# 便宜十六策

维基文库 · 免费全文 · CC BY-SA 4.0

便宜十六策
作者：諸葛亮　蜀漢

此本載《永樂大典》中，舊題〔漢〕諸葛亮撰。考亮著作，陳壽《三國志》，詳列於傳後。初無是書之名，故晁公武《讀書志》疑附託者所爲。又晁《志》曰：「有序稱謹進便宜十六事」，是尚有僞撰亮序文，今本不載；而末有李革跋云：「泰和五祀中秋日，閱圖書得此集，因錄一本，既竟而題於此。」革，字君美，河津人，登大定二十五年進士，貞祐中爲吏部尚書，蓋晁氏所據宋人本，此則金人本耳。又晁氏稱「六曰治民」，今本作「治人」；「十二曰治亂」，今本作「治政」；「十六曰陰察」，今本作「陰誡」，亦小小異同，然皆不足究詰也。

治國

治國之政，其猶治家。治家者務立其本，本立則末正矣。夫本者，倡始也；末者，應和也。倡始者，天地也；應和者，萬物也。萬物之事，非天不生，非地不長，非人不成。故人君舉措應天，若北辰為之主，台輔為之臣佐，列宿為之官屬，眾星為之人民也。是以北辰不可變改，台輔不可失度，列宿不可錯繆，此天之象也。故立台榭以觀天文，郊祀、逆氣以配誰靈，所以務天之本也；耕農、社稷、山林、川澤，祀祠祈福，所以務地之本也；庠序之禮，八佾之樂，明堂辟雍，高牆宗廟，所以務人之本也。故本者，經常之法，規矩之要，圓鑿不可以方枘，鉛刀不可以砍伐。此非常用之事不能成其功，非常用之器不可成其巧。故天失其常，則有逆氣；地失其常，則有枯敗；人失其常，則有患害。《經》曰：『非先王之法服不敢服』，引之謂也。

君臣

君臣之政，其猶天地之象。天地之象明，則君臣之道具矣。君以施下為仁，臣以事上為義。二心不可以事君，疑政不可以授臣。上下好禮，則民易使，上下和順，則君臣之道

具矣。君以禮使臣，臣以忠事君。君謀其政，臣謀其事。政者，正名也。事者，勸功也。君勸其政，臣勸其事，則功名之道俱立矣。是故君南面向陽，著其聲響，臣北面向陰，見其形景。聲響者，教令也。形影者，功效也。教令得中則功立，功立則萬物蒙其福。是以三綱六紀有上中下。上者為君臣，中者為父子，下者為夫婦，各修其道，福祚至矣。君臣上下，以禮為本，父子上下，以恩為親，夫婦上下，以和為安。上不可以不正，下不可以不端。上枉下曲，上亂下逆。故君惟其政，臣惟其事，是以明君之政修，則忠臣之事舉。學者思明師，仕者思明君。故設官職之全，序爵祿之位，陳璇璣之政，建台輔之佐，私不亂公，邪不干正，引治國之道具矣。

## 視聽

視聽之政，謂視微形，聽細聲。形微而不見，聲細而不聞。故明君視微之幾，聽細之大，以內和外，以外和內。故為政之道，務於多聞。是以聽察採納眾下之言，謀及庶士，則萬物當其目，眾音佐其耳。故《經》云：『聖人無常心，以百姓為心。』目為心視，口為心言，耳為心聽，身為心安。故身之有心，若國之有君，以內和外，萬物昭然。觀日月之形，不足以為明，聞雷霆之聲，不足以為聽，故人君以多見為智，多聞為神。夫五音不聞，無以列宮商，五色不見，無以別玄黃。蓋聞明君者常若晝夜，晝則公事行，夜則私事興。或有籲嗟之怨而不得聞，或有進善之忠而不得信。怨聲不聞，則枉者不得神，進善不納，則忠者不得信，邪者容其奸。故書云：『天視自我民視，天聽自我民聽。』此之謂也。

## 納言

納言之政，謂為諫諍，所以採納眾下之謀也。故君有諍臣，父有諍子，當其不義則諍之，將順其美，匡救其惡。惡不可順，美不可逆。順惡逆美，其國必危。夫人君拒諫，則忠臣不敢進其謀，而邪臣專行其政，此為國之害也。故有道之國，危言危行，無道之國，危行言孫，上無所聞，下無所說。故孔子不恥下問，周公不恥下賤，故行成名著，後世以為聖。是以屋漏在下，止之在上，上漏不止，下不可居矣。

