

軍事領導模式之探析

教授 林麗香

提 要

現今軍事領導人面臨國內外情勢變化、科技發展趨勢及軍士官人性化思維轉變，若仍維持過去領導人威權模式，則勢必危及軍事組織的功能與目標。領導是一個過程，藉由提供目標、方向和動機，以影響組織成員，並達成組織目標。相較於過去，今日軍隊組織的複雜性已無法用以往經驗及領導者主觀性的風格，來作政策的決定及領導管理的工作。在多元化及民主化的社會環境下，軍事領導模式應該掌握人性化管理的趨勢，以諮詢式的參與領導方式帶領部隊與部屬，將部隊成員與軍隊任務緊密結合，以增加工作效能，迅速達成組織任務的目標。

關鍵字：領導、人性化領導、軍事領導模式、諮詢式領導

前 言

軍事組織是一個作戰部隊的團體，其存在目的在於戰時能打贏勝仗，因而講求階級服從與命令服從。以往，軍隊領導幹部常以高壓集權方式從事領導，而今受到國內外環境快速變遷，自由民主觀念及少子化影響，年輕軍士官比較無法適應高壓與威權式領導方式，若軍隊領導者仍舊以階級壓迫部屬，以命令要求下屬，則容易造成領導者與被領導者之衝突，影響軍事領導效能，導致軍事組織效率低落及組織成員對立。因此，現今軍隊領導應該採取更合理化與人性化的管理模式，重視領導者與被領導者的互動關係，透過工作動機的強化，信任感、認同感與歸屬感的營造，以贏得軍隊部屬心悅誠服的服

從，進而順利達成軍事任務和目標。

受到外在環境變化、軍士官思維轉變與軍事組織複雜性的影響，軍事領導者必須從過去的威權性領導，轉變為人性化領導，軍隊領導方式之改變實為當前國防重要課題之一。本文藉由人性化領導的概念，以尋求軍事領導模式的建立，本文內容分為三部分：人性化領導概念、人性化軍事領導模式與軍事領導模式之建立。

人性化領導概念

在組織或團體中，領導扮演相當重要的角色，好的領導將發揮極大的影響力與統御力，並促使組織目標能迅速達成。關於領導的意涵有以下幾項論點：

1. 領導是影響他人了解並同意要做什



麼、如何有效達到目標的過程，也是一個能讓個人及群體的努力皆朝向共享目標前進的過程。¹

2. 領導是領導者以個人的能力，去影響激勵並結合他人的意願，朝向具有效能且成功組織的過程。²

3. 領導是一種能力，也是一個設定目標、影響人們、建立團體、激勵成員、達到目標的過程。³

由以上論點可得知，領導是在組織情境中，透過與成員的互動來發揮影響力，集合群力激發士氣，指引團體方向，促使組織成員同心協力齊赴團體目標的歷程。領導是一個朝向目標的過程，在這過程中，有設定目標與方向，而目標與方向會激勵人們整合並自願地工作。領導一方面由組織賦予領導者個人統御部屬的權力，完成組織目標；另一方面則給予領導者行為的影響力，在團體中激發每個成員，並努力達成組織目標。

學者們將領導關係廣泛的運用在各個層

面和學科，包含人類學、經濟學、生物學、歷史學、組織心理學、動物學、政治科學、心理學、軍事領導統御等等。在傳統的領導關係中，領導者屬於機械型(Mechanistic)風格，領導關係重視管理及處理部屬的議題，並不在意部屬的工作動機。⁴傳統的領導學派重視命令與控制的關係，也可以稱為「責備與防衛(Blame and Defend)」，或稱為對/錯遊戲(Right/Wrong Game)，若我是對的，則你一定錯的。⁵此種舊式領導觀點主要是建立在領導人角色及任務完成的焦點上，⁶對於部屬的工作動機、工作情緒、決策參與等議題不重視，也不在意。

然而當進入全球化與資訊化的年代，因外在環境與內在組織的變化，使得領導人必須由傳統機械風格轉為人性化(Humanistic)特質，強調領導者與部屬間互動關係，例如：諒解、互相信任、決策參與、互動、諮詢、民主等等，⁷以期能順利達成組織任務與目標。⁸因為人性化領導讓部屬有表達意見與參

1 Gary Yukl, *Leadership in Organizations*(Upper Saddle River, NJ; Prentice-Hal, Fifth Edition, 2002), p.3.

2 Hanges House et. al., *Advances in Global Leadership*(Stanford, CT: JAI Press, 1999), p.184.

3 M P. Seethalekshmi, *A Comparative Study of Leadership Styles of Managers in Selected Public Sector and Private Sector Banks in Kerala*(Mahatma Gandhi University, 2014), p.129.

