



軍事教育

我國軍事領導之探析

教授 林麗香

提

要

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，因而講求階級順從與命令服從。以往，軍隊領導幹部常以高壓命令方式從事領導，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，倘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對立，影響軍事領導效能，導致軍事組織效率低落及組織成員衝突。在多元化的環境及社會風氣下，軍事領導方式應掌握現今人性化與互動性管理的趨勢，在兼顧軍隊組織層級的同時，以適度參與領導方法帶領部隊與部屬，透過關懷部屬、聆聽部屬的建議並與部屬共同塑造目標，提升部屬工作動機，對領導者產生信賴感，建立部屬認同感與歸屬感，將部隊成員與工作結合，以提高工作效能，並達成軍事組織任務。

關鍵字：領導、人性化領導、軍事領導、諮詢領導、果敢積極領導

壹、前言

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，並達成組織任務。領導亦是一門技術但更是藝術，會根據對象、地點、形式與任務的性質不同而變化，它也沒有絕對的標準，而軍事領導者居於軍事國防組織一環，如何有效的發揮領導統御效能，方能凝聚組織成員整體意志，提升國防戰力，達成軍事任務目標，則是吾人必須深思的課題。

相較於過去，今日社會自由民主風氣、軍隊組織的複雜性與專業性已使得過往



威權經驗及領導者主觀性的方式，受到許多限制與阻礙。現今軍事領導人面臨國內外情勢快速變化、科技不斷更新發展及軍士官思維巨大轉變，若仍維持過去威權領導方式，則勢必危及軍事組織功能與目標。尤其領導統御模式中並沒有所謂的絕對正確與完美，仍需視任務的性質與內容，彈性的運用各種領導模式來適切的修正與調整。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，透過適度的參與機會，強化部屬工作動機，營造信任感、認同感與歸屬感，並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。受到內外環境變化、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，轉變為人性化和互動性的領導。軍隊領導方式之轉變實為當前軍事國防重要課題。本文藉由軍事領導概念的分析和座談會的舉辦，以探析軍事領導觀念的轉變與我國軍事領導的問題、挑戰和改進之方法。據此，本文內容將分別說明軍事領導意涵與轉變，探討我國軍事領導的問題和改善方式，以尋求最佳軍事領導方式。

貳、領導概念的轉變

領導關係廣泛的運用在各領域層面，包含人類學、經濟學、生物學、歷史學、組織心理學、動物學、政治和組織科學、心理學、軍事領域等等。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議題，而不在意部屬的工作動機。^{【註1】}傳統的領導學派重視命令與控制的關係，可以稱為「責備與防衛(Blame and Defend)」，也可以稱為對/錯遊戲(Right/Wrong Game)，若我是對的，則你一定是錯的。^{【註2】}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，^{【註3】}卻不在意部屬的工作動機、工作情緒、決策參與等議題。

然而當進入全球化的年代中，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，^{【註4】}以期能順利達成組織任務與目標。因為人性化領導讓部屬有表達意見與參與決策的機會，因此會增強

註1 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.

註2 Jim Hornickel, "Consultative Leadership", Training(May/June 2012), p.10.

註3 M P. Seethalekshmi, A Comparative Study of Leadership Styles of Managers in Selected Public Sector and Private Sector Banks in Kerala(Kerala: Mahatma Gandhi University, 2014), p.127.

註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," p.12.



部屬的工作動機和滿意度，創造一種愉悅的工作環境，並促使員工對組織抱持正向的態度。

領導是一門沒有標準答案的學問，因為基本上領導是以「人」為中心的。領導亦是一種領導者的哲學與風格，具有表率啟發的作用。^{【註5】}領導乃是為了達成組織目標，領導人員發揮其影響力，建立團隊精神，激發員工工作動機，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關鍵。假如領導人在大部份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；但若領導人決策不夠透明化，則下屬將會有較多的質疑，並且對領導人有不信任感。^{【註6】}有效的人性化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，更應該多參考不同的意見。^{【註7】}而事實上，讓成員群體加入決策過程中，將增加成員的工作動機，^{【註8】}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，^{【註9】}並有利於目標與任務的達成。

