

從1942年北非戰役「火炬行動」探討巴頓將軍之領導統御作為

筆者/龔育霖

提要

- 一、在 1942 年，英美盟軍指揮官艾森豪(Dwight David Eisenhower)將軍，非常重視巴頓將軍，並認同他的軍事天賦異材作戰指揮能力，故向羅斯福(Franklin Delano Roosevelt)總統推薦指揮官人選，他的驍勇善戰，勇於發號司令，讓這場於世界大戰中規模最大的登陸作戰「火炬作戰」(Operation Torch)，戰況推移順利，完美劃下句點。
- 二、研究發現，巴頓將軍在戰場上身先士卒的領導風範，來激勵部下的能力，已經成為美國軍官隊伍中，新的領導哲學；也研發出兵種協同作戰的新戰略，讓敵軍難以招架，而棄械投誠，也奠定這場作戰的結果。
- 三、透過研究架構，了解領導統御意義，並以西點軍校領導為基準，制定其領導統御，接續了解巴頓將軍個人及整個北非「火炬作戰」戰場情勢及領導作為，進而研析領導方式，並對我國軍、士領導幹部之啟發；另以孫子兵法始計篇軍人武德之智、信、仁、勇、嚴，做為此研究之結語。

關鍵詞：巴頓將軍、火炬作戰、領導統御作為

壹、前言

研究動機與目的

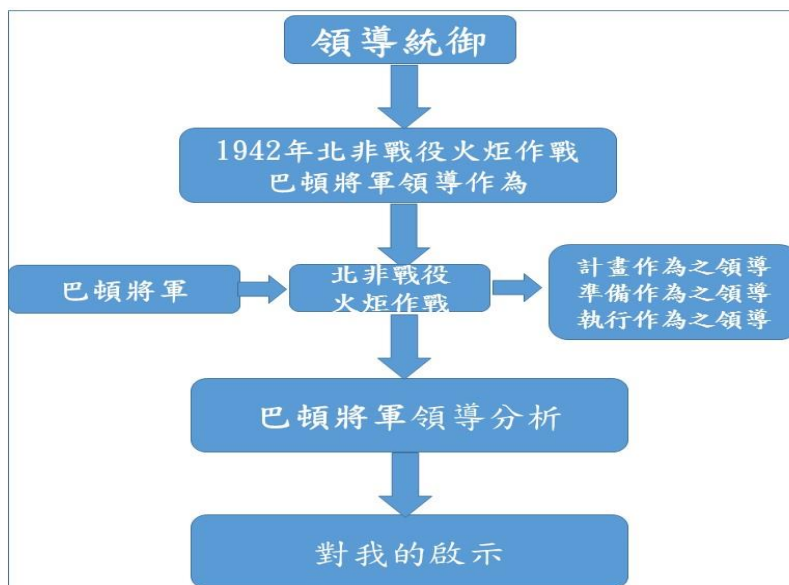
喬治.巴頓將軍(George S. Patton, Jr.)(1988-1945)以善於帶兵打仗而馳名，並躋身世界最偉大陸軍指揮官之林，善於用兵，軍紀嚴明與臨危果決是他最為人稱道的長處。在他的軍旅生涯過程中，巴頓將軍完全掌握住二十世紀戰爭條件與環境的變化。他最初在騎兵服役，後來成為美國首屈一指的戰車作戰最重要的代表人物。

巴頓將軍天賦的才能，強化體力與外觀，在西線的大規模對抗，以及二次大戰期間歐洲戰場上各類型艱鉅的行動，以火炬作戰為例來研析，瞭解巴頓將軍如抑制火爆的個性，營造他認為軍人應有的特性，不斷自我考驗自己是個能夠與台下打成一片的演員，而他的手槍與他考究的服飾正是他的道具。但隱匿在這個誇張男子外表下的，實際上是一個勉強可以控制住的歇斯底里的人格。他憑藉極其流暢的表達技術及慧黠，掩飾住他各種的情感不斷交戰著的內心世界，探討其軍事作風，做為此次研究動機及目的。

研究方法與架構

本文採用文獻分析法，藉由蒐集到的相關著作專書等論述中，探討合理概念，整理歸納出一些理論，先行瞭解何謂領導統御與管理，並結合二次大戰北非戰役「火炬作戰」，巴頓將軍指揮西部特遣隊登陸戰領導作為，為此次研究發現，及對我軍領導幹部之啟示，並探討之議題及建議，研究架構如表 1。

表 1 研究架構



資料來源:作者自行編繪

研究範圍與限制

研究以二次大戰「北非戰役-火炬作戰」之計畫，主要以英美盟軍之西部特遣隊指揮官，探討巴頓將軍火炬作戰領導事蹟戰場領導作風之方式為主題，其個人生平事蹟、火炬作戰登陸編組及作戰方式僅以簡略介紹，故不在此研究範圍內。

貳、何謂領導統御

國防部印頒之領導統御學(上)對領導一詞的定義為：一定會產生很多爭論，我們平常所用的領導、管理和指揮等三個字，事實上意義差不多，但對軍事幹部而言，領導和指揮是同義詞；同樣的，對企業界用而言，領導和指揮也是相似的，而對一般人而言，軍隊常用的指揮，就是民間企業所說的管理，這些字眼不同，只是用字的不同而已。¹

此外；針對管理一詞的定義為：是人類維繫社會的紐帶，是社會系統中一切功能賴以發揮的組織協調活動，²較為常見的內部管理則定義為係運用科學管理方法，將軍隊內部之人、事、地、物行井然有序之管理、管制及運用，以發揮高度之工作效率。

內部管理；國防管理學對管理一詞的定義為：藉由群體合作，完成共同任務

¹國防部作戰參謀次長室(1983)。軍事院校基礎教育教育叢書領導統御學(上冊)。臺北市：國防部，頁1。

²蔡萬助(2000)。21世紀軍事管理知識體系之研究。臺北市：華泰出版社，頁48。

或目標之系列活動。申言之，管理是領導者為完成共同之任務或目標，在其業務功能內，運用規劃、組織、指導、協調、管制等管理功能，從事各種資源之獲得、分配與運用之活動。

軍事組織比任何組織體系來得繁複重要，因為軍事管理工作攸關國防戰力的消長與整體國家安全。軍事管理係指以軍事為主，運用現代科學精神和方法統合軍隊人力、財力及物力之管理，期能經濟且有效地合理運用國防資源，達到人盡其才，財盡其值，物盡其用之最高標準，以有效支援軍事任務和目標之達成。但也有軍事學者認為軍事管理是責成國軍對一切人力、物力、訓練、設施以及後備兵力等，作有效的控制和全般配合，並提供其指導原則。故軍事管理精神在明確的劃分責任，規定合理程序與週期，不斷的管制執行，精密的檢討分析。所以，軍事管理係將管理理論和技巧，應用於軍事之人力、財力、物力等資源之管理；其內容包括人、事、時、地、物的合理組織與運用，它與國防管理是有所區別的，因為國防管理是根據國防政策，適切運用政治、經濟、心理、軍事等四大國力；使之整體管理，均衡發展，並以武力(軍事力)為中心發揮總體國力。

