

馮老師漫談軍人武德(上)

作者簡介



馮濟民退役中將，河南淮陽人士。出生於民國21年3月18日，生逢亂世，歷經抗日戰爭及戡亂戰役，於戰亂中完成中、小學之學業，於民國38年5月25日投筆從戎，隨傘兵部隊來臺，隨後考取陸軍官校24期。爾後完成步兵學校初級班、陸軍指揮參謀大學正規班、實踐學社科訓班及三軍大學戰爭學院正規班等軍事進修教育。且先後歷練排、連、營長、科長、旅長、師參謀長、軍團處長、師長、陸軍總部後勤署長、陸軍後勤副司令及陸軍計畫作戰督察委員會主任委員兼督察長等職。

前言

不久前在海軍張鳳強事件發生時，何文松同學問我對此一事件的評論如何？因為當時我對該事件並未深入瞭解，所以我不能立即評論，但我向大家說，要評定一位軍人(特別是高階軍官)之是非功過，「軍人武德」是最佳尺度。如果你是違背軍人武德，那是不能原諒之過失；反之，則縱然有過失，那也是可以原諒的。

甚麼是軍人武德？那就是「智、信、仁、勇、嚴」，也是作為軍人必須信守之信念。《孫子兵法始計篇》開宗明義的說：「將者，智信仁勇嚴也。」。尤其對為將者更應視為必要之條件。

軍人之智，貴能先知

一、要義闡釋

軍人之智，貴能先知。大家最為耳熟能詳的莫過於諸葛亮，有關他的神話很多，其實推斷一件事情都是有脈絡可循的，所謂「見微知著」就是這個道理。當然這也要思維敏銳，處處留心才有此警覺，不過我們軍事教育中的狀況判斷，則正是培養軍人先知之工夫。我常向我的部屬講：「你們作事要像一個高明的棋士，至少看到三步棋，如果不能看三步那也至少要兩步，絕不可走一步算一步，處處被動，你的部下跟著忙得不可開交，而又缺乏成效。」所以一位有能力的幹部，都是預判未來先期籌謀，確定計畫按部就班，這樣才會有條不紊中規中矩，他所帶的部隊沒有煩、忙、亂，這才是真正的節制之師。

當年的陸軍總司令郝柏村先生視察我



所屬的旅、營測驗時說過：金門最適合旅實兵對抗演習，我就預判金門一定會實施步兵旅實兵對抗演習，而必然是由我來計畫統裁，所以我就先期完成準備，終能圓滿達成任務，這可說是「軍人之智，貴能先知」之最好例證，我不再重述，現在要從下面的故事講起：

二、故事例證

例證一：斷然處置預防一次中暑事件

這是我於金門任南雄師長時，在民國70年8月初的午後1點多鐘，正值烈陽高照的時候，我正準備要到防衛部去開會，剛出營門不久，就看到南甘旅之一個步兵營的兩個步兵連長(記得其中之一位連長就是常鴻禧)以急行軍帶領部隊往南甘方向急奔，天氣炎熱部隊已拖拉至少2公里以上，雖然兩個連長依然精神抖擻，但不少士兵早已上氣不接下氣。我立即驚覺事態嚴重，即刻命連長趕快整頓部隊，對身體不支者要立即後送至南雄醫院(為師之衛生營任務編組)；同時告知衛生營在南雄醫院整備病床，要立即準備收容救護。當我開完會來到醫院時，已有6個病床正吊著點滴在急救，如果不是發現的早，而又立即明快的處理，其後果真難想像，這次我沒有處分人，但在部隊長會報時作嚴格告誡下不為例。

例證二：對暴行案之傷患急救處置

在前方深夜的電話，必然是有緊急事故發生，在我接任前，師裡有一項不成文的規定，到熄燈時間過後，即不許直接打電話給師長。但在我接任後立即嚴格要求廢止，理由很簡單，如果不是特別重要的事情，誰敢在深夜打電話給師長。就因為我有此嚴格規定，記得在入冬後的一個夜晚，那是新頭營營長直接打電話給我報告稱：「55據點(即濟民堡)下士易中在服行

衛哨勤務時，因不滿接班衛兵蹣跚來遲而發生口角，易員一怒之下舉槍將該接班衛兵射殺重傷，傷者正派車後送花崗石醫院，兇手已在中山室監護中。」我詢問了傷者血型後，隨即告訴營長，師部相關人員很快會到達現場，要注意保持現場完整。我首先通知參謀長儘快通知政三及軍法人員前往現場處理，再電話給第一營商海甸營長，要他立即準備與傷者相同血型人員前往花崗石醫院待命輸血，一切安排妥當，稍後才至現場及醫院巡視，看到還有士兵排隊等待輸血，由於送院急救傷患能立即獲得輸血，所以傷勢很快穩定。我在次日，再前往慰問時傷者已能坐起來與我談話，我贈送他5,000元慰問金，交代要儘快辦理後送三軍總醫院，在後送當天，我要求駐臺北連絡官必須在其家屬到達醫院，告知其詳細狀況後才能離開，對家屬請求之協助，儘可能滿足，但是很不幸在5天後病情急遽惡化而死亡，由於我們真的盡心盡力啦！所以家屬對部隊沒有任何怨尤。這雖然不是一個成功的案例，但由於事件發生後我們在處理時完全掌握先機，最終雖然傷者依然無救，但已取得傷者家屬之完全諒解，仍不失為一良好案例。

例證三：陽明湖溺斃事件

我在民國64年擔任參謀長時，駐防在南雄，適逢初夏季節，就有通信營的一個士兵單獨到陽明湖洗衣服，不慎落水溺斃，當時就有傳言，陽明湖每年都會淹死一個人。此一印象就喚起我的警覺，現在我在南雄師當師長，就特別有此警覺，所以為此還頒發了一件工作指示，嚴禁官兵至水塘洗衣、戲水、游泳，並且講述以前不幸之案例，提醒連長以上幹部一定要注意防範。但事隔僅只一週，不幸的悲劇就重演了。那是南甘旅旅部連(連長李豫東)因