人性化領導強調互動關係和參與機會，人性化領導的參與型態有二種：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一起工作，並且讓部屬們有參與決策的機會；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，^{【註10】}因此在諮詢式決策模式中，領導要求參與者的加入，並將他們的意見列入考慮，雖然這仍然是領導式決策模式，但參與者確實能發聲，並對決策有隱藏性的影響力。^{【註11】}

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，部屬有表達意見和參與決策的機會，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賴感、說服力及吸引力，使其自覺服從和認同，從而把組織意志變為人們自覺行動的領導行為。由此可知，人性化的領導關係應是重視領導者與被領導者的互動

註5 隋復華，「軍事領導模式之研析座談會」(高雄：空軍官校)，2020年5月29日。

註6 S. T. Hannah and W. J. Sowden, "Leadership in the profession of arms", in M. Rumsey (Ed.), Oxford Handbook of Leadership (New York: Oxford University Press, 2013), p.30.

註7 Chris Fussell and C.W. Goodyear, One Mission: How Leaders Build a Team of Teams (New York: Portfolio/Penguin, 2017), p.58.

註8 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..

註9 S. T. Hannah and W. J. Sowden, "Leadership in the profession of arms", in M. Rumsey (Ed.), Oxford Handbook of Leadership, p.34.

註10 Jim Hornickel, "Consultative Leadership," p.11.

註11 M P. Seethalekshmi, A Comparative Study of Leadership Styles of Managers in Selected Public Sector and Private Sector Banks in Kerala, p.136.



和參與關係，而非僅是垂直命令的機械性服從特質。

今日軍隊組織常因管理過度而造成領導不足，亦因此導致部分組織領導者與業務主管著重管理工作而輕忽領導功能。以現在時代環境談論軍中的領導與管理是充滿挑戰的，它不單是效率的問題，而更重要的是，在一個民主的時代，經濟與科技高度發展的社會中，軍隊所面臨變革的壓力，比一般私人企業更為急迫。尤其當國防預算日益減縮，軍中成員來源的多元化，以及社會的高度期望之下，軍隊領導的進步與變革，便成為軍人與全民的共識與願景。然而不可否認地，軍隊領導的理論、方法及工具，有許多是自民間的學術界及實務界中所引進，但是由於軍中價值觀的轉變、組織特性的差異、領導領域複雜的程度，以及軍隊中有平、戰時需求的特性等，與民間機構與組織的領導相比較，在本質上確實有些不同，而且更為困難與複雜。【註12】

因為軍隊為國家合法的武裝團體，常必須在危險、困難與可能犧牲生命的環境中，達成國家與人民所賦予的使命而在所不辭。【註13】軍事領導具有較強的強制性、服從性與不可違逆性，況且因為戰爭是非人性文明的作為，因此過去的軍事領導以嚴格殘酷著稱，在極端威嚴的軍令中使官兵毫不猶豫地冒險患難，誓死達成任務。傳統上的軍事領導以強制與命令為主，所謂「軍令如山」，但在時代的變遷中，軍事領導不僅是單純的命令與服從；起而代之的，負向的強制懲處與正向的激勵，兩者之間必須維持適當的平衡。【註14】

現今軍事領導已不是長官獨斷專行或單純下命令執行，既是長官與部屬互動的過程，也是一種有效的管理作為。軍事領導雖然與民間企業有不同的管理方式，但軍事領導者所具有的特質、看待事情的態度，及對事物的敏銳性均相同。相對的軍事領導者也應與時俱進，才能成為成功的軍事領導者。【註15】由此可得知，軍事事務複雜，領導人行為經常面臨許多的限制，【註16】加上軍事組織是建立在層級系統，下屬必須回應上級長官的命令，此種軍事組織特性致使領導關係重視順從與服從。【註17】軍隊領導人實質上擁有行政權威權力，同時領導者也負擔許多責任，並促使軍隊運作順暢。【註18】

註12 綜整自隋復華，「軍事領導模式之研析座談會」。

註13 陸本耀，「軍事領導模式之研析座談會」（高雄：空軍官校），2020年5月29日。

註14 陳中平，「軍事領導模式之研析座談會」（高雄：空軍官校），2020年5月29日。

註15 王唐百球，「軍事領導模式之研析座談會」（高雄：空軍官校），2020年5月29日。

註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.

