

軍事幹部領導統御對任務執行之影響-以艾森豪將軍為例

邱志祥¹ 溫培基²

國防大學陸軍指揮參謀學院

摘要

穿越歷史的長河，觀察帝國的興衰更替，無一不突顯出領導者的重要性。無論是爭取兵家必爭之地或是守護戰略的任務，皆端賴領導者的智慧與決策。在軍隊特殊團體組織中，指揮官的人格魅力、領導才能及道德風範，之於部隊士氣、戰力以至於整體國防安全，皆有著不可或缺的影響。在軍中領導所屬執行相關任務不僅是一門科學更是門藝術，任務是否可有效執行正不時地提醒著指揮官們必須強化自我與提升。本文透過分析艾森豪將軍，在第二次世界大戰期間的戰役任務中，研析其領導才能與戰略布局的構思，揭示他如何在極端困難的情況下，通過卓越的領導藝術，統合盟軍部隊，並最終完成盟軍的史詩任務。在國軍即將迎來一年期義務役的新階段，為未來的軍事領導者提供了寶貴的啟示與省思，更對未來國防戰力的深遠啟示，鼓舞著每一位國軍幹部成為卓越領導者。

關鍵詞：領導統御、軍人武德、艾森豪

一、前言

近年來，國軍內部管理及領導統御問題頻繁被提及，尤其是初官在受領上級任務後，常感壓力沉重或在帶領官兵執行任務時覺得力不從心，導致無法勝任相關職務進而選擇提早退出軍旅的情況日益增多。[1]近來，有此一現象的幹部不僅好發在基層士官或專業基礎軍官階層中，甚至是經歷了四年國家軍事教育培養的「官校生」也有雷同的情況。為了探究這一問題的根源，在基礎軍官的「美德毅力」與「性格韌性」等關鍵素質的流失。[2]由美國學者馬丁·賽里格曼(Martin E. P. Seligman)對此提出了深刻的見解，認為這些素質是軍事領導力中不可或缺的部分。此外，麥格拉斯(Mcgrath)的研究進一步強調了軍事領導間保有「謙遜行事」和「公平待人」在成功領導中的有其存在

價值及必要性。[3]

於此同時，我國蔡英文總統於 112 年 12 月 27 日時宣布「國軍已確定於 2024 年起，於 2005 年 1 月 1 日（含）以後出生的役男須服兵役一年」。[4]國軍正面臨第一線守備部隊轉型為義務役官兵擔任的部隊。面對兵役制度的調整，在部隊組織結構的調整下，夾帶著社群媒體蓬勃發展、科學技術日益演進及社會風氣轉變的狀況下，國軍新世代的指揮官如何運用自身的領導統御風格帶領所屬，發揮團隊向心、凝聚作戰意識來共同抵禦對岸中共不斷文攻武嚇的威脅。在此社會氛圍下，身為國軍領導幹部，應展現出何種的領導特質與魅力來帶領所屬完成任務，實屬基層幹部的當務之急。

本篇專題採用文獻分析法，藉由收集相關著作、學術論文、軍事期刊等資料，

探討艾森豪將軍運用其領導特質及風格成為一位卓越的軍事指揮官。艾森豪將軍的第一手資料包括其在第二次世界大戰後撰寫的自傳《艾森豪回憶錄》以及《艾森豪-Eisenhower, Martin Blumenson 著》等多本著作均已被譯成多國語言，其中也包括中文版本。透過這些文獻史料可以深入了解艾森豪將軍在軍事任務中所展現的領導特質，以及他如何指揮聯軍取得多場第二次世界大戰歐洲戰役的勝利，這對當代及未來的軍事領導幹部提供了寶貴經驗。

二、「領導統御」之特質

舉凡在軍中或大眾企業的固有文化，「領導」是一門窮極一生的學問更是一樁藝術哲學。在軍中，身為一位領導者必須要激勵所屬，尤其是戰役在關鍵時刻能為任務犧牲而展現出軍人高尚氣節與價值的能力，筆者就探討領導統御、軍事領導特質之定義及分析分述如下：

(一)何謂領導統御

領導統御的意義最早出現在西元1933年出版的牛津英語字典中的單字「領導者」(Leader)，然此字最先是於1300年首見於世，而「領導」

(Leadership)一詞至1800年仍未產生或使用。在我國，針對「領導」出現的時間，尚無考據，至於「領袖」一詞，曾在「辭源」裏就有提及：「衣之提挈，必在領袖，故以喻人能提挈其下者」。在組織行為的學術探討中，有關領導的定義迄無定論，它是人與人之間的影响力，在某些特定情境中，藉由溝通或情感的交流而達成特定目標的一種行為；古諺曾說：「千軍易得，一將難求」、「強將之下無弱兵」，這都是強調領導統御在軍事組織中的重要性。[5]

美國作家普伊爾透過訪談多位美軍將官並整理成口述歷史，提供了我們成功的

軍事領導所需的關鍵特質和元素。這些包括大公無私、決策與直覺、對唯唯諾諾的人的厭惡、對部屬的真誠關懷、適當授權、勇於承擔責任的領導風格。[6]這些特質不僅凸顯了優秀領導者的個人品質，也體現了有效領導的複雜性和多維性。

