

消除部隊潛存世代差異之價值理念具體作為之研究

作者/莊靜秋



化訓中心人士儲士班 97 年班、化訓中心人事士高班 100 年班、後訓士正班 104 年班、崑山科技大學企管所碩士，曾任人事士、補給士、組長，現任步訓部一般組教官。

提要

- 一、時代變遷會反應在社會的活動脈絡與背景上，進而影響人類的思緒發展與基本認知，而烙印在內心深層底處，這些深層記憶會時時反應在人與人的交往之中，人與人之間除了年齡的差異，在成長背景上亦會造成隔代差異，這就是世代差異，會在價值與認知上造成落差，社會與軍中將面臨同質性的問題。
- 二、世代差異是人類多元發展的必然性，亦由人類自行定義與區隔出來的，它是事實存在的，若不去調整這些差異性，在道德標準、領導統御、價值認知會有隔閡，將影響工作執行、任務推動與部隊團結，世代差異隨者軍隊退補速率形成一定之變化，培養共同興趣與認知，溝通與協調將可逐漸拉近彼此的差異性。
- 三、要化解不同世代的價值觀與理念上的認知，實有賴於各世代相互的溝通，善用溝通工具，建立大家都可以接受的平台，領導幹部應設法突破傳統領導思維，利用合適管道、方法與年輕世代溝通連結，讓不同世代的官兵參與，進而瞭解各世代的想法，消弭世代差異以強化部隊團結。

關鍵詞：世代差異、Z 世代、有效溝通、領導管理

壹、前言

軍隊與社會間的關係密不可分，軍隊成員皆來自於社會，因此社會結構之中隱含的世代差異，同樣亦會在軍隊中浮現。目前部隊管理成員年齡分布，由高至低為 X 世代、Y 世代及 Z 世代，分別代表高階幹部(指揮官、旅長)、中階幹部(營、連長)及基層官兵(排、班長、士兵)，上述不同世代的幹部，面對 Z 世代年輕官兵時，常因跨世代間不同的成長背景與差異的價值觀，出現領導者與被領導者之間價值觀與理念衝突的情勢，以致各世代彼此間缺乏互信背景與基礎，被領導官兵暗生抱怨的情事。軍隊具嚴謹的「階級制度與層層節制」，X 世代領導 Y 世代、Y 世代管理 Z 世代，分工明確，各司其職，使部隊得以正常運作，發揮戰力。然而，以服從為天職的軍人來說，若管理幹部在領導過程中專斷獨行、指揮失當又不擅長與部屬溝通，容易導致被管理之部隊聲音噤聲，易造成敢怒不敢言，最後發生階級制度的空隙，造成部隊管理問題。若以當前部隊官兵的年齡層來區隔世代，可說就是 Z 世代軍隊，其成員成長於資訊科技爆炸的時代，知識資訊來源多元廣泛，手機不離身，追求自我，對於 X 世代在軍隊所形成的絕對服從，不合理的訓練是磨練等傳統管理思維，均已難以接受，以致當 Z 世代官兵面臨上階長官提出困難度較高要求時，便會產生抗拒心理。本文主以旅級部隊階層為研究範圍，希望能深入瞭解正在部隊服役之 Z 世代基層官兵的成長背景與想法，解析出其離職的因素及遇到的問題，同時分析此與 X、Y 世代幹部在部隊管理上，有無相當因果關係，部隊官兵離職主因，是否係因世代差異所造成。最後，本研究將就如何突破當前部隊管理瓶頸，提出若干建議，目的是希望各級幹部能調整傳統領導思維與管理方式，建構共同認定的價值理念勤於溝通，設法做到管理的現代化與專業化，展現出跨世代的領導能力。身為 X 世代的高階幹部要去理解不同世代有不同世代的特性、領導與管理方式，Y 世代中階幹部須與時俱進，善用溝通，去瞭解 Z 世代基層志願役官兵及四個月軍事訓練役的想法，方能消弭部隊潛在問題，成功領導，強化部隊戰力。

貳、世代差異區分

從 1945 年二次世界大戰後的百廢待舉，至今 2020 年 5G 網路科技的逐步普及，在這短短 75 年間裡，全球環境、經濟、科技、政治各方面均快速變遷，以致新世代形成的背景不斷在快速變化，國家社會同時也面臨不同世代的挑戰，而軍隊管理便是重要的一環。現行部隊成員主要由 X 世代、Y 世代及 Z 世代人員組成，若以聯兵旅部隊員額比例來看，旅級高階幹部是 X 世代、科長營長中階幹部是 Y 世代，基層年輕官兵是 Z 世代，也是目前部隊最多人的世代，而每個世代間因成長背景的不同，人格特質也會有所差異(如表一)，現今，部隊裡除了跨世代想法不同外，也因彼此間缺乏良善溝通與理解，各世代間容易發生猜忌與不信任的現象，使得中高階幹部在面對 Z 世代為主體的基層年輕志願役官兵及四個月軍事訓練役時，產生領導困境與挑戰，而基層年

