

謹將

委員長蔣 二十七年一月二十七日出席參謀會議訓詞恭錄卷首

要旨

- 一、此次會議之目的在決定統一計劃和具體方案，改進全國軍隊。
- 二、改進軍隊須從整飭幕僚改進司令部作起。
- 三、參謀人員應自覺職責重大，地位重要，不可因循貽誤！
- 四、參謀人員應有的修養：

1. 要不避勞怨，不計功過；
2. 要風威並用，寬猛相濟；
3. 要有堅強的意志和大無畏的精神。
- 五、要健全司令部，推進業務，必須注重訓練。
- 六、注重情報，判斷敵情，為參戰人員第一要務。

訓詞全文

各位同志：

現時高等司令部幕僚勤務摘要

職聯高級司令部部部保衛部摘要

二

此次召集各級區部部長和總長處長會議，其目的就是要到會人員貫徹各人的學問和經驗，彼此交換研究切實檢討，來決定今後整理部隊的統一計畫和具體方案，實行改進全國的軍隊。我們整理和改造一般部隊，首先要注意的是要整頓舊部隊和改造各級司令部部級。因為舊部隊司令官的組織，和司令部是屬於行政局，和其關係不健全，司令部的事務不盡上規矩，所談論的部隊，便無法整頓，無從改進。部隊不能整頓改進，我們抗日便不能成功，國家就沒有希望！所以乘今天集會的機會，本委員長要將舊部隊有關係和責任，告訴各位。大家都是各級部隊的無假主幹，要知道自己的地位，和所負責任的重大，將來會議之後一定要將會議所決定的計畫和方案，和本委員長今天所告訴大家的意見，轉了回去，以身作則來整頓所屬的舊部隊和司令部，進而達到整頓和改造部隊的目的！

大家都知道：外間傳言，最重紀律部隊，各級部隊一切事務部是有條不紊，有組織，工作有計劃，有進步，每一種業務，都是實有章可，事無廢弛，職責分明，辦事迅速確實，沒有混亂錯誤，我說整頓部隊，主管長官，要有充分時間，集中精力來處理主要事務。因此，他們的部隊能夠隨時改良，不斷進步！外間的言談為什麼能有這樣迅速呢？最大的原因，就是他們注重事務的考選和訓練，新舊參謀副官人員都是挑選各級區精明幹練的官長充任；他們訓練關係，往往比訓練部隊還要重要，所以高級人員有實在學識，有精幹修養，司令部的事務，都能夠應付裕如，有條不紊。

司令部幕僚長和主幹人員，都應該嚴密訓練，將有成績有希望，有經驗有學問的幕僚，一步一步的提升起來，所以能夠精通業務，熟曉軍機。一般部下官兵，對他們一致信仰，敬服服從，他們尊敬參謀長或參謀處長和主任等，一如尊敬主管長官，副師部參謀長如同師部的代理人一樣；就是對於一般參謀人員，都極重視，參謀地位，特別提高，看一個少校參謀，與一個上校團長同等重要！為什麼他們部隊中看待參謀人員這樣高呢？就是因為他們注重訓練，品行純正，一般參謀人員，都有優良的學識，豐富的經驗，健全的精神，和高尚的品格，對於職務有貢獻，為主官所倚賴。

再來看我們中國軍隊裏面，為什麼一切業務多是漫無頭緒，幕僚無法整頓？最大的一個原因，就是幕僚不健全，一般對於幕僚人員不重視，以致司令部的業務，不能上軌道，一切大小事務，都是由主管長官親自負責處理。殊不知一個主管長官的職責，在盡心盡力辦理重要事務，注意大略地方，斷不能為了細枝末節的事情，耗散他有限的精力和時間，各位官長，有困難外國，參謀外國軍隊，讀過外國歷史的，就知道他們軍隊主管長官不論在平時或戰時，都委派他的部屬辦理，有充裕時間來專心應付重要大事，他們司令部內一切通常業務，都是委派參謀長或參謀人員負責辦理，事事有條理，有組織，使主將指揮調度，不成一些困難，百事都能夠舉重若輕。我們中國一般部隊則不然！當幕僚的，特別是參謀人員，不知道自己的職務所在，一切雜行故事，從參謀長的，

