

時報出版

五星智慧

麥克阿瑟的領導管理

許龍君◎著

★「美國凱撒」、「帝王將軍」的領導智慧★

★領導力・管理力・執行力典範★

最廣為人知的五星上將——麥克阿瑟，以領袖魅力、過人智謀與責任領導，
多次完成艱險困難的戰地任務；他的管理智慧與統御方法，更是歷久彌新的指導原則！

UP叢書 129

五星智慧——麥克阿瑟的領導管理

作者—許龍君

主編—陳旭華

編輯—苗之珊

美術編輯—許立人

活動企畫—林毓瑜

董事長—孫思照

發行人—

總經理—莫昭平

總編輯—林馨琴

出版者—時報文化出版企業股份有限公司

108台北市和平西路三段二四〇號三樓

發行專線—(〇二)二三〇六—六八四二

讀者服務專線—〇八〇〇—二三—一七〇五・(〇二)二三〇四—七一〇三

讀者服務傳真—(〇二)二三〇四—六八五八

郵撥——一九三四四七二四時報文化出版公司

信箱—台北郵政七九~九九信箱

時報悅讀網—<http://www.readingtimes.com.tw>

電子郵件信箱—big@readingtimes.com.tw

印刷—盈昌印刷有限公司

初版一刷—二〇〇五年十二月五日

定價—新台幣二四〇元



◎行政院新聞局局版北市業字第八〇號

版權所有 翻印必究

(缺頁或破損的書，請寄回更換)

ISBN 957-13-4399-4

Printed in Taiwan

五星智慧

麥克阿瑟的領導管理

作者—許龍君

五星智慧——麥克阿瑟的領導管理

<自序> 重新認識麥克阿瑟 006

第一部 自我成長 011

- 01 媽咪！爲什麼爹地也會流淚？——熱忱是成功的動力 012
- 02 爺爺的話——說話藝術與冒險精神 015
- 03 父親！你是我的偶像！——親子教育與典範學習 018
- 04 母親！我的報紙都賣完了！——「戰」與「逃」的壓力抉擇 022
- 05 父親與塔虎特——永遠不要樹敵 025
- 06 那一夜，緊張又失眠——充分的準備，是決勝的關鍵 029
- 07 玻璃碎片上的翔鷹——飛越或淘汰 032
- 08 向數學教官抗議——毛毛蟲的蛻變 036
- 09 第一次實戰——大英雄也顫抖 039

第二部 領導統御 043

- 10 天皇聖諭——領導影響力 044
- 11 修保險絲也能得勳章？——名器頒授不宜浮濫 047
- 12 機靈的侍從武官——秘書要則 049

- 13 獨闖墨西哥戰場——獎勵主動，鼓勵創新 052
- 14 從少校直接跳升為上校——施無法之賞，懸無政之令 057
- 15 帥哥參謀長——自戀型領導人 060
- 16 實際的操盤者——授權的藝術 064
- 17 領導者要讓官兵看得見——走動式領導與管理 066
- 18 領導者受獎，要讓部屬口服心服——信仰心 069
- 19 把部屬照顧好——感性領導 071
- 20 不帶槍上戰場的指揮官——領導人與指揮官 074
- 21 不怕死的，才有本錢活下去——勇氣與熱情 078
- 22 戰功像彩虹一般豔麗——六個標準差 084
- 23 年輕帥氣、創新改革的西點軍校校長——組織變革要有支持力 087
- 24 美國人絕不撤退、永不放棄——成功的泉源 092

第三部 危機應變 095

- 25 出險招登上陸軍參謀長大位——領導人胸懷及決策力 096
- 26 願舔國會議員鞋子——能屈能伸 101
- 27 鎮壓「撫卹金軍」事件——戰略錯誤 105
- 28 怕母親責罵的大孩子——角色扮演 110
- 29 菲律賓陸軍元帥——尊嚴與榮譽心 114
- 30 人間冷暖——知難、刻苦、耐薄、防險 117

