

從西西里戰役中談巴頓將軍的領導統御

筆者/黃桂祥

提要

- 一、巴頓將軍在二戰中是最富有傳奇性的指揮官亦是學識淵博、謀定而後動的軍事家，他傑出的指揮才能、頑強剛毅的軍人作風，及戰鬥中發揮熾熱勇猛，對目標的追求堅定不移之精神，至今始終令人尊敬。
- 二、巴頓將軍領導統御最大的特點，就是以他的「精神」去激勵部屬，並善於用他那極為粗俗的演講來激發士兵的鬥志，用實際行動來展現戰鬥的決心，令部屬願意奉獻自己的生命跟著向前衝。
- 三、藉由西西里戰役分析出巴頓領導統御之要素，並結合筆者個人服務軍旅經歷，得到幾點心得與體認供讀者參考。

關鍵詞：西西里戰役、領導統御之要素。

壹、前言

巴頓將軍的成名不僅來自於國內的評論，更有來自於敵人對他的宣揚。羅斯福曾稱讚他為「我們最偉大的戰將」。¹他擅長進攻、追擊戰術作為運用和裝甲部隊作戰，他並不是一個只知道往前衝的戰車指揮官，而是一個深謀遠慮的軍事家。這讓他在二戰期間眾多的軍事將領(如隆美爾、蒙哥馬利等人)中名列前茅。本文主在藉由戰史研究，探討巴頓將軍獨特卓越的領導統御，以歸納出值得現代軍人學習效法的部份，目的在期盼能從中獲得身為軍隊領導幹部所應具備的核心原則，樹立新一代軍人學習典範。

貳、巴頓將軍生平簡述

巴頓將軍於 1885 年出生於具有軍事背景的家庭。畢業於西點軍校並在潘喬維拉遠征期間首次參與戰鬥，這次作戰是最早的機械化作戰實例，後續加入了美國遠征軍新成立的戰車軍並參加第一次世界大戰。巴頓將軍一直是美國陸軍裝甲戰學說發展的一個核心人物，在全國各地擔任過眾多職位。他的軍階也因傑出的表現而不斷得到提升。²

1942 年，巴頓將軍帶領美軍官兵由北非戰場的卡薩布蘭卡進入地中海戰場，並在短時間內運用嚴格的紀律及以身作則的態度，迅速恢復了第 2 軍受挫的士氣，從而建立身為一位有效率指揮官的名聲。西西里戰役期間他指揮第 7 軍團，搶在英國將軍伯納德·蒙哥馬利之前攻下墨西拿，但也在這裡因打了兩名士兵耳光而捲入爭議，並暫時被解除指揮權。

1944 年，巴頓將軍回到戰場，在諾曼第登陸戰役中指揮第 3 軍團，並成功地實施了一場快速穿越法國的行動。突出部之役期間，他帶領第 3 軍團解救了

¹ 寇小丹，《美國最偉大戰將-巴頓》，咖啡田文化館出版，2005 年，頁序 4。

² Martin Blumenson《巴頓將軍新傳》，黎明出版，1988 年，頁 1-4。

被圍困在巴斯通的美軍，並在戰爭結束前率先帶領自己的部隊進入德國。

戰爭結束後，巴頓將軍成為巴伐利亞的軍政府首長，但不久因去納粹化問題上的不當言論而被解職。後來他還擔任兩個多月的第 15 軍團的指揮官。於 1945 年 12 月 21 日，在歐洲因車禍逝世，享年 60 歲。³

