

領導者的修養及作為

胡世傑中校

提要：

壹、前言：

貳、領導之意涵：

一、領導的意義：

二、領導的功能：

三、領導四要：

參、領導者之領導修養：

一、勇於任事的責任：

二、指揮道德：

三、道德勇氣：

四、知人用人、以人為鏡：

五、勇於面對脫離困境：

六、靜思、熟慮、決策：

七、行動靈活策略彈性：

八、學習自省能力：

伍、體認與建議：

一、深刻體認領導特質：

二、以負責任、平常心的態度檢驗決策後的成效：

三、靈活運用領導藝術，避免自陷於道德困境：

四、用人之妙，全恃領導者能知人善任：

五、以宏觀的氣度凝聚組織向心力：

陸、結語：

領導者的修養及作為

胡世傑中校

提要：

- 一、身為一個領導者別讓自己遙不可及、要保持一條通暢快速的溝通管道。
- 二、領導者，要能夠時時心繫團體，要有「為大眾」的性格，如此才會使部屬心悅誠服，盡忠職守。
- 三、領導是一種能力，使他人願意跟隨他步向不確定之地方，而領導者的竅門在於知道正確的方向。
- 四、領導藝術無他，就是事情出差錯時自己扛責任，事情成功時，則將功勞歸給部下。
- 五、領導者能力的獲得是一種不斷學習的過程。

壹、前言：

身為一個領導者別讓自己遙不可及、要保持一條暢通快速的溝通管道。倘若我們只是利用地位而枉顧別人的意願，強迫他們照著我們的決心行事，這叫做威權。¹這番話無疑的訴說著領導人對於領導應該有更深一層的素養。有人說：「最高明的領導者是讓部屬覺得所有的工作都是他們完成的。」。我們可曾反思一但有一天部屬不再告訴你他們的問題，就表示你不再領導他們的時候？美國國務卿鮑爾曾對領導一詞闡述：「千萬別讓自我和地位掛鉤，以免當你的地位消失時，自我也跟著毀滅」。²美國最著名的管理學大師彼得杜拉克：「領導者是對某個使命熱中的偏執者」，領導者不論是創辦新組織，扭轉逆境都需要積極主動精神，等待救援不是領導者特質，緊迫採取行動才是領導者。前美國總統柯林頓：「我們並未面臨立即的威脅，但我們的確有個敵人—我們當前的敵人就是毫無行動」。前英國首相邱吉爾：「為什麼我會不知道？」、「為什麼沒有人告訴我？」、「為什麼我沒有問？」、「為什麼我沒說出自己不知道？」這四個問題意涵著，「知識並非人們腦袋裡擁有的東西，而是人們一起進行學習的東西」。除了凸顯領導的危機也說明了領導還是要靠些學習，我們應試著了解別人重視的事，不再只是關心自己，並以信任與溝通做基礎，用實際行動與隨機學習的態度向成功的領導邁進。特別在軍事領導中，紀律要求一向是完美無缺，任務的內容更不可有模糊地帶。但軍事領導卻也容

¹ 張沛文譯，《僕人》（台北，商周出版，民國92年9月），頁43。

² 樂為良譯，《鮑爾領導風範》（台北，國防部史政編譯室，民國92年12月），頁67。

易成為「階級領導」，領導者往往因為權力而忽略了領導的真正意涵及身為領導者的修養作為，本文從此一方向探討，期使領導者正視本身的責任，增加更深一層的素養。

貳、領導之意涵：

一、領導的意義

「領導」二字，顧名思義即領而導之。亦即是說，帶領組織成員邁向目標的達成，故領導的巧拙影響組織的發展。領導是極為複雜的一種社會現象，欲確實掌握其內涵誠屬不易，不過透過不同的學說解釋及觀察角度，兼採各種不同觀點，卻更有助於洞察其內涵，並可清晰地綜觀領導現象之全貌，以下提出四種對領導不同之定義。

