

現代軍人應有之「軍事領導特質」-以德國古德林將軍為例

林揚¹ 溫培基²

國防大學陸軍指揮參謀學院

摘要

觀古今中外歷史，朝代之興亡，國運之隆替，莫不繫乎其當時領導者之優劣得失，指揮官為維繫部隊戰力的重要一環，其人格特質、指揮道德及領導才能亦是身為國軍幹部非常重要的一門課題。在團隊組織中，領導是一門學問也是一門藝術，本文藉由探討及分析各種不同類型之領導特質，並且以第二次世界大戰德國著名將領古德林將軍之生平及重要事蹟，綜合分析出古德林將軍之領導方式及個人特質，以提供各級指揮官建立個人領導特質及風格，方能符合現代化部隊，發揮強大之國防力量。

關鍵詞：指揮官、領導特質、古德林將軍

一、前言

第二次世界大戰是目前至今最大的一場戰爭，在大戰中德國雖為侵略國且最後固然失敗，但於戰爭初期其軍人在戰場上的發揮則是可圈可點，而身為「閃擊英雄」[1]的古德林將軍更是一個具有極重大影響的人物，德國在第二次大戰中前期的勝利，依靠的就是裝甲部隊的力量，這個力量是古德林從無到有的一手所創建和訓練的。在德法戰爭中，他不顧上級的疑懼，獨立大膽的去領導裝甲兵作戰，取得對法國的重要勝利，一年後他在東戰場上的追擊促成了蘇聯的潰敗，但因上級的延誤，以至於到了寒冬仍未將敵人解決，所以令俄國得到了喘息恢復的機會。到了他出任參謀長時，戰局已經絕望了，所以他注定要成為一個敗軍之將，丟開歷史上的過往不談，古德林將軍是可以稱是一個軍事領導天才，當他領導著裝甲部隊橫掃歐洲大陸時，也締造了德國最光榮景色。

國軍將於 113 年底由志願役的全募兵制轉變為義務役的徵兵制，近年來不斷在

報章雜誌或新聞媒體聽到有關部隊內領導的問題，像身為初官排長的基層幹部，進入部隊後，因壓力過大無法發揮所學；甚至經過官校四年養成教育的正期生，沒辦法克服壓力，完成上級交付的任務。面對兵役制度的改變、資訊媒體的開放、科技不斷的進步、部隊組織的調整及社會風氣的轉變，國軍各級幹部面臨現代的部隊，除了具備基本的本職學能及領導統御外，如何建立起屬於個人風格的領導特質及發揮獨特的領導魅力，竟而轉為凝聚團隊向心，發揮加乘戰力才是重要的課題。

如今我國與對岸中共處於敵對的緊張狀態，國軍本身戰力的維繫，在這不安的時局中顯得格外重要，身為軍事組織中的領導者，領導方式也必須同步做出調整，除應具備軍人武德外，應表現出何種適宜的領導特質來面對現今的軍隊，筆者透過分析古德里將軍於二戰期間的領導特質與領導方式，有助於強化現代國軍幹部之領導統御。

二、「軍事領導」之特質

在軍隊組織中，領導是一門學問也是一門藝術，在軍隊中領導者必須要可以激發部屬在關鍵時刻能為任務犧牲而展現出軍人高尚氣節與價值的能力，筆者就探討領導特質、軍事領導特質之定義及分析分述如下：

(一)何謂領導特質

對於領導的釋義，從事於學術研究學者或理論家多有不同的解釋。美國學者馬丁·切默斯（Chemers）則定義「領導力是一個社會化的過程，在這個過程中，一個人能夠獲得幫助和支持其他人完成共同的任務。」[2]並指出大多數理論家和研究人員廣泛接受領導是一項集體活動，基於社會影響力，讓群體圍繞一個共同的任務展開任務分配與合作。

就中文字義而言，「領導」一詞，說文解字：「領者，項也，理也，衣之首端也。」意指衣服之首，後人引申其義代表組織中的決策行為；「龍袞九章，但挈一領」，不管問題如何複雜，只要能提綱挈「領」，即可綱舉目張，事情自然條「理」清楚，迎刃而解。說文：「導者，引也，訓也」，意指以言語德行之教化，以化育群黎，「君子之德風，小人之德草，草上之風必偃」；由此，領導者必先有無私無我，忠貞高尚的德行，始能秉公持政，為民表率。

若從企業詮釋領導的意涵，德國學者德韋特曼(Dwertmann)指出領導是一種組織影響領導者尋求自願者的過程，下屬參與努力達到組織目標[3]。領導者可以定義為組織委託主官，採取行動以執行特定目標。組織需要有效的了解快速發展中與隨組織變化的領導風格，如果任務結構夠清晰，領導者與部屬關係良好，完成組織任務效率會很高；美國學者馬丁·切默斯（Chemers）於領導綜合理論一書中認為領導的行為複雜性，不同領導風格者與組

織發展，兩者之間交互存在著是否能增強組織更壯大、創造更高聲譽等不可分離的關係[4]。而企業的主要觀點認為領導是一項集體活動，基於社會影響力，並且圍繞一個共同的任務展開。雖然這個規範看起來相對簡單，但領導力的現實是非常複雜，是人際過程交互系統作用的內在因素與外部環境動態的交互系統作用進一步產生的結果。其中包括：思想、情緒、吸引、交流和影響的交叉總和。這些中的每一個方面給領導過程帶來了複雜性，導者者必須有能力與智慧處置，才能有效讓每個功能/個體都產生交互作用的正向關係。

表一：國外學者對領導的定義彙整表

學者	領導的定義
貝尼斯 (Bennis)	以誘導來影響團隊所屬成員，在工作上完成領導者要求的標準。
歐文斯 (Owens)	領導是指領導者與成員間以相互協調之方式，進而影響團隊成員達成目標的過程。
莫菲 (Morphet)	領導是團體當中，成員在未受強迫的狀況之下，其個人自願接受他人的約束及領導。
孔茨 (Koontz)	領導是透過個人的影響力，藉以要求部屬，以自願的方式達成領導者所要求的目標。
羅賓森 (Robbins)	領導者的優劣會影響團隊目標及達成之能力。
約翰 (John)	領導者將組織目標及方向傳遞給了解團隊願景後且願意加入的對象。
波普爾 (Po 頁 er)	領導是以鼓勵、激勵的方式達成組織設定的目標。

資料來源：作者自行整理

(二)軍事領導特質之定義

美國陸軍野戰教範(Field Manual, FM -3-0)內容指出，「領導是透過以提供目的、指引方向與激勵士氣，完成任務及提升組織的方式，影響團隊成員的一個過程。」

《國軍軍語辭典》則較具體化的統一定義，領導是運用品德感召群眾，建立對領導者的信仰、尊敬與合作，進而凝聚意志、統一行動，完成共同使命的藝術。

軍事領導在軍事上而言泛指在軍事領

域上所進行的各式領導[5]，就軍事組織層面而言，領導是影響人的藝術，即使在環境的限制之下，激勵部屬去達成任務，以完成整個團體的目標，軍隊的組成有如小型社會，因此軍事領導跟一般領導原理大致相同，但就其專業而言又有其不同，軍事領導的架構是「由上而下」的領導結構，領導者有指揮權，且必須讓身在團隊的部屬具備對組織認同與驕傲的價值觀，所以領導者的付出是無法以成本來計算的[6]，這也就是何以有些學者認為領導就是一種科學，更是一種藝術。

