



強化溝通力 提升軍事領導效能之研究

備役上校 潘憲榮

提 要

溝通的良窳直接影響到組織的團結與向心力。溝通是團結的根基，是建立人際關係的重要管道，溝通能將領導者的理念傳送給組織成員，建立共識；溝通可以激勵團隊的士氣，提高工作效率；溝通可以了解群眾的聲音，做好雙向的互動，建立情感。由於時代之快速變遷，年輕人的觀念日趨多元而複雜，如何透過溝通消弭歧見，建立共識，提升組織的效能值得吾人重視。

領導人提升溝通力的具體作法概有：

- 一、重視誠信，言行一致。
- 二、氣度恢弘，接納建言。
- 三、放下身段，發揮同理心。
- 四、展現幽默，強化語言魅力。
- 五、善用肢體語言，增進溝通效果。

關鍵詞：溝通力、領導、效能

緒 論

溝通的良窳直接影響到組織的團結與向心力。麥克阿瑟（Douglas MacArthur）認為：除了勇氣之外，一名優秀軍人最重要的

特質就是溝通能力^①。溝通是團結的根基，是建立人際關係的重要管道，溝通能將領導者的理念傳送給組織成員，建立共識；溝通可以激勵團隊之士氣，提高工作效率；溝通可以了解群眾的聲音，做好雙向互動，建立

註① William J.O'Neil 著，枝枒譯，軍政領導藝術（台北：智庫文化，2005 年），頁 295。



情感。由於時代之快速變遷，年輕人的觀念日趨多元而複雜，如何透過溝通消弭歧見，建立共識，提升組織的效能值得吾人重視。

為探究溝通力對提升軍事效能之影響，本論文在研究上兼採下列方法：

- 一、文獻分析法 (Documentary Research)：透過文獻資料分析，了解有關溝通實質內涵及意義。
- 二、歷史研究法 (Historical Research)：結合戰史，探討領導人如何運用溝通力提升領導效能，激勵士氣。
- 三、歸納法 (Inductive Method)：將有關溝通的論述做歸納整理，分析其在領導行為的意義。

相關文獻與理論探討

溝通是人類求生存最基本的活動。其行為過程可以說非常簡單，也可以說非常複雜。專家學者從不同的角度闡述其要義，列舉如下：

徐木蘭 (1994)：溝通除了思想與觀念交換的過程外，它的最高目的是藉回饋 (Feedback) 的手段，達到彼此了解與分享意義 (Meaning - sharing) 的境界^②。

許惠珠 (1996)：人際溝通可界定為個體經由語文或非語文方式，將訊息傳遞給對方，彼此交流思想、感情和知識等的過程^③。

陳皎眉、鍾思嘉 (1997)：溝通是經由一些管道將溝通者之訊息、意見、觀念或感情等傳遞至對方的歷程^④。

曾燦燈 (2006)：溝通的意旨在能夠與人產生有意義訊息的互動。考察溝通的字源，可以歸納其中主要的涵義為 Share (分享)^⑤。

林建良 (2006)：(一)溝通是彼此交換訊息的歷程，而所交換之訊息有可能是客觀的事實，也有可能是主觀的見解。(二)溝通的雙方指的是個人彼此之間或為團體之間。(三)溝通是一種有目的的活動，其目的為要建立共識、協調行動、集思廣益、參與意見、滿足需求及資訊傳遞和任務的控制^⑥。

Bochner (1989)：人際溝通是指人與人之間相互溝通，交流訊息。而在此溝通中至少有兩方面傳達者，彼此之間都有溝通的主題及目標要讓對方瞭解，這些行為有助於自己及他人之間的配合更具體有效^⑦。

Stewart Tubbs & Sylvia Moss (2003)：

註② 徐木蘭，行為科學與管理（台北：三民，1994年），頁156-172。

註③ 許惠珠，人際關係（台北：華杏，1996年），頁73。

註④ 陳皎眉、鍾思嘉，人際關係（台北：幼獅文化，1997年），頁79-80。

註⑤ 曾燦燈，贏家的溝通智慧（台北：方智，2006年），頁20。

註⑥ 林建良，人際關係（南投：領航文化，2006年），頁37。

註⑦ Bochner, A.P. "International encyclopedia of communication", Interpersonal Communication, (New York: Oxford University Press, 1989), pp336-340.

