

其他

論二十一世紀卓越的領導風範

陸戰隊中校 劉文榮

提 要：

- 一、領導統御是軍隊精神力凝聚、增長與發揚的張本，主在知兵知心，引導所屬個性，朝向正確方向發展。
- 二、領導者對領導的體認所產生的領導行為，對匡正官兵不良習性、培養部隊優良傳統及團結軍心至為重要。
- 三、領導係從人性要求、官兵心理及領導經驗中所歸納的具體意念，啟發部屬之智慧與潛能，不受時空限制，端賴領導幹部必須反覆鑽研。
- 四、國軍各級幹部均應自我教育及學習，建立正確「依法行政」、「正當管教」、「合理領導統御」的觀念，依其任務需要及既定政策，藉組織、計畫、管制、運用科學方法，做緊密的配合，冀達共管善教之目的。

關鍵詞：領導、統御、精神力、共管善教

壹、前言

領導係以「人」為對象，而軍人來自社會，其觀念、心理、情緒與行為深受當時社會環境之影響，故其領導觀念與方法亦須隨社會形態而相對調整〔註一〕。隨時代進步，教育普及，官兵素質相對提高，理性自覺固易啟學，但觀念意識亦趨複雜。故重視人性、尊重人格、關切福利、保障權益、以及如何導正觀念，使其自動自發盡忠職守、貫徹命令，實為當前領導的要務。

領導統御是軍隊精神力凝聚、增長與發揚的張本，主在知兵知心，引導所屬個性，朝向正確方向發展。所以領導統御不僅是一種科學，而是適切運用指揮權力，掌握從眾心理，發揮人性潛力，啟導人類行為的一種藝術。領導者的首要工作是培育及啟發團隊精神，養成成功不必在我－團隊第一的觀念。其次是發掘部屬內蘊的潛力，作育人才，蔚為國用。

「領導統御」，簡單的講，就是「率領、誘導、統合、治御」；雖然領導統御四字

註一：王振德，〈領導才能教育之課程發展〉，《資優教育季刊》，1997年，頁15。

如此簡短，但要澈底瞭解其中的意義，並加以實踐頗非易事，所以要如何做好領導統御，必須先悟解其定義與要領。先總統蔣公曾經說過：「領導統御為適切的運用指揮權力，掌握從聚心理，發揮人性潛能，及啟導人類行為的一種藝術。其目的在建立團體精神，發揮統合戰力，澈底奉行命令，達成任務」。

貳、領導的意境與特質

「領導」乃是領導者對領導的體認所產生的領導行為，而端正的領導行徑，對匡正官兵不良習性、培養部隊傳統及團結軍心至為重要，並可影響部屬行為的工作態度，並可收潛移默化之功。

一、領導的意境

領導的本質是啟發，可從三個方面來說明，首先掌握官兵心理，誘導所屬行為，發揮人性潛能，並無任何權力涵義。因此，領導乃是責任的履行，而不是權力的支配。故各級幹部須視部屬如同子弟般的愛護，處理疑難，並竭力為部隊解決問題，藉能獲部屬之心，而能有效運用部屬之力；絕不可以高居領導要職，動輒運用職務上的權力，頤指氣使驅策屬下，致使部屬貌合神離，造成領導潛在的危機〔註二〕；只有以服務是領導的最佳方法，驅使係御眾的拙劣手段。其次是藉幹部的言行懿範，獲得所屬內心的合作；而不是憑藉職位上的權勢，強制部屬作形式上的行為服從。尤其官兵教育程度愈高，

理性自覺愈強，說服與溝通愈為重要。故領導幹部必須時時親近部屬，事事瞭解狀況，舉凡對應與興革事務及疑難事件處理，均須針對其對象，運用其說服力，闡明利害關係，運用溝通方式，以祛其疑慮怨怒，進而獲得所屬的衷心支援。最後，乃是以犧牲奉獻的精神，而非借權利與地位追求個人享受。能犧牲—可不計個人名利，不遂一己私慾；能奉獻—始能有利於群眾，有益於團體。故領導幹部必須以「犧牲享受、享受犧牲」，苦在部屬之先，甘在士卒之後，獲取官兵衷心悅服，進而影響所屬，擴大成效，以建立公而忘私、國而忘家的革命勁旅。

