

陳大慶明達謙謹（一續）

費 雲 文

團結軍心·加強戰力

民國五十六年，陳將軍調任陸軍總司令，蒞任之初的第一次週會中，即曾以謙沖的胸襟與坦率的風範，與同仁共勉；他說：

「論年齡及軍中資歷，我雖然是一名老兵；但回到現代化的陸軍裏來，我却自認為是一名新兵。」

他最注重官兵在精神上形成一體，常常輕車簡從，深入基層，解決基層疾苦；風塵僕僕，巡視外島。誠所謂：「苦兵之苦，樂兵之樂」，真正做到「作之君、作之親、作之師」。並且分從倡導陸軍忠誠軍風，樹立陸軍新的精神；加強軍事教育，充實反攻戰備；精簡組織人員，更新武器裝備；注重官兵福利，強化官兵團結，切實實踐。

我國國軍的指揮參謀教育，是仿用美軍的教程。惟美軍所能支援協助我施教的，尚缺少戰略性的會戰指導。總統蔣公，曾感於戰略不但直

接攸關建軍備戰的大計，與野戰用兵的成敗；而且也間接關係到國家民族的安危。乃命令分別在各軍種原以戰術為主的指參大學中，設辦研究班，講授戰略課程。三軍聯合參謀大學，仍以三軍聯合作戰中的參謀業務為主。陳將軍接長陸軍總司令時，陸軍指參大學的研究班，已畢業兩期；他對此等具有戰略學識素養的將校，非常重視，並能善加運用。次年，政府以現代戰爭，三軍的協同，關係密切；大規模的會戰，實際上是三軍一同的總體戰。於是將三軍聯合參謀大學及各軍種的研究班停辦；而合併其教育內容與召訓對象，正式成立戰略學府：「三軍聯合大學」，其後正名為「戰爭學院」；原來各軍種的指揮參謀大學也正名為「指參學院」。「戰爭學院」與「指參學院」聯編為「三軍大學」。此一新制，比原來的舊制進步很多，對今後陸軍戰略思想的充實，戰術行動的配合運用，戰力的不斷增長，關係極巨；而陳將軍對此贊助最力，其謀國之忠，識見之宏遠，大有古名將之風。

軍隊的編組，不是一成不變的；尤其現代科學發達，日新月異，新武器陸續發明問世。必需根據國防安全的需要，配合經濟條件的發展；隨時作人員的精簡與武器的革新。因此，在精兵新裝的要求下；我國的陸軍，當然需要整編。可是，縮編也有困擾之處，牽涉的問題也很多；不是硬性的規定幾個原則，下一紙命令，就可以四平八穩的達成任務的。陳將軍對此，真可謂全神貫注，經常召開會議，訪問部隊，諮詢各級人員；務求根據政府政策，針對部隊實際情況，儘可能作妥善安排。並且與輔導會密切連繫，責成幕僚人員一再修正實施計劃，直至週詳完善後，才付諸實施。因為處理得公正、慎重、顧慮週到；所以風平浪靜，順利達成任務。

民國五十七年，因為美軍後勤改制，將幾個技勤署撤銷，改為各種指揮部；我陸軍的後勤體制與作法，一向仿照美軍的，所以醞釀改制。可是，當承辦人深思熟慮後，發現改制的條件並不具備。因為美軍的分佈是全球性的，我們祇有台

海數處；美軍設備已經全部電子化，我們尚有距離。何況現代後勤人員大都專業化了，人員的訓練培養也不簡單。現任的後勤人員，大都是多年



民國五十四年六月陳大慶將軍（左二）陪同國防部長蔣經國將軍（中）視察天安演習時留影。

來陸續去美國接受過訓練的；倘使改制，又必需重新再派人去美國受訓，無論時間與金錢，都無法配合。因此，承辦的高級人員，認為改制的好處太少，而且沒有必要；於是不斷在各種場合中，力持反對改制的理由，對陳將軍作逆耳的直言。陳將軍始終很冷靜的聽取那位承辦人的意見，不動聲色，不置可否。但是，經過他直接與美軍顧問會談，又從訪問美國回國後，才毅然決定後勤不改制，祇把技勤部隊的訓練責任，從供應司令部劃分出去而已。虛心明智，風範感人。