- 31 天才？還是騙子？——說服力 121
- 32 不要責罵我的部屬——對上忠誠，對下忠實 124
- 33 退守巴丹——成功的失敗者 128
- 34 咒罵與謠言——知默方能知言 133
- 35 日軍指名拿來炸我的砲彈，還沒製成——自我解嘲 136
- 36 敵人絕不可能抓到我——軍人魂 138
- 37 沒有戰死沙場的選擇權——人在江湖 141
- 38 吾妻吾子——情義相隨 145
- 39 抗命乎？從命乎？——方案選取 147
- 40 離去——準備復出 151
- 41 黑色幽默——幽默的魅力 154

第四部 責任領導 159

- 42 我一定會回來！——責任 160
- 43 大軍在哪裡？——接受有限的失望 164
- 44 無情的羞辱——抗壓力 168
- 45 無盡的罪惡感——逆向激勵因子 171
- 46 巴丹永在我心——精神戰力 174
- 47 在困境中掙扎——等待時機 177
- 48 別瞧不起人！——小兵立大功 182

- 49 他開始神了！——領導人是人不是神 186
- 50 爲兒祈禱——處世智慧與自我修養 191
- 51 快！快搶籌碼！——掌控你的市場 195
- 52 我跳！我跳！我跳、跳、跳！——未預期效果的創意思考 199
- 53 我絕不能背信——偏執狂 206
- 54 雖然我來遲了！但我終於回來了！——我成功，因為志在成功 209

第五部 人生智慧 215

- 55 永恆的花香——領導力與執行力 216
- 56 無懼——信任重於防範 220
- 57 仁川登陸是「不可能的任務」？——逆向思考 224
- 58 誰是統帥？——盲點 232
- 59 將帥決裂——退讓一步又何妨？ 239
- 60 英雄歸來——美麗的背影 246

<結語> 線索與啓示 252

<附錄> 麥帥小傳 256

<附錄> 參考資料 260



<自序>

重新認識麥克阿瑟

每一位歷史名將都有個可歌可泣的故事，而每一段歷史也留存了相當寶貴的知識，尤其名將的領導智慧更是扎實地貯存於歷史人才的知識庫中。

在這個寶庫裡，麥克阿瑟（Douglas MacArthur, 1880-1964）就是一位光芒四射的優秀領導人，堪稱為各級領導者與管理人學習、仿效的典範。麥克阿瑟足供學習之處甚多，諸如：

魅力領導

麥克阿瑟具有自戀傾向，因此他時時刻刻都抓住機會「秀」出最美好的自己。尤其他善於在外表上創造搶眼、獨特的形象，再充分發散他的形象魅力，讓追隨者痴迷、瘋狂。形象魅力可說是麥克阿瑟非常重要的領導力要素。

所以有人說，崇拜麥克阿瑟的人多過喜歡他的人。

西點軍校生說：「你會因為喜歡他、崇拜他，為他賣力工作。」

情義領導

他愛他的國家，所以任何事務皆以國家利益為優先考

量；他愛菲律賓，所以願為菲律賓死戰到底，無怨無悔；他愛他的戰鬥夥伴，所以寧將生死放兩旁，情義擺中間，無時無刻與官兵站在同一陣線。

一九四三年九月，當麥克阿瑟派令一個空降步兵團攻占新幾內亞一處機場時，空軍司令肯尼（George Kenney）將軍擬隨機群共赴戰場。麥克阿瑟聞悉後表示：「如果你為了照顧你的部屬而冒險前往，那我也要隨軍同去，因為你的部屬就是我的部屬。」

