

諸葛武侯心書新解

國防部政工局編印

三十七年七月

自序

自七七事變以後，本人參加抗戰，經歷了四年多的戰地生活，軍書旁午之餘，或在殘壘蕭蕭的沙場一角，或是在不聞砲響的整訓期間，除了以讀書消遣，更少其他的活動。因此在破書堆裏發現了武侯心書這一寶藏。

閱讀一過，覺得本書的價值，不獨爲教將之用，並且可爲軍事幹部人材，作人作事的一種寶典。就中國各種古兵法而言，本書的內容，直是上繼太公孫吳司馬諸兵法的精華。而下窮天文地理人事的妙用，其治軍作戰的道裏，均參以武侯的心得，更可說是軍事經驗與學術，相互貫通。言無不實。

因此，許久便存心將他用白話解釋出來，利用其通俗易解，藉供現時軍事幹部人員的參考，而減少他們在閱讀時的一些思索。但本人自顧學力淺薄，深恐以書生解兵法，不免乖錯，所以又將此種念頭，無形地壓落下來。

最近因爲本師師部學術研究會的成立，師長以下各級軍官佐，差不多每天都在學術研究上用功夫。所以我便決心將本書解釋，預備拿這部稿子貢獻該會，作爲大眾探討的一點材料，既可借此改正本人解釋上的一些錯誤，更可使武侯治軍作戰的些寶訓，能普遍及於本師，俾能以此自勵而增進軍人作人作事的經驗。至於本稿將來有無付印的價值，也想借大眾的評判，再來決定。

不幸本人因爲受着病魔的纏擾，提起筆來常是隨寫隨輟，及至最近因爲在上高九一收容所養病，多謝老友張所長新民兄殷勤爲我治療，使病體日漸痊可，所以得在病假期中，抽出些時間，將它用白話解

釋完竣，這也總算了却一樁心事，同時也不能不感謝張君的幫助。

現在我的心願總算達到，對於解釋本書的初步工作也總算完成。其餘校正的工作，全賴本師學術研究會各級長官及各同仁的指示與培成。至於談到寫作方面，其技能的拙劣，本人只有惶恐與抱歉！

最後我還得借用安化陳浴新先生，自序其某種著作的兩句詩，以爲序文的結束。這便是：

『儒生報國無長物，一瓣丹心一卷書！』

民國三十年十二月十日長沙杜緘三序於江西進賢陸軍第十九師政治部

我國古代兵書浩如淵海而後之學者獨崇孫子司馬以兩氏權謀機變精密微而皆以仁義王道爲依歸也武侯崛起三國文治武功彪炳一時垂範後世其所著心書實治孫子司馬兵法於一爐撫取精粹律整綱目尤爲兵學寶典顧文字古奧不足應袍澤普通研究茲得緘三先生釋以語白披誦一過融通無間以是存心而運用之殺敵致果可期指顧其有裨於民族抗戰焉俟余贊

楊蔭序於騰潭軍次 三一、四、四、

戰爭爲人類求生存之工具自有人類即有戰爭故戰爭爲人類不可避免之事從黃帝征蚩尤夏禹征有苗而開戰爭之端迨春秋戰國戰爭之事尤烈以後幾於無世無之迄近代各國科學發達戰爭範圍愈廣而戰術戰略之運用益愈出愈奇故今日屬民族生存皆競研兵法然戰爭之道古今中外一理中國兵法固首推太公孫吳諸人惟諸葛一書能集各家之大成并參以其畢生用兵之心得堪稱寶典但惜其文詞深奧使初學者無所入門吾友杜君緘三獨得其理乃於戎幕賢勞之餘精研是書并爲語體以釋其義自是學者得易於取法則不僅有裨於今日之抗戰如此杜君緘三意尤有足多者三十二年八月二十一日黃章圖序於漳州軍次

諸葛武侯心書新解 目次

兵權	一
逐惡	二
知人性	三
將材	五
將器	八
將弊	一〇
將志	一三
五善	一四
將剛	一六
將驕	一七
將弱	一八
出師	二二
擇材	二四
智用	二六
不陳	二八

