

啟動新世代領導革新

Triggering innovation and initiative

作者：美海軍上尉艾利克·山姆 Lieutenant Eric Sand, U. S. Navy

譯者：丁懷慈士官長 Ting, Huai-Tzu

取材自：美海軍學院會刊(Proceeding)，2013年11月。

提 要：

- 一、為了打發期末考後到畢業任官前的閒暇時光，本文作者，一位未來的海軍軍官，翻閱了安德盧·戈登(Andrew Gordon)所著：《從英國海軍日德蘭戰役的指揮佈局看遊戲的規則》(The Rule of the Game: Jutland and British Naval Command)一書，書中將日德蘭海戰中英軍兩位指揮官迥然不同的領導風格，區隔成「唯命是從型(Authoritarians)」與「惟我獨尊型(Autocrats)」。
- 二、當作者正式派任艦艇工作，開始成為一位海軍初階軍官時，發現對海軍而言所謂成功的領導，其重點在於能在各種環境壓力下將任務圓滿達成，至於過程所運用的戰術戰法則不在討論之列；作者認為以這樣的定義來看，可以將海軍的領導者區分出兩種成功的類型：第一種是「打樁機型」，這類型的領導者，有著不畏苦難、貫徹到底的決心，在碰到障礙時，他們不會選擇繞道，而是像打樁機一樣，直接穿越過去；另一種類型是「環保人士型」，這一類型的領導者會營造出一個士氣高昂的環境，並且讓部屬學習成就一番事業，如果你聽到一位領導者被稱為「教練(Coach)」，多半就是屬於這類型的領導者。
- 三、一位初階軍官必須要身體力行領導關係中的種種面向，如此才能累積經驗，這些年輕軍官帶著在學校所學的知識進入艦隊服務，但事實上並不真正瞭解自己所將面臨的是甚麼樣的工作環境，因此這些年輕軍官在不同職務上的歷練及所接受的領導模式將會直接影響他們的未來發展。所以如果要論斷一位海軍軍官的成敗，與其從他在職務上的能力表現來評判，倒不如去看看他所訓練培育出的新一代領導幹部身上到底傳承了甚麼樣的領導者特質吧！

關鍵詞：海軍領導統御，完成任務，「唯命是從型」，「惟我獨尊型」

Abstract

1. While killing time between finals and graduation, the author, a future naval officer, read Andrew Gordon's *The Rule of the Game: Jutland and British Naval Command*. It divided the British leaders into "authoritarians" and "autocrats".
2. When the author got his commission and began serving at sea, he has learn that the Navy judges a success based on results. Efforts and methods are secondary. Thus, the author categorized two types of successful leaders with Navy's definition. The first group was called "pile drivers". A pile driver has no fear and the determination to get things done. When these leaders encounter an obstacle they rather pile it then go around or over it. The other type of leader was called "environmentalists" who creates an environment in which their subordinates will thrive, and then allows their subordinates to go do great things. A leader called "coach" is probably an environmentalist.
3. Junior officers have to experience leadership. They enter the Fleet with what they have been taught but in reality knowing little about what they will do. What they develop into depends on how they are trained and led. The choice officers face as they develop as leaders is not how successful they will be, but rather the legacy they will leave among the leaders they train.

