

NO.29

非

賣

品

单位	陸軍廿一
号碼	002

建
軍
叢
論

邱佐禹著

目錄

序言

建設現代國防應有之認識

論國軍輜重勤務及兵站業務之改進

論軍官團之戰術教育

軍官心理測驗之研究

軍隊內務之原則及應用

（請勿轉贈他人）

建軍叢書

上海圖書館藏書



A541 212 0010 7841B

序言

此次世界大戰之初期，同盟國與軸心二方各盡攻防作戰之能事，精神與物資之應用既達最高境，而戰術戰鬥之應用亦達於最妙處。於以見列強平時養蓄國力，竭盡人力以創造一切可知矣。

迨大戰之末，美國對日，初則施行穿棧轟炸，最後且使用原子彈，不數日而日將投降，戰爭頓消，於是論者謂是次戰理。物質之外無他論，尤以原子彈發明之後，戰術變化無地，勢將退化而失其作用矣。亦知子彈之威力固為四十五英里，此後，縱不盡使用於前綫，然後方若被毀滅，則前方又何能作戰？故論者又謂此後世界和平，將永被原子彈所保障，是誠是為人類前途祝福也！

盟友美國為愛好和平之國家，今其祕保原子彈以為世界和平保障，足使世界各國不復敢萌念侵略，則應無疑義；然吾人決不能指其有此原子彈，即不再需要國防，換言之，在國家限界未消除以前，各國仍當謀自之國防，以捍衛其各自繁榮之生存也明矣。

我國素無國防，致被暴敵侵略，水深火熱，幾於危亡；今者抗戰勝利，和平足恃，此後所謂國防者僅之維護此八年抗戰勝利之結果，以使建國事業完全開展，而共圖世界人類幸福之增進而已。就吾國言，當為從速開始建軍，一切皆須從頭學習，非惟不可輕視建軍工作，而且更須加工努力，方克達成吾人衛護生存而建國國家之目的，此固非如彼侵略之國惟求窮兵廣武者可比也明矣。

本稿前二篇為作者對軍委會徵求之論文，後三篇為年來訓練部屬之講義，未敢有所著作，但集付梓型，請於我諸官袍澤，期有裨益建軍於萬一也云爾。惟區區實業，未敢外傳，但必以奉獻以酬得領諸公之歡喜耳。

邱濬泉敬序 三十四年九月於昆明防次

建設現代國防應有之認識

第一、前言

值茲抗戰勝利，百廢待興，愚愚大眾，僅知榮列四強，高喊民主，殊不知強大須有時富爲基，民立應以組織爲重，而其實質則端賴有健全之國防機構爲之核心，爲之基石，方爲表實相符，夫民主國家，政黨紛立，政見多端，此起彼伏，變化無定，萬一政府變更，軍隊隨之，國內亂頓生，國本動搖矣。是故無論美之德穆克拉克西，英之巴拉門政治，俄之鮑爾雪維克軍政，要皆具有健全而獨立之國防機構，不受政治之轉變而動搖者也。

第二、參謀本部及各部之機構

各國通例，皆由最高元首兼統海陸空軍三元帥。同時兼軍政二方之最高長官，而於其下，政治由內閣總理負責，而軍事則由參謀總長負責，二者各成系統，割若鴻溝，使不隸屬焉。至陸海空各部長之身分爲內閣關係之一，負有供給補給其所屬國軍之責，至國防軍各部隊，則直屬於最高統帥，參謀總長本最高統帥之意志，以節制指揮之，各部長無此大權也。然如英國之虛君制，政府設有傳統之最高國防委員會，代表君主，以統帥國軍，陸海空各軍首長皆兼任委員，不同美德日等國之以參謀總長代負節制指揮之責也。

確然戰勝勝利，我國已斷然勵行民主政治，惟此後國防機構則特須保持其獨立性能，使大總統改
 變不致予國防以影響。最高國防委員會，爲元首之軍中協同機構，其委員應由軍事元老定期任職不使
 轉易更迭，而參謀總長亦必由國防委員中推荐請大總統任命，非他人可一躍而得，以使國防有穩健之
 基礎。

參謀本部爲統帥之軍事幕僚機構，陸海空各部則各設置以參謀局，此參謀局應直接受參謀總長
 之指揮，而同時爲各部長之僚屬，使担任各部之參謀業務。

陸軍各部部長爲行政院之一部門，與其他各行政部同其地位，但同時應受參謀總長之指示，
 備有軍隊編組裝備及軍需供應事宜，尤其編造預算，提出國會，咨請其他行政各部製訂攸關國防之措
 施，備其特有之職責。

於此得知參謀總長純爲軍事長官，在民主政治時代，彼固不可直接在政治上提出主張，更不可參
 加任何政治活動，而嚴格保持其軍人身份，是乃應有而必要之紀律與風度也。陸海空軍各部長則身
 兼兩份，可文可武，且將隨國會政黨之多數而一進一退，因此陸海空軍各部內之各部門業務，其負責
 官員皆須專家，而爲職業官員者，其人事權應屬於軍事銓敘方面，使不隨部長之進退而進退，且保持
 軍事之組織爲專業也。

依理，文武官員之人事權，統屬於元首，今日我國行政院之銓敘部爲銓敘文官之機構，而軍委會
 之銓敘部，則乃武官銓敘之機構，此正適合於現代各文明國共有之通例，內閣各部之各職官員皆應依
 此而定其官籍、其人事移動，係依法令所規定之資格行之，而不隨部長之進退而陟貶者也。考吾國
 軍國民教育不足，陸海空軍各部之人事，除部長外，餘皆應歸屬軍委會之銓敘部較爲適宜，此亦我國

情所必需如此者。

目前採用軍令軍政軍訓三權鼎立制，流弊所至，三者分立而不協同，尤以軍政部長獨立於內閣之中，致形成軍閥統治之政制。此非我國所應採用者也。英國爲混合編組制，即陸所空軍各部皆有其軍令，軍政，軍訓三部份，雖軍令同時隸屬於參謀指揮之系統，而軍政軍訓則由各部各就其兵種施行，此種混合編組制，較適合於新時代複雜兵科之體制，我國應行採用爲是。至各部對軍政供應之程度及訓練教育之方針，則自又適參謀本部所授予之國防方針而策劃實施焉。

國防計劃之策定，洵爲參謀總長之艱鉅工作，此計劃本其政府對於國際政略之運用與夫國策之決定，及統帥與國防委員會所指示之國防方針，在參謀總長領導之下，研究軍政軍訓之編練要領，及平時之國防及作戰計劃，分別研究策畫編訂實施，例如以軍隊整備令授予軍政部，以軍隊教育令授予各訓練機關，而國防（作戰）計劃則祕密保存，且繼續加以研究，有時集合高級將領加以演習檢討，逐年改進而增訂之，是故參謀本部設乃被動國力，整備國防，保障生存之總樞紐。負責者不可不竭忠盡智，戮力國是，以負國家生存之重任焉。

以上就國防機構之上層而言也，一般人統稱之爲軍部，軍部之下，可大別之爲三個系統，一爲國防軍，二爲保安團警，三爲軍國民之編練，請進而述之。

第三、國防軍之任務及與各部之關係

國防軍直屬於最高統帥，其任務在捍衛國家生存，抵抗外來侵略，故非最高統帥之命令，不得有所行動，蓋此乃國家自衛之神聖武力也。世界各國在平時皆以師爲單位，分置於各省區，於若干區域

軍區司令，專任節制督練之責，而無指揮調動之權。各師部隊長在軍令軍訓方面，皆以主管官權。本上峯所示，負其實施全責，惟在軍政方面，則直接由軍政部為之整備供應，軍政部之整備供應又可大別為六個系統：（一）兵役，（二）兵工，（三）軍需，（四）軍醫，（五）馬政，（六）餉糧是也，兵役負征兵退役之責，兵工包括武器彈藥車輛器材之供應，軍需擔任被服裝備，具及糶秣之供給，軍醫負責醫藥人員之養成及藥品補給之責，馬政負責馬匹之養育採購分配及獸醫養成之責，其最足注意者，厥為金櫃乃國庫之直屬系統，依軍政部所通知之預算，由國庫直接交付與各級部隊，委託各地區銀行經手辦理之。而部隊內之會計官員，亦皆由軍需署直接委派，配屬而服務於部隊，故各級部隊之主管官全不經手金錢之收付，既無流弊可能，復免妨礙其管理教育，同時軍需署另有稽核系統，分任各級金錢審核報銷之責焉，於此特須注意者即一切軍需物品皆由軍需署直接採辦供應，所需金銀糧餉副食及臨時費而已，其數目大都有定額，甚少弊病可知矣。

