



軍事教育

以國防部頒「形塑領導力的六大要素」一書探討部隊領導統馭精進作為

空軍上尉 翁啟惟

提

要

本書係國防部近期譯印撥發一書，為撰述帶兵、練兵及領導統御等部隊實務基本功之書籍，有助充實個人學養，提升領導統御及管理能力，本文簡短說明本書主題及目的，摘述重要章節及內容，並以自身軍旅生涯之經歷(驗)略述領導之重要性，採正向思考方式闡述領導對策，並進行探討及提供建議，俾提升領導實務效益，期能發揮拋磚引玉，鼓勵國軍各階層幹部研析本書之效用，為國軍各階層幹部成功轉型成為「自我領導」、「相互領導」、「人人都是領導者」的新世紀優秀領導幹部盡一己微薄之力。

壹、前言

經由研讀「形塑領導力的六大要素」一書(以下簡稱本書)，摘錄相關重點，並參考相關領導管理準則、文獻，探討如何培養成為一位能言教、身教並重且內外修為兼備、允文允武、術德兼修的卓越領導幹部，蔚為國用，並就本人軍旅生涯之歷練及經驗提供相關建議，期使國軍各階層團結一致、上下一心，如此，堅信能使國軍蛻變成為一支量適、質精、戰力強的現代化勁旅。

戰力是綜合無形要素與有形要素而成，其中尤以人為關鍵因素^{【註1】}，拿破崙曾

註1 國防部空軍司令部頒，「空軍作戰要綱」，民國95年11月6日修頒，頁11-3。



說過：「一隻貓統帥的一群獅子比一隻獅子統帥的一群貓更為糟糕。」可見領導者的作用之大、影響之深^{【註2】}。現代戰爭勝敗的關鍵，除高科技武器外，人員素質是最重要的因素，亦是未來主宰國家命運的關鍵因素，因此如何培養21世紀前端，具備恢宏氣度、宏觀視野、前瞻理念、負責盡職、忠勇愛國的優秀國軍將校，實是刻不容緩的努力目標。^{【註3】}

「領導」的定義：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。領導是「柔性」的撫慰、統御是「剛性」的策勵。^{【註4】}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」的時代，也是「自我領導」的時代，「人人都是領導者」。^{【註5】}

真正的「領導」，是「領」不是「管」，而「領」也就是有效管理的意思；不是「控」，是領導、帶頭，而不是管制管理^{【註6】}，領導是讓人做對事情的學問，甚至讓一群原本可能沒有關係的人能緊密結合，進而發揮群體的力量。這種神奇力量的來源，是許多組織與個人都意欲瞭解並掌握的。「領導」二字，顧名思義，既領而導之。亦即是說：帶領組織成員邁向組織目標的達成。是故，領導的巧拙影響組織的發展。^{【註7】}

「領導統御」簡單的講，就是「率領、誘導、統合、治御」，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。領導統御不僅是一種科學，也是一種藝術。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」。^{【註8】}「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】}

