

戰作到人作從

二之書叢社行方

行發社刊季行方

從作人到作戰

力行社叢書之二

力行月刊社發行

四版序言

民有國之三十五年春，岱陽王耀武將軍，移節來魯，綏靖鄉邦，本敬恭桑梓之心，所以盡其職思者甚備，魯人無不愛戴之。既而得讀將軍所著之從作人到作戰一書，乃知將軍學養俱深，宜其勛名并著也。蓋惟能作人，始能作戰，亦惟能作人，則無施不可，獨善必有存養省察之妙，兼善必有安人成物之功。是不特爲軍中之典範，抑足爲成聖之大路。故書成甫三年，而已三次鍍版，不脛而走，風行各地，爲人珍視，可以概見。茲爲振奮人心、移轉風氣計，特請四次付刊，用廣流傳，並樂序其意，藉表欽慕之忱云爾。

中華民國三十五年五月於濟南
吳克明 龐鏡塘 丁基石
趙太侔 裴鳴宇 李泰華

三版序言

這本「從作人到作戰」，是王公耀武過去治學心得和治兵經驗的紀錄，民國三十二年二月初版，三十三年四月再版。現在我們感覺這本書在軍中收到了很大的實效，特再翻印，以適應本方面軍各級官佐的需要。

我們讀到這本書的感想：在初讀第一二三章時，尙如讀普通一般書籍一樣，不覺到如何的振奮；可是逐一讀去，愈讀到後面，愈覺得有價值，其中所說的，恰是我們目前所急須實行而未曾實行者。這本書有價值的地方，就是「真實」二字。從頭至尾，很少虛文，使讀者滿意的感到又經濟，又充實。

本書還有一個特點，在體裁上雖是分段，而思想却是

一貫。尤其對於儒家的思想和 總理 總裁的精神人格發揮之處甚多，這是本書感動人最深切的地方。所以我們讀了是惕勵、興奮、積極、勇敢，而從內心發出無限的人生創造的力量。

本書不但是軍中寶貴的讀物，就是其他一般社會上的人讀了，對於他的人生意識和做人做事，都有不少的幫助。我們讀了這本書，有一個共同的結論：本書的內容，是以道德運用技術，以精神運用物質，以哲學運用科學，以正義運用戰爭，並且抱着一個必須達到的希望——是求社會的安定，國家的富強，世界的和平。

中華民國三十四年六月一日於湖南芷江

夏楚中 施中誠 胡璉

彭位仁 韓濬 李天霞

再版序言

吾人深知智識爲運用之利器，學問爲事業之基礎，故於軍事旁午之際，猶不敢自忽於學。惟書山學海，探究無窮，若欲遍讀巨著，博稽羣書，不僅能力所不逮，且爲時間所不許。是以吾人求學，貴在適用，而尤貴能致用。茲讀王公耀武「從作人到作戰」一書，約五萬餘言，其間作人道理，處事方法，練兵原則，作戰要訣，均言簡意賅，合時適用，誠爲軍中珍貴之讀物。位仁等特翻印原文，分發部屬官佐，使人手一冊，以爲盡忠報國，建功立業之守則。

抑有言者，讀書要能入深體微，領會全部，貫通經絡，其精義方能爲己所有，爲己所用，爲己所發揮於事功之

中。讀此書者，果能從首至尾，一條一章，悉心研究，循環誦讀，由理論印證經驗，由經驗玩索理論，則其中教益，終身受用不盡矣。

三十三年四月二日謹序於湖南常德軍次

彭位仁 施中誠 李天霞

敬告讀者

這本冊子是王公耀武在軍中數年來來的講話紀要。初名「軍中隨感」，後來因爲內容逐漸增多，包括作人作事練兵作戰的各種道理，所以改名「從作人到作戰」。

在過去的數年中，每當王公在本軍國父紀念週席上講話，或工作會議席上報告，或集合部隊訓話時，本處即派員在側紀錄，並將紀錄擇要油印，分發各級官佐，以資誦習。在王公這本講詞中，一部分是其治學的心得，引述了很多聖哲的格言，國父的遺教，委員長的訓詞來勉勵部屬；另一部分是其治軍的經驗，把帶兵練兵用兵很多實驗成功的方法說了出來，指示部屬。有許多確實爲一般官佐所沒有理想到和沒有經驗過的，因此本軍官佐都很珍

視這些資料，奉爲持身處世練兵作戰的指南。而且確實發揮了相當的功效。本處爲便於各級官佐閱讀，乃彙集各條，按其義理，分爲二十六章，編成這本小冊子。

還要聲明的，本處同人學識淺薄，紀錄時，不無遺漏錯誤之處，尤以王公講演的那種獨到的見解，精深的義理和強調的語氣，未能盡量筆傳，殊爲抱歉，敬希讀者原諒

楚雄軍司令部參謀處謹識

三十二年二月二十六日於衡山

從作人到作戰目錄

目
錄

第 一 章	敦 品 德
第 二 章	養 正 氣
第 三 章	堅 志 向
第 四 章	持 恒 心
第 五 章	崇 禮 節
第 六 章	尊 信 義
第 七 章	勵 廉 儉
第 八 章	知 恥 辱
第 九 章	負 責 任
第 十 章	守 紀 律
第 十 一 章	強 身 體

一

第十二章
第十三章
第十四章
第十五章
第十六章
第十七章
第十八章
第十九章
第二十章
第二十一章
第二十二章
第二十三章
第二十四章
第二十五章
第二十六章

精學術
慎言語
重力行
求誠實
善處置
矢忠勇
明生死
勤管教
端風尚
急公益
得人和
嚴賞罰
任賢能
愛國家
爭勝利

第一章 敦品德

一
人的儀範，不是在他的服飾，而是在他崇高的品德。他的財富，亦是在他崇高的品德。可以說，品德是人的靈魂，就等於失掉了靈魂。

二
品德含有不盡的芬芳，敦品立德的人，纔能流芳不朽。所以一個人有地位，有功勳，還要有良好的品行，崇高的道德，纔能為世人所欽敬，為後人所崇拜。

三
道德是每個人做人的基礎，亦是維繫社會生存的要素。假若一個人沒有道德，便不能做人，而會成為非人的人；一個社會沒有道德，便不是正常的社會，而會成為罪惡的淵藪。

四
委員長說：「在一切學術技能之先，要修養我們的精神道德，以養成完



美的人格，因為精神道德是一切學術技能的基本。」這是訓示我們為學做事，先要注意精神道德的修養。一個人如果沒有道德，縱有學問，亦祇能作惡，不能濟世，這種人自必為社會所遺棄。

五

中庸上說：「君子尊德性而道問學。」這句話有兩個意義：一、道德先於學問，二、道德需要學問相輔而行。可知有學問一定要有道德，有道德亦要有學問。有德而無學，便是庸人之德；有學而無德，便是小人之學。我們最好德學兼備，若不能兼而有之，與其做一個無德有學的小人，不如做一個無學有德的庸人。

六

烜赫的功業，好像一座巍峨的寶塔，而品德是塔的基石。人如無品德的修養，而專致力於功業，正如建寶塔於沙灘之上，愈高愈危，終歸傾覆，這類的失敗人物，古今來不可勝數！我們今日欲想建功立業，必須先修養品德，以樹立功業的基石。

七

孔子說：「政者正也，子帥以正，孰敢不正。」又說：「其身正，不令

而行，其身不正，雖令不從。」又說：「修己以敬，修己以安人，修己以安百姓。」中國歷代政治之隆替，在於治人之得失，故中國的政治哲學，皆以修身爲本。我們今日無論從政或從軍，欲求事業有成，必須注意修身。

八

維繫社會道德有三種偉大的力量：曰因果，曰賞罰，曰輿論。所謂因果，不是指佛家的循環報應說，而是謂一種自然的法則，譬如「敬人者人恆敬之，愛人者人恆愛之」，「國自伐而後人伐，人自悔而後人悔」，這都是無形中受着一種因果律的支配。又如有犧牲必有代價，有耕耘必有收穫，這是說明因果的自然現象。所謂賞罰，是一種法律的獎懲，爲善者必得法律的保障，享受法定的權利；作惡者必受法律的制裁，喪失法定的權利。所謂輿論，是一種社會的權威和歷史的褒貶，「國人皆曰賢，國人皆曰可殺」，「流芳百世，遺臭萬年」，正是輿論的可畏處。一般小人所以敢於作惡，他們祇是看到了賞罰的一面，認爲一旦僥倖脫了法律的制裁，便可逍遙無事，其實種下惡因，決逃不出自食惡果的自然法則，更逃不出社會輿論的裁判，免不了後世的笑罵。反之，一個爲善的君子，這三種力量決不至辜負他，而會使他得到滿足與安慰。所以我們切不可存着絲毫倖免的心理去作惡，而應勉做

爲善的君子。

九

品格有如晶瑩的白璧，人若做了一件壞事，便等於在白璧上染了一個污點，這污點雖極小，却要極大的努力纔能滌除。所以十分的悔改，不如一分的謹慎。

十

敦品立德，要在平時閑居細微處用功夫。每發一言，要自省是否傷品；每行一事，要自問是否壞德。

十一

修品難，墮品易；立德難，敗德易。古今許多名人，其初德業震動一時，後以持身不嚴，晚節不修，遂致前功盡棄，貽人笑罵。

十二

爲善爲惡，爲君子爲小人，爲聖賢爲禽獸，皆起原於各人內心的一念。若一念之惡，繼續增長，久之便成了惡人，必至萬年遺臭，若一念之善，繼續增長，久之便成了善人，得以千古流芳。所以我們每一念間，都應要戒慎恐懼。

十三

一般人祇知積貨財而不知積學問，祇知求虛名而不知求事功，祇知愛妻子而不知愛同胞，祇知保祿位而不知保國家，這種自私自利的見解，誠為識者所鄙棄。須知貨財有時而窮，不如學問之終身不匱；虛名如曇花幻景，不如事功之經久不磨，同胞受難，妻子豈能獨安，國家危亡，祿位必不能保。故必須推積貨財之心積學問，求虛名之心求事功，愛妻子之心愛同胞，保祿位之心保國家，如此，纔不失為一個真正的明哲。

十四

修養問題，我認為有三點應該特別注意。第一、修養是廣義的自我教育，不應囿於狹義的「修身養性」的工夫。第二、修養的方法不可專注意於靜坐反省，記誦格言，而應注重於社會的實際活動，從現實的生活經驗中求進步。第三、修養的最高目的不是「獨善其身」，而是充實自己的「德育」「智育」「體育」三者，以兼善社會人羣。

十五

仁德是人類社會所希求的最高道德。因為有仁德的存在，天地間纔有生趣，社會上纔有快樂與幸福。不然，互相爭奪，互相殘殺，社會便變成了悲

慘的世界，天地間的生趣便會毀滅。所以世界上的大哲學家，大宗教家，常把仁字懸為最高的道德目標。如孔子言仁，釋迦牟尼言普渡衆生，墨子兼愛，耶穌言博愛，宋儒言民胞物與，莫不以仁德為最高目標。我革命志士不惜冒險犯難，殺身流血，亦無非為達到救國救民的仁愛目的。

十六

「智、信、仁、勇、嚴」是軍人武德。五者之中應以「仁」為最高目標，而以「智、信、勇、嚴」為達到目標的手段，因為「智、信、勇、嚴」離開了「仁」，便失掉了它的價值。例如歷史上許多梟雄，善於用兵，也有智有信，能勇能嚴，但其用兵不是以「仁」為出發點，因之爭權奪利，禍國殃民，而使「智、信、勇、嚴」反成為助虐的工具。至於我們的軍隊，既以救國救民除暴禦侮為目的，是可稱為「仁者之師」；若能切實運用「智、信、勇、嚴」，必能達成「行仁」之任務。所以「仁」德為體，「智、信、勇、嚴」四德為用，我們必須體用兼顧，纔算是善於體認武德和運用武德。

十七

中國人過去尚謙讓而忌競爭；但現在我們對於謙讓與競爭，要有正確的認識。凡是功名利祿，人所同欲，欲則有爭，爭則致亂，我們必須以謙讓的

態度處之。至於對自身的學問，對社會的事業，對國家所負的職責，無論何人都不應怠惰放棄，我們必須時時刻刻存着競爭的精神。過去國人往往當讓的不肯讓，當爭的不去爭，以致精神不團結，事業無進步。今後大家對於讓爭之間，應識得透，辨得明，當讓的不矜不伐；當爭的不謙不讓，要做到「見利不先，見義恐後」的地步。

十八

「驕矜」是表現自己的淺薄，「露鋒芒」是表現自己的幼稚，這都是容易引起人家的忌刻或輕視。有高才有大本領的人，必有他深沉的蘊藏，謙虛的風格，使人覺得他溫良可欽，而不禁油然而起敬，所謂「謙謙君子」「謙尊而光」就是指這種人而言。

十九

人格高尚的人，思想上必有至真的信仰，行爲上必有至善的選擇，決不爲流俗所移，利害所動，一言一行，皆有準繩，以求達到「動而世爲天下道，行而世爲天下法，言而世爲天下則，遠之則有望，近之則不厭」的地步。這種人對於他自己說，是人生入了規範，對於社會說，是一種安定力量。

二十

我們爲人做事，要着重一個「敬」字。易云：「君子敬以直內。」表記云：「君子莊敬而強，安肆日偷。」凡經傳中曰「欽」，曰「寅」，曰「恭」，曰「畏」，曰「翼」，曰「戒慎恐懼」，曰「戰戰兢兢」，曰「齊莊中正」，曰「如臨深淵，如履薄冰」，以及孔子所謂「出門如見大賓，使民如承大祭」，皆是說明「敬」字的工夫。敬無分於動靜，整齊嚴肅是敬，隨時檢點致謹亦是敬。「敬」又要做到內外一致，外面固然要容貌莊正，內心尤應湛然純一。我們能夠以敬自持，以敬待人，以敬處事，則無處不利，無往而不自得。

第二章 養正氣

一
國父曾經題贈 委員長的一幅對聯：「養天地正氣，法古今完人。」這是 國父昭示 委員長的一個偉大的做人的目標。我們既是 國父和 委員長的信徒，亦應向着這十個字努力去做去。所謂「養天地正氣」，就是胸襟之間要蓄有至大至剛的浩然之氣，要無懼、無餒、無疑、無怠；而後能持節不屈、臨難不苟、至死不變。所謂「法古今完人」，就是要效法古今盡忠盡孝盡仁盡義之人，無私慾、無惡念、無邪行，而後能到處自得，俯仰無愧。

二
我們的民族精神，就是我們民族生存的要素。此種精神之表現，或謂之忠義，或謂之浩然之氣，或謂之氣節，或謂之正氣，或謂之大無畏精神。具有此種精神者，或謂之大丈夫，或謂之仁人義士，或謂之烈士忠臣，或謂之民族英雄，皆為發揚吾民族精神之人物。有此種精神的人，無論在何時何地，必能擇善固執，不動於外。時愈危而氣愈奮，事愈困而志愈堅，百折不撓，再接再厲，必至成功而後已。即使不幸失敗，亦慷慨激昂，殺身成仁，終

能鼓舞羣倫，繼續奮鬥，達到報仇雪恥之目的，例如文天祥、陸冷夫、史可法，就是最著名的民族英雄。今日我們革命軍人，身負戰爭勝敗國家存亡之重任，必須磨礪操守，蓄養正氣，懷抱忠義，勇敢奮鬥，爭取勝利，以發揚我民族之偉大精神。

三

志爲氣之帥，氣爲體之充，「志」與「氣」是相互爲用的。一個人有「繼往開來」之志，更要有「至大至剛」的正氣爲之輔助。正氣是宇宙間的道義所鍾，亦是人類社會和平幸福的保障。我們必須注意發揚民族正氣，建設富強康樂的中國，以實現世界大同的理想。

四

正義感是一種積極性的非感，所以一個人必具有明確的是非感，然後具有強烈的正義感。有了是非感的人，纔能辨別善惡邪正，從而好善惡惡，遠邪親正，成爲有正氣有操守的人。社會上這樣的人愈多，社會的組織和綱紀始能維持，是非始能分明，公理始能彰著。

五

心理能變化生理，存心的邪正，必然反映到表面。所以大學上說：「誠

於中，形於外。』孟子說：『胸中正，則眸子瞭焉；胸中不正，則眸子眊焉。』這就是心理現象反映到生理現象。一個人甘作小人，自不必說，倘欲作正人君子，決非從表面可以做到，而必須從內心做起；從內心做起，便得培養胸中的正氣。

六

正氣的反面是邪氣；正氣是浩然之氣，邪氣是鬼域之氣。一個人要想建功立業，必須胸中蓄養正氣，絕不可沾染邪氣。能蓄養正大之氣，纔有正大的成就；如其邪氣滿懷，陰私巧詐，縱然僥倖得志於一時，終必身敗名裂於異日。

七

存心不正的人即是小人。無論在團體，在社會，在國家，多一個小人，即是多一條有毒的害蟲。誰要聽信小人的讒言一句，誰就是被害蟲咬傷一口，聽信的愈多，其受傷中毒亦愈多，勢必造成一個「小人道長，君子道消」沒有正氣的世界。結果，是大家自取滅亡，同歸於盡。

八

軍隊中應時時注意正氣的培養。正氣與邪氣是不兩立的，邪氣增一分，則正氣減一分。凡屬爾詐我虞，互相譏謗，互相攻擊，或聯甲倒乙，企圖取

代一類的事情，必須嚴厲禁之。因為非如此，實不足以正上下之心，更不能使官兵和諧，合力共濟。

九

治軍要以守正爲主。古人說：『師直爲壯，曲爲老。』軍隊所恃以戰勝敵人者，必須行陣之間，充滿堂堂的正氣，凜然岸然不可侵犯，然後守則必固，攻則必克。

十

文天祥的正氣歌云：『天地有正氣，雜然賦流形，下則爲河嶽，上則爲日星，於人曰浩然，沛乎塞蒼冥。』可見有正氣的人，是與天地同流，與日月同輝，與山嶽並峙，他們的精神和人格是永遠不朽的。

第二章 堅志向

事業成敗，沒有一定；誰能立志，誰能苦幹，誰就可以成功。一個人前途如何？成就如何？要看他自己立志如何？所以說：「匹夫一立志，便可參天地。」

「志向」能推動人走向新的境地，獲得新的進步，接近自己的新的理想；人生之所以有意義有興趣，就因為具有自強不息的去追求遠大目標的志向，假若一個人沒有志向，即無異減低自己的人生意義與興趣。

我們要把人的生活 and 意志，衣食和事業分別清楚，衣食是生活所托，事業是意志所在。如果人把意志專注在衣食方面，或為衣食喪失了意志，這都是很可惋惜的事。

抱定志願，努力奮鬥，至死不變，是忠貞的君子。投機取巧，反覆無常

，是無志氣的小人。前者當然不致失敗，即使失敗，也屬光榮的；後者當然不會有甚麼成就，即使僥倖得志於一時，也屬卑污的。所以在歷史上失敗的英雄，仍受人崇拜，得志的小人，猶不免被人唾罵。

五

一心貪舒適，求快樂的，倒不一定能舒適，有快樂，因為這種人玩物喪志，久必墮落，惟有勤奮刻苦，立志向善者，纔能超脫苦悶，獲得真正的快樂。

六

曾文正公說：「凡人才高下，視其志趣，卑者安流庸陋之規而日趨污下，高者慕往哲隆盛之軌而日即高明，賢否智愚所由區矣！」故人之立志，貴在效法古今完人，我們雖不得親見其人，然果能讀其書，一一體之於心，考其行，一一求之於己，久之，自能胸襟開朗，志趣蓬勃。

七

一個人必須有中心信仰。因為有了中心信仰，意志與力量纔能集中，纔能有一定的方向，不致徬徨歧途，錯用力量。古代聖賢豪傑，立德立功，莫不有其中心信仰為基礎，他們往往以前代的典型人物為其畢生努力造詣的目

標。例如仲尼祖述堯舜，憲章文武，便是以堯舜文武爲中心信仰。孟子私淑仲尼，墨子效法禹王，便是以仲尼禹王爲中心信仰。漢班超窮時，爲人傭書，一日投筆嘆曰：「大丈夫無他志略，猶當效傅介子張騫，立功異域，以取封侯，安能久事筆硯間乎？」班超因爲以傅介子張騫爲中心信仰，終能立功西域，發揚漢族的威德。諸葛孔明隱居南陽時，常以管仲樂毅自比，此卽以管仲樂毅爲中心信仰，所以後來能於文治武功有所成就。又文天祥幼時入學宮，看見了鄉賢歐陽修胡銓的遺像而崇拜之，並且很感奮的說：「歿不俎豆其間，非丈夫也。」文天祥以歐陽修胡銓爲中心信仰，所以能成仁取義，流芳青史。可見一個人做事，必須有一個典型人物爲其中心信仰，一言一行，觀摩效法，日進不息，久之，方有所成就。現在我們革命軍人的中心信仰是三民主義，我們信仰中的典型人物是 國父和 委員長，祇要我們能終身信仰，矢志效法，我們的革命事業必能得到成功。

八

立志之道，照梁任公所說，分三個功課：「第一，要廣其識見；所見日大，所志亦日大。第二，志既立，要行之使勿少衰，其下手處，在時時提醒，念茲在茲。第三，志既定，要求學問以敷之。否則，皆成虛話，久之亦必

墮落。』此話極有經驗，我們有志的革命軍人，果能照着這三個課目做去，事業必可成功。

九

王守仁謂人的修養要做到「責志」的功夫，他說：「責志之功，其於克人欲有如烈火之燄毛。」一個人若私欲萌於心，怠惰、妬嫉、貪污之念動於中，抑或忿懣、恐懼、好樂、憂患之情發於內，祇要能自責志，便可消除。

十

觀察一個人的作爲，最好是在他受了挫折的時候。如果挫折以後，能鼓起更多的勇氣，抱定更強的決心，發揮更大的力量，從挫折中磨鍊自己，堅貞不拔，這種人的成就，一定是驚人而偉大的。如果一遇挫折，便心灰意冷，畏難退縮，這種人必無成就可言。所以暫時的挫折，不算是失敗；惟有挫折後立不起來的人，纔算是真正的失敗者。我們革命軍人祇要立志堅定，百折不撓，不特不怕挫折，且應視一切挫折橫逆之來，爲人生過程中鍛鍊自己的最好機會。語云：「霜林松葉，愈寒愈茂。」我們愈在艱苦中，愈要顯出革命的精神，以完成革命的任務。

十一

我們要想創立一番事業，不可無堅強的忍耐性。因為在創造事業的過程
中，並非一帆風順，常是崎嶇坎坷，橫逆叢生。倘無堅強的忍耐性，必易挫
志餒氣，事敗中途。周書云：「必有忍，其乃有濟；有容，德乃大。」一個
成大功立大業的人，必須能忍人之所不能忍，容人之所不能容。

十二

曾文正公說：「好漢打脫牙和血吞，此二語是余生平齧牙立志之訣。」
我們革命軍人立志，也要有這種忍耐的精神，纔能完成今日的革命事業。

十三

志向要遠大，尤要堅定。許多人做事，或畏難而中輟，或遇挫而自餒，
或怕困苦而灰心，這都是由於立志不堅。立志不遠大而能堅定的人，尙可成
小事；若是立志遠大而不堅定的人，終必一事無成。

