

軍隊領導統御應用企業管理模式研究 —以僕人(服務型)領導觀點分析

空軍中校 葛惠敏 空軍中校 黃常明

提 要

領導統御攸關軍隊戰力的凝聚與發揮，領導統御不僅是一種科學，而是適切運用指揮權力，掌握群眾心理，發揮人性潛力，啟發人類行為的藝術。國軍面對國防轉型與組織變革挑戰，幹部領導模式已不能一成不變，應用僕人(服務型)領導技能自我修練及實踐，以領導者滿足部屬的需要層次為出發，摒棄「權威領導」傳統的概念，以「威信領導」去服務被領導者，並激發部屬「自發追隨力」主動積極心態，不斷檢討與修正，發展出最適合組織的領導模式。未來國軍領導幹部，可實踐僕人(服務型)領導於領導統御中，以有效軍隊領導達成組織變革目標及願景。

關鍵詞：領導統御、僕人(服務型)領導、權威領導、自發追隨力

前 言

國防報告書指出將透過建構「固若磐石」的國防，建立一支「小而精、小而強、小而巧」的軍事力量，貫徹「防衛固守、有效嚇阻」的軍事戰略構想，才能確保國家安全，從而維持臺海的和平與區域的穩定。¹ 基此，未來軍隊在國防轉型及朝向量小精銳的募兵制發展因素影響，各階層的領導幹部將面臨組織變革後的挑戰，如何探尋一適合於未來挑戰的領導統御模式，時值轉型期間為一值得探究的議題。「管理」偏重人在組

織及運作的功能性，而「領導」則專注於人性與價值觀的發揮，其層級與意境較管理為高，惟兩者關係密切，相輔相成。軍隊與企業組織存在的目的雖然不同，深究軍中的「領導統御」與學術界與實務界中所研究的「領導理論」建立基礎是極相似的，以師法民間成功企業領導模式亦為一有效參考方式。而管理模式良窳在於指揮者的領導統御，而領導者應不斷思考如何有效管理部屬，創造高效能的組織。因此，選擇適當領導行為模式是有其必要性，管理與領導為一體兩面，良好的管理可掌握複雜性工作，而

1 國防部「國防報告書」編纂委員會著，中華民國壹百年國防報告書(臺北市：國防部，2011年7月)。



有效率的領導可達成組織的願景。²

查閱國內、外研究文獻發現，近期新興領導理論中以「交易型領導」與「轉換型領導」、「僕人(服務型)領導」為領導型態的研究趨勢。但深究發現交易型領導僅以實質的獎賞或紀律作為管理與領導方式，與現今強調「人權」及「自我價值」為主軸的被領導者需求已有落差。而轉換型領導，以領導者提供願景、激發部屬創造力、鼓舞及給予部屬個別化的關懷等領導方式，雖能提高部屬的工作熱忱，讓組織及部屬適應快速變遷的環境，惟太重視於「領導力」(leadership)，而忽略了「追隨力」(followership)，亦不符合現代軍隊轉型實需。

由學者實證研究「僕人(服務型)領導」係具有影響部屬「自發追隨力」的特點；反觀軍隊領導亦較重視「服從性」，而忽略「自發性」提升部屬積極主動的心態，強調領導者能啟發心智、激發潛能，以威信及服務精神來領導部屬，摒棄傳統的「威權領導」，放下身段地去服務及滿足部屬基本需要，讓他們潛在的領導力及才能在潛移默化間發展，進而擴展至整個組織，讓「服務」的精神來推動各項工作，進而創造出更優質的工作效率。基此，本研究將參考企業管理模式，將僕人(服務型)領導應用於軍隊領導

統御之效能，探究其影響與關係，期望對軍事組織各階層領導者，提供新的領導模式思維，更能有效率的管理「勿讓理論領導實務、勿讓務虛取代務實」，³創造軍隊實務與管理理論雙贏的局面。

企業管理與領導行為模式概念探討

一、企業管理模式

德國社會學家Weber提出「理想型(Ideal Type)」行政管理體制，即「官僚體制(bureaucracy)」。官僚體制是一種嚴密的、合理的、形同機械一般的社會組織，內有熟練的專業勞動者，明確的職權劃分，嚴格的規章制度，以及金字塔式的階級服從關係，從而使成為一種系統的管理技術體系。對於現代大型行政工作來說，這種官僚體制不可或缺。在行政管理體制中，人們只能在官僚形式與外行之間加以選擇。⁴

Frank T. Gallo認為管理模式的本質是一套科學，由上而下的權力分配系統，是可複製的規範、標準及效率化的基礎管理體系，是為其他專業管理服務的基礎平臺，是企業永續經營、堅若磐石的基礎。沒有一套管理模式適合任何企業，但每個企業都應發展一套適合自己的管理模式，而這套管理模式也應將隨著企業所處階段的變遷而不同，隨著

2 Kotter, J. P. "On What Leaders Really Do. President and Fellows of Harvard College." (1990).

3 「勿讓理論領導實務、勿讓務虛取代務實」，中國電子報，民國101年5月28日 <http://tw.news.yahoo.com/finance.html>. 檢索日期:2013年1月23日。

4 Max Weber, "Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology," 2 Vol., Berkeley: University of California Press.(1978).

企業不斷發展而完善。⁵現代管理大師 Peter Drucker認為管理不只是一門學問，還應是一種「文化」，擁有自己的價值觀、信仰、工會和語言。⁶

二、領導與管理之區別

領導(leadership)和管理(management)常被

誤認為是相同的行為及解釋，詳究其內涵不盡相同，由相關文獻整理歸納出其區別，如表一：

三、領導理論初探

學界有關領導理論說法仍分歧，本研究

僅就主要探討的領導特質彙整分述如表二：

表一 領導與管理之區別

領 導	管 理
1.建立和維護組織的文化。 2.找尋新途徑。 3.作對的事。 4.領導者以激起信賴感來促進發展 5.關注在創造未來的願景。 6.訂定任務，提供部屬方向感。 7.跟隨我。 8.在達成組織目標的同時，培養未來的領導者。	1.建立和維護組織的結構。 2.依賴既定途徑。 3.把事作對。 4.管理者以控制方式來促成維護。 5.關注在達成目前的目標。 6.設計和實行計畫，執行工作，使部屬工作有效能。 7.你去做。 8.達成組織目標為主，樹立管理規範