(三)軍事領導類型之分析

綜觀各種有關領導特質之研究文獻，大多數學者將領導模式區分為轉換型領導等九種，以下筆者針對7種於軍事上常用的領導類型實施分析：

1.轉換型領導：

轉換型領導是通過領導者和成員的共同成長，提高雙方的道德水平和積極性，轉換型領導者應樹立良好的個人榜樣，加強與下屬的溝通，制定願景和計劃，在創造富有成效的工作環境的同時，努力激發每個下屬的潛能，為員工提供持續的技能發展。鼓勵下屬學習適應新環境[7]。

轉換型領導者的行為包括：

- (1)用理想道德和目標來改造成員，樹立共同的願景，用高的成就去設定期望。
- (2)提供個體化關懷，提供支持、照顧個體差異及需求。
- (3)強調勵志啟迪和精神啟迪。
- (4)強調智力的激發，成員的自我發展，提高成員解決問題的能力。

2.交易型領導：

交易型領導的特徵是領導者與下屬之間存在著契約式的關係。在關係中，領導者要求部屬達到基本設定的目標，部屬達到目標後，便能換取相對的報酬、獎勵、

晉升機會等，以滿足部屬的需要與願望。這種領導方式，領導者和部屬之間的關係，是建立在兩者間交換協議上，部屬對領導者的聽從與認同也是建立在互惠的基礎上。美國學者伯納德·貝斯將交易型領導區分3個類型：

- (1)權變獎賞(contingent reward)：領導者給予適當的獎勵作為誘因，當部屬完成主管(管)所期望的目標時，得到實質的獎賞或是被承諾的報酬。
- (2)例外被動管理(passive management exception)：部屬未能達成預定行為時，運用懲罰手段來導正工作規範下的錯誤或偏差行為，以確部屬能在時間內有效達成任務。
- (3)例外主動管理(active management by exception)：主動觀察部屬表現給予一些修正，尋找錯誤並強化規則，避免產生錯誤，使其能有效達成領導者所設定的目標。

由上述得知，交易型領導是領導者與部屬之間透過外在的利益交換條件，而非激勵內在因素(如：彼此信任、給予承諾、尊重及個人認同等)，所以交易型領導在軍隊可能成為領導者謀取個人私利的工具，它可能令下屬在優渥獎賞下，做出不道德和非理性的行為，如果交易型領導成為領導者的主要領導方式，之後部隊將充斥特殊待遇、邀功爭寵、黑函文化，大家都以利益為導向，執行任務之前都先看重利益和獎勵，那最終部隊將無戰力可言。

3.魅力型領導：

魅力型領導是指領導者利用自身的魅力影響下屬並領導組織實施變革的一種理論，魅力型領導者具有高度的自信心並完全信任下屬的特質，對下屬抱有高度的期望、對組織持有理想的願景及具備個人風格的領導者。

綜上所述筆者分析，魅力型領導者具備以下特質：

(1)堅定的信念

魅力型領導總是有強大的信念，他們總是敢勇敢冒險且意志堅定散發個人獨特魅力。領導者對事情、任務的信念，可以帶給下屬安定的力量。尤其是遭遇困難的時候，組織會遇到各種問題，而強大堅定的信念是支撐組織勇往直前的重要力量。

(2)敏銳的洞察力

魅力型領導者有著細緻的觀察力，留意各種細節、評估且整合所有的資源並保有彈性。對於人的方面用心程度更是不在話下。綜合評估，魅力型領導者做決策時，注重天時、地利與人和，不會盲目的決定，對執行任何事物，能夠判斷最好啟動的時機點，積極行動，待人得宜，完全領導整個局面。

(3)卓越的口才與溝通能力

魅力型領導者說話時具有獨特渲染力，不論是一對一溝通還是發表演說，總是能掌握現場氣氛，能夠引導下屬的思考方向，分享知識及個人經驗，讓下屬更想要的追隨，在魅力型領導者的溝通下，更能讓下屬了解全般狀況，執行任務更加充滿活力與信心，一步步的邁向願景。

(4)高度的自信[8]和感染力

魅力型領導者都具有強大的自信心和對下屬的感染力，因此做任何事都極為堅定果敢，他們依循自己的價值觀，從不懷疑，不但自身充滿自信，更能讓人提升自信、認可自己，產生激勵、全力以赴。

4.高壓型領導

高壓領導型領導要求員工立即服從並朝著目標前進。最明顯的方法是服從命令。沒有下屬的意見，主管的旨意得到嚴格而有紀律的執行。這有利於激勵短期結果，但會長期損害士氣，因為這種領導模

式在短時間內是有效的，所以在出現危機的時候，或者任務方向偏離時或風險即將產生時適用，會有立竿見影的效果。但如果下屬思想不夠成熟或對於任務非常熟悉且專業，使用高壓型領導會適得其反，不僅達不到目的，而且會損害同僚的士氣和專業做事的精神。

5.權威型領導

權威型領導為下屬提供長遠的方向和遠景。領導者會給下屬一個明確、公正的方向，讓下屬明白如何按部就班的標準去實現。主管的計劃清晰明確，必須對下屬有信任，才能說服下屬。如果主管得不到下屬的信任，就很難形成權威的領導風格，就很難實現既定的目標和方向。

6.親和／協調型領導

親和／協調型領導為創造下屬與下屬之間的和諧環境。這種領導方式是下屬最喜歡的。氣氛最融洽，工作愉快。每個人都願意來組織工作。這種領導理念是和諧和相互尊重的；但是，如果績效不佳，這樣的領導模式會讓組織成員毫無價值可言，很容易凸顯出領導者的無能，在競爭激烈的環境中毫無績效可言。因此，親和型領導往往需要與其他領導風格協同工作才能達到平衡。

7.教練型領導

教練型領導為可以長期培養下屬的專業能力。這種類型是培養型主管，可以幫助下屬發展能力和提高績效，並為下屬提供機會，讓他們有時間發展所需的特長。這種類型的領導能力是有待培養下屬的技能，下屬被期望和鼓勵得到發展。如果主管自身的專業能力不足，或者面臨危機時下屬的能力不足，無法在短時間內產生領導成果，那麼採用教練式領導就不會奏效。

表二：軍事領導特分析表

項次	類型	特色	適用部隊類型
1	轉換型領導	加強與下屬的溝通，制定願景和計劃、激發下屬的潛能。	具作戰能力的全志願役單位
2	魅力型領導	利用自身的魅力影響下屬，具備個人風格的領導者。	
3	交易型領導	領導者和部屬之間的關係，是建立在兩者上交換協議上。	國際傭兵組織
4	高壓型領導	領導者的目標需嚴格而有紀律的執行，下屬服從命令。無法發表意見。	新訓單位
5	權威型領導	領導者會給下屬一個明確、公正的方向，讓下屬按部就班的去實現。	
6	親和/協調型領導	領導者為下屬創造和諧的工作環境，使下屬願意認真工作。	以義務役為主的旅級單位
7	教練型領導	領導者長期培養下屬的專業能力，帮助下屬發展能力和提高績效。	後備單位
			學校單位
			兵監單位
			基地單位

