



評曼斯坦的 軍事素養與為將之道

作者 上尉輔導長 鄒文豐

提 要 >>>

- 一、汲取戰史中名將的戰爭經驗，以效法其作戰精神、領導統御，抑或戰術戰法等，對於陶冶領導幹部品德以及提升專業素養將有莫大助益。而二戰德國名將曼斯坦所立下的戰功，在戰史上不可抹滅，其領導風格亦值得深入探討與瞭解，相信其軍事素養與為將之道將可供後世學習。
- 二、曼斯坦的主要戰功在於制訂攻略法國「鐮割作戰計畫」、征服克里米亞半島、率領德軍進行卡爾可夫及庫斯克會戰等。曼斯坦能吸收新的戰爭理論和觀念，並且彈性靈活運用戰略戰術，稱為名將當之無愧。
- 三、中西方對於為將之道皆有豐富的論述，分別檢視曼斯坦在戰爭期間的領導作為，可以發現中西方對為將者的要求大致相同，並無太大差異，而曼斯坦皆能符合其中的特質，可謂相當優秀的將領。
- 四、曼斯坦的為將之道所給予我們的啟示，在於無論是中西方典籍所論述的將領特質，都具有原則上的一致性和對於不同將領的特殊性，掌握其中的道理，可協助我們成為優秀的領導者，並向名將看齊。

關鍵詞：二次世界大戰、曼斯坦、軍事文化、為將之道



前言

上個世紀發生的第二次世界大戰（以下簡稱二戰）是人類所經歷過規模最大，卻也是最為慘烈的戰爭，儘管已是數十年前的往事，且戰爭科技也早已日新月異，不過戰爭經過以及前人留下的經歷與經驗，仍然可以作為我們在面對世局變化和研究戰爭指導的參考依據，將領的作戰表現亦然，這也是為何後世喜歡以二戰故事作為電影背景的原因。其中，雖然德國是二戰的始作俑者與罪魁禍首之一，並終至大敗而歸，但不可否認的，德軍將領們在戰場的表現相當優異，深具專業軍人所應擁有的各項特質，故德國軍人可謂雖敗猶榮，戰敗對其而言，乃非戰之罪也；況且，歷史本來就不以成敗論英雄，德國將領在軍事事務方面留下的成就，不僅值得後世景仰，也可供作軍事學習的典範^①。

本文將探討的德國名將埃里希·馮·曼斯坦（Erich von Manstein，以下簡稱曼斯坦）就是屬於一位這樣的典範人物，曼斯坦是一名終身從軍的職業軍人，為納粹德國時期最負盛名的將領之一，儘管他從未成為納粹黨的一員，卻還是由於戰功彪炳而被授予德國陸軍元帥的軍銜，英國軍事思想家李德哈特（B.H. Liddell Hart）曾在1945年戰後訪問許多德國將領，他們一致認為曼斯坦是德國陸軍中能力最強的將領，甚至於也都希望能由曼斯坦出任陸

軍總司令^②。曼斯坦的軍旅事蹟值得探討的地方可分為兩部分：第一是曼斯坦在戰略上的高深軍事素養，主要呈現在其制訂征服法國的「鐮割作戰計畫」^③，與在對俄作戰中攻下克里米亞半島，並於日後俄軍反攻時不斷發動逆襲，以穩定南俄及德國東部戰線的努力上，在其歷任軍團司令與集團軍司令期間，儘管面對人數與裝備方面都占有優勢的俄軍，曼斯坦還是取得以現代觀點看來都很不容易達成的輝煌成就。第二是曼斯坦的為將之道方面，包含其領導統御方式、領導品德、領導風格與氣節。他從不質疑當時德國領袖希特勒對於軍隊所擁有的絕對指揮權，但是卻勇於在軍事專業問題上，當面向希特勒表達意見，並且據理力爭，此即為軍人氣節的展現；此外，曼斯坦也十分盡忠職守，儘管面對大戰後期極為不利的戰場條件，加以必須和後方統帥部的不當決策進行角力，卻仍然堅守崗位，為國家奮戰，即為其領導品德與風格的特色；而曼斯坦在軍陣中對治軍原則的堅持、對細務的留意、對官兵的關懷，雖不特意表現，卻是其領導統御方式的呈現。

本文的研究動機即在嘗試結合我國與西方軍事文化裡，有關軍人武德和領導藝術等特質，並加以檢視戰史中對曼斯坦軍事素養與為將之道方面的探討，以求具體歸納出值得現代軍人學習效法的部分，目的在期盼能從中獲得身為領導者所應具備

註①：埃里希·馮·曼斯坦（Erich von Manstein），鈕先鍾譯，《失去的勝利（上）》（臺北：星光出版社，民國83年12月），前序頁10。

註②：埃里希·馮·曼斯坦（Erich von Manstein），鈕先鍾譯，《失去的勝利（上）》，序頁12。

註③：因其攻勢指向形似鐮刀，故得此名，亦稱「曼斯坦計畫」。參考埃里希·馮·曼斯坦（Erich von Manstein），鈕先鍾譯，《失去的勝利（上）》，頁72～141。



哪些核心原則的啟示，為新一代軍人樹立良好學習典範。本文的研究範圍著重在曼斯坦建立的重大戰功，與其在軍陣中展現的為將之道，以戰史中記載的軍事領導及部隊統御作為，當做探討的主體，俾利能集中研究焦點，獲得研究成果。

曼斯坦生平與重大戰功簡述

德國陸軍元帥曼斯坦生於1887年11月24日，出生在普魯士的貴族軍官世家，其成為一代名將有其家學淵源。生父李文斯基（Eduard von Lewinski）曾為普魯士砲兵二級上將，曼斯坦後來出嗣其姨父，步兵二級上將曼斯坦（Georg von Manstein），而後成為德國總統的興登堡（Paul von Hindenburg）元帥則為其姨父。1900年時，曼斯坦僅13歲就進入少年候補軍官團（Cadet Corps），1907年任少尉軍官前，曾擔任宮廷侍衛與見習官等職務，至1914年第一次世界大戰（以下簡稱一戰）爆發時，曼斯坦正在柏林戰爭學院深造，戰事爆發後其隨即投身戰場，在比利時、東普魯士與波蘭南部等地轉戰東西兩線，1914年11月間負傷退出戰場，1915年5月重回部隊後，主要從事軍團及師級作戰參謀的工作，先後參加了波蘭北部攻勢、塞爾維亞境內戰役，以及凡爾登、索穆河、艾納等西部戰線的大型會戰^④。直

到一戰結束，曼斯坦已有相當程度的軍陣歷練，並獲得若干對其日後影響深遠的啟示，最重要的為單純以步兵作戰不僅衝擊力不足，也容易造成嚴重傷亡，應該尋求新的戰術與戰法^⑤。