也不知其責任重大，切實負責來修飾內部，只知奉承主將意旨，敷衍推諉，得過且過。因此，司令部的事務，無條理，無成績，甚至下命部不能按照原則作到，以致主官遇事不放心，不得不親自過問，心力既分，對於重大的事情，反不能照顧周到；對於部隊更不能謀全力來訓練管理。我們此次抗戰失利，各部隊主管長官，固然不能辭其責，但是推本溯源，還是各級司令部的參謀人員，要負重大的責任。尤其參謀長，平時對所屬總長科長參謀等人員，不加訓練，一切業務，任令廢弛，毫無準備，到了戰時，什麼事情都沒有把握，以致遭受許多不必要的犧牲和挫失！我曾得到許多報告，有些高級司令部，一到戰事緊急的時候，參謀長和其他參謀主幹不但不能隨聲周到，輔助主官決定一切適當處置，而且驚惶失措，毫無準備，只知計畫早些退却，如此，何異於部隊主將自臨陣退縮呢！甚至還有許多對於報告不研究，對敵情不明瞭，時時存一個怕犧牲和怕敵人的心理，事事惟從消極方面觀察，這樣，又如何能夠幫助主將來戰勝攻取呢？大家要知道：我們參謀長最大的責任，就是要在戰陣危急的時候，拿出膽識和魄力，精明果決，運用謀略來挽回陣勢，使戰局轉敗為勝，轉危為安。如果幕僚人員沒有這種處危應變的精神和本領，不但不能幫助主官，而且多所牽累！我們過去的挫失，其原因大都在此。由此我們可以知道軍隊中的幕僚特別是參謀人員之健全與否，關係於軍事成敗是如何的重大！必須有高瞻的見識，特殊的膽量，良好的品格，鋼鐵的精神，而且有時還要獨斷專行，為主官負責代過，不怕勞怨，這樣纔能夠擔任職責！平時對於部隊，乃能教

底改進；戰時到了危急的時候，纔能轉危爲安。所以各位無論在師部，軍部，或集團軍司令部，司令長官部都負有極重大的職責；職責能否盡到，動關全體官兵的生死，和戰局的勝敗，如果副能不當，意志不堅，不但貽誤戎機，而且要累害長官和部下。反之，如果參謀人員能膽大心細，頭腦清楚，有堅決的意志力，和精敏的判斷力，不致爲片面之報告所惑，不致爲困難的戰況所動搖，這樣，就是部隊有了健全的首腦，一定能夠運籌帷幄，決勝千里，戰無不克，攻無不取了。

我們中國軍隊幕僚不健全，參謀業務，不能發揮效力，是由於參謀系統沒有建立：參謀系統不能建立，又是由於一般軍人懷一種錯誤的見解，以爲參謀不過是主將的僚屬附從，無關宏旨，而一般幕僚人員，亦以爲自己沒有帶兵，自願地位低下，便自暴自棄，不知振作。這種錯誤觀念，和自輕自侮的心理如果不改變，任何司令部都不能健全，我們軍隊的前途，危險萬分！所以現在要樹立健全的軍隊，首先就要建立健全的參謀系統，要樹立健全的幕僚系統，就要我們參謀人員自覺自重，自強自立，敬重自己的地位和職責！尤其對於品格學問，精神膽識，要特別修養，一言一動，都要爲部下官兵的模範，使他尊敬我們，畏服我們，改變過去輕視參謀幕僚的錯誤心理，否則，沒有健全的參謀，部隊就沒有健全的首腦，無論有怎麼多的官兵，怎麼好的武器，我們軍隊都不錯建立起來，不能與外國軍隊並駕齊驅，担任抗戰的任務！大家都知道：三國時候的諸葛亮，就是劉備的參謀長，劉備對於他，是何等的敬重，他的部下，更視爲軍師神策！現在軍隊的參謀，就是從前所

