

戰爭哲學理念在軍人武德中的體現與實踐

War Philosophy and Art of Leadership

陳良沛¹

Liang-Pei Chen¹

前陸軍官校校長¹

康經彪²

Jing-Piao Kang²

陸軍官校通識教育中心²

摘 要

- 一、戰爭哲學的研究與闡述是研究戰爭中一個歷久彌新的議題，不因時空因素的改變而影響其價值。戰爭哲學的研究以正反合辯證邏輯思維為方法，藉由對戰爭哲學「生與死」、「仁與忍」、「常與變」、「戰爭與和平」之基本理念中所建立的辯證邏輯關係，發展出戰爭體、相、用的內涵，並從軍人武德的實踐與領導統御的行動中予以體現戰爭哲學之重要與價值。
- 二、軍人武德必須透過品德教育的型塑、自我修持與實踐來獲得；而涵蘊領導藝術的關鍵性因素則為忠誠、信任與尊重專業。
- 三、本論文之結論有二：(一)戰爭哲學乃戰爭科學和兵學致用之本，其效用在於認識戰爭與指導戰爭；(二)領導藝術以科學為準據，哲學為涵泳，其運用之妙存乎一心。

關鍵詞：戰爭哲學、軍人武德、忠誠、信任、尊重專業

Abstract

War Philosophy is a key topic in war research. The change of time never reduce its research value. War philosophy uses the dialectical logical thinking method to go for explanation four dialectical topics of surviving and dying, benevolence and standing, constant and changing, war and peace. Military morality and leadership action can reflect the importance and value of war philosophy.

Key Word : Philosophy of war , Military morality, Leadership, Art of Leadership

壹、前言－研究戰爭哲學的重要性與目的

就歷史的演進過程言，戰爭通常被視為「反常的現象」(abnormal phenomenon)，但就發生的頻率言，戰爭卻是人類歷史持續的活動。在被認為是「戰爭之終結」的後冷戰時期，武裝衝突依舊存在。依照斯德哥爾摩和平研究機構(Stockholm International Peace Research Institute, SIPRI)的統計，將死亡人數至少 1,000 人界定為重大武裝衝突或戰爭，則自 1990 年至 2008 年分別在 81 個不同的地區發生 160 場戰爭，這些戰爭造成 300 萬人死亡¹。

戰爭既不可免，為了生存與和平，就必須有所因應。古羅馬學者弗格修斯(Vegetius)有一句經典格言：「欲求和平，必先備戰」(si vis pacem, para bellum; If you want peace, prepare for war)。²引述此語不是要為戰爭作辯護，而是基於戰爭是人類普遍現象，以及實際遭遇的和平難題作考量。研究戰爭哲學可使我們能夠真正的認識戰爭，法國名將薄富爾(André Beaufre, 1902-1975)則認為：「戰略不過是一種達到目的的手段而已。替戰略決定目標的是政策，而政策又受到一種基本哲學思維的支配。.....所以人類的命運是決定於哲學思想和戰略的選擇，而戰略的最終目的也就是要嘗試設法使那些哲學思想能夠發揚光大。³」

戰爭哲學引導我們對戰爭有根本性的認知。美國著名領導學者史帝芬·山普(Steven B. Sample)指出展現領導風範最強烈、最有力的機會，莫過於戰爭，戰爭是領導的重要形象與典範，足以形成我們對領導概念的建構⁴。本文研究之目的在藉由戰爭哲學的辯證邏輯思維之方法，探討戰爭哲學「生與死」、「仁與忍」、「常與變」、「戰爭與和平」之基本理念中所建立的辯證邏輯關係，發展出戰爭體、相、用的內涵，並從軍人武德的實踐與領導統御的行動中予以體現戰爭哲學之重要與價值。

貳、戰爭哲學的辯證邏輯思維

薄富爾說：「儘管戰略這個名詞經常被使用，但實際瞭解其意義的人並不多。⁵」同樣的，許多人實際從事戰爭或研究武力的運用，卻不一定真正認識戰爭，或是致力於和平的空想而忽略戰爭的現實性，凡此對於戰爭的不了解常帶來無法挽回的災難。其原因在於不能從根本性認識戰爭，前揭「若求和平，必先備戰」此語並非一般知識的線性邏輯關係，而是正反對立的辯證思維。若生活環境中的客觀經驗加以推敲就可闡明其意義，即「你如要得到 A，就要努力求 B；其中 B 與 A 是正反對立的。」例如：「若要減肥，就要多吃；如要致富，就要少作生意」。顯然的，這樣的說法會被認為荒誕無理而受到排斥。然而在戰爭的領域中，常促使相互對立的雙方(事務或現象)趨於一致，甚至形勢互易，因而與一般線性邏輯背道而馳，所以往往會使自相矛盾的行為有所收穫，同時直接推翻了符合邏輯

¹ 戰爭統計資料參見斯德哥爾摩和平研究機構出版之 1990 年-2009 年年報(SIPRI Yearbook 1990-2009)，< <http://www.sipri.org/yearbook> >。

² James E. Dougherty, Robert L. Pfaltzgraff, *Contending Theories of International Relations: A Comprehensive Survey* (New York: Harper Collins Publishers, c1990), p.292.

