

讀「西點軍校領導魂」之省思

海軍少校 李佳娜

提 要：

- 一、賈德納(John Gardner)曾在《領導力》(Leadership)一書中提到-有效的領導在於能否融會貫通全部知道的事。在現今的社會中，因為高科技的介入日常生活的各層面，而取代了社會和軍隊還是要由人領導的需要性？數種立即可用的溝通與觀察形式，是否減少了領導者的仰仗，這都需要討論的，然不管面對怎樣的層面及各式各樣的狀況，我們都需要領導者，時代或許改變了領導者指導及掌控的方式與做法，但永遠都需要一名領導者。
- 二、過往許多優秀的領導者，都曾提供如何領導、激勵和領導他人處理及執行任務的指引，但實際上，雖然有許多的文字資料可供參考，但是實際上還是要有正確的訓練課程，引領讓未來的領導者有正確的觀念，才可以培育出優秀的領導者。
- 三、聞名全球的美國西點軍校乃為美國陸軍軍官學校的代名詞，長久以來，他成功的培育出大批傑出的領導人才，不外乎是政壇領袖、商業巨人及軍事將領，是怎樣的訓練可以歷久不衰，且獲得領導人才的基地、商界菁英的搖籃美名；反觀國內各軍事院校，雖與非軍事院校相比，其各訓練課程可培育較獨立自主、組織力強之學生，卻依舊不如西點軍校之成就，因此藉由《西點軍校領導魂》乙書，省思現在領導教育課程，以增進官校教育之強度。

關鍵詞：西點軍校、領導魂、國家、責任、榮譽

壹、前言

西點軍校的校史幾乎與美國歷史一樣悠久，長久以來，很多的政壇領袖、商業巨人及軍事將領出於西點軍校，美國前五百大企業是教導人倫理，而西點是教育人品德¹，

有品德的領導人，百分之百值得信賴，即使面對強大的壓力和困難也絕不動搖，由此一再證明西點軍校訓練課程是經得起各項考驗，且可提供寶貴的經驗。

隨著時代的前進，我國軍正致力於推動「募兵制」，這對國軍來說是一項重大的任

註1：賴瑞·杜尼嵩，《西點軍校領導魂》，1994年，頁2。

務，特別是在人員逐漸減少的情況下。而在此條件下招到的自願役人員，勢必要打從內心來灌輸他們觀念，類似教育上的小班制教學，人少，會特別吸引注意，部分人表現得好或壞，很容易就被視為整體表現。國家、責任、榮譽，是軍人的中心思想，如何讓國軍所有人員都有同樣的中心思想，全仰賴未來的領導者是否具備正確的觀念，而引領全體弟兄向前邁進。

每一位領導者都需要先學會服從，不論在任何機構，領導者的權力必然有其極限。領導者的地位再高，都必須向更高的權威負責。因此，領導者的成敗，有很多地方就是取決於有沒有學會服從的角色²。服從的人必須暫時放棄個人的獨立自主，全心全意去遵行所屬的價值觀念；就像在西點軍校中，會要求學生背誦資料，好像跟培養領導者無直接的關係，但實際探討其內容，可以了解，當學長隨時一問就要背誦出細節來，可以訓練學生在壓力下仍然保持鎮定清醒，且背誦資料內容，能夠進一步加強學生對共有文化的認同，以及袍澤間的情誼，這就是西點軍校維持的傳統，使現今的學生與過去的西點學生緊密相連，因為背誦同樣的東西，克服過同樣的困難，如此一來，不只是學生彼此緊密相連，也是整個西點傳承緊密相連，所以西點的精神與課程得以綿延下去。

