



## 領 導 統 御

# 家長式領導行為與互動以空軍航空技術學院二專班為例

空軍少校 趙宥翔、空軍上校 尹秀媛、空軍上校 黃進華

提

要

由於時代不斷的進步，資訊科技的突飛猛進，企業經營環境也持續地在改變。無論是在團隊生活的結構與人力的運用上，都採取與過去不同的作法，基於效率的考量，隨著企業經營環境的劇烈變化，迅速的調整與改變成為重要的關鍵，團隊生活結構便從傳統的科層式團隊生活轉變為較彈性。研究發現，家長式領導對團隊學生互動具有正向的相關與影響，其中威權領導不具有顯著的負相關。此說明強勢的態度及領導方式會影響向上的溝通，也與軍事教育有關；而在德行領導對團隊學生互動雖有正向的關係。綜上，家長式領導對於團隊學生互動具有顯著正相關，且能有效預測團隊學生互動。

關鍵字：團體結構、科層式、威權領導、領導方式

## 壹、緒論

- 一、研究動機與背景：隨社會環境的改變與進步，軍校的教育訓練過程已非想像中如此嚴厲，就軍校的領導職務來說，軍校中基礎班隊職官，其角色、任務及功能相較以前的方式，有明顯的差異。其中能夠促使團隊展現更多的付出與學習動機的環境中，利用誘因可以達到團隊要求的效能<sup>【註1】</sup>。透過團隊中學生的問題，來教育並協助達成團隊任務<sup>【註2】</sup>，因此隊職官如何運用領導風格之行為



及成就團隊的互動就是一大重點。以空軍航技學院二專班隊學生為研究對象，實施問卷調查，分別探討「威權領導」、「德行領導」與「仁慈領導」等的家長式領導面向，是否會影響團隊學生互動，進而影響團隊效能，為研究動機。

二、研究目的：提供隊職官在面對其該校二專生之作為，隊職官風格及隊職官領導型態的改變，當學生產生心理波動時，應採取何種領導方式，適時提供學生間的良好互動並進而影響其團隊溝通成效，引導團隊朝有效率的方向發展。主要目的如后：

- (一) 家長式領導何種面向較易影響學生良好的互動。
- (二) 家長式領導何種面向較易影響團隊效能。
- (三) 團隊學生互動與團隊效能的關聯性。
- (四) 家長式領導何種面向較易影響團隊學生良好的互動，進而影響到團隊的效能。

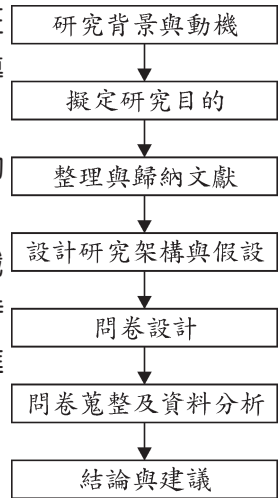


圖1 研究流程

## 貳、文獻探討

一、領導理論與類型簡介：領導研究相當多元，學界間亦無絕對相同一致的看法，因每位學者探討領導的觀點不同，造就領導的分類標準亦多，例如以領導類型、領導特質、領導風格及領導行為等作為區分標準，本研究是以領導類型為界定區分。並將領導定義為：「隊職官引導所屬學生的某種行為，藉由此行為以達成團體的目標及獲取團體的最大效能」。整理國內與國外學者對領導的定義，彙整如表1：

### 二、領導理論與類型

- (一) 領導的歸因理論：歸因理論認為領導只不過是人們對其他個體所做的一種歸因罷了。研究人員發現人們總愛將領導者，描述成擁有聰明和外向的個性、理解力高且勤勉、奮發等特質。此一理論與領導的替代一樣，都不在於探討領導的過程。
- (二) 魅力式領導：魅力領導理論則是將領導者描述為清楚地表達願景與使命，在

註1 House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16 (4), 321-338.

註2 Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1997). Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-995



表1 領導定義彙整表

| 學者        | 年代   | 定義                                                                                       |
|-----------|------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bernhut   | 2002 | 領導是藉由他人完成目標的藝術。                                                                          |
| Northouse | 2003 | 領導是一種過程，藉由此種過程來影響隊職官與被隊職官之間的關係。                                                          |
| 林元山       | 2000 | 領導乃是領導者運用各種影響方式，透過學生交互反應的行為，以引導學生同心協力朝向目標達成的一種過程。                                        |
| 謝廷豪       | 2002 | 領導乃是介於與追隨者間的交互關係，在有限的資源下，為了使團體能同心協力達成具體目標，而藉由倡導與說服的影響方式產生凝聚共識，讓學生結合在一起，並產生彼此相互承諾的一種動態歷程。 |
| 李弘暉       | 2003 | 領導代表了指引、主動、教導與鼓勵，以及積極的追隨。                                                                |
| 吳清山       | 2004 | 領導乃是團體中之份子，在一定之情境下，欲影響他人之行為，達成目標之歷程。                                                     |
| 吳明清       | 2005 | 領導是影響他人之認知、行為與情意，以實現特定目標的過程。                                                             |
| 連銘棋       | 2008 | 領導是運用團體所賦予的職權及個人的影響力，透過溝通、協調、指揮、激勵…等方法，去影響、激發團體，讓他們願意追隨隊職官，共同為了達成團體目標而努力的一種作為或過程。        |
| Joseph    | 2010 | 沒有權力便無法領導，我們每天都會使用「權力」一詞，當我們走進某個場合或加入某個團體時，幾乎都會感受到存在中的權力關係。                              |
| 蘇佳君       | 2011 | 在一個團體或團體內，與環境之間產生交互作用的關係，視情境運用各種領導方式，影響並改變的團體行為，以引領學生達成任務目標的目的。                          |
| 鄧悅玲       | 2011 | 在團體情境之中，透過互動過程，融合自己的智慧，建立良好關係；運用領導技術與行為，結合團體的人力、物力等各種資源，傳達自身理念，產生影響力，激發工作動機及團隊士氣。        |

追隨者的心中建立並保有正向的形象，以增強願景與使命<sup>【註3】</sup>。至於魅力型領導者應該具何特質<sup>【註4】</sup>：領導者應具有願景，願意承擔風險以完成此願景，能敏銳地察覺環境的限制及需求，表現出超乎尋常的行為等特質。

