

王安石文集卷三十九

书摇疏

摇摇

上仁宗皇帝言事书

臣愚不肖，蒙恩备使一路，今又蒙恩召还阙廷，有所任属，而当以使事归报陛下。不自知其无以称职，而敢缘使事之所及，冒言天下之事，伏惟陛下详思而择其中，幸甚。臣窃观陛下有恭俭之德，有聪明睿智之才，夙兴夜寐，无一日之懈，声色狗马、观游玩好之事，无纤介之蔽，而仁民爱物之意，孚于天下；而又公选天下之所愿以为辅相者属之以事，而不贰于谗邪倾巧之臣。此虽二帝三王之用心，不过如此而已，宜其家给人足，天下大治。而效不至于此，顾内则不能无以社稷为忧，外则不能无惧于夷狄，天下之财力日以困穷，而风俗日以衰坏，四方有志之士，謏謏然常恐天下之久不安。此其故何也？患在不知法度故也。今朝廷法严令具，无所不有，而臣以谓无法度者，何哉？方今之法度，多不合乎先王之政故也。孟子曰：“有仁心仁闻而泽不加于百姓者，为政不法于先王之道故也。”以孟子之说，观方今之失，正在于此而已。夫以今之世去先

王之世远，所遭之变、所遇之势不一，而欲一二修先王之政，虽甚愚者犹知其难也。然臣以谓今之失患在不法先王之政者，以谓当法其意而已。夫二帝三王，相去盖千有馀载，一治一乱，其盛衰之时具矣。其所遭之变、所遇之势，亦各不同，其施設之方亦皆殊。而其为天下国家之意，本末先后，未尝不同也。臣故曰当法其意而已。法其意，则吾所改易更革，不至乎倾骇天下之耳目，嚣天下之口，而固已合乎先王之政矣。虽然，以方今之势揆之，陛下虽欲改易更革天下之事，合于先王之意，其势必不能也。陛下有恭俭之德，有聪明睿智之才，有仁民爱物之意，诚加之意，则何为而不成，何欲而不得？然而臣顾以谓陛下虽欲改易更革天下之事，合于先王之意，其势必不能者，何也？以方今天下之人才不足故也。臣尝试窃观天下在位之人，未有乏于此时者也。夫人才乏于上，则有沉废伏匿在下，而不为当时所知者矣。臣又求之于闾巷草野之间，而亦未见其多焉。岂非陶冶而成之者非其道而然乎？臣以谓方今在位之人才不足者，以臣使事之所及则可知矣。今以一路数千里之间，能推行朝廷之法令，知其所缓急，而一切能使民以修其职事者甚

少，而不才苟简贪鄙之人，至不可胜数。其能讲先王之意，以合当时之变者，盖闾郡之间往往而绝也。朝廷每一令下，其意虽善，在位者犹不能推行，使膏泽加于民，而吏辄缘之为奸，以扰百姓。臣故曰：在位之人才不足，而草野闾巷之间亦未见其多也。夫人才不足，则陛下虽欲改易更革天下之事以合先王之意，大臣虽有能当陛下之意而欲领此者，九州之大，四海之远，孰能称陛下之指，以一二推行此，而人人蒙其施者乎？臣故曰其势必未能也。孟子曰“徒法不能以自行”，非此之谓乎？然则方今之急，在于人才而已。诚能使天下之才众多，然后在位之才可以择其人而取足焉。在位者得其才矣，然后稍视时势之可否，而因人情之患苦，变更天下之弊法，以趋先王之意，甚易也。今之天下，亦先王之天下。先王之时，人才尝众矣，何至于今而独不足乎？故曰：陶冶而成之者，非其道故也。

商之时，天下尝大乱矣。在位贪毒祸败，皆非其人。及文王之起，而天下之才尝少矣。当是时，文王能陶冶天下之士，而使之皆有士君子之才，然后随其才之所有而官使之。《诗》曰：“岂弟君子，遐不作人。”此之谓也。及其成也，微贱免置之人，犹莫不好德，《兔置》之诗是也。又况于在位之人乎？夫文王惟能如此，故以征则服，以守则治。《诗》曰：“奉璋峨峨，髦士攸宜。”又曰：“周王于迈，六师及之。”言文王所用，文武各得其才，而无废事也。及至夷、厉之乱，天下之才又尝少矣。至宣王之起，所与图天下之事者，仲山甫而已。故诗人叹之曰：“德辇如毛，维仲山甫举之，爱莫助之。”盖闾人士之少，而山甫之无助也。宣王能用仲山甫，推其类以新美天下之士，而后

人才复众。于是内修政事，外讨不庭，而复有文、武之境土。故诗人美之曰：“薄言采芑，于彼新田，于此菑亩。”言宣王能新美天下之士，使之有可用之才，如农夫新美其田而使之有可采之芑也。由此观之，人之才，未尝不自人主陶冶而成之者也。所谓陶冶而成之者，何也？亦教之、养之、取之、任之有其道而已。所谓教之道，何也？古者天子诸侯，自国至于乡党皆有学，博置教导之官而严其选。朝廷礼乐刑政之事皆在于学，士所观而习者，皆先王之法言德行治天下之意，其材亦可以为天下国家之用。苟不可以为天下国家之用，则不教也，苟可以为天下国家之用者，则无不在于学。此教之之道也。所谓养之之道，何也？饶之以财，约之以礼，裁之以法也。何谓饶之以财？人之情，不足于财，则贪鄙苟得，无所不至。先王知其如此，故其制禄，自庶人之在官者，其禄已足以代其耕矣。由此等而上之，每有加焉，使其足以养廉耻而离于贪鄙之行。犹以为未也，又推其禄以及其子孙，谓之世禄。使其生也，既于父子、兄弟、妻子之养，婚姻、朋友之接，皆无憾矣；其死也，又于子孙无不足之忧焉。何谓约之以礼？人情足于财而无礼以节之，则又放僻邪侈，无所不至。先王知其如此，故为之制度。婚丧、祭养、燕享之事，服食、器用之物，皆以命数为之节，而齐之以律度量衡之法。其命可以为之而财不足以具，则弗具也；其财可以具而命不得为之者，不使有铢两分寸之加焉。何谓裁之以法？先王于天下之士，教之以道艺矣，不帅教则待之以屏弃远方、终身不齿之法。约之以礼矣，不循礼则待之以流、杀之法。《王制》曰：“变衣服者，其君流”，《酒诰》曰：“厥〔或〕诰曰：‘群

饮，汝勿佚。尽执拘以归于周，予其杀。”夫群饮、变衣服，小罪也；流、杀，大刑也。加小罪以大刑，先王所以忍而不疑者，以为不如是不足以一天下之俗而成吾治。夫约之以礼，裁之以法，天下所以服从无抵冒者，又非独其禁严而治察之所能致也。盖亦以吾至诚恳恻之心，力行而为之倡。凡在左右通贵之人，皆顺上之欲而服行之，有一不帅者，法之加必自此始。夫上以至诚行之，而贵者知避上之所恶矣，则天下之不罚而止者众矣。故曰：此养之之道也。所谓取之之道者，何也？先王之取人也，必于乡党，必于庠序，使众人推其所谓贤能，书之以告于上而察之。诚贤能也，然后随其德之大小、才之高下而官使之。所谓察之者，非专用耳目之聪明而听私于一人之口也。欲审知其德问以行，欲审知其才问以言，得其言行，则试之以事。所谓察之者，试之以事是也。虽尧之用舜，亦不过如此而已，又况其下乎？若夫九州之大，四海之远，万官亿丑之贱，所须士大夫之才则众矣，有天下者，又不可以一二自察之也，又不可以偏属于一人，而使之于一日二日之间，考试其行能而进退之也。盖吾已能察其才行之大者以为大官矣，因使之取其类以持久试之，而考其能者以告于上，而后以爵命、禄秩予之而已。此取之之道也。所谓任之之道者，何也？人之才德高下厚薄不同，其所任有宜有不宜。先王知其如此，故知农者以为后稷，知工者以为共工。其德厚而才高者以为之长，德薄而才下者以为之佐属。又以久于其职，则上狃习而知其事，下服驯而安其教，贤者则其功可以至于成，不肖者则其罪可以至于著，故久其任而待之以考绩之法。夫如此，故智能才力之士，则得尽其智以赴

