

《官经》

《学治臆说》

《学治臆说》作者自序

余自道州引疾蒙愆，侨居长沙几三十旬。同官之至省者，识与不识多叨过访。间以吏事商榷，第四男继培窃录所闻，积久成裘。比还里门，姻友将谒，选人辄来问涂，长男继坊又随听而录之。

长夏无事，两男各奉所录以请，曰：“大人向著《佐治药言》，为学幕者言之，今言吏之为治，有非药言可该者？盍写定版行以申药言之蕴？”嗟乎！小子休矣。余不善为吏，即于废弃，而欲为善为吏者言治？几何不南辕而北辙也。坊、培固请不已。因思余之佐治实熬且拙，《药言》六十余则过为师友许可，其诸言有一得不以人废乎！遂取所录，手为别择，汰其复于《药言》者，存其可与《药言》互参者，区分条目，得一百二十四则，析为二卷。

自维佐治三十年，稔知吏不易为。身亲为之。凛凛栗栗，切墨引绳，唯逾小逾尺寸，庸莫甚焉。然区区求治之愫，可盟天日也夫。

天下者，州县之所积也。自州县而上至督抚大吏，为国家布治之愫，可盟天日也无。

天下者，州县之所积也。自州县而上至督抚大吏，为国家布治者，职孔庶矣。然亲民之治，实惟州县。州县而上皆以整饬州县之治为治而已。

余向佐州县吏，而自为亦止州县，先后商治者大率吏州县之人。余这所知州县治耳，故就数十年目见耳闻，凭臆以说，止于州县之治。且止于州县常行之治，他如水利、荒政，治之未亲历者不亡言；邮驿、工程，治之有专条者不赘言。言其常，不敢及其复；言其经，不敢通其权。

繁杂碎琐、词义浅显，学治者或当节取焉。神明于治者非余所能知，非余所能言也。詮次既定，题其端曰：学治臆说。

进坊、培而告之曰：小子异日皆有为治之责也。遇不遇天也，非人所能为也，人所能为者治而已矣。尽其所

以为治，不遇何伤离乎？治以求遇，是诡也。志趣不正，将事上接下，无一而可。昧守身之要必貽毒子孙，违先人训诫，幸而遇重，为有识者所鄙。况于不遇，失已之悔，庸可追乎！夫天下无不可为之治，亦无不可为治之人，治术之不修，急于遇荐误之。惟不志在速迁，循循然以称是职，是蕲则知州县之所以为治，即知所以整饬州县之治，而州县无一不治。小子识之。

有姻友筮仕者持此与《药言》并赠，倘亦古者赠人以言之义欤。善为吏者未必无异说，则请不以臆对，而剿先民之说，以应曰：人心之不同如其面焉，吾岂敢谓吾意尽如人意也哉！

乾隆

五十八年六日巳卯

萧山汪

辉祖书于环碧山房

如父母之计儿女

【原文】

余言佐治以尽心为本，况身亲为治乎！心之不尽，治于何有？第其难，视佐治尤甚。

盖佐治者，就事论事，尽心于应办之事即可无负。所可为治者，名为知县、知州，须周一县、一州，而知之有一不知，虽欲尽心而不能受其治者。

称曰“父母官”，其于百姓之事非如父母之计儿女曲折周到，终为负官，终为负心。

【译文】

我多年辅佐他人处理政务最大的原则是尽心尽力，至于身亲为治则更当如此了。未尽心，要想有好的业绩就几乎不可能。比较而言，单纯辅佐他人比身亲为治者，做起来也就更难。

一般而言。辅佐政事要就事论事，不枝不蔓，尽心尽力于上司托付的事，这样不会出现什么差池。而当为官一方，作为知县、知州，就要了解自己管辖的这一县、一州。如果一事未知其周详，即使有心做好，也不一定有好成绩。

