

精選中外時務文編

精選中外時務文編卷二

吏治

吏治上

地方之治亂視官吏之賢否為轉移 朝廷求治亦視用人何如耳一縣得人則一縣治一郡得人則一郡治一省得人則一省治天下得人則天下治中樞之與督撫 朝廷之腹心官守之師帥操用人行政之大權者也夫國家設官本以為民其與民最親而賢否得失之間動關國家之治亂者尤在州縣何則天下者州縣之所積也內而六部外而兩司道府諸官皆考察此州縣者耳伊古以來未有民不聊生而國家可以稱治者亦未有牧令非人而疆臣政府可以坐至太平者獨奈何進身之始科甲保舉捐納既已不一其途而吏部銓選之章率絕之於掣籤按輪之中而不復問其人之賢否及選補得缺則需次日久負債纍纍廉俸不足以養其身家黜陟不足以勵其志氣不肖者恣睢暴戾如蛇蝎如虎狼即上司風聞參轍而鄉里小民之死者已不可復生斷者已不可復續矣聞有廉能之吏一意興利除弊敷養斯民而知府之意見不同也司道之威嚴可畏也上官將之同寅笑之眾庶疑之必潰其成而後已故今之巧宦莫妙於陽避處分而陰濟奸貪一事不為而無惡不作上賊國計下剝民生但能博上憲之歡心得同官之要譽則天變不足畏人言不足恤君恩不足念民怨不足憂作官十年而家富身肥囊橐纍纍然數十萬金在握矣於是而上司薦之曰幹員同僚推之曰能吏小民之受其魚肉者雖痛心疾首猶口側目而無如何也噫上下之間相蒙相通至於如此而猶曰言自治是猶南轅而北其轍也其必無成也決矣況上之任人也不專用人也既不盡其才又不問其能否陸路之將可改水師水師之將可調陸路刑

部之員可調工部兵部之員可調吏部強以所不能而不專任其所以能豈果有兼人之資無事不精故能隨事勝任耶正慮其所謂無不能者乃竟無一能耳徒得食貽譏一任顛倒於胥吏之手為可嘆也潮唐虞之世設官分職各有專司不相兼統如契為司徒皋陶為司寇伯夷作秩宗舜典樂之類皆以其所優為者任之未聞以數數之事強皋陶以刑名之事強伯夷以典禮之事強舜也是以百職庶司皆能各稱其職今泰西各國用人行政亦如是其以部人員不能調刑部陸路人員不能調水師學古入官量才授職自何部何署出身日久升遷終於此部之首領而已爵可崇俸可增而官不遷移故職既專而事無曠廢任愈久而識更精深富強之原實基於此查戶部之外有農部專考樹藝之經工部之外有商部專講貿易之道兵部之外有郵部專管驛遞之往來外部即我之譯署內部即我之吏部獨無禮部之說亦無銓選之條百僚升降權歸議院期會之令出自君主選舉之政操自民間用土人或久其地者為官無迴避本省之例蓋既洞悉其風土人情自收駕輕就熟之效也聽訟之事派以陪審而辟成作福之弊祛列以見證而妄指誣陷之弊絕所謂置人於朝與眾共之刑人於市與眾棄之兼聽則明偏聽則暗者蓋聞其語今見其事而且俸稍優厚人無內顧之憂職任精專事有難寬之責君民一體上下一心庶政然日求有益于民有益於國否則議院排之國君斥之不能一日居其位此泰西諸國所以不言吏治而吏治自蒸蒸日臻於上理者彼此之情通聲名之念重而壅蔽之患除也夫中國自秦漢以來以文治治天下科條非不密也其奉行而持守之者非不嚴且明也及其既也適以束縛天下之君子而利便天下之小人官司益多否塞益甚堂廉益遠積弊益深欲一掃而空之誠非謂議院不可即勢難地險久而難變亦當裁汰冗員酌增廉俸以漸通其隔閡而漸化其貪私此自強之本計也夫

下雖大其州縣不過十餘屬牧令不過十餘人為上者合樞垣疆帥之才力精神以慎選之以嚴覈之數奏以言明試以功賞必當功罰必當罪循名責實至正大公則吏治日清民生日遂國本日固國勢日強而何畏乎英俄何憂乎船砲何患乎各國之協以謀我哉故曰國以民為本而致治之道莫切于親民之官生亂之原莫急于病民之政所謂天下得人則天下治者此之謂也

