

從《為將之道-海軍指揮道德的重要性》談成功領導

海軍中校 劉秉宜

提 要：

- 一、在領導風格逐漸轉型的年代，美國軍事學者艾德格·普伊爾在軍事院校講授「軍事領導風格」課程逾40年，先後出版8本和領導有關的書，其中《19顆星：美國近代四大名將》與《為將之道：風格決定一切》有中譯本，對領導的本質、領導模式及如何成為決策者等方面多有啟發，值得國軍軍官研讀。
- 二、2005年出版的《為將之道-海軍指揮道德的重要性》，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，其中對於美國海軍四星上將李高佛的「擇善固執」與朱瓦特的「勇於挑戰、敢於承擔責任」，都促使他們在各自的領域上充分發揮，努力達成目標、完成任務，其典範值得海軍幹部效法。
- 三、《為將之道-海軍指揮道德的重要性》乙書雖未見中譯本，然透過閱讀後的心得體認分享，應能讓更多海軍軍官瞭解成功領導的重要，並藉由參考本書努力培養自己臨機應變的思維與領導統御的能力，俾在海軍需要你的時候，人人都能挺身而出，成就個人的功業，並領導所屬達成任務，方不枉海軍栽培。

關鍵詞：海軍、為將之道、指揮道德、成功領導、領導的本質、領導風格

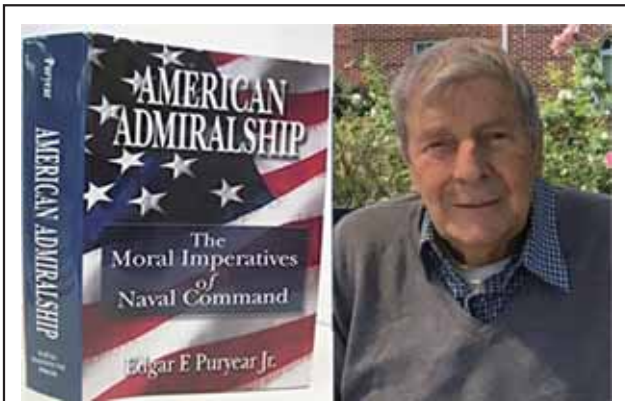
壹、前言

2005年，本人有幸爭取機會至美國加州蒙特利市(Monterey, California)的「海軍研究院」(Naval Postgraduate School)攻讀碩士，期間受人之託尋找艾德格·普伊

爾¹(Edgar F. Puryear, Jr.)的著作—《為將之道-海軍指揮道德的重要性》(American Admirals: The Moral Imperatives of Naval Command, 以下簡稱《為將之道》)²乙書(如圖一)，當時還是尉官身分的我，只是想著儘快完成交辦的工作，且囿於校內課

註1：〈Puryear Jr., Dr. Edgar Francis "Beau"〉, The Daily Progress, 2020年6月1日, https://dailyprogress.com/obituaries/puryear-jr-dr-edgar-francis-beau/article_21a52024-9242-516c-b4c4-5d1402fdb04.html, 檢索日期：2021年6月5日。

註2：《為將之道-海軍指揮道德的重要性》乙書，係普伊爾2005年的著作，同年4月1日由「美海軍研究院出版社」集結出版，全書共12章。



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：參考〈Dr. Puryear Edgar “Beau” Francis Jr.〉，The Daily Progress，2020/6/12，<https://www.legacy.com/us/obituaries/dailyprogress/name/puryear-francis-obituary?pid=199054474>；〈American Admirals: The Moral Imperatives of Naval Command〉，Amazon網站，<https://www.amazon.com>，檢索日期：2021年6月9日，由作者彙整製圖。

業繁重，因此並沒有翻閱內容。轉眼物換星移，在2020年底一次偶然機會中再次聽到「海軍指揮道德」(The Moral Imperatives of Naval Command)這個關鍵字，突然覺得異常熟悉，經網路搜尋後發現竟是之前經手買過的書籍，連帶對這本書也開始產生興趣，也著手開始搜尋作者的著作，可惜並沒有發現本書的中譯本，只得重新翻閱英文原版，並努力探索書中成功領導的價值。

2007年，自美學成返國迄今，十多年的海軍生涯歷練，雖然未派任艦艇主官(管)職務，但是自身的經管歷練及同學、同儕中不乏有擔任過類似職務的心得體認；因此，對「領導」仍具有一定程度的理解，也聽過不少實際案例的經驗分享。經與原書對照後發

現，書中內容確實值得推薦，畢竟其中蘊含著「為將者」的成功領導風範及人生閱歷的豐富智慧。

「美國海軍研究院出版社」(Naval Institute Press)除了出版《為將之道》這本書之外，之前也曾經對美軍將官進行訪談，並記錄將領們的口述歷史，作者將其中與海軍領導有關的資料摘錄出來，與訪談結合、分析及研究，發現一些與領導見識有關的證據，進而驗證了這個成功領導的模式(Pattern)，也就是普伊爾在本書中所提到的：

「每個人的人格特質中都存在著一種領導模式的基本特質，而具有這種特定模式的人，即被定義為『成功的軍事領導者』(Successful Military Leader)。」³而從本書中體認到的領導模式，即「成功領導者必須和部屬站在同一陣線、成為一個團隊，一起努力達到目標、完成任務」，亦期望將此一心得及書中精彩內容，透過本文與海軍同仁分享，並本著「同舟共濟、甘苦共嚐」之海軍精神，希望人人挺身而出、貢獻所學、完成任務，方能無愧海軍栽培，這也是撰文的主要目的。

貳、成功領導的例證

《為將之道》作者普伊爾先生是美國軍事學者，畢業於馬里蘭大學(University of Maryland)，也是維吉尼亞大學(University of Virginia)的法律學士，並擁有丹佛大學(The University of Denver)碩、博士學位

註3：Edgar F. Puryear, Jr.，〈American Admirals: The Moral Imperatives of Naval Command〉，Naval Institute Press，2005，頁572。

表一：普伊爾1971至2017年的著作一覽表

書名/出版社/出版日期	書名/出版社/出版日期
 <p>19顆星－美國近代四大陸軍名將 Nineteen Stars: A Study in Military Character and Leadership 蘇維文譯，1998/5/1，麥田出版社</p>	 <p>飛行將軍 Stars in Flight: A Study in Air Force Character and Leadership 1981年，Presidio Press出版</p>
 <p>喬治·布朗將軍 George S. Brown, General, U.S. Air Force 1983年，Presidio Press出版</p>	 <p>為將之道－風格決定一切 American Generalship: Character is Everything: The Art of Command 陳勁甫譯，2002/5/10，麥田出版社</p>
 <p>為將之道－ 海軍指揮道德的重要性 2005年，Naval Institute Press出版</p>	 <p>為將之道－海軍指揮的藝術 American Admirals: The Art of Naval Command 2008年，MBI Publishing Company LLC出版</p>
 <p>為將之道－陸戰隊 Marine Corps Generalship 2009年，National Defense University Press出版</p>	 <p>為將之道－洞察陸戰隊之領導力 Marine Corps Generalship-Superb History of the Corps and Insight into Leadership 2017年，Progressive Management出版</p>

資料來源：參考豆瓣讀書，https://search.douban.com/book/subject_search?search_text=edgar+puryear&cat=1001；Amazon網站，<https://www.amazon.com>；2009 Marines，https://www.files.ethz.ch/isn/110107/2009_Marines.pdf，檢索日期：2021年7月4日，由作者彙整製表。

