



領 導 統 御

試論卓越之領導

空軍備役上校 陳偉寬

提

要

「領導」是以個人的人格特質、做事要領、法定權力，帶領他人完成任務。領導就是帶領部屬，達成不可能的任務。本文研究如何在有理論、有原則、有史證、有方法、有事實及有技術的內容當中，可以啟發一位領導者的新思維、新行動，獲得新效能，達成領導的任務；我空軍幹部將來都可能成為一位部隊長，甚或更高職務，擔任決策領導人。

關鍵詞：領導、人格特質、決策領導。

壹、前言

臺灣國立成功大學近期透過“佳威企管”領導統御課程之規劃，電邀本人擔任該課程的講座。於是吾人開始深入思索，如何在有理論、有原則、有史證、有方法、有事實及有技術的授課內容當中，可以啟發一位領導者的新思維、新行動，獲得新效能，達成領導的任務；我空軍幹部將來都可能成為一位中隊長、大隊長、聯隊長，甚或更高職務，擔任決策領導人，故撰本文以分享我空軍軍官與讀者。

領導統御為何對你及對軍隊具有重要性，有兩個理由，首見於1902年麥克阿瑟將軍的演說，他經歷兩次世界大戰，跨越50年服務軍職的歷練所獲之知識。他從20次戰役，100次戰場戰鬥，1000次戰火交鋒，總歸納起來所得的教訓曾簡略數語，堪為現代真理。他說：「我們的訓練在執行戰鬥任務贏得戰爭。你們是運用武裝的專業，以獲勝為職志，戰爭的知識保證就是勝利、並無替代用品，如果輸了，國家將被毀滅。」^{【註1】}

註1 趙本立，《軍事領導學》(Army Leadership) (台北，英華文化事業股份有限公司出版，民國93年1月)，頁1。



總統學大師紐斯塔說：總統可不是外行人可以當的。但想成為偉大的領袖，世上並無總統養成學校，更不能等上了台才開始學當總統，唯有借鑑前人的行跡，從中擷取決策領導的智慧。^{【註2】}咸信最傑出的將帥或國家領導人應用謀略戰勝敵人。在謀略決策當中，將帥起決定性作用。要知道將帥之任命及其智慧關係著國家興亡。一支精銳的部隊在平庸的將帥指揮下，連能不能立於不敗之地都成問題，遑論勝利成功；正如二戰德國裝甲兵，為當世之一流勁旅，可是在希特勒及其寵臣們之不當運用下，消耗於各個戰場上，種下戰敗之禍根，反之，即使部隊平庸，也能在良將之領導下創造奇蹟。1943年北非戰役，缺乏作戰經驗的美軍，在名將巴頓之領導下，徹底擊潰德軍，就是這個道理。^{【註3】}隨著武器的更新、戰爭型態的變遷，軍事管理的現代化更是國軍未來必定要走的路，而這與卓越之領導有著密切的關係；^{【註4】}本文撰述重點在於領導的關鍵之鑰—決策與重要特質，並且具體體現一個真實的故事。

貳、領導統御的意涵

「領導」是以個人的人格特質、做事要領、法定權力，帶領他人完成任務。領導就是帶領部屬，達成不可能的任務。巴頓的名言：進攻！進攻！再進攻！即使汽油用完，仍要大步走！「恰像鑽石的結構需要有這種適當成分；熱力加壓力與領導者，需要運作這三種成分相互反應的知識以及運用的方法。像「碳」對於鑽石的特質正如領導者的基本特質。但是碳單獨不能創造一堆鑽石，領導者即便有此特質也不能單獨創造一位領導人。鑽石需要熱力，人需要知識，學習和準備。第三個工具是以碳和在內加熱的鑽石相接合的壓力。簡單說：一種特質，以知識參與其中，經過運作、才有精華結果，產生一個領導者。」（前陸軍參謀長麥葉將軍語）。^{【註5】}

一、領導的意義：

（一）真諦：

史托格迪爾Stogdill(1974)將「領導」定義為：所謂的領導，係指影響一個組織團體之活動的過程或行動，這些行動促成整個團體建立團體共同追求的目標，並完成團體的成就。^{【註6】}

註2 領導論-個案研究，〈站在總統的肩膀上：美國總統領導統御的觀察〉，參見http://www.54power.idv.tw/54power/knowledgepools/BBE2HBEC9HBDD7H_ADD3HAED7HACE3HA873H.htm。