一、作戰期間階段

一戰德國戰敗，根據凡爾賽條約（Treaty of Versailles）德國必須解散參謀本部等主要軍事組織，並只能維持一支10萬人以下的國防力量^⑥，但曼斯坦並未因此失去軍職，在其上司羅斯堡（von Lossberg）的力邀下，曼斯坦此時期在柏林參加德國新國防軍的籌建工作。1929年德國不顧周邊國家觀感，重新擴增軍備，並且恢復參謀本部等軍事組織，曼斯坦遂回到參謀本部中主管作戰的第一廳任幕僚，並於1931～1932年間訪問蘇俄，也參加了俄軍在烏克蘭及高加索等地區的演習，使其對俄軍產生不同的看法。1934年曼斯坦升任柏林第三軍區司令部參謀長，1935年回到參謀本部第一廳接任廳長，1936年晉升少將，並擔任參謀本部首席參謀次長。1938年3月7日曼斯坦與第三帝國^⑦元首阿道夫·希特勒（Adolf Hitler）首次見面，原因是該年希特勒撕毀凡爾賽條約，在揮軍進入萊茵區後隨即準備要占領奧國、蘇臺德區與捷克等地，而召見當時參謀本部內的主要幕僚以擬訂計畫；之後

註④：埃里希·馮·曼斯坦（Erich von Manstein），鈕先鍾譯，《失去的勝利（上）》，序頁12～23；劉先軍，〈曼斯坦（1887～1973）〉《中外雜誌》，第66卷第5期，民國88年11月，頁89～93。

註⑤：此為多數參與一次世界大戰的中高層軍官與參謀人員普遍的看法，但日後能真正找出創新的致勝之道者並不多。查爾斯·梅森哲（Charles Messenger），王鼎鈞譯，《世紀戰雲錄：1900年至今日遍及世界的衝突》（臺北：麥田出版社，民國86年12月），頁74～88。

註⑥：王曾才，《西洋現代史》（臺北：正中出版社，民國92年），頁93～94。

註⑦：於下頁。



曼斯坦離開參謀本部，一方面率領部隊擔任占領任務執行者的角色，另一方面則將心力放在新式戰甲武器的研發上^⑧。

二、攻略法國——鏟割作戰

1939年8月，曼斯坦出任倫德斯特（Von Rundstedt）南面集團軍的參謀長，不久，1939年9月1日德軍展開對波蘭入侵的「白色行動」，二戰於焉爆發。在波蘭戰役期間，曼斯坦與其集團軍司令倫德斯特可謂合作無間、相輔相成，倫德斯特不喜歡親自操持細務，而專注於重大決定，但曼斯坦除了能在重要命令下達前給予倫德斯特建議，也能協助其處理集團軍內部的各項細節。1939年10月波蘭戰役結束，曼斯坦隨倫德斯特轉往西線接管A集團軍，準備對法國與低地諸國的攻勢；德軍參謀本部在西線原先的戰略構想是，以處在北面的B集團軍為主力，在N軍團支隊的突擊掩護下向荷蘭、比利時進攻，期使擊敗在這些地方將會遭遇的英、

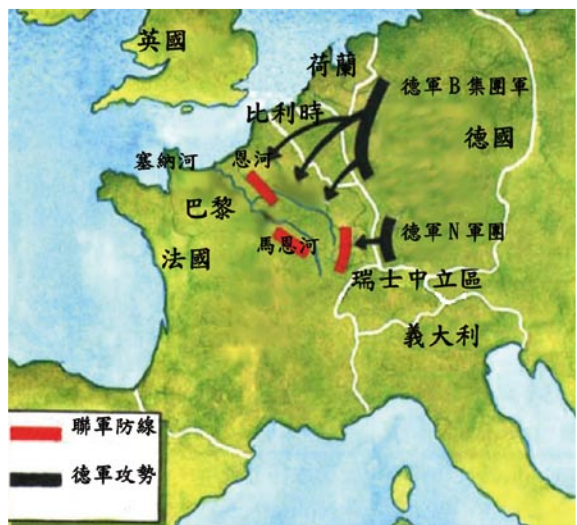
法、荷、比聯軍，運用戰線右翼的強大衝擊獲致勝果，這就是根據一戰時「希里芬計畫」（Schlieffen Plan）所擬定的「黃色計畫」^⑨（如圖一）。不過曼斯坦認為該計畫已陳腐不堪，且英、法等國應早有防備，遂提出以位在較南面的A集團軍作為攻勢主力的計畫：A集團軍從德、法、盧三國交界處的阿登山區躍出，集中裝甲部隊做強勢突穿，橫貫法國北部平原，並直達英吉利海峽，再從南面包抄低地諸國的聯軍部隊，切斷其退路；此計畫後來被稱做「曼斯坦計畫」，而整個行動也被稱為「鏟割作戰」（如圖二）。直後曼斯坦離開集團軍司令部，改任軍長職務，他的計畫受到希特勒採用^⑩，而在接續的戰役裡，曼斯坦的部隊也迭有戰功，在征法戰役結束後，曼斯坦獲得「騎士級鐵十字勳章」（Knight's Cross）。在二戰的最初階段，曼斯坦主要以一個參謀軍官的身分，對整個戰役發揮莫大的幕後影響力，並且

註⑦：1934年8月1日德國威瑪共和（Weimarer Republic）時期的最後一任總統興登堡病逝，由同年1月即就任總理的希特勒兼任總統，並隨後將總統及總理兩項職務合而為一，做為國家政權的單獨執掌者，擁有至高無上的權力，並將德國改稱為德意志第三帝國或稱為納粹德國。

註⑧：從曼斯坦還在擔任參謀本部第一廳廳長的時候，就已經提出了建立突擊砲兵的問題報告，所謂突擊砲兵是裝甲兵與戰防砲兵的結合，以彌補戰場上戰車不足與戰防砲缺乏機動力及防護力的問題，以即時支援步兵。不過他這分別出心裁的報告，一提出就立即受到陸軍總部內參謀長、軍務署長、兵工署長等人的反對，認為發展突擊砲是在爭奪經費和資源。最後，由於陸軍總司令和希特勒本人的支持，突擊砲才獲得順利發展的機會，最初量產的型號為Stu-G，後來突擊砲果然在戰場上發揮了威力，到大戰結束時，各型突擊砲至少已經擊毀了2萬輛敵軍戰車。

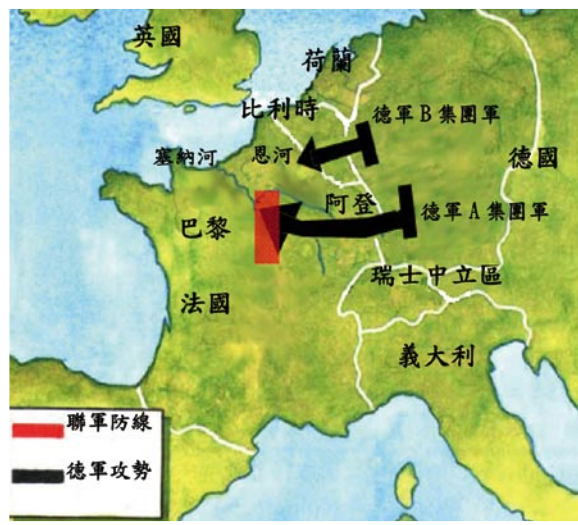
註⑨：朱貴生，《第二次世界大戰史》（臺北：聯經出版事業公司，民國88年1月），頁107～108。參閱Sulzberger C. L., "World War II," (Boston: Houghton Mifflin Company, 1987), pp.152～168.