在此基礎上，作家普伊爾藉軍事領導的文獻和理論進一步加深探討對這些特質的理解。例如，美軍官校的教育重點之一就是培養未來領導者的道德勇氣和決策能力，強調在壓力下保持清晰判斷和道德正直的重要性。此外，軍事領導理論也強調了情境領導(Situational Leadership)[7]的概念，即領導者需要根據不同情境和部屬的需求調整其領導風格和策略。

「大公無私」體現在領導者將團隊和任務的利益置於個人利益之上，這是軍事領導中一個普遍認同的核心價值。而「決策、直覺、第六感」則關乎領導者在不確定性高和資訊不全的情況下，能夠快速做出有效決策的能力。對於「厭惡唯唯諾諾的人」，這強調了領導者需要圍繞自己建立一支能夠提供真實反饋、勇於提出不同意見的團隊。

「關懷部屬」和「適度授權」則是建立團隊信任和效能的關鍵。領導者的真誠關懷能夠激勵部屬，而透過授權則能夠培養部屬的責任感和自主性。「勇於接受挑戰並承擔責任」體現了領導者的勇氣和承擔後果的決心，這是贏得部屬尊重和信任的基礎。最後，「領導風格」涉及領導者如何透過自己的行為、溝通和決策影響和指導部屬，這要求領導者具備高度的自我認識和調整能力。

以上觀點和理論不僅在軍事領域得到廣泛認同，也被業界和學術界所引用。強調了建立願景、激勵他人和面對挑戰等領導行為的重要性。

表 1：關鍵領導特質

| 關鍵領導特質 | 描述 | 應用於軍事領導 |
|----------|--------------------------|----------------------------|
| 大公無私 | 將團隊和任務的利益置於個人利益之上 | 培養團隊精神和使命感，確保任務優先 |
| 決策與直覺 | 在不確定性高和資訊不全的情況下，快速做出有效決策 | 提高戰場適應能力，靈活應對變化 |
| 厭惡唯唯諾諾的人 | 建立能提供真實反饋、勇於提出不同意見的團隊 | 增強決策的質量，防止“回音室”效應 |
| 關懷部屬 | 對部下的真誠關懷，激勵部屬 | 增強部屬的忠誠度和士氣，提升團隊凝聚力 |
| 適度授權 | 通過授權培養部屬的責任感和自主性 | 提升部隊的自主性和靈活性，加強執行力 |
| 勇於承擔責任 | 面對挑戰時的勇氣和決心，願意為決策後果負責 | 確保決策執行力，增強部屬的信任 |
| 領導風格 | 通過行為、溝通和決策影響和指導部屬 | 根據情境和部屬需求調整領導方式，實現最有效的領導效果 |

(二) 軍事領導特質之分析

軍事領導特質是一個廣泛且多面向的研究領域，其中尤其強調軍事領導者必須具備的特質與能力。結合古今中外的軍事思想與實踐，我們亦可以從《孫子兵法》、《曾胡治兵語錄》以及《中華民國國軍教戰總則》中汲取豐富的領導智慧。此外，《成功領導者的軍人武德特質》一文對於「智」、「信」、「仁」、「勇」、「嚴」的解釋，經過歷史歲月的演繹，更為現代軍事領導幹部提供了針對領導統御一個更為

具體的學習效法框架。

1. 《孫子兵法》在首篇—始計篇中即提出：兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。故經之以五事，校之以計，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰將，五曰法。道者…；天者…；地者…；將者，智、信、仁、勇、嚴也；法者，…。多算勝，少算不勝，何況於無算乎。[8]早在西元前 500 多年前，孫子即認為身為一位軍事領導幹部除了必須具備相當程度遠見與基礎學識外，更要具備多面向人文素養，才得以精確實施戰場情勢的研判，以制定出勝利的最佳策略。這不僅涉及領導幹部本身在戰場上的謀略布局，更包括對所屬官兵管理與指揮的智慧運用。孫子兵法全文雖然僅僅共十三篇，計六千一百零九字，卻在其著作第一篇便破題指出帶兵之將者的重要性，除了要通曉敵人戰術戰法外，帶兵打仗的軍事幹部領導統御等基礎學能，更是打勝仗的致勝關鍵。

2. 《曾胡治兵語錄》第一章〈將材篇〉中提及「帶兵之人，第一要才堪治民；第二要不怕死；第三要不汲汲名利；第四要耐受辛苦。治兵之才，不外公明勤，不公不明，則兵不悅服，不勤，則營務鉅細，皆廢弛不治，故第一要務在此。」則說明了對領導者人格魅力和道德修養的要求。曾胡治兵語錄中強調的是，領導者應當具備高尚的人格和不輕言放棄的決心，藉不同的角度，分別詮釋了智信仁勇嚴以及其實行的方法，方得以成為幹練之將才，才能贏得部下的尊敬和信任。

