



軍事武德領導之建立

林麗香 教授

提 要

武德是軍人必須具備的精神修養，武德領導成為軍事領導重要指標，而現今軍事領導人面臨社會價值觀的轉變、軍隊組織特性的差異、軍事決策領域複雜的程度，以及軍隊管理平、戰時需求的特質等，致使軍隊武德領導的困難度日益增強，考驗著軍事領導人武德素養的經驗和智慧，若無適當的軍事武德領導認知和方式，將影響武德領導統御的效能與軍事目標的完成。本文將先分析軍事武德領導的概念和意涵，接續探討我國軍事武德領導的現況和問題，並以建構主義的觀點，提出軍事武德領導的建立方法，以提昇軍事武德領導能力的效能，並培育優良武德領導能力，達成軍事教育及軍事工作任務目標。

關鍵字：領導、武德、建構主義、認知理論。

壹、前言

在軍事組織或部隊中，領導佔據相當重要的角色，尤其軍事事務複雜，領導人行為經常面臨許多的限制(Hannah & Avolio, 2010)，包含時間、平戰時需求不同，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(Gonzales, 2016)。軍隊組織是一種層級嚴明的型態，組織功能並非以成本-效率來考量，況且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(Hannah & Avolio, 2010)。尤其現今重視人權自由及個人自我的社會價值觀，個人主義和功利的觀點嚴重挑戰軍隊服從與犧牲的軍事倫理觀念，而面對現今錯綜複雜的環境，社會價值



觀的改變，軍事領導人的困難和焦慮也隨之而來，共同解決新問題的速度，已經變成限制科層體制生存和發展的因素(Fussell & Goodyear, 2017)。

軍事組織具有任務導向和階級嚴明特性，好的領導將發揮影響力，能快速達成軍事任務目標。而在我國軍事領導訓練中，武德是軍人必備的精神修養，亦是軍人生命的靈魂，若軍人不注重武德，沒有精神素養，就無法成為優秀的軍人。因此，培養具有武德精神的領導者即為我國軍事領導目標的首要之務。

軍事武德領導之養成是以武德認知及道德判斷的歷程為主要內容，軍事武德領導意識的形成不只是外在軍事規則的累積與內化，而是個體藉著當時的認知能力，對其所接觸、得到的軍隊和社會經驗，重新解釋與組合後所學習得到的結果。由此可見，軍事武德領導形塑的研究不應該只侷限於利用各種獎懲制度或教育，還應該探求主觀認知意識因素，以及個人在所處軍隊環境中，與其他人直接的互動經驗對其軍事武德領導建立的影響，而重視主動建構和互動過程即是建構主義(Constructivism)重要論點。

建構主義是當代歐美國家興起的一種龐雜社會科學理論，其重要觀點源自於科學哲學、知識社會學及認知心理等相關學說。建構主義可追溯至1710年，義大利哲學家維柯(G. Vico)述說：「就如神的真理是：祂如是認知，因為祂如是建構與創造；因此，人的真理乃是：他如是認知，因為他經由自身的行為行動建構與形成。因此，所謂的科學乃是關於事物如何被塑造成的過程與方式的認知。」(馮朝霖，2002)建構主義學說主張人的真理是人類行為的建構和形塑而來。

建構主義強調主動建構知識的過程，並認為知識的建構是藉由社會互動所產生，因此在建構軍事武德領導之際，首要之務即是應先瞭解軍事武德領導之實際認知概況。尤其現今受到外在環境變化、價值觀轉變與軍隊組織特殊性的影響，軍事武德領導認知和觀念正在轉變，軍校生和軍人對於軍事武德領導的認知成為軍校管教和軍隊管理問題的源頭，故正確軍事武德認知和領導方式之建立實為當前國防教育訓練的重要課題。本文將探究軍事武德領導的概念和內容，並探尋軍事武德領導的現況和問題，最後由建構主義之主動建構和軍中互動關係角度，尋求我國軍事武德領導之建立方法。

貳、軍事武德領導的概念和意涵

我國軍人武德是以智、信、仁、勇、嚴做為軍人必具之精神素養，軍事家孫子謂：「智、信、仁、勇、嚴者」，就是指為將者必具備：「才智、威信、仁愛、英勇、嚴肅」等素養(徐瑜，1994)。國父以為「智、仁、勇」為軍人精神之要素，



軍人之「智，在乎別是非、明利害、識時勢、知彼此」。軍人之「仁，以救國救民為目的，亦即實行三民主義」。軍人之「勇，則為長技能，明生死」。這軍人武德是中國的軍人魂，亦即是中國的國魂……(蔣中正，1974)。先總統 蔣公則認為中國自古以來，真正的軍人必講武德。所謂武德，就是「智、信、仁、勇、嚴」。武德是軍人必備的精神，也就是軍人的靈魂。「智、信、仁、勇、嚴」是武德的五大要目，在運作上是以「智為先，以信為要，以仁為本，以勇為重，以嚴為準」，最後歸結為「誠」字，所以這五項德目缺一不可(蔣中正，1974)。

