

成功領導者的軍人武德特質-以黃杰上將於 1949-1953 年領導

留越國軍為例

¹謝志堯 ²鄒琮隆

國防大學陸軍指揮參謀學院

摘要

1945 年中國共產黨為掌控中國大陸主導權，遂與中華民國政府展開戰爭，於 1949 年年底黃杰將軍（1903-1995）所屬之第 1 兵團，因共軍武力壓迫，部隊轉進至越南後，欲前往臺灣保存戰力再次反攻，然共軍以武力威脅法方，不應允許國軍入境，並揚言要向法方發動戰爭，導致法方採取軟禁入越國軍措施，在惡劣窘迫及死亡威脅環境下，黃杰將軍仍可秉持軍人武德精神，領導留越國軍返回臺灣，這是一段不可忘卻的歷史。

軍人武德是軍人應具之哲學修養與基本德行，故瞭解黃杰將軍如何帶領留越國軍，於艱困條件下發揮堅苦卓絕精神遂行任務，所呈現之軍人武德可為國軍淬鍊現代化軍人之典範，並啟發對於現代軍人之影響，建立可恃戰力，以確保中華民國安全。

關鍵字：黃杰將軍、留越國軍、軍人武德

壹、前言

民國 38 年 12 月黃杰(1903-1995)將軍第 1 兵團遭共軍圍殲，為保存部隊戰力，採取假道入越，轉運回臺行動；然法國方面因畏懼共軍武力威脅，便違背「峙馬屯協議」[1]，限制入越國軍行動自由，導致國軍孤立無援；所幸黃杰將軍發揮武德氣節領導其部屬，歷經法方壓迫、生活煎熬及死亡恐怖等威脅下，仍可保持完整軍事組織及指揮系統，才能於窘困環境堅持不懈，使所屬官兵平安返國，連法軍總司令都認可其為有組織、紀律的節制之師。

近年來，國軍因個人思想與行為偏差，屢屢肇生違法（紀）事件，嚴重損害國軍形象。在 2021 年《四年期國防總檢討》[2]提及「國軍應具備崇法尚紀、服從盡責、重視榮譽與貫徹命令等優良組織文化」.[3]而現今國軍不論生活環境、伙食及裝備，皆遠遠超越當時留越國軍水平，但對於軍人武德體認及展現卻是不及以往，藉由先賢先烈之經歷，瞭解其武德典

範，從中淬鍊出國家、榮譽至上之信念，肩負起保國衛民神聖使命，每位軍人皆應效法及學習，成為國人足以信賴之鋼鐵勁旅。

貳、領導者特質與軍人武德探討

從古至今，領導一直是個重要的課題，充斥於社會的各行各業及日常生活中，多數人無時無刻都在從事領導或被領導的行為，本文將介紹兩者間領導者特質有何差異？

一、何謂領導者特質

藉由歷史事件得以客觀了解事件來龍去脈，同時發現有些領導者相當成功，如凱薩(Caesar,100B.C.-44B.C.)創立了羅馬帝國，鐵木真(1162-1227)建立橫跨歐亞的蒙古帝國，都是成功的政治軍事領導者；而在現代商業界，威廉·亨利·蓋茲三世(William Henry Gates III,1955-)的微軟公司及張忠謀(1931-)臺灣積體電路製造公司，也都是現今數一數二的商業龍頭，證明他們都具有強大的領導能力。

「領導特質論」[4]主要著重發掘與領導行為有關或尋找可以解釋領導行為的個人身心特質。此理論早期多為一般特質的探討，認為領導者是一個具有某些特質的實體，然針對一般特質的研究結果相當分歧，因此後續變更為針對研究案例，歸納出某些出現頻率較高，較為一般人所重視的共同領導特質，又稱為共同特性分析。

其中以學者史托迪 (Ralph M. Stogdill, 1904-1978) 為領導特質論集大成者，該學者整理了從 1904 年至 1948 年間，共計 124 篇關於領導者特質的研究。研究結果發現，特質是多面向的，包括性格、個性和價值觀等，人格特質是有助於人們表現某種行為的穩定性，多數研究皆顯示領導者與非領導者，許多特質均有明顯差異性。

此研究結果與社會大眾想法基本一致，大多數人認為領導者對於工作有積極參與態度，並能擴大自身影響力，以有形或無形方式推動團隊達成目標，進而使領導者於團體中獲得崇高社會地位。這些和領導績效有關的特質，大致包括：智慧、瞭解任務所要達成之目標、主動、同理心、堅忍不拔的意志、對自己及同僚具高度信心、勇於承擔職位所賦予之責任及勇於追求具管理、控制和支配他人之職位。然而不是每個特質都是相輔相成，例如就智慧與支配欲等少數特質，顯示是一種負相關曲線關係。[5]

儘管領導者與非領導者於許多特質上截然不同，但有些時候也會因為情況變化而有所差異。史托迪表示：「一般人並不會因為具備了某些特質，就一定成為領導者，除了本身的特質外，與同僚、部屬之人際關係、當前行動及所需達成之目標，皆有其相互關係」。[6]

英雄造時勢，時勢造英雄，成功領導者特質並不是一成不變，必須依當時時空背景及氛圍去彈性變化調整，才能造就成功之成果，就好比在現在的時空下實施北非戰爭，於現今的科技發展下隆美爾 (Rommel, 1891-1944) 是否仍可取得如此大的戰果？此外具有不同領導特質之領導

者，在相同情境下執行同一目標任務，兩者皆有可能成功，說明領導特質與達成任務必非僅有一種標準答案。[7]

史托迪於 1974 年再次總整理研究報告，提出成功領導者常具備之特質及技巧，並將與領導才能有關之個人因素歸結為五類。

表一：領導才能有關之個人因素

類別	個人因素
能力	包括智慧、機警、言詞靈巧及判斷
成就	學識、知識及運動成就
責任	可信賴、進取、堅忍、主動積極、自信及超越他人的欲望
參與	活動、社交能力、合作、適應能力及幽默
地位	包括社會經濟地位及知名度

資料來源：賈馥茗，教育大辭書，台北：文景出版社，頁467，2000。

其研究分析顯示，上述五類特質中，因能力類別大多歸類為與生俱來之天賦，即便經過努力學習的過程仍無法保證有顯著之正成長，其他類別較容易經由後天學習獲得，此研究引導出大部分的特性並非來自於天賦。

並進一步指出成功領導者具備較佳領導效能[8]，其領導特質通常皆為多元、複合性，極少僅有單一特質，說明領導特質之相互作用較容易影響領導效能，彼此相關程度較高，而單一特質與領導效能則無高度關係。

有些特質與領導效能特別相關，例如高活力與抗壓性、自我控制力、情緒穩定成熟、廉正誠信、對社交權力有衝勁、適度的高成就取向、適度的高自信與成群結黨的需求低等[9]，特質可增加成功可能性，但必須比對與所處環境情勢之關聯性，且也無法保證一定成功。[10]

二、軍人武德之釋義

拿破崙 (Napoleone, 1769-1821) 曾說：「我曾統領雄獅百萬，現在卻空無一人；我曾橫掃三大洲，如今確無立足之地。耶穌遠勝於我，他沒有一兵一卒，未佔領過一寸土地，他的國卻建立在萬人心中。世間有兩種武器：精神與劍。從長遠來看，

精神戰力必將打敗利劍」。西方兵聖克勞塞維茨(Carl von Clausewitz,1780-1831)認為「精神要素是戰爭中最重要問題之一，主要的精神力量指統帥的才能、軍隊的武德和軍隊的民族精神」。^[11]由上述言論可以得知，西方兵學家認為精神力影響大於物質。

軍人比起社會各行各業而言，是一個特殊的職業，軍人對於經濟並無產值，然其所產生的價值是安全，平時不會特別注意，但是卻是無法缺少的一塊，軍以戰為主，戰場上戰況瞬息萬變，稍有不慎便會失去生命，因此要在如此嚴苛且高度壓力的環境下，遂行上級所交付之任務，就需要堅毅的心理素質，而要提升心理強韌度，軍人武德便是不可或缺之精神。

《國軍軍語辭典》對「武德」一詞的解釋為：「智、信、仁、勇、嚴為軍人的武德，是軍人應具之哲學修養與基本德行」。^[12]

孫子兵法「始計」篇曰：「將者，智、信、仁、勇、嚴也」。下列將運用中國古代學者闡述實施說明。

表二：中國兵學家針對智信仁勇嚴註解歸納表

作者	注解	備考
王符	智以折敵，信以必賞，仁以附眾，勇以益氣，嚴以一令。	東漢哲學家、政論家。
曹操	將宜五德備也。	東漢末年著名的軍事家、政治家。
李筌	此五者，為將之德，故師有丈人之稱也。	唐政治軍事理論家，任江陵節度副使、御史中丞。
杜牧	先王之道，以仁為首；兵家者流，用智為先。蓋智者，能機權、識變通也；信者，使人不惑於刑賞也；仁者，愛人憫物，知勤勞也；勇	晚唐著名詩人和古文家。

