



軍事戰略

從「成功領導」觀探討：構建 新一代優質空軍幹部之思維

備役上校 陳偉寬

提

要

在國軍朝向現代化、科技化的建軍方向發展之際，藉由年輕新血的加入，提昇國軍志願役士兵素質，培養允文允武的國軍新銳部隊，進而建構新一代優質勁旅。軍校學生授階，代表著國家賦予更高的榮譽與責任，對這些初生之犢而言，意義重大。

而今政治領袖、學者專家與商業菁英都重新檢視「領導」的定義，探討要擁有什麼條件才能在新世紀中成為一個成功的領導者，帶領個人與組織的轉型，成為多變世紀的贏家；身為曾是空軍幹部一分子的我，今願以個人管見及教學經驗，特別強調培養新世紀優質競爭力，並彙編本文，期與畢業同學共勉之。

關鍵詞：科技化的建軍、領導、優質競爭力、允文允武

壹、前言

國防部長高華柱曾期勉即將任官的三軍五校畢業生，要培養高尚的品格操守，立定人生志向與目標，努力學習各項專業，從中獲取經驗與知識，進而成為一位國軍優質的領導幹部，為國家貢獻心力。【註1】部長並希望每位同學，往後面對人生任何一個階段，都要以積極樂觀進取態度迎向挑戰，不斷自我惕厲、清廉自持、盡忠

註1 高華柱部長，「培養高尚品格操守成為優質領導幹部」，見<http://www.wretch.cc/blog/cha3025033be/27253463>。



職守，培養良好的品德操守，具備軍人應有的榮譽心及使命感，進而鍛造國軍優質的領導幹部。

回顧民國60年筆者隨著新生隊伍踢進空軍官校校門口，過眼已逾40個年頭，目前家庭許多是一胎化，生男孩更是寄予重望，心想許多家長(包括筆者)同一般父母心態一樣，不僅放心將子女交給學校，更期望學校能秉持作育英才、蔚為國用的目標，培植學子成為國家未來新一代的優質領導幹部，故撰作本文。

貳、培養優質空軍領導幹部的戰略意涵

在國軍朝向現代化、科技化的建軍方向發展之際，藉由年輕新血的加入，提昇國軍志願役士兵素質，培養允文允武的國軍新銳部隊，進而建構新一代優質勁旅。軍校學生授階，代表著國家賦予更高的榮譽與責任，對這些初生之犢而言，意義重大。

而今眼見一期期本軍菁英幹部步出學校，畢業、任官是軍旅生涯的起始，面對未來的工作挑戰，能否時時自我惕厲，即使遇到挫折，或面臨情緒的低潮，依然要抱持正向思考及樂在工作的態度，在工作中肯定自我，進而創造自己在軍旅生涯的前途實屬緊要。正如高部長以過來人的經驗，告訴我國軍新血輪，壓力可以使人成長，勇於承擔責任才能贏得信賴，要把挫折和壓力當做成長的動力，只要建立正確工作觀成，一定能夠克服困難，完成各項任務。故吾人首要探討培養優質空軍領導幹部的戰略意涵(著眼與影響)何在？

一、著眼：部長說，「領導統禦是一門藝術，身為一位領導幹部要以身作則、嚴以律己、堅守敬業信念，在部隊工作崗位上虛心學習、不自滿，並以積極的做事態度，帶領部屬從事戰訓本務，恪遵各項準則、教範、規定，養成守法重紀的良好習性，有效管理部隊，為國軍貢獻所學」。^{【註2】}因之鼓勵同學們，要多汲取報紙、雜誌和圖書中的勵志小品，閱讀名人傳記等優良書籍，因為他們人生經歷、奮鬥歷程及堅苦階段都是很好的經驗，努力學習如何克服困難，才能向自己的人生目標邁進。

尤其往後面對人生任何一個階段，都要以積極樂觀進取態度迎向挑戰，不斷自我惕厲、清廉自持、盡忠職守，培養良好的品德操守，具備軍人應有的榮譽心及使命感，進而鍛造國軍優質的領導幹部。

二、影響：近年來，國軍軍事教育不斷求新求變，尤其是對基層幹部的培養，投入

註2 同上註。



大筆經費，健全教育體制，吸納社會菁英，建構優質國軍；然有了好的領導幹部就會對部隊、甚至國家產生一定的影響，否則情況必然相反，更對於國軍一直以來無法獲得社會尊崇軍人的地位絕無起色。茲謹就其重要性分述如下：

