

由陸總到敬總（續完）

劉玉章原著

摘自「戎馬五十年」

翌（民國四十九）年八月一日，雪莉颶風帶來的雨量，接近「八七」水災的程度，據水利局報告，中部八月一日水位暴漲，有些地方超過「八七」水災時三十公分至一公尺不等，但經國軍重建的一一六處堤防工程中，只損壞了百分之一點二三，重建的三十一座橋樑，則完全屹立無恙。

這是一次重大的考驗，證明我可愛的國軍官兵，在八個月內胼手胝足，日以繼夜的辛勞工作，已經獲得最寶貴的代價。

總統訓示：「軍隊不僅是保衛國家的主力，而且是建設國家的戰力，由於這次國軍參加重建工作的成效，證明在必要時，軍隊確為一枝強大無比的，能征善戰外的生產建設力量。」

八七水災重建工程告一段落後，副總統兼任政院長陳辭公，親率有關部會首長，來彰化主持竣工典禮，並立碑紀念，題曰：「傾三十萬兵工之力，復此長堤，幸過此勿忘！」此長堤，即為由彰化蜿蜒至海邊的長堤。又竣工典禮的牌坊，兩旁對聯為當時主席周至柔先生所撰，文曰：「憑雙手萬能，拯『八七』水災之浩劫；慶大地復活，是另一戰場的勝利。」均為寫實之作。

後奉令，因我「兼任國軍支援災區重建指揮官，對災區重建工程，全般策畫督導有方，圓滿達成任務，特頒授河圖勳章一座。」

四十九年十一月，我奉命晉任陸軍二級上將。年底，同任陸軍副總司令，辦理「人事」、「動員演習」、「軍工協建」等人事業務，皆有法令依據，有成規可循，動員演習，則每年三次，或為二次，每次演習時間，為一個月，或為二十天。軍工協建，仍按現行進度，依狀況隨時予以督導，是我一生工作歷程中最輕鬆的階段。

五十二年，接到中央黨部通知，經「本黨第

九屆全國代表大會通過，聘請為中央評議委員」。陸軍總司令劉安祺將軍，某日與我面談：「上級為加強後備軍人管理，計畫成立軍管區，由警備總司令兼任司令，而以警備副總司令一員兼任副司令，主持其事。總統有意要你去負責，要我徵詢你的意見。」我說：「總統指派的工作，只考慮如何去達成任務。至職位與工作性質，絕對不作任何計較。」經過長時間醞釀，終於調任警總副總司令，兼軍管區副司令，着手籌畫

軍管區事宜。國防部動員局同時撤銷，其後備軍人管理業務，撥交軍管區，成立一動員處，與後備軍人管理處，專司其事。

上級因我在陸軍副總司令任內，對「開闢初級幹部來源，擴編陸軍飛彈部隊，推行更進一步運動，以及督導軍工協建等工作，著有成績」，頒贈干城二等獎章一座。

蒞任後，聽取有關單位簡報，並作實際視察，瞭解一般實況。我發現當時對後備軍人的管理，還沒有一個規範，一切多具形式。軍官士兵退伍後，多有不向管區報到列管者。即使報到，也只是奉行故事而已。至有關後備軍人動員方面，也尚無完整的具體的計畫。後備幹部的訓練，亦欠切合實際，乃由警總負擔經費，委託革命實踐研究院代訓，每次召集人數約百人，嗣以研究院是一個黨政的訓練機構，其訓練內容，不能配合管區的需要，對總統訓示：「必須於平時，對後備軍人確實掌握，於有事時，能作有效運用。」的要旨，更距離甚大，而最嚴重的，則是掌管後備軍人業務的各師團管區，很不健全，氣氛消極。任事者，對職務上，多抱着得過且過，但

求無過，等待退伍而已的心理，更談不上是進取上進了。

我明瞭了以上的各種狀況後，覺得先要從振奋士氣，糾正偏差心理入手。同時對幹部訓練，必須力求革新，徹底改進。決計在警政戰部，增設一個後備軍人政訓處，作為推動思想，及心理教育的籌劃領導單位。遂將幹部訓練收回自辦，大致是：

