

抗戰時期陸軍的人事管理

張 瑞 德

摘 要

本文探討抗戰時期陸軍任免、升遷調補、獎懲考績、待遇福利、退役撫卹等人事制度實際運作的情形，檢討其所面臨的困難，並對其成效加以評估。

作者發現，國軍的人事制度，大部分是仿自德、日，各種法令規章完備，但是制度的樹立，乃受到外在政治、社會、文化環境的影響甚大。抗戰時期，國軍人事制度的最大成就為國軍在擴編、混編及互調的過程中，黃埔出身軍官的逐漸興起，使得國軍中央化的程度增加，不僅矯正了近代區域主義之失，同時也為軍隊的國家化奠定了基礎。

抗戰時期陸軍的人事管理*

張 瑞 德

- 一、前言
- 二、任免
- 三、升遷調補
- 四、獎懲考績
- 五、待遇福利
- 六、退役撫卹
- 七、結論

一、前 言

1977年，美國維吉尼亞軍校1927年班的學生，爲了紀念畢業五十週年，特別出版了一本紀念冊，凡是能够聯絡得到的同學，大多都不能免俗的寫了一篇短文。一位中國籍的同學 Ngan Ben Chow 在紀念冊上是這樣寫的：

我1927年畢業後回到中國，當時的中國，正處於混亂的狀態，軍閥割據，土匪掠奪於鄉間，中央政府無能爲力。我也面臨種種困難，我好像到了外國，一切都需從頭開始；我願意接受任何職位，不管官階的高低，仍是走投無路。雖然我是廣東人，但家鄉偏僻，所用的方言並不普及，所以當我到廣州時，必須先學廣府的語言，後來到其他省份，還要學其他的各種方言——現在則通行國語。我終於找到一個位置，在蔣委員長（後來曾任中華民國的總統）麾下服務，大部分時間在戰場度過，曾參加北伐、剿共和抗日，而且曾一度負

* 本文係行政院國科會資助專題研究「戰時陸軍志（1937-1945）」計畫下的部份研究成果，研究期間曾得助理陳國倉先生協助蒐集資料，初稿完成後曾蒙劉鳳翰、陳存恭、陳永發三位教授的審閱，提示寶貴意見，特此致謝。

了傷，並且被日軍俘虜達六個月之久，最後倖能逃跑成功。第二次世界大戰結束，我率領軍事代表團到香港，後來復員，在那裏開了一家餐館，並且辦了一間私立中學。總之，我這一生沒有什麼大的建樹，但也無愧於母校。①

根據其他資料顯示，這位中國留學生應是周雁濱，廣東開平人，光緒二十七年（1901）生，自美國學成歸國後服務軍中，民國二十四年五月敘任步兵中校，時任財政部稅警總團上校團長，民國三十六年十一月升任少將。②

上面的這段短文顯示，這位懷才不遇的留學生在回顧畢業以後的五十年生涯時，最令他印象深刻的經驗，居然是回到中國後找工作時所受到的挫折。留學生在當時的中國社會，固然是鳳毛麟角，但是可以確定的是，這種挫折的經驗並不是屬於他一個人所獨有，也不是屬於他那一代的人所獨有；他所描述返國後所見到的政治、社會情況，可以說是北洋時期以後中國的一個縮影。民國十六年他開始找工作時，「必須學廣東話，後來到其他省份，還要學其他的各種方言。」；事實上，直至抗戰爆發前夕，國軍仍不是一支真正屬於國家的軍隊——東北軍有東北軍的編制，川、滇、黔、桂軍也各自有其絕不劃一的編制，即使是中央直接統轄的部隊，也因為歷史淵源的不同，而有二、三種的編制；至於餉章也和編制相同，各個地方部隊均有其不同的餉章，如此一來，官兵生活固然談不上平等待遇，而辦理軍需的人員，對於軍費的預算，更是無從著手辦理。③

抗戰時期，各種人事制度漸上軌道，但是仍多牽就事實，不能完全按照規定辦理，甚至廣東名將薛岳在湖南擔任第九戰區司令長官時，重要的軍事會議仍然是採用粵語進行。④

因此，此時的中國，仍然是許多中國人的外國。

眾所週知，軍隊的構成，自然不外人員和裝備。進步的機械化裝備，固然是現代化武力的基本條件，而運用其裝備，卻依賴其人員，故建軍不能僅注意裝備，而更需要注意人員的任免、升遷調補、獎勵懲戒、待遇福利，才能使人員的動員補充、任用調免、運用靈活，適時發揮新陳代謝的作用，讓進者稱職，退者得所，進而提高戰力。如果人事制度運用得好，上下一心，不惜犧牲，則用較差的武器往往

① *50th Reunion Book of the Class of 1927, Virginia Military Institute* (n. p., 1977). 本項資料係由揭鈞教授提供，謹此致謝。中譯文曾參考：揭鈞，〈小兵之父——孫立人將軍側記〉（臺北：躍昇，民國80年），頁 59-60。

② 有關周雁濱的傳記資料，可參閱：軍事委員會銓敘廳編，〈第一期第一屆陸海空軍軍官佐任官名簿〉，第1冊（南京：編者印行，民國24年），頁 194；劉國銘編，〈中華民國國民政府軍政職官人物誌〉（北京：春秋出版社，1989年），頁 752。

③ 何應欽，〈統一與救國〉，收於：何應欽將軍講詞選輯編輯委員會編，〈何應欽將軍講詞選輯〉（臺北：臺北何氏宗親會，民國58年），頁 40-41。

④ 黃仁宇，〈蔣介石的歷史地位〉，收於：黃仁宇，〈放寬歷史的視界〉（臺北：允晨，民國77年），頁 266。

也可以擊敗有精良武器的敵人；反之，即使有良好的武器裝備，但是沒有好的人事，人員不能稱職，也不能發揮武器的力量。民國四十年八月，參謀總長周至柔在實踐學社對軍官訓練團學員演講人事制度時曾說過：

過去我們都只知道軍隊的戰鬥力量是由訓練而來的，不知道戰鬥力的高低和人事制度的良窳，有很大的關係，結果處處是怨言，處處使人不滿；你不佩服我，我不佩服你；你排擠我，我排擠你。人的力量互相抵消，而不能相輔相成，在戰場上就不能互相合作，互相支援，這樣的軍隊，自然只有失敗一途了。^⑤

這段話固然簡化了國軍在大陸時期失敗的原因，但是卻正確的指出了研究國軍的人事制度，實為瞭解其體質與戰力的重要工作。

關於此一問題，近人的著作多僅略為提及，尚缺乏深入的研究，^⑥本文擬探討抗戰時期陸軍任免、升遷、調補、獎懲、待遇福利、退役、撫卹等制度實際運作的情作，檢討其所面臨的困難，並且對其成效加以評估。由於篇幅的限制，本文所討論的對象僅限於陸軍的軍官、軍佐和士兵，並不包括軍屬。至於共軍，筆者以其性質特殊，和其他一般國軍有極大的不同，因此也不擬討論。

二、任 免

自袁世凱死後，中國進入軍閥割據時期，各地軍事首長，視軍隊為私有，一切人事全憑其個人好惡進退，而一般官兵也僅知有私人團體，不知有國家。及北伐成功，政府逐步推行人事管理，力矯積弊；民國二十三年，軍事委員會成立銓敘廳，專辦全國陸海空軍人事，凡校級以上官佐均需報請軍委會任免，尉級官佐則可先由

⑤ 周至柔，「軍事制度之研究（第二講）」（臺北：實踐學社，民國40年），頁 22-23。

⑥ 例如：沈懷玉，「軍職制度」，收於：國史館編，「中華民國公職志（初稿）」（臺北：編者印行，民國79年）；劉岩，「民國時期軍隊的人事管理制度」，「軍事史林」，1990年第3期；徐乃力，「抗戰時期國軍兵員的補充與素質的變化」，九一八事變六十週年國際學術討論會論文，1991年；Evans Fordyce Carlson, *The Chinese Army: Its Organization and Military Efficiency* (New York: Institute of Pacific Relations, 1940), chap. 6; F. F. Liu, *A Military History of Modern China, 1924-1949* (Princeton: Princeton University Press, 1956), pp. 146-152; Hsi-sheng Ch'i, *Nationalist China at War: Military Defeats and Political Collapse, 1937-45* (Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1982), pp. 98-106, 228-33; Lloyd E. Eastman, *Seeds of Destruction: Nationalist China in War and Revolution, 1937-1949* (Stanford: Stanford University Press, 1984), chap. 6; Diana Lary, *Warlord Soldiers: Chinese Common Soldiers, 1911-1937* (Cambridge: Cambridge University Press, 1985), chaps. 1-2; Lloyd E. Eastman, Jerome Ch'en, Suzanne Pepper, Lyman P. Van Slyke, *The Nationalist Era in China, 1927-1949* (Cambridge: Cambridge University Press, 1991), pp. 138-143.

軍任免，定期上報備案。較之以往，似已漸就條理，但是認真辦理起來，除中央直轄部隊外，仍多遷就事實，不能全照規定之處頗多。抗戰時期，人事變化快速，無法講究制度，一般團長以下的任免，均由軍長先行處理，後請備案，但師以上主官的任免，仍需先報軍委會批准後，方才公布，不過在作戰期間，也有先由戰區長官先任免，後再報請核准者。^⑦民國三十二年，軍委會銓敘廳改組，更明定控制員額，採取分層負責的辦法，改革管理機構及手續（尉官以軍部為中心管理機關，校官以戰區司令長官部為中心管理機關，將官以軍事委員會為中心管理機關），以期增進行政效率，達成管理目標。不過若干部隊主管，由於引用私人的積習，未盡打破，任用幹部仍未全按法規辦理，不呈報中央任員；即使呈報，如資歷不合未奉核准，也不令去職，仍照常服務，結果造成大量「黑官」。^⑧此外，一些過去軍閥時代的餘毒，仍然保留在軍中，如擅自易人，越權免職，易人不報，自委人員，自添名額；各級主管新到任時，其原有人員自請調任或託詞請假等積習，依然存在。^⑨

軍中人事的管理準則，在於依職定位，依位授職，職隨官轉，人事以官為指標，但是過去軍官佐，一般均有職無官，或官職不能相稱，致人事無軌道可循，管理無法控制。軍事委員會有鑒於此，乃於民國三十二年頒佈陸軍官職調整辦法，對於陸軍官佐尚未任官，或已任官而久未晉任，以致官職不相稱者，概加調整，其辦法為各人各階停年計算，只要其各階停年屆滿，不論已、未任官，概依其現職晉任或敘任，如各階停年屆滿，成績優良者，則依其現職、階晉任或敘任，使其官職相稱或近似，銓敘廳照此辦理，至民國三十四年底止，計軍官、佐已經調整官位者，共 265,641人^⑩。至此，人事漸入正軌。

一般說來，中央軍的人事作業，較地方部隊遵守規定，中央的軍事機關、學校又較部隊遵守規定，「黑官」比例較少。^⑪少數高級將領，獲得最高當局的信任與

⑦ 何應欽，「統一與救國」，收於：何應欽將軍講詞選輯編輯委員會編，〔何應欽將軍講詞選輯〕，頁11；趙秀昆，「抗戰期間武漢失守後的十八軍」，頁73。

⑧ 亞韓，「從無職軍官佐安置談到國軍人事改進問題」，〔建軍導報〕，第5卷第6期（民國36年5月），頁18。

⑨ 長虹，「戰車兵科人事觀」，收於：陸軍機械化學校慶祝十週年紀念大會專刊委員會編，〔陸軍機械化學校成立十週年紀念專刊〕（潼南：陸軍機械化學校，民國35年），頁112。

⑩ 成本俊，「國防建設與軍事人事」，〔國防月刊〕，第1卷第3期（民國35年11月），頁49。

⑪ 長虹，「戰車兵科人事觀」，頁113。民國38年，陸軍軍官學校長關麟徵，曾對該校幹部任職情形作了以下的報告：「以學生有入伍、分科、升學等階段，而選拔幹部，亦以教育進度為標準，因教育之需要，與幹部員額之補充，以致調動頻繁，影響任職，為使每人每職，均絕對避免黑官起見，故每一調動，必須隨案呈報，且於每年清查一次，是以本校無案人員，百無一、二。三十五年奉國防部頒發陸海空軍人事業務職掌劃分辦法，本校為尉級人事掌理單位之一，除新進人員，按照規定先行呈報核准再行發佈外，其餘尉級人員之動態，均先呈報，未敢越權違法，此本校任職之概略情形也。」參閱：關麟徵，〔陸軍軍官學校三十八年度教育行政概況報告書〕，油印本，民國三十八年，收於：軍事學校及訓練班隊教育案，國防部史政編譯局藏國軍檔案，檔號400.7/3750。

授權，有時也能擁有較大的人事權，如抗戰時期的湯恩伯自擔任第一戰區副司令長官後，軍長以下人事，蔣委員長准予其擁有「先斬後奏」之權。^⑫

抗戰時期，陸軍各級幹部的來源，除了晉任以外，尚包括分發、介紹、甄選、自行申請等數種。其中甄選和自行申請二種用人方式，使用甚少，而以分發和介紹為主。由於此時國軍人事制度尚未上軌道，不少官長以某一地區、派系或歷史為用人範圍。以下擬就分發、學緣、業緣、地緣等主要來源，略作分析如下：

第一，分發：各級軍校畢業分發工作，係由主管機關（軍訓部或軍令部）根據需求單位的申請，指令學校統一辦理作業。需求單位包括機關、學校及部隊，部隊又分野戰、後勤及特種部隊，因其任務不同而駐地有異，有的在前方，有的在後方；有的在敵後，也有的在千里之外。抗戰初期，由於中、下級軍官缺乏，各級軍校畢業生供不應求，各單位往往需要利用特殊關係，方能獲得較多的分發名額。如抗戰爆發後，丁治磐的第四十一師由於基層幹部不足，即曾透過江蘇同鄉中央軍校教育長陳繼承的關係，多分配到一些軍校畢業生。^⑬又如民國二十八年元月，中央軍校第二分校（校址湖南武岡）第十四期學生 1,316 人畢業。^⑭當時駐在湖南的陸軍第二預備師長陳明仁，以初級軍官不足，乃透過第二分校主任李明灝的師生兼同鄉關係，^⑮獲分發 80 人至該師服務。

分發時，常會考慮學生的籍貫，優先分發至籍貫所在省份的單位服務。學生由於各人工作志趣不同，有的願到前方部隊直接殺敵，以展抱負；^⑯有的則欲在後方機關服務，發揮所長。分發前或分發後，學生常透過各種關係，取得其他單位的發電徵調，改變分發單位。^⑰主管機關有時也會基於特殊的考慮，作統一的運用，如民國三十一年四月中央軍校 17 期第 1 總隊畢業，分發完畢後，各人正擬啟程，軍訓部長白崇禧忽來校閱，認為本總隊學生訓練期間長（修業 2 年），基本動作好，學科優異，分發前方過於可惜，候令另行分發。第二次分發命令，則一律派遣至各軍

⑫ 江上清，「『陳胡湯』中的湯恩伯」，收於：江上清，〔政海秘聞〕（香港：致誠出版社，1966年），頁 151。

⑬ 劉鳳翰、張力訪問，毛金陵紀錄，〔丁治磐先生訪問紀錄〕，頁 137。國防部史政編譯局編，〔黃埔軍官學校校史簡編〕，頁 326。

⑭ 陳明仁早在入軍政部講武學校第一期，後併入黃埔軍校第一期，而李明灝曾任軍政部講武學校教育長，二人均為湖南醴陵人。參閱：于翔麟，「李明灝」，收於：劉紹唐主編，〔民國人物小傳〕，第 9 冊（臺北：傳記文學出版社，民國 76 年），頁 72；于翔麟，「陳明仁」，收於：劉紹唐主編，〔民國人物小傳〕，第 4 冊（臺北：傳記文學出版社，民國 70 年），頁 291。

⑮ 陳瑞安，「抗日戰爭中的陳明仁將軍」，頁 131。

⑯ 例如民國 31 年 4 月，一位中央軍校學生畢業時，所填分發志願為「最荒涼之邊疆，最危險之前線」。參閱：劉凌雲，「征塵作育五十年」，〔山東文獻〕，第 17 卷第 3 期（民國 80 年 12 月），頁 28。

⑰ 例如：譚繼禹，「戎馬瑣憶」，頁 70-71；黃仁宇，「闕漢驤和他的部下」，頁 126。

事學校及訓練機構，擔任教育幹部。^⑱

第二，學緣：學緣包括同學關係和師生關係。同學關係自古即是中國社會中一種重要的人際關係，近代新式教育興起後，學生多離家在外就讀，同學之間接觸機會大為增加，^⑲軍事學校的學生，由於彼此朝夕與共，關係尤為密切，日後在事業上相互幫忙，自是極其自然的事。^⑳同學之間相互援引提攜的現象，在新機關或新部隊成立時，尤為顯著。如民國二十六年十月，正在陸大十三期肄業的冷欣（黃埔一期）奉命出任新成立的陸軍第三預備師師長。他事後對於此一部隊的籌組經過，曾有以下的追述：

十月二十六日，我奉軍政部何部長敬公電令：已奉委座核定我為第三預備師師長，（我未進陸大前曾任過第四師師長），即日往南京報到。當晚邀集二、三同學商量如何擔當這一個新的任務？因為第三預備師是新成立的部隊，並非現成建制，要從頭組織起來，頗不簡單，復值抗戰初期，困難必多。經過一番研討，初步決定組織計畫和訓練方針，邀請數位同學相助，翌日呈報學校當局，傍晚與已約定的同學唐雲山、徐笙、曹天戈、毛景彪、蔡文治等，同離長沙，向南京進發，並擬定唐為副師長，他在入校前曾任九十三師師長，老成達練，這次應允見助，完全為了對日抗戰的熱忱和私人的情感，充分表現革命軍人不計名位的武德。徐、毛、曹、蔡等，則擬分任參謀，他們都年輕優秀，階級又相等，……。到達南京，先後晉謁委座與何部長恭請訓示，並請調委各級軍官，指定撥兵管區，及武器和裝備的需求。^㉑由以上這段史料中，可以顯示出，同學關係至少在某些部隊創建的過程中，扮演了極為重要的角色。

延攬同學作為幹部，除了需和自己相知較深，志同道合外，有些人更注意到吸收其有不同專長的同學，藉收相輔相成之效。如冷欣陸大同期，戰時又同時出任師

^⑱ 劉凌雲，前引文，頁28；〔陸軍軍官學校校史〕，第4篇，頁388-389。

^⑲ 同學關係在近代西方人友誼發展上的重要性，可參閱：Michelle Perrot, ed., *A History of Private Life*, vol. 4, *From the Fires of Revolution to the Great War* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990), pp. 561-563.