一、領導統御

(一) 領導統御的釋義

領導統御是藉提供目的、指導和作為動機以影響他人員完成任務和改善組織。

1. 影響

就是要部屬去做你要求他們去做的事。其用意或方式要達到兩個限度：即運作及改善。但是較簡單的命令通過之外，尚有更多影響。例如：你決定的示範，每種行動的好或壞，完全是你做的說的、在服勤的、或下班後都有其影響存在。你必須將目的、方針、或動機加以溝通說明。

2. 目的

是給人一種道理去做事情，這並非意味著做一個領導者，你必須解釋每一次的決策，以滿足你的部屬。其根本是在於你必須獲得他們的信任：他們必定從經驗中已知道你是關心他們的，而有一種正確道理，不致要求他們去做某些明確有危險的事情，除非完成的是根本任務。

3. 方針

當你提供方針時，你要為完成任務設法溝通。你決定任務的優先順序、為完成他們而賦予責任。確定你的人員都了解任務的標準，簡言之，你要理解如何運用有效的人員、時間、和其他的資源，以完成工作。

4. 動機

給與部屬做每件事的意志，心甘情願的完成一種任務。當他們看到某些事情需要完成會基於他們自身的創意和主動達到他們的行動結果。

(二) 領導統御的架構

軍隊的基本責任是打贏國家的戰爭。對你而言作為一個軍隊領導者，戰鬥間的領導統御是你的基本任務和最重要的處理這種挑戰，欲達到較優成就之時，你必須培養品德及能力。

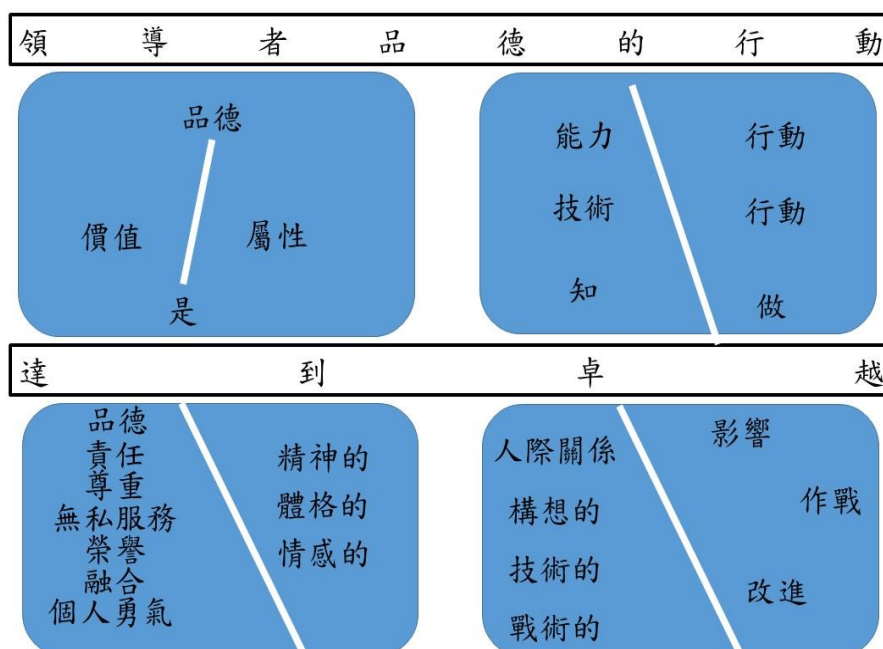


圖 1 軍事領導統御的架構

資料來源：趙本立（2004）。軍事領導學。臺北市：大屯出版社。圖表 1-1。

領導統御的架構如圖 1，該表的頂端列著四類事務，領導者必須為是、知、做。表的底部列出軍隊領導統御的多面觀察，在四類下面相集結陳述。多面觀察包括軍隊價值和屬性下面再區分為科技與行動。³

³趙本立（2004）。軍事領導學。臺北市：大屯出版社，頁 3。

(三) 領導統御的階層

士官願意立刻做決策，將其下一步的事物移給上一級決定，達到你要求的最高標準，你必須學習更多非常不同形態的領導統御形態(引述美國軍隊預備隊士官長馬拉語)。⁴

如圖 2 顯示軍隊，三個階層領導系統的全面透視：直接的、組織的和戰略的。決定一個領導統御階層地位的因素，包括能控制地位的幅度，他的司令部階層，影響領導掌握地位運用能力的擴展，其他的因素，包括單位或組織的大小、執行作戰的形態、派遣人數的多寡、以及他的計畫範圍。⁵

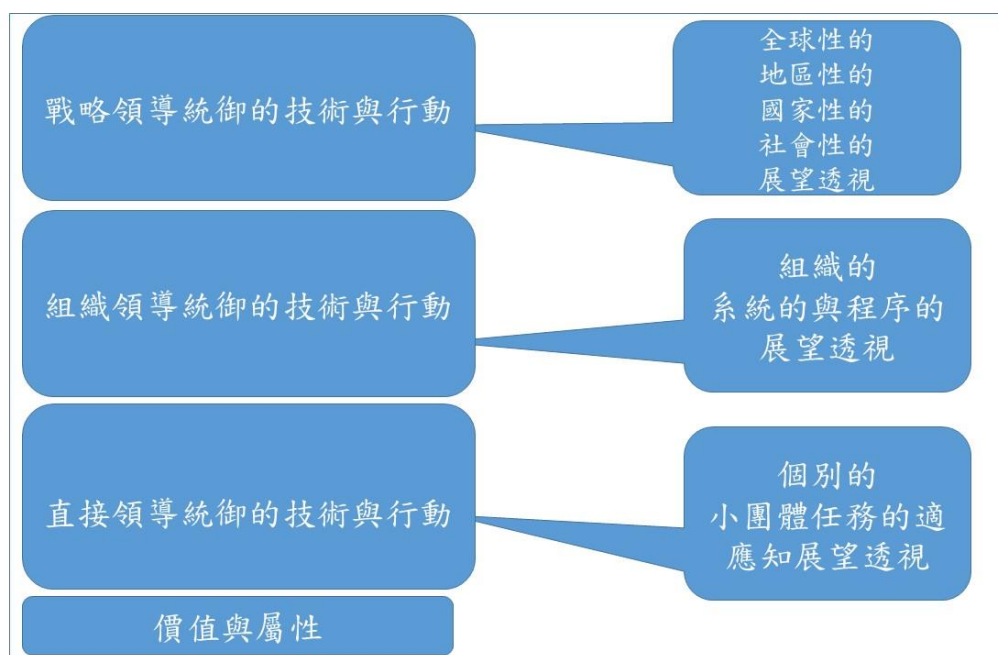


圖 2 軍隊領導統御的層次

(四) 領導統御與指導

指揮對於軍事是特別而具有合法的地位⁶。像所有領導者，指揮官負責他們的組織之成功，但對他的上級監督之機關與國家，指揮官有特別責任說明能力。指揮官應具備創造性的深刻思維，乃為了他們關切包括過去的傳統、現代的任務、和未來的武力。對他們所有要求，保持他們的均衡，他們必須實踐軍隊價值的示範；指揮是一種神聖的使命信任，⁷指揮官深信合法的、道德的責任，遠超過任何其他類似的地位、或權威的領導者。

