

白團對我國軍事動員之影響



撰稿人：秦大智

摘 要

- 一、國軍在臺建立軍事動員制度，迄今已有70年歷史，然而「計畫動員」精神始終如一，殊值進一步探討白團對我國軍事動員之影響。
- 二、適逢白團來臺已屆七十週年，針對白團參與我國軍事動員歷程，區分軍隊動員與軍需工業動員，進行重點摘要式回顧。
- 三、白團對我國軍事動員之影響包含建立後備兵員制度、成立動員設計委員會、設立臺灣師、團管區、動員幹部訓練班、確立軍需工業動員制度、創立陸軍預備部隊。
- 四、心得與體認包含軍事動員與行政動員需有效連結、防衛固守核心在落實跨部會合作、重層嚇阻係發揮計畫動員之精神，以具體提升我國全民防衛動員能量。

關鍵字：日本軍事顧問團、白團、軍事動員、軍隊動員、軍需工業動員



壹、前言

2020年底筆者有幸參加電影導演李崗《光計畫》首映會，本片以白團為緣起，光與影為主軸，探討近七十年來臺灣歷史。回顧國防部史政局曾於1968年12月編印《日本軍事顧問(教官)在華工作紀要》，在結論中有以下記述：「尤難能可貴而佩感者，各日籍軍事教官在華工作期間，從不計較報酬，不顧利害，以赤忱至誠，竭智盡忠為我謀劃作戰，助我軍事教育之完成，國軍幹部戰術思想之統一，今日有成，日籍軍事人員之功實不可泯滅也。」¹

國內學界稱日本軍事顧問團為「白團」，係取自總教官白鴻亮(富田直亮，日本陸軍少將)之中文姓氏，然而在官方文檔紀載有革命實踐研究院軍官訓練團(圓山軍官訓練團)、軍學研究會(實踐學社)、實踐小組、實踐專案等不同時期之銜稱，亦有顧問、教官、研究員等不同之職稱。目前有關白團文獻，如〈蔣中正先生與白團(1950-1969)〉²、〈後冷戰時期臺日特殊關係發展分析〉³、〈「白團」的貢獻與影響〉⁴、〈蔣中正與反攻大陸計畫之制

定-以「武漢計畫」為例〉⁵、《白團與國軍的再教育》⁶、〈中華民國遷臺初期白團對國軍「實踐部隊」的重建訓練〉⁷，大都或多或少談到白團對於國軍整建、防衛作戰、準則發展、軍事演習、教育訓練等方面之貢獻，少數如〈反攻生力軍：中華民國政府遷臺後補充兵徵集與預備師成立經緯(1950-1956)〉⁸，則是探討到與軍隊動員有關之研究。

國軍在臺建立軍事動員制度，雖然迭經演變，迄今已有70年歷史，然而「計畫動員」精神始終如一，從初期作為反攻大陸堅實後盾，到現今成為防衛作戰關鍵戰力，殊具有確保我國家安全之時代價值與意義。適逢白團來臺已屆七十週年，鑒於坊間已有相關書籍、期刊等文獻，對於國軍聘請白團來臺的源起、經過、價值等，均有所著墨，故運用國史館典藏之《蔣中正總統文物》，國防部典藏之《國軍檔案》直接史料，並以筆者過去著作為基礎，重新梳理及探討白團對我國軍事動員之影響，最後針對後備制度改革部分，藉由以史為鑑方式，提出心得與體認，俾提供相關單位對於全民防衛動員之參酌與精進。

1 黃慶秋，〈日本軍事顧問(教官)在華工作紀要〉(臺北：國防部史政局，1968年)，頁41。

2 陳鴻獻，〈蔣中正先生與白團(1950-1969)〉，《近代中國》，第160期，2005年3月，頁91-119。

3 蔡東杰，〈後冷戰時期臺日特殊關係發展分析〉，《台灣國際研究季刊》，第3卷第2期，2007年夏，頁183-200。

4 謝有明，〈「白團」的貢獻與影響〉，《黃埔學報》，第58期，2010年4月，頁31-38。

5 葉惠芬，〈蔣中正與反攻大陸計畫之制定-以「武漢計畫」為例〉，《國史館館刊》，第50期，2016年12月，頁147-193。

6 黃亮清，〈白團與國軍的再教育〉，《臺北：國立臺灣師範大學歷史學研究所碩士學位論文，2019年6月》。

7 王懷慶，〈中華民國遷臺初期白團對國軍「實踐部隊」的重建訓練〉，《陸軍學術雙月刊》，第57卷第576期，2021年4月，頁26-42。

8 陳鴻獻，〈反攻生力軍：中華民國政府遷臺後補充兵徵集與預備師成立經緯(1950-1956)〉，《國史館館刊》，第65期，2020年9月，頁108-111。

貳、軍事動員

根據總統府1952年8月16日第27次軍事會談紀錄顯示，動員設計委員會第二次會議中，日籍軍事顧問易作仁(山下耕，日本陸軍步兵中佐)教官針對動員基本觀念問題，提出所謂軍事動員為平時節約兵力，戰時獲得所要兵力過程中之一種手段，須與作戰計畫相關連，被編成之部隊通常須能立即移於作戰，而動員主眼在能編成團結鞏固戰力充實之部隊。⁹另在軍事動員與國家總動員之關係，軍事動員為國家總動員之一部，然不受國家總動員法之直接干涉。國家總動員法是「為達成戰爭目的起見，關於使國家發揮最高能率而統治運用人的、物的資源之事業之法律」。軍事動員為作戰計畫之一部，屬於軍令，故動員計畫令可作軍令發布，而無經立法通過作為法律之必要，但是隨著動員之實施，如召集、徵發等有關國民之權利義務事項，須另以法律公布之。¹⁰本文參考現行軍事動員包含軍隊動員與軍需工業動員，針對白團參與我國軍事動員歷程，區分

