

昼帘绪论

[宋] 胡太初撰
李摇立译

目 录

前言	(远缘)	催科篇第八	(远烈)
昼帘绪论序	(远苑)	理财篇第九	(远圆)
尽己篇第一	(远怨)	差役篇第十	(远源)
临民篇第二	(远园)	赈恤篇第十一	(远苑)
事上篇第三	(远缘)	用刑篇第十二	(远愿)
僚采篇第四	(远苑)	期限篇第十三	(远园)
御史篇第五	(远怨)	势利篇第十四	(远园)
听讼篇第六	(远员)	远嫌篇第十五	(远源)
治狱篇第七	(远缘)		

前摇言

《昼帘绪论》系宋代胡太初撰。胡太初，天台人。宋理宗端平二年（1233），其外舅陶某出任香溪县知县，向胡太初询问为政之道，太初于是搜集在其父任上所亲见、亲闻的事情，写成十五篇，交给其外舅。十七年以后，即理宗淳□十二年（1243），太初作处州知州，他外舅的儿子陶云翔将《昼帘绪论》藁本寄还给人，于是在友人的劝说下，刻版印刷。“昼帘”一词，出自沈约《宋书》卷八十一《顾凯之传》凯之为山阴令“山阴民户三万，海内剧邑，前后官长，昼夜不得休，事犹不举。凯之理繁以约，县用无事，昼日垂帘，门阶闲寂。自宋世为山阴，务简而绩修，莫能尚也。”胡太初以“昼帘”为题，是希望县令处理政事要简省清明。

胡太初在开篇首先说“莅官之要，曰廉与勤。”丝毫不廉不勤，对于县政的危害都是巨大的，因此节俭和清心是最重要的，自己端正了之后再来处理政务，那么没有什么事情是办不了的，所以胡太初把“尽己”作为第一篇，这也是做官的主要原则。在《临民篇》中，胡太初提出了官员为政的四件最基本的事情：推崇学校教育；奖励孝悌行为；鼓励农业生产；减少权势威风。这是县令爱护、抚育百姓的根本措施。《事上篇》、《僚案篇》、《御史篇》分别论述了县令对待上级、同僚和胥吏的注意事项和原则。

《听讼篇》、《治狱篇》主要论述了审理诉讼案件的十大原则和狱政管理的七项原则。《催科篇》、《理财篇》论述的是县令在税收方面应该注意的事项。《差役篇》、《赈恤篇》、《用刑篇》论述的是关于百姓切身利益与地方社会稳定的重要事情。《期限篇》主要说明县令推行政令，要根据事情的轻重，道路的远近，严格规定期限，做到宽严适中，切实可行。《势利篇》讨论的是对地方上有势力的人家，没有必要一味地抑强扶弱，做到不偏不倚，按中道而行就可以了。《远嫌篇》认为县令个人的言行对社会影响很大，稍有不慎，就会遭到议论，陷入嫌疑之地。

该书篇目清晰，条理分明，既有做官理念的讨论，又有具体事实的说明，是宋代官箴书中的佳作。

昼帘绪论序

摇摇析圭分爵，从政莅民等尔，而於治邑独憚焉，鑊汤以喻其煎熬，偿债以状其不得已之意。嘻！邑非果不可为也，或者材与学未之副也。外舅通直天材家学见称于时，试邑香溪，游刃无全牛矣。将有行也，规规问政，若无所能者，岂非以众所憚不敢易视欤？谦访再三，辞不获命，乃退而冥搜畴昔鲤庭所亲见、所习闻者，条

为十有五篇目，曰《昼帘绪论》，以代郊饯之什。夫为政本不可以言语文字传也，而所能言者，又特政之糠粃，乌用是嘷嘷哉！昔傅琰父子为令，并著能名，乃有所谓《理县谱》，然则言语文字容可传也。神物启秘，县谱复出，是编幸投之苦海云。端平乙未季夏吉日，天台胡太初述。