Keyword: The naval leadership, Get things done. Authoritarians, Autocrats

一位優秀的領導者最重要的責任是不斷培育出更多更好的新一代領導者；問題是，如何能有效的達成這個目標。

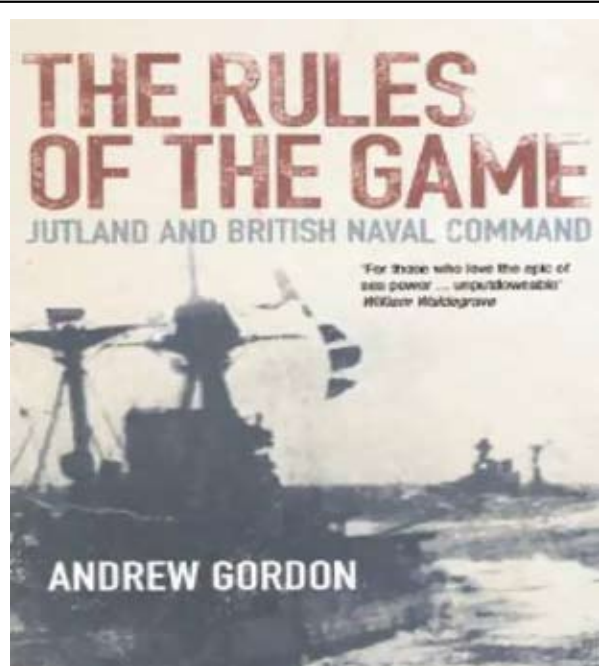
在我大學生活的最後一個月，一位大學儲備軍官團(R. O. T. C. , Reserve Officer'

s Training Corp) 的校友搬了一箱的書和錄影帶到學校宿舍，讓大家自由地選擇覺得有興趣的題材，我從那當中挑了幾本看起來似乎滿有意思的書，其中一本是安德盧·戈登¹(Andrew Gordon)寫的《從英國海軍日德

註1：Andrew Gordon：英國海軍的歷史學者。是英國威爾士亞伯大學經濟學碩士；倫敦大學國王學院戰爭研究博士。其著作有：British Sea power and Procurement between the Wars: a Reappraisal of Rearmament, Basingstoke: Macmillan Press, 1988及 The Rules of the Game: Jutland and British Naval Command, London: John Murray, 1996, paperback 2000.

蘭戰役²的指揮佈局看遊戲的規則》(The Rule of the Game: Jutland and British Naval Command)，我當時剩下最後兩科期末測驗，而且兩科都在測驗的第一天就考完了，這讓我有兩週的空閒時間可以做些別的事情。因此，每天早上我會花上幾個小時的時間坐在我那喬治亞式風格的宿舍附近，在朗朗晴空的美麗校園中，勉力地讀著這厚重的書卷(如圖一)。

我非常喜歡作者戈登在書中運用編年史的方式來還原日德蘭海戰中的每一個細節，當書中的情節進行到這場戰役中的關鍵時刻，作者便回溯追尋了英國皇家海軍100年來的文化傳統，以說明每個事件的各個細節是如何的影響了這場戰爭的發展，作者認為英國皇家海軍之所以戰敗，應歸咎於當時的兩位指揮官迥然不同的領導風格，戈登引用心理學家諾曼·迪克森(Norman Dixon)³的學說，將這兩位英軍將領區分為「唯命是從型(Authoritarians)」與「惟我獨尊型(Auto-crats)」兩種領導模式，當時統領英國皇家海軍艦隊的海軍上將約翰·拉什沃思傑利科(Admiral John Jellicoe)⁴在書中被歸類為「唯命是從型」的領導者，這類型的領導者習於運用法則與規定所賦與的權力(Authority)，他們對於軍服及儀典的各項細節十分重視，傾向取悅上司，做事習慣規避風險；而另一位英國皇家海軍的將領，大衛·理查



圖一 爲了打發期末考後到畢業任官前的閒暇時光，本文作者，一位未來的海軍軍官，翻閱了這本由安德盧·戈登所著：《從英國海軍日德蘭戰役的指揮佈局看遊戲的規則》一書，書中描述了兩種領導風格：「唯命是從」及「惟我獨尊」。作者的第一位艦長便是一位典型的惟我獨尊型領導者，作者引述：「他似乎是那種在戰爭中主掌大局的人」。

德·比蒂上將(Admiral David Beatty)⁵則是「惟我獨尊型」的領導者，這類型領導者相信自己的本能(自我價值中心)，通常是獎賞導向的作風，惟我獨尊型領導者對於下屬的意見持開放態度，他們自己則不大樂意執行讓他們覺得愚蠢的命令，因此對於他的上級長官而言，他們可能是個「麻煩」的製造者，但從另一個角度看，惟我獨尊型的領

