



運用經典管理定律 提升軍事管理效能之研究

備役上校 潘憲榮

提 要

- 一、管理能使組織目標明確、分工合作、有條有理、提高效率；因此，任何事物都必須管理，優質的管理能提高組織的戰鬥力，創造卓越的績效。
- 二、管理定律係專家學者彙集經驗與智慧的結晶，檢視對軍事管理具啟發性的定律有：手錶定律、破窗效應、酒與污水定律、木桶定律、鯰魚效應、熱爐法則、奧格威定律、科希納定律、洛伯定律、海因里希法則等，均對提升軍事管理效能具有正面的助益。
- 三、運用經典管理定律於軍事管理包括三個面向：(一)精實管理，嚴肅紀律；(二)建構公平機制，活化組織；(三)培養憂患意識，做好危機管理。

關鍵詞：管理、組織、效能

前 言

管理的良窳是任何組織成敗的關鍵。若無優質的管理人才與制度將難以創造卓越的績效。管理能使組織目標明確、分工合作、有條有理、提高效率；因此，任何事物都必須管理，優質的管理能提高組織的戰鬥力，創造卓越的績效。一般管理學的定律，適用於各種組織管理；亦大多適用於軍事管理。經典管理定律係專家學者彙集經驗與智慧的結晶，有些理論對軍事管理具有相當大的啟

發性，如能善用這些論點，必能提高軍事管理的效能。

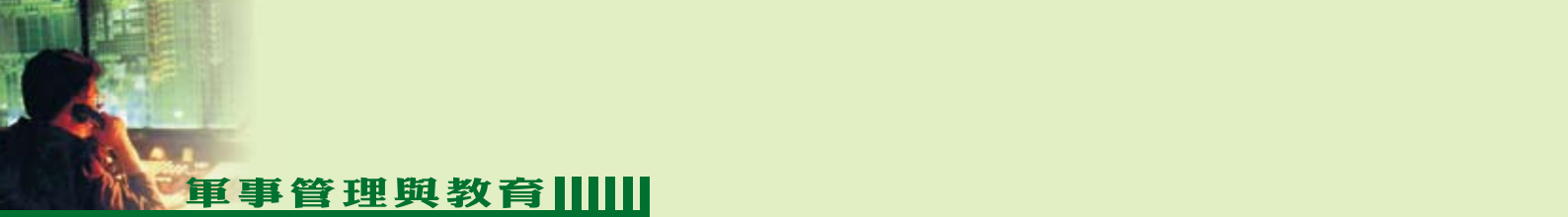
為探究經典管理定律對提升軍事管理效能之影響，本論文在研究上兼採下列方法：

一、文獻分析法 (Documentary Research)

透過文獻資料分析，了解有關經典管理定律的內涵及意義，並探討其運用於軍事管理，可能產生的影響。

二、歸納法 (Inductive Method)

將有關經典管理定律做歸納整理，分析其在領導行為的意義，並結合軍事組織的



需要，梳理具體、合理、可行的軍事管理原則，提高管理效能。

相關理論與文獻探討

管理的範疇非常廣泛，例如目標、品質、危機……等，均需要管理。管理定律的要旨在於趨利避害，提高組織效能，列舉經典管理定律適用於軍事管理者如下：

一、手錶定律(Watch Law)

一個人戴一只手錶時，可以知道現在是幾點鐘，而當他的手上同時戴有兩只手錶時，卻反而無法確定真正的時間。兩只手錶並不能告訴人們更準確的時間，反而會讓看錶的人失去對準確時間的把握^①。領導者在設定組織目標時要具體而明確，不可造成部屬猶豫不決或無所適從的狀況。手錶定律含有「事成於一，敗於二三」之意義，單一、專一、齊一才能匯聚總體戰力。

戰爭原則釋義（1986）指出：目標明確是集中戰力的要件，目標不明確往往會使力量分散，喪失掌握優勢的力量。任何一個部隊，在同一時間之內，應只有一個共同的主要作戰目標；而這個主要目標就是重點所在^②。領導者必須設定目的、決定目標、決定任務、決定優先順序，而且要上下一致，貫

徹到底^③。具有明確的目標，加上團結一致的行動與優質領導，自然能創造戰果。拿破崙指出：「歐洲甚多良將，彼等注意事項太多，余只注意一物，即敵之主力部隊。」^④其要旨均在說明目標專一之重要性。過多的目標，會造成決策的遲疑與混淆，導致力量無法集中，喪失優勢。

二、破窗效應(Break Pane Law)

如果有人打破了一個建築物窗戶的玻璃，而這扇窗戶又得不到即時的維修，別人就可能受到某些暗示性的縱容去打爛更多的窗戶玻璃。久而久之，這些破窗戶就給人造成一種失序的感覺。結果在這種公眾麻木不仁的氣氛中，犯罪行為就會滋生、成長^⑤。領導人對組織中存在之瑕疵，不論是制度、人員、設施……等，均要迅速修補、改進，放縱、無所謂的心態將造成連鎖性、負面性的效應。勇於面對問題，迅速掌握問題的核心，採取有效的解決之道，才能杜絕危機的產生或擴散。