圖 1、喬治·巴頓將軍



資料來源：<https://zh.wikipedia.org/wiki/喬治·巴頓將軍>

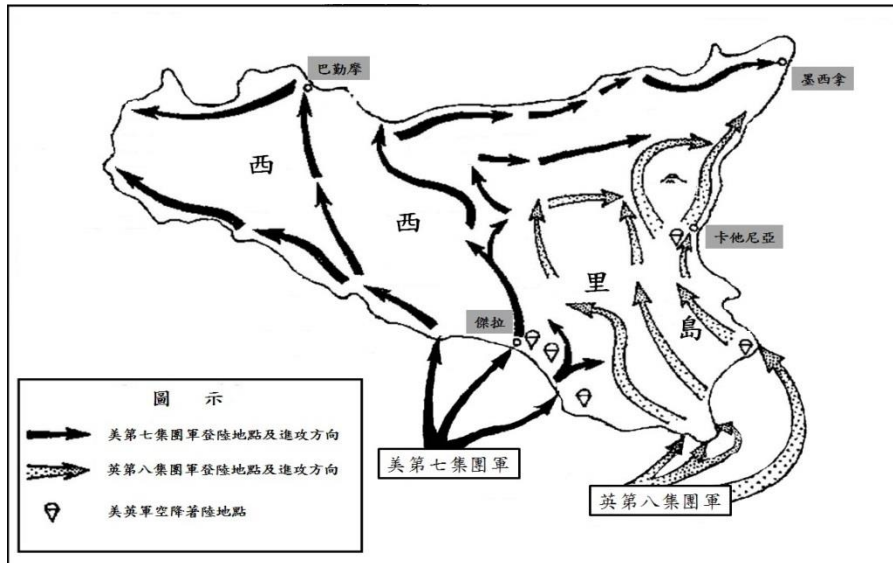
參、西西里戰役概述

西西里位於義大利南部的地中海，為全境最大的島嶼，與義大利本土隔著狹窄的墨西拿海峽。其地形複雜，交通不便，形勢十分險峻，自古以來，西西里的戰略地位即十分重要。本次戰役是盟軍於二次大戰期間 1943 年 7 月 10 日至 8 月 17 日，在義大利西西里島實施的大規模登陸作戰。其戰果雖然無法完全消滅德軍戰力，但達成了迫使義大利退出戰爭的政治目的。綜整西西里戰役經過概述如下：

一、1943 年 5 月中旬，盟軍聯合參謀部最終確定西西里戰役實施計畫，主要內容為進攻時間定於 7 月 10 日發起，英軍第 8 集團軍在西西里東面 48 公里寬的正面實施登陸，巴頓將軍率領的美軍第 7 集團軍則在南部 68 公里寬的地面上作戰。此計畫以英軍為主攻，美軍的任務則只在側翼保護主攻。

³ <https://zh.wikipedia.org/wiki/巴頓將軍>

圖 2、西西里島登陸作戰概況圖



資料來源：筆者自行整理繪製

- 二、1943 年 7 月 10 日登陸前，巴頓將軍站在登陸艦甲板上向作戰官兵發表簡短卻激動人心的講話，講話結束時，海軍儀仗隊舉著一面第 7 集團軍新軍旗贈予巴頓將軍，此時他覺得自己彷彿是站在榮譽的巔峰。
- 三、1943 年 7 月 10 日凌晨 2 點 45 分登陸開始。到上午 8 點左右，巴頓將軍在「蒙羅威亞」號旗艦上獲悉各部隊進展順利，正迅速向內地推進，第 1 師已佔領傑拉城；7 月 11 日上午，巴頓將軍登陸上岸後隨即驅車入城，路途上遇到義大利步兵旅和德國裝甲旅正向傑拉城發起進攻，突擊隊和德義軍展開激烈的巷戰，巴頓將軍不顧隨從勸阻，冒著硝煙來到突擊隊員旁，大聲激勵著隊員實施反擊，不久支援部隊趕來加入戰鬥，迫使德義軍損失慘重，不得不退出傑城。巴頓將軍隨即下達命令：「堅守崗位，後退就是失敗！」，戰事停歇後，巴頓將軍回到指揮車才發現，全程隨伴第一部隊作戰並不時激勵與指導作戰的行動，使得全身被汗水浸得透濕。
- 四、1943 年 7 月 13 日，英軍蒙哥馬利將軍擅自更改了行軍路線，此舉使得英軍第 13 軍在卡他尼亞攻勢受阻，第 30 軍也在阿拉諾地區停滯不前。由於巴頓將軍的第 7 集團軍進展神速，很快的美軍已由助攻變為主攻。
- 五、1943 年 7 月 17 日，巴頓將軍獲准修改作戰命令，使得第 7 集團軍轉向西北和北面挺進，攻占巴勒摩並切割敵軍。
- 六、1943 年 7 月 19 日，巴頓將軍下令部隊快速挺進，要求五日內拿下巴勒摩。22 日奪占巴勒摩市，守軍在猝不及防之狀況下，頃刻間潰不成軍。
- 七、1943 年 8 月 17 日凌晨，敵軍全部撤出西西里，巴頓將軍以勝利者的姿態在墨西拿大街上緩緩行駛者。⁴並在 8 月 22 日以通令，致電第 7 軍團全體