蕭希偉，「焦點論壇教育趨勢導報-領導的相關理論之探究」，教育趨勢導報，第四期，2003年；本研究整理。

表二 領導基本理論一覽表

理論種類 分析構面	特質論 (trait theories)	行為論 (behavioral theories)	權變論 (contingency theories)
理論	偉人論	環境論	人與情境交互影響論
發展階段	1910年～二次大戰	二次大戰～1960年	1960年～至今
研究重點	成功者領導的特質。	成功者領導的外顯行為類型。	在特定情境中適當的領導行為。
研究方法	1.心理學研究法。 2.觀察、晤談、問卷、測驗等。	1.社會學研究法。 2.以問卷、觀察為主。	1.權變研究法。 2.晤談、問卷為主。
研究假設	1.早期：所有的成功領導者必定有些普遍性的特質。 2.晚期：在特別情境下的成功領導者必有些特質。	成功領導者必定有某些特別的領導行為。	在特定情境中會產生適當的領導行為。
研究設計	以各行各業成功人士為樣本，尋找領導特質。	求取領導者行為與組織績效間的相關。	以情境因素為中介變項，尋求領導者行為與組織績效間最佳組合。
缺點	易懂，但所提出之特質數量太大，令人無所適從。	忽略了情境因素，以致造成研究結果難以類化的問題。	對於情境的取捨不同且不夠周延，以致各相關研究並無定論。
著名理論	1.Catell 的英雄論。 2.Stogdill成功特質研究	LBDQ 的倡導與關懷雙層面領導研究。	Fiedler, House & Reddin 權變模式理論

資料來源：黃常明，「服務型領導與部屬效能關係之研究」，南台科技大學企業管理研究所碩士論文(民國99年)；本研究整理。

5 Frank T. Gallo，國際企業人才管理模式(美國篇)，民國93年。

6 Drucker Peter, "The Productivity Challenge, in Harvard Business Review Nov-Dec issue." (1991).



1980年起，在特質論、行為論及權變論的理論基礎下，新興領導理論被學者開始熱烈討論，其主要著重對領導者在情緒及象徵意義上，對追隨者所產生的影響力感到興趣，探討追隨者為什麼會把組織的任務或目標置於個人利益上。⁷他們不再強調複雜的理論，所探討的領導是符合一般人的觀點，對於現代多變的社會，更加符合現況，也更能解釋領導現象。領導者與部屬間關係由適應轉為互動，領導者角色也轉變成學習與服務者。

新興領導理論內涵包含「交易型領導理論」、「轉換型領導理論」與「僕人(服務型)領導理論」三類型。本研究參考Smith, Montagno & Kuzmenko理論為基礎，尤以僕人(服務型)領導屬於靜態精神層面文化，而轉換型領導屬於動態權力層面文化，如果企業屬於競爭激烈、快速成長環境，則需要動態文化及授權的轉換型領導，如企業屬於穩健成長及靜態環境，則需要以服務為出發點的僕人(服務型)領導，⁸依研究轉換型領導、交易型領導與僕人(服務型)領導差異處敘述如後：

(一)Hollander & Bass指出交易型領導指追隨者和領導者的關係，建立在獎勵制度基礎上的一種社會交換過程。交易型領導人明確律定期績、目標和方法，以利連接目標實現，並給予達成目標者獎勵；但領導者會隨時監測追隨者的表現，並在必要時指正其錯誤行為。⁹

(二)Graham將魅力型、轉換型及僕人型的領導作比較，認為每個領導模式都是以魅力型領導理論為基礎，所以，轉換型及僕人型領導都是專門鼓舞人心與道德感，而僕人(服務型)領導更適合帶領被動的追隨者。¹⁰依據Smith, Montagno & Kuzmenko研究，轉換型領導具有四個不同的概念要素：魅力領導/理想化的影響、鼓舞人心的動力、理智激勵及人性化；而僕人領導有六個不同的組成部分：重視個人、發展個人、建立社區性、顯示真實性、提供領導及分享領導，¹¹由上述可知，僕人(服務型)領導的領導風格，比起轉換型領導更關心部屬的情緒與福祉。可知，企業經營成功與否，建立在領導行為提出的理論和本質中。

本研究以Smith, Montagno & Kuzmenko等

7 Yukl, G. "Leadership in organization. (2nd ed.) Englewood Cliffs," N. J: Prentice-Hall (1989).

8 Smith, B. N., Ray, V., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons." Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 10, No. 4. (2004).

9 Hollander, E. P. Legitimacy, Power, and influence: A perspective on relational features of leadership. In Chemers, M. M., & Ayman, R. (Eds.). Leadership theory and research: perspectives and directions: San Diego: Academic Press. (1993), pp. 29-47. ; Bass, B. M. New paradigm of leadership: an inquiry into transformational leadership Alexandria, VA: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. (1996).

10 Graham, J. W. "Servant leadership in organizations: Inspirational and moral." Leadership Quarterly, vol., No. 2, (1991), pp. 105-119.

11 Yukl, G. "Leadership in organization. (2nd ed.) Englewood Cliffs" N. J: Prentice-Hall (1989).

學者觀點，將三種領導型態作比較分析，如表三所示。

綜上述比較，發現領導型態會隨不同的環境背景、當時的條件及目標而調整，無論那一種領導理論，都試圖找出最有效的領導模式來影響部屬行為，以達成組織目標。在可以預見未來的變動情況下，僕人(服務型)領導者以「服務」為出發點，激勵跟隨者潛能及領導力，創造高標準的績效，預期將可表現出不同於其他領導型態的組織承諾。

軍隊領導統御及僕人(服務型)領導之比較

一、軍隊領導統御本質

(一)軍隊領導模式

領導者依上階層指導要項設立組織績

效與目標，並由領導者督導執行，再對被領導者宣達、溝通及激勵克服障礙，以獲得組織全體成員共識與協力完成為軍隊的命令流程。組織為了達成預期的績效與目標，藉由領導者管理與完善制度，確保組織願景實現；並經由正式可行的計畫，透過組織運行及落實執行，確認整個計畫的成果係符合組織的預期目標。其領導模式係採權威、服從及層層監督、管制與考核方式進行。

