

心書總目

兵機

逐惡

知人

將才

將器

將弊

將志

將善

將剛

將驕

將彊

出師

擇材

智用

不陣

將誠

戒備

習練

軍蠹

腹心

謹候

機形

重刑

蠢將
審因
天勢
勝敗
假權
哀死
三賓
沒應
使利
應機
揣能
輕戰

地勢

情勢

擊勢

整師

勵士

自勉

戰道

和人

察情

將情

威令

目錄終

心書

漢 諸葛亮撰

兵機第一

夫兵權者是三軍之司命主將之威勢將能執兵之權操兵之勢而臨羣下譬如猛虎加之羽翼而翱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

逐惡第二

夫軍國之弊有五害焉一曰結黨相連毀譖賢良二曰侈其衣服異其冠帶三曰虛誇妖術詭言神道四曰專察是非私以動眾五曰伺候得失陰結敵人此所謂奸僞悖德之人可遠而不可親也

知人性第三

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間之以是非而觀其志二曰窮之以詞辨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

將才第四

道之以德齊之以禮知其飢寒察其勞苦此謂之仁將事無苟免不爲利撓有死之榮無生之辱此謂之義將貴而不驕勝而不恃賢而能下剛而能忍此謂之禮將奇變莫測動應多端轉禍爲福臨危制勝此謂之智將進有厚賞退有嚴刑賞不逾時

刑不擇貴此謂之信將足輕戎馬氣蓋千夫善固疆場長於劍
戟此謂之步將陵高懸險馳射若飛進則先行退則後殿此謂
之騎將氣凌三軍志輕強虜怯於小戰勇於大敵此謂之猛將
見賢如不及從諫若順流寬而能剛勇而多計此謂之大將

將器第五

將之器其用大小不同若乃察其奸伺其禍爲眾所服此十夫
之將夙興夜寐言詞密察此百夫之將直而有慮勇而能鬪此
千夫之將外貌桓桓中情烈烈知人勤勞惜人飢寒此萬人之
將近賢進能日慎一日誠信寬大閑於理亂此十萬人之將仁
愛洽於下信義服隣國上曉天文中察人事下識地理四海之
內視如家室此天下之將

將弊第六

夫爲將之道有八弊焉一曰貪而無厭二曰妬賢嫉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奸詐而自怯八曰狡之而不以禮

將志第七

兵者凶器將者危任是以器剛則缺任重則危故善將者不恃強不怙勢寵之而不喜辱之而不驚見利不貪見美不淫以身殉國一意而已

將善第八

將有五善四欲五善者所謂善知敵之形勢善知進退之道善知國之虛實善知天時人事善知山川險阻四欲者所謂戰欲奇謀欲密眾欲靜心欲一

將剛第九

善將者其剛不可折其柔不可卷故以弱制強以柔制剛純柔純弱其勢必削純剛純強其勢必亡不柔不剛合道之常

將驕第十

將不可驕驕則失禮失禮則人離人離則眾叛將不可恠恠則賞不行賞不行則士不致命不致命則無功軍無功則國虛國虛則寇實矣子曰如有周公之才之美使驕且吝其餘不足觀也已

將強第十一

將有五強八惡高節可以勵俗孝悌可以揚名信義可以交友沈慮可以容眾力行可以建功此將之五強也謀不能料是非禮不能任賢良政不能正刑法富不能濟窮厄知不能備未形慮不能防微密達不能舉所知敗不能無怨謗此謂之八惡也

出師第十二

古者國有危難君簡賢能而任之齋三日八太廟南面而立將北面太師進鉞於君君持鉞柄以授將曰從此至軍將軍其裁之復命曰見其虛則進見其實則退勿以身貴而賤人勿以獨見而違眾勿恃功能勿失忠信士未坐勿坐士未食勿食同寒暑等勞逸齊甘苦均危患如此則士必盡死敵必可亡將受詞鑿凶門引軍而出君送之跪而推轂曰進退惟時軍中事不由君命皆由將出若此則無天於上無近於下無敵於前無主於後是以智者爲之慮勇者爲之鬪故能戰勝於外功成於內揚名於後世福流於子孫矣

