

幽默感對提振軍隊士氣之研究

潘憲榮

提 要：

- 一、軍隊是屬於較嚴謹的組織，除了嚴格訓練之外，如何提振士氣，凝聚向心實為重要的課題。
- 二、幽默是領導者重要的人格特質，不但可以展現親和力，而且可以發揮自己的智慧，激勵士氣，提升戰力。
- 三、幽默是領導人提高領導效能，創造組織績效的重要法寶。
- 四、培養幽默感，可從個人與團隊兩方面著手(一)個人方面，(二)團隊方面。

關鍵詞：幽默、激勵、士氣

壹、前言

近年來，管理學界研究發現幽默感對提高組織的效率與效能，具有非常正面的意義。美國德州一家數位電腦公司將主管送去接受幽默感的專業訓練，六個月訓練結束之後，再觀察約十個月，做成一份研究報告，發現：接受過幽默感訓練的主管，其部門的員工異動率低於9%，而工作效率、生產力提升15%¹。這證明幽默感對領導統御確有助益。軍隊是屬於較嚴謹的組織，因此，除了嚴格訓練之外，如何透過幽默感的培養，提振士氣，凝聚向心實為值得研究的課題。幽默是領導者重要的人格特質，可以讓生命更有意義、讓生活更有樂趣、讓人際關係更為圓融。幽默不但可以展現親和力，而且可以發揮自己的智慧，激勵士氣，提升戰力。

為探究幽默感對提振軍隊士氣之影響，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，瞭解有關幽默資料的實質內涵及意義。

二、歷史研究法(Historical Research)

結合戰史，探討軍事領導人如何運用幽默激勵士氣，提升領導效能。

三、歸納法(Inductive Method)

將有關幽默的論述做歸納整理，分析其在領導行為的意義。

貳、相關文獻與理論探討

有關幽默的定義與特性，專家、學者、書籍從不同的角度提出其論點，雖然內容不

註1：曾燦燈，《贏家的溝通智慧》，(台北：方智，2006年)，頁80。

盡相同，但其要旨與精髓卻都能相互契合。列舉如下：

陳淑蓉指出幽默感有六個向度包括：(一)幽默理解的能力，(二)幽默創造的能力，(三)幽默因應的能力，(四)社交情境中的幽默能力，(五)對幽默的態度－即對幽默的喜好程度，(六)笑的傾向²。

邱發忠認為幽默的涵義包括：(一)幽默是一組特定的刺激，能引起笑、好玩的性質；(二)幽默是一種經驗：幽默刺激被個體覺知之後，能產生認知或情緒上的經驗；(三)幽默是一種反應：幽默產生之後，能有一些外在可觀察到的反應，如笑的次數或者是笑持續的時間；(四)幽默可產生能力：有幽默感的人對環境的觀察具敏感度，且能掌握幽默創造的關鍵技巧，而依情境的變化創造出好笑的幽默事件、刺激；(五)幽默包含一種理解能力，能夠認知幽默刺激內涵，產生好笑的感覺³。

H.True闡述幽默的意義包括：幽默是一種特性，能引發喜悅、帶來歡樂，或以愉快的方式娛人；是一種能力，瞭解並表達幽默的能力；是一種藝術，運用幽默感增進人際關係的藝術⁴。

牛津辭典：幽默是行為、談吐、文章中足以使人逗樂、發笑或消遣的特點；欣賞和表達這些特點的能力⁵。

現代漢語辭典：幽默是有趣或可笑而意味深長的語言或情景⁶。

維基百科：幽默是林語堂先生於1924年將英文"Humor"一字音譯而來，指使人感到好笑、高興、滑稽的行為舉動或語言，相當於漢語中的風趣、滑稽；幽默感則是運用或者理解幽默的能力⁷。

綜合上述的論點，陳淑蓉從理解、創造、因應、社交、態度、喜好程度析論；邱發忠把握認知、理解及反應的面向；H.True從特性、能力和人際關係的藝術層面闡述。牛津辭典以欣賞和表達為核心概念；現代漢語辭典以內容意味深長為重心；維基百科說明幽默字源及運用幽默的能力。雖然角度與面向不同，但從其論述可體會出幽默對生命與人際關係的重要性。簡而言之，幽默是一種藝術，它能帶來歡樂，增進人際關係，亦可展現智慧，充實生命的內涵；如果用幽默的英文字HUMOR來拆解。幽默包括下列要素：