十四

心理雖易為環境所轉變，但如自己的思想正確，意志堅定，無論環境若
何惡劣，均不足以動搖其心理。所以意志堅定的人，纔能支配環境，創造環
境，做出一番事業來；否則，便為環境所支配。古來多少失敗者，其初功積
，非無可觀，惟以意志不堅，中途動搖，以致事業流產，歸於失敗。

十五

志向要從困苦中建立，纔能堅定；事業要從艱難中創造，纔算偉大。

委員長說：『自古聖賢豪傑一切驚天動地的德業，莫不是由艱苦患難中造成的，其所經歷的艱難憂患愈深，則其成功亦往往愈大。』由此可知，要成大志，立大功，必須不畏困苦艱難。

十六

人往往貪安樂而怕困苦，這是沒有仔細思索的原因。其實立我的志的是困苦，勵我的志的是困苦；成我的志的亦是困苦；反之，累我的志的是安樂，墜我的志的是安樂，甚至喪身敗家亦是安樂。這樣看來，安樂不可貪，困苦不當怕。

十七

世界上沒有不可克服的困難，祇怕沒有奮鬥的勇氣。庸人凡夫望困難而却步；英雄豪傑遇困難而益奮。故困難關頭，正是庸人凡夫與英雄豪傑的分界處。明末天下大亂，劉本儒對高忠憲說：『此吾輩入火時也，毋令其成色有減，斯可矣。』這就是說，危難的時代有如一座洪爐，人的節操如何，正如在此洪爐中的金銀銅鐵錫一樣，其本質立即可以分辨。在中國抗戰最後的

艱難困苦中，我們要做真亮耿介百折不撓的大丈夫，必須有比黃金更堅純的本質，不因烈火而稍減「成色」。

十八

真正的大丈夫，是值得欽敬的，他始終生活在戰鬥中。他敢於與貧窮戰，與饑寒戰，與惡勢力戰，與任何艱難困苦戰，咬定牙根，吞下血淚，不肯叫一聲苦，說一聲難，更不向任何人乞憐，憑着自己的毅力，戰勝一切障礙，克服一切困難，而終達到成功之境。在今日，這樣堅強的人物，實是國家的干城，民族的靈魂。

十九

革命軍人不但要立志做大事，吃大苦，還要立志尙死。當國家民族危急存亡的時候，就要爲國家民族勇敢奮鬥，戰死沙場，使自己的碧血丹心，照耀千古，成爲永遠流芳的民族英雄。

二十

祖邀渡江擊楫，有澄清中原之志；范仲淹爲秀才時，以天下爲己任。一個人所以有偉大的成就，必由有堅定之志向。天下事全在人爲，山可移，海可填，而志不可奪。爲蘇武之牧羊可也，爲睢陽之守城可也，爲文山之死節

可也，總之，必不辱志方能爲頂天立地之大丈夫。

二十一

革命軍人的革命之志，就本體上說，是要克服世間的一切壓迫與誘惑，不爲流俗所動，威武所屈，富貴所淫，貧賤所移；就運用上說，是毫無躊躇的向着目標邁進，而能無遠勿屆，無堅不入，境窮不沮，身死不磨。

第四章 持恆心

一
無論立德、立功、立言，都不是一蹴而就的，必須經很久的歲月，費許多精神血汗，然後可以有成。假若平日不誠心修身而欲立德，不負責力行而欲立功，不博學審問而欲立言，這是不可能的事。所以我們對任何事，不可徒具「收穫」的幻想，必須抱定恆心，注重經常的「耕耘」工作。

二
聖賢之所以為聖賢，豪傑之所以為豪傑，學問家之所以為學問家，他們成功的原因，其共同點在一個「恆」字，在他們生存的時間裏，對於創造或研究，決不肯一刻放鬆的。而且聖賢，豪傑，學問家，人人都可做到，祇要人有向往的恆心。若是見異思遷，喜新厭舊，這種人一生便不會有什麼成就。

三
人的天資都不會相差很遠，其間所以有輝煌史策，有沒沒無聞者，原因雖多，但為學做事有恆無恆，却是重大的關鍵。一個人若恃其聰明，遇事不

肯用功努力，或稍遇挫折，便沮喪不振，日邁月往，勢必到老無成。若是有志之士，持恆於中，不變於外，得勝不驕，受挫不沮，歷盡險阻艱難，嘗遍酸甜苦辣，而氣愈壯，意愈銳，力愈奮，無一息之稍懈，無一事之稍忽，日積月累，自然有驚人的成就。

四

我國古代的寓言家說：『北山愚公年九十，以太行王屋二山方七百里，出入迂曲，欲平之。或笑阻之，公曰：我死有子，子又生孫，孫又生子，而山不加增，何苦而不平？』這個故事告訴我們，凡是有決心有恆心的人，對於任何工作，均有成功的希望。我們革命軍人對於當前的艱鉅工作，祇要有決心有恆心的去幹，總有成功的一天。

五

一個人不怕學問淺，經驗少，能力弱，最怕的是志驕意滿，不求進步。如果不求進步，縱然目前自己的學問、經驗、能力、比一般人高，再過幾年，必定落伍。因為時代是永遠前進，智識是日新月異，故步自封，必會落在時代的後面。中國過去許多人，不求進步，所以年齡稍長，便變成老朽。論理，年齡越大，應該學問越深，經驗越多，能力越強。歐美的將領，多是五

六十歲以上的人物，就是因爲他們的學問、經驗、能力、能夠與年俱進。我們這一代軍人，既是以革命者自許，必須保持自強不息的精神，切不可隨着年齡而老大腐朽。

六

爲學治事，都需要一個「恆」字，「恆」則「專」，「專」則「精」，「精」則有所成就。中國一般人的缺點，就是沒有「恆」心，讀一書不到終卷而擱置，做一事不到完成而中輟，這就是所謂五分鐘的熱度，熱度過後，便趨沉寂。所以許多團體事業或團體活動，往往祇有好的開端，而沒有好的結果。

七

無論平時或戰時，我們必須革除有始無終虎頭蛇尾的毛病。例如許多官佐，當初到差時，異常謹慎努力；但時間稍久，即放蕩懈怠。又如作戰之初，尚有精神，及至稍遇艱險，即叫苦畏難，不能支持。苟能將最初的精神，繼續到最後一分鐘，我相信必定能做到「訓練必精，作戰必勝」的境地。本黨黨員守則上說：「有恆爲成功之本」，願我軍人下最大決心，保持恆心，努力奮發，以赴事功。

八

做事有如行路，快行固可以速達，但須保持經常的步伐；若是三里一憩，五里一歇，反不及長途不息的慢行者。所以委員長在「行哲學」上說：「行的方法必須是經常的，恆久的。」我們做事，切不可「進銳退速」，「一暴十寒」，應該不斷努力，貫徹始終。

第五章 崇禮節

「禮」是立國的根本。一個國家文化程度的高低，可以由「禮」字來評定。如果一個國家無禮，他的國格就會低落，這不但會被人輕視，而且要被他人侮辱。孔子說：「不知禮，無以立。」這是說一個人不懂得「禮」，便不能自立爲人。我們是現代世界中的大國國民，若是不知「禮」，不僅有損人格，而且有失國格；不僅不能自立，更將不能立國。我們要起衰圖強，復興國家民族，必須先從「禮」字做起。

委員長說：「我們人生在世，要成爲一個正正堂堂的人，能夠做出任何一件事業，實無時無地可以離開「禮」字。」又說：「我們無論要修身治兵，以至挽救國家，復興民族，一切努力的根本着手之處，就是一個「禮」字。」由此可知我們做人做事的基本工夫，都在「明禮」「有禮」的軌範之中，一個人如果不懂禮儀，沒有禮節，便談不上做人的道理，更談不上做事的精神。委員長這種訓示，實在值得我們自省自勉，努力進修。

三

「禮」與「法」的運用是並行不悖的，凡是守禮的人多能守法，守法的人亦多能守禮。但是「禮」與「法」的性質不同，禮的後面有道德的制裁，法的後面有刑罰的制裁。在國家社會中，禮的效力比法的效力來得普遍。我們無論治軍或從政，固須使大眾知法，尤應使大眾明禮，因為知法止於畏刑，明禮纔能知恥。

四

易云：「師出以律，否臧凶。」記云：「班朝治軍，泄官行法，非禮威嚴不行。」可知治軍之道，必本於禮，必嚴於律，因為禮可以制亂，律可以佐令。若是無禮無律，必不能成爲軍隊；即使名爲軍隊，亦必不能作戰；即使爲戰，亦無取勝之理；即使有勝，亦必至於凶，決不是爲國家造福謀利的武力。

五

一個軍隊能不能作戰，不必等到臨陣纔知道；祇要觀察他們一舉一動的禮節，便可判斷。因為禮節，是軍隊整個精神的表現，倘若這個軍隊，言語和行動隨隨便便，沒有禮節，即可見這個軍隊，缺乏訓練，缺乏紀律，因此

可斷定他們不能夠作戰，左傳載：「秦師過周北門，左右免胄而下，超乘者三百乘。王孫滿尚幼，觀之，言於王曰：秦師輕而無禮，必敗。輕則寡謀，無禮則脫，入險而脫，又不能謀，能無敗乎！」王孫滿由「輕而無禮」論斷秦師「必敗」，這就是由軍隊的外表舉動見到其內在的力量。

六

軍人敬禮是服從精神的表示，亦是內在修養的表現。在敬禮的舉措上，可以看得出上下親愛精誠和個人正心誠意的修養功夫。所以我們無論在操場在戰場或在其他地方，對於敬禮，都應鄭重行之，保持嚴肅端莊的態度。

七

軍人的態度容易表現驕傲，舉動亦容易涉於粗暴。尤其有些軍人對待民衆，祇知逞威力，使意氣，全不顧及禮節和紀律，這實在是軍人的恥辱。中國歷史上，往往推重儒將，就是因為儒將講禮貌，重威儀，沒有驕傲粗暴的行爲。我們是現代的軍人，有其崇高的社會地位，一切行動都應該重禮守法，作爲一般民衆的楷模，以取得民衆的敬重和愛戴。

八

在朋友交際賓客集會的當中，若是語言行動，故意無禮，固然要引起人

家憎惡；即使在不覺中偶然失禮，亦易被人輕視，可知無禮或失禮，都是本身最慚愧的事。

九

一個人的言語舉止，以至於一切行爲，要求到合禮中節，必須要有嚴格的「自我訓練」，而「自我訓練」必須從「慎獨」下功夫。大學云：「小人閑居爲不善，無所不至；見君子而后厭然，揜其不善，而著其善；人之視己，如見其肺肝然，則何益矣！」這就是說，無論誰，若平日沒有「慎獨」的「自我訓練」，一旦在稠人廣衆中要想一切舉動求到合禮中節，顯得自然，使別人看不出弱點錯處，事實上是不可能的。

十

我們講「禮」固然要注重「禮」的外表儀態，但尤要注重「禮」的內在修養。所謂「禮」的內在修養，就是仁厚誠實的德性。一個人若存心虛僞，做事狡詐，無論他表面怎樣講禮節，但被別人看起來，便覺得他的禮節是虛僞的。「禮」由這種人表現，實在是辱沒糟塌了。拿歷史上的人物來說：王莽是漢代著名的「謙恭有禮」的人；但他做了篡賊以後，人皆覺得他的「謙恭有禮」，不是「禮」，而是他行使篡位的一種虛詐手段。所以我們講「禮

「，要先有仁厚誠實的道德的內在修養，然後我們所表現的「禮」，纔是真正的「禮」，纔有禮的精神和價值。

第六章 尊信義

一 社會關係能保持良好，在有形無形中賴有信義二字來維繫。我相信在信義最低落的時候，亦即是社會最紊亂的時候。

二 輕諾的人，容易失信；凡不肯失信的人，一定不輕諾。普通人輕諾寡信，敗事的表徵尙來得微緩，若是軍人輕諾寡信，一至作戰，便立即影響到整個部隊的戰鬥力量。所以「季布無二諾，侯嬴重一言」。季布不重千金，而重一言；侯嬴甯願犧牲生命，不願辜負知己。可見古之賢者對於信義是何等的重視！這種尊重信義的人格，誠值得我們軍人效法。軍人的偉大人格，就是在不計生死，尊重信義。

三 一般人失信的表現，第一是不守時間，第二是不守言約和契約。不守時間，是濫費時光，這是他人人生上的損失；不守言約和契約，演成了欺詐的習氣，這是他人格上的損失。

四

人與人彼此間相互的信心是建築在守信的上面。守信的人，長官纔信任他，部下纔信仰他，同事纔信託他；無信的人，必會失去長官的信任，部下的信仰，同事的信託。一個人到了孤立寡助，自然沒有成事的希望。

五

董仲舒說：「夫仁人者，正其誼，不謀其利，明其道，不計其功。」我們一切行爲，應該以道義爲指南；道之所在，義所當爲，則爲之；道不許可，義不當爲，則不爲。切不可自計於功利。要知道不自計功利的行爲，功利纔大，這便是功在國家，利普民生；若功利自計，則不過是一個自私自利的小人而已。

六

我們要作一個好義向善的大丈夫，無論對長官對部下，必須要有共患難的道義精神。甯可犧牲生命，不應違背道義，切不可視利而來，見害而去。我們回想 國父廣州蒙難時，委員長遠在滬上，聞訊，卽星夜乘船赴香港，轉黃埔，登永豐艦，以一身捍衛 國父。在炎暑危急中，親冒炮火，指揮海軍與叛軍作戰月餘，卒使 國父從容出險。當時 國父在其日記中這樣記

着：「介石赴難來粵，入艦日侍余側，而籌策多中，樂與余及海軍將士共生死。」我們讀了這幾句話，就可以知道 委員長的忠義篤誠的偉大人格。我們今日做 委員長的部下，應該效法 委員長這種慷慨赴義的精神。

七

助人是人人應有的美德，我們祇要有助人的能力和助人的機會，就應助人，切不可斤斤自私。我們能助人或救人，自己的良心上必感到很大的安慰，得着很大的快樂。所以助人救人，不必希望人有什麼報酬，即在自己良心上獲得的快樂，已是有了代價。

八

利生於情慾，義發於天良，吾人一生中，情慾與天良隨時在交戰着。若情慾勝過天良，其人必好利；若天良勝過情慾，其人必好義。我們革命軍人，必須盡力節制情慾，發揮天良，而後可以居仁由義，達於至善。

九

對權利淡泊視正義如生命的人，必能置個人利害生死於度外，而爲人羣造幸福。這種人，多一個就是社會國家的福利，少一個就是社會國家的損失。

第七章 勵廉儉

一 財富是永遠在社會上流轉的。因此每一個人所有的財富，祇能說暫時是我的。我們明瞭這個道理，自然不願多索取，貪積蓄。

二 無論做事或作官，先要從「廉明」二字做起。做到「廉明」，便無劣跡；無劣跡，久而久之，自然有好成績，得好聲譽。

三 做官的目的，是為國家做事，不是為自己發財。若其目的在做官在發財，一定不會做事。所以這種人一上了臺，便不顧國家艱難，人民窘困，部屬痛苦，祇圖利用勢力千方百計去搜括剝削，以填自己的慾壑。其實這種思想行為是最愚蠢不過的。須知做官不做事，已經有虧職責，再加上行為貪污，結果，沒有不身敗名裂的。即使自己的貪污方法巧妙，僥倖逃出政府的懲罰，然終難免社會的責罵。且人生有限，數十年間，即埋黃土，縱有財富，何能帶去？若是為子孫計，子孫賢，固不必恃其遺產之厚薄；子孫不賢，無論

遺產如何豐富，經其任意揮霍，終必蕩然無存。試觀前代許多厚積財富的大官員，遺給於子孫者，究在何處？而且要知道你有權勢時，不知爲社會謀福利，反利用權勢剝削別人，使政治不能納入正軌，到你下臺後，別人有了權勢，亦必利用權勢剝削你。你向別人的子孫權取誅求。到你身後，別人亦必向你的子孫權取誅求。這樣輾轉剝削權取，則政治永不能上軌道，國家將永陷於混亂。是則廣積財富，不獨不能爲子孫造福，且將爲子孫植禍，更將遺害社會國家。一個人若能明見及此，做官自然不想貪財，而想真正做事，惟其做事，纔能爲社會謀福，爲國家立功，爲自己立名，爲後代立德。這樣，做官纔有意義，亦纔顯得人生的偉大。

四

部隊的人員要充實，要精練，作戰纔有力量。我們應將編制中實有的士兵完全擺在操場野外，嚴格鍛鍊他們的體魄與技能，用在戰場上去殺敵人。切莫祇圖吃缺，將士兵置在自己的口袋裏，消耗在奢侈及不良的嗜好上。若祇圖滿足自己的貪財慾望，不願作戰力量，臨陣必不能達成任務。這種人非至敗亡不可。

五

部隊長縱不能毀家紓難，亦應該將國家的一切給與，如數轉發所屬官兵，使各人享受自己應得的一份給與，以資飽暖，維持健康。這樣，各人纔有志趣有力量去報國殺敵。可是在官兵生活萬分困苦的今日，竟有些部隊長，祇圖自己享受，不顧部屬死活，昧着天良，貪求無厭，將國家一切給與，視如私物，擅存後方而不及時發給，或領新發舊，或變質減量，甚至變賣以飽私囊，這不僅使所屬官兵，在物質上得不到飽暖，精神上尤感到痛苦，於是體弱神衰，不病死，便逃亡，何能應敵於戰場！而這種部隊長，摧殘人命，貽誤國家，終必至受到法律的嚴厲懲處。

六

保管公物的人，在職責上說，要體念國家經濟之困難和物資來源之艱窘，小心謹慎，盡其愛護保管的責任。務使每件物品，在保管期中不至喪失原有的效用。在道德上說，保管人要有光明的人格，廉潔的操守，奉公守法，以公還公，決不可有「監守自盜」的惡念。過去軍中保管公物的人，有的漫不經心，任意拋置，使公物受到許多無謂的損失，這是缺乏了責任心；有的見了公物，即起貪念，小則假公濟私，大則剋扣盜賣，飽充私囊，這是缺乏了道德心。這種損失公物和盜賣公物的人，必須依法懲辦，以申警戒。

七

我們與其求到收入多，不如求到支出少；與其求借於人，不如求儉於己，與其貪而見辱，不如廉以自安。

八

貪財的思想，是起於企圖舒適奢侈的享受，這種思想最容易貶損人格，消磨志氣。一個人如果習於勤勞，不慕奢侈，便沒有貪財的念頭。古語說「儉以養廉」，可知儉約是廉潔的先決條件。能夠安於儉約的人，自然可以做到廉潔；若嗜好無度，任意揮霍，雖欲不貪，亦不能自己。所以我們革命軍人，必須洗滌奢侈意念，崇尚簡樸生活，纔能摒除貪財思想，保持革命人格和革命志氣。

九

軍隊中的生活原則，就是要簡單樸素。生活愈簡單，行動就愈便利，時間、人力、物力、均可節省；愈奢靡，行動就愈累贅，一切均不免浪費。自古以來，發憤圖強的人，精神集中於事業，其生活沒有不簡單的。反之，凡墮落驕奢的人，精神專注於享受，其生活沒有不奢靡的。我們要知道，一分精神，一分事業，少一分奢靡，即增一分實事，節無益之消耗，即增有用之

力量。尤其在抗戰時期，行軍作戰，遷移無常，奢靡生活，不但虛耗精神，且將貽誤軍機。昔者，吳起生活極簡單，常與士兵同衣食，臥不設席，行不乘騎，親裹餼糧，與士卒分勞苦，故用兵作戰，屢立奇功，成爲歷史上的名將。各級部隊長應該善師其意，力求生活之簡單。

十

委員長說：「一日要作二日用，一物要作二物用。」這是訓示我們的事業上生產上要加倍工作，在消費上享受上要加倍節省。這是抗戰時期最迫切的需要，因爲節省纔有餘裕，浪費必至匱乏，我們對於任何物品，都要注意節省，甯可讓它事後有餘，不可弄到中途不足。

十一

在經濟戰的意義上，一草一木，都是決勝的條件。我們軍人應該愛惜物力，節省物力，發揮物力。我們在物資豐裕時，要想到物資缺乏時的痛苦，便可以免除濫用物資的惡習。

十二

物品的價值，是以需要的程度爲標準。任何低賤的物品，當我們急需時，都有相當的價值，所以古人說：「木屑竹頭，皆爲有用之物。」這是有經

驗的話。我們軍人不許輕棄低賤的物品，尤其是一切軍用品，雖小至一個子彈壳，一塊碎鐵片，都要注意收拾繳納，以供兵工廠需要，切不可任意拋棄。

十三

軍中所需的物品，皆係民衆的血汗；我們若不注重保管修理，實無以對民衆。况大戰數年，物資日感缺乏，無論軍需人員或帶兵官長，均應體念國難民艱，恪遵「保管重於修理，修理重於購置」的明訓。

十四

從一個人愛惜物品與否的表現上，也可以看出他的心性善良與否。比如愛惜物品的人，必有節儉的美德，至少他的內心，有幾分慈善的觀念。反之，不愛惜物品的人，一定是奢靡性成，或者他居心是相當的殘忍。

十五

有兩種人處置自己的財富最不合理。一種是祇供自己物質上的享受，嗜好上的揮霍，動輒千萬，毫不顧惜。至於他的部屬或親友，有了災難疾病，請他救濟，他便斤斤計較，甚至一毛不拔。還有一種人，吝嗇成性，視錢財如生命，累歲月而積蓄，既不願以一錢助人，亦不輕易自用一錢。前一種人

，自私自利，成爲財富中的罪人；後一種人，麻木不仁，成了看守財富的奴隸。我們要知道，財富無論是公共的或個人的，其效用在扶助人類生活的發展。所以我們所有的財富，應該用之於社會事業和公共福利上，纔是合理；若做無謂的揮霍或是積而不散，這都可以說是社會經濟的公敵。

二六

「儉於己謂之樸素，是一種美德；儉於人謂之吝嗇。」
「儉於己謂之樸素，是一種美德；儉於人謂之吝嗇。」
有功，便無以激勵士氣；不肯救濟士兵的困苦，便不足以維繫兵心。士氣萎靡，兵心離異，一遇作戰，必致失敗。到了失敗，自己生命且不能保，餘積錢財，又有何用！可見帶兵官自飽私囊，對部屬吝嗇者，不但是不重道義，且不曉利害。

二七

「節約」二字，不僅是對財物而言，我們應該把它推廣到生活的全部。例如不說閒話，不做閑事，不濫費時間，不濫費精神，不濫用人力，這些都是我們所應當遵守的要旨。從這些節約中，我們所得的效益更是偉大。

第八章 知恥辱

一 能知恥纔能發憤，能發憤纔能自強，一人自強則身修，一家自強則家齊，一國自強則國治；自強的原動力，由於知恥。

二 孔子說：「行己有恥。」孟子說：「人不可以無恥。」「恥」是所以勵人節操的。古來仁人義士，刀鋸在前，鼎鑊在後，欣然就之而不辭者，卽是恥存於中，勇見於外，故能做到生死無變於己。若是無恥之徒，必肆然無所不爲，大則叛國殃民，以私害公；小則趨利避害，偷以自全；甚至極卑劣，極穢污的事，亦皆甘心爲之。由此可知有恥纔能爲人，無恥實不足以語於人類。