- (一) 國軍每年花費大筆錢在基地開放或閱兵，旨在讓全國百姓對國防的體認。當前新一代武裝的籌備，是充實空軍戰力、鞏固國家安全最重要的工作，期盼藉例次參訪及開放基地展現戰力的機會，對「全民國防」有更深一層的認識，支持國軍，成為國軍堅實戰力的後盾，以建立優質精實的現代化國防武力。
- (二) 但第一流的武器裝備、戰鬥飛機，亦要有一流的空軍(空、地勤)幹部來運用，始能相得益彰，否則無以發揮其特優效能。
- (三) 然對於鞏固進以提升本軍戰力與榮譽倘如缺乏共識，畢業任官後徒增加國家薪俸，從幾千塊突地變成好幾萬元，不懂得珍惜節用，飆車肇事、賭博好色、負面新聞層出不窮，不知養精蓄銳、攻讀上進、精進本職，如何能自我提升、齊家治國？自然造成部隊的困擾，影響團隊士氣甚鉅。

參、成功領導者的基礎、訣竅及其內涵

筆者自退伍以來一直在中原大學擔任「領導統御」課程之授課，對象泰半是社會店長課(組)長，廠長副總經理及總幹事級公司重要幹部(如圖一)均獲得廣大迴響。謹將領導者的成功條件、內涵、訣竅及其座右銘分享如下：

一、領導者的優質基礎：咸信領導能力影響決策的品質，故為本軍將來有正確的決



圖1

註3 未入門者，是無法用一般常識所能輕易瞭解的知識及技術，如醫學、經濟、法律、政治、軍事等等，從事這種行業的人，可以藉此對當前需要及情勢作比較正確的判斷，也可採取較為可行的措施。



策，筆者認為，身為一位成功領導者必須具備下列基本條件：

- (一) 知識——兼具充足的專業知識與通才通識：此需要長期循序專精訓練，自成一套的原理原則。【註3】拿破崙(Napolean Bonaparte)，在義大利首先施展其軍事將才，而據其傳記所載，他對義國的氣候、風土、地理、社會、人物等都深入瞭解，否則絕不會表現得如此得心應手；此外，李冰父子，以其水利上的真知卓識，在岷江築都江堰，二千餘年來使成都平原深受實惠，直到今日，只要遵守當年所遺調節水量的規則，就可達到防洪及灌溉的雙重目的，其成就令當今科學昌明的水利專家為之汗顏。

希特勒(Hitler)深信並經常表示軍事知識與戰術原則泰半無用，只有不屈不撓的意志，及對目標永遠不停的追求，方為至高無上的致勝要訣。這種輕視專業知識的後果，使他完全不留意時空限制及配合，不遵循一流軍事專家的計畫，又剝奪戰場指揮官行動自由，雖然德意志民族特色是先論事務的是非，然後考慮長官的喜怒。概略統計，德軍將領於危急時，能有三分之二敢於不理會希特勒錯誤命令，但三分之一的服從足夠步向敗亡之途。以史達林會戰為例，全軍因此覆沒，陣亡十六萬六千，被俘十二萬三千，僅兩萬九千人突圍，從此希特勒再也沒有勝利的指望。信心、決心與意志是不能違背能力與知識範疇之本體而獲得成功的。【註4】

再者，領導者若太專注於自己專業領域，往往「見樹而不見林」，若有不同領域的專長、接觸跨越領域的經驗，就會從多方向角度思考，對事件也有了更創新、更高明的認知與體驗。具備知識上的廣博性，在用人、協調、推銷自我等實屬至為重要。

- (二) 體格一健全：生理狀況可以左右心理狀態，疲困、病痛、飢渴、煩躁、憤怒之際，宜儘量避免決策！立遺囑都要選在神志清醒，還能掌控一切的時候。健康強壯的體格，能夠保有持久平衡正常之心理狀態，是支持一切能力發揮作用的基礎，否則再多的才華遠見也失去實質效用。

- (三) 良好的「手段選擇」能力：希臘大哲蘇格拉底(Socrates)論及將領必備條件：「既要仁慈，又要殘忍；既要純樸，又要狡猾；既要當衛士，又要當強盜；既要豪奢，又要吝嗇；既要慷慨，又要小氣；既要激進，又要保守。」【註5】這雖然是針對軍事將領而言，但亦可適用於政治領導者，他們都必須面

註4 <人格特質與領導才能影響決策品質之論述>。見www.ncku.edu.tw/~lifeguid/chinese/soccer/soccer/study/milit.htm。

註5 《政經史爭》，〈古典情懷——人格特質與領導才能影響決策品質之論述〉，見www.mood.twmail.net/decmak02。



對「建設的」、「鬥爭的」兩方面問題。在軍事上，前者是建軍備戰，後者是躍馬沙場；在為政者，前者是制訂法律、改善民主、振興文化、發展經濟等，這些工作絕大部份都須方方正正、誠信為先。

(四) 行政能力：

不論是那方面的領導人，最重要的工作就是如何設法組織並運用所能獲得的資源，達成目標

，組織運用資源的本領，稱之為行政能力。蘇格拉底的為將條件：「為將必須知道怎樣準備他部屬的糧食和戰爭所需一切物質，他必須具有策定計畫的想像力，實事求是的精神，以及貫徹計畫的能力。」英國魏菲爾(A. P. Wavell)將軍認為蘇氏之所以將這些看似瑣屑的工作放在前面，是哲人點出「行政」才是領導者的真正難題。

