

各軍司令部、主計局編輯委員、諮詢委員對50週年的感想、心得及鼓勵

慶祝主計季刊50週年 — 主財幹部在品德上 應有的態度

如何培養國軍幹部「有品」德行

✿張維明

壹、前言

近期軍中發生的一些違紀犯法事件，經過國內各大媒體爭相報導並衍生後續形成重點，不斷分析討論所謂軍中醜聞，對我官兵士氣打擊甚鉅。然就在外界對我嚴厲批判的同時，我軍職同仁尤應反躬自省，在虛心檢視自我團隊中發生的重大不名譽案件中，甚有多起源於高階軍官引發之個案……本篇謹就教育部近期推行的「有品」教育具體做法，對應國軍幹部如何培養有品德行，提出個人淺見，期盼軍中同袍均能時時惕勵，自我修持，建立良好廉潔軍風，特別在慶祝主計季刊50週年的同時，重現主財「公勤廉能」的操守，不正是我們現階段所最需要的嗎？

貳、有品德行的內涵

一、品德操守

一位國軍幹部應具備的條件，首先必須建立崇高的品德，因品德是律己修身，治事處世的道德標準。而將者為部屬的表率，凡能具有誠實無欺、篤守信義、淡泊名利、大公無私、忍辱負的崇高品德，始能為部屬所敬重。個人當以自我修持，樹立優良風範，建立良好形象，方可獲致所屬愛戴。其涵養方法如下：

(一)慎獨

修德之道，莫善於養心；養心之道，莫重於勿自欺，亦就是所謂「慎獨」的工夫。因為每個人均有善惡之念，其為善或不為善，只有自己內心最清楚；如果明知是不好的事情，而不能盡己之力，去抵制或摒棄邪惡之思，任其所為，這就是所說的「自欺」，自欺於心，雖然別人無法知道，但自己卻是心知肚明的；這不僅影響個人品德操守，亦破

壞了人與生俱來的清明德性。

(二)主敬

敬在貌爲恭，在心爲敬；此不但是幹部應有的品德修養，亦是做人處事的根本。試想我們對長官之言行態度，均能秉持以敬，在潛移默化下，部屬自然就能遵此德行要領爲之。因爲在平時無論是教育訓練或營務鉅細，都要躬親策劃督導；戰時更要運籌帷幄，決勝千里。若無良好的體魄，就無法苦兵之苦，勞兵之勞。故「敬」字內涵，不但是培養高尚品德的要項，亦有助於幹部身心奮發，自當努力修持之，以符領導與管理的需要。

(三)存誠

中國自古以來許多成功立業之名將，其得力全在「誠意實心，不著一物；不貴權術，最貴推誠。」。胡林翼認爲軍人最重要之德性，乃是「誠信」，凡是不誠不信的人，必無責任感、榮譽感可言，所以其馭將首重推「誠」，以誠意感之，實心待之。

二、氣度雅量

量就是度量。度量的寬宏與否，常決定一個人事業成就的大小。俗語說：「宰相肚內好撐船。」就是說度量愈大的人，其事業的成就也愈大。如何養，雖要看個人平素學識的修養和經驗，亦即養心修德的工夫，如能篤實踐履，持之以恆，做到謙抑以應世、寬恕以待人、忍耐以自制的的基本要求，則胸襟自然豁達，器宇自然寬宏，對人自然如光風霽月，而受人敬愛。

(一)謙抑以應世

做人的態度，最忌驕泰。大學說：「君子有大道，必忠信以得之，驕泰以失之」，驕則虛僞自滿，泰則縱慾自肆，兩者都是取敗之道。孔子說：「如有周公之才之美，使驕且吝，其餘不足觀也矣！」，偉大如周公，孔子尚且認爲驕不得，更何況我們這些凡夫俗子。所以講求養量，首要摒絕驕氣，而謙抑就是治驕的不二法門。