途中麥克阿瑟座機的一具引擎發生故障，機長為了統帥的安全擬中途折返，可是麥克阿瑟未准許，他堅持繼續飛行。

所以他的部屬追隨他、敬愛他，以他為榮。

魏瑞特（Jonathan M. Wainwright, 1883-1953）將軍說：「我可以蒙著眼睛跟隨麥克阿瑟，無論他到何方。」

責任領導

他總是帶領一群人走向希望、走向願景，也帶領他們走出困境、走出危機。

只要看看他為了拯救菲律賓，在千辛萬苦之下受盡羞辱與委屈，仍然不改初衷的偏執與決心，不得不令人佩服他忠誠、實在的責任感。

管理大師杜拉克（Peter F. Drucker）曾言：「麥克阿瑟將軍是最佳的責任領導典範。」



智謀領導

爲了拯救菲律賓，他在戰力不足的狀況下謀畫出「跳島戰術」(Island Hopping)，一級一級跳向菲律賓，擊敗日軍；接著在韓戰中爲擊退北韓軍，他採取逆向思考，大膽且成功地完成了艱難的「仁川登陸」。

他的戰略思維與執行力，皆顯示出他過人的軍事素養與智謀，令人欽敬。

蒙哥馬利 (Bernard Law Montgomery, 1887-1976) 元帥曾這麼說：「在二次大戰中，麥克阿瑟是美國的絕佳優秀將領。」

勇於執行

每一次麥克阿瑟受領任務後，心裡想的就是如何呈現完美的戰果，所以他用心規畫各項行動，然後以不屈不撓的毅力去完成。此外，他還具有「爲成功絕不放棄」的奮戰精神。

美國歷史學家曼徹斯特 (William Manchester, 1922-2004) 曾讚譽：「麥克阿瑟是集勇氣、理想、智慧、軍事才能和行政能力於一身的天才將領。」

冒險犯難

麥克阿瑟說過：「人生並不安全，我們有的只是機

會。」

他很少遇上全然順利的情境。他總是不間斷地處於驚濤駭浪中，持續地與困境搏鬥，然後突破萬難，邁向勝利。一個人若要安度這些歷程，不僅必須依靠智慧，還要能抓住機會。由此可知，他是個善於抓住機會且勇於冒險的人。

所以他說：「不怕死的，才有本錢活下去。」

榮譽至上

自小他的父母親就灌輸他榮譽的觀念，他進入西點軍校後，校訓又告訴他「國家、責任、榮譽」（Country, Duty, Honor）的重要性，所以他一生的行事概以「榮譽至上」為理念，終身奉行不渝。

君子風範

韓戰時，由於麥克阿瑟與杜魯門（Harry S. Truman, 1884-1972）總統的戰略理念不同，最後麥克阿瑟被杜魯門總統解職。麥克阿瑟雖然極度不滿，他卻坦然接受這項命令。儘管輿論譁然，他也不願對解職一事做任何辯解。這是非常難得的君子風範，值得敬佩。

麥克阿瑟，實在太優秀了！他的卓越領導不只是軍事家的學習榜樣，更是所有領導者的典範。



但是……

然而，再怎麼優秀，麥克阿瑟也不是全能的神。他仍是一個凡人，因為他也犯了許多凡人都會犯的錯，例如傲慢、自大、愛現……等等。

因此，他的優點確實值得我們學習，他的缺點更值得我們省思與借鏡。

本書不只臚列麥克阿瑟的諸多優點，也指出他的缺點。筆者希望讀者能藉著本書進入時光隧道，貼近麥克阿瑟，重新認識麥克阿瑟，並從他的故事中獲得啓發，藉以強化自身的領導力、管理力與執行力。

Douglas MacArthur



第一部 自我成長



01



媽咪！為什麼爹地也會流淚？

麥克阿瑟的父親亞瑟（Arthur MacArthur, 1845-1912）是一位軍人，長年隨軍駐防，因此麥克阿瑟出生在阿肯色州小岩城（Little Rock）的一個陸軍要塞裡。