功，而不患其事之不终、其功之不就也。偷惰苟且之人，虽欲取容于一时，而顾僇辱在其后，安敢不勉乎？若夫无能之人，固知辞避而去矣，居职任事之日久，不胜任之罪，不可以幸而免故也。彼且不敢冒而知辞避矣，尚何有比周、谗谄、争进之人乎？取之既已详，使之既已当，处之既已久，至其任之也又专焉，而不一一以法束缚之，而使之得行其意，尧、舜之所以理百官而熙众工者，以此而已。《书》曰：“三载考绩，三考，黜陟幽明。”此之谓也。然尧、舜之时，其所黜者则闻之矣，盖四凶是也。其所陟者，则皋陶、稷、契，皆终身一官而不徙，盖其所谓陟者，特加之爵命禄赐而已耳。此任之之道也。夫教之、养之、取之、任之之道如此，而当时人君又能与其大臣，悉其耳目心力，至诚恻怛，思念而行之。此其人臣之所以无疑，而于天下国家之事，无所欲为而不得也。

方今州县虽有学，取墙壁具而已，非有教导之官，长育人才之事也。唯太学有教导之官，而亦未尝严其选。朝廷礼乐刑政之事，未尝在于学。学者亦漠然自以礼乐刑政为有司之事，而非己所当知也。学者之所教，讲说章句而已。讲说章句，固非古者教人之道也。近岁乃始教之以课试之文章。夫课试之文章，非博诵强学、穷日之力则不能及。其能工也，大则不足以用天下国家，小则不足以为天下国家之用。故虽白首于庠序，穷日之力，以帅上之教，及使之从政，则茫然不知其方者，皆是也。盖今之教者，非特不能成人之才而已，又从而困苦毁坏之，使不得成才者，何也？夫人之才，成于专而毁于杂。故先王之处民才，处工于官府，处农于畎田，处商贾于肆，而处士于庠序，使各专

其业，而不见异物，惧异物之足以害其业也。所谓士者，又非特使之不得见异物而已，一示之以先王之道，而百家诸子之异说，皆屏之而莫敢习者焉。今士之所宜学者，天下国家之用也。今悉使置之不教，而教之以课试之文章，使其耗精疲神、穷日之力以从事于此。及其任之以官也，则又悉使置之而责之以天下国家之事。夫古之人以朝夕专其业于天下国家之事，而犹才有能有不能，今乃移其精神，夺其日力，以朝夕从事于无补之学，及其任之以事，然后卒然责之以为天下国家之用，宜其才之足以有为者少矣。臣故曰：非特不能成人之才，又从而困苦毁坏之，使不得成才也。又有甚害者。先王之时，士之所学者，文武之道也。士之才，有可以为公卿大夫，有可以为士，其才之大小、宜不宜则有矣，至于武事，则随其才之大小、未有不学者也。故其大者，居则为六官之卿，出则为六军之将也，其次，则比闾、族党之师，亦皆卒两、师旅之帅也。故边疆宿卫，皆得士大夫为之，而小人不得奸其任。今之学者，以为文武异事，吾知治文事而已，至于边疆宿卫之任，则推而属之于卒伍，往往天下奸悍无赖之人。苟其才行足自托于乡里者，亦未有肯去亲戚而从召募者也。边疆宿卫，此乃天下之重任，而人主之所当慎重者也。故古者教士以射御为急，其他技能则视其人才之所宜而后教之，其才之所不能，则不强也。至于射，则为男子之事。人之生有疾则已，苟无疾，未有去射而不学者也。在庠序之间，固当从事于射也。有宾客之事则以射，有祭祀之事则以射，别士之行同能偶则以射，于礼乐之事，未尝不寓以射，而射亦未尝不在于礼乐祭祀之间也。《易》曰：“弧矢之利，以威天下。”先王

岂以射为可以习揖让之仪而已乎？固以为射者武事之尤大，而威天下、守国家之具也。居则以是习礼乐，出则以是从战伐，士既朝夕从事于此而能者众，则边疆宿卫之任皆可以择而取也。夫士尝学先王之道，其行义尝见推于乡党矣，然后因其才而托之以边疆宿卫之事，此古之人君所以推干戈以属之人，而无内外之虞也。今乃以夫天下之重任、人主所当至慎之选，推而属之奸悍无赖、才行不足以托于乡里之人，此方今所以謏謏然常抱边疆之忧，而虞宿卫之不足恃以为安也。今孰不知边疆宿卫之士不足恃以为安哉？顾以为天下学士以执兵为耻，而亦未有能骑射行阵之事者，则非召募之卒伍，孰能任其事者乎？夫不严其教、高其选，则士之以执兵为耻，而未尝有能骑射行阵之事，固其理也。凡此皆教之非其道故也。方今制禄，大抵皆薄。自非朝廷侍从之列，食口稍众，未有不兼农商之利而能充其养者也。其下州县之吏，一月所得，多者钱八九千，少者四五千，以守选、待除、守阙通之，盖六七年而后得三年之禄，计一月所得乃实不能四五千，少者乃实不能及三四千而已。虽廛养之给，亦窘于此矣，而其养生、丧死、婚姻、葬送之事，皆当于此。夫出中人之上者，虽穷而不失为君子，出中人之下者，虽泰而不失为小人。唯中人不然，穷则为小人，泰则为君子。计天下之士，出中人之上下者，千百而无十一，穷而为小人、泰而为君子者，则天下皆是也。先王以为众不可以力胜也，故制行不以己，而以中人为制，所以因其欲而利道之，以为中人之所能守，则其志可以行乎天下而推之后世。以今之制禄而欲士之无毁廉耻，盖中人之所不能也。故今官大者，往往交赂遗、营货产，以负贪污

之毁；官小者，贩鬻乞丐，无所不为。夫士已尝毁廉耻、以负累于世矣，则其偷惰取容之意起，而矜奋自强之心息，则职业安得而不弛，治道何从而兴乎？又况委法受赂、侵牟百姓者，往往而是也。此所谓不能饶之以财也。婚丧、奉养、服食、器用之物，皆无制度以为之节，而天下以奢为荣，以俭为耻。苟其财之可以具，则无所为而不得，有司既不禁，而人又以此为荣；苟其财不足而不能自称于流俗，则其婚丧之际，往往得罪于族人亲姻，而人以为耻矣。故富者贪而不知止，贫者则强勉其不足以追之，此士之所以重困，而廉耻之心毁也。凡此所谓不能约之以礼也。方今陛下躬行俭约以率天下，此左右通贵之臣所亲见。然而其闺门之内，奢靡无节，犯上之所恶，以伤天下之教者，有已甚者矣，未闻朝廷有所放绌，以示天下。昔周之人，拘群饮而被之以杀刑者，以为酒之未流生害，有至于死者众矣，故重禁其祸之所自生。重禁祸之所自生，故其施刑极省，而人之抵于祸败者少矣。今朝廷之法所尤重者，独贪吏耳，重禁贪吏而轻奢靡之法，此所谓禁其末而弛其本。然而世之识者，以为方今官冗，而县官财用已不足以供之，其亦蔽于理矣。今之入官诚冗矣，然而前世置员盖甚少，而赋禄又如此之薄，则财用之所不足，盖亦有说矣。吏禄岂足计哉？臣于财利固未尝学，然窃观前世治财之大略矣。盖因天下之力以生天下之财，取天下之财以供天下之费，自古治世未尝以不足为天下之公患也。患在治财无其道耳。今天下不见兵革之具，而元元安土乐业，人致己力，以生天下之财，然而公私常以困穷为患者，殆以理财未得其道，而有司不能度世之宜而通其变耳。诚能理财以其道而通其变，臣虽愚，固知

