



● 作者/Robert C. Carroll ● 譯者/李永悌 ● 取材/美國軍事評論雙月刊

艾森豪領導風範的養成

The Making of a Leader: Dwight D. Eisenhower

領導統御能力實賴後天培養，幹部必須自我砥礪，並接受各種不同職務磨鍊，最後才能成為優秀的領導者。

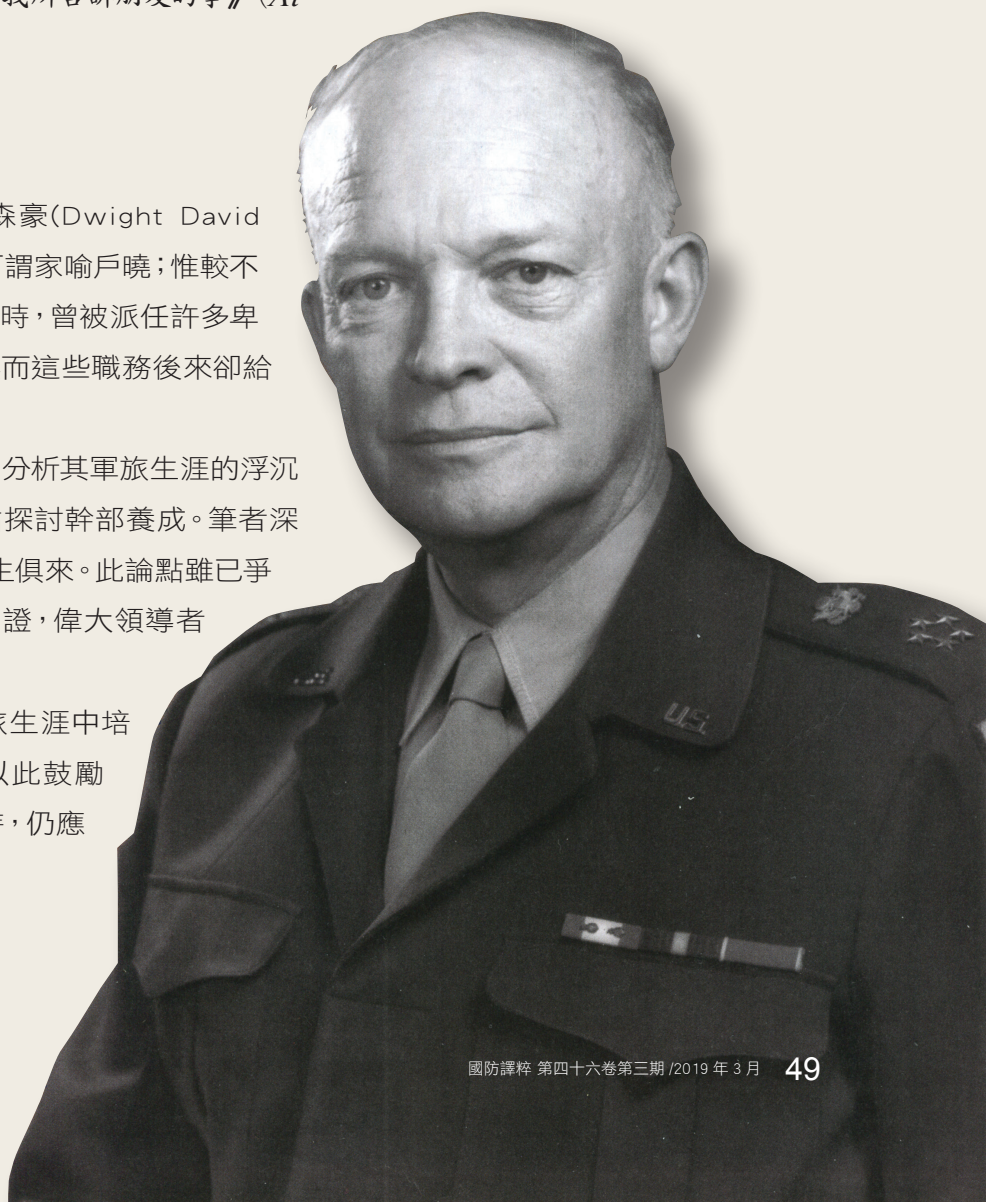
上天給人的試煉猶如鐵杵磨針，不過美國陸軍部磨鍊官兵的方式卻似乎漫無目的。

—摘自艾森豪所著《暢所欲言：我所告訴朋友的事》(At Ease: Stories I Tell to Friends) 乙書

身為五星上將與美國總統，艾森豪(Dwight David Eisenhower)的生平輝煌事蹟可謂家喻戶曉；惟較不為人知的是，艾森豪在擔任初級軍官時，曾被派任許多卑微且被視為毫無發展潛力的職務，然而這些職務後來卻給予他極大助益。

本文將檢視艾森豪將軍歷任職務，分析其軍旅生涯的浮沉歷程，並著重於依據美國陸軍的觀點探討幹部養成。筆者深信，領導能力實賴後天培養，而非與生俱來。此論點雖已爭議多時，但艾森豪的生平可進一步印證，偉大領導者不僅是後天養成，更是自我成就。

