

諸葛亮的政軍思想及其政軍關係的角色

賴鎡紋

政治研究所

碩士研究生

洪陸訓

政治研究所

教授兼所長

摘 要

本文目的，在於探討蜀漢時期諸葛亮的政軍思想和他在政軍系絡中的角色。盛漢後三國鼎立形勢與劉備企圖興復漢室的權力角逐，造就了諸葛亮的功業與名望，而他本人的雄才大略與對君主的忠誠，也使蜀漢權勢在三國角逐霸業期間鼎立不搖，並使他的功德才略永垂青史。這與諸葛亮本身的政治與軍事思想，以及嚴守軍人服從文人，臣屬效忠君主的文人領軍倫理與態度息息相關。本文從政軍關係的文人領軍角度來分析蜀漢的政軍關係和諸葛亮在蜀漢的歷史角色，提供了歷史研究的不同視野。

關鍵詞：政軍關係、文人領軍、蜀漢、諸葛亮

中國傳統歷史演變歷程中，時勢造英雄和英雄造時勢的事例不勝枚舉。每一朝代都有一些舉足輕重的人物，牽動當代潮流脈絡，甚至為往後的歷史和文化寫下意義深遠的一頁。柳翼謀曾說：「史之為體，一時代有一時代的中心人物，而各方面與之聯繫，又各有其特色，或與之對抗，或為之贊助，而贊助者於武功文事內務外交之聯繫，又各不同。」¹錢穆認為：「中國歷史記載最主要的是在人物。向來被認為正史的二十四史的體例，特別重要是列傳。可見中國人一向以人物為歷史中心。」²中國蜀漢歷史可說是《三國誌》中的菁英領袖們所寫，其中諸葛亮扮演的角色格外令後世人矚目。特別是他的政軍思想和他在蜀漢的政軍關係或文武關係中的角色，更值得重視。本文的目的即在探討諸葛亮的政軍思想中心，並以此來觀察其與蜀漢政軍關係發展及變遷之間的連結，進一步說明諸葛亮於政軍中所扮演的角色。

壹、諸葛亮的政治思想

「當知中國歷代所制定所實行的一切制度，其背後都隱伏著一套思想理論之存在，為使行事不再託之空言，中國自秦以下歷代偉大學人，多半是親身登上了政治舞台，表現為一個實踐的政治家。」³諸葛亮以及他的思想即是一例。為了探究蜀漢文武關係發展的背後脈絡，首先須瞭解諸葛亮的政治思想的形成及其內涵。

一、政治思想的形成

漢代自漢武帝罷黜百家，獨尊儒術以來，確立儒家政治思想的領導地位，但皇帝於治國方法上仍兼採各家之長。例如東漢劉秀雖是儒生出身，但治國嚴整，法網稠密；明帝嗣位，兼用儒、法，《後漢書·明帝紀》：「詳刑慎罰」、「明帝善刑理，法令分明。」⁴分別造就建武（劉秀年號）、永平（明帝年號）年間，政治清平、人民安居樂業的一片榮景。這對諸葛亮的政治思想而言，自然有所啟迪。

諸葛亮父珪、從父玄之學，一方面早已見背，一方面建安二年為暴民見殺，

¹ 柳翼謀，〈史聯〉，《國史要義》；轉引自杜維運，《史學方法論》（台北：華世出版社，民 69，3 版），頁 91。

² 錢穆，《中國歷史研究法》（台北：東大圖書，民 77），頁 81。

³ 同上，頁 28。

⁴ 《新校後漢書注》（台北：世界書局，民 62），第一冊，頁 105、124。

故家庭影響亮學極微，在山東時兄弟俱少，故彼時兄弟學問不相及。諸葛亮在隆中時期，與石廣元、崔州平、徐庶等一起游學，「三人務於精熟，而亮獨觀其大略。」⁵說明諸葛亮治學上，擺脫儒生窮首皓經的朝夕誦讀方法，改採可以爭取時間的博覽群籍，領會其中精神，潛心思考，有所進益。這種治學態度，於當時荊州相對安定的政治環境來說，有相當豐富的圖書文獻，萃集於斯的名流學者，都為諸葛亮的游學生涯提供有利的條件。

儒學正統的地位，影響諸葛亮的政治思想深遠。需要指出的是，諸葛亮亦讀法家之書，可從他自比管仲、樂毅的個人期許以及劉備聞諸葛亮寫《申》、《韓》、《管子》等書⁶可以看出。另外，道家、兵家、縱橫家之言，也是諸葛亮閱讀研究的範圍，其基本宗旨仍然是為了擷取各家之長來充實自己，學以致用。綜此，朱熹說他學術甚雜，嘗學申、韓，然其體正大，有儒者氣象，後世誠無他比。⁷

至於諸葛亮屬不屬於儒家，後代學者見仁見智，例如黎東方認為諸葛亮並非道家或法家，只因他做事注重效果，主張綜覈名實，信賞必罰，所以容易被人認為是法家，實則他的心很慈善，極愛護老百姓，他曾經下令所屬官吏，如對人民施用笞刑二十以上，必須先請他核定，在大體上說來，仍舊是一位儒家。⁸周一良提出諸葛亮並非純粹的法家，他奉漢朝為正統，力圖統一，即為典型的儒家思想。⁹余明俠及鄒紀萬¹⁰同樣認為，諸葛亮的政治思想是多元的，其形成是受時代的影響，因此不能單純地把他歸之於儒家、法家或道家，而是汲取各家的精華加以融會貫通，並結合自己的思想志趣，形成了具有特色的政治思想，其主張實學的作風與東漢末年以迄魏晉之際的其他政治家相比，有著顯著的不同。綜合以上說法，都各有其支撐的道理，總之是學以致用，不拘一格。

二、復興漢室的政治目標

社會需要的外部情境，是分析思想格局內部邏輯不可少的環節。回溯至建安

⁵ <蜀書諸葛亮傳第五>，《三國志》，卷三十五，頁 911。

⁶ 《三國志》卷三十二<蜀書先主傳第二>，頁 891。

⁷ 朱熹，《朱子語類》，卷一三五、一三六。轉引自程元敏，《三國蜀經學》（台北：台灣學生書局，民 86），頁 63-64。

⁸ 黎東方博士於民國 45 年在教育部針對「東吳人才」座談會發表的談話內容，載於《秦漢史及中古史前期研究論集》（台北：大陸雜誌社），頁 302。

⁹ 周一良，<論諸葛亮>，《中國歷史人物論集》（台北市：正中，民 62），頁 248。

¹⁰ 余明俠，《諸葛亮評傳》（南京：南京大學出版社，1996），頁 284-285。鄒紀萬，<諸葛亮的家世、性格及其在隆中的社會關係>，《輔仁歷史學報》（民 91 年 6 月），第 13 期，頁 13-14。

十二年，也就是本文敘事的源頭，劉備之所以三訪諸葛亮於隆中草廬，如其所言乃因：

漢室傾頹，姦臣竊命，主上蒙塵。孤不度德量力，欲信大義於天下，而智術淺短，遂用猖獗，至于今日。然志猶未已，君謂計將安出？¹¹

從這裏我們可以分析出：一、「漢室傾頹，姦臣竊命，主上蒙塵」，這分之為三、合則為一的外部情境，是劉備本人親身感受到，並且予以正視而存在的客觀事實。二、在「欲信大義於天下」的需求輸入後，發覺本身在運作執行上存有「智術淺短」的限制因素，檢診後得出這是條件落差下，「不度德量力」的結果。三、面對此一情境需求下的限制，無疑形成一道與目標之間的藩籬，在時間變項不斷的累進下，使原本要解決的外部情境更形惡化，「猖獗至于今日」。四、面對此惡性循環的動態進行，牽引行為者本身「志猶未已」的自主驅動力，轉而促使劉備與諸葛亮之間產生供需的關係連結。

諸葛亮於是在一間草廬解答了劉備所帶來的天下大問題。他提出了有步驟、有願景的〈隆中對〉，給了劉備「欲信大義於天下」的新視野，清楚看出通往「漢室可興」此一目標的層層階梯，不再受限「智術淺短」。我們可以歸納出，復興漢室的政治目標賦予蜀漢領導者劉備打天下的動能，也深化諸葛亮輔佐劉備的格局。了解此思想格局的內部邏輯後，不難梳理出諸葛亮往後看似繁雜的各項作為，其終極指向，仍是回歸並服務於此一政治目標。

但是這樣的政治目標在當時遭遇到某些的質疑，有些論者以為諸葛亮興復漢室的思想，只是主觀的認定，在漢末三國時並沒有獲得普遍的共識，其主要理由有：一、東漢後期，君權不振，外戚、宦官交互專權，黑暗腐朽，民怨沸騰。二、在黃巾之亂、董卓亂政後，造成各地州牧、太守擁兵自重，不聽中央調度，彼此形同軍系交相混戰，東漢政權早已名存實亡。三、相關的例證有，建安五年（西元 200 年），魯肅初見孫權時明確陳言：「肅竊料之，漢室不可復興，曹操不可卒除。」¹²侍中陳羣、尚書桓階對曹操說：「漢自安帝已來，政去公室，國統數絕，至於今者，唯有名號，尺土一民，皆非漢有。」¹³夏侯惇曰：「天下咸知漢祚已盡，異代方起。自古已來，能除民害為百姓所歸者，即民主也。」¹⁴錢穆因

¹¹ 《三國志》卷三十二〈蜀書先主傳第二〉，頁 912。

¹² 《三國志》卷五十四〈吳書周瑜魯肅呂蒙傳第九〉，頁 1268。

¹³ 《三國志》卷一〈魏書武帝紀第一〉，裴注引《魏略》，頁 53。

¹⁴ 同上，頁 53。

此指出當時的士族如袁紹、公孫瓚、劉表等人有意翊戴王室，未嘗不可將已倒的統一政府復興，然而他們的意興並不在此，而淪落為割據的梟雄。¹⁵相比之下，諸葛亮認為漢室可興，其理由何在？

