



軍事教育

精進領導統御觀念與作法

翁啟惟

提 要

領導管理者是負責單位績效成敗的人，領導管理者不是做官，而是引導別人把事情做好的人，領導管理者不只講求管教，且應求合法、合理、合情。良好的領導人才不可多得，也不是與生俱來的；但是經由有計畫地學習及培養，許多人皆能發揮領導才能，成為組織裡的重要領導者。領導統御是一門沒有標準答案的學問，縱然依循前人的「前車之鑑」也不能完全保證能成為驍勇善戰的軍隊，因領導沒有一定準則，唯有各級幹部在領導過程中，不斷自我檢視與汲取新知，方能滿足部隊領導的需求。現代戰爭勝敗的關鍵，除高科技武器外，人員素質是最重要的因素，亦是未來主宰國家命運的關鍵因素，因此如何培養出走在21世紀前端，具備恢宏氣度、宏觀視野、前瞻理念、負責盡職、忠勇愛國的優秀國軍將校，實是刻不容緩的努力目標。

壹、前言

時代與環境不斷的在變，軍人的思想亦隨著時代的潮流在改變，身為國防組織之成員，無論職務與階級的高低，都兼負著國軍與個人的責任，任何管理工作的成敗，皆影響國防組織之運作與發展甚鉅。

領導管理者是負責單位績效成敗的人，領導管理者不是做官，而是引導別人把事情做好的人，領導管理者不只講求管教，且應求合法、合理、合情。

戰力是綜合無形要素與有形要素而成，其中尤以人為關鍵因素^{【註1】}。可知，現代戰爭勝敗的關鍵，除高科技武器外，人員素質是最重要的因素，亦是未來主宰國

註1 國防部空軍司令部頒，「空軍作戰要綱」，民國95年11月6日修頒，頁11-3。



家命運的關鍵因素，因此如何培養出走在21世紀前端，具備恢宏氣度、宏觀視野、前瞻理念、負責盡職、忠勇愛國的優秀國軍將校，實是刻不容緩的努力目標。【註2】

本文參考相關準則、文獻，探討如何培養成為一位能言教、身教並重且內外修為兼備、允文允武、術德兼修的卓越領導幹部，蔚為國用，期使國軍各階層團結一致、上下一心，戮力達成國防人才培育理念「全人教育」之目標，如此，堅信能使國軍蛻變成為一支量適、質精、戰力強的現代化勁旅。

貳、領導管理的內涵與定義

領導管理的內涵大致可分為：「領導管理者」、「被領導管理者」及「領導管理環境」等三項，敘述如下：

一、領導管理者：凡是組織中的負責人，一般都稱為領導管理者。領導管理者的共同本質特點為「權力」、「責任」和「服務」三者之間的調和，下面就三者分述之：

(一)權力：是領導管理者的基本標誌，是一種帶有強制性的支配力；這種權力是法定的，與職務成正比，職務越高，權力越大。

(二)責任：是領導管理者的基本義務，是由職位決定的；不同的職位具有不同的責任。這種責任是雙重的，既要貫徹上級的指示、法令和決定，又要維護所屬合法的權益，恪盡職守，實現對上負責與對下負責的統一。

(三)服務：是領導管理者的實質內涵，是權力與責任統一的基礎。權力是服務的工具，責任是服務的體現。服務是全方位、全時空、職能性的。

二、被領導管理者：分為兩種類型，一類是絕對意義上的被領導管理者，即在軍隊組織中不負擔任何領導管理職務和責任，不掌握任何權力而完全受領導管理者支配的人。另一類是相對意義上的被領導管理者，即在軍隊組織中擔負一定的領導管理職務和責任，他相對於上級領導管理者是被領導管理者，而對於下級被領導管理者卻是領導管理者。

三、領導管理環境：是指除領導管理者主體以外的有關時間、空間條件及其他因素，如領導管理目標、體制和制度、人際關係等，也包括外部的自然、政治、經濟、文化等社會因素。領導管理活動沒有良好寬鬆的環境，再好的領導管理者也難以施展才能。【註3】

