

武德領導概念性內涵之實徵性質化研究 - 以陸軍基層連長為例

吳秋慶

學務處政綜科

中校科長

摘 要

本研究是為探討國軍領導幹部應展現的領導行為，藉由傳統的軍人武德精神，讓基層幹部與士官兵之間，建立起優質的領導模式。本研究除說明國內、外學者研究有關領導的理論外，並於中、外文獻中粹取有關武德概念性內涵，並依循鄭伯璜有關「家長式領導」研究模式，建構出武德領導在軍事社會科學領域的構念內涵。

因此，本研究依本土型研究歷程，先是針對具有文化特色的組織行為概念，進行週延的理論分析，並追溯其歷史淵源與相關文化傳統。接著再採質性研究途徑，釐清「武德」的構念，建立初步研究架構，並據以進行實徵量化研究。研究者亦期望依循構念演化—新概念的創發、構念為社群完全接受、形成制度等三階段，藉由本文先彙整中外有關武德理論的核心概念，釐清「武德領導」行為在心理學上之概念性內涵，並將歸納之「武德領導」之核心概念內涵表現在領導行為上，採質化訪談研究後，建構「武德領導」經實徵性研究後之構念，俾利爾後建立軍事領導者運用「武德領導」行為所產生之領導效能參考依據。

本研究續以焦點訪談方式，將質性訪談研究結果，歸納分析「武德領導」概念性內涵如后：「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；本研究並建構「武德領導」行為類別模式，以利爾後進行量化研究，以驗證「武德領導」五個構念。

關鍵詞：武德、武德領導、家長式領導

壹、前言

國軍的使命是「為何而戰--為捍衛中華民國生存發展而戰；為誰而戰—為維護中華民國百姓安全福祉而戰」（國防報告書，2003）。因此，在現在多元、多變的時代洪流中，國軍應堅守政治中立立場，不為政客與政黨利益所操作。國軍官兵多數徵員來自民間社會，兵員素質良莠不齊，加上現代社會功利主義、奢靡浮華等風氣漸漸瀰漫進入軍中，使得國軍官兵亦為這股不良風潮所影響，而動搖應堅守之立場與革命志節。所以本文將拋磚引玉，除再次強調國軍幹部武德精神的時代意義外，希望提供現代軍官應具備之武德領導修為，善盡軍人本分，強化戰備訓練，確保國家整體安全。

軍人所講求的武德精神就是「智、信、仁、勇、嚴」，軍事家孫子謂：「智、信、仁、勇、嚴者」，就是指為將者必須具備：「才智、威信、仁愛、英勇、嚴肅」等素養（徐瑜，1994）。革命軍人最重要的是在精神上能有足夠的武裝，方能將領導行為提昇於道德層次，也是本研究試圖探討傳統的武德精神，如何表現在領導行為上。研究者試著先界定「武德領導」，就是領導者運用「智、信、仁、勇、嚴」等五種道德的行為，提昇自我與部屬的動機層次，並指揮、督導、激發部屬潛能，共同達到組織目標與願景。明確定義，則有待於實徵性質化研究後再界定之。武德精神是軍人道德層次的精神修養，如果軍人不崇尚武德，就沒有道德標準依據，自不成為革命軍人。現代軍人對國家要盡大忠，對民族盡大孝，是國家強盛、民族發展的張本，也是現代軍人精神武裝的憑藉。

近年來企業界興起一股向軍隊學習「軍事領導」的熱潮。軍隊快速應變的決策力、絕對貫徹的執行力及團隊合作完成任務的領導力，是企業經營管理，甚至生存競爭必須具備的能力（陳膺宇，2004）。一般現在企業界所稱的五德（溫世仁，2004；郭台銘，2004），就是孫子所謂：「將者，智、信、仁、勇、嚴」五者。此外，近年來，組織心理學有關領導方面的研究，也逐漸注意到德行或道德領導等相關議題，將傳統上看重領導者特質、能力、及與情境（含部屬）互動情形的觀點，擴展到領導者道德精神層面上；所謂領導者的修為，不再是「過於抽象、陳義過高」的概念，已成為可以進行科學研究的議題。本研究動機乃為配合現在學術界回歸講求本土型領導行為研究議題上，試圖將軍中與企業界所談的武（五）德，運用行為科學的觀點，以釐清國軍特有武德概念可能具有的心理學意涵，並將其具體化為表現在軍事組織中的「武德領導」行為，以提昇領導的效能。

貳、文獻探討

一、武德精神的概念內涵：

無論是中國或西方軍事領導者，莫不重視武德，中國武德以孫子所說：「智、信、仁、勇、嚴」為依據；西方武德則以克勞塞維茲所說的「智慧、仁愛、勇敢、果決、堅忍」為代表（萬德群，1996）。中、西「武德」均要求培養軍人的精神與高尚的德行，縱然在用語上有不同，但在本質上並無區別。

本研究目的主要探討有關「武德」與「領導」之間構念上的關聯性。因此，開宗明義先介紹有關武德的意義。本節內容區分為六個部分；（一）蔣中正對武德精神的詮釋。（二）中國軍事家對武德的詮釋。（三）西方軍事家對武德的詮釋。（四）國內企業家對五（武）德的詮釋。（五）東（西）方軍事家與企業界對武（五）德概念性內涵歸納分析。（六）五種武德間的關係。

（一）蔣中正對「武德」精神的詮釋：（蔣中正，1966）

武德的淵源：

中國傳統的歷史文化：武德起源於中國民族大義、民族正氣、與固有的倫理道德「忠孝、仁愛、信義、和平」八德目及「禮義廉恥」四維，是植基於中華民族倫理道德觀念之上，現代軍人對國家盡大忠，對民族盡大孝，是國家強盛、民族發展的張本。

良相名將的嘉言懿行：中國的武德將以孫子為首要，中國歷代名將對武德至為重視，因之修練至勤，其造詣至高，他們的成功與成名，無不以其高尚人格為全軍的楷模，而以堅定全軍信仰，團結全軍精神，卒能以戰勝敵寇，達到重振國威之目的。

歷代戰爭的經驗教訓：任何人均不至於承認恃武力即足以立國，可是沒有武力則不能立國，卻又是天經地義的事。至於如何運用與準備武力，使之在消極方面不至於誤入歧途而貽患國家、傷害人類，積極方面使之保衛國家、拯救人類，那就要看這個國家民族武德修養如何了。

武德的涵義：（蔣中正，1934）

中國武德的涵義，在發揮「智者不惑，信者不貳，仁者不憂，勇者不懼，嚴者不私」的精神，使國民革命軍成為一個有思想、有道德、有技能、有靈魂的戰鬥體，完成反共復國的歷史使命。