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

註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.



然而，面對現今錯綜複雜的環境，軍事領導人的焦慮也隨之而來，共同解決問題的速度，已經變成限制科層體制生存和發展的因素。^{【註19】}因此，一個軍事領導人應是一位專家，他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。^{【註20】}亦即之，人性化的軍事領導者必須重視上下領導關係的互動，並讓部屬有參與決策的機會。

有效能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。^{【註21】}以人性化領導的參與角度和軍隊層級組織特性來看，果敢積極領導(Assertive Leadership)或諮詢領導較適合軍事領導者。果敢積極領導強調領導者應尊重他人意見，為周遭他人著想，聽取他人意見，並培養耐心、學會包容部屬的感受。同時，領導者有自信與自尊，能發揮長期而持久的領導力^{【註22】}。而在諮詢領導中，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。^{【註23】}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。

不論果敢積極領導或諮詢領導，其都允許部屬對軍事組織決策有表示意見與參與的權利，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，部屬對於軍事組織政策、軍事組織制度與軍事領導人自然產生認同感與支持感，進而達成有利於軍事組織目標之效能。

參、我國軍事領導的問題與挑戰

透過座談會的舉辦，^{【註24】}8位軍事領導領域之專家學者針對軍事領導意涵、我國軍事領導現況、我國軍事領導問題和我國軍事領導改進之道等議題，進行深入討

註19 Chris Fussell and C.W. Goodyear, *One Mission: How Leaders Build a Team of Teams* (New York: Portfolio/Penguin, 2017), p.37.

註20 S. T. Hannah and W. J. Sowden, "Leadership in the profession of arms", in M. Rumsey (Ed.), *Oxford Handbook of Leadership*, p.14.

註21 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; Department of the Army, *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*(Washington DC, 2006), pp. A-2 - A-9.

註22 Stephen Murphy - Shigematsu, *The Stanford Method for Ultimate Leadership*(CA: Stanford University Press, 2019), p.73.

註23 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。

註24 為執行國防部研究案(軍事領導模式之研析)，舉辦專家學者座談會，與會人員包含隋復華(空軍官校通識教育中心兼任副教授)、蔡志昇(樹德科技大學通識教育學院副教授)、李蒲(空軍航空技術學院通識教育中心兼任助理教授)、陳小雯(陸軍專科學校通識教育中心助理教授)、陸本耀(國防大學陸軍學院上校主任教官)、陳中平(國防大學陸軍學院上校教官)、王唐百球(國防大學陸軍學院中校教官)和鄭琮隆(國防大學陸軍學院中校教官)，討論議題包括軍事領導意涵、我國軍事領導現況、我國軍事領導問題和我國軍事領導改進之道。



論與解析。綜整專家學者的意見，目前我國軍事領導問題共有4項：軍隊價值觀轉變、溝通不良、評鑑不公和經驗法則偏重。

一、軍隊價值觀改變

隋復華教授和蔡志昇教授都指出今日軍中領導統御的工作更顯得困難，以往軍中吃苦耐勞，犧牲奉獻的精神，隨著社會進步和經濟發達，人的價值觀已經有極大的轉變。現在的年青人普遍認為，「只要我高興，沒有什麼不可以」，這是一種嚮往自由、充分實現自我的價值觀，與傳統軍中的價值觀相比較，這種年青人的價值觀，一旦進入軍中之後，如何能服從長官的命令，以及團隊的約束呢？不可否認地，社會現實與功利的價值觀，也不斷地挑戰軍中幹部服從與犧牲的傳統，很多人都想一步登天，一夕致富，如此的幹部自然不會在軍中按部就班的發展，也影響整個軍中領導統御的效能。^{【註25】}

對於軍隊價值觀的改變，陸本耀上校亦認為：

隨著軍官來源的多元化，因此為數甚多的非軍事院校畢業的軍官大量進入部隊服務。這些初官除了入伍訓練、兵科分科教育及四年在學期間運用少數時間接受軍事專業課程教育外，大部分時間都未接受正規、嚴格的軍事教育洗禮。很自然的，渠等領導行為模式一定與軍校畢業的軍官有所差異。傳統的、單一的、由上而下、接受命令的領導行為已經面臨了挑戰。復以，時下較為多數的役男，多出生於網路世代，其特性為資訊流通快速、多元、勇於挑戰傳統威權束縛，甚至，「只要我喜歡，有甚麼不可以」的流行口號，相對於傳統式的領導行為，當然面對許多以前從來沒想到過的巨大挑戰。^{【註26】}