增吏禄不足以伤经费也。方今法严令具，所以罗天下之士，可谓密矣，然而亦尝教之以道艺，而有不帅教之刑以待之乎？亦尝约之以制度，而有不循理之刑以待之乎？亦尝任之以职事，而有不任事之刑以待之乎？夫不先教之以道艺，诚不可以诛其不帅教；不先约之以制度，诚不可以诛其不循理；不先任之以职事，诚不可以诛其不任事。此三者，先王之法所尤急也，今皆不可得诛，而薄物细故、非害治之急者，为之法禁。月异而岁不同，为吏者至于不可胜记，又况能一二避之而无犯者乎？此法令所以玩而不行，小人有幸而免者，君子有不幸而及者焉。此所谓不能裁之以刑也。凡此皆治之非其道也。方今取士，强记博诵而略通于文辞，谓之茂才异等、贤良方正。茂才异等、贤良方正者，公卿之选也。记不必强，诵不必博，略通于文辞，而又尝学诗赋，则谓之进士。进士之高者，亦公卿之选也。夫此二科所得之技能不足以为公卿，不待论而后可知。而世之议者，乃以为吾常以此取天下之士，而才之可以为公卿者常出于此，不必法古之取人而后得士也。其亦蔽于理矣。先王之时，尽所以取人之道，犹惧贤者之难进，而不肖者之杂于其间也。今悉废先王所以取士之道，而〔驱〕天下之才士，悉使为贤良、进士，则士之才可以为公卿者，固宜为贤良、进士，而贤良、进士亦固宜有时而得才之可以为公卿者也。然而不肖者苟能雕虫篆刻之学，以此进至乎公卿，才之可以为公卿者，困于无补之学，而以此绌死于岩野，盖十八九矣。夫古之人有天下者，其所以慎择者，公卿而已。公卿既得其人，因使推其类以聚于朝廷，则百司庶物，无不得其人也。今使不肖之人幸而至乎公卿，因得推其类

聚之朝廷，此朝廷所以多不肖之人，而虽有贤智，往往困于无助，不得行其意也。且公卿之不肖，既推其类以聚于朝廷；朝廷之不肖，又推其类以备四方之任使；四方之任使者又各推其不肖以布于州郡，则虽有同罪举官之科，岂足恃哉？适足以为不肖者之资而已。其次九经、五经、学究、明法之科，朝廷固已尝患其无用于世，而稍责之以大义矣，然大义之所得，未有以贤于故也。今朝廷又开明经之选，以进经术之士，然明经之所取，亦记诵而略通于文辞者，则得之矣。彼通先王之意而可以施于天下国家之用者，顾未必得与此选也。其次则恩泽子弟，庠序不教之以道艺，官司不考问其才能，父兄不保任其行义，而朝廷辄以官予之，而任之以事。武王数纣之罪，则曰“官人以世”。夫官人以世而不计其才行，此乃纣之所以乱亡之道，而治世之所无也。又其次曰流外。朝廷固已挤之于廉耻之外，而限其进取之路矣。顾属之以州县之事，使之临士民之上，岂所谓以贤治不肖者乎？以臣使事之所及，一路数千里之间，州县之吏，出于流外者往往而有，可属任以事者，殆无二三，而当防闲其奸者，皆是也。盖古者有贤不肖之分，而无流品之别，故孔子之圣而尝为季氏吏，盖虽为吏而亦不害其为公卿。及后世有流品之别，则凡在流外者，其所成立，固尝自置于廉耻之外，而无高人之意矣。夫以近世风俗之流靡，自虽士大夫之才，势足以进取，而朝廷尝奖之以礼义者，晚节末路，往往怵而为奸，况又其素所成立，无高人之意，而朝廷固已挤之于廉耻之外，限其进取者乎？其临人亲职，放僻邪侈，固其理也。至于边疆宿卫之选，则臣固已言其失矣。凡此皆取之非其道也。方今取之既不以其

道，至于任之又不问其德之所宜，而问其出身之后先，不论其才之称否，而论其历任之多少。以文学进者，且使之治财，已使之治财矣，又转而使之典狱，已使之典狱矣，又转而使之治礼。是则一人之身而责之以百官之所能备，宜其人才之难为也。夫责人以其所难为，则人之能为者少矣。人之能为者少，则相率而不为。故使之典礼，未尝以不知礼为忧，以今之典礼者未尝学礼故也。使之典狱，未尝以不知狱为耻，以今之典狱者未尝学狱故也。天下之人，亦已渐渍于失教，被服于成俗，见朝廷有所任使，非其资序，则相议而讪之，至于任使之不当其才，未尝有非之者也。且在位者数徙，则不得久于其官，故上不能狃习而知其事，下不肯服驯而安其教，贤者则其功不可以及于成，不肖者则其罪不可以至于著。若夫迎新将故之劳，缘绝簿书之弊，固其害之小者，不足悉数也。设官大抵皆当久于其任，而至于所部者远，所任者重，则尤宜久于其官，而后可以责其有为。而方今尤不得久于其官，往往数日辄迁之矣。取之既已不详，使之既已不当，处之既已不久，至于任之则又不专，而又一一以法束缚之，不得行其意，臣故知当今在位多非其人，稍假借之权而不一一以法束缚之，则放恣而无不为。虽然，在位非其人而特法以为治，自古及今，未有能治者也。即使在位皆得其人矣，而一一之以法束缚之，不使之得行其意，亦自古及今未有能治者也。夫取之既已不详，使之既已不当，处之既已不久，任之又不专，而一一之以法束缚之，故虽贤者在位，能者在职，与不肖而无能者殆无以异。夫如此，故朝廷明知其贤能足以任事，苟非其资序则不以任事而辄进之，虽进之，士犹不服也。明知其无

能而不肖，苟非有罪，为在事者所劾，不敢以其不胜任而辄退之，虽退之，士犹不服也。彼诚不肖无能，然而士不服者何也？以所谓贤能者任其事，与不肖而无能者，亦无以异故也。臣前以谓不能任人以职事而无不任事之刑以待之者，盖谓此也。夫教之、养之、取之、任之，有一非其道，则足以败天下之人才，又况兼此四者而有之，则在位不才、苟简、贪鄙之人，至于不可胜数，而草野闾巷之间，亦少可任之才，固不足怪。《诗》曰：“国虽靡止，或圣或否。民虽靡盬，或哲或谋，或肃或艾。如彼泉流，无沦胥以败。”此之谓也。

夫在位之人才不足矣，而闾巷草野之间，亦少可用之才，则岂特行先王之政而不得也，社稷之托，封疆之守，陛下其能久以天幸为常而无一旦之忧乎？盖汉之张角，三十六〔方〕（万）同日而起，所在郡国莫能发其谋；唐之黄巢，横行天下，而所至将吏无敢与之抗者。汉、唐之所以亡，祸自此始。唐既亡矣，陵夷以至五代，而武夫用事，贤者伏匿消沮而不见，在位无复有知君臣之义、上下之礼者也。当是之时，变置社稷，盖甚于弈棋之易，而元元肝脑涂地，幸而不转死于沟壑者无几耳。夫人才不足，其患盖如此。而方今公卿大夫，莫肯为陛下长虑后顾，为宗庙万世计，臣窃惑之。昔晋武帝趣过目前，而不为子孙长远之谋，当时在位亦皆偷合苟容，而风俗荡然，弃礼义，捐法制，上下同失，莫以为非。有识固知其将必乱矣，而其后果海内大扰，中国列于夷狄者二百余年。伏惟三庙祖宗神灵所以付属陛下，固将为万世血食，而大庇元元于无穷也。臣愿陛下鉴汉、唐、五代之所以乱亡，惩晋武苟且因循之祸，明诏大臣，思