尽己篇第一

摇摇莅官之要，曰廉与勤，不特县令应尔也。然县有一州之体，而视民最亲，故廉、勤一毫或亏，其害於政也甚烈。且人孰不知廉吾分内事也，物交势迫，浸不自由。素贫贱者，有妻子啼号之挠；素富贵者，有口体豢养之需。喜声誉，则饰厨传以娱宾；务结托，则厚苞苴以通好。又其甚者，婚男嫁女，囊帛匱金，皆此焉。是资虽欲廉，得乎？

贪黷亡耻之人，固不暇恤，稍有畏清议者，亦不过曰：“吾上不窃取於公帑，下不妄取於民财，足矣。收买饮食，素有官价，吾行之奚愧？供需宾客，例敷吏贴，吾循之奚忤？”不知以官价买民物，民贫其何以堪？而责吏供需，他日吏以曲法受贿，令责之得无愧辞乎？

故其要莫若崇俭，苟能俭，则买物不必仗官价以求多也，燕宾不必科吏财以取乐也，苞苴不必讲，厨传不必丰也。莅官之日无异处家之时，而用官之财不啻如用己之财，斯可矣。

又孰不知勤吾职分之当然也，聪明有限，事机无穷，竭一人之精神，以捭众人之奸诡，已非易事。况有愚暗庸庸者，一切听可否於吏手；苟且取具者，率多黷智能於不用；甚则衔杯嗜酒，吹竹弹丝，图享宦游之乐，遂至狱讼经年而不决，是非易位而不知，词诉愈多，事机愈夥，卒不免於司败之见诘。纵有锐意自强者，几何

人哉？自其酬应日繁，心力日耗，方虞税驾息肩之无其所，何幸吏牒已备，俛首涉笔，终亦归於苟道而已。

故其要莫若清心。心既清，则鸡鸣听政，所谓“一日之事在寅也。”家务尽屏，所谓“公尔忘私”也，勿以酒色自困，勿以荒乐自戕也。今日有某事当决，某牒当报，财赋某色当办，禁系某人当释，时时察之，汲汲行之，毋谓姑俟来日，则事无不理，而此心亦宁矣。

吁！此廉、勤之大略也。他犹有可言也。心不可不平，平心则物情无往不烛；怒不可或迁，迁怒则吏民将受其枉。其令必简，其政必和；非时营缮，所合力惩；托辞科输，所当痛革。子弟门客，勿令与外人、吏辈交接，或恐有往来结托之嫌，则祸起萧墙，若何拯疗？吏民妇女，勿令其出入织纴贸易，或恐有交通关节之谤，则事干闺闼，未易施行。勿带医术，或有干请，难以相从。勿置亲随，处之内外，皆所不便。在己者，既已曲尽，则何施不可，何事不公，何盘根错节之足虑哉！故愚以“尽己”冠之篇首云。

【译文】

做官最重要的是做到廉洁和勤奋，不仅是县令应该这样做。但一县具备一州的政体，而且在治理百姓方面与百姓的关系最为密切，所以在廉洁、勤奋上有丝毫的

不足，对处理政事便有巨大的危害。况且谁不知道廉洁是我分内的事，但在周围情势的压迫下，逐渐地受到约束。平素贫贱的人，有妻子儿女生活上的困扰；平时富裕的人，有享受口福滋养身体的需要。喜好声誉，就会备好美味佳肴来使宾客欢娱；致力于请托，就会馈赠丰厚的礼物来巴结对方。更有甚者，儿女婚嫁，收受金帛，都是如此。用这样的方式得到财物，即使要廉洁，可能吗？

贪婪无耻的人，本来就无暇顾及名声，而稍微畏惧社会舆论的人，也不过说：“我上不从国库中窃取，下不从百姓钱财中搜刮，这就够了。至于购买饮食，素来有官价，我依照而行，有什么可惭愧的？供应宾客，照例有胥吏补助，我遵循着做什么可愧疚的？”殊不知以官价购买百姓的东西，百姓贫穷，怎么负担得了？而责成胥吏供应需要，将来胥吏因为枉法受贿败露，县令责备他们能没有惭愧的话吗？