由此可知，因科技的發展、社會快速進步，青年軍士官普遍自我意識高漲，軍事領導方式也須因應潮流隨之轉變。如何以人性化的領導方式，達到異中求同之目標，並讓軍中青年幹部能認同國軍，健全國軍及視國軍為重要工作，實為軍事領導重要之課題。

二、溝通不良

軍中溝通管道不暢通亦是軍事領導的重要問題，而溝通不良更易造成對立和衝突情況更加惡化。隋復華教授認為「下情不能上達，官官相護往往是造成組織的領導問題。」^{【註27】}成功的領導者有能力傾聽，使得組織溝通管道順暢，他們歡迎別人的挑戰、批評和不同的觀點。尤其陸本耀上校更指出：

軍隊具有比一般團隊更為分明的階級制度，其最主要目的是因為軍隊的本務就是為了戰爭而存在，戰爭具有傷亡，無比艱難的困境、人性的考驗、高強

註25 綜整自隋復華，「軍事領導模式之研析座談會」；蔡志昇，「軍事領導模式之研析座談會」（高雄：空軍官校），2020年5月29日。

註26 陸本耀，「軍事領導模式之研析座談會」。

註27 隋復華，「軍事領導模式之研析座談會」。



度的時間與勝敗的試煉等非同一般所認知的環境。面對上述的環境，往往會有逃避的反射意識，若沒有嚴格且分明的階級制度，指揮與領導部隊面對戰場，勢必無法達成爭取戰爭勝利之任務。也因此，軍隊階級是不容挑戰的一環。但往往因為不容挑戰，所以下屬在面對困境與挑戰不敢也不願尋求上級指導與解決問題，甚或自行揣測上意，造成許多不必要之處理程序。長此以往，上位領導者總認為下級不夠認真用心致力工作，下級也認為，「官大學問大」。自然而然，職務上的領導可能成為階級上的霸凌，就時常隨處可見。【註28】

三、評鑑不公

隋復華教授認為在軍事領導的實務中，「在考核組織成員或幹部時，往往沒有太多的客觀標準，或是依循個人主觀認知，殊不知不平則鳴，賞罰不明，是非不分，不但有損主官管的領導威信，更造成部隊離心離德。」【註29】又如王唐百球中校指出：

國軍向來因作戰任務遂行，必需在高壓環境下克盡職責，然而任務雖如期完成，卻往往造成部屬挫折及缺乏目標的現象，這都要歸咎於領導者將威權注入於部屬當中，毫不考慮執行者之感受，進而無法讓部屬產生認同及歸屬感。部隊氛圍、向心力及危機防範等強化，其主要關鍵在於領導者的行事作風，以及部屬對於領導者採取之領導模式，通常採取重賞重罰作為領導的手段，往往因為個人喜好及沒有標準的自由心證下，致使其部屬認為領導的不公允，而對單位喪失向心力，不想為部隊付出。間接的影響其個人的工作意願、與團隊的工作績效，使其領導效能的低落。【註30】

評鑑標準不公平或只依賴領導者的主觀評比，都將導致部屬心生不滿和怨懟，無法對軍事領導者或組織產生認同和信賴，進而影響工作態度和效能。

四、經驗法則偏重

李蒲教授指出「由於軍事組織的特殊客觀環境關係，一般部屬在遇到任務賦予往往會碰到情況混沌不明、資訊既少與不確定性。在任務完成時間緊迫、風險甚高的情況時，軍事領導者往往以直覺為基礎的過程作決定。」【註31】軍事領導者的偏見常表現於以下四種情況：【註32】

- (一) 選擇性認知的經驗法則：軍事決策者在作判斷時，會根據自己的經驗、人格特質、或意識形態來提供與選擇資訊。基於此，軍事決策實體的詮釋或問題的建構，皆根據軍事決策者所信奉的價值與意識形態，並據此作判斷，這種