4 Azman Ismail, Noor Fazzura Ain Zainuddin and Zalina Ibrahim, "Linking Participative and Consultative Leadership Styles to Organizational Commitment as an antecedent of Job Satisfaction," *Unitar E-Journal*, Vol.6, No.1(January 2010), p.12.

5 Jim Hornickel, "Consultative Leadership," *Training*(May/June 2012), p.10.

6 M P. Seethalekshmi, *A Comparative Study of Leadership Styles of Managers in Selected Public Sector and Private Sector Banks in Kerala*, p.127.

7 Azman Ismail, Noor Fazzura Ain Zainuddin and Zalina Ibrahim, "Linking Participative and Consultative Leadership Styles to Organizational Commitment as an antecedent of Job Satisfaction," p.12.

8 Azman Ismail, Noor Fazzura Ain Zainuddin and Zalina Ibrahim, "Linking Participative and Consultative Leadership Styles to Organizational Commitment as an antecedent of Job Satisfaction," p.12.

與決策的機會，因此會增強部屬的工作意願與滿意度，創造一種愉悅的工作環境，並促使員工對組織抱持一種正向的認同態度。

人性化領導型態有二種：參與型態(Participative Style)與諮詢型態(Consultative Style)。在參與型態組織中，領導人會緊密地與部屬共同工作，並且讓部屬有參與決策的機會；而在諮詢型態組織中，領導人會徵詢部屬的意見，以建立工作目標和任務分配。在諮詢式領導關係中，重視領導人影響與說服部屬的能力，⁹因此在諮詢式決策模式中，領導人會要求部屬加入決策過程中，並將他們的意見列入考慮，雖然這仍然是領導式決策模式，但部屬確實能發聲，並對決策有隱藏性的影響力。¹⁰

假如領導人在大部分情況都能讓下屬瞭解決策，並讓下屬參與決策過程，則部屬較能瞭解政策，並對領導人有信任感；但若領導人不夠決策透明化，則下屬將會有較多的質疑，並且對領導人有不信任感。¹¹因此，有效能的領導應該重視領導互動關係，讓成員有機會加入決策過程中。此外，考量政策的

複雜性特色，決策時更應該多考量不同的意見。而事實上，讓組織成員參與決策過程，將增加成員的工作動機，¹²況且當組織成員能共同分享相同價值與認同時，凝聚力將增強，組織成員安全感也隨之強化，¹³並有利於目標與任務的達成。

領導力乃屬於「軟性藝術」(Soft Art)，更是一種有內涵的態度。¹⁴細審現代高效的領導者，通常都會具備幾項重要特質：¹⁵

1.有效的領導者能夠提供可望又可及的願景(Vision)，和明確的方向感，激發組織成員的熱心與潛力。

2.有效的領導者能形成鼓勵和支持的氣氛，讓組織成員敢於冒險嘗試。不接受「不做不錯，少做少錯」的思維態度，也不接受「各人自掃門前雪」的本位主義，寧願組織成員因嘗試而失敗，也不願組織成員不去嘗試。

3.有效的領導者能夠發掘組織成員的優點，加強其信心。注重組織成員的表現，但不要求整齊劃一，因此能兼容並蓄，容忍歧異，使社會切面越廣，能夠動員的資源越

9 Jim Hornickel, "Consultative Leadership," p.11.

10 M. P. Seethalekshmi, A Comparative Study of Leadership Styles of Managers in Selected Public Sector and Private Sector Banks in Kerala, p.136.

11 S. T. Hannah and W. J. Sowden, "Leadership in the Profession of Arms," in M. Rumsey (Ed.), Oxford Handbook of Leadership(Oxford University Press: New York, 2013), p.30.

12 V.B. Hinsz, "The Social Context of Work Motivation: A Social-psychological perspective," in R. Kanfer, G. Chen and R.D. Pritchard, Work Motivation: Past, Present, and Future(New York: Routledge, 2008), p.559.

13 S. T. Hannah and W. J. Sowden, "Leadership in the Profession of Arms," in M. Rumsey (Ed.), Oxford Handbook of Leadership, p.34.