我國軍人武德的核心特別強調將帥武德的價值，注重設計武德理想的標準，「武德」概念性內涵和行為，「智」含-智慧、謀略；「信」含-誠信、負責、公平、信心；「仁」含-仁愛、服務、熱誠、犧牲；「勇」含-勇敢、堅毅、膽識、冒險；「嚴」含-公正、自律、戒慎、標準(吳秋慶、洪光遠，2015)。綜論之，武德核心內容及行為表現如表1所示。

表1. 武德之核心內容及行為

構念	核心內容	概念行為
智	智慧、謀略	解決問題、批判思考、敏銳預知、人際協調、正確判斷、有效決策力、長遠的眼光。
信	誠信、信心、負責、公平	責任心、言出必行、信賞必罰、忠貞不貳、互信互賴、誠實無欺。
仁	仁愛、服務、熱誠、犧牲	友愛、榮譽心、胸襟坦蕩、互助合作、推己及人、照顧員工、服務客戶、平等待人。
勇	勇敢、膽識、堅毅、冒險	身先士卒、貫徹到底、果敢亢直、冒險犯難、負責知恥、勇於創新、有決策魄力。
嚴	公正、自律、戒慎、標準	嚴以律己、以身作則、公正嚴明，賞罰明快、堅毅堅忍、態度誠正，紀律嚴明

資料來源：修改自吳秋慶、洪光遠，2015。

「軍事武德領導」是指在軍事組織中，領導者以武德為基礎，通過其人格特質、道德標準和領導能力，激勵和引導部隊達成共同目標的過程。軍事武德領導重視領導者在面對挑戰時，應具備堅定的信念和道德勇氣，以促進部隊的凝聚力和戰鬥意志。「武德領導」強調領導者達成目標及執行任務這個過程，事實上就是武德領導中，「智、信、仁、勇、嚴」五德之間的互動關係，目前部隊武德領導分成下列表2五種向度(韓台武，2024)。

綜整以上軍事領導者及軍事專家的論點可得知，武德領導就是領導者運用「智、信、仁、勇、嚴」等五種道德的行為，提昇個人與成員的動機、願景層次，並指揮、督導、激勵、影響部屬，共同達到組織任務目標與願景。然而相形於過去，



表2. 武德領導概念和行為

武德概念	具體的領導行為
智	想出方法解決問題、正確判斷是非、說清楚工作目標與做事方法、做事有效率、把事情化繁為簡、接納不同意見、整合出重點長遠眼光、長遠規劃未來願景、訂清楚明確的組織目標、協調合作的能力。
信	說的到就要做的到、說話算話不欺騙弟兄、善盡自己本分，不推卸責任同甘共苦、信賞必罰，賞罰公開、充分授權，給部屬決定事情的權力、相信長官所做的決策、認同部屬正確的作為。
仁	時常站在對方立場著想、照顧弟兄休閒生活、辦理親屬間聯誼活動、將部屬視為自己朋友、尊重部屬的感覺、關懷的心去愛部屬關懷、常與部屬作意見交換。
勇	率先躬行、達成任務、勇於面對艱難挑戰、貫徹完成的決心、容忍度與堅忍度、不畏艱難勇往直前、勇於承擔責任與錯誤、面對艱難環境考驗。
嚴	行事公事公辦，做事公正無私，快賞快罰、不拖泥帶水、嚴以律己、凡事以身作則、不要有任何官架子與派頭、嚴格加強訓練要求、訂定訓練與賞罰標準、建立制度規範，不用單行法。

資料來源：韓台武，2024。

今日在多元化的環境及社會價值觀改變的風氣下，以及軍隊組織愈形複雜與專業，軍事政策決定及領導管理的工作勢將轉變，軍事武德領導培育和方式亦應隨之調整。

參、軍事武德領導的現況和問題

現今科技發展日新月異，軍隊所使用之戰術、戰法也調整適應現況，但軍人武德的展現卻不如以往，而少子化造成人員不足，百工百業均缺人，軍隊也不例外，許世宗教授(2024)認為在人員不足的情況下，軍隊組織出現嚴重的異常現象：