	者，決勝乘勢，不遑巡也；嚴者，以威刑肅三軍也。	
賈林	專任賊則智，遍施仁則懦，固守信則愚，恃勇力則暴，令過嚴則殘。五者兼備，各適其用，方可為將帥。	唐德宗時昭義軍節度。
梅堯臣	智能發謀，信能賞罰，仁能附眾，勇能果斷，嚴能立威。	北宋著名現實主義詩人。
王皙	智者，先見而不惑，能謀慮，通權變也；信者，號令一也；仁者，專撫惻隱，得人心也；勇者，循義不懼，能果毅也；嚴者，能威嚴肅眾心也。五者相須，闕一不可。	約為宋仁宗時人。
何氏	非智不可料敵應機；非信不可訓人率下；非仁不可附眾撫士；非勇不可決謀合戰；非嚴不可服強齊眾。全此五才，將之體也。	五代時南唐兵馬都督。
張預	智不可亂，信不可欺，仁不可暴，勇不可懼，嚴不可犯。五德兼備，然後可以為大將。	南宋學者。
諸葛亮	任將之道在於知人。先明五德，次察其人，若五德俱備，然後可以用人。夫五德者，一曰智、二曰仁、三曰信、四曰勇、五曰嚴，此將之五德也。	三國時政治家、軍事家，主持蜀漢軍政大事。
劉寅	智能謀，信能守，仁能愛，勇能戰，嚴能臨。	明朝政治家。

國軍教戰總則	洞察是非，明辨義利，以見其智；誠實無欺，忠貞不移，以昭其信；衛國保民，捨生取義，以盡其仁；負知恥，崇尚氣節，以全其勇；公正無私，信賞必罰，以伸其嚴。	由前國防部長郝柏村(1919-2020)根據前總統蔣中正(1887-1975)於民國48年訂頒而來。
--------	--	--

資料來源：1.曹操等，十一家注孫子 附今譯·竹簡兵法，台北：里仁書局，頁7，1982。
2.張國驥，權力向善：我讀孫子兵法，台北：致知學術，頁9，2016。
3.蘇洵等，經世七卷書，台北：遠流出版社，頁77，1994。

藉由歸納表說明，擔任將領，必須五德兼備，並且進一步指出，智信仁勇嚴不可偏重一方，必須相互配合，才能成為一名合格之將領。

接續將進一步闡述五德之於現代軍隊的個別意義及重要性。

表三：軍人武德個別意義解釋表

類別	解釋
智	孫子(544B.C.-470B.C.)將其排在將道第一位，唐杜牧(803-852)曰：「兵家者流，用智為先。蓋智者，能機權、識變通也」。說明智慧為首要，要能瞭解當前情勢及重點，進一步分析利弊，倘若缺乏智慧，平時則無法達成上級所交辦之任務，導致部隊慌、忙、亂且缺乏效率，影響團隊凝聚力；戰時無法理解上級所欲達成之企圖，自然也無法制定良好的戰略及戰術行動，輕則個人作戰失敗，重則導致國家覆滅，不可不慎。
信	就是所謂三信心，相信自己、信賴部屬、信仰長官。首先要相信自己，唯有充滿自信，才能建立堅強信念，但自信不是自大，藉由智慧客觀分析，瞭解自身優劣勢，從中培養自信；其次為信賴部屬，秉持南宋政治家陳亮(1143-1195)曰：「開心見誠，疑則勿用，用則勿

	疑」。給予部屬發揮空間，並提供最大限度資源協助；最後為信仰長官，上級接觸之戰略及眼界，對比基層而言較為深遠，可以提醒基層無法發現的問題，當團隊三信心兼具，榮譽感及向心力必定高昂，將可遂行各項任務。
仁	就是換位思考，同理心。《孟子·盡心上》(372B.C.-289B.C.)曰：「親親而仁民，仁民而愛物」。軍隊比起一般工作而言，團隊相處時間更長、更久，甚至超越了家庭，因此應培養推己及人的精神，對待同仁如同家人一般，使氣氛充滿和諧；但仁愛不是博愛、溺愛，而是落實關懷同仁，不是無限上綱，屈就同仁。
勇	就是當機立斷，處變不驚。北宋蘇洵(1009-1066)曰：「泰山崩於前而色不變」。說明將帥修治思想心志，平時要培養勇氣，戰時因戰場環境險惡，局勢變化莫測，戰機稍縱即逝，必須具備臨危不亂、穩如泰山之勇氣，決策才能及時且正確；而不是匹夫之勇，暴虎馮河，陷於有勇無謀之情況。
嚴	就是公正無私，賞罰分明，勤訓精練。唐杜牧注解說：「嚴者，以威刑肅三軍也」。說明軍隊訓練必須建立制度，律定公開透明的獎懲制度，並落實紀律要求，嚴格訓練，在戰場上才能貫徹長官命令，確實執行作戰任務；若缺乏紀律要求，官兵易違犯規定，無法貫徹命令，導致作戰失敗。

資料來源：1.曹操等，十一家注孫子 附今譯·竹簡兵法，台北：里仁書局，頁7，1982。
2.陳亮，陳亮集/集部·別集類，台北：京漢文化事業有限公司，頁26，1983。
3.史次耘，孟子今註今譯，台北：臺灣商務印書館，頁375，1973。
4.蘇洵等，經世七卷書，台北：遠流出版社，頁15，1994。
5.華杉，華杉講透孫子兵法，新北：INK

印刻文學生活雜誌出版股份有限公司，頁30-33，2017。

一個軍人必須以軍人武德五個面向惕勵、督促自我，如同過去國民革命軍先賢先烈們所展現超然之軍人武德，正是現代全體國軍皆應仿效之典範。

三、領導者特質與軍人武德相互關係

由上述說明可以得知，軍人武德必須五者兼備，相互平衡，不可偏頗一方；成功領導者特質通常為多元性，鮮有單一之情況，領導特質間相互作用較易影響領導效能。

軍人武德智對應成功領導者特質為能力（智慧、判斷）、成就（學識、知識），信對應特質為責任（可信賴、自信），仁對應特質為參與（活動、社交能力），勇及嚴的部分對應特質為責任（堅忍）。

軍隊所需軍事知識及本職學能，大部分沒辦法從社會學習，通常是經由入伍訓、部隊歷練、實務經歷及專長受訓中逐步獲取，於特質方面，智慧、判斷、學識及知識為重要的因素，平時要完成上級所交付任務，戰時要遂行作戰任務，都是需要徹底瞭解當前任務，加以分析判斷，運用軍中習得的知識，來解決各項問題，[13]達成目標。

社會上大多數行業，通常是以利益為導向，獲利為第一目標，故單位凝聚力較不緊密，然國軍以保國衛民為第一目標，彼此間沒有相對利益關係，且長時間相處在一起，對於服務單位認同感較高，但前提領導者須具備三信心，使下屬感到自信及認同感，讓部屬認為你是可信賴的[14]，才能順遂推展各項任務。

除此之外，軍人與多數職業相比，具有其特殊性，階級制度劃分清楚，在法律上賦予其強制力，除休假時間，單位同仁全天候相處在一起，因此活動參與及社交能力皆為軍隊領導統御中相當重要之一環，領導者應秉持同仁如同家人的理念，並保持同理心，淺移默化，凝聚單位向心。[15]

軍以戰為主，戰以勝為先，要達成勝利之條件，必須具備勇往直前的精神及嚴格的紀律與訓練，才可達成所望戰果，故軍人必須具有堅忍的內在修為。

綜上所述，成功領導者特質與軍人武德兩者觀點，具有重疊及相呼應之關係，尤其軍隊作戰時處於高壓力高張力環境，故更為強調智慧、判斷、學識、知識、可信賴、自信、活動、社交能力及堅毅等特質及技巧，才能落實貫徹上級所交付任務。參、留越國軍經過概述與黃杰將軍武德典範

黃杰將軍於國共會戰時期，臨危受命至湖南擔任第1兵團指揮官，仍無法扭轉劣勢，遂轉進至越南保存戰力，卻遭法軍不平等待遇，然憑藉黃杰將軍之武德精神，最終率領3萬餘人平安返國，以下將透由研究其領導留越國軍事蹟瞭解其武德典範。

一、留越國軍經過概述

民國38年10月23日黔東鎮遠失守，華中公署白崇禧（1893-1966）於11月5日在桂林召開軍事會議，討論軍事行動上兩個方案：

第一案：向南行動至欽州轉運海南島。

第二案：向西行動轉移至滇黔邊境進入雲南。

黃杰將軍（以下簡稱黃將軍）認為，此時華中地區共軍有19個軍，為數在55萬人以上，其主力將分由湘粵邊境進犯廣西，企圖吸引我軍主力在廣西戰場決戰；我華中戰列部隊為5個兵團，總計不過30萬人，兵力戰力都較共軍差。在戰略態勢上，共軍是外線作戰，我軍則是內線作戰。

依照敵情研判，再根據內線作戰的指導原則與要領；黃將軍認為在戰略上應避免與共軍決戰，向黔滇邊境逐次轉移，以百色、昆明為大後方，準備持久作戰。在戰術上應集中兵力，形成局部優勢，捕捉戰機，乘共軍分進之際，將其各個擊破，使共軍包圍合擊之態勢無法形成。

同時華中部隊進入黔、滇，不僅西南防衛力量增強，而且可以支援在川康的胡宗南（1896-1962）部向雲南集結，全部兵力集中雲南，固守黔、滇山岳地帶，憑藉西南天然作戰地形，戰局仍大有可為。

如果華中部隊向南轉移兵力分散，可能被優勢共軍包圍合擊、各個擊破，即使

能在共軍未完成包圍到達欽州，且運輸工具足夠轉進至海南島；然大軍侷促在一個海島上，瓊島海峽無法形成天然障礙，更不易發揮防衛固守的力量，兩相權衡，向西行動，比向南行動要有利。

黃將軍於會議中力主採取第二案向西行動進入雲南，然白崇禧將軍最後裁決採用第一案向南行動。[16]