吏治下

上篇論州縣為親民之官而賢否得失關乎國家治亂然督撫為朝廷之腹心官守之師帥統屬之賢否全在督撫公正廉明平日留心察視不為人所蒙蔽然後能甄別確當一有偏私則所賢所否者皆不當矣一省之司道佐督撫以出治者也而用人理財尤為藩司之專責藩司之賢否得失督撫居其半若督撫大公無我嚴加舉劾朝廷察其好惡以定黜陟人皆有自愛之心不敢不稱其職守乎首府者又督撫兩司所寄為耳目而藉以進退州縣其責亦綦重矣自有以人地相宜之條量移州縣而後各省為人擇地者十之八九為地擇人者十無二三以爾車來以我賄還驚庸競進以事貪婪孰能盡心于民事哉而以民事為事者又每拙於逢迎故黜陟不公則奔競不息源濁而流清未之或有也守牧有表率之責大省不過十數州郡以督撫司道之長才鑒別十數員知府直州之賢否何難大郡不過十數州縣小郡亦不過數州縣以本管知府就近察數州縣之賢否何難愚以為甄別府廳州縣必須分別等差平素具有灼見真知臨時乃能因材器使所謂可小知不可大受可大受不可小知也其未試與已試而不堪用者為一等廉明誠靜有守有為足以勝任地方者為一等賢能出眾著有勞績可理衡繁之地者為一等復將通省府廳州縣查明肥瘠難易一一分別註明擇其清正勤能盡心民事者選以優缺俾知瘠區不

可規避美缺不待鑽營則樸實者安分而賢能者競奮吏治轉移或在於此要之州縣為親民之官與州縣切近而實臨其上者是為知府州縣之功過知府得以詳之司道督撫而察其可否以定其優劣上之視和府重則知府自視亦不輕使州縣有所敬畏而不敢不為好官所謂一縣得人則一縣治一郡得人則一郡治也至於關差釐局每一缺出百計營謀倖進之徒往往有三五年不更替者否則交卸彼局而又接管此局託詞事關重大非資熟手不能勝任其費無地方之責不過收支銀錢耳一謹愿之吏已足為之乃有徇情市恩不畏物議巧者獲利拙者向隅以致關稅釐金日形短絀已則飽填慾壑惟利是圖若以治地方寧百姓安望其為廉吏乎黜貪崇廉任賢而斥不肖是又在督撫破除情面一秉至公也或云 朝廷下 詔求賢十數年來各督撫所舉皆門生故吏及業經簡在

帝心之臣無一山林隱

逸之士負奇才而勵品行尚氣節者終不得上進無廉恥而善於鑽營竟得保舉超陞惟知削下媚上不問民生休戚以諱言有事為解事以苟且了事為能事因循玩愒相習成風間有洞識時務才德兼優者率皆秉性忠正不善逢迎雖欲興利除弊往往事多掣肘不克舉行亦有學西法而圖自強者又苦于不能知人善任集思廣益多為洋人所愚安得不為各國所欺侮乎善夫創華氏之言曰今之督撫才德能兼優而又洞識時務者鮮類皆居暮氣非病於才力不足精神過短即病於情面太重以公濟私有識見淺陋不識時務者只知偏聽節費以博虛名往往前任遺政雖將來大有益於 國計民生惟尚未見其效者無論其糜費幾何亦即裁撤以致功敗垂成臨時需用重新復議非獨緩不濟急而糜費反多矣有好大喜功剛愎自用者雖知時務任性妄為既不能知人善任又不能量材器使或求文字虛聲或重師弟年誼有一人而兼數事者因無關應以致為人所愚述其所為皆糜費多而成功少製造不及洋人之

精價值不如外來之廉而旁觀月旦多屬庸中之佼佼者矣至如平日官聲本屬平常及晚年循資例進
升替無暮氣已重遇事粉飾因循只知飽其囊橐為子孫計初不知國計民生為何事論者食謂近
日宦途風氣每以省事為老成而甘於因循弛墮苟勤於厥職不憚煩勞類招多事之嫌執其一節之失
而並沒其他事之長坐令勇于任事者不若尸位之輩轉足苟安無恙也悲夫人材之絀豈非由於不能
造就人材之過哉造就人材之權上在元首下在樞廷今強鄰日逼時事多艱正宜澄叙官方安內而後
可以攘外亟當力為整頓剔弊除奸為百姓求賢父母培養元氣皆撫司道以民事為重府廳州縣亦因
敢不以民事為重州縣不稱其職知府揭之於上司司道不稱其職督撫立上彈章督撫不稱其職朝
廷立子罷斥整綱飭紀除惡擇賢則一切病民之政皆不難掃除淨盡矣故正本清源自慎用督撫始
補授要缺貴得其人說