註3 陳偉寬，〈論將帥謀策與全民國防〉（青年日報），民99年2月。

註4 彼德·聖吉著《第五項修練》（台北，國防部史編室選書，民91年10月），引言。

註5 趙本立，《軍事領導學》（Army Leadership）（台北，英華文化事業股份有限公司出版，民國93年1月），頁2。

註6 吳怡蕙，〈組織領導決策與組織自主性之間〉，《網路社會學通訊期刊》第29期，2003年03月15日。



傳統上對領導的錯誤認知：上級指揮下級、長官行使職權、少數人才有的能力、被領導者單方面的服從；其實領導的真諦是：

1. 以影響力啟發群眾責任心、榮譽感。
2. 鼓舞向上、向善意志，激勵犧牲奉獻精神。
3. 帶動群眾積極意願與行動能力，達到齊心一致、統一步調，共同為實現理想而努力。

(二)領導的性質：

1. 領導是一種交互刺激反應的歷程。
2. 誘導人類行為的一種藝術。
3. 在人際溝通過程中，完成目標使被領導者樂於接受領導。

(三)領導的內涵可以區分為：思想意念、精神意志、學識才能、政策方法^{【註7】}：

1. 思想意念領導：提出一個遠大的理想目標將團體利益與群眾利益互相結合願意為自身利益，付出努力與代價。
2. 精神意志領導：意志的堅毅果敢，魄力的雄健豪壯，不屈不撓等的素質與氣勢，足以克服一切的艱難困苦，衝破危疑震撼的難關，擊敗一切險阻及橫逆，以開拓嶄新的境界及坦途。
3. 學識才能領導：學養與才能，並不是以一個人的資格與文憑作為評斷的依據，而是必須靠個人不斷的努力學習，才能博得群眾的敬服。身為一位領導者，除了要不斷精進自己的學養之外，也要對於那些學養俱佳的人士，予以適當拔擢，使其學有所用，服務社會、國家。
4. 政策方法領導：領導者不但要能指出一個奮鬥的目標，更須監督實施，修正偏差，鼓勵慰勉，必能期其有成。此外處理任何事務，均須講求方法與技巧。如果運用靈活，就可達到預期效果，變不可能為可能。

二、統御的意義：

(一)定義：

1. 以嚴明約束力，指導部屬行動。
2. 養成負責任、守紀律的精神節制、糾正偏差行為傾向者。
3. 憑藉組織、制度、法紀，讓被領導者服從其指令。
4. 是管理群眾與誘導部屬行為的一種藝術。
5. 統御是以嚴肅的約束力，經過靈活的運用而轉變為指揮部屬的藝術。

註7 <領導的義涵>，見www.nutn.edu.tw/gac370/newweb/sir/luo/第壹章%20領導的意涵.PPT。



(二)統御的要項以組織、命令、法紀分述如下：【註8】

1. 組織之運用：

- A. 組織是「縱」的層次，加上「橫」的配合，而成為一個完整的有機體。
- B. 人類社會依賴各類型組織的相互合作，以維持其生存發展。
- C. 組織分層負責，各盡所能，能產生強大的力量，收預期效果。

2. 命令之運用：

- A. 命令是傳達上級意志，並規定所要達成之目的。
- B. 簡單明瞭的宣示出主旨、時限、方法作為等。
- C. 是一種精密設計、策畫、準備與付諸行動之信號。
- D. 發號施令者必須營造有利貫徹命令的條件與因素，達成團隊使命。

3. 法紀之運用：

- A. 法紀是人類行為的規範與尺度。
- B. 除消極約束行為之外，更要積極激勵榮譽心與責任感。
- C. 法紀首重認識與了解。
- D. 統御責任者，須以嚴明的態度來處理法紀問題。
- E. 做到賞一人而千萬人心嚮往之，罰一人而千萬人心懷戒懼，才算是嚴明賞罰的最佳運用。

三、領導與統御的關係：

「領導」著重在領導者本身之健全，無形中成為部屬的主宰，團結的核心。「統御」著重對部屬之了解、事物之分析、問題之推斷，群眾心理之研究，進而誘導支配部屬，可謂是著重方法之講求。

領導偏重抽象的啟發與感召，統御偏重實質的掌握與運用，二者必須相輔為用，方能發揮整體力量，博得部屬服從、信仰與合作。領導著重在內心、意志與精神上之融洽，統御則重於形式、態度與行動上之服從。領導是「柔性」的撫慰、統御是「剛性」的策勵。

領導與統御之目的，都在獲得部屬支持，藉主觀之優越條件，來統攝團結部屬之心靈，凝聚部屬之意志，昂揚部屬之精神，激勵部屬之士氣，匯集成一個奮發蓬勃的有機體，共同為一個理想目標而全力以赴。

進言之，「領導統御」在於(一)建立良好的組織文化、(二)促進團隊精神、(三)提高團隊的競爭力、(四)有效達成組織目標；而領導的功能旨在指

註8 <國立中山大學課程大綱>，參見tselcrs.nsysu.edu.tw/menu5/saveoutline.asp?SYEAR=93&SEM=2...