(三) 交易式領導理論：交易領導<sup>【註5】</sup>「貢獻與滿足平衡理論」<sup>【註6】</sup>，其認為領導者的影響力乃源自組織成員相信貢獻與報酬是公平合理的，而組織成員對領導者的順從與忠誠則是建構於交換互惠的基礎上。透過交易的公平性所產生的領導權力，並非為物質或利益交換，還包括情感、精神的交流。基於社會交換之觀點<sup>【註7】</sup>，強調基本與外在的需求滿足，領導者與組織成員間關係是一種現實的合約行為。

另外，「交易式領導」為「轉型式領導」之基礎<sup>【註8】</sup>。兩者差異在於「

註3 Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Concept in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182

註5 Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive* Cambridge, M. A.: Harvard University Press

註6 張潤書 (2001)。政學。台北：三民書局股份有限公司。

註7 Burns, J. H. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row



「交易式領導」係在既定的團體架構下運作，而「轉型式領導」乃以改變既存的團體文化為途徑，針對外在環境之變化，透過落實「轉型式領導」的內涵，創造出足以達成個人與團體均能發展之團體文化。因此，「轉型式領導」者在實際上是必須兼備「轉型式」與「交易式」領導兩種行為<sup>【註9】</sup>，故「轉型式領導」並沒有取代「交易式領導」，而是擴大其領導效果，如圖2。

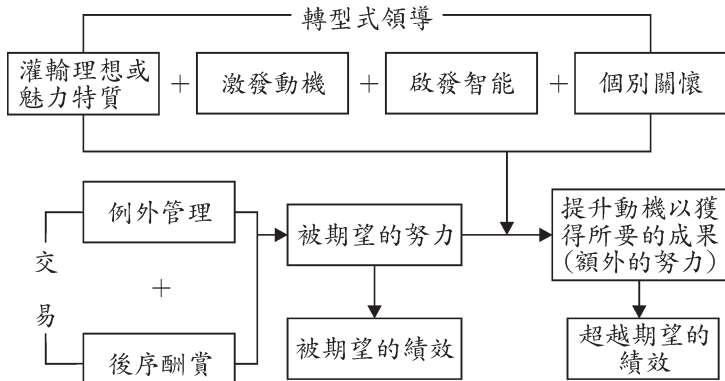


圖2 交易式與轉型式領導模式

此，「轉型式領導」者在實際上是必須兼備「轉型式」與「交易式」領導兩種行為<sup>【註9】</sup>，故「轉型式領導」並沒有取代「交易式領導」，而是擴大其領導效果，如圖2。

(四) 家長式領導：近年來以華人為主的亞洲經濟有了一日千里的成長，於是開始著手研究華人企業團體中的管理哲學與實務。更有研究者採用主位的研究途徑，簡單地說，家長式領導類似一種父權的作風，擁有清楚而強大的權威，但也有著照顧、體諒學生以及道德領導的成分在內<sup>【註10】</sup>。

### 三、家長式領導的威權、仁慈、德行領導

在回顧了許多學者的研究之後<sup>【註11】</sup>，其中包含三個重要的面向：即威權、仁慈及德行領導，茲將前述三面向的具體內容，詳述如下：

- (一) 威權領導：類似於一般所言的「立威」，是指隊職官強調其領導是絕對的；對學生則會做嚴密的控制，而且要求學生要毫不保留地服從，所表現的行為，包括對學生的嚴密控制、不願授權、維護尊嚴和要求高標準的工作績效。
- (二) 仁慈領導：類似於「施恩」，是指隊職官對學生個人的福利做個別而全面的關懷，呈現的行為，包括視學生為家人、保障工作、急難救助、整體照顧及鼓勵輔導等。
- (三) 德行領導：隊職官須表現更高個人操守或修養，以贏得學生的景仰與效法，特點如學校以教育為主要任務，講求學生絕對的服從，以保衛國家安全、達

註8 孝基(2001, 6月)。軍事團體中階主官的領導與效能：轉型式、交易式及家長式領導模式的比較。國防管理學院資源管理研究所碩士論文。

註9 Regional Science and Urban Economics, Volume 57, March 2016, Pages 12-22)

註10 Schminke, M. & Wells, D. (1999). Group Process and Performance and Their Effects on Individuals' Ethical Frameworks. Journal of Business Ethics, 18, 367-381

註11 樊景立、鄭伯壘(2000)。華人團體的家長式領導。本土心理學研究, 13, 127-180



成上級所交付的任務為第一優先

- 主官擁有不容挑戰的權威地位
- 學生只要違逆主官企圖，即可受嚴厲處分，圖3所示。

## 四、團隊學生互動

此過程包含了接觸的時間、次數、方式及交換的資訊等。在團隊歷程的相關研究中【註13】，的輸入(Input)【註14】—歷程(Process)—輸出(Output)模式是最常被取用的架構。其中，輸入指的是各種影響團隊效能的因素，如團隊結構、學生心理層面以及領導行為變項；歷程為團隊成員互動或稱為團隊歷程；輸出則是指團隊效能。有許多學者以I-P-O模式來建構團隊效能分析模式【註15】，但大部份的實證研究多以輸入對團隊歷程、團隊歷程對團隊效能或是輸入對團隊效能之關係進行研究，較少有同時以輸入團隊歷程及團隊效能等三個變項來進行分析【註16】。團隊學生互動的過程，

過去的研究尚無共通的定義【註17】將其簡單的區分為社會情感行為與任務行為

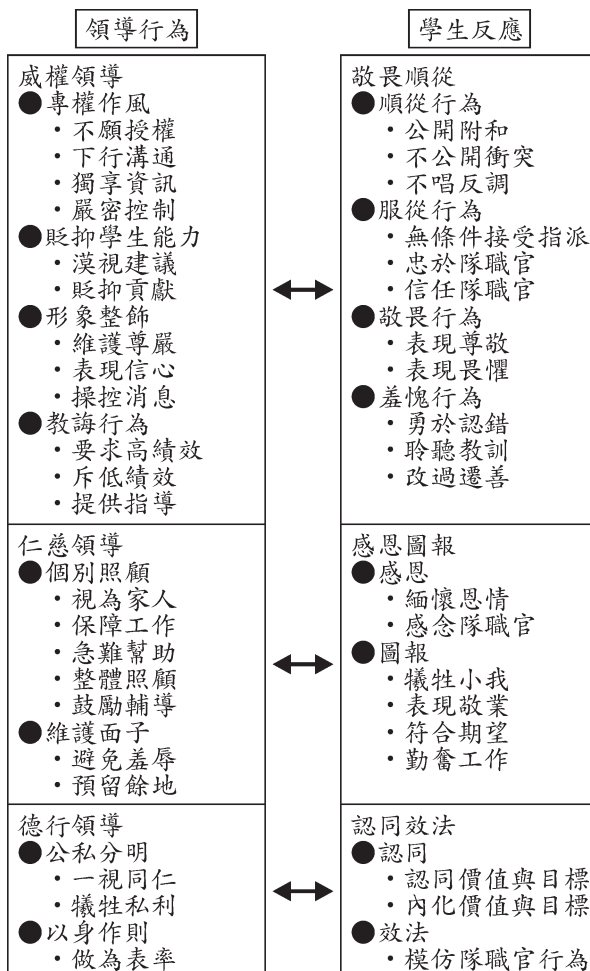


圖3 家長式領導主管領導行為與學生反應表【註

註12 樊景立、鄭伯壘(2000)。華人團體的家長式領導。本土心理學研究，13，127-180

註13 Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness. Journal of Applied Psychology, 83(3), 377-391