武德是以「仁」為中心：我國自堯、舜、禹、湯、文、武、周公、孔

子一直傳下來的基本倫理，也是中國數千年以來，以道德相承的中心，如果沒有「仁」，一切道德與精神就無法連貫起來，完成高尚純潔、圓滿無缺的人格。

「武德」是一個密不可分的整體運作：所謂「智者不惑、信者不貳、仁者不憂、勇者不懼、嚴者不私」，唯有不惑才能明理、不貳才能堅貞、不憂才能樂觀、不懼才能犧牲、不私才能公正。革命軍人就是必須具備不惑、不懼、不貳、不憂、不私的道德和精神，才能頂天立地，負起捍衛國家，保護人民的重責大任。

武德的重要性：

道德是一個人的行為標準，也是人類社會的生活規範，一個人立身處世要講求道德，社會生存發展不能沒有道德作基礎。軍人要完成保國衛民的責任，就更需要發揮軍人道德的力量，方能克敵制勝，而不為敵人所乘。軍人的道德精神就是武德「智、信、仁、勇、嚴」（蔣中正，1974）。一個軍人如果不懂得武德，不具備健全的武德精神，無論他的天賦多麼高，戰術修養多麼高深，戰鬥技能多麼熟練，最後一定會遭受失敗的命運。因此，軍人成功的基本條件，一定先要修練武德，有了高尚武德的基礎，才能夠有資格成為軍事家，才能有希望打勝仗（蔣中正，1966）。因為武德是軍人應具備的哲學修養與基本德性，以孕育軍人魂、民族魂、親愛精誠、團結互助的軍隊倫理，以培養服從天性與犧牲精神，建立澈底奉行命令、誓死達成任務的革命紀律。尤其國軍武德教育之目的，在闡揚「智、信、仁、勇、嚴」的新觀念，以建立革命軍人的新武德，發為「知廉恥、辨生死、負責任、重氣節」的忠義正氣，以及信心、智慧與堅強的意志力。（蔣中正，1966）

（二）中國軍事家對武德的詮釋：

本研究所選定的對象均是挑選在國內、外軍事學家對武德領域有相關研究具代表性人物，同時他們也出現在軍事教育課程中，如「歷史人物評介」、「國軍建軍思想」、「愛國教育讀本」等通識教育課程裡。現今國軍指參教育甄試課程中，亦將「孫子兵法」、「曾胡治兵語錄」列為考試科目，他們曾對於武德的精神均有清楚的詮釋。因為篇幅關係，僅列述以下人員來概述：

孫子兵法「始計篇」：「將者，智、信、仁、勇、嚴」也。

吳子兵法「論將篇」：將帥的智謀、品德、仁愛、勇敢、威嚴必須堪為部屬的表率。

清代名將胡林翼說：「求將之道，在求良心、誠信、有剛強血性、有勇氣、有智謀之人」。

「曾胡治兵語錄」中曾國藩謂：「揀選將才，必須智謀深遠，愛民如己，又須能賞罰與號令嚴明，能耐勞苦之人。三者兼全乃為上選」。

國父以為「智、仁、勇」為是軍人精神之要素，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』。武德是軍人必具的精神，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）

前參謀總長郝柏村上將認為：「武德是革命軍人必須具備的基本德行，是以我中華民族『智、信、仁、勇、嚴』的傳統德行，實現於『主義、領袖、國家、責任、榮譽』五大信念之中，發為誠實無欺、忠貞不貳、互助合作、服從命令、捨己救人、為國犧牲、負責知恥、以身作則的革命精神」。（郝柏村，1989）

言百謙上將則認為：「武德是用於部分，將才是用於全體。主將的選擇只能指導全體，而不能分別到達每一個部分，而當他指導所不及時，武德即發揮效用。主將的選擇是根據其指揮能力優異而令名，而大單位主官也是經過慎重的挑選，但是當階級愈低時，則對於其個人能力期待也愈低，於是這方面的缺陷也就應用武德來補充」。（張輔與胡家賓，1985）

（三）西方軍事家對武德的詮釋：

拿破崙的智勇論：拿破崙在軍事上為罕見之天才，他對軍人武德的看法，著重於智、勇、嚴等數端。（張輔與胡家賓，1985）

「指揮官之英勇與軍隊之士氣，為作戰勝利之必要條件。」

「就主將而言，其真正之智慧，在於大膽與堅毅之決心。」

「能耐艱難與困苦之堅忍，為軍人第一品德。」

「貧窮、艱難和困苦，乃養成優秀軍人之第一要素。」

拿破崙所說有關武德方面為「智、勇、嚴」三者，主將的智慧、指揮官的英勇、大膽與堅毅、堅忍之決心，從「武德領導」概念內涵中「智慧」就是聰明才智的「智」（蔣中正，1966；郝柏村，1989）。「英勇、大膽」就是決心、膽量、忍耐與勇於冒險犯難、不退縮的「勇」（蔣中正，1974；溫世仁，2004）。「堅忍、堅毅」就是嚴以律己、堅毅堅忍的「嚴」（蔣中正，1966；溫世仁，2004）。

克勞塞維茲認為：「指揮官的才智、軍隊的武德與民族情感為軍隊主要精神的來源，而『軍人武德』包括愛國、勇敢、果決、信心、堅忍、紀律等」。又說「將軍所能指揮的僅為全盤情況而非個人部分，在個別部

分需要指導的要點上，軍人精神必須接替指揮。將領們是根據他們的卓越素質而被選用的，但階層越低者此種考驗的程序就愈欠徹底，所以我們必須準備承認指揮人員才能將成比例降低，在這一方面所喪失的就必須靠武德來補足」（鈕先鍾譯，1989）。什麼是武德領導呢？

負責--不論有沒有上官來考核監督，他對於命令和任務，仍能如在其上，如在其左右。躬行實踐，克盡職責，對自己負責，對上下負責。熱忱--對部隊有愛護的熱忱，對友軍有互助的熱忱，對民眾有服務的熱忱，憂人之憂，樂人之樂。

忍耐--無論心理、精神、體力皆能堅忍不拔，耐飢、耐勞、耐煩，凡事皆能以身作則。

正直--光明磊落，無偏無私，不說謊、不誇大、不護短，坦白誠實，無不可對人之事，亦無不可告人之言，所謂對上不愧，對下不忤，心心念念，惟在愛國恤民，復仇雪恥，並能內訴以去惡，日新以希天。

克氏所說有關指揮官所應具武德的「才智」亦就是「武德領導」概念中聰明才智-「智」的智慧，（蔣中正，1974；郝柏村，1989）；「負責、信心、不說謊、坦白誠實」就是「武德領導」概念的「信」的坦直、誠信、誠實無欺、負責任與自信心（蔣中正，1974）；「互助的熱誠、堅忍」就是「武德領導」的服務、堅忍、互助合作、待人如己的「仁」（蔣中正，1974；郝柏村，1989；溫世仁，2004）；「堅忍不拔、耐飢、耐勞、耐煩」就是武德領導所謂的決心、不懼、不怕死、果敢的「勇」（蔣中正，1974；鈕先鍾譯，1989；郝柏村，1989）；「躬行實踐，克盡職責，對自己負責，對上下負責」就是規格、標準、嚴以律己、以身作則、嚴謹自律的「嚴」（蔣中正，1974；郝柏村，1989）。