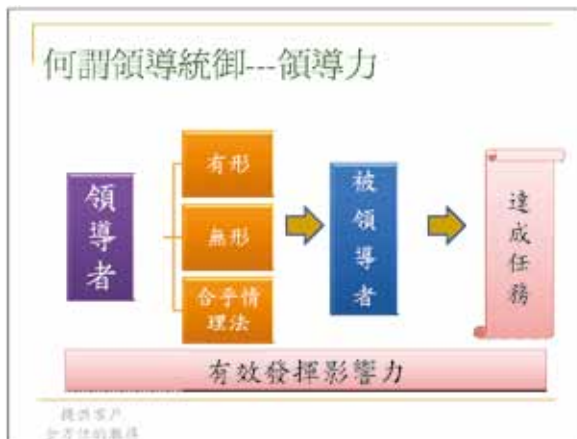
行政能力區分以下幾項： 1. 協調與溝通。2. 計劃與執行。3. 識人、教人及任人。4. 授權、建立及維持規範。

二、卓越領導的涵養：

卓越的領導者須獲得被領導者的接納與支持，才能發揮領導的效能。領導得法，可以發揮力量，成就組織，造就英雄；反之，則足以拖垮組織，毀滅個人。領導理論眾說紛紜，沒有放諸四海皆準的定論，必須靠領導者從力行實踐中自我體悟，運用之妙，存乎一心。

所謂領導統御即是運用領導力達成最終任務(如圖二)；領導看似容易，卻又難懂，不易捉摸，唯有從試煉或挫敗考驗中，才能體悟領導的真諦。一個銅板不會響，卓越的領導者，必須獲得被領導者的接納與支持，才能發揮領導的效能。面對多變複雜的時代，「改變觀念、求新求變」是明日學校領導人自我成長、自我調適、突破困境、提升效能的關鍵所在。【註6】

值得強調者，領導者特需度量寬宏、容言納諫。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



資料來源：作者自繪

圖二 領導力的定義

html。

註6 江文雄，〈解讀領導〉，參見web.nchu.edu.tw/~rwang/doc/leadership%201.htm。



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。德將希魯門提特曾告知李特哈德云：「元首說他非常嫉妒史達林，史達林能夠對頑固的將領採取更為斬釘截鐵的辦法，而他望塵莫及。對戰前紅軍的整肅，他更是羨慕。布爾什維克所有軍隊、將領，完全受其自我主義薰陶，行動澈底一體成型；德軍將領及參謀本部則無同樣的信仰，元首認為將領們可以觀望、反對，甚至對他表示不滿。」

確實，德國將領既不信仰希特勒主義，更有幾乎高達三分之二能夠面見希氏的人，敢當面表達不滿，這絕對是古今多數中國領導階層所難以想像，不能容忍的。接著布魯門提特補充：「戰爭繼續之時，希特勒的這種怨言愈來愈多，但他還是需要這一批他所不喜歡的人，否則他的作戰企圖無法實現。」這更是重點之重點，希氏任用不喜歡的人，因為他明白沒有他們達不到作戰企圖，就憑這一點，即足夠吾人就史料深入反省而獲得不少感嘆的史實及警惕。度量寬宏的功能：

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。

三、成功領導者的訣竅與內涵：

(一) 成功領導人的訣竅：

1. 沒有什麼事比「問心無愧」更能讓人一夜好眠了。(法國格言)
2. 最好的領導者是對任務充滿熱情。(魯本·哈瑞斯)
3. 成功的秘訣是要對目標堅定不移。(迪士瑞利)
4. 偉大的領導者獲得權力的辦法就是：先授權出去。(詹姆斯·斯達克岱爾)
5. 盡力去幫助你周圍的人，你所得到的回報將會是十倍於你的付出。(E·B·蓋瑞何)。
6. 人生中最好的報酬之一就是：如果你誠心誠意地幫助別人，你自己也會因此而受益。(洛夫·華道·愛默生)



資料來源：作者自繪

圖三 領導人十大禁忌

7. 鼓勵你的部屬向你坦白，詢問他們有何建議並聽聽他們的意見；職位高的人不能壟斷意見。（大衛·奧格威）
8. 教導別人等於自己學習兩次。（約瑟夫·費伯）
9. 無論那一件事，祇要從頭到尾澈底做成功，便是大事（孫中山）
10. 成功的訣竅：首先，你要以創意的天才成名。其次，要找比你更好的人做你的夥伴。最後，讓他們去為你爭取成功。（大衛·奧格威）