軍隊動員與軍需工業動員，進行重點摘要式回顧。

一、軍隊動員

1949年底政府遷臺後，為了確保臺澎金馬復興基地安全，伺機反攻大陸，必須整建國防軍備，首先面臨兵員補充問題，國防部於1950年至1951年組成專案研究小組，研究如何在臺重建兵役動員制度。¹¹總統 蔣中正先生於1951年3月1日核准《軍事動員演習計畫綱要》，¹²6月底即展開軍事動員制度規劃工作；¹³7月23日由圓山軍官訓練團會同有關機關成立「復興省軍事動員演習籌備委員會」。¹⁴

籌備委員會聘請圓山軍官訓練團總教官白鴻亮、日籍教官易作仁、徐正昌(富田正一郎，日本陸軍動員大佐)、蔡浩(美濃部浩次，日本陸軍步兵少佐)、黃聯成(笠原義信，日本陸軍經理主計大佐)、蕭通暢(川田一郎，日本陸軍通信少佐)、喬本(大橋策郎，日本陸軍軍需中佐)擔任顧問，¹⁵根據日本陸軍動員方式，考量我國陸軍動員之特性，策訂《中國陸軍動員演習籌備進度預定表》、《復興省軍事動

9 「總統府四十一年第二十七次軍事會談紀錄」(1952年2月11日)，〈各年度陸海軍動員演習計畫與檢討〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：003.91/2693，總檔案號：00001272。

10 同上註。

11 秦修好，《中外兵役制度》(臺北：中央文物供應社，1983年)，頁557。

12 「鄭冰如呈辦理動員與人事、兵役、經理制度之研究暨軍事動員演習計畫綱要等報告」(1953年8月14日)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-004，入藏登錄號：002000001059A。

13 中村祐悅著，楊鴻儒譯，《白團：協助訓練國軍的前日軍將領校官(協訓國軍的日本軍事顧問團)》(臺北：凱倫出版社，1996年)，頁146；林照真，《覆面部隊—日本白團在台密史》(臺北：時報文化出版社，1996年)，頁153；楊碧川，《蔣介石的影子兵團—白團物語》(臺北：前衛出版社，2000年)，頁130。

14 「軍事動員演習圖表彙集(復興省軍事動員演習籌備委員會印)」(1952年1月)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-001，入藏登錄號：002000001059A。

15 「復興省軍事動員演習籌備委員會編成表」(1951年7月9日)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-001，入藏登錄號：002000001059A。



動員組織體系

員演習計畫綱要》¹⁶、《中國陸軍動員演習實施計畫》¹⁷、《動員演習籌備指導要領》¹⁸，以及各級《動員計畫令(書)》、《動員演習各期指導要領》¹⁹、《演習實施規定》等演習計畫文件，其中《復興省軍事動員演習計畫綱要》、《中國陸軍動員演習實施計畫》，最初由日籍教官易作仁親自著手草擬，並於1951年7月由實踐學社印行，復於1952年1月由籌備委員會印頒，²⁰據以指導相關參演部隊(機關)之實施。

演習係以日本戰時軍事動員之實況，做為立案參考，而以臺灣省(假設為復興省)為研究對象，²¹在當時尚未編成師、團管區情形下，以臺北市、臺北縣(今新北市)為動員演習地區，動員人員、馬匹(車輛)及軍需資材等項，1952年2月1至2日於臺北石牌實踐學社大禮堂，針對參與「復興省軍事動員演習」有關部隊、機關、警察分局等各級幹部，舉行「軍事動員幹部實設演習」，由日籍教官易作仁擔

任全般指導，實施自年度動員計畫動員下令開始，迄演習結束之各動員曆日，全般狀況推演，²²其性質相當於今日之兵棋推演。

實兵演習於1952年2月9日8時30分國防部正式下達演習動員令，以2月11日為動員第一日，於動員第八日(2月18日)，以步兵第九十四團為基幹，完成步兵第一九四團之擴編動員。翌日由動員管理官陸軍第三十二師(演習北部師管區)少將師長張柏亭檢閱，並隨後接受行政院長陳誠之校閱。²³

國防部於1953年4月頒布《軍隊動員計畫令》，附錄包含人員、戰用品、汽車部分，²⁴以及《四十三年度軍隊動員計畫令》，規定當年度軍隊動員方面所必要之事項，²⁵並針對兵役、動員等相關法令進行修訂後，於1954年2月舉行「春季陸軍動員演習」，以驗證《四十三年度軍隊動員計畫令》之可行性及動員能力。