註2：日德蘭海戰(1916年5月31日—6月1日)：是英國皇家海軍(也包括皇家澳大利亞海軍與皇家加拿大海軍的船隻)與德意志帝國海軍在丹麥日德蘭半島附近北海海域爆發的一場海戰。這是第一次世界大戰中最大規模，以及史上戰艦參戰數量最龐大的海戰，也是這場戰爭中交戰雙方唯一一次全面出動的艦隊主力決戰。

註3：Norman Dixon：英國心理協會的一員，著有On the Psychology of Military Incompetence。

註4：Admiral John Jellicoe：日德蘭海戰主要戰役時任英國海軍艦隊指揮官(1916年5月)。

註5：Admiral David Beatty：日德蘭海戰主要戰役時任英國海軍第一戰列巡洋艦艦隊指揮官(1916年5月)。

導者卻是在戰爭壓力中或混亂情況時，能夠做出正確決定的專家。

當我讀完這本書的時候，正好是學校的畢業典禮，而且我也正式接到了任官派遣的命令，我感到精力充沛、興奮又緊張，對所學到的一切充滿信心，覺得自己已經準備好迎接艦艇職務的歷練，並且深深地相信能夠將戈登書中所教授的理論應用在我軍中的職務上；七個禮拜後，我飛過了大半個地球去向正在日本駐防的單位報到，隔天清晨便出海開始執行任務。

經過三個星期的海上漂泊，我們終於回到陸地。返港後，我坐在車上，旁邊是我們艦上的戰系長，一位在航行中努力不懈推行各項任務執行的上尉隊長，其努力的程度甚至超過了我們副艦長，他在遇到我的時候提議送我一程，送我這以艦為家的菜鳥回「家」，當我們經過庫房及機械廠區時，他說道：「艦長隨時都在評估你的表現」，接著他反過來問我：「對艦長有甚麼想法」，經過了幾個星期來處於嚴重睡眠不足、想家的悲慘心情以及身為一個菜鳥軍官對整個工作環境懵懵懂懂，還試圖將所學理論應用在真實職務上，這樣種種不安與挫折打擊下，面對這問題令我有些措手不及，我想了一下之後回答：「艦長似乎是那種在戰爭中可以主掌大局的人。」事實上，我覺得我們艦長是一位非常典型的「惟我獨尊型」領導者，當下，我對戰系長大概描述了戈登的書以及書中所提到的兩種不同類型的領導者，來說明我

為什麼說艦長是一位「惟我獨尊型」領導者，戰系長似乎被這個論點引起了興趣，就在我高談闊論的當頭，一個念頭突然冒了出來：「我的想法聽起來一定荒謬」，我，一個剛從大學畢業的毛頭小子，居然在一位已經在海軍擔任領導幹部有十年經驗的人面前大談海軍的領導統御，真是不知死活吧？