，以及普林斯頓大學(Princeton University)的博士學位，1983至2000年間擔任喬治城大學(Georgetown University)的名譽教授。2005年，作者出版《為將之道-海軍指揮道德的重要性》一書時，正在維吉尼亞州麥迪遜市(Madison, Virginia)從事法律工作，並且是美國「國防大學」(National Defense University)的駐校學者，他在軍

註4：同註3，序言，頁x。

事院校講授「軍事領導風格」(Military Leadership Character)課程逾40年，經驗豐富。誠如作者在書中所說：成功的海軍領導存在著一種模式(There is a pattern to successful naval leadership)⁴，包含「使命必達」、「獨立思考」、「關懷部屬」及「擇善固執」等人格特質的集結。

在領導風格逐漸轉型的年代，從1971至



圖二：普伊爾中譯著作〈19顆星：美國近代四大名將〉（圖左）及〈為將之道：風格決定一切〉（圖右）

資料來源：參考〈19顆星：美國近代四大名將〉，城邦讀書花園，<https://www.cite.com.tw/book?id=2464>；〈為將之道：風格決定一切〉，三民網路書局，<https://www.sanmin.com.tw/product/index/002388439>，檢索日期：2021年6月19日，由作者彙整製圖。

2017年間普伊爾陸續出版8本和領導有關的著作(如表一)，其中僅《19顆星：美國近代四大名將》(19 Stars)與《為將之道：風格決定一切》(American Generalship, Character is Everything: The Art of Command)有中譯本(如圖二)，其內容對領導的本質、領導模式以及如何成為一個好的決策者等方面多有啟發，值得國軍軍官深入研究。而《為將之道》這本書，代表普伊爾40年來對美國海軍「成功領導」研究的集結，他並以「成功領導」這個主題，親自訪談上百位美軍四星上將、上千位准將以上的將領們，與一萬多位曾與這些將領共事過的人士，

同時參考大量書信、日記與回憶錄，透過這些歷程，歸納出許多將領們所具備的特質，並印證「成功領導」的模式，讓大眾對「領導」這個抽象的詞，能有更進一步的瞭解與體悟。

理論上，「領導風格」(Leadership Character)很難定義，必須透過敘述與舉證說明，才能讓眾人比較容易瞭解其意義並於實務中運用，書中那些不分平戰時、既傑出又成功的領導者的人格特質，終將被定義為「真正的領導風格」(True Leadership Character)⁵。《為將之道》書中，特別著重於成功領導的風格與領導者的人格特質，其中兩位海軍四星上將海曼·李高佛(Adm. Hyman G. Rickover)⁶與埃蒙·朱瓦特(Adm. Elmo R. Zumwalt Jr.)⁷的特質，及渠等在軍旅生涯上的成長與專長發揮，頗值省思。以下就他們兩人在海軍的生涯概況、事蹟，以及書中所呈現的成功領導範例，摘述其中重點如后：

一、李高佛上將(海軍核動力之父)

(一) 個人生平


1. 李高佛上將(如表二)，美國海軍官校1922年班，因為脾氣孤僻古怪，招惹很多人的厭惡；1945年「二戰」結束後，他被列選在派往田納西州橡樹嶺(Oak Ridge)秘密研究原子能的海軍軍官名單中，主要任務是學習核能的秘密。李高佛很快就看出海軍核動

註5：同註3，序言，頁 ix-x。

註6：〈海曼·李高佛，Hyman George Rickover〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/Hyman_G._Rickover，檢索日期：2021年6月18日。

註7：〈埃蒙·朱瓦特，Adm. Elmo R. Zumwalt Jr.〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/Elmo_Zumwalt，檢索日期：2021年6月18日。

表二：海軍四星上將李高佛的生涯簡表

李高佛上將	生平及事蹟	
	生平	◎1900年出生於俄羅斯波蘭馬佐夫舍地區馬庫夫，1905年逃離反猶太主義的俄羅斯大屠殺，1906年前往紐約市，1986年去世。 ◎美國海軍官校1922年班，曾參與第二次世界大戰及冷戰。 ◎1982年正式退役，在海軍服役60年，是美國歷史上服役最長的海軍軍官。
	事蹟	◎1954年登上《時代》(Time)雜誌封面，世界第一艘核動力潛艦「鸚鵡螺」號服役，被譽為美國的「海軍核動力之父」。 ◎1961年打造第一批海軍核動力艦隊。 ◎洛杉磯級潛艦SSN-709、弗吉尼亞級潛艦SSN-795均以其命名。

資料來源：參考〈李高佛, Hyman G. Rickover〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/Hyman_G._Rickover；檢索日期：2021年6月18日，由作者彙整製表。

力的戰略潛力，此後一直致力推動海軍「核動力化」；並深刻瞭解核動力潛艦的航程和戰力，遠遠超過「二戰」期間所有的柴電潛艦，且能在傳統潛艦之外，找出絕佳的解決之道。⁸1945年時任海軍作戰部長(Chief of Naval Operations，以下稱CNO)的尼米茲上將(Adm. Chester W. Nimitz)⁹認同核動力對當時潛艦的重要性及可行性，並賦予李氏雙重的任務—海軍「造船廠核動力分部」(the Nuclear Propulsion branch in the Bureau of Ships)及「原能委員會」(Atomic Energy Commission)海軍反應爐部門(Naval Reactors division)組長，專責研

發核動力潛艦。

2. 1957年，蘇聯發射世界第一枚人造衛星「史普尼克¹⁰」(Sputnik)，時任美國總統的艾森豪¹¹(Dwight D. Eisenhower)下令加速建造具備發射巡弋及彈道飛彈能力的核潛艦，並主張所建造的核潛艦在能力上必須遍及大西洋和太平洋，以滿足當時國防政策。1958年，艾森豪總統甚至專為李高佛打造一個三星上將職務—美國原能委員會「海軍反應爐分部」(Naval Reactors Branch)主管。李氏從1947至1982年全權負責海軍的核動力專案，前後經歷過8任總統¹²，此一紀錄在海軍歷史上恐無人能及。

註8：傳統潛艦在作戰情況下，白天在水下潛航，夜間浮起充電(或伸出呼吸管)，完成一次充電約需10至12個小時，在使用快速充電情況下，需4至6小時，且充電時的噪音可傳至數十哩以外。完成充電後在水下潛航，高速(12至20節)航行一般可持續1小時左右；低速(2至4節)航行則可持續數十個小時。核動力解決了傳統潛艦需要充電的問題，且相對安靜與隱蔽，核動力潛艦以戰略意義為主，雖然體積大但節省了引擎空間，可以容納更多的彈藥和武器。

註9：尼米茲，美軍海軍五星上將，早期以研究潛艦為主，後來成為美軍柴油引擎技術的專家，1945-1947年任海軍作戰部長，還支援核動力潛艦開發，一直至1947年退役。〈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：2021年6月25日。

註10：1957年10月4日，蘇聯成功發射「史普尼克1號」衛星，是「冷戰」的轉捩點，因為美國曾在這之前嘗試過兩次試射人造衛星均告失敗；1958年，艾森豪總統正式批准成立「國家航空暨太空總署」和推動「水星計畫」，帶領美國進入太空競賽。〈Sputnik〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/Sputnik_crisis，檢索日期：2021年6月12日。

註11：艾森豪，1953-1961年美國第34任總統，曾參與二戰及冷戰，美國歷史上9位五星上將之一。〈Dwight D. Eisenhower〉，The White House，<https://www.whitehouse.gov/about-the-white-house/presidents/dwight-d-eisenhower/>，檢索日期：2021年6月12日。

註12：李高佛於1947-1982年共經歷8任美國總統，分別是第33任杜魯門(Harry S. Truman, 1945-1953)、第34任艾森豪、第35任甘迺迪(John F. Kennedy, 1961-1962)、第36任詹森(Lyndon B. Johnson, 1963-1969)、第37任尼克森、第38任福特(Gerald R. Rudolph, 1974-1977)、第39任卡特及第40任雷根(Ronald Reagan, 1981-1989)。