溝通可被定義為「經驗的分享」，且就某範圍而言，所有活著的生命體皆可被假設為擁有分享經驗的能力。人類溝通的獨特性在於其創造和使用符號的能力較高，也因此賦予人們能間接並設身處地與他人分享經驗^⑧。

綜合上述可以了解到溝通是人與人思想、觀念、意見交流的過程，具有傳達、協調、激勵、集思廣益……等多元的功能。溝通包括語言與非語言，溝通是一種回饋和分享，不只是語言的表達，也要重視心靈的感覺和良性的互動。

溝通對軍事領導效能之影響

一、建立共識，達成使命

溝通的要旨在於思想、觀念的交流，在彼此互動過程中，建立共識，進而達成組織的目標。尤其是在戰場上，如何凝聚向心、群策群力，形成優勢是領導者首要的任務。

巴頓（George S. Patton）將軍是二次大戰美國一位傑出的將領，一般人對他的評價是：勇敢、自信、熱情，能帶領士兵達成高難度的任務。

「前進、戰鬥、不惜任何犧牲」，是巴頓將軍的信念。1943 年摩洛哥之戰的前夕，巴頓下達戰鬥命令說：「我們應攻擊，直至我們精疲力竭的時候，而到了那時候，我們仍應再攻擊。」美軍第七軍團在巴頓指揮之下進攻西西里島時，所有官兵皆於登陸之前，

閱讀著他的命令：「記住，我們是攻者，握有主動權，我們要時時迅速地，猛烈地攻擊，不要間斷，以保持這個巨大無比的主動利益。不論你多麼疲勞與飢餓，要一直打擊下去……。⑨」巴頓將軍善於運用強而有力的語言，激發團隊的戰鬥意志，使官兵在戰場上充分發揮「攻擊、攻擊、再攻擊」的精神，屢創輝煌戰果。領導者應保有旺盛的企圖心，透過各種溝通管道，堅定必勝的信念與共識，使團隊的力量能集中，進而達成使命。

我國在抗日期間，蔣委員長曾號召「十萬青年十萬軍；一寸山河一寸血。」激起了青年人從軍報國的熱潮，發揮全民抗日的力量。足見領導人如果能掌握人心，以鮮明的口號感動人心，往往能激發群眾的熱情，形成一股沛然莫之能禦的力量。孫子兵法言：「道者，令民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也。」「道」就是共識，建立共識的管道就是「溝通」，有效能的溝通，將可激發熱情，匯聚力量，開創戰果。

二、激勵士氣，開發潛能

每一個人都有一股潛在的力量蘊藏在心中，如果能適時激發可以產生意想不到的效果。威廉·柯漢（William A. Cohen）曾指出：「領導是如何將其他人的潛能激發出來，達到極限，進而完成最艱難的任務、目標，或是企劃案等。⑩」俗話說：「遣將不如激將」。以命令指示部屬做事，不如激發

註⑧ Stewart Tubbs & Sylvia Moss 著，武文瑛譯，人際溝通，（台北：麥格羅希爾，2003 年），頁 9。

註⑨ Edgar F.Puryear.Jr 著，李則芬譯，美國近代四位名將之研究（台北：黎明文化，1986 年），頁 268。

註⑩ William A. Cohen 著，陳柏蒼譯（台北：正中，2002 年），頁 1。



他的動機，讓他自動自發全力以赴。哈佛大學威廉·詹姆斯（William James）透過對員工激勵的研究發現，一個人要是沒有受到激勵，僅能發揮其能力的 20%—30%；如果受到正確而充分的激勵，就能發揮其能力的 80%—90%^⑪。