讀葛武侯心書新解 目次

將誠	三〇
戒備	三三
習練	三六
軍畫	三九
腹心	四一
謹候	四二
機形	四四
重刑	四五
善將	四六
審因	四七
兵勢	四八
勝敗	四九
假權	五〇
哀死	五一
三賓	五二
後應	五四
便利	五五

應機	五五
揣能	五七
輕戰	五八
地勢	五九
情勢	六〇
擊勢	六一
整師	六二
屬士	六三
自勉	六三
戰道	六四
和人	六四
察情	六七
將情	六七
威令	六九
緘三按武威張澍編輯諸葛忠武侯全集本書原名將苑張氏係根據除書經籍志而定稱又按最近我九戰區長官部印刷所出版之古代兵經稱爲心書係根據焦竑經籍志而定稱兩說雖各因其所據而異其稱謂但內容絕無不同之處茲因註解本書志在求其通俗易解故仍稱爲心書以免名目紛歧。	七〇

諸葛武侯心書新解

兵權

夫兵權者，三軍之司命，主將之威勢。將能執兵之權，操兵之要勢，而臨羣下，譬如猛虎，加之羽翼，而翺翔四海，隨所遇而施之。若將失權，不操其勢，亦如魚龍脫於江湖，欲求游洋之勢，奔濤戲浪，何可得也。

兵權是將帥職務上應有的權力，軍隊中的一切都用命令施行，所以這種權力，是三軍的司命；也就是當主官的威武和勢力的表現，例如周亞夫營中，「只聞將軍令，不聞天子詔」，這更是證明兵權至上，僅爲將帥及各級主官所獨有，絲毫也不容假藉的權力。

將帥們能嚴明號令，使部下能一致服從，澈底奉行自己的命令，這纔算是執行了帶兵和用兵的權力。同時還需要體察明瞭部下的一切比較關係重要的形勢，然後乃能設法操縱，而充分運用兵權，這纔能談的到，用兵及將兵，將帥們能如此待部曲，纔能使部下樂爲効死。

部曲都樂爲主將効死，定可做到戰無不勝，攻無不克之成績，纔能顯示兵權的意義，恰像猛虎添翼，不但能橫行地上，而且還能翺翔於天空，意思就是說：能用兵權的主將，他的企圖是無往而不成功，他的運用是無往而不順利。

反之，假使將帥失掉了兵權，不能操縱與掌握部下，那末，將帥的命令不行，部下的意志散漫，這

種軍隊只是有名無實，無往而不敗，而失權的將帥沒有不遇事棘手的，他的企圖亦決無可以遂行的，所以他恰像失水的魚龍，便一點也不得自由，那裏還談得上任意作爲？如此可見兵權的重要。

逐惡

夫軍國之弊有五焉，一曰、結黨相連，毀謗賢良。二曰、侈其衣服，異其冠帶。三曰、虛誇權術，詭言神道。四曰、專察是非，私以動衆。五曰、伺候得失，陰結敵人。此所謂姦僞悖德之人，可遠而不可親也。

逐惡一篇，是驅逐敗類的意思。

武侯說：軍國的敗類有五種人，用着他們必然發生弊病。第一種人，他們多半是自己的才能德行不如人，而又好爭權奪利，因此這種敗類常常私結黨羽，互相倚重，過則迴護，善則播揚，處處都要表示他們能幹。同時他們對待一班真能守正不阿，盡忠報國的賢良君子，相形之下，感覺到自己的不如人，便心懷嫉妒，唯恐賢良君子在位，他們便無法出人頭地，所以使用陰謀，造謠中傷去毀謗賢良，或者是外矜忠實，內懷叵測的去向主官說小話，進讒言，以求陷害忠良，這是第一種壞人。第二種壞人，便是立異鳴高的，他們覺得自己的才能學力與衆不同，所以他們便連自己的衣服冠帶，也要穿着得比人奢侈，比人不同。使人家看見他們，好感覺到這是出類拔萃的人物，而究其實際，則凡是立異鳴高，驚衆駭俗之輩，他們多半只能談論生風，一點也不務實際，況古今冠服既有定制，不遵定制而生活的人，其不守繩墨，不顧法令也就可想而知，因此而招致之禍害，也更不言而喻。