圖三：李高佛與監造的第一艘核動力潛艦「鸚鵡螺」號

資料來源：參考〈Hyman Rickover〉，National Museum of Nuclear Science & History，<https://www.atomicheritage.org/profile/hyman-g-rickover>；〈USS Nautilus〉Submarine Force Library and Museum Association，<https://ussnautilus.org/history-of-uss-nautilus/>，檢索日期：2021年6月15日，由作者彙整製圖。



圖四：李高佛打造的核動力「長灘號」巡洋艦(圖左)及「企業號」航艦(圖右)

資料來源：參考〈USS Long Beach〉，Seaforces.org，<https://www.seaforces.org/usnships/cgn/CGN-9-USS-Long-Beach.htm>；〈USS Enterprise〉，National Museum of the U.S. Navy，<https://www.history.navy.mil/content/history/museums/nmusn/explore/photography/ships-us/ships-usn-e/uss-enterprise-cvn-65.html>，檢索日期：2021年6月22日，由作者彙整製圖。

3. 在李高佛全權掌握海軍核動力的艦艇、技術及人員訓練的35年間，他在政治上的權力和影響力，遍及海軍政策高層及核動力艦艇服役人員；在全心投入核動力艦隊同時，他也在海軍內部樹立了不少敵人，有些競爭者甚至批評他的研究，削弱了其他重大國防預算研發。即使大多數海軍都反對核動力化的必要性，他仍以過人的意志力，帶領著自己的團隊，引領海軍核動力的發展，並擔任海軍核反應爐負責人超過30年。1986年正式退役，此時他已高齡82歲，而在海軍服役一甲子，他更成為美國歷史上服役最長的海軍軍官。

(二) 重要事蹟

1. 李高佛從1949年開始研發第一艘核動力潛艦任務，4年後(即1953年)「鸚鵡螺原型反應爐」(Nautilus Prototype Reactor)試驗就完成，世界第一艘核動力潛艦「鸚鵡螺號」(USS Nautilus, SSN-571)¹³則在1954年下水，1955年服役(如圖三)；李高佛成為核動力推進裝置和潛艦設計與發展的大功臣，也因此被譽為「海軍核動力之父」(Father of the Nuclear Navy)¹⁴。他的核動力團隊不僅僅只有打造核動力潛艦一個任務，還包括打造核動力艦隊，包含1961年服役的「長灘號」巡洋艦(USS Long Beach, CGN-9)¹⁵及「企業號」航艦(USS Enterprise, CVN-65，如圖四)¹⁶；然這些艦艇雖然成功實

註13：「鸚鵡螺號」，為世界上第一艘核動力潛艦，1951年開始建造，1955年服役，1958年完成北極潛航，1980年除役。〈Nautilus〉，Submarine Force Library and Museum Association，<https://ussnautilus.org/history-of-uss-nautilus/>，檢索日期：2021年6月29日。

註14：同註6。

註15：「長灘號」巡洋艦，美國伯利恆鋼鐵公司建造，1957年12月開工，1960年下水，1961年9月服役，是世界上第一艘核動力巡洋艦，1970年代末至80年代接受數次現代化改裝，1995年除役。〈USS Long Beach, CGN-9〉，Seaforces.org，<https://www.seaforces.org/usnships/cgn/CGN-9-USS-Long-Beach.htm>，檢索日期：2021年6月29日。

註16：「企業號」航艦，美國海軍第一代及世界第一艘核動力航空母艦，1958年下水，1961年服役，係美軍第8艘以「企業」為名的軍艦，2017年除役。〈USS Enterprise, CVN-65〉，National Museum of the U.S. Navy，<https://www.history.navy.mil/content/history/museums/nmusn/explore/photography/ships-us/ships-usn-e/uss-enterprise-cvn-65.html>，檢索日期：2021年6月29日。



圖五：1954年1月《時代》雜誌以李高佛為封面(圖左)及卡特競選總統時期自傳(圖右)

資料來源：參考〈Admiral Hyman Rickover〉，《時代》(Time)，<http://content.time.com/time/covers/0,16641,19540111,00.html>；〈Why Not the Best?〉，Amazon網站，<https://www.amazon.com/Why-Not-Best-First-Fifty-ebook/dp/B085R921X2>，檢索日期：2021年7月12日，由作者彙整製圖。

現了核動力，但是就實際面來看，其在巡弋護航等任務上並不那麼實用。¹⁷

2. 基於對海軍的特殊貢獻，1954年1月11日的《時代》(Time)雜誌以李高佛做雜誌封面(如圖五)，文中除了說明核動力潛艦從無到有的過程之外，更針對他在「二戰」時期的服務內容做出結論：「言辭尖銳的李高佛竭盡全力，以高壓手段激發部屬潛能，無視繁文縟節與官僚作風，經常因意見相左惹怒承包商，他仍堅持自我、達成任務。戰爭結束時，李氏不僅獲晉上校，也因做事出色

而贏得讚譽。」¹⁸李高佛是位極其固執、勤奮且要求下屬極為嚴格的人，做任何事情都全力以赴，也因為這樣的人格特質，讓他與所帶領的團隊，在7年內完成美國第一艘核動力潛艦「鸚鵡螺號」研發、建造到成軍，「從無到有」的時間之短「令人咋舌」；而他在1986年正式退役時，當時海軍已有百分之四十的主要作戰艦艇使用核動力，他更創下任內反應爐「零」事故的紀錄。¹⁹

3. 談到他的竭盡全力，書中有一段敘述十分生動。在1952年，有一位年輕的潛艦軍官卡特(James E. Carter, Jr.)申請加入海軍核動力研究行列，並自豪地說他在海軍官校畢業班820位同學中，排名第59，沒想到李氏居然質問他在學期間：「是否已經盡了最大的努力？」這位軍官當場嚇了一跳，猶豫片刻後，承認自己當初沒有盡全力。隨後李高佛說了關鍵的一句話：「為什麼不做到最好？(Why not the best?)」²⁰，這位軍官就是日後第39任總統卡特。這句話在1976年時更成為其競選總統時自傳的書名(同圖五)，凸顯李高佛這句話的份量及對卡特的影響。

李高佛上將的故事提醒我們軍人，要堅信與你對立的挫折與困難，不會永遠阻礙你，或許這些是淬練你的挑戰之一；也或許是


註17：核動力艦艇的製造和使用成本通常是常規動力艦艇的數倍，核動力用在艦艇上最大的關鍵是為了節省空間，以便載運較多的燃油、彈藥和武器，然僅使用在巡弋護航任務上並不實用。

註18：〈Science: The Man in Tempo 3〉，《Time》，1954/1/11，<http://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,819338,00.html>，檢索日期：2021年6月12日。

註19：美海軍潛艦曾發生兩起事故，但都不是因為反應爐問題，且多年後海域附近均未測得輻射量。1963年「長尾鯊號」核動力潛艦(Thresher, SSN-593)銅管連接處破裂，因充氣閥結冰無法上浮而沉沒、1968年「天蠍號」核動力潛艦(Scorpion, SSN-589)沉沒，經研判可能為自身品質缺陷，也有一說是因為下潛至擠壓深度產生內部爆炸。

註20：卡特，美國第39任總統(1977-1981年)，1924年出生於喬治亞州，美國海軍官校1946年班，1948年轉入潛艦部隊，1949年晉升海軍中尉，1952年調入美國第一批核動力潛艦的研究工作，即李高佛的團隊，受李高佛影響極大。〈James Earl "Jimmy" Carter, Jr.〉，Naval History and Heritage Command，<https://www.history.navy.mil/browse-by-topic/people/presidents/carter.html>，檢索日期：2021年6月21日。

