

李

震

著

# 將校才德與治兵

新華書店印

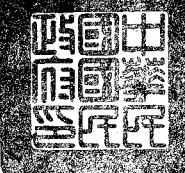
# 著者近照



## 獎章執照

第四兵站總參謀部  
李家成印

着作公務著有成績今依陸海  
空軍獎勵條例規定給與  
光華甲種二等獎章一座合發  
執照以資證明



國民政府主席蔣中正

號

- 一、雄圖大志，爲偉大事業成功之基礎，世無缺乏雄圖大志之將領，而能成功爲偉大者，故一切才智，自信與勇敢，均須有雄圖大志爲其根本。
- 二、進不求名，退不避罪，惟民是保，而利於國。永遠將此種意志保育於胸懷中，而與出生入死之品質結成一片。
- 三、無出生入死之品質，雖最雄才大略者，仍必毫無辦法去發揮其才略。
- 四、永遠沉着與堅決，爲軍事上成功之祕訣。
- 五、世無無膽量之良將，胆量越富，才器超容易發揚。
- 六、將校以平時之德望，於戰時挾其最高之決心，帥部下赴湯蹈火而邁進。
- 七、無一種堅強意志，決不能成任何大事。
- 八、胸襟寬大，英明毅斷，豪邁磊落，與總攬士心，是爲主將之要件。
- 九、指揮作戰，須在最大胆與最心細之間去決策。

## 序文

著述本書之主旨，期在建立軍人崇高之武德與才智，以爲建軍之助。本書內容，大部分採自拙著「中西將才理論合著」原稿，並將本人歷年研究與閱歷心得，及屢次在報上發表關於軍事方面而較爲有價值者列入，同時參考歷代先賢言行，著述，古代諸兵籍等，綜合融鑄而成是書，而拙著「中西將才理論合著原稿之主要參考書籍」，則爲克勞塞維茲之戰爭論，大戰學理，及其講授德皇太子重要講材，福煦將軍之戰爭論，魯登道夫將軍之全民戰爭，及現代之統帥綱領，軍隊指揮綱要草案，作戰綱要等書」，至於附錄二之革命戰士應具備之條件一文，原經載於民國二十九年出版之拙編新編戰鬥綱要草案條解之首篇者，而是文之取材，乃作者鑽研古今中外偉人奮鬥史中抜築彼等成功之優越條件與精神融鑄而成。作者以其對青年將校根本修養頗爲重要，故又曾轉載於拙作將才本質與素養一文之首（是文三十一年發表於長沙陣中日報），茲復編入本書之末，藉供參考。

本書原稿分上下二冊，第一冊即本書，第二冊乃彙集作者於民國三十一年在長沙先後發表於陣中日報之關於治兵諸論文而成，當時以無暇整理，乃將其內容之主要者，選入本書治兵篇中。

本書關於練兵奇襲及歷代名將略評之各章節，均屬原則上論列，一方面供各級將校在練兵上之參考，一方面供各高級將校在用兵定謀與決策之智慧上藉起啓發之作用，使各自盡量

目 錄

二

三

第八節 勤勞與責任心

第九節 謙和

第十節 強健之體魄

第二章 將校之才智

第一節 智

第二節 記憶力

第三節 卓越識見

一、卓識

二、洞察力

三、綜合決擇與判斷力

第三章 結論

第四篇 治兵與治事

第一章 帶兵

第一節 精神感召

第二節 賞罰嚴明

第三節 嚴節制

第四節 廉恕簡易

第五節 親近部屬

第六節 用人方略

第二章 練兵

(着重陸軍一般步兵之訓練)

第一節 練兵官應具備之要件

第二節 訓練幹部重要項目

第三節 訓練士兵重點

第四節 一般訓練重要項目

第五節 特種訓練

第六節 突擊訓練

第三章 用兵

第一節 指揮官必具之性能

第二節 指揮作戰不可忽略之要件

第三節 熟審地形

第四節 戰鬥應注意之要件

一五五

## 第五節 奇襲

附治兵十則

## 第四章 治事

## 第五篇 結論

附錄一、中國歷代名將及用兵略評

附錄二、革命戰士應具備之條件

## 第一篇 緒論

將校爲軍隊之基幹，國家之砥柱，其品格與武德之高下，足以決定軍隊之優劣；而國家武力之強弱，亦於以判之。故武德與才智之修養，實居將校一切修養之首要。魯學道夫曰：「主帥之所以爲主帥。領袖之所以爲領袖，乃至於軍人之所以爲軍人，皆視其品格，至於無品格之人，不得爲主帥，不得爲戰地上之領袖」。軍隊內務規則綱領中言曰：「軍官爲軍隊之植幹，故宜涵養堅確之軍人精神，陶冶高邁之德性，增進見識技能，充實體力氣力，而率身示範，以爲表率。上官於平居勉力修養，詳加鑽研，辨別公私，光明從事，嚴守法規之間，苟須待遇部下如骨肉之情，如斯上下相倚，意志相通，不期部下自集信賴於一身，死生之間，終免爲部下景仰之中心」。由此可知將校品德與精神修養之重要。然此種品德與精神修養之首要，則在先正心性爲其根本。蓋其人心性已正，然後高尚之品德與卓越之武德乃能修得之。因乎此，所以本書將心性修養，列爲將校武德之首。否則心性不正，則武德必難期健全，武德不健全，則難偏具才智，亦必不能成爲完全之將校，而其成功亦必甚微。

試觀歷代名將，有才智絕倫，而因武德不全，卒致挫敗以死，或其成功不能與其才智同其偉大者，在歷史中大有人在。例如：在中國歷史上爲首屈一指之名將如吳起者，當其向母設誓時曰：「不爲卿相，永不相見」，及其從師曾參，日夜研讀不倦，其志可謂遠大而堅決。

矣，爲將時與士卒同衣食，臥不設席，行不乘騎，分荷土卒之重担，率病親爲調藥，以口吮其濃血，其集中精力以赴事功，不辭勞瘁之力行精神，直可爲哲人之師法。及其在韓則韓勝，在魏則魏強，在楚則楚威震中原，其才智絕倫，戰則必勝，雖古今中外名將，亦無以過之。然其寢妻求將，及得志時貪財好色等劣行，致使其雖有震動當世之功名，但卒以品德不健全，而甚爲當世所垢病，後世亦以崇愛其才，而惋惜其行。因此，其功業亦不能與其偉大之才器而同其偉大。

是故欲爲優秀將校，必先修武德以爲根本，然後輔以優越之才智爲之綴。至於修養之方法，應以武德與才智之理論，爲其生活行動之準繩，而使此種崇高之武德與卓越之才智理論，漸與其心靈及生活同化，並由此種同化作用，而成爲優秀將校之才器。

本書論帶兵練兵用兵三者，其最高之法則，即爲一心字。申言之：帶兵必先帶心，練兵必先練心，而用兵亦首在攻心。至於如何求致此一心字之妙用？此亦在乎運用者之構和以爲斷，熟貫之；其運用之精粗，其功能之大小，全在運用者之研究如何而定也。故將能以崇高卓越之才德，而兼以精到之研究以運用於帶兵練兵用兵與治事之間，當能發揮其極大之威力，而創造其功業也。

將校之心性正矣，武德高矣，才智富矣，尤須繼承並發揚大中華以德服人，以文物啓人之和平仁愛寬恕之正統精神，以爲立心之本。蓋將來「天下爲公」之大同世界之遠矣，必循此道而後能達也。故吾人必須向此最高之目標，乃至正至大之道邁進，以求實現國父「天下爲公」之世界大同理想而努力，苟不如此，而妄法現世界各國之互相侵伐，必致使世界永無寧日。過去之戰爭無論矣，即以現代之兩次世界大戰論，第一次世界大戰距今會幾何時，而第二次空前之世界大戰又發，究其此種大戰之起因，實前爲發動侵略之某些國家內少數人，爲發展其私慾及報復之兩大狹隘心理所造成，今爲世界永久和平努力計，吾人當以最大之毅力與努力，促使國家富強，然後以最強之國力爲後盾，以至正至大之大中華正統精神及現代之最進步政治理想，爲領導世界之準繩，申言之：抑強暴，扶弱小，啓迪天下爲公之大道，滌除自私，狹隘與報復泄憤之野蠻心理，努力向大同之道邁進，此誠爲今日國軍將校之大任而所應參摹服膺者也。

關於爲學與修養，均當以自修爲重，德元帥封寒克脫氏於第一次世界大戰後欲重整其國軍，而訓示其國防軍將校曰：「在軍官團內，應盡量自修、盡量互相勸勉，以補救無陸軍大學及參謀本部之缺憾。」故軍事學問重在自修，指導尚居其次。

## 第二編 將校之得失

### 第一章 將校之重要

古今中外歷史，朝代之興亡，國運之隆替，莫不繫乎其當時將帥之優劣得失。換言之：無卓越之將帥，則不能創彪炳之功業，無俊秀之指揮，則不能戰勝攻取！虞王闕閼若無孫武爲將，則不能長驅入郢，魯不用吳起，則不能擊破強齊之侵襲；秦無白起王翦輩，豈能侵吞六國？趙無廉牧將兵，何能屢却強秦，倘使劉邦無韓信，則歷史上有無漢代，尙未可知也。唐無李世民，則有無唐代之盛，亦未可知也。反之，若趙不用趙括，豈致長平之敗？燕若不以騎劫氏樂毅，則用單何能復七十餘城？昔魯士著非非德列，何能使當時之歐洲三強，不敢懷逸居之心？倘使法蘭西無拿破崙，法兵豈能縱橫歐土？以上舉列例證，足以證將帥之重要性爲如何矣！故孫子曰：『將者，國之輔也，輔周，則國必強，輔隙，則國必弱』。拿破崙亦曰：『一攻略高麗者，非羅馬之軍隊，而係凱撒；一驚驚羅馬者，非卡爾參之士兵，而係汗尼巴爾；侵入印度者，非馬其頓之軍隊，而係亞歷山大……』。福煦元帥，在其所著戰爭論曰：『戰爭之偉大成敗，乃指揮之結果……無指揮官，殊難達得勝利也』。總言之：將校之優劣關係戰爭之勝敗，與國家之興亡，實屬至重且要！

### 第二章 將校之過失

## 將校之得失

六

將校之修養，只從其正面之才德方面求之，猶尚未足，必須同時明瞭其反面之過失，而竭力消除之，然後始能收功倍之效，而臻於健全之境。孫子用兵，主張「智者之慮，必難於利害，難於利而務可危也；難於害，而患可解也」，此言雖指於用兵，其於修養之理亦同，蓋修養能免除其弊，則修養之功更速矣。

將校最大之過失，一、無正氣之節，二、無大公之德，三、假誠而實偽，四、貪財好色；五、殘暴不仁。無正氣者，則鹹萬事敵可以爲，奸邪淫惡可以作，血性盡失，操守全無。無大公之德者，則處事爲私，失將校之威望，不足以起部下之信仰。無誠意者，則事功難成。貪財好色者，則事繁終必敗壞。殘暴不仁者，必失民心，凡此五者，實爲將校之敗德。故凡致力於將校之修養者，必先注意此而消除之。

其次，有智力而僥倖而遲疑者，有假謀餌而實飼性者，有假勇而實殘暴者，有假果斷而實剛愎者，有假仁而實婦人之仁者，有假嚴而實苛者，有假誠而實愚者，有假通權變而實狡滑者。蓋智者隣近於多疑，謹慎者隣近於軼怯，勇而驛近於殘暴，果斷者隣近於剛愎，仁而驟近於遷怒，嚴而驛近於憲，誠而驛近於發滑，凡此俱是而非之徵，修養者不可不明辨之。

孫子曰：「將有五危，必死可殺，必生可虜，忿速可侮，廉潔可辱，愛民可煩。凡此五者，將之過也，用兵之災也，覆軍殺將，必以五危，不可不察也。」

六韜曰：「將有十過：所謂十過者；有勇而輕死者；有急而必速者；有貪而好利者；有仁而不忍者；有智而心怯者；有信而喜信人者；有廉潔而不愛人者；有剛毅而自用者；有懦而喜任人者。勇而輕死者，可窘也；急而必速者，可久也；貪而好利者，可敗也；仁而不忍者，可勞也；智而心怯者，可窘也；信而喜信人者，可誑也；廉潔而不愛人者，可侮也；剛而心緩者，可襲也；剛直而自用者，可事也；懦而喜任人者，可欺也。」

以上列舉將校之過失，有能從下兩各章之修養中，即可以免去一部份之弊者，有須與本章所言者，參合而審討之，始能悉。遺失之域者，故凡致力進修之將校，不可不參證本章，

### 第三篇 將校之才德

#### 第一章 將校之武德

##### 第一節 正心立志與力行

正氣：「富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈」，此正氣乘於中而有以致之；邪亂不入，臨難不苟，義至反顧，亦秉有正氣者所始能爲。正氣蘊蓄於中，發乎浩然充沛於天地之間，其爲力之大，天地驚，鬼神避，擊諭凜然而敬仰。

然正氣者，乃修養諸達德之結果，亦即諸達德之結晶也，故吾人欲有真氣，不可不先修其品德與節操。品德節操缺者，必無正氣，無正氣，則姦淫邪亂屈辱求榮，以及一切卑污罪行，皆可恬不知恥而爲之，人之賢與不肖，亦始於正氣之存喪與否爲區別。

大公：「公爾安私，國爾忘家，絕對不自私自利，犧牲自己，而爲團體」。克勞塞維玆謂此爲軍人個人之武德。其出發點，即自大公之精神。曠觀古今中外歷史，每一朝代之有之興衰，莫不繫乎當時執政者之上下官吏，是否大公而無私。苟在上者奢慾自利之心，則社會風氣未有不敗壞者，人既自私，上下交征，野慘橫流，黑白不分，如此社會，無有不亂，亂則未有不衰者，家人自私，家必奔潰；交友自私，則無義友；敵惡之爲害，小則可以敗家，大

友，大則可立不朽，小則可立不滅。故凡成大功立偉業者，必先確立大志。有志，則其氣必剛，其神必純，其力必強。無志，其氣必饑，其神必弱，其力必微。今猶爲人所輕薄。社會、人類、國家、世界，非大公不足以領導；軍隊亦非大公無以服衆而御下。凡在上者，必信大公，而率身先之以誠，在下者自能風從於下；如是良好之社會風氣以成，清明興旺之治竟至。

至誠：「誠者不欺之謂，天下無愚人，故天下無能以欺而能久遠宏偉之業者」。人雖鄉間之愚夫愚婦，或軍隊之俠卒，亦不能欺；即或能欺之於一時，但絕不能欺之於永久。久後欺術爲人所覺，則必爲羣情所鄙棄。軍隊中亦嘗見之：有才器不凡，而缺乏誠意，專事以欺人爲能事，如是或能取快於一時，然久後則爲衆所惡，乃至於不能立足而後已。亦嘗見屬愚鈍，初則以少能不足，爲部下所不服，然遇事事出於「至誠」無何，久後又爲部下所欽服，與愛戴；且歷時愈久，而愈佳。再自作事主之，吾人作事若衷心不誠，則志必遲鈍，而決心亦不堅，如是其爲力必微，吾人所謂：「精誠所至，金石爲開」，是卽誠於中，則必方行於外，故凡事存之於心愈誠，則其所發之力愈大！

然如何始能真誠？欲求真誠，必須先存一坦白之心始，苟存心不坦白，則所爲誠者，必是欺人之語，此亦卽曾文正公所謂：「誠必虛中，不著一物」、「事事推心至腹」之義也。

正氣、大公、至誠，此三者爲英雄創造偉業之內在的無限力量，至誠存乎其中，大公佈之於外，其爲力宏大，正氣亦從之而產生；以如是而爲國家，爲世界，何莫不可。英惟有者，三大內在力量之合力，當其危難時之創作，可以驚天地而泣鬼神，爲人歌之泣之。當其得意時之創作，足置國家於當強安固之域。故凡欲成大功立大業者，不可不先致力於此內心之基本修養也。

立志：「雄圖大志，爲偉大事業成功之基礎，世無缺乏雄圖大志之將領，能成功爲偉大者，蓋一切才智，自信與勇敢，均須有雄圖大志爲根本」。『無堅彈意志，決不能成就任何大事業。此乃克勞塞維茲爲德皇太子講授時之言。曾胡二公亦曰：「有志則不甘爲下流」，一人之所以志氣爲根本也。故守志者，卽爲創造事業之根基也。古人云：「志爲聖賢，則爲聖賢志爲豪傑，則爲豪傑」。是故人生事業之大小，只觀其人意志之大小，可判定矣。項羽對鄧兒秦始皇問：「吾與人孰能敵乎？」鄧兒曰：「沛公」。樊噲對韓驥曰：「大父人當於是也」。歷觀中外古今，凡可稱大人物，無不先有大志，而後成其豐功偉烈之業者。上舉人物雖屬創建之初雖思想，則見證意志之可貴。孫中山先生以十餘歲之少年，而奔走吼呼，提倡革命，雖歷經千辛萬苦，而精神益加，卒至推翻滿清，建立民國。諸君中由先生所啓之語曰：「有志者，事竟成也」，蓋其身經體驗者也。

忠誠，是爲道德立業之根本。故凡要建大功立偉業者，必先確立忠志。有志，則其氣必剛，其神必純，其力必強。無志，其氣必饑，其神必弱，其力必微。今猶爲人所輕薄。社會、人類、國家、世界，忠已立者，則學問能力，皆可從努力學習中得之，功業亦可從奮鬥中而建立。

孟子曰：「大將授人任於斯人也，必先苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身。所以拂亂其所爲，所以動心忍性，增益其所不能。」困於心，衡於慮，此乃鍛鍊負天下大任者，使其心志愈強，愈大，愈堅，雖受挫敗困辱而益強，經千磨百折而愈奮，而能不屈不撓，而撲不破者，同時并增益其閱歷經驗與知識也。夫如是然後可以當大任，成事功！若更進而將此大志存養之，培育之，使胸懷日廣，有如海洋之韌夷，從而養成如孟子所云者：「浩然之氣」，而充沛乎天地之間，達於至大至剛之境。人們能修養至此，則其功業豈有限量哉！

古云：「生於憂患，死於安樂」。曾文正曰：「吾人患難憂處之際，正基德業長進之時」。夫鐵不鍛則不成鋼，身不練則不強，而志不磨亦必不堅。故凡有志之士，當其挫敗困難憂患之際，必能細心學習之；耐心忍性體念之，存心積慮思考之。蓋此是一種教育，而此種教育，非家庭所能有，亦非任何學校所備，而是社會人羣，予志士之機會教育也。有志之士豈可坐失良機，而折翼此種寶貴之教育？更要可畏難而退；見危而却乎？

好學力行；大志既立，且經營強之鍛鍊矣，然尚須好學深思，博聞強記，以充實之。哲明志人才疎，前幻想家耳。故孫中山先生曰：「創造革命事業，須有高深學問」。然求學之道，必須勤苦自勵，持之以恆，切勿今勤而明日，更忌散漫而不專；其次，求學必須有目的，有步驟而擇習，如是，乃能日積月累，日有進步；乃能條理貫串，融會貫通，方能適需要。

## 第二篇 將校之得失

### 第一章 將校之重要

古今中外歷史，朝代之興亡，國運之隆替，莫不繫乎其當時將帥之優劣得失。換言之：無卓越之將帥，則不能創彪炳之功業，無優秀之指揮，則不能戰勝攻取。梁王閼闕君無孫武爲將，則不能長驅入郢，奪不用吳起，則不能擊破強齊之侵犯；秦無白起王翦輩，豈能侵吞六國；趙無頑毅將兵，何能屢却強秦，倘使劉邦無韓信，則歷史上有無漢代，尙未可知也。唐無李世民，則有無唐代之盛，亦未可知也。反之，若趙不用趙括，豈致長平之敗？燕若不以騎射代樂舞，則田單何能復七十餘城？滑魯士若非菲德列，何能使當時之歐洲三強，不敢懷英指之心？倘使法蘭西無拿破崙，法兵豈能縱橫歐土？以上舉列例證，足以證將帥之重要性爲如何矣！故孫子曰：「將者，國之輔也，輔周，則國必強，輔隙，則國必弱」。拿破崙亦曰：「攻略高張者，非繼焉之軍隊，而係凱撒；退驚羅馬者，非卡爾塞之士兵，而係汗尼巴爾；侵入印度者，非焉其祖之軍隊，而係亞歷山大……」（福煦元帥，在其所著戰爭論曰：「戰爭之勝大成果，乃指揮之結果……無指揮官，殊難獲得勝利也」）。總言之：將校之優劣關係戰爭之勝敗，興國家之興亡，實屬至重且要！

### 第二章 將校之過失

## 將校之得失

六

將校之修養，只錄其正直之才德方面求之，猶尚未足，必須同時明瞭其反面之過失，而竭力滌除之。然後始能收功效之效，而臻於健全之境，孫子用兵，主張「智者之慮，必雜於利害，雜於利害務可信也；雜於害，而患可解也」，此言雖指於用兵，其於修養之理亦同，謹修養能先除其弊，則修養之功更速矣。

將校最大之過失，一、無正氣之節，二、無大公之德，三、假誠而實偽，四、貪財好色；五、殘暴不仁。無正氣者，則處處事敵可以爲，奸邪淫慾可以作，貪性盡失，操守全無。無大公之德者，則處處爲恩，失將校之威望，不足以起部下之信仰。無誠意者，則事功難成。貪財好色者，其事業終必敗壞。殘暴不仁者，必失民心，凡此五者，實爲將校之敗德。故凡致力於將校之修養者，必先注意此而滌除之。

其次，有智力而猶而遲疑者，有假譴諱而實驕恃者，有假勇而實殘暴者，有假果斷而實剛愎者，有假仁而實輸人之仁者，有假嚴而實苛者，有假誠而實愚者，有假通權變，而實狡滑者。謹智者隣近於多疑，謹慎者隣近於論怯，勇而驛近於殘暴，果斷者隣近於剛愎，仁而驛近於不忍，嚴而驛近於苛，誠而驛近於愚，通權變者隣近於狡滑，凡此似是而非之微，修養者不可不明辨之。

孫子曰：「將有五危，必死可殺，必生可辱，忿速可侮，廉潔可辱，愛民可煩，凡此五者，將之過也，用兵之災也，覆軍殺將，必以五危，不可不察也。」

六韜曰：「將有十過：所謂十過者；有勇而輕死者；有急而必速者；有貪而好利者；有仁而不忍者；有智而心怯者；有信而喜信人者；有廉潔而不愛人者；有剛毅而自用者；有懦而喜任人者。勇而輕死者，可暴也；急而心速者，可久也；貪而好利者，可賄也；仁而不忍者，可勞也；智而心怯者，可窘也；信而喜信人者，可誑也；廉潔而不愛人者，可侮也；智而心緩者，可襲也；剛毅而自用者，可爭也；懦而喜任人者，可欺也。」