負責給水工程，而調用旅裡另一個連的水電工納編施工，該連未遵規定讓該兵單獨一人住在陽明湖邊的抽水機房內，在前一天晚點名後離開連隊，到第二天未見回連上用早餐，後來工作時也未看到人，就派人去找，最後在陽明湖邊發現該兵的衣服鞋子擺的整整齊齊的，這才發覺不妙而反映至師部。記得當時我剛看完部隊正準備午餐，政戰部周主任向我報告前情，我想真的應驗了陽明湖每年都會淹死人的魔咒。算算時間屍體還不會馬上浮起來

，當即我就打電話給兩棲偵察營劉營長請其派員打撈，因我與其私交甚篤，他就立即派兵打撈，十幾分鐘後就撈上來了，實在讓我很痛心，事先已經想到了，而也採取了防範措施，但由於命令未能貫徹，仍然發生了類似的悲劇，怎不痛心。此一案例雖然是一個失敗的例子，但就一個指揮官的先知而言，還是可取的。

例證四：田埔水庫周邊防風柵的故事

在我負責田埔水庫環湖道路工程時，當年的行政院孫運璿院長視察曾指示：「水庫周邊之水土保持，最好能大量植樹，將可避免海風吹襲，但最好能設置防風柵保護小樹」。在當時如果要採購材料編製預算，的確要花費一筆相當可觀的經費。但不久就有一次颱風吹襲金門，很多行道樹摧折倒地。我馬上聯想到田埔水庫要整建防風柵，所以下令各部隊儘快將吹折的樹枝與樹幹分別集中起來，樹幹以備教練場應用，而樹枝分類鋸成1.3公尺與2公尺兩種規格，再將小枝製成30公分的小木樁，以備運用。但後來想到如果僅要求其收

在田埔水庫向孫運璿院長提報(右為郝柏村總長)



集材料，因為整建防風柵並不是自己的任務，必然不會傾全力去做，可能最後仍然無法圓滿達成任務。後來索性在風勢稍停，我就在現地賦予各部隊整建防風柵的任務，因為材料是自己使用，所以做的特別有勁，在颱風過後不到三天的時間，不僅清理完道路與樹林內折斷的樹木，同時也完成全部防風柵之整建。這雖然只是一念之間的決定，但卻能妥善運用廢棄物，不需要上級之支援仍能達成交辦任務，這正符合了軍人所應具備的誓死達成任務之克難精神。

三、我的感想

軍人先知之工夫，這是身為指揮官必備之素養，看起來好像是靈感，但這是從責任感而衍生之一種警覺，也可能是從工作經驗累積而自然產生之靈感，這對階層愈高之指揮官則愈加重要。值得身為國軍幹部們之深思與借鏡。

軍人之智，貴能推斷任務

一、要義闡釋



軍人之智，貴能推斷任務。這實際上也是先知的工夫，只是本文所要講的，偏重在我們對任務之執行及工作遂行方面。在軍中之參謀作業中有一項「狀況判斷」，這是在接受作戰任務或受領重大工作後必須要考量的思維程序，你思慮的愈為周密，你的工作執行必愈為順利，誠如孫子所云：「夫廟算勝者，得算多也，廟算不勝者，得算少也，何況於無算乎！」這就是說明推斷任務的重要性；而在推斷任務後必須籌謀對策，預作準備，這就如先賢所言：「凡事豫則立，不豫則廢」的道理。回想我在這方面的故事很多，謹選以下幾則與大家分享：

二、故事例證

例證一：預判需求先期趕製水泥磚

在金門地區沒有磚瓦窯製作磚瓦，所有軍中與民間工程需求，就完全靠自製水泥磚應用，我師裡原本只有一部製磚機，每天以700塊磚為正常產量，當南雄坑道開工後，我就要求工兵組預為估計，在將來坑道完成石方工程後開始隔間與牆壁被覆時，初步預估將要9萬塊磚，同時各單位生活設施改善工程相繼開工，在3個月後大概有11萬塊磚的龐大需求，如果不能先期開始製作，嚴格管制進度與分配，到後來一定供應不上。就以當時一部製磚機始終不停的趕製，3個月僅能製6萬塊磚已達極限，所以先就現有的製磚機責成參四科掌握每天製磚進度，嚴格管制製成品之分配，要求以日產700塊磚為基準，超出了有獎，不夠時要懲罰，每週統計要在晚餐會報時列為必須報告項目。另外趕緊再向防衛部爭取加發一部製磚機，不久就將明德班的一部也撥發到師裏，我也採取同樣辦法，要求兩個負責製磚的營，每週評比一次績效，初期兩個製磚場地堆滿了磚

，但是到後來南雄坑道開始整建內部後，水泥磚需求驚人，他們這時才知道若非先期嚴格管制製磚進度，絕對無法供應爾後工程所需，這也是當時我的工程進度比其他部隊快的根本原因。

例證二：預判部隊調回本島後之駕駛需求先期儲訓

本、外島裝備配賦最大的差異就是車輛相差懸殊，在外島一個重裝步兵師各型車輛僅200餘輛，而在本島的師將有800多輛。如果未能先期儲訓駕駛，則返臺後對任務執行必然產生問題。裝備交接由於缺駕駛而問題叢生，車輛接收後，因無人駕駛與保養，不僅影響部隊機動任務，勢將造成嚴重之裝備停用。所以我早在預期部隊輪調前8個月，即要求參四科著手先期儲訓駕駛，開始時參四科總想拖延，與防衛部運輸組協調時，以不同意增加年訓員額作為搪塞。我當時告訴他們，防衛部之員額限制是為了管制年度定額經費與油料，如果我超訓之員額不向防衛部要錢要油，就不再限制我超額訓練吧！要求其再行協調，當然無問題。我要求參四科首先依據回本島後各部隊車輛配賦數，扣除現有駕駛屆時退伍者，詳細預判駕駛需求做為施訓目標，而且為收事半功倍之效，凡新兵到部具有民間駕駛專長者，即由參四科列管待訓，因其已具民間專長，只要訓練4週即可考照，且其訓練成效較之無專長者訓練12週還要好，就這樣不斷的選訓，一直到演習前已全部滿足各部隊之需求，所以內運後都能依我所要求，每車都要有駕駛，自然能圓滿達成裝備交接，維持車輛堪用標準，尤能立即遂行各項機動任務。此時大家才深深感覺到先期儲訓駕駛的重要性。這也是以前部隊從外島輪調本島後，不是車輛停用率急遽上升，再不然就

