

民國二十八年五月  
陸軍大學校譯

# 美國參謀業務

軍令部第三廳印發

## 譯者述帖

(一)本書爲美國參謀大學講授參謀業務之教程。

(二)本書之特點，在以其體方案，演述參謀業務之基本原則，指示諸幕僚間相互之關係，立論確切，闡述詳明，而於情報之運用，尤以專章研討，精確無遺。

(三)譯文中人名，地名，大致依照商務印書館出版之標準漢譯外國人名地名表，表中所無者，則依音譯之，惟均附原文，俾讀者易於檢對。

(四)本書之譯由侯教官騰代爲校正，係一種合作工作。

譯者朱嘉祐民二八年五月誌

# 美國參謀業務目錄（實驗本）

中國陸軍大學校教官朱嘉祐譯  
侯騰校

## 第一編 參謀之組織暨其業務

### 第一章 通則

#### 第一節 軍隊組織與指揮

#### 第二節 參謀

## 第二章 師長與參謀

### 第一節 師長

### 第二節 師參謀長

### 第三節 人事科

### 第四節 情報科

### 第五節 作戰與教育科

### 第六節 補給科

## 第三章 特種參謀

### 第一節 概論

### 第二節 副官長

## 目錄

目 錄

第三節 特務連長與憲兵隊長

第四節 砲兵指揮官

第五節 航空兵指揮官

第六節 工兵指揮官

第七節 交通兵指揮官

第八節 輜重兵指揮官

第九節 軍醫官

第十節 軍械官

第十一節 化學兵軍官

第十二節 點驗官 軍法官 軍需官 牧師

第四章 軍團與步兵師參謀之組織

第一節 步兵師

第二節 軍團

第五章 情報科之運用

第一節 情報科

第二節 情報之蒐集

第三節 敵情之研究

第四節 情報之傳遞

第二編 參謀業務——軍隊指揮

第一章 概論

第二章 攻擊時師長與其幕僚

第一節 攻擊準備

第二節 攻擊實施

第三編 連絡參謀

第一章 要旨

第一節 導言

第二節 一般原則

第二章 派遣連絡參謀之戰例

第一節 法國一九一四年八月二十二日納沙托 (Neufchâteau) 戰役連絡之例

第二節 法國一九一四年八月二十二日埃塞佛登 (Eshe Virton) 戰役連絡之例

第三節 德國第五軍團與第六軍團間之連絡

第四節 亨琦 (Heutsch) 中校之連絡任務與決心

目錄

三

目 錄

第五節 美國出征軍第五軍團之連絡

# 美國參謀業務

## 第一編 參謀之組織暨其業務

### 第一章 通則

#### 第一節 軍隊組織與其指揮

(一) 軍隊組織：一般軍隊之基本要素爲：

(1) 指揮之要素：於一部隊之指揮官下，附設若干必要之部屬或幕僚，協助處理日常瑣務，俾指揮官得充分運用其管理指揮之權。

(2) 戰鬥之要素：部隊之組織，在能達成其所負之戰鬥任務爲主旨。

(3) 勤務之要素：凡一切技術，裝備，或行政上之勤務，均需以促進作戰效果，或達成其他受命之任務爲準則。

#### (二) 指揮：

(1) 指揮之運用，在使個人或全軍依指揮官之意志而動止。

(2) 指揮官爲部屬之首腦，成敗利鈍，應對其上官負責，故部屬當唯指揮官之命是從，然證諸經驗，欲求以指揮官一人之力，直接及於一兵一卒，事有未能，尤於部隊組織逐漸擴大時，更屬非易，是以有設各種輔助機構之必要，庶幾指揮

官得藉幕僚之輔，貫徹其命令於全軍。

(3) 上述機構，是謂「組織」，亦即上下層層相屬之意，「組織」本身不過一羣不同份子之組合，非能達成何項任務者，及至組成以後，每級官兵始各相隸屬，相繫如練，有條不紊，自是上下一體，指揮裕餘，上命下達之效，于焉收矣。