⁴寇小丹，《美國最偉大戰將-巴頓》，咖啡田文化館出版，2005 年，頁 123-130。

官兵：「本軍團在海上誕生，以鮮血受洗，以勝利作榮冠，歷經 38 天不間斷的激戰及不眠不休的艱苦，各位已在戰爭史上，增添了光榮的一頁。各位官兵與德軍與義軍的最精銳部隊奮戰，獲得堅實的勝利，各位迅雷疾風的挺進，頑強地不屈不撓的攻擊行動。本軍團所有官兵，都名副其實、當之無愧。步兵持久的勇氣，戰車衝刺的凶狠，還有軍團無堅不摧的砲兵無倦無怠的配合。工兵在無法超越的田野，建造與維持了道路的暢行無阻，表現出非凡的能力；保養與補給的後勤官兵，達成了一項奇蹟；通信兵鋪設了一萬餘英哩的線路；醫務官兵後送及照顧我們的傷患官兵。海軍在多次戰鬥中提供大量英勇的支援；航空兵在整個戰役中，保持了天空無敵機蹤影並不倦不怠地支援地面部隊作戰。各位的勝利具有重大意義，遠高於也超越了物資方面，各位已經滅了敵人的威風，其威名將永垂不朽。」⁵

圖 3、盟軍登陸西西里島



資料來源：<https://zh.wikipedia.org/wiki>

肆、巴頓將軍領導統御要素分析

綜觀西西里戰役作戰期間，巴頓將軍要求第7集團軍所有人員，不管戰鬥多麼激烈緊張，全體官兵都要整齊的穿著襯衫，打著綁腿，頭戴鋼盔，否則以軍紀論處，他本人更是始終一身戎裝，在前方陣地指揮作戰，並隨時糾正違紀現象。他也利用一切場合向部隊精神講話，灌輸英勇無畏和堅決果斷的進攻精神。這必然是第7集團軍在西西里戰役中表現優異的原因之一。在此僅就巴頓將軍領導統御要素分析如下：

一、嚴以律己，身教言教並重：

巴頓將軍認為要求別人之前，應先從自身做起，自己都做不到的事，就不要要求部屬去做，唯有如此才能更接近官兵，使官兵能夠得以信服。

⁵George S Patton, Jr,《巴頓戰誌》，國防部部長辦公室，2006 年。

他擅長以自身實際行動執行身教，再以激動人心的戰前演說實施言教激勵部屬士氣，使部屬受到他精神力的影響，而願意跟隨著他的腳步往前邁進。巴頓將軍曾在巡視戰況時，遇上一群技工正在修理被敵火擊毀的戰車，他隨即下車，躺在泥地上陪著技工修理戰車，此舉傳遍了整個師⁶，亦使全師官兵產生了敬畏之情。1943年7月10日在登陸西西里前，他在甲板上向作戰官兵發表簡短卻激動人心的演說：「現在是1943年7月10日0點1分，我很榮幸地指揮全國第7集團軍。我們應該為被挑選參加這次戰鬥而感到驕傲。我們手裡握著全國陸軍的光榮和世界的未來，我們被給予進攻和摧毀敵人的權力。請注意，我們完全值得這樣偉大的信任！」⁷

圖 4、巴頓將軍的戰前即興演說



資料來源：<https://zh.wikipedia.org/wiki>

領導者必然是官兵的師表，所有的官兵都會模仿與檢視領導者的一言一行，因此領導幹部須著重於身教與言教，並領略其中的道理，以同理心的方式帶領官兵，如此，部隊的管理才會落實與正常化。

二、嚴格的訓練與紀律要求：

巴頓將軍深信要將愛好和平的百姓改變成嚴守紀律軍人，必須以嚴格的訓練與灌輸紀律觀念來達成這種轉變，使他們必須竭盡所能地付出最大的身心力量，必要時，即使身心俱疲，也得像機關槍般地以反射動作完成作戰。⁸只要士兵的訓練可以模擬軍隊在戰場上的景況，就可以在真正的戰場上作戰。這樣的領導方式體現在西西里戰役時，巴頓將軍採用服裝紀律方式，命官兵在當時相當炎熱的天氣裡，穿著厚重的襯衫和長褲，這些官兵無一不汗流浹背，但由於平時訓練中就已經是如此的裝扮，所以當作戰開始時他們的戰鬥力不減反增，這時才了解到他要求的著裝原則是有其目的，畢竟嚴守平時訓練紀律，在戰時才有與敵作戰的力量。巴頓將軍的這