因此，重要的是不如崇尚节俭。如果能够节俭，那么购买东西时就不必依仗官价以求买得更多，宴请宾客不必靠搜刮胥吏的钱物而取乐，礼物不必讲究，饮食不必丰盛。做官之日与在家之时没有什么区别，而用公家财物无异于用自家的财物，这就可以了。

又谁不知道勤奋是我职责内理所当然应做到的，可是聪明有限，而事情却无穷，竭尽一个人的精力，来防止众人的奸猾诡诈，已经不是一件容易的事情，况且有些愚蠢昏暗、庸庸碌碌的官员，一切事情听任胥吏随便处理决定；得过且过，装

模做样的官员大都放着自己的脑子不用；甚至贪杯嗜酒，吹拉弹唱，一味贪图做官的欢乐，以至于诉讼案件几年而不判决，是非颠倒而不知晓，诉讼越多，事情越繁杂，最终不免在上司面前败露而被诘责。纵然有锐意自强的人，又能有几个呢？自从其应酬日益繁多，心力日益耗损，正担心没有时间精力处理公务，所幸胥吏把公文已经准备好，低头签字就可以了，最终也落入到苟且的行列中去罢了。

因此，重要的是不如清心。心既清，那么鸡一叫就开始处理政务，所谓“一天的事情都在寅时”，指的就是这个意思；家务事完全从心中屏除，所谓“公而忘私”，指的就是这个意思。不要用酒色困扰自己，不要用淫乐残害自己，今天有某事应当处理的，某件文书应当申报的，某类财赋应当办理的，关押的某人应当释放的，时时明察，努力实行，不要说姑且等到明天，那么就没有什么事情办不了的，而内心也宁静了。

啊！这就是廉洁、勤奋的大略啊。他还有可说的是，内心不可不平静，平心静气就会使得事情的情理没有不被洞察清楚的。愤怒不可稍有转移，迁愤于人就会使得吏民蒙受冤枉。政令一定要简明，为政一定要平和；不合时节的营造工程，应当严厉惩处；找借口征收购物，应当下决心革除。子弟门客，不要让他们与外人、胥吏交往接触，恐怕有往来请托的嫌疑，如果灾祸从家庭内部发生，靠什么来挽救？胥吏百姓家的妇女，不要让他们出入家庭买卖纺织品，恐怕有勾结官吏暗中行贿的诽谤，如果事情关系到闺门，不容易

施行。不要带医生术士，他们中有请托办事的，难以相从。不要安置亲信随从在官府内外，这些都会给官员带来不便。我自己应该做到的都完全做到了，那么还有什

么事情施行不了的，有什么事情处理不公正的，有什么盘根错节的事情值得忧虑的呢！所以我把“尽己”作为本书开头的第一篇。

临民篇第二

摇摇令为民父母，以慈爱为车，以明断为轨，而行之以公恕，斯得矣。今之为令者，知有财赋耳，知有簿书期会耳，狱讼一事已不遑悉尽其心，抚字云乎哉！教化云乎哉！昔阳城自署曰：“催科政拙，抚字心劳，考下下。”阳城已矣，谁肯甘心下考？而竭其抚字之诚者，不知九重以赤子授之令，固望其字吾民也，而可孤所寄乎！故令视事之初，其先务有四：

曰崇学校。夫士者，民之望也；乡校者，议政之地也。诸学奠谒之余，便当延见衿佩。假之以辞色，将之以礼意，询风俗之利病，谘政事之得失，廩饩必丰，课试必谨。其端厚俊秀者奖异之，其词讼蔓及者覆护之，其凌辱衣冠者惩治之，则士悦而知慕矣。

曰奖孝弟。人情敬其父兄则子弟悦，故当首延父老，以寓敬爱之意，然后博询乡曲。其有孝友著闻、行义卓异者，必屈己求见，必置酒登延，护其门闾，宽其力役，使邑人靡然知效。或有兄弟讼财，亲族互诉者，必曲加讽谕，以后其愧耻之心，以弭其乖争之习，听其和允，勿事研穷，则民俗归厚矣。