「春季陸軍動員演習」以陸軍第三十三師

16 「復興省軍事動員演習計畫綱要」(1951年7月)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-001，入藏登錄號：002000001059A。

17 「中國陸軍動員演習實施計畫」(1951年7月)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-001，入藏登錄號：002000001059A。

18 「動員演習籌備指導要領」(1951年7月)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-001，入藏登錄號：002000001059A。

19 「動員演習各期指導要領」(1951年7月)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-001，入藏登錄號：002000001059A。

20 「軍事動員演習圖表彙集」(1952年7月)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-001，入藏登錄號：002000001059A。

21 同註16。

22 蔣緯國，《實踐三十年史要(上冊)》(臺北：國防部史政編譯局，1982年)，頁31-32。

23 「軍事動員實兵演習要覽」(1952年2月18日)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-002，入藏登錄號：002000001059A。

24 「軍隊動員計畫令」(1953年4月)，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-110703-00082-001，入藏登錄號：002000003056A。

25 秦大智，〈「春季陸軍動員演習」六十周年回顧〉，《陸軍學術雙月刊》，第50卷第536期，2014年8月，頁107。

採缺員補充方式，依據編制數補足缺額數，同時為學習兩倍動員，以陸軍第三十二師採擴編動員方式，編成特設部隊第一三二師，²⁶亦對於武器、彈藥、車輛、器材、被服、裝具、糧秣、炊爨用具、一般物品、車輛、油料等戰用品進行充足。

陸軍第三十二師以1954年2月8日為動員第一日，於動員第十二日(19日)，完成特設部隊第一三二師擴編動員；陸軍第三十三師以13日為動員第一日，於動員第七日(19日)，完成編實動員。22日於松山機場由總統 蔣中正先生親臨檢閱，美軍顧問團團長陸軍少將蔡斯(William C. Chase)亦率團參觀此次演習。²⁷

二、軍需工業動員

為瞭解配合國軍作戰計畫、軍隊動員時所要軍需品之整備，以及對將來國軍作戰所需物資的戰力基礎等有關軍需動員問題，聯勤總部於1952年8月商請圓山軍官訓練團教育長彭孟緝及總教官白鴻亮等日籍教官同意，於1952年8月5日至10月3日在聯勤總部中山堂舉辦「軍需動員講習會」，²⁸先期請日籍教官喬本、錢明道(土屋季道，日本陸軍經理主計中佐)、蕭通暢等人協助指導，講授有關動員概要、軍需

動員總論、被服糧秣需品之整備、兵器行政、兵器勤務、軍需工業動員、物資動員、勞力動員、生產力擴充計畫等講習內容。²⁹後續於1953年4月中旬起，集中聯勤總部在動員幹部訓練班結訓學員，並請日籍顧問指導，開始籌辦，於5月1日正式成立「軍需動員幹部演習籌備委員會」，並策定演習計畫大綱、演習計畫方案、演習想定等計畫作為項目。³⁰

經調查研究後，國軍於1953年5月27日起至30日止，舉行「軍需動員幹部演習」，分於聯勤總部及第四十四兵工廠實施。此次演習想定，係以軍備擴充五年計畫大綱為立案之依據，完成反攻作戰準備，實施軍備充實五年計畫。演習對象係以軍工廠為主，研究動員後全面增產之手段。³¹演習後，即組成軍需動員研究會，致力於有關工業及物資動員事項，並分赴公、民營工廠全面詳細勘查，計算各工廠生產能量，預定再實施第二次的工廠動員演習，以確立軍需工業動員體系，策定法令規章運用要領。³²

當「軍需動員幹部演習」有了初步成效之後，總統 蔣中正先生於1954年4月開始對軍需工業動員有迫切之指示，³³聯勤總部奉令後，

26 同註25，頁110-112。

27 「為賡呈四十三年春季陸軍動員演習總統閱兵陪閱官名冊及觀禮人員人數預定表恭請示遵由」(1954年2月11日)，〈各年度陸海軍動員演習計畫與檢討〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：1630/2760.1，總檔案號：00050716。

28 「聯勤總部舉辦軍需動員演習節略」(1953年6月13日)，〈軍需工業及地方醫事人員動員演習計畫〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：1630/3750，總檔案號：00050720。

29 秦大智，〈政府遷臺後首次動員民營工廠參與軍需工業動員幹部演習回顧〉，《後備動員軍事雜誌半年刊》，第94期，2016年12月，頁74。

30 同註29，頁74-75。

31 同註22，頁41。

32 同註29，頁75。

33 於下頁。



要求圓山軍官訓練團代擬使公、民營工廠，實際參加之具體的《軍需工業動員演習計畫》。本次演習係以軍需動員研究會已行調查之資料為主，參加演習工廠之選定，原則上以聯勤總部各署本身有軍工廠者作為核心工廠，並分別選定協助(包工)工廠進行擴充生產。³⁴