危機不論大小，在發生後，必須以準確、適當的處理措施，將危機所造成的損害控制在一定範圍內，並立即進行復原，避免損害持續擴大，或造成連鎖反應^⑥。如果小問題不立即處理，很可能因為延誤時效而造

註① 滄浪、海洋，複雜世界的簡單規律（台北：靈活，2005年），頁73。

註② 馮倫意，戰爭原則釋義（台北：黎明，1986年），頁36。

註③ 趙本立，美軍領導統御教程（台北：大屯，2004年），頁252-253。

註④ 同註二，頁29。

註⑤ 同註一，頁201。

註⑥ 曹瑞泰，化危機為利基（台北：文英堂，2005年），頁15。

成難以收拾的大危機。

三、酒與污水定律 (Wine and Sewage Laws)

如果把一匙酒倒進一桶污水中，你得到的是一桶污水；如果把一匙污水倒進一桶酒中，你得到的還是一桶污水^⑦。每一個組織，難免會有不適任或令人頭痛的人物，領導人應主動檢討，汰除不適任者，不可有婦人之仁，必須從團隊的立場思考，立即做適當處理，否則將會影響到團隊的士氣。君子道長，小人才會道消，保持內部的純淨，才能發揮組織戰力。和稀泥的心態將使士氣土崩瓦解。紀律是戰力的根源，沒有紀律就沒有戰力。紀律必須靠訓練才能達到標準，利用適當的獎勵及公正的處罰，建立紀律與信心，創立集體意志，鞏固組織戰力。建立自信心、信任心和一種有紀律的集體意志，凝聚成單位團結的力量，這就是作戰時決定勝負的關鍵力量^⑧。

一個聰明的領導者，不僅要心胸寬大，做人處事還要光明磊落，對於是非善惡都必須分辨清楚，連一個基層員工的任用與升遷理由，他都必須深入了解，因為人才正是決定一個組織成敗的最重要關鍵^⑨。建構嚴謹、公平的考核制度，汰除不適任的人員，是確保組織戰力的重要工作。反之，缺乏有效的獎懲機制，優劣不分，將使團隊紀律渙

散，毫無戰力可言。

四、木桶定律(Cannikin Law)

一個木桶盛水的多少，並不是取決於桶壁上最長的那塊木板；而是取決於桶壁上最短的那塊木板^⑩。一個組織中的成員，通常是優劣不齊，領導者要隨時注意組織的狀況，不要讓劣質的部分影響到團體的戰力。所謂「一粒老鼠屎，壞了一鍋粥」；因此，對於表現欠佳的成員，宜儘速督促改善，以免影響團隊的競爭力。如果不能立即處理，很可能其他成員會受到影響，有樣學樣，造成無法收拾的局面。現代的組織效能，通常取決於團隊的整體力量，而非個人；因此，組織必須建立良好的機制，避免不良的人、事、物影響到組織的總體戰力。

西點軍校一向強調共同的價值觀和共同的目標，尤其是榮譽守則是團結合作的基礎，只強調個人的優異表現，不僅不會因此獲得獎勵，可能因為不顧隊友而受到斥責，甚或受到懲罰^⑪。軍隊是一個講求團體戰力的組織，而非英雄主義式的個別表現。對個別表現較差的人員要協助其改善，不得已時則須將其汰除，以免影響整體的榮譽與績效。

組織裡的特殊人才可分為：班底、奇才、大牌、奴才、呆人、廢人，領導者要禮

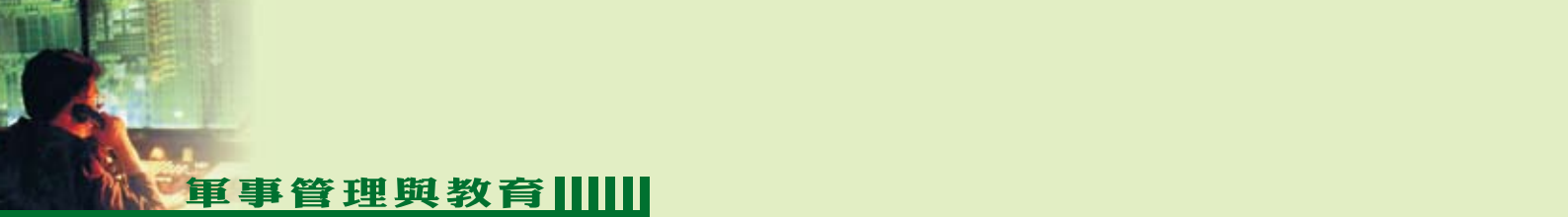
註^⑦ 同註^①，頁183。

註^⑧ 同註^③，頁96。

註^⑨ 衛南陽，領導原則（台北：商兆，2003年），頁185。

註^⑩ 同註^①，頁43。

註^⑪ Larry R. Donnithorne 著，陳山譯，西點軍校領導魂（台北：智庫，1995年），頁76。



遇班底，善用奇才，防備大牌，挽救奴才，減少呆人、開革廢人¹²。如此才能提高組織的競爭力，降低木桶定律的效應。

領導者必須立下組織的規範，並以身作則，全面落實。在工作方面，組織成員必須確保任務能如期完成；凡妨礙任務達成者，必須立即檢討改善；如容許不肖之徒繼續留在組織之中，會耗損組織和領導者的時間、精神和注意力，以致無法達成既定的目標，這時，領導者就有責任將阻礙成功之路的人排除¹³。領導者必須以團隊的目標與立場來思考問題，如因少數成員影響到整體戰力，將得不償失。