註28 陸本耀，「軍事領導模式之研析座談會」。

註29 隋復華，「軍事領導模式之研析座談會」。

註30 王唐百球，「軍事領導模式之研析座談會」。

註31 李蒲，「軍事領導模式之研析座談會」（高雄：空軍官校），2020年5月29日。

註32 綜整自李蒲，「軍事領導模式之研析座談會」。



選擇性認知的經驗法則，常使決策立場趨於僵化。例如，指揮官具有部隊「體罰」在管理上具有速效的認知概念，常會造成選擇性認知經驗法則的偏見。即便是同樣處裡一件事情，有更好的措施資訊，卻不為指揮官所偏好，如此更為恰當的做法常會被刻意模糊掉決策判斷的偏見行為。

- (二) 即刻資訊選取經驗法則：即刻資訊選取的經驗法則，意指軍事決策者，以先前的經驗或直覺，來探索問題事實，容易造成領導者對外在事物的偏見。例如，常見指揮官用人皆以親近關係者為主，這些人常給予願意幫他或配合他的印象，存在無法拔擢更優秀人才的問題。這正顯示出，當軍事決策的判斷是植基於自我偏好的資訊時，將會排斥與該資訊差異的訊息，而造成軍事決策的不周全；也會因決策判斷植基於自我情緒激昂的興趣，而導致無法冷靜審視問題，判斷偏見也應運而生。
- (三) 簡單類化的經驗法則：簡單類化的經驗法則指的是刻板印象常由先前類化的結構規則所增強。例如，當軍事決策行為，受到僵化的組織結構所影響，即是簡單類化經驗法則運用的例示。亦即受僵化結構影響的軍事決策慣性，會造成領導者心智活動窄化選擇範圍的問題，容易衍生軍事決策判斷的偏見。特別是簡單類化規則所產生的制約性思考，也會減少軍事決策的創意性，而且決策資訊也常無法回應問題的需求。
- (四) 歷史情感的經驗法則：領導者常會經由歷史的情感來選擇資訊。然而，以歷史情感當作資訊選擇的基礎，會受到傳統經驗或歷史包袱所制約。當軍事決策以過去的經驗，當作資訊選擇的唯一來源，會以舊有假設當作邏輯演繹的基礎，導致資訊可能服務一個錯誤的決策脈絡，軍事決策品質也會有負面的影響。

造成上述情況的最大的緣由便是來自於軍事領導者的本質與對外在事物接受的程度，其中包括三項因素，第1、急於做表面功夫。許多軍事領導者經常極力維持或誇大討論的議題，也就是畫大不畫小，寫多不寫少的刻板觀念，進而產生「過分信心」的軍事決策。第2、自我對外認知過於偏狹。軍事決策者的思考模式與自我期望趨於一致，造成別人的資訊，無法進入決策體系的問題。第3、資訊處理的單一化或單調化。軍事決策者複製因果關係的分析，導致多元資訊難以進入決策體系。【註33】

肆、我國軍事領導改進之道

透過軍事領導文獻的分析和座談會的討論，改善我國軍事領導問題的方法可歸

註33 綜整自李蒲，「軍事領導模式之研析座談會」。



納為3個面向，對於軍事領導者而言，應強化軍事領導訓練、建立以身作則標準和加強溝通聆聽；對於軍事組織而言，應建立賞罰公平機制和標準；對於軍隊部屬而言，應增強部屬決策的參與機會和增加實質報酬。

一、強化軍事領導訓練

對於軍事訓練的重要性，蔡志昇教授認為：

軍隊訓練乃戰力之泉源，戰勝之憑藉。軍隊戰力之培養，務須由日常訓練做起，有純熟之戰技，方能成就優良之戰績。「平時多流汗、戰時少流血」，這句話告訴我們，唯有不斷的勤訓精練，當面臨戰場的瞬息萬變，方能將戰場損傷降至最低，並達克敵制勝之目標。訓練紀律的要求是達成部隊訓練成效之依歸，部隊各項任務、訓練、工作及生活要求，均需按「程序、步驟、要領」逐步完成，不可有僥倖心態。各級幹部更應將嚴肅部隊紀律、落實部隊管理、防範一切危安事件，當成部隊首要工作，以營造出符合現代化戰爭需要的部隊特性及訓練環境，進而建立一支「小而精、小而強、小而巧」的現代化精銳新國軍。【註34】

