

從《為將之道-海軍指揮道德的重要性》談領導統御的精髓-心靈啟迪與關懷部屬

The Essence of Leadership-Mentorship and Consideration

海軍中校 劉秉宜

提要：

- 一、《為將之道—海軍指揮道德的重要性》乙書蘊含著「為將者」的成功領導風格及人生閱歷的豐富智慧，本文從「心靈啟迪」及「關懷部屬」兩部分切入，並介紹多位美軍優秀將領的成長故事，希望能深入探討「知兵識兵」的方法及重要性，進而成就「帶兵帶心」的境界，才能成為戰場上的常勝軍。
- 二、美軍認為領導者必須「具備美軍核心價值觀所定義之良好品格」，也就是「榮譽」(Honor)、「勇氣」(Courage)與「犧牲奉獻」(Commitment)；而一位真正關心部屬的指揮官，應該超越個人責任與義務，更要有對整個單位願意全心「付出」(Give)與「自我犧牲」(Commit)的自覺，方能帶領團隊戰勝敵人、完成任務。
- 三、好的領導者貴在「以身作則」，唯有身先士卒才能更貼近官兵、鼓舞士氣，使官兵得以信服並拳拳服膺；而一位成功的領導幹部要能「得人心」，必須先照顧好團隊中每一個人，並讓部屬充滿活力、動力與信心，才能在戰場上「一呼百諾」，成為「戰無不勝」、「攻無不克」的勁旅。

關鍵詞：海軍、為將之道、領導、心靈啟迪、關懷部屬

Abstract

1. It contains successful leadership characters and rich wisdom of life experiences in the book-《American Admiralty: The Moral Imperatives of Naval Command》. This article describes through “Mentorship” and “Consideration” to let leaders learn that how to understand your soldiers and then earn their hearts.
2. It is about a “band of brothers” -men and women of every race and creed- who epitomize in their daily actions the core values of our Corps: honor, courage, commitment. A commander who truly cares about his soldiers should go beyond personal responsibilities and obligations. He must be

willing to “give” and “commit” toward the entire team.

3. Leaders should lead by example. Only by taking the lead can they get closer to their soldiers and convince them. In order to win the team, leaders must put priority on consideration. By this way, the soldiers would be full of vitality, motivation and confidence. Therefore, the team can achieve their tasks more efficiently and effectively.

Keywords: Navy, Admiralty, Leadership, Mentorship, Consideration

壹、前言

戰爭的結果，通常是由許多因素匯集而成的，其中「領導」往往是成敗關鍵最重要的因素。在軍事歷史上，有很多因領導因素而致獲勝或失敗的例子，我們不僅能從中學習卓越的領導力和遠見對軍隊在戰時所造成的影响與衝擊，也能透過進一步分析，進而學習到軍事領導的重要關鍵。要成為一名優秀的領導者，需要數年的時間來發展其知識與技能，往往也需要前輩(軍中又稱「學長」、「學姊」)的指導與適時地啟迪，並印證參考先人的榜樣，亦從錯誤中學習經驗，以精進自我。在培養成為優秀領導者的過程中，適時適切的「心靈啟迪」(Mentorship)¹同樣是不可或缺，且每個人都有各自的才能與適合的領域；若在適當的時候被啟發，勢必會有更佳卓越的表現。尤其在面對軍旅生涯挑戰中，若有幸能遇到心靈啟迪的契機與良師指引，不僅可以縮短很多自我嘗試與碰壁的時間，還可以透過教導啟發，讓

自己及早尋獲未來的志業與發展的方向，其重要性「不言可喻」。

2005年艾德格·普伊爾(Edgar F. Puryear)出版的《為將之道-海軍指揮道德的重要性》(American Admiralty: The Moral Imperatives of Naval Command，以下簡稱《為將之道》)²乙書，提及成功的軍事領導需要一些必備的人格特質，書中蘊含著海軍「為將者」的成功領導風格及人生閱歷的豐富智慧；普伊爾亦在書中所提到：「每個人的人格特質中都存在著一種領導模式的基本特質，具有這些特定特質的人，即被定義為『成功的軍事領導者』(Successful Military Leader)。」³

軍隊存在的目的在於使部隊上下一心，團結一致，以共同完成軍事作戰任務為目標。而成功領導者必須和部屬站在同一陣線、成為一個「團隊」(Team)，一起努力達到共同的目標，才能完成任務。在書中對領導統御的精髓囊括很多特質，包含「決策—領導的本質」(Decision)、「憎恨唯唯諾諾的人

註1：艾德格·普伊爾(Edgar F. Puryear, Jr.)著，《為將之道 海軍指揮道德的重要性》(American Admiralty: The Moral Imperatives of Naval Command)，Naval Institute Press，2005，第5章「心靈啟迪(Mentorship)」，頁193-231。

註2：《為將之道 海軍指揮道德的重要性》係艾德格·普伊爾2005年著作，同年4月1日由美國「海軍研究院出版社」集結出版，全書共12章，內容著重於海軍成功領導的風格與領導者的人格特質探討。Edgar F. Puryear, Jr.，《American Admiralty: The Moral Imperatives of Naval Command》，Naval Institute Press，2005。

註3：劉秉宜，〈從《為將之道 海軍指揮道德的重要性》談成功領導〉，《海軍學術雙月刊》(臺北市)，第55卷，第5期，2021年10月1日，頁7。

表一：美國海軍金恩上將生涯簡表

生平	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 1878年出生於俄亥俄州，海軍官校1901年班，在67名畢業生中排名第4，1945年退役，1956年辭世，享年78歲。 ◎ 曾參與美西戰爭、墨西哥戰爭及二次的世界大戰。
事蹟	 <ul style="list-style-type: none"> ◎ 1926年派任萊特號水上飛機母艦AV-1艦長、1930年派任「雷克星頓號」航艦CV-2艦長。 ◎ 1927年獲得海軍第3368位飛行員的飛行翼胸章。 ◎ 1941年任大西洋艦隊總司令，晉升四星上將。 ◎ 1942年接任第9任海軍作戰部長，掌管太平洋艦隊，並成為美國艦隊總司令、海軍當時最高領導人，亦是美軍參謀首長聯席會議成員。 ◎ 1944年晉升五星上將。 ◎ 1950年因「韓戰」需要，被海軍部召回擔任顧問。 ◎ 1957年「法拉格特級」(Farragut class)驅逐艦DDG-41以其命名。

資料來源：參考〈Fleet Admiral Ernest J. King〉，Naval History and Heritage Command，<https://www.history.navy.mil/browse-by-topic/people/chiefs-of-naval-operations/fleet-admiral-ernest-j--king.html>，檢索日期：2022年3月20日，由作者彙整製表。

