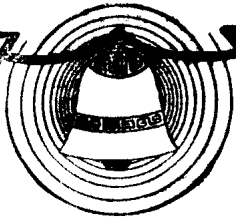


軍事叢書

蕭孝嶸編著

軍事心理

正中書局印行



版權所
翻印必究

中華民國三十年四月初版
中華民國三十六年十月滬四版

軍事心理

全一册 定價國幣三元四角
(外埠酌加運費函費)

編著者	蕭孝嶸
發行人	吳秉常
印刷所	正中書局
發行所	正中書局

(1348)

2/2

緣起

二十年前有一位學者曾經說過下面一段預言：「在戰事終了以後，從心理學來看，有兩種可以察見的危險：一種危險是屬於軍事範圍的，而其他一種危險則是屬於社會範圍的。軍事的危險就是在克服軍事的危機以後，我們便停止對於戰事心理因素之研究。倘若某個國家根據一種遠大的眼光繼續我們的心理分析工作，而且發展一種真正的軍事心理學，這個國家便有一種軍事工具，其效力比較四十二生的大砲還要大得多。」

這一段預言現在已經應驗了！我們由軍事心理學的發展史可以察見下述的事實：應用軍事心理學實為增進軍事效率的必要條件。此種科學廢而不用，便是國家的軍備上一種嚴重的損失。著者有鑒於此，故於抗戰以前就編製了一些軍官測驗，並開始撰著「軍事心理技術」一書。此數年來因工作頗忙，時作時輟，迄今尚未完成；然各方以早日出版為請者已有多起，初擬分成數冊付印，故未完成之部分可以單獨出版；後以書中內容多為專門技術問題之討探，不易通俗化，於是決定暫時抽出軍事心理常識之一部分單獨付印以應急需，定名為「軍事心理」。

本書側重領袖人才所應注意之各種心理原則，不過其中有多數原則並不限於軍事一方面之領導工作，而且可以普遍地應用。

蕭孝嶸，中央大學心理學系，民國二十八年十二月

目次

第一章 領袖之心理分析	……	一
-------------	----	---

領袖必需之品質：創造性、好勝心、生活力——發揮生活力之條件——利用生

活力之原則——其他之品質：一般軍人應有的道德品質、超人的印象、感情的

表現、客觀的評判

第二章 領導工作之必要條件	……	一三
---------------	----	----

意志自由之意識——自我建樹之目標——支配他人思想行動之能力

第三章 領袖型之差異	……	二五
------------	----	----

組織型的領袖——優越型的領袖——勸導型的領袖

第四章 軍事工作之分析	……	三四
-------------	----	----

人格特徵：鞏固的人格組織、善於控制自身之能力、充分的普通智慧——軍事

工作：行軍工作、偵察工作、測量工作、情報工作、駕駛汽車之工作、駕駛飛

軍 事 心 理

機之工作、射擊工作、巡邏工作

五六

第五章 軍人之選擇

測驗類別：適宜性之測驗、諳練性之測驗、性情與品格之測驗、興趣之測驗

軍官之心理測驗——各種軍事專門人才之心理測驗——普通士兵之心理測驗

六四

第六章 軍事訓練之心理原則

動機之控制——教材呈現方法之控制——訓練時期之長度——練習次數之分配

——對於工作速度與正確性之注意——最優良的工作方法——訓練之遷移

八五

第七章 軍事管理之心理原則

權威之心理基礎：領袖的積極自我感覺與獨立性、部屬的消極自我感覺與倚賴

性——軍事管理之方法：懲罰與獎勵、模仿與暗示、教育與理想

一六

第八章 軍事宣傳之心理原則

宣傳之歷史背景——宣傳之方法——宣傳之心理——戰爭時期中之宣傳

第九章 作戰之心理原則

待遇下級軍官之方法——命令之形式——自我之認識——作戰之心理問題——

一三七

支配最後勝利之其他條件

第一章 領袖之心理分析

在任何一個組織中，領袖人才皆屬重要，須有真正的領袖，纔能產生有效的團體活動；而有效的團體活動，實為維持生存之必要條件。

根據領袖品質之分析，有下述三種因素是不可忽視的：一為創造性，一為好勝心，一為生活力。有人謂此三者皆為領袖所須具有之品質。

創造性係指最善於而且最樂於尋求新的目標。具有創造性者富於迫力，他不放棄他的計畫，而且在必要時斷不展緩他的工作。他因感受內部傾向之迫促，常於他人避免活動之處尋求活動，而且容易使其觀念變為活動。