事功！使這種環境，是不靜止！在黨既無知道，今後如何改正過好！

以上是許多黨員應實之重大和地位的重要，和我們黨要訓練黨員的整理。關於訓練，本有兩種含義，一種是「教」，一種是「訓」。教就是上官教部下，黨員教黨員；學就是修養，學習。

我們黨培養健全的黨員，除嚴格管教以外，更重要的是要能夠自動修養。多數黨員主動修養，我以為有下面所舉的兩種：第一種是我剛說的，要養成「不避勞怨，不計功過」的人格。如果沒有這種人格，就不能盡黨責，尤其不能盡黨教。這「不避勞怨」和「不計功過」，是我們黨員應有的修養，加情教養，綜理密微，總能夠樹立一個規模！如果沒有不避勞怨的精神和人格，就決不能盡任擔如！現在一般文武官吏，能夠勤勞的還不少，能夠任怨的實在不多，以致有許多重要的事務難於不辦，應盡的職責，巧為規避，甚至留下有了過錯，不承認，不負責任，這不避勞怨的人格，對於黨一切人事業務等，一定更難辦。嚴格管理，只要我們自律嚴厲，光明正大，就不必顯露個人恩怨，久而久之，一般同事都服，自然為我們人格所感動，從而敬重我們。例如我們從前在學生時代，教師對我們管教嚴格，認真指導的，雖然我們受了他的罵，至今還是感激他。反之，那些專門迎合學生心理，不認真管教的先生，反不能引起一個學生的敬重！我

們參謀長，如果有任勞任怨的精神，有嚴正不苟的人格，輔助主官將一切人事管轄，一切業務辦好，引導全體幕僚，致向上，無論上官部下，都要信任我們，尊敬我們，何嫌德之有！至於「不計私過」，就是古人所說的「但問耕耘，不問收穫」的意思，亦就是去掉虛榮心，發揮責任心的意思。我們辦事要負責任，不好有一點虛榮心，尤其不好有功歸己，有過則推之他人，凡事總要依照我們的良心和職分去作，大公無私，有人無我，就沒有辦不通的事情，沒有不成功的事業！

第一、就是要「恩威並用，寬猛相濟」。我們幕僚長，是要輔佐主官長官，負責辦理全軍一切事務，要求事務辦有成效，全靠人事管理得法，所以對於部下，必須「恩威並用，寬猛相濟」。要恩威並用寬猛相濟，就要厲行考核，嚴明賞罰。對於各幕僚人員，先要嚴加指導，或利用小組會議，彼此研究討論，互相規勸改進，使各人的優點缺點，都公開出來，相互觀察切實，我們主官從而詳加指導激勵，總要從增進各人的辦事技能與處事方法來推進一切業績；要從業務成效的大小，來考核人才的進退優劣。有功必賞，賞當其功，有過必罰，罰當其罪，公平正直，毫無偏私，如此，成績優良的一定感激奮發，要求上進；就是受了處分的，也一定畏感自反，奮起圖功！希望各位，個個養成這種修己治人的本領，健全幕僚的組織，做一般軍隊的模範。我們的軍隊便可建立，國家便可強盛起來！

第三、就是要有堅毅的意志，和大無畏的精神。剛纔我已經說過：在戰場危險的時候，幕僚營

應殲精竭慮，日夜從公，提供妥善的辦法，增加主戰的決心，設法殲敵滅寇，使戰局轉旺為勝，轉危為安，所以做參謀長向，一定要有堅強的意志，和大無畏的精神，在危急的時候，能夠表現我們的人格，為主戰決戰應戰，凡是危險的地方，我們參謀長要親自上前；主官發生疑難，猶豫不定，參謀長就要有堅決的判斷，補助主官，決定機宜，我從前作參謀，每當戰鬥劇烈危險震撼的時候，就親自上前，有好幾次從前線觀察回來，司令部一般人員，大家拍了被包，檢拾行李，準備撤退，經我向前方的觀察哨質問，我們有優多的有效辦法可以應付，大家就都安心下來。如此，就鞏固了司令部的決心，使前方不致瓦解，保障了全軍的安全。所以司令部不動搖，就是我們參謀長最大的責任。我們要盡到這個絕對責任，就要有堅定的意志，和大無畏的精神。要發揚這種精神，就要精研業務有關的書籍，猶其對於哲學，歷史，名將傳記等書要多讀，虛心涵養，切己體察，這要在戰地一面修養，一面實行，久而久之，就可養成我們履險如夷，克服艱危的本領和精幹，這是我們參謀人員成功立業的基本要件，希望大家切實作到！

