

第六章 《孫子》的治軍思想

軍隊能否打勝仗，除了前一章節所述須仰賴于「量」的優勢外，另一方面是依靠軍隊「質」的優勢。軍隊「質」的優勢包括有，精明的將領、受過嚴格訓練的官兵、能協調合作的部隊及有嚴明賞罰的制度，而這些要項都是「治軍」的實質內涵¹。

治軍應從嚴，自古即然。如《周易 師》早就提出：「師出以律，失律則凶」²的觀點。而《孫子 一計》中之「五事」，提到為將者應具備有智、信、仁、勇、嚴的修為；另在「七計」的比較中，則指出由「法令執行」、「士卒孰練」、「兵眾孰強」、「賞罰孰明」等項目可估算而預知戰爭的勝負。同時，又在《地形》篇中指出：「將弱不嚴，教道不明，吏卒不常，陳兵縱橫，曰亂。」(頁 344) 這些都說明部隊作戰應有卓越的指揮、精實的訓練與嚴明的紀律，才可增加作戰勝利的公算。

春秋時期，為因應戰事規模的逐漸大，對於戰爭前的準備是不能忽視的。孫子在《九變》篇說：「故用兵之法，無恃其不來，恃吾有以待也；無恃其不攻，恃吾有所不可攻也。」(頁 341) 這是準備的工夫，而此一戰力準備的工夫實植基於「將帥之領導」與「軍隊之統御」兩方面。以下分別予以論述。

第一節 將帥領導方面

孫子論述全爭，完全側重將道³。人員是戰爭要素之一，而「將」則是「人員」的主宰，所謂「千軍易得，一將難求。」⁴作戰攸關戰爭的勝負，甚至國家的存亡，當然要挑選具有軍事專業素養的人擔任指揮官，才可保障國家生存，並維護人民生命與財產的安全。所以，孫子《謀攻》篇裡指出：「夫將者，國之輔也，輔周則國必強，輔隙則國必弱。」(頁 335) 將

¹ 陳文德《孫子兵法經營學》。台北：遠流出版社，1999年8月，頁201。

² 樓宇烈編《老子周易王弼注校釋》。台北：華正書局，1983年9月，頁49。

³ 趙安邦：《孫子兵法百戰韜略》。大陸：東南大學出版，1993年2月，頁82。

⁴ 三軍大學編《古今名將戰爭哲學述評》。台北：三軍大學印製，1985年11月，頁5。

領才智卓越，作戰時所採取的措施必然週延，國家一定強盛。如果將領的才智庸劣，那在戰場上作戰的結果一定不力，國家也會因而遭致危難。可見擔負作戰的將領對國家、人民的未來影響非常重大，孫子在《作戰》篇中說：「知兵之將，民之司命，國家安危之主也。」（頁 334）因此，在擔負作戰任務前，每位軍事將領都應苦下身段，以符合軍事專業素養的要求。

《孫子·九地》云：「聚三軍之眾、投之於險，此之謂將軍之事也。」（頁 346）既然是聚三軍之眾，投之於險，那作為一位作戰的指揮官則不能不審慎以對；而這有賴指揮官個人才、術、德各方面的綜合展現才能做到。那到底要符合那些專業素養呢？又該避免那些素養上的缺憾呢？孫子在《計》中明確指出：「將者，智、信、仁、勇、嚴也。」（頁 333）即須具備才智、威信、仁愛、英勇及嚴肅等素養。又在《九變》裡指出：「故有將五危，必死可殺，必生可虜，忿速可侮，廉潔可辱，愛民可煩。」（頁 341）即應避免性格上出現這五種缺憾，否則，作戰時很容易導致全軍敗亡。

一、將道「五德」

春秋之時，將帥的選拔已經是依據專業素養來考選。如《左傳·僖公廿七年》載：

於是乎蒐于被廬，作三軍，謀元帥。趙衰曰：「卻縠可。臣亟聞其言矣？說禮樂而敦詩書。詩書，義之府也，禮樂，德之則也，德義，利之本也。」夏書曰：「賊納以言，明試以功，車服以庸。」君其試之⁵。

晉文公考選元帥，卻縠因為喜歡禮樂，同時又喜歡詩書，所以，被推薦為元帥。因為《詩》、《書》中載有修齊治平的原理，以及禮樂政刑之間的相互關聯，它可以陶冶人的心性，使一個人才、術、德兼修。孫子則指出：「將者，智、信、仁、勇、嚴也。」（《計》，頁 333）曹操補充說：「將宜

⁵ 《春秋左傳正義》。清 阮元校勘【十三經注疏】。台北：大化書局印行，1982 年 10 月，卷十六，頁 1823。（為避免註解行文冗長，後註中對十三經經文之引用，均採阮元校勘，大化書局印行之十三經注疏本。）

五德備也。」⁶何以五德皆須備呢？張預表示：「智，可不亂；信，可不欺；仁，可不暴；勇，可不懼；嚴，可不犯。五德皆備，然後可以為大將。」⁷有了五德，才能不亂、不欺、不暴、不懼、不犯，才能成為大將。

將領個人彰顯五德之要著，主在「洞察是非，明辨義利，以見其智；誠實無欺，忠貞不移，以昭其信；衛國保民，捨生取義，以盡其仁；負責知恥，崇尚氣節，以全其勇；公正無私，信賞必罰，以伸其嚴。」⁸「智」是將者首重之修養，亦即要有遠見，週知變化，能把握先機之智。「信」是統御的力量，它以誠為主，由誠信而產生互信、共信及自信的三信心。「仁」是領導統御的根本，為將者應表現仁民愛物、親兵愛民的情操。「勇」是擔當大任的力量，要能臨淵履冰，且有好謀而成的素養。「嚴」是要嚴以律己，嚴以肅眾，來強化部隊的戰力。「五德」亦即精神修養，所謂「兵隨將轉」、「幹部決定一切」，都是強調指揮人才在戰爭中，以精神戰力凌駕敵人的作為。以下逐項分析「五德」之內涵：

(一)智

戰爭是雙方意志的較量，它呈現了危機、不明、複雜、矛盾與恐懼的現象。故兵家尚智⁹，惟有智者能有遠見，能順佯敵意把先握機。《十一家注孫子》中，王皙即指出：「智者，先見而不惑，能謀慮，通權變也。」¹⁰孫子十分重視將帥之智。所以，他在「地形篇」指出：

料敵制勝，計險阨遠近，上將之道也。知此而用戰者必勝，不

⁶ 《十一家注孫子》。台北：里仁書局，1982年8月，頁26。

⁷ 《十一家注孫子》。同前註，頁26。

⁸ 《教戰總則》收錄於陸總編《作戰要綱》。桃園：陸總部印頒，1990年6月，頁1。

⁹ 古代談兵有四種，一種是兵形勢家，講陣法，以深不可測之形，先聲奪人之勢戰勝敵人。尉繚著《尉繚子》、項羽著《項王》等屬於此類。一種是兵陰陽家，講陰陽五行，順時而發，根據星象、四時、五行生克的運轉，推演刑德相勝之術，雜用鬼神之道。古傳有所謂「太一兵法」、「天一兵法」等屬此類。一種是兵技巧家，訓練戰士攻戰技巧，製造機關器械，運用於攻城守城。古代有「鮑子兵法」、「伍子胥兵法」，《墨子》城守以下廿篇亦屬此類。一種是兵權謀家，以正守國，以奇用兵，先計而後戰，同時兼講形勢、陰陽，運用技巧。「吳孫子」、「齊孫子」、「吳起兵法」屬於此類。兵形勢在於競勢，兵陰陽在於競時，兵技巧在於競技，兵權謀在祝智。四家之中，以權謀家最為全面。舒大剛：《孫子的智慧》。台北：漢藝色研文化公司，1998年3月，頁88。