揮督導、激勵士氣、提高效率、達成任務，即在達成組織目標的流程。【註9】

擔任管理和領導職務的人，可從馬歇爾一生的經驗中獲益匪淺。馬歇爾的成功全然植基於他終其一生的正直、奉獻、勤勉和自謙的領導風格。儘管很難再有人有機會承擔那樣的重責大任，但對追求成功人生和以服務人群為職志的人來說，馬歇爾的言行提供了無比堅實的基礎。值此年代，停下腳步、學習並省思先人偉大並奉行一生的原則，不僅能使我們受益無窮，且是極為必要的。

參、卓越的領導與決策

決策是一件應該審慎的大事情，有時決策錯了會變成牽一髮而動全身結果招致失敗。【註10】一個好的領導者必須在某些時間是頑強固執的，用他深信不疑的勇氣來武裝自己，他必須經常的為他的深信而戰鬥，當他在經過分析之後，他確認他是對的，必須堅持它，縱然到頑強不屈的程度。（布萊德雷將軍語）。

過去喬治·馬歇爾【註11】、麥克阿瑟、艾森豪威爾和喬治·巴頓作為美國歷史上最優秀的將領，他們個個深諳帶兵之道；而快速決斷就是其共通之優點。

每次偶然的機會，你可能忽然發現一種很容易做的決定：是或否，右或左，接觸或脫離。在一起你得到做一個經驗的領導者、有些決策你過去發覺困難、現在成為較容易。但也有經常感覺困難的決策、需要想像力、需要嚴格的思維及分析、或者必須你有膽識的反應做為一種因素。要做為一位卓越的領導人，務須了解難題解決步驟：一、認清問題：不要被問題的徵候所誤導，找到它的根本理由；二、認清因素及假設；三、產生選項；四、分析選項；五、比較各種選項；六、實踐及執行你的決策。【註12】

艾森豪在他1942年12月10日的日記中記載著另一件可以檢視他決策的方式，他寫著：我經歷了許多事情，也學到了很多事。對一個指揮官而言，他要去等待別人有所表現與成果是最難熬的一件事；對現代陸軍、空軍及海軍的高層軍官而言，豐富的組織運作經驗和一個有條理與邏輯的思維是成功的重要因素。對一些巧言令色

註9 <知識管理－觀念架構的建立>，參見bcc.yuntech.edu.tw/publication/1-3/1-3_知識管理.pdf

註10 楊豪，《改變一生的信念》，（台北，長弓出版社出版，民73年8月），頁12。

註11 喬治·卡特萊特·馬歇爾(George Catlett Marshall, 1880年12月31日－1959年10月16日)，美國軍事家、政治家、外交家，陸軍五星上將。他於1901年畢業於維吉尼亞軍校，參加過第一次世界大戰。1924年夏到1927年春末，在美軍駐天津第15步兵團任主任參謀，學習了漢語。1939年任美國陸軍參謀長，在第二次世界大戰中，他幫助富蘭克林·德拉諾·羅斯福出謀劃策，堅持先攻納粹德國再攻日本帝國，為美國在二戰的勝利作了不可磨滅的貢獻。1945年退役。

註12 趙本立，《軍事領導學》(Army Leadership) (台北，英華文化事業股份有限公司出版，民國93年1月)，頁162-164。



，慣於譁眾取寵的機會主義者，他也許能抓住上報紙頭條的機會並成為大眾眼中的英雄，但當他真的位居要津時是沒辦法把事情做好的。反過來說，緩慢、注重形式與方法步驟的人對重要職位也是沒有價值的。重點是如何在兩者間取得一個適當的平衡，亦即說，一個人位處要津時，他需要有一個不虞匱乏的動能。他經常從早到晚都要承受許多失望、不如意的事情，同時還要能在部屬有質疑時，還能驅使他們達成他們認為不可能的任務」。【註13】

在1950年6月間北韓軍隊開始大舉入侵南韓，剛開始遭遇非常小的抵抗，當軍隊在朝鮮半島南方釜山地區建立一條穩固的防線時，才削減北韓軍隊的銳氣並阻止北韓的往南推進。當時美國成功的向聯合國請願派兵防衛南韓，並挑選麥克阿瑟將軍為聯合國盟軍指揮官。他想要在敵人的側後方從仁川運用兩棲登陸的方式，截斷北韓來自中國共產黨的補給線並包圍在漢城南方的北韓人民軍。仁川位處首爾西方約20哩處，是南韓第二大港。因為潮汐的關係，兩棲登陸時間的掌握相當重要：它必須在9月中旬實施。麥克阿瑟在其回憶錄中如此寫道：「這意味著仁川的登陸作戰必須在很短的時間內完成，在現代戰役中沒有任何其他大型兩棲登陸作戰能在如此短的時間內完成。」