3. 《中華民國國軍教戰總則》則是國軍建立軍事道德和精神的國軍使命，其中對於軍人應有的忠誠、勇敢、紀律等特質有著明確的闡述，不因外在環境與時空背

景的移轉而改變，這些都是現代軍事領導不可或缺的核心價值。《成功領導者的軍人武德特質》[9]一文對於領導統御特質提供了較為現代化的解釋，尤其是智、信、仁、勇、嚴五個維度，為我們提供了一個更全面的領導特質框架：

(1)智 (Wisdom)：智慧，指軍隊的領導者擁有敏銳的洞察力和當機立斷的決策能力，才能夠適應瞬息萬變的戰場環境。

(2)信 (Trustworthiness)：誠信，強調部隊領導者必須言出必行、誠實可靠，才能夠贏得部屬的信賴與倚重。

(3)仁 (Benevolence)：仁義，指領導者對部下適切的關懷和勇於承擔的保護，既能夠體恤部屬，才能大膽要求其執行任務，以建立團隊的凝聚力。

(4)勇 (Courage)：勇敢，不僅是身體上的勇敢，更重要的是道德上的勇氣，在面對困難和兼具挑戰的任務時，能堅持正義公理和社會原則。

(5)嚴 (Strictness)：嚴格，領導者在軍紀要求和訓練標準上能嚴格執行，確保命令得以貫徹，讓部隊維持高效運作。

綜合這些思想和理論，無論是古代還是現代，東方或西方，成功的軍事領導者都離不開深厚的道德基礎、優秀的人品和高度的軍事專業能力。領導統御不僅是對戰術和戰略的運用，更是對人性的理解剖析和群眾的引領嚮導。在快速變化的現代戰場環境中，這些原則和特質更顯重要，對當代和未來的軍事領導者提出了更高的要求，下表 2 總結了中國傳統的軍事領導統御理論中強調的關鍵特質，並指出了這些特質在古代軍事思想、現代軍事定義和軍事教戰總則中的明確運用，也給予當代領導幹部明確且廣泛的啟示。

表 2：軍事領導統御關鍵特質

| 領導特質 | 定義及重要性 | 教戰總則運用 |
|------|-------------------------------|-----------|
| 智 | 深刻的洞察力和決策能力，能適應變化的戰場環境。 | 洞察是非、明辨義利 |
| 信 | 誠實可靠，贏得部屬信賴。 | 誠實無欺、忠貞不移 |
| 仁 | 對部屬的關懷和保護，建立團隊凝聚力。 | 衛國保民、捨生取義 |
| 勇 | 面對困難和挑戰時堅持正義和原則的道德勇氣。 | 負責知恥、崇尚氣節 |
| 嚴 | 在紀律和標準上的嚴格要求，確保命令得以執行，部隊高效運作。 | 公正無私、信賞必罰 |

三、艾森豪將軍生平與事蹟

德懷特·D·艾森豪 (Dwight David Eisenhower)，出生於 1890 年 10 月 14 日，卒於 1969 年 3 月 28 日，他因心臟病發作逝世於華府，享年 78 歲。作為美國歷史上第 34 任總統，以及二戰時期盟軍歐洲戰區的最高指揮官，無疑是 20 世紀最具影響力的軍事領導人物之一。艾森豪自 1915 年從西點軍校畢業後，即展現出其軍事才能和領導資質，也正式開始他的軍事職涯。艾森豪將軍的領導方式在其家人的影響下，塑造他獨特的人格特質——在部屬眼中是一位無私奉獻、勇於承擔、關懷下屬，不拘小節並且具有幽默感的長官，也因此贏得了廣泛的敬重和愛戴。他堅信於團隊協調合作的重要性，經常提出“計畫屬於大家，責任屬於我”[10]的理念，正是這種信念貫穿了他的軍事及後期的政治生涯。

(一)艾森豪將軍生平概述

1890 年 10 月 14 日，艾森豪出生於美國德州丹尼森(Denison)的大家庭，一個源自 1741 年從「德意志薩爾蘭的薩爾布呂肯」移民至美國的德裔家族，在七個兄

弟中排行老三。由於家中生意經營不善，致艾森豪青年時期家裡窮困潦倒。

1911年在摯友哈茲萊特(Swede Hazlett)說服下參加美國軍校的入學考試且成功通過，進入西點軍校就讀，並在1915年以中等成績畢業。

西點軍校畢業後，在德克薩斯州和喬治亞州的各個軍事營地擔任「國民兵」督察官等職務。1917年，美國對德宣戰，他要求前往海外戰場為國效忠，卻因其德裔身份而未獲准，反而至科爾特營擔任戰車教官，負責訓練戰車部隊乘員，該營區在艾森豪的指導下從無到有，最後成為新建戰車部隊及能容納1萬名官兵的訓練基地。艾森豪於1922年晉升為少校，艾森豪將軍雖在第二次世界大戰歐洲戰場中擔任美軍的最高指揮官，卻保持在少校階級長達16年，不過在此期間他不停與時俱進，重新學習裝甲部隊戰術運用，為他扎根磨練深厚的軍事基礎、戰略思維和領導能力。在訓期間因緣巧合下結識康納(Fox Conner)將軍，康納在第一次世界大戰期間，曾任潘興將軍(John Joseph Pershing)的作戰官，且為當時美陸軍公認足智多謀的博學奇才。艾森豪在康納旅長賞識及栽培之下擔任其執行官乙職，在康納這位良師益友的麾下學習，開啟了艾森豪將軍嶄新的軍旅篇章。