^⑳ Ch'i, *Warlord Politics in China*, p. 68. 即使是短期的訓練班隊中，也有類似的現象發生，例如抗戰時期一位畢業於中央軍校參謀訓練班的軍官，即曾有以下的心得：「在參謀班受訓時，我們有八個志同道合的『死黨』，被同學們稱之為『八大金剛』，對工作的分派，大家主張『內外皆有，毋遠弗屆』，選擇最有發展的部隊去，大家埋頭苦幹，不成功便成仁，等到抗戰勝利後，再作第二步事業計畫的商量。因此，我們八個人有兩句口號：『分離不是感情的分散，乃是事業的擴張。』當時的雄心壯志，是可想而知的。」參閱：張籟萍，〔彈火餘生述〕，第2冊，頁224-225。

^㉑ 冷欣，〔從參加抗戰到目睹日軍投降〕（臺北：傳記文學出版社，民國56年），頁3-5。

長的陳明仁，也在陸大同學中選了三個擔任步兵團團長。他選的是意氣相投和軍事學術造詣較高的洪行、戴堅和林森木。洪為行伍出身，老成持重，驍勇善戰，北伐時曾立有戰功；戴堅為黃埔七期畢業，通曉日、英、德幾國文字，翻譯過外國軍事著作多種，並曾著有〔白紙戰術〕、〔怎樣訓練一個戰鬥兵〕等書，兵學素養佳，長於練兵；林森木則計謀多端，八面玲瓏。三人各有所長。②

學緣關係不僅是軍中用人的主要來源之一，同時也為軍中非正式團體（informal group）的形成，提供了潛在的基礎。例如民國以來的川軍，派別眾多，其中「速成」和「保定」為最大的「學系」，至於「軍官」則依違於二者之間，可稱為「準學系」。論者以為，民國時期四川二十年內戰，數百次交鋒，自始至終貫串一「學系」之爭。③又如專門培養高級指揮、參謀人才的陸軍大學，有些期的學生特別團結，甚至在畢業前即約好特定的電報密碼，作為日後聯絡之用。因此在中央軍中，陳誠、顧祝同、胡宗南等人雖各成集團，但是他們下面的陸大十一期畢業生，彼此之間卻電訊常通，聯繫密切，④本身雖未自成一系，但是卻成為各系之間溝通的橋樑。

第三，舊屬：吾國官場向有「班底」積習，不少主官一經調動，其部屬也隨之前往，甚至吸引他處舊部前來投靠。如民國三十二年春，中央軍校第二分校主任李明灝（日本士官畢業）調任九十七軍軍長，負責警備重慶。九十七軍由一六六師及一九六師編成，一六六師係河南保安隊改編，一九六師係由胡宗南集團調來，師長王之宇、袁篠青，係黃埔第一期畢業。李明灝上任後，帶來許多過去二分校的幹部，軍部及各師歷史背景各不相同，意見十分龐雜，尤其在人事上，二分校來的幹部與原有的幹部不睦，軍、師傾軋日甚，軍心渙散。參謀總長何應欽鑒於此種情形，為整飭九十七軍，乃簽准委員長，由第十軍軍長陳素農和李明灝職務對調。⑤又如民國三十六年，陸軍第二十旅擴編為一九六戰略預備師，師長葛先才曾以指揮衡陽會戰立功，獲頒青天白日勳章，號召力強，舊屬紛紛來歸，連以前的馬伏也當上了上尉副官，形成人事上的一大派系。⑥

第四，地緣：北洋時期，軍中用人最主要的來源即為同鄉。如奉系官兵，多為東北人，晉系多為晉人，其餘的北方軍系用人雖較廣，但是也僅限於直、魯、豫等省；而南方軍系則地域觀念極重，無論官兵，外省人絕少能够立足。至於幹部的人

② 陳瑞安，「抗日戰爭中的陳明仁將軍」，頁 130。

③ 楊學瑞，「二劉大戰二三事」，〔文史資料選輯〕，第33輯（1963年元月），頁 100。

④ 趙秀昆，「抗戰期間武漢失守後的十八軍」，頁 99-100。

⑤ 陳素農，〔回憶錄〕（臺北：作者印行，民國63年），頁 65-66。

⑥ 譚繼禹，〔戎馬瑣憶〕，頁 160。

選，有些軍閥不僅囿於同省，甚至侷限於同縣，如晉系是「學會五臺話，就把洋刀拷」（閻錫山爲山西五臺人），湘系軍人何鍵是「非醴勿視，非醴勿聽，非醴勿用」（何爲湖南醴陵人）。^{②⑦}這些形容詞雖然不免有誇大之嫌，但是不可否認的，仍然反映出部分的實情。國民政府時期，軍中引用同鄉作爲幹部的現象，以地方部隊最爲顯著。如戰前廣東的第十九路軍，於閩變時改編爲人民革命軍第一方面軍，由蔡廷鍇兼總司令，其下統轄的五個軍長中，即有三個（沈光漢、區壽年和譚啟秀）是羅定同鄉，總司令部的處長以下官佐，更是不勝枚舉；師、團、營、連長中，也佔了不少，對於同鄉以外的粵人，尤其是外省人則疏而避之。^{②⑧}

更極端的例子是戰前湖南李雲杰的部隊。李爲湖南嘉禾人，保定軍校畢業，民國十七年即已擔任陸軍第二十三師師長，所部官兵清一色爲嘉禾人，各級官長多李姓人士，只有參謀黃某係外縣籍。士兵平日上操喊口令，以及官長講話，全用家鄉土話，外縣人不知所云，可說是不折不扣的子弟兵。李平日剋扣士兵的薪餉，且不諱言，但說是作爲應酬活動費，將來師長若是升了軍長乃至總司令，水漲船高，大家均可依次升遷，豈不更好？如此一說，士兵們即心甘情願了。李於民國十八年奉中央命令，率部入江西參加剿共，次年北上加入討伐閻、馮之役，以其部隊能打硬仗，頗爲最高統帥所嘉許。當該師在河南境內作戰時，師部對前線傳達命令，僅使用臨時架設的長途電話，敵人雖可竊聽，但是官兵盡說家鄉土話，敵人即使聽到也莫名其妙。李雲杰由於戰績不錯，中原大戰結束後，被擢升爲第二十七軍軍長，然部隊始終未擴編，原因是家鄉子弟兵不易招募足額（嘉禾全縣人口僅有十餘萬人），外面的散兵遊勇不敢收納，由中央別撥部隊以成軍，又怕掌握不住，影響自己前程，乃甘願空負軍長頭銜。^{②⑨}

抗戰時期，地方部隊中仍有一些地域觀念極爲濃厚，如駐紮於江西的第五十八軍（軍長孫渡），是由雲南派出支援中央抗戰的部隊，連長以上幹部，均爲雲南人，對於外省人士，十分排斥，尤其對於中央派去的人員，更是歧視冷淡，以致於即使是黃埔出身的滇籍畢業生，也不願前往服務。^{③①}

事實上，大多數的人在用人時，都是兼及數種關係，只是各人偏重不同而已；而身兼一種以上身份的人，往往又更易優先獲用。一般說來，中央軍由於流動性較大，因此主官引用故舊、同學、學生的情形較多；而地方部隊由於鄉土色彩較濃，

^{②⑦} 張鳴，〔武夫專制夢——中國軍閥勢力的形成及其作用〕（北京：國際文化出版公司，1989年），頁27。

^{②⑧} 丘國珍，〔十九路軍興亡史〕，頁138。

^{②⑨} 馬五先生，〔政海人物面面觀〕（香港：風屋書店，重排本，1987年），頁100-103。

^{③①} 張績萍，〔彈火餘生述〕，第2冊，頁225。

用人常以血緣、地緣關係為主，且是由內而外，存在著清楚的「差序格局」，西北馬家軍即是一個典型的例子。

在寧夏馬鴻逵的部隊中，用人的標準為「甘、馬、回、河」——即甘肅人，姓馬，回族，特別是河州籍的人最易受重用。根據近人的研究，馬鴻逵手下的軍官中，回族並未佔多數，但是高級軍官（從軍長到團長），則幾乎全為來自河州的回族。^①後來因為部隊不斷擴大，過去跟隨他的部屬，稍有能力者均已提升為高級軍官，於是教導團（馬氏於1930年創設，1934年停辦）的畢業生便應運而起，補充為中、下級軍官。教導團的學生雖非「甘馬回河」，但是畢竟是自己培養起來的，比中央派來的軍校學生要來得可靠。^②

在青海馬步芳的部隊中，軍官的來源和使用，也必須具備一定的條件，凡是屬於馬步芳家族親屬或具有一定地域、歷史及宗教關係者，方能分別充任各級幹部。如民國三十二年，馬步芳所部陸軍第八十二軍，與其兄馬步青所部騎兵第五軍，合編為第四十集團軍，馬步芳任總司令，馬步青任副總司令，第八十二軍軍長由步芳子繼援升任，騎兵第五軍軍長後由步青婿馬呈祥升任。^③至於其他師長以上的重要幹部，如馬彪、馬馴、馬駿、馬元海、馬德、馬步康、馬步鑾、馬步勳、馬全義、馬振武、馬璋等，有的是堂叔、堂兄弟，有的姻兄弟或甥婿；又如韓起功、韓有祿、馬成賢、譚呈祥、馬元祥、馬得勝等，均屬於臨夏、循化、化隆和信仰伊斯蘭教新興教派；再如劉呈德、趙遂、郭全梁等，雖出身漢族，但是籍隸循化或化隆。金耀星原籍榆中，但他和郭呈德、趙遂、郭全良一樣，和馬家具有深厚的歷史關係。所有的中級軍官（營、團長）也是不出上項範圍，漢族出身者寥寥無幾。下級軍官人數較多，來源較為複雜，但仍以籍隸化隆、循化兩縣為主，少數例外，則為曾在戰爭中效過死力而後被提拔者。在後一階段，馬部軍官大體上仍是要經過樂家灣軍官訓練團學習，或是從崑崙中學出身者，才能擔任基層骨幹，其他人員仍不被重用。馬步芳曾一度吸收中、小學畢業生擔任各團、營的軍需、書記，以解決實際困難，但是用人行政始終保持非自己人不用，非親屬不能當高級指揮官，排外色彩極為濃厚。^④

① John Themis Topping, "Chinese Muslim Militarist: Ma Hongkui in Ningxia, 1933-1949." unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, 1983, pp. 79-80.

② 張寄亞，「『心範會』及其他」，收於：寧夏回族自治區政協文史資料研究委員會主編，〈寧夏三馬〉（北京：中國文史出版社，1988年），頁196。

③ 于翔麟，「馬步芳」，收於：劉紹唐主編，〈民國人物小傳〉，第4冊，頁191。

④ 青海省政協文史資料室研究組，「馬步芳封建軍事集團的形成及消滅」，頁129。馬步芳統治青海的情形，詳見：陳秉淵，〈馬步芳家族統治青海四十年〉（青海人民出版社，修訂本，1986年）；Merrill R. Hunsberger, "Ma Pu-fang in Chinghai Province, 1931-1949." unpublished doctoral dissertation, Temple University, 1977.

由子弟兵組成的部隊，由於成員之間非親即故，家世都很清楚，因此易於溝通和管理，士兵逃亡的現象較少發生，而且凝聚力強，^⑤戰力也每因此而較高，清代的湘軍、淮軍和民國時期的西北軍、兩廣軍，都是最好的例子。但是用人重血緣、地緣關係的部隊，其幹部素質每愈低，^⑥且常會產生人亡政息的現象。至於中央軍的用人，一般說來較地方部隊為不重視血緣、地緣關係，因此人才的來源較廣，如陳誠甚至聲稱決不任用私人，唯才是尚。在他的部隊中，任何幹部，不論職位高低，均可介紹人來工作。即使是職位低的幹部介紹職位高的進來也無妨。結果十八軍由於幹部的來源寬廣，選擇的餘地大，因此素質也較高。^⑦有些中央軍的部隊，雖然用了許多親戚、同鄉、故舊，但是均任以虛職，如師附、高參、附員等，對於戰力的影響不大。^⑧

在傳統中國，保舉原為科舉以外的特殊任用法，但是到了民國時期，卻成為軍政界主要的用人方式，結果不免產生引用私人的流弊，於是人事行政部門又倡議恢復科舉時代的保舉連坐法，以杜浮濫。例如政治部自民國三十三年成立人事處後，確定中、下級幹部的儲備辦法和甄選標準，其來源分為四途：(1)由本部自行甄選。(2)由各中間機關及本部直屬各級單位，於每年三、九兩月，就所屬人員中甄選。(3)由各方介紹。(4)本部所屬各級人員得按級申請。同時在儲備辦法中規定，凡保薦人及介紹人，其被保人及被介紹人在任期內如發生重大的違法事件，及有不負責任、不努力工作的情事發生，保薦人及介紹人得負連帶責任^⑨。此種保舉連坐法是否曾認真執行，由於資料的限制，不得而知。

各機關或部隊的成員，常會由於出身或來歷的不同而造成派系，彼此處於競爭的狀態。在升遷看主官、職位無保障的環境下，派系的存在，或許可以刺激非「主流派」成員的工作意願，^⑩但是外界和「主流派」無關係的人才，即每遭排斥，不得其門而入，這種情形在高層人事中尤為明顯。

抗戰時期的軍人，一如公務員，缺乏有效的保障制度。部隊或機關每更動一個

^⑤ 馬五先生，〔政海人物面面觀〕，頁 101。

^⑥ 如論者即曾指出，馬步芳由於用人範圍狹隘，因此在他的部隊中，「很少有第三流以上的人才。」參閱：何爾豐，「在馬步芳兄弟統治下的青海」〔春秋〕（臺北），第 8 卷第 2 期（民國 57 年 2 月），頁 17。

^⑦ 劉福祥，「『小委員長』陳誠」，收於：王維禮編，〔蔣介石的文臣和武將〕，頁 240。

^⑧ 湯恩伯，「部隊的缺點在那裏」，收於：湯故上將恩伯逝世十週年紀念籌備委員會編，〔湯恩伯先生紀念集〕，丙 61；陳瑞安，「抗日戰爭中的陳明仁將軍」，頁 131。

^⑨ 艾時，「幹部選拔與政工」，〔軍事與政治〕，第 8 卷第 5 期（民國 34 年 8 月），頁 18。

^⑩ 例如：譚繼禹，〔戎馬瑣憶〕，頁 124。

主官，往往造成人事上很大的變動，致使全體屬員均感不安，精神因以渙散，工作效率也隨之減低。^④部隊的改編，是造成人事大幅異動的另一項重要原因。一些被削職低調，甚至無職賦閒的人，每多自動離職，另尋高就。^⑤抗戰勝利後，軍隊縮編復員，至民國三十五年底止，共計復員軍官佐約 240,000 人（其中編餘軍官約 160,000 餘人，失業軍官約 70,000 餘人）分由各軍官總、大隊收訓。復員軍官佐的安置辦法，概分為留用、轉業和退役三種，優秀者留用，老弱者退役，其餘轉業。原定留用 20,000 人，轉業 150,000 人，退役 15,000 人，但是由於時局的影響，轉業困難，結果實際安置人數，留用者由 20,000 人增至約 70,000 人，轉業者由 150,000 人減至 50,000 餘人，退役者由 15,000 人增至 100,000 餘人。^⑥

三、升遷調補

（一）升 遷

自北洋時代後半期開始，由於戰爭頻仍，軍隊不斷擴充，因此人員升遷的速度增快。根據學者的統計，民國五年，全國陸軍共有 32 個師，師長中有資料可查者 15 人，平均年齡為 43 歲；民國十三年時，全國共有 84 師，師長中有資料可查者 37 人，平均年齡也是 43 歲。^④

至於南方新成立的國民革命軍，升遷迅速的現象更為顯著。根據當時的任官規定，黃埔軍校學生畢業後，見習三個月，支准尉薪，期滿考核合格升為少尉。計由少尉依次升至中校，在一般情況下，約需八年至十年時間。^⑤但是當時由於部隊急需幹部，因此升遷迅速，第一期學生畢業還不到二年，已有多人充任上校團長，任少將者也有數人。革命軍誓師北伐時，總司令蔣中正 40 歲，第一軍軍長兼東路總指揮何應欽 37 歲，其餘軍、師長多在 30 歲上下，團長以下人員多為十八、十九，至二十出頭者。^⑥

北伐完成，全國統一，由於政局相對安定，戰爭減少，因此軍官升遷的速度也隨之減慢。在中央軍，戰前一般營、團的年齡為 20~25 歲，班、排長的年齡則較大

④ 王耀武，〔從作人到作戰〕（衡山：力行季刊社，民國 32 年），頁 140。

⑤ 譚繼禹，〔戎馬瑣憶〕，頁 122-123。

⑥ 許高陽編，〔國防年鑑（第一次）〕，第 2 編，頁 20-21。

④ Hsi-sheng Ch'i, *Warlord Politics in China, 1916-1928* (Stanford: Stanford University Press, 1976), p. 89.

