

第二課

諸葛亮

出師表

一個團隊的經營者如想積極向外擴展，需先做哪些規劃、準備？蜀漢「執行長」諸葛亮研判情勢，想藉由出師北伐突破困境，他如何說服團隊領導者劉禪支持這個重大決策，並使自己北伐時無後顧之憂？他的方法或許值得我們參考。



出師表

題解

本文選自昭明文選。文中，諸葛亮勸諫後主劉禪廣開言路、親賢納諫，說明出師的決心及效忠蜀漢的心志。表，文體名，是古代人臣向君王上書的一種，多用於陳請、謝恩、慶賀、薦舉。

蜀漢後主建興五年（二二七），諸葛亮駐軍漢中（今陝西漢中），準備北伐曹魏，為專心作戰，臨行前上奏此表，為前出師表。翌年，出兵散關，行前再度上書，即為後出師表。「前」、「後」為後人依時間先後所加。

本文借古鑒今，忠誠直諫，並透過感性的筆觸，自誓明志，既曉之以理，又動之以情。文中提及「先帝」十三次，表達諸葛亮對先帝恩德的感念之外，同時藉以引出先帝的託付，期使後主感悟惕勵。

東漢末年

西元	年	事件
221	建安 26年	劉備稱帝，建立蜀漢，年號章武
220	建安 25年	曹操逝世，獻帝禪位，曹丕稱帝，建立曹魏，年號黃初
208	建安 13年	長坂坡之戰，曹操勝，劉備敗；赤壁之戰，劉備勝，曹操敗
207	建安 12年	劉備三顧茅廬
206	建安 11年	曹操迎漢獻帝定都於許，挾天子以令諸侯

東漢末年～三國



作者

諸葛亮



字號 字孔明，世稱「臥龍」，封武鄉侯，諡忠武，後世稱諸葛武侯

籍貫 瑯琊陽都（今山東臨沂）

生 東漢靈帝光和四年（一八一）

卒 蜀漢後主建興十二年（二三四年）

年 五十四

諸葛亮早年喪父，隨叔父諸葛玄避難荊州。後與弟隱居南陽郡的隆中（今湖北襄陽），躬耕自食，留心世事，自比為管仲、樂毅。漢獻帝建安十二年（二〇七），劉備三顧茅廬，諸葛亮為他分析天下大勢，提出著名的隆中對。次年，諸葛亮協助劉備聯合孫權，在赤壁之戰中擊潰曹操大軍。其後輔佐劉備，建立蜀漢政權，形成魏、蜀、吳三國鼎立的局面，並受命為丞相。劉禪繼位後，加封武鄉侯。諸葛亮為興復漢室，多次出師伐魏，惜壯志未酬，積勞病逝於軍中。