表三：海軍四星上將朱瓦特的生涯簡表

 <p>朱瓦特上將</p>	<p>生平及事蹟</p> <p>生平</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎出生於美國加州舊金山，2000年去世。 ◎美國海軍官校1942年班，曾參與第二次世界大戰、萊特海灣戰役、朝鮮戰爭及越南戰爭，1965年晉任少將是當時海軍最年輕的將領。 ◎1970年出任第19任海軍作戰部長(CNO)，1974年退役。 <p>事蹟</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎美國海軍歷史上最年輕的四星上將，1976年出版《瞭望》。 ◎在CNO任內創立「高低計畫」與「Z計畫」，改革美國海軍人事政策、改善士兵生活，並緩解海軍內部種族緊張局勢。 ◎朱瓦特級飛彈驅逐艦首艦DDG-1000即以朱瓦特上將命名。
------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

資料來源：參考〈朱瓦特, Elmo R. Zumwalt Jr.〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/Elmo_Zumwalt，檢索日期：2021年6月18日，由作者彙整製表。

要讓你知難而退，端看你如何選擇，也唯有擇善固執的堅持，才能夠完成交付任務，並達到成功。

二、朱瓦特上將

(一) 個人生平

1. 朱瓦特上將(如表三)，1942年自海軍官校畢業後即派任艦職，曾參與「二戰」、「韓戰」及「越戰」等多次戰役，先後歷練過人事官、作戰官及秘書等職務，1961至1962年就讀「國家戰爭學院」(National War College, NWC)，1965年晉任少將，是當時海軍最年輕的將領。1970年，尼克森總統(Richard M. Nixon)²¹提名他接替湯瑪斯·摩爾上將(Adm. Thomas H. Moorer)²²，擔任第19任海軍作戰部長(CNO)職務。此次任命，他是從33位比他更資深的將官中脫穎而出，成為美海軍歷史上最年輕的四星上將，

任命當年他才49歲，也是海軍有史以來最年輕的CNO。

2. 此次任命，連前任摩爾上將都公開表示反對，他並對朱瓦特說：「我不建議你接任這個職務的原因，不是因為否定你的能力，而是因為你尚未歷練足夠的重要主官職務；我認為把你放在海軍這個位子是對你不公平的，因為你將會在這個職務退休，屆時你也將無法繼續對海軍有實質的貢獻。」²³摩爾上將說的沒錯，這的確成為朱瓦特軍旅生涯中的最後一個職務。他於1974年退役時才53歲，此一任命究竟是「幸」；抑或是「可惜」，從朱瓦特的功績來看其實亦無定論，但他肯定已在美國海軍中留下一席之地。而2008年海軍新一代「朱瓦特級」(Zumwalt Class)飛彈驅逐艦首艦「朱瓦特號」(DDG-1000)²⁴即是以他來命名(如圖六)，凸顯其在

註21：尼克森，美國政治家，1953-1961年任第36任副總統，1969-1974年任第37任總統，因為「水門事件」成為美國歷史上唯一一位在任期內辭職下台的總統。〈Richard M. Nixon〉，The White House，<https://www.whitehouse.gov/about-the-white-house/presidents/richard-m-nixon/>，檢索日期：2021年7月3日。

註22：摩爾，美國海軍上將及飛行官，曾參與二戰及越戰，1967-1970年任第18任海軍作戰部長，1970-1974年任美國參謀聯席會議主席，1974年退役。〈Adm. Thomas H. Moorer〉，U.S. Naval Institute，<https://www.usni.org/press/oral-histories/moorer-thomas>，檢索日期：2021年6月9日。

註23：同註3，頁426。

註24：〈造價1400億！美國史上最先進驅逐艦「朱瓦特號」正式服役 肩負亞太地區重任〉，風傳媒，2016年10月18日，<https://www.storm.mg/article/178867>，檢索日期：2021年6月29日。「朱瓦特號」，長185公尺、寬24.5公尺，排水量



圖六：朱瓦特所著回憶錄《瞭望》(圖左)及朱瓦特號驅逐艦(圖右)

資料來源：參考〈On Watch: A Memoir〉，Amazon網站，<https://www.amazon.com/Watch-Elmo-R-Zumwalt-Jr/dp/0812905202>；〈DDG-1000 Elmo Zumwalt Class Destroyer〉，Military.com，<https://www.military.com/equipment/ddg-1000-elmo-zumwalt-class-destroyer>，檢索日期：2021年6月29日，由作者彙整製圖。



圖七：「飛馬級」飛彈巡邏艇(圖左)及「派里級」巡防艦(圖右)

資料來源：參考〈Pegasus class of missile patrol boats〉，維基百科，[https://en.wikipedia.org/wiki/USS_Pegasus_\(PHM-1\)](https://en.wikipedia.org/wiki/USS_Pegasus_(PHM-1))；〈Oliver Hazard Perry class frigate〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/Arleigh_Burke-class_destroyer，檢索日期：2021年6月29日，由作者彙整製圖。

海軍內部的地位。

(二) 重要事蹟

1. 朱瓦特之前的三任作戰部長(CNO)都是海軍飛行員出身，包含喬治·安得森(Adm. George W. Anderson Jr.)²⁵、大衛·麥克唐那(Adm. David L. McDonald)²⁶和摩爾上將等人，前三任都傾向於將國防預算用在維持航艦兵力，加上李高佛上將的聲望和美國國會的關係，保障了核動力潛艦艦隊在國防預算中的比例。朱瓦特接任時，美軍參與越戰已經超過15年，人民普遍都產生厭戰心理，而政府的求勝意志也愈來愈消沉；另一方面，與蘇聯的「冷戰」(Cold War)關係正熾，加上蘇聯海軍快速茁壯，反觀美海軍

艦艇數量在1970至1974年間卻從769艘銳減至512艘，而且有些艦艇還是「二戰」期間建造的。老舊艦船需要花費更多的預算和時間維修，以維持戰力，長久下來不僅造成海軍沉重的預算壓力，士氣也愈形低迷。因此，有必要進行海軍內外的改革，所以有了「高低計畫」(High-Low Plan)²⁷與「Z計畫」(Z-grams)²⁸的問世。

2. 為因應「冷戰」和蘇聯海軍的崛起，若要維持「混合艦隊」(「High-Low」Fleet strategy)戰力，以抗衡蘇聯的威脅，勢必要積極籌獲新式艦艇，以維持海上優勢，因此訂定了「高低計畫」。同時期，由於李高佛堅持要打造全核動力海軍，在預算無法負

15,742噸，最高航速33.5節，由於設備高度自動化，而且採特殊訓練方式，只需147名官兵就能操作，其艦身大於美軍現役主力「伯克級」驅逐艦，但匿蹤能力遠遠超過後者，發動機噪音也遠遠低於傳統艦艇，難以被敵方發現。

註25：安得森，美國海軍上將，曾參與二戰及冷戰，1954年晉升少將，1957年晉升中將，1961晉升上將，1961-1963年任第16任海軍作戰部長。〈Adm. George W. Anderson Jr.〉，Naval History and Heritage Command，<https://www.history.navy.mil/browse-by-topic/people/chiefs-of-naval-operations/admiral-george-w--anderson-jr-.html>，檢索日期：2021年7月2日。

註26：麥克唐那，美國海軍上將，曾參與二戰及越戰，1963-1967年任第17任海軍作戰部長。〈Adm. David L. McDonald〉，United State Naval Academy，<https://www.usna.edu/Notables/cno/1928mcdonald.php>，檢索日期：2021年4月2日。