一、不以階級高低，要以思想忠貞，對政府有向心力者。

二、青年有為，體能狀況良好，並積極進取者。

三、公共關係良好，在地方上有影響力者。

四、選拔人數比率，原則上保持本省籍四分之三，外省籍四分之一。

青溪山莊擴建完成，可容納二百人。各管區所選拔的幹部，多能符合上述標準，濟濟一堂，氣象為之一新，由於訓練時間僅兩週，一分一秒均須有效利用，以思想教育為主，徹底建立正確的觀念與想法，使能確切做到由「入營為良兵，出營為良民」，進一步做到「在鄉為良民的模範，在營為良兵的楷模」。課程內容，計包括四個主題：

一、作政府的喉舌，宣揚政策政令，解釋民

間錯誤觀念，加強全民團結，增進民衆對政府向心力。

二、作政府的耳目，消滅政情死角，建立政

府與民衆間的橋樑，隨時注意當地的政情民情，遇不良事態發生，或不良份子

活動，隨時調查報告，俾政府能有適切之措施。

三、強化組織，形成後備軍人之核心，輔助後備軍人管理，達到動員召集之「如限

如數」的要求。

四、服務社會，影響社會，為公益不計私利，為大眾犧牲小我，從服務中來增強後備軍人團結，從服務中來發揮後備軍人潛力，導致全民推行政令擁護政府，從而達到厚植復國建國後備力量的要求。

我過去都是從事於帶兵、練兵、用兵的工作，這門業務，在台灣固屬初創，在我更是嘗試，沒有任何軌範可資遵循，也沒有任何事例可作參考。我完全是一張白紙，天天在暗中摸索，但願竭盡所能，以期不交白卷。

有關幕僚單位，照我的構想，詳密策劃設計

，總算有了一個好的開始。開訓後，我經常巡視督導，每期舉行個別談話，及「一切說明白大會」，讓受訓幹部們暢所欲言，說出心裏面要說的話，即使是無關宏旨的牢騷，亦在所不計。我即席作結論，有關本部範圍內者，或予解釋或即接納，屬於其他行政部門者，亦為協調轉達。

此外，就本部能力所及，舉辦「冬令救濟」

內後備軍人，對一般民衆生活狀況，作一澈底而且持續的調查，務求獲得公平

實在的資料，以為冬令救濟貧困的依據。經費來源，請政府撥發一部，並發動地方，與私人捐助，獲得普遍響應，甚至市場豆腐小販，亦願樂捐豆腐，為貧困佐餐。救濟項目，以「施衣」「施餐」為主。施衣係以捐募所得被服，依調查資料，賙濟老弱貧困；施餐比較麻煩，利用寒假期間，借用學校及廟宇設置施餐處。並協調附近駐軍，支援炊事人員，炊具及餐具等項。其在師團管區附近之老弱，行動困難者，由服務人員設法將食物送往。時間配合寒假及農曆新春，每次定為四十天，後改為三十天，每天兩餐。將各師團管區之辦理情形，互作比較，訂有賞罰標準，成績均甚良好。

二、排解糾紛：後備軍人在鄉間，難免有些糾紛，愈下層則愈多。各管區對此種糾紛事件，以公正態度，善為排解，奸言勸說，儘量不使其相互成仇、打架或興訟，一方面保障後備軍人的權益，同時善誘後備軍人恪守法度，進而孕育成和諧氣氛的社會。

三、急難救助：人有旦夕禍福，後備軍人中，有罹疾無力治療者，或有受天災人禍不幸事件者，發給救濟金，其有災害程度重大，例如，因火災而致傾家蕩產者

，除由本部酌予救濟外，並發動後備軍人自行互助。

四、選拔特優人才：選拔後備軍人中優秀分子，為本部應有的責任，此外因與地方接觸較多，對地方上的特種人才，或優秀團體，我也樂於表揚或贊助。舉例而言，其次我借政戰部主任籌俊興中將到台東。當地人士提及：「山地有一支優秀的少棒隊，球技十分卓越，可惜限於經費，連最低限度的裝備與器材，亦難於獲得，更沒有路費，到各地去參加比賽，而被局限於山區中。」我問：「需多少錢可得解決？」他們說：「有八千元即可」。當時八千元尚可做很多事，我慨允如數補助，並指示當地管區發動地方予以支援。後來這支球隊，果然脫穎而出，一舉擊敗日本隊，而名噪全國，因此遂掀起了國內少棒熱潮，成爲少棒王國。這支球隊，就是衆所週知的紅葉隊。