## 察疑

察疑之政，謂察朱紫之色，別宮商之音。故紅紫亂朱色，淫聲疑正樂。亂生於遠，疑生於惑。物有異類，形有同色。白石如玉，愚者寶之；魚目似珠，愚者取之；狐貉似犬，

愚者蓄之；栝蔞似瓜，愚者食之。故趙高指鹿為馬，秦王不以為疑；范蠡貢越美女，吳王不以為惑。計疑無定事，事疑無成功。故聖人不可以意說為明，必信夫卜，占其吉凶。《書》云：『三人占，必從二人之言。』而有大疑者，謀及庶人。故孔子云：『明君之治，不患人之不己知，患不知人也；不患外不知內，唯患內不知外；不患下不知上，唯患上不知下；不患賤不知貴，唯患貴不知賤。故士為知己者死，女為悅己者容，馬為策己者馳，神為通己者明。』故人君決獄行刑，患其不明。或無罪被辜，或有罪蒙恕，或強者專辭，或弱者侵怨，或直者被枉，或屈者不伸，或有信而見疑，或有忠而被害，此皆招天下逆氣，災暴之患，禍亂之變。惟明君治獄案例，問其情辭，若不慮不匿，不枉不弊，觀其往來，察其進退，聽其聲響，瞻其看視。開懼聲哀，來疾去遲，還顧吁嗟，此怨結之情不得伸也。下瞻盜視，見怯退還，喘息卻聽，沈吟腹計，語言失度，來遲去速，不敢反顧，此罪人欲自免也。孔子曰：『視其所以，觀其所由，察其所安，人焉廋哉！人焉廋哉！』

## 治人

治人之道，謂道之風化，陳示所以也。故《經》云：『陳之以德義而民與行，示之以好惡而民知禁。』日月之明，眾下仰之；乾坤之廣，萬物順之。是以堯、舜之君，遠夷貢獻；桀、紂之君，諸夏背叛；非天移動其人，是乃上化使然也。故治人猶如養苗，先去其穢。故國之將興，而伐於國，國之將衰，而伐於山。明君之治，務知人之所患，皂服之吏，小國之臣。故曰：皂服無所不克，莫知其極，克食於民，而人有饑乏之變，則生亂逆。唯勸農業，無奪其時；唯薄賦斂，無盡民財。如此，富國安家，不亦宜乎？夫有國有家者，不患貧而患不安。故唐、虞之政，利人相逢，用天之時，分地之利，以豫凶年，秋有餘糧，以給不足，天下通財，路不拾遺，民無去就。故五霸之世，不足者奉於有餘。故今諸侯好利，利興民爭，災害並起，強弱相侵，躬耕者少，末作者多，民如浮雲，手足不安。《經》云：『不貴難得之貨，使民不為盜；不貴無用之物，使民心不亂。』各理其職，是以聖人之政治也。古者，齊景公之時，病民下奢侈，不遂禮制。周秦之宜，去文就質，而勸民之有利也。夫作無用之器，聚無益之貨；金銀璧玉，珠璣翡翠，奇珍異寶，遠方所出，此非庶人之所用也。錦繡纂組，綺羅綾縠，玄黃衣帛，此非庶人之所服也。雕文刻鏤，伎作之巧，難成之功，妨害農事，輜軿出入，袍裘索褯，此非庶人之所飾也。重門畫獸，蕭牆數仞，塚墓過度，竭財高尚，此非庶人之所居也。《經》云：『庶人之所好者，唯躬耕勤苦，謹身節用，以養父母。』制之以財，用之以禮，豐年不奢，凶年不儉，素有蓄積，以儲其後，此治人之道，不亦合於四時之氣乎？