Health(健康)－幽默必須是健康的，因為健康的語言與態度才能帶來快樂。

Understand(瞭解)－幽默必須讓人瞭解其涵義，體會其趣味，如此才能帶來會心的一笑。

Mind(心靈)－幽默必須是讓人能心領神會，透過人際情感的交流，才具有意義。

Open(開放)－幽默必須具有開放、開朗

註2：陳淑蓉，〈幽默感對可能壓力事件及負向生活事件的認知評估、情緒反應之影響〉，國立台灣師範大學教育心理與輔導研究所碩士論文，2003年。

註3：邱發忠，〈幽默與心理學〉，stmail.fju.edu.tw/~a8635612/s-column/humor.htm

註4：H.True，鄭慧玲譯，《幽默就是力量》，(台北：遠流，1984年)，頁3。

註5：謝進，《精妙幽默技巧》，(台北：漢欣文化，1999年)，頁16。

註6：同註5。

註7：維基百科，〈幽默〉，<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E5%B9%BD%E9%BB%98&variant=zh-tw>

的特質，才能拓展視野、開闊胸襟，容納多元的看法。

Right(正確)一幽默必須是做對的事，亦即不要做負面的事，導致傷害到別人。

幽默是人際關係的潤滑劑，因此，必須符合健康快樂、善解人意、心靈交流、開朗樂觀與良善正面的精義，才能帶給自己和周遭的人快樂。反之，如果流於低俗、矯情、挖苦、譏諷……；則不但不能帶來歡笑，更有可能傷害到周遭的人；如此，已不符合幽默的要旨。

參、幽默對軍事領導的影響

幽默不論對個人或團隊均具有正面的意義，對軍事領導方面，幽默可以激勵士氣、凝聚向心、化解尷尬、展現智慧，分述如下：

一、幽默可以激勵士氣

士氣是戰力的泉源，維持高昂的士氣是提高總體戰力的前提。激勵的方式非常多，而幽默是最快速、最便捷，最受歡迎又無需付出任何代價的作為。

美國總統艾森豪(Dwight D. Eisenhower)在第二次大戰期間，有一次到前線視察並向官兵演說。講完之後，正要下台，一不小心摔了一跤，許多士兵哄堂大笑。部隊指揮官尷尬的連忙賠不是。面對這種狀況的艾森豪，不但沒有大發脾氣，喝令「不准笑」，反而幽默地說：「沒關係，我相信摔這一跤比剛才的演說更能激勵士氣。」一句幽默的話，展現了艾森豪的氣度和智慧，贏得官兵的喝彩。長官的幽默能提振士氣，讓部屬更敬愛你、推崇你；放下身段有時更能展

現自信與風度。

幽默不論在平時或戰時，都具有實質的意義。在「武裝部隊心理學」乙書中有一段這樣的描述：

在過度疲乏及情勢緊張的時刻，一次大笑能成為救命恩人。美國軍隊有個故事，描述一個連正遭受砲火的攻擊，士兵都很緊張害怕。一個上尉卻挽回了士氣。雖然不是有意造成的，但他這樣做了：「傑克遜」他叫道。「有！上尉！」，「你在那裏？」「就在路這邊！」「站起來讓我看到你！」「上尉」傑克遜在機槍聲稍停時叫道：「如果你想看我，你站起來！」就這樣，火線上此起彼落的笑聲，挽回了士氣⁸。

幽默不論在平時或戰時，均具有神奇的力量；重要的是平時就應培養令人愉悅的幽默文化。

筆者於花蓮服役期間，連上的謝姓士官長結婚娶了一位頗為年輕的原住民女子，一年後生了一個白白胖胖的小娃娃，因為士官長老來得子，心情特別高興，他特地擺桌請連上弟兄喝滿月酒。席間士官長總是客氣地說：「謝謝大家幫忙，謝謝大家幫忙……」弄得大家捧腹大笑。後來連長致詞說：「有些事情不能幫忙，這次老謝戰果輝煌，完全發揮獨立作戰精神，希望老謝能再接再厲，再創佳績……」連上弟兄掌聲、笑聲不絕。這種溫馨的畫面，展現了軍隊就是一個大家庭的氣氛，令人印象深刻。

