



知識管理於軍事研究之運用 ——以古寧頭戰役戰車營戰史為例

撰稿人：祁志榮

摘要

歷史是人類發展賴以進步的工具之一，不論是中國人，對於歷史都具有非常深遠的認識。但是歷史走到今日，遇到一個頗為嚴重的問題，那就是歷史成為評判功過的工具。的確，歷史的功能中，論定功過是其功能之一，但卻不是唯一功能。近人對於歷史事件的發生與紀錄，往往功過史觀的影響，「曲筆」與「杜撰」成為歷史的兩大毒瘤。本文所要闡述的是如何跳脫功過史觀，以知識管理的角度將歷史回歸於記述事件本身，降低撰述者個人的情感好惡，還原歷史的真實進一步提供可用的經驗，如何從歷史經驗中找答案，將是本文主要的論述重點。今年適逢古寧頭戰役一甲子的紀念，這個翻轉國軍頹勢，建立臺灣金馬安定基礎的一戰，雖然已有許多文獻記述，但大部分是歷史的陳述，而知識管理的研究項目中，軟性知識的建立與歷史息息相關。知識管理的目的是要以發生的經驗為基礎，尋求解決方案，避免無謂的時間浪費，大部分使用在企業方面。可是對於歷史研究者而言，卻正是歷史研究途徑的新發展，如何以知識管理的角度，重新檢視歷史事件，是本文的嘗試。

古寧頭戰役雖然是在金門島發生的事件，但平心而論，其指揮層級非常複雜，隸屬單位甚多，加上兵科之間特性與限制亦有所不同，因此選取當時的戰車營為樣本，範圍較小，歷史事件關係人的論述都十分具體，相互參照比對後正確性也很高，因此是本文選取作為研究個案，以驗證知識管理的確可以運用於軍（戰）史的領域中，同時研究成果亦可作為未來建軍備戰的參考。回到功過史觀的論述，若以功過論史，則援引西片「諾曼地大空降」之片尾語，該片的主角在最後一幕說：「這些陣亡的同胞才是真正的英雄，我們只是有幸和英雄一起共事。」大哉斯言，讀史者與論史者豈能不深思再三？

壹、前言

「古寧頭戰役」是臺灣發展史上極為重要的一個戰役。雖然爆發的場域距離臺灣本島約有百餘公里的金門島，可是其結果確定了兩岸現況直到現在。戰役期間，全國軍民同仇與敵共濟的努Ⓔ，不僅粉碎毛澤東「血洗臺灣」的夢想，更奠定中華民國在臺灣地區的經濟建設的發展。歷史學者杜維運先生曾經說過，歷史有兩重境界，其一為「淑世」，其二是「致用」。今年是古寧頭戰役勝利60週年，該戰役除了增添中華民國發展史上的光輝外，另外一個部分在於解決現階段臺灣面臨大陸崛起的心理恐懼，因為當彈弓小島的金門都不畏共軍，仍屹立於閩江口外，未來面對大陸的攻勢武嚇，國人應更能堅定信心，迎接任何一項挑戰。

本文在寫作方式上與一般戰（軍）史有所不同。戰史或軍史的研Ⓔ，主要探討事件的過程，希望將戰爭的貌重現，所以其重心在於「真實」(Reality)而非觀點(Point)。這與社會科學論述中以觀點（理論）解釋個案的出發點有所不同。而在公共政策的領域，研Ⓔ方式傾向解決現實問題為主，因此「解決方案」(Solution)成為公共政策的主要核心所在。純粹的社會科學論述模式、戰史研Ⓔ模式與公共政策模式都無法完全說明本文的寫作脈絡，因此有必要作一番說明。戰史研Ⓔ在西方最早發跡於希臘，「伯羅奔尼撒」戰爭中，雅典與斯巴達兩城邦之間的爭奪，在修提達斯的筆下活靈活現的將兩軍人物的表現表達無疑。在中國歷史上，以文學形式保留了戰爭。尚書中「牧誓」篇，雖未將阿房火戰的戰況顯現，但對於戰

爭發生的原因卻作了最好的說明。戰史研Ⓔ乃至於歷史研Ⓔ，是以文獻為主，而所謂文獻乃泛指過去歷史記載下的知識，涵蓋的範圍甚廣，一般分為三大類：第一類是檔案文件、官方出版品、典籍、歷史遺物、文件資料、訪談、相關研Ⓔ報告、圖書文字、特殊語言符號、聲光視覺記錄、手札、傳記、繪畫圖案、照片、自傳、甚至傳言口述都視為文獻的參考資料。第二類是期刊，包括文庫、翻譯書籍、專書。第三類是百科全書，包括了百科全書、字典、手冊、索引、摘要、電子索引等項。²

前述對於歷史文獻的定義描述，可謂詳盡。但單有文獻卻不一定能顯現真實，必需依研Ⓔ者或時間對歷史的觀察與其專業性的檢視，針對不同文獻的記載，加以排比校證，才能在書山字海中找出真相，有時因為研Ⓔ資料的匱乏，導致研Ⓔ的結論受到限制。因此歷史研Ⓔ在資料檢數方面更是必需謹慎。所以英國的歷史學者Ernest Scott認為「判斷，資料的整齊排列與呈現，證據的審查，真理與偽誤的區分，從大量不相關的次要的繁瑣資料中選擇突出的相涉事項，個性的衡置，敘事的藝術，動機與原理的理解，」是這些方法，都是來自於歷史的研Ⓔ。³文獻分析法又稱為歷史文獻法，是一種系統化的客觀界定，評鑑與綜合證明的研Ⓔ方法，以確定過去事件的真實性，其主要目的在於瞭解過去、洞悉現在、並預測未來。⁴這也是歷（戰）史研Ⓔ的核心。本文的前半段，以古寧頭戰役戰車營的歷史為基礎，運用文獻研Ⓔ方法，以曾參與戰役當時相關人員的口述資料與文獻為主，儘量建構出第一層次的歷史事實，（儘管這些歷史我們都已經熟知



）。前面曾經提過，本文並非全然的靜態研究，而是必需致用於當前的建軍備戰，因此在此第二個階段，將靜態事實轉化為「知識管理架構」。在本文中，古寧頭的勝利並非主要的描述重點，而是將重點聚焦於建構軍中知識管理系統，讓日後的研發者能以較經濟的方式研發軍（戰）具。

通常在社會科學的研究中，觀察個案的角度會以「研究途徑」一語概括。研究途徑 (Research Approach) 是一種運用於不同學科的「方向」標準。這樣的方向標準因研究對象不同而有不同的途徑。簡單的說就是研發者希望從哪一個層次作為出發點、切入點、或是着眼點，來進行觀察、分類、歸納與分析之研究。⁵所謂靜態研究法根據易吉博教授的定義乃是：「透過靜態解釋的性質、類型以及邏輯，作一系統的分析，期望藉此一分析，能從個別靜態事實的因果關連中重建過去。」⁶以上的定義，靜態研究法著重兩項重點：一是對靜態解釋做系統的分析，二是靜態事實的因果關連。本文在研究內容方面，兼用靜態研究途徑與文獻分析法，採用靜態途徑有關往年的研究部分，並以文獻分析的角度探索靜態資料的真確性。

儘管靜（戰）具研究途徑與文獻分析方法使目前大多數論文的主要寫作模式，針對不同主題的研究項目，也就產生不同研究成果。再強調靜本文並非純然的靜態研究與社會科學研究，因此事實與觀點的篇幅將不會太大，解決方案則是本文的重心，其比重亦將較前兩篇為高。軍事研究有濃厚的公共行政研究色彩，解決方案是研究結果的重心，因此結合前述靜

研究途徑與文獻分析法，本研究的脈絡，在於以文獻分析的方式產生古寧頭戰役的戰爭特性，然後以社會科學研究的模式將這些特性與當前國軍建軍備戰環境結合，最後依公共政策研究的模式提出相關的政策建議，除了讓政策制訂單位有所思考外，筆者也期望能激起更多專業人士的激盪，為國軍建軍備戰工作添一絲棉薄之力。另外針對本文的寫作範圍，主要圍繞在戰役期間的裝甲部隊為主，前後的影響不在本文探討之列。另受到時間及學養的限制，無法汲取大量的資料作為引證，是本研究主要疏漏之處，若未來還有機會，將充實文獻內涵，以求求更加貼近真相的真實。

貳、知識管理的概念與其意涵

知識管理是近 10 年來為企業界普遍倡導的觀念。自知識管理進一步談到的知識經濟，更是為各大學院校商學院所重視。知識管理的概念到目前為止尚未有統一而明確的定義，儘管如此，在電腦與網路科技快速發展的今天，實在有必要將「知識管理」的理論與實務做深入的瞭解。簡單而言，知識管理是運用電腦資訊的一種知識行動。與傳統的知識活動迥異的是，知識管理必須運用電腦科技，而傳統的知識活動需要的只是文字與紙張而已。本段落將要討論有關知識管理的定義與特性，及其運用範圍。