二、領導的特質

幹部為軍隊指揮之樞紐，士氣團結之核心，戰爭決勝之因素。在領導統御方面，亦即帶兵、練兵與用兵，三者以用兵為核心。故必須品學服人，親兵知兵；充沛的精力與膽識，承擔艱鉅任務；堅忍不拔的毅力與信心，排除萬難，藉能發揮團隊精神，帶兵有賴精神力的感召，係領導的最高藝術，主在培養戰力，而其最高要求在能得兵心。

誠實是會得到實際的回饋的；它給予你和部屬高度的自尊心，也可以促進目標和執行之間的一貫性〔註三〕。領導幹部為部屬之表率，除需建立正確法治觀念之外，必須具有誠實無欺、篤守信義、淡泊名利、大公無私、忍辱負重的品德，方能獲得所屬所敬重。故應將品德係律己修身、治事處世的道德標準，樹立優良風範，建立良好形象，獲

註二：中華資優教育學會，《領導才能訓練研習手冊》，中華資優教育學會，2006年，頁8。

註三：羅玉蓓譯，《領導的24必修課》，臉譜文化出版，1999年，頁58。

致所屬愛戴。尤應注重指揮道德，以堅官兵信仰，而固部隊團結。因此，優越的學能，乃在教育薰陶、自我修持的豐富的學識與卓越的才能，成就偉大事業。而領導者務須以研讀戰史、偉人傳記、回憶錄等，並從「為將與用兵之道」著手，以吸取前人之經驗與教訓，藉以創造力、組織力、決斷力、貫徹命令及執行任務的能力等，並必須不斷投入知識吸收、消化，俾使學能日增，足堪勝任領導任務。有能力的領導者會不可思議的表現，既能與手下保持距離，也能與部屬合成一體。

領導幹部，平時日理萬機事務，且須苦兵之苦，勞兵之勞。在教育訓練，營務鉅細，須躬親策劃、督導，須身先士卒，與部屬同冒矢石。僅有強健的體魄，最佳的體能及充沛的精力，並充分發揮英勇的膽識，勇敢果決、履艱蹈險的行動。惟此勇氣膽識，源於天賦資質、優越學能、強健體魄、臨難不苟、義無反顧的勇氣、及不懼懼的負責精神，方可當機立斷，必然遂行常人所不能連成之艱鉅任務。幹部除發揮固有天賦資質外，尤須藉教育訓練與實踐力行之歷練而孕育之。「自強不息」、「日新又新」的精神困勉力行，堅忍不拔、貫徹始終的意志力及突破困境的實踐力。領導幹部為遂行指揮、推展軍務的動力，故必須具有篤實踐履、鍥而不捨的精神，方可領導所屬，排除萬難，克服艱困，達成任務。並保持漸先觀念，故領導幹部，除須不斷吸收新知，講求制度，運用組織，及時革新領導方法，促進部隊團結進步。領導幹部運用應本看由近而遠，圖難於

易的科學辦事順序，與實事求是，精益求精，貫徹科學辦事精神，使一切以人為對象的組織，都能有計畫、有系統、有規律的協同配合，必有結果。

參、卓越領導者的條件

領導係從人性要求、官兵心理及領導經驗中所歸納的具體意念，啟發部屬之智慧與潛能，不受時空限制，端賴領導幹部反覆鑽研，融會貫通，結合單位任務特性，作適切有效的運用，俾產生具體而卓越的領導作為，以達成領導任務。所謂「帶兵先帶心」亦即領導的基礎乃建立在人性上；「健全自己」乃領導幹部必具備的條件；「以身作則」係領導部屬的根本要訣，在於正人必先正己，治己方能治人，同時表現出受到所稱道的特質及價值觀。故領導者對自己的思想、品德、學能、生活行動，均須自我修養，自我教育，自我改進，以充實自己，健全自己，尤須率先躬行，而為部屬師表，以凝聚部屬向心的人格特質，將可收上行下效之功。然而領導者能夠帶領部屬的心，不從外表去強制人家服從，而是要去激發大家，讓大家打從心底毫無保留地服從。蓋能贏得部屬之心，始可運用部屬之力，亦唯有士氣旺盛，方可達成所交付任務。因此，必須以作之親的心情，視官兵如兄弟，照顧其生活，關懷其疾苦，保障其權益，使部屬能安心而樂於效命。