主要理由還是在於儒家政治思想下的正統觀念，導致漢室仍然存有潛在的無形影響力。例如關羽降漢不降曹，遵奉蜀漢復興漢室的政治理念，當他在建安廿四年攻打樊城時，梁郈、陸渾遙受羽印號，為之支黨，「自許以南，往往遙應羽。」¹⁶關羽興復漢室的政治訴求就是許昌一帶人民紛紛響應的重要原因之一。關羽敗亡後，劉備急於東征為羽報仇，趙雲即勸諫說：「當因眾心，早圖關中，居河、渭上流以討凶逆，關東義士必裹糧以迎王師，不應置魏，先與吳戰。」¹⁷趙雲深信只要討魏復漢，就會獲得關東人民的支持，其思想觀點與諸葛亮如出一轍。後來諸葛亮第一次北伐，關中震動，天水、南安、安定三郡叛魏應亮，事實證明復興漢室仍是有一定的民眾基礎。

三、南撫夷越的政策思想

諸葛亮南撫夷越的政策思想，即對益州西方毗鄰的少數民族實行睦鄰政策，以保持邊境的安寧；對益州南部境內的少數夷越民族要實行安撫政策，以保持蜀漢境內後方的安定。至於此政策思想是否正確，必須依照歷史的本來面目去探討、考察和比較，才能得出比較符合實際的公允結論。

(一) 平定南中的決策

劉備夷陵之戰兵敗後，南中地區陸續發生叛亂，此區居住著叟、青羌、僚、濮等少數民族，一般稱之為夷越。後主建興三年春，諸葛亮親率大軍南下平叛，其目的正如〈後出師表〉中說的：「思惟北伐，宜先入南。」¹⁸亦即不平定蜀漢內部的叛亂，則不能進行北伐；不進行北伐，則不能實現復興漢室的最終政治目標。因此平定南中，勢在必行。

在平定南中的過程中，大抵諸葛亮聽從馬謖的建議，其根本出發點是軍事行動必須服從於政治的需要，平定南中是為以後北伐曹魏，乃至最終復興漢室所做的初期準備。因此諸葛亮平定南中時，擬定了攻心為上的方針，使夷越人民懷恩感德，寧可安撫也不用殄其遺類的殘酷鎮壓方式。這樣的方式，事後證實收到平

¹⁵ 錢穆，《國史大綱》（台北：台灣商務印書館，民 66），修訂本上冊，頁 214-215。

¹⁶ 《資治通鑑》卷六十八〈漢紀六十〉，頁 2163。

¹⁷ 《三國志》卷三十六〈蜀書關張馬黃趙傳第六〉，頁 950。

¹⁸ 《三國志》卷三十五〈蜀書諸葛亮傳第五〉，頁 920。

定南中的效果。

(二) 治理南中的施政作為

諸葛亮對於南中地區的治理，首先，是他秉持著「綱紀粗定、夷漢粗安」的指導思想。具體表現，第一，在南中平定後，決定不留兵、不運糧，故無民族征服之跡，並用當地人民自治，表達善意。第二，對重要官吏的選用十分慎重，所選官員多要能秉承諸葛亮的政策思想，處理好民族關係。如牂牁郡守馬忠，處事能斷，威恩並立，是以蠻夷畏而愛之；越雋太守張嶷，關心各族人民的生活，平等相待，人民啣恩。他們兩人深受擁戴，死後都受到當地民眾的追思，甚至立廟按時祀之。

其次，諸葛亮加強蜀漢中央對南中地區的統治。南中地區重岩疊嶂，道路險阻，東漢中期以後即叛服無常。諸葛亮為了加強統治，乃採取了一些有力的措施：第一，分原來的南中四郡，為建寧、牂牁、越雋、永昌、雲南、興古、朱提七郡，以適應人口繁衍、經濟發展的需要。第二，削弱地方豪強、夷帥的勢力，這些人往往是叛亂的首倡者，諸葛亮或將其遷徙，或收其精銳加入蜀軍，例如〈南中志〉記載：「移南中勁卒青羌萬餘家於蜀，為五部，無當無前，軍號飛。」¹⁹第三，獎賞對蜀漢忠貞不貳的夷越重要人物，如建寧郡的爨習、朱提郡孟琰、孟獲等皆入蜀，位列朝班。第四，獎令蜀中大姓富豪出金銀錢財，去招募南中蠻民為其家中部曲，以收統治上潛移默化的效果。

最後，是他從事傳播漢族文化。諸葛亮南征屬於軍事行動，而其影響則表現在政治、經濟及文化諸方面。在文化方面表現有：一、南中信巫鬼，諸葛亮於是作圖譜，畫天地日月君臣城府，官吏乘馬幡蓋巡行安卹夷民，牽羊負酒齎金詣之的景象，賜送夷民以示漢化，夷甚重之。²⁰二、南中許多部族文化落後，沒有文字也沒有姓氏，遇有重大事件盟誓為信，而諸葛亮討伐雍闓，夷王龍佑那助戰有功，賜姓張氏，影響所及，諸郡於是始有姓氏。²¹三、對於世代居於深山叢林的夷族人民，派人進行曉諭，漸去山林，徙居平地，從事農業生產，改變本來原始的狩獵方式。四、南中地區部族繁多，各自為政不相統率，彼此之間常因爭奪牲畜、物資、土地而發生糾紛，諸葛亮平定南中後，為之劃清統系，矛盾因而減少，使漢族文化的傳播，促進了各部族的進步。

(三) 諸葛亮民族政策思想的影響

¹⁹ 晉·常璩，《華陽國志》（台北：世界書局，民 48 年），卷第四〈南中志〉，頁 108。（以下所引正史皆同此版本）

²⁰ 《華陽國志》卷第四〈南中志〉，頁 111。

²¹ 段熙仲編校，《諸葛亮集》（香港：中華書局，1973 年，再版），故事卷二〈遺事篇〉，頁 180。

對於歷史人物功過是非的評價，應本諸客觀、全面的態度，避免主觀性、片面性的個人價值判斷，才是治學與研究的態度。對於諸葛亮在位期間的民族政策影響，亦應公正地給予描述。首先，諸葛亮的南征，政治意義大於軍事意義。其所要彰顯的平叛目的是反對分裂、反對相互仇視，主張各族人民和睦相處，因此是符合人心、有正面意義及合理性的政治訴求。由於諸葛亮南撫夷越政策的正確執行，故遺愛在民謳歌四起，從他死後百姓巷祭、戎夷野祀的情形，說明了諸葛亮的民族政策思想在普通民眾留下難以磨滅的印象。

再者，諸葛亮當時所採的民族政策，與今日民族平等觀念仍有一段差距，只是相對於曹魏、孫吳二國對邊境民族的高壓強制手法而言，較為開明。蜀漢政府對南中各族人民的徵用物資、征收賦稅及征調兵員的情況仍然甚多。因此，諸葛亮原被稱誦南征之後，南夷不再反叛的說法，是不正確的。核諸《三國志》中〈後主傳〉、〈馬忠傳〉、〈張嶷傳〉等都有記載叟夷數反之類的具體事例，只是規模較小，持續時間較短而已。

最後，諸葛亮的民族政策除了南撫夷越之外，尚有〈隆中對〉提出的「西和諸戎」，作為對隴右少數民族的重要政策，然於劉備時期只是一紙爭取人心政治口號的空文。諸葛亮於北伐兵出隴右的戰略移轉下開始實施此政策，但由於強烈大漢族的思想而失去平等對待、爭取人心的契機，未能普獲氐、羌、胡等民族的支持，導致諸葛亮第二次出祁山的失利告退，後來姜維北伐中原在這裡亦遭到同樣的結局，歷史重演下客觀地反映諸葛亮「西和諸戎」民族政策並不成功。²²

四、內修政理的基本思想

一個國家的強盛，必須政治、經濟、軍事、心理各方面齊頭並進，文武兼顧、內外相輔。即使在戰亂頻仍的年代，若只是重視軍事而忽略其他方面，將流於窮兵黷武而造成府庫匱竭。所以諸葛亮於〈隆中對〉曾提出內修政理的基本思想，即在取得益州以後，認真整頓內政，建設好這塊根據地。因此他「設官分職，班敘眾才，文以寧內，武以折沖，然後布其恩澤於中國之民」，²³取得了有口皆碑的卓越成就。諸葛亮內修政理的基本思想，可分別從民本、任賢、法治、廉潔及納諫這五項來作討論。

(一) 民本思想

²² 徐日輝，〈諸葛亮「西和諸戎」政策考〉，《中國邊政》（民88年），第143期，頁39。

²³ 張輔論樂毅諸葛孔明之優劣，載引自唐·歐陽詢等編，《藝文類聚》（台北：新興書局，民62）卷二十二〈人部六〉，頁631。

我國民本思想，自殷周之世即已有之，其後，朝代雖有遞嬗，然民本思想則相承未替。諸葛亮在民本思想的傳承上，表現在下述四項：

1. 安民為本

歷代有遠見的政治家皆知「得民心者得天下、失民心者失天下」的道理，亦即說明爭取民心的重要性。東漢自靈帝、獻帝以來，海內荒殘，人戶所存竟十無一、二，堪稱中國戶口最少時期，其大亂烈熾可想而知。為了求得根治之道，生逢亂世的諸葛亮對於以民為本的體會至為深刻。因此，在南陽初見劉備時就建議：倘能佔有荊、益，則內修政理，使人民安居樂業，然後率師北伐，那麼「百姓孰敢不箝食壺漿以迎將軍者乎？」²⁴

2. 重視人民疾苦

怎樣才能達到安民為本呢？諸葛亮曾經手抄的《管子》一書說到：「凡牧民者，必知其疾，而憂之以德。」²⁵也就是說，安民應首先瞭解人民的疾苦，然後才能對症下藥採取正確的措施。東漢末年以來的戰亂，逼迫人民生活不安而形成大規模人口移動。為了要安定民心，須知人民疾苦，他在〈出師表〉中向後主劉禪建議要「諮諏善道，察納雅言。」其主旨即在於使下情上達，以便及時匡正闕漏，否則「人有饑乏之變，則生亂逆」²⁶，將會使統治基礎發生動搖。

3. 存恤百姓

諸葛亮在〈隆中對〉中曾就劉璋治理下的益州，給予「民殷國富而不知存恤」的評語。所謂「存恤」，即慰問救濟之意，當時蜀中豪強憑藉權勢，欺壓良善。故諸葛亮修明法制，鋤強扶弱；嚴肅政紀，黜退貪瀆。他說：「治人猶如養苗，先去其穢。」²⁷此處所說的「穢」，即貪污瀆職的官吏，史載諸葛亮「罰二十以上」的案件皆親自披覽，這樣的作風可能有些越俎代庖，並使自己過度勞累，但其用意是在減少冤獄，存恤百姓，同時，也為群下作出表率，竭力關懷民瘼。