麥克阿瑟為美國名將，曾被詹森總統譽為「本世紀真正的美國英雄」。麥帥在軍人武德方面的名言如下：（張輔與胡家賓，1985）

「振奮士氣的要訣，在激勵其愛國心、榮譽心、責任心，並喚起敵愾心」、「唯有不怕死，才能夠生存」。

「你們是職業軍人，你們的意志是勝利，勝利是沒有代替品的。如果失敗了，國家就要滅亡。你們的信念是責任、榮譽、國家」。麥帥強調將領需要智慧的偉大人格，軍人應有不屈不撓、愛民如子與不怕死的精神，且要以責任、榮譽、國家，做為軍人獻身的目標。（張輔與胡家賓，1985）

從上述麥帥所說有關軍人武德表現，其「責任心」就是指「武德領導」概念中有關負責與負責知恥的「信、勇」（蔣中正，1974；郝柏村，1989）；「愛國心、犧牲」部分就是指救國救民、犧牲的「仁」（蔣中正，1974；郝柏村，1989）；

「不怕死、為國獻身」部分就是指明生死、身先士卒的「勇」方面（蔣中正，1974；郝柏村，1989）。

（四）國內企業家代表對武（五）德的詮釋：

英達集團副董事長溫世仁先生認為企業家要學習軍人武（五）德精神。他將企業家應具備五德領導修為歸結如下：（溫世仁，2004）

智：判斷要正確，決策要有效。

信：允諾的要能言出必行，賞罰一定清楚、公平，並嚴格執行。

仁：對待屬下要視同為自己，把他們當做自己同等的人。

勇：要身先士卒並勇於冒險犯難，不會因害怕失去既得利益，而趨於保守退縮不前。

嚴：對於人要賞罰分明、因人施管；對於事要貫徹始終，就是要養成對事情貫徹始終的習慣。

鴻海企業董事長郭台銘先生認為企業領袖也需要有軍人武（五）德的領導修為與能力。（郭台銘，2004）

智：有經營的謀略，有長遠的眼光。

信：對員工、投資人及客戶堅守誠信。

仁：照顧員工，服務客戶、回饋社會。

勇：勇於創新、勇於負責，有決策魄力。

嚴：追求進步完美，公正嚴明，賞罰明快。

（五）研究者綜觀整理上述中、外歷史文獻與名人嘉言選錄中，以具代表性之東、西方軍事家與企業界對武（五）德概念性內涵歸納分析歸結如表 2-1

武 德 概 念 性 內 涵 歸 納 分 析 表	智	信	仁	勇	嚴
孫子	智謀	賞罰分明	愛民無私	臨危不懼	以身作則
吳子	智慧	賞罰分明	仁愛	勇敢	威嚴
曾國藩	智謀	賞罰分明	愛民如己	耐勞苦	號令嚴明
胡林翼	智謀	誠信	良心	勇氣	剛強血性
孫中山	智慧	不欺、信賞必罰	仁愛、愛士卒、愛人民	長技能、明生死不懼、身先士卒	態度誠正，紀律嚴明
蔣介石	智慧	誠實、堅貞	犧牲、服務、公德心、互助合作、推己及人、捨己救人	膽量、冒險、百折不回、貫徹到底、堅忍堅毅	負責、嚴以律己，嚴以肅眾、戒慎、自律公正、
郝柏村	智慧	誠實無欺忠貞不貳	互助合作同情心	自反自重、負責知恥	以身作則、標準、規格

溫世仁	正確判斷、有效決策	言出必行，賞罰清楚、公平。	待人如己，平等待人	身先士卒、勇於冒險犯難，不保守、不退縮不前	嚴以律己，嚴格執行團體紀律
郭台銘	長遠的眼光	誠信	照顧員工，服務客戶、回饋社會。	勇於創新、負責，有決策魄力。	追求進步完美，公正嚴明，賞罰明快。
拿破崙	智慧	信實	愛民	英勇大膽	堅忍
克勞塞維茲	智慧	信心、負責	堅忍、熱忱	勇敢、忍耐、果決亢直	紀律正直
麥克阿瑟	智慧	責任心	愛民如子	不怕死	嚴謹自律

資料來源：研究者整理

(六) 五種武德間的關係：

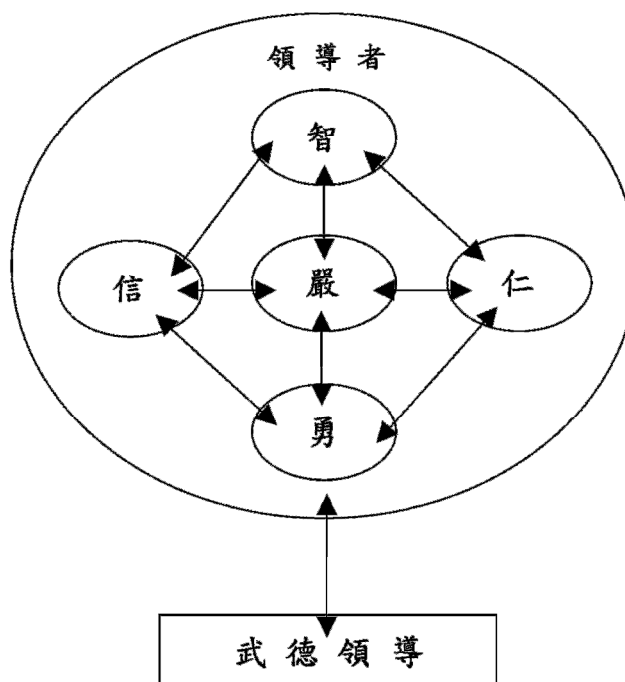


圖 2-1 五種武德間的關係資料來源：研究者整理

研究者綜合整理中、外軍事家與企業家對於武德精神的闡述與實務上的經驗，歸納分析一假設性模式（如圖 2-1），說明領導者在五德運作上首應以「智」為領導者產生行為活動前的思考與判斷過程，因此需擺放在五德最上方（蔣中正，1974）；將「嚴」放在中間的位置，做為與智、信、仁、勇的交互作用時，建立嚴格管制的標準化作業程序；在「信」、「仁」方面為建立領導二元間與人

際關係互動的機制，均透過「嚴」的管制來互動運作：最後以「勇」為產生行為的能量，也是經過「嚴」的把關，給予「智、信、仁、勇、嚴」交互作用的能量。領導者依上述五德的交互作用，武德領導行為因而催化產生。綜合文獻裡有關五德的關係，其實它們之間都是有交互作用，研究者將經過實徵性質化研究後，再加以進一步檢驗。