五、鯰魚效應(Catfish Effect)

挪威人非常喜歡吃沙丁魚，但活的沙丁魚價格非常昂貴，一般捕回的沙丁魚大部分是死的；唯獨有一艘漁船每次所捕回來的沙丁魚都是活的，讓人感到不可思議，後來這位船長過世了，大家進到他的船艙一探究竟，才知道確保沙丁魚存活的秘密，就是在裝沙丁魚的大魚缸中放進一條攻擊性極強的鯰魚¹⁴。沙丁魚為了求生存不斷的加速游動，確保了自己的生命。此即「生於憂患，死於安樂」之例證，由此可知，一個組織中要保持旺盛的活力與源源不斷的動力，必須有刺激的因素；領導者必須運用各種手段，經常激勵部屬，提振士氣，創造績效。過於

安逸容易自我滿足，將失去組織的戰鬥力。

再就軍事心理學的觀點論之，當危險迫近，會讓人感到懼怕，尤其沒有任何方法來減低威脅時，懼怕會持續加強，這時「行動」可以減低甚或趕走懼怕。一般而言，懼怕是對危險的正常反應，除非懼怕變成驚恐的型態，否則懼怕也會賦予士兵行動力量，及提高個人的危機警覺。軍隊要能轉化懼怕為勇氣，激發戰鬥精神，透過榮譽和紀律激勵士氣，使士兵將懼怕轉化為勇氣來從事戰鬥¹⁵。亦即領導者要能激發部屬的潛力，堅定必勝信念，化弱為強，鞏固部隊的戰力。

六、熱爐法則(Hot Stove Rule)

源自西方管理學家提出的懲罰原則，它的實際意義在於有人在工作中違反了規章制度，就像去碰觸一個燒紅的火爐，一定要讓他受到「燙」的處罰。與獎賞之正面強化手段相反，懲罰屬於反面強化手段，熱爐法則須把握即刻性、預先示警性、徹底貫穿性等三原則。即刻性即當某人要碰到火爐時，立即就會被燙，火爐對人，不分貴賤親疏，管理制度也應如此，不分職務高低，適用於任何人，一律平等；預先示警性即火爐擺在那裡，要讓大家知道碰觸則會被燙，這就需要建立一個健全且有效的管理機制，方能達成；徹底貫穿性即火爐對人絕對「說到做到」，不是嚇唬人的。執行和落實懲罰制

註¹² 曾仕強、劉君政，領導與激勵（台北：百順資訊，2002年），頁171—181。

註¹³ Peer M. Smith著，羅玉蓓譯，領導的24堂必修課（台北市：臉譜文化，1999年），頁29。

註¹⁴ 潘憲榮，物業管理（南投：領航文化，2007年），頁215。

註¹⁵ Boring.E.G著，唐興漢譯，武裝部隊心理學（台北：黎明文化，1983年），頁91-94。

度雖然會使人痛苦一時，但絕對必要，如果領導者在執行賞罰時優柔寡斷、瞻前顧後，就會使制度成為裝飾品，失去其應有的作用¹⁶。

團隊設立的規則，不論任何人觸犯，都要受到相同的處罰。就像熱爐一樣，任何人碰觸到都會燙到。總而言之，管理一定要講求公正、公平、公開，才能讓組織成員心服口服。如果組織的規範因人而異，獎懲不一，將會影響士氣，無法凝聚團結的力量。

七、奧格威定律 (Ogilvy's Law)

奧格威定律主要在提醒用人的重要性。有一次，美國奧格威·馬瑟公司總裁奧格威 (Ogilvy) 召開董事會，在會議桌上，每個與會的董事面前都擺了一個相同的玩具娃娃。董事們面面相覷，不知何故。奧格威說：「大家打開看看吧，那就是你們自己！」於是，他們一把娃娃打開來看，結果出現的是：大娃娃裡有個中娃娃，中娃娃裡有個小娃娃。他們繼續打開，裡面的娃娃一個比一個小。最後，當他們打開最裡面的玩具娃娃時，看到了一張奧格威題了字的小紙條。紙條上寫的是：「如果你經常雇用比你弱小的人，將來我們就會變成矮人國，變成一家侏儒公司。相反，如果你每次都雇用比你高大的人，日後我們必定成為一家巨人公司。」前一句話與從大娃娃到中娃娃再到小娃娃的次序吻合，後一句話與小娃娃到中娃