⑤ 賴慧鵬，「蔣介石與李濟深明爭暗鬥記略」，〔廣東文史資料〕，第 31 輯（1981 年 3 月），頁 237。

⑥ 張守初，「黃埔從軍記（下）」，〔中外雜誌〕，第 35 卷第 6 期（民國 73 年 6 月），頁 122。

(由於行伍所佔比例較大的緣故)。一般說來，中、下級軍官中，出身中央軍校者升遷的速度，要較一般人為快，但是仍比不上自外國軍事學校畢業的留學生。許多留學生回國後，二、三年之內即可升為校級軍官，有些甚至一回國即可任少校。^④留學生在中、下級軍官階層中升遷時，雖然佔了極大的便宜，但是仍有其限度，試舉一例加以說明。抗戰期間曾主持陸大的萬耀煌，有一表弟名夏聲，出身雲南講武堂，後赴日本步兵學校深造，舊學新知均有修養，早期任滇軍楊希閔參謀長，與滇軍關係甚深，曾代表滇軍至上海迎孫文入粵，後任職廣東石井兵工廠，歸中央後服務於陸軍第八十七師(師長為黃埔一期的王敬久)，民國二十六年升少將參謀長後，投奔萬耀煌處(萬時任二十五軍軍長)，但是由於非黃埔出身，發展不易。萬在他的日記中曾記道：「先知(聲)才具優異，學識優良，文章、詩詞均有根基，眼高於頂，目下無塵，不幸出身於雲南講武堂與日本步兵學校，想在黃埔集團中欲求有所發展，似不可能。我想他來幫我，先知亦甚願意，惟目前無步兵之機會耳。」^⑤翌年，萬向軍政部長何應欽推薦夏，盼任以參事之職，期能有所發展。萬此時已是軍事委員會將官研究班主任兼軍官訓練團副教育長，但是對此事仍無把握，在日記中曾有以下的感歎：「我以人才向何部長敬之推介，任以軍政部參事，希望能有所發展。惟國軍中人事兩大系統，舊的是保定，新的是黃埔，而軍政部重要幕僚又以陸大為優先，而先知皆無關係，所幸其過去在滇、在粵與革命軍之一段歷史，及其日本留學，則為何部長所熟知，或可為何重用也。」^⑥國軍高層人事之重出身，由此可見一斑。根據其他資料顯示，夏於民國二十七年九月獲任為軍政部參事，直至三十三年二月止，^⑦其後未見有進一步的升遷。

抗戰期間，軍政部曾頒定縮減各級軍官佐晉級年資辦法，以符合實際，並俾以調濟，但是各機關、部隊仍多未切實遵行。^⑧根據一份民國二十四年出版的全國部份軍長和師長名冊顯示，軍長平均年齡為44.2歲，師長為40歲。^⑨而民國三十三年

^④ Report: Statement on Commissioned Personnel Strength and Classification as to Training, January 28, 1936. in U. S. Military Intelligence Reports: China, 1911-1941, Reel V, p. 520. 民國19年6月，中央軍校武漢分校第7期畢業，一位同學在部隊中循序發展，至抗戰前僅升至少校參謀，但是同期另一同學赴日留學，民國22年底返國後，至砲兵學校任教官，隨即升營長，至抗戰前夕已升至砲兵上校團長。參閱：張緒滋，〔戰亂餘生〕(臺北：祥雲出版社，民國80年)，頁67。

^⑤ 萬耀煌，〔萬耀煌將軍日記〕(臺北：湖北文獻社，民國67年)，下冊，頁8。

^⑥ 同前書，頁82。

^⑦ 劉國銘編，〔中華民國國民政府軍政職官人物志〕，頁112。

^⑧ 軍事委員會辦公廳軍事處編，〔軍事委員會廿九年度最高幕僚會議彙編〕，頁70。

^⑨ 根據軍事委員會銓敘廳編，〔第一期第一屆陸海空軍官佐任官名簿〕，第1冊，頁3-40所列軍長、師長名單計算得出。

時，全國軍長 111人（有資料可查者 111人）平均年齡為 46.6歲，師長314人（有資料可查者281人）平均年齡為 41.6歲。⁵³ 可以發現戰時軍、師長的年齡，並無太大變化，均較北洋時期為低。

國軍對於各級軍官佐晉級年資的規定，原已不如先進國家嚴格，⁵⁴ 加以部隊歷年屢次擴編，以致於升遷迅速，雖然發揮了鼓舞士氣的作用，但是也產生了一些不良的副作用：

第一，幹部學識、能力、經驗不足。戰前德國在華的軍事顧問即已指出，國軍幹部升遷過速，認為一個幹部如不從基層開始，按部就班，循序漸進，累積經驗，則無法勝任高級指揮官的職務，即使個人是如何的勇敢，也無濟於事。⁵⁵ 升遷過速，不僅使幹部對於職務上的歷練不足，同時也使得一般官佐產生「五日京兆」的心理，無心安定服務，工作效能自然降低。⁵⁶ 更有少數的幹部，年紀輕輕即已身居方面大員的地位，自易於驕矜自滿，不求上進。蔣委員長即曾呼籲將級指揮官注意此一現象，並拿日本的情況作為比較：

現在你們一般高級將領年齡都在五十歲上下，而且有的總司令、軍長、師長的年齡還在三、四十歲左右。處在中國現在這樣的社會環境之下，如果稍一不慎，就沒有不腐敗墮落的；因為我們自己有了努力與地位，那一個人都不敢與我們說話，我們自己也不求人去研究，所以一天一天的驕傲失敗。現在敵國的情形，就和我們不同，他們的閱歷深、修養好，學問能力都要比我們高，這是值得大家格外警惕的一點。⁵⁷

第二，人事無法新陳代謝。由於升遷過速，幹部常升到將官，年紀尚輕，於是造成人事阻塞的現象，人才不能作到新陳代謝，另一方面造成中、下級軍官缺乏。有關當局在面臨此一困境時，所作的努力為何？當時所採取的因應之道，主要有以下二種：

1. 增加高級軍官名額，以解決上層人事阻塞現象。根據〔國民政府公報〕所載，抗戰八年期間，國軍共任命將領 2,000餘人次（當然另有部分未列入〔國民政府公報〕），茲依任命時間及階級統計如下：

⁵³ Ch'i, *Nationalist China at War*, p. 230.

⁵⁴ 根據軍政部的規定，國軍平時由少尉升至少將，需有17年半的停年，而按美軍的停年規定，則在20年以上。參閱：龐齊，「舊中國的陸軍大學」，〔民國檔案〕，1989年第1期，頁127。

⁵⁵ 中國第二歷史檔案館，「德國軍事顧問佛采而關於整頓中國軍隊致蔣介石呈文兩件」〔民國檔案〕，1988年第4期，頁39。

⁵⁶ 軍事委員會辦公廳軍事處編，〔軍事委員會廿九年度最高幕僚會議彙編〕，頁70。

⁵⁷ 蔣中正，「第三次南嶽軍事會議訓詞（二）」，收於：〔蔣總統思想言論集〕，卷17，頁43。

表 1 抗戰前後國軍任命將級軍官人數統計

	一級上將	二級上將	上 將	加上將銜 *	中 將	少 將
1935	9	21	0	0	91	248
1936	0	2	0	14	215	732
1937	0	0	0	15	71	199
1938	0	0	0	1	22	47
1939	1	2	0	3	22	120
1940	1	0	0	3	10	36
1941	0	0	0	1	0	10
1942	0	0	0	0	4	15
1943	0	0	0	0	4	47
1944	0	1	0	0	1	1
1945	1	2	12	1	156	616
1946	0	1	3	5	34	188
1947	1	4	3	1	136	710
1948	0	0	0	5	127	610
1949	0	0	0	1	0	0
總計	13	33	18	50	893	3,579

* 合於晉任上將規定，但受員額所限者，得先加上將銜，如遇上將出缺，由已加上將銜的中將擇優轉補。

資料來源：根據民國二十四年至三十八年〔國民政府公報〕所載資料計算得出。

上表顯示，戰前二年國民政府任命將級軍官甚多，抗戰八年期間任命將級軍官較為頻繁者，為抗戰爆發後的前三年（由於戰況較為激烈之故）和民國三十四年（抗戰勝利，擢升有功人員），其餘各年任命將級軍官均少；且大多限於少將階層，其餘各階層均少，顯示抗戰期間將級軍官的升遷和戰前相較，並非易事。

2. 嚴格要求升遷的資格，以解決中、下級軍官缺乏的現象。一九四〇年代前後，國軍幹部的升遷開始強調年資的規定。軍官的晉升，必須在下一級停年屆滿，始能晉升至上一級，如學者黃仁宇民國二十九年年底自中央軍校十六期畢業，當時雖是戰時，也需服務六年半才能升至少校。^⑤而且不僅是年資够，還要表現好，才

^⑤ 黃仁宇，「蔣介石的歷史地位」，收於：黃仁宇，〔放寬歷史的視界〕（臺北：允晨，民國77年），頁 266。

能升得成。根據軍官佐任官規定，少尉升中尉僅需一年半的年資，但是一位軍校十七期畢業生自述他的經驗卻是「畢業後被派為少尉，需經一年半載，甚至三年、二年磨練有了成績，或於激烈戰鬥中、熾盛炮火下，不怕死而又幸未戰死，才能升為中尉，沒有人事保障，調職升遷全憑帶兵、訓練成績及戰功。」^⑤此時，升遷是否真如他所說，是「全憑帶兵、訓練成績及戰功」，仍有待研究，但是至少在他的眼中，升中尉並非是一件容易的事，而且尚稱公平。

抗戰中期以後，軍官的升遷除了講求年資和成績外，又有一些不成文的慣例，如上校升少將需陸大畢業，或具備團長資歷，因此一般的中級軍官無不想進陸大和當團長。^⑥至於中、下級軍官的升遷，則有遵循軍校期別順序的不成文規定。如前期同學未晉任連長，後期同學只有等待一途，萬一後期同學超前晉升，對於前期尚未能晉升的同學，即等於是一種考核，以後雖仍有晉升的可能，但是機會不大，即使不是自己求去，也會被列入淘汰之列。^⑦

一般人事上的年資制度，本在使人才平流並進，杜絕僥倖，但是缺點在於限制特殊人才的發展。爲了要彌補此一缺點，所以又有論績的辦法，此時國軍的人事制度，即是採用這種補救的措施。不過根據一位人事官員的觀察，這種設計在實行時，所遭遇的困難有以下幾項：在考績方面，考績係採主官決定制，未及實行其他考核及競爭等方法，用以補救，以致易於產生不客觀、不公平的缺點；同時真正呈報考績單位甚少，已呈報而經最高主管機關核備有案者更少；此外，尚有許多單位辦理年終考績時，因升級受年資限制，因此常對年資合升者，予以優等考績，年資不足者雖表現優異，也考列次等。由於論績制度未能辦好，因此主管機關在核准軍職晉升時，可謂全憑年資。甚至抗戰後期辦理官職調整，只有校官以上官、職相稱時，始可考績。如此，以成績制補救年資制缺點的辦法，似乎並未實行。

再就年資而論，由於人事管理技術落伍，加以戰時人事遞調頻繁，以致一般官佐的履歷，全憑各自填報，有的臨時偽造，有的隨時更改，有的向機關抽換，但一經主管呈報，經最高機關核備，即「弄假成真」；反之，有些人真在前方流血流汗，苦幹多年，但因部隊主官不爲呈報，在最高機關無案，以致其年資、行歷無法被承認。主管機關核定升遷，幾不論成績而全憑年資，即使年資全屬真實可靠，但

^⑤ 譚繼禹，〔戎馬瑣憶〕，頁 61。

^⑥ 張緒滋，〔戰亂餘生〕，頁 101。

^⑦ 徐枕，〔阿毛從軍記〕，頁 139。

已使工作努力者灰心，如年資又屬偽造，則其不公平更可想見。^②所幸的是，強調年資的規定，並未被徹底執行，直至抗戰結束時，仍有一些部隊所請晉升人員，並未遵照法令以年資、考績為依據，而仍以服務努力而年資未滿人員報請晉升。^③

如遇出缺，是由內升，或由外補，各機關、部隊的情況不一，視主官而定，一般說來，對於低級職位，各單位除向外吸收軍校畢業生外，多以內升為主，^④採取內升比例愈高、升遷愈制度化的部隊，士氣也較高，第五軍即為一例。抗戰初期新成立的第五軍在人事的「升、遞、調、補」方面，有一套不成文的規定，凡團長以上的主官或副主官出缺，多由軍所屬的三個師或直屬部隊中，擇優晉升或遞選適當人員遞補；而副團長以下軍官出缺，由師所屬三團及直屬單位中，擇優晉升或遞補；連級以下幹部出缺，則由團比照軍、師方式處理，另呈上級核可發佈即可。第五軍的幹部，對於這種升遷作業方式，多認為效果十分良好，「不但拓展了各級人事升遷的管道，而且也加強了部隊的團隊精神。因此在這裏作事，不必依靠什麼人事關係；也不管有沒有後臺、背景，只要你自己平時在工作上肯努力，服務上有成績，升遷問題上，上級自會很公正的為你安排，這些都不需要你自己去操心、去顧慮。至於一般人事陋習中所謂的『鑽門子、扒窗戶』以求倖進的手段，在這裏根本也派不上用場。另外，『空降部隊』現象（由上級直接派遣），那更是絕對少有的事。所以該部隊上下非常團結，士氣亦十分旺盛。」^⑤也有些部隊的升遷，採取「有條件的內升制」，如戰時駐紮於西北的第七十八師（師長許良玉），單位主管若因升遷而出缺，則該單位副主管及重要業務人員，均有晉升希望。反之，單位主管若因過撤免，則此一單位人員數年內將不會有升遷的希望。這項不成文的規定，對於部隊的團隊精神具有促進的作用，大家都希望自己單位的長官有出路，自己也才有出路。^⑥但是具有的部隊遇有出缺，往往由外面另派一人充當，致使部隊中成績良好的幹部，沒有升遷的機會，而人事上也不能發生新陳代謝的作用。^⑦

一般說來，中央機關和部隊較遵守法規，因此人員升遷所受到的限制較多，地方部隊則可不按規定辦理。如地方部隊保送至黃埔就讀者，畢業後返回部隊，升遷

^② 成本俊，「國防建設與軍事人事」，〔國防月刊〕，第1卷第3期（民國35年11月），頁49-50。

^③ 〔陸軍第十四軍三十四年度工作報告書〕，頁295。

^④ 例如在丁治磐的部隊中，凡少校以下的職位出缺，由全軍所屬各單位輪流晉升或遞補，中校以上職位出缺，始由軍部決定。參閱：劉鳳翰、張力訪問，毛金陵紀錄，〔丁治磐先生訪問紀錄〕，頁138。

