

# 軍中倫理上下互動關係之探討：以艾森豪的領導與服從為例

著者／陳德育

國防大學軍事共同教學中心  
中校教官

服從為領導之母，沒有與生俱來的領導者，學習領導最重要的首要課程便是服從。由於組織任務特性使然，軍隊為有效維護紀律、發揮效能，因而特別強調部屬必須嚴守服從長官奉行命令之要求。

領導者首先必須以身作則，並且展示在服役期間把自己奉獻給百姓和國家；其次，他必須展現對那些為他服務的人們的關懷。

領導倫理中，領導者在領導過程應遵循的指揮道德原則，要求領導者應公正無私，以同理心尊重、信任被領導者，不可濫用權威、侵害部屬權益，強調對下屬的關懷照顧與指導培育，是領導者應有的德行及應盡的義務。

## 壹、前言

我國自古以來均把軍隊視為一個「大家庭」、「小社會」，將我國社會奉行的儒家「五倫」關係之倫理要求，延伸應用至軍隊而成為「軍中倫理」，主要內涵及規範為：一、

上對下的關係一等於父兄對子弟、師長對學生的關係，因此長官要負起愛護及教育部屬的責任。二、下對上的關係一等於子弟對父兄、學生對師長的關係，因此部屬要克盡服從和尊敬長官的義務。三、平行的關係一等於同學、同事、朋友的關係，因此同袍、友軍間相處要互

助友愛、團結合作。<sup>1</sup>由此可見，上下互動關係的領導與服從，是軍中倫理的核心重點。

就軍隊倫理（組織文化）而言，一般咸認官階的高低，就是領導與服從的上下關係之權力分配，這是對「軍中倫理」最粗淺的理解；事實上，領導者與服從者之間，若彼此沒有和諧的「信仰」與「信任」之倫理文化，那麼，領導與服從的上下互動關係，只是種消極、被動的階級服從行為，無法產生積極、主動地驅使部隊發揮最高效能的熱情與活力。

古希臘哲學家亞里斯多德說過：「如果你當不了一個好的追隨者，你就當不了一個好的領導者。」<sup>2</sup>《西點軍校領導魂》一書中也提到：

「領導者的成敗，很多地方是取決於有沒有學會服從的角色。」<sup>3</sup>換言之，沒有任何人一出生時就熟知如何帶領別人，這些都是必須仰賴長期身處團隊之中，主動與被動地親身經歷正確及錯誤的上下相處模式之後，才能清楚明白領導與服從的箇中道理；<sup>4</sup>其中，又以效法學習成功領導者的理念與作法，為最快速有效的成功途徑。

因此，本文選取曾擔任兩屆美國總統的五星上將、世界公認的知名成功領導者—艾森豪（Dwight Eisenhower）將軍為例，透過相關文

獻的蒐集、分析，以第二次世界大戰歐洲戰場為背景，同盟作戰期間重要戰役事件為主軸，論述艾森豪將軍如何從一位接受服從的低階軍事參謀人員，迅速成為統率同盟國聯合部隊領導者的歷程與事件，分析其成功的服從、領導之理念與作法，提供國軍領導幹部參考學習。

## 貳、案例陳述

### 一、艾森豪生平簡介

1890年10月14日，艾森豪（如圖1）出生在美國德克薩斯州丹尼遜市「棉花地帶鐵路公司」附近的承租家庭。艾森豪小時候家境貧



圖1 美國五星名將—艾森豪（Dwight Eisenhower）

寒，祖父是一個基督徒傳教士，除了農活就是講經傳道，父親性格懦弱，事業無成，經商破產，就在鐵道公司做粗工。艾森豪的教育源自於他精明能幹的母親，家教很嚴，家中七個兒子除了夭折的老五，其餘六人在事業上都很成功。<sup>5</sup>

由於因經濟因素無力就讀大學，遂於1911年進入西點軍校，艾森豪在校成績並不突出，1915年畢業，軍校畢業成績在班上164人中排名61名。第一次世界大戰期間，艾森豪一直希望到前線參戰，卻因單位主官不能缺少這位得力助手而無法如願。<sup>6</sup>1917年9月，他被派往喬治亞州的一個軍官訓練營任教官，期間受命組建美軍第一個坦克訓練營，由於部隊訓練工作績效非常優越，特別受到提拔，於1918年連晉兩級，由上尉晉陞為臨時中校軍官。

艾森豪因為各項工作表現甚為出眾，於1933年任麥克阿瑟將軍的個人助理，1936年隨麥克阿瑟至菲律賓協助菲國整建軍隊，迄1939年返回美國。1941年於路易西安那州成功執行一項軍事演習後升為準將，1942年為陸軍參謀長馬歇爾將軍拔擢任用，晉陞為少將，<sup>7</sup>受命擬定歐洲盟軍聯合作戰計畫，並被指派為美軍歐洲戰區總司令，指揮執行英美聯軍登陸北非作戰任

務—火炬作戰(Operation Torch)。1944年擔任盟軍統帥，指揮執行「大君主作戰（統主作戰）」(Operation Over Lord)-諾曼第登陸作戰。<sup>8</sup>第二次世界大戰結束後，由於艾森豪居功甚偉，受到國人的敬愛與信任，1953年當選美國總統，1957年連任，1969年因病去世，享年79歲。