三 世間惟有冷血的人，纔不知受恥辱的悲痛，這種人已失去了發憤圖強報讎雪恥的精神，勢必淪爲奴隸，歸於消滅。惟有受到恥辱深覺悲痛的人；纔能努力雪恥，發憤圖強。

四

知恥應該知道何者當恥，何者不當恥。先聖以「匹夫匹婦不被其澤爲恥」，以「躬之不逮爲恥」，這是知其當恥者；孔文子不恥下問，仲由衣敝緼袍與衣狐貉者立，不以爲恥，這是知其不當恥者。我們今日不應以衣食不若人爲恥，而應以國家被敵侵略爲恥；並要以自己的品德不修，學問不進，事業無成爲恥。這樣，纔算是真的知恥。

五

人貴有「自知之明」，「自知」首要爲知恥。所以 委員長說：「恥是切切實實的覺悟。」覺悟是一種「反省」工夫，人能夠反省，纔能寡過，纔有進步。曾子說：「吾日三省吾身 爲人謀而不忠乎？與朋友交而不信乎？傳不習乎？」不忠、不信、不習，曾子認爲是個人之恥，必須力加反省。推而言之，我們軍人，若未能盡忠於國，見信於上下左右，研習於致用之學術，便是最大的恥辱。所以我們要「知恥」，不可不注重反省的工夫。

六

「知恥」不僅是情感的激動，更應有理智的自覺。情感的激動，往往是一時的。浮躁的；理智的自覺，則是恆久的，堅韌的。比如夫差不忘殺父之

讎，勾踐不忘會稽之恥，他們在情感上激動的成分很少，在理智上自覺的成分要多，所以天差能報讎，勾踐能雪恥。今日中國受日本的侮辱侵略，我們有血性有氣節的軍人，自然免不了情感的激動；但祇憑一時情感的激動，是不夠的，還有賴於理智的自覺，咬緊牙根，忍苦耐勞，負重任遠，以達到報讎雪恥的目的。

七

我們革命軍人肩負雪恥圖強的實際責任，應該具備下述兩個基本條件：（一）在平時要有臥薪嘗膽的吃苦精神，（二）在戰時要有赴湯蹈火的奮鬥壯志。我們是為正義為生存而抗戰。戰勝了，正義纔能伸張，我們纔能生存；戰敗了，正義毀滅，我們便要淪為奴隸。誰肯去做奴隸過那不能抬頭的恥辱生活？所以我們祇有明恥教戰奮鬥求生的一條出路。

八

未盡到義務，而享受權利；或是祇盡了很小的義務，便欲享受很大的權利；甚或敷衍塞責，欺上盜寵，企圖獲得非分的權利，這都是最可恥的人！

九

我們對於一件事做不好，並不是不能做好，實是苟且敷衍之所致；我們

不如人的地方，並不是真不如人，實是自甘落伍之故。今後我們果能以「苟且偷安」自甘落伍爲可恥，則做事未有不如人，亦未有不成功者。

十

我們軍人有四種最恥辱的：（一）無愛國心，（二）學術落伍，（三）作戰怕死，（四）紀律廢弛。我們應該時時刻刻注意掃除這四種最可恥的事，纔不愧爲有良心有血性的革命軍人。

十一

記云：「四郊多壘，此卿大夫之辱也；地廣大，荒而不治，此亦士之辱也。」今日我們的土地，被倭寇所割據，我們的同胞，被倭寇所殺戮；我們祖宗締造的產業，被倭寇所攘奪，祖宗坟墓亦被蹂躪殆遍，這實在是有史以來的奇恥大辱！我們祇要稍有熱血天良，無不切齒痛心，怒髮裂眦！因此，我們應該誓死殲滅倭寇，收復河山，上慰祖宗在天之靈，下樹子孫自由獨立之基礎。

十二

我國國弱民貧，被敵侵陵，皆由一般國民忘了國恥不能奮發自強所致。今後應將「忘」改爲「不敢忘」。目前不敢忘者有四：（一）敵侵我領土，

奪我主權，這種恥辱不敢忘；（二）敵殘殺我同胞，姦淫我婦女，這種恥辱不敢忘；（三）我們淪陷區裏的同胞，在敵鐵蹄蹂躪之下，如處水深火熱之中，這種痛苦不敢忘；（四）因殺敵而殉國的烈士，及抗敵不屈而死的義民，這種英勇的精神，我們不敢忘！

第九章 負責任

一 個人是社會的一分子，任何人絕不能離開社會而獨存，所以任何人都負有維持社會生存的責任，應有所貢獻於人類社會。昔大禹思天下有溺者，若己溺之；后稷思天下有饑者，若己饑之；范文正公先天下之憂而憂，後天下之樂而樂。這都是古代聖賢知道自己要生活，便應該盡到對人類生活的義務；自己要生存，便應該負起社會生存的責任，而他們人格的偉大處，也就在這種「以天下爲己任」的責任心。

二 在一個團體裏的工作人員，各人要負起自己的責任，切不可把自己應做的事，推諉給別人。要知道我推諉，人亦推諉，推來推去，勢必把團體的事業，廢置在相互推諉中。所以一個團體，每個人都應有「盡其在我」「推己及人」的赤心；祇要大家熱心盡責，竭力奉公，則衆擎易舉，事必有成。

三 人必須有「自覺自動自治」的精神。所謂自覺就是對於人生的意義要有

深切的體認，對於人生的責任要有澈底的瞭解。所謂自動就是要自我發揮至高的創造力，對社會國家，乃至對於世界人類有所貢獻，而不可成爲被運用的機器。所謂自治就是要有最高的自尊人格，卓然的獨立精神，能主宰萬物，而不受制於萬物。三者都是責任心最大的動力。

四

諸葛孔明的「鞠躬盡瘁」一語，就是負責任三字的最好解釋。負責任與爭權利有別，公忠體國，赤心對事，謂之負責任；投機取巧，攘奪祿位，謂之爭權利。

五

在軍隊組織中的人員，固然位置有高低，責任有輕重；但是從主將以至炊事兵，各人負責的心應該是一樣的，祇要各人堅守崗位，盡其責任，則對戰爭的貢獻，有同等的價值。

六

一個人最痛苦的時候，就是在自己應做的事沒有做到而其責任未了之時，最快樂的時候，就是在自己盡到責任完成任務之後。

七

善盡職責，而恥尸位素餐，看來似乎是很尋常的事；但人的賢否由此而辨，事的成敗由此而分，國家的興亡由此而定。全國國民對於抗戰建國，不必高談闊論，只要每人每天能把自己應盡的職責盡了，毫無愧怍，敵人便不難消滅，國家必可以復興。我們革命軍人清夜自思，對此是否還有餘愧？

八

有些人以「清靜無爲」「高蹈不仕」的消極態度爲「清高」，這是一種錯誤。我們所謂「清高」，是清廉自持，潔身自愛，不與俗人爭名奪利，不與壞人同流合污；但我們要爲社會服務，要爲國家負責任，盡智竭力，做我們應該做的工作。

九

富有責任心的人，做事作戰，必有勇氣，而能達成所負的任務；反之，缺乏責任心的人，做事作戰，必無勇氣，決難完成所負的使命。軍隊中肯負責任的人愈多，戰鬥力愈強；肯負責任的人愈少，戰鬥力愈弱。抗戰以來，我們所以往往不能圓滿達成任務者，就是因爲肯負責任的人太少。今後各級部隊長實有積極培養部屬「責任心」的必要。

十

在一個工作團體中，如果每個人都能重視自己的責任，磨擦自然無從發生，工作效能，自然增加。有很多人往往感歎的說：環境不佳，不能放手辦事。乍聽之，好像頗有理由，實則他沒有把責任與事權辨別清楚。例如充當副職的人，多不大管事，理由是恐怕多做了事惹起主官的猜疑，而落得出力不討好，其實這是錯誤，如果把責任與事權辨別清楚，赤心公忠的着實負責，襄助主官去做事，主官正歡迎之不暇，豈有猜疑之理。

十一

負責做事的人，應該任勞任怨，不避嫌疑，勇往直前的幹下去，縱然不免嫌怨，久之亦會渙然冰釋的；倘若一遇批評，便覺心灰意冷，或拂袖而去，則事功不但不成，而且嫌怨永結。

十二

凡是做一件事，就要把這件事完完全全做好。在做的時候，要把它當作一件事做，把自己的精神、思想、能力專注在事的上面，這樣，纔算是對這件事真正盡了責任。若做事不肯費精神，用思想，下苦功，亦不問事的成果，祇圖潦草塞責，敷衍了事，這種人雖一生在做事，一生也做不出成績來。

十三

軍人應以服從命令爲天職，而服從的真義，要做到「心悅誠服」四字。假若對於長官的命令，從於外而拂於內，便不算是誠心的服從，又若實行命令，行其九而違其一，亦不是澈底的服從。質言之，軍人服從命令，有如孝子之奉行親訓；要做到內守其志，外從其令。但服從與阿諛不同，服從是爲了盡忠職務，阿諛是一種詐僞的迎合。傳云：「君子之事上也，進思盡忠，退思補過，將順其美，匡救其惡，故上下能相親也。」這就是要我們在服從上做到「順美匡惡」。否則，巧言令色，懷私心以事其上，不但與服從相反，而且敗行誤公，必至召亂。

十四

部下對長官應該要恭敬；但這個「恭敬」，不是卑躬折節唯唯諾諾的假「恭敬」，而是要像孟子所講的「責難於君謂之恭，陳善閉邪謂之敬」。所以凡是做部下的人，都要有「知無不言，犯顏敢諫」的精神，纔算是「恭職」。「敬事」真正負責任的好部下。

十五

上級官長如想免除下級的蒙蔽，必須時常接近部下，不應專聽部下的報告。最好根據報告，加以視察；部下便不敢蒙蔽，也不能蒙蔽。這並不是不

信任部下，而是上級官長應有的責任。許多當官長的，高居上位，對部下工作不肯認真視察，專信報告，人事已壞而不知，工作已廢而不問，遂致上下隔閡，工作廢弛，自然不堪一戰。

十六

本部各處常謂人員不敷派遣，請求增加。實則編制上所規定的員額，都經過嚴密的審定，足夠應付各處業務；而各處所以感覺人員不敷者，考其原因，大都由於勤懇任事克盡職責的人員太少。要知道救國的責任是我們大家的，誰能多盡一分責任，誰就是為國家增加了一分力量，誰少盡一分責任，誰就是使國家無形中受了一分損失。當抗戰建國緊要的關頭，如果還有取巧偷閑不盡職守的人，真是麻木不仁的涼血動物，這種人可以說是國家民族的罪人。

十七

軍人應以達成任務為光榮。無論處境如何艱苦，必須奮勇果敢，排除萬難，一心一意向着所負的使命邁進，方不愧為負責盡職的革命軍人。若臨危畏縮，受命不前；到任務不能達成時，捏造各種理由，企圖欺騙卸責，這是軍人最無恥的行爲，不應有亦不容有。

第十章 守紀律

一 個人的自由，決不可妨害國家的法紀。換言之，在國家法紀的範圍以內，纔有個人的自由。祇有在法紀以內的自由，纔是真正的自由，纔是自立自尊的自由。

二 過去有些人犯了一種最大的錯誤，就是自己的地位愈高，愈不遵守法紀。並且濫用權力，破壞法紀以自炫，而認奉法守紀爲無能。此種風氣傳播，使社會上不守法紀的人日多，國家亦因而日趨混亂。外侮之來，實基於此。我們應迅速把這種錯誤觀念改正過來，要以遵守法紀爲光榮，以破壞法紀爲恥辱。並應擁護政府法令，制裁破壞法紀的人，務使每個國民奉法守紀。如此，政治纔能上軌道，社會纔能安定，國家纔能富強。

三 一個團體好像一部複雜的機器，機器上的機件，大小雖有不同，但各有其作用，任何一部分機件的損壞，都可以影響全部機器的功能。在一個團體

中，如有敗法亂紀的人，就好像機器有了壞的零件，必使整個團體受損害。所以我們對於團體中不守紀律的人，必須規戒制裁，決不可任其爲害。

四

我們試從紀律的反面着想，倘如軍中無紀律，將變成什麼情形呢？一定是智欺愚，強凌弱，衆暴寡，有利則羣相爭奪；有害則各不相顧，令之不行，禁之不止，這樣的軍隊一遇敵人，非全體覆滅不可，故曰：「紀律是軍隊的命脈」。

五

軍隊無紀律，則作戰必畏敵而不畏法；有紀律，則作戰必能效命以致果。

六

革命軍人要有服從紀律的革命人格，做錯了事，要坦白承認錯誤，犯了罪，亦要坦白接受處分。質言之，甯可束身歸罪，不應以身壞法。

七

軍隊不能離開民衆而生存，等於魚不能離開水而游泳。民衆可說是軍隊戰力的資源，得之則存，失之則亡。我們切不可壓迫民衆，致失民心，而自

取敗亡。

八

軍隊駐城不如駐鄉，駐鄉不如駐營房，當此大戰的時候，我軍爲事實及裝備所限，不能常駐營房，類皆分駐城鄉，與民家雜處，所以軍風紀的維持，比平時更見重要。我們應時時刻刻注意民家的利益，切不可祇顧自己的方便。

九

不守紀律的軍人，常常打罵民衆。要知道軍人的天職是保國衛民，未盡到保衛的責任，已覺汗顏無地，絕不容昧着天良去騷擾民衆，打罵民衆。若打罵民衆，就等於打罵自己的父母兄弟妻子，使他們含淚吞聲受着侮辱。若不獨是違反軍紀，必受處分，而且是不仁不義，必遭民怨。

十

國父說：「革命軍隊是人民的武力。」又說：「軍人所以衛民，利於民則爲是，不利於民則爲非。軍人所以衛國，利於國則爲是，不利於國則爲非。」可見軍人應該以衛國衛民爲第一要義。並應知道民衆以血汗換來的錢物，供給軍隊，爲的是希望軍隊真正成爲人民的武力，盡其衛國衛民的天職。

假若軍人昧着良心，反其道而行之，擾民害民，這便是人民的公敵，決不能見容於國人。

十一

抗戰以來，有些軍人常說：『有許多地方的人民不明大義，不知愛護軍隊，不肯協助軍隊。』這些話，偶然聽了，容或信爲事實，但仔細研究起來，到了國危家破的今天，人民爲什麼還不明大義不愛護軍隊不肯協助軍隊呢？這在軍隊本身，必有缺點，因而軍民之間，發生隔膜，決非人民不明大義。如果軍人嚴守紀律，並真正能夠愛護人民，則人民對於軍隊自必歡迎之不懈，焉有不肯愛護協助之理。

十二

軍隊紀律的好壞，完全繫於掌握紀律的部隊長。部隊長嚴於自律，絲毫不苟，則部隊誰敢不遵約束？若部隊長違法敗紀，而欲部隊衆守法奉紀，這是不可能的。所以孔子說：『不能正其身，如正人何？』爲部隊長的夢想整飭紀律，必須先從本身做起。

十三

軍中的紀律有有形的，有無形的，有形的紀律是軍法，無形的紀律是軍

心。部隊長當部下犯罪而繩之以法，是下策；使部下知法不敢犯，是中策；使部下自愛不肯犯法，乃是上策。

十四

不瞭解法令，就不會奉行法令。我們當長官的對於政府製定的法令規章，須多對部屬講解，使其知之行之，並且自己應該以身作則。若僅責令部屬遵守而自己不自守，甚至自己首先破壞，這不特影響部屬尊重法令的心理，而且使部屬失去守法的精神。國民不守法，社會必混亂；軍人不守法，軍隊必渙散。所以我們對於一切法令規章必須悉心瞭解，竭力奉行。

第十一章 強身體

一

有健康的身體，而無健全的學識，固不能負重大的責任；但有健全的學識，而無健康的身體，同樣不能負重大的責任。所以做大事的人，必須求得身體與學識同樣進步。就是要年齡越高，學識越健全，而體力不衰退，纔能擔當大任。有許多人，少壯體強時，學識卻不夠，及到學識充足時，而體力又早已衰退，二者不能配合，往往不能勝任艱鉅，成就事業。

二

強健的精神與體魄，都可從鍛鍊中得來，而鍛鍊的方法，第一步要從日常生活入手。過去中國一般人的生活，精神不振作，尤不講求衛生，所以大都是神衰體弱，被外人譏笑爲「東亞病夫」。委員長爲健強國民體魄，復興國家民族，於二十三年春季在南昌提倡新生活運動，要全國國民除去污穢、浪漫、懶惰、頹唐的野蠻生活，重新過着整齊、清潔、簡單、樸素、迅速、確實、守時間、守秩序的文明生活。我們應該遵照 委員長所訓示的方法做去，使我們的體魄日臻健康，國家民族日趨進步。第二步的鍛鍊方法是要

與自然奮鬥。我們要不怕暑，不怕寒，不怕一切艱苦；從酷暑嚴寒艱苦困難中，養成我們奮發蓬勃的精神，鍊成我們銅筋鐵骨的體魄。然後纔能做大事，立大功。

三

我們僅注意體格的健康是不夠的，須知心理的健康，尤爲重要。例如情緒上的失調，往往比器官病更痛苦，精神的疲憊，亦較肌肉的疲憊更厲害，而且心理的不健康，常能害及肉體；反之，心理健康，胸襟開朗，精神快愉的人，身體上的各器官，必能保持正常而無病苦。所以養生強身的方法，首在寡慾去忿，寡慾則心曠，去忿則氣恬，心曠恬氣，則生理暢順，身體自強。

四

一個人身體健康與否，足以影響到生活的苦樂和事業的成敗。但有些人對於自己的身體，往往不加愛護，必待別人督促，纔知注意身體的健康。例如軍中一般官兵，在學校受訓或在後方整訓時，因課程的規定和長官的督促，尙能按時起居，按時運動，摒絕嗜好，保持健康。及至脫離嚴格管理，便自怠惰消沉，不但不按時作息運動，而且染上各種傷害身體的嗜好，摧殘身

體，這可說是慢性的自殺。

五

工作以外的娛樂，足以調劑生活；但所好不當，適足以敗德喪生，故選擇不可不慎。軍中娛樂最佳者，爲拳術、劈刺、各種運動及讀書寫字，其次爲弄絲竹、歌唱曲、騎遊山水。蔣百里先生有云：「國民生活條件與戰爭條件相合者強，相離者弱，相反者亡。」我們亦可這樣的說，「軍人娛樂與戰爭相合者強，相離者弱，相反者亡。」切勿以私人生活不關大體，而流於放僻邪侈。要知道生活與事業的關係，至爲密切，古今許多成功或失敗的人，在他們的生活中都尋得出重要的因素。

六

防止疾病，不在消極的衛生，而在積極的鍛鍊；強健身體，不在珍饈的滋補，而在經常的勤勞。人在勤勞中纔能有進步：心勤則靈，目勤則明，耳勤則聰，手足勤則勁健。

七

愉快從勞力中獲得，幸福亦從勞力中獲得。一個人在整日勤勞以後，休息時必感到非常愉快，晚上睡眠尤覺得舒適。又如在少年壯年時不憚勤勞，

到老年必能得到生活上的幸福。

八

顏氏家訓上說：「習閑成懶，習懶成病。」一個人若閑散無所事事，久之，不知不覺會養成了惰性；有了惰性，則四體不勤，以至飲食起居失其常態，精神會日就頹唐，身體會日見衰弱，自然容易生病，這是生理上必然的結果。由此可見勤勞確可強身却病。古語云：「戶樞不蠹，流水不腐。」亦是這個道理。

九

軍隊要生活在勤勞中間，愈勤勞則力量愈充實，精神愈旺盛。假若閒散日久，習於懶惰，則其戰鬥力量與精神必至消失殆盡。這種軍隊形存而實亡，決不能驅之於戰場。拿歷史上的事實來證明，有些國家武器非不精良，技術非不進步，但因其軍人生活過於優閒，士無鬪志，以致戰敗。再看我國軍隊裝備遠不及敵人，然而抗戰已逾六年，並且愈戰愈強，這種戰果，實是中國軍隊平日勤勞的偉大收穫。由此可知「軍勤則勝，惰則敗」。今後我們應該長久保持這種勤勞的精神，應該以勤勞為治兵的第一要義。

十

晉陶侃爲廣州刺史時，朝運百甕於齋外，暮運百甕於齋內，人問其故侃說：「吾方致力中原，過爾優游，恐不堪事。」陶侃這種居安思危的勤勞精神，實值得我們軍人效法。軍人無論職級如何高，都應該常常在勤勞中鍛鍊心身。如果因其職級高而惰心生，久逸之後，勢必「筋脈皆弛，心膽亦怯」，一旦戰爭來臨，不獨身體當不起奔波困苦，而內心亦會怯弱怕死，不敢向前。這種軍人遺誤國事，何堪設想！所以我們在平時要毋荒毋怠，自強不息，纔不至退化落伍。

十一

鍛鍊身體，要從早起運動開始。因爲早晨的空氣，可以清心潔肺，早晨的運動，可以舒展筋骨。凡是能早起的人，沒有不健康快樂的。所以一日早起，一日康樂，日日早起，日日康樂。

十二

在生理上說，早起可以健身延年，在時間的效用說，早起一天可以當兩天。因爲早起之後，精神飽滿，頭腦清醒，做事效果，一定加倍。所以古聖先賢，莫不提倡早起。

十三

早起要養成習慣，我們切不要以為今日無事，今日不必早起。要知道閒時不養成早起的習慣，忙時便沒有早起的精神。更要知道早起不專在做事，而且在強身。

第十二章 精學術

一

國父說：「革命事業的基礎，建築在高深的學問上面。」委員長說：「我們大家要擔當起復興民族的責任。這個責任異常重大，當然不是隨便可以擔負得起，必須我們有特殊的學問，纔能任重致遠，完成責任。」可知學問實是事業的基礎。我們要想成就事業，必須先成就自己的學問。所以我們在工作的时候，同時要進修自己的學問。

二

孔子說：「我非生而知之者，好古敏以求之者也。」又說：「吾嘗終日不食，終夜不寢以思，無益，不如學也。」聖人尙有賴於學；我們一般普通人，當然更要努力向學。現在有些人往往因自己稍有天才而不肯致力於學，平日做事，祇憑自己的天才去應付，結果，自己的天才有限，以致事業不能發展。這種人自恃聰明，終爲聰明所誤，誠屬可惜！我希望有天才的人，更要努力向學，造成博大精深的學問，以展開其工作，恢弘其事業。

三

現在急着升官謀利的多，認真求學濟事的少。許多人問自己的學問能力是否進步，祇望快些升遷，倘因無缺上升或升遷稍緩，便心灰意冷，不肯做事。殊不知古今做大事的人沒有一個不孜孜於學，日求進步的。如果自己沒有學問，即使僥倖升了官，結果，以力不能勝任，亦必歸於失敗。所以我們要不斷的求學，使才能超過職級，不要使職級超過才能，方能勝任愉快。

