

從鮑威爾的領導特質 談強化國軍正確領導觀念

·鍾文修·



能邁向巔峰。

就鮑威爾成功的領導所具備那些風格做探究，根據鮑威爾風範這本書作者歐倫·哈拉利(Oren Harari)所歸納出：負責任、知道何時得罪人、重視人、注重細節、樂觀等風格，茲將鮑威爾的領導特質逐一說明如後。

一、負責任：

一個好的領導者是必須對群體之共同福利負責任的，這也就是說群體中有些人可能會對於你所採取的行動或決定感到不悅。但如果你是個值得尊敬的人，這將是無法避免的。試著想討好所有的人就只能是個庸才，此時你將失去做重大決定的機會，

管理將重點置於「把事情做對」(Do things right)的方面效率，領導將重點置於「做對的事情」(Do right things)的效果上。在現今資訊時代是一個快速變動的環境，因此良好的領導對知識經濟時代組織興衰存亡更顯重要。目前大部分的人已經摒棄過去認為「領導是天生」的「偉人」理論，改認為要成為一個卓越的領導者除了天生具有的一些潛在特質外，是需要透過環境的磨練、機運與自身的學習、努力方有成果。領導是藝術多於科學，人必須從個案中體會歸納適合自己特性的原則並身體力行，每一位領導者都有其獨特之處，但也隱藏著一些共通性。鮑威爾將軍，以非西點軍校畢業生的身分，從無實戰經驗，而能在五十三歲，成為第一位黑人的四星上將參謀首長聯席會議主席的職務，與其說是機緣與運氣，不如說是他本人的領導特質與技巧的加乘，讓其

你將不敢與需要面對的人面對，並且你也無法論功行賞，就因為怕一些人可能因此而對你爭吵不已。依據史多迪爾(R.M. Stodier)對領導者特質進行研究，所發現與領導績效有關之特質其中包括了承擔責任這項特質。孫子兵法言：「將者，智、信、仁、勇、嚴也」。其中勇於負責認錯、遷善、承擔重任便是勇。

鮑威爾於大學時期即體會負責的真諦，在其擔任紐約市立大學預備軍官團學員長時，因年度區域競賽中，希望為步槍連隊奪取一般項目及特殊項目的雙料冠軍。鮑威爾主要負責一般項目的操練，特殊項目交給另一位威嚴且優秀的領導人才約翰·巴爾多，因約翰為女友的問題而分心，隊友開始對鮑威爾抱怨約翰的心不在焉，鮑威爾也感到操練隊伍開始喪失競爭優勢，於是鮑威爾決定找別人代替約翰，而且覺得最好的方式是由鮑威爾親自來，因為前一年他帶的隊伍拿到冠軍，但是約翰還是堅持他沒有問題。結果那年比賽確實只贏了一般競賽項目，輸了特殊競賽項目，總成績拿到第二名。當時鮑威爾很生氣，多半是氣他自己，他認為他不但辜負了特殊技術訓練隊，也辜負了約翰·巴爾多；他不應該答應他的。他體認到「負責」意味著「做決定」，不論是多麼痛苦。

二、知道何時該得罪人：

要負責有時就別怕得罪人，因為你不可能面面俱到，鮑威爾知道惹火別人是領袖的工作之一，個人受傷的感覺和高品質服務比起來，顯然是微不足道。領導不是任誰最受歡迎，試著不去得罪人或試著討好每個人，只會讓自己越來越平庸。為什麼呢？因為怕惹火別人的領袖，在做困難決定時可能會舉棋不定、拖泥帶水。關心是否受歡迎更甚於關切效益的領導人，是不願去面對應該面對的人。他們無法賞罰分明，不敢挑戰既得利益者。而無可避免的，因為不去挑戰傳統，受害的反而不是自己的聲譽與組織的績效。