(二)寬恕以待人

所謂「寬」，就是寬容，要胸襟寬廣，能夠涵容萬物。對不同的意見，有虛表採納的雅量；對問題的處理，有從容考慮的襟懷；對人才的延引，有禮賢服善的器度。

寬恕功夫在對人方面的實踐，可用論語中「尊賢而容眾，嘉善而矜不能」來概括，對賢能固應尊禮，對平庸也要涵容。特別是在延用人才的時候，要以寬恕之心來量材器使；寬恕功夫在對事方面的實踐，主要表現在博採周諮，拾異從同的器度上。而寬以容眾，始能博採周諮；恕以待人，才能拾異從同。身爲領導幹部的人，對於他人的意見，尤其與自己不同的意見，都能傾心聽取，虛衷採擇，便是寬以容眾，恕以待人的具體表現。

(三)忍耐以自制

孟子說：「天之將降大任於是人也，必先苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，空乏其身，行拂亂其所爲，所以動心忍性，增益其所不能。」如果一個人缺乏堅毅的意志，耐不

住饑寒的熬煎，忍不住困乏拂亂的刺激，自無擔當大任的可能。所以任何事業之能獲致成功，必須忍受不斷的挫辱，堅持到底，如同作戰一般，爭取最後勝利，才是真正的贏家。

三、名譽聲望

所謂「望」，含有尊敬與信仰的雙重意思。也就是個人對社會所發生的聲譽和信用，亦是對其個人的看法和評價。須知大眾的尊敬與信仰，只是「果」而不是「因」，我們本身的修養，一經表現在待人接物方面，因而對外發生相當影響力，給人良好的觀感，而取得尊重與信賴，這種修養，才是「因」。古云誠於中者，形於外；自己有所修養，別人必有所覺，自會獲得眾望所歸的效果。

(一)以公誠化忿怨

自私為人性常有弱點，小至人與人間的糾紛，大至國家與國家間的征戰，無一不是由私心出發。為求私利得逞，不惜以作偽為爭權奪利的手段，於是整個團體不但「上下交徵利」而且「相率以為偽」，則紛爭自來，故私偽不除，永無寧日。身為國軍幹部如欲在團體中培養自己的聲望，發揮領導和團結的作用，集群策群力以赴事功，首要取得眾人的信仰；而要取得眾人信仰並獲其幫助，就先要剷除自己私與偽的心理，以公誠之心待人，此為養望的基本。

(二)以負責樹眾信

內在的修養，如品德、器識及襟度等，固足

以贏得他人的尊敬。但要取得他人的信賴與擁護，則更須靠自己的能力表現與工作績效；尤其是工作績效，乃是一個團體衡量其能力及貢獻的重要標準。績效是由負責任而產生的，如果沒有負責任的精神，以敷衍、因循、遲延、虛偽等態度從事工作，則決不會獲得績效。所謂負責任就是要對自己所擔承的工作，不辭勞怨，不避艱難，努力去達成任務。

(三)以服務為領導

子路問為政的道理，孔子說：「先之，勞之。」，這也就是說推行任何工作，只要居上位者，率先實行，群眾就會跟著做，用不著多下命令；遇有勞苦的工作，領導者能帶頭去做，群眾就會跟著賣力，毫無怨懟。為群眾服務之所以能對群眾發生領導作用，即在於精神上示以至誠，先之勞之，領導示範，使群眾油然景仰，翕然風從。

一個優秀的國軍幹部，必須通情達理，見微知著，深切了解群眾的心理，把握群眾的需要，為群眾服務，為群眾解決一切困難；而且理想的領導方式，要使人不感覺他是被領導，而是被照顧。

參、現代國軍幹部的責任與應具備之條件

一、現代國軍幹部的責任

(一)領軍明眇教戰——亦即帶兵、練兵與用兵，三

者以用兵為核心，帶兵有賴精神的一貫感召，係領導的最高藝術，主在培養戰力，而其最高要求在能得軍心，故必須品學服人、親兵知兵、建立情感、培養信心、整飭紀律、加強督考，期能發揮團隊精神，成為節制之師的革命勁旅。

(二)服務部屬團結軍心——是服務部屬，為所屬遂行任務時應給予所需之支援，二是對官兵福利、安全之關切。各級幹部必須本乎至誠，發揮愛心，竭盡所能，認真為部屬服務，注重官兵安全，藉以團結軍心強固戰力。