## 二、艾森豪的服從事蹟

### (一) 軍校與初官階段

在西點軍校求學期間，艾森豪表現最出色的並不是學術課程，而是校內課餘的足球運動。<sup>9</sup>然而他卻在1912年11月13日的一場足球比賽中因膝部嚴重受傷無法參加往後比賽，這幾乎讓艾森豪遭至退學處份。由於受傷部位需要長時間復原，奉准免除參加行軍，但不能免去重要的騎術課程。校部軍醫處長警告艾森豪在訓練騎術時不可從事下馬訓練，但由於騎術教官是個嚴厲執行紀律的人，命令每位西點學生都要學會這項技能。訓練期間艾森豪騎在馬上不動，而受到教官畏苦怕難的言語指責後，其榮譽受到了挑戰，毅然決然不顧醫官的警告，服從教官指示咬緊牙關忍痛訓練騎術技能，自此之後因重傷復原緩慢，結束了足球生涯。<sup>10</sup>

第一次世界大戰時期，艾森豪自西點軍校畢

業後，因受傷之故的關係，間接地無法參加實際作戰，只能留在美國國內擔任美、墨間的邊防勤務工作。工作的輕鬆卻未抹去他對這職業的熱情，他每到一個工作崗位，都能配合主官如期如質的交付任務。<sup>11</sup>1917年9月受命赴任新成立的戰車營教官，卻沒有一輛戰車，在這種艱困的環境下並沒有退縮，反而覺得是個難逢的際遇與機會，他靠理論學習與教導，同時還策劃相關的部隊訓練與作戰計畫，成為了上級賞識的軍官。因此，在初官階段的艾森豪無論奉命到哪服務或指派甚麼職責，都能力足勝任，毋須督導。<sup>12</sup>

第一次世界大戰結束時，在數以萬計的軍官奉令檢討解甲時，艾森豪在軍中的位置卻穩如泰山，因為他所服務過的單位長官對他所下的良好評語保護了他。他在大戰後第一個要職便是任巴拿馬運河區美軍衛戍司令康諾將軍的副司令，艾森豪的服從與使命必達的風格，讓他在巴拿馬期間得到了康諾將軍肯定，<sup>13</sup>並將他推薦給潘興將軍，同時協助完成編纂極為困難的戰役回憶錄後，<sup>14</sup>並分別獲調華府陸軍戰爭學院及陸軍部助理部長辦公室任職而更上層樓。<sup>15</sup>

### (二) 受到麥克阿瑟將軍賞識

1933年，時任陸軍參謀長的麥克阿瑟將軍注意到艾森豪勤奮工作態度及條理的個性，任命他為個人助理。<sup>16</sup>1936年，麥克阿瑟將軍到菲律賓擔任軍事顧問時，堅持要艾森豪前往，並擔任特別助理。<sup>17</sup>雖然他在麥克阿瑟麾下的經驗並不愉快，他大可請朋友重新分配職務到別處工作，或接受民間私人企業優渥的工作機會，但「責任」和「無私」將他拉回到菲律賓，他也從未放棄希望能和麥克阿瑟將軍共事，況且他瞭解到該任務的重要性。<sup>18</sup>

在服務期間，艾森豪以起草菲國的國防計畫的專業角度提出以最經濟的價格提供該國武器以建立基本武裝力量，卻明顯遭受到政治干擾正確的軍事決策，<sup>19</sup>然而他在忿忿不平中整理思緒後，得到了一個軍人必須瞭解的問題。他說到：「當長官做出決定時，『我們的態度…應該是我們已經對這個議題提供最好的專業建議了，不管最後決定是如何，我們都要準備好去執行上級決定。』這實際上就是專業軍人的行為規範、準據與服從指令。」<sup>20</sup>

1939年9月1日，納粹德國入侵波蘭，英法對德國宣戰不久，<sup>21</sup>艾森豪預見未來戰爭將無法避免，即向麥克阿瑟將軍請求返國參與國家的備戰工作。<sup>22</sup>由於麥克阿瑟將軍及菲國總統

對艾森豪的專業精神與處事態度讚譽有嘉，並極力慰留他在遠東地區輔以重任，菲律賓奎松（Quezon）總統還準備了豐厚的待遇，挽留他在馬尼拉服務，顯然為他所拒。<sup>23</sup>艾森豪說：「總統先生，您的提議夠叫人喜歡。但錢的數目不能改變我的決心，我整個一生已獻給了一個目標，我的國家和我的職業，我想回國效命。」；「…在遠東地區拒絕任何人提出的禮物，尤其是要以倫理為理由，是很容易變成嚴重的個人問題。」<sup>24</sup>這件事顯示了艾森豪對國家的忠誠奉獻與無私的道德精神。

### （三）得到馬歇爾將軍的青睞

1941年，歐洲地區戰雲密布。深知戰火不可避免的艾森豪自菲國返國後，奉命出任第三軍團參謀長，並要求策劃該團的大演習。<sup>25</sup>他在演習前後沉著應付與解決各項問題，並且立定一項原則，艾森豪要求他的軍團在部隊訓練及裝備上的缺失要做到不准隱瞞、不找藉口，儘管軍團內部發現了許多不可避免的缺失，但仍有效地完成一次大兵團側翼的奇襲包圍，這項成就讓他受到了全美各地報導及華府的認識與讚許，<sup>26</sup>也因為這次演習的成功晉陞為準將。<sup>27</sup>