二、領導理論與「武德領導」的關係：

（一）領導的意義：

鑒於一些學者對於領導所下的定義，乃根據各研究主題不同而給予不同的操作性定義（洪光遠，1992），綜觀東、西方專家學者的看法，研究者認為可將一般領導涵意歸納為下列幾點特性：

- 1.領導是影響力的增長（Katz & Kahn，1978；Rauch& Behling，1984；黃昆輝，1988；Yukl，1994）。
- 2.領導為說服人順從的藝術（House，1977；Schein，1992；Drath & Palus，1994）。
- 3.領導是一種交互作用的關係（Fiedler，1967；Jacobs，1970；Yukl，1971；Stogdill，1974；Wesley& Coll，1980）。
- 4.領導是達成目標的手段或工具（Richards& Engle，1986；Bandura，1977；Yukl，1994）。
- 5.領導是一種引領一群人達成共同目標的過程（Coons，1957；Tannenbaum & Weshler& Massarik，1961；陳膺宇，2004）。

（二）領導理論的文獻探討：

1.領導取向：

研究領導的學者，各依其對領導的概念與方法上的偏好，以不同的方式進行研究。研究者依領導演進過程，概略區分成以下列六種取向：（陳彰儀，1995）

影響力分析（effective theories of leadership）取向：影響力的基礎與運用和領導效能交互影響。

領導之特質論（trait theories of leadership）取向：領導者的特質與技能影響效能。

領導之行為論（behavioral theories of leadership）取向：領導行為透過中介變項影響效能。

領導之情境論（situational theories of leadership）取向：情境變項界定

領導行為與效能。

互動取向：領導行為、特質在情境因素作用下產生不同領導效能。

整合取向：整合上述觀點，每種取向對變項間因果關係所隱含的假設各自不同。

2. 領導理論：

領導之特質論 (trait theories of leadership)：

領導者個人成功的特質，包括有能力、智力、責任、參與、情緒、地位等，主要是探討成功之領導者，必定有其異於常人的獨特人格，這些人格特質可以透過研究，加以逐項描述出來，如領袖是天生的，具備一定的個人魅力，譬如：精力過人、雄心勃勃、正直且誠實、有如聖人般的德行、充滿自信、豐沛的知識與智慧、甚至高度自我監控的人格等 (Nahavandi, 2000)。

在特質論有關領導者成功特質條件中，強調智力、豐沛的知識、智慧等方面，其實就是與武德領導概念中「智」方面有關解決問題、可批判思考、敏銳預知、人際協調等相關智能 (朱錦鳳, 2003)；責任、充滿自信、正直、誠實部分，其實也是武德領導「信」方面強調信心、誠實、坦直、責任感 (蔣中正, 1966；鈕先鍾譯, 1989；郝柏村, 1989)；精力過人、雄心勃勃，其實也是武德領導「勇」方面強調膽識、勇於創新、有決策魄力 (蔣中正, 1974；溫世仁, 2004；郭台銘, 2004)；高度自我監控部分也是武德領導「嚴」強調以身作則、嚴以律己 (蔣中正, 1966；溫世仁, 2004)。

領導之行為論 (behavioral theories of leadership)

此學派強調領導者實際動態的行為表現，而非如特質論重視靜態的特質分析。領導行為的探討，不像領導特質的分析屬於靜態的描述，而是注重領導者實際表現的行為。

俄亥俄州立大學1940年代開始，將部屬所描述的領導行為，確認為兩個向度，並命名為「主動結構」(initiating structure)與「體恤」(consideration)，研究顯示高主動結構與高體恤會讓部屬有較高的績效與工作滿足。約在同時密西根大學從觀察領導者行為特徵的研究，亦得到「員工導向」(employee-oriented)與「生產導向」(production-oriented)兩向度，其研究顯示「員工導向」的領導行就像「體恤」一般 (consideration) 包括人際溫暖、體貼部屬的感受，及運用部屬參與雙向溝通的機會等；而「生產導向」就如同主動結構 (initiating structure) 強調指示、達成目標及執行任務等等。

武德領導行為在上述行為論中，有關領導者成功領導行為強調讓部屬主動參與、體貼、人際溫暖的「體恤」，其實就是武德領導中「仁」方面強調的仁愛、熱誠、互助合作、愛民如己（蔣中正，1974；郝柏村，1988；溫世仁，2004；郭台銘，2004）。「主動結構」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。

領導之互動論：

由於各領導理論均單就領導者做討論，無法對「領導」意涵做更進一步深層了解，如此領導「互動論」因而產生；而目前針對人格特質與情境因素彼此互動對領導影響歷程的探討，也成為研究的主流。以往軍事組織中常強調領導者的行為均是由於領導者的特質而產生，少有探究領導歷程中情境因素也是一種調節變項。武德領導除強調領導者的個人特質外，也強調領導者需因應軍事情境的不同，變通改變領導行為，方能達到領導效能。因此，本文因篇幅關係僅就Fiedler（1967）的「權變領導理論」作介紹：

六十年代以前，心理學家主要從領導者的特質和行為來研究有效領導行為。六十年代後，許多心理學家提出了權變理論，認為領導行為的效率不僅決定於領導者的特質和行為，而且也決定於領導者所處的具體環境，如被領導者的條件、工作性質、時間要求、組織氣氛等。也就是說有效的領導是由領導者、被領導者和環境條件三者決定的。

Fiedler（1967）提出「權變領導理論」，一般稱之為「權變模式」，認為領導者的人格特徵或動機決定了他的領導方式，領導效能是領導者類型（領導方式）與情境的有利程度交互作用的功能。

武德領導亦重視領導者、被領導者之間的二元互動關係，及調節變項——情境因素，因為領導者需運用「智」去做正確的判斷、長遠的眼光（溫世仁，2004；郭台銘，2004）；用「信」去信任部屬、充分授權、說明白、講清楚（張輔與胡家賓，1985；蔣中正，1965）；運用「仁」的仁愛之心，關懷照顧部屬，熱誠地去為官兵服務（張輔與胡家賓，1985；蔣中正，1974；鈕先鍾譯，1989；郝柏村，1989）；用「勇」來勇於創新求變，面對困難與挑戰（溫世仁，2004；郭台銘，2004）；運用「嚴」在訓練要求部屬前，自己先以身作則，以標準規劃達到組織的目標（蔣中正，1965；鈕先鍾譯，1989；郝柏村，1989）。其領導行為都需因人、因時、因地、制宜，先瞭解部屬之個別差異，要將人才放在適任的位置，用方法激發其專業潛能，主動關懷照顧部