³ Andre Beaufre 著，鈕先鍾譯，《戰略緒論》(*An Introduction To Strategy*)(台北：麥田出版社，1997)，頁 22-25,67-68。

⁴ Steven B. Sample 著，葛立書譯，《領導人的逆思考：非凡領導能力的祕密》(*The contrarian's guide to leadership*)(台北：臉譜出版，2003 年 10 月)，頁 193-196。

⁵ Andre Beaufre 著，鈕先鍾譯，《戰略緒論》，頁 21。

的行動，產生縱然不是自掘墳墓，也是出人意料的結果⁶；又如，為著防禦，務須準備隨時發起攻擊；為了發揮核子武器的利益，必須不斷建造改良，但永不可使用；彈道飛彈防禦系統的建造，雖是從事防禦準備，卻具有「侵略性」與「挑釁性」的意涵，而導致衝突的升高；戰爭邊緣策略（brinkmanship）的運用，雖具攻擊性，卻常促進和談的意願。

戰爭的辯證邏輯導因於戰爭是一種非常特殊的「災難環境」（disaster environment），而這種「災難」很難從平常的生活秩序模擬到戰爭狀態。火災不會做出「反應」，使消防員的行動變得更加困難，一個敵人卻會這樣作，蓋戰爭是一種雙方之間的競賽，一旦戰鬥開始，雙方都會傾全力摧毀敵方的物質和士氣，而軍人所受的訓練就是在危險和有立即死亡可能的環境中仍能發揮戰鬥力量⁷。所以戰爭的思維理則不是絕對客觀的「必然論」，而是一種可變的多樣性。戰爭理論固有其「普遍原則」，但在不同的時空環境下，則必須採用適應的用兵方式，誠如孫子所言「奇正之變，不可勝窮。」《孫子兵法·兵勢篇第五》、「故其戰勝不復，而應形於無窮」《孫子兵法·虛實第六》，因此戰爭應該是一種辯證法則，它是以「正」、「反」、「合」的三段辯證法為基礎，將「核心不變的普遍原則」與「會隨時空環境的變化因素」進行不斷辯證，而產生適切性的用兵方法⁸，而戰爭哲學的建立，即在這種辯證邏輯關係中發展出「體」（本質、原理）、「相」（經驗、現象）與「用」（藝術）的內涵。

參、戰爭哲學的基本理念

戰爭哲學旨在掌握一般哲學的義理內涵，將過去的戰爭經驗法則融合了現代戰爭的方法與型態，試圖得到能據為戰爭事態發展中的思想指導。根據這樣的理論，我們可以正確的了解戰爭的本質、型態與戰爭致勝要素，從而從「生與死」、「仁與忍」、「常與變」、「戰爭與和平」四個戰爭哲學基本理念來認識戰爭和指導戰爭⁹。戰爭哲學的四個基本理念存在著辯證的關係。

一、從生存與生命價值上認識「生」與「死」的問題

戰爭是集體求生的武裝衝突，常表現出集體的動員與對抗，以尋求集體的永恆，也是一種是「追求自我」（the need to be and individual）與「歸屬群體」（the need to be part of larger whole）這兩種驅力相結合的一種辯證式的衝突¹⁰，使戰爭產生了人性的價值與意義，即不論用任何意義的字來表達，死亡就是生命的否定，然而當人們願隨時為社群（民族、國家）、共同信念而犧牲時，生命將因戰

⁶ 本段關於戰爭存在著對立矛盾邏輯的論述參閱 Edward N. Luttwak 著，李長浩譯，《戰略：戰爭與和平的邏輯》（*Strategy: The Logic of War and Peace*）（台北：國防部史政編譯局，民國 80 年 2 月），頁 5-7。

⁷ Eliot A. Cohen & John Gooch, *Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War* (New York: Anchor Books, 2003), p.1.

⁸ 胡敏遠，《野戰戰略用兵方法論》（台北：揚智，2006 年 4 月），頁 70-71。

⁹ 戰爭哲學認識論的四個基本理念是依據國防部頒，《國軍軍事思想》與國防部總政戰部編《戰爭哲學》二本書的內容而來。這二本書主要是依據蔣中正先生有關軍事思想與戰爭哲學的論述歸納而成。由於「生」與「死」、「仁」與「忍」、「變」與「常」、「戰爭」與「和平」確實是古今中外學者戰爭研究領域上不斷討論的議題，故本文亦採用作為戰爭認識論的基本議題。

¹⁰ Lawrence LeShan, *The Psychology of War: Comprehending Its Mystique And Its Madness* (New York: Helios Press, 2002), p23-28.

爭的歷程而獲得肯定¹¹。更進一步體恤「我生國死、我死國生」的生死辯證，襯托出「犧牲即永恆，貪生則死亡」的哲理。

二、從戰爭道德上認識仁與忍的問題

從戰爭心理學的角度分析，戰爭的仁與忍問題源於戰爭行為之雙重性。戰爭行為的雙重性來自人們「心智邊界」(frontier mentality)的劃分，即在心靈中將世界劃分為敵與友、文明與野蠻以及我們與他們等二元對立關係，以幫助人們通過認同建立社群感並發展一種社會的知覺¹²，這種二元對立關係稱為「二律背反」(paradox)¹³。敵我之分使戰爭行為與戰爭道德成為相對性的問題，勇猛的敵人，對我而言是殘酷的敵人；敵人之滅亡，將換取我與群體之存續發展。通過對敵的殘忍手段，始有獲得同類生存的環境。

三、從戰爭型態上認識常與變的問題

所謂戰爭型態(form of war)，為某一時期戰爭中，其所運用的作戰方式與作戰工具，綜合表現的一種外在形式；認識戰爭型態，才能正確的指導戰爭、準備戰爭和贏得戰爭。戰爭的常與變，源自於理論與現實、部分與全體之間的互賴與辯證性關係。誠如對克勞塞維茨影響最大的德國戰略學家沙恩霍斯特(Gerhard Johann David von Scharnhorst, 1755-1813)¹⁴所言：「戰爭藝術像繪畫和其他藝術一樣，有兩個部分。一部分是機械化的，適合於理論研究；另一部分是環境化的，則受創造天才和經驗的支配¹⁵。」經由理論(正)、現實(反)；全體(正)、部份(反)的辯證發展，可以導致「力量的合理運用」的結論。