一、知識管理的意義與目的

提到知識管理一語，坊間中英文參引書籍汗牛充棟，簡單擷取數項知識管理定義，以作為討論的依據。在馮曉雲所著的《知識管理》一書中將知識管理定義的方向大致上劃分以下

幾項⁷：

- (一)有系統地管理與運用企業的智慧，包含有形的資產與無形的人才與經驗。
- (二)將組織內的經驗、知識有效地紀錄、分類、儲存、擴散以及更新，並透過人的溝通，將知識不斷地發揮到淋漓盡致的境界。
- (三)知識管理是透過知識的分享，促使整個企業、個人得以進步的一種管理模式。
- (四)知識管理就是管理知識（包括Know-how、Know-what、Know-why、與Case-why的管理），並視知識為企業資產，舉凡能有效增進企業知識資產價值的活動，皆可稱之為知識管理。這些活動大致可區分為10項，包括：知識的清點、評估、監督、規劃、取得、學習、流通、整合、保護、創新等。
- (五)知識管理就是核心能力管理，也唯有將企業知識的管理與發展，和核心能力相結合，才能顯示出知識的優勢。

另外，在武忠賢、王建林兩人合著的《知識管理策略與運用》一書中提到，知識管理是：「透過創新以塑造、強化企業競爭優勢，藉此與策略管理接軌。」⁸而在吳思軒教授的著作中，認為知識管理是：「在知識型企業中，建構一個有效的知識系統，讓組織中的知識能夠有效的創造、流通與加值，進而的不斷產生創新性產品。」上述的幾個定義中，對於知識管理的陳述各有差異，但我們進行簡單的整理，將其具有一致的意涵保留，得出知識管理的幾個概念：

- (一)系統性的運用知識。知識散見於各地。

1991年日本野中裕次郎教授於〈哈佛企業評論〉，率先提出了「內隱知識」、「外顯知識」概念及知識的螺旋(Spiral of Knowledge)理論後，新起了以「知識為基礎的戰爭」的序幕⁹。野中教授的主要論點在於知識不但有外顯，還有內隱。這與中國孔子道德經「道可道，非常道」觀念不謀而合。如何將知識加以系統化組織，是知識管理的重要特徵。

- (二)必須有創新作為。知識管理的目的並非知識本身，而是藉由知識管理達到創新的目的。此種創新主要運用在營利機構，是以獲取最大利益為主要目的，運用在非營利機構，則是改革組織的重要手段。

- (三)以組織變革為終點。無論是營利組織或是非營利組織，組織的生存目的就是为了服務人群。面臨快速變遷的環境，營利組織的目標在於降低生產成本，無論從製程、包裝、銷售等項，都必須思考成本，因此知識管理所推行的目標，就在於改變組織適應環境。非營利機構雖不以營利為目的，但組織生存的压力仍然存在，除非組織的生命已到盡頭，否則為了達成組織目標更加有效率，知識管理將持續下去。

綜合上述學者的意見，知識管理的定義概念為：將知識做系統性的整理，產生創新作為，更有效率的達成組織目標。在此重新定義知識管理，為的是傳統知識管理的意涵多侷限在營利組織及增加利潤，適用性較為狹隘，對於非營利組織的知識管理，較少提及。個人認為，

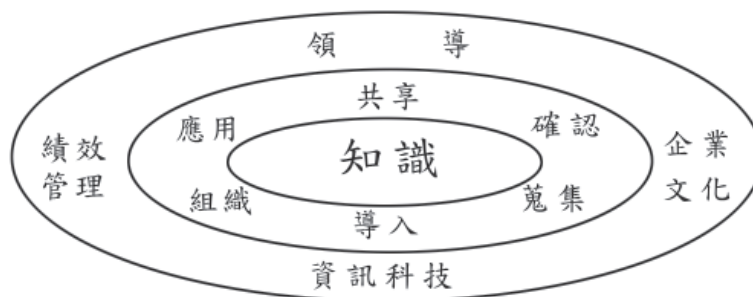
知識管理的適用範圍，應該從營利組織擴及非營利組織，且非營利組織機構的知識管理其挑戰性將更為超越營利組織。此外，知識管理的運用若非僅為營利組織，則其目標應擴張解釋運用為具有效率的達成組織目標。如此才能將知識管理的價值發揮得淋漓盡致。知識管理的定義中還有許多值得討論的課題，諸如：知識管理是否一定要用電腦科技？或知識管理需從哪個層級開始實施等都與定義有關，但為了限縮主題與篇幅，其他議題不在文中討論。

二、知識管理的運用

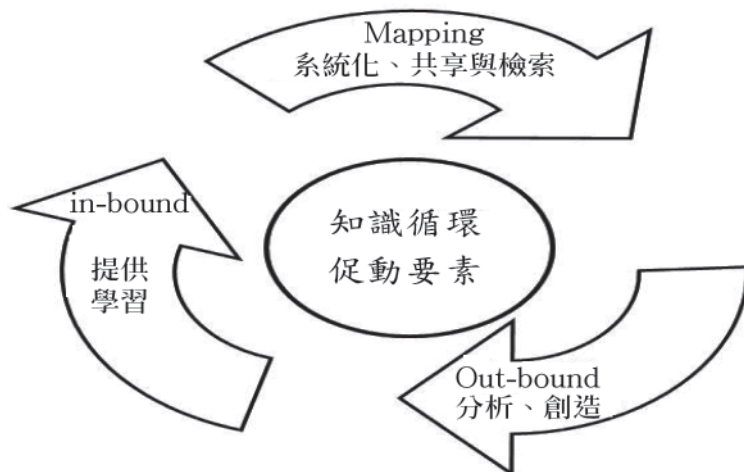
根據不同作者的不同觀點，知識管理的特色各有差異。但為了瞭解知識管理的樣貌，在此針對數種文獻作簡單的摘述，並將這些摘述內容作綜整歸納，將知識管理的特性勾勒出來。在尤克強所著《知識管理與創新》一書中，將知識管理的工作分為三種策略與6個重點¹⁰，每種策略涵蓋兩個重點。以下使用表解方式說明尤著的內容：

項 目	重 點	工 具	要 項
市場化策略	尋找與整理	知識地圖	1. 將知識及技能型態分類 2. 各類知識及技能的程度加以區別 3. 明訂各特定職務所需之種類及程度。 4. 將各「知識型」員工之能力表現加以評等。 5. 建立知識地圖索引系統。
系統化策略	儲存與流通	知識庫	1. 知識庫的使用者為何？ 2. 「庫化知識」得形式與數量？ 3. 「庫化知識」的品質與價值？ 4. 有效的儲存與傳播媒介為何？
社會化策略	創新與利用	知識社群	1. 給予半官方之地位。 2. 給予所需資源。 3. 鼓勵跨部門的社群。 4. 輪調制度實施。 5. 跨部會交流活動。
備考	本表為作者自製，內容係摘錄尤克強著《知識管理與創新》		

在勒業管理顧問公司 (Arthur Andersen Business Consulting, AABC) 在《知識管理推行實務》一書中，將知識管理區分為兩種模型。其一為「知識管理概念模型」；其二為「知識管理實踐模型」兩個模型分別如下¹¹：



圖一 知識管理概念模型



圖二 知識管理實踐模型

上述圖形是該公司針對知識管理所設計的圖形，「知識管理概念模型」可協助組織擴大、充實知識流程與促動要素。圖一的核心部分是知識管理的核心價值—知識，其次中層結構為充實知識的流程，區分為蒐集、導引、組織、應用、共享與匯聚6個步驟（亦可稱為6個階段）中層結構屬於知識運用的部分，也就是如何運用知識，根據該書作者的意見認為：「流程如何伴隨具體的行動，那些措施將成為促動要素以發揮功效，將會隨著企業實施知識管理的目的與分類而有所不同。但是實踐知識管理的所有架構是一致的，企業活動雖然完全不同，但在提高企業價值與擴大企業能力的目的上卻殊途同歸。」¹²作者並未詳細說明知識流程6大項目的實施方式，誠如作者之言須要「因企業而異」，同時知識流程並未成為該書的重點。外層結構中的部分則是所謂「促動要素」，包括了人與資訊的要素。在人的要素方面，領導人的領導方式與企業文化是影響運用知識及知識管理流程的重點，其次是資訊科