所以陶成天下之才，虑之以谋，计之以数，为之以渐，期为合于当世之变，而无负于先王之意，则天下之人才不胜用矣。人才不胜用，则陛下何求而不得，何欲而不成哉？夫虑之以谋，计之以数，为之以渐，则成天下之才甚易也。臣始读《孟子》，见孟子言王政之易行，心则以为诚然。及见与慎子论齐鲁之地，以为先王之制国，大抵不过百里者，以为今有王者起，则凡诸侯之地，或千里，或五百里，皆将损之至于数十百里而后止。于是疑孟子虽贤，其仁智足以一天下，亦安能毋劫之以兵革，而使数百千里之强国，一旦肯损其地之十八九，比于先王之诸侯？至其后观汉武帝用主父偃之策，令诸侯王地悉得推恩封其子弟，而汉亲临定其号名，辄别属汉。于是诸侯王之子弟，各有分土，而势强地大者，卒以分析弱小，然后知虑之以谋、计之以数、为之以渐，则大者固可使小，强者固可使弱，而不至乎倾骇变乱败伤之衅。孟子之言不为过，又况今欲改易更革，其势非若孟子所为之难也。臣故曰：虑之以谋，计之以数，为之以渐，则其为甚易也。然先王之为天下，不患人之不为，而患人之不能，不患人之不能，而患己之不勉。何谓不患人之不为而患人之不能？人之情所愿得者，善行、美名、尊爵、厚利也，而先王能操之以临天下之士。天下之士有能遵之以治者，则悉以其所愿得者以与之。士不能则已矣，苟能则孰肯舍其所愿得，而不自勉以为才？故曰不患人之不为，患人之不能。何谓不患人之不能而患己之不勉？先王之法，所以待人者尽矣，自非下愚不可移之才，未有不能赴者也。然而不谋之以至诚惻怛之心，力行而先之，未有能以至诚惻怛之心力行而应之者也。故曰不患人之不能而患己之

不勉。陛下诚有意乎成天下之才，则臣愿陛下勉之而已。臣又观朝廷异时欲有所施为变革，其始计利害未尝熟也，顾有一流俗侥幸之人不悦而非之，则遂止而不敢[为]。夫法度立则人无独蒙其幸者，故先王之政虽足以利天下，而当其承弊坏之后，侥幸之时，其创法立制，未尝不艰难也。以其创法立制而天下侥幸之人亦顺说以趋之，未有龃龉，则先王之法至今存而不废矣。惟其创法立制之艰难，而侥幸之人不肯顺悦而趋之，故古之人欲有所为，未尝不先之以征诛而后得其意。《诗》曰：“是伐是肆，是绝是忽，四方以无拂。”此言文王先征诛而后得意于天下也。夫先王欲立法度，以变衰坏之俗而成人之才，虽有征诛之难，犹忍而为之，以为不若是不可以有为也。及至孔子，以匹夫游诸侯，所至则使其君臣捐所习，逆所顺，强所劣，憧憧如也，卒困于排逐。然孔子亦终不为之变，以为不如是不可以有为，此其所守，盖与文王同意。夫在上之圣人莫如文王，在下之圣人莫如孔子，而欲有所施为变革，则其事盖如此矣。今有天下之势，居先王之位，创立法制，非有征诛之难也；虽有侥幸之人不悦而非之，固不胜天下顺悦之人众也。然而一有流俗侥幸不悦之言，则遂止而不敢为者，惑也。陛下诚有意乎成天下之才，则臣又愿断之而已。夫虑之以谋，计之以数，为之以渐，而又勉之以成，断之以果，然而犹不能成天下之才，则以臣所闻盖未有也。然臣之所称，流俗之所不讲，而今之议者，以谓迂阔而熟烂者也。窃观近世士大夫所欲悉心力耳目以补助朝廷者有矣。彼其意，非一切利害则以为当世所〔不〕能行者。士大夫既以此希世，而朝廷所取于天下之士，亦不过如此。至于大伦大

法，礼义之际，先王之所力学而守者，盖不及也。一有及此，则群聚而笑之，以为迂阔。今朝廷悉心于一切之利害，有司法令于刀笔之间，非一日也，然其效可观矣。则夫所谓迂阔而熟烂者，惟陛下亦可以少留神而察之矣。昔唐太宗贞观之初，人人异论，如封德彝之徒，皆以为非杂用秦、汉之政，不足以为天下。能思先王之事、开太宗者，魏文正公一人尔。其所施設，虽未能尽当先王之意，抑其大略可谓合矣。故能以数年之间而天下几致刑措，中国安宁，蛮夷顺服，自三王以来，未有如此盛时也。唐太宗之初，天下之俗，犹今之世也，魏文正公之言，固当时所谓迂阔而熟烂者也，然其效如此。贾谊曰：“今或言德教之不如法令，胡不引商、周、秦、汉以观之？”然则唐太宗之事，亦足以观矣。

臣幸以职事归报陛下，不自知其弩下无以称职，而敢及国家之大体者，以臣蒙陛下任使而当归报。窃谓在位之人才不足，而无以称朝廷任使之意，而朝廷所以任使天下之士者，或非其理，而士不得尽其才，此亦臣使事之所及，而陛下之所宜先闻者也。释此一言而毛举利害之一二，以污陛下之聪明，而终无补于世，则非臣所以事陛下□□之义也。伏惟陛下下详思而择其中，天下幸甚。

【译文】

微臣很不材，蒙受皇家的恩典到江南东路任职，现在又蒙恩召回朝中，授以职位，要用自己的努力报答陛下。也不考虑自己并不能胜任这个职务，就敢在自己的职责范围之内，冒昧地谈论天下大事，恭请陛下仔细考虑以后能从中选出可以执行的策略，就是我最大的幸运了。我私下里

看到陛下有谦恭节俭的品德，有聪明睿智的才思，起早睡晚，一天也不松懈，声色犬马、游览观望、喜好玩物的事情，丝毫不会妨碍您治理国家，而爱惜百姓珍视万物的心愿，被天下人信服；又公开选拔出愿意辅佐您治理天下的人材委以职权，不会因为奸邪弄巧大臣的谗言而心怀疑惑。即使古代贤明的二帝三王也不过如此而已，一定能做到家给人足、天下安宁。但现在的实际情况却不是这样，国内必须为江山社稷担忧，国外时刻担心外族入侵，国家的财力物力日益减少，社会风气越来越坏，各地有志之士，心怀恐惧，常常担心天下会长时间地不安定。这是什么原因呢？弊病在于不知法度。现今朝廷法律严格条令完备，各方面都涉及到了，而我却认为没有法度，为什么这样说呢？如今的法度，大多与先王的政治制度不统一才出现类似的情况。孟子说：“有仁义的心肠和仁义的名声，而恩泽却不能施加到百姓的身上，就在于处理政务时没有遵循先王的制度。”用孟子的观点来审视现在的失误，就是这个原因。现今的时代距先王的时代很遥远了，所遇到的变革和形势不一样，如果想完全遵循先王的体制，即使是最愚蠢的人也知道这样做是困难的。但是我所说的如今治理失误的弊病在于没有仿效先王的体制，是说要仿效先王治国的意旨而已。古代的二帝三王，距离现代已经一千多年了，治理得太平还是混乱，那么兴盛或衰败的时代就出现了。他们遭遇的变化和形势，也各不相同，施行的方针政策也都不同。所以我说只是仿效先王治理天下的意旨。如果只是应该仿效意旨，那么我所说的改革变易，就不至于骇人听闻，议论纷纷，这样本来就合乎先王的体制了。即使这样，按当今的形势来推