幽默的文化是真誠的互動，而不是虛偽的應付；是情感的交流，而不是損人的譏諷；是輕鬆自然的流露，而不是輕浮低俗的表

註8：BORING. E. G著，唐興漢譯，《武器部隊心理學》，(台北：黎明文化，1983年)，頁96。

現。幽默是「廣結善緣」建立良好人際關係的重要作為。

二、幽默可以凝聚向心

幽默是一種最佳的溝通方式，不但具有啟發性，而且可以凝聚部屬的向心。

李將軍(Robert E. Lee)是美國19世紀的名將，極受部屬的愛戴。有一次，李將軍在總統面前誇獎一位曾詆毀他的軍官，並大力推薦。其他同事驚訝的問他：「將軍提到的那位同僚，您大概不知道他在背後如何攻擊您。」李將軍笑一笑，幽默地說：「我知道。不過，那是他對我的看法；而總統問的是，我對他的看法啊！」⁹李將軍的胸襟與幽默，不但贏得同事的尊敬，更凝聚了團隊的向心，亦使攻訐他的人感到羞愧。幽默可以說是廣結善緣，凝聚團隊向心力最好的途徑。

軍隊因講求層層節制，領導人時礙於階級，較難於放下身段，其實，領導人在適當的時機，以朋友的立場與士兵「搏感情」更能建立同甘苦、共犯難的情感。英國名將蒙哥馬利(Bernard Law Montgomery)是一位非常受士兵愛戴的長官。他經常和部屬在一起，閒話家常，毫無官架子。有一次在部隊的小型康樂中，一位小兵表演「模仿秀」，維妙維肖地模仿蒙哥馬利的樣子。很多人以為小兵如此大膽敢「冒犯」長官，一定會被修理，誰知道蒙哥馬利開懷的說道：「有如此的才華，怎麼可以只讓他當個小兵呢？升他做下士吧！」蒙哥馬利的幽默和開朗贏得了士兵們的讚賞。

李將軍與蒙哥馬利均具有領導人寬闊的

胸襟與機智的反應，自然流露出真誠與幽默；因此，能贏得部屬的敬重與愛戴。

三、幽默可以化解尷尬

在生活中，難免會遇到尷尬的事情，尤其是團隊的領導人面對尷尬狀況，如何展現領導藝術，考驗著領導人的智慧。

有一位長得矮矮胖胖的長官，因為非常具有親和力，所以士兵都非常喜歡他，有一次士兵跟他開玩笑，有點逾越分寸。士兵調皮的說：「長官我們來比身高！」雖然長官心裡不太舒服，但他仍幽默的說「沒問題，但要躺著比。」阿兵哥對這位長官的風度和反應深感佩服。不但化解尷尬而且更贏得士兵的敬愛。

幽默可以化尷尬為歡笑，可以展現自信與機智，能把握機會適時表現，常會有意想不到的效果。

柏林軍官俱樂部舉行餐會，主要賓客是著名的烏戴特將軍。席間在倒酒的時候，一位年輕的士兵由於太緊張，不小心將酒灑到烏特爾將軍光亮的禿頭上，士兵嚇得臉色發白，手足無措，全場賓客一時目瞪口呆，氣氛極為尷尬。面對嚇傻的士兵，烏戴特拿出手帕擦他光禿禿的頭，微笑地說：「老弟，你以為這種酒對我的頭會有療效嗎？」在場的人聞言大笑起來，難堪的局面瞬間轉為歡愉。試想，如果當時這位將軍發脾氣或擺出不高興的樣子，其結果將如何？由此可見，幽默在困窘的情境下，常會有轉換氣氛與情境的效果。

蔣緯國將軍在擔任國防部聯合作戰訓練

註9：郭泰，《養生有笑》，(台北：遠流，2003年)，頁157。

部司令時，有一天，與中外記者一起到成功嶺視察。在檢閱那天，可能因為很多高官在場，入伍新兵們太緊張的緣故，當排長喊出「向左轉」的口令時，全排士兵居然都向右轉。一時之間，排長、士兵與在場的中外記者都非常尷尬，不知如何是好？這時，蔣緯國將軍不慌不忙對旁邊的記者說：「你看，現在你們終於知道我們士兵都堅決向右了吧！」此話一出，一場尷尬的場面，就因蔣緯國的機智與幽默而化解了¹⁰。