諸葛亮精通兵法，具有政治遠見，為極負盛名的政治家、軍事家。

文字樸實真摯，論理精闢。有諸葛忠武侯文集傳世。

三國



課文・注釋

臣亮言：先帝創業未半，而中道崩殂。今

天下三分，益州疲弊，此誠危急存亡之秋也。

然侍衛之臣，不懈於內；忠志之士，忘身於外

者，蓋追先帝之殊遇，欲報之於陛下也。誠宜

開張聖聽，以光先帝遺德，恢弘志士之氣；不

宜妄自菲薄，引喻失義，以塞忠諫之路也。

① 先帝 指蜀漢昭烈帝劉備。先，稱已故之尊長。

② 中道崩殂 半途逝世。指劉備即位三年後，伐吳失敗，病逝於白帝城（今重慶奉節）。崩，古時稱帝王之死。殂，音ㄉㄨˊ，死。

③ 益州疲弊 蜀漢財力、人力困乏。益州，蜀漢國土的主要部分，此借指蜀漢。疲弊，困乏。弊，通「敝」。

④ 此誠危急存亡之秋 這實在是生死存亡的緊要關頭。誠，實在。秋，時候、關頭。

⑤ 內 指朝廷。

⑥ 忘身於外 不顧自身安危，在外竭力為國效命。外，朝廷之外，指地方和邊疆。

⑦ 殊遇 特殊的寵遇。多指帝王的恩寵、信任。

⑧ 開張聖聽 擴大天子的見聞，意指廣聽群臣意見。開張，擴大。聖，尊稱天子。

⑨ 恢弘 擴大、發揚。



三 宮中府中¹²，俱為一體，陟罰臧否¹³，不宜異

同。¹⁴若有作姦犯科¹⁵，及為忠善者，宜付有司¹⁶，

論其刑賞，以昭陛下平明之理¹⁷；不宜偏私，使

內外異法也。¹⁸

¹⁰妄自菲薄 隨意看輕自己。妄，隨意。菲薄，輕視。菲，音ㄈㄨㄟˋ，微薄。

¹¹引喻失義 援引例證不恰當。如引用公孫述、劉璋等曾據益州的失敗例子，做為蜀漢不能恢復中原的例證。失義，偏離正確的意義。義，公正合宜的道理。

¹²宮中府中 指宮廷與丞相府。

¹³陟罰臧否 即「陟臧罰否」，指賞善罰惡。陟，音ㄕ，升遷、獎賞。臧，音ㄗㄞˊ，善。否，音ㄆㄨˇ，惡。

¹⁴不宜異同 不應當有差別。異同，偏義複詞，詞義偏重於「異」。

¹⁵作姦犯科 作惡犯法。姦，同「奸」，邪惡。科，法令。

¹⁶有司 主管的官員。職有專司，故稱有司。司，管理。

¹⁷平明之理 公正開明的治理。

¹⁸內外異法 指宮廷與丞相府有不同的法制。內，指宮廷。外，指丞相府。

閱讀檢測

• 第一段中，諸葛亮分析了蜀漢正面臨哪些不利的情勢？又具備哪些優勢？

侍中、侍郎郭攸之、費禕、董允等，此皆

良實，志慮忠純，是以先帝簡拔以遺陛下。愚

以為宮中之事，事無大小，悉以咨之，然後施

行，必能裨補闕漏，有所廣益。將軍向寵，性

行淑均，曉暢軍事，試用於昔日，先帝稱之曰

「能」，是以眾議舉寵為督。愚以為營中之

事，悉以咨之，必能使行陣和睦，優劣得所。

親賢臣，遠小人，此先漢所以興隆也；親小

5

①9 侍中侍郎郭攸之費禕董允等 指侍中郭攸之、費禕，侍郎董允等人。侍中、侍郎，是皇帝左右的侍從官。

②0 良實 賢良忠實。

②1 志慮忠純 心志忠誠純正，謀事專一。

②2 簡拔 選拔。簡，選擇。

②3 咨 通「諮」，詢問、商量。

②4 裨補闕漏 有助補救缺失和疏漏。

裨，音ㄅㄨˋ，增加、幫助。闕，音ㄑㄩㄞˋ，通「缺」。

②5 性行淑均 即「性淑行均」，稟性善良，行事公正。淑，善。均，公正。

②6 曉暢 精通、通曉。

②7 試用 任用。試，任用，在此與「用」同義。

②8 督 指中部督，職務為統領宮廷禁衛部隊。

②9 行陣 隊伍行列，此指軍隊。行，音ㄅㄨˋ。

③0 優劣得所 按人才優劣，授予適當職位。此指向寵知人善任。所，處所，引申為職位。

人，遠賢臣，此後漢所以傾頹也。先帝在時，每與臣論此事，未嘗不嘆息痛恨於桓、靈也。

侍中、尚書、長史、參軍，此悉貞亮死節之臣也，願陛下親之信之，則漢室之隆，可計日而待也。

臣本布衣，躬耕於南陽，苟全性命於亂世，不求聞達於諸侯。先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顧臣於草廬之中，諮臣以當世之事，