14 林建山，「領袖領導力：決定發展效果的關鍵變數」，人事月刊，第53卷，第3期(2011年9月)，頁41。

15 整理自林建山，「領袖領導力：決定發展效果的關鍵變數」，頁41-42。



多，機構組織就越健康。

4.有效的領導者一定對周圍產生影響，改變環境。尤其在瞬息萬變時代，能夠靈活機動地變革制度，調整機制作業規則與方式，主導局面之發展。近年來所謂「對尋求者敏感」(Seeker Sensitive)的領袖領導力，會突破傳統的框架，針對國家社會和現代個人的需要，尋找適切入點，機構組織得以因此迅速成長，就是最好的例證。

5.有效的領導者能夠與組織成員共同建立核心價值(Core Values)。核心價值是團隊精神的依據，是帶動機構組織的凝聚力，使能具有諧和性(Coherence)，就是因為具有絕大多數認同的核心價值，包含了全體的參與和認同，使大家共有一份「擁有感」(Sense of Ownership)，而得到群體的衷心支持與共同落實。

領導是指為了達成組織目標，領導者發揮其影響力與統御力，建立團隊合作精神，激發成員工作動機，從而達成任務之行為。因此，領導人如何進行領導將是組織目標能否達成的重要關鍵。從人性化概念探析領導意涵可以發現，領導關係重視互動性，領導者應採取非強制命令的方式，在員工心目中

產生一種潛在的信任感、說服力及吸引力，使員工自覺應該服從和認同，從而把組織意志轉變為成員自覺的行動。可見，人性化的領導關係應該是重視領導者與被領導者的互動關係，而非垂直命令的機械性特質。

人性化軍事領導模式

軍事事務錯綜複雜，領導人行為經常面臨許多的限制，¹⁶加上軍事組織屬於層級系統，下屬必須服從上級長官的命令，此種軍事組織特性導致領導關係重視順從與服從。¹⁷軍隊領導人實質上擁有行政權威的權力，同時領導者也肩負龐大的責任，並促使軍隊運作順暢。¹⁸因此，一個軍事領導人應該是一位專家，領導者必須讓下屬能共同分享軍隊的價值和文化，也必須讓軍隊組織運作有效率。¹⁹

近年來，在軍事與軍隊領域中，有許多人性化的領導模式曾被提出與討論，綜整約略有五種領導模式，其論點與內容分述如下：

一、分享式領導(Shared Leadership)模式：在分享式領導模式中，領導關係被視為群體互動的關係，每個成員都扮演著影響與

16 S. T. Hannah, M.Uhl-Bien, B. J. Avolio and F. Cavarretta, "Framework for Examining Leadership in Extreme Contexts," Leadership Quarterly, Vol.20(2009), pp.897-919.

17 Jilian Gonzales, "Leadership Styles in Military Settings and Their Influences on Program Satisfaction," Electronic Theses & Dissertations, Vol.1461(Summer 2016), p.4.

18 S. T. Hannah and B. J. Avolio, "Ready or not: How do we accelerate the developmental readiness of leaders?," Journal of Organizational Behavior, Vol.31(2010), pp.1181-1187.

19 S. T. Hannah and W. J. Sowden, "Leadership in the Profession of Arms," in M. Rumsey (Ed.), Oxford Handbook of Leadership, p.14.

領導的重要角色，以利達成群體目標。²⁰分享式領導是同事間橫向的影響，而不是垂直式由領導者向部屬產生影響力。領導者聽取組織內外部意見之後，領導者才做出決定。組織須有清楚的目標與任務，領導權威者在聽完大家的意見後，就必須做出決定，然後敦促組織成員朝此目標前進，此種領導方式能預防組織處於混亂與無政府狀態。

二、交易式領導(Transactional Leadership)模式：交易式領導意指領導者與部屬處於一種交換關係上，領導者與部屬都有各自的利益考量，領導者透過實質的獎酬，來釐清部屬應扮演的角色與任務需求，當部屬幫助領導者完成預定的任務時，領導者即給與部屬所想要的金錢或物質報償做為交換。²¹在交易式領導模式中，重視成員間的互動與影響，下屬的努力會得到上級長官的報酬。²²此領導模式是以領導者與部屬的交易為基礎，當組織成員依照領導者之要求執行任務並達成目標時，就可以得到一定價值之報償。亦即之，透過利益交換或給予特權的方式，以刺激組織成員工作動機而令其就範，並達到領導者所希望之目標。而此種模

