

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

治国古鉴

 **eBOOK**
网络资源 非卖品

凡 例

一、本书共收录古代政治家、思想家、军事家关于治国理政的精辟论述约 4000 条，主要选自上起周秦下至明清的诸子百家、历史经典文献、政论文章和少数论史议政方面的诗词。

二、会书按内容分为理政、重民、法治、廉政、纳言、决策、协调、务本、人才、考核、用人、赏罚、黜奸、权威、变革、修身共 16 大类，每一大类又分若干小类，计 126 小类，每小类冠一概括性题目，以帮助读者把握每类内容及各类之间的联系。由于一条论述在内容上常常兼类，可放此处，亦可放彼处。所以归类很难做到完全妥当，为避免重复，只能归于其中一类。每小类内各条论述的排列，基本上以书籍及作者的时代先后为序。

三、每年论述的格式，首为所引正文，次为正文之出处，再次为白话译文，未为难字难词的音义简注和不常见的人名、地名和典故的解释。出处结束处空一格接译文等。

四、关于出处，凡选自经文、正史和汉代以前子书者，一般只标注书名和篇名，如《吕氏春秋·先识》、《左传》襄公二十一年等。选自汉代以后个人作品者，一般均标注作者朝代、作者姓名和书名篇名。如：宋代许洞《虎铃经·出将》、清代王夫之《读通鉴论》卷六等。

五、关于译文。白话译文采取直译与意译相结合的方法，多数以直译为主，少数不便宜译者采取意译。为帮助读者理解其含义，部分译文后面以“意谓”、“喻指”、“强调”等词语略作提示。

六、关于简注。对于不易读认的生僻字和不常用语音的字加注汉语拼音，用括号附在该字的后面。其它难字难词只作简明扼要的注释。由于各条论述之间具有相对独立性，考虑到读者常常抽出一段或几段来阅读，这样即使某字某词在前面已加注释，读者若不通读就很难找到，所以除紧挨着的几条不重复注释外，其余均一一加以简注。不常见的人名、地名、典故在同一小类中出现两次以上时，只对最先出现的给予解释。

七、全书一律采用国内现行简化字。

前 言

伟大的中华民族有五千年文明史所产生的辉煌灿烂的传统文化，其漫长悠久，连绵不断；其系统完整，博大精深，在世界上是绝无仅有的。国人无不引以自豪，举世无不为之惊叹。毛泽东同志早就说过：“我们不应当割断历史。从孔夫子到孙中山，我们应当给以总结，承继这一份珍贵的遗产。这对于指导当前的伟大的运动，是有重要的帮助的。”（《毛泽东选集》第2卷，第499页）过去四十年来我们在弘扬中华民族优秀传统文化方面做了大量工作，取得了巨大的成果，但仍然有许多薄弱的领域需要我们去进一步开拓。加对于古代政治思想的总结和研究，就很不够，这方面的论著实属凤毛麟角。任何国家的文化都是继承和发展的统一，不继承就无从发展；传统政治文化当然也不应例外。在“从孔夫子到孙中山”这一份珍贵的遗产中，古代治国思想占有极其重要的地位。古代政治家、思想家、军事家关于治国、理政、整军的丰富思想和宝贵实践，不仅对维护和发展统一的多民族国家起了重要作用，使中国几度成为世界上最发达的国家，而且对于当今我国的政治制度建设和企事业管理也是大有裨益的；它不仅对中国的过去、现在和将来有重要价值，而且对世界许多国家的影响也是巨大而深远的。日本、新加坡等东南亚国家和我国香港地区把《三国志》和《孙子兵法》应用于政治、军事领域和企业管理，使中国古老的治国思想有力地推动着他们的现代化车轮。这个事实充分证明，有些看起来似乎古老而陈旧的东西，却仍然具有顽强的生命力，它们不仅可以用之于今世，而且可以行之于久远。

诚然，中国传统的治国思想大都产生于奴隶社会和封建社会，与今天的社会主义社会有不太适应的地方，但是，不管处于哪个时代、哪种社会形态的国家，在治理社会、管理国家方面总是存在着某些可以通用的东西，总是有一些共同的规律可以遵循。所谓继承，正是在这些基础上的继承；所谓借鉴，正是在这种意义上的借鉴，忽视或不承认这一点，将古代治国思想不加分析地笼统斥之为“封建阶级的统治术”、“帝王权术”，这同盲目拒绝吸收外来先进文化一样幼稚可笑，这种貌似革命而实际上缺乏实事求是科学态度的做法，于国于民都是无益而且有害的，它实际上起着阻滞中国现代化进程的消极作用。

近几年来，领导科学蓬勃兴起并成绩斐然，但它毕竟还处在起步阶段。我们认为。具有中国特色的领导科学的发展和成熟，需要四个方面的有机结合：一是研究和阐述马克思主义中的领导思想，其中当然包括老一辈无产阶级革命家如毛泽东、周恩来、刘少奇、邓小平等同志的光辉领导思想；二是总结新时期广大领导干部在工作实践中探索创造的新的领导思想、领导经验和领导方法；三是有分析有区别地引进国外先进的领导思想和管理思想，并使之“中国化”；四是继承中国古代领导思想中的精华，做到“古为今用”，我们认为，就最后一点来说，离开了古代领导思想，当代领导科学的基础就不可能是坚实深厚的。当然，我们所说的继承，是批判地继承，是在马克思主义指导下的继承，离开正确思想的指导和科学的分析，就会把糟粕当成精华，犯“食古不化”的错误。

既然古代治国思想对今天有如此重要的价值，那么它们在哪里呢？回答是：分散在浩如烟海的中国古代典籍之中。这样就出现了一个难题：各级领

导干部在公务繁忙的情况下，根本无法遍读这些典籍，即使是醉心于学习历史经验的领导同志也难以做到这一点。一般的社会科学工作者囿于本学科研究范围和精力的限制，也无法广泛涉猎，只能对古代文化遗产各取所需。譬如先秦诸子百家的著作，本来治国思想在其中占有主体地位，却只引起了搞哲学、文学的人的重视；《国语》、《左传》、《战国策》、《汉书》、《后汉书》、《史记》等典籍中蕴有丰富的古代领导思想，却大部被单纯作为历史书来读；韩愈、苏轼、王安石等名家著作中有许多是精辟的政论文章，却只被当作文学作品来欣赏；至于《周易》、《诗经》之类，更很少有人把它们与领导和管理挂起钩来。总而言之，中国目前急需系统介绍中国古代领导思想的专著和工具书。

正是为了适应和满足这种需要，我们利用近四年的时间 and 大量精力，翻阅了大量典籍，沙里淘金，大海捞针，晨抄暮译，废寝忘食，从凡是我们能借到、读到的典籍中，摘录出古人关于理政治国的论述近万条，然后从中筛选出约 4000 条。针对现实需要，冠以大小题目，每段论述都翻译成了白话文，并对生僻字和人名、典故加了注释和标音，虽然本书所收录的论述与浩繁的古代典籍相比只能算是昆山片玉，桂林一枝，但总算是有了一本关于古代治国思想的较为系统的工具书。领导干部只要此卷在手，便能读到先人留给我们的关于理政治国的各方面论述，这无论是对于探索领导规律，总结领导经验，提高领导水平，还是对于学习历史知识，提高古汉语水平都有帮助。此书对于广大社会科学工作者，特别是从事领导科学、管理学、行政学、政治学、人才学、社会学、历史学、哲学、心理学及中国古代政治思想研究的科研人员亦有学术参考价值。对于教育工作者，可作为一部实用的教学参考书；对于从事思想政治工作和宣传、文秘的同志，可作为写作和讲演时的好助手。广大青年和一般读者亦可从中增长知识，受到启迪。

当然这并不是说我们编注的这部书就尽善尽美了。恰恰相反，它只是一个开端。虽然我们是以严肃恭谨的态度对待这项工作的，精心筛选，认真编排，反复推敲，但仍难免有许多不尽人意之处。譬如，可能存在当收而未收、不该收的却收了的现象；大小项目的编排归类可能有欠妥当；翻译注释未必都很确切甚至可能有讹误，凡此种种，敬请专家学者、各级领导和广大读者惕予教正。

需要说明的是，编者在收录古人这些治国理政的论述时，主要是考究它们对今日的领导实践是否有借鉴意义，而不是说这些论述条条是精华，句句是真理，更不能抹煞字里行间所时常反映出来的剥削阶级偏见和作者认识的局限性。例如在《权威》这部分里，论者强调一切政治经济活动都必须有权威，反对政出多门，各行其是，这是应当肯定的；但同时却宣扬了君权至上、高度集权等封建专制思想。在一类论述中，瑕瑜并存的现象是存在的，很难在编注时将二者截然分开，这就需要读者运用辩证唯物主义和历史唯物主义的观点进行具体的鉴别和分析，而不能盲目地肯定或否定。

在本书出版过程中，得到了四川大学出版社领导和有关同志的大力支持，特别是彭静中同志对会书进行复勘，做了大量艰苦细致的工作，在此谨向他们表示诚挚的谢意！

编注者
1993 年 4 月

治国古鉴

理政

国政良否其责在上

君不肖，则国危而民乱；君贤圣，则国安而民治。

《六韬·盈虚》君主不贤，国家就危险，老百姓就作乱；君主贤明，国家就安宁，老百姓就好管理。不肖：不贤。

凡治乱之情，皆道上始。

《管子·禁藏》凡是国家治与乱的一切现象，都是从上面开始的。情：情况，现象。道：从，由。

御民之辔，在人之所贵；道民之门，在上之所先；召民之路，在上之所好恶。

《管子·牧民》统御人民的要领，就在于君主重视的是什么：引导人民走什么门径，要看君主带头做什么；号召人民走什么道路，要看君主的好恶是什么。御：驾驭车马，这里指统治，统御。辔（pèi）：驾驭牲口用的缰绳，此处引申为要领。上：指君主，执政者。贵：重视。道：通“导”，引导。门：门径。先：带领，带头。

天下有道，则庶人不议。

《论语·季氏》国家政治清明，老百姓就不会议论纷纷。有道：指国家政治清明。庶人：老百姓。

上好礼，则民莫敢不敬；上好义，则民莫敢不服；上好信，则民莫敢不用情。

《论语·子路》执政者讲究礼法，人民就不敢不尊敬；执政者遵奉真理，人民就不敢不服从；执政者讲究信用，人民就不敢不说真话。上：指执政者。好：喜欢，引申为讲究、遵奉。义：道理，真理。用情：以真情相告，即说真话。

君者，盂也；民者，水也。盂方则水方，盂圆则水圆。

《尹文子·处道》君主象盛水的盂，人民象盂里的水。盂的形状是方的，盂里盛的水就成为方形；盂的形状是圆的，盂里盛的水也就成为圆形。比喻国家领导人个人的品德言行对群众的巨大影响。盂（yú）：古代盛食物或水的一种容器。

君子动而世为天下道，行而世为天下法，言而世为天下则。

《礼记·中庸》君主的举止往往被世人当作天下共行的道理，君主的所作所为往往被世人当作天下遵循的法度，君主的言论往往被世人当作天下必守的准则。动：动作，举止。世：指世人。道：道理。法：法度。则：准则，规范。

大臣法，个臣廉。官职相序，君臣相正，国之肥也。

《礼记·礼运》大臣守法，小臣廉洁，百官各依次尽职，君臣互相扶正，国家就富足。序：次序。肥：富饶，富足。

为君不君，为臣不臣，乱之本也。

《国语·齐语》当国君的不象国君，作臣子的就不象臣子，这是国家混乱的根源。本：根源。

君使民慢，乱将作矣。

《左传》庄公八年君主之所作所为使得民众轻视他，那么祸乱就将发生了。慢：轻视，怠慢。作：发生。

民之不治者，君道卑也；法之不明者，君长乱之。

《商君书·壹言》民众治理得不好，原因是国君的治国方法不高明。法令不严明的原因，是由于国君助长乱事。认为国家治理得不好，应当从上面找原因。卑：水平低下，不高明。长：助长。

汤、武非得伯夷之民以治，桀，纣非得跖、跣之民以乱也。民之治乱在于人，国之安危在于政。

《慎子·逸文》成汤和周武王时期并不是由于人民都象伯夷那样的贤人才把国家治理得那么好，夏桀和商纣时期也并非老百姓都是盗寇才使得国家大乱。可见，人民治理得好坏的关键在于上面，国家安定或是危险的关键在于政策是否合理。汤：又称武汤、成汤，商朝建立者。武：周武王，名姬发，西周建立者。二人均为春秋前的贤明君主。桀：夏桀，夏朝末代国王。纣：商纣王，商朝末代国王。二人均为著名暴君。伯夷：为儒家所称道的殷纣王时的贤人。跖（Zhì），柳下跖。跣（qiān）：庄。他们均为春秋、战国时的人民起义领袖，过去被封建统治者污蔑为盗寇。

上一则下一矣，上二则下二矣；辟之着草木，枝叶必类本。

《荀子·富国》上面怎样，下面就怎样，这就好象是草木，它的枝叶是由根决定的。辟：譬如。类：类似，相象，引申为取决于。本：根。

官之失能者其国乱。

《韩非子·有度》做官的无能，这个国家就要混乱。失：无，没有。

上之化下，下之从上，犹泥之在钧，惟甄者之所为。

《汉书·董仲舒传》上面教化下面，下面随从上面，就好象把泥放在制作陶器的转轮上，完全按照制作者的要求来变化。钧：制作陶器用的转轮。甄（zhēn）：制作，造就。

遭良吏，则皆怀忠信而履仁厚；遇恶吏，则皆怀奸邪而行浅薄。

汉代王符《潜夫论·德化》人民得到好的官吏，就都心怀忠信之心，做仁厚之事；遇上了坏的官吏，就都心怀奸邪，尽做浅薄之事。说明官吏品行对民风的重要作用。遭：遇，得到。履、行：做。

王良登车，马不罢驽；尧、舜为政，民无狂愚。

汉代王充《论衡·率性》善于驾车的王良登上车子，驾车的马就不再是无能的劣马；尧、舜管理国家，人民就没有放荡愚蠢的行为。王良：春秋时善驾车的人。罢（pí）：通“疲”，疲沓无能。驽（nú）：劣马。狂：放荡。

君者，民之心也；民者，君之体也。心之所好，体必安之；君之所好，民必从之。

董仲舒《春秋繁露·为人者天》君主是老百姓的心脏，百姓是君主的身躯。心脏喜欢做什么，身躯必然安于其事；君主喜欢怎样做，百姓必然随从。好（hào）：喜欢，愿意。安：安于其事。

子路问政。孔子曰：“先之，劳之。”

《史记·仲尼弟子列传》子路请教为政的道理，孔子说：“自己要先做出榜样，然后使百姓勤劳地工作”。先之：以身作则，在前面做出榜样。劳之：使百姓勤劳地工作。

下之化上疾于景响，举诸不可不审也。

《史记·张释之冯唐列传》在下位的人受在上位的人影响，比影之随形、响之应声来得还快，所以执政者的举动措施不能不审慎。化上：受上面影响。景：通“影”，指影之随形。响：声响，指响之应声。措：通“措”，措施，举动。审：审慎，谨慎。

所立于下者，不废于上；所禁于民者，不行于身。

《淮南子·主术》为下级制定的法纪，不能由上面的人带头破坏；禁止老百姓做的事，执政者自己绝不去做。立：制定，订立。废：废弃，破坏。行：做。

上者，民之表也。表正，则何物不正？

《孔子家语·王言解》国君是百姓的榜样，榜样端正了，还有什么不能端正呢？表：测日影用的标杆，引伸为榜样。

屋漏在下，止之在上；上漏不止，下不可居。三国·蜀诸葛亮《便宜十六策·纳言》雨水透过屋顶漏在地下，要制止住它，就得在屋顶上堵塞漏洞；屋顶雨水滴漏不止，屋下就不能够居住。喻指下面有问题，必须从上面找原因；上面的问题克服不了，下面也就不可收拾了。

有非常之后者，必有非常之臣；有非常之臣者，必有非常之绩。

唐代王勃《上降州上官司马书》有杰出的君主，就一定会有杰出的大臣，有杰出的大臣，就一定会有杰出的政绩。非常：非同寻常，杰出。后：君主，帝王。

流水清浊，在其源也。君者政源，人庶犹水。唐代吴兢《贞观政要·诚信》水流的清浊决定于源泉。国君就是朝政之源，人民就如同是水流。人庶，人民。庶：百姓。

勿谓人多诈，须数吏不欺。

宋代王禹偁《送母殿丞赴任齐州》不应该责怪民众有许多伪诈行为，而应该教诲官吏不要欺负老百姓。勿谓：不要说。

王者必先自绝，然后天绝之。

《资治通鉴·汉纪二十三》君王通常都是首先自己毁灭自己，然后上天才毁灭他。说明政权的丧失都是统治者自己造成的。绝：断绝，毁灭。

峨大冠、拖长绅者，昂昂乎庙堂之器也，果能建伊、皋之业耶？盗起而不知御，民困而不知救，吏奸而不知禁，法斁而不知理，坐糜廩粟而不知耻。

明代刘基《卖桔者言》那些戴着高帽子、拖着长带子的人，气昂昂地似乎是个治国人才，他们真的能够建立伊尹、皋陶那样的功业吗？盗贼起来了却不晓得怎样抵御，百姓穷困却不晓得怎样救助，官员奸邪却不晓得怎样禁止，法制败坏却不晓得怎样整顿，坐在那里白白浪费国家粮食却不知道羞耻。表现了对昏庸无能的官员的强烈不满，从反面告诫执政者不要尸位素餐。峨：高耸。这里作动词用，高戴。绅：古代官吏束在腰间的大带子。庙堂之器：治国之才。伊：伊尹，商汤时的名臣。皋陶(yáo)：尧舜时的名臣。斁(du)：败坏，糜：浪费，消耗。廩(lǐn)：公家仓库。

川流溃决，必问为防之人；比户延烧，必累失火之主；至于国破家亡，流毒无穷，孰为之而孰主之？非君其谁乎？

清代唐甄《潜书·远谏》河堤崩坏，洪水泛滥，必须责问负责河防的人；挨着的住户依次着火，必须向失火的那家主人问罪；大到国破家亡，为害不止，是谁造成？该谁负责？除了君主还能是谁呢？意谓君主应对国家的治乱安危负全责，不能推到他人身上。为：负责。比：挨着，并列。延：蔓延，扩散。

天下难治，人皆以为民难治也；不知难治者，非民也，官也。

清伐唐甄《潜书·梏政》国家难以治理，人们都以为是老百姓难以治理，

而不知道难以治理的不是老百姓，而是国家官员。

道也者，导之也，上导之而下道以为路也。

清代王夫之《读通鉴论》卷五所谓治国之道，实际上就是引导，执政者朝什么方向引导，下面就沿着什么道路走。遵：遵照，沿着。

欲正君而序百官，必自大臣始。

清代顾炎武《大臣》想要匡正君主，使百官秩序井然，必须从大臣开始。
序：动词，使之有秩序。

勤于学习掌握治道

明主，犹羿也。平和其法，审其废置而坚守之，有必治之道，故能多举而多当。道者，羿之所从此中也，主之所以必治也。射者，弓弦发矢也。

《管子·形势解》明主治国同后羿射箭相仿。调整好治国的法度，了解好哪些应当废除，哪些应当创设，并坚定不移地实行下去，掌握住必然治理好国家的规律，所以就能多办事而且办得恰当。掌握规律，是后羿射之必中、君主理之必治的原因。而射箭的表面动作，不过是弓弦放出箭只而已。羿（yì）：后羿，相传为古代射箭能手。平和：调整，使之平正，不偏激。审：审察，了解。废：废除。置：设置，创设。坚守：坚定地实行。道：规律。举：办事，行动。当：得当，正确。矢：箭。

明主，犹造父也。善治其民，度量其力，审其技能，故立功而民不困伤。故术者，造父之所以取远道也，主之所以立功名也。驭者，操辔也。

《管子·形势解》明主治国的道理同造父驾车一样。善于治理他的民众，度量民力，了解他们的技能，所以作了事功而人民却不感到疲困和损害。所以掌握住技巧，是造父驶行远路、君主建立功名的原因。至于驾车的表面动作，不过是掌握马的缰绳而已。造父：相传为古代驾车能手。困伤：疲困和损害。术，技巧。取远道：跑远路。辔（pèi）：缰绳。

任势守数以为常，周听远近以续明。

《管子·七臣七主》利用形势遵循客观规律以建立常规法，普遍地了解远近情况以深入明察国事。任；凭借，利用。守数：遵循客观规律。数，规律。常：常规常法。周听：普遍了解。续：加深，深入。明：明察。

名不可简而成也，誉不可巧而立也。

《墨子·修身》好的名声不是轻易形成的，好的称誉是不能通过投机取巧的办法建立的。喻把国家治理好，必须通过刻苦的学习与实践。简：轻易。巧：投机取巧。

兴王有道，而持之异理。

《商君书·开塞》创立工业有一套办法，而维持政权却另有一套办法。提醒执政者，创业与守业有着不同的规律，要善于学习。兴：创立工业。道：办法。持：保持。异理：不同的道理、办法。

得势之至，不参官而洁，陈数而物当。

《商君书·禁使》在利用客观形势方面如果做得很到家，那么虽然官吏不多，也能治理得井井有条；方法运用得当，事物也处理得当。得势：利用客观形势。至：最。参：多，杂。洁：修整，井井有条。陈：施展，运用。数：规律。物当：事物处理得当。

凡知道者，势、数也。彼先王不恃其强，而恃其势；不恃其信，而恃其数。

《商君书·禁使》所谓掌握治政之道，主要指懂得利用客观形势和掌握治国规律。所以古代帝王不是依仗力量的强大，而是依仗他善于利用客观形势；不是依仗他的诺言，而是依靠掌握治国规律。知：懂得，掌握，势：形势，客观条件。数：规律。信：信誓，诺言。

得天下者，先自得者也。能胜强敌者，先自胜者也。

《商君书·画策》能得到天下的人，首先要自己具备治天下的能力。能战胜强敌的人，首先要自己具备取胜的条件。自得：自己具备，此处指具备

治天下的能力。自胜：自己具备取胜的条件。

见本然之政，知必然之理，故其制民也，如从高下制水，如以燥湿制火。

《商君书·画策》通晓适应时代需要的施政措施，知道事物发展的必然规律，所以治理起民众来，就好象利用地势的高低来控制水流、利用燃料的于湿来控制火势一样得心应手。见：见识，此处指通晓。本然：本来如此，应该如此，此处指适应时代需要的施政措施。必然之理：事物发展的必然规律。制：治理，控制。

善知射者不贵其中，贵其所以此中也，善知理国理身者亦不贵其存，贵其所以必存。

《列子·说符》唐代卢重玄解对射箭技术十分精通的人不以射中目标为可贵，而以知道为什么必定射中为可贵；对治理国家和修养自身十分精通的人不以求得国家和自身的存在为可贵，而以知道为什么必定存在为可贵。意谓知这国家兴盛的“所以然”是至为重要的。中（Zhòng）：命中目标。

闻学而后入政，未闻以政学者也。

《左传》襄公三十一年只听说学习以后才能做官从政，未闻做官从政后再来学习的。意谓为政治国必须先学习。

博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之。

《礼记·中庸》要广泛地学习各种知识，详尽细密地探究事物的原理，对自己所学的东西要谨慎思考，辩明是非，当获得了真理之后，就要坚决地去实践它。审：详尽周密。问：探究。笃（d）行：专心实行。

贤者以其昭昭，注入昭昭：今以其昏昏使人昭昭。

《孟子·尽心章句下》贤明的人教人，凭着自己的清楚明白，再让别人去清楚明白。现在那些教人的人，自己本来就很糊涂，却想叫别人清楚明白。意谓执政者首先自己必须具备应有的素质，然后才能教育和领导别人。昭：清楚，明白。昏：糊涂，惑乱。

人主不务得道而广有其势，是其所以危也。

《荀子·仲尼》君主不致力于掌握治国之道，而只求拥有很大的权势，这是他们所以危险的原因。务：致力于。道：指治国之道。广有其势：拥有很大的权势。广，大。势，权势。

疏观万物而知其情，参稽治乱而通其度，经纬天地而材官万物，制割大理而宇宙理矣。

《荀子·解蔽》通观万物而掌握它们的实际情况，考察社会的治乱而通晓它的界限，治理天地而利用万物，掌握自然和社会的全面道理而整个宇宙都得到治理。疏：通。参稽：检验，考察。通：通晓。度：界限。经纬：治理，安排。材官：管理，利用。材，通“裁”，控制。制割：掌握。

学者非必为仕，而仕者必如学。

《荀子·大略》学习的人不一定都去做官，做官的人一定要学习。仕：做官。如：应当。

天行有常，不为尧存，不为桀亡。应之以治则言，应之以乱则凶。

《荀子·天论》自然界的运行变化是有正常规律的，它不为尧而存在，也不为桀而灭亡。所以，适应这些客观规律而采取合理的措施，就能得到好处，不适应这些规律而采取不合理的措施，就会造成灾难。强调要按客观规律办事。天：指自然界，即人类社会以外的客观物质世界。常：正常的规律、秩序。尧：传说中我国原始社会的部落首领，被历代人称为“圣王”。桀：

夏朝末代君主，据说是有名的暴君。应：适应，对待。治：合理的措施。吉：吉祥。乱：不合理的措施。凶：灾难。

圣人君子，明盛衰之源，通成败之端，审治乱之机，知去就之节。

《黄石公三略·下略》圣明的君主，贤能的官员，能明察盛衰的根源，通晓成败的端由，熟识治乱的关键，明了进退的节圣人君子：指圣明的君主，贤能的官员。通：通晓。端，端由。审：明白，熟识。去就：进迟。去，退。就，进，靠进。

人生之患，存而不知所以存，亡而不知所以亡。此存亡之所以数至也。

《吕氏春秋·高义》君主的毛病在于，保存住国家却不知道是怎样保存住的，丧失掉国家却不知道为什么会丧失掉。这就是国家屡存屡亡的原因。

患：病，毛病。数至：多次出现，此处指屡存屡亡。

使治乱存亡若高山之与深溪，若白垩之与黑漆，则无所用智，虽愚犹可矣。且治乱存亡则不然。如可知，如不可知；如可见，如不可见。故智士贤者相与积心愁虑以求之。

《吕氏春秋·察微》假如国家的治与乱、存与亡的区别象高山与深谷、白土与黑漆那样容易分辨，那就没有必要运用智慧，即使蠢人也可以知道。然而治与乱、存与亡的区别并不是这样。好象可知，又好象不可知；好象可见，又好象不可见。所以有才智的人和贤明的人都在千思百虑、用尽心思去探求治乱存亡的规律。使：假使。白垩（è）：白色的土。且，等于说“而”。不可：当作“不可”。愁虑：等于说“积虑”。愁，通“揪”，聚的意思。

无术之智，不数之能，而恃强速费习，不足以成也。

《吕氏春秋·不二》依靠那种不懂治国之术的小聪明，凭借那种未经过教育训练的才能，单凭自己的强力、敏捷、贯通、熟悉，是不能成就功业的。强调必须经过学习，掌握治国之道。恃：依靠。强：强力。速：疾，敏捷。贯：贯通。习：熟悉。

心无政教之原，而欲为万民之上则难。

《淮南子·说林》思想中没有政治与教化的本源，而想成为万民之上的执政者是很困难的。意谓如果没有正确而系统的治国思想就当不好国家领导人。政教：政治与教化。原：通“源”起源，本源。

体道者逸而不穷，任数者劳而无功。

《淮南子·原道》依靠治国之道的人不费力气而且办法层出不穷，只知道运用具体技巧和手段的人不仅辛苦而且没有成效。体：依靠。逸：安逸，不费力气。任：用，数：技巧，手段。

释大道而任小数，无以异于使蟹捕鼠、蟾蜍捕蚤，不足以禁奸塞邪，乱乃逾滋。

《淮南子·原道》丢掉大的治国之道而采用小的手段，这与使用螃蟹去捕捉老鼠、使用蟾蜍去捕捉跳蚤没有什么两样，不能够禁止奸伪、杜绝邪恶，只会使祸乱更加滋长蔓延。释：放弃，丢掉。任：用，采用。数：技巧，手段。逾：更加。滋：滋长，蔓延。

君子不隐其短，不知则问，不能则学，取之玉也。

汉代董仲舒《春秋繁露·执贽》有才德之人不隐瞒自己的短处，不懂的就问，不会的就学，效仿玉石那样“至清而不蔽”。取：仿效。

治世者长若登丘矣，必先躐其卑者，然后乃得履其高。

汉代王符《潜夫论·衰制》治理国家就象登山一样，必须首先踏上较矮

的地方，然后逐渐才能登上高处，说明掌握治国方略必须通过学习，循序渐进。蹶（niè）、履：登。卑：低，矮。

坚革利兵不足以为胜，高城深池不足以为固。严令繁刑不足以为威。由其道则行，不由其道则废。

《史记·礼书》坚韧的盔甲、锋利的刀矛，不能够保证必胜；高耸的城墙、深深的护城河，不能够固守不破；严苛的法令、繁多的刑罚，也不能够威慑百姓，遵循事物的规律，则诸事可行，不遵循事物的规律，则会招致失败。革：盔甲。池：指护城河。由：遵循。道：指治国之道。

居马上得之，宁可从马上治之乎？且汤、武逆取而以顺守之，文武并用世，长久之术必。

《史记·酈生陆贾列传》从战马上取得天下，难道可以在战马上治理天下吗？试看商汤、周武王以武力夺取天下，便顺应形势以文治巩固政权，文武并用，才是长治久安的办法啊！意谓不能用夺取政权的那套办法来治理国家。居：在。宁：难道。汤：商汤，商朝建立者。武：周武王。即姬发，西周的建立者。逆取：指汤、武以诸侯身份用武力夺取王位，表面看起来是大逆不道。顺守：指夺权后顺乎形势民心，以仁义治国。

非学无以广才，非志无以成学。

三国·蜀诸葛亮《诫子书》不学习就无法使自己的才干广博，没有远大志向就不可能学有成就。成学：学有成就。

忍屈伸，去细碎，广咨问，除嫌吝。

三国·蜀诸葛亮《诫外甥书》要能够适应顺利、曲折等不同境遇的考验，摆脱琐碎事务和感情的纠缠，广泛地向人请教，根除自己怨天尤人的情绪。屈：挫折。伸：顺利。嫌吝：憎恶，不满意，这里指怨天尤人。

政教之道，共在书内。

唐代吴兢《贞观政要·悔过》从政与教化的道理，书中都有详细的论述。强调要善于从书本中学习治国理论。政教：从政与教化。

不学，则不明古道，而能政治太平者未之有也。

唐代吴兢《贞观政要·尊敬师傅》不学习就不懂得历史规律，而这样能使国家太平的人是从来没有的。古道：历史规律。

治则有为治之固，乱则有致乱之因。

宋代杨时《河南程氏粹言·论政篇》国家安定，则有达到安定的原因；国家混乱，则有造成混乱的原因。意谓执政者要用心探求治乱的原因，从而掌握治国规律。致：导致，造成。

虽有忧勤之心而不知致治之要，则心愈劳而事愈乖。

宋代欧阳修《准诏言事上书》虽然有忧愁劳苦之心，但不知道达到太平盛世的要领，那势必会心神越是疲劳，事情越是与愿望背道而驰。说明治理国家不仅要忧勤国事，更要懂得治国之术。忧勤：忧愁和劳苦，指勤于国事。致治：达到太平盛世。要：要领，关键。乖：违背，这里指背道而驰。

国者，天下之利势也。得道以持之，则大安也，大荣也，积美之源也。不得道以持之，则大危也，大累也，有之不如无之。

《资治通鉴·周纪四》国家，是天下最有利益和权势的东西。得到治国之道的人掌握了它，就会很安定，很荣耀，成为积累美名的根源。没有得到治国之道的人掌握了它，就会很危险，受到很大牵累，有了它还不如没有它。强调拥有国家的人一定要掌握治国之道。利：利益，好处。势：权势，势力。

持：掌握，把握。累：牵累。

考仁圣之风，习治国之道，欣欣焉发愤忘食，日新厥德，其乐岂衔橛之间哉！

《资治通鉴·汉纪十六》考察圣明君王的风范，学习治理国家的道理，内心充满愉悦，发愤忘食，自己的品德每天都在提高，这种快乐，岂是骑在马背上奔驰所能得到的？欣(x n)：愉快，欢悦。厥：其，他的。日新厥德：其品德每天都在提高。衔橛：马戴嚼子，此处指骑马游猎玩乐。

博识安危之理，深知成败之由。

《宋史·列传第二十二》从多方面认识国家平安和危乱的道理，深刻地了解事业成败的缘由。

古天不学之天子。

清代王夫之《读通鉴论》卷六在古代，没有不刻苦学习的天子。

君子之所贵于智者，自知也，知人也，知天也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十四君子之所以重视智慧和知识，是因为第一能正确认识自己，第二能客观地认识别人，第三能了解客观世界的规律。

天：指自然界，客观世界。贵于智：重视智慧和知识。

德立而后道随之，道立而后政随之。

清代王夫之《读通鉴论》卷十六仁德建立后，紧随着的是掌握治国之道，治国之道掌握之后是建立政事制度。立：建立，引申为掌握。

后治而先学。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十二先学习，后从事政事活动。强调学习对于治政的必要。

经国之远图，存乎通识。通识者，通乎事之所由始，弊之所由生，害之所由去，利之所由成。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十二治理国家的长远考虑，存在于渊深的见识之中。所谓渊深的见识，是指通晓事情是怎样开始的，弊病是怎样产生的，害处怎样才能除掉，好处怎样才能形成。经：治理。图：考虑，谋划。通识：渊深的见识。

通晓历史善于借鉴

前事之不忘，后事之师。

《战国策·赵策一》不忘记以前做事的经验教训，就可以作为后来做事的借鉴。师：老师，引申为“借鉴”。

人求多闻善败，以监戒也。

《国语·楚语下》人总是想法多听到一些成功失败的经验教训，以用来作为鉴戒。监：通“鉴”。

疑今者察之古，不知来者视之往。万事之生也，异趣而同归，古今一也。

《管子·形势》对当今有疑惑不解的事可以考察古代，对未来不了解则可以考察过去。万事的本性，途径方式虽有不同，但总是同归一理，从古到今都是一样的。来：未来。往：以往，往古。生：读作“性”，本性，属性。趣：同“趋”，趋向，引申为途径、方式。

圣人不察存亡而察其所以然。

《列子·说符篇》圣人不注重国家兴亡成败的表面现象，而要考察研究所以兴亡成败的内在原因。

百王之无变，足以为道贯。一废一起，应之以贯。理贯，不乱；不知贯，不知应变。

《荀子·天论》经过历代都相沿不变的东西，足以作为一贯适用的原则。朝代有兴衰变化，但都是用一贯的原则来适应。整理出一贯的原则来，社会就不会混乱。不懂得这个一贯的原则，就不知道如何去适应事物的变化。道贯：一贯的原则。一废一起：指朝代的兴衰。理：整理。

是非疑，则度之以远事，验之以近物，参之以平心。

《荀子·大略》对正确的还是错误的一时判断不准，就用过去的经验教训来衡量一下，用现实的事情来检验一下，用公正不偏的态度来考察一番。度：衡量。远事：过去的事。参：参验，考察。平心：公正的态度。

观往事，以自戒，治乱是非亦可识。

《荀子·成相》观察研究过去的经验教训，用来作自己的鉴戒，国家何以治，何以乱，哪是对，哪是错，是有规律可掌握的。识：认识，掌握。

不知戒，后必有。

《荀子·成相》不以前事为鉴戒，以后还会重蹈覆辙。有：指有同样的事情发生。

国之存也，国之亡也，身之贤也，身之不肖也，亦皆有以。圣人不察荐它、贤不肖，而察其所以也。

《吕氏春秋·审己》国家的生存与灭亡，人的贤与不贤，也都各有原因。聪慧之人不去考察存与亡、贤与不贤的表面现象，而考察造成它们之所以这样的原因。有以：有原因。以：原因。

今之于古也，犹古之于后世也；今之于后世，亦犹今之于古也。故审知今则可知古，知古则可知后，古今前后一也。

《吕氏春秋·长见》今天跟过去的关系，就象是过去跟未来的关系一样；今天跟未来的关系，也就象今天跟过去的关系一样。所以，清楚地了解今天，就可以知道过去，知道过去就可以知道未来。古今前后是同一回事。一：一阵，同一。

圣人体天，贤者法地，智者师古。

《黄石公三略·中略》圣人能够体察到上天的规律，贤者能够效法人间

的准则，智者能够借鉴历史。地：地上，指人间。师古：效法古代，指借鉴历史。

君子为国，观之上古，验之当世，参之人事，察盛衰之理，审权势之宜。去就有序，变化有时，故旷日长久而社稷安矣。

汉代贾谊《贾谊集·审微》有才德的人治理国家，纵观古代的经验教训，用当世的实践来验证，用人间各种事情进行检验，察明兴盛与衰亡的道理，弄清谋略与形势是否适应。去留、进退井然有序，变革更化符合时机，所以能历时久远而国家安定。验：验证。参：检验。人事：人间各种事情。权：计谋，谋略。去就：去留，进退。旷：久远。

“前车覆，后车诫。”秦世之所以亟绝者，其辙迹可见也；然而不避，是后车又将覆也。

汉代贾谊《治安策》“前而的车翻了，后面的车应引为鉴诫。”秦王朝之所以很快就灭绝了，它的车辙依然可见，然而人们却不知道回避，那必定是后来的车也要翻了。亟：急，快。

观《春秋》以见王意，读诸子以睹相指。

汉代王充《论衡·超奇篇》观看《春秋》能够知道当君主的道理，阅读先秦诸子的著作能够看到当宰相的道理。《春秋》：古籍名，为编年体史书，相传孔子据鲁史修订而成。王意：做君主的道理。诸子：指先秦诸子的经典著作。相指：即“相旨”，如何当宰相的道理。

不览古今，论事不实。

汉代王充《论衡·别通篇》不研究历史和现状，对问题的看法就不会准确。实：符合实际，准确。

治乱之机，辙迹可见也，而世主莫之能察，此治道之所以塞。

《淮南子·主术》导致国家治与乱的关键，从历史的辙迹中已清晰可见，而国君却不能研究体察，这是治国之道之所以阻塞的原因。机：关键，要点。世主：国君。

明镜所以照形，古事所以知今。

《三国志·吴书·吴主五子传》明亮的镜子，是用来照人容貌的；过去的事件，是用来正确了解今天的。形：形体容貌。

灭六国者，六国也，非秦也；族秦者，秦也，非天下也。

唐代杜牧《阿房宫赋》灭亡六国的是六国自己，不是秦国；使秦国灭族的是秦国自己，不是天下人。说明亡国的根本原因不在于外部，而在于内部。族秦：使秦国灭族。

秦人不暇自哀，而后人哀之；后人哀之而不鉴之。亦使后人而复哀后人也。

唐代杜牧《阿房宫赋》秦王朝来不及对本王朝的灭亡进行哀悼，而让后代的人来哀悼它；后代的人哀悼秦王朝的垮台，而不引以为鉴戒，也将使更往后的人又来哀悼那些不引以为鉴戒的人。不暇：无暇，来不及。

人臣若无学业，不能识前言往行，岂堪大任？

唐代吴兢《贞观政要·崇儒学》做臣子的如果没有学识，不能通晓前人的言行得失，怎么能够担负重任？

若能思其所以危，则安矣；思其所以乱，则治矣；思其所以亡，则存矣。

唐代吴兢《贞观政要·刑法》如果能思考其危亡的原因，那么就可以得到安宁了；如果能思考其混乱的原因，那么就可以大治了；如果能思考其灭

亡的原因，那么就可以生存了。

鉴形之美恶，必就于止水；鉴国之安危，必取于亡国。

唐代吴兢《贞观政要·刑法》要观察自己的相貌美丑，必须面对平静的水面；要鉴察国家的安危，必须吸取已亡国家的教训。鉴：前一个“鉴”意为“照”，后一个“鉴”为鉴察、借鉴。止：静止，平静。

一则鉴前代成败事，以为元龟；二则进用善人，共成政道；三则斥弃群小，不听谗言。

唐代吴兢《贞观政要·杜谗邪》（要治理好国家）一是借鉴前代朝政的成败得失，作为经验教训；二是任用好人，共同完成为政之道；三是斥退诸多小人，不听信谗言。元龟：大龟，古代用于占卜，引伸为可供借鉴的经验教训。共成政道：共同完成治政之道。群小：诸多小人。

治乱兴亡之迹，为人君者可以鉴矣！

宋代欧阳修《朋党论》历史上的太平与动乱、兴盛与衰亡的经验教训，做为君主是应当借鉴的。迹：轨迹，这里指经验教训。

王者未制礼之时，引先王礼宜于今者而用之。

《资治通鉴·汉纪十八》君主在没有制定出完善的礼义制度时，可以把从前那些君主所制定的礼义制度中符合今天情况的部分，继承过来予以采用。强调对历史遗产要善于扬弃，古为今用。制礼：制定礼义制度。

为人君而不知通鉴，则欲治而不知自治之源，恶乱而不知防乱之术。为人臣而不知通鉴，则上无以事君，下无以治民。

《资治通鉴·新注资治通鉴序》作为君主而不了解《资治通鉴》，那么即使想把国家治理好也找不到治理的根源，厌恶祸乱而不懂得防止祸乱的办法，作为臣子不懂得《资治通鉴》，那么对上就无法事奉君主，对下无法治理民众。通过强调学习《资治通鉴》的必要性，说明领导者学习历史经验、掌握治国之道的重要性。事：事奉。

安不忘危治不忘乱

呜呼！休兹知恤，鲜哉！

《书·立政》唉，处在美好的环境而能够知道忧虑，这样的人实在少啊！
休：美好。兹：这。恤：忧。鲜：少。

安而不忘危，存而不忘它，治而不忘乱。是以身安而国家可保也。

《易·系辞下》平安时不要忘记危机，生存时不要忘记灭亡，太平时不要忘记祸乱。这样，不仅自身可以平安无事，而且国家也能保证长治久安。
存：安然存在。

《易·系辞下》经常想着危险的人会使国家平安，轻视危险因素的人能使国家倾覆。易：轻视。

存者推荐，在于虑亡。乐者非乐，在于虑殃。

《六韬·兵道》须知存在的不一定长存，要考虑到灭亡。快乐的不一定能久乐，要考虑到遭殃。非存：不一定长存。非乐：不一定久乐。

倾可政也，危可安也，覆可起也，灭不可复错也。

《管子·牧民》倾斜还可以扶正，危险还可以转为平安，颠覆还可以再起；只有灭亡了，那就不可能再重新安放了。倾：倾斜不稳。复错：重新安放。错，通“措”，放置，安放。

“居安思危”，思则有备，有备无患。

《左传》襄公十一年“身处安定之中要想到危难”，能想到就有所准备，有所准备就可以避免祸患。患：祸患，灾难。

于安思危，危则虑安。

《战国策·楚策四》在安定的时候要想着可能出现的危难，在危难的时候要思虑怎样实现安定。

夫忧者所以为昌也，喜者所以为亡也。胜非其难者也，持之其难者也。贤主以此持胜，故其福及后世。

《列子·说符篇》保持忧虑，居安思危，是国家昌盛的原因，而不思忧患，盲目欢乐，是导致灭亡的祸根。夺得胜利并非困难，保持胜利才是困难的。贤明的君主依靠这条道理来保持胜利，所以他们的幸福能够延及后世。
持：保持。

安国家之道，先戒为宝；今君已戒，祸甚远矣。

《吴子·料敌》要使国家长治久安，事先提高警觉是最重要的法宝。现在您已警觉了，灾祸就离您很远了。戒：戒备，警觉。

知者之举事也，满则虑^嗛，平则虑险，安则虑危，曲重其豫，犹恐及其祸，是以百举而不陷也。

《荀子·仲尼》有头脑的人在处理事情时，宽裕时要考虑到不足，平顺时要考虑到险阻，安全时要考虑到危险，周全慎重地做好预防，还担心遭到祸害，这样，办多少事情也不会有失误被动。知：同“智”，聪明。满：宽裕。嗛：通“歉”，不足。平：平顺。险：险阻。曲：周全。重：慎重。豫：同“预”，预防。陷：失误，被动。

于安思危，于达思穷，于得思丧。《周书》曰：“若临深渊，若履薄冰。”以言慎事也。

《吕氏春秋·慎大》在平安时要想到危险，在显赫时要想到困窘，在有所得时要想到有所失。《周书》上说：“就象面临深渊一样，就象脚踩薄冰

一样”。这是说作事小心谨慎。达：通达，显赫。丧：失。履：踩，踏。

佚能思初，安能惟始，沐浴膏泽而歌咏勤苦。

《史记·乐书》安逸之后能想着当年的苦难，太平之后能想着创业的危险，沐浴在幸福之中能念念不忘从前的艰辛。佚：同“逸”。初、始：指创业之初的艰难。膏泽：滋润作物的及时雨，比喻恩惠、幸福。歌咏：念念不忘。

有忧而不知慌者凶，有忧而深忧之者吉。

汉代董仲舒《春秋繁露·玉英》有忧患却不知道忧虑者，必然有凶险；有忧患而深深忧虑者，必然会吉祥顺利。

治不忘乱，安不忘危。

汉代杨雄《冀州箴》国家大治时不忘记可能出现的祸乱，安定无事时不忘记可能会发生的危险。

弗备难，难必至

汉代刘向《说苑·贵德》不防备灾难，灾难必然到来。弗（fú）：不。

安者非一日而安也，危者非一日而危也，皆以积渐然，不可不察也！

《汉书·贾谊传》国家安定不是一天就得到安定的，国家危险也不是一天就突然危险的，都是因为日积月累而逐渐造成的，不可不明察啊！

亡国之主，自谓不亡，然后至于亡；圣贤之君，自谓将亡，然后至于不亡。

《三国志·魏书·高堂隆传》将要亡国的君主，都自以为不会灭亡，最后必然走向灭亡；圣哲贤明的君主，自以为随时都有倾覆的危险而加以警惕，就避免了亡国之祸。自谓：自以为，自称。

思难而难不至，忘患而患发生。

北齐刘昼《刘子·利害》想到危难，危难就不会到来；忘却灾祸，灾祸就一定发生。

拨乱创业，必自戒慎，采刍蕘之议，从忠谏之言。天下既安，则恣情肆欲，甘乐谄谀，恶闻正谏。

唐代吴兢《贞观政要·君臣鉴戒》（自古以来的帝王）在拨乱反正创立基业时，自己一定事事警惕谨慎，倾听百姓的呼声，吸取正确的意见。一旦天下安定下来，就开始放纵自己的性情和欲望，喜欢听吹捧自己的话，讨厌听批评和劝规。刍（chú）蕘（ráo）：割草打柴的人，指百姓。刍，割草。蕘，打柴。谏（dǐng）：正直的。咨、肆：放纵。谄（chǎn）谀（yù）：为了讨好，卑贱地奉承别人。

自古失国之主，皆为居安忘危，处治忘乱，所以不能长久。

唐代吴兢《贞观政要·政体》自古以来丧失国家政权的君主，都是在社会安定的时候忘记了可能发生的危险，在太平之世忘记了可能出现的祸乱，所以没有多长时间就都灭亡了。

开拨乱之业，其功既难；守已成之基。其道不易。故居安思危，所以定其业也；有始有卒，所以崇其基也。

唐代吴兢《贞观政要·灾祥》开创拨乱反正的大业，其功业是很艰难的；然而守护已经打下的基础，也是很不容易的。所以居安思危，才能使大业得以巩固；善始善终，才能使基础得以发展。定：安定，巩固。卒：终。崇：增长，发展。

处广以思狭，则广可长广；居治而忘危，则治无长治。

《晋书·武帝纪李世民评语》处在广阔天地，而能时刻想着狭窄险境，宽裕的处境就可以长时间保持；生活在太平的环境而忘记了危险，安定的状况就不可能永久继续下去。以：而。长：长时间。

思危所以求安，虑退所以能进，惧乱所以保治，戒亡所以获存。

《晋书·潘岳传附潘尼》想到危险，因此可以求得安全；考虑到后退，因此可以前进；畏惧祸乱，因此可以保持安定局面；警惕灭亡，因此可以获得生存。

人群当神器之重，居城中之大，不思居安思危，戒奢以俭，斯亦伐根以求茂，塞源而欲流长也。

唐代魏征《谏太宗十思疏》君主承担帝位的重任，占居天地间的大位，不考虑在身处安乐之时想到危难，力戒奢侈得以崇尚节俭，这也象砍伐树根却要求树木茂盛，阻塞水源却希望水流长远一样不可能。神器：指政权，帝位。域中：天地之间。斯：这。

邦国安危，亦如人之身。当四体和平之时，长宜调适，以顺寒暄之节。如恃安自忽，则疾患旋生。

《旧唐书·李珣传》国家安定或危险，也象人的身体一样。当身体四肢健康正常的时候，应该一直调养得当，用以适应季节的冷热变化，如果仗恃一时的健康而忽视身体的养护，疾病灾难就会很快产生。长：一直。顺：顺应，适应。暄(xuān)：暖和。旋，立刻。

治平而忽危亡，未有不危亡者也；高位而忘颠覆，未有不颠覆者也。

宋代苏舜钦《乞纳谏书》安定太平而忽视出现危亡的可能，就没有不危亡的；地位崇高而忘记了被颠覆的可能，就没有不被颠覆的。治平：安定太平。

闻死而愠，则医不敢斥其疾；言亡而怒，则臣不敢争其失。

宋代李觏《庆历民言·开讳》一听到说死就发怒，那么医生就不敢指出他所生的病；一听到说亡国就大发雷霆，那么臣下就不敢批评他的过失。说明讳言政治上的过失只会导致国家速亡。愠(yùn)：发怒，斥：指出。争：同“诤”，规劝，批评。

危亡祸乱之言不离于耳，则天下庶可久安也。

宋代苏舜卿《乞纳谏书》关于防止国家危亡祸乱的话整天不绝于耳，国家差不多就可以长久地安定了。庶：庶几，差不多。

据安而念危，则终不危；操治而虑乱，则终不乱。

宋代宋祁《直言对》身处安定而思念到可能出现的危险，自始至终不会危险；治理着秩序井然的国家而又考虑到可能出现的混乱，自始至终不会混乱。据：同“居”。操：掌握，引伸为治理着。

王天下、有国家者，患在上有危亡之事而危它之言不得上闻。

《资治通鉴·汉纪二十三》作为拥有天下和国家的人，最大的隐患是上层存在着使国家倾危和灭亡的事情，而关于危亡的意见却不能上达耳中。

上情下通下情上达

百官条通，群臣显见。有罚者主见其罪，有赏者主知其功。见知不悖，赏罚不差。有不蔽之术，故天壅遏之患。乱主则不然，法令不得至于民，疏运融闭而不得闻。如此者，壅主之道也。

《管子·明法解》与百官的联系是顺畅的，对群臣的了解是清楚的。对受罚的，君主明了他的罪；对受赏的，君主知道他的功。所见与所知没有出入，所赏与所罚没有差错。因为他有不受蒙蔽的办法，所以没有被“壅遏”的忧患。昏乱的君主就不是这样，他的法令贯彻不列人民群众之中，被疏远隔绝而不得了解情况。这种情况，乃是被壅遏的君主的道路。条通：顺畅。显见：清楚。悖（bèi）：违背。术：方法，办法。壅（yōng）遏：堵塞。鬲（gé）：通“隔”，阻隔。

古之欲正世调天下者，必先观国政，料事务，察民俗，本治乱之所生，知得失之所在，然后从事。故法可立而治可行。

《管子·正世》古时想要匡正当世治理天下的人，一定要先考察国家的政情，分析国家的事务，了解民情，查明治乱产生的根源，了解得失在什么地方，然后着手进行治理。这样，法制才能建立，治理措施才能推行。调（tiáo）：调养，引申为治理。料：估计，分析。

情入而不出谓之灭，出而不入谓之绝，入而不至谓之侵，出而道止谓之壅。灭绝侵壅之君者，非杜其门而守其户也，为政之有所不行也。

《管子·法法》情况进而不出，叫做“灭”；情况出而不进，叫做“绝”；情况报上去而不能到达君主，叫做“侵”；情况下达而中途停止，做叫“壅”。有了灭、绝、侵、壅问题的国君，并不是关闭和封锁了他的门户，而是在政治的某些方面有些问题没解决。杜：关闭。守：闭门自守，封锁。

入竟而问禁，入国而问俗，入门而问讳。

《礼记·曲礼上》到了一个国家要了解其法令所禁止的事，到某一都城要了解其风俗习惯，到别人家去，要了解其家中所忌讳的事。竟：通“境”，国家的疆界。国：此处指都城。俗：风俗，习惯。

上知天之道，下知地之理，内得其民之心，外知敌之情。

《孙臆兵法·八陈》（执政者）要上知天文，下知地理，内得民心，外知敌情。天之道：天体运行规律，即天文知识。

上之为政，得下之情则治，不得下之情则乱。

《墨子·尚同下》执政者处理政事，了解下情就能治，不了解下情就会乱。

恶乎原之？察众之耳目之请。

《墨子·非命下》怎样考察事情的根源呢？这就要通过广大民众的耳目所听到看到的实际情况来考察。强调了解情况要依靠民众，恶乎，怎么。原：同“源”，探求根源。请：通“情”，实际情况。

不蔽之谓明，不期之谓察。

《商君书·修权》不受人蒙蔽，才叫做明辨是非；不被人欺骗，才叫做了解下情。说明要明辨是非，了解下情，必须防止受人蒙蔽和欺骗。

上通利，隐远至，观法不法见不视。耳目既显，更敬法令莫敢恣。

《荀子·成相》当政者信息灵通无所塞蔽，使隐藏不显和远处的情况都能了解到，对于合法和不合法的事情，别人看不见的事情，都能看到。耳目

这样灵通，下面的官吏便谨慎守法而不敢胡作非为。通利：信息灵通，不闭塞，隐：隐藏的，不明显的。法不法：合法或不合法的。不视：别人见不到的。显：明。恣：（z）放纵，随意胡为。

便嬖左右者，人主之所以窥远、收众之门户牖向也。

《荀子·君道》身边亲信之人，是君主用来视察远方的窗户和收集情况的门户。便嬖（bì）：身边亲信。窥远：远望。收众：收集众人的情况和意见。门户牖（yù）向：门和窗户，这里指君主左右的人是他的耳目。

闻之而不见，虽博必谬；见之而不知，虽识必妄；知之而不行，虽敦必困。

《荀子·儒效》只是听说，而没有亲眼见到，即使听到的再多也必然有谬误；亲眼见到了但并不了解它，虽然认识了也会发生错误；了解了而不去实行，虽然了解得不少也还是行不通。知：

了解。妄：荒谬。敦：内容充实，指了解情况丰富。困：行不通。

疑假之迹，不可不察，察之必于其人也。舜为御，尧为左，禹为右，入于泽而问牧童，入于水而问渔师，奚故也？其知之审也。

《吕氏春秋·疑似》对于令人疑感的相似现象，不能不审察清楚，审察这种现象，必须找适当的人。即使舜做车夫，尧做主人，禹做助手，进到草泽也要向牧童请教，进入河流地区也要向渔夫问路。这是什么缘故呢？因为牧童渔夫对当地的情况了解得最清楚。其人：适当的人。御：御车，驾车的人。左：古时乘车，尊者居左。右：车右，职责是保卫尊者。渔师：有经验的渔夫。

为国者，必先知民之所苦，祸之所起，然后设之以禁，故奸可塞国可安矣。

汉代王符《潜夫论·述赦》治理国家的人，必须先了解老百姓感到痛苦的是什么，祸乱是从何而起的，然后设立可以防范的制度，那么奸伪之事即可杜绝，国家就能安定。设：设立，建立。禁：禁绝，防范。塞：杜绝。

君人者不下庙堂之人，而知四海之外者，因物以识物，因人以知人也。

《淮南子·主术》作君主的人，不从朝廷上下来，就知道四海之外的事情，因为他是通过一部分事物来认识另一部分事物，依靠一些人来了解另外一些人的。说明执政者要善于通过外人外物来察人知情。庙堂：宗庙明堂。古代帝王遇大事，告于宗庙，议于明堂，故也以庙堂指朝廷。因：凭借，依靠。

信耳而疑目者，古今之所患也。

晋代葛洪《抱朴子；广譬》相信传闻，而对亲眼目睹的事反而持怀疑态度，这是古往今来都引以为患的。

传闻不如亲见，视景不如察形。

《反汉书·马援传》听信传闻，不如亲自观看；看影子，不如观察本体。说明应调查研究，探求本源。景（yǐng）：通“影”，影子。形：本体。

不劳心苦思，不能原事；不悉见情伪，不能成名。

唐代李筌《太白阴经·智有探心篇》不精心苦思就不能探究事物的根本；不全部调查事情的真伪就不能使事业功成名就。原：同“源”，根本。悉：全部。

善治天下者，必明于天下之情，而后得御天下之术。

宋代苏辙《栾城应诏集·君术》善于治理天下的人，必须先了解天下的

真实情况，然后才能找到治理天下的策略和方法。御（yù）：驾驭马车，这里指治理。

上之情达于下，下之情达于上，上下一体，所以为泰。下之情壅阏而不得上闻，上下间隔，虽有国而无国矣，所以为否。

明代王鏊《亲政篇》上面的意图能够通到下面，下面的意见能够达到上面，上下如同一个人，所以叫“泰”。相反，下面的意见被堵塞不能够让上面听到，上下隔绝，虽然有国家却象没有国家一样，所以叫“否”。泰：原为《周易》中的卦名，指天地相交，上下通顺。壅阏（y ōng）：阻塞，堵住。否：亦为《周易》中的卦名，指天地不相交，上下不通顺。

为政，通下情为急。

明代薛瑄《薛子通论·下篇》执掌政事，最急迫的问题是通晓下层的情况。

朝廷之政，其弊端之最大者，莫大乎壅蔽。所谓壅蔽者，贤才无路以自达，下情不能以上通是也。

明代丘浚《正百官·总论任官之道》在朝廷政事中，弊端最大的，没有比堵塞和蒙蔽更大的了。所谓堵塞和蒙蔽，就是指贤能的人才没有途径自然涌现出来，下面的情况不能通达到上面。壅（y ōng）：堵塞，阻塞。蔽：蒙蔽。自：自然。达：此处指涌现脱颖而出。

致乱之原因在乎壅蔽，而所以致壅蔽者，尤以委任之非其人也。

明代丘浚《正朝廷·总论朝廷之政》导致祸乱的原因是执政者耳目闭塞听不到真实情况，而听不到真实情况的原因，主要是由于所任用的官员不是称职的人选。说明用人不当会造成耳目闭塞。

下情不能以上通，则民间利病无由而知，官吏赃否无由而闻，天下日趋于乱矣。

明代丘浚《正百官·总论任官之道》下面的情况不能通达上面，那么民间的好坏情况就无从了解，官吏是否贪赃枉法也没有途径听到，于是国家就日益趋向动乱。利病：指好坏情况。由：途径。

独骑省从，时行乡里，入其茅屋，抚其妇子，民不以为官，无隐不知。

清代唐甄《潜书·达政》单人独马，省略随从，不时到乡里走走，进到老百姓的茅屋里，安抚妇女儿童，老百姓与之亲密随和，不把他当作国家官员，这样，民间就没有什么隐秘的情况不能了解的。省：节省，省略。隐：隐情。4 知人情物理消长往复之几，而防众心之流以止之于早。

清代王夫之《读通鉴论》卷十三熟悉人情和客观事物的规律以及它们减少、增长、往复变化的征兆，就可以防止众心涣散而及早采取遏止措施。物理：客观事物的规律。消长：减少和增长。往复：循环往复，运动变化。几：同“机”，苗头，征兆。流：流失，涣散。

博采众议政事公开

以天下之目视，则天不见也；以天下之耳听，则无不闻也；以天下之心虑，则无不知也。

《六韬·大礼》用天下人的眼睛来看，就没有看不见的东西；用天下人的耳朵来听，就没有听不见的声音；用天下人的脑子来思考，就没有不知道的事情，虑：思考。

汝则有疑，谋及乃心，谋及卿士，谋及庶人。

《书·洪范》假如你遇到了重大疑难问题，首先自己要多加考虑，然后再和官员们商量，然后和民众商量。汝：你。则：假若。谋：谋划，商议。乃：你，你的。卿士：泛指卿、大夫、士等众官员。庶人：百姓，民众。

言室满室，言堂满堂。是谓圣王。

《管子·牧民》在室内讲话，要使全室的人都知道；在堂上讲话，要使满堂的人都知道。这样开诚布公，才称得上圣明的君明主者，兼听独断，多其门户。群臣之道，下得明上，贱得言贵。故奸人不敢欺。

《管子·明法解》明智的君主，广泛征求反映，独立作出决断，听取意见的渠道是很多的。对群臣的政策，允许下级提醒上级，低贱者可以评议高贵音。所以奸臣不敢欺骗君主。门户：喻指途径、渠道。明上：将意见明达于上。

民别而听之则愚，合而听之则圣。虽有汤武之德，复合于市人之言。

《管子·君臣上》对于民众的意见，只个别地听取，就是愚蠢的；全面综合地听取，才是圣明的。即使有商汤、周武王那样的道德。也还要多方搜集众人的言论。别：个别。合：综合，全面。复：再。市人：城市居民，此处泛指众人。

多闻阙疑，慎言其余，则寡尤；多见阙殆，慎行其余，则寡悔。

《论语·为政》多听各种意见，有怀疑的问题暂时搁下，对其余问题审慎地说出自己的看法，那么就可以少犯错误；多看各种事情，把疑惑不清的事情暂时搁下，对其余有把握的事情审慎地去做，那么就能减少后悔。阙（qu）：同“缺”，有保留、回避的意思。尤：过错。殆：疑惑。

圣人与众同欲，是以济事。子盍从众？子为大政，将酌于民也。

《左传》成公六年具有较高智慧和德行的人总是同民众的意愿相一致，所以能成就大业。你何不听从众人呢？你掌握国家大政，应该从民众中听取意见。济：成，成功。子：你。盍（hé）：何不。为大政：掌握国家大政。酌：取，听取。

事以一岁别计，而主以一听，见所疑焉，不可蔽，员不足。

《商君书·禁使》国君对官员的政事每年分别考核一次，国君仅根据这一次汇报就处理政事，即使发现可疑之处，也不能作出概括、判断，因为证据不足。意谓不能仅靠看文件，听汇报来处理问题。事以一岁别计：官员的政事一年由国君分别考核一次。计：考核。听：处理政事。见所疑：发现可疑。蔽：概括。员：通“缘”，因为。

主道利明不利幽，利宜不利周。故主道明则下安，主道幽则下危。

《荀子·正论》当政者治理国家的原则和政策措施，还是以明白为好，而不宜于隐晦，以公开为好，不宜于隐瞒。所以，当政者的政令措施公开明白，下面就会安定，否则就会人人自危而不安。道：指治国原则和政策措施。

利：宜于，以……为好。幽：隐晦，诡秘。宣：公开。周：周密，引申为隐瞒。

上易知则下亲上矣，上难知则下畏上矣。下亲上则上安。下畏上则上危。

《荀子·正论》当政者易于被人们了解，民众就会亲近他们；当政者难于被人们了解，那么民众就会惧怕他们。民众亲近当政者，当政者就安全；民众畏惧当政者，当政者就危险。知：了解。

上周密则下疑玄矣，上幽险则下渐诈矣，上偏曲则下比周矣。

《荀子·正论》当政者隐瞒实情，那么下面就猜疑、迷惑了；当政者隐晦难测，那么下面就渐渐学会欺诈了；当政者偏私不公，那么下面就互相勾结，结党营私了。玄：迷惑不解。幽险：隐晦难测。偏曲：偏私不公。比周：结党营私。

上者下之本也；上宜明则下治辨矣，上端诚则下愿恧矣，上公正则下易直矣。

《荀子·正论》当政者是下面的本原，当政者政事公开，无所隐瞒，那么下面就知道怎样治理了；当政者正直诚实，下面就谨慎忠厚；当政者公正无私，下面就平易正直。本：本原，根本。宣明：公开说明，无所隐瞒。治辨：治理。端诚：端正诚实。愿恧（què）：谨慎忠厚。易直：平易正直。

唱默则民无应也，仪隐则下无动也。

《荀子·正论》负责倡导的人不公开说明情况，人民就无法响应，榜样行动搞得神秘，臣民就无法行动。意在强调办事公开。唱：倡导，号召。仪：表率，榜样。默：沉默，不公开。隐：隐秘。

周则谗言至矣，直言反矣，小人迓而君子远矣。

《荀子·解蔽》对下隐瞒真情，那么谗言就会来了，直言却没有了，小人都来亲近而君子却远离了。反：离开。逸：（r）近。

宜则直言至矣，而谗言反矣，君子迓而小人远矣。

《荀子·解蔽》政事公开，那么直言就会来了，谗言就消失了，君子都来亲近，而小人远离了。

纂论公察则民不疑，赏免罚偷则民不怠，兼听齐明则天下归之。

《荀子·君道》集中群众的议论而不凭借个人的看法，人民就不会有怀疑；奖励勤勉，惩罚偷懒的人，人民就不会懈怠；听取各方面的意见，明察一切事物，天下人就纷纷前来归附了。纂（zu n）论公察：集中群众的议论，凭公心审察。纂：集中。免：同“勉”，勤勉。罚偷：惩罚偷懒的人。齐明：明察一切。

天下无粹白之狐，而有粹白之裘，取之众白也。夫取于众，此三皇五帝之大立功名也。

《吕氏春秋·用众》天下没有纯白的狐狸，却有纯白的狐裘，这是从许多白狐狸的皮中取来制成的。善于向众人吸取长处，这就是三皇五帝大建功名的原因。粹：纯粹。三皇：传说中远古部落的首领，有的说法指伏羲、神农、黄帝。五帝：相传古代有五帝，说法不一，有时指伏羲、神农、黄帝，尧、舜。这里泛指远古有作为的统治者。

仁贤之智，王明之虑，负薪之言，廊庙之语，兴衰之事，将所宜闻。

《黄石公三略·上略》仁人贤才的智慧谋略，圣君明主的思虑，民众的舆论，朝廷官员的意见，成功失败的事迹，都是将帅应当听闻的。负薪：砍柴的人。这里指百姓。廊庙：指朝廷。

谋及负薪，功乃可述；不失人心，德乃洋溢。

《黄石公三略·上略》遇事能征求普通百姓的意见，所创立的功绩才可以载入史册；不丢掉人心，德政就会传播四方。负薪：打柴的人，指普通百姓。述：记述，记载，此处指载入史册。洋溢：愿意是液体装满了器皿而流出来，这里引伸为广泛传播。

王者聪，则闻事与臣下谋之，帮事无失谋矣。

汉代董仲舒《春秋繁露·五行五事》君主聪慧，那么在遇到事情时就能与臣下商量，所以决定事情时就不会因谋划不当而失误。失谋：谋划不当而失误。

山林不让椒桂，以成其崇；君子不辞负薪之言，以广其名。

汉代桓宽《盐铁论·刺议》山林不拒绝花椒、桂花这一类小树，所以能够高大；君子不谢绝樵夫的意见，所以能够名声远扬。说明不耻下问，集思广益，才能成其功名。椒桂：花椒树和桂花树。崇：高。负薪：指打柴的人。广其名：名声广泛传扬。

人君兼听纳下。则贵臣不得诬。而远人不得欺也。

汉代王符《潜夫论·明暗》君主全面听取下面的意见并认真采纳，那么君主身边的权臣就无法进行欺骗和捏造，远离君主的人也就不会受到欺压陷害。兼听：全面听取。纳下：采纳臣下的正确意见。贵臣：君主身边的权臣。诬：欺骗，捏造。欺：欺虚心下士，观来察往，谋于众贤。

汉代董仲舒《春秋繁露·立元神》虚心求教于下面的有才之士，观察事物发展趋势并了解过去的情况，有事与众位贤能商量。来：未来，指事物的发展趋势。往：过去。

反听之谓聪，内视之谓明，自胜之谓强。

《史记·商君列传》能听取相反的意见叫做聪，能自我省察的叫做明，能自我克制的叫做强。反听：听取相反的意见。内视：自己看自己，即自我省察。自胜：自我克制。

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。

三国·蜀诸葛亮《便宜十六策·视听》治理国家的道理，务必尽量多了解各方面的情况。因此要注意听取、分析和采纳下级的意见，谋划事情时要同百姓和有知识的人商量，这样，就能察明一切事物，众人的声音就能辅助自己的耳朵。道：道理、办法。庶：百姓。士：有知识的人。当：面对着，看得清楚，引伸为明察。佐：辅助。

咨诹善道，寨纳雅言。

三国·蜀诸葛亮《出师表》随时向臣下询求治理国家的好方法，分辨并采纳正确的意见。咨诹（z u）：询问，征求。善道：治国良策。雅言：正确意见。

事无大小，悉以咨之，然后施行，必能裨补阙漏，有所广益。

三国·蜀诸葛亮《前出师表》事情无论大小，都要广泛征求意见，然后再施行，这样必然能弥补缺陷和漏洞，获得更多的好处。咨：询问，征求意见。裨（b i）补：补助，弥补。阙（q e）漏：缺陷，漏洞。

勿以身贵而贱人，勿以独见而违众。

三国·蜀诸葛亮《将苑·出师》不要因自己出身高贵而鄙视他人，不要以个人的意见违背众人的意愿。告诫执政者不要自恃高明，而应听取众人的

意见。贱：轻视，瞧不起。独见：自己个人的见解。

天下之务，当与天下共之，岂一人之智所能独了！

《宋书·颜延之传》整个国家的事务，应当和全国的人一起商量管理，难道一个人的智力能单独做得好吗！了（li o）：了结，完成。

容直言，广视听而不理者，万无一焉。

唐代元稹《献事表》能容纳各种公正合理的意见，能广泛地观察并倾听情况，这样还治理不好国家的例子，一万个当中也不会有一个。理：治理。

尧居九重，听在民耳。

唐代皮日休《耳箴》尧居住在深宫里，听取的是老百姓的意见。九重：指君主居住的深宫。

君之所以明者，兼听也；其所以暗者，偏信也。

唐代吴兢《贞观政要·君道》国君其所以贤明，是因为能听取各方面的意见；其所以昏庸，是因为偏听偏信。暗：昏暗，昏庸。

人君兼听纳下，则贵臣不得壅蔽，而下情必得上通也。

唐代吴兢《贞观政要·君道》做国君的经常听取和采纳各方面的意见，权贵奸臣就阻塞、蒙蔽不了国君的耳目，而下情必能顺畅地反映到朝廷上来。

壅（y ng）：阻塞。蔽：蒙蔽：

参署者，集众思，广忠益也。若远小嫌。难相违覆，旷阙损矣，违覆而得中，犹弃敝 蹠 而获珠五。

《资治通鉴·魏纪》参预办事的人，应集中大家的智慧，扩大为国尽心的效益。假若为躲避小小的嫌疑，难以提出彼此不同的审议，那么政事就旷废受损了。驳议能恰当中肯，就好象扔掉破草鞋而获得珠玉。参署：对重要公文参加意见。远：避开。违：违异。覆：审核。旷：废。阙损：即“缺损”。

中（zhòng）：恰当，中肯。敝 蹠（qi o）：破草鞋。

博览兼听，谋及疏贱，令深者不隐。远者不塞。

《资治通鉴·汉纪二十三》广泛阅览治国典籍，全面听取各方意见，在谋划事情时要征询关系不亲密的人和小官平民的看法，使那些不出头露面的人出来献计献策，使那些不在近处的人的意见不致受到堵塞。谋：谋划。及：到。疏：指贵戚近臣之外的那些关系不甚亲密的人。贱：身份低下的小官和平民。深者：指那些未担任官职，隐伏在民间不出头露面的人士。远者：地处偏远，不常接近朝廷的人。塞：堵塞。

位在十人之上者，必处十人之下；位在百人之上者，必处百人之下；位在天下之上者，必处天下之下。

清代唐甄《潜书·任相》要做十个人的领袖，必须向十个人虚心求教；要做百人的领袖，必须向一百个人虚心求教；要做天下人的领袖，必须向天下人虚心求教。处……之下：把自己摆在……下面，虚心求教。

公议无不上达，斯私议息。

清代魏源《治篇十二》公开的议论没有不能上达的，那么私下的议论就平息了。意谓平息私议的最好办法是健全公开议政渠道。

纲举目自张本正末自理

伐木不自其本，必复生；塞水不自其源，必复流；灾祸不自其基，必复乱。

《国语·晋语一》砍树不砍根，树必再生；堵水不堵源头，水必再流；

灭祸不从祸根灭起，祸必又起。本：树根。源：源头。基：根基。

圣人以治天下为事者也，必知乱之所自起焉，能治之。

《墨子·兼爱篇》圣人是以治理天下为职责的人，他必须先了解祸乱是什么问题引起的，然后才能治理得好。意谓解决问题必须先找到根源。自：从。

圣君知物之要，故其治民有至要。

《商君书·靳令》圣明的国君知道事物的要领，所以治理民众能抓住关键。要：要领。至要：最要害的地方。关键。

惠而不知为政。

《孟子·离娄下》小恩小惠不是治理国家的根本办法。意谓为政必须抓好大政方针。

主能当一则百事正。夫兼听天下，日有余而治不足者，如此也。

《荀子·王霸》君主如果能把主要的事处理恰当，那么其它一切事也就随之端正了。每天全面处理天下事情，还有空余的时间，事情不够他干，就是这个道理。当一：把主要的事处理得恰当。一，指少而主要的事。兼听：全面处理。兼，全面。听，听政，处理政事。日：时间。治不足：应处理的事不够于。治，处理。

射者仪毫而失墙，画者仪发而易貌，言审本也。本不审，虽尧舜不能以治。

《吕氏春秋·处方》射箭的人仔细观察毫毛就会看不见墙壁；画像的人仔细观察头发就会忽略容貌。这说明要弄清根本。根本的东西不弄清，即使尧舜也不能治理好天下。仪：察。毫：毫毛，指细微之物。易貌：忽略容貌。

凡为天下，治国家，必务本而后末。

《吕氏春秋·孝行》凡是统治天下，治理国家，必先致力于根本，而把非根本的事情放在后面。为：治，统治，治理。务：致力。末：非根本的，不重要的。

求之其本，经旬必得；求之其末，劳而无功。

《吕氏春秋·本味》做事情从根本做起，经过短时间必有收获；从枝节做起，就会劳而无功。经旬：经过短时间。旬，十日为一旬，此处指时间不长。

圣王之设政施教也，必察其始终，其是法立仪，必原其本末，不苟以一事备一物而已矣。

《淮南子·泰族》圣明的君主建立政治制度施行教化，必须考察事物的结果和起始，设置法律，确立准则，必须探究事物的根本和末梢，不能只根据一种事情就准备一样东西。说明建立法律，制定政策，必须搞清事情的来龙去脉和前因后果，全面考虑，不能头痛医头，脚痛医脚。悬：设立。仪：准则。原：探究。苟：

只。

得大数而治，失大数而乱。

汉代董仲舒《春秋繁露·楚庄王》治理国家，掌握住总的规律和原则，天下就大治，否则就会大乱。数：原则，规律。

塞乱原而天下治。

汉代桓宽《盐铁论·申韩篇》杜绝了灾乱的根源，天下就太平安定了。塞：杜绝。原：同“源”。

举网以纲，千目皆张；振裘持领，万毛自整。

汉代桓谭《新论·离事》提起鱼网的纲绳，成千上万的网眼就都张开了，握着衣领抖动皮袄，所有的毛自然就整整齐齐了。比喻治国要抓住关键，抓大事。纲：鱼网的纲绳。目：网眼。振：抖动。持：把，握。裘：皮袄。

今奸宄虽众，然其原少；君事虽繁，然其守约。知其原少，奸易塞；见其守约，政易持。

汉代王符《潜夫论·断讼》现在内外勾结犯法的人虽多，但他们产生的根源却不多；君主的事情虽然很繁杂，然而他可以简要地去抓。知道奸邪的根源有限，就容易防止和杜绝；能够简要地去抓，政事就容易把握。奸宄(guǐ)，贼在内为奸，在外为宄。原：同“源”，根源。守：保持。约：简要。塞：防止，杜绝。持：把握，操持。

与人斗，不扼其亢，拊其背，未能全胜也。

《汉书·娄敬传》与人争斗，不用力扼住他的咽喉，按住他的后背，就不能获得彻底的胜利。说明要善于抓关键抓要害。亢(gāng)：咽喉。拊(fú)：拍，按。

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；先理身，后理人。

三国·蜀诸葛亮《便宜十六策·治乱》国政的治理应当有先有后：先理总纲，后理具体法纪；先理政令，后理赏罚；先理近处，后理远处；先理内部，后理外部；先理根本，后理枝叶；先理强者，后理弱者；先理大事，后理小事；先理自身，后理他人。政治：国政的治理。

秉纲而目自张，执本而末自从。

晋代杨泉《物理论》卷一抓住总纲，渔网的网眼就自然张开；抓住根本，其末节就会自然顺从。秉：手拿着。

正其本，万事理。

《后汉书·范升传》把事物的根本端正了，与此有关的万事万物就井井有条了。

苟正其本刑将措焉，如失其道议之何益？

隋代王通《中说·关郎篇》如果能够在根本上端正了，刑罚也将弃置不用；如果违背了治本之道，每事必与众人商议又有什么用呢？意谓治理国家关键是要把带有根本性的问题解决好。措：废置，废弃。失其道：此处指违背治本之道。

善除害者，察其本；善理疾者，绝其源。

唐代白居易《兴五福销六极策》善于消除祸害的，总是先察寻其原由；善于治疗疾病的，总是要断绝疾病发生的根源。喻指要革除弊事，须从根源上下手。理：医治。

欲正其末者，必先端其本；清其流者，必先治其源。

唐代陈子昂《上军国利害事·出使》要想使树梢端正，必须首先端正树根；要想使水流清澈，必须首先使源头清洁。

治国犹如栽树，本根不摇，则枝叶茂荣。

唐代吴兢《贞观政要·政体》治理国家就象栽树一样，把树根栽得十分牢固，才能枝繁叶茂。

治其本，朝令而夕从；救其末，百世不改也。

宋代苏轼《关陇游民私铸钱与江淮漕卒为盗之由》抓住根本来治理，早晨下令晚上大家就纷纷听从；只抓细枝末节，百年也不会有什么变化。救：挽救。

忠臣之事君也，责其所难，则其易者不劳而正。

《资治通鉴·汉纪二十》忠臣事奉君主，应要求君主做较为困难而重要的事；那么较容易的事，用不着费多大力气，便可纳入正轨。责：要求。

末流之竭，当穷其源，枝叶之枯，必在根本。

明代叶子奇《草木子·杂俎篇》河流下游之水枯竭，应当从河流的发源地找原因；树木的枝叶干枯，问题一定出在树根上。喻指凡事要从根本上找原因。末流：河水的下游。竭：干涸。穷：寻求到尽头。

网必挈其纲，绳先理其乱；求治毋太速，防微毋滋漫。

明代吴本泰《帝京篇》诗提鱼网一定要提网纲，顺绳子一定要理出乱头；求得安定不要操之过急，必须杜绝一切坏的苗头，不要使之滋长蔓延开来。意谓治理国家要象提网、理绳一样，先得找出关键部位。挈（qiè）：提。滋蔓：滋长蔓延。

审乎理乱安危得失之大纲，求成吾事，求济吾功，求全吾德焉而止，其它是非利害，百说杂进于前，且姑听之。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十四要掌握好事关治与乱、安与危、得与失等大的关键问题，以求做成我的事情，成就我的功业，成全我的德行，做到这些就行了，其它是非利害以及各种各样的说法，杂乱地进陈在面前，可以不加理会，姑且听之而已。意谓要紧紧围绕既定目标，抓大事，抓关键，不要为其它杂事杂说所干扰。大纲：大的关键问题。济：成功。全：成全。百说：各种各样的说法，杂进：杂乱地进陈。

人君贵明不贵察。

《明史·蔡时鼎传》君主贵在明辩大是大非，而不在于对细微末节详加察问。

为国家厘细务百，不若定大计一：为国家能得吏百，不若得硕辅一。

清代魏源《默觚下·治篇一》替国家做好一百件微小的事情，不如决定一项重大的计策；替国家寻得一百名能干的一般官吏，不如寻得一名贤良辅佐之臣。意谓应当谋大事，举大才。厘（lí）：整理，治理。细务：琐事，无关紧要的事务。大计：重大的谋划。能吏：能干的小官吏。硕辅：贤良的辅佐之臣。硕，大，这里是贤良的意思。

因地因时制宜分清轻重缓急

国机，徐疾而已矣：君道，度法而已矣。

《管子·山权数》国事的关键，全在于缓急得当；为君之道，全在于掌握法制。机：关键。徐：缓。疾：急。度（duó）：衡量，掌握。

治莫贵于得齐。制民急则民迫，民迫则窘，窘则民失其所葆：缓则纵，纵则淫，淫则行私，行私则离公，离公则难用。故治之所以不立者，齐不得也。

《管子·正世》治国最可贵的是掌握缓急适中。管理过急则人民困迫，困迫则无所适从，无所适从则人民失去保障；管理过缓则人民放纵，放纵则淫邪，淫邪则行私，行私则背公，背公就难以使用了。所以一个国家之所以治理不好，是因为没有得到这个“适中”。意谓治国应把缓与急掌握得恰到好处。齐：适中。制：统御，管理。窘：困迫。葆：同“保”，保障。

以家为乡，乡不可为也；以乡为国，国不可为也：以国为天下，天下不可为也。

《管子·牧民》按治家的办法来治乡，乡就不可能治理好；按治乡的办法来治国，国就不可能治理好；按照治国的要求治天下，天下就不可能治理好。强调治国是分层次的，不能上下一律，生搬硬套。乡：古代的一种居民组织，一万二千五百户为一乡。

无欲速，无见小利。欲速则不达，见小利则大事不成。

《论语·子路》不要急于求成，不要只看到眼前的微利。急于求成反而达不到目的，只看到眼前微利就办不成大事。无：通“毋”，不，不要。

涂有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。

《孙子·九变》道路有的不能走，敌军有的不能打，城池有的不能攻，地方有的不能夺，国君的命令有的不能接受。强调要具体问题具体分析。涂：通“途”，道路。由：经过，此处指走。

君子之于天下也，无适也，无莫也，义之与比。

《论语·里仁》君主对于天下的事情，没有必须要怎样做，也没有一定不要怎样做，而是要根据实际情况，怎样做适宜便怎样去做。适：应当，必须。莫：不要。义之与比：根据实际情况采取适宜的做法。义：宜，适宜。比：挨近，靠拢，引伸为按照。

制度时，则国俗可化而民从制。

《商君书·壹言》制定法令制度要审度时势，旧风俗才能转变，民众才能遵守制度。强调要根据当时的形势制定相应的制度。度（duó）：估计，审度。时：时势。化：变化，改变。从制：遵守法制。

知者无不知也，当务之为急。

《孟子·尽心章句下》智者尽管无所不知，但必须急于处理当前第一位的工作。前一个“知”为“智”。当务：当前应马上做的事情。

无急胜而忘败。

《荀子·议兵》不要急于求胜而忘记失败的可能性。无：通“毋”，不，不要。

圣人不能为时，而能以事适时。事适于时者，其功大。

《吕氏春秋·召类》圣人不能改变时令，却能使所做的事情适应时令。做到事情适应时令，取得的功效就大。为时：指创造或改变时令。

水用舟，陆用车，涂用輶，沙用鸠，山用橐，因其势也者令行。

《吕氏春秋·慎势》水行用船，陆行用车，泥行用輶，沙行用鸠，山行用橐，从具体情况出发，因势利导，命令就能执行。涂：泥泞的道路，輶：(ch n)：古代用于泥泞路上的交通工具。鸠(ji)：用于沙路的一种小车。橐(léi)：登山的用具。

弦有缓急大小然后能成曲，车有劳逸动静而后能致远。

《淮南子·泰族》拨动琴弦有缓有急、声音有大有小，然后才能形成曲调；车马有劳有逸、有动有静，然后才能达到很远的目标。说明治国要动静结合，缓急得当。致：达到。

事有可行而不可言者，有可言而不可行者。有易为而难成者，有难成而易败者。

《淮南子·汜论》事情有可以实行而不能说的，有可以说而不能实行的，有容易做而难以成功的，有难以成功而又容易失败的，说明对具体问题要具体分析，采取不同的处理方法。

治乱民犹治乱绳，不可急也，唯缓之，然后可治。

《汉书·龚遂传》治理乱民，如同整理乱绳，不可性急求快，只有慢慢行事，然后可以得到治理。

观乡而顺宜，因事而制礼。

《史记·赵世家》观察那个地方的实际情况而因地制宜，根据事情的具体情况而制定礼制。意谓做事要从实际出发。乡：地方。

善政者，视俗而施教，察失而立防，威德更兴，文武迭用，然后政调于时，而躁人可定。

《后汉书·桓谭传》善于施政的人，能根据当世风俗而施行教化，明察自己的过失而小心设防，威刑与恩德交替兴起，文武轮流使用，然后政事才能与时代相协调，而且浮躁的人也可以安定了。更、迭：交替，轮流。崇大厦者。非一木之材：匡弊俗者，非一日之术。

唐代王勃《上吏部裴侍郎启》修建高大房子的材料，不是一棵树木的木材能够造成的；匡正坏的世俗，不是一天的功夫能奏效的。匡：匡正，纠正。弊：坏。术：手段，这里指功夫。

事有大小，有先后；察其小，忽其大，先其所后，后其所先，皆不可以适治。

宋代程颢《论王霸札子》事情有大有小，有先有后；注意了小的事情而忽视了大事，把本来应该在以后办的事提到前面来做，而把应该先做的事推迟到以后去做，都不符合治国的需要。察：考察，这里有注意的意思。适：适合，符合。

治久疾者不可速责以效，苛以悍剂暴药攻之，死生未可知也。

宋代苏舜钦《上范公参政书》给长期患病的人治病，不能要求马上就看到效果；如果用烈性药剂治病，人是生是死就很难说了。喻指治理国家者对久已有之的弊端应该采取稳妥的办法加以消除，否则，只能把事情办得更糟。久疾：长时间患病。悍剂暴药：烈性药剂。攻：治疗。

立治有体，施治有序，酌而应之，临时之宜也。

宋代杨时《河南程氏粹言·论政篇》确立政务管理，有一定的规矩；施行政务管理，有一定的程序；根据情况决定如何具体地治理，这是临时应当做的事情。治：管理。体：法式，规矩。酌：考虑，斟酌。宜：应该做的事。

拙制伤锦，迂政损国。

宋代宋祁《杂说》拙劣的裁剪，会损伤美丽的锦缎；迂腐而不合时宜的政策，会损害国家的利益。意谓制定政策应当符合实际情况。迂：迂腐。

权其轻重，知其缓急，决然以必行。

明代丘浚《正百官·公铨选之法》衡量事情的轻与重，了解事情的缓与急，之后就毅然决然，一定实行。权：衡量。知：了解。

善取天下者，规模定乎大全，而奇正因乎时势。

清代王夫之《读通鉴论》卷九善于取得天下的人，必须制定一个总的计划和设计，而具体奇谋秘计的谋划则要根据当时的形势。规模：规划，设计。全：总。奇正：奇谋秘计。因：根据，凭借。

锻铁者，急于反则折。

清代王夫之《读通鉴论》卷十二锻造铁器时，如果弯子拿得太急，就容易折断。喻不要操之过急，把事做过度。急于反：弯子拿得太急。

有当时之略者，好恶不激，张弛不迫，清代王夫之《读通鉴论》卷十二具有主持国家大事的才略的人，处理好事坏事都过于猛烈，抓紧或放松都过于急促。当：掌管，主持。激：急速，猛烈。张：张弓，比喻抓紧。弛：松开，松弛。迫：急促。

天下之大，田赋之多，人民之众，固不可以一切之法治之也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十六天下这样大，田赋这样多，人民这样众，所以不能一律以一种方法来治理。强调治国方法要因地制宜。固：同“故”，所以。一切：一律、一概。

一日而欲挽数千年之波流，一人而欲拯群天下之陷溺，难矣哉！

清代王夫之《读通鉴论》卷三十一一天的功夫就想力挽几千年的波澜，一个人就想拯救陷溺于水火之中的民众，那真是太难了！群：众，民众。

稳定政策多办实事

号令已去又易之，礼仪已行又止之，度量已制又迁之，刑法已错又移之。如是，则庆赏虽重，民不劝也；杀戮虽繁，民不畏也。故曰：上无固植，下有疑心，国无常经，民力不竭，数也。

《管子·法法》号令已出又更改，礼仪已行又废止，度量已定又变换，刑法已制定又变更。这样，赏赐虽厚，人民也不受到鼓励；杀戮虽多，人民也不害怕。所以说，上面意志不坚定，下面就有疑心；国家没有常法，人民就不肯尽力，这都是规律。错：同“措”，设置，制定。植：通“志”，意志。常经：常法。民力不竭：即“民不竭力”。竭，尽。数：规律。

从正治国，以奇用兵。

《老子·五十七章》以正规的方法治国，以出奇的方法用兵。说明治国要有常规，不能象用兵那样变化莫测。

主贵多变，国贵少变。

《商君书·去强》国君的谋略以多变化为贵，国家的法令以少变化为贵。

利莫长于简，福莫久于安。

《韩非子·大体》利益没有比施政宽简更强的了，福气没有比长久安定更大的了，简：施政宽简。安：安定，稳定。

明主举实事，去无用。

《韩非子·显学》英明的君主多办实事，不做那些无用的事情。举：举办，兴办。去：弃而不做。

君子寡言而行，以成其信。

《礼记·缁衣》群子少说话多做实事，以此来成就自己的信用，行：做，实践，成：成就。

治国譬若张瑟，大弦絀则小弦绝矣。故急轡数策者，非千里之御也。

《淮南子·繆称》治理国家好比给瑟上弦，大弦如果过紧，小弦就会断。所以猛拉缰绳，频繁地抽鞭子，那不是驾车远行千里的办法。喻治国该缓则缓，不能操之过急。张：给琴上弦。絀（zhàn）：紧。绝：断。急轡：猛拉缰绳。数策：频繁地抽鞭子。御：驾车。

君执一而治，无常则乱。

《淮南子·诠言》国君掌握一贯的原则治理国家，变化无常就会导致混乱。执：掌握。一：一贯。常：常规，常法。

百言百当，不如择趋而审行也。

《淮南子·人间》说一百句话一百句恰当，也不如选定方向而谨慎地实行。说明应注重实践，少说多做。趋：趋向，方向。审：谨慎，审慎。

言之非难，行之为难。

汉代桓宽《盐铁论·非鞅》说起来并不难，做起来就不容易了。意谓要多办实事，少讲空话。

治民者若大匠之斫，斧斤而行之，中绳则止。

汉代桓宽《盐铁论·大论》治理百姓者好象木匠的砍削，斧子的运用程度，应是砍到标准就停止。大匠：好工匠，这里指木匠。斫（zhuó）：砍，削。斤：大斧子。中（zhòng）绳：符合绳墨，符合标准。

智若禹汤，不如尝更。

北魏贾思勰《齐民要术·序》有夏禹和商汤一样的智慧，也不如亲身经

历和亲自实践。说明智慧再高，不去实践也不会有所建树。禹：传说为古代部落联盟首领，亦称大禹、夏禹。汤：又称成汤，商朝的创始人。尝更：亲身实践和经历。尝，曾经。更，经历。

多为少善，不如执一。

《颜氏家训·省事》做得多，做好的少，不如专心致志，把一件事情做好。执一：专心做好一件事。

政不欲烦，烦则数改，数改无定，人怀苛免之心；网不欲密，密则深文，深文多伤，下有非摹之惧。

唐代张悦《词标文苑科策第一道》政策法规不能烦乱，烦乱就要经常改动，经常改动失去稳定性，人们就怀着用不正当手段苟且偷免的心理；法律条文不能太细，否则在援引时就会过分苛刻，过分苛刻就会伤害很多人，这样，即使是没有罪过的人也要怀着恐惧的心理。数（shuò）：多次地。定：稳定。苟免：用不正当手段苟且偷免。网：法网，即法律条文。深文：援用法律条文苛细周纳，以入人罪。辜：罪过。

言多变则不信，令频改则难从。

宋代欧阳修《准诏言事上书》话语屡次变化，就不能取信于人；政令频繁改动，人民就难以适从。

法令不可数变，数变则烦，官长不能尽记，又前后差违，更得以为奸。

《资治通鉴·唐纪十一》法令政令不能多次变更，多次变更则复杂繁琐，使官吏们无法完全记住，而且使法令政令前后矛盾，那些用心不良的官吏便得以干坏事。烦：繁多，烦琐。差违：矛盾。

治天下如建此屋，营构既成，勿数改移，苟易一椽，正一瓦，践履动摇，必有所损。若慕奇功，变法度，不恒其德，忧劳实多。

《资治通鉴·唐纪十二》治理天下就象建造这个房屋一样，已经建成了，就不要屡次改动。每换一椽一瓦，都必须踏在屋顶上对屋子产生振动，房子必然有损伤（治国亦然）。如果追求奇功，多次改变法律制度，不使对百姓有恩惠的政策法令稳定，劳苦和忧虑就必然增多。营构：建造。椽（cu）：椽子。践履：指踩在房子上。

为治者不至多言。顾力行何如耳！

《资治通鉴·汉纪九》治理国家的人不要致力于多说话，主要应考虑实际事做得怎么样。至：同“致”，致力于。顾：考虑。力行；实际去做。

下令及所行事，或有名而无实，或始是而终非，或横议所移，或奸谋所破，故群臣百姓，多不甚信。

《宋史·吴奎列传》皇上下达的命令和所做的事，有的有名无实；有的开始似乎是对的，后来证明是错误的；有的因为舆论的攻击而动摇；有的被奸臣的阴谋所破坏，因此群臣和百姓多数不太相信。横议：肆意的议论

纷更变易，比纲不得布，法度不得立，臣下无所持循。

《元史·许衡传》国家政令频繁更动变化，政纪纲领得不到贯彻实施，法令制度不能发挥作用，群臣就无所遵循。布：颁布，这里指贯彻实施。立：确立，这里指发挥作用。持循：遵循。

至治无声，至教无言。

明代李贽《送郑大姚序》最好的治理是没有声响的；最有效的教育是不说话的。提倡少说空话，多干实事，以身作则。至：最，最好。

令所以布信，数易则疑；法所以防奸，二三则玩。

明代张居正《请裁定宗藩事例疏》政令之设，是为了彰明信用，屡次更改就让人怀疑了；法规之设，是为了杜绝奸邪，一会儿这样，一会儿又那样，人们也就不再把它当成一回事了。说明法纪政令不能轻易变动，否则就失去了效力。令：政令。布：宣告，彰明。易：更改。二三：时二时三，比喻反复不定。玩：忽视。

防患于未然治祸于未乱

君子以思患而预防之。

《易·既济·象》君子用经常忧虑灾祸的办法预防灾祸的发生。思：思虑，忧虑。

民动而为机，机动而得失争矣。故发之以其阴，会之以其阳。

《六韬·守国》（百姓内心如有忿恨）就会成为动乱的契机，有动乱之契机就有得失的争夺。所以动乱总是发生在隐蔽之处，而会合在大庭广众之下。机：契机。阴：隐蔽。阳：表面，明显之处。

欲民之正，则微邪不可不禁也。微邪者，大邪之所生也。微邪不禁，而求大邪之无伤国，不可得也。

《管子·权修》要求人民走正道，就不能不禁止小的坏事。因为小的坏事是大的坏事产生的根源。不禁止小的坏事而想要让大的坏事不危害国家，是办不到的。

图难于其易，为大于其细。

《老子·六十二章》计划克服困难，要在它还容易的时候着手；干大的事业，要在它还微小的时候开始。图：计划。细：小。

治之其未乱，为之其未有也。患至而后则忧之，则无及已！

《战国策·楚策一》应该在混乱尚未形成时就进行治理，在事情尚未发生时就把该做的事做好。如果等灾祸临头才开始忧虑，那就来不及了。为：做。

涓涓源水，不雍不塞。穀已破碎，乃大其辐。事已败矣，乃重大患。其云益乎？

《荀子·法行》水流很小的时候，不去堵塞；轮轴已经破碎了，才去加大轮辐；事情已经失败了，才反复叹息，这样有什么用呢？说明要防微杜渐，防患于未然。雍（yōng）：同“雍”，堵塞。穀（gǔ）：车轮中心穿轴的圆木。辐：车轮中凑集于中心毂上的直木。重（chóng）：重复，反复。大息：通“太息”，叹息。

明君见小奸于微，故民无大谋；行小诛于细，故民无大乱。

《韩非子·难三》贤明的君主能从细微处看到小的奸诈行为，所以百姓没有大的阴谋；在细微处施行小的惩罚手段，所以百姓就不闹大乱子。谋：阴谋。诛：惩罚。

治乱存亡，其始若秋毫。察其秋毫，则大物不过矣。

《吕氏春秋·察微》国家的治乱存亡变化，其开始时的征兆象秋毫那样细小，不易被人察觉，能够明察秋毫，大事就不会出现过失了。说明对小处不祥察，必酿成大患。秋毫：鸟兽在秋天新长出的细毛，用以比喻极细小的东西。物：事物，此处指事情。

思慎微眇，早防未萌。

汉代王符《潜夫论·慎微》在事物微小的时候就给予考虑和重视，以便尽早地把坏的苗头杜绝在萌发之前。思：考虑。慎：重视。眇（miǎo）：微小。未萌：萌发之前。

救早而先之，则害无由起，而天下无害矣。然则观物之动，而先觉其萌，绝乱塞害于将然而未行于之时。

汉代董仲舒《春秋繁露·仁义法》想要挽救一个事物，必须提早努力，

把工作做在前头，这样祸患就不可能发生，天下也就没有祸患了。所以观察事物的变化，要在其萌发时就有觉察，从而将祸乱灾害杜绝堵塞于将要发生而又未能发生之时。救早：早早挽救。先：提前。动：变化。绝乱塞害：杜绝祸乱，堵塞灾害。将然：将要发生。

凡灾异之本，尽生于国家之失。国家之失，乃始萌芽。

汉代董仲舒《春秋繁露·必仁且智》凡是灾害祸患的根源，都来自于国家治理上的失误；而这种失误，常常是从萌芽状态开始的。意谓处理国家大事不要忽视处于萌芽状态的事物，否则容易出现失误。本：根源。失：失误。

失今不治，必为锢疾，后虽有扁鹊，不能为己。

汉代贾谊《治安策》今天有病不及时治疗，必然成为痼疾，以后即令有扁鹊这样的好医生，也无能为力了。锢（gù）：同“痼”。痼疾，经久难治的病。扁鹊：春秋时代的名医。

聪者听于无声，明者见于未形。

《汉书·伍被传》听力好的人，在声音发出之前就能预感到；眼睛明亮的人，在事物没有出现之前，就能预见到。聪：听力好。明：视力好。

明者远见于未萌而智者避免于无形，祸固多藏于隐微而发于人之所忽者也。

《史记·司马相如列传》明察的人很早就可以发现尚未萌芽的事物，聪慧的人在尚无形迹的情况下便能够设法避免危患，灾祸本来大多隐藏在不易察觉的地方，发生在人们疏忽大意的时候。远：久远，这里指很早。见：发现。固：本来。隐微：隐蔽，细微，不易察觉。忽：疏忽。

焰焰不灭，炎炎若何；涓涓不壅，终为江河；绵绵不绝，或成网罗；毫末不札，将寻斧柯。

《孔子家语·观周》小小的火苗不扑灭，到燃起熊熊大火时就没办法了；小小流水不堵塞，最后将发展成为滔滔江河；细小的丝线不割断，就有可能织成巨大的网罗；毫毛那样细的小苗不拔掉，将来就要用斧头来砍伐。焰焰：指小火苗。炎炎：火熊熊燃烧的样子。涓涓：形容细小的流水。绵绵：连接不断的细丝。绝：断。网：捕鱼工具。罗：捕鸟工具。札：拔除。斧柯：斧柄，这里指斧子。

积羽沉舟，群轻折轴，故君子禁于微。

《淮南子·繆称》羽毛装多了，也会把船压沉，重量轻的东西装多了，也会压断车轴。所以君子总是在事情微小时就注意防止。积、群：多。

人皆务于救患之备，而莫能知使患无生。

《淮南子·人间》人们都致力于解救祸患的准备工作，却不懂得怎样使祸患不致产生。务：致力于。知：懂得。

福来有由，祸来有渐；渐生不忧，将不可悔。

《三国志·吴书·吴主五子传》好运气的到来，是有一定原因的，灾祸的降临，是逐渐进行的。祸乱在逐渐产生时如果不加警惕，后悔就来不及了。渐：逐渐，渐进。

明者防祸于未萌，智者图患于将来。

《三国志·吴书·吕蒙传》注引聪明的人防救灾祸于尚未萌发之时，有智慧的人设法对付祸患于即将来临之时。图：谋划，这里指设法对付。

治难于其易，去恶于其微。

晋代葛洪《抱朴子·用刑》解决困难问题，从还较易于处理的时候开始；

去掉坏事，应在它细微的时候进行。

堤溃蚁孔，气泄针芒。

《后汉书·陈忠传》堤坝会因为一个蚂蚁窝而决口，气体会从针服大的孔中泄出。比喻小祸害不加以防止，就会酿成大灾难。溃：决口。

人情慎显而轻昧，忽远而惊近。

《宋书·孔琳之传》一般人的性情是：对明显的害处容易警惕，对隐患却不加注意；忽视比较遥远的灾祸，而对迫在眉睫的事物感到震惊。昧：昏暗，这里指事物不清楚的状态。忽：忽视，轻视。

惩其未犯，防其未然。

唐代长孙无忌《律唐疏仪·名例一》严戒那些还没有犯罪的，从而在罪行还没有发生以前就加以预防。惩：警戒。未然：未产生。

明者鉴于未形，智者不再计。

唐代姚思廉《陈书·虞荔传附虞寄》明智的人，能够在灾祸还不明显的时候就引为鉴戒；有智慧的人，会一次就把事情筹划好，而不需做第二次计划。未形：迹象不明显。形，迹象。计：计划，筹划。

祸福之胚胎也，其动甚微：倚伏之矛盾也，其理甚明。困而后儆，斯弗及已。

唐代刘禹锡《儆舟》祸与福处在萌芽状态，变化是很微小的；他们之间互相依存而又互相转化的矛盾，道理是很明显的陷于困境后，才引起警惕，这就来不及了。胚胎：指萌芽。倚伏：相互依存和转化。儆（jǐng）：警惕，戒备。斯：这。

明者未形而知惧，暗者患及而扰安。

宋代欧阳修《新五代史·宦者传序》明察事理的人，祸乱还没有完全显现出来时，就知道警惕惧怕；糊涂的人，等到灾祸已经临头了，还自觉得很安全。暗：糊涂。

功之成，非成于成之日，盖必有所由起：祸之作，不作于作之日，亦必有所由兆。

宋代苏洵《管仲论》功业的形成，并不是形成于成功那天，一定有它的开端；祸患的发生，并不是发生在爆发那天，也一定在此之前就有征兆。说明任何东西都是逐渐形成的，要在它开始形成时就给予重视。作：发生，爆发。兆：征兆。

朽索当手，覆车在眼。

宋代王禹偁《端拱箴》手中握的是腐烂的缰绳，那么翻车就不过是眼前的事了。比喻隐患不除，必将招致大祸。朽索：朽烂了的缰绳。覆车：翻车。

杜之于将渐，不可悔之于已成。

宋代王溥《唐会要》卷三（灾难）应该在将要开始的时候杜绝它，而不要等到形成了才后悔。杜：杜绝，堵塞。渐：事物发展的开始。

禁微则易，救末者难。

宋代王安石《风俗》把事情抑止在发生之初很容易，等事情闹大了再挽救起来就相当困难。末：事件发展的后期。

天下之患，最不可为者，名为治平无事，而其实有不测之忧。坐观其变而不为之所，则恐至于不可救。

宋代苏轼《晁错论》天下的祸患，最不能处理好的，是表面上太平无事，其实却有意想不到的隐患。安然不动地看它演变而不为之想出解决的办法，

就怕弄到不能挽救的地步了。治：安定，稳定。不为之所：不为之想出办法。

燭火之方微也，一指之所能息也，及其燎原，虽江河之水，弗能救矣！鸿鹄之未孚也，可俯而窥也，及其翱翔浮云，虽蒲且之巧，弗能加矣。

明代张居正《人主保身以保民论》小火把刚刚燃起的时候，一个指头也能把它熄灭，等到它成为燎原大火，即使倾尽长江大河之水，也不能再把它扑灭了；鸿鹄还没有孵化出来的时候，俯下身子就可以窥见它，等到它在云空中展翅翱翔，即使有蒲且这样的神射手，也不能射下它来了。燭（jué）火：小火把。鸿鹄（hú）：鸟名，即天鹅，善高飞。孚（fú）：通“孵”，禽鸟孵卵。蒲且（jū）：古楚国善射者。

治其微则用力寡而功多，救其著则竭力而不能及也。

《资治通鉴·周纪一》在事物微小时就去治理，那么用力少而收效大；等到事物长成、显露之后才去挽救，即使用尽全力也不能达到目的。著：显露。

下有其萌，然后变见于上，可不致慎！祸起细微，奸生所易。

《资治通鉴·汉纪二十四》下面有祸患萌发，然后变故就会出现于上面，怎么可以不分外谨慎呢！祸患都是从细微之处兴起的，奸恶都是从被忽视的地方产生的。萌：萌发。变：变故。见（xiàn），同“现”。致，尽，极，分外。易：轻视，忽视。

销患于未形，保治于未然。

明代方孝孺《豫让论》把祸患消灭在还没有形成的时候，把政局安定在还没有发生动乱的时候。销：同“消”，消灭，消除。保治：保持安定。未然：尚未发生。

救焚当豫筹于曲突之先，支柱必无补于栋挠之后。

清代朱舜水《答源兴国问先世缘由履历》救火应当预先筹划于改造烟囱之前，房梁拆断之后才用柱子支撑一定无济于事。焚：烧，失火。豫筹：预谋筹备。豫，事先准备。曲突：把烟囱改建成弯曲的，因为烟囱直容易失火。突，烟囱。栋：房屋的正梁。挠（nǎo）：弯曲，折断。

制治于未乱，保邦于未危。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十三把禁止和防治的工作做在未发生祸乱之前，把保国安邦的工作做在国家未倾危之前。意谓要有预见性，防患于未然。制：禁止，遏制。

重民

重民

人无于水监，当于民监。

《书·酒诰》人不要把水作为镜子，而应当把百姓作为镜子。意谓为政者要以百姓的反应，检查为政的得失。监：通“鉴”，镜子。

霸王之所始也，从人为本。本治则国固，本乱则国危。

《管子·霸言》霸王之业的开始，是以人民为根本。根本治理得好则国家巩固，根本被搞乱了则国家危亡。

明主救天下之祸，安天下之危者也。夫救祸安危者，必待万民之为用他，而后能为之。

《管子·形势解》圣明的君主就是要解救天下灾祸，使天下危局得以安定。但是解救祸患与安定危局，必须把千千万万的民众动员起来为君主所用，然后才能办得到。为：做，做得到。

人主，天下之有威者也。得民则威立，失民则威废。蛟龙待得水而后立其神，人主待得民而后成其威。

《管子·形势解》君主，是天下有权威的人。然而他只有得到人民拥护时才有权威，失去人民，权威就消失了。蛟龙得水而后才有神灵，君主得到人民拥护而后才能拥有权威。立：存，有。

使君无得罪于民。

《晏子春秋·内篇谏上》务必使君主不要得罪于人民。无：勿，不要。得众则份国，失众则失国。

《礼记·大学》得到人民群众拥护的人，没有政权也能得到政权；失去人民群众拥护的人，有了政权也会失去政权。国：此处指国家政权。

圣人无常心，以百姓心为心。

《老子·四十九章》圣人没有他自己固有的意志，以百姓的意志作为他的意志。

国将兴，听于民；将亡，听于神。

《左传》庄公三十二年国家将要兴盛，必定是听取人民的意见；国家将要灭亡，必定是听从神灵的旨意。主张国家事情要由人民来决定。

君民者，岂以陵民？社稷是主。

《左传》襄公二十五年作百姓君主的人，岂可凌驾于百姓之上？而是要管理国家。君民者：作百姓君主的人。陵：同“凌”，凌驾。社稷：国家。主：掌管，管理。

曾子曰：“戒之戒之！出乎尔者，反乎尔者也。”夫民今而后得反之也，君无尤焉。君行仁政，斯民亲其上，死其长矣。

《孟子·梁惠王章句下》曾子说：“要警惕啊要警惕啊！你怎样对待人家，人家便会怎样对待你。”从今以后老百姓只要一有机会，就会以同样的手段来回敬那些长官们了，君主不要责怪他们。只要国君施行仁政，那么老百姓便会敬爱君主和长官，并乐于献出自己的生命了。曾子：曾参，孔子的弟子。戒：警惕。出乎尔者，反乎尔者也：你怎样对待人家，人家就将怎样回报你。斯：此，这些。死其长：为官长而献身。

民为贵，社稷次之，君为轻。

《孟子·尽心章句下》人民是最重要的，其次是国家，君主要算较轻的了。

天之生民，非为君也；天之立君，以为民也。

《荀子·大略》老天生育民众，不是为了君主；而老天设立君主，正是为了民众。

不得所以用之，国虽大，势虽便，率虽众，何益？古者多有天下而亡者矣，其民不为用也。用民之论，不可不熟。

《吕氏春秋·用民》没有掌握恰当的使用人的方法，国家即使很大，形势即使很有利，士兵即使很多，又有什么益处？古代有很多人享有天下可是最后却遭到灭亡，就是因为人民不被他们使用啊。使用人民的道理，不可不详尽地了解。便：有利。论：道理。熟：深知，详尽了解。

自古至于今，与民为仇者，有迟有速，而民必胜之。

汉代贾谊《新书·大政上》自古到今，与老百姓为敌的人，或早或晚，终将被老百姓战胜。

民无不以为本也，国以为本，君以为本，吏从为本。

汉代贾谊《新书·大政上》没有不把百姓作为根本的，国家以他们为根本，君主以他们为根本，官吏以他们为根本。

国以民为安危，君以民为威侮，吏以民为贵贱。

汉代贾谊《新书·大政上》国家的安定或危亡，君主的威严或侮辱，官吏的尊贵或轻贱，都取决于老百姓。

君子之居民上，若以腐索御奔马；若碾薄冰，蛟在其下。

《淮南子·说林》统治者位居百姓之上，就好比用腐烂了的绳套来驾驭飞奔的车马；又好比车辆在薄冰上碾过，吃人的蛟龙就在薄冰下面。喻执政者在统治人民时要小心谨慎，否则就容易车翻人亡。君子：指统治者。御：驾驭。

君者，舟也；庶人者，水也。水所以载舟，亦所以覆舟。

《孔子家语·五仪解》国君，就象船一样；老百姓，就象水一样。水能够浮载船只，也能够使船只翻沉。庶人：老百姓，覆：翻。

君人者，以百姓为天。百姓与之则安，辅之则强，非之则危，背之则亡。

汉代刘向《说苑·建本》当国君者，把老百姓当昨天，百姓亲附他则国家安宁，百姓帮助他则国家富强，百姓指责他则国家危难，百姓背叛他则国家灭亡。与：亲附。非：指责。

列土为疆，非为诸侯；张官设府，非为卿大夫，皆为民也。

汉代班固《白虎通·封公侯篇》分封土地，划定各自疆界，目的不是为了安排诸侯；设置官府和官职，也不是为了安排那些作官的人，这一切都是为了人民。列土为疆：分封土地，划定疆界。张：设置。

以人为本，以财为末。人安则财赡，本国则邦宁。

唐代陆贽《均节赋税恤百姓第一条》把人民作为根本，把钱财放在次要的地位。人民安定了，钱财也就充足了；根本稳固了，国家也就安宁了。末：末尾，这里是次要的意思。赡（shàn）：充足，富足。

民者，弱而不可胜，愚而不可欺也。

《资治通鉴·汉纪十八》老百姓看起来没有什么力量，然而却是不可战胜的；看起来愚昧，然而却是欺骗不了的。

民，国之基也。五仞之墙，所以不毁，基厚也；所以毁，基薄也。

宋代宋祁《杂说》老百姓是国家的基础。五仞高的墙之所以不毁坏，是因为基础深厚；其所以毁坏，则是因为基础浅薄。仞：古代是度量单位。周

八尺、汉七尺为一初。

民为邦本，未有本摇而枝叶不动者。

宋代苏舜卿《旨匭疏》老百姓是国家的根本，没有根本功摇而枝叶不动的事。

国无民，岂有四政！封疆，民固之；府库，民充之；朝廷，民尊之；官职，民养之，奈何见政不见民也！

清代唐甄《潜书·明鉴》国家没有人民，哪里会有部队、衣食、制厚、赏罚这四个施政的法宝呢？边疆，是人民保卫的；国库，是人民充实起来的；朝廷，是人民尊崇起来的；官员，是人民养活的，为什么只看到政府而看不到人民呢？四政：指前文所说的部队、衣食、制厚、赏罚这四件施政法宝。

封疆：疆界，边疆。固：保卫。

天下之治乱，不在一姓之兴亡，而在万民之忧乐。

清代黄宗羲《明夷待访录·原臣》国家是秩序井然还是混乱不堪的关键，不在于什么王朝兴起或灭亡，而在于普通老百姓是生活在忧患之中，还是安居乐业。一姓：指一个封建王朝。

君，末也；民，本也。天下无有因末而累及本者，亦岂可因君而累及民哉？

清代谭嗣同《仁学》君主是末梢，人民才是根本。天下没有因为末梢而累及根本的，同样，怎么能因为君主而累及人民呢？

爱民

惠康小民，无荒宁，简恤尔都。

《书·文侯之命》要给臣民以幸福，不要荒废政务，贪图安逸，要特别地爱护你国中的臣民。无：勿，不要。荒：荒废政务。宁：安逸。简：大，特别。恤：爱护。都：国都，代指国中臣民。

善为国者，驭民如父母之爱子，如兄之爱弟。见其饥寒则为之忧，见其劳苦则为之悲。赏罚如加于身，赋敛如取己物。此爱民之道也。

《六韬·国务》善于治国的君主，管理百姓就象父母爱护子女，兄弟爱护幼弟一样。看到他们饥寒就为他们忧虑，看到他们劳苦就为他们伤心，赏罚就象加在自己身上一样，收取赋税就象收取自己资财一样。这就是爱民的道理。驭：驾驭，引申为管理。

胜民之为道，非天下之大道也。使民畏公而不见亲，祸亟及于身。

《管子·小问》把制服人民当作治国之道，不是统治天下的正当办法。使人民怕你而不亲近你，灾祸很快就会殃及自身。胜：战胜，此处指制服。公：你。见亲：亲近。

桓公又问曰：“寡人欲修政以干时于天下，其可乎？”管子对曰：“可。”公曰：“安始可？”管子对曰：“始于爱民。”

《管子·小匡》齐桓公又问道：“我想修明天下政事以求合于时世，可以做到吗？”管子回答说：“可以。”桓公说：“从哪里做起呢？”管子回答：“从爱民做起。”干时：以求合于时世。干，求取。

凡众者，爱之则亲，利之则至。是故明君设利以致之，明爱以亲之。徒利而不爱，则众至而不亲；徒爱而不利，则众亲而不至。爱施俱行，则说君臣、说朋友、说兄弟、说父子。

《管子·版法解》凡是民众，对他们爱护，他们就来亲近；为他们谋利益，他们就来归附。因此明君实行福利措施来招引他们，表明爱护之意来亲近他们。只谋利而不爱护，民众就归附而不亲近；只爱护而不谋利，民众就亲近而不肯归附。爱与利兼而施之，那就君臣喜悦、朋友喜悦、兄弟喜悦、父子喜悦了。至：来到，归附。致：招引。徒：只是。说：通“悦”，喜悦，高兴。

莅民如父母，则民亲爱之。道之纯厚，遇之有实，虽不言曰吾亲民，而民亲矣。莅民如仇讎，则民统一。

《管子·形势解》统治人民要象父母一样慈爱，人民自然就会亲近和爱戴。以纯厚来引导他们，用诚实来对待他们，虽然口里不说我亲近人民，人民也是会来亲近的。如果把人民当作仇敌一般统治，人民自然就会疏远。道：通“导”，引导，遇：对待。实：诚实。莅（lì）：统治。讎（chóu）：仇敌，仇人。

能爱邦内之民者，能服境外之不善。

《晏子春秋·内篇问上》能够爱抚国内百姓的，也能够使国外不友善国家敬服。说明爱民与提高国际威望，搞好外交有直接关系。

意莫高于爱民，行莫厚于乐民。

《晏子春秋·内篇问下》最崇高的思想没有比得上热爱人民的，最伟大的德行没有能比得上使人民欢乐的。意：思想。厚：深厚，引申为伟大。

民可近也，而不可上也。

《国语·周语中》对老百姓只能亲近恩抚，而不能骑在他们头上作威作福。上：高居其上，有欺凌、压迫之意。

国之兴也，视民如伤，是其福也；其亡也，以民为土芥，是其祸也。

《左传》哀公元年国家的兴盛，是因为看待老百姓就象看待受伤者，十分爱护，这就是它的福德；国家灭亡，是因为把老百姓当作粪土草芥，这就是它的祸根。意谓国家兴亡，取决于民。土芥：粪土、草芥。

良君将赏善而刑淫，养民如子，盖之如天，容之如地；民奉其君，爱之如父母，仰之如日月，敬之如神明，畏之如雷霆，其可出乎？

《左传》襄公十四年杰出的君主如果奖励好人善事，惩处邪恶，象养育自己子女那样爱护百姓，象天空那样庇佑他们，象大地那样包容他们，那么百姓尊奉君主，就象对父母那样爱戴，对日月那样敬仰，对神明那样恭敬，对雷霆那样畏惧，这样，国君怎么能被人民赶跑呢？淫：邪恶。盖：覆盖，庇护。奉：尊奉。出：驱逐。

欲上民，必以言下之；欲先民，必以身后之。

《老子·六十六章》要领导人民，必须在态度上对人民表示谦虚；要引导人民，必须把自己的位置放在人民之后。上：位于人民之上，即统治、领导人民。言：言语态度。先：在前，引导。以身后之：以己之身，居于（人民）之后。

圣人处上而民不重，处前而民不害。

《老子·六十六章》英明的统治者处在人民之上，（由于他们尊重爱护人民）人民不感到有负担；在人民的前面引导人民，人民不认为对他们有妨害。重：压迫，负担。害：妨害。

汤、武爱天下，故王；桀、纣恶天下，故亡。

《列子·说符篇》成汤、周武因为爱护天下百姓，所以成为杰出君主；夏桀、商纣因为厌恶天下百姓，所以身死国亡。天下：指天下百姓。

子庶民，则百姓劝。

《礼记·中庸》能够做到爱民如子，百姓们就会更加勤奋努力。子庶民：把百姓当作自己的子女（一般爱护）。劝：受到鼓励。

民，善之则亲；利之用则和。用则有任，和则[不]匱。

《商君书·弱民》对于民众，你善待他们，他们就与你亲近；利用他们，使他们有事做，他们就与你同心。使用他们，他们就去承担义务；与统治者同心，国家就不会贫困。利之用：同“利用之”。和：上下相和，上下同心，任：指承担义务。匱：缺乏。

暴其民，甚则身弑国亡，不甚则身危国则。

《孟子·离娄章句上》君主残暴地虐待他的老百姓，重则本身被杀，国家灭亡；轻则本身危险，国势削弱。暴：残暴。甚：重，严重。弑（shì）：被杀。古代统治阶级称子杀父、臣杀君为“弑”。

爱民者强，不爱民者弱。

《荀子·议兵》爱护百姓者就强大，不爱护百姓者就衰弱。

上莫不致爱其下，而制之以礼。上之于下，如保赤子。

《荀子·王霸》执政者无不表达爱护之情给百姓，同时用礼义来治理他们。执政者对于百姓，如同保护、爱抚婴儿一样。致：达，表达。制：治理。赤子：婴儿。

君人者，爱民而安，好士而荣，两者无一焉而亡。

《荀子·君道》作为君主，只有爱护民众才能得到安定，只有喜爱贤士才能使国家繁荣，两者缺了一个，就要灭亡。

爱利以安之，忠信以导之，务除其灾，思致其福。

《吕氏春秋·适威》用爱抚和利益使百姓安定，用忠诚和信用引导百姓，致力于为民除害，想着为民造福。务：致力于。致：招引，引来。

民，善之则畜也，不善则讎也。

《吕氏春秋·适威》对于百姓来说，善待他们，他们就和君主友好；不善待他们，他们就和君主成为仇人。畜：通“畜(xù)”，喜爱，爱眷。讎(chóu)：仇敌，仇人。

以爱利民为心，号令未出，而天下皆延颈举踵矣，则精通乎民也。

《吕氏春秋·精通》胸怀爱民利民之心，号令还没有发出，天下人都都伸长脖子，踮起脚跟殷切盼望了。这是圣人与人民精神相通缘故。延颈举踵：伸长脖子，踮起脚跟，形容殷切盼望。精通：指人的精神相通。

行德爱人，则民亲其上；民亲其上，则皆乐为其君死矣。

《吕氏春秋·爱士》君主施行仁德，爱抚人民，人民就爱戴他们。人民如果爱戴他们的君主，那就都乐意为他们去死了。亲：亲近，爱戴。

右贤左戚，先民后己。

《史记·文帝本纪》尊贤人而卑亲戚，先民众而后自己。古代以右为尊，以左为卑。

明道而均分之，时使而诚爱之，则下应之如景响。有不由命者，然后俟之以刑，则民知罪矣。

《史记·礼书》详尽地教导人民，平等地对待他们，适时地使用民力并真心地爱护他们，这样人民顺从命令，就象影之随形，响之应声一样，偶有不听从命令的，然后再用刑罚处理，这样人们就知道自己不对了。说明教育和爱护是使人们遵纪守法的前提。明：详尽。道：同“导”，教导，开导。均：普遍。时，适时，适当。景：同“影”。俟(sì)：等待。

居上不宽则伤厚，而民弗亲，弗亲则弗信。

汉代董仲舒《春秋繁露·仁义法》执政者对百姓不宽宏大度就会损害执政者仁厚的名声，这样百姓就不会亲近，不亲近就会失去对执政者的信任。

治国之道，爱民而已。

汉代刘向《说苑·政理》治理国家的方法，不过是爱民罢了。

与民共其乐者，人必忧其忧；与民同其安者；人必拯其危。

《三国志·魏书·曹昂等传》注引与人民共享快乐的，人民一定会为他的忧愁而忧愁；与人民共享太平的，人们一定会在他困于危难的时候全力拯救。说明统治者一定要与人民同甘苦共患难。

民者，国之根也。诚宜量其食，爱其命。民安则君安，民乐则君乐。

《三国志·吴书·陆凯传》人民，是国家的根本，实在应该重视他们的衣食，爱惜他们的生命。人民平安，君主就平安，人民快乐，君主就快乐。诚：确实。

上以社稷为重，下以亿兆在念。

唐代吴兢《贞观政要·灾祥》上以国家为重，下以百姓为念，亿兆：原指极多，此处指百姓。

抚万姓以慈，遇群臣以礼。

唐代吴兢《贞观政要·征伐》用仁慈的心抚爱百姓，以礼节去对待群臣。

遇：对待。

民心无常，惟惠之怀。

《南齐书·高帝本纪》人民的想法不会是固定不变的，他们只拥护爱护他们的人，常：固定不变。惠：好处，这里指爱护的意思。怀：归顺，拥护。

爱一人而不爱一国之人也，其失人心多矣。

《资治通鉴·晋纪二十五》只喜欢一个人，而不爱全国人民，他就会严重地丧失人心。多：严重。

居庙堂之高，则忧其民；处江湖之远，则忧其君。

宋代范仲淹《岳阳楼记》处在高高的朝廷上，就为百姓而担忧；处在偏远的江湖上，就为自己的君主担忧。描绘了一个忠君爱民的贤臣形象。庙堂：指朝廷。

先天下之忧而忧，后天下之乐而乐。

宋代范仲淹《岳阳楼记》担忧在天下人的前面，享乐在天下人的后面。天下：指天下的人。忧：前一个作名词，忧愁。后一个作动词，担忧。乐：前一个作名词，快乐，后一个作动词，享乐。

不可载者，不如无车；不可涉者，不如无舟；不能救民者，不如无贤。

清代唐甄《潜书·有为》不能运载东西，还不如没有车子；不能横渡江河，还不如没有舟船；不能救世济民，还不如没有贤才。意谓贤才必须是能济世救民的人。

君必自附其民，而后民附之；君必自离其民，而后民离之。

明代庄元臣《叔苴子外篇》卷一做君主的一定是主动亲近民众，民众才会亲附他；做君主的一定是自己背离了民众，民众才会背离他。附：亲附，归附。

君子之为君子也，一人死而万人寿，一人痛而万人愈，一人忧而万人乐，一人劳而万人逸。

明代庄元臣《叔苴子内篇》卷五君子之所以是君子，因为他希求的是自己死以使千万人民长寿，自己病以使千万人民痊愈，自己忧心以使千万人民快乐，自己劳顿以使千万人民安逸。痛：病。愈：病愈。

利民

利天下者，天下启之；害天下者，天下闭之。

《六韬·发启》给天下利益的人，天下人自然欢迎他；使天下受害的人，天下自然不欢迎他。启：开门，表示欢迎。闭：闭门，不欢迎。

利而勿害，战而勿败，生而勿杀，与而勿夺，乐而勿苦，喜而勿怒。

《六韬·国务》给百姓利益而不损害他们，使他们在战争中胜利而不失败，让他们好好生存而不被杀害，多给予恩惠而不要剥夺，使他们快乐而不痛苦，使他们高兴而不怨怒。与：给予。

备长在乎任贤，安高在乎同利。

《管子·版法》准备长远大计，在于任用贤人；巩固高贵地位，在于与民同利。备长：准备长远大计。安高：巩固高贵地位。

圣人不能分民，则犹百姓也。于己不足，安得名圣？是故有事则用，无事则归之于民，唯圣人为善托业于民。

《管子·乘马》圣人而不分利于民，就同普遍百姓一样了。

自己总是贪而不足，怎么能算是圣人呢？所以国家有事就取之于民，无事则藏富于民，只有圣人才善于把事业寄托于人民。分民：分利于民。托业：寄托事业。

上施厚，则民之报上亦厚；上施薄，则民之报上亦薄。

《管子·形势解》君主施惠优厚，人民报答他也优厚；上面施惠微薄，人民报答他也微薄。

人主之所以使下尽为而亲上者，必为天下致利除害也。

《管子·形势解》君主之所以能使百姓尽心竭力而亲近自己，必定是因为他能够为天下兴利除害。致：招引，带来。舜非严刑罚重禁令，而民归之矣，去者必害，从者必利也。先王者善为民除害兴利，故天下之民归之。

《管子·治国》舜没有采用严法重刑，而人民却都跟从他，因为离开他必然受害，跟着他必然有利。先代圣王，正是善于为人民除害兴利，所以天下人民都归附于他。去：离开。

居民于其所乐，事之于其所利，赏之于其所善，罚之于其所恶，信之于其所余财，功之于其所无诛。

《管子·禁藏》要安置老百姓住在他们乐于居住的地方，使他们从事于自身的工作，奖励他们所赞成的事情，惩罚他们所厌恶的行为，保证百姓的余财不被剥夺，致力于百姓不受刑罚。事：从事。信之：使之相信，意即给予保证。功：原指工作，事情，此处作动词，意为致力于。

君子有利于民，则进爵禄，不辞富贵；无力于民而旅食，不恶贫贱。

《晏子春秋·内篇杂上》有德才的人，对人民有贡献就进爵加俸，不辞避富贵；对人民没有贡献了就辞官寄食他乡，不厌恶贫贱。旅食：寄食他乡。

圣人知民之不可加也。故王天下者，必先诸民，然后庇焉，则能长利。

《国语·周语中》圣人懂得老百姓是不可欺侮的。所以称王天下的人，一定要把老百姓的利益放在前面，然后才能受到庇荫，长久地得到好处。加：侵凌，欺侮。王：称王。诸：之，他们。庇：庇荫。

制国有常，而利民为本；从政有经，而令行为上。

《战国策·赵策二》治理国家有纲常，而对民众有利为根本；从事政事有规范，以令行禁止为最重要。常：纲常。经：常道，规范。

所谓道，忠于民而信于神也。上思利民，忠也。

《左传》桓公六年所谓治国之道，就是对百姓忠心，对神灵诚信。在上面的人想到有利于百姓，这就是忠心。

明君于天下者，必先万民之身，后为其身。

《晏子春秋·兼爱下》贤明的君主在治理天下时，必首先考虑万千民众的切身利益，然后才考虑自身利益。

有社稷者而不能爱民，不能利民，而求民之亲爱己，不可得也。

《荀子·君道》掌握国家政权的人不能爱护人民，不能给人民以利益，却要求人民亲近爱戴自己，那是不可能的。社稷：国家。

劳力而不当民务，谓之奸事。

《荀子·非十二事》执政者虽然费了很多气力，但做的都是不符合人民利益的事务，这就叫做“奸事”。强调做事要符合人民利益。当：符合。

不利而利之，不如利而后利之之利也。

《荀子·富国》没有给人民利益，却要从人民中索取利益，不如先给人民利益然后从人民中取得利益更有利。

夫桀、纣何失，而汤、武何得也？曰：是无它故焉，桀、纣者善为人所恶也，而汤、武者善为人所好也。

《荀子·强国》桀、纣为什么失掉了天下，而汤、武为什么得到了天下？回答是：没有别的原因，就是桀、纣好做人民所憎恶的事，而汤、武好做人民所欢迎的事。桀：夏朝最后一个君主。纣：商朝最后一个君主。二者皆为暴君。汤：商代开国君主。武：武王，周王朝的开国君主。二者皆为贤君。为人所恶：做人民所憎恶的事。好：喜欢，欢迎。

兴天下同利，除天下同害，天下归之。

《荀子·王霸》兴办对天下都有利的事情，除掉对天下都有害的事情，这样天下人就都归顺过来了。

圣人之治民，度于本，不从其欲，期于利民而已。

《韩非子·心度》具有智慧和道德的君主治理百姓，用心把握治民的根本原则，不从个人的愿望考虑问题，只希望能于民有利而已。度于本：掌握根本原则。从：顺从，满足。期：希望。

上世之王者众矣，而事皆不同，其当世之急，忧民之利，除民之害同。

《吕氏春秋·爱类》古代称王统治天下的人很多，他们治理天下的做法各不相同，但他们在承担社会的急难，关心百姓的利益，为民除害这些方面，是相同的。事：做，做法。当：承担。

利民岂一道哉！当其时而已矣。

《吕氏春秋·爱类》为人民谋利益岂止是一种途径呢！只要适合当时人民的要求就是了。当：适合。

知与之为取，政之宝也。

《史记·管晏列传》懂得“给予就等于是取得”这个道理，是为政的法室。意谓只有给人民以利益，才能从人民那里得到回报。

君子任职则思利民，达上则思进贤。

汉代王符《潜夫论·忠贵》道德高尚的人担任官职就考虑如何为百姓谋利益，通达显贵居于上位时就考虑如何荐举贤人。达：通达，显贵。

安上在于悦下，为已在于利人。

晋代陆机《五等诸侯论》统治者要想自己平安无事，必须使下面的群众

得到快乐，自己要想得到利益，在于使人民首先获得好处。

有道之君，以乐乐民；无道之君，以乐乐身。

《三国志·吴书·陆凯传》圣明的君主，把快乐让给人民享受；昏庸的君主，把快乐全部留给自己享受。有道：指有德政。无道：没有德政。身：自己。

治世以大德，不以小惠。

《三国志·蜀书·后主传》裴注治理国家应该从方针政策上给人民以大恩大德，而不应该用小恩小惠的办法取悦人心。

职事苟有便于民而请之，真宰相事。

《资治通鉴·汉纪四》在职责范围内，只要对人民有益处，就向上请求办理，这确实是宰相的责任。意谓做对人民有益的事，为之请命，是官员的职责。真：确实，的确。

古人善政者，贵于足食；欲求富国者，必先利人。

《旧唐书·韦坚传》古代善于管理国家的人，重要的是使人民免除饥饿；想要使国家富足的人，首先必须要让人民得到实惠。

归罪于己，推恩于民。

唐代吴兢《贞观政要·刑法》把罪过归于自己，把恩泽施于万民。推恩：把恩惠施于他人。

苟利于民，与资国何异？

《旧五代史·周书·太祖纪》假使能对人民有利，这和利于国家有什么两样呢？资：助，有利。

虽官有百职，职有百务，要归于养民。上非是不以行赏，下非是不以效治。

清代唐甄《潜书·考功》虽然国家官员有很多种职务，每个职务都有很多事务，但主要应归结到养民这一点上来。上级对于没有做到这点的人就不实行奖赏，下级对于做不到这点的人就不能效法他去理政事。非是：不这样。效治：在治政上效仿。

国之利不宜计也，而必计利民。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十四对国家的好处不应当去计较，而重要的是必须考虑如何有利于人民。强调人民利益高于一切。

无德于民，不足以兴。

清代王夫之《读通鉴论》卷三十对于民众没有什么德惠，国家就不足以兴盛。

以一人劳天下，不以天下奉一人。

清代朱舜水《伯养说》以自己一个人是全天下的人们忧劳，而不以全天下的人们奉养自己一人。劳：为……忧劳。奉：侍奉，奉养。

安民

安民则惠，黎民怀之。

《书·皋陶谟》使老百姓安定，就是给他们恩惠，这样，老百姓就归顺他。怀：归向。

安天下者，天下恃之；危天下者，天下灾之。

《六韬·顺启》使天下安定的，天下人就依靠他；给天下带来危害的，天下人就使他遭受灾祸。

上劳则刑繁，刑繁则民忧，民忧则流亡。

《六韬·文启》执政者举动过多，刑罚就多；刑罚繁多民心就忧惧，民心忧惧就流离逃亡。指出执政者兴事过多就会使人民不安定。

民不畏死，奈何以死惧之？

《老子·七十四章》人民是不怕死亡的，为什么用死来吓唬他们？说明不能只靠严刑峻法来统治人民。

能佚乐之，则民为之忧劳；能富贵之，则民为之贫贱；能存安之，则民为之危坠；能生育之，则民为之灭绝。

《管子·牧民》能使人民安乐，他们就可以为国为君承受忧劳；能使人民富贵，他们就可以为之忍受贫贱；能使人民生活安定，他们就可以为之承当危难；能使人民生育繁息，他们也就不惜为国为君牺牲了。佚：通“逸”，安逸。存：生存，生活。危坠：危难。灭绝：身灭命绝，即牺牲。

人主能安其民，则事其主如事其父母。故主有忧则忧之，有难则死之。主视其民如土，则民不为用。

《管子·形势解》君主能使人民生活安定，人民事奉君主就会象事奉父母一样。这样，君主有忧人民可以为他分忧，国家有难人民可以为国死难。若君主视民如粪土，人民就不会为他所用。事：事奉。土：粪土。

静其民而不扰，佚其民而不劳。不扰则民自循，不劳则民自试。

《管子·形势解》使人安定而无所干扰，使人民安逸而无所劳顿。不干扰，人民会自动守法，不劳顿，人民会自动工作。佚：同“逸”，循：遵循，遵守。自试：自用，即自动工作。

繁称文辞，天下不治；舌敝耳聋，不见成功。

《战国策·秦策一》说教和辞令过于繁琐，国家就治理不好；执政者说得口干舌燥，老百姓听得昏昏生厌，就不会有什么成效。告诫执政者不要用繁琐的政令扰民。繁称文辞：繁烦的说教和辞令。舌敝：口干舌燥。耳聋：指听得厌烦了，不想再听。

凝士以礼，凝民以政；礼修而士服，政平而民安。

《荀子·议兵》稳定巩固人才用礼，稳定巩固人民用政；礼仪全备那么人才就能信服，政治清平人民就会安定。凝：稳定，巩固。修：完备。

民安其田宅，亲其有司，则守已固矣。

《吴子兵法·图国第一》老百姓能安居乐业，亲近他们的长官，防守就坚固了。有司：主管官员。

能扶天下之危者，则据天下之安。能除天下之忧者，则享天下之乐。能救天下之祸者，则获天下之福。

《黄石公三略·下略》能挽救天下危亡的，就能得到天下的安定。能消除天下忧患的，就能享受天下的快乐。能拯救天下灾祸的，就能获得天下的

幸福。扶：匡扶，挽救。据：占有，得到。

世治则小人守政，而利不能诱也。世乱则君子为奸，而法弗能禁也。

《淮南子·齐俗》世道清明安定，连那些小人都遵守政纪国法，名利都不能引诱他们。世道浑浊纷乱，君子也学坏成了奸人，连法律都不能禁止。说明社会是否安定太平对于民性善恶关系极大。治：指政治清明安定。守政：遵守政纪国法。

治国之道，上无苛令，官无烦治。

《淮南子·齐俗》治国的原则是，上面没有苛刻的政令，官吏不采取使百姓烦扰的治理办法。烦治：烦扰的治理办法。

下扰则政乱，民怨则德薄。

《淮南子·主术》经常烦扰下面，政事就会混乱；民众怨恨，执政者的德望就淡薄了。告诫执政者不要侵扰百姓，招致怨恨。

牧民之道，务在安之而已。天下虽有逆行之臣，必无响应之助矣。

《史记·秦始皇本纪》管理人民的方法，也就在于务必使他们安定而已。人民安定了，即使天下有倒行逆施的臣子，一定没有人来响应帮助他。牧：管理。逆行：倒行逆施。

安民可与行义，而危民易与为非，《史记·秦始皇本纪》安定的人民可以一道做好事，危难的人民便容易一道于坏事。说明安定的重要。与：一起。行义：做好事。为非：做坏事。

令数下，民不知所从，不可。

《史记·孙叔敖列传》政府频繁地下达各种命令，百姓就会无所适从，这样做不行。数（shuò）：频繁。不知所从：不知道该听从什么。

治道贵清静而民自定。

《史记·曹相国世家》治理国家最好的办法是注重清静，不去扰乱百姓，那么他们自然会安定下来。道：办法。

下不安者，上不可居也。

汉代刘向《新序·杂事》下层的百姓不安定，在上位的人也不能安居。

民治则国安，民乱则国危。

汉代贾宜《过秦论》百姓太平国家就安定，百姓不太平国家就危险。治：治理得好，太平，与“乱”相对。

为政以安民为本，不以修饰为先。

《三国志·蜀书·蒋琬传》施政以安定人民为根本，不把装璜门面的东西放在前面。修饰：装璜门面，作表面文章。

帝王之道，莫尚乎安民。安民之术，在于丰财。

《三国志·魏书·杜恕传》做帝王的要领，没有比使人民安居乐业更重要了。使人民安居乐业的办法，就在于使他们富足。道：规律，要领。尚：超过。

水浊无掉尾之鱼，土确无葳蕤之木，政烦无逸乐之民。

北齐刘昼《刘子·爱民》河水浑浊，就没有大鱼生长；土地瘠薄，就没有茂盛的树木；政令烦苛，就没有安居乐业的人民。掉尾之鱼：形容大鱼。确：贫瘠。葳蕤（wēiruí）：形容枝叶繁盛。逸乐：安乐。