參謀人員應該修養的事項，除此以外，當然還很多，此地不必盡舉，不過上面三點最重要，故特別提示給大家。至於關係參謀業務的實際問題，和應研討的題目，在會議中經各位長官的指導和彼此討論，一定可以獲得很好的決議和方案，今後各位的公務，就是帶了這些決議和方案回去，一定要切實實行，首先就要整理司令部，要整理司令部，就要從司令部的人員着手，無論參謀，副

官，辦事，轉令兵，難免等等，總統要徹底的訓練，一切整齊，總統要按部統籌去辦，現在各級司令部，最大毛病，就是人員沒有訓練，一司令長，利官，或是參謀，副官等，每天照例付一件公事，就算完了，尤其下級職員兵仗，更是沒人管教，聽其懶散游惰，不知道我們司令部裏面有一个人就要盡一個人的職務，作一天事情，就要有一天的進步。一切辦事的方法和技能，天天要尋求，要研究，要考試，要能夠日新月異，精益求精，纔能夠應付戰時的需要。這就全賴我們負有領導責任的幕僚長與指導訓練，我們辦事的精神，就是竭誠，所辦的事務，就是整齊。或者個別指導，或集體會研究，總要使司令部所有的掌務人員，入彀都並集中精力與時間，直接間接，千方百計來謀業務的改進與發展。一定要司令部「人」「事」「物」都整理成功，有條理，有軌道，然後纔能夠將我們此次會議的事項和方案，推行於各級部隊，達到整軍的目的！

最後，關於作戰上，司令部要特別注意的，就是謀報。我們過去失敗的最大原因，就是偵探無能，情報不確，甚至沒有材料，敵情無從判斷。往往敵人攻了進來，他是誰什麼兵種，什麼數量，有多少數量，有多少兵力？我們都不知道。或者前線提了俘虜，隨便說了，無從訪問，聽了訓和品，也隨便樂觀，不加研究，以致敵情不明，糊塗應戰，有戰失敗，這真是我們參謀人員莫大的恥辱！以後我們務必更正過來。我們與敵人打仗，首先要明瞭敵情；要明瞭敵情，就要訓練一班勇敢機警，敏捷活潑的偵探，偵探刻苦耐勞，冒險犯難，探明一切的敵情，有詳重的地方，應由我們可

令部派精明強幹的偵探人員，冒死偵探，尤其我們參謀人員，應該論述到前線偵察，對於重要據點或交通要地的敵營，應該預先派出偵探，訪察明確，須知偵探與情報，乃是參謀最重的工作，對於敵我情勢，務求澈底明瞭，纔能夠決定我們作戰計劃，制勝於帷幄之內。現代戰爭，就是偵探戰，偵探成功，戰爭可以勝利；偵探失敗，戰爭也一定失敗！而偵探的成功，完全是我們參謀的責任。我們參謀人員要輔佐主官達成任務，必以注重偵探，研究情報，判明敵情為第一要件。就要知道此次抗戰，敵人派入我們國境，無論城鄉村鎮，地形地物，交通道路等，都是我們熟悉，敵人生疏，都是便於我們偵探，而不便於敵人，我們應該發揮偵探的效力，使敵人一切活動，無所隱蔽。只要敵情能夠判斷明確，我們就可以設想極有效的方案來消滅敵人！我們抗戰最後必勝的把握，就是在此！

——完——

陸軍大學校 戰時高等司令部幕僚勤務摘要
民國廿七年修正

例言

一、本書于各高等司令部中，祇涉及軍師之範圍，而于軍師司令部中，又祇涉及幕僚之勤務。其目的爲參加高等司令部幕僚勤務實習，或參謀旅行，以及大演習時或戰時擔任軍師司令部幕僚職務之用。