曰劝农桑。令以劝农系衔，朝廷以劝农著令，非不勤至。今也不然，岁二月望，为文数行，率同僚出近郊，集父老读之，饮食鲜少，甚至折钱。事毕，即自携酒肴妓女，宴赏竟夕，实意安在哉？令到官之始，不必姑俟来春，便当以农桑衣食之本谆谆然喻之，而所以妨害病扰之者，必惩必戒，则民斯咸安其业矣。

曰略势分。令为近民之官，而今也，民视令不啻如天之远，如神明之可畏。衔冤茹苦，无由得入令尹之门。幸而获至其前，则吏卒禁诃答扑交错，畏懦者已神销气沮矣。故欲通下情，莫若大启门庭，屏去吏卒，躬自呼之几席之前，康色诂问，以尽其所欲言。其壅蔽不得达者，则设锣县门之外，俾自扣击。如是，则民情无有不获自尽者矣。

行斯四者，他如赈恤之不可不时，追逮之不可或滥，毋事横敛，毋事酷刑，非甚不便於民，不必好为更革，非甚宜益於民，不必轻为兴举。其余节目，皆当次第而广充之。

虽然，爱民之要，尤先於使民远罪。夫民之丽刑，岂皆顽而好犯哉？愚蒙无知，故抵冒而不自觉。令宜以其条律之大者榜之墙壁，明白戒晓曰：某事犯某法得某罪，使之自为趋避。其或有犯到官，哀矜而体察之，照法所行与杀一等，亦忠厚之德也。若悉欲尽法施行，则必流於酷矣。昔卓茂为密令，谕其民曰：“我以补教汝，汝必无怨，恶以律治汝，汝何所措其手足乎？”吁！此仁人之言也。凡为令者，宜写一通，置之座右。

【译文】

县令作为百姓的父母官，用慈爱作车，用明断作车辕与车衡连接的铆钉，而用公正宽恕使它运行，这就得法了。现在做县令的，只知道有财赋，只知道有簿籍文书而已，狱讼的事情已经没有时间尽心

处理，还谈什么抚养百姓！还谈什么教化！从前阳城自己书写评语道：“催督赋税使政事拙于处理，抚养百姓使人劳累，考课为下下等。”阳城可以做到这一点，但谁又肯甘心考课定为下等呢？而竭尽抚养百姓的诚心的人，不知道天子把百姓交给县令，就是希望其抚养百姓，怎么可以辜负天子的寄托呢！所以，县令上任的初期，首先要办以下四件事情：

一是推崇学校教育。士大夫是百姓寄予厚望的人；乡校是议论政事的地方。各个学校在祭祀之余，便应当邀请学子们来见面。要和颜悦色，以礼相待，询问风俗的好坏，咨访政事的得失，学习费用一定要丰厚，考试一定要严谨。对于正直忠厚才智出众的要加以奖励，对于被诉讼牵连的要加以保护，对于欺凌侮辱士大夫的要加以惩治，那么士大夫感到高兴而知道仰慕县令了。

二是奖励孝悌行为。通常的人情是尊重他人的父兄而他们子弟就会欢欣，所以应当首先延请当地父老寄托敬爱之意，然后广泛地询问乡里的事情。有以孝友著称、行义突出的人，一定要屈己求见，一定要准备酒菜邀请其做客，保护其家院，宽免其力役，使乡里的人都知道仿效。如果遇到兄弟间为财产发生纠纷，亲族间互相诉讼的事情，一定要委婉地加以劝说，开启他们的惭愧羞耻之心，以消弭他们纷争的恶习，使他们相互和解，不要深究，那么民俗就归于淳厚了。

三是鼓励农业生产。县令有鼓励农业生产的责任，朝廷为鼓励生产制定了法令，必须勤于此事不可。但是，现在的县令却不是这样，第年二月十五日，写下几行文字，率领同僚到近郊，聚集父老把文章一宣读，准备的饮食很少，甚至折钱了事。事情结束之后，即自己携带酒菜、妓