麥克阿瑟在仁川登陸的決策是孤立無援的。他曾經在《回憶錄》(Reminiscences)中寫著：「我的計畫面臨來自華府軍人非常強烈的反對，…當時參謀聯席會議主席布萊德雷將軍的看法是兩棲登陸作戰已經過時了，再也不可能有一個非常成功的兩棲登陸作戰……當他們一到東京我就可看出來他們真正的意思並不是要和我討論，而是要勸我放棄這個計劃。海軍首長薛爾曼上將在會議中如此簡報：假如我把所有地緣政治以及海軍所有可能的不利條件都列出來，仁川具有所有的這些不利條件。」

當所有的首長陳述了他們令人沮喪的建議後，麥克阿瑟回憶說：「我可以感覺到氣氛正在緊繃」。他整理一下他的思維後對與會者說：「我確信敵人並沒有對仁川進行必要與適當的防衛。您們所提出此計畫不可行的種種論點也提供我給敵人奇襲的論據…奇襲是戰爭勝利的最重要因素……海軍的反對因為潮汐、水文、地形以及實體的障礙是確實有關的。但它們並非不能克服的……看起來我對海軍的信心，比海軍對他們自己的信心更多。」

但麥克阿瑟對他的決定相當有信心，不因有那麼多有力的反對聲音而退卻，他

註13 艾德格·普伊爾(Edgar F. Puryear)《為將之道》(The Art of COMMAND)(台北，國防部史編室譯印，2002年5月)，頁67。



們依照原定計畫付諸實施。他依賴他的計劃及其直覺，而這場行動是空前的成功。仁川登陸在戰史上被稱之為最聰明睿智的戰略決定，也是一個作為教育現在及未來將領的經世典範。【註14】

肆、卓越領導者的重要特質

在巨變的環境裡，領導者的特質自然也必須有所調整。首先，「誠信正直」的重要性仍舊無庸置疑。不堅持誠信正直，也許可以得到短期好處，但長期來看，領導者若是聰明而奸巧，心思意念都放在眼前利益上，路絕對走不遠。其次則是「膽識」的迫切性大幅提升。有膽識，才能在資訊不足時大膽決策，勇於承擔後果，從而帶領大家堅定向前。【註15】願意為部屬扛責任，也是膽識的一種，這樣的領導者才能帶人帶心，也才能塑造出誠信正直、賞罰分明的形象，讓人們願意追隨。再者，在不安定的時刻，能為理想、組織目標塑造願景也是重要能力。領導者若能闡明為何而戰、為誰而戰，才能號召更多人加入隊伍，共同完成目標。

飽覽軍官團參考叢書，對於卓越領導者多有涉獵，領導心法巧妙各有不同，復加自身軍旅生涯30餘載有感，認為領導者所必須要具備的關鍵能力，以及精通這些能力的方法。其必具備之重要特質如下：

一、捨我其誰：國防大學育樂中心牆垣迄今仍高掛「國家」「責任」「榮譽」六個大字；歷史上山本五十六力排眾議主張偷襲珍珠港；杜立德【註16】向美國總統毛遂自薦領B-25轟炸機報復攻擊日本東京，其身先士卒精神令人印象深刻；克里蒙梭親臨前線、渡河視察戰場；【註17】皆為「捨我其誰」的表現。華盛頓，亦以此精神，帶領十三州脫離英國壓迫，爭取獨立創建美國，事成後總統任期屆滿，左右勸進擁立，卻勃然大怒曰：「讓我等為後世子孫建立典範榜樣！」捨得立國昇平氣象之至尊，卻為國家體制奠定萬世不朽的民主基石，如此睿智之開國先賢，從政治遠見上表達了真實的偉大，在歷史上他們永享高風亮節的威名。

二、勇氣：

註14 同上註，頁68-69。

註15 吳升皓，〈大膽決策、勇於承擔，讓別人願意跟著你走〉經理人月刊 / 2010/04/06。

註16 1942年4月18日，美.杜立德(Jimmy Doolittle)將軍率領了十六架B-25轟炸機，首次突襲日本東京一舉成功，不但挽向了美國的低沈民心、頹喪的士氣，也改觀了二次大戰的戰局，而且更使他自己名揚國際，有機會發展他的天賦航空才華，成為二次大戰中，美國空軍中偉大的空軍將領之一。

註17 艾略特.柯恩(ELIOT A. COHEN)，《卓越領導》(SUPREME COMMAND)，(台北，國防部史編室譯印，民92年6月)，頁91。



勇氣不是不怕困難、不在乎困難，而是敢面對挑戰，有效克服它。並從克服之毅力與過程中顯現出來。不論平時、戰時最難面對的，往往不是敵人，很可能是如何說服上級，尤其難面對的更是自己的過失與弱點。