註27：〈Revisiting the "High Low Navy"〉，New Wars，2009年7月16日，<https://newwars.wordpress.com/2009/07/16/revisiting-the-high-low-navy/>，檢索日期：2021年7月12日。

註28：〈List of Z-grams〉(Z計畫)，Naval History and Heritage Command，<https://www.history.navy.mil/research/library/online-reading-room/title-list-alphabetically/z/list-z-grams.html>，檢索日期：2021年6月12日。

擔、且受到抵制的前提下，必須將預算做最有效率的分配，並在籌獲「高端核動力艦艇」(High-end, nuclear-powered vessels)，或是「低端制海艦艇」(Low-end, Sea Control Ship)間做出取捨。經多方協商同意下，一方面發展核動力艦艇，一方面建造「飛馬級」飛彈巡邏艇(Pegasus class of missile patrol boats, PHM)²⁹和「派里級」巡防艦(Oliver Hazard Perry class frigate)³⁰(如圖七)。朱瓦特退役後，海軍將大部分PHM的資金投入其他更大噸位的艦艇上，所以到1982年只籌購了6艘；另外，在1991年配備神盾系統的「伯克級」(Arleigh Burke)驅逐艦³¹服役前，朱氏所規劃的「派里級」巡防艦一直是美軍數量最多的一款作戰艦(自1977至2014年共服役51艘，還不包含被出售或捐贈給澳洲、西班牙、土耳其和我國等)，凸顯朱氏當初艱難決策之價值。

3. 著名的「Z計畫」：

(1)除了要抗衡李高佛維持海軍核艦艇的戰力外，當時的海軍還有嚴重的人事問題。美國國內原本就存在種族問題，「越戰」初期，海軍黑人比例非常低，軍官只有百分之二、士官兵也只有百分之五。由於參與「越戰」時間很長，美國年輕人對於「徵兵

制」和赴東南亞參戰的要求感到不滿，很多優秀的軍士官服役年限屆滿，就申請退役，造成1970年的留營率僅百分之九。再者，正值「徵兵制」與「募兵制」轉型時期，募兵雖然可以募到教育水平較高的水手，但多半是白人，黑人幾乎沒有資格錄取。1972年，「募兵制」實施，更因「越戰」因素影響從軍意願，為填補艦隊缺員狀況，降低募兵標準，讓教育程度較低的黑人有較多機會從軍，黑人在海軍的比例一下子提升至百分之二十，而種族問題也日趨嚴重。

(2)朱瓦特有感於傳統法規一定程度的限制並干擾海軍朝向現代化發展，他很想改變艦上官兵的生活空間，以及海軍內部種族歧視問題，於是他決定澈底改變海軍的人事政策，真正實行海軍現代化。「Z計畫」即是以減少那些老舊苛刻的海軍法規和慣例為主，透過重新審視一般性規定，將艦隊中標準不一的法規標準化；也為了重申個人的價值與尊嚴，改善士官制度及士官兵生活環境，目的在提高留營率及提升招募成效；也同時主張消弭內部性別不平等待遇，以及緩解種族緊張局勢等問題。朱瓦特主張海軍就是個大家庭，不該有種族、膚色或宗教的隔閡，不該有「黑/白海軍」(Black/White Navy)之分，應該就只有一個「美國海軍」

註29：「飛馬」級飛彈巡邏艇，美國海軍水翼艇的主力艦，設計目的在速度快和機動性高，並配備一定武器。〈Pegasus class of missile patrol boats〉，維基百科，[https://en.wikipedia.org/wiki/USS_Pegasus_\(PHM-1\)](https://en.wikipedia.org/wiki/USS_Pegasus_(PHM-1))，檢索日期：2021年7月10日。

註30：「派里」級巡防艦，初始建造目的為更換大量老舊的「二戰」時期水面艦，美國與其授權的盟邦共建造了71艘，2012年開始陸續除役，而部分的中古艦則列入軍售清單內。〈Oliver Hazard Perry class frigate〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/Arleigh_Burke-class_destroyer，檢索日期：2021年7月10日。

註31：「伯克級」多用途驅逐艦，是目前世界上戰力最強的驅逐艦之一，也是美國海軍在「二戰」後建造數量最多的驅逐艦，現役約69艘。〈Arleigh Burke class destroyer〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/Arleigh_Burke-class_destroyer，檢索日期：2021年7月10日。

(United States Navy)。

(3)「Z計畫」就是朱瓦特親自制定的政策與指導，資淺軍官和年輕士官對於計畫接受度較高，較資深的官員就比較無法接受這種非傳統的方式，他們憂心會造成艦隊失去紀律。1972年「小鷹號」航艦(USS Kitty Hawk CV-63)上發生的種族暴力衝突事件³²，引起全美國媒體關注，也凸顯了海軍種族歧視和紀律破口的問題，並造成一些衝擊與矛盾。許多退役將領在內的批評人士甚至指控是朱瓦特創造了一個自由寬容的氛圍，也因為沒有種族區分，造成單位軍紀管理失序。然朱瓦特並不氣餒，持續對海軍規定進行重大改革，致力解決有關黑人水手在海軍所遭遇之種種不公等存在許久的現實問題，最後都在他不懈地努力下，成功消除長期存在海軍中的種族和性別歧視狀況。

面對著海軍學長李高佛的強硬態度，朱瓦特選擇對立卻不正面抗衡的態度，運用觀察且逐步改變的方式，將整個海軍漸漸引導至他所想要的方向，造就「高低計畫」的成功；另外，他改革過時的人事政策，努力成就「Z計畫」，這種柔和不強硬的人格特質，雖與學長形成強烈對比，但在領導的待人處事上，也確有值得我們琢磨學習之處。1976年，朱瓦特在他的回憶錄《瞭望》(On

Watch)³³(同圖五)中提到對於李高佛的想法：「當時我要執行海軍現代化的計畫，他從頭到尾都是個頑強的障礙，這點我並不意外。軍旅生涯接觸中，他努力不懈要確保核動力艦艇相較於其他艦艇擁有優先預算分配權，我知道他在國會山莊(Capitol Hill)影響力很大，因為國會多認為李氏是『參議員』。」³⁴朱瓦特更總結兩人間的關係稱：「李高佛總是大膽地做一些小動作，挑戰CNO這個職務的權力。」³⁵換言之，儘管雙方都有各自的目標，但也有為達成目標共同的堅持。

參、成功領導風範評析

成功的軍事領導確實需要一些必備的人格特質，作者普伊爾將這些必備的特質融合到全書章節中，包含「決策－領導的本質」(Decision)、「直覺與第六感」(Sixth Sense)、「憎恨唯唯諾諾的人」(Yes Men)、「閱讀的重要」(Books: The Importance of Reading)、「心靈導師」(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」(Elements and Command: Self and Family)及「成功領導模式」(The

註32：1972年「小鷹號」航艦上1名黑人水手想要兩個三明治，但白人廚師不同意，於是該名黑人水手越過食物線，多拿一個三明治；其後，白人廚師不小心踩到黑人水手的腳，隨著不滿的聲浪高漲，便爆發一場激烈的黑、白水兵衝突，甚至造成50名白人水手受傷，傷勢甚至嚴重到必須立即後送至岸上醫院。Mark D. Faram, 〈Race riot at sea-1972 Kitty Hawk incident fueled fleet-wide unrest〉, Navy Times, 2017年2月28日, <https://www.navytimes.com/military-honor/black-military-history/2017/02/28/race-riot-at-sea-1972-kitty-hawk-incident-fueled-fleet-wide-unrest/>, 檢索日期：2021年7月19日。