⁴趙本立(2004)。軍事領導學。臺北市：大屯出版社，頁 17。

⁵趙本立(2004)。軍事領導學。臺北市：大屯出版社，頁 19。

⁶趙本立(2004)。軍事領導學。臺北市：大屯出版社，頁 27。

⁷趙本立(2004)。軍事領導學。臺北市：大屯出版社，頁 27。

二、綜合文獻定義領導統御

其中以西點軍校領導魂專書為檢視領導統御之基準，因巴頓將軍求學期間，就讀西點軍校及其影響領導之一生，論其軍校教育所要求之重點：

(一)以西點軍校為核心，評領導統御標準

1. 建立凝聚團體的向心力

西點的道德教育，一如我們領導訓練的其他層面一樣，也是規定開始，這就是榮譽守則。這些未來的領導人才，一入學就先學會，榮譽守則是他們在學校裏最重要的一件事。榮譽守則非常簡短、溫合而直接：西點學生絕不說謊、欺騙或偷竊，也不容忍他人如此的行為。榮譽的信念在守則中表露無遺。

2. 個人在團體中的定位

學習領導最重要的第一課就是服從，其次是信任別人。而第三課則是有獨立思考能力，這一點看似矛盾，其實不然；有些情況下，領導人必須在同事、部屬和長官面前挺身而出，大聲說出不或是我不同意，或是我認為你的建議一定會失敗。

西點軍校並不是要培養領導人的自我中心，我們並不希望見到剛愎自用的領導人，不管任何情況下都堅持自己的意見才是對的。我們是要培養有判斷能力的領導人才，知道什麼時候該服從，什麼時候該質疑。西點先要求自律和團隊合作，而後再訓練獨立的思考，原因也在此，因為自律和團隊合作能夠使學生和學校間建立起有力的感情。⁸

3. 建立自信-足以領導其他領導人的自信

西點領導訓練的第二關，是要學生提高眼界，從絕對的服從到辨別整個機構是否做了不當的決定。領導訓練的第三關則是強迫學生從現實的角度，具體思考在道德問題複雜的情況下，他們會怎麼做。⁹

4. 成為組織的雙眼雙耳

西點讓學生在四年級，體驗行政領導的滋味。西點在這一級的領導訓練，所花的時間不多，因為行政領導的課程對學生來說，還要多年才會真正派上用場，大部分的人都要到事業有成就的時候，才會擔負起

⁸賴瑞.杜尼嵩(1994)。西點軍校領導魂。臺北市：智庫股份有限公司，頁 88。

⁹賴瑞.杜尼嵩(1994)。西點軍校領導魂。臺北市：智庫股份有限公司，頁 116。

行政主管的角色。¹⁰

（二）綜合文獻論領導統御

作者綜整各專書文獻，而定義領導統御，以六個層面來論述：

1. 品德操守

身為一名領導人，最重要的是品德操守，只要有汙點，導致部屬的不信任，不容許個人偏差的行為，不然一步錯就萬萬錯在人與人面前的指導，不允許有不文雅或是表達的有出入，造成錯誤產生，做任何事，凡事中規中矩，盡本分做好自己的事，以自己為部屬表率，才能帶動部屬往前邁進，達成任務或目標。

2. 忠誠無私

軍人以服從為天職，服從為領導幹部要會懂得如何起承轉合，除了信仰長官外，也要懂得信任部屬，自然而然就上下一條心；另外要有秉公處理的處事，不能有過多的私心，否則任務工作分配，或是過多他人顧慮，導致事情更複雜化，引起更多部屬的不信任，再好組織中都會有瓦解的一天。

3. 核心價值

不管任何的觀念，都需要處於同一個價值觀，不論長官或部屬，都需要有一個共同圖臺，心連心，手牽手，共同想向如何完成事情，及往同一個方向前進，運用各式不同的組織專業能力，方能使團隊及組織，發揮至最大極限。

4. 溝通協調

事情執行前的協調事項，或是人與人之間溝通平台，包含傾聽部屬心聲，透過這種方式，不斷的溝通協調，讓彼此的摩擦逐漸減緩，讓事情進度能更佳明朗化。現今人與人更不會溝通及相處，很多事情都不敢去表達，導致很多事情，都無法如期完成，更顯得溝通協調重要性。

5. 嚴明紀律

懂得要求自己，也要會懂得要求別人，如何在之間如何取捨，就是以身示則，嚴格要求自己，才有立場要求別人，而且現處於民主時代，更是人人而看之，所以你在做，相對的別人更是在看，這才能說服人去領導他人。

¹⁰賴瑞. 杜尼嵩（1994）。西點軍校領導魂。臺北市：智庫股份有限公司，頁 138。

6. 身先士卒

任何事情的發生，一定要有人去指揮，並不是身先士卒，就是要自己去執行，應該定義成，萬事都要有起頭者或是領頭羊，否則現在的人，真得只有少數部分是積極主動，其餘均處於被動狀態。如果是在戰場，部屬才會指揮的動，永遠取決於領導者身上，唯有身先士卒，才能成功而退。

續以西點軍校戰將之一巴頓將軍，親身參與北非戰役「火炬作戰」指揮由美國本土出發之部隊，從西北非地區登陸作戰之領導事蹟，來探討及研析。

參、巴頓將軍在火炬作戰經過領導作為

在火炬作戰過程中，美巴頓將軍是不可或缺的領導人物，先期個人認識，再結合至北非戰役「火炬作戰」中，整個英領領導作為，並以三階段區分：為計畫、準備及執行等階段，來敘述巴頓將軍在各階段之領導，分述如下：