註2 謝游麟，領導者對「戰略」應有的基本認知與素養，空軍學術雙月刊629期，民國101年8月，頁54。

註3 張和祥，「論將校風範」，空軍學術月刊521期，民國89年4月12日，頁70。

註4 陳偉寬，試論卓越之領導，空軍軍官雙月刊154期，民國99年10月，頁48、50。

註5 陳偉寬，從「成功領導」觀探討：構建新一代優質空軍幹部之思維，空軍軍官雙月刊166期，民國101年10月，頁56~57。

註6 簡國欽，海軍領導幹部領導統御對我艦艇內部管理之影響，海軍學術雙月刊47卷2期，民國102年4月，頁68。

註7 簡國欽，前揭書，頁58。

註8 劉文榮，論二十一世紀卓越的領導風範，海軍學術雙月刊第45卷第5期，民國100年10月，頁90~91。

註9 陳偉寬，前揭書，頁50~51。



就「領導」與「管理」關係而言，領導與管理雖不盡相同，但其重疊的程度卻是看法不一的。就軍中而言，領導與管理也許是類似的，但兩者之間關係的差別在於：領導者影響成員其願意獻身，而管理者僅在執行職務及運用權責，「領導」與「管理」及「領導者」與「管理者」中我們可以發現，軍、士官幹部們均身兼「領導者」與「管理者」兩個角色的確有其異同及重疊部分，鑑此，在軍事上領導者的領導風格好與壞、適當與否，均可能影響組織文化的發展與延續，也可能會影響到組織成員的工作滿足與工作績效，以及對組織的承諾等，亦即領導能透過人際關係的交互作用及影響力來發揮其功能。尤其卓越的領導必須與優秀的管理搭配，方能產生加成與互補的作用。【註10】

貳、形塑領導力的六大要素

本書自序即提到領導統御如果不是正面的，就稱不上領導力，領導的方法或技巧如果不能產生作用，或影響並激勵他所負責的那些人，就不是領導力，該團隊如果不能達成任務或目標，領導力是不存在的，並提到將來的組織會是扁平式領導。

本書第一篇在闡釋領導力，提到有效的領導在於能否融會貫通全部知道的事，並描述領導力就是「領導的能耐」、「身先士卒」、「拿出辦法」；說明領導、管理、原則，及領導者應有的特質如「風度、正直、勇氣(道德與身體)、判斷、果決、公正、可靠、學識、耐力、忠誠、熱情、機敏、主動、無私」等14項，並多次提到如何「激勵」與發揮「影響力」，且舉例會令人變的消極的事情，如集體懲罰、公開批判、不斷提醒個人所犯錯誤、懲罰不公、表現偏袒，或以姓名、族群、性別、願望來貶損人等。

本書第二篇在說明領導力的六大要素「關懷、性格、學識、動機、奉獻、溝通」，重點摘要如後：

「關懷」：是一個人對眾人及其珍視事物的投入，領導者須能關懷，才能以各種方式奉獻自己，領導者應該能夠讓人去做不想做的事，並且喜歡上做這件事。

「性格」：領導者是後天養成而非天生的，領導能力係在危急時刻鍛鍊出來的，個人如果真心想成為領導者，研究那些成為領導者的特質及領導統馭的原則，並觀察領導者發揮的正面影響力，也必定可以成為其中的一員。

「學識」：在戰術和技術上做好履行之準備，擁有承擔起工作並完成任務的能力和

註10 簡國欽，前揭書，頁58。



學識，係擔任領導者的必備條件，並列舉有效主管的10項重要職能如下：

- 一、對會影響工作的領域授權。
- 二、在做與工作責任有關的決定前與部屬諮商。
- 三、告訴工作人員貫徹決定的理由。
- 四、不可偏袒。
- 五、表揚傑出表現。
- 六、斥責不能遵從妥適指揮系統的部屬。
- 七、絕不在部屬同事面前予以斥責或處罰。
- 八、鼓勵工作人員提供意見和討論主管政策。
- 九、怪罪部屬違反紀律前，聽聽他們的解釋；接受合理但非藉口的說明。
- 十、遵循期盼部屬遵守的所有規則。

「動機」：一個人對完成任何挑戰的動機強度，是該項挑戰會如何結束的關鍵，而積極與否會讓共識者一眼就看得出來，當我們對某些事物企盼夠強烈通常就會得到，領導他人就是這麼回事，困難的事立刻做不可能的事就多花些時間做。

「奉獻」：奉獻的太晚或太慢可能因環境改變而導致失敗；領導者從來不說「我」，他們沒有想到過「我」，想的是「我們」、「團隊」，並了解其工作是要讓團隊發揮功能，承擔責任而且不會規避，並由「我們」獲得讚揚；好的領導者會忠於任務、追隨者、國家。有價值的事做起來都不容易，而這包括擔任領導職在內。領導者一但被承認是領導者，就能長久擔負重責大任。