身為卓越領導者，當面對敢於直諫的下屬，就要有勇氣為自己的過失讓步，將致命的弱點轉換為致勝的優點。是故子曰：「回也，非助我者也；於吾言，無所不悅」。

二次大戰德國摩德爾元帥(Walter Model)是希特勒最寵信的將領之一。^{【註18】}1942年初德軍遭遇蘇俄強大壓力，摩氏的第9軍團受到被包圍的威脅，1月20日希特勒召見，准其所請派一裝甲軍增援，但堅持必須將該軍用於查茨克(Gshatsk)地區。他力言必須使用於耳塞夫(Rzher)，因此發生了激辯，摩德爾最後冷言以道：「是你指揮第9軍團，還是我？」固執無比的希特勒竟作讓步，蘇軍果然攻向耳塞夫，裝甲軍穩住了防線，捕捉敵人的意圖。之後攻勢頓挫，德軍被迫後退，摩德爾不理會希特勒，毅然將軍團撤至聶伯河(Dnieper)之線保全戰力。

三、韌性：

韌性是對挫折的忍耐力，是領導者成功的必要條件。漢高祖劉邦只是亭長的卑微出身；最後位登九五尊位，主要端賴屢敗屢戰、愈挫愈奮的韌性。楚漢相爭，二年敗於彭城，漢軍被殲20餘萬；三年再敗於滎陽，所部死傷無數，形勢極為危殆。項羽氣走范增後，劉邦漸漸才爭得主動，滅了霸氣橫溢但已無人輔佐的西楚霸王。鄧小平在六四天安門事件雖也證明其臨老昏瞶，貪權戀位到至死不悟的境地，有類於劉邦得位後的陰狠、殘暴。但在共黨世界，除他而外沒有第二個人能夠兩仆三起，其韌性實令人嘖嘖稱奇。

「韌性」是成就卓越的最佳證據：清明上河圖是北宋畫家張擇端歷十年畫成。有人問：『要成就一番事業，必須要培養思考力與觀察力，除此之外，還需要加強什麼能力？』咸以為：『你如果想要成為一個與眾不同的人，最重要亦是最難的，就是持續不斷做下去的毅力與“韌性”而已』。

四、終生學習：

「教育塑造一個人的風格」－赫伯特·斯賓塞(1820-1903英國哲學家)；身為一個創意點子王，艾森豪提供了許多重要的意見。有人請教他，「一個人如何成為一位決策者？那是天生的才能，或是後天發展而成，如果是後天發展而

註18 <古典情懷：政經史爭－領導與決策。>參見www.mood.twmail.net/decmak.html。



成，一個人是如何去成長及進步？」

他的回答有兩點：第一，他強調在決策者身邊學習的重要性。在他的軍人生涯中，他的確擁有那些經驗。他曾在華盛頓及馬尼拉為道格拉斯·麥克阿瑟工作過，也為擔任陸軍參謀長的馬歇爾工作過。第二，他強調書籍的重要性，特別是歷史和自傳。【註19】

他在那本《稍息：我告訴我朋友的故事》書中，將某章命名為《書房之鑰》(The Key to the Closet)，但從他顯赫的經歷去推測，該章應命名為《成功之鑰》(The Key to Success)可能較好。在這一章之中，他回想：「我最初的閱讀嗜好是古代的歷史。在早年我就培養對人類記錄的興趣，找變得特別喜歡希臘和羅馬的史料，這些主題是那麼的吸引人，以致於我常常覺得自己忽視了其他的科目。從那書房及那些書籍中，產生了一個奇妙的結果，甚至到了今天，仍有許多看似無關的希臘和羅馬的知識與日期銘刻在我的記憶中。」

五、是非之心：

「致良知」是陽明思想最巔峰的境地，「此良知之說，乃百死千難中得來」。與「正物之心」、「去人欲」的工夫相比，更加簡潔明瞭，積極自發。其最具體的實踐：『若有事起，但求發自吾心「良知」以應之即可。』是非之心就是源於深厚之道德勇氣及絕對客觀之善惡標準，客觀之程度，但求「良知」、「天理」即使與切身利益相衝突，亦在所不惜。而所論之「是」，並不是單純的忠厚，而是面臨選擇，能不計個人榮辱成敗，努力向福國利民的方向著想；「非」也不是個人單純的邪惡，而是指對眾多人民不利不便的決策。

在謀刺希氏事件中，隆美爾【註20】以及其他各界眾多參與者，俱為正直勇敢熱愛國家之士，寧為人民利益及國家前途而自我獻身，反對業已近乎瘋狂的獨夫，這正表現強烈是非之心。隆美爾被迫自殺，求仁得仁，又何在乎偏見劣評？殉道的靈性、勇者的良心，是德意志民族集體罪過最高尚的見證，其精神和態度都是我們的表率。

欲彰顯是非之心，必先拋開得失成敗的牽掛。正義是檢驗人類進化的指標，萬物之靈，在這一「靈」字的表現上，算是相當夠邪惡的，為了免於邪惡毀滅人類自己，就不得不稍帶幾許感性，相對地會失去些許客觀，這是犧牲但也