⁶艾德格普尹，《19顆星：美國近代四大陸軍名將》，麥田出版，1994年。頁263。

⁷寇小丹，《美國最偉大戰將-巴頓》，咖啡田文化館出版，2005年，頁125。

⁸艾德格普尹，《19顆星：美國近代四大陸軍名將》，麥田出版，1994年，頁265頁。

種訓練作法並不求受眾人喜愛，他只希望美國能以最少的傷亡獲得勝利；當他的士兵了解這一點時，便更加尊敬他。⁹

嚴格的紀律要求，是鞏固部隊安全，落實訓練及提升部隊戰力的前提，因此貫徹紀律要求尤其重要，時時自我警惕，才能使各項工作任務在執行中得以發揮訓練成效。

圖 5、指揮作戰的巴頓將軍



資料來源：<https://zh.wikipedia.org/wiki>

三、事必躬親，以身作則：

巴頓將軍給部屬軍官的頭號指令是：「每個人在屬於他自己的範疇內，都該親身領導。」將軍自己也是親身領導。他在二次大戰時期寫的一封信中提到這點：「在每場戰鬥中，身負重任的將官應該不顧一切的站出來。否則，他無法面對自己，也不能命令士兵們做他自己都怕做的事情。我確定我的成功是因為我對這個信念言行合一，如果你讀歷史，所有成功的將軍都遵守這個原則，而且大多數的人都生還。」¹⁰巴頓將軍一直將自己置於會受傷或死亡的危險中，但他認為這是必須冒的險，唯有如此才能夠給予前線士兵向前衝的勇氣與精神。在西西里戰役登陸後，將軍乘車進入傑拉市大街，目睹了突擊隊員與敵軍正慘烈的戰鬥中，他不顧部下的勸阻，冒著密集的砲火來到突擊隊員身邊，一邊指揮戰鬥，一邊激勵他們的戰鬥熱情。¹¹

領導幹部要得人，必先能塑造良好的形象，使各方景從，著重自身之健全，先求達己而後能達人，以自身品德與作為，成為部屬信仰與遵從的重心。

⁹艾德格普尹，《19顆星：美國近代四大陸軍名將》，麥田出版，1994年，頁269頁。

¹⁰艾德格普尹，《19顆星：美國近代四大陸軍名將》，麥田出版，1994年，頁273頁。

¹¹孟節，《二次大戰十大風雲人物》，靈活文化，2004年，頁234。

四、照顧部屬，激發潛能：

二次大戰期間，一些軍法條文是懲罰不守紀律、拒絕執行命令的軍人。不守法的軍人被關、被罰款、上軍事法庭等，這些處罰方法對軍人們造成一種恐懼，也確實刺激了他們執行勤務。然而這對巴頓將軍而言，並不大需要這種恐懼；他認為有一種方式能夠更有效的達到這種結果，那就是照顧部屬軍人福利。他曾說：「軍官們不只要負責他們的士兵在作戰時的行為，也要在不作戰時照顧他們的身體和精神狀況。軍官必須先天下之憂而憂、後天下之樂而樂。軍官必須不時關心士兵的福利及他們的飲食問題。」¹²在這樣的環境中不僅能使部屬獲得良好的精神補充，更能使其獲得戰鬥的力量，進而激發潛能勇往直前。

好的領導者，必須能夠照顧好團隊中每一個人，適時給予福利與照顧，會更讓部屬充滿活力與動力，對於執行各項工作與任務能更有信心，也更能達到成效。

圖 6、巴頓將軍在戰役中探視受傷官兵



資料來源：<https://zh.wikipedia.org/wiki>

伍、心得體認

從巴頓將軍的領導行為，可以體認身為領導者應以教導、激勵、匡正、照顧與關心部屬為主。以下為筆者個人服務軍旅的經歷，結合巴頓將軍領導要素，有以下幾點心得體認：

一、以身作則，成為官兵學習榜樣：

領導幹部是部隊指揮的重要職位，提升部隊士氣團結的核心，而「以身作則」乃是建立領導威信的重點；所謂的「以身作則」就是以個人的品

¹² 艾德格普尹，《19顆星：美國近代四大陸軍名將》，麥田出版，1994年，頁276頁。

德表現與認真負責的工作態度帶領所屬官兵，以同甘共苦的精神感召所屬，在這種無形的力量驅使下，將會令部屬產生效仿的作用，也是領導幹部發揮「跟我來」精神之基本表現。就如同筆者在擔任區隊長時，經常要求所屬要遵守時間觀念，不論何時的集合，自己總是在部隊集合前 10 分鐘到達集合場地，並嚴厲斥責集合遲到的人員，使所屬知道領導幹部要求他們的同時，自己也都能做到且做得更好，如此才能使所屬信服，也才能達到以身作則的榜樣。