註⑩：1940年1月10日，德軍第7空降師作戰科長攜帶全套的作戰行動「黃色計畫」乘飛機前往波昂時，因風雪迷航迫降在比利時境內，使得作戰計畫落入比軍手中，德國統帥部不得不重新考慮作戰計畫；此時曼斯坦因為作戰計畫的爭論被排擠而去擔任第18軍軍長，遂乘著希特勒召見新任軍長的機會陳述己見，並獲得希特勒認可，幾日後由陸軍總部據此擬定新的作戰計畫。朱貴生，《第二次世界大戰史》，頁108。



圖一 德軍攻法的原始計畫—黃色行動示意圖

資料來源：作者自繪



圖二 鎌割作戰—曼斯坦計畫示意圖

資料來源：作者自繪

間接影響到法國的淪亡。

三、征服克里米亞

1940年德國因缺乏足夠的登陸載具，使希特勒決定無限期終止對英國的入侵行動後^⑪，1941年2月曼斯坦調任攻俄部隊第56裝甲軍軍長，隸屬北面集團軍第4裝甲軍團；6月22日，德軍「巴巴羅薩計畫」^⑫正式展開，上百萬德軍分北中南三路集團軍進攻俄國，曼斯坦的裝甲軍為北面第一波攻擊部隊，其率領該軍進行

了最迅速及最深入的突擊，4天內前進了200哩，並曾巧妙運用鹵獲的俄軍車輛偽冒俄軍殘部，攻占其目標伊爾門湖附近的橋樑，獲得希特勒讚賞。9月曼斯坦升任南面集團軍第11軍團司令，負責克里米亞半島及周邊地區的攻擊任務^⑬；曼斯坦首先在克里米亞半島北面擊潰10萬俄軍，並解救羅馬尼亞部隊後，接著轉向西南方，越過皮里柯普地峽進入克里米亞半島，在俄軍擁有制空和制海權，甚至不斷對半島守軍實施增援的情況下，曼斯坦的部隊

註⑪：希特勒曾在1940年7月下達有關入侵英國的「海獅計畫」，但限於缺乏足夠登陸載具及未能確實掌握制空權，因此後來宣布其行動無限期終止。請參考查爾斯·梅森哲（Charles Messenger），王鼎鈞譯，《世紀戰雲錄：1900年至今日遍及世界的衝突》，頁136～149。

註⑫：「巴巴羅薩計畫」是德國參謀本部在1940年底所擬定的攻俄計畫，為希特勒所簽署的第21號作戰指令。朱貴生等，《第二次世界大戰史》，頁151。巴巴羅薩（Barbarossa）的意思是紅鬍子，係神聖羅馬帝國皇帝腓特烈一世（Friedrich I）的綽號，德國民間傳說認為，隱居未死的腓特烈只要等到其紅鬍子長到能繞身前的桌子三圈，就能再躍馬出征，征服世界，希特勒遂藉此故事寄託自己的志願。

註⑬：曼斯坦的第11軍團還負有壓迫裏海南面兵力向東撤退、救出有潰敗之虞的羅馬尼亞第3軍團等任務。劉先軍，〈曼斯坦（1887～1973）〉《中外雜誌》，頁91。



仍然在10月底突破地峽，俘獲10萬俄軍；不過此時第11軍團卻陷入兩面作戰的困境中，必須同時與半島西面的塞瓦斯托普和東面的克赤守軍交戰，曼斯坦起初奉命先攻具有良好防禦工事的塞城，但卻傷亡慘重，戰況進入膠著，1942年4月，曼斯坦向希特勒提出新的作戰計畫，決定先占領克赤再攻塞城，得到希特勒同意後，曼斯坦決定冒險抽調其第11軍團大部分的主力部隊，在優勢空軍支援下於7天內攻下克赤，並且迅速回過頭來攻打塞城，經過將近一個月的激烈戰鬥後，終於占領克里米亞半島全境，共俘獲俄軍超過30萬人，而德軍本身則損失近4萬人，曼斯坦在此次戰役後晉升元帥（如圖三）。

四、卡爾可夫與庫斯克會戰

1942年8月，曼斯坦奉命率第11軍團北上攻打列寧格勒，雖然此任務始終沒有執行，但曼斯坦卻在這段時間裡，多次擊退俄軍在俄國北部的反攻，並在拉多加湖附近殲滅了一整個俄軍軍團。1942年後半，俄軍反擊力道漸漸加強，德軍主要攻勢皆已挫敗，11月俄軍在史達林格勒包圍了德軍第6軍團，又在伏爾加河圍困了數十萬德軍部隊，希特勒遂命曼斯坦將其原本的第11軍團改組成頓河集團軍，並執行解救被圍德軍的任務。雖然後來因為天候



圖三 征服克里米亞半島示意圖

資料來源：作者自繪

因素與油料不足，希特勒又禁止任何撤退的命令，而使得曼斯坦的救援行動功虧一簣，但是曼斯坦還是遲滯了俄軍的反擊攻勢^⑭；不久頓河集團軍後撤到烏克蘭，並重組及改稱南面集團軍，1943年3月時，在曼斯坦率領下對俄軍側翼發動大規模逆襲，並再度攻占卡爾可夫，加上春天來臨，融雪讓道路泥濘不堪，俄軍也無法繼續推進，使德國的東部戰線終於能維持暫時的穩定^⑮（如圖四）。7月德、俄雙方在庫斯克聚集了龐大的裝甲部隊，雙方統帥部都想要其部隊先發動攻勢，此時曼斯坦希望以暫時的戰略性退卻，吸引俄軍先

註⑭：當時處在俄軍包圍圈內的德軍第6軍團約有30萬人，司令為保路斯（Ernst Paulus），曼斯坦曾計畫與第6軍團同步展開向心作戰以協助其突圍，但竟遭保路斯拒絕，原因是保路斯認為其軍團已疲憊不堪，且氣候嚴寒、部隊士氣薄弱，物資及食物都嚴重缺乏，實在沒有能力進行大規模作戰；而希特勒則認為保路斯唯一能做的就是死守史達林格勒，為此，希特勒還在1943年1月晉升保路斯為元帥。曼斯坦事後認為德軍第6軍團所做出的最大貢獻，就是牽制了大量的俄軍，使德軍有時間喘息。有關史達林格勒攻防戰的全部經過請參考傑佛雷·朱克斯（Geoffrey Jukes），袁亦寧、王孝存譯，《史達林格勒之戰：歐戰的轉捩點》（臺北：星光出版社，民國90年）。

註⑮：於下頁。



採取行動，然後再集中主力加以圍殲，這點造成希特勒對曼斯坦的不諒解，為希特勒日後撤換曼斯坦埋下伏筆；後來作為鉗形右翼的曼斯坦南面集團軍，雖在其堅持下獲致相當程度戰果，但左翼的中央集團軍卻節節敗退，終至以失敗結束此次會戰，這也是德軍在東線上所發起的最後一次大規模戰役^⑬（如圖五），從此進入完全的戰略守勢階段。

從1942年12月到1944年3月的這段時間，曼斯坦進行了15個月的艱苦防禦戰，雖然德軍已一路退到波蘭國界上，但曼斯坦還是使其頓河集團軍保持完整戰鬥力，在處於劣勢兵力的情勢下，曼斯坦能相

