



戰作到人作從



東百景

二之書叢社行

行發社刊季行力

從 作 人 到 作 戰

陳
身

力 行 社 叢 書 之 二

力 行 季 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，并樂序其意，藉表欽慕之忱云爾。

四版序言

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

第 一 章	敦 品 德
第 二 章	養 正 氣
第 三 章	堅 志 向
第 四 章	持 恆 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

目

錄

第 二 六 章	第 二 五 章	第 二 四 章	第 二 三 章	第 二 二 章	第 二 一 章	第 十 九 章	第 十 八 章	第 十 七 章	第 十 六 章	第 十 五 章	第 十 四 章	第 十 三 章	第 十 二 章	
爭 勝 利	愛 國 家	任 賢 能	嚴 賞 罰	得 人 和	急 公 益	端 風 尚	勤 管 教	明 生 死	矢 忠 勇	善 處 置	求 誠 實	重 力 行	慎 言 語	精 學 術

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；人的價值，不是在他的財富，亦是在他崇高的品德。可以說，品德是人的靈魂，人沒有品德，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，纔能爲世人所欽敬，爲後人所崇拜。

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，而會成爲非人的人；一個社會沒有道德，便不是正常的社會，而會成爲罪惡的淵藪。

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根本。」這是訓示我們爲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，這種人自必爲社會所遺棄。

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，人自侮而後人侮」，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，誠爲識者所鄙棄。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，纔不失爲一個真正的明哲。

十四

修養問題，我認爲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。因爲有仁德的存在，天地間纔有生意，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，大宗敎家，常把仁字懸爲最高的道德目標。如孔子言仁，釋迦牟尼言普渡衆生，墨子言兼愛，耶穌言博愛，宋儒言民胞物與，莫不以仁德爲最高目標。我革命志士不惜冒險犯難，殺身流血，亦無非爲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」爲最高目標，而以「智、信、勇、嚴」爲達到目標的手段，因爲「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」爲出發點，因之爭權奪利，禍國殃民，而使「智、信、勇、嚴」反成爲助虐的工具。至於我們的軍隊，既以救國救民除暴禦侮爲目的，是可稱爲「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」德爲體，「智、信、勇、嚴」四德爲用，我們必須體用兼顧，纔算是善於體認武德和運用武德。

十七

中國人過去尙謙讓而忌競爭；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，皆有韉繩，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，內心尤應渾然純一。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

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，不啻於外。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、陸秀夫、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，一志與一氣是相互爲用的。一個人有繼往開來一之志，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，亦是人類社會和不幸福的保障。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是非感，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，邪氣是鬼蜮之氣。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。誰要聽信小人的謊言一句，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，其大家自取「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，互相譏諷，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

治軍要以守正為主。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，於人口浩然，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。

第三章 堅志向

一
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？所以古人說：『匹夫一立志，便可參天地。』

二
「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。

三
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。如果有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。

四
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，卑者安流俗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：『歿不組豆其間，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。

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燎毛。」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。因爲在創造事業的過程，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。立志不遠大而不能堅定的人，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

心理雖易爲環境所轉變，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，便爲環境所支配。古來多少失敗者，其初功績，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，困苦不常怕。

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，我們要做貞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

祖逖渡江擊楫，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。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，嘗徧酸甜苦辣，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，就是因為他們的學問、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

爲治事，都需要一個「恆」字，「恆」則「專」，「專」則「精」，「精」即有所成就。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，便趨沉澱。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，倘有精神，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。所以委員長在力行哲學上說：「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。

二
委員長說：「我們人生在世，要成爲一個正堂堂的人，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，固須使大衆知法，尤應使大衆明禮，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，就是因爲儒將講禮貌，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，即使在不知不覺中偶然失禮，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；但他做了篡位以後，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