「溝通」：缺乏溝通就不會發生或出現最有利團隊成員的事，個人及團隊必須彼此交談，以取得任務指令、可用支援、參與者、目標，以及其他許多重要資訊。讓部屬覺得長官的目的、目標、願望，就是他們自己的，這很重要，如果上下都有同樣的期望，無論面對多大困難，都會有很大機會能夠實現，溝通正是其中的關鍵所在。溝通對上對下都可發揮功效，團隊成員必須彼此交談，才能知道他人對某一狀況是怎麼想的，部屬和低階幹部亦應對上級做清楚的溝通。如果領導者不直接與部屬溝通，就無法確定其意圖、目的、目標已經傳達到，更別提理解和執行了。

本書第三篇說明作者個人經驗及觀點，並介紹了共事的幾名陸戰隊優秀領導幹部的特質及榮獲勳(獎)章的事蹟，相關人物重點陳述如後：



- 一、艾金中士：艾員知道進陸戰隊絕不輕鬆，但仍不改初衷，就是要成為陸戰隊員，本書作者指出有時甚至比作者還積極，其特質為態度友善、處變不驚、關心他人等，深受部屬尊敬，於一次夜間跳傘行動中因隊員降落傘無法張開，貼著艾員往下墜落，艾員在暗夜中約800呎抓住該隊員失效的降落傘，直到落地，救了這位隊員性命，因此獲頒海軍暨陸戰隊獎章，最後在越南戰場上陣亡犧牲。
- 二、克里斯曼少尉：克員對部屬、指揮部、陸戰隊是全心全意的付出，對部屬的利益永遠擺在第一位，部屬也知道他們對克員很重要，並彼此關心，在戰場上克員在部屬受傷倒地時沒帶走所有部屬是不會離開的。克員在一次對北越軍掩體攻擊時，投擲手榴彈擊斃7名北越官兵，並摧毀了他們的機槍，之後遭到鄰近碉堡的射擊，身受重傷，但仍奮力且堅毅地以單臂撐起身軀，指揮部屬迂迴至側翼摧毀敵人的碉堡，因此獲頒海軍十字勳章。
- 三、賀朗中尉：賀員總是笑臉迎人，風度好，積極樂觀，樂於與他人共事，且做事總是不落人後，從不說鄙俗的話，隨時保持清醒及警覺性，極關注部屬的心靈生活，經常向上帝禱告，信仰十分虔誠，在營裡牧師發燒生病時，自行主動擔負起該項職責，安排並主持佈道活動及禮拜，並保證隊員只要有需要都能獲得心靈諮商。賀員在一次戰鬥中意識到敵方相互支援的2挺機槍火力讓其隊員動彈不得，且無法移出傷亡人員，因此奮不顧身的暴露在北越軍砲火下，將火箭彈對準敵機槍堡，直接命中，接著勇敢站起來，豪不畏懼的衝過火力交織地帶，投出手榴彈，並開槍掃射敵軍掩體，擊斃9名北越軍，但在指揮部屬攻擊其他碉堡時受到致命的重創。
- 四、雷普利中校：雷員會友善的與每位隊員拍肩握手，總是與部屬同甘共苦，態度友善，雷員在越戰期間，在一次因大量的敵軍戰車部隊朝雷員的防禦陣地而來時，處於敵火之下炸毀了河上的橋樑，以遲滯敵軍進攻，因此獲頒海軍十字勳章，雷員亦曾因作戰英勇，獲頒銀星勳章及紫心勳章。