(一)管理與領導一書定義：

- ①領導富有能力與創造力來影響，指導他人達成目標、並能計畫組織、控制各項管理功能的過程。
- ②能使他人往特定的共同目標行動的一種發動力量，每個人的人格應該是平等互敬的，沒有主管、部屬的分別，有的只是職稱的差異，再避免強制高壓，以尊重人性，相互信賴的作風做為一切的基礎，這是嶄新時代的領導力。³

(二)《國軍軍語辭典》定義：

領導：運用品德感召群眾，以才能啟發群眾，建立對領導者之信仰、尊敬與忠誠合作。進而凝聚意志，統一行動，完成共同使命的藝術。⁴

(三)威廉歐奇：領導是一種能力，使他人願意跟隨他步向不確定之地方，而領導者的竅門在於知道正確的方向。⁵

(四)美國總統艾森豪元帥對於領導的陳述：「我碰巧有點有關領導藝術的常識……領導不是去敲打別人的頭。這種作法任何該死的笨蛋都會，但這是『暴行』不是『領導藝術』。……我要告訴各位什麼才是領導藝術，那就是說服、安慰、教育、耐性」。⁶

二、領導的功能

領導既然是為了達成組織的目標，在達成目標的過程中，究竟應發揮哪些功能？國外學者巴納德(Barnard)於 1946 年認為，領導的功

³ 鍾漢清、鍾漢忠編譯，《卓越的管理與領導》(新竹：清華管理科學圖書中心，民國 75 年 3 月)，頁 169。

⁴ 《國軍軍語辭典》(桃園：國防部頒行，民國 93 年 3 月)，頁 1-16。

⁵ 吳惠民，《空軍領導統御之理念》(台北：國防部空軍司令部譯印，民國 92 年 10 月)，頁 122。

⁶ 彭恆忠、莫大華譯，《培養各階層領導者的藝術與策略》(台北：國防部史政編譯室，民國 88 年 10 月)，頁 45。

能應包括決定目標、操縱手段、執行行動及刺激協調。雪爾茲尼克(P. Selznick)在二十年後，也依據巴納德的觀點提出他對領導功能的看法，他認為領導具有以下四項功能：

- (一) 是訂定目標或界定任務與角色。
- (二) 是實現機構的目的。
- (三) 是機構的統合。
- (四) 是調和內部的衝突。

從領導功能的角度來看，領導乃在啟發部屬的智慧與知能，端正其觀念，誘導其行為，培養其責任感，進而建立一致的信仰與向心力，使部屬產生自覺的紀律、心悅的誠服、無怨的犧牲，貫徹命令，達成共同使命之藝術。身為軍事領導幹部尤應不斷精實部隊訓練，嚴肅軍紀要求，嫻熟官兵作業與戰鬥技能，培養官兵平時能不怕困難，戰時能不怕犧牲，對上級所交付之任務，無論如何艱難，均能抱定必勝必成之信念，竭盡諸般手段，務期圓滿達成。⁷

總之，組織是由於為達成某一或某些特定目標而存在，領導則是組織藉以達成目標之手段，同時組織為欲達成目標，必須進一步在領導歷程中，訂定任務及程序。因此，有了目標，便需有組織，有了組織，更需有領導，為便利領導之施行，需有任務或角色分化。其次，學者對領導的目標所持之看法，可謂頗為一致。然則，有關領導應發揮哪些功能始能達成組織的目標，學者之見解則較分歧，不過其間的差異，並無矛盾之處，而僅係各人對組織的兩項基本目標側重有別而已。

三、領導四要：

老子說：「夫唯不私，故能成其私。」不想從別人身上取得東西，才是真正的大取。身為一位領導者，能夠時時心繫團體，要有「為大眾」的性格，如此才會使部屬心悅誠服，盡忠職守。因此，領導有四要：

- (一) 要為部屬謀求福利：要想做一位好的領導者，若光只是為了自己的私利在計較、講究，貪財，此等人是不夠資格做為一個領導人。能把部屬所希望的，看做是自己的希望；部屬所要求的，看成自己的所需；照顧部屬的福利，把部屬的福利，看得比自己的利益更重要，才是領導的第一要。
- (二) 要為部屬減輕負擔：對待自己的部屬，不能過於機械化，給予