¹⁰ 《十一家注孫子》。台北：里仁書局，1982年10月，頁30。

知此而用戰者必敗。(頁 346)

這是說指揮官在作戰中要能判斷利弊得失的重要性，他更進一步對此判斷利弊得失之要領與效益提出說明，他說：

是故智者之慮，必雜于利害，雜于利，而務可信也；雜于害，而患可解也。(九變，頁 341)

孫子指出，「『智』者之慮」必雜於利害，即要正反兩方面都做考量，如此才會有「校之以計」的精準數據。唯有這樣，才能全面，才能整體贏得作戰的勝利。他表示：

知吾卒之可以擊，而不知敵之不可擊，勝之半也，知敵之可擊，而不知吾卒之不可以擊，勝之半也；知敵之可擊，知吾卒之可以擊，而不知地形之不可以戰，勝之半也。故知兵者，動而不迷，舉而不窮，故曰知彼知己，勝乃不殆，知天知地，勝乃可全。(頁 345)

將帥須有廣博的知識，作戰時，除了對敵情的判斷要有專業素養外，更要儘量強化天文、地理及民心狀況等的了解，如此，當戰況慘烈之際，才能不避艱危，定靜安詳，沈著指揮贏得勝利。較孫子晚期的吳子，則對這類的條件概括為「總文武」、「兼剛柔」兩大範疇，即應文武雙才、智勇兼備。他說：

故將之所慎者五：一曰理，二曰備，三曰果，四曰戒，五曰約。
理者，治眾如治寡。備者，出門如見敵。果者，臨敵不懷生。
戒者，雖克如始戰。約者，法令省而不凡¹¹。

理者，是治理士卒不論多寡，能有條不紊。備者，是時時刻刻要經營戰備整備。果者，是面臨大敵卻將生死置之於度外。戒者，是戰勝仍要保有高度戒備。約者，是法令簡明，受領命令絕不推辭。另外他特別又提出「威、德、仁、勇」四德，強調做到德、仁足以率下安眾，做到威、勇足以佈敵

¹¹ 《吳子 論將》。台北：三民書局，1996年11月，頁84。

決疑。也就是要能奇變莫測，動應多端，轉禍為福，臨危制勝。¹²這可說是，孫子「五德」的被發揚。

《六韜 選將》記載武王問太公：「君王起兵發動戰爭，必須精選傑出人將，委以重任，那麼如何才能察明其人真正品德呢？」太公曰：

知之有八徵：一曰問之以言，以觀其詳。二曰窮之以辭，以觀其變。三曰與之間謀，以觀其誠。四曰明白顯問，以觀其德。五曰使之以財，以觀其廉。六曰試之以色，以觀其貞。七曰告之以難，以觀其勇。八曰醉之以酒，以觀其態。八徵皆備，則賢不肖別矣¹³。

太公的八種驗證方法，賢與不肖立刻可分得清清楚楚，不失為一種對指揮官智謀的另類考驗。指揮官的「智」，這一項德目同時也顯示在「戰機」捕捉的應變上，他在《九變》裡說：

將通于九變之利者，知用兵矣；將不通于九變之利者，雖知地形，不能得地之利也；治兵不知九變之術，雖知五利，不能得人之用矣。（頁 341）

戰術方法是原則，如何運用才是藝術。術為法，變為謀。置身戰場，能臨機應變，方為用兵致勝之本。應變力是一種主觀思維的快速反應能力¹⁴，唯有智，才能「知」，才能根據戰況變化靈活應變，贏得作戰的勝利。

（二）信

「信」在將德之中是領導統御的一種力量，此「信」，是以「誠」與「一」為內涵，誠以待人，誠以服人。「信」的建立，可使全軍從一定之方針取一致之行動。如《左傳 僖公廿五》載：

冬，晉侯圍原，命三日之糧。原不降，命去之。謀出，曰「原將降矣！」軍吏以告，公曰：「信，國之寶也，民之所庇之，得

¹² 《諸葛亮 將苑 將材》。大陸：中州古籍出版社，1991年11月，頁121。

¹³ 《六韜 選將》。台北：三民書局，1999年8月，頁87。

¹⁴ 孔幹、王金寶著《中國智謀古今妙用 5冊 孫子兵法古今談》。台北：旺文社出版，1996年7月，頁85。

原失信，何以庇之，所亡滋多。」¹⁵

這表示，晉文公不惜徒勞往返，為的就是示信於民，使士卒知君帥可以信賴。孫子的看法也是如此，他在《謀攻》篇裡說：「上下同欲者勝。」（頁335）就是直言「信」乃凝聚向心的基石。

將帥的威信來自於將帥個人的智謀與威信以及個人道德與品格的修養，將帥在作戰時所下達的命令，必須言必信，行必果，絕不可拖拉、對立、自由、放任；否則將有延誤戰機之慮。歷代兵家都認為，「信」不僅是將帥必備的素質，也是治軍的根本¹⁶。《尉繚子·攻權第五》云：「信在期前，事在未兆。」強調信用的重要性，在戰前就要樹立起來。《尉繚子·戰威第四》又云：

未有不信其心，而能得其力者；未有不得其力，而能致其死戰者。故國必有禮信親愛之義，則可以饑易飽；國必有孝慈廉恥之俗，則可以死易生。¹⁷

上述說明，「信」不僅是治軍之本，亦是治國之本。孫臏兵法即云：「不忠於王，不敢用其兵。不信於賞，百姓弗德。不敢去不善，百姓弗畏。」¹⁸它說明將帥要立德、立威，才能得到士兵的信任，以激發作戰之勇氣。將帥之信，包括信仰、信任與自信三種¹⁹。所謂「信仰」，即將帥必須先服從上官，以為全軍的表率，期使全軍成為節制之師，是謂信仰。所謂「信任」，即用人不疑，疑人不用，發揮其長，補救其短，罪過歸己，功則歸人，是謂信任。所謂「自信」，本其良心血性，不虛偽不驕飾，量力而為；始終堅毅沈靜，不成功便成仁，是謂自信。

當然，要做到信仰、信任、自信，均必須以「信」來凝聚，要身教言教並行，才能收到「信」的實效。它的作法是：「進有厚賞，退有嚴刑，

¹⁵ 《春秋左傳正義》。卷十六，頁1820。【十三經注疏本】

¹⁶ 普穎華編《孫子兵法》，台北：昭文社，2000年3月，頁17。

¹⁷ 《尉繚子》。台北：三民書局，1996年2月，頁87。

¹⁸ 《孫臏兵法》。台南：文國書局，1996年4月，47。

¹⁹ 軍人之信——信仰、信任與自信，就是誠實、坦直、與克己、實踐，以及團結協調，共同一致，再進而發為純潔、堅貞、死守善道的節操；三信心就是軍人的新武德。國防部編《國軍軍事思想》。台北：國防部印頒，1978年4月，頁140。