技及適當的績效管理制度輔助人的因素，才能使整個知識管理系統運作順暢。AABC在該書中將重點置於「知識管理實踐模型」，此模型藉由知識管理的實踐，持續地擴充知識的量，提升知識的質，儲備知識，最後成為企業的資產。¹³個人認為AABC的模型架構都具有知識管理的意義，但知識管理概念模型屬於靜態分析，對於領導與企業文化兩者缺乏指標項目，另外在知識管理實踐模型中AABC列舉了多項實踐指標，藉以讓吾人能夠得以遵循並加以評估，可謂「動態的」知識管理模型。以下將AABC之評估要項臚列於後¹⁴：

AABC將知識管理實踐模型的三個階段予以更細部的劃分，區分了7項35條，每一條都具有指標性質，因此在運用時將更加方便。雖然這35條細目仍屬於原則性劃分，但審視其內容已經將某些指標意義納入其中。因此，知識管理實踐模型對於知識管理及其使用者均具有實質的意義。

知識管理中，針對知識的分類部分，以野



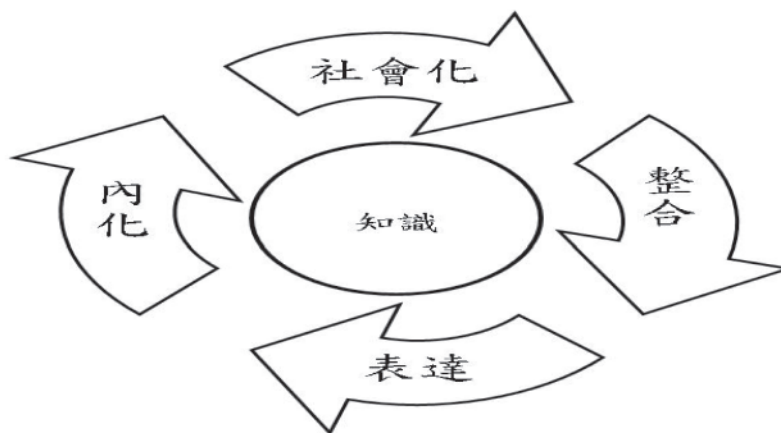
Mapping	系統化	1. 確保儲藏知識的場所 3. 適切的分類知識 5. 蒐集知識	2. 明確的定義必要的知識 4. 將知識建檔
	共享	1. 可共同使用保管知識的場所。 3. 選擇知識的使用者。 5. 可自行參考、分發、選用知識	2. 明訂保管知識的場所 4. 通知知識使用者，知識保管場所
	檢索	1. 可以依目的地進行確實的查詢 3. 可一知識分類查詢 5. 可依知識的內容查詢	2. 可選擇查詢的範圍。 4. 可依知識的型態查詢
Out-bound	分析	1. 分析知識是否有益。 3. 分析出高使用率的知識。 5. 確保所有員工在任何時間、地點均能分析知識。	2. 分析知識具有哪些特徵。 4. 採用適當的分析方法。
	創造	1. 積極持續蒐集知識。 3. 積極持續修改知識。 5. 隨時隨地創造知識。	2. 積極持續創造知識。 4. 創造可以成為產生新知識泉源的知識。 6. 適宜地修改知識。
In-bound	提供	1. 培植積極提供知識的風氣。 3. 塑造容易提供知識的環境。	2. 養成提供知識的習慣。 4. 每個人隨時隨地都能提供知識。
	學習	1. 瞭解保管知識是為了建立學習型組織。 2. 保管知識前需分類、分析與歸檔。 3. 瞭解分享知識的注意事項。 4. 瞭解有效的檢索方法。 5. 瞭解如何將知識轉換為對組織之加值。	
備考		本表為撰者自製，內容引用《知識管理推行實務》一書	

野中裕次郎(Ikujiro Nonaka)教授的「隱性-顯性知識」較具代表性。野中教授所提出的主要論點為知識依據其性質，區分為可以量化的「顯性知識」與無法用語言表達的「隱性知識」，

同時將隱性知識轉化為顯性知識的過程就是「知識的創造」。¹⁵野中教授提出「知識迴旋」(Spiral of knowledge)的概念，並分別以隱性與顯性交織而成。以下運用圖解與表解方式說明野中的概念。

表三 野中裕次郎知識迴旋表解，知識傳遞者與接收者間與知識性質的互動

	顯性知識	隱性知識
顯性知識	顯性→顯性（整合）	顯性→隱性（內化）
隱性知識	隱性→顯性（表達）	隱性→隱性（社會化）
備考	製表：撰者自製	



知識迴圈

圖三 知識迴圈圖解

野中特別強調「表達」（隱性知識→顯性知識）與「內化」（顯性知識→隱性知識），是知識迴圈中最關鍵的步驟，因為這兩個步驟都需要個人積極參與，也就是個人的積極投入。¹⁶換言之，在知識的傳遞過程中，隱性與顯性相互轉換過程是創新與發長的契機。因為在知識轉換的過程中，每一個知識的接受者可視為獨立個體，在不同的背景資料或訊息，也造就了不同的人格特質。野中也強調：「隱性知識除了技能之外，還包括心智模式模式和信念，因此從隱性知識轉化到顯性知識，其實就是表達世界為何，以及世界應當如何，個人世界觀的過程。」¹⁷野中的隱性顯性知識的分析架構，可作為知識管理的輔助見解，因為這種囿於知識內涵部分，較少著作提及，他的說法已經成為代表性觀點。至於隱性知識內涵及細節為何，野中於著作中並未提及，必須從其他學習的觀點來觀察。

Arnold Kransdorff在《組織記憶與知識管理》一書中，提到經驗學習的四大法則，分別

為¹⁸：

- (一)直覺法：它是一種很有效的無意識學習法。這種學習完全沒有方法，它是隨機的，並且仰賴自然的潛移默化過程。
- (二)意外法：它是從環境的邊緣際會、尋出突然當中的學習。
- (三)回顧法：一種對意外事件的深刻反省，並且從中得到清楚的結論。與直覺學習法和意外學習法一樣，這種方法也是從不幸與錯誤中產生的，不過它還包括了例行事件與成就，因為它涉及到有意識的學習意圖，因此它所學得的經驗品質會比直覺學習和意外學習等要來得好。個案研討、內部審查、事後檢討或是口頭報告的應用，都是回顧經驗學習的方法。好的回顧學習法完全仰賴正確的回憶。
- (四)預測法：這種學習涵蓋了所有回顧學習的要素，另外，它還包括了在得到經驗之前所具有的激烈學習意願。這種方法遠比回顧法更加困難，主要因為人們得克服短



斷與選擇性記憶的錯置和主觀的偏見。

Krandsdorff特別提到東西方經理人對於知識運用的差異，他指出：「西方經理人大多利用外顯（顯性）知識做為決策時的依據，而日本經理人則以創造新知識的方法，將隱性知識轉換為外顯知識，在將之轉化為隱性知識。」¹⁹他並且反覆強調西方經理人在職務異動時，將組織記憶「帶走」，而日本則鼓勵員工們要分享訊息與知識。Krandsdorff雖然並未特別提到有關隱性知識的相關細節，但該書提到：「只要組織能夠善用過去的經驗，便能有效地進行重大改革。因此組織必須要善加管理組織記憶。我們特別要解釋的是，被大多數東、西方經理人視為隱性知識的組織記憶應該如何運用語言表達出來。」²⁰在這段文字中，可以看出Krandsdorff的著述目的著重在隱性知識的文字化（顯性化），也就是野中知識迴旋的「表達」部分。Krandsdorff在其著作中，大聲疾呼要運用「口述歷史」的方式來保留組織的記憶，因為他的研究發現：「大多數公司在組織記憶的保存」還是相當貧乏的。問題是出自對記憶的不正確記憶，以及對整個事件與後續發展的精確性也爭論不休。」²¹他並針對保留組織記憶的具體作法做了許多建議與想法，整理如下²²：

（一）組織記憶的準備：

- 1.描繪知識地圖：首先要畫出一張知識地圖，這張地圖得找出組織裡工作與經驗對業務增長具有十足影響力的重量級人物。
- 2.運用外部專家：把這項任務（製作組織記憶）交給與公司內部人才部門或資料

圖書等毫無淵源的專業人員做較好；另一個重點是知識掌握的正確與否，應由專家鑑定較為適宜。

- 3.以錄音、錄影、書寫等方式來儲存組織記憶。
- 4.需要口述報告的員工，以職務變動、離職他就或退休的資深員工為主。

（二）組織記憶的實施：

- 1.必須在相關人員離職前完成口述報告。
- 2.破除「客觀」的錯誤認知，事實的正確與否，與口述報告的時間無關，與口述歷史的完全正確性亦無絕對關係，任何口述報告的內容對於隱性知識都具有幫助。
- 3.對於訪談資料的保存與運用及保密與授權均應完備。