此外，諸葛亮的另一作法即是相當重視農業，它是中國社會的經濟基礎。〈便宜十六策·治人第六〉云：

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

²⁴ 《三國志》卷三十五〈蜀書諸葛亮傳第五〉，頁 913。

²⁵ 湯孝純注譯，《新譯管子讀本》（台北：三民，民 84），〈小問第五十一〉，頁 846。

²⁶ 諸葛亮，《諸葛亮全集》（台北：自力出版社，民 48），卷七〈便宜十六策·治人第六〉，頁 104。（以下所引原文皆同此版本）

²⁷ 《諸葛亮全集》卷七〈便宜十六策·治人第六〉，頁 103。

之利，以備凶年。秋有餘糧，以給不足。²⁸

解決蜀國的農業問題，以求減少旱澇所造成的損失，勸喻人民要豐歉互補，只有如此，才能達到富國安家的目的。

4. 閉關養民

《管子·治國》曾說：「凡治國之道，必先富民。民富則民易治也。」²⁹「粟也者，民之所歸也。粟也者，財之所歸也。」²⁹諸葛亮深刻體會到戰爭加重人民的負擔，特別是在關羽失荊州，劉備伐吳兵敗，給新興的蜀漢政權帶來的災難尤為深重。所以在後主建興二年春，在派遣鄧芝出使東吳重修盟好之後，整頓吏治的同時，提出了務農殖穀、閉關息民的政策，因而使農業經濟的成長，帶動了政治上各項的革新實施。

(二) 任賢思想

從歷史上看，政治的良窳往往取決於能否任用賢能。劉備三顧茅廬時，諸葛亮指出曹操之所以勝袁紹乃在於人謀，亦即善於任用賢才，「天下不患無臣，患無君以使之天下。」³⁰因此在舉賢任能上諸葛亮用了很多精神，並獲致具體成果。

1. 發現人才

亂世之中不乏名士隱於人群，他們冀得識己之主待時鳳翔，因此發現人才是任賢首務。〈便宜十六策·舉措第七〉云：

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，賢士出於眾下。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；或有隱居以求志，行義以達其道；或有忠質於君，明黨相讒...若夫國危不治，民不安居，此失賢之過也。³¹

我們可以觀察出：一、諸葛亮在思想上把舉用賢能提高到決定國家安危、禍福的高度來認識，例如「若夫國危不治，民不安居，此失賢之過也。」二、

²⁸ 《諸葛亮全集》卷七〈便宜十六策·治人第六〉，頁 103-104。

²⁹ 湯孝純注譯，《新譯管子讀本》（台北：三民，民 84），頁 805、811。

³⁰ 王冬珍校注，《新編管子》（台北市：編譯館，民 91），〈牧民第一〉，頁 46。

³¹ 《諸葛亮全集》卷七〈便宜十六策·舉措第七〉，頁 104-105。

他把治國求賢，同養神攝生聯繫在一起進行類比，生動地說明舉賢任能的重要性。三、如何才能發現人才？這就需要執政者通過各種途徑虛心察訪。四、賢才同佞臣的重要區別，就是賢才具備正直公正的品質，而佞臣則是極盡奸詐虛偽之能事。四、堪作棟樑之用的直木往往藏于幽林之中，具有輔國之才的直士則湮沒於茫茫人海之內，因此，諸葛亮很注意從基層選拔人才，經過鍛煉和考驗予以提拔，不使大材小用而被埋沒。

2.用人唯賢

在用人的原則上，我國歷史上很早就存在著「用人唯親」與「用人唯賢」的兩種不同方針。諸葛亮的擇賢標準大致有三，茲舉如下：

(1) 外舉不避仇，內舉不避親

例如劉巴於赤壁之戰前後，積極幫助曹操招納長沙、零陵、桂陽三郡，直接與劉備、諸葛亮為敵；後來又到益州勸劉璋抵抗劉備，仇怨甚深。可是劉備甫定益州，諸葛亮即一再稱讚劉巴的賢能，勸劉備予以重用。又如黃權曾勸劉璋抵抗劉備入蜀，在諸葛亮的薦引下，仍然委以偏將軍的要職。後來黃權與諸葛亮推誠相信，成為摯友。

(2) 實踐考驗，著重實效

諸葛亮為政講求治績，虛偽不齒，重視實幹。主要例子有：一、武陽人楊洪原為李嚴手下功曹，後來諸葛亮發現他才識非凡，清忠穎亮，憂公如家，被提拔為蜀郡太守。二、楊洪的同鄉楊戲，年二十餘為小吏，經過諸葛亮考察後留下深刻印象，加以提拔，職典刑獄，論法決獄，都能表現平當。三、諸葛亮對蔣琬的擢用，即從最低層的州書佐開始，以後歷任廣都長、尚書郎，然後才入相府為東曹掾、參軍等職，諸葛亮認為他確有才識，始確定作為自己的繼任者。

(3) 因才器使

諸葛亮說：「為人擇官者亂，為官擇人者治。」³²所以他在用人時，能夠量才錄用器使其長。事實證明，蜀國能夠保持清平的政局，與賢能各得其所有著密切的關係。諸葛亮取人不限其方，不拘一格不抱成見來器使群才。董和、黃權、李嚴等本為劉璋舊屬，吳壹、費觀等則為劉璋姻親，諸葛亮皆處以顯任，盡其器能。

3.循名責實

循名責實是諸葛亮舉賢的一個要求，他主張對各級官吏嚴加考察。沒有考察就不可能獎善罰惡，明辨是非。因為客觀事物總是不斷變化的，一個人的思想也往往會受到各種影響而變化；再加上官職的大小不同、任務的輕重有異，各級官

³² 《諸葛亮全集》卷七〈便宜十六策·舉措第七〉，頁105。

吏是否都能盡忠職守努力完成任務，這就需要經常不斷地進行考察，做到因任而授官，循名而責實的目標。諸葛亮考核的方向大致有表現在這三方面：首先，是工作考核。例如在命將出征時，諸葛亮嚴明賞罰無所偏私，南征時對功勳卓著的李恢、呂凱、馬忠等人給予升賞，就大大鼓舞了士氣；在第三次北伐時，李平負責運輸軍糧不能完成任務，貽誤軍機，立即奏明後主，廢平為庶人。其次，是思想考核。他嚴格要求官員要忠於漢室，正直可靠。諸葛亮之所以選拔姜維，不僅由於他敏於軍事，深解兵意，還因為他心存漢室，富有膽義。另外，諸葛亮在〈出師表〉中向劉禪推薦了一批忠於漢室的貞亮死節之臣，希望予以重用，例如：郭攸之、費禕、董允及向寵。都可以看出他對人才忠貞度的重視。最後，諸葛亮對於自己的工作也同樣按照循名責實的精神從嚴要求。他在〈出師表〉中說：「願陛下托臣以討賊興復之效，不效，則治臣之罪，以告先帝之靈。」³³後來街亭敗績，儘管責任應由馬謖來負，可是諸葛亮從嚴律己，仍從春秋責帥的角度追究己責，請求自貶三等。

(三) 法治思想

諸葛亮認為蜀地過去在劉璋闇弱的治理下，政令廢弛、上下相亂，君臣之道漸以陵替。因此，他主張以法治蜀。其中幾個主要作法如下：

1. 制定《蜀科》

諸葛亮在劉備取得益州後即負責制定法令，《蜀科》乃其代表，由他與法正、劉巴、李嚴及伊籍共五人合力完成。³⁴此五人堪稱蜀漢股肱之臣，可見《蜀科》的制定受到相當的重視。雖然諸葛亮與法正兩人有過立場上不同的辯論，最後仍是按照諸葛亮的路線進行。《蜀科》內容雖佚，但從《三國志》相關記載判斷大約有族刑、死刑、徒刑、流放、罷黜、連坐法、笞杖等幾種。

2. 重振君綱

君臣、父子、夫婦三綱雖為儒家所宗，但《韓非子》亦云：「臣事君，子事父，妻事夫。三者順，則天下治。」³⁵諸葛亮的思想融合儒、法，鑑於東漢末年以來君綱不振，所以他制定《蜀科》、厲行法治，從三綱之首的君綱著手提振，倡導尊君忠主，使蜀地人民恪守君臣之道。藉以鞏固中央集權，以為日後復興漢室大業奠定基礎。

3. 刑法嚴明

³³ 《三國志》卷三十五〈蜀書諸葛亮傳第五〉，頁 920。

³⁴ 〈伊籍傳〉：「與諸葛亮、法正、劉巴、李嚴共造蜀科；蜀科之制，由此五人焉。」《三國志》卷三十八〈蜀書許麴孫簡伊秦傳第八〉，頁 971。

³⁵ 張素貞校注，《新編韓非子》（台北市：編譯館，民 90），〈忠孝第五一〉，頁 1409。

為了貫徹君綱，諸葛亮對於桀驁不馴、私下興訛造謠，或對蜀漢存有二心的臣僚，則堅決黜革。他在這一方面，表現出明顯的法家色彩，《韓非子》云：

儒以文亂法，俠以武犯禁，而人主兼禮之，此所以亂也。夫離法者罪，而諸先生以文學取；犯禁者誅，而群俠以私劍養。故法之所非，君之所取；吏之所誅，上之所養也。...雖有十黃帝，不能治也。故行仁義者非所譽，譽之則害功；工文學者非所用，用之則亂法。³⁶

即說明一國之治，在必要時應該使用非常手段，以堅定原有明確的理念，執行要果決，否則養虎遺禍、小害不除則為大患。

4. 史實說明

明顯的例子有三：一、彭萊素具文才，並有龐統、法正兩人的引薦，獲先主劉備任用而一朝處州人之上，但卻巧辭欲說反馬超，事後諸葛亮即以果決態度將之誅死。二、自謂才名為諸葛亮第二的廖立，曾被諸葛亮譽為與龐統齊名的楚之良才，在蜀漢朝堂上的發展極具潛力，但他卻以一時位居李嚴之下而怏怏不樂，在蔣琬面前批評先主劉備、關羽等人，諸葛亮即以「羊之亂群，猶能為害，況立託在大位，中人以下識真偽邪？」衡量輕重後，立即將他廢為平民流放汶山。三、劉封為劉備養子，在關羽兵危求援之際，於上庸斂眾不動未予相助，犯了先主劉備大忌，諸葛亮於是「慮封剛猛，易世之後終難制御」³⁷，即勸劉備將之賜死自裁。