又，整晚宴请狂欢，它的实际意义又在什么地方呢？县令上任初期，不必等到第二年春天来临，就应当用农桑是衣食的根本的道理来谆谆教导百姓，而那些妨害侵扰农业的事情，一定要惩处告戒，那么百姓就都可以安心农业了。

四是减少权势威风。县令是接近百姓的官员，可是现在，百姓视县令如同天一样远，如同神明一样可怕。百姓含冤受苦，没有办法进入县衙的大门。侥幸有机会到了县令的跟前，又遭到吏卒的交相呵斥、打骂，胆小懦弱的人已经精神消散、心气沮丧了。所以，想要沟通下情，不如大开门庭，撤去吏卒，亲自呼唤百姓到公案前，和颜悦色地询问，让其畅所欲言。对于受到阻挠而不能上达事情的人，就在县衙门前设置一面锣，使其自己敲击。这样做，就可以使民情没有得不到倾诉的了。

做到这四件事情，其他的如赈济抚恤不可不及时，传讯追捕不可太滥，不要横征暴敛，不要残酷行刑，不是十分不便于百姓的事情，就不必生事而加以变革，不是十分对百姓有益的事情，就不要轻易地加以兴办。其余的项目，都应当按次序扩充施行。

虽然如此，爱民的关键，尤其是先使百姓远离犯罪。那些触犯了法律的百姓，难道都是刁顽而喜好犯罪的吗？他们愚昧无知，所以触犯了法律而本人还不知道。县令应当将重要的法律条文张贴到墙壁上，明白地告诫他们知道：某事触犯某条法律，获得某项罪名，使他们自己主动地赶快远离犯罪。如果有触犯法律被捕获到官府者，要怜悯而体恤他们，按照法律降一等处罚，这也是忠厚品德的表现。如果都完全依照法律施行，那么就一定会流于残酷了。从前卓茂作密县令，告谕百姓

说：“我用礼来教育你们，你们一定没有怨言；我要是用法律来治理你们，你们的手脚都不知道该往什么地方放了。”啊！

这是仁慈者的言论啊。凡是作县令的，应该写下来作为座右铭。

事上篇第三

摇摇令领一邑，太守察之，诸监司察之，所以防汙虐、戒旷败也。公正自饬，廉谨自将，固令所当持循，职事攸关，尤合加察。转漕司惟财赋耳，县道赋入自有定数，率是输之郡家，本自无甚干涉；其他户婚词诉，吾惟决之以公，奚惧焉？

常平茶盐司，惟廩役与盐课尔。不产盐，不系衔处，于盐无预。若齐民之产役，公吏之叙役，与夫常平义仓之敛散，吾无偏私，无侵移，又奚惧焉？

惟提点刑狱司，则视诸司为独重。何则？刑狱，民命所系，苟有过误，厥咎匪轻。杀伤多委同官验视，安知其无或疏卤乎？罪囚淹禁，动经岁月，安保其无或疾病乎？结解公事，惟凭供款，又安信其果无翻异乎？有一於兹，便罹宪网。故惟在我者无往不谨不审，而又得部使者察其忠实，宽其鞭驱，庶乎可以免厥咎也。

其次，本州则视宪司为尤重。何则？州县一家也，令之视守，犹子弟之於父兄也。情苟不通，事无可集。若财赋，若狱讼，若日生事务，无一不与相关。而县之最被害者，莫若不时专人。每专人一来，陵蔑名分，擒搥吏贴，大者数百千，小者百余千，方得其去。又其次，二税专差吏拘催，酒税专差吏监督，日食之供需，公事之恳告，令无不听命惟谨。甚而擅兴威福，辖养娼妓，需觅器用，裒取钱取，无所不有。

