

陸軍主財體系組織變革下的 領導統御

干學誠
陸軍主計處處長

壹、前言

軍隊組織的領導統御雖與民間企業管理工作不同，但身為領導者所需具備的特質及見微知著的能力，則無太大差異。在現今時代潮流快速演進下，身處此一環境的軍隊領導者也應與時俱進，才能順應因受領任務型態改變而快速發展的組織變革。傳統軍隊的管理方式是屬於權威式領導（Authoritarian Leadership），領導者與部屬間處於命令和服從的關係，而「三信心」也就是「信仰長官、信任部屬、並自信為負責任守紀律之軍人」，在我國軍隊一直是領導統御的核心。身為組織快速變革下的領導者就必須要掌握時代的脈動，洞悉時代變化下的任務型態改變，引領團隊找到前進的方向。

繼本軍前次推動「可恃戰力」組織調整，接續因應「新興兵力」階段單位結構調整，陸軍主財人員在單位除原先擔負著財務管理守門員的角色，同時也面臨組織變革後所帶來的文化衝突，在過去的研究中顯示，組織成員在組織變革時會負面的影響其工作態度或工作績效（Kathleen & Marilyn, 2008），所以領導者要如何在這些過程中，帶領團隊面對許多不確定

性的挑戰，有效率的領導統御就是影響組織變革是否會成功的關鍵因素。

美國名將威廉斯韋特將軍曾說：「領導才能是統率軍隊的必要條件，亦需具備良好的管理要素，才能相輔相成」。而管理最有效的方法無非就是建立一套程序與制度，同時利用組織文化來內化組織成員的行為，而在原有的組織因應變革之時，如何讓團隊找到新的存續價值，則需要仰賴領導者統合團隊意志，凝結部屬向心，讓每一個組織成員都能發揮最大的能力，就此體現嶄新時代的領導統御能力。

貳、領導統御與組織變革之探討

一、領導統御之道

關於領導統御，學界發表專論已不可計數，但大多數的領導理論模型講述的都是交易型領導，藉由任務的需求和角色的介定，引領或激勵部屬朝既定目標持續發展。事實上《孫子兵法》對領導統御早已詳細詮釋：「勇者不得獨進，怯者不得獨退」，要如何達到「令民與上同意，可與之死，可與之生」的境界，可

供現今在位之領導者們細細思量；而關於成功的領導統御方式，歷史上有許多輝煌的戰史已然證明，例如西元1943-1944年間的「常德會戰」，國軍以約8千人之部隊，對抗日本橫山勇率領的6萬大軍，雖然敵眾我寡，但在師長余程萬中將發揮其領導長才，全體官兵將士用命之下，最終獲致勝利。由此可見，領導統御是維持部隊運作的主軸，強調的是在明確願景下充分授權，非僅以微觀管理¹，所以卓越的領導是建立在部隊全體官兵信任及充分互相協調合作的基礎上，使官兵能積極主動為部隊付出，進而達成所謂的團隊目標。

二、組織變革緣起

變革（Change）一詞，具有變動、變化、變遷、改變及興革等內涵，隨著全球政經情勢與資訊科技的快速發展，社會型態改變，民眾的生活型態與樣貌益趨多元，間接也讓戰爭型態變得複雜與多樣；以俄烏戰爭來看，軍事、政治、經濟、社會、文化與科技等方面都產生急遽變化，為肆應環境巨變，任何領導者或組織都必須面對變革這個重要的課題。

因應日益嚴峻的敵情威脅及未來建軍的方向與目標，陸軍藉由作戰區指揮管制「五鍊」機制的調整，整合情報鍊、指揮鍊、後支鍊、通支鍊，最終建立擊殺鍊的新形態作戰思維，因而產生組織變革的需求，將先前「可恃戰力」及現在刻正進行的「新興兵力」部隊編裝滾動式調整，完整納入作戰區指管體系，企可達成「軍種聯合、兵種協同」的作戰目標。

參、組織文化與變革對工作績效之影響

一、組織文化與工作績效之關聯

組織文化是經過長時間所累積發展出的信念、價值、規範與行為模式，林汶萱（2023）研究指出，正向的組織文化有助於提高員工士氣和投入程度；如果文化強調合作、支持和互信，員工更有可能感受到尊重，並願意全力以赴貢獻自己的能力和時間。因此，組織文化不僅是塑造組織特色的關鍵因素，也會影響到員工的工作表現和整體績效。

深究國軍主財工作的「核心價值」為「正直、廉能、專業、創新與服務」，主財同仁須能依法行政，面對誘惑能清廉養德，受領任務執簡馭繁，具備前瞻思維，秉持敬業樂群的態度處事。因此，主財同仁在單位負責預算執行、經費核銷、採購監辦、投資計畫控管及內部控制等工作，若不深入瞭解單位的組織文化，主財同仁與單位間意見紛歧或衝突自然容易發生，可能就此造成不適應的心理壓力及工作負荷，間接也影響了工作績效。所以就個人目前擔任的職務，發揮領導統御的影響力，將主財工作的核心價值透過各種方式讓主財同仁產生認同與共鳴，進而凝聚成共同努力的團隊願景，是刻不容緩且義不容辭的最首要目標。