輕官兵在役期屆滿時，不願意繼續留營，選擇退伍，部隊人員流失。Z 世代相較 X、Y 世代，是屬於年輕新世代，當屬 X、Y 世代的中高階幹部，面對充滿活力、創造力、革新力的新世代官兵，如何與不同世代間相互合作，無疑是一個嶄新的挑戰。因此，要想領導 Z 世代年輕官兵及四個月軍事訓練役，就必須要先瞭解他們的成長背景，融入他們的思維，以他們的角度去理解其想法，消弭世代差異。以下整理出各世代生活環境差異，探究各世代社會結構變化及成長背景的影響，分析年輕新世代從社會走入軍隊後，會對部隊管理造成何種程度的影響：

一、 戰後嬰兒潮世代(1946-1965)

大多以第二次世界大戰後的第一年為基準，此期間因大戰後生活環境相較安定，各國競相增產報國，致嬰兒人口數量激增，形成所謂「戰後嬰兒潮」。而我國亦不例外，1945 年開始，每年新生兒人數高達 25 萬人，此後年年創新高，更在 1950 年新生兒更高達 40 萬人，是人數最多的世代。且因戰後國家百廢待興，物資缺乏，反而使此世代出生的人們養成刻苦耐勞的個性。再者，因教育普及，人民知識水準提升，致擁有高等教育的人數比例創新高，甚至有許多人出國進修，這樣的學識高漲，無疑奠定了一個青年學潮的基礎，充實了國家在各領域的人才，是國家在政治、經濟、文化等方面創新改革重要的角色。

二、 X 世代(1965-1980)

是最安定也是欠缺安全感的世代，童年生活處於台灣經濟起飛的階段，父母平日普遍忙於工作，以滿足家庭物質需求，但同時也疏於照顧，以致形塑出缺乏安全感、有危機意識及追求自我安定感，並懂得規劃戶外生活，積極參與社團活動或研習班的族群，因此對於團體生活較能適應。¹

三、 Y 世代(1980-1995)

出生在經濟生活無虞，科技起飛的年代，而且普遍享有良好的教育環境，國際視野也更勝以往，尤其在科技上，慢慢懂得善用科技解決生活工作的問題，這個世代也產生出許多在科技發展上的傑出人才，因此對於科技的運用充滿憧憬。²

四、 Z 世代(1996-2010)

出生在科技時代，是從小就被科技網路包圍的世代，手機不離身，手機被視為最親密的好朋友，且懂得運用科技打造自身品牌，喜愛社群網路，將其融入其中，在社群中展現自我。而且此世代的年輕人對於新事物接受度及包容性極高，甚至會利用虛擬科技去連結真實世界，創造無限可能。許多原本須透過實體交易的事物，現大都可利用網路科技來完成，生活會變得快捷便利。因此，講求科技化與高效率，不安於現狀，想要突破現有框架，是此一世代的特性，有人就以希臘字母 Δ (Delta)

¹ 柯志哲，〈X、Y 世代要的不一樣！了解員工背景差異，從特質需求管理人才〉，《經理人雜誌》，第 345 期，2020 年 2 月 24 日。

² 藍白拖，《鋼鐵草莓：七年級的 70 個關鍵字》，時報出版，2013 年 9 月 23 日出版。

來表示 Z 世代，代表變動及不確定性。³

表一：各世代成長背景及特性

世代	戰後嬰兒潮世代	X 世代	Y 世代	Z 世代
時間	1946-1965 年	1965-1980 年	1980-1995 年	1996-2010 年
階級	高司部門將領	指揮官、旅長	營長、連長	排長、班長、士兵
成長背景	百廢待興、物資缺乏、出生率高、教育開始普及	濟起飛的階段、父母忙於工作、手機誕生	經濟生活無虞、科技起飛	被科技網路包圍、社群媒體盛行、性別平權、少子化、離婚率高
特質	高抗壓、刻苦耐勞個性、菁英教育的人才增加	欠缺安全感、有危機意識及追求自我安定感	善用科技解決問題、新思維	手機不離身、社群媒體展現自己、講求科技化與高效率、創新