5. 赦不妄下

諸葛亮執法雖嚴，但卻不濫施，這從他赦不妄下一事，可以看出其謹於刑的一面。諸葛亮輔政為相十四年間，只在先主劉備及後主劉禪即位時，實施兩次大赦。有人譏他惜赦，他回答：「治世以大德，不以小惠。...若劉景升、季玉父子，歲歲赦宥，何益於治！」³⁸但諸葛亮死後，此制漸虧，在後主剩下的三十年中，共大赦十二次。這種頻頻大赦的現象，反映出蜀漢後期政治已衰，不是法治出現漏洞，就是因法太嚴或法不直而多冤，而不得不以赦來解民困。反觀諸葛亮雖屢興軍旅而赦不妄下，「不亦卓乎！」³⁹

(四) 廉潔思想

³⁶ 張素貞校注，《新編韓非子》（台北市：編譯館，民90），〈五蠹第四九〉，頁1353。

³⁷ 《三國志》卷四十〈蜀書劉彭廖李劉魏楊傳第十〉，頁994,998。

³⁸ 《華陽國志》卷七〈劉後主志〉，頁210。

³⁹ 《三國志》卷三十三〈蜀書後主傳第三〉，頁897-900。

諸葛亮一生可謂廉潔奉公，表現在思想和行動上。觀其言行，以節儉為美德，他主張「靜以修身，儉以養德」。前一句是從修身方面要求自己清靜養性，以達到清心寡欲的目的，後一句則是從日常生活中養成節儉的美德，不奢侈不浪費。事實上，一個人做到「寡欲」，退則可以安貧樂道，視富貴如浮雲；進則可以廉潔奉公，勤政愛民。

諸葛亮的儉德，可從不貪污受賄、節儉治家看出，這是古今所公認的。他曾自表後主說：

成都有桑八百株，薄田十五頃，子弟衣食，自有餘饒。至於臣在外任，無別調度，隨身衣食，悉仰於官，不別治生，以長尺寸。若臣死之日，不使內有餘帛，外有贏財，以負陛下。⁴⁰

這一點田產，以他的地位及權力，揆之於三國時期的許多達官顯宦以搜刮民脂民膏增加私產為能事來說，可說是相當廉潔了。

(五) 納諫思想

歷史上任何傑出人物對待錯誤有兩種不同的態度：一是文過飾非；二是聞過則改。諸葛亮是屬於後一種態度的人。首先，他嚴格要求自己，勇於承認錯誤，其〈街亭自貶疏〉、〈勸將士勤攻己闕〉等文，都反映了他的引咎責躬、嚴於律己的思想。早在南陽耕讀時期，就可見他這種虛心聽取意見的作風，諸葛亮說：「昔初交州平，屢聞得失，後交元直，勤見啟誨。」⁴¹表明了勇於接受批評，決不諱疾忌醫的態度。

再者，諸葛亮惟恐自己僅僅表示虛心納諫的態度還不足以消弭僚屬的顧慮，遂公開號召大家要勤攻其闕，甚至還主動布所失於天下，歡迎僚屬們多多批評自己的缺誤，他有一篇〈與群下教〉充分表達了這一思想，說道：

夫參署者，集眾思廣忠益也。若遠小嫌，難相違覆，曠闕損矣。違覆而得中，猶棄弊躄而獲珠玉。然人心苦不能盡，惟徐元直處茲不惑，又董幼宰參署七年，事有不至，至於十反，來相啟告。苟能慕元直之十一，幼宰之殷勤，有忠於國，則亮可少過矣。⁴²

⁴⁰ 《三國志》卷三十五〈蜀書諸葛亮傳第五〉，頁 927。

⁴¹ 《三國志》卷三十九〈蜀書董劉馬陳董呂傳第九〉，頁 980。

⁴² 《三國志》卷三十九〈蜀書董劉馬陳董呂傳第九〉，頁 979。

這裏我們可以看出：一、諸葛亮在這裏指出「參署」作為丞相的辦事機構，就應該是集思廣益之所，多提意見獻計獻策；二、去誤存正，採納正確的意見意義重大，「猶棄敝蹻而獲珠玉」；三、希望大家都能效法徐庶（字元直）、董和（字幼宰）那樣能知無不言、言無不盡的態度，不要有任何疑慮。

貳、諸葛亮的軍事思想

軍隊是一個高度集中統一的武裝力量，必須用各種規範和方法去管理控制。古代兵家認為軍隊只有經過治理才能打勝仗，如《吳子》一書指出：「武侯問曰：『兵何以為勝？』起對曰：『以治為勝。』」⁴³做為一個被敵手司馬懿嘆為天下奇才的諸葛亮，其治軍上必然有一套完整的軍事思想存在。茲以其戰略思想、治軍思想兩個部分，試述如後：

一、戰略思想

諸葛亮的戰略思想，可分為前期及後期兩個階段來分析。首先，就他前期的戰略思想而言。西元 207 年，諸葛亮於〈隆中對〉中為劉備擘畫了復興漢室、統一天下的藍圖。當時的戰略思想主要是以蜀漢為行為主體而在三國角逐權力的國際社會中的戰略方案，接近現代意涵的國家戰略和聯盟戰略，或稱為狹義的外交戰略或廣義的國際戰略。其主要內容分別敘述如下：

第一、佔有荊州、益州，奠定三分天下的立國基礎，然後修明政治，蓄積力量，準備北伐中原。

第二、為了孤立曹操，必須結好孫權。同時，南撫夷越、西和諸戎，改善益州境內南中及西陲邊區各少數民族之間的關係。

第三、利用人心思漢的正統觀念，及劉備帝室之胄的皇族血統，以復興漢室做為號召，討伐曹操。

第四、選擇天下有變的最佳時機，大舉北伐。以一名上將率荊州之軍進向宛（南陽）、洛（洛陽）；劉備親率益州之師攻取關、隴，然後乘勢東出潼關，兩路大軍以鉗形攻勢，會師於洛陽。

諸葛亮認為如果能夠按照上述戰略計畫逐步進行的話，則霸業可成，漢室可興。所謂霸業，就是建立鼎足三分的王霸之業，是第一步；而漢室可興，則是屬於統一天下，是第二步。從西元 208 年到 219 年，劉備基本上按照〈隆中對〉決

⁴³ 王雲路注譯，《新譯吳子讀本》（台北：三民，民 85），頁 43-44。

策實現第一步戰略計畫，攻取漢中，即位漢中王，是其一生志業的頂峰，同時也證明諸葛亮戰略思想的前瞻性。

諸葛亮兩路伐魏的戰略思想有其歷史及現實的根據。就歷史言，漢高祖劉邦即以漢中、巴蜀為根據地，底定三秦，東向與項羽爭奪天下；漢光武劉秀則奮起於南陽，昆陽一戰大破王莽的主力，⁴⁴兩帝最後俱能削平群雄統一全國。就現實情況而言，西元 207 年〈隆中對〉之時，在一般人民心目中漢為正統的觀念還相當強烈，因而諸葛亮才會對劉備預測，屆時大軍北伐，百姓都會箪食壺漿以迎接將軍。

其次，就諸葛亮後期的戰略思想而言，由前期的以外交戰略或國際戰略為主的規劃傾向於以國家戰略為主要傾向。綜觀諸葛亮的一生，除了赤壁戰爭前後為劉備籌謀劃策建立功勳外，真正發揮其才略宏猷之時，是在劉備死後。劉備在彌留之際，向諸葛亮囑以後事說：「君才十倍曹丕，必能安國，終定大事。」這件大事，也就是〈隆中對〉所提的復興漢室、統一天下，這自然是一項極其艱巨的任務。於是諸葛亮開始著手下列事項的進行：

1. 重新修訂戰略、策略思想

諸葛亮總攝國政後，其戰略、策略思想散見於〈出師表〉、〈絕盟好議〉等史文中，大體上可以歸納為五點：

(1) 復興漢室

這是諸葛亮戰略思想所要完成的最終政治目標，即使鞠躬盡瘁、死而後已，在任何情況下也不動搖。如〈後出師表〉所述：「故知臣伐賊才弱敵強也；然不伐賊，王業亦亡，惟坐待亡，孰與伐之？」⁴⁵可以看出諸葛亮對此一中心目標並未隨著時間、空間及戰力差距而鬆動。

(2) 捐棄前嫌，與吳國重修盟好

為了集中力量進行北伐，諸葛亮對劉備外交政策做了一大修正。與孫權恢復舊盟，從積極方面考慮，可以成犄角之勢，互相聲援進攻魏國；從消極方面考慮，最低限度能夠免除後顧之憂。縱使孫權不派兵配合作戰，但是魏國的河南守軍仍然不敢撤離，從而可以減輕諸葛亮北伐時所承受的軍事壓力。

(3) 安定後方，南撫夷越

⁴⁴ 司馬遷，《史記》（台北：金川出版社，民 69），卷八，〈高祖本紀第八〉，頁 365。范曄，《新校後漢書》（台北：世界書局，民 62 年 3 月再版），卷一上，〈光武帝紀第一上〉，頁 1-9。

⁴⁵ 《三國志》卷三十五〈蜀書諸葛亮傳第五〉，頁 923。

南中叛亂不能平定，諸葛亮即無法大舉北伐。〈後出師表〉中提及思惟北征、宜先入南的先後優先次序，確實是諸葛亮戰略思想的真切反映。南方既定，諸葛亮又採取了和撫的開明政策，發展經濟安定後方，軍資所出，國以富饒，為北伐事業的進行創造了有利條件。