令谒郡之始，便当明稟史君，某职事不敢不勉，而县家苟有不逮，亦乞加体恤之仁。仍乞给紫袋历二道，络绎往来，彼

此咸衔名书之，庶几事情无有不达，而文移之督促可省也。如经两月事不办集，然后甘受专人之忧，慢令之罚。若税赋亏日额，酒税亏月额者，率十之四五，却乞遣吏监督，不然告宽譬勒，容竭其长。夫州家亦欲集事尔，差专人，差公吏，岂其得已？令若待其相容，遂至弛怠，公事不集，财赋不登，亦奚咎夫郡之督促哉？

虽然，奉法循理，尽瘁效职，监司、郡守之难事犹可也，惟是台幕郡僚，或捧檄经从，或移书请托，宾饯稍有不至，奉承稍有不虔，贤明仁厚之人固能推诚相亮，否则，情好易睽，间隙易启，始於职事相关之际，捭摭横生，甚而使会长聚会之时，讥谗肆入，盖有阴中其毒而获戾者多矣。故令之待台幕郡僚者，宁过於勤，毋失之怠；宁过於恭，毋失之简；宁过於委曲，毋失之率意而径行。此亦可以杜无妄之灾矣。

【译文】

县令领有一县之地，受到来自知州的督察，以及各个监司的监察，以防止其贪污暴虐，警戒其荒废政事。用公正来告诫自己，用廉谨来要求自己，固然是县令应当遵循的，与职责相关的事情，尤其应当加倍检察。转运司所管只是财赋部分，县里的赋税收入自有一定数额，大都输送到州府里，本来没有什么关系。其他户籍婚姻诉讼，我只要判决公正，还有什么可怕的呢？

常平盐茶司所管只是差役、盐税而

已。不产盐又没有这项责任的地方，与盐没有关系。至于百姓的差役、胥吏的叙役，与常平义仓的聚散，我没有任何偏向，没有任何侵吞挪用，又有什么可怕的呢？

只是提点刑狱司，与监司各司相比最为重要。为什么呢？因为刑狱与人民的生命息息相关，如果一旦发生失误，责任不轻。杀伤的案件多委派同僚检验，怎么知道他们没有疏忽的地方呢？囚犯关押在监狱中很长时间，怎么保证他们没有疾病呢？了结案件只根据罪犯供词，又怎么相信他们不会翻供呢？只要有其中一点，便会遭受法律惩罚。所以只有自己没有不谨慎不明察的地方，而且又得到监察使者明察自己忠实，减轻对自己的处罚，这样大致可以避免这些过错。

其次，本州比提点刑狱司尤为重要。为什么呢？因为州县一家，县令对待知州如同子弟对待父兄一样。情若不通，事情就不可能顺利办成。如财赋、狱讼以及日常发生的事务等，没有一件不与此相关。而县受害最重的，莫过于州不时地派专人前来。每当专人一来，蔑视名分，索取胥吏补贴，多的数百千钱，少的百余千钱，方才离去。又其次，征收夏秋两税专门差派胥吏催督，征收酒税专门差派胥吏监督，每天饮食的供应，公事的报告，县令没有不小心翼翼地听命的。那些胥吏甚至擅自作威作福，豢养娼妓，索要用具，收取钱物，无所不为。

因此，县令在初次拜谒州府时，就应

当明白地禀报州府长官，凡是县令的职事不敢不勤勉，而如果县里有做不到的地方，也请求加以体谅怜悯。并仍要请求交给紫袋历两道，文书络绎往来，彼此都在上边书写并签署姓名，这样差不多没有办不成的事情，而公文的督促就可以简省了。如果经过两个月事情还没有办好，然后甘愿接受专人的侵扰和怠慢命令的处罚。如果赋税亏损的日额，酒税亏损的月额达到十分之四、五，且请求差派胥吏监督，不然的话，就请求宽限，容许竭尽所能来办理。州官也是想完成任务罢了，派专人、派公吏难道是他们想做的吗？县令如果依仗上司宽容，以至于松懈怠慢，公事办不成，赋税收不来，又怎么埋怨州府的督促呢？