1796 年拿破崙（Napoleon Bonaparte）率領一支原本衣衫襤褸、軍容渙散的軍隊，越過阿爾卑斯山，遠征義大利，捷報頻傳，震驚歐洲，達成不可能的任務。拿破崙如何做到的？他的要訣就是運用「語言」的力量，激發士兵高昂的戰鬥意志。出征前，拿破崙精采的演說讓幾近乎是烏合之眾的士兵找到戰鬥目標和人生的願景。拿破崙說：「各位親愛的弟兄，你們不論是吃的、穿的、用的都是這麼匱乏，但是你們的愛國精神，卻令人感動……，走吧，我帶你們到全世界最富裕的地方，那裡的一切可以讓你們盡情的享用……。」拿破崙的激勵，讓士兵找到了奮戰目標。

透過語言激勵部屬，建立必勝的信念與同生死共犯難的情感，是戰場上發揮戰力的關鍵。

由梅爾·吉勃遜（Mel Columcille Gerard Gibson）主演的「勇士們」，是以越戰為背景的戰爭片，其中由梅爾·吉勃遜所飾演的隊長，在即將出征的前夕對全體戰士精神講話說：「這次的任務是前進死亡之谷解救陷入苦戰的弟兄，我們面對的敵人既狡猾又奸詐，

我沒有把握能將你們全數平安帶回家，但我卻可以保證，我會是第一個進入戰場，最後一個離開戰場的人，我也發誓我會將你們全數帶回家，不管是死的或活的……。」這是一段能激勵人心士氣的精神講話，充分展現了領導人的決心與信念。

總體戰力係由有形與無形戰力所構成，而士氣是無形戰力的核心。領導者平時有效能的溝通能啟發官兵正確的理念與價值觀；戰時有效能的精神動員，更是激勵士氣的良方。

三、了解部屬，促進團結

不論是任何團隊、任何階層，溝通協調是領導者必須面對的首要工作。領導者要了解團隊的成員在想什麼？領導者要能放下身段，透過正式的管道如會議、晤談、討論、意見箱或非正式的管道如閒聊、留言板……等，耐心傾聽部屬內心的聲音。不論是正面的或負面的聲音，領導者均應予重視。

史瓦茲柯夫（H.Nor man Schwarzkopf）將軍在「身先士卒」乙書中，有一段是描述他調任 24 師師長第二天看到部隊訓練的情形，他說：「抵達基地第二天上午，我出去慢跑，在營區看見一隊士兵，由一個好像是奧運選手一樣的傢伙率領，飛也似的跑過我身邊。我回頭看見遠遠還有一些跟不上隊伍的士兵在那裡揮汗掙扎著。那些跑在前面的人，不久便在他們的營房前停下來喘息。我跑到他們前面時，他們向我敬禮，於是我問這個

註⑪ 李一字，獅子與狐狸（台北：大麥，2004 年），頁 153。

連的連長他們在幹什麼？」「長官，我們剛才跑完每天例行的五哩跑步。」「非常好。但那些還在後面的人怎麼辦呢？」「長官，那都是些跟不上的人。」「但是你們不該自顧自地跑著，把他們丟在後面。」連長以一種不解的眼神望著我。「你想想看！」我說：「假設你是個新兵，剛剛結束新兵入伍訓練來到新單位，覺得做個戰士感覺真好。但你接著就發現，這個新單位練習跑步的次數比過去還要多。且在報到的第一天，單位上其他的人都跑在你的前面，你跑著跑著，直到腿快要跑斷，肺也快要承受不了，但你的單位還是不稍停留地繼續前進，把你遠遠拋在後面。這樣的單位能夠凝聚向心力嗎？」¹²」史瓦茲柯夫將軍能把握機會教育，透過道理的分析，將帶兵的要領，以設身處地的同理心方式讓幹部了解領導的要領，這就是一種非常好的溝通方式。