資料來源:作者自行製作

綜上，X 世代，泛指 1960 至 1980 年代出生，承接戰後嬰兒潮世代的高抗壓力及刻苦耐勞的個性，對於生存有危機感，會去追求安定感。Y 世代(又稱千禧世代)，泛指 1980 至 1990 年代中期出生，經歷了科技發展最快速的年代，是看著科技起飛的世代。而 Z 世代則泛指 1990 年代後期到 2000 年後出生的世代，他們在網際網路爆炸發展的年代出生，從一出生就享有科技，智慧型手機不離手，熱愛短影音與社群，不想被舊有思維框住，喜愛創新。⁴由此成長背景可知，當凡事講求傳統保守的 X 世代要去領導科技創新的 Y 世代時，必然會產生隔閡。部隊管理事務多如牛毛，老一輩的 X 世代長官承襲以往，維持舊有管理方式，較無突破性的革新，依此指導新思維的 Y 世代部屬去執行任務。此時可能會發生 Y 世代中階幹部去頂撞 X 世代高階幹部或 Z 世代官兵陽奉陰違，抱持「上有政策，下有對策」的敷衍態度去執行命令，甚至私底下抱怨連連，影響向心力與團結。

若 Y 世代在無法獲得 X 世代長官的鼎力支持，將逐漸變成具新思維卻無法有所作為的 Y 世代領導幹部，當其管理擅長網路科技的 Z 世代基層官兵時，可能會造成當 Y 世代中階幹部被嬰兒潮世代高司部門的僵化管理決策及 X 世代高官的老舊傳統管理模式給限制住時，當然無法被年輕的 Z 世代接受，以致 Z 世代會抱怨 Y 世代管理不夠創新，Y 世代則會埋怨 X 世代食古不化，這就是部隊管理世代差異的瓶頸。因此，要如

³ 張道宜，〈怎麼形容 Z 世代？「Δ 世代」最受矚目〉，《Cheers 雜誌》，第 210 期，2018 年 3 月 7 日出版。

⁴ SmartM，2020，〈年輕人通通都一樣？錯了！從 Y 世代與 Z 世代的差異，看如何抓住年輕人痛點！〉，<https://www.smartm.com.tw/article/36323733cea3>，檢索日期：2020 年 12 月 13 日。

何化解不同世代的矛盾，實有賴於各世代良善的溝通。未來 2030 年的軍隊人數，Y 世代與 Z 世代人員的占比將高達 75%，可預知軍隊人力大多為千禧世代的年輕人，⁵因此，如何吸引、留任與管理新世代年輕人，逐漸成為軍中招募部門與主官(管)的共同挑戰。

參、Z 世代官兵特點與新世代幹部的定位

在世代推移以及全募兵政策下，現階段部隊的基層官兵大多為 Z 世代年輕人，戰後嬰兒潮及 X 世代則為高司幕僚或高階管理幹部，如同前述，不同世代有著不一樣的成長背景、價值觀及思維，所以在面對工作時的態度及領導統御的方法，亦會有所不同，當 Z 世代年輕官兵慢慢成為部隊主體時，部隊氛圍也慢慢得改變，尤其是以接訓四個月軍事訓練役的新兵訓練旅幹部，感受最為深刻，每一梯次軍事訓練役，都是新世代的產物，入營服役除了接受部隊的訓練外，也帶入創新的想法、科技新知、日常新觀點等等的新資訊，但也帶來許多困境與新的挑戰，讓新兵訓練旅幹部在領導統御及訓練的過程，不得不調整腳步，來面對新世代的年輕人。而一般實兵部隊，新兵訓練旅相比，Z 世代成員加入速度較慢，但隨著時間推移，他們漸漸成為基層官兵主體，全志願役的實兵部隊，在專長專業、作戰訓練、任務推行較以往實行徵兵制更加順遂，但因全志願役，人員更迭速度較慢，所以幹部領導統御風格及單位氛圍不容易受到影響及改變，比較保守及傳統，各世代間無法認同彼此，價值認知無法產生共識，最後，變成「階級領導」，彼此間有隔閡，缺乏向心力及凝聚力，幹部在領導統御時，容易產生無力感。然而，無論是新兵訓練旅或是實兵單位，皆講求層層管制、階級分明且重視經驗傳承的群體，在領導統御的經驗，幾乎都是復刻前人的思維及作法，戰後嬰兒潮世代指導 X 世代、X 世代領導 Y 世代、Y 世代管理 Z 世代，代代影響，但隨著網路資訊的發達，伴隨科技出生的 Z 世代年輕官兵，習慣接收網路社群影響及多元資訊，其思維已無法被侷限住，接受上級的領導時，不再和以往一樣，「惟命是從」僵化的接收命令，更多的是多方思考及提出自己的想法，這樣的改變，讓許多 X 是世代及 Y 世代幹部無法理解。