註33：《瞭望》一書1976年由朱瓦特上將撰寫發表，大部分內容是對「冷戰」期間尼克森總統任期內軍事政策的重要評估。《On Watch》，維基百科, https://en.wikipedia.org/wiki/On_Watch:_A_Memoir, 檢索日期：2021年6月25日。

註34：同註3，頁399。

註35：同註34。

Pattern)等，透過這些章節閱讀時，更能瞭解作者闡述的「成功領導」所該培養的要項與內涵。

書中也清楚定義「領導力」在特殊背景下對海軍軍官之意義與重要性³⁶，同時舉證多位美國將領「成功領導」的親身經歷及經驗教訓，並做為海軍指揮道德的最佳例證，算得上是對美國海軍歷史見證與經驗傳承的集結。換言之，對國軍各級指揮階層領導人而言，其內容是一本難得的啟蒙書籍，僅摘整其中精彩部分及個人心得，期望能做為海軍培養領導幹部之重要參考。

一、人格淬鍊

(一)「領導無所不在，只要有人的地方，就存在著領導。」人是群居的動物，一群人在一起，如果沒有一個領導者，就會無目標，就會像無頭蒼蠅一樣，做事毫無頭緒、沒有效率。「該由誰來擔任領導者呢？」領導者不一定是最聰明、最有才能的，但一定是最具領袖特質魅力的。一個成功的領導者應該具備什麼樣的特質呢？這些特質是天生的？還是後天學習培養而成的？關於這些大哉問，普伊爾認為：「成功的領導人都具備一種基本的人格特質，而這種人格特質除了與生俱來之外，也會因著生活與工作環境所經歷的考驗淬鍊而成，參考前人的經驗教訓與自己的歷練，才能成就屬於自己的領導風

格。」³⁷

(二)對作者而言，書中成功領導的案例，不全是在戰爭中獲勝的指揮官，而是在和現實社會環境趨勢抗衡與對立，最後都改革成功的人。誠如第20任CNO詹姆斯·霍洛韋 (James L. Holloway)³⁸曾說過：「李高佛的天才顯而易見(The genius of Rickover is apparent)」。³⁹多數人相信李高佛的聰明才智是天生的，但也必須透過後天的勤奮學習及專業的培訓，才能讓李高佛得以精益求精，以專業為墊腳基石，嚴格要求下屬、引領團隊成長，才能將海軍成功帶向核動力的領域。這是對人格特質的淬鍊，也是個人能堅持信念所致。

二、培養領導風格

(一)在《為將之道：風格決定一切》書中，普伊爾便提到成功領導是由許多元素所組成的，這些特質包括：「大公無私」(Selflessness)、「決策、直覺、第六感」(Possessing and developing the quality of “feel” or sixth sense)、「厭惡唯唯諾諾的人」(Aversion to yes men)、「關懷下屬」(Genuine consideration and concern for troops and others)、「授權」(The ability to delegate)、「勇於挑戰並承擔責任」(Willingness to accept responsibility)及「領導風格」(Leader-

註36：同註5。

註37：同註3，序言，頁ix。

註38：霍洛韋，美國海軍上將及飛行官，曾參與二戰、越戰及韓戰，1968年建立海軍核動力航艦計畫，1974-1978年任第20任海軍作戰部長，1978年退役。〈James L. Holloway III〉，Naval History and Heritage Command，<https://www.history.navy.mil/browse-by-topic/people/chiefs-of-naval-operations/admiral-james-l-holloway-iii/lifetime-service.html>，檢索日期：2021年6月15日。

註39：同註5及註34。



圖八：羅斯福號航艦官兵歡送克勞齊艦長離艦畫面

說明：2020年4月美國NBC Nightly News媒體新聞快訊，報導羅斯福號航艦艦長克勞齊遭撤職離艦時，受到艦上官兵英雄式歡送。

資料來源：〈NBC Nightly News, Sailors Cheer Navy Captain Relieved Of Command After Raising Alarm On Coronavirus〉, YouTube, 2020/4/4, <https://www.youtube.com/watch?v=gUpHNCV4Iow>, 檢索日期：2021年6月29日，由作者製圖。

ship Character)等，其中「領導風格」是最重要的一個特質。⁴⁰領導統御是將帥必備的才能，上述特質也是領導者與各級指揮官所應具備的特質。領導者必須將這些特質彼此融合，並藉由培養領導的能力，形塑出專屬且獨特的「領導風格」，用自己的「風格」統御下屬、領導部隊。畢竟只有極少數的天才型領導者可以一次到位；一般領導者則需要慢慢修正、磨合到和部屬融合，或許每換一次公司或部門，就必須配合調整一次「領導風格」，畢竟對多數人而言，領導絕非

天生，而是後天學習所獲致的。

(二)2020年3月，「COVID-19」疫情正在全球肆虐之際，美國「羅斯福號」航艦(USS Theodore Roosevelt, CVN-71)⁴¹正部署於太平洋，因為艦上多人染疫，暫時停泊關島基地，此時艦長布雷特·克勞齊(Brett E. Crozier)上校⁴²發出求救信，宣稱「現在不是戰時，沒必要讓弟兄犧牲！(We are not at war. Sailors do not need to die!)」，⁴³希望讓大部分水兵上岸隔離檢疫，卻被指責有「洩露軍機」之嫌而被撤除艦長職務。無論海軍高層是因為政治或是個人官譽決定撤除其艦長職務，但是艦上官兵們都知道克勞齊是幫艦員爭取權益、替官兵們著想、把官兵們當家人的艦長。因此，當他離艦時，受到艦上官兵們的歡呼、擁戴與不捨的影片被公布在社群媒體「推特」(Twitter)上(如圖八)，標題為「撤除了艦長職務是錯的，官兵們對艦長的愛戴是發自內心的」(Wrongfully relieved of command but did right by the sailors)。⁴⁴克勞齊艦長在「非戰」情況下，在任務執行和官兵安全間，獨自選擇了後者；他雖付出了遭撤職的代價，卻也真實定義屬於他的領導風格。

三、獨立思考判斷

註40：普伊爾著，陳勁甫譯，《為將之道：風格決定一切》(臺北：麥田出版社，城邦文化事業公司發行，2005年5月出版)，頁4。

註41：「羅斯福號」是第4艘尼米茲級核動力航艦，1980年開始建造，1984年下水，1986年服役。〈USS Theodore Roosevelt〉，維基百科，[https://en.wikipedia.org/wiki/USS_Theodore_Roosevelt_\(CVN-71\)](https://en.wikipedia.org/wiki/USS_Theodore_Roosevelt_(CVN-71))，檢索日期：2021年6月23日。

註42：克勞齊，美國海軍官校1992年班，2007年獲得海軍戰爭學院國家安全與戰略研究碩士學位，2019年11月1日派任「羅斯福號」航艦艦長，2020年4月2日因艦上官兵染疫事件遭撤職。〈Brett E. Crozier〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/Brett_Crozier，檢索日期：2021年6月23日。

註43：李忠謙，〈「現在不是戰時，沒必要讓弟兄犧牲！」避免航母群聚感染，美軍同意大批羅斯福號水兵下船〉，風傳媒，2020年4月2日，<https://www.storm.mg/article/2475912>，檢索日期：2021年7月23日。

註44：〈羅斯福號航艦染疫事件，COVID-19 pandemic on USS Theodore Roosevelt〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19_pandemic_on_USS_Theodore_Roosevelt，檢索日期：2021年6月23日。

