

由《為將之道》淺談失格的領導統御 — 唯唯諾諾的「Yes Men」

The Failing “Yes Men” Leadership Culture

海軍中校 劉秉宜

提 要：

- 一、領導在很多領域中都有舉足輕重的重要性，特別是在軍隊這個大環境中。《為將之道—海軍指揮道德的重要性》乙書作者就訪談萬餘名的美軍領導者，透過這些歷經實戰且獲得的寶貴經驗，將「領導」這個抽象名詞以實際的文字傳達，俾讓後繼者能加速體悟與瞭解。
- 二、任何公司、團體甚至軍隊組織，即使志同道合的領導者間也難免會有意見分歧的時候；而身為領導幹部者應牢記身邊不缺「唯唯諾諾」(Yes Men)的人，也需要準備好接受反對者的批評；尤其需要懂得接納經常與你意見相左的人，才能激發建設性意見，並透過開放式溝通，定能獲得更好的結果，讓組織壯大。
- 三、任何團隊都需要能站在大局立場思考問題的人，尤其軍隊必須培養領導者在壓力下仍能「堅持對的立場」、「勇於與眾不同」，而且凡事「對事不對人」，才能朝正確的方向邁進，以達成作戰目標；而組織中過多的「Yes Men」，恐將讓單位凝聚力喪失，更可能導致戰場上的失敗，各階領導者應「引以為鑑」。

關鍵詞：海軍、為將之道、領導、領導風格、唯唯諾諾、唯命是從

Abstract

1. Leadership plays a pivotal role in many fields, especially in the military. In the book- 《American Admirals: The Moral Imperatives of Naval Command》, the author interviewed more than 10,000 successful military leaders of different units and compiled these practical and valuable experiences in which readers can easily grasp the abstract concept of leadership.
2. Yet there will be times when otherwise like-minded leaders hold different opinions in companies, groups or even in the military. As a leader,

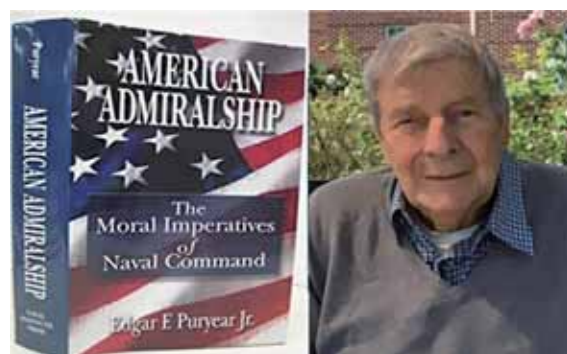
you should be mindful that there are always “Yes Men” around you, at the same time, one should also be ready to be open to opposing opinions, especially from those who often disagree with you. By doing so, one can create an environment that fosters constructive criticism, and also produce better results through open communications.

3. Any team needs someone who is able to see the “bigger picture”. In the military particularly, there must be leaders who can “stick to the right direction” and “be brave to say No” under extreme pressure and in complex environments. It is the only way the military as a whole can achieve ultimate operational goals. Although obedience plays a critical element in the teaching of leadership, however, too much of it makes the undesirable “Yes Men” quality that often leads to the loss of organizational cohesion, and may even defeat in battle. All leaders regardless levels should be aware of this to facilitate a more proactive and comprehensive command culture.

Keywords: Navy, Admiralty, Leadership, Leadership Style, Yes Men

壹、前言

長久以來，東方的教育多是傾向性的單一灌輸教育，老師在講台上滔滔不絕地授課，學生則是被動地接收知識，不論「懂」或「不懂」，乖乖坐在座位上「不吵不鬧」、「不舉手發問」就被認為是好學生。這種教育方式，潛移默化地影響了東方人的人格發展與未來的工作態度；尤其在國軍和大多數企業組織中，均偏向使用「上對下的管理」，每件專案都建立有「標準作業程序」(Standard Operation Procedure，簡稱SOP)，只需依循其程序、步驟與要領，即可完成大部分任務。這種「別人怎麼告訴我，就怎麼做」的文化，看似可以保守達成專案目標；但是時代在進步、科技和技術會提升，此類「墨守



圖一：《為將之道—海軍指揮道德的重要性》(圖左)及作者普伊爾(圖右)

資料來源：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。

成規」的文化是否可繼續適用，端視國軍和企業組織努力追求的目標與願景為何，以及領導者對於整個組織及其未來欲塑造的形象。

「領導」在很多企業中都有舉足輕重

的重要性，而在軍中這個大環境更是不例外。美國海軍戰爭學院(Naval War College, 簡稱NWC)已故教授艾德格·普伊爾(Edgar F. Puryear)在2005年出版《為將之道－海軍指揮道德的重要性》(American Admiralship: The Moral Imperatives of Naval Command, 以下簡稱《為將之道》)¹書中，親自訪談過萬餘位軍事單位的成功領導者，並透過這些曾經歷實戰且獲得的寶貴經驗，將「領導」這個抽象的名詞以實際文字傳達，讓讀者能更有感觸地體悟與瞭解領導的真諦(如圖一)²。書中不僅提及成功的軍事領導需要那些必備的人格特質，亦闡述領導風格對整個部隊的影響。每個領導者都有自己獨特的風格，也有對於部屬喜惡的偏好，有些領導者喜歡「唯命是從」且聽話的部屬，有些領導者則偏愛勇於挑戰命令、持有與一般人不一樣意見的下屬，其間並無「對」與「錯」的差別，關鍵是領導者的格局，將影響單位的成長與茁壯。

該書特別針對部隊及組織中常見的「唯唯諾諾者」(以下稱「Yes Men」)，建立專章說明，強調成功領導者普遍厭惡這種「唯唯諾諾」的部屬，而這個特質也多存在於已贏得偉大領導者聲譽的將官身上