」(Yes Men)、「閱讀的重要」(Books : The Importance of Reading)、「心靈啟迪」(Mentorship)、「關懷部屬」(Consideration)、「授權」(Delegation)、「解決問題，而非逃避責任」(Fix the Problem, Not the Blame)、「大公無私」(Selflessness)、「領導的元素與指揮能力」(Leadership Elements and Commanding Ability)及「成功領導模式」(The Pattern)等⁴，本文從「心靈啟迪」(Mentorship)及「關懷部屬」(Consideration)⁵兩部分切入發揮，透過書中介紹著名美軍將領獲得啟迪的成功典範，希望能讓每一位海軍幹部知曉「知兵識兵」的方法，進而成就「帶兵帶心」的境界，期勉海軍同仁成為一位優秀的領導者為志業，以引領軍隊或團隊在各項表現中凝聚向心力，邁向共同的目標，以獲致勝利、

達成任務，並以此與海軍官兵共勉，這也是撰文的主要目的。

貳、心靈啟迪對領導者的影響

在《為將之道》乙書中提到成功的軍事領導，除了應具備的人格特質外，「心靈啟迪」對於美海軍高階將領在軍旅生涯中成功的重要性與影響，同樣不容忽視；畢竟啟蒙者會引導你認識一個新的事物或觀點，也會讓你知道如何選擇更好的方式往前走。以下將分段介紹美海軍將領歐尼斯特·金恩(Adm. Ernest J. King)、切斯特·尼米茲(Adm. Chester W. Nimitz)及湯瑪斯·摩爾(Adm. Thomas H. Moorer)等3位上將受啟迪成長的故事，及啟蒙後的生涯轉折，期望能成為海軍官兵及有志軍旅者效法的典範。

一、金恩

註4：同註3，頁16。

註5：同註2，頁232-271。



圖一：在古巴海域巡邏的萊特號

資料來源：〈USS Wright〉，維基百科，[https://en.wikipedia.org/wiki/USS_Wright_\(AV-1\)](https://en.wikipedia.org/wiki/USS_Wright_(AV-1))，檢索日期：2022年3月7日。



圖二：美國「朋沙」海軍航空站

資料來源：〈Naval Air Station Pensacola Base Guide〉，Military.com，<https://www.military.com/base-guide/naval-air-station-pensacola>，檢索日期：2022年3月1日。

(一) 可遇不可求的飛行員際遇

金恩上將⁶(如表一)於海軍官校畢業後即在水面艦服役，1922至1925年歷練潛艦職務，1926年接任水上飛機母艦「萊特號」(USS Wright, AV-1, 如圖一)⁷艦長，同年美國國會通過「只有飛行員能派任航艦、水上飛機母艦及岸基航空站等單位指揮官」之提案，於是金恩必須先具備飛行員資格才能接任該艦艦長，當時任職美海軍航務署

(U. S. Navy's Bureau of Navigation)⁸署長的莫菲特少將(William A. Moffett, 1869–1933)⁹就致力於讓非專業飛行員的資深軍官對飛行產生興趣，以利於讓他們具有派任上述單位指揮官的完整資格。1927年金恩順利至佛羅里達州「朋沙海軍航空站(Pensacola Naval Air Station)」(如圖二)¹⁰完成飛行訓練，也是該期唯一的上校獲得飛行翼徽章的合格飛行員。金恩結訓後順利

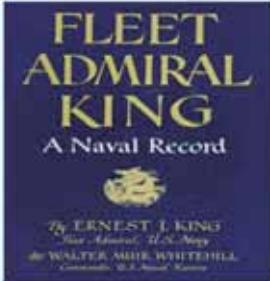
註6：〈Fleet Admiral Ernest J. King〉，Naval History and Heritage Command，<https://www.history.navy.mil/browse-by-topic/people/chiefs-of-naval-operations/fleet-admiral-ernest-j--king.html>，檢索日期：2022年1月25日。

註7：「萊特號」是美國海軍獨一無二的輔助艦艇，1920年下水，最初設計為氣艇母艦，1922年被改裝為水上飛機母艦，曾參與「二戰」，並於1946年除役。〈USS Wright〉，維基百科，[https://en.wikipedia.org/wiki/USS_Wright_\(AV-1\)](https://en.wikipedia.org/wiki/USS_Wright_(AV-1))，檢索日期：2022年2月9日。

註8：美海軍航務署成立於1862年，主要職責是提供海圖和儀器，並監督涉及導航研究的多項活動，同時也負責海軍天文台。1942年更名為海軍人事局(Bureau of Naval Personnel)並沿用至今。〈U.S. Navy's Bureau of Navigation〉，Google藝術與文化，<https://artsandculture.google.com/entity/m087p61?hl=zh-TW>，檢索日期：2022年4月8日。

註9：莫菲特係美國海軍官校1890年班，曾參與「美西戰爭」與「馬尼拉灣」海戰，1921年晉升少將，同年「海軍航空署」(Bureau of Aeronautics)建立時任第一任署長，1933年乘坐阿克倫號飛艇旅行時，於海上墜毀時身亡，加州桑尼維爾的莫菲特機場即以其命名。〈Rear Admiral William A. Moffett〉，Naval History and Heritage Command，<https://www.history.navy.mil/content/history/museums/nmussn/explore/photography/personnel-us/personnel-us-m/moffett-william-a-rear-admiral.html>，檢索日期：2022年3月5日。

註10：朋沙海軍航空站位於佛羅里達州西北部的狹長地帶，占地5,804英畝(約23.5平方公里)。1914年美國海軍成立的第一個海軍航空站，人稱「海軍航空的搖籃」，是所有美國海軍、海軍陸戰隊和海岸警衛隊軍官追求成為海軍航空兵和海軍飛行軍官的初始初級訓練基地、海軍飛行軍官的高級訓練基地，以及美國海軍藍天使特技飛行隊的大本營。〈Naval Air Station Pensacola Base Guide〉，Military.com，<https://www.military.com/base-guide/naval-air-station-pensacola>，檢索日期：2022年3月1日。

書名/出版社/出版日期
 <p>FLEET ADMIRAL KING A Naval Record  By ERNEST J. KING Vice Admiral, U.S. Navy With WALTER M. WHITEHILL Commander, U.S. Naval Institute</p> <p>《艦隊司令金恩－海軍生涯紀錄》 1952，W. W. Norton 出版</p>

圖三：海軍上將金恩個人自傳

資料來源：參考〈Fleet Admiral King : A Naval Record〉，Amazon網站，<https://www.amazon.com/Leading-Marines-MCWP-6-10-Formerly/dp/0359015026>，檢索日期：2022年4月8日，由作者彙整製圖。