地方官有所谓“父母官”的称法，他对百姓的事如果

不是像父母为儿女那样方方面面、周周到到地操心的话，终究会辜负自己身上的这份责任，也终将于心有愧。

人在官场，心难直遂

【原文】

官以利民省事为心，非有异于幕也。然幕据理法心可径行，官兼情势，心难直遂。民之情，可以诉官，而官往往不易转达于上官。纳于口者，不能尽呈所言；怵于威者，又恐逢彼之怒。略涉瞻徇，便多迁就。此处能于心无负，方见平日立身功效。

【译文】

做官应以利于民、尽量不扰民为本心，这一点与幕客的出发点没有什么不同。不过，幕客据于理，凭良心行事即可，而当官的却必须要考虑官场的情势，一般难以直达自己的心愿。

老百姓的隐情可以向官府诉说，而当官的往往不容

易把这些情况向上司转达。不善言辞的，不能用自己的语言表达清楚；忌惮上司威严的，又怕碰到上司正气头，如此等等都使得向上司汇报时往往略有涉及便要试探上司口气，看上司脸色，才能把百姓的隐情道出。一般情况下则碍于官场情势，将就而过。

与上司相处当坦然，于心无所歉愧，才可显出平日读圣贤书、做贤君子的功效。

居心志趣要端正

【原文】

服官一也，而所以服官之心不必尽同。有急于干进者，有安于守分者。干进者易躁，未尝不进，而或以才情挂累；守分者近庸，果能尽分，亦终以资格迁。除此其中有命焉，非人之所为也。一念之差，百身莫赎。故志趣不可不正。

【译文】

做官的都一样做官，而以何种居心做官却并不相同。有急于做出成绩，得到提拔；有的安于现状，只做

本份工作。急于求成的往往容易急躁误事，虽然并非没有提升的机会，终究才大心高，不得满足；安守本份的近乎平庸，但终究能不误职守并凭其资格资历而得到升迁。

除此之外，就是命了，不是人的力量可以有所作为的。以官场之险，往往一念之差，百身莫赎。

所以当官的人，其居心、志趣一定要正派。

自立在将入仁时

【原文】

志趣之正，全在将入仕时。号称选官，辄以裘马自炫，赁寓宅，假子钱，皆将取偿官中。到官之日势不能自洁，辗转或溺不至，败坏名节不止。

谚曰“一着错，满盘输”。发轫之初，何可不慎！

【译文】

当官的志向与趣味正派与否往往在即将进入仁途时就应该明确。号称自己当了某官，吹弹裘马、豪宅、金钱之事，将在当官时争取和补偿种种利欲。到了真正

走马上任了，势必不能洁身自好，经过很多次后越发不能自拔，所谓名节早就给自己败坏掉了。

俗话说“一着错，满盘输”。刚刚踏入仕途不能不事事谨慎，端正为官的志趣。

冷静处理友人荐官

【原文】

有司之职，礼士勤民。迎来送往，谒上官、接寮属，日有应理之公事，簿书鳞集，虽能者亦须借次幕友。

况省例不同，俗尚各别。惟习其土者知之。故到省，先谘访贤友，聘请入幕。同寅推荐，不宜滥许上官。情势有必不可却者，宁如数赠修，隆以宾礼。勿轻信妄任，驯致误事。

【译文】

官吏的职责，在于礼士勤民。而迎来送往、拜会上司、接待寮属等等每日都必须处理的公事，以及待处理的账簿、书册、公文一类，即使有能力的官吏也必须借助于幕友。

何况各省、各地条例不同，习俗风尚也不同，只有熟悉当地风情的人才知道底蕴。所以到了省署，应当向当地的贤朋好友咨询、商榷民情官势，聘请他们做幕僚。对同僚有所推荐的时候，不宜随便许以较高的职位。情势不得已、无法推辞的时候，宁可赠其以厚礼，待之如宾客。切忌轻易相信所荐之官并随便委任职官，此中事稍无主见就可能误事。

官风败坏 身不由己

【原文】

嗟乎！幕道难言矣。

往余年二十二、三初习幕学，其时司刑名钱谷者俨然以宾师自处。自晓至暮，常据几案治交书，无博奕之娱，无应酬之费。遇公事援引律义，反覆辩论，间遇上官驳飭，亦能自申其说。为之主者，敬事惟命礼貌、衰论义，忤辄辞去。遇有一二不自重这人，群焉指目而讪笑之，未有唯阿从事者。

