

# 培養陸軍優質幹部 重要元素與觀點

編輯部主編：余永章備役上校

## 前言

國防安全為國家生存發展的保障，古今中外所有國家均以此為國務大政之首要，《孫子兵法》〈始計篇〉開宗明義指出，「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也」，故經之以五事，校之以計，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰將，五曰法。自古迄今，一切戰爭的勝敗，都是取決於將帥的精神，也就是敵我雙方誰的智慧高人一等，敵我雙方誰的戰鬥意志力較堅強，誰就能夠獲取較大的戰勝機會。古有名言「天下強兵在將，有不可戰之將，無不可戰之兵；有可勝不可敗之將，無必勝必不勝之兵」，就是說明了這個道理。《曾胡治兵語錄》第一章〈將材篇〉揭櫫「帶兵之人，第一要才堪治民；第二要不怕死；第三要不汲汲名利；第四要耐受辛苦。治兵之才，不外公明勤，不公不明，則兵不悅服，不勤，則營務鉅細，皆廢弛不治，故第一要務在此。」特別強調為將之道要能夠嚴明果斷，以浩然正氣治軍，存誠務實，剛直不欺，勇於任事，方能成為幹練之將才。筆者自民國68年從軍就學及服務部隊近35年的光景，一直以身為陸軍為榮，回顧領導管理實務與忠誠軍風傳承，個人提出培養優質幹部的一些元素與觀點分享如下：

## 應從上而下堅定武德教育重要性

所謂軍人的武德內涵，強調應求「心性正」，然後武德乃立；武德已立，乃能使其發揮至正、至大之光明心性，進入高尚軍事領導與管理者的心志修養課程。「國軍教戰總則」提列「軍人武德」包含了「智、信、仁、勇、嚴」為我革命軍人的傳統武德。因

此，若要建立一支堅實專業、組織健全、戰力精良的部隊，必須先從將校之武德才智做起，進而推廣以身作則，由上而下遍及基層官兵認識武德教育。所以內容提及務必要培養武德精神，均當洞察是非、明辨義利，以見其智；誠實無欺，忠貞不移，以昭其信；衛國保民，捨生取義，以盡其仁；負責知恥，崇尚氣節，以全其勇；公正無私，信賞必罰，以伸其嚴；全體官兵更應親愛精誠，明禮義、知廉恥，發揚民族精神，以創



作者在民國102年擔任國防大學陸軍學院主任教官，於馬祖現地戰術教學。

造神聖之革命武力。「人」是戰力的泉源，也是戰爭勝負的關鍵要素，戰力的提升尤賴官兵建立「三信心」，上下觀念一致、行動一致，忠誠懇摯，身先士卒，建構人人「以軍作家」的精神導向，才能凝聚向心，堅實部隊戰力。

## 訓練勝兵先勝作戰思維

《孫子兵法》第四篇〈軍形篇〉提到「昔之善戰者，先為不可勝，以待敵之可勝；不可勝在己，可勝在敵。故善戰者，能為不可勝，不能使敵必可勝。故曰：勝可知，而不可為」。吾輩陸軍幹部熟讀《陸軍作戰要綱(88年版)》第3026條「主動作為」之內容，係以強調掌握主動為制勝之基本因素，每戰必先確立「全程作戰構想」，乃是為掌握主動之具體作為。事實上，每一個指揮官在戰場中指揮作戰，當受領任務策定作戰方案時，須先明確決定作戰性質，然後對作戰全程，預行推斷狀況之演進，進而決定兵、火力運用之要領，再輔以相關安全、應變、欺敵等措施，俾於作戰前能周密準備。古有名言「凡事豫則立，不豫則廢」，因此在戰場上，明確之「全程作戰構想」為各級指揮官(包含連、營、旅、作戰區以上層級)爭取主動、貫徹意圖與掌握部隊之重要手段。亦為其智慧、膽識及戰術素養之具體表現，內容貴在洞燭機先，料敵決勝，而不拘泥於形式，尤以作戰指揮為然。