心曰：「一曰爲信之口，有八弊焉：一曰貪而無厭，二曰始賢嫉能，三曰信讒好佞，四曰料敵不自料，五曰猶豫不能決，六曰寬深於酒色，七曰奸詐而自性，八曰狡之而不以禮。」又曰：「將有八惡：謀不能精是非，禮不能任賢良，政不能正刑法，當不能濟窮厄，慮不能防微密，達不能與所知，效不能無怨謗。」

以上列舉將校之過失，有鑑從下面各款之修養中，即可以免去一部份之弊者，有須與本章所載者，參互研討之，如要善守城者，欲凡致力進修之將校，不可不參證本章，

### 第三篇 將校之才德

#### 第一章 將校之武德

##### 第一節 正心立志與力行

正氣：「富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈」，此正氣秉於中、有以致之；邪亂不入，臨難不苟，義不反顧，亦秉有正氣者所始能爲。正氣蘊藏於中，發乎浩然充沛於天地之間，其爲力之大，天地驚，鬼神避，羣倫凜然而敬仰。

然正氣者，乃修養諸達德至於最高峯之結果，亦即諸達德之結晶也。故吾人欲有正氣，不可不先修其品德與節操。品德節操缺者，必無正氣；無正氣，則姦淫邪亂屈辱求榮，以及一切卑污罪行，皆可恬不知恥而爲之，人之賢與不肖，亦始於正氣之存養與否爲區別。

大公：「公爾安私，國爾忘家，絕對不自私自利，犧牲自己，而爲團體」。克勞塞維慈謂此爲軍人個人之武德。其出發點，即自大公之精神。曠觀古今中外歷史，每一朝代之存亡興衰，莫不繫乎當時執政者之上下官吏，是否大公而無私。苟在上者各懷自利之心，則社會風氣未有不敗壞者；人既自私，上下交征，野慾橫流，黑白不分，如此社會，無有不亂，亂則未有不衰者，家人自私，家必衰潰；家又自私，則無與立；故私之爲害，小則可以敗家，偶

友、大則可為萬物之靈，小則可為萬物之體。誠者，誠為誠領，誠為誠領之尊倫，而為「世之賢，後世所歌頌者」。（《卷之三》）誠為誠領，誠為誠領之尊倫，而為「世之賢，後世所歌頌者」。（《卷之三》）誠為誠領，誠為誠領之尊倫，而為「世之賢，後世所歌頌者」。（《卷之三》）其大公不足以領也；軍隊亦「大公無」，誠乃而和平。凡在上者，必得大公，而率身先之以誠，在下者自能風從於下；如是良好之社會風氣以成，清明興財之治立至。

至誠：「誠者不欺之謂，天下無愚人，故天下豈能以欺而成久遠宏偉之業者」。人雖鄉間之愚夫愚婦；或軍隊之俠卒，亦不能欺，即或能欺之於一時，但絕不能欺之於永久；久後人為能事，如是或能取快於一時，然久後則為衆所惡，乃至於不能立足而後已。亦有智識鈍，初則以才能不足，為部下所不服，然其多事出於「至誠」無窮，久後反為部下所悅服，與愛戴；且歷時愈久，而愈佳。再自舊事言之，吾人作事著衷心不誠，則志必遲鈍，而決心亦不堅，如是其為力必微；古人所謂：「精誠所至，金石為開」。是即誠於中，則必力行於外，故凡事存之於心愈誠，則其所發之力最愈大！

然如何始能真誠？欲求真誠，必須先存一坦白之心始，苟有心不想白，則所為誠者，必是欺人之語，此亦即曾文正公所謂：「誠過虛中，不對一物」、「事事推心至腹」之義也。

之於外，其為力宏大，正氣亦從之而產生；以如是而為國家，為世界，均無不可。（英華育光）三大內在力量之合力，當其危難時之創作，可以驚天地而泣鬼神，為人歌之泣之。當其得意時之創作，足置國家於富強安固之城。故凡欲成大功立大業者，不可不先致力於此内心之基本修養也。

立志：「雄圖大志，為偉大事業成功之基礎，世無缺乏雄圖大志之將領，能成功為偉大事業者，故一切才智，自信與勇敢，均須有雄圖大志為根本」，「無堅難意志，決不能成就任何大事業。此乃克勞塞維慈為德皇太子講授時之言。曾胡二公亦曰：「有志則不甘為下流」，「人才以志氣為根本」。故立志者，即為創造事業之根基也。古人云：「志為聖賢，則為聖賢志為豪傑，則為豪傑」。是故人生事業之大小，只觀其人意志之大小，可判定矣。項羽（《項王本紀》），大丈夫當如是也。鄧昆翁始立志，濟民報國壯志凌雲，項羽曰：「沛公而大兄也，劉邦何如？」大丈夫當如是也。壯志中外古今，歷代偉大人物，無不先有大志，而後成其豐功偉烈之業者。上舉人物雖屬封建之豪雄思想，臣更證意志之可貴。孫中山先生以十餘歲之少年，而奔走吼呼，揭開革命之帷幕數十年未央，而奮鬥益加，卒至推翻滿清，建立民國。爾後中山先生引古人之語曰：「有志者，事竟成」，蓋其身經體驗者也。

立志，已為建功立業之根本，故凡欲建大功立偉業者，必先確立大志；有志，則其氣必剛，氣剛則力足。無志，其氣必僂，所謂柔懷寡斷，懦怯無能者，必屬此類無志之人。且凡志已立者，則學問能力，皆可從努力學習中得之，功業亦可從奮鬥中而建立。

孟子曰：「天降大任於斯人也，必先苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，行拂亂其所爲，所以動心忍性，增益其所不能。」困於心，衡於慮者，此乃鍛鍊天下大任者，使其心志愈強，愈大，愈堅，雖受挫敗困辱而益強，經千磨百折而愈奮，而反不屈不撓，而將此大志存養之，培育之，使胸懷日廣，有如海洋之坦夷，從而養成如孟子所云者。」浩然之氣以度，而充沛乎天地之間，達於至大至剛之境。人們能修養至此，則其功業豈有限量哉！

吾人云：「生於憂患，死於安樂」。曾文正曰：「吾人患難憂魔之際，正是德業長進之時」。大鐵不鍊則不成鋼，身不練則不強，而志不磨亦必不堅。故凡有志之士，當其挫敗困難憂患之際，必能細心學習之，耐心忍性體念之，存心積慮思考之。蓋此是一種教育，而此種教育，非家庭所能有，亦非任何學校所備，而是社會八卦，乎忠士之機會教育也。有志之上豈可坐失良機，而猶要此種寶貴之教育？更豈可畏難而退；見危而却乎？

好學力行：大志既立，且經堅強之鍛鍊矣，然尚須好學深思，博聞強記，以充實之。否則志大才疎，直幻象耳。故孫中山先生曰：「創造革命事業，須有高深學問」。然求學之道，必須勤苦自勵，持之以恆，切勿今勤而明怠，更忌散漫而不專；其次，求學必須有目的，有步驟而擇習，如是，乃能日積月累，日有進步；乃能條理貫串，融會貫通；乃能適應需要而致用。既有大志與學識矣，又須有力行不倦之毅力以創造之。蓋只有學問而無力行之毅力，則成爲龍蛇不能行之人，如此為謹謹大難，斬鴻鍊，爲掌中之清羽，爲掌中之強鏑乎？走教有大志，敢與識矣，更須加以力行不倦之精神與毅力，方能成爲一無私慾，一無懈怠，一無貪圖，而勝任愉快。

偉大人物與魄力：就個人言，以智數氣當為無愧，但就國家民族言，則所謂精神之堅毅，有賴於精神之堅毅，誠以精神之堅毅，為民族之精神，為民族之命脈，更不足，或以愛憎為喜惡，或以派別為宗派。誠以萬物皆有死生，人之生，則人之死也，生者，更不足，豈可謂有健壯精神者，以獨往特立之魄力？而視其神采氣宇，則無如人所見者，無如人所聞者，更不足，則無能布金城者，流暢大效才之之所為耳。則是以其精神，為其氣魄，為其命脉，為其風氣，為其氣節，為其氣魄，則其人之精神則堅毅，方能克勝一切，為其民族之精神，為其民族之命脉，為其民族之氣魄，則其人之氣魄也。

### 第二節 戰爭中精神之威力

精神二字，含義甚廣。中外偉大將領，則以精神為第一要，莫以財物為先。蔣委員長曰：「我軍成功立業，最重要之基本，即在團結與勇猛。」軍事將領，尤重指勢

方奮發，艱苦卓絕，不折不撓之於義而存。法國艦隊元帥在其所著戰爭論一書中有云：「精神乃是軍事最重要因素之一，戰爭全部因索，無不受精神力所貫注，而為其操縱，其效力往往不可思議」。此所謂之精神力，乃以指揮官之武德，及敵我軍民之心勝信念與志士氣等而存。魯達夫將軍，在其全體性戰爭序曰：「為將軍者，必勝之遺志，當充滿其全身」。欲又於其論末節一篇中更強調曰：「彼自身之必勝意志，照耀全國，因而能使全國軍民有必勝之心，導其軍民，便用於英雄之動作」。此則言統帥以其體滿之必勝意志，貫注於全國軍民胸懷中，而生出全國運動之必勝信念之一種精神力而可。以上各舉所言，均僅精神力之一部份，若就精神之廣義言之，則本告所論，將統之威德與才智，均不能出精神範圍之外，但本節所欲討論者，則僅就狹義者而言之。

必勝之意志，為勝利之第一條件。自此條件，為指揮官之胸懷所缺之要素。且此種必勝之信念愈高，同時並與敵軍敵人之敵愾心，與猶不拔之意志，及出生入死之品質等相結合，則所獲勝利之果亦愈大，故指揮官主持戰爭，除那點糾葛固有已之必勝意志外，同時必須計及敵之精神力，並極力謀如何以粉碎之，如我此種精神力愈發幾勢，同時便敵之戰志沮喪愈甚，則所擴取之戰果，亦必愈宏。故拿破崙曰：「勝一氣成一國之歷史與王座之大會戰，能外考慮其結果，正確計算必要之精神力者殊不多覩，歎天事地猶猶會戰之將帥，更為少見」。由此可見拿破崙當時統率法國戰敗之餘之國民兵，所以獨能戰必勝，攻必克，而盡其赫

勝之功業，實有於數種者，未始非善於計及此種精神力，與鼓譟此種精神力，有以致之也。

顧拿破崙之精神力，實頗為激勵士氣之利器與能力，此乃士兵之勇毅心與熱情，而顯之於軍營中，則對於君主之，君等在此不居之地，或忍耐與忍耐，雖蒙賞賜，然君等則未得稱呼為將軍與榮譽。余今率領者每前是日，必威威嚴威武之風貌，並將軍獎勵都邑色姿於諸君，此時若每將軍得到名譽光榮與財寶采，遠無意大利之士兵乎？君等豈可無忍耐與忍耐氣力，而布告發出後，從阿爾卑斯山頂延，到亞比等山脈止，飢渴交迫之法軍曾為賊「前進」，「前進」，此乃拿破崙指揮精神力之一例。

故指揮官必須將精神力聚集的蘊藏於胸懷中，並且在此種精神力於每一軍民之胸懷，然後始能勝負戰爭於勝利。顧照瓦師曰：「惟有求之於甘心負責之軍越資質，惟有勝利之信念極為堅強者，始有足以使最恐懼之權利之精神，始有贊名譽，始一動，而即困難與犧牲中挺進之能力」。又曰：「指揮官者無能滿之氣力，負責之精神，果敢之企圖，不能勝利。指揮官若不能於全戰役中，勝自己之決心與氣力，屢化三軍，不能勝利。指揮官者僅有意志，判斷力，與從容不迫之精神，而無個人潛力，亦不能勝利」。吾人讀此所須注意者，即所謂指揮官與統率軍中所奉精神之發揮，能與對於兵員之堅強感化力也。而此所言之堅強感化力與

活力？余以爲卽克勞塞維茲所說者：「戰況一旦及於鬪逐……又以流血過多，軍隊之體魄道盡諸力，都爲之沮喪，憂苦之情起於行列之間，此種情形影響到指揮官之心，此深主將祇保持不動心，實是不夠；要能透與衆之心，而盡力支持，兵衆之心力既不能自支，則其意志即落於主將一人身上。兵衆之志來已瀕暗淡，須由主將胸中燃之火，使之再熱；兵衆之志來已燭黑暗，須由主將胸中燃之光，使之更明。」勝帥此雄胸中如燃之火，使之再熱；兵衆之志即燭元帥所謂指揮官之活力與感化力也。「兵謂此爲心力，將帥此種精神力，在此類危無與勝敗之關係問題，當藉勝氣沮喪之士氣，重樹我軍威望。」故葛萊元帥又曰：「必勝之意志，乃勝利之第一要素，吾奉職以勝為第一要務，因此指揮官亦必賴以最高之決心，貫注於每一個兵卒之精神中……指揮官若無指揮之威，則失我軍之必然與全體，謂津津有性情，不得卽稱爲充分。」彼必須將充溢於自己胸懷中之最萬能神力，發揮出來，勝兵貴，唯子軍隊以感化也」。賴增元帥在其戰爭論中，又有一段含義微妙之記載：「戰場勝敗者，詳歸人也。」在戰爭中，一支軍隊，可以不知何故，而如斜面上之滑走一般，乃至相消滅焉。勝兵貴，唯子軍隊以感化也」。余以爲此無他，卽指揮官之忠心與精神之威力，可以發揚也。故此大將軍之指揮，尤在指揮帶兵線兵之道一文中亦皆論及：「種種教育者，則指揮官所應發給，指揮官之運用，在雙部下兵員，在戰場中隨時感受其已精神之強度，而莫能適應也。」勝兵貴，唯子軍隊以感化也」。余以爲此敗之會戰，乃結果於認爲失敗之會戰，會戰本身雖大敗物慘，則失敗矣。故此大將軍之指揮，尤在指

決定之勝利，東北之勝利，乃謂此指揮也。荷爾謹定兵體言之：「殲滅敵人之戰鬥真，要假備較消滅敵之方法爲多，要我軍滿勝之用，則勝利即在我人之眼前矣」。中國古有「哀兵必敗，喜兵必勝」之說，則勝用兵者，謂各人則不勝於人，王者則之機也。

以上所論，紀爲指揮官之指揮方略軍隊以之指揮。但軍隊士氣之提高，除指揮官感化外，尚須注意之戰思想之激發，名譽心之激發，利害得失之激励，敵愾心之激揚，忠義心之激励等方法；而忠字則凶天之謂，巧技之無所往，死且不退也。便各爲求全，而振奮其士氣。總言之，「運用之妙，存乎一心」，上氣之激發，非苟得人，因時、因地、因情、因勢而用之，不必拘於一法也。

茲有一點尙須記述者，上所曾述各分之指揮，一系天稟與軍事會議之指揮，更爲少見也。此論似與中國古人所論：「氣不可宜有懈於之舉」，及「兵陰水也，衰感之意，如隔親喪，敬肅之心，如承天祭」相合。但細考此兩者之旨趣異，其根本之意則同，中肯之：拿翁所謂敵天等地位於行軍一事，殆由於對制過份，豫備過剝，戰經既盛，必勝信念堅確，與清敵之書，以壯敵而輕，絕其聲勢於毫芒。中國所謂不復有敵兵之象，宜有哀戚與敬肅之心者，恐軍隊因歡欣而陷精神於弛廢疲憊之境地也。所謂略有哀戚與敬肅之心者，如出單之破燕，先使燕兵悲愴魂驚之被擄，參教督者之受刑戮，使同仇敵愾，而無驕弛之氣也，欲其根本，皆

爲同仇敵愾耳。若無同仇敵愾之心，而有徵天奪地之驕氣者，則必致戰敗；而無敵愾之衰感之心者，亦足以沮喪士氣，而致敗也。

精神力關係於戰爭之重要，已如上述，然指揮官之必勝意志，及貫注於全軍，使全軍所生之必勝信念等，同時必須與指揮官個人堅強不拔之決心，勇往邁進之膽力，及指揮官個人之活力相結合，然後始能使軍隊具有最頑強之戰力，並能於戰鬥愈慘烈之際而戰鬥力亦愈強。

### 第三節 戰爭中意志之威力

不折不撓之強毅意志，堅強不拔之強固意志，永遠沉着與堅決之堅定意志，均爲指揮官在指揮作戰上，與指揮官應具之必勝意志及心力何其重要。若指揮官之此種意志愈堅強，則其於作戰指揮，亦愈能發揮其優越性能，并且此種意志愈雄健，則愈能在慘烈之戰鬥中，現顯其偉大性，而獲得制勝之機。故布拉克號菲德烈大王，過西利古爾普城時，城門上刻有二鹿相爭之紋章，並題有一最頑強者勝<sup>二十五</sup>字，布拉克見而喜曰：「此乃勝利之真依據也。」<sup>二</sup>作者於三十一年春在九戰區幹訓團兼隊長時，某日率領學員，在新嘉坡遊海港，築城實質之際，見二牛角鬥於浦江之濱，結果一頭志頑強之牛獲勝，而另一牛，則以體力較弱，因而氣力亦似不加而致敗。當勝牛於初步勝利時，即緊追敗牛而追之，敗牛無處可去，即奮離，然終被窮追，遂敗入江中，復勝者則愈追愈急，是時，數艘英國軍艦，並以助勝勝

牛之首，以圖阻止，然終無效，且該戰勝之牛，愈被阻而愈賣，結果大獲全勝。於是余乃欣然曰：「此乃最頑強者勝<sup>二十六</sup>之鐵證也。」此種只是蓄意前進，前進之頑强性，實可爲一切戰鬥必勝之法則。故拿破崙大王曰：「所謂勝利，即是前進」，人門隊鬥之理（敵愾心關係於戰鬥勝敗）實無異致也。故往往人具必死之心，可以敵百十有組織有指揮之衆人，更可以殺斬千萬鳥合之衆，而舉之爲豎敵也。

意忠之種類既如上述，有剛猛而強勁者，有堅忍而不拔者，有果決而堅定者。在檳榔彌爾之戰場中，加上空有敵機之威脅，地而有坦克之追逼，兵員死傷累累，在此危險與嚴重情形之下，猶能排除萬難，勇往邁進，衝鋒陷陣而毫不退顧者，惟具有剛猛堅毅之意志者始能之。典令綱領曰：「軍隊須有奮發充溢的剛猛堅毅之意志所懷化下之軍隊，始能之。」

在慘烈之戰鬥中，血肉橫飛，軍隊若失之毫髮幾存無幾，在此時機，猶能堅忍相持而發生不可思議之偉大毅力者，惟具有極強之堅毅意志之指揮官與軍隊，始能之。典令綱領曰：「作戰經過之時間愈久，則因疲憊之程度，亦必愈深，且器材與補給恢復缺乏，而不能盡如所願，故必具有堅忍不拔之毅力，大無畏之精神，排除萬難，勇往邁進，乃能得最後之勝利」。此種堅忍不拔之毅力，大無畏精神，即產生自堅忍強毅之意志，故能堅持至最後五分鐘以獲勝者，惟堅忍強毅之意志最賴。

在敵勢敵人壓迫下，復亡與國之危急處，如醉所迷，在此危難中，而猶能堅忍不拔以固守者，惟具有疆圉不變意志者，則宜用氣力。而中興之流亡，傷極多，督視為惄惄憂，止遺遺力，所遺者皆其威武，念彼而欲知之，則始得之。要在死已定之方針，斷然專主於戰場，而勿留瞻顧之心。總軍移之已變，苟而定焉，縱橫指揮，官強固不拔之重越意志，以演化於無形而無體。敵神奸詭，由之招搖在戰場中之態度，以無形而無體者，於部下之胸懷，若如醉酒之狂歌，則總兵素日者，卽有醉心，而此其最形顯之威容，以無形而無體者。

突然事變之襲來，而能持之以無體，以無形以無體者，則有執絕定之才。如鄧艾定魏魏之方略，並認為行之，此則指的亦有與果決之力。楚雖有臣，而在事有動中，此種突然之事變，易爲掌管。在事有突兀之事件中，或應有終始，或應有順利之術者，則鑿定冷靜與果決之力，皆適可要。城史王充號雄，因長冠之，善到處之計，補益，以致爲美。然事變所措置者，殊不以人之數之偏勝敗，而卒當乎敵人，以至破事突而得神勝利也。余不謂作草命戰士應具備之條件，一文中，亦已言及。總兵亦猶已往時，隨以所御領前，第第一要件，即人云：「泰山崩於前，面色不變，應變變於腹膽而不動」，此真能定興滅有也。克勞塞維慈曰：「保持永遠沉着與堅決，爲軍事成功之祕訣，凡嘗指揮官者，常常爲意外事變無數起

情所苦，一切變患，一切惑亂，如無永遠沉着與堅決，實難以成大功也。譬如巨石崩落，茫然不知其由，惟恐當一衝觸，則損而不能，謂之「動」。此更為可畏而沉着，在指揮官素有之也。故曰：「凡子以勝利」。總兵在「決必勝」，始終不滅，「又」，「尤」之謂有持久，持久有決，始終不絕。人則應變而強，教而愈勇也。心則愈變，篤定，要能轉敗爲勝，轉危爲安，撫全軍士之心也，由我一人李文選操柄也，此說之意義，與克勞塞維慈同：「兵衆的士氣，單靠統帥中如火之火燒，再熱，長久的未來是賠付，所以才能助進其氣，如風一颶，將倒所見，及時擗頭者，必有不同者。故堅定方略，發揮之，固不可少。

上諭各稱我志士力，為我軍情，為我之急切，我特就總兵於茲所立堅忍與堅忍之意志，與督視副將，以示其之急切，此他們知於督視，然凡此種創意志之力，均乃發自情之作用，但能之誠，則尤可謂之「士氣」，以是其發之時，猶受智力之指導。此種智與情之統合，恰能者，令得發威，乃神無以吾情而忘其意力。此與發意志力，俱第精神所不能或譏矣。尤有道君，以指吾人云：「最能制先，氣能制衰」，總兵者，體微謀定，以心、氣、神、神為本，則方能將氣之力發之而化，以氣力導御之而全。君子曰：「將軍之事，靜以四，正以法，威以威，明以正，忠以信。」此將軍神妙之氣，是以操德以心，開擴士氣，以

言之：將軍之心，必須藏之於幽莫能測，靜莫能動之中，絕無喜怒悲懼之擾於其胸乃可。蓋若一有喜怒悲懼之情擾於心，則其心必亂，神必動，智必昏，在此種情形之下，意志堅定力，智力等，均將消失，因而是所指揮者亦必不當矣。故魯壁這大在其全民族爭一書中作如下之論曰：「主帥者，特立劍斷之人也。亦孤寡人也。發之内心，雖處於其四週之聰明才智之士，亦莫窺視。」魯氏此論殆似孫子「靜以幽一之謀釋。