孫子說：「戰勝不復而應形於無窮」，適足以說明戰爭常與變的基本理則。十九世紀拿破崙以「內線作戰」態勢，橫掃歐洲，雄極一時。但其變化不大屢次使用，終被敵人找出克敵之道。1813年10月16日被反法聯軍，在萊比錫會戰中初次以反內線作戰之道擊敗；1815年6月，又被英普聯軍在滑鐵盧會戰中，再以反內線作戰之道，徹底擊敗。雖然拿破崙最後敗於內線作戰，但並不代表內線作戰的戰略價值消失。內線作戰的戰略價值，主在內線中分離敵軍或乘敵分離而各個擊滅之。其運用之妙主在能否隨敵、我、天、地、交通之變化而「應形於無窮」¹⁶。1914年第一次世界大戰中，由興登堡元帥所率領之德軍第八軍團對俄軍第1、2軍團，在坦能堡會戰中，利用馬蘇湖區地障及反情報欺敵謀略，分離其1、2軍團於馬蘇湖南北兩端，各個擊滅之，實乃典型的內線作戰。

故「戰勝不復而應形於無窮」的精義不因強調變而否定常，其哲學性的奧秘，主在「奇正之變」；由是「以正為奇」連貫「因常求變」；「以奇為正」連貫「因變從常」¹⁷。因用兵藝術是以創造「勝兵先勝」的基礎，與曾國藩「先求穩當、次求變化」的戰略概念相同，屬於「致人而不致於人」的主動戰略作為。

四、從戰爭本質上認識戰爭與和平的問題

戰爭與和平在形式上是兩個截然不同的型態，惟戰爭往往被視為是追求和平

¹¹ 克里斯多夫·寇克(Christopher Coker)著，張台航譯，《沒有戰士的戰爭》(*Waging War Without Warriors?*) (台北：國防部部辦室，民國95年4月)，頁86。

¹² John Leech, *Asymmetries of Conflict: War Without Death* (London: Frank Cass, 2002), p.5.

¹³ Bruce Lincoln, *Death, War, and Sacrifice: Studies in Ideology & Practice* (Chicago: University of Chicago Press, 1991), pp.144-145.

¹⁴ 克勞塞維茨稱沙恩霍斯特為「我精神上的父親和朋友」(the father and friend of my spirit)。沙恩霍斯特是普魯士戰爭學院的校長，是克氏的啟蒙老師，後來兩人先後到蘇俄當軍官。

¹⁵ 鈕先鍾，《西方戰略思想史》(台北：麥田，1999年12月)，頁241。

¹⁶ 李啟明，《孫子戰略理則的現代戰史例證》(台北：黎明文化，2007年5月)，頁302。

¹⁷ 李啟明，《孫子戰略理則的現代戰史例證》，頁313。

的最終手段，因此，戰爭與和平是相因相成而相互影響的。根據中國的仁本哲學，戰爭的目的，在於以戰止戰，如中國之「武」字其義為「止戈為武」，即力求戰爭須獲致圓滿而徹底的勝利，以確保和平。李德哈特說：「戰爭的目的是為了獲得一個較好的和平……我們一定要記得在戰後還會有和平。一個國家把他的力量用到匱竭的階段，結果必然會使他的未來政策變得總破產¹⁸。」故武力戰的勝利，不一定是真正的勝利。

五、戰爭哲學基本理念之實踐—軍人武德

軍人武德的內容中外兵家學者的看法並不一致。我國對軍人武德的看法源自崇德的思維，如春秋時期魯國穆叔所提「三不朽」，以「立德」為首；子產亦言：「德，國家之基也」；這些都是將道德視為安治國家的具體條件，而這類思維方式，也成為戰爭哲學思維中的一部份。崇德的思維被運用於軍隊，就成為「將道」的標準。如姜太公《六韜》提出了「勇、智、仁、信、忠」六種德性；孫子將武德歸納為「智、信、仁、勇、嚴」；東漢思想家王符的《潛夫論》提出「智、仁、敬、信、勇、嚴」五個項目作為將道之內涵；國軍將孫子所提「智、信、仁、勇、嚴」視為我軍人傳統之武德¹⁹。整體而言，我國兵家學者均認為一個標準的軍人不能只有勇武的表徵，尚須要有實質的品德、修養內涵，以及領軍作戰的才能，這可說是曾國藩對將道歸納的標準。他說：「帶兵之人，第一要才堪治民；第二要不怕死；第三要不急急名利；第四要耐受辛苦。……故吾謂帶兵之人，須智深勇沈之士，文經武緯之才²⁰。」

西方兵家學者對於武德亦甚重視。李維在分析羅馬人與拉丁人最重要的一場戰役中表示，羅馬軍戰勝的原因是羅馬軍首領的武德勝過拉丁軍²¹。從拿破崙的言論中可知其對「將道」與「武德」的重視，如：「假使一個人重視他的生命有過於國家和戰友的評價，則他根本就不應是法蘭西陸軍中之一員」、「金錢並不能購買勇敢」²²。克勞塞維茨在《戰爭論》的第3卷第5章中專篇闡釋軍隊武德。法國前總統戴高樂（Charles de Gaulle, 1890-1970）則說：「戰鬥精神、戰爭藝術與軍人情操確是人類遺產中不可缺少的部份。²³」可知戴高樂對於軍人武德的重視。

雖然中外兵家學者對於武德的內涵觀點不盡相同，惟大家均主張，軍人武德是一種實踐的修養，而不是一般道德的辨識。因為武德的實踐必須從現實的角度，具體思考在道德複雜的情況下，一個軍人應該怎麼做的問題。亦即一個軍人必須要有「品德至上」的意志，對於原則問題要有「走極端」的膽識與勇氣，隨時必須有為道德操守放棄一切的準備。優秀的領導者必須在日常生活中都有這樣的堅持，而不僅是在危機當中²⁴。誠如蔣中正總統所說：「品德乃為領導者的基本條件，更為指揮官精神人格的基礎。如其品德有虧，則一切皆隨之完全喪失²⁵。」

¹⁸ 李德哈特著，鈕先鍾譯，《戰略論：間接路線》（台北：麥田，2001年9月），頁447。

¹⁹ 國軍教戰總則第二條：「智、信、仁、勇、嚴，為我軍人傳統之武德。」

²⁰ 蔣中正審訂增補，蔡松波、費怒春析評註釋，《曾胡左治兵語錄註釋（增訂本）》（台北：黎明文化，民國84年7月），頁1。

²¹ Niccolò Machiavelli, *Discourses on Livy* (New York: Oxford University Press, 1997), p.191.