擇材第十三

夫師之行也有好鬪樂戰獨取強敵者聚爲一徒名曰報國之

士有氣冠三軍才力勇捷者聚爲一徒名曰突陣之士有輕足善步走如奔馬者聚爲一徒名曰蹇旗之士有騎射若飛發無不中者聚爲一徒名曰爭鋒之士有射必中中必死者聚爲一徒名曰飛馳之士有善發強弩遠而必中者聚爲一徒名曰摧鋒之士此六軍之善士各因其能而用之

智用第十四

夫爲將之道必順天因時依人以立勝也故天作時不作而人作是謂逆時時作天不作而人作是謂逆天天天作時作而人不作是謂逆人智者不逆天亦不逆時亦不逆人也

不陣第十五

古之善理者不師善師者不陣善陣者不戰善戰者不敗善敗者不亡昔者聖人之致理也安其居樂其業人至老不相攻伐

可謂善理者不師舜修典刑皋陶作士師人不干令刑無可施
可謂善師者不陣若禹伐有苗舜舞干羽而苗民格可謂善陣
者不戰齊桓南服強楚北伐山戎可謂善戰者不敗楚昭遭禍
奔秦請救卒能返國可謂善敗者不亡矣

將誠第十六

書曰狎侮君子罔以盡人心狎侮小人罔以盡人力故用兵之
要務攬英雄之心嚴賞罰之科總文武之道操剛柔之術說禮
樂而敦詩書先仁義而後智勇靜若魚潛動若奔獺散其所連
而折其所強耀以旌旗戒以金鼓退若山移進如風雨擊崩若
摧合戰如虎迫而容之利而誘之亂而取之卑而驕之親而離
之強而弱之有危者安之有懼者悅之有叛者懷之有冤者伸
之有強者抑之有弱者扶之有謀者親之有讒者覆之獲財者

與之不倍兵以攻弱不恃眾以輕敵不傲才以驕人不以寵而作威先計而後動知勝而始戰得其財帛不自寶得其子女不自使將能若此嚴號申令而人願鬪則兵和刃接而人樂死矣

戒備第十七

國之大務莫先於戒備若乃失之毫釐則差若千里覆軍殺將勢不踰息可不懼哉故有患難君臣肝食而謀之擇賢而任之若乃安居而不思危寇至而不知拒此謂燕巢於幕魚遊於鼎亡不俟文傳曰不備不虞不可以師又曰預備不虞古之善政又曰蓬蒿尙有毒而況國乎無備雖眾不可恃也故曰有備無患故三軍之行不可無備

習練第十八

夫軍不習練百不當一習而用之一可當百故仲尼曰以不教

民戰是謂棄之又曰善人教民七年亦可以卽戎矣然則卽戎之士不可不教教之以禮義誨之以忠信戒之以典刑威之以賞罰故人知勸然後習之或陣而分之坐而起之行而止之走而卻之別而合之散而聚之一人可教十人十人可教百人百人可教千人千人可教萬人萬人可教三軍然後教練而敵可勝矣

軍蠹第十九

夫三軍之行有探候不審烽火失度後期犯令不應時機阻亂師徒乍前乍後不合金鼓上不恤下斂削無度營私徇己不恤饑寒非言妖詞妄陳禍福如事喧雜驚惑將吏勇不受制專而凌上輕謁府庫擅給其財此九者三軍之蠹有之必敗也

腹心第二十

夫爲將者必有腹心耳目爪牙無腹心者如人夜行無所措手足無耳目者如冥然而居不知運動無爪牙者如飢人食毒物無不死矣故善將者必有博聞多智者爲腹心沈審謹密者爲耳目勇捍善敵者爲爪牙