断，陛下想改革变易天下大事，合乎先王的意旨，根据形势一定不能做到。陛下有谦恭节俭的美德，有聪明睿智的才能，有爱惜百姓珍视万物的心意，再能仿效先王的意旨，那么做什么不能做成，想得到什么东西不能得到呢？但我却认为陛下即使想改革变易天下大事，合乎先王的意旨，根据形势又一定不能做到，这是什么缘故呢？是因为现在国家人材不足造成的。我私下里观察国家里任职的人员，没有哪一个时代比现在更缺乏的了。缺乏人材担任职务，那么一定有人材埋在草野之中，没有被当代的人士发现出来。我又到民间乡里去搜求，也没有见到很多人材。难道不是教育人材不得法才造成的这种局面吗？所以我说现在在位人员中人材缺乏，通过我管辖范围内的情况就可以推断出来。现今一个路能管辖几千里的领域，能够推行朝廷法令，知道轻重缓急，一切措施都从役使百姓提高办事效率出发的官员太少，而没有才学苟且贪婪的人担任官职的情况，竟达到了不可胜数的地步。那些能考虑先王治理天下的意旨，适应当代的变化的官员，大盖一个郡里也找不出一个来。朝廷每一条政令下达，用意即使是好的，官员尚且不能推行，来造福于民，差吏更是借机生事，扰乱百姓。所以我说：在职人员人材缺乏，而民间乡里也没有过多发现。人材不充足，陛下即使想改革变易天下大事合乎先王的意旨，大臣中即使有人能顺应您的心意想倡导这种事，但九州广大，四海遥远，有谁能符合陛下的心意，全部推行这些措施，使每个人都能享受陛下的恩德呢？所以我说根据形势一定做不到。孟子说：“只是简单效法并不能使自己行动起来”，说的不是这回事吗？但现在的当务之急，在于人材。果

真能做到人材济济，我们就可以从中选拔合适人选授以职位。有才能的人担任了官职，然后再逐渐根据形势是否允许，考虑到百姓的疾苦，变革天下有妨碍的法令，接近先王的意旨，就非常容易了。如今的天下，和先王的天下一样，先王的时代，曾经人材鼎盛，为什么到现在人材匮乏了呢？所以我说：是教育培养人材的人，没有遵循正确方法的缘故。

商代时，曾经天下大乱。官员贪婪狠毒败坏纲纪，都不是合适的人选。等到文王出现，天下也曾经缺乏人材。此时，文王培养天下的士人，使他们都有君子的才能，然后再根据他们的才能授任官职。《诗经》上说：“温文尔雅的君子，为什么不培养人材？”说的就是这件事。等到教育成功了，即使是地位低贱的猎人，也没有谁不注重品德修养，《兔置》这首诗说的是这件事，更何况那些地位高高在上的官员呢。正因为文王能做到这一点，所以他去征伐，别人能归服，他守卫自己的领地就能国家安定。《诗经》上说：“手捧着玉石举行盛大的仪式，每个英俊的士人都按部就班各得其所。”又说：“周王出征时，所有的军队都来随行。”意思是说文王任用的人材，文武官员都能各尽其用，不会妨碍公务。等到夷王、厉王使天下大乱时，天下的人材又缺乏了。等周宣王复兴，他能一起图谋大事的臣子，只有仲山甫一个人而已。所以诗人感叹说：“周王的品德轻如鸿毛，只有仲山甫辅佐他，可惜没有人能帮助他。”这是叹惜士人缺乏，而仲山甫又孤立无助。宣王能重用仲山甫，并推举任用他的同类使他们德美才新，然后人材才又多起来。此时在国内修明政事，在国外讨伐不来朝拜的诸侯，才又一次有了文武官员发挥才能的领

域。所以诗人赞美他说：“快快地采芣苢，到那耕了两年的田里去，到那耕了一年的田里去。”是说宣王能使天下的士人德美才新，使他们成为有用之材，就如同农民开垦他们的土地使自己有芣苢可以采摘一样。由此来看，人的才学，未尝不是国君陶冶培养造就出来的。所谓陶冶培养使他成材，指的是什么呢？也就是教育他、抚养他、选拔他、任用他都有一定的方法而已。所谓教育方法是什么呢？古时候的天子诸侯，从都城一直到乡村都设立学校，广泛设置教导的官员而严格选拔人材。朝廷中常用的礼法刑狱音乐政治等都可以在学校中学到，士人所看到并加以学习的，都是先王的法令言论品德行为和治理天下的意旨，那么他的才能就可以应用到治理天下国家上。如果不能被天下国家使用的才能，就不教给他，可以被天下国家使用的，全都能够在学校里学到。这就是教育的方法。所谓抚养他的方法是什么呢？使他们在财物上富有，用礼法加以约束，用法律来制裁。什么是在财物上富有呢？人的本性是这样的，如果缺少财物，就会贪婪卑鄙而随意获取东西，无论什么方法都会用到。先王知道会有这种情况，所以设定了俸禄，庶人中担任官职的人员，他们的俸禄足以顶替他们耕种的收入。从这一类人向上说，每升职一级俸禄都有增加，使他们足以培养自己廉洁的品德而远离禽兽的行为。这样做了仍然认为不全面，又把俸禄推广到他的子孙，叫作世禄。使他在活着时，既养护了自己的父母、兄弟和妻子儿女，又能完成婚姻、朋友之间的待人接物，都不会产生遗憾；等他死的时候，又不会担心子孙缺衣少食。怎么是用礼法加以约束呢？人的本性如果在财物方面富足了，却没有礼法节制，就

会放纵邪僻不走正路，什么不好的事都做，先王知道这种情况，所以设立了制度。凡是婚丧、祭养、燕享之类的事情，吃穿用度的器具，都用固定的数目予以节制，用统一的度量衡使数量保持齐一。如果按照规定有一定的数量但财力不足以置办，就不要置办；如果财力允许而按规定不能配备，那么一丝一毫也不要增加。什么叫用法律制裁呢？先王对于天下的士人，要教给他们道理和技艺，不服从教诲就用贬到远方、一辈子也不再提起的方法来对待。用礼法来约束，不遵守礼法就用流放、杀头的办法来对待。《王制》上说：“改变自己的衣服的定制，他的君主就要流放。”《酒诰》上说：“我告诫你们，聚众饮酒时不要太胡闹，我会把你们都抓起来送到朝廷上，全部杀掉。”象聚众饮酒，改变服装定制，都是小错误；流放、杀头，都是大刑。犯了小罪却要施加大刑，但先王之所以忍心这样做而毫不迟疑，是因为不这样就不会统一天下的习俗而成就天下平定的局面。用礼法约束，用法律制裁，天下人都主动服从而不会反抗，并非仅仅是禁令森严和派人监视造成的。应该是因为我心怀至诚，态度诚恳，而且自己亲体力行作出表率。陛下左右的达官显贵，都顺从皇上的旨意而服从执行，有一个不执行的，法律的制裁就从他开始。权贵都知道避免皇上厌恶的东西，那么天下百姓中不用惩罚就能停止的人就很多了。所以说这就是抚养百姓的方法。所谓选拔的方法是什么呢？先王选取人材时，一定从乡里、从学校里，让众人推举出他们认为贤能的人，上书报告给皇上加以考察。确实贤能的话，再根据他品德的高低、才能的大小任他为官。所谓的考察，并不是单凭着道听途说而偏听一个人