貳、西點軍校領導魂之精英訓練課程

西點軍校一向以培育最優秀的領導人為

宗旨，西點前任校長潘模將軍(Dave Palmer)說：「給我任何一個人，只要不是精神病人，我都能把他訓練成一個領導人」，雖然很多人普遍認為，領導人才是自然天生而非後天養成的，但西點軍校商界菁英訓練營卻始終不渝地堅信每一個學員都能成為優秀的領導人才，誠如組織理論學家席蒙(Herbert A. Simon)說：「一個天生的好主管，其實是具有一些自然稟賦(聰明才智、活力以及與別人互動的能力)，藉由實踐、學習和經驗，把這些自然稟賦發展為成熟的技巧³。」

記得初至美軍接受初級軍官訓練時，該校校長擔任第一堂領導統御授課教官，上課第一件事情問了在場學生的問題是：「How to spell the “leadership”？」，順其自然地大家拚出了“L-E-A-D-E-R-S-H-I-P”，正當大家洋洋得意地拼出後，教官開始質疑我們的答案了，隨後教官從容不迫地拼出“I-N-F-L-U-E-N-C-E”時，感覺當頭棒喝的打醒我們，沒錯：「領導的精義-影響他人一起努力完成共同的目標」¹，為何西點軍校可以培育出各界優秀領導人，不外乎其教育是一套強而有力的課程，涵蓋了領導才能各方面的要求，這嚴格而完備的教學體系，磨練學生的身體、心靈及智能，這樣的教育是不可抹滅的。

因此針對西點軍校訓練課程，概述如后：

一、心理素質訓練

鍛鍊心靈的強者任何團體、任何形式的較量，都是攻心為上。運用資本、技術的主

註2：賴瑞·杜尼嵩，《西點軍校領導魂》，1994年，頁16。

註3：于紹樂，《西點軍校菁英訓練課程》，2002年，頁23。

體是人，人的主體是「心」。西點的「煉心術」是培育菁英的一個秘笈⁴。在心理素質訓練方面西點軍校循序漸進的實施訓練，分別為心理認知課程、消除恐懼訓練、壓力處理訓練、自制力訓練、意志力訓練、勇氣訓練及失敗調控訓練。

在戰場上，勝敗與否大部分皆取決於指揮官的決心，而影響指揮官下達決心的因素之一，即是指揮官臨陣的心理素質，與實力相當的對手競爭，不只是技能方面的競爭，更包含了雙方心智的較量，因此西點十分重視心靈鍛造、智力開發及思維訓練。

「不讓恐懼左右自己」是美國著名將領巴頓用以激勵自己的格言⁵。真正的勇氣是什麼？並非是沒有恐懼的事物，而是在面對恐懼時，還可以克服它，並做出正確的判斷。

許多人都害怕恐懼，恐懼讓人退縮，但是恐懼可提升為好的導師，可以讓人面對真實的感受，不再自以為是，如果善用恐懼可以讓人認真的面對自己的好與壞，在軍校生活中，各項的訓練及磨練，就是幫助未來軍隊的領導者，建立起真正的勇氣與毅力，亦不只是勇氣和毅力，而是在這些未來的領導者在危機中指揮若定。

因此官校生活中，自始至終不可忽視的訓練就是心理素質，不論是生活上或課業上，都要時時刻刻的磨練個人的心靈，管理個人的心靈，在未來的戰場上，有許多不可預知的場景逼迫你去下決心，所以透過各項訓練達到克服恐懼、壓力處理、勇氣、自制力

、意志力訓練，更甚是面對失敗的調控。

二、軍事素質訓練

西點軍校的軍事素質訓練堪稱「抽筋換血、脫胎換骨」，任何闖過這一關的學員都將練就阿諾史瓦辛格式的健壯體魄、鐵血英雄藍波式的堅強意志，他們能在高負荷的狀態下快速地完成任務，能在極端疲勞的情況下超極限地進行作業⁶。西點軍校為了培育出智勇雙全的領導者，規劃了一連串的訓練課程，有所謂的野獸營體能訓練、野外生存訓練、突擊隊訓練至兵團實地作戰演練，不外乎為了培養出更優秀的領導者，由進入軍校的第一年至第四年，乃至任官之後，所有人不斷的自我要求個人體能及本質學能，80分的要求只是家常便飯，所有人都要求各項技能皆可達到100分，這才是身為官校生的使命。

