

海軍工作四十年之六

良將修為之道

整軍建軍問題一籬筐

●楊元忠（前東南長官公署副參謀長、海軍總部副參謀長、海軍元老）

緒言

軍人這一行，在我國社會，可以說是比較特殊的行業。因為我國早些年沒有兵役制度。不參加這一行的，對其性質就不瞭解。近幾十年來雖然有了兵役制度，年輕一些的都要求服役，而幾年兵役服完了，亦不過略為知道軍中生活，及一些粗淺的作戰技能而已。

良將修為之道
我做了將近四十年的海軍軍官，在穿上海軍制服的初期，對「名將」一詞，亦祇有很模糊的概念。因為年輕的時期，從「三國演義」、「精忠說岳」這一類小說得來關於「名將」的印象，都是「虎臂熊腰」，「有萬夫不當之勇」等描述。因而認為這些英雄與一般人大不相同，一定個個都是威風凜凜，叱咤風雲的人物。後來

從洪楊之亂的近代史中，知道像曾國藩這樣的大軍統帥，竟是科舉出身的文人，我對於「名將」的觀念，纔有點轉變。不過對於這些「名將」如何形成，還是摸不清楚。

我進入中年，做到高級軍官，而且帶過艦隊，參加對中共的海上作戰。由於經驗的累積，我對於為將之道方有點瞭解。知道名副其實的「名將」，必具備「良將」的條件。

五十年前，在對日抗戰中期，由於日本海軍空襲美國珍珠港，爆發美日戰爭，我就被派來美國做海軍武官的工作，到戰事完全結束之後方回國。在這將近四年的時間，我一直注意美軍，尤其是美國海軍在太平洋對日軍作戰的情況。除了美國海軍部供給我方的資料之外，美國民間的報

紙雜誌，對美軍作戰的報導亦相當詳確。那個時期，我一方面觀察美軍的作戰。同時把所獲得的美國海軍官校有關作戰教材及參考書，用心研讀，以與當時的戰況互相印證，因此在指導作戰的觀念上獲益不淺。

十年前，以美軍為中堅的聯合國盟軍對伊拉克之作戰，我已僑居美國有年，從本地報章雜誌上獲得這次戰爭的詳情。美國人對盟軍統帥沙士可弗（NORMAN SCHWARZKOPF）上將，在短短六個星期的地面攻擊中，出奇制勝，把伊拉克軍打得落花流水，不得不棄械投降，因而公認他是這次戰爭中首屈一指的大英雄，確立了他的「名將」地位。

其實對作戰有修養及經驗的人看來，沙士可弗這次的戰略指導，並沒有完全出

人意表。因為一則盟軍有絕對優勢的海空軍，二則美軍統帥部的參謀作業，多年來已經完成一套沙漠地帶作戰的規範。根據這規範及戰爭直前的軍事情報，來研議對伊拉克作戰方案，就不會有多大疏漏的地方。美軍的裝備、訓練及士氣，又都不錯，身為統帥者如果有稱職的知識及經驗，從幕僚所擬的方案中擷取最好最妥的一案來施行，應能獲得相當良好的戰果。假使這次的戰爭，美軍的統帥不是沙士可弗上將而是另一位夠分量的美國將領，我相信他亦會有相當輝煌的戰績。因為軍隊的戰力，是靠整個部隊各階層的協調合作來發揮，整個部隊都有良好的基礎，而部隊指揮官對此戰力的運用亦得當，戰果當然會好。

這次中東戰爭，有一點值得注意之處：美方不但是由陸海空三個軍種組成，而且美軍之外，還有英、法、德、義、埃及、敘利亞、沙烏地阿拉伯……等國的部隊參加。如何協調這些國的部隊，在戰場上聯合作戰，卻是前所未有的複雜課題。沙士可弗將軍在這方面表現得相當成功，可見他的統御才能及外交手腕相當卓越，值得我們贊揚。不過這卻是題外之音了。