## 具備超前部署臨機應變觀念



作戰指揮絕不能走一步看一步，顧此失彼，必須作戰全程布局在胸，預先富有遠見而周密的籌劃，這樣才能發揮指揮作戰的主動性和靈活性。指參作業程序(MDMP)包含計畫作為階段和計畫執行階段，主要是指揮官藉參謀之協助，遂行指揮之思維及行動過程。一般而言，從受領任務開始，於任務分析步驟中逐漸會形成指揮官作戰企圖，主要目的係協助指揮官與參謀建立一個當前狀況的「共同作戰圖像」，並引導指參作業程序依步驟執行，進而完成作戰計畫之擬訂，尤須於執行命令過程中，貫徹指揮官意志，完成指揮官作戰企圖。由此可見，指揮官必須盱衡全般狀況及戰場景象，帶領參謀制定出以任務為導向的「主作戰計畫」及附件「應變計畫」(Branch)、「後續計畫」等，時時抱持著超前部署的觀念，正如同《孫子兵法》〈始計篇〉「多算勝，少算不勝，而況於無算乎」的詮釋，儘量達到舉凡作戰計畫，下達戰術行動，皆能夠想在敵人前面，唯有搶在敵人前面進一步思考，才能夠提供指揮官預謀計策，面對戰場瞬息萬變的不時之需。

## 時時創機造勢，處處指導優勢作為

軍以作戰為主，作戰目的在摧毀敵人一切作戰能力，使其無法發揮統合戰力，屈服





其作戰意志，以迅速獲致徹底勝利。依據前三軍大學校長余伯泉上將精心創研野戰戰略，乃為決戰創造有利條件，提供作戰致勝的基礎，因此，野戰用兵思維不斷強調如何創造有利態勢，也就是強調「優勢作為」精神與意涵。前參謀總長郝柏村上將亦強調優勢作為，乃指揮藝術的準則，亦為戰勝敵人的要訣



；其目的在以最少的犧牲獲致最大的戰果，作戰所掌握的優勢程度越大，勝利成功的公算就會增加。作戰中經常是處於一個「不確定與混亂」的狀態，也就是所謂「戰爭迷霧」現象，而戰術的定義內涵「在戰場(或預想戰場)及其附近，運用戰力，創造與運用有利狀況，以支持野戰戰略之藝術，俾得在爭取作戰目標或從事決戰時，能獲得最大之成功公算與有利效果」。簡言之，就是要創機造勢，尋求剋敵制勝之道，針對力、空、時三個關鍵要素，形塑利我戰場「能在最有利的地點(敵劣我優)，集注優勢戰力(敵弱我強)，及時到達發揮(敵慢我快)」，創造對我有利之狀況，迫使敵人在不利狀況下作戰，利用我集中戰力優勢，以迅雷不及掩耳指向敵痛苦之處，才能在決勝點上比敵人占優勢。

## 知官識兵親力親為，狀況判斷清晰可行

領導的真諦，應該是讓部屬心甘情願地「跟我來」，而不是依法強制其如何做，所以指揮官應該正以持身，嚴以律己，親力親為、擇善固執，必須秉持「作之君、作之親、作之師」，並以宏觀的視野，周延的判斷能力，凡事須做全盤考量，先策定目標爭取共識，帶領部屬共同奮鬥。各級幹部乃為軍隊指揮之樞紐，士氣團結之核心，凡事應率先躬行，為部屬之表率。《孫子兵法》〈始計篇〉「道者，令民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也」，這是一種凝聚共識，讓部屬可以為了共同奮鬥目標，激發「置個人死生於度外」的革命情操。「軍以戰為主，戰以勝為先」，軍事訓練教育的觀點，要培養幹部具有邏輯性的思考能力，又如指揮官的「狀況判斷」就是一套合理的思維理則，教育的宗旨不是只教他們打仗怎麼打？而是要教他們當面對到「敵、我、天、地、水」如何因應？如何創造有利狀況？如何避免不利危害？去找出對自己