註14 McGrath, J. E. (1964). Social Psychology: A Brief introduction. New York: Holt, Rinehart & Winston

註15 Gordon, G. & Rosen, N. A. (1981). Critical Factors in Leader Succession. Organizational Behavior and Human Performance, 27(2), 227-254

註16 Lepine, J. A., Hanson, M. A., Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (2000). Contextual Performance and Teamwork: Implications for Staffing. Research in Personnel and Human Resources Management, 19, 53-90

註17 Bales, R. F. (1950). Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Group. M.



。團隊互動過程包括：溝通、決策、影響力、合作及競爭。則指出團隊互動過程為，團隊學生投入

表2 團隊學生互動定義彙整表

的心力、團隊學生所具備技能及學生採取的策略【註18】。溝通、協調、團隊合作是影響團隊互動過程成功與否的關鍵因素，彙整表2以供參考：

| 學者           | 年代   | 定義                                      |
|--------------|------|-----------------------------------------|
| Bales        | 1950 | 團隊成員互動簡單的區分為社會情感行為與任務行為。                |
| Reitz        | 1981 | 認為團隊互動過程包括：溝通、決策制定、影響力、合作及競爭。           |
| Hackman      | 1983 | 則指出團隊互動過程為，團隊成員投入的心力、團隊成員所具備技能及成員採取的策略。 |
| Salas et al. | 1992 | 相信溝通、協調、團隊合作是影響團隊互動過程成功與否的關鍵因素。         |

## 五、團隊效能的衡量

績效的提昇沒有一致的結論，可見團隊效能的指標不同，有可能導致不一致的研究結果。在團隊效能方面，通常可採用績效與態度兩類指標來評定。在績效方面，可以透過團隊學生或團隊隊職官個人主觀的評定；或是利用一些客觀的指標進行衡量，如學生參賽獲獎之福利【註19】等其他可供佐證之團隊或個人成效。在態度方面，則包括工作(學習)滿意度、團隊承諾。

此外，由於合作是團隊中重要活動，許多學者從合作的角度探討團隊效能，通常亦採用績效與態度兩類指標來評定合作效能。在合作績效方面，包括目標的達成率、創新效率、資源運用的效率【註20】；在合作態度方面，包括合作滿意度【註21】與團隊凝聚力【註22】。

## 參、研究架構與假設

一、研究架構與假設：分別探討家長式領導、團隊學生互動對團隊效能的影響情形【註23】，故若同時考量三種領導行為時。亦即以家長式領導的三種領導行為「威權領導」、「仁慈領導」及「德行領導」先影響團隊學生互動的「團隊學生

A.: Addison-Wesley

註18 Hackman, J. R. (1987). Handbook of Organizational Behavior. Englewood Cliffs. N. J.: Prentice-Hall

註19 Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 22(3), 46-56

註20 Ancona & Caldwell, 1997; Song, Montoya-Weiss, & Schmidt, 1997; Tjosvold, 1988a, 1988b

註21 Hackman, 1987; LePine, Hanson, Borman, & Motowidlo, 2000

註22 Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1997). Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. Administrative Science Quarterly, 37, 634-995

註23 McGrath Early, P. C. & Mosakowski, E. (2000). Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. Academy of Management Journal, 43(1), 26-49



合作」及「上行溝通品質」，進而對團隊效能產生影響，其關係如圖4所示。

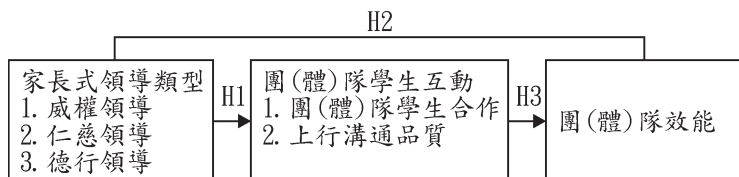


圖4 研究架構圖

研究假設係依據研

究目的及相關文獻探討後，就研究架構內容列舉如下：

假設一：家長式領導會對團隊學生互動產生顯著正向影響。

假設二：家長式領導會對團隊效能產生顯著的正向影響。

假設三：團隊學生互動會對團隊效能產生顯著正向影響。

假設四：團隊學生互動對家長式領導與團隊效能的關係。

## 二、擬定相關假設

表3-1 家長式領導量表構面及題目內容

### (一) 家長式領導類型：

根據文獻的探討，將家長式領導定義為「領導者擁有類似父權的作風，有清楚而強大的權威，但也有照顧、體諒及道德領導的特性存在，而學生則須完全服從領導，如有違反領導者的領導原則，則會受到嚴厲的處罰。」類型區分為「威權領導」、「仁慈領導」、「德行領導」三部分。

| 構面   | 題目                                                                                                                                                                                    |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 德行領導 | 1. 隊職官能以身作則。<br>2. 隊職官是我做人處事的好榜樣。<br>3. 隊職官有足夠的知識與經驗來指導我。<br>4. 隊職官的成就或表現是我學習的榜樣。<br>5. 隊職官能公正對待組上每一位學生。<br>6. 隊職官是我崇拜的對象。<br>7. 隊職官為人正派，不會假公濟私。                                      |
| 仁慈領導 | 8. 隊職官除了關心我，也會關心我的家人或朋友。<br>9. 隊職官會關懷我的日常生活起居。<br>10. 隊職官會幫我解決生活上遭遇到的困難。<br>11. 隊職官私底下會對我噓寒問暖。<br>12. 隊職官就像是我的長輩一樣愛護我。<br>13. 與隊職官相處有一家人的感覺。<br>14. 隊職官平常會親切的打招呼或回禮。                  |
| 威權領導 | 15. 在隊上，隊職官要求我們完全按照他的指示。<br>16. 當各項驗收未通過時，隊職官會嚴厲責罵我。<br>17. 當我表現不好時，隊職官會指責我。<br>18. 隊職官指導我技術與觀念時，採用命令的語氣。<br>19. 在隊上生活時，我會感受到壓力。<br>20. 在隊上就是要對隊職官絕對的服從。<br>21. 隊上沒有解決不了的事情時，隊職官說了就算。 |