賞不逾時，刑不擇貴。」²⁰孫子分析這樣現象下所產生的結果，他說：

令素行以教其民，則民服，令不素行以教其民，則民不服，令素行與眾相得也。（行軍，頁343）

這說明將領的威望是建立在處事得宜，取得成效的基礎上，如果，一支軍隊失去彼此、上下間的相互信任，那是絕對不會有戰力的。這一點他的後世子孫²¹，孫臏也說：

將者不可以不信，不信則令不行，令不行則軍不搏，軍不搏則無名。故信者，兵之足也。²²

孫臏說信用好比軍隊的腳，軍令不被士卒所信奉，三軍便不能團結，那也就毫無作戰力可言了。

（三）仁

「仁」者愛人，又兩人相交之道謂仁。所以，尊重同僚，愛護部屬，都是仁的表現。在古典文學中，最早給仁下一完整的定義的是春秋時的韓無忌。他曾說：「恤民為德，正直為正，正曲為直，參和為仁。」²³仁能附眾，有仁德的人必會使三軍為之效命。如《左傳 宣公十二》載：

昔闔廬食不二味，居不重席，室不崇壇，器不彤鏤，宮室不觀，舟車不飾，衣服財用，擇不取費；在國，天下有菑，親巡孤寡，而共其乏困；在軍，熟食者分，而後敢食；其所嘗者卒乘與焉；勤恤其民，而與之勞逸；是以民不罷勞，死知不曠。

因為吳王闔閭勤政愛民，吳國百姓從不叫苦，甚至累死、戰死也毫無怨尤。

²⁰ 《諸葛謀略全書》。大陸：中州古籍出版社，1991年11月，頁121。

²¹ 在《史記 孫子吳起列傳》中記載：「孫武既死，後百餘歲有孫臏，臏生阿、鄆之間，臏亦孫武之後世子孫也。」可見，孫臏同孫子之間有血緣關係，且同為齊國人。（阿、鄆兩地皆位於今山東省境內）此外，《史記》也記載：「孫臏嘗與龐涓俱學兵法」的事，可推斷孫臏對兵書亦多有研究。見《史記》。台北：宏業書局，1980年6月，頁2161。

²² 《孫臏兵法》。台南：文國書局，1996年4月，頁1976。

²³ 《春秋左傳正義》。卷三十，頁1939。【十三經注疏本】

這是「可與之死，可與之生」(計，頁 333)的最佳寫照。「仁」，是要使部隊的官兵相處在友愛與平等的環境之中，相親相愛，如兄如弟，彼此交流，團結一心，增進部隊戰力，所以，孫子又指出：

故視卒如嬰兒，則可與之赴深谿，視卒如愛子，故可與之俱死。

(地形，頁 345)

「仁」為愛國愛民之根本，是讓群眾擁抱的原動力；作戰時，百姓暫別家園，以生命報效國家，因此，國家應視他們如寵兒，將帥在軍隊裡也視他們為愛子，如此，才能產生眾志成城的力量。三國時的諸葛亮，他輔佐劉備共建西蜀，成為漢末三分天下局面。他知人善任，認為「用兵之道，在於人和」，所謂人和，就是「仁」，就是「道之以德，齊之以禮，而知其饑寒，察其勞苦。」²⁴那怎樣才是以「人和」治軍呢？《尉繚子》云：

養人如養己子。有難，則以身先亡；有功，則以身後之；傷者，泣而撫之；死者，哀而葬之；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。將能如此，所向必捷矣。²⁵

由此可見治軍的訣竅在使將帥與士兵休戚與共，風雨同舟，合力奮鬥。這可說都是出自儒家的看法；孔子以「愛人」限定仁，可以說是從最基本的意義上講的。凡我對他人的親，對他人的愛，對他人能富有同情心，能成他人之美，就是仁，反之則不仁。²⁶孔子「愛人」的思想，是最早闡揚人的價值，也是最早提出應重視「人」的看法。

但上述這個「仁」字，卻不能推到敵人身上去。宋襄公說：「君子不重傷，不擒二毛。」²⁷結果與楚人大戰於泓水，自然只有敗陣傷身為天下笑了。所以，「仁」不是對敵人講的，如果對敵人講仁字，那就是對自己不仁了。

²⁴ 《諸葛謀略全書》。大陸：中州古籍出版社，1991年11月，頁121。

²⁵ 《尉繚子》。台北：三民書局，1996年2月，頁87。

²⁶ 《儒門亞聖 孟子》。台北：昭文社，1997年2月，頁96。

²⁷ 《春秋左傳正義》。卷十五，頁1813。【十三經注疏本】

(四)勇

「勇」是在危難中臨危不懼，在戰局紛紜中沈著指揮，它是「無故加之而不怒，猝然加之而不驚」的大勇，不是血氣之勇，而是一種能善用智慧，見微知著，窺破戰機，在危急的環境中採取避害趨利的決心與作為。戰國時，呂不韋論將士威德時曾說：「凡兵，天下之凶器也；勇，天下之凶德也。舉凶器，行凶德，猶不得已也。舉凶器必殺，殺，所以生之也；行凶德必威，威，所以懾之也。」²⁸由是可知，這種勇是與戰爭有關的大勇，認定「勇」是一種德目，只是它與凶器相關，所以稱凶德。孫子也對這種勇下了定義，他認為：

進不求名，退不避罪，惟民是保，而利合于主，國之寶也。（《地形》，頁344）

軍隊要攻必克，戰必勝，就要使全軍發揮「大勇」的精神，冒險犯難，赴湯蹈火。只要主帥者能臨陣當先，勢必能激發士卒之勇，然後產生最大之決心，共同赴義。它所彰顯的精神正如《軍識》曰：「將能清，能靜，能平，能整，能受諫，能聽訟，能納人，能採言，能知國俗，能圖山川，能表險難，能制軍權。」²⁹這十二能：能清廉無私、能沈著冷靜、能公平處事、能嚴整軍紀、能接受批評建議、能明斷是非、能容納人才、能聽取民意、能知道敵國風俗、能通曉山川形勢、察明地理險阻、能掌控軍權等，都是要有大勇的勇氣，才能做得到。

西方兵家克勞塞維茨說：「戰爭者，危險之事也，故軍人所要之勇，其性質為：一是對於危險之勇；二是對於責任之勇。」³⁰危險之勇是於危險之中能挺立堅持，見危受命而不辭責任之勇。