四

我們的思想與技能，縱然不能超出時代之前，亦不應落在時代之後，必須順着時代迎頭趕上，這條趕上時代的大道，就是我們目前所要邁進的「知新」之路。湯之盤銘曰：『苟日新，日日新，又日新。』這就是先聖求新進步的警語。在目前學術日新，優勝劣敗的時代中，誰的智識高，辦法多，誰就會成功；誰的智識低，辦法少，誰就會失敗。我們如不願失敗，就必須使自已學術技能趕上時代。

五

現代戰爭日益進步，假若我們軍人的智識學術不能趕上時代，不特對軍事學及兵器等不能有所發明，甚至待人家發明製造好了，我們還不懂得使用，這是多麼慚愧！尤其當官長的，若沒有才能，便很難教導出有才能的部下

。以演習講評來說，官長對於學術沒有深刻的研究，便不能給部下以有根據有條理的適切指示，部下的學術何由進步？所以當官長的要能及時自勉自勵。須知自己的位置增高，就是自己的任務加重，因此，自己求知的心亦應加強，使其學術知識能擔當其任務。否則，實有愧於職責，有誤國家所給予的使命。

六

我國藝文哲理，優美深邃，久為世人所稱道，惟科學則極端落後，以致國防空虛，民生凋敝，這真是我國最大的隱憂。現代的戰爭，可說是科學的戰爭，誰的科學發達，誰就可以得到勝利。歐美各國，物質文明，極為發達，因之民生充裕，社會安定，這都是科學的功績。今後我國國民，應懷然於自身的危難，以歐美為借鏡，努力從事於科學的研究，發明創造，擴大物質的認識與應用，國家纔能轉弱為強，人民纔能轉貧為富。

七

我們若欲增進學識，提高技能，必須養成讀書及研究的習慣。在操課前須讀書，操課時須帶書，休息時須看書，如此精勤不懈，其思想動作，纔能日有進益，漸次達到精深準確的地步。

八

我們要滿足知識上的要求，每天必須閱報讀書，吸收新的資料；正如我們要滿足生理上的要求，每天不能停止飲食一樣。

九

求學之道，一在「知新」，一在「溫故」，而在溫故中又以可得到新知。就我們練習射擊來說，本星期的練習與上星期的練習，如果嚴密比較起來，其「心」「身」「手」「目」在運用上的精確程度，便有顯著之進步，這就是溫故知新的顯例。

十

求學問固不限於讀書，但讀書實為求學問之門徑。國父平生愛好，祇有讀書，自陳炯明叛變砲擊總統府以後，日惟以毀損書籍為憾。當在革命萬分艱難之際，猶手不釋卷，其好學之精神，一如其革命之精神。所以能貫古今學理，明時代潮流，窮人生究竟，而手創救國救世之主義。委員長在軍事倥傯日理萬幾之餘，亦以讀書為日常生活中的必修課目。可見一個偉大人物的成就，沒有不是從勤學中得來。今日抗戰建國，任重道遠，需才孔亟，我們應積極效法國父及委員長的好學精神，養成讀書習慣，求得真實學

問，以濟時艱，以報黨國。

十一

孟子說：「盡信書不如無書。」這是孟子告訴我們，讀書不要一味盲從，而要有研究的精神，把前人的學說研究出「所以然」，或是或非，自己再加判斷，這即是近代學者所謂懷疑的態度。讀書能發生疑問，就是得間處；從疑慮思索，就是進步處。

十二

讀書要細心體會。古來許多聖賢高見獨到之語，其中含有大學問大道理；讀之却極平淡無奇。至於有許多可驚可喜之論，使人讀了非常動心；但細細理會，多是無甚價值之言。朱子常告訴當時的學者說：「說道理不要大驚小怪。」可見真理大都是寓於平淡之中。

十三

治學的方法，古人說得很多，最主要的，要「靜」，要「精」，要「熟」，要「專」，要「博」。靜則能深入；精則辨細微；熟則經久不忘，運用靈活；專則有心得，有系統；博則擴見地，廣應用。

十四

我們對於學術，若無潛心探討的精神，必致缺乏真正的心得，不能有所創造，每易發生循環抄襲，輾轉販賣之流弊。須知今日欲求建功立業，必須具有真實的知識與優良的技能，而真實的知識與優良的技能，乃從深思苦學中得來。

十五

進修學問，先要靠本身，其次借助於良師益友，而且善於爲學的人，到處都是良師，到處都有益友。孔子說：『三人行必有我師焉，擇其善者而從之，其不善者而改之。』是則善者是我的師，不善者亦足資我的警戒。

十六

『子路人告之以有過則喜，禹聞善言則拜』，此子路所以不失爲賢者大禹所以成爲聖人。現在有許多人，學問無進步，事業無發展，其病根就在有短而護短，強不知以爲知，所以這種人一生無長進。

十七

一個人的學問，不日進，便日退。若要想有進無退，必須自己常覺有不是之處，常存不足之心。曾子說：『以能問於不能，以多問於寡，有若無，實若虛。』人有這樣虛心好學的精神，學問自然有進無退。

十八

一個人，祇憑在學校裏求知識，所得的知識，自屬有限。善於學習的人，隨時隨地都可學習，自入世直到老死，一生皆在學習的過程中。所以年紀愈大，知識能力亦愈高愈豐富。

十九

經驗是從血汗中得來，真知是從經驗中發現，求真知是非常困難的。孔子說：『知之爲知之，不知爲不知，是知也。』一個人能知道自己之「知」和「不知」。纔是知之最真切處。所以吾人求知的條件，第一是要努力，第二是要虛心。

二十

知的來源，一是得之於書本，一是得之於經驗。我們從書本裏求知，應該以自己的智慧去整理前人的知，以自己的經驗去體會前人的知。如此，纔算是知其所知。我們從經驗中求知，應該經過觀察、分析、綜合、實驗、判斷五個思維歷程，這樣求得的知，纔算是真知。

二十一

有人把學問經驗看成兩回事。其實必須學問經驗合一，纔能經世致用，

事半功倍。如祇有學問而無經驗，則理論流於空想，常不切合實際；如祇有經驗而無學問，則智識囿於見聞，事業無從開展，二者皆不足以做大事，成大功。

二十二

古人說：『世事洞明皆學問，人情練達亦經驗。』這兩句話頗有道理。一個人如果對人情世事，能處處用心，時時研討，久而久之，自能從中體驗出許多道理來，這些道理，再應用在生活與工作上，一定可以得到很大的幫助。

二十三

黃宗義說：『學問之道，以各人自用得着者爲真。』我們軍中有少數官佐恰與此說相反，不求本職上需要的學識，而去亂讀與本職無關的書籍，甚至讀那些有害無益的荒謬書籍，使思想錯雜，意志動搖，大背『學以致用』之道。要知道各種軍事典則，均是諸先進畢生研究的結晶和諸先烈血肉所換來的經驗與教訓。我們對這些軍事學家苦心研究所著成的書籍，應悉心研讀，以求致用。

第十二章 慎言語

一
言語是傳達思想的。一個人說話對於自己的思想和人格都要負起責任，因此不能不特別慎重。但一般人說話常常不負責任，不自約束，這是犯了「輕言」、「多言」、「巧言」的毛病。輕言容易招侮，多言令人生厭，巧言令人懷疑。所以自尊自重的人，不輕言，不多言，亦不巧言。

二
言爲心之聲。心中光明磊落，誠懇正直，則所說的話亦必光明正直，不謀而當於道；心中不正，無論言語如何巧妙，如何圓滑，總難掩飾他心中所蘊藏的權術和機變。所以慎言語，必先從內心做起，把紛歧錯雜的思想糾正，把邪僻輕浮的性情摒除，心正氣平，表裏澄澈，所說的話自少錯誤。

三
孔子說「多聞闕疑，慎言其餘，則寡尤。」我們應該警悟斯言，凡是不足徵信的，以及不可說，不當說，不須說的，我們都不說，以避免多言的過失。

四

曾文正公說：「正言、實言、直言，不妨多說。」我以為正言得時方可多說，實言得事方可多說，直言得人方可多說。否則，不得時不得事而言，謂之廢言，不得人而言，謂之失言。

五

說話必須先加考慮。若說出來的話，又要更改，不如更改後再說。又若說出來的話，不如不說，便應該保持沉默。切不可隨便衝口而出，以免失言。因為隨便說話，語無倫次，正是表現自己思想混亂，性情浮躁，最易招惹別人的輕視。所以我們要注意說話的技術和效率，說時要平心靜氣，說出來要井井有條，恰切中肯。孔子所謂「夫人不言，言必有中」，就是這個意思。

六

說得出，未必做得出；說得好，未必做得好。我們對於任何一件事，不要先說後做，而要先做後說，更不要說了不做，而要做了不說。

七

好講話不好做事的人，往往失去大眾的同情；祇有埋頭苦幹的人，纔能

爲人所敬重。孔子說：「君子恥其言而過其行。」又說：「君子欲訥於言而敏於行。」這是聖人訓誡我們少說話多做事的格言。今後我們應該以「力行」代「多言」，以「事實」代「空論」。

八

諺云：「病從口入，禍從口出」。人若偶一不慎，說出了敗德無行損人逆衆的話，影響之大，可以憤事，可以亡身，可以喪邦。所以一個人切不可逞一時之氣，快一時之口，以招未來無窮之禍。

九

滋事招禍之言，往往在閒話中說出。因此，閒話亦宜謹慎，切不可發人陰私，毀人名譽，尤不可說長道短，搬弄是非。

十

隱惡揚善的人，是盛德的君子，見惡不隱見善必揚的人，亦不失爲正直之士；至於樂道人之惡，忌說人之善者，這便是胸無善念的巧詐之徒。還有一種人，對於人家的壞處，固然說得更壞，即對於人家的好處，亦要變質的說成壞處，這便是惡念盈懷的小人。我們要勉爲君子，勉爲正直之士，切不可流爲巧詐之徒，流爲惡念盈懷的小人。

十一

軍中最忌謠言與間言，謠言足以搖惑軍心，間言足以挑撥衆志。尤其一般理解力及判斷力薄弱的人，很容易墮其術中。一個軍隊有了造謠離間的人，無論平時戰時，均無生氣，其作事必無效果，作戰必致失敗。所以軍中應嚴防敵探宵小，造謠生非，挑撥離間，如果發現這樣的人，必須迅速偵查來由，從嚴懲辦。

十二

「事以密成，語以洩敗」。所以 委員長訓示我們做事要保持秘密精神，這就是要我們隨時隨地養成慎言的習慣。凡喜好東談西講的人，往往自己陷於洩漏機密的罪過而不自知。例如許多軍中的機密事件，常弄到外人知道，這必是軍中有了不慎言的分子，誠屬很大的危險，我軍官佐，務須慎之戒之。

第十四章 重力行

一

委員長說：『行與生俱來。』又說：『人之生也，是爲「行」而生；人之行也，是爲「生」而行。』「行」與「生」是不能分開的。我們要生存必須力行，亦惟有力行，纔能生存。我們更須有「一息尙存，此志不懈」的力行精神，纔能適存於現代的世界。

二

「行」是人生的惟一目的。一個人求學問，求知識，都是爲着要「行」；如果不行，則學問知識均成無用。所以顏習齋說：『口會說，筆會作，都不濟事，須是身上行出，方算學問。』我們知了，必須去「行」；即使不知，亦要力行。甯可不知而行，不可知而不行，不知而行，尙可因行得知；知而不行，則知之一無所用。

三

國父在他的革命學說上很明白的指示我們，謂「行」是很容易的，爲什麼我們每遇一件事便感覺困難呢？這實在不是事難，而是我們內心懶惰的原

故。委員長說：「力行便覺行易。」這是對懶惰者解釋行易的道理。我們今後對於任何事，祇要有勇氣肯努力，其事便易；若養成惰性，就是最易的事，也會感到困難。

四

事業失敗的人，多失敗於「不行」；事業成功的人，多成功於「力行」，成敗的關鍵，就是在「行」與「不行」。周易云：「天行健，君子以自強不息。」這「不息」，就是一個「行」字。整個宇宙的生存，全靠不息的「行」來繼續。我們是宇宙中的一個細胞，要圖生存，要成功事業，祇有不息的去力行。

五

國父說：「人生以服務為目的，不以奪取為目的，聰明才力愈大者，當盡其能力以服千萬人之務，造千萬人之福；聰明才力略小者，當盡其能力以服百人之務，造百人之福；至於全無聰明才力者，亦當盡一己之能力，以服一人之務，造一人之福。」這就是說，人類聰明才力雖有差別，而其服務之目的則一。果能人人打破自私自利的個人主義，各盡其才，各盡其職，則人、物、時、地、皆無曠廢，而建國建軍的工作，必能迅速達成。

六

人的才能，一半由學問中得來，一半從工作中養成。所以做事努力，不但足以表現工作的精神，並可增進個人的才能。可以說：努力一分工作，即可增進一分才能；增進一分才能，又可展開一分工作，能如此，自然可以養成傑出的人才，建立烜赫的事功。若做事不肯努力，以偷惰爲得計，才能自不會有若何進步，久而久之，勢必落在人後，被時代環境所淘汰。

七

做事固然要知識，要方法，但努力却是基本的條件。例如有些人恃其知識豐富，方法巧妙，而不努力去實行，結果，往往於事無濟，以至失敗。若知識較低方法較鈍的人，能夠努力實幹，結果，也可達到成功之境。所以中庸云：『人一能之，己百之，人十能之，己千之，果能此道矣，雖愚必明，雖柔必強。』

八

事業成就的大小，由努力成分的多少來決定。努力越多，成就越大，努力越少，成就越小。同樣的事業，平凡人爲之，不肯多費心力，祇能有平凡的成就，非常人爲之，不惜使用全部精神血汗，便能有非常的成就。古今中

外之聖賢豪傑，建樹不朽之功業者，不是僥倖得來，而是艱苦努力的成果。

九

許多人做事，往往不精確，不迅速，有始無終，這是什麼原因呢？我們考究起來，不精確，就是不肯多用腦力；不迅速，就是不肯多用體力；有始無終，就是沒有毅力。犯了這些毛病，做事何能澈底！要知道做事不澈底，即等於未做。所以孟子說：『有爲者，譬若掘井，掘井九軌，而不及泉，猶爲棄井也。』

十

分工合作，是爲學治事的科學方法。分工愈細，則進步愈速，合作愈密，則成功愈易。如分工而不合作，必致工作衝突，力量抵消；如合作而不分工，必致職責不明，工作混亂。所以我們一方面要注重分工，以期技術專精，各盡所長，一方面要注重合作，以期同心協力，互助相成。

十一

促進工作，有四個方法：（一）行工作比賽，啓發競爭心理，（二）行優劣獎懲，激勵勤奮精神，（三）行正當娛樂，提高工作興趣，（四）行學術研討，增進工作技能。

十二

委員長說：『要找事做，莫等事做。』我們革命軍人應該有「找事做」的精神，切不可「等事做」，尤不可遇事規避。要知道遇事規避的人，是團體的寄生蟲，必受淘汰；等事做的人，其成就亦小；祇有找事做的人，纔能將大小事務，處理盡善，一生事業，纔有成就。

十三

苟且遷延，是工作之敵。今日之事，必須今日辦了，不可推到明日；一時能辦之事，必須一時辦完，不要稍有遷延。如此，則事無積壓，而時有餘裕。

十四

許多人不能把握現在，努力現實，祇是幻想未來。例如有些軍人在失業時，常感歎英雄無用武之地，及至投身戎伍，可以立功報國之時，便又畏難怕苦，作其他的幻想，如此意志不堅，終必遺誤一生。我們要知道一切現實環境，皆免不了困難，決不如自己所幻想的美滿。故必須挺身奮鬥，克服困難，創立事功，纔不至為幻想所誤。

十五

有的人做事失敗，不是詛咒環境的惡劣，便是歸咎自己的命運不佳。我不否認有惡劣的環境，但惡劣的環境是可以克服的。我亦不否認有命運的存在，但命運不是神操縱的，而是自己創造的。一個人遇事力行，無論怎樣惡劣的環境，終有克服的一天，自己的命運亦必日見光明。否則，一個人懈怠墮落，什麼環境都不能生存，自己的命運自然走上悲哀的途徑。古人說：『敬勝怠者吉。』反過來說：『怠勝敬者凶。』由此可知環境可由自己改變，命運可由自己創造。

十六

無論團體或個人的名譽，都最忌超過實際的成績。如果一時僥倖名過其實，祇有努力實幹，以工作來彌補，務使名實相符，然後能保持久遠；否則，內啓驕心，外受嫉視，西洋景不旋踵即被人揭穿，這種僥倖得來的名譽，也就隨之而失。

十七

僥倖獲得的虛名，不足為重；血汗換來的功勳，纔可寶貴。比如軍人虛報的戰功，政客獵取的職位，曾有幾人能夠長久受人尊重；惟有歷盡艱辛不顧生死所建立的事業，纔值得世人景仰。所以孔子說：『仁者先難而後獲。』

「凡是「不勞而獲」的富貴功名，有如過眼雲烟，隨風便散。

十八

長官嘉獎，朋友譽揚，其目的在鼓勵我們再接再厲，作出有益於國家民族更大的成績來，決非給我們戴好看的帽子，鼓勵我們去驕傲。因此我們愈受獎譽，愈應謹慎勤勉，所謂功愈高而心愈下，纔能長久保持聲譽；不然，便是器小易盈，滿而招損。

十九

革命者要做人認為最難的事，要做人認為最苦的事，要做人認為不能做到的事。這樣，纔能顯得出革命的精神。

二十

委員長所訓示我們的，無一不是教我們奉公守法，保國衛民，實行三民主義。凡是有良心有血性的人，便應該謹遵訓示，站在自己崗位上，盡心竭力，認真徹底去做，纔能減少委員長的憂勞，亦纔算盡了自己的職責。抗戰以來，委員長所最憂慮者，不是在敵患未除，而在我們作事，敷衍應付，不肯實幹，甚或利用職權，違法敗紀，營私舞弊，因而反增加委員長的憂勞。我們應如何引咎自責，痛自悔改！所以我們服從委員長，實行三民

主義，不在口頭說，筆下寫，而在以行動接受訓誨，以事實表現理論。誰能忍苦耐勞，冒險犯難，做出有益於國家人民的真正成績來，誰就是真正服從委員長，真正實行三民主義的革命軍人。

二十一

國父說：『革命黨員要立志做大事，不要存心做大官。』如果祇會裝門面，擺架子，官腔官調，銳意做官，不肯實心任事，負責力行，這種誤國殃民的官僚，要他何用？我們是革命軍人，必須時時在所負的使命上去打算如何力行盡職。切不可專從官級着想，取巧應付，做個「官混子」。

二十二

我們要完成抗戰建國的任務，必須發揚「自力更生」的精神，專賴外援是靠不住的。最好的朋友是自己，最大的敵人亦是自己。苟能自強不息，雖無外援，亦能成功；如果存心依賴，縱有外援，亦難持久。並且外援的有無，全繫於我們自己有無可援之道，所以孟子說：『得道者多助，失道者寡助，寡助之至，親戚叛之；多助之至，天下順之。』西諺亦云：「天助自助」，祇要我們能得道自助，又何患人不多助！

第十五章 求誠實

一
我們革命軍人是以大公至誠爲其人生哲學的基礎，所以我們做事要力求踏實，爲人要力求誠實，交友要力求信實，總之，我們是要言行一致，表裏相符。

二
委員長說：『誠則親，誠則愛，誠則精，誠則成。』中庸云：『誠則明。』『誠則形。』又云：『誠者物之終始，不誠無物。』我們立己立人，成己成物，必須常存一個「誠」字。祇要自己以誠實的心去做事待人，便什麼事都可以因誠而成；什麼人都可以因誠得助；若是自己不誠實，便一切都靠不住，一切都歸於失敗。

三
劉宗周說：『古人一言一行，可信之當時，傳之後世者，莫不有一段真至精神在內。』所謂「真至精神」，就是「至純無二」「至誠無欺」的心境。我們說話有「真至精神」，便是「言」與「心」相符合；做事有「真至精

神」，便是「行」與「心」相符合。此言此行此心是至純至誠，無我無私，所以信之當時而無疑，傳之後世而不朽。

四

我們對人應事，貴在時刻警惕，而不在多所猜疑。警惕是防患於未然，猜疑則多起於錯覺。有猜疑，言語行爲因而乖異，往往至於害人誤事。列子說符篇寫一段故事：說明由猜疑而生之錯覺，最可玩味。其言曰：「人有亡鈇者，意其隣之子。視其行步，竊鈇也，言語，竊鈇也，動作態度，無爲而不竊鈇也。俄而担其谷而得其鈇。他日復見其隣之子，動作態度，無似竊鈇者。」此卽俗語所謂「疑心生暗鬼」。我們欲免除此種錯誤，對人對事，惟有多從客觀方面去考慮，少在主觀方面去忖度。

五

做事失敗，應該坦白承認，努力補救，不要卸責諉過。要知道失敗不可恥，所可恥者，是沒有痛自反省與嚴格檢討的精神。語云：「失敗爲成功之母。」這是告訴我們要檢討失敗的原因，要以失敗的經驗作教訓，痛改前非，實事求是，如此，必能達到成功之目的；如文過飾非，不肯改正，便是無可救藥。

六

有些人做事，總是說因惡勢力的阻撓，想澈底幹而不能澈底幹，不願敷衍而不能不敷衍，甚至於說認真幹的多不能存在，敷衍了事者反能飛黃騰達。這種怨天尤人的論調，是錯誤的，其實應該歸咎於自己務實的精神不夠。如果明瞭「實能破偽」的至理，一貫的實幹下去，便什麼惡勢力都不難打破，什麼大事業都不難成功。

七

一個人做事有了一分虛偽的心，他的工作便有一分虛偽的痕跡，他的言語行動也會有一分虛偽的表現，所謂有諸內必形諸外。所以居心不誠的人，他所有的虛偽，必至被人看破，他所做的事，也必歸於失敗。

八

「良心」是自己一面光明的鏡子，自己的一切好壞，都可以拿自己的良心來對照。所以我們做事，或好或壞，毋須從遠處探聽別人對我們的批評如何，祇要在最近處自問良心，便可知道。

九

做事不要好高騖遠，不要好大喜功。我們站在那一個崗位，就要盡那一

個崗位的責任；職掌那一種工作，就要實幹那一種工作。並且要一分一寸一尺的做去，自由近及遠，由小而大，久而久之，必能有相當的成就。

十

蔡松坡說：「社會以僞相尙，其禍伏而緩，軍隊以僞相尙，其禍彰而速且烈。」今日我們要救國家，首先要全國國民都能貢獻出一顆誠實的心來，一致爲國家努力。尤其我們軍人，必須相見以誠，互諒互信，互勉互助，不欺上，不騙下，不虛誇於同輩；要在良心上做到「仰不愧於天，俯不怍於人」，纔算是盡職負責的好軍人。

十一

聰明莫過於誠實，愚蠢無逾於虛僞。若企圖虛僞以欺人，而人亦有智慧，能否欺騙，尙屬問題；即使能欺，亦只能欺騙於一時，決不能欺騙於永久。並且欺人必先自欺，欺人未必能禍人，而自欺却是自禍之始。所以凡圖欺世利己的人，往往自焚其身，無可解救。