(二)第二次世界大戰規劃與事蹟

艾森豪從西點軍校畢業後，透過扎實的基礎軍事訓練和組建戰車營的實務經驗，展現出其作為軍事領導者的潛力。進入第二次世界大戰後，艾森豪表現其久經磨練的能力，並得到了多位美國高階將領的認可，最終被美國政府直接委任為盟軍歐洲戰區的最高指揮官。

在擔任指揮官的過程中，艾森豪將軍調整了英、美高階將領共同領導盟軍部隊

的指揮方式，在盟軍的每位將軍互助合作下，盟軍各部隊在登陸作戰合作無間。艾森豪將軍擅長統籌規劃，能夠藉由整合盟軍中來自不同國家與背景的軍人，配合無礙進而發揮統合戰力的作戰方針。艾森豪對於部屬的指揮既嚴格又富有人性，他深知信任和尊重的重要性，經常親自前往前線了解士兵的需求和意見，並適時給予鼓勵和支持。艾森豪將軍受領任務後，在初來乍到的狀況下，即擔任歐洲戰區盟軍最高指揮官，在瓦迪阿卡利特(Wardi Alarit)戰事後，第一次驚見垂掛在鐵絲網上的衛兵死屍，率直地說道：「哇！這是我生平第一次目睹屍體！」[11]，相較歷經兩次大戰的蒙哥馬利(Bernard Montgomery)，艾森豪將軍實際上戰場的經驗少之又少，還得面對旁人的責難和冷諷。面對同盟國內部的質疑和挑戰，但他仍展現了極為柔軟的態度和高度自我修養的風範，加上艾森豪將軍這位聯軍最高統帥他那與外國各階層領導人相處自然的卓越能力，以及深謀遠慮又判斷得宜的決策和作戰計畫，使得英軍與美軍將領間，產生微妙且競爭的合作關係。

艾森豪將軍應對戰場景況，不會輕易受到外界意見的影響，指揮作戰如此、用人任事方面亦如是，基於全般戰略考量後作出適宜的決策。此外，對於巴頓將軍(George S. Patton)這位接二連三闖禍的問題部屬，甚至衍生政治風波，在馬歇爾將軍(George Catlett Marshall)幾近解除巴頓的指揮官職務，艾森豪將軍仍然願意為他背書。巴頓將軍後於1945年3月的歐洲戰場，率領第三軍團橫越諾曼第發起反擊，解救受困的美軍部隊，證明艾森豪將軍的知人善任。即便飽受批評，他仍保持冷靜地客觀面對，運用實際行動和戰爭成果來回應疑慮和批判。故其領導特質裡還

包括了他的深謀遠見和耐受辛苦。在整個第二次世界大戰中，他不僅不輕易忽視眼前的瑣事，更致力於策訂長遠的戰略目標，為盟軍奠定勝利基礎。

在第二次世界大戰的關鍵時刻，艾森豪將軍憑藉其堅定果敢與用人不疑的戰略規劃能力，承擔起指揮盟軍在歐洲戰場的重責大任。在諾曼第登陸作戰計畫的策劃與執行過程中，艾森豪將軍展現了其卓越的戰略眼光和指揮藝術。他精心調整戰略部署，將登陸部隊從原計畫的三個師增至五個師，並將部分戰術細節的責任委派給蒙哥馬利和布萊德雷(Omar Bradley)，自己則專注於更為關鍵的制空權問題。[12]

艾森豪將軍深知，制空權在諾曼第作戰的重要性，同時也是一個充滿挑戰且尚待解決的問題。當艾森豪將軍向英國戰略空軍司令亞瑟·特拉弗斯·哈里斯(Arthur Travers Harris)表達需要獲得充分的空軍授權，以確保諾曼第登陸作戰在制空權上能具有絕對的優勢時，哈里斯卻表示反對。然而，艾森豪將軍毫不退縮，以堅定的態度表明了自己的立場，哈里斯最終同意英國戰略空軍歸艾森豪指揮；隨後，美國及其他盟國的空軍也作了同樣安排，接受艾森豪將軍的規劃調度。艾森豪將軍為了進一步確保諾曼第登陸作戰的成功，展現了擇善固執的一面。

1944年6月6日，即便面對逐漸不利的氣象條件，艾森豪將軍在幾經深思熟慮後，果斷下達了進攻命令[13]。諾曼第登陸作戰隨即展開，聯軍首先進行了一次對加萊海峽的佯攻，隨後在凌晨2時啟動了諾曼第的空降行動，海空軍隨後進行轟炸。當天6時30分，4000多艘運輸艦艇搭載著五個師共12萬士兵在諾曼第登陸，成功鞏固了灘頭堡。這一歷史性的戰役，不僅為盟軍在歐洲戰場的進一步行動