就心理面看領導是指一個人或少數人對大多數人所加的影響；就團體面看領導是指在社會集體生活中所行使的權力或影響力，就政治面看領導是指行政首長所行

註2 張和祥，「論將校風範」，空軍學術月刊521期，民國89年4月12日，頁70。

註3 國防部空軍總司令部頒「空軍領導管理教則」，民國91年10月9日，頁1-2~6。



使的權力。

先總統 經國先生說：「凡啟發每一個人的智慧、智能，培養一種革命的責任感，進而建立一致的信仰和向心力，加以有系統的組織，有目的的應用，使大家以一致的立場，統一的步驟，為實現共同的理想目標而奮鬥，這就是領導。其涵義是犧牲、是責任、是服務之熱忱，而非地位與權力。」^{【註4】}

簡言之「領」是自己走在前面，「導」是導向與指引。^{【註5】}綜合言之，領導是一種對別人產生影響的過程，亦即領導者透過一些方法或技巧來改變被領導者的行為，以達到預期的目標，例如激發他們對工作投入更多。

參、領導管理者的責任與應具備之條件

領導管理者為部隊任務執行之總舵手，具有負部隊成敗之責，為了建立團隊共識，使部隊任務得以順利遂行，領導管理者須具有以下四種責任：

- 一、承上啟下：領導管理者要輔佐上司，達成組織工作目標。對同僚來說，他要與人協調溝通、互相支援、共同朝組織的使命努力。對部屬來說，仍是藉部屬的努力，達成上級交付之工作任務。
- 二、溝通：溝通決定了人群關係的性質和氣氛，沒有良好的溝通，根本談不上有效的領導管理，溝通是提供資訊，增進瞭解，鼓舞工作情緒，促進群體工作，和提高工作效率的措施。
- 三、協助部屬：領導管理者與其所屬是一體的，領導管理者正確的指揮可使部隊運用順利，部屬也因領導管理者的正確指揮而事半功倍；所謂將帥無能累死三軍，就是在說不稱職領導管理者可能是部隊運用最大的阻礙，相對的稱職的部屬也是部隊運作順利不可或缺的因素。雙方可說是相輔相成的整體。唯有幫助部屬進步，才能使部隊運作順利，並利於領導管理者的指揮及任務的達成。
- 四、統合相關資源達成任務：身為領導管理者，最終目的就是必須達成上級所交付的任務，如何運用有效的部隊資源，發揮統合效率，圓滿達成任務，為領導管理者主要的責任。^{【註6】}

領導管理者應具備哪些條件，古今中外知名的兵學家都有相關的論述，雖然內容不盡相同，然而精神皆有其共通性，分述如下：

- 一、東方兵學家的看法：孫子在《孫子兵法》始計篇中指出，作為一個將帥，必須



註4 邱文鑑，「強化領導統御改善管教措施」，黃埔月刊413期，民國75年9月16日，頁32。

註5 蔣遠程，「加強領導者『品格』之認知以奠定軍隊領導統御之基礎」，黃埔月刊433期，民國77年7月16日，頁46。

註6 空軍領導管理教則，前揭書，頁2~4。



具備五個方面的素質，即智、信、仁、勇、嚴。

- 二、西方兵學家的看法：克勞塞維茲在《戰爭論》中特別強調領導管理者應當具備幹勁、堅強、頑強、剛強及堅定這五項的條件；另約米尼認為責任為一個將帥最重要的條件，此外，還進而對將帥的個人人品行為問題進行了探討，他指出：一個勇敢、正義、堅定和公正的人。能夠尊重而不忌妒別人的功績，並且能夠利用這些功績來增加自己的光榮，這種人不僅將永遠是一個優秀的統帥，而且是一個偉人。【註7】

肆、領導統馭的原則與要領

領導管理無非是發揮團隊的力量完成任務，而領導管理的對象是人，如何挖掘人性的潛能，統合團體的力量，就成為領導管理之首要工作之一，所以，領導管理是一門藝術，領導管理者領導部隊要從人性著手，領導管理藝術是建立在一定科學知識和實踐經驗基礎上，富有創造性，產生高效率的方法技能，亦是領導管理者的知識、經驗、膽略、才能等諸多因素綜合體現。【註8】

