

Report

● 本刊所登載文章皆為譯文，內容不代表本部立場

國防譯粹月刊

NATIONAL DEFENSE DIGEST

發行人：王紹華

總編輯：吳貞正

主編：馬浩翔

副主編：黃依歆

美術編輯：張進龍

編輯人員：楊宗興、劉宗翰、林敏

行政人員：初明漪

出版者：國防部政務辦公室

地址：臺北市104北安路409號

電話：(02)8509-9545

傳真：(02)8509-9547

E-mail：nnd.taiwan@gmail.com

網址：http://www.mnd.gov.tw/

Mp/MPPeriodical.aspx?id=2

定價：非賣品

著作財產權人：中華民國國防部

行政院新聞局登記證

局版北市誌字第0223號

臺北郵局雜誌交寄登記證

臺北誌字第650號

承印：國防部軍備局生產製造中心

創刊日期：中華民國63年1月

發行日期：中華民國109年2月

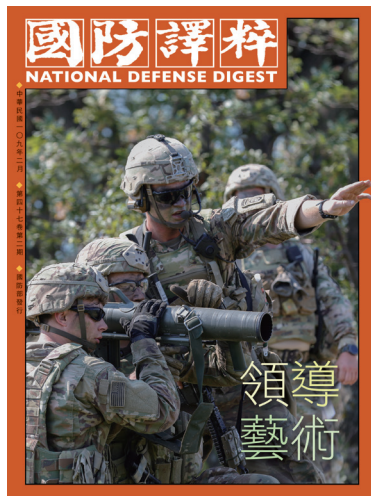
GPN:2006300041

ISSN:1560-1455

本刊保留所有權利。

欲利用本刊全部或部分內容者，
須徵求著作財產權人同意或書面授權。

封面介紹



領導者除養成身為指揮官所必備之知識與技能外，更要能知人善任，才能率眾完成任務。

領導是門藝術，作戰領導更非易事。各階層傑出的指揮官都具備下列某些人格特質，如堅強個性、卓越才智、良好判斷、通權達變、深謀遠慮、思慮敏捷、勇氣、膽識、創意、沉著、謙遜及果斷。當然作戰思維更是不可或缺，才能在戰場上克敵制勝。有關培養領導能力的論述與作法不勝枚舉，然而歷史上偉大的領導者，皆能克己復禮，持續以努力奮鬥的精神增進自身能力，如美國名將巴頓(Georg S. Patton Jr.)與凡里佩(Paul Van Riper)等人的好學不倦與終身學習精神，成為他們擁有競爭優勢的基礎，更是獲取作戰思維最主要的手段，可作為領導者們在自身軍旅生涯中學習效法的典範。

本期也譯介不同將領類型，如何運用各自天賦與長才，在軍事管理或沙場殺敵上發光發熱，同時進一步論述如何培養稱職的將官人才，主張在培育過程中，需要有其相對應戰略人格特質的經管路線，並及早開始規劃，如此方可使未來領導幹部擁有世界觀，同時能理解國家的外交政策。另外，本期也介紹透過幽默感、激勵人心與身先士卒等方式，帶兵帶心，率眾完成任務。

本期譯文包括 ■美陸軍領導人才培育模式 ■良將難求 ■善用資深士官幹部的影響力 ■必勝思維 ■千禧世代報到：古今名人給領導者的建議 ■軍事領導力的道德要素 ■指揮道德：承擔與聆聽 ■論作戰領導統御 ■幽默領導力 ■鼓舞人心的領導統御 ■患難與共的領導風格 ■弊大於利的插手型領導 ■正視「直升機式指揮官」的危害 ■消弭惡質領導者，全期共計14篇，敬請讀者指教。

——編輯室

本期專題：領導藝術

4 美陸軍領導人才培育模式

Developing Leaders

鑒於當今領導人自我成長及培養下屬符合當前與未來陸軍需求刻不容緩，本文旨在簡述陸軍領導人才培育制度之條件設定及主要特質。此外，本文亦提出若干可供參考的領導人才培育方案。

14 良將難求

Are You a Strategic Genius? Not Likely, Given Army's System For Selecting, Educating Leaders

指揮將領的選拔與培養相當不易。鑑此，本文建議採取一個嚴厲、智識誠信度檢驗，以及擇優汰劣的制度，並藉由傳授戰略領導人專業課程，以達到適才任用之目的。

22 善用資深士官幹部的影響力

Harnessing the Influence of Senior Enlisted Leaders

士官為美軍部隊骨幹，士官督導長則具備數十年在指揮鏈各項職務處理士官兵政策議題的經驗。各級指揮官應充分瞭解資深士官團隊能力並善用士官督導長，俾有效執行各項管理與戰備任務。

30 必勝思維

Use 'Mental Models' to Outthink the Enemy

人如其閱，著名的軍事將領皆有閱讀與終身學習的習慣，他們從軍事史上學習前人作戰成功和失敗經驗，不斷地充實軍事涵養，這種精神和學習態度殊值所有幹部效法。

34 千禧世代報到：古今名人給領導者的建議

Millennials at Work: The Advice of Great Leaders

千禧世代已成為職場主力，其生活習慣、工作態度有別於其他世代，他們絕非不努力，而是希望被認同、尊重，並希望有展現自己的機會。對於領導千禧世代的管理階層，這無疑是一個嶄新的挑戰。