三、注重細節：

成功的領袖或管理大師多半認為：領導人眼光要遠、注意大事、少管細節。

但是鮑威爾要求領導人一定要注意細節，並充分掌握訊息的進出。他在擔任參謀首長聯席會議主席期間，數次鷹派想發動戰爭，都因為他能夠提出詳實而精確的傷亡數字和代價而作罷。他認為如果能掌握細節，就會做出截然不同的決定。老布希總統曾說：「當他(鮑爾)向我做簡報時，我發現他安靜有效地做好準備，胸有成竹地回答，減低我的恐懼，並給我極大的信心。」策略相當於執行，世界上所有偉大的計畫或願景，如果無法被迅速有效地落實執行，那麼就一點價值也沒有了，好的領導者慷慨地授權他人，但是每天會專注檢視細節。當每個人的頭腦都遲鈍或思想不集中時，領導者更需加倍警惕。

四、重視人：

單憑計畫或是貼在牆上的目標圖示無法完成工作的，真正完成事情的是人。

鮑威爾說：「沒有一個作戰計畫在和敵人交鋒之後仍然有效。」有一位上校軍官為波斯灣戰爭下的結論是：「不是科技贏得這場戰爭，而是人，是訓練精良、士氣高昂、帶領得當的一群人。」鮑威爾對企業領袖演講時說：「你所擁有最重要的資產是人，如果不以人為流程最重要的核心，必遭失敗，重要的不是獲利動機，也不是組織總部的規模而是人。」

一些非正式的調查顯示，像戴爾和鮑威爾這種高效率執行主管，都把百分之五十到七十五的時間用在和人有關係的事情上，包括聘用、面試、獎勵制度、改進工作環境、參與培訓和發展等等。沃瑪百貨創辦人沃頓(Gam Walton)常說：「最佳領導人就是為大家服務的人。」只有吸引最佳人才，才能成就大事。

鮑威爾重視人的原則有以下五點：

- (一) 多靠人，而非計畫或組織。
- (二) 相信屬下有能，而每一個工作都很重要，除非你能提出反證。
- (三) 至少把一半時間花在人的身上。
- (四) 視屬下為夥伴，不論階級高低。
- (五) 實踐服務領導。

簡而言之，鮑威爾的領導風格是以人為領導核心，處事以人為主，將人的所有相關事項處理好，那麼一個組織內的事務即變得簡單與容易處理了，因此他相信那麼做的服務領導人，即是最成功的領導人了。

五、樂觀：

領導者的熱誠及樂觀所產生的影響是很大的。同樣的譏諷和悲觀也有一樣的效果。領導者的嘀咕和埋怨會引起他的同僚相同行為。鮑威爾在軍中任職時，他觀察樂觀所帶來的是一永久的樂觀讓力量加倍。他這麼說，意指當領導人樂觀、希望、信心向外散發到整個組織時，影響力便不斷加乘。能積極正面地看世界的領袖，較能帶給別人相同的態度。樂觀像是一種自我實現的預言。鮑威爾瞭解也相信樂觀的威力，這是他把自己想出來的這三句高度樂觀的格言壓在玻璃墊下的原因，當他覺得意志消沉時，就會趕快看看這三句話：

(一) 事情沒有想像中的糟，明天一早就會好轉。

(二) 你絕對會得到。

(三) 別受制於恐懼和負面思考。

對鮑威爾來說，樂觀的價值在於它能激發大膽的行動和優越成就。有效領導中心(The Center for Effective Leadership)的坎培爾博士(David Campbell)也曾研究態度對領導的影響，他認為偉大的領導，從軍官到企業高階主管，都有驚人的一致性：他們都很樂觀。顯然，僅有樂觀不足以塑造偉大的領袖，但樂觀無疑是領導的必要條件。因此，優秀的領導人應該做到以下的三件事：