我在中國海軍服務了四十年，加上有了在美國參研兩次重要戰爭的經驗，對於為將之道，得到了不少啟發。我知道「名將」的產生，必須先有許多「良將」奠基，方能練成戰必勝、攻必克的勁旅。良將如何養成，就是本文所要闡述的目標。

照個人多年觀察所得，「良將」的養成，第一，必須有培育良好軍官學術基礎的軍官學校；第二，必須在部隊中鼓勵軍官注重研練戰爭學術的風氣及正確的統御領導才能，士氣及戰力方能提高。下面就是我在這兩方面所作的具體敘述。

軍官學校應具條件

在科技不斷進步，軍事裝備日趨精良而複雜的現代，一個良將所需具備的基本條件，絕不是一年半載的粗製濫造所能訓練出來的。我國過去對軍官的養成與培育，比國際水準有相當距離。我知道以前有些軍官學校的學生，肄業一兩年就畢業。北伐以前，還有些不需要考數理英文，入學半年甚至三幾個月，就由老百姓變成軍官，這樣的軍官，普通科學都沒有基礎，遑論軍事學術。日後就是有了進修的機會，亦祇能望「書」興嘆，混個學歷而已。

其中偶而出了幾個人才，又受軍中不重視學術風氣的影響，其才能很難充分發揮。因為不論國民政府亦好，中共政府亦好，其軍事主體都是「革命軍人」。這等人幹革命還可以，擔任國防就不行。但他們學識淺陋，而以功在黨國的革命功臣自居，盤據高位，帶偏了風氣，就阻礙了後來者的發育。軍隊的基礎從開頭就沒有打得好。現在的政府，不需要再談「革命」，因而不需要「革命軍人」了，如果想拋掉軍中過去遺留下來的舊包袱，好好整頓軍隊，必須從整頓培養軍官學術基礎的軍官學校著手。針對過去的缺點，我特為提出三個要求來。

(一) 提高數理及外文的水準

近年因為科技的急速進步，尤其是電子計算機（俗稱電腦）的日益精進，武器的性能跟著提高，其構造變得十分複雜，使用這些武器的軍官，必須在數理及機械方面都有良好的基礎，方能瞭解並有效地運用這些武器。

我國軍事科技落後歐美列強一大截，勢必利用他國已有的成果來充實自己的基礎，方能縮短改進的時間，因此我們的軍

中官學校，必須提高學生的外文水準，畢業後到軍中服務，方有研究及進修的能力。

寫到這裏，我禁不得要插進一個真實的笑話。四十多年前，我在台北參謀總部服務的時候，同事中有一位做過軍長的陸軍中將。他的家在我家的斜對門。他的副官對我家人發過一次牢騷：有一天這位將軍回家，看見桌上放著一張英文名片，就很鄭重地質問他的副官，這位外國客人甚麼時候來的，怎麼沒有事先告訴他！原來他不認得英文，把自己背面印有英文的名片當作客人的了。我早就知道他的中文亦不怎樣好，鬧這樣的笑話不足為奇。祇怪國家的軍隊太不爭氣，才容許這樣的人一直爬上去，差一級就成為上將，祇因他有「革命軍人」的學歷。部隊中這類的軍官如果多了，這部隊的科技怎樣能提高呢？

我記得我入四年制的海軍官校，第一個學期終了，同學中數理功課成績不好的約有百分之二十，就被淘汰下去。因為那個時期，社會對完全官費而且畢業後不愁沒有工作的軍官學校，瞭解不夠因而評價不高，投考人數及學力水準都不盡如人意。為要錄取足額，祇好降格以求，纔出現

這等淘汰率高的現象。而且畢業時，我班同學前三名，都是沒有財力去讀大學的學生。可見軍官學校的招生工作，需要在對社會宣傳上多下功夫，方能吸收程度較好的學生，減少淘汰率。我知道美國海軍官校這些年，每年暑期都歡迎國內成績好的高中學生，免費招待他們住校一個星期，以瞭解海軍官校的生活及服務海軍的遠景，好引起他們投考海軍官校的意願。這一類的辦法，我國應可倣效。

