

不可思議的總長沈上將

·小太陽·

《次長週記》第一篇

民國九十九年十月二十七日

歲值「虎年」年終之際，個人首先要表達對全體同仁的謝意與尊敬。年來，由於大家的積極任事、負責盡職、自動自發、樂於犧牲及奉獻的精神與態度，讓本室各項業務、重大工作與任務得以順利、圓滿的完成，並且成效深獲各級長官的肯定與讚許，特別在此向全體同仁表示嘉勉。

個人很榮幸能在九月二十日調任國防部參謀本部裡，最專業的情報次長室任職，這段時間，個人除了受益良多外，也感謝大家對個人的支持，為了能與大家保持互動，個人已在本室網頁上開闢「次長信箱」，並安排每週與一位同仁聊天的「咖啡時間」及每週一登載的「次長週記」，同時也歡迎大家在任何時間、有問題時，隨時來溝通。

有個「我很重要」的小故事，與大家分享：

二次世界大戰後，受到經濟危機的影響，日本失業人數陡增，工廠效益也很不景氣。一家瀕臨倒閉的食品

公司爲了起死回生，決定裁員三分之一。

一。有三種人名列其中：清潔工、司機和無技術的倉管人員。這三種人加起來有三百多名。經理找他們談話，說明裁員意圖。

清潔工說：「我們很重要，如果沒有我們打掃衛生，沒有清潔優美、健康有序的工作環境，你們怎能全心投入工作？」

司機說：「我們很重要，如果沒有司機，這麼多產品怎能迅速銷往市場？」

倉管人員說：「我們很重要，戰爭剛過去，許多人掙扎在饑餓線上，如果沒有我們，這些食品豈不是要被流浪街頭的乞丐偷光！」

經理覺得他們說的話都很有道理，權衡再三決定不裁員，重新制定了管理策略。最後經理在廠門口懸掛了一塊大匾，上面寫著：我很重要！

從此，每天當職工們來上班，第一眼看到的便是「我很重要」四個字。不管是基層員工，還是白領階級，都認爲老闆很重視他們，於是非常賣

命地工作。這句話激起了全體職工的積極性，一年後，公司迅速崛起，成爲日本有名的公司之一。

這個故事的意涵就是：任何時候都不要看輕自己，而主管也要看重職工，才能激勵士氣。

本室的業務及工作性質，不但非常專業，對國家的影響更顯重要，因此我們大家雖然都只是「這部機器裡」的一顆小螺絲，但卻是很重要的螺絲，謹以「我很重要」與大家互勉，期望大家都能在各自的崗位上，發揮最佳的效益。

元月二日，我接到一通詢問總長夫人聯絡方式的電話，在高官室歷練那麼長的時間，我知道，出事了！

其實，從「〇一〇二」事件發生迄今，都過兩、三個月了，我還是不敢置信，總長就這麼走了！從民國九十九年九月二十日起，我就一直跟在他身邊，從情次室結緣，到副參謀總長、常務次長再到司令，前後總共六年的時間。事發之後，許多人問，我跟在總長身邊最久，有什麼感想？現在是怎樣的心情？

外界對總長的評價，長得帥、脾氣好、專業強，跟在「零缺點將軍」的身邊那麼久，我只能用四個字形容

「不可思議」，EQ之高，不可思議；領導統御，不可思議；識廣好施，不可思議。

萬年軍教片《報告班長》中有許多金句，像是「合理的管教是訓練，不合理的管教是磨練」、「慢慢來沒關係，你還有三十秒。」搭配班長炸雷般的霸氣怒罵，當過兵的人一定都印象深刻，回想起來還會不寒而慄也說不定。但大家以為在講求合理管教的今天，這種飆罵文化在國軍已經消失了。不！就我親身觀察，這種管教方式在實戰部隊、在高壓環境下不可能消失，而且是必要的存在。因為國軍的訓練是要上戰場打仗，是要拚命，是要死人的。

人生而求存避險，爲了讓戰士們臨戰時能克服心理恐懼，發揮戰力，平時的訓練除了練力、練技之外，更要練膽、練心，這樣高強度的壓力訓練貫穿了總長那一輩人的整個軍旅。總長讓我覺得不可思議的是，當他面對大聲飆罵後，轉身竟然可以毫無愠色、一如往常地務實求解，平心靜氣、有條有理地指導下級主管、參謀改正精進，這樣的高EQ，我到現在還沒遇到第二個人可以勉強與他相較而論。