长人者，好烦其令，若甚怜焉，而卒以祸。

唐代柳宗元《种树郭橐驼传》当官的人老是喜欢烦琐地发布政令，好象是很爱护百姓的样子，结果却给他们带来了灾祸。说明政令过于烦琐则干扰

国计民生，效果适得其反。长人者：做人

民官长的。怜：爱。卒：结果，终于。

安人宁国，惟在于君，君无为则人乐，君多欲则人苦。

唐代吴兢《贞观政要·务农》使人民安定国家太平，责任全在于国君。国君清静无为，人民就安居乐业；国君贪得无厌，人民就痛苦不堪。无为：清静，不屡兴事功。多欲：贪得无厌。

善为水者，引之使平；善化人者，抚之使静。

唐代魏征《隋书·李义传传论》善于治水的人，采取疏导水流使之平静的办法；善于教化百姓的人，安抚人民使之能平静地生活。引：疏导。化：教化。

人君诚知民之真可畏，则必思所以养之、实之，而不敢虐之、苦之。

明代丘浚《固邦本·总论固本之道》君主如真的懂得老百姓确实可怕，就必然考虑如何养育他们，安定他们，而不敢虐待他们，使他们受苦。

致理之要，惟在于安民；安民之道，在察其疾苦而已。

明代张居正《请蠲积逋以安民生疏》实现国家安定的关键，不过在于安定民众；安定民众的办法，只在于体察他们的疾苦罢了。意谓关心人民疾苦，是国家安定的基础和保证。致：达到。理：太平，安定。要：关键。

贵饱者必炊饭、贵暖者必缝衣，贵治者必养民。

清代唐甄《潜书·达政》要使肚子饱就必须做饭，要使身体暖就必须做衣服，要使国家安定就必须使人民得到休养。责：要求。炊饭；烧火做饭。治：安定。养民：使人民得到休养。

流血溅于宫廷，攘夺悬于眉睫，如是而欲求斯民一日之安，其可得乎？

清代王夫之《读通鉴论》卷二十九夺权斗争使鲜血溅于宫廷之上，眼前时时都有可能发生争权夺势的惨剧，这样还想让老百姓得到一天的安宁，能办得到吗？说明国家的安定必须从上面做起。攘（ráng）：排斥，侵夺。眉睫：眼前。

富民

朕不肩好货，敢恭生生，鞠人谋人之保居，叙钦。

《书·盘庚》我不任用那些贪财聚货的人，而任用努力为臣民生财致富的人，凡能养育百姓并能想办法使臣民安于所居的人，我都按照他们的贡献大小而依次尊敬他们。肩：任用。恭：举用。生生：为臣民生财。鞠：养。保：安。叙：次。钦：敬。

凡治国之道，必先富民。民富则易治也，民贫则难治也。

《管子·治国》大凡治国的道理，一定要先使人民富裕。人民富裕就容易治理，人民贫穷就难以治理。

仓廩实则知礼节，衣食足则知荣辱。

《管子·牧民》粮食充裕，人民就知道遵守礼节；衣食丰足，人们才懂得光荣与耻辱。仓廩（lǐn）：指粮食，米库。

民劳则思，思则善心生；逸则淫，淫忘善，忘善则恶心生。沃土之民不材，逸也；瘠土之民莫不向义，劳也。

《国语·鲁语下》百姓勤劳就善于思考，思考就产生善心；安逸就会放纵，放纵就忘却善良，忘却善良就产生坏心。肥沃土地上的百姓不成材，是因为贪图安逸的缘故；贫瘠土地上的百姓无不趋向正义，是因为勤劳的缘故。指出贪图安逸会使人堕落，执政者要引导百姓勤奋劳动，使他们走正路。淫：放纵。义：正义。

苟无岁，何以有民？苟无民，何以有君？

《战国策·齐策四》如果年成不好，怎么能保有人民？如果没有人民，又怎会有国君？岁：年成。

民无食，则不可事。

《墨子·七患》百姓不得温饱，执政者就无法使用他们。事：通“使”，使用。

利出一孔，则国多物；出十孔，则国少物。

《商君书·弱民》国家的利禄只出自一个途径，大家都致力于一个方向，国家的财富就增多；利禄出自多种途径，财富就越来越少。主张把民众的注意力引导到发展生产上。孔：途径。物：财富。

民事不可缓也。

《孟子·滕文公章句上》老百姓的农业生产是刻不容缓，不能耽误的。民事：农事。

以佚道使民，虽劳不怨。

《孟子·尽心章句上》从使人民能够过上安逸温饱的生活这一原则出发来使役人民，他们尽管劳累一些，也无怨言。

不富无以养民情，不教无以理民性。

《荀子·大略》不使百姓富裕就不能调养百姓的感情；不对百姓进行教化就不能调理百姓的习性。养：调养。理：治理，调理。

节用以礼，裕民以政。

《荀子·富国》要按照制度所规定的不同标准来节制消费，要通过政治上的各种政策措施使人民生活富裕。礼：礼仪，制度，这里指不同等级地位的享用标准。裕：使……富裕。

下贫则上贫，下富则上富。

《荀子·富国》老百姓贫穷那么国家必定贫穷，老百姓富裕那么国家必定富裕。强调只有富民才能达到富国。

本荒而用侈，则天不能使之富。

《荀子·天论》生产被荒废了，但消费却很奢侈，那么自然界是无法使你富裕的。

强本而节用，则天不能贫；养备而动时，则天不能病。

《荀子·天论》加强生产而节俭消费，那么自然界就不会使你贫困；生活资料准备充足，活动适时，那么自然界就不能使你生病。养：供养，指衣食等生活资料。备：充足。动时，活动适时。病：生病。

礼义生于富足，盗窃起于贫穷。

汉代王符《潜夫论·爱日》礼义道德产生于富裕，盗窃一类的坏行为产生于贫穷。起：起源，产生。

守本离末则民富，离本守末则民贫。

汉代王符《潜夫论·务本》致力于生产，使之脱离经商等游业，百姓就会富裕；致力于经商等游业，而脱离生产，百姓就会贫困。守：固守，致力于。本：指农桑等生产活动。离：远离，脱离。末：指经商、雕饰等游业。

足其衣食，然后教以礼仪，而威以刑诛。

汉代桓谭《新论·王霸》使老百姓丰衣足食，然后再教给他们礼仪道德，同时用刑罚进行威慑。威：威慑。

先饮食而后教诲，谓治人也。

汉代董仲舒《春秋繁露·仁义法》对于老百姓，要先解决他们的温饱，而后才能谈得上教诲，这是治理人民的方法。

民不足而可治者，自古及今，未之尝闻。

汉代贾谊《新书·无蓄》在老百姓缺衣少食的情况下，君主能把国家治理好，这种情况，从古到今还不曾听说过，足：富足，未之尝闻：即“未尝闻之”，不曾听说过。

腹饥不得食，肤寒不得衣，虽慈母不能保其子，君安能以有其民哉！

汉代晁错《论贵粟疏》肚子饥饿得不到食物，身上寒冷得不到衣服，即便是慈母也不能保有她的儿女，君主又怎能保有他的百姓呢？肤：肌肤，指身体。

圣王在上而民不冻饥者，非能耕而食之，织而衣之也，为开其资财之道也。

汉代晁错《论贵粟疏》圣明的君王居于上位而人民不挨饿受冻，并不是君主能耕田种粮给他们吃，织布缝衣给他们穿，而是为他们开辟产生资源财富的道路。

民贫则奸邪生，贫生于不足，不足生于不农。

汉代晁错《论贵粟疏》百姓贫穷就产生奸诈邪恶，贫穷是由于物资不足产生的，物资不足是由于不务农产生的。

筑城者，先厚其基而后求其高；畜民者，先厚其业而后求其赡。

汉代桓宽《盐铁论·未通篇》修筑城墙的人，先把墙基夯得厚厚的，而后才能要求城墙修得高；养育百姓的人，先加强他们的生产，而后才能要求他们富足。畜(xù)：养，养育。厚，前一个“厚”是加厚，第二个“厚”是加强。赡(shàn)：富足，充足。

足寒伤心，民寒伤国。

汉代荀悦《申鉴·政体》脚寒冷了，会使心受到伤害；老百姓缺衣少食，会使国家受到伤害。

为人臣者，以富乐民为功，以贫苦民为罪。

汉代贾谊《新书·大政上》做臣子的，把使老百姓富裕快乐作为功劳，把使老百姓贫穷痛苦视为罪责。

饥寒切于民之肌肤，欲其亡为奸邪，不可得也。

《汉书·贾谊传》人民饥寒交迫，想要他们不做奸邪的事，那是不可能的。切：原意为贴近，此处指深入。亡：通“无”。

王国富民，霸国富士，仅存之国富大夫，亡道之国富仓府，是谓上溢而下漏。

汉代刘向《说苑·政理》称王的国家使人民富有，称霸的国家使谋士富有，勉强存在的国家使大臣富有，无道的国家富有仓库，这就是所说的上面满而下面漏。

食者民之本也，民者国之本也，国者君之本也。

《淮南子·主术》粮食是人民的根本，人民是国家的根本，国家是君主的根本。意谓君主主要想保住国家，必须重视人民生活。

不忧命之短，而忧百姓之穷。

《淮南子·修务》不担忧生命的短促，而担忧老百姓的穷困。

君非民不立，民非谷不生。

《三国志·吴书，吴主传》国君离开人民就不能立国，人民没有粮食就不能生存。

国以民为本，疆由民力，财由民出。夫民殷国弱，民瘠国强者，未之有也。

《三国志·吴书·陆逊传》国家以人民为根本，国家强盛是由于人民有力量，财富是由人民生产出来的。人民很富足而国力很衰弱，或是人民很贫穷而国力很强大，这从来是没有过的。疆：同“强”，强大。殷：富足。瘠：贫瘠，贫穷。

国从民为本，民以谷为命。

《后汉书·张纯后奋传》国家以百姓为根本，百姓以粮食为生命。强调要重视农业生产。

不务先富民，而唯言益国，岂有民贫于下，而富国于上邪？

南朝·梁萧子显《南齐书·武十七五传》不先致力于使人民富裕起来，而只谈论如何使国家获得好处，难道有下面老百姓一贫如洗，而国家却很富裕的事吗？务：致力于。邪：同“耶”，疑问语助词。

定国之术在于强兵足食

《晋书·食货志》安定国家的办法在于使军队强大，人民丰衣足食。

欲安时兴化，不先富而教之，其道无由。

唐代房玄龄《晋书·石苞传》要想社会安定，振兴教化，不采取先使人民富裕，同时再加以教育的方法，是没有别的道路可以遵循的。化：风俗教化。由：遵循。

求人安者，莫过于足食。求国富者，莫先于疾耕。

唐代张说《清置屯田表》寻求人民安定的办法，没有比衣食充足更充实的了；寻求国家富裕的道路，没有不把迅速发展农业生产放在首位的。疾：迅速。

善藏者，藏于百姓。

唐代房玄龄《晋书·慕容皝载记》善于保藏财富的，是把财富藏在广大人民之中。

欲强兵者务富其民，欲王者务博其德。

《资治通鉴·周纪二》想要使兵力强大的，必须使他的百姓富裕；想要称王的，必须使他的道德宽厚。博：广博，宽厚。

民不富，士不荣；君不胜，国不壮。

宋代黄晞《聱隅子·文成篇》人民不富裕，作官的就不光荣；君王能力不强，国家就不能昌盛。胜：胜任，能力强。壮：此处指昌盛。

财之不足，是为国之先务也。

宋代苏辙《上皇帝书》经济上不富裕，这是治理国家首先要解决的事情。务：事务，事情。

足食足兵而人才足用，则天下不难理矣。

宋代罗大经《鹤林玉露·三足记》粮食富足，军队强大，人才济济，那么国家就不难治理了。

天下顺治在民富，天下和静在民乐。

明代王廷相《慎言·御民篇》国家安顺太平，来自人民富裕；国家和平清静，来自人民快乐。顺治：秩序井然，安定。和静：和乐安静。

廉者必使民俭以丰财，才者必使民勤以厚利。

举廉举才，必以丰财厚利为征。

清代唐甄《潜书·考功》廉洁的官员必须能使老百姓懂得俭朴从而使财物丰饶，有才能的官员必须能使老百姓勤劳，从而使利润丰厚。所以荐举廉洁和有才能的官员，必须把能否使财物丰饶、经济繁荣做为一个重要标志。丰财：使财物丰饶。厚利：使利润丰厚，含经济繁荣之意。

养民以论功，足食以养民。

清代唐甄《潜书·考功》考核官员功绩必须看其能否养民爱民，养民爱民必须看他能否使百姓丰衣足食。主张把使百姓丰衣足食做为考核官员的重要标准。

百姓既足，不思犯乱，而后风化可施，赏罚可行。

清代唐甄《潜书·宗孟》老百姓已经富足了，不考虑犯罪作乱了，然后风俗教化才有可能实施，赏罚才能实行。既：已经。风化：风俗教化。

众为邦本，土为邦基，财用为生民之命。

清代唐甄《潜书·卿牧》民众是国家的根本，土地是国家的基础，财物等生活资料是百姓的生命。邦：指国家。生民，人民，百姓。

人主移于贾而国本凋，士大夫移于贾而廉耻丧。

清代王夫之《读通鉴论》卷三君主把精力放在商业上而忽视生产，那么国家的根本就要衰败；官员们都致力于经商做买卖，那么廉耻就要丧失殆尽。移：转移，此处指注意力转移。贾：商人，商业。

上以各足之道导天下，而天下安之。

清代王夫之《读通鉴论》卷五执政者用使各业之人都能富足的治国之道来引导天下民众，天下就安定了。

教民

民化而从政，是以无为而成事，民无与而自富，此圣人之德色。

《六韬·文君》百姓被教化而遵从政令、因此统治者不用操劳，万事就能成功，百姓不用给与而自然富足。这就是圣人的道德本色。强调教化的根本作用。化：教化。与：给予。德色：原指自以为有恩之人而形于颜色，此处指道德本色。

刑以弊之，政以命之，法以遏之，德以养之，道以明之。

《管子·正世》用刑罚来纠正人们，用行政手段来命令人们，用法度来遏制人们，用道德来教养人们，用道理来启发人们。弊：通“弼”，纠正。明，使之明白，启发。

尧舜之人，非生而治也；桀纣之人，非生而乱也。故治乱在上也。

《管子·霸言》唐尧、虞舜的老百姓，不是生来就被治理好的，夏桀、商纣的老百姓，不是生来就作乱的。所以治或乱全在于执政者的教育引导。

道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格。

《论语·为政》只用行政命令来治理百姓，只用刑法来管制百姓，老百姓只是勉强克制自己避免犯罪，而不知道什么是耻辱；用仁德来治理百姓，用礼义来约束百姓，老百姓就知道做坏事可耻而且能自己纠正错误；道：同“导”，治理。齐：约束，管制。免：避免。无耻：没有耻辱之心。格：纠正。

先王之于民也，茂正其德，而厚其性；阜其财求，而利其器用；明利害之乡，以文修之，使务利而避害，怀德而畏威。

《国语·周语上》先王对于百姓，努力端正他们的德行，使他们的性情更加宽厚；扩大他们的财源，改进他们的工具；指明利害的方向，用礼法整顿他们，使他们迫求利益而避免祸害，怀念恩德而畏惧威力。茂：努力。阜：盛，多。乡：方向。文：指礼法。修：整顿。务：致力于。

诲之以忠，耸之以行，教之以务。

《左传》昭公六年通过教诲使人们忠诚，通过劝导使人们有正确的言行，通过传授使人们学会各种本领。耸：劝导。务：事务，本领。

世不渝而民不易，上变政而民改俗。

《墨子·非命下》世道不改变，民众思想就不会改变；上面的政策变化了，民情风俗也随之变化。说明要善于通过政策引导民众渝：改变。

仁言不如仁声之入人深也，善政不如善教之得民也。善政，民畏之；善教，民爱之。善政得民财，善教得民心。

《孟子·尽心章句上》仁厚的言辞不如仁德的声望深入人心，良好的政治不如良好的教育深得人心。良好的政治，百姓害怕它；良好的教育，百姓喜爱它。良好的政治得到的是百姓的财物，良好的教育得到的却是百姓的心。强调教育百姓的重要性。

百姓之力，待之而后功；百姓之群，待之而后和；百姓之财，待之而后聚；百姓之势，待之而后安。

《荀子·富国》百姓的能力，必须有人组织和教化才能有所成功；百姓这个群体，必须有人去做工作才能和睦；百姓的财物，必须有人去引导才能聚财生财；百姓的局面，必须有人去治理才能安定。待：等待，依靠。之：代词，指领导民众的人。势：局面。

政教习俗，相顺而后行。

《荀子·大略》政令教化与风俗民情相适应，然后才能行得通。

义与利者，人之所两有也。虽尧、舜不能去民之欲利，而然能使其欲利不克其好义也。

《荀子·大略》喜好正义与追逐私利，这两个方面是人所共有的。即使是尧、舜这样的圣人也不能完全消除民众追逐私利这一面，但是他们却能使民众追逐私利这一面不胜过喜好正义那一面。克：胜。

乱其教，繁其刑，其民迷惑而堕焉，则从而制之，是以刑弥繁而邪不胜。

《荀子·宥坐》对人民的教化很混乱，对人民的刑罚却很繁多，这样人民就会迷惑堕落，于是跟着加以制裁，所以刑罚愈加繁多而邪恶却不能被战胜。强调教化的重要。堕：堕落。从而制之：跟着加以制裁。

民之于上也，若玺之于涂也，抑之以方则方，抑之以圆则圆。

《吕氏春秋·适威》百姓对于君主来说，就象把玺印打在封泥上，用方形的按压就成为方形的，用圆形的按压就成为圆形的。意谓人民好坏，全在于执政者教化引导，玺：印。涂，指封泥。古代公私简牍封闭时，捆以绳，于绳端或交叉处加以检木，封以粘土，上盖印章，以防私拆。这种铃有印章的泥块称为“封泥”。抑：按压。圆：通“圆”。

以正教化者易而必成，以邪巧世者难而必败。

《淮南子·主术》用正确的思想进行教化的，容易做而且必定成功；用奸邪的思想取巧于世的，难于做而且必定失败。巧世：投机取巧于当世。

教之化民也深于命，民之效上也捷于令。

《史记·商君列传》用教育来感化民众，比行政命令深刻得多；受到教化的民众为执政者效力比下命令还要迅速。教：教育，教化。化：感化，影响。深：深刻。捷：迅速。

取地之材而节用之，抚教万民而利诲之。

《史记·五帝本纪》取土地的物产而节制使用，教育安抚百姓而因势利导。利诲：因势利导。诲，引导，教诲。

万民之从利也，如水之走下，不以教化提防之，不能止也。

《汉书·董仲舒传》天下的老百姓追求财利，就象水往低处流一样。如果不以教化作为堤防，就无法制止。从：趋从，追求。提：同“堤”。

明王之养民也，忧之劳之，教之诲之。

汉代王符《潜夫论·浮侈》明智的君主对老百姓的养育，不仅体现在为他们忧虑和操劳上，而且还要教育和引导他们。

民亲爱，则无相伤害之意，动思义，则无奸邪之心。夫若此者，非法律所使也，非威刑之所强也，此乃教化之所致也。

汉代王符《潜夫论·德化》百姓之间亲爱，就不会有互相伤害之意；一举一动都考虑是否合于礼义，就没有奸邪之心。这种情况，不是法律所造成的，不是威严的刑罚所强迫的，这乃是教育感化的结果。

先其本而后其末，顺其心而理其行。心精苟正，则奸匿无所生。

汉代王符《潜夫论·德化》治理人民要先着手于根本，然后才去处理细枝末节，先理顺人的思想，然后才是规范人的行动。思想和精神如果端正了，奸行坏事就不会发生。精：精神。匿：坏。

上智与下愚之民少，而中庸之民多，中民之生世也，犹铄金之在炉也，从笃变化。

汉代王符《潜夫论·德化》很聪明和很愚昧的百姓都是少数，而中间状态的居多。这些“中民”在世上生活，就好象金属在炉里被熔炼，得随金属模子来变化。意谓大多数人可以通过教育进行再塑造，提醒执政者要重视教育人。中庸：中间状态。铄：熔化金属，笃：疑为“范”字之误。范，金属模子。

心未滥而先谕教，则化易成也。

汉代贾谊《治安策》在人心还没有泛滥时就预先告诉道理进行教育，那么好的风气就容易形成。谕：告诉。化：风化，风气。

南面而治天下，莫不以教化为大务。

《汉书·董仲舒传》坐在君主之位治理天下的人，无不以对百姓的教化为根本大事。南面：古代以坐北朝南为尊位，故天子均面南而坐，所以“南面”即指君主。大务：根本大事。

以道导之则吾畜也，不以道导之则吾仇也，如之何其无畏？

汉代刘向《说苑·政理》如果用正确思想引导他们，他们就都为我所有，若不用正确思想引导他们，则都会变成我的仇人。这样怎么不令人可怕呢？吾畜（xù）：为我所有。畜，养。如之：如此，这样。

教之以礼义，诲之以忠信，诫之以典刑，威之以赏罚。

三国·蜀诸葛亮《将苑·习练》用礼义去教导他们，用忠信去引导他们，用法律刑法惩戒他们，用严明的赏罚威慑他们。典：法典，法律。

凡治者何哉？为教此而已。

《宋书·周朗传》所谓治理指的是什么呢？无非是对人民进行教化而已。

凡治民之体，先当治心。心者，一身之主，百行之本。

《周书·苏绰传》凡是治理民众，其根本是应当首先治理他们的思想。因为思想是整个身体的主宰，一切行为的本原。体：根本，主要方面。百行：一切行为。

善为政者，莫大于理人，理人莫在于既富之又教之。

唐代李翱《李文公集》卷九，《疏改税法》对善于治理政事的人来说，没有比管理人更大的事情了，而在管理人事方面最大的事情，是既使人民富裕，又教育他们。

道德之行，由内及外，自近者始，然后民知所法，迁善日进而不自知也。

《资治通鉴·汉纪二十》道德风尚的推行，必须从内部再到外部，从亲近的人开始实行，然后民众才懂得应当效法的是什么，日复一日不知不觉中，道德风尚就向好的方面变化了，法：效法。迁：变化，演变。

民可明也，不可愚也；民可教也，不可威也。

宋代晁说之《晁氏客语》对老百姓，可以使他们明白，不可以使他们愚昧；可以教导他们，不可以威慑他们。明：使明白。威：威慑，欺凌。

教则易为善，善而从政，国之所以治也；不教则易为恶，恶而得为，民之所以殃也。

宋代李觏《安发民策第三》进行教育，老百姓就容易走向好的方面；学好而听从政令，这是国家得到治理的原因；放弃教育，老百姓就容易成为坏人，坏人得以做坏事，这是群众遭受灾祸的原因。恶而得为：坏人得以做坏事。

古之王者，建国君民，教学为先。

《元史·不忽木列传》古代的君王，在建设国家，治理百姓的时候，总

是把教化和学校放在前头。君：治理。教学：进行教化，兴办学校。

人主诚以孔义治心，则邪说不入，以学校治民，则祸乱不兴。

《明史·宋濂列传》皇上如果真的用礼义来治理百姓的心，那么奸佞的学说就不会进入；用学校来教育百姓，那么灾难和暴乱就不会产生。

劝民成俗，使民迁善远罪，乃治大者。

《明史·列传第二十七》教育老百姓并使之养成良好的社会风气，使百姓趋向善良而远离犯罪，是治理国家的大事。迁：迁移，这是指趋近。远：远离。

上无礼，下无学，而后贼民兴。

清代王夫之《读通鉴论》卷十七上面没有礼义，民间没有学校，干坏事的贼人就会随之兴起。

风教之兴废：天下有道，则上司之；天下无道，则下存之。

清代王夫之《读通鉴论》卷十七风俗教化的兴与废往往是这样：天下有道时，由上面负责推行；天下无道时，常常保留在下面。司：负责。

惜民之力

量民力，则事无不成。不强民以其所恶，则诈伪不生。

《管子·牧民》量民力而行事，就可以事无不成。不强迫人民干他们厌恶的事情，欺诈作假的行为就不会发生。强：强迫，强制。以：做。

舟车饰，台榭广，则赋敛厚矣；轻用众，使民劳，则民力竭矣。赋敛厚，则下怨上矣；民力竭，则令不行矣。

《管子·权修》车船豪华，楼台亭阁过多，就会使赋税繁重；轻易动用民力，使人民过于劳苦，就造成民力枯竭。赋税繁重则人民怨恨朝廷，民力枯竭则政令无法推行。饰：原意为装饰，此处为形容词，指豪华。榭：建筑在高台上的亭阁，厚：重。

怨起而不复反，众劳而不得息，则必有崩阤堵坏之心。

《管子·版法解》民众怨恨遍起而不得平复、终年疲劳而不得休养生息，他们就一定会产生摧毁和破坏的念头，复反：平复。崩阤(zhì)堵坏：摧毁破坏。崩：毁，阤：坡岸。堵：土墙。

欲为其国者，必重用其民；欲为其民者，必重尽其民力。

《管子·权修》要想治好国家，必须慎重使用国内的人民；要想治好人民，必须慎重对待民力，不使其耗尽，重：慎重。

地之生财有时，民之用力有倦，而人君之欲无穷。以有时与有倦，养无穷之君，而度量不生于其间，则上下相疾也。

《管子·权修》土地生产财富，受时令的限制；人民付出劳力，有疲倦的时候，但是人君的享受欲望却是无止境的。以“生财有时”的土地和“用力有倦”的人民来供养欲望无穷的君主，这中间若没有一个合理的限度，上下之间就会互相憎恨。度量：标准，限度。疾：厌恶，憎恨。

取于民有度，用之有止，国虽小必安；取于民无度，用之不止，国虽大必危。

《管子·权修》对人民征收有限度，耗用又有节制的，国家虽小也一定安宁；对人民征收没有限度，耗用没有节制，国家虽大也一定危亡。止：停止，引申为节制。

用财不可以吝，用力不可以苦。用财吝则费，用力苦则劳。民不足，令乃辱；民苦殃，令不行。

《管子·版法》统治者用财于民不可以吝啬，征用民力不可以过头。用财吝啬则人民背离，用力过头则人民疲劳。人民贫困，政令就不受尊重；人民苦于劳役之灾，政令就无法贯彻。费：同“拂”，违背，背离。辱：受辱，不受尊重。苦殃：苦于灾殃。

百姓足，君孰与不足？百姓不足，君孰与足？

《论语·颜渊》如果百姓够用，你国君怎么会不够用？如果百姓不够用，你国君怎么会够用？

财聚则民散，财散则民聚。是故悖而出者，亦悖而入；货悖而入者，亦悖而出。

《礼记·大学》统治者只知道聚敛财富，就会使人民离散，把财富分让给人民，就会使人民归聚在周围。所以用违背情理态度对待别人，别人也将以同样的态度来回敬；用违背道理的手段聚敛来的财富，最终也会被别人用违背道理的手段掠夺去。悖(bèi)：违背。出：前一个“出”指对特别人，

后一个“出”指被夺走。人：前一个“入”指别人回敬，后一个“入”指搜刮。货。财物。

君屈民财者不得其利，穷民力者不得其乐。

《晏子春秋·内篇谏下》君主竭尽人民财富的，不会得到什么益处；使国力穷尽困乏的，不会得到什么快乐。屈：竭。

我无事而民自富，我无欲而民自朴。

《老子·五十七章》我（执政者）不作劳民伤众之事，人民自然就富足了；我不贪得无厌，人民自然就淳朴了。事：指劳民之事。欲：贪欲。

时使薄敛，所以劝百姓也。

《礼记·中庸》役使百姓要适时，赋税征收要减轻，这才是鼓励百姓从事生产的好方法。时使：使用适时，不误其农时之意。薄：减轻。敛：征收。劝：勉励，鼓励。

形民之力，而无醉饱之心。

《左传》昭公十二年保全百姓的力量，而没有只顾自己醉饱那样的贪心。形：成，保全。

伤吾民甚，则吾民之恶我必甚矣。

《荀子·王制》我们伤害民众越厉害，则民众反对我们就越厉害。甚：极，厉害。恶：反对，仇恨。

今生也有时，敛也无时，暴也。

《荀子·宥坐》庄稼的生长收获是有时限的，而征收赋税和搜刮民财却没有限度，这是残暴的行为。生：生长。时：时限。敛：征收赋税，也指官方搜刮民财。

舜不穷其民，造父不穷其马，是以舜无失民，造父无失马也。

《荀子·哀公》舜不将民众逼到尽头，造父不把马的体力用到尽头。所以舜不会失去民众，造父不会失去好马。穷：窘迫，逼到尽头。

筐篚已富，府库已实，而百姓贫，夫是之谓上溢而下漏；入不可以守，出不可以战，则倾覆灭亡可立而待也。

《荀子·王制》国君的私囊装满了，国家的仓库也装满了，而老百姓却很贫困，这就叫做上面（如水一样）已满了出来，下面却漏空了。这样的国家打起会仗来，在城里守不住，出去也打不胜，那么倾覆灭亡的日子就会立刻到来。筐篚(qie)：泛指盛东西的器具。篚，小箱子，这里指国君的私囊。溢；水漫出来。立面待：站一会儿就会等到，指立刻就会到来。

佚政多忠臣，劳政多怨民。

《黄石公三略·下略》实行让人民休养生息的政策，忠臣就多；实行让人民疲惫劳苦的政策，有怨恨的老百姓就多。佚：通“逸”，此处意为休养生息。政：指政策。

足用之本，在于勿夺时；勿夺时之本，在于省事；省事之本，在于节欲。

《淮南子·诠言》丰衣足食的根本，在于不要侵占生产时间；不侵占生产时间的根本，在于减少事情；减少事情的根本，在于执政者节制自己的欲望。足用：有足够的衣食可用。夺：侵占。

力者乃民之本也，而国之基，故务省役而为民爱日。

汉代王符《夫论·爱日》民力是百姓的根本，国家的根基，所以必须减少劳役，为百姓珍惜生产时间。力：民力。爱：珍惜。日：时间，此处指劳动人民的生产时间。

罢马不畏鞭箠，罢民不畏刑罚。

汉代桓宽《盐铁论·诏圣》精疲力尽的马匹，马鞭对它已经不起什么威慑作用：疲惫不堪的民众，严刑峻罚也不能使他们畏缩。罢：疲惫。箠(chu)：鞭子。

使民如承大祭，在邦无怨，在家无怨。

《史记·仲尼弟子列传》使用民力时，要象承办重祭典那样虔诚谨慎，这样无论是任职于诸侯还是卿大夫的家邑，都不会有人怨恨不满的。邦：指诸侯国。家：指卿大夫的家邑。

取于民有度，使之以时，用之有止。

《史记·范雎蔡泽列传》向百姓征收有一定限度，使用民力按一定时期，征用民财有一定的止境，度：限度。止：止境。

饕人自食其肉，肉尽必死，人君赋敛不已，百姓既弊，其君亦亡。

唐代吴兢《贞观政要·辩兴亡》嘴馋的人吃自己身上的肉，肉吃光了，自己也就死了。国君征收赋税不停，老百姓被折腾得疲惫不堪，君主自己也就灭亡了。已：停止。弊：疲惫。

竭泽取鱼，非不得鱼，明年无鱼。焚林而畋，非不获兽，明年无兽。

唐代吴兢《贞观政要·纳谏》把河水弄干来捉鱼，不是得不到鱼，但明年就不会有鱼。把树林烧光了来打猎，不是得不到野兽，但明年就不会有野兽了。意谓对民力的使用不要“竭泽而渔”，竭泽，把水湾弄干。畋(tián)，打猎。

为君之道，必须先存百姓，若损百姓以奉其身，犹割股以啖腹，腹饱而身毙。

唐代吴兢《贞观政要·君道》做国君所应遵循的原则，必须首先关心老百姓。如果用损害老百姓利益的办法来奉养自身，那就象从自己的腿上割肉来充饥一样，肚子填饱了，生命也就完结了。啖(dàn)吃。

百姓欲静而徭役不休，百姓凋残而侈务不息，国之衰弊，恒由此起。

唐代吴兢《贞观政要·君道》老百姓盼望过好日子而徭役没完没了，人民穷困不堪而奢侈的举动无休无尽，国家的衰亡常常就是由此引起的。休：止，完。凋残：困苦不堪。侈务：奢侈的举动。恒：常常，通常。

地广非常安之术，民劳乃易乱之源。

五代张昭远等《旧唐书·后妃传上》使领土辽阔广大，并不是国家永久安定的办法；人民困苦劳顿，正是容易触发祸乱的根源。

主者以民为基，民以财为本，财竭则下畔，下畔则上亡。是以明王爱养基本，不敢穷极。

《资治通鉴·汉纪二十三》君主以老百姓为基础，老百姓以恒产为根本，他们的恒产被敲诈光了，就要发生叛乱，民众叛乱，统治者也就灭亡了。所以贤明的君主爱护基础和根本。不敢穷征极敛，畔：同“叛”。穷极：穷征极敛。

“君不夺农时，则国人皆有余食矣；不夺蚕要，则国人皆有余衣矣！”故人君之养人，在省其征役而已。

《资治通鉴·唐纪十六》“国君不侵占耕耘的季节，那么全国人就都有余粮了；；国君不夺去养蚕的时机，那么全国人就都有富余的衣服了！”所以国君养育百姓的要点，只在于节省民力的征用而已。蚕要：养蚕的时机。省：减轻，节省。征役：征用民力。

富国之术，不在乎聚敛而在惜费。

宋代辛弃疾《九议》之七使国家富有的办法，不在于搜刮而在于节省费用。聚敛：剥削，搜刮，惜费：节约花费。

不求不贪于民，而民知逊；不求不贪于民，而民知廉。

宋代杨万里《见执政书》不过分贪求，不与民争利，人民就懂得谦让，不苛求于人民，不贪得无厌地盘剥人民，人民就懂得廉洁。求：贪求，苛求。逊：谦逊，谦让。

宁过于予民，不可过于取民。

宋代朱熹《朱子语类》卷十六宁可在给予老百姓方面有所超出，也不可在向老百姓索取方面有所超出，予：给。

养民至厚，取之至薄。

宋代叶适《叶适集·平阳县代纳坊场钱记》对百姓的养育要极为深厚，而从百姓那里索取的却十分菲薄。

所谓裕民者，取之有制，使之优厚之谓也。所调节用者，使之出入有度，足以相掩之谓也。

宋代曾巩《曾巩集·财用》所谓使人民富裕，意味着对百姓的索取有节制，以便使他们的生活优裕丰厚。所谓节约费用，是说付出和收入有限度，能够足以相抵。相掩：相抵。

救人瘼者，以重敛为病源；料兵食者，以惠农为军政。

宋代卢多逊等《旧五代史·唐书·李琪传》解救人民的疾苦，应该针对繁重的剥削这种病根；筹划军队的给养，应该推行使农民能获得好处的军需政策。瘼（mò）：疾苦。敛：聚敛，搜刮。料：计算，这里是筹划的意思。惠：好处。

牧羊者，岁尝两剪其毛，今牧人日剪其毛而献之，则主者固悦其得毛之多矣，然而羊无以避寒热，即死且尽，毛又可得哉！民财亦有限，取之以时，犹惧其伤残也。今尽刻剥无遗，犹有百姓乎？

《元史·董俊列传附董文用》放羊的人，每年从羊身上剪两次毛，现在放羊的人每天都从羊身上剪毛，献给主人，那么主人当然为他献毛之多而高兴，但是羊却无法避寒避热，很快就要完全死掉，那么以后还能得到毛吗？民间的钱财也是有限度的，按时去取，还怕损伤百姓的元气呢，今天要把它掠夺无余，那还有老百姓的活路吗？固：当然。即：马上，很快。伤残：伤害，损伤。刻剥无遗：掠夺无余，盘剥干净。

取之有制，用之有节则裕；取之天制，用之不节则乏。

明代张居正《论时政疏》索取有限制，使用有节制，财富就会很充裕；索取无限制，使用无节制，财富就会匮乏。

察民之性

天下之人如流水，障之则止，启之则行，静之则清。

《六韬·文启》天下的百姓如流水，阻碍它就停止，疏导它就长流，静澄它就清澈。障：阻碍。启：疏导。

凡人恶死而乐生，好德而归利。能生利者道也。道之所在，天下归之。

《六韬·文韬》凡是人都厌恶死而愿意生，爱好德而趋于利，能带来利益的就是“道”；道所在的地方就是天下人归向的地方。归：趋向，归向。

民恶忧劳，我佚乐之；民恶贫贱，我富贵之；民恶危坠，我存安之；民恶灭绝，我生育之。

《管子·牧民》人民怕忧劳，我就使他安乐；人民怕贫贱，我就使他富贵；人民怕危难，我就使他安定；人民怕灭绝，我就使他生育繁息。佚，通“逸”。危坠：危险，危难。

民必得其所欲，然后听上；听上，然后政可善为也。

《管子·五辅》人民的欲望必须得到满足，然后才能够听从上面，听从上面，然后政事才能办好。得其所欲：使其欲望得到满足。善为：办好。

因民之所利而利之，斯不亦惠而不费乎？择可劳而劳之，又谁怨？

《论语·尧曰》根据民众的愿望而做对他们有利的东西，不就能使他们得到好处而且不耗费吗？选择老百姓可以干的事情而叫他们干，还有谁会怨恨呢？斯：这。惠：好处。

好人之所恶，恶人之所好，是谓拂人之性，菑必逮夫身。

《礼记·大学》喜爱人们所憎恶的，憎恶人们所喜爱的，这就是说违背了人的本性，灾祸就一定会降到自己的身上；拂：违背。菑：“灾”的异体字，灾祸。逮：到，及。

民之所好好之，民之所恶恶之。此之谓民之父母。

《礼记·大学》人民所喜爱的东西我喜爱之，人民所憎恶的东西我憎恶之，这才能称为人民的父母官。

饰民之欲，而严其听，禁其心，圣人难也。

《晏子春秋·内篇谏下》抑制民众的欲望，严格限制他们的听闻，禁止他们自由地思想，这是连圣人也难以办到的。饰：整饰，引申为抑制。

用民得其性，则令行如流。

《孙臆兵法·奇正》使用百姓，掌握了他们的性情，命令的贯彻就能象流水一样顺畅。

去民之所恶，补民之不足。

《国语·越语上》消除民众所反对厌恶的东西，补充民众需要而又不足的东西。

求逞于人，不可；与人同欲，尽济。

《左传》昭公四年企图把自己的意志强加于人是不行的，与国人的愿望相一致，则什么事情都能办成。强调做事要符合人民的愿望，不要逆着人心行事。求：企图。逞：放纵自己的意志。欲：意愿，愿望。济：成，成功。

所违民欲犹多，民何安焉？

《左传》宣公十二年所干的事情很多不符合人民的愿望，民众怎么能够安定呢？指出只有行事顺乎民意，民众才能安定。欲：愿望。

人君而有好恶，故民可治也。人君不可以不审好恶。好恶者，赏罚之本

也。

《商君书·算地》人生来就有喜好和厌恶，所以可以利用它来治理民众。国君不能不慎重考察人的喜好和厌恶。人的喜好和厌恶，是实行赏罚的依据。意思是根据人们的喜好来设立奖赏，让大家去追求；根据人们的厌恶来设立刑罚，让人们畏惧，从而达到治理的目的。人君：当为“人生”之误。

民之性，饥而求食，劳而求佚，苦则索乐，辱则求荣，此民之情也。

《商君书·算地》民众的本性是，饿了就要吃饭，累了就要休息，痛苦时就要寻找欢乐，耻辱时渴求得到荣誉。这是民众的常情。佚：同“逸”，安逸。索：索取，寻找。

民之生，度而取长，称而取重，权而取利。明君慎观三者，则国法可立而民能可得。

《商君书·算地》民众的常情是这样的：量东西要长的，称东西要重的，权衡利害要有利的。英明的国君如果能够慎重地观察这三者，国家的法度就可以确立，人民的才能就可以利用。生：通“性”。能：才能。

得其心有道：所欲与之聚之，所恶勿施，尔也。

《孟子·离娄章句上》得到民心有它的规律：他们所需要的，便帮助他们收聚起采，他们所厌恶的，便不要强加到他们头上，不过这样罢了。与：帮助。尔：如此，这样。也同“耳”，解作“罢了”。这里兼有这两重意思。

民无常处，见利之聚，无之去。欲为天子，民之所走，不可不察。

《吕氏春秋·功名》我民没有固定的处所，他们总是聚集在可以看到利益的地方，离开那些没有利益的地方。想要做天子的，对于人民奔走的原因，不可不仔细察辨。见利之聚：即聚于见利之处。无之去：即“无利之去”，结构与“见利之聚”同。

为民纪纲者何也？欲也恶也。何欲何恶？欲荣利，恶辱害。民害所以为罚充也，荣利所以为赏实也。赏罚皆有充实，则民无不用矣。

《吕氏春秋·用民》什么是使用人民的“纪”和“纲”呢？就是希望和厌恶。人民希望什么厌恶什么？希望得到荣耀利益，厌恶遭到耻辱和灾祸。耻辱灾祸是用来进行惩罚的内容，荣耀利益是用来进行赏赐的内容。赏赐惩罚都能实现，那么人民就没有不被使用的了。欲：希望，喜好。恶：厌恶。充、实：内容。

人之欲虽多，而上无以令之，人虽得其欲，人此不可用也。

《吕氏春秋·为欲》人们的欲望即使很多，可是君主没有（利用这些欲望而因势利导地）役使他们，人们虽然得到了自己的欲望，但还是不能为君主所用。主张要充分利用人人都有欲望这一常情，用恰当的方法满足他们的欲望，使他们为统治者所用。无以：没有利用。令：使，使役。

民进则欲其赏，退则畏其罪，知其能力之不足也，则以为继矣。以为继，知，则上又从而罪之，是以罪召罪。上下之相讎也，由是起矣。

《吕氏春秋·适威》百姓前进就希望得到赏赐，后退就害怕受到惩处。当知道自己能力不足时，就会做虚假的事了。做虚假的事，君主知道了，跟着就加以惩处，这样就是因为畏罪而获罪。君主和百姓相互仇恨，就由此产生主了。告诫统治者不要实际上做不到的事来要求下级和百姓，否则就会产生虚假和怨恨。为：通“伪”，虚假。继：连继，紧接着。讎：同“仇”。

乱国之使其民，不论人之性，不反人之情，烦为教而过不识，数为令而非不从，巨为危而罪不敢，重为任而罚不胜。

《吕氏春秋·适威》混乱的国家在役使自己的百姓时，不了解人的本性，不反求人的常情，频繁地制定教令，而对人们不能掌握却加以责备；屡次下达命令，而对人们不能听从却加以非难；制造巨大的危难，面对人们不敢赴难却加以治罪；注重分派任务，而对人们无法胜任就加以惩罚。意思是施政行令要适度，不要纷繁苛刻。反：反求。过不识：责怪人们不懂。识，知。数（shuò）：屡次，多次。非不从：对人们不听从进行非难。罪不敢：对人们敢赴危难加以治罪。

其于人也，忠信尽治而无求焉；乐正与为正，乐治与为治。

《吕氏春秋·诚廉》对于百姓，忠心为怀，尽心治理，而无所求；百姓喜欢公正，就帮助他们实现公正；百姓乐于太平，就帮助他们实现太平。与：帮助。

军国之要，寡众心，施百务。

《黄石公三略·上略》统军治国的关键，在于明察众人的心理，采取各种正确的施政措施。百务：各种施政措施。

决其善志，防其邪心，启其善道，塞其奸路。

《淮南子·泰族》坚定他们的正确思想，预防他们的邪恶念头，开辟他们从善的道路，堵塞他们作奸的途径。决：坚定。志。思想。启：开辟。

因民之所善而劝善，因民之所恶而禁奸，故赏一人而天下誉之，罚一人而天下畏之。

《淮南子·汜论》根据民众所喜欢的而鼓励善行，根据民众所憎恶的来禁止奸邪，所以奖励一个人天下人都称颂，惩罚一个人天下人都害怕。强调赏罚只有合乎民意才能有效果，因：根据，按照。劝：鼓励。誉：赞誉，称颂。

圣人之制民，使之有欲，不得过节；使之敦朴，不得无欲。

汉代董仲舒《春秋繁露·保位权》英明的君主统治民众，应当使民众有欲望和追求，但不能过度；应当使民众品性敦朴，但不能要求他们没有欲望和追求。

情之所恶，不以疆人；情之所欲，不以禁民。

《汉书·晁错传》自己感情上厌恶的事情，不强迫别人去做；自己感情上想做的事情，不禁止别人去做。疆：同“强”。

崇利显害以与下市，使亲疏、贵贱、贤鄙、愚智皆必顺我令，乃得其欲。

汉代王符《潜夫论·劝将》推崇好处，昭示害处，并且向部下展示出来，使关系远近、身份高低、贤能与浅陋、愚昧与聪明都一定顺从我的命令，他们也从中达到了自己的欲望，作者认为，趋名利、避祸害是人的共性，要利用人的欲望。让他们听从命令。崇：推崇，市：贸易，这里是展示、引诱之意。鄙：浅陋。

用人不尽其所欲为，所以养其心；故士常蓄其怒、怀其欲而不尽。怒不尽则有余勇，欲不尽则有余贪。

宋代苏洵《心术》用人时不全部满足他们的愿望，这就是锻炼培养部队思想感情的方法。所以士兵经常蕴蓄怒气，怀抱着愿望却没有全部满足。怒气不完结就有多余的勇气，愿望不能满足，就常有所求。主张用不满足人的全部欲望而使其常有所求的办法来使人保持积极性。所欲为：要求的，追求的。余贪：多余的、没有得到满足的贪求。

情可顺而不可徇，法宜严而不宜猛。

明代张居正《陈六事疏》民情可以顺应而不可以曲从，法令应该严明而不应该严酷。徇：曲从。猛：严厉，严酷。

恤民之苦

与人同病相救，同情相成，同恶相助，同好相趋。

《六韬·发启》对人民的病象对自己的病一样相救，对人民的事情象对自己的事情一样帮助成功，对人民厌恶的东西象对自己厌恶的东西一样帮助解除，对人民喜爱的东西象对自己喜爱的东西一样帮助争取。趋：奔向，努力争取。

存养天下鳏寡孤独，赈赡祸亡之家。其自奉也甚薄，其赋役也甚寡，故万民富乐而无饥寒之色。

《六韬·盈虚》抚养天下鳏寡孤独的人，救济赡养遭受天灾人祸的家庭，而统治者自己的生活很节俭，加给人民的赋税和劳役也很少。因此广大老百姓富足快乐而无饥饿寒冷的面容。存养：保全，抚养。鳏（guān）：老而无妻或死了妻子的人。寡：老而无夫或死了丈夫的人。孤：幼年失双亲或父母双亡的人。独：无依无靠的人。赈（zhèn）：救济。赡（shàn）：赡养，供给。奉：同“俸”。

凡牧民者，必知其疾，而忧之以德，勿惧以罪，勿止以力。慎此四者，足以治民也。

《管子·小问》凡治理人民，一是必须了解其疾苦，二是要厚施德惠，三是不用刑罚恐吓他们，四是不用强力禁制他们。注意这四点，就可以治理好了。牧：管理，治理。忧：“优”之借字，丰厚。惧：恐吓。止：禁制。

里穷而无告，天乐有上矣；饥饿而无告，无乐有君矣。

《晏子春秋·内篇谏上》闾里内的人民贫穷而无处求告，就不喜欢这样的执政者；受饥饿之苦而无处求援，就不喜欢这样的君主。说明执政者如不关心人民疾苦，人民就不会拥护他们。里：闾里，里巷。无告：无处投告、求援。无乐：没有欢乐，此处指从执政者那里得不到幸福而不喜欢执政者。

饱而知人之饥，温而知人之寒，逸而知人之劳。

《晏子春秋·内篇谏上》在自己饱食时，应想到人民会有饥饿；在自己暖和时，应知道人民会有寒冷；在自己安逸时，应体察到人民的辛劳。

傲细民之忧，而崇左右之笑，则国亦无望已。

《晏子春秋·内篇谏下》把人民的忧患看得微不足道，而着重于求取左右的欢笑，这就使得国家没有希望。傲：轻视，细民：小民，指百姓。崇：重。

民有三患：饥者不得食，寒者不得衣，劳者不得息。

《墨子·非乐上》百姓有三个方面的忧虑：饥饿的人得不到食物，寒冷的人穿不上衣服，劳动的人得不到休息。提醒执政者从这三个方面体察人民疾苦。

民人痛疾而或燠休之，其爱之如父母而归之如流水。

《左传》昭公三年人民有了疾苦，执政者给予体贴关怀，人民对执政者就会象对父母那样爱戴，如同水往低处流那样归顺执政者。燠（yù）：温暖，此处引申为体贴关怀。休：同“咻”（xiū），病痛声。

勤恤其民而与之劳逸，是以民不罢劳，死知不旷。

《左传》哀公元年努力体恤百姓，而且使他们有劳有逸，所以老百姓不会疲劳，即使为国而死也知道不是白死。勤：努力，尽力。罢：疲。死知不旷：知道不会空死，必有存恤。旷，空。

以不忍人之心，行不忍人之政，治天下可运之掌上。

《孟子·公孙丑章句上》以怜悯别人的好心，去施行怜悯下面百姓的仁政，那么治理天下就象把一件小东西放在手掌上运转那么容易了。不忍：怜悯。运：运转，转动。

禹思天下有溺者，由己溺之也；稷思天下有饥者，由己饥之也，是以如是其急也。

《孟子·离娄章句下》夏禹心想天下有蒙受洪水之灾的，就象自己把他们推进水里一样（内疚）；稷心想天下没有饭吃的，就象自己让他们饿肚皮一佯（渐愧），所以对解除老百姓疾苦的事会抓得这样紧。溺：被水淹。稷（jì）：主管农事的官员。

庖有肥肉，厩有肥马，民有饥色，野有饿草，此率兽而食人也。兽相食，且人恶之；为民父母行政，不免于率兽而食人，恶在其为民父母也？

《孟子·梁惠王章句上》厨房里摆着肥美的肉食，马栏里养着膘肥体壮的马匹，老百姓却面有饥色，田野上横阵着饿死者的尸体，这无异于率领着兽类去吃人。兽类自相残食，人民尚且憎恶它们这种行为；那些号称为民父母的执政者，办理政事时，却不免干出率领着兽类去吃人的勾当来，那么，他们作为人民父母的意义又在哪里呢？庖：厨房。厩：马棚，也泛指牲口棚。孛（pi o）：同“殍”，饿死的人。率：率领。且：尚且。恶在：恶同“乌”，恶在与“何在”相似。

乐民之乐者，民亦乐其乐；忧民之忧者，民亦忧其忧。乐以天下，忧以天下，然而不王者，未之有也。

《孟子·梁惠王章句下》以人民的快乐为自己的快乐的人，人民也会以他的快乐为他们的快乐；以人民的忧愁为自己的忧愁的人，人民也会以他的忧愁为他们的忧愁，乐与天下人民同乐，忧与天下人民同忧，这样还不能成为君工的事，是决不会有的。以：与。

古之君人者，其惨怛于民也，国有饥者食不重味，民有寒者而冬不被裘。

《淮南子·主术》古代的君主，为民众的疾苦而忧伤，国家有吃不上饭的，君主就不吃多种菜肴，百姓有穿不上棉衣的，君主冬季就不穿裘皮衣服。惨怛（cándá）：忧伤。重味：多种菜肴。被：穿。

轻赋薄敛以宽民氓，布德施惠以振困穷，吊死问疾以养孤孀，百姓亲附，政令流行。

《淮南子·修务》少征收赋税以使老百姓生活宽松，布施恩

惠以救济经济困苦的人，悼念死者慰问病者以赡养孤男寡女，这样老百姓就会亲附，政令就象流水一样畅行无阻。氓（méng）：老百姓。振：通“赈”，救济。

主之所求于民者二：求民为之劳也，欲民为之死也。民之所望于主者三：饥者能食之，劳者能息之，有功者能德之。民以偿其二贵，而上失其三望，国虽大，人虽众，兵犹且弱也。

《淮南子·兵略》君主对老百姓的要求有两条：要求老百姓为他们劳动，希望老百姓为他们赴死。而老百姓对君主的希望有三条，使饥饿的人吃上饭，使劳动的人得以休息，对有功劳的人施以德惠。老百姓尽到了他们的两个责任，而君主却在三方面都使人失望了。这样，国家虽然大，人口虽然众多，兵力还是很弱的。德：施以恩德。偿：回报，这里指尽责。

君以恤民为本。

汉代王符《潜夫论·本政》君主以关心民生疾苦为根本。恤：体恤，关心。

视人如伤，恤其勤劳，爱民犹子。

唐代吴兢《贞观政要·慎终》对待百姓的疾苦象对待伤病员一样，对百姓的勤奋劳苦予以深切的关怀，爱护老百姓象爱护自己的子女一般。视：对待。恤：关心，体恤。犹：如。

民困而主不恤，下怨而上不知，俗已乱而政不修，此三者，陈涉之所以为资也，此之谓土崩。

《资治通鉴·汉纪十》人民困苦而君主不体恤，民间怨声载道而执政者却不知道，风气已经败坏而政治仍不整治，这三项，正是陈胜揭竿而起的凭借，这就叫做“土崩”。修：整泊。陈涉：陈胜，秦末农民起义领袖。资：凭借，依靠。

享玉食珍羞之奉，当思两淮流莩转壑之可矜；闻管弦钟鼓之声，当思西蜀白骨如山之可念。

《宋史·谢方叔列传》当你享用着世界上最珍贵的食物的时候，应该怜悯那些流离失所，辗转沟壑最后饿死的两淮百姓；当你听到管弦之乐、钟鼓之声的时候，应当想到那些四川白骨如山的死难将士。羞：同“馐”，美食。奉：供奉，奉献。莩(pi o)：饿死的尸体。矜(j n)：怜悯。

天下之大务，莫大于恤民。

宋代朱熹《朱子大全·文十一·庚子应诏封事》天下最重要的事情，没有比体恤民生疾苦更大的了。务：事情。恤(xù)：体恤。

从来经国者，宁不念樵渔。

明代谢榛《送攀侍御文叙之金陵》诗自古以来凡是治理国家的人，难道可以不顾念下层百姓吗？经，治理。宁：岂。念：挂念。樵渔：泛指下层人民。樵，打柴的人。渔，捕鱼的人。

安民之道，在察其疾苦而已。

明代张居正《张太岳集》卷四六，《请蠲积逋以安民生疏》安定百姓的途径，不过在于了解和体恤他们的疾苦而已。

得民之心

越我民罔尤违，惟人。

《书·君奭》我们的民众是不会无故产生怨恨情绪的，一切都在人为。

罔：无。尤违：怨恨。

令之所以行者，必民乐其政也。

《管子·形势解》命令之所以能够推行，必然是由于其政事得到人民的欢迎和拥护。乐：乐于，拥护。

顺人心，安情性，而发于众心之所聚。是以令出而不稽，刑设而不用。

《管子·君臣上》顺从人心，适应人的情性，行事都从众人所共同关心的地方出发。这样命令布置下去就不会有阻碍，刑罚设置了却用不上，稽：稽留，阻碍不通的意思。

古之圣王，所以取明名广誉，厚功大业，显于天下，不忘于后世，非得人者，未之尝闻。暴王之所以失国家，危社稷，覆宗庙，灭于天下，非失人者，未之尝闻。

《管子·五辅》古代的圣明君主，所以能取得盛名广誉，丰功伟业，显赫于天下，不朽于后世，从未听说不是由于深得人心的。暴君之所以丧失国家，危害社稷，颠覆宗庙，湮没无闻于天下，也没有不是由于失去人心的。灭，消失，此处指湮没无闻，与上文“显于天下”相对应。

下令于流水之原者，令顺民心也。

《管子·牧民》把政令下达在好象流水的水源上，就是使政令顺乎民心。意谓政令顺乎民心，才能象流水一样畅通无阻。原：通“源”，水源。

政之所行，在顺民心；政之所废，在逆民心。

《管子·牧民》政令之所以能够推行，在于顺应民心；政令之所以废弛，在于违背民心。

人主出言，顺于理，合于民情，则民受其辞。

《管子·形势解》君主说话、发号令，只有顺乎道理，合乎民情，人民才能够接受他的指示。辞：言辞，这里指指示。

民之从有道也，如饥之先食也，如寒之先衣也，如暑之先阴也。故有道则民归之，无道则民去之。

《管子·形势解》人民归附有道的君主，如同饥饿时先想到食品，寒冷时先想到衣服，暑热时先想到阴凉一样。所以有道则人民归附，无道则民众离散。从：归附。去：离散。

政必合乎民。

《晏子春秋·内篇问上》国家政事必须合乎人民意愿事因于民者必成。

《晏子春秋·内篇同上》办理政事依靠人民必定成功。因：依靠。

逃人而谟，虽成不安；傲民举事，虽成不荣。

《晏子春秋·内篇问上》脱离人民而谋事，即使有所成就，但不能平安：不尊重人民意愿去办事，即使有所成就，也不能昌盛。逃：脱离，谟，议谋。傲：轻视，不尊重。荣：昌盛。众怒难犯，专欲难成。

《左传》襄公十年众人的愤怒难以触犯，专独的欲望难以成功。犯：触犯。

众怒不可蓄也，蓄而弗治，将蕝。

《左传》昭公二十五年不能让众人的愤怒积聚起来，积聚起来又不能好

好处理，愤怒的情绪将会越积越多。蓄（xù）：蓄积。蕴（yùn）：通“蕴”，积聚。

圣君之治人也，必得其心，故能用力。

《商君书·勒令》圣明的国君治理民众，一定要先得民心，这样才能使用民众的力量。

国无怨民曰强国。

《商君书·去强》国内没有怨恨统治者的民众，就叫做强国。告诫统治者，如果招致人民怨恨就会衰弱乃至灭亡。

桀约之失天下也，失其民也；失其民者，失其心也。得天下有道：得其民，斯得天下矣。

《孟子·离娄章句上》桀、纣两个暴君之所以会丧失天下，是由于失去了人民的拥护；而失去人民拥护的原因，是由于失去了民心。要得到天下有它的规律：得到人民的拥护就能得到天下。道：规律。

耨耕伤稼，耨耘失岁，政险失民。

荀子·天论》耕种粗劣，伤害庄家；锄草粗糙，影响收成；国家政治昏庸险恶，就会失去民心。耨（kú）：粗劣，粗糙。岁：指收成。险：险恶。

治国安家，得人也；亡国破家，失人也。

《黄石公三略·上略》治国安家，在于得人心；亡国破家，由于失去人心。

贤人之政，降人以体。圣人之政，降人以心。体降可以图始，心降可以保终。

《黄石公三略·下略》贤能之人的政治，使人行动顺从；圣明之人的政治，使人心中悦服。行动上顺从，可以共同谋事创业；心中悦服，可以保全始终。降；顺从，降服。体：形体，此处指举止、行动。图始：谋划创业。保终：保全始终。

不善则不有。有必缘其心，爱之谓也。有其形不可谓有之。

《吕氏春秋·适威》不善待百姓、就不能得到百姓拥护。得到百姓拥护，必须让百姓从内心里拥护，这就是所说的爱戴了。只占有百姓的躯体不能叫做得到了百姓拥护。不有：不拥有，指不能得到人民拥护。有其形：只是表面上占有。

不达乎人心，位虽尊，何益于安也？

《吕氏春秋·察微》不了解人心，地位即便尊贵，对安全又有什么益处呢？达：通晓，了解。

先王先顺民心，故功名成。夫以德得民心以立大功名者，上世多有之矣。失民心而立功名者，未之曾有也。

《吕氏春秋·顺民》先王治理天下首先顺依民心，所以功成名就。依靠仁德博取民心而建大功、成就美名的，古代大有人在。失去民心而建立功名的却不曾有过。

取民之所说而民取矣，民之所说岂众哉？此取民之要也。

《吕氏春秋·顺民》选择使人民高兴的事去做，民心就获得了。人民高兴的事难道会很多吗？这是取得民心的关键。取：前一个“取”指选取，选择，后一个“取”指取得，获。说：通“悦”，高兴。要：要领，关键。

受命而王，各有所由兴，殊路而同归，谓因民而作，追俗为制也。

《史记·礼书》秉承上天的命令来建立朝代的，各有其兴起的缘由，途

径不同，结果却是一致的。这就叫做顺应人民的愿望，根据人民实际习俗来拟定方针制度。受：秉承。因：顺应。追：遵循，根据。

上圣不务治民事，而务治民心。

汉代王符《潜夫论·德化》最高明的君主不致力于管理民事，而着重致力于治理民心。务：致力于。

唱而民和之，动而民随之，是知引其天性所好，而压其情之所憎也。如是则言虽约，说必布矣；事虽小，功必大矣。

汉代董仲舒《春秋繁露·正贯》执政者倡导什么，老百姓就响应什么，执政者怎么行动，民众用快就跟上来。之所以能够这样，是由于执政者顺乎百姓的喜好，而对百姓所憎恶的东西进行压制。这样，执政者话虽少，却能传布全国；用力虽少，功效却很大。强调执政行事要顺民心合民意。唱：同“倡”，倡导。和：响应。约：简约。布：传布。

所谓有天下者，非谓履势位、受传籍、称尊号也，言运天下之力而得天下之心。

《淮南子·泰族》所谓拥有天下的人，不是指登上权势赫赫之高位。接受符信曲籍、称呼帝王尊号而是，说能运用天下人的力量，得天下人民之心。履：登上。传：符信。籍：典籍。

尧、舜、禹、汤，法籍殊类，得民心一也《淮南子·说林》尧，舜、禹、汤四位古代君王，他们的法典是不一样的，但在得民心上是一样的。意谓时代不同，法度不必一致，但任何时候都必须得民心。

鱼无水，则不可以生；人失足，必有可以步；

国失民，亦不可以治。

北齐刘昼《刘子·贵农》鱼离开了水，就不能够存活；人失去双脚，就不能够行走；国家丧失了民心，就不能够安定。说明国家安定的关键，在于深得民心。治：安定。

民之多怨，非国福矣。

《南齐书·武十七王传》人民有很多怨恨，决不是国家的好事。怨在大，可畏惟人，载舟覆舟，所宜深慎，奔车朽索，其可忽乎！

唐代吴兢《贞观要·君道》怨恨不在大小，可怕的是失民心。老百姓就象江河之水一样，既可以载舟船航行，又可以使舟船覆没，所以应当谨慎地加以对待。统治天下就象用朽了的缰绳驾驭飞奔的马车，其危险这么大怎么可以疏忽大意呢？

三皇之为君也，无常心，以天下心为心；五帝之为君也，无常欲，以百姓欲为欲。顺其心以出令，则不严而理；因其欲而设教，则不劳而成。

《白氏长庆集》卷四五，《策林·不劳而理在顺人心立教》古代的“三皇”做君主时，没有自己固定的心，而是以天下人的心为自己的心；“五帝”做君主时，没有自己固定的愿望，而是以百姓的愿望为自己的愿望。顺应民心而发布政令，即使不严厉也治理得很好；根据民众的愿望而设立政教，即使不辛劳也能成功。三皇：指古代传说中的三个帝王，说法不一，有时称伏羲、燧人、神农三人，五帝：有时指黄帝、颛顼、帝喾、唐尧，虞舜。

邦之兴，由得人也；邦之亡，由失人也。

唐代白居易《辩兴亡之由策》国家的兴盛，在于得到了民心；国家的衰亡，在于失了民心。意谓人心向背是国家兴亡的关键。邦：国家。得人：得人心。

为政之道，以顺民心为本，以厚民生为本，以安而不扰为本。

宋代程颐《代吕公著应诏上神宗皇帝书》处理政务的方法，要以顺应民心为根本，以重视人民生活为根本，以安定而不扰民为根本。厚：重视。

举大事，必当下顺民心，上合天意，功乃可成；若负强恃勇，触情恣欲，虽得天下，必复失之。

《资治通鉴·汉纪三十》兴办大的事业，必须下顺百姓之心，上合苍天之意，功业方可成功；如果依仗兵强将勇，为所欲为，即使得到了天下，也还会重新失去。负、恃：依仗。触情：肆情，放纵。恣（zì）：放纵，无拘束。

天下之事孰有大于人心与民命者乎？而其要则在夫一人之心也。人心无所一，民命无所措。

宋代陈亮《陈亮集·廷对》天下的事情难道还有比人心和百姓生命更重要的吗？其中最重要的是统一人们的心，人心不能一致，百姓的身家性命就不能安定。一：统一。措：安放，此处引申为安定。

自古天下离合之势常系乎民心，民心叛服之由实基于喜怒。

宋代辛弃疾《美芹十论·观衅第三》自古以来国家的分裂和统一都取决于民心，人民是背叛还是顺从的原因确实根源于他们内心的喜怒向背。离合之势，指分裂或者统一。系：联系。叛服：背叛或者顺从。由：原由，原因。基：基础，根源。

人心之于人主也，如木之有根，如灯之有膏，如鱼之有水，如农夫之有田，如商贾之有财。木无根则槁，灯无膏则灭，鱼无水则死，农夫无田则饥，商贾无财则贫，人主失人心则亡。

宋代苏轼《上神宗皇帝书》人民的心意对于君主来说，就象树木有树根、灯有油、鱼有水、农民有田土、商人有钱财一样。树木没有根就要干枯，灯没有油就要熄灭，鱼没有水就要死亡，农民没有地就要挨饿，商人没有钱则就要贫穷，君主得不到人民的拥护就要灭亡。膏：油。商贾（g）：泛指商人；行为商，坐为贾。槁（g o）：枯槁。

国之命，如人之命。人之命在元气，国之命在人心。

宋代杨万里《壬辰轮对第一札子》国家的生命，就象人的生命。人的生命在于元气，国家的生命在于民心。

力可以得天下，不可以得匹夫匹妇之心。

宋代苏轼《湖州韩文公庙碑》依靠暴力，可以夺得天下，却无法获得普通老百姓真心真意的拥护。匹夫匹妇：指平民。

吏知民心则明，明则政平矣；民知吏心则信，信则令行矣。

宋代李靓《直讲李先生文集》卷一，《官人第四》官吏了解民众的心愿，就是贤明，官吏贤明那么国家政事就公正合理了；民众了解官吏的思想就会信任他们，民众信任官吏那么政令就可以顺利施行了。明：贤明。平，公正合理。

得土地易，得人心难。

《宋史·杨简传》要获得和占有土地是比较容易的，要获得人民的拥护却是不容易的。

扶危定倾，以得人心为本务。

清代王夫之《读通鉴论》卷十三在国家倾危时要想匡扶社稷，使大局安定，必须以得人心为根本大事。

民心离，士心不附，上有余怨，下有溢怒，国家必随之以倾。

清代王夫之《读通鉴论》卷十七民心背离，士大夫们的心也不归附，上面有发不完的怨言，下面有泄不完的愤怒，国家必定随之倾危。余：遗留，剩下的，溢：充满，过度。

取民之信

言而不信则民不附，行而贼暴则天下怨。

《管子·形势解》出言无信，人民就不会归附；行事残暴，天下就怨声载道。贼：残，害。

信也者，民信之；仁也者，民怀之；严也者，民畏之；礼也者，民美之。

《管子·小问》你对人民讲信用，人民就信任你；你对人民施仁政。人民就归向你；你严肃端正，人民就敬畏你；你行之有礼，人民就赞美你。怀：归向。

不欺其民，则下亲其上。

《管子·牧民》不欺骗人民，下面的百姓就会亲近拥戴执政者。

言必信，行必果。

《论语·子路》说话一定讲信用，做事一定要坚决。果：果断，坚决。

君子信而后劳其民，未信，则以为厉已也。

《论语·子张》君子讲信用才可以去使唤百姓。没有信用就去使唤，老百姓就会认为是危害自己。厉：危害。

子贡问政，子曰：“足食，足兵，民信之矣。”

《论语·颜渊》子贡问怎样治理政事，孔子说：“粮食充足，军备充足，人民信任政府。”兵：武器，指军备。

敬事而信，节用而爱人。使民以时。

《论语·学而》对政事要慎重而讲信用，节约费用并爱护人民，根据农时来使用民力。敬：慎重。

信不足焉，有不信焉。

《老子·十六章》执政者信用不够，才有不信任的事情发生。

不宝金玉，而忠信以为宝。

《礼记·儒行》执政者不应以金玉为宝，而应把忠诚守信看成最宝贵的东西。

信以结之，则民不倍。

《礼记·缙衣》用政令的信用去团结群众，人民就不会背叛政府。倍：通“背”，背叛。

言诺而不与，其怨大于不许。

《礼记·表记》郑玄注嘴上答应别人的要求而又不兑现，这样招致的怨恨比一开始不允诺所受的怨恨还要大。诺：允诺，答应。与：给与。

言顾行，行顾言。

《礼记·中庸》说话应该考虑自己能否做得到，或已经做得怎么样；做事又应该想想自己事先是怎么说的。顾：顾及，考虑到。

口惠而实不至，怨灾及其身。

《礼记·表记》嘴上许诺给别人好处，实际上又不兑现，抱怨和灾祸就会降临到身上。惠：好处。

信，国之宝也，民之所庇也。

《左传》僖公二十五年信用，是国家最珍贵的东西，也是民众得以庇佑的东西。庇（bì）；庇佑。

君能下人。必能信用其民矣。

《左传》宣公十二年君主能礼下于人，一定能取信于民并很好地使用他

们。下人：礼下于人，礼贤下士。信用其民：以诚信来使用他的人民。

诚者，君子之所守也，而政事之本也。

《荀子·不苟》诚实不欺，是君子所应当遵守的原则，也是处理国家大事的根本。守：遵循，坚持。

君臣不信，则百姓诽谤，社稷不宁。处官不信，则士不畏长，贵贱相轻。赏罚不信，则民易犯法，不可使令《吕氏春秋·贵信》君臣不诚信，那么百姓就会批评指责，国家就不得安宁。当官不诚信，那么年轻的就不敬畏年长的，地位尊贵的和地位低下的就会互相轻视。赏罚不诚信，那么百姓就会轻易地犯法，不可以役使。诽谤：批评，指责，处官：居官。

三代之道无二，以信为管。

《吕氏春秋·用民》夏、商、周三代的法则没有别的，就是把信用做为准绳。三代：指夏、商、周三代。管。枢要，准则。

赏善罚暴者，政令也；其所以能行者，精诚也。

《淮南子·泰族》能够起到赏善罚暴作用的，是国家的政令；政令之所以能够推行，靠的是执政者对人民的真诚。

同言而民信，信在言前也。同令而民化，诚在令外也。圣人在上，民迁而化，情以先之也。

《淮南子·缪称》一样的话，老百姓却相信，这是因为在讲话之前执政者就取得了信任。一样的命令，老百姓却听从。这是因为在命令之外，老百姓感受到了执政者的诚意。圣明的君主在上面。老百姓逐渐受到影响而发生变化，这是因为在此之前就建立了感情。迁：影响，变更。先：前。

众疑无定国，众惑无治民。疑定惑还，国乃可安。

《黄石公三略·下略》众人怀疑，就没有安定的国家；众人惶惑，就没有守秩序的民众。疑心消失，惶惑平息，国家就可以安宁。

自古皆有死，民无信不立。

汉代王充《论衡·问孔篇》自古以来都免不了死，百姓不信任政府国家就站不住脚。

布令信而不食言。

汉代刘向《说苑·政理》发布的命令要算数而不能食言。

不疑而天下自信。

汉代马融《忠经·广至理章》居上位的人能够不怀疑人民，人民也就自然相信他们了。

统武行师，以大信为本。

《三国志·蜀书·诸葛亮传》注引带兵打仗，以坚持信用为治军的根本。

统天下者当与天下同心，治一国者当与一国推实。

《三国志·魏书·刘馥传》注引统治天下的人一定要与全天下的人民同心同德，治理一个国家的人应当与一国之人以诚相待。统：统治。推实：推心置腹，以诚相待。

治国之要有三：一曰食，二曰兵，三曰信。三者国之急务，存亡之机，明主之所重也。

《全晋文》袁准文治理国家的纲要有三：第一是粮食，第二是武器准备；第三是讲信用。这三件事情是治理国家急需解决的首要任务，是关于一个国家生死存亡的关键，是圣明的皇帝所重视的大事。机：关键。

言而不信，言无信也；令而不从，令无诚也。不信之言，无诚之令，为

上则败德，为下则危身。

唐代吴兢《贞观政要·诚信》说出话人们不信任，就是说话早已失去信用；发出令来不能贯彻执行，就是发出的命令根本

没有诚意，不守信用的话，没有诚意的命令，对于执政者来说是败坏政德，对于居下位者来说则危及自身。

天之所辅者仁。人之所助者信。

唐代吴兢《贞观政要·纳谏》上天所辅佐的人是心怀仁爱的人，人们所帮助的人是讲求信用的人。

善为国者不欺其民，善为家者不欺其宗。

《资治通鉴·周纪二》善于治理国家的人，不欺骗他的人民；善于治理家庭的人，不欺骗他的亲人。为：治理。

国保于民，民保于信，非信无以使民，非民无以守国。

《资治通鉴·周纪二》国家靠人民来保障，人民靠信用来保障；没有信用就无法驱使人民，而没有人民就无法守住国家。

厚赏重刑，未足以劝善而禁非，必信而已矣。

《资治通鉴·汉纪十》丰厚的奖励，苛重的刑罚，都不足以勉励人民和善和禁止做坏事，必须对人民讲信用才行。非：坏事。

自古驱民在信诚，一言为重百金轻，今人未可非商鞅，商鞅能令政必行。

宋代王安石《商鞅》诗自古以来要治理好人民在于能守信用，商鞅把一句话看得比百两黄金还贵重，现时的人是不可以否定商鞅的，商鞅能够通过言而有信使政令坚决贯彻实行。驱：驱使，引申为统治、治理。非：非议，否定。一言为重百金轻：商鞅在开始变法时，曾在咸阳南门立一根三丈长的大木，宣布谁要把它搬到北门，就赏五十两黄金。后来果然有人这样做了，商鞅就赏了他五十两黄金。

使天下疑己，不可以为天下。

宋代叶适《水心别集》卷二，《财计下》使得天下怀疑自己，就没办法治理天下了。意谓要治理天下，必须取得人民信任。

法 治

国之权衡世之准绳

法者不可不恒也，存亡治乱之所以出，圣君所以为天下大仪也。

《管子·任法》法是不可不永远坚持的，它是存亡治乱的根源，是圣明君主用来作为天下最高准则的。恒：永久，此处指永久坚持。出：出处，根源。仪：准则。

罚严令行，则百吏皆恐；罚不严，令不行，则百吏皆喜。故明君察于治民之本，本莫要于令。

《管子·重令》刑罚严，法令行，则百官畏法尽职；刑罚不严，法令不行，则百官玩忽职守。因此，明智的君主深知治民的根本，没有比法令更要紧的。喜：同“嬉”，玩忽。

治国使众莫如法，禁淫止暴莫如刑。故贫者非不欲夺富者财也，然而不敢者，法不使也；强者非不能暴弱也，然而不敢者，畏法诛也。

《管子·明法解》治理国家，使役人民莫如有法，禁止淫乱，抑制暴行莫如有刑。贫者并非不想夺取富者的财物，然而他不敢，是法律不允许；强者并非不能欺凌弱者，然而他不敢，是畏惧法度的惩治。不使，不让，不允许。暴：欺凌。

凡国无法则众不知所为，无度则事无仪。

《管子·版法解》凡国家没有法制，民众就不知道怎样行事；没有制度，行事就没有准则。

国无经，何以出令？令之不从，上之患也。

《国语·周语下》国家没有固定的法律制度，凭什么来发布政令？政令不被人民服从，这是执政者的祸患。经：常法，固定的法律制度。出令：发布政令。上：执政者。

法虽不善，犹愈于无法，所以一人心也。

《慎子·威德》法律虽然不太理想，仍然比没有法律要好。因为它可以统一人们的思想和行为。愈：胜过。一：统一，划一。

民本，法也。故善治者塞民以法。

《商君书·画策》统治民众的根本是法制。所以善于治国的人，用法制来约束民众。塞：约束，遏制。

背法而治，此任重道远而无马牛，济大川而无舡楫也。

《商君书·弱民》背弃法治去治国，那就好比担子很重，道路很远，而没有牛马，又好比想过大河而没有船和桨一样。说明不通过法治而想治理好国家是不可能的。济大川：渡大河，舡（chuán）：同“船”。楫：船桨。

苟非明法以守之地，与危亡为邻。故明主塞法。

《商君书·弱民》如果不修明法制来保卫国家，那么就接近危亡了。所以英明的君主都明察法治的重要性。苟：假如。

法令者，民之命也，为治之本也，所以备民也。

《商君书·定分》法令是民众的生命，是治理国家的根本，是用来保护民众的备：防卫。备民，保护民众。

为治而去法令，犹欲无饥而去食也，欲无寒而去衣也，欲东西行也，其不几亦明矣。

《商君书·定分》治理国家而抛弃法令，就好像想不挨饿却不吃饭，想不受冻而不穿衣，想往东去而朝西走一样，这样相去大远是显而易见的。几：近。不几：不近，相去甚远。

不待法令绳墨而无不正者，千万之一也。故圣人以千万治天下。

《商君书·定分》不用按照法令准则，而行为就完全正确的人，千万人中只能有一个，而圣人是要根据千万人的情况来治理天下的。说明法治的必要性。绳墨：原指木工取直时用墨绳打线，引申为准则。

以治法者强，以治政者削。

《商君书·去强》用法律来治国，国家就强盛；只靠政令来治国，国家就削弱。强调法治而反对单凭人治。以治法：即“以法治”。以治政：即“以政治”，靠政令治国。

刑生力，力生强，强生威。

《商君书·去强》刑罚能够产生实力，实力能使国家强盛，国家强盛才有威力。

不恃赏罚而恃自善之民，明主弗贵也，何则？国法不可失，而所治非一人也。

《韩非子·显学》不依靠赏罚而靠百姓的自我完善，贤明的君主不崇尚这种做法，为什么呢？这是因为国法是不可以丧失的，况且所治理的又不是一个人啊！贵：重视，崇尚。

法之为道，前苦而长利；仁之为道，偷乐而后穷。

《韩非子·六反》以法制为治国的方法，痛苦在前却有长远的好处；以仁爱作为治国的方法，苟且欢乐但以后必然困窘。道：治国之道。偷：苟且。穷：困窘。

家无怒笞，则竖子、婴儿之有过也立见；国无刑罚。则百姓之相侵也立见。

《吕氏春秋·荡兵》家中如果没有责打，僮仆、小儿犯过错的事就会立刻出现；国中如果没有刑罚，百姓互相侵夺的事就会立刻出现。怒，斥责。笞(chī)：用鞭、杖、竹板等抽打。竖子：僮仆。见：出现。相侵：互相侵夺。

法者天下之度量，而人生之准绳也。

《淮南子·主术》法律，是衡量天下事物的标准，是君主掌握国家的准绳。度量：原指测量长短多少的器具，此处引申为标准。

所谓亡国者，非无君也，无法也。

《淮南子·主术》所谓亡国，不是因为无君主，而是因为无法律。

绳之以法，断之以刑，然后寇止奸禁。故射者因势，治者因法。

汉代桓宽《盐铁论·大论》用法律约束坏人，判刑定罪，这样强盗、坏人就不敢为非作歹。所以射箭靠姿势正确，治理国家靠法律。绳：作动词，约束。势：姿势，指射箭靠姿势正确。

执法者国之辔衔，刑罚者国之维楫也。故辔衔不饬，虽王良不能以致远；维楫不设，虽良工不能以终水。

汉代桓宽《盐铁论·刑德》法律好象是国家的马缰绳和马嚼子，刑罚好比是国家的缆绳和船桨。马缰绳和马嚼子不完整，即使最好的御手王良也不能使车马跑远路；船的缆绳和船桨不具备，即使再好的船工也不能划船渡河，辔(pèi)：驾驶马的缰绳。衔：马嚼子。维：系船的绳子。楫：船桨。饬(chì)：整饬，整理。良工：这里指良好的船工，终水：横渡江河。终，横渡。

国无常治，又无常乱，法令行则国治，法令弛则国乱。

汉代王符《潜夫论·述赦》国家没有永久固定的太平，也没有永久固定的混乱。法令得以实行国家就太平，法令废弛国家就混乱。常：永久的，固

定的。弛：松懈，废弛。

法者，治之政也，所以禁暴而率善人也。

《史记·教本纪》法令，是治政的依据，目的是用它来禁止强暴，引导人们归向善良。率：率领，引导。

其立法也，非以苦民伤重而为之机陷也，以之兴利除害，尊主安民而救暴乱也。

《汉书·晁错传》设立法度，不是为了伤害民众，使百姓受苦而设置的机关和陷阱，而是靠它来兴利除害，使君主更加尊重，使人民更加安定，并且能挽救暴乱的危机。机陷：机关和陷阱。

有制之兵，无能之将，不可以败；无制之兵，有能之将，不可以胜。

三国·蜀诸葛亮《兵要》有严明法纪的军队，即使指挥它的将领才能差些，也不会被打败；毫无法纪的军队，即使指挥它的将领再有才能，也打不了胜仗。制：法制，法纪。

法大弛。则是朱易位。赏恒在，而罚恒在直。

唐代刘禹锡《天论》上法制完全废弛，是与非就颠倒了。赏赐就会常常给与奸佞之徒，而惩罚却加之于正直之士。弛：松懈，废弛。恒：常常。

法，国之权衡也，时之准绳也。权衡所以定轻重，准绳所以正曲直。

唐代吴兢《贞观政要·公平》法律是治理国家的度量衡，是时代一切事物的准绳。权衡是用来确定轻重的，准绳是用来校正曲直的。权衡：称量物体轻重的器具。权是秤锤，衡是秤杆。

经国序民，正其制度。

《资治通鉴·汉纪十》治理国家，使人民安然有序，就要健全端正各项制度。经：度量，划分，引申为治理。序：使……有序。

政者，为治之具；刑者，辅治之法。

宋代朱熹《论语集注》卷一政令是治理天下的工具，刑罚是辅助治理天下的法宝。意谓治理国家，既要有政令制度，也要有刑规罚则，二者不可偏废。政：指政令。法：法则，法宝。

号令既明，刑罚亦不可弛，苟不用刑罚，则号令徒挂墙壁上耳。与其不遵以梗吾治，曷若惩其一以戒百。

宋代朱熹《朱子语类》卷一〇八号令既已申明，刑罚也不可放松，如果不用刑罚，那么号令只能白白挂在墙壁上。与其一些人不遵守法律以阻碍我们的治理，怎么比得上惩治他一个而警告更多的人。弛：放松。苟：如果。徒：白白地。梗：作梗，阻碍。曷（hè）：怎么。

以法从人，不若以人从法。以人从法，则公道行而私欲止；以法从人，则公道止而私欲行。

宋代杨万里《论吏部恩泽之敝札子》让法制顺从人，不如让人依从法制。让人依从法制，至公至正之道就得以实行，而私欲则被制止；让法制顺从人，至公至正之道得不到实行，私欲恰恰得逞。公道：至公至正之道。

法存则国安，法亡则国危。

宋代杨万里《上寿皇乞留张栻黜韩玉书》有法制存在，国家就安定；法制没有了，国家就危险。

马之不敢肆足者，衔辔束之也；民之不敢肆意者，法制束之也。

宋代吕祖谦《东策博议·齐鲁战长勺》马之所以不敢撒开四蹄奔跑，是因为有嚼子和缰绳在约束着它；人之所以不敢任意妄为，是因为有法令制度

约束着他。肆足：撒开四蹄随意跑。束：约束。肆意：任意妄为。

为政必立善法，俾可以垂久而传远。

宋代杨时《河南程氏粹言·论政篇》处理政务一定要建立良好的章法，使之能长期有效并流传万代。俾（b）；使。垂久：传之久远，指长久实行。自古乱亡之国，必先坏其法制，而后乱从之。

宋代欧阳修《新五代史·王建立传传论》自古以来，那些因祸乱而灭亡的国家，必然首先是法律制度崩溃，然后国家的混乱就接踵而来。

为治之道，不过立法度，正纪纲而已。纪纲者，上下相维持；法度者，赏罚示惩劝。

《元史·李冶列传》要治理好国家，不过是制定好法令制度，规定好纪律常纲罢了。纪律常纲是用来维持人们之间上下各种关系的；法令制度是用来赏罚从而对人们进行惩戒和勉励的。法度：法令和制度。纪纲：与法度同义。此处与法度对举，主要是指人与人之间的纲常伦理、纪律公德方面而言。

国无纪，民无生。

清代王夫之《读通鉴论》卷八国家没有法纪，人民就无法生活。

千余年间，非无暴君酷吏，而不能逞其淫虐，法定故也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十九一千多年里，不是没有暴君酷吏，然而他们却不能随意逞淫肆虐，是因为法度已定的缘故。

国情民情立法之凭

刑罚世轻世重。

《书·吕刑》随着治乱情况的不同，刑罚就会有轻重的区别。世：时代。其设赏有薄有厚，其立禁有轻有重，迹行不必同，非故相反也，皆随时而变，因欲而动。夫民躁而行僻，则赏不可以不厚，禁不可以不重。

《管子·正世》设立的赏赐有薄有厚，设立的禁令有轻有重，做法不一定相同，但并非故意使之不同，而是随着形势的发展而变化，根据民俗的情况而更动。如果人们狡猾而行为邪僻，奖赏就不可不厚，法禁就不可不重。迹行：做法。俗：民俗。躁：狡猾。僻：邪僻。

不可常居也，不可废舍也，随变断事也，知时以为度。大者宽，小者局，物有所余有所不足。

《管子·白心》（法度）不可永远不变，也不可随意废除舍弃，要适应变化来裁断事物，了解时势来确定法度。因为范围偏大则过宽，偏小则局限。事物发展有的是多余有的是不足，需根据实际情况来对待。居：止息，停留，此处指固定不变。废舍：废除舍弃。

人主之所以令则行禁则止者，必令于民之所好而禁于所恶也。

《管子·形势解》人君之所以能做到有令则行有禁则止，一定是他所号召的正是人民所希望的，他所禁止的正是人民所反对的。

法之制民也，犹陶之于埴，冶之于金也。故审利害之所在，民之去就，如火之于燥湿，水之于高下。

《管子·禁藏》用法制管理人民，应当象制陶器了解粘土的特性，冶金了解金属的特点一样。只要判明利害之所在，人们远离什么，靠近什么，就象火的避湿就干，水的避高就低一样的明白了。埴（zhí）：制作陶器用的粘土。审：审察，判明。去：离开。就：靠近。

法非从天下，非从地出，发于人间，合乎人心而已。

《慎子·逸文》法律制度不是从天上掉下来的，也不是从地下长出来的，而是产生在人的社会里面，适合人们的心愿罢了。下：降下，掉下。

古之民朴以厚，今之民巧以伪。故效于古者，先德而治；效于今者，前刑而法。此俗之所惑也。

《商君书·开塞》古代的人朴实而忠厚，现代的人巧诈而虚伪。所以，在古代有效的方法，是把实行德教放在首位，实行德治；现在有效的方法，是把刑罚放在首位，推行法治。这一点是一般人并不明白的。以：而。效，有效。先德而治：把德教放首位，实行德治。前刑而法：把刑罚放在前头，推行法治。

圣人之为国也，观俗立法则治，察国事本则宜，不观时俗，不察国本，则其法立而民乱，事剧而功寡。

《商君书·算地》圣人治国，考察民情风俗来建立法制，就能治理得好，研究国情抓住根本，政策才能得当。如果不考察当时民情风俗，不研究国家的根本，那么，虽然建立了法制，民众反而会混乱，政事虽然繁忙，而成就反倒很少。为：治理。察：考察，研究。事：从事。功：功效成就。

法不察民情而立之，则不成。

《商君书·壹言》如果法制不考察民情而建立，就不会成功。

知者而后能知之，不可以为法，民不尽知；贤者而后知之。不可以为法，

民不尽贤。

《商君书·定分》只有智慧的人才懂得的东西，不能作为法令，因为民众不全是有智慧的人；只有贤能的人才懂得的东西，不能作为法令，因为民众不都是贤能的人。主张法令的制定，必须符合大多数的认识能力，符合实际情况。知者而后能知之：前一个“知”同“智”，指有智慧的人；后一个“知”是“懂得”。

赏未行，罚未用，而民听令者，其令，民之所能行也。

《孙臆兵法·奇正》赏罚还没有施行，而民众就能够听从命令，是因为这个命令是人民所能办到的。

治则刑重，乱则刑轻，犯治之罪固重，犯乱之罪固轻也。

《荀子·正论篇》在治世用刑要重，在乱世用刑要轻。因为在社会安定时故意犯罪，当然要重罚，在社会混乱时犯罪当然要轻罚。治：治世，治理得好的社会时期。乱：乱世。

治民无常，唯治为法。

《韩非子·心度》治理百姓没有一成不变的常规，只有把有利于治理的东西形成为法律就是了。

罚薄不为慈，诛严不为戾，称俗而行也。

《韩非子·五蠹》刑罚很轻不算仁慈，刑罚很严也不算暴戾，这是适应当时社会的习俗而行的。薄：轻。戾（lí）：暴戾，残暴。称（chèn）：适应，适合。

明主之表易见，故曰立；其教易知，故言用；其法易为，故令行。

《韩非子·用人》贤明的君主设立的标准容易看见，所以才有约束作用；他的教诲容易被人理解，所以他的话才有用；他制订的法律容易做到，所以政令才能畅通。表；标志，标准。立：起作用。

时已徙矣，而法不徙，以此为治，岂不难哉？

《吕氏春秋·察今》时代已经改变了，可是法度却不随着改变，想用这种办法治理好国家，难道不是很难吗？徙：迁移，引申为改变。

高为量而罪不及，重为任而罚不胜，危为难而诛不敢。民困于三贵，则饰智而诈上，犯邪而干免，故虽峭法严刑不能禁其奸。何者？力不足也。

《淮南子·齐俗》把过高的尺度作为标准，谁达不到就治罪；把过重的担子作为责任，谁不胜任就惩罚；把过于危险的事情作为考验人的困难，谁不敢上前就惩处。民众被这三条要求难住了，就会弄虚作假以欺骗上级，做邪恶之事以触犯上级，所以虽然有严刑峻法也不能禁止他们的奸伪行为。为什么呢？是因为标准太高，他们实在力不从心。量：标准。罪不及：对达不到的治罪。罚不胜：对不胜任的惩罚。诛不敢：对不敢上前的进行惩处。困：难。责：要求，饰智：弄虚作假。干免：干犯，触犯。峭：严峻，严厉。

高不可及者，不可以为人量；行不可逮者，不可以为国俗。

《淮南子·齐俗》谁也达不到的高度，不能作为衡量人的标准；人们行动普遍达不到的水平，不能作为国家的风俗。强调制定法律制度要与人民现实水平相一致，不能提出过高的要求。量：衡量标准。逮：达到。

其为法令也，合于人情而后行之；其动众使民也，本于人事而后为之。

《汉书·晁错传》（古代贤明的君主）制定法令，合乎人心世情然后才施行它；他们在动用百姓的时候，一定要从人力所能及的事情出发然后才去做。人情：人心世情。本于：植根于，从……出发。人事；人力所能做到的

事情。

尧、舜、三王之治，必本于人情，不立异以为高，不逆情以干誉。

宋代欧阳修《纵囚论》唐尧、虞舜及夏禹、商汤、周文王的法制，一定要植根于人心世情之中，不标新立异来显示高明，不违背民心来求名誉。尧、舜：唐尧和虞舜，都是传说中的远古圣王。三王：指夏禹、商汤、周文王，分别是是夏朝、商朝、西周的奠基者。逆情：违背民心民情。干：求取，谋求。

法无古今，惟其时之所宜与民之所安耳。

明代张居正《辛未会试程策》法令不在所行年代长短，只在符合当时的情况，能使人民生活安定。意谓法令应不应该坚持。应该看它是否适用于当时的情况，以及是否有利于人民的安定。

强人之所不能，法必不立；禁人之所必犯，法必不行。

清代魏源《默觚下·治篇》逼迫人们去做不能做到的事，一定不能确立为法律；禁止人们去做绝对免不了要触犯的事情，这样的法律一定不能得到执行。意谓违背人们意志和习惯的法律不会行得通。说明立法必须从人们的觉悟和能力出发。强：强求，迫使。行：实行，执行。

法一律恒条简令明

国法不一，则有国者不详；民不道法，则不祥；国更立法以典民，则不详；群臣不用礼义教训，则不祥；百官服事者离法而治，则不祥。

《管子·任法》国法废弛不统一，国君不祥；人民不守法，不祥；国家擅改已立的法度来管理人民，不祥；大臣们不用礼仪和法制来教育百姓，不祥；大小百官管理国事的人脱离法度办事，不详。国法不一：后“法”该为“废”，言国法废弛而不统一。义：读为“仪”，仪法。教训：教育。服事：从事公职，管理国事。

君一置其仪，而百官守其法；上明陈其制，则下皆会其度矣。君之置其仪也不一，则下之倍法而立私理者必多矣。

《管子·法禁》国君统一立法，百官就都能守法，上面把制度公开，下面行事就都能合于制度。如果国君立法不能统一，下面违背公法而另立私理各行其事的就必然增多。一：统一，集中。置：立。仪：仪法，法度。陈：陈述，公布。会：合于。度：制度，法度。倍：通“背”，违背。

刑者，侗也；侗者，成也。一成而不可变。

《礼记·王制》刑法就像是铸造器物的模子；制造器物的模子是用来制成器物的，一经制成就不能改变了。指刑法一经定了，就要相对稳定。侗（xíng）：通“型”，铸造器物的模子。

文章不成者，不可以诛罚；道德不厚者，不可以使民；政教不顺者，不可以烦大臣。

《战国策·秦策一》法令不完备，就不能动用刑罚；德行不高尚，就不能役使百姓；政治教化不合理，就不能烦劳大臣。文章：指国家法令。成：完备。厚：高尚。顺：合理。

为善者不改其度，故能有济也。民不可逞，度不可改。

《左传》昭公四年对国家做好事的人，不改变那个国家的法制，所以能成功。老百姓不能放纵，法制不可随意更改。强调法律必须稳定。度：法制。济：成功。

法制不明，而求民之行令也，不可得也。

《商君书·君臣》法制不明确，而要求民众遵行命令，那是办不到的。得：实现。

法无度数而事日烦，则法立而治乱矣。

《商君书·错法》法制没有正确的尺度标准，国事就会日益烦乱，那么，尽管有了法，统治仍然混乱。度数：尺度，标准。日：日益。

百县之治一形，则从，迂者不敢更其制，过而废者不能匿其举。

《商君书·垦令》全国各县的法令制度都是一个形态，则人人遵从，邪僻的官吏就不敢玩弄花样更改法制，有过错而被罢官的人就无法掩盖他的错误，强调法律必须统一，不能一个地方一个样。一形：一个样，一个形态。从：遵从。迂：邪。过而废者：指有过错而被罢免的官吏。举：举动，此处指错误行为。

圣人为法，必使之明白易知。

《商君书·定分》圣人制定法令，必须使人们明白易懂。

法详则刑繁，法繁则刑省。

《商君书·说民》法令繁琐，刑罚就会增多，法令简明，刑罚就用得少。

法繁：应为“法简”之误。详：此处指过于详细，即繁琐。

君法明，论有常，表仪既设民知方。进退有律，莫得贵贱孰私王？

《荀子·成相》国家法制明确，判断是非有一定的标准，榜样标准既然建立起来，人民就知道该怎样做了。官员的任免升降都有明文规定，没有人能以私意使人贵或贱，也就没有谁想私求于当政者了。论有常：判断是非有一定的标准。表仪：榜样，标准。方：方向。律：明文规定。

人无法则侷侷然，有法而无志其义则渠渠然，依乎法而又深其类，然后温温然。

《荀子·修身》人们无法可依，就会无所适从；有法但不理解它的含义，就会局促不安；依法办事而又能熟练地按照法令去类推、掌握各类事物，就会得心应手了。意谓不但要有法可依，还要普及法律，使百姓都理解掌握。侷(chōng)侷然；无所适从，不知该怎么办的样子。志其义：理解它的含义和道理，志，同“识”，知。渠渠然：局促不安的样子。温温然：得心应手的样子。

法莫如一而固，使民知之。

《韩非子·五蠹》法律必须统一而且稳定不变，使人民对法律的内容全面了解。一：统一。

圣人之治也，审于法禁，法禁明著则官法。

《韩非子·六反》圣人治理天下，对于法律的制订是很审慎的，法律明确，官吏才能守法。法禁：法律禁令。著：显著。

饰令则法不迁，法平则吏无奸。

《韩非子·饬令》时常整顿法令，法令就不会变迁；国家常法稳固，那么官吏就不会有奸邪的行为。饰(chì)：整顿，整治。

礼烦则不庄，业烦则无功，令苛则不听，禁多则不行。

《吕氏春秋·适威》礼节繁琐了反而不庄重，事业繁多反而不成功，命令过于严苛就没有人听从，禁令多了反而行不通。说

明施政行令不要搞过了头，过严过繁只会适得其反。烦：繁多，繁琐。

有金鼓，所以一耳；必同法令，所以一心也。

《吕氏春秋·不二》设置金鼓，是为了用来统一士兵的听闻；法令一律，是为了用来统一人民的思想。同：相同，一律。一：统王者为民，治则不可以不明，准绳不可以不正。

汉代董仲舒《春秋繁露·五行五事》君主为民执政，治理国家的准则不可以不明确，法度规章不可以不端正。

事寡易从，法省易因，故民不以政获罪也。

汉代刘向《说苑·君道》国家政事少，人民容易服从，法规简要，人民容易遵守，所以人民不会因政事的问题而犯罪。省：简要。因：遵循，遵守。政：政事。

政不简不易，民不有近；平易近民，民必归之。

《史记·鲁周公世家》国家政事若不简化易行，百姓就不会亲近；若为政之道能平易亲近民众，民心必然归附。

有道以统之，法虽少，足以化矣；无道以行之，法虽众，足以乱矣。

《淮南子·泰族》有正确的思想原则来统率指导，法律数量虽少，但足以使人民得到教化；没有正确思想指导，法律虽然很多，但足以使社会混乱。道：正确的思想原则。化：教化。

刑靡定法，律无定条，徽纆妄施，手足安措。

唐代长孙无忌《唐律疏议·表》实施刑罚没有稳定的法律，法律没有适当的条款，任意拘捕和关押人，让老百姓把手脚放在何处？靡：无。定条；与法律相对应的法律条文。徽纆（hu mò）：绳索，此处指拘捕关押。

诏令格式，若不常定，则人心多惑，奸诈益生。《周易》称“涣汗其大号”，言发号施令，若汗出于体，一出而不复也。

唐代吴兢《贞观政要·赦令》法令制度的条文如果不能保持稳定，人们就会无所适从，坏人就会钻空子。《周易》上说：“涣汗其大号”，就是说发号施令就象身体出汗一样，一旦出去就不能再回来了。格式；条文，条款。涣（huàn）汗：出汗。大号：堂皇、庄严的号令。

国家法令，惟须简约，不可一罪作数种条。格式既多，官人不能尽记，更生奸诈，若欲出罪即引轻条，若欲入罪即引重条，数变法者，实不益道理，宜令审细，毋使互文。

唐代吴兢《贞观政要·赦令》国家制定法令必须简明扼要，不能对一种罪定好几个条款。条款格式太多太繁了，主管官吏就不能全部记住，反而容易被钻空子，如要想赦免某人之罪，就引用较轻的条款，如果想加重某人之罪，就引用较重的条款。法律修改太勤实在没有什么好处，应当仔细审定，不要使有同样罪行而处罚不同的条款并存。出罪；赦免、减轻罪过。入罪：加重罪过。

法明则人信，法一则主尊。

宋代王薄《唐会要》卷三十九国家法律条款明确，就会取信于民；国家法律统一，君主的尊严就会确立起来。

法以画一可守，令以坚信而不移。

明代张居正《请裁定宗藩事例疏》法律因为统一就便于遵守，政令因为信用牢固而推行不变。画一：同“划一”，统一，一致。坚信：指为人所深信不移。

善制法者如匠人之用矩，不善制法者如陶人之用型。

明代庄元臣《叔苴子外篇》卷一善于制定法令的就象木匠运用尺子，不善于制定法令的就象陶工运用模型。意谓善于制定法令的简约而无所不至，不善于制定法令的则繁杂而无定型。矩：曲尺。陶人：陶工，制作陶器的人。型：陶型，模子。

经天下而归于一正，必同条而共贯。

清代王夫之《读通鉴论》卷三治理天下而使之归于统一的正轨，必须使制度法令一致。条：枝条。贯：穿连的绳索。同条、共贯，皆指一致。

法者，非一时、非一人、非一地者也。

清代王夫之《读通鉴论》卷四法制，不是一时、一人、一地的法制。意谓法制是普遍施行的准则，不能随意废弃和歪曲。

法一而已矣，一故不可干也，以齐天下而使钦畏者也。

清代王夫之《读通鉴论》卷六法制应当上下统一，统一就不可冒犯，这样就可以用它来整治天下，使大家都敬重畏惧。干：冒犯。齐：整治，治理。钦：敬重。

法贵简而能禁，刑贵轻而必行。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十二法律贵在简明而能禁止邪恶，刑罚贵在不严酷而必须严格执行。主张反对严刑峻法，但又要坚持有法必依。

有法必依违法必究

令已布，而罚不及，则是教民不听。

《管子·法法》法令已经公布，而刑罚却不能及时跟上，这就等于叫人民不服从命令。及：赶上，跟上。

强者折，锐者挫，坚者破。引之以绳墨，绳之以诛僇，故万民之心皆服而从。上。

《管子·法法》强硬的屈服了，冒尖的受挫了，顽固的被攻破了，再用法律来引导，用杀戮来管制，因而万民之心都会服从上面。意思是先把那些罪行昭彰，万夫所指的坏人制服了，普通百姓就好引导了。绳墨：指法规。僇（lù）：同“戮”。

不法法则事毋常，法不法则令不行。

《管子·法法》不用法律手段来推行法治，事情就没有常规；法治不用法律手段来推行，命令就不能执行。法法：以法行法，含有用强制手段行法之意，毋常：没有常规。

杀僇必信，民畏而惧。武威即明，令不再行。

《管子·版法》执行杀戮一定说到做到，民众就会畏惧。权威明示于众，法律就不必一再重申。武威：此处指法律的权威。再行：重申。

国有不听而可以得存者，则号令不足以使下；有犯禁而可以得免者，则斧钺不足以畏众。

《管子·版法解》国家有人不听法令却安然无事的情况，号令就不能推动臣下；有违犯禁律却免于刑罚的情况，刑杀就不能威慑民众。得存：得以存在，此处指安然无事。斧钺（yuè）：刑杀。钺。古代象斧子的一种兵器。畏：威慑。

法虚立而客疏远，令一布而不听者存，贱爵禄而毋功者富，然则众必轻令而上位危。

《管子·八观》法律形同虚设，只加害于疏远之人；命令虽已公布，不听者安然无恙；随便封爵赐禄，无功者因而致富，那么人们必然要轻视法令而统治者的地位也就危险了。一：同“已”，已经。毋：无。

于下无诛者，必诛者也；有诛者，不必诛者也。以有刑至无刑者，其法易而民全；以无刑至有刑者，其刑烦而奸多。夫先易者后难，先难而后易，万物尽然。明王知其然，故必诛而不赦，必赏而不迁者，非喜予而乐其杀也，所以为人致利除害也。

《管子·禁藏》百姓没有受刑罚的，是坚持有罪必罚的结果；百姓有犯法受刑的现象，才是未坚持有罪必罚造成的。从有刑到无刑，就能做到法律简易而人民得到保全；从无刑到有刑，法律就要烦琐而恶人反会增多。先易的后难，先难的后易，万事都是如此。明君懂得这个道理，所以该罚的绝不赦免，该赏的绝不拖延，这不是因为君主喜欢赏赐和乐于杀人，而是要为百姓兴利除害的缘故。必：坚决。“必诛”，指执法严明，有罪则惩。易：简易。全：保全。迁：拖延。予：赏赐。致：引来。

国皆有法，而无使法必行之法。

《商君书·画策》国家都有法令，（可是国家却混乱，那是因为）没有保证法令能够实行的措施。最后一个“法”字指措施、办法。

吏明知民知法令也，故吏不敢以非法遇民，民不敢犯法以干法官也。

《商君书·定分》官吏都清楚民众也懂得法令，所以他们就不敢以非法的手段来对待民众，民众也不敢犯法来冒犯法官。说明了民众知法、懂法的重要性。遇：对待。干：冒犯。

为置法官吏为之师，以道之知，万民皆知所避就，避祸就福，而皆以自治也。

《商君书·定分》设置推行法令的官吏当民众的老师，教导他们懂得法令，这样万民都知道应当躲避什么，趋向什么，知道怎样躲避祸害，趋向幸福，因而都能用法令自觉约束自己。强调让人民在懂法的基础上自觉守法。道：同“导”。知：同“智”。就：靠近，趋向。

凡刑人之本，禁暴恶恶，且证其未也。杀人者不死，而伤人者不刑，是谓惠暴而宽贼也，非恶恶也。

《荀子·正论》用刑罚处治犯人的目的，就在于禁止暴行，反对作恶，并且警戒以后发生类似的罪行。如要杀人者不被处死，伤人者不被判刑，这就叫做纵容暴行，宽容罪人，这就起不到反对作恶的作用了。本：宗旨，目的。恶恶：前一个“恶”是反对的意思，后一个“恶”是作恶，罪恶的意思。惠：恩惠，这里是纵容的意思。宽：宽容。

法而不议，则法之所不至者必废。职而不通，则职之所不及者必队。

《荀子·王制》有了法度而不研究怎样实行，那么法令没有明确规定到的地方就一定会出问题。职权范围不能相互沟通，那么职权所涉及不到的地方就会出现漏洞。议：议论，研究。废：不起作用，出问题。队：同“坠”，失，出现漏洞。

法者，宪令著于官府，刑罚必于民心，赏存乎慎法，而罚加乎奸令者也。

《韩非子·定法》所谓法，它的法令条文在官府中制订出来，刑罚观念必须深入到百姓的心中，要奖赏那些谨慎守法的人，惩治那些违抗禁令的人。宪令：法令。著：制订。加：施加。

治民不秉法，为善也如是，则是无法也。

《韩非子·制分》治理百姓不依法办事，行善到这种程度，那么就等于无法可依。秉：掌握。

立义顺法，遏绝其原，初虽慙恚于一人，然其终也长利于万世。

汉代王符《潜夫论·断论》设立礼义方面的规范，遵循法律办事，遏绝坏事产生的根源，虽然使最先受到惩处的人蒙受了耻辱和羞愧，然而最终是有利于千秋万代的。犹言法律虽然对少数人是无情的，但对多数人和先远是有好处的。顺：遵循。慙（c n）：羞愧。恚（lìn）：耻辱。

曲木恶直绳，奸邪恶正法。

汉代桓宽《盐铁论·申韩篇》弯曲的木头厌恶笔直的绳墨，奸邪之人讨厌严正的法律。说明只有坏人才反对违法必究。恶：讨厌，厌恶。

设而不犯，犯而必诛。

三国·魏曹操《〈孙子〉注》制定法令，在于使人畏法而不违犯，犯了就一定要依法治罪。设：制定。

法立，有犯而必施；令出，惟行而不返。

唐代王勃《上刘右相书》法律一经订立，凡有违反者，必须实施惩治；命令一经发出，只有坚决执行，而不能违反。返：通“反”，违反。

法大行，则是为公是，非为公非，天下之人，蹈道必赏，违之必罚。

唐代刘禹锡《天论》上法制贯彻到了社会生活的各个方面，法律肯定的，

大家就公认是正确的；法律否定的，大家就公认是错误的。全国每一个人，只要遵守法制，就必定受到奖励，违反法制，就必须受到惩罚。是：肯定的，正确的。蹈；遵循。道：指法律规范。

可吁则吁，故天下莫不畏；可俞则俞，故天下莫不服。

宋代张端义《贵耳集》卷上应该禁止的就禁止，所以天下的人们没有不敬畏的；应该答应的就答应，所以天下的人们没有不信服的。说明只有执法必严，违法必究，才能使人信服。吁（x）：叹声，表示不同意。俞（yú）：是，表示同意。

天下之事，不难于立法，而难于法之必行；不难于听言，而难于言之必效。

明代张居正《请稽查章奏随事考成以修实政疏》天下的事情，制定法令并不难，难的是切实贯彻执行法令；听取众人意见并不难，难的是让这些意见真正发生效力。听言：听取众议。

以权侵法国家必乱

有道之君者，善明设法而不以私防者也。而天道之君，既已设法，则舍法而行私者也。为人上者释法而行私，则为人臣者援私以为公。

《管子·君臣上》有道之君，是善于明确设立法制而不用私心来阻碍。而无道之君，就是已经设立法制，也还要弃法而行私。做人君的弃法而行私，那么做人臣的就将以私心代替公道。释：抛弃，舍弃。援：引，拿。

圣君任法而不任智，任数而不任说。

《管子·任法》圣明君主依靠法度而不依靠智谋，依靠政策而不依靠空头议论。数：通“术”，指办法，政策。说：议论。

有为枉法，有为毁令，此圣君之所以自禁也。

《管子·任法》有时歪曲法度，有时毁弃法令的事情，这些是圣明君主禁止自己去做的。枉：枉曲。

不淫意于法之外，不为惠于法之内也。动无法者所以禁过而外私也。

《管子·明法》不在法度之外随意而行，不在法度之内私行小惠。任何行动都不离开法度，正是为了禁止过错而排除行私的。淫意：肆意，随意。为惠：此处指私行小惠。无法：不离开法度。外：排除。

不为君欲变其令，令尊于君。

《管子·法法》不能应君主个人的要求而变更法令，法令的尊严胜过君主。欲：要求。

巧者能生规矩，不能废规矩而正方圆。虽圣人能生法，不能废法而治国。故虽有明智高行，背法而治，是废规矩而正方圆也。

《管子·法法》巧匠可以造出画圆的规和画方形的矩，但是不能废弃规矩而矫正方圆。圣人能制定法度，但不能废弃法度来治理国家。所以，虽有明彻的智慧、高尚的品德，如违背法度而治国，就等于废除规矩来矫正方圆一样。正：矫正。生：制定。背：违背。

吏之所使者，有法则民从之，无法则止。民以法与吏相距，下以法与上从事。

《管子·明法解》人民对来自官吏的派使，合于法就服从，不合法就抵制不动。人民用法度来抗拒官吏的不法行为，下面凭法度与上面办理事务。距：抗拒，抵御。

政不率法而制于心，民各有心，何上之有？

《左传》昭公四年政事不遵循法律而被主观意志所控制，那么老百姓就会各有各的思想，哪里还有什么执政者？说明不依法行政，人们思想混乱，不利于治理。率：遵循。制：控制，掌握。心：主观意志，思想。上，指执政者。

言不中法者，不听也；行不中法者，不高也；事不中法者，不为也。

《商君书·君臣》言论不合法制就不听从，行为不合法制就不推崇，事情不合法制就不去做。高：推崇。

君臣释法任私必乱。故立法明分，而不以私害法，则治。

《商群书·修权》君臣如果放弃法令，凭私情办事，国家必定混乱。所以制定法令，明定是非界限，而不以私情损害法令，这样国家才能治理得好。明分：明辨是非界限。

使吏非法无以守，则虽巧不得为奸。

《商君书·慎法》要使官吏除了法令以外就没有遵守的东西，这样，官吏再狡猾，也干不成坏事。主张一切以法制为准绳。

有道之国，治不听君，民不从官。

《商君书·说民》实行法制的国家，治理政事用不着等待国君的命令，民众用不着依靠官吏的督促。意谓一切以法律为准绳，不能以命令代替法律。有道之国：指依法办事的国家。从：随从。不从官：指民众遵从法令，用不着官吏督促。

为人君者不多听，据法依数以观得失。无法之言不听于耳，无法之劳不图于功。

《慎子·君臣》作为君主用不着多操劳，只要凭借法治依靠客观规律来审视得失就可以了。不符合法治的言论耳朵不听，不符合法治的辛劳不算功劳。听：前一个“听”是“处理”、“操劳”的意思，后一个“听”是“听取”的意思。数：客观规律。图：考虑。

有法者以法行，无法者以类举。

《荀子·大略》有法律规定的，按法律规定办事；暂时没有法律规定的，根据处理同类事情的法律规定去办。类：同类。

政令法，举措时，听断公。

《荀子·荣辱》政令符合法制，举动措施适时，处理政事公正，法：合于法制。时：适时。

释规而任巧。释法而任智，惑乱之道也。

《韩非子·饰邪》执政者放弃准则而使用权术，放弃法令而使用个人智慧，这是产生迷惑混乱的途径。规：准则。巧：技巧，此处指权术。

释法术而心治，尧不能治一国；去规矩而妄意度，奚仲不能成一轮。

《韩非子·用人》放弃依法治国的办法而靠执政者个人心意，就是尧也不能治理好一个国家；丢掉圆规和直尺而胡乱凭心猜测，就是奚仲也不能做成一个车轮。规：圆规。矩：画直角或方形的工具。妄意度：胡乱凭心猜度。奚仲；古代著名的车匠。

明主之道，一法而不求智，固术而不慕信，故法不败而群官无奸诈矣。

《韩非子·五蠹》贤明君主的治国办法，一贯依法治国而不依赖个人才智，固守其驾驭臣下之术而不追求个人的忠信，所以法制不会被破坏而群臣也不敢有欺诈的行为了。一：一贯。求：求于，依赖。固：固守。慕：追求。

法律度量者，人主之所以执下，释之而不用，是犹无辔衔而驰也，君臣百姓反弄其上。

《淮南子·主术》法律与制度，是君主用来掌握臣下和百姓的，扔掉它而不用，就好比驾驶一辆没有疆绳和马嚼子的车在飞奔，群臣和百姓不仅不听驾驭，还反过来戏弄他们的君主。度：量长短的标准。量：关于度量衡的规定。度量，指制度规范。执：掌握，操纵。释：扔掉。辔：马缰绳。衔：马嚼子。弄：戏弄。

舍法度而任私意，奢侈行而仁义废也。

《汉书·贡禹传》舍弃法令制度而任用个人意志，就会奢侈之风盛行而使仁义废弛。私意：个人意志。

法者，国家所从布大信于天下；言者，当时喜怒之所发耳。

《旧唐书·戴胄传》法律，是国家用以树立最大威信于全国的工具；而执政者个人所说的，只不过是一时高兴或愤怒的发泄罢了。意谓执政者一切

超越法制的言论都不能算数，不能作为准绳。

人主之所恃者法也，故不任己而任法，以法御天下。

宋代叶适《水心别集·君德一》君主依靠的是法律，所以凭借的不是自己的智慧而是凭借法律，用法律来统御天下。任：凭借。

任情终有失，执法永无差。

清代李玉《清忠谱·囊首》凭着官员个人感情办事终究会出现失误，依照法律办事永远也不会有差错。

法弛刑轻国家不宁

可怒而不怒，奸臣乃作；可杀而不杀，大贼乃发。

《六韬·上贤》应该发怒而不发怒，奸臣就会兴起。应该诛杀而不诛杀，更大的奸贼就会产生。作：兴起。发：产生。

赏不足劝，则士民不为用；刑罚不足畏，则暴人轻犯禁。

《管子·正世》赏赐不足以激励人，士大夫和百姓就不会为君主出力；刑罚不足以使人畏惧，坏人就会拿犯法违禁不当回事。劝：勉励，激励。士民：士大夫和庶民；暴：凶恶。轻：轻易。

民贪行躁，而诛罚轻，罪过不发，则是长淫乱而便邪辟也。有爱人之心，而实合于伤民。

《管子·正世》民众如果贪婪而行为狡诈，但刑罚却很轻，有罪过也不绳之以法，这就是助长淫乱，对邪辟的行为有利。这样看起来有可怜人之心，实际上正好伤害了人民。躁：狡猾，狡诈。发：古通“法”，绳之以法。便：有利于。

为爱民之故，不难毁法亏令，则是失所谓爱民矣。夫以爱民用民，则民之不用明矣。

《管子·法法》为了爱民的缘故，不怕毁坏法度，损害命令，那就失去爱民的意义了。单用爱民的方法使用人民，则人民不服从使用，这是很明显的。亏：损害。失所谓爱民矣：失去所说的爱民的意义了。不用：不为所用，不服使用。

惠者，民之仇讎也；法者，民之父母矣。太上以制制度，其次失而能追之，虽有过亦不甚矣。

《管子·法法》对罪过仁慈，就是人民的仇敌；法律才是保护人民的父母。最上等的做法，是先用法来规范人的行止，其次是有错误而能补救，虽有过也不致太严重。讎（chóu）；仇人，仇敌。太上，最上等。以制制度：用法制来规范人的行为尺度。前一个“制”指法制，后一“制”指规范、制约。度，行为尺度。失：有错误。追：补救。

禁罚威严，则简慢之人整齐；宪令著明，则蛮夷之人不敢犯。

《管子·八观》禁律与刑罚威严，怠慢法纪的人才能够遵守秩序。法令严明，不开化的民众才不敢触犯。简慢：怠慢。整齐：有秩序。宪令：法令。著明：严明。蛮夷；古时对边远少数民族的侮辱性称呼，这里指不开化的人。

制为禄位以功其从，严断刑罚以威其淫。

《左传》昭公六年制定官禄名位用来鼓励人们听从命令，严格断刑执法用来威慑邪恶。制为：制定。劝：鼓励。从：听从。淫；邪恶。

火烈，民望而畏之，故鲜死焉；水懦弱，民狎而玩之，则多死焉。

《左传》昭公二十年火性猛烈，老百姓看到就害怕，所以很少有人烧死；水性柔弱，老百姓亲近嬉戏它，就有很多人淹死。这里比喻法制严明才能使犯罪的入减少。狎（xiá）：亲近。玩：戏弄，嬉戏。

罪重刑轻，刑至事生，此谓以刑致刑，其国必削。

《商君书·靳令》如果对重罪处以轻刑，那么虽然用了刑罚，犯法的事还会不断产生，这就叫做用刑罚招致更多的刑罚，这样的国家必然削弱。致：招致。

禁奸止过，莫若重刑；刑重而必得，则民不敢试，故国无刑民。

《商君·赏刑》禁止奸邪，防止犯罪，没有比重刑更有效的了。刑罚重，并且一定能拿获罪人，人们就不敢犯法，这样，国内就没有受刑的人了。得：拿获。试：尝试，引申为触犯。

以战去战，虽战可也；以杀去杀，虽杀可也；以刑去刑，虽重刑可也。

《商君书·画策》用战争才能消灭战争，虽然进行战争也是可以的；用杀人来制止杀人，虽然杀人也是可以的；用刑罚消灭刑罚，虽然用重刑也是可以的。强调只有施用重刑才能消灭刑罚，制止犯罪。

法必明，令必行。

《商君书·画策》法令一定要严明，政令一定要实行。

刑威者强，刑侮者弱。

《荀子·议兵》刑罚有威严的就能强大，法令受人轻视的就衰弱。侮：轻视，怠慢。

严于刑罚，疾于法令。

汉代董仲舒《春秋繁露·郊语》掌握刑罚要严格，推行法令要迅速。

令严而民慎，法设而奸禁。网疏则善失，法疏则罪漏。罪漏则民政佚而轻犯禁，故禁不必，怯夫侥幸；诛诚，跖、跽不犯。

汉代桓宽《盐铁论·刑德》政令严明，百姓就会小心谨慎，制定法律，就可以禁止坏人坏事。捕兽的网孔过大，就会使兽跑掉，法律不严格，犯罪的人就会逃脱法网。罪犯漏网，百姓就放肆而轻易犯法，所以法令不坚决执行，胆怯的人也会怀着侥幸心理去犯罪；诛罚确实实行，即使跖、跽一样的人也不敢犯法。禁：禁止，限制。佚(yì)：同“放逸”，放肆。诚：确实。跖(zhí)：即盗跖，春秋时奴隶起义的领袖。跽(qi o)；战国时奴隶起义领袖，两人皆被统治阶级视为大盗。

严刑峻法，破奸轨之胆。

《汉书·贾谊传》只有实行严峻的刑法，才能使奸伪不法之徒心惊胆裂，不敢于坏事。轨：通“宄”，犯法作乱的人。

法轻利重，安能绝乎？

晋代葛洪《抱朴子·酒诫》法律规定的惩处很轻，而他从干坏事当中获得的利益却很大，这样怎么能够禁绝犯罪呢？

无赦之国，其刑此平；多斂之国，其财必削。

隋代王道《文中子中说·王道》对罪犯不随便赦免的国家，它的刑罚必然平和；大量搜刮人民财物的国家，必定会使国家财政收入越来越少。平：平和。斂：聚斂，搜刮。削：减少。

诸葛亮治蜀十年不赦，而蜀大化。梁武帝每年数赦，卒至倾败。夫谋小仁者，大仁之贼。

唐代吴兢《贞观政要·赦令》诸葛亮治蜀十年不赦，而蜀国大治，社会秩序很好。梁武帝每年赦免好几次犯人，最终却灭亡了。贪图小仁的人，必定损害大仁。大化：大治。卒；终。谋：图谋，贪图。贼：害。

能生而能杀，国必强。能生而不能杀，国必亡。

唐代李筌《太白阴经·刑赏篇》能使人生存同时又能诛杀，国家必定强盛；只能使人生存，而不能诛杀，国家就必然要灭亡。

措刑由于用刑，去杀存乎必杀。明法峻典，自古而然。

《旧唐书·高祖本纪》设置刑法是由于要使用刑罚，取消死刑的条件在于必须施行死刑。使法制严明，典章严厉，从古就是这样。措：设置。去杀：

废除死刑。存：存在，此处指条件。峻：严厉，严峻。

从严为本，而以宽济之。

宋代朱熹《朱子语类》卷一 八执法应当以严为根本，而以宽作为辅助。

济：帮助，辅助。

教之不从，刑以督之，惩一人而天下知所劝戒，所谓以辟止辟，虽曰杀之，而仁爱之实已行乎其中。

宋代朱熹《朱子语类》卷七十八经过教育而不听从，就要用刑罚来责罚他，惩治一个人，使天下人都知道政府鼓励和惩戒的是什么，这就是所说的用法律来禁止法律，虽说是杀了人，但其中行的却是仁爱之实。说明惩处少数坏人，能使多数人得到教育和警惕，这是对人民最大的爱护。督：责罚。

劝：鼓励，勉励。辟（p）：法度，法律。

国法面前人人平等

公之所加，罪虽重下无怨气；私之所加，赏虽多士不为欢。行法不道，众民不能顺。

《管子·禁藏》按公法行事，刑罚虽重下面的人也没有怨言；按私意行事，赏赐再多战士也不会受到鼓舞。执行法令不合理，民众就不会顺从。加：施加，施行。欢：鼓舞。不道：不合理。

明王慎之，不为亲戚故贵易其法，吏不敢以长官威严危其命，民不以珠玉重宝犯其禁。

《管子·禁藏》明君用法非常慎重，绝不亲为亲故权贵而改变法律，他的官吏也就不敢利用长官权威破坏法令，老百姓也就不敢利用珠宝、贿赂来触犯刑律。亲戚故贵：亲故权贵。易：改变。危：危害，破坏。

君臣上下贵贱皆从法，此谓为大治。

《管子·任法》君主、臣子、上级、下级、尊贵者、卑贱者都遵从法律，这就叫作大治。

不知亲疏、远近、贵贱、美恶，以度量断之。

其余戮人者不怨也，其赏赐人者不德也。从法制行之，如天地之无私也。

《管子·任法》不分亲疏、远近、贵贱和美丑，一切都用法律来判断，所以定罪杀人，人不怨恨；按功行赏，人也不必感激。全凭法制办事，好象天地对待万物那样没有私心。知：同“识”，区别，区分。度量：原指测量长短多少的器具，借指法律。德：怀德，感激。

信而不行则不以身先之也。故曰：禁胜于身则令行于民矣。

《管子·法法》赏罚信实而又不能推行，是由于统治者不能以身作则。所以说，禁律能够约束住统治者自身，命令就可以行之民众。先；走在前面。胜：胜过，此处指约束住。

凡令之行也，必待近者之胜也，而令乃行。故禁不胜于亲贵，罚不行于便辟，法不诛于严重，而害于疏远，庆赏不施于卑贱，而求令之必行，不可得也。

《管子·重令》凡是法令的贯彻，必须使君主所亲近的人首先带头遵守，然后才实行得好。所以，禁令如果不能制服亲者和贵者，刑罚不能实行于受宠的近臣，法律不杀那些有身份的人，只加害于疏远的人，奖赏不肯给予出身低贱的人，这样还指望法令一定能贯彻，是办不到的。便辟：即便嬖(p)，指阿谀逢迎得到君主宠信的近臣。严重：尊重，此处指有身份的人。

不为爱亲危其社稷，故曰：社稷亲于戚；不为爱人枉其法，故曰：法爱于人。

《管子·七法》不因爱自己的亲戚而危害国家，所以说：“国家比亲戚重要”；不能因喜爱某些人而违犯法律，所以说“爱护法律高于爱护人”。

有功于前，有败于后，不为损刑；有善于前，有过于后，不为亏法。

《商君书·赏刑》以前立过功，以后打了败仗的，不能因为过去有功而减刑；以前做过好事，以后又有罪恶的，不能因为以前做过好事就不处理而破坏法制。损：减少。亏：损害，破坏。

所谓壹刑者，刑无等级。自卿相、将军以至大夫、庶人，有不从王令、犯国禁、乱上制者，罪死不赦。

《商君书·赏刑》所谓统一刑罚，就是对处罚对象不分高低贵贱。从卿相、将军到大夫、庶人，凡是不服从国君命令、违犯国家禁令、破坏国家制度的，都判处死刑，决不赦免。强调在法律面前人人平等。壹：同“一”，统一。刑无等级：对犯法之人的处理不分高低贵贱。庶人：百姓。

法令至行，公平无私。

《战国策·秦策一》法令实行得最好的情况，应该是公平无私。至：最。官不私亲，法不遗爱。

《慎子·君臣》国家官吏不应该偏袒自己的亲友，法律不能作为礼物送给自己所爱的人。私：偏袒。遗（Wèi）：赠送。

法不阿贵，绳不挠曲。

《韩非子·有度》法律不能偏袒权贵，墨线不能迁就弯曲的木材。阿（ ）：偏袒。绳：木工划线的墨绳。挠（náo）；迁就。曲：曲木。

刑过不避大臣，赏善不遗匹夫。

《韩非子·有度》惩罚罪过不使大臣幸免，奖励善行不遗漏平民百姓。意谓刑赏不分贵贱，一律平等。刑：惩罚。匹夫：平民。

王法公也，无偏无颇，亲疏同也，大义灭亲。

《公羊传》昭公元年王法是大公无私的，没有偏袒和偏差，亲疏远近一视同仁，为了正义而不顾私亲。颇：偏差。

君信法则法顺行，君欺法则法委弃。

汉代王符《潜夫论·本政》君主遵守法律，那么法律就可以顺利执行；君主践踏法律，法律就被废弃。信：信守，遵守。欺：欺凌，引申为践踏。委弃：弃置，废弃。

法者，天子所与天下公共也。

《汉书·张释之传》法律是皇帝与天下人所应共同遵守的。意谓在国法面前皇帝也不能特殊。

法正则民恧，罪当则民从。

《史记·孝文本纪》法律公正，百姓就忠厚老实；处罚得当，百姓才甘心服从。恧（què）：忠诚，老实。

法之不行，自上犯之。

《史记·商君列传》法令不能实行，是由于在上位的人带头犯法。

尊贵者不轻其罚，而卑贱者不重其刑；犯法者虽贤必诛，中度者虽不肖必无罪；是故公道通而私道塞矣。

《淮南子·主术》对于地位尊贵的不从轻处罚，对于身份卑贱的也不加重刑罚；即使是贤能的人，犯了法也要惩处；对于言行合于法律规范的，即使他是不贤之人，也一定是无罪的。这样，公正的大道就畅通了，徇私的门就堵塞了。中度：合乎标准和规范。不肖：不贤。

明刑而不滥乎所恨，审赏而不加乎附己。

晋代葛洪《抱朴子·臣节》公正严明的刑罚不会对自己所憎恨的人滥施惩处；审慎公平的奖赏不会对趋附自己的人任意赐予。滥：滥施。审：审慎。加：施加，此处指赐与。附己：趋附自己。

刑政虽峻而无怨者，以其用心平，劝戒明也。

晋代常璩《华阳国志·刘后主志》刑罚和政令虽然严厉，但没有怨恨不满的人，这是由于执法的人公平正直，并且对群众的教育、告诫是说得明明白白的。峻：严厉。

当公法则不阿亲戚。

汉代刘向《说苑·至公》承担着为国执法的重任，就不能偏袒亲戚。当：担当，承担。阿：偏袒。

用法自大吏始，有后天下心服。天下心服，则何法之不可尽行，何赃之不可尽禁也哉？

宋代杨万里《馭吏》上实行法制从大官开始，广大群众就会心悦诚服，广大群众都心悦诚服了，那还有什么法律不能完全实行，什么贪赃不能完全禁止呢！尽：完全。

不辩亲疏，不异贵贱，一致于法。

宋代李觏《刑禁》之四不分亲近还是疏远，不论高贵还是卑贱，在刑法面前要一样对待。异：不同。一致于法：一概统一于法律。致，归还，引申为统一。

法外索平，无平矣。

宋代宋祁《杂说》在法律以外去寻求公平，是没有公平的。索：寻求。

奉公如法则上下平，上下平则国强。

《资治通鉴·周纪五》按照法度，以公事为重，不徇私情，那么上下就都安定，上下安定那么国家就强大。如法：按照法度。平：安定。

水至平而邪者取法，鉴至明而丑者忘怒。

《资治通鉴·魏纪四》行法象静止的水那样平直，就是邪恶之人也会顺从守法；铜镜明亮无比，就是丑陋之人见了也不会发怒。说明秉公执法则人心服从。取法：取之以为法则，即顺从法律。鉴：镜子。

不奉公则法削。法削则国弱。

《资治通鉴·周纪五》不以公事为重而徇私情，那么法度就被削弱了，法度被削弱了，国家就衰弱了。削：削弱。

急于庶民，缓于权贵，非长久之道。诚能反是，天下幸甚。

《资治通鉴·梁纪三》对百姓执行法律很严厉急迫，而对大官却很宽松和缓，这不是使国家长治久安的办法。如果真能把这种做法倒过来，那是天下人的大幸。诚：确实，真正。反是：倒过来。

法所当加，虽贵近不宥；事有所枉，虽疏贱必申。

明代张居正《陈六事疏》根据法律应当治罪的，即使是皇亲国戚，尊贵亲近之人，也绝不能宽宥；治罪所据的事实冤屈了人，即使是非亲非故，卑贱之人，也一定要允许申述。加：施于。贵近：尊贵和亲近。宥(yòu)：宽宥，赦罪。枉：冤屈。疏贱：疏远和低贱。申：申明，申述。

朝廷无法，而天下从风。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十三朝廷没有法度，那么天下也就顺风而从，一片混乱。

法先自治以治人，先治近以及远。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十三执法之人要先治理好自己，然后才能治理别人，先治理近处亲友权贵，然后治理远处官员平民。法：此处指执法官员。

良法之行须有良吏

惟官，惟反，惟内，惟货，惟来。其罪惟均。其审克之。

《书·吕刑》（主持司法工作的人）如果仗着自己的威势随意处理案件，或乘机报恩报怨，或者害怕高位的人不敢依法处理，或者乘机勒索财物，或贪赃枉法，犯了这些错误，那就应当和犯人一样受到惩罚，一定要根据事实进行审判。官：依仗官势。反：乘机报恩报怨。内：暗中受强权牵制。货：勒索财物。来：一本作求，通“赇”（qiú），贪赃枉法。其：指司法官员。均：同样（受惩罚）。克：《汉书·刑法志》引作核，核实，事实。

贵不能威，富不能禄，贱不能事，近不能亲，美不能淫也。植固而不动，奇邪乃恐。

《管子·任法》（执法的人应该做到）权贵不能威胁他，富人不能贿赂他，贱者不能讨好他，近人不能亲昵他，美色不能迷惑他。执法之心坚定不动，搞歪门邪道的人就自然害怕。禄：通“赂”，贿赂。事：事奉，此处指讨好。植：根，此处喻指执法之心。奇邪；不正，歪门邪道。

所举必贤，则法可在贤；法可在贤，则法在下，不肖不敢为非，是谓重治。

《商君书·画策》所任用的执法人员是贤臣，法令就掌握在贤人手里；法令掌握在贤人手里，就能很好地向下贯彻执行，坏人就不敢胡作非为，这就叫做治理得特别好。举：任用。法可在贤：法律掌握在贤人之手。法在下：法令能往下贯彻执行。不肖：不贤。重：最，特别。

为法令，置官吏，朴足以知法令之谓者，以为天下正。

《商君书·定分》订立了法令，就要设置负责法制的官吏。要挑选精通法令内容的人，充当各地主管法令的官吏。为：订立。朴：当读“拊”，求，挑选，选择。法令之谓：法令的条文和意义。正：官长。

法不能独立，类不能自行，得其人则存，失其人则亡。

《荀子·君道》法是不能自己发生作用的，律例也不能自动实行。有了善于治理国家的人，那么法就起作用，否则就不起作用。类：指处理某一类事情的律例。

有乱君，无乱国；有治人，无治法。

《荀子·君道》有造成国家混乱的君主，而没有必定混乱的国家；有能够使国家安定的人，而没有使国家自行安定的法。强调执法之人的作用。

法者，治之端也；君子者，法之原也。

《荀子·君道》法制是治理国家的一个首要事项；有治国之才的人是实行法制的根本。端：首也，始也。君子：指有治国之才的人。原：通“源”，源泉，根本。

国无常强，无常弱。奉法者强则国强，奉法者弱则国弱。

《韩非子·有度》国家没有固定不变的强盛，也没有永久不变的弱小。执行法令的人坚强那么国家就强盛；执行法令的人软弱那么国家就削弱。奉：遵奉，执行。

能法之士，必强毅而劲直，不劲直不能矫奸。

《韩非子·孤愤》能执行法令的人，一定要刚毅而耿直，不耿直就不能矫正世间的奸伪。智：同“知”，了解。矫：矫正。

小知不可使谋事，小忠不可使立法。

《韩非子·饰邪》耍小聪明的人不可任用他去谋划事情，做不到忠心耿耿就不要让他去掌握法令。小知：同“小智”，小聪明。小忠：有限的忠诚。

廷尉，天下之平也，一倾而天下用法皆为轻重，民安所措其手足？

《史记·张释之冯唐列传》廷尉是天下公平的象征，他一旦有所偏斜，天下运用法律都会随之偏轻偏重，这样，老百姓岂不是要手足无措了吗？廷尉：官员，秦朝开始设置，为朝廷执法官员。安所措其手足：往哪儿放他们的手脚？即手足无措。措，放。

治之纲纪也，得其人则举，失其人则废。

《淮南子·泰族》治理国家的法度纪律，得到好的执法人就能实行，失去好的执法人就废弃了。纲纪：法度纪律。

耳不知清浊之分者，不可令调音；心不知治乱之源者，不可令制法。

《淮南子·汜论》耳朵听不出清音浊音的区别的人，不能让他去调整乐音；思想上不懂得国家治与乱根源的人，不能让他制定法律。说明制定法律的人必须通晓历史经验，掌握治乱规律。

至清廉平，路遗不受，请谒不听，据法听讼，无有所阿。

汉代董仲舒《春秋繁露·五行相生》（执法官员应该做到）非常清正、廉洁、公平，不受馈赠，不受请托，严格按照法律处理案件，不偏袒迎合任何人。遗（wèi）：馈赠。请谒：请托，说情。阿（ā）：偏袒，迎合。

制法而自犯之，何以帅下？

《三国志·魏书·武帝纪》裴注引制定法令的人却自己犯法，怎么能率领部下呢？帅：率领，带领。

将行美政，必先择人。失政谓之虐人，失人谓之伤政。舍人为政，虽勤何为？

唐代张说《词标文苑科策第一道》将要推行好的政策法令，必定首先选好负责这一工作的人。政策法令不好，等于是虐待负责这一工作的人；执行政策的人选择得不好，政策法令再好也会受到损害。不去选择好推行政策的人，君主虽然辛辛苦苦，又有多大成就呢？失政：政策混乱。舍：舍弃，抛开。为政：执行政策的人。

法者天下之公器，惟善持法者，亲疏如一，无所不行，则人莫敢有所恃而犯之也。

《资治通鉴·汉纪六》法律，是天下人民的公有重器，只有善于掌握法律的人，才能做到亲疏一个样，任何地方都同样实行，于是人们就不敢有所依仗而犯法了。恃：依靠。依仗。

车之不前也，马不力也，不策马而策车何益？

法之不行也，人不力也，不议人而议法何益？

明代张居正《辛未会试程策》车子不前进，原因在于马没有尽力，不鞭策马而鞭策车有什么作用呢？法令不能在实际中贯彻，原因在于人不得力，不在人身上动脑筋而在法令上费心思有什么用处呢？意谓法令不能贯彻，应当在执法者身上找原因。不力：不尽力。策：鞭策，用鞭子抽打督促。议：讨论，研究。