資料來源：作者自行整理

三、古德林將軍軍事領導

(一)古德林將軍生平概述

海因茨·威廉古德林(Heinz Wilhelm Guderian)生於1888年6月17日，卒於1954年5月14日，享年65歲。古德林出生於德國軍人家庭，其父親菲德李西·古德林為陸軍營級正規軍官，古德林自幼酷愛軍事並於1903至1907年就讀位於柏林的大利希特菲爾德中央軍官學校，畢業後以步兵官科任官並分發至第十輕步兵營，於1911年古德林被調派到通信兵營服役，負責無線電作業實務技術工作，第一次世界大戰

期間古德林先後歷任電台台長等職並參與凡爾登等戰役，因此，學習了許多有關通信方面的專業知識，此更有助於往後成立德國裝甲部隊，充分運用通信的特性與能力之參考價值[9]。

第一次世界大戰結束，古德林於1922年調到國防部擔任運輸參謀研究摩托化運輸等相關問題，在這個職務古德林逐漸了解到摩托化部隊及裝甲部隊對於未來德國的重要性。古德林被任為參謀長，籌劃裝甲兵的主建、裝備，訓練和戰術的制定，古德林基於第一次世界大戰及於通信營服務的經驗，建構起完善的野戰通訊系統[10]，以解決裝甲部隊指揮管制的問題。

1934年，古德林就任摩托化部隊參謀長時，完成裝甲師的編裝藍圖並將小型戰車1號戰車(Panzer I)量產及投入訓練使用；1935年完成了三個裝甲師的編成；1937年完成《注意！戰車》[11]乙書，對於日後德國裝甲兵的發展的歷史和陸軍建軍方向均提出諸多建議與貢獻。1936年古德林擔任第2裝甲師少將師長；1938年2月接任第16軍軍長並升任中將，由於政治的因素，古德林在同年先後執行佔領奧地利與捷克蘇台德區任務，雖然過程無任何武裝衝突，但也同步驗證了裝甲部隊的長距離的機動力。

1939年9月1日德波戰爭中，古德林擔任第19摩托化軍軍長，任北方集團軍的開路先鋒，在此戰役中古德霖親自驗證了裝甲戰術理論的優點，採用戰車的機動性出其不意的進攻，使敵人無法組織防禦，最終波蘭於9月19日宣告投降。

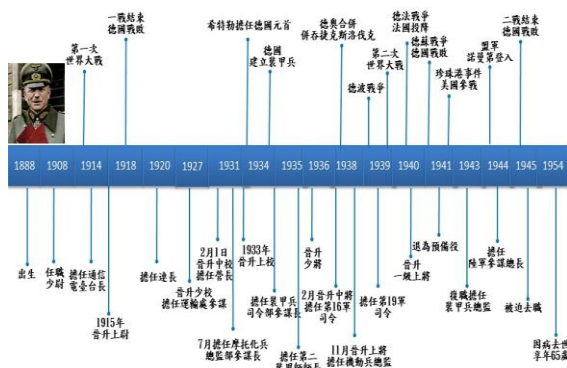
1940年5月10日德法戰爭中，古德林親率3個裝甲師成功突破阿登森林，從色當直到格拉沃利訥，迫使英法聯軍至敦克爾克撤離至英國本土。

1941年6月22日德蘇戰爭爆發，古

德林兵團成為中央集團軍的攻勢部隊，初期攻勢進展順遂並攻抵首都莫斯科前緣，後因戰況不利，於12月5日蘇軍反攻德軍戰敗，古德林遭解職。

1943年德軍戰況不利，古德林重新恢復現役階級，並派任裝甲兵總監。古德林確實發揮其對裝甲部隊的專業能力，不但重建裝甲部隊組織能力，也使得工廠生產量加倍。1944年7月21日古德林接任德國陸軍參謀總長，於1945年3月28日因主張停戰而再次被迫去職並於同年5月向美軍投降，之後不久第二次世界大戰德國宣布投降[12]。因在戰爭期間古德林並未違反戰爭法，於1948年審判後無罪遭釋放，最終於1954年5月14日因病去世。

古德林將軍生平概述



圖一：古德林將軍生平時間圖

資料來源：參考鈕先鍾著，《閃擊英雄古德林》，(臺北市：星光出版股份有限公司，2001年12月)，頁45-50。

(二)重要事蹟

古德林將軍一生戎馬倥傯，從軍凡44載，其間完成德國裝甲部隊的編裝、於二戰期間參與了波蘭戰爭、德法戰爭及德蘇戰爭，乃至擔任西德軍事顧問協助建立聯邦國防軍，其領導特質範充塞其中，不勝枚舉，僅就其部分事蹟以為領導者典範之代表，茲分述如下：

1.德軍建立裝甲部隊時期(1922年-1935年)

第一次世界大戰後，德國在「凡爾賽條約」[13]的規範下，兵力不得超過10萬人，禁止擁有戰車、重砲、飛機且萊茵河以東50公里不得設防；若是未來發生，德國面臨的是兵力不足且無險可守[14]，在這個劣勢下，德國眾將領還是致力於發展騎兵，但古德林獨排眾議的提出機械化理論，並強調具備機動性、火力、裝甲防護力於一身的兵器將成為陸軍的主體且德國如果擁有機動性的裝備，就可彌補現階段兵、火力不足的劣勢，此新觀念遭當時運輸兵總監部的總監馮納茲美爾上校的反對，他認機械化部隊只適合用來運輸無法實施作戰，而後續的眾多將領也抱持的一樣的看法。

1931年10月擔任機械化兵總監部參謀長的古德林將軍仍堅持機械化才是未來戰場的主流，但步兵和騎兵的將領繼續認為戰車頂多可以支援作戰而無法獨立作戰，為使德國陸軍將領們接受自己的新觀念，古德林親自參與了德國戰車的研發設計。1933年於兵工署的近代兵器發表會上，古德林利用半分鐘的時間將摩托化小型方陣的部隊展示給希特勒看，並趁勢介紹了未來裝甲兵戰術的發展性，成為日後德國裝甲兵改變地面戰場的轉捩點，1934年希特勒掌握德國軍政大權，於同年10月15日，德軍正式組建三個裝甲師，古德林被任命為第2裝甲師的師長，至此德國裝甲兵正式建立，在經過一年的整訓工作後，第2裝甲師最終成為可獨立作戰的部隊。

2.德波戰爭(1939年9月-10月)

1939年9月1日，古德林擔任第19裝甲軍軍長，作為德國北方集團軍的開路先鋒，於凌晨0445時古德林率領部隊迅速攻破波蘭邊境防線，當時波軍的主力仍以騎兵為主，古德林利用裝甲部隊高度的機

動力，在空軍及砲兵的轟炸下發動「閃擊戰」[15]，使波軍指揮通信完全喪失，隨即封鎖但澤走廊後迅速進入東普魯士與友軍實施會師，完成了對波軍的包圍，9月11日第19裝甲軍開始向華沙後方迅速推進，9月28日華沙守軍司令正式簽署了投降書，此戰役古德林率的第19裝甲軍僅傷亡150人，受傷700人，波蘭66,300人傷亡、133,700受傷及587,000被俘。