(二)領導特質

軍事領導是領導者影響被領導者的行為之過程，在過程中領導者啟發被領導者的尊敬、信任和忠誠，並且保障他們完成組織目標和達成任務，所付出的努力。¹²如美國西點軍校即特別強調「組織領導」特性，其領導方式係「影響人的行為，以實現由組織任

表三 轉換型領導、交易型領導與僕人(服務型)領導之比較

面向	轉換型領導	交易型領導	僕人(服務型)領導
領導行為	指導或協助成員解決問題。	監控或修正成員的行為。	具有僕人風格與心理特質，能夠滿足、扶持、激勵與授權被領導人。
領導方式	屬於權威式的領導，必要時使用「權變獎賞」與「例外管理」。	將「權變獎賞」與「例外管理」視為一種必要手段。	建立領導威信，以服務方式的領導，並為部屬奉獻、犧牲、服務，進而激發其潛能，訓練部屬成為團隊中的領導者。
產生情境因素	適合於組織發生變革或面臨危機時，為組織進行變革。	適用於維持組織穩定與組織發展之正常運作。	適用組織缺乏凝聚力與向心力或面臨危機時；帶領組織於穩定中求發展。
影響力過程	較常運用「專家權」與「參照權」。	較常運用「獎賞權」與「強制權」。	以威信取代權威，以權力激勵、權力分享及權力釋放等方式，引導部屬。
組織目標	由領導者與部屬共同設定，領導者有主導權。	由領導者個人設定的。	由領導者與部屬共同設定，達成共識後，一同實踐。
成員需求	在滿足成員的需求外，注意成員提升需求層次。	僅滿足成員的需求，成員的需求層次能否提升則不在領導者的考慮範圍之內。	以愛與關懷滿足成員的需求外，更重視部屬需求層次提升。

資料來源：Smith, B. N., Ray, V., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons." *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.10, No.4, (2004).；本研究整理。

12 John R. Beishline, *Military Management for National Defense* (New York: Prentice Hall), p.212. In Coates & Pellegin (1950), p.187.



命的領導者規定的目標的過程」。¹³其目的應在強調軍隊使命在於達成目標，完成使命。我國防部將「領導統御」定義為：「是軍隊精神力凝聚、增長與發揮的張本，主在知兵知心，引導所屬個性，朝向正確方向發展。所以，領導統御不僅是一種科學，而是適切運用指揮權力，掌握群眾心理，發揮人性潛力，啟導人類行為的一種藝術」。¹⁴

根據貝斯萊(John R. Beishline)的假定，任何一位偉人均具有以下個性特質，以利成為一位成功的領導者。這些特質包括：知識、果斷、創新、機智、風度和度量(manner and bearing)、氣氛、耐力、可靠、正義及熱忱等11項。¹⁵不過這些是理想性的條件，且事實上也忽略了被領導者和領導者特質以外的其他因素。Coates & Pellegrin認為個性特質應該被看作是「在一個特定的社會團體或社會系統於各種社會情景運作下，領導者和被領導者間複雜的互動關係的組成部分」。¹⁶

例如第二次大戰的名將，屬駕馭型的巴頓將軍非常勇猛剽悍；屬社交型的麥克阿瑟將軍所散發出來的自信；屬穩健型的艾森豪將軍沉穩及虛懷若谷的謙卑；還有屬精準型的馬歇爾將軍十分精明能幹。雖然每個人都擁有不同的人格特質，但每個人都能在舞

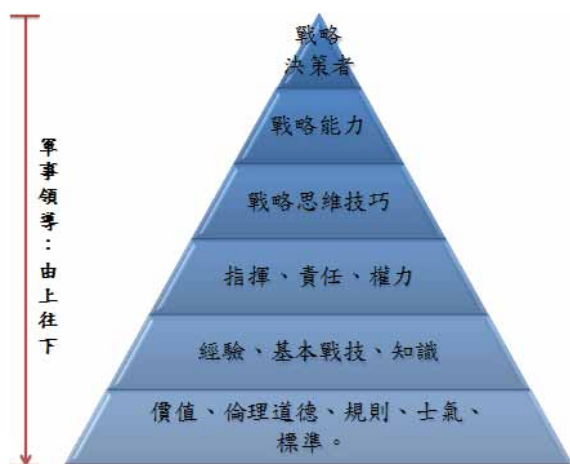
台上發揮自己的特質而名留青史。領導特質的養成沒有一定公式或步驟，但從工作的經驗中，基層領導者應透過軍事組織中的人際關係，經由領導統御的技巧，激發下屬的潛能，達成組織目標。多數學者研究認為領導者所應具有下列的特質：誠信、以身作則、體貼、說到做到、善於傾聽、有責任感、尊重別人、不吝鼓勵、樂觀與熱忱及感恩等。這些特質不僅是領導者需要培養，組織中的每個人也都需要培養這些特質，因為未來的領導者，一定是領導者中的領導者(A leader of leaders)。每個部屬(軍人)都變成組織的領導者，而最高領導者必須以身作則、塑造軍隊文化。換言之，新世紀軍事領導者的培養涉及許多重要範疇，但是在養成過程中最重要的，也是最基礎的部分仍應以價值、倫理道德、規則、士氣及標準等範疇為主。¹⁷軍事領導模式如圖一：

二、僕人(服務型)領導內涵

(一) 僕人(服務型)領導之特質

「僕人領導」(Servant Leadership)是MIT管理學院中的Greenleaf於1970年所提出，學術研究統稱為「服務型領導」，他曾在AT&T工作30多年的主管，其間工作有感而發，認為組織無疑是越來越重要，但組織卻也越來

- 13 美國西點軍校編，軍事科院外國軍事研究部譯，《軍事領導藝術》(Leadership in Organizations) (北京：軍事科學出版社，民國80年)，頁9。
- 14 國防部編，《國軍軍事思想》(臺北：國防部，民國67)，頁161。
- 15 John R. Beishline, Military Management for National Defense (New York: Prentice Hall), p.212. In Coates & Pellegrin (1950), pp. 219-220.
- 16 Thomas Gordon, Group-Centered Leadership (New York: Houghton Mifflin Company), in Coates & Pellegrin, op. cit (1955), p.189.