(4) 西和諸戎，爭取助力

蜀漢的西北與魏的涼州、雍州接壤。位居邊疆的羌、胡、氐人民在思想感情上比較傾向於蜀漢政權，「羌胡乃心，思漢如渴」⁴⁶，加上蜀漢大將馬超甚得羌胡心，故建安廿四年曹操自漢中撤退時，惟恐武都地區氐族人民親附劉備以逼關中，遂以強制手段「徙氐五萬餘落，出居扶風、天水界」⁴⁷。基此，為了取得伐魏更大的勝算，諸葛亮提出西和諸戎，以爭取助力的計畫。並在北伐時獲得武將姜維，諸葛亮稱之為「涼州上士」⁴⁸，而姜維也支持以羌、胡為羽翼，謂自隴以西，可斷而有也。由於諸葛亮對少數民族實行比較平等的政策，因而影響所及，遂深受擁護。

(5) 修明政治，開闢財源

戰爭是政治的延續，只有在國治民安的情況下，才能提供足夠的人力物力對外用兵。「城之守在兵，兵之守在人，人之守在粟。」⁴⁹為此，諸葛亮採取了一系列有力措施，在開源方面：如發展織錦事業；師法管仲發展鹽鐵之利；加強農業生產，對都江堰水利工程特加維護。在節流方面：他以身作則，不治私產，上行下效，蔚然成風；澄清吏治，以減輕人民負擔。由於諸葛亮能夠注意開源節流，休養民力，因而他的北伐曹魏、復興漢室的戰事行動及政治目標才得以貫徹執行。

2. 北伐曹魏

諸葛亮自西元 207 年隆中決策以來，直到西元 234 年病逝五丈原為止，在此 27 年中可以說都一直在為北定中原、復興漢室的目標而奮鬥不息。但是，五次北伐都功虧一簣，未能有太大的具體成就。

然而，應當如何來評價諸葛亮北伐的功過得失？筆者認為如果從〈隆中對〉、〈出師表〉中所表達的北定中原的要求來說，諸葛亮五次北伐始終未能完成這一任務，因此從軍事行動上看，他是失敗的。但是，諸葛亮在戰術上卻有積極的一面，例如制定陣圖兵法、發明木牛流馬等事跡，並在最後一次北伐使

⁴⁶ 《資治通鑑》卷七十四〈魏紀六〉，頁 2352。

⁴⁷ 《資治通鑑》卷六十八〈漢紀六十〉，頁 2158。

⁴⁸ 《三國志》卷四十四〈蜀書蔣琬費禕姜維傳第十四〉，頁 1063。

⁴⁹ 王冬珍校注，《新編管子》（台北市：編譯館，民 91），〈權修第三〉，頁 75。

魏軍不敢出戰，致敵帥司馬懿巾幗婦人之服，及「死諸葛走生仲達」。⁵⁰所以，從戰役上看，諸葛亮並沒有失敗。不僅沒有失敗，還攻取了武都、陰平二郡以鞏固蜀漢北疆，並擒殺魏將王雙、張郃，獲得了小勝。然而諸葛亮畢竟沒有實現自己的夙志而懷著未竟志業以歿。

至於諸葛亮未能取得北伐勝利的主要原因究竟是什麼？從客觀上說：一、雙方國力懸殊太大。二、曹魏政權的統治日益鞏固。三、諸葛亮的主要對手司馬懿也是當時的人傑。從主觀上看：一是蜀漢缺乏像白起、韓信那樣的名將，所以陳壽評說：「故使功業陵遲，大義不及邪？蓋天命有歸，不可以智力爭。」⁵¹也只能將這不可人為的因素歸之於源頭天命了。二是荊州據點的喪失，使漢中北伐之師成為一支孤軍。三是諸葛亮作為主帥，「應變將略，非其所長」，其用兵方略往往為敵方所預知。不僅司馬懿深悉蜀兵遠來利在速戰，一直採取深溝高壘避免決戰之策，致使諸葛亮師久無功糧盡而返，即使像曹真之流亦能事先料定諸葛亮二次北伐必攻陳倉而預為之備，終使蜀軍未能越雷池一步。

當然我們實事求是地分析諸葛亮的戰略思想的得失，決非以成敗論英雄，因為他畢竟是三國時期的著名軍事家，更受敵將尊崇：其一、即使司馬懿也不得不讚歎諸葛亮為天下奇才；其二、景耀六年秋，鐘會攻入漢中，還親自祭亮之廟，令軍士不得於墓前左右「芻牧樵采」，深深地表達了崇敬之意。至於諸葛亮的戰略思想、戰術思想以及軍事科技方面的造詣，不僅在當時屬於第一流，而且對後世也有很大的影響，如唐之李靖。

二、治軍思想

爲了用有限的兵力抗衡和戰勝魏國，諸葛亮主張把治軍重點放在提高軍隊質量上，從多方面增強戰鬥力。茲分項探析如後：

（一）公正為信，賞罰嚴明

史載諸葛亮統武行師，「戎陣整齊，賞罰肅而號令明」。⁵²這種嚴格的軍紀、高昂的士氣，自非一朝一夕所能形成，而是經過長期教育、訓練的結果。這方面諸葛亮的作法如下：

首先是公正為信的部份。諸葛亮是一位公正的軍事家，「吾統武行師，以大

⁵⁰《資治通鑑》卷七十二〈魏紀四〉，頁 2295-2296。另見於宋·李昉，《太平御覽兵權要略》（台北：老古文化事業，民 76 年 4 月再版），〈人事部五〉，頁 481。

⁵¹《三國志》卷三十五〈蜀書諸葛亮傳第五〉，頁 931,934。

⁵²《三國志》卷三十五〈蜀書諸葛亮傳第五〉，頁 922。

信為本。」⁵³他認為令出必行，不論將軍士卒、貴賤親疏俱應一律平等，而自己也要以身作則，貫徹執行。這是必須堅持的一項基本原則。因此，在進行賞罰黜陟的過程中，諸葛亮即明確表示說：「吾心如秤，不能為人作輕重。」⁵⁴在實際付諸執行的過程中，是需要排除各方面接二連三而來的人情關說，但這就是他的原則。

其次，提到賞罰嚴明。諸葛亮領軍「出入如賓，行不寇，芻蕘者不獵，如在國中。」⁵⁵所以能「兵出之日，天下震動，而人心不憂。」⁵⁶「明賞於前，決罰於後，是以發能中利，動則有功。」⁵⁷其嚴整可知。

街亭之敗，諸葛亮曾徹底執行其賞罰嚴明的治軍理念：一、斬殺手下愛將馬謖。二、斬殺負連帶責任的兩名將軍張休、李盛。三、陳壽之父為馬謖參軍，襄贊不力亦受髡刑。四、宿將趙雲因有箕谷之敗，被貶為鎮軍將軍。五、丞相長史向朗因為馬謖兵敗逃亡，知情不舉，受到免官處分。六、裨將軍王平，在街亭之役中表現突出，則被提升為參軍，還把從南中編選的精兵「無當飛軍」五部交給他統率。充份體現其進有厚賞，退有嚴刑的治軍理念。

(二) 慎選良將，從嚴要求

諸葛亮於街亭兵敗後，檢討原因得出：「不能破賊為賊所破者，則此病不在兵少也，在一人耳。」⁵⁸類似此種「減兵省將」之思想，他有深刻體認，對於將領提出了較高的要求標準。茲臚列如下：

1. 忠於國家，良將武德

諸葛亮在選拔人才時，把忠於蜀漢作為必須具備的道德標準來要求。〈諸葛亮兵要〉說：「人之忠也，猶魚之有淵，魚失水則死，人失忠則凶。」⁵⁹不忠之人，不可重用。例如他上表推薦南中地區永昌郡吏呂凱為雲南太守、王伉為永昌太守，主要就是因為他們能執忠絕域、心存漢室，歷經十餘年後，守義之志依然不屈。

因此，諸葛亮主張一個優秀的將領能為國用，在其本身具有高尚的品德，能夠做到「貴之而不驕，委之而不專，扶之而不隱，免之而不懼，故良將之動也，

⁵³ 同上。

⁵⁴ 宋·李昉，《太平御覽》（台北：新興書局，民 48），卷四二九〈人事部七十〉，頁 1997。
（以下所引正史皆同此版本）

⁵⁵ 《三國志》卷三十五〈蜀書諸葛亮傳第五〉，頁 934。

⁵⁶ 同上。

⁵⁷ 張金泉注譯，《新譯尉繚子》（台北：三民，民 85），〈制談第三〉，頁 13。

⁵⁸ 《三國志》卷三十五〈蜀書諸葛亮傳第五〉，頁 923。

⁵⁹ 《太平御覽》卷二七三〈兵部四〉，頁 1335。

猶壁之不汙。」⁶⁰依此標準來衡量蜀漢武將，另有趙雲、姜維等可以稱得上符合這些標準。

2. 把握時機，當機立斷

兩軍對壘，如果在兵員多寡、武器鋒利、軍隊素質以及物資供應等方面均基本相當或相近的情況下，則戰爭的勝負往往取決於將帥的指揮才能，是否能夠把握時機，優者勝而劣者敗。因此在眾寡懸殊、形勢不利的條件下，謀略淵深的將帥也能乘敵之隙出奇制勝。

在當機立斷、兵貴神速的指導下，〈諸葛亮兵要〉提出：「不愛尺璧，而愛寸陰者，時難遭而易失也，故良將之趨時也，衣不解帶，履不遺躡。」⁶¹兩國相爭，決之於戰陣，有利的戰機稍縱即逝，如不及時做出決斷，迅猛急進，往往會遺患無窮，也就是不遲延片刻。諸葛亮的平定南中，三路大軍會師於滇池，就是採取速戰疾進的方針。

3. 知所取捨，避實擊虛

諸葛亮認為士卒不可能人人精銳，戰馬不可能匹匹精良，武器也不可能件件堅固，因此「知有所甚愛，知有所不足愛，可以用兵矣。故夫善將者，以其所不足愛者，養其所甚愛者。…不從其暇而攻之，天下皆彊敵也。」⁶²也就是要養精蓄銳，俟敵之暇。

諸葛亮認為一個指揮三軍的將領，既要知己之強，也要知敵之弱。如何知權達變，用己之長攻敵之短，全在於將領的靈活運用。如出擊時，就應攻擊敵人弱點，破其一隅、牽動全局。也就是說，指揮者要善於判明敵我虛實，在全般權衡後，有所取自然也會有所棄，才符合用兵之道。