當越戰激烈之時，還有一件「勤業案」。原先美越軍在越戰中被擊損毀的武器車輛，都是送到日本去翻修；後來因為能量的關係，希望由我國參加協修。當時，我陸軍供應司令，因為顧慮到是否為「做生意」行為？而躊躇不決。可是，陳將軍却眼光遠大的主張同意參加協修；他以為參加協修等於間接參加反共作戰，不但可以提高本軍的修護能力，獲得租借修護機具；而且也可增加技術人員福利。於是，本案在他的支持下，報奉國防部核准實施。結果，使我陸軍修護技術逐漸提高，修護範圍，逐漸擴大，修護基地大為擴充（經費全由所分攤到的修護費撥充，未動用國家預算）。最難得的是已離開軍中的優秀技術士官，因為協修期間待遇高，又以僱員身份回來服務；同時更訓練產生足夠服務十年以上的新技術士官。從此，不但可以替美軍修理武器車輛；而原來自己不能修理的，也不必仰求外人了。無形中又省了不少錢，間接的對提高戰力，有相當貢獻。

陳將軍固然很注意提高戰力，提高戰備；同時也很重視團結鬥志，鼓勵士氣。在他接長陸總任內，常念高級將領，尚有無眷舍配住的；乃不辭勞煩，親自多方協調，實地勘察，在台北市吳興街地區，建立眷舍廿幢，以資安頓；另對一般眷舍的切實修繕，也非常關切；務使各適其所，各安其居。

一日，蔣總統親臨陸總營區，巡視士官俱樂部，大家肅然瞻敬，靜寂無聲，但却無人領頭呼「敬禮」。事後，隨侍蔣公巡視的某高級將領，引咎自責，向陳將軍自請處分。他却微笑置之，並未因此事大發雷霆。豁達大度，可見一般。部屬因此受其感化，自然敬畏，而自為約束，軍紀肅然。

他對部屬有讓人敬畏的一面，但也有讓人如沐春風的一面。

民國五十七年夏天，有位軍校的上尉軍官，和印尼華僑梁小姐相愛，準備結婚，同時要把她的父兄輩一齊接來台灣；可是積蓄有限，無力負擔巨額機票款，無奈之下，祇好寫信給陳將軍，要求支援。陳將軍了解實際情況之後，補助這位軍官的機票款，促成部屬的終身大事，也使海外僑胞梁氏一家同沾惠澤。

統籌兼顧·興利除弊

民國五十八年七月，陳大慶將軍調任台灣省政府主席，他在第一次出席省議會中宣佈他的施政方針為：

「省政建設工作，經緯萬端，一方面需要統

籌兼顧，以促進整體發展；一方面又需權衡輕重緩急，使施政形成重點。省政建設的目標，就是為民衆謀福利。無論任何行政措施，都要以民衆的利益為依歸，與民衆的願望



民國五十六年七月陳大慶將軍（右三）視察金門陣地時留影，左為尹俊將軍。

相結合；並要把握依法、據理、衡情的工作方法，來為全省同胞提供充份的服務」。

他把握住法治精神、民主風範和科學方法的準則和誠懇篤實的態度，以「除弊、簡政、賦權」為要項；「除弊」，目的在強固民心；「簡政」，目的在安定社會；「賦權」，目的在革新行政。以節約人力物力，整飭政風為重點；深入民間，為省政建設發掘問題，為民衆解決問題，銳意革新，厚植中興力量；使省政建設到處呈現一片新興氣象，人民生活獲得更大的改善。

調和人際關係，是治事的先決條件。他主持第一次省府動員月會時，提出他的看法為：「政治講是非，朋友講道義」。他說：

「政治上的事情，不是恩怨問題，而是是非問題；是衆人之事的問題，而不是私人與私人的問題。處理行政事務，祇能論是非。有功則賞，有過則罰，必需擺脫恩怨因素而論政。嚴是非而明賞罰，才能促進政治清明。朋友相交，是以道義為基礎，不可因利害而不顧友誼道義，亦不可因是非而忽略了道義友誼。」

他對人際關係的態度，就是本此原則，中規中矩，有節有度，從無「過與不及」的偏差。凡與他共過事的，都感覺到他的「一言一行，都經過成熟的思考，穩重而通達。」

他治事的特點，則為「才大心細，遇事留心」。他每次公出訪問省屬各級機構，視察某一項工程，或聽取一次簡報，都能精神貫注，對所接觸的事物，都能深入的瞭解狀況，迅速反應問題