- 一、人才難找：對領導者來說，過去需要的是一群「有能力但是聽話」及「先付出不求回報」的軍人。現在年輕世代則已經是「史上最被尊重」和「擁有高自我意識」的世代，在環境養成下，這樣的觀念已占大多數。試想，這樣上下之間會不會開始衝突？加上自行創業、成為YouTuber、遊戲直播主、網紅、投入電商平台、做團購主(團爸團媽)、成立個人工作室(美甲、刺青、修電腦、賣公仔、教健身、帶旅遊)等「非典型工作」出現。這群「不習慣被管」、「很有想法主見」的年輕軍士官，部分一進入軍隊後不久就選擇離開，或者待6-10年後就選擇離開；另一部分不進入傳統職場，直接選擇非典型工作，做自己想做的事。最終導致各軍士官校招募學生標準降低、選擇人才的機會降低，與過去需要「有能力但是聽話」及「先付出不求回報」的軍人標準漸行漸遠。
- 二、找進來也不好用人：過去是「人好找」、「也好用」，因老一輩工作目的是為「養家活口」，所以人到軍隊或軍校，只要經訓練程序後，就能配合滿足軍隊的



需求。現在年輕世代不甘心成為棋子，工作目的是「實現自我」、「過自己想要的生活」，所以不希望被工作綁住，將上班和下班的界線定義得十分明顯。所以，更別想一人兼做多人事、認同軍隊。領導者已從「上下隸屬」的關係進入到「平行伙伴」的關係。

三、拒當工具人價值觀形成：物價和房價高漲、生小孩和照顧長輩的壓力，使人力永遠不法走向正向成長。現在年輕世代不需要太努力，因為父母生得少、多少都會留下房子或累積不少財產。年輕人不願意為五斗米折腰，宅在家裡不工作也不會餓死。導致軍隊中年輕軍士官已達法規服役年限(6-10年)，以及中生代軍士官已達法規最大服役年限(20年)，紛紛選擇退出軍隊這個職場。原因在於不願成為「工具人」的價值觀形成，如不願討好他人(過度自我為中心)、勇敢拒絕(過度關注自己的需求)、勇於表達自己感受(過度重視自己的權益)。如今受到價值觀和軍事文化改變的影響，軍事武德領導產生以下數點問題(陸本耀，2024)：

- 一、利益掛帥蒙蔽從軍初心：百工百業對於人力資源或多或少都有一定程度的需求，軍隊亦復如此。但在少子化的現今，且相較於社會自由程度，軍中相對呈現保守、僵化、且更因階級制度的規範，人力招募面臨一定程度的困難與壓力。因此，從軍可以獲得的福利、薪資就成了招募最大誘因。當然，這不是壞事，可以凸顯，國家對於軍人的照顧與重視。從軍當然以保國衛民為職志，但如果只談誘因，卻避而不談從軍後可能面臨的挑戰與戰訓本務，則難免造成錯誤的理解。
- 二、負面報導影響官兵心志：資訊流通與發達的工商社會，各種消息傳播速度極快，軍事機關從來就因為具備一定程度的機敏，因而導致普羅大眾都欲揭開其神秘面紗，一探究竟。再加上，各類媒體多少都有「嗜血」的基因存在，愈是負面，愈是喜歡報導。長此以往，多數的負面報導當然影響官兵從軍初衷，打擊士氣，軍中教育所強調的軍人武德、榮譽、自信心，頓時間就被破壞殆盡。民國103年的「洪案」就是最佳案例。但弔詭的是，多數當兵的人，在退伍數十年後，可以說嘴的，有很多卻是當兵的憶往。
- 三、日常庶務大幅干擾本務：國軍目前編現比，大約為八成，以此而言，但日常庶務繁雜擾人。決策機關真的應該通盤認真思考，如何減少基層庶務，使官兵真正可以專注在戰訓本務。因為唯有落實戰訓本務，才能以此為根基，強化「榮譽感」與「存在感」。以個人曾經實務經驗觀察，任職營長帶著部隊基地訓練、聯勇操演，長達八個月在外餐風露宿，但多數官兵毫不叫苦，因為他們已經



熟練也習慣了這種每天都有訓練目標的日常。反而在駐地時，應付上級的督導與視察，有時真的讓人意志消沉。因此，軍人武德的陶冶與訓練都一樣，中心思想與目標到底為何，應該要確立清楚。

若以智信仁勇嚴來領導軍中的部隊，主要軍事武德領導的問題有三(陳小雯，2024)：

- 一、界限不明：倫理與法律，在一個有適法性，違反法律會被嚴懲，違反道德卻無法可管的情況下，倫理的武德只能寄託在課堂教師、軍中長官、軍中同袍的互相提醒及支持上。
- 二、施行方式：武德：聰明、信用、仁愛、勇敢、嚴格落實在人心中，只有道德良心的評價，沒有實際的法律規範及處分，不易收到具體效果。
- 三、軍校有軍人倫理學的課堂可以推廣，軍中只能辦理座談、演說或主官的宣導，每一個人又有從家庭教育、朋友、環境、所接觸的人……等的影響，要將武德觀念深入人心，並不容易施行。