十二

凡是誠實的人，內心一定光明恬靜，作僞的人，良心上必永久留下慚愧的痛苦。所以孔子說：「君子坦蕩蕩，小人長戚戚。」君子小人心境不同的

道理，就是誠實與虛偽的區別。

十三

巧詐的人與誠實的人相處，巧詐的人也許可得一時的便宜，但最後的便宜還是屬於誠實的人。所以巧詐的人自恃聰明而實不聰明，誠實的人自居愚笨而實不愚笨。老子說『大智若愚，大巧若拙。』世界上真正聰明靈巧的人，常以誠實自勉，他的聰明靈巧，都含在誠實之中，這種人用誠實，就是用智巧，故可稱爲大智巧。

十四

國父說：『有至誠，我們學問少，口才拙，也能感動人。』我們與其用巧妙的欺詐手段去對人，不如以笨拙的誠實心腸去待人。因爲以詐對人，人必以詐應；以誠待人，人必以誠應。而且以誠實待誠實的人，固然可以得到誠實的報答，即以誠實待欺詐的人，亦可以減少人的欺詐心機。

十五

我們要忠實、誠懇、光明、磊落，對「是非」「功過」，要有敢介坦白的心地。切不可爲着對同僚或部下卸責買好，將自己的過錯推到長官和別人的身上，以減損長官的德威和別人的聲譽。更不可因私意成見，巧用方法，

欺騙長官，包圍長官，以致長官昧於事實，處置失當，而失信仰。這樣不忠實的人，在他本身固已有損道義人格，而其長官與團體以至國家，亦將蒙受不利之影響。昔曾文正公謂無兵不足深憂，無餉不足痛哭，惟以不得忠憤耿耿之部下爲可浩歎。曾公此意，誠足發人深省。今日我們作部下的，應該要忠憤耿耿，說實在話，作實在事，盡心盡職，任勞任怨，以慰長官，以報國家。

第十六章 善處置

一 做事貴有計劃，有計劃的人費力少而成功多，無計劃的人費力多而成功少。先聖說過：『凡事豫則立，不豫則廢。』委員長亦說：『周密的準備，即是成功的祕訣。』所謂「豫」和「準備」，就是有計劃。我們小至日常生活，大至軍機要事，都應該確實精密的計劃，纔能有條不紊，事半功倍。

二 事變雖常出於不意，但在未發生以前，必有徵象可尋，決無偶然驟發之理。譬如「礎先雨而潤，月先風而暈」，祇要我們能事事留心，見微知幾，窺破徵象，則一切事變，均在我們意料之中。如此，便能未雨綢繆，不致臨變失措。

三 任大事，臨危境，要膽足、氣足、才足、識足。膽足則不懼，氣足則不
四 餒，才足則不窘，識足則不窮。

處順境，要謹慎；處逆境，要堅忍。我們做事，固然希望乘勢得時；但時順勢來的時候，還得謹慎將事，纔能迅速奏效，容易成功。若是勢逆時流，尤須堅忍不拔，靜以制變。

五

處事貴有定見，不宜有成見；貴虛心，不要多疑。定見是理智的決斷，成見是情感的偏陂。虛心纔能見事透澈，多疑則模稜畏葸，不能行事。張居正說：「天下之事，慮之貴詳，行之貴力，謀在於衆，斷在於獨。」所謂「慮之貴詳」是虛心，「行之貴力」是不疑，「謀在於衆」是無成見，「斷在於獨」是有定見。

六

處急事宜沉着，沉着則心靜氣平，謀定後發；處緩事宜勤謹，勤謹則不爲事累，心有餘裕。但許多人的通病，遇急事便手忙腳亂，顧此失彼；若處緩事，則體怠神弛，任意延宕。如此，急事固然會失敗，緩事亦不會成功。

七

委員長常以「平時當作戰時看，戰時當作平時看」來訓示我們，就是要我們在平時要有戰時的準備，不要偷惰，在戰時要有平時的態度，不要忙亂。

。惟其處平時如戰時，而後能處戰時如平時。若在平時不作戰時的準備，到戰時便不能有平時的態度。

八

古人謂處事，要視無事如有事，又要視有事如無事；要視小事如大事，又要視大事如小事。視無事如有事，所以見勤勉，視有事如無事，所以見鎮定，視小事如大事，所以見謹慎，視大事如小事，所以見才識。史記謂：「周公坐以待旦。」又云：「周公待士，一沐三握髮，一飯三吐哺。」這是周公視無事如有事，視小事如大事的作爲。謝安當苻堅率大兵犯晉的時候，史云：「是時秦兵既盛，都下震恐，謝玄入問計於謝安，安怡然答曰：『已別有旨。』既而寂然，安遂命駕出遊山墅。」及淝水戰勝的時候，「謝安得驛書，時方與客圍棋，攝書置床上，了無喜色，圍棋如故，客問之，徐答曰：『小兒輩遂已破賊。』」這便是謝安視有事如無事，視大事如小事的態度。我們在平時要激勵人心，發揮事功，應該學周公；若到危急時，爲着鎮定人心，深沉謀事，亦應該學謝安。

九

作事當向最高處最大處着眼，但必須從最低處最微處着手。事業目標不

妨遠大，而作事步驟却要切合實際。胡文忠公云：『必高處立，乃能闊處行；必眼高於頂，乃能力大於身。』這是要我們志向高尚，眼光遠大。曾文正公云：『古之成大業者，多自克勤小物而來，百尺之樓，基於平地；十丈之帛，一尺一寸之所積也；萬石之鍾，一銖一兩之所累也。』這是要我們圖難於易，爲大於微。前者指示作事的目標，後者指示作事的步驟，二者似異而實相成，我們切不可本末倒置，貽誤事功。

十

各級人員處理事務，應以小心謹慎遵守命令爲基點，但亦須有獨到的見地，敏捷的頭腦，果決的精神，不可事事等待主官的指示和支配。有的人員惟恐得咎，一舉一動都要請示主官，纔敢着手，這未免過於謹慎，也就是缺乏自我的智慧。若自恃聰明，濫用職權，以致發生錯誤，貽誤使命，亦屬不可。

十一

任事必須膽大，處事却要小心。膽大非狂妄鹵莽之謂，乃胸有成算、有魄力、有自信、責任當前，義無反顧。小心非畏葸瑣屑之謂，乃主敬無失、不疏忽、不懈怠、綜理密微，兢業自勉。膽不大，則臨事必怯，逃避責任；

心不細，則慮事不周，容易遺誤，二者均為招致失敗的最大原因。我們如能從膽大心細處着眼努力，則事無不濟，功無不成。

十二

智慧與經驗是處理事件的利器。凡處理一件事，必有一個合理適當的方法，而這個方法的獲得，就是要靠自己有高超的智慧與豐富的經驗。

十三

有人說：「天下沒有真正的是非。」這是極錯誤的，我認為這是一般為非的人的遁詞。因為真正的是非，就是真理，決不隨時間空間而變異。任何一件事都有一個「是」或一個「非」，不是「是」，便是「非」。兩件相反的事，決沒有兩者都是或兩者都非的道理。可知世界上的事有一定的是非，問題是在我們如何去推求和抉擇。

十四

做事的目的不可改變，而方法是隨時隨地可以改變的，總要以減少障礙，易於成功為原則。我們每做一件事，應該尋得最好的方法，以求做事順利，成功圓滿。

十五

工作要講求效率。即以適度的人力、物力、財力之消耗，求其收到最高度之效果。工作效率之增高，須運用科學方法。所謂科學方法，遵照 委員長的指示，共有六大要則：一曰範圍與組織，二曰立案與預備，三曰分工與合作，四曰研究與實驗，五曰分析與統計，六曰改進與發明。我們處事必須運用上述的科學方法，講求工作效率，以迅赴事功。

十六

因物制宜，因人制宜，因時制宜，因地制宜，這是日常行事的一個緊要法則。例如因山築臺，則臺易成，望能遠；因溼鑿井，則井易成，水易得；因民之好惡施政。則政易舉，民易治；因敵之弱點進攻，則戰易勝，攻易克。我們做事，如能從事的關鍵處體會出道理來，權衡本末輕重緩急，措置適當，必能節物省力，事半功倍。

十七

處事要「明」，要「公」，要「誠」。明則見是非，辨真偽，知取舍；公則無親疏，無成見，無偏聽；誠則無愛憎，無曲徇，無假借。

十八

人的行為，本於一心。心有公私邪正之分，公與正，是出於天理，發於

人心之本然；私與邪，是生於人慾，發於人心之病態。我們爲人做事，必須存天理，去人慾，公以待人，正以處事。若天理日消，人慾日長，舉凡言語行動之間，用人處事之際，純以私意行之，忌嫉肆蕩，顛倒錯亂，如此，未有不招怨敗事者。

十九

語云：『旁觀者明，當局者暗。』爲什麼旁觀者明呢？因爲身在事外，不爲利昏，不爲私累，不爲情迷，所以見事能明；爲什麼當局者暗呢？因爲身在事中，往往昏於利，累於私，迷於情，所以見事不明。不明，處置必至失當。因此，我們做事要有客觀的態度，要重視旁人的意見。

二十

對事要分過去，現在和未來，過去的事，要能虛心反省的檢討；現在的事，要作細心機敏的處置；未來的事，要有深謀遠慮的準備。如此，可以少錯誤，免失敗。有些人祇知懊悔往事之失，而不知把握現在，計劃將來，這種人便一生在懊悔中過日子。

二十一

處事 態度要留靜，頭腦要清晰；若在飲酒過量之時，或狂歡盛怒之

，均不宜問事。尤其我們軍人處事，如不講理智，任性使氣，就會無謂的損失人力物力，甚至以部下及民衆的生命，當作兒戲。這真是國家的罪人。

二十二

！權力有如一把利刃，君子用之，則斬荆披棘，造福人類；小人用之，則剝削誅求，爲害社會。所以權力必須以道德爲立場，以道德的立場去運用權力，所至必善。若離開道德的立場去運用權力，便會肆無忌憚，流於兇惡。因此凡有權力的人，不可不深自警惕，應知政府授予我們的權力，是要我們運用去救國救民，建功立業，不是教我們禍國殃民，漁利肥己。

二十三

帶兵和作戰，是一種複雜的技術行爲，所以當將領的，必須具有多重性格，始足以應事。就大的方面說，將領既要仁厚，又要嚴酷；待兵待民，應該仁厚；殺敵斬寇，便應該嚴酷。將領既要謹慎，又要冒險；設防決策，應該謹慎；臨陣殲敵，便應該冒險。將領既要忠實，又要狡詐；對長官與僚屬，應該忠實；用兵制敵，便應該狡詐。將領既要忍辱，又要雪恥，時機未到，不得不忍辱；不當忍時，便死戰雪恥。惟其具有此多種性格的將領，方能應付適當，克盡職責。

第十七章 矢忠勇

一 革命軍人的腦海中應該深印的就是「忠勇」二字，惟其忠纔甘願犧牲，惟其勇纔不怕犧牲。軍隊作戰，愈不怕犧牲，則犧牲愈少，並且能消滅敵人；愈怕犧牲，反犧牲愈大，必至被敵人消滅。

二 一個國家能否獨立自衛，是看其國民有無效忠致勇的精神。若一國之內，人人有勇，人人效忠，便不會發生外侮；即有外侮，亦不足爲患。所以忠勇二字是我們今日救國圖存的有力武器。

三 國家危難之際，正是我們軍人對國家民族效忠致勇的時候，也正是表現自己忠勇人格的時候，所以軍人絕不應存心規避危難，應當努力克服危難。並且當長官的，認識部下忠勇與否，要在冒險犯難生死存亡之際求事實的證明，決不應以平日書面所寫口頭所說的爲憑。曾文正公說：「專從危難之際，默察樸拙之人，則幾矣。」這是識人最深刻處。

一個人能顛沛不拔，臨危不變，必須存「忠」；能一往無前，不憂不懼，必須有「勇」。忠的作用在堅志，勇的作用在長氣。倘祇有忠貞之志，而無勇往之氣，便是徒負其志；有勇往之氣，而無忠貞之志，便是空使其氣。所以忠勇之德，不可偏廢，我們必須效忠致勇、其用乃全。

五

「君子之道，莫大於以忠誠爲天下倡」。我們應該忠於國家，忠於職務，忠於長官。忠國家要效命於國家，忠職務要盡力於職務，忠長官要爲長官分勞分憂。忠於人實際等於忠於己。我們自己若對職務、對長官不忠，我們的部下對職務及對我們亦必不忠，因爲自己一言一動，必成爲部下的榜樣。

六

倭寇侵略中國，已歷六年，自古外寇猖獗，未有如此次之甚者。我們軍人身當國難，須知進則榮生，退則辱死，進則制倭之命，退則爲倭所制。這有如在痼疾螫毒之中，殺菌去腐，祇在瞬息之間；如果稍存觀望，必不可救。所以我們要及時警覺，全力奮鬥，盡忠以報國，拚死以求生。

七

在平常安定之時效忠易，在變亂艱危之際盡忠難。惟真有操守者，乃能不分常變，不計安危，不顧利害，效忠到底，赴湯蹈火，在所不辭；其忠烈之氣，驚天地，動鬼神，千載而下，凜凜如生。所以古代大忠大義之人，永遠受到後世的崇拜與歌頌。

八

做大事立大功的人，一定要有冒險犯難的精神。委員長說：『向最危險的方向前進，是我們致勝成功的祕訣。』當這世界大戰的時候，實不容許我們畏難苟安；必須抱着大無畏的精神，不避艱險，與敵奮鬥，以爭取勝利。古詩云：『疾風知勁草，板蕩識忠臣。』我們愈在危險艱難的當中，愈可以顯出堅苦卓絕的精神和忠貞亮節的人格。

九

在民族戰爭的陣營裏，人人願得民族英雄的頭銜，而恥為懦夫。所謂民族英雄，並不難做到，一個軍人有熱血，有良心，能矢忠矢勇冒險犯難，達成殺敵的任務，便是民族英雄。不論他的地位高低，是值得國人尊敬的。否則，畏難苟安，自私自利，這便是十足的懦夫，必為國人所共棄。

十

勇有大小之別，大勇是義理之勇；卽孟子所謂「自反而縮，雖千萬人吾往矣」的英雄之勇；小勇是血氣之勇，亦卽孟子所謂「撫劍疾視」的匹夫之勇。英雄的義理之勇，經久不衰；匹夫的血氣之勇，移時而竭。我們軍人臨大敵，排萬難，從容就義，慷慨捐生，這是大勇。若徒逞意氣，好勇鬥狠，致以身殉，便是小勇。至若那些挾其武力，欺壓人民者，不但不配稱爲勇，而且與勇背道而馳。

十一

智仁勇三達德是相互連環的，仁者必有勇，智者必有勇。仁者之勇，不私其身，不憂成敗；智者之勇，不畏強暴，不懼得失。軍人有居仁由智的勇，纔算是真勇大勇。

十二

曾子說：『戰陣無勇，非孝也。』這是說孝者必有勇，亦就是說有勇卽所以盡孝。古人以養親之志爲孝，以立身揚名爲孝，以殺身成仁捨身取義爲孝。所謂「勇士不忘喪其元」而視死如歸者，卽恐有辱及先人。記云：『謀人之軍師，敗則死之，謀人之邦邑，危則亡之。』亦是恐辱及先人。漢之李陵，其英名家聲稱天下，迨投降匈奴後，隴西士大夫皆以李氏爲愧而恥道之。

。一爲降虜，萬世唾罵，其不孝孰甚於此！古人謂「求忠臣必於孝子之門」，因爲孝子是時以忠勇爲心的。今日國難當頭，我們盡孝必須盡忠，盡忠卽所以盡孝。盡孝盡忠，必須有勇。如此，纔不至有辱先人，纔不愧爲黃炎的子孫。

十三

委員長說：「我不怕敵，敵必怕我，怕敵人的一定失敗，不怕敵人的一定勝利。」我們革命軍人的戰鬥精神，就是根本上不怕敵人。我們明知道作戰是危險，然而正要向危險中邁進。因爲衝破危險纔算發揮我們大無畏的勇敢精神，纔能得到勝利和榮譽。

第十八章 明生死

一
我們革命軍人應該知大義，明生死。孟子說：『生，我所欲也，義，亦我所欲也，二者不可得兼，捨生而取義者也。』又說：『生，亦我所欲，所欲有甚於生者，故不爲苟得也；死，亦我所惡，所惡有甚於死者，故患有所不避也。』我們軍人非不知愛自己的生命，但愛國家更甚於愛生命，所以當國家有患難時，甯願犧牲自己而救國家。我們軍人亦知惡死，但惡敵寇更甚於惡死，所以當敵寇來侵時，甯願拚命奮鬥，與敵偕亡，以伸義憤。

二
國父說：『不成功，便成仁。』這是我們革命軍人應該遵守的明訓。我們數國要有殉國的精神，成功要有成仁的決心；有了殉國的精神，纔能救國，有了成仁的決心，纔能成功。

三
宇宙萬物，有生必有死，這是自然界最明顯的道理。人當然亦不免一死，不過如何而死，是由各人自己去選擇。如食焉息焉，老死牖下，這是很平

常的死。若是爲革命主義而死，爲救國救民而死，爲人類公理正義而死，這是重於秦山的死。死有正義，死後必爲史冊所流傳，爲後世所景仰，雖死猶生。至若無廉恥，無氣節，投降敵人，爲害祖國之輩，必難逃國法的制裁；縱然暫可偷生，但已無人格，無生氣，雖生猶死。吾人知識高出萬物，究應如何而死，不難自擇。

四

人生最重要的是精神人格，而不是肉體。精神人格可以離開肉體而永生，肉體不可離開精神人格而獨存。所以一個人精神人格存在，肉體纔有存在的價值；若是精神人格死滅，肉體便沒有存在的意義。我們明瞭這個道理，便明瞭人的生死，在精神人格而不在肉體。我們要肉體存在，同時要求得精神人格存在；若是不能並存的時候，祇有犧牲肉體而永生精神人格，決不自殺精神人格而苟全肉體。

五

軍人不可貪生怕死，因爲自己認爲可以生的地方，其結果未必生；自己認爲陷於死地，其結果未必死。卽令必死，祇要於事有濟，於身何恨？更不必計成敗，成功固然很好，卽使失敗，祇要於心有安，亦無遺恨。

六

最光榮的頭銜，必屬於爲正義而犧牲的軍人；臨陣怕死的軍人，祇有永久戴着無恥的帽子，真所謂「一時勇敢萬年榮，一時怕死一生羞」。我相信誰也不願意永久戴着無恥的帽子，使上下左右都鄙視他。

七

一般人貪生怕死，不外是積於自私自利，存着子女玉帛聲色貨利的私慾，而認爲死是生命的終結，這是一種錯誤的觀念。須知肉體的生命最長不過百年，是不能貪求的。一個人如果能夠把自己的肉體生命貢獻給國家民族，那麼他的精神生命便能隨着國家民族而永生了。這種人臨難處危，自然沒有怕死的心理，而祇有當死不當死的辨別與決斷。

八

胡文忠公說：「不怕死三字，言之易，行之實難，非真有膽量有良心者不可。」我以爲「不怕死」三字，行之不難，理解甚難。若對「不怕死」三字理解得透澈，便早已置生死於度外，實無所謂「怕」字。

九

不當生而生，謂之偷生；不當死而死，謂之枉死。偷生就是無恥，枉死

可謂愚妄。要想生死得其當，便要把生死的是非利害辨別得清清楚楚。孔子說：「暴虎馮河，死而無悔者，吾不與也；必也臨事而懼，好謀而成者也。」「暴虎馮河，死而無悔」，就是沒有理智的愚妄行爲；「臨事而懼，好謀而成」，就是慎重周密的應事態度。左傳載：「箕之役，先軫黜狼曠而立續簡伯。狼曠怒。其友曰：『盍死之！』曠曰：『吾未獲死所。』及彭衙，既陣，以其屬馳秦師，死焉。晉師從之，大敗秦師。君子謂狼曠於是乎君子。」由上面這段話看來，狼曠在不當死的時候，所謂「未獲死所」，決不貿然犧牲；在應當死的時候，決不放過時機，即與其屬死秦師，這可算是明瞭生死的道理。周志云：「共用之謂勇。」亦就是說有意義的犧牲纔算是勇敢。所以我認爲赴死不難，而在難於瞭解「死所」。

+

人的生死，榮辱所關，所以生要生得有意義，死要死得有價值。有意義的生，可謂生得其時，有價值的死，纔算死得其所。與其無意義的生，不如有意義的死。文天祥有詩云：「人生自古誰無死，留取丹心照汗青！」大丈夫生時要轟轟烈烈的奮鬥，死時要慷慨慷慨的犧牲，今日國難當頭，果能執槍躍馬，戰死沙場，真可謂生得其時，死得其所。

十一

軍人要勇敢奮鬥的死在戰場上，不要干犯法紀死在刑場上。死在戰場上，自己固然光榮，就是父母子女亦同有光榮。若作姦犯科死在刑場上，不僅自己永遠遭人笑罵，而且上辱先人，下羞子孫。

十二

人的肉體生命早晚都會結束，決不能永遠活着；祇有精神生命可以永遠存在。中國這次抗戰，是為抵禦外侮爭取生存而戰，我們軍人要把握這一生難逢的報國良機，以奮不顧身的決心去奪回失地，以熱血與頭顱填補起破碎的河山。要知道軍人這樣的犧牲，是獲得精神生命永遠光榮的存在。

十三

能透澈瞭解生死意義的軍人，當國家危難的時候，必能勇敢赴戰，獻身救國，慷慨其志，從容其度，成功則勳業震寰宇，成仁則忠烈貫日月。

第十九章 勤管教

一
軍隊教育要「管教並重」，然後能收教育的實效。假若祇知道在學術上教練士兵，而不注重士兵管理，不關心士兵生活營養，這種教育便根本失敗。所以帶兵官對於軍隊教育要切實做到「管教」二字，並且要知道管理即是教育。

二
古來社會上地位最尊嚴的曰君、曰親、曰師。部隊長對於部下，亦應兼具這三種地位；就管理的意義說，是君；就愛護的意義說，是親；就教導的意義說，是師。部隊長既居於如此重要的地位，對部下應如何管理，如何愛護，如何教導，不可不深加注意。倘真克盡這三種責任，我相信部下亦必尊之如君，愛之如親，敬之如師。凡有所命，必悉心服從，甘願效死。

三
管理與教育，實行在平時，而其效果則表現在行軍與作戰。行軍時，秋毫無犯，肅靜整齊，便是管理的成績。作戰時，令則行，禁則止，戰必勝，

攻必克，便是教育的成績。懶惰的部隊長，平時對部隊疏於管教，戰時必至號令不行，至於失敗。如果部隊長對於部隊的管教功夫，平時多用一分心血，部隊便增強一分力量，作戰便多一分勝利的把握。

四

管教部下，切忌寬嚴失當。寬應有度，嚴不可苛。在寬嚴並施時，宜先嚴而後寬。而且嚴、應先嚴律己而後及人，纔能得人敬畏之心；寬、應先寬待人而後及己，纔能得人愛戴之心。若嚴而至苛，則生怨，怨則離心；若寬而無度，則生玩，玩則誤事。