麥克阿瑟的領導管理原則是在於反問自己是否對部屬盡到應盡的責任，主要有以下十七點：【註9】

- 一、我們對部屬是刁難還是鼓勵？
- 二、我是否竭盡全力做到鼓舞、激勵、給予誘因來挽救犯錯、能力不足的人？
- 三、對於確實不適任的部屬，我有沒有道德勇氣把他們開除、調職？
- 四、對於我所負責的部屬，我是否盡量認識他們的姓名和性格？
- 五、我對他們的認識是否透徹？
- 六、對於我工作上必須的技巧、必備的條件目標和行政管理、我是否都完全熟悉？
- 七、我會不會對個人大發脾氣？
- 八、我的言行是否能夠讓部屬真心想要追隨我？
- 九、我是否把自己份內的工作交給別人去做？
- 十、我是否太過專權，完全不能授權？
- 十一、我是否授權每一位部屬所能承擔的最大責任，盡力栽培他們？
- 十二、我是否像關心自己家人一樣地關心每一位部屬的個人福利？
- 十三、我的聲音、態度是否鎮靜、讓人感到信任，還是暴躁易怒，容易激動？
- 十四、我的品格、衣著、舉止、禮貌各方面，是否足為部屬表率？



註7 空軍領導管理教則，前揭書，頁2-5~6。

註8 空軍領導管理教則，前揭書，頁3-1~2。

註9 空軍領導管理教則，前揭書，頁3-7~8。



十五、我的大門是否對部屬敞開？

十六、我是否重視職位甚於工作？

十七、我有沒有在眾人面前糾正部屬？

所謂領導管理要領，乃是在領導管理之中，可行的簡單技巧。如能把握要領，並考量當時之時空環境，因勢利導，必能收到事半功倍的效果，依《空軍領導管理教則》中所述，一般領導管理要領主要有以下十二點：【註10】

- 一、瞭解人性通達人情：「人性」，乃人類行為之一般特質；「人情」，乃人類行為之共同好惡，前者可以表徵人類行為之趨向，後者可以表示人類行為之願望，一般人之意識、態度、情緒、言論等，大都蘊藏在人性與人情的基本範疇之中，領導管理者，如能瞭解人性和通達人情，即可預測團體行為之趨向，瞭解群眾心理之企求，進而即可控制和指揮團體行為，在法、理許可之範圍內，對部屬的正當動機、企圖、慾望、情感、意志等，儘可能給予相當之滿足，即可控制部屬心理，使其心悅誠服。違反人性與不通人情之作為，最易招致眾怒，不可不注意。
- 二、守經通權因勢利導：領導管理藝術，原無固定之公式可資遵循，而人類行為，亦未可以常理推測之，因此，運用之妙，就要存乎一心了。在正常狀況下，應知經守常，運用領導管理上的一般原則，以達成領導管理的目的；然在特殊的狀況之下，尤貴能通權達變，針對當時情況，因人性運用各種技術，趁機因勢，善為利導，以圖成功。
- 三、建立威望培養自尊：成功的領導管理者，必須建立威望培養自尊，但亦須注意，不可只注重自己威望之建立，而損害他人的威望，亦不可因自己的自尊，而妨礙他人的自尊。
- 四、以身示範樹立楷模：領導管理者，凡事必須以身作則，率先躬行，熱情奮發，以鼓勵部屬自動自發與實踐篤行之精神，收上行下效之功效。
- 五、心服重於力服：帶兵貴能帶心，欲服其人、先服其心，因此，領導管理部屬，特別貴於心服，而不重在力服。
- 六、身教重於言教：坐而言不如起而行，多做少說、言出必行、有始有終、貫徹到底務須篤實，切忌空言。
- 七、多說服少處罰：處罰，足以損害部屬自尊心及榮譽感，甚至發生不良之效果。故對部屬發生錯誤，不可通用處罰，應考察其動機，善為開導，使之悔過遷善，若屬輕微過失，能以言詞說服者，可減輕或免予處罰，如此，效果將更佳。