此外，從我國軍官幹部軍事武德領導層面來分析，軍事武德領導問題多存在於受個人人格特質、軍事教育期間武德培養及內化影響所造成，隨著個人軍旅歷練發展，影響國軍各層級、人數及政策將愈趨明顯及長遠。因此，國軍必須重視軍官武德領導培養及教育，結合國軍現況與時俱進。目前高階軍官幹部武德領導的問題有3點(鄧宗隆，2024)：

- 一、人力不足衍生高階僅有指導，低階既須工作又須負責：人力不足影響基層部隊遂行各項演訓及任務，基層幹部身必須兼多職，除了影響執行成效外，對幹部身心同樣造成壓力，造成上對下領導僅要求成效，而下對上在壓力狀況下則消極抵抗，成為領導者的重要弊病，更無「作之君」態度。
- 二、因外部質疑造成內部三信心(信仰長官、信任部屬、自信其為負責任，守紀律之軍人)損傷：2020年4月疫情期間，海軍敦睦艦隊爆發群聚感染，造成27名官兵感染武漢肺炎，敦睦艦隊支隊長陳道輝遭懲處調離現職。面對立委質疑隱匿疫情不報、說謊推託職責，且在備詢期間遭受立委公審式的詢問，國防部僅回應「我們後續還再繼續查」。雖然事後衛福部公開調查結果「疫情僅止於磐石艦」，但此期間對個人、艦隊官兵甚至國軍造成的懷疑、猜忌，官兵間三信心的喪失，都是重擊幹部領導的致命傷；而國軍近年許多軍官軍(風)紀違規事件，追根究柢後可發現其內部後續作為多於第一時間懲處部屬，而後經由法治部門查辦後，再依軍(民、刑)法處分部屬，完全喪失領導者「作之親」應有作為。



三、高階幹部本質能力不足無法適切指導所屬幹部的惡性循環：高階幹部本應藉由過去職務歷練及受訓學歷所學，並運用各種先期指導(協調)給予部屬明確方向，或減少(短)會議中各項冗長的程序。但部隊實況卻是在高階長官對任務、執行工作不明瞭或未能明確指導狀況下召開會議，導致各項會議曠日廢時影響部屬工作效率；加上，高階長官任職期間對於所屬單位多數業務職掌或部隊管制工作，未能因應人力不足而做適度調整，導致人去業務(工作)由職務代理人繼續代理，成為消耗時間的惡性循環，完全無法展現領導者「作之師」角色。

而針對部隊武德領導的問題，由於教育之不足，導致仍有官兵違反武德，肇生許多違反法(紀)事件，武德教育在學校部分由於干擾因素少，故時間較為充沛，可透過於基礎、進修及深造教育等階段，調整武德教育比重，但在部隊教育方面，礙於考量戰備任務及官兵休補假等諸多因素，在時間不足下，僅能以每周莒光課或年度國軍精神戰力教育中，加入了武德教育的要素。若上述教育之內容又不能讓官兵習得其重點，教育成效則更顯低落(張元斌，2024)。另外，因部隊偏重管理，未將武德教育與日常生活結合，部隊歷經兵役轉型，平時工作、庶務繁雜，管理方式時而鬆散、時而緊張，各級長官陸續開始將商用企業中各項管理方式導入軍中，加上爆發許多軍紀案件，使得社會及媒體等大眾輿論對國軍之管理採用放大鏡之標監督，導致各級長官容錯率降低，無形中使部隊管理之比重已逐漸高於領導，且管理與領導相比尚屬低層次，若領導成分降低，軍人武德屬於精神層次之品德則更無法體現(張元斌，2024)。

綜合以上各專家學者的意見可瞭解，目前軍事武德領導的問題在於人和教育，人才難找，且武德領導素養不足；武德領導教育不落實，且部隊欠缺武德領導教育內容。針對這些問題和困難，以下將以建構主義的觀點，探討解決軍事武德領導問題之方式。

肆、軍事武德領導的建立

談及軍事武德領導的建立，建構主義提供一個深入理解軍事武德領導培育的重要框架。建構主義認為知識是社會性構建的，因此在軍事武德領導養成中，我們需要關注個人及群體如何在不同的文化和社會背景中理解武德領導的問題。建構主義是一種認知理論，主張個體的理解和知識是基於社會互動和文化背景中構建，因此知識並非自然而然獲得，而是透過社會性過程形成的(Gergen, 1999)。