國防部雖是政策計畫單位，但每

天面對繁重龐雜的全軍要務，壓力之大非親身待過，很難體會。

清楚記得一次，當時沈總長的職位是國防部情報參謀次長，中將高階，端著公文去向長官報告，該名長官的嗓門之大在國防部是出了名的。當時位處次長的他，與往常無異，跟我們打完招呼後，端著案子回到座位辦公。不久，我的電話響起，電話那頭是其他高官室的秘書，「你們次長還好嗎？剛剛被罵得好慘，我們走廊上都聽到了。」掛完電話，心裡對總長只有佩服，心想：「天呀！怎麼有人可以把情緒管理得那麼好！修爲好成這樣！太不可思議了。」

如果我說總長不常說話，有人會相信嗎？但，就六年的貼身觀察，實況確是如此。長官們每天的時間被大、小會議塞得很滿，總長雖然幽默風趣、親切活潑、溝通能力絕佳，但時間就是有限，面對需要長時間溝通的部隊單位管理，該怎麼辦呢？

就我所知，空軍人一致認爲沈總長留給空軍有形的珍貴資產之一，就是《司令週記》。沈總長從上任空軍司令的第一週起，不間斷地寫了一百六十篇《司令週記》，在每位官兵同仁心中留下了親切慈愛的形象與身影。這樣領導統御的創舉其實是源於《

次長週記》，也與總長沒有時間跟同仁們經常性地面對面溝通說話有關。

那是民國九十九年十月的事，情次室的同仁們因對內部管理與工作分配多有怨言，在不知向誰反映的情況下，一狀投訴到《我很不爽》。當時總長剛接任情報次長不久，面對這樣的爆料事件，他想起在美國戰爭學院上過的領導統御課程。

談到領導統御，我們多半強調領導者對待不同部屬下級，應因材施教；但總長從這個爆料事件而起的省思，卻是如何找到最適合自己的領導方式，與所屬溝通。總長因爲沒有時間，且自知能寫，思考後決定採用兩個方式，第一，每週在軍中內部網路刊出《次長週記》，透過文字、透過故事，與每位同仁對話，有時是激勵士氣，有時是情感交流，但更多時候，是做人做事道理的分享。第二，安排「咖啡」時間，提供同仁單獨面對面向他反映事情的窗口，讓下屬充分感受到他的誠意。通常「咖啡時間」所反映的問題，總長會立刻電話聯繫相關部門主管研討，並在次週或當週的《次長週記》上爲全室同仁說明辦況，讓每次溝通會面的效益極大化。同仁們反映的問題大多能順利解決，但遇到無法克服的窒礙，總長不

會規避閃躲，而是用真、用誠，去取得反映人的諒解。

民國一〇〇年六月七日的《次長週記》是這樣寫的：「在『咖啡時間』同仁建議將部分廁所整修為浴室，俾供許多運動及加班的同仁們盥洗。經政計處協請部辦公室工程官蒞室勘查評估為：不可行。因為將馬桶汗水管改為排水管使用，會引入化糞池臭氣至室內，且原設計的汗水管排水量小，亦會造成排水慢而溢流。」

也是在這一週週的文字溝通中，總長逐漸贏得全室同仁的信任與愛戴，也讓國防部情次室改頭換面，從心懷各異的散沙一盤變成一支齊心協力的優秀團隊。

總長心思細膩，待人圓融，做事周全，不管對上、對下都信實以待，只要跟過他、被他帶過的，每個人無不豎起大拇指，對他心悅臣服。

總長讓許多長官、外賓非常讚許的其中一件事，就是每次主持大、小會議典禮都不用看稿。然而，不看稿的原因除了總長記憶背誦能力好、口才便給之外，是因為總長重視每一個會議、重視每一場典禮。

通常承辦單位把講稿逐級上呈到他手上後，他都會蓋章核可核閱，不退稿，然後跟參謀要檔案，自己修改

完，就放口袋裡，會議典禮時帶著備用。也因為每篇稿子都是他親自修改的，每字每句都是他想講的肺腑之言，所以不看稿也能講得差不多。總長尤其看重各項典禮最開頭的介紹詞，總長一定把每位來賓記得清清楚楚，主持時，介紹到哪位貴賓，就把目光投向那位貴賓。總長說，這是對貴賓的尊重，也是對自己職位的看重。

曾經有典禮承辦人問我，「司令的講稿怎麼跟我上呈的不一樣？」聽完我的說明，承辦人滿懷感動，「常聽人說司令很好，沒想到，他竟然這麼細心、這麼好，透過減少公文往返，幫我們承辦人節省作業時間。」

從「咖啡時間」也可以看出總長在領導統御方面的才能。總長學養豐富，很能講，也很會聊，但在「咖啡時間」大部分的時間他都靜靜地聆



作者（右）認為沈總長的是在器清
俊帥氣與真誠可親，是他在
處理複雜人際協調中的利器
（照片攝於民國一〇三年清
泉崗基地營區開放時）。

聽，聽與談人講。總長很厲害，總能讓與談者卸下心防，把積鬱已久的不滿與心聲和盤托出。每次看到同仁們一掃進來時的惴惴不安，踩著輕鬆愉快的步伐，走出次長辦公室，都讓我對總長的領導統御與溝通技巧佩服不已。我個人認為總長的真誠信用、求本務實固然是有效溝通的要因，但他招牌的迷人笑容一定也助益不少。