二、落實紀律要求，做到賞罰分明：

「軍紀是軍隊的命脈」，身為領導者要使部隊提升士氣、落實訓練、有效執行工作任務等，這些都必須仰賴紀律的要求，除了以身作則外，在要求所屬遵守的同時，更應確實做到有功必賞，有過必罰的責任。對於遵守紀律的人，適時的給予獎勵或口頭嘉勉，不僅可以激勵團隊士氣，也可使上下關係更加融洽；然而對於犯錯的人，更應給予處罰，不能優柔寡斷，感情用事，要讓他們知道這是錯的，如此才不會引起部隊反彈，也才得以使部隊團結一致，共同達成任務。如同筆者在擔任車長時期，曾因同車弟兄所負責之業務疏失而遭到連帶處份，雖然當下自己的心情大受打擊，不過也讓自己知道身為領導幹部除了要負責帶領所屬外，也要了解所屬所負責的各項業務有無困難需要協處，這樣的處份不僅可以讓我們自我檢視，也使團體中其他領導幹部能夠引以為鑑，部隊各項工作紀律得以維持，故筆者認為要落實紀律要求，賞罰分明是領導者所必須遵行的。

三、做到將心比心，解決所屬問題：

好的領導幹部，必須能夠站在部屬的立場考量，在做任何一件事，不管大事小事，都應設身處地為部屬著想，把部屬當成朋友，平時多注意觀察，當部屬情緒低落，不可一味地訓斥，要主動關心，幫助其解開問題的糾結點。然而關心部屬不是放縱和溺愛，遷就照顧不僅不利於部隊運作，更可能造成後續管理問題發生，故保持應有的原則照顧部屬，才是提升部隊戰力與士氣的方式。筆者在擔任區隊長時，經常要帶領新進人員熟悉環境及宣導受訓相關規定，在宣導時就要將自己當成初次到部的弟兄，以這種心態來向弟兄介紹各項規定，讓所屬盡快進入狀況，弟兄也能體會到領導幹部的用心，在執行工作任務或協助處理弟兄各項問題時，也是以這樣的心態，站在弟兄的立場來領導他們，相信所獲得的一定是加倍的成效。

總結而論在軍隊中必須透過正確的「領導」行為，才能展現團隊的力量，所以領導者應是引導人員情緒，激發人員想像與期望，並改變團隊表現的「影響者」。因此，領導者唯有適切的運用領導要領，才能有效帶領團隊，執行各項上級交負之任務。隨著時代環境的變遷，領導幹部已經不可再以「權力至上」

的方式來帶領部屬，而是要發揮既有的優良傳統結合現代化的領導方式，培養各種狀況的處理能力，使部隊中的人、事、時、地、物有效的配合，塑造一個真正符合現代化環境的戰鬥勁旅。

參考文獻

- 一、提姆·雷普利，《巴頓和第3軍團：1944年8月至9月第3軍團的諾曼第戰役》，風格出版，2009年。
- 二、George S Patton, Jr，《巴頓戰誌》，國防部部長辦公室，2006年。
- 三、寇小丹，《美國最偉大戰將-巴頓》，咖啡田文化館出版，2005年。
- 四、孟節，《二次大戰十大風雲人物》，靈活文化，2004年。
- 五、Alan Axelrod，《巴頓將軍論領導》，麥田出版，2001年。
- 六、Martin Blumenson，《巴頓將軍：美國的閃擊英雄》，麥田出版，1995年。
- 七、艾德格普尹，《19顆星：美國近代四大陸軍名將》，麥田出版，1994年。
- 八、Martin Blumenson《巴頓將軍新傳》，黎明出版，1988年。
- 九、Ladis Farago，《巴頓將軍傳》，大行出版，1984年。

作者簡介



姓名：黃桂祥

學歷：儲備士官班 96 年班、士官高級班 100 年班

經歷：車長、分隊長、區隊長，現任職於裝甲兵訓練指揮部車輛組上士教官。