屬，建立上下二元互信的機制，訂定標準作業程序，以身作則引導部屬，勇敢面對環境的挑戰。關於武德領導與權變理論的深入關係，在軍事組織中實施質性研究之後再詳加細述。由於「互動論」的發展兼顧特質與情境兩大因素，並強調領導效能乃是上述兩者彼此互動所產生的結果，因此在軍事情境中，對有效的領導行為及領導效能，應善加考量領導者的特質及情境因素，並做好最佳搭配，相信這對組織的士氣、團結、凝聚力的提升及任務目標的達成，將有更大的助益（孫敏華與許如亨，2001）。

（四）武德領導與西方有關德行領導之相關比較：

一位領導者除了技術能力強，和具有能力將抽象的理念與構想轉化為具體的經濟績效外，還必須能夠犧牲私利、顧全團體的利益；大公無私、完成大我，做部屬「道德」上的標竿（Silin，1960）。因此，領導效能與領導者的德行與倫理行為是密不可分的（Butcher，1987；Kanungo & Mendonca，1996），此理念與軍人武德所強調五種道德的觀點不謀而合。因此，在此介紹提出西方有關德行領導（ethical leadership），又稱道德領導（moral leadership）之部分理論，並討論有關與武德領導的概念關聯，其主要的論述如下：

1. 領導者的基本功用與角色就是扮演運用道德理論以增進人們解決利益爭端的省察力，也就是轉換領導者與部屬道德標準與動機的過程；也就是領導者運用動人的理論去提高部屬內心的覺察力，如自由、正義、平等、和平、人道主義等；而不是製造卑劣的動機，如害怕、貪婪、妒忌、仇恨（Burn，1978）。
2. 為部屬服務就是領導者基本的義務及德行領導的本質，這些服務就包括教養、保衛或授權部屬。一位服務的領導者要能夠去照顧、關懷部屬的需求，以及去幫助他們更健康、更有智慧、更樂意去接受他們的責任。並且要去傾聽部屬的話，熟悉他們的需求與抱負，以及分享他們的痛楚與挫敗。（Greenleaf，1977）
3. 德行領導在於強調領導者本身與追隨者間的關係，首先領導者本身必須先具備責任感與道義感，否則部屬將難以接受領導者的道德激勵。透過領導者倫理行為的實踐，喚起被領導者之正義感、品行操守，以及責任感，以激勵其工作（Sergiovanni，1992）。
4. 研究者將武德領導與Gary Yukl（1994）德行領導概念內涵做比較：

表 2-2 武德領導與 Gary Yukl (1994) 德行領導概念內涵做比較表

評價效標	德行領導	武德領導
領導者運用權力與影響力	為部屬與組織服務。	仁：服務。
領導者處理部屬共同體的各項權益、利害	顧及部屬權益,全部平等待遇,不偏袒任何人。	信：公平。 嚴：公正。
發展組織願景	將部屬的需求、價值觀、意見發展建構成願景。	智：謀略。
圓滿的領導行為	擁護價值觀，行動始終如一。	信：誠信、信心。 嚴：自律。
為領導者的決定與行動去冒險	個人願意為完成任務及成就願景而冒險。	勇：膽識、冒險。
行動上有意義訊息的溝通	對於事情、問題、行動之重大訊息，都要完成、及時的公開。	信：公平。
部屬的批評與不同意見的反應。	鼓勵發現有更好解決問題的評價與批評。	智：謀略。
部屬技能與自信的發展。	為訓練部屬的成長，廣泛的當教練與指導。	嚴：戒慎、標準。

資料來源：研究者整理。

西方德行領導理論中，領導者要規劃組織願景，其實就是武德領導概念中在「智」方面要運用有正確判斷、有效的決策、長遠的眼光發展組織的願景（溫世仁，2004；郭台銘，2004）。擁護價值觀，行動始終如一，及讓部屬有自信心，在「信」方面要純潔、誠實無欺、死守善道地維護團體的利益（蔣中正，1974；郝柏村；1989）；要犧牲個人私利，將團體利益提昇，並犧牲個人利益與具服務精神，就是在「仁」方面要服務、犧牲、平等待人（蔣中正，1974；溫世仁，2004）；個人願意為完成任務及成就願景而冒險，在「勇」方面就是冒險、膽識、負責知恥、勇於創新與決策魄力（郝柏村；1988；溫世仁，2004；郭台銘，2004）；領導者運用權力與影響力，並能接受部屬的批評與不同意見的反應，就是智方面可批判思考及嚴方面以身作則、嚴以律己、嚴格執行團體紀律的表現（張輔與胡家賓，1985；蔣中正，1974；鈕先鍾譯，1989；郝柏村；1988）。

參、研究設計

一、研究方法：

本研究目的在以質化研究取向來探討「武德領導」在軍事社會行為科學上概念性內涵，經過實徵性研究後形成新的構念。並探討連級軍事領導者展現「武德領導」行為時可能產生領導的效能，所以在研究法的選擇上，以「訪談法」來進行資料搜集。藉此瞭解受訪者包括價值理念與認知心理領域、經驗以及表現相關領導行為的模式；同時可蒐集訪談者個人的生活經歷，及他們耳聞目睹的成功與失敗的關鍵事例，並從他們對這些事件的詮釋及看法中瞭解相關的領導行為。因此，我們會對研究對象獲得一個比較廣闊、整體的視野，從多重角度對事件的過程進行比較深入、細緻的描述；簡而言之，訪談可以進入到受訪者的內心，瞭解他們的心理活動和思想觀念。因此，本研究初期蒐集國內、外相關文獻彙整、歸納出「武德領導」的概念內涵；第二階段採實徵研究，深入基層部隊，將軍事領導者對於「武德領導」的實務經驗採取「紮根理論」研究法（the grounded theory method），來進行資料分析與整理。第三階段將採焦點團體（focus group）訪談方式，請對本領域有相關研究、及具有實務經驗的高階軍事領導者，再一次針對實徵性驗證結果，做最後歸納與分析，以確實增強本質性研究內容之信、效度。

（一）文獻歸納法：

本研究所採用的方法，就是研究者以開放性問題的方式，廣泛蒐集個人對此一現象之描述後，再以系統化的方法，將所蒐集之反應資料予以整理與分類（Hinkin, 1995）。本研究初期蒐集國內、外相關文獻彙整、歸納出「武德領導」的概念內涵，先將核心概念確定後，以利爾後訪談大綱參考及訪談內容逐字稿編碼運用。

（二）訪談法：

紮根理論起源於格拉斯（Glass, 1965）和斯特勞斯（Strauss, 1968）兩人，發展出來的，它是一種研究方法，或者說是一種做質的研究「風格」（Strauss, 1987）。其主要宗旨是從經驗資料的基礎上建構理論。紮根理論亦指的是運用系統化的資料蒐集、歸納和演繹交互運行的分析程序，針對某一現象來發掘、歸納，並發展出紮根於現實世界的理論的一種質性研究方法（徐宗國譯，1997）。因其遵循科學原則（如歸納與演繹並用的推理過程）、比較的原則、假設驗證與理論建立，被認為是質化方法中最科學的一種方法。