就中兵役署之工作，在依參謀本部之國防計劃，及國軍兵員之編制數額，分別年歲定徵集及退役之數額，並劃定各役齡而編訂預備後備及國民兵之數額與編練，至一旦對外作戰於以編成之屬員自應其工作與民政警察機關關係至大，一般委託軍區司令部為之辦理而彙計以成，故技術上甚需專練而精專也。

第四、保安團警之任務及與國民軍之關係

保安團警為國防軍之輔助手，專任維持國內之治安，蓋國防軍用以捍衛國家，對外作戰，應保持獨立尊嚴之地位，除大暴亂外絕不可使用國防軍任維持地方之治安，蓋民主政治，政黨鬥爭，時引紛

亂，國防軍應避免干涉，以卻怨尤，其有擾亂公安者，祇准由團警任之，故各文明國皆以團警直屬內政部，以與國防軍隔離，但實際上人事與國防軍對流，尤其指揮官因爲軍官出身常歸軍事銜級機關派遣，凡一般治安之維持統歸內政部各級機構指揮，在較大暴亂時，則政府可臨時以命令歸國防軍指揮官指揮，以行鎮壓。

團警之數額編制及裝備，應視一國之需要而定，然無論如何，不與國防軍相同，即訓練亦另以維持治安，鎮壓變亂爲目的，故一般常採用警察之限制，蓋警察雖有保安警察，政治警察，交通警察，衛生警察之區別，要在維持公安，爲民衆謀安居樂業而已，如有違反警律或擾亂治安者，自應歸警察負責，國防軍非有最高統帥命令，絕不參預干涉，方克保持民主政治之精神。

今我國國軍之數額過大，一則國庫糜費過多，二則大陸軍國易生內亂，三則國際攸關將視爲威脅，故應裁減國軍改編爲保安團警，分別配屬於省縣，而另定一指揮系統使專負保安之責，此不可不急須舉辦者也。

第五 軍國民之編練

軍管區軍事部之指示，每年度徵集定額之壯丁入伍受軍隊之現地役兵教育，其多餘壯丁，則編爲補充營團，使受補充兵教育，每年於農暇時就地召訓一短期間，歸當駐軍派軍官軍士担任訓練之，至于已滿現役而退役之預備兵及滿預備兵役之後補兵，則於秋收後之農暇時間，復入伍一週半月，以便復習軍事學術科，故軍管區實負軍國民教育實施之全責。其關於兵民調查統計，依理應由警察機關辦理，警察機關應將及齡壯丁中應徵訓於常備軍以及補充兵之數額，退役兵之中應編入預備役及徵

備役已數額定期抄冊通知管區，軍管區對於年度中應徵訓之民兵，在徵集時爲避免直接徵召，致引於戾起見，轉令警察機關通令民間遵照入伍，亦所以避免人民怨恨國防軍之方法也。

其於教育方面，訓練監分別編定常備軍補充兵預備兵，後備兵等之教育大綱，轉令軍管區酌量情形實施焉。

第六 國防軍之人事

夫人在政舉，人亡政亡，國防機構雖然組織就緒，而人才之造就及甄別，誠爲莫大之問題，故人舉行政，不可不慎焉。

今我軍委會之銓敘廳，僅就已有之官職以銓衡。而對各級軍官之品學資績之考核事實上，甚難據知人之明，又軍政部依國防計劃而編定國軍數額，由此而定各級軍校之招生數目，以升遷退役之數目，今日我國軍無常額，官無定資，人事當局既無法登記軍籍，更無從編定每年應行異動之數字，如此則人事混亂，組織失考爲可慮矣。

各文明國對於選賢與能，已採用科學方法施行心理測驗，人事機關一方依部隊主官之考核報告，一方派遣心理測驗人員定期考試，參合評定，考較確實，以之行人事異動，其效率自是所差幾幾今我國尚缺心理測驗，而考核報告，表列簡陋，不盡不實，故竊以爲極應採用前者而改善後者。以使甄別適切，用人得當此其一也，依國防需要之國軍定額，首行編定現役及退役軍官之軍籍，次預計每年編行升遷異役之數目，再次預定每年應行造就補充之軍官，以定各軍校招生之名額，如此遵規定之年費及考核以定人事之升遷準則與現役之軍官數額，於以編訂在鄉軍官之軍籍，此爲人事機構所應有之責。

能。惟在技術上正多亟待研究之處耳。

國軍官素質雖低，尙會受嚴格之戰鬥訓練。若夫軍屬文官，尤其後勤車站人員，每係烏合之衆，誤事特甚；故此後國軍教育，應不僅限于軍官，特須對佐屬人員予以專業訓練，例如後勤學校，兵工學校，副官訓練班，文書訓練班，皆須專門開辦，以造就專技，使自成人專系統，換言之，凡後勤人員，兵工修械人員以及副官文書，推經專門訓練者，方克充任，而軍屬文官所包括之軍醫，軍需兵丁，文書等更須別其服制，自成人事上之體係，以之編入於軍屬文官之軍籍，而受人事定期升遷及遇役之待遇。所以使之獲得職業之保障也。

第七 國防軍之待遇及紀律

夫富兵強，國窮兵弱，古之明訓，以我國現時所有之國富，依列強軍應備之供慮絕不能供給百萬以上之現代國軍，故裁兵以養兵，減軍以整軍，應爲必然之辦法。軍縮之後軍官佐待遇提高至一般平民水準以上，且爲編訂軍輔伊獲安全之生活保障，若我國前此之郵政海關然，則優秀者知所努力，遲滯者知所警惕矣。同時軍之所需，不可或缺，當事者編造預算，尤不應以節用爲準則，以致因噎廢食，故軍費自必須充分供給，無所吝惜，方可全美無瑕，盡善盡美，以期達於現代國軍之境域。

國防軍各部門之組織機構，實屬複雜之至，非有縝密之法規，將無以維繫組織之機能，故自上各層各司，下至各級部隊，概須編訂周密之法今規章，并爲每一機關，每一職守，訂定服務細則，俾資遵守。我國現時謹有公務員服務法，爲一般文武官吏之辦事規程，軍隊內務規則亦僅闡以下諸官之職務規定，且於現代國軍之業務，有嫌簡陋，此非重行編訂，大加細查不可也。軍紀之維持雖有陸軍刑

法及懲法罰令，然已嫌疏略而不合適用，而於申訴部份迄無規定，文明國師以下有申訴官，組織所以示公平也。執法總監應有至高無上之獨立職權，雖統帥不能干預，以養成軍隊之法治制度，同時執法總監對於各級軍官之犯規行爲有檢舉之權，不待控訴而方受理，蓋維持紀律爲軍法實固有之職責也。列如我國人每喜逾越職權或放棄職守者，得由軍法官隨時提起控訴，使知警惕。又如保有現有軍官之身份者出任部省市縣各首長，於理殊爲不合，應先予以退役而後方許改服文職，此非但紀律所應如此，尤其民主國家，絕不可使身佩國防軍官之服制者出任民政首長，蓋國器觀瞻，將視之爲武人政治矣。

第八 結 論

所謂現代國防者，非僅指有形之飛機大砲，交通要塞或國防作戰計劃而言也，蓋以此項武器及裝備應視工業及財富之基礎而增高其程度，而作戰計劃更須視國際形勢之推移與國策之決定而後籌設及之。既非一蹴可幾，亦非率而有成，其有待於多方面而長時間之努力明矣，今日我國國力之低微與組織之散漫，國防之重心雖在建設實業，以增加財富爲先，而國防軍本身則端在國防機構之建立，組織健全，運用得法，以發揮國防之機能。值此大戰勝利之後，和平必久，足資安內。組織健全，則國會永固。他日實業發達，國防軍之裝備補給，必美無缺，則國防自必臻於鞏固矣。

論國軍輜重勤務及兵站勤務之改進

孫子曰：一軍無糧餉則亡，無餉秣則亡，無器積則亡。是故吾人不可不講究輜重及兵站之組織與用，以求其實戰力矣。然苟雖講究而仍多欠缺，雖組織而運用不靈，則即云不亡，亦必徒增損害，無補於戰機，爲足懼也。

請先就部隊輜重言：

英國每一步兵連有載重一噸半之卡車五輛，三輛裝載彈藥器材，二輛裝載日用行李，其營部團部並備配有汽車縱列；美國每一步兵連，有載重一噸半之卡車貳輛，發有五輛，團部汽車縱列有載重二噸半之卡車自五十至八十不等；德國每一步兵連有載重半噸之馬車三輛，營有馬車九輛，載重三噸之卡車五輛，團有汽車縱列載重三噸之卡車二十輛。總之：各國步兵團之輜重可裝運百噸至百五十噸之數。至其師部及軍部，則皆配有汽車重縱列，其汽車數目雖未一定，而類皆可積載二百噸左右之輜重行李，誠所謂：「師行而糧食隨焉」。