⁷ 《陸軍領導要綱》(桃園：陸軍總司令部，民國70年2月)，頁20。

過分的負擔。你分分秒秒的工作，做事，吃苦，久了，容易心生厭倦，就算再堅強的軍隊，久戰之兵也會疲乏。因此領導人要尊重人性，順乎人情，體諒部屬也需要休息，休息之後，才會有更大的力量去精進。

- (三) 要為部屬計畫未來：人是活在希望裡，希望會給人無比的力量。帶一個團體，要讓團體裡的人有希望、有前途的感受。一位領導，其所跟隨的部下，若常覺得前途茫茫，沒有希望，他怎會在工作上積極、努力？領導者若只計劃自己的未來，沒有替部屬計畫未來，沒有獎勵，沒有安排部屬進修，沒有鼓勵部屬學習，沒有給部屬提升境界，這是很失敗的領導。因此，能為部屬的未來設想，多給人機會，必定是一位優秀的領導者。
- (四) 要為部屬擔當責任：領導者最大的問題就是不敢擔當責任，全交給部下，他雖表面上承擔，心裡卻充塞著不服氣。三國時，魏國將軍王旭、陳泰先後兵敗，大將軍司馬懿卻自己將責任承擔下來，自認過錯。習鑿齒在《漢晉春秋》裡評論：「司馬大將軍引二敗以為己過，過銷而業昌，可謂智矣。」。身為領導者，部下有所失誤、缺陷，能替他擔當，必定心懷感激，往後若領導他做任何事情，都會盡忠盡義，而這也是一般領導者最難做的。

參、領導者之領導修養：

領導才能是統率軍隊的必要條件，亦是良好的管理要素，因此訂立目標，推動下屬、決策、創新和溝通都是軍事領袖的重要任務。美國約翰·海塞曼上校回憶父親所述：「不要讓你的部隊老是待在太陽下面，也不要罵長官是胡說，關心你的戰士，你自己和你的任務」。⁸因此，軍中領導幹部更應有冷靜的決心、勇於冒險的精神與樂意為成效負責的決心及和部屬榮辱與共、接受工作成效不良之指責等風格。而責任、道德、決策、命令是攸關部隊成敗的關鍵。因此，身為領導者應有以下一些修養分述如後：

一、勇於任事的責任：

領導者的責任分為對上及對下屬雙重方面，對上級為貫徹命令、達成任務，對下級則為品德教化與生活福利的照顧；對上貫徹命令容易達成，而對下若能達到福利目標，必能得到群體的認同，故

⁸ 彭恆忠、楊連仲譯，《軍事領導追求卓越》（台北：國防部史政編譯室，民國 89 年 6 月），頁 67。

在群體中應瞭解自己所扮演的角色與職務，發揮職、責、權的功效。⁹而多數領導者通常多是選擇看淡此責任，因此，責任除是服從、遵守紀律外，激發貫徹對下服務的目標使命，奉獻團隊的自發性元素，更是領導者必具的人格修養。

二、指揮道德：

不管組織的水準或組織的型態如何，領導不可避免的都涉及道德、倫理與不尋常的行動，而領導者的風範更將深深地決定整個團體的態度與行動。說得更遠，事實上影響是超出言行所致的一切，因此領導者的倫理與道德原則，是組織能否有效率與效益的關鍵所在。指揮道德包含對上與對下，對上須提供最有建設性的建議與決策建言，即使成功率低或可能傷害到長官的自尊，都該堅持道德勇氣；對下則須盡到全般支援提供與完全照顧的道德責任。美國名將艾森豪說道：「領導藝術無他，就是事情出差錯時自己扛責任，事情成功時，則將功勞歸給部下。」。