娃再到大娃娃的次序吻合，這些聰明的董事一看就明白了。這件事給每位董事留下很深的印象，在以後的歲月裡，他們都盡力任用有專長的人才。奧格威法則強調的是人才的重要性。一個好的公司固然是因為它有好的產品，有好的硬體設施，有雄厚的財力作為支撐，但最重要的還是要有優秀的人才。光有財、物，並不能帶來任何新的變化，只有延攬大批的優秀人才，才是最重要、最根本的¹⁷。

人才是組織的資產，選才的標準要愈用愈好，才會注入成長的動力，如果愈用愈差，組織將會走向敗亡。軍隊要摒除「官大學問大」的心理，引進優秀的人才，尊重專業，形成良好的組織文化。

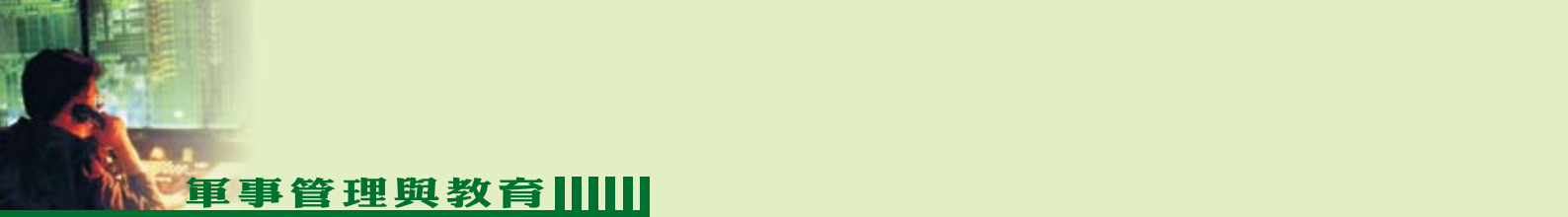
八、科希納定律 (Krishna Harsh Law)

科希納定律主要是闡述：一個組織的管理人員越多，工作效率會不增反降。亦即當指揮管理的人數比實際該有的人數多兩倍時，工作時間就要多兩倍，工作成本更會多出四倍¹⁸。就管理角度而言，若一個單位，實際上只需一個領導者，卻因各種因素，而出現三或四個指揮者，此時，整個團隊會陷入「多頭馬車」、「不知所從」的困境，以致影響團隊的競爭力。人力資源的運用攸關組織的戰力與績效。不當的人力配置，不但會導致成本的浪費，更會使組織鈍重化與複雜化。

註¹⁶ MBA智庫百科 網址：wiki.mbalib.com/zh-tw

註¹⁷ 同註¹⁶。

註¹⁸ 劉揚銘，18則好用的管理定律，經理人月刊（3）（台北：經理人月刊，2005年），頁89。



扁平式的組織通常較能培養部屬的管理能力，因為部屬所接受的督導較少，比較有獨立自主的空間，可激發其創意與士氣；且管理層級較少決策較快，所需協調的時間亦較短，可提高效率¹⁹。隨著授權與學習型組織的蔚為風潮，扁平式的組織已成為企業管理的重要趨勢。

軍事管理方面，為落實精兵制及提高指揮速度，亦應針對任務特性，對指揮層級做適度的調整，以力求精簡與精實。

九、洛伯定律（Lober Law）

對管理者來說，要緊的不是你在場時的情況，而是你不在場時發生了什麼。如果你只想讓部屬聽你的，那麼當你不在現場時，他們就會不知道聽誰的²⁰。洛伯定律的要旨在領導者不要權力一把抓，要懂得運用組織與授權，建立健全的代理人制度。

領導者必須要能信任幹部和員工，這對那些事必躬親的領導人來說是十分困難的。由於這樣的領導者不願意輕易信任別人，結果使得他們無法培育下級主管，或是給予部屬充分發揮創意才能的機會²¹。

有效能的領導者，努力創造一個信任與瞭解的環境，以鼓勵他們的部屬掌握住他

們的創意與行動²²。如果領導者對部屬缺乏信心，將失去培養部屬的機會。領導者必須藉由權力下放和分享，強化他人的分量，激勵士氣²³。現代是一個講求團隊的時代，妥善運用組織，才能激發團隊的潛力。遇到問題，領導人應鼓勵部屬發揮智慧，尋求解決之道，而不是等待上級的指示。一般而言，抗拒授權的原因，各人不同。有些人是擔心把事情交代給別人，會做不好；有些人是覺得跟別人分享權力，會貶低自己的能力與地位²⁴。

軍隊指揮官在平時應多加教育部屬，使下屬熟習比他官階高的職務，一旦有傷亡，下位者立即可以代理執行任務。日俄戰爭的特徵之一就是日俄兩軍的士兵教育程度決定了戰爭的成敗，日本的士兵，即使長官陣亡了，也能接手繼續完成應該完成的任務；但俄軍方面，如果將校級軍官或低階軍士官戰死了，剩下的士兵就會不知所措，無法做出明確的判斷²⁵。由此可見，代理人的制度必須由平時的訓練與教育著手，遇到突發狀況時，才能發揮代理與傳承的效果。