今返顧我國，步兵連之攜帶行李歸士其自行担负，別無積載工具，每一步槍兵須担负手彈一發，(約重三公斤)米(炒米袋)約重三公斤，步槍手榴彈工作器具背包等，合重約六公斤，是則每一步槍兵皆須担负至十二公斤之重量也。其於行軍作戰妨礙殊多。英美部隊則每一步槍兵僅攜帶步槍一發及子彈五十發，在行軍中，其他擔負皆放置於載重車上，使士兵得保持其矯健以赴戰場。其他如我軍部隊每要求每一機槍攜帶一千發，重機槍攜帶二千發，迫擊砲每門二十發，以爲一基数，實則無法攜帶，而不得不各自減少矣，英美各國之輕機槍每挺約五百發，重機槍約一千發，迫擊砲彈所携放置

他軍備上，是各國之部隊攜帶行李，較我約至一半，以我士兵之體力較彼為差，而擔負反加重，實非以弱乎高而力也。

我國營部無輜重部隊，團部僅有一個輸送連，其編成依三十一年編制為輸卒三百卅人，依三十四年編制，雖美增增加甚多，則反減少僅一百零八人，師前者，僅擔負九噸之輸送量，後者則僅三噸不足之數，亦即全團僅有載重三噸之卡車一輛而已。師部以四連編成之輸送營，軍部以十六連編成之輸送團，則師部僅有十噸之輜重，軍部僅有四十噸之輜重，而砲兵部隊且無彈藥庫之編制，是以我國一備軍之輜重，倘不及列強一個步兵團之輜重，按言之：列強部隊可籍其輜重行李得獨立戰鬥至一星期而我則不足維持一日間之激烈戰鬥，尤其砲彈之缺乏更甚，故每因後方連絡截斷之故遂即陷於崩潰。

依列強慣例，軍須攜帶八日份糧秣輜重，團師軍各攜帶一基數之彈藥，共三基數。誠因天候及地形關係，在運動戰中，雖迫送力強，空運力大，仍不可不仰部隊有獨立作戰之短期補給力也。今依我三十四年新編制，步兵團應攜行之一個基數，步机槍約二十五萬發，迫擊砲每門二十發，合六〇及八二共六六門，計彈一千三百二十發，即全團應攜帶之彈藥量為十四噸。此為現時之運輸送連所無能為力者也。至師軍之人力輸送部隊，更勿論矣。一個戰鬥部隊；攜行輜重既少，兵站迫送力下，其何以擊潰強敵，決勝戰場？至使戰術戰略喪失其作用矣。

或云：值此聯邦空軍担任空運，盟邦車輛更源源接濟之際，即部隊輜重之攜帶量小，亦無甚大碍，然依怒江前綫作戰經驗。士兵笑饑有至二星期之久，日僅獲稀飯一餐甚至斷炊者，中間每因天時驟劣，空投停止，致無力攻擊，而延長戰事達一年之久。且以輜重缺乏，攜帶力小，七十一軍既失之龍陵之後，長官部嗣後始終不敢再施行大規模之包圍戰，自龍陵市，懸放，駭町，皆僅能逐次行

而面攻擊，使敵亦得以逐次抵抗，其主要原因，在部隊無強大之輜重，不足以應作戰之要求也。茲即上述，請就其改進之方：

依新時代武器裝備，步兵部隊，自連以上皆須有獨立作戰之能力，我國步兵連因無輸送工具之故，致每一攻擊前進，或轉移陣地，輒將所有被服器材彈藥等遺棄淨盡，以致次期戰鬥即滅失其戰鬥力，列強以車輛配屬步兵連，固由經驗而來也。今我因交通道路稀少之故，車輛未能通行，自應配以足量負荷之小車或馱馬若干，以加強其戰鬥行李之攜行，尤其在輕裝攻擊前進或轉移陣地時，得能保有其卸下之背包及連部之戰鬥行李，以保持其續行戰鬥之力量，此為不可不亟須改進者一也。

步兵營獨立戰鬥之時機甚多，而營竟無輜重部隊，此為我國所獨有之現象，亦即放棄獨立作戰之時機與戰力，實為莫大之損失；故步兵營理應配置一輛重排，以馱馬或小車編成之，使能自行攜帶其重火器之彈藥補給，此應改進者二也。

步兵團之輸送運必須編配馱馬及小卡車，且應擴大其編制，以能攜行十五至二十噸之積載量，即馱馬百匹及一噸裝載量之卡車十輛，（敵兵營之戰鬥輜重略同此）以使其能越野攜行，此應改進者三也。

師輜重應分別編配彈藥及給養之汽車縱列與馱馬縱列，汽車行駛於公路，而馱馬輸送於越野，其裝載量務保有一個基数之彈藥及三月份之給養量，亦即五十噸左右之積載量，不過二噸半之卡車二十輛而已。此為師輜重所亟應改進者四也。

軍為戰略單位，必須保持其獨立擔任一方面之作戰於相當時日，方克達成作戰指揮之妙用。我國抗戰以來，軍每不足以擔任戰略單位之作戰，其故無他，補給難以自濟也。故軍之人力輸送團應改爲

汽車大隊及馱馬大隊之混合編成，其積載量應為全軍所需之一個彈藥基數及三日份之糧秣，亦即彈藥二百噸左右，糧秣十餘噸而已，所需車輛應為貳噸半載重車八十輛之數，此應亟待改進者五也。

夫部隊輜重與兵站勤務有不可分之密切關係！我國前此二者，皆軟弱無力，故部隊之戰力，亦遂軟弱，致招列強之譏笑。

蓋兵站勤務之編組，無非運輸與倉庫之配合使用耳。所謂兵站基地，主地，及末地，亦即倉庫！運輸——倉庫——運輸——倉庫，補給綫下各點之分別命名耳，然在今日交通發達之際，鐵道公路，隨處皆是，空運暢通，不受限制，則兵站補給綫，更因物質之產地關係，既不必集中，更不限一線，不如前此拘泥於規式也明矣！此惟戰後指揮機構善於組織運用之耳。

是故我國兵站勤務之主要問題，不在點線之如何劃定，而要在物質之如何收拾及運輸力量之如何

過去國軍兵站業務之弊在：

(1) 物資短缺

(2) 運輸工具及燃料缺乏

(3) 兵站人員欠訓練而未盡責

前此怒江戰役，彈藥之接濟，尚為完滿，因有盟軍空運之故也，然中間因天雨之故，空運中止，車輛之運輸不及，部隊因彈藥欠缺，延長攻擊時間達二三月之久。尤以糧秣時告欠缺，兵站末地在騰龍既下之後過於遠離前綫，物質收拾不足，倉庫未能設立。臨時告急，無法達成，故盟友時有許諾，而部隊更告痛苦矣？同時較之駐印軍在緬北作戰，每師日需六十噸之補給皆完滿達達，相去何嘗天

是故凡計劃會戰，必同時作收拾物資之計劃。糧彈器材既有其來源，次乃籌劃運輸之工具及燃料，次乃策定倉庫及運輸各點線之所在位置，以使會戰始終，補給無虞，指揮官乃得高度發揮其作戰之妙用，此固事所懸然者也。

今就昆明區之補給言，西昌大理一帶，固有其足量之糧秣資源，徒以運輸工具及燃料缺乏之故，部隊時告斷炊；糧倉庫及前備倉庫雖已設立，而對部隊不能追送，致部隊派兵領糧有來回達四五十公里者，且因倉庫無存糧，時空往返，部隊官兵既不勝勞苦，且耽誤教育訓練，莫此為甚。部隊因糧欠缺，二百師在滇西作戰半年，復員後迄未予以補充，雖印度存糧數萬，諸因空運不濟，終付缺如，致官兵因凍受病，痛苦特甚，兵站勤務之缺陷於此可見。平時如此，則戰時之延誤將更甚，然此尙僅就軍需之補給言。若加以戰時之彈藥補給，則兵站勤務之捉襟露肘，必更甚於平時，爲可慮也矣。

夫依昆明補給區之組織言，似已完整無缺，所以未能補給圓滿者，不在物質之欠缺，而半在運輸工具之未能調整致油料之不足用，半亦由於官員之未盡責與欠缺服務之方法與精神，例如前進倉庫所以任直接供應部隊者，理應靠近部隊駐地，並輸送所供應物資於各團，而絕不可命令部隊自行派兵搬運，今負責者，但知省事而不爲焉。部隊之定額物品理應由兵站自動查明補給，今則雖部隊一再請求，迄尙無效，而文書上下，徒勞往返，仍不離官衙政治之氣味。凡此益實皆服務方法及精神之缺乏所致也。

昆明區之補給，得有股友主持，雖改進者甚多，如組織已較前此大爲改善，然迄未作明瞭部隊實情之調查檢討，或與部隊長會晤敘談，以解決部隊所希望解決之問題，此又運用上之缺憾也。