式適合在開始階段，藉由提供清楚的期待和架構，以建立下屬對上級的信賴感，提高下屬的滿意度，並達到有效的作為。

三、轉型式領導(Transformational Leadership)模式：在轉型式領導中，領導人重視提升下屬的尊敬和信賴，共同分享群體目標的動機與任務、啟發個人的需要。²³在動態和多變的環境下，轉型行為會影響下屬的成長與發展，下屬會建立群體意識與正面的影響力。轉型領導者強調建構願景，並積極獲得部屬對願景的認同，幫助部屬檢視自我的價值觀與信念，使其達到自我成長，發揮驚人的潛力，與領導者一同實現願景，完成不可能的任務。²⁴

轉型式領導有四個要素：²⁵

(一)魅力式領導(charismatic leadership)：領導者描繪一個清楚的願景，並向部屬傳達此願景，使其自願追隨，付出努力來實現。

(二)鼓舞動機(inspirational motivation)：領導者運用象徵性、情感性的領導行為、活動，來激發部屬的熱情支持。

(三)心智上的刺激(intellectual stimulus)：協助部屬檢視自身的價值、信念等，使其獲

20 S. T. Hannah and W. J. Sowden, "Leadership in the Profession of Arms," in M. Rumsey (Ed.), Oxford Handbook of Leadership, p.20.

21 Bernard M. Bass, "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," European Journal of Work and Organizational psychology, Vol.8, No.1(1999), p.10.

22 Thomas D. Kane, Jr. Tremble and R. Trueman, "Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army," Military Psychology, Vol.12, No.2(2000), pp.137-160.

23 Thomas D. Kane, Jr. Tremble and R. Trueman, "Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army," pp.137-160.

24 Bernard M. Bass, "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," p.11.

25 Bernard M. Bass, "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," pp.19-20.



得創造性的成長，以發揮潛能。

(四) 個別的體恤(individual consideration)：部屬相信領導者重視他們個別的需求，並感受到既公平又特殊的對待。

此領導模式強調領導者激勵部屬的行為，藉此引起部屬認同組織的願景、使命、目標與情感。轉換式領導能將組織成員的個別利益，轉化為組織整體的共同利益，除了致力於組織文化與價值外，更塑造共同之願景與目標，喚起組織成員的自覺，激發組織成員產生認同感，並戮力達成目標。

四、僕人式領導(Servant Leadership)模式

僕人領導強調領導者是以服務為優先，²⁶領導者務必使成員對組織有認同感，並讓他們有分享決策的權力。²⁷僕人領導為領導者將組織成員之需求、理想與目標置於個人之上的人性化領導模式，領導者要認同自己在組織中公僕的領導身分，願意調整掌權之心態，以服務導向的角色來面對組織成員，主動地了解、關懷、服務、照顧與協助部屬，使得部屬都能盡職盡能發揮專長與潛能，促進個人目標自我實現；並使組織關係融洽氣氛和諧，提升服務品質，而達成組織目標。²⁸

僕人領導者有幾項特質：聆聽、同理、

自覺、說服、預知、管理、為成員帶來成長、建立認同感。²⁹僕人領導者必須建立一個「先服務、後領導」為工作情境，運用引導、信任與同理心來協助部屬解決問題，使領導者與被領導者的能力都發展至更好的境界；部隊中官兵須凝聚共識，以求穩健經營，領導幹部須以公平、公正的角度，建構交流互動的溝通平台，以具規劃性及制度性的方式，透過不同意見之激盪，期能結合組織智慧，發展具有遠見的計畫。³⁰

僕人領導重視服務部屬，以尊重、同理、說服、關懷與傾聽等行為，致使部屬產生認同感，自願追隨領導者，並為組織效命。由此可見，僕人領導是以內化方式使部屬主動及甘願投入，此舉不但可減少領導時所產的摩擦，同時又能提升部屬主動執行工作的意願。然而，因僕人領導是以影響取代命令，故當部屬不明瞭領導者下達的命令時，則較易影響任務執行效率。

五、家長式領導(Paternalistic Leadership)模式

此模式領導風格呈現出父權的風格，領導者對部屬展現出強大的權威，同時也對部屬呈現出照顧與體諒。³¹此領導模式建立在部

26 Robert K. Greenleaf, *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*(Mahwah, NJ: Paulist Press, 2002), p.27.

27 Robert K. Greenleaf, *On becoming a Servant-leader*(San Francisco: Josey-Bass Publishers, 1996), p.33.

28 張棋閔，「僕人領導在基層領導的運用之研究」，黃埔學報，第68期(2015年6月)，頁7。

29 Larry C. Spears, "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders," *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol.1 No.1(2010), pp.27-29.