五

放任不是信任。放任部下作惡，等於故意送他走入死境；祇有對部下勉善戒惡，使其守法奉公，纔是誠意造就他的前程。曾文正公說：『吾輩帶兵，如父兄之帶子弟一般，無銀錢，無保舉，尙是小事；切不可使之因擾民而壞品行，因嫖賭洋烟而壞身體。』可知管教部下是長官應盡的職責。不負責管教，已有愧於良心；若再以放任爲籠絡的手段，聽其所好，甚至自己帶領部下恣意胡爲，這便不配當長官，勢必爲國法所不容，爲時代所淘汰。

六

部隊長能夠領導所屬全體，自上而下，精神一致，總算是善於領導。比如自己愛民衆，必使全體皆愛民衆。自己作戰勇敢，必使全體皆作戰勇敢。自己進德修業，必使全體皆進德修業。有些官長自己的一切修養都很好，但是不能感化部屬，也不懂得如何管教部屬，以致受部屬壞的影響而失敗。這種官長可謂毫無領導的能力。

七

一個團體的維持和發展，必須有其共守的規則。這種規則，一是道德，一是法律。道德是每個人內在意志的規範，法律是每個人外表行爲的規範。軍隊的組織龐大複雜，自然更需要這種規則來維持來發展。不過部隊長不應祇注重道德的尊嚴性和法律的強制性，而要善於誘導部下，使其意志在道德範圍之內儘量發展，使其行動在法律許可之內得有自由。如此，官兵纔能在其生活中有興趣、有生機、有活躍健康的精神，不致陷於拘苦疲困之境，而部隊亦靠全體官兵這種和樂的「合成心力」，纔得有朝氣，有進步。到作戰時，纔能發揮偉大的力量。

A

我們知道孟子和岳武穆的成就，是得力於幼年時期的母教，文天祥史可

法諸先賢，忠節殉國，萬古流芳，是得力於師教。現當國家民族存亡的關頭，承先啓後復興民族的責任都在我們的肩上。我們負了帶兵教人的責任，應該將 委員長教訓我們的「明禮義，知廉恥，負責任，守紀律」十二字作爲心傳，澈底灌輸到部下或學生的腦海裏，教成些有正氣，有節操，忠心耿耿，矢志救國的人出來，纔算是真正盡到帶兵官的職責。

九

孔子施教的精神是「誨人不倦」，施教的態度是「有教無類」，施教的方法是「因材施教」。我們對士兵的教育也應該如此，不識字的士兵要教到識字，不守紀律的士兵要教到守紀律，不勇敢的士兵要教到勇敢。我們帶一天兵，便一天不能離開兵的教育。而且教兵時，要注意到理喻和感化，應以養成士兵的廉恥心爲重，切不可任意辱打和唾罵。

十

帶兵官要以教子女的精神去教育士兵。須知天下無不可教之人，當無不可教練之兵。祇要官長肯負責努力，教導有方，則任何愚鈍之兵皆可教成勇敢善戰的鬪士。

十一

我們現在所帶的官兵，都是已經成年的國民，他們的品格好壞，最容易影響到社會國家。例如當一個師長，就有一萬多人受其管教。如果當師長的不能「作之君，作之師」，不能誠心盡責將這一萬多人教成有用的好人，這一萬多人便會變成有害於社會國家的壞人，並且這一萬多壞人能教成十萬百萬的壞人來危害社會國家。反之，如能把這一萬多人教成好人，他們亦能教成十萬百萬的好人來為社會國家謀利益。由此可見我們如能善於管教，不僅可以健全軍隊的本身，而且可以轉移風氣，改善社會。

十二

在目前，一般士兵教育水準很低。他們雖然聽到官長說，武器是非常重要，必須愛護，但不瞭解愛護的方法，有時損壞，還不自知。他們雖亦在學習使用武器，但不能熟練精研，往往一使用便發生故障，在發生故障後又不能迅速排除，因此一臨戰場，就無異解除自己的武裝，危險孰甚！這兩個嚴重的缺點應該由管教的人負責改正，切實教導士兵懂得愛護武器，精通使用武器。否則，便是教兵的人的莫大恥辱，更可以說是一種不可寬恕的罪過。

十三

武器是民脂民膏換來的，是工人的血汗造成的。試想一枝槍，一粒彈，

要費多少金錢血汗纔能造成！這在良心上說，我們應該愛護它。武器是殲敵制勝的利器，是軍人保國衛民的工具，這在責任上說，我們更應該要愛護它。武器又是軍人的第二生命，我們如能加意愛護，保持其優越性能，到戰時它一定能夠發揮固有效能，射殺敵人，保護自己，這在自衛上說，我們亦不得不愛護它。可見軍人如能切實愛護武器，不但不辜負武器，不貽誤使命，而且生命也多得一重保障。

十四

我每次檢查我軍內務，看到各級官長多不注意所部對於公物的保管方法，究竟使用是否適當，設置是否合宜，率皆忽略不講，致使官兵漸失愛護公物的美德。因此公物損失甚重，雖有補充，亦難及時接濟，不免影響作戰。今後各級官長，務須勤加訓導，並釐訂賞罰標準，督促所部人員，愛護公物，並注意公物的保管。

十五

佐屬人員及雜役士兵，多無軍事常識，一遇緊急關頭，不但不能參加作戰，反而需要部隊保護，牽制作戰力量。而且這種有軍人之名，無軍人之實的軍人，每多在陣地後方敗壞紀律，擾亂秩序，偶遇少數敵人襲擊，毫無抵

抗能力，遺棄公物，喧嚷奔潰，以致影響士氣。現在一軍編制之佐屬人員及雜役士兵，再加上各級官長擅將列兵調服雜役者，約在六千以上，軍中有這麼多無軍事知識的軍人，戰鬥力怎麼不弱！紀律怎麼不壞！各級官長，今後務須厲行佐屬人員及雜役士兵的軍事教育，一方面嚴厲整飭紀律，一方面授以戰鬥技術，使皆成爲有軍事常識的軍人，做到一人一槍均能殺敵的地步。

十六

我們的官長，勤勞的固多，懶惰的也不少。衣一食，一水一茶，一舉一動，多賴雜兵侍奉，這不僅是浪費國家的人力，而且容易增加自己的驕情。部隊原有的雜役兵，已感太多；各級官長及其眷屬，留守處，通訊處，辦事處等，若再任意調用戰鬥兵，不加限制，致使後方士兵增多，前方士兵減少，一旦與敵作戰，前方戰力不足，後方先形慌亂，危險孰甚！我們爲改正此項缺點起見，各級官長，應養成工作以外的勞動習慣，遵照編制，不得增加雜兵。凡一切不必要的設置及派遣，必須力求減少，方能增強部隊的戰鬥力量。

十七

有的部隊長頒發下教育計劃或課目表，便以爲盡了教育的責任，這種

坐而言」的辦法，是錯誤的。最要緊的是在「起而行」，卽是如何監督其實施，考核其成果。若是層層的「等因奉此」，將責任推諉到最下級，這種教育，必不緊張，其成效決不會顯著。

十八

我們的教育，未能做到「學做合一」，常使學做脫節。今後應力求「學做合一」，纔可免除學而不能做的缺點。在教育時不要忘了作戰，要以操場作戰場，操練的動作，就是真實殺敵的動作。操與戰要相吻合，戒虛假，求確實，纔能發揮偉大堅強的戰鬥力。在作戰時不要忘了教育，應以戰場作講堂，以當面的敵人作對象，以經驗及現地作教材，針對敵情及我軍需要者而教育之。

十九

戰時教育，時間短促，必須實施重點教育，不需要者不教，不適用者不教。例如在一定的時間內，需要攻擊動作，就儘量演練攻擊；需要防禦動作，就儘量演練防禦，總以適應作戰而能殺敵致果爲原則。

二十

軍隊爲國家有形的勢力，教育爲軍隊無形的勢力，戰爭乃教育成果的試

驗，我敵對壘，等於比賽，誰的教育得法適用，誰就能佔優勝。

二十一

練兵不僅在「練身」，而更要「練心」。練強身體，纔能吃苦耐勞，久戰不病；練強心志，纔能不為威屈，不為利誘，不為一切外物所搖動。有些人練兵，偏重「練身」而忽略「練心」，祇注意士兵的手足操作，不注意士兵的心性鍛鍊；祇求士兵身體上技術上的進步，不求士兵道德上智識上的進步；祇求士兵懂得打仗，不求士兵懂得為什麼要打仗。所以練出來的部隊，祇是表面好看，不能實際苦戰。這就因為士兵內心脆弱，當不起外力強烈的壓迫。我們今後練兵，要身心並重，使整個部隊的體魄勁健，技術精熟，思想純正，意志堅強，在任何堅難困苦的战斗中，都能不屈不撓，再接再厲。這樣，纔算是練兵的成功。

二十二

部隊訓練，須打破應付校閱的心理，而以研究學術，有利作戰為目標。我軍每次自行校閱，其用意在於考覈名實，指點優劣，促進訓練效能，增加作戰力量。凡充校閱官者，必須破除情面，實事求是，公正評判；尤其不應以部隊招待厚薄，定其成績標準。

第二十章 端風尚

一
強敵不足懼，自有制敵的方法；戰敗不足憂，自有制勝的時期。祇是社會風氣衰頹，人心敗壞，官不盡責，民不知恥，誠可深為憂懼。我們今日救國家，必須先挽頹風，正人心，振民氣。

二
明代防倭名將朱統有言：『去外國盜易，去中國盜難，去中國瀕海之盜猶易，去中國衣冠之盜尤難。』這是何等沉痛的話！朱統是一個軍人，他看清楚了倭寇之不足畏，可畏者乃是當時中國社會道德的低落，一般士大夫貪污腐敗，積習太深。現在我們處於抗倭最嚴重的時期，默察國內情形，衣冠之盜，橫行猖獗，實甚於往昔，凡有血性的人，自應懷於過去的教訓，以民族道德革命精神去肅清衣冠之盜，挽救當前危難的國運。

三
社會上的人，大致可分為兩大類型：一是君子，一是小人。一個民族的前途如何？社會的風氣如何？全視君子與小人的消長而定，所以我們不得不

善爲鑑別，知所適從。凡是不忠不孝，無信無義，妒才忌能，虛驕自大，敷衍怯懦，投機取巧，專說風涼話，不做實在事，爲富不仁，損人利己，貪賊枉法，倚勢凌人，游手好閑，驕奢淫佚，鑽營奔走，獵取名利的，都是屬於小人一類型。這種人斷喪國民道德，敗壞社會風氣，我們應該深惡痛絕，予以鄙視，而輿論亦應加以指責，法律亦應加以制裁。至於盡忠盡孝，崇尚信義，愛才尊賢，謙遜自重，實事求是，勇於負責，說真話做真事，急公好義，利羣和衆，守法奉紀，扶弱抑強，刻苦耐勞，清廉自持，埋頭苦幹，不急名利的，都是屬於君子一類型。這種人足以提高國民道德，轉移社會風氣，我們應該推崇敬仰，積極效法，而輿論亦應加以褒揚，法律亦應予以保障。這樣纔能使小人道消，君子道長，社會進步，國家富強。

四

貪污之風盛，則上下趨於利；浮華之風行，則全國趨於僞。上下趨利，則國事廢；全國趨僞，則民心壞。國家的後患真不堪設想！所以我們要復興國家，必須切實做到除貪污，戒浮華。

五

求學在致用經世，所以真正的學者，無不講求經世致用，將自己所學的

，努力貢獻於國家社會。若是讀了書有了學問，就自視爲特殊階級，優游歲月，無所事事，反需要別人來養活他，這便失了讀書的意義和學問的價值。更有以其所學，壟斷鄉曲，魚肉鄉民，左右地方行政，擅作威福，以致上令不行，下情不達，地方紊亂，風氣敗壞。這種人是士林的敗類，社會的蠹蟲，我們必須設法剷除，社會的風氣纔能轉移，教育的功能纔能發揮，鄉民的痛苦纔能解除。

六

「貪財」和「怕死」是人類心理的兩大弱點。文官多與「財」相接近，武官本應以死報國，故古人以「文官不貪財，武官不怕死」爲箴言。實則文官應既不貪財，亦不怕死，方爲好文官；武官應既不怕死，亦不貪財，方爲好武官。

七

我們勿以驕奢淫佚爲樂，應以和睦同僚，克盡職守爲樂。軍人有四種最快樂的事：（一）精神團結，（二）救民水火，（三）殲敵制勝，（四）軍譽日隆。軍人應努力爭取此種快樂。

八

軍隊中欲求親愛精誠，團結無間，必須每個人都注重氣度的修養。若是胸襟褊狹，不能容物，或因地域觀念，學校系統，戚友感情，利害關係等，結成派別，以致彼此傾軋破壞，不獨爲害於團體，抑且有誤於國家，這種壞風氣，必須澈底根絕。各級官佐，應正視國家的利益，目前的危機，同仇敵愾，掬誠合作，務以立功報國爲最大前提，養成寬宏容物氣度，以增強軍隊的組織力量。

九

普通無謂的應酬，不但耗財、費時、傷神，且易養成官氣及暮氣，我們要做一個精忠實幹的軍人，切莫誤了職務去專講應酬。

十

一般不良的嗜好，耗財傷身，我們軍人應該認真戒絕。要知道習於爲善，可成大善；習於爲惡，可成大惡。我們切不可善小而不爲，更不可以惡小而爲之。

十一

賭博的害處，浪費時間，浪費精神，浪費金錢，公私方面的損失，都很重大。且其遺害尙不止此，賭博的人爲了爭輸贏，常與朋友結成嫌怨；爲了

籌賭金，往往營私舞弊，墮落自己的人格。所以賭博一事，實為敗德壞行的根源，我們必須痛加戒絕。

十二

酒能債事，色可傾國，「酒色」為軍中最大的敵人。軍人如果醉酒迷色，不僅會失去本性，損壞武德，而且必至遺誤國事，陷身罪行。有志軍人應知自重自愛，不醉酒，不迷色，以保持軍人健康之心身。

十三

軍中風氣的改革，要靠各級長官為之倡導。所以孟子上說：「上有好者，下必有甚焉者矣。君子之德風也，小人之德草也，草尚之風必偃。」可是好的風氣，難於養成，壞的風氣，容易傳染。我們為部隊長的，應知自己為所屬官兵觀瞻所繫，無論說話做事，舉止儀容，以及平日服裝，俱應隨時注意檢點，力求整齊嚴肅，使部下觀摩效法，蔚成優良風氣。

十四

軍中的風氣好壞，關係於全軍的榮辱，戰事的成敗。譬如革命軍在北伐的時候，蔚成了「不怕死，不貪財，愛國家，愛百姓」的風氣。當時這種風氣造成了革命軍無凡的力量與無上的光榮，因而完成了偉大的勝利。現在我

們應該把北伐時期的風氣恢復起來！

十五

抗戰到了今日，一般公務人員有一種不好的風氣，就是大家見面敘談的時候，常常不滿意現職，而羨慕違法投機發國難財的貪官奸商。假若這種風氣傳到軍中，誠足以惰軍志，散軍心，爲害之大，可致滅亡。故必須從速糾正。我們革命軍人更應該養成革命的風尙，在大家相見敘談的時候，第一要講我們的主義如何實現，第二要講人格道德如何修養，第三要談救國救民的方略，第四要研討學術技能。我們有了這種革命風尙，不但可以挽救社會的頹風，而且可以造成最大的功勳和最高的榮譽。

第二十一章 急公益

一
大衆的利益，就是個人的利益；大衆的禍害，就是個人的禍害，因為個人即是大衆中的一份子，個人和大衆的利益關係是不可分的。我們要以辦理私事的精神去辦理公事，要以愛惜私物的心去愛惜公物，要洗滌重私不重公的錯誤心理。

二
諺云：『各人自掃門前雪，休管他人瓦上霜。』這是一種極端錯誤的思想。須知人不能離開羣衆而獨立，更不能離開社會而獨存。若沒有利羣和衆的觀念，祇顧自己的利益，結果，自己的利益亦不會存在。

三
社會的是非與自己的利害一致時，誰也願意主持是非。若社會的是非與自己的利害衝突時，君子則仍主持是非，而不顧一己之利害；小人則祇顧一己之利害，而不願顧及是非。所以是非與利害衝突處，便是君子小人的分歧點。

四

「功利」與「事業」是兩件不同的事。富貴功名，只求小我的滿足，這是「功利」；輔世長民，一切以國家民族為前提，這是「事業」。我們要存立事業之心，不可存求功利之見。

五

「急公好義」的心腸，用現代的術語來解釋，就是「同情心」。每個人若能以至高的同情心關懷人家，則表現在社會上便是出入相友，守望相助，休戚相關，緩急相濟。這樣，纔見得人性的高貴，也纔顯得出社會生活的重要。

六

老子說：「既以為人，己愈有；既以與人，己愈多。」這兩句話的意思，在道義方面說，我處處為人，處處協助人，人自然處處為我，處處協助我，我助人愈多，得助亦愈多。所以急公好義的人，常常得到羣衆的愛戴和擁護，所獲得的利益沒有限量。

七

軍隊必須注意公共道德，講求公共衛生，力謀公共福利，纔能為民衆所

愛戴。若不愛惜公物，不遵守秩序，或到處便溺，隨地吐痰，亂倒垃圾，祇顧自私，不顧公益；這種人，便是違反公共道德，妨害公共衛生，破壞公共福利，必為民衆所厭惡。而且革命軍是國家的軍隊，是人民的武力，凡是於國家於人民有利益的事，革命軍人都應該去做。誰對公益事做得愈多，誰的人格就愈偉大。

八

力謀生產，是抗戰建國的要務之一。軍人雖以殺敵致果為天職，亦應講求生產的方法。昔者，諸葛武侯在漢中屯田，曾文正公在江西種菜，一面講武應敵，一面抽暇墾殖，這是我們今日所應積極效法的。如此，既可解除官兵生活之困難，又大有助於國家經濟上之不足。假定我們在某一時期，能有較長的整訓時間，儘可在不礙操課的原則之下，利用荒地，實行種菜，或協助農民耕作。我們一軍三萬餘人，每日抽出一小時來從事生產，總計起來，便可以當得農民三千人一整日的工作效率。如果現在全國所有的軍隊都發動「集體生產」運動，無論農作、水利、或是修路、造林，皆將有驚人的成就。

第二十二章 得人和

一 孟子說：「天時不如地利，地利不如人和。」可見「人和」能戰勝一切。人和之道，在於各發天良，各存恕道。例如我被長官剝削虐待，覺得痛苦難忍；及至我稍有位置，即違背天良，剝削虐待我的部屬，當然部屬也必不能忍受。論語云：「我不欲人之加諸我也，吾亦欲無加諸人。」如果我自己所不願忍受的，偏拿來加諸我的部屬，這樣，不但談不到「人和」，且必招致人怨。

二 有些人祇知責人，不知責己；祇能恕己，不能恕人。這種人無論在團體，在社會，皆無成功事業的希望；若要成功，必須以責人之心來責己，以恕己之心去恕人，如此，纔能容衆得衆。

三 待人接物，要抱定忠恕之道，不要以人對我的態度為轉移。譬如別人待我刻薄，我雖然不滿意，但這是別人的錯誤，我不應該跟着錯誤。到我特別

人時，仍須以忠厚出之，求其無愧我心。如此，必能使人感動。

四

在同事朋友之間，能讓人，便是自己的篤厚處；能容人，便是自己的偉大處；能吃虧，便是自己的成功處；能受氣，便是自己的堅忍處；能受謗不較，受恩不忘，便是自己的賢明處。一個人能有這五種長處，不僅是同事敬之，朋友愛之，而且做長官必為部下所愛戴，作部下必為長官所倚重。這種人做事自然容易成功。

五

肯吃虧的人，最容易得人和；若是對於小利小害，非常認真，錙銖必較，這種人最容易失人和。所以我們做人，要眼光遠大，胸襟廣闊；做事，要多盡義務，少爭權利，能這樣，自然到處受人歡迎。

六

管子說：「觀其交遊，則其賢不肖可察也。」可見「擇交」是人生最重要的一件事。我們若與不敦品德者交，縱然把握得住，不為所染，終不免累及自己的聲譽。若與消沉怠惰者交，則易被同化，對於學問事功，祇有退步，難期長進。更要注意的，我擇人，人亦擇我，如自己德業不修，學業無成

，結果，有學問道德的人，亦不願與我結交。所以我們要交益友，這得由健全自身着手。

七

我們對人不可祇看短處，不看長處。須知任何人的事業成功，決不是偶然的，一定有他的長處，我們切不可輕視人家或嫉妬人家；應該切實效法人家的長處，自己纔有進步。

八

有些人往往將自己的短處掩飾起來，同時亦不願意將自己的長處貢獻出來，這是犯了雙重的錯誤。殊不知掩飾短處，便得不到人家的指正；長處不貢獻，便不能盡我所能，亦不能使同事相互觀摩，有何進步？所以自己的缺點應公開求教，自己的優點應儘量貢獻。至於對同事的過失，應該善意勸導，不可惡意攻擊。如果大家都能做到「揚善於公庭，規過於私室」，必能親愛日增，團結日固。

九

人對人的心理，大約可分爲三等：（一）自己好，盼人亦好；（二）自己好，盼人不好；（三）自己作惡，盼人亦作惡。第一等人能推己及人，兼

善汎愛，最富德性；第二等人自私嫉妬，雖有善處，亦無足取；第三等人寡廉鮮恥，無惡不作，對於團體事業，爲害尤大。昔韓文公有云：『怠者不能修，忌者畏人修，恐恐然惟懼其人之有聞。』亦是對此等人有感而發。我認爲此等人破壞團體，爲害國家，而其自身未有不失敗的。

十

我不猜忌人，人自然不猜忌我；我希望人好，人自然希望我好。一軍之中，人人作如是想，則自然和睦無間。而且天下任何事，祇有大家赤忱相見，互助合作，纔可以同得成功，斷未有互相牽掣，互相傾軋，互相詆毀而可以成功的。

十一

待人的態度以和平爲主。「和」是不剛不柔，「平」是不亢不卑。有許多人待人，和則濫用感情，「知和而和」；不和則變爲驕傲或演成讎恨，這都是失去和平之道。我們要謹守「和平處世」的原則，做到和以制氣，平以持心，不苟且，不驕矜，同流而不合污，自愛而不鳴高。

十二

我們軍人的態度，固然要莊嚴，但其言語聲色，亦須合乎中和之道。錢

公良有言：『喜時之言多失信，怒時之言多失體。』軍人若是喜怒無常，哀樂失度，不但不能率衆，且將不能立身。

十三

軍隊最忌不和睦。傳曰：『師克在和不在衆。』吳子曰：『不和於國，不可以出軍；不和於軍，不可以出陣，不和於陣，不可以進戰；不和於戰，不可以決勝。』因爲軍隊不和睦，勢必意志分歧，力量渙散，敵寇便能乘隙而入；若能團結一致，同心同德，自然力量充實，無懈可擊。所以軍隊作戰致勝，應以和睦爲最重要的條件。