²² J. F. C. Fuller, *The Conduct of War* (New Brunswick, N. J.: Da Capo, 1992), pp.45-46.

²³ 戴高樂（Charles de Gaulle）著，蔡東杰譯，《劍鋒》（*Le Fil de L'epée*）（台北：貓頭鷹，2000年2月），頁5。

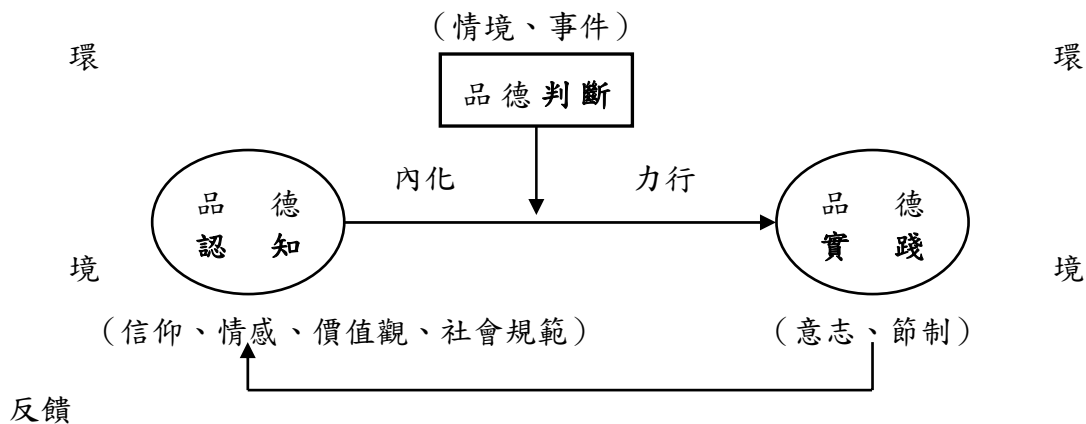
²⁴ 賴瑞·杜尼嵩（Larry R. Donnithorne），陳山譯，《西點軍校領導魂》（*The West Point Way Of Leadership*）（台北：智庫文化，2002年11月），頁116-117。

²⁵ 蔣中正，〈軍事哲學、科學、與藝術的意義和效用〉，收錄國防部總政戰部，《領導統御訓詞輯

美軍杜尼嵩 (Larry R. Donnithorne) 上校，在其名著《西點軍校領導魂》(The West Point Way Of Leadership) 乙書中論及成為一個優秀領導者的條件首須「下定決心，把我們的品德置於事業之上，不論什麼情況都不應該有損道德良知²⁶。」

由於軍人武德必須於平時教育、訓練、生活、工作中養成之，故職業軍人之武德必須植基於軍官養成的品德教育之中，亦即軍人武德的涵養與體現，是從軍人的基礎教育、進修教育以迄深造教育之養成過程中，透過品德教育的對品行、人格的塑造、自我修持與實踐的持續力行來完成。

品德兼具品格與道德意涵，具有道德認知 (moral knowing)、道德情感 (moral feeling)，以及道德行動 (moral behavior) 三個相互關連且具影響之層面。²⁷ 所以品德是一種認知、判斷與實踐的綜合行為 (如圖一)，無法依賴「課程」教育過程來完成，必須配合情境、環境來塑造，透過自我領悟與修持，使其內化為人格特質，而具有力行實踐的意志與能力²⁸。可見品德教育的重點不在於課堂教育的過程，而在於如何塑造完美的品行與人格，透過自我修持、內化與力行的實踐過程，當品德藉由力行而實踐，武德即得以獲得體現。



圖一：品德的結構

※資料來源：作者參考大衛·伊斯頓 (David Easton) 系統論。

總之，軍人是所有行業中最危險的，軍人願意作戰，不惜為國捐軀，不是靠利誘、軍法，而是靠其對國家的忠誠與熱愛，由此更彰顯武德之價值所在。為避免因旺盛的企圖心，戰爭風險及危疑震撼的情勢造成軍人衝動或困惑，理智的能力固有其價值，若無均衡的品德為特質，則理智難於顯現²⁹，所以，軍人的武德十分重要。殷鑑不遠，2003 年 3 月的美伊戰爭伊拉克軍人戰志甚差，少有奮勇抗敵壯烈犧牲者，此或與海珊政權不得軍心有關係，然其缺乏軍人武德，未能不顧生死，保國衛民，使美軍占領了伊拉克，應是我軍人所應警惕者。

肆、戰爭哲學修養之體現

錄》(高雄：陸軍步兵學校，民國 77 年 12 月)，頁 50-51。

²⁶ 賴瑞·杜尼嵩 (Larry R. Donnithorne)，陳山譯，《西點軍校領導魂》，頁 117。

²⁷ 賴良俊，〈淺談學校品德教育之實施〉，《網路社會學通訊》，第 67 期，2007 年 12 月，頁 3。

²⁸ 關於品德教育的理論與具體做法可參閱陳良沛、康經彪，〈如何落實品德教育—以陸軍官校為例〉，《國防雜誌》，第 24 卷第 1 期 (民國 98 年 2 月)，頁 82-102。