^⑤ 王青亭，「半生戎馬記（五）」，〔山東文獻〕，第13卷第2期（民國76年9月），頁66。

^⑥ 徐枕，〔阿毛從軍記〕，頁160。

^⑦ 蔣中正，「國軍如何才能完成剿匪救民的任務」，收於：〔蔣總統思想言論集〕，卷19，頁36。

每快於在中央軍事機構或部隊的同期同學。⁶⁸地方部隊甚至有升遷全無標準者，如馬步芳在青海即任意行事，有時將部隊裏的傳令兵、勤務兵一類的基層人員，驟然提升為帶兵官，擔任重要的職務；有時又將帶兵官降為傳令兵或勤務兵。⁶⁹中央機關和部隊在升遷上雖然也有庇護親族的情形在，但是較地方部隊為少。新官帶着大批人馬上任的情形已不多見，軍政要員如有意提携其軍中的子弟，也會採取較為間接的方式，先在教育上作較長期的投資，替其子弟取得較強的競爭條件。戰前美國駐華武官對此種現象，即已有以下深入的觀察：

中央軍中仍有一些任用親屬的情形存在。一個人可能因其父親為軍長而二十五歲即升至上校，但是此種惡習已較過去為不顯著——或許較中國歷史上的任何時代為不盛行。現在如果一個將軍希望他的兒子在軍中發展，會讓他先出國接受軍事教育，最好是到日本，以便在畢業後即有資格升至校官。⁷⁰

至於士兵階層的升遷，依規定新兵入伍即充二等兵，於新兵教育完成後，擇其成績優良者，得依額晉補為一等兵。一等兵受初等教育完成後，其成績優良者，得依額晉補為上等兵。一等兵及上等兵曾受有初等以上國民教育，並在隊內受過候補軍士教育，或在隊外受過特別軍士養成教育，其成績優良者，得依額晉級下士，下士晉級中士、中士晉級上士亦同。⁷¹在戰況激烈時，由於下級官兵傷亡大，以上各項資格的限制，多無法遵守，在平時或戰況緩和時，則士兵晉級也非易事，尤其是「大升」——上等兵下士，更為困難，對於列兵來說，「猶如上校升將軍」。⁷²民國三十年時，關漢騫的第十四師中，所有的中士班長和下士副班長，仍以戰前所募兵居多，士兵晉級之難，由此可見一斑。⁷³至於士官的選拔方式，各單位不一。抗戰勝利之初，安徽寧國一部隊選拔下士採考試方式，全師各營、連均選派年輕的上等兵應試，術科測驗班基本教練，較為容易；學科則為默寫軍人讀訓全文、步哨守則、戰鬥間十三條、步兵操典綱領，不識字者可改採背誦方式作答。⁷⁴民國三十六年，第一九八師補充班長，則由師部開辦訓練班，考選士兵中資深、識字者，予以

⁶⁸ 龐齊，「舊中國的陸軍大學」，頁 127。

⁶⁹ 馬世弘，「馬步芳與青海」，〔西北〕，第 6 期（民國 75 年 4 月），頁 57。

⁷⁰ Report: Statement on Commissioned Personnel Strength and Classification as to Training, January 28, 1936. in U. S. Military Intelligence Reports: China, 1911-1941, Reel V, p. 520.

⁷¹ 何應欽，〔軍政十五年〕，頁 39-40。

⁷² 張拓蕪，〔代馬翰辛手記〕（臺北：爾雅出版社，民國 65 年），頁 49。

⁷³ 黃仁宇，「關漢騫和他的部下」，頁 142。

⁷⁴ 張拓蕪，前引書，頁 49。

三個月的訓練，考試及格者，結業後派充中、下士班長。^⑥

最後，擬對士兵升至軍官的機會，略作探討。北洋時期，由於各地軍事學校的畢業人數過少，在數量上無法滿足對於軍官的需求，加上當時軍隊組織的階層化尚不嚴格，軍事學術又不發達，使得士兵升至軍官的機會因而增加，有些甚至得以升至高位。^⑦國民政府統一全國以後，全國的軍官中，出身行伍者幾達30%。根據戰前的一項觀察，行伍軍官中文盲所佔比率高達一半以上，而這些不識字的軍官在此時至多僅能升至尉級軍官。對於那些年紀尚輕而有志向上發展的中、下級行伍軍官，政府則於中央和地方開辦了一些訓練班隊，為行伍軍官提供了一條升遷至校級軍官的管道。^⑧例如中央軍校自民國二十一年起設立的軍官訓練班，召訓的對象即為各部隊選送的初級行伍軍官，訓練的期限為半年，結訓後發還原單位服務。^⑨

抗戰爆發後，中、下級軍官消耗大，於是行伍軍官所佔的比例乃再度增大，其中約有一半戰時曾接受召集教育。抗戰後期，戰況較為和緩，中、下級軍官需求減小，國軍乃縮減機構，提高幹部的素質，對於連、排長也開始要求以軍校畢業者充任，使得一般士兵升為軍官的機會大為減少。^⑩根據一份〔廣州市陸軍在鄉軍官會員名冊〕，收錄有民國三十六~三十七年廣州市現役及退役軍官 2,500人，其中軍校畢業者約有 330人，而出身行伍的軍官，在此時多已退伍，顯示出此時由行伍升至軍官的機會，已是十分的小。^⑪

（二）流動

軍隊如果想要提高官佐的素質，應實施各種調任，使每一軍官能經歷指揮官、幕僚、事務官、教官等各種職務，養成健全的人才，同時也可打破軍隊私有的積弊。軍官佐於任職中的調任，主要的有以下幾種情形：

第一，經歷調任：軍官佐應有本官科各種職務的經歷，應在部隊、機關、學校之間輪流調動，而不長久停滯於某一處。三者之中，尤以部隊職務最為重要，凡軍

^⑥ 張純，「七十自述（上）」，頁 72。

^⑦ Ch'i, *Warlord Politics in China*, pp. 89-90.

^⑧ Report: Statement on Commissioned Personnel Strength and Classification as to Training, January 28, 1926. in U.S. Military Intelligence Reports: China, 1911-1941, Reel V, p. 520.

^⑨ 中央陸軍軍官學校校務委員會編，〔中央陸軍軍官學校史稿〕（南京：中央陸軍軍官學校，民國25年），第4篇，頁 591-615。

^⑩ 〔蔣馮書簡〕，頁 136。民國30年，中央軍一位師長即曾指出，行伍軍官「陞了一個排長，也是三生有幸了。再不然搞上了一個上尉連長，也是至矣盡矣。他們能夠還要更高的想頭？」參閱：黃仁宇，「闕漢騫和他的部下」，頁 129。

^⑪ 原書未見，轉引自 Lary, *Warlord Soldiers: Chinese Common Soldiers, 1911-1937*, p. 52.

官晉級、晉階，非先服相當期間的部隊勤務不可，如日本尉官在隊期間為4年，校官為2年以上；意大利每晉升一次，需在隊2年，波蘭則為1年以上。^①國軍人事法規雖然也有經歷調任的規定，但是並未實施，加以戰時部隊軍官升遷較教育軍官快速，待遇也略佳，於是優秀軍官多集中於部隊，教育職務不受幹部重視，甚至有將作戰成績欠佳者，調往教育機關的情事。部隊軍官不屑辦教育，教育軍官無法入部隊，教育與部隊於是脫節。^②民國二十八年，俄國顧問嘉梁欽（Aleksandr Ya. Kalyagin）於參觀中央軍校時，即發現該校教官多缺乏實戰經驗，^③難免讓人有紙上談兵之譏。抗戰中期，國軍開始強化參謀制度，規定軍以上的參謀長，需具備陸軍大學的資格，並將參謀處作戰、情報、後勤（後來又加人事）三科（課）的參謀，或調訓，或委派分發參謀班的學生擔任，於是各部隊的參謀制度逐漸建立，而各級指揮官也漸能瞭解參謀的重要性。因此至抗戰後期，在中央軍的部隊中，最受人敬重的指揮官或參謀官，係由「曲線」晉升，而非「直線」晉升。所謂「曲線」晉升，是指在指揮職及參謀職之間輪流調升者。此種幹部，既具參謀的學識，又具帶兵作戰的經驗。而「直線」晉升，則是指由參謀而科長，而課長，而參謀主任，副參謀長，參謀長；或是由排、連、營、團、旅、師、軍長直升。前者有學識而缺乏實際經驗，後者則有經驗而缺乏軍事學識。^④抗戰後期，各機關、學校、部隊開始實施有限度的互調，但是由於戰亂及其他因素，成果極為有限。^⑤

第二，職前調任：在一個單位過久，易生惰性，即平日的教育、紀律，也將逐漸鬆懈，其部屬也因日久玩生，缺少刺激，而少奮發新興之氣；長官與其部屬相處日久，更易產生私家軍隊的流弊。因此任何一個健全的軍隊，無不有職期調任的制度，如日本的軍、師長，自抗戰爆發後，仍照常舉行定期調動，軍、師長絕少在同一部隊任職二年以上者。^⑥根據國軍軍官佐任職規定，軍官佐任同一職務未滿一年者，除特殊原因外，不予調任；滿三年以上者，除有必須留任之原因外，應予調任。^⑦但是由於作戰及事實上的種種困難，也未能實施。民國三十年，軍令部於軍

① 軍事委員會辦公廳軍事處編，〔軍事委員會廿八年度最高幕僚會議彙編〕（重慶：編者印行，未註出版時間），頁92。

② 柴釗，「改革軍事教育芻議」，〔軍事雜誌〕，第162期（民國34年1月），頁28。

③ Aleksandr Ya. Kalyagin, *Along Alien Roads* (N.Y.: East Asian Institute, Columbia University, 1983), p. 216.

④ 張贛萍，〔彈火餘生述〕，第2冊，頁178。

⑤ 例如：民國34年陸軍第十四軍僅實施一部份的幕僚與隊職互調。參閱：〔陸軍第十四軍三十四年度工作報告書〕，頁295。

⑥ 張治中，〔張治中回憶錄〕（臺北重排本，未註出版時間），頁392。

⑦ 何應欽，〔軍政十五年〕，頁36。

事委員會最高幕僚會議中，建議軍委會：「集團軍總司令及戰區長官，亦宜適時更動，以增朝氣，而資振奮。」^⑧民國三十二年，軍政部長何應欽也曾有一次演講中指出，部隊中的軍長、師長，有五、六年以至十年未調者，但也有甫及數月，即更動者，^⑨凡此均非合理的人事制度所應有的現象。

第三，配置調任：指的是因為組織與編制變更，或職務的需要，或人地關係，而行調任。^⑩此種調任較常發生於機關或部隊擴編或縮編等突發狀況，至於平時，除了因為人地不適而作的調任外，一般原階、原職不升而調動者甚少。^⑪抗戰後期，國軍有意推行大規模的人事交流，但是一般除了軍對師有少數辦到外，師與師、團與團均未能澈底實行。^⑫

以上各類動調任，均係出自各單位的主動，事實上更為常見的人事流動現象，則是個人為了獲得較高的階級、待遇，或是其他私人的理由，而更換工作單位，一般人對於軍中「就業市場」的消息，主要是來自同學、師長和親友，如果對現有的工作環境不滿意，可以透過各種探聽、介紹，運氣好的話，往往有好幾個工作機會可供挑選。又由於人事制度尚未上軌道，因此除了高級軍官換單位較困難外，一般中、下級的軍官和士兵，行動均十分方便，甚至請長假即可離開服務的單位。^⑬士兵「開小差」（逃亡）的情形，在抗戰期間更是非常普遍。一位行伍出身的作家，對於士兵逃亡的情形，曾有以下生動的描述：

開小差的人，並非都是犯了大罪而畏罪潛逃的，只因一個單位呆久了，或是長官打罵得兇，或是打衝鋒吃不飽，或是別的部隊有高階缺引誘等等諸如此類的雞毛蒜皮；另外一個理由是離鄉背井久了，動了思鄉之念。但他們很少回到家，逃到半途往往百分之九十九都被別的部隊截走了。^⑭

〔逃兵到了新的單位之後，〕如果發現新單位還不如舊單位好，又死皮賴臉的回來，那時候風氣如此，大家都派了人在水陸碼頭亂抓人，抓著抓著，也許連派出去抓人的人，也給別人抓去了。老兵們排在嘴邊的口頭禪是「鐵打的營盤，流水的兵」，如果兵不像開流水席般的來來往往，那就不成個部隊

^⑧ 軍事委員會辦公廳軍事處編，〔軍事委員會三十年度最高幕僚會議〕，頁 36。

^⑨ 何應欽「建國之基本問題」，收於：何應欽將軍講詞選輯編輯委員會編，〔何應欽將軍講詞選輯〕，頁 129。

^⑩ 何應欽，〔軍政十五年〕，頁 35。

^⑪ 王青亭，「半生戎馬記（六）」，〔山東文獻〕，第13卷第3期（民國76年12月），頁 124。

^⑫ 〔陸軍第十四軍三十四年度工作報告書〕，頁 295。

^⑬ 于豪章，〔于豪章將軍訪問紀錄〕（稿本），第3章，頁 3。

^⑭ 張拓燕，〔代馬輸卒手記〕，頁 82。

樣子。⁹⁵

在陸軍各兵科中，憲兵由於工作性質特殊，成員多具有中學以上程度。由於素質較高，如至前方部隊，往往得任排長、連長，因此逃亡的比率較其他兵科為高。

96

當時有關單位爲了遏阻士兵逃亡的風氣，所採取的措施，主要有以下二項：第一，嚴禁各部隊收留逃兵。但是各部隊均在缺員期間，一紙命令抵不過各部隊長的自利立場。⁹⁷第二，士兵逃亡如被抓回，各部隊多用私刑加以處罰，但是也並未能產生嚇阻作用。⁹⁸因此，逃亡的風氣也就一直盛行，根據一項觀察，在某些他方部隊，若是一個老兵沒有開過小差，甚至會被人視爲「窩囊廢」。⁹⁹

更換工作單位雖然容易，但是各人的際遇卻不一致。有的人由於更換工作單位而得以發揮所長，但是也有的人由於頻換工作，最後落得一事無成。民國二十七年，中央軍校第四分校主任韓漢英，即曾勸誡他的學員要立定志向：

現在學員當中，據我所知道的，有幾位從前我當營長時，已經是當了優秀的排長和連長，但是經過了十多年事業還沒有進步，變爲一個失業的軍官。這就是個人的人生觀沒有確定、沒有認識，沒有固定的宗旨，到這裏和長官意見不合，到那邊嫌階級太低，跑東跑西，結果是一事無成。你們從前在部隊的時候，在一個部隊裏當十年兵的有沒有？沒有的，即使有也是極少數，同時他的地位也一定提高了。我們再翻開歷來的人事登記來看，某人在某機關服務的，兩個月以後又到某師某旅，再過幾個月又到某某學校，如此，跑來跑去，結果是一事無成。¹⁰⁰

四、獎懲考績

(一) 勳 獎

抗戰八年期間，國軍勳獎人數，計有官佐51,083人次，士兵5,610人次，外員

⁹⁵ 同前註，頁 40。

⁹⁶ 〔蔣馮書簡〕，頁71；馮玉祥，〔馮玉祥回憶錄〕，頁 106；尹昔英，「張點驗官對本團官兵訓話」，〔憲兵雜誌〕，第 1 卷第 3 期（民國37年 8 月），頁 57。

⁹⁷ 「防止逃兵辦法」，收於：侯坤宏編，〔役政史料〕（臺北：國史館，民國79年），下冊，頁 415；黃仁宇，「關漢齋和他的部下」，頁 142。

⁹⁸ 張拓蕪，〔代馬輪卒手記〕，頁 82。

⁹⁹ 張拓蕪，〔代馬輪卒手記〕，頁 41。

¹⁰⁰ 韓漢英，「革命軍人的人生觀」，收於：韓漢英，〔韓主任講演集〕，第 1 集，頁 138。

1,707人次，行政官 917 人次，人民 330 人次，合計 59,647 人次。^⑩國軍在戰時人數最多時，達 500 餘萬人，但是官兵受獎人數尚不足 6 萬人次，實在過少。推其原因，或為申請手續過於繁複，各單位於呈報主管機關後，往往需要許久才能核下，^⑪緩不濟急，因此各單位多採用其他獎勵方式，如升遷（可不經銓敘）、自行頒發獎金等，可立即激勵士氣。

前述士兵受助獎人數，僅為官佐的 10% 強，顯示出國軍一如其他國家的軍隊，均有重軍官而輕士兵的現象。^⑫國民革命軍東征時，曾規定作戰時凡士兵最先登城者，即升為旗官，^⑬對於激發軍心，頗收效果。但是似乎自江西剿共起，即未有獎勵士兵的特殊措施，而較注重指揮官的獎勵，如民國二十一年九月進攻河南金家寨（中共鄂豫皖蘇維埃的中心）時，蔣委員長曾明令各縱隊，凡先佔領金家寨者，此鎮即改為縣治，並以先佔者的名字命名（後命名為「立煌縣」）。^⑭同月，徐源泉克復湖北洪湖，中央議畫洪湖為縣，以徐字「克成」命名，經徐辭讓再三乃作罷。^⑮翌年攻佔江西瑞金後，又將新築的幾條公路命名為「恩伯路」、「介人路」和「雪中路」，以獎勵作戰有功的將領。^⑯相形之下，對於士兵的獎勵則較為忽略。流風所及，抗戰期間，每次戰役之後，一般部隊所呈請核獎者，往往只限於排長、連長為止，而忽略了士兵的戰績。民國三十三年八月，蔣委員長即曾針對此項缺點，加以糾正：「今後要明定條規，令飭作到：在每一次戰役結束之後，我們如要保薦官長，必先保薦士兵，如僅保薦官長而不保士兵，應不予核獎。」^⑰但是效果如何，不得而知。

根據軍政部的統計，抗戰時期官兵助獎種類，核頒次數較多者為記功、記大功、嘉獎、獎金、記升，較少者為榮譽旗、獎狀和武功狀。^⑱顯示助獎係以個人為

^⑩ 何應欽，〔日軍侵華八年抗戰史〕（臺北：國防部史政編譯局，民國 71 年），附表 16。

^⑪ 成本俊，「國防建設與軍事人事」，頁 50。

^⑫ 一位學者指出，世界各國軍隊的獎勵措施，不論在質或量上，均有重軍官而輕士兵的現象。參閱：Richard Holmes, *Acts of War: The Behavior of Men in Battle* (N. Y.: The Free Press, 1986), p. 358.