(二) 家長式領導類型：團隊學生互動乃在於團隊學生針對彼此的社會情感與任務活動所進行的溝通與合作行為類型，區分團隊學生合作、上行溝通品質。

(三) 家長式領導類型團隊效能：團隊效能可以透過團隊學生或隊職官個人主觀的評定，即為團隊效能。



## (四) 填問卷屬性

1. 性別：男、女性。
2. 年齡：分為18歲以下、19-25歲、26-32歲等三組。
3. 教育程度：分為高(職)中、專科、大學、碩士等四組。
4. 交友狀況：分為良好、普通、不佳、差等四組。
5. 單位級職：分為學生一、二大隊內的一、二年級等四組六科。

## 三、測量工具

### (一) 家長式領導量表：

三個構面，共計21題，分別為德行領導(7題)、仁慈領導(7題)及威權領導(7題)，以受測者本身的經驗來填答，採Likert五點計分法

，由「非常不同意」到「非常同意」，分別給予1~5的分數，均為正向題，如表3-1。

### (二) 團隊學生互動量表：團隊學生互動量表係量表【註25】。問卷分為二個構面，

表3-2 團隊學生互動量表構面及題目內容

| 構面     | 題目                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 團隊學生合作 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 隊職官會結合彼此的訊息、想法及資源，以完成共同的任務。</li> <li>3. 隊職官會運用各種可能的方法，將資訊正確且迅速地傳達給其他學生知道。</li> <li>5. 隊職官都能清楚而準確地表達自己的意見。</li> <li>7. 意見不同時，隊職官都能主動反應。</li> <li>9. 隊職官的溝通氣氛坦誠而互信。</li> <li>10. 我們會幫助隊職官來完成他的工作。</li> <li>13. 有歧見時，隊職官間不會避而不談。</li> <li>14. 隊職官能提供我所需要的資訊。</li> <li>16. 隊職官一起討論並試著共同解決問題。</li> <li>17. 隊職官會彼此支持與鼓勵。</li> <li>19. 隊職官會一起討論問題，但是彼此都堅持己見。</li> </ol> |
| 上行溝通品質 | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. 向隊職官反應問題時，大多能得到合理的答覆。</li> <li>4. 與隊職官溝通時，不會表現出防衛與不信任的樣子。</li> <li>6. 與隊職官溝通時，不會中途插嘴，妨礙我意見表達。</li> <li>8. 在做反應之前，隊職官會仔細傾聽，掌握事實真相。</li> <li>11. 與隊職官溝通時，不會偏離主題。</li> <li>12. 與隊職官溝通時，會摘要並重述重點。</li> <li>15. 與隊職官溝通時，會給予回饋，以表示瞭解。</li> <li>18. 隊職官不會要我報喜不報憂。</li> </ol>                                                                                            |

資料來源：修改自黃堅生(2002) 家長式領導量表【註24】，問卷分

表3-3 團隊效能量表構面及題目內容

| 構面      | 題目                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 團(體)隊效能 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 隊職官具備的專業知識，比其他中隊的要求高。</li> <li>2. 隊職官工作的品質，比其他中隊高。</li> <li>3. 隊職官主動積極的程度，比其他中隊的要求高。</li> <li>4. 隊職官人際關係的技巧，比其他中隊別高。</li> <li>5. 隊職官整合資源的能力，比其他中隊高。</li> <li>6. 隊職官整體的工作績效，比其他中隊的要求高。</li> </ol> |

資料來源：修改自邱淑妙(2006)。

註24 鄭伯壘(1990)。家長權威與領導 為之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究。中央研究院民族學研究所集刊，79，119-173

註25 黃堅生工作價值觀、團體承 與工作滿足相關之研究－以台南縣鄉鎮市公所基層公務人員為。國立中正大學企業管理研究所碩士論文



共計19題，分別為團隊學生合作(11題)與上行溝通品質(8題)，反映平行與上行兩方向的團隊互動行為。以受測者本身的實際情況來填答，由「非常不同意」到「非常同意」，分別給予1~5的分數，均為正向題，如表3-2。

### (三) 團隊效能量表：團

隊效能量表<sup>【註26】</sup>。

問卷分為單一構面，共計6題，受測者以客觀而正確來填答，由「非常不同意」到「非常同意」，分別給予1~5的分數，如表3-3。

### (四) 問卷方法：以普查

方式直接進行調查。航技學院二專體制中計有2個學生大隊，總數736人。問卷發放學生一、二大隊之二專中隊736

表3-4 回卷回收情況表

| 大隊         | 中隊        | 科別     | 學生數<br>(男/女) | 隊職官數<br>(男/女) |
|------------|-----------|--------|--------------|---------------|
| 學生<br>第一大隊 | 第二中隊(一年級) | 航空工程電子 | 56(49/7)     | 6(4/2)        |
|            | 第二中隊(二年級) | 氣象電子   | 29(25/4)     |               |
|            | 第三中隊(一年級) | 航空通信   | 52(47/5)     | 5(3/2)        |
|            | 第三中隊(二年級) |        | 56(49/7)     |               |
|            | 第四中隊(一年級) | 航空通信電子 | 52(44/8)     | 6(6/0)        |
|            | 第四中隊(二年級) | 航空工程電子 | 56(48/8)     |               |
|            | 第五中隊(一年級) | 航空後勤管理 | 41(35/6)     | 6(6/0)        |
|            | 第五中隊(二年級) |        | 47(40/7)     |               |
| 學生<br>第二大隊 | 第二中隊(一年級) | 機械工程   | 51(47/4)     | 6(6/0)        |
|            | 第二中隊(二年級) |        | 51(47/4)     |               |
|            | 第三中隊(一年級) | 機械工程   | 45(42/3)     | 6(6/0)        |
|            | 第三中隊(二年級) |        | 26(25/1)     |               |
|            | 第四中隊(一年級) | 航空工程   | 32(27/5)     | 6(4/2)        |
|            | 第四中隊(二年級) |        | 28(24/4)     |               |
|            | 第五中隊(一年級) | 航空工程   | 62(58/4)     | 6(6/0)        |
|            | 第五中隊(二年級) |        | 53(47/6)     |               |
|            | 合計        |        | 736(653/83)  | 47            |