## 舉措

舉措之政，謂舉直措諸枉也。夫治國猶於治身：治身之道，務在養神；治國之道，務在舉賢；是以養神求生，舉賢求安。故國之有輔，如屋之有柱；柱不可細，輔不可弱；柱細則害，輔弱則傾。故治國之道，舉直措諸枉，其國乃安。夫柱以直木為堅，輔以直士為賢；直木出於幽林，直士出於眾下。故人君選舉，必求隱處，或有懷寶迷邦，匹夫同位；或有高才卓絕，不見招求；或有忠賢孝弟，鄉里不舉；或有隱居以求其志，行義以達其道；或有忠質於君，朋黨相讒。堯舉逸人，湯招有莘，周公采賤，皆得其人，以致太平。故人君懸賞以待功，設位以待士，不曠庶官，辟四門以興治務，玄纁以聘幽隱，天下歸心，而不仁者遠矣。夫所用者非所養，所養者非所用；貧陋為下，財色為上；讒邪得志，忠直遠放，玄纁不行，焉得賢輔哉？若夫國危不治，民不安居，此失賢之過也。夫失賢而不危，得賢而不安，未之有也。為人擇官者，亂；為官擇人者，治。是以聘賢求士，猶嫁娶之道也。未有自嫁之女，出財為婦。故女慕財聘而達其貞，士慕玄纁而達其名，以禮聘士，而其國乃寧矣。

## 考黜

考黜之政，謂遷善黜惡。明主在上，心昭於天，察知善惡，廣及四海，不敢遺小國之臣，下及庶人，進用賢良，退去貪懦，明良上下，企及國理，眾賢雨集，此所以勸善黜惡，陳之休咎。故考黜之政，務知人之所苦。其苦有五：或有小吏因公為私，乘權作奸；左手執戈，右手治生；內侵於官，外采於民，此所苦一也。或有過重罰輕，法令不均；無罪被辜，以致滅身；或有重罪得寬，扶強抑弱，加以嚴刑，枉責其情，此所苦二也。或有縱罪惡之吏，害告訴之人，斷絕語辭，蔽藏其情，掠劫亡命，其枉不常，此所苦三也。或有長吏數易守宰，兼佐為政，阿私所親，枉克所恨，逼切為行，偏頗不承法制，更因賦斂，傍課采利，送故待新，夤緣征發，詐偽儲備，以成家產，此所苦四也。或有縣官慕功，賞罰之際，利人之事，買賣之費，多所裁量，專其價數，民失其職，此所苦五也。凡此五事，民之五害。有如此者，不可不黜，無此五者，不可不遷。故《書》云：『三載考績，黜陟幽明。』