(4) 綜前論述，所謂「組織」，「責任」，「指揮」，皆各有其顯著之獨立性，而「組織」之基礎，必建於實際需要，否則，軍隊之機構，將無由樹立。

(三) 基本原則：

(1) 軍隊組織與指揮之基本原則，茲為摘述如次：

(甲) 任何部隊，指揮必需統一，成敗由指揮官對其直屬長官負責。

(乙) 證諸經驗，指揮官與部屬密切合作，則其指揮監督之責甚為有限，同理，指揮官若能專心致力於行政效率之增加，思考之慎密，事事於大處着眼，則其磨擦亦必少。

(丙) 隸屬於一指揮官之多數官兵，必予以精密編組，至最小可能之單位，每一單位由一人統御之，對其直屬長官負責，似此層層節制，指揮官必能指揮裕餘，此即「組織」之真髓也。

(丁)每一官兵，應知其直屬長官爲誰，例如士兵固當知其指揮官之姓氏，然尤要者，爲熟稔其直屬班長，樂乘其命，努力職守。

(戊)指揮官對部屬行動之成敗，應自始至終，負責到底。

(己)指揮官不宜越級下令，紊亂權責，士兵對非直屬長官之命，固必謹遵，然於奉行前後，應將詳情報告直接長官。

(庚)各級指揮官於處理人事雜務上，必需確定其職守。

(辛)指揮官欲以一人之力，處理所有瑣雜，精力時間，均感不逮，故有幕僚之設，以爲襄助，然幕僚在職守上係分指揮官之勞，絕非分其權責。

## (2) 原則之應用：

(甲)班爲軍隊中最小之單位，班長卽爲此小單位之指揮者，無論在平戰兩時，班長均應對全班兵卒負責，並使其團結一體。

(乙)班以上爲排，由排長統率之，排長之職責，在認識各班長之性能，并促進其效果，而使其管理全班兵卒。

(丙)排之上爲連，營，等，每級指揮官，均有其不同之職司，及其直屬長官，因此，全部隊之組織，亦由此而層層建立。

(丁)常人每以數百人之營團，人數龐大，非指揮官一人之力，所能統率，事實

誠然，欲以營長或師長一人之力，及於全體士卒，固有未能，然果視一師爲若干旅團，一營爲若干連排，則藉若干旅團長或連排長，分統其部下，自不困難，此乃證明軍隊機構與夫編組之重要。

(3) 本章前已述及，部隊指揮官爲求深思遠慮，處置機要，必需有幕僚之設，以分其日常之勞，此種要旨，應自營爲始。

(4) 幕僚在任何方面，不變更「指揮」與「權責」之基本原則，前已再三言及，幕僚本身，祇爲參副人員，其職守在輔佐指揮官，凡涉及指揮業務及命令權責，應以指揮官之名行之，絕不可侵及指揮官之指揮全權與全責。

(5) 以上僅及指揮機構與組織，尙嫌未足，一部完美之機械，非僅在於正確之設計，關乎材料之選擇，油件之添配，均未可忽視，指揮者之身份與夫正確之言行，對於指揮機構與組織，均屬重要。

(6) 指揮之法權，基於法律條例之規定。指揮之能力，在於指揮官之資望與人格。指揮之實效，有賴於指揮官人格之感化。

(7) 在近代戰場指揮方式之日益擴大，指揮官雖不易與一兵一卒保有密切之連繫，然指揮之要則，絕不因失其重要性，指揮官在戰場統率其師，軍，或軍團，必需能如班長之掌握其全班，是故領袖才能與指揮二者，實不可分離也。

#### (四) 指揮官之資具：

- (1) 指揮官必備之資具，可大別爲二，(一)人品。(二)專業訓練與專門知識。
- (2) 指揮官必須品格高尚，公正仁愛，胸懷坦白，誠實練達，信任部屬，儀態端莊，身體強健，頭腦機敏，克勤自制，不冒功自居，裝腔作勢，玩忽職責。尤要者，爲對自身職守之認識。
- (3) 有經驗之指揮官，對於指揮之運用，常較缺乏經驗者，易爲收效，指揮時之姿態語句，及環境，對於受命者，均有影響，切忌傲慢自大，舉止粗俗。
- (4) 指揮官應使其部屬樂於親就，不使望而趨避，更當虛懷若谷，接受意見，雖錯謬膚淺者，除爲詳加解答外，不宜隨便指謫，或加鄙夷。
- (5) 指揮官需時時小心默察，體念部屬，不可心存忌戾，或使部屬懷恨，俾可避免指揮官不公或部屬不忠之現象。
- (6) 指揮官不應專尋部屬之錯誤，吹毛求疵，時加指謫，如必予處罰時，當使受罰者，明瞭此係觸犯法紀必然之結果，無關人事，指揮官不過立於職位上代表執行法權耳。
- (7) 指揮官當嚴明賞罰，且忌埋沒功績，雖至小至微者，指揮官如能加一言一字之賞，部屬必益加奮勉自勵，故每當部屬服務艱難時，指揮官每能假言詞激勵部