^⑬ 蔣中正，「第三次南嶽軍事會議訓詞（三）」，收於：〔蔣總統思想言論集〕，卷 17，頁 66。

^⑭ 王多年編，〔國民革命戰史〕，第 4 部，上篇，第 3 卷，頁 133；衛道然，〔衛立煌將軍〕（合肥：安徽人民出版社，1985 年），頁 32-33。

^⑮ 徐源泉，「回憶錄初稿」，收於：〔徐克成先生紀念集〕（未註出版地點，民國 56 年），頁 30；劉鳳翰、張力訪問，毛金陵紀錄，〔丁治磐先生訪問紀錄〕，頁 43-44。關於徐氏事蹟，另可參閱：沈儀永，「反共宿將徐源泉」，〔暢流〕，第 38 卷第 1 期（民國 57 年 8 月），頁 1-3。

^⑯ 宋濤，「我所知道的湯恩伯」，〔湖南文史資料選輯〕，第 3 輯（1962 年 10 月），頁 119。

^⑰ 蔣中正，「整軍訓詞」，收於：〔蔣總統思想言論集〕，卷 18，頁 208。

^⑱ 何應欽，〔日軍侵華八年抗戰史〕，附表 16。

主，而不重視團體的助獎。

(二) 懲 戒

軍事委員會軍法執行總監部為抗戰時期最高軍法機構。總監部設總監（上將級）、副監（中將級）各一人，綜理一切，遇有重要案件，先組織會審委員會，以將官級委員三人為審判官，其中最高級者為審判長，通常由委員長指定或圈選，其他軍法官及書記等，由總監部組設。會審委員會於審後，將結果製成判決書，由總監轉報委員長裁決。^⑩軍法總監部實際運作的情形如何？根據戰時軍界人士的觀察，「軍法執行監，除處分逃兵之輕微罪行外，刑不及於上大夫。軍法不肅，是政治退化之主因。」^⑪抗戰時期在華的蘇俄顧問嘉梁欽(Aleksandr Ya. Kalyagin)，對於國軍的懲戒無法普遍施行，也曾有以下的觀察：

一個軍長在接到攻擊的命令後，可能會將部隊撤至後方，放棄一個城市，而不會受到任何最輕微的處分。是誰的錯？別太快下結論！必須先查「教會行事曆」(“church calendar”)，看看此人是那一系的將領，指揮的是那一省的軍隊，他是在那一省作戰，和他合作的是那一省的部隊……等等，然後才能瞭解真相。^⑫

我們接下去要問的是，軍法不肅的原因何在？責任是否在於蔣委員長一人？眾所週知，自民國成立後，中央政府和地方軍系的關係，一向是視雙方軍力的優劣而定。至抗戰中期時，地方部隊的數量早已超過中央軍四、五倍以上，造成地方軍人目無中央政府的驕縱心態。無怪民國二十八年「冬季攻勢」失敗後，國軍統帥部隊儘管震怒不已，但是並未能將失職的大批將領繩之以法，因為在當時的權力分配條件下，中央如奢談軍紀，只會激起地方軍人的貳心而已。^⑬事實上，抗戰時期不僅是臨陣退卻，舉凡軍人違法失職、虐民通敵者，以及公務員貪污、走私等案件，蔣委員長一律批交軍法執行總監部審判，然而由於部份戰區司令長官，形同藩鎮，為中

^⑩ 厲爾康，「何成濬的二三事」，〔湖北文史資料〕，第25輯（1988年），頁26。

^⑪ 寧墨公，「軍事第一——正權」，〔建軍導報〕，第1卷4期（民國33年10月），頁16。

^⑫ Kalyagin, *Along Alien Roads*, pp. 30-31.

^⑬ 齊錫生，「抗戰中的軍事」，頁10；何成濬，〔何成濬將軍戰時日記〕（臺北：傳記文學出版社，民國75年），頁34。委員長對於貪污舞弊至為痛恨，一聽到有貪污事件，便立即親下手諭，將涉嫌人物交軍事委員會軍法執行總監部扣押，嚴加審訊。軍法執行總監何成濬，以委員長特別重視貪污案件，對於此類案件，例不敢擅自主張，僅擬具意見簽請核示。根據一位委員長侍從參謀的回憶，「我們在參謀室，每次看見何總監來謁，大家都會直覺地意味是爲了怎麼一回事。當何總監退出時，如果他的面部表情緊張，我們便知道是委員長對貪官污吏又作了一次最嚴厲的制裁了。果然，第二天或第三天重慶的報紙，就會赫然刊登著槍決貪污人犯的新聞。」參閱：士心，「委員長侍從室服務記往（中）」，〔春秋〕（香港），第125期（1962年9月），頁3。

央權力所不能及，謊報軍情、包庇煙賭走私、搜括民間財物，所在多有，因此軍法一辭，有時直流為具文，軍法總監部既管不了地方軍人，只得於中央權力所及地區實施懲戒，但輿論又常指軍法監量刑不公，偏袒地方部隊，^⑩專門押禁黃埔出身的軍人。

實際上，根據軍法執行總監何成濬的日記所載，「軍校學生犯罪，均由委座令交審訊，本部從未直接檢舉一人，即判罪亦無一不引用最輕條文，且必須呈報委座核示，本部之權力，因有限也。」^⑪因此委員長偏袒黃埔學生，殆無疑問，但是從另一方面看，他也有不得已的苦衷。地方軍人雖然形同藩鎮，但是迫於形勢又不能不用，對於自己培養出來的黃埔學生，自然不免寄予厚望；對於少數寵信的愛將，也就格外珍惜，即使是作戰不力，依法需革職，也多隨即再予起用。如戰前湯恩伯在河南潢川一帶剿共失利，被撤職，但是同年秋天，又再被起用為八十九師師長。^⑫抗戰時期，這類的例子更多，如民國二十六年十二月，宋希濂因南京失守被撤職；^⑬二十七年二月，劉峙因保定之役戰敗被撤職；^⑭二十七年五月，桂永清、黃杰因蘭封之役戰敗被撤職查辦，^⑮但是隨即均再獲起用。至於過失略為輕微者，則經常僅施以「撤職留任」的處分，^⑯讓其帶罪立功。

根據軍事委員會的統計，抗戰期間最常見的懲罰方式為撤職（36,204人次）和撤職通緝（34,361人次），其次為記過（5,221人次）和記大過（4,669人次）；最少見的懲戒方式，則為罰薪（14人次）、撤職留任（113人次）和申斥（141人次）。^⑰此項統計僅限於中央所核定者，事實戰時各單位的獎懲，有許多並未呈報中央。值得注意的是，戰時軍官佐曾受撤職和撤職通緝處分者，共超過70,000人次，不可謂不多，但是由於戰時幹部缺乏，加上人事管理所需的技術條件尚未具備，以致於今日在此處被撤職的人，明白可以在彼處再被起用，懲戒的功能因此也難以發揮。

公正嚴明的獎懲制度，可以提高紀律，獎勵士氣，但是在中國由於重人情，以致常有「和稀泥」的現象產生，賞罰不明，有礙作戰，蔣委員長即曾在一次會議中

^⑩ 何慶華，「憶雙親」，收於：何成濬，〔何成濬將軍戰時日記〕，頁34。

^⑪ 何成濬，〔何成濬將軍戰時日記〕，頁327。

^⑫ 江上清，「『陳胡湯』中的湯恩伯」，收於：江上清，〔政海秘聞〕，頁146-147。

^⑬ 宋希濂，〔鷹犬將軍——宋希濂自述〕，頁135。

^⑭ 宋濤，「我所認識的湯恩伯」，〔湖南文史資料選輯〕，第3輯（1962年10月），頁120。

^⑮ 李漢魂，「夢回集」，〔藝文誌〕，第118期（民國64年7月），頁36。

^⑯ 例如民國33年，湯恩伯因中原會戰戰敗，丁治磐因桂南會戰戰敗，均受到撤職留任的懲戒。參閱：胡靜如，〔盧餘撥拾〕（稿本），第183回；劉鳳翰、張力訪問，毛金陵紀錄，〔丁治磐先生訪問紀錄〕，頁82。

^⑰ 何應欽，〔軍政十五年〕，附表17。

指出：

現在一般部隊長爲了討好部下，大多數都是有賞無罰。行賞的時候，上級官長又恐部下爭功，對他不滿，因此採取均分主義，而不敢堂堂正正按照功績，提出何人應賞，說明其應賞的原因。至於部下犯了過失，則不但自己不敢加以處分，就是上級知道了，要執行處分，部隊長亦必千方百計爲之庇護。譬如師長犯了罪，總司令部要處分，而軍長照例要替他求情，求減免請。團長犯了罪，旅長也要求情，請求減免。以爲非不此不足以取得部下的擁護。殊不知結果適得其反，試問你一般部下以爲賞不足以爲榮，罰不足以爲辱，賞罰作用，完全喪失，軍隊的紀律如何能夠維持呢？^⑫

至於士兵如犯了過錯，通常是採用體罰和禁閉的懲罰方式；犯了法，則是坐牢，大則槍斃。^⑬最常見的即是在公開場合施予體罰，一位川軍的士兵曾對其排長打扁條的過程和效果，作以下生動的描述：

雷排長發虎威的時候，經常集合隊伍，當眾宣判罪狀，隊伍分三列一字兒排開，排長說一聲：「大家聽到！」大家就立正，接著排長宣佈：「張得功態度傲慢，竟敢和排長頂嘴，是大不敬，排尾出列兩伍。」兩伍五、六個人（排尾經常缺伍），兩個按臂，兩個按腳，一個數數，一個執刑。基數是五扁條，如果罪情重，加到十或廿扁條，如非大罪，大多是五下意思意思就通過。……

其實冬天挨扁條根本沒什麼，穿著厚厚的大棉褲，扁條落在身上等於拍層灰，因爲每個執刑人都會手下留情，扁擔頭打在石板上壳壳響，身上的感覺很輕微。執刑人爲何會徇情？因爲恁誰都有機會被挨打，而且隨時隨地，防不勝防，如果張得功這次打重了李得勝，下次輪著李得勝打張得功就會添料。不必手法重些，只要馬步拿低些，扁條和大腿的角度小些，任是鐵打的好漢也受不了！十下以後就會皮開肉綻。所以大夥兒都有默契，不管有多深的仇恨，在執刑時也會法外施恩，手下留情的。^⑭

在近代世界各國的軍隊中，也多有類似嚴厲的體罰方式存在，如英國軍隊直至一八八一年才停止以鞭打作爲懲戒的方式，但是一九四四年在緬甸仍有私刑鞭打的案例。在俄國軍隊，體罰至一九〇四年停止，一次大戰前曾短暫恢復，革命後才取

^⑫ 蔣中正，「國軍如何才能完成剿匪救民的任務」，頁 259。

^⑬ 張拓蕪，〔代馬輪牽手記〕，頁 42。

^⑭ 同前註，頁 20。

消。在法國軍隊中，官方自大革命以後即停止體罰，但是私自實施的情形仍然持續不斷，如在北非，直至一九三〇年代才停止。^⑳至於日本軍隊，體罰之風直至二次大戰仍未稍減。^㉑學者以為，嚴厲的體罰最後在軍中不再流行的主要原因，在於社會性質的改變，而不在於軍方觀念的改變。^㉒在中國，似乎也有相似的現象。

對於軍士，懲戒的方式除了體罰外，尚流行降級。抗戰時期，軍士受處分最常見的原因是士兵逃亡，一位副班長即曾表示，「跑一個，頂多給連長罵一頓；跑兩個，就得挨扁條；三個以上更嚴重，挨打禁閉是小事，降級是大事，若是一降三、四級，那等於打入十八層地獄，永世不得翻身了。去年〔民國三十四年〕在太倉縣集訓跑掉了六、七十個。有一個班最慘，去掉三分之一，班長從上士降到二等兵。在連上無顏呆下去，投奔其他部隊，頂多補個下士，還得憑手中的委任狀，假若是弄丟了，那是活該，就委屈點兒再從二等兵爬起吧。」^㉓

（三）考 績

考績的目的，在綜覈名實，鑑別賢愚，以為黜陟之根據，升遷的準繩，故人事銓敘，以考績為中心。抗戰軍興後，民國二十六～二十七兩年經通令停辦考績，二十九年至三十一年改考績為考核，僅將成績特優人員，及考績不及格的庸劣人員，核予獎懲，至三十二年以後，仍辦普通考績，總計至三十四年止，經審核的考績人員，共為 386,754 員。^㉔但是戰時一般部隊、機關，對於考績多不重視，每次多委之僚屬，隨便填報，成為應付公事，考績、獎懲與升調，均不發生關係，自然無法發揮人事制度的功能。^㉕

五、待遇福利

（一）待 遇

國民革命軍自成立後，待遇素稱良好，民國二十年九一八事變發生，二十一年起實施國難餉章（見表 2），薪餉稍減，但是仍然不差。

^⑳ Holmes, *Acts of War*, pp. 336-337.

^㉑ Alvin D. Coox, "The Effectiveness of the Japanese Military Establishment in the Second World War," in Allan R. Millett and Williamson Murray, eds., *Military Effectiveness*, Vol. 3, *The Second World War* (Boston: Unwin Hyman, 1988), p. 36.

^㉒ Holmes, *Acts of War*, p. 337.