派任艦長至1928年任期結束，¹¹這段生涯轉折竟成為讓他「與眾不同」的原因之一。

(二) 不凡的軍旅生涯

在他的個人回憶錄《艦隊司令金恩－海軍生涯紀錄》(Fleet Admiral King : A Naval Record，如圖三)中¹²，他回顧軍旅生涯最重要且最難忘的四件事，包括官校畢業、第一次擔任海上指揮官、「朋沙」海軍航空站結訓，以及「二戰」勝利。¹³原本的金恩可能只會是一位平凡普通的水面艦作戰軍官，因為莫菲特將軍對其個人的心靈啟迪與當時的派職契機，讓他後續得以接任兩任航

艦艦長，累積了不平凡的經驗，也才能在1942年日本發動「珍珠港事變」(Attack on Pearl Harbor)後接任海軍作戰部長(Chief of Naval Operations，簡稱CNO)暨美國艦隊總司令(Fleet Admiral)，並領導美軍在「二戰期間」對抗日本的侵略。當時的金恩成為美國海軍最高領導人，也是美軍參謀首長聯席會成員，其崇高的地位及重要性無可比擬。由於軍旅生涯中受到的啟發加上機運，使得金恩上將能集結水面艦、潛艦及飛行員三棲的特殊經歷，同時充分激發其領導長才，才能在退役後於1946年獲得「終身五星上將」(Lifelong Five-Star Rank)殊榮，足見美軍高度讚揚他對海軍的貢獻。

二、尼米茲

(一) 柴油引擎水面艦的誕生

尼米茲上將¹⁴(如表二)在海軍生涯初期，歷練過驅逐艦和潛艦，在潛艦任職期間，他曾提出用「柴油發動機」(Diesel Engine)取代「汽油發動機」(Gasoline Engine)的構想；1913年5月，他代表海軍前往德國學習柴油引擎技術，回國後成為該項技術專家，並在莫米號油輪(USS Maumee，AO-2，如圖四)¹⁵上安裝柴油引擎並實現他的

註11：同註2，頁196。

註12：《艦隊司令金恩 海軍生涯紀錄》，係金恩上將對自己一生做一個總結的著作。Ernest J. King and Walter M. Whitehill，《Fleet Admiral King : A Naval Record》，W. W. Norton，1952。

註13：同註2，頁197。

註14：美海軍五星上將尼米茲，早期以研究潛艦為主，後來成為美軍柴油引擎技術的專家，「二戰」期間指揮了「珊瑚海海戰」、「中途島海戰」等著名戰役，人稱「海上騎士」(Knight at Sea)，軍旅生涯中致力支援核動力潛艦開發。1945年9月2日他代表美國在日本投降書上簽字。〈Adm. Chester W. Nimitz〉，Naval History and Heritage Command，<https://www.history.navy.mil/research/histories/biographies-list/bios-n/nimitz-chester-w.html>，檢索日期：2022年3月28日。

註15：莫米號係第一艘由柴油發動機驅動的海軍水面艦艇，1915年下水，1916年正式服役，1942年開始擔任第一次世界大戰期間美軍艦船燃料補給作業，隨著1945年日本投降，該艦在1946年根據租約交付予英國，同年11月於青島附近除役，結束在美國海軍的生涯，同時交付予中國政府，命名為「峨嵋艦」(Omei，AO-509)，1948年永久轉移予我國，迄1967年8月在臺灣高雄除役。〈Maumee II (Fuel Ship No. 14)，1916-1948〉，Naval History and Heritage Command，<https://www.history.navy.mil/research/histories/ship-histories/danfs/m/maumee-ii.html>，檢索日期：2022年2月5日。

表二：美國海軍尼米茲上將生涯簡表

生平	<p>◎1885年出生於美國德州，美國海軍官校1905年班，在114名畢業生中排名第7，1947年退役，1966年辭世，享年80歲。</p> <p>◎尼米茲上將擅長法文及西文，曾參與二次的世界大戰。</p>
事蹟	 <p>◎1912年至美海軍學院演講，主題為「潛艦的攻防戰術」(Defensive and Offensive Tactics of Submarines)。 ◎1913年代表美軍前往德國學習柴油技術，回國後安裝第一艘柴油發動機的水面艦艇一莫米號油輪。 ◎1941年接任太平洋艦隊司令及太平洋戰區盟軍總司令，主導對日作戰，重振美軍士氣。 ◎1944年晉升五星上將。 ◎1945-1947年接任第10任海軍作戰部長，並代表美國參加日本受降儀式。 ◎1972年第一艘尼米茲級核動力航艦「尼米茲號」(CVN-68)以其命名。</p>

資料來源：參考〈Adm. Chester W. Nimitz〉，Naval History and Heritage Command，<https://www.history.navy.mil/research/histories/biographies-list/bios-n/nimitz-chester-w.html>，檢索日期：2022年3月8日，由作者彙整製表。



圖四：美軍第一艘柴油驅動「莫米號」

資料來源：〈USS Maumee (AO-2)〉，Wikiwand，[https://www.wikiwand.com/en/USS_Maumee_\(AO-2\)](https://www.wikiwand.com/en/USS_Maumee_(AO-2))，檢索日期：2022年3月25日。

構想，讓該船成為美國第一艘柴油艦。隨後，美國柴油引擎廠商即以2萬5,000美元(折合約70萬元臺幣)的高薪欲挖角尼米茲卻遭拒。1917年他正式派任「莫米號」，並擔任當時大西洋潛艦艦隊司令山姆·羅賓森

(Samuel S. Robison, 1867-1952)少將¹⁶的輪機參謀，這是尼米茲軍旅生涯的轉捩點。他很幸運能夠派任到這個職務，不僅因為羅賓森少將是睿智的啟蒙者、有影響力的上司，也是他終生的朋友。在羅賓森少將的心靈啟迪引導下，尼米茲從工程領域轉往指揮職發展，開展軍旅生涯中不同的道路，他所勝任的志業已不只是一般的領導人，而是高階領導人；從此他「關心部屬」多於機械，重視「組織發展」甚於機器維修。

(二) 歐洲之旅與見證歷史

1918年，尼米茲任職羅賓森少將的參謀長期間，偕同前往歐洲和英國潛艦領導階層討論潛艦戰術，及迴避深水炸彈和潛艦下潛方式等戰技議題，並獲得更多經驗。¹⁷而尼米茲在軍旅生涯中數次與羅賓森共事，均是

註16：羅賓森係美國海軍上將，美國海軍官校1888年班，上尉時即授頒海軍十字勳章，1928年至1931年間擔任美國海軍官校(U.S. Naval Academy)校長，1933年創建了法拉格特海軍上將學院(Admiral Farragut Academy, St. Petersburg, Florida)並擔任院長。〈Samuel Shelburne Robison〉，The Hall of Valor，<https://valor.militarytimes.com/hero/9994>；〈Samuel Robison〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/Samuel_Robison，檢索日期：2022年1月25日。

