

抗戰時期國軍的參謀人員

張 瑞 德

摘 要

中國自古以來即已有軍事參謀機構，軍隊中存在著有參謀的固定職務，參謀業務也日趨完善，但是參謀機構一直未能發展成爲主導性的組織體制。清末軍事參謀組織受到西方的影響，開始走向一個新的階段。不過由於政治長期的不安定、軍隊龐大，因此直至抗戰期間，參謀制度才逐漸建立。自此以後，不僅各軍事機構及部隊的幕僚作業得以有統一的範式，同時此項作業方式後來甚至爲各行政機關所採用。

不過，國軍的參謀制度由於以下幾種因素，使得應有的功能並未能充分發揮：(一)參謀教育的質和量不符合需要。(二)參謀人事制度的不健全。(三)參謀人員的地位低落。

雖然如此，抗戰時期國軍發展參謀制度所遭遇到的這些問題，有許多並非是僅爲國軍所獨有，而是普遍的存在於近代中國的各行政機構。因此，戰時國軍參謀制度的發展經驗，不僅是中國近代建軍史上的重要一環，同時也足以反映近代中國行政現代化的艱辛歷程。

抗戰時期國軍的參謀人員

張 瑞 德*

- 一、前 言
- 二、參謀教育
- 三、參謀出身背景與素質的分析
- 四、參謀人事管理
- 五、參謀在軍中的地位
- 六、餘論——中、美、德三國的比較

一、前 言

1924年9月3日，江浙戰爭爆發，張作霖因急要聲援盧永祥，即在熱河、冀東一帶向直軍發動攻勢，9月13日京奉線交通斷絕，15日張作霖自任鎮威軍總司令，分兵六路，前鋒進迫熱河朝陽，俘虜了直軍千人，直奉二次戰爭開始。吳佩孚奉曹錕電召，於17日至北京，即於國務院四照堂召集會議，會商作戰計劃。當晚應邀參加的人員，包括他的參謀長、總參議、陸軍總長、海軍總長、航空署長、代理國務總理，以及派有任務的高級將領等人。四照堂四面均為玻璃窗，電燈明如白晝，廳中置一長條桌，擁擁擠擠，坐滿六十餘人。大家坐了許久，才見得吳佩孚走到堂中。吳口傳命令，唸道：「奉張大逆不道，

* 中央研究院近代史研究所研究員。

殺我人民，奪我土地，侵我主權，藐我武功。」還有什麼「大張撻伐，除此元凶」之類。唸到中間，電燈忽然熄滅，半晌才復明亮。王懷慶和馮玉祥坐在一處，只見王附著馮的耳朵低聲笑道：「不吉！不吉！這是不吉之兆！」馮笑而不言。此時，吳佩孚已唸至命令的正文，第一路任務如何，第二路如何，援軍各路又如何。命令下完，吳即站起來說：「沒有了罷？我們就這麼辦罷。」此時海軍總長連忙站起來說道：「報告總司令！命令上沒有提到海軍，我們的艦隊怎麼辦？」吳答道：「哦！哦！海軍沒有提，在命令上添一條罷。你們自由巡弋，以防意外。」航空署長又起來道：「還有我們空軍呢，怎麼辦？」吳又哦哦連聲，說：「也添上一條，你們隨時準備，相機出擊。」又有張家口騎兵將領起立請令，吳答：「在古北口外活動。」接著兵站負責者等人員也起立請令，吳搔了搔頭，不耐煩的說道：「這樣儘著往下添，還成個命令嗎？你們不能等著以後再商量嗎？今天就是這樣了，散了吧！散了吧！」大家才一闕的散了。^①

以上這段記載，根據的是身歷其境的馮玉祥所作的回憶。馮日後背離吳自立門戶，對吳自是多加醜化；由於事隔多年的關係，也不免有些錯誤，^②但是仍然真實、生動的描述了第二次直奉戰爭中，直軍作戰計劃制定的過程。此次戰爭範圍之大和動員人數之多，均為前所未有。^③吳佩孚出身北洋陸軍速成學堂測繪科，早期在吉林從軍有年，熟悉東北的山川形勢和各軍略要地，^④在北洋將領中以幹練著稱，但是在其部隊中，參謀制度仍未扮演應有的角色，而此時距清末西方的參謀制度輸入中國，^⑤已有二十餘年之久。

事實上，近代中國的軍事參謀系統，一直要到抗戰期間才逐漸建立，發揮應有的功能。1938年元月，政府修正公佈〈軍事委員會組織大綱〉，規定由委員長統率全國陸、海、空軍，參謀總長為委員長的幕僚長，轄軍令部、軍

① 馮玉祥，《我的生活》（上海：教育書局，1947年），頁496-498。

② 如江浙戰爭爆發時間為9月3日，而馮書誤為8月24日。

③ Hsi-sheng Ch'i, *Warlord Politics in China, 1916-1928* (Stanford: Stanford University Press, 1976), p.137.

④ 陶菊隱，《吳佩孚將軍傳》（上海：中華書局，1941年），頁101。

⑤ 劉鳳翰，〈晚清新軍編練及指揮機構組織與變遷〉，《中央研究院近代史研究所集刊》，第9期（1980年7月）；Ralph L. Powell, *The Rise of Chinese Military Power, 1895-1912* (Princeton: Princeton University Press, 1955).

政部、軍訓部、政治部、軍法執行總監部、航空委員會、銓敘廳、軍事參議院等部門。^⑥ 軍令部對全國參謀人員，力求提高素質，並自 1943 年元月起，組織國軍參謀團，以奠定參謀系統的基礎。

本文即擬根據海峽兩岸所收藏的國軍檔案、戰時軍方出版品，以及回憶錄等資料，對抗戰期間國軍的參謀制度實施的成效，及其所面對的困難，作一全面性的探討，並與德、美兩國的情況略加比較，藉以明瞭其特色。抗戰時期的國軍，雖然包括陸、海、空軍，但是由於海、空軍參謀的人數和重要性均無法和陸軍相比，因此本文不予討論；抗戰後期國軍部份機構及部隊的參謀組織所受美國的影響，由於受到篇幅的限制，無法在本文中討論；至於共軍的參謀制度，筆者以其性質特殊，和其他一般國軍的參謀制度有極大的不同，因此也不擬討論。

二、參謀教育

參謀教育可分為陸軍大學校（以下簡稱陸大）和部隊參謀教育二類：

（一）陸軍大學校：

陸大成立於 1906 年，為培養高級指揮及幕僚人員的最高軍事學府。辛亥革命以後，北京政府繼續辦理。北伐完成後，國民政府接管陸大，將其隸屬於軍令部，招考國軍各單位的優秀幹部入學。北伐以後陸大的歷任校長為蔣中正、楊杰、蔣中正、蔣方震（代）、蔣中正、陳儀（代）等人。北伐前校址設於北京，統一後遷往南京；抗戰軍興後，先遷往廣西宜山，再遷貴州遵義，最後遷四川重慶。戰時陸大，設有正則班、特別班、將官班、參謀補習班等班次。^⑦

陸大的歷史悠久，歷年畢業的學員，分佈於全軍之中。根據軍令部民國 33 年 10 月所作的統計，正則班第一至十八期及特別班第一至六期止，各期畢業學員，除死亡外，共有 2,188 人，服務狀況如下表：

^⑥ 〈軍事委員會組織系統表〉，國軍檔案，國防部史政編譯局藏，檔號 021.1/3750。

^⑦ 關於陸大的沿革，可參閱楊學房、朱秉一主編，《中華民國陸軍大學沿革史》（台北：三軍大學，1990 年）。

表一 陸大各期畢業學員服務動態統計表
(民國 33 年 10 月)

性質	幕僚	隊職	政界	教官	其他	合計
人數	1,355	307	203	108	215	2,188

資料來源：三廳一處製，《參謀人員各種統計圖》，毛筆原件，民國 33 年，圖十二，收於：軍令部檔案，中國第二歷史檔案館藏，檔號 769/310。

根據另一項統計，至日本投降時，陸大各期畢業學員，在軍中共有 2,100 人，分佈概數如下：

(一)中央軍事單位

- (1)軍事委員會委員長侍從室：12 至 15 員
- (2)軍事委員會辦公廳：20 至 35 員
- (3)軍令部、軍政部、軍訓部（含所屬之各兵種專科學校）、兵役部、憲兵司令部、陸軍大學（含所屬之參謀訓練班）。總計共有 600 人，其中陸大及所屬的參謀訓練班，所佔人數最多。

(二)戰鬥序列各單位

- (1)12 個戰區司令部。
- (2)40 個集團軍總司令部。
- (3)第一至一〇〇軍（尙有新編及暫編等共約 10 個）。
- (4)各陸軍師。
- (5)青年軍編練總監部轄 9 個青年師。
- (6)後方勤務總司令部及所轄各兵站總監、分監部。每一戰區司令部約有 10 員，每一集團軍總部約有 3 至 5 人，軍司令部約 3 至 5 人，師司令部約 2 至 3 人。兵站機關共約 120 人。總計約 1,500 人。^⑧