約米尼則表示：「軍人必須在失敗的環境中挺立不搖，因其價值遠高於在勝利的環境中爭先表功。」³¹將帥之勇，不是匹夫之勇，而是萬夫莫敵

²⁸ 《呂氏春秋》。台北：華正書局，1985年5月，頁56。

²⁹ 《三略》。台北：三民書局，1997年1月，頁27。

³⁰ 《戰爭論精華》。台北：麥田出版社，1996年8月，頁144。

³¹ 《戰爭藝術》。台北：麥田出版社，1996年8月，頁237。

的「大勇」。項羽是西楚霸王，他個人的勇氣是被公認的，但卻欠缺深謀遠慮的大勇；於是與劉邦爭霸中，敗於韜略，自刎烏江，成了千古的悲劇角色。

綜觀春秋戰爭事例，能得勝者，必勇毅果敢，當機立斷；而戰敗者，必然猶疑不定，舉足無措。如晉、楚邲之戰，晉軍中軍元帥荀林父就是猶疑不定，致戰事一發，慘烈之狀，無以想像。而齊、魯長勺之戰，曹劌所言：「一鼓作氣，再而衰，三而竭。」³²就是勇毅果敢的「大勇」的，他能詳確判斷戰況發展，適時補捉戰機而贏得作戰的勝利。

(五)嚴

「嚴」是嚴肅、嚴格，不論是戰時或平時，都必須嚴肅認真，也就是在周密作業的基礎上，依法審慎執行軍事任務。孫子軍事思想中特指出「嚴」字的重要。「七計」中之「法令熟行」、「賞罰熟明」，即是以「嚴」為根本。孫子表示：

將懦不嚴，教導不明，吏卒無常，陣兵縱橫，日亂。(《地形》，頁344)

孫子治軍要求非常嚴格，這可由他獻兵法十三篇於吳王，且於吳宮操演並斬吳王之愛姬以伸威嚴之事可證³³。

尉繚子可說是戰國諸兵法家中非常重視軍隊紀律的一位兵家，他與孫子有同樣的看法，他說：「刑重則內畏，內畏則外輕。」³⁴他所用的手段是，「賞如日月，信如四時，令如斧越，制如干將。」他認為如此，士卒不用命者，未之聞也。《吳子 治兵》也說：「若法令不明，賞罰不信，金之不止，鼓之不進，雖有百萬，何益於用？」³⁵顯見「嚴」在軍旅中的重要。清朝曾國藩也指出，「治兵之才，不外公、明、勤。不公、不明，則兵不服；不勤，則營務鉅細皆廢弛不治。」³⁶《六韜》亦云：「將不明，則三軍

³² 《春秋左傳正義》。卷廿三，頁1878。【十三經注疏本】

³³ 《史記 孫吳列傳》。台北：宏業書局，1976年6月，2161。

³⁴ 《尉繚子 兵令下第廿四》。台北：三民書局，1996年2月，頁123。

³⁵ 《吳子 治兵》。台北：三民書局，1986年2月，頁41。

³⁶ 蔡松坡評《曾胡治兵語錄》。台北：黎明文化公司，1989年4月，第一章頁1。

大傾」³⁷這都是說明統帥軍隊的將領，須建立「嚴明」的基本觀念，崇法務實，紀律才能伸張。《左傳 僖公廿七年》載：

楚子將圍宋，使子文治兵於睢，終朝而畢，不戮一人。子玉復治兵於蔿，終日而畢，鞭七人，貫三人耳。³⁸

這是楚將子玉對於紀律良好的軍隊，不施以刑罰，紀律不良的軍隊，子玉就施以刑罰，而且是酷烈的刑罰，他認為伸張軍隊紀律是建立官兵行為標準的唯一法門。

蔣中正先生曾說：「古人論將，重在智、仁勇三達德，而獨孫子增補信與嚴二者（合為五德，亦就是我所習稱的武德），係因將才無論對上對下、或對內對外，最要緊的是立信與立威，尤其帶兵作戰，更是要有信有威；因不嚴則不能立威，亦難以立信。」³⁹又說：「信者不二，嚴者不私。這不二與不私就是造就將領高尚的人格和建立偉大的事功不可或缺的要素；這定也是孫子在儒家所言三達德之外，增加信與嚴的主因。」⁴⁰

孫子所說之智、信、仁、勇、嚴五德，是互濟的，不能有一偏廢。為將者第一要有「智」，智不及當「信」，信不及當「仁」，仁不及當「勇」，勇不及當「嚴」。如先嚴，而未具備「勇」，一但失嚴，勇即喪失⁴¹。所以，將帥要嚴勵自持，秉公執法，以遂行作戰任務。

二、將敗「五危」

前面述及將帥精神修養應該兼具五德，若專注一二，則將造成性格上的缺失，而導致作戰失誤或敗亡。有關將帥應避免作戰時有性格上的缺陷，歷代兵家都有呼籲。吳起對這議題也有看法，《吳子 論將》云：

其將愚而信人，可詐而誘；貪而忽名，可貨而賂；輕變無謀，可勞而困；上富而驕，下貧而怨，可離而間；進退多疑，其眾

³⁷ 《六韜》。台北：三民書局，1999年8月，頁66。

³⁸ 《春秋左傳正義》。卷十六，頁1824。【十三經注疏本】

³⁹ 轉引自王建東《孫子兵法思想體系精解》。台北：鐘文出版社，1993年5月，頁14。

⁴⁰ 同前註。

⁴¹ 同註39，頁16。

無依，可震而走。⁴²

吳子指出，若敵將在性格上有缺失就容易對付了。他還對對付的相關要領提出指導：敵將愚蠢而輕信他人，可用詐引誘他。敵將貪婪不顧名譽，則用財物收買他。敵將若沒有智謀輕易變計劃，就不斷騷擾疲困他。敵將若前進後退遲疑不決，那就不用威勢逼迫他們。吳起所論十分值得參考。

前述吳子所指與孫子所指之將帥性格缺陷十分相近，孫子說：

故將有五危：必死，可殺也，必生，可虜也，忿速，可侮也，廉潔，可辱也，愛民，可煩也。（九變，頁341）

「必死可殺」，是指臨陣忘身且忘生，那定為人所稱頌；但是操數十萬軍隊的將帥，如果僅僅像一個戰士，祇是臨陣忘身，那只是虎暴憑河的勇夫，決不是好謀以成之大將應有的作為。這些人表面上看來，似乎很英勇；但也有可能是其個人「輕死」，這類個人英雄主義，並不足為法。

「必生可虜」，是指抱持苟且偷生的念頭，到了應死而不願死時，定會成為敵方之俘虜而損及國利益。「晉楚相攻，晉將趙嬰齊令其徒先具舟於河，故敗乃先濟是也。」⁴³軍人應有誓死達成任務的決心與勇氣，亦要有光榮戰死絕不屈敵的志節與修養。

「忿速可侮」，是指如果性情急躁，必然容易衝動；因容易發怒的人，最無耐性，這樣的將領常常會遭致「侮辱」而上當，使其因忿怒而喪失心理平衡致產生失當措置。「楚子玉剛忿，晉人執其使以怒之，果從晉師，遂為所敗是也。」⁴⁴所以，孫子特別在「火攻」篇裡提出，「將不可慍而致戰」（頁348）的警告。

「廉潔可辱」，是指將帥若過分重視個人清譽，當遭到惡意中傷時，必據理力爭，這樣很易喪失心理平衡，對作戰任務遂行產生影響。遭操說：「廉潔之人，可污辱致之也。」⁴⁵李筌說：「矜疾之人可辱也。」⁴⁶一位有