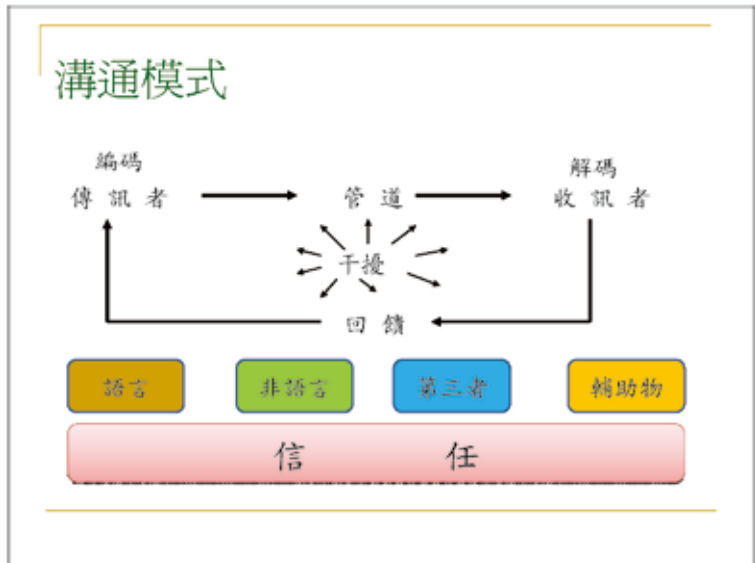
此外要強調領導人切忌以下十大事項(如圖三)：

(二)成功領導者的內涵：

1. 第一為智力，智力的標準並非是易於常人的天才，而是在一個群體中比被領導者高一些，而要成為好的領導人要善用人才。
2. 第二為果斷力，個性要有信心當機立斷、非優柔寡斷。
3. 第三為督導力，也就是管理的能力。
4. 第四為執行力90%的計畫失敗的原因是執行力發揮不佳所造成的，而根本的問題出在人為因素，因此領導者要擅長於溝通與協調。（溝通模式如圖四）



5. 第五為活力，活力不僅是擁有健康的身體，有樂觀進取的心裡也是很重要的，而如何獲得樂觀進取的力量就是多接觸積極的人。
6. 第六為追求成功的驅策力，一流的人才心中無時無刻有一把火，這把火是驅策自我化壓力為動力的力量。



資料來源：取自中原大學教材。

圖四 溝通模式

7. 第七為包容力心胸寬大才能成大事，這也就是修煉所提的心智模式，改變心智模式方能心寬人和。
8. 第八為應變力，亂世出英雄，在碰到危機的時候要處變不驚、臨危要勇於面對和負責。
9. 第九為親和力，真正好的領導者注重人際關係，也就是員工導向，這與高的團隊生產力、高工作滿足呈現正相關。
10. 第十為道德力，行政學的巴納德Barnard認為，^{【註7】}道德權威乃真正權威也。

四、成功領導格言：

成功領導座右銘

- A 領導的功能為協調、團結、激勵、計劃、授權、指導、溝通、考核、公共關係等九項，愈能發揮以上功能者，其能力愈強，反之愈弱。
- B 人格的解釋：決定一個人適應環境特有的行為模式及思維理則。
- C 行政決定有把握時機、完備週密、切實可行、多元參與等原則。並應運用常識

註7 切斯特·巴納德(Chester I. Barnard, 1886-1961)：系統組織理論創始人，現代管理理論之父，亦是西方現代管理理論中社會系統學派的創始人。巴納德認為在一個正式的組織中，主管人員是關鍵的人物，就像身體中的神經系統。他認為主管具有三項最重要的職能：1. 建立一套溝通管道2. 積極取得必須的努力3. 制定本組織的目的和目標：此包括決策和授權。



判斷、邏輯推理、科學方法等理性的決定方法。

- D 你們並不知道統御和領導能力的重要性問題只在大家知而不能力行；【註8】
- E 無法認知、學習新態勢，特別是新威脅的人，在被淘汰出局時，可能還不曉得是怎麼回事。
- F 對任何事件，宜避免孤立觀察，應將它放在一個更大的結構裡，才能看出它真正的意義。
- G 歐幾里德並沒有證實過兩點之間直線最短，只是武斷地規定而已。愛因斯坦將天文資料綜合演繹，光線所能取得的最短途徑，是由重力場的幾何構造而決定的一條曲線或一個大圓。將物理學之宇宙觀，運用在戰場、商場及決策上稱之為間接路線。
- H 「動機」是給與部屬做每件事的意志，去心甘情願的完成一種任務。【註9】
- I 軍隊領導者的特質——「是、知、做」；品德可描述一個人的內在力量就是「是、知、做」的「是」，為作一位領導者做任何事的基礎。【註10】
- J 只有具備較高智慧的人，才能藉助獨立思考從事較高層次的心靈分析。創意就是智慧的最高表現，也是最具威力的部份。
- K 如何以最有效的方式學習？讀書看雜誌要抓重點讀；培養好奇心；及多閱讀書摘評論。【註11】
- L 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。
- M 身為領導者，當面對敢於直諫的下屬，就要有勇氣為自己的過失讓步，將致命的弱點轉換成致勝的優點。
- N 決策時最重要的重點之一——確定你的目標群中沒有「唯唯諾諾的人」。【註12】
- O 領導人，其最重要的工作就是如何設法組織並運用所能獲得的資源，以達成目標，這種組織運用資源的本領，稱之為行政能力。
- P 統帥：講求的已不是戰場上的攻守殺伐，而是藉著均衡、謙和、中肯與親切之誠意，透過不斷的溝通、授權、協調、組合，促使各將之間及對上對下之和諧，同心協力為共同之使命而效命。歷史上稱得上的有漢高祖劉邦、魏武帝曹操