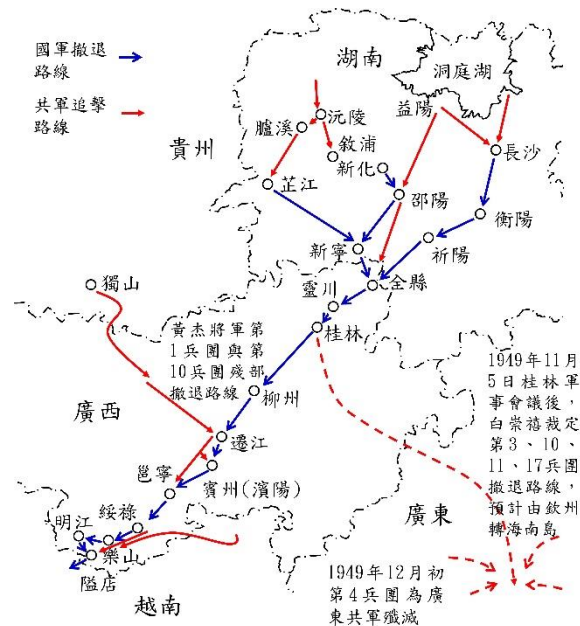
在向南轉進的行動中，第1兵團奉令殿後，擔任掩護。第3兵團、第10兵團、第13兵團則兼程南進，然這三個戰鬥兵團，轉運海南島未成，大部分尚未到達欽洲，即被共軍包圍，遭各個擊破全軍覆沒。[17]

僅有黃將軍率領之第1兵團尚存，轉移至吳村圩，吳村圩是邕欽、邕鎮公路之交叉點，可以南下及西進，根據當時共軍敵情，東蘭、萬崗已於11月28日淪陷，西進入滇之孔道百色已被共軍佔領，黃將軍考量由廣西西進之共軍可能已佔領石康、合浦，如果揮軍南下，中途勢必遭受共軍攻擊第一兵團之側翼。

且西進尚有5天時間可以整備，情況不得已可轉入越桂邊境，行動上不受約束；南下則至多只有3天時間，時間上恐來不及，一旦共軍突襲背臨大海，必將陷入絕境束手待俘。基於上述判斷，黃將軍決心西進經綏綠、思樂向明江轉移。[18]

12月9日黃將軍接獲昆明盧漢（1895-1974）叛變的報導，入滇之路已斷。另收到東南軍政長官陳誠（1898-1965）上將電報，內容詢問黃將軍爾後之行動目標是否確定？陳誠認為照目前敵情，第1兵團無法到達原訂目標，不如併力西進重行入安南保有根據地，然後伺機行動，留越轉臺皆可自衛。

黃將軍即召集高級指揮官及高級幕僚舉行會議，會議中認為為昆明政變，西進之路已斷。轉入左右江地區實施敵後游擊，地形上雖較為有利，但部隊連續轉戰且未經整補，同時邊區民眾生活情況特殊，不易得到支持與掩護，且糧彈為無法解決之困難問題，故黃將軍決定「假道入越，轉運回臺」方案。[19]



圖一：黃杰將軍第1兵團撤退圖

資料來源：1.黃杰，留越國軍日記，台北：國防部史政編譯局，頁24-26，1989。

2.黃翔瑜，滯越軍民之接運來臺，國史館學術集刊，11：頁152，2005。

於10日，派外事處長毛起鵬(?-?)報告有關假道事宜，和法方獲得初步協調，各高級將領，都認為協議內容，合理可行[20]，經黃將軍同意後，派參謀長何竹本（1909-1995），偕毛起鵬處長再度赴峙馬屯，與法駐諒山邊防軍參謀長康士登上校（Coerstans,?-?），就協定簽字，成為有效的公文書。[20]

國軍於12月13日開始由愛店入越，國軍入越後，共軍總理周恩來（1898-1976），即向法方廣播，責備越南的法軍，不應准許國軍入境[21]，且要法方負擔起戰爭的結果，巴黎方面非常恐懼，因此將國軍軟禁。[22]

法軍指定公宮門北面的蒙陽與西面的來姆法郎兩地為第1兵團集中區域，黃將軍被指定留駐宮門；蒙陽此地無人重視，一片荒蕪蔓草，荊棘橫生，住的方面，兩萬多人利用僅存的被單、麻袋和一些竹竿、茅草支架起向雞籠一樣的小棚。

食的方面，每人每天只發食米和一些腐爛的鹹魚450個格蘭姆，換算為中國秤還不到16兩，只可做兩頓稀飯；水的方面，因為缺乏淡水，僅能使用海溝的水來燒飯，苦澀難以下嚥。

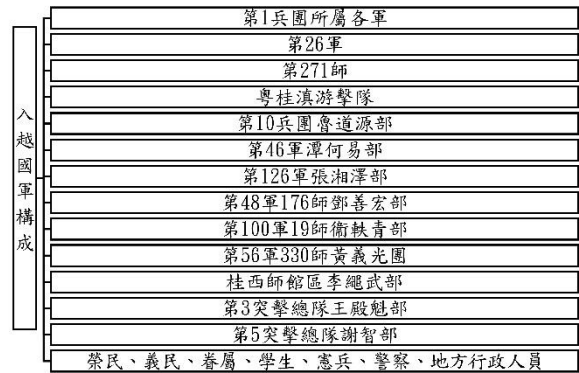
衣的方面，入越之際正值殘冬，部隊已轉戰不下萬里，所有團體及個人被服裝具，差不多都在戰場上損失殆盡。越北此時氣候早晚寒意甚濃，大家僅可摘取樹皮、茅草作圍裙或燒火取暖，導致患病人數激增，又無法有效救治，病死人數持續增加。

行的方面，法方在營區四周架設鐵絲網，交通道路進出口配置崗哨及機槍，荷槍實彈的摩洛哥兵於營區內不斷逡巡，僅可於狹小廣場內活動，就算是上廁所也不准遠廣場，越出廣場即有被射殺之風險；此外法軍還一再藉口檢查武器個別搜查，官兵婦女個人物品、財產都遭強制沒收，盜匪般的行為引起官兵們極大的不滿。

來姆法郎居住約萬餘人，地理環境雖比蒙陽好些，但食衣住行等生活狀況，仍遭受法方等同蒙陽地區之待遇。

故黃將軍於民國 38 年 12 月 24 日率何竹本參謀長晤談法方負責人沙如上校（Sayiawh,?-?）面致忠貞字第 1 號通知書，要求法方針對法方對集中營官兵的態度、營區警衛、營房改善、營養改良、飲水、部隊與眷屬難民分駐及醫療衛生等 7 項問題與予改善。[23]

除生活環境問題外，人員混雜也是一大問題，自民國 38 年 12 月起，迄民國 39 年 1 月底，入越國軍的人數統計為 32,457 人（含第 26 軍 3,879 人，第 271 師 1,161 人，粵桂滇游擊隊 1,080 人，第 26 軍入越後，由法軍直運中圻金蘭灣集中），除本兵團所屬各軍外，另有第 10 兵團魯道源(1899-1985)、第 46 軍譚何易(1897-1962)、第 126 軍張湘澤(1905-1986)、第 48 軍 176 師鄧善宏(1912-1994)、第 100 軍 19 師衛軼青(1909-?)、第 56 軍 330 師黃義光(?-?)、桂西師館區李繩武(?-?)、第 3 突擊總隊王殿魁(?-?)、第 5 突擊總隊謝智(?-?)等部。



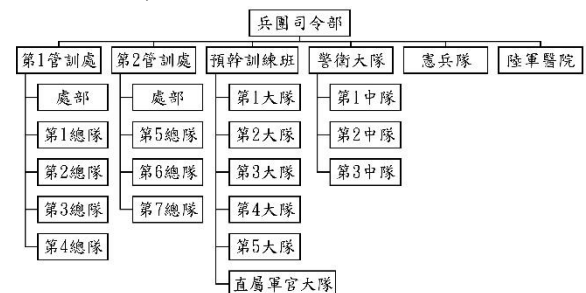
圖二：入越國軍構成圖

資料來源：黃杰，海外羈情，台北：傳記文學出版社，頁 59-60，1984。

其餘則為隨軍入越的榮民、義民、眷屬、學生及零星入境的憲兵、警察、地方行政人員，份子過於複雜，且因生活過於惡劣，三五成群冒險偷越法方警戒線，逃亡返回大陸，營區管理工作十分棘手。

故於民國 39 年 2 月 6 日召集蒙陽及來姆法郎營區將領舉行會議，將戰鬥人員及非戰鬥人員重新編組，依照年齡、體格、思想、學能等各項標準規定，選拔了戰鬥員兵，編成 7 個總隊，第 1 管訓處轄 1 到 4 總隊，第 2 管訓處轄 5 到 7 總隊，總隊下轄 3 或 4 個大隊，大隊下轄 3 個中隊；編餘官員，依照科別、級別舉行甄別考試，錄取人員編成 6 個大隊，成立預備幹部訓練班，其餘未參加考試及考試不合格人員的編餘官員編成 1 個大隊，義民編成 1 個大隊，直隸兵團部。[24]