。³書中的「成功領導模式」(The Pattern)，列舉很多與「Yes Men」有關連的將領事蹟，不論其中是不願意成為此種人或是厭惡此等人，都有完整介紹；而著名的美軍將領如尼米茲(Chester W. Nimitz)、阿利·伯克(Arleigh A. Burke)等人，均是不甘成為此等人物的代表。因此，撰寫本文主要之目的即在探討《為將之道》書中將領的風格與事蹟，透過分享渠等體認的「服從」精義，以及區別無謂地盲從跟隨；還有當他們回答「Yes」時，是發自內心真正的支持他的長官，而不是單純地只為「服從命令」。「軍以戰為主，戰以勝為先」。期望藉本文探討內容，鼓勵更多的海軍幹部勇於對長官說「不」，以扼止錯誤的命令或指揮蔓延至整個部隊，才能有效提振部隊士氣、讓軍隊戰勝敵人，以達成保國衛民之最高目標。

貳、「Say Yes」與「Say No」的抉擇

相信每位海軍官兵生涯都曾體驗過優良的領導者與不適任的領導者，也曾與「不適任」的同事共事；且身在基層的幹部或部屬也都能深刻體會「將帥無能，累死三軍」這句話的寓意。《孫子兵法》〈謀

註1：本書係2005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 Admiralship: The Moral Imperatives of Naval Command》, Naval Institute Press, 2005。

註2：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。

註3：同註1，頁88。

攻篇〉有云：「夫將者，國之輔也。輔周則國必強，輔隙則國必弱。」⁴指擔任將帥者若能周密輔佐君王，國家就會強大；反之，國家必然衰弱。尤其是「一人之下，萬人之上」的將帥，統領著整個國家的軍隊，其肩上所背負的責任也不是一般人可以想像的，任何決策都可能左右國家未來前途，而其重要性「可見一斑」。因此在任何領域，若要培養一位優秀的將帥或公司執行長，都該正視「Say Yes」與「Say No」的部屬或長官間的差異；其結果可能影響整個單位的興衰與作戰成敗，豈能兒戲。以下就兩者之區別，分述如后：

一、「Say Yes」成為盲從奉承與混水摸魚

(一)當你的主管不得老闆的喜愛，什麼決策都被上級否定時，基層人員將被迫「一而再、再而三」重複無效的工作；尤其遇到不敢擔責、請示的主管，甚至將錯誤歸責於下屬。這種狀況下，基層人員只能希望自己的主管是「唯唯諾諾」的領導者，上面怎麼交待就怎麼做，事事順著上級的意圖，永遠不會有「做錯」的可能。然而，一味地「盲從」上級，真的就是一個好主管與優秀的員工嗎？若身為軍人，成天想到的是「摸魚、打混」，對職掌工作、甚至戰備整備工作沒有任何想法，更

無法觀察危機、產生警惕意識，試想未來面臨戰爭時，誰能給你完整指令；而各階領導者又如何能自主判斷、果敢下定決心、堅持到底、達成任務。因此，對身著軍服的國軍官兵而言，實在不應該為了「一己」的輕鬆而打混盲從。換言之，如果你的部隊充斥如此一般的人物，單位如何成功運作？部隊如何打勝仗？


(二)在電影《沒問題先生(YES MAN)》⁵中，主角本來是個凡事找藉口「Say No」的上班族，在生活處處碰壁後，參加了朋友介紹的「YES」講座，周遭的同事朋友逐漸因為他凡事「Say Yes」而與他友好，主角頓時覺得自己很受歡迎，生活變得美好又有趣；久而久之就發覺大家都把他當成爛好人，不想做的活都丟給他，他才覺悟並不是「Say Yes」就可以事事順遂。部隊中經常會聽到「是」、「不是」、「沒有理由」，這是基層部隊訓練官兵學習「服從」的第一課；隨著階級與職務逐漸往上升的同時，便必須面臨不同的抉擇；因此，「說『Yes』並不是非說不可，也不是為信守承諾，而是因為你真心想這麼做！」⁶人生就是一連串的選擇，必須藉由智慧與經驗的累積，透過思考判斷來說「Yes」或「No」，才是對人生負責的謹慎態度。

註4：孫子，《孫子兵法(電子書)》(博客來出版社，2016年11月)，頁9。

註5：《沒問題先生》(Yes Man)是2008年美國的一部喜劇片電影，根據英國作家丹尼·華萊士2005年的原著《The Yes Man》改編而成。〈Yes Man (film)〉，Wikipedia，[https://en.wikipedia.org/wiki/Yes_Man_\(film\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Yes_Man_(film))，檢索日期：2023年5月15日。

註6：謝宜孝，〈【心靈哲學】《沒問題先生》再 bullshit 的人生，也能再次活出精采〉，Wikipedia，<https://medium.com/>，檢索日期：2023年5月1日。

表一：美國海軍四星上將理察森生涯簡表

	生	◎1878年出生於德克薩斯州，1974年去世。
	平	◎海軍官校1902年班，1911年「海軍研究院工程學院」第一屆研究生，曾參與二次世界大戰，1947年退役。
	事	◎1937年擔任第7任海軍作戰部長威廉·李海(William D. Leahy)的助理。
	蹟	◎1940年接任艦隊總司令(Commander in Chief, United States Fleet, CinCUS)，並指揮偵察部隊(大西洋艦隊)和戰鬥部隊(太平洋艦隊)。

資料來源：參考〈Admiral James O. Richardson is little remembered for disagreeing with President Roosevelt〉，Warfare History Network，<https://www.history.navy.mil/research/histories/biographies-list/bios-n/nimitz-chester-w.html>，檢索日期：2023年5月1日，由作者彙整製表。

二、「Say No」的勇氣與責任承擔

做一個「唯唯諾諾」的部屬很簡單，不需要「舉一反三」，但領導者真的需要的是這種部屬嗎？當一個「唯唯諾諾」的中、高階主管也不難，只需要做個「傳聲筒」即可，但這是成功領導者真正想要的中、高階幹部或部屬嗎？以下列舉《為將之道》書中一些與「Yes Men」有關的將領案例及其中展現的可取之處，分段臚列如后：