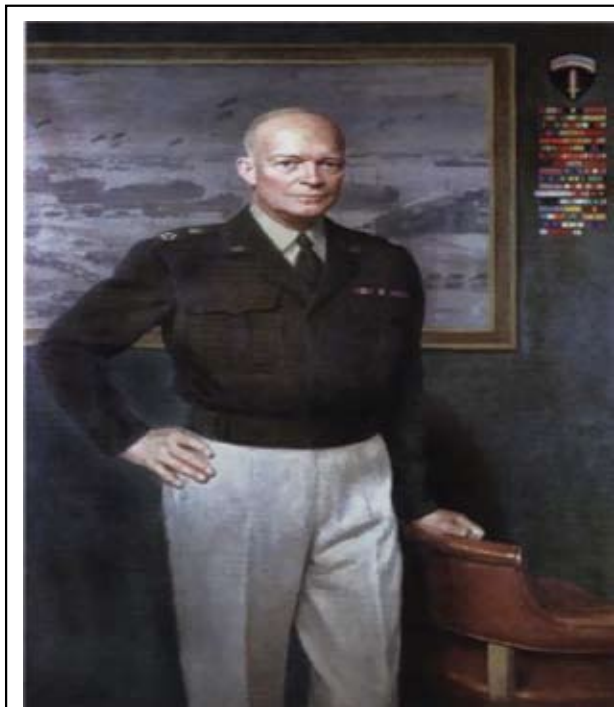
談海軍的領導統御

德懷特·大衛·艾森豪總統(Dwight D. Eisenhower)⁶並沒有實際擔任過海軍的領導職務，然而，回溯當初他在入學測驗時所填的第一志願其實是安納波利斯(Annapolis)⁷的海軍學院，陸軍西點軍校只是備選方案，可惜他當時的年紀已經超過海軍的錄取年齡限制；他在西點軍校時的學年成績表現也只是普普通通；從許多方面來看，在艾森豪總統的軍校同學中，有許多其他人選更有資格來談論領導這個課題，總統自己就曾在一次的白宮記者會中說到：「領導，在我的認知中，遠比其他所有我所知道的字詞或想法，更充滿了衝突性。」(如圖二)

回到海軍領導統御這個課題，到底甚麼是海軍的領導統御，當我的第一任艦艇職務屆滿時，我重新省思工作中所見所聞，並在新單位提出來和同僚們討論，不得不說，大家都是一樣的遭遇。艦艇單位是一個非常獨特的團體，即便是非作戰任務的海上服勤工作，都是對人性的嚴酷考驗。你不可能預判一個個體面臨海上生活會有甚麼樣的表現反

註6：Dwight D. Eisenhower：美國陸軍五星上將和第34任總統。

註7：Annapolis：美國馬里蘭州州政府所在地，美國海軍學院所在地。



圖二 由托馬斯·埃德加·斯蒂芬斯在1951年繪製在二戰時擔任陸軍上將的德懷特·大衛·艾森豪與其豐富的勳表獎章的肖像，艾森豪原本的志願是加入海軍官校而非西點軍校，他曾經說過：「我認為……所謂領導的藝術即在於讓別人去做你想要完成的事，而且是因為他自己想要去做……。」

應。在船上，繁重的工作職責無人可免，三班輪值的規程下，你可能要每隔三天才有機會可以好好的睡上整晚的好覺，疲勞使人個性中古怪的一面暴露出來，在部門工作中每個人都認識彼此，「秘密」在這裡是不可能存在的，你知道的「秘密」。

不管是你的長官或部屬，總是在有意無意間評估你到底能不能勝任職務，你必須要努力不懈的確保自己在任何情況下都能成為一個好的榜樣，完全沒有鬆懈的餘地，不論何時你都會發覺自己處在一種非常緊湊的氛圍當中，總是面臨著新的挑戰，永遠不可能

有足夠的時間來讓你做好準備，在這樣的情境中，沒有人可以每次都達到成功的標準。這種嚴酷的要求，將使得人性中糟糕、脆弱的一面顯現出來，所謂的堅持絕對完美根本是不可能的，你或許可以達到百分之七十、八十、甚至九十，但是對於完美而言，要求的是絕對的百分之百。像這樣的壓力，不僅僅引發出人性的脆弱面，也淬鍊著每一個人，讓人開始懂得紀律並培養堅強的毅力，甚至開始學著如何面對失敗，每個人的首次航行經驗都將成為人生的一個轉捩點。

當然，海軍的領導所要談的並不僅是承受責任與壓力的能力，更重要的是要能在各種環境壓力下成功的將任務完成。艾森豪總統曾經說過的一段話，或多或少說明了這一個層面的領導含意：「我認為……所謂領導的藝術即在於讓別人去做你想要完成的事，而且是因為他自己想要去做……。」對海軍而言，所謂成功的領導幹部關鍵只在任務能圓滿達成，至於過程中的努力或運用的戰術戰法則在其次，所謂的團隊合作並不是必要條件，雖然在一步步登上頂峰的過程中，許多任務都必須靠多數人的力量來完成，重點在於，是你讓任務圓滿成功。

當我還是少尉時曾經學到一個經驗，令我永生難忘，當時我們的船正好有三個月的時間會停泊在船廠內，對於一艘預先部署的任務艦而言，這是未來一年半內我們可以見到港口、踏上陸地的唯一機會。我們所有人都懷著歡欣鼓舞的心情，有人打算要做點維修工作，有人希望趁此機會返校進修、有人為假期做了安排，因此，副艦長集合各部門