（三）製作組織記憶的注意事項：

- 1.組織記憶著重於隱性知識的經驗傳承，功過問題與責任歸屬並非組織記憶的重點。
- 2.失敗的計畫、事故亦應視為重要經驗列入研究，並非以成功案例為研究對象。
- 3.運用網際網路功能擴大使用範圍。
- 4.為保存鮮明的記憶，需要運用同步記憶。
- 5.掌握並發覺企業文化。

以上三個階段與12項細目是Krandsdorff對於組織記憶保留的具體作法。上述的作法中，有些針對組織，有些針對實施口述歷史者，有些則針對訪問者。Krandsdorff的著作，對口述歷史的方式，並未如工具可用般的詳盡，但已對保留隱性知識（組織記憶）具有重要的意義。

。而這些意義對於未來的軍（戰）史研究的知識管理具有啟發意涵。

參、知識管理與軍史的整合

一、軍事歷史的新詮釋：知識管理化

歷史是中國古代政治的重要工作。孔子將歷史賦予一個更重大的意義，那就是對於君王舉動予以警示。由於君權天授的觀念影響，古代的君王權威是上天所賜，因此稱之為「天子」。這在傳統時期中國君王的統治權有其必要與需求。但對於昏庸無道的皇帝，孔子以歷史（春秋）來作為限制皇帝不敢為非的手段。所謂：「孔子註春秋而亂臣賊子懼。」以歷史做為評價君王的賢與不肖，事實證明有其效果。但也就是因為如此，中國歷史出現了幾種現象，削弱了歷史的真實性。其一是「曲筆」，也就是所謂的篡改歷史。對歷史在意的皇帝，特別重視後世子孫的評價，為了表現人君的道德水準，便將一些曾經做過但不符合道德戒律的事情隱諱不寫在歷史中，文天祥的正氣歌中所提到的：「在齊大史簡，在漢獄孤筆」所推崇的就是大史簡與獄孤的剛正不阿，不懼權勢，不怕君王以生命做要脅，或以死捍衛真實的精神。但問題是有多少史官能夠挺的住來自領導階層死亡的威脅？其二是所謂「杜撰」，也就是沒有發生的捏造其發生過。這種方式較曲筆更為嚴重，因為曲筆的問題在於隱諱，只要有足夠證據還是可以找出事實真相，而杜撰則真假難辨，尤其是透過某些歷史小說家的筆下，讓歷史與小說難以分辨，最後認為小說就是歷史。

曲筆與杜撰雖然同時影響了歷史事件的真實性，但對於讀者而言卻有不同層次的傷害。

因為現代民主社會，價值多元化，以單一角度評斷歷史的方式，顯然無法為時代所接受，因此讀者在閱讀歷史著作的同時，必須謹慎的分析，哪些是曾經發生過的事實，哪些是作者評論歷史的觀點。因為事實只有一個，但觀點卻有無限，古人治史最忌「以論代史」，也就是用個人的觀點取代發生的事實（或以個人對歷史的喜好，整視歷史事實）。因此想要以歷史限制領導者的行為，並非易事，取而代之的就是從歷史發生過的事件中，吸取經驗教訓，讓相同類型的事件不要再發生也就是將歷史由單純述事進化到「知識管理」的階段。讀者若能從歷史事件中發現相關規律或經驗，這也就是新時代歷史所應具備的意涵。曲筆害處僅會讓讀者不知道某些歷史事件發生，尤其是事件發生的動機與因果關係的刻意迴護，影響後世評價，讓後人讀史時讀不到：杜撰的害處就不可小覷，因為杜撰是將沒有發生的事捏造，其因果關係無從稽考（因為從未發生）而讀者讀史時，會因為杜撰而導致錯誤方向，這些沒有事實根據的內容讓後世模仿者/產生了錯誤的觀念，最後誤入歧途而不自知，其害人之深不僅是少數人，甚至是整個時代的思想觀念都會被其影響。這也就是孟子所說的：「盡信書不如無書」以此以往，歷史的價值將會漸漸消逝，最後遭到棄置，是非常可惜的。

軍事歷史的特性與一般歷史不同。它具有較強的價值觀，因此容易會賦予某些歷史人物功過論斷。但就現代而言，功過價值觀實無必要。因為從不同的觀察角度出發，就會有不同的功過判斷，與其給予功過評斷，不如將發生過的事實完整呈現，讓讀者自行評判



軍事事務

功過，且可留下已經發生的經驗讓讀者去做參考。這也是個人在進行軍事研究時，不斷指陳的觀念。讓軍事研究「知識管理」化，特別是具有指標意義的歷史事件，如古寧頭大捷、八二三砲戰等，這些事件與現階段我國的防衛有極為密切的關連，因為從上述兩個戰役中，可以吸取現階段我國防衛政策的經驗累積。以八二三砲戰為例，八二三砲戰基本上是一種型式的飛彈攻擊，金門在承受了47萬餘發砲彈的轟擊後，仍然屹立不搖，因此對於現階段我軍發展彈道/巡弋飛彈的克制對策，都有前車之鑑。而古寧頭戰役戰事可從其登陸作戰失敗的關鍵中，尋求我軍剋敵之道。太重視功過事件，掩飾了（或竄改）了事件事實，將會讓讀者產生錯誤的觀念，進而做出錯誤決策。雖然寫作者想為讀者好，但結果卻是讓讀者做出錯誤決定，以致於釀出重大的災害，豈不冤枉？這也是軍事研究者在讀史與用史的過程中，必須謹慎小心的部分。軍事研究「知識管理」化，可以降低寫作者的價值判斷，同時運用知識管理的手段與程序，可以讓軍事研究的真實更加完整的呈現在讀者面前。本文寫作的主要核心，須嘗試以Kransdorff知識管理的作法，轉化為「軍事研究知識管理」，讓軍事的價值更加彰顯，同時也讓讀者可以得到更多的啟發。

二、軍事知識管理系統

要執行軍事知識管理化首先要針對知識管理的部分做研討，在第二段是以Kransdorff的組織記憶為基礎，因此以下將該組織記憶轉化為符合我國軍事的架構。同樣區分為三個階段，分別為：

(一) 軍史知識管理的準備：

- 1.描繪知識地圖：首先要畫出一張知識地圖。以軍事研究而言，這張知識地圖就是以當年曾親臨戰役的指揮階層為基礎。這些指揮階層依據戰役型態的大小而有所不同，大者可以溯自三軍統帥，小到伍長或軍兵。
- 2.運用外部專家：對於知識地圖成員所記述下來的戰事過程，運用軍事研究者以該戰事毫無淵源的研究所進行研究，如此一來可以避免因功過因素而造成的曲筆及杜撰現象。另一方面是專家對記述內容正確與否必須具有鑑別能力，軍事戰事與一般史料不同的是牽涉到大量記述與專業層級，如戰略戰術、武器裝備、訓練後勤等項，若對於上述專業完全無概念者，將會造成解釋上的誤差；而以內部專家進行研究，入會將軍事記載或制式化的軍事教材，因此如何拿捏，將是考驗軍（戰）史知識管理者的能力與經驗。
- 3.以錄音、錄影、書寫等方式來儲存組織記憶。我國軍（戰）史研究至今可說是汗牛充棟，每年針對不同戰役進行的研究或記述，其數量皆很龐大。但目前僅能以紙本方式流傳，許多圖書館由於規模，無法完全收錄，因此會造成後來的研究者與前人重複的現象。因此要將軍事研究知識管理化，首先必須將研究結果的主文（或篇目名稱）予以數位化並能檢索，尤其是針對某些具有價值的傳記、回憶錄、日記、函電等稿件予以數

位編碼，如此研究者才能站在前人的既有基礎上進行研究與創新。

4. 因軍事機密之故，因此所有訪談資料與相關稿件，應於解密年限到達後方可運用。但為了保持記憶的正確性，某些解密年限尚未到達的資料，應可視狀況予以記錄並完成保密切結程序後存管，俟解密後開放運用。

(二) 軍史知識管理體系的實施：

1. 可利用相關人員於退伍若干年後進行口述記錄作業。
2. 對於口述者的陳述，應予以充分尊重，在知識管理的層次，任何口述者的內容對隱性知識都具有幫助。在此必須做說明的是：口述者針對事件的觀點，研究者需充分尊重，而提到事實的部分，因牽涉事實的正確性，除非口述者有意杜撰，否則研究者應以其他人的口述相互予以補充。
3. 對於訪談資料的保存與運用及保密與授權均應完備，而且需符合當前的國家機密保護法、著作權保護法之相關規定。

(三) 製作軍史知識管理系統的其他事項：

1. 軍（戰）史著重於隱性與顯性知識的經驗傳承，功過問題與責任歸屬並非軍戰史知識管理的重點。
2. 失敗的戰史、軍事行動應視為重要經驗列入研究，並非以成功案例為研究對象。
3. 運用網際網路功能擴大使用範圍。國內軍史的研究區分為官方與民間，在官方的部分以國防部及政編譯室為主，而民間