蓋立非常之功必待非常之人有非常之人而後非常之駿業奏之松如也中朝自咸豐年間髮捻猖
熾蹂躪江淮而後名公巨卿出庸功克奏卓著勳名嗣後名臣迭出皆具經天緯地之才旋乾轉坤之手
卒以掃蕩餘而安六合功垂不朽焉是朝廷欲治安中外非得其人不為功明矣然而中國以內之事
雖明中國以外之事未悉是猶未能治安也況今日海禁已開泰西各國來華交涉事件尤繁苟未能深
達其政俗人情其將何以為理不第此也中朝文人學士學富五車者固不乏人然皆拘守故常動援
古事以為鑒不知中華自古未與泰西通第就內地治安之法以治內地原無扞格不通之弊今以之校
泰西諸國則不第文治異即武事亦異言學校則格致諸事茫然言器用則製造諸事茫然言整軍則快
銃快礮鐵艦等雖已設局製造而未能獨出心裁其式又茫然言商務則博物院之講求未立言見聞則

五大洲之書籍未繙夫所謂士者宜求實學以期有用於世坐而言者即能起而行不徒尚章句詞華也
中朝諸巨公如合肥李傅相南皮張制軍湘鄉曾忠襄公前臺撫劉爵帥以及曾忠敏諸賢臣均能深悉
此中原委實事求是果能人皆如此則中朝之振興不待異日矣惜乎老成凋謝一時並赴騎箕者如
彭剛直曾忠敏曾忠襄潘文勤而 臨賢親王又相繼薨逝更為意料所不及 朝廷亟簡賢才調補要
缺一時甚難其人蒙是以不得不深為浩歎也夫事必先豫而後乃有備人必先作而後得通材以中國
目今之時勢而論譬如病者勢雖沉重苟有和緩良醫勢可立愈故今日之要首重在先知五洲各國興
衰之故以為下手之基次則整軍次則格致再次則製造此三大政以之枝秦而脗乎後矣而同在亞洲
之俄日二國何其興之速且盛也俄日二國自幡然變計以來事事求實一聞泰西何法最妙立即仿行
倘有未能深悉者即遣人往歐洲訪察之比返而事已明晰又命諸王大臣躬往歐洲察視以備將來之
用俄則自先皇彼得勵精圖治竭力整頓事事皆親往潛歷訪詢故廿餘年之間勃然興焉此其明效也
中朝倘不及時奮發為豫造人才之計因循坐誤已失事機再事遲延貽誤匪淺豈第求補要缺難得其
人而已哉所望當軸諸公早決大計以救國家之急先奏請速遣聰俊子弟往外洋讀書再遣王公大臣
躬往查閱事事求實如俄日二國之所為不十年而必得其真則本根立而病根除矣夫然後按方醫治
自能脈理皆舒遵法施行將見人民康樂則國家整軍經武有資格致製造有具人才濟濟媲美泰西彼
後焉思成者流又何敢輕啟釁端長懷觀觀也哉