⁴² 《吳子 論將》。台北：三民書局，1996年2月，頁59。

⁴³ 《十一家注孫子》台北：里仁書局，1982年10月，頁199。

⁴⁴ 同前註。

⁴⁵ 《十一家注孫子》。同注43。

⁴⁶ 《十一家注孫子》。台北：里仁書局，1982年10月，頁199。

修為的將領，應有得失安於數，毀譽聽於人，是非審於己，不因一時之波瀾而遂自毀其壯志，不因一時之誹謗而情緒失衡。

「愛民可煩」，是指戰時敵人往往以百姓生命為挾持，使我用兵受其牽制、干擾，或招致不利。李筌指出：「攻其所愛，必卷甲趨救；愛其人，乃可以計疲」張預也說：「民雖可愛，當審利害，若無微不救，無遠不援，則『出其所必趨』，使煩而困也。庸常之將，守一而不知變，故取則于己，為兇于兵，智者則不然，雖勇而不必死，雖怯而不必生，雖剛而不可侮，雖廉而不可辱，雖仁而不可煩也。」⁴⁷這些都說明，不要過份不適當的愛民，而中了敵人煩擾之計。

《六韜》也提出將領性格有「五材十過」之說，「五材」是將領應具之才能；「十過」是將領應避免的缺陷。他說：

勇而輕死者，可暴也。急而心速者，可久也。貪而好利者，可賂也。仁而不忍人者，可勞也。智而心怯者，可窘也。信而喜信人者，可誑也。廉潔而不愛人者，可侮也。智而心緩者，可襲也。剛毅而自用者，可事也。懦弱而喜任人者，可欺也。⁴⁸

上述意思是說：勇敢而輕率赴死的人，容易被激怒；焦躁而急於求成的人，容易被持久戰拖垮；貪婪而好圖利益的人，容易被賄賂；仁慈但流於姑息的人，容易被煩擾而勞累；聰明但心中膽怯的人，容易被逼迫而陷於窘境；講信義但輕信別人的人，容易被欺騙；自奉廉潔但不愛人的人，容易被輕慢；有智謀但生性拖拉的人，容易被突襲；剛毅但剛愎自用的人，容易被恭順服事的假象所矇騙；懦弱而喜歡依靠他人的人，容易被人欺侮。

蔣百里先生曰：「蓋為將者，知死鬥而不知于死中求生，則敵將誘而殺之。知貪生而見利不進，則敵將鼓噪而擒之也。知剛愎褊急而無謀，敵將將侮之，使之輕進而敗之。」針對這些現象，蔣中正先生對人才考核，特別指出「均衡」的重要性。他說：「凡是一位領導者，無論在智識能力，尤其是性格上，必須時時注意保持均衡不偏才行。」⁴⁹因此，仁德之士的

⁴⁷ 《十一家注孫子》。台北：里仁書局，1982年10月，頁203。

⁴⁸ 《六韜 龍韜》。台北：三民書局，1999年8月，83。

⁴⁹ 魏汝霖：《孫子兵法大全》。台北：黎明文化公司，1988年4月，頁208。

智謀，聰明之人的考慮，平民的建議，達官的見地，興衰盛敗的事跡，都是領導者應修業的。這些將領的特質，都是一位作戰指揮官必須具備的。這些觀念也都與孫子所強調的一致。

所以，不論是將道「五德」或是將敗「五危」，將領個人均應審視並應苦下身段；使本身具備「五德」修為，同時避免「五危」缺陷的產生。

第二節 軍隊統御方面

統御是綜理群眾的一種才能，即以用人為主體，是誘導部屬行為的一種藝術。⁵⁰統御是以嚴明之約束力，指導部屬成為負責任與守紀律的團體成員。統御者憑著客觀的組織、制度、法紀，把自己的意志加諸別人，使別人的意志、態度，轉為服從、信仰、敬重與忠誠合作的行為。因此，統御是一種才能，也是誘導部屬的一種藝術。因此，統御可說是以嚴肅的約束力，經過靈活的運用，而轉變為指揮部屬的藝術，使之趨向一定目標而努力。⁵¹所以統御者本身之修為是領導工作能否成功的關鍵。

一、合之以文，齊之以武

「合之以文，齊之以武，是謂必取。」（行軍，頁 342）是孫子所提出的重要治軍方針。「文」是指文治，用獎賞、道義等教育、管理士兵。

「武」是指法治，用軍紀、軍法，對違犯軍紀者施以重罰。李筌注：「文，仁恩也；武，威罰也。」⁵²文武乃恩威之謂也。恩威並濟，則兵效死力，故戰無不勝，攻無不克。惟仁恩必先於武威，李衛公云：「愛設於先，威設於後，不可反是也。若威加於前，愛救於後，無益於事矣。」⁵³梅堯臣則說：「令以仁恩，齊以恩刑，恩威並著，則能取勝。」⁵⁴張預也表示：「文恩以悅之，武威以肅之，恩威相兼，故戰必勝，攻必取。」⁵⁵也就是，治理軍隊要文武並行。

⁵⁰ 黃文發編《領導統御新編》。台南：西北出版社，1997年1月。頁34。

⁵¹ 教育部編《大學軍訓2》。台北：幼獅文化公司，1998年1月，頁406。

⁵² 《十一家注孫子》。台北：里仁書局，1982年10月，頁249。

⁵³ 《李衛公問對》。台北：三民書局，1996年2月，頁22。

⁵⁴ 《十一家注孫子》。同註52，頁249。

⁵⁵ 《十一家注孫子》。同註52，頁249。

就「合之以文」而言，是運用獎賞、道義來教化民眾。春秋時期所遵守的是周代之教化治軍方式。《左傳 僖公廿七》載：

晉侯始入而教其民，二年，欲用之。子犯曰：「民未知義，未安其居。」於是乎出定襄王，入務利民，民懷生矣，將用之。子犯曰：「民未知信，未宣其用。」於是乎伐原以示信，民易資者，不求豐焉，明徵其亂。公曰：「可矣乎？」子犯曰：民未知禮，未生其用。」於是乎大蒐以示之禮，作執秩以正其官。民聽不惑，而後用之。出穀戍，釋宋圍一戰而霸，文之教也。⁵⁶

這是說晉文公教民以義、信、禮為德目，完全符合人民需要，百姓自然心悅誠服願意為國效命。晉文公的作為旨在培養「父子之兵」，即吳起所說：「與之安，與之危，其眾可合而不可離，可用而不可疲，投之所往，天下莫當，名曰：父子之兵。」⁵⁷意為將帥與士兵要是彼此信賴，安危與共，部隊就會凝成一體而不分離，連續作戰而不怕疲勞，把他們投在任何戰場，都無人能抵禦。他更指出：「不和於國，不可以軍；不和於軍，不可以陣；不和於陣，不可以戰；不和於戰，不可以勝。」⁵⁸也就是唯有團結和諧，才能從事發動戰爭。《左傳 莊公廿七年》云：