五、好人好事的表揚：後備軍人羣中的好人好事，由各管區於平日經常調查，轉報

團管區，覆核審定，於每年國慶日，集合台北，或各管區所在地，隆重表揚，以資激勵。

六、後備軍人尉官晉升：預備軍官在鄉有良好表現者，經報准上級，得予升級，計第一、二年約七十人，第三年增至百八十餘人，於是一般軍官，競相在各方面

秀團體，我也樂於表揚或贊助。舉例而言，其次我借政戰部主任籌俊興中將到台東。當地人士提及：「山地有一支優秀的少棒隊，球技十分卓越，可惜限於經費，連最低限度的裝備與器材，亦難於獲得，更沒有路費，到各地去參加比賽，而被局限於山區中。」我問：「需多少錢可得解決？」他們說：「有八千元即可」。當時八千元尚可做很多事，我慨允如數補助，並指示當地管區發動地方予以支援。後來這支球隊，果然脫穎而出，一舉擊敗日本隊，而名噪全國，因此遂掀起了國內少棒熱潮，成爲少棒王國。這支球隊，就是衆所週知的紅葉隊。

凡此種種，軍管區基礎粗定了，軍管區的業務漸漸推展了，內心每引爲慰。

接任警備總司令

五六年七月一日，奉命接任警備總司令職

，到任前夕，我請教前總司令陳養浩將軍說：

「像我這材料，如要我去帶兵打仗，効命疆場，自信

犯六人擊斃守備班長，械越獄案，國防部令第×

軍團派部隊搜捕，多日不得結果，其後交由警總

處理，並限一週內破案。我以『割雞用牛刀』的

，指定副總司令戴樸中將，即時前往主持。並判

斷這批逃犯只有二條路可走，一爲出海偷渡，一

爲逃亡山區；前者的可能性較少，因爲偷渡困難

，逃犯倉猝間從獄中逃出，事前未必能有周密的

準備，能够從海岸乘船出海。故十之八九係在山

地隱匿。但用大力打老虎易，打老鼠難，戴兄一

面封鎖海岸，一面派隊入山清查，並發動山胞的

後備軍人組織，印發逃犯照片多張，要他們全力

協助，果到第五天經山胞密報，提前破案，一舉

全部人槍俱獲，這是運用後備軍人最著成效之一

例。

綜我任期内，先後結訓後備軍人幹部共五十

期，約萬餘人，軍管區成立的第一年，以後備軍

人約一個團，參加國慶閱兵大典，隊伍整齊嚴肅

，不讓常備國軍，頗得好評。又舉行後備軍人運動大會，並於每年總統華誕時，有後備軍人萬

人的祝壽活動，都有聲有色。

我在警備總部副總司令任內，因『服務努力

，著有成績』，獲授景風甲種獎章一座；又因兼

家坦誠的暢談一番，獲益良多，尤以王潔中將，

努力表現，以爭取晉升之榮譽機會，原先不願報到列管者，也都紛紛自動報到。師團管區名副其實的成了後備軍人之家。

軍管區副司令任內「致力警備動員工作，充實後備力量，鞏固反攻基地等，勳猷卓著」，頒授二等雲麾勳章一座。

我交代這段話，誠使我敬佩其境界之高，今者陳將軍已作古人，我無時不有哲人日遠，風範長存之感！

從陳前總司令那裏歸來，當夜邀約四位副司令以及兩位軍政幕僚長，作一夕談。我和王副總司令潔，在預訓部時代，已經有過一度愉快的

合作。其餘各位，在部內也都融洽相處有年，大

在陳辭公與彭孟緝將軍於三十七、八年主持台灣警備總部時代，即任幕僚長之職。在陳養公期間，復調其專任保安重責，對台灣警備治安工作，前後服務十數年之久，對全般狀況，「知之稔而行之篤」。我深知其思慮之周，處事之慎，對問題之客觀，誠為我對此方面工作最得力之助手。