份問卷，回收622份，回收率84.51%，如表3-4。

## 肆、調查結果與分析

本章將分為三部分，第一部為問卷信度分析，第二部為受測者基本資料分析，第三部為各構面之相關分析，最後檢驗中介效果。

一、前測信度分析：信度分析指的是一致性、可靠性或精準性的統計分析檢測方式。本研究採用 $\alpha$ 值作為信度的檢驗指標。

(一) 家長式領導量表：家長式領導量表共計有21題，分為「威權領導」、「仁慈領導」及「德行領導」三個構面，樣本數計150位學生，經過信度分析結果顯示威權領導構面的 $\alpha$ 值為0.853，仁慈領導構面的 $\alpha$ 值為0.913，德行領

註26 邱淑妙(2006, 6月)。團隊人格特質、轉換型領導與團隊效能之關係探討-團隊凝聚力之中介角色。國立中山大學人力資源管理研究碩士論文



導構面的  $\alpha$  值為 0.942，家長式領導整體的  $\alpha$  值為 0.837，雖然「威權領導」構面信度為 0.7 外，但仍在接受的範圍內，各構面的信度均在 0.7 以上，如表 4-1：

表 4-1 前測問卷家長式領導量表中各構面信度係數

| 變數    | 衡量構面 | 構面的題數 | 構面信度 ( $\alpha$ ) |
|-------|------|-------|-------------------|
| 家長式領導 | 威權領導 | 7     | 0.853             |
|       | 仁慈領導 | 7     | 0.913             |
|       | 德行領導 | 7     | 0.942             |
|       | 整體   | 21    | 0.837             |

表 4-2 前測問卷團隊學生互動量表中各構面信度係數

| 變數     | 衡量構面   | 構面的題數 | 構面信度 ( $\alpha$ ) |
|--------|--------|-------|-------------------|
| 團隊學生互動 | 團隊學生合作 | 11    | 0.915             |
|        | 上行溝通品質 | 8     | 0.896             |
|        | 整體     | 19    | 0.935             |

## (二) 團隊學生互動量表

：團隊學生互動量表共計有 19 題，分為「團隊學生合作」與「上行溝通品質」兩個構面，樣本數計 150 位學生，經過信度分析結果

表 4-3 團隊效能

| 變數   | 衡量構面 | 構面的題數 | 構面信度 ( $\alpha$ ) |
|------|------|-------|-------------------|
| 團隊效能 | 團隊效能 | 6     | 0.835             |

表 4-4 問卷發放及回收狀況

| 大隊  | 發放中隊/問卷數 | 實際回收    | 無效問卷 | 有效問卷    | 有效回收率  |
|-----|----------|---------|------|---------|--------|
| 一大隊 | 4個/389份  | 4個/389份 | 54份  | 4個/335份 | 86.11% |
| 二大隊 | 4個/347份  | 4個/347份 | 60份  | 4個/287份 | 82.70% |
| 合計  | 8個/736份  | 8個/736份 | 114份 | 8個/622份 | 84.51% |

顯示團隊學生合作構面的  $\alpha$  值為 0.915，上行溝通品質構面的  $\alpha$  值為 0.896，團隊學生互動整體的  $\alpha$  值為 0.935，各構面的信度均在 0.7 以上，如表 4-2：

(三) 團隊效能量表：團隊學生互動量表共計有 6 題，為「團隊效能」一個構面，樣本數計 24 位(隊職官)，經過信度分析結果顯示團隊效能構面的  $\alpha$  值為 0.835，在接受的範圍內，如表 4-3：

## 一、問卷設計

(一) 團隊效能量表正式問卷的調查對象與問卷回收率：以空軍航技學院二專班隊學生為研究對象，共發放 2 個學生大隊，計 8 中隊共 736 份問卷，總計剔除無效團隊問卷 114 份，問卷回收率達 84.51%。研究中先將每一個團隊視為一個集群，就所收集之問卷進行分類，並分析各受測者填寫問卷題項的有效程度。經整理並刪除填答不完整且無法追溯，總計剔除無效團隊問卷 114 份，合計有效樣本團隊為 8 個中隊共 736 份。實得有效回收率為 84.51%，如表 4-4 所示。

## (二) 問卷的信度分析

1. 家長式領導量表：家長式領導量表共計有 21 題，分為「威權領導」、「



仁慈領導」及「德行領導」三個構面，樣本數計736位學生，經過信度分析顯示威權領導構面的 $\alpha$ 值為0.913，仁慈領導 $\alpha$ 值為0.925，德行領導構面的 $\alpha$ 值為0.925，家長式領導整體的 $\alpha$ 值為0.848，各構面的信度均在0.7以上，如表4-5：

表4-5 家長式領導量表中各構面信度係數

| 變數    | 衡量構面 | 構面的題數 | 構面信度( $\alpha$ ) |
|-------|------|-------|------------------|
| 家長式領導 | 威權領導 | 7     | 0.913            |
|       | 仁慈領導 | 7     | 0.925            |
|       | 德行領導 | 7     | 0.925            |
|       | 整體   | 21    | 0.848            |

表4-6 團隊學生互動量表中各構面信度係數

| 變數     | 衡量構面   | 構面的題數 | 構面信度( $\alpha$ ) |
|--------|--------|-------|------------------|
| 團隊學生互動 | 團隊學生合作 | 11    | 0.808            |
|        | 上行溝通品質 | 8     | 0.738            |
|        | 整體     | 19    | 0.887            |

表4-7 團隊效能量表中各構面信度係數

| 變數   | 衡量構面 | 構面的題數 | 構面信度( $\alpha$ ) |
|------|------|-------|------------------|
| 團隊效能 | 團隊效能 | 8     | 0.721            |

表4-8 性別基本資料分析

| 性別 | 學生      |        |
|----|---------|--------|
|    | 樣本個數(N) | 百分比(%) |
| 男  | 653     | 88.72% |
| 女  | 83      | 11.28% |
| 合計 | 736     | 100%   |

表4-9 年齡基本資料分析

| 年齡     | 學生      |        |
|--------|---------|--------|
|        | 樣本個數(N) | 百分比(%) |
| 18歲以下  | 177     | 24.04% |
| 19~25歲 | 542     | 73.64% |
| 26~30歲 | 17      | 2.32%  |
| 合計     | 736     | 100%   |

經過信度分析結果顯示團隊學生合作構面的 $\alpha$ 值為0.808，上行溝通品質構面的 $\alpha$ 值為0.738，團隊學生互動整體的 $\alpha$ 值為0.887，各構面的信度均在0.7以上，如表4-6