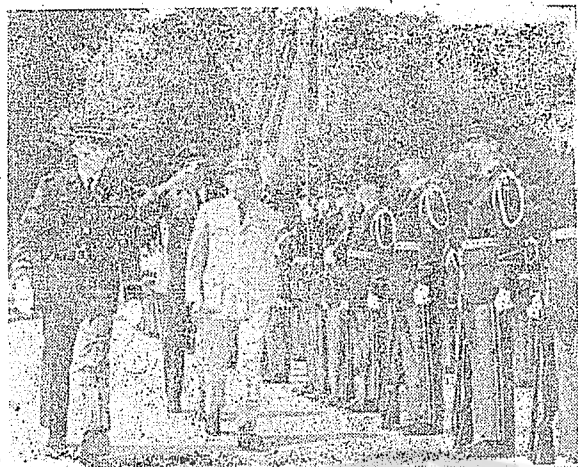
。他對問題的處理原則是「擇善固執，從善如流」。凡事必先徵詢各方面的看法與正反面的意見，然後再從自己的思考中過濾，分析比較，擇善而從。他對任何問題，有主見而無成見，有定見而無偏見；他絕不唯唯否否，模稜兩可，也絕不以耳代目，人云亦云。

台灣省政建設，多年來，在中央領導下，經過歷任省主席的擊劃革新，一直在進步發展中。可是，時代千里，建設事業永無止境。陳將軍深知要在現有的基礎上突破性的進步，必需有新的方法。因此，他在民國五十九年五月，曾向省議會提出「重要施政分區實驗示範」的構想。他希望使各項重要施政，經過實驗，樹立典型楷模；進而由點及面，擴大推行；以促進全盤施政的進步發展。此一構想，在他任期內，曾分配各縣市施政項目，切實實施。

教育方面，他以為教育的主要目的，在於教人做人做事。他常說：「教育是人的建設，一切建設事業，以人的建設最為重要；人的建設失敗，其他事業亦歸失敗」。「作事是人充實活動的意義，擴大活動價值，改造自然的工作」。以此為準據，形成一套：「以文教合一促進政教合一，以政教合一促進建教合一，而致整體發展」的理論。

誰都瞭解，教育包含德、智、體、羣四育。德育方面：他認為「道為知，德為仁；私無德，愚無道。去私求知，為培德育道的基礎；進而從私德論心，公德論行，大公德論事；發展而為私道立身，公道利人，大公道救世」。智育方面

：他認為「學校所授的知識，要對社會發揮效用；以促進政治、經濟、文化的進步」。體育方面：他曾提出「運動場即學校，運動會即教育」的口號，認為「體育固在強國強身，而紀律的訓練，公平競爭與創造精神的培養尤為重要；也是現代社會賴以進步發展的重要因素」。羣育方面：他認為「一個人的人生意義與人生價值，人與我，我與社會，是相關的，整體的；一個人必需『適同和、通理道』，去建立共同的大我」。要使德、智、體、羣四育均衡發展；他認為：「必需以體育發展智育，以智育培育德育，以德育建立



民國五十七年七月陳大慶將軍(中)訪問美國西點軍校檢閱儀隊時留影。

體育；培養活潑潑的好學生，堂堂正正的好國民。」

四育均衡的要求下，他主張小學教育要特別注重生活教育，種下良好根基；國中教育，應特別注重國民道德的培養，身心健康的訓練；高中教育，應特別注重行動教育和情意教育；大專教育，應特別注重專才與通才兼顧的教育；師範教育，應特別注重培養健全的優良教師；至於社會教育，則應注重國民精神的激勵，國民生活的改進。

他最瞭解教育投資，開發人力資源，在現代國家建設中所佔的比例最大。因此，他對教育的重視與支持，不遺餘力，絕非虛應故事、徒尚空談。政府遷台後第一所教育學院「台灣省立教育學院」，就是在他任內躬親指導，籌創成立的。

農業方面，陳將軍的政策意見是：「盡量減輕農民負擔，提倡農村副業，取銷隨賦征購，大量降低肥料價格，推行農地重劃及一貫作業，盡力開發山坡地」等；均經中央採納，先後施行。僅降低肥料價格三次，就減輕農民負擔達八億元之多。在省政財政艱困的時期，如非有大仁大勇的氣魄，是不會主動向中央提出建議，並予毅然貫徹執行的。

林業方面，一般林務人員，每喜以伐木多少、獲利多寡作為業務成績；同時並以伐木多少公頃，植林多少公頃相比較，以表示造林多於伐木。陳將軍不以為然，他認為：「伐木可一時而盡，造林則最短需十年始能有成；兩者情形不同，自不能作單純的數字比較。林務成績要從保林及

水土保持的觀點去衡量；伐木是為造林及利用木材的方法，而非林務局職能上的目的。不可憑伐木的多寡來決定成績的好壞」。他本此見解提出他的主張：「為造林而伐木，非為伐木而造林；為需要而取材，非為售賣而砍伐」。真是一針見血的知言。