國民革命軍成立之初，由於黃埔軍校的教育年限過短，學生所學有限，有幸能夠進入陸大深造者，一般說來，在軍事知識和技能方面，均能有相當大的增進。如出身黃埔三期、陸大九期的陳素農，對於陸大教育即曾有以下的回憶：

^⑧ 楊學房，〈陸大沿革史編後感言〉，收於楊學房、朱秉一主編，前引書，頁 284-285。

我們在黃埔三期受訓期間，因急於參加戰事，僅有一年，而前半年入伍間，曾參加東征及討楊、劉各戰役，在校部入伍時，亦多擔任警戒任務，所以真正受訓時間並不多。幸入伍期滿，進入學生時期，總隊長嚴立三，親自講解指導，對軍事一般知識，稍具門徑。實際說，我的軍事學識，全得力陸大三年的完整教育。^⑨

出身黃埔五期、陸大十期的郭汝瑰，則特別指出陸大教育的價值：

他們所學的收集情報、判斷情況、調製情況圖、現地偵察、在圖上定下決心進行指揮這一套參謀業務（這以前，在中國軍隊中簡直是鳳毛麟角），使各級指揮員的作戰指揮，心中有數的多。這不但對抗日作戰有利，也因此取得各軍、師之間的信任。^⑩

軍界人士認為，陸大教育以師戰術為主，對大軍作戰的指揮作業磨練較少，對軍事作戰以外的政治作戰、經濟作戰、心理作戰，更無暇研究，但是也有若干學生，派赴部隊後，接受實際的戰場磨練，而能有優異的表現。^⑪

雖然如此，陸大教育也存在著有以下幾項缺點：

- (1)陸大教育欠缺一貫的計畫，學員的召集，既沒有一定的員額，也沒有固定的修業期限，自清末創校至抗戰結束時，所造就的人才僅有2,100員。^⑫
- (2)抗戰時期，陸大外籍教官的重要性已大為降低，但是本國教官的素質，仍然一直無法提昇，甚至在數量上也無法滿足需求。其原因在於無法以良好的待遇和發展機會吸引人才前來任教，久任的教官多為軍中無發展前景者。
- (3)課程多達七十餘種，博而不精；內容偏重外國材料，未能「本土化」；過份注重理論，而忽略實作；和基礎教育課程不相聯繫，難期一貫。^⑬

^⑨ 陳素農，《回憶錄》（台北：作者印行，1974年），頁18。

^⑩ 郭汝瑰，〈我在陸軍大學（1932年-1937年）〉，收於《江蘇文史資料》編輯部編，《民國時期的陸軍大學》（南京：編者印行，1994年），頁75。

^⑪ 王多年，〈第十八期修學述憶之片段〉，收於楊學房、朱秉一主編，《中華民國陸軍大學沿革史》，頁174-175。

^⑫ 楊學房、朱秉一主編，前引書，頁283。

^⑬ 詳見拙作，〈抗戰時期的陸軍大學——師資與課程的分析〉，收於中華民國史專題第二屆討論會秘書處編，《中華民國史專題論文集：第二屆討論會》（台北：國史館，1994年）。

(4)經費有限，設備不全，尙不及國防研究院及中央軍校充足。由於以上幾項因素，導致陸大學員的素質較先進國家低落甚多。

尤其是自抗戰爆發後，中央軍校學生的程度逐漸降低，和陸大教育無法銜接，導致陸大學員的素質每況愈下。^⑭兼任陸大校長的蔣中正，即曾在一次對陸大學員的演講中指出：

現在本校一般學員的精神和學問，已經一期比一期進步，但是還覺不夠！尤其是比起外國一般陸大學生來，我們更是慚愧！現在本校一般畢業學生，最多懂得一點戰略、戰術，或是幾個段落的戰史，畢業以後，只能作幾個命令、計畫，這種學生，實際上還不夠作一個真正名符其實的陸大畢業學生！……我們名為陸軍大學的學生，實際上比起人家來真是差得太遠，無論精神、道德、學問、技能都趕不上人家！^⑮

(二)部隊參謀教育

部隊參謀教育，可以分爲陸大參謀補習班和參謀特訓班的召集教育，以及各部隊依部定參謀教育大綱，所辦的自行訓練兩種。

(1)召集參謀訓練

1935年於陸大內設參謀補習班，召集現任參謀人員，施以短期訓練，1939年將該班分設桂林及西安兩地。又爲充實國軍低級參謀人才，更設立參謀特訓班，指調由軍官學校畢業而見習期滿的優秀軍官，施以訓練。抗戰勝利後，始先後結束。^⑯

參謀補習班和參謀特訓班的時間均過短，教育的內容不盡符合需要；訓練期間，影響參謀業務；參謀特訓班所召集的優秀軍校畢業生，由於缺乏隊職經歷，不受部隊歡迎，以致受訓完畢，無參謀可當。^⑰凡此種種，均爲其缺點。不過由於召集人數較多，彌補了參謀人才的不足，亦有其功能存在。

(2)部隊自行訓練

^⑭ 《軍令部業務檢討改進會議紀錄》，毛筆原件，1943年，頁24，收於軍令部檔案，檔號769/2477。

^⑮ 蔣中正，〈陸大學員之責任與基本的修養〉，收於《先總統蔣公思想言論總集》（台北：中國國民黨中央黨史委員會，1984年），卷17，頁5-6。

^⑯ 許高陽，〈國防年鑑（第一次）〉（香港：中國史學研究會，1969年），第2編，頁66。

^⑰ 《軍令部業務檢討改進會議紀錄》，頁24。

1935年參謀本部公佈〈軍隊參謀教育大綱及計畫〉，通令各部隊定期分批實施參謀教育，教育的課目包括戰史、現地戰術、圖上戰術、兵棋、參謀業務、兵要地理、審判勤務、動員研究、諜報勤務、劍術、馬術、測圖、外國語、新兵器研究。^⑮ 1939年令各軍辦幕僚班。至1943年，為簡化易行起見，復訂幕僚常年教育辦法，於各戰區設參謀研究班，每期三個月；於各集團軍設參謀短期訓練班，每期一個月；於各軍設幕僚班，不重形式。^⑯

三、參謀出身背景與素質的分析

參謀業務至為重要，在平時即為籌畫國防、指導建軍（或訓練），在戰時則輔佐統帥及各級指揮官指揮作戰、辦理攸關作戰的一切業務。因此，擔任此種業務的人員，當以較一般軍官素質優秀者為主。以下爰將抗戰時期的參謀人員分為高級和中、下級兩類，分別對其出身背景和素質加以分析。

（一）高級參謀：

高級參謀的分佈廣泛，此處僅以軍、師參謀長作為分析的對象。

表二 軍參謀長出身背景統計

	陸軍大學	保定軍校	中央軍校	其他	不詳	總計
1935	11(15.7 %)	18(25.7 %)	2(2.9 %)	10(14.3 %)	29(41.4 %)	70
1939	58(62.4 %)	22(23.7 %)	4(4.3 %)		9(9.7 %)	93(100 %)
1944	79(69.9 %)	8(7.1 %)	9(8.0)	17(15.0)		113*(100 %)

* 缺額2員未列入計算。

資料來源：委員長行營第一處統計室編，《全國海陸空軍艦團隊長以上主管概況表》（未註出版地點，1935年）；《二十八年各軍師參謀長考成比較表》（未註出版時地），收於：軍令部檔案，中國第二歷史檔案館藏，檔號769/109；三廳一處，《參謀人員各種統計圖》，毛筆原作，1944年，圖2，收於：軍令部檔案，檔號769/310。

上表顯示，軍參謀長出身陸大者所佔的比例，有顯著的增加。1935年時僅佔15.7%，至1944年時已增至69.9%。出身保定軍校者所佔的比例，則有顯

⑮ 〈民國二十四年度軍隊參謀教育大綱及計畫〉，收於《中華民國法規彙編（二十四年輯）》，第6編，頁50-51。

⑯ 《軍令部業務檢討改進會議紀錄》，頁24。

著的減少。1935年時佔 25.7%，至抗戰結束前，僅佔 7.1%。至於出身中央軍校者，則僅有小幅成長。

1945年5月，一份軍令部所製軍、師參謀長候選名冊，其中收錄軍參謀長候選人 77 員，全部均為陸大畢業，^{②①} 顯示至此時陸大學歷已成為擔任軍參謀長的必備條件。

表三 師參謀長出身背景統計

	陸軍大學	陸軍大學參補班	兵科學校	保定軍校	中央軍校	其他	不詳	總計
1935	35(19.8 %)			63(35.6 %)	12(6.8 %)	54(30.5 %)	13(7.3 %)	177(100 %)
1939	97(48.0 %)	1(0.5 %)		25(12.4 %)	41(20.3 %)	38(18.8 %)		202(100 %)
1944	96(32.4 %)	7(2.4 %)	2(0.7 %)	10(3.4 %)	85(28.7 %)	96(32.4 %)		296*(100 %)