首先定義建構主義的基本觀念，然後引入其在軍事武德領導的應用，包括如何透過教育和互動來形成軍事武德領導的認知和形塑。康德(Immanuel Kant)在討論



主客體的基本問題時，提出主體的客體構成活動，用以解決理性論與經驗論的衝突。他主張人的個體內在心智具有主動建構知識的作用(Glasersfeld, 1998)，強調認知者的主體地位，因此康德被喻為建構主義思潮的先鋒。知識不是獨立於主體之外的客體對象，而是不同主體之間「視域融合」(Fusion of Horizons)的結果。因此不帶偏見的理解是不存在的，因為人們看待事物的方式，決定了他們所看到事物的性質(洪菁惠、洪莉竹，2013)。認識是一種以主體已有的知識和經驗為基礎的主動建構，這正是建構主義觀點的核心所在。

建構主義的心理學基礎源自於瑞士的心理學家皮亞傑(Jean Piaget)，其創立的認知理論所探討重心主要是從認知的個體出發，深層剖析個體如何認識所處理的週遭環境，認知行動是透過認知主體與生俱來的心智，為達某種目的，不斷運作在真實目標上，而形成一種獨特的認知結構或基模的歷程(甄曉嵐、曾志華，1997)。建構主義源自關於兒童認知發展的理論，由於個體的認知發展與學習過程密切相關，因此利用建構主義可以比較容易說明人類學習過程的認知規律，即能較好地說明學習如何發生、意義如何建構、概念如何形成，以及理想的學習環境應包含哪些主要因素等等(中文百科，2023)。總之，在建構主義思想指導下可以形成一套有效的認知學習理論，並在此基礎上實踐較理想的建構主義學習環境。

建構主義認為知識建構的歷程關注焦點主要在於知識是互為主體性(Intersubjective)之社會建構產物，現實世界是由人們在其所生存的歷史文化情境中，經由社會交換的歷程所建立出來(胡嘉智，2019)。知識的建構係在社會文化情境中透過與人們社會互動而產生，在個人與社會情境背景之間具有辯證性的關係，生活於此一社會文化中的個人係主動地透過內化社會知識的歷程來建立知識(王文科，2000)。因此，建構主義並非一家之言，其理論淵源涉及心理學、哲學的層面，其亦並非一特定的教學方法或策略。總論之，建構主義強調三方面的意義(黃天，2014)：

- 一、知識是由個體主動建構，而非被動的接受或吸收。
- 二、知識是學習者經驗或合理化和實用化，不是記憶事實。
- 三、知識是個人和個人間在社會文化的影響下，藉由互動磋商所建構而成的。

以上這些觀點與維果斯基(Lev Vygotsky)「社會歷史觀點(Social-historical Perspective)」相符，強調知識意義的形成，實有其社會、政治、經濟、文化的影響，而且強調個人具有主動建構知識的能力，亦受到社會歷史文化之影響(黃天，2014)。因此，若以建構主義分析軍事武德領導之形塑，則應著重主動建構及社會互動文化之影響因素。



在軍事武德領導的背景下，這意味著軍事人員的武德領導觀念和判斷是受到他們所處的社會環境、文化背景以及群體互動的影響。建構主義提供一個有效的框架來理解軍事武德領導的形成過程，軍事人員的武德領導不僅是個體心理的反映，更是社會文化和歷史經驗的結果。透過社會互動和文化影響，軍事武德領導得以在不同的環境中形成和演變，因此理解這一過程對於改善軍事武德領導問題具有重要意義。

而如同前述，軍事武德領導的問題在於個人人格的特質和武德領導的認知，根據建構主義的看法，這些問題需要重視個人主動建構及社會互動文化之影響，透過武德領導的教育與訓練，以建立武德領導正確認知，並藉由身教和法律規範制度，形塑軍隊武德領導文化。

一、教育與訓練：武德是一種德性，其行為是基於個人內心的核心價值，而自發性顯示出行為。反觀管理是一種藉由法律(規)由外而內去約束個人行為的手段，由此可見，建立核心價值的重要性。然而建立核心價值實有難度，有賴改善部隊文化及陶冶官兵品德素養，舉例日本有武士道精神，起初規範了武士的氣度和行為，後續逐漸變成了一種精神上的規範，比起外在的武勇，更重視內心的堅韌，以培養德義之心發展。這就是日本塑造的一種軍事文化，經由文化塑造，可建構個人價值觀進而由內而外培養其品德(張元斌，2024)。

觀察當前國軍整體風氣，可歸結為缺乏三信心，或有人利用三信心謀私害公，其根本亦可推及武德教育有待再加強。國軍風氣建設必須從認知層次提昇到實踐層次，不分軍官、士官、士兵與文職或聘雇人員，更不分高階軍官與大學部學生。理解武德教育的基礎是品德教育，品德教育的根本在於人格教育，即從個人的方寸之地著手(林志龍，2024)，而武德領導教育與訓練可由軍事院校教育和部隊訓練做起。