參、領導對策與管理要點

- 一、領導幹部以身作則，培養將校風範：

諸葛亮說：「軍井未汲，將不言渴；軍食未熟，將不言飢；軍火未燃，將不言寒；軍幕未施，將不言困。」^{【註11】}可知為人領導者，必以身作則，先任

註11 朱偉康，「如何培養將校風範」，空軍學術月刊493期，民國86年12月12日，頁78。



勞苦，絕不可高高在上，養尊處優，尤當情況緊急，任務繁劇之際，更須身先士卒，為人表率。故凡領導幹部應有「隨我來」而非「你去吧」的體認。

我國傳統文化對「修己治人」之道特別講求，由誠意、正心、修身、齊家、治國、平天下的程序來看，應該是先「修己」而後才能「治人」。^{【註12】}

所謂的「將校風範」就現代化的意義而言，係指一個傑出的軍官，將其內在高尚的品德、成熟的個性、淵博的學識、高超的技藝才能，透過外在沉穩內斂的言行舉止，表現出與其身分地位相稱而具一定水準的風采、風度與風格。

【註13】

(一) 將校風範應具備的條件：

1. 重視人格修養以德服人。
2. 以身作則與親自倡導。
3. 愛護關懷與照顧部屬。
4. 淵博的學識基礎與適切的表達能力。

(二) 培養將校風範的具體作法：

1. 勤研戰史戰法，效法古今中外名將。
2. 真心領導，熱忱服務，激勵士氣。
3. 精進判斷智能與問題解決能力。
4. 涵泳堅忍毅力與機敏謙懷。
5. 不斷進修學習，充實自我能力。

將校應秉持良知血性，具有遠大抱負與旺盛的企圖心，不斷的學習，除了效法古今中外傑出將校的言行舉止與戰略戰法外，還要有「苟日新、日日新、又日新」的體認，不斷吸收新知，充實本職學能，學習新的戰略、戰術、戰法以及最新的領導統御技巧，才能帶領全體官兵們，成為一支忠貞、團結、鞏固、精鍊的堅強勁旅。

凡一卓越之將校者，必須具有高深之內涵與素養，表現於待人接物與處事中，使其部屬受其感召而衷心信服、欽仰、愛戴，以收潛移默化之效；至而服眾領導所屬，完成上級所交付之各項任務與使命。^{【註14】}

先總統 蔣公說：「偉大的人格，至誠的感召，比任何力量為大。」各級將校特別要注意品德的修養，建立革命的人格，期能勝任今後的艱鉅任務，發

註12 邱文鑑，「強化領導統御改善管教措施」，黃埔月刊413期，民國75年9月16日，頁32。

註13 劉誌喬，「不斷學習精進培養將校風範」，空軍學術月刊498期，民國87年5月13日，頁68。

註14 朱偉康，前揭書，頁78。



揮光榮的歷史。今天，我們身為將校者，自當以「將校」自居、自勉；因為我們將是軍隊之首腦，國家砥柱，其素養與作法之高下，實足以決定軍隊之優劣與戰爭之勝敗。

二、實施「品格」領導，塑造優質軍風：

先總統 蔣公曾訓示曰：「以軍階服人，莫若以品德、學術、與人格服人。」^{【註15】}品格領導乃領導藝術之內部定力，亦是一切健全優秀領導之根源。品格者，乃個人各種特質之總和，在空軍可以「忠、勇、精、實」之軍風來代表其領導幹部之品格基準。故而領導幹部始能博得部屬之尊敬，畢竟一個受部屬尊敬的領導者，係藉以身作則、教誨、訓練、規勸與紀律等，以影響其部屬。因此很明確的使我們堅信「品格」在領導者本身佔有的重要性是何等關係重大了。一個品格優良的人其為人具有道德性之價值觀及其追求標準。在軍中，我們極需要這種品格優良與榮譽心的軍人（領導者與被領導者）期能建立忠於國家理想，忠於團隊，負責盡職及無私奉獻之價值觀，亦即對「國家、責任、榮譽」之革命人三大信念之堅定篤實，所以「品格」之培養須靠幹部本身藉助於平時在工作崗位上努力不斷的工作，養成一種習慣，俾能平日自我策勵，不斷培養心智與人格上的特質。一個人的意志力、自律力，以及其他重要之特質。愈加磨練，其品格則愈精進及堅實。^{【註16】}