則散軼於各學術與民間研究人士手中。另以中華軍史學會、中華戰略學會之相關出版具有特色。這些軍（戰）史研究資源應予以整合，在官方機構應可成立相關網站，蒐集有關軍戰史之研究節目（能有多元更理想），讓國內之軍戰史研究蔚為風氣，同時也可推廣全民國防理念。

4. 掌握並發覺軍（戰）種文化。

上述的11項基本是結合軍史與知識管理的體系，為國內軍史研究提出新的觀點與作法，為了瞭解上述方式的可行性，以古寧頭戰役戰車連的作戰為基礎，進行軍史知識管理系統的繪圖。

三、軍史知識管理架構分析—以古寧頭戰役戰車部隊戰鬥為例

為了說明軍史知識管理架構的建構，依照「軍戰史知識管理系統」的區分，逐次將古寧頭戰役戰車部隊轉化為知識管理系統。

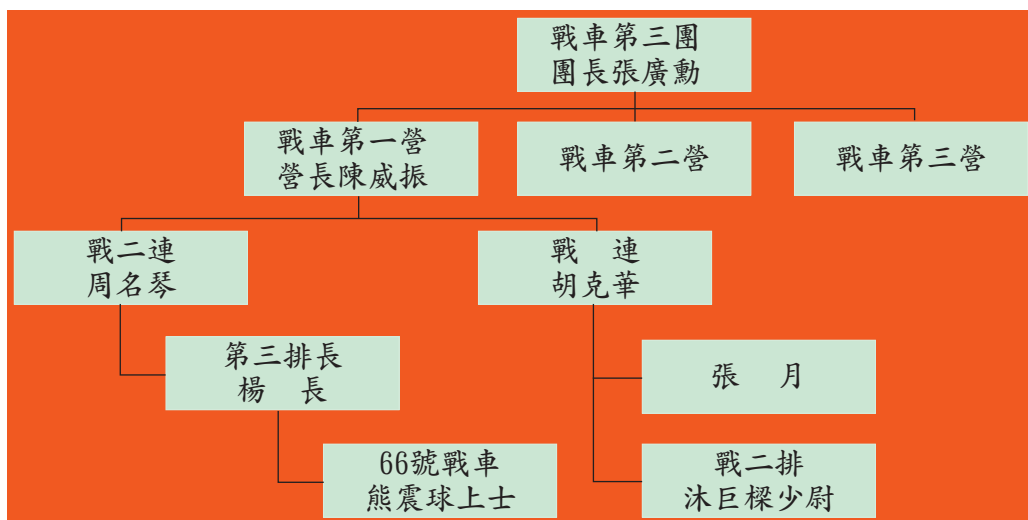
(一) 軍史知識管理之準備：

1. 知識地圖：

上面的組織圖中紅線的部分就是本已經獲得的口述資料，從組織來看，幾乎囊括了戰役期間，關鍵的參與人士。如果以後能將其他戰-營資料補齊，相信對整個古寧頭戰役的研究會有更大的幫助。

2. 運用外部專家：只要具備歷史與軍事專業的研究者均符合資格。（戰役期間的參與者必需排除在外）。

3. 本研究以國防部及編譯（局）及全球防衛雜誌相關人員的訪談口述資料為研究資料。



圖一 戰一營知識地圖

4. 本研究均已超過保密期限，無機密問題。

(二) 軍史知識管理體系的實施

1. 本研究均利用戰役親與人士之資料進行。
2. 本研究所撰述的內容均不含價值判斷，以還原事實為主。
3. 本研究無關機密事項。

(三) 軍史知識管理系統的其他事項：

1. 本研究於「古寧頭戰役戰車部隊作戰風險分析與論辯」段落中，所做的論述均著重於隱性知識的探討，以經驗傳承為主。
2. 本研究是成功案例。
3. 希望相關單位能將歷年優良之軍事著作，將篇目設置於專門網站。同時將軍方與民間所有探討軍（戰）史之研究成果分門別類加以整理，並標註刊載之雜誌，以利研究者之資料蒐集。

4. 個案中可瞭解，裝甲兵與步兵之特性不同，風格也有差異。但本研究以獻分析方式，故與風格無涉。

肆、以知識管理角度探討古寧頭戰役戰車營作戰經過

古寧頭戰役爆發於民國38年10月25日，當時共軍渡海，已近逼到大陸沿岸，並且將福建省廈門市攻陷，下一階段就準備要執行毛澤東「解放臺灣」的美夢。當時金門當面的共軍是葉飛第10軍團，下轄28軍、29軍及31軍。29及31軍攻佔廈門後，葉飛欲乘機擴大戰果，渡海攻打金門。因此要求該部第28軍準備渡海船隻，要登陸金門。此時國軍李良榮中將率第22軍團（下轄第5、25軍）以及青年軍201師等單位，總計不到2萬餘人，實際作戰兵力僅8個團。另外是戰車第3團第1營，將兩個戰車連前運到金門，這支戰車部隊是全島僅有的

機動打擊能力。另外由胡璉中將所率領的第18軍正由潮州、汕頭等地渡船前往金門。這是古寧頭戰役前夕，兩軍對壘的概要情形。共軍利用徵集民船作為航渡手段，以28軍為骨幹，分為三個梯隊登陸，分別載送六個團約13,000人的兵力利用灰暗及漲潮登陸金門。

一、戰役前夕的戰車營調動狀況

根據時任戰車第三團團長的張貴勳將軍回憶：「民國38年4月20日，共軍渡過長江，上海保衛戰即將展開。當時上海駐有戰車第一、第二、第三團。第一團團長是趙志華上校，第二團是郭東陽上校。因為第三團剛成立不久，第一團在徐蚌會戰戰力受損，於是留下第二團參加上海保衛戰。5月1日戰車第三團和第一團搭乘海宿輪，由上海移防臺中。」²³這支部隊係以美製M5A1型戰車為主要裝備。同時在接獲命令派遣戰車部隊駐防金門時，張貴勳團長多方考量後，決定派戰車營一、三連於當年9月13日移防金門，駐防西村，為金門當時唯一的戰車部隊。每連9輛戰車，當時金門的戰車數共18輛。而駐防金門的22兵團司令李良榮中將，將兩個戰車連（各兩個排6輛戰車）分別配屬於118師的352團及353團，擔任攻擊部隊的機動打擊任務。

不過這些前運金門的戰車妥善率並不理想。因為從38年1月兩個戰車營由上海江碼頭接裝後，就只是有車體無槍、砲、通信機的「簡配戰車體」。這些「戰車體」當時還給了「鐵殼子」的稱號。戰車連的張月形容這些戰車：「內積小垢，外堆污鏽。」²⁴到了基隆碼頭上岸時從基隆倒臺北車站站鐵運車下竟然是——個禮拜，途中拋錨不斷，看得出雖然這些美

援戰車加入了國軍的行列，但卻是奢侈品，這些戰車體連當時的戰車營連長也吃足了苦頭。同時到臺中後進行整訓時，缺少油料補給，直到前運金門任務確定後，才將相關器材、砲身運到戰車連的港口，槍枝還是欠撥，直到38年9月12日在金門搶灘登陸後，戰車的各項裝備才陸續撥補到位。張月的回憶中有很生動的描述：「30幾挺機槍都全數補充，惟每挺均因缺件而不能開擊，於是打電報向臺灣要。臺灣立刻空投補給，很快得到解決。砲的問題更大，取出木箱後，砲膛內封滿了油脂，洗去了油脂，砲管外塗了漆，裝上進砲塔。連動員找玻璃瓦片一起刮漆，刮脫了漆片大鑄鋸將砲打進砲塔去，然後靜整試射。一擊發，砲管後退了不能前進，人折下重新再刮漆，並且替光，再裝進砲塔試射。另一個問題又發現了，制退機漏油或缺油，向臺灣要制退機、油要加注制退油器，最後砲終於整好了。」²⁵從接裝到完成整備，大約花了半個月的時間，在缺件待料的情形下，戰車連長張月的辛勤可知。

戰車完成整備後便偕同118師進行步戰協同訓練，持續了幾週，38年10月24日下午的操課，至當天的黃昏方停止。連續兩次的步戰協同，與42迫砲、山砲搭配，獲得了良好的效果。根據戰車連連長胡克勤的回憶：「在臺中整訓時，油、彈缺乏，入沒有良好訓練場地，少數新兵動作生疏；到了金門，油彈充足，且入敵當前，訓練更為認真，戰技更為精湛，同時在現地與步兵協同演習，實戰替練，尤其與第18軍各團做攻擊演練，合作更為密切。」²⁶當時戰車連張月回憶道：「記得352團的曹俊賢團長，整入往連上跑，研究戰車的、排的，怎