在軍事院校中推廣武德領導，可以施作在軍事倫理學課程的一個完整單元中，智、信、仁、勇、嚴個案直接探討，讓軍校生在互動中進行討論，最後老師們輔以哲學家們的倫理原則教學，並宣達「有德才有福，金錢不是萬能的原則」直接深入軍校生的內心，必定對國軍的武德教育有所貢獻及成效(陳小雯，2024)。而在部隊武德領導訓練方面，透過受訓(講習)考核機制，建立軍官武德教育。國軍高階將領自深造教育結訓後再無任何長期進修班隊可供其學習，而高階將領在國軍各階層均擔任主官(管)職務，擔任各種指揮及決策者，亦司管各單位重要團體、機關，深度影響中、低階軍官也肩負「作之師」角色。因此，更應著重武德教育養成及內化修養和外顯卓越的領導風格。面對繁忙的國防事務工作，抽身全職投入長期的進修



故為難事，但設置短期講習、受訓使其深化武德教育，應為各高階將領必要之機制。回顧過往，國軍也曾於民國38年開辦「革命實踐研究院」、民國41年開辦「國防部軍學研究院」、「黨政軍幹部聯合作戰研究班」及民國46年開辦「國防研究院」等專為高階將領設置的中、長期班隊，期能使高階幹部落實於武德教育工作(鄧琮隆，2024)。

二、身教：國軍統帥綱領指出：「統帥應精研兵學、嫻熟戰史、砥礪武德、……並須高瞻遠矚、見微知著、臨危不亂、臨難不苟。平時並以此教育部屬，統一用兵思想。」尤以高階人員為起始，此處所指修煉不是要求必須過著「苦行僧」般的日子。而是從己身做起，為部屬之榜樣，日常起居，生活用度，簡約自然，不鋪張做作。曾胡治兵語錄指出「帶兵之人，第一要才堪治民，第二要不怕死，第三要不急急名利，第四要耐受辛苦。」對將領的才識、體能固然重視，但品德要求亦未輕忽；而清代名臣胡林翼有謂「天下強兵在將，上將之道，嚴明果斷，以浩氣舉事，一片肫誠。」天下沒有不透風的窗櫺，現今資訊媒體發達，各種訊息流傳速度極快，尤其近十餘年來，常見高階人員位居高官卻不思正務，貪財、好色之事層出不窮，屢被揭發，如此領導，如何服眾，己身不正，何以正人(陸本耀，2024)？

人格教育即是古人所謂的身教，亦即以身作則、不言而教。此謂，當我們要求他人所應做到的事，首先自己要能切實做到。如此才能使人心悅誠服，才能收到風行草偃的自然感化力(林志龍，2024)。為提升部隊武德教育，品德教育心必須與日常相結合。國軍教戰總則以「智、信、仁、勇、嚴」為軍人武德，延伸「國家、責任、榮譽」為三大信念，然這些教條及口號式的標語，難以將軍事武德領導融入生活。應將教育與生活相結合，生活即教育，使武德之觀念落實於平日間，亦即課程中可以將近期案例納入探討，而不須再重複闡述其定義(張元斌，2024)。

另外，高階幹部武德領導應置重點於「作之親」，國軍高階幹部為部屬的長官，就如同居於家長的地位，應有愛護子女的慈愛心腸對待部屬，而非有事部屬做、有責罰部屬扛的氛圍、習慣。因此，高階幹部對於武德之「仁、嚴」體會與運用應拿捏得當，始可成就上下同德、萬眾一心的軍隊(鄧琮隆，2024)。

三、法律規範制度：制度的建立就是明確規範群體中的個人生活行為準繩。胡蘿蔔與棒子的使用是領導管理的重要方法，但真正胡蘿蔔與棒子使用最簡單的方式即是依法行政；雖然法律或紀律不外乎人情，但嚴重的雙標處置或不成比例的處置，都會造成領導怨懟，進而傷害單位團結與榮譽(林志龍，2024)。國軍各種規章制度規範甚為明確，甚至可用「多如牛毛」形容。然各種規定、規章



、制度、甚至律法必須上下一體，不可因人設事，絕對不是長官說了算。但再回頭看，社群媒體中的「靠北長官」大行其道，其中大部分都是「靠北」各級的要求，就可以知道，凡事「說清楚、講明白」立意甚佳，但到了基層，似乎就走了樣，甚至有各級長官每日都要部屬蒐整彙報，那不是倒因為果(陸本耀，2024)。因此，法律規範制度的建立成為武德領導重要內容，藉此以形塑優良的武德領導文化。

伍、結論

從古至今，領導一直是個重要的課題，充斥於社會的各行各業及日常生活中，多數人無時無刻都在從事領導或被領導的行為。軍人武德為大框架，而領導才能則為延伸說明，因此軍人武德皆可涵蓋所需要的領導才能（許世宗，2024）。由此可得知，軍人武德領導是以智、信、仁、勇、嚴為內涵，並將其意涵發揚於領導之中。