綜合談話要點如下：

一、過去本部的作法，是「對內清查，對外封鎖」；現在的主要觀形勢改變，今後我們要改為「內求安定，外求發展」。

二、多年來社會上甚至部內同仁，對警總的地位，認識有欠明確，應確立「警總是軍中的民事機構，民間的軍事機構」，更要認識民猶水也，水能載舟亦可覆舟，遵照蔣院長指示：「作政府與人民間之橋，不可作政府與人民間之牆」。

三、工作態度上，三軍可立赫赫之功，警總

要保持默默無聞；所謂「曲突徙薪無恩澤，焦頭爛額為上客」，也就是要以「無名英雄」的精神，亦即孫子所謂「無智名，無勇功」的方向去努力。

四、三軍是養兵千日，用在一朝；警總是用兵千日，毀在一旦，證諸中外史實，莫不皆然，我們要有為國家受過的勇氣與決心。

警備總部的組織，是由最初的保安司令部、民防司令部，以至衛戍總部、國防部動員局等，適應政治環境及事實需要，逐漸演變發展而來，究其中是以前保安司令部為主流的。在體系上，

不無龐雜重複之感，除軍師團管區外，其他部門，缺少中間單位，即如警備部門，當時警備總隊的大隊、中隊，遍及各處，均由總部警備處直接指揮。民防亦直接負擔二十一個縣市的民防業務。保安部門的大小七、八十個單位，更形分散，全是馬尾式掌握運用，深感不便。

孫子所謂：「治衆如治寡，分數是也」。指揮的原則要求統一，而統一的要領則在簡單，我本此旨趣，計畫以軍管區的組織為基礎，有限度的來分擔警總的外勤業務，經報准上級，明令以師管區司令兼任地區警備司令，團管區司令，兼任分區警備指揮官，分別兼負轄區內警備、治安、民防單位的督導，與考核工作，每月由各兼司令（指揮官），召集各單位舉行會報，應乎所要，以決定工作重點，並使此四部門工作，在不影響本位業務之狀況內，相互協調支援，作了馬尾式，而兼有寶塔式的指揮原則。

我提出四大規約：

1. 嚴守紀律，完成任務；
 2. 逐級授權，分層負責；
 3. 重視功過，厲行賞罰；
 4. 堅守立場，親民便民；
- 看起來這四句，是聽厭了的老生常談，如果說澈底做到，實真不容易。我決說到那裏，做到那裏，不讓規定流於形式。我決說到那裏，做到那裏，不讓規定流於形式。即如一般貪污案件，依法為一至七年徒刑，我要求軍法官，如果警總官員，有貪污情事，可取消此種彈性，不犯則已，犯則量刑從重，至對部外之軍法案件，我是絕對尊重法律，服從法律。

當然，我也不能不教而誅，曾鄭重向部下宣佈：「我愛護部下，決不姑息部下」，不姑息，才是真正愛護。

我們每天閱報，體會到所有報刊，尤其是社會新聞版，小之如流氓竊盜，大之如國際叛機，任何一則，幾乎都與警總的工作有關。我們在處理上，既要顧及政策要求，又要順應民間反應，更要合乎國際慣例。深不得，淺不得，鬆不得，緊不得。要做到恰到好處，談何容易！偏於法則失之情，重於情則又忽於法，而太講理，有些人根本講不通，真是：「天下國家可均也，爵祿可辭也，白刃可蹈也，中庸不可能也」。警總工作的難處就在此，有謂警總工作，是藝術化者亦在此。此外，工作不分日夜，工作沒有假期，防不勝防的，稀奇古怪事有的是，突發性的問題固難辦，海裏撈針的事更不好捉摸，我一生經歷中，自問到任何山窮水盡之處，最後總能想出辦法來克服，而自有路可走。且嘗以此自豪，警總任內，曾遇到一件案子，也許有人以為我被得了零分，而事實並非如此。

我常常在想，警備總部好像是一所社會大醫院，我是院長，副總司令中有一位是內科主任，有一位是外科主任，政戰部是保健中心，保安處是內科，警備處是外科，××處是細菌科，××處是放射科，境管處是腸胃科，軍法處是手術科，經檢會報是營養中心，我們不希望醫院多有病人，因為病人愈多，即表示社會健康有問題。但事實上，不會沒有病人的，病人一來必須先從診斷下功夫，診斷一錯，以後一切皆錯，對病人為不道德，在醫院為不名譽。診斷對了，應儘可能從「消炎」方面去想，非屬不得已勿動手術；實在非動手術不可時，亦只有忍痛為之，前者乃指