因此，本文旨在描述艾森豪在軍旅生涯中培養專業知識與領導能力的過程，亦以此鼓勵軍官，即使面臨非個人預期的職務時，仍應堅定邁向成功之路。





1890-1911年：少年時期(20歲以前)

1890年10月14日，艾森豪出生於美國德州丹尼森(Denison)。他原名「大衛·德威特·艾森豪」(David Dwight Eisenhower)，後來他母親將他改名為「德威特·大衛·艾森豪」，之後便一直沿用此名。數年後，艾森豪舉家遷居堪薩斯州亞伯林(Abilene)。艾森豪透過雙親接觸了基督教「門諾教派」(Mennonites)與「耶和華見證教派」(Jehovah's Witnesses)，而對這樣篤信宗教、愛好和平的家庭而言，要讓七位愛子中任何一位投身軍旅，都是既不尋常且不容易的事。

求學時期，艾森豪的英文、數學表現優異，不過卻特別喜愛在家研讀史籍——他母親有間上鎖的大書房，艾森豪還私下找到開啟書房的鑰匙。他特別偏好古代史；研讀迦太基人與羅馬人之間的「布匿戰爭」(Punic Wars)，對後來在第二次世界大戰期間，遂行北非與義大利的戰役極有助益。艾森豪心目中的英雄是率領軍隊和象群翻越阿爾卑斯山的名將漢尼拔(Hannibal)，他後來亦曾親自跋涉阿爾卑斯山。艾森豪擅長手槍射擊、拳擊，更是出色的棒球與美式足球選手。換言之，他非常適合就讀西點軍校。

1911-1915年：西點軍校生(20-24歲)

艾森豪加入美國陸軍幾乎可謂無心插柳之舉。他的摯友哈茲萊特(Swede Hazlett)說服他申請就讀軍校，當時美國海軍官校與陸軍官校僅舉辦一次聯合入學考試，結果哈茲萊特考上安納波利斯(Annapolis)的海軍官校，艾森豪則考上西點的陸軍官校。之後艾森豪與哈茲萊特仍為好友，在服

役後一直保持書信往來。哈茲萊特以海軍上校官階退役，在他去世時，身為總統的艾森豪前往參加葬禮，展現與這位摯友之間多年的情誼。

艾森豪就讀西點軍校時，參加美式足球隊。他是位冷靜踏實的球員，擔任中衛與後衛，他在球場上的表現曾被《紐約通訊報》(New York Herald)譽為「達陣奇觀」。官校二年級時，與卡萊爾(Carlisle)、賓州(Pennsylvania)、印地安(Indians)等1912年全美大學各冠軍球隊進行對抗賽，艾森豪撲倒了傳奇球員索普(Jim Thorpe)。接下來兩年，艾森豪不幸因膝蓋受傷被迫離開球場，傷勢甚至差點影響其任官。艾森豪是優秀的拳擊選手，並且擔任掌旗士。他的文筆極佳，一年級英文成績為全期第10名。艾森豪24歲自西點軍校1915年班畢業，全期共164人，畢業學業成績排名第61名，操行成績排名第125名。1915年班可謂「眾星雲集」，每3位畢業生就有1位成為將官。艾森豪畢業時，第一次世界大戰已在歐洲進行了一年，但他對於未能參戰一事深感惋惜。

少年時期的艾森豪在申請軍校時，曾經收到一封來自某位國會議員，但僅由祕書代替簽署的信函。此舉讓艾森豪深感不快，此後他拒絕由任何人代勞簽名。在艾森豪擔任陸軍參謀長期間，筆者父親負責為其處理信件，並掌握艾森豪的文筆風格，每天為他書寫數百封信件，以方便他簽名。



1915-1916年：少尉 (24-25歲)

艾森豪與其妻梅蜜(Mary [Mamie] Geneva Doud)在德州「山姆休斯頓堡」(Fort Sam Houston)相戀結為連理，並於此地第19步兵團服務，執行新任尉官例行業務。據聞，艾森豪亦精通撲克牌。艾森豪曾經渴望能夠前往美國陸軍通信兵的航空部門，亦即甫成立的陸航部隊學習飛行，但因他的準岳父認為「太危險」而沒有成行(然而，艾森豪卻在1937年於菲律賓服務期間修習飛行課程，並完成單飛。)艾森豪早年對航空的癡迷，與後來對戰車作戰的興趣無分軒輊，而當時這兩類作戰皆處於萌芽階段。

美國西點軍校的古老軍歌「班尼海文斯」(Benny Havens)歌詞提及：「在陸軍可以適度飲酒，不過晉升卻非常緩慢」(In the Army there's sobriety, but promotion's very slow)。然而，在艾森豪服役的年代卻完全不是這回事，美國陸軍或許曾適度容許飲酒(此事可信度不高)，但當時軍官晉升也相當快。艾森豪1916年晉升中尉、1917年