科技的革新，時間的推移，世代更迭的腳步一直向前邁進，想要領導新世代的官兵，必須要隨著他們的腳步持續前進，並試著理解及同理他們成長的背景及價值觀，在領導過程可以減少衝突及無力感。觀察部隊裡 Z 世代年輕官兵，他們成長於離婚率急速升高，家庭價值體系逐漸呈現崩壞的年代，很高比例是隔代教養、新住民或是單親家庭，幼童時期許多人便是「鑰匙兒童」，成年畢業進入職場時，遇上景氣低迷、低薪高壓且工作機會少的工作環境，讓這個世代的年輕人，對國家現狀產生猶疑，在價值觀、道德觀及人生觀與其他世代較不相同。而他們在面對國家社會就業環境不友善的同時，國軍正值募兵制條例調整，所以選擇加入國軍的初衷，部分人員是先求一份

⁵ Carol Axten，賀志豪譯，〈千禧世代報到，古今名人給領導者建議〉，《國防譯粹》，國防部發行，第 47 卷，第 2 期，2020 年 2 月。

「穩定薪資」，而非是「保家衛國」，在入營服役後，就會比較重視相關福利措施。此外，他們成長在資訊網路包圍的時代，小的時候，大人就拿著發光的智能設備發散他們的注意力，不再是一串串閃閃發光的鑰匙，所以智慧型手機已是他們隨身必要配備，對新事物的接受度與包容性非常高，習慣透過虛擬網路連結真實世界，舉凡追劇、用餐、日常消費、資訊取得、約會交往等，生活中的事物變得非常有效率，可立即獲得滿足，也容易將自我的價值建立在有多少追蹤者、粉絲及按讚人數，但，習慣在這樣虛擬又快速的環境下成長的 Z 世代官兵，加入軍隊後，面對真實的人際關係及大團體生活時，面臨到許多的不適應，遇到問題時不知道該如何尋求幫助、面對同袍不知道該如何建立有深度、有意義的人際關係及該如何去獲得職場上的成就感，於是產生部隊適應問題。

綜上，面對這一群 Z 世代年輕人，在網路媒體或是期刊論壇，常以負面用詞來形容他們，如「玻璃心」、「變動性高」、「職場忠誠度低」等等，覺得年輕世代很難管理，其實這並非他們的全貌，其實他們更期待工作與興趣相結合，工作的價值是否能對社會帶來影響力，表現完全不輸給 X 世代及 Y 世代，所以，想要領導他們，成為新世代領導幹部，首先必須放下刻板印象，摒棄不合時宜的管理模式，導入具有意義新實質管理作法，找到共同認同的理念，具備承上啟下相互融通的領悟力，理念上必須將自己定位在和基層官兵同一陣線，不只是要當他們的長官，更要讓他們視為是自己人，融入他們的團體，對症下藥，提升他們的認知能力，使價值與理念符合部隊的標準與要求，如此才能有效消除部隊潛在問題，走出領導統御的困境，強化部隊戰力。

肆、世代差異價值差異與面臨挑戰

軍隊有別於民間公司，人力依作戰需求嚴謹評估，不像民間公司依景氣決定徵才或裁員，軍人必須守護國家，阻敵侵略，沒有選擇戰場的權利，因此，從初階戰鬥階層的步兵排、班到高階戰略階層的多兵種軍團，每個管理階層裡的領導者皆扮演非常重要的角色，現階段部隊面臨的管理瓶頸是世代差異，如何打破世代的藩籬，跨世代和部屬平日建立生死與共的革命情感，堅實的三信心，即信仰長官、信任部屬、對自己有自信，一個非常重要的議題與挑戰。以下列舉出各項在部隊管理的瓶頸及困境，提供現任幹部一個突破的方向：

一、管理幹部無法認清領導的本質

我國軍語辭典對領導的定義：「指揮官憑藉個人卓越的影響力，啟發部屬的智慧與潛能，激勵其工作熱情，共同完成任務的一門藝術。」由此可知，雖每個人對領導的想法皆不同，但從領導的本質來說，「領導是領導者影響他人為達目的而努力的行為」，所以領導者的影響力非常重要，具啟發每一個人智慧，培養共同責任，統一立場、步調的能力，為實現共同理想與目標而努力。我國海軍李少校至美軍接受初級軍官訓練時，第一堂課程便是領導統御，且由校長擔任教官親自講授，於課

