

打造良善文化，建構傑出組織

要記得，組織不是一個收容所，每個組織都有存在的目標。軍艦要能作戰致勝，公司要能獲得利潤。我的經驗顯示，唯有幫助員工挖掘自己的潛力並加以發揮，才能完成在「命令與控制」體制下不可能的任務。

(第一週研讀)

蓋洛普 (Gallup) 的調查指出，65%的離職員工其實是想離開自己的上司。由此可知，領導者的失職實將導致組織的鉅額損失。保守的估計，失去一名稱職員工的成本將視其薪資的 1.5 倍，其中包括生產力的損失以及新血的招募、訓練成本。

各式組織領導者所面對的共同問題，是如何從員工身上獲得最大的回報，這取決於三大變數：領導者的需求、組織的氛圍以及員工的潛力。我將說明海軍和一般企業是如何不適當的連結這三個變數，以及這錯誤所造成的驚人損失。當然，這些故事背後是希望能幫助各領導階層（不論是軍隊抑或企業）能更妥善處理這三個變數，使其發揮百分百的效力！

超卓的領導者總是難得一見，雖然有些人是天生的領袖，但多數還是需要後天的學習。在九一一恐怖攻擊事件後，人們意識到卓越領導人的重要性。唯有卓越的領導，才能帶領社會各階層回到生活的常軌，無論是教堂、家庭、學校、醫院、國會、法庭，乃至於白宮。其中，軍事單位和企業尤其需要優秀的領導者，因為他們肩負著國家安全及經濟穩定的使命。在這次事件中，美國無論在軍事和經濟上都加快了全球復甦的速度，並在反恐的作戰中獲得勝利。

危機總能孕育出優異的領導者。在面對 9 月所降臨的死神面前，人們蛻變成了英雄。或許我們已能不懼的面對一次次危機，但卓越的

領導卻益顯重要。

過往的經驗告訴我，要做一個成功的領導者必須先認識自己，並以此為基礎建構一個傑出的組織。身為一個領導者，必須有讓部屬將能力發揮到極致的空間。然而，在組織中限制部屬表現機會的往往就是領導者本身，這可能是源自於其自身的恐懼、自尊的需求或習慣。因此，要進行組織的變革，領導者的自我認識是必要的第一步。

透過對自我的認識，將改變領導者對組織日常互動的觀點，並提升領導層次至完全不同的境界。領導者的決策將不再受限於自身的恐懼、自尊的需求或習慣；更重要的是，領導者的改變將很快影響週遭的觀感，並得到正面的回應。如此的良性循環，會使員工與上司有更好的互動，並提升忠誠度。無論在軍艦或公司，這樣的文化轉變都能使生活變得更有意義，而目標更明確。

要記得，組織不是一個收容所，每個組織都有存在的目標。軍艦要能作戰致勝，公司要能獲得利潤。但在達到目的的過程中，往往是採用單向命令的方式。縱使短期似乎有所獲益，但長期而言將導致不堪的後果。我的經驗顯示，唯有幫助員工探掘自己的潛力並加以發揮才能完成在「命令與控制」體制下不可能的任務。

本文節錄自：麥可·艾柏拉蕭夫著，許美玲、林俊仁譯《這是你的船：有效領導的十大技巧》，久石文化事業有限公司，2012年10月，頁19-21。

改變自己，環境如何變化都能處之泰然

人不怕痛苦，只怕丟掉剛強；人不怕磨難，只怕失去希望。人在無法改變不幸或不公的厄運時，要學會接受不可改變的事實，接受事實是克服不幸的第一步，接著，改變自己，環境如何變化都能處之泰然。

(第二週研讀)

「我終於在今年1月被提拔為單位主管，來到一個全新的工作環境，面對陌生的環境與同仁，總覺得一切都是那麼不順利，新環境、新職務真的很難適應。」

「我今年30歲，最近剛升任一個重要職位，工作壓力太大，這一段時間，晚餐吃得很飽了，可過不到兩三小時就感到餓，老是想要吃點東西。晚上也睡不好覺，心裡老是想著一堆子事情。」

面對新環境，有些人很難適應，於是心生感慨，到底該怎麼做？其實，正確的做法是：盡自己所能學會改變自己，解決我們能夠控制的問題，相信任何環境都能去適應。對周遭的環境，我們無法改變，這時候要學會改變自己，適應環境。