(二) 重視兵器及戰術等課程

軍官需要瞭解他所有主要武器的性能及其用法，就如同醫生之有使用聽診器、血壓計及對X光片判讀的能力來治病一般。軍官們能把他所用主要武器的構造、性能、威力及其限度，瞭解得透徹，就知道怎樣去對牠作最有效的運用。這就是「戰術」入門的要旨，因為「戰術」就是如何發揮武器之威力的手段。「戰術」通了，「戰略」有了基礎，就容易入門。以我當年在海軍官校求學的經驗來看，海軍官校對數理、英文、航海、船藝、信號等部門，到是給打下了大體不錯的底子。但是有關作戰方面的課程，如兵器、戰術、戰史

等，則內容非常貧乏。到畢業的時候，我不相信自己對艦隊作戰的知識會有相當好的基礎。後來獲得美國海軍官校的這類資料，下了一番功夫，方把我在這方面的缺失，勉為彌補，這是得力於我的數理及英文的基礎還紮實之賜。

至於我國海軍官校之所以有此重大缺點的原因，是由於昔年我們在這方面沒有根基，便聘請英國派人來幫我們創設，隨後又派人去日本海軍學習。英、日海軍對我國海軍軍官的訓練，可能祇著重皮毛，吝予筋骨。我們自己因為主持者不盡是內行人，因而亦可能祇重學歷，不重視那些需要費心費力去搜索的戰技之故。一代一代因循敷衍下來，就成了中看中用那個樣子，這樣訓練出來的軍官，便很少能成為良將。從前如此，現在怕亦好了許多，陸空軍發展的過程與海軍不同，但我仍不敢太抱樂觀。我知道軍官們要把兵器性能、用法、保養校正都搞通，需要在數理上有相當基礎。六七十年前，海軍還是以艦砲為主要武器的時代，砲的射程表及瞄準器的構造，是依據其砲彈飛行的狀態來建立的，要澈底瞭解這狀態，需要修「彈道學」這門課，因此在數學上就要有應用

解析幾何及微積分的基礎。現代以飛彈為主要武器，其飛行是用特定的電子計算機來控制的，牠的構造，保養及校正，比艦砲複雜得多。軍官所需具備的數理及機械的知識一定更高。鑑往知來，我對軍官學校在教學範圍上特別強調這一點，乃是有感而發，希望今後不再蹈以往的舊轍。

(三) 要加強研究戰史

研讀戰史是軍官的十分重要的工作。軍官在學校所學有關戰術的課程，純粹是「紙上談兵」。如何在實戰時能加以活用，則需要多加磨鍊。

我們曉得在大學讀醫科的，少則五年，多則八年方能畢業，取得做醫生的學歷，但是還不能立即掛牌行醫。他們必須去醫院做實習醫生，隨正規醫師練習看病治病的工作兩年以上，再做住院醫師一個時期，行醫資格方告完整，可以做獨當一面的醫師，掛牌行醫。軍官們從軍事學校學了許多有關作戰的課程，卻難得有現成的戰爭可供他們去練習，祇好用研讀戰史來補救。

中國的正規軍官，很少人沒有涉獵過「孫子兵法」，但是讀了之後，到能以運

用其韜略於戰場，中間有很大一段磨鍊及消化的歷程。這段歷程中，真正下功夫去研讀戰史，是其必不可缺的項目。因為孫子兵法講的都是戰爭各種手段的原則，沒有實用的範例。如果再用醫藥問題來作譬喻，「孫子兵法」好比是一部包含各種治病良藥的藥典，你就是把牠讀得再熟，而沒有臨床看病的經驗，便不曉得你的病人患的是甚麼病，輕重如何，因此就不曉得要用甚麼藥來治療他。讀了「戰術」「兵法」這一類的資料之後，還要下功夫去研讀戰史，就是這個道理。下面我特為引用親身經歷的實例，來給本問題作說明。