註17：同註2，頁195；同註3，頁10。



圖五：1945年9月2日尼米茲在「密蘇里號」戰艦上簽署日本正式投降協議

資料來源：〈Chester W. Nimitz〉，Atomic Heritage Foundation，<https://www.atomicheritage.org/profile/chester-w-nimitz>，檢索日期：2022年3月28日。

難得的學習機會和經驗，如同「千里馬遇到伯樂」。在羅賓森的引領下，尼米茲遠離機械、工程領域，逐漸成為領導者並在軍旅生涯中擔任重要的高階職務；更在「二戰」期間，帶領美國海軍實施「積極防禦，主動出擊」之戰略方針，消耗日本實力，扭轉美軍的「被動」態勢。在一場又一場與日本海上爭霸的「太平洋海戰」中獲勝，最終取得最後勝利。羅賓森更是他的良師益友，在潛移默化中培養尼米茲的領導特質，讓他為未來的軍旅生涯奠定領導統御的基礎，或許是因為很多的契機組合，造就尼米茲得以代表美

國海軍於「密蘇里號」戰艦(USS Missouri, BB-63)¹⁸上見證日本在投降書上簽字這歷史上重要的時刻(如圖五)。¹⁹

三、摩爾上將

(一)官校人格養成

摩爾上將²⁰(如表三)軍旅生涯第一位心靈導師是他就讀美國海軍官校時的校長－湯瑪斯·哈特將軍(Thomas C. Hart, 1877-1971)²¹。哈特在擔任校長時治校非常嚴謹，他堅信官校生應該紀律嚴明，其目標也是訓練官校學生成為「領導者」(Leaders of men)及「紳士」(Gentlemen)，而其自我要求也是高標準。1941至1942年間，摩爾赴「荷屬東印度」(Dutch East Indies)的巡邏中隊任職，哈特時任「荷蘭東印度群島戰役」(Netherlands East Indies Campaign)指揮官，兩人再次的會晤相處愉快。摩爾認為哈特將軍其人重紀律、不輕易和任何人妥協，是當時軍隊及社會上很難得的人才，甚至在摩爾擔任CNO時，甚至專程派遣飛機和醫務人員協助醫療服務，充分表現出對哈特崇高的敬意與尊重。²²

(二)務實與擇善固執

註18：「密蘇里號」為愛荷華級(IOWA-class)戰艦的三號艦，1944年服役，是美國「二戰」最後一艘退役的戰艦，也因「二戰」結束時被指派為受降艦而聞名。1955年退役時於港口封存，1984年雷根政府為了對抗蘇聯海軍的「基洛夫級」核子動力巡洋艦(Kirov class battlecruiser)，將該艦重新翻修，並於1986年重返現役，於1992年退役，1998年成為「密蘇里號戰艦紀念館」(Battleship Missouri Memorial)。〈USS Missouri, BB-63〉，維基百科，[https://en.wikipedia.org/wiki/USS_Missouri_\(BB-63\)](https://en.wikipedia.org/wiki/USS_Missouri_(BB-63))，檢索日期：2022年4月15日。

註19：同註4；〈Chester W. Nimitz〉，Atomic Heritage Foundation，<https://www.atomicheritage.org/profile/chester-w-nimitz>，檢索日期：2022年4月28日。

註20：〈Adm. Thomas H. Moorer〉，U.S. Naval Institute，<https://www.usni.org/press/oral-histories/moorer-thomas>，檢索日期：2022年4月2日。同註3，頁13。

註21：美國海軍上將哈特，畢業於美海軍官校1897年班，曾參與「美西戰爭」、「一戰」與「二戰」，1942年退役，1945年當選康乃狄克州國會參議員。〈Thomas C. Hart〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_C._Hart，檢索日期：2022年3月9日。

註22：同註13。1970年間，當時住在卡羅萊納州(The Carolinas)的哈特身體狀況愈來愈差，摩爾考量當地醫療資源不足，特地委派專機載送醫護人員前往協助。

表三：美國海軍摩爾上將生涯簡表

生平	◎1912年出生於美國阿拉巴馬州，海軍官校1933年班，1974年退役，2004年辭世。 ◎摩爾上將曾參與「二戰」及「越戰」。
事蹟	 <ul style="list-style-type: none"> ◎1936年於「朋沙」海軍航空站完成飛行員培訓，隨後即加入「蘭利號」航艦(USS Langley, CV-1)、「列克星頓號」航艦(USS Lexington, CV-3)及「企業號」航艦(USS Enterprise, CV-6)的戰鬥機中隊服役。 ◎1956年派任「索爾茲伯里號」(USS Salisbury Sound)水上飛機母艦AV-13艦長。 ◎1962-1965年接任美軍第7艦隊司令。 ◎1964年晉升海軍上將，並同時擔任太平洋艦隊和大西洋艦隊總司令，是第一位同時指揮這兩個艦隊的海軍將領。 ◎1967-1970年接任第18任海軍作戰部長。 ◎1970-1974年任美國參謀長聯席會議第7任主席。

資料來源：參考〈Adm. Thomas H. Moorer〉，U.S. Naval Institute，<https://www.usni.org/press/oral-histories/moorer-thomas>，檢索日期：2022年4月9日，由作者彙整製表。

摩爾畢業後的啟蒙者是當時海軍最重要的損害管制預防專家約瑟·李維(Joseph M. Reeves, 1872-1948)²³，李維可算「海軍損管之父」(the Father of Damage Control)，當時「救火」和「碰撞」操演是分開訓練的，但是李維認為在戰鬥中，兩者是可能同時發生的；所以李維重新調整部署表，讓損管部門更有效率，甚至在實施救火操演時，真的讓船艙實際起火。²⁴從現在的角度看來或許不可思議，但在當時可謂創舉；透過真實火場實境訓練，更能增強危機應變處理能

力。摩爾從李維身上學習到凡事務實、擇善固執與謙卑的特質，成為造就日後其所以能對美國海軍產生重大貢獻的原因之一。

(三) 戰術與用人哲學

摩爾在戰鬥與戰術觀念上的啟蒙來自馬克·米契爾(Marc A. Mitscher, 1887-1947)及亞倫·伯克(Arleigh A. Burke, 1901-1996)將軍²⁵，摩爾在湯馬斯·蓋茲(Thomas H. Gates, 1906-1983)²⁶身邊擔任秘書時，瞭解到待人處事的藝術及領導的哲學。摩爾融合了在這些啟蒙者身上學習到的

註23：海軍上將李維，海軍官校1894年班，曾參與「美西戰爭」、「一戰」與「二戰」，1919年調任美國駐義大利武官，1946年退役。〈Joseph M. Reeves〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_M._Reeves，檢索日期：2022年1月25日。