是車禍不斷的根本原因。

例證三：選訓防衛武器的插曲

在金門駐軍額外配賦之防衛武器很多，故防區為加強各項兵器之操作與維護，特舉辦兵器師資講習，除最通用之武器屬普修範圍，另就較少之防衛武器列為選修的項目。每一期送訓幹部是由各旅及砲指部選派，但如果未達選優標準時，則要求重新調換，故我在入學前安排慰勉早餐，面授其學成後將肩負部隊之種子師資之任務，鼓勵其認真學習，爭取優異成績，同時能為部隊爭光。另外又詢問其計畫選修兵器項目，很多都沒有考慮將來回部隊能學以致用，毫無目的去選修。我當時告訴他們一定要以返部後能立即教學者為優先選修之項目，除了90砲、57戰防砲及四管50機槍，這些是目前師內配賦之防衛武器，應予選修外，我還特別指定兩位步兵軍官選修3吋艦砲，因為不久內運至新駐地後，將配賦此項防衛武器，可學以致用，為本師先期儲訓師資。過不多久當司令官許歷農上將視察講習班教育時，曾詢問學員選修兵器之動機為何？恰好遇到我師之軍官，他當即回答：「這是我的師長告訴我們，很快部隊回到本島後，那裡配賦有3吋艦砲之防衛武器，所以要我們選修3吋砲」。後來司令官見到我，以親切而幽默的口吻說道：「馮師長！你現在部隊還在金門，你要他們選修3吋砲好回臺灣去用，我的教育豈不是白辦了」。

我知道司令官並不是真的生氣，所以我當即回答：「報告司令官！我絕不是僅為準備回臺灣用才去學的，而是優先學習了現有防區的防衛武器後，額外兼顧未來可能肩負的任務，同時將來回到本島後，處處都不行，也會丟司令官的面子」。從這個插曲中可以獲得啟示，為幹部者階層愈

高，就應愈有前瞻想法與作為，我常常勉勵我的幹部，我們做事好比下棋，絕不能只走一步棋，一定要能看到兩三步棋，才不會處於被動而受制於他人。就因為有了這項措施，後來調回本島後，對所有防衛武器不僅能順利接收，而且操作之熟練度，比交防部隊還要好，絕對有立即達成戰備任務之能力與信心。這對我緊接著的「武德演習」(本、外島師之輪調)，的確有所助益，這可能很少部隊長能有此深遠思慮。

例證四：旅、營基訓流路之安排

記得我在民國70年3月16日接任師長時，距離年度結束僅3個多月(當時實施會計年度是從每年7月1日至翌年6月30日)，而我們移防到金門，部隊基地訓練在臺灣僅完成3個步兵營及1個砲兵營的訓練，還有3個旅部及旅部連、6個步兵營、3個砲兵營、1個戰搜連的基地訓練待訓，另外還須3個步兵營要接受南雄師特有的兩棲登陸作戰訓練(聯興演習)，所以各部隊都有演訓任務在身，對一個新進入防區的部隊，的確是一項嚴酷的考驗，當時已近民國71年的年中，新年度即將開始，我們預判明年初一定會移防本島，如果不儘量將部隊基地訓練提前納入訓練流路，勢必在部隊調回本島後，要適應新防區之駐地任務訓練，此時如果還有大部分的部隊須進入基地接受基地訓練，必然會顧此失彼，完全陷入被動，這才是身為指揮官的最大悲哀。如果我自私一點，到那時反正我的任期已滿，受罪的不是我，何必管那麼多？但這不是我處事的原則，我絕不能將自己接任時之痛苦轉移給接任者，所以我盡最大可能安排基地訓練流路，在武德演習結束調回本島時，僅剩下1個砲兵營還沒有實施基地訓練，所以在接防後仍有充裕



的時間整訓部隊，而且在回本島3個月內，未發生一件重大軍紀案件，當我調任陸軍總部任署長離職前，晉見參謀總長郝柏村先生時，他竟然以為我的部隊還在金門，這可能是我的部隊平平安安沒有驚動上級的緣故吧！

三、我的感想

身為一個軍人必須懂得先制之道，那就是推斷任務後選擇達成任務最有利之方案，這正是孫子所謂：「勝兵先勝，爾後求戰」¹之至理名言。然而由於軍人久訓不戰，加上部隊長之任期制，致使不少指揮官不圖長遠之計，只看眼前近利，優秀幹部只使用而不培育，致使爾後部隊後繼無人；基地訓練只調撥資深士兵補實，以爭取成績，但基地完訓後，老兵瞬間退伍，基地訓練成果落空，其個人可能獲得近利，而部隊因而受害，實非部隊之福，更有損軍人武德，值得深思。

軍人之智，貴能掌握問題關鍵

一、要義闡釋

軍人之智，貴能掌握問題關鍵。古人云：「提綱者，必先挈其領」也就是提綱挈領，我們去打漁的話，一定要先舉其綱，這樣才能操作漁網運用自如；如果穿衣服的話，一定要先拿著領子才好穿衣。這就是做任何事情，一定要先掌握問題關鍵的道理。當然這不僅要靠智慧，也是從工作經驗中歷練得來，尤其對一位敬業者最容易習得。在前兩篇之先知與推斷任務，無不是在先找出問題關鍵，然後籌謀解決之道，所以本篇與前者實有異曲同工之妙