奠定了良好的基礎，更是展現了在艾森豪將軍領導下的盟軍所具有的驚人執行力和勇氣。後來，艾森豪將軍幕後的工作人員在整理其文稿時，發現艾森豪將軍額外備有諾曼第登陸失敗的講稿，內容計載：

「我悲傷地宣布，我們登陸失敗。這次失敗完全是我個人決策和指揮失誤所造成，我願意為此承擔全部責任……」[14]，顯然他不僅僅是位足智多謀的將軍，更是一位勇於承擔責任的軍事領袖。艾森豪將軍在第二次世界大戰中的戰略指導，展現了他作為一位軍事領導者的所有特質：卓越的戰略規劃能力、對部屬的深刻理解和關懷、面對批評的冷靜和堅定，以及不懈追求勝利的決心和毅力。這些特質不僅指引盟軍走向勝利，也為後世的軍事領導者和管理者提供了寶貴的學習和借鏡。

(三)領導者的人格特質：

艾森豪將軍作為一位偉大的領導者，不僅在戰略決策和軍事行動上表現出色，更在於他對於人性的深刻觀察及其妥善運用人才，發揮每位將士長才的卓越能力，藉由此研究，具體化艾森豪將軍的領導統御特色，並深入人性理解和有效的人才管理之於軍事領導的重要性。藉由回顧其軍旅生涯可以歸納艾森豪將軍的軍人武德特質如下：

1. 智慧與洞察—智：

艾森豪將軍展現了卓越的洞察力和智慧，不僅在戰略規劃中深謀遠慮，如諾曼地登陸和突破德軍齊格菲防線等決策之外，更擅長於精準評估和發掘部屬的潛力與專長，軍事人才如巴頓將軍這樣具有爭議性但才華橫溢的人物適才適所地安排於能最大化其能力的職務上。艾森豪超越個人好惡，堅信並利用巴頓在戰場上的獨特能力和勇氣，有效地導向更大的戰略目標。這種對專業人才的理解和運用，結合

對戰局的微觀分析和宏觀視野，證明了他不僅是策略家，也是具有前瞻性和智慧的軍事領導者，展示了如何在複雜多變的戰場上迅速且精確地擬定戰略，從而引導現代國軍幹部在面對挑戰時也能夠展現類似的領導才能。

2. 信念與執行力—信：

艾森豪將軍展現出的高度誠信和堅定責任感是他軍事領導中的核心。在溝通與指揮方面，他極度重視三信心的建立，藉由傾聽和尊重下屬的意見，積極建立與長官和部屬之間的互信。這不僅增強了命令的貫徹執行，也創建了一個開放的溝通環境，鼓勵部屬提出寶貴的反饋和建議。此外，艾森豪將軍在面對困難和爭議時，所展現的自信果斷行動和原則堅持，則進一步鞏固了他的領導地位，因為部屬們深信他的每一個決策都是為了團隊的最大利益而精心考慮的。

3. 仁慈與關懷—仁：

在面對蒙哥馬利將軍及其他盟軍將領的挑戰時[15]，艾森豪將軍展現了其仁慈與理解的領導風格。當巴頓將軍在戰場外的行為引起爭議時，艾森豪將軍選擇支持他，向陸軍司令部及馬歇爾將軍強調其戰場上的貢獻與重要性，這反映出他對部屬深切的關懷與保護。艾森豪將軍願意顧全大局，寬容對待巴頓的瑕疵[16]，顯示了他對人性弱點的深刻理解和包容，這種仁心不僅保全了巴頓的職業生涯，也維護了盟軍的團結和戰鬥效率。

4. 勇於面對挑戰—勇：

責無旁貸的勇氣是團隊凝聚力與信任的重要基礎。艾森豪將軍在擔任指揮官期間，初期因實戰經驗不足而備受爭議，但他那勇於任事並接受挑戰與承擔責任的勇氣是他領導成功的核心。藉由成立盟國遠征軍最高統帥指揮部來網羅巴頓、蒙哥馬

利及布萊德雷等名將並指揮運用得當，即使是複雜得令人瞠目結舌的諾曼第登陸作戰也是執行得極為出色，斷然是艾森豪將軍的勇氣體現。

5. 嚴格執行原則—嚴：

面對壓力及挑戰時，艾森豪將軍仍嚴格執行軍事原則和紀律，展現了其堅毅的領導風格。特別是在處理巴頓將軍掌摑士兵事件時，艾森豪堅持軍隊的紀律和道德標準，要求巴頓公開向涉事士兵、醫生及護士們道歉，這不僅體現了他對紀律的嚴格遵守，也顯示了維護軍隊內部正義和秩序的決心。這種嚴格的行為規範強化了部隊的內部結構，同時也增強了部隊的團結向心和任務執行成效，巴頓將軍也在此事件後，經由虛心檢討及自省，為盟軍拿下後續戰役盛況空前的戰果。