屬，以克勝之，是以賢能之指揮官，必深明賞罰之運用。

(8) 指揮官應竭誠以待部屬，部衆必能報之以忠實的服從，語云：「種瓜得瓜，種豆得豆」，是所指也。指揮官如能克盡其對部屬之義務，關懷彼等之疾痛，同情彼等之遭遇，則部衆必能感德以報。

### 第二節 參謀

#### (五) 參謀：

(1) 定義：參謀爲部隊中特設之幕僚，其職守在協助指揮官完成其指揮業務，其中一部有專服參謀業務者，有兼服部隊勤務，或戰鬥指揮者。

(2) 當吾人論及參謀時，僅闡述其基本原則，尙不易了然，必進而求知參謀之業務，參謀在部隊中之地位與特質，此等問題，均與參謀組織有密切之關係，以下將逐次論述之。

#### (六) 參謀之淵源與沿革：

(1) 參謀在部隊組織中，特具悠久之歷史，若干世紀前，軍隊指揮官即會僱用類似幕僚或參謀之人員以爲助，最初如傳令者，傳述指揮官口授命令與其部屬，漸次有如幕僚人員，主持軍書軍令諸事，此後，更有其他幕僚人員之增加，專司行政任務，總之，參謀之淵源，可溯至自有軍隊組織時，即有幕僚之設立也。

(2) 若歷舉既往各世紀參謀人員之沿革，以與現代參謀組織相較，似無多大價值，且軍隊在世紀前之組織，至爲簡陋，以與現代龐雜之軍隊機構權衡，自未可同日而語。

(3) 因此，可斷言軍隊組織變更至某種程度時，參謀人員之設，爲勢所必然。

(4) 幕僚中，有所謂參謀者，爲比較近世之組設。在我國（美國）軍隊中之設置，爲一九零三年事，自此時以迄參加歐戰時止，絕少有人能瞭解其真正任務者，斯等模糊見解，非特一般軍隊爲然，即參謀本身，亦未了然，因此，有對參謀之沿革，及各國參謀之正常使命，作一簡略之說明，藉以解答『何謂參謀及因何而設』等問題之必要。

(5) 最初有史可考之近似現代參謀組織，見於布蘭登堡 (Randerburg) 軍，腓特列 (Froberick) 大帝，於七年戰爭結束時（約一七六零年），依其作戰經驗，建立參謀系統，當時選拔富有戰術思想之初級青年軍官，加以訓練，以服此特別之參謀勤務，由此系統中研究所得，吾人有二基本要點；可爲注意者：

(甲) 當指揮範圍達到一定限度時，指揮官除已有之輔助行政事務，補給等項幕僚外，并需另設人員，襄佐其戰場軍隊之指揮。

(乙) 凡付予此項幕僚之訓練，應爲高級指揮官之任務。

- (8) 總入基此二基本原則，以訓練其參謀人員者，幾五十年，及後始有沙恩荷斯特 (Scharnhorst) 樹立其大參謀制於柏林。此系統遂為德人訓練參謀人員之所本，而毛奇將軍 (Von Moltke) 在德軍校實建此制之基石，該校即為專門訓練被選從事參謀業務人員之大本營，俾其異日學成，即可出助指揮官達成作戰任務。
- (7) 法國參謀候補者，必先入法之參謀大學，(École de Guerre) 就業，其訓練方式，與德國略同。
- (8) 英國經細密研究後，於一九零四年樹立其參謀組織，其訓練參謀人員之所，為英國參謀大學，(British Staff College) 與德法訓練要旨，幾全相同。
- (9) 日本則抄襲德國制度，模仿其組織。
- (10) 由以上四強國，可概知其訓練參謀之着眼，及任務，幾全相同，此等國家中參謀系統之建立，皆係依作戰試驗及自然之發展，故迥無若何變更。
- (11) 軍隊幕僚之沿革，可摘要如下：
- (甲) 營軍隊行動，駐紮，及作戰法，均可依一定之程式，則指揮官個人或輔以少數屬員，即可將全部命令及計劃細目策定，此種情形下，軍隊行政，補給諸問題，均較簡單，而作戰地域及戰鬥序列，均甚狹小。指揮官一人，即可對敵情，戰況，地形等，瞭如指掌。