不难于得方而难得用方之医；不难于立法而难得行法之人。

清代魏源《默觚下·治篇四》得到治病的药方并不难，难的是得到会用药方治病的医生；制定法律并不难，难的是得到准确贯彻法律的人。方：药方。

非法之难，而人之难也。

清代王夫之《读通鉴论》卷四不是制定法律难，而是得到公正执法的人很难。

治之敝也，任法而不任人。

清代王夫之《读通鉴论》卷六治理国家所常犯的弊病，是只凭借法律而不重视掌握法律的人。敝：同“弊”。任：凭借。

礼法并行先教后诛

典狱，非讫于威，惟讫于富。

《书·吕刑》掌管刑狱，不完全用刑威解决问题，而是用德教解决问题。强调德教在法治中的作用。典狱：掌管刑狱。讫：止。富：福。

令未布，而罚及之，则是上妄诛也。上妄诛则民轻生，民轻生则暴人兴、曹党起而乱贼作矣。

《管子·法法》法令没有及时公布，就实行处罚，那是君主乱施诛罚。乱施诛罚则人民轻生，人民轻生，暴乱之人就要兴起，帮派朋党就要出现，乱贼就要造反了。及：到，此处指实行。妄：胡乱。曹党：帮派朋党。作：作乱，造反。

不忧以德则民多怨，惧之以罪则民多诈，止之以力则往者不反，来者鹜距。

《管子·小问》不用德惠来解除人民的忧苦则人民就多有怨恨，单纯用刑罚恐吓则人民多行欺诈，用强力禁制则使去者不肯再回来，来者也裹足不前了。忧以德：以德惠解除忧苦。惧：恐吓。止：制止，禁制。反：同“返”，返回，回来。鹜（zhì）距：马难以起步的状态，此处形容裹足不前。原文“鹜”，形近之误。

民不见德而唯戮是闻，其何后之有？

《左传》僖公二十三年百姓见不到执政者的恩德，而只能不断听到杀人的消息，这样失去民心，哪会有什么好结果？唯戮是闻：只能听到杀人的消息。何后之有，哪会有什么（好的）后果。

德以施惠，刑以正邪。

《左传》成公十六年德政用来给人恩惠，刑罚用来纠正邪恶。主张德刑并用。

宽以济猛，猛以济宽，政是以和。

《左传》昭公二十年用宽大来辅助严厉，用严厉来辅助宽大，两者很好结合，国家政治才能协调。宽：宽大，宽宏。济：帮助，辅助。猛：严厉。和：协调。

唯有德者能以宽服民，其次莫如猛。

《左传》昭公二十年只有有德行的人才能以宽和使百姓服从，次等的人就不如用严厉的办法。猛：严厉。

水行者表深，使人无陷；治民者表乱，使人无失。

《荀子·大略》涉水的人要事先标志出水的深度，使人不致于陷于深水淹死；治理民众的人要标志出治与乱的界限，使人们不犯错误。意谓首先要教育人民分清是非，其次才是用法律手段。

表：标志。失：失误，犯错误。

狱犴不治，不可刑也，罪不在民故也。

《荀子·宥坐》法制不健全，就不能刑加于人，因为人民不了解你的法律，罪过不在他们身上。强调首先进行法制教育，反对“不教而诛。”狱犴（àn）：监狱，引申为法制。

不教而诛，则刑繁而邪不胜；教而不诛，则奸民不惩；诛而不赏，则勤励之民不劝；诛赏而不类，则下疑俗俭而百姓不一。

《荀子·富国》不进行教育就进行惩罚，那么即使刑罚再多也制止不了

邪恶；只知道教育而没有惩罚，那么奸邪之人就得不到惩处；只知道惩罚而没有奖赏，那么勤勉守法的人就得不到鼓励；能够把惩罚与奖赏并用但不依据法度，那么人民就会疑惑不解，风气险诈，行动不一致。诛：杀，惩罚。勤勉：勤劳，奋勉。劝：鼓励。类：法。疑：疑惑不解。俭：同“险”，险诈。

治之经，礼与刑，君子以修百姓宁。明德慎罚，国家既治四海平。

《荀子·成相》治理国家所奉行的两大原则是礼义与刑罚，君子用它们来修养自己，百姓因此得以安宁。一方面表扬好的品德，一方面审慎地使用刑罚，国家于是得到治理，实现四海升平。经：原则。明德：表彰好的品德。

阻法度之威，以责督于下，下罢极则以仁义怨望于上，上下交争怨而相弑篡，至于灭宗。

《史记·秦本纪》只是依恃法度的威严来责罚督察下面的臣民，下面的人在极度疲困之中便会怨恨上西不行仁义，上下交相怨恨，彼此篡夺杀戮，以至于灭绝了宗嗣。阻：恃，凭靠。罢(p)：同“疲”。望：怨恨，责备。

国有道，虽加刑，无刑也；国无道，虽杀之，不可胜也。

汉代董种舒《春秋繁露·身之养重于义》国家政治清明，即使设置了刑罚，也没有人去犯罪；国家昏庸无道，即使用杀人来威慑，也是杀不完的。

刑：前一个“刑”指刑法，刑罚，后一个“刑”指触犯刑律，犯罪。

化大行执法不犯，法不犯故刑不用。

汉代董仲舒《春秋繁露·身之养重于义》教化的广泛推行使人们不再犯法，人们不去犯法也就无须动用刑罚了。化：教化，指各种教育措施。

以礼义治立者，积礼义；以刑罚治立者，积刑罚。刑罚积而民怨背，礼义积而民和亲。

《汉书·贾谊传》用礼义治理国家的，积累礼义；单纯用刑罚治理国家的，积累刑罚。积累刑罚百姓就会怨恨而人心背离，积累礼义百姓就会团结友爱。怨背：内怀怨恨而人心背离。

刑罚之所从生有源，不务塞其源，而务刑杀之，是为民设陷以贼之也。

汉代戴德《大戴礼·盛德篇》刑罚的产生是有根源的，不致力于杜绝犯罪的根源，只致力于惩办和杀人，这就是为百姓设立陷阱而坑害他们。强调从爱护百姓出发，把力量下在防止犯罪上。务：致力于。设陷：设立陷阱。贼：害。

刑罚者，治乱之药石也；德教者，兴平之梁肉也。夫以德教除残，是以梁肉理疾也；以刑罚理平，是以药石供养也。

汉代崔寔《政论》刑罚是治理社会混乱的药品，而道德教育则是社会兴旺平安的营养品。只用说服教育去去除那些危害社会的罪犯，那等于不服药而用营养品去治病一样；单用刑罚而希望国家繁荣昌盛，那也等于想用药品去补养身体一伴是无效的。药石：药物和砭石，这里泛指药品。梁肉：精美的饭食。残：害，危害社会的人和事。

威德更兴，文武并用。

汉代桓谭《新论·言体》威刑与德治交替兴起，文武两手同时使用。威：威刑。德：德治。更：调换，交替。兴：兴起。

王者之政，化之；霸者之政，威之；强者之政，胁之。夫此三者，各有所施，而化之为贵矣。

汉代刘向《说苑·政理》王道的政治在于用德政感化人民；霸道的政治

在于用权势威服人民；强横的政治在于用武力强迫人民。这三种政治都有自己的作用，而以德化为最好。化：教化，此外指以德政感化。胁：以武力强迫。

有文无武，无以威下；有武无文，民畏不亲；文武俱行，威德乃成。

汉代刘向《说苑·君道》如果有文的一手而无武的一手，就无法威服下级；如果有武的一手而无文的一手，人民就会害怕而不敢亲近；文武并行，威势和德望就都能形成。威：前一个“威”指威慑、威服。后一个“威”指权威、威势。

刑罚不足以移民，杀戮不足以禁奸。

《淮南子·主术》只凭刑罚不能改变不良的风俗，单靠杀戮禁止不了奸邪。说明“移风”、“禁奸”不能只靠刑罚，而应注重精神方面的教化。移：改变。

民无廉耻，不可治也；非修礼义，廉耻不立；民不知礼义，法不能正也。

《淮南子·泰族》百姓没有廉耻，是无法治理的；不整治礼义道德，廉耻就树立不起来。而老百姓如果不懂得礼义道德，那就连法律也不能纠正他们。强调教化为先，惩治为后。修：整治。正：纠正。

治身，太上养神，其次养形。治国，太上养化，其次正法。

《淮南子·泰族》调治身体，最高明的办法是保养精神，其次才是保养身躯，治理国家，最高明的办法是陶冶风俗，其次才是端正法度。强调把教育和陶冶放在首位。太上：最上。形：身躯。养化：陶冶风俗。

所以贵圣人者，非贵随罪而履刑也，贵其知乱之所由起也。若不修其风俗，而纵之淫辟，乃随之以刑，绳之以法，法虽残贼天下，弗能禁也。

《淮南子·泰族》我们之所以崇尚圣人，不是崇尚他们跟在罪行后面审察判刑轻重，而是崇尚他们知道祸乱是怎么产生的。如果不整治风俗，而放纵人们做邪恶之事，然后加以刑罚，绳之以法，这样的法律虽然可以残害天下人，但却不能起到禁止的作用。贵：崇尚。鉴：审察，鉴别。修：整治。淫辟：邪恶。贼：害。

礼法殊途而同归，赏刑递用而相济。

晋代傅玄《傅子·法刑》礼治和法治是从不同的道路走到同一目的地，奖赏和刑罚应该交替使用互相补充。递：轮流，交替。济：帮助，引申为补充。

天地成岁也，先春而后秋。人君之治，先礼而后刑也。

晋代傅玄《傅子·法刑》自然界气候变化形成的四季，是春天在先，秋天在后。君主治理国家，是先进行礼义教化，尔后才运用刑罚。天地：指自然界。岁：一年四季。

威德者，相须而济者也。故独任威刑而无德惠，则民不乐生；独任德惠而无威刑，则民不畏死。民不乐生，不可得而教也；民不畏死，不可得而制也。

晋代傅玄《傅子·治体》威刑与德惠，二者相互依赖相互补充。所以单纯凭借威刑而没有德惠，人民就不以生活为乐；而只靠德惠而没有威刑，人民就不怕死。人民如不以生活为乐，那就没法进行教化；人民如不怕死，就设法控制他们。相须：相互需要，相互依赖。济：帮助，引申为补充。任：凭借，依靠。制：控制。

仁义，理之本也；刑罚，理之末也。为理之有刑罚，犹执御之有鞭策也。

人皆从化，而刑罚无所施：马尽其力，则有鞭策无所用。

唐代吴兢《贞观政要·公平》仁义是治理朝政的根本，刑罚是治理朝政的枝叶，治政需要有刑罚就象驾车需要有鞭子一样，人们都服从教化，刑罚就没用处；马匹尽力拉车，鞭子就没有用处。执御：赶车。策：竹制的马鞭。

德礼为政教之本，刑法为治教之用。

唐代长孙无忌《唐律疏议·名例一》道德和礼义制度是政治和教化的根本，刑罚则是为政治和教化服务的。

御之良者，不在烦策；治之善者，无取严刑。

唐代魏征《隋书·酷吏传传论》最会驾车的车夫，不会频繁鞭打拉车的马匹；最会治理国家的人，不采取严酷的惩罚方式。御：驾御，这里指驾车的人。烦：频繁地。策：马鞭，这里指用马鞭打马。

从法服人，其外若密，其中实疏；以德结人，其外虽疏，其中实密。

宋代吕祖谦《史说》用刑法眼人们，表面上看起来好像很严密，实质上却很松散；用恩德来交结人们，表面上看起来好象很疏散，实质上却很严密。意谓德治更能从根本上解决问题。外：表面。内：实质。

渐民以仁，摩民以谊，节民以礼，故其刑罚甚轻而禁不犯者，教化行而习俗美也。

《资治通鉴·汉纪九》用仁爱来薰陶人民，用道义来砥砺人民，用礼节来约束人民，这样，刑罚虽然很轻而人们却不去违反，就是因为教育感化的推行，使风气习俗好起来了。渐(ji n)：浸染，薰陶。摩：砥砺。谊：道义。节：约束。

往者断狱严明，所以威惩奸慝；奸慝既平，必宜济之以宽。

《资治通鉴·汉纪三十八》过去司法官员审断案件十分严明，是为了用法律的威力来惩处奸恶；奸恶平定之后，就应该用宽和来辅助。说明执法要宽严相济，惩奸治乱时用法宜严，奸乱平定之后用法宜宽。慝(tè)：邪恶。济：帮助，辅助。

法制禁令，王者之所不废，而非所以为治也，其本在正人心，厚风俗而已。

清代顾炎武《日知录卷九·人材》对于法制禁令，君主是不废除它的，但是单纯用它是不能治理好国家的，治国的根本是通过教化使人心端正，使风俗淳厚。非所以为治：不能单纯用它治理国家。

治贪之道，赏之不劝，杀之不畏，必渐之以风。

清代唐甄《潜书·富民》整治贪污腐化的途径，光靠奖赏不一定能勉励人，光靠诛杀不一定能使人畏惧，必须用良好的思想风气来进行教育疏导。

劝：勉励，鼓励。渐：疏导。风：风气。

徒善不足以为政，徒法不能以自行。

清代朱舜水《策问》之二只有善德不足以处理国家的政务，只有法令不能够使之自己发生效力。意谓治理国家必须把行善政与行法令结合起来。徒：仅仅，只有。为政：处理政务。自行：自己实行。

执法慎重量刑得当

简孚有众，惟貌有稽，无简不听，具严天威。

《书·吕刑》事实有疑问，可以依靠广大民众进行核对检验，即使是细小的情节也要谨慎对待，没有事实根据的就不要论罪，这样才能维持天一样威严的法律权威。简孚：检验。貌：细微。稽：查考。简：核实。听：听断。

用民之致命者，则刑罚不可不审。刑罚不审，则有辟就，有辟就则杀不辜而赦有罪。

《管子·权修》决定人民生死，就不可不审慎地使用刑罚。如果刑罚不审慎，就会使坏人逃罪和好人蒙冤，出现杀无辜而赦有罪的现象。辟就：同“避就”，避轻就重或避重就轻，言坏人逃罪与好人受冤。

喜怒无度，严诛无赦，臣下振恐，不知所错，则人反其故。不斁，则法数日衰而国失固。

《管子·七臣七主》喜怒无常，严行诛罚而不讲宽赦，臣下震恐，不知所措，人们就只好回到巧谋虚伪的状态。如不觉悟，法令政策就将日益无力而国家不稳。振：同“震”。错：同“措”。反其故：返回原有状态。斁(w)：通“悟”，觉悟。数：方法策略，此处指政策。失固：不稳。

断事以理，虚气平心，乃去怒喜。若倍法弃令而行怒喜，祸乱乃生。

《管子·版法解》以理断事，要心平气和，排除个人喜怒。如果背弃法令而按照个人喜怒行事，祸乱就会发生。倍：通“背”，违背，背弃。

乱世烦政，非天法令也，其所诛赏者非其人也。

《管子·七臣七主》乱世的烦苛政治，并不是没有法令，而是赏罚与其人的功罪不适当。意谓执法量刑不当会导致烦政乱世。

凡轻诛者杀不辜，而重诛者失有罪。故上杀不辜，则道正者不安；上失有罪，则行邪者不变。

《管子·参患》凡轻易杀人的，容易杀了无辜之人；而把杀人看得很重，下不得手的，会遗漏真正的罪犯。国君杀了无辜之人，那些行为正派的人就心怀不安；遗漏真正的罪犯，干坏事的就不会改正。道正：行为正派。

刑罚不中则民无所措手足。

《论语·子路》刑罚不得当，老百姓就会手足无措。

罪至重而刑至轻，庸人不知恶矣，乱莫大焉。

《荀子·正论》罪行很重，但刑罚很轻，平常人就不懂得犯罪的害处，这样量刑，就会出大乱子。恶：害处。

刑称罪则治，不称罪则乱。

《荀子·正论》刑罚与所犯的罪行相称，社会就安定；刑罚与所犯之罪不相称，社会就混乱，称(chèn)：相称，相符。

刑当罪则威，不当罪则侮。

《荀子·君子》刑罚与罪行相符合法律就有威力，刑罚与罪行不符合法律就会被轻视。当：恰当，符合。侮：轻视，怠慢。

用赏过者失民，用刑过者民不畏。

《韩非子·饰邪》奖赏用得过分就要失去百姓，刑罚用得过分老百姓就会没有畏惧心理。

毋杀不辜。毋释罪人，则民不惑。

汉代刘向《说苑·政理》不要杀无罪的人，不要释放有罪的人，人民就

不会乱。毋：不要。不辜：无罪者。

与其杀不辜，宁失于有罪。

汉代贾谊《新书·大政上》与其冤枉处死无罪的人，宁可错误放掉一个有罪的人。意谓对人处罪要慎重，不能冤枉好人。辜：罪过。

既不能道，又以不正之法罪之，是法反害于民为暴者也。

汉文帝《议除连坐诏》既然不能引导，又用不公正的法纪去惩处老百姓，那就是法纪反而有害于老百姓，促使他们做暴虐的人了。道：同“导”，引导。罪：惩处。

法正则民悫，罪当则民从。

汉文帝《议除连坐诏》法制公正，尧百姓就诚实忠厚；罚当其罪，老百姓就服从。悫（què）：诚实，忠厚。

失刑者，严而不检。

三国·魏阮籍《通易论》不依据法律条文惩处，尽管严厉，仍然约束不了犯罪。检：约束，制止。

必原情以定罪，不阿意以侮法。

唐代王维《裴仆射济洲遗爱碑》要追究实情来确定罪过大小，不迎合别人的意图来侮辱法律。原：同“源”，推求，追究。阿：曲从，迎合。

罚一人，则千人恐；滥一罪，则百夫愁。

唐代陈子昂《答制问事·请措刑科》杀戮一人，很多人就害怕；一桩罪案失实，很多人就担忧。滥：不当，失实。

政宽则人慢，政急则人无所措手足。

《旧唐书·郝处俊传》政策法令太松弛宽大，人们就会怠慢轻视法律；政策法令太严急，人们的一举一动都感到提心吊胆。慢：怠慢，轻视。措：置，安放。

用刑之道，当审事理之轻重，然后加之以刑罚。何有不察其本而一概加诛，非所以恤刑重人命也。

《旧唐书·刑法志》量法用刑的原则，应当审查清楚犯罪事实的轻重，然后再施加刑罚。哪有不弄清本来情况而一概实行诛杀的呢？那不是慎用刑法、珍视人命的正确做法。事理：指犯罪事实。加：施加，实行。恤刑：慎用刑罚。重：重视，珍视。

刑罚在衷，无取于轻。

《资治通鉴·汉纪三十五》刑罚一定要轻重适当，不能特别偏轻。衷：同“中”，适中，适当。无：同“勿”，不要。取：选取，采用。

风林无宁翼，急湍无纵鳞，操权急者无重臣，持法深者无善治。

宋代陈亮《陈亮集·补遗》狂风疾吹的树林里没有安宁的鸟，湍急的水流中没有悠闲游动的鱼，用权过于急躁的人没有地位稳固的大臣，执法过于严苛的人没有好的治绩。翼：翅膀，此处指鸟。纵：自由放任，这里用来形容悠闲游动的鱼。鳞：鱼。重臣：原指居重要位置的大臣，此处指长期辅佐君主、地位稳固的重要大臣。持：执，掌握，深；严苛。

罪允则民知畏忌。

清代王夫之《读通鉴论》卷三定罪公允合理，那么民众才知道害怕和顾忌。

法者，非以快人之怒、平人之愤、释人之怨、遂人恶恶之情者也。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十一法律，绝不仅仅是用来发泄怒气使人

痛快，或平息人的愤恨，或排解人的仇怨，或为了满足人们憎恨坏人坏事的情绪的。说明不能把法律当作感情用事的工具。快：痛快。释：排解，释放。遂：达到，满足。

廉政

清正谦廉明为政之本

重在下则令不行，货上流则官德毁。

《管子·七法》君权下移，政令便无法推行，财物往上流入官吏腰包，官德就必然败坏。重：重权。货：财物。

人主务学术数，务行正理，则化变日进，至于大功，而愚人不知也。乱主淫佚邪枉，日为无道，至于灭亡，而不自知也。

《管子·形势解》君主致力于学习治国方法和规律，致力于实行正理，则每日都有发展进步，以至于成就大的事业。而愚人不懂得这些。昏君骄奢淫逸，尽搞歪门邪道，每天都干荒淫无道的事情，最后导致灭亡，而他自己还不知道原因。务，致力于。术：方法策略。数：规律。邪枉：歪门邪道：邪，偏邪。枉，曲。

明王不喜宫室，非喜小也：不听钟鼓，非恶乐也。尤其伤于本事，而妨于教也。

《管子·禁藏》明主不建造华丽的宫殿，不是因为他喜欢矮小简陋的房屋；不听钟鼓之音，也不是因为他讨厌音乐。而是因为这样做会伤害正业，妨碍政教推行。小：指矮小简陋的房屋。本事：正业。妨于教：妨碍政教推行。

众人者，多营于物，页苦其力、劳其心，故因而不赡，大者以失其国，小者以危其身。

《管子·禁藏》一般的君主，多半迷恋于物质享受，并为此费力操心，所以弄得困顿不堪而国用不足，大者可以亡国，小者也足以危害自身。营：谋求，贪恋。赡：充足，富足。

廉者，政之本也。

《晏子春秋·内篇杂下》廉洁，是为政的根本。

聚敛者，召寇、肥敌、亡国、危身之道也，故明君不蹈也。

《荀子·王制》搜刮钱财，是一条招致外国侵略，对敌人有利，使国家灭亡，容易危及自身的道路，所以贤明的君主绝不走这条路。召寇，招来敌寇。肥：帮助，有利于。蹈：踩，踏。

廉外则可以大任，少欲则能监其众。

《韩非子·十过》为政廉洁就可以担当大任，清心寡欲就能统御众人。外：外部表现，指从事政务，与下文的内心“少欲”相对应。临：统治，统御。

临官莫如平，临财莫如廉。

汉代刘向《说苑·政理》处在官位上最大的事莫过于公平，面对财物最重要的是莫过于廉洁。临：处于，面对。

至廉而威。

汉人董仲舒《春秋繁露·五行相生》最廉洁的官员才能有权威。至：最，极。

为主贪，必丧其国；为臣贪，必亡其身。

唐代吴兢《贞观政要·贪鄙》做人主的贪得无厌必然亡国；做人臣的贪得无厌必然亡身。

不廉则无所不取，不耻则无所不为。人而如此，则祸败乱亡亦无所不至。

《五代史·冯道论》不廉洁就没有什么不想索取，没有羞耻之心就没有

什么不想干。人要到了这种地步，那么灾祸、失败、混乱、灭亡也就没有什么不会降临到他的身上了。

为大臣，而无所不取，无所不为，则天下其有不乱，国家其有不亡者乎？

《五代史·冯道论》做为国家大臣，却没有什么都不索取，没有什么不干，那么天下能有不大乱，国家能有不灭亡的吗？

字人无异术，至论不如清。

唐代杜荀鹤《送人宰吴县》爱护老百姓没有特殊的办法，最好的道理莫过于为官清明廉正。字：爱。人：指百姓。异术：特殊的办法。

濁浊而流清，废贪而立廉。

唐代柳宗元《永州事使君新堂记》除去污物杂质使水流清冽，废除贪鄙行为而树立廉洁之风。濁（jūn）：除去。

吏不廉平，则治道衰。

《资治通鉴·汉纪十八》国家官员不廉正公平，那么治国之道就要衰败。

廉者，民之表也；贪者，民之贼也。

宋代包拯《乞不用赃吏》廉洁的官员，是民众的榜样；贪官，是民众的祸害。表：表率，榜样。贼：害，祸害。

文臣不爱钱，武臣不惜死，天下太平矣！

《宋史·岳飞传》政府官吏不聚敛钱财，带兵将领不怕牺牲，国家就可太平无事了。

舟必漏也而后水入焉，土必湿也而后苔生焉。

明代刘基《郁离子·自讳自矜》船一定是自身有了漏洞，然后水才会进来；土一定是本来就很湿润，然后苔才会长出。说明出问题要首先从自身和内部找原因。苔：青苔。

清也，慎也，勤也。而清其本矣。

清代王夫之《读通鉴论》卷十官员要清正，谨慎，勤奋。而清正是根本。

晋之失政，贿赂已耳，交游已耳。

清代王夫之《读通鉴论》卷十一晋朝的政事之所以失败，原因就在于贿赂公行，官员相互勾结。交游：指官员之间的不正当交往。

贿赂之败人国家，如鸩之必死。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十六贿赂能够使国家败亡，就好象喝了毒酒必定死亡一样。鸩（zhèn）：毒酒。

唐之乱，贿赂充塞于天下为之耳。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十六唐朝的衰乱，是因为贿赂充塞于天下而造成的。

吏不畏吾严而畏吾廉，民不服吾能而服吾公。

公则民不敢慢，廉则吏不敢欺。公生明，廉生威。

佚名《清碑·官箴》下层官吏敬畏我，不在于我是否严厉而在于我是否廉洁；老百姓信服我，不在于我是否有治国才能而在于我办事是否公正。公正则老百姓不敢轻慢；廉洁则下属不敢欺蒙。办事公正才能使自己变得圣明，廉洁才能树立出自己的权威。慢：轻慢。

人臣之欺君误国，必自其贪于货赂也。

清代顾炎武《大臣》作臣子的之所以能欺骗君主，贻误国事，必定起自于他贪于贿赂。货赂：财物，贿赂。

腐败之源在于谋私

晏子知道，道在为人，贡失为己。

《晏子春秋·内篇问上》晏婴懂得治国之道，这个治国之道就是为人民着想，而失败就在为自己利益着想。晏子：晏婴，齐景公之相。道：治国之道。

今乱世之君巨，区区然皆擅一国之利而管一官之重，以便其私，此国之所以危也。故公私之交，存亡之本也。

《商君书·修权》当今乱世的君臣，都很渺小地满足于独占一国的利益，掌管一个官职的权力。从而便于谋私利。这就是国家危亡的原因。所以公与私的界限，是国家序亡的根本。区区然：渺小，目光短浅。重：权。便，便于。交：交界，界限。

明君者，必将先治其国，然后百乐得其中。暗君者，必将急逐乐而缓治国，故忧患不可胜校也。

《荀子·王霸》贤明的君主，必定是先治理他的国家，然后多种快乐就在其中。昏暗的君主，必定是先追求享乐而把治国大事放在后面，所以忧患事件总是数不胜数。急：先。缓：放在后面。校(ji o)：计算，计数。

安虽长久，而以私其子孙，弗行也。

《吕氏春秋·长利》即使能长久安定，只要这些是为自己的子孙谋利益，就不去做。

德衰世乱，然后天子利天下，国君利国。官长利官。此国所以递兴递废也，乱难之所从时作也。

《吕氏春秋·恃君》到了道德衰败世道混乱的年代，然后天子才凭借天下谋私利，国君才凭借国家谋私利，官长才凭借官职谋私利。这就是国家一个接一个兴起，一个接一个灭亡的原因，这就是动乱灾难之所以时时发生的原因。利天下：以有天下为己利。下面句中结构亦如此。递：依次，一个接一个。时作：时时发生。

智而用私，不若愚而用公。日醉而饰服，私利而立公，贪戾而求王，舜弗能为。

《吕氏春秋·贵公》如果聪明但却把精力都用在谋私上，不如愚昧但却把精力用在为公上，天天醉醺醺的却要整饬法纪，自私自利却要树立公正，贪婪残暴却要称王天下，即使舜也办不到。饰：能“饬”，整顿。服：指丧服制度，引申为法纪。戾：贪暴。王：成就王业。

伯禽将行，请所以治鲁。周公曰：“利而勿利也。”

《吕氏春秋·贵公》伯禽将去鲁国，临行前请示治理鲁国的方法。周公说：“施利给人民而不要谋取私利”。伯禽：周公旦之子，鲁国始祖。成王封伯禽于鲁。周公，姬姓，名旦，周武王之弟，辅佐武王灭商，建立周王朝。相传周朝的礼乐制度都是周公制定的。利而勿利：前“利”乃施利之意，后“利”乃谋利之意。大意是，施利给人民而不要为自己谋私利。

以私胜公，衰国之政也。

《吕氏春秋·举难》把私利放在公利之上，这是使国家衰败的政治。

政在私门，其可久乎？

《史记·晋世家》政事出在私家门下，国家命运岂可长久？

居上者，不以至公理物：为下者，必以私路期荣。

《晋书·袁宏传》身居上位的人，不能大公无私地处理事务，他的下属就必然通过私人渠道来希求荣誉。至公：大公无私。期：希求。

室其利而禁其私，天子所恃以理天下之具也。舍此不务，而壅利行私，欲人无贪，不可得已。

唐代陆贽《奉天请罢琼林·大盈二库状》有利让大家享受，禁止为个人谋私利，这就是天子赖以治理国家的准则。不实行这个准则，把给人民的利益堵塞起来，专归皇室私有，却要天下的人有不贪利，那怎么可能呢？宣其利：把好处公开给大家。恃：依赖，依靠。具：准则。壅：堵塞。

公与私不并行。恩与法不两立。以公灭私，以法夺恩者治；以私害公，以恩扶法者乱。此古今不易之道也。

宋代汪藻《秦论邢焕·孟忠厚除授不当状》公和私不能同时实行，恩和法不能两样并存。用公消灭私，用法代替恩，国家就治理得好；用私危害公，用恩歪曲法，国家就混乱，这是古往今来不可变更的规律。恩：私下的好处立：存在。挠：曲，道：法则，规律。

利则不正。

宋代欧阳修《三年无改问》为自己谋私利就做不到公平正派。

治官事则不营私家。

汉刘向《说苑·至公》办理公家的事，就不应该借此为自己谋取私利。治：治理。官：公家。营：谋取。

败莫败于多私。

宋代张商英《秦书》凡是败亡没有一个不是因为过多徇私。

秦之所以获罪于万世者，私己而已矣。

清代王夫之《读通鉴论》卷一秦王朝之所以被千秋万世视为罪人，就因为他们是为了私家的利益。

忠臣不私，私臣不忠。

清代王夫之《读通鉴论》卷六忠臣不徇私，徇私不是忠臣。

不以私害公，不以小害大。

清代王夫之《读通鉴论》卷十五不以私义损害公利，不以小事情损害大事业。

徇族党好恶之私，己虽正而必陷于邪。

清代王夫之《读通鉴论》卷十三根据亲族朋党的意愿而为他们徇私，这样即使自己是清正的，也必然陷于邪恶而不能自拔。好恶：喜好或厌恶，这里指族党之意愿。族党：亲族朋党。

上贪则下赃上廉则下洁

货财行于国，则法令毁于官；请谒得于上，则党与成于下：乡官毋法制，百姓群徒不从。

《管子·八观》贿赂财物风行于国内，法律政令就败坏于官府；请托办事之风通行上面，结党营私就发生在下边：地方官不实行法制，百姓就不会听从他门的命令，请谒：告求，请托。党：明党。与：交结。

凡私之所起，必生于主。

《管子·七臣七主》大凡私弊的兴起，一定是从君主开始。

主好本则民好垦草莱，主好货则人贾市，主好宫室则工匠巧，主好文采则女工靡。夫楚王好小腰而美人省食，吴王好剑而国土轻死。

《管子·七臣七主》君主重农业，人民就开垦荒地；君主好财货，人们就去做买卖；君主好宫室，工匠就追求巧妙；官主好装饰，女工就讲求靡丽；楚王爱细腰美人，美人就减食；吴王好击剑比武，国土就轻死。本：农事。草莱：荒地。贾市：做买卖。文采：衣着的装饰。靡：靡丽。

凡民从上也，不从口之所言，从情之所好者也。上好勇则民轻死，上好仁则民轻财，故上之所好，民必甚焉。

《管子·法法》凡人民趋从上面，不是趋从他口里说的什么，而是趋从于他性情所喜好的是什么。上面喜好勇武则百姓不怕死，上面好行仁义则百姓不吝嗇财物。所以说，上面喜好什么，下面就一定喜好什么，而且更厉害。轻：不吝嗇。

君好之，则臣为之：上行之，则民从之。《礼记·乐记》国君喜好的东西，下属就仿效着去做；官吏的所作所为，老百姓又照此办理。为：做。从：跟从。

上知所好恶，不可不慎也，是民之表也。

《礼记·缙衣》执政者喜欢什么反对什么，不可不慎重，因为他是老百姓的榜样。表：标准，榜样。

国家之败，由官邪也。官之失德，宠赂章也。

《左传》桓公二年国家的衰败，是由于官吏不走正道。官吏丧失德行，是由于国君宠惯和贿赂风行的缘故。章：同：“彰”，昭彰，这里用指贿赂风行。

大臣不荒，则国事不稽，主无过举。

《商君书·垦令》大臣不荒淫醉饱，国家的政事就不会拖延积压，国君的措施就不会发生错误。荒：荒淫醉饱。稽：拖延，停留。过举：错误的措施。举，措施。

上好功则国贫，上好利则国贫。

《荀子·富国》上面的统治者好大喜功，那么国家一定贫穷；上面的统治者唯利是图，那么国家一定贫穷。

上好贪利，则巨下百吏乘是而后丰取刻与，以无度取于民。

《荀子·君道》君主贪图财利，臣下百官就会借机向下面多取少给，对百姓索取无度。丰取刻与：索取了很多，施与时却很吝嗇。

上者下之师也，夫下之和上，譬之犹响之应声，影之象形也，故为人上者，不可不顺也。

《荀子·强国》上面的领导者是下面人的师表，下面的人随从上面，就

好象回音响应声音，影子相象于物体一样。所以作为上面的领导者不可不谨慎。和：随从，迎合。形：物体原形。

顺：通“慎”，谨慎。

上求财，臣残木；上求鱼，臣干谷。

《淮南子·说山》君主想要得到木材，臣子就去滥伐山林；君主想要吃鱼，臣子就会把河流弄干。残：残害，此处指滥伐。谷：河谷，河流。

天子好利则诸侯贪，诸侯贪则大夫鄙，大夫鄙则庶人盗。上之变下，犹风之靡草也。

汉代刘向《说苑·贵德》天子喜好财利那么诸侯就贪财，诸侯贪财那么大夫们就作风庸俗，大夫作风庸俗那么平民就去作贼。上面对于下面的影响，就象大风吹倒荒草那样快那样明显。鄙：庸俗，浅陋。变：改变，引申为影响。靡。倒下。

上清而无欲，则下王正而民朴。

汉代刘向《说苑·谈丛》上面廉洁没有贪心，那么下面就端正，老百姓就朴实敦厚，欲：贪欲，贪心。

树曲木者，恶得直影？人君不直其行，不敬其言者，未有能保帝王之号，垂显令名者也。

汉代刘向《说苑·君道》种植弯曲树木的人，怎么能得到直的树影呢？国君不能使他的行为正直，讲话不慎重的，没有一个能保住帝王的称号，把他的显赫美名留传到后世。树：植，栽。恶（wù）：怎么。令名：美名，好名声。

弃义贪财，轻民命，重货赂，百姓趣利，多奸轨。

汉代董仲舒《春秋繁露·五行变救》背弃正确的原则而贪图财利，不重视百姓死活，热衷于搜刮钱物接受贿赂，这样老百姓就会去追逐财利，犯法作乱的人就多起来。趣：同“趋”，趋向，追逐，轨：同“宄”（gu），犯法作乱的人。

上恶贪则下耻争。

《孔子家语·王言解》国君厌恶贪财，下面的人就会以争夺私利为耻。强调在上位的人的表率作用。

上不可以不正，下不可以不端。上枉下曲，上乱下逆。

三国·蜀诸葛亮《便宜十六策·君臣》上面不可以不正派，下面不可以不端正。上面不直，下面就弯曲，上面胡来下面就叛逆。枉：弯曲，与“直”相对。

浊其源而望流清，曲其形而欲景直，不可得也。

《后汉书·刘殷传附刘恺》水源浑浊而希望水流清洁，物体形状弯曲而妄想它的影子端正，那是办不到的。景：同“影”。

君严其禁，臣或犯之，况上启其源，下必有甚，川壅而溃，其伤必多，欲使凡百黎元，何所措其手足？此则君开一源，下生百端之变，无不乱者也。

唐代吴兢《贞观政要·君臣鉴戒》国君制订了严明的法纪，臣下还有人违犯，何况国君带头违犯，臣下必然犯得更厉害。阻塞起来的水一旦冲毁堤坝，伤人必定很多，那样让黎民百姓怎么办呢？这就叫国君带了坏头，臣下就会生出多种多样的变故，这样没有不出乱子的。启其源：开了头，此处指带头违犯法纪。壅（yǒng）：阻塞。凡百黎元：平凡的千百民众。黎，黎民。百，百姓。百端：多种多样。

齐桓好服紫，而合境无异色；楚王好细腰，而后宫多饿死。

唐代吴兢《贞观政要·公平》齐桓公喜欢穿紫色衣服，因而全国人民都不穿别的颜色的衣服；楚王喜欢细腰的宫女，因而后宫之女为求腰细饿死了许多。说明“上有所好，下必甚焉”。合境：全境全国。异色：别的颜色。

上之所好，下必有甚，竞为无限，遂至灭亡。

唐代吴兢《贞观政要·俭约》皇上有所爱好，臣下必定争相效仿，这种争逐无限制发展下去，就导致了国家的灭亡。竞：争逐，比赛。

君好则臣为，上行则下效。

唐代白居易《白氏长庆集》卷四六，《人之困穷由君之奢欲》君主喜欢什么，臣下就做什么；上面的人怎么做，下面的人也就学着怎么做。

上苟好奢，则天下贪冒之吏将肆心焉；上苟好利，则天下聚敛之臣将置力焉。

唐代白居易《人之困穷由君之奢欲》君主如果喜欢奢侈，那么天下贪图钱财的官吏将肆意妄为；君主如果追逐私利，那么天下搜刮钱财的臣属就会竭尽全力去剥削老百姓。贪冒：贪图钱财。肆：放纵。置力：尽力去干。

创业垂统之君，躬行节俭以示子孙，其末流，其末流犹入于淫靡，况示之以侈乎！

《资治通鉴·汉纪四》开创基业，把天下传给后世的国君总是要亲自励行节俭，给子孙做出榜样。尽管如此，到了后来，子孙还流于骄奢淫靡，何况他们做出的就是奢侈的榜样呢？垂统：把基业传给后世。躬行：身体力行。示：给……看，做出榜样。末流：指后代子孙。

贵爵厚赏而民不劝，深刑重罚而奸不止，其上不正，遇民不信也。

《资治通鉴·汉纪十》爵位尊贵，奖赏丰厚，人民反而不努力，刑律深苛惩罚严厉，而作奸犯科并不停止，这是因为他们的上级行为不端正，对待人民不讲信用。劝：受鼓励，努力。遇：对待。

官乱于上，民贫于下。

宋代王安石《上时政书》当官的在上面胡来，老百姓就必定在下面受穷。

将纳谗则正人离，将好赂则士卒盗，将内顾则士卒淫。

宋代许洞《虎铃经·出将第八》将领喜听谗言，那么正直的人就会离去；将领喜欢收受贿赂，官兵就会偷盗；将领贪恋妻妾，官兵就淫乱。内顾：贪恋妻妾。

不求不贪于民，而民知廉。

宋代杨万里《见执政书》执政者不苛求于民，不贪得无厌地盘剥人民，人民就懂得廉洁。

居上不易，众所瞻视，预测必坠。

明代方孝孺《杂铭·冠》位置处在上面是不容易的，因为大家对你看得清清楚楚，稍有歪斜就会坠落。倾侧：歪斜。

人主不能正于上，大臣不能持于下。

清代王夫之《读通鉴论》卷七君主在上面不能端正自己，大臣们就不能保持好的德行。

贼吏兴，上下蔽，天子大臣弗能廉寡，激民之重怨。

清代王夫之《读通鉴论》卷七行贿受贿的官吏猖獗，上下互相蒙蔽，天子和大臣也不能廉正地去考察他们，这样就会激起民众的严重怨恨。贼（qiú）：贿赂。

上之自为正也无德，其导民也无教。

清代王夫之《读通鉴论》卷八执政者缺乏德行却又自以为端正，那么他在引导民众时就无法起教育作用。

崇尚俭朴反对奢华

贤君之治国，其政平，吏不苛，其赋敛节，其自奉薄。

《六韬·文韬》贤明的君主治国，政治公平，官吏不苛刻，赋税有控制，自己的生活待遇很菲薄。节：节制，控制。自奉：自己的日常供养。

设用无度国家蹶，举事不时，必受其灾。

《管子·七臣七主》耗费无度，国家必然覆亡，举事不合时宜，就必然受害，蹶（bó）：向前扑倒，引申为败亡。

国侈则用费，用费则民贫。民贫则奸智生，奸智生则邪巧作。

《管子·八观》国家奢侈则开支浪费，开支浪费则人民贫困，人民贫困则产生奸邪思想，产生奸邪思想则出现不法行为。智：思想。邪巧作：产生不法行为。

主上用财毋已，是民用力毋休也。故曰，台榭相望者，其上下相怨也。

《管子·八观》统治者用财没有限度，就等于让百姓无休止地出力。所以说，大修宫室楼阁，使亭榭络绎相望，必然导致上下之间相互怨恨。毋已：没有限度。

上无量则民乃妄，文巧不禁则民乃淫，不障两原则刑乃繁。

《管子·牧民》君主挥霍无度，人民就胡作非为；不禁止奢侈，人民就放纵淫荡。不堵塞这两个根源，犯罪的人就多了。量：度，限度。文巧：指奢侈。障：障碍。堵塞。两原：即两源，指“上无量”和“文巧不禁”。

穷民财力以供嗜欲谓之暴。

《晏子春秋·内篇谏下》搜尽人民的财力来满足自己的嗜好和欲望，这就叫做贪暴。穷：尽。

内妾无羨食，外臣无羨禄。

《晏子春秋·内篇问上》妻妾没有剩余的膳食，臣子没有多余的俸禄。形容官员生活俭朴。羨：多余，剩余。

梁肉不与骄奢期，而骄奢至；骄奢不与死亡期，而死亡至。

《战国策·赵策三》美食佳肴并没有与骄奢相约，然而骄奢之风却不知不觉地形成了；骄奢并没有与死亡相约，然而死亡却不知不觉地临近了。梁：精美的主食。期：约会。至：到。

俭，德之共也；侈，恶之大也。

《左传》庄公二十四年节俭是世人公认的美德，奢侈则是邪恶中最大的邪恶。共：共同，此处指公认。

大人之忠俭者从而与之，泰侈者因而毙之。

《左传》襄公三十一年对贵族中那些忠于国事、生活俭朴者给予嘉奖，过分奢侈的要给打击。大人：指贵族。从：怂恿，这里褒义，指鼓励。与：给予，奖励。泰：过分，过于。侈：奢侈。毙：打击。

贫家而学富家之衣食多用，则速亡必矣。

《墨子·贵义》贫穷之家像富裕之家一样吃穿，过多享用，那么它必定很快灭亡。

俭节则昌，淫佚则亡。

《墨子·节用下》俭朴节制就能昌盛，骄奢淫逸就会灭亡。佚：通“逸”。去无用之费，圣王之道，天下之大利也。

《墨子·节用上》省却不必要的花费，这是圣王的准则，对天下人大有

好处。去：消除，省却。

国富而贫治，曰重富，重富者强；国贫而富治，曰重贫，重贫者弱。

《商君书·去强》国家富足，而当穷国来治，这叫做富上加富，富上加富，国家必强；国家贫穷而当富国来治理，就会穷上加穷，穷上加穷，国家必弱。重：更加。

币厚则伤德，财侈则殄礼。

《荀子·大略》钱多则有损于道德，财物奢侈则会破坏礼义。意思是不要盲目追求金钱财物。厚：多。殄（tǐn）：灭绝，破坏。

君人之道，处静以修身，俭约以率下。静则下不扰矣，俭则民不怨矣。

《淮南子·主术》君主的正确原则，应该是处于宁静以修养自身，生活节俭以为臣下表率。宁静就不会侵扰下面，做到节俭老百姓就不会有怨恨了。约：节俭。

生之有时而用之亡度，则物力必屈。

汉代贾谊《新书·无蓄》财物的产生是需要一定时间的，如果享用它没有一定的限度，那么财物很快就会消耗尽。亡（wú）：无。屈（jué）：竭，尽。

贤而多财，则损其志；愚而多财，则益其过。

《汉书·疏广传》贤良人拥有多余的财物，容易腐蚀他的意志；愚庸的人拥有多余的财食，容易给他增加过失。意谓人如果过多地追求物质享受，会给自己带来害处。益：增加。

桀以奢亡，纣以淫败。

汉代刘向《说苑·反质》夏桀由于奢侈而亡国，殷纣王因为荒淫而衰败。桀：夏桀，夏朝最后的亡国之君。纣：殷纣王，殷朝的亡国之君。

君奢侈而上求多，民困于下。

汉代桓宽《盐铁论·取下篇》君主奢侈腐化，朝廷对人民索取得太多，老百姓在下面就愈加贫困。上：指朝廷。求：索取。

贵富太盛，则必骄佚而生过。

汉代王符《潜夫论·忠贵》地位过分显贵，生活过于富裕豪华，就必然导致骄奢淫逸而生出坏事。佚：同“逸”，安逸，放纵。

王业之不易，务在节俭，毋多欲。

《史记·周本纪》成就王业十分不易，重要的是在节俭，不可以有过分的欲望。

静以修身，俭以养德，非淡泊无以明志，非宁静无以致远。

三国·蜀诸葛亮《戒子书》潜下心来提高自己，用俭朴的生活来培养高尚的品德。不做到恬静寡欲就无法确立远大的志向，不潜心专一就无法达到远大的目标。静：宁静，此处指潜下心来。淡泊：恬静寡欲，不贪图功名富贵，不追求物质享受。

历观古今，以约失之者实寡，以奢失之者盖众。

晋代陆云《国起西园第表启》对古今加以观察，以节俭而丧失天下的君主实在太少了，以奢侈而丧失天下的君主大概是很多的。约：节俭。盖：副词，大概，可能。

资者士之常，焉得登枝而捐其本？

南朝·宋刘义庆《世说新语·德行》崇尚节俭是读书人固有的品德，怎么能做了官就忘了本呢？说明富贵了也不要奢侈。常：固有的。登枝：登上

高枝，指做了高官。捐：舍弃。

历览前贤国与家，成由勤俭破由奢。

唐代李商隐《咏史》诗通看古代贤明的君主，勤俭就得到国家，奢侈就失掉国家。成：成功，指得到国家。破：失败，指失掉国家。

若以勤俭为志，则臣下守法，官无邪人。

唐代李藩《松窗杂录》君主如果以勤劳和俭朴作为奋斗的目标，臣下就会遵纪守法，官吏中就不会有奸邪之人。

生骄逸之端，必践危亡之地。

唐代吴兢《贞观政要·君道》出现骄纵淫逸的苗头，发展下去，必定踏入使国家危亡的境地。端：开端，苗头。践：踏。

克俭节用，实弘道之源；崇侈恣情，及败德之本。

唐代吴兢《贞观政要·规谏太子》能够勤俭节用，那就确实是弘扬正道的起源；崇尚奢侈，放纵性情，那就是败坏道德的根本。克：能够。弘道：弘扬正道。恣（zì）：放纵。

作法于俭，犹恐其奢；作法于奢，何以制后？

唐代吴兢《贞观政要·征伐》制定法律时就着眼于节俭，还唯恐其后流于奢侈；制定法律时就立足于奢侈，那将如何制约后代？作法：制定法律。

不节，则虽盈必竭；能节，则虽虚必盈。

唐代陆贽《均节赋税恤百姓第二条》不节俭，财物虽多也必定枯竭；能够节俭，财物虽少也必定充足。盈：丰富，充足。竭：尽。虚：少。

桀用天下而不足，汤用七十里而有余，是乃用之盈虚在节与不节耳！

唐代陆贽《均节赋税恤百姓第二条》夏桀耗费整个国家的财物还不够用，商汤用七十里地的财物却有剩余，需用东西的充足与贫乏全在于节俭与不节俭啊！

众人皆以奢靡为荣，吾心独以俭素为美。

宋代司马光《训俭示康》众人都以奢侈浪费为光荣，我心里唯独以勤俭朴素为美德。

由俭入奢易，由奢入俭难。

宋代司马光《训俭示康》由俭朴变为奢侈很容易，由奢侈变为俭朴则十分困难。入：进入，此处指变为。

侈不可极，奢不可穷，极则有祸。穷则有凶。

宋代邹雍《奢侈吟》奢侈浪费不能太过分，太过分就会招来祸患和灾难。极、穷：过分，到顶点。凶：不吉祥，不幸。

风俗不淳俭，则财用无丰足。

宋代林逋《省心录》社会风气如果不朴素俭省，那么钱财的使用就没有丰富充足的时候。淳俭：淳朴和俭省。

豪华尽出成功后，逸乐安知与祸双。

宋代王安石《金陵怀古》诗之一追求豪华奢侈都是出现在大业成功之后，岂不知逸乐从来都是与灾祸相伴随的。

淫侈之俗，日日以长，是天下之大贼也。

《资治通鉴·汉纪五》淫荡奢侈的风气，一天天地在增长这是国家的大祸害。贼：害，祸害。

一节省而国有余用，民有益藏，不知其几也。

明代海瑞《治安疏》一旦节省开支，国家就有剩余的钱财，老百姓就有

储藏，好处不知有多少。盖藏：储藏。几：多少。

人君能俭，则百官化之，庶民化之：于是官不扰民，民不伤财。

清代唐甄《潜书·富民》君王能率先俭朴，那么百官就被教育感化了，老百姓也被教育感化了，于是当官不侵扰百姓，老百姓不浪费财物。化：教育感化。伤：损害，此处指消费。

大臣家事之丰约，关于政化之隆污。

清代顾炎武《大臣》大臣家庭生活的奢华或俭朴，关系到政治教化的兴衰。丰：奢华。约，俭朴。隆：兴盛。污：污浊，衰败。

俭者，先自俭之；让者，先自让也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十二提倡俭朴，首先自己带头俭朴起来；提倡礼让，首先自己带头礼让。

慎于小事防微杜渐

善不积不足以成名，恶不积不足以灭身。小人以小善为无益而弗为也，以小恶为无伤而弗去也，故恶积而不可掩，罪大而不可解。

《易·系辞下》不积累大量好的行为就不足以使人声誉卓著，不积累大量坏的行为就不足以使人毁灭。品德不好的人认为一般的好事对自己没有好处而不去做，认为一般的坏事对自己没有多大的损害而去做它，所以坏事积累多了，就无法掩盖，罪恶大了，就无法得到解脱。掩：掩盖。解：解脱。

凡牧民者，欲民之谨小礼、行小义、修小廉、饰小耿、禁微邪，此厉民之道也。

《管子·权修》凡治理人民，要求人民严守小礼，躬行小义，修养小廉，整饬小耻，禁止小的坏事，这都是训练人民的方法。饰：通“饬”，整饬，整顿。厉：磨练，训练。

君子戒慎乎其所不睹，恐惧乎其所不闻。莫见乎隐，莫显乎微，故君子慎其独也。

《礼记·中庸》君子就是在别人看不到的地方处处谨慎小心，在别人耳朵听不到的地方也常怀畏惧心理而事事注意。要晓得，尽管隐藏得好，没有不被人发现的；尽管极其细微，没有不显露出来的。因此君子在个人独处时十分谨慎。不睹：看不见。不闻：听不见。见：发现。显：显露。独：独处。

君子不谓小善不足为也而舍之，小善积而为大善；不谓小不善为无伤也而为之，小不善积而为大不善。

《淮南子缪称》君子对好的行为不认为它小得不值得做而舍弃它，因为“小善”积累起来就是“大善”；对于不好的行为，君子不认为它是小得没什么损害作用就去干，因为“小不善”积累起来就是“大不善”，不足为：不值得做。无伤：没有什么损害。

慎微防萌，以断其邪。

汉代王符《潜夫论·浮侈》对于不良倾向在细小的萌芽状态时，就应当重视和预防，从而断绝邪恶事物的滋长。慎：慎重，重视。微：细小。

汤武非一善而王也，桀纣非一恶而亡也。

汉代王符《潜夫论·慎微》商汤和周武王并不是做了一件好事就成为杰出的君主的，夏桀和商纣王也不是只做了一件坏事就导致了灭亡。意谓善恶都是一点一点积累而来的。汤：亦称武汤、成汤，商朝建立者。武：周武王，即姬发，西周建立者，桀：夏朝末代国王，著名的暴君。纣：商纣王，商朝末代国王，著名暴君。

维法是则。无长好佚乐驰骋弋猎淫康而近小人。常念法度，则无羞辱矣。

《史记·三王世家》一切以法度为准则，不要一味地贪图逸乐、追逐射猎、荒淫无度而接近坏人。经常想想法度，就不会做令人羞辱之事了。维：同“唯”，完全，一切。长好：长期嗜好。佚：通“逸”。弋(yì)：用绳系箭而射，一般用来射鸟。康：安乐。

山陵之祸，起于豪芒。

汉代李尤《戟铭》象高山那样大的灾祸，往往是从如同细毛和麦芒尖端那样微小的事情开始发展而成的。山陵：指高大的山岭。豪：通“毫”，野兽的绒毛。芒：一些禾木科植物种子上的芒刺。

患生于忿怒，祸起于纤微。

汉代韩婴《韩诗外传》卷九灾难往往产生于生气，祸害常常从细微处发生。纤微：细微。

勿以恶小而为之，勿以善小而不为。

《三国志·蜀书·先主传》不要因为是一件小的坏事就去做，不要因为是一件小的好事就不做。意谓坏事再小也不能做，好事即使极小也必须做。

恶：指坏事。为：做。善：指好事。

绵绵不绝，必有乱结：纤纤不伐，必成妖孽。三国·蜀诸葛亮《便宜十六策·治乱》连绵不尽的东西不加剪断，一定会出现死结；细小的苗头不加铲除，一定会长出怪物。说明必须把祸患消灭在萌芽当中。绵绵：连续不断。绝：断。乱结：因杂乱而结成的疙瘩。纤纤：细微的东西。伐：砍伐。妖孽（niè）：怪异的事物。

变故兴细微。

晋代傅玄《明月篇》重大的变故是由细微的变化慢慢积累起来的。兴：兴起于，发生于。

尘羽之积，沈舟折轴。

晋代葛洪《抱朴子·嘉逐》轻如尘土羽毛的东西，如不断堆积，也可以压沉大船和压断大车的车轴，沈，同“沉”。

尺蚓穿堤，能漂一邑；寸烟泄突，致灰千室。

北齐刘昼《刘子·慎隙》一尺来长的蚯蚓钻透河堤，河水就会冲决而淹没一个城市；丝丝烟尘从烟囱里冒出来，久而久之就会把成百上千洁净的房子弄污。说明必须防微杜渐，除患于未然。蚓：蚯蚓。邑：城市。泄突：从烟囱中散发出来。突，烟囱。灰：弄脏。

祸之所生，必由积怨；过之所始，多因忽小。

北齐刘昼《刘子·慎隙》灾祸的酿成，一定是由于怨苦的积聚；错误的肇始，大都因为在细微方面有所疏忽。过：错误。忽：忽视，疏忽。

坏崖破岩之水，源自涓涓。

《后汉书·丁鸿传》冲毁山岩的大水，源头只不过是涓涓细流。涓涓：细小的水流。

杜渐防萌，则凶妖销灭，害除福凑矣。

《后汉书·丁鸿传》坏事一开始就不让它发展，在萌芽状态就加以防止，这样凶恶的人就会消灭，灾祸就会消除，幸福也就聚集到这里来了。杜：堵塞。渐：逐渐，指事物的扩大、发展。销：消除。凑：聚集。

明者慎微，智者识几。

《后汉书·陈忠传》贤明的人重视微小的苗头，聪明的人善于觉察细微的迹象。明：贤明。识：识别，觉察。几（jǐ）：细微的迹象。

凡大事皆起于小事，小事不论，大事又将不可救。社稷倾危，莫不由此。

唐代吴兢《贞观政要·政体》凡大事都由小事引起的，小事不重视，发展成大事就难以挽救了，国家的危亡，没有不是这样造成的。论：研究，此处指重视。

须知香饵下，触口是铦钩。

唐代李群玉《放鱼》可要知道，在香饵下而，嘴碰到的是锋利的鱼钩。意谓贪图财利如鱼之上钩，不能自拔。铦（xiān）：锋利。

小善渐而大德生，小恶滋而大愆作。

宋代董晞《警隅子·道德篇》小的善行逐渐积累，就会发展形成极大的

美德；小的恶行慢慢滋长，最终势必导致极大的凶险。怱（duì）：凶险。

勿谓微过，当绝芽蘖，勿谓小患，当窒孔穴。

宋代陈亮《上光宗皇帝鉴成箴》不要说是细微的过错（就放过他），应当把它斩除在萌芽之中；不要说是微小的灾患（就忽视它），应当把它窒息在形成之前。蘖（niè）：树木砍伐后重生的枝条。窒：堵塞。孔穴：洞穴，比喻出现之前的潜伏状态。

尽小者大，慎微者著。

《资治通鉴·汉纪九》在许多小的事情上努力，才能干出大事业；能够在小事上谨慎，他的德行才能显耀。尽：尽量，尽力。著：显著，显耀。

寻丈之缪，实始毫厘；君子畜德，无忽细微。

明代方孝孺《杂铭·尺度》成尺累丈的差误，其实是从毫厘的小差错开始的；君子完善自己的品德，不应忽略任何细微末节。寻：古长度单位，八尺。缪：通“谬”，错误。畜（xù）：积累。

苟以细过自恕而轻蹈之，则不至于大恶不止。

清代方苞《原过》如果因为是细小的过失原谅自己并轻易去做，那么不到形成罪恶不会停止。说明人不能因为过失小而放纵自己，否则，必将酿成大罪。苟：如果。细过：小的过失。蹈（dào）：实行，做。

一身正气两袖清风

邦无道，富且贵焉，耻也。

《论语·泰伯》国家政治黑暗时，你自己却富贵了，这是可耻的。

临财毋苟得，监难毋苟免。

《礼记·曲礼上》财利当前，不用不正当的途径去获取：危难当前，不用苟且偷安的办法免除灾祸。苟：苟且，不正当。

国有道，不变塞焉，强哉矫；国无道，至死不变，强哉矫！

《礼记·中庸》国家政治清明时，不改变穷困时的操守，那才是真正的刚强！国家政治黑暗时，到死不改变自己的本性，那才是真正的刚强！塞：困厄，穷困。矫（ji o）：强的样子。

我以不贪为宝，尔以玉为宝，若以与我，皆丧宝也，不若人有其宝。

《左传》襄公十五年我把不贪婪这种品质作为珍宝，你把玉石当珍宝，如果你把玉石给了我，我们就都丧失了珍宝，不如各自保存自己的珍宝。

杀一无罪非仁也，非其有而取之非义也。

《孟子·尽心章句上》杀害一个没有罪的人，便是不仁；财物不是他自己应该得到的，而他却取用了，便是不义。非其有：不是他应该得到的。

无为其所不为，无欲其所不欲。

《孟子·尽心章句上》不做那些自己不该做的事，不要贪图那些自己不该要的东西。不为：不该做。不欲：不该要。

可以取，可以无取，取伤廉。

《孟子·离娄章句下》对于可以取也可以不取的东西，取了就有损于廉洁的名声（当然以不取为好）。无：不。

非其道，则一草食不可受人；如其道，则舜受尧之天下，不以为泰。

《孟子·滕文公章句下》要是不合正道，哪怕是一篮子饭也不可以接受别人的；要是合于正道，就是舜接受尧让给他的天下，也不算过份。箪（d n）：古代盛饭的圆形竹器，泰：过分。

古之人未尝不欲仕也，又恶不由其道。不由其道而往者，与钻穴隙之类也。

《孟子·滕文公章句下》古代的人未尝不想做官，但又讨厌那种不通过正道做官的行为。不经过正道而去做官，就跟男女扒墙打洞偷情幽会的丑行相类似。仕：做官。恶（wù）：讨厌。

富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈，此之谓大丈夫。

《孟子·滕文公章句下》富贵不能使他的心迷乱，贫贱不能使他的节操改变，威力相逼不能使他的意志屈服，这才叫做大丈夫。淫：迷乱。移：改变。

无处而馈之，是货之也。焉有君子可以货取乎？

《孟子·公孙丑章句下》不说明用途却要送钱给我，这无疑是想收买我。哪有贤德君子可以用贿赂收买的呢？处：用途。货：行贿，贿赂。取：此处指收买。

不诱于誉，不恐于诽，率道而行，端然正己，不为物倾侧。

《荀子·非十二子》不被名利所引诱，不被别人的诽谤所吓倒，遵循正确的原则行事，严肃地端正自己的言论和行为，不为外界事物的影响而动谣。誉：荣誉、名利。恐：害怕，吓倒。率：

遵循。物：外界事物。倾侧：倾斜，这里指动摇。

义胜利者为治世，利克义者为乱世。上重义则义克利，上重利则利克义。

《荀子·大略》正确的思想和原则，胜过追逐利益之心，这就是治世；追逐利益之心胜过正确的思想和原则，那就是乱世。当政者重视正确思想，那么正确思想就胜过利益之心，当政者重视利益的追求，那么利益之心就胜过正确思想。克：战胜。

能有其有者安，贪人之有者残。

《黄石公三略·下略》能保持自己所应有的，就会安宁；贪图别人所有的，就会受害。有其有：保有自己所应有的。残：害。

智者不为非其事，廉者不为非其有。

汉代韩婴《韩诗外传》卷一聪明的人不做他不应该做的事，廉洁的人不追求他不应该有的财物。智者：聪明的人。非其事：他不应该做的事。非其有：他不应该有的东西。

受鱼失禄，无以食鱼；不受得禄，终身食鱼。

汉代刘向《新序·节士》，接受别人送的鱼就会因此而去掉俸禄，没有钱再买鱼吃了；不接受馈赠而保住了俸禄，就终身有鱼吃。禄：俸禄。

见利不贪，见美不淫。

三国·蜀诸葛亮《将苑·将志》见财利不贪，见美色不起淫意。

贫而弃义，必为祸阶。

《三国志·吴书·鲁肃传》注引贪求物质利益而背弃了正义，这一定是招致灾祸的阶梯。说明人不能见利忘义。义：正义。阶：阶梯。

受人者，常畏人；与人者，常骄人。

晋代皇甫谧《高士传·曾参》接受馈赠的人，常常害怕别人；给别人财物的人，则常常盛气凌人。骄人：以骄横态度对人，即盛气凌人。

智者见利而思难，暗者见利而忘患。

北齐刘昼《刘子·利害》聪明的人在看到好处的同时就会考虑到危难，昏愚的人看到好处却忘记了灾患。暗：糊涂，昏愚。患：灾患。

陷其身者，皆为贫冒财利，与夫鱼鸟何以异哉？

唐代吴兢《贞观政要·贪鄙》那些身陷灾祸的人，都是因为贪财求利，这和鱼鸟有什么不同？贪冒：贪图。

若徇私贪浊，非止坏公法，损百姓，纵事未发闻，中心岂不常惧？恐惧既多，亦有因而致死。

大丈夫岂得苟贪财物，以害及身命，使子孙每怀愧耻耶？

唐代吴兢《贞观政要·贪鄙》如果循私贪污，不止是破坏了国家法律，损害百姓利益，即使不被揭露出来，心里岂不经常提惊受怕？惊怕既多，也有因而致死的。大丈夫怎能因贪物而丢了性命，使子孙后代都感到惭愧和羞耻呢？发闻：发现，揭露。

见金钱财帛不惧刑网，径自受纳，乃是不惜性命。明珠是身外之物，尚不可弹雀，何况性命之重。乃以博财物耶？

唐代吴兢《贞观政要·贪鄙》看见钱财就不怕犯法，因而受贿，这就叫不珍惜性命。明珠是身外之物，尚不可用来打鸟，何况比明珠要贵得多的性命，倒可以去换取财物吗？博：换取。

贫贱不可苟免，富贵不可苟取。

唐代元结《述居》贫贱不能通过不正当的手段免除，富贵不能通过不正

当的手段获取。苟：苟且，不正当。

苟推吾之所有，虽一毫而莫取。

宋代苏轼《前赤壁赋》假若不是我应该得到的，虽然是很小的东西也不据为己有。毫：长而尖的毛，比喻数量极小。

出淤泥而不染，濯清涟而不妖。

宋代周敦颐《爱莲说》莲花虽然是从淤泥中生长出来，也洁净无染；虽然是沐浴在清澈见底的水域中，但朴实儿无华。濯（zhuó）：洗。清涟：清澈的水流。妖：妖艳。

贫，气不改：达，志不改。

元代方壶《山坡羊·道情》境况穷困，正直的气节坚守不移；地位显达，高尚的志向也不改变。气：气节。达：显达。

名节重泰山，利欲轻鸿毛。

明代于谦《无题》诗之三名誉和节操比泰山还要重，私利和物欲比鸿毛还要轻。名节：名誉和节操。

清风两袖朝天去，免得闾阎话短长。

明代于谦《入京》诗寸物不带，甩着两只长袖入京而去，免得让人们说长道短。二句诗写出了作者清廉不贪的为官思想和作风。朝天：指进京，古时候帝王自称是天的代表，故把进京叫做“朝天”。闾阎（lú yān）：里巷，此处代指老百姓。话短长：说长道短。

勿贪意外之财，勿饮过量之酒。

明代朱柏庐《治家格言》不要贪图意外的财物，不要饮用超过自己酒量的酒。

洁己无可羡之货，谋国无偏私之党，以君命而接之以礼，秉素志而持之以正。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十六使自己廉洁，没有旁人可羡慕的钱财；一心考虑国家大事，没有私人关系结成的帮伙；按照君主的命令，待人处事按照礼义；把握着自己清白的志向，保持自己行为端正。货（z）：通“资”，钱财。

治外先治内正人先正己

先慎于己而后彼，官亦慎内而后外。

《管子·禁藏》首先严格要求自己，然后再要求别人；官府也应首先管好内部，然后才管好外部。慎：审慎，严格。彼：别人。官：官府。

明君知民之必以上为必也，故置法以自治，立仪以自正也。故上不行则民不从，彼民不服法死制，则国必乱矣。是以有道之君，行法修制，先民服也。

《管子·法法》贤明的君主知道人民一定是以上面的执政者为出发点的，所以设立法度以治理自己，树立礼仪制度以规范自己。因此，上面不以身作则，下面就不会服从；而人民不服从法令，不肯死于制度，国家就一定要乱了。所以有道的君主，行法令、修制度，总是率先垂范躬行实践的。仪：礼义，规范。死制：知道自己违犯制度，甘心受法制制裁而死。先民服：遵守法制在人民之前，即率先守法。服从：服从，遵守。

其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。

《论语·子路》上面的人行为正派，就是不发布命令下面也会执行；上面的人行为不正派，就是发布命令下面也不会听从。其：指上面的人，执政者。

苟正其身矣，于从政乎何有？不能正其身，如正人何？

《论语·子路》如果统治者能够端正自己，对于管理政事还会有什么困难？如果不能端正自己，又怎么能够端正别人呢？苟：如果。如正人何：即如何正人。

政者，正也。子助以正，孰敢不正？

《论语·颜渊》政，就是正的意思。您带头走正路，准敢不走正路呢？子：您。帅：率领，带头。

薄身厚民，故聚敛之人不得行。

《晏子春秋·内扁问上》要求自己很严格很俭朴，对人民则宽厚仁爱，这样，用不正当手段聚敛财富的人就行不通。薄：菲薄，俭朴，厚民：对人民宽厚仁爱。聚敛：搜刮，利用权力剥削。不得行：行不通。

禁之以制，而身不先行，民不能止。

《晏子春秋·杂下》用法律来禁止不好的事情，如果执政者不以身作则，就无法制止老百姓。制：法律，制度。止：制止。

尧、舜帅天下以仁而民从之。桀、纣帅天下以暴而民从之，其所令，反其所好，而民不从。是故，君子有诸己而后求诸人；无诸己而后非诸人。

《礼记·大学》尧、舜以仁来统率天下，于是人民也跟着他们讲仁爱。桀、纣以虐来统率天下，于是人民也跟着他们不讲仁爱。桀、纣要人民从善政令，与他们暴虐的本性是相违背的，于是人们便不服从他们。所以说，国君自己有了好的品德而后才能要求别人，自己身上没有恶行而后才能批评别人。有诸己：为自己所有的，这里指自己有了好的品德。求：要求。非：批评。

政者，口言之，身必行之。

《墨子·公孟》从政的人，嘴上说了，就必须身体力行去实践它。

日月暉于外，其賊在于内。謹備其所憎，而禍在于所愛。

《战国策·赵策四》日月的光辉闪耀在外面，陷患却在它们的内部。人

们通常对自己所仇视的人严加防备，而祸患却常常产生于自己所亲近偏爱的那些人。告诫执政者警惕内部隐患，提防亲近的人出问题。晖：光辉，贼：害，此外指隐患。谨备：严加防备。

人病舍其田而芸人之田——所求于人者重，而所以自任者轻。

《孟子·离娄章句下》一般人的毛病就在于放下自己的田不耘，却去耘别人的田——责求于别人的很苛重，而拿来挑在自己肩上的责任却很轻。病：毛病。芸：同“耘”，耕耘。自任：自己所负的责任。

必先修正其在我者，然后徐责其在人者，威乎刑罚。

《荀子·富国》必须先纠正自己的缺点，然后慢慢去批评别人的缺点，其威力比罚还要大。修正：纠正。其：指缺点。徐：缓，慢。威乎刑罚：比刑罚威力还大。

言出于口者，不可止于人；行发于迩者，不可禁于远。

《淮南子·人间》错话是从自己嘴里讲出去的，不能从别人那里去禁止；错误的行为是从身边发生的，不能从远处去禁止。迩（r）：近。矩不正不可以为方，规不正不可为圆。身者事之规矩也，未闻本己而能正人者也。

《淮南子·说言》矩不端正就不能画方形，规不端正就不能画圆形。自身就是行事的规矩，未听说自己不正派而能端正别人的。枉：弯曲，引申为不正派。

禁胜于身，则令行于民矣。

《淮南子·主术》禁令首先要管得住执政者自身，然后才能实行于万民。胜：胜过，超过，此处指管得住，约束得了。

正身直行，众邪自息。

《淮南子·缪称》自身端正，行为正直，各种邪恶就会自行消灭。

善禁者，先禁其身而后人；不善禁者，先禁人而后身。

汉代荀悦《申鉴·政体》善于施行禁令的人，首先是自己执行禁令，然后才能禁止别人；不善于施行禁令的人，则要求别人先执行禁令，然后才是自己。

圣人求之于己，不以责下。

汉代王符、《潜夫论·明忠》圣人严格要求自己，而不是一来地要求和现责备臣下。

务正双以为表，明礼义以为教。

汉代王符《潜夫论·德化》致力于端正自己以作为臣下的表率，申明礼义道德以对百姓进行教育。务：致力于。表：标准，表率。

君欲治，从身始，人何可恃乎？

汉代韩婴《韩诗外传》卷八君王想治理好国家，就应该从自身开始，怎么可以依靠别人呢？

舍己而数人者逆，正己而任人者顺。逆者乱之招，顺者治之要。

《黄石公三略·下略》抛开自己而教育别人的，违背常理；先端正自己再教化别人的，合乎常理。违背常理是引起祸乱的根源，合乎常理是安定的关键。舍：抛弃，抛开。逆：违背，此处指违背常理。招：引起。要：关键。

知所从自治，然后知所政治人，天下未有不能自治而能治人者也，此百世不易之道也。

《史记·平津侯主父列传》懂得如何自我治理，然后才能懂得如何治理别人。天下从来没有不能自治而却能治理别人的，这是百代不变的真理。

建大功于天下者，必先修于阖门之内；垂大名于万世者，必先行之于纤微之事。

汉代陆贾《新语·慎微》对国家建立大功的人，一定是首先要在小范围内修养自己；使名声流传千古的人，一定先从一些细微的事情做起。阖门：内室的门，也指家门。垂：流传。纤：细小。

欲影正者端其表，欲下廉者先之身 汉代醒宽《盐铁论·产疾贫》希望影子正，必须端正标杆本身；想要使下面廉洁，必须自身首先做到廉洁。表：测日影的标杆。

释己教人，是调之逆政，正己教人，是谓顺政。故人君先正其身，然而乃行其令。

《诸葛亮集·文集》卷三，《教令》第十三执政者不把自己包括进去，只是教育别人，这就叫倒行逆施的政治；通过端正自己来教育别人，才是顺情顺理的政治。所以君主要首先端正自身，然后才推行政令。释：排除，抛开。

外疾之害，轻于秋毫，人知逐之；内疾之害。重于泰山，而莫之避。

北齐刘昼《新论·防欲》外部来的灾害，比毫毛还细微，人们却注意去防范它；内部来的灾害，比泰山还大，人们却往往不去回避它。秋毫：鸟兽在秋天新长出来的幼毛。莫之避：即莫避之，不回避它。

苟不行之于已，虽家喻户晓而人不信矣。

唐代白居易《白氏长庆集》卷四五执政者对于政策法规如果不从自己这里率先实行，那么即使宣传得家喻户晓也不会有人相信。

若安天下，必须先正其身。未有身正而影曲，上治而下乱者。

唐代吴兢《贞观政要·君道》如果想使天下安定，必须首先使自己品行端正，从来没有身子正面影子歪，朝廷清明而百姓作乱的道理。曲：歪，不正。

人不卒则不从，身不先则不信。

《宋史·宋庠序列传附宋祁》本人不做表率别人就不会服从；自己不带头先做，别人就不会相信。率：表率，榜样。

人君宜先正其身，亦如治家，家长不正，家亦乱矣。

宋代刘安世《应诏言事》君主应该首先端正自己，这也像管理家庭一样，家长言行不端正，家庭也就乱了。

古之君子，以其所最者，先身而后民；以其所利者，先民而后身。

宋代杨万里《见执政书》古代的君子，对于难以做到的事情，自己首先做到而后要求于百姓；对于能够得到利益的事情，则把百姓放在前面而自己在后面。所难者：难以做到的事，此处指廉洁奉公。身：自身，自己。所利者：能得到利益的事情，指富贵享乐。

要道之本，正己而已矣。平直真实者，正之主也。

《资治通鉴·汉纪二十一》总括治国之道最基本的一点，就是端正执政者自己。而公平、正直、真实、诚实，是端正自己的核心内容。要：总括。道：治国之道。主：核心。

将欲治人，必先治己。

宋代杨时《河南程氏经说·中庸解》要去治理别人，一定要首先把自己治理好。

治天下国家，必本诸身。其身不正，而能治天下国家者，无之。

宋代杨时《河南程氏粹言·论学篇》治理国家的人，一定把治理自身作为根本。自身不端正，而能把国家治理好，这样的事是不会有的。本诸身：把治理自身作为根本。

身之不正，何以养人哉？

清代王夫之《读通鉴论》卷六自身行为不端正，怎样去教养别人呢？养：教养。

溃于内者，必决于外。

清代王夫之《读通鉴论》卷十三内部散乱瓦解，必然导致外部决口。强调调整内部的重要。

身正而天下正。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十执政者自身端正，天下就能端正。

士人正己匡世。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十二做官的人应通过端正自己来匡正时世。

匡：匡正，匡救。

身教亲于言教。

清代魏源《默觚·学篇一》用自身的行动去教育人，比只用言辞去教育人更容易被人所接受。亲：亲近，亲切。

倡廉对上严惩贪先治官

巨不忠谏，推吾臣也；吏不平洁爱人，非吾吏也。

《六韬·上贤》为臣不能忠谏君王，就不是我的臣子；官吏不能公正廉洁爱护百姓，就不是我的官吏。平：公平，公正。洁：廉洁。

刻上而饶下。

《晏子春秋·内篇问上》对高级官员要求严格，对基层小官和民众稍多宽恕。刻：严格。饶：宽吞，宽恕。

无从下之政上，必从上之政下。

《墨子·天志上》无法让下级端正上级。必须由上级做起才能端正下级。政：同“正”。

行私而无祸，纵欲而不穷，则民心奋而不可说也。

《荀子·富国》（如果在上位的人）谋取私利而不受到惩罚，放纵贪欲而毫无节制，那么下面的民众都将群起仿效，互相争夺而不可说服了。无祸：得不到害处，即受不到惩罚。不穷：无节制。奋：奋起相争。说（shuì）：劝说，说服。

上多故则下多诈，人多事则下多态，上烦扰则下不定，上多求则下交争。不杆之于本，而事之于末，譬犹扬堞而弭尘，抱薪以救火也。

《淮南子·主术》上面变故多，下面奸诈就多；上面事情多，下面应付的办法就多；上面总是进行烦扰，下面就不得安宁；上面贪得无厌，下面就相互争夺。不在根本上下功夫，而在末节上做文章，就好比前面扬灰，后面除尘，或者是抱着柴禾去救火。故：事故，变故。态：恣态，态度，这里指应付的办法。求：需求，贪求。交：互相。植：培植。堞（kè）：尘上。弭（mǐ）：消除，停止。

明王审法度而布教会，不行私以欺法，不黷教以辱命，故臣下敬其言而奉其禁。

汉代王符《潜夫论·明忠》贤明的君主洞悉法度，公布教令，他自己能带头不徇私而践踏法律，不亵渎教令而侮辱自己的使命，所以臣下才尊重他的话，遵守他的禁令。审：详知，明悉。黷：亵渎。敬：尊重。奉：奉行，遵守。

国家不正，修之朝廷；朝廷不正，修之左右；左右不正，修之身。

晋代傅玄《傅子·正心》国家不正，应该整治朝廷；朝廷不正，应该整治君主左右的臣子和近侍；臣子和近侍不正，应该整治君主自身。修：整治，治理。

上邪下难正。

南朝·宋何承天《上邪篇》居上位的人奸邪，居下位的人是难于端正他们的。意谓端正风气必须从上面做起。

豺狼者，天下之至害也，然犹有不伤之所。尔其奢君之理，则天下多事，天下多事，则万姓受其毒，其于豺狼亦已甚矣。

唐代罗隐《两同书·损益》豺狼，是天下最伤害人的野兽，然而尚有它们伤害不到的地方。而这些奢侈的君主管理起国家来，由于穷侈极欲，天下的事情必然多起来，天下多事，那么千家万户都深受其毒害，其程度已经超过豺狼了。尔：这，那。甚：甚于，超过。

朝有变色之言，则下有争斗之患；上有自专之士，则下有不让人；上

有克胜之佐，则下有伤害之心；上有好利之臣，则下有盗窃之民；此其本也。治天下者，审所上而已。

《资治通鉴·汉纪二十》朝廷上有愤怒争吵的言行，民间就有争夺械斗的祸患；朝廷上有专权自恣的官员，民间就有不知礼让的民众；朝廷上有倾轧好胜的官佐，民间就有相互伤害的邪念；朝廷上有贪图财利的臣僚，民间就有从事盗窃的百姓。所以，上面是下面的本源。治理天下的人，必须把上面官员的事情审察明白。变色：发怒。自专：专权自恣。让：礼让。克胜：倾轧好胜。审：审察。

大吏不正而责小吏，法略于上而详于下，天下之不服，固也。

宋代杨万里《驭吏》上大官吏不端正却苛求小官吏，对上面遵守法律要求简略宽松，而对下面要求却详细严格，全国的人因此而不心悦诚服，那是很自然的。固：本来，当然。

正心以正朝廷，正朝廷以正百官，正百官以正万民。

宋代朱熹《朱子大全·六十一·戊申封事》执政者要通过端正自己的思想来端正朝廷，通过端正朝廷来端正百官，通过端正百官来端正万千民众。

朝廷行事苟不自正，何以正天下？尚书省、枢密院生日节辰馈献不少，此而不问，小官馈献即加按劾，岂正天下之道？

《金史·世宗本纪》朝廷上办事如不守法自正，凭什么端正天下的人？每逢节日、生日，尚书省、枢密院的官员接受礼物也不少，却不过问，小官们接受一点东西，就要立即查办、弹劾，难道这是治理天下的方法吗？馈献：接受馈赠和进贡。献，进贡。按劾：审查弹劾。

论政者不察所由，以为法令之不利于行者，皆梏于民之不良，释官而罪民。此所以难与言治也。

清代唐甄《潜韦·权政》评论政事的人不考察事情的原因，以为国家法令所以不便于施行，都是由于老百姓素质差起了阻碍作用，抛开官员而怪罪老百姓。这就很难与这些人讨论治国了。梏（ní）：阻塞，遏止。释：丢掉，抛开。

刑不可为治也，而亦有时乎为之者，以刑狐鼠之官，以刑豺狼之官，而重以刑匿狐鼠、养豺狼之官。

清代唐甄《潜书·权实》单纯运用刑罚是不能治理好国家的，然而有时候也要实行它，是用它来惩治那些如同狐狸、老鼠、豺狼一样的奸臣贪官，尤其要重重地惩治那些包庇豢养奸臣贪官的大官僚。为之：做它，实行它。刑：惩治。匿：包庇。养：豢养。

严以治吏，宽以养民。

清代王夫之《通鉴论》卷八用严厉的措施来治理官吏，用宽宏的态度来养育万民。

宽之为失，非民之害，驭吏以宽，而民之残也乃甚。

清代王夫之《读通鉴论》卷八如果说施政过于宽厚属于失误的话，那么对于老百姓倒也没有什么伤害，但是如果在使用和管理官吏方面不严格要求，那么老百姓所受到的毒害可就严重了。

主张对官吏要从严治理。失：失误，过失，驭：驾驭，控制，这里有使用和管理的意思。残：害。

严下吏之贪，而不问上官，法益峻，贪益甚，政益乱。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十八对于下级官吏的贪赃枉法行为处置严

厉，而对上面官吏的同样行为却不究不问。这样下去，法令愈严峻，贪赃枉法行为反而愈厉害，国家政治就愈加混乱。说明惩治贪污，澄清吏治必须从上面开始，否则将起反作用。益：更加。峻：严峻。

以法相裁，以义相制。以廉相帅，自天子始而天下咸受裁焉。君子正而小人安。

清代王夫之《读通鉴论》卷三十用法律相抑止，以礼仪相约束，以廉洁相率领，从天子开始，天下人全都受到了抑止和约束。上面君子端正了，下面的小民百姓也就安分子。裁：抑止，控制，约束。咸：全都。小人：此处指小民。

百姓大害，莫甚于贪官蠹吏。

《清史稿·蒋赫德列传》对百姓危害最大的事情，没有再比贪官污吏更厉害的了。蠹（dù）：蛀虫。

纳言

纳谏者昌拒谏者亡

人之将疾也，必先不甘鱼肉之味；国之将亡也，必先恶忠臣之语。

《文子·微明篇》人将患病时，必定是首先对鱼肉等食物不感兴趣；国家将要灭亡时，执收者必定首先讨厌忠臣的直言。甘：嗜好，喜欢。恶（wù）：讨厌，厌恶。

谏者，所从安主也；食者，所以肥体也。主恶谏则不安，人饜食则不肥。

《管子·形势解》谏净，是为了保全君主；吃东西，是为了强身体。君主不喜欢别人进谏，君位就不安定；人挑拣食品，身体就不强壮。饜（cí）食：挑拣食品。饜，嫌食。

言实之士不进，则国之情伪不竭于上。

《管子·七法》说真话的人不进言，国家情况的真假君主就不能完全掌握。竭：穷尽，完全。

下无言则上无闻矣。下无言则吾谓之暗，上无闻则吾谓之聋，聋暗，非害国家而如何也。

《晏子春秋·内篇谏下》下面的人不敢说话，那执政者就听不到下面的意见。下面的人不敢说话，我称之为哑；执政者听不到下面的意见，我称之为聋；上聋下哑，那么不危害国家又会怎么样呢？暗（yǎn）：哑。

近臣嘿，远臣暗，众口铄金。

《晏子春秋·内篇谏上》近臣默不作声，远臣有话不能说。老百姓却敢于对国君同声指责，他们众口一词，足可以使金属熔化。告诫统治者不要轻视民意。嘿：同“默”。暗（yǎn）：哑，不说话。铄（shuò）：熔化。

慢听厚敛则民散。

《晏子春秋·内篇问下》不愿听取人民意见，又对百姓征敛过多，人民就会离散。慢：轻慢，怠慢，此处指不愿意。厚敛：征敛过多。

人之言曰：“予无乐乎为君，唯其言而莫予违也。”如其善而莫之违也，不亦善乎？如不善而莫之违也，不几乎一言而丧邦乎？

《论语·子路》有人说：“我做君主没有什么可高兴的，唯一高兴的事情是我说话没有人敢违抗。”如果说的话正确而没有人违抗，不也很好吗？如果说的话不正确而没有人违抗，这不是接近于一句话就可以使国家丧亡吗？予：我。无乐：没有什么可高兴的。莫予违：没有人违抗我。几：近，接近。

谄谏在侧，善议障塞，则国危矣。

《墨子·亲土》有善于拍马奉承的近臣在君主身边，正确的意见就会被堵塞，那样，国家就危险了。障塞：堵塞。善议：正确的意见。谄谏（chǎn yàn）：巴结，奉承。

周幽、厉，所以败，不听规谏忠是害。

《荀子·成相》周幽王、周厉王之所以败亡，是因为他们不听规劝和批评，把忠臣当成了祸害。幽、厉：指周幽王、周厉王。

世主之患，耻不知而矜自用，好愎过而恶听谏，以至于危。耻无大乎危者。

《吕氏春秋·似顺》当今君主的弊病，在于鄙耻于不知而矜大于自用。喜欢坚持错误而讨厌听规过之言，以至于陷入灭亡的境地。鄙辱无过于国灭家亡音。矜（yǎn）：骄傲自负。自用：自以为是，刚愎自用。愎（bì）过：

坚持错误。

说必不入，不闻存君。

《吕氏春秋·壅塞》对别人的劝谏一点也听不进去，没听悦这样的君主能够保全。说：指劝谏。不入：听不进去。存：保全。

恶闻忠言，乃自伐之精者也。

《吕氏春秋·至忠》厌恶听取忠言，正是最严重的自我毁灭行为。恶(wù)，厌恶。自伐：原意为自夸，这里意为自我毁灭。精：尤甚，严重。

言能听，道乃进。

《史记·殷本纪》能听取和采纳意见，治国之道才能有长进。

上日闻所不闻，明所不知，日益圣智。君今自闭钳天下之口而日益愚。

《史记·袁盎晁错列传》君主每天能听到难以听到的事，弄清楚自己所不了解的东西，就会越来越增加君主的智慧。而现在的君主把自己封闭起来，把天下人的嘴都封上，那么只能越来越愚庸。上：君主。日：每天，明：弄清楚。益：增加，越发。钳：封塞，限制。

其君贤君也，而又有师者王。其君中君也，而又有师者霸。其君下君也，而群臣又莫若君者亡。

汉代刘向《说苑·君道》国君若是个贤明的国君，身旁又有老师指点他，就可以称王。国君若是个中等才能的国君，身旁又有老师指点他，就可以称霸。国君是个下等才能的国君，他身边的群臣又都不如他，就会丧失天下。王：称王。中君：中等才能的国君。

君无谔谔之臣，父无谔谔之子，兄无谔谔之弟，夫无谔谔之妇，士无谔谔之友，其亡可立而待。

汉人刘向《说苑·正谏》国君没有敢于直言进谏的臣子，父亲没有直言争辩的儿子，哥哥没有直言争辩的弟弟、丈夫没有直言争辩的妻子，士人没有直言争辩的朋友，他们的失败马上就会到来。君：指国君。谔谔(è)：直言进谏的样子。谔，言语正直。亡：灭亡，消亡，此指失败。

忠良切言皆郁于胸，誉谀之声日满于耳，虚美熏心，实祸蔽塞，此乃秦之所以亡天下也。

汉代路德舒《尚德缓刑书》忠良恳切的言辞都郁积在忠臣的胸中，称颂阿谀的声音天天塞满了君主的耳朵，他们被虚伪的赞美迷住了心窍，而实际上存在的祸患却被遮蔽掩盖住了，这就是秦朝之所以失去天下的原因。切：恳切，深切。誉：赞美，称颂。虚美：虚伪的赞美。

尊贤任能，信忠纳谏，所从为安也；而暗君恶之，以为不若奸佞闾茸谗谀议之言者，此其将亡之征也。

汉代王符《潜夫论·思贤》尊崇贤人，任用能者，信任忠良，勇于听取直言规劝，这是国家安定的原因。而昏暗的君主却讨厌他们，以为不如好佞小人的阿谀谗毁之言顺耳，这是这个政权将要灭亡的征兆。闾(t)茸(róng)：卑贱，此处指奸佞小人。

忠言所以为安也，不贯必危。

汉代王符《潜夫论·明忠》忠言之所以能够安定国家，是因为如果忠言不能进献于朝廷，国家就有危险。贡：进献。

令臣钳口结舌而不敢言，此耳目之所以蔽塞，聪明所以不得也。

汉代王符《潜夫论·明忠》使得臣下都闭上嘴不敢讲话，这是耳目之所以蔽塞，不能做到耳聪目明的原因。钳：闭口。

偏听生奸，独任成乱。

汉代邹阳《狱中上书自明》只听一方面的话，就会出现奸邪；独断专行，就会酿成祸乱。

汤武以谔谔而昌，桀纣以唯唯而亡。

《孔子家语·六本》成汤和武王因为能倾听大胆批评，所以国家得以繁荣昌盛；夏桀和殷纣因为只听阿谀逢迎的话，所以身死国灭。谔谔：忠言正谏的样子。唯唯：不分是非地答应顺从。

人君拒谏，则忠臣不敢进其谋，而邪臣专其政，此为国之害也。

三国·蜀诸葛亮《便宜十六策·纳言》如果国君拒绝臣下的建议，那么，忠臣就不敢提供有益的谋略，而奸臣就会独揽大权，这是国家的祸害。专：专权。

从谏兴，从佞亡。

唐代白居易《去谄佞·从说直》听从规劝。国家就兴旺；听取谄媚，国家就灭亡。佞（nìng）：巧言谄媚。

隋氏之亡，其君则杜塞忠说之言，臣则苟欲自全。

唐代吴兢《贞观政要·行幸》隋朝灭亡，是因为国君听不进忠直之言，群臣只想保全自己。说（dāng）：正直的言论。苟：苟且。自全：保全自己。

有德之君乐闻逆耳之言，犯颜之诤，亲忠臣，厚谏士，斥谗慝，远佞人者，诚欲全身保国，远避灭亡者也。

唐代吴兢《贞观政要·公平》贤德的国君愿意听不顺耳的话，接受触犯自己尊严的直言劝告，亲近忠臣，厚待谏士，斥责谗言和邪恶，疏远花言巧语、阿谀奉承的人，确实是为了保全自身和国家，远远地避开灭亡者的命运。诤：直言劝告。慝（tè）：同“忒”，邪恶。诚：确实，的确。

从善如流，尚恐不逮；饰非拒谏，必是招损。

唐代吴兢《贞观政要·规谏太子》接受善意的批评建议象流水般毫无阻碍，尚且怕做得不到家；掩饰过失拒绝规劝，必定招致祸损。逮（dài）：及，达到。

此木虽曲，得绳则正，为人君虽无道，受谏则圣。

唐代吴兢《贞观政要·教戒太子诸王》这个木料虽然是弯曲的，只要经过墨线校正再加工就直了，做国君的虽然德行不高尚，但只要接受别人的规劝就可以成为圣人。绳：木工用来打直的墨线。无道：暴虐，没有德政，此处指德行不好。

言而见用，终身无难，臣何死焉？谏而见纳，终身不亡，臣何送焉？

唐代吴兢《贞观政要·君臣鉴戒》忠臣的建议若被采纳，君主就会终身没有灾难，那么忠臣还为谁而死呢？忠臣的规劝若被采纳，君主就会帝位长久，那么忠臣又去陪送谁呢？见：表示被动，相当于“被”。

看古之帝王，有兴有衰，犹朝之有暮，皆为蔽其耳目，不知时政得失，忠正者不言，邪谄者日进，既不见过，所以至於灭亡。

唐代吴兢《贞观政要·政体》考察古代帝王的治世情况，有强盛的时候，也有衰落的时候，就象早晨之后必然有黄昏一样，这都是因为他们闭目塞听，弄不清哪些政策是成功的，哪些政策是失败的，忠诚正直的大臣不再进行劝谏，拍马奉迎的小人反而日益得势倍受重用，帝王发现不了自己有哪些过错，于是渐渐导致了国灭身亡。见：同“现”，发现。

乐闻过，罔无兴；拒谏，罔不乱。

《新唐书·宋务光传》喜欢听别人指出自己的过失，没有不兴盛的；拒绝别人的规劝，没有不混乱的。罔（Wǎng）：没有。

不闻其过，陵迟至于土崩。

《资治通鉴·汉纪六》在上位的人听不见自己的过失，他们的地位就会逐渐衰落以至于崩溃。陵迟：衰落。

良药生人，不能生不饮者。

清代唐甄《潜书·鲜君》对症的好药能把重病人救活，但不能救活不饮用它的人。喻指意见再好，如果对方不采纳，也不能发挥作用。生：活，救活。

忠直有识之言，亦无难听也；庸主具臣不能听，毁而家亡而国也，谁其哀之？

清人王夫之《读通鉴论》卷八忠诚、正直、有见解的意见，其实也没有什么难听的；然而昏庸的君主和滥竽充数的大臣却听不进去，导致家毁国亡，有谁可怜你们呢？具臣：备位充数、不称职守之臣。具，饭食。而：你，你的。

拒谏者，古今之所谓大恶也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十拒绝批评规劝，是古往今来所说的大罪恶。

君不受谏，则令焉而臣民不从；臣不受谏，则言焉而天子不信。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十国君不接受批评规劝，那么臣民就不会服从他的命令；臣子不接受批评规劝，那么天子就不会相信他的话。

人君之待谏以正，犹人之待食以生也，绝食则死，拒谏则亡。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十五君主依靠批评规劝得以端正，就好比人依靠食物才能生存一样。拒绝进食就会死去，拒绝批评规劝就会灭亡。

忠言利于行 谗言害于政

营营青蝇，止于蕃。恺悌君子，无信谗言。

《诗·小雅·青蝇》苍蝇嗡嗡乱飞，常常停在篱笆上。和易近人的君子，不要听信谗言。营营：摹声词，近似于“嗡嗡”。蕃：通“藩”，篱笆。恺悌(kǎi tì)：和易近人。无：毋，不要。

今天下地丑德齐，莫能相尚，无他，好臣其所教，而不好臣其所受教。

《孟子·公孙丑章句下》现在天下的大国，土地大小差不多，君主们的思想行为也不相上下，谁也没能超过谁，这没有别的原因，就是他们喜欢用听从君主教导的人做臣子，而不喜欢任用能力教导君主的人做臣子。丑：类似。齐：一般齐，差不多。尚：超过，高山。

谄谀者亲，谏争者疏，修正为笑，至忠为贼，虽欲无灭亡，得乎哉？

《荀子·修身》对溜须奉承自己的人很亲密。对批评规评劝自己的人很疏远，把纠正自己错误的话当作讥笑自己，把忠心耿耿帮助自己的话当作陷害自己，这样的人虽然不想灭亡，但是办得到吗？修正为笑：把纠正自己错误的话，当作讥讽自己。至忠为贼：把忠心耿耿帮助自己的人当作陷害自己。贼：害。

门户塞，大迷惑，悖乱昏莫不终极。是非反易，比周欺上恶正直。

《荀子·成相》了解情况的途径被堵塞，当政者就会被迷惑，思想错乱昏暗，没有终止的时候。这样，就会是非颠倒，一些奸人乘机勾结起来欺骗当政者，排斥打击正直之士。门户塞：了解情况的途径被堵塞，悖：错乱，糊涂。莫：同“暮”，昏暗。不终极：没完没了。反易：颠倒。比周：勾结。恶(wù)：憎恶，排斥。

朋党比周之誉，君子不听；残贼加累之讐，君子不用；隐忌雍蔽之人，君子不近；货财禽犊之请，君子不许。

《荀子·致士》结党营私之徒的互相吹捧，领导者不听；残害、加罪于别人的诬陷之词，领导者不采纳；嫉妒和阻塞人才的人，领导者不同他亲近；用贿赂求私情的事，领导者不允许。比周：勾结。誉：吹捧，残贼：残害。加累：加罪于别人。讐(zèn)：诬陷别人的话。隐忌雍蔽：嫉妒和阻塞人才。雍(yāng)：通“壅”，堵塞。禽犊：家禽、牛犊，泛指送人的礼物。君子：做官的人，指担负领导职务的人。

好善无厌，受谏而能诚，虽欲无进，得乎哉？

《荀子·修身》向往好的品行从不满足，接受批评而能警诫，这样的人能不进步吗？厌：满足。诚：警诫。得乎哉：能够吗？不祥在于恶闻已过。

《尉繚子》不吉利就在于不愿听到别人指出自己的错误。恶(wù)：厌恶。讨厌。

良药苦于口，而智者劝而饮之，知其入而已己疾也。忠言拂于耳，而明主听之，知其可以致功也。

《韩非子·外储说左上》良药苦口，而聪明人受到鼓励喝下它，知道它可以治好自己的病。忠言逆耳，而贤明的君主喜欢听它，知道它可以帮助自己达到成功。劝：受到鼓励。已：止，治好。拂：违背。

主察异言，乃观其萌。主聘儒贤，奸雄乃遁。

《黄石公三略·上略》君主能明察不同的意见，才能看清即将发生的事情；君主能任用有德才的人，奸雄才能逃避。异言：不同意见。萌：萌芽，

指即将发生的事情。儒贤：有德才学识的人。遁（dùn）：逃。

其患不闻，虽闻之又不信。然则人主之务，在乎善听而已矣。

《吕氏春秋·先识》（亡国之君）的祸患就在于听不到意见，即使听到了又不相信。这样看来，君主的重要任务，就在于善于听取意见罢了。务：事务。

得万人之兵，不如闻一言之当。

《淮南子·说山》得到上万人的军队，不如听到一句恰当的意见。当：恰当。

貌言，华也；至言，实也；苦言，药也；甘言，疾也。

《史记·商君列传》表面上好听的话，是虚伪的；真心的话，是实在的；刺耳的话，是治病的良药；甜言蜜语、是害人的疾病。告诫掌权者要多听逆耳忠言。貌言：表面上好听的言词。华：华而不实。至言：中肯、诚实的话。苦言：刺耳的话。甘言：甜言蜜语。疾：疾病。

多见者博，多闻者知，距谏者塞，专己者孤。

汉代桓宽《盐铁论·刺议》见得多的人知识广博，听得多的人头脑聪慧，拒绝接受别人意见的视听闭塞，自己独断专行的遭到孤立。知：通“智”，有智慧，距：通“拒”，拒绝。专：独断专行。

木受绳则直，人受谏则圣。

《孔子家语·子路初见》木料经墨线量过再加工，就能取直；人能接受别人的规劝，就会变为道德高尚的人。绳：绳墨，木工打直线用的工具。圣：具有最高道德和智慧的人。

操八柄之威，甘易同之欢，无假取于人，而忠臣挟难进之术，吐逆耳之言，其不合也，不亦宜乎？

三国·吴张纮《临困授予靖笈》掌握着驾驭臣下的权威，喜欢与自己意见一致的人和事，不肯宽容地从别人那里听取不同意见，而忠臣坚持难以被君主接受的策略、主张，说出不顺耳的言论，这样不符合君主的心愿，不也是自然的吗？八柄：古代统治者驾驭臣下的八种手段，即爵、禄、予、置、生、夺、废、诛，用来调节剥削阶级内部财产、权力分配的矛盾。甘：喜欢。易同：与自己意见一致。假：宽容。挟：坚持。亦：也。宜：应当，自然。

见贤若不及，从谏如顺流，宽而能刚，勇而多计，此之谓大将。

三国·蜀诸葛亮《将苑·将材》见到有才能的人自知不如，能够虚心请教，采纳别人的正确的意见象流水那样顺畅。宽厚而刚强，智勇双全，这样的将才叫大将。

观于明镜，则疵瑕不滞于躯；听于直言，则过行不累乎身。

三国·魏王桀《仿连珠》用明亮的镜子照自己，污垢斑渍就不会留在身上；倾听坦率正直的批评，错误的行为就不会使你遭受牵累。疵（c）：毛病。瑕：玉石上的瘢痕。滞，停留。过行：错误的行为。累：牵累。

痛莫大于不闻过，辱莫大于不知耻。

隋代王通《中说·关朗篇》痛苦没有比不能听到别人的批评更大了，耻辱没有比不知羞耻更大的了。闻过：听到别人指出自己的过失。

聪明损于上，则正直销于下；畏忌填默之道长，公议忠谏之路塞。朝无敢言之士，庭无执咎之臣；自国及家，寝以成疾。

唐代白居易《为人上宰相书》上面的人耳朵不灵，眼睛不亮，下面的人就言不正行不直。胆小怕事，当说说不出的作风一旦增长，言论正直，评议公

允的道路就堵塞不通。朝廷上没有敢讲话的人士和敢于承担责任的臣子，从国到家渐渐形成流弊。聪明：耳灵为聪，眼亮为明。销：通“消”，消失，消灭。畏忌：胆小怕事。填默：当说的话不说。公议：公正的议论。忠谏（dǒng）：忠诚正直的言论。庭：同“廷”，朝廷。执咎：指敢于担当罪责。寢（qǐn）：逐渐。

若人主所行不当，臣下又无匡谏，苟在阿顺，事皆称美，则君为暗主，臣为谀臣，君暗臣谀，危亡不远。

唐代吴兢《贞观政要·求谏》如果国君的行为和推行的政策不得当，大臣们又不予规劝纠正，而是曲意逢迎，凡事都说好，那么，君是昏君，臣是奸臣，昏君奸臣立朝，那国家离灭亡就没有多远了。匡：正，纠正。阿顺：曲意逢迎。

忠言逆耳而利于行，有国有家者深所要急，纳之则世治，杜之则政乱。

唐代吴兢《贞观政要·公平》忠言虽然逆耳却有利于修养品行，做国君的应深感它的重要和急迫，采纳了国家就会得以安宁，拒绝了朝政就会发生混乱。要急：重要和急迫。杜：杜绝，拒绝。

“若药弗瞑眩，厥疾弗瘳”。夫切直之言，非人臣之利，乃国家之福也。是以人君日夜求之，唯惧弗得闻。

《资治通鉴·汉纪三十五》“如果药物不能使人有昏眩的感觉，病就不会痊愈。”恳切直率的意见，对于提意见的臣子可能不会有什么好处，但却是国家的福气。所以君主日夜寻求这样的意见，唯恐听不到。瞑（míng）眩：眩晕，昏眩。厥（jué）：一种病，冷气从脚下上升。瘳（chōu）：病愈。切：恳切，深切。

君恶闻其过，则忠化为佞；君乐闻直言，则佞化为忠。

《资治通鉴·唐纪八》君主讨厌听到自己的过失，忠臣就会变成谄媚逢迎的人；君主乐于听到自己的过失，谄媚逢迎的人也会变成忠臣。恶：（wù）厌恶。

言则我从，斯我之贼。

宋代张孝祥《取友铭》说话总是顺着我，这是我的敌人。我从：从我，顺从我。斯：这个。贼：敌人。

将拒谏则英雄散，策不从则谋者去。

宋代许洞《虎铃经·出将》将领拒绝劝戒，那么英雄豪杰就会离去，不采用好的计谋，那么出谋划策者也不会久留。策：计谋。

既恶其异我，则逆耳之言难至；既喜其同我，则迎合之佞日亲，以至真伪莫知，贤愚倒置，国家之患，率由此也。

《宋史·列传七十二》既然厌恶和自己的想法不同的人，那么，带有批评性的逆耳话就很难听到；既然喜欢和自己想法相同的人，那么对善于迎合人意的阿谀谄媚之徒就会日益亲近。这样下去，就会弄到真假不辨，好坏颠倒的地步，国家的祸患，都是从这里产生出来的。恶（wù）：讨厌，厌恶。佞（nìng）：巧言谄媚。率：一律，一概。

乐闻警戒，不喜导谀，则听言用人之要也。

清代郑端辑《朱子学归》卷十六高兴听忠告的话，不高兴听阿谀奉迎的话，这是听取意见和任用人才的关键。导谀：阿谀，曲意逢迎。要，关键。

天下之足以丧德亡身者，耽酒嗜色不与焉，而好谀为最。

清代王夫之《读通鉴论》卷十二天下事物中足以使人丧失德行灭亡自身

的，沉溺于酒嗜好于色还不算重要的，喜欢别人的阿谀谄媚才是最致命的。
不与：不参与，这里指不算主要的。

好谀者，大恶在躬而犹以为善，大辱加身而犹以为荣，大祸临前而犹以为福；君子以之丧德，个人以之速亡，可不戒哉！

清代王夫之《读通鉴论》卷十二喜欢别人对自己阿谀谄媚的人，大错在身上还以为是优点，大的耻辱施加于自己还以为光荣，大的灾祸降临于眼前还以为是幸福。正人君子由于这样而丧失德行，小人由于这样而加速灭亡，可得警惕啊！躬：身体。

好谀而信之，虽圣哲痛哭而不救其败。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十四喜欢别人对自己阿谀奉承而听信那些话，那么即使是圣贤痛哭失声也挽救不了他的败亡。

上有旨君下无直言

下无直辞，上有隐君；民多讳言，君有骄行。

《晏子春秋·内篇杂上》下面没有敢于直言的臣子，上面就会有被蒙蔽的国君；人民隐讳不讲真话，必然是由于君主有骄横自满的言行。隐：此处指受蒙蔽。

明君在上，下多直辞；君上好善，民无讳言。

《晏子春秋·内篇杂上》贤明之君在位，下面敢于直言的就多；君主喜欢好的意见，人民就没有不可以讲的话。

宫妇左右，莫不私正；朝廷之臣，莫不畏王；四境之内，莫不有求于王。由此观之，王之蔽甚矣。

《战国策·齐策一》后宫的夫人姬妾及左右仆从，没有不偏爱君主的；朝廷的大臣，没有不惧怕君主的；全国上下，没有一个不有求于君主的。由此看来，君主所受的蒙蔽可是够严重的了。私：偏爱。蔽：受蒙蔽。

至忠逆于耳，倒于心，非贤主其孰听之？故贤主之所说，不肖主之所诛也。

《吕氏春秋·至忠》至忠之言不顺耳，不合心意，如果不是贤明的君主，谁能听取它？因此贤明君主所喜欢的，正是不贤的君主要惩罚的。倒：逆。说：悦。诛：惩罚。

言极则怒，怒则说者危。非贤者孰能犯危？

《吕氏春秋·直谏》臣下知无不言，言无不尽，君主就会发怒。君主发怒，直谏的人就危险。除了贤明的人，谁肯去冒这危险？极：尽，指说话不加保留。犯：冒。

亡国之主不可以直言。不可以直言，则过无道闻，而善无自至矣。无自至则壅。

《吕氏春秋·壅塞》对于亡国的君主，不可以直言相谏。不可以直言相谏，他就无法听到自己的过失，贤人就无从到来。贤人无从到来，君主的思想就会壅塞不通。善：指善人，贤者。自：从，由。壅：阻塞，指思想闭塞不通。

严则下暗，下暗则上聋，聋暗不能相通，何国之治也？

汉代刘向《说苑·政理》朝廷严酷，下面就变成了哑巴；下面沉默不言，上面就变成了聋子。聋子、哑巴是不能互相沟通的，国家怎么能治理好呢？暗(y n)：哑，指默而不言。

德薄者，恶闻美行；政乱者，恶闻直言。

汉代王符《潜夫论·贤难》缺乏德行之人，不愿意听到别人的好的行为；朝政昏乱的君主，不愿听到臣民的直言。恶：厌恶，反对。

处士不得直其行，朝臣不得直其言，此俗化之所从败，暗君之所以孤也。

汉代王符《潜夫论·贤难》隐居而未做官的，无法正派地做事，朝中大臣无法说正直的话，这就是风气所以败坏，昏庸的君主所以孤立的原因。处士：在民间隐居而未做官的人。直：正直，正派。俗化，风气。暗，昏庸。

世非无深虑知化之士傀，然所以不敢尽意拂过者，秦俗多忌讳之禁，忠言未卒于口而身为戮没矣。故使天下之士，倾耳而听，重足而立，钳口而不言。

《史记·秦始皇本纪》世上并不是没有深谋远虑知权通化的人士。然

而所以不敢竭尽忠诚矫正君主的过失，是因为秦国的禁忌太多，不让人讲话，忠言还没说完而自己已遭杀戮了。所以使得天下之士只能侧耳倾听，叠足而立，闭口不言。拂（bì）：通“弼”，矫正。卒：完，结束。重（chóng）足：两只脚叠起来，不敢走动，形容非常恐惧的样子。钳：封闭。

忠臣不敢谏，智士不敢谋，天下已乱，奸不上闻，岂不哀哉！

《史记·秦始皇本纪》忠臣不敢出言规谏，智士不敢出谋划策，全国已经大乱，奸臣还不告诉君主，难道不很可悲吗？

兴国之君，乐闻其过；荒乱之主，乐闻其誉。

《三国志·吴书·贺邵传》兴旺的国家君主，很高兴听到批评意见；荒淫昏乱的君主，只是喜欢听吹捧的话。誉：赞誉，吹捧。

良药苦口，惟疾者能甘之；忠言逆耳，惟达者能受之。

《三国志·吴书·孙奋传》疗效优良的药物吃起来很苦，只有患了病的人能乐于服用；忠实诚恳的言论听起来刺耳，只有通达的人能够接受。疾者：患病的人。甘：乐，乐意。达者：通晓事理的人。

人臣欲谏，辄惧死亡之祸，与夫赴鼎镬、冒白刃，亦何异哉？故忠贞之臣，非不欲竭诚。竭诚者，乃是极难。

唐代吴兢《贞观政要·求谏》大臣们想有所规劝，但总怕遭杀身之祸，心情和下油锅、上刑场有什么不同呢？所以说忠贞的大臣并不是不想竭诚尽忠，而要竭减尽忠，那是非常难以做到的。辄（zhé）：总是。鼎、镬（huò）：俱为古代烹饪之器，古代有用鼎镬烹人的酷刑，俗称“下油锅”。冒白刃：指上刑场。

勿谓我尊而傲贤侮士，勿谓我智而拒谏矜已。

唐代吴兢《贞观政要·刑法》不要以为自己尊贵而傲视和轻侮贤能之士，不要以为自己聪明而拒绝别人规劝，夸耀自己。矜（jīn）：夸耀。

人主自臧，则众谋不进。

《资治通鉴·周纪一》做君主的自以为是，那么大家就不会进献计策了。自臧：自以为是。臧，善。

不察事之是非而悦人赞己，暗莫甚焉；不度理之所在而阿谀求容，谄莫甚焉。君暗臣谄，以居百姓之上，民不与也。若此不已，国无类矣！

《资治通鉴·周纪一》君主不考察事情的对错，而一味地喜欢别人赞颂自己，那就没有比这昏暗的了；臣子不衡量是不是有道理，只知道对君主阿谀奉承讨得欢心，那就没有比这再谄媚的了，君主昏暗，臣子谄媚，以这个样子位居百姓之上，人民是不会亲附他们的。如此下去不停止，举国上下就没有人可以作榜样了。暗：昏暗。求容：讨得欢心。与：亲附。类：法式，榜样。

佞色不能悦尧目，忠言不能入桀耳。色非不美，尧识之：言非不至，桀厌之。

宋代宋祁《杂说》谄媚和女色，尧是不喜欢的；忠心耿耿的劝谏，桀是听不进去的。女色并非不美，但尧知道它的危害；忠言不是不恳切，但桀厌恶它。识：辩识。至：恳切，中肯。

将兴之主，唯恐人之无言；将亡之主，唯恐人之有言。

明代方孝儒《杂著·娄敬》将要兴旺发达的君主，唯恐人们不大胆提批评建议；将要灭亡的君主，唯恐人们大胆地发表意见。

受谏之难也，非徒受之难，而致人使谏之尤难也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十二接受他人的规劝和批评之所以不容易，不只体现在接受批评不容易，而达到使别人敢于畅所欲言地批评尤其不容易。非徒：不只是。致：达到。

斟酌之权，在乎主心，乐闻谏而不导人以口给。

清代王夫之《读通鉴论》卷七对于各种意见的斟酌选择权利，在于君主用心掌握，喜欢听取意见而又不引导人们在锻炼口舌上下功夫，口给：口辞敏捷。

世昌则言昌，言昌则才愈昌；世幽则言幽，言幽则才愈幽。

清代魏源《默觚下·治篇十二》时世昌盛，人们的思想就会活跃，畅所欲言；思想活跃畅所欲言，人才就会大量地涌现出来；世道昏暗，人们的思想就会受压抑不敢讲话，思想压抑不敢讲话，人才就将很少出现。言：言论，思想。幽：昏暗。

欲闻善言须用诤臣

不明尔德，时天背无侧；尔德不明，以无陪无卿。

《诗·大雅·荡》你的本性昏愤糊涂，是身边左右没有贤明的人。你的本性昏愤糊涂，因而没有好的三公卿士辅佐。明：完美。尔：你。时：是。背：背后。侧：两侧。陪：陪臣。卿：公卿，大臣。

谏、争、辅、拂之人，社稷之臣也，国君之宝也，明君之所尊厚也，而暗主惑君以为己贼也。

《荀子·臣道》敢于向君主直言进谏的人，敢于为了正义而与君主据理力争的人，能尽心尽力辅佐君主的人，敢于冒着危险，帮助君主纠正过失的人，这些都是国家真正的忠臣，是国君的至宝，明智的君主尊敬厚待这些人，而昏庸的君主却认为他们是祸害。谏、争、辅、拂之人：指坚持原则、刚直不阿的四种忠臣。拂（bì）：矫正。暗：昏暗。惑：糊涂，昏庸。贼：害。

正义之臣设，则朝廷不颇；谏、争、辅、拂之人信，则君过不远。

《荀子·臣道》正义之臣受到任用，那么朝廷就不会偏邪不正；敢于坚持原则的人受到信任，那么君主的过错就不会延续很久。颇：偏邪不正。谏、争、辅、拂之人：指坚持原则的四种忠臣。不远：不会延续很久，此处指错误能及时得到纠正。

昔万乘之国有争臣四人，则封疆不削；千乘之国有争臣三人，则社稷不危。

《荀子·子道》古时有万乘车马的大诸侯国如果有敢于谏诤的直臣四人。它的领土就不会减少；有千乘车马的国家有敢于谏诤的直臣三人，它的国家就不会有危险。说明有敢于说话的直士是国家安全和强大的重要保证。乘（shèng）：古代兵车四马拉一车叫乘。争：同“诤”，规劝，批评。封疆：疆界，领土。削：减少。

贤主所贵莫如士。所以贵士，为其直言也。言直则枉者见矣。人主之患，欲闻枉而恶直言。是障其源而欲其水也，水奚自至？

《吕氏春秋·贵直》贤主所崇敬的莫过于贤士。之所以崇敬贤士，是因为他们言谈正直。言谈正直则邪曲就显现出来了。君主的通病，在于既想知道邪曲的情况，却又厌恶正直之言。这等于阻塞水源又想得到水，水又从何而至呢？枉：邪曲。见（xiàn）：显露。恶（wù）：讨厌，厌恶。障：阻塞。奚（xī）：何，那里。

不阿，主之所得岂少哉？此贤主之所求，而不肖主之所恶也。

《吕氏春秋·贵直》臣子不曲从君主，君主（因臣下直言）所得到的教益难道会少吗？这是贤明的君主所追求的，不贤的君主所厌恶的。阿：曲从，迎合。

其朝臣多贤，左右多忠，主有失，皆交争征谏，如此者，国日安，主日尊，天下日服。

《吕氏春秋·贵当》如果他的朝臣多是贤能之士，侍从多是忠良，君主有过失都争相进谏，这样的君主，他的国家就日益安定，他自身就会日益尊贵，天下人就会日益敬服。交：互相。征：求，要求。

欲知平直，则必准绳；欲知方圆，则必规矩；

人主欲自知，则处必直士。故天子立辅弼，设师保，所以举过也。

《吕氏春秋·自知》要懂得平直，一定要依靠水准墨线；要知道方圆，

一定要依靠圆规矩尺；君主要了解自己的过失，一定要依靠正直之士。所以天子设立辅弼之臣和师保，这是用来举发天子过错的。辅弼：辅政大臣。弼，辅佐。师保：负责教养、辅导帝王的官，有师有保，统称师保。

无贤则不闻极言，不闻极言，则奸人比周，百邪恶起。若此则无以存矣。

《吕氏春秋·直谏》没有贤人就听不到尽情的直言，听不到尽情的直言，奸人就会结党营私，各种邪恶之事就都产生了。这样国家就无法生存了。比周：勾结。悉：全，都。

圣王之贵豪士与忠臣也，为其敢直言而决郁塞也。

《吕氏春秋·达郁》圣贤的君王重豪杰和忠臣，就是因为他们敢于直言劝谏而且能排除阻塞。决：排除阻塞物。郁：阻滞。

孰当可而镜？其唯士乎！人皆知说镜之明己也，而恶士之明也。镜之明己也功细，士之明己也功大。得其细，失其大，不知类耳。

《吕氏春秋·达郁》谁可以象镜子一样帮助自己照见缺点呢？恐怕只有贤士了。人们都知道喜欢镜子照出自己的形象，却厌恶贤士指明自己的缺点。镜子仅能照出自己的形象，功能很小；贤士指明自己的缺点，功用很大。如果只知道得到小的，而丢掉大的，这是不懂得哪个重要。说：同“悦”，高兴，喜欢。细：小。类：类比。此句是说不懂得比较起来哪个更重要。

见过忘罚，故能谏；见贤忘贱，故能让。

《淮南子·缪称》看见君主的过失，就忘记了自己会受惩罚，所以能够直言规劝；看见贤人，就忘记了自己会因此而地位低贱，所以能够让贤。

明主不恶切谏以博观，忠臣不敢避重诛以直谏。

《史记·平津侯主父列传》圣明的君主为增广见识不厌恶恳切的规劝，忠臣为了对君主直言批评而不逃避严厉的惩罚。博观：增广见识。重诛：严厉的惩罚。

千羊之皮，不如一狐之腋；千人之诺诺，不如一士之谏谏。

《史记·商君列传》一千张羊皮，也不如一领狐腋毛皮；千人的附和声，不如一人讲的正直话。说明直臣、直言可贵，掌权者要少听阿谀奉承之言，多听忠说正直之论。腋(yè)：同腋，胳肢窝。诺诺：连声答应，形容随声附和。谏(è)：言语正直。谏谏，直言进谏的样子。

有谏谏争臣者，其国昌；有默默谏臣者，其国亡。汉代韩婴《韩诗外传》卷十有言语正直，敢于谏诤的臣子，这个国家就昌盛；有默不作声，阿谀奉承的臣子，这个国家就将灭亡。争：同“诤”，谏诤。

柱以直木为坚，辅以直士为贤。

《诸葛亮集·文集》卷四，《自勉》柱子以直木为坚固，辅佐以正直之士为贤能。

大臣重禄不极谏，小臣畏罪不敢言，下情不上通，此患之大者。

《后汉书·陈宠传附陈忠》高级官吏害怕丢掉禄位，不愿尽力提出批评意见；小官吏则怕受到惩罚，该说的话也闭口不说。下面的情况无法达到上面，这是祸患中的最大的祸患。畏罪：怕受到惩罚。

人欲自照，必须明镜；主欲知过，必藉忠臣。主若自贤，臣不匡正，欲不危败，岂可得乎？

唐代吴兢《贞观政要·求谏》一个人要看清自己的面目，必须借助明亮的镜子；一国之君要想知道自己的过错，必须借助于忠臣的指点。国君如果自以为是，大臣对他的过错也不予纠正，想不让国家危亡，那可能吗？藉

(jiè)：借，凭借。自贤：自以为贤，自以为是。匡：纠正。

懦弱之人，怀忠直而不能言；疏远之人，恐不信而不得言；怀禄之人，虑不便身而不敢言，所以相互缄默，俯仰过日。

唐代吴兢《贞观政要·求谏》胆小怕事的人，心里包藏着忠诚正直的思想但不能规谏；关系疏远的人，怕得不到信任而不愿规谏；贪恋高官厚禄的人，担心对自己不利而不敢规谏。所以大家相对沉默无言，稀里糊涂地混日子。怀：贪恋。虑不便身：担心于自己不利。缄(jiān)默：沉默。缄：闭口。俯仰：应付，混日子。俯(fú)：向下，低头。

从铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。

唐代吴兢《贞观政要·任贤》用铜作镜子，可以端正自己的衣帽仪表；用历史作镜子，可以知道朝代兴亡更迭的规律；以正直的人作镜子，可以明白自己的言行得失。兴替，朝代兴亡更迭。

天子有争臣七人，虽亡道不先天下。

《资治通鉴·汉纪十六》天子身边如果有七位敢于批评规劝他的臣子，那么即使他昏庸无道，也不至于丧失天下。争：同“诤”。亡：无。

烈士不避鈇钺而进谏，明君不讳过失而纳忠。

宋代苏舜卿《火疏》坚贞不屈的刚强之士，不伯杀身之祸而向君主提意见；圣明的君主，也不隐讳自己的过失而接受忠告。烈士：坚贞不屈的刚强之士。鈇(f)：铡刀，古代腰斩刑具。钺(yuè)：古代一种象斧子一样的兵器，亦作刑具。讳：隐讳。

薄我货者，欲与我市者也；訾我行者，欲与我友者也。

宋代崔敦礼《刍言》卷下贬我货物不好的人，只想与我做生意人；批评我有缺点的人，是想和我交朋友的人。薄，轻视，这里指贬斥。市：做生意。訾(z)：非议，诋毁，此处指批评。

明主不恶危切之言以立名，志士不避犯颜之诛以直谏。

明代张居正《论时政疏》贤明的君主不厌听令人忧惧的言论而树立名声，有志之士不逃避因冒犯君主威严所面临着的杀头的危险而直言规劝。恶(wù)：憎恨。危切之言：令人忧惧的言论。犯颜：冒犯君主威严。

直言者，国之良药也；直言之臣，国之良医也。

清代唐甄《潜韦·抑尊》正直的言论，对于国家是上好的药物；敢于直言的臣子，对于国家是高明的医生。

平居无极言敢谏之臣，则临难无敌忤致命之士。

《明史·黄凤翔传》平时没有敢于尽力劝谏君主的臣子。到了国难临头的时候，就决不会有舍命抗敌的人物。平居：平时，平素。敌忤(kài)：抵抗所愤怒者。忤，愤怒。致命：舍弃生命。

匡上之过下属之责

为禄仕者，不能正其君。

《晏子春秋·内篇杂上》为了俸禄而当官的人，不可能匡正他的国君。

仕：做官。

懦而不能强谏。

《左传》僖公二年性格懦弱便不能对国君竭力劝谏。强：竭臣下重其爵位而不言，近臣则暗，远臣则吟，怨结于民心。

《墨子·亲士》臣子看重自己的爵位而不敢说话，左右近臣默不作声，外远之臣则只能嗟叹，如此，势必在民心之中结下怨恨。暗（y n）：默默不言。吟：叹。

君必有弗弗之臣，上必有谏谏之下。

《墨子·亲士》君主必须有敢于矫正君主过错的臣子，执政者必须得有敢于直言争辩的属下。弗：通“拂”（bì），矫正。谏（è）：同“谔”，直言争辩的样子。

立乎人之本朝，而道不行，耻也。

《孟子·万章章句下》在朝廷里做官，却不能推行正确的主张，是一种耻辱。道：指正确的主张。

君有大过则谏；反复之而不听，则易位。

《孟子·万章章句下》国君有重大的过错便进谏；反复劝谏也不听从，便改立另一位贤能的国君。在这里，进谏之人指与国君同族的贵卿。易位：更换国君。

拒谏饰非，愚而上同国必祸。

《荀子·成相》拒绝别人的批评，掩盖自己的过错，愚昧而盲目地阿谀奉承，附和上级，这样势必给国家带来祸害。饰：掩盖。上同：指阿谀奉承，附和君主。

天子置公卿辅弼之臣，宁令从谏承意，陷主于不义乎？且已在其位，纵爱身，奈辱朝廷何！

《史记·汲郑列传》天子设置公卿等辅佐的臣子，难道是让他们奉承阿谀，迎合旨意，导致君主陷入不仁不义的吗？况且你已经身在其位，如果只知道明哲保身，那损害国家利益又怎么办？宁：难道。从谏：奉承阿谀。承意：迎合旨意。纵，即使，如果。爱身：爱护自身，此处指明哲保身。辱：使……受辱，使……受损害。

官以谏争为职。

《汉书·鲍宣传》官员应当以向上级直言规劝作为自己义不容辞的职责。争：同“诤”。

治世御众，建立辅弼，诚在面从。

《三国志·魏书·武帝纪》注引为了管理国家和民众，设置了辅佐官吏，他们应当力戒不分是非曲直当面顺从。御：管理。辅弼（bì）：辅佐，辅助。诚：同“戒”。

有官守者，不得其职则去；有言贵者，不得其言则去。

唐代韩愈《争臣论》有官职的人，不能尽职就应当辞去；有进言责任的人，不能提出规劝意见也应当辞去。官守：官职，居官守职。言责：进言的责任。

未信而谏，则以为谤己；信而不谏，则谓之尸禄。

唐代吴兢《贞观政要·求谏》尚未得到信任而去规劝，国君就会认为是诽谤他；已经受到信任而不去规劝，那么大臣就是占着官位白吃饭。尸禄：空受俸禄而不治事。

若君自贤，臣不匡正，欲不危亡，不可得也。君失其国，臣亦不能独全其家。

唐代吴兢《贞观政要·君臣鉴戒》如果国君自以为是，大臣也不纠正君主的过失，要想不使国家危亡，那是不可能的。国君断送了国家，大臣也就不能单独保全自己的家庭了。自贤：自以为贤，即自以为是。

直言正谏，以相匡弼。若惟扬美隐恶，共进谏言，则国之危亡，可立而待也。

唐代吴兢《贞观政要·贡赋》臣子应用直言规劝来辅助、纠正国君。如果只讲好的而不讲坏的，都来阿谀奉承，那么国家的危亡马上就会出现。匡：纠正。弼：辅助之意。扬美隐恶：显扬优点，隐晦缺点。

若欲君臣长久，国无危败，君有违失，臣须极言。

唐代吴兢《贞观政要·行幸》如要君臣长久共治，使国家不败亡，那么国君有过失，大臣必须竭力进言。违失：过失。极：竭，尽。

知无不言，言无不尽。

宋代苏洵《衡论·远虑》知道什么就说什么，毫不顾虑；有多少就说多少，毫无保留。

在其位而不言，便当去之，无妨他人之堪其任者也。

宋代欧阳修《与高司谏书》处于这个职位却不说话，就应当辞职而去，不要妨碍别的可以胜任这个职务的人。堪其任：能

够胜任这个职务。堪，能够。

为言事之官，而俯仰默默，无异众人。是果贤者耶？

宋代欧阳修《与高司谏书》身为谏官，却随人高下，没有主见，默默无声，与众人没有什么两样，这样的人果真是贤者吗？言事之官：谏官。俯仰默默：随人高下，默默无言。

人臣之谊，宜直言正论，非苟阿意顺指。

《资治通鉴·汉纪十六》作臣子的道理，就当是直言无隐，陈述正当的观点，决不苟且地逢迎和顺从上级的意图。谊：道理。指：同“旨”，意图。

苟畏圣怒而不复言，则奸臣何由而除，民害何由而息？

《元史·彻里列传》如果畏惧皇上的发怒而不再说话，那么奸臣由谁铲除，民众的灾难什么时候才能平息？

天下之大患，在于人之不得言。而得言者不以言。

元代余阙《题宋顾主簿论朋党书后》国家的最大祸患，在于人们得不到机会发表正确的看法，而那些有机会说话的人又闭口不说。得言：有机会说话。不以言：不把自己的话讲出来。

大臣不言，而疏远之小臣谏，其国必亡。

清代王夫之《读通鉴论》卷十八大臣们都不说话，只有那些关系疏远职务低下的小臣提批评意见，这样的国家必定灭亡。

不因人受谏不以人废言

毋曰不同生，远者不听；毋曰不同乡，远者不行；毋曰不同国，远者不从。

《管子·牧民》不要因为姓氏不同，不听取外姓人的意见；不要因为不同乡，不采纳外乡人的办法；不要因为不同国，不听从别国好的主张。生：同“姓”。远：外。行：采纳，实行。

智者千虑，必有一失；愚者千虑，必有一得。

故曰狂夫之言，圣人择焉。

《史记·淮阴侯列传》聪明的人在上千次的考虑中，总会有一次失误；愚昧的人在上千次的考虑中，总会有一次收获。所以说，即使是愚钝之人的话，圣人也可以采纳。择：挑选，引申为采纳。

慢贱信贵，则朝廷说言无以至，而洁士奉身伏罪于野矣。

汉代王符《潜夫论·明暗》君主不理睬地位低下的人的意见，只听信身边权贵之言，那么朝廷就听不到正直的言论，而廉洁正派的人士就只能在民间恭敬小心地随时等人治罪了。慢：怠慢不理睬。贱：地位低下的人。说(dáng)言：直言。洁士：正派廉洁的人。奉：恭敬，小心。伏：隐伏，等待。野：民间。

明主之听于群臣，其计乃可用，不羞其位；其官而可行，不贵其辩。

《淮南子·主术》贤明的君主在听取群臣意见时，如果他的意见是可用的，就不会因发表意见的人地位低下而有什么不好意思；如果他的主张是可行的，就不要要求发表时讲得头头是道。羞：不好意思。责：要求。辩：善辩，头头是道。

使言之而是，虽在褐夫刍豢，犹不可弃也；使言之而非也，虽在卿相人君，揄策于庙堂之上，未必可用。是非之所在，不可以贵贱尊卑论也。

《淮南子·主术》假若所说的话是正确的，虽然出自穿粗衣服的贫民和割草打柴人之口，也不能弃而不用；假若所说的意见是错误的，虽然是卿、宰相、君主在朝廷上发表的意见，也未必可用。是否正确，不能以身份贵贱、地位高低来衡量。使：假使，假若。褐(hè)夫：穿粗衣服的贫民。刍(chú)：割草。豢(ráo)：砍柴。卿：古代高级官员，位在公之下，大夫之上。揄(yù)策：讨论，议论。庙堂：宗庙明堂，常指朝廷。论：评价，衡量。

不弃狂夫之言者，然后嘉谏可闻也。

唐代白居易《为人上宰相书一首》愚钝之人的意见也能虚心听取，那么良计善策也就可以听到了，狂夫：愚钝之人。嘉谏(mó)：良计善策。谏：计谋。

凡人言语理到，不可不伏。

唐代吴兢《贞观政要·纳谏》凡别人说的话有道理，就不能不接受。伏：承认，接受。

岂得以人言不同己意，便即护短不纳？若不能受谏，安能谏人？

唐代吴兢《贞观政要·求谏》哪能因为别人的话不合自己的心意，就掩饰自己的短处不予采纳？如果听不进别人的规劝，又怎么能去规劝别人呢？

农夫劳而君子养焉，愚者言而智者择焉。

唐代吴兢《贞观政要·灾祥》农夫劳作国君要关怀他们，愚昧的人说的话聪明人要择善而从。君子：此处指国君。养：此处指关怀。

狂夫有可择之言，愚者有一得之虑。

唐代白居易《代论伐剑南更发兵表》愚钝之人也有可加选择的好意见，愚笨的人也有可取的某种好想法。

愚夫之计，择之者圣人。

《旧唐书·刘仁轨传》能够重视和采用那愚昧无知的人的建议，只有最有见识的人才能做到。

采择狂夫之言，不逆负薪之议。

《后汉书·班彪传附班固》对愚钝之人说的话要选择采纳，不应因发表议论的人地位低贱就加以反对。逆：反对。负薪：背负柴草的人，泛指地位低的人。

听言不求其能，举功不考其素。

《资治通鉴·汉纪二十三》听取意见时，只看意见对不对，不要求提意见的人非得有什么才能；评定功劳时，有功即赏，不考察他平时是否没有缺点。举：荐举，推举，这里是评定、奖励的意思。考：考察，考核。素：洁白，没有缺点。

君子不以言废人，不以人废言。

《元史·刘秉忠列传》有德行的人不根据所提意见有毛病而否定这个人，也不因为某人有毛病就不采纳他的正确意见。废：否定，弃而不用。

无人不可谏，何谏不可纳。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十五没有什么人不可能对执政者进行批评规劝，执政者对于正确的批评和规劝也没有什么不可采纳的。意谓提批评意见不一定非得谏官不可。不管什么人，只要提得对就可以采纳。

明主之求言，大臣之广益，无择于人也。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十五贤明的君主征求直言，大臣集思广益，主要看所提意见是否有价值，而不挑拣提意见的人。广益：集思广益。择：挑拣，挑剔。

不必其贤于我，可师者皆师也。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十八不一定非得要求提意见的人都比自己贤能，而应当做到凡是值得自己学习的都要学习。师：效法，学习。

攻我之过者，未必皆无过之人；苟求无过之人攻我，则终生不得闻过矣！

清代李惺《药言》批评我的错误的人，不一定是没有错误的人；假设要找没有错误的人批评我，就一辈子听不到自己的错误了。攻，批评。

广开言路从谏如流

言之者无罪，闻之者足戒

《诗·周南·吴雎序》提出批评的人不应遭到什么惩罚，接受批评的人应当从中得到警戒。

工以纳言，时而颺之。格则承之庸之，否则威之。

《书·皋陶谟》作官的应该广泛地听取众人的意见，凡是好的意见便加以表彰。凡是正确的意见便提交上来，以便采纳运用。否则，如果作官的封闭下情，便要给予惩罚。工：官。纳言：采纳意见。颺：表彰，格：正。承：送上去。庸：用。否：闭塞。威：惩罚。

天下者，非用一士之言也，固有受而不用，恶有拒而不受者哉！

《晏子春秋·内篇谏下》治理天下，不能只采纳一个人的意见，对有的意见固然可以听取而不采用，但哪里有拒绝听取的道理呢？恶（W）：哪里，怎么。

兴王赏谏臣，逸王罚之。

《国语·晋语六》能使国家兴盛的君主总是奖励提意见的臣子，而只知安逸享乐的君主却惩罚他们。兴：使国家兴盛。逸：安逸享乐。

防民之口，甚于防川。川壅而溃，伤人必多。民亦如之。是故为川者，决之使导；为民者，宣之使言。

《国语·周语上》堵塞老百姓的嘴，比堵塞河流还要危险。河水堵塞不通就要决口泛滥，被伤害的人一定很多。压制人民讲话也是这样。因此，治河的人要疏浚河道，使河水畅流；治理人民的人一定要开导人民，让他们敢于说话。防：堤，引申为堵塞。壅（y ng），堵塞。溃：决口泛滥。决：疏通水道。导：畅通。宣：开放，开导。

民虑之于心而宣之于口，成而行之，胡可壅也？若壅其口，其与能几何？

《国语·周语下》老百姓心里考虑的，嘴里就公开讲出来，一旦形成意志，就要付诸实践，执政者怎么能硬性堵住他们的嘴呢？如果把他们的嘴堵住，那么能有几个来拥护和支持你呢？成：考虑成熟，形成意志。胡：怎么。与：赞同和拥护的人。

群臣吏民能面刺寡人之过者，受上赏；上书谏寡人者，受中赏；能谤议于市朝，闻于寡人之耳者，受下赏。

《战国策·齐策一》朝中群臣和地方官吏及老百姓能当面指责我的过失的，授给上等奖赏；能上奏章规劝我的，授给中等奖赏；能在众人汇集的地方批评我的过失，传到我耳朵中，授给下等奖赏。面刺：当面指责。谤议：议论过失。市朝：众人汇集的地方。

明主者，务闻其过，不欲闻其善。

《战国策·燕策一》贤明的君主努力想听到自己的缺点，而不想听人家赞扬自己的优点。务：致力于，努力于。

人朝夕退而游焉，以议执政之善否，其所以善者吾则行之，其所恶者吾则改之，是吾师也。

《左传》襄公三十一年人们在早晚闲暇时间出来走走，谈论谈论执政者的好坏，人们所欢迎的方面我们就做下去，人们所反对的方面我们就改过来。这些民众就是我们执政者的老师啊！退：休假。

岂不遽正？然犹防川，大决所犯，伤人必多，吾不克救也。不如小决使

道。不如吾闻而药之也。

《左传》襄公三十一年对于人们给执政者提意见这件事难道不可以立刻制止吗？可是这正象防河一般，大决口所造成的危害很大，一定伤害很多人，那我们就没法补救了。还不如留个小小的口子疏导河水。更不如把听取批评，当做治病的良药。遽（jù）：立刻。川：河流。大决：大决口。犯：危害。克：能。道（dào）：通“导”，疏导。

好善优于天下，而况鲁国乎？夫苟好善，则四海之内皆将轻千里而来告之以善。

《孟子·告子章句下》喜欢听取有益的话，用它来治理天下还绰绰有余，更何况仅仅治理鲁国呢？假如喜欢听取有益的话，那四海之内的人都会不远千里地赶来把有益的话告诉他。优：充足，宽裕。轻千里：即不以千里为难的意思。

非我而当者，吾师也；是我而当者，吾友也；谄谀我者，吾贼也。

《荀子·修身》批评我而又批评得很恰当的，是我的老师；肯定我的正确方面而又肯定得恰当的，是我的朋友；对我进行奉承谄媚的，是害我的人。非：否定，批评。当：恰当，正确。是：肯定。贼：害：

贤主必自知士，故士尽力竭智，直言交争，而不辞其患。

《吕氏春秋·不侵》贤明的君主一定要亲自了解人才，所以人才能竭尽心力，直言相谏，而不怕招致什么灾祸。自知：亲自了解。交争：相谏。辞：避，这里是怕的意思。患：祸患。

庶人传语，近臣尽规，亲戚补察，而后王斟酌焉。是以下无遗善，上无过举。

《吕氏春秋·达郁》让平民把意见转达上来，让身边的臣子把规劝的话全讲出来，让同宗的大臣弥补天子的过失，监督天子的政事，然后由天子斟酌取舍，加以实行。因此，下边没有遗漏的善言，上边没有错误的决策。庶人：平民百姓。尽规：把规劝的话全讲出来。尽，全。规，规劝。亲戚：指同一宗族的大臣。察：监督。后王：君王。过举：错误的决策。举，举动，引申为决策。

人主之患也，不在于自少，而在于自多。自多则降受，辞受则原竭。

《吕氏春秋·骄恣》君主的弊病，不在于看轻自己，而在过分看重自己。过分看重自己，那么该接受的意见就会加以拒绝，对该接受的意见加以拒绝，那么言路就被堵塞了。少：轻，看轻。多：重，看重。对该接受的意见加以拒绝。辞，推辞。原竭：源泉枯竭，这里指进言之路堵塞。