為人為己不分為二事說

人有恒言曰公曰私曰公則兼為人私則專為己人皆為己則必將分散離絕而國幾於亡於是世有專

以爲人之說勸人者以成仁取義之說動之以因果報應之理勸之噫雖是畢彈其說而人終不爲辦也
夫人已非有二體也爲人爲己非有二事也請博喻以明之今使同處一室而人所居之牆圯尚謂能不
壞及己所居乎火焚南里而北里之人不救則火必延及北里寇攻南城而北城之民不救則寇必攻北
城矣火山噴於國之東則國之西必震動此必然之勢也鄉有善兼併者能以賤值得人之田產未幾鄉
之富室盡亡而一亦無與居矣有設肆於城者能以心計傾他人之肆俄而鄉中無大肆而已之業亦衰
矣有爲官而歸者橫行於里後進效之而已之後人亦被其害然則愛人之即以自愛也害人之即以自
害也豈不彰彰然可觀哉一曰報復一曰仿效一曰遞加有是三者則施受循環之理顯然可知矣里有
妄獲人者其子外出遇亦爲人所撻謂此人即自撻其子可也見人之急難而漠視不救己而已之子孫
急難人亦從而漠視之謂即已漠視其子孫可也有肆橫於路者甲往救之人謂甲好行陰德也甲曰是
之不救則將肆橫於我故我之救之爲我也非行陰德也有購物而抑價者同業之人阻之或尤其舍已
而芸人曰非芸人也我之物價亦恐爲所抑也西例行道之人見車棧執事之懈惰則得告於其長蓋以
火車爲人人所樂乘也富人設義塾以養育其同里之子弟學成有爲師者己之子孫亦因以成立則謂
之爲子孫教師可矣昔有達官而貪者已有寇至曰吾將脫吾家而身死以塞責人訝其前後之異行不
知彼始將瘠人而肥己不知一人之不能獨肥也繼則思殺身以謝衆人而不知身雖死而無救於衆人
也是皆離己於人而不知人己之相連屬也聖人以天下爲一家中國爲一人吾謂非獨聖人然也凡人
皆當存是心也今使一人之身而右手爲人所傷左手反自慶其無恙焉可乎一家之人而其弟爲人所
撻其兄反自幸其得免焉可乎推是言之則他郡利害之即關於己郡也他國之興衰之即關於己國也

皆是道也然則全國之人皆能為人則為之人人皆為己可矣全國之人皆工於為己則謂之人人皆為人可矣然則今之不能為人者皆由於不知為己也果能為己則固能公其心以思天下之事矣

清官說

錫祺童時侍先君子側言及昔賢忠清事功雖不自揣以為他日苟能騰達必以清廉自矢不失昔賢之旨先君子從容曰爾之志則高矣其亦設身處地代為一設思乎士自束髮受書黃卷青燈幾歷寒暑一旦青雲直上大丈夫立志不在溫飽有幾人哉改絃易節頓變初操信有之矣不然官之妻妾子弟與夫私親幕友家丁之屬志在金玉錦繡以快其心嗜味被色以樂其志不問官之考成豈顧官之名節是即官本清也清流而投之濁流能涇渭分明者誰歟吾見夫鰻鰻其尚者矣吾見夫落落寡合者矣而始也如此卒也如彼爾之志誠高矣又何有于爾乎錫祺補博士弟子員後蒙筆游四方猥蒙賢士大夫見禮下榻幕中乃知官之清者十之九官之妻妾子弟私親幕友家丁能如官之清者十之一何也官不任人則已官而任人也誠有如出師表所云任用李服而李圖之任用夏侯而夏侯賊亡者是故官而欲清也則必無妻妾子弟私親幕友家丁而後可然而官之妻妾子弟私親幕友家丁又何能無哉先君子之先見誠有慨乎其言之也然說者曰貪吏而可為而不可為廉吏而可為而不可為此固孫叔敖憤激之言非通論也即如今之州縣每年祿養不過千金以之為幕友之薪水尚且不敷故未到地方先籌利藪錢糧之平餘尋收皆為津貼本官張本當今之世苟有一人焉詞訟不取其賄而一切陋規既有成案可循百姓無之亦惟恐後者不妨染指焉目之為清官清夜捫心庶幾不愧色豈必如吳隱之酌泉覺爽歐陽永叔飲水而甘哉錫祺曰誠如子言是則清官之難為也然清者自清濁者自濁先君子之先見殆以余小

