



論戰略領導的溝通藝術

謝游麟

提 要

- 一、隨著社會多元發展，現代人自我意識增強，加上不同文化的融合及全球化等因素的影響，學習「溝通」已是這個時代最大的議題。
- 二、領導溝通主要目的在於吸引追隨者的注意、減少衝突、建立威信、爭取向心及支持，培養領導者與追隨者間的信任。
- 三、領導溝通範圍廣泛，主要包括：向上溝通、向下溝通、平行溝通，與媒體、國會溝通及跨文化溝通等。
- 四、溝通障礙會導致時間與資源的浪費，或造成人際間的衝突、誤解及摩擦，降低組織完成任務的能力。
- 五、有效溝通的技巧在於展現誠意、確立溝通目的、雙向溝通、積極傾聽與有效會議管理等。

壹、前 言

「領導」(Leadership)乃提出動機、方向、目的，並運用個人魅力及透過有效管理、激勵等方式，進而影響他人達成任務和改善組織行為的藝術。不同組織體系或工作領域會產生不同的領導文化與模式，遂行於軍事專業領域內之領導藝術稱為軍事領導

(Military leadership)，透過有效的軍事領導，始能提升組織工作效率與士氣，順利達到預期目標。

美軍依其組織階層的不同，將軍事領導明確區分直接領導(Direct leadership)、組織領導(Organizational leadership)及戰略領導(Strategic leadership)三個層級^{註一}，各層級領導者所面臨的環境、挑戰及所必須具備的專

^{註一} Headquarters Department of the Army, Army Leadership(FM 6-22), Washington, DC, 12 October 2006, p3-5.



業技術與能力等均不盡相同。其中「戰略領導」為軍事組織中最高層級的領導，所面臨的戰略環境最為複雜多變，涉及的國防資源、組織規模及人員數量也最為龐大^{註二}，因此戰略領導影響的層面、效果與時間最為廣闊與深遠，戰略領導者的領導思惟與行為實為軍事組織興衰成敗的重要關鍵因素之一。

欲成為卓越的戰略領導者是項相當艱鉅的挑戰，除須具備正直、勇氣、紀律、忠誠、榮譽、機智及熱誠等基本人格特質外^{註三}，尚須擁有卓越的領導、決策、執行、創造、談判及人際關係等能力。綜觀這些特質與能力的培養，直接或間接與人際間「溝通」有重大關聯，亦即良好的溝通能力是戰略領導者必備條件之一，也是戰略領導的基礎。基於此，本文藉對戰略領導「溝通」的內涵、功能、類型，及溝通時的障礙與有效溝通要領等方面的探討，期能拋磚引玉，藉此啟發國軍戰略領導者或即將轉型為戰略領導者^{註四}，對於溝通藝術的重視與培養，以利於個人領導、組織發展及國軍建軍備戰各項工作的遂行。

貳、戰略領導與溝通

「戰略領導」一詞普遍出現於美軍領導

課程、準則及相關論述中，美國陸軍戰院將戰略領導定義為：戰略領導者在複雜多變環境下，辨明威脅來源及契機，藉影響組織文化、集中資源、政策指導、建立共識等諸手段，以達成所望願景為目的之程序(Process)^{註五}；另美軍上校Michael Cuillot對戰略領導之定義為：具備睿智與遠見之高層領導人，且能在多變、不確定、複雜與模糊的戰略環境（包括國家安全、國內、軍事及國際環境）下，做出重大決策、創造並執行計畫的能力^{註六}；中共學者劉峰認為戰略領導是「領導的領導」，不僅關注任務，還關注團隊、關注人。戰略領導是思想的領導、精神的領導、正直的領導及正確的領導^{註七}。綜觀上述對於戰略領導的定義，吾人約略可歸納出戰略領導最大特色在於「程序」，其程序有三：一為評估內、外環境之威脅與機會；二為勾勒清晰之「願景」；三為「戰略執行」，包含決策、溝通、建立共識、影響多元之組織文化、爭取預算、集中資源及執行政策等。