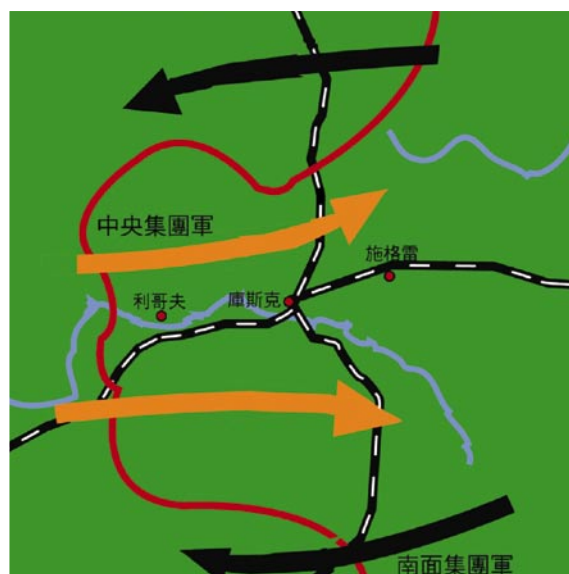
機以局部攻勢阻擋俄軍進攻，發揮守勢作戰之精神。1944年3月30日，曼斯坦因東線作戰指導與希特勒意見不合，受到希特勒免職，儘管如此，希特勒為了表彰其功績，還是在他的勳章上賜頒佩劍（Swords），此為德國軍人的最高榮譽。1945年德國戰敗後曼斯坦被英國人俘虜，並在後來的軍事審判中被判處18年徒刑，不過1953年5月曼斯坦即獲得赦免，且受邀到當時的西德陸軍中擔任軍事顧問，於1973年逝世，享年85歲。

曼斯坦的戰略思維 及軍事素養



圖四 卡爾可夫會戰

資料來源：作者自繪



圖五 庫斯克會戰示意圖

資料來源：作者自繪

註^⑬：德軍將其稱為卡爾可夫會戰，戰役結束後曼斯坦的騎士級鐵十字勳章上再加上了橡葉（Oak Leaves）。李德哈特認為，只要軍事學研究繼續存在，曼斯坦此次的反擊行動將具有研究價值。

註^⑭：德軍將此次會戰稱為衛城作戰，是二戰東線戰場最大的一次坦克會戰，雖然總括來說，俄軍還是獲得了最後的戰場主動權與戰略優勢，但是仍然付出了相當巨大的代價。有關庫斯克會戰的經過請參考傑佛雷·朱克斯（Geoffrey Jukes），廖淑惠、郭玢玢譯，《庫斯克會戰》（臺北：星光出版社，民國90年）。



19世紀中葉以後，歐洲工業革命所帶來的技術變革延伸到軍事領域，對戰爭進行方式產生深遠影響，正處於興盛階段的普魯士王朝因勢利導，在歐洲各國中率先展開軍事改革，創立國家的軍事工業生產集團，大量生產新式武器裝備，並根據武器性能重新對軍隊實施戰術訓練，再以此修正軍事教育體制以符合需求，全力培養能肆應時代變化的新軍事人才，更進一步調整軍事組織架構，成立近代各國第一個統管軍事的參謀本部，奠定往後數十年德國在國防事務方面傲視群倫的基礎。在這種獨步創新的軍事改革下，普魯士先後對丹麥、奧國與法國等戰役中獲得重大勝利，被譽為當時歐洲最強大的陸軍。改革後的普魯士軍事教育著重幾個訓練重點，分別是忠誠愛國的精神教育、嚴格的服從紀律、高度榮譽心與軍事專業、符合時代脈動的靈活思維、著重攻擊的戰術原則與縝密參謀作為等^{①⑦}。

曼斯坦係接受傳統普魯士陸軍正規軍事教育所訓練出來的軍官，他的軍事思想起蒙於近代普魯士軍事改革與轉型後的軍事教育，受到此等軍事教育影響，並且經過一戰歷練後，曼斯坦已具備擔任高級參謀與戰略單位指揮官的相應能力。其本身對戰爭的認識及對戰爭型態轉變的見解構成其戰略思維，指導其用兵構想和作戰指

揮原則，成為其軍事素養的主要部分，以下即分別就這幾項進行探討：

一、對於戰爭的認識與進行方式之觀點

曼斯坦在一戰時累積了豐富的作戰經驗，並曾在作戰期間訪問蘇俄，瞭解俄軍在一戰之後的國防建設及戰術戰法改變，他甚至還全程參加俄軍在烏克蘭與高加索等地的大規模演習，使其大致掌握了俄國軍力發展方向，對往後曼斯坦在不同戰場上，面對相異敵人制訂作戰計畫時，有相當程度的幫助^{①⑧}。另外，一戰之後，儘管大多數的各國將領對於戰爭期間由機槍、群聚砲兵、戰壕、防禦工事等構成的強大防禦力量，而造成的毀滅性戰場僵局，感到難以置信，並進一步認為下一場戰爭必定是上一次戰爭的重複，所以他們得到一項結論，便是戰爭不再由攻勢主導，戰爭走向重點將是防禦性的，法國的馬奇諾防線（Maginot Line）即為此思維下的產物^{①⑨}；但相反的，仍有部分軍事理論家看到了機動性軍事活動的未來，認為速度將成為戰爭的本質，且進行方式是迅速、大縱深的^{②⑩}，曼斯坦在當時也能接受這樣新軍事的理論，並在日後戰略構想中加以運用。

以德軍來說，集中所有裝甲部隊，配合摩托化步兵及自走砲兵，在戰役中突破敵軍主要防線上的幾個要點，並占據其某個側翼，然後全速穿透敵軍後方的裝甲戰

註①⑦：曾章瑞，〈21世紀國軍專業軍事教育（PME）發展思考：從軍事事務革命（RMA）特性談起〉《國防雜誌》，第16卷第3期，民國89年9月，頁3～17。

註①⑧：劉先軍，〈曼斯坦（1887～1973）〉《中外雜誌》，頁89～93。

註①⑨：貝文·亞歷山大（Bevin Alexander），張佩傑譯，〈奇襲：史上名將致勝之道〉（臺北：麥田出版社，民國93年7月），頁247。

註②⑩：於下頁。



爭（Armored Warfare）理念，在二戰前仍屬革命性的開創作法，推展過程也受到相當的質疑^①，但曼斯坦在戰爭的認識上，理解到戰爭型態必將隨技術條件改變而有所轉變，因此，他在戰術、戰略的擬定上頗能融入新的觀念，他在戰後自述中曾言及：「一戰之後，單純依靠步兵及騎兵等血肉之軀衝鋒陷陣的時代已經過去……未來的戰爭將不再是於既定戰線的爭奪……我們必須開發新的裝備……運用，使之能更深入敵境，並讓指揮官擁有更大的自由^②。」後來的事實證明，曼斯坦對於新戰爭理論的運用，例如在「鐮割作戰計畫」中看出德軍不可能不動聲色的在法國北方集結大軍入侵，而堅決主張派遣強大的裝甲部隊橫越阿登山區，造就了攻克法國的勝利；與對俄作戰期間，不論是攻略克里米亞半島或是在穩定南俄戰線的努力方面，曼斯坦也都能巧妙採取新戰爭理論中的觀念，為其創造有利的戰爭態勢。