40 軍事領導力的道德要素

The Moral Component of Leadership

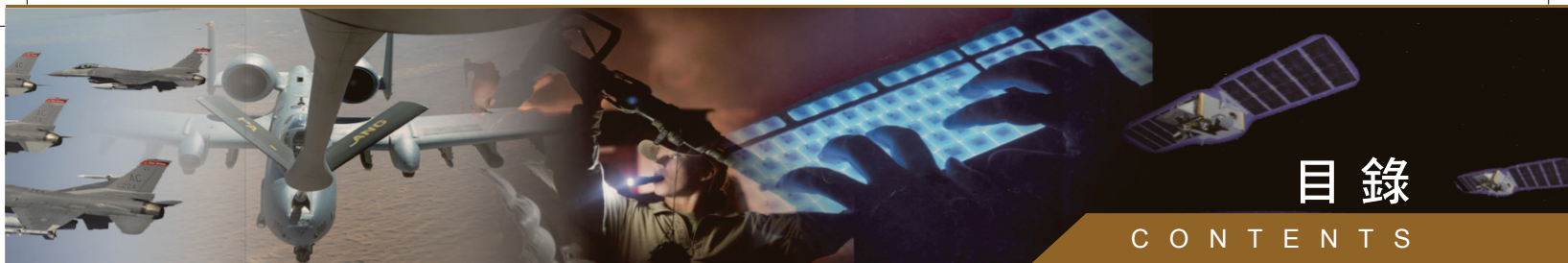
美海軍透過其基本信念來執行領導與決策。這些基本信念使得海軍官兵得以在因應任何危機時，保持一貫態度。本文旨在強化海軍領導統御中的道德要素，俾使海軍官兵成為美國人民爭相仿效的表率。

46 指揮道德：承擔與聆聽

How Leader Can Combat Moral Injury in Their Troops

美陸軍必須重視官兵的道德創傷問題，在進行部署訓練時，就必須將其排入演訓進度中，領導者更必須親自參與討論，以顯示對官兵在戰爭中所遭逢道德矛盾與衝突的重視。





目錄

CONTENTS



50

50 論作戰領導統御

On Operational Leadership

領導是一門藝術，作戰領導更非易事，一名稱職的指揮官，除了需具備專業知識、均衡的性格特質外，尤須具備作戰思維，方能全般思考，未雨綢繆。一名出色的指揮官才能在兩強對陣中獲取戰果。

63 幽默領導力

Seriously, Let's Inject Humor Into Leadership

幽默是領導統御一項有力的工具，有助於消弭壓力、拉近彼此間的距離、改變單位氛圍，甚至提升單位的凝聚力。美陸軍應該在領導統御準則中適時彰顯幽默的好處及重要性。

67 鼓舞人心的領導統御

Would You Follow You? Inspirational Leadership

美軍陸戰隊於1775年建軍，其擁有悠久歷史與優良傳統，以驍勇善戰聞名於世。美軍堅強的軍事實力為這支勁旅的外在表徵，各級部隊指揮官的領導統御力更是這支勁旅的重要內涵。

71 患難與共的領導風格

Never Above, Always Beside

戰士不會為了任何數量的彩布或閃亮金屬而戰，但他們將樂於且毫不猶豫地為彼此赴死。同袍間的愛驅使他們完成只能被描述為奇蹟的驚人壯舉，且這些奇蹟會一再重複發生。

75 弊大於利的插手型領導

Intrusive Leadership: Bad by definition

美陸戰隊普遍採行「插手型領導」，著重防範那些會給長官帶來麻煩的事情一例如自殺、休假事故等等。作者指出，這是一種預防性「推卸責任」的領導。

82 正視「直升機式指揮官」的危害

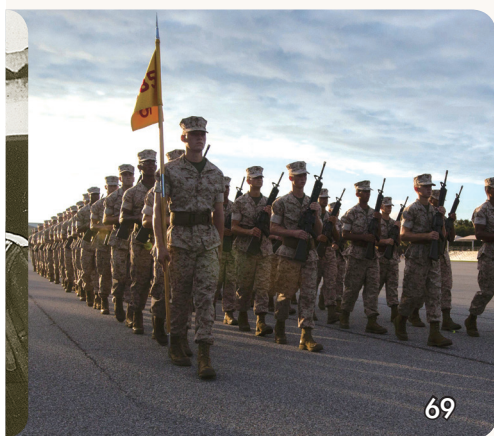
Curbing the "Helicopter Commander": Overcoming Risk Aversion and Fostering Disciplined Initiative in the U.S. Army

美軍兵力裁減將使領導幹部更加不敢承擔風險，導致採取微觀管理以求零缺失的風氣盛行。然而，直升機家長的教養方式正可提供借鏡。唯有與部屬發展信任關係、培養有紀律主動作為及承擔審慎評估後的風險，才能培育出稱職的領導幹部。

92 消弭惡質領導者

Take on the Toxic Leader

惡質領導者往往極不友善、行徑惡劣並對組織和團體有害，不僅不應存在，更別說任其繁衍壯大。通常這類惡質領導者即便透過訓練、輔導和諮詢，仍難以改變。當嘗試改變失敗時，則組織需要尋求更嚴肅的應對方案。



69



89