艾森豪對職責的自我犧牲和大公無私的素質，受到了陸軍部馬歇爾將軍的青睞，想調

任至他麾下工作。<sup>28</sup>由於馬歇爾將軍最鄙視的一件事是任何人只考慮到為自己著想而陞遷的人。馬歇爾將軍為測試艾森豪的風格，遂而於約見時向艾森豪說：「曾經有位印象良好的軍官竟自我推薦被晉陞的各種理由，而讓我（馬歇爾）發怒了。」並且告訴艾森豪：「你現在就是一個個案。很不幸你只是個准將，你也將繼續當個准將。」艾森豪回答說：「將軍，您錯了。我一點都不在乎你所提的晉陞，以及你能晉陞我的權力。你要我來這裡執行一項工作。我不曾問你我喜歡或不喜歡這個工作。我只是服從並盡我的責任。」接著行禮後離開辦公室。<sup>29</sup>至此之後，馬歇爾將軍開始提拔他，並薦舉晉陞少將。

## 三、艾森豪的領導事蹟

### （一）火炬作戰任務期間

1942年初，一直處於德蘇交戰的動盪之下，蘇聯史達林（Josef Stalin）急迫要求盟國開闢第二戰場，以讓納粹德國分散其注意力，以減輕蘇聯東線單獨抵抗德軍的頑強攻勢，<sup>30</sup>於是在美國提議及符合英國邱吉爾的戰略下，1942年7月25日美、英兩國首次聯合發動在北非的第二戰場—「火炬作戰」計畫行動，攻擊法屬非洲西北部地區。<sup>31</sup>馬歇爾將軍任用艾森

豪為美軍歐洲戰區司令官。此外，法、英兩國關係上早有裂痕，基於全般考量，此次行動以美為首的盟軍為主導。因此，艾森豪又兼任盟軍總司令，領導美、英兩國部隊及軍事行動。

由於這項任務除了時間、武器及載具的不足外，美英首次聯盟合作也讓艾森豪傷透腦筋，這兩個國家軍事編組的程序、術語與名詞等差異根本甚大。為了應付問題，在登陸作戰方面，他任命美軍克拉克將軍為副司令，完全授權統籌兩棲登陸計畫；<sup>32</sup>在盟軍總部方面，由艾森豪自行籌劃，調和兩國部隊差異，採取關鍵措施，建立起美英兩國軍官密切合作的機構：<sup>33</sup>

1、建立一個美、英兩軍都能認可的行政體系。例如，美、英兩軍的人事與後勤差異懸殊，須各自派補外，其他如情報處則任命英國軍官主事，美國軍官為副手；另作戰處則由美國軍官掌舵，英國軍官為副手。有關任務分配，都能做到均衡而使兩國軍官都能感受尊重而願意遵行。

2、兩國部隊一視同仁，以凝聚彼此的情感交流。例如，曾有位美國軍官辱罵英軍官是「英國狗娘養的」，造成英美部隊的衝突，艾森豪立刻毫不留情訓斥這名軍官：「你和這個

英國軍官爭論什麼我全不管，我也不特別介意你們打架。我必須說明，我認為在你的立場而言，你是對的…你罵他『狗娘養的』我勉強原諒你，但你罵他『英國狗娘養的』，我就不能原諒。」並於公開道歉後即刻遣調去職。<sup>34</sup>

由此可看出，艾森豪無私的領導風格，共同為作戰目標努力。1942年11月8日，艾森豪成功率領美英聯軍登陸北非，迅速控制戰局，使得沙漠之狐—隆美爾軍團節節敗退。<sup>35</sup>1943年由於艾森豪領導傑出，羅斯福總統與邱吉爾首相共同薦任艾森豪為地中海戰區盟軍總司令，晉陞為四星上將。

艾森豪與巴頓是軍旅生涯的好友，然而卻有一個特殊插曲，曾使艾森豪十分憂慮，就是巴頓將軍打人的意外事件，正考驗他的領導決策。火炬作戰後的1943年8月時，巴頓前往戰地醫院探視士兵時，因認為士兵裝病畏戰心態，分別辱罵及掌摑了兩位怯戰小兵，引起了基層部隊的反彈聲浪及國內輿論的批判，並要求艾森豪撤職查辦。雖然艾森豪並不寬恕巴頓的作法，但他確實瞭解巴頓的動機與感受，為此事件也致憂慮難眠數天。<sup>36</sup>最後，艾森豪決定把已經寫好的懲誡書燒掉，並命令巴頓向該軍團內各單位及士兵道歉。<sup>37</sup>

此事件的各方批評，美國國會議員及文官，要求召回巴頓接受軍法審判，但艾森豪仍以維護主官威信為由為他大力辯護。艾森豪說：「在一個醫院打罵士兵，不下於殘酷，除非解釋為感情極衝動狀態，這正是巴頓所常有的。他的情緒緊張與衝動，正是使他成為陸軍卓越領袖的品質。在追擊及擴張戰果時，就是需要這樣一個指揮官。」他的堅持，獲得了陸軍部長史汀生及馬歇爾將軍的支持，保住了巴頓的指揮職。<sup>38</sup>

當事件平息後，巴頓寫了一封信給艾森豪說道：「我實在找不出適當的文字，來表達我的憂傷，因為你對我的恩深似海，我願意為你犧牲生命，而今竟使你因我而苦惱。」<sup>39</sup>由於艾森豪明智領導及寬厚心胸，讓巴頓由衷感謝地為艾森豪服從賣命，並於往後的大君主作戰，擔任佯攻登陸加萊地區的軍團司令及陸歐作戰，終獲空前戰果。