在美國加州，有一種鳥叫美洲鷹，兩翼展開可達3公尺，在海面上飛行時只要一個俯衝，就能抓起一隻小海豹。由於市場上有人高價收購，當地人對美洲鷹進行瘋狂捕殺，導致人們再也看不到牠的蹤影認為這個物種已從地球上消失了。

在大家認為世界上不可能再出現美洲鷹的時候，一位美國科學家史蒂文卻在南美安地斯山脈一個岩洞，發現絕跡多年的美洲鷹，令人不可思議的是這種體型龐大、習慣在海上飛翔的美洲鷹，竟在擁擠狹小的岩洞中生活。

這位科學家發現岩洞內最大的距離僅有 15 公分，有些岩石薄如刀片，有的則尖銳如釘，於是他捕捉一隻美洲鷹，用許多樹枝圍繞著牠，僅留一個直徑 15 公分的小洞，結果美洲鷹用極快速度飛了出去，原來牠在穿越小洞時，翅膀緊緊貼在肚子，雙腳直伸到尾部，與伸直的脖子和頭部維持一直線，巨大的身體瞬間成為一條柔軟的麵條，輕鬆做到人們無法想像的事情；此外，美洲鷹身上布滿大小不一的老繭，堅硬程度可與岩石抗衡，可見當時美洲鷹為了躲避人類追捕，來到這樣的岩洞裡，為了適應環境，讓自己龐大身軀能穿過岩石間的隙縫，在一次次受傷中調整自己、改變自己。

美洲鷹無法躲避人類的捕殺，無法改變岩洞的狹小尖銳，但牠改變自己，獲得新生，也讓地球上瀕臨絕跡的物種得以延續。由此看來很多時候當我們覺得環境難以適應時，你就要學會改變自己，才能擁有更大的生存空間。

一位年輕貌美的女主播，白天採訪新聞，晚上七點半播報黃金檔夜間新聞，一切都如此圓滿，一次餐敘，不小心跟她的頂頭上司穿了一樣的禮服，因而得罪了主管，於是這位女主播被改調夜間十一點的新聞，她也知道這是主管給她難看，即便親自道歉了仍無法取得諒解「既然改變不了別人的態度，那就學會與它共存。」女主播豁達地接受改播事件，每晚六點下班就去進修，並在十點多趕回電視臺，由於她的認真和努力，深獲觀眾的好評，消息後來傳到臺長耳裡，也將女主播調回黃金檔。

人在無法改變不幸或不公的厄運時，要學會接受不可改變的事實，接受事實是克服不幸的第一步，接著，改變自己，環境如何變化都能處之泰然。

本文節錄自：章心妍著《不管有多糟，正向的面對自己》，閱讀名

品出版有限公司，2018年3月，頁183-189。

刻意練習成就專業職人

無論對象是戰鬥機飛行員、外科醫師或商業經理人，設計富有成效的訓練本來就不容易。從 Top Gun 訓練課程的歷史可以了解，美國海軍當初也是透過試誤摸索出這條路。以現今刻意練習的研究來看，飛行員因為承受挑戰而離開舒適圈，學習效果才這麼好。

（第三週研讀）

1968 年，越戰正打得如火如荼，美方海軍和空軍的戰鬥機飛行員常得對抗開著俄製米格戰鬥機的北越空軍。美軍的狀況不佳，當年的前 5 個月近乎被打成平手：美軍擊落 9 架米格戰機，卻也失去 10 架自家的戰機。此外，1968 年夏季時，海軍共發射了 50 枚空對空飛彈，卻 1 架米格戰機也沒擊落，海軍高層於是認為情勢該有所改變了。

當初做出的改變也促成現今被暱稱為「Top Gun」的知名學校，正式全名為「美國海軍攻擊戰鬥機戰術指導學程」。這所學校教導海軍飛官如何提升戰鬥效率，希望可以在空戰中重占上風。這項課程包含許多刻意練習的元素，尤其是提供機會讓受訓飛官在多種情境下嘗試不同的策略，同時也給予意見回饋，然後讓他們運用所學。