官員，要求各隊列出班表，以平衡太多不同計畫所可能產生的衝突。經過一次又一次的會議討論，我們越來越清楚地發現，想要讓每個人滿意又要完成工作根本不可能，最後，輪機長跳出來說話了：「身為領導幹部就是要將這些屁事完成（他並沒有真的用「屁事」這個字），所以無論如何我們要把它搞定。」一開始，我真的沒辦法認同他這種說法，在整個大學儲備軍官團（R. O. T. C.）的訓練中，我學到的是，領導統御絕不僅僅是把事情做好那麼簡單，在幾番思考之後，我突然發現事實上，如果從海軍的立場來看，輪機長說的一點都沒錯，畢竟，我們不總是說「任務為先，一日水手終身水手」⁸嘛。但是，任務永遠不會有停下來的一天，我們永遠不是合格的水手。無論如何，事實證明，海軍就是這樣來評估軍官的領導能力，對領導者而言，在乎的就是部屬能否達成任務。最明顯的證據就是，那些因為沒有順利完成任務而被記錄在評估報告中的軍官們，儘管事實證明在執行工作的過程中所採取的處置作為是唯一正確且必要的手段，但是對海軍而言，無法成功完成任務的結果，將大大減損了成為優秀領導者所應具備的特質（如圖三）。

談任務的完成

就在我第一任艦艇職務的艦長調差前不久，我無意間聽到上頭的一位部門主管談論我們這位即將離職的艦長，結論是，這位艦



圖三 在亞伯特·K·莫瑞1947年畫中的海軍五星上將切斯特·威廉·尼米茲，這幅畫所描繪的正是二次大戰結束，在密蘇里號（58-63）軍艦上日本簽署投降條約的景象，當時在場的還有陸軍五星上將道格拉斯·麥克阿瑟、海軍五星上將威廉·海爾斯以及法國、英國、澳大利亞、荷蘭和紐西蘭等國家的軍方將領，此外還有美國官方人員，日本代表在畫中的最左邊。本文作者認為尼米茲上將是一位「環保人士型」領導者。

長是一位有著無人能比的堅強意志力的人，在帶領部屬完成任務時沒有絲毫寬容之心。我對這位艦長完成任務的決心與魄力不予置評，但是我看到了這樣的行事作風所付出的代價，對此，我感到有些氣餒沮喪，不久後我調差了，但我心裡一直想著當時那段談話內容，我發現在海軍的領導者中可以分類出兩種成功的類型（至少以海軍的定義而言）。我將第一種類型稱為「打樁機型」，這種類型的領導者在遇到障礙時，絕不選擇繞道，他們會直接穿過妨礙前進的任何事物，就像前面提到的那位曾被授予史托克戴爾獎章（Stockdale Award）⁹的艦長，一般而言，部屬們痛恨這類型的領導者。因為這樣的領導

註8：“Mission First-Sailors Always”：美海軍人事部門的願景格言。

註9：Stockdale Award：美國海軍的獎章，授予二星少將，用以表彰海軍優異的領導將領。

者不畏苦難，將全力達成目標視為唯一，而且他們非常注重細節且過分密切的掌握工作上的每個過程，因為，對這樣類型的領導者而言，唯有如此方能確保完美的達成任務。

另一種類型的領導者則會營造一個令部屬士氣高昂的環境，並且放手讓部屬學習成就一番事業，我稱這類型的領導者為「環保人士」，海軍五星上將切斯特·威廉·尼米茲(Fleet Admiral Chester·W·Nimitz)¹⁰對這樣的領導方式曾描述道：『領導中還包括了找出合適的人選並幫助他們做出好的表現。』，環保人士型的領導者著重於事物的根本，像是組織的核心價值及海軍的文化傳承，他們懂得評估各種不同作為，以找到可以通往成功的路徑，即便這並不符合他們自己原本的期待，對於這一類型領導者而言，提升部屬們處理事情能力遠比其他要來得重要。如果有一位領導者被稱為「教練」，大概就屬於這一類型的領導者。