* 缺額 35 員未列入計算。

資料來源：同表二。

表三顯示，師參謀長出身中央軍校者所佔的比例，有顯著的增加。1935年時僅佔 6.8%，至 1944 年時增至 28.7%。出身保定軍校者，則有顯著的減少。1935 年時佔 35.6%，至 1944 年時僅佔 3.4%。至於出身陸大者所佔的比例，則有不規則的變化，1935 年時為 19.8%，1939 年驟增為 48.0%，1944 年又降為 32.4%，其變化原因仍有待分析。

1945 年 5 月，軍令部編製了一份軍、師參謀長的候選名冊，收錄有師參謀長候選人 95 員，其中 60 人 (63.2%) 出身中央軍校，18 人 (19.1%) 出身陸大，^{②②} 顯示至抗戰結束前，師參謀長仍是以出身中央軍校者為主。

如前所述，國民革命軍成立之初，由於黃埔軍校的教育年限過短，學生所學有限，能夠進入陸大深造者，一般說來，在軍事知識的技能方面，均能有相當大的增進。不過，陸大教育以師戰術為主，對大軍作戰的指揮作業磨練較少，對軍事作戰以外的政治作戰、經濟作戰、心理作戰，更無暇研究，但是也有若干學生，派赴部隊後，接受實際的戰場磨練，而能有優異的表現。^{②③}

②① 同前註。

②② 〈該部調查軍師參謀長及陸大教育候選簡歷名冊〉，1945 年，收於軍令部檔案，檔號 769/70。

②③ 王多年，〈第十八期修業述憶之片段〉，收於楊學房、朱秉一主編，《中華民國陸軍大學沿革史》，頁 174-175。

一般說來，各軍的參謀長大多畢業於陸大，能力尚佳，表現也不錯；師參謀長多為中央軍校出身，長於部隊經驗，但是缺乏運籌之材，因此師的幕僚業務，不但零亂欠缺，而且隨著出身陸大者的減少，有日益低落的現象。²³

雖然陸大畢業的參謀人才，能力一般較高，但是傑出的參謀人才也並非均出身陸大，抗戰前的蔣方震和楊杰即不是出身陸大；抗戰時期被譽為「標準參謀長」的郭寄嶠，也不是陸大的畢業生。郭為安徽合肥人，保定軍校第九期畢業，原在東北軍；東北軍改組後，轉入唐生智部；唐失敗後，至衛立煌部，²⁴以參謀能力卓越，不次擢升。抗戰期間，歷任第一及第五集團軍總司令部參謀長、第十四集團軍總司令部參謀長、第二戰區副長官部兼第二戰區前敵總司令部參謀長、第一戰區副司令長官兼參謀長、第五戰區司令長官部副司令長官等職。歷年轉戰各地，戰績卓著。其最著者，如1939年忻口之役，殲滅坂垣征四郎大部，使華北軍事得以從容部署；1938年至1940年，扼守中條山、太行山，阻敵強渡黃河打通平漢路企圖；1944年，豫西、陝東諸役，也有非凡的表現。²⁵當郭擔任第一戰區並第二戰區前敵總司令部參謀長時期，衛立煌另兼指揮冀察戰區，並負支援蘇魯戰區後方補給運輸之責，戰區廣達十省，故郭每日需閱讀及處理來電五、六百件或以上，至於一般公文處理，則不計其數，其忙碌情形，可以想見。每日工作時間，通常均在二十小時以上，全賴中央分發至戰區經選拔幾位軍校畢業同學在旁日夜協助。郭在每次戰役中，可以長時間不睡；工作緊張時，也可以兩、三方面同時使用眼、耳、口、手答對，或批公文，或口述命令。²⁶由此可見，他之所以能夠取得「標準參謀長」的地位，絕非倖致。

(二)中、下級參謀

依據1935年參謀本部制定的〈陸海空軍參謀任職規則〉，各級參謀需經參謀本部審核遴選，合於下列資格之一者始得任用：

- 1.曾在國內外陸、海軍大學校畢業者。

²³ 龔作人，《軍令部第三次參謀視察第四組報告書》，毛筆原件，1942年，頁18-19，38，收於軍令部檔案，檔號769/2220。

²⁴ 衛道然，《衛立煌將軍》（合肥：安徽人民出版社，1985年），頁24。

²⁵ 傅潤華，《中國當代名人傳》（南京：世界文化服務社，1948年），頁182。

²⁶ 《郭寄嶠先生訪問紀錄》（台北：近代中國出版社，1993年），頁76-77。

2.曾在國內外陸、海、空軍各專門學校畢業，及在國內外陸、海軍軍官學校、航空學校畢業，並任軍職三年以上者。

3.與軍官學校相當之其他軍事學校修業在一年半以上，畢業後曾任軍職三年以上，有參謀能力者。^⑳

從以上規定可以看出，擔任參謀職務者，應以陸大畢業者為主，但是事實上，由於陸大教育的不發達，致使參謀人員大多出身軍官學校或軍事專門學校，邊疆部隊甚至有文學校出身者。其中除有少數優秀者外，一般均與參謀應有的水準相差甚遠。^㉑

抗戰爆發後，下級軍官缺乏，遂急造以應部隊需要，不僅將軍校正式班期縮短年限、減少課目，且增設許多短期訓練班，致使軍官的素質無形降低，而其中一部份充任中、下級參謀職務，參謀的素質也因此降低。^㉒ 據一項軍令部的統計顯示，1940年時國軍參謀學資不合者，達二分之一以上；至1942年時，仍有三分之一強。^㉓ 1944年俄國駐華軍事代總顧問返國時，曾應委員長蔣中正之請，指出國軍的缺點，認為國軍「團以上司令部的人員，很多不是正式軍官，而多是主官的私人，往往很重要的職務，交給一些落伍的軍官或不習軍事的文人來擔任，參謀人員雖然有些是陸大畢業，但大多數都是缺乏實際的經驗，在部隊裡面也沒有專門業務的訓練，所以人事參謀不知怎樣來管人事，補給參謀不知如何來辦理補給，至於軍需、軍械人員，更多濫竽充數，甚至於管理物品檢查物品的常識都沒有！司令部的人員既不健全，司令部的業務自然無法推進。」^㉔ 此時參謀的素質，如以司令部的性質加以區分，大致上以集團軍以上的參謀人事最為健全，軍部次之；師則人才缺乏，成績甚差；兵站總監部與分監部的參謀，素質尤為低劣。各級司令部的中、低級參謀人員，出身短期訓練班者間亦有之，一般經驗尚可，戰術修養則不足，差堪推行日

^⑳ 〈陸海空軍參謀任職規則〉，收於《中華民國法規大全》，第2冊，軍政（上海：商務印書館，1936年），頁1567。

^㉑ 〈參謀人員缺乏原因及如何充實之檢討〉，油印本，未註出版時地，頁3。收於軍令部檔案，檔號769/2363。

^㉒ 同前註。

^㉓ 龔作人，〈軍令部第三次參謀視察第四組報告書〉，頁14-15。

^㉔ 蔣中正，〈整軍訓詞〉，收於《蔣總統思想言論集》（台北：中央文物供應社，1966年），卷18，頁208。

常業務，至於自動自發工作和研究發展的精神，則幾乎是百無一二。^{③②}

一般說來，隨著參謀教育的發展和軍令部人事制度的運作，參謀人員的素質，不同於其他一般的軍官，至抗戰後期有逐漸提高的趨勢。如各軍事機關、部隊的參謀人員中，出身陸大正則班和特別班者所佔的比例，1939年9月時為12.1%，1940年12月時為10.6%，至1944年9月時則升為19.0%。^{③③}不過一些地方部隊，直至抗戰末期仍未有完善的參謀制度，而以「認識字的作參謀，不識字的作副官」，若干參謀雖然知書識字，但是仍不懂得如何使用地圖。^{③④}至於日軍的參謀，由於參謀教育發達已久，以致在二次大戰期間仍有35%係陸大畢業，^{③⑤}兵學素養要高於中國的參謀。

除了參謀教育外，提昇參謀素質的另一途徑是從做中學。但是國軍的參謀作業也大多十分散漫。1937年3月，黃埔二期出身的劉子清奉調四十四軍的政訓處長。四十四軍為川軍劉湘屬下的部隊，軍部駐成都，軍長王纘緒。劉上任後，對軍部日常運作的情形，有以下生動的描述：

軍長管不著部隊的事，部隊調到那裡去了他也不曉得。劉湘直接要掌握的是旅、團長，次之是師長；至於軍長，不過給他一個官位，讓他安插一些亦官亦商的親戚和舊部，按月分領一點民脂民膏罷了。軍部的辦公，一張長桌，兩排椅子，上午十時左右，各處主官去簽個到，私人有事就走，無事便坐下來「充殼子」。慢慢從女明星談到女戲子，再從命相學談到生意經，以及麻雀牌與鴉片煙；有時也偶然想到國事，談談報紙上的消息，以及交換一點內幕新聞。下午多半是八圈麻雀，幾場宴會，然後到什麼太太那裡去玩玩（成都私娼，每自稱略有地位的某太太，以示伊之身份高貴而非娼也）。上午辦公，軍長多到場，且高踞主席座位，因此我每日上午都去參加，後來我覺得太浪費時間，也就少

^{③②} 龔作人，《軍令部第三次參謀視察第四組報告書》，頁18-19，38。

^{③③} 軍令部第三廳第一處，《參謀人員統計圖表》，1939年，圖1，收於軍令部檔案，檔號769/310；軍令部三廳一處，〈廿九年全國各軍事機關各部隊參謀人員出身統計圖〉，收於軍令部檔案，檔號769/309；三廳一處，《參謀人員各種統計圖》，1944年，圖4，收於軍令部檔案，檔號769/310。

^{③④} 張贛萍，《彈火餘生述》（香港：香港文史出版社，1968年），第2冊，頁177。

^{③⑤} 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.10.