「士氣」乃精神諸力之總和。談到士氣這個問題，無論古今中外的名將和兵學家，莫不視之為軍隊的命脈，它不僅是戰爭最大

的潛力，而且是決定一切軍事行動勝敗的主要因素。而士氣消長的決定因素，有賴於各級領導者對領導統御的技術與方法之講求，唯有凝聚官兵凝為一體，促進部隊精誠團結，方可發揮統合戰力。故領導者必須以共同目標、整體利益為前提，確使所屬體認個人與團體休戚相關，從而革除本位主義，捐棄個人成見，及犧牲小我完成大我的精神，並藉教育訓練與軍紀管理，養成所屬協同一致、團結合作習性，使其平時能做到肝膽相照、戰時合作無間，同舟共濟。縱然領導統御的標準各有其特色，難免見仁見智，但就國軍長期的發展來看，「德威並濟」為領導首要條件；「賞罰嚴明」為治軍要件。蓋德重感化，威在力服；賞以勵功，罰在規過，賞罰適切運用，方能達到德威並濟。要曉得自己以及部屬能力的極限，促使大家將力量充分發揮出來，但也要知道，逾越極限的要求必定會產生管理以及其他方面人力運用上「報酬遞減」的現象〔註四〕。瞭解部屬，乃是知人；適切運用，就是「善任」，為遴選高級領導者的基礎，運用各種機會與方法，以瞭解部屬的品德、個性、學能、體格、心理狀態與發展潛力等，量才器使適切運用。對所屬部隊，領導者亦應深切瞭解其在戰術、行政上的能力與限制，俾能賦予適切任務。優秀的領導者要能廣納建言，但有時基於教育訓練著眼，對能力較差人員及戰力較弱部隊，亦可賦予較為艱鉅任務而給予逐次磨

練的機會；適時予以鼓舞並加以指導、支援，不斷增強信心、勇氣，來迎接更多之挑戰，使人人均能成為有用之才，各部隊均能成為戰力堅強的勁旅。

領導之良窳有賴於良性的雙向溝通，即上級所要傳遞的訊息，能夠準確而及時的傳達下屬；下屬的意見和態度，也同樣能上傳。上下意見之溝通，是部隊團結的基礎，更是部隊進步的動力。領導幹部應樹立開明的作風，透過事實適切的溝通，以瞭解部屬的觀念、心理及情緒，並作有效疏處，以消弭官兵的隔閡，貫徹人事、財經、意見、賞罰公開，溝通官兵觀念。幹部澈底落實革新管教，嚴禁體罰凌虐，強固軍中倫理，透過持續教育啟導，建立官兵人人奉公守法的共信共識〔註五〕。良好的溝通應講求時機，瞭解實際狀況，並充分準備，深具信心，尤應預期詢問等問題，使溝通對象能明瞭全盤狀況後，將忠誠的服從。另主動負責乃自動自發、克盡職責的積極作為；擔當成敗為勇於負責、承當過失的道德勇氣。凡事不待上級指示與下級要求，不計個人得失，不為勢劫利誘，主動積極達成任務。尤對部屬執行任務導致的缺失，亦應一肩承當，尤其是更要利用錯誤，讓大家看到如何挑起責任，如何從錯誤當中吸取教訓，無論如何，不宜過度地去解析錯誤，該就展望未來，如何從錯誤中學習到如何防止再度發生此種過錯〔註六〕。有時說出自己的糗事，讓部屬知道，領

註四：李懷德譯，《巴頓將軍論領導》，麥田出版，2001年，頁126。

註五：蕭舜仁，〈法治能力導入國軍幹部領導統御合理化之初探〉，《海軍學術月刊》，第38卷，第5期，2004年5月，頁32。

註六：李懷德譯，《巴頓將軍論領導》，麥田出版，2001年，頁281。

導者也是凡人也會犯錯〔註七〕。如此，不僅更易贏得部屬的尊敬，且能益增上級之信心，實有助於領導之成功。

貫徹命令乃領導的終極目的，又為領導者主要職責。領導幹部對命令的下達，必須適時適切，不可輕易變更，確保命令尊嚴。為期有效貫徹命令，領導幹部尤應運用各種方法，增進部屬貫徹命令的能力，使其不畏艱困，不懼危險，不惜犧牲，竭力達成任務。