(四) 小結

艾森豪將軍卓越的軍事領導率領聯軍在歐洲戰場創立佳績，實為每位軍事幹部執行任務之典範。綜合上述重要事蹟，可歸納其獨特的人格特質：

1. 軍事決策和執行力在第二次世界大戰期間更為顯著，特別是在諾曼地登陸這一關鍵戰役的策劃與實施。不僅獨排眾議調整歐洲戰場的戰略部署，更細心處理及安排了盟軍將領的任職。艾森豪的戰略視野和細緻的戰術執行力，由他指揮調度了不同國家和文化背景的軍隊，繼而形成了一支高效的作戰單位。此外，他對制空權的重視及其對戰術細節的掌握，並且在他強力執行及多方協調下，確保盟軍在歐洲戰場上的絕對空優，最終讓盟軍得以在艾森豪將軍發揮其強大的軍事決策力與執行力下，成功在諾曼地登陸。

2. 艾森豪將軍的領導風格展現了無私奉獻、對任務的使命感、關懷部屬、隨和親近，使他在部下中極具人望。艾森豪將

軍信任和尊重他的部屬，經常親自前往前線，實際掌握第一線官兵的需求和意見，這種走動式管理的領導方式增強了團隊信念和士氣凝聚力。同時，藉冷靜釋疑和堅定信念來面對外界的批評和挑戰時，所展現的是他作為領導者的成熟與智慧。

3.艾森豪將軍的生平和職業生涯為現代及未來的領導幹部提供了重要的啟示。首先，他的軍事經歷多次突顯了團隊合作的重要性，以及一位領導者在團隊中產生的化學作用。依據艾森豪將軍的領導經驗顯示，一個成功的領導者需要能夠跨國界和理解各國文化差異，繼而運用各方掌握的資源和人員的專業長才。其次，艾森豪將軍的職業生涯也提示現代領導者，在面臨決策時要具備前瞻性和靈活性，讓領導幹部能夠在多方壓力下仍可做出正確的決定，並願意且樂意對結果負責。

艾森豪將軍這些特質不僅讓他成為二戰期間的傑出將領，也為後世的領導者提供了寶貴的學習典範，以下藉由表3簡明地描述了艾森豪將軍的關鍵人格特質，以及這些特質是如何影響了他的領導方式和他所帶領的團隊展現。

表3，艾森豪將軍的領導人格特質及影響

| 人格特質 | 描述 | 對領導的影響 |
|---------|--------------------------|--------------------------------|
| 知人善任 | 能準確評估個人才能和潛力，並將其安置於最佳位置。 | 提升團隊效能，確保每位成員都能在其最擅長的領域發光發熱。 |
| 信念與寬容 | 即便面對挑戰和爭議，也能展現出理解和寬容。 | 促進團隊和諧，維持團隊穩定，使團隊能夠專注於共同目標。 |
| 謙遜與人際關係 | 與不同背景和性格的人建立良好關係的能力。 | 強化團隊凝聚力，建立積極的工作氛圍，提高團隊合作效率。 |
| 決策與執行 | 在關鍵時刻能迅速作出決策並執行。 | 確保團隊能夠有效應對變化，快速適應戰場狀況。 |
| 面對困難的韌性 | 即使面臨內外壓力和爭議，仍能堅持原則和決策。 | 保障團隊目標達成，確保任務成功執行，激勵團隊面對挑戰不退縮。 |

資料來源：作者整理自《知人善任的艾森

豪》。[17]

四、對現代國軍領導幹部之啟示

藉由回顧艾森豪將軍的軍旅生涯，可以分析出艾森豪將軍在第二次世界大戰中展現的領導才能和戰略智慧，不僅是當時盟軍勝利的重要因素，也為今日的國軍領導幹部提供了寶貴的學習機會。如今我國正處於兵役轉型階段，我等軍事幹部正面臨著複雜的兵力結構、與日俱增的共軍威脅以及社會大眾的引頸期盼，都在期許我等成為能肩負起保國衛民等重責大任的現代軍人，從艾森豪將軍在第二次世界大戰擔任歐洲戰區盟軍最高指揮官期間，他所展現的人格特質樣貌來探討研析，作為國軍幹部未來學習目標與準繩。

艾森豪將軍對團隊的士氣維護有其獨到的見解。筆者同為官校生出身，亦曾擔任過被領導者的角色，堅信著軍隊中被領導者都是一樣的「不患寡而患不均」。透過領導者的親自參與和真誠關懷所屬，輔以現身說法來消彌執行任務的不安，才能建立團隊向心力，發揮主官臨陣當先的精神來鼓舞官兵士氣、激勵部屬克服挑戰。這對現代國軍幹部來說，當領導者在艱困環境下，表現出對部屬的支持以及適當的鼓舞團隊士氣，讓任務得以順利遂行，相較以往透過制式及僵化的宣教方式，艾森豪將軍採取較為親近的團隊經營策略，激發其部隊潛能，相信身為現代化軍事幹部，更能理解不以威權利誘方式也能帶領官兵面對並執行各項任務與挑戰。