纳言若不及，从谏如转圜。

《汉书·梅福传》采纳正确意见就象唯恐跟不上趟一样急切，听从规劝就象转动圆的物体一样便宜迅速。转圜（huán）：转动圆的物体，比喻便宜迅速。圜，同“圆”。

乌鸢之卵不毁，而后凤凰集；诽谤之罪不诛，而后良言进。

《汉书·路温舒传》乌鸦老鹰的卵不被毁坏，然后才能招引凤凰来聚集；犯有诽谤之罪的人不被惩罚，然后才能有人敢进良言。乌：乌鸦。鸢（yuān）：一种鹰。

凡处尊位者，必以敬下，顺德规谏，必开不讳之口，蹲节安静以藉之。谏者勿振以威，毋格其言，博系其辞，乃择可观。

汉代刘向《说苑·君道》凡是处在尊贵地位的人，一定要尊重下级，顺

从公德而接受规劝，必须使下级开口，说话时无所避讳，放下架子，心平气和地依靠他们。对待提建议的人不要以威势吓唬，不要阻止他们说话，广泛采纳他们的意见，然后选择采纳可以鉴戒的意见。敬下：尊重下级。顺德规谏：顺从道德，接受规劝。不讳：不避讳。蹲节：降低身份，放下架子。安静：心平气和。藉：凭借，依靠。勿振以威：不要以威势吓唬。振：同“震”，恐吓。格：阻止。博：广泛。观：鉴戒。

善言进，则不善无由入矣；不进善言，则善无由入矣。

汉代刘向《说苑·政理》听得进好的意见，不好的话就无从进入；听不进好的意见，好话进入的门路就堵死了。由：从。

其无距言，未必言之尽可用也，乃惧距无用而让有用也。

汉代王符《潜夫论·明暗》之所以提倡不堵塞言路，并不是说大家说的话都是可以采用的，而是担心在堵塞了无用的意见的同时，听不到有用的意见。距：能“拒”，堵塞，拒绝。惧：担心。让：同“攘”，拒斥。

治国之道，劝之使谏，宣之使言，然后君明察而治情通矣。

汉代王符《潜夫论·明暗》治国的方法应该是，鼓励人们提批评意见，公开让人们讲话，然后君主才能明察真情，使治理的各方面情况上下通达。劝：鼓励。宣：公开。

开天下之口，广箴谏之路。

汉代路温舒《尚德缓刑书》让天下开口说话，扩大人们规劝、进谏的渠道，广：扩大。箴(zhēn)：规劝，劝告。

求贤加饥渴，受谏而不厌。

三国·吴张紘《临困授予靖笺》访求贤能，如饥似渴；倾听规谏，永不厌倦。

虑壅蔽则思虚心以纳下，想谗邪则思正身以黜恶。

唐代吴兢《贞观政要·君道》担心被蒙蔽而想到虚心听取臣民的意见，担心奸佞小人在侧而想到要端正自身以罢黜邪恶。虑、想：此处均指担心。壅蔽：遮盖，此处指被人蒙蔽。

逆耳之谏必听，肤受之愬斯绝。

唐代吴兢《贞观政要·征伐》不顺耳的规劝一定要听，这样，提意见的人怕人说成不实之辞的惊恐心情才能消除。肤受：不实之辞。愬(sù)惊恐。斯：才能。绝：消除。

川不可防，言不可弭。下塞上聋，邦其倾矣。

唐代韩愈《子产不毁乡校颂》水流不可堵塞，言论不可消除。如果不让人讲话，下面言路不畅，上面成了聋子，国家就要倾危了。弭(mǐ)：消除。邦：国家。

天下之士，发愤懣，吐忠言，嘉谋日闻于上，天下条贯，国家表里，烂然可睹矣。

《资治通鉴·汉纪二十三》让天下的人才都能抒发心中的怨气，尽吐忠正之言，好的主意每天都能呈报上去，天下秩序就会井然有序，政府内外将会光彩四射，成就可观。愤懣(mèn)：抑郁不平，怨气。嘉谋：好主意，好计谋。条贯：条贯缕析，指秩序井然。表里：内外。烂然：同“灿然”，光彩四射的样子。

思想不遑食，从谏如顺流。

《旧唐书·李绛传》整天地考虑治理好国家，以致于没有时间吃饭；接

受臣属的批评，象顺流之水那样畅通无阻。遑（huáng）：闲暇。从：依从，接受。

广言路，杜谗口。

《新唐书》卷七六，《高宗则天顺圣皇后武氏传》广开进言之路，堵塞谗言之口。

朝有进善之旌、诽谤之木，所从通治道而来谏者也。

《资治通鉴·汉纪五》官府前设有鼓励人民提好的建议的旌旗和鼓励人民批评的木板，是为了鼓励人民提意见，以疏通治理国家的渠道。旌（jīng）：旗。诽谤：这里作褒义词，指批评。通治道：疏通治国渠道。来：招来，此处指鼓励。

人臣关言于人主，至难也，虽有狂妄，当择其善者而从之。

《资治通鉴·晋纪十九》臣子能对君主提出意见，实在是太难了，所以即使有狂妄之处，也应选择好的采纳。关：白，告诉，陈述。

求谏诤而罪直言，是犹适越而北行，必不获其所志矣。

《资治通鉴·晋纪十九》征求批评意见，却又对直言的人治罪，这好比到南越（广东）去却注北走一样，是必定达不到目的的。适：到……去。获：获得，达到。志：目标，目的。

赏之使谏，尚恐不言；罪其敢言，孰敢献纳？

宋代苏舜卿《乞纳谏书》奖励部下大胆批评，尚且担心他们不敢直言；对敢于说话的却给以惩罚，谁还敢于进献忠言呢？罪：治罪。献纳：指把好意见奉献出来。

正言不赏，妄言不罚，则谗佞终不去矣。

宋代宋郭《直言对》对正直的话不加奖励，对荒谬的话不加惩治，恶意诬告、巧言谄媚的人就始终除不掉。妄：荒谬，荒诞。谗：说人坏话，诬告。佞（nìng）：巧言谄媚。

博询众庶，则才能者进矣；不有忌讳，则说直之路开矣。

宋代王安石《临川集·兴贤》广泛地向人民征求意见，那么有才能的人就会进入官府；讲话没有什么忌讳，忠直敢谏的言路就开通了。博询：广泛征求。众庶：人民大众。说（dòng）：正直。

惟虚心纳善，若决江河，则激者自平矣。

《宋史·郑性之列传》只有虚心地采纳别人的正确意见，让别人把话说出来，这就象是决开了江河，腾涌飞溅的浪涛自然就平息下来了。激：激荡汹涌。平：平息，平静。

贤路当广而不当狭，言路当开而不当塞。

《宋史·乔行简列传》推崇有道德有才能的人的道路应当宽广而不应当狭窄；让人们说话进谏的路应当敞开而不应当堵塞。

大开言路，所以成天下，安兆民也。

《元史·刘秉忠列传》广开言路，放手让人们说话，才能够统一天下，安定万民。兆民：万民。兆，极多。

臣工尽言，而君道斯称矣。

明代海瑞《治安疏》下面的臣子官吏都畅所欲言，君主的治国之道才算完备。工：官吏。称：相称，引申为完备。

能容敢言者非难，而能安敢言者为难也。

清代王夫之《读通鉴论》卷六能容纳敢于直言的人并不算很难，而能够

安抚保护敢于直言的人则是很难的。安：安抚保护。

君无爵赏以劝之，则言者不进；以爵赏劝之，言者抑不择而进；故纳谏难也。

清代王夫之《读通鉴论》卷七君主不用爵禄赏赐来进行鼓励，那么讲话的人就不会进献自己的意见；用爵禄赏赐来鼓励，讲话的人就会不加选择地进献自己的意见；所以纳谏是不容易的事。抑：连词，表示轻微的转折。

谏而不听，君过成矣；即不言，而臣民固已知之矣。

清代王夫之《读通鉴论》卷十别人批评而不听从，那么君主的错误就形成了；即使不说，臣民也已经知道了。固：本来。

言路者，国之命也，言路芜绝而能不乱者，未之有也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十四言路，是国家的生命。言路荒芜阻绝而能够大局不乱的，是从来没有的。芜绝：荒芜阻绝。

君子弗患乎人之议也，而患其无可议也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十七君子不应该忧虑有人议论自己，而忧虑自己没有什么可使人议论的，意谓不能引起别人议论的人，必定是个平庸之人，有人议论未必是坏事。患：忧虑，担忧。

听言能察闻过能改

无以旁言为事成，寨而汇之，无听辩，万物归之，美恶乃自见。

《管子·白心》不把道听途说当成事实，要深入观察与考证，不听信任何巧辩，把万事万物归到一起相互比较，好坏就自然显现出来了。无：勿。

旁言：道听途说。见（xiàn）：现，显现，分明。

听之术，曰：勿望而距，勿望而许。许之则失守，距之则闭塞。

《管子·九守》听取情况的方法是：不要随便拒绝，也不要随便就肯定。肯定则可能失误，拒绝则可能闭塞。望：通“妄”，随意，随便。距：通“拒”，拒绝。许：答应，肯定。失守：失去正确的原则，此处含失误之意。

法语之言，能无从乎？改之为贵。

《论语·子罕》合礼法的话，能够不听从吗？但听从之后要改正错误才可贵。法语：合乎礼法的话。

闻一善若惊，得一士若赏，有过必悛，有不善必惧，是故得民以济其志。

《国语·楚语下》听到一句善言善事感到万分惊喜，得到一个贤士就象受到奖励那样兴奋，有了过错一定改正，有不善的地方一定很不安，因此能够得民心而完成其抱负，悛（qu n）：悔改。惧：不安。济：成功，完成。

贤主有度而听，故不过。有度而以听，则不可欺矣，不可慎矣，不可恐矣，不可喜矣。

《吕氏春秋·有度》贤明的君主坚持一定的准则听取议论，所以不犯错误。坚持一定的准则听取议论，就不会被欺骗了，不感到疑惧了，不感到恐惧了，不会被取悦了。意思是在听取议论时要有原则，心中有数。度：法度，准则。惶：惶惑，疑惧。喜：悦。

听言不可不察，不察则善不善不分。善不善不分，乱莫大焉。

《吕氏春秋·听言》听到话不可不考察分析，不考察分析，那么对与不对就不能分清。对与不对不分，祸乱就没有比这更大的了。

辞多类非而是，多类是而非。是非之经，不可不分。

《吕氏春秋·察传》言辞有很多类似错误其实是正确的，也有很多类似正确其实是错误的。正确和错误的界限，不能不分清。类：类似。经：界限。

得言不可以不察。数传而白为黑，黑为白。

《吕氏春秋·察传》听到传闻不可不审察明白，因为经过多次辗转相传，白的会被说成黑的，黑的被说成白的。

凡闻言必熟论，其于人必验之以理。

《吕氏春秋·察传》凡是听到传闻一定要深入了解辨别，关于人的传闻一定要用情理加以验证。熟论：深入了解辨别。

人君不闻其非，及闻而不改者亡。

汉代刘向《新序·杂事》身为国君而听不到过失，或听到过失而不改正者，必然亡国。

明主者有三惧：一曰，处尊位而恐不闻其过；二曰，得意而恐骄；三曰，闻天下之至言而恐不能行。

汉代刘向《说苑·君道》贤明的君主有三件事感到忧愁：第一件是，自己处在尊贵的地位，担心听不到对他错误的批评；第二件是，得意的时候，担心自己骄傲；第三件是，听到天下最好的意见，担心自己不能实行。至言：最好的意见。

听言之道，必以其事观之，则言者莫敢妄言。

汉代贾谊《治安策》听取意见的办法，必须用事实来检验其是否可行，这样发言的人就不敢不负责任地信口开河了。观：观察，此处指检验。妄：胡乱。

事考功，言考用。

汉代荀悦《申鉴，时事》事情是好还是坏，应该考察它的效果；议论是否有意义，应该考察它的作用。功：功效，效果。用：作用。

用人之官，若自己出。

唐代魏征《群书治要·尚书》采纳别人的意见，就象采纳自己提出来的意见一样。意谓要虚心接受别人的意见并认真改正。

巨贵有词，主贵能改。

唐代吴兢《贞观政要·败猎》臣子贵在善于进言，君主贵在能改正自己的缺点。有词：能进谏。

闻过即改，从谏如流。

唐代吴兢《贞观政要·灾祥》听到别人指出自己的过错就马上改正，听从别人的规劝就象流水一样顺畅。

闻恶必信则小人之道长矣，闻善或疑则君子之道消矣。

唐代吴兢《贞观政要·公平》听到不好的意见就相信，就会助长小人的气焰；听到好的意见却疑惑而不信，就会使君子受到压抑。长：助长。消：消退，此处指压抑。

自古人君莫不欲社稷永安，然而不得者，只为不闻己过，或闻而不能改故也。

唐代吴兢《贞观政要·任贤》自古以来的君主没有不愿意国家长治久安的，然而却达不到这个目的，其原因就在听不到别人指出自己的过失，或者听到了自己也不能改正。社稷（jì）：指国家。

有过而讳言，适量其过；因言而遽改，适彰其美。

宋代何坦《西畴老人常言》有过失而忌讳别人说，这恰恰加重了过失；听到了人们的言论后马上改正，这刚好显示了美德。适：恰恰，正好。重：加重。因：根据。遽（jù）：立即。彰，显明，显露。

听言之道，宜以事观，若言果有关国体，有补治道，有益主德，则言之过激，夫亦何伤！

《宋史·郑性之列传》听取意见的方法，应该用实际的事情去观察。如果这些意见果真关系着国家的根本大计，对国家的治理有帮助，对君王的品德修养有好处，那么，即使说得过激一些，这又有什么损害呢？治道：治国之道。主德：君王的道德修养。伤：损害。

立朝何必无纤过，要在闻而遽改之。

清代郑燮《立朝》诗在朝廷做事不可能一点细小的过错也不出，关键在于听说后立即改正。立朝：立身朝廷，指在中央作官。纤：细小。要：关键。遽（jù）：急速，立即。

君之有过也，谏之而速改，改过之美莫大焉。

清代王夫之《读通鉴论》卷十君主有过失，一经批评而能很快改正，那么这改过的优点就是最大的优点了。

既须敢谏又须善谏

信而后谏，未信，则以为谤己也。

《论语·子张》应该在受到信任以后才去进谏。如没有受到信任就去进谏，人家就会认为诽谤自己。

说之不听也，任不独在所说，亦在说者。

《吕氏春秋·报更》劝说而不被听从，责任不单单在被劝说的人（不肯接受意见），也在劝说者自己（方法不到家）。说（shuì）：劝说，说服。任：责任。

善说者若巧士，因人之力以自为力，因其来而与来，因其住而与往，不设形象。

《吕氏春秋·顺说》善于说服和谏诤的人好比是一个灵巧的人，借别人的力量而把它作为自己的力量，顺着他的来势加以引导，顺着他的去势加以推动，丝毫不露形迹。主张善于揣摩被劝说者的心理，顺其思路，因势利导，然后达到说服的目的。因：凭借。与来：与之来。不设形象：不露形迹。

说与治不诚，其动人心不神。

《吕氏春秋·具备》劝说别人与治理政事不赤诚，那就不能感化人心。不神：指不能感化人。

有受于主，则知当而加亲；见憎于主，则罪当而加疏。故谏说之士不可不察爱憎之主而后说之矣。

《史记·老子韩非列传》臣子被君主宠爱时，君主就认为他智慧能力称职而越发亲近他；被君主憎恨时，君主就认为他罪有应得而更加疏远他。因此进行规谏和劝说的臣子不能不考察君主的爱憎态度然后再劝说他。当：适当，下同。加：更加，越发。见：被。

自古上书，率多激切。若不激切，则不能起人主之心。

唐代吴兢《贞观政要·纳谏》自古以来大臣上书，一般都是感情真挚而措辞激昂恳切。否则就不能引起国君的关注。率：一般。激切：激昂恳切。

谏臣必谏其渐，及其满盈，无所复谏。

唐代吴兢《贞观政要·求谏》正直的大臣必须要在对方错误刚刚露头时候就加以规劝，等发展到不可收拾的地步，再规劝也不起作用了。渐：事物发展的开始。满盈：指错误累累，很严重。

居是官者，当忘其大，舍其细，先其急，后其缓。专利国家，而不为身谋。

宋代司马光《谏院题名记》做这种官（谏官）的人，应当牢记那些大事，丢开那些小事；先考虑需要急办的事，后考虑可以缓办的事；专门为国家谋利益，而不为自身所打算。志：记。

谏父母易，而谏君难。

清代王夫之《读通鉴论》卷十二规劝父母容易，而规劝君主则比较难。意谓规劝君主时要讲求方法。

有顺而导之者，有徐而导之者，有正而折之者，有曲而匡之者。

清代王夫之《读通鉴论》卷十五臣下对于君主，有顺其意志进行引导的，有不慌不忙慢慢引导的，有义正词严当面驳斥的，有曲折地进行匡正规劝的。意谓匡谏君主可以针对不同的人和情况采取不同的方法。折：驳斥。匡：匡正。

决策

预测在先决策在后

圣人之求事也，先论其理义，计其可否。敌义则求之，不义则止。可则求之，不可则止。

《管子·形势解》圣人要干一件事，首先研究它是否合于理义，并估计其可能性。合于理义则做，不合于理义则停止。有可能则做，不可能则停止。理义：合宜的行为、道德或道理。求：做。

举所美必观其所终，废所思必计其所穷。

《管子·版法》举办所喜欢的事，一定要事先看到事情的结局；废止所厌恶的事，一定要考虑到事情的后果。举：举动，举办。美：喜欢。观：看到。终：结局。恶（wù）：厌恶，计：考虑，盘算，穷：完结，后果。

见不足以知之者，智也；先言而后当者，惠也。

《晏子春秋·外篇》没有看到事物的全部就能掌握它的规律的，是聪明的人；事先作出判断，被后来的实践证明确实正确的，是有智慧的人。见不足：没有看到事物的全部。当：得当，正确。惠：通“慧”，有智慧。

明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。

《孙子·用间》明君贤将，出兵就能战胜敌人，建立高出众人的功业，是由于他们预先能了解和掌握情况。动：指出兵。知：了解，掌握。

多算胜，少算不胜。

《孙子·计》战前准备充分，计划周密，就能胜利；准备不充分，计划不周，就不能取得胜利。算：计划，筹谋。

知彼知己，百战不殆。

《孙子·谋攻》既了解敌人的情况，又了解自己的情况，任何一次战争都不会有危险。殆（dài）：危险。

知胜有五：知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。

《孙子·谋攻》能预见胜利有五种情况：知道什么情况下可以打和什么情况下不可以打，能胜利；懂得兵多兵少的运用方法的，能胜利；上下的要求和愿望相同的，能胜利；以自己有准备等待敌人无准备的，能胜利；将帅有才能而国君不加牵制的，能胜利。虞（yú）：事先有准备。御：驾御，这里指干涉、牵制。

兵大律在谨。论敌寡众，则胜负可先知也。

《商君书·战法》用兵的根本原则在于谨慎。研究敌情，考察强弱多寡等各种因素，或胜或负，是可以事先知道的。说明只有知己知彼，才能百战百胜。大律：根本原则。谨：谨慎。论：研究。

凡事豫则立，不豫则废。言前定，则不跲；事前定，则不困；行前定，则不疚。

《礼记·中庸》凡事预先有准备就会成功，无准备就会失败。讲话之前就有所确定，讲起话来就会流畅而无窒碍；做事之前就有所确定，做事时就不会感到有什么困难；行动之前就有所确定，做事时就不会感到有什么困难；行动之前就有所确定，行动之后就不会内疚后悔。豫：事先有准备。立：成功。废：失败。跲（jì）：窒碍。疚：愧疚，后悔。

前虑不定，后有大患。

《战国策·对策一》如果不事先考虑好对策，以后必将有大的祸患。虑：

对策，计谋。

免国于患者，必穷三节以行其上。上不可则行其中，中不可则行其下。

《战国策·魏策二》能够使国家免于危患的人，在决定问题时一定要充分考虑上、中、下三种对策以便实行上策，上策如果不行就用中策，中策不行使用下策。意谓在决策时要准备几种方案，从中选优。穷：穷究，这里指充分考虑。三节：指上、中、下三策。

计有一二者难悖也，听无失本末者难惑。

《战国策·秦策二》具有一两套计谋的人，处理事情就不大会失误；从头到尾全面考察的人，就不会被复杂情况所迷惑。悖（bèi）：失误。听：察，考察。本末：根本与末梢，指通盘情况。惑：迷惑，疑惑。

可先而不备谓之怠，可后而先之，谓之召灾。

《国语·周语下》可以提前做的事情而无准备，这叫做怠惰；只能放在以后做的事却把它提前，这叫做招灾惹祸。先：前，提前。召：同“招”。

谋必素见成事焉，而后履之，不可以授命。

《国语·吴语》谋划一件事，必须事先预见它可以成功，然后才去实施，而不能白白去送命。素：预，预先。履：实行，实践。授命：送命。授，给予，授给。

君子之行，思其终也，思其复也。

《左传》襄公二十五年君子的行为，要考虑到结果，考虑以后能再这样做。复：又，再。

政如农工，日夜思之，思其始而成其终，朝夕而行之。行无越思，如农之有畔，其过鲜矣。

《左传》襄公二十五年为政好象务农，要日夜思考它，思考它的开始又思考怎样使它取得圆满的结果，天天从早到晚去实行它。应按所思考的去做，不能超出考虑好的，就象农田有界限一样，这样过失就少了。行无越思：行动不超出思考范围。畔（pàn）：田界。鲜（xiǎn）：少。

先事虑事谓之接，接则事优成；先患虑患为之豫，豫则祸不生。

《荀子·大略》在事情发生以前就考虑到它，这叫做主动，主动则事情完成得好；在灾祸出现之前就考虑到它，这叫做事先有准备，有准备则灾祸就不会发生。强调做事要有预见有准备。接：同“捷”，迅速，主动。优成：完成得好。豫：事先有准备。

贤主察之，以为不可，弗为；以为可，故为之。为之必由其道，物莫之能害。

《吕氏春秋·贵当》贤明的君主对事情加以审察，认为不能做就不去做，认为可以做才去做。做时一定遵循正确的途径，所以没有什么东西能够妨害它。意即做事要举措得当，考虑可能性与现实性，并要方法对头。

凡战必悉熟偏备，知彼知己，然后可也。

《吕氏春秋·察微》凡作战一定要熟悉全部情况，做好全面准备，知己知彼，然后才可以行动。悉：全，都。偏：通“遍”。

凡持国，太上知始，其次知终，其次知中。三者不能，国必危，身必穷。

《吕氏春秋·察微》凡是要守住国家，最上等的是洞察事情的开端，其次是预见到事情的结局，再次是随着事情的发展而了解它。这三样都做不到，国家一定危险，自身一定困窘。太上；最上等。中：事情发展过程中。穷：困窘。

虑不先定不可以应卒，兵不先辨不可以胜敌。

《史记·仲尼弟子列传》计谋不事先定好，就不能应付突然的变化；军队不事先训练好，就不能战胜敌人。虑：计谋。卒：通“猝”，突然，仓猝。辨：通“办”，这里指训练。

制国者，必照察远近之情伪，预祸福之从来。

汉代王符《潜夫论·实边》掌握国家的人，必须明察远近情况的真伪，预测祸乱和幸福的来源。制：控制，掌握。照：明。

枢机之发，失之毫厘，驷不及追。故为人君者，谨本详始，敬小慎微。

汉代董仲舒《春秋繁露·立元神》作为领导机关的中枢，它发出的动作如果差之毫厘，下面就会失之千里，即使是一辆四匹马拉的车也追不上。所以作为君主，在根本问题上要谨慎，在开始时要考虑详尽，谨慎地对待各种苗头。枢机：事物的中心或关键部位，这里指领导机关中枢。驷：同驾一辆车的四匹马，敬：恭敬，谨慎。

先忧事者后乐，先傲事者后忧。

汉代刘向《说苑·谈丛》做事之前就忧虑的人，事后会得到快乐；做事之前骄傲的人，事后就会有忧患。说明做事应深谋远虑，不可掉以轻心。

有备则制人，无备则制于人。

汉代桓宽《盐铁论·险固》事先有所准备，就能制服敌人；没有准备，就会被敌人钳制。制：控制，制服。

事不豫办不可以应卒，内无备不可以御敌。

汉代桓宽《盐铁论·世务》做事情不预先有准备，就不能够应付突然发生的情况；内部没有防备，就不能抵御敌人的入侵。豫：事先有准备。卒（cù）：通“猝”，突然。御：抵御。

渴而后穿井，饥而后殖种，可以图远，难以应卒也。

三国·魏曹植《谏伐辽东表》渴了以后去挖井，饿了以后去种植，这样可以作为长远的考虑，但难以应付突然情况。比喻不早作准备，仓促从事，难以奏效。殖：通“植”，种植。图：考虑。卒（cù）：通“猝”，突然。

智者先胜而后求战，暗者先战而后求胜。

三国·蜀诸葛亮《便宜十六策·治军》聪明的人有了胜利的把握以后才去向敌人挑战，愚笨的人则是先向人挑战后才希望取胜。暗：糊涂，愚钝。

五善者，所谓善知敌之形势，善知进退之道，善知国之虚实，善知天时人事，善知山川险阻。

三国·蜀诸葛亮《将苑·将善》所说的五种“善”是：善于了解掌握敌军的形势，善于掌握进攻和退却的规律，善于了解国家的虚实，善于了解天时人事，善于了解山川地势险阻情况。

庙算决胜，必宜审量彼我，万全而后动。

《晋书·王羲之传》国家研究决定要获取胜利的重大决策，必须先审查衡量敌我双方的力量，各方面的准备工作做好之后才能采取行动。庙算：庙堂中的策划，指朝廷的重大决策。宜：应该，应当。审量：审察衡量。

审而后发，犹未为晚。

《北史·崔宏传附崔浩》仔细瞄准好了，才把箭射出去，这样虽然多费一点时间，也不能算是迟误。审：小心仔细，这里指反复瞄准。发：发射。

先谋后事者逸，先事后谋者失。

《旧唐书·陈子昂传》先考虑谋划好了才去做的人，就安闲超脱；冒冒

失地动手后才去筹划的人，必然要出错漏。事：从事，做。逸：安闲，超脱。失：失误，出错漏。

事未至而预图，则处之常有余；事既至而后计，则应之常不足。

宋代辛弃疾《美芹十论》事情还没到来就预先考虑对策，一旦到来，处理起来就非常从容了；事情已经到来才开始考虑对策，应付起来往往有力不从心之感。预图：预先筹划。处：处置，处理。计：打算，筹谋。应：应付。

惟能前知其当然，事至不惧，而徐为之图，是以得至于成功。

宋代苏轼《晁错论》正因能预先知道事情的发生是必然的，所以，事到临头就没有惊慌失措的行为，并且针对出现的情况从容不迫地想办法去处置，因此，能够获得事业的成功。惟：只因为，正因为。当然：应当如此，必然。徐：慢慢地，从容不迫地。图：图谋，谋划。

立策决胜之术，其要有三：一曰形，二曰势，三曰情。

《资治通鉴·汉纪二》确定作战计划，决定最后胜负的办法，主要依据三个要点：一是地形地物，二是双方形势，三是心情意志，立策：确定作战计划。

审度时宜，虑定而动，天下无不可为之事。

明代张居正《答宣大巡抚吴环洲策黄西》按照时代要求审时度势，待考虑妥当之后再去做，那么天下就没有做不成的事情。审度（duó）：审时度势。时宜：时下的需要。

天下之事，虑之贵详，行之贵力。

明代张居正《陈六事疏》天下的事情，斟酌计议贵在详备，具体去做的时候贵在竭尽全力。

锐始者必图其终，成功者先计于始。

明代张居正《答中丞孙槐溪》急于开始的一定要考虑其结尾，能成就功业的总在开始的时候就精心设计。锐始：急于开始。锐，迅疾。图，谋划。

先机失所豫，临事徒嗟叹。

明代何景明《种麻篇》诗如果对事情发生的先兆没有觉察和防备，一旦出现事情，则只会叹息悔恨。先机：先兆。机，征兆。豫：防备。

比较利弊大小权衡得失轻重

计得地与宝，而不计失诸侯；计得财委，而不计失百姓；计见亲而不计见弃。三者之属一，足以削，遍而有者亡矣。

《管子·中匡》只考虑取得土地与宝物而不考虑是否因此而得罪诸侯国；只考虑财物的积累而不考虑是否因此而失去百姓；只考虑被亲幸而不考虑被抛弃。这三条有了一条，就足以削弱国家；全都有的，就灭亡了。计：算计，谋划。失：失去，得罪。委：积，聚积。见亲：被亲幸。见，被。削：削弱。遍：全，都。

良医知病人之死生，圣主明于成败之事，利则行之，害则舍之。

《战国策·秦策三》出色的医生知道病人的生与死，英明的君主明了事业的成与败，有利就实行，有害就舍弃。

无以小害大，无以贱害贵。

《孟子·告子章句上》不要因为小的事情妨害了大的事情，不要因为不重要的东西而妨害了重要的东西。无：通“毋”，不要。贱：不重要。贵：重要。

为之无益于成也，求之无益于得也，忧戚之无益于几也，则广焉能弃之矣。

《荀子·解蔽》对于那些做了也无益于事情的成功，追求也无益于事情的实际效果，忧虑也无益于解决问题的事，那么就应当远远地将它抛弃掉。为：做。几：同“机”，事务，问题。广：读为“旷”，远。

全则必缺，极则必反，盈则必亏。先王知物之不可两大，故择物，当而处之。

《吕氏春秋·博志》完美就会转向缺损，极端就会走向反面，满盈就会转向欠缺。先王知道不能两方面同时发展壮大，所以对于事物要加以选择，适宜做的才做。意思是，对立着的矛盾双方不能同时得以发展，所以做事不能要求十全十美，只能权衡利弊，择一而从。两大：两方面同时得以发展壮大。亏：欠缺。当（dàng）：适宜。

今有人于此，以随侯之珠弹千仞之雀，世必笑之。是何也？所用量，所要轻也。

《吕氏春秋·贵生》假如有这样一个人，用随侯之珠去弹千仞高的飞鸟，世人肯定会嘲笑他。这是为什么呢？因为他所耗费的太贵重，所追求的太轻微了。说明做事要权衡得失利弊，不要得不偿失。随侯之珠：相传随侯见一条大蛇伤断，便给它敷药，后来大蛇从江中衔来一颗明珠来报答他，后人称这颗明珠叫“随侯之珠”。随：汉东之国，姬姓。仞：古代长度单位，各朝代不一，有八尺、七尺，还有五尺六寸。

不去小利，则大利不得；不去小忠，则大忠不至。故小利，大利之残也；小忠，大忠之贼也。

圣人去小取大。

《吕氏春秋·权勋》不抛弃小利，大利就不能得到；不抛弃小忠，大忠就不能实现。所以说，小利是大利的祸害，小忠是大忠的祸害。圣人抛弃小者，选取大者。残：与下文“贼”都是害的意思。

小快害义，小慧害道，小辩害治，苛削伤德。

《淮南子·泰族》在小事上逞一时之快就会伤害大的原则，耍弄小聪明

就会危害治国大道，计较小事就会有害于大治，过分苛刻就会伤害大德。义：原则。小快：在小事上逞一时之快。小慧：小聪明。辩：辩论，引申为计较。苛削：苛刻。

逐鹿者不顾兔，决千金之货者不争铢两之价。

《淮南子·说林》追赶野鹿的猎手，是不会顾及兔子那样的小猎物的；决意成交价值千金的货物的人，是不会在一铢一两的价格上计较不休的。喻做大事时就不要在细微末节上纠缠，以免因小失大。决：决意，一定。铢（zhū）：古代重量单位，二十四铢为一两。

举大事不细谨，盛德不辞让。

《史记·酈生陆贾列传》能干大事的人都不拘于细节，有高尚道德的人做事从不推托不前。细谨：拘于细节。盛：高尚，辞让：推托不前。

贵轻重，慎权衡。

《史记·管晏列传》重视区分事情的轻重缓急，审慎地权衡得失利弊。贵：重视。

顾小而忘大，后必有害。

《史记·李斯列传》凡事只顾细节而忘记大局，后来必定有祸害。

欲思其利，必虑其害；欲思其成，必虑其败。

三国·蜀诸葛亮《便宜十六策·思虑》要想得到好处，一定要考虑一下可能出现的害处；要想办成一件事，一定要考虑一下可能造成的失败。说明作计划，办事情，一定要充分考虑到不利的方面。

不得慕虚名而处实祸。

《三国志·魏书·武帝纪》注引不能为了贪图虚名而招致实际祸害。处：处于，引申为招致。

千钧之弩，不为鼯鼠发机；万石之钟，不以莛撞起音。

《三国志·魏书·杜袭传》有千钧之力的弓弩，决不会为了射击小老鼠而开动弩机；万石之重的大钟，不会因为小草茎的撞击而发声。千钧：约数，极言其重，这里形容弓弩的强劲。钧，古代重量单位，重三十斤。鼯（xū）鼠：古代传说中的一种最小的老鼠。机：这里指弓弩的扳机。万石（dàn）：形容极重。石，古代重量单位，一百二十斤为石。莛（tíng）：草茎。

小利大利之贼，小害大祸之津。

北齐刘昼《刘子·贪爱》小便宜是大利益的祸害，贪图小惠是大祸到来的桥梁。意谓不能因小利而误大事。小害（lìn）：贪占小利。津：渡口，此处指津梁、桥梁。

进有退之义，存有亡之机，得有丧之理。

唐代吴兢《贞观政要·征伐》进中包含着退的含义，存中包含着亡的可能，得中包含着丧的道理。机：机会，可能。

恤小害则大害不去，爱小利则大利不成也，弃小而取大耳。

唐代白居易《白氏长庆集》卷四六《策林·议罢漕运可否》只顾虑小的害处，那么大的害处就不能消除；只贪图小的便宜，那么大的利益就难以成就，应该是舍弃小害小利而从事于除大害得大利。恤：顾虑。职：执掌，从事。

徇于利而必为者，害至而不思；愆于害而必不为者，利必有所遗。

宋代杨万里《论兵下》贪图好处而一心去做，灾祸发生了也没有思考过；苦于受灾祸惩罚而决心什么也不干，连好处也会一同失掉。说明做事不可只

想好处不想害处，也不可只想害处不想好处。徇（ni）：贪恋。愆：苦于。遗：失。

见小利不动，见小患不避，小利小患，不足以辱吾技也，夫然后可以支大利大患。

宋代苏洵《心术》见到小的利益不行动，遇到小的灾祸不退避，因为小的利益和小的灾祸是不值得耗费我的本事的。这样，才有可能承受大的利益，应付大的灾祸。辱：辱没，有白费的意思。支：应付，承受。患：忧患，灾祸。

善为天下者，计大而不计小，务德而不务刑，据安恋危，值利思害。

《新唐书·陈子昂传》善于治理国家的人，应该是谋划大事而不考虑细微末节，致力于德政而不致力于刑罚，处在平安的环境中想着可能出现的危险，当遇到有利可图时要想到其是否会因此而受害。为：治理。计：盘算，谋划。务：致力于。据：通“居”，处。

小人有欲，轻虑浅谋，徒见其利，不顾其害，难必不久矣。

《资治通鉴·周纪四》小人有了欲望，考虑、谋划时总是很轻率肤浅，只看到它的好处，不顾其害处，这样，灾难一定很快就来到了。欲：打算，计划。徒：只，仅。难：灾难，祸患。

大害处有小利为之媒，大利必有小害为之倪。

明代庄元臣《叔苴子内篇》卷一大的祸害一定有微小的好处替它作媒介，大的好处一定会有微小的祸害替它作先导。说明有害必有利，有利必有害，应当比较利与害孰小孰大，然后决定取舍。媒：媒介。倪：头绪，此处指开端，先导。

不安于小成，然后足以成大器；不诱于小利，然后可以立远功。怡怡自喜，奕奕自炫者，竖子之雄，非豪杰之士也。

明代方孝孺《曾林公辅序》不满足于小的成功，才有可能成为出类拔萃的人物；不被微小的利益所诱惑，才可能建树远大的功业。小有成绩就自我陶醉，洋洋得意的人，只不过是没见识的小孩子中的强者，并不是真正的杰出人物。怡怡：心花怒放的样子。奕奕：神采焕发，这里指洋洋得意。炫（xuàn）：炫耀。竖子：孩童。

事无全利，亦无全害

明代张居正《陈六事疏》事情没有全是有利的，也没有全是有害的。意谓考虑问题不能绝对化，不能走极端。

利一而害百，君子不趋其利；害一而利百，君子不辞其害。

清代陈确《菴书·深葬说下》只有一个好处而却有上百个害处，君子不求取这样的好处；只有一个害处而却有上百个好处，君子不推辞这样的害处。即“两利相权取其重，两害相权取其轻”之意。趋：趋就，求取。

应有远见卓识勿为近利所溺

一曰长目，二曰飞耳，三曰树明。明知千里之外，隐微之中。

《管子·九守》第一是看得远，第二是听得远，第三是做到明察。要明察到了解千里外的情况和隐微之中的详情。强调领导者既要高瞻远瞩，又要明察秋毫。长目：看得远。飞耳：听得远。树明：做到明察。

毋迩其求，而远其忧。

《管子·宙合》不可只顾眼前的欲望，而应该有深远的谋虑。迩（r）：近，眼前。忧：虑，谋虑。

明主之虑事也，为天下计者，谓之谋巨。

《管子·形势解》明君考虑事物，为天下全局打算，这叫做谋虑远大。计：打算，谋划。谟（mó）：通“谋”，谋虑。

人无远虑，必有近忧。

《论语·卫灵公》一个人没有长远的考虑，一定会遭到眼前的忧患。

君子有远虑，小人从迩。

《左传》襄公二十八年君子有长远的考虑，小人只看眼前。迩（r）：近。

君子务知大者远者，小人务知小者近者。

《左传》襄公三十一年高瞻远瞩的君子，总是注意着远大的事情；而鼠目寸光的小人，只注意眼前的小事。务：致力于。知：了解，注意。

利夫秋毫，害靡国家，然且为之，几为知计哉！

《荀子·大略》得到的利益很小，却危害整个国家大事，这样不合算的事还去做，难道是懂得谋划国事吗？谓不要因小而失大。靡：累害。几：通“岂”，难道。

处之敦固，有深藏之能远思。

《荀子·成相》当政者的思想要厚实坚定，既要深思熟虑，又要有远见卓识。敦（d n）固：厚实，坚定。深藏：深思熟虑。远思：作长远考虑。

天下之士也者虑天下之长利，而固处之以身若也。利虽倍于今，而不便于后，弗为也。

《吕氏春秋·长利》天下杰出的人士，考虑的是天下长远的利益，而自己必定要身体力行。即使是对现在有加倍的利益，只要对今后不利，也不去做。说明考虑问题要有长远观点，不能只贪图眼前利益。固：当然，必定。处之以身：以身作则。若：为“者”字之误。

孔子见之以细，观化远也。

《吕氏春秋·察微》孔子能从细小处看到端倪，这是由于他对事物的发展变化观察得远啊。观化：观察变化。

有道之士，贵以近知远，以今知古，以所见知所不见。

《吕氏春秋·察今》有道德有才干的人，他们的可贵之处在于由近的可以推知远的，由现在的可以推知古代的，由见到的可以推知见不到的。

凡谋物之成也，必由广大、众多、长久，信也。

《吕氏春秋·谕大》凡是谋划事情取得成功的，必定是着眼于广大、众多、长久，这是确定无疑的。意思是做事要立足长远，从大处着眼，不要目光短浅，因小失大。信：确定无疑。

知者见祸福远，其知利害蚤，物动而知其化，事兴而知其归，见始而知

其终。

汉代董仲舒《春秋繁露·必仁且智》有智慧的人能够预见很长时间里的吉凶祸福，早就知道事情的成败利害。事物刚有动静，他就知道向哪个方面演化；事情刚刚兴起，他就知道最后的归宿；看到事物的开头就知道它的结果。蚤：古“早”字。化：演化，变化。

偷安者后危，虑近者忧迩。

汉代桓宽《盐铁论·结和》苟且偷安的人，以后的处境必然危难；只考虑眼前利益的，忧患会很快地到来。迩：近。

营大者，不计小名；图远者，弗拘近利。

《北史·太武五王传》经营伟大事业的人，决不在小名声上斤斤计较；筹划远大目标的人，决不把自己束缚在眼前利益上。图：图谋。拘：束缚。

君子之所取者远，则必有所待；所就者大，则必有所忍。

宋代苏轼《贾谊论》一个有才能的人追求的目标远大，就必须有所等待；要干的事业伟大，就必须有所忍耐。取：要求，追求。就：从事，做。

旱斯具舟，热斯具裘。

明代刘基《郁离子·虞孚》天大旱时，就要预备船只；天大热时，就要准备皮袄。比喻做事要有远见，不要只看眼前。斯：则，乃。

善渔者不泄泽，善田者不竭卉。

明代王廷相《慎言·保傅篇》会打渔的人不把水全部排干，会种田的人不把草全部拔除。意谓不能只顾眼前利益，还要为以后着想。渔：捕鱼。泄：排泄。泽：水洼。田：种田。竭：除尽。卉（huì）：草的总称。

司国计而知大体者之难，小人以环堵之识，惜目睫之锱铢，吝于出而急于纳。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十二负责国家大计的人能够识大体顾长远是很难得的。一般小人往往以狭隘的见识，只知道计较眼前的小利，舍不得付出而急于纳进。司：负责、掌管。环堵：指狭隘之地。锱（zī）铢：锱为古代的重量单位，一说六铢为一锱，四锱为一两。锱铢，比喻极微小的数量。

凡人之情，局于目前而迷于四际者，固不足以测之。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十三一般人的性情，总是被眼前的事物所局限，被周围的事物所迷惑，当然就没有足够的水平来正确地判断形势。四际：四周，周围。测：判断。

力戒主观防止片面

多闻，择其善者而从之，多见而识之。

《论语·述而》广泛听取意见，选择其中好的意见而采纳它，多看各种事情，牢牢地记在心里。识：记住。

事绝四：毋意，毋必，毋固，毋我。

《论语·子罕》孔子杜绝了四种毛病：他不凭空猜测，不绝对肯定，不拘泥固执，不自以为是。毋：不，不要。意：同“臆”，猜想，必：必定，此处指绝对肯定。固：固执，拘泥。我：

自以为是。

愚而好自用，贱而好自专。

《礼记·中庸》愚昧的人往往喜欢凭自己的主观意图行事；卑贱的人常常喜欢独断专行。自用：凭自己主观意志行事。自专：按自己意志独断专行。

知止可以不殆

《老子·三十二章》知道适可而止，可以避免危险。强调行事要审时度势，掌握分寸。殆：危险。

愚而自专事不治。主忌苟胜，群臣莫谏必逢灾。

《荀子·成相》君主愚钝却又独断专行，国家就不能得到很好的治理。君主好嫉妒，又总想胜过臣下，这样大臣们都设法进行规劝，这样必然要遇到灾祸。专：独断专行。忌：嫉妒。苟：顺便。胜：胜过，超过。

迷者不问路，溺者不问遂，亡人好独。

《荀子·大略》迷路的人是因为他不问路，溺水的人是因为他不打听河中可以涉水而过的道，亡国的君主是因为他好独断专行，不能用人。遂：通“隧”，道，河中可以涉水而过的道。亡人：亡国之君。独：独断专行。

明主任计不信怒，暗主任怒不任计。计胜怒则强，怒胜计则亡。

《荀子·哀公》明智的君主在决定问题时凭谋略不凭个人感情，昏庸的君主凭个人感情不凭谋略。谋略胜过感情就强大，感情胜过谋略就灭亡。说明凭个人感情决定问题危害是很大的。计：计谋，谋略。任、信，凭借，依靠。怒：个人喜怒，这里指个人感情用事。

愚者为一物一偏，而自以为知道，无知也。

《荀子·天论》愚昧的人只认识一种事物的一个方面，就自以为认识了整个法则，这实在是太无知了。主张全面认识事物，反对以偏概全。一偏：一个部分，一个方面。道：原则，根本法则。

凡人之患，蔽于一曲，而暗于大理。

《荀子·解蔽》人们认识上的通病，是被事物的一个片面所局限，而不明白全面的道理。患：病。蔽：蔽害，这里指局限。曲：局部，片面。暗：不清楚。

物固有可以为小，不可以为大；可以为半，不可从为全者也。

《吕氏春秋·别类》有的事物只可以在小范围起作用，不可以在大范围起作用，可以在一部分上起作用，不可以在全身上起作用。说明任何东西都有其适用范围，不可类推一切。半：指局部，部分。

细之安必待大，大之安必待小，细大贵贱交相为赞，然后皆得其所乐。

《吕氏春秋·务大》局部的安定，一定要依靠全局的安定；全局的安定，也一定要依靠局部的安定。全局和局部、贵重和轻贱相互依赖支持，然后才

能各得其所。细：小，此处指局部。大：大局，全局。赞：支持，帮助。

亡国之主似智，亡国之臣似忠。相似之物，此愚者之所大惑，而圣人之所以加虑也。

《吕氏春秋·疑似》亡国的君主好象很聪明，亡国的臣子好象很忠诚。相似的事物，是愚昧无知的人深感迷惑、而圣人也最伤脑筋，需要用心思索的。说明对相似之物不注意辨察就可能造成严重后果。加：多。虑：思虑。

先知必审征表。无征表而欲先知，尧、舜与众人同等。

《吕氏春秋·观表》要先知必须审察事物的征兆和表象，没有征兆和表象却想先知，就是尧、舜也和一般人一样不可能做到。说明只有善于透过表象才能洞察事物实质。征：征兆。表：表象。

金刚则折，革刚则裂，人君刚则国家灭。

汉代刘向《说苑·敬慎》金属太坚硬就容易折断，皮革太硬就容易裂开，为国君的刚愎自用就会使国家灭亡。刚：坚硬。最后一个“刚”指刚愎自用。革；皮革。

天下之事，不可尽知，而以臆断之，不可任也。

晋代葛洪《抱朴子·论仙》天下的事情，不可能全部了解，而凭主观断定它，是不可取的。说明对自己不了解的事情，不可主观臆断。臆断：主观推断。任：用。

喜怒肆志，高下在心，是则舍准绳以正曲直，弃权衡而定轻重者也，不亦惑哉？

唐代吴兢《贞观政要·公平》感情上放纵自己的心意，处理事情随心所欲，这就等于是扔掉了准绳而校正曲直，抛开了权衡而确定轻重，这怎能不使人感到迷惑不解呢？肆：放纵。高下：高低，指处理事情好坏。权衡：称锤和称杆，这里指称重量的工具。

治天下者，当用天下之心为心，不得自专快意而已也。

《资治通鉴·汉纪二十六》治理天下的人，应当以天下人民的心意作为自己的心意，不能只凭己见独断专行，恣心所欲。自专：只凭己见独断专行。快意：恣心所欲。

好问则裕，自用则小。

《金史·石琚列传》虚心好问，善于听取意见，处理问题的天地就广阔；自以为是，刚愎自用，可以回旋的余地就狭小。裕：广阔。自用：刚愎自用。小：指狭小。

知其一曲而不知其大全也，非智也。

清代王夫之《读通鉴论》卷九只片面地了解局部而不掌握全面的整体情况，不算是聪明。曲：局部。大全：全面，整体。

行乎其所当行，止乎其所当止。

清代王夫之《读通鉴论》卷十二做应当做的事，对不当做或应中止的事立即中止。行：做。

矫枉而又之于枉，不可以治无事之天下，而况国步方蹙，人心未固之时乎？

清代王夫之《读通鉴论》卷十二在纠正错误事情的同时，又犯了过头的错误，这样做，连天下无事时都治理不好，更何况是国步艰难、人心尚未稳固的时期呢。枉：歪曲，不正确。蹙（cù）：窘迫，艰难。

执一理而忘众理，则失之。

清代王夫之《读通鉴论》卷十四掌握了一个道理而忘了其它众多道理，这是一个过错。执：掌握。

违时任意，则祸必及。

清代王夫之《读通鉴论》卷十五违背时间条件，完全按主观意志办事，那么祸患必将来到。任：依照，按照。

须有独立见解不为俗议左右

谋夫孔多，是用不集，发言盈庭，谁敢执其咎？如匪行迈谋，是用不得于道。

《诗·小雅·小弁》出主意的人太多，有用的意见难以集中，发言装满了屋子，但又有谁来负责任？就象示求教于过路人一样，是得不到正确结论的。孔：很，甚。是用不集：有用意见难以集中。执其咎：负罪责。匪行迈谋：与过路人商量事情。匪，通“彼”，那些。行迈，这里指行路人。

蜚蓬之问，明主不听也。无度之言，明主不许也。

《管子·形势解》没有根据的言论，英明的君主是不听的；没有法度的言论，英明君主是不能赞同的。蜚蓬：即飞蓬，比喻没有根据的东西，蜚，古“飞”字。度：法度。

天不为人之恶寒也辍冬，地不为人之恶辽远也辍广，君子不为小人之匈匈也辍行。

《荀子·天论》自然界并不由于人们厌恶寒冷而废除冬季，大地并不由于人们厌恶遥远而缩小本来广大的面积，君子并不由于小人的吵吵嚷嚷而改变自己的正确行动。说明人要有主见，不为闲言碎语所左右。恶：厌恶。辍（chuò）：废除，废止。匈匈：同“汹汹”，吵吵嚷嚷。

浅不足与测深，愚不足与谋知，坎井之蛙不可与语东海之乐。

《荀子·正论》短的工具不足以用来测量深的，愚蠢的人是不足以与他谋划事情的，废井里的青蛙是不足以与它谈论东海里的乐趣的。浅：短。谋知：谋划事情。坎井：废井。

权利不能倾也，群众不能移也，天下不能荡也。

《荀子·劝学》权力再大也不能使你屈服，人再多也不能使你改变意志，任何事情都不能使你动摇。强调必须有坚定性。倾：倾斜，倒向一边，引申为屈服。天下：指天下一切事情。荡：动荡，动摇。

无稽之言，不见之行，不闻之谋，君子慎之。

《荀子·正名》对无法考察验证的言辞，没有亲眼见到的行为，没有听说过的计谋，君子必须慎重对待。稽：考察验证。谋：计谋。

圣王制世御俗，独化于陶钧之上，而不牵于卑乱之语，不夺于众人之口。

《史记·鲁仲连邹阳列传》圣明的君主治理社会统御众人，要独立地运用政教，教化天下，就象制陶器的人转动圆轮一样自有法度，不为卑琐邪乱的议论牵制，不因纷杂众多的口舌而丧失独立见解。制：治理。御：统御。独化：独立地运用政权转化天下。钧：制陶器的圆轮。夺：劫夺，此处指丧失独立见解。

贤主所作，固非浅闻者所能知。

《史记·三王世家》一个贤能国君所做的事，本来就不是见识短浅的人所能理解的。知：理解。

与死者同病，难为良医；与亡国同道，难与为谋。

《淮南子·说林》与死者患同样病症的人，难以成为良医；与亡国者有相同思想主张的人，难以与他谋划事情。道：思想，主张。

将者，必独见独知。独见者，见人所不见也；独知者，知人所不知也。

《淮南子·兵略》将领必须有自己的独到见解和知识。所谓独到的见解，就是能洞察别人所看不到的东西；所谓独到的知识，就是知道别人所不知道

的事物。

下将之用兵也，博闻而自乱，多知而自疑，居则恐惧，发则犹豫，是以动为人禽矣。

《淮南子·兵略》下等的将军用兵打仗，见闻广博却无主见，反把自己的思想搞乱了，懂得的很多却不会用，常常怀疑自己，平时恐惧紧张，发起行动时却又犹犹豫豫，所以在军事行动时必然为敌人所擒。居：平时。发：发起军事行动。禽：通“擒”。

不能独断，以人言断者，殃也。

汉代刘向《说苑·君道》不能独自决断，别人怎么说就怎么决断，这是灾难，断：决断。殃：灾难。

广开耳目，以察万方，不湟溺于流俗，不拘系于左右，廓然远见，踔然独立。

汉代刘向《说苑·君道》多听多看，借以了解各方面的意见，自己不能沉溺于一般习俗，也不要被身边的人控制，胸襟开阔有远见，超然独立于众人之外，湟（hùn）溺：混杂，沉溺。拘系：困扰，控制。廓然：空阔广大的样子。踔（chu）然：超越，超然。

行事在审己，不必恤浮议。

宋代杨时《河南程氏粹言·论事篇》做什么事一定要由自己弄明白，没有必要为那些纷杂的议论而忧虑。审：审察，弄明白。恤：忧虑。浮议：流传而没有根据的议论。

谋贵众，断贵独。

宋代辛弃疾《美芹十论·自治第四》计议事情贵在人多，决定事情贵在独立决断。谋：计议。断：决断。

利可共而不可独，谋可寡而不可众。

宋代林逋《省心录》好处可以大家一起享受，而不能自己独占，计谋可以和少数人商议，而不能和众多的人商议。利：利益，好处。共：共享。

经略大事，固非常情所及，智者了于胸中，不必待众言皆合也。

《资治通鉴·晋纪十九》筹划大事，本来不是平常人力所能及的，有智慧的人心里明白就可以了，不必等众人的意见完全一致。经略：筹划，谋划。固：本来。了：懂得，明白。合：符合，一致。

多听乱视，多言乱听。

明代张居正《阵六事疏》顺从许多人的指点，自己的视觉就会混乱；信从许多人的议论，自己的听觉就会混乱。说明对众人的话不可盲目听从，而必须善于分析，择优而用。

兴一世之功，不当恤流俗之议。

明代归有光《寄王太守书》要想建立划时代的功业，就不应该把一般没有远见的人的议论放在心上。恤（xù）：担忧，流俗：一般庸人。

善用人者不恃人。

清代王夫之《读通鉴论》卷十善于使用人才的人并不完全依赖所用的人。意谓要有自己的能力和主见。恃：依仗，依赖。

于人则智，自知则愚，事先则明，临事而暗，随世以迁流，则必与世而同其败。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十八对于别人的事看得很明白，在需要自知之明时就糊涂了，在事前很明智，事到临头就不清醒了，跟着世人随波逐

流，结果只能与世人一起失败。暗：不清醒，不明智。迁：变动，迁移。

尊重客观规律善于利用条件

因也者，舍己而以物为法者也。感而后应，非所设也；缘理而动，非所取也。

《管子·心术上》所谓依靠，就是抛开自己而以客观事物为依据。感知事物而后去适应，就不是由自己所能创造的了。按照事物的道理采取行动，就不是自己所择取的了。意谓要顺应客观规律。法：准则，依据。设：创设，创造。缘：顺着，按照。

知必然之理、必为之时势，故为必治之政。

《商君书·画策》知道事物发展的客观规律，又懂得在何种形势下自己应该怎样做，那么就一定能实行治理好国家的政策措施。必然之理：事物发展的必然道理，即客观规律。必为之时势：必须怎样做的时代形势。

明主者用非其有，使非其民。

《商君书·错法》贤明的君主能利用不属于他的东西，能役使不属于他的民众。说明要善于利用外人外物，为己所用。

天时不如地利，地利不如人和。

《孟子·公孙丑章句下》得天时不如得地利，得地利不如得人和。意谓天时、地利、人和都是事情成功的必要条件，而以人和为最重要。

虽有智慧，不如乘势；虽有镃基，不如待时。

《孟子·公孙丑章句上》纵然有智慧，不如及时利用客观形势；虽然有很大的锄头，不如等待锄地的季节（再来锄草）。镃（z）基：大锄。

君子役物，小人役于物。

《荀子·修身》有才德的人善于支配外物，无才德的人受外物支配。役：使役，支配。

造父者，天下之善御者也，无舆马则无所见其能；羿者，天下之善射者也，无弓矢则无所见其巧。

《荀子·儒效》造父，是天下最善于驾驶车马的人，但没有车马也就显示不出他的才能；羿，是天下最善于射箭的人，但没有弓箭他也就无从表现他射箭的技巧。说明做事要有一定的条件。造父：传说是周穆王的车夫，善于驾驶车马。御者：车夫。舆（yú）：车。羿（yì）：即后羿，传说是夏朝有穷氏的国君，善于射箭。见：同“现”，表现，显露。巧：技巧。

以狸致鼠，以冰致蝇，虽工，不能。以茹鱼去蝇，蝇愈至，不可禁，以致之之道去之也。

《吕氏春秋·功名》用猫招引老鼠，用冰招引苍蝇，纵然作法再巧妙，也达不到目的。用臭鱼驱除苍蝇，苍蝇会越来越多，不可禁止，这是由于用招引它的方法去驱除它的缘故。比喻做事不要脱离实际，违背常理，否则会适得其反。狸（lí）；这里指猫。致：招引。工：精巧。茹（rú）：腐臭。

变化应来而皆有章，因性任物而莫不宜当。

《吕氏春秋·执一》万物的变化应和，从来都是有规律的。根据其本性来使用万物，就没有什么不恰当不合适的。章：章法，此处指规律。任：使用。

智短则不知化，不知化者举自危。

《吕氏春秋·骄恣》智谋短浅的人就不知道事物的变化规律，不知道事物的变化规律，则一举一动都会危害自己。化：变化，这里指事物的发展趋

势和规律。举：行动。

凡举事无逆天数，必顺其时，乃因其类。

《吕氏春秋·仲秋》做各种事情不要违背自然规律，一定要顺应时势，按照各类事物的固有属性去做。逆：违背。天数：天道，即自然规律。因：根据，按照。类：类别，指各类事物的固有属性。

凡立功名，虽贤，必有其具，然后可成。

《吕氏春秋·具备》凡是建立功名，即使贤德。也必定要具备条件，然后才可以成功。具：器械，此处指做事的条件。

因则功，专则拙。

《吕氏春秋·贵因》善于凭借外物，就能成功，凭个人力量，就会失败。因：凭借，利用。专：单凭个人力量。拙：这里是失败的意思。

任一人之能，不足以治三亩之宅也；循道理之数，因天地之自然，则六合不足均也。

《淮南子·原道》靠一个人的能力，不足以治理好三亩大的宅院；而遵循客观道理，依照大自然的变化规律行事，那么协调整个天下也是有余的。意谓必须按客观规律办事，不能只凭个人能力。任：用。数：客观规律，因：依照，凭借。六合：天地四方，即整个天下。均：协调。

人知之于物也，浅矣；而欲以照海内，存万方，不因道之数，而专己之能，则其穷不远矣。

《淮南子·主术》人对于事物的了解是很肤浅的，依靠它来普照海内，保全四方，不遵循治国之道的客观规律，而只靠自己的能力来专断行事，那么这样的执政者日暮途穷的日子也就不远了。意谓执政者不能靠有限能力治国，必须按客观规律办事，知：了解。万方：犹言四方。因：遵循，按照。道：治国之道。数：客观规律。专：专断行事。穷：穷结，日暮途穷。

善战者因其势而利导之。

《史记·孙子吴起列传》善于指挥作战的人，能按照军事形势发展趋势，进行有利于自己一方的引导。说明指挥作战要善于利用形势，因势利导。势：趋势，情势。

顺理而举易为力，背时而动难为功

唐代房玄龄《晋书·宣帝纪李世民评语》按照客观规律去办事，就能事半功倍；逆时势而动，就难以成功。理：事情，客观规律。时：时势。

制人之术，避人之长，攻人之短，见己之所长，蔽己之所短。

唐代李筌《太白阴经·智有探心篇》制服敌人的办法是避开别人的长处，攻击别人的短处；看到自己的长处，隐蔽自己的短处。蔽：隐蔽。

长国家者，知一人轻重之故，而勿务一时诡得之获。

清代王夫之《读通鉴论》卷二做为国家领导人，应当掌握客观规律和人的情况，以及事情轻重的原因，而不能致力于靠侥幸欺诈而得便宜。长国家者：做为国家之长的人，即国家领导人。天：指自然界和客观规律。务：致力于。诡：欺诈。

得道多助，创业者不恃助。不恃也，乃可恃也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十坚持正义能得到多方面的帮助，但创立大业的不单纯依赖这些帮助。这种不单纯依赖外部帮助的精神，才是真正可以依赖的。

兴衰之数，不前则却。进而不能乘人者，退且为人所乐。

清代王夫之《读通鉴论》卷三十兴衰的规律是不进则退，进取时不能利用别人的条件，在衰退时就要被人所利用。乘：凭借，利用。

量力而行留有余地

乱主不量人力，令于人之所不能为，故其令废；便于人之所不能为，故其事败。

《管子·形势解》昏乱的君主不衡量人民的能力，命令人民做力所不及的事情，所以命令不能推行；役使人民去做那些做不到的事情，所以事业就失败。令：命令。使：驱使，使役。

取人以己，成事以质。审用财，慎施报，察称量。

《管子·版法》取用于人要比照一下自己，办事要根据实际力量。要谨慎地使用国家财力，慎重处理施予与报酬，明察事物的分量和限度。取人以己：即使用于人时要推己及人，设身处地，考虑其负担轻重。质：实，实际。称量：计量轻重多少的工具，此处引申为事物的分量和限度。

不为不可成。不求不可得。不处不可久。不行不可复。

《管子·牧民》不强干办不到的事情。不追求得不到的利益。不立足于不能持久的地位。不去做不可再行的事情。为：做。不可复：不可再做。

善为事者，先量其国之大小，而揆其兵之强弱。

《战国策·燕策一》。善于做事的执政者，首先衡量自己国家的大小，估量自己兵力的强弱。揆（kuí）：估量，测度。

兵不如者，勿与挑战；粟不如者，勿与持久。

《战国策·楚策一》兵力不如对方，就不能向人家挑战；粮食不如对方充足，就不能与之长久相持。粟（sù）：谷子，也泛指粮食。

见可而进，知难而退，军之善政也。

《左传》宣公二十年看到可能胜利就进攻，知道进兵有困难就后退，这是治军的上策。善政：指好的治军方略。

量力而动，其过鲜矣。

《左传》僖公二十年先衡量自己的力量然后行动，过错就会少。鲜（xiān）：少。

度德而处之，量力而行之，相进而动。

《左传》隐公十一年忖度德行如何，从而决定怎样处理事情；估量力量大小，从而决定是否实行；观察时机是否适宜，然后采取行动。度（duó）：估计，推测。相：观察。

度功而行，仁也；择任而往，知也。

《左传》昭公二十年衡量能成功的事去做，符合仁义；选择能胜任的事前往，叫做明智。强调要量力而行，有自知之明。度（duó）：衡量。功：能成功的事。仁：仁义。任：能胜任的事。知：同“智”，聪明，明智。

知者必量其力所能至而从事焉。

《墨子·公孟》有智慧的人必先衡量自己的力量所能达到什么程度，然后才去做事。强调量力而行。至：达到。

善持胜者以强为弱。

《列子·说符篇》善于保持胜利的人把自己的强大当作弱小，告诫人们不要自恃强大，志得意满，导致失败。持：保持。

不涸泽而渔，不焚林而猎。

《淮南子·主术》不要把湖沼的水汲干了捕鱼，不要焚烧树林打猎。比喻做事要留有余地。涸（hé）：水干，枯竭。

为国者，由为家边，计财力之所任，审趋舍之举动，不营难成之功，损弃分外之役。

《晋书·丁谭传》治理国家与管理家庭相似，计算自己的财力所能担负的能力，弄清自己进取的方向和退止的途径，不去做那些难以完成的事业，抛弃或减少额外的差役。为：治理。由：通“就”，如同，好象，边：接壤，告近，这里是相近、相似的意思。任：负荷，担负。审：审察，趋：趋向，进取，舍：放弃，停止。分外：份外，额外。役：劳役，差役。

料敌势强弱，而知师之胜负，此将帅之能也。

宋代苏过《士燮变》估计敌人兵力的强弱，从而判断自己的部队能否打胜仗，这是担任将帅的人应具有的能力。料：估量，揣度。

总揽权纲，量时度力，举无过事。

《资治通鉴·汉纪三十六》把握朝廷的纲要，审时度势，量力而行，不去做那些办不到的过头事。量：衡量，权衡。度（duó）：测度，估计。举：举措，行动。过：过分，过头。

度德、量力、相时者，道也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十二权衡自己的德才任职，量力而行地做事，决策善于观察把握时机，这是为政之道。度：权衡，衡量。相：观察。

尽己之所可为，尽己之所宜为。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十尽力做自己所可能做到的事，尽力做自己所适宜做的事。

量力而行则不竭，量智而谋则不困。

清代唐甄《潜书·审知》根据自己的力量去做，力量就不会衰竭；根据自己的智能而谋划，就不会陷入困境。说明想问题，做事情，一定要从实际出发。量：估量。竭：用尽。困：困窘，陷入困境。

掌握主动勿失良机

见善而怠，时至而疑，知非而处，此三者道之所止也。

《六韬·明传》见了好事情懈怠而不向人家学习，遇到时机疑惑而不能立即行动，知道是坏事还置身其中，这三条，是治国之道废止的原因。怠：懈怠。处：居，置身其中。

善者，见利不失，遇时不疑，失利后时，反受其殃。

《六韬·军势》善于用兵的人，看到有利条件决不放过，遇到有利时机决不迟疑；失去有利条件，落在时机后面，就会反受其害。后时：落在时机后面。

智者从之而不失。巧者一决而不犹豫。

《六韬·军势》有智慧的人能抓住战机而不使它失去。精明的人一旦决断就不再犹豫。从：顺从，此处指抓住时机。

可而不为，殆。

《管子·法法》事可做而不做，要失败。殆：失败。

乘时进退。故曰：王者乘时，圣人乘易。

《管子·山至数》要善于利用时机而决定进退。所以说：成王业者善于利用时机，圣人善于利用变化。乘（chéng）：凭借，利用。易：事物的变化。

动静顺然后和也，不失其时然后富，不失其法然后治。

《管子·禁藏》举措得宜国事才能协调，办事不失时机国家才能富裕，不失法度国家才能治理好。动静顺：举措得宜。

遍知天下，而不明于机数，不能正天下。故明于机数者，用兵之势也。

《管子·七法》普遍了解天下情况，而不能明察战机和策略，还是不能征服天下的。所以，明察战机和策略是用兵的关键。机：时机。数：通“术”，办法，策略。正：同“征”，征伐，征服。

政善治，事善能，动善时。

《老子·八章》处理政事要井井有条，办理事务要很内行采取行动要善于捕捉时机。善：贵在，善于。治：治理得好，井井有条。能：有能力，很内行。时：时机。

得时无怠，时不再来，天予不取，反为之灾。

《国语·越语下》得到有利的时机，不要懈怠，时机一去，不会再来，天赐的良机不利用，反而会遭受灾难。怠：松懈，疏忽。予：给予，赐予。

败不可处，时不可失，忠不可弃，怀不可从。

《国语·晋语四》易败的地方不可以居住，有利时机不可丢失，忠诚的人不可以抛弃，眷恋私欲的情绪不可以依顺。处：居。怀：指眷恋私欲。从：依从，顺从。

从时者，犹救火、追亡人也，蹶而趋之，唯恐弗及。

《国语·越语下》善于抓时机的人，就象救火和追赶逃跑的人一样，急急地奔跑还唯恐不及。说明做事贵在适时，时至即为，不能迟缓。从：跟从，此处指捕捉。亡人：逃跑的人。蹶：(gui)：急忙的样子。趋：疾走。弗：不。

圣人不能为时，时至而弗失。

《战国策·秦策三》圣人不能创造时机，但当时机一旦到来，就绝不错过。为：创造。

凡得时者昌，失时者亡。

《例子·天符篇》凡事及时而作就昌盛，错过时机就败亡。

投隙抵时，应事无方，属乎智，智苟不足，使若博如孔丘，术如吕尚，焉往而不穷哉？

《列子·说符篇》迎合时机，行动及时，应付事变，不受拘限，这种能力属于智谋。如果智谋不足，即使你博学多才有如孔夫子，善用兵法有如姜太公，到哪里去而不会不碰壁呢？投：犹迎合。隙：机会。时抵：适时。应事无方：应付事物不囿于固定的办法。吕尚：即姜尚，亦称姜太公。

望时而待之，孰与应时而使之。

《荀子·天论》盼望天时而消极等待，哪里比得上驾驶时机而利用它！主张发挥主观能动作用，反对无所作为。孰与：哪里比得上。应：顺应，适应，引申为驾驶、掌握。

政令时，则百姓一，贤良服。

《荀子·王制》政令适时，那么百姓就会行动一致，贤良之士也都敬服。一：一致，统一。

当时则动，物至而应，事起而辨。

《荀子·解蔽》抓住时机及时行动，事物来了就立刻去对付，情况发生了就马上去处理。意谓反应要敏捷，决断要及时。当：适应，此处指掌握，抓住。辨：处理。

事至而后虑者谓之后，后则事不举；患至而后虑者谓之困，困则祸不可御。

《荀子·大略》事情已经发生了才考虑就叫做被动，被动则事情就不会成功；灾祸已经到了才考虑就叫做困窘，困窘则无法抵御灾祸。强调做事要掌握主动权才能成功。后：落后，引申为被动。举：兴起，这里指成功。困：困窘，指陷入困境。

智者之举事必因时，时不可必成，其人事则不广。

《吕氏春秋·不广》明智的人做事情一定要依靠时机，时机不一定能得到，但人为的努力却不可废弃。因：依靠。成：得。人事：人为的努力。广：通“旷”，废弃。

天不再与，时不久留，能不两工，事在当之。

《吕氏春秋·首时》上天不会给两次机会，时机不会长久停留，人的才能不会在做事时两方面同时达到完美，事情的成功在于适逢其时。意思是，机不可失，时不再来，要当机立断，应时而作。工：善于，擅长，引申为完美。当：正是时候。

简选精良，兵械铦利，发之则不时，纵之则不当，与恶卒无择。

《吕氏春秋·简选》虽有认真选拔、装备精良的军队，但发动他们不合时机，使用他们总不得当，这样的军队同劣等军队没有什么分别。简选，选拔。铦(xi n)：锐利。纵：使用。当(dàng)：适当，适宜。恶卒：劣等军队。择：区别，分别。

凡兵，欲急疾捷先。欲急疾捷先之道，在于知缓徐迟后而急疾捷先之分也。

《吕氏春秋·论威》凡用兵打仗，应该行动迅速，先发制人。要想行动迅速，先发制人，方法在于明辨迟缓、落后与迅速、抢先的区别。急疾：迅速。捷先：捷足先登，先发制人。捷，敏捷，迅速。而：相当于“与”。分：

区别。

先发制人，后发制于人。

《汉书·项籍传》首先发动进攻，就可以制服对方；后于别人发动进攻，就会被别人所制服。发：发动，动手，采取行动。制：制服。

功者，难成而易败；时者，难得而易失也。时乎时，不再来。

《史记·淮阴侯列传》功业难于成功却容易失败，时机难于得到却容易丧失。时机啊时机，失去了就不会再来。

天与弗取，反受其咎；时至不行，反受其殃。《史记·淮阴侯列传》上天赐与的东西不接受，反而会受到惩罚；时机到了不行动，反而会遭受灾祸。咎：归罪，责罚。

智者不倍时而弃利。

《史记·鲁仲连邹阳列传》明智的人不会违背时机而放弃对事业有利的条件。倍：通“背”，违背。

仁者不穷约，智者不失时。

《史记·仲尼弟子列传》仁义的人是不会困坐愁城的，聪明的人是不会坐失良机的。穷：困厄。约：束缚，捆绑。

智者不逆天，亦不逆时，亦不逆人也。

三国·蜀诸葛亮《将苑·智用》凡是有才智的人，不会背逆天时条件，也不会丧失时机，也不会违背人们的意志。逆：违背，背逆。天：指天时方面的条件。

事机作而不能应，非智也；势机动而不能制，非贤也；情机发而不能行，非勇也。善将者，必因机而立胜。

三国·蜀诸葛亮《将苑·机形》事情成功的机会到了却不能把握它，是不明智的表现；形势所提供的机会而不能掌握，是不贤能的表现；在人心向我，可以采取行动时而不行动，是不勇敢的表现。善于用兵打仗的人，一定要充分利用有利时机去取得胜利。事机作：事情成功的机会来到。应：应付，对付，此处指把握。势机：形势所提供的时机。情机：世俗人情所提供的时机，指人心向背的情况。立：取得。

料敌在心，寨机在目。

三国·魏曹操《孙子注》熟知敌情，判断正确，取决于指挥员的敏锐思考；而决策及时不失良机，则取决于指挥员见识的运用。料：估测，预料。察：察明。机：战机。

时来易失，赴机在速。

《晋书·慕容垂载记》时机一出现是很容易瞬息即逝去的，利用机会的关键在于迅速地抓住它。赴：赶上，引申为把握、利用。

坐昧先几之兆，必贻后至之诛。

唐代骆宾王《为徐敬业讨武曩檄》认不清形势，白白地错过预示胜利的机会，一定会受到随后而来的惩罚。昧：不清楚，不明白。先几之兆：预兆，事先出现的迹象。贻（yí）：遗留，这里有受到、招致的意思。诛：惩罚。

见利不失，遭时不疑。失利涉时，反受其害。

唐代李筌《太白阴经·作战篇》看到有利的条件就不能失去，碰到好的机会就不能迟疑。失掉有利条件，错过大好时机，就会反受其害。遭：遇到。涉：原指渡过，这里指错过。

凡修政教，当修之于可修之时，若事变一起，而后悔之，则无益也。

唐代吴兢《贞观政要·奢纵》凡是想要整治政治和教化，应该在可以整治的时候整治；不然事情一旦有了变化无法整治时，再后悔也没有用了。修：整饬，整治。

两敌相峙，所贵者机会，此胜负存亡之分也。

宋代汪藻《论淮南屯田》两支军队对峙，所可宝贵的是有利的战机，胜败存亡的分界线就在这里。峙：对峙。

时未至而为之，谓之躁；时至而不为之，谓之陋。

明代刘基《郁离子·井田可复》时机还不成熟就急着去做，这叫急躁；时机已经成熟但还不去做，这叫愚陋。陋（lòu）：愚昧浅陋。

灵活多变出奇制胜

道在不可见，事在不可闻，胜在不可知。

《六韬·发启》用兵之道的神妙在于众人都看不见，谋划事情的奥妙在于众人都听不见，出奇制胜的诀窍在于众人都不知道。道：用兵之道。事：谋划事情。

用莫大于玄默，动莫大于不意，谋莫善于不识。

《六韬·军势》用兵上最要紧的莫过于神秘无言，行动上最要紧的莫过于出其不意，谋划时最要紧的莫过于使人捉摸不透。玄：深奥，神秘。不识：捉摸不透。识，知道。

攻其无备，出其不意。

《孙子·计》在敌人没有准备时发起攻击，行动出于敌人的意料之外。备：防备。意：意料。

善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。

《孙子·兵势》善于出奇制胜的人，其战略战术就象天和地一样善于变化，就象奔流不息的江河一样无穷无尽。穷：尽。竭：用完，尽。

兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。

《孙子·虚实》军队打仗没有固定不变的战法，水没有固定不变的形态，能根据敌情变换战法而取胜的，叫做用兵如神。常势：固定不变的战法。

将欲歛之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之；将欲夺之，必固与之。

《老子·三十六章》将要收敛它，必须暂且扩张它；将要削弱它，必须暂且增强它；将要废弃它，必须暂且兴起它；将要夺取它，必须暂且给予它。说明要达到目的，有时必须采取“欲擒故纵”的策略。歛（x）：收敛，收缩。固：暂且。

不备不虞，不可以师。

《左传》隐公五年不预备意外，就不能出师作战。虞：预料。师：军队，此处作动词用，指出师。

主贵多变，国贵少变。

《商君书·弱民》统治者的谋略贵在多变化，国家政局贵在少变动。主：君主。

并遇变态而不穷。

《荀子·君道》接连遇到变化了的情况也能从容应付。强调要有应变能力。并：同时，接连。态：态势，情况。穷：无计可施。

宗原应变，曲得其宜。

《荀子·非十二子》既遵守根本原则，又能顺应情况的变化，使各方面都处理得很得当。宗：尊奉，遵守。原：根本原则。曲：周到，此处指各方西。

兵有大要，知谋物之不谋之不禁也，则得之矣。

《吕氏春秋·论威》用兵有它的关键，如果懂得攻其无备，出其不意，那就掌握了用兵的关键了。大要：指关键之处。知谋物之不谋之不禁也：懂得算计敌人考虑不到或不防备的地方，即“攻其不备，出其不意”。谋：算计，谋划。禁：戒备，防备。

力贵突，智贵卒。得之同则速为上，胜之同则湿为下。

《吕氏春秋·贵卒》用力贵在突发，用智贵在敏捷。同样获得一物，速度快的为优；同样战胜对手，拖延久的为劣。突：突然。出其不意。卒（cù）：通“猝”，迅疾，敏捷。湿：迟滞。

智者举事，因祸为福，转败为功。

《史记·苏秦列传》聪明人做事情，能变不利因素为有利因素，从而使祸转化为福，使失败转化为成功。

失火之家，岂暇先言大人而后救火乎！

《史记·齐悼惠王世家》家中失了火，哪里来得及先告诉家长然后再去救火呢！喻指遇到非常之事不必拘守常规。暇：空闲的时间。大人：指家长。

兵贵谋之不测也，形之隐匿也，出于不意，不可以设备也。谋见则穷，形见则制。

《淮南子·兵略》用兵贵在谋划时他人难以测度，形迹善于隐蔽，这样，常常出其不意，使对方无法防备。如果密谋暴露就会陷入困境，形迹暴露就会被人所制。形：形迹。见（xiàn）：通“现”，暴露。穷：陷入困境。制：被人所制。

军事尚权，期于合宜。

《三国志·魏书·董昭传》打仗的事重在随机应变，目的是符合实际需要。尚权：崇尚随机应变。权，权变，灵活。期：希望。合宜：符合实际需要。

军以粮食为本，兵以奇正为始。

三国·蜀诸葛亮《治军》军队要把粮食作为根本，用兵要把懂得何时对阵交锋、何时应设计奇袭作为基础。奇正：古时用兵，以对阵交锋为正，以设计袭击为奇。始：开始，这里指基础。

从令纵敌，非良将也。

《三国志·魏书·任诚王传》在战斗中，机械地执行上级命令，贻误战机，放走敌人，决不是优秀的指挥员。从令：遵从命令，这里指墨守成令。纵：放走。

上智不处危以侥幸，中智能因危以为功，下愚安于危以自亡。

《后汉书·吴汉传》最有智慧的人，不会在面临危险时抱着侥幸心理，而是依靠自己的努力去改善处境；具有中等智慧的人，能够因势利导，把危险变为成功的机会；最愚蠢的人，则是苟安于危险环境而自取灭亡。上：上等，最。

谋藏于心，事见于迹，心与迹同者败，心与迹异者胜。

唐代李筌《太白阴经·沈谋篇》计谋藏于心中，事情表现在外边，心里想的和外表流露的一致时，就失败了；心里想的和外表流露的相反时，就胜利。强调善于以假象迷惑敌人。迹：形迹，外部表现。

心谋大，迹示小；心谋取，迹示与；惑其真，疑其诈。

唐代李筌《太白阴经·沈谋篇》内心里策划着大的作战计划，而行动上表现为较小的行动；心里谋划着攻取，表面上表现为给予；以假乱真，使其迷惑，诡诈难料，使其迟疑不决。

预备不虞，军之善政。

《晋书·桓彝传附桓冲》随时准备应付可能发生的意外事件，这是行军打仗的最好措施。不虞：没考虑到的意外。虞（yú）：意料，预料。

事有便宜，而不拘常制；谋有奇诡，而不循众情。

《旧唐书·陆贽传》处置一件事，应采取最有利的方式，而不要拘泥于那种固定的一般规定；计谋应具有出人意外、变化难测的特点，不应迎合和曲从于一般人的见解。便宜：适宜的，有利的。常：固定不变。制：制度。徇：曲从迁就。

用兵之术，知变为大。

宋代许洞《虎铃经·三才应变》用兵的方法以懂得变化为最重要。

权不可豫设，变不可先图；与时迁移，应物变化，设策之机也。

《资治通鉴·汉纪二》权谋不能在情况未发生时就预先设计周全，对于变化的事物不能事先就谋划妥当；随着形势而转移，顺应事物而变化，这是确定策略的关键。强调随机应变。权：权谋，策略。豫：同“预”，预先。图：谋划。机：关键。

善战者致人。不致于人。

《资治通鉴·汉纪十八》善于指挥作战的人一定采取主动，而不被敌人所摆布。致人：“引致而取之”，指采取主动，左右和摆布敌人。

以正守国，以奇用兵。

《宋史·李璋传》管理国家，要依靠公正无邪的办事原则；打仗用兵，要用不拘一桎的方式取胜。守国：治理国家。奇：不合常规。

深思熟虑足智多谋

为谋为毖，乱况斯削。

《诗·大雅·桑柔》谋划谨慎，祸乱的情况就可以减少。毖（bì）：谨慎。况：情况。斯：就。削：减少。

思之，思之，又重思之。

《管子·内业》思考吧，思考吧，再重新思考一次吧。强调在决定问题要反复考虑，三思而行。

举失而国危，形过而权倒，谋易而祸及，计得而强信。

《管子·霸言》举措失当国家就会危险，过分暴露权谋就会失败，谋事轻率则招祸，计划得宜则发挥强力。形：形迹，此处指暴露。权：权谋，计谋。倒：失败。易：轻易，轻率。信：同“伸”，伸张，发挥。

凡谋之道，周密为宝。

《六韬·三疑》凡是谋划攻敌的计策，周到细密是最可贵的。周密：周到细密。宝：可贵。

轻用其兵者，其国易危；易用其计者，其身易穷。

《战国策·魏策二》轻率动用军队打仗的君主，他的国家容易遭到危险；轻易采用某项计谋而不深思熟虑的君主，他自身容易陷入困境。穷：困窘，陷入困境。

计者，事之本也；听者，存亡之机。计失而听过，能有国者寡也。

《战国策·秦策二》出谋划策，是大事成功的根本；考察情况，是举措成败的关键。既失算又失察，而能保全国家的，真是太少了。计：谋划。听：察，考察。机：关键。过，过失，错误。

安危治乱，在上之发政也。

《墨子·非命中》国家的安与危，治与乱，完全在于执政者发布的政令是否正确。意谓决策、发令要慎重，经过深思熟虑。

以疑决疑，决必不当。夫苟不当，安能无过乎？

《荀子·解蔽》用糊涂的认识来决断不清楚的事情，他的决断必定失误。如果决断失误，哪能不犯错误呢？疑：疑惑，糊涂。

计胜欲则从，欲胜计则凶。

《荀子·议兵》计谋措施高于所要达到的要求，进展就能顺利；主观要求高于计谋措施，就会出现问题。欲：主观要求。从：顺利。凶：不吉利，不顺利。

智则知时化，知时化则知虚实盛衰之变，知先后远近纵舍之数。

《吕氏春秋·决胜》有智慧就知道时势的发展趋势，知道时势的发展趋势，就会知道虚实盛衰的变化，就会知道先后、远近、行止的策略。时化：时势的变化。纵：发，放。舍：止，息。数：策略，方法。

事有可以过者，有不可以过者。而身死国亡，则胡可以过？此贤主之所重，惑主之所轻也。

《吕氏春秋·知化》事情有些是可以失误的，有些是不可以失误的。对于会导致身死国亡的大事，怎么能够失误呢？这是贤明的君主所重视的，糊涂的君主所轻忽的。过：错，失误。胡：怎么。

行不可不孰。不孰，如赴深溪，虽悔无及。

《吕氏春秋·慎行》行动不可以不深思熟虑。不深思熟虑，就如同奔向

深谷，即使后悔也来不及了。孰：熟，这里是熟虑的意思。溪（x）：山谷。谋失于胸，令困于彼。

《吕氏春秋·先己》心中计谋无当，政令在外自然难于推行。令：政令。困：窘困，指难于推行。彼：指外。

政教积德，必致安泰之福；举措数失，必致危亡之祸。

汉代王符《潜夫论·慎微》国家的政治和教化长久积下德惠，必然得到安定太平之福；国家在重大举动的决策上屡屡失误，必然导致倾危灭亡之祸。政教：政治和教化。泰：太平。举措：举动措施，此处指国家的重大决策。数失：屡屡失误。

不深念远虑，后悔当几何！夫侥幸者，伐性之斧也。

汉代刘向《说苑·敬慎》若不深思远虑，后悔的事则不知道会有多少！贪图侥幸，是砍杀性命的斧头。伐：砍伐。性：指性命。

安危在出令，存亡在所任。

《史记·楚元王世家》国家的安危在于政令的发布是否正确，国家的存亡在于所任用的人是否贤能。强调决策发令必须经过慎重考虑。出：发布。

轻虑者不可以治国。独智者不可以存君。

《史记·蒙恬列传》决断问题轻率的人不能治理国家，自以为是、刚愎自用的人不能保全君位。轻虑：考虑问题、决断事情轻率。独智：独断专行，自以为是。存：保全。

取国有五难：有宠无人，一也；有人无主，二也；有主无谋，三也；有谋而无民，四也；有民而无德，五也。

《史记·楚世家》取得国家有五个困难：有宠爱的人却没有贤人，这是一；有贤人却没有贤明的君主，这是二；虽有贤主却没有高明的谋略，这是三；有高明谋略却没有人民的拥护，这是四；虽有人民的拥护而自己却没有德行，这是五。

非计策无以决嫌疑。非谲奇无以破奸息寇，非阴谋无以成功。

《黄石公三略·中略》不用心筹划就无法决定疑难，不出奇制胜就无法破奸灭寇，不秘密计谋就不能成功。决嫌疑：决定疑难问题。谲（jué）奇：诡诈奇异，指出奇制胜。阴谋：秘密计谋。

先计而后动，知胜而始战。

三国·蜀诸葛亮《将苑·将戒》先制订周密的计划而后行动，有了获胜的把握再开始作战。

将当以勇为本，行之以智计。但知任勇，一匹夫敌耳。

《三国志·魏书·夏侯渊传》将领应该以勇敢无畏作为基本品质，做起事来还要用智慧和计谋。只是一味地仗恃自己的勇敢，那只不过是一个普通人的敌手而已。行：做事。但：只，只不过。任：仗恃。匹夫：一个普通男人。敌：敌手。

勇怯在谋，强弱在势，谋能势成，谋拙势失。

唐代李筌《太白阴经·人无勇怯篇》勇猛和怯懦在于将帅的运筹谋划，强大和弱小在于处所的态势。谋略很高明，有利的态势就会形成，谋略笨拙，有利的态势就会失去。

慎谋于未举事之前

清代王夫之《读通鉴论》卷六在没有正式举事之前就把事情周密地谋划妥当。

戡乱之主，拯危之将相，虑患不可不密也。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十四担负平定天下动乱大任的君主和拯救国家危难的将相，谋划平患之策时不可不谨慎严密。戡(kān)：平定。虑患：谋划平患之策。

知时者，可与谋国矣。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十五善于审时度势的人，可以与他谋划国家大事。

虑事沉静，决事果断

无恐惧，无犹豫。用兵之害，犹豫最大。三军之灾，莫过狐疑。

《六韬·军事》无所恐惧，无所犹豫。用兵的危害，以犹豫为最大；三军的灾难，就在于多疑无决断。狐疑：俗传狐性多疑，因以指多疑无决断。

安徐而静，柔节先定，虚心平意以待须。

《管子·九守》安定沉着，保持冷静，和柔克制，率先保持镇定，胸有成见，心平气和地准备着和等待着。节：节制、克制。须：等待。待、须两字涵义略同，即准备、等待之意。

静则精，精则独立矣，独则明。

《管子·心术上》虚静就可以专一，心意专一就可以独立于万物之上，独立则可以明察一切。精：专一，专诚。

与时变而不化，从物迁而不移。能正能静，然后能定。定心在中，耳目聪明。

《管子·内业》顺应时势而不随波逐流，顺从客观世界的变迁而不随便动摇。能端正能安静，然后才能够坚定。有一个坚定的心在里面，就可以耳聪目明。化：随俗而化，即随波逐流。迁：变迁。移：动摇。

小谨者不大立，饜食者不肥体。

《管子·形势》谨小慎微的人成不了大事，就好比过分挑拣食物就不会使身体胖起来一样。大立：成就大事。饜(cí)食：挑拣吃的。

季文子三思而后行。子闻之，曰：“再，斯可矣。”

《论语·公冶长》季文子办事情考虑多次之后才实行。孔子听到了，说：“考虑两次，就可以了。”主张办事不要过于谨慎，优柔寡断。季文子：姓季孙，名行父，鲁国大夫。三：指多次。再：两次。

君子欲讷于言而敏于行。

《论语·里仁》君子应该说话谨慎而行动敏捷。讷(nè)：说话迟钝，这里指说话谨慎。

静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。

《礼记·大学》心静不乱而后才能安稳泰然，安稳泰然而后才能思虑精详，思虑精详才能有所收获。得：获得。

谋泄者事无功，计不决者名不成。

《战国策·齐策三》计谋泄露出去，事情就不会成功；对方案不能决断，功名就难以成就。

谋未发而闻于外则危。

《战国策·燕策一》计谋还没有实施而外面已经知道了，这样很危险。
发：兴起，实施。

畏首畏尾，身其余几？

《左传》文公十七年怕头又怕尾，那么身子能剩下多少呢？强调做事要勇于决断，不要畏首畏尾。

疑行无成，疑事无功。君亟定变法之虑，殆无顾天下之议之也。

《商君书·更法》行动迟疑不决，就不会有成就，办事犹豫不定，就不会成功。您赶快拿定变法的主意吧，几乎不用顾及天下人的闲言碎语。疑：犹豫不决。亟（jí）：赶快。虑：主意，决心。殆（dài）：几乎。

安静则治，暴疾则乱。

《尉繚子·兵令上》将帅冷静沉着，军队就治理得好；急躁易怒，就容易造成部队的混乱。暴：暴躁易怒。疾：急切从事，急躁。

小谨者无成功，訾行者不容于众。

《淮南子·汜论》谨小慎微的人做事难以成功，行为放纵的人不为众人所容。訾（zǐ）：同“恣”，放纵。

善用兵者，势如决积水于千仞之堤，若转员石于万丈之溪。

《淮南子·兵略》善于用兵的人，进攻时的形势好象决开千仞之堤把积水放出来，好象在万丈山间河谷滚动圆石那样势不可挡。仞（rèn）：古代以七尺或八尺为一仞。转：转动，滚动。员：通“圆”。溪（xī）：山间的河沟。

大行不顾细谨，大礼不辞小让。

《史记·项羽本纪》干大事时，不必太顾虑细谨小节；大礼当前时，无须拘执细小的谦让。辞：这里指拘执。

智者决之断也，疑者事之害也。审豪釐之小计，遗天下之大数，智诚知之，决弗敢行者，百事之祸也。

《史记·淮阴侯列传》聪明的人是敢于决断的人，而迟疑不决，则是办事的祸患。专在细小的问题上用心思，就会遗忘了天下大计。明知事情该怎样做，但决定了又不敢去实行，这是一切事情的祸根。豪釐（lí）：通“毫厘”，细小。大数：大计，大事情。智诚知之：思想上明明知道。

狐疑犹豫，后必有悔：断而敢行，鬼神避之，后有成功。

《史记·李斯列传》凡事疑虑太多，犹豫不决，后来一定要后悔；如果能做事果断，敢于行动，连鬼神也会畏惧逃避，后来必定成功。狐疑：俗传狐性多疑，因指多疑无决断。

当断不断，必受其乱。

三国·蜀诸葛亮《便宜十六策·斩断》应当作出决断的时候不决断，一定会为此遭受祸害。

计疑无定事，事疑无成功。

三国·蜀诸葛亮《便宜十六策·察疑》谋划事情的时候疑虑重重，就没有能够确定下来的事情；做事情的时候疑虑重重，就没有能够建成的功业。计：谋划。

临大事，决大议，垂绅正笏，不动声色，而措天下于泰山之安，可谓社稷之臣矣。

宋代欧阳修《相州昼锦堂记》面对大事，决定大策，从容镇定，不动声色，却把天下处置得好比泰山那样稳固，这就可以称为是国家的重臣了。垂

绅正笏(hù)：从容镇定，神色自若的样子。绅，古代官员束在袍外的长带子。笏，古代君臣朝会时臣子手中所持的礼器，用玉、象牙或竹片制成，作指画及记事之用，又称手板。

决胜料势，决战料情。情势已定，断在不疑。

宋代卢多逊等《旧五代史·唐书·阎宝传》决定胜负，在于正确地估计形势；决定战斗，在于正确地了解敌情。形势和敌情都已经掌握了，决断时就不要迟疑。料：揣度，估测。断：决断。

纳谋而能容，疑而能思，勇而不陵物，仁而不丧法。

宋代许洞《虎铃经·论将》能接纳别人正确的计谋又能容人，对疑难事情能做出决断，勇敢而不超过界限，仁义而不丧失法度。陵：通“凌”，欺凌。物：外人外物。

一忍可以支百勇，一静可以制百动。

宋代苏洵《心术》忍耐一下可以抵挡敌手的多次进攻，镇静一些可以制服敌手的多次行动。说明忍耐和镇静是克敌制胜的重要条件。支：对付，抵挡。制：控制，制服。

天下有大勇者，卒然临之而不惊，无故加之而不怒。

宋代苏轼《留侯论》天下有一种大智大勇的人，祸难突然临头也不吃惊，无缘无故逼迫他也不动怒。意谓领导者要有沉着冷静、临危不乱的大将风度。卒(cù)：同“猝”，突然。加：施加，这里有逼迫之意。

听者，事之候也；计者，事之机也；听过计失而能久安者鲜矣！故知者，决之断也；疑者，事之害也。

《资治通鉴·汉纪二》听取意见，是为了取得决定事情的情况；计谋，是决定事情的关键。听取意见过分，计谋失误，而能长久安定者是极少的。所以智慧是用来决断事情的，而犹疑不决是事情的大害。候：征候，情况。机：关键。

慎而过焉，遂成乎憊。

清代王夫之《读通鉴论》卷六过分的谨慎小心，就成了畏缩胆小了。憊(x)：畏惧。

当危乱之世，镇之以静，虑之以密，守之以大正，而后可以为社稷之臣。

清代王夫之《读通鉴论》卷十二处于危乱之世，要保持镇静，缜密地考虑问题，坚守住根本原则，这样才可能成为安定治理国家的重臣。社稷(jì)：国家。社，土神。稷，谷神。后以二者合称为国家。大正：根本原则。

小心周密慎始慎终

怵惕惟厉，中夜以兴，思免厥愆。

伪《书·冏命》因为害怕工作出错误而危惧，半夜起来思考如何得以免除过失。怵(chù)：恐惧，害怕。惕(tì)：戒惧。厉：祸患。厥(jié)：其。愆(qiān)：过失。

慎厥初，惟厥终。

伪《书·蔡仲之命》对一件事要做到在开始时就谨慎，并且时刻想到它可能的后果。厥(jué)：其，代词。惟：思维，这里是考虑、想到的意思。

谨于一家，则立于一家；谨于一乡，则立于一乡；谨于一国，则立于一国；谨于天下，则立于天下。

《管子·形势解》谨慎地对待一家的事情，则可在一个家庭的事情上有所建树；谨慎地对待一乡的事情，则可能在一个乡里有所建树；谨慎地对待一国的事情，则可能在一国里面有建树；谨慎地对待天下的事情，则可在天下的范围有建树。立：建树。

暴虎冯河，死而无悔者，吾不与也。必也临事而惧，好谋而成者也。

《论语·述而》空手打老虎，徒步过大河，死了都不后悔的人，我不同他共事。同我共事的人一定要遇事谨慎小心，喜欢思考问题而能够完成事业的人，暴虎冯(píng)河：空手打老虎，徒步无舟过大河。惧：此处指谨慎。

有国者不可以不慎，辟则为天下僂矣《礼记·大学》掌握国家政权的人不可不谨慎，如有偏差，就会被天下人所不容。辟：偏差。僂(lù)：通“戮”：杀戮。

君子慎始，差若毫厘，缪以千里。

《礼记·经解》君子对事情的开始很谨慎。因为开始产生了毫厘之小的偏差，其后果的差错就会有千里之遥。毫厘：重量和长度的小单位。缪：通“谬”(miù)：谬误，差错。

轻则失根，躁则失君。

《老子·二十六章》轻举必然丧失基础，妄动必然丧失主宰。轻、躁：指轻举妄动。根：指基础。君：君主，引申为主宰。

民之从事，常于几成而败之。慎终如始，则无败事。

《老子·六十四章》人们所做的事，总是在快成功的时候失败的。如果在结束时都能象开始那样慎重，就不会失败。几：差不多，快要。

祸莫大于轻敌。

《老子·六十九章》祸害之大，莫过于低估了敌人的力量。

虑必先事而申之以敬，慎终如始，终始如一，夫是之谓大吉。

《荀子·议兵》在行动之前一定要周密地考虑并且要告诫自己慎之又慎，从开始到结束，一直都要谨慎从事，这就叫非常吉利。申：告诫。敬：谨慎。

怀重宝者，不以夜行；任大动者，不以轻敌。

《战国策·赵策二》怀揣贵重宝物的人，不在夜间走路；承担大功业的人，不对敌人掉以轻心。重宝：贵重的宝物。任：担当，承担。

慎始而敬终，终以不困。

《左传》襄公二十五年开始和终结都很谨慎，结局就不会受窘。敬：谨慎。困：窘迫，受窘。

凡百事之成也必在敬之，其败也必在慢之。故敬胜怠则吉，怠胜敬则灭。

《荀子·议兵》一切事情的成功都在于谨慎从事，它们的失败也都在于松懈。所以，谨慎战胜了松懈就吉利，松懈战胜了谨慎就灭亡。敬：谨慎。慢：松懈，不尽心，怠：懈怠。

巨防容蝼，而漂邑杀人。突泄一爍，而焚宫烧积。将失一令，而军破身死。主过一言，而国残名辱，为后世笑。

《吕氏春秋·慎小》大堤中伏藏蝼蛄，就会引起决口，冲毁城邑，淹死民众。烟囱里冒出一颗火星，就会引起大火，焚毁宫室，烧掉积蓄。将领下错一道命令，就会招致兵败身死。君主说错一句话，就会导致国破名辱，被后世讥笑。说明当政者言行要慎重，稍有不慎，就可能酿成大祸。防：堤。突：烟囱。爍(bi o)：迸飞的火花。过：错。

虑福未及，虑祸[过]之，所以爍之也。

《吕氏春秋·原乱》对福祉宁可估计不足，对灾祸宁可估计过分，这是免除灾祸的方法。未及：不足。兕：为“免”字之误。

善游者溺，善骑者堕，各以其所好，反自为祸。

《淮南子·原道》善于游泳的人往往被淹死，善于骑马的人往往从马上摔下来，他们所做的都是自己所长的事，反过来却自成灾祸。告诫人们不要仗着自己对某方面擅长，就艺高胆大，掉以轻心。好：喜好，擅长。

心欲小而志欲大，智欲员而行欲方，能欲多而事欲鲜。

《淮南子·主术》考虑问题要谨慎小心，但志向要远大；思想要灵活，但行为要方正；才能要多，但不要大小事都做。员：通“圆”，圆形，引伸为圆转、灵活。鲜：少。

不慎其前而悔其后，虽悔无及矣。

汉代刘向《说苑·建本》事前不谨慎，事后才悔恨，即使怎样后悔也来不及了。

审计重举，明画深图。

三国·魏曹操《孙子注》周密地制订计划，慎重地采取行动，在谋划时头脑要清醒，考虑问题要有远见。审：详细，周密。计：计划。重：慎重。举：行动。明：明智，清醒。画：筹划。深：深远。图：考虑。

速成则疾亡，晚就则善终。

《三国志·魏书·王昶传》完成得快，丧亡得也快；成就得慢，则会长保完好。说明做事不能急于求成，而必须扎扎实实，慎重稳妥。疾：迅速。就：完成。

仰高者不可忽其下，瞻前者不可忽其后。

三国·蜀诸葛亮《便宜十六策·思虑》仰望高空的人不能忽视地下，往前方观看的人不能忽视背后。喻指做事必须周密考虑，谨慎而为之。仰：举头往高处看。瞻(zh n)：往前看。

苟兢其步，虽履险能安；轻易其足，虽夷路亦蹶。

北齐刘昼《刘子·慎隙》如果举步谨慎，即使十分危险的地方，也能平安走过；随便迈步，即使在平坦大道上行走也会跌倒。喻指任何时候，做任何事情都必须谨慎。兢(j ng)：兢兢，小心谨慎的样子。虽：即使。履险：经过危险之地。轻易：不在意，随便。夷路：坦途。蹶(zhì)：被绊倒，跌倒。

理生于危心，乱生于肆志。

《旧唐书·李绛传》国家治理得好，是由于当政的人随时都兢兢业业，

小心谨慎；国家出现祸乱，则是当权者随心所欲，恣意妄为。危：危惧，引申为谨慎。理：治理得好，有秩序。肆：放肆，任性。志：心志，思想。

安危之本在人情，治乱之机系事始。

宋代杨时《河南程氏粹言·论政篇》国家的安危的根源在于世情人心，国家的治乱的关键取决于行事之始。本：根源。人情：世情人心。机：关键。系：取决于，系于。

事以急而败者，十常七八。

宋代杨时《河南程氏粹言·论子篇》事情因为操之过急而办坏事的，十件里面总有七八件。强调做事必须稳妥。

事前而恐惧则畏，畏可以免祸；事后而恐惧则悔，悔可以改过。

宋代林逋《省心录》做事情之前心里不踏实就会有所戒备，有戒备就可以避免发生灾祸；事情做完之后心里不踏实就会反复悔思，悔思就可以把错误改正过来。意谓做事之前必须谨慎细心，事完之后必须多加考虑，这样才能避免发生或及时纠正错误。畏：有戒备。悔：悔念，悔思。

为人君者，动静举措不可不慎，发于中必形于外，天下无不知之。

《资治通鉴·汉纪十四》作为君主，一举一动或一项措施，都不可不慎重从事，既从内心发动，必然显露于外面，天下就没有不知道的了。举措：措施。发：发起，发动。中：内心。形：表现，显露。

人君不患出言之难，而患践言之难。知践言之难，则其出言不容不慎矣。

《元史·许衡列传》君王不忧虑说话难，而忧虑实现自己所说的话难。了解到实现自己所说的话的难处，那么说话时就不会不慎重了。患：忧虑，耽心。践：实现，兑现。

事虽易，而以难处之，未有不治之变；患虽远，而以近处之，未有不及之谋。

明代王廷相《慎言·小宗篇》事情虽然很简单，而如果用对待难事的态度和办法来对待，就没有解决不了的事变；祸患虽然很遥远，而如果用对待眼前的祸患的态度和办法对待，就没有会考虑不到的计策。易：容易简单。处：对待。及：到。

惧则思，思则通微；惧则慎，慎则不败。

明代张居正《赠毕石庵先生宰朝邑叙》敬畏，就会思考，思考，就会通晓一切；敬畏就会谨慎，谨慎就会事事成功。惧：敬畏，戒惧。通微：通晓最细微的问题。

已为而悔，莫若早戒；患至而忧，不如预谋。

明代方孝孺《杂铭·户》已经做错了事才感到后悔，不如开始就戒惧谨慎；灾祸来临才忧虑，不如事先考虑好办法。

有其始之，则已之也难，是以君子慎乎其始之也。

清代王夫之《读通鉴论》卷七一件事情既然开始了，那么要停止就难了。所以君子对于事情的开始是很谨慎的。已：停止。

敬则未有不战者矣，不敬则未有能战者矣。

清代朱舜水《胜斋》从思想上非常慎重，就没有不能成功的事情；思想上不慎重，就没有能成功的事情了。敬：慎重。胜：胜利，成功。

协调

上下相知同心戮力

上下不交而天下无邦。

《易·泰卦》上面与下面的思想不沟通，天下就象没有国家一样。交：交流，沟通。邦：国家。

上下不和，令乃不行。

《管子·形势》上下级之间不和睦协调，政令就无法推行。

上明下审，上下同德，代相序也。君不失其威，下不旷其产，而莫相德也。

《管子·君臣上》上面英明，下面谨慎，上下同心同德，就相互扶助形成一定的秩序。君主不失其威信，臣下不旷废事业，谁也不用对谁感恩怀德，代：交替，轮流，这里指互相。相：辅助，扶助。序：秩序。旷：荒废。产：产业，此处指工作。相德：相互感恩戴德。

君善用其臣，臣善纳其忠也。信以继信，善以传善。是以四海之内，可得而治。

《管子·君臣上》君主善于使用臣下，臣下善于贡献出他的忠诚。信诚导致信诚，良善传播良善，所以四海之内都可以治理好。纳：上交，引申为贡献。继：连续，紧接着，此处指导致。

君臣亲，上下和，万民辑，故主有令则民行之，上有则禁民不犯。君臣不亲，上下不和，万民不辑，故令则不行，禁则不止。

《管子·形势解》君臣相亲，上下协调，万民和睦，所以国君有命令，人民就会实行；上面有禁律，人民就不违犯。君臣不亲，上下不协调，万民不和睦，所以令不能行，禁不能止。辑：和睦。

君使臣以礼，臣事君以忠。

《论语·八佾》君主使用臣子应该按照礼节，臣子事奉君主应该忠心耿耿。事：事奉。

君唱臣和，教之隆也。

《晏子春秋·外篇》国君倡导，臣子应和，政教就会兴盛。唱：通“倡”。教：政治教化。隆：兴盛，兴旺。

道者，令民与上同意，故可以与之死，可以与之生，而不畏危也。

《孙子·计》治国之道，就是使百姓能和君主同心协力，生死与共而不怕危难。同意：同心。

君之视臣如手足，则臣视君如腹心；君之视臣如犬马，则臣视君如国人；君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇。

《孟子·离娄章句下》君主把臣下看得如同自己的手足，臣下就会把君主看得如同自己的腹心；君主把臣下看得如同狗马，臣下就会把君主看得如同一般老百姓；君主把臣下看得如同土块草芥，臣下就会把君主看得如同仇敌。国人：一般百姓。芥(jiè)：小草。

居上不骄，为下不倍。

《礼记·中庸》身居高位而不骄横于下，身处下位而不背叛于上。倍：通“背”，背向，背着，引申为违背、背叛。

上诈其下，下诈其上，则是上下析也。

《荀子·王霸》上面欺诈下面，下面欺诈上面，这样上下之间就会离心离德。析：分离，指上下离心离德。

上下和睦，周旋不逆；求天不具，各知其极。

《左传》成公十六年上下和睦，友好相处而互不抵触；所需要的无不具备，各人都知道行事的准则，睦：亲近。周旋：打交道，此处指相处。逆：抵触。求：需求，极：准则。

君臣非有骨肉之亲，正直之道可以得利，则臣尽力以事主；正直之道不可以得安，则臣行私以干上。

《韩非子·奸劫弑臣》君主和大臣之间虽没有骨肉之亲，但为人正直便可以获取好处，那么臣子就会尽力去侍奉君主；为人正直如果不得安生，那么臣子就会为了私利而冒犯君主。干(g n)：冒犯，冲犯。

为国之道，恃贤与民。信贤如腹心，使民如四肢，则策无遗。

《黄石公三略·上略》治理国家的道理，在于依靠贤才与民众。信任贤才要象信任自己的心腹，使用民众要象使用自己的手足，这样就不会失策。恃(shì)：依靠。遗：失。

上下不相知，则上非下，下怨上矣。

《吕氏春秋·慎小》上卜互相不了解，主上就会责怪臣下，臣下就会怨恨主上了。非：责怪。

相得然后乐。不谋而亲，不约而信，相为殫智竭力，犯危行苦，志欢乐之。此功名所以大成也。

《吕氏春秋·本味》(贤主与贤士之间)各如其愿之后都很愉快。他们事先不商量就能亲密无间，不约定就能恪守信用，共同尽心竭力，承担危难和劳苦，内心却以此为乐，这就是功名之所以大成的原因。相得：指贤主得贤才，贤才得贤主。殫、竭：尽，用尽。犯：冲击，此处指承担。危：危难。苦：勤苦。志：心志，内心。

舆马不调，王良不足以取道；君臣不和，唐虞不能以为治。

《淮南子·主术》车子与马不协调，即使象王良那样的驭手也无法使车子跑快；君主与臣下不和睦，即使是唐尧、虞舜那样的君主也不能把国家治理好。舆(yú)：车箱，也泛指车。王良：古代传说的驭马高手。取：同“趋”，快走。唐虞：指唐尧、虞舜，传说中远古时期的两位贤明帝王。

上下一心，君臣同志，与之守社稷，~~死~~死而民弗离。

《淮南子·谗言》上下一心，君主与群臣志同道合，与这样的君臣一起保护国家，你就是告诉老百姓有死的危险，他们也不会离开。同志：志向相同。~~死~~(xiào)：教导，告诉。

上视下如子，则必王四海；下视上如父，则必正天下。

《淮南子·兵略》上面对待下面象对儿子那样慈爱，就必定会称王于四海；下面对待上面象父亲那般尊敬，就必定会匡正天下。王：称王。正：匡正。

君臣相与以市道接，君悬禄以待之，臣竭力以报之。逮臣有不测之功，则主加之以重赏；如主有超异之恩，则臣必死以复之。

汉代刘向《说苑·复恩》君臣之间的来往可以建立起互利互惠的关系。君主以功名利禄悬赏以待，臣下竭尽全力来回报。等到臣子立了预料不到的大功，君主就给予重赏；反过来，如果君主对臣下有超常的恩德，则臣下必效死命来报答他。相与：来往。市道：做买卖的规律，指互利互惠。逮：达到，等到。不测：预料不到。超异：超常。复：报答。

言无不听，行无见疑，君臣两与，终身无患。

汉代刘向《说苑·杂言》（君臣之间如果互相都能做到）对对方的任何话都听得进去，对对方做的事绝不胡乱猜疑，这样互相帮助，君臣就都能确保终身没有灾祸。意谓上下级之间要推心置腹，相互信任。与：帮助。

君臣相敕，维是几安，而股肱不良，万事堕坏。

《史记·乐书》君臣应经相诫勉，考虑如何居安思危；而如果左右大臣们不好，那么一切事业都会荒废败坏。敕（chì）：告诫，勉励。维是几安：考虑如何化危为安。维，通“惟”，考虑。几，危险。股：大腿。肱（gōng）：胳膊。

上含淳德以遇其下，下怀忠信以事其上。

《史记·秦本纪》上面的人怀着淳朴的德惠来对待下面，下面的人怀着忠诚来事奉上面。淳（chún）：质朴，朴实。遇：对待。

感于心，合于行，亲于胶漆，昆弟不能离，岂惑于众口哉？

《史记·鲁仲连邹阳列传》思想上相互感应，行动上配合一致，关系比胶和漆还亲密，象亲兄弟一样不能使之分离，难道还会被七嘴八舌所迷惑吗？感：感应，共鸣。昆：兄。众口：众人的七嘴八舌。

和羹之美，在于合异；上下之益，在能相济。

《三国志·魏书·夏侯玄传》调和羹汤使之美味可口，关键在于能把各种不同的味道互相协调配合；上下级之间要能合作得有成效，在于能够彼此取长补短。和（huò）：调和。益：好处，效益。济：帮助，补益。

虚心以待下，庶下情之达上，上下无私，君臣合德者也。

唐代吴兢《贞观政要·公平》虚心对待臣民，使下精通达于上，从而达到上下无私，君臣同心同德。庶：百姓。

君有一德，臣无二心，上播忠厚之诚，下竭股肱之力。

唐代吴兢《贞观政要·刑法》君主对臣下的德惠始终如一，臣下就绝不会有三心二意；君主施以忠厚的诚意，大臣就会竭尽全身心的力量。一：始终如一。播：散布，此指施与。

知臣莫若君，知子莫若父。父不能知其子，则无以睦一家；君不能知其臣，则无以齐万国。

唐代吴兢《贞观政要·择官》了解大臣谁也不如国君，了解儿子谁也不如父亲。父亲不了解儿子，就不能使家庭和睦；国君不了解大臣，就不能治理好全国。齐：治理。万国：指全国各地。

君为元首，臣作股肱，齐契同心，合而成体，体或不备，未有成人。然则首虽尊高，必资手足以成体，君虽明哲，必籍股肱以致治。

唐代吴兢《贞观政要·君臣鉴戒》国君就象一个人的脑袋，大臣就象一个人的四肢，协调地配合起来，才构成一个人的整体。缺少任何一部分，都不能算一个完整的人。如此说来，脑虽然重要，但必须依靠手足的配合才能构成人体，国君虽然明哲，必须依靠大臣的辅助才能把国家治理好。元首：头脑。契：投合，相合。资：依靠。籍（jiè）：同“借”，凭借，依靠。

国之所兴者，主能信任大臣，大臣能从忠正辅主。

唐代李翱《李文公集》卷九国家之所以能够兴盛，是因为君主能充分信任大臣，大臣以忠诚正直辅佐君主。

视卒若婴儿，可与之赴深溪；视卒若爱子，可与之俱死。

唐代李筌《太白阴经·子卒篇》将帅把士卒当做婴儿看待，士兵就可以同将帅一起涉过深溪；将帅把士兵看做心爱的儿子，士卒就能与将帅同生死。

其得之者，在明君之心，道同而志合，信符而言顺。

唐代李筌《太白阴经·贤有遭时篇》要想得到贤才，关键在于明君的心情。其标准应该是理想相同，志趣相投，信念一致，又有共同语言。符：一致，符合。

正主御邪臣，不能致理：正臣事邪主，亦不能致理。唯君臣相遇，有同鱼水，则海内可安也。

《旧唐书·王珪传》正派的君主驾驭奸邪的臣子，国家得不到有效的治理；正派的臣子事奉奸邪的君主，国家也得不到有效的治理。只有君臣志同道合，如同鱼水，四海之内才可以安定。御：驾驭，统御。致：达到，遇：遇合，志同道合。

上疑下欺，君臣乃离。

宋代柳开《默书》君主不信任臣属，大臣也欺骗君主，君主和臣属就离心离德了。

君臣不相安，天下必亡。

宋代苏轼《大臣论》上君主和臣属不和衷共事，国家必定要衰亡。相安：和衷共事。

上不信下，下不信上，上下离心，以至于败。

《资治通鉴·周纪二》上面不信任下面，下面不信任上面，上下离心离德，最后导致衰败。

天地交，而后能成化有之功；上下交，而后能成和同之治。

明代张居正《论时政疏》天与地接合，然后就能成就生长万物的事功；上与下通气，然后就能成就和睦同心的政治。交：接合，通气。化育：化生和养育，指大自然生长万物。和同之治：指万众一心的理想政治局面。

上下相亲，天下之势乃固。

清代王夫之《读通鉴论》卷六上下亲密无间，天下形势才能稳固。

上下相率以伪，君子之所甚贱，乱败之及，一发而不可收拾也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十九上上下下以伪诈互相引导，这是正人君子所极为鄙视的，一旦祸乱和败亡来临，便一发而不可收拾。说明上下互相欺瞒，必定导致灭亡。率：率领，引申为引导，影响。贱：鄙视。

君可以谑其臣，臣抑可以谑其君，交相谑，则上无章而下无忌。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十二君主可以同他的臣子开玩笑，臣也可以同他们的君主开玩笑，君臣互相开玩笑，朝廷就没了章法，下面的人就无所顾忌了。意谓上下级之间言语不能过分轻浮随便，要有一定的限度。谑（xuè）：开玩笑。

以正率下为人楷模

慎乃宪，钦哉！屡省乃成，钦哉！

《书·皋陶谟》国王谨慎地对待你所立下的法度，不断地检查自己，事业就会成功。可要恭敬小心啊！宪：法。钦：恭敬，小心。省：省察，检查。

主身者，正德之本也；官治者，耳目之制也。

身立而民化，德正而官治。治官化民，其要在上。

《管子·君臣上》君主自身是规正德行的根本，官吏好比耳目，是受它节制的。君主立身清正，人民就受到教化；君主品德端正，官吏就能管好。管好官吏和教化人民，其关键在于君主。制：节制，制约。要：关键。

为人君而不明君臣之义以正其臣，则臣不知于为臣之理以事其主矣。故曰“君不君则臣不臣”。

《管子·形势解》作为人君而不懂君臣之间的道理来规正臣下，臣下就不会懂得作臣下的道理来事奉君主了。所以说“君主不象君主，臣子也就不象臣子了”。

士未坐勿坐，士未食勿食，寒暑必同。如此则士众必尽死力。

《六韬·立将》士兵未坐，将帅不可先坐，士兵未食，将帅不可先食；严寒酷暑，必与士兵同甘共苦。这样士兵在关键时刻必尽死力决战。

上以为政，下以为俗，为而不已，操而不择。

《墨子·节葬下》上面以什么为法则，下面则以什么为风俗，实行起来就不会停止，做起来就不加选择。正：政策，法则。操：拿，握，这里指做。

汤之于伊尹，学焉而后臣之，故不劳而王；桓公之于管仲，学焉而后臣之，故不劳而霸。

《孟子·公孙丑章句下》商汤王对于伊尹，先向他学习，然后用他为臣子，因此能够做到不过于操劳而王道行于天下；齐桓公对于管仲，也是先向他学习，然后用他为臣，因此能够做到不过分操劳而成为霸主。伊尹：商汤之贤相。管仲：齐桓公之贤相。

君仁莫不仁，君义莫不义，君正莫不正。一正君而国定矣。

《孟子·离娄章句上》君主仁，下面无不仁；君主义，下面无不义；君主正派，下面无不正派。君主一得到端正，整个国家便自然安定了。

君者，民之原也；原清则流清，原浊则流浊。

《荀子·君道》君主是源泉，百姓是水流；源泉清则水流清，源泉浊则水流浊。原：源。

善人在上，则国无幸民

《左传》宣公十六年有贤良的君主在上位，国中就没有心存侥幸的百姓。幸：侥幸。

君，根本也；臣，枝叶也。根本不美，枝叶茂者，未之闻也。

《淮南子·缪称》君主好比树的根茎，群臣好比树的枝叶。根茎不健康而枝叶却很繁茂，这样的事没有听说过。美：美好，美丽，这里指健康。

善御者不忘其马，善射者不忘其弩，善为人上者不忘其下。诚能爱而利之，天下可从也。

《淮南子·缪称》善于驾驭车马的人不忘记马的功劳，善于射箭的人不忘记弓的作用，善于做领导的不忘记下属的贡献。如果对下属确实能爱护并给予他们利益，天下人都会跟从你的。处：驾驭车马。弩：弓弩，一种用机

械力量发射箭的弓。此处也指一般的弓。

水下流而广大，君下臣而聪明。

《淮南子·缪称》水越往下游去，地域越广阔；君主越能礼下于臣，他越能耳聪目明。下臣：礼下于臣。

人以其所愿于上以交其下，谁弗戴？以其所欲于下以事其上，谁弗喜？

《淮南子·缪称》人们希望上级对自己如何如何，如果他拿这些来与下级交往，哪个下级不拥戴他？人们希望下级对自己如何如何，如果拿这些来眼务于上级，哪个上级不高兴？所愿于上：所希望于上级的。所欲于下：所要求于下级。

上乱下被其患，若耳目不聪明，而手足为伤也。

汉代董仲舒《春秋繁露·天地之行》上级混乱，下级蒙受其害，就好比耳不聪目不明，手脚难免要受伤。被：蒙受。

上务节礼，正身示下；下悦其政，各乐竭己奉戴其上。

汉代王符《潜夫论·班禄》上级务必用礼制来约束自己，端正自身给下级作示范；下级对上级的政事感到愉快，就会各自高兴地竭尽全力来事奉和拥戴上级。节：节制，约束。礼：礼制。悦：愉快。奉戴：侍奉和拥戴。

人君不开精诚以示贤忠，贤忠亦无以得达。

汉代王符《潜夫论·明忠》君主不把自己对贤臣忠臣的一片真诚坦示给他们，他们也就无法把自己的忠诚上达于君主。说明在处理君臣关系上，君主起主导作用。精诚：真诚。

忠臣必待明君乃能显其节，良吏必得察主乃能成其功。

汉代王符《潜夫论·明忠》忠臣只有遇到贤明的君主才能表现出他的高风亮节，好的官吏只有遇到善于明察的上级才能干一番事业。成其功：成就他的功业。

为人君而侮其臣者，智者不为谋，辩者不为使，勇者不为斗。

汉代刘向《新序·杂事》当君主不敬重臣子，有智慧的人不为他出谋划策，有辩才的人不为他充当出国使节，勇敢的人不为他去战斗。谓国君应当尊重臣子，否则会给国家带来危害。辩者：能言善辩的人。

本不正者，未必倚。

汉代刘向《说苑·建本》如果草木的根茎不直，其稍叶也一定是歪的。意谓君主端正则臣下也端正。本：草木的根茎。末：稍。

君明则将贤，将贤则兵胜。

唐代白居易《选将帅之方》君主英明，将领就贤能；将领贤能，士兵就能打胜仗。

君仁则臣直。

《资治通鉴·周纪一》君主仁义，那么臣下就正直。

上不仁则下不得其所，上不义则下乐为诈也。

《资治通鉴·周纪二》上面不仁德，那么下面就不能按应该做的去做；上面不讲礼义，那么下面就喜欢搞欺诈。得其所：原意为如其所愿，这里引申为按应做的去做。

人君之德不明，则臣下虽欲竭忠，何自而入乎！

《资治通鉴·汉纪二十一》君主的道德智慧不英明，那么臣下虽然想竭力效忠，又有什么途径呢？意谓贤臣对于昏君无论怎样尽忠效力都是白费力气。何自而入；从什么地方进去，指没有途径。

上能同甘苦，下必同安危。

宋代梅尧臣《送周介之学士通判定州》诗上级能与下属同甘共苦，那么下属也会与上级同安共危。

为上能自爱，群属必畏钳。

清代爱新觉罗·玄烨《示江南浙江守土请臣》诗地位在上的如果能做到端端正正，其手下的人们一定会敬畏并且有所约束。说明上层必须要为下层做出表率。自爱：自己爱惜自己，指严守纲纪，不胡作非为。畏钳：敬畏。钳，限制，约束。

治天下者惟君，乱天下者惟君。治乱非他人能为也，君也。个人乱天下，用小人者谁也？女人乱天下，宠女人乱天下，奸雄盗贼乱天下，致奸雄盗贼之乱者谁也？

清代唐甄《潜书·鲜君》能治理天下的人只有君主，能搞乱天下的人也是君主。治与乱不是其他人所能做到的，唯有君主才行。小人作乱天下，那么重用小人是谁呢？女人和宦官作乱天下，那么宠幸女人和宦官的人是谁呢？奸雄和盗贼作乱天下，那么导致奸雄和盗贼之乱的又是谁呢？指昏君是搞乱天下的真正的罪魁祸首。寺人：宦官，致：致使，造成。

除肤疡，不除症治者，其人必死：称君圣，谪百过者，其国必亡。

清代唐甄《潜书·抑尊》除去皮肤上的疮疖，而不除去疮疖因以生长的病根，这个人一定要死亡；一味颂扬君王圣明，每有错误总要斥责百官，这个国家一定要衰亡。说明国家在政务上有了问题，首先要从最高统治者那里找原因，而不能先拿下面开刀。疡（yàng）：疮。谪（zhé）：指责。

忠心事上尽职尽责

君子上交不谄，不交不读。

《易·系辞下》君子与官位高的人结交不奉承，与官位低的人结交不轻慢。读（dú）：不恭敬，轻慢。

下之从上也，如响之应声；臣之法主也，如景之随形。故上令而下应，主行而臣从，以令则行，以禁则止，以求则得。

《管子·明法解》下级服从上级，应象回响适应声音一样；臣下效法君主，就象影子跟随形体一样。所以上面发令而下面响应，君主行事而臣下听从，有令则行，有禁则止，有求则得。景：“影”之本字。形：形体，物体。

论材、量能、谋德而举之，上之道也；专意一心，守职而不劳，下之事也。

《管子·君臣上》考察才干，衡量能力，考虑德行，然后加以举用，这是为君之道；一心一意，谨守职务而不以为劳苦，这是人臣之责。论：考察，研究。事：职事，职责。

事君，敬其事而后其食。

《论语·卫灵公》事奉君主，应该认真办事而把享受待遇的事摆在后面。敬：严肃认真。食：享受俸禄。

子谓子产：有君子之道四焉：其行己也恭，其事上也敬，其养民也惠，其使民也义。

《论语·公冶长》孔子评论子产：他具有君子的四种道德：他自己的行为庄重，他事奉君主恭敬，他抚育人民有恩惠，他使役人民合乎道理。子产：姓公孙，名侨，字子产，春秋时郑国贤相，是一位杰出的政治家。恭：行为庄重。养：扶育。义：道理。

事明君者，竭心力以没其身，行不逮则退，不以诬持禄。

《晏子春秋·内篇问下》侍奉贤明的君主，应尽心竭力直至死去为止，力不从心时就应引退，不用欺骗的手段去保持自己的俸禄，没其身：终生。行不逮：力不从心。逮，及，达到。诬：指欺骗的手段。

尽忠不豫交，不用不怀禄。

《晏子春秋·内篇问上》为国尽忠的人，不事先交好于国君；不为朝廷所用时，也不怀恋官爵俸禄，豫：通“预”，事先。怀：怀恋，贪恋。

国必有诽誉。忠臣令诽在己，誉在上。

《战国策·东周策》国内人民对执政者必然有毁谤也有赞誉。作为忠臣，都是让毁谤集中在自己身上，而使赞誉集中在君主身上。谓下级善于为上级树立威信，承担责任。诽（f i）：毁谤。令：使，让。

贤臣之事君也，苟有可以安国家，利民人者，不避其难，不惮其劳。

《左传》桓公六年贤良之虑在服务于君主时，倘若有能够安定国家，有利于百姓的事，就不迴避艰难，不害怕劳苦地去做。事：侍奉，服务。苟：倘若。民人：民众，百姓。惮（dàn）：害怕。

内足以使一民，外足以使距难；民亲之，士信之；上忠乎君，下爱百姓而不倦，是功臣者也。

《荀子·臣道》对内足以能团结统一人民，对外能够抵御敌人入侵；人民亲近，有学识的人信任；对上忠于君主，对下爱护百姓始终如一，这种臣子就是“功臣”。距：通“拒”，抗拒，抵御。不倦：始终如一。倦，厌烦。

上则能尊君，下则能爱民；政令教化，刑下如影；应卒遇变，齐给如响；推类接誉，以待无方，曲成制象，是圣臣者也。

《荀子·臣道》对上能够尊敬君王，对下能爱护百姓，所施行的法令和教化措施，人民努力效法它，就如同影子随形一样；应付突然的事变十分迅速，就象响回应声一样；以法类推处理各类事物，从容地对待变化无常的情况，处处都符合制度原则，这种臣子就是“圣臣”。刑：法，效法。卒（cù）：同“猝”，突然。齐给：迅速，敏捷。誉：通“与”。无方：无常，变化不定。曲：曲折周到。制：制度。象：法度，原则。

其待上也，忠顺而不懈；其使下也，均遍而不偏。

《荀子·君道》对待上级，忠诚、服从而不松懈；使用下级，一视同仁而不偏倚。均遍：一视同仁。

下臣事君以货，中臣事君以身，上臣事君以人。

《荀子·大略》下等臣子侍奉君主，是搜刮财物和珍宝献给国君；中等臣子侍奉君主是拿出自己的一切能力为其献身；上等臣子侍奉君主是为君主荐举贤人。事：侍奉。货：财物珍宝。以身：指为之献身。以人：推举贤人。

主尊贵之，则恭敬而傅；主信爱之，则谨慎而𡇗；主专任之则拘守而详；主安近之，则慎比而不邪。

《荀子·仲尼》君主尊重你，你要恭敬而谦让；君主信任喜爱你，你要谨慎而虚心；君主把一件事完全委托给你，你要克尽职守，把事情办周到；君主把你安置在他身边工作，你要警惕结党营私，不搞歪门邪道。傅（z n）：通“搏”，谦让。𡇗：同“谦”，谦虚。拘守：克尽职守。详：周到。安：安排，安放。比：勾结。不邪：不搞歪门邪道。

不下比以暗上，不上同以疾下，分争于中，不以私害之。

《荀子·不苟》不与下面的人互相勾结以欺骗上面，也不迎合上面的意图而嫉害下面，在处理事情中发生分歧时，不以私心而损害工作。暗（àn）：不清，这里指蒙蔽、欺骗。疾：同“嫉”，害。分争于中：在处理事情中发生分歧。

事乱君而通，不如事穷君而顺焉。

《荀子·修身》为昏乱的君主做事而通达显赫，不如为穷困的君主做事而使自己的治国主张得以推行。通：通达，显赫。穷：穷困。顺：顺利，指自己治国的主张得以推行。

君语及之，即危言，语不及之，即危行。国有道，即顺命，无道，即衡命。

《史记·管晏列传》国君对臣子说到的事，臣子就直言无隐；没对他说到事，他就直道而行。国家政治清明时，他就服从命令；政治昏暗时，他就斟酌考虑，可行就行。危言：正直之言。危，正，直。危行：直道而行。有道：政治清明。顺：顺从，服从。无道：政治昏暗。衡命：衡量命令。

主忧臣劳。

《史记·越王勾践世家》主上有忧，臣下就该为其分忧而劳苦。

忠正以事君，信法以理下，所以居官也。

汉代王符《潜夫论·务本》以忠诚正派来为君主服务，以信用和法度来治理百姓，这是做官必须坚持的原则。居：处于某职位。

奉遵礼法，竭精思职，推诚辅君，效功百姓。

汉代王符《潜夫论·忠贵》官员应该遵守国家的礼制和法律，竭尽全部

精力考虑如何做到尽职尽责，诚心诚意地辅助君主，为百姓效力。推诚：以诚意相待。

为人臣常竭情悉力而见其所长，使主上得而器使之。

汉代董仲舒《春秋繁露·离合根》做为臣子的，应当始终以自己的全部精力把事情做好，表现出自己的长处，使君主能象使用器皿的长处那样予以重用。悉：全部，所有。见：同“现”，表现。

违上顺道，谓之忠臣，违道顺上，谓之谏臣。忠，所以为上也；谏，所以为自也。

汉代荀悦《申鉴·杂言上》违背君主意志，顺从正确原则，这样的人叫做忠臣；违背正确原则，屈从君主旨意，这样的人则是逢迎拍马的臣子。前一种人其所以叫做忠，是因为他是为君主着想；而后一种人之所以逢迎拍马，是因为他的最终目的是为了自己。谏：谄谏，逢迎。

二心不可以事君，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。

三国蜀诸葛亮《便宜十六策·君臣》三心二意不能够侍奉君主，疑而未决的大政方针不能交给臣下。君臣都喜好礼义，百姓就容易役使，上下之间和顺，君臣之道就完备了。疑政：疑而未决的大政方针。具：具备，完备。

和而不同，事君之常道。

唐代魏征《隋书·宇文述等传论》关系和谐融洽，但又不唯命是从，这是事奉君主应遵守的法则。和：融洽配合。不同：不苟同。

事上之道莫若忠，待下之道莫若恕。

宋代晁说之《晁氏客语》服事君王的办法，最好莫过于忠心耿耿；对待下臣的方法，最好莫过于虚怀大度。事：侍奉，眼事。恕：宽恕，虚怀大度。

居庙堂之高则优其民，处江湖之远则忧其君。

宋代范仲淹《岳阳楼记》如果在朝廷上做官，就关心百姓的疾苦；处在偏远的江湖上，就关心国君的情况。庙堂：指朝廷。江湖之远：偏远的江湖，指在野。

居其位，安其职，尽其诚而不逾其度。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十六居于其位，安于其职，竭尽忠诚做事而又不超过应有的限度。逾：超越。

和而不苟匡救其恶

能上尽言于主，下致力于民，而足以修义从令者，忠臣也。

《管子·君臣上》能向上对君主尽言，对下为人民出力，而能够遵循义理、服从命令的，那就是忠臣。修：学习，遵循。

所谓大臣者，以道事君，不可则止。

《论语·先进》所谓大臣，应该用正道事奉君主，如果行不通就宁可辞职不干。道：正道，正确原则。止，此处指不再做官，辞职。

子路问事君，子曰“勿欺也，而犯之。”《论语·宪问》子路问怎样侍奉君主，孔子说：“不要暗中欺骗他，但可以当面规劝他。”犯：触犯。这是指谏诤、规劝。

君子和而不同，小人同而不和。

《论语·子路》君子讲协调随和而不随波逐流；小人随波逐流而不是真正的协调随和。和：协调，随和。同：人云亦云，随波逐流。

危而不持，颠而不扶，则将焉用彼相矣？

《论语·季氏》看到国家遇到危险而不去扶持，看到国家颠覆了而不去扶助，那么还何必要那些辅佐的人呢？相：佐助，辅佐。

不掩君过，谏乎前，不华乎外。

《晏子春秋·内篇问上》不隐匿君主的过错，敢于进谏于君前，而不到外面去宣扬。华：哗，宣扬。

所谓和者，君甘则臣酸，君淡则臣咸。

《晏子春秋·内篇谏上》所谓君臣和谐，那么君主如果是甜的，臣子就应该是酸的；君主是淡的，臣子就应该是咸的。揭示了君与臣在职责能力诸方面应有差别，以相互补充。

见贤而进之，不同君所欲；见不善则废之，不辟君所爱。

《晏子春秋·外篇》发现贤能的人就立即荐进，不一定与君主想法一样；看见不好的就废弃它，即使是君主喜爱的也不避讳。说明臣子应为国家和人民负责，不能盲目遵从一个人的意志。辟：同“避”。

上有过，则微之以谏；己有善，则访之上，而无敢以告外；匡其邪而入其善，尚同而无下比。

《墨子·鲁问》执政者有过失，则寻找合适的机会进行劝谏；自己有好的见解，则无保留地贡献给执政者，而不敢告诉别人；匡正执政者的偏邪而纳其于正道，是非都统一于上级，不在下面结党营私。微：伺察，寻找时机。访之上：告诉执政者。入：纳。比：朋比为奸。

贤人得上不虚，得下不危，言听于君必利人，教行[于]下必[利]于上。

《墨子·非儒下》贤能之人得到执政者的重用，不虚有其名位；在下深得民心，但不危及于上。听从君主的话但必须有利于人民；教导实行于百姓，也必须对执政者有利，不虚：不虚有其名位。不危：不危及于上。

上有过则规谏之，下有善则傍荐之。上同而下不比者，此上之所赏而下之所誉者也。

《墨子·尚同上》君主有过失就批评规劝，下面有贤才善事就广泛地荐举上来，上面同国君保持一致，而不在下面与坏人勾结，这是国君所赞赏和百姓所称誉的。傍：通“旁”，广泛。比：勾结。

君子之事君也，务引其君以当道。

《孟子·告子章句下》君子事奉君主，务必引导他的君主走正道。当：正当，正确。

上不循于乱世之君，下不俗于乱世之民。

《荀子·性恶》对上不听命于乱世的君主，对下不随从于乱世的民众。谓保持独立的人格和原则。循：因循，遵照，引申为听命。俗：随从。

为人臣下者，有谏而无讪。

《荀子·大略》作为臣下来说，对君主应该有规劝批评而不应该有毁谤。讪（shàn）：毁谤。

从道不从君。

《荀子·臣道》服从正确的原则而不盲目服从君主。道：正确的原则。

忠信而不谀，谏争而不谄，矫然刚折端志而无倾侧之心，是案曰是，非案曰非。

《荀子·臣道》（臣子对君主应做到）忠直诚信而不阿谀，对君主过错努力谏诤而不谄媚，坚强刚毅果断，思想正直，而没有私心杂念，对就说对、不对就说不。对。矫（jiǎo）然，形容坚强。刚折：刚毅果断。端志：思想正直。倾侧：倾斜，不正，有私心。案：乃，则。

忠臣廉士，内之则谏其君之过也，外之则死人臣之义也。

《吕氏春秋·恃君》忠臣和廉正之士，对内就要敢于劝谏自己国君的过错，对外就要敢于为维护臣子的道义而献身。死：死于，为……而献身。

君同则来，异则去。故君虽尊，从白为黑，臣不能听。

《吕氏春秋·应同》志同道合就在一起，格格不入就各奔东西。所以君主虽然尊贵，如果颠倒黑白，臣子就不能听从。君：为衍文，不当有。这句应为：“同则来，异则去。”

将顺其美，匡救其恶，故上下能相亲也。

《孝经·事君》顺势助成君主的美德，匡正挽救君主的过错，所以君臣上下能够和睦相处。将顺：顺势助成。美：美德。匡：匡正。恶：过错，缺点。亲：和睦。

言不取苟合，行不取苟容。

《史记·范雎蔡泽列传》（对上级）说话不采取曲意附和的态度，做事也不采取苟且求容的态度。苟合：无原则地随声附和。苟容：苟且求得容身。

称述往古，以厉主意，明见成败，微谏纳善，防灭其恶，绝原塞隙。

汉代董仲舒《春秋繁露·五行相生》对君主经常称颂和讲述往古的治政经验，以激励君主的思想，对朝政的成败利害能够看得清楚，背后向君主提出批评意见，采纳好的建议，帮助君主防止和消灭坏事，杜绝其根源，塞补其漏洞。称：称颂，赞许。厉：激励，勉励。微：暗暗地，悄悄地。原：同“源”。隙（xì）：同“隙”，裂缝，漏洞。

洽世御众，建立辅弼，诚在面从。

三国·魏曹操《求言令》治理国家，管理百姓，设置辅佐，应该力戒当面顺从。御：统御，管理。辅弼：辅佐君主的大臣。

入帷幄之中，参堂庙之上，不能为主尽规以谋社稷，君子所耻也。

《颜氏家训·诫兵》在军帐中谋事，朝廷上参政，不能尽心规劝君主，为国家出谋划策，这是君子认为耻辱的事情。帷幄：军帐。庙堂：宗庙和明堂，古代帝王祭祀、议事的地方，引申为朝廷。规：规劝，谏诤。社稷：土地神和谷神，后用作国家的代称。

知而不言，是不忠之臣；不知而言，乃不智之臣。

《南齐书·崔慧景附崔偃》了解事情的真相而保持沉默，不是忠心耿耿的臣属，不了解情况而随便乱说，是愚蠢的臣属。不智：不明智，愚蠢。

人臣事主，顺旨甚易，忤情尤难。

唐代吴兢《贞观政要·慎终》人臣侍奉君主，顺从旨意很容易，违抗情面很难，忤（Wù）：违反，抵触。

为人臣，当进思尽忠，退思补过，将顺其美，匡救其恶，所以共为治也。

唐代吴兢《贞观政要·君道》作为国家的重臣，应当是在朝则想着为国尽忠，退朝则想着为君补过，顺势助成国君的美德，纠正挽救国君的过错，以此来共同治理国家。将顺：顺势助成。