晉升上尉、1918年晉升少校。有趣的是，畢業於西點軍校1909年班的巴頓(George S. Patton)，在少尉任官七年後，也和艾森豪在同一年由中尉、上尉晉至少校，而且兩人也同時於1918年晉升中校。

1916-1917年：中尉 (25-26歲)

艾森豪申請加入「黑傑克」潘興(John J. Pershing)將軍的「懲墨遠征隊」(Punitive Expedition to Mexico)並未獲准，其後他勇赴沙場的心願仍是一波三折。

艾森豪奉派至山姆休斯頓堡附近「威爾森營區」(Camp Wilson)的伊利諾州第7步兵團，出任督察官一職；這項職務給予艾森豪直接觀察「國民兵」(National Guard)部隊能力與限制的獨特機會。在第7步兵團上校團長首肯之下，由年輕的艾森豪中尉全權掌管整個步兵團的訓練與行政業務。

後來，艾森豪擔任山姆休斯頓堡的憲兵隊長，亦即駐地的主執法官，使他得以深入了解軍紀事務。接著他回到威爾森營



圖為1916年艾森豪與其妻梅蜜在德州山姆休斯頓堡「聖瑪麗大學」(St. Mary's University)聖路易禮堂門前台階合影的情形。

(Photo by Eisenhower Library)

區，接任新成立的第57步兵團補給官；該團將從沒有營舍、帳棚與裝備的小型軍官團隊，發展成為超過3,000人的精實部隊。艾森豪就如同美墨戰爭期間擔任經理官的格蘭特(Ulysses S. Grant)一般，在初任官時就已習得重要的後勤專業。



1917-1918年：上尉 (26-27歲)

艾森豪於喬治亞州「奧格索普堡」(Fort Oglethorpe)為新任步兵候補軍官制定訓練計畫，並給予指導；隨後於堪薩斯州「列芬沃斯堡」(Fort Leavenworth)訓練少尉初官。儘管這些職務並非派遣至法國戰壕的戰鬥任務，但卻為艾森豪奠定年輕軍官所需的重要領導特質，也習得如何將這些特質傳授他人。艾森豪的努力奉獻雖對戰爭頗具意義，但他仍然認為，自己在軍旅生涯發展的最大事件(第一次世界大戰)中，成了局外人。事實上，艾森豪上尉曾於第一次世界大戰期間多次請調戰鬥職務，但卻因此受到訓斥。

1918年：少校(27歲)

艾森豪奉派至馬里蘭州「密德營區」(Camp Meade)的第65工程隊，成為新成立之第301重型戰車營一分子，並開始對戰車有了深入了解。接著，他奉派前往曾為美國內戰戰場的賓州蓋茲堡建立「科爾特營區」(Camp Colt)。在艾森豪的指導



艾森豪曾任職於馬里蘭州密德營區重型戰車營，並開始對戰車有了深入了解。(Photo by Eisenhower Library)

下，該營區從無到有，最後成為容納陸軍新建制戰車部隊及近1萬名官兵的基地。吾人可以想像，艾森豪在科爾特營區獲得的經驗，對於日後於第二次世界大戰攻擊發起日前，在英國建立集結整備區，將有極大助益。

1918-1920年：中校 (27-29歲)

1918年10月14日，艾森豪於科爾特營區晉升中校，並奉命前往歐洲擔任戰車部隊指揮官。當時他甫自西點軍校畢業3年，而是日恰為其28歲生日。不過，

筆者憶起兒時父母曾至少一次在家招待艾森豪伉儷，並記得與艾森豪還有幾位「小鬼頭」參謀穿著睡衣(含艾森豪)，一同觀賞西部牛仔電影。1967年筆者時任上尉，自越南返國後，按禮節前往蓋茲堡(Gettysburg)拜訪艾森豪。筆者猶記得當時十分在意自己應如何向艾森豪敬禮與報到，注意勳表是否佩帶得宜，惟可惜並未向他詢問有關自己父親的往事。艾森豪給筆者的印象，就是面帶燦爛微笑的優雅紳士。



不到一個月的時間，第一次世界大戰結束，艾森豪的派令因而取消。

艾森豪經歷了整個部隊遭裁撤之痛，他的部隊移防至紐澤西州「迪克斯堡」(Fort Dix)，其中80%的官兵解編退伍，其餘正規人員則由他以火車運往喬治亞州「班寧堡」(Fort Benning)。此次經驗對他在第二次世界大戰後以陸軍參謀長身分，監督執行大規模裁軍有極大的幫助。

1919年，艾森豪又獲得非比尋常的機會，成為「洲際車隊」的觀察員。車隊出發第1天僅移動47哩，7小時內故障了3次。整個行程橫跨美國大陸，耗時數月，平均車速低於時速6哩。這項寶貴的演訓經驗，使艾森豪得以在第二次世界大戰期間肩負起協調人員與物資調度的艱鉅任務，也讓他清楚了解美國建設改良式高速公路之迫切需求，更促成了以艾森豪為名的「州際公路系統」問世。