表四：民國 39 年 2 月至 12 月留越國軍編組表



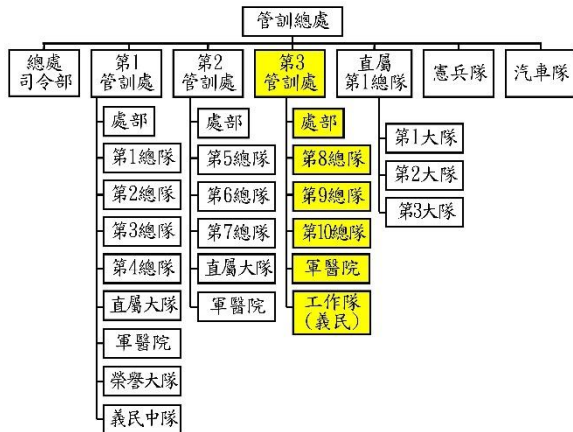
資料來源：1.黃杰，海外羈情，台北：傳記文學出版社，頁61-62、201，1984。

2.黃翔瑜，富國島留越國軍史料彙編2 孤島生活，台北：國史館，頁371、376，2007。

並於同年 12 月遵照國防部電令，將兵團部改為留越國軍管訓總處，將第 26 軍集

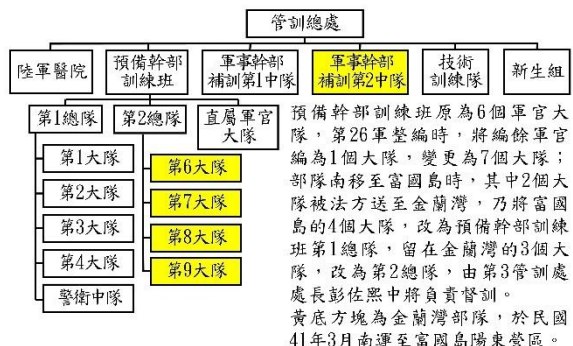
中在金蘭灣的部隊整編為2個總隊，隸屬第3管訓處。雖經二度整編，黃將軍仍感部隊管理與訓練不能取得一致，故於民國41年3月，將金蘭灣部隊集中富國島。

表五：民國39年2月至民國41年6月留越國軍編組表-1



資料來源：1.黃杰，海外羈情，台北：傳記文學出版社，頁80、202，1984。
2.黃翔瑜，富國島留越國軍史料彙編2 孤島生活，台北：國史館，頁372、377，2007。

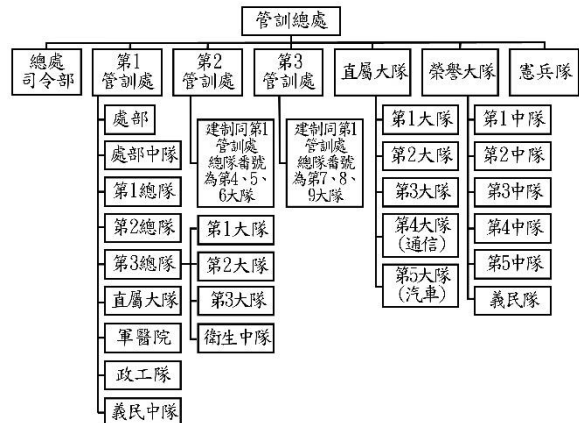
表六：民國39年2月至民國41年6月留越國軍編組表-2



資料來源：1.黃杰，海外羈情，台北：傳記文學出版社，頁80、202，1984。
2.黃翔瑜，富國島留越國軍史料彙編2 孤島生活，台北：國史館，頁372、377，2007。

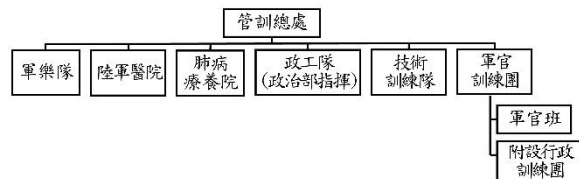
6月遵照國防部指示，預備幹部訓練班改編為軍官團，以管訓總處、第1、3管訓處駐陽東營區，第2管訓處、與軍官團駐介多營區。

表七：民國41年6月至民國42年6月留越國軍編組表-1



資料來源：1.黃杰，海外羈情，台北：傳記文學出版社，頁81、202，1984。
2.黃翔瑜，富國島留越國軍史料彙編2 孤島生活，台北：國史館，頁373、378，2007。

表八：民國41年6月至民國42年6月留越國軍編組表-2



資料來源：1.黃杰，海外羈情，台北：傳記文學出版社，頁81、202，1984。
2.黃翔瑜，富國島留越國軍史料彙編2 孤島生活，台北：國史館，頁373、378，2007。

整編工作完成，管理已較過去較易，但卻又因為法國徵募苦工所引起的問題，導致人心浮動，因法國在越南北部經營鴻基煤礦和南部各地的橡膠園，在經濟上是法國殖民越南的一筆重要資源。煤礦及橡膠園的負責人對於派駐越南的軍政首長具有一定影響力，因此他們透過法軍對國軍施加壓力，企圖廉價動用入越部隊為其工作，導致國軍人心惶惶。

美其名志願徵集，實則施用壓力，各種脅迫手段接踵而來，憲兵和便衣偵探不時進出營區，對我方官員隨意逮捕或是任意扣留，使人員無所適從，最後只得聽從法方安排。

黃將軍經與幹部從長計議後，決定了一個應付原則：建制內戰鬥員兵，在任何情況下絕不參與派工，工人限於沒有考取

的突擊隊員及義民，原有組織及指揮系統，絕不輕易動搖；並特別至南越橡膠園了解工作場地實況，使志願應徵的隊員和義民能有所參考。

黃將軍並向法軍亞力山里將軍（Alissandris,?-?）解釋並提醒，國軍部隊進入越南目的是轉運回臺灣，不是來這裡當苦工，法方招募的辦法是志願非強迫，士兵參加與否，應尊重其個人意願，要勉強徵集，無法保證不發生意外的衝突。派工的問題，一直拖到部隊南移時才算解決。[25]

民國 39 年 4 月 5 日法國於越北戰事逐漸失利，在北圻一帶，已失去主動作戰地位，蒙陽與來姆法郎位於戰火邊緣，法國人既不能強迫國軍返回大陸，又不敢遣送留越部隊至台灣，便只能依照國際公法規定，選擇南端富國島將國軍軟禁。[26]

部隊分駐於富國島介多、陽東兩地，介多在島的南端，陽東則在島的西岸。部隊抵達後，首先修整公路，解除交通上困難。兩個營區土地都是林木交錯的荒地，部隊必須砍伐草木，鋤平地基，再依規定圖式建築，材料部分不成問題，然部隊抵達富國島時正逢雨季，山林滋生螞蝗和蚊蚋，還有使人發昏的瘴氣，但官兵仍能克服惡劣環境，不到兩星期便將營舍落成，接著就是建造公共性醫院、儲糧倉庫和眷屬住宅等。[27]另政府派遣戰略顧問林蔚上將（1889-1955）赴越慰問，不僅提供物質協助，更是心靈慰藉。[28]

隨著法國在越北的戰爭一再失利，駐越統帥改為塔西宜將軍（Tassigny,1889-1952）接任，黃將軍認為此時留越國軍行動有兩種可能。

第一就地武裝，參加越南反共戰爭。

第二解除凍結，遣回臺灣。

黃將軍針對兩種行動實施研判，法國人軟禁入越國軍，主要是恐懼中共的報復，雖然入越國軍可作為法方於越南戰場有力補充，但法國外交政策並無如此大的魄力，故黃將軍主要導向遣回臺灣方面。

遣回臺灣必須政府循外交途徑正式向法方提出交涉，故於 11 月 30 日，黃將軍

返臺於士林官邸由蔣中正總統約見，聽取黃將軍報告所部入越繳械集中營以及最近情形，蔣總統以為該部仍以能調來臺灣為上策，如美、法能在越予我裝備，並肩作戰，亦可允准；並於 12 月 2 日，召集軍事會談，決定黃將軍留越部隊之方針，如美國願裝備，則以獨立單位不編入法軍系統為主，否則要求回臺。[29]

然而塔西宜以如遣回留越國軍遭受中共攻擊，美國必須予以實施支援為條件，並表示只要美國以此做保證，隨時可解除留越國軍軟禁，美法兩方最終決定暫不動用留越國軍，問題又停滯不前。[30]

黃將軍為改善留越國軍生活品質及避免留越國軍軟禁時間無限延長，故於民國 40 年 12 月 25 日營區官兵成立留越國軍自由委員會發起絕食運動，抗議法方之虐待，並發表「宣言」[31]及「自由之歌」[32]。



圖三：留越官兵為爭取提早回臺向法方舉行絕食運動

資料來源：黃杰，海外羈情，台北：傳記文學出版社，頁 31，1984。

法國負責當局，懍於事態嚴重，深恐引起不可收拾局面，以間接或直接方式請求國軍復食，答應改善生活待遇，並接受考慮軟禁等問題；此時黃將軍也奉到政府指示，行動問題應聽候外交解決，於是絕食運動停止。[33]自絕食運動後，法方轉變其過去不合理的措施，態度及生活待遇也獲得改善。

然此次絕食行動塔西宜將軍不認為會發生嚴重後果，軟禁的計畫將持續進行，黃將軍對於這位固執法國將軍也無能為力，所幸民國 41 年 1 月 11 日塔西尼於巴黎病逝，這消息對法國人是沉痛的噩耗，

但對於留越國軍而言卻是轉機。

6月1日黃將軍收到國防部電報，得知政府已設立留越國軍處理小組，由國防部次長徐培根上將（1895-1991）負責主持，外交部司長袁子健（1906-1983）先生襄助，針對遣返臺灣問題，積極進行交涉，部隊返臺已指日可待。