## （二）大君主作戰任務期間

1944年盟軍準備進行大規模登陸歐洲作戰，參戰國達十餘國、近三百萬大軍，此刻極需要一位超凡睿智的領導者擔任盟軍統帥，另因考量大君主作戰與火炬作戰的組織編組非常類似，均以英、美盟軍為主體，又艾森豪在火炬

作戰行動中優異表現，羅斯福總統在考慮人選時特別推薦艾森豪，迅速地獲得各國認同，主要原因乃是他的人緣、溝通協調能力、優質的領導能力等。<sup>40</sup>惟本次作戰比火炬作戰任務更為艱險，多國部隊組成複雜，要有一致協調與行動，並順利渡過英吉利海峽強攻德軍的堅強防備，確實是一項考驗。

艾森豪在就任大君主作戰的盟軍統帥時，這場史上規模最大的反攻登陸作戰，他卻沒有將所有時間花在所屬高階指揮官及參謀上，他政策是分配三分之一的時間用來巡視部隊，將注意力集中在關懷士兵與食宿上的問題，並排除閱兵、記者隨行、部屬跟隨等，他隻身視訪士兵的作風已發展成一種非正式及友善的密切交往，這也為他與他的部隊帶來了士氣與希望。<sup>41</sup>艾森豪說：「高層司令部視察部隊的重要性，包括政府最高層官員的偶爾視訪，其對提高士氣的價值幾乎無法加以低估的。」、「當士兵在任何地方看到非常高階長官出現在周圍與他們話家常，都會讓士兵們無比的高興……」、「視察是指揮官所必備的基本工具之一，而關心官兵是成功的關鍵。」<sup>42</sup>

當艾森豪決定選擇1944年6月6日作為大君主作戰的攻擊發起日時，他擔負的責任是何其

重大，尤其為了維持各國間齟齬不斷的跨國盟軍體系，他從不表露其挫折感，還盡力制止各國間分歧意見。在他下達「展開行動」的命令後，坐在桌子預擬了一份任務失敗的新聞稿：「我們發動的登陸作戰…失敗了，我必須把投入的軍力撤離戰場。會在此刻發動攻擊是我根據最精確的情報做出的判斷…我方將士已為這場戰役英勇奮戰，若有任何失誤之處，全都是我一個人該負起的責任。」<sup>43</sup>由此可見，擔任領導者應具有無畏的抗壓能力與承擔力。

值得一提的是，艾森豪面對英軍蒙哥馬利將軍的領導與服從問題。他們兩位是火炬行動期間，共同擊潰北非德軍的優秀將領。<sup>44</sup>面對大君主作戰的反攻行動，合作卻備極艱辛，由於美英軍事傳統不同調的影響，加上對戰略與戰術的歧異，以及彼此個性與行為大相逕庭，使同盟關係幾近破裂。

諾曼第登陸後，蒙哥馬利認為要採取保全實力的單一集中攻勢戰略構想而為艾森豪反對後，<sup>45</sup>蒙哥馬利自此之後藉由一連串事件來挑戰艾森豪的職權，蒙哥馬利不斷地大肆批評艾森豪：「完全與陸上作戰脫節，根本不瞭解與德國人作戰。」而且還傲慢無禮要求艾森豪前往見他討論問題，在討論期間蒙哥馬利要求單

獨與艾森豪對話，不許其他人來議事，艾森豪雖身為盟軍統帥，然為了盟國團結，答應蒙哥馬利的要求。<sup>46</sup>然蒙哥馬利因辯論時態度惡劣，艾森豪不得不提醒蒙哥馬利有關長官與部屬間的倫理態度。

蒙哥馬利在日後作戰期間，仍不斷在盟軍中對艾森豪領導問題進行挑戰職權的造謠與詆毀，面對蒙哥馬利姿意妄為行徑不斷上演，除了決定向上級報告換掉蒙哥馬利，並向英國首相邱吉爾請求糾正蒙哥馬利的行為。<sup>47</sup>這才讓蒙哥馬利驚覺瞭解到，他的職權行為已嚴重逾越了倫理分際，遂而以電報向艾森豪道歉。歐戰勝利後，蒙哥馬利將軍於1945年6月7日給艾森豪一封親筆函寫到：「…我要告訴你，能在你麾下服務是種榮幸與光榮。我非常感謝你對我的明智指導與寬宏大量…在那段艱困歲月裡，你讓我不致走偏，給了我很多指導，謝謝你為我付出的一切—你忠誠的好友·蒙提」。<sup>48</sup>

無疑的，艾森豪的堅忍風格及優異的領導能力，緩解了內部紛擾的危機。故復興歐洲大陸的結果，也因為盟軍內部團結終能獲得最後的勝利。

## 參、案例分析與啟示

## 一、艾森豪的服從倫理與作法

### （一）自我要求，克盡本分

「服從」是軍人的天職，所謂「合理是訓練，無理是磨練」。艾森豪在志願從軍的階段時，就確認了軍職工作即是他未來不變的志業。如同前述艾森豪在西點軍校時，最熱愛足球的他，因一場球賽中嚴重負傷，若暫且聽從醫官指示復原後，應可再次投入他的喜好。然而，他得必須面對該校重要的騎術課程與教官嚴格的實作訓練，在這兩難間的取捨，便是艾森豪自我節制的道德表現。顯然，在艾森豪的選擇下，拋開免操課的證明，確認了他來西點軍校的目的所學為何。榮譽的使然，進而服從教官的指令，負傷忍痛完成使命，而放棄自己最喜愛的足球活動。