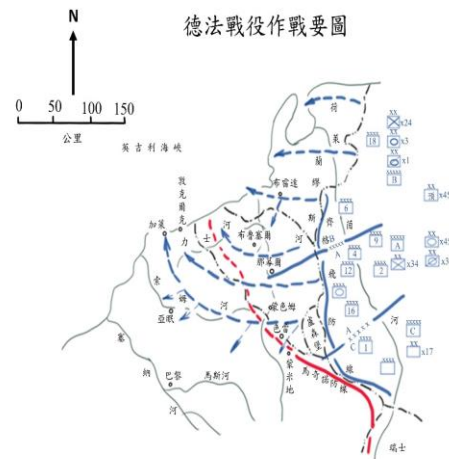


圖二：德波戰爭作戰要圖

資料來源：參考三軍大學軍事教育參考叢書，《中外戰史彙編(下冊)》(桃園：三軍大學，1998年8月)，頁51。

3.德法戰爭(1940年)

1940年5月10日德軍按「黃色作戰計畫」分向各任務目標發動攻勢。此役首要任務必須先穿越阿登森林後向法國境內發起攻擊，阿登森林為法軍公認德軍裝甲車無法通過的地區，但古德林經過審慎的評估後，親自率領部隊穿越了阿登森林，此行動使部隊信心大增，後續以17天的時間轉戰於比、法兩國境內[16]，攻下了盧森堡、比利時、法國色當，打通往英吉利海峽沿岸的道路且同時包圍了法國北部和比利時的所有盟軍，次役古德林在不到6天的時間長驅直入400多公里，創造了當時戰爭史上的最快的進攻速度。

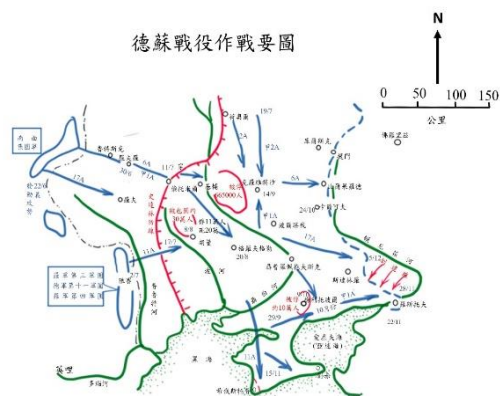


圖三：德法戰爭作戰要圖

資料來源：參考三軍大學軍事教育參考叢書，《中外戰史彙編(下冊)》(桃園：三軍大學，1998年8月)，頁58。

4.德蘇戰爭(1941年-1943年)

於1941年6月22日德國以3個集團軍迅速對蘇聯發起攻擊，古德林擔任中央軍團中的第2裝甲兵團指揮官，至7月12日至16日占領了白俄羅斯全境、殲滅了蘇聯第13集團軍的主力，戰役結束後古德林建議以莫斯科為重點優先發起合圍攻勢，但希特勒決定先行攻擊烏克蘭首都基輔，將古德林的第2裝甲兵團調往南方集團軍群，9月26日基輔會戰結束德國獲勝。於10月2日，德軍繼續對莫斯科發起攻勢，戰爭初期，古德林的第2裝甲兵團攻至距莫斯科幾十公里，並先後肅清、俘虜蘇軍達663,000人，但至12月後莫斯科天氣轉為寒冬，古德林向希特勒建議先行撤退已保留後續戰力，遭希特勒拒絕，德軍開始潰敗，俄軍趁勢大舉反攻，最終德軍於12月5日在莫斯科保衛戰中戰敗。



圖四：德蘇戰爭作戰要圖

資料來源：參考三軍大學軍事教育參考叢書，《中外戰史彙編(下冊)》
(桃園：三軍大學，1998年8月)，頁56。

(三)軍事領導特質評析

1.堅定的信念與宏觀的前瞻性

第一次世界大戰結束，古德林基於德軍作戰失敗的經驗及閱讀英國專家李德哈特的著作後，因此體悟了裝甲兵的集中與運用，古德林最大的特色就是具有前瞻性，他的新理論因打破了上一次戰爭的經驗所以遭到許多人的質疑與反對，但他仍然堅持必須創建裝甲部隊及持續針對未來戰爭型態進行研究發展，如軍事領導類型其一之魅力型領導中提及「領導者對遠景要有堅定的信念」堅定的信念無論是對個人的成功還是軍隊的發展都是至關重要的。尤其是處於新創時期的軍隊，絕大部分的官兵都會對於軍隊未來發展和前景感到困惑或失落，如果領導者缺乏對軍隊未來發展有堅定的信念，無法帶領部屬走出新創立的困惑期，那麼這個軍隊未來也不會長久的發展下去。

《孫子兵法》第6篇〈虛實篇〉提及「夫兵形象水，水之形，避高而趨下；兵之形，避實而擊虛。水因地而制流，兵因敵而制勝。」[17]1942年古德林推動德國積創造戰車研發新技術，提升作戰整體戰

力及機動高速能力，使地面作戰進入機械化，快速機動火力打擊的新思維，同步建立德國裝甲師訓練作戰的建軍目標與方向，他認為裝甲部隊必需大量、集中、突然性使用，對敵實施閃電式的進攻；只有實施大縱深、高速進攻、突破防禦正面後，大膽向敵陣地縱深穿插，追擊潰敗之敵，才能發揮戰鬥效能。他曾自述：「最終，新觀念的建立者還是戰勝了馬匹；大炮還是戰勝了長矛。」古德林精準判斷預想戰場景況，設計符合未來作戰需求的戰具戰法，成為德國推動裝甲師的先驅創建者，主宰地面作戰的新時代[18]。

2.勇敢的戰鬥作風

先總統蔣公說：「勇氣為絕望中奮鬥的原動力，勇亦軍人武德之一也。」[19]古德林是一位勇於任事不畏艱辛的指揮官，他始終親臨前線掌握戰況的發展，德波戰爭中古德林擔任軍長，在第一波攻擊中，他親自指揮第6戰車團在敵火威脅下實施渡河作戰，通過了原本無法通過的布拉希河，在開戰第二天所屬的第二步兵師回報因遭波蘭騎兵的襲擊故指揮所必須撤退，於隔日夜間古德林馬上親自率該師的一個團向北實施迂迴作戰，使原本驚慌失措的官兵消除了對戰爭的恐懼，堅守住了原陣地。綜觀整個德波戰役中古德林總是和其所屬第3戰車旅一同前進，身為官兵表率的古德林總是在各個戰鬥中親自於第一線指揮作戰，使每場戰役參戰官兵信心大增，而獲得豐碩的戰果，他自述他很有可能是人類戰爭史上，第一個在戰場上坐在裝甲車中利用無線電指揮部隊，並與戰車一同衝過敵人防線的指揮官。

勇敢乃一種意志強化之作用，系堅毅果決之綜合，基於動機，源於膽識，成於決心，能勇往直前，義無反顧。在面臨戰爭考驗時軍隊的官兵時時刻刻都在觀察指

揮官是否具備勇氣，才會決定是否要跟隨者他一同戰鬥，官兵需要的是有勇氣的指揮官，需要一個可以適時做出痛苦的決定，且在情況不順利時，採獨斷專行，卓越領導，大膽用兵指揮，帶領軍隊獲得勝利。