一、巴頓將軍簡介

裝甲雄獅四星上將喬治.巴頓將軍(George S. Patton, Jr.)如圖 3，生於 1885 年 11 月 11 日，卒於 1945 年，享年 60 歲，生於英雄世家，官拜四星上將，他與爸爸及祖父相同的名字為小喬治.巴頓，除了爸爸喬治史密斯巴頓外，巴頓將軍其他幾位長輩人物，如約翰梅瑟巴頓(John Messer Patton)、以撒威廉巴頓(William So Messer Patton)、華勒塔索巴頓(Wale Tasso Patton)、詹姆士法蘭斯巴頓(James France Patton)與休士頓梅瑟巴頓(House Messer Patton)等等，他們都是以南軍軍官身份參加作戰，表現極為英勇出色；他決定不負眾望，而且更要傑出，更發誓要克服自身弱點，並常說家族中的男人，一直在激勵，如果不爭氣，就有辱門風¹¹

¹¹ 田崇仁(1993)。裝甲雄師巴頓。臺北市：克寧出版社，頁 29。



資料來源:YAHOO 奇摩

<https://tw.images.search.yahoo.com/search/images;ylt=AwrtSAo Nhc5cIC0AwBNrlgt.;ylu=X3oDMTE0ZjFxOWYyBGNvbG8DdHcxBHBvcwMxBHZ0aWQDQjc2MTVfMQRzZWMDcGl2cw-?p=%E5%B7%B4%E9%A0%93%E5%B0%87%E8%BB%8D&fr2=piv-web&fr=yfp-search-sb>。(檢索日期：108 年 5 月 28 日)

有一天晚餐後，傾聽父親的朗讀，往往就一坐好幾個小時，因為他聰明、卻患了一種與俱來的毛病，那也就是醫學上稱之為識字障礙症(又稱為注意力集中失調症)的心理疾病。¹²

巴頓將軍在童年便立定決心，要效法維州祖先般的做一名軍官，以及像古代偉大戰士般的一名統帥；拿定了主意要維持，自己高貴、忠誠、堂黃的傳統。他相信軍事的特質不應該隱藏不露，而應該徹底展示出來，於是他將自己，表現得像他所期望的軍事指揮官一樣。在他一輩子裏，他都在雕琢自己的形象，培養自己認為適當的言行舉止，粗俗的語言、貴族的儀態、兇猛的怒容、冷酷無情。但在這種過程中，他淹沒了自己很多的敏感與熱情。也因而將一個性情和善、感情豐富的孩子，逐漸變成一個似乎眼光嚴厲語脾氣暴躁的成年人。¹³

隨著歐洲戰場之勝利告終，巴頓將軍希望能夠被派轉到太平洋地區與日本決戰，可是當地的最高統帥道格拉斯·麥克阿瑟(Douglas MacArthur)將軍絕不願意與巴頓這類的競爭對手一起共事。因此就被指派到巴伐利

¹² 田崇仁(1993)。裝甲雄師巴頓。臺北市：克寧出版社，頁 29。

¹³ 田崇仁(1993)。裝甲雄師巴頓。臺北市：克寧出版社，頁 30。

亞(Bavaria)地區軍政首長此一任命實在並不適合這位勵志作戰指揮官，由於採取汙辱、不信任以及挑毛病的態度對待盟軍內的蘇俄部隊，接著，又因在巴伐利亞臨時政府內起用前納粹黨人擔任行政職務，而掀起了新聞界及大眾的譁然抗議，此舉有為盟國的罷黜納粹政策，然而巴頓將軍指出，前納粹分子當時有接受過有效推行政務訓練以及具有相關經驗的為一人員。¹⁴

1945年10月，巴頓將軍被免除第三軍團司令一職，調派第十五軍團，第十五軍團大體而言不過只是紙上單位，主要的任務係在編撰歐戰戰史，儘管這事務是如此令人氣餒轉折，但是仍然盡力負起新職責任，直到12月9日在曼海姆(Mannheim)的公路上遭到致命的傷害為止。

同年，12月21日，巴頓將軍死於海德堡(Heidelberg)軍醫院之後，生前同袍以及全國都很快開始追念起了這位將領，就好像是大家突然之間認清楚了巴頓所成就的功勳似地，不折不扣擊垮納粹德國、收復歐陸大部分失土及解救無促蒼生免遭屠殺的先鋒。

二、北非戰役「火炬作戰」概述

(一) 北非戰役

第二次世界大戰的北非戰役從1940年9月義大利入侵埃及開始，至1943年5月德軍退出北非戰場止，共計歷時兩年八個月。期間雙方在戰場上，歷經了多次的攻守轉換。國內關於二戰戰史所譯印的出版品中，對於北非戰役亦多有評論。在諸多評論中，不乏對於雙方戰場指揮官作戰不力的責難。但實際上，北非戰場上作戰失利的原因，主要多是因為作戰物資的缺乏所致。因為同盟國與軸心國都視北非為次要戰場，而作戰物資則必須優先滿足主要戰場。因此，北非戰場上雙方部隊所獲得的資源時多時寡，都得視主戰場的狀況而定。但自1942年初開始，同盟國決心將北非視為主戰場，才因此決定了北非戰役的結果。¹⁵

(二)「火炬作戰」

1942年11月8日，美軍在西北非執行「火炬作戰」，實施二次大戰首次的大規模登陸作戰。基本上，當德軍因補給問題，在盟軍登陸前四天即

¹⁴ 亞蘭·亞瑟洛德(2001)。巴頓將軍論領導。臺北市：麥田出版社，頁46。

¹⁵ 王懷慶、許育彰(2016)。北非戰役之研究。國防雜誌第31卷第3期，頁1。

決心撤退，北非作戰已大勢底定。因此，美軍在西北非的登陸，影響所及僅於德軍是否能在美軍到達戰場前完全撤離，以保全德軍的剩餘戰力。1943年5月5日盟軍發動攻勢，7日英軍攻克突尼斯(Tunisia)，美軍攻克比塞大(Bizerte)。5月12日軸心軍投降，北非作戰宣告結束¹⁶

三、計畫作為之領導作為

1942年7月30日，巴頓將軍向華府陸軍部報到，並在華府憲法大道的軍火大廈成立屬於自己的指揮部；第二天協助艾森豪(Dwight David Eisenhower)將軍草擬了長達三頁有關「火炬作戰」的電報，拍發給馬歇爾(George Catlett Marshall, Jr.)將軍，比美國大西洋艦隊的湯姆士(Thomas)更為悲觀，蘭姆賽(Ramsey)上將以極度的幽暗，描繪出一幅景象。¹⁷他悲哀的告訴艾森豪將軍，他預料會損失一艘主力艦、幾艘航空母艦兩三艘巡洋艦，以極佳的口才證明自己的立場來反對「火炬作戰」，這次作戰意味著消耗竭英倫三島的預備隊，陸軍參謀長認為此計畫很危險，成功機會不到百分之五十，存屬個人意見，但現在他卻轉而向艾森豪表示完全的意見，同時也作了一項重大表示，也要求巴頓將軍提出類似的坦白方法。¹⁸