堂上校長詢問在座學生：「How to spell the leadership？」大家順其自然的拼出“L-E-A-D-E-R-S-H-I-P”，結果這個答案顯然不是校長想要的，而是“I-N-F-L-U-E-N-C-E”，確實出乎大家意料之外。⁶的確，領導不是表面文義解釋，而是要瞭解其潛在精義，所以校長的答案著實讓大家更深的體會領導意涵，讓在座學生認清「領導的精義就是影響他人一起努力共同完成目標」。⁷由以上定義及言談中，都在強調部隊領導幹部要認清領導的本質，除自身須具備一定專業素養外，如何贏得部屬的信任，帶到部屬的心，去「影響」他們，更加重要。目前部隊管理階層大多落在 X、Y 世代幹部身上，尤其 Y 世代年輕幹部其實是願意接受新的管理資訊，也願意傾聽部屬的心聲，但常因日常行政及演訓任務繁重，導致他們常失去耐心，再加上承受 X 世代長官的壓力，結果就造成與部屬在觀念上產生差距，甚至相互攻訐，影響部隊團結。因此如何與 Z 世代年輕官兵交心，贏得他們信任，去影響他們，啟發他們共同完成任務，是成功領導的關鍵。

二、優質的從軍條件遭新世代官兵刻意扭曲

少子化加上人口老化的社會結構，無論是大企業或是中小企業，為了吸引優質人才加入團隊，民間公司的制度及福利政策，順應時勢，不斷做調整，國軍當然也不例外，自 97 年 5 月即開始推動募兵制，並區分三階段進行，107 年起實戰部隊正式轉型為志願役軍隊。國軍為招募年輕新世代加入國軍，在 104 年 3 月起推行募兵制暫行條例，朝「待遇」、「尊嚴」、「出路」三大面向努力。另推動「興安專案」改善生活設施，提高營舍生活水準及完善申訴制度，強化溝通管道，有效解決基層官兵問題。乍看之下，軍隊為了更貼近與社會關係，擺脫以往封閉古板的刻板印象，使部隊更加親民，遂提出各項優質措施，照理應會招募到優質人力，留營人數比率亦會增加，整個社會輿論應是正面才是，但結果卻不是如此。雖然國軍提供了優質的從軍條件，但卻讓成長在基本薪資 24000 元，每小時時薪 160 元（2021 年 1 月 1 日正式生效）的低薪環境下，自認為好的工作機會相對減少，容易遭到只求穩定薪資穩定及享受權利的 Z 世代基層官兵刻意扭曲事實，同時使 Y 世代管理幹部在領導統御上遭遇挑戰，若再加上 X 世代高階長官的不深層理解形成問題的背景，致新世代領導幹部易萌生退伍念頭。因此，該用甚麼方式傳達正確核心價值給 Z 世代，並扭轉他們的錯誤認知，是一大挑戰。

三、世代差異在領導上的困境

「我是幹部不是你的家長」，Z 世代年輕官兵有別於 X 世代，從小在虛擬科技中長大，自我意識較高，當面對部隊團體生活及真實人際關係時，通常無法適應。在面臨問題時，易選擇逃避，不願意面對，以致人際關係時常受挫，不知該如何與

⁶ 李佳娜，〈讀「西點軍校領導魂」之省思〉，《海軍學術雙月刊》，第 49 卷第三期，104 年 6 月 1 日出版。

⁷ 賴瑞·杜尼嵩，《西點軍校領導魂》，足智文化有限公司，108 年 2 月 14 日出版。

團隊相處，總覺得做好自己本份就好，常常無視團體整體運作。所以當 Y 世代幹部去面對如同「媽寶」般的 Z 世代年輕官兵時，自然需花費數倍心力去處理他們的問題。但亦因如此，常造成 Z 世代班兵過於依賴，常令 Y 世代年輕幹部陷入精神疲乏，直呼是在照顧一群長不大的小孩。再加上 Z 世代年輕官兵普遍是被國軍優質的招募條件吸引而簽下去的，十分重視個人權益，當實際執勤單位無法滿足其當初在招募海報或摺頁說帖看到的福利措施時，諸如無法準時外(散)宿、休假不正常、任務影響排休及無法如期晉升...等，就會產生被軍中欺騙的心理想法，在役期屆滿時，選擇退伍並持抱怨心情退伍。

觀察部隊 X、Y 世代有許多的幹部，滿懷熱情抱著投筆從戎的心態加入軍隊，有別於部分 Z 世代年輕官兵，受到大環境不景氣的影響，著眼優渥的薪資福利從軍，所以特別重視自身權益。因此，當 X 世代的長官想傳達把部隊當成家、以單位任務為優先，以單位榮譽為第一...等國家、責任、榮譽的核心價值時，無法打動大部分 Z 世代年輕官兵的心，大多只是一笑置之。因此，如何激發 Z 世代對從軍的熱情，讓他們覺得從軍是一件驕傲的事，是 X、Y 世代管理幹部要去思索的問題。