註19 同註8，頁160-161。

註20 埃爾溫·約翰尼斯·歐根·隆美爾(德語：Erwin Johannes Eugen Rommel)，(1891年11月15日－1944年10月14日)，納粹德國陸軍元帥、軍事家。由於在第二次世界大戰的北非戰場中，軍事行動迅速、風格果斷，能以寡勝多，遂獲「沙漠之狐」的稱號。



更是成就。

六、度量寬宏：

歷史上政績最好的皇帝是唐太宗，稍具常識的都知道是成就於他的度量。與魏徵之間君臣關係坦誠和諧，幾乎無所不談無所不聽，至今依然被世人傳頌為千古佳話。

一般人總認為希特勒的失敗是他過於獨斷所致，確實這是他領導上的致命傷。但必須明白這是以德國人的背景所獲得的結論，若是以宋代以後的中國人，尤其是文化上的主導者——漢人的立場，敢斷言希氏的胸襟度量優於我絕大多數的古今領導人物。須知度量寬宏有如下之功能：

第一、使人容言納諫，立即瞭解當前真實情況，適時採取正確的因應措施。

第二、容得下比你優秀的眾人，可規勸你所不知的過失，以便即時決策的修正。

第三、可集思廣益，以免因獨斷偏聽而招禍。

第四、可化敵為友，變阻力為助力，四方豪傑在無法抗拒強大向心磁場中，形成一股自然趨勢，可以集合眾志，共襄盛舉，成功立業。

七、洞察力：

拿破崙的功業是人類的奇蹟，奇蹟一半依賴他的天才。史載：他有敏銳的洞察力，心思迅捷，善察弦外之音，觀察事物直指內涵，不為表相所困；博覽群書，精通史地、軍事、政治，提綱挈領歸納要點，幾乎過目不忘；思路條理分明，目標緩急先後把握恰到好處；觀念、行動、政策清晰簡要，故能循序而行；善於鑑往知來，對行為後果、敵人企圖、行動能相當正確的預判。馬陵高(Marengo)及奧斯特立茲(Austerlitz)諸戰役中，以此「軍事慧眼」的能耐，獲得預期戰果。

喪失洞察力的領導非常可怕！戰國末期秦王政伐趙，趙慘敗。後李牧為大將軍，反敗為勝擊敗桓齮，15年再敗王翦；18年秦買通寵臣郭開，派人取代李牧殺之；秦即下邯鄲，虜趙王。衡情度勢，趙弱而秦強，面臨立即性危險，除英雄別無可恃；事實證明李牧確屬英雄，誹謗之言必須查證，尤應追究讒誹者之動機；當情勢所逼必須依賴人才，唯有努力爭取向心，而不能逼他走路。

任何事件宜避免孤立觀察，應將它放置更大的結構裡，才能洞察出真正的意義！誤差過大而失去精準的時鐘，遠不如完全停擺的，每日總有兩次絕對準確之報時；決策失當，不如不決策！

八、堅毅的意志：1941年12月8日，珍珠港被轟炸之後的幾小時，日本軍隊攻擊美



、菲據守菲律賓的部隊，麥克阿瑟將軍這位美國的司令官以不夠充足的戰力發動了一次反攻，再命令他的部隊堅強的在巴丹半島實施遲滯防禦任務。在他的單位中是第12經理團，負有支援他的部隊的任務。完全截斷了外面的支援，盟軍防守壓倒性的抵抗日本軍隊足有3個半月之久。第12經理團的士兵工作在監視房屋的散亂之處、及修理工廠之內、冒著無情的彈片和轟炸、為不足供應的延續而戰鬥。他們屠殺了水牛作肉食、以各種設計去捉魚來支持他們自己、從海水中提煉食鹽、以咖啡壺煮食有油的雞腿肉、然後再煮咖啡來供應，直到存糧用盡。到最後的一盎司食物耗盡，一切都用完了。到了最後絕望的一天，他們分類的殺了馬匹、及駝物的騾子。最重要的是這些支援者如果必要時輸送給養到第一線戰壕內。巴丹和考瑞其德失敗之後，這個經理團的人員，在美國人和菲律賓的七千人中是永久不變的，有的在這不著名的巴丹島上作了死亡行軍的忠魂。第12經理團的士兵雖已被俘虜，仍保留著他們抵抗的意志，葛元瑞瓦特中尉被任命為此一經理團的護士工作，被視為是意志的化身。領略到團旗代表著團的靈魂，它可以作為抵抗的象徵，葛瑞瓦特承擔了從日軍俘虜營中保護團旗的任務。他攜帶這面旗到馬尼拉戰俘營，將旗捲纏在她的肩上，說服了日本俘虜營主管，她說：「僅是一條圍巾，在此後的33個人中葛瑞瓦特和第12團殘留人員繼續提醒俘虜們，生活在饑餓中，並拒絕了伙食和所有安撫。但經過的全程、葛瑞瓦特中尉一直保有這面團旗，這面團旗是被安全的保護了團體的靈魂，喚醒了該團以及他的官士兵繼續的抵抗。第12經理團和其他單位、他們已經戰鬥及在抵抗中表現出他們真正忠誠的對他們自己、軍隊、和他們的國家、他們的意志領導著他們，直到終於在最後看到事實的結束。」^{【註21】}