就戰略領導與溝通兩者關係而言，有效的溝通為戰略領導者執行戰略時必備的人際關係能力之一^{註八}，主要是為了建立組織內部與外部的共識，組成堅強的戰略聯盟，作為對外溝通談判的基礎^{註九}。美國名將巴頓將

註二 依美軍準則FM 22-100對領導階層劃分：直接領導為班至營階層，影響數人至幾百人；組織領導為旅至軍階層，影響幾百人至幾千人；戰略領導為戰區至國防部階層，影響幾千人至十幾萬人。

註三 國防部空軍司令部譯，空軍領導統御之理念，民國92年10月，頁2。

註四 若依美軍對戰略領導階層的劃分（註三），本文所指的國軍戰略領導者，概指國軍作戰區（或比照單位）指揮官（含）以上階層。

註五 U.S. Army War College, Strategic Leadership Primer, Carlisle, Pennsylvania, 1998, p3.

註六 Col. W. Michael Cuillot, "Strategic Leadership Defining the Challenge," Air & Space Power Journal, USAF, Winter 2003, www.airpower.au.af.mil/airchronicles/apj/apj03/win03/guillot.html

註七 約翰·阿代爾，戰略領導，海口，海南出版社，民國95年10月，頁6。

註八 戰略領導階層應具之人際關係能力，包括在組織內建立共識的能力、企圖影響部外機關或組織環境的協商談判能力、及具有組織內、外部溝通能力（註五，p42）。

註九 U.S. Army War College, Strategic Leadership Primer, Carlisle, Pennsylvania, 1998, p37.

軍認為領導的關鍵在於溝通，領導與被領導者間應建立起直接、快速、有效的溝通管道，敞開門戶的政策才是最好的政策^{註十}。另外，「鮑爾風範」一書中提及美國前國務卿鮑爾

對於傑出領導人在溝通方面應有的原則，他鼓勵組織中要能「百家爭鳴」、利用科技改進溝通、維持一條單純未經過濾的溝通管道及重視聆聽等，組織才能形成更開放的文化。鮑爾甚至提出警語：當人們不在告訴你他們的問題，就表示你的領導失敗^{註十一}。由上述美國兩位戰略領導者對於溝通的闡述得知，戰略領導的成敗與溝通藝術息息相關。

參、戰略領導「溝通」的內涵與訊息功能

溝通(Communication)是指兩人或兩個以上的個人或群體之間交換訊息、分享訊息，並達成對彼此訊息正確理解的過程^{註十二}。溝通也是一種基本的社會過程，人類社會是生命共同體，生活在一起，採取一致行動來促進共同利益，如果不能藉由溝通了解共同所需，進而採取共同行動，那麼這個生命共同體根本無法存在^{註十三}。隨著社會多元發展，現代人自我意識增強，加上不同文化的融合及全球化等因素的影響，學習「溝通」已是這個時代最大的議題。

溝通是人際互動的工具，其過程有一定的程序或模式。一般溝通的程序都必須包括送訊者(Sender)、編碼(Encoding)、訊息(Mes-

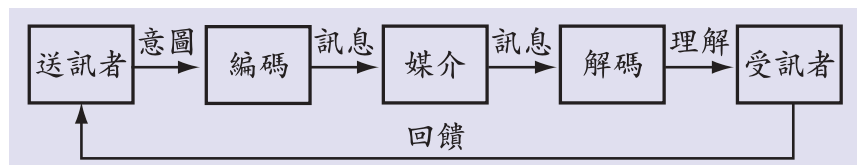


圖1 溝通基本程序

資料來源：作者自製。

sage)、傳遞媒介(Medium)、解碼(Decoding)、受訊者(Receiver)及回饋(Feedback)等七個基本要素^{註十四}。其中「編碼」是送訊者將自己的觀念、意圖轉換成欲傳達訊息的過程；「訊息」是編碼後的產物，包括語言、文字、符號及動作等；「傳送媒介」是訊息傳送的管道，可利用言語、非言語或電子等方式傳送；「解碼」是將送訊者的訊息轉換成接收者能夠了解的文字或符號。此七項要素形成一回饋迴路(Feedback loop)，如圖1所示。圖中顯示溝通七要素之間彼此傳遞、交換與相互影響，就構成溝通的互動模式，亦即完整有效的溝通應是雙向溝通，且能促成雙方都能接受的共鳴與共識。