(一)理察森上將

1. 1940年時，美國羅斯福總統(Franklin D. Roosevelt)⁷要求兼任「太平洋艦隊」司令(Commander in Chief, Pacific Fleet, 簡稱CinCPac)的詹姆斯·理察森上將(James O. Richardson, 如表

一)⁸將艦隊自西岸移防至夏威夷珍珠港，以達到嚇阻日本的目的；但上將認為該區域的安全性和資源均不足，且倉促搬遷移防，反而可能促使日本採取「先發制人」(Preemptive Strike)的軍事行動。由於他不贊成此一搬遷指令，於是兩次親自前往華府與總統討論，甚至以書面表達他的擔憂；然總統因對其頻繁的「Say No」確實感到不耐，便將其解職，希望改由尼米茲將軍接任。

2. 歷史證明，當艦隊移駐後，日本隨即在1941年12月7日偷襲珍珠港，並爆發「太平洋戰爭」(Pacific War)。1945年，理察森在戰後有關「珍珠港事件」(Attack on Pearl Harbor)的國會聽證會上表示：「我並不『討厭』(Resent)被告知要

註7：羅斯福總統(1882-1945)，美國政治家和律師，1933年擔任第32任總統，共贏得4任總統選舉，1945年去世，任總統12年。
〈Franklin D. Roosevelt〉，THE WHITE HOUSE，<https://www.whitehouse.gov/about-the-white-house/presidents/franklin-d-roosevelt/>，檢索日期：2023年5月1日。

註8：理察森上將在「二戰」時，曾極力反對羅斯福總統將太平洋艦隊留在夏威夷。
〈Admiral James O. Richardson is little remembered for disagreeing with President Roosevelt〉，Warfare History Network，<https://warfarehistorynetwork.com/article/admiral-james-o-richardson-is-little-remembered-for-disagreeing-with-president-roosevelt>，檢索日期：2023年5月28日。

按照上級的命令去做事，但我確實很討厭被告知如何去做，尤其是『如何』使我成為一個完美的『笨蛋』(Nitwit)時。」⁹

理察森上將在上級命令合理時願意「Say Yes」，在命令不合宜時也會即時挺身而出「Say No」，雖然因此被解職，但當初那種「雖千萬人，吾往矣」的堅定意志，以及遇事明快判斷與處理的態度，事後證明他的確是「寵辱不驚」，其勇氣亦值得擔任幹部者仿效。

(二) 尼米茲上將

1. 1940年，尼米茲上將¹⁰對於被羅斯福總統提名接任「太平洋艦隊」(Pacific Fleet, 簡稱PACFLT)司令這個職務時，他以自身「資歷不足」(lack of seniority)為由拒絕，遂改由其好友—哈斯本·金梅爾上將(Adm. Husband Kimmel)¹¹接任。1941年12月7日，當日本對停泊珍珠港的

「太平洋艦隊」發動偷襲，造成旗下的18艘艦艇不是沉沒就是嚴重受損，艦隊幾乎完全癱瘓。1942年，由總統任命的「羅伯茨委員會」¹²(Roberts Commission)指控金梅爾和時任「夏威夷司令部」(Hawaii Department, 即現今太平洋陸軍司令部【United States Army Pacific】)司令的陸軍中將沃特·肖特(Walter C. Short)¹³兩人怠忽職守，沒有為珍珠港遭到的空襲做好準備，兩位將軍並遭解除職務及降職，此事件立即引起社會廣泛的評論。¹⁴

2. 1941年12月17日，尼米茲授命接替「太平洋艦隊司令」(CinCPac)職務時，他不僅對此前兩位將軍所受的處分感到同情，並認為面對這事件，無論是誰擔任指揮官都無法避免。尼米茲接任同時，也向海軍部長(Navy Secretary)富蘭克·諾克斯(Frank Knox)¹⁵推薦由蘭德·雅各上校

註9：同註8。

註10：劉秉宜，〈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〉，《海軍學術雙月刊》(臺北市)，第56卷，第3期，2022年6月1日，頁40-41、表二。

註11：金梅爾，海軍官校1904年班，1940年接任太平洋艦隊司令，曾參與過二次世界大戰。〈Kimmel, Husband E.〉，Naval History and Heritage Command，<https://www.history.navy.mil/our-collections/photography/us-people/k/kimmel-husband-e.html>，檢索日期：2023年5月11日。


註12：「珍珠港事件」發生後，羅斯福總統與陸、海軍部長立即組建了一個調查小組-「羅伯茨委員會」，將地區被偷襲的責任直接歸咎於金梅爾和肖特兩位指揮官，他們也被當成是這事件的替罪羊，不僅不名譽地被解職與降職退休，更遭受莫須有的誹謗。透過金梅爾和肖特家族對兩位將軍聲譽的努力，2014年，歐巴馬總統恢復這兩位將軍原本的軍銜。〈Remembering Pearl Harbor: Admiral Husband E. Kimmel and the 'David versus Goliath' story of the 21st Century〉，wkyc studios，<https://www.wkyc.com/article/features/remembering-pearl-harbor-admiral-husband-kimmel-david-versus-goliath-story-21st-century/95-23e0c172-701e-4018-823d-e8d925a7f19c>，檢索日期：2023年5月2日。

註13：肖特，1941年2月授命為夏威夷司令部司令，日軍偷襲珍珠港後，被指控怠忽職守遭解職，曾參與二次世界大戰。〈Lieutenant-General Walter C. Short and Pearl Harbor〉，PearlHarbor.Org，<https://pearlharbor.org/lieutenant-general-walter-c-short/>，檢索日期：2023年5月21日。

註14：同註12及註1，頁88。

註15：美國陸軍上校諾克斯，1930年成為《芝加哥日報》(Chicago Daily News)的發行人和部分所有者，1940年接任海軍部長，曾參與過「美西」戰爭及「一戰」，1944年第11艘驅逐艦「諾克斯號」(DD-742)以其命名。〈Knox, Frank〉，Naval History and Heritage Command，<https://www.history.navy.mil/our-collections/photography/us-people/k/knox-frank.html>，檢索日期：2023年5月8日。