值此抗戰建軍之日，強保重要之兵站勤務在一面推行，一面學習，誠為難得之良機，故敬建議如左：

(一)，開辦後勤學校，以訓練後勤工作人員。

(二)，確定後勤工作人員之軍籍，歸中央統核任用。

前此各級司令部之後勤人員，既乏組織，且無訓練，類皆烏合之衆，甚至部隊長視兵站爲利源，兵站官員，亦復存心取利以自肥者，致業務推行無效，直接影響作戰。今開辦學校，調已任職者受訓，造就新進青年，以供人事補充，學籍既定，必較自愛，系統管制，服務心專，正亦如中央軍校之訓練校，銓敘廳之致核任用然也。

總上所述，加強部隊編重，充實後方兵站，二者爲增強戰力所必須達成之事。立國首要在建軍，作勝首要在補給，補給系統之建立，實又建軍之首要工作，雖國力有限，物質未足，然欲達於強盛之境，欲期國軍之戰力提高，則吾人必須竭力以創造一完整無缺之補給制度方爲功，是固值吾國軍抱持周仁所共同努力者矣。

論軍官團之戰術教育

夫軍隊乃由軍官及士兵之組合而成，故軍隊教育，應就軍官與士兵兩者分途進行之。軍官教育之主旨，在於戰鬥指揮之修習，能生兵教育之主旨，則在戰鬥技能之鍛鍊，故各國年度教育計劃常將軍官團與士兵教育分別推行，一俟前者之戰鬥指揮學術與後者之戰鬥及射擊技能各已成熟，於是方合併而為實兵指揮之野外演習，此即各國之秋季演習也。蓋戰術上之戰鬥指揮，全係軍官之職責，於士兵教育無關重大，如與士兵之戰鬥及射擊同時教育，則勢必使未解戰鬥技能之士兵徒勞於野外，而空費其時間，且官兵之程度未足，突然進入實兵演習，不惟徒勞而勳勞，耗費財資於無用，且反與官兵兩方以不良之影響焉，此一級軍隊教育，不為偏廢，而即為顯等，所以每至實戰輒患指揮不靈之苦。

是故軍官團教育應與士兵教育並重而同進，各級軍官於督練士兵外，自身更有教學相長之責，於是不可不另有其軍官團之年度教育計劃焉。

沙盤教育，圖上作業，兵棋演習等等為練習各級幹部戰鬥指揮之技能與夫戰法之運用而限於地圖也。然地圖制縱雖然熟練，較之現地又更空乏，故又有現地戰術之教授，現地戰術者亦能移圖上演習於現地，其教育方法及內容固無甚出入，惟皆限於幹部演習而欠實兵者，所謂幹部演習者意即專練幹部戰鬥指揮之技能，但虛擬部隊使之調度而已。

吾人每見有熟於戰術之原則而不諳於應用之演習，亦有精於圖上之演習而又乖於實兵之指揮者，更

有平時之實兵之指揮乃戰時不能應付情況之變化，是則由基本戰術，而應務戰術，而實兵指揮，以至戰術之戰，均須然逐次深造，爲一練達將校所必須一一經過之進度也。我國建軍歷史未久，軍制教育之規模粗具，致軍官教育僅限於軍事學校，而學校教育亦未依序而進，師資既缺，完才未備。教育之方法及制度亦僅因陋就簡，略具端倪而已，然時代進步，體制不可稍缺，而國防軍官，教育必求其精，是則十年樹木，百年樹人，固有待期吾人之不斷努力以建設之矣。

就軍官教育言，學校固爲其基礎，而深造則有待於部隊，參謀總長親自施教於上，軍師長各自教導其所屬於下，而於團營長之教育尤孜孜不倦焉。冬春之際，天寒多雪，不適野外，則從事於團上教練之修習，入夏之後，天晴氣暖，草木滋生，則側重於現地戰術之培養，既入秋季，天高氣爽，人馬馬肥，乃進而爲實兵演習，其於團上現地之幹部演習與實兵演習之間，又慮有躍進驟等之慮，於是於每夏夏季中更作實兵演習，以爲團上現地通過實兵指揮之橋樑焉。

半實兵演習原普行於德國，德文爲 *Halb-Realübungen* 意謂某一階段之演習，今就其內容，砲兵通信爲實兵，步兵部隊爲虛設，而指揮機關則又爲實足編制之團營部，蓋一則所以使團營部理解解砲兵通信之聯合指揮，二則使團營部諸官員實習其戰鬥中之陣中勤務，三則使砲兵通信員有配屬步兵作戰之實地經驗也。立意良佳，曩者採用。

諸兵協同爲研究戰術之主體存在，亦即戰鬥指揮中之最大難題也，尤以狀況變化之中，使火力與運動連繫，掌握及連絡確實，爲身經其境者所難言其困苦，故本演習殆即有鑒於此而爲之，吾人於團上或現地之幹部演習時僅及戰鬥計劃及命令技術，夫可言之侃侃，而一至實兵，則即陷於同床異夢，而此失彼矣，籌畫上之時間與空間，器材與人事，稍一失措，則全部演習陷於頓挫，故吾人對於學

辦教育特律法普及此，則設需半實兵演習以應變，誠實兵演習也。

效清半實兵演習之執教指導言之。

夫半實兵演習既居於幹部演習與實兵演習之間，其執教指導之方法，亦正復如此，為有經驗之戰術指導者所可想而知之。

圖上演習之主旨在鍛煉學者之戰術作業，如情況判斷，決心，處置，以及命令作爲等等，而兵棋演習則於戰術作業外進而從事於戰術原則之應用，亦即戰法之練習也。現地戰術之初期教育亦復如習，查因學者之戰術修養既具基礎，可進而由一方面而為對抗演習，此時在使已習得戰術作業之學者進而修習戰術之運用，故指導官乃特注意於決心之修練，而對於作業則僅備約略及之，此固戰術教育之進度，亦即幹部教育之指導方法所必須如此者也。

實兵指揮則不然，無論戰術作業及戰術運用，無論前指指揮或後方補給，無一不須細密確實，漏一不可，重大者如情況判斷及決心，固須聚精會神以爲之，細小者傳令派遣，亦須準確達成。其指揮之繁瑣，較之幹事演習，乃有天淵之別。

以言教育之指導，在幹部演習但憑指導官口頭上之情況操縱即足，而在實兵則統制部之設置，對幹事以上各級指揮部須設指導官以授予情況（有部爲部隊審判官者），對連以下則須設置審判官以關照火力（有稱爲戰場審判官者）統制部對二者皆須構成獨立通備網，以傳達統制之指揮企圖於部隊官兵，故實兵演習之指導，人員既多，設備亦繁，爲時既久，費用亦大，其在原則上雖與幹部演習之指導同其理，而在設施及處理事務方面，則難易迥別。

故半實兵演習既爲營以上之指揮部，則連以下之審判員自不須設置。由此而通信亦爲簡單之中立

導演，故統戰官之虛置，雖較幹部演習爲繁而較實兵乃大爲容易。

依演習官兵之教育程度，一般指導方法，分爲三種，一爲見學演習，卽由指導官預定演習中戰鬥經過，而令部隊準備以推演之也，吾國一般之演習皆屬此類蓋適於程度較低之初步訓練也。二爲限制指導之演習，卽由指揮官以情況操縱或問題討論以限制演習幹部之決心也，三爲自由指導演習，是則僅可於富有戰術素養之諸部隊長行之卽指導官本身亦非富有戰術素養及教育經驗者，不足以任之。在幹部演習時，指導尙較容易，而實兵指揮時則如統戰機構偶發生缺點，或統戰之顧慮偶不週到，輒將全演習陷於僵局，有如一九一二年驕悍之德皇威廉第二於秋操中爲欲顯其皇帝之身份必欲親自統帥，而行不適切之指導，以致演習混亂，貽笑於各國觀操之武官者然也。

今半實兵演習尙屬於團營之範圍，統戰自屬較易，況步兵部隊爲虛設，依上述之種種指導法，依序以進，雖我國部隊官兵素質較低，亦得優自爲之也。

本軍年來於接受美教官訓練，於戰鬥射擊，皆甚精到，然因時間所限未曾及於操演演習，故特以種種方法施行團營之補充教育，殊亦必要也。查美教官之戰術教育，特重參謀業務之協同作業，較我國之專重戰術思想之訓練者，自有獨到之處，此又爲本一篇所述軍官團戰術教育中所自應採用而實施