（三）焦點團體（focus group）訪談：

本研究最後採用焦點團體訪談來進行。只是希望藉由在軍事情境中經歷基層營、連主官職務及在學術研究領域，對於「武德」精神有相關研究之博士班研究員，希望他們針對文獻中所歸納「武德領導」相關抽象、陳義過高的概念內涵、及經實徵訪談後之研究結果部分，運用焦點訪談方式再次討論（歸納、分析），並結合現代軍人針對「武德領導」所面臨的時代意義，如何運用此一領導行為，能夠讓基層營連的領導者，展現更好的領導行為，產生優質的領導效能。

二、研究對象：

（一）研究對象界定：

本研究對象為基層連營，並區分為排級（含士官長）、連級及營級主官等三種不同階級領導幹部，且限於需曾經擔任或現正擔任之「指揮職」乙年（含）以上。此外在每一階層均加入女性軍（士）官各乙員為本研究受訪對象，以瞭解武德領導是否會因男女性別上差異，而會有不一樣領導行為，產生不同的領導效能。

（二）研究對象的選擇：

本研究對象之所以選定基層連隊幹部，主要是本研究已先從文獻彙整資料顯示「將領們是根據他們的卓越素質而被選用的，而大單位主官也是經過慎重的挑選，但是當階級愈低時，則對於其個人能力期待也愈低，於是這方面的缺陷也就應用武德來補充」（克勞塞維茲，1913；言百謙，1985）。國軍部隊基層連隊是戰術部隊之第一線戰鬥體，是與官兵廿四小時生活在一起，生死與共、同舟一命，所以連隊領導者之「武德精神」更具重要性。因此，研究者乃先以陸軍基層連長為抽樣訪談對象。除此之外，為了採以上、下互動與自我檢核方式，乃訪談營級幹部及排級（含士官長）來相互對照。採營級（回溯以前身為連級主官）、連級（現任連長表述）、排級（含士官長）。希望藉此瞭解受訪者運用「武德領導」之領導行為的成功與失敗等關鍵事例心得。如果只訪談連級主官，可能會使得本研究資料只有連級本位主義的看法與立場。因此，增加訪談營級主官，是基於曾經擔任過連級主官者，以更宏觀的組織角度回溯當年在連級運用「武德領導」的行為，所展現出的領導經驗。至於訪談排級幹部是希望以部屬立場，討論連級主官需具備何種「武德領導」行為，方能領導部屬，達到組織目標。本研究以連級上、下各一級對象進行訪談，主要即在試圖彌補純粹身為連長角色在研究資料上的盲點，俾利取得最豐富的反應資料。因此，本研究分別選取排（四員）、連（五員）、營級（三員）「軍事主官」，合計十二員（含女性「軍事及政戰主官」四員）。以做為研究對象。

肆、研究結果

本研究為釐清「武德領導」在軍事社會科學領域的概念性意涵，研究初期彙整中、外文獻中有關「武德領導」的概念性內涵，並且藉由實徵性質化研究，至陸軍部隊連、營基層單位實地訪談，查驗現代軍官對「武德領導」概念內涵之詮釋，以對照傳統文獻上所發現「武德領導」的概念內涵做檢核，並發現因應現代軍事組織中所應增強的相關武德領導行為，並以武德領導「智、信、仁、勇、嚴」五種向度順序分別陳述。

一、武德領導--『智』部分：

（一）概念內涵分析表：表4-1『智』-概念內涵歸納分析表。

基層單位武德領導『智』-概念內涵歸納分析表					
核心概念	次屬概念	下屬概念	營級	連級	排級
智慧	解決問題	想出方法解決問題	V	V	V
		整理出任務作業程序	V		
	正確判斷	臨機獨斷、危機處理	V		
		正確判斷是非、對錯	V	V	V
		將人放在對的位置上	V		
	有效決策	說清楚工作目標與做事方法	V	V	V
		做事有效率、如期達成	V	V	
		以經驗法則去推論、完成任務	V	V	V
謀略	經驗累積	把事情化繁為簡、單純行事	V	V	V
		廣泛蒐集大家的建議		V	V
	批判思考	接納不同意見、整合出重點	V	V	V
		長遠規劃未來願景	V	V	V
	長遠眼光	訂清楚明確的組織目標	V	V	V
		舉一反三思考、考慮周延	V		
	敏銳預知	知官識兵、掌握先機與主動	V	V	V
		做事要有前瞻準備		V	V
	協調能力	協調合作的能力	V	V	V

資料來源：研究者整理--（打V部分為各層級訪談結果，認為連隊主官應具備之領導行為。陰影部分為訪談各層級一致出現基層軍官在本向度中，成功之領導行為，可做為爾後問卷題目與領導教材參考依據。**粗體斜體字**為研究者訪談後發現新概念內涵）。

（二）概念解釋部分：

核心概念：我們所謂特質（trait）部分是指個體在行為上所表現持久性人格特徵，亦是平時所謂足以用來形容某人獨特之處的人格特質（personality trait）。（張春興，1998），以此定義表格中武德核心概

念內涵，亦即本研究可稱之為領導者特質部分。

次屬概念：文獻與實徵性訪談後，對照所抽取的概念（**粗體斜體字**為研究者訪談後發現新概念內涵），也是本研究所指領導者條件部分。

下屬概念：實徵性訪談後所抽取具體行為內容，也是本研究所指領導者行為部分。（研究者僅列出部分代表訪談者普遍認同之領導行為）

（三）名詞釋義部分：

智慧：對事物能認識、辯析、判斷處理與創造發明的能力。

解決問題：判定方法完成事情。

正確判斷：沒有錯誤地判別事物的是非好壞。

有效決策：對結果是有效果的決定。

經驗累積：累積因理性認識或經過實踐、反覆驗證的科學結論。

謀略：計謀策略。

批判思考：對錯誤的思想、觀點、理論、行為等進行系統的分析與歸類。

長遠眼光：長久地、距離遠的觀察事物的看法。

敏銳預知：心思靈活、反應快速地知道事先狀況。

協調能力：引導同一單位內的組成份子，步調一致、以增進和諧與效率。

二、武德領導『信』部分：

（一）概念內涵分析表：表4-2『信』-概念內涵歸納分析表。

基 層 單 位	武 德 領 導	『 信 』 - 概 念 內 涵 歸 納 分 析 表	營 級	連 級	排 級
特 質	領 導 條 件	領 導 行 為			
誠 信	言 出 必 行	說的到、就要做的到	V	V	V
		誠信待人、說話算話		V	
	誠 實 無 欺	說話不出爾反爾、反覆無常	V		
		不欺騙弟兄	V	V	V
負 責	責 任 心	善盡自己本分，不推卸責任		V	
	同甘共苦	同生死、共患難	V	V	V
公 平	信 賞 必 罰	賞罰公開、公平	V		
		做事要信賞必罰	V	V	V
	充分授權	分官授權	V	V	
		給部屬決定事情的權力	V	V	V
信 心	忠 貞 不 貳	（文獻中出現）			
	互信互賴	開誠布公	V		
		做好互信機制	V	V	V
	信 仰 長 官	相信長官所做的決策	V	V	V
	信 任 部 屬	認同部屬正確的作為	V	V	V
		信任部屬能做好事情		V	V
	自 信 心	建立弟兄自信心		V	V