十四

過去各部隊因作戰而失和者頗多，其原因不外發令者缺乏指揮的道德及受令者缺乏服從的誠意，無德則偏，無誠則僞。若上有德，其下必心悅誠服，樂盡其責，雖赴湯蹈火，亦所不辭。所以欲求戰必勝攻必克，必須上有道德，下懷誠意。我們指揮部隊，最易犯一種毛病，就是經自己帶過的部隊，往往偏愛姑息，縱劣亦認爲優，縱未發揮戰鬥力，亦覺其疲勞困苦；若非自己帶過的部隊，雖已十分出力，猶以爲未足。似此偏愛歧視，不僅貽誤使命，恐亦不免害及自身。至於被指揮者，也易犯一種不誠的毛病，不肯澈底奉

行命令，甚至不肯出力，祇圖敷衍，如此，何能達成任務！凡此胸襟狹隘不顧大局之輩，必至同歸失敗。所以我們今後作戰，無論對上對下，必須至誠無偽，大公無私，以期做到上下同心，左右合力，而達戰勝攻克之目的。

十五

一個具有法治精神的部隊長，不但一切均能嚴格的按照上級的規定辦理，且能樂於聽取同事的規勸，採納部下的意見，尊重每一個合理的建議與要求，決不感情用事，一意孤行。這樣，他的部下必不至存着「人微言輕」的心理，而願殫精竭慮，貢獻一切；他的同事必願掬誠相見，赤心合作；他的上官，亦以其能奉行命令，達成任務，更加信任。

十六

部隊紀律廢弛，精神渙散，多由長官對於部下一切處置未盡合情、合理、合法所致。因之人事不公，經濟不公，賞罰不公，為長官的如欲部屬團結，精神奮發，必須注意下列四事：（一）要選賢任能，以品學資績為用人標準。（二）要經理合法，公款用於公家，不得假公濟私。（三）要賞罰嚴明，力戒濫賞與枉罰。（四）要集思廣益，切忌固執己見，剛愎自用。

仁愛爲得人和之要素，所以仁愛的人，到處都能得人和。軍人在戰場上殺敵，要抱着除殘去暴的勇猛決心，絕對不寬恕、不姑息、務求達到殲敵制勝的目的。若平時對待部屬和民衆，就應具有「仁民愛物」的慈祥精神，存人道，講親善，以求團結軍心，收攬民心。例如作戰時，要部屬去奮鬥犧牲是應該的；但在未作戰時，對部屬的教養生活，必須關愛備至。再如徵用民力運輸軍用品亦是應該的；但對於未適齡的兒童和已逾齡的老人以及病弱的人無力擔負時，必須憐憫他，同情他，安慰他，減少或免除他的擔負。這樣，纔算是仁勇兼備的革命軍人。

十八

帶兵以愛兵爲第一要義。古來善於帶兵的名將，莫不與士兵共甘苦，士兵未食不先食，士兵未飲不先飲。故士兵敬之愛之如父母，惟其所命，不忍違背。我們今日帶兵，對於士兵亦應親之如子弟，使其食足以營養，衣足以溫暖，居足以遠毒濕蟲菌之害，以盡國家愛士之心，使其感德忘死，爭勝沙場；絕對不應忍心害理，剝削之，虐待之，困辱之。要知道爲將領者仁愛之心增一分，其成就之業加一分；殘暴之念存一分，失敗之期速一分。何去何從？當可自知。

十九

外務多而又懶惰的官長，每對部屬的生活狀況與家庭環境，漠不關心，甚至連姓名都認不清楚。因此，情感無由產生，精神自然渙散，無論訓練與作戰，均不易有好的成績。這種自誤誤公，缺乏良心血性的官長，實不容許存在於軍中。

二十

帶兵無他巧妙，惟在能盡我心。如我對士兵的衣食住行與管理教育，都能盡心關注，久之，必可以我一顆熱烈的真心，感動士兵千萬顆的真心。於是官兵心心相印，可做到一心一德的地步。

二十一

帶兵的人應該誠懇的對傷病官兵及時救護與治療，並應多去傷病室裏慰問，在診斷換藥的時候去慰問更好。去的次數愈多，就愈忘不了官兵的病痛，愈可以得到官兵的愛戴。其次，還要與士兵共同生活，纔會深切瞭解士兵的痛苦，亦纔會努力解除士兵的痛苦。而解除士兵痛苦，應從近處小處實處着手，切不可空說大話，口惠而實不至。

二十二

當長官的應盡力替國家負責任，爲部下想辦法，然後能安慰羣情，鞏固衆志。例如在後方適當地點或所屬師管區內，與地方人民洽商，租借荒地，設立農場，由軍中老弱退伍無家可歸者開墾耕種。並設立工廠，收納軍中死難烈士及現役官兵的眷屬，從事工業生產。設立完全小學，以教育官兵的子女。上述幾種辦法，當軍師長的如果熱心做到，即可解除軍中老者失養，壯者失業，幼者失學的痛苦，而使全體官兵後顧無憂，一心向前，爲國效命。

二十三

我們欲保持作戰力量，團結官兵精神，應注意下述四點：（一）減少逃兵病兵！——帶兵官做到軍隊家庭化，使個個士兵心悅誠服，願與共患難，同生死，逃亡自然減少。要知道與其多徵一兵，不如少逃一兵。更要隨時注意士兵生活，教以衛生常識，保持環境清潔，疾病自然減少。士兵原應殺敵制勝於戰場上，決不應令其不幸病死於床上。（二）增進官兵學術——當長官的隨時教導所屬官兵，練成自衛殺敵的良好技能，使每個官兵均勇敢善戰。同時自己亦應力求增進學術，以資運用。在指揮作戰時，頭腦要清晰，態度要鎮靜，處處都要膽大心細，切不可帶着部下盲目從事，糊塗打仗。（三）減少傷愈不歸！——各級長官應注意與留醫官兵時通電信，並多派幹員攜款及

物品赴各院慰問，愈者即應帶着回營，未愈者善加撫慰，使他們懷念部隊，自願早歸。若棄之不聞不問，令他們灰心，即傷病全愈，亦必不願歸來効命。須知傷愈官兵，久歷戰場，經驗豐富，較之新補官兵，一可當十，若任其走散，實是軍中最大的損失。（四）彰忠烈慰遺族——每次戰後，我們對於爲國犧牲的烈士，應該開會追悼，以慰英靈；並應在文字上盡量表揚，使其英名永垂不朽。烈士忠骨更應移葬名山，立石紀念，使後人憑弔瞻仰。對於烈士的遺族，必須負起教養的責任。如此，死者光榮，生者感激，而死者的子弟必願繼承其父兄壯志，完成未竟大業。

第二十三章 嚴賞罰

一 賞罰須嚴明而及時。有功不賞則怠，有罪不罰則弛，不及時則鈍。當賞的不吝於疎遠，而後見賞之明；當罰的不避於親近，而後見罰之嚴。

二 賞罰是鼓勵工作的利器，是振奮精神的良劑；但須綜覈名實，力戒濫施，最忌以一時之喜怒愛憎爲賞罰之尺度。所以部隊長主持賞罰，必須保持公平。能公平，雖受處罰者亦必懷敬服之心；若不能公平，雖受私惠者亦必有輕視之意。

三 軍中的賞罰，應注意於平日，然後得收效於戰時。部隊長平日對部下信實必罰，使其懷德畏威，至臨戰殺敵，纔能澈底奉行命令。倘部隊長平日賞罰不明，以致部下對賞罰沒有信心，戰陣之間，進無必得之賞，退可倖免於罰，如此，希望部下效力用命，必不可得。

四

獎賞不可只注重大功而忽略小功，懲罰亦不可專注重大惡而忽略小惡。因大功乃小功之累，小惡乃大惡之漸。小功不賞，不足以勵部下進取之心；小惡不罰，不足以警部下玩忽之念。諸葛武侯帶兵，就是「善無微而不賞，惡無微而不罰」。因此他的部下，都勇於爲善立功，而不敢作惡敗紀。這是武侯帶兵的獨到處。

五

執法嚴，則人人畏法，犯法者少；執法寬，則人存倖免心理，犯法者衆。所以執法嚴明，不是慘酷，而是仁愛；執法太寬，不是仁愛，正是慘酷。有罪而不忍刑，是不忍於一人而忍於千萬人；爲憐罪人之家屬無歸而不忍誅，是憐一家而不憐千萬家。惟其刑所當刑，誅所當誅，始謂之大仁，這是因所殺者少，所救者衆。

六

受了獎賞的人，應該反躬自問：受之有無慚愧？若是有愧，必須奮勉以求報答；若無慚愧，亦須謙遜以求上進。

七

懲罰是一種最深刻的教訓。接受懲罰的人，在精神上固然免不了刺激，

但在人生事業上是得到了很可寶貴的策勵，應該因此改過，努力自新。

八

我們爲部隊長的，對於功過賞罰，要有深切的反省和認識。不要像普通人一樣，有功是自己的，有過是別人的，這不僅自己反省起來會感到慚愧，而且有違做人的道德。要知道所有功勞，都是部下的血汗造成的，應該歸功於部下；凡有過失，也許是自己沒有完全盡到指導的責任，應該引咎自責。所以 委員長訓示我們：『功則相讓，敗則相承。』並且說：『罰自上先，賞從下起。』這就是希望我們在功過上要多自反省，在賞罰上要力求嚴明。

九

貪賞而立功，則立功之心不足；畏罰而改過，則改過之念不誠。我們革命軍人一切要有自覺，一切要能自動自治。立功是爲着報國，改過是爲着立身，政府雖然有賞有罰，而我們應該不須待賞罰來督促。並且應該知道，祇要能立功，則賞必至；能改過，則罰自免。

第二十四章 任賢能

一 儒家的治事精神，重人而不重法；法家的治事精神，重法而不重人。其實人與法不可偏重。有治法而不治人，則徒法不能自行；有治人而無治法，則善政難期永久。我們所需要的是在有好人，有好法，法因人而致效，人以法而致治，二者相得、相輔、相成、相彰。

二 主官賢能，部下亦要賢能。因為事業的成功，非主官個人賢能的力量可以做到的，必須有賢能的各級幹部爲之輔佐，始克有成。所以許多成大業者，莫不愛才若渴。爲部下的對於賢能的人，應盡量推舉扶持，不應嫉妬埋沒。如果能推舉賢能的人出來做事，就是真正忠於國家及長官。

三 賢德的人，方能尊賢；有才的人，方能用才，未有不賢不才的人而能尊賢用才；即使有之，亦未必能盡其用。古人說：『世有伯樂，而後有千里馬。』所以尊賢的人，能得人於千里之外；不尊賢的人，常失人於交臂之間。

四

知人方能用人，知人深，然後用人專。用人不難，知人甚難，所以孔子說：『不患人之不己知，患不知人也。』我們今後用人，要在「知人」上用工夫。

五

王安石說：『得入之道，在於知人；知人之法，在於責實。』我們欲得有好部下，必須首先瞭解部下。若欲瞭解部下，又必須切實考核部下的成績，毋枉毋縱，庶幾可以獲知人得入用人之道。

六

用人不可用手段，而尤忌待人刻薄；若是以手段用人，則人懷疑，待人刻薄，則人思去。

七

用人的重要方法有二：（一）將用之時，詳細考察，（二）既用之後，堅定信任。前者求到不錯用人，後者求到所使用的人能發揮事功。並且「考察」與「信任」有最密切的關係。對部下詳細考察，知之至深，認為是可用之材，而後能堅定信任。反之，凡對於沒有考察過的部下，自然談不到信任。

。昔魏文侯用樂羊，謗書盈篋，不爲所動。文侯之所以信任樂羊不爲外界的謗書所搖動，就是因爲他深知樂羊的才德。我們要想學魏文侯用人的信任工夫，必須要有用人的考察工夫。假若不考察而專信任，便會發生盲目的錯誤。

八

許多主管長官用人，專聽信左右的話，左右說賢能，便加重用；左右說不賢能，便因而廢棄，這是不無流弊的。我們用人，應該注意的：（一）希望左右介紹賢能之人；但介紹來了，還要經過一番嚴密的考察證實，然後重用，否則，專聽信於左右，便等於左右用人。（二）用左右介紹之人，須先考察左右。如果左右賢，當可因賢得賢；若左右不賢，不特不可用此左右介紹之人，且應並此左右而去之。（三）賢能之士，大多耿直，不容易得到人的歡心；奸佞之徒，銳意奔走逢迎，每易爲人所喜。因此，爲主管介紹人材的左右之人，亦須謹慎公正，不可憑一己之喜怒，以眩惑主管之視聽。

九

取人必須無宿怨，無成見。比如其人早年有過，近日能改；或一事偶錯，而他事勤謹，這種人尚不失爲可造之材。我們應棄其已往，取其現在，恕

其一事，觀其全部。若追究往日之過，而棄其後來之善，追究一事之錯，而掩其自新之功，這不但絕人遷善之機會，且自見其無用人之度量。

十

中國人重情感，富鄉土觀念，這原不可厚非；但在用人做事方面，却發生了很大的流弊。許多主管人員不能跳出這個「私人情感」的圈套，往往因人設事，因人論事，甚至處處遷就人而不遷就事，結果弄到人不當事，事莫能舉。我們今後在用人做事方面，應該抑制私人情感，打破鄉土觀念。用人不要問親疏，祇以才德高下定取舍；做事不要問彼此，祇以成績優劣定陟黜。這樣，纔算是知人善任，亦纔談得到立功報國。

十一

部隊或機關每因更調一個主官，往往牽及人事上很大的變動，致使全體屬員均感不安，精神因以渙散，工作效率隨之減低。離職主官，應該對全體僚屬予以安慰，切不可將優秀人員隨調一空。至新任主官更應該知道自己的使命是為公，用人任事，必須大公無私；並須詳細考察所屬人員，辨別優劣，切不可一概抹煞；對於賢者智者，不僅要保持原職，並要儘先提拔；對於中才的人，亦要設法培植教導，使之向上發展；惟有劣等不堪造就者，勿使

尸位素餐，無論親疎，都應斷然撤換。如此秉公處置，定能各安其位，各盡所長。同時，這個機關或部隊，必可日臻健全。

十二

觀察一個人的好壞，不在他一言一行，而在他的本質如何。如果本質未壞，縱然一時犯了過失，祇要長官加以教訓，善於領導，仍可望成爲良善有爲的人。若是本質變壞，勢必率性爲惡，戒而不悛，這種人是容易改造的，不能不把他拋棄。

十三

胡文忠公說：『擇人先品。』我們用人要擇其忠勇刻苦者，剛明篤實者，淳謹端莊者。若是輕薄肆蕩圓滑浮躁之輩，任事多不可靠，往往其來也殷勤，其去也亦忽忽。又若好奢靡，習懶惰，胸無實際，大言不慚的人，更屬下材，均不可用。

十四

用人貴能得人，得人貴能得人心。得人心，纔能盡人之才，竭人之方；但怎樣纔能得人心呢？這就先要主官以赤忱待人，以德惠加人。孟子說：『愛人者，人恆愛之；敬人者，人恆敬之。』我能與人共愛樂，共生死，人

自然亦與我共憂樂，共生死。

十五

古人說：『君子用人如器。』我們用人，對於他的品德的修養，是應當嚴格的要求；對於他的學術的貢獻，祇是用其長處，不能求全責備。並且用人，同時要培養他，造就他，一方面盡量發展他的長處，另一方面設法補助他的短處。這樣，纔是君子用人之道。

十六

天下無全才，各個人均有長處與短處。所以用人要支配適當，使人各就其長，方能發揮工作效力。若是主官憑個人情感，任意安置，使被用者不能見長稱職，不特自己感到事不得人，而被用者亦必埋怨人不遇事。

十七

君子有才，小人亦有才。用人不應專取其才，而應先取其心。要是忠心耿耿光明正大的人，其才方可供你所用；若其內心狡詐人格卑污的人，你想用他以報國，而他自用其才以利己，這不獨不能報國，而且必至誤國。

十八

用小人者，未必皆不知其爲小人，祇想暫時借用其才。殊不知小人之才

，是自私自利爲害作惡之才，縱然暫可任事，終必敗事無疑。古來用小人而敗事者，比比皆然。所以我們求才，必須求君子之才。而且用人有關於團體的前途，用君子，則君子踵接而至；用小人，則小人乘機倖進，一個團體的聲譽高低，事業成敗，卽繫於此。

第二十五章 愛國家

一 國家和個人的關係，最密切最實際而最重要。國家是每個國民的「大我」，而每個國民是國家中的「小我」。國家的任何變化，立即可影響到每個國民，國家強，國民纔有幸福與自由，國家滅亡，國民不是遭殺戮，便是變成奴隸。我們明瞭這個關係，便知道愛國就是愛自己，救國亦就是救自己。

二 國民的愛國心高一分，國家就會強一分；國民的愛國心低一分，國家就會弱一分，可以說，一個國家強盛與否，是以國民的愛國心如何為轉移。所以我們在社會上應極力啓發一般國民的愛國心，在軍隊中尤應啓發所屬官兵的愛國心，使大家熱心貢獻能力於國家，為國家圖強致富。

三 歷史的教訓告訴我們，國家滅亡，多亡於一般國民喪失了愛國心。今日中國之存亡，不決於敵人的侵略如何，而決於我們一般國民有無愛國心。祇要中國的民心不亡，誰也不能亡中國；祇要中國的民心知恥奮發，自強不息

，今日中國不特不會亡，而且決可應運而興。

四

委員長說過，我們要做一個完完全全的「中國人」，而且認清自己是一個「中國人」。中國人就是「中華民國」的國民，亦就是「中華民國」的主人翁。主人翁對於國家應當要盡主人翁的責任，應當要愛自己的國家。絕對不要像那無恥的漢奸，做出危害國家的事來。

五

中國是世界的文明古國，中華民族對世界文化會有偉大的貢獻，尤其在亞洲有其崇高的歷史地位。其大國風度，民族精神，為全世界人類所重視所欽敬。因此凡屬中華民國之國民，應具有民族自尊心和自信心，對於國家神聖之主權，崇高之國格，錦繡之河山，絕不容許任何人有所覬覦侵犯。若是有人要來侵犯，我們國民就要以鐵血去保護，並要給敵人以致命的打擊。實言之，我們要以鐵血築成國家偉大堅固的長城，保障國家的生存。並以此鐵血維護人類正義與世界和平。

六

民族自信與民族精神是建國的重要條件。一個國家民族能否生存，要看

其國民的民族自信與民族精神是否喪失；一個國家民族能否強盛，亦要看其國民的民族自信和民族精神是否旺盛。所以，我們今日要想復興民族，挽救國家，必須國民恢復其民族自信和民族精神。委員長說：『我們中華民族有「至大至剛至中至正」的民族精神與「忠孝仁愛信義和平」的王道文化。向來是「威武不能屈」的民族，向來是不畏強權反抗殘暴的民族。』這就是說我們中華民族的國民，決不會被敵國的兇暴所懾服，我們全國國民，在委員長這種深切的啓示之下，應該堅定我們的民族自信，淬礪我們的民族精神，爲民族奮鬥犧牲，以樹立我們民族億萬年獨立自由的光榮基礎。

七

我們中國是愛好和平的民族，對外素來講信修睦；但在這風雲莫測的世界中，必須認清敵友。凡能尊重我主權獨立，領土完整，以平等待我的國家，都是我們的朋友。反之，凡侵略我們的，都是我們的敵人。對朋友要講信修睦，與之切實合作；對敵人則不問其來自何處，必予以致命的打擊，粉碎其侵略野心，以確保我國家的獨立自由。

八

孟子說：『人必自侮而後人侮之，國必自伐而後人伐之。』我們的土地

被敵人侵佔，同胞被敵人殘殺，這固然是敵人的狂妄橫暴；但我們一般國民過去不自振作，不圖進展，致一切落後，實是被侵略的主要原因。今日我們要想擊敗敵人，排除外患，必須全國國民從新奮勉，自力更生。更須從目前艱難困苦之中，努力奮鬥，爭取勝利。委員長說：『要自立纔可以獨立，要自強纔可以自由。』我們國民要有自立自強的精神，國家要做到自立自強的境地，纔能真正獨立自由，纔可除免敵國外患。

九

人的知識，應該能夠把握現在，設想未來。決不能到了做亡國奴的時候，纔感覺到亡國的痛苦。因此，當外寇來臨的國難時期，大家應該及時努力，積極奮鬥，以免亡國的痛苦，永保國民的自由。

十

今日許多國民，祇有愛國之言，而無愛國之心，祇發救國之願，而不出救國之力。甚至以救國責任，完全委之於前線戰士，託之於長槍大砲。這種國民愈多，國事將愈趨危險而不可挽救。須知今日的戰爭，是軍事、政治、經濟、外交種種的合力戰，亦即是敵我人力財力物力的總決戰。在這個戰爭中，我們每個國民都負有勝敗的責任，所以我們要隨時隨地存心愛國，盡力

救國。

十一

愛國先要去私，古來忠國之士，都是公而忘私，國而忘家。霍去病不治宮室，則曰：『匈奴未滅，何以家爲？』馬援志在征蠻，雖年逾六十，而自不以爲老；乃披甲上馬，據鞍顧盼，以示可用。史可法在軍中，每有警，輒數月不就寢，使將士更休，而自坐帷幕外，或勸以少休，則曰：『吾上恐負朝廷，下恐愧吾師也。』可知赤心愛國者，一心以國爲念，而置生死於度外。我們軍人今日以身許國，亦須摒除身家子女之私。否則，說愛國固然是虛話，說報國恐尤難做到。

十二

軍隊是國家的軍隊，不是私人的軍隊。軍人應以保國衛民爲光榮，而以自私自利爲恥辱，凡是不盡保國衛民責任的軍人，實是卑污無恥之徒；就是作他的部下的，亦將因而喪失前途。所以這種人不但上誤國家，而且遺害部下。須知軍隊是國家的，部隊長應該爲國家着想，把國家的利益放在第一位。當國家被侵害時，必須忠勇奮發，督率所部，殺敵致果，以盡軍人天職。這樣，國家自然信任你，長官自然愛護你，民衆自然愛戴你，部下亦以得此

長官爲榮幸而愈加服從你。若將國家的軍隊，視作私人的工具，對於國家所付予的任務，投機取巧，欺騙應付，企圖保全實力，不肯認真殺敵。這種思想錯誤，行爲不正的部隊長，必爲國家所淘汰，長官所摒棄，民衆所厭惡，部下所離異。由此可見自私自利的軍人，適足召自害自殺之禍。

十三

軍令統一，政令纔能統一；政令統一，政治纔能上軌道，「管教養衛」各項工作，纔能健全發展。一個國家必須有統一的政府和統一的治權，更必須有代表全國主持政府總攬治權的領袖。軍隊受命於這個代表全國的領袖，便是軍令統一的基本條件。有些軍人將國家軍隊視爲個人升官發財的工具，甚至作爲盤踞地方，要挾政府，剝削民衆的武力。對於政府命令，陽奉陰違，驕橫跋扈，自行其是，並且自定規章，把持地方行政。於是政令無由統一，「管教養衛」各項工作，亦無由進展。如這樣不統一的國家，徵諸歷史，祇有混亂、貧乏、衰退，以至於滅亡。我們要求政治清明，社會安定，國家富強，國際地位增高，必須政令能統一；而政令統一，必須軍令能統一；軍令統一，又必須全國的軍隊都成爲國家的軍隊。所以今日全國軍人，都要富有民族思想和國家觀念，革除擁兵自衛，阻礙統一的壞心理。