忠臣不和，和臣不忠，履正奉公，臣子之节；上下雷同，非陛下之福。

《资治通鉴·汉纪三十五》真正的忠臣不片面追求与君主的和睦协调，只知道与君主和睦协调的人就不是忠臣。坚持正确的原则，奉行国家大义，这才是作臣子的节操；上下之间不该相同而相同，对于你君主来说并不是好事。意谓忠臣要出以公心，坚持原则，不应该盲目顺从，随声附和。和：和睦，协调，这里有盲目顺从之意。履：实行，坚持。奉：奉行。雷同：指不该相同而相同，也指随声附和。福：指好事。

人君处崇高之地，大抵乐闻人过，而不乐闻于己过，务快己之心，而不务快民之心，贤者必欲匡而正之，扶而安之。

《元史·许衡列传》国君处在很高的位置，多数人喜听别人的过错，而不喜欢别人指出自己的过错，致力于使自己快乐的事，而不致力于使百姓快乐的事，贤臣一定要匡救和纠正他，扶持安定他。

君曰可臣亦以为可，君曰否臣亦以为否，非善政也。

《元史·列传四十五》君王说可以，大臣也就认为可以；君王说不可以，大臣也就说不可以，这不是好的政治局面。

士君子立身事主，既名知己，则当竭尽智谋，忠告善道。

明代方孝儒《豫让论》一个有节操有学问的人想立身朝廷，侍奉君主，既然称君主为知己，就应当竭尽自己的智慧能力，诚恳地劝告，善意地引导。名：称为，名为。道：同“导”，引导。

上以纠君德之愆，下以达万方之隐。

清代王夫之《读通鉴论》卷六对上，要纠正君主在德行上的过失；对下，要反映四面八方民众的隐情疾苦。愆（qi n）：过失。

视君之失，若疢疾之攻于心；视民之病，若水火之迫于肌。

清代王夫之《读通鉴论》卷十看到君主有过失，就象疾病攻心那样痛苦；看到百姓有毛病，就象水与火侵迫自己肌体那样难受。疢（chèn）：病。迫：侵迫。

持国是，规君过，述民情，达时变。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十五（大臣）操持国家大计，规谏君主的过失，如实报告民情，通达时势变化，国是：国家大计。述：报告。

天子之所是未必是，天子之所非未必非。

清代黄宗羲《明夷待访录·学校》皇帝认为正确的未必正确，皇帝认为错误的未必错误。

出而仕于君也，不以天下为事，则君之仆妾；以天下为事，则君之师友也。

清代黄宗羲《明夷待访录·原臣》出来跟着君主担任官职的人，如果不把国家和人民的事业作为自己的职责，那就是君主的奴仆妻妾；如果把国家和人民的事业作为自己的职责，那么就是君主的老师和朋友。

职责明确密切配合

王道一端，而臣道亦一端，所道则异，而所绳则一也。

《商君书·开塞》国君的职责和方法是一样，臣子的职责和方法又另是一样，他们的职责和工作方法虽然不同，但所遵循的原则是一样的。

至治之国，君若桴，臣若鼓，技若车，事若马。

《韩非子·功名》治理好的国家，国君好象鼓槌，大臣好象鼓，技能好象车，事情好象马。意思是君臣之间要互相配合。桴（fú）：鼓槌。

明主之道，一人不兼官，一官不兼事。

《韩非子·难一》贤明的君主采取的方法是，一个人不要同时兼任两种以上的官职，一个官员不要同时兼任两种以上的职事。强调职责分明，各专其职。

明君使事不相干，故莫讼；使士不兼官，故技长；使之不同功，故莫争。

《韩非子·用人》英明的君主能使天下的事情不互相侵犯，所以就没有争论；使天下的士臣不兼任官职，所以他们的技能有所长进；使天下的人不立同样的功劳，所以就没有争端。干：侵犯。

耳目鼻口不得擅行，必有所制。譬之若官职，不得擅为，必有所制。

《吕氏春秋·贵生》耳目鼻口不能随意独行，必须有所制约。这就象各种职官，不得随心所欲，必须要有所制约一样。制：制约。

善用人者，若蚘之足，众而不相害；若唇之与齿，坚柔相摩而不相败。

《淮南子·说林》善于用人之理，好比蚘虫的脚，虽然多，但是互相无侵害；又好比嘴唇与牙齿，一个坚硬一个柔软互相磨擦而不毁坏。喻领导音要善于使从事各种工作的人才互相配合。蚘（qi n）：一种多足之虫，古代有人认为是腐草变化而成。摩：通“磨”，磨擦，败：毁坏。

辐之入毂，各值共凿，不得相通，犹人臣各守其职，不得相干。

《淮南子·说林》车轮辐条插进车轮中心的圆木，是分别对着自己的榫眼的，它们之间互不相通，就好比群臣各守其职，不得相互干预。意谓官员之间分工要明确，以免互相掣肘、扯皮。辐（fú）：车轮的辐条。毂（g）：车轮中心的圆木，可以插轴的部分。值：面对，对着。凿：榫眼。干：干预。

力贵齐，智贵捷。

《淮南子·说山》用力贵在协调一致，用智贵在迅速敏捷。

弓矢不调，羿不能以必中，君臣乖心，则孙子不能从应敌。

《淮南子·兵略》弓与箭不相协调，即使象羿那样的神箭手也不一定能射中；君与臣不相协调，即使有孙子那样的军事家也不一定能应敌制胜。羿（yì）：传说夏代有穷国的君主，为神箭手。乖：违背，不协调。

贵少者易偿，职寡者易守，任轻者易劝；上操约省之分，下效易为之功，是从君臣弥久而不相厌。

《淮南子·主术》职责少容易完成，职务少容易尽职，任务轻容易做好而能受到勉励；上面掌握着简明扼要的分工，下面以容易达到的功绩来效力，所以君臣上下之间能够长久地很好合作而不会互相生厌。主张分工明确，任职单一，反对过多兼职，互相扯皮。偿：抵偿，引申为完成。守：保持，此处指尽职。劝：勉励，鼓励。操：掌握。约省：简明扼要。分：分工。易为：容易做到或达到。弥：长，久。

将相和调，则士务附；士务附，天下虽有变，即权不分。

《史记·酈生陆贾列传》将相和睦协调，那么人才就一定亲附；人才亲附，天下虽然有变乱，国家大权也不会被瓜分。务：务必，一定。

各死其事，事不逾矩。

汉代董仲舒《春秋繁露·五行相生》各司其职，各负其责，按制度办事，不超过界限。死：通“司”。逾：超过。矩：制度，界限。这里指各自的职责分工。

分职授政，以考功效。

《汉书·朱博传》分清职责，授以政事，以便考核其功绩。

若将吏相猜，士卒不服，忠谋不用，群下谤议，谗慝互生，虽有汤、武之智，而不能取胜于匹夫，况众之乎？

三国·蜀诸葛亮《将苑·人和》如果各级军官互相猜疑，士卒之间互不眼气，忠言和计谋不被采纳，下属随便毁谤议论，互相陷害攻击，即使有商汤和周武那样的才智，也不能战胜匹夫，何况是众人呢？慝（tè）：坏话，恶语。

机权多门，是纷乱之原也。

《三国志·魏书·夏侯玄传》政事权力如果同时属于许多部门，这就是造成纷争祸乱的根源。机：事务。门：部门。原：同“源”。

任一人则政专，任数人则相倚。政专则和谐，相依则违戾。

《后汉书·仲长统传》一种职事委任给一个人，政事就有专人负责；一种职事委任给几个人，他们就互相依赖推托。政事有专人负责则万事和谐，互相依赖推托工作就会失调。政专：政事有专人负责。倚：依赖，推托。违戾（lì）：违背正常情况，失调。戾，违背。

君如身，臣如手；君若号，臣如响；君设其本，臣操其末：君治其要，臣行其详：君操其柄，臣事其常。

唐代魏征等《群书治要·大体》君主如同身躯，臣僚如同手；君主好比是号，臣僚好比是它发出的声响；君主把握根本，臣僚掌握末梢；君主治理关键，臣僚履行具体事务；君主掌握大权，臣僚从事日常工作。设：设置，此处指把握。操：掌握。要：要领，关键。详：具体事务。柄：权柄。事：从事。常：日常工作。

上之使下犹心腹之运手足，根本之制支叶，下之事上犹手足之卫心腹，支叶之庇本根，然后能上下相保而国家治安。

《资治通鉴·周纪一》上级指挥下级就好象心脏运用手脚，树根树干掌握枝叶那样得心应手，下级为上级服务就象手脚庇护心脏，枝叶庇护树干树根那样自然顺和，如此才能上下互相保护，国家才能得到治理和安定。运，运用，运转。制：掌握，控制。支：同“枝”。事：奉事，为……服务。

君为元首，臣为股肱，明其一体相待而成也。

《资治通鉴·汉纪十九》君主是头颅，臣子是胳膊和腿。说明它们是一个整体，互相依赖，相辅相成。元首：头颅。股：大腿。肱（gōu）：手臂。待：依靠，依赖。

君者，表也；臣者，景也。表动则景随矣。

《资治通鉴·唐纪八》君主是日晷，臣子是影子。日晷移动，影子也就跟着移动。表：日晷（guí）。景，同“影”。

将不和，则师必覆。

清代王夫之《读通鉴论》卷十七将领之间不和，那么他们率领的军队必

遭覆灭。

臣之与君，名异而实同。

清代黄宗羲《明夷待访录·原臣》臣子与君主，名称不同，而实际是一样的（都是共治天下的）。意谓上下之间目标一致，应密切协作。

治天下犹曳大木然，前者唱邪，后者唱呼，君与臣共曳木之人也。

清代黄宗羲《明夷待访录·原臣》治理天下就好比一群人拖一很大木头，前面的人喊号子，后面的人应和，君主与臣子都同样是拖木头的人。喻君与臣是平等的合作关系。曳（yè）：拉，拖。唱：劳动时喊号子，邪、呼：旧时岁终驱除疫鬼时的呼喊之声，此处借用作劳动号子。

精官简政去冗除弊

将相分职，而各以官名举人，按名督实，选才考能，令实当其名，名当其实，则得举贤之道也。

《六韬·举贤》把将、相等文武官员分设置出来，然后根据各自职位的要求来举用人，按官名去求实，挑选人才，考核贤能，使官员的实际才能与官职名称两相符合，这就是真正得到了举贤任能的正确方法。督：责，求。当，符合。

罢无能，废无用，损不急之官，塞私门之请。

《战国策·秦策三》罢免无能之人，黜免出用之辈，减少不急需的官员，杜绝私人请托。损：减少。塞：杜绝。请：请托。

朝廷之吏，少者不毁也，多者不损也。

《商君书·靳令》朝廷官吏的员额，应该少的，不可增多；应该多的，不能减少，意即按职能需要，来配置官员的多少。毁：疑为“埤”，借为“埤”，增多。

吏多民烦，俗以之弊。

《三国志·吴书·步骞传》官吏过多而冗杂，老百姓就会烦扰不堪，社会风气也会因此而败坏。俗：社会风气。以：由于，因为。之：指上文“吏多民烦”。弊：败坏。

善为政者，欲除烦去苛，并官省职，为之以无为，事之以无事。

《后汉书·仲长统传》善于从事政治的人，都想除去繁琐，省并官职，致力于德政，不故意有所作为；使百姓无事，不故意兴事。烦、苛：都是繁琐的意思。无为：指施行德政，刑轻官简，不故意有所作为。无事：使百姓无事而宁，不故意兴事。

使官称事立，人称官置，无空树散位，繁进冗人。

《宋书·周朗传》使官员各称其职，办事卓有成效；人员与设置的官位相适应，没有凭空设置的闲散无用的位置，不频繁地进用一些超过工作需要的人员。立：建立，设立，此处指成功，有成效。称（chèn）：适应。冗（rǒng）：多余的，超过需要的。

官省，则善人易充，善人易充，则事无不理，官烦，则必杂不善之人，杂不善之人，则政必有得失。

《周书·苏绛传》官员精干，好人就便于充任，好人便于充任，那么国家大事就没有治理不好的；官员繁冗，就必然掺杂一些素质不好的人，掺杂了素质不好的人，国家政事就必定有得有失。省：少，精干。烦：繁多，繁冗。

官省则事省，事省则民清，官烦则事烦，事烦则民浊。

《周书·苏绛传》官员精干，事务就减少，事务减少，老百姓就清静安宁；官员繁冗，事务也就繁多，事务繁多，老百姓就混乱不安。浊：混浊不清，此处指混乱不安。

才寡于世而官多于朝，焉得不贤鄙共贯，清浊同官？

《晋书·王传附王彪之》整个国家没有多少人才，朝廷里的官员却超过了应有的编制。这怎么不使得有才干的人和能力低下的人一起处在管理国家的位置上，德行高尚和灵魂污浊的人共同在担任官职？意谓应精选有德有才的人做官。鄙：缺乏见识。共贯：并列。贯，穿钱的绳。

当须更并省官员，使得各当所任，则无为而治矣。

唐代吴兢《贞观政要·择官》必须改革、裁并、减省政府官员，使他们各自担起所负的职责。这样，执政者不用做多少事，就可以使国家太平了。更：变革。并：裁并。省：减省，减少。当：担当，胜任。无为而治：执政者用不着做多少事就可以治理好国家。

政治之本，惟在于审。量才授职，务省官员。

唐代吴兢《贞观政要·君臣鉴戒》要想使国家达到大治，最根本的一条就是对于官员的审察。衡量每个人的才能授予适当的职务，尽可能少设官员。致：达到。审：指对官员的审察。

若得其善者，虽少亦足矣。其不善者，纵多亦奚为？古人亦以官不其得才，比如画地作饼，不可食也。

唐代吴兢《贞观政要·择官》如果选到了好的人才，即使少也是够用了。那些无能之辈，再多又有什么用呢？古人也认为官员选不到贤才就好比在地上画饼，那是不可能充饥的。善者：指合格人才。奚(x)为：有什么用？奚，什么，哪里。

王者须为官而择人，不可造次即用。

唐代吴兢《贞观政要·择官》帝王应根据官职的需要选择合适人选，不可以仓促轻易任用。造次：仓促，轻易。

一官而数人居之，一事而数人治之。数人而居一官，则不竞其公而竞其私；数人而治一事，则任其功而不任其责。

宋代杨万里《冗官》一个官位安置几个人，一件事由几个人去管理。几个人担任一个职务，就不会争着去办公事而为私利奔忙；几个人去管理一件事，就会有功劳都写在自己帐上，有责任谁也不管。治：治理，管理。竞：争逐。任：担负，承担。

任官者，宁以事胜人，无人胜事。

宋代杨万里《冗官》下担任官吏的人，宁可事多人少，决不可人浮于事。胜：超过。无：通“毋”，不，不要。

官吏浮冗，最为天下之大患。

宋代毕仲游《试荫补人议》官吏繁多，人浮干事，这是国家最大的祸患。浮：人浮干事。冗：繁多。

天下有定官无限员，一冗也；天下厢军不任战而耗衣食，二冗也；僧道日益多而无定数，三冗也。三冗不去，不可为国。

《宋史·宋庠列传附宋祁》天下官位是有数额的，但多少人去当这个官没加以限制，这是一多；地方的厢军不打仗而浪费布匹、粮食，这是二多；和尚、道士一天天多起来而国家不加制止，这是三多。不把这三种多余的东西去掉，是不能把国家治理好的。厢军：亦称厢兵，宋代对诸州镇兵的称呼。

罢冗员，减浮费，戒豪侈。

《金史·陈规列传》清退多余的官员，减少不必要的费用，劝诫人们不要豪华奢侈。冗：繁多，多余。浮费：不必要的费用。

为官择人者治，为人择官者乱。

《新唐书·窦诞传》根据官职的需要选择合适的人才，那么国家就能兴旺；反之，为某些人的需要而因人设官，国家就要衰败。择；选择，挑选。

今官司猥多，虚费廩禄，苛才不周用，皆宜澄汰。

《资治通鉴·晋纪十九》如今官员和部门太多，白白浪费粮食俸禄。假

如有些才干不能胜任，就应该进行清洗。司：部门。猥（w i）：众多。廩（l n）：官方供给的粮食。周用：合用，胜任。澄汰：清洗。

官不在多，惟在得人。得其人，则一人可以兼数人之事；不得其人，虽丛数人，不如得一人也。

明代丘浚《正百官·定职官之品》官员不在数量多，只在于得到质量好的人。得到质量好的人，一个人可以兼做几个人的工作；得不到顶用的人，虽然聚集着几个人，也不如一个人顶用。丛：聚集。

官多民扰，供亿费烦。

明代张居正《张太岳集》上卷二一，《答湖广雷巡抚》官员过多，就会使百姓烦扰不安，而且供应和耗费也过于繁多。供亿：供应数量很大。亿。形容数目很大。

用之当，则一人能周数人之用；用之不当，则数人不能成一人之功。

明代庄元臣《叔苴子内篇》卷五用人得当，一个人就能顶数人的用处；用人不当，许多人也不能干成本来一个人就可以干成的事。周：合，顶。

爵冗名贱，欲望天下之安，必不可得之数也。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十四职爵冗滥，名位不值钱，想使天下安定，必定得不到，这是必然的。谓官职爵位多得不值钱，会影响天下安定。数：必然规律。

务本

领导并非全能万勿事必躬亲

元首丛脞哉，股肱惰哉，万事堕哉。

《书·皋陶谟》领袖只抓琐碎小事，下属和助手就跟着怠惰，因此所有的事都要荒废。元首：领袖。丛脞（cu）：指琐碎细小的事。

不自见故明，不自是故彰。

《老子·二十二章》不专靠自己的眼睛，所以才看得分明；不自以为是，所以才是非昭彰。自见：专靠自己的眼睛来观察。自是：自以为是。彰，昭彰，清楚。

若使君之智最贤，以一君而尽贍下则劳，劳则有倦，倦则衰，衰则复返于不贍之道也。

《慎子·民杂》即君主的智能是最聪慧的，以君主一个人的智慧来应付全部臣下就太辛劳，辛劳就会疲倦，疲倦就会衰弱，衰弱就会重新回到平常人智慧不够用的道路上去。若使：即使。贤：贤明，这里指聪明。贍（shàn），供给，供应。不贍，不够用，供给不上。

尽自治其事则事多，多昏则，昏则缓急俱植，不斡，则余力自失，见所不善而罚。

《管子·七臣七主》事事都自己处理则事务繁多，事多则昏愤，昏愤则无论事之缓急都被搁置了，如不觉悟，则余力将全部消耗，见到不善之事。只有滥施刑罚而已。植：同“置”，搁置。斡（w）：同“悟”，觉醒。

有道之君，正其德以莅民，而不言智能聪明。智能聪明者，下之职也：所从用智能聪明者，上之道也。

《管子·君臣上》懂得为君之道的君主，总是端正自己的道德来领导人民，而不是卖弄自己的智能和聪明。表现智能和聪明的，应当是臣下的职能；如何去使用臣下的智能聪明，才属于为君之道。莅（lì）：临。从上监视着，统治。

必知不言之言，无为之事，然后知道之纪。

《管子·心术上》必须清楚什么是不该由自己去说的话，什么是不用自己亲自去做的事，然后才懂得治国之道的要领。道：治国之道。纪：纲纪，要领。

独任之国，劳而多祸。

《管子·形势解》靠君主一个人来治理国家，必定自身劳累而遭祸患。任：担任，担负，引申为治理。

圣人非能通，知万物之要也。故其治国，举要以致万物，故寡教而多功。

《商君书·赏刑》圣人并不是能够通晓一切事物，而是能掌掌握万事万物的纲要。因此，他治理国家的办法，是抓住纲要来掌握一切事物，所以在教化上不费多少力气而功效却很大。通：通晓。要：纲要。致：取得，得到，引申为掌握。寡教：在教化上不费多少功夫。

圣人明君者，非能尽其万物也，知万物之要也。故其治国也，察要而已矣。

《商君书·农战》圣人和明君并非对万事都懂，只是知道万事的要领。他们治国，仅仅是掌握要领而已。尽：完全。要：要领。察：考察，掌握。

亲自贯日而治详，一日而曲辨之，虑与臣下争小察而褻偏能，自古及今，未有如此而不乱者也。

《荀子·君道》君主从早到晚处理各种具体事情，一天之内就想把各种事情都办完，他总想在一些小的问题上与臣下比精明，极力追求某一方面的才能（却忽略了全局的大事），从古到今，从来没有这样做而不混乱的。贯日：累日，从早到晚。治详：处理具体事务。曲：周到。一日而曲辨之：一日之内想把各种事情都办完。小察：表现在小事上的精明。綦（qí）：极，尽。綦偏能：追求某一方面的才能。

大有天下，小有一国。必自为之然后可，则劳苦耗頼莫甚焉；如是，则虽藏获不肯与天子易执业。以是县天下，一四海，何故必自为之？为之者，役夫之道也。

《荀子·王霸》大到治理整个天下，小到治理一个诸侯国，非要每一件事都由自己去做，那就没有比这更劳苦憔悴的了。如果是这样，那么即使是奴婢也不愿和君主互换位置。所以，治理天下，统一四海，何必每一件事都亲自做？什么事都亲自做，那是服劳役的人应该做的。頼（cuì）：同“瘁”。耗頼，劳累憔悴，臧获：奴婢。古代方言，骂奴曰臧，骂婢曰获。执业：交换地位。县：同“悬”，这里是治理的意思。一：统一。役夫：服劳役的人。

知者之知，固以多矣，有以守少，能无察乎！愚者之知，固以少矣，有以守多，能无狂乎！

《荀子·王霸》聪明的人本来知识很多，但他却只掌握治国的关键，管的事很少，这能不明察吗！愚蠢的人知识本来很少，但却整天忙于处理很多具体的事，掌握不住关键，这能不乱吗！知：前一个“知”通“智”，智者，聪明的人；后一个“知”指知识。守：把握，管理。固：本来。狂：乱。

自为谋而莫己若者亡。

《荀子·尧向》如果事事都自己谋划，而认为别人不如自己的，国家就要灭亡。自为谋：事事都自己谋划。莫己若者：不如自己的。

力不敌众，智不尽物。与其用一人，不如用一国。

《韩非子·八经》（领导者）一个人的力气，抵不过众人的力量；一个人的智慧，不能通晓一切事物。与其用一个人的智能，不如依靠全国的人才。敌：通“抵”。尽：全部。

人主以好暴示能，以好唱自奋，人臣以不争持位，以听从取容，是君代有司为有司也。

《吕氏春秋·任数》君主以好炫耀显示自己的才能，以好做先导来自夸，臣子就会以不劝谏君主来保持官职，以曲意听从来求得容身，这就是君主代替主管官吏当主管官吏。暴：显露，显示。唱：倡导。奋：矜夸。争：谏诤。有司：主管官吏。古代设官分职，职务各有专司，故称有司。

以其智强智，以其能强能，以其为强为，此处人臣之职也。处人臣之职，而欲元壅塞，虽舜不能为。

《吕氏春秋·分职》（糊涂的君主）硬凭着自己有限的智慧逞聪明，硬凭着自己有限的才能逞能干，硬凭着自己有限的作为做事情，这是使自己处于臣的位置上了。使自己处于人臣的位置上，又不想耳目闭塞，就连舜也办不到，强：逞强。

不知乘物，而自怙恃，夺其智能，多其教诏，而好自以，若此则百官恫忧。

《吕氏春秋·审分》不懂得利用别的人和物，而只知道仗恃自己的能力，夸耀自己的才智，教令下得很多，好凭自己的意图行事，这样，各级官吏就

会恐惧纷扰。乘：凭借，利用。怙（hù）恃：仗恃，倚仗。夺：当作“奋”，矜恃，矜夸。自以：自用，按自己的主观意图行事。恫：恐惧。

博于众辞，观于众物，说不急之言而以惑后进者，君子之所甚恶也。

汉代董仲舒《春秋繁露·重政》对于各种学说和知识都广泛涉猎，对各种大小事物都仔细观察，经常就一些不重要不急迫的事情发表指示，以显示自己的才能，迷惑那些水平不高的人，这是君子极为反对的做法。意即反对领导者事无巨细不抓大事。博：广泛涉猎。众辞：各种学说和知识。后进者：水平不高的人。恶：厌恶，反对。

百羊而群，使五尺童子荷箠而随之，欲东而东，欲西可西，使尧牵一羊，舜荷箠而随之，则不能前矣。

《列子·杨朱篇》百来只羊一大群，让五尺高的孩童提着鞭子跟在后面，要它们向东就向东，要他们朝西就朝西。如果让尧牵一只羊走在前面，让舜提着鞭子跟在后面，那就一步也走不了啦。说明人各有分工，领导者不应做，也做不好下级的事情。荷：提，拿。箠：“捶”的异体字，鞭子。

位高者事不可以烦，民众者教不可以苛。夫事碎难治也，法烦难行也。

《淮南子·泰族》职位高的领导者，他的工作不应该太繁琐具体；老百姓多的国家，对民众的教管不要过于严苛。高层领导事务过于琐碎就难以把国家治理好，法令过于烦苛就难以施行。烦：繁琐，琐碎。

君好智则倍时而任己，弃数而用虑，天下之物博而智浅，以浅澹博，未有能者也。独任其智，失必多矣。

《淮南子·说言》君主喜欢耍弄自己的聪明就会违背现实情况而只依靠自己一个人，抛弃正确的策略方法而只用自己的心计。天下的事物是广博的，而个人的智虑毕竟是浅薄的，用浅薄来应付广博，谁也没有这样的能力。只依靠自己的智慧，失误必然很多。倍：同“背”，违背。任：依靠。数：策略，方法。虑：心思，心计。澹：能“贍”，供给，此处指应付。

不正本而反自然，则人主逾劳，人臣逾逸。是犹代庖宰剥牲而为大匠斫也。

《淮南子·主术》执政者不去端正根本，返回应有状态，那么君主越劳累，臣子就越清闲，这好比君主代替厨师屠夫去杀牲剥肉，代替木匠去砍削木一样。反：同“返”。自然：此处指君臣分工的应有状态。逾：同“愈”。庖（páo）：厨师。宰：屠夫。斫（zhuó）：砍，削。

君人者不任能而好自为之，则智日困而自负其贵也，数穷于下则不能伸理；行堕于国，则不能专制；智不足以为治，威不足以行诛，则无以与下交也。

《淮南子·主术》做君主的不选贤任能，什么事都喜欢自己去干，那么他的智慧就会日益贫乏而且什么事情都要自己承担责任。在下级面前多次拿不出办法，就不能伸张治国的道理；在国人面前行事屡屡失误，就无法掌握控制全局；智慧不足以治国，威信不足以实行惩罚，那么君主也就无法与臣下合作了。能：贤能。困：贫乏，穷：无计可施的样子。堕：坏，毁坏，此处指失误。专制：集中掌握控制，诛：惩罚。交：合作。

一日万机，一人听断，虽复忧劳，安能尽善？

唐代吴兢《贞观政要·求谏》一天之中有无数的事情，只靠国君一人断处，即使再不辞劳苦，又哪里能都处理得很好呢？机：事物，政务。

谓群下不可信任，事皆自决，虽劳神苦形，未能尽于合理。朝臣既知上

意，亦复不敢直言，宰相已下，承受而已。

《旧唐书·高祖本纪》认为群臣们不可信任，大小事情都由皇帝一人决定，虽然弄得精神疲劳面容憔悴，也不能把事情办得合理。朝中百官既然知道皇上不信任他们，也就不敢直说，致使宰相以下文武百官，只能承旨照办而已。劳神：精神劳顿。苦形：面容憔悴。

以天下之广，岂可独断于一人之虑？

《旧唐书·高祖本纪》天下这样广大，岂能靠一个人的思考来独自决断所有事情呢？虑：思考。

从恪勤为公，以簿书为尊。銜能矜名，亲小劳，侵众官，窃取六职百役之事，听听于府庭，而遗其大者远者焉。所谓不通是道者也。

唐代柳宗元《梓人传》把恭谨劳苦当作公正，把处理公文当作最重要的事情，夸耀自己的能力，抬高自己的声誉，亲自处理琐碎的业务，侵犯各类官员的权利，窃取各种职务和差事，在大堂上与人争辩不休，却不考虑大事，不计划长远，这便是不通为相之道啊！恪(kè)：谨慎。簿书：公文。尊：贵，重要。銜(xuàn)矜(qín)：夸耀。六职：指古代官府的治、教、礼、政、刑、事六种职务。听听(yīnyīn)：同“断断”，争辩的样子。

小过必罚，而大纲不举，欲以一人之智，周天下之务，而不能与贤人共天职也。

宋代范祖禹《唐鉴》卷十一，《宣宗》对于部下小的过失都一一给予严厉惩罚，而对国家的大事却抓不起来；想要以一个人的智慧，把天下的事务都办好，这就不可能与贤能的人共同担负起治理天下的职责。周：周遍，遍及。天职：治理天下的职责。

以一人之聪明，而欲周天下之务，则君愈劳而臣逾惰，此治功所以不成也。

宋代范祖禹《唐鉴》卷第三，《太宗下》以皇帝一个人的聪明智慧，而想包揽办好天下的事务，这样下去，君主愈忙碌劳累，臣下却愈懒惰。这就是政绩之所以不能形成的原因。治功：治政的功绩，政绩。

君贵明，不贵察；臣贵正，不贵权。

宋代晁说之《晁氏客语》做君主的以明辩为贵，而不以洞察一切为贵；做臣子的以正直为贵，而不以善于权变为贵。意谓君主应当在大是大非问题上心明眼亮，不必事无巨细全部弄清；臣子应当心怀刚直，切忌见风使舵，胸无直节。

将专权则下归咎，将自善则下无功。

宋代许洞《虎铃经·出将》将领专权自恣，下属就会将一切责任归咎于他；将领自以为无所不能，下属就会劳而无功。自善：自以为是。

天下之大，兆民之众，事有万变，日有万机，人君以一身一心而酬酢之，欲言之无失，岂能易哉？

《元史·许衡列传》面对整个天下，亿万百姓，事有万变，日有万机的复杂情况，以君王一个人、一条心去应付，想要一句话也不说错，难道是容易办到的吗？酬酢(zuò)：应酬，应付。主人敬酒曰献，客人回敬曰酬，主人再答敬曰酢。私：个人的错误见解。

尽天下一切之权收之在上，而万几之广，固非一人所能操也。

清代顾炎武《日知录》卷九把天下的一切权力都集中在朝廷，而政事这么多，当然不是一个人所能掌握得了的。几：事务，政务。操：掌握。

人不己若，危亡之媒也。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十总以为别人不如自己，这是发生危亡的媒介。人不己若：总认为别人不如自己。

任百官之智用众人之力

文王罔攸兼于庶言，庶狱庶慎，惟有司之牧夫是训用违。庶狱庶慎，文王罔敢知于兹。

《书·立政》文王不去代替他的官员发布命令，对于处理司法方面的事情，管理臣民的事情，都是根据主管官员牧夫的意见而决定去取，文王对这些事情是不敢加以不适当的干预的。罔(w ng)：不。攸(y u)：所。兼：兼有，包办代替。庶：众。狱：狱讼，指司法案件。慎：通“绩”，庶绩，各种管理臣民的政务。牧夫：古代管民政的官员。之：与，和。训：顺。违：违背。罔敢知：不敢干预。

其勿误于庶狱，惟有司之牧夫。

《书·立政》不要自作主张，去干涉司法方面的事情，应让有关的官员去负责办理。误：自作主张。

乱主自智也，而不因圣人之虑；矜奋自功，而不因众人之力；专用己，而不听正谏。故事败而祸生。

《管子·形势解》昏君自恃聪明，而不能依靠有智慧的人谋划；自己逞能，而不依靠众人的力量；一意孤行，而不听正确的劝谏。所以事败而生祸。自智：自以为聪明。因：依靠，凭借。矜奋自功：企图依靠自己的力量建立功业。

不言智能，而朝事治，国患解，大臣之任也，不言于聪明，而善人举，奸伪诛，视听者众也。

《管子·君臣上》君主不宣扬自己的智慧能力，却能使朝中之事得治，国家之患得除，这是因为任用大臣的缘故。君主不表现自己的聪明，却能使善人得用，奸伪之人被诛，这是因为替国家进行监督的人众多的缘故。言：宣扬，表现。视听，监督，检查。

明主不用其智，而任圣人之智；不用其力，而任众人之力。故以圣人之智思虑者，无不知也；以众人之力起事者，无不成也。能自去而因天下之智力起，则身边而福多。

《管子·形势解》明主不用他的自己的智慧，而依靠圣人的智慧；不用他自己的力量，而依靠众人的力量。所以，用圣人的智慧思考问题，就没有不了解的事情；用众人的力量举事业，就没有不成功的事业。能做到个人放手而依靠天下人的智慧与力量推动国事，那就自身安逸而多得其福了。起：举办。自去：自己离开，放手于人。因：依靠。

圣人之治，不贵其独治，贵其能与众共治。

《尹文子·卷上》圣人治理天下，不贵在他能够靠自己的能力治理，而贵在能与众人共同治理。

助之视听者众，故与人谋事，先人得之；与人举事，先人成之。

《墨子·尚同下》帮助察看和倾听情况的人很多，所以和别人谋划事情，要比他们先考虑得成熟；和别人同时兴业举事，要比他们先成功。视听：察看和倾听情况。

非神也，夫能唯使人之耳目助己视听，使人之吻助己言谈，使人之心助己思虑，使人之股肱助己动作。

《墨子·尚同中》(天子)并不是神，只是他善于使别人的耳朵眼睛帮助自己看和听，使别人的嘴帮助自己说话，使别人的心帮助自己思考，使别

人的手足帮助自己行动。吻：口。股肱（g ōng）：手足。

所谓强者，天下胜；天下胜，是故合力。

《商君书·画策》所谓的强大的统治者，是说他能够战胜天下；能战胜天下，是因为聚集了众人的力量。天下胜：胜天下之意。合：聚集，集中。

十里断者，国弱；九里断者，国强。

《商君书·去强》一个事件发生，由十里之内的地方组织才能判明是非进行决断的，这样的国家就弱；由五里之内较小的地方组织就能决断的，国家就强。强调要提高基层组织的能力，把问题解决在下面。九里：应为五里。断：判断，决断。

家断则有余，故曰日治者王；官断则不足，故曰夜治者强；君断则乱，故曰宿治者削。

《商君书·说民》政事由民众在家里判断和执行，时间就有余，所以说当天就办好政事的国家就能统一天下。一切事都由官府办理决断，时间就不够，所以当天晚上能办好政事的国家还算强大。国家一切政事都由国君决断，就会忙乱不堪，所以说隔了一夜才办理政事的国家就必然削弱。日治：当天办好政事。夜治：

当天晚上办好政事。宿治：隔了一夜才办好政事。

其于百官之事、技艺之人也，不与之争能而致善用其功。

《荀子·君道》对于下属百官所从事的工作，以及各种有专长技术的人才，领导者不在这些具体技能方面与他们争高下，而是致力于如何把这些人的能力用好。致：致力于。功：功效，能力。

下君尽己之能，中君尽人之力，上君尽人之智。

《韩非子·八经》下等的君主独断自用，中等的君主能够调动群臣的力量，上等的君主能够集思广益，发挥群臣的智慧。

救火者，令吏挈壶瓮而走火则一人之用也，操鞭指麾而趣使人则制万夫。是以圣人不亲细民，明主不躬小事。

《韩非子·外储说右下》在救火时，如果只命令官吏一个人提壶担瓮去救火，他只能起一个人的作用。如果他操着鞭子挥着旗子驱使百姓去救火，他就可以指挥千万人。所以圣人不必去亲近每一个百姓，明主不亲自过问琐碎的事务。挈（qiè）：提着，提起。麾（hu）：指挥作战用的旗子。趣（cù）：通“促”，催促。制：掌握，控制，这里引申指挥。躬：亲自。

任力者故劳，任人者故逸。

《吕氏春秋·察贤》只知道使自己力气的人当然劳苦，善于使用人才的人当然安闲。任：任用，使用。

圣王不能二十官之事，然而使二十官尽其巧，毕其能，圣王在上故也。圣王之所不能也，所以能之也；所不知也，所以知之也。

《吕氏春秋·勿躬》圣贤的君王自己不能做二十位官员所做的事，但却能使二十位官员献出全部的技艺和才能，这是因为君王居上位的缘故。君王有所不能，因此才有所能；有所不知，因此才有所知。尽：全部用出。巧：技巧，技艺。毕：都，全部。

以众知无畏乎尧、舜矣。夫以众者，此君人之大宝也。

《吕氏春秋·用众》依靠众人的智慧就不怕赶不上尧、舜了。依靠众人，这是统治人民的根本啊！以：用，依靠。君人：统治人民。大宝：最宝贵的事物，引申为根本。

凡为善难，任善易。奚以知之？人与骥俱走，则人不胜骥矣；居于车上而任骥，则骥不胜人矣。

《吕氏春秋·审分》亲自把事做好很难，任用别人把事做好就容易。何以知道是这样的呢？人与千里马一起跑，那么人胜不过千里马；人坐在车上驾驭千里马，那么千里马就不能胜过人了。奚：什么，怎么。骥：千里马。任：使用，驾驭。

大圣无事，而千官尽能。此乃谓不教之教，无言之诏。

《吕氏春秋·君守》非常圣明的人虽不做事，可是能让所有的官吏把才能都使出来。这就叫做不进行教化的教化，不说话的指示。诏：诏令，指示。

因国以为身，因臣以为心。以臣言为声，以臣事为形。

汉代董仲舒《春秋繁露·保位权》执政者应该以国家作为自己的身，以臣属作为自己的心，自己有什么意图，可以通过臣属之口说出来，由臣属把它做出来。意谓领导者不要显示自己，而要充分发挥部下的作用，把国事治理好。形：形体。此句是说，通过臣下所做的事把自己的意图表现出来。

人生者，以天下之目视，以天下之耳听，以天下之智虑。

《淮南子·主术》君主要用天下人的眼睛来观察事物，用天下人的耳朵来听取情况，用天下人的智慧来考虑问题。意谓执政者要充分利用众人的力量和智慧，不要只相信和依靠自己。

积力之所举，无不胜也；而众智之所为，无不成也。

《淮南子·主术》集中大家的力量行动，没有不胜利的；集中大家的智慧做事，没有不成功的。积力：集中众人之力。举：行动。

用百人之所能，则得百人之力；举千人之所爱，则得千人之心。

《淮南子·缪称》采用一百个人的才能，就得到一百个人的力量，兴办一千个人所喜欢的事情，就得到一千个人的心。举：兴办，举办。

能用众力，则无敌于天下矣；能用众智，则无畏于圣人矣。

《三国志·吴书·孙权传》注引《江表传》能利用众人的力量，就会所向无敌；能充分发挥众人的智慧，就不怕赶不上圣人。

众力并，则万钧不足举也；群智用，则庶绩不足康也。

晋代葛洪《抱朴子·务正》众多的力量合并在一起，再重的东西也不难举起；充分发挥众多人才的智慧，各项事业的兴办便都不在话下。庶绩：各种事功、事业。康：褒扬，称颂。

圣人不言，而百姓亲、万邦宁者，何谓也？三公论道，六卿分职，张其教矣。是知君逸于上，臣劳于下，法乎天也。

宋代王禹偁《待漏院记》皇帝不说话，就使百姓亲睦、万邦安定，是什么原因呢？原因在于有中央政府的最高长官讨论研究治国之道，中央六部的长官各尽其职，发扬教化。所以能做到皇帝超凡脱俗安闲于上，大臣们尽职奔忙于下，取法于天道。三公：辅助国君掌握军政大权的高级职员，具体说法不一，有的说是太师、太保、太傅，有的说是大司马、大司徒、大司空。东汉以太尉、司徒、司空为三公。六卿：说法不一，一说天子有六军，六军主将称六卿，一说指周代的六官：冢宰、司徒、宗伯、司马、司寇、司空。张：张扬，宣扬。

因众者可以显立功，忘己者可以广得贤。

元代揭傒斯《与尚书右丞书》依靠众人的力量，可以建立显赫的功劳；不自恃自矜，可以得到众多贤才的支持。因：依靠。显：显赫，显著。忘己：

忘记自己，指不自恃自矜。广：多。

人君之于天下，不能以独治也。

清代顾炎武《日知录》卷六国君不能靠自己一个人的能力来独自治理天下。

孤举者难起，众行者易趋。

清代魏源《默觚·治篇八》独自一个高飞，难以飞起；许多人一块行走，则容易走得快。说明必须注重发挥众人的力量。孤举：单飞。举，起飞。趋：疾走，快步而行。

天下之大，非一人所能治，而争治之从群工。

清代黄宗羲《明夷待访录·原臣》天下这样大，不是君主一个人所能治理的，所以要委派百官群臣分工治理。群工：群臣，百官。

劳于论人逸于治事

知善，人君也，身善，人役也。君身善，则不公矣。

《管子·君臣上》知人善任的是人君，事必躬亲的是被人使役的人。君主也事必躬亲，处理事情就难以公正全面了。身善：自己做好具体事务。公：公正全面。

选贤论材，而待之以法。举而得其人，坐而收，其福不可胜收也。官不胜任，奔走而奉，其败事不可胜救也。

《管子·君臣上》选拔贤良，评论人才，并且要依照法度来对待使用他们。如果举用人材正确得当，就可以坐而治国，好处是不可尽收的。如果官吏不能胜任，即使他们竭力奔走事奉君主，所败坏的事情也是难以补救的。坐而收：端坐堂上而收到治国之效。奉：事奉。

善为君者，劳于论人而佚于治官，不能为君者，伤形费神，愁心劳意；然国逾危，身逾辱。

《墨子·所染》善于当国君的，在选用人才上下功夫，而在治理具体政务方面则比较超脱。不善于当国君的，损伤身体，耗费精力，心神愁苦，意志劳顿，反而使国家越加危险，自身越加受辱。论：研究，此处指考察选用。佚：通“逸”，安闲，超脱。形：身体。逾：同“愈”。

君明则乐官，不明则乐音。

《战国策·魏策一》国君如果是明智的，在音乐方面他就只管任用负责的官员，只有不明智的国君才去细致地研究音乐。

主道知人，臣道知事。故舜之治天下，不以事诏而万物成。

《荀子·大略》君主的职责在于掌握用人，臣子的职责就在于治理事务。所以舜治理天下，不在每一件事情上都去发布命令，然而所有的事情都办成功了。知：掌管，治理。诏：命令。

人主者，以官人为能者也；匹夫者，以自能为能者也。

《荀子·王霸》当君主的，以设官分职善于用人为能事，而独夫则以自己亲自去干为能事。官人：委官用人。匹夫：独夫。

吏者，民之本纲者也，故圣人治吏不治民。

《韩非子·外储说右下》官吏是树干和鱼网的纲绳（百姓好比是树叶和鱼网的孔眼），圣人只要用好官吏就行了，不必直接去治理百姓。本：树干。纲：提网的大绳。

治国之难在于知贤而不在自贤。

《列子·说符篇》治理国家难就难在识别和任用贤才，而不在于恃仗个人的贤能。自贤：自以为贤。

将能而君不御者胜。

《孙子·谋攻篇》所委派的将领如果称职，君主对其事就不要进行牵制和干预，这样才能取胜。御：控制，此处指牵制和干预。

明君之道，使智者尽其虑，而君因以断事，故君不穷于智；贤者敕其材，君因而任之，故君不穷于能。

《韩非子·主道》明智君主的为政之道是，使有智慧的人充分发挥他们的谋略，而君主依靠他们来决断政事，所以君主的智慧永无穷尽；使贤能的人充分施展他们的才干，君主依靠并任用他们，所以君主的才能永无穷尽。穷：穷尽。敕（chì）：通“饬”，整顿，整治，引申为施展。

贤主劳于求贤，而佚于治事。

《吕氏春秋·士节》贤明的君主把精力用在求贤用人上，而对治理具体的政事则采取超脱的态度。佚：同“逸”，安闲，超脱。

君者固元任，而以职受任。工拙，下也；赏罚，法也；君奚事哉？

《吕氏春秋·分职》做君主的人，本来在具体事务方面就没有什么职责，而是要根据臣下的职位委派他们的职责。事情做得好坏，由臣下负责；该赏该罚，由法律规定，君主哪里用得着亲自做事呢？无任：没有具体事务方面的职责。受：通“授”，授予，委派。工：巧、好。拙：差，坏。奚（xī）：什么，哪里。

君人者勤于求贤而逸于得人。

汉代王褒《圣主得贤臣颂》君王在物色人才时要辛苦勤奋，而在得到贤人之后就超脱安逸了。

位愈尊而身逾佚，身逾大事逾少。譬次张琴，小弦虽急，大弦必缓。

《淮南子·说言》职位愈尊贵，身心就愈安闲；身上担负的职务越大，直接去做的事情就越少。这好比给琴上弦，小弦虽然可以紧一些，但大弦必须松缓。佚：通“逸”，安闲。譬次：比如，好比。张琴：给琴上弦。急：紧。

劳聪明于求人，获安逸于任使。

三国·魏刘劭《人物志·序》使耳朵和眼睛辛苦一些，用来访求人才；一旦得到人才，使他们得以信任和使用，自己就得到安逸超脱了。聪：听力好。明：视力好。

工人无为于刻木，而有为于用斧；主上无为于亲事，而有为于用臣。

晋代郭象《庄子注·天道注》伐木工人在雕刻木头方面是无所作为的，而在用斧子砍树方面应该大有作为；君主在亲自做事方面可以无所作为，但在使用臣下方面却应大有作为。主张君主的主要责任是用人，而不是亲自做事。无为：无所作为。有为：有所作为。亲事：亲自做事。

君道知臣，臣术知事。

唐代李筌《太白阴经·鉴才篇》作君主的道理，就是了解臣子，作臣子的本事就是熟知具体的事情。

居上位，流德泽于百姓者，何所劳乎？劳于择贤得其人措上，居天下皆化之焉而已矣。

唐代李翱《李文公集》卷七身居上位，使政德恩泽施于百姓的人，他们的辛劳是什么呢？他们的辛劳不过表现在选拔贤能，得到这样的人才就给予合理安置，使天下的人都受到他们的教化影响而已。意谓高明的执政者应把主要精力放在选才用人上。措：设置，安置。化：教化影响。

劳于求才，逸于任贤。

唐代魏征《群书治要·尚书》在访求贤才的时候要多花些工夫，费些气力，到了用人执事的时候，自己就轻松安闲了。劳：勤苦。逸：安闲。

君功见于选将，将功见于理兵。

唐代白居易《选将帅之方》君主的功绩表现在挑选将帅上面，将帅的功绩表现在治理军队上面。见：表现。

苟慎选天下贤才而委任之。有功则赏，有罪则刑，选用以公，赏刑以信，则谁不尽力，何求不获哉。故明主劳於求人，而逸于任人。

宋代范祖禹《唐鉴》卷第九，《宪宗》如能谨慎地选拔天下贤能，进行

委任，他们有功即给予奖赏，有罪即加之予刑罚，选用人才出以公心；赏罚讲求公平信用，那么有惟不尽心尽力，有什么要求不能达到呢？所以明智的君主把功夫下在选拔人才上，而用起人来则比较超脱。获：得到，达到。

君逸于上，臣劳于下。

宋代王禹偁《待漏院记》君主超脱安闲于上，臣子奔波操劳于下。

中书之务不胜其烦，然则大要，在于用人立法而已矣。近而譬之，发之在首，不以手理而以栉理；食之在器，不以手取而以匕取，手虽不能，而用栉与匕，是即手之为也。上之用人，何从异此？

《元史·许衡传》中书省的事务是够繁巨的了，然而关键在于用人立法这两件事。打个比方说，对于脑袋上的头发，我们不用手理而用梳子梳；肉食放在器皿里，我们不用手拿而用刀子去取。虽然没直接用手，而用了梳子和刀子，实际上是手在使用它们。居上位的人使用官吏，和这有什么两样呢？中书：官名，即元代中书省长官中书令，总领百官，相当于宰相。栉（zhì）：梳子。

职责百分工上下不相侵

为人君者，下及官中之事，则有司不任；为人臣者，上共专于上，则人主失威。

《管子·君臣上》做人君的，如果向下干预官吏职责之内的事务，则主管官吏无法负责；做人臣的，如果向上分夺君主的权柄，君主就失去了权威。上：第一个“上”谓向上，第二个“上”指君主。共专：共掌，指分夺君主之权。

为人君者，修官上之道，而不言其中；为人臣者，比官中之事，而不言其外。

《管子·君臣上》做人君的，要讲求使用管理众官的方法，而不要干预众官职责以内的事务；做人臣的，要处理职责以内的事情，而不要干预到职责之外去。修：研究，讲求。官上：百官之上，指管理百官。比：通“毖”，操劳。

兼而一之，人君之道也；分而职之，人臣之事也。

《管子·君臣上》统一规划全局，是君主的职能；分管各项职责，是君臣的事。兼：统管。一：统一。

主行臣道则乱，臣行主道则危。故上下无分，君臣共道，乱之本也。

《管子·明法解》君主履行臣子的职能则陷于混乱，臣子履行君主的职权则濒于危亡。所以上下没有分别，君主与臣下的职权混同，是乱国的根源。道：这里指职责、职能。

上离其道，下失其事。毋代马走，使尽其力；

毋代鸟飞，使弊其羽翼。

《管子·心术上》在上位的脱离了轨道，居下位的官员就荒怠职事。不要代替马去跑，让它自尽其力；不要代替鸟去飞，让它充分使用其羽翼。弊：通“毕”，尽，充分。

劳主：不明分职，上下相干，臣主同则。

《管子·七臣七主》所谓烦劳的君主，就是职务分工不明确，君主与臣下互相干扰，臣下与君主责权不清。则：准则，此处指职责。

君子思不出其位。

《论语·宪问》君子思虑的问题不超出他的职务范围。

在上不犯下。

《晏子春秋·内篇问上》上级官员不干涉下级官员的职权。犯：干涉。

代大匠业斤，希有不伤其手指矣。

《老子·七十四章》代替木匠砍木头，很少有不砍伤自己的手的。说明领导者与下级要职责分明，不要包揽下级的事务。业斤（zhuó）：用斧子砍木头。希：少。

人之百事，如耳目鼻口之不可以相借官也；故职分而民不慢，次定而序不乱。

《荀子·君道》人们做一切事情，都各有分工，就象耳朵、眼睛、鼻子、嘴巴的作用不同，不可以相互借用一样。所以，职位明确了人们就不再怠慢，等级名分确定了次序就不再乱。官：器官。慢：怠慢。

贪于政者，不能分人以事。

《墨子·尚贤中》贪心于独揽大权的人，不会把事情分给别人做。

国有大任，焉得专之？且侵官，冒也；失官，慢也；离局，奸也。

《左传》成公十六年国家托付给了你重大任务，怎么可以自作主张、乱管闲事呢？再说，侵犯了别人的职权是冒功，放弃了自己的职责是渎职，离开了本身的岗位是藐视纪律。专：自作主张。此处与上下文联系，也有乱管闲事之意。侵官：侵犯别的官员的职权。冒：冒功。失官：放弃责任。慢：怠惰，引申为渎职。局：岗位。奸：不忠，指不忠于职守，藐视纪律。

有道之主，因而不为，贵而不诏，去想去意，静虚以待，不伐之言，不夺之事，督名审实，官使自司。

《吕氏春秋·知度》掌握治国之道的君主，依靠臣子做事，自己却不亲自做。要求臣子做事有成效，自己却不乱发指示。去掉想象，去掉猜度，安静地等待。不代替臣子讲话，不抢夺臣子做的事情做。审查名分和实际，官府之事让臣子自己管理。因：凭借，依靠。为：做。责：责成，要求。诏：诏令，命令。意：主观臆想，猜度。伐：当为“代”字之误。督：督查，审查。司：负责，管理。

有道之主，其所以使群臣者亦有辔。其辔何如？正名审分，是治之辔已。

《吕氏春秋·审分》掌握治国之道的君主，他之所以能役使群臣，是因为他也有“缰绳”。这个“缰绳”是什么呢？辨正百官的名位，察明他们的职分，这就是治理臣子们的“缰绳”。辔（pèi）：驾驭牲口用的缰绳。

人主好治人官之事，则是与骥俱走也，必多所不及矣。

《吕氏春秋·审分》君主喜欢处理官吏职权范围内的事，就等于是在车夫与千里马一块跑，一定在很多方面都赶不上。人官：官吏。

今以众地者，公作则迟，有所匿其力也；分地则速，天所匿迟也。主亦有地，臣主同地，则臣有所匿其邪矣，主无所避其累矣。

《吕氏春秋·审分》现在用许多人耕种土地，共同耕作就缓慢，就是因为人们有办法藏匿自己的力气（偷懒）；分开耕作就迅速，这是因为人们无法偷懒，无法慢腾腾地干活，君主治理国家也象种地一样，臣子和君主职责不清，都干一样的活，臣子就有办法背地里投机取巧，君主就无法避开累了。迟：缓慢，慢腾腾地。邪：私。累：受累，劳累。

李子曰：“非狗则不得兔，兔化而狗，则不为兔。”人君而好为人官，有似于此。其臣蔽之，人时禁之；君自蔽，则莫之敢禁。夫自为人官，自蔽之精者也。

《吕氏春秋·勿躬》李悝说：“没有狗就不能捕获兔，但兔如果变成了狗，那就无兔可捕了”。君主如果喜欢做臣子该做的事，就与此相似了。臣子蒙蔽君主。别人还能不断加以制止；君主自己蒙蔽自己，那就没有人敢于制止了。君主自己做臣子该做的事，就是最严重的自己蒙蔽自己的行为。李子：李悝，战国初期法家代表人物之一，曾任魏文侯相。时：不时，不断。精：甚。

君臣异道则治，同道则乱，各得其宜，处其当，则上下有以相使也。

《淮南子·主术》君主与臣下之间在职责和工作方法上不同，国家才能治理得好；如果相同，国家就乱了。上下级应当各自做好应当做的工作。各自居于自己应当处的位置，这样上下才能协调，发挥好各自的作用。主张上下级之间要职责分明，权限清楚，各处其位，各尽其职。道：此处指职责和工作方法。有以相使：相互配合，发挥各自作用。

君人者释所守而与臣下争事，则有司以无为持位，守职者以从君取容，

是以人臣藏智而弗用，反以事转任其上矣。

《淮南子·主术》做君主的扔下自己职责内的事不干而与臣下抢事干，那么官吏便以碌碌无为来保持职位，尽责守职者也以顺从来求得君主的欢欣。这样，群臣便都把智慧藏起来而不为君主所用，而且反过来把自己份内的事情转嫁给上级。释：扔掉。转任：转稼给……承担。

终日问之，彼不知其所对；终日夺之，彼不知其所出。

汉代董仲舒《春秋繁露·立元神》上级领导整天事无巨细，什么都过问，下级就不知道怎样答对才好；整天侵夺下级的职权，替他们做事，下级就不知道怎么做才好。谓上级不要对下级的工作侵夺干涉太多，以致弄得他们无所适从。出：拿出，产生。此句指下级拿不出适应上级的办法，手足无措。

主代臣事，则非主矣；臣秉主用，则非臣矣。故各司其任，则上下咸得。

晋代郭象《庄子注·天道注》君主代替臣下做事，就不是君主了；臣下的权力被君主所用，就不是臣下了。所以君臣各司其职，上下都各得其所。秉：权柄，权力。咸：全，都。

不炫能，不矜名，不亲小劳，不侵众官。日与天下之英才，讨论其大经。犹梓人之善运众工而不伐艺也。

唐代柳宗元《梓人传》不显示自己的才能，不抬高自己的名声，不亲自去干各种琐碎的事务，不侵犯各类官员的权利，每天跟天下杰出的人才一起讨论管理国家的大政方针。这就好象建筑师善于指挥各种工匠而不夸耀自己的手艺一样。炫(xuàn)、伐：夸耀。

君行臣职则丛脞矣；臣不任君之事则隋矣。

宋代范祖禹《唐鉴》卷第二，《太宗上》如果君主去做臣子职责范围内的事，那就是忙于烦琐小事了；臣子如果不认真担负君主委任的事，那就是懒惰了。丛脞(cu)：烦琐小事。隋：“惰”之误。

师之道在择人而委任之，不可以牵制也。而人君常欲权出于己，或不欲功归于人，将在外，而以君命制之兵，从中御，未有能成功者也。

宋代范祖禹《唐鉴》卷第七，《德宗中》君主对待军队的要领在于选择得力的人委任他为将帅，而不能从中进行牵制。但做君主的却常常习惯于把指挥军队的权力掌握在自己手里，或者不想把功劳归于别人，将领在外率兵打仗，君主却自己发布命令指挥他的军队，从中进行干预，这样做从来没有能成功的。师：军队。御：控制，干预。

上不可伐其下，下不可勤其上。若为上而行有司之事，岂独治天下不可为也，一县亦不可为也；奚独一县也，一家亦不可为也。

宋代范祖禹《唐鉴》卷第九，《宪宗》上级不要干涉下级职责内的事务，下级不要辛苦到上级职权范围之内。如果上级领导代替下级主管部门做事，岂只天下治理不好，就连一县也不行；岂只一县，就连一个家庭这样做也不行。伐：干涉。

为治有体，上下不可相侵。

《资治通鉴·魏纪二》治理国家有一定的规则、秩序，上下职责不能互相侵犯。体：规则，秩序。

庶务委于下，而柄归于上。

宋代范仲淹《范文正公集》卷五，《推委臣下论》具体事务交给下面的官吏去办，而权柄要掌握在上级手中。庶务，具体政务。柄：权柄。

与其位，勿夺其职；任以事，勿间以言。

宋代陈亮《陈亮集》卷二，《论执要之道》既然授予人官位，就不要去侵夺他的职责；既然把任务交给他完成，你就不必从中多嘴，进行干涉。间，插手，干涉。

操其要于上分其详于下

无为着帝，为而无以为者王。

《管子·乘马》能做到无为而治的，可成帝业；为政而不为政务所累，显得无可操劳的，可成王业。为：为政，或操劳政事。无以为：显得无可操劳。

人有不为也，而后可以有为。

《孟子·离娄章句下》人只有对某些事舍弃不干，然后才可以有所作为。主好要，则百事详，主好详，则百事荒。

《荀子·王霸》君主治国如果喜好的是抓关键、要领，那么各种事情都会办理得很详备；如果他喜欢事无巨细，什么事都详细过问，那么许多重要的事业就会荒废。要：关键，要领。

守至约而详，事至佚而功。

《荀子·王霸》所主管的事虽极其简要却能把事情办得非常周详，做起事来虽极其安逸却十分有成效。说明掌权者要善于抓关键要害，取得事半功倍的效果。守：主管。至，极其，最。约：简要。佚：同“逸”。

大巧在所不为，大智在所不虑。

《荀子·天论》最能干的人在于他不去做那些他不能做和不应做的事情；最聪明的人在于他不考虑那些不能考虑和不应考虑的事情。大巧：最能干的人。大智：最聪明的人。

无用之辩，不急之察，弃而不治。

《荀子·天论》没有用的辩说，不切需要的考察，应当抛弃不要。强调要善于精简事务。

佚而治，约而详，不烦而功，治之至也。

《荀子·强国》安闲却又把国家治理得很好，办事很简要又很周到，不劳烦而又很有成效，这是最高明的治国方法。烦：劳累。

总天下之要，治海内之众，若使一人。故操弥约而事弥大。

《荀子·不苟》掌握了治理天下的要领，那么治理起国内百姓来，就象支配一个人一样容易。所以说，把握的原则愈简要，所处理的事情越多。强调领导者要抓关键，抓大事。总：总括，掌握。操：把握。弥：越，更加。

将治大者不治细，成大功者不成小。

《列子·杨朱篇》将要治理大事的人不治理小事，成就大功的人不成就小功。意思是为了成就大事业，可以不必拘泥于琐碎小事。

处大官者，不欲小察，不欲小智，故曰：大匠不斫，大庖不豆。

《吕氏春秋·贵公》居于高职位的人，不应该在小的地方花费精力，不应该玩弄小聪明。所以说，手艺高超的木匠不去亲自动手砍削，高级的厨师不去亲自排列食器。斫（zhuó）：砍、削。庖（páo）：厨师。豆（dòu）：古代一种盛食物的器皿，形似高脚盘。

大明不小事，假乃理事也。

《吕氏春秋·审分》特别明智的领导者不做小事，大事才去做。大明：特别明智。假：大。

天下之贤主，岂必若形愁虑哉！执其要而已矣。

《吕氏春秋·察贤》天下贤明的君主哪里必定要劳身费心呢，掌握治国要领就行了。苦形：面容憔悴。愁虑：苦苦思考。

执一而应万，握要而治详，谓之术。

《淮南子·人间》掌握一个根本思想而应付成千上万的事情，把握大的要领从而使具体事务都得到治理，这就是正确的领导方法。执：掌握。一：一个根本思想。应：应付，适应。详：具体。

治大者不可以烦，烦则乱。

汉代桓宽《盐铁论·刺复》从事国家大事治理的人，不可陷入烦琐事务，否则就会把事情搞乱。

为人主者，以无为为道，以不私为宝。

汉代董仲舒《春秋繁露·离合根》作为君主，要以不做具体事为治政之道，以不谋私利为治国之宝。

制国以分人，立政以分事。

《后汉书·仲长统传》掌握国家大权者要把责任分给大家承担，设立政体要把事情分给众人做。制：掌握。

宽於大事，急於小罪，临时责怒，未免爱憎之心，不可以为政。

唐代吴兢《贞观政要·君臣鉴戒》对于大事很疏忽，对小的差错又很计较，动辄发怒，没有消除个人爱憎上的偏见，那是不能治理好朝政的。宽：宽疏，疏忽。急：急于处理，很注意。临时：遇到不合心意之时。

任吏以职，但总大体。

《资治通鉴·汉纪三十五》让被任用的官吏独立负责地工作，而自己只总揽大纲，但：只，仅。大体：大纲。大事。

君不可从不逸也，所治者大，所司者要也；臣不可以不劳也，所治者寡，所职者详也。

宋代范祖禹《唐鉴》卷第二，《太宗上》君主不能不超脱安闲一些，因为他所要解决的都是大事，他所负责的都是要害关键问题；臣子不能不忙碌劳累一些，因为他们所管的事情虽少，所负责的都是具体事务。司、职：负责。

明于大而暗于小。

宋代苏洵《高祖》对大处应清楚明瞭，对小事不可过分注意。暗：不明显，不注意。

详其小，必废其大。

宋代苏辙《宇文融》如果对小的事情详加关心，必然对大的事情荒废疏忽。

操其要于上，而分其详于下。

宋代陈亮《陈亮集》卷二，《论执要之道》在上面掌握关键和原则，而把具体事务分给下面去做。

得操要之实，而鉴好详之弊。

宋代陈亮《陈亮集》卷二，《论执要之道》把关键和原则确实掌握起来，而以乐于干具体事务的坏处作为鉴戒。

详于小而略于大，怒湍之水，不可以行巨舟。

清代王夫之《读通鉴论》卷八对于小事过问很详细，对于大事却忽略了。就好比湍急的小河水不能行大船一样。说明劳神于小事干不了大事业。怒湍：湍急。

相臣执体要，佐天子以用人修法而天下宁，况天子乎？

清代王夫之《读通鉴论》卷十五宰相这样的大臣掌握的都是总体的、主

要的事情，帮助天子用人、修订法度，使天下太平，何况天子呢？强调天子、宰相要抓大的、主要的事情。

持其大纲，疏其节目，为政之上术也。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十四掌握住大的纲要，对于末节细目可以粗疏一些，这是从事政事的最高明的办法。上：最好的，最高明的。术：办法。

人才

治国之道务在举贤

一人有庆，兆民赖之。

《书·吕刑》一个人办了好事，亿万臣民便会得到幸福。说明人才的巨大作用。庆：善，好事。兆民：万民。赖：利，好处，幸福。

海不辞水，故能成其大；山不辞土石，故能成其高；明主不厌人，故能成其众。

《管子·形势解》海不推辞水，所以能够成为大海；山不推辞土石，所以能成为高山；明君不厌恶人才，所以能实现人才众多。辞：推辞，不接受。

争天下者，必先争人。明大数者，得人；审小计者，失人。

《管子·霸言》争夺天下的，必须先争夺人才。懂得大道理的得到人才，只打小算盘的失去人才。大数：大道理。数，规律。小计：小计谋，小算盘。

济济多士，殷民化之。

《管子·形势》（西周）人才济济，殷朝的遗民也会被感化。

舜有天下，选于众，举皋陶，不仁者远矣。汤有天下，选于众，举伊尹，不仁者远矣。

《论语·颜渊》舜有了天下，在众人中选拔人才，选用了皋陶，那些不仁的人就远离了。汤有了天下，在众人中选拔人才，选用了伊尹，那些不仁的人就远离了。皋（g o）陶：传说是舜时的贤臣。伊尹：商汤的宰相，曾辅佐汤灭夏灭商。

尚贤者，政之本也。

《墨子·尚贤上》崇尚贤能之人，是治政的根本。

士贵耳，王者不贵。

《战国策·齐策四》人才是高贵的，而君主则不是高贵的。

不信仁贤则国空虚，无礼义则上下乱。

《孟子·尽心章句下》不信任仁德有才干的人，国家就显得空虚无人；国家没有礼义，上下关系便要混乱。

隆礼尊贤而王，重法爱民而霸。

《荀子·天论》尊尚礼义，敬重贤人，可以称王于天下；重视法制，爱护人民，可以称霸于诸侯。隆：尊尚。

君人者不可从不慎取巨，匹夫不可从不慎取友。

《荀子·大略》当君主的不能不谨慎地选择大臣，作为一般个人而言，不能不谨慎地选择朋友。匹夫：平民，一般人。

明主急得其人，而暗主急得其势。

《荀子·君道》贤明的君主急于得到人才，而昏庸的君主急于得到权势。暗（àn）：昏昧，昏庸。

英雄者，国之干；庶民者，国之本。得其干，收其本，则政行而无怨。

《黄石公三略·上略》英才是国家的骨干，民众是国家的根本。获得了骨干，掌握了根本。政令就会顺利执行，民众就没有怨言，英雄：识见、才能或作为非凡的人，即英才。收：掌握。

名不徒立，功不自成，国不虚存，必有贤者。

《吕氏春秋·谨听》名声不会凭白无故而来，功业不会自然而然地建成，国家不会凭空存在，一定要有贤能之人才行，徒：无缘无故。虚：凭空。

地从而于城，城从而于民，民从而于贤。故贤主得贤者而民得，民得而城得，

城得而地得。

《吕氏春秋·先识》土地的归属取决于城邑的归属，城邑的归属取决于人民的归属，人民的归属取决于贤人的归属。所以贤明的君主得到贤人辅佐，人民自然就得到了；得到人民，城邑自然就得到了；得到城邑，土地自然就得到了。从：跟从，此处指归属。

乱世之民，嗛然，未见贤者也；见贤人，则往不可止。

《吕氏春秋·首时》混乱世道的人民，默然无声，是因为他们没有见到贤人。如果见到贤人，他们就会去投奔，其势不可遏止。嗛（mò）然：安静，沉默不语。往：投奔，归附。

以所任贤，谓之主尊国安；所任非其人，谓之主卑国危，万世必然，无所疑也。

汉代董仲舒《春秋繁露·精华》根据一个国家能够采用贤人，就知道这个国家一定是君主受尊崇，社会得安定；所任用的不是那样的贤人，就可以断定这个国家君主不受尊崇，社会不安定。这是世世代代的必然规律，没有什么可怀疑的。卑：卑下，不受尊崇。

俗贤者昌，失贤则亡。自古及今，未有不然者也。

汉代韩婴《韩诗外传》卷五得到贤人，国家就会昌盛；失掉贤人，国家就会衰亡。从古到今，没有不是这样的。

游江海者，托于船；致远道者，托于乘；欲霸王者，托于贤。

汉代刘向《说苑·尊贤》游大江海的人，靠的是坐船；到达远地方的人，靠的是骑马；要称霸天下的人，靠的是有才能的人，托：依托，依靠。

治世不得真贤，譬犹治疾不得真药也。

汉代王符《潜夫论·思贤》治理国家却得不到真正的贤能，就好比治病得不到对症的好药一样，是不会有效果的。譬犹：好比，比如。

尧虽贤，兴事业不成，得禹而九州宁。且欲兴圣统，唯在择任将相哉！

《史记·匈奴列传》唐尧虽然贤能，但光靠自己来建立功业就不能成功，得到夏禹的辅佐，九州才得安宁。况且今天想要复兴圣王的统绪，只有十分重视将相的选用。统：统绪，纲领。

世必有非常之人，然后有非常之事，有非常之事，然后有非常之功。

《史记·司马相如传》世上必定有不同寻常的人才，然后才能做出不同寻常的事情；有了不同寻常的事情，然后才有不同寻常的功业。非常：不同寻常。

治国之道，务在举贤，若夫国危不治，民不安居，此失贤之过也。

三国·蜀诸葛亮《便宜十六策》治理国家的根本大计，在致力于选拔有才能的人。如果国家的政局动乱而得不到治理，民众不能安居乐业，这乃是失掉贤能人才所造成的过失。务：从事；致力。

治国家者，先择佐而后定民。大臣构屋，必大材为栋梁，小材为榱椽，苟有所中，尺寸之木无弃也。

晋代傅玄《傅子·授职》治理国家的人，必须先选择辅佐之才然后安定民众。这就好比大工匠构筑房屋，一定是把大材做为栋梁，把小材做为椽子，倘若有椽得上的地方，一尺一寸的木料也不扔掉。佐：辅佐。榱（cu）、椽（liáo）：古代都指屋椽。中：合适，用得上。

繁足者，死而不弊；多土者，乱而不亡。

晋代葛洪《抱朴子·务正》有很多脚的动物，虽然死了，还是不倒下；

一个国家如果有大批人才，尽管国家出现了动乱，仍然不会灭亡。繁：多。弊：倒扑。

逐长路者，必在于骏马之力；理天下者，必求于贤臣之用。

唐代罗隐《两同书·得失》赶长路的人，必须依靠骏马的腿力；治理国家的人，必须求得贤臣的辅助。逐：赶。

古之善为政者，在得人而已！

唐代权德舆《贞元二十一年礼部策问五道·第一问》古代善于管理国家的人，他的要领只不过是善于发现和使用人才罢了！

国之宝器，其在得贤。

唐代李延寿《北史·苏绰传附苏威》国家的无价之宝，是得到治国安邦的人才。

国之隆替，时之盛衰，察其任臣而已。

唐代李德裕《任臣论》国家的繁荣或灭亡，时代的兴盛和衰落，看国君任用的臣子就知道了。隆：兴盛。替：替换，指王朝的更替。

国家剩得数百万贯钱，何如得一有才行人？

唐代吴兢《贞观政要·贪鄙》国家积攒数百万贯钱，哪如得到一个有才行的人？剩：剩余，积攒。

猛兽处山林，藜藿为之不采；直臣立朝廷，奸邪为之寝谋。

唐代吴兢《贞观政要·杜谗邪》山林里有凶猛的野兽，野菜就没人敢采；朝廷里有正直的大臣，奸佞之人就不敢轻举妄动。藜藿：泛指野菜。藜（lí），一种植物，嫩叶可吃。藿（huò），豆叶，嫩时可食。寝谋，停止搞阴谋。寝，止息。

刺史师师，人仰以安，得一善人，部内苏息；

遇一不善人，阖州劳弊。是以人君爱恤百姓，常为择贤。

唐代吴兢《贞观政要·教诫太子诸王》州刺史和军队统帅，责任重大，老百姓希望靠他们带来幸福安宁。遇着一个好的统帅，军队内就平安无事，遇着一个不好的刺史，全州都要被折腾得劳苦疲惫。因此，人君爱怜百姓总在委派地方和军队官员上选贤任能。师：军队。仰：仰仗，依靠。阖（hé）：全，总共。苏息：休养生息，此处指平安无事。劳弊：劳苦疲惫，弊，疲惫。

致安之本，惟在得人。

唐代吴兢《贞观政要·择官》要达到国家太平，最根本的一条就是选拔得力的人才。

治天下者从人为本。欲令百姓安乐，惟在刺史、县令。

唐代吴兢《贞观政要·择官》要治好国家，人才是根本。想让百姓安居乐业，关键是选好州、县两级官员。刺史：一州之行政长官。

理道资任贤，安人在求瘼。

唐代高适《淇王酬薛三据兼郭少府微》诗用正道治理国家就要靠任用贤才，安定百姓关键在于了解他们的疾苦。理道：以正道治理国家。理，治。资：凭借，依靠。求：了解。瘼（mò）：病痛。

治道之要有三，曰立志、责任、求贤。

宋代杨时《河南程氏粹言·论政篇》治理国家的方法中有三个要点，就是树立雄心大志，督促所任用的人积极工作，努力访求贤才。责：督促。任：所任用的人。

贤才出，国将昌；子孙才，族将大。

宋代张载《正蒙·动物篇》有贤才出世，国家将会兴盛；子孙聪明能干，家族就会兴旺强大。昌：兴旺，举盛。族：家族。大：壮大，强大。

贤才不用，法度不修，偷假岁月，则幸或可以无他，旷日持久，则未尝不终于大乱。

宋代王安石《上时政疏》·朝廷不用贤才，不修法度，苟且偷安，虚度岁月，那么一时也许不会有什么事，旷日持久下去，就难免以大乱告终。假：借，引申为虚度。

有贤而用之者，国之福也；有之而不用，犹无有也。

宋代王安石《临川集·兴贤》有贤能之士，并且能任用他们，这是国家的幸福；有而不能使用，就等于没有一样。

国之将兴，必有世德之臣。

宋代苏轼《三槐堂铭》一个国家将要兴盛，必定是有世代积德的臣子。世德：世代流传的功德。

将不知兵，以其主予敌也；君不择将，以其国予敌也。

《资治通鉴·汉纪七》将领不了解他的士兵，等于是把统帅交给敌人；君主不选择好将领，等于是把国家送给敌人。予，给予，送给。

正臣进者，治之衰也；正臣陷者，乱之机也。

《资治通鉴·汉纪二十》正派的大臣得势，这是国家大治的标志；正派的大臣被陷害排挤，是国家动乱的预兆。进：被重用，得势。表：标志。陷：被陷害。机：预兆。

百万之众，不如一贤。

《资治通鉴·汉纪二十五》百万精锐的雄兵，不如一个贤能的人才。

天子以兆民为子，不能家家而抚，在用人而已。

《金史·世宗本纪（下）》天子是把亿万百姓当成自己的孩子的，但他一个人不能挨家挨户地去看护抚养，在于任用别人代为照管罢了。兆民：万民。

将者民之司命，国家安危所系，故古之人君必重其选，为将者亦必以天下为己任。

《金史·陈规列传》将领是百姓命运的掌管者，国家的生死存亡取决于他们。因此，古时君王对选择将领的事很重视，做将领的也必然是以天下为己任。司：掌管，系：挂、拴，引申为取决于。

人君以知人为贵，以用人为急。用得其人，则无事于防矣。

《元史·许衡列传》国君应把了解人才作为最重要的事情，把任用贤能作为当务之急。只要用人得当，那么就不必要从事防备的事情了。贵：贵重，重要。急：当务之急。事于防：从事于防备。

救时须国手，支厦岂轮。

明代瞿式耜《送孙二如三十二韵》诗匡扶时局，必须要有超世之才；支撑高楼大厦，哪能依靠弯弯曲曲的柱子？说明必须任用大贤之才，才能为国家排患解忧。奠国邦基。救时：解救危难的时势。国手，一国中技艺出众的人，此指超世之才。支厦：支撑大厦。轮囷（q n）：弯曲貌，此处比喻邪恶之人。

能用人者，可以无敌于天下。

清代王夫之《读通鉴论》卷十善于使用人才的人，就可以无敌于天下。

天下之恶，莫有甚于恶天下之贤而善其不肖者也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十九天下最大的坏事，莫过于厌恶天下的贤人而喜欢那些不贤的人。恶：前一个“恶”指坏事，后一个“恶”读“wù”，厌恶。

治天下惟以用人为本，其余皆枝叶事耳。

清代《雍正朱批谕旨》，雍正四年八月初六日《鄂尔泰》治理天下只能把用人当作根本，其余都不过是枝叶而已。

得贤则治失贤则乱

济济多士，文王以宁。

《诗·大雅·文王》人才济济，文王因此康宁。济济：众多的样子。文王：周文王，姬姓，名昌，西周奠基者。

将者，人之司命，三军与之俱治，与之俱乱。得贤将者，兵强国昌；不得贤者，兵弱国亡。

《六韬·奇兵》将帅掌握着人的命运，三军可以因他而共安，也可以因他而同乱。国家得到贤明的将帅，就兵强国盛；如得不到，就会兵弱国亡。司：掌管。

佐贤则君尊、国安、民治，无佐则君卑、国危、民乱。故曰：“备长在乎任贤。”

《管子·版法解》辅佐之臣贤能，则君主尊严，国家安定，人民得治；没有贤能的佐臣，则君主卑辱，国家危殆，人民叛乱。所以说：“长远大计在于选贤任能。”佐：辅佐。备长：作长远打算。

闻贤贡不举，殆：闻善而不索，殆；见能而不使，殆。

《管子·法法》知道有贤才而不举用。要失败；听到有善人而不求取，要失败；见到能人而不任仗，要失败。殆（dài）：失败索：求取。

相贤者国治，臣忠者主逸。

《晏子春秋·内篇谏下》宰相贤能，国家就治理得好；臣子忠诚做事，君主就安闲超脱。逸：安闲超脱。

国有贤良之士众，则国家之治厚；贤良之士寡，则国家之治薄。故大人之务，将立于众贤而已。

《墨子·尚贤上》国家有众多贤良的人士，那么国家治理的功绩就大；贤良的人士少，国家治理的功绩就小。所以高级官员的职责，应当是使贤能之人多起来。厚、薄：指治绩之大小。众贤：此“众”字为动词，是使贤良之士众多的意思。

得士则谋不困，体不劳，名立而功成。

《墨子·尚贤上》得到贤能之士，谋划国事就不致困难，身体也不致劳苦，就可以名声大立，功业大成。谋：谋划。困：困难。

非贤无急，非士无与虑国；缓贤忘士，而能以其国存也，未曾有也。

《墨子·亲士》君主不把选贤任能作为急迫的事情，那就不再有更为急迫的事情了。没有贤士，就没有人和自己谋划国事。怠慢和遗忘贤士，而能使国家很好地存在，这样的事从来不曾有过。缓：怠慢。

尊贤，则不惑。

《礼记·中庸》能够尊重贤人，就不会被复杂的事物所迷惑。

所使要百事者诚仁人也，则身佚而国治。

《荀子·王霸》所任用的宰相等官员真是有才能的人，那么就可以达到自己十分安逸而国家大治。要百事者：总领政事的人，指宰相等主要官员。佚：同“逸”，安逸，超脱。

世之殃，愚暗愚暗堕贤良。人主无贤，如瞽无相何俛俛！

《荀子·成相》社会的灾祸，就在于愚昧昏暗的人毁弃了有德有才的人。君主如果没有贤才辅佐。就象盲人没有人搀扶一样无所适从。堕：毁，抛弃。瞽（g）：盲人。相：助，这里指搀扶盲人。俛俛（chǎng）：无所适从，不

知所措的样子。

虽有尧之智而无众人之助，大功不立。

《韩非子·观行》虽然有尧一样的智慧，但没有众人的帮助，大的功业也不能建立。尧：我国远古部落联盟的首领，又称唐尧，传说中的圣君。

君欲无盗，莫若举贤而任之；使教明于上，化行于下，民有耻心，则何盗之为？

《列子·说符篇》您要想消除盗贼之害，不如选拔有才德的人加以任用，使政治昌明于上，教化风行于下，人民有了羞耻之心，还会去做什么强盗呢？说明任用贤人，国家大治。教：政教，政治。化：教化。

尊圣者王，贵贤者霸，敬贤者存，慢贤者亡，古今一也。

《荀子·君子》尊崇圣人者可以称王，重用贤人者可以称霸，敬重贤人者能够安定，轻视贤人者必定灭亡，从古到今都是这样。贵：重视，重用。存：安然存在，引申为安定。慢：怠慢，轻视。

父之所以欲有贤子者，家贫则富之，父苦则乐之；君子所以欲有贤臣者，国乱则治之，主卑则尊之。

《韩非子·忠孝》作父亲的之所以希望有贤顺的儿子，是因为家里贫苦时儿子能使它富起来，父亲有痛苦时儿子能使他高兴；君主之所以希望有贤明的臣子，是因为国家混乱时臣子能够治理它，主上处境衰微时臣子能使他地位尊贵起来。卑：低下，衰微。

官人得，则士卒服。所任贤，则敌国震。

《黄石公三略·上略》得到好的军官，士卒就会悦服。所任用的是贤才，敌国就会受到震动。官人：官吏，此处指军官。

贤去，则国微。圣去，则国乖。

《黄石公三略·下略》贤人离去，国家就会衰弱。圣人一去，国家就会混乱。乖：违背，不协调，引申为混乱。

得贤人，国无不安，名无不荣；失贤人，国无不危，名无不辱。

《吕氏春秋·求人》得到贤人，国家没有不安定的，当政者的名声没有不显荣的；失去贤人，国家没有不危险的，当政者的名声没有不受辱的。

身定、国安、天下治，必贤人。

《吕氏春秋·求人》要想自身安宁，国家安定，天下大治，必须依靠贤人。

得人者兴，失人者崩。

《史记·商君列传》得到人才就兴盛，失去人才就崩溃。

贤者，国家之器用也。所任贤，则趋舍省而功施普；器用利，则用力少而就效众。

汉代王褒《圣主得贤臣颂》贤才是治理国家的工具。如果所任用的是贤人，那么国家的事情变动就少，功德就会普及全国；就好象工具锋利，用的力气很少，达到的效果却很显著。趋舍：同“取舍”，变动，更张。就：达到，完成。众：多，此处指显著。

贤材任职，则上下蒙福，素餐委国，位无凶人。

汉代王符《潜夫论·三式》贤能之才担任官职，那么上下都能得到幸福，白吃饭的官吏就不得不卸任而去，公职的位子上就不会有坏人。蒙：受，得到。素餐：白吃饭不干事的人。委：弃，卸。国：这里指国家公职。凶人：凶狠残暴的坏人。

朝无贤人，犹鸿鹄之无羽翼也，虽有千里之望，犹不能致其意之所欲至矣。

汉代刘向《说苑·尊贤》朝廷中没有贤人，就象天鹅没有翅膀一样，虽然有飞至千里的愿望，还是不能到达自己心中想要到的地言。谓只有任用贤人，才能实现远大的理想。鸿鹄（hú）：鸟名，即天鹅。

王者得贤材以自辅，然后治也。虽有尧舜之明，而股肱不备，则主思不流，化泽不行。

汉代刘向《说苑·君道》当王的得到贤能的人作为自己的助手，然后才能治理好天下。即使有尧舜那样的贤明，如果不具备手足一样的助手，那么君主的恩德就不能流市民间，德化恩泽也不能传到下级。股肱（gōng）：大腿和手臂，这里比喻左右大臣。化泽：德化恩泽。

存亡在于得人。

汉代刘向《说苑·敬慎》国家的存亡在于能不能得到贤人。

无长安之国，无恒治之民，得贤者昌，失贤者亡，自古及今，未有不然者也。

汉代韩婴《韩诗外传》卷七历史上没有永远安定的国家，也没有永远治理得好的人民。得到贤士的国家便能昌盛，失掉贤士的国家便要灭亡。从古到今，没有不是这样的。恒：永恒，永远。

任非其人而国家不倾者，自古至今未尝闻也。

汉代董仲舒《春秋繁露·精华》用人不当而国家不倾覆者。从古到今未曾听说过。

养寿之士，先病服药；养世之君，先乱任贤。”

汉代王符《潜夫论·思贤》善于养生长寿的人，总是在病发之前服药；善于治理国家的君主，总是在没有动乱之前就注意任用贤能。先病：病发之前。养世：治理国家。先乱：动乱之前。

身之病，待医而愈；国之乱，待贤而治。

汉代王符《潜夫论·思贤》身体有病，必须依靠医生才能治愈；国家的灾乱，必须依靠贤能才能治理。待：依靠。

圣主必待贤臣而弘功业，俊士亦俟明主以显其德。

《汉书·王褒传》圣明的君主只有得到贤臣才能光大他的功业，才智出众的人士也只有遇到圣明的君主才能表现出他的品德才干。弘：光大，扩大。待、俟（sì）：等到，遇到。

任贤必治，任不肖必乱，必然之道也。

《汉书·京房传》任用贤能，国家必定治理得好；任用不贤之人，国家必定败乱，这是必然规律。不肖：不贤。道：规律。

士者国之重器，得士则重，失士则轻。

《汉书·梅福传》人才是国家的宝器，得到人才国家就稳固，失去人才国家就倾危。重器：宝器。后一个“重”字与“轻”相对，有稳固之意。轻：重量轻，这里有不稳固之意。

帝贤巨，这个人，此先汉之所以兴隆也；亲个人，远贤臣，此后汉之所以倾颓也。

三国·蜀诸葛亮《出师表》亲近贤臣，疏远小人，这是前汉兴盛的原因；亲近小人，疏远贤臣，这是后汉衰败的原因。倾颓：衰败。

逢蒙虽巧，必得良弓；圣王虽知，亦待英雄。

三国·魏曹植《矫志诗》逢蒙虽然善射，但没有好的弓箭，也无法表现其射箭的技巧；圣明的君主虽然有很高的智慧，也要靠英才的辅佐。逢蒙：夏代一位善于射箭的人。巧：灵巧，此处指善射。知：通“智”，智慧。待：依靠，凭借。

善将者，必有博闻多智者为腹心，沈审谨密者为耳目，勇悍善敌者为爪牙。

三国·蜀诸葛亮《将苑·腹心》善于统兵作战的人，一定有知识渊博、聪明多智之人作为亲信，有善于观察、眼尖心细的人作为侦探，有勇猛强悍、所向无敌的人作为助手。意谓将领有各种人才的协助才能战无不胜。腹心：比喻亲信。沈审：长于观察。沈，通“沉”，深入。谨密：谨慎细密。善敌：善于作战。爪牙：此处指得力的助手。

天下之政，非贤不理；天下之业，非贤不成。

唐代陈子昂《重任贤科》国家大政，没有贤才就得不到治理；天下大业，没有贤才就不能成功。

用贤则理，用愚则乱。

唐代白居易《去谄佞从说直》重用贤能的人，国家就得到治理；任用愚昧的人，国家就要发生混乱。

有国由来在得贤，莫言兴废是循环。

唐代李九龄《读<三国志>》保有国家从来都是靠得到贤才，不要认为国家的兴亡是人力奈何不得的天道轮换。由来：从来，自古以来。兴废：国家兴亡。循环：指国家兴亡的交替轮换。

简能而任之，择善而从之，则智者尽其谋，勇者竭其力，仁者其惠，信者效其忠。

唐代魏征《谏太宗十思疏》选拔贤能的人而任用，选择好的意见而听从，那么聪明的人就会献出他们的谋略，勇敢的人就会献出他们的力量，仁爱的人就会传播他们的恩惠，诚实的人就会拿出他们的忠心。简：选拔，选择。

为政之要，惟在得人，用非其才，必难致治。

唐代吴兢《贞观政要·崇儒学》治理国家的关键是用人要得当，用人不当，必定难以达到安定。要：关键。致：达到。

行仁义，任贤良则理；行暴乱，任小人则败。

唐代吴兢《贞观政要·辩兴亡》施行仁义，任用贤良便国泰民安；施行暴政，任用小人则国败身亡。

兴亡之道，不在听明文思，在乎选能之各尽其才者也。

唐代李筌《太白阴经·选士篇》兴旺和灭亡的道理不在于耳聪目明和才思敏捷，而在于做到选贤任能，使其各尽其才。听明：耳聪目明。文思：才思敏捷。

宜谨选左右，审择所使。左右所以正身，所使所以宣德。

《资治通鉴·汉纪十八》应当谨慎地选择左右助手，审慎地挑选所使用的下属。因为左右助手可以端正你的行为，所使用的下属可以推广你的德政。宣：发扬，推广。

张良、陈平之徒，秦失之亡，汉得之兴；房、杜、魏、褚之徒，隋失之亡，唐得之兴。

宋代范仲淹《选任贤能论》张良、陈平那样的人，秦朝失去他们就灭亡，汉朝得到他们就兴旺；房玄龄、杜如晦、魏征、褚遂良那样的人，隋朝失去

他们就灭亡，唐朝得到他们就兴旺。张良、陈平：辅佐汉高祖刘邦的开国重臣。房、杜、魏、褚：即房玄龄、杜如晦、魏征、褚遂良，都是唐太宗李世民的得力大臣。

得贤杰而天下治，失贤杰而天下乱。

宋代范仲淹《选任贤能论》得到贤明和杰出的人才，国家就安定而有秩序；抛弃了贤明和杰出的人才，国家就混乱。

材之用，国之栋梁也，得之则安以荣，失之则亡以辱。

宋代王安石《材论》有才能的人，是国家的栋梁。得到他们，国家就安定而又繁荣；失掉他们，国家就衰亡而且遭受耻辱。以：而。

国以任贤使能而兴，弃贤专己而衰。

宋代王安石《临川集·兴贤》国家由于任用贤才，使用能人而兴盛，由于执政者摒弃贤人独断专行而衰败。专己：自己独断专行。

国之强弱，不在甲兵。不在金谷，独在人才之多少。

宋代张孝祥《论用才之路欲广札子》国家强盛还是衰弱，不在有多少军队，也不在钱粮是否富足，仅仅在于智能之士是多还是少。

官人惟贤，政所以治也。

《新唐书·陈子昂传》只有任用贤人做官，国家大事才可以办好。官人：用人做官。

忌天下之贤，而驱之不肖，于是而毒流天下，则身戮而国亡。

清代王夫之《读通鉴论》卷十九妒忌天下的贤人，而使用那些不贤之人，于是不贤之人的毒害就会流通天下，最终导致自身被杀戮，国家被灭亡，说明任用不贤之人必然亡国丧身。驱：驱使，使用。

不待刑而民自戒，不待礼而民自宾，则唯操选举之权，以为之枢机。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十二不等动用刑律，民众就自觉约束自己；不等施行礼教，民众就自觉服从，要想做到这点，只有掌握运用好选择举用贤能的权力，并把它作为关键，才能办到。宾：服从。选举：选择举用贤能。枢机：关键。

失贤极易得贤甚难

道往者其人莫来，道来者其人莫往。

《管子·形势》失道者，人民不肯来投奔；得道者，人民不肯离去。往：失去。来：得到。

进贤之难者：贤者用，且使己废；贵，且使己贱。

《战国策·楚策三》荐举贤人之所以困难，是因为：贤能的人被重用了，同时就使自己可能被废黜；贤能的人尊贵了，同时就可能使自己变得贫贱。且：还，同时。

人臣莫难于无妒而进贤。

《战国策·楚策三》对于臣子来说，最大的困难是没有嫉妒之心而能够荐举贤能。

而今天下之士君子，居处言语皆尚贤；逮至其临众发政而治民，莫知尚贤而使能。

《墨子·尚贤下》如今天下的士人君子，平时言谈都尊崇贤人，到了他自己统御众人，发布政令，治理百姓时，就往往不知道尊崇贤士，使用能人了。居处：住所，这里指平时生活。逮至：到了。临：统治，统御。

为天下得人者谓之仁。是故以天下与人易，为天下得人难。

《孟子·滕文公章句上》为治理天下求得杰出的人才，才真正称得上是仁。所以把天下让给别人倒容易，为天下挑选到人才却很难。与：给。

士有妒友，则贤交不亲；君有妒臣，则贤人不至。

《荀子·大略》士大夫有嫉妒心强的朋友，那么贤良的朋友就不来亲近；君主有嫉妒心强的大臣，那么贤能之人就不到朝廷来。交：朋友。

世之愚，恶大儒，逆斥不通孔子拘。

《荀子·成相》世人的愚昧，是由于憎恶具有高深学问的人。拒绝、排斥他们，不让他们通达当政，所以才发生孔子周游列国，无人任用，到处碰壁的事情，逆：拒绝。斥：排斥。不通：不让大儒通达当政。拘：束缚。指孔子的才能受到限制，不能发挥。

世之祸，恶贤士，子胥见杀百里徙。

《荀子·成相》社会的灾祸，就在于有人憎恶贤士，所以伍子胥被迫自杀，百里奚被迫迁移。子胥：伍子胥，春秋时吴国大夫，因劝吴王夫差灭越，而被迫自杀。见：被。百里：即百里奚，春秋时虞国大夫，晋灭虞后被俘，以后到秦国协助秦穆公完成霸业。徙(x)：迁移。

人主之患，不在乎不言用贤，而在乎不诚必用贤。

《荀子·致士》君主常犯的毛病，不在于他不讲任用贤能，而在于不去真正使用贤能。说明在重视人才上说到容易做到难。患：毛病。诚：真正。必：必定。

清白之士，不可以爵禄得。节义之士，不可以威刑胁。故明君求贤，必观其所以而致焉。

《黄石公三略·下略》清高纯洁的人，是不可以用爵禄收买到的。有正义气节的人，是不可以用刑罚威胁的。所以圣明的君主聘请贤人，必须观察他的志向而聘请他。以：用，所以：如何。此处指志向如何。致：招引，引申为聘请。

人君无愚智贤不肖，莫不欲求忠以自为，举贤以自佐。然亡国破家相随

属，而圣君治国累世不见者，其所谓忠者不忠，而所谓贤者不贤也。

《史记·屈原贾生列传》国君不管是愚蠢的，明智的，贤能的，品行不好的，没有谁不想寻求忠臣来为自己做事，选拔贤才来辅佐自己，然而，国亡家破的却一个接着一个，而圣明的君主治理国家的局面却好多世代都见不到，原因就在于他们所认为的忠臣并不是忠臣，他们所认为的贤才并不是贤才。不肖：不贤，品行不好。自为：为自己做事，相随属：相继，一个接一个。累(lì)：多。

欲兴天下之大事而成天下之大功，而以目皮相，恐失天下之能士。

《史记·酈生陆贾列传》想要兴办天下的大事，成就天下的大功，却只从外表看人，这样恐怕要失去天下有才能的人。说明不能以相貌取人才。以目皮相：从外表看人。

相马失之瘦，相士失之贫。

《史记·滑稽列传》相马的人常因马的外表消瘦而错失良马，挑选人才的人常因人才的出身贫贱而错失人才。

世必有圣知之君，而后有贤明之臣。

《汉书·王褒传》世上只有有了圣明智慧的君主，而后才能有贤明的臣子。知：同“智”。

士为知己者用，女为悦己者容。

汉代司马迁《报任安书》人才为了解自己的人所重用，女人为喜欢自己的男人而打扮。悦：喜欢。容：修饰打扮。

进者未必贤，退者未必愚，合幸得进，不幸失之。

汉代王充《论衡·逢遇篇》得到晋升的未必就是贤者，被主上斥退的未必就是愚蠢的。因为往往是得到主子宠幸的就得以晋升，主子不满意的便不要他。合幸：得到宠幸，失：抛弃。

主有索贤之心，而无得贤之术，臣有进贤之名，而无进贤之实。

汉代王符《潜夫论·潜叹》君主有求贤之心，但往往缺乏得到贤人的方法；群臣有荐举贤才之名，而无荐举贤才之实。索：求取。进：荐举。

诋訾之法者，伐贤之斧也，而嫉妒者，噬贤之狗也。人君内乘伐贤之斧，权噬贤之狗，而外招贤，欲其至也，不亦悲乎！

汉代王符《潜夫论·潜叹》经常采用诽谤低毁手段的人，是砍伐贤才的斧子；而骄横嫉妒的人，是咬贤人的狗。君主手执砍伐贤才的斧子，重用咬贤人的狗，而又想从外面招纳贤人，这样还想让贤人到来，不是很可悲吗？诋：诽谤，诬蔑。訾(z)：诋毁。法：方法，手段。噬(sh)：咬。秉：执，握。权：给予大权，重用。

世未尝无贤也，而贤不得用者，群臣妒也。

汉代王符《潜夫论·潜叹》世上并不是没有贤人，而贤人之所以得不到重用，是因为在位的许多群臣妒贤嫉能。

贤人闭其智，塞其能，待得其人然后合。

汉代刘向《说苑·杂言》贤人把自己的智慧和才能藏起来，等到真正赏识和重用自己的人出现，然后再与他合作。闭、塞：这里指藏而不用。其人：指赏识和重用自己的人。

美女者，丑妇之仇也；盛德之士，乱世所疏也；正直之行，邪枉所憎也。

汉代刘向《说苑·尊贤》美女，是丑妇的仇敌；德行高尚的人，为乱世所疏远；正直的行为，为搞歪门邪道的人所憎恨。意谓真正有才德之人往往

为乱世好人所不容，难以被举用。枉：不正直，不正派。

王之得贤也，得其心也，非得其躯也。苟得其心，万里犹近；苟失其心，同衾为远。

三国·魏徐干《中论·亡国》所谓君主获得人才，是指得到人的忠心，而不是得到他的身躯。得到人的忠心，即使他和你相隔万里，也好象在身边；假使和你离心离德，即使和你同在一个被窝里，也等于在遥远的地方。说明招揽人才，不仅是作个姿态，更重要的是要充分信任他们，从而获得他们的耿耿忠心。

自古受命及中兴之君，曷尝不得贤人君子与之共治天下者乎！及其得贤也，曾不出闾巷，岂幸遇哉？上之人不求之耳。

三国·魏曹操《求贤令》自古以来，开国和中兴的君主，哪有得不到有才德的人和他们共同治理国家呢？至于他们得到的人才，连小小的街巷都没出去就得到了。难道是侥幸遇到的吗？这是上边的人不去寻求他们罢了。受命：古帝王托神权以开创基业，巩固统治，自称受命于天。这里指开国奠基。曷（hé）尝：何曾，哪有。曾：连……都。

天下有道，则正人在上；天下无道，则正人在下。

唐代罗隐《梅先生碑》国家政治清明，正直之人就居于上位；国家政治昏暗，正直之人就居于下位。说明世道清浊是人才能否被用的根本条件。有道：政治清明，无道：政治昏暗。

用不才之士，才臣不来；赏无功之人，功臣不劝。

唐代王维《责恭荐弟表》任用了没有才能的人，有才能之人就不会来了；奖励了没有功劳的人，有功之臣就不会受到鼓励。不才：没有才能。劝：受到鼓励。

若其惑于听受，暗于知人，则有道者咸屈，无用者必伸。

唐代吴兢《贞观政要·规谏太子》如果执政者被谗言扰乱了视听，在了解人方面昏昧不明，那么贤良之上就会受委屈，无用之辈就会得逞。惑于，被扰乱，被迷惑。暗：昏昧不明。有道者：指贤能之士。咸：都。伸：此处指得逞。

在下之人负其能不肯谄其上，上之人负其位不肯顾其下，故高才多戚戚之穷，盛位无赫赫之光，是二人者之所为皆过也。

唐代韩愈《与于襄阳书》在下位的人仗恃他的才能不肯讨好他上面的人，在上位的人仗恃他的权位不肯关心他下面的人。因此，有杰出才能的人往往处于忧伤的穷困中，身居高位的人也由于没有人才辅佐而不能发出显赫的光辉。这两种人的行为都是不对的。负：依仗，仗恃。戚戚：忧伤的样子。盛位：高位。

才者以踳弛而弃，不才者以平稳而用；正言以迂阔而废，巽言以软美而入。

宋代陈亮《戊申再上孝皇帝书》有才能的人以其不拘礼节，不检言行而被舍弃，没有才能的人则以服服贴贴、循规蹈矩而被起用；正直的言论被认为是合实情而被废弃，故作和婉的言论则以柔和甜美而被采纳。踳（tuò）弛：放荡不循规矩。踳，言行不检点。弛，不遵礼度。平稳：稳妥服贴。迂阔：不切实情。巽（xùn）言：谦逊和婉的言词。软美：柔软甜美。

为官择人，不可造次。用一君子，则君子皆至；用一小人，则小人竞进矣。

《资治通鉴·唐纪十》按照官职的需要选拔人才，不可轻率进行。任用了一个品行高尚的人，那么品行高尚的人都会来到；任用了一个品行恶劣的人，那么其他品行恶劣的人也都会争相出来作官了。造次：轻率。竞进：争相出来做官。

千军易得，一将难求。

元代马致远《汉宫秋》杂剧第二折一千名士兵不用费力就可以招来，一名好将领却是很难找到的。

千金何足惜，一士固难求。

元代迺贤《南城咏古》诗之一一千斤黄金有什么值得吝惜的，要知道，一个有才之士本来就是很难访求到的。固：本来。

德不广不能使人来，量不宏不能使人安。

明代刘基《郁离子·德量》恩德不广博，则不能招揽人才；气量不宏大，则不能安定人才。宏：宏大。

才焉而不适于用，用焉而不尽其才者多矣。

清代王夫之《读通鉴论》卷八有才干而不能得到适当的使用，使用而不能充分发挥他的才干，这样的事真是太多了。

我劝天公重抖擞，不拘一格降人才。

清代龚自珍《己亥杂诗》之一百二十五我劝老天爷重新振作精神，不拘一格让大量人才降临于世。抖擞(su)：振作。

至治之世，士在公孤；小康之世，士在僚采；倾危之世，士在游寓；乱亡之世，士在阿谷。

清代魏源《默觚下·治篇十二》政治最清明，社会最安定的时代，贤才位在公卿；政治比较清明，社会比较安定的时代，贤才任官执事；政治黑暗，社会危急的时代，贤才四处漂泊；政治混乱，国家败亡的时代，贤才隐没山谷。意谓社会政治好坏与贤才能否受到任用有着密切的联系。至治：最完善的政治。公孤：三公和三孤，均为朝廷的高级官吏，此处泛指高级官吏。公，周代指太师、太傅、太保三公；孤，孤卿，周代指少师、少傅、少保三孤。僚采：僚和采，均为官，代指一般官吏，游寓：指闲散于俗世。阿谷：山谷。阿，山丘。

人才难得而易失，人主不可不知之。

清代梁佩兰《金台吟》诗有才能的人难以得到而又容易失去，做君主的不能不清楚这一点。

选贤任能君臣之责

见贤不留，使能不怠。

《晏子春秋·内篇问上》发现有贤德的人，不让他闲置在野；使用有能力的人，从来不怠慢。留：闲置。

进贤兴功，以作邦国。

《周礼·夏官·大司马》推荐德才兼备的人出来建功立业，使得国家兴旺发达。作：兴起。邦：国家。邦国为同义复词。

归国宝，不若献贤而进士。

《墨子·亲士》馈赠国家稀有之宝，不如推举进献贤能之士。归：通“馈”，赠送。

仁者无不爱也，急亲贤之为务。

《孟子·尽心章句上》仁者本应无所不爱，但必须把亲近贤人作为当务之急。

贵德而尊士，贤者在位，能者在职。

《孟子·公孙丑章句上》重视德行，尊敬贤能，使道德高尚的贤人在位，才华出众的能人任职。

贤人在而天下服，一人用而天下从。

《战国策·秦策一》贤人在位，天下百姓都会归服；任用一个有才能的人，天下人都会听从。说明只有选贤任能，执政者才能深得民心。

忠臣之于君也，必进贤人以辅之。

《战国策·楚策三》忠臣对于自己的君主，一定要努力荐举贤人来辅佐他。

功无大乎进贤。

《吕氏春秋·赞能》没有比举荐贤人功劳再大的了。

信贤而任之，君之明也；让贤而下之，臣之忠也。

《吕氏春秋·慎人》信任贤人而任用他，这是君主的英明；让位给贤人而自己甘居贤人之下，这是臣子的忠诚。下之：居于贤人之下。

贤主之求有道之士，无不以也；有道之士求贤主，无不行也。

《吕氏春秋·本味》贤明的君主为求得有才能的人，没有什么办法不可使用；有才能的人为求得贤明的君主，没有什么事不能做。以：用。行：做。

天下安，注意相；天下危，注意将。

《史记·酈生陆贾列传》天下安定，注意丞相；天下危急，注意大将。意谓不同时期需要的人才有不同的重点，和平时期要多注意治国人才。

士贤贡不能用，有国者之耻

《史记·太史公引予》有贤能之上而不被起用，这是做国君的耻辱。

治国者以积贤为道。

汉代董仲舒《春秋繁露·通国身》治理国家的人以广罗人才为根本途径。积：积聚，招纳。

为官择人，必得其材。功加于民，德称其位。

汉代王符《潜夫论·思贤》按照官职本身的要求来物色人选，必定选到称职的人才。这样的人上来，才能对人民做出贡献，他的德行方能与其职位相称。为：给，引申为按照。功：功劳，贡献。加：施加。

举贤良，进茂才，官得其能，任得其力。

汉代董仲舒《春秋繁露·五行顺逆》起用贤良之士，招纳优秀人才，使朝廷的官位由有才能的人充当，职务由得力之人担任。茂才：旧指秀才，后泛指杰出人才。

世不绝圣，国不绝贤，天下有贤而我独不得，若吾生者，何以食为？

汉代刘向《说苑·君道》世上不会没有圣人，国家也不会没有贤人，天下有贤人而我却不能得到，象我这样的活着，凭借什么吃饭呢？意谓为求不到贤才而焦虑和羞愧。

知而不进，是不忠也，不知，是不智也。

汉代刘向《新序·杂事》知道贤人而不推荐，那就是不忠诚；不能识别贤人，那就是缺乏智慧。进：荐举，推荐。

卑体劳心，以求贤为务。

《汉书·匡衡传》体貌谦卑，处心积虑，把求取贤能作为大事。

授方任能以参其听，断私降意以养将士。

《三国志·蜀书·后主传》裴注任用正直贤能的人，用来认真检验自己的见闻；杜绝私心，降低个人要求，用来培养将士。方：正直。参：检验。降意：降低个人要求。

二三子其佐我明扬仄陋，唯才是举，吾得而用之。

《三国志·魏书·武帝纪》你们大家要帮助我发现选拔那些埋没在下面的人才，只要有才能就推荐上来，使我能够信用他们。二三子：你们大家，指受令的官吏们。佐：帮助。明扬：发现并推荐出来。仄（zè）陋：指社会地位低下而有才能的人。

忠益者莫大于进人。

《三国志·蜀书·杨戏传》注引对国家忠诚有益的事，最大莫过于推荐人才。

献贤受上赏，蔽贤蒙显戮。

北齐刘昼《刘子·荐贤》进献贤才的人，应该受到最高的奖励；掩盖压制人才的人，应该受到严厉的惩处。显：显著，此处指严厉。戮：杀戮，此处泛指惩处。

得人者，行进贤之赏；谬举者，坐不当之辜。

唐代白居易《请行赏罚以劝举贤》对推荐人才的人，应该给以荐贤举能的奖赏；对推荐不当的人，应该办他荐举不当的罪。谬：错误，不当。坐……辜：因……定罪。辜，罪。

择天下之士，使称其职；居天下之人，使安其业。

唐代柳宗元《梓人传》选择天下的人才，使职务和能力相称；安定天下的百姓，使他们都能安居乐业。居：居住，引申为安居，安定。

所贡贤者，有赏，所贡不肖者，有罚。

《资治通鉴·汉纪九》所荐举的人果属贤能，便给予荐举的人以奖励；所荐举的是不肖之人，便给其以惩罚。贡：荐举。

国家之用贤才，必如饥渴之于饮食，诚心好之，求取之急惟恐不至，口腹之获惟恐不尽。

宋代叶适《水心文集》卷二七，《上执政荐士书》国家在起用贤才这个问题上，非得象饥渴时盼望饮食那样，确实从心里喜爱，求取的心情十分急切，唯恐得不到它，嘴和肚子想获而食之，唯恐吃不完它。

知贤不进，朝有刖印。

宋代宋祁《杂说》知道人才而不提拔，朝廷里面就会出现不爵赏有功的人。说明朝中无贤才，朝政就不会提拔有功的人。剗（wán）：同“玩”。《史记·酈食其列传》：“（项羽）为人刻印，而不能授”。《集解》引瓚曰：“项羽吝于爵赏，玩惜侯印，不能以封于人也。”

思其人而不获其用，君子谓之无益。

宋代杨万里《文帝易不用颇牧》思慕这个人才，却又使这个人才不得重用，君子认为这样做是没有益处的。意谓不仅要有爱才之心，更要有用才之能。

举当否罪当如律。

《金史·曹望之列传》推荐错了，要按照法律对推荐者加以治罪。当否：不当。否，不。如：按照。

贤臣之进，大臣之贵也，非徒以言，而必有过贤之实。

清代王夫之《读通鉴论》卷十贤臣能否被进用，是大臣的责任，不只是说说而已，而必须有推举贤人的实际行动。非徒以言：不只是用嘴说。

选天下之才，任天下之事。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十二选拔天下的人才，任用他们担负天下的事务。

人主之职，在论相而已。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十八君主的职责，就在于研究如何选拔好的宰相而已。强调核心人物的选拔是执政者的重要职责。论：研究。

明君之治，择守令而已；守令不易知，择司铨司宪者而已。

清代王夫之《读通鉴论》卷三十贤明的君主治理国家，不过是选择好郡守、县令而已。对郡守、县令，君主不容易了解，那么就必须选择好主管选拔人才和主管法令制度的官员。司铨（quán）：负责选拔荐举。司宪：负责法令制度。

何世无才患在不识

举贤而不用，是有举贤之名而无用贤之实也。

《六韬·举贤》举荐贤才而不能加以任用，是空有举贤之名而没有用贤之实。

又下不患无臣，患无君以使之；天下不患无财，患无人以分之。

《管子·牧民》天下不怕没有能臣，怕的是没有善用人的君主去使用他们；天下不怕没有财货，怕的是没有善于理财的人去管理它们。患：耽心，忧虑。分：分配，引申为管理。

国未尝乏于胜任之士，上之明适不足以知之。

是以明君审知胜任之臣者也。故曰：主道得，贤材遂，百姓治。

《管子·君臣上》国家并不缺乏能够胜任的人才，只是君主明察不够，还不足以了解他们。因此贤明的君主总是清楚地了解那些胜任的人臣的。所以说，君主具备用贤之道，贤才才能得用，百姓才能得治。适：恰好，只是。知：了解。审：清楚。遂：达到，实现，此处指被任用。

国亡者，非无贤人，不能用也。

《战国策·秦策五》国家被灭亡的原因，并不是由于国中没有贤人，而是执政者不能重用他们。

色与马取于今之世，士何必待古哉？

《战国策·齐策四》美人和骏马都是取之于当今之世，人才何必非得得到古代那样的不可呢？色：美色，美人。

亡国非无智士也，非无贤者也，其主无由接故也。无由接之患，自以为智。

《吕氏春秋·知接》灭亡的国家不是没有聪明之人，也不是没有贤能之士，而是由于国君无从接触和了解他们的缘故。不能接触和了解贤人所带来的祸患，就是自以为聪明。无由接：无从接触了解。

不知则与无贤同。此治世之所从短，而乱世之所以长也。

《吕氏春秋·观世》有贤人而不了解，那就跟没有贤人一样。这就是安定的世道之所以很短，而混乱的世道之所以很长的原因啊。

今天下贤者智能，岂特古之人乎？患在人主不交故也，士奚由进？

汉代刘邦《求贤诏》如今天下贤明的人皆拥有智谋和才能，哪里只是古代才有贤人呢？令人忧虑的是君主不和他们交往，这样，人才怎么能够进入朝廷呢？特：独，只。奚(x)：如何，怎么。

有相马而失马者，然良马犹在相之中。

《淮南子·说山》经常有挑选良马却失掉良马的事，然而良马仍然是在他所挑选的这些马当中。喻在选贤任能时很容易漏掉真正的人才。

圣人虽有其志，不遇其世，仅足以容身，何功名之可致也！

《淮南子·人间》有高德大才的人虽然具备远大的志向，但是不遇到他施展才能的社会条件，也只能在世上容身而已，哪有什么功名可以建立的呢？致：达到，建立。

十步之泽，必有香草；十室之邑，必有忠士。

汉代刘向《说苑·谈丛》在十步大小的沼泽地里一定会有香草；在只有十户人家居住的地方，一定会有忠贞之士。说明人才到处存在，要善于发现他们。邑：人民聚居的地方。

驥不自至千里者，待伯樂而後至矣。

漢代劉向《說苑·尊賢》駿馬不自己去日行千里，它要等待伯樂來了之後再奔馳。說明賢才為了解、賞識自己的人所用。驥：千里馬。伯樂：相傳古代善於相馬的人。至：達，到。

今世主之于士也，目見賢則不敢用，耳聞賢則恨不及。

漢代王符《潛夫論·賢難》今日君主對於人才的态度往往是，賢能之士就在眼前却不敢起用，而對於聽說的賢才却又恨得不到。及：到，得到。

亂國之官，非無賢人也，其君弗之能任，故遂于亡也。

漢代王符《潛夫論·思賢》不安定的國家的官職，不是沒有賢人可以擔任，而是這個國家的君主不能任用他們，所以終於導致滅亡。遂：終，終於。

官無直吏，位無良臣，此非今世之無賢也，乃賢者廢錮，而不得達于聖主之朝爾！

漢代王符《潛夫論·實貢》官場中沒有正直的官吏，官位上沒有優秀的臣子，這並不是因為當今之世沒有賢人，而是賢人們都被棄置和禁錮着，不能為朝廷所了解。廢：棄置不用。錮：禁錮。

何世無奇才，遺之在草澤。

晉代左思《詠史》詩之七什麼時代沒有奇才？只是往往被拋棄在草澤中。草澤：草野。

欲王則王佐至，欲霸則霸臣出，欲富國強兵，則富國強兵之人往。求無不得，唱天不和。是以知天下不乏賢也。

晉代傅玄《傅子·舉賢》想要稱王，那麼輔佐稱王的人就來了；想要稱霸，那麼幫助稱霸的臣子就出現了；想要富國強兵，那麼能夠富國強兵的人才就到了。所要求的沒有得不到，所提倡的無不得到響應。由此可見天下並不缺乏賢才。佐：輔佐。唱：通“倡”，倡導。

世有伯樂，然後有千里馬。千里馬常有，而伯樂不常有。

唐代韓愈《雜說》之四世界上有了善於相馬的伯樂，然後才能發現千里馬。能奔馳千里的駿馬什麼時候都有，可是善於相馬的伯樂却不是什麼時候都有的。伯樂：姓孫名陽，字樂伯，春秋秦穆公時人，以善於相馬著稱于世。

未必人間無好漢，誰與寬些尺度。

宋代劉克莊《賀新郎》詞世界上不一定沒有出眾的人才，可有誰不苛責於人，大膽放寬些條件呢？好漢：指出眾的人才。

世上豈無千里馬，人中難得九方皋。

宋代黃庭堅《過平貴懷李子先時在并州》詩世上難道真的沒有千里馬嗎？不過是缺少九方皋那樣的善於相馬的人罷了，九方皋：春秋時善相馬的人。

有賢不能知，與天賢同；知而不能用，與不知同；用而不能信，與不用同。

宋代司馬光《功名論》國家有人才而當政者不了解，這和沒有人才是一樣的；知道有人才而不能任用，這和不知道是一樣的；對人才雖然任用了，但不能做到堅信不疑，這同有人才而不任用是一樣的。

可世天才，患人不能識之耳。苟能識之，何患無人！

《資治通鑑·漢紀十一》哪個朝代沒有人才？所憂慮的是人們往往不能識別它們。如果能夠識別，哪里还用耽心沒有人才！患：耽心，憂慮。

任賢非難，知賢為難；使能非難，知能為難。

宋代楊萬里《壬辰輪對第二札子》任用賢德的人並不太難，識別有賢德

的人才真正困难；使用有才能的人并不太难，发现有才能的人才真正困难。

一世之才，足以周一世之事，不能大治者，由用之不尽耳。

宋代杨时《河南程氏粹言·论事篇》一个时代的人才，完全可以把这个时代所有的事情办好；国家不能达到大治，是因为人才还没有被全部利用起来。一世：一代。周：周全，办好。

呜呼！何代无奇才？世间未有黄金台。

宋代刘过《呈陈总领》诗之一哪个朝代没有杰出的人才？只是世上没有延请人才的黄金台罢了。黄金台：古地名，又称金台、燕台，在今河北省易县东南，相传为战国燕昭王所筑，台上置千斤黄金，以延请天下贤才。

天下之实材，常深伏而不发，非遇事焉，则有终身不可窥者。

宋代张来《知人论》世上真正有才能的人，常常隐蔽得很深而不容易显现出来，不遇到一定的事件和机会，有的人往往一辈子都发现不了。发：显现。窥：看见，发现。

虽或接之以貌，待之以礼，然而言不见用，贤者不处也。或用其言也，而复使小人参之，贵小利，期近效，有用贤之中，无用贤之实，贤者亦岂肯尸位素餐以取讥于天下哉！

《元史·许衡传》虽然你对人才很恭敬，能以礼相待，但是他们所说的话不被你采用，贤人是不停留在你这里的。或者采用了他们的话，但又让奸佞小人监督检查他，要求取得急功近利，这是空有用贤之名，而无用贤之实，贤者怎么能甘心这样象尸体一样占着位置白白吃饭、发挥不了作用而被天下人取笑呢？接：接待，处：停留。责：期，要求。

天下未尝乏材，求则得之，舍则失之。

《元史·李冶列传》天下的人才什么时候都没有缺乏过，如果你去寻求就能得到，如果你舍弃，人才也就失掉了。

千里之骀，不逢善驭，居于驶馵之乘；千金之璧，不遇玉人，混于块石之间。

宋代董晔《警隅子·大中篇》能奔驰千里的骏马，如果遇不上善于驾驭的马夫，就会被牵去与驴骡一同拉车；价值千金的玉璧，如果遇不上善于识玉的玉工，就会被混同于一般石头之中。比喻人才如果遇不上“伯乐”，就会被埋没。骀（zhū）：毛色黑白相间的马，骏马。馵（jū）：驴。馵（tí）：骡。

无谓秦无人，虎鼠用否耳。

宋代范成大《铎嘴》诗不要说秦国没有人才，就看你用还是不用。用，则虽鼠亦如虎；不用，则虽虎亦如鼠。无谓：不要说。

天下何患无才，惟明主悉心求之。

《明史·刘基列传》·天下这么大，何愁没有人才，只待贤明的君主尽心竭力去访求就是了。

用今日之才，任今日之事。

清代王夫之《读通鉴论》卷三充分利用现时的人才，任用他们完成当今的事业。意谓对人才问题不能只羡慕古代，或不切实际地寄希望于未来。

庸主见贤而目欲垂，犹贤主见小人而喉欲啞也，无可如何也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十昏庸的君主见到贤人眼皮就要往下垂，就象贤明的君主见到小人时喉咙就要呕吐一样，真是没有办法。啞（yǔ）：呕吐。

人才之盈虚，视上之好恶。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十人才济济还是人才匮乏，取决于执政者是喜爱还是厌恶人才。盈：充满，有余。虚：空虚，缺乏。

中华七万里，何地无人杰。

清代归庄《古意》诗之五中国地域辽阔，哪个地方没有杰出的人物呢？七万里，形容地域之广。人杰：杰出人物。

人材者，求之则愈出，置之则愈匮。

清代魏源《默觚下·治篇九》人才，积极求取则频出不已，不闻不问则越发匮乏。求：访求，求取。出：涌现。置：废置，抛开。匮（kuì）：缺乏。

善相马者天下无弃马；善相士者天下无弃材。

清代《圣祖御制文集》一集卷二九，《喻马》对于善于相马的人来说，天下没有弃而无用的马；对于善于物色人才的人来说，天下没有弃而无用的人才。

谦恭待士以礼招贤

假而礼之，厚而无欺，则天下之士至矣。

《管子·小问》嘉奖而又以礼节相敬，待遇丰厚而又诚挚无欺，这样，天下的贤能之士就会来了。假：意同“嘉”，嘉美、嘉奖。厚：指待遇丰厚。

古者之士，可与得之，不可与失之；可与进之，不可与退之。

《晏子春秋·内篇谏上》古时的人才，执政者亲附重视他们，就可以得到他们的辅佐，不亲附不重视他们，就会失去他们的扶助；得到亲附和重视，他们就进身效力，得不到亲附重视，他们就隐身告退。与：亲附。

变俗以政，下贤以身。

《晏子春秋·内篇问上》通过政策来改变风气，通过自身行动来礼贤下士。俗：世俗民风。下贤：礼贤下士。

上有礼于士，下有恩于民。

《晏子春秋·内篇问下》在上礼待贤能之上，在下对百姓有恩泽。

善用人者为之下。

《老子·六十八章》善于用人的人，总是把自己摆在人才之下。说明要用好人才，首先要尊重人才。

诎指而事奉之，北面而受学，则百己者至；先趋而后患，先问而后嘿，则十己者至；人趋己趋，则若己者至；冯几据杖，眄视指使，则厮役之人至。

《战国策·燕策一》若能放下架子，尊能人贤者为师，恭恭敬敬地向他们学习，那么，才干胜过自己百倍的人就会到来；若能以礼事人，虚心受教，那么，才干胜过自己十倍的人就会到来；如果别人怎样做，也跟着怎样做，那么，才能跟自己差不多的人就会到来；如果靠着桌子，拿着手杖，横眼斜视，指手划脚：那么，只有奴才们才会到来。诎（q）指：同“屈旨”，屈意顺从。事：奉事，侍奉。北面，让贤人坐在北面，尊其为师，古时位尊者从北而向南。趋：向前小跑，形容对贤者尊敬的样子。嘿：同“默”。冯：同“凭”，依靠。几：桌子，据：执，拿着。眄（miàn）：斜视。指使：用手指点。厮役：仆人。

虽有贤者，而无礼以接之，贤奚由尽忠？犹御之不善，骥不自千里也。

《吕氏春秋·本味》虽然有贤能之人，如果不以礼相待，贤能之人怎样能尽忠效力呢？这就如同驾驭不得法，良马不跟随他跑千里远一样。接：待。自：跟随。

士虽骄之，而已愈礼之，士安得不归之？

《吕氏春秋·下贤》贤能之士虽然傲视自己，而自己却越发似礼相待。这样，贤能之士怎能不归附呢？骄：傲视。

堪士不可以骄恣屈也。

《吕氏春秋·报更》对于贤能之士不可以用骄横放纵的态度委屈他们。意谓对贤士必须以礼相敬。堪士：贤能之士。堪：能。

有道之士，必礼必知，然后其智能可尽。

《吕氏春秋·谨听》对于有才能的人，一定要以礼相待，一定要了解他们，然后他们的智慧才能才可以充分发挥出来。知：了解。可尽：可以完全发挥出来。

昔者属三沐而三捉发，一食而三起，以礼有道之士，通乎己之不足也。

《吕氏春秋·谨听》从前禹洗一次头要多次握住头发停下来，吃一顿饭

要多次站起身来，以便以礼相待有道之士，弄懂自己所不懂的东西。三：言多次，不是准确次数。禹：夏禹，俗称大禹，夏朝建立者。礼：礼遇，以礼相待。通：弄懂。

先王之索贤人，无不以也。极卑极贱，极远极劳。

《吕氏春秋·求人》先王为了寻求贤人，是无所不做的。他们可以对贤人极其谦卑，显得自己极其下贱，可以到极远的地方去，可以付出极大的辛劳。索：寻求，求取。以：用，做。

士可下而不可骄，将可乐而不可忧，谋可深而不可疑。

《黄石公三略·上略》对有才能的人要尊敬而不可傲慢，对将帅要使他愉快而不可使他忧虑，对有才智的人的谋略要深信而不可怀疑。下：礼下于人，尊敬。深：深信。

用人之道，尊以爵，赡以财，则士自来。接以礼，励以义，则士死之。

《黄石公三略·上略》用人的方法，封爵位尊重他，给资财赡养他，有能力的人就会自己来投效。用礼义接待他，用大义鼓励他，有能力的人就会出死力。赡（shàn）：供给。

致清白之士，修其礼。致节义之士，修其道，而后士可致。

《黄石公三略·下略》聘请清高纯洁的人，要讲究礼仪。聘请有正义气节的人，要讲究道义。然后人才才可以聘请到。致：招引，此处指聘请。修：研究，讲究。

千里迎贤，其路远。致不肖，其路近，是以明王舍近而取远。

《黄石公三略·下略》千里之外去聘请贤人，道路是遥远的。招进不贤的人，道路是近便的。因此，英明的君主为求得真正的贤人不怕舍近求远。

治国者务尽卑谦以致贤。

汉代董仲舒《春秋繁露·通国身》治国的人必须努力以卑贱的态度和谦恭的礼节才能招纳贤人。致：招引，引来。

遇士无礼，不可以得贤。

《淮南子·说林》对待人才傲慢无礼，是得不到贤人的。遇：对待。

节欲而听谏，敬贤而勿慢，使能而勿贱，为人君能行化三者，其国必强大。

汉代刘向《说苑·谈丛》节制私欲而听从臣子的规劝，尊敬贤人而不怠慢他，任用有才能的人而不轻视他，做国君的能做到这三点，他的国家一定会强大起来。谏：规劝。贱：轻视。

散贤如大宾，爱民如赤子。

《汉书·路温舒传》敬重贤人象对待最上等的贵宾，爱护百姓象照顾婴儿。大宾；上等贵宾。赤子：婴儿。

恭以敬，可以执勇；宽以正，可以比众；恭正以静，可以报上。

《史记·仲尼弟子列传》恭谨谦敬，就可以统御那些勇武的人；能宽和公正，就可以团结广大民众，恭敬正派处事冷静，就可以报效君主。执：掌握，统御。比：并列，亲近，此处指联合团结。

今人主诚能去骄傲之心，怀可报之意，披心腹，见情素，堕肝胆，施德厚，终与之穷达，无爱于士，则桀之犬可使吠尧，而跖之客可使刺由。

《史记·鲁仲连邹阳列传》今天的国君如确实能摒除骄傲的心情，内怀使人才报效国家的思想，敞开心腹，真诚相见，披肝沥胆，优礼相待，与人才甘苦与共，无所吝惜，那么桀养的狗可以使它咬尧，跖的门客可以让他行

刺许由。诚：确实，怀可报之意：心怀使天下人才都报效国家的思想，披：剖开，敞开。素：真情。堕(hu)：输送。穷：穷困。达：显达。爱：吝惜。桀：夏代末世暴君。尧：也称唐尧，传说中的远古帝王。跖(zhì)：传说是春秋时期奴隶起义的领袖。由：许由，古史传说中的隐君子，相传尧到晚年要把帝位传给他，他坚辞不受，隐居山中。

明君莅众，务下言以昭外，敬纳卑贱以诱贤也。

汉代王符《潜夫论·明暗》英明的君主统治百姓，必须以谦卑的言辞从朝廷外面招揽人才，恭敬地容纳地位身份低下的人，借以招引真正的贤能。莅(lì)：统治。下言：谦卑的言辞。昭：疑为“招”之误，招揽，敬纳：恭敬地容纳。诱：招引。

其无慢贱，未必其人尽贤也，乃惧慢不肖而绝贤望也。

汉代王符《潜夫论·明暗》之所以不能怠慢轻视地位低下的人，并不是因为这些人都是贤人，而是担心怠慢了不贤的人的同时会使贤人失去了被重用的期望。慢：怠慢，轻视。贱：低贱，地位低下。惧：担心。不肖：不贤。绝：断绝，使失去。

表小以厉大，赏鄙以招贤，然后良士集于朝，下情达于君也。

汉代王符《潜夫论·明暗》表彰小的人才以激励大的人才，奖励并不杰出的人才以招引杰出的人才，然后优秀人才就都汇集到朝廷中来了，下情也就能通达到君主了。表：表彰。厉：同“励”，激励。鄙：凡庸的，不杰出的。

山不厌高，海不厌深。周公吐哺，天下归心。

三国·魏曹操《短歌行》诗山不嫌尘土积聚才能高，海不嫌细流汇合才能深。要象周公那样殷勤地接待人才，使天下人才都集中到我这里来。周公：名旦，周武王弟弟，周成王叔父，据说他为了招纳人才，常常几次放下碗来迎接到来的贤士。吐哺：把饭吐出来，即停止吃饭。

古之君子，进人以礼，退人以礼，故有旧君反服之礼也。今之君子，进人若将加诸膝，退人若将队诸渊，毋为戎首，不亦善乎，又何反服之礼之有？

唐代吴兢《贞观政要·君臣鉴戒》古代的君主用人时以礼相待，辞退时也以礼相待，所以贤士虽不在朝，仍有回过头来为君主服丧的礼仪。现在的君主，用人时恨不能搂到怀里，黜退时恨不能推下深渊。不兴兵讨伐他就不错了，还谈得上什么“反服之礼”？有旧君反服之礼：仍有回过头来为过去的君主服丧的礼仪。加诸膝：抱到膝盖上，即搂到怀里。诸，“之于”的合音。队(zhuì)：通“坠”，坠落。毋为戎(róng)首：不做叛军首领。戎，军队，此处指叛军。

不弃死马之骨者，然后良骥可得也。

唐代白居易《为人上宰相书一首》不舍弃死马的骨头，过不了多久，世所稀有的千里马也就能够得到了，喻指只要真正礼贤下士，则贤士将闻风而至。

敬一人，则千万人悦；慢一人，则千万人怨。

唐代罗隐《两同书·敬慢》礼敬一个人，则成千上万的人感到喜悦；轻慢一个人，则成千上万的人心怀怨愤。慢：轻慢。

动之以情，折之以礼。

清代王夫之《读通鉴论》卷十七用真情使之感动，用谦恭的礼节使之折服。谓对待人才要礼贤下士。折：折服。

海唯能下，故川泽之水归之；人君唯能下，故天下之善归之。

清代唐甄《潜书·抑尊》大海只因为地势低下，所以长江大河能纷纷流入；人君只是因为自甘低下，所以天下良善之士就都归附他。川泽：泛指江河流水。

培养人才百年大计

人之有能有为，使羞其行，而邦其昌。

《书·洪范》人们中有能力有作为的，便应当让他们继续发展其才能，提高其德行，这样你的国家就会繁荣昌盛了。羞：进，进一步。邦：国家。

一年之计，莫如树谷；十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人。一树一获者，谷也；一树十获者，木也；一树百获者，人也。

《管子·权修》作一年的打算最好是种植五谷；作十年的打算，最好是种植树木；作终身的打算，最好是培育人才。种谷是一种一收，种树是一种十收，培育人材是一种百收的事情。树：种植。获：收。

卿相辅佐，人生之基杖也。不可不早具也。

《荀子·君道》宰相大臣辅佐君主的人，就是君主的茶几和手杖，不能不早日准备好。基：通“几”，茶几，杖：手杖。坐着依靠茶几，行走依靠手杖，形容辅佐大臣是君主所离不开的。具：准备。

天下之命，县于太子，太子之善，在于早渝数与选左右。

《汉书·贾谊传》天下的命运就在太子身上。太子的好坏，就在于早早加强教育和选择太子左右的人。县：通“悬”。渝（yù）：告诉。

南山栋梁益稀少，爱材养育谁复论。

唐代柳宗元《行路难》诗之二南山上的栋梁之才越来越少了，爱护和培育栋梁之材的事情又有谁来关心呢？益：越来越，更加。论：关心，注意。

育才造士，为国之本。

唐代权德舆《进士策问王道·第五问》培育人才，造就人才，是国家的根本。

不素养士而欲求贤，譬犹不琢玉而求文采也。

《资治通鉴·汉纪九》平常不培养人才却想得到贤能的人才，就好比不去雕琢玉石，却要求它呈现美丽的颜色一样。素：平素，平时。文采：美丽的颜色。

宜豫畜养可成就者，则士赴难不爱其死；临事仓卒乃求，非所以明朝廷也。

《资治通鉴·汉纪二十六》应当预先积聚培养可以成就事业的人才，这样在他们面赴危难时，才能不辞一死；事到临头才去仓促地寻求，这不是表现朝廷英明的办法。豫：同“预”，预先。畜（x）：积聚，储藏。爱：吝惜，舍不得。仓卒：仓促。明：英明，明智。

善国者莫失育材，育才之方，莫先劝学。

宋代范仲淹《范文正公集》卷九，《上时相议制举书》善于治国的人无不首先培育人才，培育人才的办法，无不首先鼓励办学。劝：鼓励。

致天下之治者在人才，成天下之才者在教化。

宋代胡瑗《松滋县学记》使天下达到太平的在于人才，成就天下人才的在于教育感化。说明教育对于培养和造就人才，实现国家大治的重要性。治：安定，太平。教化：教育感化。

贤者不悲其身死，而忧其国之衰，故必复有贤者，而后可以死。

宋代苏洵《管仲论》贤人对自己的死并不悲伤，而为国家的衰败而忧虑，所以必须把新的贤才选拔出来后，而后才可以去死。强调贤人必须在生前选好身后的接班人。复：又，再。

木有所养，则根本固而枝叶苦茂，栋梁之材成；水有所养，则泉源壮而流派长，灌溉之利溥。

宋代林逋《省心录》树木有所培育，那么它就会根底牢固，枝叶繁茂，栋梁之材就会长成；能够涵养水源，那么泉源才能旺盛，源远流长，灌溉之利就会广大。强调人才在于培养。壮：此处指旺盛。溥（pù）：广大。

人才自古要养成，放使干霄战风雨。

宋代陆游《苦笋》诗人才从来都是培养而成的，对他们应当放手使用，使之冲上云霄，战风斗雨。干霄：冲上云霄。干，干犯。霄，天空。

才者，材也，养之贵素，使之贵器。

明代张居正《论时政疏》人才，就象是木材，培养它贵在持久以恒，使用它贵在用其所长。素：经常。器：即“随器所使用其所长”之意。

虽有良剑，不锻砺则不铦；虽有良弓，不排檠则不正。

明代庄元臣《叔苴子外篇》卷一虽然有质地精良的剑，如果不好好磨砺，也不会锋利；虽然有用上好材料制成的弓，如果不用器具矫正，也不会百发百中。喻指虽然有资质很好的人才，如果不加以培养、教育，他也不会充分发挥应有的作用。锻砺：砥砺，磨砺。锻，通“铦”。铦（xi n）：锋利。排檠（q ng）：矫正弓弩的工具，此指用排檠矫正。

管仲用于齐，桓公死而齐无人；商鞅用于秦，始皇死而秦无人。无以养之也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十管仲被齐国重用，齐桓公死后齐国再也没出现管仲这样的人；商鞅被秦国重用，秦始皇死后秦国再也没有商鞅这样的人。原因是他们没有培养出这样的人才。说明不注意人才的培养，国家将后继无人。

敬教劝学，建国之大本；兴贤育才，为政之先务。

清代朱舜水《劝兴》重视教育鼓励治学，这是建设国家的根本所在；发掘贤士培育人才，这是治理政事的首要任务。敬：重视。劝：鼓励。大本：根本。先务：首要任务。

考核

考核选拔治乱之司

将相分职，而各以官名举人，按名督实，选才考能，令实当其名，名当其实，则得举贤之道也。

《六韬·举贤》把将、相等文武官员的职位分别设置出来，然后根据各自职位的要求来举用人，按官名去求实，挑选人才，考核贤能，使官员的实际才能与官职名称两相符合，这就是真正得到了举贤任能的正确方法。督：责，求。当：符合。

不循考功而思太平，此犹欲舍规矩而为方圆，无舟楫而欲济大水。

汉代王符《潜夫论·考绩》不通过考核官员功绩这个途径就想得到国家太平，这就好比扔了规和矩去画方形和圆形，又好比没有船和船桨而想渡过大江大河，是根本不可能的。循：按照，通过。规：圆规。矩：画直角或方形的工具。楫：船桨。济：渡过。

不量其材而授之官，不使立功自托于民，而苟务高其爵位，崇其赏赐，令结怨于下民，县罪于恶。

汉代王符《潜夫论·思贤》不衡量他的才能大小就授予官职，不让他立功就私自委托他治理百姓，使其随便就可以追求到高的爵位，厚的赏赐，这就是让他与下面的人民结下仇怨，使他有可能做坏事犯下罪恶。托：委托，托付。自托于民，私自委托他治理人民。苟：随便。务：追求。崇：高，厚。县罪于恶：做坏事而犯下罪恶。县，同“悬”。

国家存亡之本，治乱之机，在于明选而已矣。

汉代王符《潜夫论·本政》国家存在还是灭亡的根本，以及治与乱的关键，就在于明智地选才用人而已。机：关键。

惟慎贯选，明必黜陟，官得其人，人任其职。

汉代王符《潜夫论·班禄》对于荐举选拔人才要慎重考虑，对于罢免和提升要十分明确，说到做到，使官职得到真正需要的人，使所用的人胜任他所担负的官职。惟：思，考虑。贡：选举，推荐，明：明确，不含糊。必：一定办到，讲信用。黜：罢免。陟（zhì）：提升。

忠佞溷淆，各以类进。常苦不明，而信奸论。

汉代王符《潜夫论·叙录》忠贤与奸佞混淆，各自荐举引进自己那类人。执政者常常苦于分辨不清，而听信奸人的言论。溷（hùn）：混饨，混淆。

大人不考功，则子孙惰而家破穷；官长不考功，则吏怠傲而奸兴；帝王不考功，则直贤抑而[诈]伪胜。

汉代王符《潜夫论·考绩》家长对家人不考核功绩，就会子孙懒惰而家庭逐渐破败贫穷；官长对下级不考核功绩，那么官吏就消极狂傲，奸诈违法之人就会产生；帝王对大臣不考核功绩，那么正直贤能的人就会受到压抑，巧诈虚伪的人就会得势。怠：消极。宄（gu）：犯法作乱的人。直贤：正直贤能的人。抑：受压抑，不得志。胜：得势，占上风。

知贤之近途，莫急于考功。功诚考，则治乱暴而明，善恶信，则直贤不得见障蔽，而佞巧不得窜其奸矣。

汉代王符《潜夫论·考绩》了解官员是否贤能的捷径，莫决于对其功绩进行考核。确实考核了，那么他治理得好与坏就暴露得很清楚了；个人素质善恶通过考核明确了，那么正直贤能之士就不会被掩盖，而奸佞巧诈之徒也无法隐藏他做的坏事了。急：快。诚：确实。暴（pù）：暴露，显露。信：

实在，明确。窜：躲藏，隐藏。

治天下者，尊贤考功则治，简贤违功则乱。

《汉书·谷永传》治理天下的人，能尊崇贤能并考核官员的功绩，那么天下就会治理得好，不尊崇贤能又不考核官员的功绩，国家就会乱。简：怠慢，不尊重。违：违背，违反，这里指不考功。