註8 先總統蔣公遺訓——「美軍統御術及領導學為國軍幹部今後軍事教育的中心問題」，（民國46年9月30日）

註9 趙本立博士，《軍事領導學》，（台北，大屯出版社出版，民國93年1月），頁7。

註10 趙本立博士，《軍事領導學》，（台北，大屯出版社出版，民國93年1月），頁9-10。

註11 黑幼龍，《黑幼龍的30個人生智慧—破局而出》，（台北，天下遠見出版社，2004年3月25日），頁126。

註12 Edgar F. Puryear, JR著，陳勁甫譯，《為將之道，指揮藝術—風格代表一切》，（台北，麥田出版社，2002年12月），頁122。



及唐太宗李世民等人。近代史可以艾帥為典型。

- Q 要想駕馭組織與群體，領導人物就必須具備一些特殊的人格特質。卓越領導人有各式各樣的個性，..而真正有效的領導方式一定是發揮你個人的特質所形成的領導風格。【註13】
- R 雷根總統直接指揮53個部會，然日理萬機、有條不紊、游刃有餘、按時休閒。所持有者三：(1)擇優派員堅強幕僚功能(2)簡化公文資料，嚴格要求任何報告不得超過三百五十字(3)充分授權。
- S 要部屬為你效命，不要靠威嚴權勢迫使他怕你；要靠真誠與關懷讓他敬你重你。
- T 懂得讓別人發揮其潛能，然後能為己用，是一種絕高的智慧。「將能而君不御者勝。」用現在的眼光來看，「勝」就是成功，「不御」就是授權。
- U 信心、決心與意志是不能違背能力與知識範疇之本體而獲得成功的。
- V 一位領導人才除了必要的專業知識外，還必須具備知識上的廣博性。..而謙虛的個性+專業的堅持=第五級領導。【註14】
- X 生理的狀況可以左右心理之狀態，健康強壯的「體格」，為支持一切能力的基礎，如果沒有這一基礎，再多的才華、遠見也無法發揮效能。
- Y 盼國軍幹部均能具備企業管理的概念充分運用「目標管理」、「成長管理」、「危機管理」等不管引進新觀念發揮效能管理建立優質國軍。【註15】
- Z 複雜性日漸影響生產採購與使用軍事系統的組織，並將持續存在於當前與未來的國防環境中；平時積極的自我提昇及進取，戰時方能「沈潛於仁義中，從容乎疆場之上。【註16】

(資料來源：作者讀書心得彙整)

肆、領導者的成功關鍵--要從「心」出發

台積電董事長張忠謀曾在行政院人事行政局舉辦的「提升國家競爭力一大師講座」與亞洲培訓總會(ARTDO)所主辦的第29屆人力資源發展國際培訓年會上，針對新時代人才所應具備的特質而作演說，他強調由於全球化腳步加快、科技進步快速

註13 黑幼龍，《新世紀領導人-The leader in you》，(台北，龍齡出版社，1994年10月30日)，頁21。

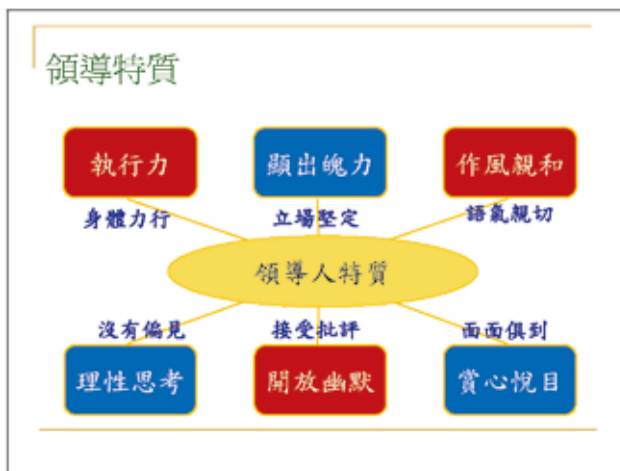
註14 Jim Collins著，齊若蘭譯，《從A到A+》，(台北，遠流出版社，2003年3月10日)，頁60。