4. 善於用間，掌握主動

諸葛亮生平謹慎，不肯造次行事。表現在軍事思想方面，他十分重視斥候的作用，其目的就在明悉敵情而掌握主動。處於防守狀態時，〈諸葛亮兵要〉說：「令人遠視，精兵四向要處防禦，然後分兵前後，以為鎮拓，乃令輜重老小，次步後馬，切在整肅，防敵至，人馬無聲不失行列。」⁶³

當行軍時，〈諸葛亮兵要〉說：「凡軍行營壘，先使腹心及鄉導前覘審知，令候吏先行，定得營地…然後移營，又先使候騎前行，持五色旗見溝坑揭黃，衢路揭白，水澗揭黑，林藪揭青，野火揭赤，以本鼓應之。」⁶⁴這些戰術行軍運動

⁶⁰ 同上。

⁶¹ 同上。

⁶² 段熙仲編校，《諸葛亮集》（香港：中華書局，1973年，再版），文集卷二〈兵法〉，頁39。

⁶³ 《太平御覽》卷三三一〈兵部六十二〉，頁1562。

⁶⁴ 同上。

的細微要求，即使以今天的國軍準則來看，都是相當完備的。由於能重視情蒐，所以諸葛亮以十萬之眾，多次深入魏境，行動自由、如在國中，絕非私勇行險的個人表現所可以比擬。

參、諸葛亮文人領軍的角色

以上所述，是諸葛亮在協助劉備和輔助劉禪復興漢室過程中，其個人修持和從事政軍工作中所展現的個人的政治、軍事思想。他的內在政軍思想表現於外的，是他在蜀漢政軍關係中文人領軍的角色。劉備時期劉備本人身兼政軍領導人，從事角逐政權、興復漢室。此時的諸葛亮則被委以近似相權的治理內政事務。就劉、諸葛兩人關係言，是主從而非文武的關係。而在劉禪時期，劉禪居於虛位元首，諸葛亮則被賦予軍政大權。從文武關係面向來看：對上，他可代表軍方，接受文人元首的領導；對下，既是軍事領導者，又是承受元首意旨，代表文人集團對軍隊的統率，這在中國傳統歷史上的政軍關係，是一種相當特殊的現象。而在這種政軍關係網絡中，諸葛亮扮演的角色是相當適切的，這與上述他的政軍思想有著相當密切的關連。

一、劉備時期

(一) 劉備時期政軍關係的特色

諸葛亮輔佐劉備時期的政軍關係，若以重大事件的時間點做為區分，則概略可分為二個時期：一、雛型期—建安十二年（西元 207 年）至建安十九年（西元 214 年）夏。二、發展前期—建安十九年夏至章武三年（西元 223 年）四月。



圖 1 劉備時期政軍關係分界圖

首先，劉備政軍關係雛型期的特色，展現下列三個面向：

第一，劉備及其私人部曲，加上諸葛亮，在欠缺完整的體制下，是一支以復興漢室為目標而聚集的武裝力量統治集團，具有強烈情感取向。由於組織初具雛

型，職務分工尚未明確。加上漢末官職軍事化，⁶⁵劉備、諸葛亮或多或少都具有文武雙重身份，於此文武兼具的光譜下，只是偏文或偏武程度上的不同而已。

第二，諸葛亮以後進之士，一旦被劉備三顧茅廬破格重用後，擢登眾人之上，使得各自矜恃的身旁舊將，很難釋懷；端賴劉備居中協調處理，這是此時期政軍關係的一種磨合，組織成員彼此仍在尋找適應之道，以解決日後接踵而來的問題。

第三，劉備為首的武裝力量統治集團以外來者身分入蜀初期，面對巴、蜀當地嚴峻的權威挑戰。就益州當地而言，建安十六年（西元211年）劉備受劉璋之邀入，最後反以客身憑藉武力入主益州，必然遭到部分巴蜀人士的不滿和反抗。亦是此時期劉備武裝力量統治集團所需面對，如何減少政軍關係整合上的扞格。

其次，就劉備政軍關係發展前期的特色而言，在劉璋出降，劉備入主成都後，政軍關係正式邁入發展前期。此時期劉備領益州牧，以諸葛亮署左將軍府事，有州制的文武官員體系，所以政軍關係逐漸朝向體制化發展。期間特色如下：

1. 劉備及諸葛亮形成一主一輔的關係

基本上劉備為當然的領導者，統有兵權，並經常御駕親征督帥大軍，親臨前線地開疆闢土；而主要替劉備擘劃機謀的乃是龐統、法正兩人一先一後的謀主角色。而諸葛亮則是被委以治國的政治大權，於左將軍大司馬府署事。中間，劉備經歷了荊州牧、漢中王及漢帝三個時期角色；劉備與諸葛亮的文武分工大致上是以此一主一輔的形式延續存在。

2. 重視新舊文武官員間的人事安排及關係調和

劉備自劉璋手上奪得益州後，對於巴蜀地區的統治，所面臨最重要之課題，即是如何任用各種出身背景不同的人為官，並化解以外來者侵略帶來的負面形象，以折衝新舊文武官員間的關係。從蜀志列傳人物加以統計得出：劉備大量吸取任用當地人才，不過為其選任的人才中，益州土著較少，以原籍荊州的流寓人士居多，而追隨劉備入蜀人士亦能得到重用。另外，蜀漢初期無論在中央或地方首長的任官上，都以外來人士佔優勢，其次是益州流寓勢力，而益州土著最不受重用。唯地方僚屬，才以益州人士為主，尤其是大姓居多。⁶⁶

3. 促進文官體制的演變

劉備領益州牧初期，臣下官號多冠將軍兩字，不過不一定全掌武事，如諸葛亮、許靖掌理治民、教化等工作，其官銜亦分別為軍師將軍、鎮軍將軍。到了漢

⁶⁵ 閻步克，〈品位與職位－秦漢魏晉南北朝官階制度研究〉，<http://xiangyata.net/data/articles/a01/240.html>

⁶⁶ 耿立群，〈蜀漢政權的成立及初期統治〉，《國立中央圖書館刊》（民76年），新20卷第1期，頁118-122。

中王時，方始設置尚書令、太傅、太常、光祿勳與少府等。稱帝以後，復設丞相、司徒等。由此可見其文官體制隨著蜀漢政權的逐步鞏固，而有明顯的演進。但從將軍、中郎將名號的普遍看來，也多少反映出漢末三國時期，行政體制軍事化的走向。

(二) 諸葛亮扮演的角色

「國平則養儒俠，難至則用介士。」⁶⁷說明國家太平之世重文，兵連禍結的年代重武，如果所養者非所用，所用者非所養就會造成亂源。在劉備草創蜀漢時期，諸葛亮所扮演的角色，是以下所要探討的。

1. 在武裝力量統治集團的管理與運用上未被賦予權責

劉備在位時期，諸葛亮的重要性並非獨一無二、無人能及，龐統、法正兩人見重程度有時並不亞於諸葛亮。漢末自董卓亂政以降，即使文人要想有所為於社稷，也必與軍功相連，在劉備打天下的階段，也可看出其中跡象。在軍事方面，龐統、法正兩人先後襄助劉備入蜀時，都曾獻計給劉備，⁶⁸使其軍事行動獲得戰術運用上的成功，立下不少軍功，因而受到相當的賞識。

反觀諸葛亮在劉備時代，除了赤壁之戰遊說孫權外，就未被劉備付託軍事重任，《三國志》記載也止於調零陵、桂陽、長沙三郡的稅賦，以充軍實，因此說諸葛亮未被劉備倚重其軍事才能，並不為過。其可能主要的原因在於軍事方面位置上已有人與其重疊，而劉備明白諸葛亮更有其它可用之處，因此委以治國之任，而不令與軍旅之事。然而龐統、法正雖受劉備雅愛，不過兩人皆早死，造成精英成員版塊重組，人事安排因之變異。

2. 在文人政府的管理上由劉備授權代理政事

在劉備時期，我們可以看出諸葛亮的角色功能是屬於內政的範疇，亦即蜀國初成大制，軍事與政治事務甚煩，非先主劉備一人所能兼顧，考量本身半生戎馬，甚獲軍心所歸，因此對外軍事征伐方面則親自直接指揮。對內的政事則別置左將軍大司馬府及後來的丞相府，授權由諸葛亮代理佐之或直接任命掌管，由此可以看出蜀漢發展前期的政軍關係乃劉備責成諸葛亮處理內政，而自處統轄節制的地位。就諸葛亮言，可謂分治內政；然於劉備言，則總治文武政軍大權，有完整獨立之最高君權。

值得一提的是，諸葛亮任軍師將軍、署左將軍府事，在官位上並非至高⁶⁹。

⁶⁷ 張素貞校注，《新編韓非子》（台北市：編譯館，民90），〈顯學第五十〉，頁1386。

⁶⁸ 《三國志》卷三十七〈蜀書龐統法正傳第七〉，頁955。《三國志》卷三十七〈蜀書龐統法正傳第七〉，頁961。

⁶⁹ 《三國志》卷三十二〈蜀書先主傳第二〉，頁884。

而於章武元年（西元 221 年）劉備稱帝時，一躍而為丞相錄尚書事、假節，成為群臣之首，其明顯演變，可由諸葛亮國中聲望、威略漸受崇敬的程度看出。另外一個主要原因，則由於諸葛亮在蜀的治績普受好評：一、治蜀細心謹慎，所以庶事精練，物理其本；二、作風踏實，反對浮誇，故能做到循名責實，各盡其職；三、處事公正嚴明，使蜀漢境內，善無微而不賞，惡無纖而不貶。因此使劉備對諸葛亮信任日增，甚至在臨終時託孤於他，輔後主之政。

3. 負責以內政資源充實軍事前線

諸葛亮自建安十九年劉備為益州牧以來，即於左將軍大司馬府署事，因為劉備時常外出征伐，亟需後勤補給，所以當時諸葛亮的工作主要重點即是負責以內政資源充實軍事前線。諸葛亮是個治實不治名、非求近速的人，因此他從改善原本蜀人輕脫的習氣做起。〈袁子〉記載：

亮好治官府，次舍、橋樑、道路，此非急務，何也？小國賢才少，故欲其尊嚴也。亮之治蜀，田疇辟，倉廩實，器械利，蓄積饒，朝會不華，路無醉人。夫本立故末治，有餘力而後及小事，此所以勸其功也。⁷⁰