註24：同註2，頁199。

註25：海軍上將米契爾是軍事指揮官，美國航空先驅，海軍官校1910年班，曾參與「一戰」與「二戰」，致力發展海軍航空，1947年退役。美海軍曾將2艘軍艦命名為「米契爾號」，一艘是「米契爾號」飛彈驅逐艦(DDG-35)，另一艘是目前在役的「米契爾號」伯克級飛彈驅逐艦(DDG-57)。〈Marc A. Mitscher〉，Britannica，<https://www.britannica.com/biography/Marc-A-Mitscher>；海軍上將伯克，海軍官校1923年班，曾參與「二戰」及「韓戰」，1961年退役，服役42年期間獲得無數戰鬥功勳。〈Burke, Arleigh A., Adm., USN(Ret.)〉，US Naval Institute，<https://www.usni.org/press/oral-histories/burke-arleigh>；檢索日期均為2022年1月18日。

註26：蓋茲是美國政治家及外交官，「二戰」期間在海軍服役，升任中尉，1945年少校階退役，歷任第9任美國海軍副部長、第54任美國海軍部長、第8任美國國防部副部長及第7任美國國防部長。〈Thomas H. Gates〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_S._Gates_Jr.，檢索日期：2022年3月20日。

特質與經驗，所以他在擔任CNO時的用人哲學包含「部屬比上司更能支撐你在工作上的成就」、「不考慮任何人的背景與經歷，單就做事態度與工作狀況派職」；此外他還認為「公平」在選員派職時是最重要的、且當事者個人的態度與表現遠比「認識長官」有用。²⁷這些啟蒙者的智慧與對戰術、戰法的見識，也讓摩爾有機會脫穎而出，並成為同時指揮太平洋及大西洋兩個艦隊的海軍將領。

金恩、尼米茲及摩爾三位海軍上將，透過軍旅生涯中受到的智慧與心靈啟迪，培養並精進個人學識、待人處事技巧與領導才能，造就渠等在美國海軍歷史上的重大成就。像金恩因為機緣巧合踏入飛行界成為航艦艦長，成就了他「三棲」（指空中、水面及水下）的特殊經歷；而尼米茲則經由引領，從工程領域走向領導職務，更在對日本的海上作戰中一展長才，獲致特殊功業；上述兩位均在1944年再獲得特殊晉升，成為美國歷史上僅有的10名五星上將成員。²⁸至於摩爾上將秉持律己嚴明、務實及擇善固執的個性，成就他得以成為大西洋盟軍的最高指揮官殊榮；甚至成為唯一同時指揮兩洋艦隊的高階將領。因此，好的導師（或啟蒙者）能讓後進者獲得心靈上的啟迪，這對其軍旅生涯成長茁壯至關重要；而這些海軍將領的典範也成

為各國研究美國軍人領導精髓的標竿，其懿事同樣地值得我海軍幹部仿效與學習。

參、關懷部屬之真諦

談到「領導」，通常會專注於其是否能給團隊正確的指導方向、或將組織管理得「有條不紊」，讓整個團隊朝向共同的目標前進獲致成功；然而團隊中部屬個人的感受，通常較少會被重視及關心。古人有云：「得民心者得天下，失民心者失天下。」民心的所向可改變戰爭的力量對比，也可左右戰爭最終的勝負。《孫子兵法》的「道勝」思想表現在領導者與部屬之間的良性互動，領導者願意真心照護、關懷部屬，部屬自然願意傾心為領導者掏心掏肺，無形中就可以激發團隊中無窮的戰鬥力量。²⁹所謂「帶兵帶心」，即是將領導的基礎建立在人性上，「以身作則」便是領導部屬的根本要訣。³⁰

《國防譯粹》雜誌在2020年12月曾刊出一篇譯作〈論大規模作戰之領導統御〉（Leading during Large-Scale Combat Operations，如圖六左）³¹。其中提到軍事行動多是因為衝突而發起，而領導統御方式在各類型衝突之間差異並不大，文章中引用美軍相關要綱、教則及教範等，闡述「領導」的定義與應用，其中在《美陸戰隊作戰教範》

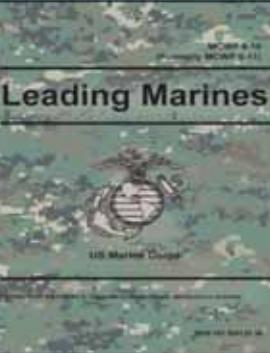
註27：同註2，頁203-204。

註28：美國第一次授予「五星上將」軍銜是在1919年，最後一次是在1950年，自1981年最後一名布萊德·雷（Omar N. Bradley，1893-1981）辭世後，現有將官中再無五星上將。美國歷史上被授予五星上將的高階將領共有潘興、馬歇爾、麥克阿瑟、艾森豪、阿諾德、萊希、金恩、尼米茲、哈爾賽及布萊德雷等10名。〈美國歷史上的十名五星上將〉，kknews，2016年8月12日，<https://kknews.cc/zh-tw/military/6b6mrw.html>，檢索日期：2022年4月18日。

註29：謝游麟，〈探究「孫子兵法」的制勝之道與體認〉，《海軍學術雙月刊》（臺北市），第54卷，第1期，2020年2月1日，頁70。

註30：劉文榮，〈論二十一世紀卓越的領導風範〉，《海軍學術雙月刊》（臺北市），第45卷，第5期，2021年10月1日，頁92。

註31：Jeremy Smith著，楊宗興譯，〈論大規模作戰之領導統御〉，《國防譯粹》（臺北市），第47卷，第12期，2020年12月，頁4-11。

書名/出版社/出版日期	書名/出版社/出版日期
 論大規模作戰之領導統御 〈論大規模作戰之領導統御〉，《國防譯粹》(臺北市)，第 47 卷，第 12 期，2020 年 12 月	 Leading Marines 領導陸戰隊員 Leading Marines 2018/9/2, US Marine Corps 出版

圖六：〈論大規模作戰之領導統御〉(圖左)及《領導陸戰隊員》(圖右)

資料來源：參考〈論大規模作戰之領導統御〉，中華民國國防部網站，[https://www.mnd.gov.tw/NewUpload/202012/1% E8%AB%96_341250.pdf](https://www.mnd.gov.tw/NewUpload/202012/1%E8%AB%96_341250.pdf)；《Leading Marines(MCWP 6-10)》，Amazon網站，<https://www.amazon.com/Fleet-Admiral-King-Naval-Record/dp/B0007DMU7Q>，檢索日期：2022年4月8日，由作者彙整製圖。

(Marine Corps Warfighting Publication, MCWP) 中，針對「領導陸戰隊員」(Leading Marines，如圖六右)提到，領導者必須「具備美軍核心價值觀所定義之良好品格」，也就是「榮譽」(Honor)、「勇氣」(Courage)與「犧牲奉獻」(Commitment)。³²對一位指揮官而言，若單單為了遵守職責上應盡的義務而提供部屬援助、安慰及利益，這不算是真正關心部屬；一位真心關懷部屬的指揮官，應該超越個人責任與義務，要對整個單位有願意「付出」(Give)與「自我犧牲」(Commit)的自覺。³³因此，綜整《為將之道》書中所列關懷部屬所應具備之特質，區分「謙遜(Modest)與真誠待人(Sincerity)」、「將心比心(Empathy)」，以及「照