英國名將納爾遜（Horatio Nelson）深受官兵的愛戴，因為他非常重視部屬的心聲，最讓士兵津津樂道的是納爾遜將軍喜歡輪流每次和 7~8 位部屬會餐。他吃得非常簡單，他將注意力集中在傾聽部屬的意見，和討論問題上¹³。傾聽與溝通是建立情感最有效作為，因為它除了增進彼此的了解之外，更代表一種真誠的關懷。

溝通是化解歧見、團結人心的重要管道，每一位領導者應培養良好的沟通能力，

把握主動、善意、誠意的溝通原則，建立官兵生死與共的袍澤情誼。

身為領導者不論在戰場或是平時的教育訓練，都應重視溝通的重要性。卡內基（Dale Carnegie）曾講過一個具有啟發性的小故事：在美國許多後備軍人在受訓期間，最常抱怨就是必須理頭髮。因為他們自認為自己仍算是普通老百姓。有一位上士奉命訓練一群士官，面對要求理髮的問題，他沒有搬出一大堆規定或出言恫嚇，他採迂迴的方式說：「諸位，你們都是未來的領導者，你們現在如何被領導，將來也要如何去領導別人。諸位都知道軍中對頭髮的規定，我今天就要按照規定去理髮；雖然我的頭髮比你們還短得多。諸位等一下可以去照鏡子，如果覺得有需要，我們可以安排到理髮室去。」結果這些士官大家都真的去照鏡子，並依規定理好了頭髮¹⁴。

溝通的方式非常多，領導人必須了解對象，選擇最佳的方式，以啟發式的說理取代僵化的說教，以民主式的溝通取代威權式的下馬威；如此才能讓部屬心服口服，毫無怨言。

四、整合意見，創造績效

一個組織要能發揮總體力量，最重要的先要觀念一致，才能步調一致。良好的溝通，有助於組織成員發揮創意，腦力激盪，創造績效。在溝通的過程中，必須展現誠意，讓

註¹² Peter Petrew 著，譚天譯，身先士卒（台北：麥田，1993 年），頁 373。

註¹³ William J.O'Neil 著，枝枒譯，軍政領導藝術（台北：智庫文化，2005 年），頁 272。

註¹⁴ Dale Carnegie 著，詹麗茹譯，卡內基溝通與人際關係（台北：龍齡，1991 年），頁 249。



部屬有受重視的感覺。誠如麥克阿瑟所言：「領導是要讓部屬知道，他的貢獻是重要的。」

⑮」如此，部屬才願意提供意見。

鮑爾（Colin Powell）是美國一位傑出的軍人與政治人物，不但是美國第一位黑人四星上將、國家安全顧問、參謀首長聯席會議主席、國務卿，是一位傑出的領導者。他善於整合意見，創造績效。他的溝通策略概有下列⑯：

（一）維持真實的、沒有廢話的門戶開放政策。領導人應鼓勵各方加強溝通。切記：當人們不再告訴你他們的問題時，就表示你的領導失敗。領導者必須能廣納部屬的意見，建立良好的互動關係。

（二）鼓勵「知無不言，言無不盡」。讓每個人發揮腦力激盪、集思廣益的效果。透過彼此的資訊交流，產生最佳的行動方案。

（三）鼓勵縱向與橫向的溝通。在縱向方面，摒除階級或科層的界限；尤其上層者要重視第一線戰鬥人員的意見。橫向的討論要主動與人分享資訊，摒除本位主義。

（四）運用科技提升溝通效果。利用高科技的設備，讓溝通更迅速有效；並將每一個人都納入溝通系統，營造開放、自由、多元的資訊交流氣氛。

（五）重視團隊精神，培養善意、坦承、溝通的組織文化。

鮑爾善於溝通協調，所以能深獲長官與

部屬的信賴；優秀的領導人知道如何整合各方的意見，採取至當的行動方案，創造組織績效。

溝通障礙與精進之道

領導人要提高溝通力，必須了解溝通有哪些障礙及精進之道。分述如下：

一、溝通的障礙

造成溝通障礙的因素主要有下列幾種：

（一）信口開河：此類型領導人，缺乏誠信，經常開空頭支票，造成信用破產。其特性就是「說一套，做一套」，毫無「信用」可言。軍隊講求的就是三信心，沒有三信心，部隊將缺乏向心力。