平時軍隊在駐地除了照表操練之外，每天早晚莊嚴的升、降旗典禮，便是非常重要的例行事務。

兒童時期的麥克阿瑟，經常在營區裡佇足觀看父親主持升、降旗典禮。但是有一件事他十分不解：他發現父親經常望著國旗流淚。

有一天，麥克阿瑟聽到印第安人的戰鼓聲與淒厲的嘶吼聲，嚇得哭出眼淚來。他的母親平姬（Mary Pinkney Hardy MacArthur, 1852-1935；平姬是家人對她的暱稱）趕緊摟著他、安慰他，同時告訴他要學習父親勇敢抗敵的精神，不可遇事害怕、掉眼淚。

天真的他問母親：「媽咪！爹地是勇敢的鬥士，為什麼他也会掉眼淚呢？」

「你什麼時候看到爹地掉眼淚？」

「升、降旗的時候。」

「孩子，那不一樣，」母親微笑地回答，「那是因為爹

地身負保衛國家的責任，他感到驕傲與光榮，因而流下眼淚。」



熱忱是成功的動力

心理學大師卡內基博士（Dale Carnegie）曾說：「熱忱是你整個人的動力。」

熱忱的英文字enthusiasm源自希臘文entheos，意指「內在之神」的意思。因此，一個有熱忱的人，眼神明亮、神情愉悅、活力十足，內心似有神力牽引。

統一企業集團總裁高清愿就是充滿熱忱的企業家，他的夫人說：「只要一提到工作與事業，他的眼睛就會發亮、變大。」

台積電董事長張忠謀栽培的接班人——蔡力行總執行長，他有一個著名的口頭禪：「凡事都要做到百分之一百二十。」

憑著這股幹勁，難怪蔡總執行長有「小張忠謀」之稱。

看看這些人的熱忱，即可了解他們成功是必然的，所以十九世紀美國哲學家愛默生（Ralph Waldo Emerson）曾言：「沒有熱忱，不能成就偉大的事業。」



熱忱是那麼重要的內在動力，我們要如何才能成為一個充滿熱忱的人？

卡內基給我們的建議：

● 勉強自己成為一個有熱忱的人

勉強，是一種自我鞭策的力量，也是一種自我挑戰。能過得了鞭策與挑戰的關卡，很快就會成為一個有熱忱「習慣」的人。

台北市長馬英九是一個喜歡長跑的人，長跑讓他健康有活力，更贏得帥氣的美好形象。很多人問他怎麼保持這長久的良好習慣，他回答：

「勉強成習慣，習慣成自然，自然以後就很隨性了。」

● 全心投入你所從事的工作

對於自己從事的工作，你必須盡力深入、多加學習，並親身履行。簡單地說，就是設法讓自己成為工作上的專業者。

麥克阿瑟於一九四五年接管日本時，身負重建日本的重任。他深深感覺自己在政治、財經等方面的知能不足，於是自我進修、深入研究，並移樽就教。他不但是一位卓越的軍事家，更是一位優秀的政治家。他為日本所做的一切，最後果然獲得日本人的尊敬與愛戴。

02



爺爺的話

麥克阿瑟的祖父是一名出色的律師、政治家、大法官，他曾開設一家法律事務所，擔任過威斯康辛州副州長、州長，也曾獲得格蘭特總統（Ulysses S. Grant, 1822-1885）提名為聯邦最高法院大法官，學識淵博。

他的祖父留著漂亮的絡腮鬍，相貌堂堂。他的個性溫和、活力無窮，眼神常散發出冷靜與智慧的光芒。麥克阿瑟小時候經常賴在他身旁，聽他細數各個趣事軼聞。

祖父曾對早熟的他說過：「絕不說多餘的話。」

有一回，祖父和他玩撲克牌，當時麥克阿瑟手握四張Q，他興奮地把所有的籌碼都押了下去，沒想到祖父手中的牌一攤開，竟是四張K。

祖父告訴他：「孩子！記住，人生沒有一件事是絕對的。」