予知識未定將來之成敗賢否尚在未定之天故設為疑難之詞以相詰問非以清官之難為而遂不欲為之也今錫祺自揣年逾而立鹿宴杏林有無位置都不可必又以遭時多艱思以一家言效藏之名山傳之其人故事潦倒此身蜉蝣天地於願足矣敢辱高位以速官謫然側聞朝廷上因日本之變潰貶需二百兆金發憤為雄期于振作眾賢之進如茅斯拔風雲際會千載一時錫祺仕則慕君之心油然而生又以家徒壁立井不能以貲即進于是昨史枕經依仁游藝擬俟服闋而後無論大小試被褐懷玉以冀僥倖於萬一倘得尺寸之權以表見于當世期於妻妾之好逸惡勞者使之荆釵粗布也子弟之習驕成惰者使之黃蘗淡飯也私親之好我者勉之以誦讀也幕友之美我者誨之以廉潔也家丁之悅我者給之以衣食也居官之日猶是里居訓徒之日凡錢糧之平餘浮收一切皆歸諸雜用至於燕俸所入亦足以厚封殖長子孫以之言清也亦何憚而不為哉嗟乎人莫不思于同中見異貪本同也清本異也同中見異偶然見之里巷傳為詠歌廟堂播為盛績而卒之妻妾之奉子孫之眾私親之托幕友之諛家丁之諂官本清也而有此種種不清之人以上下其手則清官可以知所從事反其弊而正之安知官之清者而妻妾子弟私親幕友家丁不咸思自勵于清乎當世有清官尚其明以教我也

郭筠仙中丞督撫同城急宜酌量變通疏

奏為 國家設官如督撫同城一條急宜酌量變通謹就微臣閱歷所及推論其源流而究明其得失恭摺奏祈 聖鑒事竊查明 永樂初尋桂柳三府蠻亂遣給事中雷瑱巡撫廣西為巡撫之名所自始景泰三年潯梧猺亂廷議以兩廣宜協濟應援乃設總督是總督巡撫二者皆肇端於兩粵終明之世以十三布政使為定員而總督巡撫或分或併或設或罷大率與兵事相終始成化以後建置日繁如京東北

一路有薊遼總督保定總督宣大總督又有順天巡撫永平巡撫保定巡撫遼東巡撫宣府巡撫大同巡撫天津巡撫密雲巡撫開府相望然考其時督撫駐紮地方從無同城者保定添設總督而保定巡撫別駐真定宣大分設巡撫而宣大總督別駐陽和至兩廣督撫沿革其初分設巡撫而後改為總督天順二年遣石會都御史葉盛巡撫兩廣則又稍易其名成化元年又以總督兼巡撫嘉靖中添設廣東巡撫總督祇兼巡撫廣西由梧州移駐肇慶隆慶三年又添設廣西巡撫總督改兼巡撫廣東是兩廣總督巡撫明時未嘗兼設國朝以來總督巡撫著為定制中間小有裁併而視明世紛更變易規模固遠勝矣其督撫同駐會城者三曰福建曰湖廣曰雲南本不同城而後移駐會城遂成定例者一曰兩廣推原立法之始地方吏治歸各省巡撫經理總節制於總督而總督專主兵是以河南山東山西專設巡撫即不復設提督為不欲使武臣主兵而巡撫又不得統轄提督故為巡撫兼銜直隸四川甘肅專設總督仍兼巡撫銜大致以兵事歸總督以民事歸巡撫比國家定制也而巡撫例歸總節制督撫同城巡撫無敢自專者於是一切大政悉聽總督主持又名開藩府行文書不能如六部尚書侍郎同治一事也而參差概陞之意常多道光之季兩廣總督已深叛匪一起亂民從之如歸蔓延徧及東南而豫之捻匪陝甘之回匪乘之以逞為亂者皆民也則各省撫臣之失職多矣額設營兵多或六七萬人少亦萬餘人竟不得一兵之用鎮將參游循資超擢任為將帥者更無一人所用以轉戰者皆勇也而兵為虛設積久又益加累歲糜錢糧千餘萬相與處之怡然則各省督臣之失職尤甚矣而自軍興以來江忠源胡林翼羅澤南李續賓及今劉長佑曾國荃劉坤一劉嶽昭等皆以司道主兵或積功至督撫兵權日分總督僅守虛名而例定分年查閱營伍攷覈將弁均係總督專政出巡之曰為多兩省情形亦資周覽軍興數年此典廢

同治元年兵部議奏御史陳延經變通營制一摺奉

旨江蘇浙江安徽江西陝西湖南廣西貴州等

省各鎮協武職陞遷調補暫由巡撫辦理千總以下徑由巡撫咨拔報部所有校閱營伍攷核將弁並本省籌辦防剿即專責成巡撫經理其總督兼轄省分軍政考核著徑由巡撫就近出考會同具題至巡撫同城者仍照舊章辦理等因欽此因查一省千餘里之地能考求其利病周知其情狀已難其人至於兼轄省分原不過奉行文書周旋應付稍求整頓隔閡必多所以議歸巡撫經理蓋亦窮而必變之勢也而與總督分省之巡撫軍政民事一聽主裁與總督同城之巡撫軍政既不得與聞民事又須受城總督一則虛立其銜一則兩操其柄是從前督撫同城名存而實去者僅一巡撫自頃數年則督撫之名實兩乖而巡撫乃尤為失職臣請悉其得失利病為我