（二）本位主義：此類型領導人，缺乏同理心，聽不進建言，自我封閉，只聽好聽的話，不聽真心話。「自我意識」過於高漲是領導統御的致命傷，領導者過於「自我」，易流於剛愎自用、自以為是、不願授權；這種領導人高高在上，不能放下身段，欠缺親和力；自然無法獲得部屬的向心力。二次大戰期間，希特勒（Adolf Hitler）因個性剛愎自用，唯我獨尊，因此，部屬不太敢接近他，更不敢向其建言，甚至戰況緊急時，仍有所顧忌，不敢說真話，導致 1944 年 6 月 6 日盟軍開始登陸時，沒有任何人敢去叫醒正在休息的希特勒，以致貽誤戰機。

（三）冷漠無情：此類型領導人，語言缺乏

註⑮ Edgar F.Puryear.Jr 著，李則芬譯，美國近代四位名將之研究（台北：黎明文化，1986 年），頁 236。

註⑯ Oren Harari 著，樂為良譯，鮑爾風範（台北：麥格羅·希爾，2002 年），頁 64。

感情，官腔官調，只說一些言不及義的高論。對長官一副嘴臉，對部屬一副嘴臉。不知關懷部屬的領導者，無法獲得部屬的敬重。人是感情的動物，一個不知關懷部屬的領導者，絕無法獲得部屬的認同。人才是組織最寶貴的資產，不能主動關懷部屬，將失去部屬對團隊的熱情，沒有人會為團隊賣命。關心部屬才能營造高士氣的工作環境。冷漠無情的組織文化，最後會使組織成員自私自利，對工作失去熱誠，沒有人願意講真心話。另外，有些領導者能力強，對自我要求也很嚴格，但卻以要求自己的「超標準」去要求部屬，甚至指責部屬，致使部屬不敢發揮創意，畏畏縮縮，一切聽指示。這種長官通常鐵面無私，缺乏人情味；無法獲得部屬必要時刻的「情義」相挺。

(四)挑戰性的語言：此類型領導人，缺乏理性，動輒以指責的口氣質問下屬，甚或以粗話辱罵。挑戰性的語言，常會激起雙方對立的情緒，導致衝突發生。部隊很多軍紀事件其導火線就是挑戰性的語言，粗俗的挑戰性語言對部隊的團結具有極大的殺傷力。

(五)表達欠精準：此類型常見者如語言表達力不佳或口音過重，以致語意不清造成誤解；有些則因講話缺乏邏輯性，未能把握重點，長篇大論，讓部屬覺得「煩」；或者內容過於深奧，讓人不能了解其真正的用意；因此經常會產生認知上的落差。

二、精進之道

培養優秀的溝通技巧，是提高領導效能最基本的作為。領導人必須能夠把自己的知識和理念化為積極與高度的熱誠，傳遞給別人。如果領導人不能將他的訊息清楚的傳達出去，並且藉此激勵他人付諸行動，一切將枉然¹⁷。精進溝通的要領如下：

