

台籍將領UCLA博士，多次
榮獲國科會甲種研究獎。
腦容量很大，行動力超強
，習慣於將天馬行空的領
導理念落實在
部隊管理當中，
善於不循常軌
圓滿達成任務。

共贏

陳膺宇

Win-Win The Unique Leadership of an Outstanding General

政治作戰學校
少將副校長，

在本書中提出8大另類領導
戰法，以32則執行實例說
明其運用方式，是企業經營
者必備的另類指南。

八方出版

天才將軍的另類領導

共贏

陳膺宇 Win-Win The Unique Leadership of an Outstanding General

作者簡介

陳 膺 宇

台籍將領UCLA博士，多次榮獲國科會甲種研究獎。腦容量很大，行動力超強，慣於將天馬行空的另類領導理念落實在部隊管理當中，善於不循常軌圓滿達成任務。最為外界津津樂道的，便是任內首辦軍事院校招募特區、軍校生服裝秀、英文版招生廣告、兵役園遊會等，成功地將「國軍人才招募中心」行銷於世。

【學歷】

美國加州大學洛杉磯校區（UCLA）教育學博士，專長於高等教育、成人教育、軍事教育、軍事社會學、多元文化教育、研究方法、教學方法、創新軍事管理、批判性思考、習慣領域學說等教學。

【現職】

政治作戰學校少將副校長

世新大學終身教育學院兼任副教授

【經歷】

國軍各級部隊政戰主管、高司參謀

中華電視台教學部執行製作

政治作戰學校政治所兼任副教授

政治大學教育所兼任副教授

中正理工學院政治系系主任

國防部國軍人才招募中心主任

國防部人力司軍事教育處處長

作者E-mail: yingyu@ms94.url.com.tw

前言

推薦序1 湯曜明

推薦序2 成嘉玲

推薦序3 游伯龍

推薦序4 林紘勝

推薦序5 瞿志豪

自序：盡心盡力，共創雙贏

第一章 激勵領導

23

在受領艱難的任務時，在極度的壓力下，用讚揚、激將的技巧，激發部屬的潛能，鼓舞部屬的榮譽心與責任感，積極有效地達成任務。

- 風雨之夜
- 魔女兵團
- 被撕去的生活公約
- 四十分三十七秒

第二章 人性領導

43

敏於體察人心的趨向與人性的需求，以體貼、將心比心的情懷，用「善小而為之」的細緻作為，自然匯集受眾（部屬）的情感與向心，以追求共同的目標。

- 誰說朽木不可雕？
- 慧心與用心

- 晉級前的震撼教育
- 小小變革，大大關懷

第三章 創意領導

65

以跳脫原有「習慣領域」的思維，改變一般（傳統）的做法，激發部屬（群眾）新鮮的感受，創造新的環境與條件，以達成任務。

- 放風箏的孩子
- 愛心樹
- 口袋魔術
- 秀出英挺，走出康莊

第四章 效率領導

85

以「一次做對，做對的事」的理念，事先做有效而完善的規劃，使所有人力、物力皆精準投入必要的工作，而不致浪費（做白工、做虛工），在有限的時間與條件下，超完美地完成目標。

- 走在問題的前面
- 加多一點點
- 飆戲的幕後英雄
- 阻絕SARS的一片淨土

第五章 授權領導

107

在部屬能把事情做好的情況下，絕不把事情攬上

身，也絕不去干擾他。

當一個領導者最重要的工作是：鼓勵、輔導、授權部屬，讓他們自己發現潛能、建立信心，志願為組織貢獻行動與智慧。

一個卓越的領導者，致力於協助他的部屬成功。

- 小金門之戀
- He is not only a good dad
- 給他一片馳騁的草原
- 強將手下無弱兵

第六章 參與領導

127

「三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮」，一個主管的智慧，絕對超過不了他自己加上部屬的集體智慧。