十、海因里希法則（Heinrich Law）

海因里希分析工商事故，發現每一重大

註¹⁹ 余朝權，現代管理學（台北：五南，2005年），頁156。

註²⁰ 同註¹⁸。

註²¹ 同註¹³，頁24。

註²² 趙本立譯，美軍領導統御教程（台北：大屯，2004年），頁25。

註²³ James M. Kouzes & Barry Z. Posner著，高子梅譯，模範領導（台北市：臉譜，2004年），頁369

註²⁴ 同註¹¹，頁127。

註²⁵ 柘植久慶著，許瑞政譯，指揮官的領導統御術（台北：稻田，1998年），頁116。

災難的背後，平均有29次輕度災害，和300次有驚無險的經驗²⁶。海因里希法則主要在闡述，任何危機都有「徵候」，因此如果能掌握徵候，防患未然，才能消弭災難於無形。

「危機」從字面了解即含有危險與機會之意。在英文文獻中，則有些字詞與危機意思相同，例如，calamity (災難)、disaster (災禍、不幸)、emergency (緊急事件)、risk (危險、風險)、hazard (冒險)……等。以上這些意義近似的名詞和危機都相關聯，但是危機的意涵不僅包括了危險、風險度的內容，而且還涵蓋了危害、災害、復原、重建、學習與預防的概念於其中²⁷。

任何危機發生前皆有徵兆，能夠有效預防危機的發生，或於危機發生前提早擬定因應計畫與相關措施，並預先進行準備與演練，才不致於在面臨危機時窮於應付²⁸。

運用經典管理定律於軍事管理

領導者的最重要使命就是發揮眾人的力量，達成團體的目標。一個優秀的指揮者，他必須有勇於負責的精神，在言行中散發一股活力和魅力，使追隨者具有安全感，並對未來充滿希望；從而使追隨者願意付出最大的努力創造績效。一個團隊的風氣與文化，完全是領導者所營造出來的。因此，領導者必須運用個人領導風格、組織制度、組織願

景……來凝聚成員的共識，達成組織目標。

軍隊如能妥善運用經典管理定律於軍事管理，必能提高組織的效能。分述其要項如后：

一、精實管理，嚴肅紀律

(一)目標明確，行動一致：掌握手錶定律

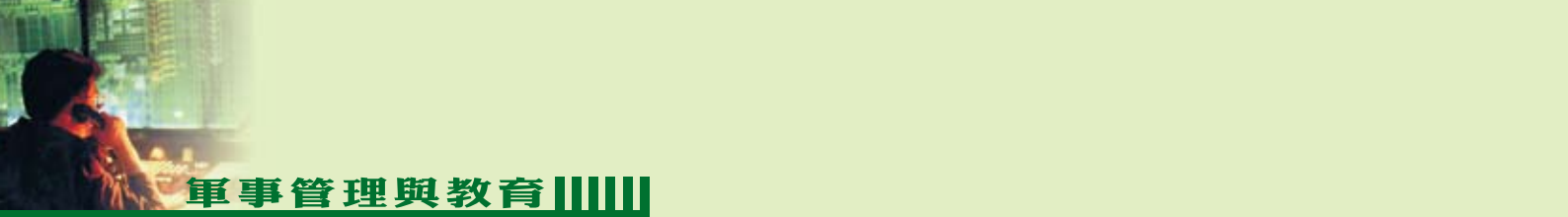
願景是動力的來源，訂定目標可以凝聚共識，齊一步調。領導者的首要任務就是訂定目標，統一步調。孫子兵法《始計篇》言：「道者，令民與上同意，可與之生，可與之死，而不畏危也。」這個「道」，就是團體的目標與使命。領導者能確立目標、使命、願景，才能凝聚團隊的共識，激勵士氣、統一步調、不斷進步，達成共同的目標與理想。杜拉克（Peter F. Drucker）曾指出：每一個企業都應有簡單、清楚及一致的目標（objectives），它的使命（mission）必須夠清楚，且要夠遠大，以便提供大家一個共同的理想願景²⁹。日本管理學者大橋武夫（1998）指出：假如想要引發每一個人的幹勁，必須建立一個有意義的目標，讓大家先了解這個工作所產生的效果，然後再執行，這一點是非常重要的。因為假如不這麼做，就如同跳高時，沒有那個跳高的標竿一樣。假如你要讓一個人跑一百公里，不可只告訴他前方一百公里的目的地，而必須在每四公里（徒步一小時的標準距離）處都豎立