四十年前，國民政府從大陸撤退到臺灣，很想糾正過去的缺點，以便打開當前的危局。軍事方面，在台北郊區創辦一個軍官高級班，網羅了一批外國軍官，來訓練我國三軍的重要幹部。海軍方面，除了總司令桂永清中將之外，許多少將及擔任重要軍職的上校，都被召參加，人數大約二十名。我那時是相當資深的少將，雖然祇在參謀總部擔任一個閒職，還是被召去參加受訓。

那個時期，中共的海軍還是十分稚弱，不是我們的對手，從未向我們挑戰過。

我們這一批人，可以說都沒有海戰的經驗。而且很少人曾經在海戰史這門學問下過功夫。

海軍作戰原則，與空軍大體相同，要集中兵力在決戰中取勝，以獲得制海（空）權，是軍官所共知的一項重要原則。不過因情勢之不同，需要採取不同的戰法來達成目的。

這次受訓期間，教官於講解若干作戰學理及範例之後，舉行了兩次兵棋演習。每次演習，班中的海軍教官，都將紅（敵）藍（我）兩軍的兵力、任務、及開戰前的雙方態勢列舉出來，要每個學員都擬出他的藍軍作戰方案與施行計劃，交給教官審查。演習的時候，由計劃被選用的學員擔任藍軍指揮官。其餘各學員則被賦予紅藍兩軍各階層主要人員的作戰任務，然後開始演習。學員中海軍副總司令馬紀壯將軍，是以旁聽身分受訓，因此免除作業，所以沒有負擔演習中任何職務。

第一次演習，藍軍指揮官是海軍總司令部參謀長擔任。我則不曉得是何原因，是演習中未被派任職務的另一學員，所以在演習時與馬將軍同作「壁上觀」。我看了藍軍的作戰指導及艦隊編組的陣容，覺

得有點不妥當。演習進行時就對馬將軍說，藍軍雖然在兵力上略佔優勢，但恐怕收不到戰果。他問我何以有此看法。我說，藍軍的魚雷艇隊應該單獨活動，相機利用其高速向紅軍的主力施行雷襲，以擾亂其軍心，削弱其戰力。藍軍並且要把速度低而火力亦弱的砲艦撇開，讓牠組成分遣隊，相機攻擊敵方落伍的傷艦。這樣藍軍的主力巡洋艦戰隊，沒有包袱，就能發揮其稍高的速度及射程較遠的火力，佔取有利位置去攻擊紅軍的主力，方有希望打贏這一仗。馬將軍說，這一來，藍軍的兵力分散，豈不就違背「集中」的原則嗎？我乃對他說，形態的集中沒有用處，還是能發揮自己的優點火力及速度來攻擊敵人纔要緊。這時藍軍的指揮官正站在我們旁邊，我的話他都聽到了。演習進行了一半，藍軍始終沒法迫近紅軍。中間休息的時候，藍軍指揮官乃調整原來的作戰指導及編隊。以後的藍軍作戰方逐漸趨於有利。演習完了之後，教官講評時，指出藍軍調整作戰計劃，是其能以獲得戰果的轉捩點。我相信除了馬將軍及藍軍指揮官之外，誰亦不曉得這一轉變是怎麼來的。