謹候第二十一

夫敗軍喪師未有不因輕敵而致禍者故師出以律失律則凶律有十五焉一曰慮間諜明也二曰詰諛候謹也三曰勇敵眾不撓也四曰廉見利思義也五曰平賞罰均也六曰忍善含恥也七曰寬能容眾也八曰信重然諾也九曰敬禮賢能也十曰明不納讒也十一曰謹不違理也十二曰仁善養士卒也十三曰忠以身徇國也十四曰分知止足也十五曰謀自料知他也

機形第二十二

夫以愚克智命也以智克愚順也以智克智機也其道有三一曰事二曰勢三曰情事機作而不能應非智也勢機動而不能制非賢也情機發而不能行非勇也善將者必因機而立勝

重刑第二十三

吳起曰鼓鼙金鐸所以威耳旌幟所以威目禁令刑罰所以威心耳威以聲不可不清目威以容不可不明心威以刑不可不嚴三者不立士可怠也故曰將之所麾莫不心移將之所指莫不前死矣

蠹將第二十四

古之善將者有四示之以進退故人知禁誘之以仁義故人知禮重之以是非故人知勸決之以賞罰故人知信禁禮勸信師之大經也未有綱直而目不舒也故能戰必勝攻必取庸將不

然退則不能止進則不能禁故與軍同亡無誠勸則賞罰失度人不知信故賢良退伏頑詔登用是以戰必敗散

審因第二十五

夫因人之勢以伐惡則黃帝不能與爭威矣因人之力以決勝則湯武不能與爭功矣若能審因而加之威勝則萬夫之雄將可圖四海之英豪受制矣

天勢第二十六

夫行兵之勢有三焉一曰天二曰地三曰人天勢者日月清明五星合度孛彗不殃風氣調和地勢者城峻重崖洪波千里石門幽動羊腸曲沃人勢者主聖將賢三軍由禮士卒用命糧甲堅備善將者因天之時就地之勢依人之利則所向者無敵所擊者萬全矣

勝敗第二十七

賢才居上不肖居下三軍悅樂士卒畏懼相議以勇鬪相望以威武相勸以刑賞此必勝之徵也三軍數驚士卒惰慢下無禮信人不畏法相恐以敵相語以利相囑以禍福相惑以妖言此必敗之徵也

假權第二十八

夫將者人命之所懸也成敗之所繫也禍福之所倚也而上不假之以賞罰亦猶束猿猱之手而責之以騰捷膠離婁之目而使之辯青黃不可得也若賞移在權臣罰不由主將人苟自利誰懷鬪心雖伊呂之謀韓白之功而不能自衛也故孫武曰將之出君命有所不受周亞夫曰軍中聞將軍之命不聞有天子之詔

哀死第二十九

古之善將者養人如養己子有難則以身先之有功則以身後之死者哀而葬之傷者泣而撫之飢者捨食而食之寒者解衣而衣之智者禮而祿之勇者賞而勸之將能若此所向必捷矣

三賓第三十

三軍之行也必有賓客羣議得失以資將用有詞若懸流奇謀不測博聞廣見多藝多才此萬夫之望可引爲上賓有猛如熊虎捷若騰猿剛如鐵石利若龍泉此一時之雄可引爲中賓有多言或中薄技小才此常人之能可引爲下賓