國軍的任何言行必須服膺憲法的規範，要以最高的道德標準自我要求，才能貫徹「軍隊國家化」的民主精神。強調的是幹部的清廉自持、以身作則。這部分實際的作為，就是領導幹部如能堅持正派清廉，當部屬的就不敢胡作非為，這同樣也是馬總統所強調「不願貪」、「不必貪」、「不能貪」、「不敢貪」，以及孔子所說「政者正也。子帥以正，孰敢不正。」、「其身正，不令而行，其身不正，雖令不從。」的意涵。幹部須能體認「權力使人腐化，絕對的權力使人絕對的腐化」的深義。故每位主官（管）、基層領導幹部，甚至業務承辦人員，都要端正心性、清廉自持、以身作則。身為軍人，要求的是最高的道德標準，是最完美的品德教養。^{【註17】}

三、人性化管理部隊，精進管教措施：

目前我們正處於一個嶄新的時代，科學日益昌明，物質文明快速進步，社

註15 王立民，「論領導統御」，黃埔月刊485期，民國81年9月16日，頁41。

註16 蔣遠程，「加強領導者『品格』之認知以奠定軍隊領導統御之基礎」，黃埔月刊433期，民國77年7月16日，頁47-48。

註17 「肅貪防弊、整飭軍紀、傳承國軍光榮史頁」，青年日報-重要新聞，民國98年5月12日。



會結構與型態急遽的變遷，人類智慧和知識程度大幅度的提高，理性自覺固然較前者更易於啟導，而重視人性及尊重人格亦愈見重要。對瞬息幻變的世局，為了強化領導統御改善管教措施，除了傳統的原理原則可資遵循以外，

還必須擷取新的理念和方法，方能符合事實的需要。領導統御與管教措施，乃是處理人類天性的藝術。如何強化領導與統御，取決於領導幹部自身的修為及鍛鍊；而如何改善管教措施，則端賴愛心與耐心的高度發揮。成功的領導統御與管教措施，可以博得部屬的服從、信仰、感激與合作；進而精誠團結，萬眾一心，竭誠效命，奮勇直前，聚成一股氣勢磅礴的偉大力量；如是則目標所指，必定迅速達成任務，創建輝煌功業。【註18】

士兵所受的教育愈高，其人格尊嚴愈講究。所以，現在的部隊，已不同於往昔，有關人格尊嚴方面之問題，稍為處理不慎，即可能遭致大多數士兵的反感，甚至釀發不幸事件。因此，「規過私室，揚善公堂」乃成為必須遵循的鐵則。即使在私室中之對談，亦不可傷其自尊，「懇切的責備」，部屬一定會接受，「冷嘲熱諷」，刺人心坎的話，絕非領導者所應該說的。辛苦經營好久的領導根基，常可能由於一時的口不擇言，而毀於一旦。【註19】

蓋產生問題者為「人」，解決問題者亦為「人」，而所謂無形戰力者，悉在人之精神要素之中。故其治軍帶兵，指揮作戰，必先要管教得法，講求管教之技巧，切合部隊組織化、制度化、科學化、人性化之要求，並為部屬服務和解決一切困難苦痛問題，而不以漫罵、體罰來代替解決。大家情同手足，如兄如弟，恰似一個革命的大家庭。【註20】

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【註21】。正如《領導力21法則》裡的「磁力法則」所言；「我們是怎樣的人，就吸引怎樣的人來跟隨，而非吸引我們想要的人。最優秀的領導者刻意去培育部屬，無論好或壞，領導者一定會影響他們。【註22】

四、了解領導管理者的禁忌並避免：

領導統馭十大禁忌「爭功諉過」、「吝於鼓勵」、「沒有擔當」、「扼殺創意」、「轉嫁壓力」、「假公濟私」、「口是心非」、「無時間觀念」、「

註18 邱文鑑，前揭書，頁32。

註19 林淳浩，「連隊領導統御經驗談」，黃埔月刊425期，民國76年9月16日，頁18。

註20 郭光顯，「對管教方法應有之體認」，海軍軍官月刊13卷2期，頁4-5。

註21 陳偉寬，前揭書，頁59。

註22 簡國欽，前揭書，頁69。



EQ不佳」、「心胸狹隘」。^{【註23】}領導幹部是站在領導統御的第一線，直接與士兵面對面，其所言所行，沒有絲毫緩衝的餘地，所以「沉著冷靜、膽大心細、戒慎恐懼」乃為必備之修為，有幾件事，且最容易引起士兵的反感，身為幹部不可不慎，另哪些幹部不受部屬歡迎，須特別引以為戒的，在此提出來共勉：