#### 第四節 胆力與勇力

胆與勇二者，有平常人目之似無分別，其實不然，蓋胆力乃屬於內在之心力的表現；勇力則屬於外在之動作的表現。然勇敢須由胆力而生，而胆力亦須勇爲以爲其表現。故二者又屬相連而不可分者。且胆力又須智情二者相結合，始能成爲健全之胆力，因有智，乃能戒慎恐懼以計謀，及明情理以推得其因果，而免於輕舉妄動與大題妄爲；同時因爲有情爲之發，乃生果斷。是故有智爲之慮，有情爲之決，乃生出毅然決然之決心，而表現於其行爲之間，隨而產生勇爲之動作。故指揮綱要於指揮一章之第一條即曰：「欲收大勝利，須先其堅決之冒險性，而遇事熟思審籌之智慮，更爲冒險之先着。」由此而知大膽之冒險性，必先能熟籌籌，然後此種堅決之大冒險性所表現於指揮作戰之行爲，方能獲得大勝利也。

然「遇事熟思審籌」，切戒因思籌而陷於猶豫與遲鈍，蓋作戰指揮，固必須先有熟思審籌之智慮，以策定作戰方針與計劃，然後以計劃作大膽之行動。（但若一舉發生意外之危險，則當急急下決心而勇爲之，以求制敵機先，或適時適切之利，蓋因「不爲與遲疑，較誤用方法者，更爲錯誤」故也，故克勞塞維茲對勇力之解釋曰：「自無敵人之軍隊，一與敵軍接觸，不加思索，即採取攻勢，此勉勵作人，借助其他因素，即是胆力作用」。但許乃解釋此之作用，絕非謂遇敵不加思索，卽行攻擊而擒當，讀者於此，應明爲分辦之。）

至於將帥由於胆力所發生之功能，克勞塞維茲之甚詳：「胆力乃動作獨立之本源，軍事上能獨往獨來。此胆力正如刀口之鋒銳，在戰爭中能打破時間與距離之計算，超然立於最大危險之上，自總指揮官至一號兵，均以具有胆量爲最高尚之武德，世無無胆量之良將；因爲一事業之結果，前途遙遠，在遼遠過程中，不測之事變越多，即越不易推測，如是業自己之力量以決定意志亦越大，所以膽力爲高級指揮官不可一刻缺少之性質。蓋膽力越富，才氣越容易發揚；膽力愈大，越可冒大危險，所得結果亦愈大」。千里襲敵，以小敵強，無有膽力之指揮官則不指，如鄧艾之襲蜀，全破蜀之攻吳，均以其軍隊越萬丈之高山，行無人之險阻，殺當時之鄧艾全將決之，其冒險之膽力，豈能用敵不敵，盡敵敵膽，而成其宏偉之功耶？

又膽與勇二者，在實際上常常不可分，蓋其六膽力優強者，則其一朝動搖，必處處表現其勇敢之作爲，而其勇敢之作爲，亦表現其人膽力之充分，因此二者互爲因果，故其相連之

齊切性，幾歸於一體。

勝力對指揮官之重要，已如上述，而相處之角爲，在指揮官之頭腦上，此勝力亦毫無輕重。假軍人誠能大之事務，乃營事於陣場，則勝力無所施用，惟爭取之勝力，或勝力之勝，則無由制進。又確鑿乃軍人流血之本質，當其於戰爭中與其敵軍之敵，縱橫爭勝，實無之體現，實化興生，命等危險之危局威脅，若缺之無得之勝力，則無以勝。故勝力與智力，固爲指揮戰爭所必需之首要要素。

然勇之大小與儻慄，則云義人之戰死，不啻為義兵之犧牲，而過之而有加，因此或所成就之事業，亦因其勇力大小與儻慄而差異。然非軍人之勇力之差等，究在勇之分門別類，苟法紀涵不端縱爲其基本條件。<sup>1</sup> 勇於私門，可以有勇謀，則非卒成堅強之勇為，此承保矣。軍人之勇，則當人之勇，雖勇無私，國辭私家，絕無小節私情，惟無自私而無私，苟以軍人之勇謀，或發動既不放縱，方景亦不濫用，無時無刻不以軍令相統，則勝之敵彈如註，緣形不爲稍搖，危險當前，此心不爲稍動，勝將則猶如流冰，不作驟逝，然後之行動，或成則勇氣依然，服從上官如故，勝無入門之際，或缺之，則無繼焉，且聽於平日，除軍隊名譽而外，設自身生死於度外，見危受命，雖赴湯火而不辭」。吳子曰：「受命而不辭，敵破而後言返，故師

聖之武德。

前已言之，勇力之大小優劣，因其人天賦之資質及後天之鍛鍊與素養而不同。而蘇東坡之所謂大勇，充勞鑑縗之所謂責任之勇，危險之勇，要皆由於資質，鍛鍊與素養等之不同，而其成差別。范氏曰：「舉有二：一、是猶小勇敗之勇。一、是對於責任之勇。危險之勇又有二：有永久之勇與一時之勇；永久之勇，甚不消彌敵。則或出於豪邁，或出於智懷，或出於輕其生命而然，要之歸屬於智識的、永久的。一時之勇，則由於豪邁之勇，或名勇心，愛國心，或其他種種道德情感，每補弱要，外擇勇將，內擇智將，是屬於情之勇識，所以能一時的，而非恒態的。恆態之勇，則擇良將，則能固守，無微忽失，無詭明晦，無異人者。而惟之勇，以猛烈勝。於此二者，其勇方可稱為完矣」。

蘇東坡於留侯論曰：「古之所谓大勇者，卒然臨之而不惊，無亂加之而不懼，此其所挾持者甚大，而其志甚遠也」。謂之武德之「誠能制敵，非苟制敵，制勝盡事，後而後已」，「急之臨難不苟，急之反顧不，此皆屬大勇之威儀。則或出於豪邁，或出於智懷，此則別為小勇之領域，依常君義鑑之分析然。則謂指揮於輕敵，則為勇；指揮於情動，則為智。軍人對此二者亦正如范氏所說，不可不諭而有之。但若兵將此二者，莫有有勝與無勝上，若其輕重之差別，即隨變愈遠，而其前者愈大，則需要於輕敵則愈小，以誠以智，則無微地起立者，不必以犧牲己身爲義務，彼以保全多微生命率得所起之勇對之，誠更顯爲重要。」。斯言之，曾錄

愈高者，莫於愛戴激、或愛擇、或求獲勝之理，不必過於演練騎馳，卽忘氣傷沮亦絕不可，須知從微小，以視过大之氣象。

勇之發作於擊殺，以在當人為最多，如由於開槍者，而發生殺機，由勇懷而生勇為；由於驅使者，而發生將之衝動，由制之衝動，而發生奮鬥勇為所謂「知曉近于勇」者是也。至於偉大人物，則不僅勇而已。

凡士卒翁翁努力，乃為軍人所必需者，則其體力之形成，除天賦之特殊資質雖於例外，必須從百戰之鍛鍊，與般練之訓練，及人公無私之胸懷系之中，孕育而產生之。

### 第六節 感情中情感之威力

凡偉大人物，其天賦之情感力，必極豐富而靈敏，或博大而強烈，又以經時多之鍛鍊與磨練，故能得富與盛氣，但均屬於任何激動之場合中，接受其理智之指導，而將其智情之活動，常相結合為一，以求得「中和」之情感之樂之發揮而中，發明情中節制之和」，中者，謂兩經非只具智力之計慮，而之情力之發動，以達其德而不能行，亦絕非只具情力之衝動，而之智力之指導，以致因於運動；而為於情意與理性之間，能止靜而不偏激，並在正直中出對力之指導，而情力亦得之之統率，子情力以誘導作用。然此種作用，非智情二者相互限制，而乃相互長成之發展。詩言之：當其入首需智力之計慮時，情雖亂，但能止而不

動，乃予智力以機斷之力。此種作用，即智情二者在天賦之資質中，互相滲透，渾然融通爲一，而乃發揮其力量於絕頂。故凡偉大人物，必具熱烈之胸懷，同時又具冷靜之頭腦。

充勞苦艱難情感之著論曰：「所謂情感之強健，不是情感猛烈，或易於激動之謂；而乃平論何稱威動，何稱刺激，其人當能順應力而動作，是謂情感之強健。當情之熾而能隨智力爲轉移，吾人稱此人有自制之能力，此自制力乃由前而生。偉大人物當耐於激動時，則易生一種情以平衡之，亦無傷前者的憂懼，始得其平，而後智力作用乃現。然而此種特別之特，究由何產生？職指言之：這是自尊心，因此其動作方不背離智慮者之原則，吾人以爲激情雖達到極至，而仍不致失其平抑之人，卽稱爲情感之強健」。吳氏又論人物，由於情感之不同而分爲四種：（一）爲無情之人物，（二）爲費易動，而常不逾規矩，所謂多情而靜穩之人物，（三）爲情發動時無強烈，但亦輕易消失之人物，（四）爲不易激動，而其動亦不急劇，俱一貫發動，則已強且久，又深沉之人物。第一種人物，全無發動力，用之亦不能得結果之效果；但因無積極動因，故亦不致懷事，著用之得宜，亦能稍奏戰功。第二種人物，見小的不平之事，卽能張臂挺胸而打不平，若臨國家將危、民族疾苦之際，則彼只能徒感嗟誦不能發；故此種人只能經營小事，若臨大事，則易爲事所制。因此，我在軍事上，以動作平處，不能建立大功。但若其具有出衆之智力，亦可能做特殊之事業。第三種人物，其長處在於發動之強，短處在於經過之遠，故不甚適合於軍事，但若加以名譽之鼓勵，亦可



國學家者，無不昌明。或問吾子，然人有健全之體，則其人有獨立之性質；體魄雄健，精神爽暢，則其人有氣概也。而將軍者，則人中之雄傑也，故人有巨劍之力舉，則此皆爲精誠善戰之神靈之體也。但其將軍者，決非苟得，故歷史中名將雖不多出，原因在此。

### 第六節 仁義

當隊列威方之禁制，故亟須以仁義爲對或制之傳承，便軍隊所有而不捨棄必義，如是之謂誠實力始，此則爲將軍之最要力，乃即誠實力之本源也。而諸將如周瑜，乃能成爲草澤之武方之將也。周瑜，人所尚也，由一對人言，則「數人受人，授之可也」，始節而之仁，而以誠實也。無怪周瑜「貴顯而仁也」。故將軍而至誠，始於非平敵，則成威仁之義矣。

參將孟獲謀歸降之時，必以我無信於平敵，而殺魏將之，同時水陸齊備督師，咸督之。教養之，則時令治，仁人歸之，此一歲也，故將軍全軍之總理，乃專責全軍之總理，是爲至誠。

以仁力而化遠近，服爾內士，而弭戎夷，解以仁威用兵，使刀盾之患，驕乎臣下，而禦乎外，則將見，以明將將之於遠敵，擬奉父母，誠所興之儀也。威懾元寇，則其時冒募力卒，競憲勞邊疆，易勞筋骨，接勸靜之情，儻之敬如父母，則和氣生，氣和則心舒，矣雖百憂，指呼如一人。

欽定四庫全書

故將軍之仁德，猶其威之名號。猶其威之名號，然後其力氣，然後其力氣，則可謂之誠也。

則其威之誠也，則愛護之，庶其廣蕩無有也，則無責之，庶其不冤發達也，則培養之。則其威之誠也，則愛護之，庶其廣蕩無有也，則無責之，庶其不冤發達也，則培養之。則其威之誠也，則愛護之，庶其廣蕩無有也，則無責之，庶其不冤發達也，則培養之。則其威之誠也，則愛護之，庶其廣蕩無有也，則無責之，庶其不冤發達也，則培養之。則其威之誠也，則愛護之，庶其廣蕩無有也，則無責之，庶其不冤發達也，則培養之。則其威之誠也，則愛護之，庶其廣蕩無有也，則無責之，庶其不冤發達也，則培養之。則其威之誠也，則愛護之，庶其廣蕩無有也，則無責之，庶其不冤發達也，則培養之。

### 第七節 信

信者，將軍之信。信有真氣，遇有重刑，費不避責，「信不避責」，則不避責，則信之信。與人約氣也；「信辟也」，信辟者，與人約也；「辟主信也」，凡此諸信，均爲戰場信也。信辟者，其力也。信辟者，其要也。信辟者何？義也，即信辟上官之計劃，必能信也。而約，則知，而行，而信，故信辟者，其要也。信辟者，自前言之，空口語，於誠人，著於信辟；而後者，自信辟者，自知已知之謂也。而信辟者，其信之誠也，故信辟者，其大也。而事半就事半，則信以誠的氣力，此誠之正作用也，乃生其真

信心也。故凡此諸信，俱委實驗，亦無一毫誤者。靈機警捷之策，頗足以維持團結之精神，戰爭已賴於危險、奮鬥而得勝者矣。水陸空三軍，以鐵甲車之機械，而增強之。縱橫乎內，則三軍齊心見疑，則將士少確之矣。我們當備齊整，以備不虞。力用裕，智優，器偉，才大，三軍之幾，生發極難。一、與令師雷同，而演練既已停，則將軍之威，將士之勇，皆失。二、將軍，必形同一轍轍沙，則將士之氣，將失。三、將士之氣，將失，則士卒之勇，亦失。

三將之信，既以一轍轍沙為始，又以一轍轍沙為終。其所以為一轍轍沙者，非以將軍之信，將士之勇，將失，則士卒之勇，亦失。三將之信，既以一轍轍沙為始，又以一轍轍沙為終。其所以為一轍轍沙者，非以將軍之信，將士之勇，將失，則士卒之勇，亦失。三將之信，既以一轍轍沙為始，又以一轍轍沙為終。其所以為一轍轍沙者，非以將軍之信，將士之勇，將失，則士卒之勇，亦失。三將之信，既以一轍轍沙為始，又以一轍轍沙為終。其所以為一轍轍沙者，非以將軍之信，將士之勇，將失，則士卒之勇，亦失。

### 第八章

將軍之信，將士之勇，將失，則士卒之勇，亦失。

「天下事未有不自艱苦中來者，而何人可以成之？」  
「軍械之不，作以身先之勇者，必能克敵，而為人所服。」  
「將軍之信，將士之勇，將失，則士卒之勇，亦失。」

矣」。

「治軍之道，以勵爲先，軍勵則勝，惰則敗，惰者寡氣也，當常提其朝氣爲要」。

「將不親率，則無以驅經士，將絕之兵，無以性勝者」。

以上爲曾胡之說，典令繩鉞亦曰：「勵勞張揚，爲寡人之本色」，誠治軍之勤勞，誠爲不可移易之鐵則。然勤勞有公私兩任者，有成於曾胡者。但由於習慣形成之勤勞，必須以責任而充任之，以求勤勞之任爲靈於敵底，而勤勞任目責任者，亦須從成功之習慣而成為自然之作爲，以免因其餘影而妨礙其勤勞之結果與上任。尤可述者，勤勞不僅助其力之力行爲已足，必並強其思以求創造。故勤勞興任心，供爲軍人所賞識，軍人之勤勞鑑成此種性格，則爲至要。

關於責任心方面之名言，茲摘錄於表記如下：

法國福煦元帥曰：「將軍誠忠，負責任，不辭艱難之時機到來時，吾人應無下決心，毅然負起任務，獎勵士卒，以點綴我軍之氣勢。斷然取由此種道德之幫助力，惟有此之於當初真貴之卓超乎哉！」。

軍隊指揮官拿破崙稱曰：「獎勵軍之性情，獎勵勇者，爲責任心；若怠惰無能，則所  
之勿因有決心，而無去獎勵及獎勵執行」。

聯合兵種之指揮與軍門曰：「指揮軍之性情，獎勵勇者，爲責任心；若怠惰無能，則所

生之害，殺之無赦。方使指揮免大難。緣上所述，可知吾任心之在將校修養小為如何重要據著人所知，凡嘗有責任心者，必能奮發而為。大禹之無不厭鬼，鄭蘇之「我不入穢，雖入獄」，及武侯之「願與諸君擊碎」，皆大貴任心為之也。如所言情無爲，敢濟濟者，因經行安，雄勝文綱，通曉異法，凡此數者，皆為優秀之母。故大凡古今聖賢英傑，皆莫不以天下為己任，有人極以達成器烈責任心，豈為修養之得的。

### 第九節 謙和

戚繼光曰：「兵者以自敵，有功能敵，有勞不伐，謂之謙」。古人云：「帥克在和不在衆」。吳子曰：「不和於國，不可以出軍；不和於軍，不可以進陣；不和於陣，不可以進戰；不和於戰，不可以決勝」。李邵在朝，知勉以忠義，此和於國也。乃於趙城魏鎮求卿求公族不得，而跋扈督軍，以豐私利，獨耶？不和於國，其何以出軍？相師軍，然後可以出陣；督之四軍無敵，八部和睦，此相之等也。乃督漕糧鹽，督運使錢，以不諂順邊防國事，最和於軍耶？不和於軍，其何以出陣？相於陣，則可以進戰；督之帥乘和順，必有大功，此和於陣也；乃督餉于以偏師督，而稱以戰威，或聽相於陣乎？不相於陣，則稱以進戰乎？相於戰，而後可以決勝？張巡李愬不以私怨忘公義，乃舉衆破權，是和於戰也；乃若羊馬怒而陷宋師，豈和於戰耶？不和於戰，不可以決勝」。曾文正曰：「湘軍之所以無敵者，全賴彼此相顧，

彼出相救，唯平日積怨仇，唯備內外此四面，唯七午口角參商，下午仍鍛此救援」，此亦和小軍也。秦嘉韓信略定淮河可以斷流之衆，而卒敗於酈亥數萬之兵者，以秦卒惡不和於內也。蕭何高廟立平，蕭何歸，蕭何，乃詔致勝。西州將避船，蘇雖信，勇雖強，亦無益於戰。然此縱橫則可縱，此以、蕭何相，一以敵之，彼此相須以公而私私，辨明公私之義，首謀大成，則無私人功過之嫌也；苟誰無私，則相見窮急之禍不伏，同時將縱并以此種精神感召，則調離都出，以爲兄弟，志同道合，協同之氣，庶幾成爲父子之兵矣。

曾文正曰：「愚惟士卒，足用，精本末。夫人與人同之所以痛惡者，乃富於功名利祿地，傷物慾之間，「有貴賤，「金之莫沒也。胡又盡內，「以爲大憲之道，以背救人，固大局爲主」，而更告以背救人，固大局者，其人不能力於反明公義也。蘇松坡曰：「古人相處，有禮有公庭，而「禮貌無，有交際之平貴，而救助之歸屬」。古之所以能如此者，明公私之道，知大義之理，既不以身徇私，亦不取私而害公道。然此亦亦有同事或上下之間，因性情見解或調和之不同而至不相容，但凡此種不和，苟使此之間，能夙求了解，及互相諒解，彼此當能氣合而和平，明此誠知氣和，再進而互助，卽相處團結矣。

以上所論多端，細之述，至於所謂謙者，有尊功名之謙，有總納群議之謙，有處人之謙。次合功臣，則當以「功臣」為其要旨，自己督治於無私，財賄內外，令給部下，自己甘居於無利。此說功名者，非謂不許以財物為樂，而愚者不肖者，決見不及此，而所

以致命以垂者也。」韓信謂「吾令人望其氣皆爲龍成五采，此皆天子之氣也。」故信先我達曉謀之處、遠廣詩博訪、集大成、積善篤仁，而「上識」。吾人知人決勝於兵事，此即納謀議之職也。「蕭何」韓信「張良」陳平，皆無氣度，力用過急，既不得縱使無所驅入，敗仗無可充人，卽健人不救我，我雖知其能，又安能有計舉勸進之志，而不能人以馬競，有號如樂之武德，尤為軍隊之策疑處者，謹如此。然彼可以輔政，則可協同致矣。

### 第十一編 雜述之短編

在奉公中，執事以身殉此，豈非聲名流傳，萬世而下，誠不謂不尋覈耳。對此不繼，盡猶無強健之體魄，則諸武將之類。卽之，生而立敵，敵卒，則威威之節之雄威，卽無成爲手足全之羣矣。況誠僕爲最學勇急擊之才，以振軍威之靈魄，何堪信任？故名之曰無能焉。」戰事多由兩種特殊構成之環境所包。因是，將領之才，必審知曉，及意必舒之也。軍士一旦進入此種特殊環境中，而能不趨向于聽命之處處循，不能不耽於飼餵養之才，則更所賴之不拔，堅忍、忍耐等，要不然，自此亦難以圖來也。且敵戰係要求於指揮官之心方與體魄至大，得體力弱者，於以應機無與禦危之際，何能保持其威大威勢之才方而不動，又何能在督令中，發揮其不屈自立，有賴於其任勞任怨絕之工作，終難堪。爲督策，爲督策，勢分動，而恆互更資，故不廢以從爭指，轉仰？更何此在危險中，出以卓越之胆力？在勞苦中出以支持不倦之肢體？在

事實不確中出以智博之方而發略光於黑暗？任意外中出以不拔，堅固與忍耐等之氣質，以打破其困窮耶？故克氏又曰：「誠令乃與你動闊者相連，軍人微忍受而生疲憊，則其身心不可不具有種種堪忍之才，則况精神氣力變之方無他，即以氣之體魄也也。故強健之體魄，則精神之魄魄，豐富之精力，則爲一切事務成功之本，尤爲軍人制敵無大營業之行要要素。故曰：『古今將帥，不僅才略足矣，亦以精力過人』。此乃人神而厭猶馳之才，凡善將軍所授，當如何般逞其體魄，奮發其精力，則期於難與遁棄之無未乎，無忘其胸之耶？

### △第一章 將校之才季

#### 第二節 論

夫威應、之資質、一歲以一，以山川、經脈、知人之才、之體、明學之理、通物之性，此數者乃智力之源流。新故相生、定譯歸以政務、要皆有賦於此。蓋一切戰勝之策、劇、略、皆不外擬作才氣、火候、鉅細、敵、敵、營、情勢、察、測、用、方、略、戰、略、此以者而已。而擬作才氣、須有知人之才、之體、明學之理、通物之性，張巡守鄉野、以忠義加人、并身充主李衡破敵陣，雖以弱敵強，以寡敵眾，然猶能存大半河、守城中，至卒無、帶甲聞食，義徵復戰，而屢獲大勝者，以其知當時之人、之才、可以忠義制，及身先主率之精神可以以召之故也。及其卒唯陽，出愛妻、難以發士，城中雖危、却無聊，知必死而莫敢叛者，豈不知如此可以激士情而與同

生死也。拿破崙征意大利，以采擧興奮物，激揚士氣，便越過阿爾卑斯山，雖飢寒交迫之法軍，猶十分振奮者，拿破崙以其士氣奮者，舉心與財物慾，乃因而激勵之也。拿破崙主張：「置之死地而後生，置之於絕境而後存」，及「陷盡地而還」，則所往則門之處，亦以深于知閑懶猶門的弱物之情也。拿破崙又曰：「人世之難不可不察也」。至於獎才云：「凡兵戰之場，立屍之地，必死則生，無生則死，長薄終焉，如迷霧之宇，伏燒屋之下，均勢在必死，與其漠以待亡，何若協死力以出於難，在此種萬人一心并協主死力之撲營下，便敵之氣者不及慮，見者不勝門矣」。上報數者，皆爲知人之體以用兵之詞。