10月22日黃將軍返回臺灣，參加國防部留越國軍處理小組會議，研究法方提出遣送傷病老弱婦孺等五千人辦法之對策[34]；並向蔣總統報告留越國軍近況及問題，蔣總統指示法方原擬老弱病患人員先行遣返，我國仍堅持健康人員同時遣返之原則。政府為爭取留越國軍全體回台已有完整計畫，且依計畫積極進行。[35]

至民國42年5月，始與法方達成協議，由政府派遣船艦，於5月23日至6月22日，分七批接運回臺的軍民為30,087人，另約1,500人取得僑民身分，散居越、棉各地。[36]

蔣總統表示為法越繳械拘禁之部隊官兵與義民青年3萬餘人，交涉4年餘之久，至年月杪方得安全歸還臺灣。雖在財政困苦之中增加負擔，但此心甚慰也。[37]

二、武德特質對於留越部隊之影響

由留越國軍經過概述，可以發現國軍之生活環境極為簡陋，初期遭法軍拘留於蒙陽及來姆法郎，皆是無人管理之荒蕪煤區，瘴氣叢生，無法給予國軍遮風避雨的棲身之所，所有的鍋、碗、刀等基本生活用具都被法方沒收，彷彿回到原始時代。

法方所提供之食物也無法滿足每日每人最低需求，更不用說還有腐敗的問題，且缺乏淡水，僅可汲取海水使用，導致人員營養缺乏；入越時間正處冬季，部隊因連日戰爭，被服裝具皆已損耗，人員僅可摘取樹皮茅草製作衣物或燒火取暖。

且法軍以不人道方式限制國軍生活區域，越出廣場即有被射殺之風險，即使是生理需求排泄，也不可遠離廣場，導致人員僅可隨處便溺，病菌滋生，而且衛生醫藥供應不足，一旦生病，輕病變重病，重病趨於死亡[38]，國軍官兵每天都將不少病死的屍體送到營區對面的山上掩埋，還

戲稱掩埋屍體的地方為第4管訓處[39]，顯示當時環境十分惡劣。

即便遭遇如此艱困環境，國軍部隊仍然胼手胝足，相互扶持，共同度過逆境，其中武德精神發揮了重要的關鍵因素，將依智信仁勇嚴順序實施說明。

法方所提供之食物及刀斧工具嚴重不足，然留越國軍運用智慧逐一克服，首先是住的部分，運用鐵路的廢鐵磨成砍刀，罐頭鐵皮改成鋸子，建築了數以千計的井然有序的竹籬茅舍，床鋪則是使用手指般粗細的樹幹薪，搭配樹藤綁紮而成[40]，富國島期間更是建造陽東大橋及世界第一大茅屋-「中山堂」，此屋全部由上等柚木搭建，不僅防水又防蟲，堂內座椅也皆由柚木做成，整棟房屋沒使用任何鐵釘，都是經過計算後架設組裝，許多法國軍官參觀後都讚嘆不已。[41]



圖四：留越官兵自建之中山堂

資料來源：黃杰，海外羈情，台北：傳記文學出版社，頁23，1984。

食的部分，利用罐頭筒整理為鍋、盆及提水桶，並自行養殖雞、豬，種植蔬菜，甚至造船捕魚，改善養分攝取不足狀況，此乃智的象徵。

留越國軍於越南期間，環境惡劣，物質缺乏，又遭遇法軍軟禁，雖不是囚禁，然所受待遇卻比俘虜還不如，再加上國際情勢不明朗，美法對於留越國軍各有盤算，我國政府僅能處於被動局勢；且當時駐越南法國統帥塔西宜將軍，集中精力於紅河戰事，導致國軍處境陷入僵局，返回臺灣遙遙無期，心中鬱悶可想而知。[42]

支撐部隊持續生活的是相信中華民國、返回臺灣的信念，而政府於民國39年分別派遣西貢總領事尹鳳藻（?-?）及國

策顧問林蔚上將來越宣慰，並帶來大批民生必需品，使每位官兵心靈獲得安慰及鼓舞，才能度過越南這克難的 3 年半，此為信的展現。

留越部隊雖然由多數不同單位組成，然而大家相處融洽，第一為各單位駐地分開，第二為留越國軍雖有編成管訓總處管理，然其實人事命令都沒有階級，同時大家都是遭受法方軟禁，彼此都知道要相互幫忙，這是仁的表現。[43]

越盟欲偷襲河對岸的法方營地，企圖經過留越部隊於富國島的陽東營區，被衛兵發現，立即通報全營區，官兵攜帶長短木棒，有效嚇阻越盟，導致越盟撤退，顯示留越部隊即便解除武裝，仍有其威嚴[44]。

此外留越國軍久處法方態度惡劣又無理管束下，遂於民國 40 年 12 月 25 日發動絕食抗議活動，爭取人身自由，並藉由此行動向國際呼籲，爭取聲援，上述行動皆是勇的表徵。

絕食抗議活動為擴大效果，部分官兵採取示威行動，衝過中山橋，抵達法軍軍營並實施吶喊，此舉動驚動法軍，直到法軍將中華民國國旗升起，示威活動才結束，過程中情況緊張，然未發生衝突及脫序行為[45]；因絕食抗議活動，導致法方認為陽東營區指揮官已失去控制所屬能力，為澄清此錯誤消息，黃將軍安排一次閱兵典禮，由法方潘迪中將（?-?）檢閱中法雙方儀隊，潘迪對於環境整齊及部隊紀律相當滿意[46]，充分呈現武德之嚴。

三、黃杰將軍之軍人武德特質

黃將軍身為留越國軍指揮官，心中壓力比起其他部屬，更是有過之而無不及，對於法方要求，要展現斡旋交涉的手腕，既不可過於強硬全般拒絕，也不可照單全收；對於下屬要作為官兵精神寄託及帶領部隊的指揮官；對於中華民國政府，要作為政府與留越部隊之橋梁，故針對黃將軍如何運用其武德特質，最終完成任務，帶領國軍返回臺灣實施說明。

智的展現，國軍入越之初，分住蒙陽、來母法郎及金蘭灣等三個營區，單位多達

10 來個，人員組成複雜，再加上所處環境惡劣，導致管理困難，故黃將軍運用重新整編單位方式，將 3 個營區人員，透過選拔方式，將戰鬥員及非戰鬥員分別編組，此後無論是任務賦予或工作執行，指揮運用方面便於掌握且靈活。

再者因部隊保持完整的軍事組織及指揮系統，對於法方徵集士兵從事煤礦及橡膠園做工事件，始終秉持做工人員僅限非戰鬥員之原則，且皆為志願參加之義民及未參加考試徵選的隊員，使部隊能專心致志於教育訓練方面；並在不違背國際公約及不影響中法兩國之邦交為前提下，計畫絕食抗議行動並執行，最終達成訴求目的。

信的展現，黃將軍曾於越北蒙陽營區向官兵說過：「我把大家帶進越南，我還要把大家帶回臺灣」。此為黃將軍對於自身所賦予責任，即便與法方交涉過程中，遭遇打壓及不合理要求，仍能抱持此信念，完成此任務；對於蔣總統針對留越國軍之指導方針[47]，克盡職責完成任務；對於下屬充分授權，分層負責，絕不干預內部管理及侵犯部屬指揮權。[48]

仁的展現，黃將軍初次視察蒙陽營區，對於官兵生活於髒亂且壓迫的環境，感到沉痛及哀傷，甚至無法用言語安慰部屬，隨即向法方提出 7 項問題要求改善；另針對法方做工問題，黃將軍先期至橡膠園瞭解環境及狀況，使有意願參加人員再決定前能夠參考評估，並數次至橡膠園煤礦、橡膠園慰問並解決法方剝削及拘禁我國工人等問題。[49]

勇的展現，法國駐越南高級專員比容（?-?）先生曾問黃將軍假使毛澤東（1893-1976）要求法國將入越國軍遣送回中國大陸，是否願意？黃將軍答覆：「假使真有此事，我將第一個跳下海，而我的部屬也會跟著我一同行動」。[50]此答案令比容先生及法國總司令加班節中將（Carpentien,?-?）震驚，顯示黃將軍軍人氣節，寧可慷慨赴義也不願苟活，如同孟子曰：「舍生而取義者也」。[51]

嚴的展現，黃將軍對於留越國軍之訓練，以精神教育為中心，生活及體格教育

為基礎，學術教育為目標，並製作簡單輕重兵器、瞄準、測量、操舟、架橋、通信、沙盤教育等器材，激發官兵求知慾，留越國軍返臺時，已無目不識丁人員。[52]



圖五：留越國軍金蘭營區自製戰車

資料來源：「留越國軍金蘭營區自製之坦克車及全副武裝之戰士」，1953 年，陳誠副總統數位照片-綜合照片集，陳誠副總統文物，國史館藏，數位典藏號：008-030800-00015-022。



圖六：留越國軍金蘭營區自製全副武裝士兵

資料來源：「留越國軍金蘭營區自製之坦克車及全副武裝之戰士」，1953 年，陳誠副總統數位照片-綜合照片集，陳誠副總統文物，國史館藏，數位典藏號：008-030800-00015-022。

留越期間，與所屬官兵實施數次週會

及精神講話，除針對留越國軍當前狀況說明及近期缺點實施糾正，主要內容為強調嚴守紀律、加緊訓練、團結精神，深化官兵守法重紀觀念，且運用閱兵及運動大會等方式，激發各單位之榮譽感與凝聚向心力，形成良性競爭；留越國軍紀律及嚴整性，連法方潘迪將軍也相當讚賞，稱該部隊是有組織有紀律的隊伍。