第二次兵棋演習，是依照前兩個星期

所講的內容出的題目：藍軍對紅軍的追擊戰。那兩個星期，我被參謀總部召回去擔任一項臨時任務，沒有在班上聽課。回班的時候，演習已將開始。因此我與馬將軍又作「壁上觀」。這次的藍軍指揮官是一位上校，他後來亦做了海軍總司令。當時我看了藍軍「一字長蛇陣」的隊形與戰法，就對馬將軍說，藍軍為何不把牠的驅逐艦戰隊放出去，加速前進夾擊紅軍的主力呢？馬將軍對我所說的戰法並不贊成，認為犯了兵力分散的原則。演習完了之後的講評上，教官指出藍軍的指揮官，沒有採用前些天所講的「夾擊戰術」，因此收不到應得的戰果。我聽了之後，趕快去我的講義櫥格中，把這兩個星期發給我的資料翻開一看，其中果然有「夾擊戰術」一章，其運用原則與我對馬將軍所說的相同。我就指給他看，以證明我對藍軍戰法的批評並沒有錯。當時我並笑著說：「你們前幾天纔聽過這一課，怎麼這樣快就把牠忘了！」

上面所舉實例，說明了海軍作戰的兵力集中原則，用起來很不簡單，要依情況靈活運用，以求全部火力能以有效迅速發揮，纔是真正的「集中」。呆呆板板地把

各艦集成一團去對敵，看起來的形象是集中了，實際上則是互相掣肘，無法佔取有利位置來發揚其火力。這等編隊，說句不好聽的話，就是亂糟糟的「烏合之眾」，其作戰指導，不問而知不會正確。從這可以看出藍軍指揮官，一定沒有好好讀過戰史，所以戰術修養膚淺，祇知皮毛，纔會打不了紙上的勝仗。

兵棋演習時，敵我雙方的兵力、裝備、性能、位置、任務，都由演習資料提供。雖然所給紅軍資料故意寫得有點含糊，大致還是差不多。因此這種演習，祇能收磨鍊的功效。能在兵棋中表現得好的，在實戰時不保證亦能打得怎樣好。如果在兵棋演習中還是莫名其妙的，上了戰場，就更不要指望他懂得怎樣去打了。

從這兩次兵棋演習來看，大家好歹都算是海軍官校畢業的正規軍官。一般人因為晉級升官不一定要靠學問才能，便疏於自修。我在這方面與一般人不同，不但在航海方面下過相當功夫，對兵器、戰術、戰史等與作戰有關課程，亦盡可能蒐集資料去研讀，尤其是海戰史，我下的功夫相當多。研讀時對每一戰役，都把自己的思維鑽進那一場戰爭的幾個要角身上，乃能

觀察入微，從而分析其利弊，瞭解雙方將領所採取的措施之得與失。研究得多了，我乃獲得一項臨陣之前所必考量的原則：

要穩秘自己的弱點，運用自己的優點，去攻擊敵人的弱點。這原則考量過了，然後決定達成此目的所需的最有效的戰術。

我因為有這點修養，在上文所提的兩次兵棋演習時，我的看法顯得比其他學員高明，就是得力於研讀戰史之賜。因此我認為一個軍官，要希望能成為良將，必須在研讀戰史上多下功夫。

良將修為功夫必下

良將修為之道

軍官學校所供學生學的課程，即使是目前的四年制，畢業後授予學士學位的班次，其軍事科目的水準，仍是廣而不精，祇能給學生打下個大概的基礎，以利他們日後的進修。因此軍官學校的畢業生，到部隊服務之後，在尉官階級時期，需要進入與個人志趣相近的專科學校進修。到校級官階時期，又要入參謀學校及三軍聯合作戰學校進修。政府對於設立這些不同階層的軍事學校，及為其軍官觀摩、歷鍊所需的圖書器材設備，應該有其一定的標準

。軍官循規去進修，並隨時隨地注意吸收這方面的新知識，他在服務尤其是作戰時所需的學識技能，應能獲得合理的充實。用其在這方面的知識來訓練其所屬人員，其部隊的戰力便能提高。

實際上，戰力的強弱，除了裝備及運用這裝備的技術之外，士氣的高低，關係更為重要。歷史上裝備及人數都佔優勢的部隊，被兩者都佔劣勢的部隊所擊敗，屢見不鮮。其問題就出在士氣上。