²⁹ 于宙，〈從入伍走向戰爭哲學〉，《哲學與文化—戰爭與和平專題》，第 31 卷第 4 期 (2004 年 4 月)，頁 123。

一、哲學、科學、兵學的關聯性及其運用

現代戰爭的最高境界就是藝術化，與戰爭哲學不可分開。戰爭藝術產生於人的靈感、智慧與意志，在戰爭中一切連續行動，並不完全是依計畫執行的，而是一種心志觸發的表現。人的精神力，是戰爭的原動力，更是戰爭最後勝負的關鍵，以色列軍事學家馬丁·克里費德（Martin van Creveld）歸納大量文獻研究得到之結論為：「戰力的構成因素中，對戰爭結果影響最大者，應該是領導統御了³⁰。」依據《國軍軍事思想》所言：「領導統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³¹。」

領導統御就字面的意義可分析如下：「領」就是以身作則，凡事主動積極，率先躬行，為部屬之表率，於平時引領部屬了解行政、戰訓與非戰爭軍事行動（Military Operations Other Than War，如救災）等任務，戰時則要有最後犧牲、死得其所的決心，並能使部屬知道「生而辱不如死而榮」的道理；「導」為因勢利導，依部屬的特質與發展性，導使其為所當為；「統」指掌握，使組織人、事、時、地、物諸要素，能配合至當，發揮最高效能，確保組織任務之執行；「御」是控制，主在維持組織發展之途徑與方向，因應社會之變革，與時俱進，傳承優良傳統加以發皇，並配合社會變遷謀求改善，掌握時代脈動，確保組織常存與永續發展。

綜合而言，所謂領導統御係指領導者凡是以身作則，率先躬行，為部屬之表率，並以其學養、意志，因勢利導部屬遂行任務，隨時掌握組織執行任務之進程，並控制組織發展之途徑與方向，以確達組織發展之階段性目標與願景，而使組織得以隨社會變革永續存在。領導與統御是指揮作戰、治軍帶兵、貫徹命令、達成任務具有決定性的主要因素。清代名臣曾國藩有謂：「天下強兵在將，上將之道，嚴明果斷，以浩氣舉事」，又云：「將以氣為主，以志為帥」³²，均在闡明一個優異的將材或領導者，不只是一個戰勝攻取的將材，且要能以其戰爭哲學修養，品德、智慧、精神、意志，致（用）人之力，亦致（用）人之心。此外領導與統御，也是其適切運用指揮權力，掌握群眾心理，發揮人性潛能，啟導人類行為的一種藝術。就此涵義而言，領導藝術乃是影響領導者與被領導者之間確定性關係的一種作為，是一種科學與藝術的結合，其要素包括領導者之品德、靈感、意志與能力等，故屬於精神領域（超乎物質之上的），亦就是屬於科學的範疇，必須以哲學修養為其基礎，才能達到藝術的目的，如宋朝名將岳飛所言：「陣而後戰，兵法之常，運用之妙，存乎一心。」《宋史·岳飛傳》這「運用之妙，存乎一心」，就是領導藝術化的精義。

領導藝術的發揮須有領導統御的架構或條件。克勞塞維茨在戰爭哲學中有關政府、軍隊和人民「三位一體」的三度空間聯繫關係與概念，常被應用於領導與戰略的理論建構。管理學者佩帝辜盧（Andrew M. Pettigrew）指出戰略領導與決策的性質包括內容、環境和過程三個等同重要因素與空間，對領導者執行的手段與解決方案的形成均具有決定性的影響³³。領導學大師約翰·阿代爾（John

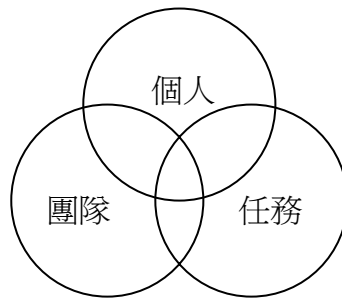
³⁰ 馬丁·克里費德（Martin van Creveld）著，沈明室譯，《戰鬥力：德軍與美國陸軍的表現（1939-1945）》（台北：麥田，1999年3月），頁171。

³¹ 國防部，《國軍軍事思想》（台北：民國90年12月），頁161。

³² 蔣中正審訂增補，蔡松波、費怒春析評註釋，《曾胡治兵語錄註釋（增訂本）》，頁4，6。

³³ Robert F. Grattan 著，林宜瑄譯，《策略過程：軍事與商業之比較》（*The Strategy Process: A Military-Business Comparison*）（台北：國防部部辦室，民96年7月），頁31。

Adair) 歸納軍隊的領導理論有三³⁴：1.品質或特性法 (qualities or traits approach)：領導者應該具備與展現他的領域所期望的或需要的品質，如忠誠、責任感、承擔責任的能力；2.職能法 (functional approach)：領導者應有完成領導責任領域 (areas of leadership responsibility) 的素質，如定義目標、進行規劃和鼓舞團隊等。3.情境法 (situational approach)：是指在任何情境中，人們都傾向於跟隨或服從知道作什麼或如何做的人；情境法強調領導者的技術與專業能力，也就是知識。這三個領導理論可用領導的三個要素－任務、個人、與團隊－用簡單的三圓模型 (three-circle model) 關聯起來 (如圖二)，而形成領導統御的架構。