一、戰略領導「溝通」的內涵

戰略領導的溝通（以下簡稱領導溝通）與直接或組織領導的溝通有相同部分，也有不同之處，其間差異除溝通的層級、範圍及對象不同外，領導溝通特別強調是由戰略領導者的「訊息」所構成，這些訊息植根於組織的價值與文化，並對長官、部屬、同僚、戰略夥伴、媒體及民意機構等重要關係人或單位具有重大意義。這些訊息必須反映出組織願景、使命、變革、努力方向及執行任務所必須獲取之成果等^{註十五}。領導溝通主要目

註十 亞蘭·亞瑟洛德著，李懷德譯，巴頓將軍論領導，臺北，麥田出版社，民國90年8月，頁247。

註十一 歐倫·哈拉利著，樂為良譯，鮑爾風範，臺北，美商麥格羅·希爾國際股份有限公司，民國91年7月，頁64。

註十二 李弘暉，知識經濟下領導新思維，臺北，聯經出版社，民國92年2月，頁53。

註十三 鄧中堅等，政治溝通與談判技巧，國立空中大學印行，民國95年6月，頁6。

註十四 李茂興等，組織行為，臺北，揚智文化出版社，民國83年2月，頁170。

註十五 許晉福譯，向領導大師學溝通，美商麥格羅·希爾國際股份有限公司，民國94年11月，頁21。



的在於吸引追隨者(Followers)的注意、減少衝突、建立威信、爭取向心及支持，培養領導者與追隨者間的信任，凝聚組織力量，改善組織績效。並讓每個人都了解組織內部和外部所面臨的挑戰、威脅與機會，也讓他們知道自己必須做出什麼貢獻來幫助組織獲得成功。

二、領導溝通訊息的功能

國防組織龐大、事務繁雜、成員眾多且背景不一，在領導與管理上並非易事。戰略領導者為此組織之主宰，亦為組織訊息的創造者，須經常公開傳遞訊息，宣導組織的決策或發表對某些議題的看法，讓追隨者或關係人了解領導者的思維與意圖，並藉此提高外界大眾對國防事務的接受度。具體而言，領導溝通訊息須具下列功能，以達成彼此充分了解，使組織發揮群策群力功效。

(一)型塑組織願景

「願景」(Vision)係指領導者所作有關組織長期規劃與未來發展可能方向、境界、輪廓的一種描述與預測，是溝通組織現況與未來景象間的踏板，更是領導者與成員間的心理承諾^{註六}。戰略領導者經由願景的溝通，宣告組織發展方向和立場，建立組織共同價值，引領組織成員共同追求一致的目標，並藉此改變過時的工作模式與組織文化。領導者必須讓願景成為組織中共同的語言，並能將願景轉化為組織或個人在工作績效上明確之要求。一個具體可行的願景則應具備以下五個基本要素：^{註七} 1.具吸引力，能引起部屬的注意力與渴望；2.具理想性，能激發部屬潛力；3.有巨觀的視野及多元化的發展；4.可達成，並有實際的策略與行動方案；5.目前尚無法達成，讓部屬有努力的

目標與前進的動力。

(二)推動組織改革

有效的溝通是組織生存與發展的基礎。隨著全球軍事事務革新浪潮的衝擊，及國內外戰略環境改變等因素影響，國防組織須相應作出改變並調整相關策略，使組織日益精進，發揮最大功能，才能屹立於多變的環境中。惟在各項變革中，組織內外可能面臨各方面阻力、反彈及抗拒變革等難題，戰略領導者須發揮其宏觀、全局、整體、前瞻的思惟格局，掌握組織與環境變動主流，規劃組織發展策略與方向，排除或化解一切改革障礙，引領組織成功轉型。並藉領導溝通訊息提供改革之動機與理由，激發改革動力，使組織成員深切感受變革之必要性及迫切性，進而使成員更能效忠其組織目標。