屡省考绩，以临臣下，此人君之操也。

汉代刘向《说苑·君道》常常察看并考核大臣的政绩，借此监督下级官员，这是国君应当掌握的本领。屡省：经常察看。临：从上往下看，此处意思为监督。操：掌握，控制。

先寨而任者昌，先任而寨者亡。

唐代李筌《太白阴经·鉴才篇》先考察以后再任用的就兴盛；先任用而后考察的就失败。

马伏皂而不用，则驽与良而为群；士齐僚而不职，则贤与愚而不分。

唐代欧阳询《艺文类聚》五十七注引让马趴在马槽边而不使用，那么劣马与良马就混杂不分；官员们混在一起而不用工作来考核他们，那么贤能与愚庸就区别不清。伏：趴。皂：马槽。驽：劣马。为群：群居混杂。剂：一同，一起。僚：同僚。职：工作，这里指用工作来考核。

知人之事，自古为难，故考绩黜陟，寨其善恶。今欲求人，必须审访其行，若知其善，然后用之。

唐代吴兢《贞观政要·择官》正确的了解人自古以来就是很难的，所以需要考察其政绩善恶来决定对其官职的升降。现在想要选贤任能，必须认真访查其平日的行为，如果确实是好人，再加以任用。黜：罢免。陟（zhì）：提升，提拔。

重御史按察之权，严纠弹考核之任，使贤者日进，不肖者日退。

元代许衡《论生民利害疏》加重御史审验考察官吏的大权，严明他们督察、弹劾、考核的责任，使贤能的人不断被进用，不贤的人不断被黜退。重：加重。御史：官名，秦代以后有弹劾纠察之权。按：审验，查验。纠：督察。弹（tán）：弹劾。日：日益，不断。

严考课之法，审名实之归，用人必考其终，授任必求其当。

明代张居正《张太岳集》卷三十一严明考核督察的制度，审验官员的名声和实绩是否相称，用人必须考察他的全部历史，授人职位一定要求能力与职位相适应。课：考核，督察。归：归到一处，此处指相符、相称。终：始终，指全部历史。当：得当，适应。

铨选者，治乱之司也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十九官吏的考核选拔，是决定治与乱的关键。铨（quán）：选拔。司：掌握，主管。

课勤惰，寨能否，而从以赏罚，则政柄不摇，贤愚并励矣。

《清史稿·沈文奎列传》考核官员的勤奋或懒惰，观察他们对自己的职务是否能够胜任，而后给以相应的奖赏或惩罚，那么朝廷的权力就不会动摇，不论是聪明的或愚钝的都能得到勉励了。

以才为资以德为帅

德厚而位卑者谓之过，德薄而位尊者谓之失。

宁过于君子，而毋失于小人。过于君子，其为怨浅；关于个人，其为祸深。

《管子·立政》德行深厚而授爵低微，叫做“有过”；德行浅薄而授爵尊贵，叫做“有失”。宁可有过于君子，而不可有失于小人。因为有过于君子，带来的怨恨浅；有失于小人，带来的祸乱深。意谓重用德行卑劣的小人必然带来严重祸乱。

士不信悫而有多知能，譬之其豺狼也。

《荀子·哀公》一个人如果不守信用，不诚实，虽然有很多智慧和才能，那也象豺狼一样。说明一个人如果思想道德不好，则越有才能越危险。信：信用。悫（què）：诚实。知：同“智”。

凡举人之本，太上以志，其次以事，其次以功。三者弗能，国必残亡。

《吕氏春秋·遇合》大凡举用人的根本，最上等的是凭道德，其次是凭事业，其次是凭功绩。这三条都办不到，国家一定会破败灭亡。太：最。志：思想道德。

马先驯而后求良，人先信而后求能。

《淮南子·说林》对于马，要先进行驯服，然后才能要求它素质优良；对于人，要首先使他忠诚守信，然后再要求他具备其他能力，意谓用人要把人的思想品质放在第一位。

士必悫而后求智能者焉。不悫而多能，譬之豺狼不可迓。

《孔子家语·仪解》对于官员首先要求他必须忠诚正直，然后才要求他聪明能干。如果是一个奸诈而又富有才干的人，这种人就象豺狼一样不可接近。悫（què）：诚实。迓（yà）：近。

不仁不智而有材能，将以其材能以辅其邪狂之心，而赞其僻违之行，适足以大其非而甚其恶耳。

汉代董仲舒《春秋繁露·必仁且智》有些人不仁不智却又有一些才能，这些才能必将给他的邪狂之心帮忙，助长他搞歪门邪道。正好增长了他的错误，加重了他的罪恶。说明对无德有才之人不要忽视其消极能量和作用。辅：辅佐，帮助。赞：助长。僻违之行：歪门邪道，不正确的行为。适：恰恰，正好。大：增大，增长。

选贤贡士，必考核其清素，据实而言。其有小疵，勿强衣饰，以壮虚声。

汉代王符《潜夫论·实贡》选拔贤士，推荐人才，当然要考核他是否清白，但也要据实而言。他即使有些小毛病，也不要勉强去掩饰，壮他的虚名。贡：推荐，选举。清素：清白，廉正。疵：缺点，毛病。衣饰：伪装，掩饰。声：名声。

治平尚德行，有事赏功能。

《三国志·魏书·武帝纪》注引太平岁月对官员的考核可以多注重道德品行，国家有事（指发生战争）时对官员的考核和奖赏就应根据其功绩和才能。治平：社会秩序安定时期。尚：崇尚，注重。

有行之士，未必能进取；进取之士，未必能有行也。

《三国志·魏书·武帝纪》有德行的人，不一定有所作为；有所作为的人，不一定有完美的德行。主张不要因为道德品质上的某些问题而埋没有作

为的人才，对人才不应求全责备。行：德行。进取：有作为。

若必廉士而后可用，则齐桓何以霸世！

三国·魏曹操《求贤令》如果必须是廉洁之士才可以任用，那么齐桓公怎么能（任用管仲）称霸于当世呢？意谓不能因为重视人的思想品德要求人家没有一点毛病。齐桓公是依靠管仲使齐国称霸的，而据说管仲生活奢侈，贪恋女色。

将求材艺，必先择志行。其志行善者，则举之；其志行不善者，则去之。

《周书·苏绛传》将要挑选人才时，必须首先衡量他的品德操行。他品德操行好，就举用他；品德操行不好，就不举用。择：挑选。去：去掉，舍弃。

设令此人不能济事，只是才力不及，不为大害。误用恶人，假令强干，为害极多。俱乱世惟求其才，不顾其行。太平之时，必须才行俱兼，始可任用。

唐代吴兢《贞观政要·择官》如果这个人办事往往不成功，那只是才力不足，没有什么大的危害。误用坏人，如果他又有比较强的才干，这就会造成极大的危害。不过天下未定之时主要是用人的才干，对德行来不及认真考虑。天下太平了，选拔官吏就必须注意德才兼备才可以任用。设令、假令：如果。济：成。

善个人之小善，调之善恶，恶君子之小过，谓之恶善，此则蒿兰同臭，玉石不分。

唐代吴兢《贞观政要·公平》称赞小人的小优点，叫做称赞坏人，憎恶君子的小过错，叫做憎恶好人，这就是把蒿草与兰花味道混到了一起，宝玉与石头分辨不清。善：前一个“善”为欣赏、称赞，后一个善为优点。恶：前一个“恶”为坏人，后几个“恶”为憎恶。臭（xiù）：气味。

中智之人，岂无小惠，然才非经国，虑不及远，虽竭力竭诚，犹未免于倾败；况内怀奸利，承颜顺旨，其为祸患，不亦深乎？

唐代吴兢《贞观政要·诚信》平常之人并不是没有一点聪明，但其才能不足以治国，考虑问题也不够长远。即使竭诚尽忠还不免失败；何况心怀奸诈利欲，承接主上颜色，顺从主上旨意，这样的人带来的祸患不是更深重吗？中智：一般智慧，平常。惠：聪慧，聪明。经：治理。承颜：承接颜色，即看脸色行事。

设官之道，必在用贤；安人之术，莫如善政。

《隋书·樊子盖传》任命官吏的原则只有任用德才兼备的人；使老百姓安居乐业的办法，没有比完善国家的政治更好的了。善：完善。

才者，德之资也；德者，才之帅也。

《资治通鉴·周纪一》才，是德的凭借；德，是才的统帅。资：凭借。

德者人之所严，而才者人之所爱；爱者易亲，严者易疏，是以寡者多蔽于才而遗于德。自古昔以来，国之乱臣，家之取子，才有余而德不足，以至于颠覆者多矣。

《资治通鉴·周纪一》好的品德是人们所敬仰的，而才干是人们所喜爱的；对所喜爱的东西容易亲近，对所敬仰的东西容易疏远，所以考察的人多半为才干所蒙蔽而忽视人的品德。自从古代以来，国家的乱臣，家庭里的败家子，才干有余而品德不够，以致使国家和家庭败亡覆灭的，真是太多了。严：敬仰。遗：遗漏，忽视。

德胜才谓之“君子”，才胜德谓之“小人”。

《资治通鉴·周纪一》品德超过才能叫做君子，才能超过品德叫做小人。

才乎才，有德以为功，无德以为乱。

宋代李觏《直讲李先生文集》卷二十，《潜书》才干啊才干，有德行的用它来建功立业，无德行的人用它来行恶作乱。以：用。

取士之道，当以德行为先。

宋代司马光《论举选状》选用人才的原则，应当把德行的考核放在首位。

取：选用，选拔。道：原则。

论才则必以德为本。

清代《圣祖御制文集》一集卷二六，《讲筵绪论》衡量人才必须以思想品德为根本。

国家用人，当以德器为本，才艺为末。

清代《圣祖御制文集》二集卷三八，《张华以才学天识各重一时》国家用人，应当把品德气度做为根本，而把才干技艺做为末梢。器：度量，气量。

循名责实由表及里

君以世俗之所誉者为贤，以世俗之所毁者为不肖，则多党者进，少党者退。

《六韬·举贤》君主常以世俗所称誉的人为贤才，而以世俗所诋毁的人为不肖；那么多结朋党的人就被进用，少结朋党的人就会被废黜。誉：称赞，夸奖。毁：诋毁。党：朋党。

按名督实，选才考能，令实当其能，名当其实，则得举贤之道也。

《六韬·举贤》按着他的职务名分来考察实际学问，选举贤才和考核能力时，要使实际学问和才能相当，名符其实，这就是得到了举用贤才的要领。督：监察，考察。

大智不智，大谋不谋，大勇不勇。

《六韬·发启》有大智慧的人，人们往往看不见他的智慧；有大谋略的人，人们往往看不见他的谋略；有大勇的人，人们往往看不见他的勇敢。意谓有才能的人往往藏而不露，不用心考察就不会发现，而把他们看作一般人。

亦言其人有德，乃言曰，载采采。

《书·皋陶谟》大凡说某人有美好的德行，这样说，必须以许多事实为根据。亦：大，大凡。载：为，必须。采：事，事实。采采，许多事实。

循名而督实，按实而定名。名实相生，反相为情。名实当则治，不当则乱。

《管子·九守》根据官员的职务名分来考察其实际才能，又根据实际才能来确定他的职务名分。职务名分与实际才能互相对应而产生，反过来又互为证明。职务名分与实际才能相符，国家就能治理好，不相符就会出现祸乱。循：根据。名：职务名分。督：考察。相生：互相对应而产生。反相为情：反过来又互相证明对方的真伪。情，真伪之情。

国之所以乱者，废事情而任非誉也。故明主之听也，言者贵之以其实，誉人者试之以其官。言而无实者，诛；吏而乱官者，诛。是故虚言不敢进，不肖者不敢受官。

《管子·明法解》国家之所以乱，是因为办事不根据事实而根据非议或夸誉的议论。所以英明君主在听取议论的时候，对于议论的人，要责成他拿出真实证据；对于受夸奖和赞扬的人，要用试官的办法考验。言而不实的，给予惩罚，试官而败坏官事的，也给予惩罚。所以，假话就无人敢说了，不贤之徒也不敢接受官职。事情：事情的真情。非：非议。誉：夸誉，称誉。诛：惩罚。虚言：不实之言。

大直若屈，大巧若拙，大辩若讷。

《老子·四十五章》最正直的看起来好象弯屈，最灵巧的看起来好似笨拙，最好的口才好似不会辩说。说明事物的现象与其本质往往不一致，观察人不能只看表面。讷（nè）：口才不好。

众恶之，必寡焉；众好之，必寡焉。

《论语·卫灵公》大家都说他坏，一定要考察一下；大家都说他好，也一定要考察一下。意思是，大家都说好的人不一定好，说坏的人不一定坏，只有经过考察才能鉴别，不能光听议论。

君子不以辞尽人。

《礼记·表记》君主不应仅仅根据一个人的口头言词来肯定否定一个人。

尽：这里作认定讲。

人比然而后知贤不。

《战国策·赵策四》对于人，只有相互比较，才能知道他是否贤能。不（f u）：否。

君子不以言举人，不以人废言。

《论语·卫灵公》君子不因为某些人话说得好听而提拔他们，不因为某些人品德不好而不采纳他们说的正确的话。举：举用，提拔。

有德者必有言，有言者不必有德。

《论语·宪问》有道德的人一定会有好的言论，有好的言论的人则不一定有好的道德。意谓不要被善于花言巧语的人所迷惑。

始吾于人也，听其言而信其行；今吾于人也，听其言而观其行。

《论语·公冶长》先前我对于人，听了他的话便相信他的行为；现在我对于人，听了他的话还要观察他的行为。

听其言，迹其行，察其所能而慎予官。

《墨子·尚贤中》听他的言论，考察他的行为，观察他所具备的能力，而后审慎地给予相应的官职。迹，推究，考察。

以其出为入，以其言为名，取其实以贵莫名。

《吕氏春秋·审应》根据他的外在表现，考察他的内心；根据他的言论，考察他的名声；根据他的实际，推求他的名声。说明考察人要表里、言行兼顾，名实相符。出：外在表现。入：内心。

使人大迷惑者，必物之相似也。玉人之所患，患石之似玉者；相剑者之所患，患剑之似吴干者；

贤主之所患，患人之博闻辩言而似通者。

《吕氏春秋·疑似》使人深受迷惑的，必定是相似的事物。玉工所伤脑筋的，是象玉一样的石头，鉴定剑的人所伤脑筋的，是象吴干一样的剑；贤明的君主所伤脑筋的，是见闻广博、能言善辩、似乎通达事理的人。相：看，这里当辨别鉴定讲。吴干：宝剑名，相传为春秋时吴人干将所铸。辩言：能说会道，通：指通达事理。

惑于似士者而失于真士，此黎丘丈人之智也。

《吕氏春秋·疑似》那些被象是贤士的人所迷惑的人，往往错过了真正的贤士，这就和黎丘老人的思想状况一样啊。黎丘丈人：梁国北部黎丘乡的老者。他的家乡有个奇鬼，当他喝醉酒往家走时，奇鬼扮作他儿子搀扶他，路上苦苦折磨他。当他知道是鬼作怪后，想再次遇见奇鬼，以便把它杀死。不巧第二天他儿子真的去接他，老人还以为是鬼，就把自己的儿子杀死了。

不知来，视诸往。

汉代董仲舒《春秋繁露·精华》不了解他的将来，可以观察他的过去。意即可以通过过去的所作所为来了解一个人。诸：之。

揽名考质，以参其实。

汉代董仲舒《春秋繁露·保位权》根据名声再考察其实质，从而检验其实际情况。揽（l n）：把持，引申为根据。参：检验，验证。

列官置吏，必以其能。

汉代董仲舒《春秋繁露·天地阴阳》安排任用官吏，必须根据他们的才能。意谓不能根据才能之外的其它表面上的长处而任用人。

用人而因众誉焉，斯不欲为治也，将以为名也。

汉代徐干《中论·审大臣》任用人只根据众人的称赞，这不是想选贤任能治理国家，而只是想图虚名，说明用人应多方面考察，不可众人称赞谁就任用谁。因：根据。斯：这。

非有独见之明，专任众人之誉。不以己察，不以事考，亦何由获大贤哉？

汉代徐干《中论·审大臣》选拔人才，如果自己没有独立的明智见解，专门任用众人称赞的人，自己又不去了解，并且不用具体的事实加以考核，那凭着什么能得到大贤人呢？说明选拔人才，不应只看是否得到众人的称赞，还要独具慧眼，并且多方考察。何由：根据什么，凭着什么。

淑好之人，戚施之所妒也。贤知之士，鬪茸之所恶也。

汉代桓宽《盐铁论·非鞅》美好的人，常被丑陋驼背的人所嫉妒。有道德有才能的人，常受到卑贱无能的人的憎恶。淑：美好，品德好。戚施：指相貌丑陋驼背的人，鬪（tā）茸：卑贱无能之人。

选举多少，来可知实。或德高而举之少，或才下而荐之多。明君求善察恶于多少之间，时得善恶之实矣。且广交多徒，求索众心者，人爱称之；清直不容乡党，志洁不交非徒，失众心者，人憎而毁之。

汉代王充《论衡·定贤篇》依据推举人的多少，不可以作为了解事实情况的根据。有的人品德高而推荐的人少，有的才能低下而推荐的人多。贤明的君主寻求贤人，识别好坏依据推荐人的多少，有时能得到贤人坏人的真实情况，有时得不到。况且有人广泛结交各样的人，笼络众人的心，人们就喜欢而称赞他；那些清廉正直不容于乡间的人，志向高尚而不结交与自己志向不同的人，违背了多数人的心意，人们就憎恨他诋毁他。选举：荐举，推举。求索：笼络。乡党：乡间。

孔子之言可以知贤，不知誉此人者，贤也？毁此人者，恶也？或时称者恶而毁者善也！

汉代王充《论衡·定贤篇》孔子的说法可以识别贤者，但不能知道称赞这个人的人，是否是贤者呢？毁谤这个人的人，是否是坏人呢？有时候也许称赞者是坏人，而毁谤者却是好人！孔子之言：即“乡人之善者好之，其不善者恶之”句。或时：有时，也许。

知人之性，莫难察焉。美恶既殊，情貌不一，有温良而为作者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者。

三国·蜀诸葛亮《将苑·知人性》了解一个人的品德和才智，是不容易考察的。美和丑虽然在本质上有根本的区别，但外貌和内心的表现形式却不是一致的。有的人看起来纯朴忠厚，实际上却是奸诈的；有的人表面上恭恭敬敬，而背地里却干骗人的勾当；有的人貌似勇敢而实际是个胆小鬼；有的人虽尽力工作，心底却不忠诚。情貌：内心与外表。

世有雷同之誉而未必贤也，俗有欢哗之毁而未必恶也。

晋代葛洪《抱朴子·广譬》受到众人称赞的人不一定是贤人，受到世俗起哄诽谤的人不一定是坏人。说明对待社会上的毁誉之言应当认真鉴别，不可轻信。雷同：随声附和，此处指众人大都称赞。欢哗：起哄。

官达者，才未必当其位；誉美者，实未必副其名。

晋代葛洪《抱朴子·博喻》官运亨通的人，才能未必和他的地位相当；声誉很高的人，实际情况未必和他的声望一致。意谓不能根据官位高低和声名大小来判断是否真有才能。副：相称，一致。

贤人之用于世，无籍地，无贵宗，无奇状，无智勇，或贤或愚，乍醉乍

醒，不可以事迹求，不可以人物得。

唐代李筌《太白阴经·贤有遭时篇》贤良之才被任用，没有一定的籍贯和地域，也不一定出身显贵宗族，外貌没有奇异的状态，表面看不出有才智和勇敢，有时表现得似贤似愚，忽醉忽醒。因此，不能只根据他们的事迹来求得，也不可以只凭别人的推荐而得到。籍地：籍贯和地域。贵宗：显贵的宗族。乍：忽然。

良玉未剖，与瓦石相类；名骥未驰，与弩马相杂。

《北史·苏绛传》质地优良的玉石，在它还没有从包裹它的石头里剖出来的时候，它和普通的石块、瓦砾没有什么两样；名贵的千里马，当它没有奔驰的时候，和那些劣马看不出多少区别。类：相类似。骥：千里马。弩马：能力低劣的马。杂：混杂。

比见吏部择人，惟取其言词刀笔，不悉其景行。数年之后，恶迹始彰，虽加刑戮，而百姓已受其弊。

唐代吴兢《贞观政要·择官》近来发现吏部选拔人才时，只根据他的言谈和文章，不全面考察其是否有高尚的德行。数年之后，丑恶的本质开始暴露出来，虽然严加惩处，而老百姓已深受其害。比：近来。刀笔：指文章。悉：全面，详尽。景行：高尚的德行。

实愚而似智，实智而似愚者，实贤而似不肖，实不肖而似贤者。

宋代秦观《淮海集·主术》有的人本来很愚昧却象是很聪明，有的人很聪明但看起来象是很愚昧；有的人确实贤能却象是不贤之人，有的人不贤却很象是贤人。说明观察人不要只看表面。

人之行，有情善而迹非，有意奸而外淑，有善恶相悬而不可以实指，有实大于名，有名侈于实。犹之用人，非畜道德者恶能辨之不惑，议之不徇？

宋代曾巩《寄欧阳舍人书》人的表现，有内心好而事迹不好的，有思想奸诈而外貌善良的，有好坏相差极远却又不能具体指出的，有实际比名气大的，有名气比实际大的。如同用人才那样，不是具备很高道德修养的人，怎么能够在区分他们时不被迷惑，在评议他们时不徇私情？意思是人的表里不相一致给识别、考核人才增加了困难，需要认真分辨。淑：善良，美好。悬：悬殊。侈(ch)：过，大于。畜(x)：积存，这里指具备。恶：怎么，如何。徇：曲从，偏私。

贤人必为国计，而不肖者专为身谋。为国计者必恃至公，故言直而援少；为身谋者专挟己私，故喻巧而援多。

宋代宋祁《直言对》贤人必定为国考虑，不贤的人为自己盘算。为国考虑的人必定是依仗自己出于公心，所以说话直来直去，支持他的人就少；为自己盘算的人必定从私利出发，所以说话曲折巧妙，支持他的人就多。说明不能只从支持的人多少来判断人贤或不贤。计：考虑，打算，不肖：不贤，援：支持。

善恶要于功罪而不淫于毁誉，听其言而贵其事，举其名而指其实。

《资治通鉴·汉纪十》鉴别人的好坏的关键在于根据他的功劳或罪过，而不能过分听信于诽谤或赞誉。听到议论，应当要求拿事实来对照，荐举他的名声应当推究其实际。要：要领，关键。淫：过分。毁：诽谤，誉：赞誉，责：要求。指：推究。

德必核其真，然后授其位；能必核其真，然后授其事；功必核其真，然后授其赏；罪必核其真，然后授其刑；行必核其真，然后贵之；言必核其真，

然后信之。

《资治通鉴·汉纪二十一》对于品德，必须经过核对是真实的，才能授予他爵位；对于能力，必须经过核对是真实的，才能分配他工作；对于功劳，必须经过核对是真实的，才能给予他奖赏；对于罪过，必须经过核对是真实的，才能对他施加刑罚；对于好的行为，必须经过核对是真实的，才能够提倡；对于言论，必须经过核实是真实的，才能相信。贵：崇尚，提倡，取其道不取其人，务其实不务其名。

《资治通鉴·汉纪四十三》选用人才，要看他的主张而不看他是何人，注重他的真实本领而不注重他的名气。说明必须以才取人。道：政治主张。

考其行，论其世，察其志，辨其方，则其高不可行而睹矣。

清代王夫之《读通鉴论》卷十八考核其行为，研究其身世阅历，考察其志向，辨别其方略，那么他的水平高低就能够看得很清楚了。

若其用人也，则不以言也；言而可听，必考其用心之贞淫，躬行之俭侈，而后授以大任。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十五如果是用人，那就不能靠人的言谈了。他所说的话也可以听，然而必须考察他用心是正派还是不正派，自身行为是俭仆还是奢侈，而后才能授之以大任。贞：正。淫：邪恶，不正派。躬：自身。

动静结合全面考察

问之以言，以观其辞；穷之以辞，以观其变；与之间谍，以观其诚；明白显问，以观其德。

《六韬·选将》用话问他，观察他的言辞谈吐；讲话时穷追到底，看他应变是否敏捷；秘密地考查他，看他是否诚实；直接了当地问他，看他德行如何。间谍：秘密地侦探。

使之以财，以观其廉；试之以色，从观其贞；告之以难，以观其勇；醉之以酒，以观其态。

《六韬·选将》让他管理财物，看他是否廉洁；试探地送他女色，看他是否守贞操；给他分派困难的任務，看他是否有勇气；让他畅饮美酒，看他酒后的容态。告：告诉，此处指分派。

必见其阳，又见其阴，乃知其心；必见其外，又见其内，乃知其意；必见其疏，又见其亲，乃知其情。

《六韬·发启》既要看到他公开的一面，又要看到他隐蔽的一面，才能知道他的思想；既要看到他的外在表现，又要看到他的内心活动，才能知道他的用意；既要看到他疏远什么人，还要看到他亲近什么人，才能知道他的真情。阳：公开。阴：隐蔽。

审其所好恶，则其长短可知也；观其交游，则其贤不肖可察也。

《管子·权修》了解他喜欢什么和厌恶什么，就可以知道他的长处和短处；观察他同什么样的人交往，就能判断他是好人还是坏人。

人之过也，各于其党。观过，斯知仁矣。

《论语·里仁》人们所犯的錯誤，同他们各自的社会类别有联系。所以考察一个人的错误，就知道他是哪一类人。于：同“与”。党：类别，集团。斯：就。仁：假借为“人”字。

视其所以，观其所由，察其所安。人焉廋哉？人焉廋哉？

《论语·为政》了解一个人，看他的所作所为，了解他所走过的道路，观察他的爱好。这样，那个人怎么能隐蔽得了呢？那个人怎么能隐蔽得了呢？以：为，作。所以，即所作所为。由：经历。安：安心，指心里安于和乐于什么，廋（s u）：隐蔽，藏匿。

观之以其游，说之以其行，君无以靡曼辩辞定其行，无以毁誉非议定其身。

《晏子春秋·内篇问上》从他所结交的人去观察他，根据他的言行去评说他；不要凭华丽的辩论词采去审定他德行的优劣，不要凭他人的赞誉和诽谤去论定他的品节。游：交游，结交。靡曼：美丽，华美。

通则观其所举，穷则视其所不为，富则视其所不取。

《晏子春秋·内篇问上》通达显贵时看他荐举什么样的人 and 事，穷困失意时看他下去做什么样的事情，富有时看他索取什么东西。通：通达，得志。

好而知其恶，恶而知其美。

《礼记·大学》喜欢一个人，但又了解他的缺点；厌恶一个人，但又知道他的优点。说明必须全面地、一分为二地看待人。恶：前一个“恶”读“è”，指不好的地方；后一个“恶”读“wù”，意为厌恶，憎恨。

校之以礼，而观其能安敬也；与之举错迁移，而观其能应变也；与之安

燕，而观其能无流慆也；

接之以声色、权利、忿怒、患险，而观其能无离守也。

《荀子·君道》用礼义来考核他，看他是否安于慎重；使他处于动荡变化的环境里，看他是否具备应变能力；把他放在安逸舒适的环境里，看他是否放荡淫乱；让他接触音乐、美色、权势、财利、忿怒、祸患、艰险，看他是否能坚持职守。校(jiào)：考核。与之举措迁移：使他处在动荡变化的环境。燕：同“宴”。安燕，安逸舒适的环境。慆(tāo)：通“滔”，放荡。流慆：放荡淫乱。接之：让他接触。离守：离开职守。

不知其子视其友，不知其君视其左右。

《荀子·性恶》不了解这个人，看看他的朋友就清楚了，不了解这个君主，看看他身边的人也就明白了。意谓可以通过所结交和任用的人来考察一个人。子：对人的尊称。

观事君者也，其友皆诚信有行好善，如此者，事君日益，官司职日进，此所谓吉臣也。

《吕氏春秋·贵当》观察侍奉君主的臣子，如果他的朋友都很忠实可靠，品德高尚，喜欢做好事，这样的臣子，侍奉君主就会日益有所裨益，官职就会日益得到升迁，这就是所谓的吉臣。

论人者，又必以六戚四隐。何谓六戚？父、母、兄、弟、妻、子。何谓四隐？交友、故旧、邑里、门郭。

《吕氏春秋·论人》衡量、评定人还必须用六戚四隐。什么叫六戚？即父、母、兄、弟、妻、子六种亲属。什么叫四隐？即朋友、熟人、乡邻、亲信四种亲近的人。戚：亲。亲属。隐：私，亲近。邑里：乡亲、邻居。门郭：当作“门郎”，指左右亲近的人。

喜之以验其守，乐之以验其僻，怒之以验其节，惧之以验其特，哀之以验其人，苦之以验其志。

《吕氏春秋·论人》使他高兴，借以检验他的节操；使他快乐，借以检验他是否有邪僻；使他发怒，借以检验他的气度；使他恐惧，借以检验他的卓异的品行；使他悲哀，借以检验他的仁爱之心；使他困苦，借以检验他的意志。喜：使……高兴。下文“乐”、“怒”、“惧”、“哀”、“苦”，均此用法。僻：不正，邪僻。节：气节，气度。特：出众，卓异，这里指超群的品行。人：通“仁”。

凡论人，通则观其所礼，贵则观其所进，富则观其所养，听则观其所行，止则观其所好，习则观其所言，穷则观其所不受，贱则观其所不为。

《吕氏春秋·论人》大凡衡量和评定人：如果他显达，就观察他礼遇的都是什么人；如果他尊贵，就观察他举荐的都是什么人；如果他富有，就观察他培养什么人；如果他听从意见，就观察他实际做得如何；如果他休息闲居，就观察他喜好的都是什么；如果他学习，就观察他说的都是什么；如果他穷困，就观察他不接受什么东西；如果他贫贱，就观察他不做什么样的事情。通：显达。进：举荐。听，听言，听取意见，止，休息，闲居。习：学习。

贵则观其所举，富则观其所施，穷则观其所不受，贱则观其所不为，贫则观其所不取。视其更难以知其勇，动以喜乐以观其守，委以财货以论其仁，振以恐惧以知其节。

《淮南子·汜论》在他尊贵时看他荐举什么人，在他富裕时看他施舍给

什么人，困窘时看他接受什么，低贱时看他愿意做什么，贫苦时看他索取什么。观察他在变故和苦难中的表现了解他是否勇敢，用喜庆和安乐动摇他看他操守如何，把钱财货物委托给他看他是否仁义廉洁，用吓人的事来震动他从而了解他的气节。更：变更，变故。振。同“震”，震动。

见者可以论未发也，而观小节可以知大体矣。

《淮南子·汇论》有见识的人可以议论尚未发生的事情，而观察人的小节就可以知道他大的方面的情况。见：有见识，未发：尚未发生的事情。大体：大的方面，总体。

今人君论其臣也，不计其大功，总其略行，而求其小善，则失贤之数也。故人有厚德无问其小节，而有大誉无疵其小故。

《淮南子·汜论》现在的一些君主评价他的臣下时，常常不考察人家大的功劳，综合人家大致的表现，而只审查他是否具备某方面小的优点，这完全是失去贤人的办法。所以，人有深厚的德行就不要过问其他的小节，有大的美名就不要挑过去的小毛病。论：评价。什：考察。总：总括，综合。略：大概，大致。求：要求，审查。数：策略，办法。无：同“勿”，不要。誉：美名。疵：挑毛病。

察其好恶以参忠佞，考其往行验之于今。

汉代董仲舒《春秋繁露·立元神》对部下通过了解其喜好什么、憎恶什么以来检验他是忠臣还是奸佞，考察其过去的言行来验证他今天的表现。参：比较检验。验：检验，验证。

居，视其所安；达，视其所举；富，视其所与；穷，视其所为；贫，视其所取。

三国·魏刘劭《人物志·效难》从对所处地位的态度，看他是否安心于现状；在他通达显赫时，看他荐举些什以人；在他富贵时，看他是否肯于帮助别人；在他处于逆境时，看他如何做人行事；在他贫困时，看他所要求的是什。居：处在某种地位。安：安心。达：通达。与：帮助，给予。穷：窘，处于逆境。取：要求，取得。

知人之道有七焉：一曰问之以是非而观其志；二曰穷之以辞辩而观其变；三曰咨之以计谋而观其识；四曰告之以祸难而观其勇；五曰醉之以酒而观其性；六曰临之以利而观其廉；七曰期之以事而观其信。

三国·蜀诸葛亮《将苑·知人性》考察和使用一个人的方法有这样七种：一是暗中用是非来考验他，观察他的志向；二是同他深入辩论一个问题，观察他的应变能力；三是让他出谋划策，看他分析问题的能力；四是把面临的危险和困难告诉他，考察他战胜困难的勇气；五是安排酒宴，看他醉酒后所表现的性情；六是给他有利可图的条件，看他是否廉洁；七是和他约定好具体事情，看他是否守信用。间(ji n)：悄悄，暗中。穷：穷究，深入探究。

明主择人之际，阅其才通而周，鉴其貌厚而贵，察其心贞而明；居高而望远，徐视而审听，神其形，聚其精，若山之高不可升，若泉之深不可测。然后视审其贤愚以与官司，择其智勇以任事，乃可任之也。

唐代李筌《太白阴经·鉴才篇》贤明的君主在选择人才的时候，要看他的才能是否精深而广博，看他的外貌是否忠厚而受尊敬，查明他的心底是否正直而明达；要站得高看得远，深深观察，审慎听辨，察颜观色，聚精会神，象山高不可攀，如水深不可测，然后，和他谈话审查他是贤明还是愚笨，让他办事来区分他的智慧和勇气，这样才可以任用他。通：精通。周：广泛，

广博。鉴：观，看。

择圣以德，择贤以道，择智以谋，择身以力，择贪以利，择奸以隙，择愚以危。

唐代李筌《太白阴经·鉴才篇》选择圣人要看德行，选择贤人要看道义，选择智人要看计谋，选择勇者要看力量，考查贪婪要看在利益面前的态度，考查奸人要看他在有机会时的表现，考查愚人要看他在危急面前的作为。隙：机会。

事或同而观其道，道或异而观其德，或权变而观其谋，或攻取而观其勇，或货财而观其利，或捭阖而观其间隙，或恐惧而观其安危。

唐代李筌《太白阴经·鉴才篇》表现相同就要看他们的思想，思想不同就要看他们的德行，或者随机应变看他们的智谋，或者用攻战的办法看他们的勇气，或者给他们财货而看他们在利益面前的态度，或者通过控制与放松来看他们在有机会时的表现，或者恐吓他们而看他们态度的安静与恐慌。捭阖（bǐ hé）：或开或合，引申为控制与放松，间隙：机会。

人有言肆而目骇视者，心怀异图也；言枝蔓而不经者，必有隐也；矜大人善唯恶不至者，党人也；言错综而无所归者，心躁竞也；方言而他视者，心不诚也；言卑而色下者，心有所屈也；方言频回顾者，其辞妄也；言人之短而视不定者，诬罔人也；言多以私事为忧者，顾妻子人也；言大而理不精者，其学虚也；色悦而徐徐顺人意者，佞媚人也；矜己善而斥人不善者，崛强人也；言欲发而却缩者，含蓄人也；言无公私必及利者，贪人也；色卑而言多谄者，志下劣人也；事由而言直，气悖而言顺，鄙而言大事，不详而强能，理矫而强正，此皆奸诈人也。是十有六者，人有其一，不可使也。

宋代许洞《虎铃经·辨将》出言放肆，看人眼神惊慌的是心怀鬼胎的人；说话只讲皮毛而不涉及原则的，是心有隐秘的人；喜欢夸耀自己上司的好处，唯恐有说不出的地方，这是爱拉帮结派的人；语言混乱不着头绪，是性急好抢先的人；一说话就看别人的，是心里不诚实的人；语言卑恭、脸色恭敬，这是心里有委屈的人；一开口说话眼睛就频频地四处看，这种人的话是胡言乱语；说别人的短处时神色不定，这是诬陷欺骗别人的人；说话很多，但都是挂念个人小事的，是只顾妻子儿女的人；说话口气大，但道理却不深，这是学问不扎实的人；神色喜悦，言辞总是顺着别人的话，这是巧言谄媚的人；以自己的长处为骄傲而斥责别人短处的，是格外争强的人；开口欲言却又把话咽回去的，是含蓄的人；开口讲话不论是公事还是私事，总要涉及利益的人，是贪婪的人；脸色卑贱，言语又多，且总爱奉承别人的，是品行低下的劣等人；事情错了偏要说对，神情不对头但言词却柔顺，才识浅陋却议论大事，对事情了解不细却偏要逞能，没有理却偏要强辩的，这都是奸诈之人。以上共是十六种，对具有其中任何一种的人，都不能使用。骇视：眼神惊慌。异图：别有企图，心怀异志。枝蔓：枝节，皮毛。矜（jīn）：夸耀。躁竞：急躁抢先。罔（wǎng）：欺骗。佞：巧言谄媚。崛，突出，格外。气悖：神情不对头。鄙：浅陋，庸俗。矫：纠正，此处指须纠正的歪理。

言大而意精至者，有识度人也；言希而出必中者，志节人也；言动而必及国家者，忠孝人也；

言奋而不污者，壮直人也；辞寡而意思者，公正人也；言多及军吏之私者，善抚恤人也；言及阵敌，喜动色者，好勇人也；言及细微，而能剖析是非者，有智人也；言迂阔，而卒近于理者，识深见远人也；言少而事详者，

大度人也；语气和，而神色相称者，善纳众人也；言徐徐而事备者，性缓而有德人也；言速而事当，性急而不暴，有识人也。是十三者，人有其一，皆可使之也。

宋代许洞《虎铃经·辨将》说大道理但非常精深透彻的，是有见识的人；说话虽少但出言必切中要害的，是有志向有节度的人；话一出口必涉及国家的，是忠诚孝义的人；语言激奋而不粗俗的，是健壮直爽的人；说话很少，但意思诚恳的，是公道正直的人；说话多是涉及军士官吏家庭事务的，是善于关怀抚恤别人的人；一说到临阵对敌就喜形于色的，是勇敢的人；谈及细微之处又能剖析是非曲直的，是有智之人；语言似乎迂远不切实际而后来终于近理的，是见识广博深远的人；说话虽少但对事情了解得周密详尽的，是豁达大度的人；语气和蔼而神色与语言相符的，是善于团结人的人；说话不急但很完整的，是性情缓慢但有道德的人；说话很快但叙事恰当。性急但不暴躁，是有学问的人。以上这十三种情形，具有其中任何一种的人都可以使用。希：少。奋：激奋。污：粗俗。卒：终。纳众：团结人。

有人行事先己后人者，好私人也；事繁多而用事不当者，无智人也；作事不急于用者，无益人也；作事有首无尾者，伪人也；先急而后慢者，卒众庸人也；事不求详而辄为者，粗疏人也；巧妙而无裨急用者，浮艳人也；所措舍鲁钝而不适用者，愚人也；利害章章而不能析之者，无识人也；临事而惧者，懦弱人也；进退不决者，无断人也；记一而忘二者，神昧人也；事虚而构架广大，以善为恶，以恶为善者，奸人也；善候人之颜色，随所欲言者，佞人也。是十四者，人有其一，不可使也。

宋代许洞《虎铃经·辨将》有的人办事先己后人，这是私心重的人；事情繁多但办事不当的，是没有才智的人；办事不先办急用的事情的，是不讲效益的人；做事有头无尾，这是虚伪的人；办事先着急后又迟缓下来，是士卒平民一样的庸人；对事情没有了解清楚就急着动手，是粗心大意的人；办事巧妙，但对眼前并无用处，是华而不实的人；办事方法笨拙而且事出无功，是愚蠢的人；事情的利弊历历清晰却分析不出的人，是没有见识的人；遇事就恐慌，是懦弱的人；事情当头，进退犹豫不决，是没有主意优柔寡断的人；记一忘二，是心神不定的人；办事不实在，虚张声势，把善当作恶，把恶当作善的，是奸险的人；善于窥探别人的脸色，说话投其所好的，是谄佞之人。以上表现十四种，其中任何一种人都不能使用。卒众：士卒平民。裨（bì）：弥补，补助。浮艳：华而不实。措舍：办事。章：同“彰”，清晰，显明。昧：昏乱，此处指心神不定。候：窥视，侦察。

有事简而用当者，有喜怒之事不露于色者，临大事而神气自若者，此谓神有余人也。有微而不弃、大而不烦者，凶事不惧、美事不喜事，事有众惑而独断之者，事有众危而独安之者，事有难动而独动之者，事有难安而能安之者，此谓志有余人也。是十者，人有其一，皆可使之也。

宋代许洞《虎铃经·辨将》办事简便但又得体的人，喜怒哀乐不露声色的人，每临大事而神色自若的人，这些都是神奇过人的人。小事不嫌弃，大事不厌烦；对凶险的事不惧怕，对好事不喜形于色；众人疑惑的事情能独自决断；众人感到有危险的事情而自己能安然处之；众人难以解决的事情而自己能独立解决；遇到难以平定的事情而能使它平定，这些人都是志向过人的。以上十种人（似应为九种人），只要是其中之一都可以使用。动：行动，这里指解决。

日观其德，月课其艺。贤邪非一时之贤，久居而不变，乃其贤也。能邪非一时之能，历试而如一，乃其能也。

宋代李靓《直讲李先生文集》卷一八，《安民策》每天观察他的德行，累月考核他的才干。贤明并非一时的贤明，经历时间长久而始终不变，才证明他贤明。才能并非一时的才能，多次试验而始终如一，才证明他真有才能。课：考核。邪：语气助词，也。居：处，此处指经历。历：逐个，屡次。

左右前后之人。进忧危恐惧之言者，是纳忠于上也；进燕安逸乐之言者，是不忠于上也；凡有水旱贼盗之奏者，必忠臣也；有谄谀蒙蔽之言者，必佞臣也。

《宋史·谢方叔列传》皇上前后左右的人平时向皇上报告国家忧患、危难等令人恐惧言论的人是向皇上献出忠心的表现；而总向皇上讲怎样贪安享乐言论的人，是不忠于皇上的表现。凡有报告水旱、盗贼情况的人，必是忠臣；凡有阿谀谄媚，蒙蔽皇上言论的人，必是奸佞之臣。纳：上交，献出。燕：通“宴”，快乐。

君子之观人于早也，持其所习者以为衡，视其师友，视其交游，视其习尚；未尝无失，而失者终鲜。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十六君子对人的考察了解早在用人之前就进行了，掌握他亲近的人并作为衡量标准，看他的老师和朋友是什么人，看他与什么人来往，看他的平时的习惯风尚；这样考察并不是没有一点儿失误，但失误毕竟很少。习：亲进，亲幸。习尚：习惯风尚。终：终究，毕竟。

不取虚名注重实绩

宅乃事，宅乃牧，宅乃准，兹惟后矣。谋面用丕训德，则乃宅人，兹乃三宅无义民。

《书·立政》要考虑怎样任用处理政务的官员，要考虑怎样任用管理百姓的官员，要考虑怎样任用负责司法的官员。这样，才称得上是合格的君主。假如不是这样，而是以貌取人，不根据德行而根据个人的喜好去用人，那么在“事”、“牧”、“准”三方面都找不到贤能的人来做官员了。宅：度，即考虑。事：政务。牧：管理。

准：准则，法度。后：君主。谋面：以貌取人，丕：通“不”，丕训德，不按原则办事。宅人：考虑用人之法。三宅：指上文所说的事、牧、准三个方面。义民：贤民，指贤能的官员。

举贤良，务功劳，布德惠，则贤人进。

《管子·五辅》推举贤良之臣，注重功业实绩，广泛施以德惠，贤人就得到进用。务：注重。，/}：斧朴冰方功充其言则赏，不充其言则诛。故言智能者，必有见功而后举之；言恶败者，必有见过而后废之。如此则士上通而莫之能妒，不肖者因废而莫之能举。

《管子·明法解》所创功绩符合他所说的话，就给予赏赐；不

符合者，就给予惩罚。所以，对所谓有智能的人，必须有可以见到的功绩而后才能任用他；对所谓有恶行败德的人，必须有可以见到的罪过而后才能罢免他。这样，贤能之士被提拔时才无人妒嫉，不贤者困窘失败而无人能举用。充：担任，引申为符合。见：可以见到的。上通：得到提拔。

听言而不督其实，故群臣以虚誉进其党；任官而不责其功，故愚污之吏在庭。如此则群臣相推以美名，相假以功伐，务多其佞而不为主用。

《管子·明法解》听取意见不审察其真实性，因而群臣就通过不切实际的赞誉来推荐私党；任用官吏不要求他拿出成绩，因而愚人脏官就进入朝廷。这样，群臣就互相吹捧他们的“美名”，互相借助对方以夸耀功劳，致力于扩大交结而不为君主效力了。假：借助。伐：夸耀。务：致力于。佞：通“交”。

入其疆，土地辟，田野治，养老尊贤，俊杰在位，则有庆，庆以地。入其疆，土地荒芜，遗老失贤，掊克在位，则有让。

《孟子·告子章句下》踏进他所辖的疆界，如果土地开辟了，农事井井有条，老人得到赡养，贤人受到尊敬，杰出的人才能被选拔在重要位置，对这样的地方官员就应有奖赏，赏给土地。踏进他所辖的疆界，土地一片荒芜，老人被遗弃，贤人散失在野，横征暴敛的人高居要职，对这样的地方官员就给予惩罚。掊（póu）克：搜刮民财的人。让：责，谴责，责备，引申为惩罚。

知虑取舍，稽之以成；日月积久，校之以功。

《荀子·君道》对官员的见解和谋略是采用还是舍弃，要以实际成效来考查；天长日久之后，用他们做出的实际功绩来考核。强调考核官员要突出实绩。知虑：见解谋略。稽：考查。校（jiào）：考核。

明主之吏，宰相必起于州部，猛将必发于卒伍。

《韩非子·显学》英明君主所任用的官员，宰相一定从地方州郡中起用，猛将一定从士兵队伍中发现选拔。起：起用。州部：指地方州郡。卒伍：士兵队伍，古代军队编制，五人为伍，百人为卒。

观容服，听辞言，仲尼不能以必士；试之官职，课其功伐，则庸人不疑

于愚智。

《韩非子·显学》只看容貌服装，只听言语说话，就是孔仲尼也不一定
能识别贤士；用职事官位去试验他，考核他的功绩，就是庸人也不难辨明他的
愚蠢和聪明。课：考核。伐：功劳。

察实者不留声，观行者不讷辞。

《吕氏春秋·观世》考察人的实际的人，不留意其名声如何；观察人的
行为的人，不考虑其言辞怎样。留：留意，留心。讷：察，查问。

上操其名，以责其实，臣守其业，以效其功。言不得过其实，行不得逾
其法。

《淮南子·主术》君主掌握群臣官职的标准，以此来考察他们的实际表
现；臣子们对本职工作尽职尽责，以功绩为君主效力。他们的言论不得超过
实际表现，行动不得超出法律。名：官职名称。实：指官司职听要求的客观
标准。责：要求，考察。逾：越过，超出。

上不能匡主，下无以益民，皆尸位素餐。

《汉书·朱云传》做为朝廷官员，对上不能辅助端正君主，对下没有做
什么对人民有益的事，那就全是占有职位不做事情的饭桶。匡，辅助，端正。
益：有益。尸位：占有职位而不尽职守。素餐：白吃饭。

将以官课材，材以官为验。

汉代王充《论衡·程材篇》要用当官能否称职考核一个人的才能，一个
人的才能大小以是否胜任官事作为证明。将：要。材：通“才”，才能。验：
验证，证明。

有能然后居其位，德加于人然后食其禄。

汉代班固《白虎通·京师篇》对于官员，证明其确有才能然后才能把他
安排到适合的职位；在他有了政绩对人民有德惠时才能让他享受相应的俸
禄。德：德惠，政绩。加：施加。

上量能以审官，不取人于浮誉，则比周道息。

《宋书·袁湛传附袁豹》君主衡量能力以考察官员，提拔官员不依据他
名不符实的声誉，这样，互相勾结、朋比为奸的风气就自然会停止。上：指
君主。量：衡量。审：考察。浮：虚浮。比同：指坏人互相勾结，拉帮结派。

用舍进退，一以功实为准，毋徒眩于声名，毋尽拘于资格，毋摇之以毁
誉，毋杂之以爱憎，毋以一事概其平生，毋以一眚掩其大节。

明代张居正《张太岳文集》卷三十一官员的选用或舍弃，晋升或罢免，
一律以功劳实绩为标准，不要被他的名声所迷惑，不要总被资格所限制，不
要被众人的攻击和赞扬所动摇，不要掺杂私人的爱憎，不要以一件事来说明
他的全部历史，不要用一点小毛病而掩盖他的大节。徒：只，仅仅。眩：迷
惑：概：概括，说明。眚（shèng）：过失。

图治莫先用人，任人宜责实效。

明代翟式《任人宜责实效疏》励精图治最要紧的莫过于选用人才；选
用人才，应庄重其实际成就。责：责求，注重。

因名责实，因实课功，无所诿而各效其当为，此综核之要术也。

清代王夫之《读通盗论》卷二十根据其官职来要求其实绩，根据其实绩
来考核其功过，使得官员无所推诿而各自致力于他应当做的事，这是全面考
该官员的要领。责：要求，综该：全面考核。

以事察人试而后用

听言而不试，故妄言者得用；任人而不官，故不肖者不困。故明主以法案其言而求其实，以官任其身而课其功。

《管子·明法解》听言论不试验，所以说假话的人也得以举用；任用人材而不试以官事，所以不贤者会团窳。因此，英明君主用法验证人的言论以求其实际，把官职放在人身上以考核其成果。妄言：虚妄之言，假话。案：考察，验证。课：考核。

明主之择贤人也，言勇者试之以军，言智者试之以官。试于军而有功者则举之，试于官而事治者则用之。

《管子·明法解》明君选拔贤能之士，是对于号称有勇的人，用参加战斗作试验；对于号称有智慧的人，用当官作试验。经过战斗试用，有功者就提拔他，在官府里试用，办事称职者就任用他。事治；政事治理得好，办事称职。

凡官民，材必先论之；论辨，然后使之；任事，然后爵之；位定，然后禄之。

《礼记·王制》凡是为民选官，必须首先衡量他的才能；衡量他具备条件后，才能使用他；实践证明他胜任其事，然后给予爵位；爵位定了，然后才能享受俸禄。官民：为民选官。论：衡量。辨：具备。任事：胜任其事。

舟覆乃见善游，马奔乃见良御。

《淮南子·说林》船翻了才显出善于游泳的人；马奔跑起来，才显出好车夫。比喻经过实践考验才能识别人才。见（xiàn）：显露。御：车夫。

马必待乘，而后致远；医必待使，而后愈疾，贤者待用，而后兴理。

汉代徐干《中论·下卷》马要有人去骑，而后才可驱使它达到很远的目标；医生要有人去请治病，而后他才能把病治好；贤能的人只有使用以后，他才能在振兴事业、治理政务方面显示出才干。致：达到。兴理：振兴事业、治理政务。

路不险则无以知马之良，任不重则无以知人之德。

汉代徐干《中论·修本》道路不艰险，就识别不出是不是好马；责任不重大，就无法了解人的德行。说明只有通过实践的考验，才能看出人之德才高低。

无使素餐之吏，久尸厚禄。

《汉书·谷永传》不要让那些白吃饭不干事的官吏，象死尸一样，还长久地享受国家丰厚的俸禄。意谓对经过实践证明的无能的官吏要不客气地淘汰。

道远知骥，世伪知贤。

三国·魏曹植《矫志诗》道路遥远，才能识别出千里马；世道伪诈，才能识别贤良的人。知：识别。伪：伪诈，诡诈。

不用干将，奚以知其锐也？不引鸟号，奚以知其劲也？

北齐刘昼《刘子·大质》不使用干将这样的宝剑，怎么能知道它的锋利？不张开鸟号这样的良弓，怎么能知道它的强劲？干将：古剑名，锋利无比，相传为春秋时期吴国人干将与其妻莫邪所铸。鸟号：古代名弓。

时危见臣节，世乱识忠良。

南朝鲍照《代出自蓟北门行》诗在时势危急的时候，才能显出臣子的气

节；在天下混乱的时候，才能识别出忠贤。说明在关键时刻最能识别人。节：气节，节操。

凡求贤之路，自非一途。然所以得之审者，必由任而试之，考而察之。

《周书·苏绰传》求贤的门路，当然不止一个途径。然而在得贤用人时一定要审慎，必须经过任用来试验他，经过考核来察明他的素质。审：审慎，谨慎。

试玉要烧三日满，辨材须待七年期。

唐代白居易《放言》诗之三要验证宝玉是真是假，就得火烧三天；要分辨枕木和樟木，必须等它们长上七年。二句诗比喻事情的真伪、人才的优劣必须经过长时间的考验。辨材：此处指分清枕木和樟木。据《史记·司马相如列传》注，枕樟二木生至七年，乃可分别。

人才以用而见其能否，安坐而能者，不足恃也。

宋代陈亮《上孝宗皇帝第一书》人才要在使用中才能看出他是能干还是无能，安静无事而称能的人，一旦有事是无法依靠的。否（p）：鄙劣，无能。恃：仗恃，依靠。

任人当审其贤不贤，未可贵其胜不胜。

宋代李靓《强兵策》之七任用人应当看他是否德才兼备，不应当苛求他是不是每战必胜。意谓强调重视实践，但也不能以一战之胜负论英雄。

凡贤者、能者，皆先试以事，久而有功，然后授之以爵，得禄食。

宋代李靓《直讲李先生文集》卷一一，《官人》凡是贤人、能人，一律先用事业来试用他，时间长了，建立了功劳，然后再授予他爵位，使他得到俸禄。

不临难，不见忠臣之心；不临才，不见义士之节。

宋代林逋《省心录》不临危难，就无法识辨出忠臣的心迹；不面对着钱财，就无法看清义士的节操。

盖棺始能定士之贤愚，临事始能见人之操守。

宋代林逋《省心录》人死之后才能定他是好坏，遇到关键事情才能看清其节操如何。说明评价一个人，需要有时间和实践的考验。盖棺：比喻人去世。临事：遇到事情。

不可以一言之中，一事之善，而兼取其次体也。

宋代杨时《二程粹言·论道篇》不能因为某个人说对了一句话，做好了一件事，就说这个人的所有言行是可取的。强调在实践中全面考察人，不能只看一时一事。中（zhòng）：原指射中目标，此处指说对了话。大体：总体。

毋以日月为功，实试贤能为上。

《资治通鉴·汉纪九》不要以年龄资历作为升迁的资本，而应当把通过实践检验所显示的才能放在首位。日月：指年龄资历。功：功勋，引申为资本。实试：通过实践检验。为上：为首，放在首位。

器必试而后知其利钝，马必驾而后知其驽良。

明代张居正《陈六事疏》工具一定要经过试验，然后才知道它是锋利还是不锋利；马一定要拉车，然后才知道它究竟是劣马还是良马。喻指只有经过实际工作的考验，才能分辨出贤才和庸才。器：工具。钝：不锋利。驽（nú）：跑不快的马，劣马。

唯贤知贤以能选能

天下所贱，圣人所贵；凡人不知，非有大明不见其际。

《六韬·选将》常有人为天下所贱视，而独为圣人所赏识。对于这些，普通人是不懂的，没有知人的卓识远见，是很难看清其区别的。际：边际，引申为界限、区别。

知人则哲，能官人。安民则惠，黎民怀之。

《书·皋陶谟》知人善任，那才是有智慧的人，有智慧才能用人得当。能够把臣民治理好，便是使他们得到好处，这样臣民自然会感激执政者的。哲：有智慧。官人：安排人才担任各种官职，指善于用人。惠：恩惠，好处。怀：怀念，感激。

“焉知贤才而举之？”子曰：“举尔所知，尔所不知，人其舍诸？”

《论语·子路》“怎么知道哪些人贤良而选用呢？”孔子说：“选用你所知道的，这样，对你所不知道的人才，人家还会把他埋没吗？”意谓可以依靠已知之才，去发现更多的未知之才。尔：你。舍：舍弃，这里指埋没。诸：他，他们。

今有千里之马于此，非得良工，犹若弗取。良工之与马也，相得则然后成。

《吕氏春秋·知士》假如有日行千里的骏马，但如果遇不到善于相马的人，仍然不会被当作千里马使用。善于相马的人与千里马，须互相依赖，然后才得以成事。良工：这里指善于相马的人。犹若：仍然。相得：相配，相互依赖。

水泉深则鱼鳖归之，树木盛则飞鸟归之，庶草茂则禽兽归之，人主贤则豪杰归之。

《吕氏春秋·功名》水泉很深，鱼鳖就会游向那里；树木繁盛，飞鸟就会飞向那里；百草茂密，禽兽就会跑向那里；君主贤明，豪杰就会投奔到他那里。说明贤明识才的人才能招纳人才。庶草：众草，百草。

惟贤者必与贤与己者处。

《吕氏春秋·观世》只有贤人才能跟超过自己的人在一起共事。贤与己：比自己贤能，超过自己。与，同“于”。处：一起共事。

得十良马，不若得一伯乐；得十良剑，不若得一欧冶；得地千里，不若得一圣人。

《吕氏春秋·赞能》得到十匹好马，不如得到一个伯乐；得到十口宝剑，不如得到一个欧冶：得到千里土地，不如得到一个杰出的人才。意谓得到一个善于识才的人，胜过得到很多人才。欧冶：春秋时冶工，善铸剑。

明君知臣，明父知子

《史记·李斯列传》贤明的君主最了解他的属臣，聪明的父亲最清楚他的儿子。

贤人在上位，则引其类聚之于朝。

《汉书·高帝纪》贤人处于高位时，就会招纳与他同样的贤人荟萃于朝廷。引：招引，招纳。其类：与他同类。聚：聚集，荟萃。

世必有圣智之君，而后有贤明之臣。

汉代王褒《圣主得贤臣颂》世间必须先有圣明智慧的君主，然后才能有贤能聪明的臣子。意谓只有人才才能选拔出真正的人才。

同明相见，同音相闻，同志相从，非贤者莫能用贤。

汉代韩婴《韩诗外传》卷五同样好的视力才能互相看得见，同样的声音才能互相通闻，同样志向的人才能相互结合，自己不是贤人，就不能任用贤人。明：视力好。从：随从，跟从，引申为结合，合作。

惟贤知贤，惟圣知圣。

《三国志·魏书·杜袭传》只有贤人才能了解贤人，只有圣人才能了解圣人。意谓选贤者本身必须是贤人。

求贤有术，辨贤有方，方术者，各审其族类，使之推荐而已。

唐代白居易《白氏长庆集·策林》求取贤人和辨别贤人是有一定方法的，这个方法就是弄清楚与贤人同族同类人，让他推荐他们就是了。审：弄清楚。族：同族。类：同类。

守廉慎者，各举清干之人；有赃污者，各举贪浊之人；好徇私者，各举请求之人；性庸暗者，各举不材之人。

宋代欧阳修《准诏言事上书》严守廉洁谨慎的人，他们推荐的是清白干练的人；好贪污受贿的人，他们推荐的是爱财污浊的人；喜欢曲从私情的人，他们推荐的是有所请求的人；素质平庸糊涂的人，他们推荐的是能力低下的人。干：干练。性：本性，素质。庸暗：平庸糊涂。不材：能力低下。

附小人者，必小人；附君子者，未必君子。蝇之附骥，即千里犹蝇耳。

《明史·梅之焕传》依附小人的，心定是小人；趋附君子的，则不一定是君子。附着在千里马身上的蝇虻，即使日驰千里，始终只不过是蝇虻而已。说明要具体问题具体分析，与贤人在一起的未必都是贤人。骥：千里马。

广咨博选不恃己见

使法择人，不自举也；使法量功，不自废也。

故能而不可蔽，败而不可饰也。

《管子·明法》用法度录取人材，自己并不推荐；用法度量功劳，自己并不裁定。所以贤能不可能被埋没，败类不可能被掩饰。度：衡量，裁定。

子贡问曰：“乡人皆好之，何如？”子曰：“未可也。”乡人皆恶之，何如？”子曰：“未可也。不如乡人之善者好之，其不善者恶之。”

《论语·子路》子贡问道：“全乡人都赞扬的人，这种人怎么样？”孔子说：“这还不能肯定。”子贡又问：“全乡人都憎恶的人，这种人怎么样？”孔子说：“这也不能肯定。最好是全乡的好人都赞扬他，全乡的坏人都憎恶他（那才说明他是真正的贤人）。”皆好：都说好，一致赞扬。恶（Wù）：厌恶，憎恶。

好而知其恶，恶而知其美者，天下鲜也。

《礼记·大学》对所喜欢的人，能够同时看到他的坏处，对所厌恶的人，能够同时看到他的好处的人，在普天之下是非常少的。恶：坏处；后一字音“Wù”，厌恶。鲜（xiǎn）：少。

左右皆曰贤，未可也；诸大夫皆曰贤，未可也；国人皆曰贤，然后察之：见贤焉，然后用之。

《孟子·梁惠王章句下》左右的人都说这个人贤能，不足凭信；朝里的官员都说这个人贤能，还是不足凭信；全国的人都说他贤能。然后进行调查了解，发现他确是贤能，然后再启用他。大夫：古代官职，位于卿之下，士之上。此处泛指朝廷官员。见：发现。

欲求有道之士，则于江海之上，山谷之中，僻远幽闲之所，若此则幸于得之矣。

《吕氏春秋·观世》想要访求有德有才之人，就应该到江海之滨，山谷之中，僻远幽静之处去访求，这样或许有幸能得到他们。主张放开眼界，广泛到民间选拔人才。道：此处指德才。

士其难知，唯博之为可，博则无所遁矣。

《吕氏春秋·报更》贤士是很难了解到的，只有广泛地寻求才可以，广泛地寻求，就不会遗漏了。博：广泛。遁：逃，隐去，引申为遗漏。

誉人不增其美，毁人不益其恶。

汉代王充《论衡·艺增》说别人好，不把不好的说成好的；说别人不好，不把好的也说成不好的。意谓评价人要客观公允，不以一己之见为标准。誉：赞美。毁：毁谤。益：增加。

直意用人，必大失矣。故君使臣自贡其能，则万一之不失矣。

汉代刘向《说苑·君道》单凭自己的心意随便任用人，必然有很大的失误。所以当国君的使大臣自己贡献出他的才能，就能够做到万无一失了。直：径直，引申为单凭。

人君之所士也，不能参听民氓，断之聪明，仅徒信乱臣之说，独用污吏之言，此所谓与仇选使。

令囚择吏也。

汉代王符《潜夫论·潜叹》君主选用人才，如果不能听取和检验民众的意见，作出明智的判断，相反只是相信乱臣的说法，片面听从贪官污吏的话，

那就等于帮助敌人挑选使者，让罪犯选择官吏。取士：选用人才。参：检验。氓（m ng）：老百姓。徒：只是，仅仅。独：单，片面。与：帮助。

明其视，则举不失德；广其听，则野无遗贤。

唐代白居易《请行赏罚以劝举贤》目光敏锐、善于考察，推举的人才就会有德行；广泛听取意见，民间就不会有未被起用的人才。野：朝廷之外，民间。遗：遗漏，此处指未被起用。

明王选将帅也，访于众，询于人。若十人爱之，必十人之将也；百人悦之，必百人之将也；万人伏之，必万人之将也。

唐代白居易《选将帅之方》英明的君主选择将帅，应向众人征询访问。假如有十个人喜爱他，他必定可以当十个人的首领；假如有一百个人喜欢他，他必定可以当一百人的将领；假如有一万人佩服他，他必定可以当一万人的将帅。伏：通“服”，佩服。

有所举措，不我贤愚，一因其人：有所可否，不我是非，一准于理。

明代张居正《翰林为师相高公六十寿序》在举荐安排官员时，不根据自己的主观好恶确定是贤是愚，一律看其人的具体情况；对官员的肯定或否定，不用自己的成见妄加决断，一律以真理为准绳。举：举用，推举。措：安置，安排。因：根据。可否：肯定或否定。准：依据，准绳。

知人之难，唯以己视人，而不即其人之自立其身者视之也。

清代王夫之《读通鉴论》卷三正确地认识一个人之所以困难，就在于人们常常用自己的观点和标准来看人，而不是就这个人的本身客观情况来看人。即：就，以。自立其身者：自身的客观情况。

从一人之耳目，受天下之贤愚，错乱遗忘，明者弗免。

清代王夫之《读通鉴论》卷三依靠一个人的耳朵和眼睛，接受任用和考核天下的贤明与愚昧的任务，必定产生错乱遗忘，即使是聪明人也不能避免。说明不能仅靠个人的才能智慧选人用人，必须依靠众人 and 制度。

用人

用人有术务得其道

明主操术任臣下，使群臣效其智能，进其长技。故智者效其计，能者进其功。

《管子·明法解》英明君主掌握一套策略来任用臣下，使群臣能够献出他们的智慧，贡献他们的专长。因此，智者便献出他的计策，能者便献出他的成果。操：掌握。术：策略，方法。效：献出。进：献，贡献。长技：专长。功：成绩，成果。

不明于象，而欲论材审用，犹绝长以为短，续短以为长。

《管子·七法》不了解各种人材的特征和表现，而想量才用人，就好比把长材短用、短材长用一样。象：通“像”，特征，表现，论材：衡量人才。审：审察。绝：断，切断。续：接补。

良弓难张，然可以及高入深；良马难乘，然可以任重致远；良才难令，然可以致君见尊。

《墨子·亲士》好的弓箭难以拉开，然而却可以射得很远很深；好马难以驾驭，然而却既能负重又能弛远；好的人才难以摆布，然而却可以成就事业使君主受到尊崇。张：拉开。乘：驾驭。致：达到，后一个“致”意为“使”。令：使用，摆布。见：被。

于不可已而已者，无所不已。于所厚者薄，无所不薄也。其进锐者，其退速。

《孟子·尽心章句上》对于不应当废弃的人却废弃了，那就没有什么不可废弃了。对于应当厚待的人却薄待了，那就没有什么人不可以薄待了。那些进用太突然了的人，他们被罢退也必然十分迅速。已：止，这里指废弃。锐：急，突然。

任人以事，存亡治乱之机也。无术以任人，无所任而不败。

《韩非子·八说》任用人去担任职事，这是存与亡、治与乱的关键。不讲策略去任用人，就没有哪一项任命不失败。术：策略，方法。

所谓明者，使众不得不为。

《商君书·画策》所谓聪明的国君，他能使众人不得不尽力做事。意思是执政者妥善于用人，使之自觉地努力工作。

羿、蜂门者，善服射者也。王良、造父者，善服驭者也。聪明君子者，善服人者也。

《荀子·王霸》羿和蜂门，是善于从事射箭的人，王良和造父；是善于驾车的人。有才能的官员，是善于用人的人。羿(yì)：后羿，又称夷羿，传说是夏朝东方有穷氏的国君，善于射箭。蜂(fēng)门：又称蓬门、蜂蒙，传说是羿的徒弟。服：从事，做。王良：春秋末晋国大夫赵简子的车夫。造父：传说是周穆王的车夫，据说这二人都是驾车的能手。聪明君子者：这里指有才干的官员。

凡使贤不肖异：使不肖以赏罚，使贤以义。故贤主之使其下也必义，审赏罚，然后贤不肖尽为用矣。

《吕氏春秋·知分》使用贤德之人和不贤之人的方法不同：使用不贤之人用赏罚，使用贤德之人用道义，所以贤明的君主使用自己的臣属一定要根据道义，慎重地施行赏罚，然后贤德之人和不贤之人就能为自己所用了。肖：不贤。

人主之患，必在任人而不能用之。

《吕氏春秋·知度》君主的弊病，一定是任人以官职却又不会很好地使用他。

制下之权，日陈君前，而君释之，故令群臣懈弛而背朝。

汉代王符《潜夫论·明忠》控制和驾驭臣下的权力，每天都摆在君主的面前，而君主却弃而不用，所以必然使得群臣松弛懈怠，心不向着朝廷。制：控制，驾驭。陈：摆放。释：放弃，扔掉。背：背对着。

御百里之手，而以调千里之足，必有摧衡折轭之患；有接具臣之才，而以御大臣之知，必有闭心塞意之变。

汉代王充《论衡·逢遇篇》只能驾驭日行百里之马的人，如果使他驾驭千里马，必然有毁车断辕的灾难；只具有接纳庸臣之才的君主，若让他使用有才能智慧的大臣，心然出现大臣才能不能充分发挥的现象。说明执政者水平太低，就难以用好人才。御百里之手：只能驾驭日行百里之马的人，这是说没有驾千里马的才能。调：调理。千里之足：指日行千里的马。摧：毁坏。衡：车辕头上的横木，牛、马拉车时架在脖子上的器具。具臣：占位充数，不称职守之臣，即庸臣。知：通“智”。闭心塞意：心意被堵塞，此处指才能不能充分发挥。

人主知所从临制臣下而治其众，则群臣畏服矣；知所从听言受事，则不欺蔽矣。

《汉书·晁错传》君主懂得怎样统治掌握臣下，管理众僚，群臣就敬畏服从；君主懂得怎样听取意见来受理政事，就不会被欺骗和蒙蔽。临：君临，统治。制：掌握。受：受理，处理。

官爵乃天下之官爵，取非其官，官非其人，而望天悦而民服，岂不难哉！

《汉书·鲍宣传》官职爵位是天下人的官职爵位，所选取任职的人不胜任这样的官职，官职得到的又不是所需要的那样的人，这样还指望上天欢悦、百姓敬服，岂不很难吗？取：选取的人。其：这样，那样。

知人诚智则众才得其序，而庶绩之业兴矣。

三国·魏刘劭《人物志·序》在知人善任方面确实很聪明，那么众多的人才就各得其所，井然有序，各种事业和功绩就兴旺起来了。诚智：确实聪明。得其序：各得其所，井然有序。庶绩：各种事功。

圣贤之所美，莫美乎聪明；聪明之所贵，莫贵乎知人。

三国·魏刘劭《人物志·序》圣贤的长处，莫过于头脑聪明；聪明之最可贵的表现，莫过于知人善任。美：好，长处。贵：可贵，宝贵。

吾任天下之智力，以道御之，无所不可。

《三国志·魏书·武帝纪》我任用天下有才能的人，用正确方法使用他们，就没有干不成的事业。智力：有才智有胆略的人。道：正确的原则和方法。御：使用，管理。

舜举五臣，无为而化，用人得其要也。

《晋书·傅玄传》虞舜只用了五个大臣，他自己不做什么具体事务，天下就被治理得很好，原因就是他在用人方面掌握了要领。无为：不做具体事务。化：教化，感化，这里指治理。要：要领。

君恃智从自用，倨礼而傲下，授柄匪人，任人不信，将不正应，内包犹豫之惑，外丧驭众之威矣。

宋代许洞《虎铃经·天功》国君依仗自己的才智刚愎自用，在礼节方面

傲慢而看不起臣下，将权力交给不正派的人，用人又不信任人，将领就不会以正直应命，内心怀有犹豫不定的迷惑，在外也就失去统率众人的威严。倨（jù）：傲慢。柄：权柄，权力。匪人：即“非人”，不称职的人。正应：以正直应命。

天下有二患：有立法之弊，有任人之失。二者疑似而难明，此天下之所以乱也。

宋代苏拭《策略三》天下有两大灾患：一是立法方面的弊病；二是用人方面的失误，这两个方面彼此相似，是非难辨，这是天下之所以混乱的原因。疑似：是非难辨。

有非常之功，必待非常之人。故马或奔蹏而至千里，士或有负俗之累而立功名。夫泛驾之马，蹏弛之士，亦在御之而已。

《资治通鉴·汉纪十三》凡是非同寻常的功业，必须等待非同寻常的人才去完成。良马凶暴不驯，却能奔驰千里。贤士往往受世俗的攻击，却可建立功名。翻车的马，放荡不羁的贤士，亦只在如何驾驭而已。奔，凶暴不驯。蹏（dī）：踢。负俗之累：受世俗偏见所攻击。泛，同“翻”。蹏（tuō）：放荡，无拘束。御：驾驭。

言之之难，不如容之之难；容之之难，不如行之之难。

宋代苏舜钦《火疏》能让人说话为难，但还不如能容纳人为难；能容纳人为难，但还不如能任用人为难。行：使用。

中人之性，如水之在器，方员不常，顾用之者何如尔。

《宋史·王化基列传》才德居于中等水平的人的品性，好象水在容器里一样，或方或圆，形状是不固定的，就看用他的人怎么使用罢了。中人：才德处于中等水平的人。方员：即：“方圆”，员，通“圆”。顾：看。

知贤非难，用贤为难。

宋代罗大经《鹤林玉露·蘧伯玉》知道有才德的人并不难，难的是能任用有才德的人。

得欧冶，授以剑材不授以铸法；得俞跗，与之药物不与之药方。

明代庄元臣《叔苴子外篇》卷一得到欧冶子这样的人，给他铸剑的材料而不用教给他铸剑的方法；得到俞跗这样的人，给他治病的药物而不用给他治病的药单。喻指对于有专业的人，只需提供必要的物质条件。欧冶：即欧冶子，春秋时期著名的冶工，善铸剑。俞跗（f）：传说为黄帝时的良医。

为治之道，在于用人。用人之道，在于任官。

明代丘浚《正百官·总论任官之道》治政的主要途径，在于善于用人；用人的主要之点，在于任用各级官员。

不患无才，患无用之之道。

明代张居正《陈六事疏》不用担心没有人才，值得担心的是没有使用人才的办法。患：担心。

用人与行政，两者相扶以治，举一废一，而害必生焉。

清代王夫之《读通鉴论》卷十一用人和行政两者相互依赖促进以利于国家治理。重视一个方面而荒废另一个方面，弊病就会产生。扶：依赖促进。举：举起，这里指重视。

能用之而后能制之，不能用矣，而欲制之，必败之道也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十三能够很好地使用他，而后才能驾驭控制他；不能恰当地用人，而又想驾驭控制人家，那是必定要失败的。制：掌握，

控制。

御将难，御才将犹难。

清代钱盖谦《响言下》领导和驾御将领是很困难的事，要领导和驾御有才干的将领，尤其困难。御：驾御，控制。

知人难，用人不易。致治之道，全关于此。

清代《清圣祖圣训》卷二三真正了解人是困难的，如何使用人也很不容易。达到国家大治的途径，全在这两个方面。致：达到。

世无完人勿求其全

苟大意得，不以小缺为伤。

《管子·宙合》假如总的方面还不错，就不要把小的缺点算作毛病。大意：大概，总体。伤：毛病。

人不同能，而任之以一事，不可责遍成。责焉无已，智者有不能给。

《晏子春秋·内篇问上》人各有不同的才能，而任用他们做一样的工作，不应该要求他们全部能成功。对人提出无止境的要求，即使很聪明的人也有不能令人满足之处。责：要求。遍：全，尽。已：止，完。给：足，满足。

无求备于一人。

《论语·微子》不要对一个人求全责备。无：通“毋”，不，不要。

先有司，赦小过，举贤才。

《论语·子路》教导主管部门，赦免人的小的过错，把贤才选拔出来。先：引导，教导。有司：主管部门。

尺有所短，寸有所长；物有所不足，智有所不明。

屈原《卜居》尺有它的短处，寸有它的长处；任何东西部有不足的地方，聪明的人也有他不能了解的事物。喻指人才各有长短，不必求全。

天下万事，不可备能，责其备能于一人，则圣贤其犹病诸。

《尹文子·大道篇》天下的万事万物都不可能是全能的，要求一个人具有全能的本事，那么圣贤也就满身都是毛病了。备：全。责：要求，苛求，诸：相当于“之乎”、“吗”，语气助词。

不以一眚掩大德。

《左传》僖公三十三年不因为一个人有小的过失，就抹杀他的大的优点。眚(shèng)：过失。掩：抹杀。

瑕不掩瑜，瑜不掩瑕。

《礼记·聘义》一块玉石的斑点不能掩盖美好光泽的部分，质地光泽的部分也不能掩盖斑点。比喻对人和事的优缺点要区别对待，全面衡量。瑕：玉的斑点。瑜(yú)：玉的光彩。掩：掩盖。

天地无全功，圣人无全能，万物无全用。

《列子·天瑞篇》天地没有万能的功效，圣人没有万能的本领，事物没有万能的用处。功：功能，功效。

不可必得，故思其次也。

《孟子·尽心章句下》得不到合乎标准的人才，便只好想到次一等的了。

君子之所谓贤者，非能遍能人之所能之谓也；

君子之所谓知者，非能遍知人之所知之谓也。

《荀子·儒效》君子所说的贤者，并不是说能够全面做到一切人所能做到的事情；君子所说的智者，也并不是说能够知道一切人所能知道的事情。说明贤人并非万能之人。遍：普遍，全面。知：前一个“知”同“智”，后一个“知”为知道，了解。

以全举人固难，物之情也。

《吕氏春秋·举难》以十全十美的标准来举荐任用人当然很难，这是事物的实情。全：十全十美。固：本来，当然。情：实情。

尺之木必有节目，寸之玉必有瑕。先王知物之不可全也，故择务而贵取一也。

《吕氏春秋·举难》一尺长的树木必有节结，一寸大的玉石必有瑕疵。先王知道事物不可能十全十美，所以对事物的选择只看重其长处。节目：树木枝与干交接之处为节，文理纠缠不顺的部分为目，瑕璫(zhè)：玉上的斑点，璫与瑕同义，都是玉上的斑点。务：事务。取一：指取其长处。

以人之小恶，亡人之大美，此人主之所以失天下之士也已。

《吕氏春秋·举难》由于人家的小毛病，丢掉人家的大优点，这是君主失掉天下杰出人才的原因。亡：失去，丢失。

其小恶不足以妨大美也。今志人之所短而忘人之所修，而求得贤乎天下，则难矣。

《淮南子·汜论》人才的小缺点不足以妨碍他的大优点。如今常常记着人的短处而忘记了人的长处，这样想从天下求得贤人，就很难了。志：记载。修：长。

智者之所短，不若愚者之所修；贤者之所不足，不若众人之所有余。

《淮南子·修务》聪明的人的短处，比不上愚昧的人的长处；贤能的人的不足之处，不如众人的有余之处。说明任何人都并非万能，应当取人之长。修：长。

林莽之材，犹无可弃者，而况人乎？

《淮南子·主术》山林中的木材，尚且没有可弃而不用东西，何况是人呢！林莽：原指草木深邃的境域，此处泛指山林。

浴不必江海，要之去垢；马不必骐驎，要之善走。

《史记·外戚世家》洗澡不一定非在江河中，主要的是能够洗去身上的污垢；骑马不一定是千里马，主要是能够善于行走。比喻在选才时要不务虚名，取其实际所长。垢：尘垢，脏物。骐驎：千里马。

干将、莫邪，天下之利剑也，水断鹄雁，陆断马牛，将以补履，曾不如一钱之锥。

汉代东方朔《答骠骑难》干将、莫邪，是天下有名的利剑，在水里能砍杀天鹅、大雁，陆上能砍杀马牛，但用它去补鞋子，却赶不上价值一文钱的锥子。干将、莫邪：宝剑名。履：鞋子。锥：锥子。

人有所优，固有所劣；人有所工，固有所拙。

汉代王充《论衡·书解篇》人有某种长处，一定有某种短处；精于某一事务，一定在另外的事务上显得笨拙。工：精干，擅长于。拙：笨拙。

无一非者，可以为贤乎？是则乡原之人也。

汉代王充《论衡·定贤篇》没有一点缺点的人，可以把他称为贤者吗？这是乡里的伪君子。无一非者：没有一点缺点的人。乡原：外表谦谨，实则与人同流合污的伪善之人。

苟有大美可尚于世，则虽细行小瑕，曷足以为累乎？

汉代王符《潜夫论·论荣》一个人如果有杰出的才干高于世人，那么虽然他在细小的言行方面有些毛病，难道就足以成为他的牵累吗？意谓不要由于大才的小缺点而影响他的使用。尚：超出，高于。曷(hé)：岂，难道。累(lì)：牵累，影响。

不以小疵妨大材。

《汉书·平帝纪》不能由于小的缺点而影响大才的任用。妨：妨碍，影响。疵(c)：缺点，过失。

论大功者，不录小过；举大美者，不疵细瑕。

《汉书·陈汤传》评价立大功的人，不记载他小的过失；举用其杰出的才干，就不计较他细微的毛病。大美：杰出的才能。疵：此处指挑毛病。

士亡不可容，能各有所长。

《汉书·丙吉传》对于人才没有不可以容纳的，在才能上他们都各有所长。亡：无，没有。

明主使臣，不废有罪。

三国·魏曹植《求自试表》英明的君主使用臣僚，不废黜从前犯有罪过的人。废：废黜。

士有偏短，庸可废乎！有司思此义，则士无遗滞，官无废业矣。

三国·魏曹操《敕有司取士毋废偏短令》对于有缺点错误的人才，怎么能废弃不用呢？主管官员如果深刻理解了这个道理，那么有才能有作为的人就不会被遗漏或不被提拔，官府里的政事也就不会荒废了。庸：安，怎么。思：理解。遗，遗漏，指未被录用。滞：滞留，指未被提拔，业：指官府里的政务。

若必待太公而后用，是千载无太公；必待夷吾而后任，是百世无夷吾。所以然者，士必从微而至著，功必积小以至大，岂有未任而已成，不用而先达也？

《周书·苏绰传》如果非得找到姜太公这样的人才才能使用，那么千年也得不到姜太公；如果非得到管仲这样的人才才能任用，那么百代也不会有管仲。之所以如此，是由于人才都是从不显露而逐渐知名，其功业也是从小到大积累起来的，哪里有未被任用而功业已成，不被采用而事先就显达的呢？太公：姜太公，又名姜尚、吕尚，辅佐周武王有功。夷吾：管夷吾，管仲，齐桓公之相，辅佐齐桓公称霸。著：著名，知名。达：显达。

小人非无小善，君子非无小过。君子小过，盖白玉之微瑕；小人小善，及铅刀之一割。

唐代吴兢《贞观政要·公平》小人并不是没有一点小优点；君子并不是没有一点小过错。君子的一点小过错就象是白璧微瑕，无伤大体；小人的一点小优点只不过是钝刀子割肉，起不了什么作用。铅刀：以铅为刀，喻其钝。

不求备取人，不以己长格物。

唐代吴兢《贞观政要·任贤》不用求全责备的眼光来看人，也不以自己的长处推究别人。格：推究。物：除自己以外的人或人非尧舜，谁能尽善。

唐代李白《与韩荆州书》人们不是尧、舜那样的圣人，谁能够那么尽善尽美呢？尧舜：尧和舜，传说是我国古代两位圣明的部落首领。

择才不求备，任物不过涯。

唐代元稹《遣兴》诗之七选拔人才不要求全责备，使用人才不要超过限度。任：使用。物：此处指人。涯：极限。

取其一不贵其二，即其新不究其旧。

唐代韩愈《原毁》采用他这个方面的长处，就不苛求其他方面的短处；看他新的表现，就不追究他过去的毛病，即：就……来看。

立大功者不求小疵，有大忠者不求小过。

唐代陈子昂《申宗人冤狱书》对立下大功的人不要寻求其细小的毛病，对忠心耿耿的人不要找其轻微的过错。求：搜寻。疵（cǐ）：毛病。

我大众之内，有善有恶，无弃人焉。人无所弃，斯不怨则动有功矣。

宋代许洞《虎铃经·人用》在我人数众多的军队里，有善良的人，也有

凶恶的人，但没有被弃置不用的人。没有一个人被抛弃不用，他必然不生怨气。这样，只要肯干，就能建立功勋。大众：在此处指人数众多的军队。

不以小恶掩大善，不以众短弃一长。

宋代朱熹《与刘共文》不要因为有小缺点，就掩盖他的大优点；也不要因为有许多短处，就舍弃了他的一条长处。以：因为。

求备一人，百中无一。

宋代王溥《唐会要》卷六十九要求一个人尽善尽美，一百个人中间难找到一个。求：要求。备：完备。

君子之于人也，乐成其美而不求其备。

宋代欧阳修《新五代史·死事传序》君子对于他人，乐于发掘他的一点一滴优点，而不苛求他是一个完美无缺的人。

有高世之才，必有遗俗之累。是故非聪明睿智不惑之主，则不能全其用。

宋代苏轼《贾谊论》有高出世人的才能，必定有鄙弃世俗的毛病。因此，不是聪明智慧不受蒙蔽的君主，就不能充分地使用他。遗：鄙弃，违反。累（l i）：毛病。睿（rui）：聪明，英明。全：充分。

不贵人以细过，则能吏之志得以尽其效矣。

宋代王安石《临川集·兴贤》不以细小的过失来苛求于人，那么贤能的官吏的志向就得以实现，才干得以充分发挥。尽其效：充分发挥。

天下之人，材德各殊，不可以一节取也。

《资治通鉴·汉纪五十八》天下人的才能品德，各有不同，不能根据一点来取人。意谓要全面地看人，不能只取其一点，不及其余。一节：一点，一个方面。

小人有恶中之善，君子有善中之恶。

明代庄元臣《叔苴子内篇》卷五小人一般而言很坏，但坏中也有好的一面；君子一般而言很好，但好中也有不好的一面。说明对什么人也不能一概而论，而应当具体分析其优点和缺点。

人才之能，自非圣贤，有所长，必有所短：有所明，必有所蔽。

明代王守仁《陈言边务疏》常人的才能，自然不能等同于圣贤，有长处，就一定会有短处；在有的事情上很明智，必然在有的事情上糊涂。蔽：受蒙蔽，糊涂。

骏马能历险，力田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟；生材贵适用，慎勿多苛求。

清代顾嗣协《杂兴》诗骏马能够越过艰险之地，但耕种田地却不如黄牛；坚车能运载重物，但渡江过河就不如舟船了。对现有的人才要适才而用，千万不要过多苛求。生：存，指现有的。慎：千万，表示告诫。

君子以细行律身，不以细行取人。

清代魏源《默觚下·治篇一》君子在小事小节上严格要求自己，但不以小事小节选取人才。细行：小事小节。律：约束，要求。取人：选择人才。

用其所长避其所短

明君之举其下也，尽知其短长，知其所不能益，若任之以事。贤人之臣其主也，尽其短长与身力之所不至，若量能而授官。

《管子·君臣上》明君举用下面的人材，总是全面了解他的长处和短处，了解到他的才能的最高限度，才委任给他职务。贤人事奉他的君主，总是全面认识自己的短处和长处，认识到自己力所不及的限度，才按照自己的能力而接受官职。若：意通“乃”。所不能益：才能最高限度。益，更加。臣其主：为主作臣，即事奉君主。授：通“受”。

明主之官物也，任其所长，不任其所短，故事无不成而功无不立。乱主不知物之有所长所短也。而贵必备。

《管子·形势解》明君授官任事，用其所长，不用其所短，所以事业没有不成功，政绩没有不建立的，昏君不懂得人都各有所长又各有所短的道理，而总是求全责备。官物：授官于人。物，除自己以外的人或物，此处指人。任，用。责：要求。

任人之长，不强其短；任人之工，不强其拙。

《晏子春秋·内篇问上》用人取他的长处，对其所短处不予苛求；用人取他擅长之处，对其不擅长之处不苛求。强：强求，苛求，工：专长，擅长。拙：笨拙，不擅长。

能谈辩者谈辩。能说书者说书，能从事者从事，然后义事成也。

《墨子·耕注》善于言谈辩论的人让他去从事言谈辩论方面的工作，能够解说典籍的人让他去解说典籍，能从事实际工作的人就让他从事实际工作，然后正义的事业就可以成功。意谓把各种人才都委以能发挥其专长的工作。说书：指解说典籍。事：实际事务。义事：正义的事业。

用人之知去其诈，用人之勇去其怒。《礼记·礼运》使用人的智慧，应避免他把聪明才智用于欺诈；使用人的勇敢，要避免他滥用自己的怒气。知：同“智”。去：消除，此处含避免之意。

物合其所长，之莫所短，尧亦有所不及矣！

《战国策·齐策三》对于人或物，如果舍齐他们的长处，使用他们的短处，那么就连尧这样的人也有不如别人之处。物：泛指人和物。之：往，引申为使，使用。

善学者，假人之长以补其短。故假人者遂有天下。

《吕氏春秋·用众》善于学习的人，能利用别人的长处来弥补自己的短处。因此，善于利用众人长处的人，便能统治天下。假：凭借，利用。

贤主之用人也，犹巧工之制木也，大者以为舟航柱梁，小者以为楫楔，修者以为檐榱，短者以为朱儒枅。

《淮南子·主术》贤明的君主用人，就好比能工巧匠裁截木料，大的可以做方舟、柱、梁，小的可以做船桨和楔子，长的可以做房檐和椽子，短的可以做小人屋子柱于上的横木和方木。制：裁断，裁截。航：方舟，古时以方木板为舟。楫：船桨。楔(xiè)：楔子，填充空隙的木楔。修：长。榱(cu)：古代指椽子。朱儒：即侏儒，身材短小的人。枅(j)；柱上的横木。枅(lú)：柱上的方木。

圣人兼而用之，故无弃才。

《淮南子·主术》高明的执政者对各种人全面安排，使之各得其所，所

以没有弃而不用的人才。兼：全面，综合。

人固难全也，权而用其长者而已矣。

《淮南子·道应》一个人的素质本来就是难以全面的，通过衡量用他的长处就是了。固：本来。权：权衡、衡量。

人之情，莫不有所短，诚其大略是也，虽有小过，不足以为累。

《淮南子·汜论》人就一般情况来说，无不各有其短处。确实应该看他的主要方面，即使有点儿小的过失，也不足以影响他。诚：确实。大略：主要方面。累（lǐ）；牵累，影响。

能行之未必能言，能言之未必能行。

《史记·孙子吴起列传》能运用某种道理的人，不一定能说得清楚。能说清楚某种道理的人，不一定能运用得好。意谓在理论与实践两方面人们各有所长，应择长而用。

智者弃其所短而采其所长，以致其功。明君用士，亦犹是也。物有所宜，不废其材，况于人乎！

汉代王符《潜夫论·实贡》聪明的人对于器物总是能舍弃其短处而采用其长处，以便实现它的用途。贤明的君主对于人才也应该这样，器物尚且各有其合适的用途，不废弃它的村用，何况对于人才呢？致：达到，实现，功效，用途。宜：合适，适宜。

论贤才之义，别所长之能，则百官序矣。

汉代董仲舒《春秋繁露·十指》选才用人坚持正确原则，并鉴别这些人的长短之处，择长而用，这样百官才能井然有序，各得其所。论：考察。别：鉴别。序：井然有序，各适其位。

采玉者破石拔玉，选士者弃恶取善。

汉代王充《论衡·累害》开采玉的人，要劈开石块把玉取出来，选拔人才也要抛弃他的缺点，取他的优点。拔：取出。

有行之士未必能进取，进取之士未必能有行也。陈平岂笃行，苏秦岂守信邪？而陈平定汉业，苏秦济弱燕。由此言之，士有偏短，庸可废乎！

《三国志·魏武帝纪》有良好品行的人未必能在事业中进取，能在事业上进取的人未必都有良好的品行。陈平难道有忠厚的德行吗？苏秦难道是守信用的人吗？而陈平却帮助刘邦奠定了汉朝基业，苏秦却帮助了弱小的燕国。由此说来，人才都有其偏颇和短处，怎么能因为有缺点而弃之不用呢？陈平：西汉初大臣以计谋帮助刘邦建立汉朝，文帝时与周勃合谋，杀诸吕，还权于刘姓。但他在家未仕时曾有“纳嫂受金”之名。笃（d）：忠诚，厚道。苏秦：战国时纵横家，他奔走各国游说，时有言而无信之讥，然曾利用反间计挽救了弱小的燕国。庸：怎么能。

老子长于养性，不可以临危难。商鞅长于理法。不可以从教化。苏、张长于驰辞，不可以结盟誓。白起长于攻取，不可以文众。子胥长于图敌，不可以谋身。尾生长于守信，不可以应变。王嘉长于遇明君，不可以事暗主。许子将长于明藏否，不可以养人物。此任长之术者也。

《长短经》卷一《任长》注引老子擅长颐养天性，但他的学说却不能用来应付危急和困难。商鞅的长处在于以法治国，但他那一套却不能用来教育感化百姓。苏秦、张仪的优点是善于游说、辩论，但他们的允诺却不能用来缔结双方信守的盟誓。白起擅长攻城掠地，却不能扩大队伍。任子胥善长谋算胜敌，却不能保护自身的安全。尾生的优点是恪守信用，却不能应付事情

的变化。王嘉遇到贤明的皇帝能充分发挥自己的才干，却不能适应在昏庸的皇帝手下办事。许子将擅长评论士人的优劣，却不能培养人才。这就是区别各人情况而在使用上善于扬长避短的办法。苏、张：苏秦和张仪，是战国时的著名的纵横家。驰辞：到处游说。白起：又称公孙起，战国时秦国名将，尾生：古代传说中一个坚守信用而不知变通的人。王嘉：汉成帝时御史大夫，汉哀帝继位后因上疏力谏，被免去丞相职务，关进监狱，吐血而死。许子将：东汉人，时与堂兄许靖都很有名气，善于评论人物，臧：善。否（p）：恶。

役其所长，则事无废功；避其所短，则世无弃材。

晋代葛洪《抱朴子·务正》善于使用事物的长处，任何一件事情都不会白费功夫；避开事物的缺陷，世界上就不会有被废弃的材料。役：役使，使用，废功：废而无用的功夫，即白费功夫。

君子善能拔士故无弃人，良匠善能运斤故无弃材。

北齐刘昼《刘子·适才》君子善于选拔人才所以没有弃而不用的人，优秀的木匠善于运用斧子等工具所以没有弃而不用木材。斤：斧子一类的工具。

智者取其谋，愚者取其力，勇者取其威，怯者取其慎，无智愚勇怯兼而用之。

唐太宗《帝范·审官》对聪明的人，用其智谋；对愚钝的人，用其力气；对勇猛的人，用其武威；对胆小的人，用其谨慎，不论聪明与愚钝、勇猛与胆怯，各种人都兼而用之。取：用。

大厦之构，非一木之枝；帝王之功，非一士之略。长短殊用，大小异宜。榱桷栋梁，莫可弃也。

《北史·裴政等传论》高楼大厦的建筑，不是一棵树的枝干能修成的；帝王的功业，不是一个谋士的智慧能完成的。这和修房子一样，大材料、小材料都各有用处，应区别对待。做斗拱的，做梁上短柱的，做栋梁的，没有可以丢掉的东西。榱（jié）：斗拱。桷（zhu）：梁上短柱。

人不可求备，自当舍其短而用其长。

《旧唐书·肃瑀传》对一个人不应该要求十全十美，应当舍弃他的短处用他的长处。

人各有能有不能，有明有不明，若能为能，不能为不能，明为明，不明为不明，乃所谓明也。

宋代陆九渊《与曹立之》每个人都有擅长的有不擅长的；有懂得的有不懂得。如果能做到擅长什么就干什么，不擅长就不干什么，懂得就懂得，不懂就不懂，这才是真正明智的做法。为：做。

君子不器，不以一能而盈诸身；及其使人也，器之，不以众能而贵诸人。

宋代杨万里《庸言》君子不似一件器物，不能因为有一种专长而满足于自身；至于使用人的时候，则象使用一件器物那样，并不责求他具备多种才能。意谓君子责己多能而责人专能。不器：不象器物一样只有一种特定用途。一能：一种才干。盈诸身：满足于自己。诸，“之于”的合音。使人：使用人。众能：众多才能。责：责求。

今之世取人也，每务其多学而舍其偏技。非良术也。兵家所利，随其长短而用之也。

宋代许洞《虎铃经·人用》当今之世取用人才的时候，往往只是追求博学，而忽视了在某一个方面有特长的人才，这不是用人的好办法。兵家所采

取的有利办法是依据人的长处和短处而加以使用。偏技：某一方面的才能。

使人当用其所长则略其所短，则无弃才。

宋代何坦《西畴老人常言》使用人，应当充分发挥他的长处而避开他的短处，这样就不会有废弃的人才了。略：忽略，避开。

圣人之官人，犹匠之用木也，取其所长，弃其所短；故杞梓连抱而有数尺之朽，良工不弃。

《资治通鉴·周纪一》圣明的君主选用人才，就象木匠选用木材一样，用他的长处，不用他的短处；因此几搂粗的良材大木，只有几尺腐朽的地方，好木工是不会抛弃它的。官人：授人官职。杞梓（q z）：都是树木名称。连抱：几搂粗。

驱天下之人而尽用之。仁者使效其仁，勇者使效其勇，智者使效其智，力者使效其力。

宋代苏辙《栾城应诏集·君术》驱使天下所有人才各尽其用，仁爱的人使其献出仁爱，勇敢的人使其献出勇敢，智慧的人使其献出智慧，有力的人使其献出力气。

谋将不取于弓马，良相不资于射策。

宋代王溥《唐会要》卷七十六对担任出谋划策职责的将领，不应根据他对弓箭的使用和对战马的驾驭来决定取舍；管理国家的优秀宰相，不能根据考试成绩来选定。说明对高级人才不能用低层次人才的技艺来要求他，否则会埋没英才。射策：汉代科举考试的一种，将试题写在简策上。

人莫不有才，才莫不可用。才取其长，用当其宜。

宋代李觏《直讲李先生文集》卷一七，《强兵策第九》人无不有才，才无不可用。取才时取其长处，用他做适宜的工作。

用人者，取人之长，辟人之短；教人者，成人之长，去人之短也。

清代魏源《默觚·治篇七》用人是用人的长处而回避人的短处；教育人是成就人的长处而去掉他的短处。辟：同“避”，回避。

不知人之短，不知人之长，不知人长中之短，不知人短中之长，则不可以用人，不可以教人。

清代魏源《默觚下·治篇七》不知道别人的短处，不知道别人的长处，不知道别人长处之中的短处，不知道别人短处之中的长处，就不能够使用人，不能够教育人。

任人唯贤不避亲仇

不重爱人，不重恶人。重爱曰失德，重恶曰失威。威德皆失，则主危也。

《管子·任法》不偏重于爱某些人，不偏重于嫌恶某些人。偏重私爱，叫作错用恩德；偏重私恶，叫作错用威严。恩德和威严都用错，君主就危险了。恶：嫌弃，厌恶。

选贤进能，不私乎内。

《晏子春秋·内篇问上》选拔贤人，进荐能人，不偏私于自己亲近的人。内：内人，指自己亲近的人。

官无常贵而民无终贱，有能则举之，无能则下之。

《墨子·尚贤上》做官的不能永远尊贵，民众不会始终低贱，谁有能力就举用他，谁没有能力就罢免他。下：降职，罢免。

不辩贫富、贵贱、远迩、亲疏，贤者举而尚之，不肖者抑而废之。

《墨子·尚贤中》不分家境贫富、身份贵贱、距离远近、关系亲疏，是贤人就举用他使之居于上位，对不贤之人则抑制他黜免他。述：近。尚：同“上”，使之居上位。不肖：不贤。抑：压抑，抑制。废：黜免。

善为政者，远者近之，而旧者新之。

《墨子·耕柱》善于治政的人，对于在远处的，要亲近他们；新交对于故旧，要如同新交一样，不厌弃他们。旧：故旧。新：新交。

罢不能，废无用，损不急之官，塞私门之请。

《战国策·秦策三》罢免无能之人，黜免无用之辈，减少不急需的官员，杜绝私人请托。损：减少。塞：杜绝。请：请托。

称其仇，不为谄；立其子，不为比；举其偏，不为党。

《左传》襄公三年称赞他的仇家，不是为了谄媚；任命他的儿子，不是为了勾结；举荐他的下属，不是为了结党。说明荐举人才应当不避亲仇。比：勾结。偏：部属。党：结党。

外举不弃仇，内举不失亲。

《左传》襄公二十一年荐举外人时不抛弃仇人，推荐自己人时不遗漏亲属。意谓在选才用人时要唯才是举，不避亲仇。失：遗漏。

内称不避亲，外举不避怨。

《礼记·儒行》推荐人才，对内不避开亲属，对外不避开仇家。称（chēng）：推举，举用。怨：怨仇，仇家。

明主有私人以金石珠玉，无私人以官职事业。

《荀子·君道》明智的君主可以私自给人以金银珠宝，但从不自私给人以官职和重要工作，私人：私自给人。事业：重要的工作。

不恤亲疏，不恤贵贱，唯诚能之求。

《荀子·王霸》不考虑与自己关系远近，不考虑身份的高低贵贱，只求任用真正有才能的人。恤：体恤，这里指考虑。诚：确实。

明主使法择人，不自举也，使法量功，不自度也。

《韩非子·有度》贤明的君主依据法度去择用人才，不凭个人好恶举荐人才；依据法度去评定衡量臣下的功勋，不凭个人的心思去估量。自举；凭个人印象举荐。自度：凭个人心思去估量。

亲臣进而故人退，不肖用事而贤良伏，无功贵而劳苦贱，如是则下怨，下怨者，可亡也。

《韩非子·亡徵》新的大臣被进用而旧臣被辞退，不贤之人被委以重任而贤才被埋没，没有功劳的人很尊贵而劳苦功高的人很卑贱，这样就会引起下层人的怨恨，这种情况出现是有可能要亡国的。亲(x n)：新。用事：被重用。伏：埋没。

释父兄与子弟，非疏之也，任庖人钓者与仇人仆虏，非阿之也。持社稷立功名之道，不得不然也。

《吕氏春秋·知度》不任用父兄与子弟，并不是疏远他们；任用厨师、钓鱼人与仇人、奴仆，并不是偏爱他们。保住国家、建立功名的原则要求君主不得不这样啊。释：舍弃，不用。庖(páo)：厨师，指商汤辅臣伊尹，他曾做过厨师。钓者：钓鱼的人，指周武王辅臣吕尚，他曾钓于兹水。仇人：指齐桓公之相管仲，他曾箭射公子小白(即齐桓公)。仆虏：指秦国大夫百里奚，他曾被俘并当过陪嫁之臣。阿：偏私。持：保持，保全。

贤主之于贤者也，物莫之妨，戚爱习故不以客之，故贤者聚焉。

《吕氏春秋·求人》贤明的君主任用贤者，不因外界事物使之受到妨害，不因亲人、爱幸、近习、故旧等人使之受到破坏，因而贤者都聚集到这里来。妨：妨害。戚：亲属。爱：爱幸的人。习：近习，身边的人。故：故旧。

外举不隐仇，内举不院子。

《史记·晋世家》推举外面的人才不埋没仇人，推举里面的人才不回避儿子。隐：回避，埋没。

贤愚在心，不在贵贱；信欺在性，不在亲疏。

汉代王符《潜夫论·本政》一个人是贤明还是愚钝，在于他的思想素质，不在身份的贵贱高低；一个人是诚信还是欺诈，在于他的秉性，而不在于远近亲疏。强调用人要不分亲疏贵贱。心：心脏，这里指思想素质。信；诚信。欺：欺诈。性：秉性。

无故无新，惟贤是亲。

《淮南子·主术》不分新人还是故旧，只要是贤人就亲近。

苟得其人，虽仇必举；苟非其人，虽亲不授。

《三国志·蜀书·许靖传》如果发现了一个非常需要的人才，即使是自己的仇人也要举荐；如果不是适用的人，即使是自己的亲近之人也不要任用。授：任用。

官人无私，唯贤是亲。

唐代魏征等《群书治要》卷四十五选人任官不徇私情，只亲近贤能之人。官人：选人任官。

爵非世及，用贤之路斯广。

唐代吴兢《贞观政要·封建》只要爵位不是世袭，用贤之路就会宽广。世及：世袭。斯：就。

若举得其人，何嫌於故旧？若举非其任，何贵於疏远？

唐代吴兢《贞观政要·君臣鉴戒》如果选人得当，为什么怕由于是亲朋故旧而担嫌疑？如果选人不当，即使关系疏远又有什么可贵？

官不可以私予人，人不可以私取官。

《晋书·陆晔传附陆玩》官爵职务不能根据私人情感随便给人，人们也不可以凭借私人关系猎取官职。

古之所谓公无私者，其取舍进退无择亲疏远迩，惟其宜可焉。其天下之视上也，亦惟视其举黜之当否，不以亲疏远迩疑乎其上之人。

唐代韩愈《韩昌黎文集校注·送齐暉下第序》古人所说的大公无私，是指在用人的取与舍、进与退上不选择亲疏远近，只要他合适就行。下面的人看上级，也只是看他们举用或罢免人是否得当，而不根据那些人与上级的关系亲疏远近来怀疑自己的上级。迩（r）：近。惟：只，只要。黜（chù）：罢免，贬退。

上虽好之，其人不肖，则当弹而去之；上虽恶之，其人贤，则当举而申之。

宋代欧阳修《上杜中丞论举官书》皇上虽然喜欢他，但这个人缺德寡才，就应该检举揭发并清除他；皇上虽然讨厌他，但这个人德才兼备，就应该加以推荐并受到重用。不肖：不贤。弹（tán）：弹劾，检举。去：清除。恶（wù）：讨厌。申：同“伸”，伸展，此指提升。

不须要出我门下，实用人才即至公。

宋代黄庭坚《病起荆江亭即事》诗之四不一定非得出于自己门下，只要所选拔的都是合格实用的人才，那就至公至正了。不须：不必。

旁招俊义，而私昵无滥及之恩。

《宋史·列传第一百七十七》广泛地募招那些有才德的人，对于自己的亲信不要滥施恩惠。旁：广泛，普遍。俊义（yì）：指有才德的人。私昵（nì）：个人的亲信。

今之用人最无谓者，其所谓任子乎。因其父兄之资以得大官，而又任其子弟，子将复任其孙，孙又任其子，是不学而得者尝无穷也。

宋代苏洵《嘉祐集》卷九，《上皇帝书》如今用人最没有意义的，就是任用自己的子弟。他们凭借父亲或兄长的资望而得到大官，反过来又任用自己的子弟，他的儿子又将任用他的孙子，他的孙子又任用他的儿子，这就可以不通过学习而得到官职而且永无穷尽。无谓：没有意义。资：资历，资望。

如当亲者疏，当尊者卑，则佞巧之奸因时而动，以乱国家。故圣人慎防其端，禁于未然，不以私恩害公义。

《资治通鉴·汉纪二十一》如果应当亲近的反而疏远，应当尊贵的反而卑贱，那么奸佞巧诈之徒就会乘机而动，把国家搞乱。所以圣人总是谨慎地在事情的开头就加以预防，在恶果产生之前就进行防范，绝不因个人的恩怨而伤害正大的原则。因时：乘机。端：开头。

闭绝私路，拔进英隽，退不任职。

《资治通鉴汉·汉纪二十五》封闭断绝以私情用人的途径，选拔重用英俊人才，罢黜不称职的官员。拔进：选拔重用。隽（jùn）：俊。退：罢免。不任职：不胜任其官职。

天下之贤，与天下用之，何必出于己。

明代张居正《答总宪张峒崐公用舍》天下的贤才，应当与天下共同使用，何必出于自己门下。

即贤耶，虽仇必举，亦不以其尝有德于己焉，而嫌于醉之也；即不肖耶，虽亲必斥，亦不以其尝有恶于己，而嫌于恶之也。

明代张居正《韩林为师相高公六十寿序》如果是个贤才，即使是自己的仇人，也一定举荐，并不因为其人以前曾对自己有过好处，而怕人说这是报答对方；如果是个没有才能的人，即使是亲近之人，也一定斥退，并不因为其人以前曾对自己有过坏的举动，而怕人说这是厌恶对方。说明无论何人，有才必举，无才必斥。即：倘若，如果。嫌：嫌疑。酬：报答。不肖：不贤。

斥：摒斥，斥退。恶：前一个“恶”指坏，后一个“恶”读“wù”，厌恶。

以私好而托家国之重，其不倾者鲜矣。

清代王夫之《读通鉴论》卷四以私人的喜好而轻易把家与国这样的大事委托给不可靠的人，这样做而能不倾危者是极少的。

人臣以社稷为己任，而引贤才以共事，不避亲戚，不避知旧，不避门生故吏，唯其才而荐。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十五作臣子的以国家为己任，荐引贤才与之共事，对所荐引的人，不回避自己的亲戚，不回避知心朋友，不回避自己的学生 and 老部下，只要他有才就可以荐用。社稷(jì)：国家。

公选将帅，不由近习，则治军之要也。

清代郑端辑《朱子学归》卷十六公正地选拔将帅，不从周围的亲信中挑选，这是统帅军队的关键。近习：亲近宠信的人。

不拘一格唯才是举

列不让贤，贤不齿第择众。

《管子·霸言》安排爵位不窃夺贤人名位，从众人之中选贤不择年龄、门第出身。列：排列，安排。让（rǎng）：窃夺。齿：年龄。

列德而尚贤，虽在农与工肆之人，有能则举之。

《墨子·尚贤上》给有德之人安排职位，崇尚贤良之士，即使是农民、工匠、商人，只要有能力就可以举用他们。列德：给有德之人安排职位。工：工匠。肆：商。

贤者敢推而尚之，不肖者敢援而废之。

《荀子·性恶》敢于把贤者推举上去，敢于把不贤者拉下来。尚：同“上”。援，牵引，拉下。

贤能不待次而举，罢不能不待须而废。

《荀子·王制》任用有才能的人不按等级次序，对无德无能的人不能等待，要立刻罢免。不待次：不按等级次序。罢（pí）：通“疲”，疲沓，无能。须：须臾，片刻。废：弃，这里是罢免的意思。

苟得其人，不患贫贱；苟得其材，不嫌名迹。

汉代王符《潜夫论·本政》如果真正得到了符合条件的人选，就不要顾虑他出身是否贫贱；倘若真正得到了合适的人才，就不要嫌弃他是否有不好的名声和行为。其：那种，那样，指符合条件的、合适的。患：担心，顾虑。名迹：名声和行为。

不弃疏远，不轻幼贱，又参而任之。

汉代王符《潜夫论·潜叹》不嫌弃关系疏远的人，不轻视年纪轻和身份低下的人，并且经过考核检验，然后任用他。参：考核，检验。

任将帅者，不可苟惟基序，或阿亲戚，使典兵官，此所谓以其国与敌者也。

汉代王符《潜夫论·劝将》选任将帅，不应该局限于资格阅历，或者偏私于自己的亲信亲属，如果这样选主管军队的将帅，那就是把自己的国家拱手送给敌人。苟：只，仅仅。惟：考虑。基序：资格阅历。阿（ā）：偏私于。典：主管。与：给，送。

累日以取贵，积久以致官，是以廉耻贸乱，贤不肖浑淆。

《汉书·董仲舒传》仅凭工作时间长就可以取得富贵，做事时间久就可以得到官职，这样只能使廉耻变易纷乱，贤与不贤相互混淆。贸：变易。浑，同“混”。

贵珠出于贱蚌，美玉出乎丑璞。是以不可以父母限重华，不可以祖祢量卫、霍也。

晋代葛洪《抱朴子·博喻》名贵的珍珠，是从不值一钱的蛤蚌中产生的；漂亮的玉石，是从粗糙丑陋的璞石里琢磨出来的。因此，不应该因为虞舜的父母德行不好，而限制虞舜的发展；不能根据卫青、霍去病先祖和父亲的微贱出身来衡量他俩的才能。璞：指包裹有玉石的石头。重华：舜的名字。卫、霍：汉武帝时名将卫青、霍去病。他们的先辈是奴隶。祢（mí）：古人对宗庙中父亲牌位的称呼。

既谓人才，则不宜以阶级限，不应以年齿齐。

《宋书·周朗传》既然说的是选拔人才，那就不应该受台阶的限制，不

应该以年龄来划线。阶级：台阶。年齿：年龄。齐：一齐，划一。

才苟适治，不问世胄；智苟能谋，奚妨秕行。

北齐刘昼《刘子·荐贤》才干如果适用于治国，就不问是否出身贵族；智慧如果能谋划大事，哪应受以前不良行为的影响而不采用呢？世胄：世家，贵族子弟。奚（x）：哪里，什么。秕（b）：不饱满的劣质的谷粒，此处指不良行为。

若门资之中而得贤良，是则策骐驎而取千里也；若门资之中而得愚瞽，是则土牛木马，形似而用非，不可以涉道也。

《周书·苏绰传》如果从门户资望之中得到贤良之士，那当然好比鞭策快马行之千里；如果从门户资望中得到的是愚昧瞎眼之人，那就好比是土做的牛，木做的马，看起来象佯而没有用处，不能够跑路。意谓选拔人才要破除门户之见，反对论资排辈。瞽（g）：瞎眼。涉道：跑路。

宣父犹能畏后生，丈夫未可轻年少。

唐代李白《上李邕》诗孔夫子尚认为后生可畏，当长辈的切莫小看年轻人。宣父：孔子，唐太宗贞观年间诏尊孔子为宣父。畏后生：化用孔子“后生可畏”句。后生，即年轻人。丈夫：成年男子。

高者未必贤，下者未必愚。

唐代白居易《涧底松》诗居高位者未必是贤才，地位低下者未必蠢笨。

有贤豪之士，不须限于下位；有智略之人，不必试以弓马；有山林之杰，不可薄其贫贱。

宋代欧阳修《准诏言事上书》对才德出众之士，不应当将其限制在低下的岗位上；对智谋过人之士，不必要试验他射箭骑马的能力；对出身草野之上，不应当因为贫贱而瞧不起他。弓马：骑马射箭。山林：喻穷乡僻野。薄：轻视，鄙薄。

贤之所在，贵而贵取焉，贱而贱取焉。是以盗贼下人、夷狄异类，虽奴隶之所耻，而往往登之朝廷，坐之郡国，而不以为忤（愧）；而绳趋尺步、华言华服者，往往反摈弃不用。

宋代苏洵《嘉祐集》卷四，《衡量上·广士》贤人所处的门庭并不重要，他在显贵处就从显贵处取用他，他在贫贱处就从贫贱处取用他。所以出身于盗贼、奴仆、少数民族的人，虽然有奴隶身份的耻辱，但往往登上朝廷做官，坐在州郡和诸侯国理政，不以身份低贱而有愧色。而循规蹈矩、说得好听穿得漂亮的出身高贵的人，却往往摒弃而不用。意谓用人不能以资历出身为标准。夷狄异类：古时对少数民族的蔑称。郡国：州郡与诸侯国。忤（zu）：惭愧。绳趋尺步：举止合乎法度，常形容循规蹈矩。华：漂亮。摈（bin）：排除。

古之善用人者，不然以资待天下有常之士，以望待天下非常之材，使二者各有所得，足以相推而不足以相碍。

宋代秦观《淮海集》卷一五，《官制上》古代善用人的人，正是以资历对待一般人才，以成就威望来对待天下杰出人才，使二者各有所得，足以使它们互相促进而不互相妨碍。主张对一般人才可强调资历，对天下杰出人才就不这样，而可以根据成就威望破格起用。不然：不正是。有常之士：一般人才。相推：相互促进。

有德者进，无德者退，则朝廷尊；有功者上，无功者下，则群臣遂。

《资治通鉴·汉纪十》有品德的人擢升，没有品德的人罢黜，朝廷自然

尊贵威严；有功绩的提拔，没有功绩的降职，群臣们自然知道退让。遂（g n）：退。

明主之举，举无常人，才之所港，则授以大事。

《资治通鉴·晋纪十九》英明的君主起用官员，并没有固定的人选，只要才干堪当重任，就把大事交付给他。举：起用。举用。常：固定不变，恒久。

循资守格，不思进用才能，岂以才能见用，将夺己之禄位乎？不然是无知人之明也。

《金史·世宗本纪（下）》根据资历，固守常规，根本不考虑推荐那些有才之士，难道说有才能的人一旦被任用，将会夺去自己的俸禄和地位吗？如果不是这样的话，恐怕就是缺乏知人之明的缘故了。格：常规，见：被。

不用资格，亦不纯用资格。不用资格，所以待非常之人，任重要之职，厘繁剧之务；用资格，所以待才器之小者，任资历之浅者，厘职务之冗杂者。

明代丘浚《正朝廷·公赏罚之私》选拔人才不用资格，也不单纯用资格。所谓不用资格，是指对待那些非凡的人才，他们可以担任重要职务，处理繁剧的事务；用资格，是指对待那些才干小、做资历浅的工作、处理琐碎繁杂的具体事务的人。主张对非凡之才不强调资格，对一般工作人员要强调资格。厘：治，治理，处理。

从来强弱不限域，任人岂论小与大。

明代李梦阳《豆莖行》诗自古以来强和弱不以地域为限，任用人才哪能论其名气大小？域：地域。任人：用人。

从来天下士，只在布衣中。

清代屈大均《鲁连台》诗自古以来，天下的杰出人才，都出在平民百姓中间。布衣：平民。

国家用人，但当论其贤否，不当限从出身。

清代雍正《上喻内阁》，四年七月十三日谕国家采用人才，只应当考察其人是否贤能，不应当以出身来进行限制。论：考察。

如遇有为有守贤能之员，即行破格保题，以示奖励。如此则官吏劝而民必悦，地方有不改观者乎？

清代《雍正朱批谕旨》，雍正元年三月初九日，《杨宗仁》如果遇到有作为有操守的贤能官员，马上破格保举，以示奖励。这伴官吏能受到激励，民心也大为欢悦，地方面貌哪有不改观的呢？即行：马上，立即。保题：保举，保荐。

因材分职量能授官

君之所审者三：一曰德不当其位，二曰功不当其禄，三曰能不当其官。此三本者，治乱之原也。故国有德义未明于朝者，则不可加于尊位；功力未见于国者，则不可授以重禄；临事不信于民者，则不可使任大官。

《管子·立政》君主需要审查的问题有三个：一是臣子的品德与地位不相称，二是臣子的功劳与俸禄不相称，三是臣子的能力与官职不相称。这三个根本问题是国家治乱的根源。所以在一个国家里，对于德义没有显著于朝廷者，不可授予尊高的爵位；对于功业没有表现于国家者，不可给予优厚的俸禄；对于主持政事没有取信于人民的人，就不能让他做大官。明：显明，显著。加：授予。功力：功业，功绩。见(xià)：表现，显现。临事：处理和主持政事。

明主度量人力之所能为，而后使焉。故令于人之所能为，则令行；使于人之所能为，则事成。

《管子·形势解》明君用人总是衡量每个人的力所能及，然后才加以使用。所以，命令人们做力所能及的事情，命令就能够推行；使役人们做那些能做得到的事情，事情就能成功。度量：衡量。

察能授官，班禄赐与，使民之机也。

《管子·权修》考察人的能力授与官职，按照劳绩差别赐予爵禄等级，这是用人的关键。班禄：分爵禄等级。班，位次，等级。机：关键。

君子不可小知而可大受也，个人不可大受而可小知也。

《论语·卫灵公》对于君子，不能用小事情去考察他，而可以让他承受重大任务；对于小人，不可让他承受重大任务，而可以用小事情去考察他。知：了解、考察。受：承受。

以德就列，以官服事，以劳殿赏，量功而分禄。

《墨子·尚贤上》按照品德高低归于各种位次，按照官吏的职责范围安排工作，按照劳绩论定奖赏，衡量功勋大小而分享爵禄。就：归于。列：位次。服事：从事公职，此处指安排工作任务。殿：定。

不能治千人者，使处乎万人之官，则此官什倍也。

《墨子·尚贤中》连一千人都管理不好的人，却让他当管理万人的官，这官职就超过他能力的十倍了。意谓小才大用，力不从心，处：居，担任。什：通“十”。

使之为一犬一彘之宰，不能则辟之；使为一国之相，不能而为之，岂不悖哉！

《墨子·贵义》让一个人做宰杀一狗一猪的屠夫，假如不胜任尚且不再用他；让一个人作一个国家的宰相，不胜任还让他干，岂不是荒谬吗？彘(zhì)：猪。宰：屠夫。辟：排除，去掉。悖：荒谬。

君子操权一正以立术，立官贵爵以称之，论荣举功以任之，则是上下之称平。

《商君书·算地》国君掌握权力，统一政令来制定策略；设置官吏，授予爵位来与功劳相配；按照荣誉，根据功绩来任用官吏。这样，从上到下官爵与功劳就相称了。一：统一。正：通“政”，政令。称：相称。论：衡量。

爱人则以政，犹未能操刀而使割也，其伤实多。

《左传》襄公三十一年喜欢一个人，就叫他去当官管理政务，这好比叫

一个不知道怎么拿刀的人去割东西，受伤之处必然很多。意谓用人只能依据才干，不能随己所喜。

论德而定次，量能而授官，皆使人载其事而各得其所宜。

《荀子·君道》根据品德的高低而排定位次，衡量能力的大小而授予官职，使人人都能担负起适合他能力的工作。次：等级，位次。载：担负，担任。宜：适当。

德不称位，能不称官，赏不当功，罚不当罪，不祥莫大焉。

《荀子·正论》如果品德和地位不相称，才能和官职不相称，奖赏和功劳不相称，刑罚和罪行不相称，这是最大的不吉祥。当（dòng）：恰当，符合。

因任而授官，循名而贵实。

《韩非子·定法》根据能力而授与官职，依照官名所规定的职责而提出实际要求。因：根据。任：能力。循：依照。责：要求。

官贤者量其能，赋禄者称其功。

《韩非子·八奸》官员贤明，还要衡量他的实际才能与名声是否相符；对授予俸禄的人，要看他的功劳与俸禄是否相称。称（chèn）：适合，相称。赋：赋予，授予。

有一能者服一事。力胜其任，则举之者不重也；能称其事，则为之者不难也。

《淮南子·主术》有某一方面的才能，就担负这一方面的工作。这样，他的力量能胜任他的职务，拿起来不觉得沉重；他的才能可以适应他做的事情，做起来不觉得困难。主张按能力大小和特长安排工作。服：从事，做。称（chèn）：适合，符合。

有大略者，不可贵以捷巧；有小智者，不可任以大功。人有其才，物有其形。有任一而太重，或任百而尚轻。

《淮南子·主术》对于有雄才大略的人，不能以做具体事务是否敏捷灵巧来要求他；对于有小聪明的人，不可让他担负大的功业。人各有各的才干，物各有各的形状，有的人担任一项工作就显得很沉重，有的人担任上百项工作却显得很轻松。责：要求。捷巧：指做具体事务是否敏捷灵巧。

短绠不可以汲深，器小不可以盛大。

《淮南子·说林》汲水用的绳子短就不能从深井里打水；小的器具盛不下大的物品。喻能力小的人难堪重任。绠（gēng）：汲水用的绳子。

大材者执大官位，小材者受小官位。

汉代董仲舒《春秋繁露·爵国》杰出的人才担任大的官职，一般的人才授予小的职务。执：执掌，引申为担任。受：通“授”，授予。

牛刀可以割鸡，鸡刀难以屠牛。刺绣之师，能缝帷裳，纳缕之工，不能织锦。儒生能为文吏之事，文吏不能立儒生之学。

汉代王充《论衡·程材篇》杀牛刀可以杀鸡，杀鸡的刀难

以宰牛。刺绣工匠，能缝帷幕和衣裳，但缝补破烂衣服的人，就不能织彩锦。读书人可做文官的工作，文官不能建立读书人的学业。割：杀。帷裳：帷幕和衣裳。纳：缝补。缕（lù）：破旧衣服。

德不称其任，其祸必酷；能不称其位，其殃必大。

汉代王符《潜夫论·忠贵》德行配不上他所担任的职务，必然招致严重的祸害；能力配不上他所处的官位，必定导致大的祸殃。称（chèn）：相称，

配得上。酷：严重，甚。

各以所宜，量材授任。

汉代王符《潜夫论·实贡》对人才要按照他们各自所适宜做的工作，衡量才干，授以不同的职务。

君无虚授，臣无虚受。

三国·魏曹植《求自试表》国君不凭空授官给没有德才的人，臣子不要接受与自己的能力不相称的职务。虚：空，与实际不符。授：给予。受：接受。

智小不可以谋大，德狭不可以处广；以小谋大必危，从狭处广必败。

北齐刘昼《刘子·均任》智略很小不可以谋划大事，德行狭窄本可以处于广博的地位；以小的智略谋划大事必定危险，以狭窄的德行处于广博的地位必定失败。说明小材不堪大任。

德小而任大为之滥也，德大而任小谓之降也，而其失也，宁降无滥。

北齐刘昼《刘子·均任》功德很小却担任重大职务就是过分，功德很大却担任较小的职务就是降低了他的官职。如果说免不了有失当之处的话，那么宁肯大材小用也不能小材大用。说明小材大用必有大患。滥：过。降：降低。

官有大小繁简之殊，才有短长能否之异，称其任则政立，枉其能则事乖。

唐代白居易《白氏长庆集》卷四六，《策林》官职有大小繁简的不同，官员的才干有长与短、胜任与不胜任的区别，官员胜任官职政绩就可以树立，能力与职务不相称政事就不会正常。枉：曲，此处指不相称。乖：不协调，不正常。

委大臣以大体，责小臣以小事，为国之常也，为治之道也。

唐代吴兢《贞观政要·君臣鉴戒》委任大臣负责大事，要求小臣负责小事，这是治国常规，治政之道。大体：主要、重要之事，即大事。责：要求。常：常规。

因其材以取之，审其能义任之，用其所长，掩其所短。

唐代吴兢《贞观政要·择官》根据这个人的才干来取用他，审察他的能力来任用他，用其所长，避其所短。掩(y n)：掩蔽，回避。

无万人之智者，不可居于万人之上。

唐代李筌《太白阴经·鉴才篇》没有超过万人才智的人，不可居官万人之上。

能言而不能行者，国之宝；能行而不能言者，国之用。

唐代李筌《太白阴经·沈谋篇》能够谋划但自己不能直接实践者，是国家的宝贵财富；能够善战但缺少计谋者，同样是国家的有用人才。言：议论，谋划。

任小能于大事者，犹狸搏虎而刀伐木也；屈长才于短用者，犹骥捕鼠而斧翦毛也。

唐代白居易《审官量才授职则政成事举》任用本事小的人去担任重要工作，就象用狸猫去斗老虎，用刀去砍大树一样；委屈本事大的人去做小的工作，就象用千里马去捕捉老鼠，用斧头去削毛一样。狸：一种似猫的小兽。屈：委屈。骥(jì)：千里马。剪(ji n)：砍削，除去。

人之才器，各有分限，大小异宜，不可逾量。

唐代魏征《隋书·赵昺等传论》每个人的才能和作用，都各有一定的

限度，使用时应有所区别，不可以超过他的才能所能担负的程度。逾（yù）：超越。

任有大小，惟其所能，若器皿焉。

唐代韩愈《圜者王承福传》官员职责备有大小，要根据各人的能力来安排，就象大的器皿装大东西，小的器皿装小东西一样。任：职责，责任。

校短量长，惟器是适者，宰相之方也。

唐代韩愈《进学解》比较优劣长短，使职务都适合自己的才能，这是宰相的治国艺术。校（jiào）：通“较”，比较。器：才能。

小才之于大用，是匹雏不能举千钧也。大才之于小用，是尧舜不能以牧羊也。

宋代李觏《直讲李先生文集》卷一七，《强兵策》如果小材大用，就好比一只幼禽不能负载千钧重物。大材小用，就好比唐尧和虞舜不能放牧羊群。匹：单，只。雏：幼禽。

才小志亦小，才大志亦大。人君当官其才之小大而为之制御之术，以称其志。

宋代苏洵《嘉集集》卷四才干小的人志向也小，才干大的人志向也大。君主应当根据他们才干的大小委任官职，采取与之相应的统御办法，以便与他们的志向相适应。官：委任官职。制御：统御，驾驭。称（chén）：适应。

其德厚而才高者以为之长，德薄而才下者以为之佐属。

宋代王安石《临川先生文集·上仁宗皇帝言事书》对于品德仁厚才能出众的人，让他当负责长官；品德浅薄而才能低下的人，让他当辅助官员或部属。

以贤取人，以德命官，贤有小大，德有小大，而官爵从之。

宋代叶适《水心别集·资格》根据贤能来选取人才，根据德行来任命官员。贤能有大有小，德行有小有大，官职和爵禄就随着这个来决定。从：随。

力弱者勿任其厚负，才卑者勿尸其隆位。

宋代董晞《警隅子·三王篇》力气小的人不要让他背很多东西，才能低下的人不要让他虚占高位。任：使担负，厚负：沉重的负载。卑：低下。尸：居其位而不做事。隆：高。

任人各以其材而百职修。

宋代欧阳修《资政殿学士户部侍郎文正范公神道碑铭》根据各自的才干来使用人才，那么各个部门的事情就都能办好。百职：各个政务部门。修：整治好。

量材而授官，录德而定位。

《资治通鉴·汉纪九》酌量其才干而授予官职，审查其品德而确定爵位。录：审查。

因能任官，则分职治；去无用之言，则事情得。

《资治通鉴·汉纪十》根据才能委任官职，那么所分掌的各项职责都能得到治理；消除没有意义的废话，各项工作就都能办好。分职，分掌的各项职责。事情：指工作，得：做对了，做好了。

非有大功德，大才能，及国家有非常之变，决不拔卒为将，徒步而至卿相。

明代丘浚《正百官·公选之法》除非有大的功德和才能，除非国家有非同寻常的变故，否则决不从士卒一下子擢升为将军，从平民而成为卿相。

徒步：徒步而行的平民。

相不可将，将不可相也。

清代王夫之《读通鉴论》卷二作宰相的不可以作将帅，作将帅的不可以作宰相。强调因材施教，不能把适合此种工作的人安排到彼种岗位上去。

人之所受，如其器而止，溢于器，则汎滥不可复收，并其器而亦倾。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十三人能承受多大的职责，就象器物能装多少东西一样，装满为止，所装东西超过了器物，就会流淌到外面收不回去，还常常连同器物一起倾倒毁坏。汎：同“泛”。

用人不疑以诚待下

亲人而不固，殆：同谋而离，殆。

《管子·法法》亲近所任用的人却又不坚定，要失败；共同谋事而又离心离德，要失败。固：坚定。殆(d i)危险，失败。

不通人情以质疑，故臣下无信。

《管子·七臣七主》不近人情地怀疑臣下，所以臣下得不到信任。质疑：心有所疑，就正于人。

有贤而不知，一不祥；知而不用，二不祥；用而不任，三不祥也。

《晏子春秋·内篇谏下》有贤德之人而不了解，这是第一个不吉祥；了解而不任用，是第二个不吉祥；任用而不能充分信任，是第三个不吉祥。

恭则不侮，宽则得众，信则人任焉，敬则有功，惠则足以使人。

《论语·阳货》庄重就不会招致侮辱，宽厚就能得到众人拥护，诚信就能得到别人的任用，勤敏就能取得成功，慈惠就能很好地使用人。恭：庄重。敏，勤敏。惠：慈惠。

在下位不获乎上，民不可得而治矣。

《礼记·中庸》处在下位的人不能得到上级的信任和支持，他就不可能管理好人民。获：得到。

君与知之者谋之，而与不知之者败之。使此知秦国之政也，则君一举而亡国矣。

《战国策·秦策二》君王和有智慧的人谋划事情，却又和没有智慧的人破坏这件事。倘若这样来执掌秦国的政事，君王就此一举，国家就要灭亡了。知：同“智”，有智慧的人。

君人执信，臣人执共，忠信笃敬，上下同之。

《左传》襄公三年君主做事有信用，臣子就会抱恭敬态度，忠正诚信厚道恭敬，上下就会同心同德。执：握，持。共：同“恭”，恭敬。笃(d)：诚实，厚道。

必疾爱而使之，致信而持之，富贵以道其前，明罚以率其后。为政若此，唯欲毋与我同，将不可得也。

《墨子·尚同下》(对臣子和民众)必须带着非常深的爱来使用他们，用高度信任来掌握他们，用富贵在前面引导他们，用严明的惩罚在后面督戒他们。治理政事如能这样，即使想让臣民不与我一致，也将是不可能的。疾：甚，非常。致：尽，极。持：掌握，控制。率，统率，率领。这里是对后面进行督戒的意思。

使贤者为之，则与不肖者规之；使知者虑之，则与愚者论之；使修士行之，则与污邪之人疑之。

虽欲成功得乎哉！

《荀子·君道》让贤能的人做事，却和不贤的人用框框去限制他：让有计谋的人去筹划，却和愚蠢的人去议论他；让品德高尚的人去实行，却和品德卑劣的人去怀疑他。这样，虽然主观上也想取得事业成功，能够办得到吗？不肖：不贤。规：限制，知者：智者。修士：品德高尚的人。

自为人则不能，任贤者则恶之，与不肖者议之。此功名之所以伤，国家之所以危。

《吕氏春秋·分职》一切事情都由自己做做不了，任用贤才又厌恶他们，

跟不贤的人议论他们。这是功名所以毁败、国家所以倾危的原因。人：当为“之”。自为人，自为之，即自己做。恶：厌恶，讨厌。伤：毁败。

凡人主必信，信而又信，谁人不亲？

《吕氏春秋·贵信》凡是君主一定要诚信，诚信了再诚信，谁能不亲附呢？

以信待人，不信思信；不信待人，信思不信。

晋代傅玄《傅子·义信》用诚信态度对待人，即使是缺乏信用的人也会向往恪守信用；以欺诈态度对待人，即使是信用卓著的人也会变得寡信。思：向往，趋向。

非成业难，得贤难；非得贤难，用之难；非用之难，任之难。

《三国志·吴书·钟离牧传》注引成就事业并不是最困难的事，得到德才兼备的人才是不容易的；得到人才也并不是最困难的事，而能够重用他才是最难办到的；重用人才也并不是最困难的事，加以充分信任才是更为困难的。

功成理定何神速？速在推心置人腹。

唐代白居易《七德舜》诗唐太宗大功告成安定天下为什么如此迅速？这是因为他能推心置腹以诚待人。理定：治理妥当，指实现天下安定。推心置人腹：即推心置腹，喻真诚待人。

疑则勿用，用则勿疏。

唐代白居易《君不行臣事策》不信任就不要任用，任用了就不要对之冷淡。疏：疏远，冷淡。

用忠正而不疑，屏邪佞而不近。

唐代李翱《李文公集》卷九任用忠正之人而不怀疑。摒除邪佞之人而不亲近，屏：同“摒(bìng)”，摒除，排除。佞(nìng)：奸佞，惯于用花言巧语谄媚人。

好贤而不能任，能任而不能信，能信而不能终，能终而不能赏，虽有贤人，终不可用矣。

唐代陈子昂《答制同事·重任刑科》喜欢人才而不使用，使用而不信任，信任而不始终如一，始终如一而不论功行赏，象这样，虽然有人才，终究不能发挥他们的作用。

任之虽重，信之未笃，则人或自疑。人或自疑，则心怀苟且。

唐代吴兢《贞观政要·君臣鉴戒》虽然委以重任，但没有给予诚实的充分的信任，这就难免使人产生疑虑。心有疑虑便会苟且偷安。笃(dù)，忠实，诚实。

今委之以职，则重大臣而轻小臣；至于有事，则信小臣而疑大臣。信其所轻，疑其所重，将求至治岂可得乎？

唐代吴兢《贞观政要·君臣鉴戒》现在安排官职时，重大臣而轻小臣，而到出了问题的时候，却又信小臣而疑大臣。听信自己所轻视的小臣，怀疑自己所重用的大臣，想实现天下大治怎么可能呢？至治：最好的治理局面，即天下大治。

倘君臣相疑，不能备尽肝膈，实为国之大害也。

唐代吴兢《贞观政要·政体》倘若君臣互相猜疑，不能肝胆相照，那实在是国家的大祸害呀！膈(gé)，人腹腔内的隔膜。

恩信结于士心，故人思自效。

《旧唐书·高祖本纪》执政者的恩德和信用已牢固凝结在士兵的心中，

所以人们自觉自愿地想着为国家效力。结：凝结。自效：自愿效力。

与其用之之疑，曷若取之之慎。

宋代李觏《强兵策》之六对待人才，与其在使用的时候心存疑忌，倒不如在选拔的时候小心谨慎。曷（hé）若：怎比得上。

以天下之大，而无可信之人，则国不足以国矣。

宋代苏洵《嘉祐集·上皇帝书》天下如此之大，却没有可以信任之人，那么国家就不足以成为国家了。

百人誉之不加密，百人毁之不加疏。

宋代苏洵《嘉祐集·论衡上》（对于所了解和信任的人）即使有再多人夸奖称赞他，也不对他多增加一分亲密；即使有再多人诋毁攻击他，也不对他增加一点儿疏远。誉：夸奖称赞。加密：增加亲密程度。

用人之术，任人必专，信之必笃，然后能尽其材而可共成事。

宋代欧阳修《为君难论上》用人的方法是，使用一定要专一，信任一定要忠实，只有这样，才能充分发挥他的才干，共同把事情办成功。专：专一。笃（d）：忠实。

疑则勿用，用则勿疑。

宋代陈亮《论开诚之道》认为可疑的人就不要任用，既任用了就不要怀疑。

任贤而二，五尧不治。

宋代宋祁《杂说》任用贤人却又对他三心二意，这样即使有五个唐尧那样的人也无法治理好国家。二：三心二意，不充分信任。

谗邪之所以并进者，由上多疑心，既已用贤人行善政，如或譖之，则贤人退而善政还矣。

《资治通鉴·汉纪二十》谗佞奸邪之人之所以一起进入朝廷，是因为君主疑心太重造成的。已经任用贤人去推行善政，但如有人诬陷，贤人就往往被排除，善政也就中止了。譖（zèn）：陷害，诬陷。还：退，回到原来状态，这里指善政中止。

治乱荣辱之端，在所信任；信任既贤，在于坚固而不移。

《资治通鉴·汉纪二十》治与乱、荣与辱的关键，取决于信任什么人；所信任的既然是贤能，就必须坚定地依靠他，决不动摇。端：开端，引申为关键。移，动摇。

知其不忠，则勿任而已矣：任以大柄，又从而猜之，鲜有不召乱者也。

《资治通鉴·晋纪二十二》知道某人不忠，那么不任用他就是了；既然委以重任，又随之猜忌他，这样很少有不招来祸乱的。柄：权柄。从：随后。鲜：少。召，招至，招引。

君不疑其臣，功成而天后患，是从知无不言，言无不行。

宋代苏轼《策略·三》君王只有不怀疑大臣，才能在功业完成之后而没有祸患，也正因为这样，大臣才能把知道的都说出来，而且说出的话没有不执行的。

上以诚爱下，则下以忠报上，感应之理然也。

《元史·许衡列传》君王以诚挚的感情来对待下属和百姓，那么下属和百姓就用忠实的态度来报答君王，感应的常理是应该如此的。

善疑人者，人亦疑之；善防人者，人亦防之。

明代刘基《郁离子·任己者术穷》喜欢疑忌别人的，别人也疑忌他；喜

欢对别人存有戒心的，别人对他也存有戒心。说明人不能随便疑忌、提防别人。善：擅长，此处指喜欢。

欲有所为，而无可信之人，必危；有可信之人，而固不敢信，必败。

清代王夫之《读通鉴论》卷三要想有所作为，而没有可信用依靠的人，必定危险；有可信甲依靠的人，却一直不敢信任，必然失败。固：坚持。

自疑者必疑人，信人者必自信也。

清代王夫之《读通鉴论》卷三总是对自己怀疑的人必然容易怀疑别人，能够信任人的人必定有自信心。

以一人之疑敌天下，而谓智计之可恃以防，其愚不可廖，其祸不可救矣。

清代王夫之《读通鉴论》卷十一以一个人的疑心来对付天下的人，还以为依仗自己的智慧计谋足以进行防范，这种愚昧不可医治，这种祸害不可挽救。敌：抵挡，对付。廖（ch u）：病好了，此处指医治。