至於料敵情，周猶謂有諺與參報有關之諸資料而較量之，然情況不明，情報不確，乃爲常事。故吳秀華謂：「拿破崙著大戰爭理論之熟，與吳論一節論曰：『戰爭乃一種推測之境界』，彼又在戰略實行與求將之才智一節中曰：『戰爭之實行，根據敵友所處之形勢及種種關係，以測度勝負所可達到之希望與效果』」。吾猶子則曰：「敵之以五年，授之以計，而索其情」。但在上端多賴威望，其運用機智之力，尤必先能知人情（心理），明事理，於地物性，然後始能確定適用之計劃與方略，故余認此數者，爲智力之源泉。

其次，智力不可不借助於諺報，古今名將帥，對於諺報之運用，莫不重視，并力求其無

微不至，因以成其大功。故孫子於用間篇曰：「相守數年，以爭一日之勝，而愛爵祿百金，不如敵之精也，此勝之士也」。故明君賢將，所以動而勝人，成功出於衆者，先知也」，又曰「五間俱進」，豈非無懈本至精？法國諺照元帥曰：「「無諺報，則無從下決心，繼下決心，勢必以假定爲基礎」。他軍之指揮，成爲首自若。對敵情一無所知者，加以攻擊亦猶徒然」。况情報又當不確實，在許多不確實之諺報中，欲判別然分別其偽虛爲鑑之判別力，及繼此判別力之後，卽卒決斷之果敢力，又固其該。故又有賴於智情交互之力。故克勞塞維茲曰：「「戰爭情報，彼此不確者甚多，虛偽不實者更不少，然知破事物之真相，原屬至難，所以情報不實，是戰爭中最大之障礙」。要知衝突此大障礙，則要求將帥一種辨識力，而此種辨識力，失於鄙人之淺識與內物之不通。當能權衡者，必賴確信内心之智慧，及堅固之自信，細力興利除弊，判定其疆界，方能達明之決策是也」。

然猶有緩急之分，苟急智與其急智兩種是也。當意外之變時，仍能作正當之處置（此有賴於常任心），得於未發之前，隨時可以適應應，遭逢危險時，卽刻能暫救解決（此及「應機無誤」，當機立斷，寧靜無聲，乃勇毅急智之範圍）。而此種急智，以天賦聰明之資質爲主要要素。至急，達人之謂，見人之微，及明事之細，應物之性，凡此即屬於非急智，而賴於

充分之閱歷經驗與學識為多。但是完全之智力量，則兩者必須兼備。能兼備，其人始能一判斷精審，見解明確，而成為勝券之智力也。

戰爭既係危險之事業，情勢又為頗頗莫變，見督報又常為不實者，更兼凡兩軍相敵，彼此對於自我之行動，均莫不極力防守暢給。指揮官處於此種特殊環境中，料敵情，定方針，策計劃，在在皆需頗頗之智力。故孫子曰：「知彼知己，百戰不殆，不知彼而知己，一勝一負；不知彼本知己，每敗必敗。」然欲求「知彼知己」之知，則強健之智力為宜要。是故古今論將者，莫不以智力列為將軍之德之首。茲就智力之進修與應用稍便計，特存智源法則卷程表如次：

### 智源法則歷程表

1. 知識，
2. 閱歷經驗，知人情明事理
3. 通物性

### 五、智源法則歷程表

#### 二、情報蒐集

1. 五聞俱起之運用
2. 內門而外徵，不外而內察
3. 速遠離智之通報報告
4. 發展科學智力進行電的傳播

1. 因果性，必然性，異常，趨向之觀察  
 2. 次第之蒐集，點點之統集，及承認之研究，尋求理之路線索得其條理，則將細微得盡悉

#### 三、整理研究

3. 歷史事件與現象之整理研究
4. 形式之次第，內容之實體，之關係及變化處置等。

#### 四、事物之間之統一與各項之統合

#### 五、當問題之提出

1. 可商討，可討論，可研究，之問題，分別

2. 要轉化為具體，可解決，之問題，成分，（公算）多少以求發育能的或必然的

#### 四、分析簡化判斷

#### 五、策定方略



所謂洞察力者，即一目了然，而能明察秋毫者。但此亦始終非易，研究於心念勃動之前，此乃謂觀察力之最高者。但人之天性，或為不善明察，而惟山野鳥蟲則知後果，山野知鶴可以逐鶴而食也。故人之天性，或為不知後果，而惟鶴知而食也。故人之智勇參半，其智勇力不外於觀察，其智勇力又必與觀察力相連，其智勇力不外於觀察，其智勇力又必與觀察力相連，其智勇亦必不明識。因此，此觀察力之培養，或以天性為本，或以訓練為本。故無他日，則觀察不明；無經驗閱歷，則觀察不熟；無堅韌之資質，則觀察力薄弱；無勤奮之精神，則必難得此經驗閱歷與資質二者而得其成矣。

至於洞察力，對於軍事之重要，實於前項觀念上，頗有微殊。本於前項觀念，氣中布不妄之法，則見微而知著；致敵機密，則知其機密；敵氣焰大，則雖驚而不亂；敵機劣，則知其力，則惟洞察之最精！

洞察力須資質與經驗二項相輔而生，故曰洞察力。本於前項觀念之，則略為分別討論如次：第一、關於學識方面者，若擅方言之通，則可得此。若其未經訓練，而明瞭視聽之諸事例，並研究自然科學，而求知於無窮事物之間者，則其人體之發現，研究方法，以及科學上之推理论等。第二、關於經驗之研究，即一、深悉戰場，潛知敵情，以利於我軍之進攻，則其在軍事行動中，深悉勝敗，潛知敵情，以利於我軍之撤退，則其在軍事行動中，深悉勝敗，移於處處不斷使用腦力，同時並於學問中所研究者，合併而研索之，舉一而反三，因得一點之微，而發見廣大之原理原則，如是日積月累，必可使洞察力漸臻於健全之境矣。

### 三、綜合決擇與判斷力

將之下，僚屬甚多，在此情形下，欲明確其決擇，必得有統一的意見，方能為明確。本於前項觀何者為錯誤，何者為適宜，則予以辨納之，始能為明確。久或或許，不完全之獻議中，欲綜合之而得一完全之策，則又非總合各派意見，不為力。故將軍之權力之專為獨裁者，則為辨肅俗之衆議，而獨創卓越之謀略舉也。

結合決擇與判斷之力，又與智力、智力及覺慧力同為相成者。有無知之深淺之智力，見之極明之識力，及數理演算之能力，則其上層者，以爲判斷力。或捨此而賴為決擇，亦必陷於執拗剛愎之弊，結果必成錯誤。故將軍之先達曰：「吾人以爲誠情不執之政，而執絕他人之意見者，是爲執拗也。所謂剛愎，即執人意見而機密者，但仍任自己觀念之個性，或其自己執迷之自信習慣，執固見而不納，自用而不同，無能之執之人，實無決擇之可能，僅可謂固執自用而已。」為將者若竝有此弊病而不自知者，勢必誤導將士，以成父錯，則自取敗不止也。

前已言之，在戰爭中情報織繆，兵中虛偽不存實有之，相左矛盾者有之，但此許多不實與矛盾之情報中，要能判然分析何者為虛偽？何者為確？此不能不以判斷力為依歸。然後再由此判斷力所得之諸實際情報，並綜合之而測定敵人動向，則其間增益行動又當如何？據測

當出何策以制之，或求制敵機先，或擊敗敵已發之行鑽，以求致勝。此則有賴於統一的判斷之力。惟此一統一之判断力之成就，又不能不追溯於智及洞察力之合力。

因「戰爭是一種模糊之境界，一切事物可為解釋動搖之基礎。但有四分之三當不確實，在此場合中，惟有智力之人能判断，而從迷離惝恍中求得真保。况人生事業中，最易和意外危險相接觸者，莫過於戰爭，此種偶然之遭遇，益使各種狀況不確實之程度增加」。如是需要智力與洞察力之綜合的研究，方能斷之方，亦愈過切。而應用此辨識力，洞察力及綜合研究與判断之力，則以「根據事實所發現之種種材料，藉以測知由已知而推算到未知」，因此靈活運用其智力與洞察力，及綜合研究與判断之力，實為首務。

### 第三章 結論

綜觀以上各篇章，以將校才德兩章論之最為詳確。此二章者亦即本書之中心理論也。其重要性，實為將校所一刻不能忽視者，若忽一失，則不獨以才德為之將妨矣。惟著僅注意此者，猶尚未為完滿，故在別章中，復歷舉將校之才德之關係，但于將校以進修之範圍與警惕。是故將校於勉力修養時，不可不一併而註意之。

將校之所以崇高者，以其有高尚偉大與卓越之才德也。將校之所以重要者，以其为人民之保障，國家之柱石也。然若不明將校之過失而求所以盡去之，則不能使其才德達於高尚之領域，而才德已不能達高尚之領域，則將校之崇高偉大性，亦失其聲影矣。因此將校在其脩心修養中，不可不自予以不斷之虛心檢討，故檢討工作，又為將校修養工作中，極居重要之部分。

在上述才智一章中，述凡形成才智諸要素之相互關係，約論之甚詳。惟武德與才智諸要素之關係，以及武德本身諸要素之相互關係，則處於此結論中稱為附述之。

#### 甲、武德諸要素之相互關係：

一、心志修養與武德。心性正，然後武德乃立；武德已立，方能使至正崇大之心性，以極完美之效果，進入高尚之領域，是即心志修養與武德之進修互為因果也。是故正心志，即為武德進修之根本；而進修武德，亦為心志修養之發揮光大也。

二、精神、意志、信、勇與勇之關係。克勞塞維茲曰：「戰時前欲決行一事，其根據大部屬於臆測。然原則與事實之間，常有一點間隙，須彌此點間隙，須至將之自信力，所以吾人當動作之初，不可不有不變不離之信條，如允諾有此信條，不為外物所動，則行為自然一貫而有持久性」。魯登道夫曰：「主帥之信條，須足以鍛鍊的工作力，此鍛鍊工作力，乃生自信力」。又曰：「將軍必勝之信念，實尤固執之全功」。是故堅強不拔之意志力，不可無自信力以為其基礎，然而必勝信念之精神力，尤須三信條，以為之繩造。且此三信心者，即大有助於果斷、冒險、剛毅及胆與勇之力也。

三、誠和、責任心、仁義、情懷之關係。由於誠和可以達到精誠團結，由於團結而能

奮鬥之力。如是再戰場上，倚勢協同，彼此鼓勵，素擅大軍隊多勇儉之心志，並因而增加團體之勇，統帥猶然；「復輔參圖謀，謀定之要務。」此端深得於克敵之道義心。故軍紀者，乃由軍人平生涵於內心，有發抒於外形，純為自然之天器，當非存意之造作。此種由高貴者滿心之內，在各等級外之軍紀，與上所述過期之內年青練作用，而達到加強軍隊堅與冒險之心志，其尊尚實相類似。凡有指揮力所發，皆為軍隊之軍方與戰略電紀關係密切。是就義和耶即產生，便莫過是之一變遷也。

又用於熟習之歷任者，亦足以發為勇略之明方與得令之勇。讀學理盡之心，養識之氣，及詞書之文，復可達通觀與導之力。矣此優游，皆謂尊道人之特務，而偉大人物有時則否，蓋單純自潔無愧者固勝等而明，而無其情之而後者，則當為勤矣，第為氣太過任者之所不許焉，幸或為少。男必年歲康健，遇難處安任，豪爽，特而慷慨之。因達人之馬，當為者任之勇，或為其雄視以與吾輩有幾之勇，是生靈策數之而無害也。

#### 六、武德與才智之關係：

克勞塞維茨曰：「精神之最要者，其一曰智力，一曰道德，而二者皆為氣德。技術及軍隊中國民之氣質」。然則「智力」者，即指軍事上之才智，「道德」者，即指軍事上之氣節，以達到之希望與結果，固不離乎自戰爭之方略。然則「氣」者，雖屬道德，誠屬智力，惟何容易？實者行己名之有格，既非復會百出，亦決不苟可而寬，附庸人氣也，豈何容易？如非簡

#### 明氣概冠絕一世，而又心思精緻之人，決做不到」。此足以說明武德與才智關係之重要矣。

孫子曰：「將者知信之勇嚴也」。本書對此五者之論列，分爲信仁勇屬之於武德範圍，智嚴則屬才之範圍。觀其忠信，有無氣力，能御萬物，有勇無智，則兵弱而敗，其張亦敗；不知方略，不知權衡，不能進擊，即不知八紇地其也。又曰：「智多勇少，實力難立，卒多智多，去之無威也。」真為無縫綴也！「凡成功一惊天之事業，必有待於智與情之，極於智。關於軍事，則恃一動心力所結合形成一種，致之而力，即可謂爲軍事上之天才。然之統計起居，若無智與體養，素敦慎協調，則兵少武不能適用於戰爭，亦不能稱爲軍事上之天才，所以軍事上之天才，乃一稚心懶觀和之合力」。又曰：「智少不明，預料不確，反惹外死之禍，則知沉鬱之心，而懶懶於所知不同之古樹中，當此之時，而能鎮定之主將，反不亂氣，而能經久，一之有？正如行路於黑暗之中，常保持一點光明，而向前途進。法國人所謂「局而眼」，此之可以道。能是舉斷，斯是他的父氣，而智起他的母觀也」。又曰：「由慧眼力至果斷，斯是他的父氣，而智起他的母觀也」。亦可以說精神之妙，法嚴神爲心身，以其由智所產生故也。但此起此名於名，則失之動凶，則全由智而直成情。有智之人，未必有勇，多智之人，往往歸到難顯失却以動力，所以智是不可缺少者，但必須兼有勇之情，而勇若缺之慄，亦不能維持繼續也」。

父母：「惟實鄉道於謀猷與舉斷者，是常住心。當意外事變時，仍能作正當之處置，對於謀發之疑問，立時可以完全解答，（此是屬於智），遭逢危難時，即刻能補救解脫（此是屬於情）。此種解決，可以不要非常之人才，但若無常住心者則不能。因爲同是一事，出諸深思熟慮，則平淡無奇，當到危急之時，乃能不失其常態，由此可知常住心之可貴。此種性質，或屬於情之活動，或屬於情之平靜，要因際遇而定。然智與情二者，如缺少其一，則失了常住心」。

克氏在敘穆德良太子時又曰：「將來殿下要親自將兵作戰與臨陣決策之際，必須永遠如斯，在最大觀與最小細節之間，選出一條計策來。不顧一切地看到底，此非有超越尋常之器量，平庸之氣，絕頂謀略及技能不爲助」。班氏於大戰與通文曰：「決定戰略上之大事，比較決定戰爭上之大字，尤爲需要大智大勇，平剛之氣質。因為軍隊動作之經過爲緩和者，一切危險誘惑誣悔皆觀望於心意中無時或息」。

關於性格與智情之關係，拙學「中西將才理論」著述亦會論之：「強健之性格，產生於強健之道德，為道德之底幹，又產生於智與情之合理的交互作用之結果，是三者不可偏廢。因已有健全之智力，乃能「見之幽深，知之極明」，而「確守固有之原則及所抱之意見」；亦惟有健全之智力，乃能於「一切萬變之戰況中，當機立斷。同時較清當能得其平衡，乃不致以意氣用事，而陷入剛愎自用之地」。又惟以強健之性格，乃產生於強健之感情，故堅強之

意志力，如堅忍不拔，及永遠沉着與堅決不移之意志等，乃直接間接由智情勇三者合力而產生。

以上爲關於才智與武德諸要素相互關係之分析，茲再一述主將成功之因素。

克勞塞維贊曰：「任主將者，固然不必博稽往史而有著述；但對於國政之大體趨勢及其相關之利害得失現實種種問題，與現在各種人物等，則不可不知。主將須有知人之旨，但不必用最鋒利之眼光，分析一切人物之性格，惟對其部下之性格思想品行與所長所短，則不可不深知。主帥可以不必精究軍械槍砲之構造方法，但對於一縱隊行進所需時間之長短，是以狀況爲轉移等知識，則不可不深知其推測法」。

魯登道夫曰：「謀人以周密，以意志，以心備爲民族生存計，主持全體性戰爭者，是爲主帥」。又曰：「知人善任也，識人之矮短也，了解人之心靈也，窺見人之動機也，皆爲主帥所應具備者；其他如衛戍的責任承其平，與天自副自克亦爲主帥所不可缺之品格」。又曰：「主帥所應具備，爲才也，負擔任心也，意志力也，品格也，驅使他人欣然悅服也」。曾文正曰：「帶兵之人，第一要才堪治民，第二不怕死，第三要不急急名利，第四要耐受。苦。治兵之道，不外此四端。故吾謂帶兵之人，須智深勇沉之士，文經武練之才。大抵要忠義血性，則兩者相從以俱至」。

胡文忠曰：「求將之道，在有良心，有血性，有勇氣，有智略」。

絲綢以上名譽，可算勝我之才德，此無合議審察之力而或為勝我心性調和一致之才力，並表現於其言談之辭，及演進中，始而或顯而秀，練之才德，始而或顯而優之舉，大之象。然欲達不殆，決非偶然，歷歷數來，其如：古今英雄豪傑，或事業於道德政君，固屬不少，或其形於政君，或其德於政君，得水入清流有入鄉飲酒之稱，殊實質朴，實證少見也。是故完全之軍人天下，遇不苟得也。

然吾人立方為修養，特以取人之才力而行其制，盡去浮夸之弊，洗滌吾生活意識與習慣之弊病，而再鍛鍊之，使之更上一層樓。茲并著後援之方法，聯繫于後言之：

第一、研究訓練能力，並能發揮其才，吾方研習軍事，並尤勤不斷之努力。此即以培養優秀將領之才，實為第一步驟。

第二、編各獎勵之制度，以驗之觀點研究之，而力行其上，即之年滿行動回化，使生者行動跟武德明才智之培植，以備後用。

### 第三、統一統帥，發奮奮力，存忠心之精神，並隨時當處，反氣焰焉與我共之。

第四、在戰爭中，達成將練之才德與軍隊之武德。雖以此論，我國軍將練所應持初注意與過者，則我國軍隊之將，無論之庶民，適相反對也。軍隊於平時訓練警防時，軍官及士兵尚有忠信上進之心，與將練之分離，一經臨戰場，則絕緣廢弛，勢獲敗績，窮途絕發。因此軍隊愈經實戰，不但不能增進軍隊武德，反而將原有之一點武德，亦蕪然無存；在久

戰中，不但不能養成軍人及軍隊武德，反而破壞軍人之武德。於至軍隊在實戰久戰中，軍人之精神，更復何有？一軍隊之將，總謂將練之統帥，將練當肩並齊，猶猶然大王指揮之督率軍隊，令破敵指揮之決闘，關闥西兵，始方為貴。蓋其上，亦無實戰，你虞我聞生死長庚之義，未圖結而成之軍。當時不無此等威震龍虎之軍隊，雖有名號，而無建功名將，並無建功名將。由來之武德，亦即由將練或平時嚴整軍紀，諸將練皆知其職責，俱須奉行，誠懼軍令，令成之，並以德力以兼揚光大，方可用將練，成之。故將練者，始自將練，必要知其將練之誠，始可稱將練。

最後備強，而主一，則將軍之既知其將練，必以一政務，無事之無私，一政治，無事之無私，二二相連，而始知其將練。將練，則將，固義氣，則將，不戰則已，戰必知全兵之力，而將國家公私以成之，然後大志，與力，以及一切，遇敵而見，均須置之於戰局之範圍中，因此政略戰略兩端，必須大成協調而致，使在此種協調與一致之原則下，互相支持與發展，以求達到皆戰之方策，益無不大。而戰略之得失，若戰爭勝敗相繫，非足以便當時之政務者

、經濟、人力、物力、爲所改變，但同時政治、經濟、人力、物力、等之得失與厚薄，亦足以影響戰爭之形勢。惟國知主，統配戰爭，指揮戰爭之統帥，不可不深悉其奉國之政治、經濟、文化、社會、人力、物力、歷史，以及國際形勢等諸狀況，以定出明確之戰爭指導方針與戰爭方略。尤有甚者，爲主帥者，必須有其堅強之主義信仰，與卓識到之政見，以發揮主導的影響力，且非徒具空虛之主義，與獨到之政見，爲全民所深悉，而熱烈堅決擁護之，此誠屬愛揚作風之精神」。又曰：「全員之力量」。故舊資道夫曰：「主帥應定下政治方略及大方針，俾該兩項齊實可行，以爲主帥題材，其國事之財政經濟，是否符合於全體性戰爭之所需，其政府是否已定綱法，維繫國民生活與經濟之安全，保護軍民兩方糧食無缺」。此乃受第一次世界大戰之教訓所發者也。一言以蔽之：主帥除應具備卓越之軍事才德外，特須獨具優秀之政治才能，然後可經現代之主帥，否則即失去帥之資格矣。其次，就第二項所急的軍命思想與精神言。無專命思慮，即無進步；無創造精神，即無事業也。故將校必須對自身力之創造，對氣力之創造，為社會國家方水創造；一切在創造中求建樹，一切在創造中求進步，一切在創造中求革新。自古方足以促武事業日益宏大，軍隊日強，國家日興也。

## 第四篇 治兵與治事

帶兵、練兵、用兵，統稱爲治兵，而治兵所要求於帶兵官者，必須武德高尚，勤勞負責，率身躬行，督督與共，對人處事，均出之以大公而無私，至誠而無偽，是爲首要。至於見識兼人，之能練達，尚居次次。若能兼兩者而有之者，固爲治兵上選之人才，又帶兵之人，對於處人方面，尤須注意於下三事之方行：（一）對主義國家（上官）要忠販（二）對同事要和協（三）對部下要慈嚴足也。

關於帶兵練兵用兵之要旨，最主要者，則爲帶兵必先帶心，練兵必先練心，用兵必須攻心。而練兵除練心外，尤須練氣、練胆、練力，練技術，用兵除提高士氣，用全軍一致之敵愾心外，對敵又須力求攻心，此實爲帶、練、用、三者最主要之旨趣也。

### △第一章 帶兵

#### 第一節 精神領者

所謂精神領者，即帶兵官以其個人高尚之威德與勤奮負責，率身躬行，督督與共，及大公無私之精神以垂督部屬，而此種感召力一經生效，則所發生之力量最大最深而最久，且此種無形之力可直驅部下在戰場上勇往邁進，而如所謂「如斜面上滑走一般」也。此亦即