(三)爭取認同與支持

領導溝通訊息的功能除了告知成員組織願景、改革方向、當前狀況及他們必須做什麼外，還必須能發出行動號召，邀請別人參與行動，並告知行動的目標與途徑，鼓勵成員發揮想像力，思考如何改善自己和組織的處境，進而團結組織力量達成組織目標。此外，領導溝通訊息也必須能創造有「激勵」作用的環境，強調組織的優點與個人前途發展，讓成員產生信心，願意為組織效命。有了有效的領導溝通訊息，領導者就能和組織成員間建立更穩固的信任關係，畢竟「信任」是所有領導行為的必要基礎。除了贏得內部成員的信任外，戰略領導者常為了爭取組織利益、推動任務或獲得更多的國防資源，尋求國會、媒體及地方仕紳等單位或個人的支持，因此領導溝通訊息就顯得格外重要。

(四)減少衝突

註六 汪銘生，領導與團隊管理，臺北，國立空中大學出版，民國95年6月，頁129。

註七 同註六，頁34。

所謂「衝突」是指兩個或兩個以上的個人或團體在目標與利益上互不相容或互相排斥，從而產生心理上或行為上的矛盾。就組織行為學對於衝突所產生的效應區分為正面及負面作用，正面的衝突可激發創造力、提升決策品質、增強向心力及自我重新評估等；負面的衝突則可能削弱對組織目標投入之努力、影響正常心態及損及組織利益等^{註六}。國防組織在結構上為一金字塔形組織，具有以任務為導向、層層節制、權威性濃及剛性等特性，尤其在人事任命、組織調整、任務與利益分配等事務上，較一般組織易發生衝突，戰略領導者在擬定政策或訊息溝通時須謹慎行事，除要化解組織成員、部門間負面衝突外，亦應避免本身訊息的不足、語意的誤解及溝通管道中的「干擾」等因素，造成與成員間不必要之衝突。

(五)整合組織力量

國防體制係由「軍政、軍令、軍備」三大專業分工體系組成，各體系再區分若干部門、軍種及戰略單位等組織。領導溝通訊息須著重於組織資源（含人力、物力、財力）的共建、共用及合理分配，整合組織中各種觀念與力量，使在不同部門、階層或崗位的成員能協調一致，共同為組織目標努力，實現組織最大利益。

未來戰爭是講求三軍聯合作戰型態，聯合戰力的發揮在於軍種間相互了解、充分協調與有效配合，進而達到觀念一致、力量協同。戰略領導者須負起整合與發揮三軍力量之責，構建統一的溝通系統、制度及平臺，降低個人主義和軍種本位主義的膨脹，保持組織溝通管道的暢通、建立良好開放的

溝通氣氛。

肆、領導溝通類型與溝通原則

在組織中，溝通依管道可區分「正式溝通」與「非正式溝通」兩種。正式溝通是透過權威的階層關係(The hierarchy of authority)，貫穿了整個正式組織的溝通^{註九}；非正式溝通乃循正式組織程序以外之管道，其方式無定形，亦無一定規範。若依訊息流通方向，正式溝通又再區分向上溝通、向下溝通及平行溝通三類^{註十}。領導溝通以「正式溝通」為主，所涉及範圍較廣，除上述三種偏重對組織內的溝通型態外，尚包括對組織外的部會（軍文）、媒體、國會、菁英（專家學者）及跨文化等之溝通，以下就上述各主要溝通類型及其溝通原則分別敘述。

一、向上溝通

向上溝通係將領導溝通訊息以建議或報告方式，向上級告知工作進度、問題所在、需求反映及表達意見等。向上溝通的功能除了提供回饋訊息給長官外，亦可創造組織「對話」環境與討論的文化。向上溝通原則為：(一)溝通前須與同僚或部屬反覆討論，廣蒐資料，做好準備工作；(二)溝通時要察言觀色，保持警覺，注意溝通氣氛；(三)忠實反映意見、狀況與事實，不要刻意過濾(Filtering)訊息；(四)經常與長官保持接觸，持續不斷地溝通。其它向上溝通原則如表1。