註15 彼得·聖吉著，《第五項修練—學習型組織的藝術與實務》，(台北，天下遠見出版社，2002年10月25日)，引言頁。

註16 Guy Ben Ari&Pierre A.Chao/編，《因應複雜的世界--發展明日國防與網狀化系統》，(台北，國防部史編室出版，99年11月)，頁17-21。



、時間快速緊縮、人才競爭劇烈、以及舊問題待解決，因此，新世紀所需要的新人才不同於以往。^{【註17】}雖然他所提出的新人才應具備的條件並不是針對領導人而闡述，但卻也是新世紀領導者應具備的必備條件。他認為要成為新世紀當中最被需要的人才，可以從兩方面努力。首先，必須體會並願意重振正直與誠信、大我、勤奮、長期耕耘等重要的傳統價值；再者，也要針對新趨勢，培養獨立思考、創新、自動自發，積極進取，專業訓練加上商業知識，溝通能力、英文能力、國際觀等新的特質與能力，才能迎接新挑戰。



資料來源：作者自繪

圖五 執行力為領導人重要特質之一

威信好的領導人必須能夠鼓舞人，讓員工為共同願景而凝聚在一起，並在願景的實現過程中扮演領導角色。〈教導型組織 (The teaching organization)〉一書的作者提奇 (N. M. Tichy) 與柯恩 (Cohen, E.) 認為成功的領導人都有一套可傳授的心得、想法、價值觀、正面的情緒能量與魄力，能運用自己的真實故事來影響和激勵他人，並且都有一套培育輔導與教導他人的技巧。

執行力為領導人重要特質之一 (如圖五)。而「以身作則」的身教非常重要，哈佛商學院松下幸之助領導講座榮譽教授索茲尼克 (A. Zaleznik) 認為領導人能做的是以身作則才會產生感染效應。^{【註18】}一個成功的領導者本身就是「投入」的象徵：亨利福特致力於汽車，比爾蓋茲對高品質的軟體非常投入，葛洛夫獻身於中央處理器，這種例子多得不得了。由此可知，領導不在多說，而是貴在落實於態度與行動上。貝克 (J. Baker) 說：有願景沒有行動只是夢想，有行動沒有願景只是浪費生命，有願景又有行動可以改變世界。坐而言不如起而行。重要的是行動，擬定行動計畫，並戮力實踐。「熱情」與「行動」，是傑出領導者發揮影響不可或缺的領導力。

管理大師布蘭佳 (K. Blanchard) 曾經在美國訓練與發展協會 (American Society

註17 游玉梅，〈成功領導的藍圖 (上)〉，參見 tw.myblog.yahoo.com/jw!G17haWiRGB4Epu2Hf.kxzvWiakWXMtdsu-3OGobBwoA。

註18 亞伯拉罕·索茲尼克 (Abraham Zaleznik)，經理人與領袖，哈佛商業評論，1992.年03月。



for Training and Development)上，發表了「領導的新視野(New Dimensions of Leadership)」一文，說明他對新時代領導者應具有的新領導力的看法，強調新時代成功的領導者是具有新視野，能透過SCORE等方式來領導，也就是會權力共享(S-Shared Power)、有具說服力的願景(C-Compelling Vision)、能持續的學習(O-Ongoing Learning)、並專注於顧客成果(R-Relentless Focus on Customer Results)、而且能活化結構系統(E-Energizing Structure and systems)的人。

布蘭佳強調成功領導者會從「心」出發、用心激勵他人，作一位僕役式的領導者(Servant Leader)，善於傾聽，服務工作夥伴，培育部屬，協助人們做好工作並幫助他人有所成就。^{【註19】}當然，溝通是激勵的必要條件。因此，張忠謀強調新世紀人才應具有雙向的溝通能力，針對他人的溝通，自己也要有能力回應。不過，他更強調聽的能力，他認為許多高成就者與人最大的不同，就在於同一份訊息當中，他總是能夠比一般人聽出更多內容。聽，不只是靠耳朵，還要靠心，只有虛心，才能充分吸收他人傳達的訊息。班尼斯和湯瑪斯則強調領導人應具有令人敬重的表達能力。