軍事事務

樣跟隨，如何掩護，火力如何要求，聯絡信號如何規定，」才協調好了，下午就現地實況演練。發現錯誤，立刻改進，今天的疏忽，明天保證不會再有，再大的問題，都能在雙方滿具誠意的笑談中獲致解決，從沒有哥哥的書面計畫，繁複縹緲的資料表報，一切針對事實，針對需要。²⁷」日於進行了步戰砲三種協同演習，才能造就了甘密頭大捷的基礎。

二、戰役爆發與戰車部隊作戰記實

(一)序戰

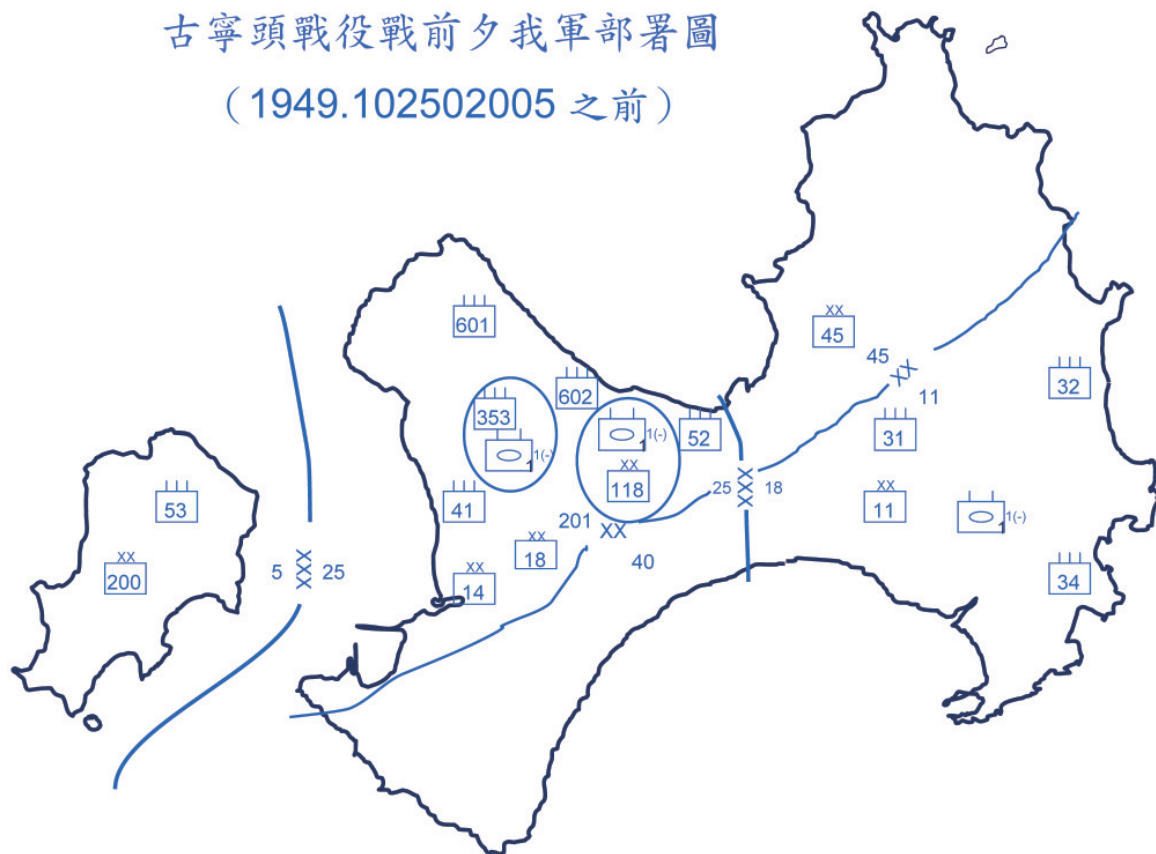
前述的步戰協同演習，戰三連上士熊靈球回憶：「我那輛編號第66號排砲是在日境上，日境竟然擋不住戰車的火力，從一邊垮下去，把戰車的肚子頂起來，履帶全掉了只能空轉，用盡各方法都無法動彈，當時車頭向島內，車尾向海的方向。平常這種情形只要拖把小時就可以修好，但是那一天的真的很邪門，弄到晚上還沒修好。」²⁸而排長楊長中尉在戰車拋錨時叫駕駛可拚命加油期望衝上來，可是履帶越陷越深，終於車子的正殼也被海沙頂住了，怎樣開也開不上來。此時令另一輛戰車掛拖鉤，去拖拋錨戰車。沒有想到反而把履帶拖掉了，脫落在沙灘上。²⁹車子困在沙灘，不能單等待修，同時將另外兩輛戰車留於沙灘，因此海灘上有三輛戰車。前面提到過，當時將戰車分別配置兩個機動打擊部隊，因此就作戰部署上，原計畫海灘上並沒有戰車，但當戰車拋錨後，作戰部署等於被迫做了調整，也就是說，原本以機動打擊為主的戰車採「間接配備」，日於有了三輛戰車移到沙灘上，成為「直接配備」。這在以往的戰況中並沒有提到過，間接配備的主要考量是戰車的機動力，將戰車編在

打擊部隊，可以發揮奇襲的效果。該戰車以直接配備方式擺在沙灘上，充其量僅能發揮其火力而已。M5A1戰車的砲口徑不大，戰車上的同軸機槍與防空機槍的防護力也有限，因此與裝甲兵司令徐延瑤與副司令蔣緯國的原則指示：「分區控制」、「統一指揮」、「集中使用」³⁰有違背之處。

這輛陷沙的戰車經過了數小時的搶修與拖救，仍然未見好轉，直到凌晨0030時，才由排長開車回連部將晚餐帶回沙灘時，飯菜早已涼了，因此楊長排長在沙灘上挖洞製作簡易的灶臺加熱飯菜。此時對岸忽然射出一發信號彈，接音入是兩發。信號彈消失後，從對岸的大燈、小燈、蓮河及喜門方向，共軍砲兵開始對金門實施射擊，許多砲彈落在戰車排附近，情況緊急。楊長見此狀況，立刻叫戰車排室長上車戒備，但因為66號戰車車頭向島內，於是該轉砲塔向海面，該轉砲塔後的戰車仰角甚大，其他槍砲均「膛戒備」。十多分鐘後小際灘頭有嘩啦嘩啦的涉水聲，聲響越來越明顯，楊長研判一定是共軍登陸。為了因應上述緊急狀況，便下達變換隊形命令：「各車注意，以第二車（66號戰車）為準，正前方海灘並排橫隊。」³¹當共軍登陸狀況更加混亂時，楊排長下達了戰役第一個射擊命令：「全排一正前方，距離300公尺，發射！」³²故障的66號戰車因為防空機槍朝向島內，因此只能用同軸機槍射擊，熊上士考量夜間無法觀測目標，因此選擇穿甲彈，穿甲彈與照明彈具有燒夷作用，發射後命中敵登陸帆船桅杆，引燃船蓬，同時也照亮了登陸場，這三輛困在沙灘的戰車，也就意外的成為海上砲堡，打響了甘密頭戰役的第一砲。

古寧頭戰役戰前夕我軍部署圖

(1949.102502005 之前)



(二) 主戰

楊排長在射擊登陸船團的同時，也以無線電向番名琴連長回報：「我軍在前面海灘登陸，我排人員均已上車，正向我船隻射擊中。」在此同時353團的楊書日團長致電番連長，「我軍已登陸，我部即向觀音亭山運動，希戰車跟進。」同時營長陳斌振中校亦電示：「黑夜看不見，你連跟步兵前進，以戰車火力支援。」³³番連長立即帶領戰車第二排以楔形隊形，配合步兵沿預定路線前往觀音亭山，與步兵部隊搭配一起殺敵，由於當時缺乏戰車月夜視裝備，戰三連長率領的戰車在敵前不能開燈，地形入複雜，四輛戰車皆戰至拂曉，有兩輛掉到山

溝中，一輛車脫落履帶，三輛戰車都不能動³⁴。此時戰三連戰一排在海灘，戰二排在山上執行任務，小島山巔相互輝映，雖然夜色限制了戰車的性能，但官兵們鬥志高昂，信心十足。而在戰一連方面，胡連長在砲聲大作之際立即命令連上車待命，同時將車月無線電開啟，在側聽戰三連無線電訊中，得知我軍於日登陸。第二天清晨接獲電令向後盤山前進，戰一連胡克軒連長便帶領七輛戰車朝目標推進。到了後盤山營指揮所接獲營長命令，與352團協同支援解安岐的353團入島。戰一連朝安岐村前進之際，途中遇到共軍約400-500人，在戰車的火力制壓下，將上述敵軍俘獲³⁵，同時以戰