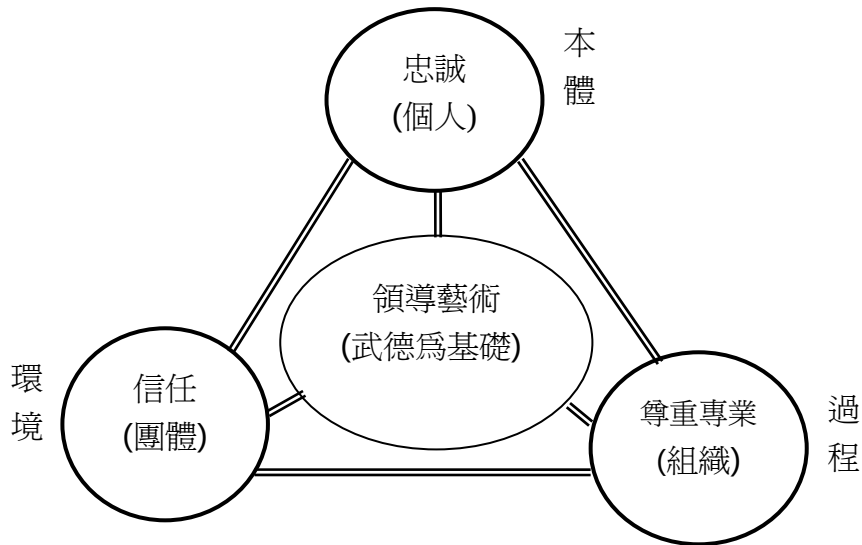


圖二：領導的三圓模型

※資料來源：約翰·阿代爾 (John Adair) 著，冷元紅譯，《戰略領導》(Effective Strategic Leadership) (海口：海南，2006年8月)，頁78。

依據美軍軍事領導教程－《軍事領導學》(Army Leadership: be, know, do) 乙書，以「是一知一做」建構領導統御的架構，「是」就是成為一個領導者所應具備的「品德」特質，根據品德可以確認「你是誰？」(你將會成為一個怎樣的領導者)這裡所謂的品德內涵包括一個人的價值層面與本性層面。價值層面是指忠誠、責任、榮譽、無私等，而本性層面則有精神的、體格的與情感的趨向。「知」是指「能力」，包括人際關係的、構想的、技術的、戰術的等能力。而「做」是指「行動」，包括溝通、決策、激勵、執行、變革等。基於上述領導統御架構的理解，我們認為領導藝術的關鍵性因素包括：1.領導者本體的「忠誠」(品德)特質；2.團隊「信任」(能力)氛圍的營造；3.組織領導、決策形成過程與執行的權力關係－「尊重專業」(行動)。「忠誠」、「信任」與「尊重專業」，被我們視為發揮領導藝術的領導統御架構 (如圖三)。優秀的領導者，首要條件是具備忠誠的修養，方能善盡職守，提出願景，以凝聚共識，通過信任與尊重專業的原則督導推動，達成目標。

³⁴ 參見約翰·阿代爾 (John Adair) 著，冷元紅譯，《戰略領導》(Effective Strategic Leadership) (海口：海南，2006年8月)，第三章。



圖三：領導統御架構

※資料來源：作者依據克勞塞維茨論政府、軍隊和人民「三位一體」的三度空間概念繪製而成。

二、忠誠

(一) 忠誠的涵義

對領導人本身而言，忠誠意指善盡職守。忠誠是對憲法效忠的表現，也涉及對共事者動機的尊重與忠心，也是信任上級、部屬和共事者的依據。軍官不可能永遠認同他人的決定或行動，忠誠可使軍官以善意對待其長官、部屬和同事³⁵。美國前參謀首長聯席會議主席鮑威爾（Colin Powell）認為忠誠的基準是「一但達成決議，辯論即隨之結束。」你應盡力讓團隊接受你的觀點，如果他們不接受，你也應該全力執行下去。換言之，不要事後還進行政治角力、暗箭傷人、敷衍了事，企圖破壞決策。你的領導人和同儕必須能仰仗你，如果他們不能倚重你的忠誠，必定有損於績效和團隊精神³⁶。

(二) 忠誠的條件

1. 營造忠誠的組織氣候

忠誠是「倫理領導」（ethical leadership）中的核心要素，要使部屬忠誠高階領導者必須營造一個組織氣候，把倫理與價值內化為領導習慣，積極塑造組織的倫理文化³⁷，使部屬不會唯唯諾諾。

2. 建構共同願景（vision）

關於願景的意義，有一個流傳自歐洲中古時代的故事可做闡述。有一個人在路上行走，他看到一位石匠在工作，問道：「你在做什麼？」石匠回答：「敲石頭。」下一個路口，他遇到另一位石匠，他也問同樣問題，石匠回答：「我在刻石柱。」到下一個路口，再看到一位石匠在工作，他也提出同樣問題，這位石匠回答：「我正在蓋教堂。」毋庸置疑地，最後這位工匠正在為蓋教堂這個院景「願景」而努

³⁵ Richard Swain 著，章昌文譯，〈軍官道德規範的省思〉（*Reflection on an Ethic of Officership*），《國防譯粹》，第 35 卷第 7 期（民國 97 年 7 月）頁 12-13。

³⁶ 歐文·阿拉力著，樂為良譯，〈鮑爾風範〉（*The Leadership Secrets of Colin Powell*）（台北：麥格羅希爾出版公司，2002 年 11 月），頁 197。

³⁷ 有關領導者創造倫理文化的內容參見，Arthur Shriberg 等著，吳秉恩審訂，〈領導學—原理與實踐〉（*Practicing Leadership: Principle and Application*）（台北：智勝文化，2006 年 6 月），第二章。

力³⁸。

「願景」使領導者對於「領導」與「管理」具有清晰的認知。領導學大師班尼斯（Warren Bennis）提出至理名言：「管理者把事情做對（Do things right）的人，領導者則是做對的事情（Do right things）的人。」其區別就是創造願景和判斷—有效果（領導者），精通例行公事—有效率（管理者）³⁹。

願景是組織的「未來狀態」，提供部屬效忠的動能⁴⁰，尤其是軍隊這樣的組織，其戰志雖不免受到政治信念所影響，指揮官的責任就是以共同的願景目標鼓舞所有理念不同的人，以塑造及凝聚一支團結的部隊⁴¹。