^㉓ 張拓蕪，前引書，頁 95。

^㉔ 許高陽，〔國防年鑑〕，第 2 篇，頁 16。

^㉕ 亞韓，「從無職軍官佐安置談到國軍人事改進問題」，頁 5。

表2 平時及國難時期陸軍官兵薪餉比較表

(單位：元/月)

級 階/區 分	平時薪餉	國難餉章
上 將	800.00	240.00
中 將	500.00	200.00
少 將	320.00	160.00
上 校	240.00	120.00
中 校	170.00	100.00
少 校	135.00	80.00
上 尉	80.00	50.00
中 尉	60.00	40.00
少 尉	42.00	30.00
准 尉	32.00	24.00
上 士	20.00	15.00
中 士	16.00	12.00
下 士	14.00	11.00
上 等 兵	12.00	8.50
一 等 兵	10.50	7.50
二 等 兵	10.00	7.00

資料來源：何應欽，「軍政十五年」（臺北：國防部史政編譯局，民國七十年），頁 139-140。

如果將戰前領「國難薪」軍人的待遇和四川農家的收入（見表 3）作一比較，可以發現中校的年收入，即較四川農村擁有百畝以上土地的地主為多；少尉的年收入，多於小地主；即使是上等兵的年收入，也和耕地在 50 畝以上的半自耕農相當。

表 3 四川農村收入（1931~35 每年淨收入）

(單位：元)

種 類	100畝以上	50畝以上	50畝以下
地 主	1,068	573	304
自 耕 農	496	242	103
半自耕農	189	103	32
佃 農	120	24	-7

資料來源：陳志讓，「軍紳政權」（臺北：谷風，重排本，民國七十五年），頁 169。

各部隊由於經費來源均不盡相同，因此也未必完全按照中央所訂餉章發餉，如財政部稅警總團由於經費充足，因此不發「國難薪」，而仍發全薪；^⑭第十九路軍由於淞滬戰役表現優異，海內外捐款甚多，餉源充足，因此也不發「國難薪」，一個少校的待遇即比中央軍的上校還多。^⑮至於陳誠的第十八軍，則為節省經費，將「國難薪」再打九折發給，但是按月發清，從不拖欠。^⑯至於地方部隊，原則上只要接受中央號令，待遇即與中央部隊相同。^⑰

各地區由於物價水準均不盡相同，所以軍人的真實所得也就有高有低。在物價低的地區，如長江上游的一個部隊中，戰前士兵薪餉在扣除伙食費（不到一元）後，每月尚可存5～6元，^⑱而當時在湖南當一位小學教員，月薪只有4元，並且是以稻穀折發，而這樣的教員缺，還「搶奪得打破頭」；^⑲鄉間傭人工資每月僅需1元；^⑳士兵3個半月的薪水即相當於1畝良田的價格。^㉑但是也有的地方部隊，或由於經費不足，或由於剋扣軍餉，以致官兵待遇不佳，如駐防湘西的三十四師，經費主要取自地方，根據作家沈從文的描述，「農民雖成為竭澤而漁的對象，本師官佐士兵伏固定薪俸仍然極少，大家過的日子全不是兒戲。士兵十冬臘月常常無棉衣。從無一個月按照規矩關過一次餉。一般職員單身的，還可以混日子，拖兒帶女的就相當惱火。」^㉒

自民國二十年至二十六年之間，各地物價尚稱平穩，官兵待遇也少有更改；二十七年以後，物價漸趨上升，軍政部為適應物價及核實補給起見，自二十九年實施糧餉畫分，主食公給，副食另發代金，其他各項給與也酌予增加。以後各年，官兵薪餉均有所調整。除一般規定外，某些官兵或因參加國外作戰，幣制互異，如入印、入緬國軍；或因地方情形特殊，生活費用高昂，如駐新疆部隊；或因編制不同，如青年遠征軍；各項待遇均另有規定，以適應實際需要。^㉓

^⑭ 胡德華，「孫立人練兵統馭模式及對中國抗日剿匪貢獻經緯」，收於李敖編，〔孫立人研究〕（臺北：李敖出版社，民國77年），頁32。

^⑮ 朱文伯，〔七十回憶〕（臺北：民主潮社，民國62年），頁77。

^⑯ 宋瑞珂，「陳誠及其軍事集團的興起和沒落」。

^⑰ 陳存恭、張力訪問，張力紀錄，〔石覺先生訪問紀錄〕，頁201。

^⑱ 劉鳳翰、張力訪問，毛金陵紀錄，〔丁治磐先生訪問紀錄〕，頁68。

^⑲ 胡德華，前引文，頁33。

^⑳ 沈雲龍訪問，林能士、藍旭男紀錄，〔凌鴻助先生訪問紀錄〕（臺北：中央研究院近代史研究所，民國71年），頁104。

^㉑ 譚繼禹，〔戎馬瑣憶〕，頁48。

^㉒ 沈從文，「顧問官」，收於沈從文，〔沈從文文集〕（香港：三聯書店，1983年），第6卷，頁209。

^㉓ 許高陽編，〔國防年鑑（第一次）〕，第2篇，頁259-260。

抗戰期間的軍人待遇，以上將及二等兵爲例：民國二十六年上將月薪240薪元，二等兵月薪7元；三十四年上將月薪50,000元，二等兵月餉900元。三十四年較二十六年，上將增加208.3倍，二等兵增加128.6倍，中將至准尉，上士至一等兵所增倍數，大致相似。若與物價高漲至2,167倍相較，^⑩其間真不可以道里計。

根據近人的研究，抗戰時期的通貨膨脹，對於各行業人口的衝擊程度不一，其中以軍公教人員所受影響最大，^⑪而軍公教人員中又以軍人真實所得減少最多。從下表中即可看出戰時在幾種行業中，以士兵的購買力下降最多。

表4 各行業人員的購買力指數（1937~1945）

年份/職業	教授 (成都)	軍人 (重慶)	士兵 (成都)	公務員 (重慶)	工人 (重慶)	農人	農村僱工 (四川)
1937	100	100	100	100	100	100	100
1938	95	93	95	77	124	87	111
1939	64	64	64	49	95	85	122
1940	25	29	29	21	76	96	63
1942	12	10	10	11	75	101	75
1943	12	57	6	10	69	100	58
1944	11	—	—	—	41*	81	—
1945	12	—	—	—	—	87	—

*此項數字僅係4月份購買力指數。

資料來源：汪蔭元，「四川戰時物價與各級人民之購買力」，〔四川經濟季刊〕，卷1期3（民國三十三年六月），頁262-265；Chang Kia-ngau, *The Inflationary Spiral: The Experience in China, 1939-1950* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1958), p. 63; Lloyd E. Eastman, Jerome Ch'en, Suzanne Pepper, Lyman P. Van Slyke, *The Nationalist Era in China, 1927-1949* (Cambridge: Cambridge University Press, 1991), p. 159.

一位中央軍校十七期的學生，民國二十九~三十一年在校肄業期間，領軍士餉，每

^⑩ Arthur N. Young, *China's Wartime Finance and Inflation, 1937-1945* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1965), p. 358.

^⑪ 詳見：Chang Kia-ngau, *The Inflationary Spiral: The Experience in China, 1939-1950* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1958), chap. 3; Young, *China's Wartime Finance and Inflation*, chap. 11. 戰時大學教授所受通貨膨脹影響，另可參閱：胡國台，「抗戰時期教育經費與高等教育品質」，〔中央研究院近代史研究所集刊〕，第19期（民國79年6月），頁462-464。

月薪扣除主、副食費後，領到的錢僅够買肥皂和草鞋；^⑭民國三十三年十月，一個二等兵的月薪 50 元，僅能買劣質香煙 3—4 包，火柴盒 5—6 盒；^⑮士兵待遇之低，由此可見一斑。一般軍官的待遇雖然比士兵高，但是也比不上其他行業。三十二年元月十五日起，大後方各省開始實施限價，重慶地區豬肉每斤 14 元，各種工資每月為 500~1,000 元，^⑯而當時上校月薪僅為 290 元，無怪有營長生女因養不起而送人的事發生。^⑰即使是高級軍官，待遇也比不上一般金融業的人員。如陸軍大學教育長徐培根的待遇，即較其任職於銀行的妻子少了許多，因此每月薪餉均全數匯給其子女，作為教育、生活費用，家中用度則全由其妻子負責。^⑱

抗戰時期，如同戰前，官兵薪資的差距頗大（見下表）。至於差距呈不規則變化，乃是由於多次採用「生活補助費」、「戰時加薪」等名目調整薪資時，士兵均不在調整之列所致。

表 5 抗戰前後陸軍上將、少尉和二等兵薪餉倍數比較表

時 期	上 將	少 尉	二等兵
九一八事變前	80	4.2	1
26~28年	34	4.3	1
31年6~12月	142	12.0	1
32年1~5月	121	10.3	1
32年6~12月	86	14.1	1
33年1~4月	157	32.2	1
5~9年	82	32.9	1
10~12月	320	33.0	1
34年3~7月	67	16.7	1
8月以後	56	13.7	1

資料來源：根據許高陽，〔國防年鑑（第一次）〕，第 2 編，頁 259-260 所列資料計算得出。

戰前軍人待遇良好，士兵薪資雖遠比不上軍官，但是比一般其他行業尚佳，但是抗

^⑭ 譚繼禹，〔戎馬瑣憶〕，頁 61。

^⑮ 王健民，〔中國共產黨史稿〕，第 3 編，延安時期（臺北：作者印行，1965 年），頁 420。

^⑯ 同前註，頁 422。

^⑰ 譚繼禹，〔戎馬瑣憶〕，頁 95。

^⑱ 徐芳，「追思與懷念」，收於：〔陸軍上將徐培根先生紀念集〕（臺北：未註出版者，民國 81 年），頁 124。

戰以後，軍人待遇差，官兵的薪資差距大，即不免引起士兵的抱怨。^④

戰時軍人的待遇不但偏低，而且時常拖欠。一項資料顯示，民國三十三年八月，國軍部隊的軍餉，有的欠一、二個月未發，有的欠三、四個月未發，甚至有拖欠半年之久未發下者。^⑤

軍人所得的購買力下降，伙食自然也隨之變差。第二次大戰期間，美國陸軍戰地口糧，每人每天約 6 磅，日本陸軍約為 4 磅，^⑥中國陸軍官兵則最多時也僅約為 1.6 磅，^⑦而且轉撥、搬運損耗，發至伙食單位時，常斤兩不足，有時甚至領不到米。^⑧副食方面，抗戰時期可以民國三十年作為分水嶺，三十年以前物價上漲尚不嚴重，一般士兵每日三餐，菜雖不多，飯仍可吃飽。三十年以後，普遍的現象是「三餐改為兩餐，三菜一湯併為一鉢大鍋菜，最後只是一鉢不見油花的菜葉鹽水湯。」^⑨三十四年初，公訂副食費為每月 350 元，每日平均不到 12 元，而漢中地區白菜一斤即需 30 元，豆腐、蘿蔔每斤各需 20 元。^⑩

戰時軍人真實所得的急劇下降，對於國軍戰鬥力的不良影響是顯而易見的。首先，士兵缺乏作戰所需的體力。民國三十三年，一位美國專家曾為國軍各部隊的 1,200 名士兵進行體格檢查，結果發現有 57% 的受檢者營養不良。^⑪長期的營養不良，加上衛生、醫療設施的缺乏，使得士兵極易罹患眼球乾燥症 (xerophthalmia)、砂眼、各種皮膚病、貧血症和寄生蟲感染。^⑫營養不良和疾病，嚴重的削弱了國軍

^④ 同前註，頁 61。如民國 33 年遠征軍及知識份子從軍徵集期間，其伙食費每月為 2,100 元，當時普通士兵每月副食費則僅有 190 元。前者每餐可以四菜一湯，後者則每日幾乎連青菜均吃不上，兩者相比，懸殊過甚。參閱：〔蔣馮書簡〕，頁 136。

^⑤ 蔣中正，「對黃山整軍會議審查修正各案之訓示」，收於：〔蔣總統思想言論集〕，卷 18，頁 192。

^⑥ Coox, "The Effectiveness of the Japanese Military Establishment in the Second World War," p. 38.

^⑦ 許高陽，〔國防年鑑（第一次）〕，第 2 篇，頁 232。

^⑧ 譚繼禹，〔戎馬瑣憶〕，頁 94；陳存恭、張力訪問，張力紀錄，〔石覺先生訪問紀錄〕，頁 202。

^⑨ 同前註，頁 61。

^⑩ 胡宗南上將年譜編纂委員會編，〔胡宗南上將年譜〕（未註出版地點，民國 61 年），頁 144。

^⑪ Eastman, et al., *The Nationalist Era in China, 1927-1949*, p. 141. 民國 33 年，軍政部長何應欽在一次會議中指出，「照現行主食與副食定量計算，〔國軍〕每日每人所得熱量（卡路里）為 3,057，比之英國軍隊 3,800，美國軍隊 3,615，自然不及；但比之日本軍隊 2,980，則又稍好。故官兵所得主食、副食，如能確實如數得到，最低限度之營養，尚能維持。」參閱：何應欽，〔何上將抗戰期間軍事報告〕，頁 604。但是各方面的調查，則證實國軍的膳食有以下三項缺點：(1) 總熱量不足，不能維持士兵的體力及健康。(2) 脂肪不足，蛋白質既少且劣，不能維持生理上的需要。(3) 烹飪法不良，各種營養素及礦物質遭遺棄或損壞，以致發生營養不良的疾病。參閱：萬昕，〔戰時軍隊營養補救辦法〕（安順：軍醫學校陸軍營養研究所，民國 32 年），頁 1。

^⑫ Tsai Chiao, "Problems of Nutrition in Present-Day China," in Harley Farnsworth MacNair, ed., *Voices from Unoccupied China* (Chicago: University of Chicago Press, 1944), p. 17

的戰鬥力。其次，軍人真實所得的急劇下降，對於士氣也有不良的影響。民國三十二年十二月，美國駐華軍事武官在一份報告中即曾指出，薪餉的微薄加上日益嚴重的通貨膨脹，使得中國的軍隊或許是世界上待遇最差的軍隊。如果沒有通貨膨脹，軍人的薪餉以美元計算（官方匯率為 20:1），二等兵約合 0.3 元，上將為 40 元，但是在嚴重的通貨膨脹下，二等兵的薪餉僅為 0.075 美元，上將則為 10 美元。毫無疑問的，這種低薪的現象對於軍人的士氣和生活，均產生了不良的影響，加上軍人待遇尚比不上工人、農民，使得情況更為惡化。^⑮。

戰時軍人真實所得的急劇下降，使得軍人的社會地位也大幅滑落。「五四」以後，直至抗戰初期，由於民族主義興盛，加以待遇良好，使得軍官具有頗高的職業聲望，尚為許多青年學生樂於從事的行業之一。^⑯ 抗戰進入中期，軍人的待遇「比不上苦力或車夫，因此軍人到處遭受白眼，一般人均視當兵為下職、為畏途」，軍人的地位也就「一落千丈」。^⑰ 尤其是士兵，至抗戰後期時，社會地位已「同於乞丐」。^⑱ 此外，軍政當局又恐加薪數目太大，有加速通貨膨脹之虞，乃以升官作為救濟。但是官位太濫，價值便低，軍界人士即曾指出，抗戰時期一上校階級的社會地位，尚不如商店中的會計員，收入菲薄固然是原因之一，而官位太濫才是最主要的原因。^⑲

最後，戰時軍人真實所得的急劇下降，使得部份軍人的士氣降低，甚至從事走私、貪污等不法活動。軍人的待遇雖經當局努力改善，但是仍然偏低，「與文職人員較，如小巫見大巫；與金融界較，更相差天壤」，已婚者「身為家庭生活之負責人（政府目下不能代之全權負責，而使其維持衣、食、住之最低生活水準），目睹嗷嗷待哺之一羣，且處此不平環境中，孰無父母，孰無妻子，能不有感於懷，而蠢然思動耶？於是有無形之怠工，有托故而轉業，甚至挪借公款，牟利營私，藉圖溫飽。吾人如指其行為不正，責其貳心，科以重罰，誠無不當，然國法不外人情，終不能令人完全棄家而為國，此乃一事實問題。」^⑳ 在抗戰以前，國軍部隊吃空額，

^⑮ "Pay and Allowances of the Chinese Army," Enclosure to despatch no. 1927 dated December 18, 1943, from the Embassy at Chungking, in U.S. Department of State, China: Internal Affairs, 1940-1944, Reel 30, p. 422.