好勝心之根據即為自我價值之感覺，一般價值之意識及尋求權威之意志，此種傾向常與社會方面之位置及價值有關。

生活力則與生物學中之所謂活動有關，此處所須注意者即為生活力與工作傾向所發生之關係。在一極端為認識一種固定目標之工作，而在其他一極端則為漫無目的之活動，在此二極端

中間，生活力之應用尚有各種程度。有人謂生活力含有一種最顯著之普通因素，其在行為上所表現之範圍至爲廣闊。

在有些領袖方面，生活力之表現幾乎達到變態的程度。例如法國亨利第四，到了晚年，在整天打獵以後，還不稍事休息，而他的侍從早已疲憊不堪，甚至不能站立。亞力山大從兒童時代起便有一種顯著的特性，即繼續不斷地工作以改變或克服他的環境。活動不息差不多是他的人格上之一種特徵。拿破崙在作戰時期仍能注意國事，他常在帳幕中處理政務，他能一方面運籌帷幄，決勝千里，而另一方面注意於維持財政，提倡工業，鼓勵學術及青年教育等等問題。

此等創造歷史之人才似乎都有拿破崙所描寫的一種特徵。拿破崙有一次對他的國務總理說：「最能表現能力之特徵，即最能勤奮，而深信勤奮之需要」。

杜威伐 (Thurnwald) (註) 在其「領袖與選擇」一文中亦曾重視生活力之一因素。

生活力既如此重要，故吾人應注意於發揮生活力之條件與利用生活力之原則，茲分別述之於下。

(註) Thurnwald, R. *Führerschaft und Stetung* Z. Vo. So. 2(1), S. 4.

一 發揮生活力之條件

知道如何發揮本身的生活力實爲領袖的重要品質之一種。我們如望充分發揮我們的生活力，則有下述各項條件值得注意：

a 預先規定工作 預先規定一種工作可以增加此種工作的成功之可能性。例如越王勾踐十年生聚，十年教訓，作種種雪恥的準備；二十年後，卒滅吳國。就一般的情形看來，倘若我們能將某一件事放在其他一切的事之先，而下一個決心去做，那麼，這一件事多半能夠得到滿意的結果。

b 完全斷絕歸路 一個人在從事於某種工作時，倘若希望此種工作尚有屢緩之可能，則往往不能充分發揮他的生活力。如果他的退路一旦完全封鎖，則其所用之精力必倍於平時，而且可以產生驚人的結果。例如項羽在救鉅鹿的時候，率領一切兵士渡河，皆沉船，破釜，燒廬舍，持三日糧，以示士卒必死無一還心。又如韓信背水而陣，大破趙軍。其祕訣都在「陷之死地而後生，置之亡地而後存」。由此可見斷絕歸路可以增進所用精力之分量。

c 自信堅強 能力優越的人往往具有強有力的自信心。例如周瑜預知必破曹兵，岳飛斷言

必摧頑敵。

此種自信心爲強烈的欲望與對於本身的能力的信仰二者綜合之結果。人必須有此種自信心，纔能有堅強不屈的意志。

d 敏於決斷 這是指一旦有了某種欲望，便有某種行動使之實現，三思而後行者往往雖有意志而難於實現。

成功的領袖多半不是一個玄想者而是一個實行者。酷好自由的加里巴第 (Garibaldi) 如醉如狂的康韋耳 (Cromwell) 性情熱烈的羅斯福 (Roosevelt) 都表現積極的人格。拔羅斯登 (Lord Palmerston) 曾經有幾句話可以描寫成功的領袖的性情，同時或者亦可解釋其本人之行爲。他說：「我以爲就全體看，優柔寡斷是政治家一種嚴重的缺陷，富於精力的人或者可有錯誤的決斷，但他像一匹強有力的馬，突然把你拖到泥裏去，仍能用它的精力把你帶出來。」