負責訓練的飛行員都是海軍的萬中之選，在和學員進行空中對戰時扮演北越敵軍飛官。這些教練飛官統稱為紅軍，開的機型類似米格戰機，運用的也是北越飛官學到的蘇聯戰術，以求模擬北越最頂尖的飛行員。不過，倒是有個與實際作戰不同之處：飛機配備的不是飛彈和子彈，而是攝影機，目的是錄下每回空戰交鋒的狀況，此外也利用雷達追蹤和記錄。

進入 Top Gun 學院的學員是繼教練飛官之後的明日頂尖飛行員，統稱為藍軍，駕駛的是美國海軍戰機，也沒有配備飛彈或子彈。這些學員每天都坐進機艙，迎向紅軍。飛行員在一場場戰鬥中挑戰著飛機

和個人極限，冒著犯錯的風險，好了解飛機與自身的能耐，以及如何從中激發出最好的表現。他們也會在各種情境下嘗試不同的戰術，希望以萬全的準備迎戰敵軍。

真正的重點在飛機降落後才開始，也就是海軍所謂的「行動後報告」。教練在討論時會不斷逼問學員：飛行時注意到什麼？採取了什麼行動？為什麼這麼做？有哪些失誤？本來還可以怎麼做？必要時也會播放雙方交鋒的影片，並提供雷達錄下的資訊，指出空戰中發生的細節。

此項訓練成果斐然。戰事於接下來 1970 至 73 年間，Top Gun 訓練的成效可清楚見於「交鋒擊敗率」這個統計數字。美軍於整場戰爭中平均每 5 次與敵軍交鋒就擊下 1 架敵軍戰機，但是到了 1972 年，海軍飛行員的交鋒擊敗率提升到每次對戰都能擊下 1.04 架飛機；換句話說，海軍飛行員每回與敵軍交戰，平均都能擊下 1 架敵軍戰機。

美軍空軍注意到 Top Gun 訓練成效驚人，之後也成立訓練課程，以協助空軍飛行員提升空中作戰能力。越戰結束後，海軍和空軍的這些訓練依舊持續進行，第一次波斯灣戰爭期間，這些訓練更發展到飛行員的技能讓其他國家望塵莫及。第一次波斯灣戰爭的 7 個月裡，美國飛行員在空中戰鬥中擊落 33 架敵軍戰機，自己只被打下 1 架，這也許是空戰史上最具有支配性的表現。

無論對象是戰鬥機飛行員、外科醫師或商業經理人，設計富有成效的訓練本來就不容易。從 Top Gun 訓練課程的歷史可以了解，美國海軍當初也是透過試誤摸索出這條路。比方說，當時出現空戰應該多擬真的爭論，有些人認為應該下修一些，以減輕飛行員和飛機承受的風險，有人則表示應該比照實戰盡可能挑戰飛行員的極限，幸好最終採取的是後者。以現今刻意練習的研究來看，飛行員因為承受挑戰而離開舒適圈，學習效果才這麼好。

本文節錄自：安德斯·艾瑞克森、羅伯特·普爾著，陳繪茹譯《刻意練習：原創者全面解析，比天賦更關鍵的學習法》，久石文化事業有限公司，2017年6月，頁162-166。

緬懷 329，世代傳承愛國心

百餘年前黃花崗革命先烈用生命與熱血追求民主自由的情操與志節，締造亞洲第一個民主共和國；其後國軍官兵竭智盡忠，以鮮血護衛民主幼苗，為國家發展奠定基礎，這是國人共同的歷史，也是全體國軍的驕傲，撫今追昔，這份得來不易的民主果實，彌足珍貴。

（第四週研讀）

回首先賢先烈「創業維艱」，我們必須瞭解「守成不易」的道理，並以戒慎恐懼的心情，加強戰備整備，捍衛國家安全，保障我們得之不易的民主憲政體制。前美國總統甘迺迪曾說：「在總統的徽章上，美國之鷹的右手抓著一根橄欖枝、左手則抓著一把劍，我們應對兩者同等重視。」換句話說，只有以強大的國防實力為後盾，才能真正享有和平的果實。我們追求和平，但絕不在敵人威脅下乞求和平，更不能將國家安全，寄託在他人的善意之上。

