



# 領導統御與團隊文化：從基隆軍艦看管理之道

Leadership and Team Culture: Management Insights from the Keelung Warship

著者／鄭義達 Cheng, Yi-Ta

## 摘要：

本文探討基隆軍艦如何透過卓越的領導統御與團隊文化，從一支紀律低落的單位轉變為全艦隊的模範。我在服役期間，深受馬艦長的教導，學習到「三信心」、「做對的事」與「有品質的派工」等重要管理理念，這些經驗對軍隊管理與團隊發展具有深遠影響。

**關鍵詞：**領導統御，三信心，團隊文化

## Abstract:

This article explores how the Keelung warship transformed from an undisciplined unit into an exemplary force through outstanding leadership and team culture. During my service, I was deeply influenced by Captain Ma's guidance, learning key management principles such as "Three Beliefs," "Doing the Right Thing," and "Quality Task Assignment." These experiences offer valuable insights into military management and team development.

**Keywords :** Leadership and Command, Three Beliefs, Team Culture

## 壹、緒論：從基隆軍艦的蛻變談 領導統御

基隆軍艦曾歷經從表現不理想的單位蛻變為全艦隊最具紀律與團結精神的單位，這段轉變的歷程，展現了卓越的領導統御與管理智慧。我在服務於基隆軍艦期間，有幸遇到馬汝廉艦長，他以身作則，秉持服務精神，並給予我許多寶貴的教導。他讓我深刻體會到「階級愈大，責任愈重」的道理，並以實際行動展現了「做對的事」與「有品質的派工」的管理理念。這些寶貴的經驗，不僅影響了我在軍旅生涯的發展，也成為我往後職場與人生的重要指引。

在許多組織中，從低潮到高峰的轉變並非偶然，而是領導者與團隊共同努力的結果。基隆軍艦的轉型不僅提升了單位的戰力，也改變了官兵對自身責任與使命的認知。本文將透過基隆軍艦的改革歷程，探討領導統御的核心價值、有效管理的策略以及如何建立正向的團隊文化，進而提供軍事與企業領導者寶貴的借鏡。

## 貳、三信心：建立軍隊的核心價值

軍隊的領導統御核心在於「三信心」——自信心、信任長官、相信部屬。這三者環環相扣，缺一不可。領導者若缺乏自信，無法在決策時展現果斷與穩定，將難以贏得部屬的支持。相反地，過度自信則可能導致獨斷專行，使組織陷入困境。因此，適度的自信心不僅關乎領導者的個人素質，更直接影響團隊的運作效率。

信任長官則意味著服從與尊重。在軍隊中，指揮體系的運作仰賴上下層級的信任與配合，若士官與士兵對長官產生懷疑或不服，將影響戰備效率，甚至可能在關鍵時刻造成決策混亂。建立這種信任的關鍵在於溝通與透明度，領導者應當以身作則，展現誠信與專業，讓下屬願意追隨。

最後，相信部屬能夠激發團隊潛能，建立互信與合作的文化。許多領導者習慣事必躬親，認為只有自己親自處理才能確保結果。然而，這種管理方式不僅造成領導者的負擔，也限制了部屬的成長機會。當領導者願意放手讓部屬發揮，他們會更有動力去證明自己的價值，進而提升整體團隊的戰力。

## 參、有品質的派工：高標準管理的關鍵

軍隊管理不僅講求紀律與服從，更需要策略性地分配資源與人力。「做對的事」強調決策的正確性，而「有品質的派工」則代表任務分配的合理性與執行的高標準。基隆軍艦能夠成為全艦隊派工最認真、紀律最優良的單位，正是因為落實了這兩大管理原則，使人員各司其職、相互支援，確保戰備狀態始終保持在最佳水準。

以基隆軍艦的日常運作為例，軍士官幹部在分配任務時，會根據每位官兵的專長、經驗與表現，合理安排工作，而非一味地採取平均分配或僅依階級決定派工對象。此外，艦上也實施定期檢討機制，確保每位成員在各自的崗位上發揮最大效益，並提供必要的訓練與資源，讓派工達到「品質」而非僅僅是「完成」的標準。

## 肆、階級愈大，責任愈重：領導者的示範與承擔

軍隊中，階級的提升不僅意味著權力的增長，更代表著責任的加重。優秀的領導

者須以身作則，秉持服務精神，確保下屬能夠在良好的環境中發揮所長。基隆軍艦的領導幹部深刻體認到此道理，推動單位「不浪費、不內鬥、不互相攻擊」，讓團隊能夠將心力集中於共同目標，達成最高的戰備狀態。

一位優秀的領導者，應該要能夠在關鍵時刻挺身而出，承擔責任，而非將問題推卸給下屬。例如，在艦上發生突發狀況時，艦長與主要幹部必須迅速做出決策，同時穩定軍心，確保任務順利執行。這種態度不僅贏得部屬的信賴，也能夠讓組織在危機時刻展現更強的應變能力。

## 伍、團隊文化：從標籤到榮耀的轉變

基隆軍艦曾經被貼上「表現欠佳」的標籤，但透過艦長與全體官兵的共同努力，成功翻轉形象，成為全艦隊的楷模。團隊文化的建立是這段成功轉型的關鍵。「乾淨、效率、快樂」的原則，不僅提升了工作環境，也強化了官兵的歸屬感。

基隆軍艦的成功並非偶然，而是來自於對細節的要求與紀律的堅持。舉例來說，艦上所有官兵都必須維持整潔的個人裝備

與居住環境，這不僅是一種紀律的展現，也代表了對自身職責的尊重。此外，每當發生事故或突發狀況，艦上成員能夠快速集結，分析問題並尋求最佳解決方案，而非互相指責與抱怨。這種正向的團隊文化，使基隆軍艦得以脫胎換骨，成為海軍的典範。

## 陸、結語：領導統御的影響與未來展望

「福無雙至，禍不單行」，軍隊的任務瞬息萬變，未來仍充滿挑戰。然而，基隆軍艦的官兵已經證明了團結的力量，並且奠定了「安居樂業」的基石。在即將迎來新階段的同時，應該牢記「不要問基隆軍艦能給我什麼，要問自己能給基隆軍艦什麼」。

領導統御與團隊文化的建立，並非一蹴可幾，而是長期努力與堅持的結果。基隆軍艦的成功故事，是軍隊管理的最佳典範，也為所有軍中幹部提供了值得學習的寶貴經驗。未來，無論是在軍隊還是企業管理領域，這些經驗都能夠作為借鏡，幫助團隊建立更穩固的基礎，迎接各種挑戰。