夫禮、樂、慈、愛，戰之所蓄也。夫民，讓事、樂和、愛親、哀喪，而後可用也。虢弗蓄，亟戰，將饑。⁵⁹

虢國不能以德和民，士為斷定其士氣不振。隨後虢國作戰時，果然戰力無法發揮。

就「齊之以武」而言，古代軍法的基本原則，就是賞有功者，罰有過者，這是各諸侯國共通性的治理策略。就法治方面而言，《左傳 襄公廿六年》載：

歸生聞之：善為國者，賞不僭而刑不濫。古之治民者，勸

⁵⁶ 《春秋左傳正義》。卷十六，頁 1824。【十三經注疏本】

⁵⁷ 《吳子 治兵》。台北：三民書局，1996 年 2 月，頁 41。

⁵⁸ 《吳子 圖國》。同前註，頁 2。

⁵⁹ 《春秋左傳正義》。卷十，頁 1781。【十三經注疏本】

賞而畏刑恤民不倦。賞以春夏，刑以秋冬。是以將賞，為之加膳，加膳則飫賜，此以加其勸賞也。將刑，為之不舉，不舉則徹樂，此以知其畏刑也。夙興夜寐，朝刀臨政，此以知其恤其民也。三者，禮之大節也。有禮，無敗。⁶⁰

這是宋聲子對楚令尹子木強調，「獎之以賞，畏之以刑」非常重要的記載。春秋戰役中，不乏勝敵者賞，敗戰者刑的記載。如《左傳 哀公二年》載：

（戚之役）簡子（趙鞅）誓曰：「克敵者，上大夫受縣，下大夫受郡，士田十萬，庶人、工、商遂，人臣隸圉免。志父（即鞅）無罪，君國圖之；若其有罪，絞縊以戮，桐棺三寸，不設屬辟，素服、樸馬，無入于兆，下卿之罰也。」⁶¹

這是《左傳》記載哀公二年趙鞅誓師，以土地為獎賞，對建立戰功則賞以祿位封地，對觸犯軍令、違反紀律的行為，則加以懲罰。所謂：「能刑上究，賞下流，此將之武也。」⁶²《三略》亦云：「軍無財，士不來；軍無賞，士不往。」又說：「香餌之下，必有死魚；重賞之下，必有勇夫。」所以，孫子在《作戰》篇指出：

取敵之利者，貨也。故車戰，得車十乘以上，賞其先得者。（頁334）

這顯示孫子也運用賞罰激勵士氣以求得作戰的勝利。賞罰要即時，李筌說：「賞不逾日，罰不逾時，若功立而不賞，有罪而不罰，則士卒疑惑，曰有費也。」⁶³意即賞罰不及時，即無效果可言。《六韜》也主張以賞罰來管理統御軍隊，她說：

將以誅大為威，以賞小為明；以罰審為禁止而令行。故殺一人而三軍震者，殺之。賞一人而萬人悅者，賞之。（《龍韜 將威 第廿二》）

⁶⁰ 《春秋左傳正義》。同前註。

⁶¹ 《春秋左傳正義》。卷五七，頁2155。【十三經注疏本】

⁶² 《尉繚子 武議》。台北：三民書局，1996年2月，頁46。

⁶³ 《十一家注孫子》。台北：里仁書局，1982年10月，頁78。

凡用賞者貴信，用罰者貴心。賞信罰必於耳目之所見，則不聞見者莫不陰化矣。⁶⁴（文韜 賞罰等十一）
軍以賞為表，以罰為裡。賞罰明，則將威行，官人得，則士卒服。所任賢，則敵國畏。（三略 上略）⁶⁵

上述都認為賞罰要有效，場合非常重要，即是要揚善於公堂，規過於私室，否則產生的效果必定會大打折扣。

吳子可說厲行賞罰十分徹底，他說：「進有重賞，退有重罰，行之以信。」（治兵第三）而且賞不只及於個人，而且「厚其父母妻子」（料敵第二）「有死事之家，歲使使者勞賜父母。」（勵志第六）吳起為了使戰士聽命，非常重視獎勵措施。

另一項影響戰爭勝敗，就是「軍紀」。吳起曰：「以治為勝」，治就是井然有條，對命令尤其能貫徹，他說：「任其上令，則治之所由生也。」⁶⁶藉由嚴格的紀律與訓練，官兵可迅速培養出一種對伙伴的強烈認同感⁶⁷，而以精實為訓練要求之標準，以達成作戰之使命。孫子在 地形 篇中說：「厚而不能使，愛而不能令，亂而不能治，譬如驕子，不可用也。」（頁344）顯見，軍紀是部隊戰備訓練要求的標準。

有關治軍的心法，尉繚子說：「不以愛說其心者，不我用也；不嚴畏其心者，不我舉也。」又說：「善將者，愛與威而已。」⁶⁸即治軍二寶是愛與威。愛是以溫情感動，是「文」和「禮」；威是以法加以約束，是「武」與「刑」。禮和法互為表裡，文與武是互為輔助，愛與威亦可相互調和。所謂，「內得愛焉，所以守也；外得威焉，所以戰也。」⁶⁹即是指治軍應從嚴從難，「武」與「刑」並濟。

孫子認為一支堅強的戰鬥部隊，必須進行嚴格的教育訓練，所以，他在 計 篇的七計中有「士卒熟練」之強調。訓練是戰力之泉源，戰勝之

⁶⁴ 《六韜 賞罰》。台北：三民書局，1999年8月，頁43。

⁶⁵ 《三略 上略》。台北：三民書局，1987年1月，30。

⁶⁶ 《吳子 治兵》。台北：三民書局，1996年2月，頁41。

⁶⁷ 楊四維 軍人武德系列 嚴，《青年日報》，第10版，2000年9月18日。

⁶⁸ 《尉繚子 攻權》。台北：三民書局，1996年2月，頁29。

⁶⁹ 《司馬法 用眾》。台北：三民書局，1996年2月，頁119。

憑藉⁷⁰，必須有嚴肅之軍紀與嚴明之賞罰措施，才能使軍隊訓練落實。如有恩無威，則正是孫子所謂「厚而不能使，愛而不能令」的無用驕子。所以，孫子表示：

卒未親附而罰之，則不服，不服則難用；卒已親附，而罰不行，則不可用。（行軍，頁343）

令素行以教其民，則民服；令不素行以教其民，則民不服；令素行者，與眾相得也。（行軍，頁343）

這就是平時命令貫徹，上下有互信心；一到戰時，以平素所養成之紀律和情感去指揮部隊，則士卒會自心悅誠服。如平時紀律廢弛，領導部隊作戰時，兵眾自然不會納入掌握。平時命令能行得通，靠的是指揮官和部屬相處的契合，彼此產生的三信心來維繫，即所謂帶兵帶心⁷¹。《三略 上略》曰：