(三)貫徹命令達成任務——革命軍人的最高要求，為能貫徹命令、達成任務，即使能力與支援不足，亦應以積極進取精神，發揮創意，講求手段，以克服萬難而戮力達成之。國軍幹部除須健全自己、貫徹命令，達成上級賦予的任務外，更應藉教育訓練，增強所屬執行任務能力，尤須養成其徹底奉行命令及誓死達成任務的習性。

二、現代國軍幹部應具備的條件

(一)忠貞的信仰——國民革命軍是以三民主義為中心思想，故國軍幹部首須對此一中心思想具有堅信不移、矢志不渝的忠貞信仰，然後領導所屬，拳拳服膺，以發揮奮勵無前、犧牲奮鬥的革命精神，與冒險犯難、堅強不屈的戰鬥意志，進而達成反共復國、實現以三民主義統一中國的神聖任務。

(二)崇高的品德——品德係律己修身、治事處世的

道德標準，國軍幹部必須具有誠實無欺、篤守信義、淡泊名利、大公無私、忍辱負重的崇高品德，始能為部屬所敬重，故應自我修持，樹立優良風範，建立良好形象，獲致所屬愛戴，尤應注重指揮道德，以堅官兵信仰而部隊團結。

(三)強健的體魄——乃是最佳的體能及沛的精力，國軍幹部須苦兵之苦勞兵之勞，平時教育訓練營務鉅細固須躬親策劃督導，戰時更須運籌帷幄決勝千里，且須身先士卒與部屬同冒矢石，尤當支援匱乏，戰況慘烈之際，仍須不避艱危，堅忍圖軍的難鉅任務。

(四)英勇的膽識——乃是勇敢果決履艱蹈險的行動表現，國軍幹部為部隊中堅，必須具有臨難不苟義無反顧的勇氣，及不懼懾於敵一往直前的膽識，方可當機立斷，遂行常人所不能達成之艱鉅任務。

(五)堅強的毅力——乃是堅忍不拔貫徹始終的意志力及突破困境的實踐力。有此堅強的意志力與實踐力，可將決心付諸行動，化理論成事實。國軍領導幹部為遂行指揮、推展軍務的動力，故必須具有篤實踐履、鍥而不捨的精神，及愚公移山的意志，方可領導所屬排除萬難，克服艱困戰勝強敵達成任務。

(六)現代的觀念——乃是不襲常蹈故、不墨守成規、不滿意於既有成就，對於一切生活、工作和學術，皆要能時時檢討和徹底改進，國軍幹部應本著實事求是、精益求精、繼續不斷及貫徹始終的科學辦事精神，使一切以人為對象的組織，都能有計劃、有系統、有規

律的協同配合，使物有著落、事有結果。

肆、如何培養國軍幹部 「有品」軍風

一、人格與道德之修為

忍是治心的最高功夫—要吃人家不能吃的苦，要負人家不敢負的責，要忍人家所不能忍的氣，這可以說是國軍幹部人格修持主要的要求，其中忍氣更是領導者治心的最高功夫，許多人能吃苦、肯負責，但不一定能忍氣，這種人的成就自屬有限，所謂百忍圖成、能忍自安、一切帶兵、練兵、用兵的指揮藝術，都少不了一個忍字。

二、不怕死的精神及淡泊名利功夫的修持

曾文正公說：「帶兵之人第一要才堪治民，第二要不怕死，第三不急急於名利，第四要耐受辛苦」。我們身為國軍幹部必須要設想如何才能具備這四個條件，陶鑄此種人格與道德，將之奉為治兵之圭臬與治心之良規，其中才堪治民是指將校的領導能力與本職的學術素養，耐受辛苦就一般幹部來說，大部仍可做到，唯獨忍氣、不怕死、不急急於名利，為領導者更須多加體會與努力。