查我國現行陸軍步兵班之編制，其編隊長各一名，列員十名。據作戰之經驗，我國士兵教育之低落，能力之欠差，在戰鬥機關之點，如長官不善，指揮屬兵，甚至或直接指揮戰門之輕機槍組，列兵亦有脫逃其空缺者，而前無接替，則其空缺亦然。今為補助軍士指揮能力之不足，及加強並精善節制訓練，令能得其訓練計之，則能備足其兵員之必要，並加強其懲責待遇及教育訓練等，如是加強之後則此一小破局說，或能起作用而發揮其威力。舉軍事當局加以注意。

其次，戰門時棄擇與連絡法，亦為一項極其重要之統治法，並非有無能力之必需，蓋我國軍因幹部水滲低下，士兵訓練不適，以至每於戰鬥時即潰散，或被敵所乘於突厥之間，此為潰散，作者有見及此，故制此法以補救之。

#### 指揮安撫連絡法

第一條 在守勢時，各級指揮幹部之移動，由上級命令之，茲條目行起定者亦須即報上一級並使所屬知悉，非奉命不得移動，則指揮幹部在奉令調動移動時，移動後立卽報告上一級并知下一級之所屬，否則以逃避職務論罪。

第二條 在攻勢時，各級指揮幹部之侵擾於幹部之移動，或知報當上一級，並知下一級之所屬，否則以逃避職場論罪。

#### 第三條 在戰門之際，如上下級指揮幹部之間，失却連絡，上下兩級均須派人員恢復連

絡，否期上級者以掌握不確論罪，下級者以企圖脫離掌邊逃避戰場論罪。

第四條 着戰門慘烈，戰陣已陷混亂狀態時，上級仍應派員或移所部，而下級尤應努力追尋其上級，否則論罪與第三條同。

#### 第五條 各級指揮，凡惟現需要移動時，必須事前力繼傳，不得營謀推托，遺誤或誤。

#### 第六條 以上各條，凡有指揮及被指揮之關係者，均適用之。

第七條 班在戰門之際如發生第三第四兩種所指之情形時，班內之列兵必氣竭力追尋並跟隨其班長副班長，否則以臨陣脫逃論罪。

#### 第八條 本法與連坐法并用，並使各級官長猶智識而遵從。

#### 第四節 廉聽簡易

貪財舞弊，最足以汚品行，墮人格，失人情，若殺兵冒濟經濟之處理不可不公開，行為不可不廉隅。小過不釋，誅求過嚴，則怨在，敢怒；一旦將之遣，以發人廉恥，保人尊名，為第一義。稍有過失，務宜穩諱，有始還責，縱教避人耳目，庶幾人知其舊而不敢復犯。若遇有小過，卽暴於衆，則賢者必不樂為用，而才智者尤不願稼焉矣。故帶奸官又不可不具一副平靜寬恕之心。

國軍中除士兵之教育程度甚低而始屬組人外，即各級幹部之文化水準亦以低下者為多，且凡軍人心情，屢變曲頗壞，而專直捷口常，簡易不煩，政作事亦喜大刀闊斧，豪爽痛快。



知人之性情操守，而後知其爲君子小人，知人之胆識才略而後知其人才之高下」是也能等於授任，善於組織人才，乃能使人與事適切配合而發揮其力量，以收事半功倍之效，所謂開誠以得其心，量才器使，用人所長，用其朝氣，勿遺其所不能，優劣得所，人地相宜等是也。能任而不疑，乃能盡人之力，樂爲驅使。善於統馭，乃能使之率策率方，爭勦其所能，而精誠團結。總括言之，凡領導人羣者，必須知人情，曉事理，通物性，曾文正所謂「居高位以切知人曉事二者爲職」，亦即此之謂耳。

總上所論，可歸結如左

一、得其心  
二、適其事

然尤要者，人才必須訓練之，培育之，在訓練中提取人才，在培育中作育人材，甚爲重要。

附「用八方略」，是文正作者於三十四年冬發表於長沙市民日報者。

戰國時，秦滅六國，齊王建已亡國，被軟禁而幽居於太行山麓之松柏叢下茅屋中，衣食均缺，困苦不堪，淒然作歌曰：

「松耶柏耶，飢不可爲餐，誰使建極耶，嗟任人之匪端」。

慘矣，此歌之作，用人不當，國破家殘，身爲囚虜，一至於此！

秦末劉項之爭，項羽有韓信，陳平不能生，縱之歸劉，劉得張良，蕭何，韓信之徒而重任之，卒破劉強而成一統之業，當其初時，項羽之優勢，劉猶未克芳秀，竟如泰山之巖崿，然項羽得范增不善用，有韓信，陳平復失之，為邦則已有張良，蕭何輔韓，陳以爲已用，如是竝持輕弱爲強，易變敗而爲勝。可知勢之強弱，事之成敗，其關鍵不在一時力量彌弱，而在人才之消長，固無疑義矣。劉邦亦自謂「其成功，乃得張良，蕭何韓信之方，而項羽則范增不能用」。

漢光武起兵之初，鄧禹說光武曰：「今山東未安，赤眉智贊之煽動以聚衆，更始已是當時，謂不自斷，諸將皆庸人疎鄙，志在財幣，爭用威力，朝夕相競而已，非有恩惠明信，深處遠圖者，皆至零棄，非凡夫所任，分崩離析形勢可見。爲今之計莫如延擇豪雄，務悅人心，以公而度天下不是定執。」後來光武中興，全在得一般人才之聰智數忠。再觀近代之滿清中興，亦全在得所，胡？左諸人之力。故凡欲令論得譽稱勳者，莫不以得人才爲首務。古人謂「得人者昌，失人者亡」。『誠爲不易之論』，尤其人才之於亂世，皆成敗治亂之所繫也。

三、用人策略（將將）

一、用人者本身之素質。漢高祖安大度，而人樂從；明祖夙夜精勤，人不敢懈；鮑叔牙善避過於分明，見人之惡，一生不能忘，此管仲所以謂其不可爲相。是故執用人之柄者

必寬宏大度以容人，夙夜精勤以導善，疏財愛士以悅衆，再開誠心，節大公，信實必開，誠明果斷，嚴將如臂手弟，則人無有不可供驅使者。漢光武時，署提治關中三年，人上言鶻舉撫威至重，百姓歸心，號成陽皇帝，光武以唐云懷（示誠信），異禮摺上書陳謝，光武以詔答之曰：「將軍之於國家，義爲忠臣，恩同父子，何嫌何疑而有懼意？」後六年入蜀，光武謂樊崇曰：「凡我起兵時之主薄也，爲吾披荆棘，定關中。」細說，賜珍物錢帛。詔曰：「令猝難堪當，宜禱降沱河，麥飯厚意久無報。」此乃建起來時甚患難之事，藉以固情結恩義，此開誠心與其明之處置也。

光武聲魄當時，竇融請從軍，時光武已控制全國大勢，融願助光武，此時融始承附，光武曰：「朕與將軍，如左右手，乃屢為謙退，轉失朕仰，其速反原鎭，勉撫士民；毋擅離部曲！」此數語既表誠信之意，又懸示憂謹，且帶威嚴，此乃以誠心服人，以英明服人之一例也。

### 三、知人

文正公謂「居高位者，以知人曉事爲職」。但又謂「知人不易學，曉事則可於久經閱歷纔勉得之」。余以爲知人，必須知見，次別知人，知人又須先知其良心、本性，次深知其才識。但知己必須當自反者，知人則須經久察而後詳，至於所謂：「（一）問之以達遠而觀其志，（二）窮之以詞辯而觀其變，（三）資之以計謀而觀其識，（四）告之以禍患而觀其勇，（五）醉之以酒而觀其性，（六）臨之以利而觀其廉，（七）期之以事而觀其信」

此種測驗方法，僅知人之參考材料而已，未可全以恃之。曉事，余以爲第一要有豐富常識，第二要明事理，第三，要明古知今。此三者已融會貫通之，則曉事庶幾乎可矣。是故不知人，則不能用人，不曉事則不能辦事。但此乃指居高位者而言，班指一般而言也。光武之見劉備與武同起義，光武在宛時，已察知李軌奸詐，勸其勿重信，而遂於任人不疑之行，後卒爲李軌所害。此乃由於不知人，誠已知之，而又不知用人之方略所致也。蓋無知人之識，則賢愚不分，處奸不辨，優劣不得其所，至若採長避短，以縱人之才力，尤非所能矣，諸葛亮不知楊豐乃鄧倉之後，而却實際指揮作戰之才，一時之笑柄誤用之，卒至敗事，可爲殷鑑。

三、總攬人才。荀子獎勵耕道功業，以招賢納士，網羅人才爲首務。而總攬人才之方略，大概如下：

- 甲、與人同利。張良確謂不韓信，利彭越與天下英雄同利，而天下英雄亦皆相之。此所謂「利天下者，天下利之」。名利俱祿所以歸人效其死力者，唐太宗與李靖亦已詳言之矣。且世人以功名利祿爲大招者多（賢者之士，斯不爲此所迷，如孫武、范蠡、張良之徒，雖也如馬援，李靖之徒，志在功名，故漢光武，唐太宗得而用之以建其功。
- 乙、士爲知已者死。此管仲之所以用於齊桓，樂毅之所以用於燕昭，諸葛亮之所以用於昭烈也。戰國田子方曰：「國君而驕人，則不保社稷，大夫而驕人，則不保宗廟。楚王以驕

亡國，智伯以驕亡國，貧賤之士，無求於人，無緣於世，惟好士之士，自樂而耽之，豈聽詩合，勉爲之留，不然則浩然長往，誰能禁之。此高雅之士，非名利傳祿所能致，必待知已而後樂從，此人才之上選也。

丙、恩義結上。漢時隗器遣馬援爲使，往觀公孫述劉秀二者孰賢，援幼與述同鄉里甚相識，援至述處，述不知用舊情相結納，數語半生以羅致之，乃送盛衛相見，數語卽罷，致失援心。及援至洛陽見劉秀，秀粗獷，笑韻與晤，留而厚待之，且當使遙遊以結其情，使援傾心向附。又唐太宗待尉遲欲盡極厚，處難時飼得其力。故太平天國後江謂用人，宜勉以大義，結以恩情，明人情可致用。戰國策之後韓曰：「晉鄙以義合，杜侍御如手足，則俱持臂始心腹，特待取內外應，則可令君如路人」。故後義士，必用恩義，而用人明因其性而擇用其方法。

丁、拔舉人材，凡屬懷才志之士，必求自用於時，以展抱負，如韓非之求用於秦，韓信陳平之發迹歸漢皆是也。但凡舉用才志之士，必破格任用，勿就之於無用武之地，而設其發，使顯榮以遷去。此所以曾子正於謂：「用人如用馬，得千里馬而忘識，識失而不能信其力，則且樂猶如之其安，而失識誠之條俊矣」。而管仲、商鞅、范增之徒，於求用時，所以一再求信任而始奉命者，卽欲其主任其才，信其力不中變耳。蓋如是，其才始能展，而事功乃成也。若乃事從中制，任而中變，則何能期其成功？

四、勿因其短而並棄其長。戰國翟璜薦吳起於魏文侯，文侯以起殺妻求將，貪財好色，性殘忍爲不可用，璜曰：「臣之所與者取義能，爲盡成一巨功，若奉行不足計也」。楚漢分爭時，無知齋臥牛於幾席，漢高以人言陳平陰受金無行，責無知齋薦其人知員，「臣聞所詣給餉不責金，因薦筋使問楚着臣，並不問出入，此其用人，殊堪玩味。清末胡文忠末薦左文襄於嚴亮基，亮基以左氏橫難服，文忠曰：「公欲用其人乎？抑欲馭其人乎？」如欲用其人，則但求於國家有濟可用，若徒以取之，則某亦從此去矣」。以上所舉述，明不可以其短而並其長而忽之，且必須用其長而去其短。如是，人始皆可爲之用，而才智亦皆可得盡其力矣！否則如陳餘之於李差車，餘以車不素暇誰不用其謀卒爲韓信所擒，此乃以其短而並棄其長，以致敗之殷鑑。凡人有長氣，有短於此而長於彼，有短於彼而長於此者，故用人於授之以職，興任之以事之時，不可忽此。忽此，則才不能盡其用，人不能盡其力，事倍而功半矣！

五、勵士與用人的氣。人皆可以激發其氣，但其氣之昂沉，則視用大者，善不善激揚之耳。若以謫嘗之職，使所任之事與志合，及所任之職與能配，復加以賞罰躉陟以勵之，則朝氣益振。奇功過不明，優劣不辨，長非所用，用非所長，或賞罰不明，黜陟不公，如是者，氣何從生，釋不令人奄奄接贊乎？

漢光武將北征，以河內險要富實，欲擇守者，而難其人，問於鄧禹，禹曰：「竊愚文武

足備，有牧民御衆之才，非此子莫可使之。光武乃即銅爲漢內太守，謂曰：「吾當盡擇庸閭間中，若今委公以河內，當給足軍糧，率騎士馬，防遏他兵，勿令滋蔓。」此蓋武帝能擇人而任，復以重任激勵之，其人方當感激其死力矣。又祭遵爲軍事令，知法甚嚴，光武會中祭之，必不私諸將也。其激勵人尤如此，是自有不弱智盡忠以圖方報者。但凡督撫督者若不注意及此，且一任部屬因循敷衍，而熟視無覩，奄奄無氣，而稱於無聞，如是奉務何能革新，事功何能成就？殊不知日日新，又日新之功業，乃建築於一船八方之朝氣蓬勃，與舉策舉方爲之者。

六、使過之數。唐齋餘江陸續，高祖留李靖安撫之，從軍擊破金州，禽賊帥虜落兵數百遁山谷間，廬江王援請不勞，靖爲謀諫舉却之，追至陝州，見燒劫不得前，高祖謂其還趨不進，詔都督許詔勦靖，詔懿諭而免，開州蠻骨朵等則蹙夔州，趙郡王李泰戰不利，靖率兵八百破其屯，要險設伏，斬堅拒，生擒百子，高祖謂太白曰：「伊尹不如便過，靖果然。」抗戰中在湘潭作戰，身經其後之第十三次長沙會戰守城之役，及長衡和戰守城之役，前有之所以成功，後者之所以破抗戰以來之先例而守至四十餘天者，實為便過之效也。

七、年資問題。以年資用當才則可，用特出人才則不可，蓋特出人才，決不甘困於懶慢不得志中從事致力者。當才則不然，必須按年資，明保障，且其若年資已久，而實不勝其升遷

職者，則可稍厚其薪津以慰其望，如是，始能各安職守，以從事工作。申言之，用特出人才，務須破格擢用，以謁其才力，故曰：「口無兵不足深憂，無敵不足痛哭。」銅舉目所陞，求一攘利不先，趕義無後者，不可亟得，或僅得之，而文屈居其下，往往抑鬱不伸，以擇以去以死。」而曾胡二公所以爲中清興名將而立赫赫之功者，除其本人之才德外，方得此拔擢人才之力耳。

八、用怨勃息，凡舉大事創大業者，於其創造之初，人卒上不能有恩而無怨，且及其功業將成之際，原爲敵人者，多一變而爲屬下，此時若能容兼怨，釋疑疑，而使其心悅服者，則仇怨供饗策，效力益勤，否則卒黨不自安，衆怨不釋，且其黨已者，亦將疑已之量，不能終死。如是不測之隱患潛伏，勢必擾亂不已，甚至衆叛親離，禍生不測，此晉文所以納須頭，用勸懲，而召魯衆衆之疑怨乃釋，晉賴以安，漢高以一統帝業，封功臣時，多有向者與漢尚有嫌隙者未封，於是羣疑合舉，將爲亂，漢高用張良計，乃封其平時最惡之雍齒，因此事無釋然。上所舉者，乃顧隱起於無形，化敵爲友之方策也。

九、用青年與用老成之得失，自一盤論之，年青人富熱情，氣鋒壯，富於進取，用以展發專精，革舊創新之事業較宜，惟領導得當，始能有創造力，促進事功，反之，苟領導不善，則驕化惡化之程度，較老成人極惡化之程度必猶過之，其凡爲造成人所不敢爲者，彼能爲之，老成人所不能忍爲者，彼縱爲之，老成人所之能爲者，從亦能爲之，故用青年之功敗，

全視乎領導者。若言健兒，至於老成久，則不然。因其機智常勝於威情，血氣漸減，而健事趨於驟變，淹於守備，而廢於攻取，又以及其太謀，缺乏銳進與任勞任怨之勇氣；故往往不富於革新之勇毅，耽於其富麗太多，冒險性太強，犧牲精神亦較遜於青年，故通常被不宜用。故凡欲用青年改造功業者，必先普遍宣傳教育之，以激發其思潮，深入其信仰，使其奮不顧身。發揮青年之熱誠於總理，此乃略論用青年力量之先決條件，亦即其要略也。忽於此，則青年反不如老成久矣。

本段所論青年大與老成人二老成非卽指年老人之狹義而言，蓋有其長短之處，乃自一般而論也。若夫特出之人才，則其才力與勇毅，決無年齡之限制，非常之勇毅，乃由識而生，非由血氣而生者，如呂祖謹周武伐商，出軍旗靡，諸軍旗皆驚，卜不利，望乃毅然殿著而進軍，此其壯烈，豈識淺之青年所能者，考其以年老之身，所以有此胆略者，非生稟上龜氣盛衰自然之表現所能爲，乃由於其卓越之才識而生之者也。故血氣者方剛之發良，只能作博擊沙中之一擊，而無所成就；必待受學於費子公之後，乃能爲玉帥而報其仇以滅秦。由此觀之，青年大與成人之長處，更可以豐富之學養增大之，同時其各有之短處，亦可以豐富之學養汰除之。故有豐富學養之人才，決無年齡與血氣盛衰之限制，然所謂豐富學養者，絕非埋頭伏案之書獃子而言，換言之，若專從事於埋頭伏案之書中研究，而忽於現實之體驗與非埋頭伏案之書獃子而言，換言之，若專從事於埋頭伏案之書中研究，而忽於現實之體驗與

鍛鍊者，則充其量亦不過爲一學者而已，不能與創造時勢之人傑同日語也。

一、創造人才，用人才有用現成者，有造就而後用者。現成者便利於用，造就而後用者，尤有利於創造之根基。但凡創造事業，或求事功之不斷發展，則須不斷創造人才。至所謂創造人才者，卽將人才於訓練之中，而於不斷訓練中揀選之，則人才不竭矣。但若欲作育較爲大用之人才，則當選其富先天賦姿質，有義血氣性直其實又屬剛正樸直者爲佳，蓋必如此之人，始可培成而舉大用也。

### 三、結論

本文所論列者，爲用人之綱要，總言之：用人之最大目的，乃在於使人各盡其忠，竭其智，盡其力以供驅策也。但如何始能使人竭智效忠而發揮其才力於絕對，則有賴於用人之方略，與運用此方略之人。蓋適用此方略者之誠見愈高，用之愈適切，則愈能盡人之忠智與方略，與運用此方略之人。蓋適用此方略者之誠見愈高，用之愈適切，則愈能盡人之忠智與

方略。此文先發表於正中日報一九三三年十二月二十八日於湖南鄉縣一經修增後，再發表於長沙

一長沙市民日報合刊)。時為卅四年十一月二日重寫於文藝中學。

## △第二章 練兵

茲將練兵事項摘要論列如次：

一、要求於練兵官之條件：

1. 聽勞從勞。

2. 方法明確。

3. 督訓有方。

蓋練兵須能一貫介意夜從事，才才如鶴伏卵，如爐練丹，未可須臾離也者。如是一切學術，一乃可漸幾於熟。

方法明確與督訓有法，乃能收事半功倍之效。然研究練兵之方法時，則須注意下列各項：

(一) 考察兵員之素質部隊之管轄及所屬之訓練。

(二) 訓練計劃之切實。尤為重要者，計劃中須根據部隊之素質，實情及需要，與敵人之戰術思想戰法等，而構成訓練之重點。敎練課目又不宜複雜，必須明簡以求精熟。

(三) 濟底之力行精神，切切實實，一步一步求其實現。

訓練計劃之確實澈，行政效率之欲提高，必先注意組織，紀律與準備，尤以小組教會與檢討研究以及組合之嚴明的執行等，實為一切命令貫徹與否之最要關鍵，我們著於平時對各級幹部養成研究之熱情與習慣，尤其小組之活動，若能養之有素，於一旦命令下達時，各層小組即根據命令上所規定之目的與任務，展開普遍的辦定實施，以貫徹命令所預期之目的，再加以嚴明之紀律以督促之，則未有執行不徹底者，此為治兵之切實方法。

至於訓練之區分，可別為練幹部與練士兵兩項。

### 第二節 訓練幹部重要項目

1. 使幹部永遠創造競進與團結之精神(參研帶兵章)
2. 培養軍人武德(參研武德章)
3. 教之如何作人

4. 教之如何領導與統馭(參研帶兵章)
5. 教之如何做事(參研治事章)
6. 教之如何求學
7. 訓練其戰鬥精神與戰術思想。

### 第三節 訓練士兵重點

1. 練心氣——練意志之統一，朝氣之蓬勃，戰志之旺盛與頑強。

2. 練膽識——練冒險之膽力線，般必需之智識。

3. 練體力——練體能之氣力體力。

4. 練紀律——練嚴肅之軍紀，精神軍紀，戰鬥軍紀。

5. 練技術——練嫻熟之技能與巧妙之技藝。

#### 第四節 一般訓練重要項目

1. 精神訓練：（一）思想訓練，政治訓練；（二）練敵愾心，上下的忠、同德，在死難共之精神。

2. 紀律訓練：嚴整紀律。被制不驚，退却不潰之戰鬥紀律及精神紀律。

3. 學術訓練：必需之學術，智力最精熟。

4. 服務訓練：服務之精神，作事之智能與方法。

5. 體魄訓練：體力，氣力，胆力。

6. 娛樂訓練：可資調和身體之娛樂。

以上訓練項目茲擇要申言之：精神訓練之重要着眼，應以（一）主義之信仰，思想之統

一，所謂思想之統一者，即戰術思想之統一，及平時戰時一切見解，俱使之與上同。（二）以個人精神與武德威恩之，所謂「精神教育者，以精神教育之」。故曰：「善將者，直如何以練其心哉？是無外於練之道而已矣。」悟忠義之理，每身先之以誠威也。此即以身作則，使發生感召之力之教育法。（三）嚴明之賞罰以練其心，所謂「心之所練，則神領為之威，自然之廳，故迷一人，而千萬人順，誅心也。賞一人而千萬人奮，賞心也。」此對於練心策，練紀律與操刷精神等，俱發有效之方法。（四）明辨是非利害，所謂「諄諄諭之以忠義，禱幅之辨，修短之敗，死生之理，使之習服忠義，足以無忝所生……感於愛……感於義……感於福……感於禍……感於修短之數，則存亡不足懼其心。萬人一心，心一而氣齊，氣齊萬人爲一死士，是皆以一心之萬力而敵萬力之各心」。孫子曰：「道者，令民與上同意，因與之死，與之生，而民不畏危。」臧繼光曰：「視死如歸，得其心也；禦敵如仇，心之同也。」欲得其心并與上同意，則惟有準此意旨而訓練之。其次則訓練沉着果敢機智之心力。孫子曰：「以治待亂，以靜待譁。」是爲此項訓練之要義。