。這對負有決策職責的指揮官尤為重要。對我而言，永難忘懷的，莫過於在民國80年受命籌備設立海岸巡防署的那段日子了！

二、故事例證

記得在民國80年的春節過後，上班的那個星期的週末，當時的陸軍總司令黃幸強上將，邀請新加坡的陸軍總司令，到林口高爾夫球場打球，特別邀我作陪，最主要的是借打球之機會要告訴我，他向參謀總長郝柏村先生推薦我去籌備海岸巡防署，已經獲得郝先生同意，希望我能預作準備。說實在的，我也自知還有一年就將屆齡退伍，本來是希望到退輔會找個位置，這是黃總司令的看重，才將當時副總司令想要爭取的位置，推薦由我去承擔，實在出乎意料之外。幾天後副參謀總長陳堅高上將約見，算是正式受領任務，定名為「靖海作業室」，我受命擔任主任，並任命海軍中將韋齊生為副主任，就在大直的海軍四海一家旁邊的小營區內，作為我們的辦公處所，從3月1日起展開籌備工作。

我在受命後，曾經實地走訪臺灣與澎湖周邊，所有海防據點以及大小港口，這可能是國軍將領中無人有此經驗，甚至還有重複造訪；我也到未來將要納編的單位，實地瞭解狀況，並拜會財政部、海軍總部、警備總部及警政署等單位，希望藉由實地瞭解，才能真正找出問題關鍵所在，作為我籌設海岸巡防署編成基礎。謹擇其重大者分述如下：

(一)設置海岸巡防署之時代背景

在當年涉及管轄海岸與海洋事務

1 所謂勝兵先勝爾後求戰，乃是敵我接戰前能夠先敵創造有利之作戰條件，也就是優勢作為，然後再求敵決戰之意思。

的單位很複雜，事權不統一，當時走私與偷渡是非常嚴重的問題，而其負責之單位又非常繁複，事權無法統一，當時是由行政院以「查緝走私與偷渡協調會報」之臨時機構作為事權協調單位，財政部部長擔任協調人，可想而知是困難重重。這也是當初要設置海岸巡防署的重要原因，傾向將海岸巡防署設置於財政部。

(二)可能納編之單位

當年籌設時，預定納編單位計有陸軍支援海防之28個步兵營(含陸戰隊)、警總海岸巡邏艇及安檢單位、海軍山字號巡防艦隊、警政署保七總隊(水上警察)及漁港安檢所、財政部關稅司緝私艦艇及燈塔等單位，真的夠複雜啦！

(三)首先決定「岸海一體」之編制體系

當我來到第一線海防，負責守備海岸的是陸軍支援警總之步兵部隊，其面向海岸前6浬之水域，是由警總少數巡邏艇及警政署保七總隊負責；再向外延伸至12浬，則為財政部關稅司緝私艦艇負責；12浬以外之水域，則由海軍負責。這對當時的海防部隊言，所面對水域都不是自己的責任地區，而海上又分別由幾個不同單位所管轄，我的天啊！這樣的責任劃分，在紙上作業好像很周延，但在茫茫大海中當發生狀況時，等於完全沒有設防，而岸上又是處處設防、處處薄弱，恐怕連事半功半都做不到，難怪績效不彰。這就是問題的關鍵，也正是作為一個指揮官，所應掌握之關鍵所在。其根本解決之道，就是要能統一指揮與事權專一，所以我當時就提出「岸海一體」為其治本之道。所謂「岸海一體」，是由海岸守備單位劃分責任地區，統一賦予從岸至海之完整地區責任。將所有艦艇納編為海洋巡防總隊(當時

初步定名)，再分別以艦艇大小類別，編成若干大、中隊，總隊專責艦艇之人事行政、教育訓練、艦艇保養修護及遠洋巡弋等，不負責領海內任務遂行。其大、中隊則分別納編至地區海岸巡防單位執行任務，使海岸巡防單位統一指揮海上與岸上兵力，這樣一來，不就將同一區域內之海上與岸上統一指揮了嗎？在當時一起作業之海軍副主任韋齊生中將及海軍作業人員，均贊同此一作法，因為在海軍艦隊司令部也是不直接擔負海上作戰任務，而是另行編成特遣隊之任務編組方式派遣服行任務，所以這正吻合海軍之用兵原則，這就是「岸海一體」的具體作為。

(四)為什麼要設立海岸巡防署

有同學問我，海岸巡防署從編制及裝備，看不出與國軍有甚麼不同，為什麼還要設立海岸巡防署呢？單從表面上看，確實沒有甚麼不一樣，但兩者所肩負之任務卻有很大區別。國軍是要保國衛民，面對敵人則是力求將之擊滅。而海岸巡防署則不然，他是軍事警察，旨在取締非法維持秩序，不以擊滅對方為目的。尤其在今日國際間錯綜複雜的關係，領海重疊利益糾纏不清，以致相互間紛爭不斷，如果我們仍以軍隊處理國際紛爭，則欠缺彈性，稍微不慎則有擦槍走火演變為戰爭行為之可能。如果是由海巡機構處理，縱然有紛爭，亦僅只是警察行為，不致擴大事端演變至無法收拾的地步。所以設立海岸巡防署，實為國家迫不及待的工作。

(五)制定檢管合一體制

在我巡視海岸哨所時發現，沿海地區的漁港實在太多了，而漁船出港與進港必須要接受檢查，這是警察之職權，由警察機構於各漁港專設檢查所負責執行，整體檢討投入此一工作的兵力相當可觀，



而漁船出港作業幾乎是同一時間，以檢查所之人力絕對無法應付，所以檢查工作難其周全，漁民怨聲載道。雖然就近有負責海岸管制的海防部隊，由於分屬不同單位系統，亦無法相互支援，如果這些單位未來均屬海岸巡防機構管轄，由海岸管制單位統一事權後，那問題不就迎刃而解了嗎？這就是未來一定要建立「檢管合一」體制的由來。