三、道德勇氣：

當領導者依據一項價值觀或道德原則而從事某種行動，尤其明知該行動可能對自己不利時，即須表現出道德勇氣。拿破崙認為，如果勇氣是一位將領的主要特質，他就不會在作戰膠著下粗莽行動；反之，將領若缺乏個性與勇氣，他可能也不敢冒險以實現其理念。古代許多偉大領袖，他們之所以能夠悠然無畏面對強暴，就是能面對現實，因而產生「心境寧靜」的情況；也有因知足而接受那些無法改變的事實¹⁰。韓非子一方面強調「大丈夫不可一日無權」，一方面又強調領導者要有「虛靜之心」，有了權力之後，要抱著戒慎恐懼的心情，掌握住外在的客觀情勢的變化，作出最理性的決策，絕不可得意忘形，一旦捉住權力，就胡作非為，導致組織的危機。¹¹因此，道德價值標準為領導者所應具備的內涵修養，但卻也是面臨負責任時主要的核心價值，對於「勇氣」的實質意義，位於軍事組織任一層級領導者或管理者，均應時時謹記在心。

四、知人用人、以人為鏡：

「人」是一切組織與工作的原動力，對現代管理制度而言，更是組織功能與機制效率發揮與否的關鍵。一個軍事組織要達成目標，不但需要高階管理者，也要有低階層的管理者或執行者，乃至於

⁹ 黃文發，《領導統御新編》（台南：西北出版社，民國86年1月），頁329。

¹⁰ 錢懷源，《軍事領導的挑戰》（台北：國防部史政編譯室，民國81年6月），頁160。

¹¹ 黃光國，《王者之道》（台北：樂學書局，民國86年11月），頁51。

提出專業建議的參謀幕僚人員，因此，尋找有能力勝任工作的官兵，是組織的成敗關鍵，如何找到合適的人達到適才適所？第一、要擺脫個人好惡；第二、要全心投入、坦誠相告。¹²部隊領導者往往對於用人只憑借熟悉或是個人好惡來取捨，對於曾提出建言之部屬彷彿芒刺在背欲除去而後快，殊不知古云：「以銅為鏡，可以正衣冠；以古為鏡，可以知興替；以人為鏡，可以明得失。」，所以領導者需擺脫個人好惡，納言用人，以及協調單位成員之間關係，創造與保持和諧環境原則下；因此領導者遴選人才任事，不僅攸關組織士氣的凝聚，甚至影響組織的發展，不得不謹慎深思。

五、勇於面對脫離困境：

領導者在經管各階段職務所面臨競爭性與衝突性利害關係是經常存在的，這種無法立即做出脫離困境的灰暗地帶，的確容易影響領導者的決策品質與組織成員的滿意度，尤其責任越大，決策方案就越顯模糊，保持正直領導作風與擺脫不良的決策約束便成為較理想的解決途徑之一。如果兩者無法兼顧，則領導者絕不可在人格上讓步，而應在專業上做出決策以脫離困境，保有其任務和保護其部屬的安全。

六、靜思、熟慮、決策：

領導統御中最重要的就是作決策，戰時指揮者每天都必須面對無數的難題與重大的決策，一個不好的決策，軍隊及組織也必須採取行動，在承擔錯誤決策的後果，經過不斷修正，最終會做出好的決策，但如果沒有任何決策，這個組織就會原地打轉。因此，做正確決策要具備幾項基本原則：

- （一）目標必須明確：決策的首要條件是要有明確且合理的目標，沒有目標的決策，其危害常常超過不做任何決策，領導者於受領任務後須思考任務的性質為何，而後才訂立目標。
- （二）掌握足夠資訊：資訊是決策的基礎，掌握最新最準確的資訊，決策才能避免錯誤。
- （三）決策必須可行：保證決策有可行性是實施的必要條件，錯誤的決策雖然事後可修正，但需知對部屬而言過多錯誤的決策亦是對組織不認同的開始。
- （四）高瞻遠矚、準確預測：決策是面向未來，因此領導者眼光須放遠，了解組織之未來需求為何。