三、信任

（一）信任的涵義

從人際脈絡言，信任包括信仰長官、信任部屬與自信三個層面，當代社會科學大師福山（Francis Fukuyama）指出「所謂信任，是在一個社團之中，成員對彼此常態、誠實、合作行為的期待，基礎是社團成員共同擁有的規範，以及個體隸屬於那個社團的角色。⁴²」信任包含兩個重要因素：正面預期所形成的「熟悉」與採取「投機」所面臨的風險⁴³。正面預期(positive expectation)是假定對他人之了解且熟悉。信任需要經歷一些過程才能養成，而此過程乃是植基於攸關而有限的經驗，它需要時間形成、逐漸建立與累積增加。投機(opportunisticly)則是信任關係中可能產生的風險—對未來結果不確定性的一種賭注，這也是信任的本質，這種信任的本質反導致了對於信任的需求⁴⁴。

（二）信任與領導之關係

美國前總統林肯曾指出：「假如你一次喪失同胞對你的信心，你將永遠再也得不到他們對你的尊敬與敬重。⁴⁵」這說明領導者即使面臨困境，仍要做出正直的抉擇，否則領導威信將不復存在。此外福山則認為，信任使組織的運作得以更彈性化，也較具有團體導向，責任得以分散至較低的層級；反之，低信任度的組織必須處處提防、孤立他們的員工，所藉助的手段是官僚式的章規⁴⁶，以致陷於日常的庶務管理之中。所以信任提高領導者及部屬的自由度，促進了組織的效率。

（三）建立信任的實務作法

在權力關係中，信任是由「價值觀」與「技能」這兩個層次的可預測性所組成⁴⁷。人們往往期望其上級擁有一致、可預測的價值觀，以及解決問題的技能，

³⁸ 胡忠信，《領導與管理》（台北：唐山，1997年7月），頁19。

³⁹ Warren Bennis & Burt Nanus 著，楊振富譯，《領導者》（*Leaders*）（台北：實學社，1997年1月），頁44。

⁴⁰ 同上註，頁108-109。

⁴¹ 大衛·米勒（David Miller）著，謝力延譯，《指揮官》（*Commanding Officer*）（台北：國防部史政編譯室，民國93年5月），頁273。

⁴² 法蘭西斯·福山（Francis Fukuyama）著，李宛蓉譯，《信任》（*Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*）（台北：立緒文化，民國93年4月），頁34。

⁴³ Stephen P. Robbins 著，李青芬等譯，《組織行為學》（*Organizational Behavior*）（台北：華泰文化，2006年8月），頁378。

⁴⁴ 趙本立譯，《軍事領導學》（*Army Leadership: be, know, do*），頁63。

⁴⁵ 引自泰勒（Robert L. Taylor）、羅森巴哈（William E. Rosenbach）編著，彭恆忠、楊連仲譯，《軍事領導：追求卓越》（*Military Leadership In Pursuit of Excellence*）（台北：國防部史編局，民國89年6月），頁311。

⁴⁶ 法蘭西斯·福山（Francis Fukuyama）著，李宛蓉譯，《信任》，頁42。

⁴⁷ Ronald A. Heifetz 著，《調適性領導》（*Leadership Without Easy Answers*）（台北：臉譜，1999年6

以下我們提出三點建立信任的具體作為：

1. 開誠布公

建立信任首須誠實⁴⁸；疑慮常來自資訊的不透明，開放性能產生信心和信任。在做出決策和採取行動時，要客觀和公平地考慮他人對事情的看法。對權力的運用要讓人可信，客觀和無偏見地評估績效，而且在分配獎勵的時候，應注意到公平原則。

2. 察納雅言

「良藥苦於，忠言逆耳⁴⁹。」雖是老生常談，然真正能察納雅言者，並不多見，否則唐太宗與魏徵的君臣關係不會歷一千五百餘年仍受稱頌。察納雅言的具體形式是將組織各層級形成一種交互、雙向，甚至雙向的教導模式，構成良性教導循環，讓組織各個成員更加睿智、互信與凝聚力⁵⁰。

3. 承擔風險

決策既經制定與執行就必須有承擔責任的道德勇氣，然而在實務經驗上領導者常須面臨捨己或犧牲他人的道德抉擇，尤其面臨危機處理時更是如此。⁵¹此外，在面臨重大危機時指揮官之自信與魄力亦將成為團結之核心，日本知名海軍將領源田實指出「在重大危機當前，而且自己又無克服之自信時，人類即易形成依靠偉大人物的心境。指揮官必須能擔當此種信賴之核心。於是，全體成員即因而恢復信心，又因此而團結⁵²。」結果危機亦因此而克服。

四、尊重專業

（一）專業的涵義

「專業」一詞具有不同的意義，依大前研一的歸納，大家對專業（profession）所持的共同觀點不外乎「具備高度專門性」、「懂得自律與獨立作業」的專門職業外，還涉及制度性的認證（如學位、專業認證）⁵³。大前研一認為這些只能稱作是「專家」（specialist），而不是「專業」，他認為要成為專業人士，必須擁有以下「四個力」才能名實相符：1.「先見力」（預見力）；2.「構思力」；3.「議論力」—邏輯思考、反覆論證，獲致最佳方案的能力；4.「矛盾適應力」—解決兩難悖論的能力。大前研一對專業的要求超越一般的見解，他特別強調專業不能侷限於專家的本位知識，必須不斷預想未來趨勢、創新其思維與行為模式。

（二）尊重專業之重要性

無論是東西方哲人，早已注意到「專業」的重要性，孟子說：「一日之所需，百工斯為備。」《孟子·滕文公篇》說明人類社會係基於專業分工的原理建構而成。蘇格拉底也清楚的表達：「專業或技術能力應是擔任領導職務的先決條件。⁵⁴」

月），頁 164。

⁴⁸ 泰勒（Robert L. Taylor）、羅森巴哈（William E. Rosenbach）編著，彭恆忠、楊連仲譯，《軍事領導：追求卓越》，頁 223。

⁴⁹ 本句源於《孔子家語·六本》：「良藥苦於口而利於病，忠言逆於耳而利於行。」

⁵⁰ 諾爾·提區（Noel M. Tichy）、南西·卡德威（Nancy Cardwell）著，邱如美譯，《教導型組織—奧林匹克級的雙螺旋領導》（*The Cycle of Leadership*）（台北：天下雜誌，2004 年 2 月），頁 45-46。