(六)節約兵力之研究

我在前面已經說過，當年在籌備階段整個海防是配置28個步兵營，編成後我只有24個巡防大隊，未來還要考慮服勤部隊必須要先完成訓練，所以我就確定只能以20個大隊配置於海岸，要控制4個大隊於後方整備與訓練。在我巡視海防時發現了幾項嚴重問題：其一為幾乎所有營、連部都是單獨位於第一線後方，並未分擔海岸守備正面；其二為陸軍新購置雷達均配置於班哨據點內；其三為海岸線地形改變，尤其是在雲林、嘉義地區有些海岸前移1公里以上，然而海岸部署並未重新調整；其四為濱海地區多處已規劃或正規劃為濱海工業區，這正是我們調整海岸部署與檢討節約兵力之最佳時機。對於將雷達配置於班哨，實在是嚴重錯失，這不僅增加班哨服勤工作負荷，在雷達發現狀況時，班(哨)長除了向上報告，本身毫無處置狀況能力，而營(大隊)、連(中隊)部推進至海岸，尤其是能位於漁港，則可增大責任地區，若再將雷達配置於大、中隊部，當獲悉雷達情報後，則可研判情資及時處置。更重要的是為未來漁船管制工作增大彈性運用兵力，實為「檢管合一」踏出成

功之第一步。

(七)以服務替代管制

在當年籌備階段，最為嚴重的兩大問題，其一為偷渡，另為走私，而走私又以民生物資居多。靠近海邊的村莊老百姓，幾乎家家都靠走私民生物資為生，無形中與執法的警察及海防部隊形成對立，這是非常嚴重的問題。而查緝走私對社會治安嚴重危害的是毒品與槍枝，民生物資則只影響市場經濟而已！抓走私如果與當地民眾對立，那必然績效不彰。所以必須要先改善與當地居民之關係，那就是先將抓毒品、槍枝與民生物資作區隔，並給予基本保障，然後再從「以服務替代管制」改善與民關係，也就是先化解與居民對立關係為起始，然後再以為民服務、增進與民關係，那才是治本之道。在最近參觀海巡單位時，他們的確在服務方面下了功夫，真是可喜可賀。

(八)建立整營(大隊)訓補制度

在我擔任師長時，由於每梯次新兵撥補數量有限，所以只能作到整班訓補，現在掌管海岸巡防署後，對兵員補充我可完全當家作主，為了使海岸巡防部隊訓練精良，且保持訓練成果，那最好的新兵兵員補充方式，就是採取義務役士兵整營(大隊)在訓練基地一次(梯次)補充之方式，則可在基地內一次完成成軍訓練，再調至海岸服行勤務，以部隊兩年為一週期接受基地訓練，剛好一個營(大隊)完成基地訓練後，可有長達一年半的時間留在海岸服勤。²而且我希望徵集之士兵，儘可能服勤地點，力求靠近其家鄉，其中好處多多。

2 在當時義務役役期為兩年，才有此設計。

三、我的感想

我接受此一任務是在突然之狀況下告知領命，最後也是悄悄的告知要終止籌備工作。就在我軍旅生涯將要結束前，彷彿作了一場美麗的夢。雖然海岸巡防署不是經由我設立，但這「岸海一體、檢管合一」八個字一直留傳下來。這也由於對交付之任務，確切找到問題關鍵所在，又能針對關鍵研擬出最佳執行方案，這不正是軍人之智的最佳表現嗎？

軍人之智，貴能通權達變

一、要義闡釋

甚麼是通權達變？作為一個指揮官，在受領任務後，第一項工作就是確立任務目標，有時候還需要靠推斷任務後，始能確立目標。目標是要明確不變的，但要達成目標，所要選擇之手段是多變的，當然是要選擇付出代價低，而又能獲得最大效益者，為優先考量。然這都要能突破常規才有可能，這正是考驗一位領導者或幕僚主管之通權達變以達成任務能力，也就是所謂軍人之智，愈是高階層之指揮官(或參謀主管)愈為重要。我就以擔任師參謀長、後勤署長、陸戰會主委時，幾件往事為例說明如下：

二、故事例證

例證一：派軍醫至東碇驗屍

這是民國64年，我擔任步兵十七師參謀長時之往事，我們駐防在金門之南雄，負責派兵駐守東碇，東碇在金門西南方28浬之處，是在我們的火力掩護射程以外，每月除了從本島運補船團抵達金門時，在我們的巡防艦護航下前往運補兩次，其餘時間是對外完全隔絕，可說是一個非常艱苦的離島，平時僅只靠無線電連絡。有一天接獲報告：島上發生士兵自殺，依法必

須派法醫前往驗屍後方能入殮，而戰地沒有法醫，都是一般醫生兼任法醫，因為無法等候運補船團，只能派遣漁船將醫生送往，但為了安全，金防部指示，絕不得派遣軍職人員前往，只有協調金門縣衛生院派遣醫生，而衛生院醫生當時都是調派各師軍醫所支援，在無可奈何狀況下，只有協調本師支援軍醫丁育安前往。但嚴格來說，丁育安仍屬軍職，是不合規定的，而這已別無選擇餘地，我只有承擔責任，要求丁育安著衛生院醫師服裝與識別，身上不得有任何軍方標誌，就這樣搭乘漁船完成此項任務，因為我堅信作為一個軍人，要以達成任務為最高優先，在不得已之情況下，我選擇通權達變，我認為我的選擇是正確的，這是書本裡找不到的，至今我認為這是一項得意傑作。這不正是在考驗軍人之智嗎？當然也是在考驗一個幹部是否有擔當？

例證二：解決離島囤糧推陳之難題

這同樣是我在當十七師參謀長之往事，當時已移防至小金門，我們駐防之大膽島，依戰備規定必須保持1年份之戰備存糧，但存糧庫房受天候影響易生米蟲，存糧長年為米蟲所蝕，以致普遍存糧重量不足，而推陳換新之舊米實在無法直接供官兵食用，但這筆賬卻掛在守備部隊，這是現實問題，大膽營營長實在無法解決。由於小金門之碾米廠是由師負責管理，為了解決部隊實際困難，所以我就將碾米廠廠長(係本師軍官以任務編組任命)找來請其解決，將收回之陳米重新碾過，並平均摻入新碾之米中，再平均分配給小金門的部隊食用，這時廠長心中實在不情願，但又無法拒絕，不過廠長提出對被蟲吃掉的舊米其重量不足，他就無法解決啦！我告訴他這沒關係，你接收舊米只需要平均與一