巴頓將軍到現在依然毫無保留地贊成實施「火炬作戰」，艾森豪(Dwight David Eisenhower)將軍即刻召集本計畫幕僚群，召開一次高層會議，以討論答覆馬歇爾(George Catlett Marshall, Jr.)將軍的詢問，巴頓將軍便起立發言，他以過人的表達技術及軍事戰略之思想，他要求「火炬作戰」付諸實施，把這件事情一次解決，這次博得了聽眾一致崇拜的表演。會議後艾森豪(Dwight David Eisenhower)將軍發出電文，充分反映了他的意見，現在毫無任何保留或條件，建議這次作戰進行，因為理由很單純，艾森豪(Dwight David Eisenhower)的意見，就是巴頓將軍所詮釋的危機過去了，「火炬作戰」得以握全。¹⁹

在計畫作為之巴頓將軍領導統御作為，主要帶領自己的參謀群，可以委屈求全在極小密閉空間，棄自己之軍階，捨身取義之精神，為求完整計畫，而東奔西跑，並堅持己見推展「火炬作戰」，能順利執行，更表現

¹⁶王懷慶、許育彰(2016)。北非戰役之研究。國防雜誌第31卷第3期，頁15。

¹⁷田崇仁(1993)。裝甲雄師巴頓。臺北市：克寧出版社，頁158。

¹⁸黃文範(1988)。巴頓將軍傳上冊。臺南市：大行出版社，頁191。

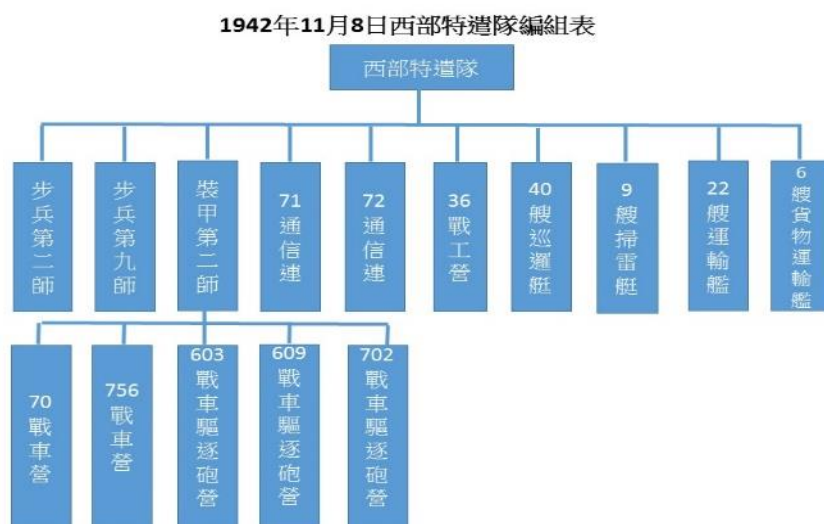
¹⁹黃文範(1988)。巴頓將軍傳上冊。臺南市：大行出版社，頁192。

出堅決意志，及思維理則與表達技術說服人群，讓計畫更能如其執行。

四、準備作為之領導作為

巴頓將軍為西部特遣隊所擬訂的計畫，編組如表 1，於 10 月 16 日準備就緒以供頒發，依計畫規定同時在薩非(Safi)、菲德拉(Federa)與麥地亞(Medina)附近海灘登陸。²⁰爾後，菲德拉(Federa)部隊，由薩菲(Safi)登陸裝甲部隊加強之，由東方攻擊卡薩布蘭卡(Casablanca)。麥地亞(Medina)的登陸部隊，預期首先適時佔領萊奧特(Leot)港的飛機場，俾能在 D 日中午以前，做為我空軍基地，然後佔領沙爾(Shar)的飛機場，並保護整個作戰的北翼。當時兵力計有 5 個戰鬥群，3 個裝甲登陸隊，一個預備隊等，²¹編成 3 個次及特遣隊，6 艘貨物艦及一艘海上列車運輸之。

表 2 西部特遣隊編組表



資料來源：作者自行繪編

同年 11 月 6 日，當美國登陸艦隊接近摩洛哥(Morocco)時，還是風平浪靜，雖然天氣預報在摩洛哥(Morocco)附近海面已刮起風浪，預測 11 月 8 日當日海浪還會更大，登陸可能因而受阻，但是希維特少將的氣象專家卻相信風暴馬上會過去，所以他決定冒險繼續執行大西洋海岸登陸計畫。

在諾福克(Norfolk)港，巴頓將軍登上了希維特(Rivette)的奧古斯塔(Augusts)號艦，與兩萬四千名官兵一同啟航，在船艙中，巴頓將軍無

²⁰國防部史政局(1988)。第二次世界大戰美軍戰史叢書之十西北非戰役上冊。臺北市：國防部，頁 47。

²¹國防部史政局(1988)。第二次世界大戰美軍戰史叢書之十西北非戰役上冊。臺北市：國防部，頁 48。

事可做，他小心控制他的飲食，以免發胖，同時不斷以划船機做運動，並在有限的船艙中慢跑，由於擔心德國潛艇出現，使他做出額外的祈禱，但始他備感苦惱，就是登陸地點的惡劣天候與水文。²²一次風暴雨就可能使所有人上不了岸，或是吞沒較小型登陸艇，即使上了岸，接連的惡劣天候，也會使後續補給無法登陸上岸，這可能始先頭部隊被困死灘頭。天氣的預告更使人洩氣，巴頓將軍只能把這些念頭丟在一旁，並以聰明智慧及勇敢果決之信念，領導部隊遂行登陸作戰。²³當船團向敵方接近時，各梯隊有許多事要做。有關摩洛哥居民的風俗習慣的一般性訓令頒發各官兵，當地的居民，尊敬他們所允許一同生活的堅強與沉靜的人，對於他們不要誇張，你必須遵守你的諾言。巴頓將軍亦頒發給他的軍官，警告他們，毫無疑問的，我們在各方面，為獲得勝利，我們必須知道一件事，既是他們的絕對信心，我們一定要有三信心，信仰部屬，自然而然部屬會對長官有所信任，更是優質領導的一種方式。²⁴

在準備作為之巴頓將軍領導統御作為，主要是信任其部屬，更使部屬對自己更加信心信任，自然而然組織強大，相對地，整個心均繫在一起，順利完成作戰前準備。

五、執行作為之領導作為

1942 年 11 月 8 日是「火炬作戰」登陸日期，天氣出奇地晴朗，強風頓息，海平面寧靜。在地中海的船團，也未被敵察覺，進入泊地。正當美軍從運輸艦，爬下登陸艇，向海岸駛去時，法軍立刻有所回擊，以海防砲兵、機關槍砲與輕武器對登陸部隊射擊，儘管有這些抵抗，美軍戰志昂揚，有的張皇慌亂，但卻能上了岸，佔領目標，建立自己的陣地。²⁵