二、向下溝通

向下溝通是將領導溝通訊息傳遞給部屬，進而「影響」部屬，此訊息包含任務賦予、工作指示、政策宣導、要求事項及意見交換等。其功用在於指導、教導、監督、考

^{註六} 吳秉恩，組織行為學，臺北，華泰書局，民國82年4月，頁410。

^{註九} 黃昆輝，教育行政學，臺北，東華書局股份有限公司，民國85年11月，頁674。

^{註十} 李長貴，組織行為，臺北，華泰文化事業公司，民國87年4月，頁209。



表1 向上溝通原則

項次	內	容
1	隨時讓長官明瞭狀況，特別是在事態剛萌芽時候。	
2	切忌報喜不報憂，有不利消息就立刻報告。	
3	問題十萬火急時，趕快敲定時間和長官見面。	
4	提供重大消息，最好有書面資料或掌握必要證據。	
5	提出你的觀點、建議時，不妨簡明扼要。	
6	對你提出的建議有相當把握時，表現出信心十足模樣。	
7	提出問題，同時也提出解答。	
8	切忌越級報告，不能刻意繞過直屬長官。	
9	雙方意見相左時，先認同長官，再表達自己的意見。	
10	意見相同時，歸功於長官的英明領導。	

資料來源：戴比·阿克利著，談判與溝通（上），臺北，讀品文化出版社，民國91年10月，頁195。

表2 向下溝通原則

項次	內	容
1	下達命令，最好一次一個為原則。	
2	下達指示，要循正常管道。	
3	態度和藹，語氣自然親切。	
4	談話要清楚、簡單、明確。	
5	不要認為部屬理解你說的話，盡量請他再覆誦一次。	
6	如有必要，可以示範給他看。	
7	最好詳加說明細節內容。	

資料來源：戴比·阿克利，談判與溝通（上），臺北，讀品文化出版社，民國91年10月，頁196。

核、管制、回饋、激勵士氣與傳達感情等。向下溝通原則為：(一)適應知識水準與職務背景；(二)動之以情，曉之以理；(三)語意明確易懂，前後一致，真實可靠^{註二}；(四)放下身段，採取主動，注意時效；(五)多鼓勵，少責難；(六)讓部屬可以自在地表達自己的看法和疑慮，其它向下溝通之原則如表2。

三、平行溝通

平行溝通是戰略領導者與同一階層的人或單位間相互的溝通，如軍種司令間、作戰區指揮官間之橫向溝通或跨部會之溝通等。

其主要目的在於事務的協調配合、衝突處理、訊息交流及增進情誼等。平行溝通一般原則為：(一)充分了解對方組織文化、思維模式及組織運作機制；(二)熟悉彼此能力、限制及立場；(三)彼此尊重，為全局著想，降低本位主義；(四)態度要友善誠懇，肯定對方；(五)調和彼此利益，以達成任務為導向；(六)以共同上級的意旨為溝通目標。

四、與媒體溝通

社會多元化發展，軍事動態一向成為媒體、民意代表及社會大眾關注的焦點。社會大眾又一貫以高要求、高道德標準看待國軍，任何重大、負面新聞一經報導，必然吸引社會目光。現今社會將新聞媒體稱為「第四權」，其權力與立法、司法、行政三權平行，甚至還有超越三權的跡象。因此戰略領導者必須與媒體建立良好互動關係，秉持開誠布公態度，以迅速提供正確、最新的訊息為宗旨，並能利用媒體來傳達、推銷領導溝通訊息，擴大

訊息效果。一般與媒體溝通原則為：(一)了解媒體、認識媒體；(二)溝通前周詳準備，對報告內容能充分了解；(三)先針對法規、安全、隱私、新聞自由、授權範圍、任務等因素仔細考量「要釋放的訊息」；(四)掌握機先，爭取發言權；(五)口徑一致，避免訊息混淆；(六)分階段性說明，杜絕臆測性報導；(七)姿態低、誠意高、口才佳、警覺好、有膽識；(八)不勉強發言作答，必要時停止；(九)不卑不亢，態度從容；(十)對於不能承諾及未授權之問題，把訊息帶回去，向權責長官回報，請媒體朋