至於台灣林產物的處分，積弊已久。原規定以公開標售方式處理，使業者得以公平競爭；但此方式，往往因事先洩露，而被不肖份子操縱圍標。於是，再改為通信投標；可是仍難避免洩露圍標的流弊。因為圍標之風日盛，其所付出的代價也日高；必然取價於得標的利益。於是乃需勾通有關人員，將林木蓄積量以多報少，標售價金以高報低；或竟有盜伐、偷運等不法情事。不但短損公庫收入，影響森林經營；而且也助長社會不良風氣與政治污染。

陳將軍察悉上情後，深覺通信投標方式，徒具防弊之名，乃決心徹底加以改革；躬親與僚屬反覆研究，才洞悉圍標行為的產生原因，在於「洩漏標底細」。遂毅然廢除原以四聯單向指定銀行專戶繳納押標金的方式，而改為以「指名劃線」與「禁止背書轉讓」的台銀本票或支票，連同標單證件，逕投指定信箱。此一方式的變更，雖屬技術性改革；而實際上由於業商已無由獲悉競標者名單，也即無法與其串通或加以威脅利誘。從此，凡屬參加投標的業商，必需實地瞭解林班狀況，無形中發生公平競爭的作用。而標金的數目，也趨於合理公平；既增加林產物處分的收入，復消弭官商勾結情事。根據統計資料比較，

過去實際參加競標人數，祇為繳押標金的百分之廿三點九；實施改革新法後，實際參加競標人數與繳押標金的人數，完全相同。足徵多年積弊，已因此而消除；而林木價金，也較前大為增加。

他把握癥結，除弊務實，固不能以「小善」視之；其目的在抓住要點，帶動全面革新。因此，他鑑於台灣「工業原料材」需要甚多；所有林木的枝梢、小徑木，均應善加利用，不宜棄置浪費，而伐木跡地，也必需作有效清理，以便「即伐即植」，確保森林資源，永生不息；遂下令成立專案小組，修改有關法令；並取消「台灣區國有林產物處分規則」第十八條所規定的搬運限制，將「單位材積價金」改為「總價金」辦法；以期善用國家資源，適應當前經濟發展需要。

土地方面：土地的轉移使用，有公家徵收和私人買賣兩種方式。公家徵收，業主不得以較低價格出售。為減少其損失，土地法中規定，有補償地價、補償費、遷移費等三種不同名目的補償。至於土地增值稅的計算，根據內政部于民國五十一年七月的解釋：補償費（農作改良物補償除外）也應視為土地買賣價格的一部，與公告價格合併計算，照課土地增值稅。

至於私人土地買賣，自然按市價成立，但向地政及稅務機關申報土地增值稅時，一般僅以公告現值為準，而逃避巨額稅款。

因此，土地被徵收賣與公家，所得到的收入比賣與私人的收入少；但所課繳的土地增值稅，反而比私人買賣為多，發生不公平現象。其中關鍵，在於土地增值稅的計算方式與土地公告價格

與實際市價相差過巨。

陳將軍就任台灣省政府主席，就面臨中興大學徵購土地發生疑難的事。中興大學已與台中市政府及業主協議，償補費不課土地增值稅，呈報省府。可是省府主管機關，却格於內政部的解釋；甚至試報後，未獲核准；而中興大學需地迫切，又未便批駁。恰巧中興大學改制國立，於是主辦者簽請移中央處理。陳將軍不以為然，他指示承辦人：「應當解決問題，不應把問題推出去，尤其不應推到中央」，「補償費不應繳納土地增值稅」。

於是，由他負起責任，據情依理，向中央呈明事實，作積極性建議，「今後對土地現值，應作核實調整，予以公告；政府徵購民地，一律以

公告現值為準，計課土地增值稅」。行政院採納他的建議，于民國六十一年五月八日明令：「公私購買土地，有關土地增值稅的課徵，概依公告現值辦理」，另並自民國六十二年十二月起，兩度提高土地公告現值。

由於中興大學的徵購土地問題，使他瞭解到土地問題的癥結所在；由於他即知即行，誠懇而篤實的積極建議，使中央得以作出明快措施。今後祇要照此政策，連續邁進；政府不但不可以增裕土地稅收，而且也可真正達成「土地漲價歸公」的目標，抑制土地投機的狂焰。

興利除弊，陳將軍於此，頗具古純臣之風；真可謂「知無不言，言無不盡」了。

（未完）

竭誠為您服務的銀行



服務項目：存款·放款·匯兌·代理中小企業融資·代客買賣證券·

本庫分支機構及通匯處遍佈各地，隨時為您提供最親切的服務。敬請惠顧。

總庫地址：臺北市館前路七十五號之一。
服務電話：三一八八一·三六一七八四一（分轉各部）