九、均衡：拿破崙^{【註22】}治兵嘉言錄：「欲集合偉大將領一切特質於一身，是例外而難得的。傑出者之所最要：乃是智力才能與性格或膽量的均衡。如膽量過甚，將會遭他預計以外的危險；反之若性格、膽量趕不上智力，他便會不敢執行他的計畫。」因此均衡是指自我控制、自我反省與自我認識的工夫。歷史中有太多失去均衡而遭失敗的記錄，但健忘是人類的天性，經常記不住前人甚至自己親歷的經驗教訓。

註21 趙本立，《軍事領導學》(Army Leadership) (台北，英華文化事業股份有限公司出版，民國93年1月)，頁59-60。

註22 拿破崙(Napoleon Bonaparte, 1769, 8-1821, 5)。是歷史上最驚人的奇才之一。在近四分之一的世紀裡，他馳聘戰場，親自指揮和參加了六十多次大戰役，其中四十次獲勝。革命的浪潮把他推向權力的最高峰，他給尚未定型的法國一整套行政機構，顯示出他的統治天才。



伍、領導者應有的態度

尤其甚者，以下是領導者特質一些比較具體的表現，身為領導者應該有的作法。顯示出來的幾項，是身為領導者應有的態度和表現。【註23】

- 一、責任心：成為一個領導者，也許是因為外力使之，但是你自己還必須培養一些特質，使自己成為一個好的領導者；首先便是自己的責任心，不論是對部屬，或是自己的工作夥伴，唯有你先對自己的工作負責，才能贏得他們的尊重，也才能要求他們完成你所交付的工作
- 二、積極心：主動求取新知，並主動去做一些大家不願意去做的事，不論自己在群體中扮演的角色為何，隨時隨地的去想，自己是不是還可以把自己的工作做的更好，讓自己為身邊的工作團體及工作環境注入活力。
- 三、親和力：無時無刻表示自己的關心，不堅持己見，並適時溝通團體的異議，使人人都很樂意告訴你他們的意見。
- 四、創造力：不要拘泥於前人的話或行為，保持自己的風格，也盡量為自己的活動注入想像力。
- 五、思考力：這是與上述互補的地方，隨時對自己的看法，做法加以思考，也不要一昧的反對前人的作法。
- 六、榮譽感：時時注意，隨時都有底下的夥伴，或是一起共事的夥伴在以你的行為當作仿效的對象，對自己的行為，加以約束，並以此為榮，讓身邊的人知道，你是值得他們去學習的一個服務員。
- 七、幽默感：對事物保持高度的幽默感，並學習將這一份幽默感帶給自己身邊的人。
- 八、犧牲自我：這是一個領導者必備的特質，因為在很多時候，你必須是團體的領導者；身為一個領導者，就必須學會以犧牲自己的時間、金錢來完成團體的帶領。

此外，人際關係可能是你所面對的最重要的問題。卡內基教學促進基金會的研究發現了一項最重要的事實。這項研究顯示，即使在非常科技化的行業中，一個人經濟上的成就也只有百分之十五來自於專業知識，而其他百分之八十五是來自於人性方面的技能，也就是態度與領導能力。【註24】

陸、結語

註23 領導者的人格特質，參見 <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1008010906948>

註24 黑幼龍，《新世紀領導人》，（台北，耘橋彩色印刷股份有限公司，2001年3月），頁255。



咸認，「將者，智、信、仁、勇、嚴也」是將領應具備的品德，現代稱之為「武德」。這也是將領應具備的基本條件。古云：「千軍易得，一將難求。」故培養選擇將領，乃成為建軍的首要工作。【註25】

美國前總統杜魯門(Harry Truman)從小就不認為自己會成為領袖，任何人都是這樣。歷史學家麥克洛夫如此形容杜魯門：「眼鏡厚得像可樂瓶底一樣」。由於杜魯門在學校無法參與各項體育活動，而且大多待在家中幫忙農場上的工作、讀書或者彈鋼琴，朋友都認為他娘娘腔，杜魯門自己也承認。高中畢業後，由於家道突然中落，他只能留在農場裡幹活，他是20世紀美國唯一未上過大學的總統。