正因為黃將軍具備軍人武德，即使面對如此困頓克難處境，最終仍可帶領留越部隊 3 萬餘人平安返臺，再再說明軍人武德之重要性，如同孟子所述：「天將降大任於是人也，必先苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，行拂亂其所為；所以動心忍性，曾益其所不能...困於心，衡於慮，而後作」，[53]值得身為國軍每位人員學習及效法。

肆、軍人武德對現代軍人之啟發

黃將軍所展現之武德精神，為現代軍人樹立良好典範，然如何將先賢先烈展現之氣節傳承，則是現役軍人所需努力之目標，且必須與時俱進先符合現今時空背景，故將針對現今所需領導才能及如何結合軍人武德實施研析。

一、現代軍人所需領導才能之探討

透過研究過去國外將領，了解領導才能於各時代演進，進而推斷出現今所需才能，19 世紀初拿破崙認為卓越的領導建立於知識與氣質兩個面項，知識可藉由訓練提升，其中特別著重計算部分；氣質可透過決心與自律培養，又以勇敢為首要，並搭配堅強的個性及冷靜的頭腦，否則將淪為有勇無謀，行動魯莽。[54]

第二次世界大戰第 9 軍團指揮官辛浦森將軍(Simpson,1888-1980)，其領導技巧就連艾森豪將軍(Eisenhower,1890-1969)都讚揚其為美國軍人所應有的領導者，以下為辛浦森將軍之領導特色：

一、善用幕僚：從事幕僚作業必依照既定規範。

二、重視協調：聽取下屬意見，使其有參與感。

三、接近部隊：詢問基層官兵意見，協助解決問題。

四、詳細計畫與充分準備：充足後勤支援。

五、信任部屬：不干預部屬，保持良好關係。

六、對下屬誠懇、關愛：使部屬願為其效力。[55]

於 1997 至 1999 年間，班福特號驅逐艦被賦予最艱鉅的任務，因艦長阿布拉雪夫(Michael Abrashoff,1965-)具有優越的領導能力，在其擔任艦長期間，該艦表現優良，於訓練、射擊紀錄及士氣等方面皆名列全艦隊第一[56]，將針對其領導才能實施說明。

一、約見官兵：阿布拉雪夫會一一約見艦上部屬，約見過程會詢問其意見，並仔細聆聽官兵需求，針對需求運用方法協助解決。

二、不要死守標準作業程序不放：阿布拉雪夫對於手冊規定事項會先探究原因，瞭解為何要如此律定，並按照現今時空背景及現行機制，以手冊為基礎，尋找更有效率之作業方法，與時俱進，不會一味遵循手冊，墨守陳規。

三、行事不急就章：阿布拉雪夫時常利用廣播系統宣達事項，並請所屬官兵回饋建議，針對官兵提出之意見，全般考量並妥善規劃，接續才付諸實行，未完成規劃前，不會貿然執行，凡事皆以團隊利益為第一考量。

四、改善生活品質：班福特號驅逐艦於海外部屬期間，該艦每月舉行歡唱會，並安排艦上領航員表演娛樂節目，建立愉悅工作環境；當時諸多船艦皆缺員，班福特號卻與其相反，甚至許多其他艦隊人員申請調至班福特號，阿布拉雪夫艦長透過活動成功凝聚單位向心力，有效提升單位士氣。

五、基本領導者不尋求升遷：阿布拉雪夫將重點置於團隊，尋求將單位利益最大化的方式，以艦隊為第一考量，故可顧全大局，不會陷入盲區。[57]

此外於 1982 年美國瓦特瑞德陸軍研究中心(Walter Reed Army Institute for Research)發表了一篇報告(The Future

Battlefield : Human Dimensions and Implications for Doctrine and Research)，說明未來戰爭於速度、強度及科技複雜性等方面，均非過去所能比擬，領導者不僅必須具有智慧及認知方面的能力，也要提升成功執行任務之機率並盡量保全己方戰力，避免損耗過多，以利遂行爾後任務。[58]

1993 年 9 月出版的陸軍焦點(Army Focus)雜誌，內容為此時代是發生重大變化的時代，我們必須適應政治、意識形態及技術變化，並從中成長；[59]1997 年秋季號的美陸軍戰院季刊(Parameters)發表一篇有關檢討未來陸上作戰規模之文章(Preparing for War in the 21st Century)，內容指出科技可能會增加作戰決策者的壓力，但領導藝術將會決定勝敗，而不是科技。[60]

藉由上述將領經歷及軍事期刊，瞭解到現今科技發展日新月異，所使用之戰術法也將隨之調整適應現況，但無論科技如何進步，戰術戰法如何改變，決定戰爭勝負之關鍵終究為人，如何使單位建立上下同欲者勝的氛圍，則仰賴幹部之領導，優秀的軍事領導者設立目標、關心部屬、信任下屬、妥善計畫、充分準備、貫徹執行、改善生活品質，最終達成領導目的，保全戰力並完成任務。

二、軍事領導才能與軍人武德之研析

經由閱讀西方優秀將領及軍事期刊文章，歸納出現代軍人所必須具備領導才能計有設立目標、關心部屬、信任下屬、改善生活品質、妥善計畫、充分準備、貫徹執行等，與本國所提倡之軍人武德是相互呼應的，將針對彼此關係逐項說明。

表九：軍事領導才能與軍人武德關係一覽表

軍事領導才能	軍人武德	說明
關心部屬	仁	戰國時期荀子(313B.C.-238B.C.)曾說：「義與利者，人之所兩有也。雖堯、舜不

		能去民之欲利，然而能使其欲利不克其好義也。雖桀、紂亦不能去民之好義，然而能使其好亦不勝其欲利也」。說明每個人都有好義及好利之心，即便是堯舜等賢君也無法完全除去好利之心；即使是桀紂等暴君，也無法全然扼殺好義之心，但可以運用方法使人心偏於一方。 此情況說明優秀的君王、將領會運用方式激發人心正面向上部分，而聆聽部屬解決問題就是其中之關鍵，因個人感受是決定行為的重要因素，往往影響其所採取之行動及決策，唯有解決下屬的困擾，其才會有心思致力於部隊任務，同時對於領導者信服，對單位產生凝聚、向心力，進而衍伸出榮譽感。
設立目標	智	其次為設立目標、妥善計畫、充分準備，黃杰將軍領導留越國軍期間，一開始便設立明確目標為轉運回臺，過程中雖共軍威脅、法方壓迫及國際情勢影響，但仍堅定信念，多次與法方斡旋，並與本國政府尋求協助，歷經三年半努力，妥善完成運輸規劃，最終達成返臺目標。 此外改善生活品質也
妥善計畫		

充分準備		是一項十分重要的事項，古人曾云飢寒起盜心，基本的生活需求無法獲得滿足，導致人員心性被消磨，最終為了生存，將使人員鋌而走險，進而從事違法犯紀的行為；留越國軍初抵越南，身處蒙陽及來姆法郎兩地，生活環境極惡劣，食衣住等基本需求皆無法滿足，病死人數不斷上升，黃杰將軍立即向法方提出抗議並提出7項要求改善，並自行運用工具編織衣物、建造住所、飼養牲畜甚至辦理戲劇表演及運動大會，成功凝聚人員及單位士氣。 設立目標及改善生活品質等方法，對比軍人武德的智息息相關，要善用是類方法，領導者必須具有足夠的智慧，並與團隊利益為第一考量事項，才能屏除私心，妥適安排各項工作，最終達成任務。
改善生活品質		
信任下屬	信	再者為信任下屬，美國陸戰隊普勒中將（Puller, 1898-1971），是海軍陸戰隊有史以來獲得最多勳章的將領，其領導風格為信任部屬，願意傾聽部屬意見，並接受已在戰鬥中證明能力的下屬所提出之建議，表揚表現優異人員，使人員提升單位認同感及榮譽心，形成良性循環，此為軍人武德中信之體現；而黃杰將軍則是區分為

		貫徹上級所交付任務，秉持一定會帶領留越國軍返臺之信念及不干預下屬，給予其指揮空間等三方面來展現。
貫徹執行	勇嚴	最後為貫徹執行，阿布拉雪夫艦長認為優秀的領導者交出責任而不是命令，不僅要訓練新進同仁，同時也要培育領導幹部如何負起領導責任，必須要讓部屬有學習空間並從中學習到經驗，重視改進成效，使部屬對於自身工作充滿責任感，即便處於艱難環境下，仍可有效執行其任務，對比軍人武德為勇及嚴；黃杰將軍於越南期間，法方因害怕中共武力恫嚇，想將留越國軍遣返回中國大陸，黃將軍堅決表示將會與留越國軍全體官兵跳海殉國，以死明志；另透過教育及訓練，強化人員紀律觀念。

資料來源：1. Walter F. Ulmei 等著，錢懷源譯，軍事領導的挑戰，台北：國防部史政編譯局，頁4、9、131，1992。
 2. Robert L. Taylor 等編，彭恆忠、楊連仲譯，軍事領導：追求卓越 Military Leadership in Pursuit of Excellence，台北：國防部史政編譯局，頁370-372、377-380，2000。
 3. 熊公哲，荀子今註今譯，台北：臺灣商務印書館，頁565，1975。
 4. Harry S. Laver and Jeffery J. Matthews 編，章昌文譯，指揮的藝術：從華盛頓到鮑爾的軍事領導統御 THE ART OF COMMAND: Military Leadership from George Washington to Colin Powell，台北：國防部史政編譯局，頁143-144、147-148，2011。