此外，隋復華教授更指出軍事領導與管理隨著教育的普及與推廣，不再是一種藝術，只可意會而不可言傳，除了在教育與訓練的管道中，獲得相關的學理與知識之外，國軍幹部更應在工作的環境中，針對不同的領導與管理對象，用心思考如何以領導的哲學與管理的方法，將單位的成員與工作結合，完成單位的分工與任務。【註35】而陳中平上校亦認為領導方式的培訓甚為重要，「通過對領導人員進行各種技能訓練，有助於挖掘其管理潛能，培訓內容可多種多樣，包括管理技能的全面訓練、人關係培訓、釋疑和決策培訓以及各種特殊訓練。」【註36】

尤其李蒲教授特別提及，目前我國軍事領導者最常發生的問題就是經驗法則優於客觀理性法則，【註37】因此透過軍事領導的訓練與教育，使領導者真正瞭解軍事領導理論與實務的應用，培養科學理性和邏輯思考的能力，以達到軍事領導的目標與效能。

二、建立以身作則標準

蔡志昇教授引用管理大師柯林斯曾言：「當環境愈混亂，愈需要嚴守紀律」，幹部尤其要以身作則，教育部屬養成遵守紀律和規定的習慣，才是對官兵負責任的態度。【註38】同時隋復華教授及蔡志昇教授都指出，軍隊中的領導就

註34 蔡志昇，「軍事領導模式之研析座談會」。

註35 綜整自隋復華，「軍事領導模式之研析座談會」。

註36 陳中平，「軍事領導模式之研析座談會」。

註37 李蒲，「軍事領導模式之研析座談會」。

註38 蔡志昇，「軍事領導模式之研析座談會」。



是維繫軍中傳統，並鞏固價值觀的方法與手段。如果身為領導幹部能夠尊重部屬，以身教代替言教，在平時的工作與生活環境中，教育部屬什麼是我們的價值觀，並且將這種價值觀落實於工作與訓練之中。軍中領導幹部做好領導統御的工作，以「跟我來」這種以身作則的態度，縱使目前這種價值觀混亂的社會中，軍中仍然可以維繫以往優良的傳統，鞏固良好的價值觀。【註39】

陸本耀上校亦認為以身作則相當重要，他指出：

身為領導者，既為團隊之表率，亦是公眾關注之對象，一言一行都受到嚴格且被放大之檢視，軍中亦然。雖然在軍隊，礙於長官部屬與階級嚴明之區隔，絕大多數被領導者對於位居上位者均抱持景仰與也在觀察之態度。但身為領導者，對於部隊之領導統御，乃至個人言行舉止都被會被用來學習或檢視。因此，若想使領導團隊認真負責兢兢業業，達成上級所交付之任務，首先自己即必須嚴格要求自己，務為「以身作則」，修德修身。均重各項法律條文與規定多如牛毛，惟居上位者，切不可以為，各種規範僅為下屬必須遵行，而忽略了領導者時時被檢視的可能。古言，慎獨。就算己身獨處，也必須要求不可逾越各種規範(定)。【註40】

三、加強溝通聆聽

針對溝通的重要性，蔡志昇教授認為：

指揮者不是萬能的，每個人都有其盲點，多傾聽部屬的意見，避免「一言堂」式的管理方式，將使部屬對於單位產生責任並激發創意。國軍教戰總則中提到建立官兵「三信心」—全體官兵當以信仰長官、信任部屬，並自信其為負責任、守紀律之軍人—即為此意，要獲得部屬信任，就一定要先信任部屬，並且充分授權，讓部屬能從任務中學習指揮，從指揮中獲得自信，從自信中獲得成效，從成效中獲得鼓勵。如此，具有耐性、圓融與自信的指揮官，將更能使部屬理解領導者的意圖，清楚整體願景，信任其指導及指揮，繼而深具達成目標之信心。【註41】