為扶植公、民營工廠以配合軍工廠擴大軍需生產，俾利支援軍隊動員達成國防作戰計畫之要求。藉由日籍教官喬本協助，1954年6月9日至12日於聯勤總部中山堂實施「軍需工業動員演習」，以軍工廠為核心工廠，納入公、民營工廠為協力工廠，演習階段涵蓋動員準備與動員實施階段，演習項目包含軍需工業動員計畫作為與計畫執行相關內容。³⁵美軍顧問團團長蔡斯甚至認為在全國動員計畫方面爭取民營工業領袖及政府文官協助之政策極為正確，將確保軍需工業動員獲得某種程度之成功，並保證顧問團人員對工業動員計畫方面可隨時提供建議與協助。³⁶

鑒於1954年6月「軍需工業動員演習」仍以軍工廠為核心工廠，雖已納入公、民營工廠參加演習，然而僅有計畫作為，並未進行生產作業演練，故於1956年，日籍教官喬本為

聯勤擬訂《軍需工業動員幹部演習計畫》(代字「實前」計畫)，同年10月於聯勤總部實施「軍需工業動員幹部演習」。此次演習係以預期爆發戰爭之軍備充實計畫為基礎，屬於在戰時啟動年度軍需動員計畫之性質，並以教育訂貨方式，測驗公、民營工廠實際生產能力。³⁷

1956年10月23日實施公、民營工廠現地實際演練，總統 蔣中正先生親自蒞臨民營工廠大同製鋼機械股份有限公司(今大同股份有限公司)，實地視察「軍需工業動員演習」後段演習。³⁸本次演習特殊之處，在於聯勤第四十四兵工廠指揮下，由民營工廠實際從事製造迫擊砲彈，所製成之砲彈，隨後於湖口作試驗發射，經判定效果確實合於規格，此為我國民營工廠製造砲彈之嚆矢。³⁹

參、軍事動員之影響

白團對我國軍事動員之影響，分述如下：

一、建立後備兵員制度

日籍教官易作仁於1951年10月一場會議中直接向總統 蔣中正先生建言：「當前的臺灣根本沒有實施動員和徵兵的基礎。」⁴⁰1952年2月「復興省軍事動員演習」完成驗證後，

33 「蔣中正手令陳誠周至柔郭寄嶠等舉行公營工廠與軍工廠動員演習」(1954年4月15日)，〈交擬稿件—民國四十二年二月至民國五十四年一月〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-070200-00026-015，入藏登錄號：002000000934A。

34 同註29，頁75。

35 「軍需工業動員演習計畫大綱草案」(1954年5月19日)，〈軍需工業及地方醫事人員動員演習計畫〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：1630/3750，總檔案號：00050720。

36 「照譯美軍援顧問團團長致國防部參謀總長函」(1954年6月14日)，〈國防部與美顧問團文件副本彙輯〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：062.32/6015，總檔案號：00003189。

37 同註29，頁75。

38 「總統 蔣中正視察軍需工業動員演習」(1956年10月23日)，〈領袖照片資料輯集(二十五)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-050101-00027-137，入藏登錄號：002000000027P。

39 同註29，頁77。

40 於下頁。

國防部於同年6月完成《國防部建立後備兵員計畫綱要》，以及《兵籍整理計畫》、《臺灣省乙種國民兵訓練計畫》、《補充兵訓練計畫》、《臺灣省高中以上學校普遍實施軍訓計畫》、《國防部軍事動員管區建立計畫》、《兵役及動員諸法令修訂預定表》等相關附屬計畫，⁴¹規劃使用五年時間，將162萬人的役男納入兵籍，再由兵籍中選訓國民兵121萬人，最後由國民兵選訓補充兵46-61萬人，並透過學校軍訓儲備預備士官4萬人、預備軍官7千人，⁴²國軍迄今仍維持教育召集訓練，滿足戰時人力動員需求，建立後備兵員制度對軍隊動員產生深遠影響。

二、成立動員設計委員會

國防部於1952年5月軍事動員演習檢討會，日籍教官易作仁建議：「應即由國防部設立『軍事動員實施委員會』以接替『動員演習籌備委員會』之業務」，⁴³國防部據以規劃未來成立動員專責機構及策進動員業務之重點。其中《國防部軍事動員設計委員會組織規程》

由日籍教官易作仁於3月23日擬訂，⁴⁴8月1日國防部正式成立「動員設計委員會」，聘任中將待遇首席研究專員白鴻亮，少將待遇研究專員易作仁、谷憲理(小杉義藏，日本陸軍憲兵中佐)、喬本、蕭通暢、徐正昌、錢明道、左理興(松元秀枝，日本海軍情報大佐)，⁴⁵策定反攻大陸軍事動員計畫，以為推進國家總動員之基礎。⁴⁶後於1954年6月為融合軍需動員機能，改組成「國防計畫局」，負責規劃國防計畫與總動員等工作，白團對於戰爭指導與國家總動員等之研究，提供許多寶貴意見。⁴⁷此為全民防衛動員準備室的前身，因應不同時期之任務及功能需求，其組織架構歷經多次調整，儘管單位銜稱、隸屬關係或有不同，迄今仍是全民防衛動員政策之最高專責機構。⁴⁸