30 張棋閔，「僕人領導在基層領導的運用之研究」，頁11。

31 Habiba Anwar, "Impact of Paternalistic Leadership on Employees' Outcome - A study on the banking sector Of Pakistan," *IOSR Journal of Business and Management*, Vol.7, No.6(Jan. – Feb. 2013), p.109.

屬的追隨上，部屬對領導者忠誠，領導者看顧部屬，領導者與被領導者的角色為互補，權力關係較為被動。家長式領導模式的要素應包含「威權」(Authoritarianism)、「仁慈」(Benevolence)及「德行」(Moral)。³²威權是指領導者擁有強大的權力與控制力，部屬須毫無疑問地服從；仁慈意指領導者全面性的關心部屬及其家人的福利；德行則是指領導者的行為展現出無自私性的監督道德特質。³³一般而言，家長式領導行為如同父親的角色，提供保護，關心員工專業技術與生活，以換取員工的忠誠與順從。

家長式領導模式是建立在部屬的跟隨上，領導者與被領導者的關係隱含著下列三點假設：1.領導者與部屬的角色呈現互補狀態，除非部屬願意順從階級與有依賴領導者權威的心態，否則威權領導將無法發生作用。2.部屬要能夠產生感激，知恩圖報，否則仁慈領導的效果將大打折扣。3.部屬認同領導者的德行高超，值得效法，否則德行領導將無法產生效果。³⁴當部屬對主管有下對上

的信任關係，則會影響部屬對組織認同與承諾，仁慈領導對工作績效為正向影響，德性與威權未達顯著水準，以仁慈領導與德性領導最佳，而威權領導的效果則較差。³⁵

在家長式領導模式中，領導者與部屬的信任關係確定，但對部屬工作績效不顯著，並容易減損員工的創造力與工作動機。³⁶雖然有損於垂直上下關係或導致部屬工作意願低落，但要求部屬順從卻對工作績效有所促進。當然亦有研究者指出，領導者越是展現威權行為，部屬就越忍氣吞聲，克制負面情緒，並對其工作滿意度產生負面的影響。³⁷

綜合以上所述，可以將上述五種領導模式的本質、行為表現及適用情境做一比較(如表一)。

不同的領導模式強調的重點與內容不同，每一種領導模式往往只是適合某些時間階段、組織文化環境或政策特質。領導者的影響力與統御力程度會隨著時間、場合、組織文化及組織成員特性的不同，而有所差異成效，因此放諸四海而皆準的領導模式難以

32 Xiao-Ping Chen, Marion B. Eberly, Ting-Ju Chiang, Jiing-Lih Farh and Bor-Shiuan Cheng, "Affective Trust in Chinese Leaders: linking Paternalistic Leadership to employee performance," *Journal of Management*, Vol.10(June 2011), p.4.

33 Xiao-Ping Chen, Marion B. Eberly, Ting-Ju Chiang, Jiing-Lih Farh and Bor-Shiuan Cheng, p.4.

34 楊振明，「國中校長僕人領導、教師工作滿意與學校效能關係之研究」(高雄師範大學教育學系學校行政碩士論文，高雄:高雄師範大學，2000年12月)，頁1。

35 許逸華，「員工人格特質與主管家長式領導對工作績效之影響-以銀行理財銷售人員為例」(中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園：中央大學，2005年6月)，頁21。

36 Habiba Anwar, "Impact of Paternalistic Leadership on Employees' Outcome - A study on the banking sector Of Pakistan," p.114.

37 Maryam Rehman, "The impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behaviour," *Journal of Business Management and Applied Economics*, No.5(September 2012), p.4.