¹² 李明譯，《執行力》（台北：天下遠見出版社，民國 92 年 1 月），頁 168。

(五) 廣泛徵求意見：領導者要訂立決策前須聽取同僚（專家）及部屬意見，真正做到集思廣益，畢竟眾人思考、討論之所得較能發現問題之癥結。

(六) 留有餘地及時調整：決策制訂、執行、修改須做好應變措施，以適應未來變化。

七、行動靈活策略彈性：

美國五星上將馬歇爾將軍：「除非我聽到所有贊成以及反對行動方案意見，否則我不知道我是對還是錯」。¹³戰爭中各種行動作為均須強調有效，而有效的行動可區分三階段：決策、準備、執行，而這三個階段都是受意志力的控制，而意志力乃深植於一個人的性格。因此，再完備的計畫，可能會比不上一個實際的行動。土耳其近代史上最偉大的凱默爾將軍：能夠不假思索的迅速放棄一套失敗的戰略，改採另一種方法；第二個方法行不通，立刻再換一套，不論是戰爭、外交、內政，他很少會巴著一個不會有結果的方法不放，他的目標不變，但策略卻很有彈性，另外行動也應有正確的目標與準備，如此方可使。

八、學習自省能力：

在軍中達成任務靠的是大膽、積極的領導，並不斷的修正與反省，因為沒有一件事會按計畫發展，學習自省，應先了解不能自省的原因，加以改進，第一、是領導者知道病癥所在，確不知如何挽救；第二、是領導者善盡教導責任，卻未給部屬發揮創意空間；第三種是心態有問題，注重自己的權位，不肯接受意見。

在組織環境中，你是一位領導者，但也可能是位被領導者，位居在上、位居在中、或位居在下，有必要以不同的角度及身分背景檢驗自己的領導效能，考核下屬的領導成效及評判上級的領導風格。若從檢驗自己的領導效能及考核下屬的領導成效為出發點，則對提升領導風格有絕對正面效益，畢竟管理學家或曾經是優秀的軍事學家，沒有人註定天生就是一位優異的領導者，也沒有人一直就是追隨者，¹⁴常常問自己我的組織及領導作風有無不妥？我們錯過那些機會？我犯過或正在犯那些錯？」藉由反省能力的提升來達到卓越的目標。

伍、體認與建議：

¹³ 陳勁甫譯，《為將之道》（台北：國防部史政編譯室，民國 91 年 10 月），頁 62。

¹⁴ 《軍事領導統御學》（桃園：陸軍司令部，民國 94 年 12 月），頁 220。

美國一位國會議員曾對他們的將官表示看法：「他們將自己的成功歸於高智商，偶然的失敗推給殘酷的命運」。由此可知領導者經常犯的錯誤，就是驕傲，這成了領導的最大阻力，一個成功的領導者是由許多特質所組成的，其中包括知識、決策、公正、勇氣、關懷、授權……等，決不是等待命運的安排。特別身為軍中指揮官必須了解何時要嚴格執行紀律，何時要寬大仁慈，兩者不能混淆。所面對許多困難的抉擇與決心，更透過領導才能來處理與化解。因此，身為領導者要不斷的求變，以所知的最好方式去做，並盡所能去做。

一、深刻體認領導特質：

- (一) 忍耐與體恤：領導者必須要有創造一個優質環境的能力，展現出自制力，以身作則，作為善行的表率，且要寬諒、容忍成長過程屬下所犯的錯誤，並指引正確的方位；此外也是付出最多，並願意對部屬的所做所為負完全的責任。發自內心體恤下屬，否則大家不會有責任感，事情就不會成功。
- (二) 誠意與關懷：如果領導者能承擔所有錯事責任，而將做對事情的功勞全歸在部屬的身上，這是誠意的展現，同時要付出關心與鼓勵，這是做人的基本要求。美國的實用主義哲學家威廉·詹姆士也曾強調「受人讚美」是人類最核心的需求，當部屬能感受領導者的誠意與關懷，自然能對組織產生認同，身為領導者切不可忘。
- (三) 尊重與謙卑：任何領導人都必須真心的尊重他人，並有能力描繪一個能夠感動人心的訴求，做為團體努力的方向，這要以真誠、不虛偽、不自大為基礎；人須自重而人恆重之，而這自重的前提即為謙卑，因此領導者切不可自大，以避免陷於過度自我而忽略部屬、看輕部屬的困境。
- (四) 無私與服務：無私是領導很好的解釋，領導就是先滿足別人的需求，更甚於自己；各級的領導者均應本著「領導是責任不是權力」、「領導是犧牲不是享受」、「領導是服務不是驅使」的態度，去領導部屬、照顧部屬，去服務組織、無私付出，真正將組織、單位及部屬放置在個人利益之上，如此方為成功的領導。