二、用兵的思想與建軍指導

曼斯坦和一些具有遠見的軍事理論家持有同樣看法，他們認為一戰戰場上單純以砲兵輔助，步兵衝鋒的作戰方式已經落伍，不僅對擁有強固工事的防禦陣地衝擊力不足，難以獲致戰果，也容易造成嚴重

的人員傷亡。既然已經出現如坦克、裝甲車等新式武器裝備，並且只要運用得宜，便具有扭轉戰局的能力，那麼開發裝甲兵、自走砲兵這些新的兵種，並根據新的戰爭理論研擬不同的作戰準則，例如步戰協同、空地一體作戰等，將是未來獲取戰爭勝利的關鍵。在這一方面，曼斯坦除了能接受新的戰爭觀念外，也能將理念付諸實踐，他在作戰期間擔任參謀本部第一廳廳長與占領蘇臺德區時，就曾投注心力在研製結合裝甲防護力和戰防砲火力，稱為突擊砲的新型裝甲武器上，並開始鑽研新的戰略、戰法，詳細的依照不同想定內容，結合古德林等將領提出的理論，制訂出不同以往，而能產生實際效果的作戰計畫。

曼斯坦雖然在二戰前大多從事作戰參謀的工作，二戰開打時則擔任倫德斯特南面集團軍的參謀長，負責率領幕僚操持各部門的參謀協調事宜，直到1940年才開始成為獨當一面的戰略單位指揮官，但他在歷練幕僚職位的時候，就已經累積了豐富的計畫擬定經驗，培養出細膩且深入的戰場觀察能力，長期的作戰參謀職務經歷，也讓他養成冷靜、縝密思考的習慣，對其往後能夠運籌帷幄，準確判斷敵方意圖，

註①：例如英國的李德哈特、富勒（J.F.C Fuller）和德國的古德林（Heinz Guderian）著重裝甲部隊，義大利的杜黑（Giulio Douhet）著重於戰略轟炸等。請參閱李德哈特（Liddell Hart），鈕先鍾譯，《第二次世界大戰戰史》（臺北：軍事譯粹社，民國64年）；富勒（Fuller）等著，綻旭等譯，《戰爭指導》（北京：中國社會出版社，1999年）。二戰時航空與裝甲部隊大量投入戰場，在地空整體作戰下，擔任縱深作戰角色，以「大縱深」作戰稱之，是因為「非線性」為波斯灣與科索沃戰役的軍事用語。

註②：有關二戰前德軍將領對戰爭形勢的看法，請參考鄧文龍，《戰間期德國賠款問題與歐洲國際關係的糾葛》（嘉義：國立中正大學歷史研究所博士論文，民國93年），頁156～160。

註③：事實上，古德林也有同樣的看法，但學者認為古德林偏向戰術，而曼斯坦則重戰略運用。Ian V. Hogg, “Encyclopedia of the Second World War,” (U.K.: Longman House, 1989), p.208.



尋找正確戰略方向等奠定厚實的基礎。

1940年德軍侵法作戰前夕，法軍在從瑞士到阿登山區南部附近的馬奇諾防線部署了多達41個師，包含德軍在內的各國都不相信此一防線會遭攻破，甚至在阿登山區以北，一直到低地諸國和英吉利海峽的平原地區，同盟國也安排了超過50個師的兵力，相較之下，德軍可說是處在兵力上的劣勢，就連裝甲部隊，盟軍的4,000輛坦克也遠勝於德軍的2,600輛。倘若德軍高層堅持沿用1914年的「希里芬計畫」，那麼歷史應當會改寫，不過曼斯坦卻能洞燭其中的危機，重新擬定戰略，以較劣勢兵力建構出奇制勝之道。他認為，德軍最大的優勢就在於部隊的攻擊能力，而且此一能力應該要加以善用，不能浪費在攻擊盟軍的正面防線上，無論是強攻馬奇諾防線或是迎面攻擊荷蘭、比利時境內的強大盟軍，都屬不智之舉，因此他建議應採用一項完全不同，既新奇又巧妙的計畫，也就是在盟軍預期中同樣在荷蘭、比利時等地發動攻勢，以便吸引盟軍注意，但真正主要的奇襲行動要擺在各國最意想不到的阿登山區²³，只要德軍裝甲部隊能順利突穿阿登山區，並直奔英吉利海峽，大量的盟軍主力將被圍殲，巴黎乃至於整個法國都將如探囊取物。雖然在這項被稱為「鑱割作戰計畫」的戰略構想被實行前，曾經歷強大阻礙，曼斯坦本人還被調職，但後來這個戰略卻成為戰史上最著名與成功的

作戰計畫之一，在這一階段，可謂曼斯坦用兵思維的最佳呈現。

後來，曼斯坦在1941年德軍進行「巴巴羅薩計畫」之後，開始擔任第一線戰鬥部隊的指揮官，逐漸展現其作戰指揮原則。首先便是判斷出足以影響戰役全局的關鍵點，然後集中力量全力達成，避免和敵人做無謂的消耗爭奪。1941年10月，曼斯坦率軍進入克里米亞半島後，發現自己必須雙面作戰，除了必須進攻有堅強防禦工事的賽瓦斯托普要塞，還必須和東面從克赤不斷增援的俄軍對抗，曼斯坦當下即看出位於半島東方控制亞速海的克赤城是俄軍得以堅守所依賴的重要補給管道，因此強力說服希特勒同意他暫緩對克里米亞的攻勢，先集中兵力奇襲克赤，才終有攻克整個半島的成果，往後無論是卡爾可夫會戰或庫斯克會戰，也都是相同的情形，亦為近代軍事史的重要戰例²⁴。

其次，曼斯坦也不拘泥於固定的正規戰術，他甚至鼓勵在時機允許時運用計謀取勝。1941年曼斯坦率領的裝甲軍在俄國北方依爾門湖附近的沼澤地帶和俄軍爭奪一處重要橋樑，由於攻勢多次受挫，曼斯坦遂親臨戰線，他發現德軍有不少鹵獲的俄軍車輛，遂命令下屬運用這些車輛偽裝成撤退的俄軍，然後一舉攻下僵持不下的據點²⁵，證明曼斯坦不僅能在戰略上有所創新，也能活用戰術，發揮奇正相生之效。後來他在1943年之後的東線戰場，一

註²³：曼斯坦曾就此詢問古德林裝甲部隊能否在阿登山區進行軍事行動，古德林在長期研究後向曼斯坦保證沒有問題。貝文·亞歷山大（Bevin Alexander），張佩傑譯，《奇襲：史上名將致勝之道》，頁252～259。

註²⁴：埃里希·馮·曼斯坦（Erich von Manstein），鈕先鍾譯，《失去的勝利（上）》，前序頁4。

註²⁵：Ian V. Hogg, "Encyclopedia of the Second World War," p.245.