三、設立臺灣師、團管區

國防部於1952年6月完成《國防部建立後備兵員計畫綱要》，其附屬計畫《國防部軍事動員管區建立計畫》的主要內容係設立動員管區，管理和訓練後備兵員，並從事動員準備及

40 野島岡著，蘆荻譯，《最後的帝國軍人：蔣介石與白團》（臺北：聯經，2015年），頁238。

41 「建立後備兵員案計劃書」（1952年6月3日），〈建立後備兵員案〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：1622/1540，總檔案號：00050691。

42 秦大智、唐宇侃，〈國軍建立後備兵員制度之回顧與探討〉，《後備動員軍事雜誌半年刊》，第95期，2017年6月，頁80。

43 「國防部周總長勛鑒茲抄發軍官訓練團白總教官鴻亮與易教官作仁關於動員演習後之談話要點一份希切實研究并擬定具體實施辦法呈報」（1952年3月6日），〈軍事動員設計委員會組織規程案〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：581.1/3750，總檔案號：00027538。

44 「為電呈易教官作仁所擬軍事動員設計要綱乙份祈鑒核由」（1952年5月9日），〈軍事動員設計委員會組織規程案〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：581.1/3750，總檔案號：00027538。

45 「為聘定白鴻亮等八員為軍學動員設計委員會顧問祈鑒核由」（1952年8月4日），〈軍事動員設計委員會組織規程案〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：581.1/3750，總檔案號：00027538。

46 同註25，頁97。

47 同註1，頁36-37。

48 秦大智，〈「復興省軍事動員演習」六十週年回顧〉，《陸軍學術雙月刊》，第48卷第521期，2012年2月，頁150-151。



實施等事宜，目的在設立軍事動員機構，劃分管區，專責動員和組訓工作。⁴⁹配合當時國軍接受美援裝備所進行之第二次整編案，並考量臺灣地形與行政區域一致等因素，規劃區分4個師管區、21個縣、市團管區，除澎湖團管區於1956年成立外，其餘師、團管區皆於1952年間(6月1、16日、8月1日、10月16日、11月1日)陸續成立。⁵⁰自1953年起，由管區依兵役法令之規定，對1952年(含)以前之後備兵員實施點閱召集、教育召集、演習召集，⁵¹以充分發揮臺灣人力、物力，具體充實國防力量。後續配合《國防二法》施行，為貫徹軍政、軍令一元化，曾於2002年3月1日正式修編為國防部後備司令部，以及地區、縣(市)後備指揮部，⁵²目前仍為國軍軍事動員執行之專責機構。

四、設立動員幹部訓練班

「復興省軍事動員演習」完畢後，總教官白鴻亮向參謀總長周至柔表示：「今後實際推行軍事動員業務，其規模將擴大至若干倍，故必須預為適切詳細之研究，釐訂計畫並周密準備之，此外為適應爾後大規模動員工作之迫需，應即著手培養執行動員工作之基本幹部，惟有設班訓練」，⁵³選派日籍教官負責教育，開辦動員訓練班、留守業務班、動員業務高級講授班、動員研究班、軍需工業動員班等，召

訓對象包含國軍及各級行政機關之動員幹部，⁵⁴此為後備動員幹部訓練中心之緣起。

五、確立軍需工業動員制度

聯勤總部在日籍教官喬本等人協助下，以軍工廠為對象於1953年舉行「軍需動員幹部演習」，1954年舉辦「軍需工業動員演習」，以軍工廠為核心工廠，將公、民營工廠有關協理工廠、包工工廠均一併納入參加演習、進行驗證後，於1956年「軍需工業動員幹部演習」，動員民營工廠實際進行生產製造演練，平時藉由教育訂貨方式，扶植公、民營工廠發展，參與當時國家「第二期四年經濟建設計畫」，⁵⁵戰時滿足軍隊動員及作戰計畫等軍需品整備，奠定我國軍需工業動員基礎。

六、創立陸軍預備部隊

1955年經國防部動員設計委員會邀請日籍教官易作仁等人多次研討後，對我國當時軍事動員制度進行修訂，其著眼於採取美軍動員方式，以鞏固美軍顧問團之支持，並實施「管訓合一」制度，配合陸軍新編制，使人事業務、兵役與動員業務及教育制度等，與參一業務體系相結合，以完成美制之第一線堅強戰力部隊，同時在動員後構成管道式之補充，仍保存日本動員技術之長處。⁵⁶將常備役、預備役、後備役形成管道式補充方式，於1955年7月成

49 同註 42，頁 74。

50 「師團管區部隊編成概況表」(1952 年 12 月)，〈中央軍事報告及建議(一)〉，《國民政府檔案》，國史館藏，典藏號：002-080102-00044-007，入藏登錄號：002000001045A。

51 同註 41。

52 同註 48，頁 151。

53 同註 43。

54 同註 1，頁 35。

55 李國鼎、陳木在，《我國經濟發展策略總論(下冊)》(臺北：聯經，1987 年)，頁 276。

56 於下頁。

立陸軍預備部隊訓練司令部，下轄九個預備師，配合兵役徵集業務自1956年起徵集常備兵梯次徵補制度，各師、團管區原屬各步兵、砲兵、工兵、通信兵團，以及戰車、兵工、衛生營，併編為9個新兵訓練團，同年12月改稱為新兵訓練中心。⁵⁷因應募兵制，我國改採常備兵役軍事訓練，役男仍須於新兵訓練中心完成入伍訓練。