顧部屬(Consideration)及自律(Self-discipline)」三部分，並闡述具體內容真諦，期望對海軍軍官淬煉領導能力有所助益，並成為後進效法之楷模。

一、謙遜(Modest)與真誠待人(Sincerity)

(一) 美軍因應今日複雜的作戰環境，除強調領導統御的重要外，更致力教導領導幹部務必「謙遜」，隨著階級越高，為人更要謙恭有禮，並提升官兵全方位作戰行動能力，以滿足各階領導者管理教育的需求，俾因應未來大規模作戰之挑戰。³⁴在美「陸軍戰爭學院」(U. S. Army War College)高級戰略兵法班(Advanced Strategic Art Program, ASAP)擔任主任的威廉·皮爾斯(Wil-

註32：《美陸戰隊作戰教範》第二章旨在說明陸戰隊領導統御的根本，是建立在「榮譽、勇氣與犧牲奉獻」的核心價值上。Marine Corps Warfighting Publication (MCWP) 6-10, Leading Marines (Washington, DC: U.S. GPO, 2018), 頁3。

註33：同註2，頁232。

註34：Thomas Bolen 與Vince Carlisle著，黃國賢譯，〈為大規模作戰而訓：美陸軍大學〉(Creating Powerful Minds: Army University Education Initiatives for LargeScale Combat Operations)；Rick Maze著，劉慶順譯，〈卓越之道：美陸軍戰爭學院〉(War College Lessons for Everyone: Success Requires Patience, Humility, Clear Communication)；Gina Cavallaro著，張彥元譯，〈精進將官教育〉(Training for Top Leaders: War College Takes over General Officer Education)，《國防譯粹》(臺北市)，第46卷，第5期，2019年5月，頁18、26、32。

liam G. Pierce)³⁵認為，雖然聰明才可能被美陸軍戰院錄取，但其人際關係與適當的溝通技巧才是畢業後獲致成功的主因，而謙遜者一般具有較佳的人際關係；同時謙遜亦是成為一名戰略家的重要特質。美陸軍退役上將馬丁·鄧普西(Martin E. Dempsey, 1952-)³⁶也認為謙遜是領導統御的特質之一，更是建立關係的一種方式，謙遜能讓部屬進入信任關係的核心，而謙遜之人會更平易近人、更真誠，也更值得部屬信賴。³⁷待人謙遜才能讓部屬願意接近你、信任你，進而發揮「帶兵帶心」的作用，有利任務達成。

(二)摩爾上將曾經說過：「無論在哪個職務，部屬在意的是指揮官有多關心他們，而不是指揮官的本職學識強不強。」³⁸關心部屬的前提就是真誠待人。1945年摩爾調任CNO辦公室時，負責戰略轟炸調查成員期間，受調查的日本田村少將(Adm. Tamura)主動獻上佩劍，摩爾深知日本人的佩劍是家族的「傳家之寶」，儘管當時官拜中校，仍是小心翼翼保管佩劍。「物換星移」十幾年過去，當1962年他派任「第七艦隊」(Seventh

Fleet)司令赴日本就任時，便專程請一位劍匠整理好這把佩劍，將其歸還給田村，此一真誠感動田村，讓他們成為「相知相惜」的好朋友，後續更可說他對摩爾這個人完全「使命必達」。³⁹摩爾將軍不僅心思細膩，隨時設身處地為別人著想，即便對戰敗的敵人猶能真誠以對，並適時釋出善意協助他人，最終造就個人特殊功勳。

(三)東漢末年，劉備為奪天下，以「三顧茅廬」⁴⁰的真誠實意，終於成功招攬諸葛亮擔任他的軍師與得力助手，為他奠定「三分天下」之契機，儘管最後功敗垂成，但仍寫下一段歷史佳話。前英國首相邱吉爾(Winston Churchill)少年的時候不慎掉入泥沼，被一位農夫救起，邱吉爾的父親為了感念農夫救子的恩情，便培養農夫的兒子受教育；沒想到在「二戰」時任首相的邱吉爾，在一次出訪非洲時罹患肺炎，生命垂危交關之際，卻是因農夫兒子發明的「青黴素」(即盤尼西林)救了邱吉爾一命，這個人即是後來英國著名的細菌學家亞歷山大·弗萊明(Alexander Fleming)。⁴¹一個發自內心、真

註35：皮爾斯在美國陸軍戰爭學院的「軍事戰略、規劃和作戰系」任教，現任職高級戰略兵法班主任。〈William G. Pierce〉，U.S. Army, <https://ssl.armywarcollege.edu>，檢索日期：2022年3月20日。

註36：美國陸軍上將鄧普西，西點軍校1974年班，曾參與「海灣戰爭」及「伊拉克戰爭」，曾任陸軍第37任參謀長及第18任參謀長聯席會議主席，2015年退役。〈Martin E. Dempsey〉，U.S. Department of Defense, <https://www.defense.gov/Audio/Biographies/Biography/Article/602694/general-martin-e-dempsey/>，檢索日期：2022年3月28日。

註37：Rick Maze著，劉慶順譯，〈卓越之道：美陸軍戰爭學院〉，《國防譯粹》(臺北市)，第46卷，第5期，2019年5月，頁28-29。

註38：同註33。

註39：同註2，頁252。美國戰略轟炸調查團成立於1944年11月3日，早期在調查歐洲戰場的德國在歐美戰略轟炸期間所受的影響實施評估；後期則轉向關注「二戰」期間美國對日本的戰略轟炸所造成的影響實施評估，包含美國對日本投擲原子彈的後續評估。

註40：漢末劉備一心愛才，為招攬能人諸葛亮，便三度專程至南陽隆中訪聘諸葛亮，欲拜其為軍師，請他出山幫助自己奪取天下。諸葛亮被劉備「三顧茅廬」的誠心所感動，終於同意出山，替他奔波效力。〈三顧茅廬〉，國家教育研究院·成語典，<https://dict.idioms.moe.edu.tw/idiomView.jsp?ID=1100&webMd=2&la=0>，檢索日期：2022年4月2日。

註41：19世紀末蘇格蘭的一位貧苦農夫叫弗萊明，救了一位紳士邱吉爾(即英國首相邱吉爾的父親，時任上議院議員)的兒子，該為父親為了報恩，便請農夫同意資助其子「以受到更好的教育」做為回報。邱吉爾非常講信譽，一直供給他到聖