去了。軍部那些人，不是一襲長衫，便是一套西裝，少見有穿軍服的。年齡大一點的，還手拿一枝長一尺以上的旱煙斗。即使參加總理紀念週，不但服裝也是如此，而那根旱煙斗，也還是愛不釋手，並且行禮如儀過後，到講解遺教或工作報告時，他們也就繼續抽他那未完的半節葉子煙了。他們這種生活與習慣，簡直使我無法適應。^{②6}

以上所述，只是戰前地方部隊一個極端的例子，一般國軍部隊的風紀較為嚴明，不過敬業精神仍然不足。1934年，蔣中正在對高級將領的一次演講中，即曾指出由於參謀人員普遍的不能竭忠盡智，因此各級主官應勤於監督，以求命令的貫徹：

帶我們中國的軍隊，就不好和外國的軍隊來比較。在外國做了一個營長，只要挈住綱領，比較寬閒，不必要自己親身來做多少事了。由此推上去，做了一個大將自更不必說，只要總持大綱，無須躬親細務，什麼事情，部下替他準備好，只要他作一個最後的決定就夠了。爲什麼呢？因爲一切的事情，有他下面一般參謀和師、旅、團長來計畫，部下的人們能夠盡到自己的職責，按部就班切切實實做好了，所以不必待總司令再來費心說話。例如明天作戰，他手下的參謀人員，今天早已將作戰的計畫和命令擬好了，當統帥的人，只要將地圖拿出來看一下，決定採行那一個計畫就得了，無須乎再多說話。我們中國軍隊就不然，做部下的人，沒有幾個真能「竭忠盡智」實實在在替長官來計畫好的。並且上面計畫好的事情和發下去的命令，一般部下還不能切實照著來做。所以全靠我們當將領的人，能夠勤勞監督，實事求是。^{②7}

抗戰爆發後，由於戰事的要求，參謀業務自然也有所改善，不過改善的程度似乎極爲有限。1942年，軍令部派員視察各單位參謀業務後所作的一份報告指出，各級參謀人員對委員長、總長、部長、次長的各種訓示，以及軍令部所頒發的各種法令、教令，少數尚能遵照舉行，大多數雖能閱讀記憶，但少研究體會，雖能遵照奉行，但是奉行的程度不能徹底，更不能作有計畫、有系統的實行，甚至有若干單位，尚不知其重要性者。這份報告並且對各種不同訓詞和法令遵行的情形，分別作了以下的檢討：

1.各級長官的訓詞：各級參謀能認真加以研究，並力求遵行者，僅佔

^{②6} 劉子清，〈從軍三十年〉（鳳山：黃埔出版社，1954年），頁153-154。

^{②7} 蔣中正，〈軍事教育之要旨（二）〉，收於《蔣總統思想言論集》，卷12，頁318。

十之一、二，能閱讀瞭解者，約十之三、四，其餘率多數衍了事，尤以低級參謀人員為最甚。

2.軍令部頒發各種命令、法令：除兵站機關外，各部隊均較為熟悉。

3.作戰教令及作戰叢書：各參謀能悉以研究而遵行者，實屬甚少。^⑳

1944年，俄國駐華軍事代總顧問也曾指出，國軍「營以下的動作，大體可以說是很注意了，但團以上到軍、師為止，各級司令部的業務極不健全。圖上作業與沙盤教育可以說完全沒有，指揮所與參謀業務的演習，更是完全忽略，所以中國軍隊一到作戰就莫名其妙。既沒有具體的作戰計畫，也沒有完備的作戰命令！」並且認為這是國軍最大的毛病。針對這些批評，蔣中正並未反駁，反而認為應該切實接受並積極反省與改革。^㉑不過成效如何，不得而知。

總而言之，抗戰時期國軍的高級參謀和中、下級參謀，不論在學識和技能上，均無法和先進國家的參謀相比。蔣中正即曾在一次參謀長會議中，對國軍和日軍的參謀素質作了以下的比較：

大家看敵人方面，他一個上尉參謀，派到前方，就可以指揮旅部、團部作戰業務，他們參謀之精於後方勤務，更不必說了，我們現在不僅中級參謀人員，就是一般高級參謀長和參謀處長，對於指揮作戰和主持業務的效能，是不是都能趕上人家的上尉參謀呢？如果我們不從這一點上力求上進，我們就不能打勝仗！外國軍隊之所以戰鬥力強大，一切組織、訓練與技術能夠不斷進步，就是因為他們幕內有一班精明強幹的參謀人員！^㉒

戰時國軍的一位師長在比較中、美兩國參謀業務時也曾指出，中美兩國典範令所示參謀責任，大致相同，^㉓不過國軍參謀在自動盡職和積極負責二方面，和美軍相較，猶有遜色。

^⑳ 龔作人，〈軍令部第三次參謀視察第四組報告書〉，頁40。

^㉑ 蔣中正，〈整軍訓詞〉，頁208。

^㉒ 蔣中正，〈參謀長會議訓詞(二)〉，收於《蔣總統思想言論集》，卷15，頁308。

^㉓ 戴堅，〈戰陣新法——為紀念本師成立三週年而作〉，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，1946年），頁6-7。

四、參謀人事管理

(一)員額：

先進國家的參謀人員，由於資格限制甚嚴，地位也極為崇高，因此無論機關、部隊，參謀人員的設置均有一定的標準，和全般人事也有完整的計畫。清末以來設置參謀，既缺乏確實的統計，也沒有全般的計畫，無論機關、部隊，得任意設置參謀，員額也無限制，^{④②}加以抗戰爆發後，部隊擴張迅速，員額更是急劇增加。據1940年底的資料顯示，各部隊及軍事機關的額設參謀人員約6,200餘員，^{④③}但是經軍令部核備的實有參謀人員，僅有4,674員，相差之數達四分之一（見下表）。

表四 全國各級參謀編制員額與實有員額比較圖(1940)

	上將	中將	少將	上校	中校	少校	上尉	總計
編制員額	17	183	673	967	1,397	1,647	1,354	6,238
實有員數*	3	89	592	711	954	1,247	1,078	4,674
實有員數佔編制員額比例	17.6 %	48.6 %	88.0 %	73.5 %	68.3 %	75.7 %	79.6 %	74.9 %

* 係指1940年11月30日以前業經呈報有案者。

資料來源：軍令部第三廳第一處，〈廿九年全國各級參謀編制員額與實有員數比較圖〉，軍令部檔案，檔號769/309。

軍令部有鑒於此，一方面按建軍及作戰上的需要，積極培育參謀人才，一方面將造就的人才，予以嚴格的統制，分發至各機關、部隊服務，^{④④}不過成效十分有限。至1944年時，上校以上的參謀人員已不虞匱乏，甚至超額；中、下級參謀缺員的情況，反而日形嚴重（見下表）。

④② 《參謀人員缺乏原因及如何充實之檢討》，油印本，未註出版時地，收於軍令部檔案，檔號769/2363。

④③ 如果再加上地方軍事機關、警備司令部、補訓部隊、游擊部隊等，員額則在7,000以上。參閱《參謀人員缺乏原因及如何充實之檢討》，頁3。

④④ 《參謀人員缺乏原因及如何充實之檢討》，頁5。

表五 全國各級參謀編制員額與實有員額比較圖 (1944)

	上將	中將	少將	上校	中校	少校	上尉	中尉	總計
編制員額	6	108	623	1,160	2,141	2,476	2,810	3	9,330
實有員數*	6	143	541	1,326	1,348	1,734	2,012	3	7,113
實有員數佔編制員額比例	100 %	132.4 %	86.8 %	114.3 %	63.0 %	70.0 %	71.6 %	100 %	76.2 %

*係指 1944 年 9 月 15 日以前業經呈報有案者。

資料來源：軍令部第三廳第一處，〈全國各級參謀編制員額與現有員數比較圖〉，1944 年，收於：軍令部第三廳第一處，〈參謀人員各種統計圖〉，毛筆原件，1944 年，圖 3，軍令部檔案，檔號 769/310。

由於參謀人才過於缺乏，軍令部無法滿足各部隊的需要，各部隊長於是自行以金錢、階級為手段羅致，報請軍令部核委。這些由部隊長羅致來的參謀人員，他們的升遷、調補之權，多操於部隊長之手，軍令部統制困難。另一方面，參謀既為部隊長所羅致，於是成為部隊長私人的幕僚，多與部隊長共去留、同進退，所辦業務也多以部隊的意旨為意旨，使得參謀業務不能上軌道。