隨後，艾森豪在密德營區與讀了五年西點軍校、1909年班畢業的巴頓上校共事。(若再加上「維吉尼亞軍校」[Virginia Military Institute, VMI]的新生年，巴頓實際上讀了六年軍校才任官。)巴頓曾於1912年奧運獲得五項運動第5名，更是位戰場英雄。艾森豪非常景仰巴頓，並敬佩他於裝甲部隊的作戰經驗。巴頓與艾森豪兩家人比鄰而居，兩人因而成為好友，並相互推崇對方的軍事專業

與歷史知識。

在密德營區時期，艾森豪中校掌管較重型的V III型戰車旅，而巴頓上校則指揮較輕型的「雷諾」(Renault)戰車旅。兩人浸淫在機械化戰爭的實用技術，將所屬的兩型戰車澈底拆解至最後1根螺絲，並共同實驗戰車，對戰車運用發展了全新深入的看法。他們預見運用戰車締造快速突破的重大價值，而不僅止於以步行速度支援步兵作戰；這與「陸軍部」(War Department)的傳統思維大相逕庭。儘管當時他們可能尚未發現這項價值，但這項和平時期的職務歷練，有助於兩人後來在北非與歐洲的裝甲作戰，排除困難險阻，並

在健康方面，艾森豪大學時期曾是優秀運動員，他在山姆休斯頓堡時是位體魄強健的初級軍官，曾與人打賭不用雙腳，徒手從固定旗竿用的鋼纜爬上竿頂，並曾在巴拿馬與某位騎術高明的馬術家比賽。儘管艾森豪有吸煙的習慣，戰爭期間更是煙不離手，但從他晚年的照片可看出，他的身體狀況仍相當好。他接受邱吉爾(Churchill)的建議，學習繪畫紓解壓力，後來又愛上高爾夫球。

艾森豪就任總統後，1955年9月20日於科羅拉多州丹佛(Denver)渡假時心臟病發。事發一年半前，筆者父親曾接受心臟病治療，後於1954年9月因心臟病逝世，當時主治醫師為「華特列德」(Walter Reed)陸軍總醫院的懷特(Paul Dudley White)。艾森豪心臟病發後一年，亦由懷特出任其主治醫師；懷特藉由之前擔任筆者父親主治醫師的經驗與關係，而得以救治艾森豪的心臟病。當年懷特在醫界是位頗負盛名的優秀心臟科學家，最大成就是挽救了艾森豪總統的性命，而且其治療方式也已成爲現今常用的療法。



為兩人建立經得起戰爭考驗的友情。

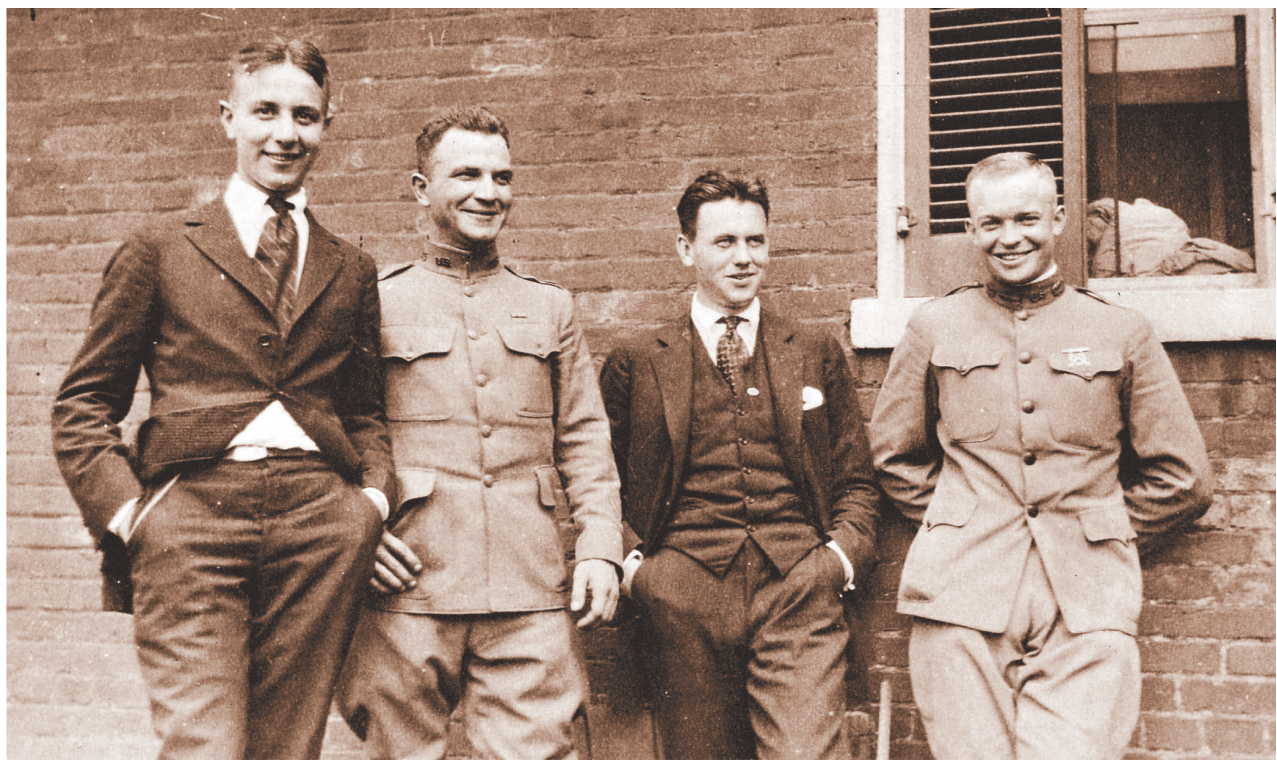
1920年：降階少校(30歲)