皇上一陳之傳曰天下之動貞乎一者也惟其一也

故能齊百姓之耳目而定屬吏之從違宋置監州而兵以弱明置巡按而政以囂知道者惜之然於政之所出猶有未分也督撫同城愛憎好惡之異情寬嚴緩急之異用同為君子而意見各持同為小人而講張倍出如舉一人也此譽之彼毀之則是非淆劫一人也此遠之彼近之則趨避易徒令司道以下茫然莫知適從其君子遠迤進退以來兩無所忤其小人居閒以遂其私

國家定制錢糧及升調員缺總之

藩司刑案總之臬司督撫專任其成本不易有設施而又水火交攻交牙互進是

皇上設官以求治

而督撫同城乃萬無可言治向使一縣置兩令一郡置兩守百姓僥倖趨僥避僥迎僥合能一日安乎一縣之大百姓之愚猶足為害何況主持數十州縣之地御千百之屬吏而使之兩相持以撓政黷民為害必鉅此理勢之固然者也臣自道光二十七年通籍假歸過武昌目悉吏治之媮氣習之深心憂其將亂其後五年而亂作前後督撫殉難三人伏誅二人被劾四人賴胡林翼開立規模風氣為之稍變雲南之亂

則既成矣前督臣張亮基每言及前撫臣徐之銘牽掣情形輒至慨歎而各省直吏治人心人心之弊閭
粵為尤甚細究其由來數十年瞻顧因循釀亂保姦實以督撫同城之故以事其言既如彼以言其效又
如此歷來同城督撫互懷猜忌相為敵讐獨於公事一切雍容坐視求免於嫌怨承平日久循例守職亦
庶幾可以寡過處多事之時承積疲之俗而多所牽掣苟安無事以謂之和衷朝廷獨焉賴之自古中
材多而賢人少

皇上委任疆吏但使中材足以自守其間一二賢者弛張以時自可相維於不救督
撫同城則賢者永不得有為中材亦因以自廢此臣所謂急宜變通者也近年雲南督撫皆浮寄境外一
無憑藉臣愚以為要貴總督一缺宜暫停罷責成巡撫剿賊以一事權其間浙兩廣總督則或援照明制
兼井一員福建情形臣不能知其詳廣東督撫兩標及兩署書吏分別裁并營政吏治關稅鹽務四者未
嘗不可整飭權分則情多乖責專則事易集不獨於地方補益甚鉅其有裨於國家之經費亦必多矣
臣伏見明臣韓雍在兩廣總督任內疏言兩廣地大事殷請裁總督東西各設巡撫當時立見施行韓雍
請分其責於兩省今臣請重其事於城城義取因時事亦同揆至於國朝督撫之沿革如河東總督偏
沅巡撫亦時有廢置即咸豐九年裁撤南河總督一缺斷自震夷期使大臣無曠官虛設之員而天下
亦同受其利益臣撫粵兩年於地方利弊源流知之頗悉懷此欲陳久矣以慮語言稍涉直切或疑其有
他意是以欲言復置今旦夕交卸以切身之閱歷求及時之變通用敢推明得失利病之原上備聖
明採擇可否仰邀 皇上天恩飭軍機大臣吏部兵部會議並抄發臣摺文各督撫公同核議以求安
善之處伏乞 聖鑒施行謹 奏