沒應第三十一

若乃圖難於易爲大於細先動後用刑於無刑此用兵之智也師徒已列戎馬交馳強弩纔臨短兵又接乘威布信敵人告急

此用兵之能也身衝矢石爭勝一時成敗未分我傷彼死此乃用兵之下也

使利第三十二

夫草木叢集利以遊逸重塞山林利以不意前林無隱利以潛伏以少擊眾利以日暮以眾擊寡利以清晨強弩長兵利以捷次踰淵隔水風火暗昧利以搏前擒後

應機第三十三

夫必勝之術合變之形在於機也非智者孰能見機而作見機之道莫先於不意故猛獸失險童子持戟以追之蜂蠆發毒壯士徬徨而失色以其禍出不圖變速非慮

揣能第三十四

古之善用兵者揣其能而料其勝負主孰聖也將孰賢也吏孰

能也糧餉孰豐也士卒孰練也軍容孰整也戎馬孰逸也形勢孰險也賓客孰智也隣國孰懼也財貨孰多也百姓孰安也由
此觀之強弱之形可以決矣

輕戰第三十五

螫蟲之觸負其毒也戰士能勇倚其備也是以鋒銳甲堅則人
輕戰故甲不堅密與肉袒同射不能中與無矢同眾不能入與
無鏃同探候不謹與無目同將帥不勇與無將同

地勢第三十六

夫地勢者兵之助也不知戰地而求勝者未之有也山林土陵
邱阜大川此步兵之地土高山狹蔓衍相屬此車騎之地依山
附澗高林深谷此弓弩之地草淺土平可前可後此長戟之地
蘆葦相參竹樹交暎此鎗矛之地也

情勢第三十七

夫將有勇而輕死者有急而心速者有貪而喜利者有仁而不忍者有智而心怯者有謀而情緩者是故勇而輕死者可暴也急而心速者可久也貪而喜利者可遺也仁而不忍者可勞也智而心怯者可窘也謀而情緩者可襲也

擊勢第三十八

古之善鬪者必先揣敵情而後圖之凡師老糧絕百姓愁怨軍令不習器械不修計不先設外救不至將吏刻剝賞罰輕懈營陣失次戰勝而驕可以攻之若用賢授能糧食羨餘甲兵堅利四隣和睦大國應援敵有此者計而避之

整師第三十九

夫出師行軍以整爲勝若賞罰不明法令不信金之不止鼓之

夫林戰之道畫廣旌旗夜多金鼓利用短兵巧在設伏或攻於前或發於後叢戰之道利用劍楯將欲圖之先度其路十里一場五里一應偃戢旌旗特嚴金鼓令賊人無措手足谷戰之道巧於設伏利以勇鬪輕足之士凌其高必死之士殿其後列強弩而衝之持短兵而繼之彼不得前我不得往水戰之道利在舟楫練習士卒以乘之多張旗幟以惑之嚴弓弩以中之持短兵以捍之設堅柵以衛之順其流而擊之夜戰之道利在機密或潛師以衝之以出其不意或多火鼓以亂耳目而攻之可以勝矣

和人第四十三

夫用兵之道在於人和和則不勸而自戰矣若將吏相猜士卒不服忠謀不用羣下謗議讒慝互生雖有湯武之智而不取勝

不進雖有百萬之師無益於用所謂整師者居則有禮動則有威進不可當退不可逼前後應接左右應旄與之安而不與之危其眾可合而不可離可用而不可疲矣

勵士第四十

夫用兵之道尊之以爵贍之以財則士無不至矣接之以禮勵之以信則士無不死矣蓄恩不倦法若畫一則士無不服矣先之以身後之以人則士無不勇矣小善必錄小功必賞則士無不勸矣

自勉第四十一

聖人則天賢者法地智者則古驕者招毀妄者稔禍多語者寡信自奉者少恩賞於無功者離罰加無罪者怨喜怒不當者滅

戰道第四十二

於匹夫況眾人乎

察情第四十四

夫兵起而靜者恃其險也迫而挑戰者欲人之進也眾樹動者車來也塵土卑而廣者徒來也辭強而進驅者退也半進而半退者誘也杖而行者餓也見利而不進者勞也鳥集者虛也夜呼者恐也軍擾者將不重也旌旗動者亂也吏怒者倦也數賞者窘也屢罰者困也來委謝者休息也幣重而言甘者誘也

將情第四十五

夫爲將之道軍井未汲將不言渴軍食未熟將不言飢軍火未燃將不言寒軍幕未施將不言困夏不操扇冬不服裘雨不張蓋與眾同也

威令第四十六

夫一人之身百萬之眾束肩歛息踵足俯聽莫敢仰視法制使然也若乃上無刑罰下無禮義雖貴有天下富有四海而不能自免者桀紂之類也夫以匹夫之刑令之以賞罰而人不能逆其命者孫武穰苴之類也故令不可輕勢不可逆

心書終