1920年戰車部隊遭到裁撤，艾森豪與巴頓於同年6月30日降階上尉，但旋即又晉升少校；巴頓同年7月1日晉升，艾森豪於7月2日晉升。其後的十四年，巴頓繼續停留在少校官階，艾森豪則等上十六年才升中校。艾森豪派駐密德營區期間，不幸遭逢喪子之痛，他的長子陶德(Doud [Icky] Dwight)因猩紅熱過世。艾森豪透過門廊上的窗戶，看著陶德在隔離房中病逝。直到死前，他對愛子的辭世仍無法釋懷。

巴頓與艾森豪在密德堡時，花了1天的時間向康納(Fox Conner)准將提報戰車與裝甲作戰的看法。第一次世界大戰期間，康納曾任潘興將軍的作戰官，且為美陸軍公認足智多謀的博學奇才。當晚康納大部分時間都在詢問艾森豪問題，並認為兩人之中艾森豪有更獨到的見解。

1922-1925年：仍為少校(31-34歲)

1922年，康納透過個人關係，請其老長官，即當時的美國陸軍參謀長潘興將軍，將艾森豪調派至巴拿馬「蓋拉德營區」(Camp Gaillard)第20步兵旅，擔任他的副主官。巴頓算得上是艾森豪



圖為1919年艾森豪(右)擔任「洲際車隊」觀察員時與同袍合影的情形。(Photo by Eisenhower Library)



圖為艾森豪在巴拿馬運河區的馬上英姿。(Photo by Eisenhower Library)

學習的榜樣，不過艾森豪直至抵達巴拿馬運河區後，才遇到康納這位真正的良師益友，並在其麾下學習。往後艾森豪的軍旅生涯將得益於潘興、麥克阿瑟(MacArthur)、克魯格(Krueger)、馬歇爾(Marshall)與邱吉爾(Churchill)等人，但康納是艾森豪最佳的啟蒙導師。

康納要求艾森豪訂定閱讀計畫，在三年內博覽柏拉圖、尼采及莎士比亞等世上最偉大思想家的著作。此外艾森豪亦拜讀各軍事學家的鉅著，特別將《格

蘭特回憶錄》(Grant's Memoirs)與克勞塞維茨(Clauswitz)的《戰爭論》(On War)讀了3次。康納利用蘇格拉底法磨練艾森豪在哲學、歷史、戰術與戰略等方面的知識。康納認為凡爾賽條約將帶來另一場無可避免的戰爭，而這場未來戰爭將再次涉及聯盟作戰，且美國將居中扮演最重要的角色。艾森豪對此見解印象深刻，因此不願以橋牌和馬球消磨愜意的巴拿馬熱帶時光。他在此期間獲得等同於研究所的戰略學位，並預

言戰事將於二十年後發生。

艾森豪的次子約翰(John Sheldon Doud)出生於巴拿馬。約翰後來亦自西點軍校畢業，而畢業當日他父親的攻擊部隊正好橫渡英吉利海峽。艾森豪妻子梅蜜因飽受熱帶的炎熱氣候、蚊蟲與蝙蝠騷擾之苦，後來帶著強裸中的約翰，暫時離開了允文允武的艾森豪，回到丹佛娘家。

1925-1927年：仍為少校(34-36歲)

在良師康納的協助下，此階段的艾森豪經歷了軍旅生涯中不平凡的政治淬鍊。艾森豪雖身為步科軍官，但並未獲選進入喬治亞州班寧堡的步兵學校，或堪薩斯州列芬沃斯堡的「指參學校」(C&GS)就讀，反而事與願違調回密德。為彌補這項疏失，康納設法將艾森豪暫時從步科轉為「行政」(Adjutant General, AG)官科，於科羅拉多州「羅根堡」(Fort Logan)從事人才招募工作。當時這是相當不受歡迎的工作，不過因為離岳家近，有助於維繫婚姻關係。既然已是美國陸軍行政官，成



為行政官科的一員，艾森豪便在康納的指導下，利用行政官科的配額，進入指參學校就讀。

當時步兵主管私下告訴艾森豪，因為他未至班寧堡的步兵學校進修，恐將因為準備不足，而無法自李文斯堡指參學校結業；但康納確信艾森豪將出類拔萃。最後艾森豪以第一名的優異成績自指參學校1926年班畢業，而後來成為他在「作戰計畫處」(War Plans)主管的傑羅(Leonard t. Gerow)則是同期的第二名。艾森豪申請在指參學校擔任較為熱門的教職，但步兵主管不僅回絕，反而將艾森豪調至班寧堡擔任步兵營營長與美式足球教練，此時艾森豪再度回復步兵官科。然而，這對指參學校第一名畢業，且八年前曾任戰車營營長的軍官而言，或許並非是最理想的職務。