圖一 軍事領導模式

資料來源：麥喬·久樂Col. W. Michael Guillot著，趙復生譯，「成為戰略領導者之挑戰」，國防譯粹，第31卷，第4期(2004年4月)，頁52-55；本研究整理。

越不能滿足人的需要，無論是部屬和顧客的需要。¹⁸本研究提出學者研究領導特質區分如下：

1.Greenleaf強調領導信條為「要建設一個好的社會，也就是有公益及關懷，強者與弱者無限的彼此服事，就是建立僕人領導的機制，讓最像僕人的人作領袖。」他也表示：「領導的工作交由真正的僕人去作，成

為領袖不是因為擁有某種權力，而是看其能為其他人作出多少貢獻而言。」並發現僕人(服務型)領導具有傾聽、說服、無為、接納同理、自我認識及助人等六種行為特質。¹⁹

2.Larry Spears首次提出僕人(服務型)領導的十項重要的特質，包括傾聽、同理心、治癒、認知、說服、概念化、遠見、管理行為、承諾及社區建設，並於2009年提出品格能力是可以鍛鍊出來，許多研究也驗證品格之於領導是最首要的。²⁰

3.Laub是第一位將僕人(服務型)領導納入組織行為學的範疇研究的學者，其以德爾菲法(Delphi Study)得到僕人領導應具備的特質，建立僕人式組織領導量表(Servant Organizational Leadership Assessment, SOLA)，將概念變為量化，從而提出假設，經研究所展出來的特質包括，表現真誠、共同承擔領導、提供領導、珍視他人、發展他人，及社區建設等。²¹

4.James C. Hunter認為僕人(服務)領導的特質是以「愛」為基礎，深信忍耐、恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實及守信等八

17 詹哲裕、鄭德忠，「從軍官領導特質論軍事院校通識教育的課程規劃」，第七屆國軍軍事社會科學學術研討(民國93年4月)。

18 Greenleaf「僕人領導」的觀念緣自一本《東方之旅》(journey to the East)的書，內容描述一群人籌劃一次神秘的東方旅行，而靈魂人物乃是大家的僕人李奧(Leo)，他聽從主人們的吩咐，打點瑣事，經常穿梭在不同主人間扮演協調溝通的角色，漸漸地，大家習慣於聽從他的安排，直到有一天，李奧(Leo)突然失蹤，眾人便陷入了空前的恐慌。此時大家才深深體會到，李奧(Leo)早已成為攸關全局的重要人物，沒有他的帶領，眾人無法成事。

19 黃常明，「服務型領導與部屬效能關係之研究」，南台科技大學企業管理研究所碩士論文，2010年。

20 Larry C. Spears, "Servant-leadership", Executive Excellence. Provo, Vol.15(1998July), p.11.

21 Laub, James Alan, "Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument", Ed D, Florida Atlantic University (1999).



個特質，是作為「愛」最好的定義之外，同時也是僕人(服務)領導內涵的概括，也具體展現性格(character)的真諦。²²

本研究引用詹姆士·杭特(James C. Hunter)《僕人修練與實踐》來說明僕人(服務)領導八個特質，除作為「愛」最好的定義之外，同時也是僕人(服務)領導內涵的概括。由其定義可引伸僕人(服務)領導八個特質說明如下：

(1)忍耐：我們應該要學著能控制自我的衝動，凡事都應該由大腦(價值)行事，而不是放任心情(情緒)行事。

(2)恩慈：恩慈是一種愛的行為，即使是你不喜歡的人，你也能主動表示善意。恩慈以及一致性的禮節，可促進人與人之間的關係更平順。同時也能讓自己多為別人設想、鼓勵他們、表現得更更有禮貌、認真的傾聽，同時還要對他人的努力及付出，給予適時的讚美。

(3)謙卑：謙卑的領導人，他們絕不會迷失自我，忘記真實的自己。謙卑的領導人知道自己和其他人沒兩樣，他們瞭解自己也有犯錯的可能；他們也瞭解，自己可能對這個世界沒有任何貢獻。謙卑的領導人早已超越自我，他們是成熟而有智慧的人。

(4)尊重：領導人必須尊重他人。一位真正的領導人，他選擇了要讓周遭的人都能得到貴賓一般的禮遇，甚至對於某些不值得尊重的人也一樣。

(5)無私：願意為他人犧牲奉獻的心，將自己所欲以及所需放置一旁，只為了滿足他人的所需而努力的意願，這就是我們所稱的無私，這也是成為一個領導人所必須具備的特質。

(6)寬恕：寬恕是領導人最為重要的技能，寬恕是要與做錯事的部屬溝通，讓他們瞭解自己犯了什麼錯，而這些錯又是如何影響到你，同時要求犯錯的部屬要能盡速處理，之後，才可以把停滯在心中的怨恨排除。

(7)誠實：多年以來研究調查顯示，誠實以及正直正是人們希望他們的領導人所必需具備的特質。如果沒有信任的組織就如同一盤散沙，惟有在行為上展示出誠實以及正直，這才能獲得他人的信任。

(8)守信：守信也意謂必須對同一團體的人表現出自己的忠誠，協助團隊中每一個人發揮自己的潛能；而當有人失敗，或是需要依靠時，你都能從旁協助。

僕人領導係具有僕人風格與犧牲奉獻之精神，能夠服事、扶持、激勵與授權他人，放下身段，優先滿足並服事部屬需要，由於僕人領導表現為他人服務的行為與態度，又稱為服務型(僕人)領導。²³內涵為領導者以僕人的方式誘發旁人的領導力，並摒棄「領導」傳統的概念，徹底地去服務身邊的人，讓他們潛在的領導力及才能在不知不覺間發展，進而擴展至組織之中，每位領導人都訓