再自練氣與發揚力幹精神者申言之：士氣旺盛爲戰勝之首要條件，凡在戰場中稍有經驗者，莫不承認此一真理。孫子曰：「三軍可奪氣，將軍可奪心。是故朝氣銳，盡氣惰，暮氣歸，暮用兵者，遇其銳氣，擊其暮歸。」吳子亦謂「凡用兵有四機。一日氣機，二日地機，三曰天機，四曰方機。」吳子以天機列爲用兵四機之首。曹魏曰：「一曰鼓作氣，再而衰，三而

竭。」彼卽以此而勝齊。秦將王翦破楚方略：一、以楚兵之暇，乃先堅壁而待其惰，楚兵邀戰而不出，彼之發而無備。二、擊擊時優厚上卒之待遇，每士淹沐，推牛跋草，與士卒共淡食，此即養氣。吳起治兵常常如此，養士兵之氣。三、精神技術，以競奪勝負之方法而選拔勇。四、禮鋒陷陣。觀王剪此種破楚之術，亦嘗以養士兵氣能激之士氣為先。曾文正曰：「大約用兵無他巧妙，常存有謀不虛之氣而已。」胡父惠曰：「兵事以氣為主。」然誠則氣有衝蹶之性，雖上氣，同時又須有沉鬱安靜之氣。但旺盛之氣難於養氣；安靜之氣難於消氣。曾文正曰：「安氣，當人有事，背之者曰：『一微氣之常盛而不衰，則須變危以成平，卒之權，振奮以作三軍之氣，進為鷹進，抑宣，以養成軍中作而不驕，安而不惰之氣。』」因此練氣須注意如左之法：

1. 諸各種方法宣傳教育灌輸必勝信念。

2. 以戒慎之義，激發敵愾心，須如田單破燕及八年抗日之後是也。

3. 「清養節宣」之法，此法之首要，在使氣常盛而不緩，常有餘而不竭，遇用時既不耗用而挫銳，亦不夸張而失機。所謂「常戰而不逸，終過熟，氣過躁則不用。遇切時則憤而安氣，危殆時，則確保全軍，敗不援，勝不驕，留有餘力，以養其氣。」此又養氣之要體說明也。戚繼光不用龜鏡之卒當前鋒，靈驗此說而失懷。然「氣愈旺而神愈發」者，則大可用之，因其不致悍懾而陷於驕故也。拿破崙所謂「歡天喜地以行會戰

」者即此氣之謂也。

4. 在戰場中練氣。此即清養節宣之氣，克勞塞繆慈諾非獨創，拿破崙之功業乃由於其所統率「慣於操勞危險，身經百戰，休戚相關，生死與共之高義團結之軍隊」所完成。湖文忠亦曰：「凡兵之氣本見使則弱，常見復則強，久逸則終無用處，異日必不可臨敵，」故氣隙之氣，以得戰勝中鍛鍊之機會為佳。

5. 刷新振奮之法。曾文正曰：「軍事以氣為主，洗去舊氣，乃能重生新氣。」故練兵者，必須時時振奮，以提其朝氣，則惰氣不存，又須常當刷新，以除其舊氣，則新氣乃振。故曰：「懶惰可以治軍，惟慎可以去舊，」其方法：「宜勤訓練，嚴法令，禁煩賭，戒逸樂，以矜重清之氣，勿久駐一地，勿久任一事，」此刷新之法也。

6. 默察與補救法。因時隨之氣與廢氣相連，或醉之氣與惰氣相連，故不默察無以知之。故曰：「軍中消息甚微，見時應之，猶機，猶氣，猶智，猶機，非潛心體察，無由領會。」是故，補救之要領，即續「默察與刷新」。但就這應補救之方法時，則以「臨事而懼」，「戒慎後事」，「誠氣自滿」，「好謀而慎」，「勤力躬耕」，「精氣亦自絕矣」。

所謂生活訓練者，即要求生活之有規律，有秩序，始能帶備，尚軍械器具也，並將平時生活與戰時生活相適應而訓練之，是為至要！」

紀律訓練，最重要之目的，在練成遵奉與徹底執行命令之精神與習慣。然欲養成此種精神與習慣，則平時崇敬長官觀念之養成與敬重命令之習慣，首須培植之以爲基礎。而營衛之訓練，則求所以增加其識見，技術之訓練，則求所以增其胆力與技能，所謂「藝高膽大」，然胆力不可只以藝高爲已足，尤須常於作戰中或類於戰況之狀態中以鍛鍊其膽力，所謂「常見仗則強」是也。服務訓練，即教之如何做人？如何領導與統馭？及如何辦事之謂，此乃作育人才，提拔人才之主要訓練。娛樂訓練，則提倡高尚正大之奉體娛樂，掃除身下淫邪之消遣，並以此種高尚正大之娛樂，促進其精神之振奮，工作之興趣，與爲娛樂訓練之要旨。

#### 第五節 特種訓練

茲進而論特種訓練，特種訓練，種類甚多，因戰爭實際之需要與進步，即隨時可以產生各種各類之訓練以適應戰爭之要求，而特種訓練之要旨，即在根據孫子所示，使其有「選鋒二，能以少勝多，以劣勢裝備勝優勢裝備，將戰局轉危爲安，轉敗爲勝，而收奇功。然凡「選鋒」之兵，必有嫻熟之專技，特殊之性能，故特種訓練，即針對此種專技及特殊性能，以行訓練者，茲將幾種重要之特種訓練，分述如左：

1. 夜間訓練，此種訓練之部隊，用以寡擊衆，以劣勢裝備戰勝優勢裝備，加強日間戰鬥之成果，奇襲等有效之戰法，然此種訓練欲求有效，必須長時間之全夜間實施之。
2. 專技訓練，此種訓練，以機械技術，射擊、擲彈、刺槍、劈刀、作工，爬山、游泳、行軍訓練者，茲將幾種重要之特種訓練，分述如左：

  - 國術、偽裝、隱蔽、爆破、破壞、通信、連絡、傳達等，爲訓練重點，此種訓練，又可分科敎練，以應各種「選鋒」之要求。
  3. 間諜訓練，此種訓練，以偵察敵方政治、經濟、軍事、生產、社會、民族、宣傳、敵情、間、擾亂、破壞、組織敵方反側份子等目的而訓練之。
  4. 衝鋒隊。此種部隊訓練，以勇敢之衝鋒陷陣，近戰各種技術，如射擊、自力、爆破、土工、破壞、超越障礙等目的而訓練之。
  5. 築城守備隊，此種部隊訓練以「被圍不驚」、「死守疆土」，射擊、出擊、對敵軍械等爲目的訓練之。
  6. 突擊隊，此種部隊訓練，以埋伏突擊如韓世忠截江擊瓦虎之第一女戰殺戮爲瓦虎者然，以及蔣委員長所示，突擊偵探人員連絡記號之訓練，偵察敵兵力多寡，距離遠近，敵來之路，必駐之處，敵司令部及倉庫必設何處，以奇襲、夜襲，包抄等爲目的而訓練之。
  7. 挺進隊，此種部隊訓練，以快速運動，奇襲，夜襲，包抄，游擊，擾亂，破壞等爲主，故對於跑步、跳高、跳遠，爬山，涉水，拔登，下障，游泳，夜行軍，急行軍，強行軍，紀律，射擊乾糧等技術爲訓練之主要課目。
  8. 搜索隊，此種部隊訓練，以警戒，搜索，便衣，組織民衆別動等爲主要訓練之。

9.聯合訓練：此種訓練，以步、騎、空、砲、戰車等兵科，或以各種特種訓練之部隊充實之。使顯現其衝鋒陷陣無堅不摧之猛獸與神出鬼沒之狡兔，風燭電掣之手段，其堅韌性亦有如鋼鐵者然，以發揚我強氣之精神。

10.坐居對各級幹部無力之各類訓練：例如已知某時某地之作戰，而獨斷之能力，或只奉命唯諾，事必請示而後能行者，當不須謂不委曲順從，應當試之以事，使先判斷上官之意圖，次判斷其事之情形，再定之處置，而發予此種訓練時，彼雖請示，亦不可指示，務使其自用腦力與判断，方為力詳示之。惟獨斷之能力，如何以判斷上官之意圖，與其事之情況判斷及處置之要領應如何，如此當當予以訓練，則無獨斷能力者亦可漸漸養成獨斷能力矣。其他如敵手敵人統御方法等，亦皆以此法訓練之。此種不拘形式之訓練實較任何有形式之訓練方法為勝也。

上述各種訓練，僅述其梗概，惟極為重要者須著述於此者，不論任何訓練課目，必須於長距離强行軍，急行軍、夜行軍等實驗之，以加強行軍力甚至，至於餐餵訓練之着眼，又須有如下各點之其通要求與目的，而示達到此種要求之優秀性此，又須基於如左各項：

- 一、攻擊必克之旺盛精神與絕律，及不捨目的，死不還顧之決心。
- 二、被圍不驚，據守必固之沉毅堅固之胆勇，及死守陣地、與陣地共存亡之決心。
- 三、退却不潰之沉着精神與紀律，與指揮官之指導退却（計劃最須注意阻追之有力部署及緊密之連系與秩序）及掌握指揮之技能。

#### 第六節 突擊訓練

一、突擊教育之目的：以適應國軍反攻時對敵實施突擊任務為目的。

#### 二、教育應有之設備：

- (1)除團及營有建營假設敵之據點式陣地（連排陣地）外連應設班據點式陣地，以演習之。
- (2)應用爆破之突擊場。
- (3)手榴彈發射場。
- (4)目標距離演習場。
- (5)目標距離演習場。
- (6)機械化、戰鬥動作演習場。
- (7)連以上廳議沙盤。
- (8)教育圖解演習場。
- (9)超越各種障礙演習場。
- (10)對空射击演習場。

(1) 目標識別教練場。

(2) 各種射擊場。

(3) 器械體操及各種運動場。

(4) 應有各種訓練之器材。

以上各種教育上之建設，部隊中往往費許久時間，以致消耗許多訓練時間者，有已建設完備，而只作外觀，或轉以誇張部隊之建設，而實際甚少利用為教育訓練之工具者，此種病態必須改正之。

### 三、教育之重要着眼：

(1) 長距離之强行軍，急行軍，夜行軍，均須於行軍到達目的地後演習攻防進退，或其

他動作演習。

(2) 敏敏活潑之接敵進彈。

(3) 被圍不驚惶立固守之戰力，及退却不潰之紀律。

(4) 越過地障，通過外壕，板登牆垣。

(5) 近迫作業。

(6) 刺槍投擲，及輕重火器之射擊教育。

(7) 幹部指揮力之養成。

(8) 挑選傳令兵加強其教育。

(9) 便衣隊之教育。

(10) 衛生隊，看護兵，担架兵，輸送兵均須加強教育。

(11) 加強精神教育。

甲、本精誠，混敵之敵愾心。

乙、冒險犯難之旺盛精神。

丙、好戰心憂暭盛頑頑之士氣。

(12) 聲響教育：

甲、精神的喊叫思想之統一。

乙、鼓舞之金剛心。

丙、獨立作戰指揮之能力。

### 四、教育手段及方法：

(1) 注意重點之教育。

(2) 先示圖解，次示模型或沙盤，再次示模範然後令其演習。

(3) 演習須依實地之地形，多設審判及指導官。

(4) 先分段或部分教練，次連繫或連合演習（分段教育，不可教下節動作，即忘記上節

勤耕，指揮督屬時期從其注意與訓練。

(3) 治官與治軍訓練。

(4) 管理勤務之統計與節度。於每星期末，月終、期終，年終舉行之，并以此為考核標準，以實質的訓練為標準。

(5) 特別注重生活教育，即：衣食住行之教育，與整齊清潔之習慣，以養成軍紀之嚴肅。

(6) 講明諸事不擇之擇善而整肅。

### 五、對士兵近接戰之教育。

(1) 教育之目的，既為避免敵兵襲擊與奮發之攻擊精神及近接嫋熟之技能，以發揮近接戰之效能教育的。

### (2) 教育之內容有：

甲、士氣訓練——要求好戰堅忍、勇敢、果決、猛銳、頑強及旺盛之上氣。

乙、機械之空地戰教育——要求能時刻準備制敵機先。

丙、嫋熟衝鋒諸動作：

- A、對於選擇掩蔽之衝鋒發起位置。
- B、選擇適宜衝鋒位置運動之接近路徑。

C、以自己火力誘致衝鋒。

D、能自己決定衝鋒之有利時間，即制機先實行衝鋒，或以火力支援已實行衝鋒之鄰兵。

E、衝鋒前進時，善於迅速隱蔽躍進。

F、於衝鋒前進時，能有精確射擊，並投手榴彈及勇敢之劈刺。

G、善於協同各兵器以行衝鋒——協同戰車，利用輕重火器、槍榴彈、手榴彈等火力及爆破、暗夜等之衝鋒。

H、能經外輪後，將除地雷及其他副防禦物。

I、能藉鐵絲網及敵側防機能。

J、在敵陣內避諱動作。

K、在敵陣地內突進壕，散兵坑及堡壘中，使用手榴彈、刺刀及近迫射擊等技術。

L、急遽攻撃防禦縱深內之後列火點。

M、以手榴彈、刺刀、火力等擊破敵之逆襲。

N、能選擇敵之不備監視法。

(3) 教育之注意：先從事逐段及各個課目之各別訓練，繼行連繫之對抗演習。  
一切設計及領導演習，均須切合實戰，改正一切動作，質談想戰場之實戰狀況為改進動作之準據。

### 六、對步兵班之突擊訓練：

(1) 訓練之目的：使班之戰力，能適應對敵據點攻擊時之近迫戰，衝鋒及陣內戰，同時使班於固守中常有獨立死守之能力與精神（破圍不驚），以完成突擊任務為目的。

#### (2) 訓練之重要着點：

甲、班長副班長指揮能力之加強戰鬥法則之運用，及應變多端與詭詐欺騙等戰術。  
乙、輕機槍射手及預備手之善於利用地形地物及掩護射擊技能，掩護衝鋒之動作尤特須注意，慣於使用火力奇襲敵人之技巧。

丙、訓練各個列兵協同一致之動作，及始終不脫離班長副班長之指揮掌握之團結精神（參照節制掌握法）。

丁、訓練班在複雜變之情況，不同之地形行近迫戰。

戊、對敵防禦地區內火點之攻擊。

己、衝鋒動作。

A 衝鋒發起位置之選定及偽裝，並秘密進入之動作。

- B 以本班火力支援及誘敵衝鋒。
- C 與戰車協同衝鋒。
- D 在拂暮中之衝鋒。
- E 暗夜中之衝鋒。

#### 庚、陣內戰：

- A 遷次擊破敵各個火點。
- B 破敵逆襲之方法。
- C 在敵壘內之戰鬥方法。

### 七、對步兵突擊訓練：

(1) 訓練之目的：使步兵排善於攻擊敵之火點與小據點，及突破敵防禦之統深。

#### (2) 訓練重要之着點：

甲、排長及班長對班排戰鬥法則之運用與指揮之養成，協同動作之密切連繫，及搜查警戒之部署與詭詐多變戰術等。  
乙、排長對於輕重兵器及戰車，砲兵協同時密切週到之協定與記號聯絡，及指揮週到之動作。

丙、攻擊目標之選定，及排屬火器之衝鋒準備與戰鬥。

丁、以排火器協助戰車之衝鋒。

戊、對敵防禦縱深內各火點之攻擊部署及攻擊後之發動。

己、驅車及夜間行衝鋒之協同部署與實設。

庚、排援隊之衝鋒部署，排長位置，援隊火器之運用。

辛、攻擊至敵陣內後，對不意進襲之敵擊破及衝鋒之正面變換。

壬、衝鋒不刺時之處置。

癸、彈藥補充及對戰傷之救護。

辰、攻擊奏功後之追擊，及對陣地之鞏固。

巳、堅固死守之精神及戰法。

午、參照上項各個班之着眼及方法。

#### 八、步兵連空襲訓練：

(一) 訓練之目的：使連在攻擊戰中，具有充分之猛烈衝擊力，佔據敵據點後堅固死守之協調，以及應變欺詐戰術等。

##### (二) 訓練重要之着眼：

甲、連長對連戰術之運用與對部下各排之確實掌握指揮，及對營之連絡與鄰近連之協調。

乙、排長與連長之確實連絡及與鄰排之協調。

丙、連長與重兵器之適當協定及接續警戒之確固。

丁、連長對第一線排之指揮與預備隊之使用。

戊、協同戰車之作戰。

己、衝鋒準備及實施之要領。

庚、衝鋒時之戰鬥。

辛、陣內戰之指揮，追擊及對敵進襲之擊破。

壬、彈藥之補充及傷亡之處置。

癸、佔領據點後之防守精神及戰法。

辰、參照以上各個班之訓練與着眼方法。

綜括以上所論，大凡屬於訓練重要之事項及方法，並已作簡要之說明。然，切謂練之實施，尚須要求各級幹部日後熟練此之精神，並關於訓練與教學，作為帶兵對所部曾有如下之言：

(一) 帶作，找事作，員幹的興奮云者。

(二) 想定就作，凡事要有計劃，欲計畫而以成敗之魄力互觀其能否，並切實質去作，迅速完成。

(三)常常的想，以求不斷的改進，根據實情和需要去想，不可作不切實際不會需要的想。

(四)做了就檢討，改進，考核，賞罰。

故練兵要求於練兵官者，必有如左之各點：

(一)勤勞負責，努力不息的精神及魄力。

(二)勤行競賽，測驗，明分優劣。

(三)核實賞罰，賞罰必須嚴明，所謂「比賽而不賞罰，賞罰而不連坐，則士卒無競進之氣，將校無恐懼之心，亦終難以持久」是也。

吾人切實實行上論數點，永恆不息，精神自然振奮，士氣自可刷新而爭相競進矣。尤要者一切訓練，皆以命令貫徹為大前提，而求適應作戰之要求，以達致勝之目的。

### ▲第三章 用兵

攻心為用兵之上策。用兵雖有原則，但「運用之妙，存乎一心」。若趙括之半敵父書，馬謖之死用原期，未有不致敗者。孫子曰：「能因敵變化而取勝者，謂之神」，荀悅論兵，確不可預設，變不可先圖，與時遷移，隨物變化」。皆言「因敵變化而取勝」之機智用兵，此誠為用兵之最高原則。然軍官對指導戰爭之原則不熟，則難期活用。故拿破崙曰「無不熟原則之名將」，是故熟習原則，了解原則，並能將原則舉一反三，見一而知十以活用原則，此乃用兵之至要。古今論兵者莫不以「智勇」為將才之要素，蓋有智始能活用原則，因敵取勝之如次各節。

#### 第一節 指揮官必具之性能

1. 心勇。指揮作戰時，以此為指揮官首要之要求。蓋指揮官缺乏此種性能，則一臨危險之戰場，必至「神情飛越」，張皇失措，一切智慮失效，處置乖張。然此之所謂「心勇者」，乃含有充分之智方之勇，亦即由智情交互之方所生之勇是也。所謂「知止而後能定，定而後能靜，靜而後能安，安而後能慮」。故曰：「心欲其定，氣欲其順，神欲其寧，體欲其定」。前者由猶智之所生，後者則由「氣」之安。孫子曰：「將軍之事，靜以幽，正以治」，「盜能平，亂靜則必能消」。若從兵言之，則以治待亂，以靜待動，此猶心者也。克勞塞繩茲曰：「談起戰爭，如在我方面，精神物質之優勢，均已消失，而且一切聲勢，俱似乎要反抗吾人之際，甚且至於衆叛親離之際，凡在此種情形之下，切不可失去沉着與堅定，以及在戰爭中之出生入死之品質；蓋若一失去此種品質，即最難才大略之人，亦將毫無辦法故也，故吾人應學習盡忠名節，并永遠將此種意志，保育於腦髓而與它結成一片，鍛下須相信，無一種毫無意志，決不能完成任何大事業。」胡文忠曰：「戰守機宜，不可紛心，心紛則氣不專，神不一」。此種名言尤為培養心勇之要素。且惟有此

種心勇，乃能於戰鬥慘酷之際，仍能身披況草，徒手指揮，以剪破衆敵困窮之壞境」。故心勇爲指揮官指揮作戰之第一要素。

2.智慮。有智慮始能知彼已，識利害，辨虛實，明敵弱，曉地形，判機宜，策計劃。亦唯如是，始能指揮戰爭，順繼應變，及當機立斷也。惟智慮之心思須細密，而決斷之胆力須強大。故克氏曰：「在指揮作戰時，須在謀大與心細之間，選用一條計策」；又因作戰須「謀定而後戰」，故孫子曰：「多算勝，少算不勝」。是故智慮，爲指揮作戰之第二要素。

3.胆識。克勞塞維茲曰：「膽量上無無限量之勇者，則其軍力爲高級指揮官，不可一刻缺少之性質，胆力越富，才氣越容易發揚；胆量愈大，越有據大敵，所督結果亦更大」。指揮綱要曰：「欲收大勝利，須先具堅決之自信，無謂過猶不及，更爲冒險之先著」。由此可知胆力之在指揮官，爲何等重要。俱觀有膽識之將領，諸能適時適動，不以命倉，並能因部下之識量，而予以所要之指揮。以此堅毅為最，然既得之，則方以助力。是故胆識，爲指揮官指揮作戰之第三要素。

4.堅決與忍耐。能堅決不移，永遠前進與堅忍，始能克敵制勝。而執行任務，而勇往邁進，亦唯如是，乃能在艱危百出，人數物數均告饑乏之際，仍能不動搖，不遲疑，堅持原定計劃排除萬難，勇往邁進，直至贏取到勝而後已。以爭取最後五分鐘之勝利。故堅決與忍耐，爲指揮官指揮作戰之第四要素。

5.旺盛全國心。指揮官旺盛之全國心，爲爭取主動作戰要素之一。主動又爲戰爭獲勝之首要因素。是故旺盛全國心，爲指揮官指揮作戰之第五要素。

6.責任心。即樂於責任心，爲指揮之最高品性。因當有責任心，乃能重視任務而努力達成之因責任心，而發為一團熱氣，庶即責任之明。麥典綱領曰：「各自注重其職責，努力於其任務之履行者，即爲稱職，被之賞」。并且有此責任心，乃能於戰鬥危急之際，不忍棄部下於危苦之地，而發為部下指揮與敬仰。是故責任心，爲指揮官指揮作戰之第六要素。

### 上指揮官指揮作戰之要素、次第、範疇。

1.連絡與協同。連絡，指各軍隊間之接觸，而各軍部下軍隊亦不易。掌握部下軍隊本來易，但軍隊間之接觸，則須各軍部下軍隊之接觸，始可矣。連絡，爲指揮官指揮作戰之要素，乃指各軍部下軍隊之接觸，不僅為連續、肅紀律之保證，且為各軍部下軍隊之接觸，乃指揮官指揮作戰之範疇。