(一) 容易引起士兵反感之禁忌：^{【註24】}

1. 囉唆成性，講話聽不出重點，找不到結論，婆婆媽媽，士兵們既怕又厭。
2. 只注重個人績效表現，不顧部屬死活。
3. 整日擺著麻木臉，士兵們喻為「一笑就會下雨」，把部隊弄得死氣沉沉。
4. 讓少數部屬成為特權階級。
5. 經費帳目交代不清，不能公諸全體士兵。
6. 私開小伙，不能與士兵同甘共苦。
7. 死不認錯，一意孤行。
8. 光說不練，說話不算數。
9. 不學無術，學能無法勝任本職。
10. 逢迎拍馬，欺上瞞下。

(二) 不受部屬歡迎的幹部：^{【註25】}

1. 笑面虎型：經常面帶微笑，對人謙遜溫和，但內心工於心計，只知利用部屬，一旦部屬失去利用價值，立即一腳踢開。
2. 秘密警察型：對人缺乏信任，總懷疑部屬會出賣他，於是安排耳目，實施恐怖統治，造成杯弓蛇影。
3. 虎頭魚型：為保持己身權力與地位，任意揭部屬短處。
4. 假道學型：只關心自己的利益，置部屬的利益不顧不聞。
5. 氣球型：但求不過，不思作為，風不吹不動。
6. 損人利己型：好大喜功，愛佔便宜，有功屬己，有過則往部屬身上推。
7. 野豬型：個性固執，不接受部屬建議或勸告，一意孤行，猛衝莽撞。

肆、領導統御之觀點及建議

其實本人軍旅過程並不順遂，但也就是在一些挫折與困苦的過程中，經過省思

註23 陳偉寬，前揭書，頁51。

註24 林淳浩，前揭書，頁16-17。

註25 黃埔月刊社，「那些幹部不受部屬歡迎」，黃埔月刊449期，民國78年9月16日，頁55。



，深深體會到領導統馭的重要性及影響力，本人在民國98年5月參加空軍官校舉辦之飛地安論文競賽，以「以風險管理策略探討部隊維安精進作為」一文獲得全校第一名，當唐校長於中正堂表揚頒獎時，還記得那時唐校長在遞給我獎品時講了一句話：「恭喜你，好好寫論文！」，本人極其感動，建立起信心，並自此發掘本人在文筆方面略有長處，復於民國98年12月以「精進領導統馭觀念與作法」一文投稿空軍官校「空軍軍官雙月刊」第149期，獲得刊登，因為唐校長簡單的一句話，卻能引導及開發我無限的信心、希望、熱誠、忠誠與感動，這大概就是領導統馭最具體的展現吧，極其簡單容易就能發揮極大的影響力量。

管理大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)指出：「企業要建立一支管理團體需要多年的時間與投入極大的人力、財力，但要澈底使它崩解可能不用吹灰之力。」^{【註26】}而空軍在一連串有系統的組織調整、裁撤、減併，員額精簡後，現員人力降低，後勤人員大幅減少，在人力不足、工作壓力及工作的不安全感急遽增加的情況下，如何運用有限人力及資源達成任務，領導統馭技巧及方法的重要性愈加顯著，故唯有建立一套可長可久的制度，型塑成為根深蒂固的文化，使人人都能成為優秀的領導者，方可開創新契機，因此本人提出具體建言如下：