「毋枉毋縱」，後者則爲「寧使一家哭，勿使一路哭」。

工作技術上，不外爲「敵」、「友」、「我」，三者的體認與運用，我時常提醒工作人員，「敵中有友」、「友中有敵」，應該注意在「敵中找友」，「友中找敵」，更要能「化敵爲友」，「防友爲敵」。

訪問韓國

五十七年冬，應韓國金桂元上將之邀，於十

一月二十五日下午，由台北飛抵漢城金浦機場，隨行人員有參謀長王廣法中將等六人，共訪問五天。第一、二日，多係拜會韓國有關單位首長並參觀。第三日參觀韓國軍事學校及軍團與前方觀測所。第四日，參觀美軍第二師、板門店並赴韓國故宮觀光，第五日上午自由活動。訪問板門店時，曾見到北韓與匪方人員，那種鬼鬼祟祟的嘴臉，仍不啻爲「鼠竊狗偷」之徒，似與當年在大陸所見的匪軍匪諜並無二樣。

韓國對匪諜的防範主要是運用鄉土保衛軍，亦即我國之後備軍人組織，並發動民衆自動檢舉

，賞格極重，破獲一次匪諜的賞金，約有百萬韓幣之多，足供一個人終生的生活費用。

漢城固繁華，但當我們乘直昇機赴各地參觀時，俯瞰韓國農村，多係草房茅舍，很少看見瓦屋，田野景色，頗爲荒涼。據云由於水利不興，土壤枯瘠，農穫不良所致，我們去的時候是隆冬，故更顯得凋蔽。

韓國軍民，對我們均表示誠懇友誼，華僑懷

念祖國，反共意志堅決。

十一月三十日九時三十分離韓國經日本返國

，當日十一時抵東京，乘便觀光東京、大阪、神戶、京都等地。京都爲日本舊京，尚有皇宮遺蹟。大殿壁畫，多爲我國先聖先賢。我前次赴美參觀及受訓時，均會經過東京，此爲第三次，日本生活程度甚高，自稱爲經濟大國，然一片不正常繁榮，我甚爲之疑惑，十一月三日，由大阪飛返台北。

訪問泰國

五十九年間，我應泰國國務院副院長，兼陸軍總司令巴博上將之邀，赴泰國訪問一週，歸途並順道赴新加坡觀光。隨行人員，有副參謀長魏少農少將等五人。

三月二十日晨啓程，當日十二時許，飛抵泰國曼谷，曾覲見泰王並蒙賜勳，先後訪問國防部、刺史司令部、三軍安全中心、警察總監部、中央情報局、移民局、三軍研究發展中心、援越志願軍訓練中心等單位，歷時七日。

泰王甚爲禮遇，軍方接待尤隆，時泰王正在

距曼谷二百公里之華欣行宮避暑，按泰俗晉見時不能着履，須跪下匍匐而前，對外賓則免除此項繁節。泰國寺院林立，建築多宏偉壯麗，古色古香，雖皇宮尚有不及之感。有一所寺院的天花板，均由人工彫刻，極爲精巧細緻，據云每一小方塊，即需一人工作一月之久。

泰國是佛教國家，僧侶地位在社會上神聖不可侵犯，泰國人民，須在一定年齡，剃度爲僧，

我們曾瀏覽曼谷市，商店多爲舊式，大旅館大百貨公司，僅有二、三家，鄉村亦顯窮苦狀，軍人有其特殊地位，少校以上均有私人轎車。據聞軍官多與商人交往，軍商關係密切。很多大商店董事長，爲軍事高級將領兼任。武器可自由買賣，一般治安欠佳。銀行營業時間，規定不得逾下午五時。

三月二十六日離泰，以觀光客身份，轉赴新

加坡。新加坡朝氣蓬勃，充滿新興國家氣象，建築完全現代化，市區街道，整齊清潔，其有不守公德者，採重罰制度，隨地拋棄烟蒂菓皮等，罰款多達台幣六千五百元。街道一塵不染，爲我所歷各都市中之最清潔者。