英美盟軍西北非地區三路登陸，當時巴頓將軍是帶領西部特遣隊兵分三處登陸如圖 4，南面卡薩布蘭加(Casablanca)下 240 公里的沙費(Sandfee)，哈蒙(Harmon)從馬拉卡(Maraca)欽附近牽制一支強大駐軍部隊，巴頓將軍本身和主力在卡薩布蘭加(Casablanca)以北 34 公里的費拉

²²國防部史政局(1988)。第二次世界大戰美軍戰史叢書之十西北非戰役上冊。臺北市：國防部，頁 163。

²³國防部史政局(1988)。第二次世界大戰美軍戰史叢書之十西北非戰役上冊。臺北市：國防部，頁 164。

²⁴國防部史政局(1988)。第二次世界大戰美軍戰史叢書之十西北非戰役上冊。臺北市：國防部，頁 76。

²⁵馬丁·布蘭曼生(1995)。美國將軍的閃擊英雄巴頓將軍。臺北市：麥田出版社，頁 184。

達(Ferrada)登陸，²⁶中午過後下艦，巴頓將軍看到大多官兵未設急救站及通訊所，不去實施正常灘勤作業，反而去一直挖散兵坑，不按其職務做事，頓時，他勇敢果決指揮現場秩序和功能，在破曉前，親自一個指揮一個一個單位，使每個人像通電似的振作起來，使下卸工作順利並救起登陸艇及補給品也再運作。



圖 4 1942 年 11 月英美盟軍作戰圖

資料來源：作者自行繪編。

在執行作為之巴頓將軍領導統御作為，主要親自指揮分散部隊，發號司令，勇於挺身而出，作為幹部之表率，帶領部隊勇往直前，使登陸作戰更如其執行。

肆、領導分析與對我領導幹部之啟示

一、領導分析

主要以巴頓將軍在「火炬作戰」中領導事蹟來分析，其他戰役領導事蹟為次要，並結合綜合文獻論領導統御之六個層面，來論述歸類出巴頓將軍有三種領導方式：

(一)品德操守、組織同心

巴頓將軍在各式作戰中，均以親自領頭帶跑，以這句話把他自己、手下的軍官及士兵擺到同樣的位置，確立了絕對領導，常喜歡說每名士

²⁶李德哈特(1995)。第二次世界大戰戰史。臺北市：麥田出版社，頁 164。

兵都是精良軍隊一份子，而非只下級的指揮官等，所以他總是能確立自己的領導地位。有能力的領導者會有偉大的演員會不可思議的表現，既能與手下保持距離，也能與下屬合成一體；至今，認為訓練一個人的時候，要曉得各自分內的事，便不該加以干涉，也曾經說過，有些高階軍官有過於越級指揮的習性。這就是典型的巴頓將軍，肯於勇敢發號施令。

戰史例證以 1918 年凡爾賽戰役中，巴頓將軍於 9 月 26 日凌晨，擔任步戰協同部隊指揮官，於當天遭德軍猛烈攻擊，一發子彈打中他的左胯骨，雖然當時有醫護兵實施包紮急送去醫院，但於隔天醫院醒來，又進入戰場上，指揮官兵作戰之事蹟。²⁷

（二）嚴明軍紀、鼓舞民心

巴頓將軍指揮戰鬥的核心模式，是獨特模式，在戰時，除了本身要求自己做起，每天一如平常整肅儀容，並到各部隊視導，要求訓練多一分嚴謹，戰時就少流一滴血，另以振奮人心的演講及作風，振奮官兵，而也一直精心營造自己的型象，不像當時很多將領試圖把自己描繪成只不過是普通士兵，巴頓將軍更有意顯得部屬榮耀許多。

戰史例證以 1942 年在「火炬作戰」前，在遠航階段，巴頓將軍特別道說，無法以邏輯方式斷定是個命中注定的偉人，還是指是一個幸運的傻子，不過認為自己是命定的偉人，是否能成為偉人取決與領導與激勵部屬的能力，對於死亡或失敗，個人並無恐懼，以此舉來去鼓舞部隊士氣，來提高戰鬥意志之事蹟。²⁸

（三）親臨戰線、身先士卒

巴頓將軍是個無止於懼的的指揮官，而且不僅於此，他一開始就表現的很冷漠，是個淡薄、嚴峻、輝煌耀眼的領導人物，接著下達一道命令，毫不猶豫，不容討論，命令就是命令，當指揮官的就是勇於發號司令；因此成為一名軍人，一個優秀的軍人，便是一種光榮的特權，三百六十行中，任何人心甘情願平平凡凡，必須有紀律、有自尊、對自己的部隊與國家引以為榮；對同袍、對上級，具有責任與義務的高

²⁷國防部史政編譯局(1988)。巴頓將軍新傳。臺北市：國防部史政編譯局，頁 35。

²⁸馬丁·布拉曼生(1995)。美國將軍的閃擊英雄巴頓將軍。臺北市：麥田出版社，頁 183。

度意識，以及自由民主的才能而產生的自信心。²⁹

戰史例證以 1942 年 11 月 9 日，「火炬作戰」登陸後，巴頓將軍當時一直留在海灘現場，敵人飛機從頭頂上飛過去的當下，並未實施掩蔽，而仍親自動手幫忙推著小艇，自己相信，此舉動對於穩定軍心有著相當的影響，使得初期登陸行動因而順利成功，在海灘上，共停留了將近 18 個小時，自始至終渾身濕透等事蹟之事蹟。³⁰

總結論就是，沒有哪個部隊，是靠為國捐軀來贏得一場戰爭的，要贏得戰爭，是靠讓敵國那些的下錯決心之領導人，為他們國家捐軀，他的部隊就是喜歡聽這種話，目的就是鼓舞士氣，並製造一種氛圍，讓第三軍團成員認為他們是一隻胸有成竹的勇士率領的精英隊伍。

在北非戰場上，士氣渙散的美軍部隊由巴頓將軍帶領下，轉成一支勁旅，這個喜好大功及桀傲狂妄之譏的人卻每每總是表示成就並非來自個人，而是來自於麾下的部隊，巴頓將軍的訓練、鼓舞、統帥自己的部隊致使戰功彪炳、成果豐碩，簡而言之，算是一位極為出色的管理人。³¹實際上，巴頓將軍的問題甚至於要比嚴酷批評所指出來的更多，舉立言之，患有閱讀困難症，卻能設法通過西點軍校嚴格的考驗，和當時那個年代裡所有眾多的男子及婦女一樣，巴頓將軍是個有怪癖的人，是個種族主義的人但他麾下的三軍團，卻能在美軍其他軍種單位種族差別待遇問題嚴重(除海軍情況稍佳外)，是個過分尊崇傳統的頑固保守派的人物，同時，也是個最會改革的司令官及陸軍銳利的機械化作戰的領銜鬥士。³²