(二) 任免：

1935 年 1 月參謀本部公佈的《陸海空軍參謀任職規則》，對於參謀的任免，有以下的規定：

第三條：各獨立單位長官於每期考績時，應照第二條所列資格，將所屬適任參謀人員密呈（咨）參謀本部核辦。

第四條：參謀本部依照全國參謀職缺，分別陸、海、空軍及官階，以若干倍額選定適任各級參謀人員，造具名冊呈送軍事委員會備查，並於每屆定期任職以前，將增刪人員具報，每經若干年，則更新上項名冊。

第五條：各級參謀之任職，由軍令部在前條適任人員內遴選，呈軍事委員會核准後，照一般任命程序辦理。^④

除了《參謀任職規則》，與參謀任免有關的法令尚有《儲備參謀人才辦

^④ 〈陸海空軍參謀任職規則〉，頁 1567。

法》，詳細條文如下：

- 1.各軍師長及獨立旅旅長，得于所屬少校，上、中尉各級軍官中遴選優秀作為儲備參謀人員，其員額為各該部參謀處編制員額之三倍，並須就各兵科適當分配之。
- 2.遴選之標準如次：(1)中央軍校及各兵科學校畢業後服隊職半年以上者，或其他正式軍校畢業服隊職三年以上，學術精良成績優異者；(2)體格健強克耐繁勞者；(3)思慮周密堪任參謀業務者。
- 3.此項人員選出後，應于原任職務許可時，輪流抽調練習參謀業務，並施以參謀教育，其教育情形，應隨時呈部備核。
- 4.爾後各部參謀人員出缺時，即選擇此項人員成績優異者調充。
- 5.各部隊應將遴選人員之姓名、年齡、級職、出身兵科及略歷等項造冊呈部。此後是項人員之人事調動，須隨時報部備查。^{④⑥}

國軍對於參謀人員任免，甚至參謀人才的儲備，雖然均有詳密的規定，但是也存在著以下的缺點：

1.軍事委員會對於各部隊請委參謀人員，係照一般軍官佐任職程序辦理，上校以上者均頒給委狀，中校以下者僅予備案，不另給委。事實上，參謀人員既需統制任用，其學識能力尤需較一般軍官優秀，故其任職程序即不應與一般軍官相同，以示崇異；而遴選之初，尤需由軍令部慎重審核，以收統制的實效。^{④⑦}

2.各部隊選用參謀，大多未經報部審核，尤其是各軍、師的參謀長，每多由各戰區、各部隊長任意保薦，而未由軍令部依照規定委派。^{④⑧}

抗戰時期，國軍參謀人員的來源，除了晉任以外，尚包括分發、介紹、甄選和自行申請等數種。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：

^{④⑥} 〈儲備參謀人才辦法〉，收於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》（重慶：編者印行，未註出版時間），頁72。

^{④⑦} 軍事委員會辦公廳軍事處編，前引書，頁72；徐永昌，《徐永昌日記》（台北：中央研究院近代史研究所，1991年），第5冊，頁306。

^{④⑧} 蔣中正，〈對於整軍各案之訓示〉，收於《蔣總統思想言論集》，卷18，頁184。

第一、分發：各級軍校畢業分發工作，係由主管機關根據需求單位的申請，指令學校統一辦理作業。現以陸大的分發作業情形為例，加以說明。

抗戰前，陸大學員入學後，仍留原職原薪，修學期間仍照停年晉級。學員畢業後，依《陸軍大學校組織法》的規定，係由校長呈請參謀本部擇優任用，或送回原送機關服務。^④ 不過事實上學員離開原單位已久，多半調為閒職，尤其是抗戰爆發後，部隊變動甚大，許多學員在畢業後，已無機關、部隊可返。^⑤ 適值戰時軍中幕僚求過於供，陸大學員既受深造教育，自為各單位首長所重視。因此，在分發前，自委員長侍從室起，至軍事委員會、軍令部、軍政部、各戰區長官、各軍師長，均紛紛致電陸大，要求分發畢業學員。^⑥ 學員入校時，階級原僅為中、上尉，如照一般晉升，不過上尉、少校而已，然各戰區司令長官，如顧祝同、薛岳、胡宗南等，均指名電調，各集團軍總司令也電調若干，均給與上校參謀或科長的職位，甚至提供津貼，約其畢業後前往服務，^⑦ 自為學員所樂於接受。相反的，有些戰區（如第六戰區）以原階級調用，學員即均不願前往；^⑧ 甚至有被分發至軍令部的陸大十六期畢業學員及參補班、特別班畢業學員，到職後不久紛紛求去的情事，^⑨ 嚴重的破壞了國軍的人事制度。

陸大教育長萬耀煌有鑒於此，即自第十七期入學起，將全部學員調為軍令部入學附員，薪餉、服裝、補給均由軍令部發給，不許兼差，畢業後分發也由軍令部統一辦理。^⑩ 不過似乎並未收到多大的效果。陸大畢業學員於分發後，仍有若干學員計較階級的高低、待遇的多寡，私下活動，不遵令前往分發機關報到。^⑪ 此事最後引起了委員長蔣中正的重視，下令凡是陸大學員畢業時，不發文憑，待其到分發機關、部隊服務滿三個月後，由分發機關、部隊主

^④ 萬耀煌，《萬耀煌將軍日記》（以下簡稱《日記》）（台北：湖北文獻社，1978年），下冊，頁151。

^⑤ 〈陸軍大學組織法〉，收於《中華民國法規大全》，第2冊軍政，頁2002。

^⑥ 萬耀煌，《日記》，下冊，頁215。

^⑦ 國民政府軍事委員會渝令卅三德字第三〇三四號代電，收於軍政部檔案，檔號773/859。

^⑧ 萬耀煌，《日記》，下冊，頁215。

^⑨ 〈軍令部人事管理會議紀錄〉，收於軍令部檔案，檔號769/2211。

^⑩ 萬耀煌，《日記》，下冊，頁215-216。

^⑪ 軍令部第三廳第一處，〈第一期戰時行政計畫實施方案進度考核表〉，1941年2月13日，收於軍令部檔案，檔號769/711。

管將其所任職務呈報軍會部，並請發給文憑，倘不遵令前往分發機關而自行活動者，即不發文憑，並取銷其學籍；至於各機關、部隊，也不得以較高階級相羅致，否則一經查出，即將該主管長官予以懲辦。^⑦ 經此整頓，陸大學員在校期間接受津貼的情事，已不見再有發生，不過 1943 年 4 月，蔣中正在一次演講中，仍再三告誡陸大學員畢業後，要遵守政府的分發調度，^⑧ 顯示出分發的問題，似乎仍未完全解決。1944 年，陸大增設戰術教官研究班。1945 年 4 月，國民政府公佈修正後的《陸軍大學校組織法》，乃規定陸大畢業學員，除了戰術研究班的學員，呈請軍訓部分發任用外，其餘均呈由軍令部分發任用。^⑨

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，^⑩ 軍事學校的學生，由於彼此朝夕與共，關係尤為密切，日後在事業上互相幫忙，自是極自然的事。^⑪ 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 1937 年 10 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

^⑦ 國民政府軍事委員會渝令卅三德字第三〇三四號代電。

^⑧ 蔣中正說：「以後我們陸大的學生，一定要特別尊重軍隊的人事法規，和遵守銓敘手續，畢業以後，一切工作要聽政府來支配，職位要由政府來決定，決不能非分要求和自由活動，如此，才能使我們軍隊的人事走上軌道，也才能貫徹我們軍人嚴守紀律的精神。……一切不可像過去一樣，一般學生在沒有畢業的時候，就和校外各部隊長互相邀約，甚至接受人家的津貼，畢業之後，不受政府的派遣調度，如此，就無異把自己看成一件商品，出賣給人家，這無異是將你自己的人格賣了給人家一樣。」參閱：蔣中正，〈陸大學員為學辦事之要道〉，收於《先總統蔣公思想言論總集》，卷 20，頁 111。

^⑨ 〈陸軍大學校組織法〉，《國民政府公報》，渝字第七六九號（1945 年 4 月 11 日），法規，頁 2。

^⑩ 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.