的意见。想详细了解他的品德必须问一问他的行为举止，想详细了解他的才能必须和他作一下交谈，了解了他的言行，再通过具体事件进行测试。所谓考察，就是用具体工作加以试验。即使尧任用舜也不过如此，更何况还比不上舜的人呢。至于九州这样广大、四海这样遥远，下级官吏千千万万，需要大量有才能的士大夫，而作为国君，又不可能一一考察每个人，又不能单单托付给某一位手下，使他在一两日之内，考察官员的优秀还是无能从而决定他的升迁还是罢免。我可以考察具有非凡才能的人而委以重任，然后命他选拔同类而进行长久测试，选出才能出众的禀告皇上，然后再授予他爵位和俸禄。这就是选拔人材的方法。所谓任用人材的方法是什么呢？人的才能和品德有高低上下的区别，他们担任的职位有的适合有的不适合。先王知道这种情况，所以命后稷掌管农业，命共工掌管手工业。品德高洁而才能出众的作官长，品德一般而才能低下的作属下。又因他们长时间担任此职，那么上面的官员因习以为常而熟悉政务，下面的百姓就会驯顺服从而安于教导，贤人因为功绩可以取得成功，没有才能的人的罪行可以显露出来，所以长时间担任某一职位的用考评功过的方法来对待。能做到这些，所以有智慧有才能的人可以充分运用智慧来取得成绩，不用担心事情没有好的结局，功劳不会成就。性情懒惰苟且偷生的人，即使某一段时间内能博取皇上的欢心，但随之而来的就是自取其辱，他怎么敢不尽心竭力工作呢？至于没有才能的人，自然就知道推辞逃避而离去了，任职的时间长了，不能胜任的罪过，不会侥幸逃脱罪责才使他自动离职。他尚且不敢冒着被制裁的危险而只好主动辞职远避，又

怎么会结党营私、陷害诬蔑他人，和别人争抢进取的机会呢？选拔人材已经很周密，使用人材很恰当，处于官位时间很长久，至任命他时又很专一，又不完全用法令束缚他，使他能按自己的心意行使职权，尧舜统理百官并使百业兴旺，也凭借的这个方法。《尚书》上说：“三年考评官员的成绩，通过三次考查，提拔贤能，罢免庸才。”说的就是这种情况。尧舜的时代，那些被罢免的官员我们已知道了，指的就是四凶。提拔的官员是指皋陶、稷、契，他们都是终身担任某一官职没有被升迁，所谓的提拔，只是封赏爵位，增加俸禄和加重赏赐而已。这就是任用人材的方法。教育、抚养、选拔、任用的方法就是如此，而当时的国君又能和他的大臣们，尽心竭力，胸怀至诚，深思熟虑后再执行政策。这样作臣子的就不会犹疑不定，对于国家大事也不会出现想有所作为却不能做到的情况了。

现在的州里县里虽然有学校，也只是空有校舍和用具而已，没有教育督导的官员，也不会有长期培养人材的事情了。只有太学里才有教育督导的官员，但也没有经过严格选拔。朝廷中涉及礼法、音乐、刑狱、政务的事，在学校里也学不到。学习的人也认为这些应该归有关部门管理而态度漠然，觉得不是自己应该掌握的。老师教授知识，也只是讲说辞章句读而已。讲说辞章句读，本来就不是古时候教育人的方法。近几年才开始教学生学习考试用的文章。考试文章，若非广泛读书强化学习，有穷年累月的功夫，就不能写出来。即使他们能够熟练掌握，向大处说不足以治理天下国家，往小处说不足以被天下国家所用。因此即使他们在学校里学白了头发，耗费大量时间，去遵循皇上的教导，

等到让他们从政，又茫然不知该何去何从，都是诸如此类。今天的教育，不只是不能让人成材，而且又使人困苦败坏姿质，使他不能成材，这是什么原因呢？人能够成材，源于专一而毁于芜杂。所以先王在安排人材时，把工匠安排在官府，把农民安排在田间，把商人安排在市场上，把士人安排到学校里，使每个人都有固定专一的行业，不会见到其他行业的东西，害怕其他的事物会影响到本行业的发展。所说的士人，又不仅是不让他们见到其他的东西，而且把先王的思想作法完全展示给他们，诸子百家的异端杂说，一概摒弃而没有人敢去学习。现在士人应该学的，是对天下国家有用的知识。如今把这些都放置一边不教给学生，却教给他们应试文章，使他们损耗精神身体疲倦，天长日久从事这种工作。等到任用他们这些人作官时，又使他们完全抛弃了所学的知识而要求处理天下国家大事。古时候的人们从早到晚专注于天下国家大事，尚且出现有才能和没有才能的情况，如今竟然转移他们的精神，夺走他们的时间，从早到晚学习对天下国家大事没有补益的事，等任命他们去处理具体事情时，又突然要求他们成为对天下国家的有用之材，这样他们当中能力足以有所作为的就很少了。所以我说：不只不能使人成材，反而又会使他们困苦败坏姿质，使他们不能成材，甚至更有害处。先王执政时，士人学习的对象，是文武两方面的道理。士人的才能，有的可以作公卿大夫，有的可以作士，每个人的才能有大有小、担任官职有适宜有不适宜，这些情况都是有的，至于武学方面的事务，随便他才能大小，没有不学习的。所以才能出众的人，在朝内可以作六部的长官，出朝可以作六军的将军，才能差一

些的，可以作比闾、族党的老师，也都可以卒两、师旅的长官。因此戍守边疆、保护宫廷，都由士大夫来完成，小人不能要求这种工作。现今学习的人，认为文和武是两回事，我只要知道处理文章就可以了，至于戍守边疆、保护宫廷的责任，全部推给军队，而军队往往是一些奸邪凶悍而又无赖的人组成的。假如他的才能和品行足以在本乡托身的话，也不会愿意离开父母加入应征的行列。戍守边疆保护宫廷，是天下的重任，作国君的应该谨慎从事。所以古时候把教人射箭赶车作为当务之急，其他方面的才能根据能力是否合适然后才教给他，如果能力不及，也不必强求。至于射箭，就是男子的事了。人生下来有残疾就罢了，如果没有残疾，从来没有人会放弃射箭而不加学习。在学校时，固然要练习射箭，有宾客时要射箭，祭祀时要射箭，辨别士子才能品德高下也要用射箭来区分。至于礼法音乐，向来是寓含着射箭的道理，而射箭也存在于礼乐祭祀之中了。《易经》上说：“锋利的弓箭，用来威镇天下。”先王难道仅仅认为射箭是可以学习作揖礼让的礼节的事情吗？先王本来认为射箭是武事中很重要的一项，是可以威震天下保卫国家的工具。平时凭借它学习礼乐，出征时凭借它去作战攻伐，既然士人从早到晚练习射箭而且技艺出众的很多，那么边疆宿卫的工作就可以从中选拔人材而取用了。士人曾经学过先王治理天下国家的道理，他们的品行和仁义受到乡里人的推重，然后根据每个人的才能把边疆宿卫的任务托付给他，这是古代的国君把武器交给别人，却没有内忧外患的原因。现在却把天下的重任、国君应该非常谨慎的选拔人材的大事推给奸邪凶悍无赖、才能品行都不足以在乡里托身的

人，所以才会常常担心边疆不稳固，忧虑守卫宫廷的军队不足以使自己觉得安全。现在谁不知道保卫边疆宫廷不能使人有安全感呢？只是认为天下的文人学士以拿起兵器当作耻辱，而确实也没有人能掌握骑射列阵的方法，如果不召募军队，谁能担当这些任务呢？教育不严格、选拔标准不高，士人以拿起兵器为耻辱，没有人掌握骑马射箭、行军作战的技巧，本来就是顺理成章的了。诸如此类都是因为教育不得法的缘故。现在制订的俸禄的标准，大都比较低。假如不是朝廷侍从之类的官员，只要家中人口稍多，不同时从事农业商业获取利润就不能养家糊口。下面州县中的差吏，一个月的俸禄，多的有八九千，少的有四五千，把等候补选、任职和补缺的时间统统计算在内，大盖六七年能够拿到三年的俸禄，算起来一个月的收入实在到不了四五千，少的也实在到不了三四千。即使供养家人，也感到很窘困，象生活消费和婚丧嫁娶的费用，也从中开支。超出中等道德水准的人，即使穷困也可以做个君子，中等道德水准以下的人，即使处境舒适也可以作个小人。只有中等道德水准的人不是这种情况，穷困就成为小人，舒适就变成君子。估计天下的士人，中等以上的，千百人里面也没有十分之一，穷困就作小人，舒适就作君子的人，天下比比皆是。先王认为众人不能用强制手段制服，所以制订行为准则不能用自己为标准，而应该以中等人为标准，顺着他们的欲望向有利的方向引导，认为中等人可以遵行的话，就可以在天下施行这种法制并流传到后世。只给出如今这些俸禄，却又想让士人不要败坏廉耻的原则，大盖中等人做不到。所以今天官职高的，互相贿赂赠送、营谋资产，背上贪污的恶名；官职