22 詹姆士·杭特(James C. Hunter)著，李紹廷翻譯，僕人修練與實踐(臺北市：商周出版，2005年8月)。

23 黃常明，「服務型領導與部屬效能關係之研究」，南台科技大學企業管理研究所碩士學位論文，2010年。

練部屬重拾「僕人」的服事本分，為組織及社會提供優質的服務。

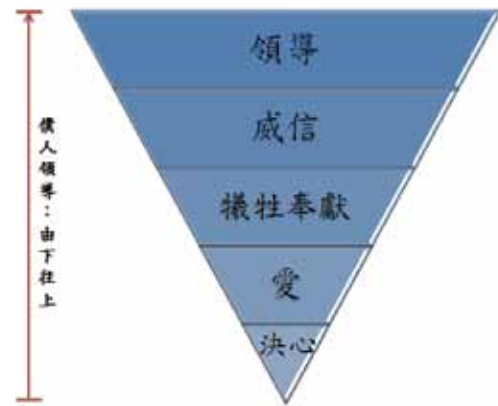
(二)領導模式

意圖+行動=決心

惟有意圖加上行動，我們才算是說到做到的人，也才算是言出必行的領導者。領導始於決心，是人類最獨特的能力，連結了意圖和行動，進而推動了我們的行為。只要我們擁有決心，就可以去關愛別人，這個「愛」指的是具動詞內涵的「愛」，愛能找出並滿足部屬的基本需求。滿足他們的所需，而非所欲。為了滿足他們的需求，我們自然就必須適度的犧牲奉獻。一旦我們能為別人犧牲奉獻，我們就能使威信漸建立，或者說是影響力，如同諺語「要怎麼收穫，先怎麼栽」。直到建立威信，我們才算是完全的領導人，據此，我們可以詮釋出僕人(服務型)領導模式圖，如圖二。

三、兩者之差異性

我們已經瞭解「軍隊領導統御」係採權



圖二 僕人(服務型)領導模式

資料來源：詹姆士·杭特(James C.Hunter)著，李紹廷翻譯，僕人修練與實踐(臺北市：商周出版，2005年8月)；本研究整理。

威、絕對服從及層層監督、管制與考核方式來執行領導責任；「而僕人(服務型)」領導係以「愛」為出發點，滿足被領導者基本需求，但是滿足他們的所需，而非所欲，並以犧牲奉獻建立領導威信(影響力)，來帶領組織成員達成績效與目標。領導相關差異比較如表四所示：

表四 軍隊領導統御與僕人(服務型)領導相關之比較

面向	軍隊領導統御	僕人(服務型)領導
領導行為	指導、監控及協助成員解決問題。	具有僕人風格與心理特質，能夠滿足、扶持、激勵與授權被領導人。
領導方式	屬於權威式的絕對服從領導，必要時使用「權變獎賞」與「例外管理」。	建立領導威信，以服務方式的領導，並為部屬奉獻、犧牲、服務，進而激發其潛能，訓練部屬成為團隊中的領導者。
產生情境因素	適合官僚式與軍隊組織，於變革或面臨突發狀況時，維持組織穩定發展與正常運作。	適合於組織缺乏凝聚力與向心力或面臨危機時；帶領組織於穩定中求發展。
影響力過程	較常運用「強制權」、「獎賞權」與「考核」等方式。	以威信取代權威，運用權力激勵、權力分享及權力釋放等方式，引導部屬。
組織目標	由上級領導者主導設定，被領導者有建議權。	由領導者與部屬共同設定，達成共識後，一同實踐。
成員需求	僅滿足成員基本需求，也注意成員提升需求層次，但較重視團體利益。	以愛與關懷滿足成員的需求外，重視部屬需求層次提升。

資料來源：本研究整理。



經比較分析後，可以發現領導型態會隨著不同的環境背景、當時的條件及目標而調整，無論那一種領導型態，都會試圖找出最有效的領導模式來帶領部屬行為，以達成組織目標。僕人(服務型)領導者係以「愛」為出發點，激勵跟隨者潛能及領導力，創造高標準的績效，表現出不同於其他領導型態的組織承諾，相信必能使軍隊領導統御更具彈性與人性化，符合現代化軍隊需求。

四、SWOT分析

現將軍隊領導統御與僕人(服務型)領導運用「SWOT」優勢(Strength)、劣勢

(Weakness)、機會(Opportunity)、威脅(Threat)比較分析，如表五。

經SWOT分析後可知，軍隊領導統御模式中，下屬需以服從上級命令為首要，達成上級要求為主要目標，這種領導方式容易忽略了士兵的需求，容易導致組織的潰散，軍事特質偏向組織規範權力和支配權力方面，制度過於保守刻板，且缺乏彈性，也漸不符合現代化軍隊領導需要；反觀僕人(服務型)領導模式主動關心及服務，重視部屬基本需求，能使部屬樂於跟隨領導者，容易建立組織文化與創造績效。

表五 軍隊領導統御與僕人(服務型)領導之SWOT分析

分析項目	軍隊領導統御	僕人(服務型)領導
優勢 (Strength)	1. 具有堅毅的勇氣，可面對一切領導難關。 2. 具備良好的自制性，能嚴以律己，寬以待人。 3. 擁有強烈的正義感，能教育官兵擁護國家主權。 4. 以堅強的意志，帶領官兵突破困境，達成任務。 5. 能以縝密的計畫能力，完成任務前規劃，順利達成上級交付任務。 6. 養成神聖使命感及有責任感，執行各項工作均戮力以赴，付出超出所得。 7. 訓練具有把握細節的能力，執行任務不馬虎。 8. 從基層歷練，具同情心與理解事務能力，能體恤部屬。 9. 軍隊領導重視協作精神，能凝聚眾人力量，共同完成任務。 10. 軍事領導者富有果斷與冒險精神，能當機立斷下達命令，並勇於冒險犯難。	1. 領導者情緒智商高，重視人性化管理，處事圓融。 2. 主動付出關心、讚美及鼓勵。 3. 真誠、不虛偽及不自大，適時鼓舞士氣凝具向心力。 4. 重視部屬權益，能虛心接受建言，樹立良好組織文化。 5. 主動滿足官兵需求，使其無後顧之憂，專心戰訓本務。 6. 允許部屬犯錯，並給予自新機會，領導富有彈性。 7. 賞罰嚴明，凡事說清楚講明白，官兵不易怨懟。 8. 堅持所做的選擇，一諾千金，樹立誠信風範，可為官兵表率。 9. 珍惜團隊中的每一個人，不輕易放棄任何成員，相信天生我才必有用。 10. 領導者以身作則領導他人，展現領導力與跟隨力。 11. 能向其所服務的部屬學習，教學相長。 12. 樂於幫助部屬發揮最大能力，從中得到滿足。
劣勢 (Weakness)	1. 集權式的指揮管制，已難適應未來戰場的需要。 2. 無法快速提供各階層領導人必要的資訊，造成獨立判斷、行動的管理及決策能力較為不足。 3. 過於固執及刻板，時常忽略組織中有關人與人之間問題。 4. 缺乏對新世代戰爭的特徵與新人類內在個性的特質瞭解，容易造成溝通不良，不易相互信任。 5. 軍中資訊封閉，易與社會脫節，不利培養宏觀思維與國際觀。	1. 每位領導者領悟力不相同，培養不易。 2. 較適用穩定型組織，不適用於積極成長性組織，成效有限。 3. 領導者需先行培養領導技能，並獲得組織高層支持。