^⑪ 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，即會有以下的回憶：「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。」參閱張贛萍，〈彈火餘生述〉，第 2 冊，頁 224–225。

事後對於此一部隊的籌組經過，曾有以下追述：

10月26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，……。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。⁶²

由以上這段史料中，可以顯示出，同學關係至少在某些部隊參謀階層創建的過程中，扮演了極為重要的角色。

胡宗南的幹部中，不少是出身陸大，其中許多即是由同學關係介紹而來。如1940年，胡宗南的侍從參謀侯聲自陸大特別班第四期畢業，向胡簽呈介紹張汝弼、張觀群、馬毅志、慕中岳、梁文鐵、宋質堅、余輝庭等十餘位同學，經胡宗南先任為中央軍校第七分校少將高級教官，經過考核，先後分派為各軍、師參謀長。胡部駐重慶辦事處長程開椿，1942年自陸大特別班第五期畢業，也曾介紹許多同期同學至胡部工作，如謝齊家任西安第七補給區司令部少將參謀長。⁶³

至於延攬學生作為幹部的情形，則更為常見，如湯恩伯任第三十一集團軍總司令時，總司令部的主要幕僚，即多為其任黃埔軍校第六期大隊長時的學生。⁶⁴

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 groups）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」（四川陸軍速成學堂）和「保定」為最大的「學系」，至於

⁶² 冷欣，《從參加抗戰到目睹日軍投降》（台北：傳記文學出版社，1967年），頁3-5。

⁶³ 張汝弼，〈我任胡宗南人事處長的見聞〉，《貴陽文史資料選輯》，第3輯（1982年），頁214-215。

⁶⁴ 胡靜如，《燼餘掇拾》。

「軍官」（四川陸軍軍官學校）則依違於兩者之間，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。⁶⁵ 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、湯恩伯、胡宗南等人雖各成集團，但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，⁶⁶ 本身雖未成一系，但是卻成為各系之間溝通的橋樑。

第三、舊屬：我國官場向有「班底」積習，軍界也不例外。各機關、部隊每有主官調動，參謀人員也隨之更換者。如此不但影響業務的推進，同時也不符合參謀任用的規定。⁶⁷

第四、地緣：北洋時期，軍中用人的主要來源即為同鄉。國民政府時期，軍中引用同鄉作為幹部的現象，以地方部隊最為顯著，如戰前廣東的第十九路軍，於閩變時改編為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，即有三個是羅定同鄉，總司令部的處長以下官佐，更是不勝枚舉；對於同鄉以外的粵人，尤其是外省人，則疏而避之。⁶⁸

事實上，大多數的人在用參謀時，都是兼及數種關係，只是各人偏重不同而已。一般說來，地方部隊由於鄉土色彩較濃，用人常以血緣、地緣為主，而中央軍由於流動性較大，因此主官引用故舊、同事、學生的情形較多。如胡宗南集團中，師參謀主任以上各級幕僚長和參謀人員，大多為陸大正則班或參謀班畢業，在各軍、師司令部中，則有不少處長和科長是浙江人和第一師、第一軍的老部下。⁶⁹

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

⁶⁵ 楊學端，〈二劉大戰二三事〉，《文史資料選輯》，第33輯（1963年1月），頁100。

⁶⁶ 趙秀昆，〈抗戰期間武漢失守後的十八軍〉，《文史資料選輯》，第81輯（1982年7月），頁99-100。

⁶⁷ 《軍令部有關參謀人事各種重要電令》（未註出版時地），頁12，收於軍令部檔案，檔號769/2497；《軍令部業務檢討改進會議紀錄》，毛筆原件，1943年，頁24，收於軍令部檔案，檔號769/2477。

⁶⁸ 丘國珍，〈十九路軍興亡史〉（香港：宇宙出版社，1969年），頁138。

⁶⁹ 拙著，〈抗戰時期的國軍人事〉（台北：中央研究院近代史研究所，1993年），頁54。

以渙散，工作效率也隨之減低。^⑩

(三)升遷調補：

國軍參謀人員的升遷辦法，和其他一般軍官，並無多大不同，故在此不擬多加討論。^⑪ 根據抗戰時期軍令部的檢討，認為參謀的升遷，由於缺乏嚴確的考核，以致於沒有嚴格的標準，每使優秀者不能才盡其用，次焉者反得濫竽充數，於是參謀服務的熱忱自然降低，而能力也自然日趨衰頹。^⑫

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、參謀、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，最主要的有以下幾種：

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，而不應長久停滯於某一處。三者之中，尤以部隊職務最為重要，凡軍官晉級、晉階，必先服相當期間的部隊勤務。國軍人事法規雖然也有經歷調任的規定，但是並未實施。1939年4月，始實施指揮官與幕僚的調任，至該年年底止共調任137員。1940年10月，軍事委員會再訂定「陸軍軍官實施互調暫行辦法」，通令定期任職時，實施經歷與職期調任。^⑬ 但是未能推動，其原因為：(1)作戰期間，人員更動確有未便。(2)少數部隊長官狃於習見，視軍隊為私人產物，非其所屬系統，不肯互調。(3)抗戰期間，各級軍官，學識程度降低，而實戰經驗增高。相互調職，以幕僚調隊職多能勝任，以隊職調幕僚，能勝任者實鮮。因此各部隊僅在可能範圍內，作少量互調，以示奉行法令而已，並無法普遍施行。^⑭ (4)中央規定，凡升調及投考陸大，均以曾任主隊職與否為標準，因此軍校及陸大畢業學生，一到部隊，多喜帶兵，而不屑於參謀的工作，形成重主官輕幕僚的積習，部隊中如以一上尉連長調升少校參

^⑩ 王耀武，《從作人到作戰》（衡山：力行季刊社，1943年），頁140。

^⑪ 詳見拙著，《抗戰時期的國軍人事》，頁57-69。

^⑫ 《參謀人員缺乏原因及如何充實之檢討》，頁7；《軍令部業務檢討改進會議紀錄》，頁27。

^⑬ 詳見沈懷玉，〈軍職制度〉，收於國史館中華民國史公職志編纂委員會編，《中華民國史公職志（初稿）》（台北：國史館，1990年），頁440。

^⑭ 軍事委員會銓敘廳廳長吳思遠1941年9月30日致軍令部函，收於軍令部檔案，檔號769/2217；黎明，〈軍令部第三次參謀視察第三組視察第三戰區各部隊報告書〉，頁41-42。

謀，許多人則認為是明升暗降。^⑮

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，指揮官或參謀官，已多由「曲線」晉升，而非「直線」晉升；至於中、下級軍官，則多採「曲線」晉升，直接由排、連、營長的晉升，更是絕無僅有的事。所謂「曲線」晉升，是指在指揮職和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。^⑯ 抗戰後期，各機關、學校、部隊開始實施有限度的互調，^⑰ 但是由於戰亂及其他因素，成果極為有限。^⑱ 經歷調任既無法按時舉行，遂養成參謀和主官各成平行直線式的升級，任免、待遇各趨一途，於是參謀幾成專業，其學識經驗既偏於一隅，其地位則總居僚屬，終至國軍殊少幕僚、主官兼備的全才。^⑲

第二、職期調任：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。^⑳ 根據國軍軍官佐任職規定，軍官

^⑮ 六十九軍一八一師師長張雨亭文，收於軍令部檔案，檔號 769/59；黎明，前引文，頁 23-24。

^⑯ 張贛萍，《彈火餘生述》，第 2 冊，頁 178；黃仁宇教授 1993 年 1 月 19 日與筆者私人通信。

^⑰ 軍事委員會委員長蔣中正 1945 年 3 月 3 日致軍令部訓令：「自本年度起，實施部隊、機關、學校上校以上人員經歷調任。……關於軍、師參謀長及駐外武官、陸大教官候選人員，應由該部遴選造冊。」軍令部檔案，檔號 769/70。

^⑱ 例如：1945 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。

^⑲ 《參謀人員缺乏原因及如何充實之檢討》，頁 7。

^⑳ 張治中，《張治中回憶錄》（台北重排本，未註出版時間），頁 392。

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。^①但是由於作戰及事實上的種種困難，也未能實施。1942年，軍令部在一次視察中，即發現某些部隊的參謀，有調職過速或連續任參謀七、八年者。^②

五、參謀在軍中的地位

1926年，英國著名的兵學家富勒（J. F. C. Fuller）曾在《兵學的基礎》（*The Foundations of the Science of War*）一書中指出，直至最近以前，戰爭的勝負通常決定於交戰雙方中的一方統帥傷亡或是被俘之時，因為通常都是統帥自己一個人制定作戰計畫，指揮部隊。^③

當戰爭變得日趨複雜，開始需要有專業化參謀的協助。當拿破崙作戰時，他通常是自己制訂作戰計畫，然後讓侍從的顧問騎馬到山上觀測戰場地形。第一次世界大戰時，將領們則通常是在火線後方的司令部中研讀地圖，然後利用電話和汽車下達命令。到了第二次世界大戰時，戰區指揮官手下的參謀人數更多，分工也越細。戰場的範圍，由地面擴大為陸、海、空三面；高級指揮官通常在遠離戰地的司令部中作成決策。

以上所述，雖然是近代西方指揮官角色的演變，但是同時也是參謀興起的過程。近代中國，由於技術條件的落後和一些其他的因素，使得此一過程的發展，較西方為緩慢。直至抗戰以前，軍中選拔部隊長，多偏重天才，或重作戰經驗。^④作戰時，由於事務簡單，指揮官一人之力已足付，對於幕僚，視如軍事祕書，僅盼其能起草命令、報告，繪製圖表，有為軍官，多不屑為，甚至非軍人也濫竽其間。^⑤因此，參謀人員在軍中的地位低落，如一位高級將領即會有以下生動的描述：

① 何應欽，《軍政十五年》（台北：國防部史政編譯局，1981年），頁36。

② 黎明，《軍令部第三次參謀視察第三組視察第三戰區各部隊報告書》，頁23-24。

③ J. F. C. Fuller, *The Foundations of the Science of War*.