資料來源：研究者整理

(二) 名詞釋義部分：

誠信：誠實有信用。

言出必行：說的到、做的到。

誠實無欺：確實、不欺騙。

負責：擔負責任。

責任心：對工作認真負責的態度。

同甘共苦：有福同享、有難同當。

公平：公正不阿，不偏袒。

信賞必罰：賞有功、罰有過。

充分授權：充分授與某權力給他人。

信心：相信自己的願望與預料一定會成功的內心意念。

忠貞不貳：忠誠堅定，不懷二心。

互信互賴：彼此相信依賴對方。

信仰長官：信服仰慕上級。

信任部屬：基於誠信，而加以任使不懷疑部屬。

自信心：自認對於事情能勝任愉快的心理狀態。

三、武德領導『仁』部分：

(一) 概念內涵分析表：表 4-3『仁』-概念內涵歸納分析表。

基層單位武德領導『仁』-概念內涵歸納分析表					
特質	領導條件	領導行為	營級	連級	排級
仁愛	同理心	時常站在對方立場著想	V	V	V
	照顧	照顧弟兄休閒生活		V	V
	待人如己	辦理親屬間聯誼活動	V		
		將部屬視為自己朋友	V	V	V
	親和力	經常與士官兵話家常	V	V	V
	鼓勵	鼓勵進修、不斷學習	V	V	V
	尊重	尊重部屬的感覺	V	V	V
服務	服務	以服務代替領導	V	V	
	關懷	關懷的心去愛部屬	V	V	V
		關心部屬的一切生活	V	V	
	溝通	常與部屬作意見交換	V	V	V
熱	公德心	(文獻中出現)			

誠	互助合作	大家相互觀摩學習	V		
		互助合作、完成任務	V	V	V
	真誠	誠心待人接物	V	V	V
犧牲	胸襟坦蕩	虛心學習接受別人意見	V		
		胸襟寬闊包容錯誤	V	V	V
	捨己救人	(文獻中出現)			
	犧牲自我	犧牲自己利益、為大局著想	V	V	V

資料來源：研究者整理

(二) 名詞釋義部分：

仁愛：同情、友愛、愛護之心。

同情心：因他人的遭遇、悲歡而在感情上產生共鳴。

照顧：對人關照愛護。

待人如己：對待別人視同親人。

親和力：人與人之間親近和諧的力量。

鼓勵：激發勉勵。

尊重：尊敬而重視。

服務：為大眾做事。

關懷：長輩對晚輩、上對下的關照。

溝通：使雙方能相互交流。

熱忱：對人、對事的態度熱誠、真摯。

公德心：注重公眾利益精神與態度。

互助合作：同個目標之下，做出共同的努力。

真誠：真實誠懇，沒有一點虛假。

犧牲：捐棄私利。

胸襟坦蕩：志趣、抱負寬大，坦白直爽。

捨己救人：犧牲自己，解救別人生命。

四、武德領導『勇』部分：

(一) 概念內涵分析表：表4-4『勇』-概念內涵歸納分析表。

基層單位武德領導『勇』-概念內涵歸納分析表					
特質	領導條件	領導行為	營級	連級	排級
勇敢	身先士卒	率先躬行、達成任務		V	
	果敢亢直	追根究底當面請示	V	V	
		勇於面對艱難挑戰	V	V	V
堅毅	貫徹到底	貫徹完成的決心	V	V	V
		執行力			V
	堅毅堅忍	容忍度與堅忍度	V	V	V
膽識	不退縮不前	不畏艱難勇往直前	V	V	V
	有決策魄力	勇於承擔責任與錯誤	V	V	V
冒險	冒險犯難	面對艱難環境考驗	V	V	V
	勇於創新	(文獻中出現)			

資料來源：研究者整理

(二) 名詞釋義部分：

勇敢：不怕危險困難。

身先士卒：親自做模範，讓別人效法。

果敢亢直：敢做敢為，正直不屈。

堅毅：堅決而有毅力。

貫徹到底：做事始終如一，堅持到底。

堅忍不拔：堅定忍耐，絕不動搖。

膽識：膽量與見識。

不退縮不前：不害怕、勇敢向前。

有決策魄力：敢做敢當的氣魄毅力。

冒險：不顧危險、勇往直前。

冒險犯難：不顧一切艱難的精神。

勇於創新：勇於創造前所未有的事件。

五、武德領導『嚴』部分：

(一) 概念內涵分析表：表 4-5『嚴』-概念內涵歸納分析表。

基 層 單 位 特 質	武 德 領 導 條 件	『 嚴 』 - 概 念 內 涵 歸 納 分 析 表	營 級	連 級	排 級
公 正	公正嚴明	行事公事公辦	V	V	
		做事公正無私	V	V	V
	賞罰明快	快賞快罰、不拖泥帶水	V	V	V
自 律	嚴以律己	嚴以律己、不苟且偷安	V	V	V
		自我要求較嚴		V	
	以身作則	親臨前線	V	V	V
		凡事以身作則、不卸責	V	V	V
	放下身段	不要有任何官架子與派頭	V	V	V
戒 慎	嚴以肅眾	下完命令後要去追	V	V	V
		嚴守份內的事情、不分親疏		V	
	嚴格訓練	嚴格加強訓練要求	V	V	V
	激發潛能	激發部屬內在的潛能	V	V	V
		激發部屬完成工作的動機			V
標 準	追求進步完美	不斷訓練求進步、保持水準		V	
	賞罰分明	事事、物物有人管理	V	V	V
		對命令不打折扣、一切按規定辦理	V	V	V
		依規定嚴格執行賞罰	V	V	V
	訂定標準	訂定訓練與賞罰標準	V	V	V
		建立制度規範、不用單行法		V	