¹ 微觀管理（Micromanagement）在商業管理中，亦作微觀管理學，一種管理風格與宏觀管理相反。管理者透過被管理者的密切觀察及操控，使被管理者達成管理者所指定的工作，相對於一般管理者只對較小型的工作給予一般的指示，監視及評核每一個步驟。

二、組織變革對組織文化的影響

組織環境在經歷迅速的變革時，根深蒂固的組織文化就成了組織的束縛，由於組織成員來自不同單位，容易產生文化認知的差異與衝突，部分人員面臨新的權力結構與價值觀念，須重新適應新的工作模式，可能產生抗拒心理或影響工作效率，如何有效減少變革所帶來的負面影響，甚至提升工作表現，端賴領導者的管理哲學。

陸軍刻正配合「強化全民國防兵力結構調整方案」與「提升後備戰力」等重大國防政策推動，組織的調整勢在必行，也因為各類型部隊編制的變動，影響了固有的部隊文化，在這當中各級幹部可藉由變革的過程中提升團隊信任的關係，並且賦予工作團隊明確的目標。各級單位主官（管）或幹部亦應展現對同仁專業能力及才幹的尊重，同時也讓個人期待及工作動力最大化，期以展現完成任務所需要的適應力及靈活性，透由幹部用心經營的領導模式，重新建立因應組織變革後的組織文化，並創造陸軍主財新的核心價值。

肆、陸軍主計部門面臨的挑戰

一、經驗傳承彌補斷層

「人力資源」乃是組織中最具價值的資產，亦是國軍建軍的根本，我國刻正面臨勞動人力短缺的衝擊，陸軍自也不能例外。尤以陸軍主財工作乃配合國軍政策，編列合理適足之預算，輔以管控機制，修正並回饋預算編配，積極提升資源運用效益，以支持建軍備戰各項

任務遂行，因而極需具有高專業、高素質的長役期人才，而主財作業人力無法順利銜接的主因在於中高階主財人力逐漸流失，要如何使主財資深幹部能繼續服役傳承工作經驗與積極培育新進幹部，同為現時陸軍主財工作推展最重要的課題。

二、單位增加風險提升

鑒於陸軍主計部門受限於人力因素，部分單位駐地分散，組織層級縱深又長，現配合國防政策納編後備指揮部及資通電軍聯隊後，指揮幅員更加廣袤，在陸軍原有的主財體系中，本就潛藏有一定程度的財務風險，現以國防部主計局開發之主財雲端資訊系統遂行各項主財工作，以電子治理的管理思維來降低幅員廣大之困境，然因現金收支作業仍有實際作業面向的必要性，如何落實現金存管、減低財務風險，在陸軍實是一個重要的課題，唯有落實一級輔（督）導一級，分層授權執行各項督管作為，強化內控機制，才不會因單位增加而提升財務違失風險。

三、組織融合去異求同

主財的工作經緯萬端，尤其在後備指揮部及資通電軍聯隊納編陸軍統一督管後，為增加主財同仁工作的交織歷練及充實專業職能，執行主財軍（士）官職期（務）調整，以適應各類型機關或部隊的能力培養，所以主財同仁們在面臨不同組織文化的同時，雖然作業所據規範是相同的，但在實務操作上的觀念畢竟還是有所差異，所以在任主管職的同仁應透過營造「學習型」組織文化使新進同仁認同組織欲達成之目標與價值，融入工作團隊並願意付出更多的心力，增進組織運作效能。

伍、領導統御之策略與實踐

一、創造團隊共同願景

在部隊裡，階級如同一座金字塔，基層同仁人數較多，工作性質多為一般作業層面，而中高階級領導者工作屬性則著重於統籌分配資源，如何創造共同願景，使同仁能團結一致朝向共同目標努力不懈，端賴領導者在其團隊特有的組織文化中找出共同奮鬥的目標，讓同仁們循各自的官科體系努力發展。就陸軍主財經管發展而言，中校階主管已完成專業職能培育，在工作上也有相當資深的歷練，是主財團隊的中堅幹部，但在個人生涯規劃考量下，未達最大服役年限退伍或另謀他途者不在少數，殊值深究其因。心理學家馬斯洛提出，人在每個階段都有不同的需求，因此我們必須從人性出發去探索人們行動真正的動力泉源。人工作的目的無非是為了滿足現實的五斗米、個人成就及未來發展，在現實環境中常見同酬不同工「齊頭式平等」的待遇只會劣幣驅逐良幣，所以參照馬斯洛需求層次理論，在面對不同位階

的部屬應設立激勵因子（如圖1），優化管理制度與領導風格，使陸軍每個主財同仁在職涯發展都能有所依循，個人可以依照本身的才能，結合現實需求與職序創造交集並產生共同願景，當可使我陸軍主財同仁在各自適合的崗位上發揮其價值。