(一)重視誠信，言行一致

軍隊的任務具有高度的冒險性與挑戰性，因此必須建立官兵間的三信心，才能克敵制勝，故「誠信」是各級指揮官必須具備的修養。

蒙哥馬利（Bernard Law Montgomery）將軍認為：要使部下有效完成任務，必須讓其知道應知道的一切事情。只有在講真話的基礎上才能建立起指揮者與被指揮者之間的相互信賴感。蒙哥馬利在每次戰役之前總是要廣泛地向士兵們宣傳動員，其目的就是要讓下屬們瞭解為什麼要打這一仗以及怎樣打好這一仗¹⁸。「誠信」是領導最基本的素養。言行不一的領導者，無法獲得部屬的向心。俗話說：「以真實待人，事雖未必成功，事後人必見我之肝膽；以詐偽心腸處事，人即一時受惑，事後人必見我之心腸。」¹⁹由此可見「誠信」的重要。言行一致，信守承諾，是領導與被領導者建立互信的最重要條件。主管考核部屬，相對的部屬亦在考核長官。沒有一位部屬會尊敬「言行不一，缺乏誠信」

註¹⁷ John C.Maxwell 著，徐顯光譯，天生領導（台北：基石文化，2000年），頁35。

註¹⁸ 張秀楓，世界大謀略（台北：大村文化，1993年），頁141。

註¹⁹ 金纓、宏昌吉，覺覺錄（台北：笙易，2001年），頁283。



的人。領導學者 John C. Maxwell 曾指出：信任乃是成功的基石。取得人們的信任，領袖必須是：能力（competence）、關係（connection）、品德（character）這幾種特質的示範。人們會原諒你在能力方面偶而犯的錯誤，特別當他們看到你是一位不斷在追求進步的領導人時，更是如此。但是如果是在品德上有汙點，他們就不再信任你，在這方面就算偶發的過錯，也會帶來致命傷²⁰。

領導者的地位，只是有形的職務，其是否能獲得部屬的心悅誠服，則來自他的誠信；領導者必須注意個人的品德修養，做到以身作則，言行一致。

（二）氣度恢弘，接納建言

軍隊比起一般企業或行政機關，更講求階級的服從；因此，長官很容易陷入「官大學問大」的迷失之中。所以，培養恢弘的氣度非常重要。部屬善意的建言不但可以使團隊獲得進步的動力，而且領導者可以透過建言的管道凝聚部屬的向心和參與感。

愛得溫·羅林斯（Edwin W. Rawlings）將軍曾言：「太多人告訴你，他們認為你想聽的話，這將是指揮的危險根源與墓穴之一。所以你必須非常用心的去創造講真話，提出不一樣看法的文化氣候。這可不容易，因為每一個人都怕負責，……我的哲學是需要讓每個人說出他的想法，這是因為我們沒有一個人是夠聰明的、能夠面面俱到的思考。」²¹

約翰·威克曼（John Winkelman）指出：「我在坎培爾堡設立了一個「撥號資訊」（dial info）系統，使每位士兵都可以使用自動錄音系統打電話給我。我要求參謀人員要在 24 小時內回覆士兵所提的問題。每週透過這個系統打來的電話至少有五百通。我會仔細看每通電話的問題及參謀回覆內容。此一作法使我對士兵心理所想的事情有深刻的了解：如他們薪餉問題、家庭問題……等。」²²

溝通對領導者而言，有很多正面的意義。而溝通最重要的就是聆聽；聆聽不但可以了解對方的意見，適時給予回饋，亦可表示對部屬的尊重。

（三）放下身段，發揮同理心

領導者常會因為職務的關係，對問題的思考只站在自己的角度，忽略了被領導的一方。一個領導者必須能放下身段，與團隊的成員打成一片，以「亦師亦友」的態度與部屬相處，才能獲得部屬的敬重。

艾森豪（Dwight D. Eisenhower）是二次大戰非常受歡迎的領導者，他非常重視醫院受傷士兵的慰問工作，在那裡他會與每一位士兵握手，詢問每一位士兵的名字、為何受傷、希望何時回到部隊等問題。在二次世界大戰期間，有些醫院及營區的設施專門控留給因自殘、罹患或假裝歇斯底里、精神性疾病及蓄意感染性病等士兵使用。艾森豪將軍相信：