再接續前面提到的艾森豪總統對於領導的藝術未完的話語，所謂領導的藝術即在於讓別人去做你想要完成的事，……而非因為你的職務所給予的權利去迫使人們完成這件事，在一群人當中發號施令的人並不一定就是個領導者，任何人都可以用制式化的口令來使隊伍行動一致，你當然可以下達「起立」或「坐下」的命令使其他人動作一致，這可不能稱之為領導統御。

基本上，艾森豪總統的說法說明了，一位打樁機型的領導者並不是一位真正的領導者，這個對領導的定義，和現今海軍所奉行

的領導真義可說是大相逕庭。

談環保人士型領導

一如我們先前提到的，軍方總是在不斷探討所謂領導的真義，大部分的軍官會得到的建議像是，要設立高標、凡事預先做好計畫、照顧好你的隊員等等，這些指導原則都很重要，問題是，想成為一位環保人士型的領導者，要學的不是甚麼該做而是甚麼不該做。

環保型領導者的成就在於給予部屬空間去創新與改革，他們需要十分小心的不去限制部屬的本能天性，但是當情況變得糟糕或任務執行上出現錯誤時，這樣的要求便成為領導者的極大挑戰，尤其身處較低階的領導環境中，部門主管多半有著親自直接的瞭解狀況並將任務完成的衝動，在這樣的情況下，要要求一位基層領導幹部控制好接管一切的強烈慾望，然後還要給部屬犯錯失敗的空間，那真是需要極大的道德勇氣才能做到。這種必須接管的領導本能可能會為整個團隊帶來風險，當領導者選擇直接介入，並開始發號司令時，有極大的可能會摧毀原先辛苦培養起來的團隊風氣，只有極少數的例子是在領導者以極端手段介入後還能不扼殺部隊中勇於革新的文化的，而且，即便一開始的介入沒有帶來太多不良反應，倘若一而再、再而三的發生這種情形，這些資淺的軍官也只能停下原本勇於創新的精神，轉而試著只專注於把手上的工作完成就好，這也會使得資深的領導幹部變成必須事事親力親為，原

註10：Chester W. Nimitz: 美國海軍五星上將，太平洋海戰時任太平洋艦隊指揮官，尼米茲航空母艦即為紀念他而命名。

本的環保人士型的領導者終將成為打樁機型的領導者了。

事實上，領導幹部必須能夠體認到自己所擁有的權力是有限制的，雖說對於領導的評斷是結果論，但是身為領導者，總要面臨無法完成任務的狀況，這就好比是打撞球，你不可能直接把球從球檯上拿起來放進袋裡，你必須用撞球的球桿把球撞進袋中才能得分，還要小心不去撞到其他不該撞到的球，有時候你必須打個擦邊球來有效得分，當然，總是會有沒辦法將球撞進球袋得分的時候。

在我調任第二任艦艇職務時，曾經和一位不明白權力使用限制的中尉一起工作過，有一個年輕的水兵在她的部門裡被孤立了起來，其他水兵們用盡各種方法來確保她生活悲慘，他們會在她的鋪位上丟垃圾或是故意把她的私人物品移走，這些討人厭的水兵們重複的進行這些無聊而擾人的舉動，這個中尉決定在住艙裡集合這些舉止惡劣的水兵們訓話，要求他們停止這些「惡毒」的行為，許多軍官對她的想法表示支持，但我們認為她的做法將有可能導致不好的結果，那些水兵們就是想要「惡毒」，而身為中尉的她事實上沒有辦法用命令來使他們停下無聊的舉動，也找不出方法懲戒這些惱人的行為。而對被孤立的年輕水兵而言，中尉的介入反而將她置於在團體中更被疏遠的險境，因為其他人會認為她依靠軍官來解決她自己的問題。事實上，有許多其他的方法可以幫助那位年輕的水兵，而且必須使用間接的手段來達成。所以唯有真正瞭解權力的使用是有所限