軍人武德與武藝是軍人必須具備的修養與技能，也可說是現代軍人行為的準則，軍事教育的培養與磨練應該已經深植於每位官兵的心目中。但是，這個道德與行為的標準是亙久不變的，而實踐的重點與方式，則希望主政者應隨著時代變化而調適，國軍才會進步(韓台武，2024)。而以建構主義的觀點建構軍事武德領導，著重於以教育和訓練建立武德領導認知、素養，以及以身教和法律規範制度建構武德領導文化。綜整以上章節之探討可瞭解，軍事武德領導的培養與實踐方法有以下幾個方面：

第一、日常的教育與訓練：通過系統的武德領導教育，使軍人理解武德領導的內涵和重要性。可以結合實際案例進行討論，增強軍士官兵對武德領導的認同感。軍事院校和部隊可以開設相關課程或舉辦相關研習，教授武德領導的理論與實踐，幫助軍士官兵在理論學習的基礎上，結合實際進行反思與總結。

第二、身教的榜樣作用：領導者應以身作則，展現武德精神，通過自身的行為影響和激勵部屬。領導者的道德修養和行為標準直接影響軍士官兵的行為模式，在日常工作中，領導者應主動分享自己的經歷與教訓，鼓勵軍士官兵在面對挑戰時勇於承擔責任和做出道德選擇。

第三、法律規範制度的落實和實踐：將武德領導的理念融入日常訓練和生活中，通過法律規範制度的解說，以及角色扮演和團隊活動等實踐方式，使軍士官兵在實踐中體會和踐行武德。另並建立有效的回饋機制，及時對軍士官兵在武德領導實踐中的表現給予肯定和指導，激勵他們不斷提升自我修養，定期的評估和回饋不僅能明軍士官兵認識到自己的優缺點，還能促使他們在武德領導的實踐中不斷進步。



第四、建立武德領導文化：在軍隊內部營造重視武德領導的文化氛圍，使武德領導成為軍隊文化的一部分，增強軍士兵的歸屬感和使命感。通過組織武德主題活動、宣傳武德先進事蹟等方式，提升全體軍士兵對武德的認同與踐行意識。營造良好的文化氛圍，有助於形成積極向上的團隊精神，增強軍士兵的凝聚力和戰鬥力。

透過以上方法，武德領導不僅能夠在軍隊中紮根，還能在實際操作中發揮重要作用，提升整體軍事素養和戰鬥力。然而，武德領導的培養不是一朝一夕的事情，而是需要長時間的堅持與努力，只有在日常生活中不斷實踐武德，才能使其成為軍人內心深處的信念和行為指南。武德領導在軍事領導中具有不可或缺的地位，它不僅影響軍士官兵的行為和團隊協作，還通過有效的培養與實踐方法，促進軍隊的整體發展。強調武德領導的內涵與重要性，有助於建構更加高效和諧的軍事組織，而通過武德領導的教育和訓練，軍士官兵能夠在複雜多變的環境中保持清晰的道德方向，做出符合倫理的決策和管理，從而促進軍隊的凝聚力、向心力，並達成軍事任務的目標。

陸、參考文獻

一、中文

1. 中文百科(2023)。建構主義的學習理論, <https://www.newton.com.tw/wiki/%E5%BB%BA%E6%A7%8B%E4%B8%BB%E7%BE%A9%E7%9A%84%E5%AD%B8%E7%BF%92%E7%90%86%E8%AB%96>
2. 王文科(2000)。質的研究的問題與趨勢。載於中正大學教育部研究所主編,《質的研究方法》。高雄市:麗文出版社。
3. 吳秋慶、洪光遠(2005)。武德領導之概念性內涵初探。復興崗學報, 84, 25-53。
4. 洪菁惠、洪莉竹(2013)。社會建構主義在焦點解決短期治療中的實踐。台灣心理諮商季刊, 5(2), 1-27。
5. 胡嘉智(2019)。建構傾向教學單元的教學實踐反思。通識教育與跨域研究, 20, 37-75。
6. 徐瑜(1994)。不朽的戰爭藝術。台北市:時報出版社。
7. 張元斌(2024),「軍事武德領導之建構」座談會,空軍官校。
8. 許世宗(2024),「軍事武德領導之建構」座談會,空軍官校。
9. 陳小雯(2024),「軍事武德領導之建構」座談會,空軍官校。
10. 陸本耀(2024),「軍事武德領導之建構」座談會,空軍官校。
11. 馮朝霖(2002)。根本建構論理論發展之哲學反思,詹志禹主編,建構論:理論基礎與教育應用。台北:正中書局, 29-31。
12. 黃天(2014)。幼兒園教師檢定題庫。台北市:五南書局。
13. 鄒琮隆(2024),「軍事武德領導之建構」座談會,空軍官校。
14. 甄曉蘭、曾志華(1997)。建構教學理念的興起與應用。國民教育研究所學報, 3, 179-208。
15. 蔣中正(1974)。古今名將戰爭哲學述評。台北:三軍大學編印。
16. 蔣中正(1974)。革命軍人基本認識,高雄:陸軍官校編印。
17. 韓台武(2024),「軍事武德領導之建構」座談會,空軍官校。