叙督撫同城之損

國朝例設總督八閩巡撫十五關近又添設新疆巡撫一關而移福建巡撫於臺灣當未移以前凡督撫同城者四閩浙總督與福建巡撫同駐福州湖廣總督與湖北巡撫同駐武昌兩廣總督與廣東巡撫同駐廣州雲貴總督與雲南巡撫同駐雲南厥初總督不常設值其時其地用兵者設之軍事既平遂不復罷亦俾與巡撫互相稽察所以示維制防恣橫也然一城之中主大政者二人志不齊權不壹其勢不得不出於爭若督撫二人皆不肖則互相容隱以便私圖仍難收牽制之益如乾隆間伍拉納浦霖之事可睹矣若一賢一不肖則以小人甚君子力常有餘以君子抗小人勢常不足即久而是非自明賞罰不爽而國計民生之受病以深如康熙間噶禮張伯行之事可睹矣又有君子與小人共事不免稍事瞻徇者如乾隆間孫嘉淦許容之事可觀矣若督撫皆賢則本無所用其牽制然或意見不同性情不同因而不能相安者維賢者不免曾文正公與沈文肅公葆楨本不同城且有推薦之誼尚難始終淡洽其他可知矣郭侍郎嵩壽於去廣東巡撫任時疏陳督撫同城之弊謂宜酌量變通言甚切至茲余姑就見聞所逮者述之吳文節公文鑑總督湖廣時粵賊勢方張為巡撫崇綸所齟齬迫令督師出省而隱掣其肘軍械糧餉皆缺文節由此死綏武昌旋陷厥後惟胡文忠公與總督文恭公官文相處最善為天下所稱誦文忠既沒文恭劾巡撫嚴樹森去之威毅伯曾公國荃為巡撫又劾去文恭曾公亦不安其位以去迨伯相合肥李公總督湖廣為巡撫者本其屬吏諸事拱手受成李尚書瀚章繼之一循舊轍又在位日久自此巡撫遂以閒散自居而督撫無齟齬政權無紛撓矣郭侍郎之巡撫廣東也適故相瑞麟以將軍遷總督頗贖貨賣官治軍尤畏憚侍郎心弗善也上疏微糾其失以無與援罷去蔣果敏公益澧為巡撫英銳喜任事瑞麟心憚之嚴劾蔣公去職因僉尊橫無顧忌其後英翰為總督以允蘭姓繳捐事為巡撫張兆棟

所劾罷近今張尚書之洞總督兩廣與歷任巡撫皆不相能朝廷至今兼攝巡撫以專其任則督撫同設之無益亦可概見矣咸豐同治間徐之銘巡撫雲南為叛回所脅制復倚回寇以自固殺升任陝西巡撫鄧爾恆於境上張尚書亮基為總督至引疾求退以速出滇境為幸潘忠毅公鐸為總督方圖以回攻回之銘洩其謀忠毅遂遇害光緒初年總督劉嶽昭巡撫岑襄勤公毓英不相能與論皆不直總督寔至罷黜潘鼎新巡撫雲南盛氣陵總督劉武慎公長佑頗蔑視之劉公鬱鬱上疏求去朝廷罷鼎新慰留劉公此皆督撫不能相容之明證也福建督撫之外又有將軍及船政大臣政令歧出尤不能畫一自巡撫移臺灣復裁船政大臣而總督兼理船政及巡撫事未始無裨於政體余謂湖北廣東雲南三行省皆可廢巡撫而以總督兼理如福建之例不特此也各省之道府同城者皆可廢知府而以道員兼理其事庶幾紛爭之釁可弭民生吏治受益多矣竊考宋代節度安撫等使皆兼知一府故雖使相亦稱大府此誠意美法良非近制所及者也夫尊如督撫尚可兼知一府然則以總督兼巡撫以道員兼知府事尚何不可之有

叙疆臣建樹之基

國家承平二百餘年凡有大寇患興大兵役必

特簡經略大臣及參贊大臣馳往督辦繼乃有佩

欽差大臣關防及號為會辦幫辦者皆王公親要之臣勲績久著呼應靈通吏部助之用人戶部為撥巨餉萃天下全力以經營之總督巡撫不過承號令備策應而已其去一督撫猶拉枯朽也故督撫皆奉命維謹罔敢違異道光李年海疆事起經略大臣才望稍不如前權力亦稍減焉已與各行省大吏有互為勝負之勢咸豐之世粵寇勢張首相賽尚阿與總督徐廣縉相繼奉命督師剿賊皆無遠略以廣