軍官心理測驗之研究

夫軍官爲國防軍之基幹，軍實素質之優劣，位關國軍戰力之高低，故對各級幹部之選拔任用，不可不慎加考核，嚴爲督教焉。

我國軍官學校及部隊對軍官之要求，僅依其學用品行能力等等，作一般之品定，而對心理之要求，雖各科場上之測驗方法，致許多軍官心理上之缺憾特多，影響於治軍作戰者實甚大。

英美德法各國之選拔軍官，必先要求心理上之健全條件，次乃要求某學科，各軍管區皆設有官心理測驗所，每當選拔幹部，儘先就其測驗，以爲取捨之標準焉。

心理測驗之內容，包括左列各項目：

內在的氣質：一精神，二智慧，三才能，四氣魄，五性格，六同情心，七生命動力。
外在的應酬：一舉動素養，二社會關係，三感覺，四意志，五人生觀。
茲請分別述之，並略及於心理測驗之指導方法：

甲、內在的氣質

夫固顯方趾，同爲人類，而天賦氣質，則異而大別。我總理分人類爲聖賢才智愚庸劣七等，此就人品之高低，以評定等級者也，若夫依心理測驗分析心理之階元，則人品之異同，有「俗語所謂人心之不同，各如其面」，誠各有先天後天之殊異焉。

內性的氣質，以得之於先天賦與者為多。而未受後天所感召者之影響。大英雄必具天才，孔子所謂生而知之謂之聖者是也。然此生而知之天才，每受倫理良惡之影響，則其成就必更大乃無從論，其言之，天生之中材，如得後天之絕對培養，其成就亦將與天才所差無幾，至於天生極不健全之氣質，每亦難受後天之培養，是則所謂棄才者矣。

致進而請述心理上諸元之要求：

一、精神

精神者，指人之生命力，氣魄，毅力，情緒，及人生觀之所表現於外者之一詞語也。當情緒昂揚之際，靈氣激盪之傾，每格外表示精神之價值，然此等精神，多半由於外來之影響，今日與我，明日與我，不能持久，蓋不可靠，惟天賦之生命力充溢而堅強者，乃克常保持其旺盛之精神。

孟子曰：一富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈，此即謂人之生命力，非外來刺激所影響者也。又謂：有殺身以成仁，毋求生以害仁，是則為生命乃之所發揮。置生死於度外，為精神之最高價值。

二、智慧

智慧者，指人之思想力，記憶力，領悟力，認識力，分析力，綜合力，判斷力等之統統統統是也。上智者對於各種事物有自然之思想記憶及判斷力。

下愚者則僅環昧於事之中，無所影響，由於合理而有力，思想出之論斷，發露處，則易得矣，由於錯誤或無認識，則致錯亂之處，或絕無所事事，必致敗壞矣。此又智慧之表現於能力者也。

故有智慧者，每卽有才能，又卽有精神，故西洋心理科學家，每以智慧爲先，精神次之，良因智慧所發揮，精神輒隨之而振起，反是，殆甚少精神之價值可言。

三、才能

母

才能者指人之統率力，自主力，机動力，以及創造力等之謂也。

夫人乃合羣之物，對羣衆之運用無時或息，才能愈高者愈能運用羣衆，以發揮其智慧，故統率力實爲發揮才能之基礎。

合理之見識，非誹謗所可動搖，處事之間，阻撓橫生，惟堅卓之自主力，乃可克服之。

事變之演變，每無從推測，百務之紛紜，輒增車煩瑣，預先措施於未動之先，迅速處事於既發之後，此高運之机動力也。

變故憚爲繁雜，易困頓爲通達，智慧爲絕，雙手爲龍，天才獨多創造，爲才能之超然者矣。

四、氣魄

氣魄者指人之勇氣，責任心，固執力，度量等之謂也。

勇氣之條件，須具備果敢，決斷，無所猶豫，責任心之條件，須具備勇於負責，樂於任事，固執力之條件在狂進實進，不爲困難所牽制，度量之條件，亦不爲是非毀譽而動其喜怒哀樂也。

氣魄雄厚者，亦必氣宇高昂，亦惟氣宇高昂之卑官，意志卓絕，品格高尚矣。

五、性格

性格之形容詞爲忠厚溫良。剛毅深沉，端莊自重等正面的及虛偽狡詐，脆弱輕浮頑固怪特等反面之是也。

忠厚溫良者。優在暇從，無所造坑，剛毅深沉者，能埋頭工作，不受引誘，端莊自重者每引人敬佩，不生誹謗，反之虛偽狡詐者，多陽奉陰違。怠忽職責，脆弱輕浮者，易於喪失意志，不可持久，頑固怪特者，易惹喜怒是非，動輒得咎，此性格之兩個極端者也。其中間亦有忠厚而不沉毅，溫良而不莊重，正面未必兼備，亦有怯弱面厚道，輕浮而正直頑固多沉澁者性格固多差別，正反面常有互相錯雜者也。

惟軍人性格，自以其備正面的形容詞愈多者，愈爲上選矣。

六、同情心

富於同情心者，易受人歡迎，爲人欽敬，得人擁護，同情心由於天賦爲多，而後天之修養，常得而增強之。

孟子謂「性本善」，實則所謂「性」者，同情心之所表現者爲多，例如「惻隱之心，人皆有之；羞恥之心，人皆有之；仁愛之心，人皆有之；是非之心，人皆有之；智、禮之心，人皆有之。」皆指對他人動心而表現者也。

同情心之高度發揮，乃至捨己救人，怡生取義，古俠客之所為者是也。我軍人之同情心，如獲麟

抱擇，愛護士兵，甘苦同嘗，患難與共，更特為必具者焉。

七、生命力
生命力 (VITALITY) 即生命力之驅動力。亦即生活力也。例如體質強壯，精神飽滿，意志奮發，

智識煥發等，雖未足為生命力之定義，要皆為生命力之良好形容詞。

富於生命力的者，其處人必善於統御，富於同情，其處事必勇往邁進，調度有方，在其人之所委承

者，必樂觀天賦，積極進取，故任事勤切，易底厥成。反之，生命力弱者，若懦弱之綿羊，然木，倘無所施展，為人所壓服，遇事即沮喪，悲觀，消極，笨拙，孤僻，故任事必敗。

軍人之內在素質，其生命力最顯重大，如生命力過於薄弱，則其他條件皆無足計矣。

乙、外來的影響

吾人在呱呱墮地之後，受父母之撫養，家庭學校之教育，社會環境之感觸，其於生命所元之影響者甚大，自屬必然。

孟子母三遷，孟子據案食，故子撰葵，史不勝贊，天才且有賴於後天之教育，何況中人以下乎。一榮於清道，樂於黃道，其難繪繪難，每易轉移人之天賦，人定可以勝天，有志者事竟成，此又於外來的影響最為在焉。天賦顯顯，身體強健也，則其長天年，終身操持，皆隨其天賦之強弱。

力，一身移置暗室之中，亦無不枯槁之矣。則雖是天才，難免磨折，有如綠草鮮花，雖富於生命活

一、學識的素養

喜讀史書者，必慕古聖賢豪傑之美德，喜讀小說者，必傾心於佳人才子之體行。此知識固屬廣博，所遺留之觀感也。

研究詩文者，必談吐風雅，而厭惡粗魯，研究科學者，多態度閒逸，而遠避勢利，此學識所得，無不影響其生活狀態者。

若其論之於天才，若滋料之於草木，然草木雖好，無滋料不能生存，天才雖高，無學識必致埋沒。操軍人無論天賦高低，其服務價值，要以學識之充實而加大應無疑義。故對軍官之教育資歷，及其人之素養，自必在要求比例。

二、社會的關係

家庭負擔重者，必不能安心工作，朋友交遊闊濶者，每易見異思遷，而家庭關係人之素質，朋友之來往者之品類，於其人品格影響甚多，將門之子，為人稱譽，以其克紹箕裘也，鄉愿富子，為孔子所憤，以其習俗不良也。故軍官之志向品格，由其家庭社會之關係，每可得而知之。

...