表二：美國海軍四星上將史普魯恩斯生涯簡表

	生平	◎ 1886年出生於馬里蘭州，1969年去世。 ◎ 海軍官校1906年班，戰爭學院1927年班，曾參與二次世界大戰，1948年退役。1952年擔任美駐菲律賓大使。
	事蹟	◎ 1940年接任海軍「第10軍區」司令。 ◎ 1946年接任海軍戰爭學院院長。 ◎ 1970年驅逐艦「DD-963」及2009年第61艘「伯克級」驅逐艦「DDG-111」，均以其命名。

資料來源：參考〈Raymond Ames Spruance〉，Naval History and Heritage Command，<https://www.history.navy.mil/content/history/nhhc/research/library/research-guides/modern-biographical-files-ndl/modern-bios-s/spruance-raymond-a.html>，檢索日期：2023年5月20日，由作者彙整製表。

(Randall Jacobs)¹⁶接替他在海軍人事部部長(the Bureau of Navigation)的職務，卻遭諾克斯部長以「總統不喜歡他」為由拒絕；然他仍堅持己見，認為只有雅各能勝任該職務，後來連海軍部長都坦言：「除了金恩(Adm. Ernest J. King)¹⁷之外，尼米茲是他所面對『最頑固』(the most stubborn)的軍官。」此事件凸顯當部屬勇於「Say No」的當下，或許高階領導者礙於面子無法立即應處或緩頰，但時間可能會讓其改變立場與想法；尤其當瞭解部屬並不是單純「為反對而反對」，而是基於為整個部隊考量後深思熟慮的結果，相信「假以時日」後，領導者就會體諒並釋懷。¹⁸

尼米茲上將曾選擇在他認為還沒準備好的時機拒絕升遷；然當情勢緊急的狀況下(指珍珠港事件後)，他還是會選擇顧全大局，並接受重責大任之挑戰，這種「Say Yes」的擔當是身為指揮幹部所需要具備與效法的精神。

(三) 史普魯恩斯上將

1. 1942年6月4日，當美國對日本的「太平洋戰爭」獲得一場勝利之際，時任海軍部長的諾克斯憑藉昔日《芝加哥日報》出版商的身分，認為應透過媒體的影響力，傳達國人有關對日海戰勝利的消息，便指示時任美國太平洋艦隊和太平洋地區總司令的雷蒙·史普魯恩斯上將(Adm. Raymond A. Spruance，如表二)¹⁹應該主動接


註16：雅各，美國海軍官校1907年班，曾參與二次大戰。〈Randall Jacobs〉，The Hall of Valor Project，<https://valor.military-times.com/hero/312031>，檢索日期：2023年5月18日。

註17：金恩，海軍官校1901年班，1942年擔任第9任海軍作戰部長，曾參與過「美西」、「墨西哥」戰爭及二次大戰。〈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：2023年5月3日。

註18：同註1，頁91。

註19：史普魯恩斯，海軍官校1906年班，曾參與二次世界大戰。〈Raymond Ames Spruance〉，Naval History and Heritage Command，<https://www.history.navy.mil/content/history/nhhc/research/library/research-guides/modern-biographical-files-ndl/modern-bios-s/spruance-raymond-a.html>，檢索日期：2023年5月18日。

表三：美國海軍四星上將伯克生涯簡表

	生平	◎1907年出生於科羅拉多州，1996年去世。 ◎海軍官校1923年班，1931年獲得密西根大學化學工程碩士，曾參與「二戰」及「韓戰」，1961年退役。
	事蹟	◎1955年接任第15任CNO。 ◎1989年「伯克級」驅逐艦首艦「阿利伯克號」(DDG-51)即以其命名。

資料來源：參考〈Burke, Arleigh A.〉，Naval History and Heritage Command，<https://www.history.navy.mil/our-collections/photography/us-people/b/burke-arleigh-a.html>，檢索日期：2023年5月7日，由作者彙整製表。

觸記者，甚至命令他打破無線電靜默，主動傳遞消息讓社會大眾知道。沒想到將軍不僅果斷拒絕，並表示：「假如他們想要有人出來打『宣傳戰(Publicity War)』，那他們大可解除我的職務(Relieve Me)。」²⁰

2. 史普魯恩斯將軍在戰爭獲得大勝利之際，仍堅守軍人的職責與操守，沒有因為有機會讓自己在媒體前曝光並獲得名聲，而欣然答應上級的要求，做出刻意的政治宣傳，反而堅定為大局著想，繼續保持戰場上的無線電靜默規定。這種基於軍人本分的「Say No」精神與「不居功」、「不刻意表現」的謙遜態度，同樣也是軍人應該有的堅持。

(四) 伯克上將

1. 「二戰」期間，時任驅逐艦分隊及


支隊主官職務的伯克將軍(如表三)²¹任用拜倫·懷特(Byron White)²²為「太平洋戰區」情報官，並表示：「如果時間允許，他也會讓拜倫針對他的戰場準備或作戰規劃提供更多意見」，他說道：「懷特的意見很中肯實際、更可能不是很中聽(Dread Listening)，但絕對是有助益的(Helped)」。伯克上將甚至表示：「與戰鬥過程(Fighting the Battle)相比，他更害怕在戰鬥之前聽到懷特的不同意見」；此舉充分表現出將軍對勇於向長官「Say No」的懷特，確實有一定的雅量；因此，即便在1955年當他接任海軍作戰部長(Chief of Naval Operations, CNO)後，仍一直在尋找為人直率、正直不扭捏、經驗豐富，且持有與他不同意見的人擔任幕僚或部屬。畢竟伯克上將知道，愈到高位，他愈需要

註20：同註1，頁91及581。

註21：伯克，1955-1961年任第15任海軍作戰部長，曾參與二次世界大戰。〈Burke, Arleigh A.〉，Naval History and Heritage Command，<https://www.history.navy.mil/our-collections/photography/us-people/b/burke-arleigh-a.html>，檢索日期：2023年5月7日。

註22：懷特，1942年加入美國海軍，1945年少校官階退役，曾參與過「二戰」，1962-1993年擔任最高法院助理法官。〈Byron R. White〉，Britannica，<https://www.britannica.com/biography/Byron-R-White>，檢索日期：2023年5月18日。