肆、應因未來領導統御的具體作為

整體社會的生活模式與人際關係也隨著時代的步伐變遷轉移，一般青年功利觀念與現實心理日趨濃厚，道義情感不如過去之易於建立，素行不良役男進入軍中增多，對管教形成莫大困擾，故應針對個別差異，共管善教，培養其團體意識，磨練其服從德性，使其變化氣質，尤為當前領導者之重要課題。因此就個人經驗臚列以下具體作為，俾供參考運用：

一、精進領導作風，朝向正途發展

個性乃個人獨具的行為特質，其表現或為直爽、慷慨、俠義、和氣，或為猜疑、貪婪、偏激、暴戾，因人而異。部屬也是人，瞭解「人」的一般特性，有助於領導效能的發揮。人類行為是由動機產生的，因此，要瞭解部屬行為，有效發揮影響力，就必須先分析其行為動機及相關問題。部屬在部隊生

活中，主要的行為有勝任感、成就感、挫折感與榮譽感。藉以服從為主體之軍紀，必須重視個性，瞭解所屬個性的差異，因勢利導，因材施教，要以尊重以及關心的態度對待下屬，表揚於公堂之上，歸過於私室〔註八〕。一個有作為的領導者，不僅懂得如何分派工作，同時，也該曉得如何授權，本著愛心、耐心及關心，引導所屬個性，朝向正途發展。

二、掌握部屬心理，激勵自動自發

社會倫理是引導人的群體走向完美，亦即問及每個人如何在社會群體生活中，扮演著兼善天下的角色〔註九〕。掌握部屬心理，係針對所屬企求心態而作合理有效導向。長官與部屬間，階級雖有高低之分，職務亦有大小之別，但人格的尊嚴絕無軒輊。因而，適切洞悉部屬心理，掌握部屬意向，導引部屬行為，尊重部屬人格，培養其自尊、自信，使部屬心悅誠服，進而產生自覺的紀律，自動自發，運用規勉、鼓勵諸手段，以激發所屬正義感、榮譽心、好勝心，使每位成員均能自動自發，樂於為團體作無保留的貢獻與犧牲。

三、協助解決困難，以鼓勵代責難

任務執行，為領導者與部屬共同之責任，當處理搖擺不前的計畫時，領導者也須具有勇氣和特質，當賦予所屬任務時，而不予適時合理的支援，任其自行解決困難；易導致部屬違法犯紀，且養成只求目的而不擇

註七：羅玉蓓譯，《領導的24必修課》，臉譜文化出版，1999年，頁58。

註八：李懷德譯，《巴頓將軍論領導》，麥田出版，2001年，頁199。

註九：鄔昆如，《倫理學》，五南圖書出版公司印行，2001年，頁404。

手段的惡習，非領導幹部指揮道德具體的表現。賦予所屬任務，除應考量其執行之能力外，並須予以適時合理的支援，協助解決困難，既使決策已定，但只要有必要，就必須重新思考更改決定〔註十〕；並經由充分的授權，與部屬建立良好的互動關係〔註十一〕。藉鼓勵激發部屬責任心與榮譽感、責難足以沮喪其意志，增加其心理壓力；當部屬偶犯錯誤而心懷愧疚時，以鼓勵代替責難亦較有效。領導幹部應深切體認，所屬本性不一，責難有時亦為必要之手段，惟鼓勵較具積極性，宜多加運用；責難多演變成消極性，宜儘量避免運用。

四、講求以身作則，樹立領導威信

凡具領導威信之幹部，部屬必尊崇敬愛，則其令不疑。領導者將「以身作則」為樹立威信之不二法門，其身正，不令而行；其身不正，雖令不從。故以身作則為領導統御第一要義，亦為領導成功之要訣，尤以基層幹部為然。因此，領導幹部平時應與部屬「生活在一起」、「工作在一起」，同甘共苦，處處以身作則，事事躬行實踐，威信自立；戰時，則洋溢於無形的精神力、意志力，必能首注於所屬，使之信仰有加，樂於効命，與之「戰鬥在一起」、「成功在一起」。