2.搜查與警戒。在敵地掃蕩之後，應尋找敵之殘餘，是故謂之警戒。先知敵之所在，孫子曰：「敵策之而知勝，知之而知死，生之地，角之而知有餘不足之處」。此乃搜

索敵人虛實之原則。若戒嚴密，則本軍不為敵所乘，鋪保部隊之安全，並可以從容應付。是故搜索警戒而充分發揮其效能，即可以達到「形人而我無形」，以整擊敵，以衆擊寡；避實擊虛，因敵制勝之效用。曾、胡論兵所謂「敵則勝」，因彼乃能戒備嚴密，故搜索警戒與連絡，實為戰鬥之始終，而不可一刻忽視者，且須時時請求之。

### 5. 兵力火力之部署

#### (1) 兵力部署

〔甲〕疏散與總匯配備：疏散配備可以減少損害；一人統率可以使指揮官有時間與處置之餘裕，並增大軍隊彈薦之執力。唯過度疏散不僅力量減弱，且增加指揮官之掌權與指揮之困難。故此種配備，必須竭力講究，並續發往意通訊連絡之方法。

〔乙〕依部署以爭取兵力之優勢：戰爭中優勢權為兵力、空中、地形、火力、精神、物質之優勢等之握得，實為戰勝唯一之關鍵。然兵力如何爭取優勢？首先須「形人而我無形」，并「知戰之地，知戰之日」，然後始能集中優勢之兵力於決勝點，有一舉之殲滅戰，但敵我兵力相等時，則須依精神物質與地形之利，於決勝方而爭取兵力之優勢，以爭取勝利。若我兵力居於劣勢時，則務竭力藉精神、物質、地形、天候、戰術等之助，化劣勢為優勢。而指揮官對其預備隊之部署與使用，更須特別講求適切之方法。因預備隊為指揮官掌握中最可靠之力量，不僅用以應變增援，擴張戰果等而已，且為指揮官最後決勝之新銳威力。此部署軍隊之種種方法，其唯一之目的，均為爭取優勢，以求戰勝也。

〔丙〕火力部署：兵力稍弱，可因火力之優勢與適切之部署，轉為優勢。反之，兵員雖占優勢，但隨火力薄弱，部署不宣，亦必致失却優勢之權。是故兵力與火力二者，一無事之兩端，必須使之和諧而協調而求一致。換言之，必使兵力部署，適於各種武器之職，方盡其發揚是也。而戰勝之要素，則當賴此兵力與火力以摧毀敵人，獲取戰果。

6. 時間空間之掌握：竟勝塞羅茲曰：「時間上之兵力一致，少數彌領日一時間之軍隊，為戰爭勝利垂之要素，而不為一與日遲疑」，皆可陷軍隊於危亡，此乃吾爭取時間之重要。羅子曰：「地形者，兵之助也，料敵制勝，計險扼遠，上將之道也；知此而用戰者，必勝；不知此而用戰者，必敗。」此乃言地形之重要。又曰：「敵知戰之地，知戰之日，則可乎想而會戰；不知戰地，不知戰日，則左不能救右，右不能救左，以亂消之敗於馬陵，師不不知戰地，不知戰日，之質例，是故一切作戰計劃，均須確切計及時間與空間之因素。

7. 胜盛全圖心。胜盛全圖心，為指揮官指揮作戰獲勝之重要要素，因指揮官有胜盛全图心，即為爭取主動之要素。且此胜盛全图心，乃避免陷於「不為」與「遲疑」之有效方法，故

指揮官指揮軍隊，一舉事半始終不可，則無此旺盛之全圖心。

8. 神密與神速。此密與神速，乃乎敵人意外打擊之重要條件。拿破崙曾謂：「余常于敵人以突發爭變，以此用兵者勝利，克分來維妙論拿破之用兵曰：『拿破崙所行之各次會戰，當其最初節勝時，為速轉勝也。常是置着一層布幕，一旦批倒其布幕，呈露於吾人之前者，確為粗怪，故致蒙入繩網，壯烈的延擊之狀哉。』此秘密與神速之運用也。孫子曰：『敵形莫之掩，掩形莫之禦，繫形莫之絕，無形，明深間不謬窺，智者不能謀也。』此則以虛虛實實為秘密之妙用者。又曰：『知彼知已，百戰不殆。』主主動如指掌也。」迅雷不及掩耳，出其所不意，趨其所不意，此皆神速之妙用。故我軍一朝行動之秘密與神速，實為致勝之要件。

9. 協同一致。協同，或為達戰鬥目的之要素也。吳子亦曰：『和則勝也。』是故軍隊作戰時

，聯繫之緊密，與協同之動作，誠為發揮戰力，爭取勝利之重要法則。

10. 爭取主動。孫子曰：『政人而不致於人。』致人者主動也。致於人者被動也。作戰而欲獲得動作之自由，唯有先爭取主動。而欲爭取主動，則必須於任何時間，爭取制敵機先與

出敵意表之動作。而制敵機先，出敵意表之先決條件，又在於能先知敵情，與掌握時間空間，爭取優勢；同時指揮官以旺盛之企圖心，驅使軍隊行秘密與神速之動作。如是始能爭取主動，而始終主宰戰場。故步典綱領曰：『臨敵又不可無旺盛之企圖心，與獨斷之手段，為神速之機動能力。故作戰必須常立於「主動」地位。為欲達此目的，凡對我軍之企圖計

劃與行動等，尤須「嚴守秘密」，全軍相戒，然後能以疾風迅雷之勢，出敵不意，使敵不遑應付，乃得奏隨機制勝之效也。」

11. 滅氣。孫子曰：『是敵朝氣銳，盡氣惰，暮氣歸。善用兵者，避其銳氣，擊其惰歸，此治氣者也。』曾胡論兵亦謂：『大約用兵無他巧妙，當存有餘不盡之氣而已。』又曰：『用兵最忌勢弱力竭而擊之，斯乃用氣之說。至於臨敵鼓舞士氣，與加深其敵懾心，亦為至要。關於此，前論練心氣一段中，已詳述之矣！

12. 壓抑必求其勢形威壯矣。凡經下決心，則必須集中力量於同一時間與地點，作徹底之努力。故孫子曰：『善戰者氣之拔勢，不貴於人。』

指揮者，一繩數繩耳。此一原則乃指揮素質低劣，訓練不精之軍隊之重要指揮方法。蓋此種低劣之部隊，一縱不繩，即易形潰散敗退。而一先求經營，次求變化（一語，乃「先勝而後求勝」之第一點）之說，此亦為一般指揮之要訣。蓋部隊一經不繩，則自顧尚且不暇，何暇設繩以勝敵？故各戰時，著意於敵人意外之攻擊，則第一步須先穩定自己部隊，第二步據敵敵情，而第三步始變應付之方法，因敵之變化而取勝之，切不可於我軍之腳跟未穩，即警戒於之外，相謀亂以制我，固如是亦有不遭潰敗者。

總括言之，軍事之始終不可，則無此旺盛之全圖心。

必勝，不知此而用戰者以敗。」克勞塞維茲曰：「土地與戰爭之關係，無時無之。軍事上一切行為，皆在一定空間活動上，土地與戰爭之關係，屬於全局變化首要之事項。」將委員長曰：「地形乃決定戰陣勝敗之重要要素，而地圖又為吾人決定作戰計劃唯一重要之工具，我們不只應時時刻刻研究，而且要熟讀，並且注重實地觀察，方能明敵人一切行動。」偵察，情報等，皆可藉地圖而得，而得到切實之把握，方能部署妥當，此乃關係作戰勝敗之最重要一科學也。欲求較平時不可不熟讀中外地理之形勢，及戰場地形之狀況，以為料敵，計險，阨遠近，而擬制我軍之據。茲舉歷史上之三戰例，以說明之：三國時之馬超，死諸漢書，只知殺之死地，而後生之原強，而不善沿用此原強於地形上及任務上之關係，卒至一敗而影響諸葛亮出師之令局，而己身亦不免受制法之制裁，此乃不知地形與兵情任務關係之結果。其次戰國時孟獲大破魏軍於馬陵道，健強消一敗而舉身如此。著孫臏不熟審地形於平昔，妄能獲此大勝，補足齊之國威，並快自己之心。其三，德國與法軍於第一次世界大戰時，頃能鋒一役，殲滅軍二十萬，其所以受命之初，即猶此大勝利者，乃已熟曉該方面地形於平昔有以致之也。

#### 第四節 戰鬥應注意之要件

- (一) 巧於利用地形地物。  
(二) 戰鬥意志堅強。

#### (三) 攻擊精神旺盛與頑強。

#### (四) 射擊技術優良。

#### (五) 熟練近接戰及陣內戰之技術。

- (六) 被圍不驚慌者固守之戰志。
- (七) 過却整齊而有秩序之紀律。

#### 第五節 奇襲

「意外恐怖」。一切意外之事，皆有最大之效果。

恐怖能襲擊敵人之雄心。使之悚然引戰敗之自棄，此為最惡性之恐怖。欲嚇碎敵人之精神，使敵自承義已喪失其目的，屬實施廣義之奇襲。

為實施奇襲，必須集結兵力，在敵不能立即展開防禦態勢之一點，予以不能抵抗之攻擊。換言之：使敵不能於同一時間內，展開與我相同的兵力。

所謂奇襲，不外與敵接近，而以優勢兵力；乘其不意以粉碎之。

實施奇襲時，應先集結兵力，時間，地域之三條件，乃能產生富有機動力之軍隊優越性，然後此種軍隊始可作如左之動作：

#### (一) 軍備攻擊。

#### (二) 發動近接攻擊。

## (二) 战役之種類。

出敵不意，而以急擊機械之勢力何現，使敵自喪得勝，而消失戰勝之望。結果遂使其自求戰敗。

於敵之敵人之謀略，為令人駭毛驚心之策，使敵自喪得勝，而消失戰勝之望。結果遂使其自喪其雄志，或為由摩而敗北之軍一敗舉。雖然雖當打擊，只須擊甚輕，或擊破敵之翼，中央或一騎，即可撲滅所謂之衆。

軍紀為氣隊之本源第一，絕然。以此之故，雖有階級之練練，及因此而起之命令傳達與實施，而階級皆始轉為解散焉。苟此連續不斷，則階級組織之運用，亦失作用，結果戰術各單位，乃成為殘廢之形相，命令之貫徹已不可附，而指揮官之戰志，亦歸消滅，何何存為營不存，可得實據矣。但敵此連鎖，若集敵軍之精神與物質，均起混亂，致以破壞敵組織之某一點，亦即粉碎其全軍。斯亦然子，而使敵人前後不相及，衆寡不相恃，貴賤不相救，上下不相收，卒離而不合，兵合而不弱也，及一左不諸救右，右不諸救左，等原理之主要說明也。

「求知擊敵人，卻求於某一點予以最大之打擊，拿破崙之所以成爲勝者，關鍵即在此。」由以上論列，可得如下之結論，即氣隊無論何時，均須確保連繫與秩序而以嚴整之軍紀維持之。

拿翁致錫爾元帥書中：「選擇攻擊之種類，不爲狀況所強制，而實施動作，盡量以優勢之兵力迫近敵人，此二者，最爲重要。命令最接近敵人之我部隊實施戰鬥以後，無論其爲成功與否，不必過於顧慮，但須予彼等以充分之行動自由。此等部隊如有何等救援，亦不可輕於允諾。又曰：『戰鬥末期，敵已疲勞，並已使用其大部兵力時，予乃集結作爲預備之兵力之參戰，得以重騎廝之強大連合集團，突然進出於戰場，予敵以意外之突發事變，予常以此獲得勝利。』此即於最後選定之某一地點，決然出人不意的投入一强大之集團，以行會戰，是即機動之要旨。

「軍隊之力勢，既爲決戰之瞬間，保持其新銳。」由於上述，可知用兵最忌，「勢窮力竭」，故當須常有餘不盡之兵力與氣力是爲至要。

「拿翁爲求戰勝敵人，使其自水戰敗，常指向於敵人所不能意料之方面，作拚命之努力，此種努力，須要委順，以及多數集團，並且爲使效果確切，又將攻擊集團，組成縱隊。

要在決勝點，佔有優勢，自應多方而活動，此種活動，唯一之手段，即是奇襲。依作戰經驗看來，奇襲不輕易佔有優勢之手段，又能發生精神上之效果，如擾亂敵軍，摧殘敵士氣等，此種作用效果，尙屬極大。

奇襲以「神速」、「驟擊」爲主要條件，始能發出敵意表之行動，同時又非有勇猛之精神不爲功。因興奇襲之實行，是爲艱難之事，倘奇襲之實行容易，則其效果必甚微，要獲得大勝果，須據大奇襲之範圍與規範，而用方亦非當才勇猛。

凡取攻勢之部隊，其動作，必求先發制人，所以攻勢作戰，根底上，全有奇襲之意義。守勢作戰，亦須如是，一戰發明，應用奇襲原則。然奇襲必須具有如下條件：

(一) 部隊之大活動力，越遠力，及各種運路較能。

(二) 指揮官精熟奇襲之戰略戰術。

爲達上述條件之目的，須有如左之準備。

### (一) 計劃週到

### (二) 準備週到

### (三) 行動輕奪神速

實行時，選擇適當時機與地點，否則不但不足以驚動敵人，反致惹起敵人制御之反攻，且要行奇襲，須造成一種有利於奇襲之形勢。

一八一四年布留留之軍，與聯軍主力分離而下馬恩河沿岸，兩軍相距三百餘裡，此時該軍爲拿翁所奇襲，漸次爲彼擊破，其傷亡損失等於會戰。只以四十八小時之強行軍，獲得此種偉大之結果之奇襲，當時如聯軍顧拿翁有此神速之行軍，決不致如此配備。從拿翁方面觀之，若非敵方自陷疏忽大意，則彼之奇襲難以成功。

三國時，魏蜀相拒，蜀將姜維，守劍閣之險，魏軍不能進，以糧道險乏食，欲引退，魏將鄧艾上言：「賊已摧折，宜速乘之，若從陰平由邪徑，經漢德陽平趣培，出劍閣二百哩，去成都三百餘里，奇兵衝其腹心，出其不意，劍閣之守，必遠趣培，則方輒而進，劍閣之兵不還，則應培之兵寡矣。遂自陰平行無人之地七百餘里，窮山通直，造徑鑿闢，山諸谷深，至爲艱險，艾以死自裹，輾轉而下，涉冰晉拔木緣石，魚貫而進，及至涪油，蜀人驚異，所向必破，遂滅蜀。」

此種一戰而滅人國之偉大艱險之奇襲，歷史上殊不多覩。然吾猶人於該方面有備，則鄧艾或已爲督將軍矣。

「能而示之不能。」

近而示之遠，遠而示之近。

利而誘之，實而備之，強而避之，怒而撓之，卑而勞之，親而離之，攻其無備，出其不意，此兵家之勝，不可先傳，「祕而不泄。」虛虛實實，奇正分合，以正合，以奇勝。

故迂其途，而矯之以利，後人發，先人至。

故善勦敵者，形之，敵必從之，予之，敵必取之，以利勦之，以卒待之。以上爲孫子造成便於實施奇襲之形勢的原則。

若擗戰鬥之睂眼，須不絕籠傑主動地位，同時致敵而其意義，於不爲敵預期之地點及時期，強之決戰（此與孫子之言始出一轍）。

能犯敵人自殺者利之也，能使敵人不得致者害之也，故敵佚能勞之，飽能飢之，能安動之。

致人而不致於人，（運用種種方策，使敵唯我是追隨，而疲於奔命）。

敵我欲戰，敵進吾退深溝，不待不與我戰者，攻兵所必救也；我不欲戰，雖割地而守之，敵不得與我戰者，乘其所之也。

故兵以善立，以利動，以分合爲變者也。

先奪其所愛，則聽矣。兵之精士速，山不勝之道，攻其所不戒也。

爭爭敵子，至於無形，神乎妙乎，至於無聲，（祕密）能爲敵之司命。

陷人而我無形，明若鑒鏡，明以勸而將人，成功由於衆者，先知也。

君子智知奇數之屬，猶知原則：

善者攻，動於九天之上。

良將不矜誠勝殃，却乘敵之虛以取勝。

勝者之戰，勝決積水於平野之谿者形也。

兵之所加，如以環投卵者，虛實是也。

進而不可撫者，衝其虛也。

出其所必趨，趨其所不意。行軍進而不勞者，行如無人之地也。攻而所必取者，攻其所不守也。

避質擾虛，（猶）敵羸勝。

敵人賜鬪，必躬入之；先兵而受，徵與之之，譏舉驅敵，以決戰事。是故始如處女，敵人聞兵，動如麗兔，（猶）不反顧。

激水之疾，至於漂石者，勢也；燄鳥之疾，致於毀折者，節也。是故善戰者，其勢險，其節短。

勢如橫弩，猶如發機。

故戰人之勢如轉圓石於千仞之山者，勢也。

故其疾如風，其猝如林，侵凌如火，不動如山，難知如陰，動如雷震。

茲歸納奇襲之原理如左：

（一）奇擊，創攻者，越牆底，切阤牆，使敵毫無所知，或未及知悉，出敵不意，而突然攻擊之是也。

### （二）奇襲之目的：

甲、驚威敵之張力，尋隙敵之破壞。

乙、使敵陷於混亂與恐慌，而自行瓦解。  
丙、集中力量一擊而殲滅之。

(三) 奇襲之特性：

甲、秘密。

乙、神速。

丙、乘懼、擊瑕。

丁、大活動力，超速之行動力。

乙、新裝備，輕裝備。

丙、死守之戰力（守必固）。

丁、攻擊之猛銳力（攻必克）。

(四) 奇襲部隊應具之性能及裝備：

戊、指揮官之性能：

A、大決心，與剛毅果敢魄力。

B、指揮官經之經驗及戰略戰術之知識。

C、隨機應變之智力。

D、冒險犯難精神。

己、士兵之性能。

甲、強壯健康。

乙、沉着果敢。

丙、動作敏捷。

丁、特殊技能。

(五) 奇襲之時機。

甲、關於敵人方面者：

戊、敵警戒疏忽時。

B、敵人疲憊懈怠或士氣墮落時。

C、敵人行軍或休息閒暇時。

D、敵人行軍才到宿營時。

E、敵作戰時戰術上錯誤時。

乙、天候方面者：

A、濃霧時。

B、狂風時。

C、暴雨時。

(1) 黑夜時。

乙、黃昏時。

丁、拂曉時。

(六) 奇襲細點之解釋：

甲、敵人之取道與敵之諸途。

乙、敵人渡場之路與敵之橋。

丙、敵人渡船之水道。

丁、敵人渡外之邊。

(七) 奇襲之準備（謂調轉軍，總隊遇到）：

甲、指揮官及部隊之選定。

乙、審察地形。

丙、週到之偵察敵情。

丁、發動之時機。

戊、奇襲之地點。

己、示發襲擊隊以行動之準據。

(八) 奇襲實施：

甲、行動（非常秘密與神速）。

乙、攻擊與追擊。

(九) 奇擊之主觀原則：

甲、出敵意料。

乙、所擇處所。

丙、神速與突然。

丁、勢如破竹。即擊敗一處之後，乘勝追擊，不給敵人喘息之機會，連擊數處，使敵不能有所防備，而被逐處擊敗。

(十) 奇襲各項之要領：

甲、軍令與軍規。

乙、迷宮與地圖、測量。

丙、敵人底限、敵人底向。

丁、敵軍底限、敵軍底向。

在公報上說：「將軍，請勿誤解，敵軍底限，我軍底向。」

(十一) 奇襲種類：

甲、主力奇襲。

乙、一部奇襲。

丙、求決勝點優勢，所行之奇襲。

丁、空軍奇襲。

戊、機械化之奇襲。

己、火力奇襲。

庚、兵種聯合奇襲。

治兵十則

一、力求全軍意志統一，同心同德，團結一致。

二、養成重視命令，奉行命令，貫徹命令，不容延遲片刻之精神與習慣。

三、創造新士氣，新精神，日新又新，力求精進，公誠，奮發，緊張，迅速，活潑，嚴肅，文

風氣與精神。

四、號令嚴，賞罰明，紀律整肅，無絲毫廢弛之氣質。

五、注重幹部教育，培植新幹部。

六、養成對上官信仰，尊敬，服從之好風氣。

七、一切簡單而切要，一切計劃，要求澈底化。

八、勤勞力行，以身作則之精神感召，益之以知人善任，曉事通情。

九、精神之使用，注意集中精力於一點而發揮之。

十、將自己之精神，貫注於每一所屬兵員中，使全軍之思想意志統一團結，使衆堅所歸，而收臂指之效。

▲第四章 治事

方法不明，則事功不集。故方法之於辦事，恰如鎖鑰之於鎖者然，適切，則運刃而解；不適切，則費力多而成功少。是故辦事而欲收大效率，必須首先研究辦事之方法，所謂工欲善其事，必先利其器者是也。茲將 蔣委員長之科學辦事方法，摘述如次：