^⑯ 莊澤宣、侯厚培，「清華學生對於各學科及各職業興趣的統計」，〔清華學報〕，第 1 卷第 2 期（民國 13 年 12 月），頁 297。

^⑰ 楊大成，「建軍芻議」，收於：同仇彙刊社編，〔陸軍榮譽第二師三週年紀念特刊〕（海防：陸軍榮譽第二師政治部，民國 35 年），學術論文，頁 57。

^⑱ 胡宗南上將年譜編纂委員會編，〔胡宗南上將年譜〕，頁 144。

^⑲ 徐多楠，「軍職人員之給與問題」，〔陸軍經理雜誌〕，第 2 卷第 5 期（民國 30 年 5 月），頁 58。

^⑳ 同前註，頁 56。

侵佔士兵薪餉的風氣不大，至抗戰第三年，由於物價飛漲，吃空的風氣乃逐漸猖獗。^⑩至於士兵，由於不得溫飽，除了疾病人數增加外，逃亡、違紀的人數也日益成長，對於軍隊紀律、士氣和戰力的影響甚大。

抗戰時期，各級單位經費不足，福利事業多需另闢財源，如湯恩伯兵團中即設有公積金委員會，將所轄各部隊的曠餉集中保管，凡是全軍的福利事業或特殊用途（如修建陣亡將士公墓、後方軍眷住宅，開辦子弟學校等），均由公積金內開支。公積金委員會由官兵代表組成，每三個月結算帳目一次，由湯恩伯親自主持。^⑪

（二）福利

本節擬探討抗戰時期國軍對於幹部眷屬的照顧，以及對於征屬的優待。

戰時各部隊對於軍眷，一般是以軍、師為單位，安置於後方臨時性的眷屬住處，通常均為軍需供應的所在地，俾便就近照顧，一些財務狀況較佳的單位，並為軍眷興建眷村，如湯恩伯集團駐防豫西時，即曾利用集團軍的公積金，於西康西昌及陝西安原興建眷村，並派專人負責管理，用以安頓幹部眷屬。^⑫有些部隊，更設立官佐子弟小學及眷屬工廠，從事教育和生產的工作，如第二集團軍所設子弟學校，係由眷屬中挑選品學皆優者擔任教職員；至於眷屬工廠，除發給工資外，凡工作成績優良者，另由集團軍總司令定期頒獎。眷屬既有眷舍可住，又有工作可打發時間，增加家庭收入，使幹部無後顧之憂，無形中士氣也得以提高。^⑬

民國二十八年冬季攻勢後，戰局陷入膠著狀態，戰況沈寂，各部隊即多利用修整時間，接軍眷至駐地，與親人團聚。^⑭但是一些紀律較差的部隊，眷屬即長期隨住於任所，一週作戰，每成爲累贅，如民國三十三年中原會戰時，湯恩伯集團中，除了第十三軍事先曾對眷屬有所安頓外，其餘均是臨時慌亂移動，在河南各地所征用大批牛車，大多用於輸送眷屬，對於軍譽損傷甚大。^⑮

國民政府對於出征軍人家屬（以下簡稱征屬）的優待，始於民國二十六年，中

^⑩ 惲逸群，〔三十年見聞雜記〕（鎮江：金陵書畫社，1983年），頁7。根據一位中級軍官的描述，吃空可分爲二種：「吃空缺有大吃、小吃之分，軍、師長的大吃，可以將編制上整營、整連的官兵『通殺』，每月糧餉照領，實際上有名冊而無官兵，領來的薪餉、主副食費，都上了主管官的荷包。這種無法無天的大吃空缺，直到軍需獨立之後，才逐漸改變善。小吃是一個連少十個、八個士兵，這十個、八個，連長佔幾個，營長佔幾個；團長又可在團部的官兵上面吃。」參閱：張贛萍，〔彈火餘生述〕，第2冊，頁251。

^⑪ 胡靜如，〔燼餘掇拾〕（稿本），第84回。

^⑫ 湯恩伯，「認清缺點，痛切改正——中原會戰的檢討（二）」，收於：湯故上將恩伯逝世十週年紀念籌備委員會編，〔湯恩伯先生紀念集〕，內99；胡靜如，〔燼餘掇拾〕（稿本），第105回。

^⑬ 羅毓鳳，「我與孫連仲將軍」，收於：吳延環編，〔孫仿魯先生述集〕（臺北：孫仿魯先生九秩華誕籌備委員會，1981年）頁341。

^⑭ 胡靜如，前揭書，第105回。

^⑮ 湯恩伯，前揭文，頁99。

中央頒佈應征新兵及其家庭鼓勵辦法，隨即對征屬的慰問、救濟、優待等，也分別釐訂辦法。三十年十二月，國府又頒佈「優待出征抗敵軍人家屬條例」；^⑭三十二年，增發征屬安家費，由2,000元增為5,000元，各省也有增發至20,000元者。在三十二年緊急征兵時，四川省的安家費，除由地方籌發2,000元外，其餘3,000元由中央補助，共支付該省費用9億元，其未能悉數發出之款項，也擬具保管辦法，作為該省征屬子弟求學獎學金之用，至於春、冬兩季代為耕種收穫、代寫書信，婚姻的保障、積谷的免派、精神的慰問、小本貸款，各種救濟，免費醫療、入學，各項福利品及優先權益的享受，設廠習藝，以及職業的介紹、各種臨時捐款的免派，以及免服勞役等，無不設優待。三十三年，對征屬經常優待的金額，又予增加，並提高征屬地位，准參加基層行政工作。^⑮以上各項優待征屬的條例和辦法，固屬完備，但是由於政府財政困難，往往無法實施，^⑯即使實施，真能受惠者，也不及十分之一，乃因僧多粥少，福利無法普及，加以區聯保甲人員及其他辦理地方兵役者，與當地土豪劣紳勾結，貪污枉法所致。例如四川省合川縣龍市佛門鄉自二十七年秋起，征屬每戶發給穀3斗6升，至三十一年改發法幣90元，三十二年雖增為100元，也僅能買米5升。^⑰三十三年中央有鑒於此，乃商請四川省政府，增加征屬安家及福利經費，每年約合美金1億元，佔當時川省總預算五分之三。因征屬優待有著，乃能依法抽籤，按籤徵集，達到該省配額九成以上，為全國歷年之冠。因其辦法規定嚴密、管理得當，征屬確受實惠，逃避兵役者遂得以減少，後經行政院通令全國，普遍實施，對兵役推行的貢獻甚大。^⑱

六、退役撫卹

(一) 退 役

民國二十三年六月，國民政府公佈「陸海空軍官佐服役暫行條例」，其中規定軍官、佐服役至一定限齡，即退為備役。備役者，平時除受召集外，不服軍職，戰時則應召重行入伍。至備役期滿，則予除役。^⑲此項條例定於次年三月一日施行。^⑳

^⑭ 〔國民政府公報〕，第424號（民國30年12月20日），頁1-10。

^⑮ 詳見：許高陽編，〔國防年鑑（第一次）〕，第2篇，頁40。

^⑯ 何志浩，〔國防與兵役論集〕，頁163-164。

^⑰ 詳見：侯坤宏，「抗戰時期的徵兵」，頁165。

^⑱ 戴高翔，「抗日戰爭之兵役」，收於：戴高翔，〔高翔文存〕，頁78。

^⑲ 〔國民政府公報〕，第1464號（民國23年6月16日），頁6-9。

^⑳ 〔國民政府公報〕，第1679號（民國24年3月2日），頁4。

但是由於財政、軍事及人事上的各種原因，服役制度一直未能推行；退役俸及贍養金與規定，自然也未能明令實施。^{①⑥}

直至民國三十四年，國軍才開始辦理退、除役事宜，頒行陸軍官佐退役俸支付手續，各級退役俸給予標準，按現行給與三分之一為率，酌量增減其尾數，使成整數。三十四年三月七日，計自准尉 15,000元，至上將7,000元。三十四年八月，復調整退役俸數額，計自准尉 3,300元起，至上將17,000元；退役人員，除每月發給退役俸外，並月給退役糧，計年將官 6 市斗，校官 5 市斗，尉官 4 市斗（見表 6）上項退役俸，每年分 4 期由軍政部發給，校、尉官先由縣市政府墊發。每期退役糧，照當地官價折發現金；如需現品時，即以代金價款，向當地縣、市政府折領公糧；其代金數額規定，每市斗平均 1,000 元。^{①⑦}

表 6 陸軍退（除）役官佐各期調整退（除）役俸糧給與表

階 級	三十四年三 月至七月每 月退（除） 役俸額	三十四年八 月至三十五 年六月每月 退（除）役 俸額	三十四年三 月至三十五 年六月每月 退（除）役 糧額
上 將	7,000	17,000	6 市斗
中 將	6,000	15,000	6 市斗
少 將	5,000	13,000	6 市斗
上 校	4,500	11,500	5 市斗
中 校	4,000	10,000	5 市斗
少 校	3,500	8,300	5 市斗
上 尉	3,000	6,500	4 市斗
中 尉	2,500	5,000	4 市斗
少 尉	2,000	4,100	4 市斗
准 尉	1,500	5,300	4 市斗

資料來源：許高陽編，〔國防年鑑（第一次）〕，第 2 編，頁 21。

軍事委員會自民國三十三年開始辦理退、除役，由於事先未曾在技術上研究妥善，發生不少缺點，如有的官佐在去年頒佈退除役命令，至今年仍未領到退除役金

①⑥ 許高陽編，〔國防年鑑（第一次）〕，第二篇，頁 21。

①⑦ 同前註。

俸，給予受命者許多困難與損失；^⑭甚至有的「今天退了，明天又進來，根本無法清查。」^⑮至於每月所領退（除）役俸額，據上表所示，約為原薪俸的三分之一強，以當時通貨膨脹的情形衡量，極難維持基本生活。民國三十五年，軍法總監部執行總監何成濬以上將階級退伍，僅領得價值二條香煙的退役金。^⑯無怪一位陸軍少校民國三十九年退伍時，「身上除了一紙退伍令，可謂一文不名。」^⑰

至於編餘人員資遣費的發放，各單位的辦法均不一致，視主官的政策及單位的財務狀況而定。如民國二十六年，川軍劉雨卿部進行整編，共編餘老弱官兵 600 餘人，一律資遣返鄉。服務 4 年以上者，照現行待遇給付四個月薪餉，每多一年者加薪一個月，臨行前並舉行盛大歡送會。由於如此安排尚合情理，故未發生意外事端。^⑱又如戰前孫連仲的部隊在信陽奉命縮編。對於編餘官兵，孫除申請中央發給三個月薪餉外，另依各人離家之遠近，直、魯、皖、豫人加發一個月，陝人加發二個月，甘、青、寧人加發三個月，作為路費。由於資遣費優厚，一些官兵甚至感激得落淚。^⑲

（二）撫卹

軍事撫卹，在北伐初期由國民革命軍總司令部辦理。民國十六年十月，國府奠都南京，即由軍事委員會軍政廳卹賞科主管。十七年十月，撥隸軍政部軍衡司，仍設卹賞科掌管其事。二十四年三月，軍政部卹賞科併入銓敘廳，設撫卹科。二十七年八月，傷亡人數日增，遂於軍事委員會之下，設置撫卹委員會，主管軍事撫卹事宜，第一任主任委員為陳調元。二十八年一月，遷抵重慶，主任委員一職，改由何鍵接任。嗣後抗戰軍事進入艱苦階段，撫卹業務的範圍也日益擴大，遺族的撫慰安置與游擊區戰區的撫卹等事宜，均包括在內。三十年三月起，於撫卹委員會之下，陸續增設 13 個駐省撫卹處，分區辦理撫卹事宜。^⑳總計抗戰八年期間，已核准給卹官兵人數，為 4,972,754 人（見表 7）。

^⑭ 成本俊，「國防建設與軍事人事」，頁 50。

^⑮ 周至柔，「軍事制度之研究」，頁 6。

^⑯ 何慶華，「憶雙親」，收於：何成濬，「何成濬將軍戰時日記」，頁 35。

^⑰ 黃仁宇，「赫遜河畔談中國歷史」，頁 322。

^⑱ 劉雨卿，「生活回憶」，頁 17。

^⑲ 王伯驥，「仿公德範紀述」，收於：吳延環編，「孫仿魯先生述集」，頁 259。

^⑳ 許高陽編，「國防年鑑（第一次）」，第二編，頁 133。

表 7 抗戰期間撫卹傷亡官兵統計表

	傷亡人數(1)	撫卹人數(2)	(2)/(1)
民國26年	609,594	8,647	1.4%
27	1,220,821	14,156	1.2%
28	523,434	53,349	10.2%
29	1,007,206	108,546	10.8%
30	436,737	80,353	18.4%
31	361,347	61,309	17.0%
32	244,852	30,483	12.4%
33	314,330	35,242	11.2%
34	254,433	65,954	26.0%
總計	4,972,754	458,039	9.2%

資料來源：許高陽編，〔國防年鑑（第一次）〕，第2篇，頁144-146；何應欽，〔日軍侵華八年抗戰史〕，附表4。

上表顯示，抗戰初期的戰況最為激烈，傷亡人數最多，但是撫卹人數最少，顯示撫卹工作形同虛設。民國二十七年八月，撫卹委員會成立後，撫卹業務逐漸成長，至三十四年時，已有四分之一強的傷亡人數獲得撫卹，但是從整體來看，撫卹的範圍仍未普及，抗戰八年期間傷亡者中獲得撫卹的比例，尚不到10%。究其原因，大致可分為以下幾項：

- (1)各部隊官兵清冊及詳歷表，因作戰散失或炸毀，無法呈報請卹。
- (2)陣亡官兵家屬因遷移疏散，流動性過大。與部隊失去職絡，無法調查。
- (3)陣亡官兵無直系或合法親屬，例不給卹。
- (4)士兵應徵，係代雇或冒名頂替而來，一經陣亡，其姓名及家屬均無從查考。
- (5)輕傷官兵傷癒歸隊，照例均不請卹。
- (6)作戰後生死不明失蹤者。^⑤

另一方面，陣亡官兵遺族請領撫卹，所遇到的困難，則有以下各項：

- (1)受卹人因不識字或不明白請卹的手續，往往託人代辦書表、呈文，代辦的人即乘機從中間受卹人敲索。領到卹金時，受卹人常僅能得 80~90%，甚至 70~80

^⑤ 「本會第一處三年來重要業務報告」，收於：〔國民政府軍事委員會撫卹委員會成立三週年紀念冊〕（出版地點不詳，民國30年），頁79-80。

%。

(2)受卹人請人代辦了書據，向縣政府投遞，往返動輒數十里或數百里，旅費已花了不少，找保證人也要手續費。呈文、書據投遞以後，又往往數月、一年，甚至二、三年還得不到回信，一而再，再而三，以至無數次向縣府催促，用數甚至超過卹金的情形，也是屢見不鮮。

(3)有許多官兵殉職後，親屬得不到部隊長的通知，他們或者從朋友處探聽到不確實的消息，填具表格，由縣、省轉呈請卹，得到的批示，多半是「未據原部隊呈報有案」；寫信到原部隊請求，又因原部隊長對撫卹不注意，或以人事變遷，無法查明其事蹟，也每如石沉大海，杳無消息，甚至數年還得不到結果和卹令、卹金。^⑳

戰時物價不斷上漲，原有卹金數額，為戰前制定，不足維持遺族及傷殘官兵最低生活，政府乃逐次設法提高卹額，自民國三十一年起，年撫金額照卹令所載數目加倍發給；三十三年再加發一倍；三十四年起，改照退役俸數目，比照增加卹金。卹金種類，在抗戰前原規定只有一次撫金與年撫金兩項；自三十三年起，增列特卹金及救濟費，三十四年增列公糧貸金。^㉑雖然如此，卹金數額仍然過少，不為遺族所重視，因此請卹者為數寥寥。^㉒抗戰勝利後，情況依舊，一位中級軍官負傷後，所獲卹金12萬元，尚不足買1分金子，而只能買一條不銹鋼錶帶，令人啼笑皆非。^㉓不過也有少數的單位，各自實施特殊的撫卹辦法，如戴笠所領導的軍統機構中，凡因觸犯工作紀律，或背叛工作任務而被處決者，其家屬也視同為工作而犧牲者的家屬，予以撫卹，照顧其生活及子女的教育。據一位軍統人員表示，軍統人員願意忠心追隨戴笠，死而無怨，此項特殊措施為原因之一。^㉔

表彰忠烈，分為褒揚、表揚、祠祀、碑坊、國葬、公葬、公祭、公宴等。抗戰期間，由政府明令褒揚者，共有劉湘、張自忠等148員名，照抗戰特殊忠勇官兵表揚辦法，經軍事委員會表揚的官兵，計有李庚星等1,854員名。^㉕合於抗戰殉難官民祠祀，及建立碑坊辦法大綱規定的陣亡將士，經核准入祀首都忠烈祠者，共1,538

^⑳ 宋尚春，「怎樣使受卹人早沾實惠？」，收於：〔國民政府軍事委員會撫卹委員會成立三週年紀念冊〕，頁31-32。

^㉑ 許高陽編，〔國防年鑑（第一次）〕，第2編，頁133。

^㉒ 〔陸軍第十四軍三十四年度工作報告書〕，頁167。

^㉓ 張儒和，「抗戰勝利前後（下）」，〔中外雜誌〕，第35卷第5期（民國73年5月），頁104。

^㉔ 張穎萍，〔彈火餘生述〕，第2冊，頁186-187。

^㉕ 許高陽編，〔國防年鑑（第一次）〕，第2編，頁135。另一項略為不同的統計數字，參閱：何應欽，〔八年抗戰之經過〕，附錄17。

員名。⑳至於各基屬單位，戰時由於受到通貨膨脹的影響，中央所規定的埋葬費，無法顧及事實，金額有時尚「不足購一張草蓆」，㉑全靠自行張羅，舉辦紀念儀式，藉以激勵民心士氣，隆重者如四川威遠一地的部隊，將陣亡將士官兵入祀當地忠烈祠時，舉行盛大儀式，有全體官兵、軍樂隊、民樂隊、學生隊等萬餘人參加。當送牌位的隊伍經過市區時，家家戶戶均燒香燃燭、供奉祭桌、燃放鞭炮。典禮結束後，學生抬著米、棉花、豬肉、菜蔬等物，送至每位陣亡官兵家屬的家中。由於儀式隆重感人，以致當場即有數十位青年，要求加入部隊從軍。㉒

七、結 論

現代戰爭乃是一種總體戰，除了需要動員整個社會的力量，投入大量的物力、財力外，全國軍民的一般知識水準，也必須能達到相當程度，官兵上下平素均有嚴格訓練，臨事一點不會馬虎，始能談到總體的配合，成爲一部運轉靈活的「戰爭機器」。