二、充分授權分層負責

西元1789年法國大革命時代，首次出現分層授權的概念，將行動責任及必要的權限，分別授予負責執行任務的指揮官和部隊，這也是因應軍事指揮層級縱深所設的制度，拿破崙將此概念運用得相當完美，使其各級部隊得以發揮最大主動性，並由此締造輝煌的戰功。

適當地將權力及責任下授給部屬，這是培養部屬領導能力的積極作為，在有明確共同願景下授權，無論是低階（營連級）、中階（旅或軍團防衛部級）及高階（司令部）的領導者都應藉由權力的下放與分享，透過共同參與決策等方式，在共同的工作願景下，落實推展各階層在工作過程中應盡的責任與義務，創造團隊最大的榮譽。

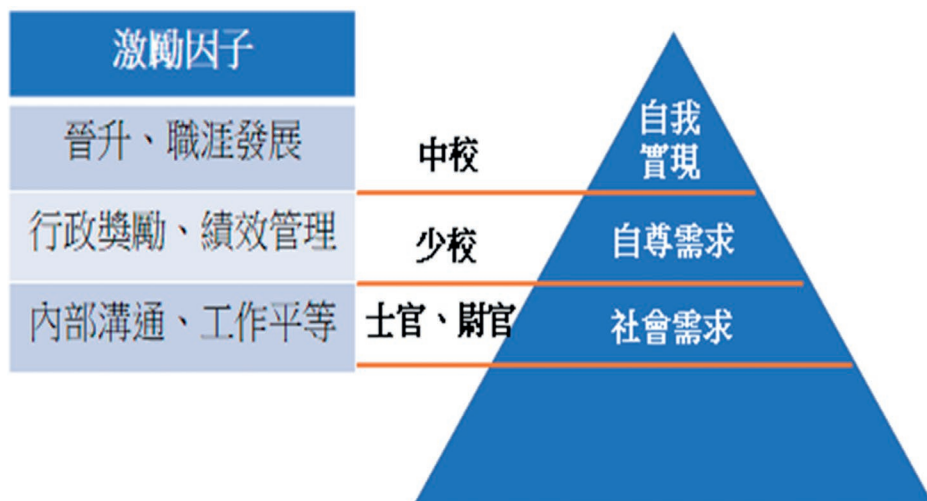


圖 1 不同階級激勵因子

資料來源：本研究整理

因此，在陸軍主財體系工作的同仁們，不論任何階級，都是最寶貴的資產，唯有透過人力資源實踐，就能夠落實完善的人事制度，秉持「適才適所」及「人盡其才」的用人理念，依職序賦予各階層適當的權力與義務，使同仁在工作上、心理上與實質上獲得滿足，凝聚主財同仁向心力，發揮國軍主財「一家一業、一心一德」精神。

三、彈性領導避免僵化

從管理學的理論來看，在組織變革的過程中，組織成員容易因為對於未來的不確定性產生恐懼，因而對工作或生活感到疲乏，進而影響其工作效率。所以面臨組織變革的領導者，要採取具備彈性的管理方式，而非承襲以往緊韁式（威權式）或一言堂的僵化管理，應與部屬共同決策、形成共識與信念後，使部屬感受到領導者的尊重，進而對單位產生認同感與歸屬感。

我軍主財同仁在這次組織變革的浪潮中，除因應「新興兵力」的組織調整，配合「強化全民國防兵力結構調整方案」等政策，後備體系的同仁加入了陸軍的大家庭，組織文化迥異於前，而以身為陸軍主財的領導者，應當發揮團隊賦予我的責任與義務，秉持具備彈性並兼顧人性的管理思維，使原有的同仁在現有的基礎上發揮管理職能，另一方面則要讓配合組織調整至陸軍服務的同仁理解單位的組織文化，不因文化的差異影響主財職能的發揮，唯有全體同仁齊心協力、積極任事，戮力達成政策目標，才能再創陸軍主財新猷。

參考文獻

英文部分：

1. Kathleen & Marilyn (2008), Theory and practice of histological techniques. Elsevier health sciences.

中文部分：

1. 林汶萱（2023）。員工之知覺組織支持、工作滿意度與工作投入之關聯-以心理資本為調節變相（未出版的碩士論文），東吳大學研究所。
2. 國防部（2023）。《國防報告書》。
3. 國防部（2023）。《國軍主財要綱》。
4. 國防譯粹（2002）。第49卷第5期，以賦權開創領導統御新頁。
5. 多國籍企業管理評論（2007）。第1卷第2期，探討國防主財人員對領導型態、組織文化、工作滿足與組織承諾領關聯性之認知。
6. 因應組織變革陸軍主計士官培訓及離職傾向探討。
7. 國防大學（2003）。《復興崗學報》，78期 287-314軍事領導與軍事管理。
8. 洪英正、李芸蕙（2023）。永續人力資源管理、高績效人力資源管理對員工幸福感、工作績效之影響－以組織文化為調節變項（未出版的碩士論文），淡江大學研究所。