圖為艾森豪在美國戰爭紀念碑委員會時，尋訪第一次世界大戰戰場的情形。(Photo by Eisenhower Library)



1927-1929年：仍為少校(36-38歲)

康納再度介入艾森豪的軍旅生涯，讓艾森豪調至「駐法美國戰爭紀念碑委員會」(American Battle Monuments Commission in France)。表面上看似又是一個不算「好」的職涯管道，不過委員會主席卻是甫退役的陸軍參謀長潘興。這項職務讓艾森豪有機會與家人一同在法國生活，並且尋訪第一次世界大戰戰場，深入了解他曾錯過的戰爭，從而為隨即由他主導的戰事獲取寶貴經驗。艾森豪除了撰寫美軍法國戰場指南以外，亦擔任潘興將軍的演講撰稿人，並協助撰寫回憶錄。據聞潘興將軍是要求十分嚴謹的上司，然而他對艾森豪卻是讚譽有加。之後潘興的回憶錄《我在世界大戰中的經歷》(My Experiences in the World War)於1932年獲得普立茲歷史獎。

艾森豪少校的卓越表現令潘興印象深刻，甚至特准艾森豪請假前往當時位於華盛頓特區「麥克奈爾堡」(Fort McNair)的「陸軍戰爭學院」(Army War College)在職進修。

不過，艾森豪在這段職務任期中最幸運的事，或許就是遇見時任中校的馬歇爾，同時留給他很好的印象。馬歇爾曾在第一次世界大戰期間擔任潘興將軍的計畫官，潘興接任美國陸軍參謀長後擔任其侍從官，在戰爭紀念碑委員會時擔任其首席顧問。這位在不久後的3年內，將美國陸軍擴編達40倍的組織天才，可謂慧眼獨具，一眼就看出艾森豪是大將之才。

第一次世界大戰時，馬歇爾上校曾任康納准將的計畫官，而康納是歐洲「美國遠征軍」(American Expeditionary Forces, AEF)司令潘興將軍的



作戰部門主任，這3位傑出的長官對艾森豪影響至鉅。艾森豪很快又將遇見另一位功勳彪炳，榮獲2枚「優異服役十字勳章」(Distinguished Service Cross)、7枚「銀星勳章」(Silver Star)、1枚「特殊功績勳章」(Distinguished Service Medal)及2枚「紫心勳章」(Purple Heart)的傑出戰爭英雄——麥克阿瑟。麥克阿瑟對於所謂的「肖蒙幫」(Chaumont crowd)，亦即那些躲在美國遠征軍總部所在地，不敢如他一樣勇赴前線的參謀，相當不屑一顧。

潘興、康納、馬歇爾與麥克阿瑟之間的微妙關聯，充分反映美國陸軍內部的權力關係。潘興退役後，曾於1930年推薦康納少將出任美國陸軍參謀長，結果康納未被考慮，反而是較年輕的麥克阿瑟受到青睞。麥克阿瑟其實和馬歇爾年紀相當，僅較馬歇爾年長11個月；但畢業於維吉尼亞軍校的馬歇爾卻較西點軍校出身的麥克阿瑟早16個月任官。1930年，麥克阿瑟甫晉升四星上將，而馬歇爾卻還是中校。1933年，馬歇爾終於晉升上校，但麥克阿瑟卻

無視於潘興將軍的推薦，拒絕讓馬歇爾升為准將。在麥克阿瑟長達五年的陸軍參謀長任期結束後，又整整過了一年，馬歇爾才終於在1936年晉升准將。1938年，康納以少將官階退役。一年後，馬歇爾由准將躍昇為四星上將陸軍參謀長。五年後，1944年12月，時任美國陸軍參謀長，同時為麥克阿瑟與艾森豪主官的馬歇爾，較麥克阿瑟早2天、艾森豪早4天晉升五星上將。

1929-1933年：仍為少校(38-42歲)

艾森豪返美時，適逢全美經濟大蕭條。他擔任陸軍部部長助理的執行官，除了完成其他業務，他還研究探討美國製造業轉為軍事生產的準備情形。

不久，艾森豪成為美國陸軍參謀長麥克阿瑟的侍從官。與他人不同的是，大蕭條期間麥克阿瑟對於工業化非常有興趣。艾森豪為麥克阿瑟撰寫詳盡的美國工業戰時動員計畫，不久後這項計畫成為羅斯福總統發展「民主兵工廠」(arsenal of democracy)的主要計畫。表面上看來，這個職務似乎又再度偏離正軌，但事實上，對未來的艾森豪將軍而言，卻是極佳的背景經歷，使得日後他願意耐心等待美國製造足夠的火砲、戰車、飛機、彈藥、登陸艇、軍靴和K式口糧之後，才於1943年揮軍登陸法國。