5

③① 遠 音ㄩㄢˇ，此作動詞用，疏離。

③② 痛恨 痛心遺憾。恨，遺憾。

③③ 桓靈 東漢桓帝劉志、靈帝劉宏，皆昏庸無能，寵信宦官、外戚，以致引發東漢末年的大亂。

③④ 尚書 協助皇帝處理政務的官員，此指陳震。

③⑤ 長史 幕僚之長，此指張裔。長，音ㄓㄨㄥ。

③⑥ 參軍 執掌軍事謀劃及公文、書信的官員，此指蔣琬。

③⑦ 貞亮死節 忠貞信實，能為節義而死。亮，通「諒」，誠信。

③⑧ 躬耕 親自耕種。

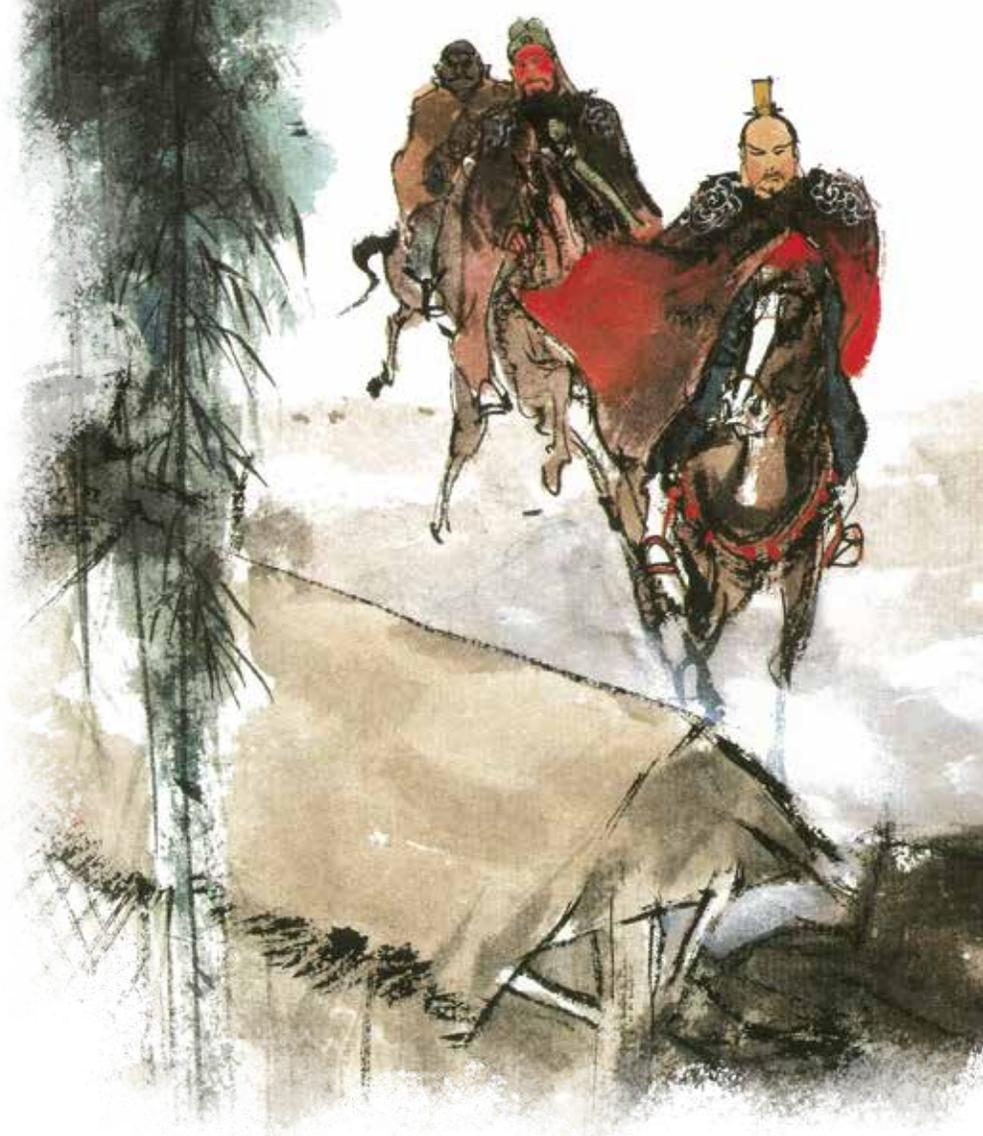
③⑨ 南陽 漢郡名，轄有今河南省西南部及湖北省北部。

④① 聞達 名聲顯達。聞，名聲。

④② 卑鄙 身分卑微，見識鄙陋。此為謙詞。

④③ 猥自枉屈 委屈自己，屈尊就卑。猥，音ㄨㄟˋ，辱。枉屈，降低身分。

④④ 顧 拜訪。



▲ 三顧茅廬

由是感激⁴⁴，遂許先帝以驅馳⁴⁵。後值傾覆⁴⁶，受任⁴⁷於敗軍之際，奉命於危難之間，爾來二十有一⁴⁸

44 感激 感動激發。

45 驅馳 指奔走效力。

46 後值傾覆 後來遭遇失敗。指漢獻帝建安十三年，劉備於湖北當陽長坂坡（今湖北當陽）為曹操所敗之事。值，遇到。傾覆，失敗。

47 受任於敗軍之際奉命於危難之間 在兵敗、有危險與災難之時接受任命。指漢獻帝建安十三年，劉備兵敗，退守夏口（今湖北武漢），諸葛亮奉命出使，向孫權求援。後來蜀、吳聯軍，於赤壁之戰中大敗曹軍。