④ 楊學房，〈陸大沿革史編後感言〉，收於楊學房、朱秉一主編，《中華民國陸軍大學沿革史》，頁277。

⑤ 〈國軍作戰經驗節要〉，收於軍事委員會軍令部編，《抗戰參考叢書（合訂本第1集）》（重慶：編者印行，1940年），頁126。

他們〔指帶兵的軍官〕最恨的是司令部裡頭的參謀人員，他們說：「咱們拚死命去打仗，打出這個江山來，你們這些鳥參謀有啥用處？要你來管閒事，討厭得很！」所以參謀們奉令到前線偵察的時候，是很苦、很苦的，路上走著，沒人理會，雖然低聲下氣的問，也要被他們輕視。參謀帶子、大學徽章，他們是看不起人啊！⁸⁶

抗戰爆發後，各級指揮官多依內戰經驗指導作戰，缺乏綿密的計畫，或根本沒有計畫，遑論巧妙運用。事實上，應由指揮官決定方針，參謀根據最有效的部署制定計畫，然後再照計畫，下達命令，因時制宜，方能常立於主動地位，達成任務，絕不能以全部計畫交於部下，失去活用餘地。⁸⁷ 國軍在屢受重創後，才感受到兵學素養的重要。陸大畢業軍官，由於均受過參謀訓練，以及師、軍和大兵團戰術的陶冶，因此開始受到重視，成為各方延攬的對象。⁸⁸ 但是多數的部隊長自視頗高，所希望的參謀人才，並非需有高深的戰術修養和參謀作為，而是「紹興師爺」型的參謀，既要聽話，又要能幹。不要過問經理，也不要參與人事業務。⁸⁹ 只要擬訂計畫，草擬演習想定，報告作戰消耗，記述要報、詳報為已足。如能報敗為勝，化無為有，更能獲得重視。⁹⁰

至於各級參謀長，負有輔佐長官，擬定及督促計畫與命令實施的重要任務，和主官的關係密切。但是主官限於積習，在指揮運用及作戰要求上，初期尚難完全水乳，以致糾紛頻傳，有的是主官不尊重參謀長的地位和意見，認為其不稱職時，不呈請軍令部核辦，即自行將其撤換；也有的是參謀長所見和主官不同，即違行求去，潛回後方。由於糾紛不斷，甚至促使委員長蔣中正親自電令各機關、部隊主官及參謀長，予以糾正：

⁸⁶ 朱培德，《軍官的新生活》（南京：正中書局，1934年），頁28。

⁸⁷ 何應欽，〈何參謀總長訓詞〉，收於《參謀會議要錄》，長官訓詞，頁21。

⁸⁸ 楊學房，〈陸大沿革史編後感言〉，頁277。

⁸⁹ 王多年，〈第十八期修學述憶之片段〉，收於楊學房、朱秉一主編，《中華民國陸軍大學沿革史》，頁174。1932年於達在擔任第一師（師長胡宗南）參謀長之前，前往訓練總監部副監周亞衛處請益。周向於表示：「參謀長和主管搞不好，一為人事，二為經理問題（錢的問題），這兩個你不要管，沒有搞不好的。」參閱張朋園、林泉、張俊宏訪問，張俊宏紀錄，《於達先生訪問紀錄》（台北：中央研究院近代史研究所，1989年），頁52。

⁹⁰ 王多年，前引文，頁174。

近查有少數主官與幕僚長意志不一，互相猜忌，而幕僚長亦有不盡職責，潛回後方者。似此情形，與抗戰前途影響甚鉅，亟應糾正如下：

- 一、主官對於參謀長應尊重其地位與意志，倘認為不稱職或有其他情事，應密呈軍令部核辦，不得私行撤換。
- 二、參謀長應知本身業務之重要，盡心竭力向主官建議，如主官所見不同，可將所持理由婉切陳明，不得因所見不同，遽行求去。
- 三、各級參謀長對於各該部所屬主官與參謀長間之人事關係，應負協調調查考之責，並需隨時呈報軍令部，以為改進人事之根據。
- 四、參謀長請假或至後方公幹，應呈請主官、長官批准，並報軍令部備查，如有擅離職守或潛回後方者，一經查出，定予嚴處，決不姑寬。^①

主官通常需要經過一段時間，才能發現陸大出身之參謀長的長處。例如郭汝瑰戰前初到十四師任參謀長時，並不為師長霍揆彰所倚重，及至淞滬作戰，郭親去第一線為霍視察情況，建議決心處置，並在圖上研究可能發生的情況，以及應如何處置，等到友鄰下級電話一來，霍便可立即處理。淞滬大潰退時，十四師未得命令，不敢退卻，經郭汝瑰和六十六軍葉肇的參謀長、陸大同期同學郭永鏞通話，抄下命令，瞭解十四師的撤退時機、路線、到達位置等，最後才撤退。雖在安亭車站被日軍截斷退路，全師仍繞道而還。自此以後，霍揆彰對陸大學員的印象大為改變，經常勸各軍、師長用陸大學員作參謀長，不然聯絡不廣，情況不明，打仗無把握。^②

參謀長和主官，通常也需要經過共事一段時間後，方能相互適應，建立共識。一位經驗豐富的參謀長，曾將工作心得作成一首打油詩來指點後進：「文武講寫打跑坐，七樣工夫不得錯，還有一件要記得，主官擔功我擔過。」「文」和「武」指的自然是文武全才的意思。「講」指的是上課時能講兵學。「寫」指的是下筆千言，立即成章。「打」指的是作戰，要能出入於槍林彈雨中，而無懼色。「跑」指的是勤於訓練和視察部隊，不辭辛勞。「坐」指

① 《軍令部有關參謀人事各種重要電令》（未註出版時地），頁13。收於軍令部檔案，檔號769/2497。

② 郭汝瑰，〈我在陸軍大學（1932年-1937年）〉，收於《江蘇文史資料》編輯部編，《民國時期的陸軍大學》，頁75-76。

的是能靜坐思考教育、戰備、後勤、衛生、統御、經理等一切軍務。在作戰問題上，可以據理力爭，以戰勝為主，不能循情和任何幹部妥協。但對人事和經理兩項，只需瞭解情況，不要干涉，由主官自行解決。⁹³ 這首打油詩，充分反映了參謀長在部隊中所扮演的角色。

綜上所述，不論是參謀或是參謀長，在國軍中的地位，均無法和在先進國家軍隊中的地位相比。⁹⁴ 太平洋戰爭爆發後，盟軍和國軍接觸機會增多，對於國軍的指揮和參謀程序即甚為驚異，他們指出「中國軍隊的參謀和指揮程序十分獨特。參謀所發命令無人重視，命令必須是由指揮官本人發出。如為書面命令，需蓋有關防。」⁹⁵ 他們對於和國軍軍政部門交涉時，凡事均需簽報部會首長核示的作業程序，也常有怨言。為此，蔣中正曾於1945年1月指示參謀總長程潛及軍事委員會各部部長，應即於所屬部會實施分層負責制。⁹⁶ 但是成效似乎十分有限。

六、餘論——中、美、德三國的比較

近代世界各國的參謀制度，以德國和美國最爲人所稱道，這兩個國家的經驗，分別代表著兩種不同的模式。在此，筆者試將中國的參謀制度和美、德兩國作一比較，藉以明瞭其特色。

⁹³ 本期同學聯合寫作，〈第十四期修學述憶〉，收於楊學房、朱秉一主編，《中華民國陸軍大學沿革史》，頁134。

⁹⁴ Hsi-sheng Ch'i, "The Military Dimension, 1942-1945," in James C. Hsiung and Steven I. Levine, eds. *China's Bitter Victory: The War with Japan, 1937-1945* (N. Y.: M. E. Sharpe, 1992), p.168.

⁹⁵ Charles F. Romanus and Riley Sunderland, *Stilwell's Mission to China* (Washington D. C.: Office of the Chief of Military History, Department of the Army, 1953), p. 36.

⁹⁶ 〈蔣委員長致代參謀總長程潛及軍委會各部部長爲所屬各部會應即實施分層負責制條示〉，收於李雲漢主編，《蔣委員長中正抗戰方策手稿彙輯(二)》(台北：中國國民黨中央委員會黨史委員會，1992年)，頁146。值得注意的是，早在1941年，國防最高委員會即已於各級行政機關推行分層負責制度。參閱蔣煥文，《戰時政治建設》(重慶：國民圖書出版社，1942年)，頁180；國防最高委員會秘書廳編，《行政三聯制檢討會議輯要》(重慶：編者印行，1943年)，頁119-122。「分層負責」一詞，係由行政院政務處長蔣廷黻所創，參閱蔣廷黻口述、謝鍾璉譯，《蔣廷黻回憶錄》(台北：傳記文學出版社，1979年)，頁225-226。

直至第二次世界大戰中期以前，在德軍中如想升至將官，參謀團為必經之路。參謀團有如一個需具會員資格始准進入的俱樂部，其成員均為精英中的精英，在一般人心目中佔有崇高的地位；人數雖少，影響卻極大，對於作戰能力的影響不可低估。

在第一次世界大戰以前，德國的戰爭學院（Kriegsakademie）主要是以考試方式選拔優秀軍官入學，考試科目中最重要者為戰術。1920年以後，所有軍官均需應考，考生通常需要花費五個月的時間準備，其慎重的程度由此可見。入學考試的競爭極為激烈，錄取人數一直均極少，即是在參謀人員逐漸不足的1936年，也只在1,000人中錄取了150人。二次大戰期間，通常錄取學生60-80人，1943年以後增至100-150人。