十四

我們革命軍人的腦筋裏，應該深印着「祖國榮譽」四個字。我們在空中，在海上，在陸上與敵人搏鬥，爲的是「祖國榮譽」。我們戰死在雲霧中，波濤上，血窟裏，爲的是「祖國榮譽」。祇要樹立了「祖國榮譽」，我們無論生是死，都會感到至上的欣慰。

十五

石達開曾說：『忍令上國衣冠，淪於夷狄；相率中原豪傑，還我河山！』這兩句話，恰是中國國民今日應說的話，尤其是我們革命軍人應說的話。今日倭寇鐵蹄踏遍江河南北，各地文物都被蹂躪破壞，真是「上國衣冠，淪於夷狄」！在這個時候，凡是有血性的男兒，莫不裂眦奮臂，誓雪此恥！我們革命軍人，既以殺敵救國爲天職，自然更要以「相率豪傑，還我河山」相互勉勵。

第二十六章 爭勝利

一 國家在戰爭的時候，欲鼓舞國民精神，實有賴於前線作戰的勝利。前線打的勝仗愈多，國民的精神愈能興奮團結。同時勝利又需要國民團結來達成，國民團結的力量愈大，得到的勝利亦愈大。目前我們國家最需要的是勝利，是團結。

二 知己纔能用己，不知己，便不知善用己長，知彼纔能制彼，不知彼，就沒有適當的方法去制彼。我們應使用各種手段，偵察敵方的一切，將所得情況，真實迅速的報告長官，通報友軍。同時我軍的一切，亦須真實迅速的報告長官。如此，長官纔能根據真實情況，獲得正確的判斷，去運籌決策，戰勝敵人。

三 我們各級指揮官對於狀況判斷，第一要就敵我兩方面的狀況，研究分析，求得敵方可能使用的各種方案，第二要就敵方可能使用的各種方案中，研

究其使用公算最大之一案，而對其他可能實施的各種方案，亦應加以分析研究，有所預防。如此不斷的研究判斷，一遇情況，方能成竹在胸，斷然處置。祇要主動在我，殲敵自有把握。反之，若敵軍行動，皆出我方意料之外，必至張皇失措，陷於被動，是末有不失敗者。

四

作戰的方法，應隨狀況而變化。指揮官最高的本領，就是以小的代價，換取大的勝利。我們自抗戰以來犧牲很大，這當然有很多的原因；但指揮官不肯多用腦力，缺乏計謀，對於地形地圖，尤未能詳研精察，以致兵力部署，多不適當，不知枉犧牲了多少官兵。如果我們肯用腦力，在地圖上研究，肯用體力，在實地上偵察，適切利用，不特可以減少自己的傷亡，而且可以發揮戰力，增加敵人的傷亡。在敵我激戰時，誰的傷亡少，後勁足，誰就可以爭取最後的時間和力量，而誰就可以取得這一戰的勝利。

五

態勢與力量的優劣，關係戰爭的勝敗，態勢優而力量弱，則如枯索馭烈馬；力量強而態勢細，則如猛虎入陷阱。所以善戰者第一要求態勢的良好，第二要求力量的強大。在作戰開始以前，對於作戰地及決戰地之判斷要正確

，縱使用於作戰地的兵力，不能較敵優勢；但使用於決戰地的兵力，必須較敵優勢，方能制勝。

六

指揮官的決心是發揮戰鬥力的基礎。一經確定，非有重大的理由，絕對不能動搖。凡無責任心與毅力的人，多半無決心；意志薄弱，缺乏企圖心的人，亦易動搖決心。這種人均不宜為指揮官。

七

「謀定後戰」，是為作戰之先務，「隨機應變」，又為指揮之要圖，二者似相反而實相成，缺一不可。蓋前者為戰略的原則，後者為戰術的運用。無定謀，則為盲目的作戰，危險極大；不能應變，則為機械的作戰，便不能取得有利條件。故善戰者，在一定謀略的原則下，隨機應變，以爭取勝利。

八

無旺盛企圖心的指揮官，多處於被動，等着敵人來挨打；企圖心旺盛的指揮官，多處於主動，常能適當的活用兵力及火力，尋着敵人去攻打。我們以後作戰，當發現敵情時，或取攻擊，或取防禦，雖因所負任務而定；然攻擊為殲滅敵人的唯一手段，防禦不過是攻擊的準備，祇要狀況允許，必須斷

行攻擊之。

九

作戰要指揮統一，纔能活用力量，發揮力量。尤其在這兵種衆多機構複雜的時候，無論大小單位作戰，都要協同與統一。若失了統一，就像鐘錶斷了發條一樣，便不能操縱各部機器，發揮各部力量，勢必有兵等於無兵，有力等於無力。我們指揮官，都要特別注意。

十

作戰要指揮統一，更要思想統一。孫子說：『上下同欲者勝。』這就是說戰術思想必須統一。如果我們長官與部屬見解一致，信仰一致，同艱苦，共患難，齊向一個目標邁進，必能摧毀敵人，得收指揮統一之實效。

十一

我們的部隊有一個弱點，就是不願離開建制作戰。假若幾個不同建制的部隊在共同作戰時，被指揮的人，往往會發生疑忌，以致指揮的人也多方顧慮。這就可以證明我們缺乏國家觀念和服從美德，更可證明重私見，輕公戰。這種思想愈深，將愈不利於我們的抗戰。我們必須滌除這個心理上的弱點，大家棄私見，尙公戰，而以服從命令報國殺敵爲職志。

十二

一軍之衆，平時彼此之間，容或發生芥蒂之念，唇舌之爭；但是大家必須識大體、明大義、辨公私。臨敵作戰，切不可私害公，以個人的嫌怨而誤國家大事。曾文正公有云：「湘軍之所以無敵者，全賴彼此相顧，彼此相救。雖平日積怨深仇，臨陣仍彼此照顧，雖上午口角參商，下午仍彼此救援。」此可謂識大體，明大義，辨公私者，吾輩軍人應該效法。

十三

管子說：「國有四亡：令而不出謂之滅，出而道留謂之壅，下情不上通謂之塞，下情上而道止謂之侵。」不但治國不可有這種毛病，即治軍亦不容有這種毛病。部隊長如不能將命令及時發佈，確實下達；或不能使部下意見合理發揮，充分上聞，這樣，部隊長勢必變成聾啞，部下亦必無所適從。上下隔閡，官兵離異，這種部隊，自然免不了傾覆的命運。

十四

部隊作戰必須協同動作以爭取勝利，一切犧牲，在所不惜。部隊與部隊之間，無論在任何危險之境，必須相互照顧，密切連繫，信義相向，死生相結，發揮共同戰鬥的精神，達成共同殺敵的任務，建立共同的功勳和榮譽。

十五

離心離德的部隊，必不能做到協同一致；惟有精誠團結萬衆一心的部隊，纔有協同的精神。軍隊要做到萬衆一心，必須全軍官兵均具有「信心」。所以 委員長訓示我們：每個官兵要有「信心」，即每個人對於自己要能「自信」，對於部下要能「信任」，對於長官要能「信仰」。這三個「信心」是軍隊團結精神及增強戰力的要素，我們軍隊能建立這樣的「信心」，便能互信共信，以至於萬衆一心。

十六

少數人的力量，不如多數人的力量；小單位的力量，不如大單位的力量。我們軍人應抱着犧牲「小我」完成「大我」的決心，以增強整個部隊的戰鬥力。須知當於協同精神的軍隊，無論多寡，都有戰勝的可能；反之，不能同心協力的軍隊，雖衆猶寡，祇有給敵人分別擊破，各個消滅。

十七

步兵輕重火器之協同，固屬重要；而步砲協同，尤不可疏忽，因為砲兵是軍中火力的骨幹。在戰場要使用各種武器，發揮其共同力量，纔算是有膽識有魄力的指揮官。敵人在我國境內作戰，尙能大膽使用其各種火炮。攻

擊時，其砲兵隨第一綫步兵前進，協同攻擊。退却時，其砲兵隨着後衛步兵，協同掩護，無論攻防，均能發揮砲火威力。而我們缺乏膽識，有砲兵不敢使用；向敵攻擊時，砲兵在最後，轉進時，砲兵在最前，這自然不能收到砲兵的實效。我各級指揮官及砲兵各級幹部，亟應痛改前非，勇於使用砲兵。觀通人員要置身最前綫，目睹敵人，以操縱射擊。這樣，纔能增加火力，重創敵人，主宰戰場。

十八

指揮部隊作戰，要適應時機，集中兵力及火力於決戰方面，以澈底發揮其戰鬥力量。切忌舉棋莫定，逐次消耗，甚至已被敵擊潰，尙有未參戰的部隊和未使用的重火器，隨着潰退而受毫無代價之損失。

十九

「勇」的工夫，先要做到「鎮定」二字。委員長說：「我們軍隊在作戰的時候，定心的工夫特別重要。因為軍人出入千軍萬馬槍林彈雨之中，在摧鋒陷陣危急存亡之際，軍人如果不能定心，勢必驚惶莫定，草木皆兵，非至潰敗不可。」所以我們軍人在平日要有「鎮定」的修養，要做到「沉着勇敢」四字，而後可以摧敵，可以制勝。

二十

指揮官要想臨事鎮定，從容應敵，必須平時有備。在平時有備，則敵一舉一動，皆在我意料防禦之中，心中自能鎮定，態度自然從容。不然，倉卒應變，措手不及，縱有智勇，亦必慌張。可見行軍作戰，戒備極為重要，甯百備而無用，不可一備有忽。要知道有備，敵畏而去；無備，敵乘而來。所以兵法上說：『有備無患。』又說：『勿恃敵不來，恃吾有以待之。』

二十一

在任何危急情況中，張皇必至失措，恐慌必至敗事。我不張皇，便無張皇；我不恐慌，便無恐慌。所以孫子說：『將軍之事，靜以幽，正以治。』又說：『以治待亂，以靜待譁。』這就是告訴我們在危急的時候，要有鎮定的心情和從容的態度。如此，纔能妥善應付，轉危為安，轉敗為勝。

二十二

無膽識不鎮定的軍人，一遇緊急情況，即張皇失措，祇知對上呼籲，不知自謀制敵。這種軍人未免表現了怯懦和無能。自抗戰以來，硬打而失敗的少，張皇而叫敗的多。

二十三

戰場是生死爭奪之地。我們軍人臨陣作戰，必須先有旺盛之氣，而後能履險如夷，視死如生，亦纔能出險入夷，轉死爲生。若未戰而氣先餒，則遇戰自必慘敗。胡文忠公說：『將以氣爲主，以志帥氣。……氣不盛者，遇事而氣先餒，而目先逃，而心先搖。……臨大難而中無主，其識力既鈍，其膽力必減，固可憂之大矣！』可知軍人的氣魄，絕對要有充分的素養。

二十四

戰勝敵人不專靠優良的武器，更要賴有旺盛的士氣。如將優良裝備的軍隊，交給無方法鼓勵士氣的指揮官，亦不會發生強大戰力的。所以 委員長說：『當將領的最緊的要領，就是在無論什麼時候，尤其在失敗的時候，總要能振作士氣，不使他稍微有一點怯餒頹喪消沉渙散的現象。』又說：『提振士氣的方法，最重要的不外隨時隨地要增進一般官兵的自信心和敵愾心，使他痛恨敵人，不怕敵人，並且相信他自己一定可以消滅敵人。』今日我們當指揮官的應將敵人的暴行和弱點，將我們的抗戰目的和勝利希望，以及新舊國恥，古今忠勇故事，繼續不斷的訓示所屬官兵，使其同仇敵愾，勇敢殺敵。同時自己在指揮作戰時，要「站住脚跟」，「鎮定奮發」，具有提振士氣的「精神本領」。

二十五

各級帶兵官均負有領導部屬指揮作戰之責，若遇艱險，應該奮勇以赴，切不可稍露畏縮和懈怠。須知長官畏縮一分，部屬必畏縮十分，長官懈怠一分，部屬必懈怠十分，當此戰爭進入最後階段之時，我們的責任更重大，非具有「我不入虎穴誰入虎穴」的大無畏精神，不能爭取最後勝利。

二十六

要想使官兵奮勇，向前殺敵，沒有規避後退之心，必須遵行 委員長所擬頒的縱橫連坐法。例如負戰鬥責任的人，不守戰鬥紀律，捏造情況，誇大敵情，妄報傷亡，藉口電話電台損壞，不與長官及友軍聯絡，以圖規避任務，甚至不隨部隊行動，此種怕死偷生者，必須遵照連坐法嚴厲懲辦。否則，戰鬥紀律，必形鬆弛，久之，官兵會養成一種投機取巧畏縮僥倖的心理，這種心理愈濃厚，則戰鬥意志愈低落，一遇激戰，必至潰散，結果，祇有被敵人殲滅，決不能殲滅敵人。

二十七

軍紀的效用在發揮服從命令的精神，凡有所使，必掬誠以報，努力以赴。尤其在摧鋒陷陣的時候，祇要命令一下，則泰山可拔，北海可超，沸湯烈

火生死瞬息之地，欣然就之而不辭，以表現我們崇高的革命紀律和偉大的革命精神。

二十八

指揮官要具有威信，纔有指揮力量，纔能使部下受令不疑，前驅不懼；而威信的建立，要在有智有勇，能明能斷。

二十九

敵人慣用的戰法，爲包圍、突擊、各個擊破三種。若敵向我包圍，我即以突擊破之，若敵向我突擊，我即以包圍勝之；若我兵力分散，敵向我各個擊破，我即以先受敵之部隊，行持久抵抗，以待決戰方面兵力轉移成功，或俟我後續部隊到達戰場，再協同包圍或夾擊敵軍而殲滅之。這是以簡馭繁的方法。無論敵軍如何來犯，戰況如何激烈，我們能守此簡明要訣，貫徹到底，必能戰勝敵軍。

三十

無備謂之虛，有備謂之實。取守勢的時候，要以實爲虛，以虛爲實。我所欲戰之地，有備示以無備，誘敵來攻；我所不欲戰之地，無備示以有備，使敵不攻。取攻勢的時候，要聲東擊西，避實擊虛。「聲東」是使敵實其東

而虛其西，「擊西」是使敵西不能守，而東亦不能救。漢劉邦「明修棧道，暗渡陳倉」，就是虛實的妙用。

三十一

兵力的運用，要靈活，要適切，其最理想的方法，是以我之一部，牽掣敵之主力；以我之主力，攻擊敵之一部；然後再以我全力會攻敵剩餘兵力，必獲勝利。這就是孫臏所謂「以上駟對中駟，以中駟對下駟，以下駟對上駟」的一負兩勝的策略。

三十二

軍隊指揮機構，有如人之頭腦，為全身神經活動之樞紐，如不健全，縱在作戰初期，佔有優勢，而終會變成劣勢；如指揮機構健全，部署適當，運用靈活，即使作戰之初，居於劣勢，亦易造成均勢，更能由均勢轉為優勢，而得到最後的勝利。

三十三

指揮作戰，最需要豐富的智慧。因為戰場的形勢，改換無窮，敵人的行動，變化莫測，所以要有特殊的智慧，方能應付裕如。但如何能養成特殊的智慧呢？即在平日能摒除私慾，杜絕聲色貨利，一心一意探求軍事知識，

研究戰略戰術，則臨戰之時，纔能審度勢機，明察真偽，判斷確實，運用如意。

三十四

現代各種軍事書籍與古代兵法，都是前輩傳給我們參考的一些戰爭經驗，在探求戰爭知識時，誠為不可缺少的資料；但我們指揮作戰，不可墨守陳法，還要靠自己的運用之妙。所謂運用之妙，就是在各種不同的情況中，以自己的智慧經驗活用兵法所決定的制勝方略。若不懂得靈活運用的人，即使能夠背誦軍事書籍，熟讀兵經，亦必成爲徒讀父書的趙括和空談兵書的馬謖，終將不免失敗在兵法中。

三十五

作戰是一種鬥智鬥力的藝術行爲。在鬥智時，尤以捕捉戰機爲最難得，應手。因爲戰機臨時不易看破，而稍縱即逝，所以捕捉甚不容易。若指揮官素養不足，智慧不高，經驗不富，縱有很好戰機，往往不能臨時看破，即偶而看破，又不能及時捕捉，甚至反被敵人利用。因此，爲指揮官的，不但要有膽量，有決心，還要具有銳敏的眼光，明察情況，燭破先機，計劃周到，指揮迅速，方能制敵殲敵，以獲全勝。

三十六

遵守時間，纔能把握時間。軍人要在平日教育上，行動上、生活上養成守時的習慣，纔能適合戰時動作的要求。委員長說：「打仗就是打時間。誰的動作迅速，誰有忍耐，誰能支持到最後五分鐘，就是誰得勝。」由此可知軍隊一切行動，非嚴格遵守時間，爭取時間，把握時間，決不會得到勝利的。

三十七

值此科學戰爭時代，戰場廣闊，陣中情況，錯綜複雜，頃刻之間，變化莫測。各級指揮官以至班長列兵，若無「獨斷專行」的精神和能力，則部隊行動呆板，運用遲鈍，縱有好的戰機，亦無法把握，必至失敗無疑。但獨斷決非與服從相反。作戰官兵應本指揮官的意圖與自己所受的任務，在任何激戰時或連絡中斷情況下，權衡輕重，隨機應變，繼續殺敵，完成任務，這是「獨斷專行」的真意義。我們各級將校應深切領悟，以收實效。

三十八

軍隊在戰場，其作戰力量能否持久，以補給是否圓滑爲定。假若一個部隊補給中斷，就等於人患了重貧血症，其血液祇有消耗，沒有補充，久之，

就會血枯脈息，至於死亡。由此可知部隊補給的重要。我們在沒有公路不能使用車輛的地區作戰，要想求到補給圓滑，自然靠後方勤務組織機構健全，同時靠運送力量加強。而加強運送力量，在積極方面，要空中投送及地方政府多量發動民伕，在消極方面，要部隊減少攜帶與作戰無關的物品。因此，官兵在作戰時，除攜帶必需物品外，其私人物品攜帶量愈少，愈能增強補給力量，就愈能使補給圓滑，達成任務。

三十九

現代作戰，正面廣大，軍隊衆多，我們要掌握確實，運用如意，就全靠靈活的通信。假若通信失了靈活，部隊就失了掌握，指揮官也就成了獨夫，百萬精銳，等於散沙一盤。換言之，通信網就是指揮官的神經系統，通信失了作用，軍隊和指揮官立刻會變成了癱瘓狀態，便無法運用其力量與智慧。有人謂現代的戰爭是打摩托和通信，這話雖不能包括全般，但亦爲合理之言。因此我們對通信訓練，應該切實注意。在平時訓練及使用，均宜用舊的通信器材，藉以增進排除故障之技能及經驗，且符戰時節約之旨。及到戰時，即使用較新器材，自能順心應手，靈通無阻，藉以發揮指揮官運用的智慧和軍隊作戰的力量。

四十

書本上所講的戰略戰術戰鬥的各項原則，無一不是殲敵致勝的理論和方法；可是這些理論和方法必須與戰場上的實際行動相符合，纔能收得勝利的實效。理論方法和行爲一致，就是指揮最大的成功。在戰場上的實際戰鬥行爲分攻擊、防禦、遭遇、追擊、退却五項。攻擊時，要集中兵力以機敏的行動猛烈向敵一點攻擊之。防禦時，陣地要力求縱深有彈性和獨立性，並須伺機反擊，絕不可呆板的挨打。與敵遭遇時，要先發制敵，把握戰機，利用地形，向敵猛撲，將敵前衛部隊擊破，以奪其氣勢。初勝既獲，再以雷霆之勢，殲其其餘。追擊時，要多分派小縱隊，向敵窮追緊鑽，或超越而狙擊之。切忌遲疑鬆懈，給敵人以逃逸或喘息之時機。退却時，要臨危鎮定，確實掌握部隊。官長要親領部隊行動，後衛須派強有力的部隊担任掩護或設伏截擊，以阻敵之追擊，使自己部隊得有整理集合之機會。如此，纔能退而不潰。並且這些戰鬥行爲要根據當時情況而策定，如情況變化，我們的戰鬥行爲亦應隨之變更，切不可墨守陳法。

四十一

最後的失敗，可以葬送以前多次的勝利；最後的勝利，也可以挽救過去

多次的失敗。所以真有修養的軍人，戰勝不驕；真有毅力的軍人，戰敗不餒。我們革命軍人，戰勝了不特不應驕傲懶惰，且應戒慎恐懼，奮發努力，求其勝利的貫徹，以免前功盡棄。戰敗了不特不應頹喪悲觀，並應格外振作激昂，再接再厲，爭取最後勝利，以挽救過去的失敗。這就是所謂勝敗在己而不在敵。

四十二

韓非子說：『上古競於仁義，中古競於智謀，當今競於氣力。』其實所謂競仁義，競智謀，競氣力，是不能拿時代來劃分的。以現代的戰爭言，因為科學的昌明，氣力戰（包括各種武力）已發揮到最高點。氣力的強弱，固可以決定一時的勝敗；但運用政略戰略的智謀戰，在這縱橫捭闔的世界，尤其戰爭的重要因素。而且今日的戰爭不僅是國際間的利害衝突，亦是世界人類思想鬭爭，誰站在正義公理的立場，誰就可以得到多數的援助，爭取最後的勝利。所以今日戰爭仍不能不競爭於仁義。假若誰離開了仁義，誰的政略戰略有了錯誤，誰的武力就會至於失敗。古今間許多戰爭沒有逃出這個公例。今日德國與日本之所以必敗者，與其說他們失敗於武力之下，毋寧說他們是失敗於政略戰略之下，亦是失敗於正義公理之下。

四十三

弱不可以敵強，寡不可以敵衆，這是以「勢」言；暴不可以當仁，曲不可以當直，這是以「理」言。但「勢」隨時有變，而「理」則始終不移。老子說：「夫佳兵者，不祥之器，物或惡之。」又說：「樂殺人者不可以得志於天下。」又說：「強梁者不得其死。」這是說明勢不可恃。因為天下之事莫強於理，氣莫壯於直。祇要內有不可屈之理，不可撓之氣，則寡可變而爲衆，弱可轉而爲強。所以楚雖三戶，可以亡秦；越雖一隅，可以沼吳。可見勝敗之數，存亡之機，在「理」不在「勢」。今倭寇侵略中國，野蠻橫暴，無所不至。其初挾其精銳武器，希圖一舉而亡中國；但是六年來，倭寇屢戰屢挫於各戰場，而我們的士氣日旺，國勢日強，外助日多。這是因爲彼以其暴，我以其仁；彼恃其「勢」，我恃其「理」。彼竭我盈，故最後勝利必屬於我。



從作人到作戰

力行社叢書之一

初版年月 三十一年

再版年月 二十三年四月

三版年月 三十四年六月

四版年月 三十五年五月

編輯者 楚雄軍司令部參謀處

發行者 力行社

#10

448043

448043