3. 高度的自信

西線戰役德法戰爭中，曼斯坦的戰略構想為德軍必須先以主力越過盧森堡邊境突入比利時，而國界唯一的缺口為阿登森林，此森林因地形過於複雜，法軍認為德軍機械化部隊是無法通過，且於一戰時德軍已在此處失敗過，當時法國一戰英雄貝當元帥曾說：「阿登山區沒有危險，現代機械化部隊是通不過的，德國人只是在那裡虛張聲勢的佯攻。」但身為軍長的古德林義無反顧的率部進攻，僅用了2天成功突破阿登森林110公里長的峽谷地區，此役也讓「閃擊戰」[20]成為歷史的重要名詞。

古德林曾自述「只有能在任何條件下當機立斷、大膽行動的人，才能取得勝利。」如軍事領導類型中魅力型領導理論提及領導者需具備「高度的自信和感染力」越是自信的領導者，越能夠對下屬產生激勵，使下屬全心全意的投入，並引導下屬實現領導者的目標。德法戰爭中雖因曼斯坦因的戰略構想奠定德國致勝的基礎，但古德林堅定自信的戰術行動，更能夠相得益彰，創造優勢作為[21]。

4. 愛護部屬與將心比心的精神

軍事領導理論中轉換型領導中提及「對下屬提供個體化關懷，提供支持、照顧個體差異及需求。」在戰場上指指揮官與部屬及其相互關係是致勝的主要因素，指揮官如何對待部屬是治軍的中心原則，指揮官要讓部屬深信在極困難的時候你確能給他溫暖，在最危險的時候你確能使他安全，這樣部屬在作戰的時候，才會不避生死，勇往直前，義無反顧的去拼殺敵人。

在德蘇戰爭中，因希特勒的錯誤決策導致德國在進攻莫斯科錯失先機，嚴寒凍結了裝甲車的燃料，身穿夏衣的德軍官兵在寒冷急凍戰場中難以適應，戰場上到處都是泥潭使機動作戰無法進行，但遠在德國的希特勒仍主張繼續進攻，根本未考慮前線的實際狀況，且因嚴寒所遭受的傷亡已超過敵人一倍以上，古德林判斷若是在此惡劣的戰場環境下持續的進攻必然會成士氣低落和大量人員的傷亡，基於愛護官兵且為了挽救數百萬德國軍士兵的生命，古德林不顧自身的仕途親自飛至德軍總部向希特勒報告撤退的要求，並建議此役撤退守後始可保留後續反攻戰力，雖然最終未成功但古德林愛護部屬的精神猶如《孫子兵法》第10篇〈地形篇〉提及「視卒如嬰兒，故可與之赴深谿；視卒如愛子，故可與之俱死。」[22]及《為將之道》一書李梅將軍提到「你必須關心自己的部屬，假如你不關心他們，沒有其他人會關心他們。」[23]這種帶兵如親、將心比心的精神值得我們現代國軍幹部的效仿。

四、對國軍幹部之啟示

綜觀整個第二次世界大戰中，德國雖然為侵略方且為最終為戰敗國，但扣除戰爭中種種非人道的行為外，在作戰的層面上，身為有「裝甲兵之父」之稱的古德林將軍更是當之無愧，他憑藉著獨特的領導特質，在各個重大戰役中均獲得勝利的戰果。現今我國部隊處於轉型階段，從107年全募兵制後即將於113年實施強化全民國防兵力結構調整的新制度[24]，身為國軍幹部的我們要如何如何在兵源的複雜化、中共的威脅以及社會大眾的期待中領導國軍成為一個「能戰、敢戰、善戰」的勁旅，以下筆者綜合臚列古德林將軍於二戰期間的領導特質，以提供現今國軍幹部學習之方向與目標。

(一)適才適所，發揮領導特質

筆者於各類文獻探討古德林將軍各階段領導作為時，發現其領導特質適合當時德國的裝甲部隊，所以德國裝甲部隊在二戰期間均獲得不凡的戰績。而國軍現今任職制度已「陸海空軍軍官士官任職條例」[25]為主，且由於現今軍官的短缺其派職考量依人員經歷、管理為主，而非以領導特質為取向，此作法無法有效評斷個人適合的職務及單位，因上述因素筆者針對如何將領導特質納入國軍人員任用提供以下建議：

1.兵科選填：

於軍校學年教育將個人平時表現，擔任實習幹部之領導能力、性格特點及工作風格納入分析及數據化，同時配合所就讀的系所及個人學習的專業作為兵科選用的參據，而非傳統模式僅以成績為主要選擇的依據。

2.單位派職：

將即將任職或調職人員於原單位期間長官的評價、同僚的感受、下屬的回饋、工作表現及任執行狀況等實施分析，並得出該員之領導特質，將其特質紙本及電子化並填入個人兵籍資料內，由該員之領導特質作為派職的依據。如高壓型之領導特質較適合由民轉兵的新訓單位以一個口令一個動作為主，而較不適合以職業為考量的全志願役的單位。

部隊派職需要考慮多方面的因素，包括個人領導特質、職務的任務和要求、未來發展等。以領導特質派職，可充分發揮其領導能力或潛能，透過評估個人的領導能力和個性特點，分配到適合的職務及單位，這種方法可以更好的利用人才，提高工作效率和績效，同時也可以提高團隊人員的工作滿意度和歸屬感。

(二)培養幹部創新不對稱作戰的思維

國軍統帥綱領中統帥特性之前瞻性提及：「應本遠程著眼，預判情勢發展，謀求克敵制勝之道；並精確計算各項時間因素，早期策劃，先敵完成戰略部署與準備，掌握先制，防敵奇襲。」[26]猶如古德林鑒於德國於一戰失敗的經驗，通盤檢討後得出機械化部隊才是未來戰爭的主流，具備機動性、火力、防護力的裝備始可主宰戰場，於是他致力於發展新型態的裝備及作戰方式，最終在二戰初期的戰役獲得豐碩的戰果。

美國國防部公布之《2021 年中共軍事與安全發展》(Military and Security Developments Involving the People's Republic of China 2021) [27]報告中指出，中共 2021 年國防預算已逾 2,090 億美元(約 5.86 兆新臺幣)，相較我國在 2021 年的國防預算僅 154 億美元(約 3,668 億新臺幣)，其間軍費差距約為 13 倍、且解放軍部隊的數量超過我國部隊的 12 倍，顯示兩岸間的軍力失衡持續加劇。且依據前年(2021)3 月所出版《中華民國 110 年四年期國防總檢討》內容，我國軍事戰略「防衛固守、重層嚇阻」[28]之用兵理念，亦應深刻的理解現代的作戰型態，已不再侷限於正規作戰，應於不同時間、空間、領域，運用不對稱作戰的方式，抵消中共傳統戰力的優勢[29]，那身為現今領導者如何培養創新/不對稱作戰新思維，筆者就兩個方向實施探討：

1.瞭解戰爭，勤研戰史：

陸軍司令徐上將常勉勵我們：「軍人不讀書，如同猶太人不讀聖經。」知識、計謀、智慧和思想理論一樣是理性的東西，是來自勤學和不斷的實踐鍛鍊，因此，現代的幹部應多戰史向歷史吸取教訓。古代、近代和現代無數次的戰爭都是經過歷史考驗，其可借的經驗教訓實在很多。拿破崙能成為名將，主要與他反覆學習許多