### （二）謹守分際，理直氣和

服從是一種倫理秩序的建立，是一種負責任的展現。所以，建構一個有倫理、有秩序的體制，身為軍人都應該養成服從的性格。是故，艾森豪在從事參謀職涯期間，無論上級安排調派至任何地方或所到部隊對於他的軍旅職涯中，是否會影響陞遷的機會，而有所選擇積極性強度。他皆以一貫理直氣和的敬業態度做好分內工作。在面對長官所賦予重任的計畫時，

亦能秉持「服從倫理」的精神受命執行，並適時在分內職責表達意見及提出建議。

因此，艾森豪隨麥克阿瑟將軍至菲律賓服務組建軍隊，他的「參謀道德」使然，有效提出專業角度向上級意見具申，雖然建議未被採納，但身為專業軍人仍必須有所服從上級指示，選擇依令而行。菲國總統想以金錢方式留用他擔任軍事顧問，他明確表示此已違反軍人應有的正當性與合法性，而斷然拒絕錢財誘惑，並申請回國效命。這都足以顯示艾森豪恪遵專業軍人的行為規範與道德勇氣。

## 二、艾森豪的領導倫理與作法

### （一）溝通整合，凝聚向心

領導者與團隊成員在溝通時，不該抱有等級之別或階級距離，而是開放、誠實的互動，以真實達到意見的交流。因此，艾森豪擔任火炬作戰及大君主作戰的指揮官時，面對處理聯軍的迥異風格及彼此都保有各自的榮譽感的情形下，而不致產生形成磨擦、誤會，他所採行的諸項措施，的確是領導者需要悉心溝通協調方能達成，此種凝聚部隊情感與向心力，扮演好整合與調合的角色，無疑確實是凝聚聯軍戰力的重要來源。

所以，領導者要懂得如何帶領真實的部屬，

瞭解好團隊氛圍絕非單純地摒除所有衝突，而是藉由有效地管理與處理衝突，增進團隊的信任感，除了展現領導者於團體中的影響力，也因善用部屬接受的有效方法，發揮了相輔相成的領導功效。

### （二）正直負責，用人唯才

領導能力事實上，是領導人潛意識表達出來的風格與人格特質。艾森豪曾說：「在很多方面風格是領導的一切。而風格就是正直。例如，擔任領導職的你，委派某些事給部屬時，這絕對是領導者的責任，身為領導者必須對你部屬的所作所為負完全責任。」<sup>49</sup>由於艾森豪的大公無私的魄力，雖然面對曾是長官、好友，現又為部屬的情形，如巴頓將軍；或是面臨英軍領導將領對領導者的挑戰，如蒙哥馬利將軍。艾森豪皆以無私方式，妥善處理與指導將領們的個人領導問題，讓沙場戰將敬佩服從接受指揮者的領導。

### （三）以身作則，關懷部屬

「十九顆星（19 STARS）」及「為將之道（American Generalship）」等書的作者艾德格·普伊爾（Edgar F. Puryear, JR.）曾訪問多位四星將軍一個領導的問題：「如何領導部屬能夠願意在各種作戰任務中犧牲奉獻。」

受訪者答案是一致的：「領導者首先必須以身作則，並且展示在服役期間把自己奉獻給上帝和國家；其次，他必須表達對那些為他服務的部屬的關懷」。<sup>50</sup>

在艾森豪的決策過程中與部隊保持接觸扮演著極重要的角色。艾森豪在擔任大君主作戰的統帥期間，並沒有將所有時間花在所屬高階指揮官及參謀群身上。他經常放下身段，親訪部隊士兵與他們對話，直接地瞭解基層部隊問題，並進而改善官兵生活。艾森豪在回憶錄記載，關懷部隊主要原因是：「士兵喜歡看到指揮官本人。他們非常在意指揮官對他們的疏遠或冷淡。因此，對長官的視察，即使走馬看花，士兵們都會認為這是長官對他們的關心。指揮官儘量參與和部屬見面與談話，這對提升士氣有極大助益，相較影響戰爭結束的其他因素而言，士氣是最為重要。」<sup>51</sup>因此，我們可以瞭解到，艾森豪這樣做其目的不外乎是促進彼此相互間的信任，大家同是一種夥伴關係的感覺，此乃團隊精神中所必須具備的基本要素。

## 三、對國軍官兵領導與服從的啟示

### （一）軍人武德是實踐軍中倫理的根本

西方兵聖克勞塞維茨曾說：「武德是戰爭中

最重要的精神戰力，也是軍隊無形統帥，因為統帥只能指揮軍隊的整體，不能指揮軍隊的各個單獨的部分，對於統帥不能指揮到的部分，必須靠武德來填補。」<sup>52</sup>同理可說，由個體軍人所組成的軍隊團體，軍中倫理實踐的根本在於軍人武德的培育與涵養。