幽默對一位領導者非常重要，不但可以營造良好的團隊氣氛，潤滑人際關係，而且可以培養個人的良好特質，使自己成為受歡迎的領導人。

在韓戰期間，美軍克拉克(Mark W. Clark)中將很喜歡講笑話。他對一群南韓軍官演講時，用五分鐘講了一個自己喜歡的笑話。但翻譯官只用兩句話就把這個笑話翻譯完，而且還贏得全場軍官的爆笑。

克拉克將軍覺得很奇怪，事後他問翻譯官說：「那麼長的一個笑話，你為什麼三言兩語就能講完了呢？」

翻譯官回答說：「將軍！因為並不是每個人都能聽懂您的笑話，所以我對他們說：

『這位將軍剛剛講了一個笑話，請大家務必要配合大笑一下。』¹¹」這位翻譯官反應似乎過於靈活，但他能把太長又可能許多人聽不懂的笑話，讓大家都配合「大笑」一下，化解尷尬，達到賓主盡歡的效果，本身就是一個經典的幽默。

幽默的人通常較能隨機應變，語言表達較為靈活而有彈性。幽默是一種機智，經常會產生創意性的效果，從而解決困境。

四、幽默可以展現智慧

幽默是一種人際的互動和心靈的交流，因此，必須真心誠意，才能展現領導智慧。

林肯(Lincoln, Abraham)是一位幽默風趣的領導人，南北戰爭期間有人去向林肯告「常勝將軍」格蘭特(Grant, Ulysses Simpson)的狀，說：「格蘭特將軍愛酗酒，不適任指揮官，應予革職。」林肯回答說：「請告訴我格蘭特喝的是何種酒？我準備要送一桶給他。」林肯的幽默展現了他「用人唯才」的胸襟和智慧。事實亦證明林肯慧眼識英雄，格蘭特將軍不負使命，在戰場上創造了輝煌的戰果。

羅斯福(Franklin D. Roosevelt)當美國總統之前，曾在海軍部隊擔任要職。有一回，一位好友向他問起海軍在加勒比海一個小島上建立潛艇基地的計畫。面對此一難以回答的問題；他向周遭看了看，把聲音壓低問道：「你能保守秘密嗎？」「當然能」他的朋友回答。羅斯福微笑回答：「那麼，我也能。¹²」羅斯福運用幽默的力量做了最適當的處置；不但沒有使朋友難堪，也恪遵了保密規定，充分展現了智慧。

幽默是一種人際互動的藝術，幽默不一定要引人開懷大笑，有時機智的反應，更能產生幽默的效果。

在二次大戰期間，有一個寒冷天雨的下

註10：郭泰，《養生有笑》，(台北：遠流，2003年)，頁79。

註11：同註10，頁10。

註12：謝進，《精妙幽默技巧》，(台北：漢欣文化，1999年)，頁212。

午，巴頓(George S. Patton)遇見一群士兵，正在修理一輛被敵人砲火打壞的戰車。由於通往前線的道路運輸繁忙，這輛戰車已被拖到道路外十碼之處。巴頓看見了，立即命令他的司機停車。巴頓自吉普車上一躍而下，走到這輛拋錨戰車前，並爬到車底下去。正在忙著修理戰車的二個機械士，看見在泥漿中閃閃發光的將星，十分敬畏。巴頓留在戰車下面達25分鐘之久，當他回到吉普車上時，他渾身都是泥漿和油脂。他的侍從軍官問道：「長官，什麼地方出了毛病？」巴頓答稱：「我不知道，但我能確信，這個師馬上就會傳遍這樣的消息：我曾爬在泥濘地上與士兵一起修過戰車？¹³」。巴頓將軍是一位具有幽默感的領導者，所以他懂得把握時機與士兵在風雨中修理戰車。領導者願意放下身段，在適當的時間、適當的情境「秀一下」，往往會使幽默發揮加倍的效果。

肆、培養幽默感的作為

根據研究顯示天生具有幽默感的人不到2%，但幽默感是可以培養的，有36%的人經過幽默感的訓練後，幽默感得以提升¹⁴。如何培養幽默感，可從個人與團隊兩方面著手，分述如下：