(乙)及至軍隊編組日趨龐雜，一切瑣細，均乏一定之程式處理時，則指揮官不得不卸行政雜務於其幕僚，俾自身有充分之精力，餘裕之時間，處理一切重要事務，如是，特別幕僚制度因而樹立。

(丙)軍隊編組之益加龐大，複雜，戰術之日新月異，器械之進步犀利，戰場之廣闊無垠，一切作戰方式及軍隊調動，皆必依狀況隨時改變，指揮官自不能依特定之程式處置一切，是以，除負有行政任務之幕僚外，必另有一組織，以助指揮官之作戰調遣等事宜，此種新樹立之幕僚，即所謂參謀是也。

(12)從上述之討論，吾人得知，最初指揮官得以一人之力，統率全軍，繼之，有增設幕僚之必要，以分行政事務之勞，是後，始有參謀之設，專致力於戰略，戰術之策劃也。

### (七)美國軍隊之參謀：

(1)美國參謀系統建立之程序，係由上而漸及於下，德，法，英諸國，則皆由下而上者，先沙思荷斯特組織「大參謀制」於柏林前五十年德軍即有參謀之設置，而美國則先有參謀本部(War Department General Staff)，然後部隊中始漸樹立參謀，事實上，當美國參謀組織建立時，美國部隊組織，尚屬小型，并無設

並參謀人員之必要。

(2) 在我國(美國)軍隊中，僅有極少數之軍官，具有參謀業務之訓練與經驗，通常均以一七六零年德國施行之參謀制度為藍本，吾人實際上僅抄得其字彙而失其真髓，吾人所用「普通幕僚 (General Staff)」一名詞，係取自德國「主將之幕僚」(Generalstab) 一字，二者命意，幾全相反，例如：德國建立海軍參謀時，並不名以「普通幕僚」而稱以「海軍大將之幕僚」(Admiralstab)，總之，有如此之誤譯，至生如彼之謬念，在我國軍隊中常從字義上誤解「參謀」即「普通幕僚」，其實按諸英、法、德諸國之研究，參謀自有其特殊專職，有人建議一更近似之名稱，為「作戰幕僚」，尚不失其本來面目。

(3) 故此我國(美國)參謀之建立，尙未進入正軌，吾人建立國家參謀系統，而并非無相當之參謀人員，正如欲在國中建立一軍醫院，而全國尙無一適當之醫生，同一荒謬，因是吾人必首先明瞭參謀究屬於何項專業部門，次及其業務為何，再施以適當之訓練，目前吾人集多數特殊之人員，組織此參謀系統，以輔佐參謀長，監督副官長，特務連長，以及協同其他所有之軍事行動，但吾人更須有參謀業務之知識，及特別之訓練，以建立其鞏固之基礎，雖則今日我國已集合一般最優秀之幹部，組織參謀系統，然而參謀人員却需具特殊能力，並非任何合

格之軍醫，或步，砲，騎，工人員，便可充參謀之選。

(4) 約一九零六年，德國陸軍學校，所行之毛奇將軍參謀教育訓練制度，遂被介紹於萊溫澤斯堡 (Fort Leavenworth) 學校，此為一種指揮作戰及參謀業務之特殊教育與訓練，以助指揮官完成其戰略與戰術之策劃，斯項訓練，吾人於世界大戰中，已收顯著之宏效。

(5) 一九零二年通過之國防案中，曾明文規定參謀之業務如下：「部隊中參謀之職責，在給與指揮官專業上之協助，并代表指揮官調整其所屬部隊之各項計劃，職責，及行動，為指揮官準備一切實施上之訓令，並監督此項訓令之執行」。今後將嚴厲限制參謀人員預聞普通行政工作，如本案及一九零三年二月十四日衆院議案中所規定者，又凡涉及軍政部 (War Department) 已設各部門之事務，均禁止參預，以避免不必需之復及磨擦。

遵照有關本部問題之法規，復頒佈如次之命令：

「參謀本部之各廳處，不應使已設機關之行政事務重複，當專致力於國防計劃及政策之籌劃，(特別有關動員者) 經陸軍總長核准後，監督其實施」。

(八) 參謀之基本原則：從以上各國及本國(美國)參謀略史中，吾人可推論其基本原則如下：