透過上述研析，我認為仁為最優先事項，因現今服役官兵比起以前，更加注重個人感受及權益，必須先讓官兵感受到同理心及關懷，建立對於領導者及單位之凝聚力，並以此為出發點，再者為智，其次為信，最後為勇及嚴，但五者缺一不可，必須相輔相成。

三、提升軍人武德之作法

透過軍事領導才能與武德之分析，瞭解兩者之關聯性，軍人武德為大框架，而領導才能則為延伸說明，因此軍人武德皆可涵蓋所需要的領導才能，過往許多中外著名兵學家及將領皆推崇武德之重要性，或許細節有些許差異，所處空間、時間及背景也有所不同，但強調之精神戰力殊途同歸。

根據中共於《告臺灣同胞書四十周年》提出一國兩制臺灣方案及不承諾放棄武力犯臺選項，並持續強化軍事整備，甚至加強灰色地帶襲擾行為，於2021年全年度共機擾臺數量達961架次，對我國防安全威脅與日俱增；共軍已於2020年完成軍隊領導者指揮體系、部隊兵力結構改革，期在2035年具備對臺作戰優勢及抗衡外軍能力，對我國安全造成嚴峻挑戰。[61]

面對共軍部隊不對稱戰力之威脅，除運用科技，持續淬礪軍武穩健發展國防自主外，最重要為精神戰力之提升，如何有效發揮武德精神為國軍當前之重要課題，以下提出三點建議。

一、強化基礎教育：國軍兵役制度轉型後，志願役人力已達編現比90%計畫目標，但大多以福利制度實施招募，對於國軍應盡義務及責任未多加著墨，導致人員服役後對於國家及單位欠缺認同感、榮譽心，缺乏武德信念便如同烏合之眾，即便有再精良的裝備、再龐大的部隊，也無法發揮其優勢，各個畏苦怕難將難成氣候。

故重點於基礎教育，由民轉軍過程，愛國教育之培養，知道為何而戰為誰而戰，並使其瞭解何謂軍人武德，建立其觀念，啟發其思維，學習以軍人的身分、角度，去理解國家、責任、榮譽對於軍人意義為何？灌輸每位同仁具備愛國心及武德

精神，面對各種困難時才可秉持信念，完成各項任務；如同黃杰將軍當初領導留越國軍時，即使遭受諸多壓迫及困難，仍堅持其武德信念，使所屬官兵平安返回國內，說明武德精神足以克服物質上的缺乏，並使精誠團結，發揮高昂戰力，完成任務。

二、加強身分認知：孫子兵法曰：「故用兵之法，勿恃敵之不來，恃吾有以待之；勿恃敵之不攻，恃吾有所不可攻也」，[62]說明不因為敵軍的意圖而改變我軍備戰情況，而是我方要掌握主動權，不論敵軍有何意圖，我皆已完成準備，讓敵軍對我所顧忌。

訓練區分為兩部分，一為生活之訓練，二為武德之教育，兩者均非一蹴可幾，皆須花費時間才能體現成效；現今因科技進步智慧型手機普及，人員入伍前從事戶外運動比例下降，導致體能普遍不佳，須由單位幹部花費更多時間鍛鍊體魄，才可達國軍所律定之標準；也因智慧型手機普及，官兵可接收資訊五花八門，其中不乏假訊息、中共統戰訊息，以至於官兵欠缺敵情意識，甚至認為共軍不會攻打我國；再者僅認為軍人為一份職業，缺乏核心信念，間接影響部隊訓練成效。

因此如何使官兵對於自我身分有近一步認知及體認，為國軍現今當前重要課題，武德教育除現行莒光園地配合紀念日製作專題外，較無其他強化管道，因此官兵對於軍人武德及愛國心也逐漸式微，基層部隊可運用每月軍士官團教育辦理戰史、將領研究等主題之讀書會，使官兵瞭解相關背景及細節，從中體悟出自己的心得，另旅級以上單位運用月會時機，可由專家學者辦理相關講演，藉以尋找出自己從軍之信念及榮譽感，潛移默化，從內心認同國軍，不論是武藝訓練、武德教育都將有顯著成長。

三、選用適任人員：一將無能，累死三軍，趙軍元帥趙括(290B.C.-260B.C.)因能力不足紙上談兵，導致長平之戰葬送趙國 40 萬將士性命，丟失國土遭受秦國併吞；宋朝期間，金兵所向披靡，導致宋朝

節節敗退，然遭遇岳飛(1103-1142)率領之岳家軍，卻是一勝難求，金兵甚至流傳撼山易，撼岳家軍難之言論；指揮官堅定的意志，能扭轉戰場情勢，為作戰贏得勝利，若能明察利害，當機立斷，則能制敵機先，再三說明將領之重要性[63]。

孫子兵法曰：「故經之以五事，校之以計，而索其情；一曰道，二曰天，三曰地，四曰將，五曰法」.[64]其中的將意思是委任賢能之人，作為單位領導者，肩負起瞭解、指導、傳承軍隊價值，並將其賦予單位官兵之責任，軍隊存在之目的為保衛國家，如何有效貫徹其意義及價值，領導者為其中重要之關鍵；[65]如同步訓部傳統校訓臨陣當先，其所表達意義為跟我來、有我在、跟我做之領導風格，領導者必須有效凝聚單位向心力及紀律，作戰時各級部隊長皆被賦予其任務，如何有效提升單位效能遂行任務，就必須擴充以身先之的無形力量[66]。

假使領導者都抱持虛應故事之態度領導部隊，又怎麼能有效執行各項任務呢？更枉論激發單位榮譽感及向心力，正所謂兵隨將轉、強將底下無弱兵就是這個道理，然擔任主官管職務必須背負沉重壓力及責任，如今部隊氛圍多數人不願擔任主官管職務，必須教育中低階幹部屏除此想法，才能有效率領、創造有戰力之勁旅。

伍、結語

《國軍軍語辭典》對於戰爭要素之解釋為『戰爭的基本要素是人力、物力（資源）、財力與領域，其中以「人」為決定性要素』.[67]作戰資源豐富，裝備精良是重要因素，但不足左右戰局，人才是影響勝負之關鍵，其中以武德精神尤為重要。

國軍於越南期間，物資嚴重缺乏，環境衛生惡劣，且法方因震懾於共軍武力威脅，對於留越部隊採取不人道管制手段，正因黃杰將軍秉持軍人武德之氣節，始可屢次面對克難窘境，排除困難逐一解決，最終率領留越國軍平安返國，雖然黃杰將軍領導留越國軍迄今逾 70 年，但其所展現之武德典範，足為現代每位軍人效法學習。

中共近年來整體國力提升，軍事力量

快速增長，並以各種軍事侵擾行動持續對我軍事威攝，面對複雜的臺海與區域安全情勢，維持堅強的國防實力尤為重中之重，安全靠國防，以實力確保和平不是一句口號，而是要嚴肅面對的課題及全力以赴的目標。[68]

國防是國家生存發展最重要的基石，必須全面提升國軍的戰力，才能捍衛國家安全，國軍現以組織扁平化，科技取代人力等方向發展，建立機動化小編制之現代化國軍，對比共軍當前軍力現況，國軍更應加強武德教育，使每位官兵具備堅定信念，才可實踐以不對稱思維，發展有效防衛戰力，嚇阻敵不敢軍事冒進，達成阻絕戰端與維護和平之目的。[69]

參考文獻

- [1]由參謀長何竹本、外事處長毛起鵬與法駐諒山邊防軍參謀長康士登上校於峙馬屯所簽訂之協議，內容為「假道海防至臺灣問題，同意分為五百人一組，在預定地點將武器交付封存，由法方護送至碼頭，由政府交涉發還等 7 項」。黃杰，留越國軍日記，台北：國防部史政編譯局，頁 61-62，1989。
- [2]中華民國 110 年四年期國防總檢討編纂委員會，中華民國 110 年四年期國防總檢討，台北：國防部，2021。
- [3]中華民國 110 年四年期國防總檢討編纂委員會，中華民國 110 年四年期國防總檢討，台北：國防部，頁 25，2021。
- [4]Leader's Traits Theories，係指以描述領導者應具備那些特質或特性，才能成為成功領導者的領導學說。賈馥茗，教育大辭書，台北：文景出版社，頁 467-468，2000。
- [5]Gary A. Yukl 著，余朝權編譯，領導學 Leadership in Organizations，台北：五南圖書出版公司，頁 67，1983。
- [6]Gary A. Yukl 著，余朝權編譯，領導學 Leadership in Organizations，台北：五南圖書出版公司，頁 68，1983。
- [7]Gary A. Yukl 著，余朝權編譯，領導學 Leadership in Organizations，台北：五南圖書出版公司，頁 68，1983。
- [8]Leadership Effectiveness，由領導這個過程所產生的效果，包括：所領導團隊的運作與任務績效、部屬或被領導者的認知、態度、行為及健康……等，均可廣泛地稱為領導效能。楊美玉，領導效能研究的回顧與展望：1985-2012，人力資源管理學報，13(4)：頁 3，2013。
- [9]Gary A. Yukl 著，宋秋儀編譯，組織領導學 Leadership in Organizations，台北：華泰文化事業股份有限公司，頁 187，2014。
- [10]Gary A. Yukl 著，余朝權編譯，領導學 Leadership in Organizations，台北：五南圖書出版公司，頁 69，1983。
- [11]Carl von Clausewitz 著，楊南芳等譯校，戰爭論(上)：原理之書 Vom Kriege，新北：左岸文化，頁 154、156，2019。
- [12]國防大學軍事學院，國軍軍語辭典九十二年修訂本，台北：國防部，頁 3-4，2004。
- [13]吳秋慶、洪光遠，武德領導之概念性內涵初探，復興崗學報，84：頁 33，2005。
- [14]Gary A. Yukl 著，余朝權編譯，領導學 Leadership in Organizations，台北：五南圖書出版公司，頁 72-73，1983。
- [15]吳秋慶、洪光遠，武德領導之概念性內涵初探，復興崗學報，84：頁 34，2005。
- [16]黃杰，留越國軍日記，台北：國防部史政編譯局，頁 40-41，1989。
- [17]黃杰，海外羈情，台北：傳記文學出版社，頁 26，1984。
- [18]黃杰，留越國軍日記，台北：國防部史政編譯局，頁 52-53，1989。
- [19]黃杰，留越國軍日記，台北：國防部史政編譯局，頁 58-59，1989。
- [20]「留越國軍處理案」，1949 年 7 月