身處多變的新世紀，雖然大家仍然承認口齒伶俐、儀表挺拔、充滿魅力與活力依舊是很重要的條件，但是許多學者專家的研究顯示，一個成功的領導者需擁有：目標(Purpose)、人(People)、熱情(Passion)、績效(Performance)、毅力(Persistence)、敏銳(Paranoia)等六個特質，才能成為一個好的領導者。因此，作為人力資源培訓機構的從業人員，或許應該省思：「我們是否界定了以上領導的核心領導力，並且以此來培訓新世紀的領導人才？」「用什麼方法可以成功地培育出具有上述能力與條件的領導者？」，此外，由於領導力來自於個人的修鍊，領導首誡是「了解自己」，因此，身為各層級組織的領導者，或許也應問問自己：「我是做什麼的？我在機關中的價值何在？我是否願意並且承諾帶領他人達成目標及願景？我是否已經具有身為領導人所需具有的知識與技能？如果不是，我的長處在哪裡？我要如何砥礪自己才能讓我的才能為其他人所用？我又該如何把握機會，學習強化自己的領導力...。」此外，所謂領導，是一種影響過程，是指人員交互的影響力，正如布蘭佳對領導所下的定義：「是獲得他人合作與支援能力；當一個人影響了他人的行為時，就產生領導」，所以許多學者專家一再強調，新世紀是個「相互領導」的

註19 《紐約時報》暢銷書《一分鐘經理人》《共好》《顧客也瘋狂》作者，管理大師肯布蘭佳再度推出建立成功團隊的領導手冊——《擊掌哲學：英雄退位，團隊出場》。以《一分鐘最佳團隊》和《共好》這二本書的領導概念為基礎，布蘭佳指出，領導人若是想要建立成功團隊，發揮一加一大於二的力量，就必須做到：(1)提供清楚的目標和價值，(2)解放束縛，發展技能，(3)創造團隊力量，(4)對有助於達成團隊目標的行為加以持續獎勵和褒揚。



時代，也是「自我領導」的時代，「人人都是領導者」(Russ-Eft, 1998)，因此，更重要的是，人人都應遵循管理大師們的勉勵，從自我領導(self leadership)做起，當機會來臨時，進而一對一領導(One-to-One Leadership)，同儕領導(Peer Leadership)，團隊領導(Team Leadership)，組織領導(Organizational Leadership)，以增加自己的附加價值(Added value)；當然，最重要的是，要謹記領導大師們的名言：「領導別人前應先領導自己」。

伍、構建新一代優質空軍領導幹部之思維及作法

探討新一代優質空軍領導幹部之思維及作法，在具體作為上：除了構建我軍空中及飛彈防禦系統、整合與強化C4ISR系統、構建少依賴基地的空軍、人員素質的提昇等決不可疏忽，此外吾人認為下述四項思考特應講求：

第一、培養軍事素養，發揚黃埔精神：國防部指出，今年「愛國教育」以「砥礪武德精神，建構優質國軍」為主題，教育準軍官們砥礪忠貞志節、發揚黃埔精神，陶冶軍人武德，以充實部隊基層戰力，建構「精、巧、強」的精銳國軍。^{【註20】}軍人武德不是抽象空談，而是軍人對自己行為負責的一種生命態度；教育重點，以軍人的精神教育為先，建立每一個學生的正確人生觀，首先要認識「我生則國死、我死則國生」的道理，養成精誠團結和嚴守紀律的習性，踐履「學」、「做」合一，一方面接受教育，一方面參與戰鬥，進一步深究其意，就是發自內心的良知與血性發揮「犧牲」精神，表現於外在為忠勇與氣節的行為，能夠無私無我、以少勝多、不畏艱險、以寡擊眾的精神；其次「團結」的精神，就是以校訓「親愛精誠」所展現出協調合作、志同道合、義共患難、如手如足的感情，為共同目標奮鬥；其三「負責」的精神，就是知恥知病對自己負責、不欺其志對國家負責、無忝所生對歷史負責，以盡忠報國、愛護人民為職志。

第二、強化內部管理，確保任務順遂：所謂「大莫大於安全」、「沒有安全就沒有一切」。為確保部隊安全，國軍無時無刻均要求各級部隊，嚴守軍紀營規及內部管理，尤在平時例行訓練或作業中，必須落實標準工作程序及風險管控機制，在安全的前提下，紮紮實實的做好戰備訓練工作，提昇部隊整體戰力。同時，為深植官兵防險觀念，年度軍紀教育實施計畫亦針對逃亡、反毒、申訴、工作紀律、廉政倫理、兩性關係等重大議題，律定每月教育主題、編撰宣教資料、製播單元劇及錄

註20 張傑／臺北報導〈軍事院校愛國教育今起展開〉，《青年日報》，2012/6/21，見<http://news.gpwb.gov.tw/news.aspx?ydn=w2u5S9CJZGAXB%2fzPg%2fq7aiBhMxXcaVV6pLY%2f%2b7Vi64XpqeFBWQ5WAGvYJktrhgr5drKRwJDBm2pmQsASYr%2fEW60VKDgbonbtVEHtq1aqVkm%3d>。



製軍紀輔教光碟等作法，藉莒光日電視教學強化文宣作為，提昇軍紀要求力道，以防範官兵違法、犯紀、傷亡事件等肇生，鞏固部隊紀律與戰力。因此我空軍官兵及健兒們，務須謹慎預防可能發生的任何危安因素，維護自身安全，強化內部管理作為，人人善盡本分，達到「零違紀」、「零傷亡」為目標，方能確保單位任務順遂。