註²⁶ 同註¹⁸。

註²⁷ 朱愛群，危機管理（台北：五南，2002年），頁25。

註²⁸ 曹瑞泰，化危機為利基（台北：文英堂，2005年），頁100。

註²⁹ 詹益朗，「管理大師杜拉克及其管理思想」，全球企業，第3期（台中：全球企業，2000年），頁25。



一個標誌，讓他知道自己努力的成果及有多少未走的路，這樣才不會使他感到疲倦。由於以前的人深知這個道理，所以都會在沿路上設置里程碑以刺激行路的人，或者在路旁種植樹木讓人心情舒爽，或提供茶水－現在位於東京西部的三軒茶屋，就是當年基於此種理念而設置的³⁰。不論各行各業、不論是團體或個人對目標的選定非常重要。領導者能選定正確的目標，集中成員的力量，全力以赴，堅持到底，這個團隊必是一個高效能與高效率的組織。目標的選定，必須考量團體的使命及能力，區分階段來達成，例如區分：近程、中程、長程目標。每一階段均要有時程與要求標準，以便能隨時檢視，不至於偏離方向。

手錶定律的要旨即在目標明確，行動一致，組織的目標主要是根據團隊的使命，考量整體情勢、環境因素、本身的條件，及預測可能的變化，具體列出各階段的任務。

(二)發現缺失，立即改進：嚴防破窗效應

勇於檢討改進是團隊進步的動力。如果發現缺失，一味搪塞，很可能因小失大，造成不可收拾的後果。尤其是部隊由於人數眾多，對於不適當的行為如果不能立即糾正，將會造成負面的連鎖效應。除了人員之外，武器、裝備、設施亦必須時常檢視，發現缺失必須立即改進，否則很可能產生破窗效應，使缺失不斷地擴大，造成無法收拾的局面。

在內部管理方面，部隊強調：四清（三

餐、就寢前清查人數）、二點（早、晚點名）、三找（找優點表揚、找缺點改進、找問題解決）、六查（查人數、查水電、查械彈、查衛哨勤務、查教育訓練、查糧秣），這些作為主要是在做好內部管理。日本企業界提倡的5S，主要目的亦是在做好內部管理，以提高工作效率。5S包括整理（seiri）、整頓（seiton）、清掃（seiso）、清潔（seiketsu）、素養（shitsuke）這五個羅馬拼音縮寫的組合。透過嚴謹的管制與檢查，隨時改進缺失，避免發生破窗效應。

(三)汰劣存優，維持紀律：避免酒與污水定律的影響

「嚴」是維持戰力與紀律的根本。國軍準則指出：「嚴」是「禮」的準則，亦是「法」的張本。它對己言，為負責、盡職、靜肅、嚴密、戒慎與自律；對人而言，則為公正、光明、誠懇、謙和與中節合度。我們必先能「嚴以律己」，而後才可「嚴以肅眾」。換言之，嚴要從律己著手，做到「己身正，孰敢不正？」仁愛固然是領導者重要的作為，但要輔之以嚴明的紀律，方能奏其功。孫子兵法《地形篇》：「愛而不能令，厚而不能使，亂而不能制，譬若驕子，不可用也。」其意旨即在領導方面要恩威並濟，不能失之過寬，甚或縱容部屬。否則很可能造成污水效應；使團隊的成員受到不肖分子的影響。

沒有紀律的部隊無法打勝仗，沒有紀律的企業就沒有績效。領導者之嚴，在做人的方

註30 大橋武夫著，杜正淮譯，統帥綱領（台北：業強，1998年），頁21。

面要公正無私、信賞必罰、去蕪存菁；在做事方面要把握重點、有條有理、嚴謹落實，如此方能形成競爭優勢。

軍紀是軍隊的命脈，也是領導統御的必備條件。由於在戰場上，各部隊所遂行的任務不盡相同，遇到的狀況也不一樣，因此，上至將帥，下至士卒，脈絡一貫，萬眾一心，遵從一定方針，取決一致行動，實為軍紀是賴。而建立軍紀的要素，則在於高度的榮譽感與一致的三信心³¹。唯有嚴格的紀律，才能保持組織的純淨，避免發生酒與污水定律的影響。

(四)加強補救缺失，提高整體水準－預防木桶定律的效應

勇於檢討改進，是團隊進步的動力，對組織的缺失，應找出形成缺失的關鍵因素，並積極的改善；否則缺失的部分很可能造成團隊的致命傷，產生木桶定律的效應，影響團隊的績效。軍隊強調的是整體戰力的發揮，而不是個人的表現。部隊的管理應著眼於使「好的更好，差的變好。」提高整體的水準。

部隊的內部管理講求的是嚴謹性，如果管理鬆散，將會雜亂無章影響戰力。例如1904年的日俄戰爭，因日本官員看到俄軍艦砲的砲衣有灰塵，推斷俄軍的內部管理欠落實，戰力不強，可放手一搏，果然，兩軍對陣，俄軍不堪一擊，日軍獲得勝利。