肆、心得與體認

2021年《四年期國防總檢討》確立「防衛固守，重層嚇阻」軍事戰略，推動後備制度改革，從組織、部隊、訓練、裝備等面向，精進動員機制，增強後備戰力。⁵⁸本文提出以下心得與體認：

一、軍事動員與行政動員需有效連結

目前國防部後備指揮部所屬地區及縣市後備指揮部，前身即為1952年6至11月份間陸續編成師管區、團管區，此為國軍唯一以地方政府行政區域界線而設立軍事動員執行專責機構，與作戰地境線概念不同，曾於2010年配合直轄市改制、縣市合併等行政區劃改制，縣市後備指揮部亦同步實施組織調整，如新北市後備指揮部。

近年國軍支援災害防救雖為現行核心任務之一，惟應區分主從，地方政府及行政機關平時主導之動員能量調查，在災害發生時的

租賃作業確實可作為支援軍事動員之參用，各地區、縣市後備指揮部有效連結行政動員支援軍事動員之功能，可充分支援國軍協助災害防救工作。尤其在2020年新型冠狀病毒(COVID-19)疫情期間，各縣、市後備指揮部支援口罩國家隊增產，再次發揮軍事有效支援行政之精神。軍事動員與行政動員之有效連結與運作，關鍵在於各縣、市後備指揮部與地方政府行政區域一致。在我國全民防衛動員架構下，得以肆應災害與敵情威脅，完備各項動員整備業務。

二、防衛固守核心在落實跨部會合作

回顧國防部於1952年5月軍事動員演習檢討會，日籍教官易作仁：「參加此次演習者，計20餘單位，自國防部以至警察分局，包括軍政各部門，均能互助合作完成此一重大任務，殊堪欽佩，由此可已證明軍政各機關分工合作之密切，及政府與人民間感情之融洽。」，⁵⁹以及白團協助軍需工業動員過程，國軍藉由教育訂貨，扶植公、民營工廠，參與國家「第二期四年經濟建設計畫」，促進國內工業發展。

近年政府推動國機、國艦國造及先進武器研發量產，而國軍亦曾透過策略性商維等政策，逐步建立民間修護及製造的能量，未來亟需跨部會合作，同步調整軍事投資策略，以自製為優先，即使向外採購時，亦應確保技術轉移，俾利深耕國防工業，落實國防自主政策，

56 「為呈報修訂軍事動員制度全案恭請核備由」(1955年4月20日)，〈中國陸軍動員計畫及動員制度〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：1630/5000，總檔案號：00050723。

57 秦大智，〈我國建立預備部隊制度對於後備動員之回顧與探討(1955~1960)〉，《後備動員軍事雜誌半年刊》，第98期，2018年11月，頁45。

58 國防部，《中華民國110年〈四年期國防總檢討〉》(臺北：國防部，2021年)，頁3。

59 同註43。



動員組織體系

堅實國軍戰力達成防衛固守，並具體提升我國軍需工業動員能量。

三、重層嚇阻係發揮計畫動員之精神

日籍教官易作仁建議採取日本「計畫動員」精神，建立我國動員制度。⁶⁰國防部後續於1953年頒布《軍隊動員計畫令》，此為現行《軍隊動員實施規定》初始架構，並於1954年舉行「春季陸軍動員演習」，採實兵、實物、實作之方式，以驗證年度動員計畫之可行性。國軍迄今仍持續進行年度供需簽證作業、策頒動員計畫，定期、分區辦理軍事動員講習，據以推動次年度軍事動員整備工作，並配合年度重大演訓時機進行驗證。

此外，1954年2月美軍顧問團團長蔡斯參觀「春季陸軍動員演習」時，曾表達「第三十三師之缺員補充，於動員完畢後，即可擔任戰鬥；惟兩倍動員之第三十二師、第一三二師，如能經過兩個月訓練後再行參戰，最為適宜」。⁶¹建議相關單位宜將後備戰士或列管志願役後備軍人做為缺員補實，優先選充滿足常備部隊戰力需求。另針對目前尚有義務役軍士官及少數義務役士兵尚未除役，因年度選員政策調整逐年放寬，亦為未來選員運用對象，可做為擴編動員，並應適切檢討與精進後備軍人教育召集訓練課目、進度與實施方式，運用教育召集期間，先完成專長及組合訓練，再配合基地訓練部隊，或是結合作戰區戰備任務訓練

週，甚至民防團隊，依據作戰任務類型進行綜合演練，藉由不對稱戰力建構重層嚇阻，達成「即時動員、即時作戰」目標。

伍、結語

國軍為了確保臺、澎、金、馬復興基地安全，並伺機反攻大陸，在白團協助下，於1952年2月藉由計畫動員方式，舉辦「復興省軍事動員演習」，並於同年5月間召開軍事動員演習檢討會，依據該次會議結論，國防部於8月1日正式成立「動員設計委員會」，並於同年6至11月間，依行政區域規劃設立師、團管區，及動員幹部訓練班。隨後於1953年頒布《軍隊動員計畫令》，並於1954年間陸續舉行「春季陸軍動員演習」、「軍需工業動員演習」等，白團對我國軍事動員制度，確實有不可抹滅之貢獻。