心誠意的回報，卻意外成就一段特殊的境遇，更成就英國「二戰」戰勝的歷史，凸顯「真誠」的力量無遠弗屆。

「謙遜」與「真誠待人」是做人做事的根本，唯有凡事真誠，才會使人信服，也才得以贏得他人的信任與尊敬；以「謙」、「誠」待人，同樣也會換來對方真心的回報。富蘭克林曾說：「人與人之間的相互關係中，對人生的幸福最重要的莫過于真實、誠意和廉潔。」⁴²因為真誠，摩爾獲得一位日本摯友、劉備獲得軍師成就功業、而邱吉爾的父親謙誠之舉則救了自己兒子的性命，可見謙遜、真誠的重要性，不論在古代或近代都得到了相對甚至更多的回饋。

二、將心比心(Empathy)

(一) 摩爾曾與一些領導能力薄弱且不關心部屬的長官共事，在少尉任職期間即觀察到部分艙面兵科軍官對輪機人員輕蔑的態度，深感不以為然；因此，1967年任職CNO職務時，便期許自己能夠修正這種情況。於是在「猶他州」(Utah)建置模擬輪機裝備訓場⁴³，針對即將派任主戰艦的兵科軍官設計長達3週的輪機訓練課程，目的在讓艙面官員從根本現況及理論瞭解輪機裝備啟停、可能面臨的狀況及故障排除，以消弭艙面及輪機人員在專業認知上的落差，避免艙面幹部因

對機械知識不足，而一味要求妥善率，或對裝備運作下達錯誤的指令，造成裝備潛在的損傷。由於摩爾的努力，在他任職二年後，在一次例行出訪太平洋艦隊視察珍珠港基地時，一位資深的士官長走近他，並由衷感謝摩爾所做的訓練規劃，因為這些課程著實改變了艦艇訓練現況，艦長等幹部因更瞭解裝備限制與機械可能遭遇的問題，所以能「將心比心」，不會無理要求輪機人員自己想辦法修(處)理。⁴⁴

(二) 早期美軍只有各個年班前百分之七的人員才有機會派任航艦艦長，至於初階表現不佳者或不被納入主戰艦經管考量的兵科軍官，則派任老舊艦艇，導致這些軍官心態上「惡性循環」，工作態度一點也不積極、且對未來毫無上進的方向，更不可能有往上發展的規劃希望。⁴⁵然由於這個模擬訓場的課程，摩爾修正了沿襲許久的制度，兵科軍官不再認為輪機人員是二等軍官，也不再覺得派任老舊艦艇就沒有派任航艦的機會，也讓每一艦型的歷練都成為必須、且都是經驗的累積，連帶使得所有兵科軍官未來發展的機會都是公平的。這段經歷凸顯部隊中要推動「吃力不討好」的工作，並非易事，因為唯有曾經經歷過，才會「將心比心」堅持下去，並努力達成目標。

瑪利醫學院，此人即是著名的細菌學家亞歷山大·弗萊明；他在1928年發明了「青黴素」，青黴素被公認為是「二戰」中與原子弹和雷達並列的三個重大發明之一。「二戰」期間，在非洲患病的首相邱吉爾生命垂危時刻，弗萊明教授從英國趕來，並用青黴素完全治癒，當邱吉爾表示：「謝謝你，是你們給了我第二次生命。」弗萊明卻微笑著回答：「不用客氣！第一次是我的父親救了你，但這次是你的父親救了你。」。〈一個真實的故事：善良成就你的未來〉，kknews，2016年5月22日，<https://kknews.cc/news/89yzkyq.html>，檢索日期：2022年4月9日。

註42：馬正飛彙編，《世界名人金言集》(臺北市，新潮社文化出版、紫宸社文化代理)，2009年11月，頁136。

註43：同註2，頁253-254。

註44：同註2，頁252-253。

註45：同註41。



圖七：位於西點軍校的巴頓將軍雕像(圖左)及巴頓與正在等待被空運撤離的傷員交談(圖右)

資料來源：參考〈George S. Patton〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/George_S._Patton，檢索日期：2022年2月8日，由作者彙整製圖。

摩爾將軍不僅專注個人本務，且對於部屬的需求及反應事項，都能用心思考並尋求妥善的解決方案，這種「人同此心，心同此理」的特質，讓他贏得資深軍、士官的敬重，也讓美國海軍競爭能力更強，並一躍成為當今傲視全球的海上霸主。

三、照顧部屬(Consideration)及自律(Self-Discipline)

(一)「二戰」期間，美軍曾律定了一些軍法條文來懲罰不守紀律、拒絕執行命令的軍人，此舉雖造成軍人們的恐懼，但也刺激了他們執行任務的意志；但是喬治·巴頓將軍(George Smith Patton, Jr., 1885–1945

，如圖七)⁴⁶認為應該照顧部屬的「軍人福利」(Military Benefits)，能夠更有效達到相同結果。巴頓曾說：「軍官不只要負責所屬士兵在作戰時的行動，也要在不作戰時照顧他們的身體和精神狀況；軍官必須先天下之憂、後天下之樂；軍官同樣必須時不時的關心士兵的福利及他們的飲食問題。」⁴⁷除了照顧部屬，巴頓更奉守紀律，並始終過著自律甚嚴的生活，著實將「紀律」貫徹於領導上，一方面非常照顧官兵生活；另一方面對違反紀律及怠忽職責的部屬更是不留情面，所以部隊官兵對他是「又敬又怕」。⁴⁸

(二)巴頓將軍不管面對的戰鬥多麼激烈緊張，都落實要求全體官兵一定要穿著整齊、打綁腿、戴鋼盔，否則以「軍紀」論處。他本人更是始終一身戎裝，在前方陣地指揮作戰，並隨時糾正違紀現象。⁴⁹巴頓給他的部屬指揮官和軍官的第一個指令就是：「每個人在屬於他自己的範疇內，就該親身領導。」他說：「官階越高的軍官時間越多。所以，高階應該主動去訪察低階，而不是叫低階軍官來見他。」他到前線視察戰況發展時，也會將自己置於可能受傷或死亡的風險中，但他認為這是必須冒的險，因為他相信危險會提高視察的價值。⁵⁰

註46：美軍陸軍四星上將巴頓，西點軍校1908年班，在「第二次世界大戰」歐洲戰場先後指揮美國陸軍第7軍團和第3軍團而聞名，同時因其對戰鬥的熱忱而得了一個「血膽老將(Bandito)」的綽號，1945年退役。1970年上映的美國傳記電影「巴頓將軍」，將巴頓轉變為一位美國的民族英雄並帶入流行文化中。〈George S. Patton〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/George_S._Patton，檢索日期：2022年2月8日。

註47：艾德格·普尹爾，《19顆星：美國近代四大陸軍名將》，麥田出版，1994年，頁276。

註48：仰岳，〈為著神意而戰，巴頓將軍的為將之道〉，大紀元，<https://www.epochtimes.com/b5/20/4/25/n12060433.htm>，檢索日期：2022年4月8日。