五、考核發掘人才，適時適切任用

領導者自認為是個帝國大業的建造者，想把事情安排得像是沒有他，這個人一切就

無所存在的地步〔註十二〕；另外，別以看不順眼為理由不用一位條件非常好、教育背景及不同文化的人。事實上，這些做法不僅無利於單位，對於個人的事業前途亦一無好處〔註十三〕。講求效能的管理者會按照此處所教導的做，會去培養接替自己工作職掌的人選。管理各種資源，遇到資源能夠發揮最大效能之時，就該充分有效地去做運用。各級幹部的良窳及任用的得失，關係建軍、用兵成敗之關鍵。因而領導幹部應深體「知人善任」的重要性，務本思想、品德、體能、發展潛力等項目，嚴密考核，發掘人才，予以適切之培育與任用，而達人盡其才的目的。

六、加強行政管理，推動單位進步

各級幹部均應自我教育及學習，而非故步自封，自以為是，應該建立正確「依法行政」、「正當管教」、「合理領導統御」的觀念，應重視行政管理，提高工作效率，乃依任務需要及既定政策，藉組織、計畫、管制，運用科學方法，將人、事、時、地、物做緊密的配合〔註十四〕。蓋建軍備戰工作繁重，作戰勤務支援尤為重要，故無論平時、戰時，均賴有效行政管理，以提高工作效率。然而從心靈與觀念的革新再造，積極培養誠懇做人、實在做事的態度，嚴謹的生活紀律，高尚的品德操守，樹立廉潔風尚，講求前瞻、創新與專業，致力提升整體行政效

註十：羅虞村，《領導理論研究》，景文出版，1989年，頁71。
註十一：羅玉蓓譯，《領導的24必修課》，臉譜文化出版，1999年，頁58。
註十二：李懷德譯，《巴頓將軍論領導》，麥田出版，2001年，頁177。
註十三：王精文譯，《人力資源管理》，雙葉書廊，2007年，頁291。
註十四：榮泰生譯，《管理學》，普林斯頓公司，2007年，頁35。

能，塑造良好法治及領導統御合理化的形象〔註十五〕。

七、嚴密內部管理，維護軍紀安全

幹部的職責在於管理，而不是要去空談解決問題辦法的完善理論，完美的代價過於高昂，耗費的時間必然太多，應從內部管理著手；內部管理講求的是人人有事做，事事有人管，物物有定位，一切照作息，此乃內部管理的基本原則。蓋於正常之起居作息為生活規範的起點，有計畫之時間分配，可使人員精神充沛，工作效率提高，為事物管理的重點，械彈更是不能疏忽，以確保帳物相符。內部管理做好，單位自然團結和諧，並不斷的在進步，反之，則幹部精疲力竭而疲於奔命。然而保障所屬安全乃是官兵最大福利，亦為領導統御的必要條件，軍隊有嚴肅之軍紀，部隊之團結得以鞏固，戰力之持久得以確保。紀律根基於對於軍人這個職業的榮譽感，在於嚴密注意細節，根基於相互尊重及相互信任。紀律必須深植人心，就須賞罰分明，才能速「賞一人而勸三軍，罰一人而三軍畏」的效果。

伍、結語

「領導」是一種藝術，也是一門學問；世事至繁，人情至雜，然而運用之妙，在乎一心，此種經綸萬端〔註十六〕，在中外古今之成功人物中，各有所執，亦各有所長，欲以有窮的技術，肆應無窮的變化，實難能求其周全，但究以何種典型人物可供作領導之規範，並無準確之依據。所謂「成功並非偶然，成功需要經營」，實然地，領導者除了本身的能力之外，領導人的基本能力是在於對部屬挹注良好的情緒，因此，領導能力不只有存在高階的個人，而且也存在每個階層的個人，無論是任何人都需要領導能力，一流的人物不只靠全力來領導，還要依賴優秀的領導藝術，這是軍中不可或缺的特殊專才。成功的領導人是能力、熱情、智能的總體智慧運用諧和呈現。

作者簡介：

劉文榮中校，陸軍官校專77年班、國防大學海軍指揮參謀學院陸戰90年班，大葉大學人力資源暨公共關係研究所在職進修研究生，現服務於國防大學海軍指揮參謀學院陸戰組。

註十五：蕭舜仁，〈法治能力導入國軍幹部領導統御合理化之初探〉，《海軍學術月刊》，第38卷，第5期，2004年5月，頁33。

註十六：黑幼龍，《贏在影響力》，天下文化出版社；2003年，頁56。