尊贤而以疑，则贤非其贤；爱众而以疑，则众非其众。

清代王夫之《读通鉴论》卷十一尊崇贤人而又怀疑他们，那么贤人就不是他的贤人了；爱护民众而又怀疑他们，那么民众也就不是他的民众了。说明执政者疑心太重，就会失去贤人的帮助和民众的信任。

君愈疑，臣愈诈。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十六君王愈是对下面疑神疑鬼，臣子就愈加伪诈。

厚爵重禄有职有权

凡厥正人，既富方谷。

《书·洪范》凡是做官的，都应当给他们以丰厚的待遇，使他们又富又贵。厥：语气助词。正人：在位之正长，做官的人。既富方谷，又富又贵。方，并。谷，禄位。

其所任官者大，则爵尊而禄厚，其所任官者小，则爵卑而禄薄，爵禄者，人主之所以使吏治官也。

《管子·明法解》谁担任的官职大，那就爵位尊贵而俸禄丰厚；谁担任的官职小，那就爵低禄薄。爵禄，是君主用来使用和管理官吏的，治：管理。

官盛任使，所以劝大臣也；忠信重禄，所以功士也。

《礼记·中庸》为大臣设置足够的属官，足供使令，这才是勉励大臣的好方法；讲究“忠”、“信”，并以厚禄来供养他们，这才是勉励人才为国效力的好办法。官盛：官属众多。任使，听任差使。劝：鼓励，勉励劳大者其禄厚，功多者其爵尊，能治众者其官大，故不能者不敢当其职焉、能者亦不得蔽隐。

《战国策·秦策三》功劳大的人俸禄丰厚，功绩多的人爵位尊贵，能治理众多之民的人官职就大，所以没有能力的人就不敢担当他不胜任的职务，有能力的人也无法隐蔽了。当：担当。蔽隐：隐蔽，躲起来。

高予之爵，重予之禄，任之以事，断予之令。

《墨子·尚贤上》（对于有才能的人）要给予高的爵位，厚的俸禄，任用他干事业，授予他决断政事的权力。重：丰厚。断：决断。令：政令。

富之、贵之、敬之、誉之，然后国之良士，亦将可得而众也。

《墨子·尚贤上》使有德才的人富裕起来，尊贵起来，敬重他们，给他们以荣誉，然后国内的贤良之士就能够得到而且会很多。

食而弗爱，豕交之也；爱而不敬，兽畜之也。恭敬者，币之未将者也。恭敬而无实，君子不可虚拘。

《孟子·尽心章句上》（对于贤人）光奉养而不爱，那就跟把他当成猪一样接待差不多。光知爱而不知尊敬，那就等于把他当兽类一样豢养。恭敬之心，是应在奉送币帛之前就具备了。徒有恭敬的形式（如致送币帛）而没有恭敬的实际（重用），君子是不会被这种虚假的礼仪所束缚住的。说明对贤能之士既要恭之以礼，又要敬之以实，重用是最好的恭敬。食：供给饮食，即奉养畜（xù）：豢养。币：币帛，聘请人才时所送的礼物，将：送。虚拘，为虚假的礼仪所束缚。拘，束缚。

贤士一焉，能士官焉，好利之人服焉，三者具而天下尽。天有是其外矣。

《荀子·王霸》对贤士都团结过来，对能首都任以一定的官职，再以法度来顺服那些好利之人，具备了这三条，天下的人才就都尽归所有，没有在这外边的了。一：统一，团结。服：顺服。

贤才者，处厚禄任大官；功大者，有尊爵受重赏。

《韩非子·八奸》才能出众的人，享受优厚的俸禄，担任重要的官职；功劳卓著的人，拥有尊贵的爵位，领取巨大的奖赏。处：处于……位置，此处指享受。

出境有可以安社稷利国家者，则专之可也。

汉代董仲舒《春秋繁露·精华》将相受命在外，遇到对国家利益有好处

的事，可以自主决定，不必事事请示。专：自主。

用臣必先致其禄食，禄食足而臣莫不尽忠。

汉代王符《潜夫论·班禄》注引君主使用臣下必须先给予足够的俸禄，俸禄丰足则臣下没有不尽忠效力的，说明足够的待遇是调动官员积极性的重要条件。致：送达，给予。

财者，君之所轻；死者，士之所重也。君不能施君之所轻，而求得士之所重，不亦难乎。

汉代刘向《新序·杂事》钱财对您来说是很轻的；死亡对人才来说却是很重的。您平常不肯把钱财等轻的东西施舍给人才，而现在却要想让人才以死效力，不也是很难办到吗？说明在待遇上很小气，要想调动人才的积极性是不可能的。

开其道路，察而用之，尊其位，重其禄，显其名，则天下之士，骚然举足而至矣。

汉代刘向《说苑·君道》打开进贤的道路，经过考察而任用他们，使他们的地位尊贵，使他们的待遇丰厚，使他们的名声

显赫，那么天下有才能的人，就会争先恐后地到这里来了。开其道路：开辟进贤的道路。重：丰厚。显：名声显赫。骚然：动乱的样子，这里形容很多人争先恐后。

用兵之道，在崇礼而重禄。礼崇则智士至，禄重则人士轻死。

《黄石公三略·上略》用兵的原则，在于崇尚礼节，使俸禄丰厚。崇尚礼节，有才智的人就会到来，俸禄丰厚，有节操的人就会乐于替君主效死命。崇：崇尚，重：丰厚。义士：有节操的人。轻死：不怕死，效死命。

项王见人恭敬慈爱，言语呕呕，人有疾病，涕泣分食饮，至使人有功当封爵，印刑敝，忍不能予，此所谓妇人之仁也。

《史记·淮阴侯列传》项羽待人恭敬，慈爱有礼，言语温和。部下有人生了病，他会同情得流泪，把自己的饮食分给他；但是等到所任用的人立了功，应当封予爵位时，他却把刻好的印信拿在手里，玩弄得磨去了棱角还舍不得给人家，这就是所谓的妇人的仁慈，说明领导者光是体恤部下还不够，更重要的是要当奖则奖，否则就是不善于用人。呕(x)，温和的样子。至：到，等到。使人：所任用的人。刑(w n)，敝：磨损。忍：舍不得。

彼君子居位为士民之长，固宜重肉累帛，朱轮四马。

《后汉书·仲长统传》这些人才既然居于军士和百姓的长官位置，就理应领到丰厚的肉食和布帛，乘坐四马朱轮大车。主张官员要有优厚的待遇。固宜：理所当然。重、累：多，丰厚。

俸禄诚厚，则割剥贸易之罪乃可绝也。

《后汉书·仲长统传》官员的俸禄如果确实优厚，那么敲诈勒索贪污受贿和官员经商等犯罪事实才有可能杜绝。认为厚禄有利于养廉。割剥：指官员敲诈勒索贪污受贿。贸易：经商。

人所以守战，至死不衰者，上之所施于人者厚也。上施厚，则下报之亦厚。

唐代李筌《太白阴经·子卒篇》人们之所以能做到能守善战，至死斗志不衰，是因为君主给予了他们丰厚的待遇。君主给予的丰厚，那么人们报答君主的必然也丰厚。守战：能守善战。

尊其爵，厚其禄，重其权。

宋代苏洵《嘉祐集·论衡上》（对于有才能的官员）要使他的爵位尊贵，俸禄优厚，并授予比较重要的权力。

悬爵待士，唯有才者得之。

宋代王溥《唐会要》卷六十七高悬爵位，用以等待人才，只有真正有才干的人才能够得到它。

将之于外也，君命有所不受，唯逐便利国家是务。

宋代许洞《虎铃经·出将》将帅在外打仗，对君主的命令可以有所不接受，而只能以求取国家利益为宗旨。意谓要使在外统兵打仗的将帅有军事指挥上的自主权。逐：求取，务：要务，宗旨。

贤者，其德足以敦化正俗，其才足以顿纲振纪，其明足以烛微虑远，其强足以结仁固义；大则利天下，个则利一国。是以君子车禄以富之，隆爵以尊之：养一人而及万人者，养贤之道也。

《资治通鉴·周纪二》贤能之人，他的德行完全可以促进教化端正风俗，他的才能完全可以整顿朝纲振兴政纪，他的智慧完全可以洞察细微，深谋远虑；他的力量完全可以结交仁人巩固信义；大则有利于天下，小则有利于一国，所以给他丰厚的俸禄使之富裕，授予高的爵位使之尊贵；养一个贤人，好处波及到万人，这就是养贤的道理。敦，敦促，促进。顿：整顿。振，振作，振兴。烛：照见，洞察。强：有力。隆，高。

“阃以内者，寡人制之；阃以外者，将军制之。”军功爵赏皆决于外，归而奏之。

《资治通鉴·汉纪七》“城门门槛以内的事，由我（皇帝）作主：城门门槛以外的事，由将军作主”。军功的赏罚、爵位的升降，都由将军在外面决定，班师回朝后，再奏报君主。阃（kǔn）。城门门槛。制：掌握。

内外大臣之权。殆亦不可不重。权不重者气不振，气不振则偷。偷则敝。

清代《龚自珍全集·明良论四》朝廷内外大臣的权力，恐怕也不应该不重一些。他们手中没有重权就精神不振，精神不振就会得过且过，得过且过那政事就衰败了。主张权力适当下放，使官员有职有权。殆，恐怕。偷：马马虎虎，得过且过。敝：衰败。

尊令长之秩，而予之以生财治人之权。

清代顾炎武《亭林文集·郡县论一》提高地方长官的待遇，并且授予他们开辟财源治理民众的种种自主权。尊：高，提高。令长：指县令、郡长等地方长官。秩（zhì）：官吏的俸禄。

既已使之统，而又以不测之恩威，唯一时之功罪以行赏罚，则虽得其宜，而纲纪先乱。

清代王夫之《读通鉴论》卷十三你既然派他统帅其事，而又常常用他料想不到的恩威，根据他一时的功罪进行赏罚，这佯虽然有时收到点效果，却先把纲纪搞乱了。意谓既然授权于人，就不要从中掣肘，处处干涉。统，统御，统帅。不测，料想不到。宜：好处，效果。

锋镝交于原野，而决策于九重之中；机会变于斯须，而定计于千里之外，上掣其肘，下不死绥。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十四刀剑弓矢交锋于原野之上，而战斗的决策却掌握在九重门内的皇帝手里，战场上的时机瞬息万变，而计谋的制定却是在千里之外的朝廷。上面对军队这样掣肘，下面的将领就不会对战争失败负责死的责任。锋镝（dí），泛指兵器。镝，箭头。九重：指门户森严的皇

帝居所。斯须：瞬息。死绥：退军为绥，军败而退，将领应死，称死绥。

上揽权则下避权，而权归于宵小。

清代王夫多《读通鉴论》卷二十六上级好揽权，那么下级只好回避用权，这样权力就落到了小人手里。说明执政者好揽权不仅会挫伤下面的积极性，而且会使大权旁落。宵：小，小人。

恩威并用宽严相济

不协于极，不罹于咎，皇则受之。

《书·洪范》虽然人们的作为有时不合于最高原则，但只要还没有达到犯罪的程度，天子就应当宽容他。协：合。罹（lí）：遭受。咎：罪。受：容纳，宽容。

主苛而无厚则万民不附，父母暴而无恩则子妇不亲。

《管子·形势解》君主苛刻而不宽厚，老百姓就不会归附；父母残暴而无恩惠，子女就不会亲近。厚：宽厚。子妇：子女。

人洁己以进，与其洁也，不保其往也。

《论语·述而》人家把身上的污点洗干净了要求进步，就要赞许他们的洁净，不要抓住他们过去的污点不放。与：赞许。保：守，这里有抓住不放的意思。

君子尊贤而容众，嘉善而矜不能。

《论语·子张》君子尊敬贤人而且能够容纳众人，赞美善人而且同情没有才能的人。嘉：夸奖。矜（jīn）：怜惜，同情。

不掩贤以隐长，不刻下以谀上。

《晏子春秋·内篇问上》不掩盖贤人而隐匿他的长处，不苛待下属而阿谀奉承上级。刻下：对下属苛刻。谀：阿谀奉承。

君子之爱人也以德，细人之爱人也以姑息。

《礼记·檀弓上》君子以培养对方的品德来爱护人，小人以姑息迁就对方的错误来爱护人。意谓姑息迁就不是对人的真正爱护。细：小。

敬大臣，则不眩；体群臣，则士之报礼重。

《礼记·中庸》能够尊敬大臣，在处理事情时就不会感到迷惑不定；能够体恤众臣，那些官员就会重重报答恩德。眩：眼花，引申为迷惑。体：体恤。士：此处指官员。报：报答。礼：敬意，恩德。重：深厚。

以力服人者，非心服也，力不赡也；以德服人者，中心悦而诚服也。

《孟子·公孙丑章句上》倚仗势力征服别人的，别人并不是从心里服从他，而是出于力量不足的原因。凭借德行使别人归附自己的，别人是心悦诚服，完全出于自愿。赡：足。中心：心中。

君子贤而能容罢，知而能容愚，博而能容浅，粹而能容杂，夫是之谓兼术。

《荀子·非相》有才德的人贤能，却能容纳才能低下的人；他很有智慧，却能容纳愚钝的人；他的胸襟和知识广博，却能容纳浅薄的人！他道德高尚纯洁，却能容纳品行不纯的人。这就是容纳各种人的方法。罢（pí）：同“疲”，指疲沓无能之人。粹：纯粹。杂：不纯。兼术：容纳各种人的方法。

威严猛厉，而不好假道人。则下畏恐而不亲，周闭而不竭。

《荀子·王制》如果统治者一味威严猛厉，而不善于宽容诱导，那么下面的人就只知道害怕而不同上面亲近，隐瞒真情而不尽情相告。假：宽容。道：同“导”，诱导。周闭：隐瞒。竭：尽情相告。

不爱而用之，不如爱而后用之之功也。

《荀子·富国》不爱护下面，却要使用他们，不如先爱护他们然后再使用他们效果好。功：功效，效果。

厚其爵禄以尽贤能，重其刑罚以禁奸邪。

《韩非子·六反》加厚爵位俸禄以使贤能尽力，加重刑罚以禁止奸邪的行为。

大政不险，故民易道；至治宽裕，故下不贼。

《淮南子·泰族》：国政不阴险，所以老百姓容易引导；最好的治国方法是宽松，所以老百姓不做坏事。大政：国政。险：阴险。道：通“导”，引导。至：最。贼：害，为害。

非宽大无以兼覆，非慈厚无以怀众，非平正无以制断。

《淮南子·主术》不宽宏大量就不能广为覆盖，不仁慈忠厚就不能安抚团结众人，不公平正派就不能裁定决断政事。兼覆：广为覆盖。怀：安抚，团结。平正：公平正派。制：裁定。断：决断。

其尸禄素餐，无进治之效；无忠善之言者，使从渥刑。

汉代王符《潜夫论·三式》那些占着职位不干事白吃饭的官吏，在进荐人才治理国家方面没有贡献，对国家大事又没有提出过什么好的意见和建议，对于他们，应当给予严厉的处置。尸禄：占着官位不干事，白拿俸禄。素餐：白吃饭。进：进荐人才。渥（w）：厚，重。

与闻国政而无益于民者斥，在上位而不能进贤者逐。

汉代王符《潜夫论·考绩》对参与国家政事但对人民没有一点贡献的人，要予以斥退；对处于高官之位却不能荐举贤才的人，要把他从官位上赶走。与闻：参与讨论和处理。斥：斥退。逐：赶走。

水至清则无鱼，人至察则无徒。

《汉书·东方朔传》水太清了，就不会有鱼生存；人明察过份了，就会失去众人的拥护。至：太，甚。徒：众人。

自贵以备谓之明，贵人以备谓之感，是故以自治之节治人，是居上不宽也。

汉代董仲舒《春秋繁露·仁义法》用完备的标准来约束自己是明智的，而用完备的标准来要求别人就是糊涂，所以，如果把对自己的严格要求拿来治理别人，是执政者不宽宏的表现。责：要求。备：完备，全面。惑：困惑，糊涂，不明智。节：操守。

宠之以位，位极则贱，顺之以恩，恩竭则慢。所以至弊，实由于此。

三国·蜀《诸葛亮集文集·答法正书》用官位来宠惯官吏，当官位到了限度时就被轻视，官位就不起作用了；用恩惠来顺从官吏的心意，当恩惠施尽时他就会对上级和工作怠慢了。之所以形成弊端，确实是由于这样造成的。主张对官吏不要以官位和恩惠来宠惯他们，而要以法纪从严要求。极：到了限度。慢：怠慢。

古之善将者，养人如养己子，有难，则以身失之；有功，则以身后之。

三国·蜀诸葛亮《将苑·哀死》古代善于带兵的将帅，养兵就象养自己的亲生儿女一样，遇到危难，自己首先迎难而上；有了功劳，则自己退到后面。先：走在前面。

爱人多容，可以得众。

《三国志·吴书·孙皎传》爱护众人，多所宽容，就可以团结起众多的人来。容：宽容。

为上者以苟为察，以功为明，以刻下为忠，以讦多为功，譬犹广革，大则大矣，裂之道也。

唐代吴兢《贞观政要·公平》作为上司，以苛刻为明察，以邀功为明智，

以刻薄部下为忠君，以揭人隐私为功劳，这就象巨大的甲盾，大倒是大，但那是国家分裂和战乱的象征啊。功：邀功。讦（jié），揭发别人的隐私，广革：用皮革制成的巨盾。

凡治道，去其泰甚者耳。

《资治通鉴·汉纪十六》治国之道，只能除掉太坏的官吏。意谓要善于使用和团结大多数人，泰：太，最。甚：厉害，严重。

记善忘过，容忍臣子，勿责以备。

《资治通鉴·汉纪二十六》记住他们的优点，忘掉他们的过失，容忍臣子的短处，不要以完备的标准来要求他们。责，要求。备，完备。

和以处众，宽以接下，恕以待人。

宋代林逋《省心录》对众人和气相处，对下人宽厚相接，对有过失的人宽恕相待，接：接触。恕：宽恕。

饶之以财，约之以礼，裁之以法。

宋代王安石《临川先生文集》卷三九，《上仁宗皇帝言事书》用物质待遇使官员富裕，用礼义制度对官员进行约束，用法律手段对官员的违法行为进行制裁。饶：丰饶，富裕。

宽则众懈，暴则众怨。

宋代许洞《虎铃经·出将》过于宽容就会使人懈怠，作风粗暴就会使众人怨恨。

务行宽大之政，固结亿兆之心。

《宋史·程元凤列传》务必实行宽大仁慈的政策，用来坚固地团结千百万群众的心。亿兆：指千百万民众。

骄之也，私之也，推将将之道也。

清代王夫之《读通鉴论》卷九放纵他们，宠以私情，这不是驾驭将领的正确方法。将将：前一个“将”是动同，率领；后一个“将”是名词，带兵的人，将领。

明察则有短而必见，端方则有瑕而必不容。士之智略果毅者，短长相间，瑕瑜相杂，多不能纯。

察之密，待之严，则无以自全而或见弃。

清代王夫之《读通鉴论》卷十执政者善于明察，那么下级有短处就必定能发现；自己行为端正，那么下级有毛病就不能容忍。而人才的智慧谋略和果敢坚毅，是各有长短，瑕瑜并存的，大多数都不能那么纯粹，如果督察过于严密，相待过于严厉，那么这些人才就无法自得保全或者被摒弃。端方：行为端正，见弃：被摒弃。

小过不察，则无烦苛；大罪不漏，则止奸慝。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十二对于小的过失不严察，就不会有烦琐苛刻的毛病；大的罪过不使之漏掉，就可以制止奸伪和邪恶。慝（tè）：邪恶。

持其正而不厉。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十二自己保持正派，但对于别人又不过于严厉苛刻，意谓领导者要严以律己，宽以待人。

与人当宽，自处当严。

清代唐甄《潜书·取善》对待别人应当宽宏大量，自己为人处事应当严格要求。与：对待。

赏罚

赏罚严明国家大治

明赏不费，明刑不暴，赏罚明则德之至者也。

《管子·枢言》修明赏赐（能激励耕战，从而得多失少）所以耗费并不算多；明正刑罚（使罪刑减少）所以算不上残暴。赏罚严明是德政的最好表现。费：耗费。暴：残暴。至：最。

罚有罪、赏有功则天下从之矣。

《管子·七法》惩罚有罪，赏赐有功，天下人就都纷纷跟从了。

有功而不能赏，有罪而不能诛。若是而能治民者，未之有也。

《管子·七法》有功不赏赐，有罪不惩罚，却能治理好人民，这样的事是从来没有的。

见其可也，喜之有征：见其不可也，恶之有形。赏罚信于其所见，虽其所不见，其敢为之乎。

《管子·权修》见到人们做好事，喜悦还要有实际奖赏；见到人们做坏事，厌恶并且有具体惩罚。赏善罚恶，对于亲自领受的人确实兑现了，那未亲身经历的人也就不敢胡作非为了。征：征验，实际表示，此处指给实际奖赏。形：表现，实际表现，此处指给予实际惩罚。信：讲信用，兑现。

申之以宪令，劝之以庆赏，振之以刑罚。

《管子·权修》用法令进行告诫，用奖赏加以鼓励，用惩罚加以威慑。

申：告诫。宪令：法令。庆：奖励。振：同“震”，震慑。

非号令无以使下，非斧钺无以畏众，非禄赏天从劝民。

《管子·版法解》没有号令就无法使役臣下，没有刑杀就无法威服民众，没有禄赏就无法鼓励人民。斧钺(yuè)：刑法。钺，古代一种象斧子的兵器。

善人不赏而暴人不罚，为政若此，国众必乱。

《墨子·尚同下》好人得不到奖励，坏人得不到惩罚，政事如果搞成这样，国家和民众必乱无疑。暴：凶恶残酷，这里泛指坏人。

君修赏罚以辅壹教，是以其教有所常而政有成也。

《商君书·农战》国君制定赏罚制度来辅助统一的教化，所以教化就有了常规。政令就有了成效了。修：制定辅；辅助。壹教：统一教化。壹，同“一”。常：常规，成：成效。

兴国行罚，民利且畏；行赏，民利且爱。

《商君书·去强》兴盛的国家，施行刑罚，民众觉得对自己有利而且畏惧它；施行奖赏，民众也认为对自己有利而且喜爱它。

利出一空者其国无敌，利出二空者国半利，利出十空者其国不守。

《商君书·靳令》利禄出自一个途径，这样的国家就会无敌于天下；利禄出自两个途径，国家只能得到一半利益；利禄出自十个途径，这样的国家就保不住了。主张统治者要通过赏罚，把人们对利禄的追求引导到一个方向，使大家都朝这个方向努力。空(kòng)：原指空隙，这里指途径。

尚贤使能，赏有功，罚有罪，非独一个人为之也，彼先王之道也，一人之本也。

《荀子·强国》尊尚贤人，任用能人，奖励有功，惩罚有罪，这并不是某个人的独特做法，它是先王遵循的原则，是使人民协调一致的根本，一人：使人民统一，一致。

凡治天下，必因人情。人情者有好恶。故赏罚可用：赏罚可用则禁令可

立而治道具矣。

《韩非子·八经》凡是治理天下，一定要根据人的性情。人的性情有喜欢和厌恶，所以赏罚才可以使用；赏罚可用那么禁令才行得通，治理天下的方法也就具备了。因：根据。立：立得住，即行得通。具，具备。

赏罚者，利器也。君操之以制臣，臣得之以拥主。

《韩非子·内储说下》赏罚是治国的精良工具，国君用它来统制大臣，大臣用它来拥戴君主。

赏刑明则民尽死，民尽死则兵强主尊。

《韩非子·饰邪》奖赏和刑罚明确，那么老百姓就会尽死效命，百姓尽死效命就会使军队强大而君主尊贵。尽死：尽死力，效死命。

亡功者受赏，有罪者不杀，百官废乱。

《汉书·五行志》无功的人受到奖赏，有罪的人不处以重刑，那么百官就会衰败混乱。亡：无。废：衰败。

有功而不赏，则善不劝；有过而不诛，则恶不惧。

汉代刘向《说苑·政理》有功劳而不奖赏，好人就得不到鼓励；有过错而不惩罚，恶人就不害怕。劝：勉励，鼓励。

善为刑罚则圣人自来，尚贤使能则官府治。

汉代刘向《说苑·政理》正确地使用刑罚，圣人就能主动到你这边来：尊敬贤者，使用能干的人，官府就能治理好。善为：正确地使用。尚：崇尚。

赏勉罚偷，则民不怠。兼听齐明，则天下归。

汉代韩婴《韩诗外传》卷六赏赐勤勉的人，惩罚偷安的人，那么老百姓就不会怠惰了。广泛听取各方面的意见，各种情况就能看得清楚，那么天下的人就能归附他了。勉，努力，尽力。偷：偷安。怠：怠惰，懒散。

国家之安危，百姓之治乱，在君之行赏罚。

汉代韩婴《韩诗外传》卷七国家的安全或危亡，百姓的安定或动乱，在于国君能否很好实行奖赏或惩罚。

有功不赏，有罪不诛，虽唐虞不能以化天下。

汉宣帝《赐王成爵秩诏》有功劳不奖赏，有罪恶不惩治，就是唐尧、虞舜也不能教化天下，化：教化。

庆赏以劝善，刑罚以惩恶，先王执此之政，坚如金石；行此之令，信如四时；据此之公，无私如天地。

汉代贾谊《治安策》实行奖赏以鼓励好事，施行刑罚以惩治坏事，古代君王这样治理朝政，使国家坚如金石；实行这样的法令，使朝廷的信用象四季一样准确可信；遵循这样公正的原则就象天地对待万物一样没有私情。意谓使用奖罚，实行法治，国家就会大治。庆：奖励。劝，鼓励。

明赏罚，虽用众，若使一人也。

三国·魏曹操《孙子注》只要赏罚分明，即使是指挥三军之众，也就象使甲一个人一样。强调明定赏罚是使全军步调一致的关键。

治乱之道，在于刑赏，不在于人君。

唐代李筌《太白阴经·刑赏篇》大治和大乱的道理就在于刑罚和奖赏，而不在于君主。

劳臣不赏，不可劝功，死士不赏，不可励勇。

唐代陈子昂《劝赏科》有功之臣不奖赏，就不能鼓励人们争建功业；勇武之士不奖赏，就不能够激励人们树立勇敢精神。劳臣：有功之臣。劝：劝

勉，鼓励。死士：敢死之士，勇武之士。

惩劝不明，则风俗污浊。

《晋书·刘毅传》惩罚和奖励不能做到明白公正，社会风气必然是污秽混浊的。

设礼以待之，执法以御之，为善者蒙赏，为恶者受罚，安敢不企及乎？安敢不尽力乎？

唐代吴兢《贞观政要·择官》用礼遇对待他们，用法律控制他们，做好事的受赏，做坏事的受罚，这样，谁还敢不跟上来呢？谁还敢下尽心尽力呢？御：控制。蒙：受。企及：赶得上。

罚不及于有罪，赏不加于有功，则危亡之期，或未可保。

唐代吴兢《贞观政要·诚信》有罪者受不到惩罚，有功者得不到奖赏，那么灭亡的时刻说不上什么时候就会到来。及：到。加：施加，施予。

国之大纲，唯刑与政。刑之不中，其政乃亏。

《旧唐书·来俊臣传》国家的大纲节要，主要是刑罚和政策方针，刑罚运用不当，必然损害国家的大政方针。中（zhòng）：恰当。亏：损害。

邪正者治乱之本，赏罚者治乱之具。

宋代林逋《省心录》邪曲和公正，这是国家安定还是混乱的根源；奖赏和惩罚，这是国家安定还是混乱所依托的工具。本：根源。具：工具。

赏一人而人勉，惟恐其不若也；罚一人而人惧，惟恐其似之也。

宋代张来《书韩退之传后》奖赏一个人，其他人就得到勉励，唯恐自己赶不上受奖的人；惩罚一个人，其他人就感到害怕，唯恐自己和受惩罚的人一样。不若：不如，比不上。

人君者，察美恶，辨是非，赏以劝善，罚以惩奸，所以为治也。

《资治通鉴·汉纪二十》作为君主，应当明察善恶，分辨是非，用奖励来鼓励好人，用刑罚来惩处奸人，这样才能使国家大治。

好恶赏罚，治乱之枢机。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十一执政者的喜好与厌恶，奖励与惩罚，是治与乱的关键。枢机：关键部分。

奖惩并用相辅相成

赏所以存功，罚所以示惩。

《六韬·赏罚》奖赏是用来鼓励有功的人，处罚是用来惩办作恶的人。说明二者作用不同，不可偏废。

杀一人而三军震者，杀之；赏一人而万人悦者，赏之。

《六韬·将威》如果杀了一个人足以使三军震惧，就杀了他；赏一人足以使三军欢悦的，就奖赏他。震：震惊，震惧。

无爵禄则主无以劝民，无刑罚则主无以威众。

《管子·明法解》没有爵禄，君主就没有办法鼓励人民；没有刑罚，君主就没有办法威慑人民。

凡赏者，文也；刑者，武也；文武者，法之约也。

《商君书·修权》奖赏，是文的一手，刑罚，是武的一手；这一文一武，是法治的纲要。强调治国要刑赏并用，文武兼施。约：纲要。

人情好爵禄而恶刑罚，人君设二者以御民之志而立所欲焉。夫民力尽而爵随之，功立而赏随之。

《商君书·错法》人的常情是爱好爵禄而厌恶刑罚，于是国君便设置这两样东西来控制民众的思想，确立他们的追求。民众尽了力，紧接着就给爵禄，立了功，紧接着就给奖赏。御：驾驭，控制。志：思想。

勉之以庆赏，惩之以刑罚。

《荀子·王制》用奖赏对人们进行勉励，用刑罚对人们进行惩处。勉：勉励。庆：奖赏。

赏不行，则贤者不可得而进也；罚不行，则不肖者不可得而退也。

《荀子·富国》不实行奖赏，那么贤者就不能够得到任用；不实行惩罚，那么不贤的人就不能够清除和罢免。进：任用。不肖：不贤。退：清除，罢免。

重刑少赏，上爱民，民死赏。多赏轻刑，上不爱民，民不死赏。

《韩非子·饬令》刑罚很重，奖赏很少，但国君爱护百姓，百姓也愿意为立功受赏而效死力。赏赐很优厚，刑罚很轻，但国君不爱护百姓，百姓也不愿为立功受赏而效死力。死赏：愿为立功受赏而效死力。

张重利以诱民，操大威以驱之，则举世之人，可令冒白刃而不恨，赴汤火而不难。

汉代王符《潜夫论·明忠》设立丰厚的利禄来引诱百姓，掌握至高无上的威严来驱使百姓，这样可以命令整个世界上的人出入枪林刀丛而无怨恨，赴汤蹈火而不为难。说明“利”和“威”这两个工具用好了，可以让人们去于任何事情。张：设立。操：掌握。刃：刀。

上有功于天子，下有益于百姓，则稍迁位益土，以彰有德；其怀奸藏恶无状者，削土夺国，以明好恶。

汉代王符《潜夫论·三式》对上有功于国君，对下有益于百姓的人，就要适当地升高他的爵位，增加他的封地，以表彰有德的人；对于那些心怀奸意包庇邪恶而且没有任何功绩的人，就要削减他的封地，剥夺他的诸侯国，以明示善恶。稍：适当。迁：升迁。益：增加。土：封地。无状：无功劳和成绩。国：诸侯国。

治国有二柄，一曰赏，二曰罚。赏者，政之大德也，罚者，政之大威也。

晋代傅玄《傅子·治体》治理国家有两个权柄，第一是赏，第二是罚。赏，体现当政者的大德；罚，体现当政者的权威。柄：权柄。

赏善而不罚恶则乱，罚恶而不赏善亦乱。

唐代元结《辨惑下》只奖赏好的而不惩罚坏的就会混乱，只惩罚坏的而不奖赏好的也还会混乱。

刑多而赏少，则无刑；赏多而刑少，则无赏。

唐代李筌《太白阴经·刑赏篇》刑罚多而奖赏少，就不会有被刑罚处治的；奖赏多而刑罚少，也会使奖赏失去了作用。

王者以赏禁，以刑劝，求过而不求善，而人自为善。

唐代李筌《太白阴经·刑赏篇》凡是做王的人，都是用奖赏来禁止越轨，用刑罚来劝人循规。宁失之于过严，也不失之于过宽，这样人们就会自觉行善。过：过严。善：宽。

选士以赏，赏惟其进；用士以刑，刑惟其退。

唐代李筌《太白阴经·选士篇》选拔士卒要用奖赏的方法，奖励那些奋进的人；使用士卒要伴以刑罚，惩治那些后退的人。

怯人使之以刑，则勇；勇者使之以赏，则死。能移人之怯、变人心者，在刑赏之间。

唐代李筌《太白阴经·人无勇怯篇》对懦弱的人使用刑法，就会使他变得勇敢；对勇敢的人使用奖赏，就会使他更加拼死效力。能够去掉人的胆怯、改变人性的办法，就在于刑法和奖赏之间。怯：胆小，怯懦。死：拼死效力。移：改变，去掉。

爵赏者，人君驭下之柄。

清代王夫之《读通鉴论》卷四爵禄和赏赐，是君主驾驭臣下的权柄。

赏之以功，旌之以能，绥之以德，束之以法。

清代王夫之《读通鉴论》卷九对有功的进行奖励，对有能力的进行表彰，用恩惠进行安抚，用法律进行约束。旌(jīng)：表彰。绥(shuí)：安抚。束：约束。

赏必当功罚必当罪

赏赐不加于无功，刑罚不施于无罪。

《六韬·文韬》赏赐不施加于无功之人，刑罚不施加于无罪之人。

以劳受禄，则民不幸生。刑罚不偏，则下无怨心。

《管子·君臣上》按劳绩授予俸禄，人民就不会侥幸偷生。刑罚不偏不倚，下面就不会抱怨。幸生：侥幸偷生。偏：偏颇，偏差。

上多喜善赏，不随其功，则士不为用；找出重法，而不克其罪，则奸不为止。

《管子·七臣七主》君主因宠爱而多行赏，不看功绩大小，士人就不肯效力；君主多用苛重刑法，不审核罪行轻重，恶人就不能被禁止。克：读为“核”，审核。不克其罪，意即不查明其罪行。

功多为上，禄赏为下，则积劳之臣不务尽力；治行为上，爵列为下，则豪杰材臣不务竭能；便辟左右，不论功能而有爵禄，而百姓疾怨非上，贱爵轻禄。

《管子·八观》功劳多的，禄赏反而在下，多功之臣就不肯尽心竭力；政绩好的，官爵反而在下，豪杰能臣就不肯竭尽所能；君主的宠臣侍从之类，不论功劳能力而享有爵禄，百姓就会严重地怨恨、非议君主而鄙视爵禄。积劳：多功。治行：政绩。便辟：亦作“便嬖（bìn）”：在君主身边靠阿谀逢迎取得信任的人。疾：甚，严重。

若苟上下不同义，上之所赏，则众之所非。

《墨子·尚同中》如果上下思想不一致，就会出现上面所奖励的，正是下面所非议的现象。意谓不了解功过情况，赏罚时就会出现错赏错罚。

授官予爵不以其劳，则忠臣不进，行赏赋禄不称其功，则战士不用。

《商君书·修权》如果在授予官职爵位时不根据劳绩，忠臣就不肯尽力了；施行禄赏时，与人的功绩大小不相称，士兵就不肯效力了。赋：给予。不用：不为所用，不肯效力。

四寸之管无当，必不满也。授官、予爵、出禄不以功，是无当也。

《商君书·靳令》四寸长的竹管如果没有底，就一定装不满。国家授官职、封爵位、给俸禄，如果不按照功绩大小，就和竹管没有底一样了。强调一定要按照功绩给予禄位。当（dàng）：底。

赏必加于有功，刑必断于有罪。

《战国策·秦策三》赏赐，一定施予有功劳人；刑罚，一定断决给有罪行的人。断：断决。

无德不贵，无能不官，无功不赏，无罪不罚。

《荀子·王制》无德之人不能使他享有尊贵的地位，无能之人不能受予他官职，没有功劳就不能给予奖赏，没有罪过就不能给予惩罚。强调按照才能和实绩进行褒贬奖罚。

言有节，稽其实，信诞以分赏罚必。下不欺上，皆以情言明若日。

《荀子·成相》说话有法度，遇事要考虑实际，真假分清了，赏罚就能严明。这样，下级就不敢欺骗上级，都说实话，使政事象太阳一样明朗。节：法度。稽：考察。信诞以分：真的和假的分清楚。皆以情言：都依实情相告。

听之经，明其请，参伍明谨施赏刑。显者必得，隐者复显民反诚。

《荀子·成相》听政的原则，是必须查明实情，经过反复多次的调查了

解，情况清楚了，然后才谨慎地实行赏罚，明显的事情一定要查清，隐藏的事情也要使它暴露出来，这样，人民就都复归于诚实了。听：听政。经：原则，请：同“情”，实情。参伍：同“三、五”，反复多次的意思。明谨施赏刑：情况清楚，谨慎地实行赏罚。反诚：归于诚实。

刑不过罪，爵不逾德。

《荀子·君子》刑罚不能超过其罪行，爵位不能超过其德行。谓二者必须相称。过、逾：超过。

赏不欲僭，刑不欲滥。赏僭则利及小人，刑滥则害及君子。

《荀子·致士》奖励不要过分，惩罚也不要过分。奖励过分，那么小人就占了便宜；惩罚过分，就会使好人受到伤害。僭（jiàn）：超越法度，过分。滥：过度，无节制。

有过不罪，无功受赏，虽亡不亦可乎？

《韩非子·内储说上》有过失不追究罪责，没有功劳也受奖赏，灭亡不也是可能的吗？

功当其事，事当其言，则赏；功不当其事，事不当其言，则罚。

《韩非子·二柄》功绩符合他所做的事，所做的事符合他所说的话，就奖励他；功绩不符合他做的事，所做的事不符合他所说的话，就惩罚他。当：符合。

闻善为国者，赏不过而刑不慢。赏过则惧及淫人，刑慢则惧及君子，与其不幸而过，宁过而赏淫人，毋过而刑君子。

《吕氏春秋·开春》听说善于治国的人，行赏不过度，施刑不轻忽。行赏过度，恐怕会赏到奸人；施刑轻忽，恐怕会处罚到君子。如果不得已做过了头，那么宁可赏过度而赏赐了奸人，也不要施刑过度而处罚了君子。慢：懈怠，轻忽。淫人：奸邪之人。

赏罚用于实，不用于名。

汉代董仲舒《春秋繁露·考功名》赏和罚都是根据实际功过，而不是根据名发名声。意谓赏罚的依据只能是功过大小，而不能把有无名声作依据。

赏不空行，罚不虚出。

汉代董仲舒《春秋繁露·保位权》搞没有根据的奖赏和惩罚，强调奖罚时要把事实搞准确。空、虚：不实，没有根据。

无功而厚赏，无劳而高爵，则守职者懈于官，而游居者亟于进矣。

《淮南子·主术》没有功绩而得到厚赏，没有功劳而得到高的爵位，这样忠于职守的官员对于工作就不努力了，而那些不务正业的人就迫不及待的地想钻营进来。懈于官：对官事懈怠，不努力。游居：原指居无定所，这里指工作不努力，不务正业。亟：急，赶快。

赏不当功，诛不应罪，上下离心，而君臣相怨也。

《淮南子·主术》奖赏与功劳不相称，惩罚下罪行不一致，上上下下就会离心离德，君臣之间就会互相怨恨。当：相当，相称。应：适应，一致。

未闻无能之人，不斗之士，并受禄赏，而可以立功兴国者也。故明君不官无功之巨，不赏不战之士。

三国·魏曹操《论吏士行能令》我从未听说过，没才能的人，没战功的将士（和有功、有才能的人）同样得到俸禄和奖赏，却可以建立功业，使国家能够兴旺发达起来的。所以明智的君主不给没有功的臣子封官，不奖赏不努力作战的将士。并：同样。官：封官。

赏于无功者离。罚加无罪者怨。喜怒不当者灭。

三国·蜀诸葛亮《将苑·自勉》奖赏无功的人众人就会离心。惩罚无罪的人众人就会怨恨。喜怒无常就会招致灭亡。

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。

三国·蜀诸葛亮《赏罚》奖赏的规定明确，而且付诸实施，勇士作战时就能出生入死；惩罚的条文明确，邪恶之人就会有所畏惧。所以，赏赐不能凭空乱给，刑罚不能随意乱加。所施：指赏赐给的对象（人和事）。知其所死，懂得牺牲的意义和价值。虚：无根据。妄：胡乱，随便。

赏以兴功，罚以禁奸，赏不可不平，罚不可不均。

三国·蜀诸葛亮《赏罚》奖励是为了鼓励将士建立功业，惩罚是为了禁止邪恶的行为。因此奖励必须公平，惩罚必须合理。兴：鼓励。

若赏一无功，则天下饰诈矣；罚一无罪，则天下怀疑矣。是以明德慎罚，而不肯轻之。

晋代傅玄《傅子·治体》如果奖励了一个没有功劳的人，那么天下的人就要弄虚作假进行欺诈了；惩罚了一个没有罪过的人，那么天下人就要心怀疑虑了。所以执政者都要表彰好的德行，谨慎地进行惩罚，而不肯草率从事。饰：伪装，弄虚作假。明：显示，引申为表彰。轻：轻率，草率。

赏不失劳，亦无滥受；罚不漏罪，亦无冤人。

唐代张说《论神兵军大总管功状》奖赏，不漏掉有功的人，但也不要授赏过滥；刑罚，不漏掉有罪的人，但也不应使人蒙受冤枉。失劳：漏掉有功的人。滥受：授赏过滥。受，通“授”。

君之赏不可以无功求，君之罚不可以有罪免。

唐代吴兢《贞观政要·择官》国君的奖赏不能以无功而求得，国君的刑罚不能对有罪之人进行赦免。

赏不以劝善，罚不以惩恶，而望邪正不惑，其可得乎？

唐代吴兢《贞观政要·择官》奖赏不能鼓励人做好事，刑罚不能惩戒坏人坏事，却希望邪正分明，那是可能的吗？不惑：清楚，分明。

赏当其劳，无功者自退；罚当其罪，为恶者咸惧。故知赏罚不可轻行也。

唐代吴兢《贞观政要·封建》所赏符合其功劳，无功之人自会后退。所罚符合其罪过，作恶之人便都害怕。所以知道赏罚大事不可轻易施行。咸：都，全。

执法而操柄，据罪而制刑，按功而设赏。赏一人而千万人悦，刑一罪而千万人惧。

唐代李筌《太白阴经·刑赏篇》执行法律，掌握治国的权柄，根据犯罪情况而制定刑法，按照立功情况而设置奖赏。奖赏一个有功的人而使千万人高兴，惩治一个罪犯而使千万人畏惧。柄：权柄。

罚当罪，则奸邪止；赏当贤，则臣下劝。

《资治通鉴·汉纪十》惩罚与其罪过相称，那么奸邪就会停止；奖励与其贤能相称，那么臣子们就会受到鼓励。当：相当，相称。

无德而官，则官不足以功有德；无功而赏，则赏不足以功有功。

宋代李觏《强兵策》之八没有德行却使之做官，那么官职便不会对有德之人起到劝勉作用；没有功劳却予以奖赏，那么奖赏就不能对有功之人产生激励作用。劝：勉励，鼓励。

赏不当功，则不如无赏；罚不当罪，则不如无罚。

宋代张孝祥《缴驳成闵按劾部将奏》奖赏如果与功劳不相称，还不如没有奖赏；惩罚如果不与罪行相符，还不如没有惩罚。说明必须赏罚得当。当：相称，相符。

赏及无功则恩不足劝，罚失有罪则威无所惧。

宋代欧阳修《准诏言事上书》奖赏无功之人，恩泽再厚也不能起到劝勉众人的作用；惩罚时漏掉有罪之人，再有威严也不能使人害怕。失：漏掉。

世之治乱，在赏当其功，罚当其罪，即无不治。

《宋史·宋琪传》国家的治和乱，在于奖赏符合其功劳，惩罚符合其罪行，做到这点，就没有什么治理不好的了。

亲疏贵贱一视同仁

无有远迩，用罪伐厥死，用德彰厥善。

《书·盘庚》无论亲疏远近都一律对待，以刑罚惩其罪行，以爵禄赏赐表彰其善行。迩：近。罪：刑罚。伐：惩处。厥：其。死：罪行。

所憎者，有功必赏，所爱者，有罪必罚。

《六韬·盈虚》对于所憎恨的人，如果有功劳一定要奖赏；对于所喜爱的人，如果犯罪也一定加以惩罚。

论功劳，行赏罚，不敢蔽贤有私。

《管子·地图》评论功绩，实行赏罚，不敢有私心埋没贤才。蔽：埋没。

便辟、左右、大族、尊贵、大臣，不得增其功焉。疏远、卑贱、隐不知之人，不忘其劳。故有罪者不怨上，受赏者无贪心。

《管子·七法》宠臣、侍从、大族、权贵和大臣们，不得凭特权加功。关系远的、地位低的、不知名的，有功也不得埋没。这样，犯罪受刑的人不会抱怨上面，有功受赏的人也不会得寸进尺滋长贪心。便辟：同“便辟(bì)”，君主身边靠阿谀得宠的臣子。左右：侍从。

罚避亲贵，不可使主兵。

《管子·主政》在掌握刑罚时回避宽宥亲友权贵的人，不可以让他统帅军队。主兵：统帅军队。

虽心之所爱而无功者不赏也，虽心之所憎而无罪者弗罚也。

《管子·明法解》虽然是自己心爱的人，但无功也不赏；虽然是自己所憎恶的人，无罪也不罚。

诛不避贵，赏不遗贱。

《晏子春秋·内篇问上》惩处罪人时不回避权贵，赏赐有功时不遗弃身份低下的人。遗：遗漏，遗弃。

不以禄私其亲，功多者授之；不以官随其爱，能当者处之。

《战国策·燕策二》不把爵禄私自赐给亲近的人，而只把它授给功劳多的人；不拿官爵赐给所爱的人，而只把它安排给能胜任的人。随其爱：随心赐给所爱。当：胜任。处：安置，安排。

罚不讳强大，赏不私亲近。

《战国策·秦策一》在实行惩罚时，不避讳和宽宥有势力有地位的人；在实行奖赏时，不偏私与自己亲近的人。强调掌权者要公平无私。讳：避讳。强大：有势力有地位的人。

为政者不赏私劳，不罚私怨。

《左传》昭公五年执政的人不赏赐对自己有功劳的人，不惩罚对自己有怨仇的人。私：指自己。

施不失人，亲不弃劳。

《左传》哀公元年赏赐时不遗漏该奖励的人，亲近人时不遗弃有功劳的人。意谓在奖励和亲近下属时要公正周到，对有贡献的要一视同仁。施：施恩，此处指奖励。失：遗漏。弃：遗忘，遗弃。劳：功劳。

赏贤、罚暴，勿有亲戚弟兄之所阿。

《墨子·兼爱下》奖赏贤人，惩罚暴恶，不要有偏袒父母兄弟的现象。阿(è)：私，偏袒。

先便请谒而后功力，则爵行而兵弱矣。

《商君书·错法》把宠臣的请托放在前面，把人们的功劳放在后面，那么，尽管以爵位行赏，而兵力还是虚弱。强调奖赏时要出以公心，不徇私情。先：前面。便：当为便辟，即左右宠臣。请谒：求情请托。功力：有功出力之人。

诚有功，则虽疏贱必赏；诚有过，则虽近爱必诛。

《韩非子·主道》确实有功劳，那么即使是疏远卑贱的人也一定要赏赐他；确实有过错，那么即使是亲近喜爱的人也一定惩处他。诚：确实。

凡赏非以爱之也，罚非以恶之也，用观归也。所归善，虽恶之，赏；所归不善，虽爱之，罚。

《吕氏春秋，当赏》大凡赏赐一个人，并不是因为喜爱他；处罚一个人，并不是因为憎恶他。赏罚是看一个人的行为会导致什么结果来决定的。导致的结果好，即使憎恶他，也要给予奖赏；导致的结果不好，即使喜爱他，也要给予处罚。用：以，凭。观：观察，指观察到的。归：归宿，结果。

明主之赏罚，非以为己也，以为国也。适于己而无功于国者，不施赏焉；逆于己便于国者，不加罚焉。

《淮南子·缪称》贤明的君主施行赏罚，不是为了君主自己，而是为了国家。对于与自己意气相投但对国家没有功劳的人，不能给予奖赏；对于不顺从自己但对国家有好处的人，不能给予处罚。说明赏罚要出以公心，不能为私意所左右。适：适合，相投人主有公赐无私惠，有公怒无私怨。

汉代荀悦《申鉴·政体》君主只能有从国家利益出发的赏赐，不能有因个人好恶而给予的恩惠；只能有为公而产生的愤怒，不能有个人的怨恨。

不以禄私亲，其功多者赏之，其能当者处之。

《史记·乐毅列传》不把爵禄赏赐给自己偏爱的亲信，对那些功劳多的人就赏赐他，对那些才能合适的人就安置他。私：偏私，偏爱。当：适当，胜任。处：安置，安排。

庸主赏所爱而罚所恶；明主则不然，赏必加于有功，而刑必断于有罪。

《史记·范雎蔡泽列传》昏庸的君主奖励自己所喜爱的人，而惩罚自己所厌恶的人；而英明的君主就不是这样，奖赏一定要赐给有功劳的人，刑罚一定是处罚有罪过的人。断：判断，决断。

赏罚不曲，则人死服。

《诸葛亮集文集·赏罚》赏罚时不偏私，人们就会以死相报。曲：偏私。死服：以死相报效。

尽忠益时者虽仇必赏，犯法怠慢者虽亲必罚。

《三国志·蜀书·诸葛亮传论》竭尽忠诚而有益于时世的人，即使是自己的仇人也要奖赏；违反了法纪而又不服气的人，即使是自己亲近的人也要处罚。怠慢：简慢，不恭敬，此处指不见罚者，宠习之臣；受赏者，仇仇之士。戮一人而万国惧，赏匹夫而四海悦。

《南齐书·崔祖思传》被惩罚的，是皇帝周围的宠臣亲信；受奖赏的，是与君主有隔阂的人。象这样，杀一个人就可以使全天下的人都害怕，赏赐一个普通人就使全国都心悦诚服。见：被。匹夫：平民，普通人。宠：宠臣。习：亲信。仇仇：傲慢的样子，此处指有功有才而似有傲气的人。万国：全天下。

刑赏之本，在乎劝善而惩恶，帝王之所以与天下为而一，不以贵贱亲疏而贵重者也。

唐代吴兢《贞观政要·刑法》实行奖罚的根本目的在于劝善惩恶，君主运用它时坚持全天下一个标准，不能按贵贱亲疏而有所轻重。本：根本目的，宗旨。画一：同“划一”，一致，一个标准。

赏无私功，刑无私罪，是谓军国之法，生杀之柄。

唐代李筌《太白阴经·刑赏篇》施行奖赏不以个人愿望私自给人，施用刑罚也不按个人愿望私自治罪。这是国家或军队的法规，是或生或杀的权柄。私功：以个人意愿给人论功定赏。私罪：按个人意愿给人定罪。柄：权柄。

赏不遗远，罚不阿近。

《资治通鉴·魏纪四》奖赏不遗漏疏远之人，惩罚不偏袒亲近之人。阿（ ）：偏袒。

爵不可以无功取，刑不可以贵势免。

《资治通鉴·魏纪四》爵位没有功绩就不能获取，刑罚不能因为地位高贵而减免。贵势：地位高贵。势，势位。

犯令者不讳其亲，有功者不忌其仇。

宋代许洞《虎铃经·论将》对违犯军令者就是亲属也不避讳，对有功的人，就是仇人也不忌讳。讳：避讳。忌：忌讳，此处指照样给予奖励。

刑赏予夺一归之公道，而不必曲徇乎私情。

明代张居正《张太岳集·陈六事疏》治罪与奖赏，给予与剥夺，都统一归于公正之道，而不偏心徇私情。曲：偏私，偏斜。

奖远臣以忠鯁，而化近臣于公坦。

清代王夫之《读通鉴论》卷六对于离自己较远的臣子忠诚正直的表现，要给予奖励；对于与自己亲近的臣子，则教化他们要公正坦诚，不阿谀曲从。鯁（g ng）：直爽，正直。公坦：公正坦诚。

一人之予夺私，而兆民之公理废矣。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十二执政者一个根据私意在权力、利益方面随意给予或剥夺，那么亿万民众的公理就被废弃了。予夺：给予或剥夺。

赏有常法罚有准绳

乱国之道，易国之常，赐赏恣于己者，圣王之禁也。

《管子·法禁》破坏国家正道，改变国家常法，封赐与禄赏之事全随个人意志决定，这是圣王所要禁止的。常：常法。恣（z）：任凭。

论功计劳，未尝失法律也。

《管子·七法》在评定功劳时，不能离开法令制度。

明分职而课功劳，有功者赏，乱治者诛，诛赏之所加，各得其宜，而主不自与焉。

《管子·明法解》分清职责并以此来考核功劳，有功者赏，治理混乱者罚，赏罚的施行，各自都很得当。而君主不去搞私人干预。课：考核。加：施加，施行。与（yù）：参加，此处是贬义，指干预。

乱主不察臣之功劳，誉众者，则赏之；不审其罪过，毁众者，则罚之。如此者，则邪臣无功而得赏，忠正无罪而有罚。故动多而无赏，则臣不务尽力；行正而有罚，则贤圣无从竭能。

《管子·明法解》昏君不明察臣下的实际功劳，只看赞扬的人多，就进行奖励；也不详察臣下的实际罪过，只看攻击的人多，就进行处罚。这样一来就容易形成奸邪之臣无功而受赏，忠直之臣无罪而受罚。功多而无赏，臣下就不再致力于为国尽忠效力；行为忠正而受罚，圣贤就无法竭尽全部才能报效国家。誉：赞扬，称赞。毁：诋毁，攻击。

赏罚无章，何以沮劝。

《左传》襄公二十七年赏赐和惩罚没有一定的章法，就不能禁止邪恶和鼓励善行。章：章法。沮（j）：阻止。劝：鼓励。

立法明分，中程者赏之，毁公者诛之。赏诛之法不失其议，故民不争。

《商君书·修权》订立法令制度，分清是非界限，合乎章程的就奖赏，损害公利的就惩罚。奖惩的办法不违背合理的准则，民众就不会有争议。中程：合乎法令章程。议：当作“仪”，准则。

君舍法，而以心裁轻重，则同功殊赏，同罪殊罚。

《慎子·君子》国君离开法律条文的规定，依据个人的好恶喜怒去裁定功过的轻重，那就会造成同样的功劳却有不同赏赐，同样的罪过会有不同的惩罚。裁：裁断，裁定。

赏罚无度，国虽大兵弱者，地非其地，民非其民也。

《韩非子·饰邪》赏罚没有尺度，国家即使很大但军队力量疲弱，土地不是他们自己的土地，人民不是他自己的人民。意思是赏罚无度早晚会亡国。

赏告而奸不生，明法而治不烦。

《韩非子·心度》奖赏的有关规定遍告百姓，奸邪的行为就不会发生：法令明确，政治就不会繁琐。告：遍告，明示。

以非为是，以是为非，是非无度，而可与不可日变。所欲胜因胜，所欲罪因罪，郑国大乱，民口喧哗。

《吕氏春秋·离谓》把错的当成对的，把对的当成错的，是非没有标准，允许的与不允许的每天都在变。想让某人诉讼胜了他就能胜，想让某人获罪他就能获罪。郑国于是大乱，人民吵吵嚷嚷。说明行事没有准绳，是非不分，天下必定大乱。因：于是，就。

不可无辨，而以赏罚，其罚愈疾，其乱愈疾。此为国之禁也。

《吕氏春秋·离谓》可以的与不可以的没有辨别标准，却施加赏罚，那么惩罚越厉害，混乱也越厉害。这是治理国家的禁忌。疾：猛烈，厉害。

民有非则非之，民无非则非之，民有罪则罚之，民无罪则罚之，而恶民之难治，可乎？

《吕氏春秋·正名》人民有错误责备他们，人民没有错误也责备他们；人民有罪惩罚他们，没有罪也惩罚他们。这样做，反倒埋怨人民难于治理，这样能行吗？意谓诛罚没有正确的准则，就不能埋怨人民难于治理。恶(wù)：讨厌，嫌弃，这里指埋怨。

善赏者，费少而劝众；善罚者，刑省而奸禁。

《淮南子·汜论》善于奖励的人，花费得很少而鼓励的人却很多；善于惩处的人，刑罚很少而奸邪却被禁止了。劝：鼓励。

人主不妄赏，非徒爱其财也，赏妄行则善不劝矣；不妄罚，非徒慎其刑也，罚妄行则恶不惩矣。

汉代荀悦《申鉴·政体》国君不乱加赏赐，不仅仅是为了受惜钱财，而是因为乱赏就不能使善行得到奖励；国君也不乱加惩罚，不仅是用刑谨慎，而是因为乱罚就不能使罪恶行径受到惩办。说明使用赏罚要严格掌握其原则、标准，而不可凭个人好恶滥用。妄：胡乱。徒：只是，仅仅。

诛赏不可缪，诛赏缪，则善恶乱矣。夫有功而不赏则善不劝。有过而不诛则恶不惧。善不劝，恶不惧，而能以行化乎天下者，未尝闻也。

汉代刘向《说苑·政理》惩罚和奖赏不可发生差错，惩罚和奖赏出现差错，好人和坏人就混乱不分了，若有功而不奖赏，则好人得不到鼓励；有罪过而不惩处，则坏人就不害怕。好人不鼓励，坏人不惩处，而能以德行感化天下人的，这是从来未听说过的。缪(miù)：通“谬”，错。劝：劝勉，鼓励。

赏不可虚施，罚不可妄加，赏虚施则劳臣怨，罚妄加则直士恨。

《诸葛亮集文集·赏罚》奖赏不能随便施予，刑罚不能胡乱施加；奖赏随便施予那么有功之臣就会有怨气，刑罚胡乱施加那么正直之士就会产生怨恨。虚：白白地，随便地。妄：胡乱。

罚慎其滥，惠戒其偏。罚滥则无以为罚，惠偏则不如无惠。

《宋书·颜延之传》惩罚应谨慎而不要滥施，施行恩惠应力戒偏心。乱施惩罚，就失去了惩罚的意义；施行恩惠偏心，还不如不施恩。惠：恩惠，好处，偏：偏心，不公正。

可以赏，可以无赏，赏之过乎仁；可以罚，可以无罚，罚之过乎义。过乎仁，不失为君子；过乎义，则流而入于忍人。

宋代苏轼《刑赏忠厚之至论》可以奖赏，可以不奖赏，奖赏他是过分宽厚。可以处罚，可以不处罚，处罚他是过分严厉。过分宽厚，不失为品德高尚的人，过分严厉，就会成为残忍的人。忍：残忍，狠心。

刑滥，则小人道长，赏谬，则君子道消。小人之恶不惩，君子之善不劝，而望治安刑措，非所闻也。

唐代吴兢《贞观政要·刑法》刑罚滥施，小人的气焰就更嚣张；奖赏谬行，君子的正气就会消退。对小人之恶不予惩罚，对君子之善不予奖励，而希望社会安定刑无所用，这是没听说过的。道：此处指正气与邪气。治安：社会安定。刑措：刑律闲置。

刑过则无善；赏过则多奸。

唐代李筌《太白阴经·刑赏篇》刑罚使用过滥，就会没有善行；奖赏过度，就会使邪恶增多。

刑赏之术，无私于人，常公于世，以为道。

唐代李筌《太白阴经·刑赏篇》刑罚和奖赏的方法，不能由个人私自制定，应该经常公布于众，作为治国的原则。

妄赏不劝，妄罚不畏。

宋代谢谔《十箴》胡乱奖赏就不能鼓励众人，胡乱惩罚就不会使众人敬畏。妄：胡乱。

恩威者，必有准者也，在己可白，而在物可信也。

清代王夫之《读通鉴论》卷七执政者施行恩惠与威严，必须有一定的准绳，对于自己来说能够明了，对于别人来说能够有信用。物：外物，别人。

白：清楚明了。

奖之不以其道，进之不以其诚，天下颓靡。

清代王夫之《读通鉴论》卷十一奖赏时不遵循正确的原则，任用人不分辨忠诚正派与否，那么天下的人就会颓靡不振，没有上进心。不以其道：不遵循正确的原则。

不以喜赏不以怒罚

不因喜以赏，不因怒以诛。

《六韬·文韬》不由于一时高兴而不该赏也赏，不因为一时发怒而不该惩也惩。

喜无以赏，怒无以杀。喜以赏，怒以杀，怨乃起，令乃废。

《管子·版法》不可因个人喜悦而行赏，不可因个人恼怒而擅杀。如果因喜而赏，因怒而杀，人民就会生怨，政令就会废弛。喜无以赏：即“无以喜赏”。下几句构造与此相同。

喜乐无羨赏，忿怒无羨刑。

《晏子春秋·内篇问上》高兴时不滥加奖赏，发怒时不滥施刑罚。羨：滥。

怒不过夺，喜不过予。

《荀子·修身》在发怒时，刑罚也不过分；在高兴时，赏赐也不过分。过：过分。夺：剥夺，这里指惩罚。予：给予，这里指赏赐、奖励。

喜则誉小人，贤不肖俱赏；怒则毁君子，使伯夷与盗跖俱辱。故臣有叛主。

《韩非子·用人》高兴时就赞誉小人，有才能的和没有才能的人一同奖赏；发怒的时候就伤害君子，使伯夷那样的好人和盗跖那样的恶人同受侮辱；所以大臣有背叛君子的。伯夷：商末孤竹国君长子，父死后，与其弟叔齐互让君位。武王灭商后，逃入首阳山，不食周粟而死。世人誉为贤人君子。盗跖（zhí）：春秋战国之际奴隶起义领袖，统治阶级诬为大盗，故称盗跖。

至治之国，有赏罚，而无喜怒，故圣人极；有刑法而死，无螫毒，故奸人服。

《韩非子·用人》治理好的国家，有赏有罚，却没有因喜怒而滥施的，所以就用不着圣人了；有因受刑而死的，却没有遭受震怒之毒的，所以奸诈的人都服从。极：同“殛”，原指诛灭，此处指用不上，用不着。螫（shì）：怒。

人主太上喜怒必循理，其次不循理，必数更。

《吕氏春秋·似顺》最高明的君主，喜怒一定遵循事理；次一等的君主，虽然有时喜怒不遵循事理，但能经常改正。太上：指最高的、最优秀的。数更：经常改正。

不以喜怒赏罚。

汉代董仲舒《春秋繁露·离合根》不根据自己的高兴，发怒等个人情绪来决定奖励和惩罚。

是非不能混，喜怒不能倾，奸宄不能弄，万物各得其冥，则百官劝职，争进其功。

汉代董仲舒《春秋繁露·考功名》是非不能混淆，不能因领导者的喜怒而丧失公平，奸宄之人无法从中玩弄手段，万物都各得其所，这样百官都受到鼓励而尽心尽责，争先恐后为国家建功立业。倾：倾斜，引申为不公平。宄（gu）：犯法作乱之人。冥：原指阴间，引申为归所。劝：受到鼓励。

人主当喜而怒，当怒而喜，必为乱世矣。

汉代董仲舒《春秋繁露·天容》君主在应当高兴的时候却发怒，在应当发怒的时候却高兴，这样喜怒失当，社会就会成为乱世。

不和不可以发庆赏之德，不平不可以发刑罚之威。

汉代董仲舒《春秋繁露·威德所生》不是在心平气和的情况下，就不能通过奖赏来发布德惠，不能通过刑罚来表达权威。说明凭喜怒赏罚。容易失当。和、平：心平气和。

我虽有所愉而喜，必先和心以求其当，然后发庆赏以立其德。虽有所忿而怒，必先平心以求其政，然后发刑罚以立其威。

汉代董仲舒《春秋繁露·威德所生》君主本人在情绪欢愉表现得很高兴的时候，一定要让心情平和下来以求办事得当，然后才能从事奖赏树立德惠；在心里生气情绪忿怒的时候，一定要让心情平静下来以求办事正确，然后才能实行刑罚树立权威。强调在奖罚时不要受主观情绪的影响，以求公正。和心、平心：把心情平静下来。政：同“正”。

其行罚也，非以忿怒妄诛而纵暴心也，以禁天下不忠不孝而害国者也。

《汉书·晁错传》施行刑罚，不是因为一时忿恨恼怒就胡乱杀人而放纵自己的暴心，而是为了禁止天下不忠不孝而有害于国家的行为。纵：放纵。

怒不犯无罪之人，喜不从可戮之士。

三国·蜀诸葛亮《便宜十六策·喜怒》发怒的时候不去侵犯没有罪过的人，高兴的时候也不放纵应该杀头的坏人。从（zòng）：放纵。戮：杀。

遇喜则矜其情于法中，逢怒则求其罪于事外，所好则钻皮出其毛羽，所恶则洗垢求其瘢痕。瘢痕可求，则刑斯滥矣；毛羽可出，则赏因谬矣。

唐代吴兢《贞观政要·刑法》遇到高兴的时候就以情代法，碰上生气的时候就无中生有地在事实之外网罗罪名。对于自己喜欢的人，就想方设法找他的长处，对于自己厌恶的人，就吹毛求疵找他的毛病。毛病一旦找到，刑罚就要滥施了；长处一旦被找到，奖赏就要谬行了。矜（jīn）其情于法中：在执法中放纵自己性情，即以情代法。矜，骄傲，放纵。求其罪于事外，在事实之外网罗罪名。求，网罗。钻皮出其毛羽：特意把皮肤钻透，让毛露出来，比喻设法找人的长处。洗垢求其瘢痕：洗净表面灰垢来寻找疤痕，比喻故意找毛病。瘢（bān），疮伤好了留下的疤痕。

自古帝王多任情喜怒，喜则滥赏无功，怒则滥杀无罪。是以天下丧乱，莫不由此。

唐代吴兢《贞观政要·求谏》自古以来的帝王大都放任自己的性情凭喜怒处理事情。高兴时，对无功之人也滥加奖赏；恼怒时，对无罪之人也滥加杀戮，所以说国家的动乱没有不是由此引起的。任：放任。

恩所加则思无因喜以谬赏，罚所及则思无因怒而滥刑。

唐代吴兢《贞观政要·君道》打算实施恩赐时就要想到不要因自己喜欢就错误地加以奖赏；打算进行惩罚时就要想到不要因自己生气就滥施酷刑。无：无，不要。谬：错误。

官赏刑罚，与天下共其可否，勿以己之爱憎喜怒移之，天下自理。

《资治通鉴·唐纪六十四》任用官员，施行奖赏，运用刑罚，应当符合天下公论，不要以自己的爱憎喜怒为转移，天下自然就治理好了，共其可否：共同衡量其可以或不可以，此处指符合公论。

赏虽由己，勿因喜而行，罚虽在我，勿因怒而刑。

宋代王禹偁《端拱箴》奖赏虽然是自己说了算，也不可一高兴就施行；惩罚虽然是自己做主，也不可心有怒气就在加治罪。

刑赏，天下之刑赏，非陛下之刑赏，岂得以喜怒专之？

《宋史·列传十五》处罚和奖励，不是皇帝私人的处罚和奖励，难道能够凭着您个人的喜怒独自作主吗？

从政者审慎赏罚，勿任爱憎。

清代王夫之《读通鉴论》卷十四从政的官员要审慎地进行赏罚，不能听凭个人感情上的爱憎来决定。任：听凭。

奖赏宜厚惩罚宜严

圣人设厚赏，非侈也；文重禁，非戾也。赏薄则民不利，禁轻则邪人不畏。设人之所不利，欲以使，则民不尽力；立人之所不畏，欲以禁，则邪人不止。

《管子·正世》圣人设厚赏不能算作奢侈浪费，行重禁不能算作暴戾严酷。赏赐太薄则人民不当作是什么好处，禁罚太轻则恶人无所畏惧。设立人们不以为然的轻赏，想要役使人们做事，则不肯尽力；设立人们不以为然的轻禁，想要禁止人们作恶，则恶人不会平息。戾（lì）：暴戾，严酷。民不利：民众不以为是什么好处。

惠主：丰赏厚赐以竭藏，赦奸纵过伤法。藏竭则主权衰，法饬则奸民闾。故曰：“泰则反败矣。”

《管子·七臣七主》好施恩惠的君主：赏赐过于丰厚以致使国库枯竭，刑罚过于宽大以致损害国法。国库枯竭则君权衰败，损害国法则奸民高兴。所以说：“凡事做过头了反而会失败”。意谓虽然奖赏宜厚，但如果太过，也有害处。竭藏：府库枯竭。藏，贮藏财物的仓库。闾（kǐ）：通“恺”，欢乐。泰：过分，过甚。

不荣则民不急列位，不显则民不事爵。

《商君书·错法》如果给予的爵禄不荣耀，民众就不急于得到爵禄；如果给予的爵位不显贵，民众就不会追求那些爵位。意思是赏赐的程度要足以使人追求，才能起到激励作用。列位：得到爵位。事：从事，致力于。

其国刑不可恶而爵禄不足务也，此亡国之兆也。

《商君书·算地》如果一个国家的刑罚不使人感到畏惧，官爵俸禄也不值得追求，这就是亡国的征兆。强调法律要严，使人畏惧；奖赏要厚，使人追求。恶：怕，畏惧。务：致力，追求。

赏少，则听者无利也；威薄，则犯者无害也。

《商君书·外内》奖赏太少，听从命令的人就得不到什么利益；刑罚太轻，违犯法令的人就受不到什么损害。主张厚赏严罚，使听从法令者得益，使违法者畏惧。威薄：刑罚轻。威，指刑罚。

赏则必多，威则必严。

《商君书·外内》奖赏一定要厚，刑罚一定要严。

重刑少赏，上爱民，民死赏；重赏轻刑，上不爱民，民不死赏。

《商君书·靳令》刑罚重而赏赐的途径少，这实际上是国君爱护人民，人民也肯为赏赐而不惜生命；赏赐的途径多而刑罚轻，这实际上是国君不爱护人民，人民也不会为赏赐而拼命。少赏：奖赏的途径少，指只有功绩才能受赏。下文的“重赏”，意思与此相反，指奖赏的途径多，没有功绩也可以得到奖赏。死赏：为赏赐而牺牲。

赏誉薄而谩者下不用，赏誉厚而信者下轻死。

《韩非子·内储说上》奖赏和荣誉少并且带有欺骗的行为，对于下级就不会发挥什么作用；奖赏和荣誉多并且讲信用，下级就会轻视生命而拼死相求。谩：欺骗。轻死：轻视死亡，即不怕死亡而拼命追求。

赏厚而信，人轻敌矣；刑重而必，夫人不北矣。

《韩非子·难二》奖赏优厚而有信用，人们就会不把敌人放在眼里而拼死战斗；刑罚很重而且必定施行，人们就会奋勇杀敌而不会败北了。北：打

了败仗往回跑。

凡赏罚之必者，劝禁也。赏厚，则所欲之得也疾；罚重，则所惠之禁也急。

《韩非子·六反》凡赏罚所以必要，是为了劝勉人们不做坏事。赏赐优厚，那么人们想得到它的心情也迫切；惩罚严厉，那么人们想从遵守禁令中获得好处的心情也急迫。疾、急：迫切。所惠之禁：从遵守禁令中所得好处。

欲治甚者，其赏必厚矣；其恶乱甚者，其罚必重矣。

《韩非子·六反》想要把国家治理得更好的，他的奖赏一定是优厚的；非常不喜欢国家混乱的，他的刑罚一定是严厉的。甚：更，非常。恶（wù）：厌恶，不喜欢。

赏莫如厚，使民利之；誉莫如美，使民荣之；诛莫如重，使民畏之；毁莫如恶，使民耻之。

《韩非子·八经》奖赏没有比优厚更重要的了，这样可以使百姓觉得它有利可图；声誉没有比美名更好的了，这可以使百姓觉得光荣；惩罚没有比严厉更有必要了，这样可以使百姓产生畏惧；伤害没有比恶名更重了，这可以使人觉得耻辱。利之：使之有利可图。重：严厉。

进者重赏，退者重刑，行之以信，审能达此，胜之主也。

《吴子兵法·治兵》勇敢前进就一定要给予重赏；怯懦后退就要处以重刑。实施这些原则要讲究信用。如确实能做到这样，那实是胜利之主了。审：确实。

凡行赏欲其博也，博则多助。

《吕氏春秋·不苟》凡是行赏，赏赐的范围应当大些。范围大些就能多得到帮助。博：广泛，此处指范围大些。

赏重则民移之，民移之则成焉。

《吕氏春秋·义赏》赏赐丰厚人民就羡慕向往，人民羡慕向往事情就能成功。移：原意为迁移、变化。这时指羡慕、向往。

禄贤不爱财，赏功不逾时，则下力并而敌国削。

《黄石公三略·上略》给贤才薪俸不要吝惜财物，奖励有功人员要不失时机。这样，就能使下属同心协力，共同削弱敌国。力并：同心协力。

其行赏罚也，必使足惊心破胆，民乃易视。

汉代王符《潜夫论·三式》赏罚的实行，必须足以使人感到畏惧，民众才会改变原来的不正确的看法。易：改变。视：看法。

积怠之俗，赏不隆则善不劝，罚不重则恶不惩。

汉代王符《潜夫论·三式》在长期松懈涣散的风气下，奖赏不丰厚对好的就起不到鼓励作用，刑罚不重对坏的就起不到惩治作用。积：积累。怠：松懈涣散。隆：丰盛，丰厚。

赏重而信，罚痛而必，群臣畏劝，竞思其职。

汉代王符《潜夫论·三式》奖赏一定要丰厚而且守信用，惩罚要使其感到疼痛而且说到做到。这样群臣敬服，受到鼓励，就会争着去考虑如何做好本职工作。重：丰厚。信：守信用，必定兑现。痛：疼痛。必：必定办到。畏：敬服。

赏重禁严，臣乃敬职。将修太平，必循此法。

汉代王符《潜夫论·叙录》奖赏丰厚，禁罚严厉，臣子才能严肃认真地

对待本职工作。想要整治出一个太平盛世，必须遵循这个法则。敬：恭敬，严肃。修：整治。

功盛者赏显，罪多者罚重。

汉代董仲舒《春秋繁露·考功名》功劳大的奖赏要厚，罪过多的处罚要重。显：显著，此处指奖赏丰厚。

将不可吝，否则赏不行，赏不行则士不致命，士不致命则军无功，无功则国虚。

三国·蜀诸葛亮《将苑·将骄吝》将帅不可吝啬，吝啬就会有功不赏，有功不赏士兵就不会奋勇作战，士兵不拼命军队就没有功绩，军队没有功绩国家就会软弱空虚。

赏厚可令廉士动心，罚重可令凶人丧魄。

唐代韩愈《论淮西事宜状》奖励丰厚能够使廉洁之士动心，处罚很重足以使凶悍之人丧魂落魄。主张重赏重罚。

赏不足劝善，刑不足禁非，而政不成。

宋代欧阳修《武成王庙问进士策》奖赏不足以使人们为善，刑罚不足以禁绝邪恶之事，那么政事就不能够成功。说明赏罚必须要起到惩恶扬善的作用。

赏不僭，刑不滥；与其不得已，宁僭无滥。

《资治通鉴·汉纪三十八》奖励不能过分，刑罚不能滥施；实在不得已时，宁可奖励过分，也不要滥施刑罚。意谓在使用刑罚上要慎重，不要随意伤害人。僭（jiàn）：过分。无：同“勿”。

诱以重赏，赏且信；威以重罚，罚且必，使人怀德畏威，有进死之心而无退生之计，如是者，有兵数万，我可以折箠使虜。

明代徐光启《徐光启集·钦奉明旨条画屯田疏》用重赏来吸引人们，而且讲信用；用重罚来威慑人们，而且说到做到。这样，才能使人感激恩德而畏惧刑威，有奋进效死之心而无后退求生的念头，这样，即使只有数万兵马，我就可以折断策马之杖驱除敌虜。怀：怀念，感激。计：考虑，念头。折箠（chuí）：折断策马的杖，谓用短杖即可制敌。

若功劳宜赏，则不吝千金，无功妄施，分毫不与。

明代刘基《百战奇略·赏战》如果有大的功勋应该奖赏，就要不惜千金；没有功劳乱加赏赐，一分一毫也不给予。吝：吝惜。妄：胡乱。

有功于国家，即千金之赏、通侯之印，亦不宜吝；无功国家，虽顰笑之微、敝裤之贱，亦勿轻予。

明代张居正《陈六事疏》对国家有功的人，即使给予一千斤黄金的重赏和通侯金印，也不应当吝惜；对国家没有功劳，即使一点眉目表情、一件破衣烂裤，也不要轻易给予。即：即使。通侯：秦汉时爵位名，即彻侯，可上通皇帝，位最尊。顰（pín）：皱眉。敝裤（kù）：破裤子。予：给予。

无磁而铁不动，无珀则芥不粘也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十四没有磁石，铁就不会动；没有琥珀，芥末就无法粘附。比喻奖赏没有吸引力，人们就不会感兴趣。珀（pò）：琥珀，松柏油脂的化石，摩擦后生电，能吸引轻微之物。芥：细微。粘：粘附。

赏不失信罚不逾时

凡用赏者贵信，用罚者贵必。

《六韬·赏罚》凡是使用奖赏贵在讲求信用，惩罚贵在一定施行。必：必定，一定。

赏罚必则下服度，不备待得和，则民反素也。

《管子·七臣七主》赏罚信实坚决，臣民就遵守法度，不用戒备手段而以仁德亲和百姓，人民也就恢复到朴实状态，服度：遵守法度。备待：戒备。得：通“德”。反素：返回到朴实状态。

有善者不留其赏，故民不私其利；有过者不宿其罚，故民不疾其威。

《管子·君臣上》对做好事的人，不拖延对他的奖赏，人民就不会考虑私利；对有过失者，不拖延对他的惩罚，人民就不会憎恨刑威。留：滞留，滞缓。宿（sù）：停止，留住。疾：憎恨，厌恶。

德莫若博厚，使民死之：赏罚莫若成必，使民信之。

《管子·禁藏》施德必须博厚，使人民能够以死报效；赏罚必须信实，使人民能够坚信不移。成必：通“诚必”，信实坚决之意。

赏不可倍也。

《商君书·说民》奖赏不可以失信。倍：同“背”，背弃，失信。

上多惠言而不克其赏，则下不用；数加严令而不致其刑，则民傲死。

《商君书·修权》如果执政者多用口头许愿而不使奖赏兑现，民众就不肯效力；如果一再发布严令而不执行刑罚，民众就连死刑这样的刑法也会毫不不在乎。惠言：口头上的恩惠。不克：不能（实行）。致：达到，做到，此处指执行。傲：轻视，不将其当回事。

用赏贵信，用刑贵正。

《鬼谷子·符言》进行奖赏，重要的是要讲信用；使用刑罚，关键是要公正。

言赏则不与，言罚则不行，赏罚不信，故士民不死也。

《韩非子·初见秦》说要奖赏却不给予，说要惩罚却不实行，赏罚如此不讲信用，所以兵士百姓就不肯效死命。死：效死命。

小信成则大信立，故明主积于信。赏罚不信，则禁令不行。

《韩非子·外储说左上》小的信用兑现了大的信用就会建立，所以贤明的君主注意积累信用。赏罚没有信用，那么就做不到今行禁止。成：此处指兑现。

赏罚信乎民，何事而不成？

《吕氏春秋·慎小》赏罚取信于民，还有什么事做不成？

民之不用，赏罚不充也。

《吕氏春秋·用民》人民不受使用，是因为赏罚没有兑现。充：实，引申为实行，兑现。

赏罚信明，施与有节，记人之功，忽于小过。

《汉书·王嘉传》奖励与惩罚应做到信实、明确，不滥施，有节制，对人的功劳不要遗漏，对人的小过失则应持宽厚的态度。信：信用，忽：忽略，略而不计。

将无还令，赏罚必信，如天如地，乃可御人。

《黄石公三略·上略》将帅要令出必行，赏罚一定讲信用，象天地那样

公正，这样才能统御人。还令：返回的军令，指命令不被执行。

法术明而赏罚必者，虽无言语而势自治。

汉代王符《潜夫论·明忠》法律严明，领导方法正确，赏罚有信用，即使不说话，局势自然就会安定。术：方法。必：必定，人信用。势：局势。

赏不逾时，刑不择贵。

三国·蜀诸葛亮《将苑·将材》奖赏不拖延时间，处罚不免除尊贵。逾：超过，此处指拖延。择：区别，引申为免除。

科教严明，赏罚必信，无恶不罚，无善不显。

《三国志·蜀书·诸葛亮传》法律条文和教令严明，赏罚一定讲信用，就能做到没有坏人坏事不受到惩罚，没有好人好事得不到显扬。科：法律条文。教：教令，政令。显：显扬。

赏罚者，不在乎必重，而在于必行。

三国·魏徐干《中论·赏罚》奖赏和惩罚（的效果），不在乎分量一定要很重，而在于一定要坚定不移地实行。

一赏不可不信也，一罚不可不明也。赏而不信，虽赏不功；罚而不明，虽刑不禁。

北齐刘昼《刘子·赏罚》每次奖赏都不应不守信用，每次惩罚都不应不严明。奖赏不守信用，即使有奖赏也起不到鼓励作用；惩罚不严明，虽然有刑罚也禁止不了邪恶。一：每一次。

刑罚不时，则民伤；教令不节，则俗弊。

北齐刘昼《刘子·爱民》刑罚如果不及时施行，那么人民就会受到伤害；教令如果不严加节制，那么社会风气就会流于败坏。不时：不按时，不及时。教令：指国家颁布的命令。不节：没有节制。弊：败坏。

赏务速而后有功。罚务速而后有惩。

唐代柳宗元《断刑论》奖赏一定要及时，这样才能起到鼓励作用；处罚一定要迅速，这样才能引起人们的警戒。劝：鼓励。惩：警戒。

民有一介之善，不必朝而赏随之。是以下之为善者足以知其无有不赏也。

宋代苏轼《策别·课百官》百姓中有人早晨做好事，不到天黑就给赏赐。所以，下层民众中做好事的都知道，凡是做好事没有不赏赐的。一介：一个。介，通“个”。不终朝：不到天黑。终朝，一整天。

施其所畏者，自上而下，公卿大臣有毫发之罪，不终朝而罚随之，是以上之为不善者，亦足从知其无有不罚也。

宋代苏轼《策别·课百官》对人施加他们害怕的东西时，要从上到下。公卿大臣，只要有一点细小的犯罪，不到天黑就处罚，所以，上层做坏事的人都知道，凡做了坏事的，没有不受处罚的。

必行其赏，则好功者不爱死；必行其罚，则有过者不归咎。

宋代许洞《虎铃经·先胜》一定要执行奖赏，这样愿意建立功业的人就不吝惜死；一定要执行惩罚，这样有过失的人便不会推御责任。爱：吝惜。归咎：归咎于人，推御责任。

过时而赏与无赏同，后事而罚与不罚同。

明代王守仁《申明赏罚以励人心疏》错过了时机奖赏与不奖赏相同，事过之后再处罚与不处罚一样。说明赏罚必须及时。

教育在先惩戒在后

不教而杀谓之虐，不戒视成谓之暴，慢令致期谓之贼。

《论语·尧曰》不事先进行教育便加杀戮，叫做“虐”；不事先告诫而要求立即成功，叫做暴；下达可以缓慢执行的命令却又要求限期完成，叫做“贼”。视成：立即成功，视，眼看着。慢令：可以缓慢执行的命令。致期：限期完成。致，到。

赏无功谓之乱，罪不知谓之虐。

《晏子春秋·内篇谏上》奖励没有功劳的人就叫做乱政，加罪于不知道的人就叫做残暴。虐：残暴。

发宪布令以教诲，明赏罚以劝沮。

《墨子·非命中》执政者发布法律政令来教诲民众，严明赏罚来劝善止恶。宪：法令。沮（j）：止。

刑加于罪所终，则奸不去；赏施于民所义，则过不止。刑不能去奸而赏不能止过者，必乱。

《商君书·开塞》如果刑罚用在人们犯了罪之后，奸邪就不会根除；如果奖赏用在人们应该做到的事情上，罪过就不能制止。刑罚不能除奸，奖赏不能止过，国家一定混乱。终：完成，指犯了罪之后。民所义：一般人认为符合道义的行为，即应该做到的。

刑用于将过，则大邪不生；赏施于告奸，则细过不失。

《商君书·开塞》把刑罚用在刚刚出现犯罪苗头的时候，这样，大的奸邪才不会产生；把奖赏用在揭发坏人坏事方面，那么小的罪过也不会漏掉。将过：刚刚出现罪过的苗头。细过：细小的过错。失：漏掉。

事有羞，多奸寡。赏无失，多奸疑。

《商君书·弱民》如果民众懂得哪些事是可耻的而不去做，好人就会减少。如果奖赏得当，奸人就会停止作恶。多奸寡：奸人减少。多奸，众奸。多奸疑。指群奸停止作恶，疑：停止。

赏庆刑罚势诈不足以尽人之力，致人之死。故厚德音以先之，明礼义以道之，致忠信以爱之，尚贤使能以次之，爵服庆赏以申之，时其事、轻其任以调齐之，长养之。

《荀子·议兵》奖赏、刑罚、威势、欺诈不能够使人们贡献出一切力量，牺牲自己的生命。所以，必须重视用道德声望来影响人们，明确礼义制度来引导人们，尽力做到忠实诚信来爱护人们，尊尚贤人任用能人来使人们有次序，用等级地位和奖励来鼓励人们，根据时节安排事情，量力而用人，用以调整统一人们，养育人们。强调教育、引导、影响、协调等方面的作用，反对只靠奖罚和权势权术。致：达到。厚：重视。德音：道德声望。先：倡导，影响。道：引导。致：尽力做到。次：次序。申：反复强调。轻其任：减轻他们的负担。调齐：调整统一。长养：养育。

施赏不迁，行诛无赦；誉辅其赏，毁随其罚，则贤不肖俱尽其力矣。

《韩非子·五蠹》施行奖赏不随意变更，执行刑罚不得随意赦免；用荣誉辅助物资奖赏的不足，受到惩罚的人也必然就得到恶名，那么有才能的人和没有才能的人都尽力向前了。迁：变更。誉：荣誉。毁：恶名。

凡用民，太上以义，其次以赏罚。

《吕氏春秋·用民》大凡使用人民，最上等的是用礼义进行引导，其次

才是用赏罚。太：最。以：用。

威厉而不试，刑措而不用。

《史记·礼书》权威虽然非常猛厉，但可以不用时就不用它；刑罚尽管设置了，能不用时也最好不用它。强调教育和管理的作用，不把刑威作为唯一手段。试：用。措：设置。

陈之以德义而民兴行，示之以好恶而民知禁。

汉代王符《潜夫论·断讼》建立了道德礼义方面的规范，民众就乐于去实行；把什么是好事什么是坏事昭示给人们，民众就懂得了什么不可以违反。陈：陈设，设立。兴：兴致，兴趣，引申为乐于。示，昭示：禁：禁止，不可违反。

先令而后诛，则人亲附。畏而爱之；不令而行，则忠臣死于非罪，而邪臣起于非功。

《诸葛亮集文集·赏罚》先明确法令制度然后实行惩罚，人们就会亲附执政者，既怕他又爱他；如果不颁布法令制度就实行惩罚，那么就会出现忠臣无罪而被处死，奸邪之臣无功而得到重用的情况。非；无，不是。起，起用，重用。

原其小罪，决其大过。

宋代许洞《虎铃经·论将》原谅别人的小过失，而惩处大过错。意谓小的过错是可以教育好的。原：原谅。决：判决，此处指惩处。

专实利不济之以虚，则耗匮而物力不给；专虚名不副之以实，则诞漫而人情不趋。

宋代张方平《乐全集》卷六，《姑息之赏》只是用实惠来进行奖励，而不用荣誉奖励来辅助，那么就会导致耗用匮乏而物力供应不足；只奖励人家虚名而不辅之以实惠，人们就会放纵散漫，性情不趋向实干。专：独，只。实利，实惠，实际的物质利益。济：辅助，帮助。虚：与“实”相对，指精神和荣誉上的奖励。给：供给，供应。副：辅。诞漫：放纵散漫。趋：趋向。

黜奸

奸人得势国之不幸

人之有技，冒疾以恶之；人之彦圣，而违之俾不达，是不能容，以不能保我子孙黎民，亦曰殆哉！

《书·泰誓》人家有本领，便嫉妒他，讨厌他：人家有了好的品德，便故意压制他，使他的美德不为君主所了解，这种心胸狭窄的人，是不能够保住我子孙臣民幸福的。这样的人，实在危险啊！技：长处，本领。冒：通“媚”（mào），嫉妒。恶：讨厌。彦圣：有德有才之人。违之：掩盖，压制。俾：使。不达：不达于君。不容：不能容人。殆：危险。

百匿伤上威，奸吏伤官法。

《管子·七法》宫廷的各种坏人伤害统治者的权威，奸邪的官吏伤害国家的法制。匿（tè）：同“特”，邪恶。

平吏之治官也，行法而无私，则奸臣不得其利焉。此奸臣之所务伤也。人主不参验其罪过，以无实之言诛之，则人臣不能无事贵重而求推誉，以避刑罚而受禄赏焉。

《管子·明法解》普通官吏办理政务，如依法行事而不徇私，奸臣便得不到什么好处。这正是奸臣之所以中伤他的原因。君主若不对这个官吏的所谓“罪过”察证核实，而盲目地根据不实之词来惩罚他，作人臣的就不得不巴结权贵来求得他们的推举和赞扬，以便躲避刑罚而谋求禄赏。平：普通。治官：办理政务。务：必然，必定。参验：考察验证。事：事奉，此处指巴结。贵重：位尊权重，即权贵。推誉：推举赞扬。

行货财而得爵禄，则污辱之人在官；寄托之人不肖而位尊，则民倍公法而趋有势。如此，则恇愿之人失其职，而廉洁之吏失其治。

《管子·明法解》行贿赂的人能得到爵禄，恶浊的人就混进官府；被委以重任的人不贤而官位又很高，人民就背离公法而趋炎附势了，因此，忠诚之士反而失掉了官职，廉洁的官吏反而无法干事。行货财：即行贿赂。污辱：恶浊。寄托：被委以重任。倍：通“背”，违背。恇（què）愿：诚实。

奸邪在主之侧者，不能勿恶也。唯恶之，则必候主间而日夜危之。人主不察而用其言，则忠臣无罪而困死，奸臣无功而富贵。

《管子·明法解》奸臣在君主左右，不能不憎恶忠臣，正因为憎恶，就必然窥伺君主的时机而日夜进言，危害忠臣。君主若不明察而错用其言，忠臣就无罪而陷入困境甚至被害死，奸臣就会无功而得以富贵。候：等待，窥伺。间：间隙，时机。危：危害，伤害。

佞人谗夫之在君侧者，奸善良臣，而行与小人，此国之长患也。

《晏子春秋·外篇》奸佞之人和好进谗言的人在国君身旁，他们喜好诬陷中伤贤良的臣子，品行与小人一样，这些人是国家长期的祸害。行：品行。

不肖者在左右，则其所誉不当贤，而所罚不当暴。

《墨子·尚贤中》不贤者在执政者身边，那么他们所赞誉的人就不是贤人，所惩罚的人也不是坏人，当（dàng）：合，符合。暴：凶恶残暴，指坏人。

邪臣有得志，有功者日退，此谓失。

《商君书·靳令》奸邪的官吏得志了，有功绩的人就会一天天地被排挤下去，这就是治国中的过失。退：离去，被排挤。

世之衰，谗人归，比干见剖箕子累。

《荀子·成相》世道的衰败，是由于奸臣的归附，奸臣当政，使得比干这样的忠臣被剖心而死，箕子这样的忠臣被陷害。归：归附。比干见刳(k)：比干，是商纣王的叔父，因屡次劝谏纣王，被剖心而死。刳，剖开。箕子：纣王的叔父。因劝谏纣王被囚禁。累：祸害，此处指被陷害。

上雍蔽，失辅势，任用谗夫不能制。

《荀子·成相》当政者受到奸人的堵塞和蒙蔽，就失去了左右辅佐之臣和权势，于是谗佞之人得以任用，政局就难以控制。壅蔽：堵塞，蒙蔽。辅势：辅佐和权势。制：控制。

贤者不可得而进也，不肖者不可得而退也，则能不能不可得而官也。若是则万物失宜，事变失应，上失天时，下失地利，中失人和。

《荀子·富国》如果贤能的人不能得到任用，不贤的人不能够清退罢免，那么有能力和没有能力的人都无法适当地任用。这样一来，万物都会失调，事情发生变化而得不到恰当的处理、就会上失天时，下失地利，中失人和。能不能不可得而官也：有能力的和没有能力的都无法适当地使用。失宜：失调。失应：得不到及时有效的处理。

贤臣内，则邪臣外。邪臣内，则贤臣毙。内外失宜，祸乱传世。

《黄石公三略·下略》贤臣被任用，奸臣就会被疏远。奸臣被任用，贤臣就会被陷害。该重用的与该疏远的搞颠倒了，祸乱就会传到后世。内：进入内廷，即被重用。外：疏远。毙：倒下，此处指被陷害。失宜：搞乱了，搞颠倒了。

今无道、不义存，存者，赏之也；而有道、行义穷，穷者，罚之也。

《吕氏春秋·振乱》如今无德无才、专行不义之事的人安然存在，安然存在无异于奖赏他们；而有德有才、行为正义的人却陷入困境，陷入困境就意味着惩罚他们。无道：无德无才之人，与“有道”相对。义：正义，正派。穷：困窘，陷入困境。

奸臣在朝，国之残也；谗臣在中，主之蠹也。

《史记·赵世家》有奸臣在朝廷，那是国家的祸害；谄谀之臣在宫中，那是国君的蛀虫。残：害，祸害。蠹(dù)：蛀虫。

置之不肖之人于位，是为虎傅翼也。

汉代韩婴《韩诗外传》卷四把不贤的人提拔起来做官，等于替老虎加上翅膀。傅(fù)：同“附”，添附，增加。

有野心者，不可借便势；有愚质者，不可与利器。

《淮南子·主术》对于有野心的人，不能给他提供便利条件；对于素质愚钝的人，不能把锋利的武器交给他。借：帮助，提供。便势：便利条件和形势。

善者不赏，恶者不出，不肖在位，贤者伏匿。

汉代董仲舒《春秋繁露·五行变救》对于干好事的不奖励，对于干坏事的不清除，就会导致不肖之人充斥官位，贤能之士隐蔽起来不出来效力。出：逐出，清除。不肖：不肖之人。伏匿：躲藏，隐藏。

国以贤兴，以谄衰；君以忠安，以佞危。

汉代王符《潜夫论·实贡》国家依靠贤能而兴盛，由于谄媚之人而衰亡；君主依靠忠臣而安宁，由于奸佞而倾危。

一夕信竖儿，文明永沦歇。

唐代李贺《感讽》诗之二一旦信用小人，好的政治局面就要被断送了。

竖儿：竖子，泛指小人。文明：指安定的政治形势。沦歇：沦没停息。

宁失于君子，无失于小人。失于君子，则未阙于理；失于小人，则物罹其殃。

唐代李筌《太白阴经·主有道德篇》在用人上如果有失误，那么宁可在君子这方面，该任用的没有任用，也不能把不该用的小人任用了。任用君子方面的失误，对原则事理尚不会有太大的损害；如果失误是在于重用了小人，那么就要遭受灾难了。失于：在……方面失误，出现过失。阙（jué）：损害。罹（lí）：遭遇，遭受。

自古有国有家者，若曲受谗譖，妄害忠良，必宗庙丘墟，市朝霜露矣。

唐代吴兢《贞观政要·杜谗邪》自古以来的国君和大臣，如果偏邪地听信小人的谗言和诬陷，无故加害忠良，肯定会导致国家的灭亡，老百姓也会随着遭殃，曲：偏邪。譖（zèn）：诬陷，中伤。宗庙丘墟，祖庙成为废墟，指国家灭亡。宗庙，祖庙。丘墟，废墟。市朝霜露：市集遭受霜露，意为百姓遭殃。市朝，市集。霜露，遭受霜露的打击。

谗佞之徒，皆国之蠹贼也。或巧言令色，朋党比周，若暗主庸君，莫不为之迷惑，忠臣孝子所以泣血衔冤。

唐代吴兢《贞观政要·杜谗邪》那些善于进谗言的奸佞之徒，都是国家的害虫。他们有的用动听之言和谄媚之态取悦于人，有的结党营私，排斥异己。如果执政的是昏庸君主，就没有不被他们所迷惑的。忠臣孝子们就会因含冤怀怨而悲痛地无声哭泣。蠹（máo）贼：害虫，后常指贪官污吏。巧言令色：用动听之言和谄媚之态取悦于人。明党比周：结党营私，排斥异己。泣血：因极度悲痛而无声哭泣。衔：含。

小人之幸，君子之不幸。

《旧唐书·太宗纪上》邪恶之徒受到宠幸，就是正人君子的灾难。

养稂莠者，伤禾稼；惠奸宄者，贼良人。

宋代王溥《唐会要》卷四十让田地里的杂草滋生，必然要伤害粮食作物；使坏人获得好处，必然要伤害好人。稂莠（lángyǒu）：狗尾草一类杂草。奸宄（guǐ）：坏人。惠：好处，这里指“使……得到好处”。贼：伤害。

个人道长，君子道消，则政日乱；君子道长，小人道消，则政日治。

《资治通鉴·汉纪二十》小人那一套主张得势，君子的正确思想就会消退，那么政事就会日益混乱；君子的正确思想占优势，小人那套主张就行不通，那么政事就日益得到治理。道：主张，思想。

君子得位，有容于小人；小人得势，必排于君子。

《元史·刘秉安列传》君子掌权，还能容得下小人，然而小人得势，必然对君子进行排斥打击。排：排斥，排挤。

忠佞不并立。

清代王夫之《读通鉴论》卷三忠臣与奸佞不能并立产于朝廷。谓忠与奸势不两立。

小人有党，则君子之志必不行。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十四奸佞小人勾结成党，那么君子的正确思想必定不能实行。志：思想，主张。

狐狸昼噪，沐猴衣锦，尚谁与治之哉？

清代王夫之《读通鉴论》卷二十六狐狸在大白天吼叫，猕猴穿上了漂亮的衣裳，有它们这样的人当政，还有谁愿意和他们一起治理国家呢？意谓奸

人得势，贤人不进。嗥（háo）：大声吼叫。沐猴：猕猴。

宠佞必败任奸必亡

奸邪之人用国事，则群臣仰利害也，如此，则奸人为之视听者多矣。虽有不义，主无从知之。

《管子·明法解》奸邪之人如果执掌国政，群臣的切身利益依赖于他，这样，替奸臣作耳目的人就多了。虽有不义的人和事，君主也是无从知道的。仰：依赖。视听：耳目。

毁誉贤者之谓誉，推誉不肖之谓訾。誉誉之人得用，则人生之明蔽，而毁誉之言起。任之大事，则事不成而祸患至。故曰：誉誉之人，勿与任大。

《管子·形势解》毁谤诽议贤人叫作“訾”，吹捧抬举不肖之徒叫作“誉”。任用了“誉訾”之人，君主的聪明就被蒙蔽。而吹捧或毁谤的谰言就起来了。若是任用这种人管理大事，那就会把事情办坏而祸患临头。所以说：“誉訾之人，不能授以重任”。訾（z）：诋毁。誉（w）：赞扬吹捧坏人。

谏臣死而谀臣尊，私情行而公法毁，然则与国不恃其亲，而敌国不畏其强，豪杰不安其位，而积劳之人不怀其禄。

《管子·八观》直言之臣被处死而阿谀之臣得宠幸，私人请托盛行而公法被毁，对这样的国家，盟国将不再与它保持亲密关系，敌国也不再畏惧其强大，豪杰将不安心于他的职位，多功之臣也不再留恋他的爵禄了。与：交往，结交。此处指盟国。恃：同“持”，保持。积劳：多功。

善人不能戚，恶人不能疏者危。

《晏子春秋·内篇问上》对好人不能亲近，对坏人不能疏远，这样的人就危险了。戚：亲，亲近。

左右为社鼠，用事者为猛狗，主安得无壅，国安得无患乎？

《晏子春秋·内篇问上》身边的人象躲藏在神社里的老鼠一样暗地里危害国家，掌权的人象恶狗一样地对待人民，这样一来，君主怎能不受蒙蔽，国家怎能没有祸乱呢？社：神社，古代祭祀土地神之所。用事者：掌权人。壅（y ng）：被蒙蔽。

左右谗谀，相与塞善，行之所以衰也。

《晏子春秋·内篇问下》身边都是进谗谄媚之人，他们互相勾结，堵塞贤路，君主的德行因此就衰败了。塞善：堵塞贤路。行：德行。

近谗好优，恶文而疏圣贤人，何暇在慧，菟又将见矣。

《晏子春秋·内篇谏上》亲近谗谀之臣而喜爱陪同作乐的人，厌恶礼乐制度而疏远圣德贤人，那么不但慧星出现，菟星也将会出现了。意谓远贤臣亲小人，就会招致灾祸。优：优伶，古时演戏的人，这里泛指陪同君主寻欢作乐的人。慧：慧星。菟

（fú）：菟星即孛，与慧星相似，比慧星光芒短，古人视慧星菟星的出现为凶兆。见：现，出现。

以邪莅国，以暴和民者危。

《晏子春秋·内篇问上》用奸邪之人治国，凭借暴力来统治人民的，必然危险。莅（lì）：临，统治。和民：依陶鸿庆之说，作“加民”解，即将暴力加于人民。

远贤近谗，忠臣蔽塞主势移。

《荀子·成相》疏远贤人，亲近奸臣，忠臣就会被埋没，君主的权势就要落到不贤的人手中了。谗：指进谰言的奸臣。蔽塞：被埋没。移：转移。

主之孽，谗人达，贤能遁逃国乃蹶。愚以重愚，暗以重暗成为桀。

《荀子·成相》君主的灾祸是由于奸臣的得逞，于是贤能之士纷纷逃避，国家就要覆灭。昏庸的君主和奸臣在一起，愚蠢加愚蠢，昏暗加昏暗，就会成为桀那样的人。孽：灾祸，达：显达，被重用。蹶（jué）：跌倒，这里指覆灭。重：加。桀（jié）：夏朝的暴君。

用圣臣者王，用功臣者强，用篡臣者危，用态臣者亡。

《荀子·臣道》任用有高度智慧的臣子，就可以称王；任用能建功立业的臣子，就可以强大；任用篡夺权位的臣子，就十分危险；任用善于谄媚的臣子，就会灭亡。篡：夺，夺取权位，态：容态，指谄媚。

伤国者何也？曰：以小人尚民而威，以非所取于民而巧。

《荀子·王霸》危害国家的是什么呢？答案是，让小人在人民头上作威作福，用非法手段掠夺人民而且很巧妙。尚：上，在……之上。非：以非法手段。

诈臣乱之朝，贪吏乱之官，众庶百姓皆以贪利争夺为俗，曷若是而可以持国乎？

《荀子·强国》奸诈之臣搞乱了朝廷，贪官污吏搞乱了官员队伍，黎民百姓也都以贪图私利互相争夺为风气，这个样子怎么可以治理国家呢？曷（hé）：何，怎么。持：治理。

巧佞之近，端直之远，国家大危，悔前之过，犹不可反。闻言而惊，不得所由。

《吕氏春秋·情欲》亲近巧诈的人，疏远正直的人，致使国家处于危险的境地，这时即使悔恨以前的过错，已经不可挽回。闻知自己即将灭亡的话这才惊恐，却仍不知这种后果从何而至，反：挽回。由：从。

贤不肖，善邪辟，可悖逆，国不乱，身不危，奚待也？

《吕氏春秋·正名》把不贤当作贤，把邪僻当作善良，把悖逆当作可行，象这样，国家不混乱，自身不危险，还等什么呢？贤不肖：以不肖为贤。不肖，不贤。贤作动词，下文之“善”、“可”亦作动词。悖（bèi）：违背。奚（xī）：什么。

君用佞人，必受祸殃。

《黄石公三略·上略》君主重用奸伪之人，一定会遭受到祸殃。

国之将兴，必有祯祥，君子用而小人退。国之将亡，贤人隐，乱臣贵。

《史记·楚元王世家》国家将要兴旺，必定有吉祥征兆，那就是贤德的君子被重用，不正派的小人被斥退。国家将要败亡，贤德的人隐退，而乱世之臣就显贵了。祯（zhēn）：吉祥。

其待君子也则欲而疏，遇小人也必轻而狎。狎则言无不尽，疏则情不上通。是则毁誉在于小人，刑罚加于君子，实兴丧之所在，可不慎哉。

唐代吴兢《贞观政要·诚信》对待君子敬而远之，对待小人必定是亲近而不庄重。亲近则言无不尽，疏远则不能沟通感情。这样就等于是对一个人的低毁和赞誉全由小人决定，而刑罚全落在了君子身上，这是国家兴亡的关键所在，怎能不慎重对待！狎（xiá）：亲近而不庄重。

隋氏倾覆者，岂惟其君无道，亦由股肱无良。

如宇文述、虞世基、裴蕴之徒，居高官，食厚禄，受人委任，惟行谄佞，蔽塞聪明，欲令其国无危，不可得也。

唐代吴兢《贞观政要·行幸》隋朝的灭亡哪里只是国君无道，也是因为

没有良臣辅佐。象宇文述、虞世基、裴蕴这些隋朝的重臣，身居高位，享受厚禄，受人委任，只知道拍马奉迎以闭塞国君耳目，这样，要想使国家不危亡那是不可能的。股肱（g g ng）：大腿和胳膊。喻指辅佐君主的大臣。聪：耳朵。明：眼睛。

秦始皇之宜短祚也不一，而莫甚于不知人。非其不察也，惟其好谀也。沦国于赵高之中，虽中主不足以存，况胡亥哉。

清代王夫之《读通鉴论》卷一秦始皇的帝位只能是短暂的，原因不一，其中最严重的莫过于不知人善任。不是他不进行考察，而是因为他喜欢谄谀他的人。把国家大政交给赵高这样的人，即使是中等水平的君主也不足以保持自己的统治，何况是秦二世胡亥这样的下等君主呢？祚（zu）：国统，帝位。

狎及小人，而祸必发于小人。

清代王夫之《读通鉴论》卷一执政者亲近奸佞之小人，那么祸害必然是起自于这样的小人。狎（xiá）：亲近而不庄重。

唯无所耻者，国家用之而必亡。

清代王夫之《读通鉴论》卷五只有那些丝毫没有羞耻之心的小人，国家任用他们则必然灭亡。

朋党不去国不可理

山，物之高者也。地险秽不平易，则山不得见。人主，犹山也，左右朋党比周以壅其主，则主不得见。

《管子·形势解》山，是物中最高的。但地面险恶不平，山也就看不见了。人君就象山一样，左右近臣结党营私，以蒙蔽君主，君主也就看事不清了。险秽不平易：险恶不平。朋党比周：结党营私，排斥异己。壅（y ng）：阻塞，蒙蔽。

人主，犹日月也，群臣多奸立私，以拥蔽主，则主不得昭察其臣下，臣下之情不得上通。故奸邪日多而人主其愈蔽。

《管子·形势解》君主，就象日月一样。群臣之中如果多奸邪之徒，树立私党，以蒙蔽君主，君主便不得明察其臣下，下情也不得上达。所以奸邪之臣愈多，君主愈受其蒙蔽。拥：同“壅”。昭：明。

人君唯毋听群徒比周，则群臣朋党，蔽美扬恶。然则国之情伪不见于人。如是则朋党者处前，寡党者处后。夫朋党者处前，贤、不肖不分，则争夺之乱起，而君在危殆之中矣。

《管子·主政九败解》君主只要对结交朋党听之任之，群臣就要搞朋党活动，掩盖贤良吹捧邪恶。那么，君主就无法了解情况的真假。这样就使有朋党者活跃在台前，党羽少的被挤到台后。这样一来，贤与不贤就无法分清，争夺的祸乱就要发生，而君主就将处在危险的境地了。毋：语中助词，无否定意义。比周：结党营私。殆（dài）：危险。

君子周而不比，小人比而不周。

《论语·为政》君子讲团结而不互相勾结，小人互相勾结而不讲团结。周：合群。比：勾结。

谄谀不迩乎左右，阿党不治乎本朝。

《晏子春秋·内篇问上》不让阿谄谄媚的人近在身旁，不让徇私枉法的人在朝廷任职做事。迩：近。阿党：循私枉法。治：治理，管理，此处指任职做事。

事君而党，吾何以从政？

《国语·晋语五》为君主服务却营私结党，那我还有什么资格管理政事？从：参与，管理。

事君者比而不党。

《国语·晋语五》为君主服务的臣子以义相聚而不营私结党。事：奉事，为……服务。比：并列，此处指与他人合作共事，以义相聚。党：营私结党人之风，不知仑，争宠嫉贤相恶忌。炉功毁贤，下剑党与上蔽匿。

《荀子·成相》人们的常态是，对坏人不知警惕，于是臣下就会争宠，嫉贤，互相猜忌。他们嫉妒有功者，诋毁贤人，在下面结集党羽，使当政者受到蒙蔽。态：常态。备：警惕，防备。忌：猜忌。敛：聚集，招纳。蔽匿：蒙蔽。

言行不周，竖私枉公，外相连诬，内相谤讪，有此不安，是谓败乱。

三国·蜀诸葛亮《兵要》言行不一致，树立私党，违背公法，对外互相串通诬陷别人，对内彼此恶意讥嘲、攻击，这种人不清除，就会招致失败，引来祸乱。竖私：树立私党。枉公：违背公法。连诬：串通诬陷。谤讪（shàn）：攻击，讥笑。去：清除。

枝叶强大，比居同势，各结朋党，竞进**愷**人，有此不去，是谓败征。

三国·蜀诸葛亮《兵要》部将们势力强大，几乎有主帅那样的地位和权势，各自结成朋党，争着推荐阴险巧诈的人。这种人不清除，就是失败的征兆。比居：相等地位。**愷**（xi n）：邪佞。

以善相成谓之同德，以恶相济谓之朋党，今则清浊共流，善恶无别，以告讦为诚直，以同德为朋党。

唐代吴兢《贞观政要·公平》以善行互相成全叫做同德，以恶行相互勾结才叫朋党。现在是清浊共流，善恶不分，把揭短当做诚直，把同德看成是朋党。讦（jié）：揭发或攻击别人的短处。

直臣无党。

《晋书·刘毅传》正直无私的臣子，是不会拉帮结派的。党：朋党，帮派，小集团。

放远佞邪之党，散坏险谗之聚，杜闭群枉之门，广开众正之路。

《资治通鉴·汉纪二十》放逐奸佞邪恶的朋党，击破阴险邪僻的团伙，关闭群起攻击的门径，广开使众人正大光明的道路，散坏：击破，摧毁。谗（bi）：邪僻。聚：纠集，这里指不正当的团伙。枉：攻击，歪曲。

退小人之伪朋，用君子之真朋，则天下治矣。

宋代欧阳修《朋党论》斥逐小人结成的假朋党，进用君子结合的真朋党，天下就太平了，作者认为君子“以同道为朋”，是“真朋”；小人以“同利为朋”，是“伪朋”。执政者要用“真朋”，退“伪朋”。

人君而知，则勿任结党之小人，塞君子以效忠之路。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十四君主明智，就不能任用结党营私的小人，以防堵塞正人君子为国家效忠的道路。知：同“智”，聪明，明智。

朋党兴，而人心国是如乱丝之不可理。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十六为争权夺势而拉帮结派之风兴起，人心与国事就将如乱丝一样不可清理。国是：国事。

国家之大患，人民之巨匿，莫甚于自相朋比。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十六国家的最大祸害，臣子的最大邪恶，莫甚于官员们互相勾结干坏事。匿（tè）：邪恶。朋比：朋比为奸，即相互勾结干坏事。

善于察奸谨防受骗

小人者，枉道而取容，适主意而偷说，循利而偷得。

《管子·形势解》小人总是靠歪门邪道来讨人欢喜，迎合君主的意图而苟且取悦于君主，追求私利而且用不正当手段去取得。取容：讨人欢喜；适：迎合。偷：苟且。说（yuè）：同“悦”。

奸臣之败其主也，积渐积微，使主迷惑而不自知也。上则相为侯望于主，下则买誉于民。誉其党而使主尊之，毁不誉者而使主废之。其所利害者，主听而行之，如此，群臣皆忘生而趋私佞矣。

《管子·明法解》奸臣之败坏君主，总是采取从一点一点小事开始败坏的，使君主迷惑而不能觉察。他们在上面互相对君主侦查，在下面向民众买好。他们吹捧同党让君主重用，攻击那些不吹捧他们的人而让君主罢免。对他们所要利之、害之的，君主言听计从，这样，群臣就全都忘掉君主而发展私交了。候：伺望，侦查。佞：同“交”。

主无术数，则群臣易欺之；国无明法，则百姓轻为非。

《管子·明法解》君主没有权谋策略，群臣就容易对他进行欺骗；国家没有修明的法度，百姓就容易为非作歹。术数：权谋策略。轻：轻易，容易。

凡人臣之事君也，多以主所好事君。《商君书·修权》一般来说，臣子侍奉国君大都是根据国君的喜好。告诫执政者警惕下面的人投其所好。

上不忠乎君，下善取誉乎民；不恤公道通义，朋党比周，以环主图私为务，是篡臣者也。

《荀子·臣道》对上不忠于君主，对下善于在人民中骗取声誉，不顾法纪和规范，结党营私，专门于迷惑君主、谋取私利的事。这种臣子就是“篡臣”。不恤：不顾。公道通义：公行的法纪和规范。朋党比周：结党营私。环主：围着君主转，迷惑君主。篡：夺，夺取权位。

不恤君之荣辱，不恤国之臧否，偷合苟容以持禄养交而已耳，谓之国贼。

《荀子·臣道》不体恤国君的荣辱，不顾国家的安危，迎合君主的言行，放弃原则，只求保住自己的禄位，豢养自己的党羽，这种人就是国贼。恤：体恤，顾及。臧否（zàngǐ）：好坏，安危。偷合：迎合君主的言行。苟容：放弃原则，讨得君主的欢心。养交：豢养宾客、党羽。

奸必知则备，必诛则止；不知则肆，不诛则行。

《韩非子·六反》对奸邪的行为，执政者了解了才能有戒备，对其严加惩处，他们才能停止干坏事；执政者不了解，奸邪的人就会更加放肆，不严加惩处，就会更加横行。知：了解。备：戒备。肆：放肆。行：横行。

誉而危之，故人不知；厚而害之，故人不疑。是故佞人危人，人危而不怨；害人，人败而不仇，隐情匿意为之功也。

汉代王充《论衡·答佞篇》借赞美别人而危害他，所以别人不知道；厚待别人而危害他，所以别人不怀疑。因此，巧言谄媚的人危害别人，别人被他毁害了却不怨恨他；伤害别人，别人遭到灾祸而却不恨他，隐真情藏实意是他们的巧妙本领。誉人：称赞别人。厚：厚待。佞（nìng）：巧言谄媚。危：危害。功：本领。

谗以口害人，佞以事危人，谗人以直道不违，佞人依违匿端；谗人无诈虑，佞人有术数。故人君皆能远谗亲仁，莫能知贤别佞。

汉代王充《论衡·答佞篇》说别人坏话的人是用嘴来伤害人，巧言谄媚

的人是以巴结奉承的行为害人；“谗人”公开地说而不隐瞒自己的意见，“佞人”模棱两可地隐藏自己的动机；“谗人”直截了当地陷害别人，“佞人”用阴谋诡计危害别人；所以君主都能够疏远谗人而亲近仁人，而不能识别贤者区分佞人。直道：直言，公开地说。不违，不避，不讳，不隐藏自己的意见。依违：模棱两可。匿，藏。端：苗头，指动机。诈虑：诡诈的心机。术数：权数，指阴谋诡计，人君：指国君。

准主而说，适则而行，无廷逆之郤，则无斥退之患。

汉代王充《论衡·定贤篇》（那些阿谀奉承的臣子）他们揣摩君主的心意而建议，寻找适当的机会行事，朝廷上没有发生过对抗性的隔阂，所以就不会有贬职罢官的危险。准，原意为衡量，此处指揣摩。适则而行：寻找适当的机会而行事。廷：朝廷。逆：指对抗性的言行。郤（xì）：同“隙”，间隙，隔阂。

将吏异好，清浊殊操，清吏增郁郁之白，举涓涓之言；浊吏怀恚恨，徐求其过，因纤微之谤，被之以罪罚。

汉代王充《论衡·累害篇》太守之下的官吏爱好不同，清官和贪官品德也不相同。清官品德越来越清白，不断提出高明建议；贪官对此怀恨在心，慢慢地寻找清官的过失，借微小的缺点进行诽谤，给清官加上罪名使他受到惩罚。将吏：此处指太守的下级官吏。异好：爱好不一样。清浊：指清官和贪官。殊操：操行的好坏不同。郁郁：茂密的样子。此指品行情白。涓涓：细水长流样子，此处形容不断提高明建议。恚（huì）：恨、怒，徐：慢慢地。求：寻求、寻找。因：借。被：施加。

城狐社鼠告诫物，为其有所凭恃。故除之犹不易。

唐代吴兢《贞观政要·纳谏》城墙中的狐狸和宗庙里的老鼠都是不大的动物，但由于它们有所凭借和依仗（人们无法拆城墙、毁宗庙而捕捉它们），所以要除掉它们还真不容易。喻指朝廷里的奸佞之人善于寻找靠山来保护自己。城：城墙。社：社庙，宗庙。

邪人必微，邪谋必阴。阴则难明，微则易信。

唐代刘禹锡《上杜司徒书》奸邪的人必定手段乖巧，奸邪的计谋必定很隐蔽。隐蔽就难以被发觉，乖巧就容易被信任。微：精妙，这里指乖巧。阴：隐秘。明：这里指被发现。

人主惟有一心，而攻之者甚众。或以勇力，或以辩口，或以谄谀，或以奸诈，或以嗜欲，辐凑攻之，各求自售，以取宠禄。人主少懈，而受其一，则危亡随之，此其所以难也。

《资治通鉴·唐纪十二》当君主的只有一颗心，而对付君主的人却很多。有的人用武力，有的人用善辩的口才，有的人用谄媚奉承，有的人进行欺骗，有的人投其所好，象车轮辐条那样从四面八方集中起来对付君主。各自希望表现自己，能取得君主宠爱，得到高官厚禄。君主稍不注意，中了上述种种手段中的一种，那么危亡就会随之而来，这就是君主所以难当的道理。攻：对付。辩口，善辩的口才，辐凑：车辆的辐条集中于轴心。自售：表现自己。少懈：稍微放松警惕。

人君之德；莫大于至明，明以照奸，则百邪不能蔽矣。

《资治通鉴·汉纪十五》君主最高贵的品质，莫过于能够明察，明察可以洞悉奸诈，任何邪恶都无法隐蔽。照：洞悉。

谗言巧，佞言甘，忠言直，信言寡

宋代林逋《省心求》毁谤人的话总是很巧妙，谄媚人的话总是很甜美，诚恳劝告的话总是很率直，真实可信的话总是很稀少。谗（chán）言：毁谤的话，挑拨离间的话。佞（nìng）言：谄媚人的话，花言巧语。信言：实实在在的话，可信的话。

不肖之人，己不能忠而忌人之纳忠，己为不善而能败人之为善。

宋代宋祁《直言对》不正派的人，自己做不到忠心耿耿，反而嫉妒别人献出忠心；自己干坏事，还破坏别人做好事。不肖：不贤，不正派。纳：缴纳，献出。忌：嫉妒。败：破坏。

佞言似忠，奸言似信。

《宋史·李沅传》逢迎谄媚的花言巧语，听起来给人以忠心

耿耿的假像；包藏奸诈的话，有时也给人诚实的错觉。说明奸诈之徒往往用伪装的忠诚使人受骗。

爱隆于上，威擅于下，大臣不敢议，近亲不敢言，毒被天下而上莫之知，至是而求去之。亦已难矣。

《元史·许衡列传》君王越是对他们宠爱，他们对下就愈加专横，大臣不敢说，近亲不敢议，流毒遍天下而君王还不知道，事情弄到这种地步再斥退他们是很难做到的。隆：兴盛，隆盛。擅：

擅权专横。被：覆盖。

谗不自来，因疑而来：间不自入，乘隙而入。

明代刘基《郁离子·畏鬼》谗言不会自己随便到来，它是根据你心中对有人有所疑而来；挑拨离间的话不会自己随便进入，它是趁着人们之间的矛盾和隔阂而入。谗：谗言。间：间言，挑拨离间的话。隙：空隙，喻指人之间的矛盾和隔阂。

奸佞之惑人主也，类以声色狗马嬉游相导，而掣曳之以从其所欲：不则结宫闈之宠、宦寺之援为内主，以移君之志。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十四奸佞之臣迷惑君主的办法，多半以声色狗马嬉戏游乐为引诱，从而牵制君主顺从他的意志；否则，就结交后宫得宠的嫔妃、宦官，从内部得到他们的帮助，以转移动摇君主的正确志向。掣（chè）：牵引、牵制。曳（yè）：拖，牵引。不（f u）：通“否”。宫闈：指后宫嫔妃。宦寺：宦官。

善佞者，必以信行佞；善诈者，必以信行诈。

清代唐甄《潜书·善施》善于用花言巧语谄媚的人，一定是用表面上的诚实谄媚人；善于用奸诈手段欺骗人的人，一定是用表面上的诚实欺骗人。诈：欺骗。

亲近贤臣疏远小人

继自今立政，其勿以俭入，其惟吉士，用劬相我国家。

《书·立政》从今以后，在设立官长时，千万不要任用那些奸邪的小人，应当任用那些贤明的人，用这些人帮助我们治理好国家。慝(xì n)：奸邪。吉士：贤人。劬(mài)：勉力。相：帮助。

逸佞苟得，从求官爵；果敢轻死，以贪禄秩；不图大事，得利而动；从高谈虚论悦于人主，王者慎勿使。

《六韬·上贤》用谄媚奸佞等苟且的行为，来获得高官厚禄，用鲁莽躁急轻率冒死的行为贪图禄位等级；不谋划大事，贪利妄动；用高谈阔论取悦人君。这几种人，君王切不要任用。果敢：此处指鲁莽。秩：官吏的俸禄、品级第次。

鄙夫可与事君也与哉？其未得之也，患得之。

既得之，患失之。苟患失之，无所不至。

《论语·阳货》难道可以与品德低下的人一起事奉君主吗？他没有得到职位的时候，总是耽心得不到。已经得到了职位，又担心失去它，如果总担心失去职位，那就无所不用其极了。鄙夫：品德低下之人。患得之：这里是“患不得之”的意思，耽心得不到。

放郑声，远佞人。郑声淫，佞人殆。

《论语·卫灵公》舍弃郑国的乐曲，疏远谄媚的小人。郑国的乐曲很淫荡，谄媚的小人很危险。佞人：惯于用花言巧语去谄媚人的小人。殆：危险。

始与善，善进善，不善蔑由至矣；始与不善。不善进不善，善亦蔑由至矣。

《国语·晋语六》开始亲近好人，好人再推荐好人，不好的人就没法到来；开始就亲近不好的人，不好的人再引进不好的人，好人也就没法到来了。与：亲近，亲附。蔑：无，没有。由：途径，办法。

长国家而务财用者，必自小人矣。彼为善之，个人之使为国家，留害并至，虽有善者，亦无知之何矣。

《礼记·大学》治理国家的君王专门致力于聚敛财富，一定是受了来自好利的小人的影响。那些小人想以此投其所好，如果国君重用这种人来治理国家。那么天灾人祸就会同时到来。到那时，虽然有善人贤才，也是无可奈何，挽救不了的。长：做……之长。务：致力于。彼为善之：他们以此来投其所好。善，好。使为国家：用他们治理国家。留(zì)：通“灾”。祸害，灾害。

贤、不肖不杂则英杰至，是非不乱则国家治。

《荀子·王制》贤能的人与不贤之人不混杂，泾渭分明，杰出的人才就会出现；正确与错误不混乱，是非分明，国家就能治理得好。不肖：不贤，不正派。

明君之所赏。暗君之所罚也；暗君之所赏，明君之所杀也。

《荀子·臣道》贤明的君主所赏识的人，正是昏庸的君主所要惩罚的人；昏庸的君主所赏识的人，正是贤明的君主所要杀掉的人。

宗其贤良，辨其殃孽。

《荀子·成相》尊崇贤良之士，辨别祸国奸人。宗：尊崇。殃孽：给家造成祸乱的奸人。殃，祸乱。

近忠厚，远便邪。杜悦耳之邪说，甘苦口之忠言。

唐代吴兢《贞观政要·刑法》亲近忠良，远离奸佞，杜绝悦耳的邪说，乐于采纳苦口的忠言。便(pián)：能说会道的人。甘：情愿，乐于。

使当亲者疏，当尊者卑，则佞巧之徒，承机而动，私思害公，惑志乱国。

唐代吴兢《贞观政要·太子诸王定分》使得应当亲近的反而疏远，应当尊崇的反而卑微，那么奸佞之人就会乘机而动，行私人恩惠，乱社会公法，迷惑人心，扰乱国家。承：同“乘”。私恩：私人恩惠。公：公法。惑志：惑乱人心。

人之善恶，诚由近习。

唐代吴兢《贞观政要·杜谗邪》人的善恶确实是由经常接近效仿什么人决定的。诚：实在，确实。近习：亲近。

自古侯王能自保全者甚少，皆由生长富贵，好尚骄逸，多不解亲君子远小人故尔。

唐代吴兢《贞观政要·教戒太子诸王》自古以来诸侯君王能做到操守严格，自我保全的人很少，都是因为从小生活在富贵的环境中，喜欢骄奢淫逸，大多不懂亲近君子远离小人的缘故啊。尚：崇尚。解：懂得。

立身成败，在于所染，兰芷鲍鱼，与之俱化，慎乎所学，不可不思。

唐代吴兢《贞观政要·慎终》一个人立身的成败在于环境的熏染，接近兰草和白芷，就熏染上了香气；接近鲍鱼，就沾染了腥臭。所以，亲近什么要慎重，不能不仔细考虑。兰芷：兰草和白芷，二者皆为香草。鲍鱼：一种盐渍鱼，其气腥臭。化：影响，熏染。习：接近。

重君子也，敬而远之；轻个人也，狎而近之。近之则不见其非，这之则莫知真是。莫知其是，则不间而自疏：不见其非，则有时而自昵。

唐代吴兢《贞观政要·慎终》礼重君子却敬而远之；轻视小人却狎而近之。近之就看不见他的过错；远之则不知道他的长处。不知他的长处则不用别人离间自然就会疏远；看不到他的过错则有时自然亲昵。狎(xiá)：系近而不庄重。昵：亲昵。

昵近小人，非致理之道：疏远君子，岂兴邦之义？

唐代吴兢《贞观政要·慎终》亲近小人，不是国家大治之道；疏远君子，难道是国家兴盛的正理？致理：达到治理。兴邦：振兴国家。义：道理，正理。

为人君者，在乎善善而恶恶，近君子而远小人。善善明，则君子进矣；恶恶著，则小人退矣。

近君子，则朝无秕政：远个人，则听不私邪。

唐代吴兢《贞观政要·公平》做国君的，应当称赞善行而憎恶恶行，亲近君子而疏远小人。称赞善行态度明确，君子就会前来辅佐；憎恶恶行态度坚决，小人就会畏惧退避。亲近君子，朝政就不会有失误；疏远小人，视听就不会出现偏差。善善：前一个“善”为动同，称赞，后一个“善。”为名词，善行。恶恶：前一个：“恶”读“wù”，厌恶，后一“恶”读“è”，恶行。秕(b)：纰缪，错误。

唐代皮日休《耳箴》亲近贤明的人，就听觉灵敏；接近愚昧的人，耳朵就会闭塞。聩(duì)：耳聋，这里指闭塞。

采有德，戒声色，近严敬，远技能。

《资治通鉴·汉纪二十一》采用有德行的人，警惕靡靡之音和女色，接

近严肃自尊的人，远离花言巧语诡计多端的人。严敬：严肃庄重。技能：这里指有不正当本事的人。

虽有忠臣、硕士列于朝廷，而人主以为去己疏远，不若起居饮食、前后左右之亲为可恃也。故前后左右者日益亲，则忠臣、硕士日益疏，而人主之势日益孤。

《新五代史·宦者传论》虽然有忠心耿耿的大臣和饱学之士在朝廷效力，但是君主却认为他们是距离自己疏远的人，不如那些生活在前后左右，照顾起居饮食的侍从可以依靠。所以，同这些侍从日益亲密，而与忠心耿耿的大臣和饱学之士日益疏远，因而君主的势力也就日益孤单。说明对于身边的人过于亲宠会导致疏远贤人，大权旁落。硕士：饱学之士。去：距离。

不迩个人，则谗谀者自远矣。

宋代王安石《临川集·兴贤》不亲近小人，那么那些进谗言、善阿谀的人自然就会离得远远的。这：近。

智者昵之，谗者远之。

宋代许洞《虎铃经·论将》对有才智的人亲近他，对喜欢进谗言的人疏远他。昵：亲近。

帝王之美，莫大于进贤退不肖。

《宋史·吴奎列传》帝王的美德，没有比任用贤人斥退不正派的人再大的了。

山有猛兽，藜藿为之不采：国有忠臣，奸邪为之不起。

《资治通鉴·汉纪十八》山中有凶猛的野兽，人们就不敢去采山菜；国家有忠臣，奸邪之辈就成不了气候。藜藿（líhuò）：野菜。起：兴起。

植君子则小人自远。

清代王夫之《读通鉴论》卷十一重用正人君子，那么小人自然会远去。植：竖立，引申为重用。

惩奸黜佞除恶务尽

取诚信，去诈伪，禁暴乱，止奢侈。

《六韬·上贤》取用忠诚守信用的人，除去奸诈虚伪的人；禁暴乱之行，止奢侈之事。

逐奸民，诘诈伪，屏谗慝，则奸人止。

《管子·五辅》驱逐奸民，查究伪诈，排除谗言邪恶之徒，奸人就会消声匿迹，诘(jì)：追究、查办。慝(tè)：邪恶。

不去庆父，鲁难未已。

《左传》闵公元年不去掉庆父，鲁国的灾难没个完。比喻不把制造内乱的罪魁祸首清除，国家就得不到安宁。庆父：鲁庄公的庶兄，一再制造内乱，后人便把制造内乱的人比作：“庆父”。未已：没个完。

视民如子，见不仁者诛之，如鹰鹯之驱鸟雀也。

《左传》襄公二十五年执政者要把老百姓当作自己的子女一样爱护，发现对百姓不仁义的人就惩处他，就好象老鹰等猛禽驱赶鸟雀一样不留情，鹯(zhān)：一种似鸢鹰的猛禽。

为国家者，见恶如农夫之务去草焉，芟夷蕪崇之，绝其本根，勿使能殖，则善者信矣。

《左传》隐公六年治理国家的人，看到邪恶，就象农夫务必要把草除掉一样，铲除它，削平它，堆积起来，连根也不留，使它不能再生，这样好人就得以伸展了。芟(shān)：割除，除掉。夷：削平。蕪(wū)崇：堆积。殖：再生，繁衍。信：同“伸”，伸展。

仁人之事者，必务求兴天下之利，除天下之害。

《墨子·兼爱下》执政的仁人志士的职责，必须致力于求取对天下有利的事情，除掉对天下有害的事情。事：职责。务：致力于。

征暴诛悍，治之盛也。

《荀子·正论》惩罚残暴凶悍的人，这是国家最兴旺的表现。征：征伐，此处指惩罚。悍：凶悍。盛：兴旺，兴盛。

能除患则为福。不能除患则为贼。

《荀子·大略》能清除祸患就是幸福，不能清除祸患就是灾害，贼：灾害。

权谋倾覆之人退，则贤良知圣之士案自进矣。

《荀子·王制》玩弄阴谋诡计，搞颠覆活动的人被清除了，那么有智慧有才能的贤良之士自然就会涌现出来。退：清除，斥退。知：同“智”。案：于是，就。目：自然。

至治之国，善以止奸为务。

《韩非子·制分》治理得最好的国家，善于把禁止奸邪当做大事来抓。至：最。务：事务，事情。

利一害百，民去城郭。利一害万，国乃思散。

专一利百，人乃慕泽。去一利万，政乃不乱。

《黄石公三略·下略》利一人而害及百人，民众就想离开城郭。利一人而害及万人，全国人都想离散。除去一个而利及百人，人们就会仰慕恩泽。除去一人而利及万人，政治就不会混乱。慕泽：仰慕执政者的恩泽。

善善不进，恶恶不退，贤者隐蔽，不肖在位，国受其害。

《黄石公三略·上略》喜欢人而不任用，讨厌坏人却不辞退，德才兼备的人就会隐退，不正派的人就会当权，国家就会受到危害。善善：喜欢好人。恶（wù）恶（é）：讨厌坏人。

善者得其祐，恶者受其诛，则国安而众善至。

《黄石公三略·下略》好人得到保护，坏人受到惩罚，国家就安宁。而许多好人也会到来。祐（yòu）：保护。

今世之人。多欲治其国，莫之诛邓析之类，此所从欲治而愈乱也。

《吕氏春秋·离谓》如今世上之人，大都想法治理好自己的国家，可是却不杀掉邓析之类的人，这就是想把国家治理好而国家却更加混乱的原因。邓析：郑国大夫，郑国执政大臣子产认为他是巧诈之人，被执政者驱处死。

治天下之要，存乎除奸：除奸之要，存乎治官。

《吕氏春秋·知度》治理天下的关键在于除掉奸邪，除掉奸邪的关键在于治理官吏。存：存在，在于。

治国者若薅田，去害苗者而已。

《淮南子·说山》治理国家这件事情就好比为庄稼拔草，除掉危害禾苗的杂草就是了。薅（bāo）：拔草。

恶者辄斥去，毋令败群

《史记·平准书》发现坏人，立即除掉，不要让它危害一群。辄（zhé）：立即。毋（wú）：不，不要。

汉代王符《潜夫论·断讼》杜绝其根源，奸伪不法之人就会根绝。原：起源，根源。宄（gu）：犯法作乱的人。

顺民所疾苦，急去残贼，审择良吏，天任苛刻。

汉代卫宏《汉旧仪》顺应百姓疾苦方面的要求，尽快地除掉残害百姓的人，谨慎地选择好的官吏，使百姓没有苛刻的负担。贼：害。任：负担。

诛恶及本，本诛则恶消：振裘持领，领正则毛理。

汉代杨伦《上书案坐任嘉举主罪》惩处邪恶要从根本上着手，根本受到了惩治，邪恶自然就消除了。这就象抖动的皮袄一样，把握住了衣领，皮袄的毛就自然理顺了。诛：惩罚。振：抖动。

一人伏正罪而万家蒙平辐者，圣主行之不疑。

汉代王符《潜夫论·断讼》一个人被治罪伏法，从而使千万家百姓由此得到幸福，对于这样的事情，圣明的君主坚决去做，毫不犹豫。伏：伏法。正：正法，治罪。蒙：受，得到。疑：犹豫，迟疑。

人君不畜恶民，农夫不畜无用之苗。无用之苗，苗之害也；无用之民，民之贼也。锄一害而众苗成，刑一恶而万民悦。

汉代桓宽《盐铁论·后刑》君主不养育邪恶的百姓，农夫不培植无用的野草。无用的野草是禾苗的祸害，无用的刁民是危害百姓的败类，除掉一棵有害的野草，使更多的禾苗茁壮；惩罚一个邪恶之人，而使万民高兴。畜：养育。恶民：做坏事的人。刑：动词，杀。

刺恶讥微，不遗大小，善无细而不举，恶无细而不去。

汉代董仲舒《春秋繁露·王道》斥责邪恶，抨击腐败，不管大小都不能漏掉。好事不因为小就不表彰，坏事不因为小就不去清除。刺：斥责。讥：抨击，批判。微：衰败，腐败。遗：遗漏。

怀仁输义天下悦，阿谀顺旨要领绝。

《后汉书·严光传》心怀仁慈辅佐大义天下人就会高兴，一味阿谀皇帝

的旨意就应该斩首。要领绝：身首分家。

黜邪佞，用贤良，不以小人之言而议君子。

唐代吴兢《贞观政要·君臣鉴戒》罢黜奸佞，任用贤良，不用小人之百来非议君子。黜(chù)，罢免，贬退。

爱人以除残为务，正理以去乱为心。

《资治通鉴·汉纪三十五》要真正爱护人民，就要把消灭残暴作为大事；要端正义理，就必须把除去邪乱作为核心。残：凶残，残暴。务：事情，事务，此处指大事。理：义理，原则。心：核心。

贤人在野，我将进之；佞人立朝，我将斥之。

宋代王禹偁《待漏院记》贤能的人在民间，未得朝廷重用，我要推荐他们；奸佞的人在朝廷掌权做事，我要清除它们。

去小人以除民患，惜名器以待有功。

宋代苏轼《乞校正陆贽奏议进御札子》罢斥奸臣来消除对百姓的危害，珍惜爵位和车服仪制来等待有功之臣。名器：指爵号和车服仪制。

屏去奸私，而贪黷无覆出之患。谨便嬖之防，而不使之弄权。

《宋史·程元凤列传》排除奸人，使那些贪婪污浊之徒永远不能东山再起，重新为患。小心提防君主左右被宠幸的小臣，千万不要让他们玩弄权力。屏(bǐng)：除去、排除。贪黷(dú)：贪婪污浊的人。覆出：东山再起。便嬖(biàn)：君主左右受到宠爱的小臣。