西方兵聖克勞塞維茨曾說：「武德是戰爭中最重要精神戰力，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。」[18]是故，幹部的領導統御在戰爭中扮演著極重要的角色。我國目前部隊服役人員

組成，除以往的常備志願役官兵外，一年期義務役的役男已陸續入伍，對目前基層國軍幹部而言，艾森豪將軍的戰略思維、團隊合作及部屬的關懷和尊重，對於一年制短期兵役制度具有重要的啟發。一年期義務役，服役時間相較志願役官兵來得短，在人員訓練與團隊向心力凝聚方面，面臨較大的時間壓力，需要幹部調整領導策略以快速且有效地整合和激勵所屬官兵。對於基層帶兵領導幹部可以增強自我領導效能以強化部隊凝聚力，建議從以下幾個方向來汲取艾森豪將軍的智慧：

1. 快速整合與戰術訓練：

艾森豪將軍在二戰中的實戰經驗與前瞻的戰略思維，藉以快速整合多國聯合部隊並統一戰術思想，運用智慧來執行有效率的部隊訓練是成功的關鍵。相較於過往單一旦役期較長的志願役官兵而言，緊接而來的是學歷多元且社會背景組成較為複雜的一年期役男，國軍幹部應該採取易銜接且純粹的訓練，確保在有限的時間內，每位服役役男能迅速適應軍事訓練並適才適所地發揮人才運用價值。

2. 深化士兵的使命感與責任感：

鑑於一年期役男服役時間較志願役官兵來的短暫，依據艾森豪將軍的領導中曾提及“計畫屬於大家，責任屬於我”的信念，這種將責任和榮譽共享以建立三信心信念可增強短期服役士兵的使命感。當代幹部應適時說明來鼓勵士兵試著理解每個人在國防的環節中扮演的角色和能提供的貢獻，即便僅有一年的服役時間，也應確保每位官兵都能感受到其工作的重要性，以增強服役官兵的忠誠度和任務完成度。

3. 加強溝通與人際互動：

艾森豪將軍因盟軍兵力組成的多樣性面臨了蒙哥馬利及其他官兵帶來的衝突，他運用那仁愛與細膩的人際交往能力，並

深入基層來詢問與瞭解官兵的需求，不僅為他增強領導者與部屬間的信任與尊重，也提升團隊的整體凝聚力。身為準備應對即將到來一年期役男的第一線帶兵基層領導幹部，更應積極學習和實踐有效的溝通技巧，經由幹部對部屬的感同身受並靈活變通來建立與部屬間開放、坦誠的溝通環境，對於任務執行度肯定是相得益彰。

4. 決策果斷與有效執行：

艾森豪將軍在面臨是否因天候影響繼而取消諾曼第登陸作戰與否的關鍵時刻所展現的勇氣和決策力，是驅使部隊能夠迅速應對各種挑戰的關鍵。領導幹部不僅需要加強自身的決策能力訓練，並建立一套有效的回報機制，以掌握第一線戰場景況及確認作戰計畫實施成效，指揮官才能適時適切下達至當決心。

5. 展現嚴謹的決心與強韌的毅力：

如同艾森豪將軍在面對困境與阻礙時所展現的韌性，當面對重大決定與未知任務的挑戰時，身為領導幹部應保持嚴謹且堅定不移的決心，重新審視戰場景況與作戰環境，在可接受的情況下確保任務能順利執行。這項嚴謹的領導特質不僅讓領導者擁有堅強的意志力及抗壓性的管理能力。在平時接受上級臨時交辦任務不僅能穩定軍心，在戰時亦能帶領所屬突破重圍、克服難關阻礙並獲得最終戰果。

艾森豪將軍的人格及領導統御特質，為現代軍事幹部提供豐富的啟示和反思，尤其在任務執行、領導統御、團隊管理、軍隊訓練、風險評估以及道德責任等方面。更為準備下部隊或是剛下部隊不久的軍隊新鮮人，可以更好地應對當前和未來的挑戰。艾森豪將軍軍事領導的藝術不僅激勵著每一位軍事領導幹部，更是現代基層領導幹部不斷前進，追求卓越的表率，期許自己能夠成為像艾森豪將軍一樣，具

有遠見、勇氣和智慧的領導者。

五、結語

在當今多變的軍事作戰環境下，國軍幹部所面臨的挑戰日益增加。為了保衛國土及人民財產的安全，基層幹部必須致力於落實和提升戰備任務訓練、兵科基地訓練、以及三軍聯勇操演等關鍵軍事任務的效果。受艾森豪將軍的啟發，如堅定的信念、敏銳的洞察力與卓越的溝通能力，都是現代軍事領導者應當學習並落實於日常指揮與訓練的核心基礎能力。