由此我們可以看出諸葛亮治蜀能診其病源再對症下藥，的確見解獨到，迥異他人能耐，因此能夠「田疇辟，倉廩實，器械利，蓄積饒」。當然，諸葛亮也有其果決不下的時候，例如劉備爭漢中急要成都發兵，他就詢問蜀部從事楊洪意見，而得到「男子當戰，女子當運，發兵何疑？」⁷¹的結論。

4. 協助劉備收合文武

政軍關係發展健全與否，關係蜀漢國家安全戰略甚鉅，諸葛亮洞燭其間微妙，認為劉備成就的因素乃在「收合文武，以定大事。」⁷²是以每當朝中組織成員有什麼相處間的糾紛罅隙，諸葛亮定當出面調停，有不能決者方報知劉備。劉備治蜀，基本上是表現在治「人」方面，他靠著運用文武群臣的才力統治蜀漢，他也理所當然地與每位精英成員之間，培養出真誠的情感與信任，如關羽、張飛、趙雲、龐統、法正、黃權、李恢等人。

準此觀之，劉備與組織精英成員的密從關係，展現主從上下之間的信任與榮寵，因而成員對其忠誠是常有的事。不過，劉備這種政軍關係型式，有其弱點存在：一、治理州務上欠缺完整制度，僅以幾近私人情誼的人際關係來領導文武僚

⁷⁰ 《三國志》卷三十五〈蜀書諸葛亮傳第五〉，頁 934。

⁷¹ 《三國志》卷四十一〈蜀書霍王向張楊費傳第十一〉，頁 1013。

⁷² 《三國志》卷三十九〈蜀書董劉馬陳董呂傳第九〉，頁 982。

屬，雖能共同解決統治時所產生的一些問題，但也限制發展上的規模。二、劉備容人之量常有分別，對益州人士則較多排擠，此差別待遇下的相對剝奪感，亦間接造成內部分化。三、劉備為報手下第一武將關羽的私仇，罔顧內部反對意見，挾個人義憤而幾喪舉國兵馬於夷陵水火之中，是以劉備時期蜀漢規模一直無法提升。⁷³上述三點，最後端賴諸葛亮另起法治管理的網絡加以修補代替。

二、劉禪時期

(一) 劉禪時期的政軍關係特色

諸葛亮輔佐劉禪時期的文武關係，概可分為：一、發展中期—建興元年（西元 223 年）至建興三年（西元 255 年）春。二、發展後期—建興三年春至建興十二年（西元 264 年）秋。

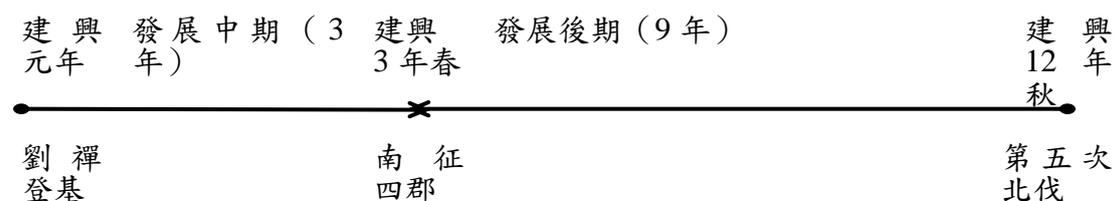


圖 2 劉禪時期政軍關係分界圖

首先，就發展中期的政軍關係特色而言。發展中期是指建興元年劉禪登基以來，丞相諸葛亮與中都護李嚴共同輔政，一直到建興三年春，丞相諸葛亮南征四郡前的這一段時間。基本上，蜀漢政軍關係在此時期的特色是：

1. 君權、相權、兵權三權分立

三者在先主劉備的遺意安排下，由皇太子劉禪繼承君位為後主、相權由諸葛亮續任，而兵權則歸輔漢將軍李嚴升任中都護，統內外軍事。開始三權分立的新局面。

2. 蜀漢政事全歸丞相

諸葛亮受劉備遺詔託孤，加上劉禪年方十七，對國事並不閑熟，能力方面尚有未逮，因此諸葛亮名正言順地總統蜀漢政事。以其地位、聲望、威略論之，政事不論大小、內外皆受其總理。

3. 君權與相權兩相平行

⁷³ 《三國志》卷三十二〈蜀書先主傳第二〉，頁 892。

劉禪即位後，即對諸葛亮說：「政由葛氏，祭則寡人。」⁷⁴劉禪與諸葛亮分掌「宮中」、「府中」，各行其事，不相干涉。一則，後主劉禪無猜忌之心；再則，諸葛亮對劉氏忠心，從李嚴唆弄稱王一事，可以說明。

四、諸葛亮兼掌中央、地方實權

諸葛亮於建興元年，續任丞相，任居中央要職；頃之，又領益州牧，兼掌地方首長。此時期諸葛亮丞相府與益州牧治下的員額，數量都很龐大，實際政治的運作以他為中心。

其次，就發展後期的政軍關係特色而言。發展後期是指從建興三年春，丞相諸葛亮南征四郡以來，至建興十二年秋，諸葛亮第五次北伐病逝武功五丈原的這一段時期。中間歷經了南征、北伐，是蜀漢一段兵戎倥傯的年代。基此，蜀漢政軍關係於發展後期的特色有：

1. 君權不干預兵權

後主劉禪在君權的行使上，並沒有多大的改變。所要提出的是，由於發展後期接連南征、北伐，武裝力量的運用頻繁。後主劉禪於征伐前，循軍禮親授旄鉞於諸葛亮，表示「軍中之事，不聞君命，皆由將出。」⁷⁵的傳統，與諸葛亮提出「兵權者，三軍之司命，主將之威勢。」⁷⁶相呼應。

2. 相權擴及兵權

諸葛亮此時期從相權開始跨足兵權，投身第一線，實際帶領軍隊進行征伐，如劉備當年行事。首先他提拔才德兼備、志慮忠貞的蔣琬代理丞相府，供應軍需；接著上表奏請後主劉禪，取得軍隊指揮的正當性。接著在南征中，成功運用武裝力量達成攻心的政治目的，進一步落實文人統制的精神。

3. 遂由李嚴主持，此時兩人關係維持良好。建興八年遷驃騎將軍，居武官職，掌軍事，但所司轉為軍事後方勤務工作，負責糧秣輜重的供補，顯見其軍事權力上性質的轉變。

4. 武裝力量在變動中社會的政治秩序維持上，扮演著決定性角色

發展中期，諸葛亮鑑於百姓疲弊，故先隱忍安撫，經過一年多的休養生息後，時機趨於成熟。於是親率軍隊南征，以武力介入，使得南中四郡獲得政治秩序的

⁷⁴ 《三國志》卷三十三〈蜀書後主傳第三〉，頁 894。

⁷⁵ 鄒錫非注譯，《新譯六韜讀本》（台北：三民，民 85），〈立將第二十一〉，頁 92。

⁷⁶ 出自諸葛亮的〈將苑·兵權〉。張南編著，《諸葛亮謀略說》（北京：金城出版社，2004.1），頁 3。

重建，說明武裝力量的決定性角色。最後選派精英成員治理地方，有效改善中央政權與邊境夷民之間的社會關係。

(三) 諸葛亮所扮演的文人領軍角色

人類社會的政治統治中最古老的問題之一，是軍隊對於政治威權的服從，也就是社會統治者如何掌控那些擁有最終強制性權力或物質的軍人。⁷⁷諸葛亮在劉禪時期的文人領軍角色，一直居重要樞紐，茲說明如下：

1. 受遺詔以相權對上輔佐君權，權力更形提升

在雛型期及發展前期，是以劉備為領導中心，文武政軍大權高度集中於君權。到了後主劉禪時期，可以觀察出他雖然世襲了劉備的君權，但由於年紀尚輕、久處深宮，未諳世故、欠缺歷練，因而並未能同時繼承劉備在文武政軍中的實權。因此，劉備預見此況而於臨終前託孤諸葛亮，由他以一國之相，總統國中內外大小政事，亦即在遺詔的法源授權下以相權輔佐君權。其間政軍關係發展與變遷如下表：

	雛型期	發展前期	發展中期	發展後期
時間開始	建安十二年	建安十九年	建興元年	建興三年
勢力範圍	荊	荊、益	巴、蜀、漢中	巴、蜀、漢中
兵權	劉備	劉備	李嚴	諸葛亮
政權	劉備	君權：劉備 相權：諸葛亮	君權：劉禪 相權：諸葛亮	君權：劉禪 相權：諸葛亮(主)、 蔣琬(代)
政軍關係特色	劉備領導、政軍一體	君權領導兵權	君權、相權、兵權分立	相權領導兵權
諸葛亮角色	軍需供應者	政事代理者 軍需供應者	文人首長	武裝力量領導者

表 1 蜀漢政軍關係變遷⁷⁸

因此，諸葛亮的相權功能更形擴大，已由分治內政本身，擴及總攬整個國政，相當程度地將劉備時期獨尊的君權能量轉化為相權，並身兼益州牧地方首長之職，影響力及於地方，在蜀漢權力版圖上動見觀瞻、位極人臣。然而諸葛亮並未忘記本身的角色，「受六尺之孤，攝一國之政，事凡庸之君，專權而不失禮，行君事而國人不疑。」⁷⁹可從〈出師表〉看出他勸後主親賢遠佞的忠悃，除了嚴加

⁷⁷ 洪陸訓，《軍事政治學—文武關係理論》（台北：五南，民91），頁163。

⁷⁸ 鄒紀萬，〈諸葛亮的家世、性格及其在隆中的社會關係〉，《輔仁歷史學報》（民91年6月），第13期，頁7-8。

⁷⁹ 三國志諸葛亮傳裴注引袁子。《三國志》卷三十五〈蜀書諸葛亮傳第五〉，頁934。

律己以身教勸勉劉禪外，並擇派董允、蔣琬等精英成員去輔弼劉禪宮中言行，成效史冊可稽。

2. 受君命以相權對下領導武裝力量，行使文人統制

夷陵之敗，使蜀漢國力元氣大傷，先主劉備亦病危白帝城，準備著國家領導者權位移轉，這個政權空檔給了南中土豪首領們有可乘之機，一呼群應相繼叛亂，南中四郡因之脫離中央節制。俟後主劉禪即位，丞相諸葛亮輔政，蜀漢行政機器又恢復正常運行，並與吳重復舊好，經過一年的務農殖穀、閉關息民，於建興三年春，諸葛亮思及南中四郡尚未平定而請纓南征，開始行使兵權。