3. 團隊效能量表：團隊學生互動量表共計有6題，分為「團隊效能」一個構面，經過信度分析結果顯示團隊效能構面的 $\alpha$ 值為0.721，如表4-7：

## 二、家長式領導與團隊學生互動的關聯分析

以Pearson積差相關來檢視團隊的「家長式領導」與「團隊學生互動」是否有顯著的相關；其次再就團隊的家長式領導對團隊學生互動進行迴歸分析，以瞭解家長式領導是否會影響團隊學生互動的優劣，並探究兩變項間的關聯程



度。

假設：家長式領導會對團隊學生互動產生顯著影響，是成立的。

### 三、家長式領導與團隊學生互動的相關分析

表4-10 家長式領導與團隊學生互動各構面之相關分析

| 家長式領導 \ 團隊學生互動 | 團隊學生合作  | 上行溝通品質  | 團隊學生互動  |
|----------------|---------|---------|---------|
| 威權領導           | 0.007   | 0.013   | 0.010   |
| 仁慈領導           | 0.062   | 0.051   | 0.059   |
| 德行領導           | 0.118** | 0.104** | 0.115** |
| 家長式領導          | 0.103** | 0.092*  | 0.101*  |

\*\*p<0.01

「家長式領導」與團隊學生合作、上行溝通品質及團隊學生互動由表4-10可得

表4-11 家長式領導預測團隊學生互動之迴歸分析

| 自變項 \ 依變項 | 團隊學生互動(y) |       |                |                    |       |
|-----------|-----------|-------|----------------|--------------------|-------|
|           | Beta      | 顯著性   | R <sup>2</sup> | (ΔR <sup>2</sup> ) | F 值   |
| 家長式領導 (x) | 0.101*    | 0.011 | 0.010          | 0.009              | 6.436 |

知，「威權領導」與「

\*p<0.05

團隊學生合作」、「上行溝通品質」及「團隊學生互動」之間的關係性呈現不顯著 (p=0.861、p=0.746、p=0.807>α=0.05)，其相關係數分別為0.007、0.013、0.010。顯示無法支撐兩者之間有顯著相關性。

「仁慈領導」與團隊學生合作、上行溝通品質及團隊學生互動由表4-10可得，「仁慈領導」與「團隊學生合作、上行溝通品質及團隊學生互動」之間的關係性呈現顯著的正相關 (p=0.119、p=0.206、p=0.141>α=0.05)，其相關係數分別為0.062、0.206、0.141。顯示無法支撐兩者之間有顯著相關性。

「德行領導」與團隊學生合作、上行溝通品質及團隊學生互動由表4-10可得，「德行領導」與「團隊學生合作、上行溝通品質及團隊學生互動」之間的關係性呈現顯著的正相關 (p=0.003、p=0.009、p=0.004<α=0.05)，其相關係數分別為0.118、0.104、0.115。顯示隊職官的德行領導類型愈高則會使學生的團隊學生互動愈高。

「家長式領導」與團隊學生合作、上行溝通品質及團隊學生互動由表4-10可得，「家長式領導」與「團隊學生合作、上行溝通品質及團隊學生互動」之間的關係性呈現顯著的正相關 (p=0.010、p=0.021、p=0.011<α=0.05)，其相關係數分別為0.103、0.092、0.101。顯示隊職官的家長式領導類型愈高則會使學生的團隊學生互動愈高。

### 四、家長式領導與團隊互動迴歸分析

以家長式領導為自變項，團隊學生互動為依變項，進行迴歸分析，以檢視家長式領導與團隊學生互動之關係，由表4-16將分析結果詳述如下：得知調



整後判定係數為0.009

，表示自變項可解釋依變項總變異量的0.9%。標準化迴歸係數可知預測力 $\beta = 0.101$ ，迴歸係數為正數。家長式領導(x)對團隊學生互動(y)有提升之作用。

假設：家長式領導與團隊學生互動產生顯著正關聯，是成立的。

表4-12 家長式領導各構面與團隊效能之相關分析

| 家長式領導 \ 團隊效能 | 團隊效能     |
|--------------|----------|
| 威權領導         | 0.075*   |
| 仁慈領導         | 0.096**  |
| 德行領導         | 0.135*** |
| 家長式領導        | 0.169*** |

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

表4-13 團隊學生互動各構面與團隊效能之相關分析

| 團隊學生互動 \ 團隊效能 | 團隊效能  |
|---------------|-------|
| 團隊學生合作        | 0.046 |
| 上行溝通品質        | 0.022 |
| 團隊學生互動        | 0.037 |

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

## 五、家長式領導與團隊效能的關聯分析

檢視團隊的家長式領導與團隊效能是否有顯著的相關。其次再就團隊的家長式領導對團隊效能進行迴歸分析，以瞭解家長式領導是否會影響團隊效能的優劣，並探究兩變項間的關聯程度。

假設：家長式領導會對團隊效能產生顯著的影響，是成立。

## 六、團隊學生互動與團隊效能的關聯分析

檢視團隊的「團隊學生互動」與「團隊效能」是否有顯著的相關。其次再就團隊的團隊學生互動對團隊效能進行迴歸分析，以瞭解團隊學生互動是否會影響團隊效能的優劣，並探究兩變項間的關聯程度。

假設：團隊學生互動會對團隊效能產生顯著影響，是成立。

### (一) 團隊學生合作與團隊效能量表

由表4-13得知，團隊學生合作與團隊效能之間的關係性呈現顯著的正相關( $p = 0.127 > \alpha = 0.05$ )，其相關係數為0.046。顯示無法支撐兩者之間有顯著相關性。

假設：團隊學生合作與團隊效能產生顯著正關聯，是成立。

### (二) 上行溝通品質與團隊效能量表

由表4-13得知，「上行溝通品質」與「團隊效能」之間的關係性呈現顯著的正相關( $p = 0.292 > \alpha = 0.05$ )，其相關係數為0.022。顯示無法支撐兩者之間有顯著相關性。



## 七、團隊學生互動對團隊效能的迴歸分析

以團隊學生互動為自變項，團隊效能為依變項，進行迴歸

表4-14 團隊學生互動預測團隊效能之迴歸分析

| 自變項 \ 依變項 | 團隊效能(z) |       |                |                  |       |
|-----------|---------|-------|----------------|------------------|-------|
|           | Beta    | 顯著性   | R <sup>2</sup> | ( $\Delta R^2$ ) | F 值   |
| 團隊學生互動(y) | 0.037   | 0.362 | 0.37           | 0.000            | 0.833 |