名將的論著和戰役有關。他曾言：「反覆誦讀亞歷山大、漢尼拔、凱撒、屠菲特烈與尤金諸名將的戰史，拿他們做模範，這是成功大將並精通兵法的唯一方法。」先總統蔣公亦指示：「軍事學術的基礎，是必須自其先哲的經驗教訓，及其戰爭歷史中，才能研究出來。」因此一個成功的指揮官，所需知識廣博，憑個人的經驗，是絕對不夠，欲填補二者之差距，對過去戰史的研究，確為唯一的方法，但必須以新的經驗，和新的時代種種因素，始可實用[30]。如同現今的俄烏戰爭，烏克蘭以「小型、機動、精準、致命、量多、分散、價廉」的武器，避開大型艦艇、戰機，或戰車硬碰硬的傳統作戰方式，就可作為本國創新不對稱作戰的很好經驗，而身為領導者的我們應透過瞭解現代戰爭的趨勢，具備創新不對稱作戰的思維，才能符合當前兩岸兵力失衡的戰略情勢所需，有效達成防衛臺灣的目的。

2. 落實想定作為：

國軍戰略、戰術各階層部隊每年均依需求，實施各類演習、操演以評估與驗證現行計畫之可行性與適切性，尤其使用「想定模擬」[31]評估與驗證，可使幹部了解當前共軍的戰術戰法，其主力部隊登入後真會以最接近中樞要域的北部地區進犯，亦或選擇其他國軍防守相較薄弱等不預期方向或地區登陸，那在對岸兵力與我國差距甚大的現況下，身為幹部的我們為避免遭共軍突襲就必須採取不為敵所預期之

「創新」方式。換言之，如何採取不為敵方所預期路線或方式，或針對敵方之弱點予以致命性打擊，就必須透過各種想定誘導下產製因應的作戰計畫、戰術戰法及結合武器裝備的使用，再透過年度演習不斷驗證計畫之適切性，發展國軍建構與運用不對稱戰力之基準，在此基準下培養幹部

對於現代化戰爭的創新思維，始可共同守護本國領土與主權，維繫國家安全與發展。

(三) 勇於任事，功歸所屬

孫子論將五德中，亦以勇列為五德之一，故「勇」實為軍人必具之德行，尤為指揮官不可或缺之條件，軍人之勇，就是負責之恥、崇尚氣節、不畏懼、不規避，全力以赴，實實在在的達成任務，戰時應具有視死如歸的決心，爭取勝利。猶如古德林在每個戰役中，總是親自乘坐裝甲車利用無線電指揮部隊作戰，每當部隊發起攻擊時也是一馬當先的衝在部隊前頭奪取目標，這就是勇氣的展現。

所謂「勇」可解釋為「當機立斷，處變不驚。」北宋蘇洵曰：「泰山崩於前而色不變」[32]。說明領導者平時就要培養勇氣，戰時會因作戰環境險惡，局勢變化莫測而導致戰機稍縱即逝，所以必須具備臨危不亂、穩如泰山之勇氣，決策才能即時而正確；而非匹夫之勇，暴虎馮河，導致自身陷於有勇無謀的狀況。我們身為一個領導者除了有勇氣同時也必須敢為自身行為負責，美國前總統艾森豪曾說：「領導之藝術無他，就是事情出錯時，自己扛責任；事情成功時，則將功勞歸於部下。」諸葛亮說：「軍井未汲，將不言渴；軍食未熟，將不言飢；軍火未燃，將不言寒；軍幕未施，將不言困。」可知為人將帥者，必以身作則，先任勞苦，絕不可高高在上，養尊處優，尤當情況緊急，任艱鉅之際，更須身先士卒，為人表率，承擔最艱難最辛苦之工作，如此始能激勵部眾，勇往邁進，達成任務[33]。

而我國特訓中心突擊幹部訓練班在結訓時的最後一關「信心池」更是不可預演的項目，訓員必須以徒手拉吊環的方式自5樓高塔滑降，並把握時機準確落入池中[34]，挑戰訓員的勇氣；及各部隊在進入

基地測考中心前都會先行完成「戰場抗壓館」及「合理冒險訓練場」的訓練，確保官兵在進入基地訓練前都已充滿了勇氣，以下筆者建議使部隊更加具備「勇」的方式如下：

1.強化訓練

軍事訓練是培養勇氣的最基本方法，透過不斷重複的訓練，部隊可以熟悉各種軍事技能，並且逐漸熟悉面對危險的感覺；另訓練過程中讓部隊模擬戰場中面對各種情境，也能提升作戰的勇氣。

2.培養團隊合作

在部隊中，每個人都需要依賴其他人來完成任務。因此，團隊合作是非常重要的。透過培養官、士、兵團隊合作的精神，讓他們意識到只有在團隊的支持下才能完成任務，從而提升勇氣。

3.鼓勵冒險精神

軍人需要在戰場上做出決策，而這些決策可能涉及到危險和不確定性。因此，鼓勵部隊在日常生活中展現冒險精神，將有助於他們在面對危險時更加果斷。

4.提供支援和保障

當軍人面對危險時，提供必要的支援和保障，讓他們感受到團隊的支持和信任，也能夠增強部隊的勇氣。

身為一個軍人若是失去勇敢的特質，在執行任務中陷入掙扎與迷思，又如何能充分發揮其平日所接受的訓練，及展現應有的能力，綜觀中外之歷史，無一成功之領導者不具勇敢果決特質。

(四)貫徹「三信心」

國軍教戰總則中第四條「必勝信念」提及：戰場狀況，瞬息萬變，「自信心」與「必勝信念」，乃為最後勝利之保證。必勝信念，首以我中華民族悠久光輝之歷史、文化與博大精深之三民主義為根源，更以精實之訓練與卓越之指揮充實之。先總統

蔣公於民國二十二年對軍官訓練團全體人員訓詞中提到：「自信，信任與信仰三種信心乃軍隊力量之泉源。」在德法戰爭中古德林自信的率領著裝甲部隊穿越了法軍認為機甲部隊無法通行的阿登森林地區，最終將法軍壓迫在敦克爾克地區，才產生二戰史上三大奇蹟之一的「敦克爾克大撤退」也就是邱吉爾下達的「發電機行動」。

現今的部隊官兵因服役期限增長，專業性不斷提升，加上福利及個人待遇也不斷日增月益；相對地，個人權益也日趨重視。面對科技的不斷進步、部隊組織的調整及社會風氣的改變，身為領導者的我們除了對自己要有自信，對下屬要信任，對於上官要能信仰，也可善用演訓來提升「三信心」，舉例而言國軍於102年發生「洪仲丘案」[35]後整體士氣較為低迷，而時任裝甲旅旅長的于北辰將軍主動爭取年度聯兵旅對抗「長勝14號操演」[36]，透過7天6夜的操演，全旅將士用命，藉由達成共同的目標、凝聚官兵共識，從而提升三信心，最終在操演過程獲得豐碩的戰果。以下筆者建議部隊提升「三信心」的方法如下：