由於外任之事物，觸於目而動於心，於是觸發感覺，而感覺之深淺，而所意念之強弱，亦即感覺之深淺，則其所成之意念必愈強大而鞏固。感覺僅個爾而知覺者，則意志亦僅瞬間之影響而已。吾人所謂觀念，無非對某一事理之反應作用，然如當受某一同樣事理之反應，則因刺激之深，則其觀念愈急，再久且或成信念矣。

故居市縣者每思商賈，以貨利，多社交者，必易奢華而浪費，長觀戲劇者。必多不切實際之幻想，喜聞小報者易作預言臆斷之妄論，蓋皆由感覺而成意念者也。

本軍官常在營中，惟管教士兵之是圖，佐屬時近民間，且受惡習之引誘，亦皆感覺使然，此為我軍官所不可不慎自居處視聽者。

四、意志

意志者，由意識所得之真象，指向前欲前趨之目標之謂也。後愈奮發由於意識而成意念，由意念而成意志，其純真後果朋修養者為無礙。

釋迦牟尼認識人生無意義，不惜出苦門而成佛，耶穌認識救世救人之至理，不惜釘十字架以傳宗教，我總理認識國家民族之衰落，而矢志國民革命，我總裁認識三民主義之偉大，而力行國民革命，此皆由認識而定其志向者也。

意志雖弱，認識不足，信念不堅，則每使意志動搖，意志已動搖，則遇事灰心，無所作為矣，故孟子所謂強學強身必堅特意志，固則不糊口而後乃克有成，蓋君子自以三軍有帥也，匹夫不可奪志也，此之謂也。



其軍人軍務乃為國家服務，奮鬥犧牲，不可少懈，如無認識，何能於困苦艱難之中，保持意志？尤
既在戰場中，戰鬥慘烈之際，所守者惟此意志，如彼時意志稍移，則戰局全敗矣。德國軍事學者克勞
塞維茲謂：「戰爭之勝敗全乃意志強弱之較量」誠非虛語也。眼耳口鼻，皆為意志之工具，其

五、人生觀

人生觀者，對自我以至社會世界所起之感覺而成之觀念也。我生僅數十寒暑，單純之生命，與其
無所物質無甚分別，故於身體之外，必另有真實之生命意義，是之謂人生觀。

哲學家尼采有超人主義，意謂我之生命，僅為小我，我生以爲，倘有自我，以自我爲大我服務，
乃爲超人。我亦以理以大仁大智大勇爲其人生觀，我總裁 以生命的意義在創造繼續無窮之生命

人生觀，我軍人亦惟以 總理及 總裁之人生觀爲人生觀，則生命方有意義，方不負此一生！

軍人位以奉和爲主，官俸以補助爲爭，若輩實無人生觀可言，我軍人以服務爲目的，爲國家民族服
務，亦即爲我服務之國人也。必如此乃可爲軍人。

丙、軍官心理測驗之方法

心理學對於軍官之要求，爲敏銳智況，迅速決心，排敏處置，堅定貫徹等諸元。特別對於部屬長
必須具有卓越之品德，宏大之氣宇，砥礪勤勞之服務精神，領導啓發之指揮能力，與夫高尚之人生觀
是也。

故此，以設各種心理測驗之設備。

一、動作部份之測驗設備：時高、越險、爬牆、跨障、游泳等。

注意事項。雖善於騎乘，而怯於上馬，雖於善跳欄，而怯於起步，雖善於游泳，而怯於入水，是種種。惟注意其人於不覺間出於自然及表示之形體，得知其勇怯浮沉之天賦氣質矣。

五、面部部份之測驗設備：舉重，受熱，耐寒，受冰，觸電等等。面部之測驗，示其樂觀，是為剛強而心無油慮專頂，雖受痛苦而抱負之刺激，而面皮激動，顯其抗力，眼目轉動，或手足因之顫動，則是必耐苦力勇敢而堅定者也。反之，一受刺激，面皮動若涕泣，眼目呆滯失神，或手足因之顫動，則是必膽弱愚拙矣。生命勿當矣。

三、言詞部份之測驗設備：問答，演講，造句，作文等等。注意事項。被測驗者對問題之答覆，用之鑑定或游浮，措詞有無定見或信口雌黃，對於演講，特注意其論調及觀念其有無辭窮思竭，語無半度是否合格，對於造句所用之藻詞，對於作文所示之論斷，應修詞，近於何者，明我風格，由此得察知被測驗者之性格，志向，智慧，才幹，及學識之優劣矣。

四、技藝部份之測驗設備：器械，樂器，繪畫，歌唱，詩詞，畫片等等。注意事項。技藝之測驗，在於其身體之靈敏，訓練之程度，而測其好壞，則天賦感應具在，故驗測其是否有天賦之嗜好趨向，應以簡單之器械測驗，得察其人是否合於其嗜好，由該測影片沈實玩樂，種種大得知所為愛好所趨，因之以編入適當之各材料，使其後天發展，收事半功倍之效。

五、智識及測驗設備：亦棋，迷陣，迷語，改良，問答等等。注意事項。智識之測驗，在於其理解力之強弱，論斷力之高低，其

各項測驗之結果，應由測驗者分析綜合，敏捷或愚拙，記憶力之強弱，論斷力之高低，其

於此尚須述及者，為指導官應注意之事項：

軍 考 論

一、測驗者必先描述測驗所得之形態，繼乃由各方面片段所得者綜合考察，以評定其價值。

二、測驗者本人必先掃除其私心及成見，行公正而精到之測驗。謹防偏私。

三、一次考核如難可疑，二次補之，二次不足，須反覆再行考核，決不可憑一時之觀念，遽偶爾

之舉例，或不可靠之片段，不開是否確實，即斷斷人之價值，則錯誤滋生矣。

四、遇有互相矛盾之相反的兩種片段事例，則不妨兩者皆保存之，以俟嗣後測驗之參考。

五、人有前勇而後怯，今勤而昨怠，有長於才智，而短於德行，有長于自謀而短於奉公，惟舉請

事以考核，經長日之研究，舉其優劣各點以爲比較，則其人之價值自明，其屬一時所得，亦僅一照之

價值而已。

六、有所言至非事實者，有外強而中乾者，故一時之考核，容或不免於過失，換此必注意其身世

，資歷及家庭，社會之環境，以爲考核之參照焉。

七、沉默寡言者未必不識伶俐，忠厚恭敏者未必沉潛膽，樂觀積極者未必志圖高，悲觀消極者

者必精神缺乏，所謂以貌取人，失之子羽是也，於此一就其生命力之強弱，以爲論斷之佐證可也。

八、測驗者本人之心理學知識及測驗之經驗，收測驗之價值者甚大，故惟經驗豐富者，乃堪任

心理測驗之指導，其無經驗者，不可妄行判斷，致失知人之明，惟以知自知勉耳。

依上述方法，以行測驗，每察知被測驗者先天及後天在心理上所流轉之輪廓，以爲取才之參考。

雖然，傳統之考試，而忽視心理之作用者，必爲正確。今人有迷信命相，觀察氣色部位，以取才

者，此是愚昧而不合理之徒，是學界迷信者之欠理解而已。此其情去誠不啻天淵之別也。

以此科學的世界，一切必出於合理的科學，雖黃石公案書及詩詞心算等，對於人才之命相也，是

慧眼，措但憑標斷，易於上下，非慧眼如諸君黃石者，確不足以當之。故本篇所述，在啓發古人之自知知人，自勉勉人，亦所以除無知之徒迷信尾命相理之幻術耳。

附記

民國三十四年秋間，本軍聘請西南聯大心理系主任周致授先慶主持心理測驗所所長，並得美國哈佛大學教授 Major Wuvly 及 Major Taiwan 之二先生之輔助指導，已實施軍官之心理測驗，結果甚為確實而週到，其測驗方法係最新之科學方法，故特附錄實地測驗之報告二份於后，以資示範之商。

評定報告書第二名

個人紀錄

姓名 劉震寰 第二十八號 階級 上尉 年齡 二十四歲 婚否 未 籍貫 廣東
 教育程度 高中畢業 過去職業 學生 入伍期 一九四〇年軍中主要職位

試驗結果

應用的知識	下等	中等	上等	超等
舉辦力與記憶力	下等	中等	上等	超等
動腦力與企圖心	下等	中等	上等	超等
情性的頑固與堅韌性	下等	中等	上等	超等

軍事測驗

環境關係 上等 中等

領導能力 下等 中等

體力與勇氣 下等 中等

總評

劉上尉在試驗程序中表現得一誠實敏捷，頭腦警醒而精細之人，談話思想都很實際，他有雄心也有能力擔任訓練工作訓練其七作戰。

劉上尉出生於荷屬東印度羣島之巴達維亞城，父母皆廣東梅縣城，他在三歲回到中國過着中國普通小孩一般之生活，到一九二七年始同哥哥同住，約兩年之後，他的母親回到中國來，父親每年回國探望一次，到一九三六年回到梅縣長住，他的哥哥是他一生之中影響他最大的人，為他安排一切，哥哥是梅縣之商，待他非常嚴厲，但他能同哥哥相處很好，哥哥聽父親的囑咐送他進學校，高中一年完畢，被送入伍，畢業後充任少尉，後復入軍訓練隊，參加重慶第十六期訓練團，直到該團編入柳州第五軍之砲兵任排長，計訓練士兵頗有經驗，一切訓練工作，並參加作戰以測驗其個人訓練之果。

在試驗中，他最近時辰的能力都證實，他有雄心同自信，他的性情非常激奮而堅忍，沒有一件事可以擊倒或擾亂他，當談話時，他表示對於軍事航空略有興趣，並似甚為熟悉，他通過障礙無恐懼之表示雖略有欠佳，但其平衡實為極好，總之，他是一有希望而適宜之軍官。