二、對我領導幹部之啟示

優秀的領導人，應具備孫子所敘述的智、信、仁、勇、嚴的軍人武德的條件，意思是指愛國、勇敢、果決、堅忍、紀律為代表；巴頓將軍在計畫、準備及執行火炬作戰時，全部都是透過組織及本身軍事能力，讓登陸作戰能如期執行，也同時相呼應孫子所敘述之軍人五德，均俱備之；當然，昔與今日是無法相比，現因時代變遷，思想成熟透明化，很多事情都是站在自己的立場去琢磨，以致於任務或事情始終無法如期達成，

²⁹ 喬治·巴頓(2006)。巴頓戰誌。臺北市：國防部部長辦公室，頁 353。

³⁰ 亞蘭·亞瑟洛德(2001)。巴頓將軍論領導。臺北市：麥田出版社，頁 135。

³¹ 亞蘭·亞瑟洛德(2001)。巴頓將軍論領導。臺北市：麥田出版社，頁 20。

³² 亞蘭·亞瑟洛德(2001)。巴頓將軍論領導。臺北市：麥田出版社，頁 21。

以下以自身論點探討現今領導統御為何失焦，來加以說明：

（一）獨斷專行

任何一個領導者都得對現實世界做出一項重要得讓步，那很單存地就是，這是個現實的世界。理論上及競賽裡，有所謂的下決心以及採取行動的正確時機，但是現實的世界上，卻沒有什麼時機正不正確的問題，因為你無法掌握得住所有的事情，也無法讓滾過的骰子恰如你所希望的點數。³³

身為領導者，一定要有自己的思考能力，很多單位主官（管），遇到錯過事情後，遲遲不敢下決心，導致事情錯過新接受黃金時機，因而闖禍或是被處分，除了本身自己能力不足外，現在幹部，都不懂得虛心接受指導，尤其很多人都存在以階級領導，而不是以能力及技術來指導或指揮部隊，是現行年輕幹部最欠缺的地方；再者軍士官幹部最是明顯，軍官幹部在同一個單位不比一位士官來的長久，很多基礎建設都仰賴資深士官，但是人是有惰性的，在同一個部門一個待久，更會趁機做大，要如何讓資深士官對軍官領導幹部能心服口服，完全只有一個觀念稱為「尊重」，這是現最難做到的事，如何放下身段，用智慧去做事，才能事半功倍，這也是軍人武德之其一為智。

（二）親臨戰線

身為領導者的人認清何時必須親手進行干預，尤有進者，必須具有干預的勇氣、能力及毅力，而不顧事情有多麻煩，甚至於不去理會有關情事是否屬於自己職掌範圍之內的工作。領導者所負使命的精隨並不在於所做所為應與職掌項目一致，而是在於：引導、帶領、糾正、激勵自己的下屬人員。³⁴

在軍中，很多決策都等著你來去執行，由其是身為主官之職，但很多事情，都依由部隊組織去完成，是很多事情都是一剎那間，只要夠細心的幹部，都馬上可以親力親為，就是為什麼，戰場上，指揮官親臨戰場猶如神助般之力量

最明顯的案例，如環境整理，現在因兵員人力短少加上心有餘而

³³ 亞蘭.亞瑟洛德(2001)。巴頓將軍論領導。臺北市：麥田出版社，頁 159。

³⁴ 亞蘭.亞瑟洛德(2001)。巴頓將軍論領導。臺北市：麥田出版社，頁 136。

力不足狀況下，主官有責任義務巡視周邊環境每一個角落，多費一分心，就可以減少不必要的麻煩，也可以讓部屬有所警惕，更是能盡心稱職達成長官交辦事項；再者，信任部屬，可以增添部屬許多自信心，一具美言美語可能在我們眼裡不算什麼，但是聽者有意，說者無意，認真負責的人，均予以獎勵，那怕是口頭及獎金不等，都有助於部屬對你效忠，如今一來，組織機制均能正常運作，均能信仰長官及信任部屬等領導之行為，這也是軍人武德之其一為信。

（三）犧牲付出

作戰時候，每個人都是可以犧牲放棄的人，其中包括巴頓將軍本人在內。任何一個人自以為不可或缺的人，在有了這種想法的時候就有一點價值都沒有了，這種軍官我要馬上把他調走。每個人都必須願意犧牲性命達成任務，但是，絕不在沒弄他幾個敵人丟掉老命以前，自己就先送命。絕不自己一個人死，非找幾個敵人墊底不可。³⁵

為了達成某種自我需求而去做、付出、這個動作，均稱為犧牲；減少自己的資源，不論是時間、金錢、勞力、人際關係、健康，均稱為付出，部隊管理，為何各其所長去執行各項任務，因為心中有榮譽感，但現今這號人物，真得是鮮少可憐，因為大家都很非常注重自己的權利跟福利，除非幹部帶頭執行，或是因為基演訓任務，非達成不可，例如年度的操演任務，看似簡單，其實是犧牲動用多少人力所去執行的，為了要建立這項平臺，只能以操、演訓名義，增加官兵參與感，而且身為主官單位之長，更是要身先士卒，有付出才会有收穫，這是天下間不變得到理，這也是軍人武德之其一為仁。

（四）勇敢果決

巴頓將軍在部對面前從不諱言自己也會害怕，每個人都會害怕，曾指出：越是具有聰明才智的人，越是會害怕，有勇氣的人乃是肯強逼自己，不顧恐懼，支持下去。紀律、尊嚴、自重、自信以及榮譽

³⁵ 亞蘭.亞瑟洛德(2001)。巴頓將軍論領導。臺北市：麥田出版社，頁 176

感，這些都是使人即使是害怕，但也能夠懷有勇氣的跟源。³⁶

在火炬作戰中，更能看得到巴頓將軍他的勇敢果決，由其是在登陸戰那期間，面對各式各樣的砲火攻擊，確是能屹立不搖，指揮其部隊，由亂而變得有秩序，按計畫去執行每一項工作，平常期間，若決心處置下得荒腔走板，了不起被罵一頓，但是在戰場上，是一絲一毫都不能大意，指揮官的發號司令，是勇敢果決，可以引導部隊向目標邁進，進而增加勝利的到來，但是，並不是每件事情都向前衝，所以指揮官還是要有判斷的能力，勇敢果決是說名巴頓將軍在這場戰役的英勇事蹟，值得我們國軍幹部之效法，這也是軍人武德之其一為勇。

（五）以身示則

巴頓將軍統御下屬決不跋扈，領導屬下，而非統治屬下；領導統御是一門在驅策與帶領之間謀取微妙的平衡點的學問。純正的領導者在前面帶頭、指導、輔導、以身示則、判斷狀況、做出任何各項決定，此外無論哪些動作，但絕不能只是一昧下達命令。³⁷