陸本耀上校亦認為聆聽和溝通為軍事領導中重要之項目，他指出：

軍隊組織體系龐大，分官設職鉅細靡遺，越高層所帶領的團隊越大，人員越多。相對的，各種問題勢必也更雜更多，再加上組織文化的關係與回報制度的要求，為數可觀的問題都可能被發現。身為領導幹部，對於下屬反映的問題或困難，應仔細聆聽並在合理可行不違反規定的前提下，給予最大之協助。對於相關的要求必須一視同仁。另「溝通」的觀念與實踐相當重要，對於各種規

註39 綜整自隋復華，「軍事領導模式之研析座談會」；蔡志昇，「軍事領導模式之研析座談會」。

註40 陸本耀，「軍事領導模式之研析座談會」。

註41 蔡志昇，「軍事領導模式之研析座談會」。



定、要求，尤其屬政策面的指示，切不可轉發下級辦理就了事。前述說過，為何所謂「靠北長官」網站如此夯？除了官兵對於單位或個人行為舉止有所異見外，很大一部分是關於各種的指示要求，沒有對所屬「講清楚，說明白」，導致各種流言四起。凡事若能真誠的溝通，打動官兵深沉的心靈，相信很多事情都不會發生，也不至於打擊各級長官的領導威信。【註42】

由此可知，在軍事領導過程，應強化領導者溝通、關懷、聆聽和激勵部屬的行為，【註43】以增強下屬工作熱忱和對於領導人的信心，將部屬與工作結合，達成軍事組織目標。

四、建立賞罰公平標準和機制

王唐百球中校指出「軍事領導者在面對部屬，要針對任務付出及成效來全盤考量，不可偏袒單一人員，賞罰公正公開，如此才能夠讓優秀的部屬更好，較差的部屬激發向上的鬥志。」【註44】陳小雯教授也特別指出賞罰公平的重要性：

不分男女，分配工作要有標準，獎勵和處分要公平。軍校學生常常針對榮譽假分配的問題，也會提出抗議，有些人有，有些人做很多事，卻沒有得到獎勵。賞罰不公，成為學生最容易抱怨長官的關鍵。有些長官有偏私的現象，或是太過嚴格，學生也很容易上社群網站的「靠北長官」抱怨，雖然會匿名抱怨，但常常都會把單位說出來，造成國軍形象受損的情形一再發生。【註45】

因此，建立賞罰公平標準和機制乃是建立部屬對組織有認同感和對領導者有信賴感的重要決定因素。

五、增強部屬決策的參與

人性化領導重視領導關係是群體互動，重視意見分享與交流，領導者會聽取組織內外部意見後，才做出決策。如同王唐百球中校所提出：

軍事領導者明確瞭解當前的任務後，其決策的過程會與部屬一起參與，在研議過程中要求各幕僚針對當前任務，提供所需的情報與建議，最後由領導者下達決心及策略。期間藉由部屬參與研議的過程中，得到領導者的肯定與採用，這會使團隊彼此相互信任，及建立部屬榮譽感，這使團隊能更團結，任務執行更有效率。【註46】

另外，鄒琮隆中校亦認為高階指揮官採用「弛韁統帥」或「有計畫的控制

註42 陸本耀，「軍事領導模式之研析座談會」。

註43 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.

註44 王唐百球，「軍事領導模式之研析座談會」。

註45 陳小雯，「軍事領導模式之研析座談會」（高雄：空軍官校），2020年5月29日。

註46 王唐百球，「軍事領導模式之研析座談會」。



，而予某種程度自由的統帥」方式，所訓練出的幹部多數具有自律性高並樂於犧牲的特質。【註47】由此可見，參與決策的機會對於部屬的工作動機和態度有決定性的影響，【註48】適度參與或放權將更能使基層軍隊部屬在責任感驅使下，對於任務及工作執行凸顯成效。