兼磨断佞剑，拟树直言旗。

宋代王禹偁《滴居感事》诗加倍地磨砺用来斩杀佞人的利剑，决心树起一面无所顾忌、仗义执言的旗帜。兼：加倍地。佞(níng)：巧语谄媚。拟：打算，此处有决心之意。

根莠不锄，嘉禾不茂；冤愤不泄，戾气不销。

明代张居正《论决重囚疏》害草不铲除，好庄稼就不能茂盛生长，人们的愤恨之情不能发泄，罪恶现象就不能消除。根莠(lányǔ)：根草和萎草，均为危害庄稼的恶草。嘉禾：好庄稼。泄：消泄。戾(lì)气：罪恶现象。戾，罪恶。

德教数除残，犹以梁肉治疾。

清代王夫之《读通鉴论》卷八用道德教化的办法来消除残暴，就好比甲美食佳肴去治病。意谓对付坏人恶事，用软办法是无济干事的。梁肉：美食佳肴。

君子于无恒之人，远之唯恐不速，绝之唯恐不早，可诛之。

清代王夫之《读通鉴论》卷九君子对于那种翻手为云，覆手为雨的人，唯恐不快点远离，唯恐不早点杜绝他，其实这种人完全可以杀掉。恒：常。

不逐小人则君子不安。

清代王夫之《读通鉴论》卷十一不驱逐奸佞小人，正人君子就不能安心做事。

乱人不死，天下不宁。

清代王夫之《读通鉴论》卷十七乱国的奸人不死，天下就不得安宁。

宿草不除，新萁不发。

清代王夫之《读通鉴论》卷十七陈草不除掉，新的草芽就发不出来。喻必须除掉旧的坏的东西，才能有利新事物的成长。宿(sù)：旧的，陈的。

萑（tí）：草木初生的嫩芽。

察吏乃可安民，除害乃可以兴利。

《清史稿·蒋赫德列传》考察官吏才能使百姓安心，除掉有害的东西才可以使有益的事情兴起。

权威

治国安邦必有权威

且怀且威，则君道备矣。

《管子·形势》一方面关怀臣民，一方面又要有威严，这样为君之道才算完备。怀：关怀，安抚。威：威严。备：完备。

属数虽众，不得进也；百官虽具，不得制也。如此者，有人主之名而无其实。

《管子·明法解》统率人的虽多，却不能进用；百官虽然完备，却不能支配。这种情况就是有君主之名而无君主之实。属：统属，统帅。数：人数。进：进用。具：完备。制：控制，支配。

凡为主而不得行其令，废法而恣群臣，威严已废，权势已夺，令不得出，群臣弗为用，百姓弗为使，境内之众不制，则国非其国而民非其民。

如此者，灭主之道也。

《管子·明法解》凡是身为君主而不能行其政令，法度废弛而对群臣放任，威严已经丧尽，权势已被剥夺，政令发不出去，群臣不为其所用，百姓不为其所使，国内的民众不能为其所控制，那么，这个国家就不再是属于他的国家，人民也不再是属于他的人民。这种情况，正是被灭亡的君主的道路。恣（zì）：放纵，放任，竟：同“境”。制：控制，统御。

明主者，有术数而不可欺也，审于法禁而不可犯也，察于分职则不可乱也。

《管子·明法解》英明的君主，掌握策略和规律而不可欺瞒，明确法度禁令而不能侵犯，分清上下职责而不容颠倒混乱。术：策略，方法。数：规律。审：明确，申明。分职：分清职责。

威立于上，民服于下。

《战国策·秦策一》权威在上面树立了，百姓也就在下面服从。

政令不断，则民不畏。

《墨子·尚贤上》官员没有在政令方面作出决断的权威，民众就不会畏惧。断：此处指决断的权威。

有齐而无畸，则政令不施。

《荀子·天论》大家都绝对平等，地位完全一样，谁也无权指挥谁，那么政令就无法推行。齐：平等。畸：不齐。施：施行，推行。

分均则不偏，势齐则不一，众齐则不使。

《荀子·王制》名分相等就无法统属了，权势相齐就不能统一集中了，大家的地位都相当就谁也不能支配谁了。分：名分。均：等同。偏：部属，此处指上下统属关系。势齐：权势相齐。一：统一，集中。使：役使，支配。

上足印则下可用也，上不足印则下不可用也。

《荀子·议兵》上级能为下级所敬仰，那么下级就能够为上级所使用和指挥，否则，下级就不会听从他的使用和指挥。说明领导威信的重要。印（yīng）：同、“仰”，敬仰。

君：国之隆也；父者，家之隆也。隆一而治，二而乱。自古及今，未有二隆争重而能长久者。

《荀子·致士》君主，是国家的最高权威；父亲，是家庭的最高权威。有一个统一的权威国家就能大治，有两个权威国家就会混乱。从古到今，从来没有同时有两个最高权威在那里争夺权力而国家能长久存在的。隆，尊重，

指最高权威。争重：争夺权不威不强之不足以禁暴胜悍也。

《荀子·富国》没有足够的权威和力量就不足以制止强暴，战胜凶残。

强：强力，力量。悍：凶狠，凶残。

爱多则法不立，威寡者则下侵上。

《韩非子·内储说上》仁爱过甚那么法令就难以确立，威严太少那么下级就会侵犯上级。多：过多，过甚。

不可以无威，无威则国弱，威多则蹶。

《黄石公三略·中略》不可以没有威严，没有威严国家就会衰弱，但是威严失度又会导致失败。蹶（jué）：倒，引申为失败。

位尊者其教受，威立者其奸止。

《吕氏春秋·慎势》地位尊贵的人，他的教导就容易被人民所接受；树立起权威的人，下面的奸邪就能够被制止。教：教导，教化。

一则治，异则乱；一则安，异则危。

《吕氏春秋·不二》统一就能治理得好，不统一就治理得不好；统一就安定，不统一就危险。强调集中统一的必要。一：统其威不威则不足以禁也，其利不利则不足以劝也，故贤主必使其威利天敌。故以禁则必止，以功则必为。

《吕氏春秋·壹行》其威势不能使人感到威严，就不足以禁止人们作恶；其利益不能给人以好处，就不足以鼓励人们做好事。所以贤明的君主一定要使自己的威势和给人民的利益都无可匹敌。这样，用以禁止，人们就一定住手；用以鼓励，人们就一定去做。劝：鼓励。

权势者，人主之车舆；爵禄者，人臣之辔衔也。是故人主处权势之要，而持爵禄之柄；审缓急之度，而适取予之节；是以天下尽力而不倦。

《淮南子·主术》权势，是君主乘坐的车厢；爵禄，是驾驭群臣的缰绳和马嚼子。所以国君处在有权势的关键位置，手里握着赏爵赐禄的权柄，审察事情的缓急程度，索取和给予做得适当而有节制，因此天下人都会竭尽全力而不知道疲倦。舆（yú）：车厢。辔（pèi）：缰绳。衔：马嚼子。要：关键。柄：权柄。适取予之节：索取和给予做得适当而有节制。

君不能使臣，虽有城郭，名曰虚邑。如此者，其君枕块而僵，莫之危而自危，莫之丧而自亡。

汉代董仲舒《春秋繁露·立元神》君主不能指挥他的臣下，即使有城郭，也不过是空城。这样一来，就连木枕和土块也能使君主跌倒，即使没有外来的危险，这个国家自己就危险了，没有人来消灭，它自己就灭亡了。枕：木枕。块：土块。僵：仆倒。

天不刚则列星乱其行，天不坚则邪臣乱真官。

汉代董仲舒《春秋繁露·天地之行》天不坚强那么众多星宿就乱了轨道，国君不坚强那么奸邪之臣就搞乱了官员队伍。意谓执政之人要坚持原则，有权威。刚：坚强，刚强。列星：众多星宿。行：运行轨道。

行赏罚而齐万民者，治国也；君立法而下不行者，乱国也。

汉代王符《潜夫论·衰制》实行赏罚而使千万民众一致，这是治理得好的国家；君主立法而下面不实行，这是混乱的国家。齐：整齐，一致。

以匹夫之刑令以赏罚，而人不能逆其命者，孙武、穰苴之类也。

三国·蜀诸葛亮《将苑·威令》即使是一介匹夫，如能掌握兵权，以法令治军，以赏罚树立军威，军士们也不敢违背他的命令，象孙武、司马穰苴

就属于这类。孙武，即孙子，春秋末军事家，齐国人，所著《孙子兵法》被誉为“兵学圣典”。司马穰苴：(r ngj)：春秋时名将，善用兵，治军严明。

千人聚，不以一人为主，不乱则散。

晋代郭象《庄子注·人间世注》上千人聚集在一起，如不以其中一人为首领，不是乱就散。主：首领，核心。

上发谋，下沮议；上申令，下不行：强不可制者，是谓乱军，皆宜诛之。

唐代李筌《太白阴经·政有诛强篇》上级制定了谋略，下面都散布破坏的议论；上级颁发了命令，下边都拒不执行，强横到不可制约，这就是乱军的根源，对这类人，都应予以制裁。发谋：制定计划。沮(j)：破坏，败坏。诛：惩处，制裁。

君不出令，则失其所以为君；臣不行君之令而致之民，则失其所以为臣。

唐代韩愈《原道》君主不发布政令，就放弃了做君主的职权；臣子不执行君主的命令而贯彻给人民，就丧失了臣子的职责。出：发布。致：到，这里指贯彻到。

为巨室者，工虽多必有大匠焉。非其画不敢裁也；操巨舟者，人员多必有舵师焉，非其指不敢行也。

明代刘基《郁离子·主一不乱》要建造一座大房子，做工的人虽然很多，但必须有一个大匠，没有他的画线，谁也不敢乱裁木料；要驾驶一艘大船，操作者虽然很多，但必须有一个舵手，没有他导航，谁也不敢随便动作。喻指国家必须有权威。巨室：大房子。大匠：手艺高超的木工。裁：切割。舵师：舵手，掌舵的人。指：指方向，导航。

下吏抗上官而庶民抗下吏，怨讟生，飞语兴，毁誉无恒。

清代王夫之《读通鉴论》卷六下层官吏反抗上级官吏，而老百姓又反抗下级官吏，那么怨言就会产生，流言蜚语就会兴起，诽谤和赞扬就没有了标准。意谓政府失去权威，国家就会大乱。讟(dú)：怨言。飞语：即流言蜚语。恒：固定标准。

政出多门其国必衰

借人以其所操，命曰夺柄。借人以其所处，命曰失位。夺柄失位，而求令之行，不可得也。

《管子·任法》把自己应掌握的权力交给别人，叫作失权，把自己所处的位置交给别人，叫作失位。处在失权失位的状态，还希望政令能够实行，是办不到的。借：借出，此处指交给别人。操：掌握。命：取名，叫做。夺柄：被夺去了权力。柄，权柄。处：所处之位。

威不两错，政不二门。

《管子·明法》权势不能设置在两家，政令不能由两家制定。错：同“措”，设置，安放。门：户，家。

君臣共道则乱，专授则失。

《管子·明法》君主的职能与臣子的职能混淆不分，国家就要混乱；把国家大权独自授予他人，君主就会失去统治地位。共道：职能不分。道，职能。专：独自。失：指失权，失去统治地位。

威势独在于主，则群臣畏敬；法政出于主，则天下服听。故威势分于臣则令不行，法政出于臣则民不听。故明主之治天下也，威势独在于主而不与臣共，法制独制于主而不从臣出。

《管子·明法解》权势独揽在君主手里，群臣就畏惧恭敬；法度政令由君主独自决定，天下就服从听命。如果权势分散于臣下，命令就无法推行；法度政令产生于臣下，百姓就不会听命。所以明君治理天下，坚持独揽权势，而不与臣下同分共掌；坚持独立制定法度政令，而不许出自臣下。服听：服从听命。共：同分共掌。制：制定。

治乱不以法断而决于重臣，生杀之柄不制于主而在群下，此寄生之主也。故人主专以其威势予人，则必有劫杀之患；专以其法制予人，则必有乱亡之祸。如此者，亡主之道也。

《管子·明法解》国家治乱如不决定于法度，而是由于重臣决定，生杀权柄如不掌握在君主自身，而是旁落在下面，这就是寄生的君主。所以，作为当君主的独自把权势送给别人，就必有被劫杀的忧患；独自把法制大权送给别人，就必有乱亡的祸事。这些都是亡国之君的道路。断：决定。专：独自。予：给，送。

人臣之所以乘而为奸者，擅主也。臣有擅主者，则主令不得行，而下情不上通。

《管子·明法解》臣子之所以有所凭借而作奸行恶，是因为他能揽夺君权。人臣中一有揽夺君权的，君令就不能贯彻，下情就不能上通。乘(chéng)：凭借，趁着。擅主：揽夺君权。

君不能饬法，而群臣专制，乱之本也。

《晏子春秋·内篇杂下》君主不能整治法令，而群臣却能独断专行，这就是乱的根源。饬(chì)：整饬，整治。专制：独断专行。

礼，所以守其国，行其政令，无失其民者也。今政令在家，不能取也。

《左传》昭公五年礼，是执政者用来保持他的国家，推行他的政令，使之不失去百姓拥护的工具。如今政令都出自权臣大夫之家，国君不能取得它，这不符合礼的要求。无失其民：使之不失去他的人民。家：指权臣大夫之家。取：取得。

政在家门，民无所依。

《左传》昭公三年由权臣卿大夫掌握国政，人民就失去了依靠。意谓权力下移，政出多门，人民就无所适从。家门：权臣卿大夫之门。

国将亡，必多制。

《左传》昭公六年国家行将灭亡，必定是由于政出多门，制：制度，政令。

公法度，私政行，乱国也。

《尹文子·大道篇》国家的法度被废弃了，而官员的私人政令却实行起来，这就是乱国。

子用私道者，家必乱；臣用私义者，国必危。

《战国策·赵策二》儿子各自按自己的主张行事，家庭必定混乱；臣子各自按自己的原则行事，国家必定危险。私道：个人的主张。义：原则。

权出一者强，权出二者弱。

《荀子·议兵》权力出自于一个途径的就强，权力出自于两个途径的就弱。强调必须有统一号令，不能政出多门。一：一个途径。

人主之所以身危国亡者，大臣太贵，左右太威也。

《韩非子·人主》国君之所以处境危险国家灭亡，是因为大臣过于尊贵，左右过于威风。意谓大臣专权妄为，国家必定危亡。

明主之国，有贵臣无重臣。贵臣者，爵尊而官大也；重臣者，言听而力多者也。

《韩非子·八说》英明君主治理的国家，有显达尊贵的大臣而没有揽政专权的大臣。尊贵的大臣，是那种爵位尊显而官位很高的人；揽政专权的大臣，是那些君主对他言听计从而又势力很大的人。重臣：原指居重要位置的大臣，此处指揽政专权的大臣。听：听从。力多：势力很大。

吞舟之鱼，陆处则不胜蝼蚁。权钧则不能相使，势等则不能相并。

《吕氏春秋·慎势》能吞下船的大鱼，一旦上了陆地就连小小的蚂蚁蝼蛄也抵挡不了。权力相同的就不能役使对方，势力相等就不能兼并对方。陆处：处于陆地。钧：同“均”，相等。势：势力。并：并合，兼为一。

一则治，两则乱。今御骊马者，使四人操一策，则不可以出门闾者，不一也。

《吕氏春秋·执一》统一集中就能治理好天下，不统一集中就会天下大乱。譬如并排驾馭四匹马，让四个人每人拿一根马鞭，那就连衙门都出不去，这是因为行动不统一啊，骊马：并列驾车的马。古时一般以四马并驾一车。策：马鞭。闾：街巷之门。

末大于本则折，尾大于要则不掉矣。

《淮南子·泰族》末稍大于根本就必然折断，尾巴大于主体就不好摇动了。喻下属势力过于强大，就难以调动指挥。要：腰，主体。掉：摇动。

木实繁者披其枝，披其枝者伤其心；大其都者危其国，尊其臣者卑其主。

《史记·范雎蔡泽列传》树木的果实太多就会压折枝丫，枝丫折断会伤害树心；属国大了会危害宗主国，臣子尊贵就会使君主卑微。实：果实。披：分裂，折断。都：诸侯国的首府。

德不可共，威不可分。德共则失恩，威分则失权。

汉代董仲舒《春秋繁露·保位权》对于人民的德惠只能出于君主而不能

同时出自于他人，执政者的权威只能掌握在自己手里面不能分散下去。德惠与他人共之，那么君主就不能用恩德来凝聚民心；权威分散下去，执政者就失去了应有的权力。共：同，此处指同时出自于他人。失恩：失去恩德，即不能用恩德来凝聚民心。

若使人臣废君法禁，而施己政令，则是夺君之辔策而已独御之也。

汉代王符《潜夫论·衰制》如果让臣子废掉君主颁布的法令制度，而施行他自己的政令，那就是把君主手里的缰绳和鞭子夺走，他自己赶起车来了。辔：驾驶牲口的僵绳。策：鞭子。御：驾驶。

臣作政而君不制者，亡国也。

汉代王符《潜夫论·衰制》臣子各自为政而君主不能制约，这就必然要亡国。作政：在政事上自己说了算。制：制约，驾驭。

法不定，政多门，此乱国之风也。

汉代荀悦《申鉴·政体》国家法令变化不定，政出多门，这是一种搞乱国家的歪风。

权统由一，政不二门。

汉代桓谭《新论·王霸》大权统归一处，政令不出自两家。门：家。

鱼不可脱于渊，国之利器不可以示人。

汉代韩婴《韩诗外传》卷七鱼不可脱离深水，国家的大权不可交给别人。渊：深潭。利器：原指精良的工具，后来喻指国家权力。示人，给人看，此处意为交给别人。

臣当君尊，上下乃昏。君当臣处，上下失序。

《黄石公三略·下略》臣下被当作君主而受到尊崇，上下就会昏乱。君主反处于臣属地位，上下就失去了正常秩序。昏：昏乱。失序：失去正常秩序。

君失臣兮龙为鱼，权归臣兮鼠变虎。

唐代李白《远别离》诗君主没有贤臣作辅助，也就象龙变成了鱼一样，威严和力量全无；臣子掌握了权柄，既使象老鼠一样胆小的人，也会变得象老虎一样，不可一世。

十羊九牧，其事难行；一国三公，适从焉在？

《旧唐书·刘子立传》十只羊就有九个放牧的人，事情是难以做好的；一个国家同时有三个当权的，下面的人应该听从谁的呢？公：这里指君主或宰和。适：往，到。从：跟从。焉在：在哪里。

法不一则奸伪起。政不一则朋党生。

《旧唐书·卷一》法制不统一则奸诈之徒会起来闹事，政令不统一就会产生宗派集团。

政产二门，下乃告勤。

宋代宋祁《杂说》制定政策各行其事，下级无所适从，就只好懒得做事了。告勤：请假。

人主之速趋于亡者，皆以姑息养强臣而倒授之生杀之柄。

清代王夫之《读通鉴论》卷三十君主之所以很快走向灭亡，都是因为对强臣姑息纵养，把本来应该自己掌握的主宰生死的仅柄反过来交给了人家。说明对强臣不能过分姑息，使其权力过大。倒：反过来。

有令则行有禁则止

上令不能必行则禁不能必止，禁不能必止则战不必胜，守不必固矣。

《管子·治国》对于上级的命令不能做到有令必行，也就难以做到有禁必止，不能做到有禁必止，那么战争就不能做到必胜，防守也就不能做到必固了。

令重于宝，社稷先于亲戚，法重于民，威权贵于爵禄。故不为重宝轻号令，不为亲戚后社稷，不为爱民枉法律，不为爵禄分戚权。

《管子·法法》政令重于宝物，国家先于亲戚，法度重于人民，威权贵于爵禄。所以不可为贵重的宝物而看轻政令，不可为亲戚而把国家的利益放在后面，不能因为爱民而歪曲法律，不能因爵禄而分让权威。社稷：国家。社，土神；稷，谷神，后将二者合称为国家。枉：歪曲。

令则行，禁则止，宪之所及，俗之所被，如百体之从心，政之所期也。

《管子·立政》有令则行，有禁则止，凡是法令和习俗所影响到的地方，都象四肢百骸服从意志一样，这是为政所期望的局面。宪：法令。被：复盖。百体：四肢百骸，即全身各个部分。

民胜其政，国弱；政胜其民，兵强。

《商君书·说民》民众破坏了政令，国家就削弱；政令管住了民众，兵力就强大。胜：胜过，超过。此处分别指破坏和约束。

处君位而令不行，则危；五官分而无常，则乱；法制设而私善行，则民不畏刑。

《商君书·君臣》处在国君的地位，而命令却不能实行，那就危险了：百官的分工没有常规，那就混乱了；法律建立了而还凭个人的感情行事，民众就不害怕刑罚了。五官：五种官职，指司徒、司马、司空、司士、司寇，也泛指百官。常：常规。私善。即个人感情。

制号政令，欲严以威；庆赏刑罚，欲必以信。

《荀子·议兵》贯彻法度政令，必须严格要求，树立权威；实行奖赏和刑罚，必须坚决而讲信用。制：法度，准则。庆：奖励。

令行禁止，王者之事毕矣。

《荀子·致士》能做到有令则行，有禁则止，王者的政事也就算完备了。毕：完备。

上唱而民和，上动而下随。

《淮南子·泰族》执政者领唱，百姓就应和；执政者行动，下面就跟随。民诚从其令，虽少无畏：民不从令，虽众为寡。

《淮南子·兵略》老百姓真正服从命令，即使人少也没有什么可怕的；老百姓不服从命令，即使人再多也等于很少。诚：确实，真正。

七尺之桡，而制船之左右者，以水为资；天子发号，令行禁止，以众为势也。

《淮南子·主术》七尺长的船桨，操纵着船只向左向右，是以水为凭借的；天子发布号令，有令则行，有禁则止，是以民众为势力的。意谓政令的推行必须依靠民众。桡（ráo）：船桨。资：凭借。势：势力，力量。

君出令而不从，是与无君等。

汉代王符《潜夫论·衰制》君主发出政令而下面不服从，那就与没有君主是一样的。等：等同，一样。

人君出令，而贵臣骄吏弗顺也，则君几于弑，而民几于乱矣。

汉代王符《潜夫论·衰制》君主发出政令，而那些权贵之臣和骄横之吏却不执行，那么君主就接近于被杀，百姓就接近于混乱了。顺：执行，遵循。几：接近，几乎。弑（shì）：古代称臣杀君为“弑”。

政令必行，宪禁必从。

汉代王符《潜夫论·衰制》政令必须实行，法令制度必须服从。宪：法令。禁：禁令，制度。

从政有经，令行为上。

《史记·赵世家》处理政事有原则，以命令的顺利推行为最重要。经：原则。

令行禁止，王者之师也。

汉代刘向《说苑·指武》有令就行，有禁就止，这是能够称王于天下的军队。

令行禁止，为国之关键。

《南齐书·崔祖思传》有命令就立刻行动，有禁令就立刻停止，这是治理国家的关键。关键（jiàn）：原指闭户插门的木头，横木为关，竖木为键，后喻为事物最紧要的地方，今写作“关键”。

理国无难似理兵，兵家法令贵尊行。

唐代周昙《孙武》诗治理国家并没有什么特别困难的，就象管理军队差不多，管理军队最重要的，是贵在法令有尊严并且坚决实行。理：治理，管理。尊：有尊严。行：坚决实行。

为将帅国之师，不诛豪强，何以成军之威哉？

唐代李筌《太白阴经·政有诛强篇》作将帅的统率着国家的军队，不诛杀不法的豪强，凭什么建立军威呢？帅：统率。师：军队。

为善在于不疑，出令期于必信。

唐代吴兢《贞观政要·灾祥》做好事在于毫不迟疑，发出命令要求必守信用。期：期望，要求。

慎乃出令，令出惟行，弗为反。

《逸周书·周官》发布政令要慎重，政令发出来就要执行，不要反复无常。乃、惟：句中语气词，无意义。弗为反：不要反复无常，不讲信用。

明德先论于贱，而从政先信于贵。

《资治通鉴·周纪三》显明德惠先从普通民众开始，而遵从政令则必须先地位尊贵的人开始，以取信于民。明：彰明，显明。论：评论，这里是实行的意思。贱：指普通民众。

易曰：“涣汗其大号”，言号令如汗，汗出而不能反者也。

《资治通鉴·汉纪二十》《易经·涣卦》里说：“出令如出汗”，说的是执政者发号施令犹如出汗。汗既流出，就不能再返回体内。意谓领导者发布政令一定要坚决执行，既已发出，就不能随便变更或收回：涣；散出，散开。大号：大发号令。反：同“返”。

令在必行，不当徒为文具。

宋代张孝祥《论治体札子》政令一旦发出，就必须执行，不能只停留在书面上。徒：仅仅。文具：没有实际内容的空文。

以德服人以能取威

临之以庄，则敬；孝慈，则忠；举善而教不能，则劝。

《论语·为政》你对百姓态度庄重，他们就会恭敬；你孝顺父母，慈爱百姓，他们就会忠心；你荐举好人，教育能力差的人，他们就会受到鼓励。

临：对待。孝慈：孝顺父母，慈爱百姓。教不能：教育能力差的人。

不患无位，患所以立，不患莫己知，求为可知也。

《论语·里仁》不愁没有职位，就愁没有站稳脚根的本领。不愁别人不知道自己，只求自己有值得别人知道的才能。所以立：所以能站住脚的本领。莫己知：即“莫知己”，不知道自己。

上好礼，则民易使也。

《论语·宪问》在上位的人若依礼行事，那么就容易使百姓听从指挥。

道德之威成乎安强，暴察之威成乎危弱，狂妄之威成乎灭亡也。

《荀子·强国》依靠领导者的道德才能建立起来的权威必然导致国家平安强大，只靠严厉督察建立起来的权威必然导致国家危险衰弱，而靠胡作非为建立起来的权威必然导致国家灭亡。成乎：导致。暴察：严厉督察。狂妄：胡作非为。

君子至德，嘿然而喻，未施而亲，不怒而威。

《荀子·不苟》君子的才德达到一定程度，即使他不说话，人们也明白他的意思；即使他不给予恩惠，人们也同他亲近；即使他不发怒，也有很高的权威。强调“以德取威”。嘿：同“默”，不说话。喻：明白。施：给予好处、恩惠。

度己以绳，故足以为天下法则矣。

《荀子·非相》要求自己严格，所以才能够成为天下人效法的榜样。度：衡量，要求。绳：准绳，指各项应模范遵守的法度规范。

不得其道，而徒多其威。威愈多，民愈不用。亡国之主，多以多威使其民矣。故威不可无有，而不足专恃。

《吕氏春秋·用民》（不贤的君主）没有掌握当君主的方法，却只会增加自己的威严。如果威严越多，人民越不为他所用。亡国的君主，大都凭着威严使用人民。所以威严不可没有，也不可以单独倚仗它。专：单独。恃：仗仗。

天礼慢易而求敬，阿党不公而求令，烦号数变而求静，暴戾贪得而求定，虽黄帝犹若困。

《吕氏春秋·审应》傲慢无礼却想受到尊敬，徇私枉法处事不公却想让人服从命令，号令烦乱屡次变更却想平静，乖戾残暴贪得无厌却想安定，即使是黄帝也会束手无策的。慢易：轻慢。阿党：徇私枉法。令：服从命令。黄帝：上古时轩辕部落首领，后成为炎黄部落联盟的首领，被后人尊为中原各族的共同祖先。困：困窘，毫无办法。

人主之立法，先自为检式仪表，故令行于天下。

《淮南子·主术》君主在立法时，首先用自己的模范行动立下法式，树立榜样，所以才能使法令畅行于天下。检式：法式，法度。仪：准则。表：测日影的标杆。仪表这里指榜样。

防民之所害，开民之所利，威行也，若发城决塘。故循流而下易以至，背风而弛易以远。

《淮南子·主术》对于人民有害的东西积极防止，对于人民有利的事业努力去开创，这样执政者的威望所行，就好比堤岸和河塘决口一样一泻千里。所以顺流而下很快就能达到目的地，背着风奔驰就能跑得远。意谓执政者为民兴利除害，威望自然会提高。发：掘开。城（k n）：堤岸。循：沿着。

上足仰则下可用也，德足慕则威可立也。

《淮南子·兵略》执政者足以使人敬仰，下面的臣民才能为他所用；执政者的品德足以使人敬慕，他的威望才能树立起来。

仁而威，惠而信，修身而天下服。

《史记·五帝本纪》仁厚而有威严，慈爱而有信义，严格要求自己而天下归服。惠：仁爱，慈爱。修：修养身心，此处指严格要求自己。

圣人之道，不能独以威势成政，必有教化。

汉代董仲舒《春秋繁露·为人者天》英明君主治理国家的途径，不是单凭自己的威严和权势来成就政事，而必定重视教化。

王者有明著之德行于世，则四方莫不响应。

汉代董仲舒《春秋繁露·郊语》君主在社会上的道德行为有卓著的名声，那么全国都会效仿响应。明著：显明卓著。

官长正而百姓化。

汉代王符《潜夫论·班禄》官长们行为正派，百姓就随之受到教育和感化。化：教育，感化。

惠下以仁，正身以义。则其政不严而理，其教不肃而成矣。

唐代吴兢《贞观政要·公平》以仁爱来施恩于臣民，以义来匡正自身，那么不用严刑朝政也能治理好，不动威容教化也可以蔚然成风。肃：严肃，有威容。

人君合于仁义，则天下亲；合于忠信，则四海宾；合于智勇，则诸侯臣。

唐代李筌《太白阴经·鉴才篇》国君的行为符合仁义，那么天下的人就亲近他；符合于忠诚，那么四方的人就归顺他；符合于智勇，那么诸侯就会臣服。合：符合。宾：服从，归顺。臣：臣服。

主圣臣直。

《资治通鉴·汉纪二十》君主英明，臣僚自然正直。

诚故信，无私故威。

宋代张载《正蒙·开道篇》诚实，所以能取得人们的信任；不谋私利，所以能有威严。

威不可立也，惟公则威。

宋代苏轼《王彭知婺州孙昌龄知苏州岑象知果州》威信不是随便可以树立的，只有大公无私才能有威信。

公则说，信则人任。

清代顾炎武《郡县论》之五做事公正，人们就会喜悦；讲信用，人们就会信任。说明公正守信才能有威信。说：通“悦”。任：信任。

公则生明，廉则生威。

清代朱舜水《伯养说》公正，才能产生明智；廉洁，才会产生威信。

身教立，诚心喻，德威著。

清代王夫之《读通鉴论》卷六身教建立起来了，你的诚心已经被大家所了解，德行和威望就显露出来了。喻：了解，明白。著：显露。

变革

兴利除弊变法图强

穷则变，变则通，通则久。

《易·系辞下》事物发展到极点，就要发生变化；发生变化，就能使事物的发展得以通达；事物发展通达才能保持长久。穷：终极。通：通达，不滞固。

教无常，行无常。两者备施，动乃有功。

《管子·兵法》训练不拘常规，行动不拘常法。两者兼而施之，军队一行动就能取得成功。教：此处指训练军队。常：常规常法。备施：兼而施之。

治权则势重，治道则事赢。

《管子·揆度》治理国家讲求通权达变则力量强盛，讲求遵循常道则国家力量衰弱。治：治理国家。权：善于权变，通权达变。道：指守旧规，循常道。重：此处指力量强盛。赢（léi）：衰弱。

亟变而不变，时至则为，过则去。

《管子·国准》积极改革不留恋过去，时机成熟就应当实行，条件已变就应放弃。亟：赶快，此处有积极之意。变（luán）：留恋。时：时机，条件。

由今之道，天变今之俗，虽与之天下，不能一朝居也。

《孟子·告子章句下》只沿循已有的现成道路，不改变现时的旧规成俗，即使把整个天下交给他，也是不能保持一个早晨的。由：从，引申为沿循。无：不。与：给。朝（zhāo），早晨。居：占有，引申为保持。

天下理无常是，事无常非。先日所用，今或弃之；今之所弃，后或用之。

《列子·说符篇》天下没有永远正确的道理，也没有永远错误的事情。过去所使用的，现在也许被废弃；现在被废弃的，将来也许还要使用。先日：过去。

兵不当于用，何兵之不可是？教不便于事，何俗之不可变？

《战国策·赵策》军队如果不顶用，什么军队不可以更换？风俗礼教如果对事业有妨碍，什么风气不可以改变？当：适应，适用。教：风俗礼教。便于事：对事情有利，有好处。

治国无法则乱，守法而弗变则悖，悖乱不可以持国。

《吕氏春秋·察今》治国没有法度就会出现混乱，死守法度不加改变就会发生谬误，混乱和谬误是不能保持住国家的。悖（bèi）：谬误。

世易时移，变法宜矣。譬之若良医，病万变，药亦万变。病变而药不变，向之寿民，今为殇子矣。

《吕氏春秋·察今》社会变化了，时代发展了。变法是应该的了。这就象高明的医主一样。病万变，药也随之万变。病变了药却不变，原来可以长寿的人，就会成为短命的了。寿民：长寿的人，殇（shāng）子：未成年而死的孩子。

事穷而更为，法弊而改制，非乐变古易常也。

《淮南子·泰族》事情走投无路陷入困境时，就要改变做法；法度衰败就要改变制度，这不是谁喜欢变革古制，改变常规的问题。穷：走投无路，陷入困境。更为：改变做法。弊：衰败。乐：

喜欢。

内有一定之操，而外能屈伸羸缩卷舒，与物推移，故万举而不陷。

《淮南子·人间》内有一定的思想品质，外部表现能屈能伸，能进能退，能曲能直，与客观事物一起变迁转易，所以举动再多也不会失败，操：操守，思想品质。赢缩：进退。卷舒：曲直。推移：变化转易。举：举动、行动。陷：失败。

圣人迁徙无常，就变而从时，见末而知本，观指而睹归；物固有之，安得常法哉！

《史记·李斯列传》有高度智慧的人处事灵活，没有僵化不变的教条，他能够抓住局势变化的关键，顺应时代潮流；看到事物的末梢，就知道它的根本；观察事物的趋向，就知道它的结局；事物本来就有变化的属性，怎么能固执永恒不变的准则呢？迁徙：活动，变化。指：动向。归：归宿，结局。

当更张而不更张，虽有良工不能善调也；当更化不更化，虽有大贤不能善治也。

《汉书·董仲舒传》应当重新配弦而不重配，即使有名的弹奏家也弹不出好听的音调；该变革而不变革，即使最贤明的政治家也不能把国家治理好。说明只有勇于变革才能使国家得到治理。更张：把琴瑟的弦放松后重新配好。更化：变革。

通其变，天下无弊法；执其方，天下无善教。

隋代王通《中说·周公篇》根据情况变化灵活行事，天下就不会有弊陋的法规；墨守成规，天下就不会有良好的教化。说明治理国家必须善于通权达变。通：变通，灵活。变：情况变化。弊法：坏法。执：坚持，此处指固守。方：指常规。善教：良好的教化。

设未得其当，虽十易之不为病。

唐代柳宗元《桐叶封弟变》假如做得不合适，那么就是多次改变它也不算错。设：假设，假如。易：改变。

因循苟且逸豫而无为，可以侥幸一时，而不可以旷日持久。

宋代王安石《上时政疏》因循守旧，苟且愉安，贪图享乐，无所作为，这样可以使国家一时之间侥幸无事，但不能拖延得很久。逸豫：安逸享乐。

琴瑟不调，甚者必解而更张之，乃可鼓也；为政而不行，甚者必变而更化之，乃可理也。

《资治通鉴·汉纪九》琴瑟的声音如果失常，实在不行就必须把旧弦解下来，重新张设，才能继续弹；治政措施如果无法推行，最后就必须实行变革，进行一番改正和变化才能进行治理。调：和谐。更张：重新张设。鼓：弹。更化：改正，变化。

国之所以至于亡者，惟其旧而无以新之欤？天下旧而不复新，则其事业有所断续而不复续。

宋代苏辙《奕城应诏集·臣事下》一个国家之所以弄到败亡地步，只因为执行旧法制，而没实行新政策的原因吧？天下只沿用旧法制，而不添新东西，那么他的事业就会中途断绝而没法继续下去。无：没有。

天下之事，因循则天一事可为；奋然为之亦未必难。

明代归有光《奉熊分司水利集并论今年水灾事宜书》天下的事情，因循守旧，就没有哪件事能办好；振奋精神去做，事情也不一定就那么困难。因循：因循守旧。

弊政之不更，豪猾之不锄，而民罢死于奸蠹矣。

清代方苞《方望溪先生全集》腐败的政治不加以改革，豪强不守法度的

家伙不加铲除，老百姓就会在蛀虫一样的恶人折磨下痛苦不堪而死。弊政：腐败的政治。更：改。豪猾：豪强不守法度的人。罢（pí）：同“疲”，疲苦不堪。蠹（dù）：蛀虫。

物新则壮，旧则老；新则鲜，旧则腐；新则活，旧则板；新则通，旧则滞。物之理也。

清代康有为《上清帝第六书》事物新生时强壮，陈旧时就衰老；新生时鲜洁，陈旧时就腐朽；新生时就活跃，陈旧时就死板；新生时通畅，陈旧时就凝滞。这是事物的共同规律。作者用新陈代谢规律，说明不断改革是事物发展的必然要求。理：道理，规律。

治政非只一道 利国不必法古

转国不在敦古，治世不在善故，霸王不在成典。

《管子·霸言》掌握国家不在于沿循古道，治世不在于精通旧事，成王成霸不在于沿袭过去的典章制度。转（tuán）：掌握。敦（dùn）：竖立，此处指沿循。善故：精通旧事。成典：过去的典章制度。

从书御者，不尽于马之情；以古制今者，不达于事之变。故循法之功，不足从高世；法古之学，不足以制今。

《战国策·赵策二》靠书本来驾驭车马的人，不能完全掌握马的性情；靠古代的办法治理现时的人，不通晓世事的变化。所以，沿袭古代制度所建立的功业，不能够高于世人；效法古代的学说，不能够治理现时。御，驾驭。尽：完全。制：通“治”，治理。达：通晓。

古今不同俗，何古之法？帝王不相袭，何礼之循？

《战国策·赵策二》古代与现时习俗不同，怎么效法古代？历代帝王治国之道不相沿袭，有什么制度可以因循？法：效法。袭：沿袭。循：因循。

今世主皆欲治民，而助之以乱，非乐以为乱出，安其故而不窥于时也。是上法古而得其塞，下修今而不时移，而不明世俗之变，不察治民之情。

《商君书·壹言》当今的国君都想治理好民众，但却常常助长民众作乱，这并不是国君有意把事情搞乱，而是由于他们拘守旧的治国方法，不去观察时代的需要。他们上而效法古代，往往行不通；下而拘守现状，赶不上时代的需要，不了解世俗的变化，不考察统治人民的实际情况。窥（kuì）：观察。法：效法。塞：阻塞，行不通。修：遵循，此处指拘守。时移：随时代要求而变动。

圣人不法古，不修今。法古则后于时，修今则塞于势。

《商君书·开塞》圣人既不效法古代，也不拘守现状。效法古代就要落后于时代；拘守现状，就会跟不上形势的发展。塞于势：在新形势下行不通。塞，阻塞，行不通。

汤、武之王也，不修古而兴；殷、夏之灭也，不易礼而亡。然则复古者未必可非，循礼者未足多是也。

《商君书·更法》商汤王、周武王统一天下，是因为不拘守古法而兴盛；殷纣、夏桀的覆灭，正是由于他们不改变旧的礼制而亡国。这样看来，推翻古法的人不应该受到指责，遵循旧礼制的人不值得肯定。易礼：改变旧的礼制。复古：推翻古法。未足多是：不值得肯定。是，肯定。

治世不一道，便国不必法古。

《商君书·更法》治理国家并非只能用一种方法，只要有利于国家，就不必效法古人。便：有利，便利。

生乎今之世，复古之道：如此者，灾及其身者也。

《礼记·中庸》生活在当今的时代，却偏要恢复古代的法令制度，象这样的人，灾祸一定要降到他的身上。反：同“返”，引申为恢复。

不期修古，不法常可。

《韩非子·五蠹》不能寄希望于遵循古制，不能一成不变地效法常规，期：期求，寄希望于。修古：遵循古制，法：效法。常可：常规。

上胡不法先王之法？非不贤也，为其不可得而法。

《吕氏春秋·察今》当今的君主为什么不效法古代帝王的法度？并不是

古代帝王的法度不好，是因为它（不适用于今天，因此）不可能被效法。上：指君主。法：前“法”是动同，取法、效法的意思。后“法”是名同，指法令、法度。不只局限于法律，而是泛指各种政治制度。不可得：不可能。

凡先王之法，有要于时也。时不与法俱至，法虽今而至，犹若不可法。故择先王之成法，而法其所从为法。

《吕氏春秋·察今》凡是古代帝王的法度，都是与当时的时势相符合的。时势不能与法度一起流传下来，法度虽然流传到现在，还是不可以效法。所以要放弃古代帝王的现成法度，而取法他们制定法度的依据。要于时：与时代相合。择，释，放弃，丢开，所以为法：用来制定法令的依据。

今世之法籍与时变，礼义与俗易。为学者循先袭业，据籍守旧，以为非此不治，是犹持方枘而圆凿也。

《淮南子·汜论》现时的法典是与时代一起变化的，礼义制度也是随现时的民情风俗而变更的。一些学习古代制度的人，遵循祖先的传统，承袭前人的基业，依据古代法典，固守旧的制度，以为不这样国家就不能治理，这就如同拿着方形的榫头往圆形的榫眼里放一样可笑。法籍：法典，指记载法令的典籍。袭：承袭，继承。据，根据，依据。枘（ruì）：榫（s n）子，榫头。周：合，配。凿：榫眼。

苟利于民，不必法古；苟周于事，不必循旧。

《淮南子·汜论》如果有利于人民，就不必非得效法古代不可；如果适合于当代事业，就不必非得遵循旧的制度不可。苟：如果。法：效法。周：合，适合。

先王之制，不宜则废之；末世之事，善则著之。

《淮南子·汜论》对于先王的制度，不合适就应该废弃它；对于朝代末期的事情，好的也可以记载下来。末世：朝代末期。著：记载。

有因有循，有革有化。因而循之，与道神之；革而化之，与时宜之。故能因能革，天道乃得；革而能因，天道乃驯。夫物不因不生，不革不成。

汉代杨雄《太玄·玄莹》既要有继承和因循，又要有改革和进化。把好的东西继承下来并且按它去做，与治国之道就一致了；对旧的弊端进行改革使之进化发展，与时代要求就适宜了。所以，既能继承，又能变革，自然规律就掌握了；既能改革又能继承，就尾顺应客观规律了。所以事物没有继承就无法产生，不进行变革事业就不会成功。因：继承。循：因循，沿袭。道：治国之道。神之：神交，此处指汇合，一致。天道：自然规律。驯：顺从，顺应。

苟可以强国，不法其故；苟可以利民，不循其礼。

《史记·商君列传》如果做能使国家强盛的事，就用不着沿袭旧的制度；如果做有利于人民的事，就不必因循旧的礼制。法：效法，沿袭。礼：礼制。

苟利于人，不必法古；必害于事，不可循旧。

北齐刘昼《新论·法术》如果对大多数人有好处，就不一定要以古代的为榜样；对事情有害的，就不应该遵循过去的办法。循：遵循。

古之法简，今之法繁，简者不便于今，而繁者不便于古。非今之法不若古之法，而今之时不若古之时也。

宋代苏洵《嘉祐集》《衡论下·申法》古代的法令制度比较简略，现代的法令制度则比较繁多。简略的古法对于现代就不便利，繁多的今日法令制度也肯定对于古代不便利。不是现代的法令制度不如古代的法令制度，而是

今天的时代与古代那个时代不一样了。

今之人譊譊然求合于其迹，而不知权时之变。

是则所同者古人之迹，而所异者其实也。

宋代王安石《非礼之礼》今天的人诚惶诚恐地想使现时制度复合于古代的轨道，而不懂得衡量时代情况而变化，所以表面看起来相同的是合于古人轨道了，但它的实质内容已和古代根本不同了。譊譊(x)；畏惧，诚惶诚恐的样子。迹：轨道。权：衡量。实：内容实质。

太古之道果可行之万世，圣人恶用制作于其间？

宋代王安石《太古》太古社会制度的原则果真能够实行于千秋万代的话，哪里还用得上以后的政治家思想家操劳，制定那个时代的各种制度呢？恶(wú)：哪里，怎么。制作：原指制造，这里指制定，拟定。其间：那个时代。

法者，所以适变也，不必尽同道者。

宋代曾巩《战国策目录序》法制是用来适应变化了的新情况的，不应该与历史上的旧法完全相。道：这里指先王的法制。

执古以绳今，是为诬今；执今以律古，是为诬古。

清代魏源《默觚下·治篇五》用古代的标准来衡量今天，这是歪曲今天；拿今天的标准去苛求古代，这是歪曲古代，说明时代和条件变化了，既不能以今律古，也不能以古绳今。执：拿。绳：按一定的标准衡量。诬：欺骗，这里指歪曲。律：约束，此处指苛求。

为政之患，闻古人之效而悦之，不察其精意，不揆其时会，欲姑试之而不合。

清代王夫之《读通鉴论》卷三从事政事的祸害，是听说古人在某一方面有成效而立即感兴趣。不考察古人做法的精神和意思，不揣度其当时的时机和条件，就盲目地进行实践，与当今实际情况不符合。揆(kuí)：揣度，度量。时会：时机与条件。

政随时移制随俗变

不慕古，不留今，与时变，与俗化。

《管子·正世》不迷信古代，也不拘泥于今天，随着时代的发展和民情的变化而变化。慕：盲目羡慕，迷信。留：停留，引申为拘泥。俗：指世俗民情。

治宜于时而行之，则不干。

《商君书·壹言》治国适应时代的需要而进行，就不会遇到抵触。干：冒犯，冲犯，引申为抵触。

苟可以利其民，不一其用；果可从便其事，不同其礼。

《战国策·赵策二》如果可以有利于人民，一种事物不一定非得局限于某种用途；如确实对于事业有好处，在礼义制度上也不一定非得相同。果：确实，果然。便：使……便利。

势与俗化，而礼与变俱，圣人之道也。

《战国策·赵策二》时势是与世俗民情一起演化的，而礼仪制度是与时代共同变化的。这是英明君主的治国之道，强调顺应时代要求而改革国家制度。俱；共同，一起。

知学之人，能与闻迁；达礼之变，能与时化。故为己者不待人，制今者不法古。

《战国策·赵策二》懂得学问的人，能与知识一起提高；一般礼义制度的变更，能与时代一起进化。所以应该自己做的事不要等待别人，治理现时国家的人不一定非得效法古代的制度。闻：知识，见闻。迁：升迁，提高。达：常，一般。为己：自己做。制：通“治”，治理。法：效法。

法与时转则治，治与世宜则有功。

《韩非子·心度》法令顺应时代的变迁，国家就会治理得好，治理国家的措施与现实情况相适宜，就会见功效。转：变动，变迁。宜：适宜，适合。

世异则事异，事异则备变。

《韩非子·五蠹》世道不同那么政事也就不同，政事不同那么措施就要改变。事：政事。备：事先准备的措施。

凡举事必循法以动，变法者因时而化，若此论则天过务矣。

《吕氏春秋·察今》凡是做事情一定要依照法度去行动，变法的人要随着时代而变化，如果懂得这个道理。那就没有错误的事了。过务：错事。务，事。

有天下七十一圣，其法皆不同。非务相反也，时势异也。

《吕氏春秋·察今》古代据有天下的七十二家君主，他们的法度都各不相同。不是他们有意要彼此相反，而是因为时代和形势不同。七十一：当是“七十二”之误。“七十二”，是概言其多，如孔门的“七十二贤”、今天的“七十二行”之类。

世异则事变，时移则俗易。故圣人论世而立法，随时而举事。

《淮南子·齐俗》世道不同了，事物就发生了变化；时代发展了，风俗也随之变易。所以圣明君主总是研究当世的情况来订立法律，随着时代的发展而举办公事业。移：迁移，发展。论：研究。举：兴办，举办。

不法其已成之法，而法其所以为法。所以为法者，与化推移者也。

《淮南子·齐俗》不效法过去已经形成的法律，而效法他们之所以那样

立法的根据。他们之所以那样立法，是出于与时代的变化相一致。法：前一个“法”是动词，效法，后一个“法”是名词，法律。所以为法：之所以那样立法的根据。化：指时代变化。推移：发展变化。

法与时变，礼与俗化，衣服器械各便其用，法令制度各因其宜。

《淮南子·汜论》法律要与时代一起发展变更，礼仪要与民情风俗一起演变进化，衣服器械各随其方便而用，法令制度各依照适宜的情况而行。化：演变进化。

知法治所由生，则应时而变：不知法治之源，虽循古终乱。

《淮南子·汜论》懂得法治是如何产生的，就会顺应时代发展而变更法律；不知道法治的根源的，即使能很好地遵循古法，最后必然导致混乱。所由生：如问产生的。

五帝不相复，三代不相袭，各以治，非其相反，时变民异也。

《史记·秦始皇本纪》古代五帝的制度不相重复，三王的制度不相沿袭，各有各的治理办法，不是他们各自背离，而是时势的变化使其不一样的。说明时势变了，国家制度和治国方法也要变。五帝：相传古代有五帝，其说不一，较常见的说法是伏羲、神农、黄帝、尧、舜。三代：即三王，指夏禹、商汤、周文王。反：背离。

齐民与俗流，贤者与变俱。

《史记·赵世家》平民百姓与习俗同流，贤明之士随着时代的变化而变革。齐民：平民百姓。俱：一起。

随时制法，因事制礼。法度制令各顺其宜。

《史记·赵世家》随着时代的变化而制定法度，根据事情的具体情况而制定礼制。法度、礼制、政令各自顺应当时的实际。

异时各有所施，今欲以敦朴之时，治抗弊之民，是犹迂延而拯溺，揖让而救火也。

汉代桓宽《盐铁论·大论》时代不同而各有不同的措施和办法。现在想用古代纯朴时期的办法，来治理当今的狡诈坏人，这如同慢腾腾地去救落水的人，如同互相作揖谦让而去救火一样可笑。抗（wán）弊：原意为调蔽，此处指狡诈。迂延：行动迟缓。

拯溺：搭救落水的人。

相时而立仪，度务而制事，以驯其时也。

汉代贾谊《贾谊集·立后义》审察时势来制订礼仪制度，衡量时务而创造事业，以顺应所处时代。相：审察。仪：礼仪制度。度：衡量。制：制造，创造。驯：顺服，顺应。

作有利于时，制有便于物者，可为也。事有乖于数，法有玩于时者，可改也。故行于古有其迹，用于今天其功者，不可不变。变而不如前，易而多取者，亦不可不复也。

唐代魏征等《群书治要》卷四十五所开创的东西有利于时代发展，所制造的东西有便于人民大众的，就可以去做。事情有违背客观规律，法律有不合现时的，就可以改变它。所以，凡是古代实行过而且有事迹记载，但用于今天却没有功效的，不可以不变革。有的经过变革却不如从前，改了又多次失败的，也不可以不恢复过来。作、制：创造，制造。乖：违背。数：客观规律。玩：被玩弄，这里指不起作用，不合现实。易：改。复：恢复。

法律历代损益而为之，彼智虑不及而有乖违本意者，若行删正，令众易

晓，有何不可。

《金史·世宗本纪（下）》法律是在不断变动的，历代对它都要修订，有减有添。那些限于当时智慧，考虑得不周到，或违背本意的地方，如果删改、纠正过来，让群众一看就明白，有什么不可以的？损益：减少和增添。乖违：乖离，违背。

论学则观其身，论政则考其时。

明代方孝孺《杂铭·书签》议论学术，应该看看他的实践；议论政事，应该考察它是否符合当前现实。考：考察，考核。时：现实。

法制无常，近民为要；古今异势，便俗为宜。

明代张居正《辛未会试程策》法律制度并不是永远不变的，关键是要接近民情；古代的情况和现在的情况有很大差异，法律制度以适应时俗为妥当。法制：法令制度。无常：不固定。要：关键。异势：情势不同。便俗：适应时俗。便，适应。

履不必同，期于适足；治不必同，期于利民。

清代魏源《默觚下·治篇五》鞋子不一定必须一样，要的是穿在脚上合适；治国之道不一定必须相同，要的是让人民感到便利。履：鞋子。期：希望，要求。适足：穿着合脚。治：治国之道。

无定法者，一兴一废一繁一简之间。因乎时而不可执也。

清代王夫之《读通鉴论》卷六所谓没有固定的法律，是说具体法律的设立和废止、繁苛和宽简，都必须根据时代的情况来掌握而不能一成不变。执：固守不变。

事固有因时因地而各宜，不能守一说从为独得者。

清代王夫之《读通鉴论》卷十九事情当然各有因时而宜、因地而宜的，不能固守一种说法，以为它就是唯一正确的。独得：唯一正确。

变革必遭非议贵在坚定不移

常民溺于习俗，学者沉于所闻。此两者，所以成官而顺政也，非所以观远而论始也。

《战国策·赵策二》，平常百姓总是沉湎于旧的习俗，而学究总是沉迷于他所了解的东西。这两种人，对于成就官府的事务，顺应国家的政策是可以的，但是高瞻远瞩，讨论大事的发起，他们就不行了。溺、沉：沉湎，沉迷。成官：成就官府的事务。顺政：顺应国家政策。论始：讨论事业的发起。制于服之民，不足于论心：拘于俗之众，不尺以致意。

《战国策·赵策二》被旧习惯束缚的平常人，不足以同他们谈论思想；被旧习俗所限制的民众，不足以把用意告诉给他们。制、拘：束缚，限制。服：习惯。心：思想。致意：把自己的用意向人表达。

三代不同礼而王，五霸不同法而霸。故知者作法，而愚者制焉；贤者更礼，而不肖者拘焉。拘礼之人不足与言事，制法之人不足与论变。

《商君书·更法》夏、商、周三代礼制各不相同，但都能成就了王业；春秋五霸的法度也各不相同，但都能成就了霸业。所以，智慧的人创造新法，而愚笨的人只能受旧法的约束；贤能的人改革礼制，而不贤的人只能受旧礼制的束缚。我们不能和那些受旧礼制束缚的人商讨大事，不能和那些受旧法制约的人议论变法。三代：指夏、商、周。王(Wàng)：称王，统一天下。五霸：即春秋五霸，有齐恒公、晋文公、楚庄王、吴王阖闾和越王勾践。知：同“智”，智慧。制：制约，受约束。不肖：不贤。拘：受约束和束缚。

愚者暗于成事，知者见于未萌。民不可与虑始，而可与乐成。

《商君书·更法》愚昧的人在事情已经作成之后还看不明白，而聪明的人在事情萌芽之前就能够发现苗头。不能和一般的民众去探讨创新的大事，只能在事成之后和他们欢庆成功。暗于成事：即事情已办成后还不明了。暗，不明了。见：同“现”，发现。虑始：探讨创新。乐成：欢庆成功。

有高人之行者，固见负于世；有独知之虑者，必见骜于民。

《商君书·更法》高出常人的行动，本来要被世人所反对；独具远见的策略，必然会被人们所嘲笑。见负：被否定，指责。见骜(ào)：被嘲笑、诽谤。

古之善为政者，其初不能无谤。

《孔丛子·陈士义》古代很会治理国家的人，开始施行新的改革政策时，都不可能不受到攻击。为政：治理国家。这里指推行某种革新政策。谤：批评，责难。

制法之民，不可与远举；拘礼之人，不可使应变。

《淮南子·汜论》因循于旧的章法的百姓，不能与他们一起开创目标远大的事业；拘泥于陈腐礼教的人，不能让他去处理变化了的情况。制法：原意指遵纪守法，这里指因循于旧的章法。远举：开创目标远大的事业。拘：拘泥。应：应付，处理。

其见不远者，不可与语大；其志不闳者，不可与论至。

《淮南子·齐俗》对于那种见解不深远的人，不能同他谈论大事业；对于那种志向不宏大的人，不能同他谈论最高的学问。闳(hóng)：宏大，宽广。至：极，最。

井鱼不可与语大海，拘于隘也；夏虫不可与语寒雪，笃于时也；曲士不

可与语至道，拘于俗、束于教也。

《淮南子·原道》不能与井里的鱼谈论大海，因为它们被狭小的环境所局限；不能与夏天的虫子谈论冬雪，因为它们受季节的限制；不能同思想不全面的人谈论最深刻的道理，因为他们被世俗偏见所限制，被陈腐的礼教所束缚，拘：限制。隘：狭窄，狭小。笃（d）：原意为厚重，引申为阻碍，限制。曲：局部，不全。至：最，极。

人情滞常，难与虑始。

《宋书·武帝纪》一般人的性情往往是安于常规旧习，因而难与他们商量新事业的开创。滞：滞留，安于。常：常规旧习。

论至德者不和于俗，成大功者不谋于众。

《史记·商君列传》研究崇高思想的人不附和世俗的见解，成就大事业的人不同一般人商量。说明要想改革创新，就不能囿于俗见，不能征得所有人同意之后才去干。论：讨论，研究。至：

最。

有高世之功者，负遗俗之累；有独智之虑者，任惊民之怨。

《史记·赵世家》要创立高出世人的功业，就要顶得住旧的风俗的谴责；有独到见解的深谋远虑之士，必然为桀骜不驯的百姓所不理解和怨恨。负：担负，顶得住。遗俗：旧的风俗。累（l i）：牵累。此处抬反对，谴责。骜（ào）：同“傲”，傲慢，不受管教。

非常之原，黎民惧焉，及臻厥成，天下晏如也。

《史记·司马相如列传》一件异乎寻常的事情的初始，常常使一般民众感到害怕，等到它获得成功，天下便清平安乐了。原：创始，初点，臻（Zh n）：到，到达。厥：其。晏如：清平安乐的样子。

大策非凡所见，事必不从。

《资治通鉴·汉世二十一》对于那种远大的策略，不是平庸的官员所能认识到的。若是同他们商量，肯定不会同意。

天变不足畏，祖宗不足法，人言不足恤。

《宋史·王安石传》天象变异不足以使人害怕，祖先的陈旧的制度不足以使今人效法，攻击变法的言论不足以使人担忧。天变：天象变异，如陨星、日蚀等。人言：指攻击变法的言论。恤（xù）：担忧。

功生于败，名生于诟。

明代庄元臣《叔苴子内篇》卷四成功是建立在失败的基础上的，美名是建立在受人责骂的基础上的。说明变革必然要经受责难。诟（gòu）：骂。

习心太约者，不可以致远；习身太谨者，不可以犯难。

清代唐甄《潜书·敬修》心思习惯于拘谨的人，不可能实现远大目标；习惯于行动谨小慎微的人，不可能冒险。习：习惯于。约：约束，拘束。致：达到，实现。犯难：冒险。

智者之官，愚者之所笑也。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十七有智慧的人所说的话，往往被愚昧的人所取笑。

修身

身之不治焉能治国

大盖天下，然后能容天下；信盖天下，然后能约天下；仁盖天下，然后能怀天下；恩盖天下，然后能保天下。

《六韬·顺启》度量足以覆盖天下，然后才能包容天下；诚信足以覆盖天下，然后才能约束天下；仁德足以覆盖天下，然后才能胸怀天下；恩惠足以覆盖天下，然后才能保住天下。大：指胸怀宏大，有度量。

天下者非一人之天下，唯有道者处之。

《六韬·顺启》天下不是一个人的天下，只有有道德的人才能治理天下。处：居，这里指统治，治理。

“请问信安始而可？”对曰：“始于为身，中于为国，成于为天下。”

《管子·中匡》（齐桓公问管仲）“请问建立威信从什么地方着手？”回答说：“从治身开始，然后是治国，最终成功在治天下。”安：哪里，何处。为：治理，中：中间。

有身不治，奚待于人？有人不治，奚待于家？有家不治，奚待于乡？有乡不治，奚待于国？有国不治，奚待于天下？

《管子·权修》不能治理自身，怎能治理别人？不能治人，怎能治家？不能治家，怎能治乡？不能治乡，怎能治国？不能治国，怎能治天下？奚（x）：如何，怎么。待：对待，引申为治理。

君子先慎乎德。有德此有人，有人此有土。

《礼记·大学》国君首先要在道德修养上谨慎从事，有道德的国君才能有人民，有人民才能有国土。乎：在。此：乃，则。

身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。

《礼记·大学》只有提高了自身的品德修养，而后才能整治家庭；只有整治好了家庭，而后才能治理好国家；只有治理好国家，而后才能平定天下。齐：整治。

自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本。其本乱，而未治者，否矣。

《礼记·大学》从天子到老百姓，都要以提高自身品德修养为根本。品德修养这个根本破坏了，却要齐家治国平天下，那是不可能的。庶人：平民百姓。壹是：一切。乱：紊乱，这里是破坏的意思。否：不可能。

德厚足以安世，行广足以容众。

《晏子春秋·内篇谏上》执政者道德深厚，才足以安定社会；做事时胸怀广阔，才足以容纳更多的人才。行：行事，做事。

子不能治子之身，恶能治国政？

《墨子·公孟》你（指墨子的弟子告子）连自身都治理不好，怎么能治理国政呢？恶（wù）：怎么。

臣未尝闻身治而国乱者也，又未尝闻身乱而国治者也。故本在身。

《列子·说符篇》我从来没有听说过（国君）自身修养很好而国家却混乱的，也从来没有听说（国君）自身管不好而国家却治理得好的。所以治国的根本在于自身。

德，国家之基也。有基无坏。

《左传》襄公二十四年德行，是国与家的基础。有基础就不会垮台。无；不，不会。

我之不德，民将弃我。

《左传》襄公八年我如果没有德行，人民就将抛弃我。不：无。

欲王者，务博其德。

《战国策·秦策一》想要称王天下的人，必须使自己的德行宽厚广博。

博：宽厚，广博。

城郭不完，兵甲不多，非国之灾也；田野不辟，货财不聚，非国之害也；上无礼，下无学，贼民兴，丧无日矣。

《孟子·离娄章句上》城墙不坚固，武器装备不足，不是国家的灾难；农田没有开垦，财富没有收聚，不是国家的祸害；只有在上位的人不讲礼义，居下位的臣民又不愿学习，造反的老百姓多起来了，那亡国的日子便没有多久了。完：坚固。

圣人行德乎已，而四荒咸饬乎仁。

《吕氏春秋·精通》圣人修养自己的品德，四方荒远之地的人民都随着整饬自己，归向仁义。四荒：四方荒远之地的人民。咸：都。饬(chì)：整治。

调身弗能治，奈天下何？故自养得其节，则养民得其心矣。

《淮南子·泰族》连修养自身的事都处理不好，又能拿天下人怎么样呢？所以对于自身的保养如果能得到节制，那么在保养百姓方面就深得人心了。

调(tiáo)：调养，修养，治：治理，处理。养：

保养。

为政必以德，毋忘所以立。

《史记·郑世家》执掌政权一定要以德服人，不要忘记政权是靠什么巩固的。所以立：指巩固政权的条件。

善为人者能自为者也，善治人者能自治者也。

汉代桓宽《盐铁论·贫官》善于为别人办事的人，能够做好自己的事；善于统治别人的人，能够管理好自己。强调治理国家的人，首先应当善于“自治”，否则便治理不好国家。自为：指把自己事做好。自治：管理好自己。

人君身修正，赏罚明者，国治而民安。

汉代王符《潜夫论·巫列》君主对自身修养端正得好，赏罚又很严明，国家就治理得好，百姓就安居乐业。

不患位之不尊，而患德之不崇。

《后汉书·张衡传》不担忧自己地位不尊贵，而担忧自己道德不高尚。患：担忧。崇：高，高尚。

君行不能自修，而欲百姓修行者，是犹天的而贵射中也。故为人君者，必心如清水，形如白玉。

《周书·苏绰传》君主不能修养自身的德行，却想让老百姓把德行修养好，那就好比没有靶子而要求射中目标一样。所以当君主的人，一定要心象清水一样澄澈，身象白玉一样纯洁。是犹：那好比。的：靶子。责：要求。形：形体，身体。

修身而不能及治者有矣，未有不自己而能及民者。

唐代刘禹锡《答饶州元使君书》个人修养好而不能把政事治理好的人是有的，但个人修养差而能治理好百姓却是没有的。及：达到。治：政事的治理。

君子个人本无常，行善事而为君子，行恶事则为个人。当须自克励。使善事日闻，勿纵欲肆情，自陷刑戮。

唐代吴兢《贞观政要·教戒太子诸王》君子小人并非永远不变，行善事就成为君子，作恶事就成为小人。所以一定要善于克制，自勉自励，使每天都听到好事的消息：切勿放纵情欲，自陷于法。克：克制。肆：放肆。

君心治，则照见下非。诛一劝百，谁敢不畏威尽力？若昏暴於上，忠谏不从，虽百里奚、伍子胥在虞、吴，不求其祸，取亡亦继。

唐代吴兢《贞观政要，政体》国君公正廉明，就能觉察到大臣的过错，惩一儆百，谁还敢不摄于君威而尽力效忠？如果国君残暴昏庸，不听大臣诚恳的规劝，即使有象百里奚、伍子胥这样的贤臣在虞国和吴国，也解决不了灾祸，国家的败亡随之就要到了。心治：思想修养好，公正廉明。百里奚：春秋时秦穆公之贤相。伍子胥：春秋末期吴国大臣，辅佐吴王阖闾整军经武，使吴国一度强盛。虞、吴：周代诸侯国。

求木之长者，必固其根本；欲流之远者，必浚其泉源；思国之安者，必积其德义。

唐代吴兢《贞观政要·君道》要想让树木长得高大，一定要把树根栽牢固；打算让水流到远处，一定要把源泉疏浚通畅，想使国家安定的人，一定要积累道德仁义。浚（jùn）：疏浚，疏通。

人主所以称尊者，以其有德也，苟无其德，则何以异于万物乎？

唐代罗隐《两同书·贵贱》君主之所以称为至上至尊，是因为他有高尚的德行，倘若没有这样的德行，那么他与世上的万物还有什么区别呢？

善治国者，不尤斯民而罪诸己，天贵诸下而求诸身。

唐代魏征《群书治要·政要论》善于治理国家的人，不归咎于众人而问罪于自己，不苛责于下属而细求于自身。尤：怨恨，归咎。罪：问罪。诸：“之于”的合音。

廉士可律贪夫，贤臣不能辅孱主。

《旧唐书·高祖本纪》品行廉洁的官吏可以管束住有贪污行为的人，贤良的忠臣却不能辅佐昏庸无能的君主来治理天下。廉士：品行廉洁的官吏。律：管束。屠（chán）主：昏庸无能的君主。

君任德，则下不忍欺；君任察，则下不能欺；君任刑，则下不敢欺。

宋代王安石《三不欺》君主凭借高尚品德行事，那么臣下就不忍心欺骗他；君主凭借明察秋毫来行事，那么臣下就没法欺骗他；君主凭借法律来治国；那么臣下就不敢欺骗他。任：凭借。察：明察。刑：刑法，法律。

在德不在险，若君不德，舟中之人皆敌国也。

《资治通鉴·周纪一》（国家的安定）在于执政者的德行而不在于山河的险要。如果君主不修养自己的德行，那么船上的人都是你的敌国了。脩（xi）：同“修”。

以修身为本，一言一动，举可以为天下之法，一赏一罚，举可从合天下之公，则亿兆之心将不求而自得。

《元史·许衡列传》君主把修养自己的品德当作根本，一言一行，全都可以做天下的楷模；一赏一罚，全都合乎天下的公理，那么天下成千上万的百姓的心都会不求自得。举：全。

一失其身，虽有扶危定倾之雅志，不得自救其陷溺。

清代王夫之《读通鉴论》卷四一旦陷身于（骄奢淫逸）之中，即使有拯救社稷、匡扶危难的高尚志向也是枉然，因为自己都不能把自己从陷溺之中救出来（更何况救国呢）。雅：高尚的，正确的。

正己齐家而忧社稷，贤臣进，庶务理。

清代王夫之《读通鉴论》卷五端正自身，整治家庭，为国家操劳，这样贤臣就会涌现，政务就得到很好治理。优：为……而忧虑、操劳。庶务：事务，政务。

人君正己以莅下，节嗜欲、远官寺、勤学问、公好恶，则个人之利病、国家之得失，触之而自知。

清代王夫之《读通鉴论》卷十君主端正自己以统治臣下，节制嗜好欲望，远离宦官，勤于学问，从天下大公的角度规范自己的好恶，那么劳动人民的幸福与疾苦，国家大事的得与失，一接触自己就会知道。说明只有端正自己的言行才能有利于掌握情况，治理国家。莅（lì）：统治。寺：宦官。小人：指劳动人民。

为国为民至公至正

无偏无党，王道荡荡。无偏无颇，遵王之义。

《书·洪范》不要偏私，不要结党，王道多么平坦宽广。不要偏私，不要倾侧，遵循先王的法则。无：通“毋”，不要。偏：不平，偏私。党：结党。荡荡：广大平坦的样子，颇：不正。

有私视也，故有不见也；有私听也，故有不闻也；有私虑也，故有不知也。夫私者，壅蔽失位之道也。

《管子·任法》用私心来看事物，所以就有看不见的地方；用私心来听情况，所以有听不到的地方；用私心来考虑问题，所以有认识不到的地方。这私心正是遭受蒙蔽、造成失败的原因，私视：用私心来看事物。

天下者，非一人之天下，乃天下之天下也。

《六韬·发启》天下不是一个人私有的天下，而是天下人共有的天下。

行之天私，则足以容众矣；出言必信，则令不穷矣。此使民之道也。

《管子·小匡》行事无私心，就能够团结众人；说话一定算数，政令就不会失灵。这就是使用人民的方法。穷：困窘，无力，引申为失败。

行不正则民不服。是故圣人若天然，无私覆也；若地然，无私载也。私者，乱天下者也。

《管子·心术下》行为不正则民众不眼。所以圣人总象天一样，不为私而覆盖万物；象大地一样，不为私而载置万物。私，是乱天下的根源。

为人臣者，光君后身，安国而度家，宗君而处身。

《晏子春秋·内篇杂下》作为臣子的，首先光耀国君，然后才能顾及自己；先安定国家，然后再考虑自己的家庭；先使君主获得臣民的尊崇，然后再考虑自己的禄位。光：动词，使……光耀。度：审度，考虑。宗：尊崇。处身：安处自身。

其行公正而无邪，故谗人不得入；不阿党，不私色，故群徒之卒不得容。

《晏子春秋·内篇问上》执政者行为公正而无邪恶，所以，小人就无法进谗言；不曲从私党，不偏爱女色，所以各类邪恶之人终究没有容身之处。阿：曲从。私：偏爱。群徒：指各种不正派的人。卒：终：终究。

容乃公，公乃王。

《老子·十六章》宽容大度，才能坦然为公；坦然为公，才能称王天下。容：包容，宽容。公：为公，大公。王：称王天下。

大道之行也，天下为公。

《礼记·礼运》治国之道的施行，是使天下的人都为公利着想。大道：指治国之首。

不以挟私为政。

《战国策·魏策》在处理政务时不要怀有私心。

私仇不及公，好不废过，恶不去善，义之经也。

《左传》哀公五年私仇不涉及公事，喜欢谁但不废除他的过失，厌恶谁但不掩盖他的善行，这是义理的常道。经：常道。

举公义，辟私怨。

《墨子·尚贤上》倡举天下为公的大义，清除私人之间的恩怨。辟：除掉。

尧、舜之位天下也，非私天下之利也，为天下位天下也。

《商君书·修权》尧、舜居天下之位，并不是为了把天下的利益据为己有，而是为了天下的人，才居于统治天下的地位。位天下：即居于统治天下的地位。

上开公利而塞私门，以致民力，私劳不显于国，私门不请于君，若此则功臣功，则上令行。

《商君书·壹言》国君开辟为公谋利的途径，堵塞私人的门路，用以争取民众的力量，使为私人效劳的人在国不得到显荣，走私人门路的人也不能在国君那里得到什么好处，这样，功臣就得到鼓励，政令就得到贯彻。公利：为公谋利。私劳：为私人效劳。不请于君：不能从国君那里求到什么。

贤君无私怨。

《列子·力命》贤明的君主没有个人怨仇，意谓贤明的统治者不记私仇，事事出于公心。

偏党而无经，听之辟也。

《荀子·王制》行事偏私而不坚持原则，是处理政事最坏的情况。偏党：偏私。经：原则。听：听政，处理政事。辟：同“僻”，邪僻。

志忍私然后能公，行忍情性然后能修。

《荀子·儒效》思想上能克制私欲而后才能一心为公，行动上克制感情而后才能有好的品德。志：思想。忍：克制。修：修养品德。

公生明，偏生暗。

《荀子·不苟》公正无私才能耳聪目明，有私心和偏见就不能正确认识事物。生：产生，偏：指有私心和偏见。暗：蒙蔽，阻塞。

公道达而私门塞矣，公义明而私事息矣。如是，则德厚者进而佞说者止，贪利者退而廉节者起。

《荀子·君道》为公之道畅通了，走私人的门路就堵塞了；为公的原则树立了，各种为私的事情也就停止了。这样一来，德行高尚者得到任用，花言巧语取媚于人者就行不通了；贪图财利者被斥退，廉洁正派的人就当政了。达：畅通。进：进用，得到任用。佞说者：花言巧语、取媚于人的人。止：停止，行不通。退：斥退，罢免。

公平者，听之衡池；中和者，听之绳也。

《荀子·王制》公平，是衡量听政好坏的准则：处理政事宽严适当，是听政好坏的标准。中和：适当，指宽严得当。

能去私曲就公法者，民安国治；能去私行行公法者，则兵强而敌弱。

《韩非子·有度》能去掉私心而遵守公法的，人民安定国家也治理得好；能克服自私的行为而奉行公法的，就会军队强大而使敌国削弱。私曲：不公正，有私心。就：趋近，此处指遵守。

首先圣王之治天下也，必先公。公则天下平矣。

《吕氏春秋·贵公》从前，先代圣王治理天下，一定把公正无私放在首位，做到公正无私，天下就安定了。平：指政治清明安定。

贤者之为人臣，不损君以奉佞，不阿众以取容，不堕公以听私，不挠法以吐刚。

汉代王符《潜夫论·潜叹》贤能之士在朝廷当臣子，不损害君主来讨好奸佞，不迎合众人来取悦于人，不损害国家利益来接受私情，不败坏法纪来改变正直的品格。奉：讨好。阿：迎合。取容：曲从讨好，取悦于人。堕：损害。听：接受。挠：败坏。吐刚：失掉刚正。

私术用，则公法夺。

汉代王符《潜夫论·潜叹》执政者的个人权术如果盛行，那么国家的法令就不起作用了。私术：当权者的个人权术。夺：丧失，不起作用。

公正无私，一言而万民齐。

《淮南子·脩务》做事公正而没有私心，说一句话就能使千万民众团结一致。齐：统一，一致。

国耳忘家，公耳忘私。

《汉书·贾谊传》为国事而忘掉家事，为公事而忘掉私事。耳：同“而”。

王者包含并覆，普爱无私，不为近重施，不为远遗恩。

汉代桓宽《盐铁论·地广篇》君王对全国人民一样看待，广泛亲爱，没有私心，不多给亲近的人以好处，不对疏远的人遗漏恩惠。遗：遗漏。

不私而天下自公。

汉代马融《忠经·广至理章》（执政者）如果能秉公办事，没有私心，天下自然也就一心为公了。

镜虽明而丑者无怒，以其无私也。

《三国志·蜀书·李严传》镜子虽然明彻得可以照出每个人容貌的美丑，但长得丑的人并不生气，这是因为镜子是公正无私的。

去私者，所从立公道也。唯公然后可以正天下。

晋代傅玄《傅子·问政》去掉私情，是为了确立至公至正的原则，只有公正无私，然后才能匡正天下。

吾心如秤，不能为人作轻重。

隋代虞世南《北堂书钞》卷三十七我的心象秤一样公平，不会因人而改变衡量标准。作：制造，这里引申为改变标准。

利居众后，贵在人先。

唐代韩愈《送穷文》得好处时情愿排在大家的后面，负责任时站在众人的前面。

以公共为心者，人必乐而从之；以私奉为心者，人此哂而叛之。

唐代陆贽《奉天请罢琼林大盈二库状》以社会公众利益为中心的事，人民就会高兴地服从；只以统治者个人利益为中心的事，人民就会起来反对。哂（fú）而叛之：不驯服而叛变。哂，乖戾不驯。

洒濯其心，奉三无私，以一有众。

唐代陆贽《奉天请罢琼林大盈二库状》去掉私心，象天地日月那样大公无私地治理人民，就可以团结群众。洒濯：冲洒，洗去。三无私：语本《礼记·孔子闲居》：“天无私覆，地无私载，日月无私照，奉斯三者以劳天下，此谓三无私。”是说应象天地日月那样大公无私来治理民众，一有众：团结群众。一，团结。

为人君，当顺至公理天下，以得万姓之欢心。

唐代吴兢《贞观政要·灾祥》做为人君，应当一心为公治理国家，以取得老百姓的拥护。

大明无偏照，至公无私亲；故以一人治天下，不以天下奉一人。

唐代吴兢《贞观政要·刑法》日月不单独照耀一部分人。执政者至公至正没有私人亲情；所以是国君一人治理天下，而不是天下侍奉国君一人。大明：即日月。

难违一官之小情，顿为万人之大弊。此实亡国之政。

唐代吴兢《贞观政要·政体》不好意思触犯一个同僚的微薄情面，因而立刻给广大人民造成极大的危害，这实在是亡国的做法。小情：微薄情面。

人主之道清平，则任人不失其才，六官各守其职。

唐代李筌《太白阴经·主有道德篇》如果君主治国之道清廉公平，那么用人就不会丧失其才能，官员也都能各司其职。六官：泛指群臣百官。

治天下终不用私乱公。

《资治通鉴·汉纪八》治理天下，归根结底在于不以私心扰乱公事。终：终归，归根结底。

一身之利无谋也，而利天下者则谋之；一时之利无谋也，而利万世者则谋之。

宋代胡宏《胡子之言·纷华》对个人有利的东西不要谋求，而应当谋求对天下有利的东西；对一时有利的东西不要谋求，而应当谋求造福千秋万代的东西。无：通“勿”，不要。谋：谋取，追求。

卑色贵人，所以保终；去私循公，所以存国。

宋代许洞《虎铃经·出将第八》不看脸色而尊重人格，是能够保持终节的原因；去掉私欲秉公办事，是国家得以保存的原因。卑色：不看脸色。卑，轻视，不注重。贵人：尊重人格。保终：保持终节。

贤者以公为公，以爱为心，不为利回，不为势屈。

《元史·许衡列传》品德高尚的人以公正和仁爱作为自己的思想原则，不为私利而改变志向，也不为权势所屈服。回：掉转方向，此处指改变志向。

大其牖，天光入；公其心，万善出。

明代方孝孺《杂铭·牖》把窗户大开，阳光就会照进来；树立公心，许多好事就会出现。牖(y u)：窗户。天光：阳光。

宰相者持心如水，以义理为权衡，而已无与者也。

《明史·刘基列传》做宰相的人保持自己的思想，象水那样清沏平正，处理国家大事完全以正义和真理为准则，而私人的利益、个人的感情一点也不能掺杂进去。权衡：衡量的标准，准则。与：参与，此处指掺杂进去。

将天下正大底道理去处置事，便公；以自家私意去处置之，便私。

清代张伯行辑《朱子语类辑略》卷三拿正当合法的道理去处置事情，就公正；用个人利益为准则去处置事情，就偏私。正大：正当，无私心。底：同“的”。

我之出而仕也，为天下，非为君也；为万民，非为一姓也。

清代黄宗羲《明夷待访录·原臣》我之所以出来做官，是为了天下，不是为了君主；是为了万千人民，不是为了皇帝一家。仕：做官。

不以一己之利为利，而使天下受其利；不以一己之害为害，而使天下释其害。

清代黄宗羲《明夷待访录·原君》执政者不要只把对自己一个人的好处当作是好处，而应当使天下人都得到这种好处；不要只把对自己一个人的坏处当作坏处，而要使天下人都免受这种坏处。一己：自己一个人。释：解除，排除。

不以一人疑天下，不以天下私一人。

清代王夫之《黄书·宰制》君主不能凭借自己的特殊身份猜忌天下人，也不能把天下的一切都用来满足君主一个人的私欲。

天下者，非一姓之私也。

清代王夫之《读通鉴论》卷十一天下，不是一家一姓的私人财产。

量能取禄不逐名位

德薄而位尊，知小而谋大，力小而任重，鲜不及矣。

《易·系辞下》德行不厚而地位很高，智力低下而谋划大事，能力小而承担责任重大，这样，很少有不及于祸难的。知：同“智”。鲜：少。及：“及于祸难”之省语。

为人臣者，非有功劳于国也，家富而国贫，为人臣者之大罪也；为人臣者，非有功劳于国也，爵尊而主卑。为人臣者之大罪也。

《管子·枢言》身为人臣的人，对于国家无功却家室豪富，而国家却很贫穷，这是作为人臣的极大罪过；对于国家无功却爵尊位高，而君主则显得卑下，这也是作为人臣的极大罪过。

受禄不过其功，服位不侈其能，不以毋实虚受者，朝之经臣也。

《管子·重令》受禄不超过自己的功劳，当官不超过自己的才能，不以不实之功平白无故领受待遇的，就是朝廷的“经臣。”侈：过度，超过。毋实：不实之功。虚受：平白无故地领受。经：根本。此处引申为正经、正派。

称身而食，德厚而受禄，德薄则辞禄。

《晏子春秋·内篇杂下》衡量自己的贡献而接受国家的供给，德高贡献大就接受禄位，德薄贡献小就辞退禄位。称：衡量。

称身就位，计能定禄；睹贤不居其上，受禄不过其量。

《晏子春秋·内篇问上》权衡自己的德才接受职务，衡量自己的能力接受俸禄，发现有比自己贤能的人，就不要使自己的职位在他之上，俸禄数量也不能超过他。就位：接受职务。计：权衡，衡量。定：确定，这里指接受别人给自己的确定的俸禄。

利过则为败。

《晏子春秋·内篇问上》所获取的利益超过了应得之限就会败亡。

无其实而喜其名者削，无德而望其福者约，无功而受其禄者辱。

《战国策·齐策四》没有那样的实际能力却喜欢那样的名声的，必定遭受损失；没有那样的德行却企望得到那样的福分的，无疑于自缚绳索；没有那样的功绩却享受那样的爵禄的，肯定蒙受耻辱。削：削弱，损失。约：捆绑，束缚。

无功之赏，无功之礼，不可不察也！

《战国策·宋卫策》对于自己没有功劳而受到的奖赏，没有为人出力而收到的礼物，不能不认真考察一番。意谓不能随便接受与自己的贡献不相符的奖赏和礼物。无力：没有为人出力。

德，福之基也：无德而福隆，犹无基而厚墉也，其坏也无日矣。

《国语·晋语六》具备高尚道德是获得福禄的基础，没有好的品德而福禄多，就象不打墙基而垒起来的厚墙一样，倒塌的日子不会远了。隆：盛。墉(y ng)：墙。无日：犹言不久，随时。

无德而禄，殃也。

《左传》闵公二年没有德行和功绩，而享受优厚的待遇，这是一种灾祸。

治国之臣，效功于国以履位。见能于官以受职，尽力于权以任事。

《韩非子·用人》治理国家的大臣，为国家建立功劳才能登上官位，在担任官职中表现自己的才能方可接受职务，尽自己的力量掌好权才能担任大事。履：踏，登。见：表现。

以力得富，以事致贵，以过受罪，以功致赏。

《韩非子·六反》凭自己的能力得到财富，凭自己的事业而达到显贵，因为自己有过失而受惩罚，凭自己的功劳而得到奖赏。

以：因，凭。致：得到，达到。

必先服能，然后任：必反情，然后受。主虽过与，臣不徒取。

《吕氏春秋·务本》一定要先贡献才能，然后才担任官职；一定先审察自己，然后才接受禄位。君主即使给了超过自己能力的禄位，臣子也不凭空接受。服：任，用，引申为贡献。反情：内省，省察自己。过与：过多地给予。徒取：凭空接受。徒，白白地。

今功伐甚薄而所望厚，诬也；无功伐而求荣富，诈也。诈诬之道，君子不由。

《吕氏春秋·务本》现在有些人功劳很少而企望很大，这是欺骗；没有功劳而谋求荣华富贵，这是诈取。欺骗诈取的方法，君子是不采用的。伐：功劳。由：用。

幸则必不胜其任矣。任久不胜，则幸反为祸。

其幸大者，其祸亦大。

《吕氏春秋·遇合》侥幸被任用，那就必然不能胜任。长期不能胜任，那么侥幸反而成为祸害。越侥幸的，祸害也就越大。意思是做官要靠自己的真本事，没有本事即使被任用了也不是件好事，反而会招致祸害。

天下有三危；少德而多宠，一危也；才下而位高，二危也；身无大功而受厚禄，三危也。

《淮南子·人间》世上的人有三种危险：自己缺少德行却很受统治者宠幸，这是其一；才能低下而官位却很高，这是其二；自己没有大的功绩却享受着丰厚的俸禄，这是其三。意谓名不符实、滥竽充数会给自己带来祸害。

忠臣之事君也，计功而受赏，不为苟得；量力而受官，不贪爵禄；其所不能者受之勿辞也，其所不能者与之勿喜也。

《淮南子·人间》忠臣奉事君主，衡量自己的功劳而接受奖赏，不做苟且取得之事；掂量自己的能力而受官职，不贪图俸禄；自己应当接受的就要接受而不推辞，自己不应该接受的即使给了你也不要高兴。计：计算，衡量。苟得：苟且取得。

圣人甚祸无故之利。

《史记·赵世家》圣人把无故得利当作祸害。甚：很，非常。

非其位而居之曰贪位，非莫名而有之曰贪名。

《史记·商君列传》占据了不该占据的职位，叫做贪位；享有了不该享有的名誉，叫做贪名。非其：不是他应得到的。

不义而富且贵，于我如浮云。

《史记·范雎蔡泽列传》不用正道得来的富裕和尊贵，对我来说，就好象天上的浮云一样。

官非其任不处也，禄非其功不受也。

《史记·日者列传》官职不是自己所能胜任的，就不去做；俸禄不是自己功劳所应该得到的，就不接受。处：居，此处指担任。

才不贤而托官位，利上奉，妨贤者处，是窃位也。

《史记·日者列传》没有才干而寄生于官位上，贪图政府给予的俸禄，妨碍贤能的人做官，这就是窃取官位。托：寄托，托于身。利：贪图。奉：

通“俸”，俸禄。

禄过其功者，削；名过其实者，损。

汉代韩婴《韩诗外传》卷一一个人的物质待遇超过了他所作出的贡献，最终将会受损；名声超出了一个人德才的实际水平，最终将会丧失。说明功不足以当赏，才不足以副名的人是不会保持长久的。削：损失。损：丧失。

亡德而富贵，谓之不幸。

《汉书·景十三王传》没有德行教养而生活富裕，地位尊贵，这可以说是很不幸的事情。亡：通“无”。

进不由道，位过其任，莫能有终。

《汉书·佞幸传》通过不正当的途径和手段得到提拔，而职务和地位又超过了自己的能力所及，这样的人是不可能有好结果的。进：指地位的提升。道：途径。任：指胜任职务的能力。

利不可以虚受，名不可以苟得。

汉代挚峻《报司马子长书》利益，不该得到的不可平白接受；名誉，不符合实际的不应苟且得到。虚：空。苟：苟且。

不曲道以媚时，不诡行以缴名。

唐代魏征《群书治要·政论》不通过不正当的途径来讨好世俗；不用欺骗手段来求取名誉。曲道：不正当途径。诡得：欺骗行为。缴（yáo）：求取。

不患无位，而患德之不修也；不忧其贱，而忧道之不笃也。

唐代罗隐《两同书·贵贱第一》不担心没有职位，而担心品德不够完美；不忧虑地位低贱，而忧虑道德修养不够厚实。患：担心。修：完美。笃（d）：厚实。

古人以宴安为鸩毒，无德而福贵谓之不幸。

《资治通鉴·汉纪十》古代的贤人把过分安逸视为毒药；把没有品德而享受高官厚禄称为不幸。宴安：安逸。

安能苟荣禄，扰扰复营营？

宋代梅尧臣《依韵和达观禅师赠别》诗怎能为了取得一官半职，而去上窜下跳，奔忙不已呢？苟：苟且，用不正当手段取得。荣禄：官职和俸禄。扰扰：纷乱貌。营营：往来周旋貌。

器小而受巨，则覆满随因。

明代张居止《考满辞加恩疏》容器很小而要容纳的东西极多，那么容器倾覆或满溢是眨眼就会出现的事。喻指无功受赏或小材大用十分危险。覆：倾覆。随因：跟着就会出现，立即。

才不称不可居其位，职不称不可食其禄。

清代王豫《蕉窗日记》卷二才能不相称，就不要占据那个职位；既然不称职，就不要享受那种俸禄。

戒骄防矜守之以谦

居上位而不骄，在下位而不忧。

《易·乾》身居高位、担负要职而不骄矜自傲，未被重用而地位低下也不悲观失望。

有大者不可以盈。

《易·序卦》有了大的功劳和高位不可以自满。大：指功名、地位显赫。盈：满。

贵而不骄，富而不奢，行理而不惰，故能长守贵富，久有天下而不失也。

《管子·形势解》地位高贵而不骄横，家室富裕而不奢华，做事遵循正理而不松懈，所以能与富贵长相厮守，长久地拥有天下而不丧失。惰：松懈。

伐矜好专，举事之祸也。

《管子·形势》骄傲自大，自以为是，乃是行事的祸患。专：自专，自以为是。

有道者不平其称，不满其量，不依其乐，不致其度。爵尊则肃士，禄丰则务施，功大而不伐，业明而不矜。

《管子·宙合》有修养的人不使自己分量十足，不使自己显得太满，不使自己得意忘形，不使自己达到最高的限度。爵位高就敬肃贤士，俸禄丰厚要施惠于人，功劳大而不自我夸耀，业绩显著而不洋洋自得。称：同“秤”，分量十足则秤平，此处喻人要保持谦虚，不要分量十足。依：读为“殷”，盛大。不殷其乐，即不要使自己音律过盛，引申为不要过于得意。伐：自我夸耀，业明：业绩显著。

功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。

《老子·二章》功成而不自居自傲。正由于不居功自傲，所以他的功绩永远不会被抹煞。居：居功自傲。去：消除，抹煞。

富贵而骄，自遗其咎。

《老子·九章》富贵之后便骄奢起来，那是自降灾害。遗：堕，降下。咎：灾祸。

不自伐故有功，不自矜故长。

《老子·二十二章》不自己夸耀，所以才有功劳；不自高自大，所以才能领导。矜：自负，夸耀。长：领导人。

贤者任重而行恭，知者动大而辞顺，故民不恶其尊，而世不妒其业。

《战国策·赵策二》贤明的官员虽然职务很重要，但是举止却很恭敬有礼；有智慧的官员虽然功劳很大，但言论却谦和温顺，所以老百姓对于他们的尊贵地位并不憎恨，世人对于他们建立的功业并不嫉妒。辞：言谈，言论。恶：憎恨。

盈必毁，天之道也。

《左传》哀公十一年骄傲自满必然毁灭，这是自然规律。盈：满，自满。

兼服天下之心：高上尊贵不以骄人，聪明圣智不以穷人，齐给速通不以先人，则毅勇敢不以伤人。

《荀子·非十二事》要使天下人民都心悦诚服，必须做到：不因为自己职位高贵身份显赫而傲视别人；不因为自己有圣人般的智慧而使人难堪；不因为自己思想敏锐口才流利而与人争先；不因为自己刚毅勇敢而伤害别人。穷人：使人难堪。齐给速通：思想敏锐，口才流利。先人：与人争先，显示

自己。

聪明圣知，守之以愚；功被天下，守之以让；勇力抚世，守之以怯；富有四海，守之以谦。

《荀子·宥坐》虽然自己智慧超群，但仍然要保持不懂得什么的样子；虽然自己的功劳覆盖天下，但仍然要保持谦让的态度；虽然自己勇猛盖世，但仍然要保持怯弱的样子；虽然自己是天下最富有的人，但仍然要保持谦逊的作风。知：同“智”。守：保持。愚：愚昧，愚拙。被：覆盖。抚：盖。

贫穷而不约，富贵而不骄。

《荀子·君道》贫穷时不卑躬屈膝，富贵时不骄横跋扈。约：屈曲，卑下。

贤者之事也，虽贵不苟为，虽听不自阿，必中理然后动，必当义然后举。

《吕氏春秋·不苟》贤明的人做事，即使地位尊贵也不随意而行，即使为君主所听信也不借以谋私，一定要合于事理才行动，符合道义才去做。事：做事。听：被听信。阿：私。中（Zhòng）：符合。当：适合。

骄溢之君无忠臣，口慧之人无必信。

《淮南子·缪称》骄傲自满的君主没有忠臣，花言巧语的人没有信用。溢：满。口慧：花言巧语。

《史记·仲尼弟子列传》国君骄纵就会恣意妄为，臣子骄纵就会互相争权夺利。恣（zì）：放纵。

常思困隘之时，必不骄矣。

汉代刘向《新序·杂事》经常回想过去艰难和窘迫的时候，就必然不会骄傲了。困：艰难。隘：穷困，窘迫。

身已贵而骄人者，民去之；位已高而擅权者，君恶之；禄已厚而不知足者，患处之。

汉代刘向《说苑·敬慎》自己已经尊贵而对别人骄横的人。人民就要离开她；官位已经很高而独揽大权的人，国君就会讨厌他；俸禄已经很多而不知道满足的人，将要处于忧患之地。去：离开。患处之：处于忧患之地。

位益高而意益下，官益大而心益小，禄益厚而慎不敢取。

汉代刘向《说苑·敬慎》地位增高而心意更加谦卑，官位提高而更加小心行事，俸禄增多了而更谨慎得不敢领取。意益下：心意更加卑下，即更加谦让。心益小：更加小心。

德行宽裕者，守之以恭；土地广大者，守之以俭；禄位尊盛者，守之以卑；人众兵强者，守之以畏；聪明睿智者，守之以愚；博闻强记者，守之以浅。夫是之谓抑而损之。

汉代韩婴《韩诗外传》卷二德高望重的人，要用谦恭来保持它；土地广大的人，要用节俭来保持它；拥有人众兵强的人要以谨慎来保持它；聪明有远见的人，要以拙朴来保持它；知识广学问深的人，要以浅易来保持它。这就是所说的抑制或减弱。德行宽裕者：指德高望重的人。睿（ruì）智：英明，有远见。抑：压低，抑制。损：减少，减弱。

矜功伐能，好以陵人，是以在前者人害之，有功者人毁之，毁败者人幸之。

三国·魏刘劭《人物志·释争》把功劳当成骄傲的资本，夸耀自己的能干，并以此来欺侮别人，他的地位在大家的前头，别人就会寻找机会损害他；他有功劳，别人就会诋毁他；他遭到失败，别人就会幸灾乐祸，谁也不同情

他。矜，自认为能干而骄傲自大。陵：欺侮。幸：幸灾乐祸。

将不可骄，骄则失礼，失礼则人离，人离则众叛。

三国·蜀诸葛亮《将苑·将骄吝》将帅不能骄傲，骄傲就会丧失礼节，失去礼节人心就会离散，人心离散部众就会叛变。

贵而不骄，胜而不恃，贤而能下，刚而能忍，此谓礼将。

三国·蜀诸葛亮《将苑·将材》尊贵而不骄傲，取胜而不自恃有功，有才能且能不耻下问，性格刚强且能控制感情，这样的将材叫礼将。忍：忍耐，克制。

不傲才以骄人，不以宠而作威。

三国·蜀诸葛亮《将苑·将戒》不以才能自傲而对人趾高气扬，不因受宠而对人耍威风。

不以地位矜人。

《周书·王褒传》不能用自己的地位威望向别人显示夸耀。

己虽有能，不自矜大，仍就不能之人，求访能事。己之才艺虽多，犹病以为少，仍就寡少之人更求所益。己之虽有，其状若无，己之虽实，其容若虚。

唐代吴兢《贞观政要·谦让》自己虽然有才能，但也不要自以为是，还要向没什么才能的人去拜访请教。自己虽然多才多艺，但还总忧虑自己才艺很少，仍然去向缺少才艺的人进一步求得教益。自己虽然很有本事，便外表看上去却好象没有什么本事；自己虽然知识丰富，便仍要保持非常贫乏的样子。就：靠近，接近。病：忧虑。更：进一步。益：教益。状、容：外表，样子。虚：贫乏。

自足者不足，自明者不明。

唐代魏征《群书治要·刘别传》自以为丰足的人其实并不丰足，自以为精明的人其实并不精明。自足：自以为足。自明：自以为明。

不以富贵而骄之，寒贱而忽之。

唐代李白《与韩荆州书》不因为自己地位高而傲视他人，不因为他人贫贱而轻视他们。忽：轻视。

贵不专权，罔惑上下；贱能守分，不苟求取。

唐代元结《喻友》职位高不专权跋扈，不欺骗上级和下级；身分低能守住职分，不苟且地去获取一官半职。罔（wǎng）：无，不。惑：欺骗。苟：苟且。

国君而骄人则失其国，大夫而骄人则失其家。

《资治通鉴·周纪一》国君对人骄横就会失去他的国家，一般官员对人骄横就会使他们的家庭败亡。大夫：指官员。

正躬严格，临众之仪也；嘉惠和说，饗下之颜也。

《资治通鉴·汉纪二十一》端正自己，谨慎严格，这是统御文武百官的准则；而施惠于人，和颜悦色，是对待下级的正确态度。躬：自身。恪（kè）：谨慎。仪：准则。嘉惠：原指对他人所给予的恩惠的敬称，这里是施惠于人的意思。说：同：“悦”。（xi ng）：招待，引申为对待。

下不以傲接，上不以意迎。

宋代梅尧臣《依韵和达观禅师赠别》对地位低于自己的人，不傲慢相待；对地位高于自己的人，不特别逢迎其意。下：地位低下的人。接：对待。上：地位高的人。

自满者败，自矜者愚。

宋代林逋《省心录》骄傲自满的人会失败，自己夸奖自己的人很愚蠢。

自喜者不进，自大者道远。

宋代晁说之《晁氏客语》沾沾自喜的人不会有长进，自高自大的人越走越离正道越远。道：正道。

自高则必危，自满则必溢。

宋代胡宏《胡子知言·大学》自以为高大，一定十分危险；自以为满足，一定使自己不能保持住已有的成绩。溢：流出，不能保持住。

自高无卑，无卑则危；自大无众，无众则孤。

明代李梦阳《空同子·论学下篇》自以为很高，就不会把低者放在眼里，这就很危险；自以为很伟大，就不会把众人放在眼里，这就很孤立。卑：低下。

人君之患，莫大于自尊：自尊则无臣，无臣则无民，无民则为独夫。

清代唐甄《潜书·任相》君主的祸患，没有比妄自尊大更严重的了；妄自尊大就不会有臣子拥戴，没有臣子也就没有百姓，没有百姓就成了孤家寡人。独夫：孤家寡人。

不伐功斯臣。惟谦道乃光。

清代高鹗《扑满》有功劳而不自夸，才真正算是大功臣，为人能谦虚谨慎，道德才算发扬光大。斯：才，才算。光：发扬光大。

控制嗜欲节制享乐

无教逸欲有邦。

《书·皋陶谟》不使人们贪图安逸，滋长私欲，国家就会长存。逸：安逸。欲：欲望。

义胜欲则昌，欲胜义则亡；敬胜怠则吉，怠胜敬则灭。

《六韬·明传》义理胜过私欲国家就昌盛，私欲胜过义理国家就灭亡；谨慎战胜懈怠就吉利，懈怠战胜谨慎就灭亡。义：义理，正确的事理。敬：谨慎。

台榭相望者，亡国之庑也；驰车充国者，追寇之马也；羽剑珠饰者，斩生之斧也；文采纂组者，燔功之窑也。明王知其然，故远而不近也。

《管子·七臣七主》楼台亭榭相望，等于是亡国的廊房；游乐车马满国，等于是贼寇的车马；用宝珠装饰的箭和剑，等于是杀身的兵刃；华丽衣饰与彩色绦带，等于是焚烧功业的窑灶。明君懂得这些道理，所以远远离开它们而不愿接近。庑(w)：廊房。追：我国古代北方少数民族建立的国名。羽：指箭。文采：指华丽的衣服。纂组：五彩的丝绦。燔(f n)：焚烧。

沉于乐者治于忧，厚于味者薄于行，慢于朝者缓于政，害于国家者危于社稷。

《管子·中匡》沉溺于宴乐的就沾染于忧患，厚享于口味的就薄于德行，怠慢于朝廷的就懈怠荒于政事，有害于诸侯国和家族的就危于国家。洽：沾湿，沾染。缓：懈怠荒废。国家：诸侯国和家族。社稷(jì)：“社”是土地神，“稷”是谷神，古代帝王都祭祀社稷，以后社稷就成了国家的代称。

乐骄乐，乐佚游，乐宴乐，损矣。

《论语·季氏》以尊贵骄纵为快乐，以放荡游猎为快乐，以大吃大喝为快乐，这是有害的。佚：放荡。宴乐：宴饮取乐。损：害。

得合而欲多者危，养欲而意骄者困。

《晏子春秋·内篇问上》所获取的已经足够，而还想获取更多，这样必然危亡；滋长贪欲而又意念骄横放纵，必然会遭到困厄。

合：通“给”。

目不淫于色，身不怀于安，朝夕勤志，恤民之羸。

《国语·楚语下》眼睛不被美色所迷乱，身子不沉湎于安逸，朝朝暮暮为实现远大抱负而勤奋努力，体恤人民的困苦。淫：迷惑。怀：怀恋，沉湎。羸(léi)：疲病，疾苦。

怀与安，实疚大事。

《国语·晋语四》贪图享乐和安逸，对于成就大事业确实是有害的。疚：病，害。

敖不可长，欲不可从，志不可满，乐不可极。

《礼记·曲礼上》游玩休息不可以没完没了，个人的要求不能放纵，奋斗目标任何时候都不能认为满足，享乐、高兴不应失去控制，敖(áo)：游玩。从：通“纵”，放纵。极：极点。

宴安鸩毒，不可怀也。

《左传》闵公元年贪图安逸享受等于喝毒酒自杀，这是不可以怀恋的。宴：安乐，安逸。鸩(zhèn)：毒酒。

玩好是从，珍异是聚，观乐是务。视民如仇而用之日新。夫先败也已，

安能败我？

《左传》哀公元年放纵地赏玩嗜好的物品，贪得无厌的聚敛奇珍异宝，致力于观赏享乐，把老百姓看作和仇人一样，不断变换方法使用他们。这样的政权自己先把自己搞垮了，怎么还能打败我们。玩好：赏玩嗜好物品。从：纵，放纵。珍异：奇珍异宝。聚：聚敛。务：致力于。用之日新：使用方法天天变换。

骄、奢、淫、佚，所自邪也。

《左传》隐公三年骄傲、奢侈、淫荡、放纵，是走入邪路的原因。佚(yì)：放荡，放纵。

虽有荣观，燕处超然。

《老子·二十六章》虽享有繁华的生活，却不沉溺在里面。荣观：游玩享乐之处。燕：同“宴”。燕处，指日常生活享受。超然：不陷于里面。

上不厌其乐，下不堪其苦。

《墨子·七患》执政者永不满足地追求享乐，百姓们就难以忍受压榨之苦。厌：满足。堪：忍受，经得起。

好恶以节，喜怒以当，以为下则顺，以为上则明。

《荀子·礼论》对兴趣上的嗜好和厌恶能够进行节制，做到适度；对于高兴和发怒能够控制，做到得当。这样的人处在下级地位就是顺理之人，处在上级的地位就是明智的领导者。节：节制。当：得当。顺：顺应，顺理。

欲虽不可去，求可节也。

《荀子·正名》人的欲望虽然是不能消灭的，但对欲望的追求是可以节制的。

不可得之为欲，不可足之为求，大失生本，民人怨谤，又树大讎。

《吕氏春秋·情欲》总是想得到不可得到的东西，追求不可满足的欲望，这样必然大大丧失生命之本，又会招致百姓怨恨指责，给自己树起大敌。不可得之为欲，不可足之为求：等于说“欲不可得，求不可足”，宾语前置。讎：仇，仇敌。

有德之君，以乐乐人；无德之君，以乐乐身。乐人者，久而长；乐身者，不久而亡。

《黄石公三略·下略》有德行的君主，是用“乐”来使民众快乐；无德行的君主，只知用“乐”来使自己快乐；使民众快乐，才能保持长久；只知道使自己快乐，不久便会灭亡。乐：前一个“乐”指使人快乐的事物，如吃喝玩乐等；后一个“乐”指快乐。

非能使人弗欲，而能止之；非能使人勿乐，而能禁之。

《淮南子·精神》执政者不能使人没有欲望，但能使他们适可而止；不能使人不追求吃喝玩乐，但能适当地禁止他们。意谓消灭人们的欲望是不现实的，但可以加以控制和引导。

嗜欲见于外，则守职者离正而阿上，有司枉法而从风。

《淮南子·主术》执政者的嗜好和欲望表现于外表，那么尽责守职的人就会离开正道而曲从君主，官吏们就会歪曲法律而紧紧跟随。见：同“现”，表现。阿：曲从。从风：即风从，喻迅速跟随。

仁君明王，其取下有节，自养有度。

《淮南子·主术》仁义的君主，贤明的国王，他们向民众的索取是有节制的，自己生活的供养是有分寸的。下：指民间。自养：自己生活的供养。

度：分寸。

有以欲多而亡者，未有以无欲而危者也。

《淮南子·说言》有因为贪欲过多而灭亡的，但是没有因为无所贪欲而危险的。

务在独乐，不顾众庶，忘国家之政，而贪雉兔之获，则仁者不由也。

《史记·司马相如列传》追求独自一人的享乐，不顾广大百姓，忘却国家政事，而贪图猎获野鸡、兔子之类的禽兽，仁德的君主是不这样做的。务：致力，追求。雉（zhì）：野鸡。由：从，引申为做。

欲而不知足，失其所以欲；有而不知止，失其所以有。

《史记·范雎蔡泽列传》欲望不知道满足，会失去所应有的欲望；占有不知道限制，会失去所占有的一切。

不患其不富，患其亡厌。

《汉书·景帝纪》不应忧虑自己不富足，而应忧虑自己那种满足不了的贪欲。亡：通“无”。

治天下，身处污而放情，怠民事而急酒乐，近顽童而远贤才，亲谄谀而疏正直，重赋税以赏无功，妄加喜怒以伤无辜，故能乱其政以败其民，弊其身以丧其国。

汉代王符《潜夫论·德化》治理天下的人，身处污浊之中而放纵自己的性情，荒废民众事务而耽于酒宴声乐，亲近御前侏儒和谄谀之人，而疏远正直之士和贤才，加重百姓的赋税用来奖赏无功之人，胡乱高兴或发怒以伤害无辜，所以必然使政治混乱，民生凋敝，身体受损，国家灭亡。放情：放纵性情。顽童：御前侏儒。妄加：胡乱施加。弊：坏，有害。

如不知足，则失所欲。

《三国志·魏书·王昶传》如果贪得无厌，就要丧失他希望得到的。欲：欲望，引申为所希望的。

蝎盛则木折，欲炽则身亡。

北齐刘昼《刘子·防欲》蝎子多了，树木就会朽折；欲望太强了，身心就会丧亡。蝎（hé）：木中蠹虫。盛：多。炽（chì）：热烈，强烈。

廉者常乐无求，贪者常忧不足。

隋代王通《中说·王道篇》清廉的人终日为所求取而快乐，贪婪的人总是为物欲不能满足而忧伤。求：求取，索求。

嗜欲喜怒之情，贤愚皆同，贤者能节之，不使过度，愚者纵之，多至失所。

唐代吴兢《贞观政要·慎终》有嗜好和欲望，有喜怒哀乐等情感，在这点上，贤哲和愚人是一样的。不同的是，贤良的人能够节制，不使过度，而愚昧的人却放纵自己，以致失去存身之地。所：处所，此处指存身之地。

知存亡之所在，节嗜欲以从人，省游畋之娱，息靡丽之作，罢不急之务，慎偏听之怒。

唐代吴兢《贞观政要·刑法》弄清存亡的关键所在，听从规劝，节制嗜好和欲望，省却游猎之乐，停止豪华的建造，取消不急之务，谨防偏听偏信所引发的气怒。从人：听从别人的规劝。畋（tián）：

打猎。靡：浪费，奢侈。罢：取消。

伤其身者不在外物，皆由嗜欲以成其祸。若耽嗜滋味，玩悦声色，所欲既多，所损亦大，既妨政事，又扰生民。

唐代吴兢《贞观政要·君道》使人身受到损害的原因不在别的，都是由于自己贪欲才酿成了灾祸。如果一味追求吃喝，沉湎于声色，那么，这些欲望越多，所受到的损害也就越大，这样既妨害国家大事，又扰乱老百姓。耽嗜：沉溺，追求。滋味：指吃喝。玩悦：沉湎。玩，玩弄。悦，醉心于。

怨无大小，生无所爱；物无美恶，过则成灾。

宋代辛弃疾《沁园春》词怨仇不管大小，都是由于贪恋才产生的；事物本来并无好坏之分，假若对其嗜好过度，就成了祸害。美恶：好坏。

忧劳可以兴国，逸豫可以亡身。

宋代欧阳修《伶官传序》忧患劳苦，可以使国家兴盛；一味贪图安逸享乐，就可以葬送自身。逸豫：安逸享乐。

放荡功不遂，满盈身必灾。

宋代张咏《劝学篇》放纵不受拘束，事业就不会成功；骄傲到极点，灾祸就要随身而来。遂：通达，成功。盈：充满。

饱肥甘，衣轻暖，不知节者损福；广积聚，骄富贵，不知止者杀身。

宋代林逋《省心录》饱食最美味的食品，穿着最舒服和暖的衣裳，不知道节制的一定会损害福气；挖空心思地积攒财物，以富贵为骄傲，不知道收敛的一定会招致杀身之祸。饱：饱食。肥甘：美味食物。衣：穿。节：限制，俭省。

宴安者，众恶之门。

宋代吕祖谦《东莱博议·管仲言宴安》安逸享乐是各种罪恶产生的途径，门：途径。

有欲则不刚，刚者不屈于欲。

宋代杨时《河南程氏粹言·论学篇》有物欲就不会刚直，刚直之人不会在物欲下面屈服。刚：硬，刚直。

廉于财，节于色，疏于酒，持身以礼，奉上以忠，忧乐与士卒同。

宋代许洞《虎铃经·论将》在钱财面前能保持廉洁，在女色面前能有节制，对酒食能疏而远之，用礼义来修养自身，以忠诚来侍奉君主，忧愁和欢乐与官兵相同。持：保持，引申为修养。

君子多欲则贪慕富贵，枉道速祸；小人多欲则多求妄用，败家丧身。

宋代司马光《训俭示康》君子嗜欲过多就会贪慕富贵，不行正道，招致灾祸；小人嗜欲过多就会有过分的要求和过度的花费，导致身死家败。枉道：不行正道。枉，曲。速：招致。多求：过分的要求。妄用：过度的花费。

富贵使心惑，嗜欲致行妨，宴安损性灵，美生膏肓。

明代薛蕙《杂诗》追求富贵会使人心中迷惑，贪图享受会使人正确的行为受到阻碍，沉溺于逸乐会使人精神受到损伤，以恶为好最终使人病入膏肓，不可救药。妨：阻碍。宴安：逸乐。性灵：指人的精神。美疢(chèn)：以恶为好。疢，病。膏肓(huāng)：指药力达不到的地方，形容病情严重。

燕安溺人，甚于洪波。身溺可济，心溺奈何。

明代方孝孺《杂铭·席》安闲舒适的生活给人造成的祸害，比大水还厉害。人的身体被水淹没了，还可以帮助他；人的意志沉溺在享乐中就没有办法了。燕：通“宴”，安闲；安逸。洪：大水。济：帮助，接济。

贫欲者，众恶之本；寡欲者，众善之基。

明代王廷相《慎言·见闻篇》贪得无厌，这是一切罪恶的本源；少所企求，这是一世善事的根基。贪欲：求取无厌。寡欲：欲望少，少所企求。基：

基础，根基。

舜禹之有天下也，恶衣菲食，不敢自恣，岂所嗜之异于人哉？惧其不平以倾天下也。

清代唐甄《潜书·大命》虞舜和夏禹在拥有天下的时候，身穿粗劣的衣服，口食简单的饭菜，从来不敢放纵自己，难道是他们的嗜欲跟其他人不一样吗？不是，他们害怕由于自己享乐而造成的社会不平等使天下倾危。舜：虞舜，传说中的远古圣王。禹：夏禹，夏朝的建立者。恶：坏，粗劣。菲：微薄，简单。恣：放纵。不平：不平等。

警惕谄媚毋听谗言

惟截截善谗言，俾君子易辞，我皇多有之。

《书·泰誓》那缺乏深谋远虑的、浅薄的花言巧语使君主轻忽怠惰，招致失败，这样的人我怎能随便地亲近他们呢？截截：浅薄的样子。谗(pi n)：花言巧语。俾：使。易：轻忽，辞：怠，怠惰。皇(kuàng)：通“况”，况且，这里转意为怎能，如何。

恺悌君子，无信谗言。谗言罔极，交乱四国。

《诗·小雅·青蝇》快乐平和的国君，不要听那奸臣的胡言。谗言得不到制止，定会把同邻国的关系搞坏。恺悌(k i tì)：快乐平和。罔(w ng)：无。极：尽头。

人君唯毋听谗谀饰过之言，则败。奚以知其然也？夫谗臣者，常使其主不悔其过不更其失者也，故主惑而不自知也，如是则谋臣死而谄臣尊矣。

《管子·立政九败解》人君只要听信阿谀奉承、文过饰非的言论，就会导致失败。怎么知道是这样呢？谄媚之臣常常使君主不知悔过又不知改过的，所以君主受迷惑而自己觉察不到，这样就导致忠臣谋士被排斥而死，而谄媚之臣却高升了。唯：只要。毋：此处为语气助词，无否定之意。饰：掩饰。奚(x)：哪里，怎么。更：改。失：过失。

毋访于佞，毋蓄于谄，毋育于凶，毋监于谗。

《管子·宙合》不要询访求教于奸佞之人，不要保护谄媚的行为，不要培植凶恶行为，不可听信谗言。蓄：保护。育：培植。监：通“鉴”，借鉴，参考，这里指听信。

明主绝疑去谗，屏流言之迹，塞朋党之门。

《战国策·赵策二》英明的君主杜绝猜忌消除谗言，排除流言蜚语的迹象，堵塞结党营私的途径。绝：杜绝。去：消除。屏：排除。迹：迹象。

去谗远色，贱货而贵德，所以劝贤也。

《礼记·中庸》摒弃那些谗佞小人的坏话，远离那诱人的女色，轻视钱财货物，珍视道德品质，这才是勉励贤人的最好方法。贱：轻视。货：财物。

不贿贵者之权势，不利便辟者之辞。

《荀子·正名》不用财物去买通富贵者的权势，不喜爱身边的人讨好的言辞。利：给……好处，此处指喜欢。便辟：身边亲近的人。

正君渐于香酒，可谗而得也。君子之所渐不可不慎也。

《荀子·大略》就象美酒的薰陶也可以醉人一样，正派的君子被周围美好动听的谗言所薰染，也可以使君主改变思想。所以君子对周围环境的浸染不可不持谨慎的态度。渐：浸润，薰陶。

内不足使一民，外不足使距难；百姓不亲，诸侯不信；然而巧敏佞说，善取宠乎上，是态臣者也。

《荀子·臣道》对内不能团结统一人民，对外不能抵御敌人入侵；百姓不亲近，诸侯不信任；然而却善于花言巧语，阿谀奉承，很会博得君主的宠爱，这种臣子就是谄媚之臣。一民：统一、团结人民。距：同“拒”，抵御。巧敏佞说：阿谀奉承。态：容态，这里指谄媚。

谏者福也，谀者贼也，人主听谀，是愚惑也。

《史记·龟策列传》有谏诤过失的，是国家之福；阿谀奉承的，是国家之害。君主听信谄媚之辞，那就是愚蠢糊涂。贼：害。

诸人谗嬖臣，君德诚施皆清矣。

《史记·夏本纪》那些谗媚受宠的臣子，只要君主的德行真正施行，他们自然就可以清除了，嬖（bì）：受宠的人。

君好听誉而不恶谗也，以非贤为贤，以非善为善，以非忠为忠，以非信为信。

汉代刘向《说苑·君道》君主爱好听赞美的话而不厌恶谗言，就会把不好的人当作贤人，把坏人当作好人，把奸臣当作忠臣，把不守信义的当作诚实的人。誉：赞扬。恶谗：厌恶谗言。

人主之所以离国家、失社稷者，谄谀者众也。

汉代刘向《新序·杂事》君主之所以逃离国门，失去国家，就在于谄媚的人太多了。

都蔗虽甘，杖之必折；巧言虽美，用之必灭。

三国·魏曹植《矫志诗》甘蔗虽然甜，但用它作手杖，一定会折断；花言巧语听起来虽然漂亮，但用起来必遭失败。都蔗：甘蔗。巧言：表面好听而实际上虚假的话。

说言则听，谄言不听，王至是然，可为明焉。

唐代元结《至正》正直的话就听取，讨好献媚的话就摒弃，君主能做到这点，就可以说是明辨是非的人。说（dng）：正直。是然：这样。

丛兰欲茂，秋风败之；王者欲明，谗人蔽之。

唐代吴兢《贞观政要·杜谗邪》丛兰想长得茂盛，秋风却想将它摧败；君主想耳聪目明，谗人却要蒙蔽他。败：摧败。

物必先腐也，而后虫生之；人必发疑也，而后谗入之。

宋代苏轼《范增论》东西一定是自己先腐烂，蛀虫才能生出来。人一定是先产生疑心，以后谗言才能听进去。

宇文士及之佞，太宗灼见其情而不能斥，李林甫妒贤嫉能，明皇洞见其奸而不能退。邪之惑人，有如此者，不可畏哉！

《元史·许衡列传》宇文士及这个佞臣，唐太宗已明显看到他的隐情但不能罢黜；李林甫妒贤嫉能，唐玄宗已洞察到了他的奸诈但不能斥退。邪佞迷惑人的力量竟有这样大，能不使人害怕吗？宇文士及：唐初大臣。李林甫：唐玄宗的宰相。灼（zhuó）：明显，显著。

君骄臣谄，此邦之所由丧也。

《宋史·沈铢等传论》君主任性自大，臣下阿谀奉承，这就是国家之所以灭亡的原因啊！邦：国家。由：由于，由此。

不耽逸豫，天下无不可进之善；不喜谀悦，天下无不可纳之忠。

清代王夫之《读通鉴论》卷九不沉溺于安逸享乐，天下就没有不可以采纳的善言；不喜欢阿谀取悦行为，天下就有不可容纳的忠诚。耽：沉溺。豫：安乐，快乐。

丧乱之所从生，岂不阶于夸毗之辈乎？

清代顾炎武《日知录·夸毗》国家衰亡动乱的产生，难道不是起始于那些花言巧语阿谀奉承的小人吗？阶：起因，起始。夸毗（pí）：花言巧语、巴结奉承的小人。

敢于认错勇于改过

见善则迁，有过则改。

《易·益》看见人家有好的品行就去学习，自己有了过失就改正。迁：上升，变动，这里指效仿。

善罪身者，民不得罪也；不能罪身者，民罪之。

《管子·小称》善于自责的，人民不会责备他；不肯自责的，人民才谴责他。罪：谴责，归罪。

过则勿惮改。

《论语·学而》有了过错不要害怕改正。惮：怕。

君子之过也，如日月之食焉：过也，人皆见之，更也，人皆仰之。

《论语·子张》君子的过错，好比日蚀和月蚀，他有过错，人人都看得见；他改正了，人们都敬仰他。食：通“蚀”。更：改。

过而不改，是谓过矣。

《论语·卫灵公》犯了错误而不改正，那才真叫做错误了。

胜人者有力，自胜者强。

《老子·三十三章》战胜别人的人叫做有力量，克服自己弱点的人才算强大。自胜：战胜自己的弱点。

见兔而顾犬，未为晚也；亡羊而补牢，未为迟也。

《战国策·楚策四》看到兔子，再回头招呼猎狗，还不算晚；羊儿走失，再修补羊圈，还不算迟。强调要善于吸取失败的教训，勇于改正错误。顾：看，此处指招呼。亡：走失。

过而不改，而又久之，以成其悔，何利之有焉？

《左传》宣公十七年有过错而又不改正，而且长久地继续下去，终于酿成灾祸，这样有什么好处呢？悔：灾祸，不吉利。

能补过者，君子也。

《左传》昭公七年能够改正错误、补救过失的人，是有才德的人。

树德莫如滋，去疾莫如尽。

《左传》哀公元年树立品德越多越好，去掉疾病越彻底越好。树：树立。滋：益，更加。尽：彻底。

隐过疾贤，长由奸诈鲜无灾。

《荀子·成相》掩盖过错，嫉贤妒能，长期使用奸诈手段，很少有不造成灾祸的。隐：掩盖。疾：同“嫉”。长：经常，长期。由：使用。鲜：少。

过而不悛，亡之本也。

《韩非子·难四》有了错误但不悔改，是灭亡的根本原因。悛（qu n）：悔改。

圣人之于善也，无小而不举：其于过也，天微而不改。

《淮南子·主术》圣人对于好的品质和行为，再细小也要提倡；对于错误和过失，再微不足道也不忽略而加以改正。举：推举，提倡。

君子有过则谢以质，小人有过则谢以文。

《史记·孔子世家》君子有了过错就用实质性的行动来认错，小人有了过错则用掩饰来应付。谢：认错，道歉。质：实质，本质。文：文饰，掩饰。

过而改之，是犹不过也。

刘向《说苑·君道》有过错能够改正，就同没有过错一样。是犹：如同，

好比。

人之所难者二：乐攻其恶者，难；以恶告人者，难。

三国·魏徐干《中论·虚道》一般人难以做到的有两件事情：能以改正自己的错误为快乐，是难以做到的；能向别人揭示自己的丑行恶迹，也是难以做到的。攻：进攻，这里是改正的意思。

人谁无过，过而能改，善莫大焉。

《左传》宣公二年哪个人没有一点过错？有了过错能够改正，就是莫大的好事。

人主所患，莫甚于不知其过；而所美，莫美于好闻其过。

唐代《晋书·潘岳传附潘尼》国君最大的祸患，没有比看不清自己的过失更大的了；最大的优点，也没有比乐于倾听别人批评自己过错更好的品质了。

人患不知其过。既知之，不能改，是无勇也。

唐代韩愈《五箴序》人害怕不知道自己的过失。既然知道自己有过错而不愿意改正，是懦弱的表现。

智者固危而建安，明者矫失而成德。

唐代陆贽《奉天请罢琼林大盈二库状》有智的人往往能在危难的情况下实现安定，明达之人往往能纠正过失而成就美德。矫：纠正，矫正。

明主思短而益善，暗主护短而永愚。

唐代吴兢《贞观政要·求谏》贤明的君主常想自己的短处而更加贤明，昏庸的君主掩饰自己的短处而永远昏庸。

若所为是也，闻于外，其何伤？若所为非也，虽掩之，何益？

唐代吴兢《贞观政要·公平》如果做得正确，传到外边又有什么损伤？如果做得不正确，即使掩盖过去了又有什么益处？

为之而欲人不知，言之而欲人不闻，此犹捕雀而掩目，盗钟而掩耳者，只以取诮，将何益乎？

唐代吴兢《贞观政要·公平》做了而想让人不知道，说了而想让人听不见，这就好比蒙住眼睛捉麻雀，堵住耳朵偷铃铛，只能被人讥笑，有什么好处？诮（qiào）：谴责，责备，这里有讥笑之意。

削轻过以添重德，择今是以替前非。

唐代吴兢《贞观政要·征伐》克服小毛病以光大道德，用今天的优点来取代以前的过错。削：削弱，引申为克服。添：增加，引申为光大。择：用。

为人君者，固不以无过为贤，而以改过为美也。

《资治通鉴·汉纪四》做为国君，当然不能以没有过失为贤能，而应当以勇于改过为美德。

往者不可及，来者犹可追。

《资治通鉴·汉纪二十三》过去的事情不可挽回，未来的事情还可以补救。往者：指过去的事情。及：挽回。来者：未来的事情。追：补救。

救非当在早，已暴何由敛。

宋代欧阳修《答原父》诗纠正错误应当尽早下手，不然暴露于世以后就无法挽回了。强调错误消除在萌芽之中。非：不正确，错误。暴：暴露。敛（lǐn）：收起，收回。

以智文其过，此君子之贼也。

宋代欧阳修《与高司谏书》用狡猾的手段来掩饰自己的过错，这是君子

中的败类。

改过贵勇而防患贵怯。

宋代朱熹《答蔡季通》改正过错，可贵的在于勇敢；防止祸患，可贵的在于谨慎，怯：胆小，这里指谨慎。

有过知悔者，不失为君子；知过遂非者，其小人欤。

宋代林逋《省心录》有过失而知道悔改，这样的人仍不失为君子，知道了自己的过失而依旧不改，这就是小人了。遂非：因循错误。遂，因循。欤（yú）：文言助词，表示感叹。

一念之非即遏之，一动之妄即改之。

明代薛瑄《薛子道论·上篇》一个念头错了，就要马上遏止；一个举动错了，就要立即改正。遏：遏止，中止。妄：谬误。

不贵于无过而贵于能改过。

明代王守仁《教条示龙场诸生》不以没有过错为可贵，可贵的是知错就改。

慎用大臣而不吝于改过。

清代王夫之《读通鉴论》卷二使用大臣要慎重，而对于改正自己的错误则不吝惜。

知不足而不欲掩，则谏我者之情穷矣。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十四知道自己的不足之处，而不想故意掩饰，那么对我进行阿谀取宠的人就无计可施了。穷：穷尽，无办法。

掩己过而过弥著，损彼名而名益彰。

清代王夫之《读通鉴论》卷二十四掩饰自己的错误，错误会更加明显；损害别人的名声，名声将更加显著。弥（mí）：更加。著、彰：明显，显著。

知过之谓智，改过之谓勇。

清代陈确《警言·近言集》能够认识到自己的过错，这就叫有头脑；能够改正自己的错误，这就叫有勇气。

人之犯小过，愧怍悔恨如犯大恶，夫然后能改过。

清代李惺《药言剩稿》人犯小错误，象犯了大罪过一样惭愧、悔恨，然后才能改正错误。怍（zuò）：惭愧。

为堪重任从严律己

慎厥身，修思永。

《书·皋陶谟》严格地要求自己，努力提高品德修养，并且从大处着眼，从长远考虑。慎：谨慎。厥：其，指自身。永：久，长远。

毛羽不丰满者，不可以高飞；文章不成者，不可以诛罚；道德不厚者，不可以使民；政教不顺者，不可以烦大臣。

《战国策·秦策一》毛羽还没有长丰满，不可以高飞；礼乐法度还没有完备，不可以用刑罚；道德修养不够厚重，不可以使役百姓；政治教化还不够修明，不可以烦劳大臣。文章：礼乐法度。顺：顺理，此处指修明。

苟日新。日日新，又日新。

《礼记·大学》如果能在一天内洗净自己身上的污垢，那么就应当天天清洗，每日不间断。苟：假如，如果。

正己而不求于人，则无怨。上不怨天，下不尤人。

《礼记，中庸》致力于端正自己，而不苛求于人，这样就不会招致怨恨。上不埋怨天，下不责怪人，只能严格要求自己。求：责求，苛求。尤：责。

爱人不亲，反其仁；治人不治，反其智；礼人不答，反其敬。行有不得者皆反求诸己，其身正而天下归之。

《孟子·离娄章句上》自己爱别人，别人却不亲近自己，自己便应该反躬自问：是否对别人的仁爱不够；管理和领导别人，别人却不服从，便应该反躬自问：是否自己智慧不够；自己对别人很有礼貌，别人却不理睬，就应该反躬自问：是否自己对人家不够恭敬。凡是自己的行为没有达到预期效果，都要反过来从自己身上找原因。自身行为端正，天下的人自然会归向自己。反：反躬自问，答：理睬。诸：“之于”的合音。

得志，泽加于民；不得志，修身见于世。穷则独善其身，达则兼善天下。

《孟子·尽心章句上》得志时，把恩泽施给人民；不得志时，也要注意修身，使良好的品德显现于世。穷困时把自身德行修养好，通达时要使天下百姓都得到好处。泽：恩泽。加：施加，施予。见：显现，表现。独善其身：把自身德行修养好。兼善：普遍得到好处。

天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。

《孟子·告子章句下》上天将要治国的重任降到某人身上，必定事先使他的心志受折磨，筋骨受劳累，肠胃受饥饿，身子受困乏，百事不如意，这样就震动他的心灵，坚韧他的性情，增加他平时所不能具有的能力。空：财物不足。乏：疲乏。行拂乱其所为：使他的行为总不顺心。动心：使心灵受到震动。忍性：使性格坚韧。

君子耻不修，不耻见污；耻不信，不耻不见信；耻不能，不耻不见用。

《荀子·非十二事》君子以自己品德还不够高尚为耻，而不以被别人污蔑为耻；以自己不讲信用为耻，而不以不被别人信任为耻；以自己没有才能为耻，而不以不被任用于耻。修：善，美好。见污：被人污蔑。见信：被别人信任。见用：被任用。

大节是也，小节是也，上君也。大节是也。小节一出焉，一入焉，中君也。大节非也，小节虽是也，吾无观其余矣。

《荀子·王制》大节做得对，小节也做得对，这是上等的君主。大节做

得对，而小节有的做得对，有的不对，这是中等的君主；大节做得不对，即使小节做得对，我不用看其余的了。一出焉，一入焉：有的对，有的不对。

自贵以人则易为，易为则行苟。

《吕氏春秋·举难》按照一般人的标准要求自己是容易做到的，容易做到就会放松对自己的要求而行为苟且。意思是要求自己要严格。以：根据，按照。

宽而栗，柔而立，愿而共，治而敬，扰而毅，直而温，简而廉，刚而实，强而义。

《史记·夏本纪》宽大而严肃，柔和而又有主见，诚实而又恭敬，有治理的才能而又谨慎，驯服而又果敢，正直而又温和，简约而又廉洁，刚健而又笃实，敢作敢为而又合乎义理。这是皋陶在与夏禹论政时所谈到的做官必须具备的“九德”。栗：严肃。立：自立，有主见。愿：诚实。共：同“恭”，恭敬。敬：谨慎。扰：驯服。

君子不患位之不尊，而患德之不崇；不耻禄之不夥，而耻智之不博。

汉代张衡《应间》君子不担心自己的地位不尊贵，而担心自己的德行不高尚；不以自己的待遇不高为耻辱，而以自己智慧不渊博感到羞耻。崇：崇高，高尚。禄：薪俸，待遇。夥（hu）：众多，这里指薪俸优厚。

智以折敌，仁以附众，敬以招贤，信以必赏，勇以益气，严以一令。

汉代王符《潜夫论·劝将》智慧用以挫败敌人，仁慈用以团结部众，恭敬用以招纳贤人，诚信用以实行赏罚，勇敢用以增长士气，严厉用以统一号令。折：挫败。附：归附，吸引，引申为团结。益：增加，增长，一：统一。

察身而不敢诬，奉法令不容私，尽心力不敢矜，遭患难不避死，见贤不居其上，受禄不过其量，不从它能居尊显之位。

《汉书·晁错传》省察自身的才能，不敢夸大以欺骗上级，奉公守法不容许私心存在，尽心尽力不敢骄傲自满，遭遇祸患不敢逃避死亡，见到贤明的人不敢位居其上，接受俸禄不敢超过规定的数量，不以无能的条件处于受尊敬的显要地位。诬：言语不真实，欺骗。亡：无。

身不善而怨他人，不亦远乎？患至而后呼天，不亦晚乎？

汉代韩婴《韩诗外传》卷二自己不好而出现错误，去埋怨别人，这样找原因不是太远了吗？祸患发生了，才无可奈何地呼天喊地，这种悔恨不是太迟了吗？

贵之而不骄，委之而不专，扶之而不隐，危之而不惧。

三国·蜀诸葛亮《兵要》地位显赫却不骄傲，担当重任却不专断，有人辅助仍能发挥自己的才能，遇到危难能毫不畏惧。这里强调了领导者必须具备的几种思想品格。委：任命，这里指被委以要职。扶：辅助。隐：依赖，凭倚。

居处不守其度则奇文诡制攻之，视听不守其度则奸声艳色攻之。喜怒不守其度则僭赏淫刑攻之，玩好不守其度则妨行之货、荡心之器攻之，献纳不守其度则谗谄之言、聚敛之计攻之。

唐代白居易《白氏长庆集》卷四六在自己的地位职务方面不遵守正确的准则，奇谈怪论和诡异的制度就会来侵蚀你；在看和听方面不遵守正确的准则，奸人之言美女之色就会来侵蚀你；在喜怒方面不遵守正确的准则，滥施刑赏的事情就会来影响你；在玩赏和嗜好方面不遵守正确的准则、妨碍德行、动摇思想的器物就会来影响你；在向上奉献和对下接纳方面不遵守正确的准

则，谄计谗言和巧取豪夺的阴谋就会来侵害你。居处：处于，位于，此处指地位职务。奇文：奇谈怪论。诡：诡异，诡诈。讷（jiàn）、淫：过分。献纳：向上奉献和对下接纳。聚敛之计：搜刮财物的方法和手段。

取法于上，仅得其中；取法于中，故为其下。

唐代李世民《帝范》四以上等为准则，只能学到中等水平；以中等为准则，就只能做到下等水平。强调要求自己严。标准要高。取法：效法，取……为法则、榜样。

古之君子，其贵己也重以周，其待人也轻以约。

唐代韩愈《原毁》古代的君子，他要求自己严格而全面，对待别人宽容而简要。责：要求。重：严。周：全面，轻：宽。约：简要。

见可欲，则思知足以自戒；将有作，则思知止以安人；念高危，则思谦冲以自牧；惧满盈，则思江海下百川；乐盘游，则思三驱以为度；忧懈怠，则思慎始而敬终；虑壅蔽，则思虚心以纳下；惧谗邪，则思正身以黜恶；恩所加，则思无因喜以谬赏；罚所及，则思无因怒而滥刑。

唐代魏征《谏太宗十思疏》见到合意的东西，就想到要知道满足，以此警戒自己；将要兴建什么，就想到要适可而止，使人民安定；顾念地位崇高、危险，就想到谦虚，加强自己的修养；害怕自满，就想到要象江海一样，处在河流的下游；喜好游乐，就想到“三驱”的规定，以法为度；担心松懈，就想到开始谨慎，结束时更要严肃对待；怕受蒙蔽，就想到虚心采纳臣下的意见；担心听信谗言接触坏人，就想到要端正自己，斥退小人；施恩给人，就想到不要因一时高兴，错误地赏赐；要惩罚人，就想到不要因为发怒，滥施刑罚。谦冲：谦虚。牧：管理，治理，此处指修养。盘游：娱乐游逸。三驱：打猎时围合三面，前开一路，使猎物有路可逃，不至被一网打尽，意谓狩猎应有节制。敬：恭敬，严肃对待。壅（yōng）：堵塞。黜（cù）：罢免。

古之哲王，尽己而不以尤人，求身而不以贵下。

唐代吴兢《贞观政要·公平》古代贤明的君王，都是自己尽到最大努力但不以这个条件来指责别人，严格要求自己但不以同样标准要求部下。哲：贤明。尽己：自己尽到最大努力。尤：指责，归罪。

去易进之人，贱难得之货，采尧、舜之诽谤，追汤、禹之罪己，惜十家之产，顺百姓之心。近取诸身，恕以待物，思劳谦以受益，不自满以招损。

唐代吴兢《贞观政要·刑法》斥退投机取巧之人，鄙视难得之物，象唐尧、虞舜那样鼓励臣民进谏，效仿夏禹、商汤那样凡事归罪于己，爱惜点滴财物，顺合百姓之心；严以责己，宽以待人，坚持励精图治以求受益，谨防骄傲自满以免招损。易进：投机钻营。尧、舜之诽谤：传说尧、舜曾立木柱，让人民往上写意见，谓“诽谤之木”。诽谤，在此处是指批评意见之意。追：效仿。十家之产：仅仅十户人家那么多的财产，指点滴财物。取（cù）：督促，要求。劳谦：勤谨谦虚。

治性之道，必审己之所有余而强其所不足。

《资治通鉴·汉纪二十一》锻炼提高素质的途径，必须对自己的长处保持谦虚谨慎，从而致力于弥补自己的短处。审：慎重，谨慎。强：加强，弥补。

帝者，为善为恶，天下莫不知，斯皆有以致之，故不可以诛于人也。

《资治通鉴·汉纪三十八》当皇帝的，做好事做坏事，天下人没有不知道的，这都是皇帝自己的行为所造成的，所以不能够责怪别人。斯：此，这

个。有以：有一定原因，此处指皇帝自己的行为。致：导致，造成。诛：责，责备，责怪。

无贵人以如己，无誉己以如人。

宋代董晞《警隅子·生学篇》不要象责求自己一样责求别人，不要象赞扬别人那样赞扬自己。意谓责己要严，责人要宽。无：同“勿”，不要。责：责求，要求。誉：赞扬。

见人之过，得己之过。

宋代杨万里《庸言》看到别人的过失，也就得知了自己的过失。意谓要善于反躬自省，从别人的过失中总结经验教训。

从人反躬者，鲜不为君子；任己盖非者，鲜不为小人。

宋代胡宏《胡子之言·天命》能向别人学习并严格检查和要求自己的人，极少不成为君子；一切由着自己，有了错误总要尽力掩饰的人，极少不成为小人。从人：指向别人学好，虚心接受别人意见。反躬：反过来要求自己，检查自身。鲜：极少。任己：由着自己。盖非：掩盖错误。

明哲之君，天所为恃，必责于己，知天子于民庶，过及十一，祸倍百千。

清代唐甄《潜书·远谏》聪慧明达的君主，不依仗别的什么，一定严格要求自己，他深知皇帝如果发生十分之一的失误，对于老百姓来说，就要发生千百倍严重的恶果。恃：依仗，责：要求。过及十一：过失达到十分之一，倍百千：千百倍。守己严，待物以王。

清代王夫之《读通鉴论》卷十二对己约束要严，对待外人外物要公正。

守：看守，引申为约束。物：除自身以外的人和物。持己自正，修其业人心自顺。

清代王夫之《读通鉴论》卷十六控制自己，自觉端正自己，致力于整治

大业，人心自然就顺畅了。持：控制。修：整治，治理。