。15

二、以負責任、平常心的態度檢驗決策後的成效：

領導者除選擇做對的事情外，還要積極地把事情做對，前者是

¹⁵ 同註 14，頁 85。

以謹慎的態度選擇行動方案，後者則要貫徹任務目標，以無私無我的平常心接受成效檢驗；畢竟自古大都僅以成敗論英雄，挫敗者只能默默的接受調查檢討與懲處。指揮官必須以平常心，承受負責任的勇氣與壓力，方能避免怨天尤人，待機尋求再次出發。「正確」或「錯誤」、「為」與「不為」都將隨著成功和失敗而付諸公斷，指揮官也在負責任及平常心之下為決策任務負責畫下句點。

三、靈活運用領導藝術，避免自陷於道德困境：

基於軍隊組織比一般組織更強調領導者的道德價值、倫理、責任與忠誠，因此所面臨的情境變異性差距也非常地大，如戰鬥與非戰鬥，訓練與非訓練環境。一般而言，將級以上領導者主要功能是對外在環境的計畫與控制、組織文化的塑造等；校級領導者以訊息提供與傳達、單位特性塑造等；尉級領導者則負責實際工作任務的執行，不同階層的領導者須掌握其本身的責任，不踰越不同階層因該負的責任。

同時，擔任上級指揮官賦予部屬任務時，必須給予充份支援，否則只顧「執行任務」或「實踐理想」而罔顧部屬權益亦或性命，實為打擊部隊士氣，泯滅指揮道德而已，無助於任務的遂行。

四、用人之妙，全恃領導者能知人善任：

將者，可以輔國，也可傾國。「選將」全在有權的領導者手裡。戰場上指揮官對任務執行有成功，亦有失敗，成敗無關階級高低，關鍵在領導者執事修養與是否「能識人」。而「能識人」即是「知人善任」，也就是任何人擺在適當的位置即是人才，擺錯位置就是蠢才。在震旦企業的經營營理念中提到：「我們深切瞭解，企業因為累積才而成長，所以我們需要的是人才而不是關係，『尊重人性，不講關係』一直是我們的特色之一。我們重能力，但更重品德；不保證職位，但保證機會。企業決不埋沒表現傑出的同仁，因傑出人才的埋沒，不但是個人的損失，也是企業的損失」。因此用人失當輕則眾叛親離，分裂組織力量；重則敗業喪國，犧牲蒼生性命，為避免災難，有權領導者豈能不重視。

五、以宏觀的氣度凝聚組織向心力：

以「無論動機為何，指揮官的職責就是以共同目標鼓舞所有不同理念的個人，以塑造及凝聚一支團結的部隊」作為領導者應有的修養與氣度最為適切不過了。美國名將巴頓個性外向，充滿幹勁；布萊德雷寡言內斂，不露鋒芒；麥克阿瑟貴族氣勢，自負謹慎；艾森豪樸實謙虛，上述四位將領雖有不同的性格，指揮方法與領導統

御之術也迥異，卻能統御數十萬部眾之心揮軍作戰，指揮官「帶兵如帶心」統御作法深值倣法，慣用「導之以政，齊之以刑」的領導者的確能激發立竿見影之功效，然卻非唯一選項，欲營造長期的團體組織力量可以「導之以德，齊之以禮」等領導藝術適切彈性運用。

陸、結語

領導能力的獲得是一種不斷進行的學習過程，而過程中應避免過多錯誤的碰撞，因此唯有藉不斷的自我修養、學習謙卑與尊重及勇於負責的態度面對自我、組織及工作挑戰；所以身為領導者無論階級多高，權力多大，必須隨時檢驗自我、了解組織、認識下屬，不斷檢討修正領導風格，這是一位領導者的基本修養，也是使自己及下屬擔任領導者所能再精進的應有態度。