註10 空軍領導管理教則，前揭書，頁5-1~3。



- 八、多鼓勵少責難：鼓勵，可激發人之向上心與榮譽感。而責難，實足以挫折人之信心和沮喪人之志氣，不宜徒加責難，宜察其原因，予以善導與鼓勵，使其知之感奮，以圖報效。
- 九、運用權力使之就範：當一切方法用盡，而仍不能使之屈從我之意志，而又勢在必行時，應運用上級賦予之指揮權力，強制執行，使之就範，以完成其應盡之職責。
- 十、勤研領導與管理方法：研習國軍領導幹部領導相關書籍，配合軍（士）官團教育實施領導統御課程講授，充實執行方法，定期實施領導統御座談，互相交換領導管理心得，利用機會訪談所屬幹部及士兵，發現問題立即解決。
- 十一、實施官兵休假：按規定排定官兵休假時間，鼓勵官兵依規定休假，因公未能按時休假人員，事後予以補休。
- 十二、適時辦理獎懲：對有功官兵即時鼓勵，以激勵士氣，對犯過官兵立即懲罰，以敬效尤，獎懲要適切，過與不及都將產生不良影響。

伍、領導管理者的禁忌

領導幹部，可以說是站在領導統御的第一線，直接與士兵面對面，其所言所行，沒有絲毫緩衝的餘地，所以「沉著冷靜、膽大心細、戒慎恐懼」乃為必備之修為，有幾件事，必須列為禁忌，且最容易引起士兵的反感，身為幹部不可不慎，另哪些幹部不受部屬歡迎，須特別引以為戒的，在此提出來共勉：

一、容易引起士兵反感之禁忌：【註11】

- (一) 囉唆成性，講話聽不出重點，找不到結論，婆婆媽媽，士兵們既怕又厭。
- (二) 只注重個人績效表現，不顧部屬死活。
- (三) 整日擺著麻木臉，士兵們喻為「一笑就會下雨」，把部隊弄得死氣沉沉。
- (四) 讓少數部屬成為特權階級。
- (五) 經費帳目交代不清，不能公諸全體士兵。
- (六) 私開小灶，不能與士兵同甘共苦。
- (七) 死不認錯，一意孤行。
- (八) 光說不練，說話不算數。
- (九) 不學無術，學能無法勝任本職。
- (十) 逢迎拍馬，欺上瞞下。



註11 林淳浩，「連隊領導統御經驗談」，黃埔月刊425期，民國76年9月16日，頁16-17。



二、不受部屬歡迎的幹部：【註12】

- (一)笑面虎型：經常面帶微笑，對人謙遜溫和，但內心工於心計，只知利用部屬，一旦部屬失去利用價值，立即一腳踢開。
- (二)秘密警察型：對人缺乏信任，總懷疑部屬會出賣他，於是安排耳目，實施恐怖統治，造成杯弓蛇影。
- (三)虎頭魚型：為保持己身權力與地位，任意揭部屬短處。
- (四)假道學型：只關心自己的利益，置部屬的利益不顧不聞。
- (五)氣球型：但求不過，不思作為，風不吹不動。
- (六)損人利己型：好大喜功，愛佔便宜，有功屬己，有過則往部屬身上推。
- (七)野豬型：個性固執，不接受部屬建議或勸告，一意孤行，猛衝莽撞。

陸、精進領導統馭觀念與作法

一、領導幹部以身作則，培養將校風範：

諸葛亮說：「軍井未汲，將不言渴；軍食未熟，將不言飢；軍火未燃，將不言寒；軍幕未施，將不言困。」【註13】可知為人領導者，必以身作則，先任勞苦，絕不可高高在上，養尊處優，尤當情況緊急，任務繁劇之際，更須身先士卒，為人表率。故凡領導幹部應有「隨我來」而非「你去吧」的體認。

我國傳統文化對「修己治人」之道特別講求，由誠意、正心、修身、齊家、治國、平天下的程序來看，應該是先「修己」而後才能「治人」。

所謂的「將校風範」就現代化的意義而言，係指一個傑出的軍官，將其內在高尚的品德、成熟的個性、淵博的學識、高超的技藝才能，透過外在沉穩內斂的言行舉止，表現出與其身分地位相稱而具一定水準的風采、風度與風格。