般米去碾，最後所少的只是米糠，你可以將大膽營回運之糧，在碼頭上立即量取重量，其不足之重量，就以米糠之價格請大膽營補償，你就不會有虧損了，就這樣將擱置久之難題，總算圓滿解決了。如果我不是針對問題採取突破性作法，又願意承擔責任，如何能求得圓滿解決呢？這也正是軍人之智，貴能通權達變又一例證。

例證三：主導解決汽基處遷建之難題

記得我在民國72年4月接任陸軍總部後勤署長，到了9月接到國防部命令：汽基處必須於明(73)年2月底前搬遷完畢，臺北市政府新大樓在3月初將在汽基處舊址破土動工，屆時總統經國先生將親臨剪綵。我立即前往實地瞭解狀況，那時剛剛在換裝軍用大卡車，整個廠區放滿了報廢的GMC卡車，這些報廢車輛如無法在限期內處理完畢，則汽基處就無法完成搬遷，但依據廢棄軍品處理規定，這些廢棄軍車必須先切割後才可以標售，以汽基處現有之人力與機具，全部投入切割作業，每天僅能處理5部車，這是無論如何也無法在限期內達成處理廢棄軍車任務，連帶著就無法達成搬遷任務。當時的陸勤部及兵工署都束手無策。我當時問為甚麼不直接將廢棄車輛標售呢？他們回答這是因為廢棄軍品處理規定，必須切割處理後才能標售，我問為甚麼？這是防止堪用軍品外流，那麼我們就先標售，再由得標廠商在現地完成破壞後，在我們監督下准其運出營區，不是一樣可以防弊嗎？他們說國防部恐怕不會同意。為了要達成搬遷任務，我當時就決定邀請國防部後勤次長室及政三處派員一起至現地會勘，由汽基處現場提報，如果不能採行我前述之建議，這是無論如何也無法如期完成搬遷任務，最後國防部還是採納了我前述建議，但附加以後

不得援例辦理，眼前之難題，終能克服而圓滿達成此一困難任務。這不是通權達變之又一事例嗎？

例證四：為陸軍學術月刊改版

在民國75年7月1日我接任陸軍作戰計畫督察委員會之中將主任委員，也就是現在的陸軍教育準則發展指揮部的前身，記得在1個多月前我們到龍潭大漢營區，參觀教準部隊史館時，指揮官王中將拿出陸軍學術月刊的年度合訂本，還可以看到當年的小版面合訂本，使我回想起當年改為大版面本之心路歷程。陸戰會主委是兼陸軍學術月刊之發行人，我看到堂堂的陸軍總部所出版的學術月刊，竟然還是小版面本，真是不可思議，這當然還是受年度所編列之預算限制，當然你即使要增編預算，也是下年度的事，我一方面尋求後勤署能在下年度從作業維持費中增加改版後之預算，另外又找到社長毛元穎將軍來研究，我們刊物是月刊，全年是要發行12本，若要立即改版錢不夠發行12本，如果要改版僅能出版10本。我當即決定就立即改為10本，將10月份慶祝先總統蔣公誕辰及11月份慶祝國父壽辰之兩期發行合訂本，另外再將3月份紀念黃花崗七十二烈士及4月份紀念先總統蔣公逝世之兩期發行合訂本，就這樣達成了立即改為發行大版面之革新。雖然國防部來函同意當年度之作法，但下年度不得援例辦理。而我們下年度已增加預算，當然也就回復全年發行12本，無須再變通啦！

三、我的感想

為了達成任務與完成目標，一個有作為之指揮官是要竭盡諸般手段，尋求突破性之作為而完成任務，這是軍人之智的充分表現。尤其在作戰時期那就更顯得重要啦！回想自己在軍旅生涯中真有很多事例

可列舉，而我並非上智之材，我之所以能有那麼多故事提出，實乃責任感驅使，並能勇於承擔責任所致。所以軍人之智，貴能通權達變，然就個人體會，乃是責任心驅使所致，而真正做到俯仰無愧之境地。

軍人之信，首須以身作則

一、要義闡釋

「信」對一個為政者是非常的重要，但對一個軍人尤為重要，所謂：「民無信不立」，「信」實為領導之根本。正所謂三軍之師倘能萬眾一心，必可力能撼山，可達無堅不摧之境地，而這維繫萬眾一心關鍵乃在於「信」，也就是軍人必須具備三信心一信仰、信任與自信。為人長官者，若要取得部下之信仰，首要條件就是「以身作則」，也就是俗話常講的「上樑不正下樑歪」、「上行下效」的道理。在戰場上才能作到身先士卒之功效。誠如孔老夫子所言：「自不正，不能正人也」道理。這方面我回想到幾件往事與大家分享：

二、故事例證

例證一：率先清洗廁所之故事

這是在民國47年，我在成功嶺剛當連長的時候，正逢年終校閱，我們每一個營都有一個大廁所，在那個年代好像連抽水馬桶都沒聽說過，只有糞坑式的廁所，因為營區集中住的官兵人數眾多，為了取糞方便，所以廁所就特別大，這種糞坑式廁所不可能用後立即清洗，當然打掃起來又髒又臭是一件苦差事，這時正巧分配到我們連去打掃，因為即將接受校閱，當然要求的清潔標準自然要高，弟兄們看到又髒又臭的糞坑都退縮不前，我想這正是我當連長建立領導信心的好時機，所以我就提著水桶，拿把刷子，直接一面沖水一面拿刷子清洗，很快就完成一個糞坑的清洗工

作，然後我向大家說，你們都看到怎麼清洗了吧！現在你們就照著我分配的糞坑，依我清洗的標準完成後接受檢查。大家看到連長都親自帶頭做，還有甚麼好說的，就這樣很快的完成此項任務，而且沒有任何一個人有怨言，轉眼間已經50多年啦！作為一個領導者能以身作則，這是我體會最深的一次，真是終身難忘。