表一 領導模式之比較

項目	分享式領導	交易式領導	轉型式領導	僕人式領導	家長式領導
本質	群體互動	交換關係	激勵行為、建構願景	服務優先	部屬追隨
行為表現	領導者在聽取員工的意見後，就必須做出決定，然後敦促組織成員朝此目標前進。	透過利益交換，以提升員工動機與滿意度，並達到領導者所希望之目標。	塑造共同之願景與目標，激發組織成員產生認同感，並戮力達成目標。	領導者以服務行為對待員工，使其產生認同感與願意追隨，並為組織效命。	領導者保護和關心員工工作、生活，以換得員工的忠誠與順從。
適用情境	處於混亂與無政府狀態	工作初始階段	動態和多變的環境	領導者下達清楚的命令	員工順服的環境

資料來源：作者自製

真實的存在。其實，最佳及最理想的領導模式是領導者能夠把握時間、機遇和部屬的心態，聆聽部屬的意見，並使用合適的激勵方法，提升員工工作動機，塑造人性化環境，與員工共同形塑目標，使領導關係呈現吸引力和說服力效果，讓員工對組織或團體產生認同感與歸屬感，並戮力合作達成組織的目標和任務。

軍事領導模式之建立

軍事領導模式屬於垂直層級領導，軍事組織文化是一種特殊計劃性的系統，³⁸軍事領導特別重視軍事領導人的決策權，這種決策模式強調由上而下的命令貫徹，領導決策權力核心在領導人本人，也由領導人承擔所有及最終的責任。換言之，軍事領導人係基於本身的理念、意志、政治考量等因素，決定

如何回應政策議題，而此時幕僚的角色並非建議者，而是執行者。

軍隊領導權力基礎建立在政府賦予軍隊幹部的領導權，具有法律性與合法性，故軍隊領導者能以命令要求下屬執行任務，然而若領導者太過率意而為，則下屬容易對領導者產生抗拒情緒。因此，軍事領導者在組織中行使絕對權力時，應試圖成為楷模和良師，如家長般關愛部屬，則部屬認同感與工作動機將被強化。尤其現今軍隊成員來源多元化，軍隊面臨複雜國內外安全情勢，加上國防預算日益縮減，軍隊領導統御與決策的恰當與否，已成為軍事領導者重要的課題之一。軍隊的領導者應透過領導與決策的過程，讓下屬對於軍隊組織有認同感，對於軍隊政策有支持感，對於軍事領導有順從感，並使軍隊能隨著環境的發展與變化，而運作順暢，達成軍事任務目標。

人性化的成功領導者應採取整合與參與的方式，³⁹應該幫助群體創造和獲得共享的目標。⁴⁰更甚之，領導者也必須讓人們能夠一起合作工作，其原因不是領導者告訴或強迫他們該做什麼，而是人們自願地願意為領導者做事。⁴¹軍事領導者應摒除個人領導或威權模式，採納參與和協作的諮詢式領導模式，讓下屬有機會參與決策，並發表意見、想法，如此不僅可增加領導與政策的吸引力與說服

38 Rapp William, "Civil-Military Relations: the role of military leaders in strategy making," Parameters, Vol.45, No.3(2015), p.25.

39 Sean Larkan, "Soft Power Leadership for Professional Service Firms," February 12, 2012, <http://www.legalleadersblog.com/2012/02/12/leadership-frame-5-soft-power-leadership-for-professional-service-firms/>

40 Joseph S.Nye, Jr., The Powers to Lead(Oxford: Oxford University Press, 2008), p.x.

41 Joseph S.Nye, Jr., The Powers to Lead, p.32.

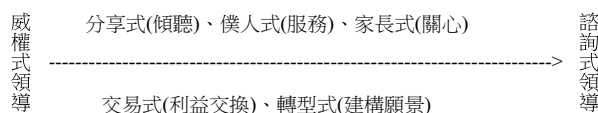
力，更能讓下屬增強服從意願與工作動機，強化認同感，進而避免領導者過於主觀的判斷。

有效的軍事領導關係屬於人性化領導，強調權力授與的領導，領導人鼓勵共同分享領導關係的過程。⁴²以人性化領導的參與角度和軍隊層級組織特性來看，諮詢式領導較適合軍事領導者。在諮詢式領導中，領導者對下屬有相當程度但非全部的信任，管理高層做大部分決定，但會參酌下屬意見，控制權仍在管理高層；若從外觀上看，已有下放狀態，同時在階層中有上、下溝通管道。⁴³領導者會尋求部屬的參與，並徵詢他們對問題的意見，但最後仍由領導者來做決策。因此，在諮商式領導模式中，允許部屬對決策有表示意見的權利，雖然部屬所扮演的僅是資訊提供者，然而藉由決策過程的參與，部屬對於組織政策、組織制度與組織領導人自然產生認同感與支持感，進而達成政策與領導之吸引力、說服力效果。