四、社群網路輿論批評造成幹部管理壓力

軍隊成員由不同世代組成，因世代差異，必然出現彼此觀念不同，想法不同，做事方法亦不同，故亟需藉由多元的溝通管道去解決因世代差異衍生的各種爭執問題。為此，國防部為保障官兵權益及協助解決問題，特建立多元申訴管道，如「1985 諮詢專線」、「各軍司令部 0800 服務專線」級單位主官(管)聯繫電話等，就是希望能夠解決部隊管理問題，增加世代間彼此的信任。然而，Z 世代年輕官兵因善於網路科技，且其成長背景亦沉溺於網路世界當中，所以當其遭遇問題或自認為不合理的管教時，往往會捨棄既有申訴制度，轉而向社群平台匿名發文，批評軍中作法，造成管理幹部不堪其擾。尤其近年在臉書盛行的「靠北長官」更是風行，部分 Z 世代年輕官兵樂當「鍵盤勇士」，常對部隊做出不實指控，嚴重影響被其指控的當事人心緒，而這些被指控的當事人大多為 Y 世代管理幹部，少數是 X 世代的高階主官，可想而知，X、Y 世代的管理幹部，無非不對喜好網路匿名指控的 Z 世代基層官兵，抱持負面想法，連帶影響日常領導管理工作，甚至扼殺他們領導統御的熱情。

綜上，其實歸咎世代衝突及對立，常因為部隊的繁忙，戰演訓壓力，導致彼此間少了同理心的理解與耐心的溝通，世代間的差異，對團隊來說，可以是活力的來源，也可能成為團隊的絆腳石，所以 X、Y 世代管理幹部應調整心態放下身段，試圖去適應當前的社會氛圍，並理解 Z 世代年輕官兵的生活習慣、工作態度、價值觀，而 Z 世代年輕官兵，也應抱持謙虛的態度及尊重的心，與年長世代學習，消弭彼此刻板印象，透過良善的溝通，建立彼此的信任感。

伍、消除價值差異具體作為

軍隊實務管理目標「人有定職、物有定位、事有定規、行動有序」，希望每一個人都能在其職務上發揮所長，並熱衷自己的職務，盡其本份，現階段彼此間缺乏理解，世代間相處出現困境，X 世代高階幹部不知如何與年輕官兵相處，在溝通的過程中產生很大挫折感，Z 世代基層官兵期待得到理解，彼此間亟欲想要改善這個問題，找到合適管道溝通，設法融合世代間的差異。提出以下觀點提供領導基層幹部參考，期待大家能成為「新時代」領導幹部：

一、持續精進提升領導能力

Z 世代年輕人因過度自我，沉溺社群網路，對人缺乏信任，被視為最難伺候的族群，他們隨時接受網路新知，靈活創新思維，不會墨守成規，期待創造自己想要的生活，軍中舊有的思維及框架，對他們而言是一個枷鎖，亟欲擺脫，甚至抗拒，因此，X、Y 世代幹部必須具備以身作則領導 Z 世代官兵的能力。然而，領導能力是需要培養的，目前軍中終身學習機制，可運用公餘時間至相關領域課程進修學習，並與專業人士交流請益，逐步學習新世代的管理思維。以企業為例，其在領導團隊時，會先設定團隊目標及願景，建立彼此間共識，並利用 SWOT 分析外部機會與威脅，盤點內部優勢及劣勢，充分考量人力與物力是否足以支應企劃推動，並執行檢討評估。部隊管理亦復如此，X、Y 世代領導幹部於受領任務時，要確定目標，明瞭需要那些資源及不足之處，盡快完成協調，利用集會時間向單位宣達，並聽取大家意見，凝聚共識，營造誓死達成任務的使命感。此時切勿朝令夕改，也要避免被僵化的思維左右，多聽聽 Z 世代年輕官兵的想法，畢竟真正執行任務的是他們，這樣才能一起完成任務，培養革命情感。

二、耐心傾聽提升發掘問題的能力

觀光教父嚴長壽曾提到：「領導要能服眾，必須讓員工有我在你身邊的安全感」，軍隊的成員來自不同世代，各自有其成長背景，想要協助解決官兵面臨的問題前，必須要先知道問題所在之處，然而除了幹部細心觀察外，最好的方法即是部屬願意向幹部傾訴，但這並非是一件容易的事，因此，必須要讓部屬感受到信任感及安全感。現今，原以男性為主體的軍隊，在性別平權的主流趨勢下，軍隊女性員額比例大增，在國軍各階層都可以見到女性同袍身影，調和了陽剛的軍隊氣氛注入溫暖與和諧，女性同袍在某些特質表現比較明顯，如善於傾聽、高情緒管理、同理心及忍耐力等，中高階幹部若能學習女性溫柔特質，樂於在團體裡擔任溝通的角色，協助發現問題，並將問題經過妥適處理，中高階幹部與年輕官兵彼此間信任感亦隨之而來，部隊管理有正向助力，此外想成為新時代的幹部，在溝通過程也要有接受問題的雅量！