第三、提升敏銳洞察、果敢的決斷力：咸信「兵隨將轉」的道理，本軍各級幹部能否以科學的方法計算和分配時間、把握重點、分層負責，能否在下達決心之前，適切的實施任務分析，以堅強的意志力與無畏的實踐力，領導部屬摧破來犯之敵，是戰爭勝利與否的關鍵因素。「孫子兵法」始計篇即指出：「將者，智、信、仁、勇、嚴也。」其中強調智慧、立信、施仁、臨難不懼、不私不偏、賞罰嚴明的修為，不僅應該貫徹於領導者的自我惕勵，更應該擴及所有被領導的同仁，讓團隊裡的每一分子瞭解本身對團體所負的責任，把自己視為團體生命的一部分，減少負面思考化壓力為助力，激發團隊成員在艱苦的戰鬥中，能勇於貫徹犧牲小我、完成大我的無畏精神。並藉由近年來「心理抗壓訓練」課程，讓官兵們更能體驗實際戰場狀況，並磨練指揮與掌握的方法和訣竅進而發揮敏銳的洞察力、果敢的決斷力克敵制勝。

第四、具備高尚人格、重視清廉崇法：近年來，由於經濟繁榮及生活富足，在一切「向錢看」的人際思維與風氣影響下，社會上奢靡風氣有日益氾濫之虞，此種不良習性難免影響軍中，使少數自制力不足的官兵與幹部，受到錢財誘惑，致肇生違法犯紀及貪污瀆職事件，此舉對國軍優良形象，造成莫大的傷害。近日台北地院表示，前行政院秘書長林益世涉犯貪污治罪條例第4條第1項第5款對違背職務的行為收受賄賂罪，以及貪污治罪條例第5條第1項第3款對職務上行為要求賄賂罪，^{【註21】}這兩項貪瀆案，嚴重令馬總統的聲望重挫，值得吾等警惕與省思。各級主管及承辦人員更須遵守適法裁量、服從命令、忠於職守、利益迴避等原則，嚴守分際，堅持廉能立場。特別是身為幹部者，更要具備高尚的人格與品德修為，深切體認名利於我如浮雲，恪遵行事正直的領導風範，方能以德服人，使部屬心悅誠服，收到上行下效的示範作用，進而可以凝聚沛然莫之能禦的無比戰力。證諸歷史，一支戰力充沛、士氣高昂的軍隊，也必然具備廉能的風尚。因為力行儉樸的部隊，官兵必然樂於犧牲奉獻、團結奮發圖強，並在無形之中建立起共同的「紀律規範」及「團隊榮譽」。而為使國軍人員執行職務，廉潔自持、公正無私及依法行政，並提升國

註21 <林益世涉貪 北院裁定羈押禁見>，《青年日報》，民國101年7月3日，版2；中央社-2012年07月02日。



軍之清廉及崇法務實形象。

陸、結語

人無完美，缺失弱點在所難免，身為領導者，主導大局成敗，就應懂得如何將事業成功建立在共同之優點上、利益上。而不能只見部屬之缺失弱點，大嘆無人可用！禮記曲禮：「博聞彊識而讓，敦善行而不怠，謂之君子。」是說君子要見識廣博，記憶超強，卻又不自持才高而知禮讓。領導者在知識層面上，就該達到專業內要在行，專業外不外行，使自己成為專業與人文雙向素養得兼之高級知識份子。

就領導言，最高之境界就是如何讓每個人的優點潛力發揮出來，全力以赴、齊心投入，為共同之目標各司其職，恪竟其功。身為領袖人物，不應該要求別人依照怎樣的哲理，甚至自己主觀的定見去處理人性，宜掌握人性本質，將其運用到自己所欲領導的方向上。

在邁入新的世紀後，全球化、在地化、科技化、競爭化、民主化、多元化與速度化等浪潮席捲全球，傳統的領導力在變革的新世紀中已無法因應需要。政治領袖、學者專家與商業菁英都重新檢視「領導」的定義，探討要擁有什麼條件才能在新世紀中成為一個成功的領導者，帶領個人與組織的轉型，成為多變世紀的贏家；身為曾是空軍幹部一分子的我，今願以個人管見及教學經驗，特別強調培養新世紀優質競爭力，並彙編本文，期與畢業同學共勉之。

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年班畢業；經歷：飛行分隊長、中隊長、戰略教官、作戰組長、指管主任、大隊長、準則處長、空軍戰略組主任教官等職。目前為空軍軍官雙月刊主筆、國防雜誌審查委員、國防大學國防管理學院講座及中華戰略學會研究員；研究領域為：國家安全、國防事務與軍事戰略等。