良將之統軍也，恕己而治人，推惠施恩，士力日新。 以身先人，故其兵為一下雄。⁷²

夫將帥者，必與士卒同滋味，而共安危，敵乃可加。 與之安，與之危，故其眾，可合而不可離，以其恩素蓄，謀素合也。故曰：蓄恩不倦，以一取萬。

上述是說領導統御的要訣在於愛兵如己，使士卒感恩圖報，尤其是在以寡擊眾時，更要愛兵如己，所謂：「以寡勝眾者，恩也。」⁷³就是這個道理。

《司馬法 定爵》云：

凡戰：正不行則事專，不服則法，不相信則一。若急則動之，若疑則變之，若人不信上，則行其不復。⁷⁴

司馬法指出，作戰時無法規範士兵即要專斷獨決，不肯服從的就要繩之以

⁷⁰ 《國軍教戰總則》。桃園：陸總部編印，1990年6月，頁7。

⁷¹ 金基洞：《中國歷代兵法家軍事思想》。台北：幼獅文化公司，1992年10月，頁37。

⁷² 《三略 上略》。台北：三民書局，1997年1月，頁10。

⁷³ 《三略 上略》。台北：三民書局，1997年1月，頁10。

⁷⁴ 《司馬法 定爵》。台北：三民書局，1996年2月，頁50。

法，部屬間互不信任，就要設法統一軍心。軍心若是懈怠就要設法使之振作，眾心若有疑慮，將領更要確切的執行命令，不要反覆無常。

統御工作之遂行，有賴組織、法令、法紀等三項條件靈活配合來達成。⁷⁵統御之法理，雖有軌跡可循，但運用之妙存乎一心，統御者本身之修為是關鍵所在，必須經驗廣博，對人心理觀察透徹，對事物條理清晰，對人事狀況之處理圓融之人，才能運用自如。

經由以上分析可知，孫子指出要建設一支精銳且戰鬥力強的軍隊，必須要做到「令之以文，齊之以武」，選擇有才能的人擔任將帥，以智信仁勇嚴的個人修為，並運用「分數」和「形名」靈活變化，加強訓練，來適應作戰的須要⁷⁶。同時，健全法制，賞罰嚴明，文武並用，使內部關係融洽，而有視卒如愛子，與眾相得，上下同欲的景況，讓部隊猶如家庭般。

二、慎防「六敗」之肇因

孫子一再強調部隊統御的重要性，如果，不針對部隊統御相關問題做研悉，作戰時必然無法揮應有之戰力。他說：

故兵有走者，有弛者，有陷者，有崩者，有亂者，有北者；凡此六者，非天地之災，將之過也。夫勢均，以一擊十，曰走；卒強吏弱，曰弛；吏強卒弱，曰陷；大吏怒而不服，遇敵懟而自戰，將不智其能，曰崩；將懦不嚴，教導不明，卒吏無常，陳兵縱橫，曰亂；將不能料敵，以少合眾，以弱擊強，兵無選鋒，曰北。（地形，頁344）

這是孫子針對部隊戰力無法發揮，以領導統御的觀點認為有六種現象可能造成，分別是走、弛、陷、崩、亂、北。這六種現象大意如下：

所謂「走」，張預解釋說：「勢均；謂將之智勇，兵之利鈍，一切相匹敵也。如與敵勢均，自不可輕戰，況奮寡以擊眾，能無走乎？」⁷⁷以寡擊

⁷⁵ 教育部編《大學軍訓2》。台北：幼獅文化公司，1998年1月，頁406。

⁷⁶ 楊善群：《孫子》。台北：知書房出版，1999年12月，頁146。

⁷⁷ 《十一家注孫子》。台北：里仁書局，1982年10月，頁230。

眾，並非不可，須視敵情、地形、我軍態勢及戰機而定⁷⁸；否則，敵我勢均，以一擊十，則必敗矣。

所謂「弛」，即指揮官不能發揮統轄之權力，坐令軍紀廢弛。《左傳 昭公廿三年》載，吳公子光曰：「楚軍多寵，政令不一，帥賤而不能整，無大威命，楚可敗。」⁷⁹吳王闔閭判定楚為「弛」兵，果然，吳楚之戰，楚師大敗。

所謂「陷」，即軍官非常慄悍，但士卒缺乏訓練且怯懦，叫「陷」兵。而所謂「崩」，即大將無理而使小將怒且不服，等到與敵遭遇時，各自為戰，致遭失敗，叫「崩」兵。春秋時，楚子伐鄭，《左傳 宣公十二年》載：

晉師救之。伍參對楚君曰：晉之從政者新，未能行令，其佐先穀，剛愎不仁，未肯用命。其三師者，專行不獲；聽而無上，眾誰適從？此行也，晉師必敗。⁸⁰

此例是大吏怒而不服，所造成的結果。

所謂「亂」，即將領軟弱，約束不嚴，士卒沒有規矩，沒有秩序，叫「亂」。而所謂「北」，即將軍不能預測敵情，以寡擊眾；隊列中沒有精兵作先鋒，以致敗北，叫「北」。

此六種現象皆是由於指揮不當，又平時未能律己教人，戰時未諳人性與兵性；平時戰時用兵統兵均不善，才會導致部隊敗陣。

古代把將軍分為兩個類型，一為軍師型，一為指揮型。軍師型的善於擬定作戰計劃或戰略方針；指揮型的善長攻城掠地，縱橫疆場⁸¹。譬如孫臏、張良、諸葛亮是軍師型的；而韓信、關羽、張飛等則是指揮型的。指揮作戰主要靠指揮官的軍事素養，將領的專業素為兵家所討論。吳起說：「三軍之眾，百萬之師，張設輕重在於一人。」⁸²他又說：

⁷⁸ 教育部編《孫子兵法講授計劃》。台北：幼獅文化公司，1989年3月，頁72。

⁷⁹ 《春秋左傳正義》。卷五十一，頁2102。【十三經注疏本】

⁸⁰ 《春秋左傳正義》。卷廿三，頁1878。【十三經注疏本】

⁸¹ 黃柏松編《中國名將的智慧》。台北：漢藝色研出版社，1999年11月，頁9。

⁸² 《吳子 論將》。台北：三民書局，1996年2月，頁59。

凡兵有四機：一曰氣機，二曰地機，三曰事機，四曰力機。

知此四者，乃可為將。然其威、德、仁、勇，必足以率下安眾，佈敵決疑，施令而下不犯，所在而寇不敢敵。得之國強，去之國亡，是謂良將⁸³。（論將）

吳起所說的四機是四種贏得作戰的關鍵契機，他認為為將者必須知道提振士氣、適當運用地形部署兵力、佈間於敵以掌握情資、舟、車、人、馬都要充分整備，如此必可決定戰爭之成敗。而這契機，都要靠指揮官個人的統御藝術來掌握。所謂：「將軍身也，卒支也，伍指拇也。」⁸⁴軍隊的卒伍，就好像將軍的身手四肢，必須要能靈活運用。作戰時指揮靈活，即指揮官的統御得法，雖危岌亦可勝。《司馬法》更強調：

凡戰之道，既作其氣，又發其攻，假之以色，道之以辭，因懼而戒，因欲而事，蹈敵利地，以聽命之。是謂戰法。⁸⁵（定爵）

這是說作戰治軍要提振部隊士氣，同時要發佈賞罰事件。以溫和面容對待人，以勉勵的話來開導人；部屬所懼怕的事，應儘量使之避免；就部屬所祈求的，儘量以服務來滿足他，進入敵人部署之地要掌握地形上的運用，並按各軍任務適切指揮，這些都是作戰時的統御術。所以，針對前述「六敗」現象，孫子指出作戰時，要以「四治」來統御軍隊，防範失敗，他說：