制的時候，一位領導者才能學會如何更有效而明智的運用所被賦與的權力。

領導者必須清楚瞭解直接介入將會帶來的後果，大部分人應該都聽過一個關於一位將軍要求一名士兵做事，結果這個士兵完全弄混了將軍的命令的笑話。身為領導者，可以清楚表明你的期望，然後從旁適時給予指導讓下屬去達成目標，唯有當部屬充分參與，達成目標才會變成是他們自己想要的結果，而這是給領導者的一個選擇題，身為一位指揮官可以下達命令，要求所屬幹部確實遵照指示辦理，冒著當命令隨著指揮系統層層下達後，變成一團亂的風險，而且各階領導幹部們也就只學會了謹遵台命，一切照辦。或者，將你所希望達成的最後目標向所屬領導幹部們說明清楚，然後就放手讓所有人分工合作，同心協力的完成任務。

領導統御之於「分形」

成功的領導統御就像一種分形(Fractal)¹¹，在數學定義中分形有自相似的特性，它們被分成數個部分，且「看起來」每一部分都「近似地」相同，這種概念可以用來說明所謂控制的間距概念。就像海軍陸戰隊的組織一向遵守的33原則，也就是說，每一個指揮層級都下轄3個直屬單位，好比1個伍長領導3個海陸，1個班長管理3個伍的兵力，1個排長指揮3個班，以此類推。

環保人士型領導者的做法就是一種分形的構造，他們瞭解自己所能有效控制的範圍僅止於直接隸屬的人員，在說明任務時必須

註11：fractal又稱分形，通常被定義為「一個粗糙或零碎的幾何形狀，可以分成數個部分，且每一部分都(至少近似地)是整體縮小後的形狀」

給予這些人明確而足夠的資訊，讓他們得以向下傳達命令，並以相同的模式在整個指揮鏈中不斷的自行複製。

這說明了下列幾個涵義，分型領導的模式，其做法就如同遞歸(Recursive)¹²，正如一位政壇活躍份子羅菲爾·奈德曾經提到：「分形領導所產出的應該是更多的領導者，而不是追隨者。」由此說明適切的培養一位年輕的領導者是極重要的一項課題。一位在指揮鏈中處於較基層的領導幹部，通常會習慣於在自己的責任範圍內，親自處理或監督每一個任務的完成，他們可以在不為整體團隊造成太大影響的情況下輕易的以這種方式做好每件事，在我第一次擔任部門軍官的時候常聽到其他軍官對士兵說：「如果你覺得我做得不對，你可以自己來做啊。」這時候適當的監督便有其必要性，我們必須要除去像這種不當的言行，並訂定明確的規矩以避免類似的言論在團體中發酵。

所謂領導行為的遞歸，基本真意即是指當作為較低階領導幹部時所吸取的經驗將會反映在以後較高階層領導時的行為模式，而環保人士型的領導者會提供給他們的下屬一個學習自主負責的機會，因為這些部屬們將來都需要具備這樣的能力，以便成功的繼續他們未來的職業生涯。如果一位初任官的軍官不能在早期便養成良好的領導模式，他或她便極有可能無法成為一位好的環保人士型領導者，更糟的是，他或她也將不可能將部屬們培養成環保人士型的領導幹部。

要想成功地將資淺的軍官們培養成為領導者是一項極為困難的挑戰，在美國海軍規章第0821條中d款和c款中皆明確要求，指揮官必須要確保新進軍官能獲得充分且正確的指導與訓練，在訓練初任官的過程中，資深軍官必須要小心那條在打樁機型領導和環保人士型領導中的界線，試著給予這些新任官們充分的指導而非過度的介入，直接下達指示，所有年輕的軍官們都應該要被培養並教育成為一位環保人士型的領導幹部，我任官後遇到的第一任作戰長便是個好例子，儘管我並不隸屬於他的部門，卻從他身上學習到如何成為一位更好的軍官，當時我們正在進行岸轟火力支援任務認證，作戰長提供了相關的先期資訊並要求我持續跟進戰況以擬訂先期部署，我參考各項資訊，寫下發佈信文，當到了火砲發射的時候，我們的船卻偏移了航向。過了不久，當我們在重新安排部署時，我問作戰長，是否需要我再次跟進並發布命令信文，他說不用，他將讓作戰部門的軍官執行這次攻擊，我後來瞭解，他之所以讓我發佈第一次命令信文只是為了給我學習實際作業的機會。