方面要面臨反擊力量越來越大的俄軍，一方面還要應付德軍統帥部禁止一切撤退行動的指令，曼斯坦還是在其能力範圍內妥善調整部署，保存實力，才有辦法在1944年被免職時，還留有一個完整的集團軍兵力給後繼者²⁶。

三、小結——對曼斯坦軍事素養的啟示

在戰場上兩軍交戰，並非所有的戰爭都會出現一面倒的情形，也不是所有的敵人都那麼容易被降服，真正的戰場上存在許多危疑不定的情況，而兩軍交戰時最不可預測的就是對方的抵抗力量與其不可預知的反應；通常由於對方的堅強準備和頑強抵抗，加上一般人慣有的思維模式，所以平凡的指揮官容易被刺激採取較為直接的戰術，企圖藉由正面攻擊來使對方屈服，但這樣的方式其實不具有左右戰局的作用，綜觀戰史，所有獲致重大戰果的戰例都是採取間接方式達成的²⁷。

就曼斯坦而言，他是經過正規軍事教育所培養出的軍官，實際的戰爭歷練也相當完整，儘管他在初、中階軍官時多任幕僚職，卻能磨練出他細膩分析和縝密思考的特質。而與戰史上成功的名將一樣，曼斯坦能就當時的科技現況，擺脫過去戰爭的僵固思維，在戰爭的認識上提出新的戰爭理論及觀念，並透過本身的實踐來驗證其是否可行，再將這些理論和觀念融入到本身的用兵思想與建軍指導上，才能夠創造出卓越的戰略計畫。二戰時的德國就總

體力量而言，不能說比起其他國家要具有多少優勢，所以要取得勝利必定要仰賴軍事將領們採取迅速有效的戰略；重點在於，真正偉大的將領會去思考如何避免正面攻擊，而採取迂迴攻擊的方式來打敗敵人，因為迂迴攻擊實際上可以達到切斷敵軍補給、通訊及增援兵力的效果，更常因此使敵軍發生混亂終至被擊潰，迂迴攻擊在心理層面對敵方信心與安全感所造成的威脅也要勝過正面攻擊。在曼斯坦所立下的許多戰功和創下的戰例中，都不脫離這些原則，稱其為二戰名將，曼斯坦可說當之無愧，也足以為現代軍人在追求軍事專業知識與戰場致勝法則的學習典範。

對曼斯坦為將之道的檢視

《孫子兵法》始計篇有云：「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。」說明戰爭關係著國家民族的存亡絕續，不能不詳加體察。而後又說：「故經之以五事，校之以計，而索其情，一曰道，二曰天，三曰地，四曰將，五曰法。」省察的範圍，就是要針對國家治道、天時、地理、將領、法制等五方面來比較、計算；其中所謂的將領，則是指為將者必須具備「智、信、仁、勇、嚴」等特質，國家才得以倚仗²⁸。後來《孫子兵法》在九變篇中，更以為將之道作主軸，闡述身為軍隊統帥所應掌握的法則、思考事務的原則與應該要避免的危險，也

註²⁶：從1943年後半年起，希特勒規定東部戰線上所有營級單位以上的撤退行動都要有德軍統帥部的同意。

Sulzberger C. L., "World War II," p.304; 埃里希·馮·曼斯坦 (Erich von Manstein), 鈕先鍾譯, 《失去的勝利(下)》, 頁554。

註²⁷：貝文·亞歷山大 (Bevin Alexander), 張佩傑譯, 《奇襲：史上名將致勝之道》, 頁11。

註²⁸：魏汝霖, 《孫子兵法大全》(臺北：黎明文化事業公司，民國89年9月)，頁53~65。



就是談統帥智慧 (adaptations) ⑳；這些都是在說明將帥是軍隊的中樞，負有領導戰爭成敗的重任，所以自古以來在談論軍事原則時，也都會特別重視將領的才能，從智、信、仁、勇、嚴的將帥個人修為，到懸權而動、因敵變化等將領對各種情勢變化的思慮判斷，都是我國傳統軍事文化中，所認定成為一個優秀將帥應具備的條件。

西方國家對於將領的要求同樣也很嚴格，而西方軍事文化中重視的是將領的培育及養成，英國諺語即云：「海軍軍官必然也是一位紳士」，說明西方將領由於多為貴族出身，所以從其養成階段就特別注重領導統御原則和名將戰史的學習，目的在造就合格的軍隊領袖，擔負保國衛民之責㉑。Edgar Puryear在其所著《American Generalship》（中文書名：為將之道）一書中，曾藉由對當代首屈一指的軍事強權美國進行探討，認為美軍部隊之所以能成為勁旅，主要因素即在重視幹部的領導統御藝術及風格，雖然美國不能代表西方所

有的軍事文化特質，但其對為將之道的要求，應可視為西方世界軍事文化中的共同基準，主要精神反應在「大公無私、勇於決策、拒當唯唯諾諾的人、終身學習、關懷部屬、充分下授權力、勇於解決問題及負責㉒」等特質，更重要的是要有自己的領導風格。

本節即在以中西方探討為將之道與領導藝術的典籍作為基礎，分別檢視曼斯坦是否具備上述特質，並做出具體歸納，以期能獲得原則啟示，並獲致研究成果㉓。

一、以我國《孫子兵法》觀點的檢視分析

首先將以《孫子兵法》中有關將道的特質條件一一整理列舉出來，其次再以曼斯坦於戰爭中的各種領導行為進行對比。如前所述，《孫子兵法》特別重視將領在戰爭中所扮演的角色，對將領的要求除有專章敘述，也散見在不同章節中，如在作戰篇中說：「故知兵之將，民之司命，國家安危之主也」；另又在謀攻篇說：「夫將者，國之輔也。輔周，則國必強；輔隙，則國必弱。」都是在強調將領對國家

註㉑：孫子兵法九變篇的開頭即談用兵之法，所謂「途有所不由，軍有所不擊，城有所不攻，地有所不爭，君命有所不受。」又說「是故智者之慮，必雜于利害。雜于利而務可信也；雜于害而患可解也。……故用兵之法，無恃其不來，恃吾有以待也；無恃其不攻，恃吾有所不可攻也。」，最後則提到將之五危：「必死可殺；必生可虜；忿速可侮；廉潔可辱；愛民可煩；凡此五者，將之過也，用兵之災也。覆軍殺將，必以五危，不可不察也。」魏汝霖，《孫子兵法大全》，頁196～208。

註㉒：艾德格·普伊爾（Edgar F. Puryear），陳勁甫譯，《為將之道：指揮的藝術》（臺北：麥田出版社，民國92年10月），頁viii～ix。

註㉓：西點軍校的三大教育目標即為國家、責任、榮譽。艾德格·普伊爾（Edgar F. Puryear），陳勁甫譯，《為將之道：指揮的藝術》，頁xxi～xxix。

註㉔：不可諱言的，古今中外絕對有不少典籍是在探討將道，若單以部分書籍作研究依據將顯得單薄，但只要能掌握其中最根本的特質，相信亦能得到相當程度的研究成果，事實上學界亦有不少著作是以此文獻檢閱方式作為研究方法，如葛光越，〈軍隊倫理概念與軍隊核心價值建立之研究〉《國立臺灣大學政府與公共事務碩士在職專班第三屆公共事務論文發表會論文集》（臺北：國立臺灣大學，民國93年4月），頁1～30。