在現實的領導情勢中，沒有任何單一的領導模式可以讓組織運作順暢與有效率，因應不同情況的需要，反而是混合式的領導風格較有效率。由於軍事組織與領導具有階級的特色，軍事領導者須承擔責任，並分配

任務，此種領導特色呈現威權風格。然而，以人性化領導模式的角度分析，若軍事領導者要發揮領導之信任感、吸引力與說服力效果，則領導者必須藉由關懷部屬、聆聽部屬的建議並與部屬共同塑造目標，讓部屬產生認同感與歸屬感，並共同戮力完成組織的目標和任務。亦即之，軍事領導者應透過交易式領導之利益交換與轉型式領導之建構願景來提升部屬的工作動機與意願，並藉由分享式領導之傾聽、僕人式領導之服務態度和家長式領導之關心照顧來對待部屬，讓部屬有參與決策的機會，並得到尊重與成就感(如圖一所示)。

羅新興等人曾以國軍成員為研究對象，探討受試者的追隨者類型對領導效能的影響，以及追隨者類型對領導者類型與領導效能關係的干擾作用。研究結果顯示，威權導向型領導者被追隨者信任、喜歡、服從程度均低於德行導向型與仁慈導向型領導者，因為基於人性自利觀點，部屬排斥領導者威權式領導，而傾向接受德行與仁慈領導，⁴⁴此



圖一 軍事領導模式

42 Craig L. Pearce and Henry P. Sims Jr., "Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors," *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol.6, No.2(2002), pp.172-197.

43 張慧銖，「圖書館管理：領導與溝通」，成功大學圖書館館刊，第18期(2009年9月)，頁7。

44 羅新興、陳忠虎、陳秀清，「領導者類型、追隨者類型與領導效能關係之研究—以國軍組織成員為實證對象」，國防管理學報，第25卷，第2期(2004年)，頁58。



種德行與仁慈領導即是關懷與人性化領導，藉由人性化軍事領導方式與部屬參與決策過程的方法，軍事政策與軍事領導對部屬產生吸引力和說服力，最終獲得部屬的支持與認同。

結 論

現今軍事領導人面臨社會和軍士官價值觀的變化、軍隊組織特性的差異、決策領域複雜的程度，以及軍隊管理平、戰時需求的特性等，致使軍隊領導的困難度日益增加，沒有恰當的軍事領導方式，將導致資源運用的扭曲與浪費，組織成員抗拒與怨懟，進而影響領導統御的效能與軍事任務目標的達成。而自1990年起，國軍開始倡導「以服務代替領導」的觀念，目的即是藉此以有效改善軍隊形象與士氣，樹立起良好的領導典範。因此，在多元化及全球化的社會環境風氣下，軍事領導模式應掌握現今人性化管理的趨勢，以諮詢式的參與領導方式帶領部隊與部屬，將部隊成員與任務工作結合，讓部屬有參與決策的機會，藉此以提高工作效能，並達成組織任務。

雖然在現實組織或團體中，沒有任何單一的領導模式是完美無缺，必須視情況與環境的需要，選擇其一或混合的領導模式。然而，若將人性化概念注入軍事領導中，則軍事領導人應採取參與和協作的諮詢式領導方式，讓下屬和追隨者有機會參與決策過程，藉由意見和想法之表達，以增強對軍事領導者的順服與軍事政策的支持。此外，軍事領導者更應透過利益交換、激勵作為、傾聽、

服務和關心等方式對待部屬，讓部屬感受到尊重，信任領導者，以強化部屬對於軍事領導者自願服從的意願，增加對於軍事組織的認同感，進而順遂達成軍事目標的任務。

參考文獻

- 一、Azman Ismail, Noor Fazzura Ain Zainuddin and Zalina Ibrahim, "Linking Participative and Consultative Leadership Styles to Organizational Commitment as an antecedent of Job Satisfaction," Unitar E-Journal, Vol.6, No.1(January 2010).
- 二、Bernard M. Bass, "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," European Journal of Work and Organizational psychology, Vol.8,.No.1(1999).
- 三、Craig L. Pearce and Henry P. Sims Jr., "Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors," Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol.6, No.2(2002).
- 四、Gary Yukl, Leadership in Organizations(Upper Saddle River, NJ; Prentice-Hal, Fifth Edition, 2002).
- 五、Habiba Anwar, "Impact of Paternalistic Leadership on Employees' Outcome - A study on the banking sector Of Pakistan," IOSR Journal of Business