二、西文

1. Fussell, Chris and C. W. Goodyear (2017). One Mission: How Leaders Build a Team of Teams. New York: Portfolio/Penguin.
2. Gergen, K. J. (1999). An invitation to social construction. London: Sage.
3. Glasersfeld, Ernst Von (1998). "Why Constructivism Must be Radical, in Mariel Larochelle etc. ed. Constructivism and Education, Cambridge: Cambridge University.



4. Gonzales, Jilian (2016). Leadership Styles in Military Settings and Their Influences on Program Satisfaction, Electronic Theses and Dissertations, 1461, 1-61.
5. Hannah, S. T. and B. J. Avolio (2010). Ready or not: How do we accelerate the developmental readiness of leaders? Journal of Organizational Behavior, 31, 1181-1187.
6. Hoffman, F. G. (2009). The role of the military in a democratic society. Military Review, 89(5), 2-9.
7. House, R. G. et al. (1999). Advances in Global Leadership. Stanford, CT: JAI Press.
8. Iger, R. (2019). The ride of a lifetime: Lessons learned from 15 years as CEO of the Walt Disney Company. New York: Random House.
9. Ismail, Azman, Noor Fazzura Ain Zainuddin and Zalina Ibrahim (2012). Linking Participative and Consultative Leadership Styles to Organizational Commitment as an antecedent of Job Satisfaction. Unitar E-Journal, 6(1), 11-16.
10. Kolenda, Christopher (2021). Leadership: The Warrior's Art. Army War College Foundation.
11. Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business Review Press.
12. Li, R. Y. M., Tang, B., & Chau, K. W. (2019). Sustainable Construction Safety Knowledge Sharing: A Partial Least Square-Structural Equation Modeling and A Feedforward Neural Network Approach. Sustainability, 11(20), 5831.
13. McCarthy, J. A. (2015). Moral leadership in the military. New York, NY: Routledge.
14. McCarty, J. W. (2008). Military ethics: A handbook for the armed forces. Washington, DC: Government Printing Office.
15. Murat Seng z (2020). The Framework of Military Leadership. Cambridge Scholars Publishing.
16. Nagl, J. A. (2009). The ethics of military leadership. Washington, DC: Center for a New American Security.
17. Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and practice (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
18. O'Neill, M. J. (2017). The role of ethics in military leadership. New York, NY: Routledge.
19. Rana, Rozmina, George K' Aol and Michael Kirubi (2019). Influence of supportive and participative path-goal leadership styles and the moderating role of task structure on employee performance. International Journal of Research in Business and Social Science, 8(5), 76-87.
20. Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
21. Seethalekshmi, M. P. (2014). A Comparative Study of Leadership Styles of Managers in Selected Public Sector and Private Sector Banks in Kerala. Kerala: Mahatma Gandhi University.
22. Taylor, R. L. (2010). Military leadership: In pursuit of excellence. Westport, CT: Praeger Security International.
23. Taylor, S. R., Chau, S. L., & Dwight, S. A. (2016). Does coaching matter? A multilevel model linking managerial coaching skill and frequency to sales goal attainment. Personnel Psychology, 69(4), 863-894.
24. Westcott, L. (2016). How coaching can play a key role in the development of nurse managers. Journal of clinical nursing, 25(17-18), 2669-2677.
25. Yeh, S. S. & Huan, T. C. (2017). Assessing the impact of work environment factors on employee creative performance of fine-dining restaurants. Tourism Management, 58, 119-131.
26. Yogaswara, Andrey Satwika, Eeng Ahman, Eeng and Nugraha, Disman (2023). Military Leadership and Leader Performance. file:///C:/Users/lihsianglin/Downloads/7343-Article%20Text-40712-1-10-20230814.pdf
27. Yuan, C., Wang, Y., Huang, W., & Zhu, Y. (2019). Can coaching leadership encourage subordinates to speak up? Dual perspective of cognition-affect. Leadership & Organization Development Journal, 40(4), 485-498.
28. Yukl, Gary (2020). Leadership in Organizations. NJ: Prentice-Hal.

作者簡介

林麗香 教授

現職：空軍軍官學校通識教育中心社會科學組；學歷：國立中山大學大陸研究所博士。