註二 同註大，頁654-665。

友放心；(土)平時即與媒體保持良好互動。

五、與國會溝通

民主國家之國防政策制訂、國防預算編列及國防事務的執行均須受國會監督，與國會保持良好關係與聯繫，實有利於國防政策推動、資源獲得及組織運作。戰略領導者須以主動取代被動、以勤快彌補樸拙、以服務爭取認同，對國會事務經常保持關心，並積極參與各項公開性會議。與國會溝通原則為：(一)了解國會生態，熟悉立法院議事運作規則與實況；(二)對民意代表背景資料、問政風格等有充分認識；(三)確實遵守「行政中立」原則，以誠意化解誤會；(四)培養幽默感，微笑不可少；(五)隨機應變，堅持原則；(六)胸有成竹才做出承諾；(七)避免「大小眼」，平等對待各民意代表；(八)意見僵持不下時善用「第三者」居中協調；(九)不急於一時，溝通、溝通、再溝通。

六、跨文化溝通

此處之「跨文化溝通」係指戰略領導者與來自不同國家、文化，使用不同語言的團體或代表進行溝通，且溝通的內容大多與國防事務有關，如軍事採購、軍事合作與交流等。跨文化溝通的困難在於語言障礙、文化差異及容易產生利益衝突等。跨文化溝通原則為：(一)戰略領導者本身盡可能精通一種至數種外國語言；(二)認識對方地位、價值觀、教育及文化背景；(三)承認差異、了解差異、突破差異；(四)具欲溝通領域方面的專業知識；(五)要敢問，隨時隨地對狀況能立即反應，不斷確認，避免對彼此的訊息產生誤解；(六)先向連絡或傳譯人員請益或溝通。

伍、領導溝通之障礙與有效溝通要領

任何形式的溝通障礙或不良溝通，都會導致時間與資源的浪費，或造成人際間的衝突、誤解、誤導、怨尤及摩擦，降低組織完成任務的能力。戰略領導者必須了解那些因素會造成溝通的障礙，進而避免這些因素產生，並且要了解如何進行有效溝通，增進溝通效果。

一、溝通的障礙

(一)時間壓力

國防事務繁雜，再加上戰略環境多變，時有既定計畫趕不上變化情形。一般組織為及時達成任務或因應突發狀況，往往是分秒必爭，造成組織中充滿了時間壓力，戰略領導者常須在資訊不足、考慮未周、甚至情緒失衡狀況下做出決策或危機處理，匆忙之間的溝通容易產生誤會，強大壓力下也極可能造成溝通上的障礙。為克服此種時間壓力造成的溝通障礙，戰略領導者需經常檢討組織內部對於危機管理的運作機制是否滿足所需，並能做好情緒管理及增強挫折忍受度，視「變」為組織發展中的常態。

(二)地位上的障礙

在組織內，因戰略領導者與其成員有地位懸殊的權力關係時，常因立場迥異、觀念不同、利害不一，在心理上存有芥蒂、情感上存有隔閡，阻礙訊息的交流，溝通成效很可能大打折扣。甚或因戰略領導者本身忽略溝通的重要性，自以為是，獨斷專行，一味要求下屬聽命行事，而下屬又不敢陳述意見，造成自卑或自大心理作祟，導致為反對而反對，這些都會造成溝通阻滯不前。此時領導溝通訊息，一方面要求上情下達，一方面設法下情上達，以維持雙向溝通的有效進行^{註三}。

(三)雜訊的出現

^{註三} 陸炳文，如意雙手——公關與危機處理7講，臺北，黎明文化事業出版社，民國87年12月，頁270。



凡是妨礙訊息溝通的任何因素都稱之為雜訊(Noise)。主要包括：送訊者表達能力不佳、詞不達意或輕重不分，使人無法對訊息進行解碼動作；訊息邏輯混亂、經過過濾或訊息超量，使接收者無法分清主要訊息與次要訊息；接收者對訊息解碼或理解偏差導致「會錯意」等。至於如何消除雜訊影響，越過溝通的障礙呢？1. 訊息的創造須經深思熟慮或與他人共同討論；2. 溝通前須充分準備，系統化思考；3. 溝通要因人、因時、因地制宜；4. 追蹤及運用回饋訊息以達雙向溝通；5. 積極傾聽；6. 培養同理心^{註三}。