領導者在可能的時空下，應該盡量採「集思廣益」、「腦力激盪」的方式，讓部屬參與決策，以提高決策的品質並增強部屬的參與感與向心力。

- 中正嶺上群英會
- 四張圖表所透露的意涵
- 「參與」創造了「榮譽」
- 傾聽第三者的聲音

第七章 整合領導

149

整合是： $1+1>2$ 。

整合，可以將有限的人力、物力做最有效的運

用；尤其是「異類整合」，可以創造新的價值。

整合領導乃是讓「個體」站在適當位置，做最精彩的演出；尤其當每個個體匯集起來「集體」呈現時，其效益無窮，其態勢沛然莫之能禦！

- 分進合擊
- 「整合」的加乘效果
- 軍校大集合，聲勢大放送
- 當台大遇到黃埔

第八章 責任領導

169

責任，不只是「做了」、「做到」，而是「做好」、「做得更好」！

「責任」，不只是「按規定行事」；它是「有效地達成任務」的心態與作為。

「責任領導」乃是摒除一切達不成任務的「藉口」，主動積極地運用一切可能的方法，確實、有效地達成任務，並將任務加多一點，超過目標地完成它！

- 莒光日大家一起來
- 責任的真諦
- 他是我們的子弟
- 他們用心，他們無名

軍隊領導的精髓在於「沒有藉口」(No Excuse)：用諸般手段達成任務，沒有任何不能完成任務的藉口。

軍隊領導的發揮在於「共創雙贏」：激勵部屬朝向共同目標前進，並且協助他們達成任務時也成就自己。

商場如戰場，近年來美國興起一股向軍隊學習的熱潮。軍隊快速應變的決策力、絕對貫徹的執行力及團隊合作完成任務的領導力，是企業經營管理，甚至生存競爭必須具備的能力。

這一切，統稱為「領導」。

一般所謂的領導，是如何帶領一群人去達成一個任務，使用的手段不外乎嚴格的紀律或重大的獎賞。其實，真正卓越的領導者，是能夠鼓動並激發團隊每一個人的潛能，進而自動自發地完成一項重大的目標；在享受成功果實的同時，團隊工作者比領導者更高興、更驕傲。此時，領導者反而應該退居幕後，欣賞這歡欣鼓舞的一幕……。

一般人都認為，軍隊講求紀律、要求服從，必然缺乏創意及應變能力，其實並非如此。軍隊嚴格的訓練與紀律，都是為了能在危疑震撼、瞬息萬變的戰場上快速反應、主動出擊，這些領導統御能力也是多數企業能夠在商場上致勝的關鍵。

作者在軍中服務三十年，也長期擔任職業軍人的教育訓練工作，並與各大學商學院EMBA長期課程規劃合作，深刻體認軍中的領導方式及管理經驗，有頗多值得企業

經營管理參考借鏡之處。因此，特別整理了多年來的體驗和心得，提出八項另類領導法則，提供企業經營者及個人工作時的參考。

這本書的完成，首先要感謝所有為本書撰序推薦的各位長官、師長及商學界先進，也要感謝許多同僚給我的大力協助。還有，今天剛滿八十歲的國軍——這一塊能讓我成長、茁壯，使我發揮潛能、毫不自私地貢獻自我的好園地；讓我向她致上最敬禮！

陳膺宇

謹識於大屯山下，復興崗 93.6.16

小故事，大道理

《共贏：天才將軍的另類領導》一書，作者陳膺宇將軍，以「小故事大道理」的方式，娓娓道來身為領導者是以「大眾、團體、國家」為前提，是以「群體使命，完成任務」為目標。內容雖以軍中生活為主軸，但領導技巧卻是五彩繽紛，既有深度也有廣度，深及剖析領導者個人的勇氣，堅毅的意志，自我的紀律、智慧、創意及判斷力等屬性；廣及探討成員動機、成員合作、成員的心理幸福和發展、群體團結、制訂決策等群體效能。

