

## 《心書》

### 三國蜀漢-諸葛亮撰

#### 篇目/頁數

兵權 (2)	逐惡 (2)	知人性 (2)	將材 (2)	將器 (3)
將弊 (3)	將志 (3)	將善 (3)	將剛 (4)	將驕 (4)
將強 (4)	出師 (4)	擇材 (5)	智用 (5)	不陳 (5)
將誠 (6)	戒備 (6)	習練 (6)	軍靈 (7)	腹心 (7)
謹侯 (7)	機形 (8)	重刑 (8)	善將 (8)	審因 (8)
兵勢 (9)	勝敗 (9)	假權 (9)	哀死 (9)	三寶 (10)
沒應 (10)	使利 (10)	應機 (10)	揣能 (11)	輕戰 (11)
地勢 (11)	情勢 (11)	擊勢 (12)	整師 (12)	厲士 (12)
自勉 (12)	戰道 (13)	和人 (13)	察情 (13)	將情 (13)
威令 (14)	東夷 (14)	南蠻 (14)	西戎 (14)	北狄 (14)

### 兵權第一

夫兵權者，是三軍之司命，主將之威勢。將能執兵之權，操兵之勢而臨群下，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，欲求遊洋之勢，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；五曰伺侯得失，陰結敵人。此所謂姦偽悖德之人，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，有溫良而為詐者，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：一曰問之以是非而觀其志，二曰窮之以辭辯而觀其變，三曰諮之以計謀而觀其識，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。

### 將材第四

道之以德，齊之以禮，而知其飢寒，察其勞苦，此之謂仁將；事無苟免，不為利撓，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，動應多端，轉禍為福，臨危制勝，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，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；氣凌三軍，志輕強虜，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，此之謂大將。

### 將器第五

將之器，其用大小不同。若乃察其奸，伺其禍，為眾所服，此十夫之將；夙興夜寐，言詞密察，此百夫之將；直而有慮，勇而能鬥，此千夫之將；外貌桓桓，中情烈烈，知人勤勞，悉人飢寒，此萬夫之將；進賢進能，日慎一日，誠信寬大，聞於理亂，此十萬人之將；仁愛洽於下，信義服鄰國，上知天文，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

夫為將之道，有八弊焉，一曰貪而無厭，二曰妒賢嫉能，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，八曰狡言而不以禮。

### 將誌第七

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，辱之而不懼，見利不貪，見美不淫，以身殉國，壹意而已。

### 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。將不可吝，吝則賞不行，賞不行則士不致命，士不致命則軍無功，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。高節可以厲俗，孝弟可以揚名，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，智不能備未形，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，齊三日，入太廟，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，勿恃功能而失忠**

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，鑿兇門，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，無地於下，無敵於前，無主於後。是以智者為之慮，勇者為之鬥，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，有好鬥樂戰，獨取強敵者，聚為一徒，名曰報國之士；有氣蓋三軍，材力勇捷者，聚為一徒，名曰突陳之士；有輕足善步，走如奔馬者，聚為一徒，名曰擐旗之士；有騎射如飛，發無不中者，聚為一徒，名曰爭鋒之士；有射必中，中必死者，聚為一徒，名曰飛馳之士；有善發強弩，遠而和中者，聚為一徒，名曰摧鋒之士。此六軍之善士，各因其能而用之也。

### 智用第十四

夫為將之道，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。

### 不陳第十五

古之善理者不師，善師者不陳，善陳者不戰，善戰者不敗，善敗者不亡。昔者，聖人之治理也，安其居，樂其業，至老不相攻伐，可謂善理者不師也。若舜修典刑，咎繇作士師，人不干令，刑無可施，可謂善師者不陳。若禹伐有苗，舜舞幹羽而苗民格，可謂善陳者不戰。若齊桓南服強楚，北服山

戎，可謂善戰者不敗。若楚昭遭禍，奔秦求救，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。”固行兵之要，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；靜如潛魚，動若奔獺，喪其所連，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，有冤者申之，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，不傲才以驕之，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。將能如此，嚴號申令而人願鬥，則兵合刃接而人樂死矣。

### 戒備第十七

國之大務，莫先於戒備。若夫失之毫釐，則差若千里，覆軍殺將，勢不逾息，可不懼哉！故有患難，君臣旰食而謀之，擇賢而任之。若乃居安而不思危，寇至不知懼，此謂燕巢於幕，魚游於鼎，亡不俟夕矣。傳曰：“不備不虞，不可以師。”又曰：“預備無虞，古之善政。”又曰：“蜂蟄尚有毒，而況國乎？”無備，雖眾不可恃也。故曰：有備無患。故三軍之行，不可無備也。

### 習練第十八

夫軍無習練，百不當一；習而用之，一可當百。故仲尼曰：“不教而戰，是謂棄之。”又曰：“善人教民七年，亦可以即戎矣。”然則即戎之不可不教，教之以禮義，誨之以忠信，誠之以典刑，威之以賞罰，故人知勸，然後習之，或陳而分之，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，可教三軍，然後教練而敵可勝矣。

### 軍靈第十九

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，刑斂無度；營私徇己，不恤飢寒；非言妖辭，妄陳禍福；無事喧雜，驚惑將吏；勇不受制，專而陵上；侵竭府庫，擅給其財。此九者，三軍之靈，有之必敗也。

### 腹心第二十

夫為將者，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，必有博聞多智者為腹心，沉審謹密者為耳目，勇悍善敵者為爪牙。

### 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，失律則兇。律有十五焉：一曰慮，間諜明也；二曰詰，諍候謹也；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，不違禮也；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，逆也；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；勢機動而不能製，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：鼓聲金鐸，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。