有利的行動方案，運用之妙在於心，而不是受制於人。所以吾輩幹部帶兵要先帶心，戰場狀況瞬息萬變，當戰鬥慘烈之際，尤須勇敢沉著，從容指揮，方能打破艱難窮困險境；因此軍隊若能瞭解指揮官與之共生死，同甘苦，則臨陣之際，自能踴躍效命以赴其難，志之所在，奮勇殺敵。

## 結語

身為一個軍人要能瞭解軍人的價值，國軍建軍係以效忠中華民國，保衛國家及人民生命財產為當責；「教戰總則」第一條國軍使命「國民革命軍以實現三民主義，確保我中華民國之獨立、自由、平等與維護世界和平為目的。凡有侵犯我領土主權，及妨礙我主義之實行者，須全力掃除而廓清之，以完成我革命軍人之神聖使命。」這些都是現代軍人的必要認知。其次亦要熟記我「中華民國陸海空軍軍人讀訓」，詳解其意義，以收潛移默化，變化氣質的宏效，培養軍人頂天立地的氣概，進而成為俯仰無愧的軍人。「中華民國陸海空軍軍人讀訓」內容如下：

我中華民族，雄踞東亞，建國迄今，已歷五千年，以四萬萬和平優秀之民族，聚居





於一千一百餘萬平方公里之土地，復具有悠久光榮之歷史，此其間先聖先賢，慘澹經營，奮鬥創造，固已歷盡險阻艱辛，自今以後，尤賴我忠勇軍人保護維持之，乃克使我國家日益發揚光大。願我全體將士，矢勤矢勇，一心一德，發揮民族固有之德性，砥礪獻身殉國之精神，念念為救國而犧牲，時時作衛國之準備，如何而後可以保我祖先遺留之廣大土地，如何而後可以保我繁衍綿延生生不息後代之子孫，如何而後可以保我國家獨立自主之國權，凡此皆為我全體將士無可旁貸之職責，而一時一刻毋可或忘者，蓋我國家民族永續無窮之生命，實唯我全體將士是賴也。列舉十條，俾供訓勉如下：

第一條 實行三民主義，捍衛國家，不容有違背怠忽之行為。

第二條 擁護中央政府，服從長官，不容有虛偽背離之行為。

第三條 敬愛袍澤，保護人民，不容有倨傲粗暴之行為。

第四條 盡忠職守，奉行命令，不容有延誤怯懦之行為。

第五條 嚴守紀律，勇敢果決，不容有廢弛敷衍之行為。

第六條 團結精神，協同一致，不容有散漫推諉之行為。

第七條 負責知恥，崇尚武德，不容有污辱貪鄙之行為。

第八條 刻苦耐勞，節儉樸實，不容有奢侈浮華之行為。

第九條 注重禮節，整肅儀容，不容有褻蕩浪漫之行為。

第十條 誠心修身，篤守信義，不容有卑劣詐偽之行為。

以上所揭，不過略舉大端，此外國家一切法令規章，以及連坐法等所規定，為我軍人必須遵守者，凡我全體將士，均應視為典範，共同遵守。人人應以此自勉，並以勉勵同袍，朝夕警惕，拳拳服膺；俾得發揚奮勵無前之士氣，造成精粹勁練之國軍，共同擔負救國家救民族之重大責任，我全體將士勉乎哉！<sup>1</sup>

筆者在《陸軍學術雙月刊》服務期間，猶記得司令陳上將常常勗勉本軍幹部，我們每一位身為陸軍官兵的一分子，應該致力弘揚陸軍優良軍風，落實領導統御和武德教育，秉持「作之君、作之親、作之師」以身作則，耐心教育經驗傳承；從上而下不虛偽、不逢迎、不造假、不營私、不舞弊，建立公平、溫暖、和諧、正直的忠誠團隊，人人以身為陸軍為榮，大家一起為陸軍而努力！

1 中華民國陸海空軍軍人讀訓，是國民革命軍之父先總統 蔣公手訂，於民國25年3月9日指示：凡我軍人皆須熟讀，詳解其意義。內容摘錄於國防大學編印《國軍的傳承與發揚》，民國102年11月，由前參謀總長陸軍一級上將郝柏村主講，附件七〈中華民國陸海空軍軍人讀訓沿革〉，頁295。