海峽兩岸長久以來和平穩定發展，隨著近年共軍軍機、軍艦圍繞著臺灣周邊海、空域進行跨區遠航訓練，不僅嚴重挑戰我國防安全，亦對我軍事威脅與日俱增。因應近年後備戰力議題，國防部目前規劃具體提升我國後備部隊戰力之相關政策，可有效達成保國衛民之使命。

筆者曾先後於〈「復興省軍事動員演習」六十週年回顧〉⁶²、〈初探臺灣師、團管區之源起〉⁶³文中建議舉辦紀念活動，國防部後備

60 同註 43。

61 「動員演習視察報告」(1954年2月19日)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-005，入藏登錄號：002000001059A。

62 同註 48，頁 152。

63 秦大智、程韋銘，〈初探臺灣師、團管區之源起〉，《後備動員軍事雜誌半年刊》，第 86 期，2012 年 10 月，頁 90。

指揮部於2012年上半年，由各縣、市後備指揮部、服務中心舉辦20場次年度「後備軍人晉任表揚暨紀念軍事動員六十週年活動」，藉由製作回顧專輯，以及設置陳展專區，使與會人員瞭解我國於1952年2月首次舉行「復興省軍事動員演習」後，正式成立軍事動員專責機構，並策定完整國軍動員計畫，為軍事動員奠定良好基礎的時代意義；同年下半年，各地區及縣、市後備指揮部，陸續辦理六十週年隊慶活動。再次誠懇建議相關政策單位應及早妥善規劃，配合後備動員制度的改革成果，藉由全民國防教育方式，於2022年擴大辦理慶祝軍事動員演習暨地區、縣市後備指揮部成立七十週年系列活動，以具體展現全民防衛動員無可取代的價值與重要性。

參考文獻

一、中文

(一)專書

- 1.李國鼎、陳木在，1987。《我國經濟發展策略總論(下冊)》。臺北：聯經。
- 2.林照真，1996。《覆面部隊—日本白團在台密史》。臺北：時報文化出版社。
- 3.秦修好，1983。《中外兵役制度》。臺北：中央文物供應社。
- 4.國防部，2021。《中華民國110年〈四年期國防總檢討〉》。臺北：國防部。
- 5.楊碧川，2000。《蔣介石的影子兵團—白團物語》。臺北：前衛出版社。
- 6.蔣緯國，1982。《實踐三十年史要(上冊)》。臺北：國防部史政編譯局。
- 7.黃慶秋，1968。《日本軍事顧問(教官)

在華工作紀要》。臺北：國防部史政局。

(二)專書譯著

- 1.中村祐悅著，楊鴻儒譯，1996。《白團：協助訓練國軍的前日軍將領校官(協訓國軍的日本軍事顧問團)》。臺北：凱倫出版社。
- 2.野島岡著，蘆荻譯，2015。《最後的帝國軍人：蔣介石與白團》。臺北：聯經。

(三)期刊

- 1.王懷慶，2021/4。〈中華民國遷臺初期白團對國軍「實踐部隊」的重建訓練〉，《陸軍學術雙月刊》，第57卷第576期，頁26-42。
- 2.秦大智，2012/2。〈「復興省軍事動員演習」六十週年回顧〉，《陸軍學術雙月刊》，第48卷第521期，頁130-152。
- 3.秦大智，2014/8。〈「春季陸軍動員演習」六十周年回顧〉，《陸軍學術雙月刊》，第50卷第536期，頁96-122。
- 4.秦大智，2016/12。〈政府遷臺後首次動員民營工廠參與軍需工業動員幹部演習回顧〉，《後備動員軍事雜誌半年刊》，第94期，頁73-83。
- 5.秦大智，2018/11。〈我國建立預備部隊制度對於後備動員之回顧與探討(1955~1960)〉，《後備動員軍事雜誌半年刊》，第98期，頁38-51。
- 6.秦大智、唐宇侃，2017/6。〈國軍建立後備兵員制度之回顧與探討〉，《後備動員軍事雜誌半年刊》，第95期，頁



動員組織體系

72-85。

7. 秦大智、程韋銘，2012/10。〈初探臺灣師、團管區之源起〉，《後備動員軍事雜誌半年刊》，第86期，頁75-92。
8. 陳鴻獻，2005/3。〈蔣中正先生與白團(1950-1969)〉，《近代中國》，第160期，頁91-119。
9. 陳鴻獻，2020/9。〈反攻生力軍：中華民國政府遷臺後補充兵徵集與預備師成立經緯(1950-1956)〉，《國史館館刊》，第65期，頁99-135。
10. 葉惠芬，2016/12。〈蔣中正與反攻大陸計畫之制定-以「武漢計畫」為例〉，《國史館館刊》，第50期，頁147-193。
11. 蔡東杰，2007/夏。〈後冷戰時期臺日特殊關係發展分析〉，《台灣國際研究季刊》，第3卷第2期，頁183-200。
12. 謝有明，2010/4。〈「白團」的貢獻與影響〉，《黃埔學報》，第58期，頁31-38。