由於領導是人類長久以來一直深感興趣的主題，也是一門非常重要的學問。因此，本書擷取作者生活的精華，闡述許多領導成功的典型事例，不僅可提供軍中袍澤做借鏡，而且更可幫助各行各業在因應問題之時，運用另類的領導，開創雙贏的局面。當今社會是一個市場瞬息萬變、商務競爭激烈的社會，具有領導能力的人，必然熟稔溝通的技巧，能與大眾建立良好的互動關係，成為市場搏擊的好手、商場競爭的贏家。

學者魏須勒（Weshler）說：「領導是施於某一情境的影響力，透過溝通過程來達成特定的目標。」陳將軍學識豐富，通曉邏輯，長於溝通，能突破習慣領域，創新管理新思維，在書中條分縷析，將領導型態撰編成激勵領導、人性領導、創意領導、效率領導、授權領導、

參與領導、整合領導、責任領導等八類；同時在內容方面也印證了學者史托迪（R. M. Stogdill）所描繪出成功領導者的形象：「領導者能一心擔起責任，想達成任務，精力旺盛，堅毅的追求目標，冒險犯難，充滿創意」。

陳膺宇將軍秉持這個理念，將軍中豐碩的體察經驗，透過縝密富創意的思考，運用亦莊亦諧的筆調，使得「領導的技巧與哲理」自然流露於字裡行間，期盼以一個心靈的出發，去感動無數心靈的創造，立意甚佳，深值鼓勵，特以為序。

湯曜明

前國防部長

人性化——國防現代化的原動力

政治作戰學校副校長陳膺宇將軍，把他在軍旅過程中所用、所見的特殊統御領導經驗及案例，以簡明、流暢的文字，寫成了軍、商界都值得借鏡的《共贏：天才將軍的另類領導》一書。

陳將軍，是美國加州大學洛杉磯校區教育學博士。他很客氣地說：「『另類領導』無他，『盡心』而已！」但依我看來，「盡心」的前提是要「有心」。而「心」字，則是「意願」和「智慧」的綜合體，又豈是「而已」二字所能輕輕帶過？

陳博士把他的「另類」領導方式分為八大項：激勵領導、人性領導、創意領導、效率領導、授權領導、參與領導、整合領導、責任領導。仔細看過全書之後，我以為這八大項的「另類」領導方式，其實都根植於「人性化管理」，以及「激發屬下的創意」這兩個基礎之上。

書中所舉的每個案例，都有很高的可讀性，我個人印象最深刻的是「強將手下無弱兵」、「中正嶺上群英會」兩則故事。前者的曹副處長，他讓參謀們可以親自向各單位，乃至國防部高階長官，做公文內容的說明，甚至對他們進行言詞說服。這在階級分明、講求「層層節制」的軍隊中，是很難想像的一件事。經過這種訓練的軍官，終能養成無畏、據理力爭的精神和氣魄，那是一點

都不令人意外的。至於後者，由於本書作者、那時的陳膺宇教授，他知人善任，讓原本桀驁不馴、已在「留校察看」邊緣的楊同學擔負重任，結果不但把一個原本可能平淡無奇的課程研究成果發表會，辦得有聲有色；更重要的是，楊同學因之建立起自信與自尊，步上人生正軌。教育工作者的快樂和成就感，還有比這個更大的嗎？

另類，英文為alternative，意思是：「有別於傳統的」、「不同於流俗的」。陳將軍所用的書名，或多或少反映了他所敘述的領導方式是與眾不同的，並非當前國軍的制式領導模式。也就是說，無論是他自己的領導風格，或是他所提及的那些長官、部屬、學生處理事情的方式，在軍中可能還不夠普遍。