48 爾來二十有一年 諸葛亮自漢獻帝建安十二年答應效力，至蜀漢後主建興五年上表出師，前後共二十一年。爾來，從那時以來。

49 臨崩寄臣以大事 指劉備臨終前，於白帝城託付諸葛亮輔佐劉禪一事。寄，託付。

50 夙夜憂嘆 從早到晚，憂思感嘆。夙，早晨。

51 不效 不成功。效，指達到功效，此作動詞用。

年矣！⁴⁸先帝知臣謹慎，故臨崩寄臣以大事也。⁴⁹

受命以來，夙夜憂嘆，⁵⁰恐託付不效，⁵¹以傷先帝

之明，故五月渡瀘，⁵²深入不毛。⁵³今南方已定，

兵甲已足，當獎率三軍，北定中原，庶竭駑

鈍，⁵⁴攘除姦凶，⁵⁵興復漢室，還於舊都。⁵⁶此臣所

以報先帝而忠陛下之職分也。至於斟酌損益，⁵⁷

進盡忠言，則攸之、禕、允之任也。願陛下託

臣以討賊興復之效，⁵⁸不效，則治臣之罪，以告

5

⁵² 五月渡瀘 蜀漢後主建興三年春，諸葛亮率軍南征雲南，五月時渡過瀘水，擒服孟獲，平定亂事。

⁵³ 不毛 草木不生，指蠻荒地區。毛，地面所生的植物，多指農作物。

⁵⁴ 庶竭駑鈍 希望能竭盡拙劣的才能。庶，希望。駑鈍，指才能拙劣，自謙之詞。駑，音ㄅㄨ，劣馬。鈍，刀不鋒利。

⁵⁵ 攘除姦凶 消滅奸惡之徒，指消滅曹魏。攘，音ㄖㄨㄥˊ，消滅。

⁵⁶ 舊都 指東漢首都洛陽。

⁵⁷ 斟酌損益 衡量事理而予以革除或興辦。斟酌，音ㄕㄨㄛˋ ㄓㄨㄢˋ，衡量。損，減少，此指革除。益，增加，此指興辦。

⁵⁸ 效 功效，引申為任務，當名詞用。

閱讀檢測

• 諸葛亮在第四段中提及「兵甲已足，當獎率三軍，北定中原」，是否與第一段的「天下三分，益州疲弊，此誠危急存亡之秋」前後矛盾？為什麼？

先帝之靈。若無興德之言，則責攸之、禕、允等之慢⁵⁹，以彰其咎⁶⁰。陛下亦宜自課⁶¹，以諮諏善道⁶²，察納雅言⁶³，深追先帝遺詔⁶⁴，臣不勝受恩感激。今當遠離，臨表涕泣，不知所云⁶⁵。

59 慢 怠惰、疏忽。

60 以彰其咎 用來表明他們的過失。

61 自課 自我省察。課，考察。

62 諮諏善道 詢問治國的良策。諏，音ㄆㄨ，諮詢。

63 雅言 正確合理的言論。雅，正。

64 先帝遺詔 劉備臨終前告誡其子劉禪云：「勉之！勉之！勿以惡小而為之，勿以善小而不為。惟賢惟德，能服於人。」

65 不知所云 不知所言為何，表示感慨至極。

閱讀檢測

◆ 出師表明明是寫給後主的上書，諸葛亮卻屢次提及先帝，原因為何？

問題與討論

一、諸葛亮與劉禪的關係類似現代職場的執行長與董事長，出師表是諸葛亮對劉禪領導方式，所提出的叮嚀、建言。請就下列現代職場的狀況，以出師表中可對應的具體建議，向董事長提出解決之道。（作答字數：各10字以內，請以原文作答）



職場狀況

1.