一個優良的部隊長，除了具有充分的軍事知識之外，必須還有提高士氣的誠意及手段。士氣好，裝備的保養、運用、檢查、校正，方能做得澈底，因此這個部隊的信心就高，而且其裝備的威力就強。但是怎樣方能提高士氣，則是一項很不簡單的問題。因時制宜，隨狀況而變，方法繁多，難以列舉。不過，不管是甚麼方法，必須合乎下面所提的萬變不離其宗的原則：

指揮官的措施，及其對部屬的要求，必須與部屬的切身利益相符合。身為部隊長的，負有要求部屬守紀律，及督導部屬不斷進行裝備保養及運用操練的責任。這都是很吃力的工作。而人性

一般都喜逸惡勞。這如何能與他們的切身利益一致呢？這裏面確有其微妙的原因。許多人卻把它說反了，方收到相反的效果。等看到後面所寫提高士氣的例證，就能明白其中的道理了。

我國的軍隊，因為過去多年的政治紊亂，種下了許多陋習。部隊的裝備良窳不齊。經理及補給制度常常不切實際。人員待遇過低。抗戰期間及其後幾年，部隊長吃空額及剋扣軍餉的惡習，相當普遍。因此軍中士氣相當的壞。政府遷到台灣之後，軍中這些惡習方告消除。但人員待遇太低及給養不足的情形，仍然存在，所以士氣問題，還是不容易處理得好。我記得在民國四十三年初，我剛接任海軍第二艦隊司令的時候，知道士兵中亦有些人有眷屬，我便帶了司令部的政治部主任及軍需官，挨家去訪問，把印好的司令部地址及電話號碼單給她們，說明如果她丈夫出海服勤的期間，薪餉或眷屬補給品遲到，或者有特殊事故，可打電話給我們求助。那個時期，軍人待遇微薄。我自己每月的全部收入，都不容易應付家中節約的衣食開支。士兵們更不用說。因此士兵眷屬一般心情都不好。有些就板著臉向我發牢騷：「

「信陽」艦上去。清晨與官兵同時起床，吃過早餐後方去設在陸上的司令部辦公。因為吃、住都在艦上，與其他官兵相同，他們所吃的苦我亦照吃。當時我的年紀已近五十歲，比艦隊一般官兵都大，即是與其他各艦隊的司令比，我亦是年齡最大，少將年資最深的。我對部屬的保養及訓練，雖然要求得很認真，祇因我肯與他們過同樣的生活，吃同樣的苦，我相信他們心中，起碼不會對我起反感。

(二)公款公用，公私分明

當年艦隊部的經費，還可以說是充裕的。人員待遇則仍低薄。即使是少將官階的艦隊司令，家中生活仍是很清苦。有的人就難免要在司令部的經費上動腦筋。此外，做艦隊司令的，如果常常用公款去外面應酬請客，雖然不算貪污，亦難免叫三餐都清淡的部屬心懷不平，影響到他們對你的威信。因此我在任內絕對避免這類措施。用公款請客方面，除了初到任時請司令部全體官員會餐之外，祇有屬艦「一〇六」號四十二年五月十六日深夜到十七日凌晨間，在大陳島前線建立了輝煌的戰功，艦長梁天價上尉，成為海軍自從撤到台

督導部屬親力親為

(三)督導部屬有一套合乎群眾心理的說法

第二艦隊所轄的，都是輕小而速力火力都高的巡邏砲艦。當年正值國共雙方海空軍在閩浙海面對峙的時期。第二艦隊各艦，最適於擔任巡邏警戒的需要，因此出動頻繁。每次去前方服役，總在一個月左右，方能回基地整補或檢修，很難得有機會作訓練或休閒的活動。

各艦每次從前方回來，我就登艦視察，凡是我第一次視察的，一定從船頭到船尾，從駕駛台到機艙，仔細檢查。機艙的艙底及艦首最難保持乾淨，而且需要爬鋼梯方能下去的錨鍊艙，亦要下去看有沒有