## 治軍

治軍之政，謂治邊境之事，匡救大亂之道，以威武為政，誅暴討逆，所以存國家、安社稷之計。是以有文事，必有武備，故含血之蠹，必有爪牙之用，喜則共戲，怒則相害；

人無爪牙，故設兵革之器，以自輔衛。故國以軍為輔，君以臣為佐；輔強則國安，輔弱則國危，在於所任之將也。非民之將，非國之輔，非軍之主。故治國以文為政，治軍以武為計；治國不可以不從外，治軍不可以不從內。內謂諸夏，外謂戎狄。戎狄之人，難以理化，易以威服。禮有所任，威有所施。是以黃帝戰於涿鹿之野，唐堯戰於丹浦之水；舜伐有苗，禹討有扈，自五帝三王至聖之主，德化如斯，尚加之以威武，故兵者凶器，不得已而用之。夫用兵之道，先定其謀，然後乃施其事。審天地之道，察眾人之心，習兵革之器，明賞罰之理，觀敵眾之謀，視道路之險，別安危之處，占主客之情，知進退之宜，順機會之時，設守禦之備，強征伐之勢，揚士卒之能，圖成敗之計，慮生死之事，然後乃可出軍任將，張擒敵之勢，此為軍之大略也。夫將者，人之司命，國之利器，先定其計，然後乃行。其令若漂水暴流，其獲若鷹隼之擊物；靜若弓弩之張，動如機關之發，所向者破，而勍敵自滅。將無思慮，士無氣勢，不齊其心，而專其謀，雖有百萬之眾，而敵不懼矣。非仇不怨，非敵不戰。工非魯般之目，無以見其工巧；戰非孫武之謀，無以出其計運。夫計謀欲密，攻敵欲疾，獲若鷹擊，戰如河決，則兵未勞而敵自散，此用兵之勢也。故善戰者不怒，善勝者不懼。是以智者先勝而後求戰，闇者先戰而後求勝；勝者隨道而修途，敗者斜行而失路，此順逆之計也。將服其威，士專其力，勢不虛動，運如圓石，從高墜下，所向者碎，不可救止。是以，無敵於前，無敵於後，此用兵之勢也。故軍以奇計為謀，以絕智為主；能柔能剛，能弱能強，能存能亡；疾如風雨，舒如江海；不動如泰山，難測如陰陽；無窮如地，充實如天；不竭如江河，終始如三光，生死如四時，衰旺如五行；奇正相生，而不可窮。故軍以糧食為本，兵以奇正為始，器械為用，委積為備。故國困於貴買，貧於遠輸。攻不可再，戰不可三，量力而用，用多則費。罷去無益，則國可寧也；罷去無能，則國可利也。夫善攻者，敵不知其所守；善守者，敵不知其所攻。故善攻者不以兵革，善守者不以城郭。是以，高城深池，不足以為固；堅甲銳兵，不足以為強。敵欲固守，攻其無備；敵欲興陣，出其不意。我往敵來，謹設所居；我起敵止，攻其左右。量其合敵，先擊其實。不知守地，不知戰日，可備者眾，則專備者寡。以慮相備，強弱相攻，勇怯相助，前後相赴，左右相趨，如常山之蛇，首尾俱到，此救兵之道也。故勝者全威，謀之於身，知地形勢，不可豫言。議之知其得失，詐之知其安危，計之知其多寡，形之知其生死，慮之知其苦樂，謀之知其善備。故兵從生擊死，避實擊虛。山陵之戰，不仰其高；水上之戰，不逆其流；草上之戰，不涉其深；平地之戰，不逆其虛；道上之戰，不逆其孤。此五者，兵之利，地之所助也。夫軍成於用勢，敗於謀漏；饑於遠輸，渴於躬井；勞於煩擾，佚於安靜；疑於不戰，惑於見利；退於刑罰，進於賞賜；弱於見逼，強於用勢；困於見圍，懼於先至；驚於夜呼，亂於闇昧；迷於失道，窮於絕地；失於暴卒，得於豫計。故立旌旗以視其目，擊金鼓以鳴其耳，設斧鉞以齊其心，陳教令以同其道，興賞賜以勸其功，行誅伐以防其偽。晝戰

不相聞，旌旗為之舉；夜戰不相見，火鼓為之起；教令有不從，斧鉞為之使。不知九地之便，則不知九變之道。天之陰陽，地之形名，人之腹心，知此三者，獲處其功。知其士乃知其敵；不知其士，則不知其敵；不知其敵，每戰必殆。故軍之所擊，必先知其左右士卒之心。五間之道，軍之所親，將之所厚；非聖智不能用，非仁賢不能使。五間得其情，則民可用，國可長保。故兵求生則備，不得已則斗；靜以理安，動以理威；無恃敵之不至，恃吾之不可擊。以近待遠，以逸待勞，以飽待饑，以實待虛，以生待死，以眾待寡，以旺待衰，以伏待來。整整之旌，堂堂之鼓，當順其前，而覆其後；固其險阻，而營其表，委之以利，柔之以害，此治軍之道全矣。

賞罰

賞罰之政，謂賞善罰惡也。賞以興功，罰以禁奸；賞不可不平，罰不可不均。賞賜知其所施，則勇士知其所死；刑罰知其所加，則邪惡知其所畏。故賞不可虛施，罰不可妄加，賞虛施則勞臣怨，罰妄加則直士恨，是以羊羹有不均之害，楚王有信讒之敗。夫將專持生殺之威：必生可殺，必殺可生，忿怒不詳，賞罰不明，教令不常，以私為公，此國之五危也。賞罰不明，教令有不從；必殺可生，眾奸不禁；必生可殺，士卒散亡；忿怒不詳，威武不行；賞罰不明，下不勸功；政教不當，法令不從；以私為公，人有二心。故眾奸不禁，則不可久；士卒散亡，其眾必寡；威武不行，見敵不起；下不勸功，上無強輔；法令不從，事亂不理；人有二心，其國危殆。故防奸以政，救奢以儉；忠直可使理獄，廉平可使賞罰。賞罰不曲，則人死服。路有饑人，廄有肥馬，可謂亡人而自存，薄人而自厚。故人君先募而後賞，先令而後誅，則人親附，畏而愛之，不令而行。賞罰不正，則忠臣死於非罪，而邪臣起於非功。賞賜不避怨仇，則齊桓得管仲之力；誅罰不避親戚，則周公有殺弟之名。《書》云：『無偏無黨，王道蕩蕩；無黨無偏，王道平平。』此之謂也。