機會 (Opportunity) 1. 軍事領導具備悠久實務管理經驗，足以應付未來組織變革後的領導相關問題。 2. 重視人格特質發展，易於瞭解人性，可建立完善的組織團隊。 3. 軍校教育培養重知識、講榮譽、明禮義的優秀領導人，使其具備「核心價值」或「優勢價值」，符合現代領導需要。	1. 領導特質具備「犧牲奉獻」精神，適合現代軍隊領導。 2. 領導風格除人性化外，具有彈性，現代人接受度高。 3. 情緒智商較一般領導者高，重視軍隊人性化管理，非常適合非營利組織。 4. 重視部屬權益，能虛心接受建言，有助於改善官兵工作環境及生活品質。 5. 對部屬行事公正，賞罰嚴明，凡事說清楚講明白，易受部屬擁戴。 6. 不忽略部屬基本需求，能使部屬樂於跟隨領導，容易建立組織績效。
威脅 (Threat) 1. 領導模式強調下屬服從上級命令，滿足上級要求為唯一責任，這種領導方式容易忽略士兵的需求，容易導致組織的潰散。 2. 軍事特質偏向組織規範權力和支配權力方面，制度過於保守刻板，且缺乏彈性，漸漸不符合現代化軍隊領導需要。	僕人（服務）領導的推行，除需熟悉相關領導特質與技巧學習外，必須受到組織高層長官全力支持，努力塑造僕人（服務）領導組織文化與環境，從上到下的領導均能一致性，才能得到所望的效果。

資料來源：本研究整理。

僕人(服務型)領導應用於軍隊管理

一、僕人(服務型)領導應用於軍隊管理之虛與實

(一)應用僕人(服務型)領導的優、缺點

僕人(服務型)領導的中心思想在於「以具體的行動來為追隨者奉獻、犧牲、服務，進而激發其潛能，最終使追隨者也能修練

成為團隊中的僕人，使組織發展得以永續綿延。」這與國父 孫中山先生積極提倡之「人生以服務為目的」的精神相符。它是一種人性的拓展，更是一種人生哲學，它所表現出的領導風範，是一種犧牲、奉獻與跟隨的氣度。綜前述差異比較及SWOT分析結果，探討僕人(服務型)領導導入軍隊領導之優、缺點，分述彙整如表六。

(二)軍隊領導與僕人領導方式區別

表六 軍隊導入僕人(服務型)式領導之優、缺點

優 點	缺 點
1. 情緒智商高，重視人性化管理。 2. 主動付出關心、讚美及鼓勵。 3. 真誠、不虛偽及不自大。 4. 重視部屬權益，能虛心接受建言。 5. 滿足官兵基本需求，無後顧之憂。 6. 允許部屬犯錯，並給予自新機會。 7. 賞罰嚴明，凡事說清楚講明白。 8. 堅持所做的選擇，一諾千金。 9. 珍惜團隊成員，不輕易放棄，相信天生我才必有用。 10. 以身作則展現領導力與跟隨力，並願意向部屬學習，教學相長。 11. 樂於幫助部屬成長，發揮最大能力，傳承僕人領導精神。	1. 個人領悟力不相同，培養不易。 2. 較適用穩定型組織，成效有限。 3. 需培養領導技能，及組織支持。

資料來源：本研究整理。

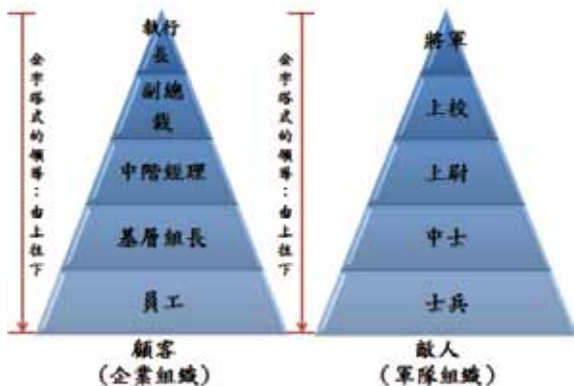
1. 軍隊領導方式：

如同成規式金字塔領導，呈現正三角形層層式向下領導，愈上層人數愈少也象徵位高權重，命令傳達是由上對下，下屬是以服從、達成上級要求為責任，較易忽略了士兵的需求。如圖三所示。

2. 僕人(服務型)領導方式：

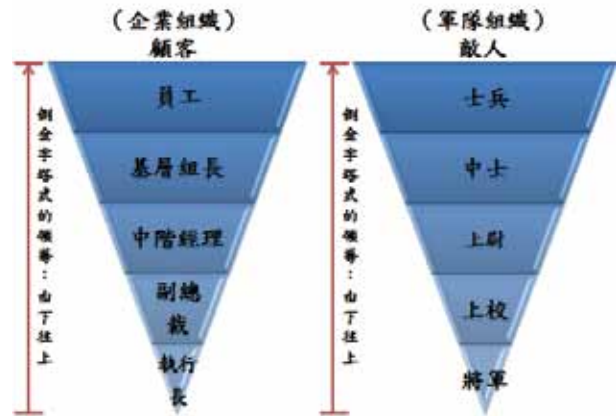
以倒金字塔方式來領導部屬，強調顧客或敵人為目標(任務)，領導者的角色是輔助，而不是僅著重在上位發號施令，命令模式改以服務和指導，各階層領導者的主要責任在於找出並滿足第一線部屬(士兵)的基本需求，並為他們掃除執行任務(工作)上的障礙，可看出領導方式較注重部屬(士兵)的需求，組織的績效來自每位成員共同的努力與付出，如圖四所示。