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

分析，以檢視隊職官的團隊學生互動與團隊效能之關係，由表4-14中可得知調整後判定係數為0.000，表示自變項可解釋依變項總變異量的0%。另由標準化迴歸係數可知團隊學生互動(y)對於團隊效能(z)之預測力為 $\beta = 0.037$ ，迴歸係數為正數。因此，團隊學生互動(y)對團隊效能(z)具有提升之作用。

假設：團隊學生互動與團隊效能產生顯著正關聯，是成立。

## 八、團隊學生互動的中介效果分析

團隊學生互動對家長式領導與團隊效能是否具有中介效果。使用迴歸的方式來驗證中介效果，必須同時符合以下三個條件與中介變項，才能使得中介效果之成立：

條件一：中介變項分別與依變項存在顯著的相關性(a、c)。

條件二：中介變項存在顯著的相關性(b)。

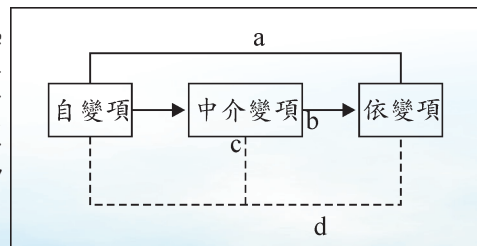
條件三：依變項間的關係會因為置入中介變項而減弱(c)。

檢驗自變項和中介變項對依變項的影響(d)，若中介變項對依變項的影響顯著(c)，且自變項對依變項的影響(a)小於d點的值，則表示中介效果存在，如圖4-1。

(一) 家長式領導與團隊效能(a)：以家長式領導為自變項(x)，團隊效能為依變項(y)，進行迴歸分析，結果顯示家長式領導與團隊效能具有顯著正相關( $\beta = 0.169$ ,  $p < 0.001$ )。

(二) 家長式領導與團隊學生互動(b)：以家長式領導為自變項(x)，團隊學生互動為依變項(y)，進行迴歸分析，結果顯示家長式領導與團隊學生互動具有顯著正相關( $\beta = 0.101$ ,  $p = 0.011 < 0.05$ )。

(三) 團隊學生互動與團隊效能(c)：以團隊學生互動為自變項(x)，團隊效能為依變項(y)，進行迴歸分析。結果顯示團隊學生互動與團隊效能無顯著正相關( $\beta = 0.037$ ,  $p = 0.362 > 0.01$ )。



(四) 家長式領導與團隊學生互動對於團隊效

圖4-1 中介變項分析圖



能(d)

表4-15 中介變數檢驗步驟與結果表

| 以家長式領導<br>(x1)與團隊互動<br>(x2)為自變項，團<br>隊效能(y)為依變項<br>時，進行迴歸分析 | 自變數    | 依變數    | $\beta$ 值 |
|-------------------------------------------------------------|--------|--------|-----------|
| 步驟一(a)                                                      | 家長式領導  | 團隊效能   | 0.169***  |
| 步驟二(b)                                                      | 家長式領導  | 團隊學生互動 | 0.101*    |
| 步驟三(c)                                                      | 團隊學生互動 | 團隊效能   | 0.037     |
| 步驟四(d)                                                      | 家長式領導  | 團隊效能   | 0.167***  |
|                                                             | 團隊學生互動 |        | 0.020     |

\*\*\* $p < 0.001$  ; \*\* $p < 0.01$

。結果顯示家長式領導(x1)的 $\beta = 0.167$ ，達顯著水準( $p < 0.001$ )且團隊學生互動(x2)的 $\beta = 0.020$ ，未達顯著( $p = 0.621$ )。數值明

表4-16 研究假設驗證結果彙整表

| 假設 | 假設描述                       | 結果 |     |
|----|----------------------------|----|-----|
|    |                            | 成立 | 不成立 |
| 一  | 家長式領導對團隊學生互動產生顯著正關聯。       | V  |     |
| 二  | 家長式領導會對團隊效能產生顯著正關聯。        | V  |     |
| 三  | 團隊學生對團隊效能產生顯著正關聯。          |    | V   |
| 四  | 團隊學生家長式領導與團隊效能關係具有顯著的中介效果。 |    | V   |

顯下降但呈現不顯著，表示團隊學生互動對於家長式領導與團隊效能之中介效果並不顯著，如表4-15。

假設：團隊學生互動對於團隊領導與團隊效能之關係具有顯著的中介效果，並不成立。驗證結果彙整如表4-16所示。

## 伍、結論與建議

研究在探討空軍航技學院二專班隊學生中，家長式領導、團隊學生互動與團隊效能的影響，並依據研究發現做一彙整說明。期使提供國軍學校單位及軍校隊職官在管理上之參考，以下是研究結論與未來研究建議。

### 一、結論

- (一)樣本基本資料分析：在性別方面，「男性」明顯高過於「女性」；年齡部份，以「18歲至25歲」居多；教育程度方面，以學歷為「高(職)中」居多。
- (二)家長式領導與團隊學生互動具有顯著的正向影響：研究發現，家長式領導對團隊學生互動具有正向的相關與影響，其中威權領導不具有顯著的負相關。此說明強勢的態度及領導方式會影響向上的溝通，也與軍事教育有關；而在德行領導對團隊學生互動雖有正向的關係。綜上，家長式領導對於團隊學生互動具有顯著正相關，且能有效預測團隊學生互動。綜上，家長式領導對於團隊學生互動具有顯著正相關，且能有效預測團隊學生互動。
- (三)家長式領導與團隊效能具有顯著的正向影響：整體而言，與團隊學生互動相



同，家長式領導對團隊效能具有正向相關。其中威權領導不具有顯著的正相關，而在德行領導對團隊效能雖有正向的關係。家長式領導對於團隊效能具有顯著正相關，且能有效預測團隊效能。

- (四) 團隊學生互動與團隊效能沒有顯著的正向影響：團隊學生互動對團隊效能不具有顯著的正向影響，不能有效預測團隊效能。團隊學生互動高低對於團隊效能並無顯著效果。因此，可得知雖然團隊學生互動程度分別與團隊效能呈正向的關聯，卻不會因學生間的互動程度熱絡與否，而再提升團隊整體效能。
- (五) 團隊學生互動並不具有中介效果：雖然家長式領導風格較高的主管，其所帶領的團隊在整體的效能上，具明顯的提升。而團隊學生互動較高的團隊其團隊效能也較高。但本研究亦發現，團隊學生互動高低對於家長式領導與團隊效能並無顯著的中介效果。因此，可得知雖然團隊學生互動程度分別與家長式領導和團隊效能呈正向的關聯，卻不會因學生間的互動程度熱絡與否，而再提升團隊整體效能。