的重要性。因此，為求研究上的清晰，故將《孫子兵法》對將領的各項要求標準劃分為個人修為與指揮原則兩部分，並以此作為分析基礎。

《孫子兵法》中有關對將領個人修為方面的要求，即為「智、信、仁、勇、嚴」，亦稱之為軍人武德。所謂「智、信、仁、勇、嚴」就是指為將者必須具備才智、威信、仁愛、英勇、嚴肅等特質，是成為軍隊統帥的基本條件。在指揮原則方面，則講求必須針對情況隨機應變，如「通九變、明利害、知五危」；「通九變」是指基於戰術與戰略的著眼，必須「途有所不由，軍有所不擊，城有所不攻，地有所不爭，君命有所不受」；「明利害」則是要將領考慮各種狀況，做成判斷，如虛實篇「使敵自至者，利之也；能使敵不得至者，害之也」，又如軍爭篇說「兵以詐立，以利動」，都是說明將帥必須深謀遠慮；而「知五危」是針對將帥性格上的弱點所說的，孫子云：「將有五危：必死可殺，必生可虜，忿速可侮，廉潔可辱，愛民可煩」，這些弱點很可能成為失敗的關鍵，所以將領的身心平衡很重要^③。以此即可作為檢視基礎加以分析：

(一)在個人修為（軍人武德方面）方面

①智：曼斯坦接受的是普魯士陸軍的正規軍事教育，雖然在初、中階軍官時多歷任幕僚職，但也參與了許多重大戰役，建構出與眾不同的視野，且曾至俄軍

部隊參加演習，曼斯坦的思想開明，並不排斥接受新的戰爭觀念，因此累積了不少對於當時屬於新的戰爭看法，故曼斯坦應具備了「智」的要求。

②信：儘管沒有直接證據或有根據的軼事，可以證明曼斯坦在威信上的表現，但以曼斯坦最後官至德國陸軍元帥，應可間接判斷他具有身為高級軍官的威儀，且其他德軍將領對曼斯坦的信服，應亦可說明曼斯坦在「信」的要求上是受到肯定的。

③仁：曼斯坦在擔任德軍侵俄的各個主要指揮職務時，除了對於所屬部隊的補給問題等物質條件相當關心外，亦曾嚴格要求部隊遵守軍紀要求，但對於違犯軍紀應處以重刑的德軍官兵，卻也要求必須再三確認，避免冤獄誤判^④，此為曼斯坦在「仁」要求上的表現。

④勇：曼斯坦後來歷任各級重要的指揮職務，其在制訂重大戰略及戰術計畫時，不乏有許多大膽而危險的紀錄，但只要認為確實可行，且有足夠的立論依據，他都願意下達最後決心並擔負責任，應可為「勇」之要求的最佳行為例證。

⑤嚴：曼斯坦對於治軍要求是嚴格的，他對於本身生活亦相當注意，綜觀德軍在二戰當中部分將領隨軍劫掠，鹵獲戰利品以飽私囊，但見諸文獻則未有發現曼斯坦有此類行為，故應可言曼斯坦對於自身行為及對部屬要求上，都符合「嚴」的

註③：徐瑜，《不朽的戰爭藝術：孫子兵法》（臺北：時報文化，民國89年3月），頁189～192。

註④：曼斯坦認為，一個戰士光榮的戰死沙場與被自己的長官執行槍決是有很大區別的。另外，在進攻克里米亞半島時，某日曼斯坦乘快艇視察前線，突遇俄軍戰機攻擊，曼斯坦的駕駛為保護他而殉職，曼斯坦為此特別在其墓上致詞，並親自寫信給這名駕駛的雙親。埃里希·馮·曼斯坦（Erich von Manstein），鈕先鍾譯，《失去的勝利（下）》，頁588。



標準。

(二)在指揮原則方面

①通九變：《孫子兵法》所謂「通九變」，大意就是指將領用兵的法則，是在受命於國家最高統帥後，率領軍隊在各種戰略及戰術狀況下的應變之道，所以通曉各種權變，做出正確決策是其中的重點，而孫子還提出，倘若國家最高統帥的命令將不利於戰爭，則將領也可不接受。曼斯坦在這方面的作為可謂不言自明，他所立下的幾場重大戰功，如伊爾門湖、克里米亞、卡爾可夫等，都是基於不同的戰役條件與情勢所擬定作戰計畫、下達作戰決心的成果，曼斯坦時常根據現實狀況向德軍統帥部力爭，以致到後來被解職，則應可為現代「君命有所不受」的合理解釋。

②明利害：將領指揮大軍作戰最重要的就是，考慮各種狀況以做出正確的決策判斷，但眼光要深遠，不能短視近利，權衡長遠的利害關係，是將領必須要考量的；另外，也並非所有的決定與環境都是絕對有利或有害，所以孫子又說「雜於利而務可信，雜於害而患可解」，為將者應掌握有利因素，參雜計畫，做出明智的決定。和前述的例子相同，曼斯坦所擬定的作戰計畫時常以採取「間接路線」作為其主軸，乍看之下似乎並不合理可行，但最後事實都證明，這些計畫對戰局才是真正有利的；而曼斯坦在1942年末之後的東線戰場上，雖然面臨了相當不利的困境，但曼斯坦屢屢能把握對德軍有利的因素，不斷採取局部逆襲的攻勢，遲滯俄軍的反擊，此為曼斯坦指揮素質的表現。

③知五危：在戰場上，為了要克制敵方將領作為，時常會採取許多刺激敵方將領心理弱點的手段，孫子所說的將之五危即為其中的一項例子，儘管在有關曼斯坦的戰史紀錄中，並未見盟軍對其採取的心理戰略，但曼斯坦於幕僚及同袍眼中是屬於中庸持平的人，雖然亦有其個性，不過卻也甚有修養^⑤，故基本上應不至於受到五危的傷害。

二、以《為將之道》書中觀點的檢視分析

Edgar在《為將之道》書中所提出卓越領導者所應具備的特質，及指揮藝術亦包含數個重點，同樣的，本節接下來仍然會將這些重點一一列舉，以曼斯坦的領導作為及戰場經歷來進行對比檢視。Edgar認為，領導者最重要的特質就是風格（character），包括個人的品德及特質，這也就是為什麼戰史中許多表現卓越的將領，雖然個性南轅北轍，但是基於同樣具備崇高的品德和獨一無二的特質，所以都能名留青史。以下即根據書中的各項要點來分析：

(一)大公無私：有關曼斯坦大公無私的表現可以分別舉兩個公領域及私領域的例子，其一是1940年初，當時德軍正將攻勢矛頭指向西歐各國，侵法作戰前夕，雖然曼斯坦知道自己的計畫不被德國陸軍高層所見容，甚至還被明升暗降，但他還是願意提出自己的計畫供統帥部運用，而沒有趁機要求讓自己來監督計畫的遂行；其二是曼斯坦並沒有藉自己的影響力，讓自己的孩子免除當時德軍對德國成年男子的徵集，事實上曼斯坦的長子為了要繼承家族的傳統，在攻俄戰爭開始不久即加入陸軍