喜怒

喜怒之政，謂喜不應喜無喜之事，怒不應怒無怒之物；喜怒之間，必明其類。怒不可犯無罪之人，喜不縱可戮之士；喜怒之際，不可不詳。喜不可縱有罪，怒不可戮無辜；喜怒之事，不可妄行。行其私而廢其功，將不可發私怒，而興戰必用眾心，苟合以私忿而合戰，則用眾必敗。怒不可以復悅，喜不可以復怒，故以文為先，以武為後。先勝則必後負，先怒則必後悔；一朝之忿，而亡其身。故君子威而不猛，忿而不怒，憂而不懼，悅而不喜。可忿之事，然後加之威武，威武加則刑罰施，刑罰施則眾奸塞。不加威武，

則刑罰不中；刑罰不中，則眾惡不理，其國亡。

## 治亂

治亂之政，謂省官並職，去文就質也。夫綿綿不絕，必有亂結；纖纖不伐，必成妖孽。夫三綱不正，六紀不理，則大亂生矣。故治國者，圓不失規，方不失矩，本不失末，為政不失其道，萬事可成，其功可保。夫三軍之亂，紛紛擾擾，各惟其理。明君治其綱紀，政治當有先後。先理綱，後理紀；先理令，後理罰；先理近，後理遠；先理內，後理外；先理本，後理末；先理強，後理弱；先理大，後理小；先理上，後理下；先理身，後理人。是以理綱則紀張，理令則罰行，理近則遠安，理內則外端，理本則末通，理強則弱伸，理大則小行，理上則下正，理身則人敬，此乃治國之道也。

## 教令

教令之政，謂上為下教也。非法不言，非道不行，上之所為，人之所瞻也。夫釋己教人，是謂逆政；正己教人，是謂順政。故人君先正其身，然後乃行其令。身不正則令不從，令不從則生變亂。故為君之道，以教令為先，誅罰為後；不教而戰，是謂棄之。先習士卒用兵之道，其法有五：一曰：使目習其旌旗指麾之變，縱橫之術；二曰：使耳習聞金鼓之聲，動靜行止；三曰：使心習刑罰之嚴，爵賞之利；四曰：使手習五兵之便，鬥戰之備；五曰：使足習周旋走趨之列，進退之宜；故號為五教。教令軍陳，各有其道。左教青龍，右教白虎，前教朱雀，後教玄武，中央軒轅。大將軍之所處，左矛右戟，前盾後弩，中央旗鼓。旗動俱起，聞鼓則進，聞金則止，隨其指揮，五陳乃理。正陳之法，旗鼓為之主：一鼓，舉其青旗，則為直陳；二鼓，舉其赤旗，則為銳陳；三鼓，舉其黃旗，則為方陳；四鼓，舉其白旗，則為圓陳；五鼓，舉其黑旗，則為曲陳。直陳者，木陳也；銳陳者，火陳也；方陳者，土陳也；圓陳者，金陳也；曲陳者，水陳也。此五行之陳，輾轉相生，沖對相勝，相生為救，相勝為戰；相生為助，相勝為敵。凡結五陳之法，五五相保，五人為一長，五長為一師，五師為一枝，五枝為一火，五火為一撞，五撞為一軍，則軍士具矣。夫兵利之所便，務知節度。短者持矛戟，長者持弓弩，壯者持旌旗，勇者持金鼓，弱者給糧牧，智者為謀主。鄉里相比，五五相保，一鼓整行，二鼓習陳，三鼓起食，四鼓嚴辦，五鼓就行。聞鼓聽金，然後舉旗，出兵以次第，一鳴鼓三通，旌旗發揚，舉兵先攻者賞，卻退者斬，此教令也。