喻了。第三種壞人，他們便是假藉神道，妖言惑衆，專好誇張他們的法術，迷引羣衆，以致愚民聽信他們的主張，一時也能淆惑視聽，像煞有介事，但結果都是成事不足，敗事有餘，這正因為他們不能遵守君子務本之道，所以他們的行爲，必至百無一是。第四便是專察是非，私以勳衆的壞人，他們的的思想極狹隘，他們的涵養更是根本談不到，所以他們全不顧念公家的利害，而專好執行自己的見解，他們認爲是則是，認爲非則非，甚或因為他們的私見，而隨便興師動衆，這種壞處，更是一言難盡，而其主因要不離於剛愎自用。第五種人，便是投機取巧，專會坐觀成敗，隨風轉舵，這種敗類甚至暗中勾結敵人，只顧自己的生存，不顧軍國的破滅，其爲害更是筆不勝誅。像這五種敗類，都是奸詐虛偽毫無德性的人，切不可同他親近，否則受害非淺。

知人性

夫知人之性，莫難察焉。美惡既殊，情貌不一，有溫良而爲詐者，有外恭而內欺者，有外勇而內怯者，有盡力而不忠者。然知人之道有七焉。一曰、聞之以是非而觀其志。二曰、窮之以辭辯而觀其變。三曰、咨之以計謀而觀其識。四曰、告之以禍難而觀其勇。五曰、醉之以酒而觀其性。六曰、臨之以利而觀其廉。七曰、期之以事而觀其信。

知人性一篇，重在明瞭人們的性質，然後乃能因材施教與量材使用，此實爲兵法所謂「知己」之根砥功夫。

關於人的性質，最難澈底明瞭，因爲人們內在的好壞既不一樣，而其外表的情貌，又不能與內心的

好壞一致。有些人的外貌，似乎是很溫和良善，但其心地却充滿着詭詐。有的外表是十分恭順，而其骨子裏面却滿懷着欺枉；有些人看來好像勇敢得很，但他那怕死的心理却誰也不知道，還有些人在作事方面，很能盡心盡力，但是私利所及，他便暗中撈一把，而不管甚麼是忠義，似這些外表堂皇，內藏奸滑的人們，誰能一見便深知他的底細？倘使不明瞭這些人性，而隨便用着這些壞蛋，那末！軍國之事，還能辦得好嗎？

不過也有七種好方法，很可以測驗人心的好壞。第一種，是拿些是非間的事，去觀測人家的志向。例如抗戰到底，必須有最大的犧牲，忍受萬般的艱苦，纔能爭取到民族國家的生存，但是與敵人媾和，站在平等地位，共同建立東亞和平，也可以維持國家民族的生存，這兩種理論，後者本是似是而非，但意志薄弱，見利忘義，如周佛海褚民誼之輩，他們便易跟着汪精衛一路走，所以間之以是非，最易看出人家的意志，其根本所在，也不外義利之分，苦樂所在而易動搖人之良心罷了。

第二是，拿許多理論，反復與人駁難，直逼得人家無話可說，到那時看他再起什麼變化。或者是俯首貼耳，心悅誠服；或者是強辭奪理，硬要爭勝，或者是怒髮冲冠，死也不服，這樣由於對方的形態上或理論上的表現，便很容易判明他個性的強弱，與見解的當否。

第三是，拿些計謀去諮詢人家，看他的見識何如？例如太平天國時，洪楊進駐南京，當時便以直搗幽燕，奪取陝晉，統一天下爲上策，掃蕩皖豫，略取川陝，爲中策，偏安南京用兵江淮爲下策。當時他們曾以此種大計，咨之於太平諸將，而結果洪楊智短，便取用下策，錢江、達開見識較高，知事不成，便先後脫離天國。如此可見客人以計謀，觀其取捨，即能判別其見識才力之高下。

第四是，事先將某事的未來的禍難是如何厲害，很明白的告訴人家，同時更要人家去赴湯蹈火，在這生死相關，禍難相侵的時候，那奉命去冒險犯難的人，必然是具有最大勇敢忠義之人，纔能坦然無恐的去執行命令，否則遇到怯懦之輩，他必然要設法規避，或者預謀退步，從這些地方便可看出部曲的勇敢或是怯懦來。