(三) 僕人(服務型)領導的技能



圖三 成規式領導金字塔

資料來源：詹姆士·杭特(James C.Hunter)著，李紹廷翻譯，僕人修練與實踐(臺北市：商周出版，2005年8月)：本研究整理。



圖四 僕人(服務型)式領導金字塔

資料來源：詹姆士·杭特(James C.Hunter)著，李紹廷翻譯，僕人修練與實踐(臺北市：商周出版，2005年8月)；本研究整理。

管理學之父彼得·杜拉克(Peter Drucker)曾提出「領導還是一種必須經過學習的過程」；領導界的大師華倫·班尼斯(Warren Bennis)也曾說過：「領導人，大多是後天的造就，只有極少數是天生的」。所以，領導是一種透過學習就可以獲得的技能，以下參考James C. Hunter所著《僕人修練與實踐》整理出領導技能清單共計25項，²⁴可供自我評量與檢視，以避免流於自我感覺或紙上談兵之表象，如表七。

二、僕人(服務型)領導之修練與實踐

(一) 修練方式：

1. James C. Hunter提出：要成為一位技巧熟練的領導人，就如同要成為名醫、主廚、律師、鋼琴家演奏家，甚至於是高爾夫球選

24 Smith, B. N., Ray, V., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons." *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.10, No.4(2004).

表七 僕人(服務型)領導技能清單

項次	內 容
1	常常對別人表達謝意。
2	當問題發生時，會挺身而出，與之對抗。
3	常常花時間在辦公室走動，多與部屬互動。
4	常常鼓勵別人。
5	對部屬說明工作的目標是什麼。
6	是個好的傾聽者。
7	常常指導部屬，進行詢商，以求達成工作目標。
8	以禮待人(視部屬為十分重要的人)。
9	致力於部屬的發展訓練。
10	使部屬負起責任，以達到工作要求的標準。
11	給予有成就者應得的獎賞。
12	時時表現出耐心以及自制力。
13	是個讓部屬可以放心追隨的好領導人。
14	具備專業技能，足以勝任當前的工作。
15	可以滿足其他人的「所需」(need)(相對於「所欲」〈wants〉)
16	可以原諒部屬的錯誤，不會記恨。
17	是個值得別人信任的人。
18	從不會在背後算計他人(或在他人背後說壞話等)。
19	適時的給予部屬正面的回饋。
20	從未在公開的場合羞辱或是懲罰部屬。
21	對個人、部屬及部門設立高標準。
22	以積極的態度面對工作。
23	對其他部門的決議，都會審慎回應
24	是個公平且行事一致的領導人，凡事以身作則。
25	不是一個喜好掌控，或太強勢的人。

資料來源：詹姆士·杭特(James C.Hunter)著，李紹廷翻譯，僕人修練與實踐(臺北市：商周出版，2005年8月)；本研究整理。

手一般，你或許可以藉著閱讀相關的書籍，或參與相關領導課程，讓自己對這個領域能有更進一步的瞭解。但是「實際運用」才是重要關鍵！要在組織中發展出僕人式領導是一

項十分艱鉅的工作，同時所付出的代價會是十分可觀的。所以，要想成為一位以僕人精神為本質的領導人，你必須具備「極強的動機」、「舉一反三」的能力，以及「經常的練習」。只有當我們能把自己的學習經驗、知識，以及體驗，融入到每天的生活中時，潛移默化之下，才可能成為一位受人擁戴的領導人。²⁵

2. James C. Hunter再提出：要想成為一位更優秀的領導人，你必須有意願及動機想要改變現狀，以及追求成長。而為了發展自我的領導技能，你必須要主動找出或接受一些來自其他人的負面回饋，因為惟有如此，你才能更看透自己。若是你想要成為一位技巧更熟練的領導人，你必須願意深入的探討那些需要改變的舊有習慣或行為。如果你想成為更有效率的領導人，你就必須有意願打破舊有的習慣，並學習新的行為。要打破一些深植已久的舊習是一件相當困難的事，這也就是為什麼不可能只靠閱讀書籍或參加課程來達成。所以，當人們下定決心要進行改變以及追求成長時，除意志力的堅持，以及摒除舊習之外，還需要一個重要因素：就是「愛(love)」，當人們開始練習愛的行為時－願意為其他人犧牲奉獻時，此時，他們就已經有所改變了。同時，他們的改變，將遠超過他們所想的程度。²⁶

3. 僕人(服務型)領導修練的最基本方法

- 25 Smith, B. N., Ray, V., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons." *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.10, No.4 (2004).
- 26 Smith, B. N., Ray, V., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons." *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.10, No.4 (2004).



除了「學習」八個領導的特質外，就是「改變」，惟有先改變自己，才能改變一切。Hunter於《僕人修練與實踐》提及領導的珍貴體驗，可為領導者之參考，如表八。

(二)實踐要領

在James C. Hunter《僕人修練與實踐》的實踐作法，我們可以從情緒智商與流程開始著手，敘述如下：²⁷

1.營造一個可以讓大家討論僕人(服務型)領導的環境，一個可以鼓勵大家成長及發展的環境，以及一個有些摩擦可以刺激成長、有些推力可以進行持續性改善的環境。讓組織管理高層都認同僕人(服務型)領導，並且身體力行，以作為其他部屬的典範。

2.情緒智商是一個包含人際關係技巧、動機、社會技能、同理心及自覺等等的廣義名詞，而情緒智商是在大腦中的邊緣系統(Limbic System)所發展出來的技能。50年前，戴爾·卡內基(Dale Carnegie)就曾指出在領導統御方面，有百分之七十五的成功領導是必須具備良好成功的人際關係技巧。50年後，由哈佛大學心理學高曼博士藉經驗的粹練以及事實的證明，幾近百分之八十到百分之百的成功領導，都必須仰賴良好的人際關係技巧。作者強調領導並不是在理智上理解就能獲得的技能，它反而與運動員、木匠，或音樂家的養成方式比較類似。領導技能的發展，主要是結合了知識、必要的行動，以及情緒智商所成。