(四)學位論文

1. 黃亮清，2019/6。《白團與國軍的再教育》。臺北：國立臺灣師範大學歷史學研究所碩士學位論文。

(五)檔案

1. 「中國陸軍動員演習實施計畫」(1951年7月)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-001，入藏登錄號：002000001059A。
2. 「建立後備兵員案計劃書」(1952年6月

3日)，〈建立後備兵員案〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：1622/1540，總檔案號：00050691。

3. 「為呈報修訂軍事動員制度全案恭請核備由」(1955年4月20日)，〈中國陸軍動員計畫及動員制度〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：1630/5000，總檔案號：00050723。
4. 「為聘定白鴻亮等八員為軍學動員設計委員會顧問祈鑒核由」(1952年8月4日)，〈軍事動員設計委員會組織規程案〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：581.1/3750，總檔案號：00027538。
5. 「為電呈易教官作仁所擬軍事動員設計要綱乙份祈鑒核由」(1952年5月9日)，〈軍事動員設計委員會組織規程案〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：581.1/3750，總檔案號：00027538。
6. 「為賁呈四十四年春季陸軍動員演習總統閱兵陪閱官名冊及觀禮人員人數預定表恭請示遵由」(1954年2月11日)，〈各年度陸海軍動員演習計畫與檢討〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：1630/2760.1，總檔案號：00050716。
7. 「軍事動員實兵演習要覽」(1952年2月18日)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-002，入藏登錄號：002000001059A。
8. 「軍事動員演習圖表彙集(復興省軍

- 事動員演習籌備委員會印)」(1952年1月)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-001，入藏登錄號：002000001059A。
9. 「軍事動員演習圖表彙集」(1952年7月)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-001，入藏登錄號：002000001059A。
10. 「軍隊動員計劃令」(1953年4月)，〈蔣中正總統文物〉，國史館藏，典藏號：002-110703-00082-001，入藏登錄號：002000003056A。
11. 「軍需工業動員演習計畫大綱草案」(1954年5月19日)，〈軍需工業及地方醫事人員動員演習計畫〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：1630/3750，總檔案號：00050720。
12. 「師團管區部隊編成概況表」(1952年12月)，〈中央軍事報告及建議(一)〉，《國民政府檔案》，國史館藏，典藏號：002-080102-00044-007，入藏登錄號：002000001045A。
13. 「動員演習各期指導要領」(1951年7月)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-001，入藏登錄號：002000001059A。
14. 「動員演習視察報告」(1954年2月19日)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-005，入藏登錄號：002000001059A。
15. 「動員演習籌備指導要領」(1951年7月)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-001，入藏登錄號：002000001059A。
16. 「國防部周總長勛鑒茲抄發軍官訓練團白總教官鴻亮與易教官作仁關於動員演習後之談話要點一份希切實研究并擬定具體實施辦法呈報」(1952年3月6日)，〈軍事動員設計委員會組織規程案〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：581.1/3750，總檔案號：00027538。
17. 「復興省軍事動員演習計畫綱要」(1951年7月)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-001，入藏登錄號：002000001059A。
18. 「復興省軍事動員演習籌備委員會編成表」(1951年7月)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-001，入藏登錄號：002000001059A。
19. 「照譯美軍援顧問團團長致國防部參謀總長函」(1954年6月14日)，〈國防部與美顧問團文件副本彙輯〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：062.32/6015，總檔案號：00003189。
20. 「蔣中正手令陳誠周至柔郭寄嶠等舉行公民營工廠與軍工廠動員演習」



動員組織體系

- (1954年4月15日)，〈交擬稿件－民國四十二年二月至民國五十四年一月〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-070200-00026-015，入藏登錄號：002000000934A。
21. 「鄭冰如呈辦理動員與人事、兵役、經理制度之研究暨軍事動員演習計畫綱要等報告」(1953年8月14日)，〈校閱動員及演習(二)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00058-004，入藏登錄號：002000001059A。
22. 「總統 蔣中正視察軍需工業動員演習」(1956年10月23日)，〈領袖照片資料輯集(二十五)〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-050101-00027-137，入藏登錄號：002000000027P。
23. 「總統府四十一年第二十七次軍事會談紀錄」(1952年2月11日)，〈各年度陸海軍動員演習計畫與檢討〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：003.91/2693，總檔案號：00001272。
24. 「聯勤總部舉辦軍需動員演習節略」(1953年6月13日)，〈軍需工業及地方醫事人員動員演習計畫〉，《國軍檔案》，國防部藏，檔號：1630/3750，總檔案號：00050720。

作者簡介

秦大智上校

陸軍官校83年班、陸軍指揮參謀學院97年班、國立臺北大學企業管理博士。曾任連長、營長、人事、情報、作戰、動員參謀等職。現任為國防大學陸軍指揮參謀學院軍事理論組上校教官。