德國戰院需肄業三年始得畢業，宗旨在培育能夠擔任師參謀長的作戰人才。課程主要為戰術，其次為軍事史，至於參謀作業和軍事組織（army organization）、情報、補給、運輸、兵工、各軍種間的勤務支援等科目均為副科。畢業前，由隊職官根據平日對學生的觀察予以評分，而不舉行筆試。所著重的特質為智力和邏輯思考的能力、當機立斷和掌握重點的能力、創造力和長時間工作的耐力。戰院畢業生，首先需至參謀本部見習1-2年，然後才能正式取得參謀資格，可以配帶眾所羨慕的深紅色臂章和銀色領章，並可在其階級後加一「參謀」（im Generalstab 簡稱“i.G.”）的稱號。

1939年二次大戰爆發後，戰院停止招收新生，三年的課程改為八週，目的在培育能夠服務於參謀本部基層的人才。課程著重實用，強調戰術、補給、運輸、參謀作業、情報及反情報。畢業生被評為適任參謀職務者，通常在80%左右。至1942年3月，由於傷亡人數增加，對於參謀的需求迫切，於是參謀制度再改組。參謀軍官需先在師部參謀部門見習6個月，再至高一級的機構（如軍部）任職3個月，然後接受8週的參謀課程（Lehrgang）及6個月的見習，最後才成為參謀，訓練時間總共約一年半。⁹⁷

軍界權威人士，對於二次大戰前的參謀制度，均認為就整體而論極為良好（excellent）；但是對於戰時情況的評價，則各家評價不一，並無一致的看法。⁹⁸

⁹⁷ 有關德國的參謀制度，詳見 W. Goerlite, *History of the German General Staff, 1657-1945* (New York, 1953).

⁹⁸ John M. Nolen, "JCS Reform and the Lessons of German History," *Parameters* 14:3(1984), pp. 12-20.

在此值得重覆的是德國參謀制度的一些特色：第一、以一所單一的戰院，擔任所有教育的功能。第二、特別強調戰術及作戰技能，相對的忽略了戰略和高層作戰指揮（higher conduct of war）。第三、重視學生個性，而非知識和能力。第四、依賴教師而非筆試，瞭解學生。第五、不論戰時和平時，重視非正式教學（informal teaching）和實作（practical work）。第六、長時期的見習。第七、直至1943年前，幾乎是以戰院作為升遷的唯一管道。第八、參謀團排外（exclusiveness）和隔絕（separateness）的精英性質。以上各點，均為普法戰爭以降的史家所津津樂道的特色。⁹⁹

美國國防部的參謀本部創立於1903年，在許多方面是仿自德國的參謀制度，但是自始也有其特色。美國的參謀系統遠較其他國家的為龐大，包括一般行政和作戰指揮，參謀的訓練也以此二者為重點。

美軍對於參謀人才的培育，可分為二個階段。1901年，將位於雷溫渥斯要塞（Fort Leavenworth）的步騎兵學校（US Infantry and Cavalry School）改為一般軍事暨參謀學院（the General Service and Staff College），¹⁰⁰ 招收各單位推薦的中、少尉，施予一年的參謀教育，畢業生派往各部隊擔任參謀職務，性質有如德軍的帶兵參謀（Truppengeneralstab），只是素質較差。為了培育參謀本部部內的參謀人才，又於1904年創立陸軍戰爭學院（US Army War College），不過直至1922年，戰院學歷才成為進入參謀本部的必要條件。要想進入戰院就讀，首先需畢業於指參學院，不過考績特優者不受此限制。戰院修業期限為一年。

美戰院的任務理論上包括培養軍官在高層執行野戰作業（field operations）的能力，包括和作戰有關的政治、經濟、社會事務；傳授參謀本部的業務；訓練如何和海軍聯合作戰；教授過去戰爭（尤其是世界大戰）中的戰略、戰術和後勤。實際上，課程偏重於國際關係、經濟學、工業和各軍種間勤務的問題，因為其目的主要是在培養國防部從事一般行政工作的能力，而不是培養在戰

⁹⁹ Martin van Creveld, *Fighting Power: German and U. S. Army Performance, 1939-1945* (Westport, 1982), p. 149.

¹⁰⁰ Boyd L. Dastrug, *The US Army Command and General Staff College: A Centennial History* (Manhattan, Kansas, 1982), p.42.

場指揮的能力。^⑩

中國自古以來即已有軍事參謀機構，軍隊中存在著有參謀的固定職務，參謀業務也日趨完善，但是參謀機構一直未能發展成爲主導性的組織體制。清末軍事參謀組織形式受到西方的影響，開始走向一個新的階段。近代美軍參謀團的建立，一共花費了 14 年的時間，^⑪ 中國近代由於政治不安定、軍隊龐大，因此所需要的時間也就更多，直至抗戰期間，參謀制度才逐漸建立。自此以後，不僅各軍事機構及部隊的幕僚作業得以有統一的範式，同時此項作業方式後來甚至爲各行政機關所採用。^⑫

不過國軍的參謀制度由於以下幾種因素，使得應有的功能並未能充分發揮。第一、參謀教育的質和量均不符合需要。在課程方面，陸大一如德國戰院，不重視軍事以外的課程，而以培育單純的高級指揮參謀人才爲宗旨。但是不同於德、美的戰院，陸大的教育內容未能充分「本土化」，過分偏重模仿西方現代化戰爭的理論和經驗，而忽略了和本土環境的配合。在師資方面，陸大無法和德國戰院一樣，以良好的待遇和發展機會吸引一流人才前來任教；反而和美國戰院的情況類似，久任的教官多爲在軍中無發展前景者，加上抗戰期間經濟條件惡劣，遂造成師資的素質一直無法提昇，甚至在數量上也無法滿足需求。

第二、參謀人事制度的不健全。查德國的參謀制度，平時對於戰院畢業學員，每期擇最優秀者百分之二十，留最高統帥部服務，滿二年後則派赴各部隊，充任尉官級各項主隊職，再擇選調回統帥部服務；待至相當時期，復派往各部隊，任校官級各項主隊職，後再擇優調回統帥部服務；待至相當時期，復派往各部隊任將官級各項主隊職，後再擇優調回統帥部服務，如是經過若

^⑩ van Creveld, *Fighting Power*, pp.149-151.

^⑪ John McAuley Palmer, *America in Arms: The Experience of the U. S. with Military Organization* (New Haven: Yale University Press, 1941), passim.

^⑫ 姚光興，〈第十九期修學述憶〉，收於楊學房、朱秉一主編，《中華民國陸軍大學沿革史》，頁 196。1941 年，國防最高委員會於各級行政機關推行幕僚長制，即脫胎於軍中的參謀長制，參閱蔣中正，〈建設基本工作——行政三聯制大綱〉，收於《蔣總統思想言論集》，卷 16，頁 136；陳之邁，〈中國政府〉，第 2 冊（重慶：商務印書館，1945 年），頁 92-93。學者錢端升則認爲幕僚長的觀念來自軍中的參謀長和督撫衙門中的吏員。參閱 Ch'ien Tuan-sheng, *The Government and Politics of China* (Cambridge, Ma.: Harvard University Press, 1961), p.231.

干次派遣調回，逐次淘汰，僅留百分之四、五最優參謀軍官，在參謀部服務，一旦遇有戰爭，則使出任戰鬥序列部隊各級指揮官或幕僚長。^⑩ 至於國軍的參謀制度，則一方面由於陸大對學員考核不確實，畢業後服務期間，又因考核制度不健全，如需遴選最優參謀，缺乏依據；另一方面，軍令部對陸大正則班及參補班學員動態，無法掌握。參謀團的名冊既難完善，自然無法實施人事管制。^⑪

第三、參謀人員的地位低落。近代德國的參謀人員均為社會中的精英，因此享有崇高的地位。近代美國由於社會上及精英的民主氣息濃厚，參謀制度被視為是不符合民主的理想，故無法取得像在德國一般崇高的地位，不過由於軍中厲行分層負責，因此其專業地位也獲重視。近代中國則直至抗戰爆發，國軍屢受重創後，才感受到兵學素養的重要性。陸大畢業軍官由於均受過參謀訓練，以及軍、師和大兵團戰術的陶冶，因此開始受到重視，成為各方延攬的對象。但是，多數的指揮官均未能充分授權，尤其不願其參與經理和人事業務。抗戰後期，軍中曾推行分層負責制，不過成效有限。

雖然如此，抗戰時期國軍發展參謀制度所遭遇到的這些問題，有許多並非是僅為國軍所獨有，而是普遍的存在於近代中國的各行政機構。因此，戰時國軍參謀制度的發展經驗，不僅是中國近代建軍史上的重要一環，同時也足以反映近代中國行政現代化的艱苦歷程。

^⑩ 《軍令部業務檢討改進會議紀錄》，頁 53-54。

^⑪ 《軍令部業務檢討改進會議紀錄》，頁 55-56。