二、戰略戰術，并非科學，乃係一種形而上之藝術，故本書所示各項計畫，命令，圖表諸範例，亦不能視同軍事之公式，不能捕捉形式，應會範例。當按臨時事實，斟酌取舍。

三、計畫係司令部內一種內定事實，作戰上一種程序，當根據計畫，以發表命令，通報，報告等，不能以計畫代替命令，通報，報告等，此設計與實行之別。

凡敵情判斷，狀況判斷，（例如以要展開，或防禦配備各要圖，即係表示決心內之處置某一階段）表示，然對外則仍以命令，通報，報告行之。

腹案則係立案上之效力，又視計畫書爲降一等。即戰中某一動作，指揮官或其專營之幕僚，必須在事前對該動作有一種打算，研究得失，察其利害，然後順應臨時發生之狀況，隨應變，略加修改，即能合乎情勢，迅赴事變，所謂胸有成竹，不致臨渴掘井是也。

戰時高等司令部幕僚勤務摘要

二

四、本書倉卒輯成，錯誤遺漏之處，自知不免，幸使用者，示以應行改正之點，與高等司令部續發改善意見，一併送就裁部，以備將來修正之用，則幸甚。

陸軍大學校戰時高等司令部幕僚勤務摘要目錄

委員長蔣參謀會議訓詞

例言

第一章 高等司令部構成通則

第二章 軍司令部

第三章 師司令部

第四章 參謀事務細則

第五章 文書

其一 計畫

a 作戰計畫

b 集中計畫

c 會戰計畫

d 攻擊計畫

e 防禦計畫

戰時高等司令部幕僚勤務摘要 目錄

一一二

一一二

一一三

三一一三

二二一二一

二二一三四

三二五十四四

四四一四九

四九一五六

五六一七六

七六一九一

戰時高等司令部幕僚勤務摘要

f 渡河計畫

g 追擊計畫

h 退却計畫

i 砲兵各項計畫

附步砲，砲空
各決定

j 空軍各項計畫

附規定及記錄

k 騎兵搜索計畫

l 兵站計畫及應用圖表

m 通信計畫

n 情報計畫附記錄冊藉

其二 命令

a 軍前進命令之範例

b 軍遭遇戰命令之範例

c 軍攻擊命令範例

d 軍防禦命令範例

二

九一—九九

九九—一〇三

一〇三—一〇六

一〇六—一二二

一二二—一三七

一三七—一四一

一四一—一四五

一四五—一四八

一四八—一六〇

一六〇—一六四

一六四—一六八

一六八—一七七

一七七—一八四

e 追擊及退却命令範例

f 騎兵搜索前進命令範例

g 關於航空命令範例

h 關於兵站命令範例

i 關於通信命令範例

其三 雜件

a 機密作戰日記

b 作戰一覽表

c 作戰經過一覽圖

一八四—一九三

一九三一—一九六

一九六一—二〇二

二〇三一—二〇五

二〇五一—二〇七

二〇七一—二〇八

二〇九

二〇九—二一〇

陸軍大學校 高等司令部構成員要

第一章 高等司令部構成通則

高等司令部，按其名稱，區別如左：

一、大本營或陸海空軍總司令部。（有稱最高統帥部者）

二、總司令部（例如日俄戰役之日本滿洲軍總司令部，及某軍團司令部長官部，或方面軍司令部，或集團軍司令部）。

三、軍司令部。

四、軍團司令部。（此軍團司令部，對於軍司令部之後，乃指歐洲戰時單位之軍團而言，在我國有時將軍團列於軍之上）。

五、師司令部。

六、旅司令部。

七、要塞司令部等。

各高等司令部并非應有盡有，如右之遞層設置，以運用上不生障礙為主，戰時戰史，由最高統帥或以至戰略單位，約為四級制為相當，例如最高統帥部，方面軍司令部，軍司令部，師司令部，（或

戰時高等司令部諸關係要