三、善用網路提升溝通協調能力

在無遠弗屆的科技網路世代，人與人之間的往來，多了一層「螢幕保護程式」，少了面對面情感交流的機會，以致直接溝通的能力下降，Z 世代年輕人就是在這種環境成長，欠缺直接與人溝通的能力。但是在軍隊裡，不同世代的人 24 小時生活在一起，彼此間的矛盾必然會浮現出來，若沒有良好的溝通，就會互相攻訐謾罵，影響部隊團結。成長的過程中，我們積極學習如何「說話」，卻忽略「聽話」的重要性，忘記良好的溝通是「聽」出來的。然而，在這科技時代或許我們也可以將增設「手機網路發聲」管道，不再只是實體電話或是信箱，讓年輕世代也能透過他們習慣的科技方式，表達他們的想法，而幹部也能用他們的方式直接回應，增強彼此溝通的機會及信任感，減少誤會及摩擦，或是降低匿名指控情事的發生。

四、信任授權提升培育部屬的能力

好的領導幹部應具備培育及優化部屬才華的能力，並給予適切的生涯規劃建議，這可從日常的任務裡，引導從中學習及擔負責任。因此，X、Y 世代的中高階幹部對 Z 世代基層官兵應給予犯錯的空間，令其從中獲得經驗及信心。此外，Z 世代年輕官兵因成長過程中家長給予過多關注及情感支持，致使成年後與人群較為疏離，自信心不足，因此，在培訓過程中，X、Y 世代的幹部應避免當「直升機式指揮官」，⁸擔心失敗而不願授權，終日盤旋在部屬之上，不僅令部屬感到十分厭煩，亦剝奪他們嘗試新事物及體驗失敗的機會，最後造成部屬自信心不足，影響團隊發展。

因此，面對 Z 世代年輕官兵，X、Y 世代的領導幹部要適時信任授權，並給予犯錯的空間，在信任的基礎上，各世代間全力以赴，不怕失敗執行交付任務，在每一次的任務中學習及成長。

五、增進團隊能力

美國國父華盛頓：「能夠取得戰爭勝利的軍隊，是精銳的軍隊，而不是龐大的部隊。」由此可知，決定戰爭勝敗的關鍵，絕非是靠人員武器裝備數量的多寡來決定，而是組織文化，就是所謂的價值觀與對單位的認同。好的組織文化能夠發揮比制度更強的影響力，讓不同世代的成員有共同的價值觀，進而向同一個目標前進，如此一來團隊裡的成員就會從中感受到歸屬感及成就感。現在部隊仍有許多 X 世代的長官自認才能卓越，聽不進 Y、Z 世代基層官兵的建議，堅持執行，卻又朝令夕改，在很多計畫上拿不定主意，一改再改，造成執行困擾，而且常陷於僵化思維，沒有實質意義。這在講求科技創新的 Z 世代眼中自然不能接受，以致在背地裡罵聲連連，危及單位團結。因此，身為新世代的領導幹部，必須要傾聽不同世代的心聲，

⁸ 「直升機式指揮官」一詞源自於直升機式家長，對孩子獨立解決問題的能力缺乏信心，擔心自己做的不夠多，步步為營且未雨綢繆，怕一不留意，小孩就會陷入危險之中，於是終日盤旋在小孩頭上，一旦發現有危險，立即俯衝至小孩旁邊，協助處理，美國陸軍正經歷直升機式指揮官的問題，因兵力裁減，必須在有限資源及較少的人力達成任務，加上美軍對千禧世代青年有許多無法認同的地方，因此對他們決策技巧產生不信任感，不願意授權，且為了不讓失敗情事發生，指揮官終日盤旋在基層幹部之上，斷絕部屬成長的機會。參見 Lynn Marie Breckenridge，黃國賢譯，〈正視「直升機式指揮官」的危害〉，《國防譯粹》，國防部發行，第 45 卷第 2 期，107 年 3 月出版。

適時接納他們的意見，縱使意見不合，也要加以溝通，取得共識，這樣才能增進團隊和諧。另外，也可不定期舉辦懇親會、家庭日及官兵座談，建立官兵與眷屬的良好互動關係，適時放下身段，透過日常訓練及任務執行，培養不同世代間的默契，如此才能建立單位新世代的組織文化及願景。