二、建構公平機制，活化組織

(一)賞罰分明，公平公正－發揮熱火爐效應

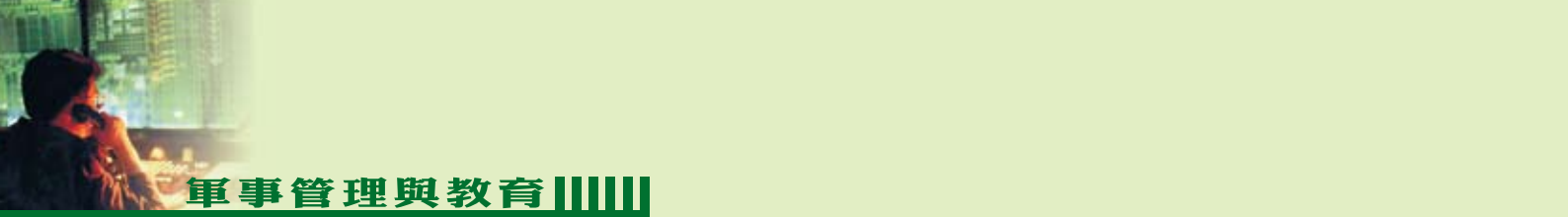
一個團隊要進步，一定要是非分明，如果表現好與表現差，所獲得的待遇一樣，有誰願意努力付出；因此，賞罰一定要公正，任何獎懲一定要開誠佈公，如此才能激發團隊的士氣。因此，部隊應落實考核制度，考核的意義是多面向的，主要是掌握工作的方向，以達成團隊目標；並對表現優劣的人員做適當的獎懲。考核要從正面為之，嚴長壽（2010）指出：考核不但不是洪水猛獸，還是一個組織中最佳的溝通工具，幫助員工自我評估，促成員工與主管之間的了解，也能讓主管進一步看清自己的領導能力。其要領包括：想對方的優點、找出缺失、給對方陳述的機會、提出更好的對策、記錄重點以便查核³²。考核之後，必須把握「賞罰分明，公平公正」的原則，務實的對組織成員實施獎勵或懲處，以激勵士氣，促進團隊的進步。

(二)重視人才培育－善用奧格威定律

人才是組織發展的根本，有優秀的人才，才能為團隊注入生命力；因此領導人必須重視人才培育。而培育人才必須從「知人」著手。左宗棠曾言：「非知人不能善其任，非善任不能謂之知人。」了解團隊成員的能力之後，要適時的給予表現的機會，使其能充分發揮，如此組織自然會日趨興旺。誠如奧格威定律所言，運用的人才要愈用愈

註³¹ 國軍軍事思想（台北：國防部，1978年），頁164

註³² 嚴長壽，總裁獅子心（台北：平安，2010年），頁175-177。



好，組織才能創造卓越的績效。領導者應依部屬的個性與能力「因材施教」，將適當的人安置於適當的位置，使其充分發揮才能，為團隊貢獻力量。沒有不能打仗的兵，只有不會領導的將。如何培養人才、調配人才，使其發揮互補的作用，是領導人必須面對的重要課題。

面對複雜多變的時代，領導者必須有新的觀念與新的作為才能開創新局。杜拉克（2007）指出：「在當今世界，管理者的素質、能力將決定企業的成敗存亡。」他把管理者及其管理活動放在公司營運的核心地位。成功的管理者，在任何一家公司中都是一個能賦予公司新生命力的主要來源。「沒有管理者的領導，生產資源就只是資源，永遠也不會變成生產。」有鑑於此，杜拉克認為，在競爭性的經濟中，管理者的素質及其工作能力決定著一家公司的成敗；或者說，決定著一家公司的存亡³³。簡而言之，人員的素質決定組織的競爭力，組織的競爭力決定企業的存亡。領導者的用人行為，源自用人動機，若立志宏圖大展、立志事業的長遠發展，必然要熱心追求真才實學者，捨棄庸碌無為者；若心胸狹窄，為個人或小團體著想，則會網羅親信，排除異己³⁴。好壞不分，優劣不明，將導致團隊的向心力分崩離析。

（三）精實組織，裁汰冗員－預防科希納定

律的效應

科希納定律的意旨強調精簡與精實，精簡與精實的組織才能發揮高效率與高效能。組織的對象是人、事與物三者，而以人為中心，而且必須與時、空密切配合；配合愈精密，則組織愈健全，也愈易達到預想的目標。就軍隊而言，「人」包括各級部隊與機關組成的人員，「事」就是任務（包括敵情），「物」包括各種武器裝備和補給品，「空」就是任務地區（特應重視戰地地形特性），「時」就是任務時間（特應重視天候及氣象）³⁵。將這些因素綿密的配合就能產生動能，執行任務。換言之，組織的精實與否，將影響團隊的整體戰力，組織如果欠精實，冗員充斥，將流於管理鬆散，缺乏效率與效能，產生科希納定律的負面效應。

（四）運用組織，重視授權－避免發生洛伯定律的效應

部隊流傳一句話說：「一流的幹部用組織，等而次之的用人才，再等而次之的用自己。」這句話道出了授權的重要性。

組織的運用特別要重視授權、靈活與彈性，否則流於僵化，將喪失組織的功能。尤其是在戰場上，各種突發狀況瞬息萬變，如果組織缺乏逐級授權與代理的機制，以致缺乏應變力，將喪失戰機。例如，一九四四年六月六日，聯軍已開始實施登陸時，德軍由於最高指揮官希特勒對裝甲部隊的運用，未