至余年三十七、八时犹然。已而，稍稍委蛇。

又数年，以守正为迂阔矣。江河日下，砥柱为难，甚至苟苴关说，狼狈党援，端方之操什无二三。

初入仕途，往往坐受其误则不自知。于此，欲得贤友，宜向老成同官虚心延访，庶几遇之。

【译文】

唉，入幕治辅佐上司的事难啊！

回忆我在二十二、三岁开始作幕客时，掌管刑名、钱谷的那些幕客俨然以师傅自处。我每天从早到晚总坐在桌前，习练公事，没有下棋打牌的那些娱乐，也没有心思参与应酬往来那些无聊的事。碰到公事有问题往往严格按律例反复辨证，其中有些也遇到上司的驳斥，当时也能说清楚自己的主张。而做主的人往往在乎礼貌，而不看你是否能讲清道理。这种情况下我当时就会辞去幕职。有时偶而也有一二个不自重的人，当众笑话我，也没有使我放弃自己的立场去阿庚奉承。

到了三十七、八岁时仍然是那副脾气，只是稍稍地开始有点圆滑子。

再过数年，就以守持正道为迂阔。江河日下，世风不古，自号为中流砥柱，也太难了。甚至于苟苴从事，

狼狽奸，拉帮结派。端正操守的事十件中难有二、三件。

所以初入仕途，往往受到环境的影响而不自知。在这种情形下，要得到贤友指点就非常不易。如果多向老成者虚心请教，或许还可以找到这种贤友。

择友自辅之道

【原文】

人之气质大概不同。毗于阳者，刚不免伉直忤物；毗于阴者，柔类多和易近人。然非平日究心律例，断不能高自持议，较之随波逐流、胸无定见者。遇事终可倚赖。择友自辅，当无取其铁美也。

【译文】

人的气质禀赋不相同。比如阳刚之人，不免带棱带角，触物伤人；而阴柔一类多半平易近人。

在幕客群中，如不是平日里对律例有极深的研究，断不能自顾自地坚持高于他人的论调，否则枪打出头鸟，受伤害的是自己。比较而言，随波逐流、胸无定见者

，遇到要表态的时候，风吹墙头草，终可倚重一方。官场之中，择友在于保护自我，不宜选择太易出格的那一类。

对公事了然而胸

【原文】

幕宾固不可不理一切公事，究宜身亲习练，不可专倚于人。盖已不解，则宾之贤否无由识别，付托断难尽效。且受理词讼，登答上官，仓猝自有机宜，非幕宾所能赞襄。不能了然于心，何能了然于口？耳食之言终属“葫芦依样”。底蕴一露，势必为上所易，为下所玩，欲尽其职难矣。

【译文】

辅佐政事的幕客自然不可能不理睬一切公事，总会有需要亲身处理的公事。专门倚重他人，是不妥当的。自己不了解公事中的究竟，则幕客是否能干也就无法识别，上司要有所托付也难以尽其效果。况且受理词讼案

件，应对上司，都有章可循，即使事出仓猝也自有其机关廖窍，不是幕客随意能置其可否的。不能了然于心，也必不能了然于口。能激赏一些道听途说的轶闻趣事并不一定就能游刃有余地处理事情。依样画葫芦，一旦露了马脚，势必被上司轻视，也为下属玩弄、哄骗，想尽到职守也就难了。

处理好上司推荐的人

【原文】

长随与契买家奴不同。忽去忽来，事无常主，里居姓氏，俱不可凭；忠诚足信，百无一二。得缺之日，亲友属托；到省之初，同官说荐，类皆周全情面。原未必深识其人之根底，断不宜一概滥收。至新临上官面言者，其势不得不允，处之散地尚非善策。不若任之以事，留心体察，足供驱使固为甚善。觉有弊窦，立时辞覆，使其无可归怒，亦有辞以对上官。