新加坡人口兩百餘萬，華人即有一百八十八萬，可謂全爲華僑勢力。國語普及，廣播電台採用國語播送，政府全力推行中文，全城一片中國氣象，使我們有置身祖國之感，僑胞亦熱愛祖國，土地全爲國有，不論國民與外僑，均須向政府承租，方能取得土地使用權，租期以九十九年爲限，國民患病住院，可免費住三等病房，年老無生產能力者，概由政府負責收養。

新加坡對住的問題，解決得最爲澈底，由政府大量興建國民住宅，無條件配給國民居住，當時已獲得配住者，達人口百分之六十。

原定在新加坡停留三日，再赴菲律賓一行，臨時因蔣院長在美受驚，趕返台北，返後晉見總統報告此行觀感，認爲泰國政治不清，民政未修，農村貧困，有向善之心，而無向善之實，惟軍民尚忠於皇室，前途殊堪憂慮。新加坡雖處共

黨勢力夾縫中，而朝氣蓬勃，頗有作法與魄力，誠亞洲之一新起袖珍國家。

五十八年，本黨召開第十次全國代表大會，我被選為第十屆中央委員會委員。

卸去實職晉任一級上將

總司令任期定為兩年，應於五十八年六月底屆滿，我奉命連任一年。

五十九年六月二十三日，奉命晉任為一級上將，曾晉見總統，自感既無能力，亦乏成就，對此軍人最高榮位，不敢承當。總統謂：「只就在東北十餘個軍之中，僅你一個軍支持到最後

，突破艱危，全師而還，只此一件已經太够了」。總統又謂：「你辛苦了幾十年，可利用此機會休息休息！」並蒙問我家庭狀況，生活情形，以至子女讀書等，感奮曷極，由此又連想到，我來台晉見總統機會較多，每次除職務上的指示與垂詢外，常蒙關注私人事務，亦曾多次問到關雨東將軍近況，垂愛之情，豈僅此一次而已哉。

不久，我奉調為戰略顧問，卸下了重責，暫結束了實際軍旅生涯。

總統以我三年來，在台灣警備總司令任內，致力警備及動員工作，充實後備力量，鞏固反共基地，勳績卓著，特頒二等雲麾勳章一座。

張岳軍先生有名言謂：「人生七十方開始」。榮譽在勝利。我自問思過半矣，行過半矣，今雖年逾古稀，而身體仍健壯如昔，距凋謝之期尚遠。從排長以至軍長。其間除母病父喪，回籍共不足一月，另負傷或受訓，短暫離隊外，全然以軍作家，從未休過假。有謂軍人事業在戰場，軍人的

已！」袁子才詩：「莫嫌老圃秋容淡，惟愛黃花晚節香」，回首數十年戎馬倥偬，南征北討，過去終年一套軍服，從未穿過西裝，在一個單位內

麥克阿瑟元帥說：「老兵不死，只是凋謝而

已！」

本書係喬家才先生繼關山煙塵記、戴笠將軍和他的同志、海天感舊錄等書之後又一精心傑作，要目有：仙霞人才及其運數、藍太夫人母教綦嚴、文溪小學一羣健兒、浪跡天涯一十二年、時代浪潮遠走廣東、在騎兵營鋒芒漸露、總司令部聯絡參謀、十萬元捉拿江漢清、日寇的冠星特務處、洪公祠和浙江警校、建立無線電通訊網、希望做校長的衛士、藏本領事失蹤事件、無名英雄革命靈魂、公開機關祕密工作、破獲共產國際間諜、陳濟棠強扣三兵艦、刺楊案主犯劉蘆隱、殷汝耕冀東偽組織、兩廣事變策反有成、刺汪案凶手王亞樵、決心赴難親入危城、肅清全國各地日諜、七七變起通州殺敵、紀律森嚴臨危不退、萬人部隊轉瞬成軍、別動隊奮戰淞滬區、忠救軍北方打游擊、從空中截留楊虎城、曾澈和抗日殺奸團、別動軍包頭戰賀龍、懷仁堂上最後遺言。共二百多篇，谷正綱、周念行作序，全書記述戴笠將軍鐵血鋤奸精忠報國的真實故事、字字珠璣，篇篇精彩，歡迎購閱。中外雜誌長期訂戶八折優待。

鐵血精神忠傳喬家才著全書五百餘頁