低的，公开贩卖、索取财物。士人已经毁坏了廉耻的原则，背上了拖累天下的名声，那么他们苟且懒惰取悦别人的心思出现了，而勤奋自强的志向冷落了，他们负责的工作又怎么会不松弛，天下太平的景象又从哪里来呢？更何况枉法受贿、侵扰百姓的到处都是。这就是所说的应该使他们的财产多起来。婚姻丧葬、奉养父母、吃穿用度，都没有制度予以节制，天下人把奢侈当作光荣，把节俭当作耻辱。只要有了钱财，无论他们要什么都能得到，有关部门也不禁止，人们又引以为荣；假如财力不足不能符合流行的风俗，那么在婚姻或丧葬时，往往会得罪本族人和姻亲，人们都把这当作耻辱。因此富有的人贪婪不知道停止，贫穷的人财力匮乏却又勉为其难去追逐潮流，这就是士人困难重重，廉耻之心完全丧失的原因。这些就是所说的不能用礼法加以约束。现在陛下自己行为节俭为天下做出表率，这是左右显贵大臣亲眼看到的。但是在他们内室之中，奢侈糜烂毫无节制，做下陛下厌恶的事情，损害天下的礼教，有的已经很严重了，却从来没有听说朝廷把这些人罢免流放，昭示给整个天下。当初周代时，把聚众酗酒的人拘禁起来处以杀头的刑罚，认为饮酒过度会造成危害，甚至于害死人的情况很多，所以严格禁止灾祸产生的根源。严格禁止了灾祸产生的根源，所以施用的刑罚很简省，人们惹上灾祸以至败亡的就极少。现在朝廷法律中尤其严厉的是对付贪官污吏的条文，严格禁止贪官污吏却忽视了禁止奢侈糜烂的条文，这就是所说的禁止了末梢而放松了根本。然而当今的有识之士，认为现在官员众多，即使县官的俸禄也供应不足，也太不明事理了。现在做官的确实很多，但上一代设置官员很少，

而赋予的俸禄也如此之少，财力不足，也应该另有说法了。官员的俸禄难道值得计算吗？我对于财政经济从来没有学过，但也考察过前代理财的大概情况。天下人出力创造出天下的财物，又拿天下的财物供应天下人的消费，自古以来的太平盛世向来没有把财力缺乏作为忧患。只是担心理财没有正确的方法。今天国家没有战争的威胁，百姓安居乐业，每个人都献出自己的力量，创造天下的财富，然而公家或私人都担心穷困不足，大概是由于管理财政没有正确的方法，有关部门不能估算社会的实际需要采取变通措施，果真可以用正确方法理财并且适当变通的话，即使我再愚蠢也知道增加官员的俸禄不会妨害国家的经费。如今法令条文严厉而且周密，搜求天下贤才的手段非常周详，然而也曾经教给他们治理国家的方法，可难道有不服从管理就予以处置的刑罚吗？曾经制订制度约束他们，难道有不按常理做事就予以处置的刑罚吗？也曾经任用他们负责某项事务，难道又有不尽职尽责就予以处置的刑罚吗？不先教给他们治理国家的方法，确实不能要求他们服从管理，不先用制度约束，确实不能要求他们按常理做事，不先任命他处理事务，确实不能要求他尽职尽责。这三方面，是先王的法律中尤其看重的，现在都不加以要求，而那些轻微细小、并不妨碍治理天下的事情，都制订法令加以禁止。每年每月都要改变花样，做官的也记不胜记，又怎么能完全避开不会违犯呢？这就造成了法令成为摆设不能施行，小人有的很幸运而免于制裁，君子有的很不幸而受到制裁。这就是所谓不能用刑罚制裁。象这些情况都是治理天下国家没有使用正确的方法。现在选拔人材，只要能博闻强记，稍稍有点文辞，就被称为

茂才异等、贤良方正。茂才异等、贤良方正的人，都是公卿的候选人。记忆力不必很强，读书不必很广博，稍有些文辞，又曾经学过诗歌辞赋，就叫作进士。进士中才学高的，也可以是公卿的候选人。这两科选拔的人材不足以做公卿，不必论证就很清楚了。而世间人们议论时，竟然以为我经常这样选拔天下的人材，而能力足以作公卿的人也从中选拔出来，不一定仿效古代选拔的方法然后才能发现人材。这些人也太不明白事理了。先王的时代，用尽所有选拔人材的方法，仍然担心贤材不会被选中，而无能的人会搀杂在其中。现在完全废除了先王选取人材的方法，驱赶着天下的才士，都使他们成为贤良进士，那些才能足以做公卿的，本来就应该是贤良、进士，而贤良、进士中也会有才力足以作公卿的人。但没有才能的人如果能精通写作应试文章这种雕虫小技，并因此而晋升为公卿，才能可以做公卿的人，被这种对天下国家没有益处的学问困住，因而老死在草野之中，大盖会有十分之八九。古代的天子，进行谨慎选拔的，就是公卿。如果公卿选对了人材，他们就会推荐出同类会聚在朝廷上，那么所有的机构，都不会有不称职的人了。现在使一些无能的人侥幸担任了公卿，因而推荐同类聚集在朝廷上，因此朝中才会有这么多无能之辈，即使有贤能聪慧之士，往往孤立无助，不能实现自己的构想。而且公卿无能，又推荐同类会聚在朝廷上；朝廷中无能者，又推荐同类充任出使四方的使臣，四方的使臣，又各自推荐同类遍布到州郡任职，这样即使有举荐不当而一同治罪的条文，怎么值得依靠呢？只是恰好成为无能者晋升的资本罢了。其次九经、五经、学究、明法的考试科目，朝廷本来就担心它们对

天下国家没有用处，就逐渐要求士子们掌握治国的道理，但即使掌握了这些道理，也不见得比过去的人材更贤能。现在朝廷又开设了明经的考试科目，来选拔掌握经学的士人，但通过明经选拔上来的，也只是单凭记忆而略微有些文采的人，这样就入选了。那些通晓先王的意旨而且运用到天下国家治理上的人材，却不一定能够加入被选拔的行列。其次是那些世代享受皇家恩泽的世家子弟，在学校里不教给他们治理天下国家的方法，官员也不考验他们有什么才能，父亲兄长也不能担保他们的品行道德，而朝廷总是动不动给他们封官，任用他们去办事。武王数说商纣的罪行，就说“凭借家世任用官吏”。凭借家世任用官吏却不考虑他的才能品行，这就是商纣把国家弄得混乱而败亡的原因，而太平盛世却不会发生类似情况。再其次是一些不入流的人。朝廷本来就把他们排挤在廉耻之外，限制了他们进取作官的道路。却又把治理州县的事务交给他们，使他们凌驾在士人和百姓之上，难道这就是所说的用贤人统治庸材吗？据我的管辖范围来看，方圆几千里的一个路中，州县中的差吏，出身于流品之外的到处都是，而可以把事务托付给他们的，大概不足十分之二三，要防备他们作奸犯科的却到处都是。大概古代只有贤材庸材的区别，而没有等级的分别，所以象孔子那样的圣人曾经当过季氏的差吏，可能即使作过差吏也不妨碍他再去做公卿。到了后来产生了等级的差别，凡是在等级以外的，他们成就的事情，本来已经把自己安排在廉耻之外了，没有超过别人的意思了。到最近这些年，风俗变得颓靡，即使象士大夫那样的人才，根据形势完全足以进取，朝廷也曾经用讲究礼义的名誉表彰过他们，到了