表四：美國海軍四星上將霍洛韋生涯簡表

	生平	◎1922年出生於南卡羅來納州，2019年去世。 ◎海軍官校1942年班，1945年成為海軍飛行員，曾參與過「二戰」、「韓戰」及「越戰」，1978年退役。
	事蹟	◎1972年接任第七艦隊司令。 ◎1974年接任第20任CNO，任內說服總統取消「SALT II Treaty」中與蘇聯協議之限制戰略武器發展。 ◎2007年出版《戰爭中的航空母艦》(Aircraft Carriers at War)乙書(如圖二)。

資料來源：參考〈Adm. James L. Holloway III〉，U.S. Naval Institute，<https://www.usni.org/people/james-holloway>，檢索日期：2023年5月8日，由作者彙整製表。

的不是一個「Yes Men」，而是一位睿智、背景不同，具有和他人格特質相異的人，這樣才能在相互討論事件時，獲得更多判斷資訊，讓他能做出更正確的決定。²³

2. 即使身處高位，但伯克上將本身也拒絕成為一位「Yes Men」。在擔任CNO時，他堅持海軍應繼續施行「徵兵制」(The Draft)；尤其當時的海軍部長查爾斯·托馬斯(Charles Thomas)和國防部長(Secretary of Defense，簡稱SecDef)查爾斯·威爾遜(Charles Erwin Wilson)都表達反對；²⁴但上將仍堅持要向總統報告他所堅持的理由。總統大衛·艾森豪(David Dwight Eisenhower)²⁵對其極力為個人意見

辯護的主張表示為難，並表示：「你(指伯克)讓我陷入困境!(You put me in a hell of a spot!)」後來總統經過多方考量後，還是認同伯克的意見施行「徵兵制」。這或許是伯克將軍可以被任命擔任CNO長達6年的主因。²⁶

由於伯克上將堅信絕大多數的人不會完全同意、甚或是不敢同意他的意見時，其依然鼓勵部屬在做「對」的事情時必須「義無反顧」。團隊中最需要的是站在宏觀立場思考問題的人，且凡事「對事不對人」。軍隊中需要培養領導者「堅持對的立場」、「勇於與眾不同」，才能在輿論的壓力中，堅定朝正確的方向邁進；然而

註23：同註1，頁582。

註24：1955年美國國會通過《預備役部隊法》(Reserve Forces Act)，此法係增加可供動員部隊規模(自150萬人增加至290萬人)，授權總統不需經國會許可，一次可動員100萬人的部隊。伯克時任第15任海軍作戰部長，當時查爾斯·托馬斯(1897-1983)是第53任海軍部長(1954-1957)、查爾斯·威爾遜(1890-1961)是第5任國防部長(1953-1957)。〈Charles Thomas〉，Military Wiki，[https://military-history.fandom.com/wiki/Charles_Thomas_\(Secretary_of_the_Navy\)](https://military-history.fandom.com/wiki/Charles_Thomas_(Secretary_of_the_Navy))及〈Charles E. Wilson〉，Office of The Secretary of Defense，<https://history.defense.gov/Multimedia/Biographies/Article-View/Article-View/571268/charles-e-wilson/>，檢索日期：2023年5月11日。

註25：艾森豪(1890-1969)，西點軍校1915年班，1953-1961年擔任美國第34任總統，曾參與「一戰」及「二戰」。〈David D. Eisenhower〉，THE WHITE HOUSE，<https://www.whitehouse.gov/about-the-white-house/presidents/dwight-d-eisenhower/>，檢索日期：2023年5月1日。

註26：同註25。



過多的「Yes Men」，則會讓組織凝聚力喪失，自然也會失去戰場上的勝利。

(五) 霍洛韋上將

1. 詹姆斯·霍洛韋(James L. Holloway III，如表四)²⁷曾表示，「志同道合」的領導者間也難免會有意見分歧的時候；而他自己則一直堅持做個能說「不」的人。畢竟理念相似的領導者間有不一樣的想法，雖屬稀鬆平常，但愈高階的領導者更需要準備好接受不同的反對意見。1979年在與蘇聯簽署「第二階段限制戰略武器條約」(SALT II Treaty)²⁸時，身為CNO的他就與時任國務卿亨利·季辛吉(Henry

Kissinger)²⁹有所爭執，尤其當季辛吉主張削減美國的大規模殺傷性武器，以避免重大的人員傷亡時，便要求海軍應同意蘇聯1972年「SALT Treaty」所提的削減美國武器庫中「戰斧飛彈」(Tomahawk Cruise Missile)數量，以符合條約上的協議內容(指雙方洲際彈道飛彈【ICBM】和潛射彈道飛彈【SLBM】數量，應凍結在當前【即1972年】的水平5年)。當時因總統大選在即，此協議對候選人傑拉爾德·福特(Gerald Ford)³⁰非常重要，即使情勢如此，霍洛韋仍以維持美國軍力為優先，並堅持不建議削弱飛彈數量；事後福特總

註27：美國海軍四星上將霍洛韋，海軍官校1942年班，1974年擔任第20任海軍作戰部長，曾參與過「二戰」。〈Adm. James L. Holloway III〉，U.S. Naval Institute，<https://www.usni.org/people/james-holloway>，檢索日期：2023年5月2日。

註28：「戰略武器限制會談」(SALT)，係美、蘇為削減能夠攜帶核武器之戰略飛彈的協議，由美國總統林登·約翰遜(Lyndon B. Johnson)於1967年提出，1968年兩國同意進行戰略武器限制談判，「SALT I」和「SALT II」協議分別在1972及1979年簽署。因1979年12月蘇聯入侵阿富汗，美國認為「SALT II」協議雖然已簽署，但並未批准；迄1980年雙方維持同意並尊重彼此的新式武器研發。〈Strategic Arms Limitation Talks〉，Britannica，<https://www.britannica.com/event/Strategic-Arms-Limitation-Talks>，檢索日期：2023年2月8日。