強悍的體魄是領導者指揮千軍萬馬的基本保證和賴以生存的載體，過人的體力、超人的作戰技能是澆鑄鋼鐵戰士的最低標準⁷；學校的訓練課程必須具有挑戰性及富有教益，挑戰性的訓練能給部隊能力和信心，能讓所有人主動、積極、熱情的學習，同時又可培養忠誠及無畏的精神，所以西點軍校都以為贏得勝利而進行訓練，除此之外，各項訓練都以正確的訓練基本原理為依據，所以可以紮紮實實的訓練出具有專業術養的軍官。

三、領導能力訓練

各軍事學校的最終目的是在培養未來的

註4：于紹樂，《西點軍校菁英訓練課程》，2002年，頁105。

註5：于紹樂，《西點軍校菁英訓練課程》，2002年，頁113。

註6：于紹樂，《西點軍校菁英訓練課程》，2002年，頁188。

註7：于紹樂，《西點軍校菁英訓練課程》，2002年，頁187。

領導者，而西點軍校一直將培養世界性的領導人才做為使命，西點確定和完善的融合智慧、軍事、體魄、道德倫理為一體的全面發展方針，並以此做為培養領導人才的基本保障⁸；所以西點軍校的領導能力課程包括了對領導者的認知、條件要求、溝通能力、合作能力、獎懲管理、壓力管理、衝突處理及思想管理能力的訓練，而這些一連串的訓練不在乎就是培養出優秀負責的領導者，「西點軍校領導魂」作者就提及，在人生的轉變中，都使他的整個人生改變，所有知識及習慣，都幾乎必須重新來過，但是每次的轉變都比前一次來的容易，作者後來才明白，在西點所受的完備訓練，已奠下良好的基礎，讓作者在面對人生各項轉變時，可以輕易的克服困境。

因此，在領導課程中，作者覺得「領導以造福人群為目的」，當在面對各項困難決定的時候，內心仍以「大義」的原則，以求為最大多數的人謀求最大的利益為主，因為領導本身並無善惡，但是領導的結果可能為善也可能為惡，有品格的領導人，會盡其個人能力為人群謀求福利⁹。

在西點軍校的課程中提及，只有那些真正顯示出堅強的性格特徵、高水準的智慧、軍事和體魄潛力的學員才能有機會成為西點的合格者。

參、領導者的學習

布萊德雷(Omar Bradley)上將說：「領

導是無形的，因而從來沒有任何有形的武器裝備能夠取而代之。」¹⁰想要成為領導者的人，最主要是希望能做到影響、激勵及被他人接納，在軍校或部隊中，有許多類似課程或教學相長，並非每個人都適合當領導者，很多領導者都欠缺相關特質，美國榮譽勳章得主衛斯理·福克斯(Wesley L. Fox)提過，領導的14項特質為風度、正直、勇氣、判斷、果決、公正、可靠、學識、耐力、忠誠、熱情、機敏、主動及無私，所以我們要培養的，就是要具備這些特質。

「國家、責任、榮譽建立你們根本的品格，塑造你們成為日後國防尖兵的角色，使你們具有足夠的信心面對自己的弱點，有足夠的勇氣面對自己的恐懼。國家、責任、榮譽教導你們在光明正大的失敗中不氣餒不屈服，在成功時虛懷若谷；絕不以言代行，絕不貪圖安逸，而能面對困難挑戰的壓力；學習在風雨中挺立，但是對跌倒的人能心懷同情；征服他人之前要先征服自己；心靈要清明、目標要崇高；學習開懷大笑，但不要忘記如何哭泣；迎向未來但不遺棄過去；處事認真但不失於嚴肅；實施謙恭為懷，不忘平凡乃是真正的偉大；國家、責任、榮譽給你們鋼鐵的意志、豐富的想像、充沛的情感、強勁的生命力、克服怯懦的勇氣、冒險犯難的精神；在你們心中創造希望與期盼、生命的喜悅與啟發；國家、責任、榮譽以此教導你們，成為一名軍官、一名紳士」¹¹，由此可知，西點軍校對於國家、責任、榮譽的重