晚年或失意的时候，往往被引诱做坏事，更何况平时形成的思想，没有从品德上超过别人的意思，朝廷本来就把他们安排在廉耻之外，限制了他们进取的道路了呢？他们在管理百姓、处理公务时，放纵奢侈，不走正路，本来就成为理所当然了。至于保卫边疆、宿卫宫廷人材的选拔，我已经谈论过这方面的失误了。象这些都是选取人材没有遵照正确的方法。现今选取人材不遵照正确的方法，到了任命的时候又不管他的品德是否适合，却去考问他出身的前后，不管他的才能是否称职，却考虑他历任过多少职位。凭着文学做了官的，将派他去理财，已经派他去理财了，又转而调任去掌管刑狱，已经派他去掌管刑狱，又调任去研究礼仪，就是这样一个人却要求他具备百官的才能，所以人的才能就难以发挥出来。本来才能就难以发挥又严加要求，那么能做的事就少了。人们能做的事少了，都互相做表率不去做事。因此命他主持礼仪，从来不担心自己并不懂得礼仪，因为今天主持礼仪的人从来没有学习过礼仪。命他主管诉讼，从来不担心自己并不懂得诉讼，因为今天主管诉讼的人从来没有学习过诉讼。天下的人，都已经渐渐习惯了缺乏教育，服从于现成的习俗，见到朝廷任用了某人，如果他们认为不合乎资格和顺序，就加以非议和诽谤，至于说任用的人才能不足，却没有人非议过。而且做官的人屡次迁调，不能长时间担任某一官职，所以担任高官的不能够熟悉了解政事，处于下位的不愿驯服而安心接受教导，贤能的人不能成就自己的功业，无能的人的罪行也不能暴露出来。至于迎接新任送走旧职的劳顿，交卸了文书就不再有瓜葛的弊病，这种危害本来不大，不值得一举出。设立官员大都应该

长久担任这个职位，至于管辖区域较远，责任重大的，更应该长久担任职务，然后可以要求他有所作为。可现在更加不能长久担任职务，常常几天就会调离。选拔时已经不严密，使用时又已经不恰当，安置又已经不久长，到任命时又不能专一，又完全用法令束缚他，不能按自己的想法见机行事。我因此知道现在做官的都不是合适的人选，渐渐把权力交付给他又不能一一用法令加以约束，他们就会放纵恣肆无所不为。尽管这样，做官的都不是合适的人选却又依仗法律认为天下大治，从古到今，向来没有把天下治理好的。即使做官的都是合格的人材，又一用法令加以束缚，不让他推行自己的看法，从古到今也没有能把天下治理好的。选拔人材已经不严密，使用人材已经不恰当，安置人材已经不长久，任用人材又不专一，又用法令把人材完全束缚起来，因此即使是贤人在位，能人任职，和那些无才无能的人在位也没什么区别。象这样，朝廷明明知道他贤能足以委任大事，如果不合乎资格和次序就不能因为要有事托付给他而推荐上去，即使推荐了，士人也不会信服。明明知道他无能无才，如果不是有罪，受到当事人的弹劾，也不敢因为他不称职而把他撤换下来，即使撤换下来，士人也不会信服。那个人确实无才无能，但士人对撤换他不信服是什么原因呢？是因为所谓的贤能之士处理问题，和那些无才无能的人没有区别的缘故。我前面所说的不能只任用某人处理事务但是没有对待不尽职责的刑罚来对待他，就是指这件事。教育人材、抚养人材、选拔人材、任用人材，有一方面方法不正确就足以败坏天下的人材，更何况四者兼而有之呢，于是做官的人没有才学、苟且随便、贪婪卑鄙的人，

竟然不可胜数，而在民间草野之中，也缺少可以任用的人材，本来就不值得奇怪了。《诗经》上说：“国家即使不大，也有圣明或不圣明的人，百姓人数即使不多，也会有的聪明有的有智谋，有的严肃有的干练，要象那流动的泉水，不积聚起来就腐败了。”说的就是这回事。

做官的人才力不足，而民间草野也缺少可用之才，难道只是不能推行先王的政治象托付社稷、保卫边疆，陛下还能总是以为上天能够给你幸运而没有考虑过有一天会失去这种幸运吗？汉代的张角，三十六万人在同一天起义，他所在的郡国没有人能预先发现他的计谋；唐代的黄巢，横行天下，每到一个地方没有哪一位将军敢和他抗衡，汉、唐两个朝代之所以灭亡，灾祸就是由此发生的。唐代灭亡以后，混乱局面一直延续到五代，武将当权，贤材隐居在草野之中不出来作官，做官的人也不再懂得君臣之间的道义和上下级之间的伦礼关系。在这个时候，江山变换，比下棋还容易，而百姓生灵涂炭，侥幸没有死在山沟里的人没有几个。人材不足的忧虑就表现在这方面。现在的公卿大夫，没有人愿意替陛下做长远打算，为国家筹划万世的基业，我对此事很恐慌。当初晋武帝只注重眼前的繁华，不为子孙做长远谋划，当时的官员也苟且偷生一味取悦皇帝，良好的社会风气荡然无存，舍弃了礼义，丢掉了法制，君臣上下都有过失，却没有谁以为这样是错误的。有识之士本来就知道将天下大乱，而后来果然海内发生了大的变故，中国遭受战争的困苦达二百多年。我考虑太祖、太宗、真宗三朝皇帝的神灵把天下交付给陛下，本来就为的是能够万世相传，可以无穷无尽地庇护天下的百姓。我希望陛下能够借鉴汉、唐、五

代混乱灭亡的原因，批判晋武帝苟且因循造成的灾祸，明白地昭示大臣，想一想该怎样培养天下的人材，研究出办法，计算好数量、逐渐加以推行，希望能适合当代的变化，不要辜负先王托付天下的心愿，那么天下的人材就不可胜用了。人材能够可胜用，那么陛下想要什么而找不到，想做什么又做不成呢？研究出办法、计算好数量，逐步加以推行，培养天下的人材就很容易了。我开始读《孟子》时，看到孟子说执行王政很容易，心里也以为确实是这样。等看到他和慎子讨论齐、鲁的土地，认为先王治理国家，大都不超过一百里，他主张再有王者出现，凡是诸侯的土地，有的方圆千里，有的方圆五百里，都应该减少土地一直到几十里。于是我就怀疑虽然孟子很贤能，他的仁义和智慧足以统一天下，又怎么能不通过武力胁迫，就可以使几百几千里的强国，在某一天会割让自己十之八九的土地，和先王时的诸侯一样大小呢？后来我看到汉武帝采纳了主父偃的计策，允许诸侯王都可以推广皇家的恩德把土地分封给自己的子孙，皇帝亲自到他那里确定国号，让他另外归属于中央政府。于是诸侯王的儿子和弟弟，都各自得到了分得的土地，势力强大土地广袤的最终也被分得弱小，然后就可以懂得研究办法、计算数量、逐步推行，就可以使大的变成小的，强的变成弱的，不至于发展到倾覆、惊骇、变乱、败亡的境地。孟子说的话并没有错，况且现在想改革变易，从客观形势来看并不象孟子当时所要做的那样困难。所以我说：研究出方法、计算好数量、逐步推行，做起事来就很容易。但先王治理天下，不担心人们不去做，却担心人们不能做，不担心人们不能做，却担心自己不努力。什么是不担心不