杜魯門33歲時投身軍旅，參加第一次世界大戰，這個決定改變了他的一生。他被派駐到法國帶領一個砲組，那是他生平第一次被迫在性命交關的時刻領導他人。他的第一個考驗是在法國東北的孚日山脈，德軍向他的陣地投擲了一枚煙幕彈，而大家以為是毒氣，紛紛走避。在慌亂中，杜魯門的座騎摔倒，他差點被馬給壓得粉碎。麥克洛夫寫道：「杜魯門爬起來後看見其他人四下逃竄，他站在那裡動也不動，然後以他知道的所有粗話厲聲要求部屬回到崗位。」他們重新再組織起來，終於度過了那個夜晚，讓許多人最後都能平安返鄉。這些人終其一生都對杜魯門忠心耿耿，這位領袖在恐懼中仍堅持不退縮。

根據麥克洛夫的記述，杜魯門當天晚上發現了自己的兩個重要人格特質。第一，他的勇氣是與生俱來的；第二，他善於領導他人。「他很開心，而且發現勇氣是會傳染的。如果領導人展現勇氣，其他人就能心領神會。」麥克洛夫又寫道：戰爭就是磨練。他所說的磨練，不但是杜魯門生命的重要轉捩點，也是班尼斯和湯瑪斯這本書的主軸。本書描述老一輩和年輕的領導人屢次在面臨艱苦、甚至悲慘的挑戰時，變得更堅強、更能適應新環境，最後終於走出困局。企業領袖李敦白在中共獄中度過16個寒暑；記者華萊士承受愛子車禍去世的打擊；第一位在紐約證券交易所擁有席位的女性西伯特，必須忍受多年的性別歧視；瓊斯遭遇強烈的種族歧視；著名的公務人員賈德納迅速成為海軍陸戰隊軍官，肩負弟兄們的安危福祉；柯普自大學畢業後即創辦美國教育組織，期間經歷了無數的考驗。誠如作者所說，這些震撼人心的故事證明，如果一個人不僅能夠度過苦難的考驗，更能從這些經驗中找出正面的意義，他或她就能蛻變成能夠克苦耐勞、確實發揮效果的領導人才。

尤其甚者，領導者有各式各樣的長相和氣質，唯咸認為須具有基本要素是健全的人格(Integrity)，我認為它是由3個基本部分組成：認識自己、正直和信任。

註25 李啟明將軍，《孫子戰略理則的現代戰史例證》，(台北，黎明文化出版社，2007年5月)，頁63。



- 一、認識自己對現代人仍是最艱鉅的任務。你若無法做到真正認識自己，認識自己的優缺點，知道你想要做什麼、又為什麼要做，那你對「認識自己」這句話，只有最粗淺的感受。領導者從不欺騙自己，尤其是與自己切身相關的事，更知道自己的優缺點。
- 二、正直是認識自己的關鍵。正直是基於思想和行動的真誠，是對原則的堅定不移，是一個人思路混亂或清晰的基礎。一個設計師設計了一個帶有維多利亞風格蓋子的包浩斯式玻璃盒，不能算是專業設計師；同樣地，一個人也不該為了取悅他人而失去原則、甚至改變想法。美國異議劇作家海曼(Lillian Hellman)所寫的劇本勇於揭發美國政府縱容希特勒和墨索里尼的真相，而在1950年代被列入黑名單。領導者就應該像她一樣，不為迎合一時的潮流而泯滅良心。
- 三、信任是領導者所有基本要素的基礎。信任比較不像領導者的基本要素，比較像是展現領導力的結果。這種要素不是努力學來的，你得贏得信任。只有共事者和下屬能給予你信任。少了信任基礎，領導者是無法發揮功能的。

參考書目

- 一、趙本立，《軍事領導學》(Army Leadership)(台北，英華文化事業股份有限公司出版，民國93年1月)。
- 二、彼德·聖吉著《第五項修練》(台北，國防部史編室選書，民91年10月)。
- 三、吳怡蕙，〈組織領導決策與組織自主性之間〉，《網路社會學通訊期刊》第29期，2003年03月15日。
- 四、艾略特·柯恩(ELIOT A. COHEN)，《卓越領導》(SUPREME COMMAND)，(台北，國防部史編室譯印，民92年6月)。
- 五、艾德格·普伊爾(Edgar F. Puryear)《為將之道》(The Art of COMMAND)(台北，國防部史編室譯印，2002年5月)。
- 六、楊豪，《改變一生的信念》，(台北，長弓出版社出版，民73年8月)。
- 七、李啟明將軍，《孫子戰略理則的現代戰史例證》，(台北，黎明文化出版社，2007年5月)。
- 八、黑幼龍，《新世紀領導人》，(台北，耘橋彩色印刷股份有限公司，2001年3月)。

作者簡介

空軍備役上校陳偉寬

學歷：空軍官校56期、戰爭學院77年班。經歷：飛行分隊長、中隊長、作戰組長、大隊長、戰爭學院空軍戰略組上校主任。現職：本雙月刊主筆、中華戰略學會研究員兼國防專案研究執行長。