面對中共新一波爭奪歷史論述的統戰手法，我們必須對中華民國肇建的歷史有正確認知，秉持先烈民主建國理想，戮力建軍備戰，確保敵情警覺。當前兩岸關係無聲的炮火並未稍歇，但國人在享有得來不易的民主社會、富饒經濟之際，更要由衷緬懷曾經為國家出生入死的將士們，而每位國軍官兵亦應重視歷史傳承，學習先烈對國家的忠誠信念與忠貞不二的愛國情操，戮力戰備訓練任務。尤其中共迄今仍未放棄武力犯臺的企圖，惟有積極提升自我防衛武力，建立精實的國防力量，以發揮全民國防的堅強戰力，確保國家安全。

國軍之所以能夠成為人民信賴的優質勁旅，即在國家各個歷史進程中，許許多多國軍袍澤，犧牲生命捍衛國家安全與尊嚴，而其「犧牲小我，完成大我」的情操，除受到全體百姓的崇敬，更讓民眾深刻

體認國軍是值得付託的軍隊。因此，在緬懷先烈的同時，須瞭解軍隊的價值在於能有效捍衛國家安全，使人民免受危難。官兵均應保持軍人應有的氣節與本色，以「國家」為中心、「責任」為依歸、「榮譽」為動力，進而保有堅強的戰鬥意志，建構堅實的維護武力，以永遠維護臺海和平穩定與國家安全。要緬懷先烈先賢所締造的「軍人魂」精神，擔負起保國衛民的使命與責任，更應體認唯有充沛的體能、精熟的戰技與鋼鐵的紀律，國軍才能成為克敵致勝的勁旅。

我們傳承的是中華民國正統歷史與國家價值的延續。烈士如同你我是有血肉的平凡人，他們在生前危難時選擇了不平凡！先烈先賢為國犧牲奉獻的無私情操，正是國軍官兵所必須效法及學習的典範。

本文節錄自：國軍軍事校院108年愛國教育教材／國軍先烈典範傳承。

國防部「奮鬥月刊」109年3月號嘉言選讀選篇內容意旨分析表

篇目	選篇來源	選篇題目	選篇概要內容
一	<p>本文節錄自： 麥可·艾柏拉蕭夫著，許美玲、林俊仁譯《這是你的船：有效領導的十大技巧》，久石文化事業有限公司，2012年10月，頁19-21。</p>	<p>打造良善文化，建構傑出組織</p>	<p>要記得，組織不是一個收容所，每個組織都有存在的目標。軍艦要能作戰致勝，公司要能獲得利潤。我的經驗顯示，唯有幫助員工探掘自己的潛力並加以發揮，才能完成在「命令與控制」體制下不可能的任務。</p>
二	<p>本文節錄自：章心妍著《不管有多糟，正向的面對自己》，閱讀名品出版有限公司，2018年3月，頁183-189。</p>	<p>改變自己，環境如何變化都能處之泰然</p>	<p>人不怕痛苦，只怕丟掉剛強；人不怕磨難，只怕失去希望。人在無法改變不幸或不公的厄運時，要學會接受不可改變的事實，接受事實是克服不幸的第一步，接著，改變自己，環境如何變化都能處之泰然。</p>

<p>三</p>	<p>本文節錄自： 安德斯·艾瑞克森、羅伯特·普爾著，陳繪茹譯《刻意練習：原創者全面解析，比天賦更關鍵的學習法》，久石文化事業有限公司，2017年6月，頁162-166。</p>	<p>刻意練習成就專業職人</p>	<p>無論對象是戰鬥機飛行員、外科醫師或商業經理人，設計富有成效的訓練本來就不容易。從 Top Gun 訓練課程的歷史可以了解，美國海軍當初也是透過試誤摸索出這條路。以現今刻意練習的研究來看，飛行員因為承受挑戰而離開舒適圈，學習效果才這麼好。</p>
<p>四</p>	<p>本文節錄自：國軍軍事校院 108 年愛國教育教材／國軍先烈典範傳承</p>	<p>緬懷 329，世代傳承愛國心</p>	<p>遙想百餘年前黃花崗革命先烈用生命與熱血追求民主自由的情操與志節，締造亞洲第一個民主共和國；其後國軍官兵竭智盡忠，以鮮血護衛民主幼苗，為國家發展奠定基礎，這是國人共同的歷史，也是全體國軍的驕傲，撫今追昔，這份得來不易的民主果實，彌足珍貴。</p>