南征以前，兵權乃由先主劉備劃歸中都護李嚴所掌，這次軍事行動能由諸葛亮主導執行，別具指標性象徵。在後主劉禪的授權下，諸葛亮首次進行對武裝力量的管理與運用，在馬謖「願公服其心而已」⁸⁰的專業參謀判斷下，落實以政治目標領導軍事行動，這除了使文武關係的型式由政、軍分立趨向相權領導的統一之外，更貫徹了文人統制的精神。接著五次北伐之舉，則直接將武裝力量投注在「復興漢室」的政治目標上，意義重大。

3. 諸葛亮落實文人領軍的幾個觀察點

首先，是不用魏延奇襲長安之策，第一次北伐時，魏延曾獻計奇襲長安，主要是兵分兩路：一是諸葛亮率主力從斜谷逕趨長安；二是魏延率精兵萬人由漢中循秦嶺以東、經子午谷之北奇襲長安。諸葛亮認為此策懸軍深入、過於冒進，未予採納。魏延因之憤懣不平，「常謂亮為怯，歎己才用之不盡。」⁸¹形成軍事將領的專業不為文人領導者所接納的個案，茲提出二點討論：

其一、為將出兵之道，必掌握天候地形人事條件，不能率爾操觚、貿然進軍。魏延久任漢中，了解秦嶺山川路徑、敵情政要兵要，這是事實。但此時諸葛亮也在漢中駐軍經年，以其重視情報廟算的謹慎軍事思維，應該是在偵悉各方情蒐後評估遠道奇襲的成功性不高，比方依魏延之計，而二路大軍或阻於霖雨、或困於險道、或其它因素而不能克期會師，一旦陷入魏軍反包圍、分割阻絕，則後無退路、恐遭覆沒，才予否決。

其二、蜀漢國小兵寡，雖經閉關息民一年，但也經不起像關羽失荊州、劉備兵敗夷陵那種慘敗的損失。北伐十萬之師是蜀漢國脈之所繫，因此諸葛亮出兵必先使己方立於不敗之地，再籌思克敵制勝之策。魏延之計如在大國兵多將廣，未嘗不可一試，但反觀蜀漢現況並非如此，且魏國兵鋒尚銳，⁸²在行冒進之計前，

⁸⁰ 《三國志》卷三十九〈蜀書董劉馬陳董呂傳第九〉，頁 983-984。

⁸¹ 《三國志》卷四十〈蜀書劉彭廖李劉魏楊傳第十〉，頁 1003。

⁸² 《資治通鑑》卷七十一〈魏紀三〉，頁 2240。

仍要回歸現實政治的考量層面。

從上述兩點可以反映出，諸葛亮在文人領軍的組織架構上，提供明確指揮的系統，並將文人首長設置於此一指揮系統的頂端。此外，亦顯示文人領導者要有效統御三軍和軍事將領，必須對於安全威脅認知和軍隊任務及戰略有相當程度的瞭解，才能使軍事將領心悅誠服。因此，雖然魏延是當時北伐武官中階級職務最高的，但依然得服從此文人領軍體系。

其次，以公權力處理李嚴失職。李嚴無疑是繼龐統、法正之後，先主劉備所倚重的軍事人才。建安二十三年盜賊馬秦、高勝聚部伍數萬人作亂時，他以其優異的戰術行動親率郡士五千人加以討伐，斬賊首破之。之後，李嚴立下不少軍功而獲得劉備賞識與提拔，最後更將兵權授與他，統內外軍事，與諸葛亮共同受命輔佐後主劉禪，為蜀漢第二人物。剛開始時，李嚴尚能共體時艱，與諸葛亮齊心，「吾與孔明俱受寄託，憂深責重，思得良伴。」⁸³諸葛亮亦稱讚他軍事才能「部分如流，趨捨罔滯」⁸⁴兩人之間相互推崇，一文一武、關係良好。

但是李嚴言過其實，「所在治家，尚為小惠，安身求名，無憂國之事。」⁸⁵一時的權勢讓他迷失了「復興漢室」的政治目標。由於諸葛亮北伐期間需要有人負責軍事後勤的補給，環顧當時也只有李嚴的權位能力足以擔當此任，因此諸葛亮請他負責。然而，李嚴卻私心自用，趁機要脅諸葛亮予以更大的權位，例如求以五郡為巴州刺史，以與諸葛亮的益州牧職位相高下；或言語恫嚇說魏將司馬懿近來開府治事，將邀請他出任高位。諸葛亮考量北伐在即，權衡輕重後暫時隱忍，以其子李豐督江州，隆崇其位，以取一時之務。

最後，第四次北伐時，李嚴運糧不繼，偽旨要求還軍，諸葛亮困於缺糧只好遵辦。等大軍已退，李嚴假裝吃驚責問軍糧饒足為何要退，以將運糧不濟的罪過，轉嫁成諸葛亮怠軍不進的罪名。至此諸葛亮見李嚴假藉職權高位亂國漸深，遂表奏後主劉禪實情，廢嚴為民，以昭公信。此一事件說明，蜀漢在諸葛亮的執政下，確實對武裝力量施以文人統制的立場不變，不容許武將以其私人目的阻撓了文人政府貫徹「復興漢室」政治目標的執行決心，即使他的官位再高也是一樣。

三、諸葛亮文人領軍的影響 - 代結論

李俊對相權的發展曾做一番扼要說明：「中國宰相制度，代不相同，然相因

⁸³ 《三國志》卷四十〈蜀書劉彭廖李劉魏楊傳第十〉，頁 999。

⁸⁴ 同上。

⁸⁵ 《三國志》卷四十〈蜀書劉彭廖李劉魏楊傳第十〉，頁 999-1000。

而變，有其趨勢，亦有其法則。趨勢維何？時代愈前，相權愈重。時代愈後，相權愈輕。」⁸⁶以這個趨勢審視蜀漢，確實可以找到其中的演變。諸葛亮逝世後，蜀漢即未設丞相，繼任者多以大司馬、大將軍或益州刺史名義，行使權力。最後仍不免由後主劉禪親自主政，君權的擴充加上寵信宦官黃皓，使蜀漢政局江河日下，於三國中首遭曹魏滅亡。

諸葛亮的歷史評價，自然是各家有所不同。錢穆指出諸葛亮是屬於不想表現的歷史偉大人物，若非劉備三顧草廬，否則終將無表現而終。⁸⁷田浩認為諸葛亮身兼蜀漢文人首長及軍事領導者，其出將入相的角色自三國以來都被當作英雄看待，其名譽在不同時代也不同。⁸⁸黎東方認為諸葛亮的人格不僅在三國時代首屈一指，即在中國歷史上也是少有的。⁸⁹陳壽總評說：「諸葛亮之為相國也，撫百姓，示儀軌，約官職，從權制，開誠心，布公道…邦域之內，咸畏而愛之，刑政雖峻而無怨者，以其用心平而勸戒明也。可謂識治之良才，管、蕭之亞匹矣。」⁹⁰

不管怎麼說，本文從文人領軍的角度來看諸葛亮對蜀漢的影響，則可以從終蜀亡之日，國內沒有發生過武裝力量政變的史實來看，就值得肯定其貢獻了。因為相較於魏、吳兩國，雖不乏中流砥柱的棟樑國士，如魏之荀彧、郭嘉、司馬懿等，吳之張昭、周瑜、魯肅、呂蒙、陸遜、顧雍、陸凱等。然而魏、吳兩國相繼於魏嘉平元年（西元 249 年）發生司馬懿對曹爽勢力發動政變，⁹¹司馬氏專權；吳孫亮建興二年（西元 253 年）武衛將軍孫峻對太傅諸葛恪發動政變，⁹²孫峻專權；魏正元元年（西元 254 年）大將軍司馬師政變廢魏帝曹芳為齊王，另立曹髦登基。⁹³吳永安元年（西元 258 年）大將軍孫琳政變廢吳帝孫亮為會稽王，另立孫休登基。⁹⁴魏景元元年（西元 260 年）曹髦反抗司馬昭而遭殺害，曹奐即位。⁹⁵晉泰始元年（西元 265 年）晉武帝司馬炎廢奐，⁹⁶魏亡。共計魏四次、吳二次，

⁸⁶ 李俊，《中國宰相制度》（上海市：商務，民 36），頁 239。

⁸⁷ 錢穆，〈如何研究歷史人物〉，《中國歷史研究法》（台北：東大圖書，民 77），頁 91。

⁸⁸ Hoyt Cleveland Tillman, (田浩) "One Significant Rise in Chu-ko Liang's Popularity: An Impact of the 1127 Jurchen Conquest," 《漢學研究》（民 85 年 12 月），第 14 卷第 2 期，頁 1-2。

⁸⁹ 載於《秦漢史及中古史前期研究論集》（台北：大陸雜誌社，民？），頁 302。

⁹⁰ 《三國志》卷三十五〈蜀書諸葛亮傳第五〉，頁 934。

⁹¹ 《三國志》卷四〈魏書三少帝紀第四〉，頁 123。

⁹² 《三國志》卷四十八〈吳書三嗣主傳第三〉，頁 1152。

⁹³ 《三國志》卷四〈魏書三少帝紀第四〉，頁 128。

⁹⁴ 《三國志》卷四十八〈吳書三嗣主傳第三〉，頁 1155。

⁹⁵ 《三國志》卷四〈魏書三少帝紀第四〉，頁 143。

⁹⁶ 同上，頁 154。

與蜀漢始終未發生軍人干政的情形比較看來，不能不說是受到諸葛亮所建立起的文人統制典範有關。

因此，我們可以總結出諸葛亮文人統制的影響，是在彰顯其貫徹對武裝力量的管理與運用，始終回歸並服務於復興漢室的政治目標。也凸顯出蜀漢文武關係的發展與變遷，是以諸葛亮的文人統制為中心而進行的。

(投稿日期：94年9月26日；採用日期：94年11月14日)