註²⁰ John C. Maxwell 著，蕭欣忠、林靜儀譯，領導贏家（台北：基石，2000 年），頁 74。

註²¹ Edgar F. Puryear 著，陳勁甫譯，為將之道（台北：麥田，2002 年），頁 142。

註²² 同註²¹，頁 390。

指揮官去探訪這些場所與士兵談話，以瞭解造成士兵的迷惑、恐怖與失敗主義的原因，這對指揮官是很有助益的；雖然他們認為他們是對死亡心存恐懼。但在這些病患當中，有很多人常因一句簡單的鼓勵就振作起來。當他們感受到別人的關心時，就會有正面的回應，其中不只一位士兵立即對艾森豪說：「將軍，讓我離開這裡：我要回到部隊。」嚴厲的言語通常會使士兵的病情更加惡化，然而瞭解體諒他們所面臨的處境將有助病情的治療。關懷如果運用得當，也許可以阻止部分的病情發生²³。

為何士兵會受到艾森豪的精神感召，主要是他那種「亦師亦友」的情誼打動士兵的心理。以同理心來關懷部屬，通常會收到正面的回饋。良師可以指引正確的方向，益友可以帶來溫暖。

艾森豪將軍，有一次視察即將作戰的部隊，遇見一位垂頭喪氣的士兵，便問他：「孩子，怎麼啦？」士兵回答：「我非常緊張害怕！」

艾森豪說：「哪我們正好一對，我比你還緊張，但是我們要有信心，因為我們有周全的計畫、實力堅強的部隊及先進的飛機、大砲；因此，打敗敵人是指日可待的，讓我們一起努力吧！」同理心是最佳的溝通方式，會帶給對方安全感；讓部屬可以體會出，領導者與他們站在一起，會適時幫助他，為他們解決問題。

(四)展現幽默，善用語言魅力

幽默不但有助於建立良好的形象，有時善用語言魅力能發揮神奇的效果。

在威廉·柯漢（William A. Cohen）著領導藝術家，有一則描述波因頓（Pappy Boyington）上校如何讓七分醉意的飛行員執行轟炸任務。其富有創意的表達方式，激發了部屬的潛能。

該書指出：帕皮·波因頓上校在二次大戰中是一位表現優異的指揮官。他領導的「黑羊」戰鬥機中隊和日本人作戰，創下了太平洋戰區擊落敵機的最高紀錄。有一次，黑羊中隊在經過長時間的作戰後，奉命要調到後方休息。前一天晚上舉辦了盛大的舞會，盡情歡樂。在幾個小時之後，大多數的人都醉得呈半昏迷狀態。波因頓也正準備休息就寢時，突然收到電報。上面寫著：「在撤出戰場前，今夜執行轟炸拉包爾目標的任務。」在這種情形下，有那位指揮官能要部求部屬出這種任務？

波因頓打開電燈，兩手插腰，以整個營房幾乎都聽得見的聲音吼著：「你們有哪個醉得願意和我去轟炸拉包爾？現在我就要去，十五分鐘後我就起飛。」

有一位隊員兩眼惺忪的說：「我跟你去。」也有人嘟囔著說：「真是開玩笑。」就這樣不知不覺的，波因頓將整個中隊的飛機帶上了天空。完成了轟炸拉包爾的任務²⁴。

領導統御是一門科學，也是一門藝術，

註²³ William A. Cohen 著，陳柏蒼譯（台北：正中，2002 年），頁 92。

註²⁴ William A. Cohen 著，李約翰譯，領導藝術家（台北：遠流，1992 年），頁 48。



尤其是面對艱難挑戰的關鍵時刻，溝通力的效能往往會成為成敗的重要因素。

(五)善用肢體語言，增進溝通效果

溝通的管道非常多元，除了語言之外，肢體語言的溝通亦非常重要。肢體語言往往能展現最真誠的一面，其產生的溝通效果也常會超過語言的溝通；因此，領導者可透過語言與肢體語言的搭配運用，增進溝通效果。