軍事事務

車砲朝海邊共軍登陸船隻射擊，並與戰三連的66號戰車會師³⁶，完成了第一階段的戰鬥。戰役從25日0230起至全日連續戰鬥了10個小時，共軍此時佔領林背南北山村莊迄西一點紅之區域。下午日戰一連、戰三連先導，與118師共同交替攻擊，攻擊林背一帶的共軍，兩戰車連在終前分別逐區沙美（戰一連）、覆林（戰三連）整補。26日0630日18軍軍長高魁元中將指揮攻擊，戰三連協同354團攻擊南、北山村莊附近地區，1100攻克林背；隨後戰一連接替向北山村莊攻擊，以火力掩護步兵向前進。

此時戰區最高指揮室胡璉將軍到達湖南高地，利用戰車營長陳斌振的耳上無線電，向全體戰車部隊的官兵精神鼓舞，也獲得了官兵熱烈的迴響。此時番名琴連長偕戰三連官兵於1500許通過西一點紅（地名）攻擊南北山村的北面地區，登陸上岸的共軍，或投降，或死傷，戰力大不如前，遂於我官兵喊話攻勢下，全部投降。而下午1300起日戰一連胡克華連長接替南林背目標攻擊。當時蔣經國先生親臨戰時指揮所，戰一連三排排長以無線電報告前情，戰一連官兵氣大振，遂與步兵共同掃蕩目標區域內之殘留共軍部隊，當天下午攻佔目標，達成任務。到了27日，因步兵部隊已足夠兵力消滅殘敵，故戰車部隊在營整補人員休息，因此從38年10月25日0200起，至10月26日1700止，金門守軍的戰車部隊總共鏖戰了39個小時。在這39小時中，將敵人完全肅清，贏得了安定臺海的重要任務。

三、古寧頭戰役戰車部隊作戰風險分析與論辯

本次戰役戰車部隊功勞甚大，但綜觀親歷

者的回顧中，仍有許多問題造成了人員裝備的損失。本文蒐集了14篇與古寧頭戰役戰車部隊有直接關係的文獻，特別是當年戰車團團長、兩個戰車連（戰一、戰三）連長、66號戰車排長、及66號戰車駕駛的口述文獻均有所稽考，但可惜的是戰車營長的資料付之闕如，這在研究上有了些許的遺憾。即便如此，古寧頭戰役的戰車部隊仍然算是完整的個案，可以作為分析的參考。在14篇資料中，絕大多數是參戰者的回顧，因此對研究而言非常具有價值。其中在戰車部隊執行此次作戰任務的中，對於全程提出完整檢討的是戰三連連長番名琴，他在〈談古寧頭一戰車部隊之作戰〉一文中，將其親歷作戰期間所遇到的檢討項目，臚列了18點，其中具有風險的因素佔了12點，這12點可大致區分為數類：

- (一) 作戰訓練：如裝甲兵司令部對作戰部隊之整備與訓練，事前均未做優先之計畫與安排；戰車缺乏夜視裝備下作戰要領；步戰協同問題；戰車部隊之運用原則；戰車於毀傷之際，乘員下車戰鬥之技巧訓練；戰車行駛海灘鬆軟地形技巧等項。
- (二) 後勤整備：戰車隨車工具不全問題；車輛裝備保養補給問題。
- (三) 政治作戰：心戰時機選擇與喊話工具運用；敵俘處理問題。
- (四) 步戰協同：步戰協同戰法問題；步兵指揮室對戰車部隊之限制因素；步戰間聯絡方式等。

以上四項是番名琴連長於古寧頭戰役結束後卅年所提出的檢討意見，也是裝甲兵司令部

在國軍首次島嶼防衛戰中未藉日外方首次打贏敵人的經驗，非常寶貴而重要。而這些回顧貢獻中，也提到了許多可資參考的觀點與想法，對於國軍的建軍備戰都具有顯著的效用。到了今天為止，距離馬連長提出檢討已過了卅年，這卅年以來的4個主要問題是否還在？值得吾人深思。60年前的古寧頭戰場，對於現階段國人而言只是一個地名與觀光景點，但如果深入探究的話，60年前共軍侵犯金門的條件，今天是否達到了；而國軍當年擊退犯敵的優勢是否依然存在且繼續精進？「前事不忘，後事之師」，歷史事件雖然會重演，但歷史教訓卻可以給後人足夠的解決方案。」上述12項風險因素中，可再區分為作業層級與觀念論辯。所謂「作業改善」是只要改變（或強化精進）作業手段，便可以達到降低風險的效果。這種「立即做、效果顯」約有10項，這些問題只要改進作業流程便可尋求解決方案，其問題層次較為單純。另一方面則是屬於觀念層次的論辯，以馬連長的檢討內容中分別為戰車與步兵協同之互從及戰車部隊運用以集中或分散問題。

以本次戰役為例，裝甲兵回顧資料中，多次透露日戰車主導，而步兵無伴隨的狀況。戰一連胡連長敘述攻林哲時發生了：「因為步戰通信欠佳，我連推進很遠，尚未見步兵上來。」因此藉著經國先生親臨戰地的時機，月耳裝無線電要排長向經國先生報告：「我連已經攻打了半個多小時，還沒有看到步兵部隊上來。」³⁷胡的申請才得到支援。另根據201師602團2營4連上尉劉德漢的回憶：「天亮了，我們的據點仍然堅硬無比，共軍不敢越雷池一步，我們後方的M5A1戰車連，只是耳聲隆隆，未

見其影，參班長判斷是敵情不明，於是交代我們留守這孤島陣地，他自己大膽行動，端起美製日郎寧自動步槍，在兩邊彈雨的夾射中，冒險而安全地到達了指揮所，並主動跟戰車聯絡，說明當前敵情後，即隨戰車出擊。」³⁸

上述兩種分別日戰車與步兵遇到的問題，最後雖然都已獲得解決，但都不是最佳的解決方案，而僅是可行方案，且風險非常大。若當年經國先生未親臨前線，或班長於傳遞訊息中傷亡，將會影響全般作戰之遂行。此外，李良榮中將不願戰車營意見具呈，翌今夜間出動戰車支援步兵部隊，在指揮體系上也不願不得戰車的夜間能力限制，這些問題雖然都發生了，但結果卻是正向影響，顯示吾人原則需依實際狀況進行調整。

在裝甲兵集中或分散使用上也遇到同樣的問題。根據裝甲兵司令部的指導，集中使用是戰車部隊的法則。但在古寧頭戰役中，卻是以連為單位分散配置，而且戰三連戰一排全在海灘當活動（固定）砲陣地，對當時登陸的共軍而言，造成很大的傷害。戰一連沐巨樑排附提出一個觀點：戰三連一排演習脫履帶的戰車正在那裡，位置正好在蜂腰地帶，死死堵住敵軍，如果沒有那幾部戰車，敵登陸後6個多鐘頭早已竄到太武山，後果就嚴重了。³⁹戰車應該集中使用於機動打擊部隊？還是前進部署於海灘當作攻擊？日古寧頭戰役而言，顯然後者經驗證達到了效果。這些論辯與作戰當時的時空環境密切相關，實非單司準則所能涵蓋。這些問題也將影響戰事的勝敗。

伍、前事不忘，後事之師——一代結論



軍事事務

東觀政要中特別提到「以銅為鏡可以正衣冠；以史為鏡可以知興替；以人為鏡可以明得失」古零頭戰役距今已經60年，這60年來無論是時空背景的轉換，還是敵我雙方的政經軍發展趨勢都已經有了全新的面貌，武器裝備的持續更新，戰術戰法的轉變，是不變的真實。以地面武器而言，60年前以管式火箭最大射程約40,000公尺，爆炸半徑數10公尺的範圍；當前以飛彈道飛彈射程約300至800公里，爆炸範圍上百公尺，飛彈以輪式車輛機動轉運，入候與地形的限制大為減少。而新式的巡弋飛彈更採用全球定位與地貌追蹤等功能，射程更遠，威力更大。就防衛的方式而言，已經有完全不同的思考方向。今天臺灣全島完全涵蓋在大陸各型導彈的範圍中，戰場已經沒有前方後方的區分，這種情形其實和60年前大小金門完全一致。因此回顧古零頭除了緬懷先賢先烈們的犧牲奉獻外，60年前金門島上全體官兵的犧牲奮鬥精神值得當前國人學習。

本文即將結束之前，國軍北部單位發生禁閉士兵自殺慘劇導致士兵死亡憾事。社會輿論對國軍的批評接踵而來，從國防部陸軍司令部、國防部、軍司檢察署起訴書、桃園地檢署的鑑定報告等資料，或可描繪出「禁閉士兵致死案」的概略輪廓，但僅這些資料是否能夠確保類案不再發生，恐怕難以評估。原因在於此案可供分析的資料極為有限，因此在此建議有關機關可運用軍司知識管理的模式，從建立軍司知識地圖：針對與本案有關單位的軍室、士室、士兵進行訪談計畫，這些深度訪談的實施可以請國防相關機構的研史系所進行口述資料的保存。在深度訪談的過程中，可以