第五是，拿酒讓人家喝醉，因為酒是容易亂人性情的東西，當人們在酒醉的時候，常常忘記了一切顧忌，假如你再去逗着他談論某人或某事，醉漢對於某人某事的好惡，必然脫口直說，一點也不知道隱諱，從這裏便可看出人的真性情來。所以古人說惟酒無量不及亂，也正是提防酒能亂性，容易使人吐實而惹禍的意思。

第六是，故意將關於許多金錢財貨的事件，去委托人家辦理，表面自裝糊塗，而暗中却過細考核，看人家是否廉潔，這也很容易試探出來。

第七是與人約定時刻，辦竣某事，或者是相會於某處，到一定的時間，他的事是否如期辦完，或者他是否如期到達，這樣就能判別對方是否遵守信約。

假使將帥們能用以上諸法則去考察部曲，那末將帥們先已有了知人之明，有知人之明，用人便無不當了。

將材

夫將材有九

此句無道之以德，齊之以禮，而知其饑寒，察一

作其勞苦，此之謂仁將。事

一事上無苟免，不

有臨字

爲利撓，有死之榮，無生之辱，此之謂義將。貴而不驕，勝而不恃，賢而能下，剛而能忍，此之謂禮將。奇變莫測一作不息，動應多端一作有端，轉禍爲福，臨危一作因危制勝一作而勝，此之謂智將。進有厚賞，退有嚴刑，

賞不逾時，刑不擇貴，此之謂信將。足輕戎馬，氣蓋千夫，善固疆場一作善長於劍戟，此之謂步將。登

高履險，馳射如飛，進則先行，退則後殿，此之謂騎將。氣凌一作高三軍，志輕疆虜，怯於小戰，勇於大

敵，此之謂猛將。見賢若不及，從諫如順流，寬而能剛，勇而多計一作簡而能詳，此之謂大將。

當將帥的人材有九種。

第一種是訓導部曲，經常用德行去服衆，以禮節法規去使所屬各部凡事都能整齊劃一，有條不紊，他又善於考察部曲的飢寒勞苦，從而加以體恤與愛護，此種人存心仁厚，所以稱爲仁將。

第二種將官的作風又不同，他是凡做一事，必須澈底達到要求，決不臨難苟免，當他執行某一任務的時候，任憑你拿甚麼厚利去餌誘他，也不能使他動搖，而阻撓其進行，像這樣深明大義的人，他早已抱定了爲國家戰死沙場，是有莫大光榮，他甯可以爭取光榮而死，決不能苟取偷安，受辱而貪生，所以這種人，是只見一義，不見其他，因此稱爲義將。

第三、他們是自己居於高貴的地位，仍然謙和自持，一點也不驕傲。他在戰勝之後，心中還是處處謹慎，從不以打勝仗爲可恃。他自己雖然很賢能，但對上還是絕對服從，從無一點將自己看作了不得的氣慨。他臨事雖然很剛勁，但他却常能多方忍耐，這種人凡事都能循規蹈矩，重禮守法，所以稱爲禮將。

第四、他們在指揮作戰方面，一切新奇變化的法門，常是令人摸不着頭腦，他的隊伍的行動，與一般應敵的方式，也不與普通一律，而且常是各種各樣，但他的用兵雖然不按常規，却往往能夠，因禍得福，轉危爲安，乃至於臨危制勝，這種人祇是處處以智謀勝人，所以稱爲智將。

第五、他們帶兵的方法，是對於勇敢前進的，不惜重賞，遇着畏縮後退的，便予以最嚴格的處分，但他說賞就賞，決不等至事後，說罰就罰，也不管你是皇親國戚，因爲他的賞罰嚴明，總是說一不二，這樣纔能使部下，知道他的賞罰，絲毫沒有假藉，誰也不能不感恩畏威，絕對信仰，這就叫做信將。

第六、他們往來於戎馬之中，衝殺視爲常事，其氣勢之盛，千萬人亦非所懼，他們最長於使用短兵如劍戟之類，固守陣地，具有特長。（編者按：這是古代器械戰鬥，故步兵善守）正如古語所說，撼山易撼岳家軍難，如此可見，步兵的如山之勢，這種就稱爲步將。