美國陸軍準則中將忠誠 (loyalty)、責任 (duty)、尊重 (respect)、無私服務 (selfless-service)、榮譽 (honor)、正直 (integrity)、個人勇氣 (personal courage)，作為美軍官兵道德修養的核心德目，<sup>53</sup>經由這些武德信念的培育與涵養，可以建立專業軍人應有的正確價值觀，以此為本，進而奉行實踐領導與服從的軍中倫理，艾森豪將軍案例即為明證。換言之，有武德信念的軍人，在正向價值觀的指引下，能奉行實踐軍中倫理，恰如其份的扮演好領導者與服從者的角色，成為受長官信任的部屬、受部屬信仰的長官；反之，武德信念不夠堅定的軍人，恐會受到軍中傳統惡習的不良影響，因而喪志退伍或者被劣者同化。

因此，就整體而言，國軍應不斷強化、培育官兵的軍人武德與信念；就個體而言，國軍官兵應持續精進武德信念的涵養。從形塑個人正

確的價值觀，擴展為建立優質的組織文化，此為實踐並改善軍中倫理的根本之道。

## (二) 服從倫理非盲目服從長官

由於組織任務特性使然，軍隊為有效維護紀律、發揮效能，因而特別強調部屬必須嚴守服從長官奉行命令之要求。例如，國軍人員生活規範的《內務教則》第3章即規定：「軍人依其職務及軍階，有長官與部屬之別，長官承上級授權下達命令，部屬須服從長官命令，徹底執行，以圓滿達成任務。」如有部屬不奉行服從倫理，違抗長官命令，甚至公然侮辱、暴行犯上者，將被以《陸海空軍刑法》第四章「違反部屬職責罪」懲處。

然而，服從倫理並非要求部屬唯唯諾諾、盲目地服從長官的領導，而是謹守角色份際。國軍官兵應學習艾森豪將軍的理念與作法，一般狀況下，部屬尊敬、服從長官的領導與指揮，但當與長官意見不同時，仍勇於發揮「參謀道德」，秉持「專業精神」，並恪守軍中倫理，以「理直氣和」的態度向長官提出意見具申；而當長官最後做出與自己意見不同之決定時，部屬即應停止爭議、捐棄成見，相信長官較部屬的視野宏觀、學養優越、歷練豐富，尊重、服從長官職權，執行命令。

不過，如果覺得長官下達的命令明顯有問題時，部屬服從與否，則應取決於判斷、查證長官的命令是否符合「正當性」(legitimacy)及「合法性」(legality)?<sup>54</sup>因民主國家的憲法蘊含立國精神與原則，具備正當性，是各項法令的根源，故專業軍人應以遵行憲法為上，法律次之，命令再次之；如長官命令牴觸法律、憲法，即嚴重危害民主憲政法治精神，受令部屬要有「道德勇氣」拒服從。

## (三) 領導倫理優於威權統御

不同於指涉範圍廣泛的「領導統御」<sup>55</sup>，「領導倫理」專指領導者在領導過程中應遵循的道德原則(指揮道德)，要求領導者應公正無私，以同理心尊重、信任被領導者，不可濫用權威、侵害部屬權益，強調對下屬的關懷照顧與指導培育，是領導者應有的德行及應盡的義務。管理學者研究指出，在風格迥異但同樣成功的「領導技巧」背後，存在著一種共通的东西，那就是「領導倫理」，它是領導者對被領導者能否發揮影響力的非權力性關鍵因素(軟實力)。<sup>56</sup>

領導者可能會於職涯的不同階段，以不同的方式犯下道德缺失，有時候競爭壓力會使領導者放棄道德原則，轉向以破壞方式成就目標。

<sup>57</sup>例如，案例中的蒙哥馬利將軍及巴頓將軍，他們在崛起的方式或許符合了倫理道德規範，但成功所帶來的權力卻使他們驕矜自滿，無法遵從眾所一致的道德行為標準。所以，蒙哥馬利與巴頓只能算是權力行使者，而非好的領導者。

領導者若只強調的階級權威、軍紀法規，僅能使部屬因畏懼而應付服從(口服心不服)；因此，國軍領導幹部切不可再沿用傳統的威權領導與統御作法，應學習艾森豪將軍的領導倫理與指揮道德(人性領導)，「視兵如親」一如同父兄視部屬如子弟(作之親)，在日常生活上盡心盡力關懷照顧，使其感動服從、「作育英才」一如同老師視部屬如學生(作之師)，在職涯發展上盡心盡力指導培育，使其敬佩服從。如此方能維繫軍中上下關係之和諧，進而發揮組織團隊效能。

## 肆、結語

總結而言，上下之間和諧互動的領導與服從，是「軍中倫理」的核心要義與重點。領導者與服從者之間，若只強調硬性(他律)的階級權威、軍紀法規，僅能造就軍隊表面假象的秩序、形成消極被動的風氣；唯有以軟性(自

律)的「信仰」、「信任」軍隊倫理為主，上下之間方能關係和諧、團結一心，因而產生積極主動的熱情與活力，促使部隊發揮最高效能。

分析艾森豪將軍服從與領導的成功事蹟可知，在眾多相關因素中，個人「自律的武德」是主要的關鍵所在，以此為主並善用方法，人人皆可成為上級長官信任的部屬、下級部屬信仰的長官。因此，國軍幹部當效法學習艾森豪將軍服從、領導的理念與作法，在部隊中力行實踐，促使國軍上下團結和諧、發揮保國衛民效能，獲得民眾的信賴與支持。