採用具名或匿名的方式，讓被訪談人能夠具人身保障，確保訪談資料的信實與校實。同時運用外部專家：包含國防大學（或民間相關研究機構）有關心理、社工、管理、軍司專業倫理、軍司政治學、體適能等專家學者組成研究團隊，分別從各項專業領域的角度，運用上述雙方與訪談資料進行分析，藉以尋求事件發生的真實原因，研究成果作為國軍各單位未來修正內部管理、教育訓練、法規修正等各項改革方案的依據。當然，要獲取一個具有值得研究之成果，充足的時間是非常重要的。即便研究團隊的研究成果一開始不能完全滿足所有人的需求，但重點是原始資料的建立，提供未來的研究人員在研究素材的取得上不會產生斷層。所謂「前事不忘，後事之師」。「前事」的資料完備，「後事」才有師法的可能。此種軍司知識建構的方法，可以運用在國軍任何任務（或意外）檢討事項中，同時這也是美軍在1994年開始發展(After Action Review, AAR)的核心價值所在。AAR的執行，必須有足夠的資料提供研究團隊分析，任務參與者提供具有信校實的原始資料，才能使研究結果產生價值。

在知識爆炸的21世紀，希望戰爭與意外不要再發生，這有賴我們這一代運用智慧與實力。前人的經驗必須傳承下去，歷年間曾經完成的科研成果，不但可以作為國軍建軍備戰的參考，亦可將其推廣到社會，吸引有志之士，投入軍司知識研究的行列，藉由軍司研究，推廣全民國防理念，既能夠符合當前之所需，又能運用民間力量協力國軍興軍的發展，本小利大，是有關單位可以深切引量的作法。本研究願以拋磚的精神，吸引有識之士，共同參與軍司

知識的建立，讓軍事知識管理體系更加完備，先人的血汗不再白流。

參考資料

中文部分

- 朱宏源主編，《撰寫博碩士論文實戰手冊》，臺北：正中書局，1999年4月。
- 易君博，《政治理論與研究方法》，臺北：三民書局，1980年9月。
- 馬曉雲，《知識管理》，臺北：中國生產力中心，2001年8月。
- 伍忠賢、王建彬著，《知識管理策略與運用》，臺北：聯經出版社，2001年4月。
- 李昆林，《關鍵與整合之知識管理》，臺北：財團法人中衛發展中心，2001年9月。
- 野中裕次郎著，張日竹等譯，《知識管理》，臺北：天下文化出版社，2000年2月。
- 陳美岑譯，Arnold Kransdorff著，《組織記憶與知識管理》，臺北：碁峰出版社，2000年12月。
- 陳偉華，《軍事研究方法論》，桃園：國防大學編印，2003年7月。
- 國防部，《國軍裝甲兵室訪問紀錄》，臺北：國防部政編譯室，2004年3月。
- 國防部，《古寧頭大捷卅週年紀念特刊》，臺北：國防部政編譯室，1979年10月。
- 國防部，《古寧頭大捷卅週年紀念文集》，臺北：國防部政編譯室，1989年8月。
- 《全球防衛雜誌》，第274期，臺北：軍事家出版社，2007年6月。

英文部分

Scott, Ernest. History and Historical Problems, London: Oxford University Press, 1925

作者簡介

祁志榮博士
國防大學政治所博士
研究領域：大陸問題、精神動員等
現任國防大學通識中心兼任助理教授。

註釋

- 1 國防大學通識中心兼任助理教授
- 2 陳偉華，《軍事研究方法論》（桃園：國防大學編印，2003年7月），頁144。
- 3 Ernest Scott, History and Historical Problems (London: Oxford University Press, 1925), p24.
- 4 朱宏源主編，《撰寫博碩士論文實戰手冊》（臺北：正中書局，1999年4月），頁102-105。
- 5 朱宏源主編，《撰寫博碩士論文實戰手冊》（臺北：正中書局，1999年4月），頁162。
- 6 易君博，《政治理論與研究方法》（臺北：三民書局，1980年9月），頁165。
- 7 馬曉雲，《知識管理》（臺北：中國生產力中心，2001年8月），頁76-77。
- 8 伍忠賢、王建彬著，《知識管理策略與運用》（臺北：聯經出版社，2001年4月），頁63。
- 9 李昆林，《關鍵與整合之知識管理》（臺北：財團法人中衛發展中心，2001年9月），頁13。
- 10 尤克強，《知識管理與創新》（臺北：天下文化書坊，2001年9月），頁62。



軍事事務

- 11 勤業管理顧問公司，許史金譯，《知識管理推行實務》（臺北：商周出版社，2001年2月），頁84。
- 12 勤業管理顧問公司，許史金譯，《知識管理推行實務》，頁78-79。
- 13 易君博，《政治理論與研究方法》，頁78-83。
- 14 勤業管理顧問公司，許史金譯，《知識管理推行實務》，頁83-91。
- 15 野中裕次郎著，張玉文等譯〈知識創造的企業〉，杜拉克等《知識管理》（臺北：天下文化出版公司，2000年2月），頁40。
- 16 勤業管理顧問公司，許史金譯，《知識管理推行實務》，頁34。
- 17 勤業管理顧問公司，許史金譯，《知識管理推行實務》，頁34。
- 18 Arnold Kransdorff著，陳美岑譯，《組織記憶與知識管理》（臺北：商周出版社，2000年12月），頁45-48。
- 19 Arnold Kransdorff著，陳美岑譯，《組織記憶與知識管理》，頁51。
- 20 Arnold Kransdorff著，陳美岑譯，《組織記憶與知識管理》，頁54。
- 21 Arnold Kransdorff著，陳美岑譯，《組織記憶與知識管理》，頁82。
- 22 Arnold Kransdorff著，陳美岑譯，《組織記憶與知識管理》，頁87-202。
- 23 張廣勳，〈張廣勳將軍口述歷史訪問記錄〉，《國軍裝甲兵官兵口述歷史訪問記錄》，（臺北：國防部史政編譯室，2004年3月），頁242。
- 24 張月，〈我對金門古寧頭戰役的回憶〉，《古寧頭大捷卅週年紀念特刊》，（臺北：國防部史政編譯局，1979年10月），頁154-155。
- 25 張月，〈我對金門古寧頭戰役的回憶〉，頁155。
- 26 胡克華，〈歲月悠悠憶當年〉，《古寧頭大捷卅週年紀念特刊》，（臺北：國防部史政編譯局，1979年10月），頁239-240。
- 27 張月，〈我對金門古寧頭戰役的回憶〉，頁154-155。
- 28 熊震球，〈熊震球先生口述歷史訪問記錄〉，《國軍裝甲兵官兵口述歷史訪問記錄》，（臺北：國防部史政編譯室，2004年3月），頁473-474。
- 29 楊展，〈我的作戰經過〉，《古寧頭大捷卅週年紀念特刊》，（臺北：國防部史政編譯局，1979年10月），頁250-251。
- 30 周名琴，〈談古寧頭一戰車部隊之作戰〉，《古寧頭大捷卅週年紀念特刊》，（臺北：國防部史政編譯局，1979年10月），頁142。
- 31 楊展，〈我的作戰經過〉，頁252。
- 32 楊展，〈我的作戰經過〉，頁252。
- 33 周名琴，〈談古寧頭一戰車部隊之作戰〉，頁143。
- 34 胡克華，〈歲月悠悠憶當年〉，頁241。
- 35 根據資料顯示，該股共軍系82師244團，俘獲人數達1200人。見杭世騏，〈那兩天我們在古寧頭拚命〉《古寧頭大捷四十週年紀念文集》，（臺北：國防部史政編譯局，1989年8月），頁88。
- 36 該排的另兩輛戰車因彈藥用盡，因此奉令先回連部補給油彈，66號車遂將防空機槍卸下，由副駕駛曾紹林佔領陣地，惟下車運動時遭敵射擊陣亡，為此時戰車周遭有201師官兵保護，直到戰一連的戰車到達後，方將66號戰車解圍，離開沙灘。
- 37 胡克華，〈歲月悠悠憶當年〉，頁246。
- 38 劉德漢，〈金門戰役中的小人物〉，《古寧頭大捷40週年紀念文集》，（臺北：國防部史政編譯局，1989年8月），頁294。
- 39 田立仁，〈金門之熊的故事〉，《全球防衛雜誌》，第274期，（臺北：軍事家出版社，2007年6月），頁107。