六、增加實質的報酬

軍事領導者應適時給予部屬報酬，尤其當部屬完成領導者給予特定任務後，可以得到一定報酬的允諾，以強化工作動機，達到有效的積極作為。【註49】如同陳中平上校所指出：

應對領導行為的獎勵設計一個獎勵系統，使期望的領導行為能得到豐厚的獎勵，如果獎勵和升遷事依據軍事者成功地啟發下屬實現目標的努力，那麼軍事指揮者通過獲得期望的獎勵就能明白什麼樣的領導行為是卓有成效的，適度的獎勵能提醒軍事指揮者意識到領導在完成任務過程中的作用，就有可能促使他們提高領導能力。此外，也應對下屬行為的獎勵，建立一個講系統對期望的下屬行為進行激勵也是可行的。指揮者對下屬實施獎勵的處理權越大，下屬就越可能追隨領導的指示，因為這樣的行為有助於目標個體的實現，當下屬看到服從軍事指揮者的指揮有助於其自身目標實現時，他們就可能追隨軍事指揮者。【註50】

伍、結論與建議

現今軍事領導人面臨軍中價值觀的改變、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，沒有適當的軍事領導方式，將導致組織成員抗拒與怨懟，進而影響領導統御的效能與軍事目標的達成。

昔日國軍領導幹部常以「高壓威權式領導者」自居，並偏重經驗法則的領導，造成上下階級間溝通不良，部屬常質疑評鑑標準不公，而今社會環境急速變遷，致使受自由觀念灌輸的新一代青少年，較無法適應高壓、威權領導模式，並產生抵制心態，故在以「人」為基石與動力的部隊中，領導方式須順應潮流而改變。【註51】在多元化的環境及社會風氣下，軍隊領導模式應掌握現今人性化管理的趨勢，重視

註47 鄭琮隆，「軍事領導模式之研析座談會」（高雄：空軍官校），2020年5月29日。

註48 S. T. Hannah and W. J. Sowden, "Leadership in the profession of arms", in M. Rumsey (Ed.), Oxford Handbook of Leadership, p.20.

註49 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.

註50 陳中平，「軍事領導模式之研析座談會」。

註51 王唐百球，「軍事領導模式之研析座談會」。



領導間互動關係和部屬參與機會，並兼顧軍隊層級組織的特色，以果敢積極或諮詢式的參與領導方式帶領部隊與部屬。

如同蔡志昇教授所言，「愛的教育、鐵的紀律」是國軍在部隊管教上的一貫要求，不僅要打造出紀律嚴明的鋼鐵勁旅，更是內部團結和諧的仁義之師；然現今基層單位幹部面對繁瑣的實務工作，以及肩負單位安全維護成敗的壓力，在缺乏經驗及協助下，易造成管教失當行為，各級幹部在領導統御工作上，應秉持愛心、耐心及合理、正常的管教原則，並以同理心瞭解官兵感受，適時調整管教作為及加強溝通，避免對立、爭執，造成彼此誤解產生，幹部間要做好管教互助，定期召開領導統御座談，分享管教經驗，培養良好領導統御能力，讓所有的管教問題都能消弭於無形。因為軍隊是個組織嚴密的有機體，更是一個重視戰鬥力的團體，唯有透過合理管教，才能使每一成員各司其職，在情感上相互扶持，在思想上建立共識、在行動上力求一致，從而建構出有效率、有紀律、有戰力的現代化勁旅。【註52】又如陳小雯教授所指出軍事領導者以尊重人權的方式，並以「智信仁勇嚴」武德的仁道精神帶領下屬，加上用暖心對待下屬，必定能成為一個好的領導者。【註53】

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，必須視組織特性或任務的需要，選擇其一或混合的領導模式，然而若將人性化領導概念注入軍事組織中，則軍事領導者實應採取適度參與之果敢積極或諮詢領導方式，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，以增強工作動機和熱情，避免溝通不良、評鑑不公與過度主觀的領導意識，以強化對軍事領導者的信心與軍事政策的吸引力與說服力。此外，由專家學者座談內容更可瞭解，軍事領導者應透過實質利益報酬、激勵作為、溝通、傾聽和關心等方式對待部屬，並加強軍事領導訓練、建立賞罰公平機制、強化以身作則和增強部屬決策的參與，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與信賴，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。

作者簡介

教授 林麗香

學歷：中山大學大陸研究所博士。經歷：中山大學中山學術研究中心助理、空軍軍官學校通識教育中心教授。現職：空軍官校通識中心社科組主任。研究領域：軍事事務、區域研究、中美台關係。

註52 綜整自蔡志昇，「軍事領導模式之研析座談會」。

註53 陳小雯，「軍事領導模式之研析座談會」。