我對激勵士氣的原則，已經作了概要的說明，現在我再將我擔任艦隊司令時在這方面的措施，擇要寫出來，為這原則做例證。

同甘共苦公私分明

(一)與艦上官兵過同樣的生活

當年海軍各艦隊司令，平時都不住在旗艦上。第二艦隊的旗艦「信陽」雖然亦是驅逐艦，卻是從日本海軍接收的，其人員生活的設備，不但不及美國的「陽」字及「太」字級驅逐艦，連第三艦隊的美國造「永」字級艦都不如。但是我還是住到

積水及生鏽。如發現有不滿意的地方，當時就地告訴艦長注意改進。因此我在視察完了的時候，身上的制服常常沾有油跡及鏽跡。接著就出港看他們的戰鬥演習，主要是看各砲的射擊精確度及速度。視察後對全艦官兵講話，強調保養維護及戰技磨鍊的重要性，希望他們共同努力去做，精益求精。我並特別指出這個要求是從他們本身的利益上著想，因為我們是國家的武力，時刻要準備與當前的敵人作戰，到時候能不能戰勝，就要看你們的裝備保養做得好不好；戰技磨鍊得精不精。我們在這方面如果勝不過敵人，就難免不被打敗。船被擊沉了，大家都要承受這個惡果。我希望我們能每戰必勝，纔督促你們要在這方面多多努力，上戰場時，不但能有較高的安全保障，而且容易獲得戰勝的榮譽，該有多好！

這麼一說，本來是我對他們的要求，就變成與他們本身利害攸關的工作。我並沒有拿主管權威的「大帽子」來壓他們，因此他們聽得比較順氣些，我對他們的要求亦就容易生效了。

上面所舉的三項例子，看起來平淡無奇，沒有甚麼足以令人折服之處。因為這

都是軍中日常生活的瑣碎小事。可是奇怪得很，許多人就是沒法把這些瑣事處理得妥貼，祇因這些瑣事包含人性經常面對的「利、害」「得、失」因素。人們常常是「利令智昏」，就把「害」忽視了。因為要「得」就顧不了「失」，纔會產生「因小失大」的惡果。

反過來說，一個部隊長，如果有軍事才能，又不存非分「利、得」的心，誠誠正正去照顧他的部屬，彼此之間沒有矛盾的因素存在，這個部隊的士氣就會好。其凝聚團結力就強，作起戰來，一定能發揮其應有的威力，獲得良好的戰果，即使遭遇無法抗拒的困難，亦不會很容易就潰敗。這樣的部隊長，就是本文所說的「良將」。

行文至此，亦許有人要問：這都是空洞的談論。用起來果然會生效嗎？因此我再把我實行所得的結果，簡要地寫出來，以支持我的說法。

我所負責的海軍第二艦隊，上文已經提過，各艦經常在前方履行巡邏警戒的任務，休息及整訓的機會極少。人員因為疲勞過度，情緒就不好，士氣當然亦就低落。六個艦隊之中，第二艦隊的紀律常常排

在後面。自從民國四十三年初我到任之後，這一年中，海軍總部年中及年底，發佈了兩次各艦隊的軍紀成績。年中那一次，第二艦隊升為第二名。年底那一次，第二艦隊居然把統轄「陽」字及「太」字驅逐艦的第一艦隊比了下去，破紀錄得到第一名。許多人都覺得很奇怪，不曉得為甚麼那些一向調皮搗蛋，不守紀律的第二艦隊人員，何以忽然變得規規矩矩起來。

民國四十三年五月十六日至十七日之間，第二艦隊的雅龍艦在大陳前線，單艦冒險犯難，達成入死出生的艱巨任務，建立了輝煌的戰功。艦長梁天价因此獲頒「青天白日」勳章。該艦的官兵，如果不是士氣好、信心強、勇氣高，就不可能有此非常的績效。