⁵¹ Steven B. Sample 著，葛立書譯，《領導人的逆思考》（*The Contrarian's Guide To Leadership*）（台北：臉譜，2003 年 10 月），頁 176-177。

⁵² 源田實著，楊政合譯，《指揮官—領導統御之祕訣》（台北：國防部編譯局，民國 60 年 2 月），頁 100。

⁵³ 大前研一著，呂美女譯，《專業》（*The Professionalism*），（台北：天下遠見，2006 年 12 月），頁 20。

⁵⁴ 約翰·阿代爾（John Adair）著，冷元紅譯，《戰略領導》，頁 18。

資訊時代變遷迅速，更須以「專業」為本，美國知名心理學家嘉納(Howard Gardner)於其著作《決勝未來的五種能力》(*Five Minds For the Future*)提出未來的領導者應當具備專業、統合、創造、尊重及倫理五種心智，才能因應世局之變遷。⁵⁵著名美國管理學者柯林斯(Jim Collins)在其暢銷書《從 A 到 A+》(*Good to Great*)中探討企業從優秀到卓越的轉變過程，歸納出第五級領導(最優的一級)兼具兩種矛盾的特質——「謙沖為懷的個性」和「專業堅持的意志力」⁵⁶。

(三) 尊重專業的具體做法

1. 間接式領導：適當授權，發展下屬優勢

美國海軍陸戰隊第 29 任指揮官葛雷(A.M. Gray)指出，每一個層次的領導者，都必須分配足夠的時間和自由給他的屬下，以從事所屬階級所需的專業技能訓練⁵⁷。美國名將巴頓將軍說：「永不要告訴人們如何去做事，祇告訴做什麼，他們所運用的才能會使你驚訝不已⁵⁸。」為了培養年輕領導幹部的主動性，上級應對下級作出充分的授權。

2. 流動式領導(roving leader)：運用團隊，推動以知識為基礎的任務

流動式領導(roving leader)是一種以專業知識為基礎，跨越階層組織(hierarchy)的層級節制關係，對問題能做出快速而有效反應的領導模式。⁵⁹流動式的領導是參與式領導的體現，他讓具備專業的人擁有發言權、處理問題的意願並發揮實質的影響力⁶⁰。

3. 心理層面與實質層面的支持

授權關係的建構必須在心理層面與實質層面予以支持，尊重專業始得以獲得體現⁶¹。領導者必須鼓勵所屬之創意，激勵他們去執行任務；成功的代表委託、包括使了解而確信他們被授權，他們真正有獨立的自由行動，部屬知道長官相信他們能做成正確的事情：這種對他們覺得安全放心的激勵，亦將轉變為長官的堅定決心。

伍、結論—研究發現

戰爭的辯證邏輯導因於戰爭是一種非常特殊的災難環境，常促使相互對立的雙方趨於一致，甚至形式互易，因而與一般線性邏輯背道而馳，軍人所受的訓練就是在危險和有立即死亡可能的環境中仍能發揮戰鬥力量，故軍人必須有哲學修養的基礎，才能達到戰爭藝術化的目的。戰爭哲學可提供領導者所需的辯證性思維理則與精神力——即創造的意志、靈感、信心，以及其所要的忠誠及專業，凡此行為表現都與以品德為基礎的軍人武德有關。軍以戰為主，軍人應藉由戰爭哲學「生與死」、「仁與忍」、「變與常」、「戰爭與和平」四個基本理念所建立的辯證邏輯關係中，認識戰爭哲學「體」「相」「用」內涵的關聯性，於平時不斷修持品德，將武德內化於人格特質之中，深切體悟軍人之本質首在認識戰爭，若戰爭不可

⁵⁵ 霍華德·嘉納(Howard Gardner)著，陳正芬譯，《決勝未來的五種能力》(*Five Minds For the Future*)，(台北：聯經，2007 年 9 月)。

⁵⁶ 柯林斯(Jim Collins)著，齊若蘭譯，《從 A 到 A+》(*Good to Great*) (台北：遠流，2006 年 3 月)，第二章，頁 52-84。

⁵⁷ 葛雷(A.M. Gray)編著，彭國財譯，《戰·爭》(台北：智庫文化，1995 年 11 月)，頁 91。

⁵⁸ 趙本立譯，《軍事領導學》，頁 259。

⁵⁹ 麥克斯·帝普雷(Max De Pree)著，江麗美譯，《領導的藝術》(*Leadership is an Art*) (台北：經濟新潮社，2008 年 6 月)，頁 61。

⁶⁰ 同上註，頁 62。

⁶¹ 趙本立譯，《軍事領導學》，頁 259。

免，則能透過領導藝術予以體現與實踐，發揮本質學能，指導戰爭，戰則必勝。

對於領導的研究中，經常會研究各類型組織、企業或軍隊等成功領導者，無論內容為何，若我們愈去思索它，就會愈讓我們瞭解到領導是一件「用心」的事。我們若以畫畫做比喻，畫紙是死的，而人是能動的。畫畫前先要有個想法，如畫小孩在海邊戲水，情侶在夜光下談心漫步。依照這個想法所要畫的對象是活動的，要如何落筆於心中所想要畫的對象—是一浮動、飄忽不定的，所以無法如你所願，畫如所望。領導亦同，我們領導的對象是能動的、有意志的人，非我們所能完全掌控的，是否能如所願，達到組織之目標與願景，端視對於領導藝術之體悟程度。故領導藝術屬於精神領域（超乎物質之上的），亦就是屬於哲學的範疇，是以科學為準據，而以哲學來涵泳，其運用只能藉由哲學修養意會，無法言傳，故運用之妙存乎一心，而能「擇人任勢」，而達到領導藝術化的境界。