雖然艾森豪將軍屬上個世紀的卓越軍事領導幹部，時至今日，這些領導特質依然受用，結合其領導統御經驗與現代戰爭的需求，我國軍隊應持續強化戰備任務訓練的實施，確保每一項訓練都能符合實際作戰需求，並進行有效的檢討和調整。通過兵科基地的專業訓練，提高部隊的技術和戰術水平，而在三軍聯訓基地進行的聯勇操演則應強化各兵種間的協同與整合能力，提升聯合作戰效能。

最終，領導幹部必須秉著持續學習以適應未來軍事戰略和技術發展的心態；透過閱讀汲取各家兵學所長，以提升領導能力和部隊戰鬥力。面對兵役制度的調整，國軍領導幹部應參考艾森豪將軍的領導藝術，在多元兵力來源下，以彈性靈活的思維帶領部屬，提升部隊執行訓練與戰備效率，作為後續人才培育和團隊建設的基礎，進而捍衛國家安全。

參考文獻：

- [1]遠見雜誌，修法打破軍士官申退的鐵律？退役少將嘆：國防的惡夢，
<https://www.gvm.com.tw/article/46184>(
檢索日期：西元 2024 年 3 月 19 日)
- [2]Seligman, M. E. (2004).Strengths of character and well-being.Journal of social

and Clinical Psychology, 23(5), 603-619.

- [3]McGrath, R. E., Rashid, T., Park, N., & Peterson, C. (2010). Is optimal functioning a distinct state?The Humanistic Psychologist, 38(2), 159-169.
- [4]總統府，強化全民國防體系 恢復義務役一年方案，總統府新聞稿
<https://www.president.gov.tw/NEWS/27206>(檢索日期：西元 2024 年 2 月 17 日)
- [5]戴晨勳，由領導統御探討裝甲部隊基層連隊管理，裝甲兵季刊第 241 期，P76。
- [6]劉秉宜，由《為將之道》淺談失格的領導統御-唯唯諾諾的「Yes Men」，《海軍學術雙月刊》，第 57 卷第 4 期，頁 41，2023 年 8 月。
- [7]Hersey, P, & Blanchard, K. H.. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Prentice Hall 1969.
- [8]孫武著，魏汝霖譯，孫子今註今譯，臺北市，臺灣商務書局，頁 66，2001。
- [9]謝志堯、鄒琮隆撰，成功領導者的軍人武德特質，黃埔學報，頁 83，2022。
- [10]普伊爾著，陳勁甫譯，為將之道，臺北市，麥田出版事業股份有限公司，城邦文化事業公司發行，頁 13-14，2002。
- [11]阿利斯泰爾 霍恩、大衛 蒙哥馬利著，許綏南譯，孤寂的將領-蒙哥馬利和他的戰爭，臺北市，麥田出版，頁 100，民國 85 年。
- [12]BA/MA, RH 19 IV/48, Anlage zu KTB des Oberkommandos West vom 20. 1944; KTB/OKW, VII, 323; Hart 1979.
- [13]Martin Blumenson 著，蔡濤琪譯，《艾

- 森豪》(Eisenhower)，頁 104，1995 年 11 月。
- [14]David Brooks 著，廖建容、郭貞伶譯，品格 履歷表與追悼文的抉擇 (The Road to Character)，臺北：天下文化，頁 161，2016 年 3 月 30 日。
- [15]Martin Blumenson 著，蔡濤琪譯，《艾森豪》(Eisenhower)，頁 110，1995 年 11 月。
- [16]Edgar F. Puryear, JR., Nineteen Stars (Virginia: Presidio, 1994), pp.193-194.
- [17]Cole Kingseed 著，劉慶順譯，軍史回顧-知人善任的艾森豪，臺北市，國防譯粹第五十卷第七期，頁 86-92，2023 年 7 月。
- [18]Carl Von Clausewitz 著，鈕先鍾譯，戰爭論 (On War) 上集，臺北，三軍大學，頁 281，民國 78 年。

The impact of Military Cadres' Leadership on Mission Execution— A Case of General Eisenhower

Chih-Hsiang Chiu¹ Pei-Ji Wen²

National Defense University Army Command And Staff College

Abstract

Throughout the course of history, observing the rise and fall of empires, the significance of leaders is unmistakably highlighted. Whether it is contesting for strategic strongholds or defending critical positions, success depends on the wisdom and decisions of leaders. In the military, a unique organizational group, the charisma, leadership abilities, and ethical standards of a commander are indispensable for morale, combat effectiveness, and overall national defense security. Leading troops in executing tasks is not only a science but also an art, constantly reminding commanders of the need to strengthen and improve themselves. This article meticulously analyzes General Dwight D. Eisenhower's leadership abilities and strategic planning during World War II. It reveals how he managed to unify allied forces under extreme difficulties through his exceptional leadership and ultimately succeeded in the historic missions of the Allies. As our national military approaches a new phase with the introduction of a one-year mandatory service, this provides valuable insights and reflections for contemporary and future military leaders. This is not just a review of the past but also a profound indication of future defense capabilities, inspiring every military officer committed to becoming an exceptional leader.

Key words: Leadership, Military Ethics, General Eisenhower