註29：季辛吉，美國前國務卿，出生於德國，1943年入籍美國並在陸軍服役，1973-1977年擔任第56任國務卿。曾參與過「越戰」、「二戰」及「以阿」戰爭，現為國際諮詢公司(Kissinger Associates, Inc.)董事長。〈Henry A. Kissinger〉，Henryakissinger.com，<https://www.henryakissinger.com/>，檢索日期：2023年3月13日。

註30：福特總統(1913-2006)，1974年擔任美國第38任總統，曾參與「二戰」。〈Gerald Ford〉，Britannica，<https://www.britannica.com/biography/Gerald-Ford>，檢索日期：2023年3月12日。

統回應：「我需要你提供意見，而你已經告訴我了。」³¹語氣中確實表達總統已收到不同意見的陳述，凸顯霍洛韋將軍並非是一位「Yes Men」。

2. 1978年，當卡特總統(Jimmy Carter)³²在「參謀首長聯席會議」(JCS meeting)上宣布將刪減90億美元(約當時新臺幣3,333億餘元)的國防軍事預算時，議場一片靜默聲中，也只有霍洛韋發言表達「不同意」，因為他堅信刪減國防預算無法壯大國家的軍事實力。他也曾在海軍政策上挑戰當時的國防部長哈羅德·布朗(Harold Brown)³³，因為部長主張縮減海軍航艦規模，並指示不要公開發表有關這個議題的言論；然霍洛韋仍在「國會聽證會」(Congressional Hearing)討論此議題時，公開表達反對，甚至面對其他與會同僚的異樣眼光之際，將軍只簡單表示：「我的義務(Obligation)就是要表達個人意見，僅此而已。」³⁴如此擇善固執、不畏外界輿論，並為自身職務負責的舉止，確實贏得上級體諒與部屬敬重。

霍洛韋上將在總統及國會議員可能已經有共識的氛圍下，仍能不畏世俗眼光與輿論壓力，堅持自己認為是「對」的想法

而勇往直前，向上級「Say No」，這種「擇善固執」的勇氣儘管在當時惹惱了上級，但這也顯見他個人不屑做個「唯唯諾諾」的部屬，並具備勇於「Say No」與承擔後果的領袖特質。

參、如何改變「唯唯諾諾」的風氣

「唯唯諾諾」的人通常較膽小怕事，與人交往習慣退縮忍讓，也怕惹怒別人，這樣的想法和行為，多半源自於他們不想被賦予責任，而這樣的個性，也造成了上司通常不願意讓他承擔較大的責任。然而軍中一旦有這樣的人存在，久而久之，大家認為這樣的個性不用承擔責任，因此「有樣學樣」，整個單位的運作自然是「每況愈下」，並形成一個惡性循環。因此，組織及部隊中欲改善這種「唯唯諾諾」的風氣，杜絕「Yes Men」的存在，可以從以下幾個面向加強改進：

一、建立自信

(一)建立自信的前提便是廣泛閱讀、充實自我。一個人透過廣泛閱讀，有了足夠的知識，始得以充實自我，進而建立自信。要建立基層官兵的自信，首先要讓他

註31：同註1，頁86及583。

註32：卡特總統(1924-)，美國海軍官校1946年班，1953年退役，1977年擔任第39任總統，2002年獲得諾貝爾和平獎。〈Jimmy Carter〉，The Carter Center，https://www.cartercenter.org/about/experts/jimmy_carter.html，檢索日期：2023年5月15日。

註33：布朗，美國核物理學家，1965任空軍部長，1977年任國防部長。〈DR. HAROLD BROWN〉，Official United States Air Force Website，<https://www.af.mil/About-Us/Biographies/Display/Article/107591/dr-harold-brown/>，檢索日期：2023年5月21日。

註34：同註31。

們「接納、認同與重視自己」，不要有負面情緒或是被迫害心態；每個人都是獨立的個體，都應該有自己的想法與主見，不是任何人「指示什麼，就做什麼」，同時也要先清楚自己在單位中的地位與角色，做好自己該做的事；有了「自信」，自然就可以降低軍中「應聲蟲」文化的存在。主官應該適時在公開場合表揚對單位表達正向言論的人，以建立部屬自信，增加官兵對單位的認同感，藉以強化官兵自主發言改善單位的意願。

(二)國軍部隊官兵在入伍訓練期間，入伍班長多會將訓員逼到身體和精神的極限，這對許多人來說可能是一種令人「望而生畏」的經歷。美國名將麥克阿瑟將軍曾言：「如果有人要用一百萬來買我的入伍經驗，我不幹；如果有人要用一百萬來請我再入伍一次，我也不幹！」若問在受訓中的蛙人們，願不願意再來一次？答案都和麥克阿瑟相同：「不願意！」³⁵然而，隨著訓練的進行，士兵們便會意識到自己的力量和能力是可以承受的、是可以再往上精進的，並瞭解這些訓練其實沒有那麼可怕。透過不斷訓練可以提供足夠的知識和技能，有助於建立自信心，更讓官兵在往後的軍旅生涯中可以更充滿信心，面

對挑戰、達成任務。

二、勇於面對挑戰

(一)在建立基層官兵的自信後，進一步便是鼓勵他們勇於面對自己的處境、勇敢說出自己的想法，即使說出來不一定是在對的思維方向上，也不要立刻否定他們，因為要避免折損他們的勇氣，他們才敢勇於發言。每個人都可能會有鑽牛角尖的時候，鼓勵他人勇於面對，不要把自己關在象牙塔裡，並願意說出困境與窒礙，而解決方案往往也是透過彼此討論及相互腦力激盪的方式發想出來的。隨著時代進步，接受教育的方式也從書本進階到了網路，新世代有許多新的想法與不同的創意，至少應鼓勵他們勇敢說出來，說不定會激發越來越多的新想法，讓整個單位不至於「固步自封」，更可能以求新、求進步、讓單位越來越好的一種方式。