虽然如此，县令奉公守法，尽力做好本职工作，对监司、郡守的难事还可以应付得了，只是那些州郡的幕职官，有的拿着上司的命令跟在身边做事，有的写信来请托办事，招待得稍有不周到，奉承得稍有不恭敬，贤明仁厚的人固然可以彼此推诚谅解，否则的话，感情容易破裂，矛盾容易产生。开始时在与职事相关的方面，吹毛求疵，横生刁难，甚至在长官聚会的时候，流言四起，谗言肆入，暗中遭受他们危害而得罪的人多了。所以，县令对待州郡的幕职官，宁可过于勤快，而不要失于怠慢；宁可过于恭敬，而不要失于简略；宁可过于委婉曲折，而不要失于意气用事而直来直往。这也是可以杜绝无谓的灾祸的办法。

僚采篇第四

摇摇县之有僚采，兄弟等也。兄弟有阇墙之衅，则家用不和，何以干蛊而御海哉？县僚本无慢长官之心，而每有与令不相能者，非他也，令挟长以临僚采，僚采复睚眦不相下，势必至于睽，且忌不和。县无州郡黜陟之权，合辙而驰，同舟共济，令苟怡怡相与，孰不竭力以佐令乎？

然相得每难，而相失每易。公事分委佐厅，俾之书判，或意见偶异，或请托所牵，未能与令意合。令辄自行改判，或牒请再拟，则其情易以相失。孰若平心量酌其是否，过厅面议，使之欣然窜易而无怨心乎？佐厅吏人有过，令遽呼上，杖之於庭，县吏或有咆哮，佐官亦复自行鞭撻，遂致彼此猜忌，因成仇隙，则其情易以相失。孰若致委曲於其本官，令其自行决遣，使之赧然愧服而无怨心乎？

丞簿而下俸入极微，曾不足以养廉，而令辄拖压累月，令虽不明支己俸，却或於官钱移易贷用，其何以得同僚之心？故同僚俸给须当按月支送，或一时匮乏，则明以相告；令亦不当先支己俸，及有移贷之私，收支簿历使之通知可也。如是，则又孰不悟然相体，能与县家同休戚乎？

令始至之日，必延见僚采，历述弊端，惴惴无华，肝胆相照。职事关系，彼此明言，毋怀忍以含怒；厅吏间谍，彼此斥绝，毋嗜听以相猜。心同一人，事同一体，则政和而民受其福矣。岂惟民之幸，亦令之幸也。

虽然，同官皆忠良之士，固自悉无可虑，彼有沈鸷狠戾者，或挟才以相陵，或

侵权以相挠，或阴谪长官之短，或乐受谗者之言，则将奈何哉？令岂无假故疾病，势必委佐官暂摄。而摄者辄变乱其统纪，县道库眼亦有属佐厅司掌，及有财赋合属佐厅催督者，而佐官辄视为己物，不与县道通融，则又将奈何哉？

吁！此当以诚感，不当以势争。以诚感则礼意必周，恳白必豫，使之自有所不敢为；以势争则意义日睽，仇隙日甚，或相讦，或互申，弊有不可胜救者。此令所当深戒而早图者也。

【译文】

县令有同僚，就如同兄弟一样。兄弟之间有矛盾，那么就会导致家庭不和睦，用什么继承父母亲的事业而抵御侵侮呢？县令的同僚本来没有轻视长官之心，但每每有和县令不相和睦的，原因不是别的，是县令靠自己作为长官的身份居高临下来面对同僚，同僚又怒目相视不愿甘处下风，势必反目成仇，相互猜忌不和。县令没有州府长官升黜的权力，应当与同僚一道前进，同舟共济，县令如果能高兴地与同僚相处，谁不竭尽全力辅佐县令呢？

然而彼此相处得融洽往往很困难，但相互失和却往往很容易。公务分别委任给佐官办理，让他们提出处理意见，有时意见偶尔不同，有时为请托所牵涉，不能与县令的意见相合。县令就立即自行改变处理意见，或者批示要求再拟定意见，那么就容易造成同僚的感情失和。哪能比得上平心静气来斟酌他对不对，来到佐官的办