二、建議：依調查結果與分析，提出下列建議，軍事院校的團隊領導實務與管理及後續研究參考。

- (一) 對管理實務的建議：時代不同，學生的素質大都提升，不再適用威權領導。著重於溝通並改變領導模式：隊職官於團隊中應扮演傾聽者的角色，非僅採下指導棋的方式管理，應提高向上溝通的品質，如此增強團隊效能。
- (二) 對後續研究者的建議：本研究透過問卷調查方式，探討空軍航技學院二專班隊學生，若以其他特性單位為研究樣本，將會產生不同結果。因此後續研究者可以其他單位為研究資料，進行後續研究，茲將相關建議分列如下：
1. 擴大研究對象：以空軍航技學院二專學生之團隊為研究對象，建議後續可將研究對象擴大至國軍各軍校，增加特性的單位團隊，如此可使研究結果的推論範圍更為寬廣。
  2. 增加研究變項：本研究僅選取家長式領導、團隊學生互動、團隊效能等變項進行探討，建議可增加團隊結構、學生心智模式以及領導行為等變項，以增加解釋力。
  3. 增加質化訪談，擴大研究的深度與廣度：採問卷調查法收集資料，以勾選答案的方式提供答案，未來相關研究可加入「質化」的深度訪談，採用質化與量化並行的研究方式，以達更加周延。此外，在後續的研究中，亦可加入更上層隊職官的意見，如此將可產生較為客觀的結果。



## 陸、參考書目

### 一、中文部分

#### (一)專書

1. 古永嘉、楊雪蘭，2009。《企業研究方法》(10版)。台北：華泰文化事業股份有限公司。
2. 吳明隆，2003。《統計運用學習實務》。台北：知城數位。
3. 吳玲玲，2004。《團體行為》。台北：智聖文化事業股份有限公司。
4. 李明，2003。《執行力》。台北：天下遠見出版股份有限公司。
5. 李青芬，2002。《團體行為學》。台北：華泰文化事業股份有限公司。
6. 凌文韜，1991。《中國人的領導與行為》。台北：遠流出版公司。
7. 席西民、井潤田，1998。《領導的科學與藝術》。台北：華泰文化事業股份有限公司。
8. 張潤書，2001。《行政學》。台北：三民書局股份有限公司。
9. 鄭伯璜，1988。《家族主義與領導行為》。台北：遠流出版公司。

#### (二)期刊論文

1. 丁虹，1987/6。《企業文化與團體承諾之關係研究》。高雄：國立政治大學企業管理研究所博士論文。
2. 方俊儒，1990/6。《領導行為、工作特性與工作滿足關係之探討》。高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 王建忠，2001/6。《團隊領導與團隊效能：團隊內互動的中介效果》。台北：國立台灣大學理學院心理學研究所博士論文。
4. 王美玲，2002/6。《醫療產業團隊管理之實證研究》。台北：靜宜大學企業管理學系碩士論文。
5. 玉井智子，2001/6。《團隊團體特徵、運作過程、團隊績效之關係研究》。高雄：國立中山大學企業管理學系碩士論文。
6. 朴英培，1988/6。《工作價值觀、領導形態、工作滿足與團體承諾關係之研究-以韓國電子業為例》。台南：國立政治大學企業管理研究所博士論文。
7. 江明修，1994/6。《非營利團體領導行為之研究》。台南：國立政治大學企業管理研究所博士論文。
8. 林靜鈺，1990/6。《企業主管領導型態、激勵語言對員工工作滿足之影響研究》。台南：成功大學國際企業研究所碩士論文。
9. 凌孝慕，2001/6。《軍事團體中階主官的領導與效能：轉型式、交易式及家長式領導模式的比較》。台北：國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
10. 黃麗華，1996/6。《大學職員工作滿足之研究-以某國立大學為例》。高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
11. 鄭惠君，2002/6。《海陸輪調制度對海陸勤人員工作滿足與團體承諾之相關探討-以A公司海陸勤人員為例》。高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
12. 劉鑫，2002/6。《團體變革下員工角色衝突、團體承諾與士氣之關聯性研究-以工業技術研究院為例》。新竹：國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
13. 蘇信旭，2002/6。《工作價值觀、團體承諾與工作滿足相關之研究-以台南縣鄉鎮市公所基層公務人員為例》。嘉義：國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

### 二、外文部分

1. Hyatt, D. E. & Ruddy, T. M., 1997. An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More Into the Breach. *Personnel Psychology*, 50, 553-585.
2. Jehn, K. A. & Shah, P. P. 1997. Interpersonal Relationships and Task Performance: An Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(4), 775-790.
3. Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. 1997. Effects of Leadership Style and Problem Structure on Work Group Process and Outcomes in an Electronic Meeting System Environment. *Personnel Psychology*, 50, 121-146.
4. Locke, E. A. 1973. Satisfaction and Dissatisfaction Among White and Bluecollar Employee. *Journal of Applied Psychology*, 58, 159-167.
5. Parker, I. 1997. Group Identity and Individuality in Time of Crisis: Psychoanalytic Reflection on



- Social Psychological Knowledge. Human Relations, 50(2), 183-196.
6. Reichers, A. E. 1985. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. Academy of Management Review, 10(3), 465-476.
7. Parker, G. M. 1990. Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
8. Pye, L. W. 1981. Dynamics of Chinese Politics. Cambridge, M. A.: O. G. & H.
9. Robbins, S. P. 2004. Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications. (10th ed.). N. Y.: Prentice Hall.
10. Salas, E., Dickinson, T. L., Conberse, S. A., & Tannenbaum, S. I. 1992. Toward an Understanding of Team Performance.
11. e and Training, Teams: Their Training and Performance. Norwood, N. J.: Ablex Publishing Corporation.
12. Schein, E. H. 1985. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
13. Shonk, J. H. 1982. Working in Teams: A Practical Manual for Improving Work Groups. New York: Amacom.
14. Silin, R. H. 1976. Leadership and value: The Organizational of Large-Scale Taiwan Enterprises. Cambridge, M. A.: Harvard University Press.

---

## 作者簡介

空軍少校 趙宥翔

學歷：空軍航技學院94年班。經歷：區隊長、軍樂官、人事官、圖管官、教參官、連絡官。現職：國防大學空軍指參學院少校教官。

空軍上校 尹秀媛

學歷：國管院女官班86年班。經歷：人事官、行政官、編裝官、科長。現職：國防大學空軍指參學院上校教官。

空軍上校 黃進華

學歷：陸軍官校82年班。經歷：營長、作參官、教參官。現職：國防大學空軍指參學院上校教官。