。具有深切的信仰 純粹理論上的贊同與深切的信仰迥不相同，後者是在贊同以外還有情緒作用包含在內。深切的信仰常有移山倒海的魔力。

我們應當盡量利用此種深切信仰所包含的情緒，純粹在理論上贊同一種意見，而缺乏深切

的信仰，則此種意見有時亦可忘卻，唯有深切的信仰能使所信仰之事永無遺忘之可能。我們對於一種證據確鑿的真理，如能有強烈的信仰，則思想的迅速與品行的一致均易實現。

上述規定工作、斷絕歸路、信任自我、實現意志、及深切信仰之機會都是人所共有的。我們如能利用此等機會，則我們的生活力容易發揮出來。

二 利用生活力之原則

我們在上面已經表明生活力可以如何發揮，本段的問題則為：生活力應如何利用，纔能發生最大的效力？生活及自然必須應用得當，纔有滿意的結果；純粹生活力的表現也可以產生錯誤和危險。

a 生活力之培養 善用生活力的第一個條件是生活力之培養，生活力的分量不是固定的，而是可以時常發生變化的。生活力的消耗是我們能夠控制的，此種工作與機械工程師的工作頗相似。例如鍋爐的工作只在連續負荷最大的重量時纔可連續維持最高的效率，而在機器卸重以後便無增加爐火之必要，但是我們往往不知道如何做自己的身體的工程師，有許多人不斷負

荷之輕重而盡量消耗其生活力。

生活力必須按其需要而予以發展。加里巴烏雖其平日之精力過人，但在與火線相去尚遠時，尚有靜臥的習慣，這就是一種控制生活力的方法。

b 對於外界刺激之驚醒 外界的刺激繼續不斷地影響我們的感覺器官，但是我們對於這些刺激可有種種的反應。敏於反應者纔有支配他人與領導他人的能力。

迅速的反應可有三種效果：(一)應當迅速解決之問題得以及早解決；(二)所謂「心理瞬間」(psychological moment) 可以充分利用；(三)反應愈為迅速，則所能利用之機會愈多。軍事機關的規模愈大，則所應迅速解決之問題亦必愈多；故須反應迅速，纔能於適當時間內解決這些問題。所謂「心理瞬間」即指對方的態度極為順利之一刹那。此一刹那如能利用，常有驚人的收穫機會，往往接踵而至，故反應必須迅速，纔不致於失去許多良好的機會。

c 創造性之發展 各人的創造性大有差異，但是我們可用下述的方法來發展我們的創造性：一即盡量接納新的印象（即新觀念、新計畫、或新方法）而予以選擇；一即自動尋找新的觀念、計畫或方法；一即採用有系統的步驟創造新的觀念、計畫或方法。

d 觀念之原則化 負領導之責者當然必須聽取許多人的意見，故對於這些複雜的意見應予以系統化，使各種細目可以歸納於某些原則內，纔能維持其思想之統一性，否則不但不能利用一切的貢獻，而且往往漫無頭緒。

• 發動能力之養成 領袖所負之責任至爲重大。倘他能使各種複雜的意見系統化而歸納於數種原則內，則對於他的工作自必更有把握。在實際上，知識之系統化究有限制，領袖往往遇有許多複雜的問題亟待解決，而不能在解決每項事件以前都具有徹底的知識。由此可見領袖亦應具有發動的能力。

具有發動能力者能夠利用殘缺不全的材料製成一座橋梁，領導他人渡過，例如亞力山大諸人便是如此。他們的評判雖然有時不免錯誤，但是他們能夠消除疑竇，培植信仰，並且縱然失敗，仍能控制他們的團體，法於決斷者何敢望其項背？

f 時間經濟方法之應用 爲表明如何節省時間起見，我們最好用拿破崙所採用的計畫來做一個例子，因爲他不但兼具上述各種品質，而且他的思想之精確亦是驚人。

拿破崙所採取的第一個步驟就是組織一個規模宏大的情報機關，每個公使館都接有秘密

的訓示，對於軍隊行動之消息隨時予以紀錄。在內閣中爲第德非（d. Deville）設一重要位置，其任務即從各外交人員的公文摘錄關於外國軍隊的組織和行動之消息。第氏的紀錄極爲正確，因此拿破崙能夠熟悉外國軍隊的組織情形。

在作戰時期中，這個祕書常隨拿破崙同行，沿途詢問俘虜和鄉民，並扣留途中一切的報告和信件。同時他賄賂敵人的偵探如舒買司塔（Schulmeister）這類的人。他們不但自己爲他探聽消息，而且派遣大批密探在各方面從事偵察工作。每個軍隊中都駐有一些密探從各方探聽，並送達消息。拿破崙亦隨時命令其部下人員盡量搜集關於敵軍之消息要言之。拿破崙應用特殊的組織報告、偵探、接見、祕密人員、剪報部等方法，爲搜集情報之工具，並且令其部下採用同樣的方法。