軍隊是國家安全的柱石，國防現代化則是不可擋的趨勢。而國防的現代化，亟需第一流的、具備現代科技知識和管理能力的人才投入軍隊的行列。過去，我們社會上的優秀青年，並不把當軍人列為生涯規劃的優先考慮。究其原因，我以為軍隊管理的不夠人性化、制度過於僵化，可能是很重要的原因之一。如今，陳博士可以軍中高級幹部的身分，致力於軍中教育文化的推廣，提倡人性化的管理模式，倡導激發軍人的創意，我以為這就是軍隊開明、進步的表徵。我確信，當軍隊能夠將人性化、激發創意、激勵意志、充分授權等領導模式，化為軍中的管理思維主流時，我們的軍校將一如美國的西

點軍校，成為青年爭相嚮往的場所，而國防現代化的目標也必然因之順勢達成。

成嘉玲

前世新大學校長
南開技術學院董事長
中國新聞學會理事長

讓所有參與者都是勝利者

領導是影響個人或一群人共同去達到一個理想的境界。因此，如何引導您愛慕的人，心悅誠服地與您成親，以營建快樂的家庭，也是領導的一部分。當然，如何鼓舞士氣，使團隊成員能熱誠、快樂、驕傲地完成艱難的任務，也是領導的一種。這些都是本書涵蓋的範圍。

古今中外，有關領導的書很多。有的注重理論，有的著重實務。但領導是個藝術，「用出來，才是真功夫」。本書作者陳將軍將他個人領導成功的親身體驗，以通暢而犀利的文筆，活潑地敘述他的理想、目標、任務、困難和挑戰，以及他如何用許多不同的方法激勵相關的人，使他們很有熱誠地去參與及完成任務或理想，並由此獲取榮譽感和成就感。本書確實有許多超乎一般人思維模式（習慣領域）的想法與做法，讓人讀起來津津有味，猶如讀三國演義或西遊記。

本書作者將個案分成八大類：激勵領導、人性領導、創意領導、效率領導、授權領導、參與領導、整合領導、責任領導。每一類都敘述了數個案例。每個案例皆能讓我學習或感受到領導的智慧。

陳將軍全書以「共贏的領導」為主軸。換句話說，他談的是讓所有參與者都是勝利者的領導。除了領導者因

達到了他的理想境界，獲得了勝利和喜悅之外，被領導的人也在達到理想境界的過程和結局中，得到了他們的勝利和喜悅：成就感、榮譽感和讚賞等。

本書雖然以「軍中生活」為主題，但它蘊涵的道理，卻可以用在我們的日常生活及企業經營。「得道」的軍人可以成為了不起的軍人或企業家，也可以成為了不起的政治家，如艾森豪威爾或邱吉爾。我鄭重推薦本書給任何想了解領導和善用領導的人。

游伯龍

習慣領域學說創始人

交通大學及美國堪薩斯大學傑出講座教授

領導——軍力茁壯、企業成功的關鍵

領導者的四大任務在於因應變化、設定方向、整合成員朝向目標，以及激勵與激發成員；而管理者五大職掌則是在於因應複雜、管理資源、達成目標、組織及分配人力，以及控制並解決問題。一般而言，軍中所談的領導是指領導與統御，而企業界所談的領導則是領導與管理。兩者水冰雖異貌，質能卻相同。唯一的差別只在於軍中的統御是階級性的，而且是只允許由上而下（Top Down）的統御；至於企業界的管理，則是階級性與扁平化皆有之，由上而下的管理、上下互動的管理，或者是由下而上的管理，可以隨著所處情境的不同，以及企業文化的差別而互異，其管理上是容許存在多向度的。

無論軍中或企業，不同階級或職位相異的領導人，所處的情境都一樣，經常必須在時間壓力下，情報或資訊不足的情境下作決策，並且必須整合有限且相異的資源，激勵並領導性格、背景、能力迥異的成員，朝既定的目標，以求達成軍事任務或企業目標。軍力是否能茁壯？以及企業能否成功永續發展？各級領導人之領導能力的養成，是重要的關鍵因素之一。

本書雖名為「另類領導」，但實質上卻以故事小品平鋪的方式，將領導與管理的理論與實務隱含其中，寓意發人深省。例如，在「效率領導篇」、「授權領導篇」以