二、有效溝通要領

(一)展現誠意與熱誠

戰略領導者接觸最多的是各式各樣的人，因此需要處理的人際關係也比較複雜，包括與上級、下屬、同級或部外單位等，在處理這些關係時，雖然各自有不同的要求與準繩，但都要符合道德規範、誠實守信、為組織謀求最大利益等基本原則。除此之外，戰略領導者的溝通誠意最為重要，對於任何形式的溝通，首先要有溝通的「意願」，做好溝通前的「準備」，創造良好的溝通氣氛，並對溝通對象表達出關心的態度，給予回饋，如此才能獲得支持與信任。溝通是永無止境的，任何時間、地點都可以和別人進行溝通，戰略領導者要能敞開大門，放下身段，時常而有規律地對組織內每位工作夥伴或單位進行溝通，使組織和成員間的觀念趨於一致，達成工作目標，創造成功的願景。

(二)確認溝通目的與意圖

戰略領導者的訊息是追隨者或聽眾所期待的，不清不白的訊息，他的部門、團隊

和成員就會陷入困惑，甚至不知所措，造成「打錯靶」現象。因此領導溝通時須先確立溝通目的，闡明溝通意圖。針對不同時間、場合、事件及對象，領導溝通所傳遞的訊息目的是有所差異的，此訊息目的可能是要說明問題、解決歧見、要求執行、支持配合、工作指示、激勵士氣或感謝慶祝等。溝通目的確立後，就能決定訊息的內容及溝通的形式，也較能達到預期目標。

(三)雙向溝通

溝通依訊息有無回饋區分「單向溝通」與「雙向溝通」兩種。單向溝通只是將訊息傳送至收訊者，並未給予回饋的機會，容易造成訊息被扭曲，溝通效果不但會被削弱，亦易衍生消極性影響。雙向溝通則強調收訊者將接收到的訊息回饋給發訊者，其優點有三：1. 訊息的回饋作用可增進共同了解，提升訊息效果；2. 能夠獲得收訊者的認同，達到相輔相成目的；3. 使收訊者得到自我滿足，可激發他們的興趣與努力^{註四}。另外，雙向溝通在訊息表達方面要能引起收訊者的注意；簡單扼要，少用術語；多利用例證或圖解，以增進溝通效果。

(四)積極傾聽

組織溝通的過程，戰略領導者不但要懂得「能言善道」，說服別人，更需要「積極傾聽」(Active listening)對方的訊息，兩者缺一不可。透過傾聽讓領導者廣納多元意見；透過傾聽做好組織的溝通與信任的建立；透過傾聽來增加部屬對組織的忠誠度；透過傾聽來加速組織訊息的流通與傳遞；領導者更可以利用傾聽，發現組織問題，並快速回應^{註五}。要成為好的傾聽者，領導者可採

註三 戴比·阿克利，談判與溝通（上），臺北，讀品文化出版社，民國91年10月，頁61。

註四 同註六，頁634。

註五 同註七，頁56。

取：1.「走動式管理」，主動積極接觸部屬；2.培養專心聽講之能力；3.擴大自己訊息來源的管道；4.回應部屬的需求^{註六}。改善傾聽技巧，是有效溝通的出發點，然而在傾聽過程中須避免先入為主、妄加論斷、自以為是、穿鑿附會、預作定論、畏懼挑戰、故步自封或心猿意馬等不良傾聽習慣。