(一)海軍是國際軍種，因為軍種特性、生活環境、社交文化，以及作戰方式均不同於其他軍種，領導方式自然也和其他軍種不太一樣。由於海軍作戰全程都在海上，必須倚賴良好的通信才能發揮指管效能，也必須在最少監督下遂行作戰行動。以美軍為例，海軍共有7支艦隊⁴⁵，在全球各地都有著相當規模的部署，並有能力將兵力投射到全球沿海地區，保護美國的海上運輸能力、維持穩定的海洋環境及維護區域和平。大洋航行可能數日甚至數月無法靠港，就像任務支隊在海上執行遠航訓練一樣，有任何突發狀況是無法說返港就返港的，這時候海上指揮官(支隊長或艦長)需肩負重責大任、必須忍受孤獨，獨自判斷當下狀況，採取最好的處置，才能應處任何狀況，這是獨立思考判斷的訓練之一。

(二)現代科技戰爭，即使通信網路愈來愈發達、傳輸距離愈來愈遠，但是仍有緊急狀況無法即時得到上級回應，必須視當時情形臨機應變「先處置後回報」，然而這個「處置」是否符合上級期望，又是另一個需要思考的問題。因此，水面艦及潛艦指揮官在作戰決策中，必須承受的風險相較其他軍種指揮官來得高；所以海軍在指揮官的養成教育上，對人格培養、獨立思考、指揮決策、

風險管理與緊急應變和回報機制是非常重要的訓練。誠如書中所述，朱瓦特不顧海軍高層及資深退將反對聲浪，執意執行「Z計畫」一般。連霍洛韋上將都曾表示：「朱瓦特的部分指示，確實干擾了海軍的指揮體系，並阻礙了海軍作戰。⁴⁶」但不可否認的，該計畫最終確實改善了海軍人事政策、士兵生活及種族問題。高階指揮官在做決策時可能是孤獨的，沒有同儕可以商量分析，因此任何決定都必須謹慎，並獨自承擔後果與影響，豈能不慎。

四、使命必達

(一)《國防譯粹》雜誌曾刊出一篇譯作〈使命必達的海上指揮風格〉，在海上指揮的特性中，舉了兩個著名的例子，其一是1779年參與美國革命戰爭的瓊斯(John Paul Jones)⁴⁷，在此次戰爭中，他不擇手段達成上級目標，襲擊了英國海岸並摧毀兩艘軍艦，這勇猛的作風和戰鬥精神為後人所推崇，成為美國第一位成名的海軍英雄，被稱為「美國海軍之父」(Father of the American Navy)；其二是英國海軍將領納爾遜(Lord Admiral Horatio Nelson)⁴⁸，他憑藉主動先制、積極進取的特質，仰賴任務式指揮，即「充分授權」(Delegation)，在1805年的「特拉法加戰役」(the Battle of Trafal-

註45：美國海軍有7個現役艦隊，分別是第2至第7和第10艦隊；除第4艦隊為少將司令外，餘皆由中將司令領導。〈United States Navy〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/United_States_Navy，檢索日期：2021年6月25日。

註46：同註3，頁463。

註47：瓊斯，生於蘇格蘭，美國海軍軍官、軍事家，曾參與美國獨立戰爭，被稱為「美國海軍之父」。〈John Paul Jones〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/John_Paul_Jones，檢索日期：2021年6月3日。

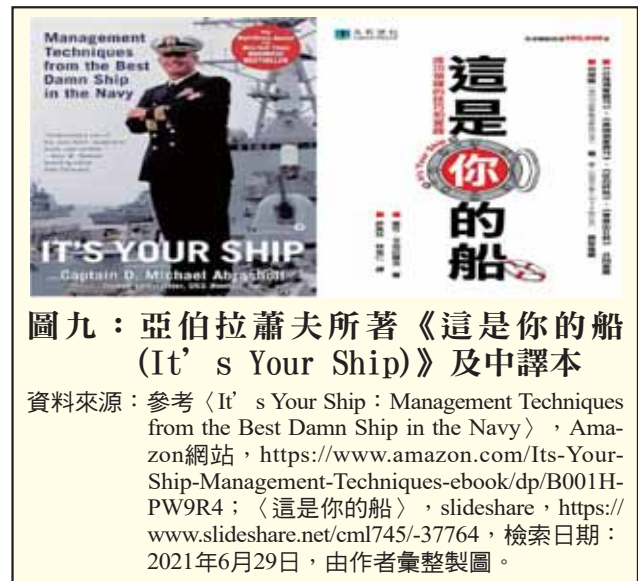
註48：納爾遜，英國著名海軍將領及軍事家，曾帶領皇家海軍參與尼羅河戰役及哥本哈根戰役等均勝出，亦曾參與聖文生角戰役、聖克魯斯·德特內里費戰役，並在1805年的「特拉法加戰役」擊潰法國及西班牙組成的聯合艦隊。〈Lord Admiral Horatio Nelson〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/Horatio_Nelson,_1st_Viscount_Nelson，檢索日期：2021年6月3日。

gar)中擊潰法國和西班牙組成的聯合艦隊，成為英國有史以來最偉大的海軍作戰人員之一(the greatest sea warrior in British history)，被譽為「英國皇家海軍之魂」(Soul of the Royal Navy)⁴⁹。

(二)還有另一個使命必達、成功領導的模範是蘇聯軍事學家朱可夫⁵⁰(Georgy Zhukov)，他的作風豪邁，不僅以身作則帶領部屬，更想方設法引導他們超越自己、變得更優異。他曾參與過多次戰役，1938年「蘇日戰爭」中，他展現高超的指揮才能和組織能力，獲得「蘇聯英雄」的稱號；1941年「德蘇戰爭」中，他考量兵力懸殊主張撤軍，最後獲得勝利、功勳卓越，被認為是「二戰」中最優秀的將領之一，也被譽為「不敗將軍」。⁵¹朱可夫、納爾遜與瓊斯等人接獲任務時，不僅盡全力達成任務，更利用機會激勵部屬成為更優秀的領導者，此正是海上指揮必具的風格—即「使命必達」。

五、同舟共濟

(一)《這是你的船》(It's Your Ship)乙書作者麥可·亞伯拉蕭夫(D. Michael Abrashoff)⁵²(如圖九)所展現的人格特質也值得大家學習。他在1997年派任伯克級驅逐



圖九：亞伯拉蕭夫所著《這是你的船 (It's Your Ship)》及中譯本

資料來源：參考〈It's Your Ship: Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy〉，Amazon網站，<https://www.amazon.com/Its-Your-Ship-Management-Techniques-ebook/dp/B001HPW9R4>；〈這是你的船〉，slideshare，<https://www.slideshare.net/cml745/-37764>，檢索日期：2021年6月29日，由作者彙整製圖。

艦「班福特號」(USS Benfold, DDG-65)⁵³艦長，這是他第一次擔任主官職務，他在前任艦長的歡送茶會中發現艦上官兵對前任艦長公開不尊重的態度，他也清楚這艘船的整體表現在整個太平洋艦隊中是最差的；他告訴自己，要將該艦整頓成海軍中最好的船；僅僅花了12個月的時間，他就讓該艦成為海軍中績效最優的軍艦。他對艦上官兵說：「做為艦長，我會恪盡職守管好這艘船；但做為船員，你們與我有同樣的義務和責任，這也是『你們的船』。」⁵⁴他的領導原則包含有全員參與的力量、尊重、瞭解、傾聽與關心

註49：Matthew Conners，李永悌譯，〈使命必達的海上指揮風格〉，《國防譯粹》(臺灣)，第48卷，第2期，2021年2月，頁18-23。

註50：朱可夫，蘇聯軍事家，曾參與一戰、俄羅斯內戰、蘇日戰爭、二戰及匈牙利革命戰爭，因為在德蘇戰爭上功勳卓越，被認為是「第二次世界大戰」中最優秀的將領之一。〈Georgy Zhukov〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/Georgy_Zhukov，檢索日期：2021年6月3日。