【註15】

(一)將校風範應具備的條件：

1. 重視人格修養以德服人。
2. 以身作則與親自倡導。
3. 愛護關懷與照顧部屬。
4. 淵博的學識基礎與適切的表達能力。

(二)培養將校風範的具體作法：

註12 黃埔月刊社，「那些幹部不受部屬歡迎」，黃埔月刊449期，民國78年9月16日，頁55。

註13 朱偉康，「如何培養將校風範」，空軍學術月刊493期，民國86年12月12日，頁78。

註14 邱文鑑，前揭書，頁32。

註15 劉誌喬，「不斷學習精進培養將校風範」，空軍學術月刊498期，民國87年5月13日，頁68。



1. 勤研戰史戰法，效法古今中外名將。
2. 真心領導，熱忱服務，激勵士氣。
3. 精進判斷智能與問題解決能力。
4. 涵泳堅忍毅力與機敏謙懷。
5. 不斷進修學習，充實自我能力。

將校應秉持良知血性，具有遠大抱負與旺盛的企圖心，不斷的學習，除了效法古今中外傑出將校的言行舉止與戰略戰法外，還要有「苟日新、日日新、又日新」的體認，不斷吸收新知，充實本職學能，學習新的戰略、戰術、戰法以及最新的領導統御技巧，才能帶領全體官兵們，成為一支忠貞、團結、鞏固、精鍊的堅強勁旅。

凡一卓越之將校者，必須具有高深之內涵與素養，表現於待人接物與處事中，使其部屬受其感召而衷心信服、欽仰、愛戴，以收潛移默化之效；至而服眾領導所屬，完成上級所交付之各項任務與使命。【註16】

先總統 蔣公說：「偉大的人格，至誠的感召，比任何力量為大。」各級將校特別要注意品德的修養，建立革命的人格，期能勝任今後的艱鉅任務，發揮光榮的歷史。今天，我們身為將校者，自當以「將校」自居、自勉；因為我們將是軍隊之首腦，國家砥柱，其素養與作法之高下，實足以決定軍隊之優劣與戰爭之勝敗。

二、實施「品格」領導，塑造優質軍風：

先總統 蔣公曾訓示曰：「以軍階服人，莫若以品德、學術、與人格服人。」【註17】

品格領導乃領導藝術之內部定力，亦是一切健全優秀領導之根源。

品格者，乃個人各種特質之總和，在空軍可以「忠、勇、精、實」之軍風來代表其領導幹部之品格基準。故而領導幹部始能博得部屬之尊敬，畢竟一個受部屬尊敬的領導者，係藉以身作則、教誨、訓練、規勸與紀律等，以影響其部屬。因此很明確的使我們堅信「品格」在領導者本身佔有的重要性是何等關係重大了。一個品格優良的人其為人則具有道德性之價值觀及其追求標準。在軍中，我們極需要這種品格優良與榮譽心的軍人（領導者與被領導者）期能建立忠於國家理想，忠於團隊，負責盡職及無私奉獻之價值觀，亦即對「國家、責任、榮譽」之革命人三大信念之堅定篤實，所以「品格」之培養須靠幹部本身藉助於平時在工作崗位上努力不斷的工作，養成一種習慣，俾能平日自我策



註16 朱偉康，前揭書，頁78。

註17 王立民，「論領導統御」，黃埔月刊485期，民國81年9月16日，頁41。



勵，不斷培養心智與人格上的特質。一個人的意志力、自律力，以及其他重要之特質。愈加磨練，其品格則愈精進及堅實。【註18】

國軍的任何言行必須服膺憲法的規範，要以最高的道德標準自我要求，才能貫徹「軍隊國家化」的民主精神。強調的是幹部的清廉自持、以身作則。這部分實際的作為，就是領導幹部如能堅持正派清廉，當部屬的就不敢胡作非為，這同樣也是馬總統所強調「不願貪」、「不必貪」、「不能貪」、「不敢貪」，以及孔子所說「政者正也。子帥以正，孰敢不正。」、「其身正，不令而行，其身不正，雖令不從。」的意涵。幹部須能體認「權力使人腐化，絕對的權力使人絕對的腐化」的深義。故每位主官（管）、基層領導幹部，甚至業務承辦人員，都要端正心性、清廉自持、以身作則。身為軍人，要求的是最高的道德標準，是最完美的品德教養。【註19】