- 一、定期舉辦領導統馭座談會及相關主題論文競賽，以發展學術文化風氣，形塑國軍優質領導統馭文化。
- 二、針對領導統馭學識，擬訂考評方式及標準，納入人事升遷及拔擢人才的依據。
- 三、納入相關教育訓練課程，尤以置重點於軍、士官基礎教育，因基礎教育階段的學生是最純淨，學習熱誠及體力是最旺盛的階段，潛移默化的效果亦最好，亦可融入軍士官團活動，以普及到全體志願役及義務役官士兵。

伍、結語

好的領導人才不可多得，也不是與生俱來的；但是經由有計畫地學習及培養，許多人皆能發揮領導才能，成為組織裡的重要領導者。領導統御是一門沒有標準答案的學問，縱然依循前人的「前車之鑑」也不能完全保證能成為驍勇善戰的軍隊，因領導沒有一定準則，唯有各級幹部在領導過程中，不斷自我檢視與汲取新知，方能滿足部隊領導的需求。^{【註27】}

所謂「智者千慮必有一失，愚者千慮必有一得」，幹部應確立「無不可用之才

註26 賈致中，從管理學觀點看國軍人才招聘，海軍學術雙月刊46卷4期，民國101年10月，頁144。

註27 涂榮華，「從符堅的領袖魅力探討國軍領導統御的精進作為」，空軍學術月刊535期，民國90年6月12日，頁58。



」的心理準備，上帝是公平的，祂在創造每一個人時，都給予了他一些優點，同時也留下了一些缺點，所以沒有一位部屬是十全十美的；反之，也沒有一位部屬是一無是處的，所以身為一位領導者，首要的工作就是要「深切瞭解他的部屬」，瞭解他有什麼優點，有什麼缺點，懂得如何避免讓自己的部屬陷進他的缺點，並且能誘導他們發揮他自己的優點。【註28】

各級幹部均有責任及義務教導部屬，不能因為他有前科或與別人有所差異而另眼看待，處理問題時亦須本著依法行政及公平、公正、公開等原則，各級幹部應本著務實的態度，不逃避問題，以積極的心態處理各類事件，抱持高度的警覺心與危機意識，凡是「多走一步、多看一眼、多講一點、多想一點、多聽一點」，就能未雨綢繆，防範未然，使部隊安全多一分的保障。【註29】

瞭解人性、知人善任，是領導管理者在全般領導管理上成功的第一要素，也是領導管理的基礎，領導管理者如時時處在言語上、行動上都表現出不同流俗、超人一等，其結果必陷於孤立。【註30】故領導幹部應有「隨我來」而非「你去吧」的體認，掌握人心、洞燭機先、培養高超之警覺度及敏銳度，並落實一級輔導一級及走動式管理，確信將能上行下效，進而營造軍中公平和諧工作環境，增強無形戰力。

本人深覺現代化軍人僅具備軍事素養、學識和堅忍不拔的信心與勇氣已無法應付這複雜多變的環境，必須多方面的涉略精進，故要成為一個卓越的現代化國軍幹部，認為應具備哲學家的道德、聖人的品德、宗教家的智慧、教育家的熱誠、心理學家的敏銳度、藝術家的創意、運動家的體魄…等各種特質，勇於突破，若人人皆有如此體認，堅信能建構一支量適、質精、戰力強的現代化勁旅，成為敵人嚇不了、咬不住、吞不下、打不碎的堅實力量。

作者簡介

空軍上尉 翁啓惟

學歷：國防大學管理學院企管92年班、國防大學管理學院後勤管理正規班96年班。

經歷：排長、補給官、組長，現職：空軍戰術管制聯隊第三雷達分隊上尉補勤組長。

註28 王祖濤，「艦長領導統御心得」，海軍軍官月刊9卷2期，民國79年2月16日，頁3。

註29 吳育騰、鄧如淵，「以危機管理策略探討部隊危安精進作為」，飛地安全476期，97年10月25日，頁9。

註30 國防部空軍司令部頒「空軍領導管理教則」，民國98年2月4日，頁4-5。