### 善將第二十四

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。無勸戒則賞罰失度，人不知信，而賢良退伏，諂頑登用，是以戰必敗散也。

### 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。



### 兵勢第二十六

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，營壘不殃，風氣調和；地勢者，城峻重崖，洪波千里，石門幽洞，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，士卒畏服，相議以勇鬥，相望以威武，相勸以刑賞，此必勝之徵也。士卒惰慢，三軍數驚，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，是猶束猿猱之手，而責之以騰捷；膠離婁之目，而使之辨青黃，不可得也。若賞移在權臣，罰不由主將，人苟自利，誰懷鬥心？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。”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；傷者，泣而撫之；死者，哀而葬之；飢者，舍食而食之；寒者，解衣而衣之；智者，禮而祿之；勇者，賞而勸之。將能如此，所向必捷矣。

### 三賓第三十

夫三軍之行也，必有賓客群議得失，以資將用。有詞若縣流，奇謀不測，博聞廣見，多藝多才，此萬夫之望，可引為上賓；有猛若熊虎，捷若騰猿，剛如鐵石，利若龍泉，此一時之雄，可以為中賓；有多言或中，薄技小才，常人之能，此可引為下賓。

### 沒慮第三十一

若乃圖難於易，為大於細，先動後用，刑於無刑，此用兵之智也。師徒已列，戎馬交馳，強弩才臨，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，利以日莫；以眾擊寡，利以清晨；強弩長兵，利以捷次；逾淵隔水，風大暗昧，利以搏前擊後。

### 慮機第三十三

夫必勝之術，合變之形，在於機也。非智者孰能見機而作乎？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，變速非慮也。

### 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？鄰國孰懼也？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，恃其備也。所以鋒銳甲堅，則人輕戰。故甲不堅密，與肉袒同；射不能中，與無矢同；中不能入，與無鏃同；探侯不謹，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，丘阜大川，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，竹樹交映，此槍矛之地也。

### 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

古之善鬥者，必先探敵情而後圖之。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，營伍失次，戰勝而驕，可以攻之。若用賢授能，糧食羨餘，甲兵堅利，四鄰和睦，大國應援，敵有此者，引而計之。

### 整師第三十九

夫出師行軍，以整為勝。若賞罰不明，法令不信，金之不止，鼓之不進，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，左右應旄而不與之危，其眾可合而不可離，可用而不可疲矣。

### 厲士第四十

夫用兵之道，尊之以爵，贍之以財，則士無不至矣；接之以禮，厲之以信，則士無不死矣；畜恩不倦，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

夫林戰之道：晝廣旌旗，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

無措手足。谷戰之道：巧於設伏，利以勇鬥，輕足之士凌其高，必死之士殿其後，列強弩而沖之，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，或潛師以沖之以出其不意，或多火鼓以亂其耳目，馳而攻之，可以勝矣。

### 和人第四十三

夫用兵之道，在於人和，人和則不勸而自戰矣。若將吏相猜，士卒不服，忠謀不用，群下謗議，讒戾互生，雖有湯、武之智而不能取勝於匹夫，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，飢也；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，奢也；數罰者，困也；來委謝者，欲休息也；幣重而言甘者，誘也。

### 將情第四十五

夫為將之道，軍井未汲，將不言渴；軍食未熟，將不言飢；軍火未然，將不言寒；軍幕未施，將不言困。夏不操扇，雨不張蓋，與眾同也。

### 威令第四十六

夫一人之身，百萬之眾，束肩斂息，重足俯聽，莫敢仰視者，法制使然也。若乃上無刑罰，下無禮義，雖有天下，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，勢不可通。

#### 東夷第四十七

東夷之性，薄禮少義，捍急能鬥，儀山塹海，憑險自固。上下和睦，百姓安樂，未可圖也。若上亂下離，則可以行間，間起則隙生，隙生則修德以來之，固甲兵而擊之，其勢必克也。

#### 南蠻第四十八

南蠻多種，性不能教，連合朋黨，失意則相攻。居洞依山，或聚或散，西至崑崙，東至洋海，海產奇貨，故人貪而勇戰。春夏多疾疫，利在疾戰，不可久師也。

#### 西戎第四十九

西戎之性，勇悍好利，或城居，或野處，米糧少，金貝多，故人勇戰鬥，難敗。自磧石以西，諸戎種繁，地廣形險，俗負強狠，故人多不臣。當侯之以外憂，伺之以內亂，則可破矣。

#### 北狄第五十

北狄居無城郭，隨逐水草，勢利則南侵，勢失則北遁，長山廣磧，足以自衛，飢則捕獸飲乳，寒則裹皮服裘，奔走射獵，以殺為務，未可以道德懷之，未可以兵戎服之。漢不與

戰，其略有三。漢卒且耕且戰，故疲而怯；虜但牧獵，故逸而勇。以疲敵逸，以怯敵勇，不相當也，此不可戰一也。漢長於步，日馳百里；虜長於騎，日乃倍之。漢逐虜則齎糧負甲而隨之，虜逐漢則驅疾騎而運之，運負之勢已殊，走逐之形不等，此不可戰二也。漢戰多步，虜戰多騎，爭地形之勢，則騎疾於步，遲疾勢懸，此不可戰三也。不得已，則莫若守邊。守邊之道，揀良將而任之，訓銳士而御之，廣營田而實之，設烽堠而待之，俟其虛而乘之，因其衰而取之，所謂資不費而寇自除矣，人不疲而虜自寬矣。