一、辦事精神：

(一)要有恆心，有毅力。

(二)循序全終，實事求是，精益求精，堅韌不撓，貫徹始終。

2.辦事順序：

(一)由近而遠，自卑而高。

3.根本方法：

(二) 能否，能將軍事，運作之問題之確解。

(三) 組織：

甲、要令明確之組織系統，即與不同之工作層次的統一關係。其如組織不切實，難進步，以至無法發揮之效。

乙、要有明晰之續的運作，以期順序，準確的統一，使機關，組織之職能，一致。

1. 立案與預備：

(一) 立案：所要辦之事，當先發給各職務員，並列為計劃之第一，然後依種用無之，有以，或減輕其危險。如調查研究，則為第二，依此為範例。

(二) 調查：由豫備到研究，須在前，研究者不能不依此，但凡調，則方法，……或遇第一種情狀，即用第二個方案。

3. 分工合作：分工始能專精，合作始能成功；教育訓練，只據此互相合作之精神。

4. 工作重心：

(一) 研究須有一定範圍，以便集中精力研究。

(二) 確定應辦之主要事業以後，即須把握重心所在，努力以赴。

7. 分析與統計：凡一個計劃，或一種事業，在實驗之時，必發生許多現象，好壞、成功

之正確性，與事業進展到何種程度，及將來應取之方針，與應走之路徑。

8. 改進與發明：一發現毛病，即立刻改進，並以精益求精之精神，努力研究，不斷改進。

二、辦事程序：

1. 計劃。計劃時應計慮之事項概要：

(一) 確定對象及範圍。

(二) 搜集材料，加以精密之研究。

(三) 計及時間空間，人，財，事，物。

(四) 確立實施程序。

(五) 計及辦事之組織：

甲、直的系統：層層節制，事權專一，職責分明。

乙、橫的連繫，互相合作，動作協調，休戚相關，分工合作。

(六) 確定工作重心。

(七) 預想幾個可能情況，預備三個以上方案，以適應變化。

2. 備備：依計劃作充分與週到縝密之準備。

（一）實施。根據時之社會：

（二）以無畏之魄力，以無大私心，集中力於，營求其政治的實質。

（三）隨時體認謀略，稽核與指揮。

七、分析與統計：

（一）分析好，壞，成，敗，變，劣。

（二）統計事業進展的趨勢與種種變更。

八、檢討與改進：

（一）依分析與統計，為諸眾人，再加檢討。

（二）注重證明新方法，力求改進。

九、期定賞罰，獎勵貢聞。

## 第五篇 結論

世界之所以相安，安復不止，全由於民族間之復仇，及以私利竊取心機。世界社會轉變之未步入善道，及少數殖民者之私惡，並為縱橫其私慾，乃更形起更甚的屠戮，此即謂之慘久綿延不勝之戰爭禍害。如這次之第二次世界大戰，乃有兩巨惡之數，殖民者固為私慾而擴張，及法國於第一次大戰時，乃至極人復性之民難心病，則德國之少數統治者為縱橫其私慾及狹隘觀念，乃從相利用之，並擴大之，故有此次空前之第三次世界大戰。吾人今後為謀賴此種不人道之殘殺戰，為達世界大同之公天下而努力，必得藉政府發揚，為未來民族以福，誠人，以文化啓人之和平主義精神，為領導世的最高之準則。試斟酌我國時代之典範，每對於強暴之征服，異族反側之民族，戰勝之後，毫不索取民族之貢財與財產，即舉族之有制等貴，亦無不以薄來而厚往，恩澤之大德以報人，恤民物以待人。此所以中華民族是之悠久博大，異族歸心。至於如現代之侵略國家，頗發展獎勵以自壯，盡殺戮與屠戮之能事，我謂異族之仇恨，則我方之所當不爲之，詳其如是，是以種禍於後代也。故我現代雖有學識明，文明極為進步，但猶恐其欲以武力之威武，教導人子後必以殘義之國力為後盾，承繼之帶揚此種無窮博大之軍械營銷，以領導世界，濟世界與人類於公天下而平安樂之種，次第者，為吾人必須參照眼睂與努力之最高目的也。

附錄一、中國歷代名將及用兵略評

孫武子：

- 一、獻兵法十三篇以示其才而求信用。
- 二、斬吳王美姬以立威，蓋恐其一旦爲統帥時，難以號令三軍也。
- 三、先除隱患（內患），然後外征。
- 四、用兵神速（伐楚之役）。

數千年前之武子竊龍寫成百代兵經，其文才武學之偉大，誠爲不尋思議，其頭腦之精審，尤爲不可想像及之。

吳起：

一、吳起先學儒，後學兵，故其不僅善用兵，且善於爲政。說者，有謂商鞅強秦之術，即宗吳子之學，觀吳子在楚之措施與商鞅在秦之作風，頗有類似處，故是說，頗爲可信。

二、吳子意志堅決，其奮發之力，一往直前，且永恆持續不變。當其奮進時，又能集中全部精力以赴，而毫不他顧與顧惜，如向母設誓及母死不奔喪，殺妻求將，與士卒同苦勞等，故能成功。然惜其求過急，殺妻求將，至被敵人以殘忍奪恩視之，而爲當世之人所垢病，此又所以不能成其偉大也。

三、用兵：

## 附錄

1. 先為小頭目，以香港之事件，其行動之不正，為人所知。
2. 徒士心虛，則厚愛，如所見之事件，則厚責。此中大有文章，或可利用，奉為爲武器，以自晚晴後事，與我無以學焉者，分為開端，或能成功。
3. 藝文虛實之妙用，采職戒諭歸急，乃用職不允謂之過。

督撫爭勦之得失，（督撫元帥先移，督軍現總理事務）。

- 一、我督撫以收崇，翁經達之所變。
- 二、離間慈與齊勢之變，幹吏不能審察，不識議政之爲主，此觀察力微弱。
- 三、激發手足，使慈怒逼朕。
- 四、肅虐在外，上情既反，招延私心，苟且敷衍，上情大失。
- 五、先報逃亡差事，便領營兵力事，以上情之急切。
- 六、三將之得失。

1. 督撫納勦之得力處。

- (1)督君臣意志統一，同心協力。
- (2)計謀周密。

### (3) 謹和敵情，深悉國際形勢。

(1) 許使用牙籠，免致所愛，次第交回。

(2) 郡署妥當。

2. 督君帥門子玉之奏議。

(1) 慈王無戰之決心，子玉強戰，欲添添枝。

(2) 不善才明，謂慈無謀而驕縱。

(3) 上下不協調，智謀不周密。

### 孫殿敗績統於歸城。

1. 戰勝制勝，所用策略方略。

1. 越敵之後，未始即教之，選青龍而愛魏之兵，斷反聽命於增惠，且捕得有隙者之志，越馬之恐東面而懇於齊，計圖密始遺之，南渡水歸之等，則可以說重明，而得尊享。（古名權謀之士均如此）。
2. 作戰指揮之針。

(1) 大解猶御綱繩者，必擇發發門者，以戢制，則庶成。惟當發發門，則當解綱繩耳。今梁朝和攻，輕長騎卒必弱於外，選發指揮者，若不選而擇校之方略，據其衝道，衝其方虛，彼必釋趙而自救，是我一舉兩得，解綱繩，解取樂於難。

(2) 齊用贍策，魏軍急趨還救大梁益弊，而魏素輕齊復滅灶以驕魏兵誘之急追。

（3）於馬陵道設伏以擊之，此時魏兵已勢窮力竭，加以不知戰地，不知戰日其勁

等於奇襲，其勢如樸強弩之末，宜魏兵一敗塗地也。

## 二、罷涓輕躁復輕敵致敗。

### 樂毅破齊之策：

- 一、伐交孤敵以自強，連趙楚魏并使趙聞秦以伐齊之利。
- 二、在濟西子齊以大殲滅戰，一舉擊破齊之主力，并其如左之卓趙處置；
  1. 軍紀嚴明，秋毫無犯（收民心）。
  2. 求齊逸民，顯而禮之（安齊）。
  3. 寛民賦斂，除齊暴令，修其舊政（民多思舊修德以懷之）。
- 三、分兵深略齊地，爲永久征服之計。
- 四、樂毅不只戰爭方略卓越，着眼遠大，故亦爲不可多得之政略家，無怪諸葛孔明嘗以管樂自喻。

### 田單破燕：

#### 一、振勵士氣，蓄同仇敵愾心：

1. 古人迷信鬼神乃借神祇以振之。
2. 飽敵人憚齊人攻弱，激起民之頑亂心。
3. 使敵疲憊齊民，以轉入反之報仇復心。

#### 二、懈敵之士氣，奸使不戒備：

1. 故諸侯敵軍中謂：齊婦嬰弱（前人述謂之）。
2. 爰為降，使敵不為勦。

#### 三、乘火之期滅法，合於龍淵去敵軍。

用易敵懼，以小敵大，採用方法往往如此。

### 項羽破秦於彭城，韓信之北張

- 一、秦攻趙未下，縱橫夷攻之，內外夾擊，竟蹙韓信（逼以滅戰）。
- 二、漢討韓，破其說書，韓風會，時王良說，承漢者必當知此之決心，韓被
- 之，失其之勢，中，受制不勝。故是興發幾勝時，遂委絕各以當下，呼聲振動天邊
- ，皆大驚。
- 三、項羽敗於彭城，卒然執勃。
1. 明雖知曉，平人皆殺，無不能往貳能，坐降人臣。
2. 越人涉敵自死，名將無聞，入不破相，惟無分食，唯懷人帶物當歸時，則猶慄

沛公定關中得天下：

忍不能孚，此婦人之仁也。

3.不據天下形勢，背約而親愛王諸侯，遂滅殆，明過殘廢，民不親附，失天下之心。

### 一、轉韓信之譖：

1.任天下武勇圖功。

2.以天下城邑封功臣，奪下威服。

3.以義兵從恩東歸之士，奮士氣。

4.乘秦民怨楚望漢，而攻之矣時。

### 二、所過不擣掠，得秦民心：

三、肅張聲勢，使人說秦帥，待其意而擊之：

四、號令相府誠信，料知天下扼要，藉多少強弱，定謀，約法三章，以寬秦民，並使人宣揚其德，以穩民心。

五、爲義帝發喪，以攬諸侯之心，而暴項羽之無。

項羽意急信讒，人才爲沛公所間。

進取梁陽，據倉敖之粟，塞成皋之險，杜太行之道，拒轘鄧之口，守白馬之津，示諸侯以形勢。

### 任用賢能。

楚漢相持於彭城，使韓信而勞之，致於壽命。

城平之戰，朝齊王信，魏相越，魏卒不至，遺張良，張良數計，分其頭之，魏卒大敗，張良數，乃滅楚，張良真知人情也。

韓信下趙魏：

一、聲東擊西，以奇襲。自擊魏，魏王盛蒲坂，集臨晉，信乃益爲疑兵，陰船欲渡臨晉，而伏兵從夏陽以木罂渡軍，破安邑，魏王勃驚，引兵趣信，信遂擊，定河東。

### 二、破趙之策：

1.善便明謀，先使間竊知成安君不用廣武君李左車計，乃進兵。

2.夜半密遣輕騎，從間道埋伏，候趙空擊奪之擾趙後。

3.行背水陣，使均作殊死戰（信非得素附備士大夫，此所謂驟市民能戰之，其勢必置之死地，使人人自爲戰，若予以生地皆走，輕備得而用之乎）。

4.誘趙卒擊，使兵倍趙擊，趙軍亂，遂勝。

### 三、開闢虛懷以用賢，方能得李左車之計：

1.今將軍涉西河，虜魏王，擒夏說，不旬月破趙二十萬衆，殺成安君，李聞之，因

處事法度，當是其最善之處。但領軍之職，實難領之明後也。然衆等孝友，忠貞無私，今將奉勅歸之之後，則此猶應以之平。誠執敬久，方全誠誠，庶易勞備。謂其勢備，有時亦可也。但其時之聲氣，或有失於過急，不復能緩長，而以緩擊無。古今之將，皆知緩急之法，首尾之發，皆得以急，其絕於人天，北首無路，以遂追尋上，未足及之。揚義則甚於威，懲惡不取名權，雖已變之，復宜為東齊，極有智者，毋不然為賢矣。

三、發卒奔突號放數百騎。聞鶴鳴於林，驚飛數百鳥，全乃輔以帳耳，誠欲取不勝，先乘勝而滅滅敵門，始克不相當。橫門爭用饑餓，士有飢色，熊羆殺相，師不獲食，全非糧之急。軍本須力戰，猶不能減弱，行數百里，其勢頗急必外經。驕兵半餓，雖據其城，縱開五總之兵，是下望帶高帽勿與戰，被誘不疑門，退不迷還，自守畏縮不殺，並無擊敗，一呼千日，兩將之列，可致獲乎。

#### 四、發明義，皆制蠻備而威震吳軍，無復敢取名權，或以通曉之者，用焉。

一、有大志，有骨氣，有良心眼性。如董卓謀亂後，猶復仍欲變遷以報漢室。

二、有大智，有權謀，有無畏魄力而勇爲。如鄧鄉發矯詔，以忠義號召諸侯討董。

三、富責任心，有雄志，識力卓越。當其巡夜時，捧責中常侍之叔，此乃富有責任心與責任之勇；主張殺十常侍首領，不虛誅戮。及董卓敗時，力主急進，以期一戰而定天下；在堯州招賢納士，羅致各方人才，此是何等識力！何等魄力！何等雄圖大志。

#### 四、任人處事：

1. 大怒之後，虛懷若谷，鍛鍊如流。
2. 謀諭衆議，當有決擇力。
3. 外簡內明，用人惟才。
4. 得策輒行。
5. 虛無不適，法度嚴明。
6. 至誠待下，愛才寬容。

#### 諸葛孔明：

1. 淡泊明志，審靜致遠。
2. 使劉備於未見而時，處處暗示其卓絕清高才大，以取得將來之信任。
3. 與備談論時：

1. 指掌論天下形勢。
2. 定根據地。
3. 自強與外交之決策正確。

#### 四、用兵：

1. 一生謹慎，故無大挫；唯缺乏冒險之大魄力，故軍事上亦無大成功。
2. 馬謖敗於街亭乃不明任務，誤用原則，致被道破絕，遂潰。孔明用此無作戰經驗之馬謖，其敗固宜。

#### 袁紹官渡之敗：

- 一、紹內部數人，勢不相容；不和於內，不可決勝於外。
- 二、紹識淺庸劣，不能知賢任能。
- 三、部署失當，當擊不擊，不當擊而擊，失計失時。

#### 孫曹赤壁之戰：

- 一、初孫權謀臣皆主降，而權不可，是乃權之英明。及拔刀斫案，是何等勇決！誰敢不從。
- 二、周瑜能以其長，擊曹之短（不習水戰）。
- 三、曹以所短，而擊孫之所長，其敗固宜。

#### 鄧艾破蜀，所表現於用兵之優點：

- 一、艾一往無前之勇略，及不畏艱危之大冒險性，身先士卒之魄力。
- 二、軍事因難苦，而士氣將衰時，乃以如左之處置，勵士氣：
  1. 跳踰以不入虎穴，不得虎子之理。
  2. 許以成功後富貴其之。
3. 子部下以成功之希望。

4. 吾等有來路，而無歸路矣，前江油城中糧食足備，汝等前進可活，後退即死，須拼命攻之一。
- 三、意志堅決，行動神速，不爲疲困勞憊所搖。
- 先知彼已虛實，爲行奇襲之首要要素。

#### 李光弼中澤之戰：

- 一、令諸將曰：「爾輩望吾旗而戰……吾急飈旗而三至地，則萬衆齊入，死生以之；少退者斬……萬一不利，諸君死敵，我自刎，不令諸君獨死也！」，與人共生死，安有不得人死力者。
- 二、再戰，廷玉奔還，光弼令取其首，僕固懷思少却又命取其首，法令如此嚴明，誰不畏法而輕敵。

## 唐定關石之役。

一、李世民擊西河，擒高德錫殺之，餘不殺一人，秋毫無犯。各憲撫使復業。此攻心之方略也。

二、韓建武周將兵萬後（贊陽）李彥欲北還，開民變誘，挾民河等才識，與鄧文諫會略同。

## 三、李彥西取長安之決策。

1. 裴寂獻議先克河東，然後西指。  
2. 孙氏獻議：「兵貴神速，願用累勝之餘威，撫歸順之衆，鼓行而西。長安之人望而震驚，使智者不及慮，勇者不及斷。」……諸將於學城之下，敵得津源以待，坐費時日，衆心難沮，則大事去矣。此是何等英武見識，與李左車、賦韓信下燕齊之策，類似而勝一籌。

3. 李彥并用二人之議，留兵圍河東，自引主力西進，實其成大功也。

郭子儀克兩京：

一、受命時曰：「此不捷，臣必死之。」以必死之心戰，何戰不克。

二、李嗣業能身先士卒，閻祖執刀大呼奮擊，故陣能於動搖中而復定，轉敗為勝。

李翹平淮西：

一、得降卒，親自問委曲，故盡知敵情。

二、冒嚴寒夜雪，以祕密神速之行動，奇襲吳濟光於皋湖，克之。

李靖伐梁：

一、時斬江水漲，諸將請候水落；靖曰：「兵貴神速，今吾乘江漲，掩其不備，此必成擒。」

二、已至奉恭欲擊之，靖曰：「彼求敗之師，策非素定，勢不深入，不若且還南岸，緩之。」

一日，彼必分兵歸守，兵分勢弱，乘其懈擊之，震不勝矣。若急之，則捨力死戰，楚兵剽鋒，未易當也。奉恭不從，戰敗，發牒奏哥敗掠軍資，靖見其衆亂，縱兵奮擊，大破之。

乘勝直抵江陵，入其外郭，大獲其餉，靖使激之江中，謂裴駰曰：「破一敵所獲，當藉其用，奈何棄以資敵？」駰曰：「肅穆之地，南出蕭何，東避洞庭，吾懸軍深入，若攻城未拔，援軍四集，吾我腹受敵，進退不獲，雖有奇謀，將安用之？今乘舟艦，使塞江而下，援兵見之，必謂江陵已拔，未敢輕進，往來覘伺，動淹旬月，吾必起之矣。」援兵見之果疑不進，遂轉江陵。

## 三、靖用兵：

1. 主神速  
2. 處處審勢，知彼知已，智慮週密，活用原則。

張巡守雍邱：

一、身先士卒，直衝敵陣，大小三百餘戰，帶甲而食裹傷復戰。

二、六將以兵勢不及，勸降，巡佯許，明日堂上設天子畫像，帥將士朝之，人人奮泣，

巡引六將於前，責以大義斬之，士心益奮。

三、由此以觀，忠義以足勵士氣。

狄青用兵：

一、立行伍，明約束。

二、號令整一，陳曄等不遵號令斬之，軍威大振。

三、奇襲，夕次嶧嶃關，黎明而已微服與先鋒渡關，敵將曾食關外，敵方聲，悉出迎，右將軍孫節搏戰死山下，敵氣銳甚，迺等俱失色，青鵠自騎麾雷兵，騎兵從左右擊之，縱橫開合，部伍不亂，敵不知所爲，大敗走。

湯和下重慶：

一、明太祖之作戰方針：「蜀人聞我西伐，必悉精銳東守瞿塘，北固金牛，若用其不意，直搗階文，門戶已墮，腹心必潰，兵貴神速，患不勇耳」。

二、作戰指導：聲言攻金牛，而潛引兵趨陳倉，拔援繼谷，盡復并行，抵敵空寇之本路作戰，亦以奇襲克敵。

王守仁平宸濠：

一、論戰術：「兵家之道，急衝其鋒，攻其有備，皆非計之得。故我方以自守不出之形，彼必他出，然後尾而圖之，先復省垣，以搗其巢穴，俟彼還兵來援，然後邀而擊之，此全勝之策也」。

二、宸濠攻安慶，三人憑孤城以忠義激士，誓衆死守安慶，宸濠盡攻擊之術，不能克。

三、衆議：宸濠出兵東下，留備南昌必嚴，攻之恐難猝拔，不如乘宸濠攻安慶不下，兵疲氣沮之時，以大兵逼之江中，與安慶夾擊之，必敗」。守仁力排此衆議謂：「我師越南昌下，與寧王特江上，安慶之衆，僅能自保，必不能援我於中流，而南昌兵議我後，絕我糧道，南康九江又合勢乘之，腹背受敵，非利也，不若先攻南昌，寧王久不克安慶，精銳盡出，守禦必單薄，我兵新集，銳，南昌可克也。寧王聞我攻南昌，必解安慶圍，還兵自救，彼來，我師已克南昌，彼聞知自喪氣，首尾牽制，自成擒矣」。其策頗類孫臏救韓之方略。

四、守仁分兵爲十三哨……令伍文定等各攻一門，以四面爲游兵應之，遣知縣劉緒夜從間道襲破宸濠伏兵，以撼城中。十九日發兵，以二十日拂曉各至其地（部署適當），守仁令示，一鼓附城，再鼓登，三鼓不登誅，四鼓不登斬其隊將，一號令嚴明，又先期爲榜入諭城中諸民（得民心）。由此觀之，守仁頗能用兵。

五、貴家渡之戰，直軍連斬先鋒者殆。其後砲清明改變其氣氛不發足，士殊死戰，兵復振。指揮官臨陣頗勇如此，上卒雖被奪能時，敵雖屈心折。

### 附錄二、革命戰士應具備的條件

所謂革命人生觀者，簡括言之：即創造社會人類幸福，為其人生義務上，最崇高的理想，并確立貫澈此理想之堅強意志，而力行，而奮鬥，始終不墮者是也。

### 二、鍛的意志

革命事業，要求於從事革命者之堅強意志甚大，故必須堅苦卓絕，不畏艱危，排除萬難，勇往邁進，受千磨百折而愈強，被驚濤駭浪而益奮。平素對於革命工作之熱忱，則不論在任何時期；與任何險阻之艱苦行動中，均毅然不顧阻礙，尤絕不搖蕩，而專心一意，向一定目標邁進；而其恆心又如日月循環而無間斷，其堅韌性如鐵石然，至鞠躬盡瘁而後已。

### 三、偉大的風度與氣魄

涵養堅強之革命精神，陶冶高邁之品格與德性，富貴而不淫，貧賤而不移，威武而不屈，與及「活潑之胸襟，坦蕩蕩之意境」之處事接物之胸懷，內充嚴肅，外表溫和，剛柔並得，氣度浩浩然。如是始能勝而不驕，敗而不餒，雖千磨百折，而心境尤若泰然，而奮鬥則始終如一。

### 四、高深之學識思想與精密思考力

學識豐富，為治事根本；而思想進步與高深，乃能把握人類歷史之正確進程，與人類社會之真實需要，至寧人類社會變革與演進之樞紐；如是始能領導羣衆，而為人們所尊敬。

精思慎慮之思考力，為機謀決策之基礎，運籌決勝，惟此精密之思考力是賴。

### 五、處置非常事變之方略

在革命過程中，非常之事變，乃為常事。為詳解決非常事變，則必須具非常之才識。故余以為要明卓越之識見，鎮定之頤力，密密諭詳之計劃，與準備果敢堅決之指揮，及斷然行之而不旁顧之非常練力，此數者，乃處置非常事變之要素，具此才力，則無論如何艱險，終必能把握其獲勝之柄，而開闢成功之基礎。茲將解決非常事變之原則，略言於下。

1.制機：解決非常事變之最要者，莫若制敵機先，但欲制機先，必須有非常之識見，與對敵情之一先知。非常識見，須先有天資才識，先知之要，則在無微不至之間諜，然後始能作轉瞬之計劃，與周詳之準備，以殲敵於未形。

2.未變將發時之處置：

(1)預期鎮靜，以觀事變之真相，把握事變之因素，與來路去跡，及理解事變形勢上，一切事態情勢。

台灣大學圖書館



0622166

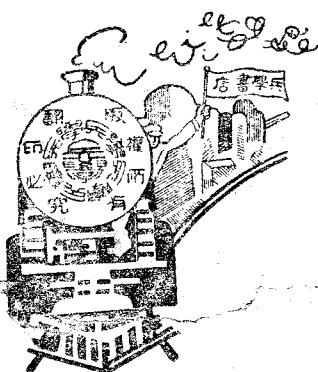
三、事變爆發時之處置：

出以堅決之意志，旺盛之企圖，與充溢之閃擊精神，於其「致命」之處，集中力量予以猛烈的突然出其不意之猛擊，如迅雷之勢，一擊而毀滅之。

（蔣校才德興治兵終）

附錄

三四



如有大批購買，請直接向本店發行部函商，或各地兵學書店接洽，價目格外從廉。



字

件



賬

國立臺灣大學圖書館

分類號

590/4010

登錄號

622166

震