做任何事情，都有一個標準在，更何況當一個領導幹部，求本身不正，何以正人，沒有任何一件事是雙重標準，一定要嚴以律己、寬以待人，部隊戰力是靠平常訓練去維持的，一個口令，一個動作，是有他的原因在，尤其像巴頓將軍在儀容方面，每天都是整肅儀容，完全都是最高標準來要求他的部隊，致使他的風氣盛行，自然而然士官兵的要求，也是趨近於最高標準，不會因人而異，下命令的人，若是本身自己無法去要求者，則視同無效命令，所以你要求你的部隊達成有戰力之部隊，就要先從本身做起，才能要求部隊，這也是軍人武德之其一為嚴。

如何解決國軍幹部領導威信下滑之趨勢，要從本身自行做起，因為一舉一動都顯著在部隊面前；如何讓基層年輕幹部可以增加視野，而不適只侷限於部隊內事務，要與外界相結合，才不會有溝通之障礙，要使部隊更現代化，就更與外界相結合，每個月旅級都會舉辦軍官團教育，可陶冶心性 & 教化人性；另外在士官部分，可配合營

³⁶ 亞蘭.亞瑟洛德(2001)。巴頓將軍論領導。臺北市：麥田出版社，頁 284。

³⁷ 亞蘭.亞瑟洛德(2001)。巴頓將軍論領導。臺北市：麥田出版社，頁 61。

級及直屬連辦理士官團教育，來去強化幹部知識，可增廣見聞。現資訊公開透明化，很多不合理的管教作為，很容易遭網路普級化，部隊管教方式更是日益漸新，法、理、情，是現代部隊長最難以拿捏執行的，打罵教育已成為歷史，原軍人以服從為天職，現均以規定實施要求，凡事說情楚講明白；現階段面臨兵力的轉型，由義務役轉向志願役並不像以前的義務役任勞任怨的埋頭苦幹，人力雖少，任務賦予需更明確，才能有效執行任務，要人信服於部隊，除硬體設備的建設外，持續新增日常生活設施，使官兵有感，現今部隊是有人情的方式，平常多互動，除可觀察每個人的心境，也可以順勢推展心輔工作，讓部隊越變越好，是單位內幹部每個人的責任，亦師亦友亦父母，人情溫暖，自然就會更親近於部隊，製造出像家一樣的感覺，更有認同感。

最後，如何讓部隊更有向心力呢？答案是，凝聚單位向心的手段，現均以家庭日來去代替，以放鬆舒壓方式並且可攜眷參加，讓更像一個大家庭，往往公事繁事重鎖，更無一個舒壓的管道，使大家都精神緊繃，也殃及家庭，導致無溝通平臺，日日壓垮人心，所以平、假日均可排訂課表來實施，不管走到哪逛到哪，都讓弟兄們了解家庭的重要性，才會衍生出現行家庭日及社團活動的存在，凡事以家庭為核心，背後的涵義是凝聚部隊向心，為最主要用意，提升幹部領導統御作為。

伍、結論

指揮官親臨第一線的重要性，平常做事的領導風範就要非常完善，像是戰神巴頓將軍，都能適時傾聽部屬的心聲，好的領導者，一定要善用自己的部屬，要完成任務，一定要資源傾出，隨時隨地了解狀況，並適時下達至當決心，讓部屬做事更有動力及使命必達的精神，自然而然幹部就會打從心理支持領導者，並運用組織系統，這樣就可以彌補戰時可能發生突發狀況，使上下一條心，成為頂尖有戰力的部隊。

現代人有樣學樣，做事的風格均在模仿，如何去做對的事，而不是重蹈覆轍去做錯的事，是我們所須省思，才能作為全能的領導人物；

如我國近期高階將領黯然驟逝，前參謀總長羅本立一級上將，在1996年非常緊張期間，帶領著國軍渡過臺海危機，他的一舉一動彷彿由如巴頓般的神勇，尤其是親臨第一線，不下十幾次，證實羅前參謀總長也是我們國軍優秀將領傳奇人物；所以說：領導人更需嚴以律己，寬以待人，因為所有人都用放大鏡來觀望所作所為，人雖然無法達到十全十美，但是可以達到孫子所敘述的智、信、仁、勇、嚴的軍人武德，意思是指愛國、勇敢、果決、堅忍、紀律為代表，如果軍人不尚武德，便失去軍人的精神與靈魂，就不成其為軍人，更不成其為革命軍人。

參考文獻

一、專書：

- (一) 國防部作戰參謀次長室(1983)。軍事院校基礎教育教育叢書領導統御學(上冊)。臺北市：國防部。
- (二) 蔡萬助(2000)。21世紀軍事管理知識體系之研究。臺北市：華泰出版社。
- (三) 趙本立(2004)。軍事領導學。臺北市：大屯出版社。
- (四) 賴瑞.杜尼嵩(1994)。西點軍校領導魂。臺北市：智庫股份有限公司。
- (五) 田崇仁(1993)。裝甲雄獅-巴頓。臺北市：克寧出版社。
- (六) 黃文範(1988)。巴頓將軍傳上冊。臺南市：大行出版社
- (七) 國防部史政局(1965)。第二次世界大戰美軍戰史叢書之十-西北非戰役(上冊)。臺北市：國防部。
- (八) 李德哈特(1995)。第二次世界大戰戰史。臺北市：麥田出版社。
- (九) 馬丁.布拉曼生(1995)。美國將軍的閃擊英雄巴頓將軍。臺北市：麥田出版社。
- (十) 提姆.雷普利(2009)。巴頓和第三軍團。臺北縣：軍事連線雜誌。
- (十一) 國防部史政編譯局(1988)。巴頓將軍新傳。臺北市：國防部史政編譯局。
- (十二) 喬治.巴頓(2006)。巴頓戰誌。臺北市：國防部部長辦公室
- (十三) 查爾斯.懷汀(1995)。一馬當先的裝甲猛將巴頓將軍。臺北市：星光出版社。
- (十四) 亞蘭.亞瑟洛德(2001)。巴頓將軍論領導。臺北市：麥田出版社。

二、期刊譯著：

- (一) 王懷慶、許育彰(2016)。北非戰役之研究。國防雜誌第 31 卷第 3 期。



姓名：龔育霖

級職：中校分隊長

學歷：指職軍官 92 年班、航空兵正規班 99 年班 2 期、陸軍指參學院 108 年班。

經歷：飛行官、分隊輔導長、副分隊長、連絡官、現任 601 旅攻擊第二作戰隊
中校分隊長。

電子信箱：軍網：jackkung@webmail.mil.tw

民網：yohji.kung@gmail.com