1.培養對自身的自信

透過訓練和實戰演練，使自身熟悉和掌握自己的技能和能力，從而增強對自己的自信。另給予部隊正面的反饋和獎勵，使部隊感受到自己的價值和貢獻，也能提升自信。

2.上級建立良好的形象

上級良好的形象可以讓下屬對長官產生信仰。長官需要以身作則，對部隊的問題和需求進行關注和解決，並且在困難和危險時刻給予適當的指導和支持，從而提升對長官的信仰。

3.發揮部屬的能力

部屬是軍隊中的基層力量，他們的能

力和表現對軍隊的戰鬥力有很大影響。身為上級需要給予部屬足夠的自主權和發揮空間，鼓勵他們發揮自己的能力和創造性，從而提升對部屬的信任。

4.建立良好的溝通和互動

良好的溝通和互動可以增進部隊所屬人員之間的瞭解和信任，從而增強對長官和部屬的信任。身為長官需要主動與部屬溝通，關注他們的需求和問題，並且及時給予反饋和指導。部屬之間也需要建立良好的互動和協作，互相支持和幫助。

5.積極解決問題

當部隊面臨問題和挑戰時，上級長官需要積極解決問題，給予適當的支持和指導。這樣可以讓部隊感受到他們不是孤單的，並且提升對上級的信任。

綜合所述，培養部隊具備「三信心」，需長期的訓練和實踐，過程中要長官給予正確的指導和支持，部屬之間的合作和信任。透過這些方法和建議，可以讓軍人在實踐中獲得成長和成功的體驗，進而建立起對自己、長官和部屬的信心和信任，軍隊才能成為團結鞏固的戰鬥體。

(五)發揚軍人武德

克勞塞維茲在《戰爭論》中提出：「指揮官的才智、軍人的武德及民族的感情，是軍隊主要精神力量的來源，而軍人武德的項目就是愛國、勇敢、果決、信心、堅忍及紀律。」，又說：「軍隊的武德是戰爭中最重要的精神力量之一」[37]猶如古德林在德蘇戰爭中，明知道希特勒不會同意撤退，但為了挽救數百萬德國軍士兵的生命，不顧反對的向希特勒建議撤退，雖然最終被駁回且後續被革職，但也徹底展現了軍人武德的精神。「武德」源自於我傳統歷史文化的精神，主要內涵在發揮「智者不惑、信者不貳、仁者不憂、勇者不懼、嚴者不私」的精神，此五項缺一不可，更

是我軍人精神之所在。從中華民國國軍的建軍與發展過程中，可見國軍所延續的優良傳統，是在戰史中名垂千古的先賢先烈們在國家遭逢生死存亡之際，不計個人犧牲，拋頭顱、灑熱血，所樹立的典範。使全軍官兵有所依循；若國軍成員皆具備武德修養，必可傳承先烈遺風，發揚犧牲、團結、負責的「黃埔精神」，使國軍優良傳統得以傳承並發揚光大[38]。以下筆者建議國軍幹部精進武德作為如下：

1.遵守法紀和紀律

身為軍人應該嚴格遵守法紀和紀律，不得有違反紀律和法紀的行為。只有在法紀和紀律的約束下，才能夠發揮出軍人的威武形象和良好形象，便可達潛移默化之功，自然顯現出軍人崇高的武德修養。

2.強化自我修養

軍人應該注重自我修養，進而塑造健康向上的人格，保持身心健康，不斷提高自己的素質和能力，建立起對自身職務的認同，進而提升精神戰力，造就出德才兼備的領導幹部。

3.武德教育日常化

將武德教育與日常生活的衣、食、住、行、育、樂等方面相結合[39]，跳脫刻板的施教方式，可藉影片欣賞、角色扮演及幹部現身說法等方式，使官兵們印象更加深刻，以增進其對武德內容的認知。

實例分析於109年7月16日，陸軍航空特戰指揮部所屬航空601旅1架0H-58D戰搜直升機，執行漢光演習任務結束準備返場時，因不明原因於新竹空軍基地內重落地，機上正駕駛簡任專少校(為筆者裝訓部正規班同學)及副駕駛高嘉隆上尉重傷不幸殉職[40]。當直升機剛起飛離開基地後，簡任專少校即呼叫「轉速過慢」，但直升機已飛至靠近新竹市香山區虎山里一帶民宅，簡任專少校為避免在密集住宅區迫

降將而造成重大傷亡，勉強返回新竹空軍基地，卻在返場後重落地起火殉職[41]。此一事件雖為意外，但正、副駕駛，早將個人生死置於度外，為降低百姓傷亡進而選擇奉獻出個人寶貴的生命，實為軍人武德的最佳典範。

五、結語

現今軍隊的領導者面臨軍中價值觀的變化、軍隊組織特性的差異、決策領域複雜的程度，以及軍隊管理平、戰時需求的特性等[42]，致使軍事領導的困難度日益增強，考驗著軍事領導人的經驗和智慧，若不符合時宜的軍事領導特質，將導致資源運用的扭曲與浪費，形成組織成員的抗拒與怨懟，進而影響領導統御的效能與軍事目標的完成。在多元化的環境及社會自由民主的風氣下，軍事領導特質應引導人員情緒，激發人員想像與期望，掌握以「人」為出發點的趨勢，才能有效帶領團隊，並在最後制定政策後，由領導者負起決策成敗之責任[43]。

雖然在現實組織或團體中，沒有任何單一的領導模式是完美無缺，必須視組織特性、情況和時間的需要，選擇其一或混合的領導模式，然透過古德林將軍在二戰期間的重要事蹟，軍事領導者應採取適度之「魅力型領導」，其中的「堅定的信念」、「敏銳的洞察力」、「卓越的溝通能力」、「高度的自信和感染力」的領導特質，讓下屬和追隨者增強工作動機和熱情，激發榮譽感以凝聚軍隊組織向心力，並強化對軍事領導者的信心與軍事政策的吸引力與說服力，增加對於軍事組織的認同感，進而順遂達成軍事目標的任務。在軍隊組織中，我們可能擔任領導者、被領導者或同步擔任兩種角色，不論是位居任何位置，我們都必須要以不同的方面來審視自己的領導方式，及藉由學習上級的領導特質，

來不斷修正及精進，才能適應現代化的軍隊及達到最佳的領導成效。

參考文獻

- [1]鈕先鍾，閃擊英雄古德林，臺北市，星光出版事業股份有限公司，2001。
- [2]Chemers, M.(2014).An integrative theory of leadership. Psychology Press.
- [3]Dwertmann,D.J.(2022).Interacting Elements of Leadership：Key to Integration But Looking for Integrative Theory. Journal of Management, 01492063211073069.
- [4]Chemers, M. (2014). An integrative theory of leadership. Psychology Press.
- [5]廖天威，美國總統軍事統帥權的傳統與變革-兼論從雷根總統至歐巴馬總統（1981-2013）的軍事領導，臺北市，國立臺灣大學社會科學院政治學系博士論文，頁 6-7，2016。
- [6]廖述賢，論軍事領導與管理，臺北市，國防雜誌，頁 99-100，2001。
- [7]謝文權，教育行政-理論與實踐，新北市，文經出版事業股份有限公司，頁 103，1979。
- [8]鞠德風，魅力領導的形成理論、作用和影響-一個整合性觀點，臺北市，復興崗學報，頁 443，2008。
- [9]鈕先鍾，閃擊英雄古德林，上冊，臺北市，星光出版事業股份有限公司，頁 3-4，2001。
- [10]徐衍璞，論第二次世界大戰德國名將古德林，曼斯坦，隆美爾將道風範，桃園市，陸軍學術雙月刊，頁 8，2020。
- [11]黃俊民，注意，戰車！，臺北市，蒼壁出版事業股份有限公司，2017。
- [12]高貫布士原著，許嘉祥譯，圖解德國裝甲師，臺北市，星光出版事業股份