一、個人方面

(一) 自我充實

幽默除了個性之外，可透過學習而來。例如：閱讀相關書籍，蒐集報章雜誌的幽默資料；在生活中遇到或聽到幽默的事物隨時記下來，均是自我充實的有效作法。

(二) 自我演練

語言表達可透過自我訓練提高其技巧；幽默笑話的表達亦然，要勇於開口，不斷演練，才可增進自己的幽默口才。幽默有賴自己去學習與培養，能夠經常運用它，把握與人分享的機會，幽默感指數就會愈來愈高。

(三) 找機會表現

幽默必須適時表現，才能產生幽默的效果。找機會表現是一種實戰的考驗，一回生、二回熟、三回就可隨心所欲，展現幽默的功力。機會是否適宜通常須把握TOP的原則。

T代表Time—時間要恰當。

O代表Occasion—場合要適當。

P代表Person—對象要合宜。

時間、場合、對象皆適宜，才能使幽默感更自然、順暢的產生正面的效果。否則，有時候會適得其反，造成尷尬的狀況。

二、團隊方面

(一)由各級領導者率先培養幽默的組織文化。如果領導者每天的臉孔都充滿祥和與笑容，無形中能影響組織成員，提振團隊的士氣。

(二)各種文宣、康樂活動，多添加一些幽默的題材。過於嚴肅的內容通常無法引起興趣。

(三)對於表現幽默的組織成員多予肯定與讚美，使其具有成就感，進而帶動幽默的風氣。

伍、結語與建議

一、結語

註13：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244。

註14：曾燦燈，《贏家的溝通智慧》，(台北：方智，2006年)，頁79。

幽默是成為優秀領導人不可或缺的素養。幽默可以展現智慧，帶來喜悅；幽默能散發令人愉悅的魅力；幽默可以由自我學習與訓練中獲得；幽默感是一種智慧的表現，它使你到處受歡迎。最重要的，切記：幽默的前提是要先懂得欣賞他人的幽默；因為幽默不是「個人秀」，而是人與人之間「歡喜」的互動。

在「幽默就是力量」一書中，指出：

在人生每日際遇中，如果你希望自己的目標，以及你與他人的關係能變得更有意義的話，幽默將是你不可缺少的力量。幽默可以減輕壓力，潤滑人際關係，消除緊張，提高生活品質，是行政管理與領導階層必備的條件。基本上，幽默是可以尋得的，幽默是可以培養的。當你愈能夠利用它，將它與人分享，它就愈成長，終能發展成為人格中獨特的一面¹⁵。幽默是一位領導人提高領導效能，創造組織績效的重要法寶，而且它能使自己充滿信心與活力。

二、建議

(一)將培養幽默感的課程內容，納入軍事院校基礎教育的領導統御課程之中。

(二)結合軍士官團活動，使課程內容生動化、活潑化提升幽默的素養。

(三)推動部隊的小型康樂活動，培養幽默的組織文化。

(四)充實連隊書箱，增購有關幽默的相關書籍，供官兵閱讀。

<參考資料>

1. 曾燦燈，《贏家的溝通智慧》，(台

北：方智，2006年)，頁79-80。

2. 陳淑蓉，〈幽默感對可能壓力事件及負向生活事件的認知評估、情緒反應之影響〉，國立台灣師範大學教育心理與輔導研究所碩士論文，2003年。

3. 邱發忠，〈幽默與心理學〉，stmail.fju.edu.tw/~a8635612/s-column/humor.htm

4. H. True，鄭慧玲譯，《幽默就是力量》，(台北：遠流，1984年)，頁3、19。

5. 謝進，《精妙幽默技巧》，(台北：漢欣文化，1999年)，頁16、212。

6. 維基百科，〈幽默〉，<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E5%B9%BD%E9%BB%98&variant=zh-tw>

7. BORING. E. G著，唐興漢譯，《武器部隊心理學》，(台北：黎明文化，1983年)，頁96。

8. 郭泰，《養生有笑》，(台北：遠流，2003年)，頁10、79、157。

9. Edgar F. Puryer. 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244。



作者簡介：

潘憲榮先生，政治作戰學校23期，政治作戰學校研究班64期，彰化師範大學管理碩士，現服務於領航文化出版社總編輯、僑光技術學院兼任講師及中州技術學院兼任講師。

註15：H.True，鄭慧玲譯，《幽默就是力量》，(台北：遠流，1984年)，頁19。