評定報告書第三十一名

個人紀錄

姓名 曹之鴻 第六號 階級 上尉 年齡 二十五 未婚 籍貫 湖南 教育 普通
 學校 (未畢業) 入伍前職業 入伍時期 民國三十二年軍中現職

測驗結果

應用的智慧	下等	上等	超等
審辦力與記憶力	下等	中等	超等
主動能力與企圖心	下等	中等	超等
情感之穩固與堅毅性	下等	中等	超等
環境關係	下等	中等	超等
領導能力	下等	中等	超等
體力與勇氣	下等	中等	超等

總評

曹之鴻上尉年廿五 湖南人，未婚，爲獨子，二歲時即喪父，依母至孝，七歲時曾患重病，渠

未卒業即校，但嗜書若命於中國文學，圖繪、唱歌素養甚佳十八歲入中央軍校，以其服役軍中圖書館累升至上尉。

滬智力平常，雖曾受軍事教育，但心情固執及缺乏想像能力，使之不能充分利用所學，反甚快但於遭遇新情況時不免過激，羣解決問題時欠明晰及欠合邏輯，羣對生活不滿意與人爭執時甚固執，本籍外國人，生活固亦僅限於軍隊內，羣特委過於同輩，於不滿羣時更喜妄加判斷，羣體格粗壯短小，但於障礙表露時，不能攀高及過橫遠缺乏持久能力。

自測驗結果，證明該上尉雖曾具相當部隊經驗，但不堪大用，較宜於室內工作。

軍隊內務之原則及應用

一，軍隊內務處理之一般原則

凡事貴有組織運用，所謂組織者，上下則層層節制，左右則分工合作，加具精神及智慧之運用，使其發揮最大之機能也。

今一般但有制度之具文，組織之表面，而人不稱職，位等素養，法縱嚴密，徒法不行。以言挽救之道，一方須考選人員求其才職相稱，他方應研究法規，求其適切運用以期充實組織之內含；然人材之選擇，每屬不易，有待於訓練培養者爲多。法規之應用難合於實際，則有賴於權衡運用者皆是，加以窮愚私亂之影響，苟且偷安之惡習，非精明幹練之主管官，殆難以言乎管理統御，組織之功效，亦難期其發揮。

夫集合多數不同之人，使之治于一爐之內，百廢待興，百端待理，事務之煩，乃莫過於軍隊，以故常人處此，卽感覺不勝煩忙之苦，到處遭遇困難，於以徒呼負負，束手無策。

孔子曰：「物有本末，事有終始，知所先後，則近道焉。」我總教訓示以「大處着眼，小處着手；由近而遠，由卑能高；分別輕重緩急，按步就班做法。」此誠澄清混亂，排難解紛之至理名言也。

然常人所謂煩忙，無非事務繁多，紛至沓來之意。惟吾人區分時間，分別輕重緩急，則無有不可

理者，煩忙僅心理上之不耐耐狀態，但能動勞，便足以克服之，故明乎此，吾人在業務處理上，第一斷不怕煩。

常人所謂困難，乃問題不得適切解決之意。夫諸事有可解決者，亦有原係不可解決者；其原可解決之事件，亦復因人之才具高低，有處之得當，有處之欠妥者；至不可解決問題，則無妨繞道他求，簡捷以解決之，或亦降而求其次焉。實際上終於一一有其答案，是在人之智慧善於運用耳。故明乎此，吾人在處理業務時，第二應不怕難。

嘗天下無萬全之事，但顧其重要者，世間鮮合意之人，但求其稱職處；事無偏廢之義，在顧此而成彼，昨日之人，非即今日之人，人之長處，非即無短處，惟不怕煩不怕難者，庶幾近於業務處理之道，有如數學家之演公式然，分解其因數，綜合其所值，若先後相等，則成程式，此即可解決之問題也；至若無窮大無窮小循環小數等，為自然界固有之數值，但認識其必然性而命之以名而已，縱為不可解決之問題，但排列之使自成價值，則亦等於及格之答案矣。

二，軍隊內務之組織運用

夫軍隊業務縱云繁雜，然組織法規，載在明文，蓋科學方法貴在分工合作，則吾人應求其如何得以分工，又如何得以合作，誠為亟待研究之實際問題。

夫分工貴在各守崗位，各盡所能，而合作則要求顧慮大體，彼此協力。文明野蠻之分即在此，與喪存亡之關係亦在此。

今軍隊之組織依

(一) 軍政

(二) 軍令

(三) 軍訓

三者之系統而成，軍政之系統：爲軍需，軍械，軍醫，兵員補充等，是爲軍事行政類，軍令之系統乃指各級主官之發號施令，以行調遣指揮之職權，軍訓之系統，乃指各級主官之教育訓練。前者既歸于軍事行政，依現代有組織之國家，部隊長但受其輔佐，而不干涉其業務，因軍屬文官乃軍政師派出配屬以爲隊部服務，而爲部隊長之原屬也，後二者則由部隊長負責，而佐之以參謀副官等之軍官。

今我國軍政因種種原因，未上軌道，部隊長轉而爲兼負軍政之職責，於此人才不具。經費有限，物質欠缺，交通梗阻，部隊長誠不得不勉力維持，難矣。在此過渡時期，吾人研究軍隊業務之分工合作，既無列國之先例可援，乃不得不自求其組織運用之適切方法，惟大要則不可不依此理以區分業務，以期漸漸進入於軍政之軌道。

現行軍師司令部之業務約可分爲兩大類：

(一) 軍政業務

軍務(調整編組。及兵員補充)

軍需(金錢糧秣被服之經理補給)

軍械(武器彈藥器材之經理及補給)

軍醫(醫務行政及器具材料之經理補充)

(二) 軍隊勤務

作戰指揮

教育訓練

漸成整備

行軍作戰

隱報業務

文書業務

軍風紀之整飭

軍郵

依理前者爲軍屬事務文官之業務，統歸副官長處理之，今者軍政部會明令規定，副軍（師）長負經理補充之責，如能實行，自亦甚善，後者爲軍訓軍令業務由幕僚長佐輔部隊長處理之，爲各視共有之慣例，然今我之爲慮者，副官長及幕僚長不能分別負責，各軍佐屬負責處理業務，每又不得其當，於以增加部隊長之繁劇，是誠大憾。

依個人經驗，堪舉以供讀者參考者略列如左：

（一）公文爲例行，請示，機要三部份：例行者，幕僚長處理之（依軍政事務類應歸副官長處理之），請示者每日定時呈師長處理之；機要者，隨時呈閱。

（二）公文判行後，按日先以電話通知受命者，書面公文但尙補充之備案證件。

（三）各處會辦文稿，不准以傳令移文，但須當面會稿，或電話協商。

（四）凡未負責擬定辦法，不許呈閱，并不予核判。

(五) 各級擬稿人員，概須註明日期時間，簽名蓋章，使負責任。

(六) 凡有佐離開，必指定代理人，以免延誤職守。(以上文書)

(七) 凡士兵人等及事務之最高決定權歸於副師長。

(八) 軍官佐人等直屬軍師長，軍屬人事概規幕僚長核考決定之。

(九) 尊重各級官之核考人事權，凡上下級意見不同者，令其高一級主管定期加意考核，凡前後考核意見不同者，令其再加期間考核。

(十) 各級主管皆須備人事日記，隨時記載，以期確實，高級官得不時抽閱。

(十一) 非十分必要者，不輕易獎懲，以免濫行賞罰，更絕不容以階級獎勵。

(十二) 人事糾紛予兩方以嚴厲斥責，甯失之過嚴，不予放鬆。(以上人事)

(十三) 每次月之上旬，必發清上月之薪餉，每月二十五日停止人事異動，月底結賬，下月

度送呈計算。

(十四) 物品出納，用三聯單，每二月檢查一次。

(十五) 凡虧空公款或損失公物，如服務成績及術學優良者，准予轉請核銷，否則依法議罪

(十六) 經理糾紛，歸參謀長(經理監察委員會主任委員)審請呈核。(以上經理)

(十七) 牒報業務，分爲情報及防奸，凡牒報人員而爲外人知其爲牒報人員者重懲。

(十八) 凡性情乖僻之人，或有過失而不自省者，特別多派以勞苦之勤務。

(十九) 一般人皆有口過。惟包含而諒宥之，皆可爲我用。

(二十) 雖中庸之人，加以訓練，用稱其職，與大才等，惟下愚而性惡者必去無從，以免敗事。(以上用人)