【译文】

长随（跟班）和立契收买的家奴不同。时来时去，不

常事主；藉绩姓氏都不足为凭，忠诚可以依赖的百里难挑其一。

跟班有了缺额，亲戚朋友都会有所嘱托；到了省署之后，同官推荐，这些往往出于周全情面的考虑，对介绍的人多不知根底，一般不宜笼统地收入门下。至于由新来的上司面荐的那一类，碍于情面，不得不应允。把这种人放到无事可做的位子上也不是上策，不如托付他一定的任务，留心察其行事，能供驱使自然不错，如果发现他有不轨之处，立即辞掉，使他无法归怨于自己，同时也有堂而皇之的理由能向上司交待。

滥收长随之弊

【原文】

滥收长随之弊，始于误人，终于自误。盖若辈求面情而来者，犹可。其曾出荐资者，一经收录，荐主之责已卸，投闲置散，不惟荐资落空，且常餐之外一无出息。若辈又多贪饮嗜食，加以三五聚处赌博消闲，势不得不借债鬻衣。此皆由我误之，彼不自度材力，又不

能谅我推情容纳之故。而署中公私一切彼转略有见闻，辞去之后，或张大其词以排同类，或点缀其事以谤主人，论言肆播，最玷官声。

【译文】

滥收跟班的坏处，粗见是误人，实则有害己。那些有一定情面而来的人尤其如此。他们曾经向人交了推荐费，一经收录，推荐的人也不管了，把他们用到闲散处，不仅那些荐资冤枉出了，跟班们除了一日三餐之外，无任何出息。这种人一般都贪酒好赌消闲，必会举债卖衣。这些都是由滥收跟班的人惯出来的，那些休缺乏自知之明，而且并不买账。

但是，官署中一切公事私事，他们辗转都能知道个大概。被辞之后，他们或夸大其词，影响到长官的同僚，或添枝加叶毁谤、诬蔑主人。这些话到处传播开来，最容易败坏做官做人的名声。

用人不可自持己见

【原文】

此事余身历之而始悟者。

往承令宁远止录，游幕时先后所用旧仆五人；一门、一印、一跟班、一司仓、一管厨，其中一人素无才识。余以阍人苍猾，稽察不易，特令专司启闭，不甚检核。阅岁之后，捺硃票，阁禀单稍稍婪索问有言者。余念大小公事一手治，渠不敢旁参片语，不之深信。又一年而事败。乃痛惩焉，已几几受累矣。

兼视并听，如之何可遇恃耶？嗟乎不可自恃，又岂独在用下人哉。

【译文】

这是我亲身经历后才有所了悟的一段教训。

过去我在宁远地方游幕时，先后用过五名旧仆：门房、掌印、跟班、司库、厨子，其中一个一向没有什么才识。我当时以为，这种看门的人狡猾多端，不易稽察其隐秘行为，特地让他只管大门的开、闭，也没有去检核他的行为。

一年之后他开始稍有一些向求事者索取私利的行为。我想大小公事我一手办理，轮不到他来给我出主意支招，对那些犯规的做法也没有深加追究。再过一年，捅

了大漏子，于是不得不对他严加惩罚。但此时自己已经受到他的拖累，想后悔也来不及了。

当时如果多从旁观察了解也不致固执己见。唉！不仅对下人应该如此，用其他人时也要深思我这个教训。

不向属下借钱

【原文】

选官初至省城及简县、调繁间遇资斧告匮，辄向幕友、长随假贷予钱，挈以到官分司职事。此等人即有挟而来，必揽权以逞，辞之则负不能偿用之，则名为所败。

所当谨之于初，无已宁厚其息，而不用其人。

【译文】

到省城候补选官，在离县上调时繁杂的人情交际里，碰到银钱短缺，则向幕友、跟班借钱。到上任之后，便去提挈他们。这类借钱给上司的人“小九九”打得很精，权到手以后少不了要逞威作势再捞回来。到时候，辞掉吧，就会招来忘恩负义这种非议，自己的官声由此