註51：林一平，〈不敗將軍朱可夫〉，《聯合報》，2021年5月17日，<https://udn.com/news/story/7339/5462640>，檢索日期：2021年6月3日。

註52：亞伯拉蕭夫於1997至1999年間擔任「班福特號」艦長，將自己於艦長任內的管理與改革經驗寫成《這是你的船：成功領導的技巧和實踐》(It's Your Ship: Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy)一書，於2002年出版，中譯本由許美玲、林俊仁譯，久石文化事業有限公司2006年12月發行。

註53：「班福特號」為「伯克級」驅逐艦，1996年服役，隸屬太平洋艦隊。〈USS Benfold〉，維基百科，https://en.wikipedia.org/wiki/USS_Benfold，檢索日期：2021年6月28日。

註54：〈《這是你的船》運用10個管理技巧，成為成功的領導者！〉，《經理人月刊》(臺北市)，2012年1月13日，<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/10611>，檢索日期：2021年6月28日。

，他堅信這種互動與支持部屬的心，就是讓這艘船成為最優秀軍艦的關鍵因素。

(二)海上作戰就如同海象一樣，充滿了無法捉摸與瞬息萬變的特性。臺灣四面環海，我國海軍自然不必像美國海軍那樣必須在大洋航行數月無法靠港，不必承擔那種大洋航行看不到陸地的恐慌感，只需負責維持海上交通線暢通及確保制海安全。在這樣的前提下，海上指揮官雖然在出海前受領了命令，還是可能因為海象或戰場環境不同，無法貫徹命令，必須依據現場狀況調整或甚至做出違背命令的判斷，如果違背命令之後的結果是成功的、是戰勝的、是達成任務的，這位海上指揮官可能就獲取晉升的機會，也會名留青史；若是違背命令後不幸戰敗了，這位海上指揮官的後果可能就不是我們所能想像的。由此可見，海上指揮官所承擔的責任和壓力、面對戰場的高壓與人心的浮動、更甚者再加上同袍的傷亡，這些無法預測的心理與壓力考驗，沒有親身經歷過，真的是無法想像的，也因此「同舟一命」、「同舟共濟」在海軍官兵中朗朗上口，並表現在行動上。

普伊爾認為，優異的軍事將領所具備的特質或許是天生的，但是這些特質的培養及運用，卻要靠後天的養成與訓練。如同霍洛韋上將所言：「『領導』(Leadership)和『聲望』(Popularity)是不能混為一談的。簡單地說，軍事領導是一門藝術，在激勵大家去做打從心裡不願意做的事；若發揮至極致則是將生命置於戰鬥中，仍能以熱情和活力

去面對危險。」、「軍事領導並不是管理的代名詞。好的管理者可能是好的領導者，但是這兩種技能是無法互換的，領導是一門『和人打交道』(Leadership deals with people)的藝術。」⁵⁵誠所謂，「千軍易得，一將難求！」，因此，不論你的出身(是正期班、專科班或是預官班隊)，只要是身為海軍的一員，就應努力培養自己、訓練自己，以成為一個合格的指揮官為終身志向。

肆、結語

現在軍中文化已經很開放也很民主，只要不涉及政治立場或與政策衝突，長官們已經可以接納下屬大部分的意見，每個單位都是個大家庭，長官不論公私，都會願意幫助下屬解決問題。身為這個世代海軍的一分子，更應該善盡自己的職責、知福惜福，就算遇到困難與挫折，不妨嘗試李高佛的擇善固執、勤奮解決問題，或者學習朱瓦特以漸進方式慢慢克服挫折，前往對的方向，最終達成任務、獲致成功。個人從《為將之道》這本書獲得許多啟發，雖然沒能看見中譯本出版，但仍希望透過對本書中所闡述的見解與知識，將成功領導的經驗與更多同仁分享，並運用在海軍的領導統御上，期勉更多人因此受益。

美國前印太司令部司令菲利普·戴維森(Philip Davidson)上將曾在美參議院軍事委員會答覆參議員詢問時表示：「中共是美國當下最大的戰略威脅，並正加速取代美國的國際地位。」他同時回應，臺灣也是中共

註55：同註3，頁381。

的目標之一，而且中共有可能在未來6年內攻臺。⁵⁶在中共造艦技術及武器科技進步迅速的氛圍下，國軍官兵所面臨的壓力與日俱增；戴維森身為印太地區第一線指揮官，綜觀戰略與戰術情報思維及兩岸局勢研判之論述，確實值得國人深思。而在美、「中」關係和臺海局勢持續緊張下，甚至連國外媒體都直接點名臺灣是「地球上最危險的地方」⁵⁷，甚至直指一旦發生戰爭，後果將不堪設想。這個聳動的標題，或許讓國際間越來越重視臺海區域的和平穩定與安全，也讓臺灣在世界各國的眾目睽睽之下，能繼續保有安全之局，但軍人不能心存僥倖，「積極備戰」才是確保安全生存之道。

美國與中共多年來微妙的模糊態度，維持著兩岸和平；然而，時至今日，這樣的平衡關係正在逐漸崩解。在日趨緊張的局勢下，國軍必須秉持著有備無患的理念，培養自己具有成功領導的人格特質與思維能力，才

能在必要時挺身而出、領導他人。要成為一名成功的海上指揮官，除了要具備「成功領導」的風格外，還必須擁有超越一般人的抗壓性，畢竟「軍隊是為打仗而存在」。國軍幹部們都不應該妄自菲薄，認為自己不能如何或無法做決策。普天之下沒有不可能的事，沒有人知道「明天」和「意外」哪個會先到，很多事是無法去預測的。國軍官兵必須體悟「軍隊的價值是民族興亡與國家安全的最後防線。」所以更應戮力「戰訓本務」，秉持「備戰不求戰」的原則，儘早培養自己的臨機應變與領導的能力，期許自己能成為一位成功的領導者，方能預應多變的時局。

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56：戴維森，美國海軍上將，海軍官校1982年班，2018年任美國印太司令部(USINDOPACOM)的第25任指揮官，2021年5月1日退役。〈ADMIRAL Philip S. Davidson〉，U.S. DEPT of DEFENSE，<https://www.defense.gov/Our-Story/Biographies/Biography/Article/1575920/admiral-philip-s-davidson/>；〈美印太司令部上將：解放軍可能在六年內攻打臺灣〉，《天下雜誌》，2021年3月12日，<https://www.cw.com.tw/article/5110002>，檢索日期：2021年6月25日。

註57：張詠晴譯，〈經濟學人：臺灣，世界上最危險的地方〉，《天下雜誌》(臺北市)，2021年4月30日，<https://www.cw.com.tw/article/5114583>；《The Economist》，<https://focustaiwan.tw/politics/202104300017>，檢索日期：2021年6月20日。

老軍艦的故事

貢江軍艦 PC-113



貢江軍艦係由美國Albina Engine & Machinery公司所建造之巡邏艦，編號PC-1233，1943年1月11日下水成軍，在美服役期間曾參加「第二次世界大戰」。民國43年7月2日美國依據中美共同防禦協定，將該艦移交我國，命名為「貢江」軍艦，編號PC-113，隸屬巡防艦隊。

貢江軍艦自成軍後，除擔任海防巡弋任務外，曾參加過民國45年8月23日定臺灣海戰、民國45年8月18日四姆嶼海戰及民國46年9月19日母姆海戰等多次重要戰役。該艦於民國59年12月16日，在海軍服役17年後，由於艦體老舊，內部機件也多損壞，奉命除役。(取材自老軍艦的故事)