爲使此種搜集的材料便於應用起見，拿破崙設立一統計局，其任務在將各項材料分類而予以撮要，並製成圖表。每次在行軍活動暫停的時候，達耳培（Valpe）即從事預備拿破崙的研究室，將保存文件地圖的匣和二三個有格的書箱分置於桌或板上，並在室之中央置一大桌，桌上布置一個關於作戰地段的地圖，達氏在此地圖中應用各種顏色表示山河或界線，在拿破崙入室以前，這個地圖的各種位置皆有明顯的標識。法國軍隊及敵軍所駐地點係用顏色不同的針頭表示夜

間則有二十枝蠟燭圍繞此項地圖，圖的中央置一指南針。

在有公文到達時，達氏即作一簡要報告。拿破崙使用一手指在地圖上指着某一地點，並在許多針內將指南針移動移動的遠近即爲行軍的距離。他藉着這種圖示方法對於陸軍、敵軍及其四周形勢能夠獲得正確的知識。

在此一刹那，拿破崙即能迅速地決定一種方針。從表面上看來，這種決斷似乎是一種突然的感動之結果，但就其方法方面看來，他的判斷頗有客觀的根據。

拿破崙的成就當然至爲驚人。他的成就究竟是一種神祕的心電活動，還是應用一種優良方法之結果呢？我們由上所述可以知道後一種解釋是正確的。拿破崙所用的方法既然能夠提高效率，我們現在可以歸納爲下述數項原則：

(一) 須求詳密的知識。軍事的健全政策是以事實爲根據而不可爲謠傳所動。軍事領袖必須設法使各方面的消息能夠集中。

(二) 須使知識便於運用。軍事領袖不能親自評閱所有搜集的材料。縱使一切材料對於他所考慮的問題都有關係，但是評閱全部的材料亦不可能。各項材料必須首先分類而予以摘要在

領袖的辦公桌旁，各項材料須有簡明而且便於應用之形式。

(三) 必須事先計畫並且速辦。領袖斷斷不可浪費時間。在早晨到辦公室時即須注意於當日應當處理的事件及前一日未完成的事件在日曆上應有一個約會表。在辦公桌上應有一處專為部屬的呈文之撮要。此等事件皆屬於一日的工作計畫以內。

此等材料必須首先分類而予以處理。例如有些材料是必須曉諭的，便置於「曉諭」欄內；有些工作是不能遲延的，便置於「速辦」欄內；有些工作是須與某屬員磋商以後纔能決定的，便置於此屬員的姓名欄內；有些事件是須等候某種消息纔能解決的，便置於「緩辦」欄內。這樣，一日的工作便有一定的計畫。凡一切必須即辦之事件應當即辦而不可隨意展緩。

(四) 分配工作。上面所述各種計畫含有一個假定，那就是領袖不必親自執行一切的事務。縱使他的工作能力較優，但這不是善用精力的方法。

拿破崙後來失敗的原因就是不能組織一個強有力的參謀本部。他在早年對於一切瑣事都是親自處理，但在最後與德國作戰以前，他的精力便開始衰退。拿破崙在來卜齋的失敗多半是由於疏忽了細目所致。他從前不需要他的參謀人員決定任何事件，所以到了這個危急的時候他們

還希望他來決定一切，但是他的精力已經不能應付了。

上述例子雖就軍事領袖言，而其實此中所含之原則可以普遍應用。

此外各種特殊性質的領袖尚須有特殊的品質，就軍事領袖說則有下列各種品質極為重要。

(一) 一般軍人應有的道德品質 有許多道德的品質，如公平，如同情，如知恩，如誠實，都是人類社會所必需的。這些品質皆為一切軍人所必具，倘若不把此等品質看做為初步道德之必要條件，而看做為生活的現象與社會的需要，則此等品質較為容易養成。其他如恆心、毅力、自尊、純潔、認清目標及臥薪嘗膽，亦皆為軍人應有的品質。

(二) 超人的印象 就一般的情形說，下級軍人尚須能夠確切認識領袖的超人資格。此種超人資格不一定是一種非常的品質，就是一種平常的品質，如能超過一般人所有的程度，亦能產生超人的印象。一種特殊的射擊能力、運動能力或知識，都能有這種的作用。我們現在還不能確切知道此種發展過人的能力是否為領袖資格中之要素，不過從被領導者方面看來，此種能力或知識却容易使他們相信他們的領袖具有超人的資格。

(三) 感情的表現 領袖雖然最好是可望而不可即，但是他必須能夠表現一種感情，使其部