- 1 詹哲裕，《軍事倫理學—軍事專業倫理的理念與培塑》(臺北:文景書局,民國96年8月),頁253。
- 2 Cheng Lap,〈追隨者的責任,不是被動的服從〉,《鳴人堂》,2015年8月18日,〈<https://opinion.udn.com/opinion/story/6777/1129512>〉(檢索日期:2018年4月25日)
- 3 學習領導,首先是服從;其次是信任別人,也要值得別人信任;第三則是要有獨立的思考能力。Larry Donnithome,陳山譯,《西點軍校領導魂》(臺北:智庫,民國91年11月),頁16-17、88。
- 4 高峴博視著,劉皖蓉譯,《艦長不能說不知道,艦長永遠有答案》(指揮官 件)(臺北:大是文化,2017年6月),頁17。
- 5 〈《艾森豪傳》:二戰十大名將的傳奇一生〉,《每日頭條》,2017年4月25日,〈<https://kknews.cc/zh-tw/news/b2blm69.html>〉(檢索日期:2018年4月25日)
- 6 E.K.G. Sixsmith著,陳金星譯,《聯軍統帥艾森豪》(Eisenhower As Military Commander)(臺北:黎明出版,1976年6月),頁5。
- 7 Robert H. Ferrell著,梅寅生譯,《艾森豪日記》(The EISENHOWER Diaries)(臺北:國防部史政編譯局,1981年),頁48。
- 8 許龍君,《中外名將領導風格》(南投:領航文化出版社,2002年8月),頁60-61。
- 9 艾森豪投考西點軍校動機之一,是他愛好競賽與運動。他進軍校時對足球抱很大野心,並於二年級時成了西點足球隊的正式成員,並以極度 而享譽一時。E.K.G. Sixsmith著,陳金星譯,《聯軍統帥艾森豪》(Eisenhower As Military Commander),頁5。
- 10 Edgar F. Puryear, JR.著,李則芬譯,《美國近代四位名將之研究》(A Study in Military Character and Leadership)(臺北:黎明文化,1980年3月),頁16-17。
- 11 艾森豪初官時派任於墨西哥邊境的德州聖安東尼市休士頓堡的步兵第19團,由於該工作十分愜意,他人緣廣及工作態度好,得到該營指揮官批准當當地民營軍校任橄欖球教練,並獲得多場球賽勝利。在此期間,墨西哥革命突然襲擊新墨西哥州時,艾森豪亦為上級信任,指派訓練國民兵部隊,預備增援墨西哥懲膺作戰。E.K.G. Sixsmith著,陳金星譯,《聯軍統帥艾森豪》(Eisenhower As Military Commander),頁38-39。
- 12 Norman Gelb著,黃文範譯,《戰時將帥》(IKE AND MONTY: Generals at War)(臺北:麥田出版,1995年12月15日),頁40。
- 13 艾森豪在巴拿馬運河擔任水道警戒任務,由於美國官兵不喜歡駐紮炎熱悶室的巴拿馬,往往大多美軍於此地,都全心全意力求在工作上不要耗盡體力,使其安逸舒適。但艾森豪任康諾將軍的副司令,瞭解責任所在,並依據主官願望調節自己的行動,督導官兵達成司令的要求。Norman Gelb著,黃文範譯,《戰時將帥》(IKE AND MONTY: Generals at War),頁43。
- 14 潘興將軍時任「戰役紀念物委員會」主任委員,便吩咐艾森豪一項工作,把歐洲各地美軍曾在第一次世界大戰中作戰過的戰場彙編成冊,艾森豪並未推辭這份艱鉅工作,並習有的效率完成長官的使命。Norman Gelb著,黃文範譯,《戰時將帥》(IKE AND MONTY: Generals at War),頁46。
- 15 Norman Gelb著,黃文範譯,《戰時將帥》(IKE AND MONTY: Generals at War),頁44-46。
- 16 時任少校軍事助理的艾森豪,他的業務是草擬麥克阿瑟將軍的報告文件及信件,並負責辦公室的全般業務,從陸軍部那裡,艾森豪認清了政治與軍事之間劃分明確界線的不可能。麥克阿瑟是嚴厲的監督者,更是賞罰嚴明的執行者,他賦予任務就是完成任務。