要想培養領導者，在其學習的過程中，必須要有容許犯錯的空間，但是當能夠遵循的指導太少的時候，終將導致失敗的結果，我將在那位作戰長身上所學習獲得的經驗和在同艘艦上另一位部門主管做個比較，當時艦上正辦理年度安全獎項申報作業，就在要到期的時候，我被指派去整理提交相關審查

註12：recursive譯為遞歸，在數學與電腦科學中，是指在函式的定義中使用函式自身的方法。遞迴一詞還較常用於描述以自相似方法重複事物的過程。例如，當兩面鏡子相互之間近似平行時，鏡中巢狀的影像是以無限遞迴的形式出現的。也可以理解為自我複製的過程。(維基百科)

資料，當我詢問是否有以前的案子可以做為參考依據時，卻沒有得到什麼指導，在這樣的情況下，我只好硬著頭皮開始作業，好不容易，讓我找到前一年的提報資料，我才發現，事實上我手上本來就有相關的資料了，可以順利完成工作，另外我還想起來，之前的安全軍官曾經提供一份作業準據，將應該準備的資料都列在上面。在短短5分鐘內，這位前安全軍官幫助了我可以順利完成任務，也改變了我的工作態度。這次經驗勾劃出一個很基本的問題，那就是處於上階的軍官在經驗傳承的指導上必須要小心的處理，如果只是袖手旁觀，資淺的軍官必將面臨極大的挫折感而且很難有機會能夠成功。

談領導統御的傳承

資淺的軍官必須要身體力行領導關係中的種種面向，如此才能累積經驗，這些年輕軍官帶著在學校所學的知識進入艦隊服務，但事實上並不真正瞭解自己所將面臨的是甚麼樣的工作環境，在開始的時候這些初任官

會和新進水兵有一樣的心態；他們考慮事情用的是自己偏好的角度，而不是一位軍官所應該要具備的角度，他們會從身邊的人身上去學習，然後模仿複製一切，不管適不適當；這些初任官在開展軍旅生涯的時候，所擁有的領導能力大部分來自於職務上所賦與的權力和一點點可能是與生俱來的天賦。

因此這些年輕軍官在不同職務上的歷練及所接受的領導模式將會直接影響他們的未來發展，對於海軍這樣一個要求誓死達成任務的組織而言，不論是打樁型的領導者或是環保人士型的領導者都可以達成這樣的結果，因此如果要論斷一位海軍軍官的優劣成敗，與其從他在職務上的能力表現來評判，倒不如去看看他所訓練培育出的新一代領導幹部身上到底傳承了甚麼樣的領導者特質吧！

譯者簡介：

丁懷慈士官長，海軍輪機學校女性補給士官班82年，海軍技術學校士官長正規班93年，台北商業技術學士附設空中商專應用外語科，現服務於海軍技術學校。

老軍艦的故事

沅江軍艦 PC-110



沅江軍艦係由美國Florida州之 Gibbs Gas, Engine公司所建造之巡邏艦，編號PC-1182，1943年7月14日下水成軍，在美服役期間曾參加第二次世界大戰。

民國43年7月2日美國依據中美共同防禦協定，將該艦移交我國，我海軍接收後立即成軍，並命名為「沅江」軍艦，編號PC-110，隸屬巡防艦隊。沅江軍艦自成軍後除擔任海防巡弋任務外，曾先後參加多次戰役，其中較重要的戰役計有：民國46年5月16日四姆嶼海戰、民國46年6月20日閩江口海戰及民國47年8月14日海壇島海戰等，服役期間戰功彪炳。該艦於民國54年2月1日，因艦內裝備老舊且已不堪修復，奉命除役。(取材自老軍艦的故事)