- 有限公司，頁 108-109，2008。
- [13]1919 年 6 月 28 日第一次世界大戰後，戰勝的協約國和戰敗的同盟國簽訂的和約，最具爭議性的一項為 231 條款。該條款迫使德國承認發動戰爭的全部責任，限制德國的軍事能力，使其割讓領土，以及迫使他們支付巨額的賠款。
- [14]鈕先鍾，閃擊英雄古德林，上冊，臺北市，星光出版事業股份有限公司，頁 8，2001。
- [15]孔令晟將軍在大戰略通論中提出：閃擊戰即是在地面戰場上，由機械化部隊與戰術空軍協同，實施突破和突破後快速貫穿的戰鬥，使其對作戰系統產生系統性崩解的作戰構想，能夠實際付諸實施，產生了震驚世界的閃電戰。
- [16]鈕先鍾，閃擊英雄古德林，上冊，臺北市，星光出版事業股份有限公司，頁 9，2001。
- [17]魏汝霖，孫子今註今釋，臺北市，臺灣商務印書館股份有限公司，頁 136-137，1972。
- [18]Field Marshal Sir Michael Carver 原著，鈕先鍾譯，二十世紀名將評價，第十八章古德林，臺北市，麥田出版事業股份有限公司，頁 206、262，1996。
- [19]總統訓詞，軍事哲學對一般將領的重要性，臺北市，國防部總政戰部印，頁 435，1973。
- [20]孔令晟，大戰略通論，臺北市，好聯出版事業股份有限公司，頁 335，1995。
- [21]徐衍璞，論述第二次世界大戰德國名將古德林，曼斯坦，隆美爾將道風範，桃園市，陸軍學術雙月刊，頁 16，2020。
- [22]魏汝霖，孫子今註今釋，臺北市，臺灣商務印書館股份有限公司，頁 183，1972。
- [23]普伊爾著，陳勁甫譯，為將之道，臺北市，麥田出版事業股份有限公司，城邦文化事業公司發行，頁 406，2002。
- [24]行政院，強化全民國防兵力結構調整方案，新聞傳播處，<https://www.ey.gov.tw/Page/5A8A0CB5B41DA11E/75930814-745f-43e3-bbfe-4d39e94f8afa>，檢索日期：西元 2023 年 1 月 18 日。
- [25]國防部，國防法規資料庫，<https://law.mnd.gov.tw/scp/Query4B.aspx?no=1A003702602>，檢索日期：西元 2023 年 2 月 17 日。
- [26]國防部印頒，國軍統帥綱領，臺北市，聯勤北部印製廠，第三節，頁 1-6，2001。
- [27]湯忠龍，從美軍「多領域作戰」的實踐論我防衛作戰之啟示，臺北市，海軍學術雙月刊，頁 100，2022。
- [28]國防部，2021 年四年期國防總檢討，臺北市，國防部，頁 14，2021。
- [29]李喜明，臺灣的勝算，新北市，聯經出版事業股份有限公司，頁 245，2022。
- [30]鄧定秩，試論將才之條件與培養，臺北市，三軍聯合月刊，頁 99，1976。
- [31]模擬人員依想定操作模式之系統，主要以表現兵棋或作戰載台之動態過程，但不決定輸出結果。
- [32]蘇洵等，經世七卷書，臺北市，遠流出版事業股份有限公司，頁 15，1993。
- [33]丁運生，論將校風範，臺北市，國防雜誌，頁 85-86，1995。
- [34]汪念營，高山深水不足畏，叢林城鎮任縱橫，桃園市，陸軍學術雙月刊，頁 125，2023。
- [35]洪仲丘案更一審宣判全案回顧，Yahoo 新聞，資料來源：<https://tw.news.yahoo.com/%E6%87%B6%E4%BA%BA%E5%8C%85-%E6>

- %B4%AA%E4%BB%B2%E4%B8%98
%E6%A1%88%E6%9B%B4-%E5%AF
%A9%E5%AE%A3%E5%88%A4-%E
5%85%A8%E6%A1%88%E5%9B%9E
%E9%A1%A7-002900626.html，檢索
日期：106 年 6 月 28 日。
- [36]「長勝 14 號操演」行前誓師官兵矢志
達成任務，軍聞社，資料來源：
<https://tw.news.yahoo.com/%E9%95%B7%E5%8B%9D14%E8%99%9F%E6%93%8D%E6%BC%94-%E8%A1%8C%E5%89%8D%E8%AA%93%E5%B8%AB-%E5%AE%98%E5%85%B5%E7%9F%A2%E5%BF%97%E9%81%94%E6%88%90%E4%BB%BB%E5%8B%99-080100188.html>，檢索日期：102
年 12 月 20 日。
- [37]克勞塞維茨著，楊南芳等譯，戰爭論
上冊，臺北市，貓頭鷹出版事業股份
有限公司，頁 140，2001。
- [38]袁志忠，從張自忠將軍「英烈千秋」
遺風論現今軍人武德重要性，桃園
市，陸軍學術雙月刊，頁 38，2021。
- [39]袁志忠，從張自忠將軍「英烈千秋」
遺風論現今軍人武德重要性，桃園
市，陸軍學術雙月刊，頁 37，2021。
- [40]漢光演習 OH-58D 墜機兩飛官殉職蔡
英文悲痛哀悼，聯合新聞網，資料來
源：<https://udn.com/news/story/12162/4707212>，檢索日期：109 年 8
月 11 日。
- [41]漢光演習又出事迫降避民宅 2 飛官殉
職，中時新聞網，資料來源：<https://www.chinatimes.com/newspapers/20200717000448-260118?chdtv>，檢索日期：109 年 8 月 11 日。
- [42]林麗香，人性化軍事領導之研析，臺
北市，空軍軍官雙月刊，頁 42，2021。
- [43]黃桂祥，從西西里戰役中談巴頓將軍
的領導統，桃園市，陸軍裝甲兵季刊，
頁 30，2017。

The study of Modern Military Leadership Traits - A Case of General Guderian from Germany

Yang Lin¹ Pei-Ji Wen²

National Defense University Army Command and Staff College

Abstract

From ancient times to the present. The fate of the country is closely related to the governance of the ruler. The military commander is an important part of maintaining the combat power of the army. The personality traits, command ethics and leadership skills are also important topics for military cadres. "Leadership" is a kind of knowledge and an artistic expression. In-depth exploration of "leadership traits" and analysis of different types of military leadership capabilities are used to provide military commanders with the establishment of leadership styles and characteristics to meet the needs of modern forces. This article analyzes the different types of leadership characteristics, and summarizes the leadership style and personal characteristics of Guderian, a famous German colonel general in World War II. Based on his life and success stories. And his personal leadership traits provide a modern army with a powerful defense force.

Key words: Commander, Leadership traits, General Guderian