這些事跡，足以證明當年第二艦隊人員的紀律及士氣，確有明顯的進步。此外，關於我個人在海軍戰術上的修養，用於實戰上所得的效果，亦在此略為敘述。

民國四十三年十一月上旬，第一艦隊的太平艦，在大陳島海外，被中共的魚雷快艇擊沉。中共飛機在大陳地區上空的活動亦日見加強。我看見大陳方面的情勢十分緊張，便向海軍總司令梁序昭將軍請求

前去擔任該地區海軍指揮官的任務。他見我意念甚堅，乃把已定接任人員的命令撤回，改派我去。我於十一月中旬到達大陳，在完全沒有空中掩護之下的海域活動。

幸好中共的海空軍，程度還幼稚，戰法很呆板，其用於砲戰的軍艦，從未接近我的防區，祇用飛機及魚雷快艇對我襲擊。因此我是在挨打的態勢下作戰，他們每次進襲，我都先期判斷出來，預作佈置及防備。因此即有損失，亦比較輕微。我相信如果換一個指揮官，海軍的損失就怕不會那麼輕了。

民國四十四年一月十八日，大陳以北不及十哩的一江山島被中共攻陷，由於美國軍援顧問團的一再建議，國軍方於二月中旬，在美海軍第七艦隊海空（航空母艦）全力掩護之下，從大陳撤退。我亦就回歸台灣。這三個月之中，我雖無顯見之功，尚可自告無愧。事後有人「斷章取義」，對我妄加誣蔑。最後蔣總統知道我是在大陳危急之時，自己請求前往指揮海軍作戰的，方把那些「小報告」擺在一邊，不再查究。這段插曲，完全是「政治鬥爭」扯出來的把戲。其性質與本文主旨無關，我因此不加評述。歸結說來，那三個月我

在大陳指揮海軍作戰所表現，正好證明我以前在海軍戰術方面所下的功夫，沒有白費。

結語

本文對「良將」修為的要旨，是：要下功夫培養個人的軍事學術；要與部屬同甘苦；不可在求名求利上動非分之想。這都是吃力而不一定能討好的工作。而我國近代的將領中，有不少人並不具備上列各條件，卻因位居顯要而獲得當時的「名將」頭銜。再從歷史上去看，像南宋的岳飛，明末在遼東抗清，威振敵軍的袁崇煥，都是真正的名垂史冊的「名將」，反而被自己的政府處以極刑。這豈不是事實與理論正好相反，令人無所適從！

這等現象，平心而論，可以說是「奇態」，不是一個「常態」，因為我國這一百年來，是一個「革命，再革命，不斷在革命」的時代。政治上不軌道，以致人事亦不上軌道，纔有那麼多倖進的將軍。政治上上了軌道，這種事就不容易再發生了。至於岳飛、袁崇煥的事例，與歷史上功成名就的名將數量相比，祇是少數不幸的悲劇，況且後來都獲得翻案，可見歷史上是非

曲直還是有的。

因此我要對有志於軍事修為的軍官們進言：一個人在事業上的成就，大致與其在本業上努力求知的程度相稱，但有時亦會受運氣的影響。所謂運氣，就是「命運」中「運」的部分。「運」就是機會。機會是時常出現的，祇是遲早與大小不同而已。一個人能不能掌握得住機會，就要看他的「命」亦即是努力充實自己才能品格的程度。有志節及才能的，即使得不到很好的機會，亦不至於完全失敗。但是如果學無術，或者是不學而「有術」，徼倖爬上高位，恐怕有朝一日面臨考驗，便爬得越高，摔得越重。作為一個軍官，因為與兵器為伍，摔下來時候，比幹其他行業而失敗的要危險得多，更應該選擇成功可能性較高的途徑，亦即是以充實個人的才能，堅定個人的志節，來為國家服務，纔是最穩妥的辦法。

本雜誌本期如有掉頁、缺頁、污損，請寄回臺北市龍江路一〇八號三樓中外雜誌社調換。