註³³ H.奧特，彼得杜拉克（台北：旭昇，2004年），頁23。

註³⁴ 文旗，領導力（台北：久佑達文化，2007年），頁165。

註³⁵ 同註³¹，頁183。

授權給各防區指揮官，而各指揮官亦未能隨機應變，導致喪失戰場優勢。

授權可以培養部屬，使其有向上發展的機會，日本企業家松下幸之助強調「管理不是管物，而是開發人才。」經營管理者的責任，就是培養他的員工，幫助他們發展才能³⁶。如果平時未能運用組織，重視逐級授權的機制，遇到領導的空窗期，將產生洛伯定律的效應，無法應變。

三、培養憂患意識，做好危機管理

(一)勤訓精練，培養憂患意識－激發鯢魚效應

軍隊肩負保國衛民的艱鉅使命，因此，如何保持高昂的戰鬥意志與憂患意識，為重要之課題。孟子言：「生於憂患，死於安樂。」安逸的生活環境，會使人喪失戰鬥意志，因此，軍隊必須從嚴格的教育訓練激發官兵高昂的士氣。在訓練方面要從嚴、從難，帶著敵情練兵。不可稍有懈怠。曾國藩言：「治軍之道，以勤字為先。身勤則強，逸則病；家勤則興，懶則衰；國勤則治，怠則亂；軍勤則勝，惰則敗，惰者，暮氣也，當常常提其朝氣為要³⁷。」「治軍以勤字為先，由閱歷而知其不可易。未有平日不早起，而臨敵忽能早起者；未有平日不習勞，而臨敵忽能習勞者；未有平日不能忍饑耐寒，而臨敵忽能忍饑耐寒者³⁸。」均闡明以勤治軍對確保戰力的重要性。

(二)做好危機管理，化危機為轉機－重視海因里希法則的警訊

軍隊為國家社會安全之保障，為確保此一力量之堅實與鞏固，必須提高警覺，防範突發事件，有效做好危機管理。從兵法的角度觀之，面對危機時把握下列要領，冷靜處理，就有化危機為轉機的勝算。

1.知己知彼

最高明的危機處理是「掌握先機，防患未然」。孫子兵法《用間篇》言：「故明君賢將，所以動而勝人，成功出於眾者，先知也。先知者，不可取於鬼神，不可象於事，不可驗於度，必取於人，知敵之情者也。」將可能產生危機的因素找出來，區分其緊迫性和可能性，預做準備。

2.有備無患

凡事豫則立，不豫則廢。有備無患，要從建立危機意識著手，再加上危機處理能力的培養與訓練；如此，平時有準備，遇到緊急的事才不至於慌亂。孫子兵法《虛實篇》指出：「凡先處戰地而待戰者佚，後處戰地而趨戰者勞。故善戰者，致人而不致於人。」不論團體或個人，可先預判可能遇到的危機，平時做危機處理的演練，做最好的準備。

3.掌握主動

不論是危機預防或是危機的處理，均要主動出擊，孫子兵法《軍形篇》言：「守則

註³⁶ 同註³⁴，頁204。

註³⁷ 蔡松坡，增補曾胡治兵語錄（台北：黎明文化，1987年），頁140。

註³⁸ 同註³⁷。

不足，攻則有餘。」在危機預防階段主動出擊可以消弭危機因素，在處理階段可以減低損害。因此，領導者在危機預防階段要主動發覺潛在的危安因素，在處理階段要臨危不亂，依處理機制，發揮總體力量，化危機為轉機。

結語與建議

管理是提升組織效能的重要作為。管理的範疇非常廣泛，人、時、地、物、事都需要管理。尤其是軍隊組織龐大，成員來源複雜，任務艱鉅，挑戰性高。如何建構良好的機制，提升領導幹部的素質，增進管理的技巧與效能，經典管理定律有諸多值得參考之處。

建議

一、引進新的管理概念

管理學大師彼得杜拉克（2000）指出：

「各種組織裡，百分之九十的問題是共通的，不同的只有百分之十³⁹。」軍隊可以引進新的理論，活化管理的新思維。

二、提升幹部的管理素養

管理是一門高深的學問，必須隨著時代的變遷而改變；因之，在軍官的養成教育應將管理的課程列入，以提升部隊幹部的管理素養。

三、勇於不斷改革

不論任何團隊，坦誠檢討缺失，勇於改革，才有脫胎換骨的機會，駝鳥心態只會讓團隊的競爭力削弱。軍隊應體認時代之改變，彙集經驗教訓，建構一套具體、合理、可行的管理機制，提升管理效能。

作者簡介

潘憲榮先生，備役上校。彰化師大管理碩士，領航文化出版社總編輯。



天健二型飛彈
（照片提供：張詠翔）

註³⁹ Peter F.Drucker著，劉毓玲譯，21世紀的管理挑戰（台北：天下，2000年），頁9。