「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。

化學之用

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，敗事的表徵尙來得徵緩，若是軍人輕諾寡信，一至於戰，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，而為人羣造幸福。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，子孫貧，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。你向別人的子孫榨取誅求。到你身後，別人亦必向你的子孫榨取誅求。這樣輾轉剝削榨取，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，昧着尸良，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，大則剽劫盜賣，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，與其貧而見辱，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，必須沈澹奢侈意念，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。』這是訓示我們在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，儘可讓它事後有餘，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。我們軍人不愛輕棄低賤的物品，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「委員長」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。

十六

節儉要先辨明人己的界限；儉於己謂之樸素，是一種美德；儉於人謂之吝嗇，是一種缺點。帶兵官若有了吝嗇的缺點，即是失敗的根源。譬如不賞有功，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。

十七

「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」之所以勵人節操的。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。元崇以「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，仲由衣敝緇袍與衣狐貉者立，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：「恥是一切切實實的覺悟。」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，所以夫差能報讎，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。我們是爲正義爲生存而抗戰。戰勝了，正義纔能伸張，我們纔能生存；戰敗了，正義毀滅，我們便要淪爲奴隸。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，欺上盜竊，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事：（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，祖宗墳墓亦被蹂躪殆遍，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

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，每個人員都應有「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。所謂自勤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管的猜疑，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，襄切主管去做事，主管正歡迎之不暇，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，亦不是徹底的服從。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「恭敬」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，是夠應付各處業務；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為，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，而認奉法守紀為無能。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，要以遵守法紀為光榮，以破壞法紀為恥辱。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？一定是智斯愚，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，則部衆誰敢不遵約束？若部隊長違法敗紀，而欲部衆守法奉紀，這是不可能的。所以孔子說：「不能正其身，如正人何？」爲部隊長的要整飭紀律，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遵守，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，學識却不夠，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。我們妻不怕暑，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，鍊成我們鋼筋鐵骨的體魄。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，尤為重要。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，尚能按時起居，按時運動，辦絕嗜好，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。假若閑散日久，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，應該以勤勞爲治兵的第一要義。

十

晉陶侃爲廣州刺史時，朝運百甓於齋外，暮運百甓於齋內，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。

第十一章 精學術

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。』聖人尚有賴於學；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，終為聰明所誤，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。許多人不開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，就必須使自己學術技能趕上時代。

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，應凜然於自身的危難，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，但讀書實爲求學問之門徑。國父平生愛好，祇有讀書，自陳炯明叛變砲擊總統府以後，日惟以毀損書籍爲憾。當在革命萬分艱困之際，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，亦以讀書爲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。

進修要領——先求其本身，其次得助於良師益友，而且善於為學的人，到處都是。——到處都有良友。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。』此子路所以不失為賢者，大禹所以成為聖人。現在有許多，學問無進步，事業無發展，其病根就在有短而護短，強不知以為知，所以這種人一生無長進。

個人的學問，不日進，便有退。若要想有進無退，必須自己常覺有不是之處，『苟有不足之心，則無不學。』『以誠求於不能，以之問於專，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，人情練達亦經綸。」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

黃宗羲說：「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，均是諸先進學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。

第十三章 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。」我們應該警惕斯言，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，可以僨事，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。還有二種人；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。一個軍隊有了此種離間的人，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；入之行也，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：「方行便覺行易。」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，當盡其能力以服千百人之務，造千百人之福；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，譬如掘井，掘井九轍，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，兩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

革命者要做人認爲最難的事，要做人認爲最苦的事，要做人認爲不能做到的事。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，認真澈底做去，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，言語行為因而乖異，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。俄而扣其谷而得其鈇。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「分一寸一尺」的做法，自可自由近及遠，由小而大，久而久之，必能有相當的成就。

十

蔡松坡說：「社會以偽相向，其禍伏而緩，軍隊以偽相向，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，一致為國家努力。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，俯不作於人」，纔算是盡職負責的好軍人。

十一

聰明莫過於誠實，愚蠢無逾於虛偽。若企圖虛偽以欺人，而人亦有智慧，能否欺騙，尚屬問題；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，作偽的人，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，故可稱為大智巧。