故善用兵者，避其銳氣，擊其惰歸，此治氣者也。以治待亂，以靜待嘩，此治心者也。以近待遠，以逸待勞，以飽待饑，此治力者也。無邀正正之旗，勿擊堂堂之陣，此治變者也。（軍爭，頁340）

以「四治」來統御軍隊，必須適度運用權威，才能避免產生「卒吏無常，陳兵縱橫」的現象。孫子在其中第一項就提出以提振士氣來瓦解敵軍，控制戰場贏得作戰的勝利。士氣是決定戰爭勝負的重要因素⁸⁶，也是最要重

⁸³ 《吳子 論將》。台北：三民書局，1996年2月，59。

⁸⁴ 《司馬法 定爵》。台北：三民書局，1996年2月，頁50。

⁸⁵ 《司馬法 定爵》。同前註。

⁸⁶ 張國浩：《不戰而勝 孫子的謀略縱橫》。台北：正展出版公司，1999年4月，頁167。

的一項。對於孫子所說的「部隊敗象」，尉繚子認為，只要是優秀的指揮官，定能避免這些缺失。他說：

威在於不變；惠在於因時；機在於應事；戰在於治氣；攻在於意表；守在於外飾；無過在於度數；無困在於豫備；謹在於畏小；智在於治大；除害在於果斷；得眾在於下人⁸⁷。

立威全在不變法制承諾；施恩惠要能乘勢及時；對軍隊的禍害要果斷去除；虛心對部屬就能得眾心。在領導統御中，尉繚子亦特別重視「愛與威」兩方面，他說：「愛在下順，威在上立，愛故不二，威故不犯。故善將者，愛與威而已。」⁸⁸（攻權第五）愛即動以情，是「文」和「禮」；威即責以義，是「武」與「刑」。禮和法互為表裡，文和武互為左右，愛與威也互為補充。⁸⁹這些都說明英明將領在治軍方面，應有獨到的專長。

《史記 太史公自序第七十》敘 孫子吳起列傳 云：

非信廉仁勇，不能傳兵論劍，與道相符。內可以治身，外可以應變，君子比德焉。⁹⁰

這裡非常明確說明軍隊的統御，仍根源於兵家個人的修身價值觀。必須己身正，才能正人；身教代替言教，再輔以制度規範群眾。《三略 中略》有云：

主不可以無德，無德則臣叛，不可以無威，無威則失權。臣不可以無德，無德則無以事君，不可以無威，無威則國弱，威多則身蹶。⁹¹

將帥固然需要以德服人，更要以威肅眾，如此，才能使部隊成為一支真正有紀律的部隊。韓非子曰：「釋法術而任心治，堯舜不能正一國；去規矩而憑臆度，奚仲不能成一輪；廢尺寸而量長短，王爾不能半中；使中主守

⁸⁷ 《尉繚子 十二陵》。台北：三民書局，1996年2月，頁44。

⁸⁸ 《尉繚子 攻權》。同上註，頁29。

⁸⁹ 舒大剛：《孫子的智慧》。台北：漢藝色研出版社，1998年3月，頁72。

⁹⁰ 《史記 孫子吳起列傳》。台北：宏業書局，1970年6月，頁2161。

⁹¹ 《三略 中略》。台北：三民書局，1997年1月，頁55。

法術，拙匠執規矩尺寸，則萬不一失矣！」⁹²這可算是最好的說明。

小結：

總之，軍隊要有戰力，方法有二，一是制度；一是人才。而設立良好的制度，必須靠人才，讓制度能運作順暢，也要靠人才。孫子說：「將者，智、信、仁、勇、嚴也。」（計，頁 333）《六韜》更指出：「將不仁，則三軍不親；將不勇，則三軍失銳；將不智，則三軍大疑；將不明，則三軍大頃；將不精微，則三軍失其機。」⁹³顯見，將才對治軍之重要。

其次，治軍要有成，則有賴領導者卓越，領導者對人、事、時、地及作戰任務等各種狀況，能做合理的分析與綜合研判；在任務的遂行上，也能有適切的分配與調度。《論語》云：「其身正，不令而行；其身不正，雖令不從。」⁹⁴《荀子 正論》也說：「上宣明則下治辨矣，上端誠則下願慤矣，上公正則下易直矣。」⁹⁵唯有以身作則，才能與士兵同甘共苦。尉繚子更呼應孫子的說法，他說：「正罰者，所以明賞也。」⁹⁶一定要先嚴以律己，才能嚴以肅眾。

威嚴必須和仁愛並用，才能真正凝聚部屬的向心。孫子說：「視卒如嬰兒，故可與之赴深谿。視卒如愛子，故可與之俱死。」（地形，頁 345）治軍的要領，應仁愛在先，威嚴行其後，才能達到預期效果。吳起也認為，對士兵唯有「愛其命，惜其死」，才能收「發號佈令，而人樂聞；興師動眾，而人樂戰；交兵接刃，而人樂死。」⁹⁷（勵士）的效果。

講仁愛，但不能忽視紀律的要求，否則會出現不可收拾的後果。孫子說：「厚而不能使，愛而不能令，亂而不能治，譬如驕子，不可用也。」（地形，頁 345）孫子非常重視賞罰作為在治軍當中的作用，甚至把它列為戰力評估的要項，他在 計 篇中指出：「法令執行？兵眾孰強？士卒孰練？賞罰孰明？」（頁 333）他認為治軍要有嚴格的紀律和法令才能有成效。

⁹² 《韓非子》。台北：河洛圖書公司，1974 年 3 月，頁 141。

⁹³ 《六韜》。台北：三民書局，1999 年 8 月，頁 95。

⁹⁴ 《論語注疏》。卷十三，頁 2506。【十三經注疏本】

⁹⁵ 《荀子 正論》。台北：三民書局，1997 年 8 月，頁 265。

⁹⁶ 《尉繚子 兵教上》。台北：三民書局，1996 年 2 月，頁 108。

⁹⁷ 《吳子 勵士》。台北：三民書局，1996 年 2 月，頁 93。

吳起即非常認同孫子的看法，他說：「以治則勝」「上令既廢，以居則亂，以戰則敗。」⁹⁸「若法令不明，賞罰不信，金之不止，鼓之不進，雖有百萬，何益於用？」(《吳子 治兵》)《司馬法 天子之義》亦云：「以命為士上賞，犯命為士上戮，故勇士不相犯。」⁹⁹如果不嚴明賞罰，就不可能有嚴格的紀律，就是一支沒有戰力的烏合之眾。

綜上所述，可知孫子的治軍觀主張是中興以人才為本，唯有將領自身苦下身段，涵養自己的武術武德；以身教代替言教，而後統帥軍隊做到恩威並濟，賞罰嚴明，如此，軍隊才會是一支有紀律，且有超高戰力的部隊。

⁹⁸ 《吳子 治兵》。同上註，頁 41。

⁹⁹ 《司馬法 天子之義》。台北：三民書局，1996 年 2 月，頁 21。