(二)國父孫中山先生在1894年成立「興中會」³⁶時年僅40歲，後續並發動十次革命，終於推翻滿清統治，創建亞洲第一個民主共和國—中華民國，其當時所面對的挑戰，相信遠大於任何人；因此，勇於面對挑戰也應該是身為軍人必須具備的特質之一。唯有做好克服困難的準備，透過培養韌性、適應性和正面挑戰不逃避的準

註35：張瓊方，〈魔鬼特訓 兩棲偵搜大解密〉，《台灣光華雜誌》(臺北市)，2013年8月，<https://www.taiwan-panorama.com/Articles/>，檢索日期：2023年5月21日。

註36：「興中會」是孫中山在檀香山所成立的革命組織，曾主導廣州、惠州起義。此會宗旨是「驅逐韃虜，恢復中華」，目的在創造合眾政府。興中會本質是革命組織，主要在支援前線起義的人力、武器與宣傳募款，但組織起義以失敗居多。〈興中會〉，翰林雲端學院，<https://www.ehanlin.com.tw/app/keyword/高中/歷史/興中會.html>，檢索日期：2023年5月20日。

備，加上堅持不懈的努力，始能克服所遇到的任何障礙，最終成功完成設想任務。

三、嘗試走出舒適圈

(一)每個人都喜歡處於舒適圈，並認為「安於現狀」、「守成」就好；但是一個人想要有不一樣的成就，就必須要勇敢走出舒適圈，這個舒適圈可以是你的工作、生活環境或是心理層面上的突破。多方向自我精進、多閱讀、多嘗試不一樣的經歷，累積自己的實力與籌碼，並加強面對不確定性狀況的解決能力，實至關重要。

「機會是留給準備好的人」，你永遠不知道機會什麼時候來，但是永遠準備好自己，機會一來便可以馬上抓住，無畏地勇敢走出舒適圈，創造更好的未來。在軍隊中，個人的第二職務訓練即是一種具有挑戰性和有益的經歷，亦可以比喻為跳出舒適區；不僅可以幫助軍、士官、兵培養適應力、紀律，以及與同僚之間的友情，亦可以幫助發展個人可能不知道自己所能擁有的技能及能力，並為他們在軍隊和其他領域取得成功做好準備。

(二)以海軍陸戰隊蛙人部隊訓練為例，結訓前的「綜合考驗週」(俗稱天堂路)，如圖三)便是結合「建立自信」、「勇於面對挑戰」及「走出舒適圈」的一個重要的「毅力」與「忍耐度」訓練。在訓期內的嚴格磨練與篩選後，最後在「天堂路」前，透過對學員的精神、體力、耐力及服從性的最後試煉，亦考驗學員在生、



圖三：蛙人訓練的最後一關「天堂路」

資料來源：陳品潔，〈外媒直擊國軍蛙人營 每天狂操20小時、睡五分鐘就被叫醒〉，上報，2022年1月15日，https://www.upmedia.mg/news_info.php?Type=3&SerialNo=135423，檢索日期：2023年5月21日。

心理均遭受極度壓力下，仍能正確無誤地執行任務、保持冷靜分析評估戰場景況，最終成為一位合格的兩棲蛙人。畢竟軍人在戰場上，需要在惡劣的環境、極端的壓力和有限的資源下執行任務，必須能夠快速適應不斷變化的情況，並在壓力下做出決定，同時以團隊為一個整體來實現目標。因此，培養領導者具備前述特質，對部隊獲取戰場勝利十分重要。

四、深思熟慮下的說「Yes與No」

《為將之道》書中說明「服從」的精義並非盲從跟隨，上述列舉的將領們，他們「Say No」更不是「為反對而反對」，而是他們對當下的職務與階級負責的態度表現。當他們「Say Yes」的時候，一定是內心真的想這麼做，而不是為了應付上級長官或領導者、順從高階長官命令時，脫口而出的搪塞之語。因此，每位國軍幹部與部屬都應秉持軍人的信念，不畏外界



圖四：華盛頓特區的林肯紀念堂

資料來源：〈The Place of Abraham Lincoln in History〉，The Atlantic，<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1865/06/the-place-of-abraham-lincoln-in-history/308479/>，檢索日期：2023年5月7日。



圖五：甘迺迪總統視導登月太空艙

資料來源：〈Astronaut honors JFK's legacy with medal in space〉，collectspace，<http://www.collectspace.com/news/news-082313a.html>，檢索日期：2023年5月1日。

的輿論及壓力，堅持做「對」的事，此乃「責無旁貸」之使命。再者，深思熟慮下的說「Yes」或「No」，對一位國家領導人同樣重要，試舉二例說明：

(一)國家的領導者引領國家的發展方向，在很多情況下，為了保護國家和人民的利益和福祉，可能也有必要向人民「Say No」。亞伯拉罕·林肯(Abraham Lincoln，如圖四)所以能成為美國最偉大的總統之一，其來有自。他在總統任內，以強大的領導能力和做出艱難決定的能力而聞名。「美國內戰」(American Civil War，又稱「南北戰爭」)期間，林肯領導的

北軍堅持維護「聯邦」(Confederacy)不能解散的決心，最終戰勝南軍；因此，結束美國長達248年(1619-1867)的「奴隸制度」(Slavery)，並使美國免於分裂，重新歸於統一。其勇於向南方普遍蓄養黑奴的人民「說不」的勇氣，最終獲得美國歷史上「最偉大總統」的美譽。³⁷

(二)甘迺迪總統(John Fitzgerald Kennedy，如圖五)³⁸則因其在1960年代美、蘇間太空競爭中的卓越領導地位而廣受認可。1961年，當蘇聯已將第一顆「史波尼克」(Sputnik)衛星和第一位太空人送入太空軌道之際；甘迺迪便要求傾舉國之

註37：林肯總統(1809-1865)，美國政治家、軍事家、律師，1861-1865年擔任美國第16任總統，經歷「南北」戰爭。林肯領導了美國經歷其歷史上最為慘烈的戰爭和最為嚴重的道德、憲政和政治危機—「南北戰爭」。經由此戰，他維護聯邦的完整，廢除奴隸制，解放所有奴隸，增強聯邦政府的權力，並推動經濟的現代化；因此，美國學界和公眾時常將亞伯拉罕·林肯稱為最偉大的總統之一。〈Abraham Lincoln〉，THE WHITE HOUSE，<https://www.whitehouse.gov/about-the-white-house/presidents/abraham-lincoln/>，檢索日期：2023年5月11日。