三、人性化管理部隊，精進管教措施：

目前我們正處於一個嶄新的時代，科學日益昌明，物資文明快速進步，社會結構與型態急遽的變遷，人類智慧和知識程度大幅度的提高，理性自覺固然較前者更易於啟導，而重視人性及尊重人格亦愈見重要。對瞬息幻變的世局，為了強化領導統御改善管教措施，除了傳統的原理原則可資遵循以外，還必須擷取新的理念和方法，方能符合事實的需要。領導統御與管教措施，乃是處理人類天性的藝術。如何強化領導與統御，取決於領導幹部自身的修為及鍛鍊；而如何改善管教措施，則端賴愛心與耐心的高度發揮。成功的領導統御與管教措施，可以博得部屬的服從、信仰、感激與合作；進而精誠團結，萬眾一心，竭誠效命，奮勇直前，匯聚成一股氣勢磅礴的偉大力量；如是則目標所指，必定迅速達成任務，創建輝煌功業。【註20】

士兵所受的教育愈高，其人格尊嚴愈講究。所以，現在的部隊，已不同於往昔，有關人格尊嚴方面之問題，稍為處理不慎，即可能遭致大多數士兵的反感，甚至釀發不幸事件。因此，「規過私室，揚善公堂」乃成為必須遵循的鐵則。即使在私室中之對談，亦不可傷其自尊，「懇切的責備」，部屬一定會接受，「冷嘲熱諷」，刺人心坎的話，絕非領導者所應該說的。辛苦經營好久的領導根基，常可能由於一時的口不擇言，而毀於一旦。【註21】

蓋產生問題者為「人」，解決問題者亦為「人」，而所謂無形戰力者，悉



註18 蔣遠程，前揭書，頁47-48。

註19 「肅貪防弊、整飭軍紀、傳承國軍光榮史頁」，青年日報-重要新聞，民國98年5月12日。

註20 邱文鑑，前揭書，頁32。

註21 林淳浩，前揭書，頁18。



在人之精神要素之中。故其治軍帶兵，指揮作戰，必先要管教得法，講求管教之技巧，切合部隊組織化、制度化、科學化、人性化之要求，並為部屬服務和解決一切困難苦痛問題，而不以漫罵、體罰來代替解決。大家情同手足，如兄如弟，恰似一個革命的大家庭。【註22】

柒、結論

良好的領導人才不可多得，也不是與生俱來的；但是經由有計畫地學習及培養，許多人皆能發揮領導才能，成為組織裡的重要領導者。【註23】
領導統御是一門沒有標準答案的學問，縱然依循前人的「前車之鑑」也不能完全保證能成為驍勇善戰的軍隊，因領導沒有一定準則，唯有各級幹部在領導過程中，不斷自我檢視與汲取新知，方能滿足部隊領導的需求。【註24】

所謂「智者千慮必有一失，愚者千慮必有一得」，幹部應確立「無不可用之才」的心理準備，上帝是公平的，祂在創造每一個人時，都給予了他一些優點，同時也留下了一些缺點，所以沒有一位部屬是十全十美的；反之，也沒有一位部屬是一無是處的，所以身為一位領導者，首要的工作就是要「深切瞭解他的部屬」，瞭解他有什麼優點，有什麼缺點，懂得如何避免讓自己的部屬陷進他的缺點，並且能誘導他們發揮他自己的優點。【註25】

個人認為現代化軍人僅具備軍事素養、學識和堅忍不拔的信心與勇氣已無法應付這複雜多變的環境，必須多方面的涉略精進，故要成為一個卓越的現代化國軍幹部，個人認為應具備哲學家的道德、聖人的品德、宗教家的智慧、教育家的熱誠、心理學家的敏銳度、藝術家的創意、運動家的體魄…等各種特質，勇於突破。軍人的確是個艱辛的志業，但卻是最偉大、最受崇敬的志業。

作者簡介

空軍中尉 翁啓惟

學歷：國管院企管專科92年班、國管院後勤管理正規班96年班。經歷：排長、補給官，現職：空軍官校十一修大補管科計存室中尉補給官。

註22 郭光顯，「對管教方法應有之體認」，海軍軍官月刊13卷2期，頁4-5。

註23 洪志和，「建立人性管理的領導作風」，海軍軍官月刊14卷4期，民國84年8月16日，頁9。

註24 涂榮華，「從符堅的領袖魅力探討國軍領導統御的精進作為」，空軍學術月刊535期，民國90年6月12日，頁58。

註25 王祖濤，「艦長領導統御心得」，海軍軍官月刊9卷2期，民國79年2月16日，頁3。