註⑤：埃里希·馮·曼斯坦（Erich von Manstein），鈕先鍾譯，《失去的勝利（下）》，頁712。



步兵的單位，並於1943年底戰死沙場，曼斯坦是從其參謀長口中得知這個消息³⁶。

(二)勇於決策：從曼斯坦所經歷過的數場重大戰役及其擬定的計畫中，即可充分看出曼斯坦勇於做出決策的特質，即使情勢危急，曼斯坦還是儘可能做出有力的決策供部屬執行，而非逃避責任。

(三)拒絕唯唯諾諾：自1942年末德軍在東線戰場上逐漸走向劣勢開始，曼斯坦與德軍統帥部乃至於希特勒本身，在針對戰略形式與戰役計畫等方面漸漸產生意見分歧，衝突最大的一次要算是1943年中期卡爾可夫與庫斯克會戰的時候，當時德俄雙方在庫斯克突出部周邊地區聚集大量裝甲部隊，決戰一觸即發，曼斯坦希望藉暫時放棄頓聶茲河和米斯河上的弧形突出部防線，誘使俄軍暴露側翼，然後再將其擊潰；但希特勒卻不以為然，並且依舊嚴拒任何撤退行動，為此，曼斯坦還曾親赴德軍統帥部與希特勒溝通，最後雖仍以失敗告終³⁷，但由此可證，曼斯坦身為德軍在東線戰場最主要作戰集團的指揮官，基於對本身判斷的自信及對職責的責任感，願意甘犯上怒據理力爭，充分展現他拒絕唯唯諾諾的個性。

(四)關懷部屬：曼斯坦對於部屬的關心可以再舉兩個例子作為說明，一是即使在戰況緊迫時，只要一有空檔，曼斯坦便會要求前往前線單位視察，一方面是瞭解戰鬥進行的實際情況，另一方面則試看看部

隊裡士兵的士氣和補給是否能符合需求，德軍當中除了隆美爾（Erwin Johannes Eugen Rommel）之外，曼斯坦也許是最常出現在前線的德軍將領³⁸；另一方面，跟隨曼斯坦最久的副官因作戰殉職，他在追悼會中曾說：「雖然戰場上每天都有成千上萬的德國士兵死去……但畢竟不如身邊的人感受這麼直接，他那悅耳的笑聲宛若歷歷在耳……³⁹。」

(五)充分下授權力：曼斯坦是屬於計畫幕僚出身的將領，所以他慣於擬定完整的戰役計畫後，便交給各級單位執行，並且還要求下級單位在執行計畫時，必須要保持彈性，此即為曼斯坦有關權力下授的領導作為表現，可見諸於曼斯坦和他麾下各級將領的通信⁴⁰。

(六)勇於解決問題及負責：即使是接受最困難的任務，曼斯坦依舊會認真思考如何才能達成使命，例如1943年1月，當時曼斯坦正為了如何才能救出受困於史達林格勒的德國第六軍團而大傷腦筋，情勢非常不樂觀，且俄軍開始對受困德軍實施最後招降，許多曼斯坦的幕僚甚至提出不妨讓受困德軍投降，以減輕各方痛苦的建議，但曼斯坦嚴正拒絕，他在作戰會議上說：「任何軍隊只要還有戰鬥力，就絕對不許投降！如果放棄這種精神，軍人作為一種職業也就結束了。只要有戰爭，這種軍人的榮譽觀念就必須維持，即使是毫無希望的戰鬥，也不能作為投降的理由

註³⁶：埃里希·馮·曼斯坦（Erich von Manstein），鈕先鍾譯，《失去的勝利（下）》，頁489。

註³⁷：埃里希·馮·曼斯坦（Erich von Manstein），鈕先鍾譯，《失去的勝利（下）》，頁556。

註³⁸：Ian V. Hogg, "Encyclopedia of the Second World War," p.234

註³⁹：埃里希·馮·曼斯坦（Erich von Manstein），鈕先鍾譯，《失去的勝利（下）》，頁586。

註⁴⁰：Ian V. Hogg, "Encyclopedia of the Second World War," p.196~295.



④。」雖然曼斯坦後來的努力終歸失敗，但他仍向德軍統帥部自請處分而獲得慰留，這些作為都可成為曼斯坦對此特質的明證。

三、小結——對曼斯坦領導特質的整理與啟示

有關於領導風格及為將之道的著作有如汗牛充棟，但相信基本原則與各項特質的敘述應不至於相差太遠，而主要的項目應亦以包含在典籍當中。由上述檢視可以發現兩項研究成果，首先，無論是從我國或西方軍事文化對於將領所應具備的特質的認知來看，中西方對於成功將領所具有的特質取向可謂相當接近，雖然敘述的方式不同，但對將領的要求則很類似；而其中的差別在於，我國軍事文化中提出的為將之道，涵蓋範圍更為廣泛，西方對將領的要求則多為個人層面。其次，從曼斯坦在軍陣中的經歷來看，大致上他都符合了中西方對於成功將領的要求，除了能證明曼斯坦可以成為新一代軍人良好的學習典範外，亦可從此方面具體綜整中西方對於為將之道的觀點，也就是必須培養出具有本身特性的風格，如能關懷部屬、公正、正直、勇敢、創新等，亦必須擁有足以協助自己處理各種困難的才能和判斷力，還應有責任感、視野寬廣，並且是一個身心都能平衡的人。檢視曼斯坦所具有的中西方領導特質，即能尋求出上述觀點及啟示。

結 論

美國西點軍校，其教育觀點認為，並不是只有少數人具有天生的領袖特質，每個人都擁有成為領袖的潛力；而領導者的

品德正是西點軍校學生所要被塑造出的核心價值，因為真正有品德的領導者，並非偶而為之，也不是一時良心發現，卻是隨時隨地都能百分之百值得信賴，即使面對強大的壓力和困難也不會動搖，且將團體的利益置於個人利益之上，故品德是為將之道的根本。所謂為將之道，以現在的意義來說，其實就是領導者心中所遵循的一套理念規範與精神。因此擁有核心價值信念的為將之道，以及對本職學能所具備的專業素養，是身為現代職業軍人要能在戰場上剋敵制勝所不可或缺的兩項基本條件，少了其中一項都不足以成為一位優秀的領導幹部。

曼斯坦為普魯士正規軍事教育所培養出的軍人，經歷一次與二次世界大戰，戰功卓著，其所制訂的戰略計畫作為，對於德軍攻克法國產生巨大影響，曼斯坦領導的軍團曾在攻略克里米亞半島、救援史達林格勒被圍德軍、卡爾可夫與庫斯克會戰等穩定東部戰線戰役上屢獲重大戰果，成為後世戰史研究不可或缺的部分；而曼斯坦在期間所展現出的為將之道，經由本文透過中西方對為將者特質要求的檢視，一方面發現事實上，中西方對於領導者特質具有大致接近的看法外，另一方面也更確信曼斯坦在軍事素養外，亦具備有高深的統帥特質和個人風格，足為後世軍人在戰史上的學習對象。所給予我們的啟示即在於無論是中西方典籍所論述的將領特質，都具有原則上的一致性和對於不同將領的特殊性，可謂運用之妙存乎一心，掌握其中的道理，可協助我們成為優秀的領導者，並向名將看齊。

註④：Ian V. Hogg, "Encyclopedia of the Second World War," p.288.