親近巴頓將軍的人都認為他是一位肢體語言非常豐富的領導人。他可以依據狀況之需要來決定如何展現個人的魅力。在追悼陣亡將士的典禮致詞上，在表揚官兵的演說中，在對表現不好單位的訓話時，他都有不同之行為表現。他展現個人引人注目的魅力一點都不矯揉造作；他的自信與熱誠常讓周遭的人感動²⁵。

美國南北戰爭時的名將李將軍（Robert E. Lee），平時愛兵如子，關懷備至；在最慘烈的荒原一役，戰前他巡視部隊一語不發，他知道這群勇士將有多人會在這場戰爭中喪失生命，他脫下帽子，眼中泛著淚光，流露出袍澤情誼。全體官兵深受感動，在那場戰役，每位官兵個個衝鋒陷陣，奮勇爭先。有位在此次戰役倖存的士兵說：「看到李將軍真情流露的神情，是最令人動容的時刻……²⁶」雖然李將軍最後戰敗了，但他的領導統御風

格卻在美國被傳頌著。

美國總統傑佛遜（Thomas Jefferson）有一次將要渡河的時候，有一位老農拜託傑佛遜帶他過河。過河後，有人問農夫：那麼多人在現場，怎麼會找傑佛遜帶他過河？農夫回答：因為我看了一下周遭的人，只有在他臉上看到 Yes，其他人的臉上都寫著 No ²⁷。

肢體語言往往自然的反映出個人的內心世界，真誠或虛偽、驕傲或謙虛……均會展露無遺，也許透過語言的刻意包裝，能矇騙他人於一時，但絕無法長久。領導人不論是語言或肢體語言，最重要的是要出於真心誠意，唯有真誠的溝通，才能產生心靈交流的效果。

結論與建議

一、結論

一個組織內不能沒有溝通，因為領導者必需透過溝通來領導和影響部屬，組織內的資訊必須經過溝通才能暢通，組織也必需要透過溝通才能達成目標完成使命。研究顯示，通常一個領導人在工作崗位上，每天會花 75 % 的時間在做各種不同形式的溝通，如開會、面對面的交談、電話聯絡、批閱或撰寫報告等²⁸。溝通可以說是領導人每天的主要工作，領導者要懂得透過溝通來提高領導效能。

註²⁵ Edgar F. Puryear 著，陳勁甫譯，為將之道（台北：麥田，2002 年），頁 113。

註²⁶ 林有田，領導風格（台北：匡邦，2002 年），頁 87。

註²⁷ 黑幼龍，贏在影響力（台北：天下文化，2003 年），頁 119。

註²⁸ 陳光榮（2004），管理溝通，www.moea.gov.tw

懂得溝通的人了解部屬的需要，因為他懂得傾聽。

懂得溝通的人最受歡迎，因為他懂得尊重。

懂得溝通的人最具影響力，因為他懂得說服別人。

溝通不是訓話，內心要真誠，態度要誠懇，並且要從傾聽著手。「傾聽」是一種藝術。傾聽可以表達誠意與善意、傾聽可以了解對方的想法、傾聽可以獲得接續的發言權。傾聽不只是一要聽語言的聲音，更要聽內心的聲音。溝通力是成為優秀領導人不可或缺的素養。溝通力可以有效傳達領導者的企圖心；溝通力可以腦力激盪發揮創意；溝通力可以整合意見，創造績效。

二、建議

(一)將培養溝通力的課程內容，納入軍事院校基礎教育及進修教育的相關課程之中。

(二)將溝通力列入拔擢人才的考評依據。

(三)結合軍士官團活動，使課程內容生動化、活潑化提升溝通的能力。

(四)充實連隊書箱，增購有關溝通的相關書籍，供官兵閱讀。

作者簡介

潘憲榮先生，備役上校，政戰學校 23 期、政戰學校研究班 64 期，彰化師範大學管理碩士，現任領航文化出版社總編輯、雲林科技大學、僑光技術學院、中州技術學院兼任講師。



英國皇家空軍紅箭特技小組（照片提供：郭元宏）