三、軍隊內務之應用演習

吾人之習戰術也，集熟知典範令之原則，一事實兵指揮，便又茫然無所措手足；古人之格言嘉訓，雖熟誦牢記，不克應用於處事，良以由知前能，尙須反覆實習也。

練兵難而帶兵尤難，歷代兵家著作，有關於帶兵之論述固不少，然皆爲原則之啓示，武德之修養，今吾人欲將其應盡於業務處理每感不易，例如一寬一嚴，剛柔並施，一爲不易之軍事哲理矣，然吾人處事之際不失之過寬，卽失之過猛，又如一誠信寬大，閑於亂，一如爲初出校門之軍官學生所應用，每又失之過柔庸懦，亂反滋生，此類嘉言，非其心神領會者不克濟事。

德國各軍事學校，設有治軍學一門 (Heereswesen) 專授學者以帶兵之學，將內務規則，士兵須知，陸軍懲罰令及各項法規所載之原則演爲想定，提出問題，令學者解答而講評之，其理正與先習戰術原則，練習應用處置之理相同，頗爲可取。

爰謹模仿其教育方法，略舉範例，以供我同人之參考。

甲、內務規則之應用演習

事由

一、九月十八日第三連陳連長，因公出差，須半月方回連，會請准以中尉柳長李元代理連長職務。

二、二十四日軍午，營值星官(第二連連長)交代與第三連代理連長，是日午後六時准營部補報開。

「奉營長論：「各連着於明（二十五）日午前六時在大操場集合完畢，舉行『建國紀念禮』，該連歸營值星官指揮，」等因特達！」

三，二十五日晨，第二連于集合時，服裝欠整，被營長嚴予申斥，紀念週完畢後，該連長怨恨營值星官，事先不通報規定服裝，致起口角，此時本團團長適因事經過，并查詢其爭鬥原因。

問題：團長之處置及理由

原案：

一，申斥第二連連長已過失不應怨恨他人，致乖親睦精誠之精神

二，申斥李排長不應交嚴營值星官，令其向第二連連長敬禮，并令第二連連長與之握手道歉。

三，電話該營營長處副團官歐寫內務規則第十一章一百頂。

理由

據內務規則第八十八條之規定，連附代理連長時，不任連長之值星勤務，而各任其原職之值星勤務，一是則顯然為營副官之錯誤，縱然為營長不檢點之過失，然處罰副官間接即可以糾正營長，蓋營長之威信又不可不為維持也。至第二連連長雖然根據營部通報而指揮隊伍，然斷定其本人未解內務規則第八十八條之規定，否則彼固元即不接交營值星官也，况又與第二連連長收於互相口角，不可不予以申斥。至第二連連長被營長責備，不知自愛，反遷怒他人，一則有背內務規則總則一之精神，二則又違背第七條之規定，自亦應予以申斥，惟此等口角情況，尚不嚴重，且為生活訓練之機會教育計，不妨令其互相敬禮握手，以便其重歸於好，得體也。

乙，軍政業務之應用演習

一、九月二十日有向導師部三十里之兵站分監部領運糧秣之第二師輸送連長，與該部軍需處接洽後，該科報告以庫無存糧，須等十日左右方可，或轉向離此約八十里之縣之分庫接領亦可。

二、輸送連因當地生活程度甚高，不堪久居，報告師長請示：

1 是否轉往某縣領運

2 請求依六十里以外之規定發給旅運費

三、師軍需處擬批如左：

1 請示， 2 查案辦理，

問題：師參謀長之處置，

原案：

一、電該分庫準備糧額，并令輸送連即往領運，如該分庫又屬無存糧，則回途中向原庫接領。

二、准予發給運費。

三、電該兵站分監部：究竟有無存糧，并責以嗣後如何存糧，不應通知部隊來領。

四、於師部會報提出告誡。

1 事先應確實接洽方可開動。

2 軍需人員應負責處理，且體察覆，不可用含糊字句擬辦，致誤費光陰，且嫌濫職避責，有失前

部威信。

理由

軍政及後勤機關人員每事敷衍，然軍需處任憑公文，事先不確實接洽，亦難辭其咎也。

括部已一次失信，如二次再失信則可要求兵站停監，予以忽職務之處罰也。師司令部之糧食急於待運，如令輸送遲坐候十餘日，固不知前往轉運之迅速而經濟！且即該分庫又無存糧，回途中尙可向其原庫領取也。至六十里路以外領運運費乃依軍政部之規定，報銷更無問題，而旅費則無此例，理應不發，如此予以直截了當之批示較為具體，若查等辦理之字樣，乃有意之搪塞詞，違反內務規則第二四條之規定，即須查究，亦應當時即為查明，以免加重部屬以痛苦，而失司令部之領導作用。

丙、軍風紀管理之應用演習

事由

一、第一連連長規定，每兵每日米二十六兩麵二十八兩之數，每兵每餐食飯四碗，或二階五個，以資均勻給養。

二、炊事兵陳得標私留麵團三個，被傳令兵李得勝察見，致由爭論而立相毆打。

問題！值星官得知情況後之處置

原案！

一、命兩兵即行立正受處。

二、陳得標私留麵團，且又毆打他人，報告連長處罰。

三、李得勝不報告官長私下干涉，終致口角毆打，顯然不懂營規，應予罰站一小時。

四、晚間點名時將陳李二兵爭鬧原因說明，予以全連士兵以告誡。

凡士兵爭鬧理由，不問其是非，但令其立正以制止之，並不許擅自申辯，惟官長同意，方可容許其維持軍紀之體面也。一內務規則則第一條及第六條（陳得標私留麵團，為私人私已之行為）

軍懲罰法第二條第六項，且又毆打他人（同法第二條第十一項），應予重懲，惟依陸軍懲罰法，第十九條六七兩項之規定，排長對士兵，僅有罰站申誡之權，禁閑勞役禁足等，必須請示連長，故陳得標統率軍營，值星官自當報告連長受罰之；李得標動輒尙是，惟行動不合（陸軍懲罰法第三條廿款）應予從輕罰站一小時，惟仍須報告連長得兵允許（同令第廿一條），查軍紀爲軍隊命脈，陳得標偷竊於前李得標毆打於後，顯然爲連內教育訓練之不足，故於晚間點名時，尙須對全連士兵告誡，以期嗣後上下一致恪守法規（內務規則總則三）。

丁、對軍事訓練管理士兵之應用演習法

軍士程度極低。對士兵管理每不得其法，致減低官長管理之效能，日常之生活起居行動，無不須處處留意其領導能力之養成。故對其業務處理，特須于講解原則之外，定時予以應用演習，使其于實際方面，免失之過與不及。或講寬演嚴之弊。惟其課題以簡短爲主，每一課題最好行用原則一條，至不過三條爲佳。茲舉例以說明之：

事由一

第一連連長路過第三連一班班長問其第六連李排長是否在第三連，該班長報告如下：「我上午看見連長在門口，聽他說：下午要同他去會連長。」

問題：班長的報告有何錯誤處，應如何改正？

原案：（經過許多士兵討論提出）

「班長上午看見他問我們的連長在門口聽我們的連長說，下午要同李排長去會連長。」

講評

俄國內務規則第九條，各級官佐士兵互相間之稱謂，均稱其職，故該班長不應稱「我」而須自稱「班長」。原報告中所稱「他」自然對答三連連長指李排長的代名詞，然「他同連長」之連長，很容易便聽者不知其指何連長，所以應指明「我們的連長」以爲第二三連連長之分別，至於「聽他說」之他，究未明指三連連長或李排長，所以妥明白說明李排長，只有富面向長官稱謂才用他本人的職稱。

事由二

中士班長奉連長命令，至團部領取信件，適遇大排長在團領糧，大排長令其幫同搬運軍糧上車，該班長以奉連長命令來領信件，即須回連爲辭，轉身即走。

問題：大排長之處理？

原案：

大聲喊：「站住，命令是命令，要你服從！」

理由：

此時排長不可與其說明理由，更不許其辯論，因此項理由排長比班長更多了解，一經部下辯論，即有失命令如山之義，按內務規則第二章之所示，命令須絕對服從，又長官已決定之事，即爲其一時所未及知，亦應努力服從，以達成長官之企圖，況該班長任務原係領取信件，即在團部就攔一二小時並無大礙，則對連長之企圖，依然達成也。

事由三

一等兵內，爲費班長之小同鄉，與班長甚親睦，派勤務每比較他兵爲輕易，有過失時，有班長體護，亦不受處罰，列兵甚爲不平，對班長信仰大受影響。

問題：隊長得知情形之腐敗？

原案：

一，招改班班長於室內，對其詳解步兵操典綱領第三條之三信心及內務規則第十款之意義，并令每日背誦十次。

二，親自留意對班內之訓練，並勸導班長親自規定之。

三，如上述若干時日後，如無改進，再將其編入他班。

理由

即予張丙及曹班長以責罵，勢必引起其不服而反感，以教育方法開導其心思，殊較有意義，若即調張丙於他班甚至予以難堪，或將使身逃亡，不如親自注意管教，使與其他列兵同甘苦之爲安也。

上海图书馆藏书



A541 212 0010 7841B