(五)開個有效率的會議

開會是組織透過溝通、協調，達成共識的必備過程，開會也是戰略領導者宣達重大決策的管道，更是集眾人智慧實現組織目標的重要方法。開會更有可能是組織創意的來源，有些組織的創意是來自於腦力激盪的會議。^{註七}好的會議不是自然產生的，而是經過「精心設計」出來的。但不容否認地，現存各單位對於會議召開常有「會而不議，議而不決，決而不行，行而不果」的不良現象，甚至為開會而開會，不僅徒然浪費眾人時間與精力，增加負擔，且可能造成組織的阻力，亦對領導者的威信大打折扣，究其原因，與「會議管理」方式有很大關聯。至於如何開個兼具效率與效果的會議呢？可參考表3所列有關會議各階段的管理。

傳統的會議主持者一般傾向於把百分之八十的精力用於開會本身，而不特別注重準備和後續工作。富有成效的會議必須強調會議的「準備」和「後續」工作，其投入精力比例分配為「準備階段百分之四十」、「會議階段百分之三十」及「後續階段百分之三十」^{註八}。

陸、結 論

成功的戰略領導者須具備「高瞻遠矚、務實、能取得眾人的共識、富個人魅力、值得信賴」等五大要素^{註九}，其中除務實外，餘四點又和溝通能力息息相關。「高瞻遠矚」為指引組織發展方向與工作目標；「取得共識」乃說服別人加入行動；「個人魅力」是運用自己的特質、語言與智慧和別人建立良好關係；「信賴」則是展現威信，實現承諾。溝通佔據了戰略領導者大部份的時間，也是戰略領導者用來成就其在領導上的理想、使命和目標的途徑，不僅是為了自己，更是為了組織的利益。因此領導溝通訊息就必須具備有型塑組織願景、推動組織改革、爭取認同與支持、減少組織衝突及整合組織

表3 會議各階段工作指導

階段劃分	工 作 項 目
準備階段	1.確立開會目的。2.設定會議目標。3.確定並分析與會者。4.訂定議程與討論事項。5.決定溝通管道。6.通知開會時間與地點。7.準備會議資料。8.先前整合歧見，建立初步共識。
會議階段	1.準時開會。2.報告會議目的及重要性。3.掌控會議時間、鼓勵參與、刺激討論。4.勿讓會議偏離主題。5.一次一人發言。6.保持會議暢通。7.記錄。8.做成決策。
後續階段	1.將會議記錄彙整成書面資料。2.尋求回饋。3.追蹤決議事項。4.考核執行成果。5.必要時向上級回報會議成果。

資料來源：作者自製。

註六 同註三，頁57。

註七 同註三，頁61。

註八 同註三，頁185。

註九 同註三，頁9。



力量等功能，以創造溝通最大功效。

21世紀的國防組織具有「知識軍事」、「重視專業」、「決策民主化」、「參與式領導」、「公眾監督」及「人際關係複雜多元」等多項特性。戰略領導者肩負建軍備戰重責大任，其領導溝通訊息影響全軍甚鉅，無論對組織內或組織外的溝通均須能結合時代脈動，拋棄以往「官大學問大」、「唯我獨尊」、「獨攬大權」、「單向溝通」的舊思維與舊觀念，取而代之應是放下身段、分享訊息、充分授權及「有效的溝通」。有效溝通的技巧在於以開放的心胸和信任的態度，著重在展現誠意與熱誠、確立溝通目的、雙向溝通、積極傾聽與有效會議管理等，並能在溝通過程中避免因時間壓力、地位上的差異及雜訊的出現等因素產生溝通的障礙。

美國前總統福特(Gerald R. Ford)曾說：「如果再回去上大學，我會全力以赴學習兩件事：寫作和演講。人生在世，沒有什麼比有效的溝通能力更重要了」。^{註平}溝通能力是可以透過學習來精進的，只要能循序漸進，不求速成，把握每一次「溝通」機會，充實本身聽、說、寫及推理的技巧，戰略領導者或即將轉型為戰略領導者都可以成為溝通高手。

收件：96年08月28日

修正：96年11月27日

接受：96年12月05日

作者簡介

謝游麟上校，陸軍官校75年班、戰院94年班、國防大學國防科學研究所博士班92年班；曾任營長、群指揮官；現任國防大學戰爭學院軍事戰略組教官。



註平 同註主，頁5。