## 斬斷

斬斷之政，謂不從教令之法也。其法有七：一曰輕，二曰慢，三曰盜，四曰欺，五曰背，六曰亂，七曰誤，此治軍之禁也。當斷不斷，必受其亂，故設斧鉞之威以待，不從令者，誅之。軍法異等，過輕罰重，令不可犯，犯令者斬。期會不到，聞鼓不行，乘寬自留，避回自止，初近後遠，喚名不應，車甲不具，兵器不備，此為輕軍，輕軍者斬。受令不傳，傳令不審，迷惑吏士，金鼓不聞，旌旗不睹，此謂慢軍，慢軍者斬。食不稟糧，軍不省兵，賦賜不均，阿私所親，取非其物，借貸不還，奪人頭首，以獲其功，此謂盜軍，盜軍者斬。變改姓名，衣服不鮮，旌旗裂壞，金鼓不具，兵刃不磨，器仗不堅，矢不著羽，弓弩無弦，法令不行，此為欺軍，欺軍者斬。聞鼓不進，聞金不止，按旗不伏，舉旗不起，指揮不隨，避前向後，縱發亂行，折其弓弩之勢，卻退不鬥，或左或右，扶傷舉死，自托而歸，此謂背軍，背軍者斬。出軍行將，士卒爭先，紛紛擾擾，車騎相連，咽塞路道，後不得先，呼喚喧嘩，無所聽聞，失亂行次，兵刃中傷，長短不理，上下縱橫，此謂亂軍，亂軍者斬。屯營所止，問其鄉里，親近相隨，共食相保，不得越次，強入他伍，干誤次第，不可呵止，度營出入，不由門戶，不自啟白，奸邪所起，知者不告，罪同一等，合人飲酒，阿私取受，大言警語，疑惑吏士，此謂誤軍，誤軍者斬。斬斷之後，此萬事乃理也。

## 思慮

思慮之政，謂思近慮遠也。夫人無遠慮，必有近憂，故君子思不出其位。思者，正謀也；慮者，思事之計也。非其位不謀其政，非其事不慮其計。大事起於難，小事起於易。故欲思其利，必慮其害；欲思其成，必慮其敗。是以九重之台，雖高必壞。故仰高者不可忽其下，瞻前者不可忽其後。是以秦穆公伐鄭，二子知其害；吳王受越女，子胥知其敗；虞受晉璧馬，宮之奇知其害；宋襄公練兵車，目夷知其負。凡此之智，思慮之至，可謂明矣。夫隨覆陳之軌，追陷溺之後，以赴其前，何及之有？故秦承霸業，不及堯舜之道。夫危生於安，亡生於存，亂生於治。君子視微知著，見始知終，禍無從起，此思慮之政也。

## 陰察

陰察之政，譬喻物類，以覺悟其意也。外傷則內孤，上惑則下疑；疑則親者不用，惑則視者失度；失度則亂謀，亂謀則國危，國危則不安。是以思者慮遠，遠慮者安，無慮者危。富者得志，貧者失時，甚愛太費，多藏厚亡，竭財相買，無功自專，憂事眾者煩，

煩生於怠。船漏則水入，囊穿則內空；山小無獸，水淺無魚，樹弱無巢；牆壞屋傾，堤決水漾；疾走者僕，安行者遲；乘危者淺，履冰者懼，涉泉者溺，遇水者渡，無楫者不濟，失侶者遠顧，賞罰者省功，不誠者失信。唇亡齒寒，毛落皮單。阿私亂言，偏聽者生患。善謀者勝，惡謀者分。善之勸惡，如春雨澤。麒麟易乘，駑駘難習。不視者盲，不聽者聾。根傷則葉枯，葉枯則花落，花落則實亡。柱細則屋傾，本細則末撓，下小則上崩。不辨黑白，棄土取石，虎羊同群。衣破者補，帶短者續。弄刀者傷手，打跳者傷足。洗不必江河，要之卻垢；馬不必騏驥，要之疾足；賢不必聖人，要之智通。總之，有五德：一曰禁暴止兵，二曰賞賢罰罪，三曰安仁和眾，四曰保大定功，五曰豐撓拒讒，此之謂五德。

此蜀漢作品在全世界都屬于公有领域，因为作者逝世已经超过100年，且作品于1931年1月1日之前出版。

Public domainPublic domainfalsefalse