第七、登高山，履險地，還能够跑馬射箭，往來馳驟，當進軍逐敵之時，他們便打先鋒，當收陣後退的時候，他們便讓行動不快速的部隊先走，而讓他們殿後，來掩護退却，使部隊在退却時能依次後撤，不致自相踐踏，這便是騎兵的任務，因此叫做騎將。（編者按：此古代步騎兵之用法，今之步騎使用，亦可用作參考）

第八、他的氣勢凌駕乎三軍之上，他的眼中便連最强的敵人也瞧不起。遇着最小的局部戰鬥，他爲着避免敵人知道他的厲害起見，只是虛應故事的打一打，並不見得他的隊伍，有何出色之處，甚至在敵人眼中看來他還不免於怯懦，但他一臨到與大敵交鋒的時候，他便指揮三軍，猛勇攻擊，不到敵人的主力消滅，決不終止，這時纔表現出他作戰之勇猛，迥非尋常可比，因此稱爲猛將。

第九、他自己本來就很賢良，但是他見着人家的賢良，便時時感覺到自己的本領，好像是比人太差，他每行一事，當決定施行之前，假使有人向他建議，認爲他決定的不行，或者需要改良之處，他便馬上接受人家的建議，恰像順從着流水一樣的迅速，他平時處人處事雖然很寬厚，但他仍然能够剛毅而有決斷，一點也不猶豫。他作戰臨事雖然很勇敢，但他從勇猛中却還具有許多精細的計謀，所以他能不失之粗魯，似這樣剛柔相濟，粗中有細，截己之短，用人之長的人材這纔能稱爲大將。

將器

將之器，其用大小不同，

一將上有夫字
無其用二字

若乃察其姦，伺其禍，爲衆一有心字所服，此十夫之將。夙興夜寐，

言詞密察，此百夫之將。直而有慮，勇而能鬥，此千夫之將。外貌桓桓一作中情，心一作烈烈，知人勤勞，

難，悉人饑寒一作，此萬夫之將。進賢進能，日慎一日一無此，誠信寬大，閑於理亂，此十萬人之將，

此句仁愛洽於下，信義服鄰國，一作隱隱紛紛鄰國皆服

上知天文，中察人事，下識地理，四海之內，視一作於室家

，此天下之將亦作雄將。

將器一篇，是說明爲將的器識局量之大小，完全由於他們的學問修養而決定其優劣。可見爲將者不可不充實學力，敦品勵節。

將校們的器識和局量，大小不同，有些人他只注重小處，例如考察部曲的姦僞，預測事件的禍敗，他都能辦得到，而又使人佩服，但這只是小節，根本沒有悟到爲將的大經，所以只能說是十夫之將。

有的是起早睡晚，凡事躬親，關於人們的言詞意趣，他必然要很細密的加以攷察，唯恐一點不過細，便要發生亂子，但除此以外，更無其他長處。所以此種人只能做百夫之將。

有的是凡事都能行其直道，秉公辦理，他的顧慮也十分周到，他對於作戰很能勇敢，而且很有辦法，這種人的器量比較大，御衆的能力也比較強，但也只能稱為千夫之將。

有的是在外表上看來好像也平常，而其內心却是無休歇地在計較着將兵的道理，他對於軍國之事，充滿着一腔熱忱，所以他對於部下的勤惰，士卒的饑寒，隨時隨地，都知道得很清楚，像這樣的人，他不只是顧慮周詳，處事細精，也必然能與士卒同甘苦，共患難，所以他的材器又遠勝千夫之將，因此判定他可以統率萬人，而稱為萬夫之將。

還有比這更進一步的人，他不僅要將兵，而且還要將將，因為他已是指揮官以上的材器，決難吹毛求疵，事必躬親的去料理一些瑣屑之事，所以他需要許多的臂助，去分担自己的勞苦，因此他便進用賢能，爲他幫忙，利用分工合作的方法，去總理軍旅之事，他自己只是提綱挈領，站在考核指導的地位，但軍國之事，既很繁難，一有失誤便可牽動全身，所以他的謹慎從事，也要日甚一日，誠恐稍縱即逝，乃至於補漏不及。而他所掌的權柄既大，所舉辦的事件又多，其與人們發生的關係，也必至爲繁複，至爲廣泛，所以他待人的態度，唯有一出於至誠與至信，這樣才能破僞破欺，而表示大公無私，但用人太多，那能個個都賢良？其間也不免有一二壞份子，臨事太雜，承辦人也不能樣樣做好，其間也不免於有一二愆事的，若事事責優，輜銖必較，則很易流於刻薄寡恩的表現。