國民革命軍自成立後，由於軍校教育受到師資、設備、經費的限制，水準無法提升，學生在軍校所學，僅是一點皮毛。進入部隊後，又缺乏現代化、標準化的裝備可以利用，所學的知識和實際差距甚大，㉓加上後勤支援系統的不發達，軍官必須花費大量的時間於行政雜務，無暇進修充實，也少有人能繼續接受正規的深造教育。在現代化的軍隊中，軍校畢業後尚可由機關、部隊、學校的輪調中學習新技能，但是中國的軍官卻無此機會。此外，由於連年作戰，升遷容易，也減少了歷練的機會，許多人年紀輕輕即升至高位，自易產生驕傲自滿、不求進步的毛病。領導階層既不肯研究現代軍事智識和技能，又要打現代戰爭，怎能望其能獲勝？由此可見，幹部素質的形成，除了與其進入軍中前的資質，及軍中教育訓練的品質有關外，人事制度也扮演著重要的角色。

國軍的人事制度，大部分是仿自德、日，對任免、升遷、調補各項，均有完備的法令，但是人事制度的樹立，並非單純的問題，而是和外在的政治、社會、文化環境有著密切的關係。政治環境方面，最明顯的即爲由於戰亂，使得人事作業無法按照正軌進行。查陸軍人事制度，於民國二十三年間頒佈法令，組設專司機關，業

⑳ 許高陽編，〔國防年鑑（第一次）〕，第二編，頁 135。

㉑ 張治中，〔張治中回憶錄〕，上冊，頁 407。

㉒ 馮玉祥，〔馮玉祥回憶錄〕，頁 168-169。

㉓ 黃仁宇，〔赫遜河畔談中國歷史〕（臺北：時報文化，民國78年），頁 320。

已規模粗具，若能循序漸進，不難導入正軌，然而推行未久，抗戰爆發，人事變遷驟增繁複，加以交通困難，聯繫不便，致使職司人事機關，對於年資、經歷，無法詳密審查，精當處理，而機關、部隊長官，則以缺員補充、增員充實，往往需才孔急，每不遵守人事法令，躡等超擢，權宜任用，遂使人事銓衡無法按正軌進行，倖進屈抑的弊病，也就在所難免。更有進者，抗戰時期，國內的政治尚未充分整合，中央主管人事的官員，不論管的是正規部隊或是地方部隊，首先即需注意各單位的歷史，及其部隊長與統帥部的人身關係，有些尚是鞭長莫及。^⑩

社會文化環境方面，傳統中國，政府機構尚有一套相對客觀、公正的文官制度，以阻止隨意任用私人，自清末科舉廢止後，除了少數與外人有關的機構（如海關、郵電、鐵路），人事較上軌道外，其餘均為瞻徇（favoritism）流行之地。一九四〇年代後期，一位學者對於民國以來政府機構的人事制度，即曾有以下的評論：

人事制度，有稱之為關係制度者，蓋謂欲獻身政治，雖有本領而無關係，終不得升堂入室；反之，有了關係，縱無一技之長，亦可得因人而進。因此，「一人得道」，就可「鷄犬升仙」。這種政治通病，實由於人事行政，沒有整個確立的健全系統，用人行政，完全受各機關主官之影響。各機關主官，為要佈置心腹爪牙充其外圍，不得不利用私人；為徇各方情面，又不得不側重關係。於是整個機關，均為私人關係所控制，其他各級無關人員，隨時都有遭受裁汰的威脅。^⑪

筆者以為，這位學者只有看到了任用私人的現象和「關係」的重要性，卻未深入探究其原因。事實上，當時中國仍是一純粹的農業社會，尚未建立起商業體制。大凡商業社會，其中各種因素均可自由交換，相互取代。而傳統中國社會，所賴以聯繫的，主要是血緣、地緣、業緣等「關係」，而非制度。^⑫軍隊為社會的產物，自然也反映其作風。尤其是在戰時，戰況常是瞬息萬變，後面的預備隊可能突然失蹤，側翼的友軍可能不在指定的時間、地點出現，各部隊的建制不同，補給也有差異，連部隊長之間平日的恩怨也可以影響到戰時的協同合作。在這種情況下，除了強調人身政治，似乎沒有其他更好的選擇。於是蔣委員長除了組織各種訓練團隊，經常自己出面之外，尚需要兼任中央軍校及各分校校長的職位，團長以上人員的任命，

^⑩ 黃仁宇，「從烤麵包說起」，〔中國時報〕，民國80年12月3日。

^⑪ 聞鐘，「民主政治的人事行政」，〔中國評論〕，第3期（民國36年9月），頁7。

^⑫ 黃仁宇，「蔣介石的歷史地位」。

均需經他親自召見圈定。^{①⑧}一位中級軍官在其回憶錄中，也不認為講關係有何不對：「其實一個團體，不論單位大小，同事、長屬之間，無不講求關係，任何事理溝通，也要講求關係，有關係才好做事，才能團結，團結才能發揮力量。」^{①⑨}既然如此，主管自然希望能用和他自己有關係的人，才好做事。至於那些沒有關係的部屬和同事，則要設法培養情感和信任，有了情感和信任，才好做事，才能團結。無怪乎所有教導軍官如何帶兵的書籍和文章，大多建議幹部要在團體中營造家庭的氣氛、廣施恩惠、受過讓功。^{②⑩}相反的，如果一個部隊中成員之間的人際關係網絡遭到破壞，則其戰力將立即受到影響，如孫連仲即認為地方部隊每經改編，半年內均無法恢復原有的戰力^{②⑪}又如湯恩伯在抗戰期間，能够馳騁南北打硬仗，乃是靠他親自督練的基本部隊，可以指揮自如。戰後全國部隊整編，湯部的基本部隊被削弱，在臨沂戰役、京滬保衛戰中與共軍作戰，所指揮的都是臨時抽調合併的部隊，因此沒有打過一次勝仗，抗戰英名，付諸流水。^{②⑫}如果此一人際關係網絡中的中心人物發生變動，所引起的震撼更大，如北伐完成後，國民第三軍軍長徐永昌被任命為綏遠省主席，他以主席是一文職，不願帶兵前去，擬將所部交出，盼能藉此樹立「軍民分治」的風氣，但是不料竟遭到全軍幹部一致的反對，副軍長黃驢初（與徐係陸大四期同學）甚至痛哭流涕，指斥他「出賣三軍，換取主席」，後經徐再三向大家剖析，事情才告平息。^{②⑬}反之，抗戰時期日軍的高級幹部，則仍能照常舉行定期調動，並常在各戰場抽調部隊，予以合併後，即和國軍作戰，仍能指揮自如，戰力堅強。

這種現象和西方歷史經驗比較起來，差異是極其明顯的。根據軍事史家 André Corvisier 的研究，在十六世紀及十七世紀初期西歐的軍隊中，內部維繫的主要力量也是私人關係（personal man-to-man relationships），因此領導者的道德權威至為重要，領軍者每多為樞機主教（cardinal）之類的高級神職人員，一般朝臣不得擔任軍事領袖的職務。由於這一類的領袖常不擅於行政事務，因此君主遂逐漸建立管理機構來管理軍隊事務，制度也就逐漸取代私人關係。^{②⑭}在中國則不同，軍事

^{①⑧} 黃仁宇，「張學良、孫立人和大歷史」，頁 122。

^{①⑨} 譚繼禹，「戎馬瑣憶」，頁 166。

^{②⑩} 戴堅，「中美兵學通論」（南京：世界兵學社，民國34年），頁 18-19。

^{②⑪} 孫連仲，「孫連仲先生訪問紀錄」，收於：吳延環編，「孫仿魯先生述集」，頁 109。

^{②⑫} 胡靜如，「燼餘掇拾」（稿本），第 248 回。

^{②⑬} 趙正楷，「徐永昌傳」（臺北：山西文獻社，民國78年），頁 162-163。

^{②⑭} Andre Corvisier, *Armies and Societies in Europe, 1494-1789* (Bloomington and London: Indiana University Press, 1979), p. 73.

行政機構自古即已高度發展，但是私人關係仍然在其中扮演重要角色，甚至削弱制度的功能。

國軍的人事，雖然深受外在政治、社會和文化環境的影響，與北洋時期並無二致，但是國軍和北洋部隊，畢竟有所不同，其不同之處主要有以下幾項：

第一，國軍軍官階層的素質較高。北洋時期的幹部，只要平時能叫口令，整理隊伍，戰時能殺敵衝鋒即可，不需要有什麼學識，甚至地圖的南北也不會分，一個大字也不識。國民革命軍的各級幹部，則大多受過軍官教育，各種典範令、教程，均能傳誦；參謀業務，作戰指揮，均能運用，且歷經現代戰爭的洗禮，雖然軍事科學方面的知識尚感缺乏，新兵器的運用，及因兵器性能改變所引起的戰術問題，缺乏研究，^⑳但是一般說來，領導階層的素質要較北洋時期為高些。

第二，國軍的用人範圍較為寬廣。一般說來，國軍（尤其是中央軍）的幹部來源，以分發和業緣為主，較不重視傳統的血緣和地緣關係。用人範圍越寬廣，幹部素質則越高，任用私人的弊病也越少。

第三，國軍中央化的程度較高。抗戰期間，國軍部隊歷經鉅幅的變動，在擴編、混編及互調的過程中，黃埔學生的勢力逐漸擴張，完成軍界的接班部署。由於黃埔軍校的招生方式，不同於一般地方軍校，而以全國為著眼點，刻意講求各省區間的平衡；黃埔教育又重視主義的灌輸，學生較具國家觀念，黃埔系的得勢，自然使得國軍中央化的程度增加，不僅矯正了近代區域主義之失，脫離舊式軍閥的窠臼，同時也為中國的統一和軍隊的國家化，奠定了基礎。^㉑是為國軍人事制度的最大成就。在已中央化的部隊之間，下層機構已有可以相互交換的趨勢。

最後，再試將國軍與共軍的人事制度作一比較。兩者所面對的外在環境相似，共軍的武器、裝備均不如國軍，領導階層的現代軍事知識也不如國軍，但是他們的組織嚴密，研究、學習動機強烈。民國三十八年十月，革命實踐研究院院長蔣中正，即曾在一次對該院學員的演講中指出：

他們實在沒有好的武器，和沒有特別好的學問，但是他們怎樣可以打勝我們？他們就是靠他嚴格的組織、訓練、管理，與有計畫的宣傳，和徹底的研究學習，而且處處研究，事事學習。因為他們能够這樣做，就可以用壞的武

^⑳ 袁守謙，「建軍導報復刊以後」，〔建軍導報〕，第1卷第1期（民國33年7月），頁1。

^㉑ 蔣永敬，「黃埔軍校創辦的時代意義與背景」，收於：國防部史政編譯局編，〔黃埔建校六十週年論文集〕（臺北：編者印行，民國73年），上冊，頁61；蔣永敬，「黃埔建軍」，收於：教育部主編，〔中華民國建國史〕，第3篇（臺北：國立編譯館，民國78年），第2章，第2節，頁275。

器打敗我們好的武器，並以少數的部隊，打敗我們大部隊。^⑳

共軍的研究、學習動機，何以會比國軍強烈？明顯的，是和其人事制度有關。民國四十年十月，參謀總長周至柔即曾明白指出：

就拿在大陸剿匪戰事說：我們的裝備很好，大砲、坦克、飛機，都很多，匪軍樣樣趕不上我們，但是匪軍的人事處理得比我們好，便打了勝仗。可見人事制度之良窳，是作戰勝敗的重要因素，我們決不能忽視了人事和勝敗關係。我們在大陸失敗，不能說是因為沒有美援裝備才失敗，老實講：還是失敗於人事制度未成立，人事運用不良。^㉑

共軍的人事制度，在兵力補充上，以廣大的民兵作基礎，由民兵而軍區部隊而野戰軍，屬於寶塔式的組織，兵力可以循級升補；^㉒這種循序漸進的「升級制」，同時也緩和了農民進入正規部隊之後，所產生的不適應，^㉓使得逃亡的現象減少，戰力也得以保存。在升遷制度上，對幹部的晉升，概歸部隊直屬的上一級提名拔擢，經由黨部的逐級審查考核，再送由幹部管理單位辦理，徹底實行以黨領軍的人事制度。在人事運用上，由於意識形態掛帥，因此相對的可以不顧歷史（資歷）與情感上的關係。^㉔在獎懲制度上，賞罰命令公佈前，讓士兵參與討論，藉以增加其向心力。^㉕又利用一般人愛好虛榮的心榮的心理弱點，發起種種「立功運動」，激

⑳ 蔣中正，「軍事改革之基本精神與要點（下）」，頁 353。

㉑ 周至柔，「軍事制度之研究（第二講）」（臺北：實踐學社，民國40年），頁 3-4。

㉒ 國民政府所轄的縣、鄉自衛隊，則虛而不實，省保安隊人數不多，正規部隊却有三百餘師，是立錐式的組織，兵力無從升補。參閱：戴高翔，「不堪回首話農村」，收於：戴高翔，「高翔文存」（臺北：川康渝文物館，民國72年），頁 47-48。

㉓ 詳見：Yung-fa Chen, *Making Revolution, The Communist Movement in Eastern and Central China, 1937-1945* (Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1986), p. 386. 國民政府的徵兵，則大多採隨徵隨用的方式，常無暇充分訓練即派赴戰場。

㉔ 國防部史政局編，「朱毛匪軍事綜合研究」（臺北：編者印行，民國47年），頁 24-25。

㉕ 民國36年6月，總統蔣中正在一次演講中，即曾指出國軍的會議，不重視士兵的參與：「每師、旅、團、營、連，經過一次戰役之後，何人該賞，何人該罰，在賞罰命令公佈之前，主官應該召集政工人員和士兵代表，徵詢意見，讓他們公開批評，以昭公允。我們軍隊過去的惡習是不讓士兵參加會議，不讓士兵發表意見。一切都是主官獨斷專行。共匪便不如此，他們除了指揮以外，大多數的事都要經過士兵的討論，會議時政工人員而且竭力獎勵士兵開口說話，尊重他們的意見，共匪的『戰鬥手冊』中指出提高士氣和打勝仗的根本辦法說：『須發動戰士、鼓勵戰士，提倡人人開口，互相鼓勵。』我們則處處怕士兵過問，惟恐士兵提出意見。尤其是軍隊賞罰，都由長官獨斷，甚至憑長官個人的好惡來施行賞罰。如此，當然不能使人心服。其實我們的士兵都是願望很低，心地純良，只要給他們發表意見的機會，而你能真正擇納他的意見，那他就一定和你們同生共死，不但不願意逃跑，就是要強迫他離開你們，也是不會幹的。」參閱：蔣中正，「國軍如何才能完成剿匪救民的任務」，頁 260-261。國民革命軍創建初期，相當重視下層官兵的參與，如黃埔一期的鄧文儀即曾指出，當時黃埔學生黨員對黨的活動及小組會議，均積極參加，儘量做到要求全校意見公開、賞罰公開、人事公開、經濟公開。民國14年10月，國民革命軍第一軍軍長蔣中正在致該軍政治部主任周恩來責成整頓黨務函中，也

（下轉 686 頁）

勵官兵的競爭向上；透過不斷的整肅，遏阻軍隊腐化的傾向；用脅迫的方式使鄉間的富戶、地主捐獻參軍費，用之於補償軍屬，以安軍心。如此，共軍人事制度的功能，得以充分發揮，成爲在大陸時期擊敗國軍的主因之一；共軍的體質，也因而和國軍有所不同。

（上接 685 頁）

曾說過：「在此休戰期內，趕緊先第一師各團黨部整頓起來，使士兵開小組會議時完全自由發表其意見，報告其痛苦，官長不得懷恨報復，如此則士兵經濟與生活或爲經濟所限，不能完全改良，而其精神及環境決不至如此之暗無天日也。」參閱：鄧文儀，〔報國從軍記〕，頁50；中央陸軍軍官學校校務委員會編，〔中央陸軍軍官學校史稿〕，第6篇，頁4-5。根據黃埔三期宋瑞珂的回憶，「三大公開」（人事公開、經濟公開、意見公開）爲鄧演達在黃埔軍校時所提倡，嚴重在國民革命軍第一軍二十一師任師長時所實行，後來陳誠（曾任嚴部團長）將鄧、嚴二人倡導的「三大公開」在部隊中實行，獲得相當良好的效果。參閱：宋瑞珂，「陳誠及軍事集團的興起和沒落」，頁47。雖然如此直至民國38年3月，「人事公開」仍被行政院列爲軍事方面的施政方針之一，遑論讓士兵有參與討論的機會。參閱：何應欽，「行政院施政方針——民國三十八年三月三十日在立法院報告」，收於：何應欽將軍講詞選輯編輯委員會編，〔何應欽將軍講詞選輯〕，頁181。