- 1953 年 12 月，國軍檔案，國防部史政編譯局藏，檔號：B5018230601/0038/0064/7760/0002。
- [21]「黃杰電蔣中正顧祝同等經與法方駐諒山參謀長簽訂協定允國軍假道越境轉臺但入境後為周恩來抗議所懾服不敢履行協定懇即與法方交涉早日轉回臺灣」，1950 年 1 月 13 日，對英法德義關係（五），蔣中正總統文物，國史館藏，數位典藏號：002-090103-00015-340。
- [22]黃杰，留越國軍日記，台北：國防部史政編譯局，頁 70，1989。
- [23]黃杰，留越國軍日記，台北：國防部史政編譯局，頁 74-79，1989。
- [24]黃杰，留越國軍日記，台北：國防部史政編譯局，頁 88-90，1989。
- [25]黃杰，留越國軍日記，台北：國防部史政編譯局，頁 93-97，1989。
- [26]黃杰，留越國軍日記，台北：國防部史政編譯局，頁 101，1989。
- [27]黃杰，留越國軍日記，台北：國防部史政編譯局，頁 107-108，1989。
- [28]「蔣中正電黃杰請仍攜入越部屬努力報國末書請求已交主管機關迅速辦理餘由林蔚面達」，1950 年 9 月 6 日，一般資料-民國三十九年（四），蔣中正總統文物，國史館藏，數位典藏號：002-080200-00343-002。
- [29]呂芳上，蔣中正先生年譜長編第九冊，台北：國史館，頁 587，2015。
- [30]黃杰，海外羈情，台北：傳記文學出版社，頁 85，1984。
- [31]「當初我們進入越南，與法方交涉的是假道回臺，但當我們遵照協定，將武裝繳出後，法國人卻把我們以不明不白的身分集中軟禁起來，一直到現在...我們為了生存，為了自由，實在是不能再忍受，在緘默了！我們要向法方提出抗議，要向聯合國提出控訴，並向全世界的自由人士發出我們沉痛的呼聲...」。黃杰，留越國軍日記，台北：國防部史政編譯局，頁 300-302，1989。
- [32]「我們要自由，我們要自由！我們為自由怒號，我們為自由奮鬥！不自由，毋寧死！自由就是生命，生命就是自由！誰剝奪我們的自由，就誓死與他搏鬥！」。黃杰，留越國軍日記，台北：國防部史政編譯局，頁 302-303，1989。
- [33]黃杰，海外羈情，台北：傳記文學出版社，頁 104，1984。
- [34]黃杰，留越國軍日記，台北：國防部史政編譯局，頁 470，1989。
- [35]黃杰，留越國軍日記，台北：國防部史政編譯局，頁 474，1989。
- [36]「黃杰電蔣中正正在越國軍運輸回臺情形」，1953 年 6 月 12 日，對英法德義關係（五），蔣中正總統文物，國史館藏，數位典藏號：002-090103-00015-361。
- [37]呂芳上，蔣中正先生年譜長編第十冊，台北：國史館，頁 211，2015。
- [38]黃杰，海外羈情，台北：傳記文學出版社，頁 50，1984。
- [39]黃翔瑜，留越軍民訪談錄（一），台北：國史館，頁 80，2007。
- [40]黃翔瑜，留越軍民訪談錄（一），台北：國史館，頁 170，2007。
- [41]黃翔瑜，留越軍民訪談錄（一），台北：國史館，頁 170，2007。
- [42]黃翔瑜，留越軍民訪談錄（一），台北：國史館，頁 84-86，2007。
- [43]黃翔瑜，留越軍民訪談錄（一），台北：國史館，頁 38-39，2007。
- [44]黃翔瑜，留越軍民訪談錄（一），台北：國史館，頁 177，2007。
- [45]黃杰，海外羈情，台北：傳記文學出版社，頁 102，1984。
- [46]黃杰，海外羈情，台北：傳記文學出版社，頁 105-106，1984。
- [47]蔣總統指示：希望能將留越國軍全部人員、武器運返臺灣為目的，如不能辦到，則同意迅即在越就地武裝，但必須保持獨立系統，擔任南

- 部部分防務。呂芳上，蔣中正先生年譜長編第九冊，台北：國史館，頁 105-106，2015。
- [48]黃翔瑜，留越軍民訪談錄(一)，(台北：國史館，頁 329-330，2007。
- [49]黃杰，海外羈情，台北：傳記文學出版社，頁 51、86-87，1984。
- [50]黃杰，留越國軍日記，台北：國防部史政編譯局，頁 85-86，1989。
- [51]「生，亦我所欲也。義，亦我所欲也。二者不可兼得，舍生而取義者也」。史次耘，孟子今註今譯，台北：臺灣商務印書館，頁 298，1973。
- [52]黃杰，海外羈情，台北：傳記文學出版社，頁 82-83，1984。
- [53]史次耘，孟子今註今譯，台北：臺灣商務印書館，頁 333，1973。
- [54]Walter F.Ulmei 等著，錢懷源譯，軍事領導的挑戰，台北：國防部史政編譯局，頁 4，1992。
- [55]Walter F.Ulmei 等著，錢懷源譯，軍事領導的挑戰，台北：國防部史政編譯局，頁 9、131，1992。
- [56]Robert L.Taylor 等編，彭恆忠、楊連仲譯，軍事領導：追求卓越 Military Leadership in Pursuit of Excellence，台北：國防部史政編譯局，頁 359，2000。
- [57]Robert L.Taylor 等編，彭恆忠、楊連仲譯，軍事領導：追求卓越 Military Leadership in Pursuit of Excellence，台北：國防部史政編譯局，頁 370-372，2000。
- [58]Robert L.Taylor 等編，彭恆忠、楊連仲譯，軍事領導：追求卓越 Military Leadership in Pursuit of Excellence，台北：國防部史政編譯局，頁 377-378，2000。
- [59]Robert L.Taylor 等編，彭恆忠、楊連仲譯，軍事領導：追求卓越 Military Leadership in Pursuit of Excellence，台北：國防部史政編譯局，頁 379，2000。
- [60]Robert L.Taylor 等編，彭恆忠、楊連仲譯，軍事領導：追求卓越 Military Leadership in Pursuit of Excellence，台北：國防部史政編譯局，頁 379-380，2000。
- [61]中華民國 110 年國防報告書編纂委員會著，中華民國 110 年國防報告書，台北：國防部，頁 34，2021。
- [62]華杉，華杉講透孫子兵法，新北：INK 印刻文學生活雜誌出版股份有限公司，頁 307，2017。
- [63]黃杰，《澹園叢稿》(台北：國防部史政編譯局，頁 370，1988。
- [64]華杉，華杉講透孫子兵法，新北：INK 印刻文學生活雜誌出版股份有限公司，頁 24，2017。
- [65]趙本立譯，軍隊基層領導統御 Military Leadership，台北：菩菱企業有限公司，頁 37，2000。
- [66]黃杰，澹園叢稿，台北：國防部史政編譯局，頁 368，1988。
- [67]國防大學軍事學院，國軍軍語辭典九十二年修訂本，台北：國防部，頁 2-1，2004。
- [68]中華民國 110 年四年期國防總檢討編纂委員會，中華民國 110 年四年期國防總檢討，台北：國防部，頁 41，2021。
- [69]中華民國 110 年國防報告書編纂委員會著，中華民國 110 年國防報告書，台北：國防部，頁 54，2021。

The Military Martial Virtues of Successful Leaders - General Huang Jie's leadership of the National Army in Vietnam from 1949 to 1953.

¹Chih-Yao Hsieh ²Tsung-Lung Tsou

National Defense University Army Command and Staff College

Abstract

In 1945, in order to control the dominance of the mainland China, the Communist Party of China launched a war with the government of the Republic of China. At the end of 1949, the 1st Corps of General Huang Jie was transferred to Vietnam due to the oppression of the communist army, and wanted to go to Taiwan to preserve its combat strength and counterattack again. However, the communist Army threatened the French side with force, should not allow the Republic of China army to enter the country, and threatened to launch a war against the French side, resulting in the French side taking measures of house arrest to enter the Vietnamese and the Republic of China troops. In an environment of severe distress and death threats. General Huang Jie can still uphold the spirit of military martial virtue and lead the Republic of China troops who remain in Vietnam to return to Taiwan, which is a history that cannot be forgotten.

Military martial virtue is the philosophical cultivation and basic virtue that soldiers should have, so we understand how General Huang Jie led the national army that remained in Vietnam to carry out the task under harsh conditions, and the military martial virtue presented can be a model for the Taiwan army to shape and influence modern soldiers. The spirit establishes a superb strength, and ensures the security of the Republic of China.

Key words : general Huang Jie, the Republic of China army remaining in Vietnam, military martial virtues.