厥事自時厥後或用尚書侍郎及將軍提督為

欽差大臣或用各行省督撫兼任兵事而能有成功

者則在督撫為多曾文正公以侍郎剿賊不能大行其志及總督兩江而大功告成以其有土地人民之柄無所需於人也是故督撫建樹之基在得一行省為之用而其績效所就之大小尤視所憑之地以為準焉大抵多事之秋莫急於籌餉餉源以地丁漕政鹽政關稅釐金為大宗地丁有正額耗羨租糧三款而租糧之中有旗租地租屯租等名目各行省事例不同漕政有漕糧漕折漕項三款漕項者按糧額徵銀以備運糧經費者也漕折者由徵糧之原額改為折色者也鹽政有課羨釐三款關稅有洋稅常稅兩款釐金有百貨洋藥兩款洋藥釐稅未併徵以前所收釐金蓋僅抵貨釐之十一云夫承平時籌餉之權固在戶部疆事糜爛關稅而外戶部提撥之權不常至亦堅不應蓋事機急迫安危繫之斯時欲待戶濟餉部勢所不能而疆臣竭蹶經營於艱難之中則部臣亦不能以承平時文法掣之故疆臣之負才略者轉得從容發舒以成夷艱濟變之功焉江蘇一省丁漕鹽稅釐五者俱贏歲入白金一千萬兩以外曾文正公用之以劑平大難旋乾轉坤今伯相合肥李公亦用之以招練淮軍四出征剿曾公所用在江蘇淮徐通海者為多以鹽務為最饒而地丁釐金輔之李公所用在蘇松常鎮大者為多以洋稅釐金為最沃而地丁漕政輔之浙江一省亦五者兼備歲入可得江蘇之半左文襄公用之以驅殄憚賊肅清兩陝蓋左公後雖去浙而西征所藉惟浙餉尤豐也湖北一省平時本仰他省協餉自胡文忠公改漕車運蜀鹽整權務是時漢口洋關尚雖未設而丁漕鹽釐四項歲入已四百餘萬金文忠用之以養兵六萬分撥鄰省規畫江淮有匡維全局之勲江西一省以地丁漕折釐金為大宗而潯關之稅稍輔之歲入與湖北相上下曾文正公始用之以搆持危局進兵江南沈文肅公葆楨繼用之以徵軍調將克殲殘孽惟地非

天下之中故大勢稍不如湖北焉四川一省地博物阜賦額素輕今於地丁之外加津貼津貼之外加捐輸雖三倍舊額尚僅得江南田賦之半再以鹽課稅釐三項輔之歲入不亞湖北江西駱文忠公用之以芟夷劇寇兼顧滇黔陝甘諸省丁文誠公寶楨復用之以協濟鄰餉籌莫邊疆蓋自文誠改鹽法歲入又加百萬餘金矣湖南一省合地丁漕折釐金三項歲入約二百五六十萬金駱文忠公用之以練兵選將克復鄴疆橋時湖南本仰協餉列在中省乃其聲績遠聞猶出上省之右則人皆習戰賢才奮興之效也福建一省地丁鹽課釐金茶稅等項約逾三百四十萬金加以閩關洋稅三百餘萬金歲入尚在浙江之上然關稅由戶部提撥非大吏所能主持地又濱海養兵較多終歲所徵以供地方留支之費及水陸經制兵餉尚覺子子不逮故以左文襄公之雄略未聞有以大用之惟船政經費指撥關稅由文襄始亦富強要圖也廣東一省綜地丁鹽課稅釐四項歲入幾與浙江相埒近有沙田煙膏關稅等捐俱皆成巨款則所以籌餉之途更寬曩昔大吏無卓絕之才識往往鑿鑿故常或欲措施而權不屬未能奮樹規模近者南皮張尚書之洞頗用之以整理海防而未竟厥緒然固大有為之地也此外如直隸陝西安徽廣西四省其力皆足以自顧如有非常措注則必賴他省之轉輸直隸地丁旗租鹽課稅釐歲入約三百五十萬金以外以在畿內支用稍繁陝西安徽廣西歲入約自一百六七十萬至一百二十三十萬金不尋廣西向無承撥京餉十五六年前藩庫頗積存數十萬金今則稍稍竭矣又如山東河南山西三省財賦以地丁為大宗而他項稍輔之歲入各逾三百萬金山西以全力供京餉事亦稍簡山東自巡撫崇恩廢弛吏治州縣皆侵虧錢糧歲入幾不及百萬今相國朝邑閻公為巡撫時始大加整頓丁文誠公復繼之新復舊額文誠遂用之以剽擒寇塞決河聲施爛焉河南久未整頓然歷任巡撫亦以其餘力練成張曜宋