唐飛院長曾經形容總長是個言談有節有度的難得將領，只說該說的。的確，總長確實是個能收能放，會看場合說話的人；但他讓我讚佩的是，能在有限的時間內，充分利用自己的長處，透過故事文字、透過公開講話，讓每次的談話與溝通都能達到最好、最大的領導統御效果，為自己存下豐厚的人脈資本，實在很不可思議。

總長的優點太多太多了，其中還有一項令我折服的就是他廣博群涉的多方生活技能。因為長期在總長身邊，所以有較多的機會與總長夫人接觸，很多事我都是聽夫人轉述的。

一次，聽夫人說，隔壁鄰居又來敲門，問：「沈先生在嗎？真不好意思，我家的洗衣機又壞了，能不能請他有空來我家看一下。」當下我聽傻了，總長脫下軍服之後，竟然捲起袖子，當起了他家那棟老公寓的義務水

電工！

總長不僅會修洗衣機，對汽車也非常在行。一次外出開會回途中，座車突然熄火，駕駛嚇死了，不知道該怎麼辦。當時是司令的總長，下車檢查後，跟駕駛說，回去檢修馬達。進廠檢修發現，果然是啟動馬達損壞，導致引擎帶動能力喪失。

總長除了電器檢修一把罩外，家事也頗為在行。一次我帶了榴槤進辦公室，總長經過看到，跟我分享了挑榴槤的技巧後，接著說，「這榴槤不甜。」果然，被總長說中了，那顆榴槤不甜、不好吃。

我經常在想，總長到底有什麼三頭六臂，為什麼可以懂這麼多，而且



作者（左一）說那六年體測跑步都和總長（右二）並肩出發，但每次都只能看著總長的背影越來越遠，越來越小，最後看著總長等在終點為自己加油（照片攝於民國一〇五年）。

還可以長保謙虛自持的和氣態度，以助人為樂，真不可思議。

總長走了，我的心情如何？我其實也不知道自己的心情如何，只知道事發後，往事常常一件一件地回到腦海裡。

總長每天在辦公室都會做三項體能，清楚記得民國一〇二年總長的年度體能鑑測成績，仰臥起坐一百零一下、俯地挺身七十一下、跑步十四分十七秒，三項滿百。我跟他六年，他年年成績都差不多。

總長每天辦公室裡的電視都開著CNN，掌握全球輿情。

國防部只搭中伙，所以總長每天六點進辦公室吃的早餐都是自己從家裡帶來的，我們參謀就是幫他準備一杯黑咖啡、一小片百分之百純巧克力和一杯開水，晚餐除了晚宴之外，總長幾乎都吃燴鍋麵。還記得那時候國防部在忠愛營區，周邊物價較高，鄰近燴鍋麵一碗要價九十元。一天，當時是中將次長的他，對我說，「燴鍋麵一碗九十，有點太貴、太奢侈了，有沒有什麼建議？」我回答，「報告次長，一碗傻瓜麵三十元，買罐黑醋回來，拌一拌就很好吃了。我自己是買麵條回來煮，加黑醋拌著吃。」

「那我跟你吃一樣的」，至此，

沒有晚宴的每個傍晚，總長和我隔著一道牆，吃完我親手煮的黑醋拌麵後，繼續加班看公文。

總長家很近，只要不熬到凌晨，幾乎天天回家。總長每天收拾完桌面，離開辦公室前的最後一件事情，就是打電話。「媽媽，我要回家囉！」總長和夫人私下都以「爸爸」、「媽媽」相稱。每次聽到這句話，我就知道，我可以下班了。

總長和夫人感情非常好，夫人曾經懇切地交代我，「要幫我多照顧你老闆喔！因為你和他在一起的時間比我長。」總長一直位居要職，夫人一個人要帶三個孩子，又要上班，其實非常辛苦；但我從沒聽夫人向總長喊過一聲累，抱怨過任何事情。總長夫妻是我看過最契合的一對佳偶。總長殉職了，夫人該怎麼辦呢？

……好多回憶不時在翻湧重現，現在我知道了自己的心情，我好想念總長。想跟總長報告，「您的叮嚀，我要『多讀書、多存錢、多運動』，我都一直放在心上，也有在做。我會好好照顧自己的身體，認真看重自己的工作。您在第一週的《次長週記》裡說過，每個人都是單位裡很重要的一顆螺絲。向您報告，我會一直在職位上，為國家、為空軍努力盡心的。」