三、軍人武德的發揚

武德就是智、信、仁、勇、嚴，孔子曾說：

「智者不惑、仁者不憂、勇者不懼」，先總統蔣公更補充曰：「信者不二，嚴者不私」，這不二不私，實為培養高尚人格和發揮整體力量不可或缺的要素，所以武德是精神上的意志力，將領必須以此武德教育所屬，培育部隊的團隊精神，養成服從與犧牲的德性及親愛精誠的革命精神，發揮部隊整體的力量。唯有至誠，乃能真知力行，力行的極致便是殺身成仁，捨身取義，所以不怕死的犧牲精神發源於誠，可見存誠去偽，務實去虛對我們國軍幹部之重要了。如果澈底做到以上幾點，對修為的功夫會大有精，對建軍備戰的工作一定也可大為增強。

四、國軍幹部的作風

(一)開誠布公—乃是誠心待人坦白無私，凡能以誠待人大公無私者必可感動群倫昭信服眾。故幹部對領軍治事均應秉之以誠，行之以公，不隱瞞自己缺失，不計較個人毀譽，對所屬尤須一視同仁，真正做到開誠心布公道，以建立部屬對自己的信賴，樹立領導威信。

(二)團結合作—部隊惟有團結合作方可同心協力、萬眾一心、發揮統合戰力，故國軍幹部必須以寬宏的度量坦蕩的胸懷與部屬肝膽相照，樹立團結合作風範，更應啟發所屬除去私、偏、欺、疑惡習，排除影響團結合作因素，以凝聚堅實無比戰力達成共同任務。

(三)分層負責—軍隊領導貴在分層負責，能分層負責可培養主動負責精神發揮組織最大功能，故國軍幹部應不爭功諉過不避重就輕，

對本身所負責任固不待督促不畏艱難，力行貫徹竭力達成。對所屬尤須培養積極進取當機立斷的習性，權隨責來凡負有某項職責，必須具有遂行職責相稱之權力，對部屬權責內的工作，應避免干預或越俎代庖，以免妨害其職責範圍內權力行使，而減低分層負責的效能。

四、實事求是：一部隊戰力貴在精實方能經得起戰場上的考驗，尤其革命戰爭更須其備以質勝量的條件，方可達到以寡擊眾的要求，故國軍幹部務須一本忠誠不蒙蔽長官、不欺騙僚屬、不粉飾表面、不徒具形式，精計熟校實事求是，期能產生堅實戰力，據以贏得勝利。

伍、結 語

國軍幹部的良窳，對部隊訓練的精粗及戰力的強弱有絕對的影響。是以領導者必先從健全自己著手，古語云：「先正己而後正人，先求諸己而後求諸人。」又說：「舍己而教人者逆，正己而教人者順。」領導者不是高高在上，光發號施令，而是要以身示範，為部下表率。故平時若能以身作則，修養德行，刻苦耐勞；戰時必能冒險犯難，親臨前線，沈著指揮，取得部屬的敬畏和信心，這也是身為領導者成功的不二法門。

我國自古即有「千軍易得，一將難求」，「兵隨將轉」，「強將手下無弱兵」等名言，證明國軍幹部的良窳，直接影響軍隊品質。優秀的國軍幹部，不但平時能把他的部隊帶得上下一心，團結一致，訓練精實，士氣高昂，戰時更能憑其卓越的指揮，主宰戰場，戰勝敵人。反之，

只有陷軍隊於危亡，甚至危及整個國家民族的安全。

參考資料

- 一、國軍領導要綱，國防部印頒。
- 二、孫子兵法，三人行出版社。
- 三、增補曾胡治兵語錄註釋，國防部印頒。
- 四、四書讀本，國防部印頒。
- 五、克勞塞維茨，戰爭論，左岸文化出版社。
- 六、郝柏村，為將之道，三軍大學印製廠。
- 七、蓄養節宣，三軍大學編印。
- 八、余朝權，新時代的領導綱領，遠澈出版公司。
- 九、身先士卒—史瓦茲柯夫將軍傳，麥田出版社。
- 十、戰爭哲學文選，三軍大學。



張維明上校，現任後備司令部主計處處長，國管院72年班、國管院財務正規班77年班、國管院指參班89年班、國管院戰略班92年班，曾任後備司令部主計處副處長、陸軍第十軍團指揮部主計處處長、陸軍教育訓練暨準則發展司令部主計處處長、陸軍後勤司令部主計處副處長、陸軍總司令部主計署副組長等職。