六、尋求世代共通性，建立良好互動關係

管理幹部面對不同世代的部屬時，建議先找到彼此的溝通橋樑，建立良好互動，別迫切用階級去領導或想方設法灌輸規矩或強制其接受單位文化，應設法縮短彼此距離，增加互信，試圖尋求彼此有何共通性才是。以下舉美國陸戰隊的例子，說明美軍是如何試圖克服世代差異的：美軍的管理幹部們發現年輕陸戰隊隊員中發現大家喜歡「世界摔角娛樂」在 18 至 25 歲的 Z 世代年輕隊員中頗為風行，於是將這個活動引進陸戰隊，並由 X 世代的指揮官帶頭參與，透過活動讓不同世代的管理幹部與年輕官兵產生共通的話題與連結，並從中探索陸戰隊員對幹部領導風格的想法，設法用年輕世代能理解的方式，把組織文化及領導理念，傳達給 Z 世代的年輕官兵，消弭世代隔閡。⁹因此，想成為新時代領導幹部，就要做到跨世代的領導，設法找到彼此間的共通性，藉由大家關注的活動或議題，將訓練方法融入其中，讓彼此有近距離的接觸，建立良好的溝通，相互理解各自立場與想法，例如近幾年很盛行馬拉松或是三鐵活動，除了可以鍛練體能，亦能在活動中增加彼此間的聯繫，產生共同的話題，讓感情更加緊密。此外，部隊在政令宣導及貼心叮嚀的方式，可以用時下流行的影音方式表達，也可以開放讓大家創作，增加參與感及興趣，並達到宣導的效果。

陸、結語

強化部隊管理問題，首要強調認知與理解，即是認知問題的差異性與認知問題的核心，而理解是要靠用心與時間，才能進入理解的門檻，所謂用心就是要先放棄本位主義自以為是的立場，利用每一個機會聆聽多方意見，尋求基層真正內心深層的想法與渴望，藉由不斷的意見溝通，以真心誠意拉近彼此間的差異性，這就是理解，有些事情能快速理解但是僅及表徵，有些事情則需要時間與誠意，才能理解事情的核心，這是管理者對被管理者應具備的基本立場。而被管理者對管理者，因為身分與地位的不同，因此會經常探索管理者個性、管理方式與對事物要求標準，而調適自我被管理時之應對態度與自我要求之鬆緊度，逐漸減少世代差異性在於雙方彼此認知與理解，可以在不降低部隊管理要求標準狀況下自我調適，溝通是一種工具不能當成武器用，所以溝通並不是強迫對方接受自己的想法，也不是一直曲膝卑躬試圖改變對方自以為是的態度，而是以恰當的方式找出彼此都能接受的折衷點。在相互認同情境下，全體官兵都在一個真心誠意認同的框架內，維護價值理念的一制性與行為舉止適切性，相信部隊管理會更佳合理，部隊上下也會更團結。

⁹ Meyer, Samuel L., 余振國譯，〈代溝的橋樑：世界摔角娛樂式領導統御〉，《國防譯粹月刊》，國防部發行，第 45 卷第 2 期，107 年 3 月出版。

參考文獻

- 一、柯志哲，〈X、Y 世代要的不一樣！了解員工背景差異，從特質需求管理人才〉，《經理人雜誌》，第 345 期，2020 年 2 月 24 日。
- 二、藍白拖，《鋼鐵草莓：七年級的 70 個關鍵字》，時報出版，2013 年 9 月 23 日出版。
- 三、張道宜，〈怎麼形容 Z 世代？「Δ 世代」最受矚目〉，《Cheers 雜誌》，第 210 期，2018 年 3 月 7 日出版。
- 四、SmartM，2020，〈年輕人通通都一樣？錯了！從 Y 世代與 Z 世代的差異，看如何抓
住年輕人痛點！〉，<https://www.smartm.com.tw/article/36323733cea3>，檢索日期：2020 年 12 月 13 日。
- 五、Carol Axten，賀志豪譯，〈千禧世代報到，古今名人給領導者建議〉，《國防譯粹》，國防部發行，第 47 卷，第 2 期，2020 年 2 月。
- 六、李佳娜，〈讀「西點軍校領導魂」之省思〉，《海軍學術雙月刊》，第 49 卷第三期，104 年 6 月 1 日出版。
- 七、賴瑞·杜尼嵩，《西點軍校領導魂》，足智文化有限公司，108 年 2 月 14 日出版。
- 八、最高軍事法院檢察署暨南部地區法律服務中心，軍事幹部依法管理課程-丁渝洲先生領導經驗談，106 年 7 月 12 日。
- 九、Meyer, Samuel L.，余振國譯，〈代溝的橋樑：世界摔角娛樂式領導統御〉，《國防譯粹月刊》，國防部發行，第 45 卷第 2 期，107 年 3 月出版。
- 十、黃國賢譯，〈正視「直升機式指揮官」的危害〉，《國防譯粹》，國防部發行，第 45 卷第 2 期，107 年 3 月出版。