例證二：對於複哨單換之要求

這是民國70年初在金門當師長的時候，對於要求衛哨兵複哨單換，這是我任職後的一項嚴格要求，但我無意間發現在師長室外面的衛兵卻是單哨，我詢問為甚麼是單哨呢？他們回答因為擔任的衛兵是憲兵，而且一向就是如此。我真的很難過，自己雷厲風行的要求絕不可站單哨，而在自己的門前就無法作到，這是多麼諷刺的事情！那有憲兵就可以例外，師長的要求而在師長自己的面前都做不到，這成何體統？當然要憲兵也派複哨，以其可用兵力的確有困難，那也只是在夜間，而在晝間並無困難。所以我准其在晚點名至次日起床之間，由通信營派兵支援其複數時間之衛兵，因為是複哨單換，所以仍然是在任何時間都有憲兵在值勤，而複哨的問題也解決了。就因為我凡事要向下要求，必先檢討自己是否都做到啦？自己都能以身作則，自然是上行下效，蔚為風氣。

例證三：經國先生信守承諾於潤八月中秋訪問金門

在前面我曾經講過在小金門當參謀長時做低潮碼頭的故事，當年經國先生說：「我在中秋時還會再來」，就這一句話使我們為九宮的低潮碼頭在中秋前完成而趕工，我們真的作到啦！當時還正奇怪怎麼中秋節前經國先生沒有來？沒想到當年是潤八月，經國先生是在潤八月中秋前來到



了金門，此一守信之例證，使我銘記在心，時時警惕作為一個領導者守信之重要。這應該也是經國先生為萬民所景仰原因之一吧！

三、我的感想

軍人之「信」首須以身作則，這是作為一個軍人的最基本之要求，因為不能以身作則的後果，那將會是陽奉陰違、虛浮不實取而代之，那才是真正的軍中大忌與不幸！

軍人之信，在於能立信於德

一、要義闡釋

之前已講過軍人之信，首須以身作則。這只是基本的要求。對一個領導者言，則是要使部下真正的信服，才能作到自己所帶領的部隊發揮萬眾一心之功效。所以這使屬下能夠心悅誠服的工夫，即所謂之「立信」，以個人之體悟，則有立信於德、立信於智及立信於威。

先從立信於德講起，如何能立信於德呢？那就是領導者之德範，足以使部下心服口服，絕非一般小恩小惠，必須出之於誠，要作到部屬心悅誠服之地步，就自己回憶中之幾件往事，來與大家分享：

二、故事例證

例證一：重視幹部培育

在軍中之幹部培養，除了給予適當之職務歷練外，尤其對一位職業軍人言，更重要的是配合職務歷練，而送其接受相應之軍事院校教育，例如當過連長之後，就應儘可能保送至兵科學校正規班受訓，使其具有旅、營級幹部之學能，才有利幹部向上發展。但有些長官只知爭取個人在任期內之績效，只管使用幹部，不考慮部屬未來之學、經歷發展，不給予幹部受訓機會，而耽誤部下之事業前途發展，我對此

一作為深感不恥。所以我當師長時，就特別重視幹部之經歷管制與適時保送接受進修教育，對於幹部是一項鼓勵，更重要的是給表現績優者，優先培養之機會，使爾後有更多可用之材，亦兼收鼓勵幹部積極進取之功效，這才是以德服人，立信於德之作為。我剛到師裡時，以前對送訓各兵科學校正規班，是以在部隊沒有用的人先送訓，美其名這樣不會影響部隊任務之遂行，真是荒謬至極。使我記憶最深刻的，就是砲兵指揮部要送訓幹部至砲兵學校正規班受訓，將候選名簿中最後一名報上來，而未報第一名，我問指揮官這是甚麼原因？他說第一名是情報官，業務很勝任，在外島情報工作很重要，如果送他去受訓，則對指揮部影響很大。我當時很生氣，就反問他：「如果你的情報官生病住院了，你怎麼辦？」當時他無言回答，只有改派其情報官去受訓。還有參一科呈報下一年度正規班需求時，將已卸任連長及現任副連長之合格人員列報，但現職連長者均未列報，我問其是何原因？他回答連長不合送訓條件，我再問到了明年他已經卸任連長了那又怎麼辦？如果到了明年你才報需求是否延誤了他們受訓？大概就是這個原因，所以才積壓了很多應訓而未訓者。不久步兵學校正規班名額分配，因為其他師藉故因任務不願送訓，問我多分配給你們師3個名額可好？我當時滿口答應，立即就現職資深績優之連長中一次送訓6員，這真是一次破天荒的記錄，當時有人向我建議，一次放走那麼多優秀連長，會對師執行任務有影響，但後來證明這6人畢業返部後，馬上接替了6個步兵營的作戰官，都有良好表現，這才瞭解到培養幹部的重要性。而這其中就有後來當過花東防衛部指揮官的趙克達中將，以及擔任步兵

訓練指揮部指揮官潘家宇中將，可以看出身為指揮官者，對培育其部屬之重要性，不過這要在若干年後才能顯現其功效。另外值得一提的，是幹部報考陸軍指揮參謀學院，要經過師長核准才能報考，一般的師儘可能限制報考，不希望能幹的幹部因考取陸院而流失，但為了幹部未來發展著想，一定要鼓勵其報考，所以凡合乎資格者，我要求參一科列冊給我看，發覺參二科的葉宜生少校冊內無名，我查問何故？參一科說他沒有當過連長，我說前幾天他隨我視察觀測所時，還告訴我那是他當連長時的位置，同時他能夠晉升少校而又調師部的參謀，必然是當過連長而又是兵科學校正規班畢業的才符合條件，回去一查又是弄錯了，所以在金門的幾個師，我們師報考人數最多，後來一期有7人錄取，這又是一項記錄。記得我們從金門調回關渡時，當時第六軍團司令涂燧先生來部隊視察時，看到我們連長以上幹部名冊，很驚訝的問我，你們師的幹部素質為甚麼那麼整齊，他聽我將前情回報後，感嘆的說原來是如此！