註38：甘迺迪總統(1917-1963)，美國海軍上尉退役，1961-1963年擔任第35任總統，參與「第二次世界大戰」、索羅門群島戰役及古巴飛彈危機，被大多數美國人視為歷史上最偉大的總統之一。〈John F. Kennedy〉，JFK Library，<https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/life-of-john-f-kennedy>，檢索日期：2023年5月11日。

力，儘速將美國太空人送上月球，此即「阿波羅計畫」(Project Apollo)誕生的原因。儘管當時政府和國會擔心此目標的成本太高、可行性太低，他仍「獨排眾議」，堅定實現此一目標，最終在1969年成功派遣太空人登陸月球。³⁹甘迺迪總統願意聽取不同意見，考慮不同的觀點的領導風格，也鼓勵他的團隊進行公開交流和辯論，讓團隊能夠發掘潛在問題，並找到創造性的解決方案來克服困難，最終奠定美國在太空探索領域的領先地位。此處亦凸顯領導者本身應具備堅定的意志，才能成就偉大功業。

肆、結語

「服從」為領導之母，部隊沒有與生俱來的「領導者」，也沒有天生的「服從者」，而學習領導的首要課程便是「服從」。「服從」是軍人必須遵從的信條，還記得初進海軍軍官學校時，學長(姐)就要求新生在軍帽內側寫上「服從」與「忍耐」四個字，並時時警惕提醒做到，就是最好的例子。軍隊是個講究「服從」的地方，一旦有人不服從命令，命令就無法貫徹，任務就無法執行，目標就無法達成。當然，「服從」並不代表一味「Say Yes」的「盲從」，而是不懷疑命令，發揮「

服從」的精義與「貫徹命令」的精神。仔細思量此種經過謹慎分辨、小心行事的「Yes Men」，何嘗不是「韜光養晦」、等待時機「蓄勢待發」的一種手段；尤其在危急、不安時，更應沉靜思考、周全準備，等待時機成熟時，方可突破萬難、邁向成功。領導者必須努力創造一個讓每個人都感到被重視和被傾聽的環境，如此才能「上下同欲者勝」，順利完成上級交辦的任務。

「軍以戰為主，戰以勝為先」。《孫子兵法》〈謀攻〉篇提到：「將能而君不御者勝。」⁴⁰意為將帥有才能，而君主不從中干預其領導，部隊才能取得勝利。軍隊為了要打勝仗，平時就應勤訓精練，在每一個環節做好訓練、整備及學習戰術戰法，戮力戰訓本務，進而提升戰力。雖然軍隊強調「上對下的管理」、習慣有「你說什麼，我就做什麼」的想法、普遍少有會「舉一反三」的基層人員；因此，中、高階領導者的責任相對重要。因為指令下錯，便可能執行錯誤的指令；更甚者，則可能延誤作戰時機、導致失敗。領導者必須避免建立一個「唯唯諾諾」的團隊，畢竟周圍都是贊同領導者想法和決定的人，可能會錯過重要的反饋建議和觀點。換言之，領導者自身也擁有清晰的願景、努力

註39：「阿波羅計畫」是美國航空暨太空總署從1961年-1972年進行的一系列載人太空任務，1969年，「阿波羅11號」達成了上述目標，阿姆斯壯成為第一個踏上月球表面的人類；為了進一步執行在月球的科學探測，該計畫一直延續至1972年，共耗資250億美元(折合新臺幣約4兆7,185億元)。〈Project Apollo〉, The Planetary Society, <https://www.planetary.org/space-missions/apollo>, 檢索日期：2023年5月12日。

註40：同註4，頁10。

方向，以及自我評估與「識人之明」就至關重要。鼓勵團隊建設性批評和開放式溝通，針對任務互相辯論，透過培養協作、創造力和創新的文化，深思熟慮激發不同於傳統的挑戰，才能產生更好的結果。

當前中共謀我日亟，因應當前敵情威脅，國軍面對的壓力「與日俱增」，如何保衛國家主權及國民安全是國軍的使命；要能順利達成任務，確實考驗領導者及指揮官的智慧。期勉部隊中、高階幹部都必須與團隊建立互信機制，虛心接納與你意見相悖的想法及爭議的論述，同時就你的

立場陳述想法，以開放的態度與團隊共同探索較佳的解決之道或替代方案，方有利提供指揮官做出最適切的決策。唯有兢兢業業、努力不懈於戰備整備工作的軍隊，才能讓敵人不敢輕易犯境，國家才能長治久安永續發展與成長。 錨

作者簡介：

劉秉宜中校，海軍官校正期89年班，美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、艦指部作戰參謀官、海軍教準部準則發展中心副主任、國防部中校秘書，現服務於海軍司令部。

老軍艦的故事

中強軍艦 LST-225



中強軍艦在美軍服役時，編號為LST-1110，擔任太平洋區陸軍及陸戰隊兩棲作戰與運補任務，是美國MissorVallby Iron鋼鐵公司所建造之坦克登陸艦，1944年12月28日下水成軍。

民國47年8月15日，美海軍在夏威夷珍珠港，依《中美共同防禦條約》移贈我

國使用。交接典禮由美方第十四軍區司令所羅門少將移贈，我方則由駐美武官鄭天杰上校代表接收。接收後命名為「中強」。

該艦自成軍後曾於「八二三砲戰」期間參加金門外島運補任務，在共軍猛烈砲火中，幸賴全艦官兵通力合作，發揮優良船藝，來回穿梭運補，圓滿達成任務。中強軍艦亦曾實施「新中計畫」，但由於運補任務逐次遞減，民國78年1月27日奉令做簡易封存，以便若有任務需要時，仍能啟封使用。(取材自老軍艦的故事)