- E.K.G. Sixsmith著,陳金星譯,《聯軍統帥艾森豪》(Eisenhower As Military Commander),頁10。
- 17 Robert H. Ferrell著,梅寅生譯,《艾森豪日記》(The EISENHOWER Diaries),頁3。
- 18 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP)(臺北:麥田出版,2002年5月),頁13。
- 19 艾森豪在菲律賓的經歷備受挫折,原崇拜的麥克阿瑟將軍,卻讓他於此行深有感觸與失望,原因乃麥克阿瑟曾宣稱要以十分經濟的方式成功地編成及訓練一支有素的菲律賓軍隊,一旦獨立後,可防禦抵抗外來的侵略,卻卻大異其趣的消耗了不充足的人物力,由於艾森豪奉令執行嚴格命令,不得不依令而行。Norman Gelb著,黃文範譯,《戰時將帥》(IKE AND MONTY: Generals at War),頁47。
- 20 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁70。
- 21 第二次世界大戰實際上乃從此時開始。B. H. Liddell-Hart著,鈕先鍾譯,《戰略論:間接路線》(STRATEGY:The Indirect Approach)(臺北:麥田出版,1997年5月15日),頁291。
- 22 Robert H. Ferrell著,梅寅生譯,《艾森豪日記》(The EISENHOWER Diaries),頁45。
- 23 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁12-13。
- 24 在艾森豪從菲律賓返回美國前,麥帥及菲國總統奎松想將艾森豪續留在菲國任用。奎松總統甚至給了艾森豪一張新的他已先簽署的合約,只要艾森豪留在菲國,薪水數目的部份,由艾森豪自己填進去。請參見,Robert H. Ferrell著,梅寅生譯,《艾森豪日記》(The EISENHOWER Diaries),頁45-46。Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁13。
- 25 此刻國際間戰雲密布,納粹德軍攻入丹麥、挪威、比利時、荷蘭與法國,英國遠征軍被迫於法國敦克爾克撤退回國。艾森豪警覺到戰爭可能波及至美國,返國後派任華盛頓州路易士堡的步兵第十五兵團訓練官,全心投入訓練作戰部隊,認定很快將置身戰火。美國為加強作戰準備,成立許多部隊,1940年6月出任了第三軍團參謀長,並奉命在兩個月內策劃第三軍團大演習。
- 26 Norman Gelb著,黃文範譯,《戰時將帥》(IKE AND MONTY: Generals at War),頁48。
- 27 Robert H. Ferrell著,梅寅生譯,《艾森豪日記》(The EISENHOWER Diaries),頁48。
- 28 Norman Gelb著,黃文範譯,《戰時將帥》(IKE AND MONTY: Generals at War),頁48-49。
- 29 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁11-12。
- 30 陳榭,〈諾曼第戰役期間德國防衛作戰之探討〉,《歐美研究》,第32卷第3期,民國91年9月,頁500。
- 31 Robert O. Paxton著,陳美君、陳美如譯,《西洋現代史(下)》(Europe in the Twentieth Century II)(臺北:五南圖書,2006年11月28日),頁496。
- 32 Martin Blumenson著,蔡澔琪譯,《艾森豪-歐戰盟軍最高統帥》(Eisenhower)(星光出版社),頁22。
- 33 艾森豪著,國防部史政局譯,《歐洲十字軍》(Crusade in Europe)(臺北:軍事譯粹社,1976年9月),頁82-83。
- 34 Edgar F. Puryear, JR.著,李則芬譯,《美國近代四位名將之研究》(A Study in Military Character and Leadership),頁171。

- 35 〈美國五星上將,艾森豪將軍傳奇的一生〉,《每日頭條》,2017年2月20日,〈<https://kknews.cc/zh-tw/history/x5m96bg.html>〉(檢索日期:2018年4月29日)
- 36 E.K.G. Sixsmith著,陳金星譯,《聯軍統帥艾森豪》(Eisenhower As Military Commander),頁101。
- 37 Edgar F. Puryear, JR., Nineteen Stars (Virginia: Presidio, 1994), p.192
- 38 Edgar F. Puryear, JR., Nineteen Stars, pp.193-194
- 39 Edgar F. Puryear, JR.著,李則芬譯,《美國近代四位名將之研究》(A Study in Military Character and Leadership),頁189。
- 40 Robert H. Ferrell著,梅寅生譯,《艾森豪日記》(The EISENHOWER Diaries),頁139。許龍君,《中外名將領導風格》,頁63。
- 41 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁89。
- 42 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁117。
- 43 David Brooks著,廖建容、郭貞玲譯,《品格 履歷表與追悼文的抉擇》(The Road to Character)(臺北:天下文化,2016年3月30日),頁161。
- 44 Norman Gelb著,黃文範譯,《戰時將帥》(IKE AND MONTY: Generals at War),頁17。
- 45 Martin Blumenson著,蔡澔琪譯,《艾森豪-歐戰盟軍最高統帥》(Eisenhower),頁110。
- 46 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁351。
- 47 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁354-357。
- 48 Edgar F. Puryear, JR.著,李則芬譯,《美國近代四位名將之研究》(A Study in Military Character and Leadership),頁185。
- 49 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁13-14。
- 50 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁270。
- 51 Edgar F. Puryear, JR.著,陳勁甫譯,《為將之道》(AMERICAN GENERALSHIP),頁92-93。
- 52 Carl Von Clausewitz著,鈕先鍾譯,《戰爭論》(On War)上集(臺北:三軍大學,民國78年),頁281。
- 53 U.S.Army, "The Army Values," ARMY.MIL FERTURES, 2017, <<https://www.army.mil/values/>> (檢索日期:2018年5月26日)
- 54 郭雪真,〈軍事生活的倫理判斷:服從命令?〉,郭雪真編,《軍事倫理學》(臺北:翰蘆圖書,民國102年8月),頁179。
- 55 「領導統御」泛指領導幹部履行個人職責、達成組織任務(目標)及照顧部屬權益的一切(軟性與硬性、有形與無形)作為,軍隊領導統御的架構為:「是一知一做」(be-know-do),將領導者的「品德」(be)、「能力」(know)、「行動」(do)視為相互連結的整體。趙本立,《軍事領導學》(臺北:大屯出版社,民國93年1月)。
- 56 王俊南,〈「軍事倫理」要義與案例:現代專業軍人應有的認知〉,《空軍學術雙月刊》,第659期,民國106年8月,頁151。
- 57 Joseph S. Nye Jr.著,國防部譯,《領導力》(The Powers to Lead)(臺北:國防部史政編譯室,2010年10月),頁144。