例證二：要獎從下起，獎所當獎

基層幹部為鞏固部隊的主要安定力量，由於基層幹部來源不充裕，致其升遷較快，而領導經驗自然缺乏，一般多忽視對幹部之培養與鼓勵，動輒以懲罰多於獎勵，致使基層幹部視帶兵為畏途，身為長官者，則有失培育其幹部之職責，又如何能獲得部下信服呢？另外負責獎懲業務主管，常疏忽督導，任由承辦人員包辦，殊不知獎懲權實為指揮官領導統御之重要法寶，亦為領導者立信於德之另一法門。我首先發現預備軍官的考績，凡優等及甲上者，多為營以上指揮部服務者所占有，而真正在戰鬥部隊服務的排長與連輔導長，罕

有考績甲上以上者，實在有失公允。所以我就責成副師長召集各相關人員重新考評，優等必須分配給最優良，且較艱苦地區服務之排長與連輔導長，凡在部內辦業務者，最高僅能評為甲等，一定是服務基層者始能獲得較佳考績；對選拔至上級表揚之預官，亦必須從戰鬥部隊排長中選出，總之有福利事項，一定是以基層幹部為優先，對連隊基層幹部自然獲得極大精神鼓舞，這不正是立信於德之最好作法嗎？另在每次重大任務完成後，首先按部隊表現之績效分配獎勵名額，各級評選最優之班、排長頒發獎狀，最優之連長則核予記大功乙次或兩次之獎勵，對基層幹部而言，不會有被冷落的感覺，正因為能藉工作績效立信於德，幹部心悅誠服，部隊士氣自然提升。另對各單位所分配獎勵績點之運用情形，在每月主官會報中列為提報項目，以前普遍忽視基層獎勵，尤其士官、兵之績點普遍結餘很多，經過幾次提報後仍未見改進者，則召見該營、連長當面告誡，提醒其如何善用獎懲權，自然部隊就會充滿團結和諧精鍊之朝氣與活力。正所謂一個成功的領導者，必須使其部屬能夠懷德畏威，那就需要當你圓滿達成任務時，那些追隨你的人絕不可忘記他們的功績，爾後這才會有人自然為你鞠躬盡瘁、報答知遇之情。

三、我的感想

我以上的作為，實乃確信為人長官者，一定要獲得部下之信服，才能成為精銳之勁旅，當然「以身作則」是為基本要件，而最重要的是立信於德，因為以德服人是永恆的，回想起來這些都是我美好的回憶，這無愧才是我今天最深刻的感受。

軍人之信，在於能立信於智



一、要義闡釋

在前面已經講過「軍人之信，在能以身作則」及「軍人之信，在於立信於德」。那甚麼是立信於智呢？作為一個領導幹部是要以其智慧與學能使部屬信服，而這裡所講到的「智」是包括了本職學能及其思維與見解，在本職學能方面，依其階層而有不同之重點，如果是基層幹部，那就偏重在戰技與戰鬥方面；如為一個中級幹部則偏重在參謀業務與戰術素養方面；而作為一個高級指揮官或高司幕僚主管者，那就偏重戰略指導與馭人之術了。所謂之思維與見解，那就是要有「洞燭機先」與「見微知著」的先見之明。在這方面我在講述軍人之智時，已經舉例了有關先知與推斷任務的好幾個故事，故不再贅述，現謹就本職學能方面，在不同的階層就個人所發生之故事列舉如下：

二、故事例證

例證一：神槍手的故事

民國44年我在陸軍官校預備軍官訓練班留學生第二隊代理區隊長的時候，因為我曾經是陸軍的特等射手，步槍射擊那真是我在戰鬥技能中最拿手的強項，所以就分配由我擔任步槍射擊教官，來到靶場要實彈射擊啦！這也是同學們最期待的時刻，當然要由教官先作示範，那時候軍中還是打環靶，靶中央之黑心是最高分7分，由於靶心是黑色，所以彈著指示片是使用白色的，這200碼的實距離射擊，在我參加特等射手集訓時，使用臥姿都是300或500碼距離射擊，現在僅只200碼臥姿射擊實在是太輕鬆啦！第一發命中黑心，當升靶後白色指示片出現時，就引起一片驚呼！我一連五發全部命中靶心，這時在靶溝看靶的同學用電話回報說，其中有兩發還是命中在彈著指示片上，同學們太興奮啦

！當然對我真的信服，這一期的同學也真讓我難以忘懷，這不正是作為一個基層幹部取信於部屬的最好例證嗎？這其中還有兩位名人，一個是曾經擔任過行政院祕書長的李厚高，還有一個是陽明大學創校的韓偉院長(陽明醫學院)。

例證二：彈性戰略部署之體認

民國67年我接任第六軍團第三處處長，那是國軍最大的野戰指揮機構，當時下轄2個軍、3個重裝師、2個輕裝師、2個預備師及2個裝甲旅，主管這個軍團的作戰與訓練，的確職責與工作繁重，這何嘗不是一個對自己軍旅生涯最佳磨練的機會。記得是在隔年國軍舉辦的前所未有最大規模的臺澎防衛作戰三軍聯合大演習，代名為「漢陽演習」。駐新竹的第206師(預備師)是配合全師編實動員後參演，所有部隊均進入戰術位置。當年是郝柏村先生擔任陸軍總司令，當演習狀況進入敵軍犯臺船團發航，其進犯方向已判明可能指向本島中部以北地區，此時陸軍總部命令總預備隊海軍陸戰隊司令轄其兩個陸戰隊師，並配屬陸軍之裝甲73旅沿中山高速公路北上增援，於跨中港溪兩岸集結，同時配屬給第六軍團。此一狀況實在出乎所有人之意料，這也是在我們防衛作戰計畫中從未列舉之狀況。但在我瞬間靈感中，使我回想到在戰爭學院學習野戰戰略時，當年拿破崙征俄戰爭時，所採取之彈性戰略部署狀況很近似，所以指導幕僚群完成我的參謀判斷與處置，在作戰會議提出報告，使我記得最清楚的是當時軍團之裁判組長趙錦中將之評論：「你們軍團只有馮處長看準了老總的這步棋」。回想起來這不也是軍人之「信」在於能「立信」於「智」的良好例證嗎？