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。因為以詐對人，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」，要有耿介坦白的心地。切不可為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

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，氣足則不餒，才足則不窘，識足則不窮。

四

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。若是勢逆時違，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；片處緩事，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。謝安嘗符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，攝書置牀上，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，兢兢自勉。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；因涇鑿井，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

人的行爲，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，態度要甯靜，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

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。

四

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信」。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。這有如在痼疫螫毒之中，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，全力奮鬪，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，鑄成殺敵的任務，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。

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，智者亦必有勇。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，隴西士大夫皆以季氏爲愧而恥道之

。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。

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。

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、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。我們救國要有殉國的精神，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，這是重於泰山的死。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，決不可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，即使失敗，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，先軫黜狼曠而立緡簡伯。狼曠怒。其友曰：『盍死之！』曠曰：『吾未獲死所。』及彭衙，旣陣，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，決不放棄時機，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」。

十

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、應先嚴律已而後及人，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，纔算是善於領導。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。

八

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鬥士。

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談利益。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，武器是非常重要的，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，戰鬪力怎麼不弱！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，一方面授以戰鬪技術，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。一衣一食，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惰。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，若再任意調用戰鬪兵，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」，當使學做脫節。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，在任何堅難困苦的戰鬪中，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

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，誠可深爲憂懼。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，大致可分爲兩大類型：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。這種人斲喪國民道德，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，蠶斷鄉曲，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，我們要作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，實爲敗德壞行的根源，我們必須痛加戒絕。

十二

酒能僨事，色可傾國，「酒色」爲軍中最大的敵人。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，要靠各級長官爲之倡導。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，草尙之風必偃。」可是好的風氣，難於養成，壞的風氣，容易傳染。我們爲部隊長的，應知自己爲所屬官兵觀瞻所繫，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比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，個人和大衆的利害關係是不可分的。我們要以辦理私事的精神去辦理工事，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，一切以國家民族爲前提，這是「事業」。我們要求立事業之心，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：「既以爲人，己愈有；既以與人，己愈多。」這兩句話的意思，在道義方面說，我處處爲人，處處協助人，人自然處處爲我，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，纔能爲民衆所

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

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，而且做長官必爲部下所愛戴，作部下必爲長官所倚重。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，不爲所染，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，還得由健全自身着手。

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，大約可分為三等：（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，自愛而不高鳴。

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。

十七

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，士兵衣食不先食，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，侮辱之。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，實不容許存存於軍中。

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，膽度要鎮靜，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賞必罰，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為之輔佐，始克有成。所以許多成大業者，莫不愛才若渴。為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：「得人之道，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，庶幾可以獲知人得人用人之道。

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，這種人尙不失爲可造之材。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管，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。離職主管，應該對全體僚屬予以安慰，切不可將優秀人員隨調一空。至新任主管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。得人之心，纔能盡人之才，竭人之力，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。』我能與人共憂樂，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，即繫於此。

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，是未有不失敗者。

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，則如枯索激烈馬，力量強而態勢絀，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，在一定設略的原則下，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，當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，切不可私自害公，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，出而道留謂之塞，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。須知富於協同精神的軍隊，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。在戰場要能使用各種武器，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砲。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。輻通人員要置身最前線，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，倘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，戒備極爲重要，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，轉危爲安，轉敗爲勝。

二十二

無膽識不鎮定的軍人，一遇緊急情況，卽張皇失措，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，遇事而氣先傷，而目先逃，而心先搖。……臨大難而中無主，其識力既鈍，其膽力必滅，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：『當將領的最要緊的要領，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懦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。但如何能培養成特殊的智慧呢？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，誠爲不可缺少的資料；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心應手。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；卽偶而看破，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狠向敵一點攻擊之。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，殲其殘餘。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于敵。

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，毋甯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：「桀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 三十一年二月

再版年月 三十三年四月

三版年月 三十四年六月

四版年月 三十五年五月

編輯者 陸軍司令部參謀處

發行者 力行月刊社