註8：于紹樂，《西點軍校菁英訓練課程》，2002年，頁246。

註9：賴瑞·杜尼嵩，《西點軍校領導魂》，1994年，頁167。

註10：衛斯理·福克斯，《形塑領導力的六大要素》，2013年，頁5。

註11：賴瑞·杜尼嵩，《西點軍校領導魂》，1994年，頁175。

視之深了。

在過去，不論是社會上或是部隊，都有許多優秀的領導者，曾提供如何領導、激勵他人的處理與建議，更有許多類似的書籍可供大家參考，除了領導是一門藝術外，其實領導不外乎即是以變制變，並不斷的增進個人的智能，所以，在「行塑領導力的六大要素」中提到對領導力來源的看法：「成為軍官意味著要當領導幹部，業就是在戰鬥中領導官兵的人。雖然偉大領導者和傑出藝術家一樣，誠屬天生而非造就而來，但即使是具有天賦的藝術家，在精通藝術前亦需經多年努力研究與練習，軍隊領導者亦復如是；如果他學的是兵法，勢須勤加練習該項技藝的各種必要方法¹²」。

肆、結語

「榮譽」是每一位國軍弟兄追求的精神與目的，因為它比軍人的生命還重要，因此軍人不應該是刻意營造優良形象以博取民眾尊崇，實卻屢生軍紀案件，每一位國軍的思想、內涵，因為心中有涵養，自然而然就能「由內而外」，塑造真誠的形象，品格無所不在，看不到也摸不著，卻是如此永恆與重要；通常我們判斷一個人不是其外在的條件，而是根據他的品格，換句話說：「人們判斷軍人本質絕非其外在形象」，是他的忠誠與誠實，並具備自制力、意志力和紀律，最重要的是…「一顆和善的心」。

如果我們純粹追求的只是慾望的滿足，金錢與權力的追求，放棄榮譽、美德以及良

善的信念，那對軍人來說，就等於放棄了自己的生命，實如空殼一般行屍走肉。因此我們就應該時時警惕自我要才德兼備，缺一不可，把軍人的角色扮演好，做什麼像什麼，並培養擁有良好的責任感，於誘惑面前穩如泰山，以恪盡職守成就卓越的軍旅生涯。

西點軍校課程的根本，不只是策略或目標，而是一套價值觀念的哲學和實踐。跟弟兄站在泥水裏，熟悉他們的工作，有問題要帶著他們一起解決—這些都是西點教授的根本領導價值觀念所激發出來的行動¹³。

作者於書中提及「我在西點學習的一切」，也就是本書的重點，使我終生受益無窮。即使到了今天，我面臨困難決定的時候，內心仍深信『大義』的原則，以求為最大多數的人謀求最大的利益¹⁴，所以有品格、優秀的領導人，重視他們所領導、所服務的人，要重視別人的領導人，他的行為動機是希望謀求公益目標，增進社會福祉。

美國總統亞當斯(John Quincy Adams)曾說：「如果你的行動啟發了其他人，使其有更大夢想、更願意學習、改變更多，你就是個領導者。」因此，真正的領導不外乎就是增加個人體能、本質學能、抗壓能力……等等，總言之，就是需具備有相當的「影響力」，影響他人一起努力完成共同的目標。

作者簡介：

李佳娜少校，海軍官校正期91年班，陸軍砲校正規班100年班，現服務於海軍官校。

註12：衛斯理·福克斯，《行塑領導力的六大要素》，2013年，頁6。

註13：賴瑞·杜尼嵩，《西點軍校領導魂》，1994年，頁7。

註14：賴瑞·杜尼嵩，《西點軍校領導魂》，1994年，頁166。