董事長欠缺溝通與聆聽建議的意願，員工心聲無法上達。

①



具體建議

2.

董事長對於工作績效的考核標準不一致，員工無所適從。

②

3.

董事長信任一些缺乏才能或是對公司不夠忠誠的員工。

③



二、就當時蜀漢情勢而言，北伐可能不是必要的行動，但諸葛亮還是決定出師。在文中，他如何說服後主支持這項決定？

三、諸葛亮在文中直接舉薦蜀漢的優秀人才，如果你是領導者劉禪，會言聽計從嗎？請說明理由。如果你是朝中大臣，未被列入推舉名單中，請問你做何感想？請發表看法。

四、諸葛亮想以出師北伐突破蜀漢困境，在文中他是如何規劃、準備的？如果你也是團隊經營者，當你想積極向外擴展前，應先做哪些規劃與準備？請蒐集資料後舉例說明。

賞析

三國時代天下看似鼎足三分，實則蜀漢最為弱小。後主既平庸，又親信小人，諸葛亮出師前為了建議後主，行文上頗費心思。本文屬於應用文，是臣子呈給國君的上書，寫作應清楚說明訴求目的，並留意彼此身分和行文口吻。特色有三點：

一、**思慮周詳，表現老臣的忠心與遠識。**出師表既是諸葛亮對出兵緣由的說明，也是對後方政務的安排。文中他懇切陳詞，化解眾人之疑，展現「興復漢室」與「統一天下」的決心。北伐曹魏，勝負難料，後主又軟弱無能，國家未來堪慮。考量「上書」對象是治國經驗尚淺的領導人，身為執行長的諸葛亮處處著眼於蜀漢的長遠發展，具體詳陳用人的原則，語氣中更透露出對年輕後主的殷切寄望，忠勤形象躍然紙上。

二、由勢入理，先敘後誓，縮合建言和出師。全文分成三個層次：先分析局勢，再勉勵後主，最後抒發己志。文章首段並未提及「出師」，而是先剖析當前局勢，點明「危急存亡之秋」，需忠臣志士齊心協力，激發後主繼承父親遺願的鬥志。其次轉入治國之道，希望後主能修明政治。接著，從「臣本布衣」開始，諸葛亮轉而追敘生平，由先帝知遇到臨危託孤，提醒後主勿忘先帝遺志，至此才自誓出師北伐，尋求支持。文末，從「討賊興復」的自我期許，到勉勵後主的「諮諏善道」、「察納雅言」，縮合「出師」與「建言」兩層意義，彰顯修明內政與北伐勝敗的關係，又與文章前半的「危急存亡之秋」、「開張聖聽」首尾呼應，架構嚴謹。

三、兼用臣子與長輩的口吻，莊重雅正又富於變化。諸葛亮既是蜀漢丞相，又是劉備託孤重臣，他與後主既是君臣，又如父子。因此，不宜用訓斥口吻，也不便聲氣卑下，唯有不卑不亢，方為得體。文中多次尊稱「陛下」，又以「愚」、「臣」等恭謹口吻自稱，處處為後主之威望著想，可以看出諸葛亮不失君臣之禮義。全篇屢見「宜」、「誠宜」、「亦宜」、「不宜」等字眼，宛如父親、師長再三叮嚀子弟，而告誡後主「不宜妄自菲薄」，更是義正詞嚴，口吻拿捏得宜。書寫時在散文之中雜以排比、對稱的句子，駢散結合，既具備「表」的莊重雅正，也能變化有致，又透過飽含情感的語言來說理，老臣謀國之深意，自然流露字裡行間，感人至深。

延伸閱讀

諸葛亮大傳

- ◆ 陳文德 著
- ◆ 遠流 出版



有系統地透過各種角度和方法，整理相關史實，讓讀者深入了解諸葛亮的理想、智慧和謀略。

三國和你想的不一樣

- ◆ 廖彥博 著
- ◆ 好讀 出版



根據三國志、資治通鑑等史書，比較小說和歷史的差別，有助於認識真實的三國世界。

自慢2：主管私房學——小職員出頭天

- ◆ 何飛鵬 著
- ◆ 商周 出版



作者從創立商業周刊的親身經驗談起，徵引諸葛亮等人的故事，說明領導的祕訣。