(一) 把組織所面臨的困難、挑戰與解決辦法、正面的訊息和令人興奮的可能性，都說明清楚並前後一致，然後徵求同仁的意見和協助。

(二) 他們充分授權並提供工具以完成任務。

(三) 他們確定同仁士氣高昂，而且深受任務鼓舞。

而我們國軍應如何強化正確的領導觀念呢？除了參考學習鮑威爾的領導風範與特質之外，我們還可以結合我國兵聖孫子所提之「兵者，國之大事，

死生之地，存亡之道」，身為國軍領導幹部從事如此重要的任務，除了專業知識與技能外，更重要的是有好的品德。尤其是當戰況危急、犧牲關頭，一個指揮官或領導者的品德修養就更顯重要。現代領導觀念，認為在位者的領導力來自其部屬認同，而部屬重視的就是領導者的品德與能力能否帶領他們走向目標，是否值得信賴，會不會照顧他們。國軍各軍官學校在軍官養成教育就建立軍官的核心價值為「犧牲、團結、負責」。美國西點軍校教導軍校生的核心價值是「責任、榮譽、國家」，參謀首長聯席會議主席鮑威爾雖不是美國正統軍校畢業，但在加入軍中後在各階段軍事進修教育中之領導統御課程就不斷強調軍人核心價值，他在美國國家戰院受訓時更體會出「道德」是戰爭勝敗關鍵因素。那麼現代軍官正確領導觀念為何呢？個人總結綜合歸納有下述四項仍須強調：

一、領導是責任不是權力：

軍隊領導，雖可適切運用指揮權力，但領導的本質是啟發，旨在掌握官兵心理，誘導所屬行為，發揮人性潛能，並無任何權力涵義。因此，領導乃是責任的履行，而不是權力慾的支配。在鮑威爾領導特質中曾探討他承擔責任的美德。故各級幹部必須以「篤實踐履」的精神與「以身作則」的行動，作為官兵做效標準，致獲部屬的信仰與服從，進而達到同甘共苦，各竭其智能而克盡職責。鮑威爾謹記說到做到原則，他認為領導人若說得漂亮卻不以身作则就無法贏得尊重。

二、領導是服務不是驅使：

國軍是國家的軍隊，其本質就是為國家、為人民服務。領導幹部應基於袍澤情感，本「我為人人」的服務觀念，誠心替官兵處理疑難，竭力為部隊解決問題，藉此獲部屬之心，而能有效運用部屬之力；決不可以高居領導要職，動輒運用職務上的權力，頤指氣使驅策屬下，致使部屬貌合神離，造成領導的潛在危機。鮑威爾確實奉行高效率的軍事領導基本理念「服務領導」，如果沒有人願意追隨，領導人就什麼也不是。故服務是領導的最佳方法，驅使係御眾的拙劣手段。

三、領導重說服不重強制：

領導的本質是啟發，旨在藉幹部的言行懿範，獲得所屬內心的合作，而不是憑藉職位上的權勢，強制部屬做形勢上的服從。尤其官兵教育程度若愈高，理性自覺愈強，說服溝通愈重要。卓越的管理者刻意鼓勵並徵詢暫時平等關係之溝通，以形成更開放的文化。故領導幹部須時時親近部屬，事事瞭解狀況，舉凡對應與軍事事務及疑難事件處理，均須針對其對象，運用其說服力，闡明利害，溝通觀念，以祛其疑慮怨懣，進而獲得所屬衷心支持。

四、領導是犧牲不是享受：

領導工作，乃是犧牲奉獻，而非藉地位追求個人享受。能犧牲，可不計個人名利，不逐一己私慾；能奉獻，始能有利於群眾，有益於團體。鮑威爾曾說：「如果部隊冷，你就覺得冷，但千萬別露出冷或做出冷的動作。國軍各階層之領袖應該學會這一點，高層往往不懂基層的犧牲和辛勞。」故領導幹部必須以「犧牲享受、享受犧牲」為修持目標，苦在部屬之先，甘在士卒之後，發揮犧牲奉獻精神，博取官兵衷心悅服，進而影響所屬，擴大成效。軍隊是不同於民間企業、政府其它部門的組織團體，軍隊擔負著保國衛民重責大任，領導幹部須領導部屬執行攸關生死存亡之任務，因此可能較偏重於指揮式及督導式，然這也並不是絕對的，須因時、因地、因人而異，有效靈活的運用。因此我們可以從鮑威爾的領導特質中，學習到其領導觀念，乃是幹部對領導的體認所產生的領導意識，由此意識表現於領導行為。領導作風，乃領導幹部影響部屬行為的工作態度與風範，此一態度與風範可收潛移默化之功。正確的領導觀念，可以導正領導的行為，奠定領導成功的基礎。優良的領導作風，對匡正官兵不良習性、培養部隊優良傳統及團結軍心，至為重要。

領導觀念乃是涵養於內的正確領導認識；領導作風乃是表現於外的優良行事規範。前者係後者的準繩，具有引導功能；後者係對前者的實踐，旨在產生影響力量，二者關係相當之密切。