- and Management, Vol.7, No.6(Jan. – Feb. 2013).
- 六、Hanges House et. al., *Advances in Global Leadership*(Stanford, CT: JAI Press, 1999).
- 七、Jilian Gonzales, “Leadership Styles in Military Settings and Their Influences on Program Satisfaction,” *Electronic Theses & Dissertations*, Vol.1461(Summer 2016).
- 八、Jim Hornickel, “Consultative Leadership,” *Training*(May/June 2012).
- 九、Joseph S. Nye, Jr., *The Powers to Lead*(Oxford: Oxford University Press, 2008), p.x.
- 十、Larry C. Spears, “Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders,” *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol.1 No.1(2010).
- 十一、M P. Seethalekshmi, *A Comparative Study of Leadership Styles of Managers in Selected Public Sector and Private Sector Banks in Kerala*(Mahatma Gandhi University, 2014).
- 十二、Maryam Rehman, “The impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behaviour,” *Journal of Business Management and Applied Economics*, No.5(September 2012).
- 十三、Rapp William, “Civil-Military Relations: the role of military leaders in strategy making.” *Parameters*, Vol.45, No.3(2015), p.25.
- 十四、Robert K. Greenleaf, *On becoming a Servant-leader*(San Francisco: Josey-Bass Publishers, 1996).
- 十五、Robert K. Greenleaf, *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*(Mahwah, NJ: Paulist Press, 2002).
- 十六、S. T. Hannah and B. J. Avolio, “Ready or not: How do we accelerate the developmental readiness of leaders? , “ *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31(2010).
- 十七、S. T. Hannah and W. J. Sowden, “Leadership in the Profession of Arms,” in M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*(Oxford University Press: New York, 2013).
- 十八、S. T. Hannah, M.Uhl-Bien, B. J. Avolio and F. Cavarretta, “Framework for Examining Leadership in Extreme Contexts,” *Leadership Quarterly*, Vol.20(2009).
- 十九、Sean Larkan, “Soft Power Leadership for Professional Service Firms,” February 12, 2012, <http://www.legalleadersblog.com/2012/02/12/leadership-frame-5-soft-power-leadership-for-professional-service-firms/>
- 二十、Thomas D. Kane, Jr. Tremble and R. Trueman, “Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army,” *Military Psychology*, Vol.12,

No.2(2000).

- 廿一、V.B. Hinsz, “The Social Context of Work Motivation: A Social-psychological perspective,” in R. Kanfer, G. Chen and R.D. Pritchard, Work Motivation: Past, Present, and Future(New York: Routledge, 2008).
- 廿二、Xiao-Ping Chen, Marion B. Eberly, Ting-Ju Chiang, Jiing-Lih Farh and Bor-Shiuan Cheng, “Affective Trust in Chinese Leaders: linking Paternalistic Leadership to employee performance,” Journal of Management, Vol.10(June 2011).
- 廿三、林建山, 「領袖領導力：決定發展效果的關鍵變數」, 人事月刊, 第53卷, 第3期(2011年9月)。
- 廿四、張棋閔, 「僕人領導在基層領導的運用之研究」, 黃埔學報, 第68期(2015年6月)。
- 廿五、張慧銖, 「圖書館管理：領導與溝通」, 成功大學圖書館館刊, 第18期(2009年9月)。

- 廿六、許逸華, 「員工人格特質與主管家長式領導對工作績效之影響-以銀行理財銷售人員為例」(中央大學人力資源管理研究所碩士論文, 桃園：中央大學, 2005年6月)。
- 廿七、楊振明, 「國中校長僕人領導、教師工作滿意與學校效能關係之研究」(高雄師範大學教育學系學校行政碩士論文, 高雄:高雄師範大學, 2000年12月)。
- 廿八、羅新興、陳忠虎、陳秀清, 「領導者類型、追隨者類型與領導效能關係之研究－以國軍組織成員為實證對象」, 國防管理學報, 第25卷, 第2期(2004年)。

作者簡介

林麗香女士, 中山大學大陸研究所博士, 研究領域：軍事事務、區域研究、中美台關係。現為空軍航空技術學院通識教育中心教授。



P3-C反潛機(照片提供：葉秀斌)