艾森豪繼續在麥克阿瑟麾下工作，研擬以機械化、動員、空中武力發展等主題的報告呈交美國國會。艾森豪甚至跟隨麥

馬歇爾的確善於發掘人才，他在「路易斯安納演習」(Louisiana Maneuvers)期間，偶遇筆者時任上尉的父親。1944年12月，當時的美國陸軍參謀長馬歇爾不顧筆者父親師長的強烈反對，要求筆者父親卡羅(Carroll)中校返美擔任五角大廈的作戰簡報官。筆者父親被派往冰島、英國、法國等國外地區3年半後，有幸相繼與馬歇爾、艾森豪、布萊德雷等3位歷史性的美國陸軍參謀長共事。



克阿瑟，身著武裝帶、馬褲、馬靴、馬刺，帶領約600名步兵，以及巴頓所屬來自維吉尼亞州「麥爾堡」(Fort Myer)的騎兵隊，橫越華盛頓州阿納卡斯蒂亞(Anacostia)河，驅散約2萬名「補助金大軍」(Bonus Army，譯註：第一次世界大戰退伍軍人及眷屬為爭取補助金而走上華府街頭，與美國政府發生衝突，最後遭驅離。)的退伍老兵。

1935年，麥克阿瑟離開華府，前往菲律賓聯邦出任首席軍事顧問，並要艾森豪同行。艾森豪少校對這項職務沒得選擇，只能前往，但其夫人梅蜜卻選擇延後一年，才移居菲律賓。

1936-1939年：終於晉升中校(45-48歲)

1936年艾森豪晉升中校，並奉命於菲律賓全權從事作戰準備，以應付即將於1941年發起的攻擊行動。在停留馬尼拉四年期間，艾森豪的任務同時兼具軍事與外交性質。他贏得菲律賓總統奎松(Quezon)的敬重與賞識，而後來他亦將獲得其他國家領袖的尊敬。

在與麥克阿瑟長達七年的緊密共事關係中，艾森豪從這位傑出的政治大師、思想家與極具說服力的「美國凱撒」身上，習得處理大規模問題、遠距後勤，與應付各路梟雄的寶貴經驗，而這些皆為艾森豪未來必須面對的重要課題。

1939-1940年：中校晉升上校(48-49歲)

1939年底，艾森豪回到美國，在西岸的加州「奧德堡」(Fort Ord)協助新募部隊與國民兵協調部隊調度與演訓。接著他前往華盛頓州「路易斯堡」(Fort Lewis)擔任第15步兵團副團長，同時兼任營

長。艾森豪沒有擔任營級以上軍事主官經歷及實際參戰經驗，但仍能直上青雲。儘管這樣的不足，難杜悠悠之口，但相較其個人品格、工作能力及其他相關軍事經驗，可謂瑕不掩瑜。數年後，艾森豪以總統當選人的身分，前往南韓訪問第15步兵團。

艾森豪經歷了一連串令人驚奇的職務，而所有職務皆帶有「參謀長」的頭銜，為主官計畫與協調所有人事、情報、作戰、後勤等參謀作業。他是第3步兵師首位中校參謀長，接著出任新成立的「第9軍」(IX Corps)參謀長，而這兩個單位皆位於路易斯堡。(1940年艾森豪推薦其好友巴頓准將至新戰車兵團服務，但當時的美國陸軍參謀長馬歇爾不同意。)

艾森豪剛升上校時，擔任駐山姆休斯頓堡的第3軍團參謀長，主官為素有「野馬」稱號的克魯格中將，其為士兵出身，後來官拜四星上將。1941年夏，在馬歇爾主導的公開演訓「路易斯安納演習」期間，第3軍團「擊敗」第2軍團，贏得絕對性「勝利」；艾森豪為克魯格擬定的作戰計畫獲得良好評價。

1941-1942年：准將(50-51歲)

艾森豪在短時間內經歷了一系列「參謀長」職務，對於未來在北非及歐洲期間，對大型陸軍部隊角色及功能的認識，將有極大幫助。1941年9月29日，艾森豪終於晉升將官。7個月前，他的好友布萊德雷(Omar Bradley)首先成為西點軍校1915年班的第一位將官，當時馬歇爾讓布萊德雷直接由中校跳升准將，並自陸軍部派遣布萊德雷前往



圖為艾森豪夫婦平日在華盛頓州路易士堡生活的情形。

(Photo by Eisenhower Library)

班寧堡設立「軍官候補學校」(Officer Candidate School)。

珍珠港事變5日後，陸軍部一般參謀長史密斯上校(Walter Bedell Smith，後來第二次世界大戰全程成為艾森豪的參謀長)致電位於聖安東尼奧(San Antonio)的艾森豪，告知馬歇爾