3.經由教學回饋及結合對於性格養成與

表八 領導體驗彙整

項次	體驗內容
1	領導就是犧牲奉獻。
2	謹慎選擇部屬。
3	熱情歡迎新人，引導他們上軌道，別忽視第一印象。
4	為自己的工作找到目的及意義，並時時提醒自己。
5	讓部屬的工作更具挑戰性、樂趣及有意義。
6	讓每個人都得到合理的報酬。
7	善待每一位部屬。
8	辨識出好的領導人，並協助他們發展。
9	對領導人要求卓越與責任感。
10	堅持個人持續性的改革。
11	對表現優秀的部屬，適時給予應得的報酬。
12	建立企業社群（community）。
13	追求最佳解決方案，盡力完成交付任務。
14	將決策層級推伸至組織最低層級。
15	規劃部屬訓練方案，同時協助部屬發展新技能。
16	信任部屬，相信他們所做的事都是正確的。
17	當誠實的主管，也要求所有人都誠實。
18	與部屬溝通好消息，同時也要溝通壞消息。
19	重視在工作以及家庭間取得平衡。
20	注意一些細節，讓組織如同家一般給人安定感。

資料來源：詹姆士·杭特(James C.Hunter)著，李紹廷翻譯，僕人修練與實踐(臺北市：商周出版，2005年8月)；本研究整理。

27 詹姆士·杭特(James C.Hunter)著，李紹廷翻譯，僕人修練與實踐(臺北市：商周出版，2005年8月)。

習慣改變的瞭解，研發一套十分簡單的流程，藉以協助人們改善個人的領導技能，流程區分三階段：「定義基本規格」、「辨識出與基本規格之間的差異」及「消弭這些差異」，概述如下：

(1)步驟一：基礎－優秀的領導風格是什麼？

當新成員進入組織時，組織應清楚地說明，要成為一位領導人所必須具備的有效率領導以及持續性改善，並為儲備領導人提供訓練課程，當領導人接受僕人(服務型)領導的有效訓練，讓自己能具備一位優秀領導人所該有的工作知識，同時也能瞭解，自己的未來方向是什麼。

(2)步驟二：回饋－瞭解個人與僕人(服務型)領導之間的差異？

在第一個步驟之後，第二個步驟便是要求所有參與訓練的成員，清楚地瞭解自己目前與僕人(服務型)領導高標準之間的差異。簡單的說，也就是要確認標準與現況之間的差異性。利用《僕人修練與實踐》書中自行研發之「領導技能清單(Leadership Skills Inventory, LSI)」(表7)，由被評量者的下屬、同儕、長官、家人或是其他人來進行答題的工作，在所有的答案蒐集完成之後，才可以對被評量者進行評分的工作，依據這份清單，每一位參與者都會得到一份總分報告，再依參與者的優勢以及弱勢(差異)。藉此協助參與者明確地瞭解，他們個人的機會可能在這裡。

(3)步驟三：磨擦(消弭差異以及測量結果)

步驟三需要領導團隊去營造出一個「健康的緊張」，以及「責任分級」。依經驗法則，一旦各種層次的摩擦陸續出現，每一位參與者的缺陷就無處可藏。每一位參與者都需要做出自己的選擇，決定自己是要面對成長以及改變，還是選擇離開這個組織。因為他們如果不離開這個組織，將會出現不適任的情形(仍可能有百分之二的例外發生)。因此，不論在任何前提下，每一位參與者都必須做出屬於自己的選擇。

(4)整個流程的理論基礎，就是以雙管齊下的方式，協助領導(管理)者改變及成長。第一個方式就是讓領導(管理)者瞭解，他們的行為以及壞習慣是他們想成為有效率領導人的阻礙。第二個方式就是要協助領導(管理)者根除這樣的不良習慣，同時，也要培養良好習慣。這些較新較好的習慣必須反覆練習，一直到壞習慣完全被根除，而新的習慣成為制式行為為止。這個練習必須一直持續這個新行為(技能)變成下意識行為才停止。

軍隊領導統御模式與未來挑戰

無一領導模式可通則性的適用於各個組織，成為一體適用最佳的領導模式，只有依組織單位特性及需要發展出最適合的領導模式。僕人(服務型)領導內涵著重追隨者個人的成長與發展，適合穩定型組織。就在軍隊未來面對戰爭型態轉變與組織變革再造的時代，募兵制推行兵源愈來愈多元的挑戰，軍隊具特殊、封閉、嚴謹、重要及機敏等特性，以往權威式的領導雖然可以在短時間獲得成效，但優良的組織文化須經過長時間培

養及經營。如同美國前海軍驅逐艦班福特號(Benfold)傳奇提及，領導者必須善用智慧，適當的調整領導方式，全體官兵感受到「榮譽」及「使命」，建立「負責任的文化」，引導部屬專心致力於戰訓本務，為國家、民族及社會發展奠定安全的基礎貢獻心力，以為國家與民族共同的期望。

本研究建議可以保有軍隊傳統領導模式下，加入「僕人(服務型)領導」中「愛與領導」的特質，使領導者多一些「愛」與「服務」的元素，依照僕人(服務型)領導「修練與實踐」的三步驟，逐步完成領導技能的學習與運用，相信對領導統御與人際關係，甚至家庭將會有莫大的助益。以軍隊的角度而言，管理是建立生活作息的規律與制度，並且有程序、步驟與要領的執行日常工作。領導則是帶領部屬共同執行上級交付任務，同時訓練部屬如何成為一位優秀的領導者。

「管理」與「領導」雖然有所差別，但兩者是相輔相成，以達成組織願景。而國軍現行的領導方式較偏向於交易型領導，較常運用「獎賞權」與「強制權」，領導者僅滿足成員的需求，成員的需求層次能否提升，則往往被輕忽，僅重視「強勢領導力」輕忽了「自發追隨力」。因此，要成為符合現代化的國軍幹部，必須體會如何善用管理工具與建立良好領導統御模式，領導應重視滿足成員的基本需求外，更應重視部屬需求層次提升，由領導者與部屬共同設定組織目標，達成共識，共同選擇對的事，並把事做對，一同實踐，朝向人性化領導，有效提升部屬工作士氣及成效。

作者簡介

葛惠敏中校，空軍通信學校83年班、空軍指揮參謀學院96年班、南華大學管理科學系碩士、臺灣大學政治學系碩士、師範大學科技應用與人力資源發展博士研究生。曾任修護官、品管官、分隊長、教官。現任職於國防大學空軍指揮參謀學院中校教官。

黃常明中校，陸軍官校87年班，空軍機械學校後參班95年班，國防大學空軍指揮參謀學院正規班101年班，南台科技大學企管碩士。曾任排長、連長、營作戰組長、作參官。現任職於防空飛彈指揮部第608群623營營長。



空中巴士公司A-380客機(照片提供：舒孝煌)