註49：黃桂祥，〈從西西里戰役中談巴頓將軍的領導統御〉，《陸軍裝甲兵季刊》(新竹縣)，第244期，頁23-32。

註50：馬丁·布魯門森著，譚天譯，《美國的閃擊英雄-巴頓將軍(Patton, the man behind the legend)》(臺北市，麥田出版社)，1995年，頁9。



圖八：吳起像

資料來源：
〈吳起〉，維基百科，
<https://zh.wikipedia.org/wiki/吳起>，檢索日期：2022年3月
30日。

(三)中國古代名將吳起(如圖八)⁵¹，在軍事謀略上受到高度讚譽。但他的為人處事常常為求目的，不擇手段，而且偏向極端。據說吳起在為魯國效力時，魯國有一次遭到齊國攻打，魯穆公考慮其妻子是齊國人，猶豫是否任用他；吳起得知後為了著急立功，便殺妻證明自己「絕無貳心」，果然獲得魯穆公重用。在戰場上他也經常展現文韜武略與高度軍事才能，終能打敗齊軍。而吳起照顧部屬的佳話更是「史不絕書」。有一次他得知小兵染上癰瘍，於是便親自吸吮士兵的傷口，這種將無名小兵當成親人的舉動，深獲部屬愛戴，軍心鞏固之後，整個部隊便願意為他赴湯蹈火、殺敵成仁。

領導貴在「以身作則」，巴頓將軍認為在要求別人之前，自己要先做好，自己都做不到的事，就沒有理由要求部屬去做，唯有「身先士卒」才能更接近官兵，使官兵能夠信服。領導幹部要能得人心，必須先照顧好

團隊中每一個人，讓部屬充滿活力、動力與信心，對於執行各項工作與任務亦能更有成效。摩爾將軍關懷他人及部屬，巴頓將軍以身作則、身先士卒的例子，堪稱國軍幹部效仿的典範；而吳起「愛屋及烏」將士兵當做家人對待與相處，都是值得學習效法的典範，深值有志擔任領導者仿效。

肆、結語

為了使國軍官兵安心服役、專注戰訓本務，國防部制定「軍人安家、軍眷安心」政策⁵²，實際有效的照顧官兵及眷屬；2003年爆發「嚴重急性呼吸道症候群」(Severe Acute Respiratory Syndrome, SARS)疫情及2009年的「八八風災」，國軍都是「義無反顧」投身支援救助的「仁義之師」，因為那些沒有人願意去的地方，總要有人去，沒有人敢去做的事，總要有人做！如果國家沒有承諾照顧這些官兵及其眷屬，他們又如何能全心「為國為民」奉獻犧牲！

自2020年初起，國際間「COVID-19」疫情肆虐之際，共機仍持續對臺針對性演訓及我西南空域侵擾，統計2020年共機擾臺活動高達380次，2021年更是超過960次以上。⁵³可以瞭解共軍近年不斷藉演訓時機，測試我方與美、日反應，更透過長航機會，訓練其海、空軍多兵種指管協同能力，對我威脅自

註51：吳起係古代名將，文武全才，精通兵、法、儒三家學問，後世尊為「武廟十哲」，配享武廟的七十二將之一。吳起發現軍隊中的小兵身上長了膿瘍，就用嘴幫他把毒血吸出來。這事後來傳到小兵母親那裡，母親絕望的痛哭起來，因為當年小兵的父親就是吳起將軍的屬下，那時吳起也是這樣幫小兵父親吸癰瘍，後來在戰場上就完全不要命的殺敵，所以士兵母親預知兒子也一樣會為吳起戰死沙場。〈將軍用嘴吸士兵膿瘍，士兵母親卻絕望痛哭！〉，kknews，2017年10月16日，<https://kknews.cc/history/yno9a8b.html>，檢索日期：2022年3月10日。

註52：國防報告書編纂委員會，《中華民國110年國防報告書》(臺北市：國防部，2021年10月)，頁117。

註53：陳彥名，〈共軍於我西南空域遠海突擊訓練模式研析〉，《海軍學術雙月刊》(臺北市)，第56卷，第1期，2022年2月1日，頁66-67。

不待言，國軍更應持續嚴密監偵戒備，審慎處理各類危機狀況。前美國「印太司令」戴維森(Philip Davidson)在2021年3月9日聯邦參議院「軍事委員會」聽證會上表示，中共可能在2027年攻臺，⁵⁴儘管美國方面一再重申對臺灣的安全承諾，但是面對中共的「文攻武嚇」，亦不斷威脅臺海和平穩定，身為軍人的我們，仍應隨時保有危機意識，為最壞的狀況，做最好的準備。畢竟「維護臺海和平穩定」是軍人的首要之責。如何做最好的準備，便是我們需要深思的功課。

「領導統御」不僅是一種科學，也是一門藝術，簡單地說，就是引領同儕及部屬，統合團隊，共同為一個有意義的目標奮鬥。軍人在軍旅生涯甚至職涯的過程中，若有幸遇到心靈啟迪的啟蒙者，不僅可以更快瞭解

新知、新觀念，也可以學習更好的方法、更快達到目標獲致成功；另外，個人也可從過程中吸取前輩的經驗，學習更多領導的技巧，帶領團隊更加精進，同時也要學習關懷團隊成員，照顧好大家的心，整個團隊自然就會更好。國軍「備戰而不求戰」，面對當前中共的軍事威脅與國際形勢的嚴峻挑戰，軍隊需要的是能帶領部隊「求勝」的軍事領導者，海軍幹部均當以此互勉共勵，並自期成為國人安身立命之堅實靠山。



作者簡介：

劉秉宜中校，海軍軍官學校89年班、美國海軍研究院電戰系統工程碩士2007年班。曾任康定軍艦槍砲官、淮陽軍艦戰情官、海軍司令部計畫處計畫官、海軍技術學校教官、艦指部作戰官，現服務於海軍教育訓練暨準則發展指揮部。

註54：管淑平，〈美印太司令：中國可能6年內侵臺〉，《自由時報》，2021年3月11日，<https://news.ltn.com.tw/news/world/paper/1436155>，檢索日期：2022年4月8日。

老軍艦的故事

中肅軍艦 LST-228



中肅艦原為美戰車登陸艦編號520，民國47年9月16日由首任艦長百振義中校於琉球那霸接收。接收後定名為中肅軍艦(編號LST-228)，隸屬登二艦隊部(136艦隊部)。民國48年1月於海一廠加裝武器，復於民國56年1月於基隆臺灣造船廠實施「新中一號」計畫，進行整修工程。

該艦在海軍服勤期間，執行外島運補、輔訓任務及操演訓練，均能發揮互助合作，團結奮鬥之精神，圓滿完成。由於運補任務逐次遞減，於民國79年12月16日奉令作簡易封存。(取材自老軍艦的故事)