要他即刻返回華府。馬歇爾賦予艾森豪的首要任務是擬定太平洋戰略，他在數小時後，遞交了一份綱要，認為當時美國海軍太平洋艦隊已暫時癱瘓，美國將無法以傳統交通線有效對菲律賓進行運補。因此，美國必須在澳洲建立基地，保護新交通線，並盡可能以空中及潛艦兵力補給美國及菲律賓部隊。若日本以主要兵力進行攻擊，則必定勢如破竹、無人能擋，但美軍仍須竭盡諸般手段抵擋。艾森豪認為：「守備部隊失敗或有藉口，但絕無理由棄守。」馬歇爾同意了艾森豪的意見，並命其付諸行動。

接下來半年，艾森豪在計畫與戰略上表現突出，他一路從負責太平洋防務的作戰計畫處副處長(處長為傑羅)，升任作戰計畫處處長，最後升任作戰部門主管。艾森豪為馬歇爾潛心

鑽研全面性戰略事務，包括情報、特戰、後勤、動員及經費支援等，並習得探究問題細節之道，而此經驗對艾森豪後來在反攻法國的攻擊發起日準備工作極為重要。艾森豪常赴白宮進行簡報，但從沒想到十年後他將以大不相同的身分重返白宮。馬歇爾要艾森豪向美國總統與盟軍參謀首長提出盟軍戰略綱要備忘錄，他撰寫的綱要雖未推陳出新，卻條理分明，令人信服。這份備忘錄後來成為美軍歐洲戰場的作戰藍圖。

艾森豪依美國陸軍參謀長馬歇爾指示視導駐英美軍部隊，返美後他將駐英美軍評鑑為不合格。馬歇爾命令艾森豪撰寫訓令致歐洲戰區指揮官錢尼(James E. Chaney)少將，艾森豪於呈交時，特別呈請馬歇爾仔細閱讀內容，因為這份訓令未來將可能成為作戰指導計畫。

1950年艾森豪成為第一位歐洲盟軍最高統帥，他將筆者父親調離指參學校的教職，陪同他前往巴黎。當筆者父親於麥克奈爾堡國家戰爭學院進修時，艾森豪又再次徵調筆者父親陪同他訪問南韓(1952年12月)，接著又再隨艾森豪進入白宮(1953年1月)服務。



馬歇爾確實研讀了訓令內容，而3日後他便下令由艾森豪少將接替錢尼少將，出任歐洲戰區指揮官。

1942年：少將(51歲)

1942年6月25日，艾森豪離開五角大廈投入戰局。許多人對馬歇爾任命其門徒艾森豪擔任歐洲戰區指揮官一事表示反對，認為他缺乏指揮經驗。不過艾森豪卻成就非凡，只花了6個月晉升上校、5個月晉升准將、4個月晉升少將、7個月晉升中將，這樣的晉升時程或許即為最佳寫照。當然在戰時這樣的晉升方式是可以理解，不過在1年又11個月之內，由中校升為四星上將，仍是一項了不起的成就。

一般人了解的艾森豪生平事蹟，多從他領導歐洲盟軍部隊參戰勝利開始，接著出任美國陸軍參謀長、哥倫比亞大學校長、首位歐洲盟軍最高統帥，最後當選美國總統。艾森豪退休後，回到他1918年時創建科爾特營區的蓋茲堡，定居於小農莊。1969年3月28日，艾森豪在華特列德陸軍總醫

院逝世，享年78歲。艾森豪的人格、氣質、內涵與能力在後半生展露無遺，但不可否認的是，這些特質在他生涯早期並未成形。

結語

本篇有關艾森豪生涯發展的研究，旨在闡明美國陸軍培養領導人才的獨特方式。時至今日，即便已邁入新的世紀，陸軍仍將所屬軍官派遣至世界各地，在不同單位擔任各項職務，並預期這些軍官能迅速處理各種特殊狀況，採取果斷措施，同時自更高階、高要求的職務中獲取寶貴經驗。因此，有些被視為偏離成功之道的職務派任，實際上卻是可能讓軍官具備更高階領導能力的基礎。

美國陸軍以此方式養成軍官，而傑出領袖亦依此方式成就自我。誠如艾森豪在自傳所述：「每當我要說服自己，長官是因官僚作業疏忽與對傳統的堅持，才將我派任至尋常職務時，我發現唯有私下發牢騷，接著繼續專注於手邊工作，才是最佳解決之道。」

艾森豪沿用軍事總部的編制組織白宮幕僚，增設幕僚長及幕僚秘書長。筆者父親即為首位白宮幕僚秘書長，前往白宮就任時為上校，半年後晉升准將。不久，筆者父親心臟病發，9個月後又再度復發，不幸病逝；白宮幕僚秘書長一職由古德佩斯特(Andrew J. Goodpaster)上校替補，至艾森豪總統任滿為止(艾森豪稱這樣的幕僚組織為「亂中有序」，惟不久後即遭甘迺迪總統解散。)

作者簡介

Robert C. Carroll係美陸軍退役上校，現任領導統御培養與企業文化變革顧問。其父卡羅(Paul T. Carroll)係艾森豪舊屬，分別在1945-1948年於五角大廈、1951-1952年於北約、1953-1954年於白宮(艾森豪就任總統後的前兩年)跟隨艾森豪服務。

Reprint from *Military Review* with permission.