，所以還要寬大的態度去包涵人家。至於他對於一切紊亂的事情，他還能够很安閑地將他一一處理好，像這樣才器偉大的人，那麼一便十萬之衆，也可放心交他指揮。所以稱爲十萬人之將。

再有比這更進一步的將才。他不僅具備了十萬人之將所有的一切本領，他更能發揚王道，拿仁愛去待人，使部下感激他的仁愛，而同心一致爲他效命，所以他的部下莫不和洽而精誠團結。談到信義的樹立，他不但能使部下都重信義，明生死，講氣節，同時友邦對於他的講信修義，言無輕諾，義無苟免的精神，也不能不五體投地的加以佩服。至於他的學問更是上通天文，下識地理，中察人事，似這樣神明的人，不但能治軍，能治理國家大事，同時他也必能了解國際形勢，所以他對於四海之內的一切，都無不瞭然於指掌，那末！天下雖大，在他看來恰像比家庭一樣的簡單，這種將才，真可以稱天下之將。

將弊

夫爲將之道，有八弊焉。一曰、貪而無厭。二曰、嫉賢忌能。三曰、信讒好佞。四曰、料彼不自料。五曰、猶豫不自決。六曰、荒淫於酒色。七曰、姦詐而自怯。八曰、狡言而不以禮。

將弊一篇，是說明爲將者不可沾染的一些弊病，而這些毛病又都是最容易犯到的，是以武侯扼要而舉其八端，其實將校之弊，可管便盡於此，是在將校之刻苦自勵，努力從善而已，舉一反三，亦正可此類推而得之也。

將校們最容易犯到的毛病有八樣。第一是，貪而無厭，所謂貪，便是貪婪的意思，凡人貪得是務，

不論是貪財貪色，都易於爲財色所迷，不復辯別忠義爲何物，其結局必然不可問，若是貪而無厭，那必更至不可收拾。但在將校們所最不可犯的貪字，便是不可貪功而無厭，本來軍人事業在戰場，誰不願意立功報國，但立功只是分內應有之事，而貪功則是超乎命令範圍以外的事，譬如上面命令我們攻某一城，克某一地，我們在遵令攻克之後，自然已是建樹了分內應立之功，在這目的已達之時，爲將者自應整理隊伍，佈置防務，以待後命，乃爲適當。假使此時領軍之將私人見到敵人之潰敗可欺，或者自己更有餘力可用，因而思乘戰勝之感，窮追敵人，或者是進攻其他地點，倘一切均如所算，雖倖倖制勝，亦必使自己的兵力極端疲憊，那時所佔的地方既大，以其兵力，是否能守，又必成爲問題，倘敵人迅速反攻，尤屬不易應付，否則亦必破壞上面的預定計劃，因一隅而牽動其他部隊，其結果亦是得不償失。況兵家制勝，只在適可而止，所謂困獸猶鬥，更是不可不防，所以貪功者，無往而非危險，軍人之輕舉妄動，也往往由於貪功者所演出，以故爲將者切忌有貪得無厭的毛病。

二曰、妬賢嫉能，大凡人之性情，莫不欲自己出人頭地，但要自己能出人頭地，除了實幹硬幹，那能做出事業，然而有些將領，計不及此，他每每看到袍澤中比他賢能的人，不但不知取法，也不藉助他山之攻已錯，他反而對人心懷嫉妬，此心一萌，即不免小人見識日益滋長於內，而倒行逆施亦必見之於外，這樣一來首先便違反了精誠團結的寶訓，更無形破壞了協同一致的鐵則，那末，合力制敵已是根本談不到。再進而對於部下的賢能之士，若心懷嫉妬，則善良戕滅，計慮短拙，更爲應有現象，如此爲將，即是自造墳墓，毫無疑義，所以妬賢嫉能之毛病是絕不可犯。