資料來源：研究者整理

(二) 名詞釋義部分：

公正：公平正直、毫無偏私。

公正嚴明：公平正直、嚴肅清白。

賞罰明快：快賞快罰。

自律：自己約束自己的行為。

嚴以律己：嚴格自我要求。

以身作則：率先以自己具體的行為，做為他人的模範。

放下身段：不擺架子與權威。

戒慎：警戒謹慎。

嚴以肅眾：對外一樣的標準。

嚴格訓練：一定標準的嚴格磨練。

激發潛能：激發對方潛在未發揮出來的能力。

標準：可做依據的一定形式。

賞罰分明：賞罰公平、公開。

紀律嚴明：嚴明清楚的條文規定。

伍、結論與建議

一、研究結論：

本節將論述及探討此次研究結果。建構基層軍事領導者「武德領導」之五種領導行為類別。

（一）「武德領導」領導行為類別建構：

本研究試圖將「武德精神」概念，經由實徵性質性研究後，除釐清其軍事社會行為科學上的概念性內涵，建立「武德領導」的新構念外，並建立起基層連隊連長運用「武德領導」的領導行為類別。希望藉由學術社群討論後，俾利爾後提供實徵性量化研究，問卷試題參考運用。本研究因篇幅關係，僅以「武德領導」有關「智」的構念為例：

基層連長「智-武德領導」的領導行為類別，如表5-1

基層單位武德領導『智』-領導行為類別表		
特質	領導條件	領導行為範例
智慧	解決問題	想方法解決問題
	正確判斷	正確判斷是非、對錯
	有效決策	說清楚工作目標與做事方法
	經驗累積	以經驗法則去推論、完成任務 把事情化繁為簡、單純行事
謀略	批判思考	接納不同意見、整合出重點
	長遠眼光	長遠規劃未來願景
	敏銳預知	知官識兵、掌握先機與主動
	協調能力	協調合作的能力

資料來源：研究者整理

領導行為類別建構：

本研究僅提出具有某種特質的領導者，在某種領導條件下，所產生其中一部分領導行為做參考。藉由上述「武德領導」類別表，提供基層連長建構領導行為，使基層連長得以展現較佳之領導效能，並以此類領導行為，做為問卷題目參考依據。

智慧方面：

他常向上級反應單位無法解決的問題。（解決問題）

他給幹部的指導作為都沒問題。（正確判斷）

他會說清楚說明工作目標，讓士官兵順利達成任務。（有效決策）

他會與部屬分享工作上的經驗。（經驗累積）

謀略方面：

他會接納部屬的建議。（批判思考）

他做事情不會應付了事。（長遠眼光）

他可以隨時叫出連隊士官兵的名字。（敏銳預知）

他與其他單位的連長交情很好。（協調能力）

（二）訪談後研究發現分析：

本研究將文獻中「武德精神」之概念性內涵澄清後，結合領導行為成為--「武德領導」的概念，經深入軍事情境實施實徵性訪談，並與文獻對照後，列出在文獻整理上未發現的部分，及文獻上出現，訪談後未出現的概念內涵歸納分析，如表5-2

『武德領導』經訪談後新發現及未發現之概念內涵歸納分析表				
向度	訪談後新發現		訪談後未發現	
	核 心 概 念	次 屬 概 念	核 心 概 念	次 屬 概 念
智	智慧	解決問題	未發現	未發現
		經驗累積		
	謀略	批判思考		
		敏銳預知		
		協調能力		
信	負責	同甘共苦	信心	忠貞不貳
	公平	充分授權		
仁	仁愛	親和力、鼓勵、尊重	熱誠	公德心
	服務	關懷、溝通		
	熱誠	真誠		
	犧牲	犧牲自我	犧牲	捨己救人
勇	未發現	未發現	冒險	勇於創新
嚴	自律	放下身段	未發現	未發現
	戒慎	激發潛能		
		嚴格訓練		
	標準	訂定標準		

資料來源：研究者整理

二、研究建議：

(一) 文獻中出現的「武德領導」概念性內涵，為何經訪談後有未出現的概念？研究者歸納幾個原因；一方面為訪談時，現代軍官為保持政治中立所避談的主題（忠貞不貳）；一方面為時代環境的變遷，道德倫理觀念的沈淪，「多一事不如少一事」的思想瀰漫，大家只求將自己管好，不要干擾別人就好，多做多錯的想法，缺乏「公德心與捨己救人」胸襟，更印證在現今國軍一般幹部的處事模式。現在的幹部與士官兵一樣，都是一個口令一個動作，一旦有另類創新的想法與作法，那就被認定是違反團體紀律，不服從命令大逆不道的事。如果又學習企業界每日勇於創新的腳步，這是目前軍中傳統觀念所無法允許的，這就是國軍目前仍無法與現今社會接軌，更需努力的方向。

(二) 武德領導模式建立：

本研究初期先探討「武德領導」的概念性內涵，並運用其概念性內涵製作成訪談大綱。除了對照文獻所歸納分析資料外，亦期望受訪者能分享運用「武德領導」之成功與失敗關鍵事例，探究軍事領導者運用「武德領導」，所產生之領導效能。國外學者 Evan (1997)主張「領導效能」，係指領導者在其責任範圍內，透過其領導行為，影響部屬和組織所有過程，達成組織目標的程度，通常以組織認同、工作滿意程度、工作投入等變項為研究範疇。軍事領導者將此五德交互作用的關係所產生的行為，運用在領導行為上，經過實徵性訪談，結合軍事領導者運用「武德領導」成功與失敗關鍵事例裡，其運用之領導行為在組織確能產生組織認同、團體凝聚力、團隊士氣、工作滿意度等方面的領導效能，以共同達成組織目標。研究者試著先提出一個有關「武德領導」的假設模式如下：

武德在運作上應以智為先，以信為要，以仁為本，以勇為重，以嚴為準，所以這五項德目缺一不可。(蔣中正，1974)；智、勇為觀念化能力 (conceptual skill)，信、仁為人際關係能力 (human skill)，嚴為技術性能力 (technical skill) (郭台銘，2004)。我們試圖建立武(五)德間關係交互作用的假設模式，在圖 5-1 中領導者在五德運作上應以「智」為領導者產生行為活動前的思考與判斷過程，因而需擺放在五德最上方；以「嚴」放在中間的位置，做為與「智」、「信」、「仁」、「勇」的交互作用時，建立嚴格管制的標準化作業程序；在「信」、「仁」方面為建立領導二元間與人際關係互動的機制，也是透過「嚴」的管制來互動運作；最後以「勇」來產生行為的能量，亦是經過「嚴」的嚴格管制，給予「智、信、仁」三者交互作用的總能量。領導者依上述五德的交互作用，「武德領導」行為因而催化產生。綜合文獻裡有關五德的關係，其實它們之間都是有交互作用，缺一不可的。

本研究囿於是項初探研究，且研究時間有限，爾後將至基層連隊實施質化訪談，建構「武德領導」新的構念，及廣續量化研究過程中可採他評、自陳式問卷

方式進行，以避免過多社會期許，並在研究條件許可之下，可繼續以縱貫式研究方式，持續追蹤其實際工作表現，以充分驗證「武德領導」量表是否足以預測實際上之工作表現；亦可建立常模，俾利其在實務工作上之運用及推展。

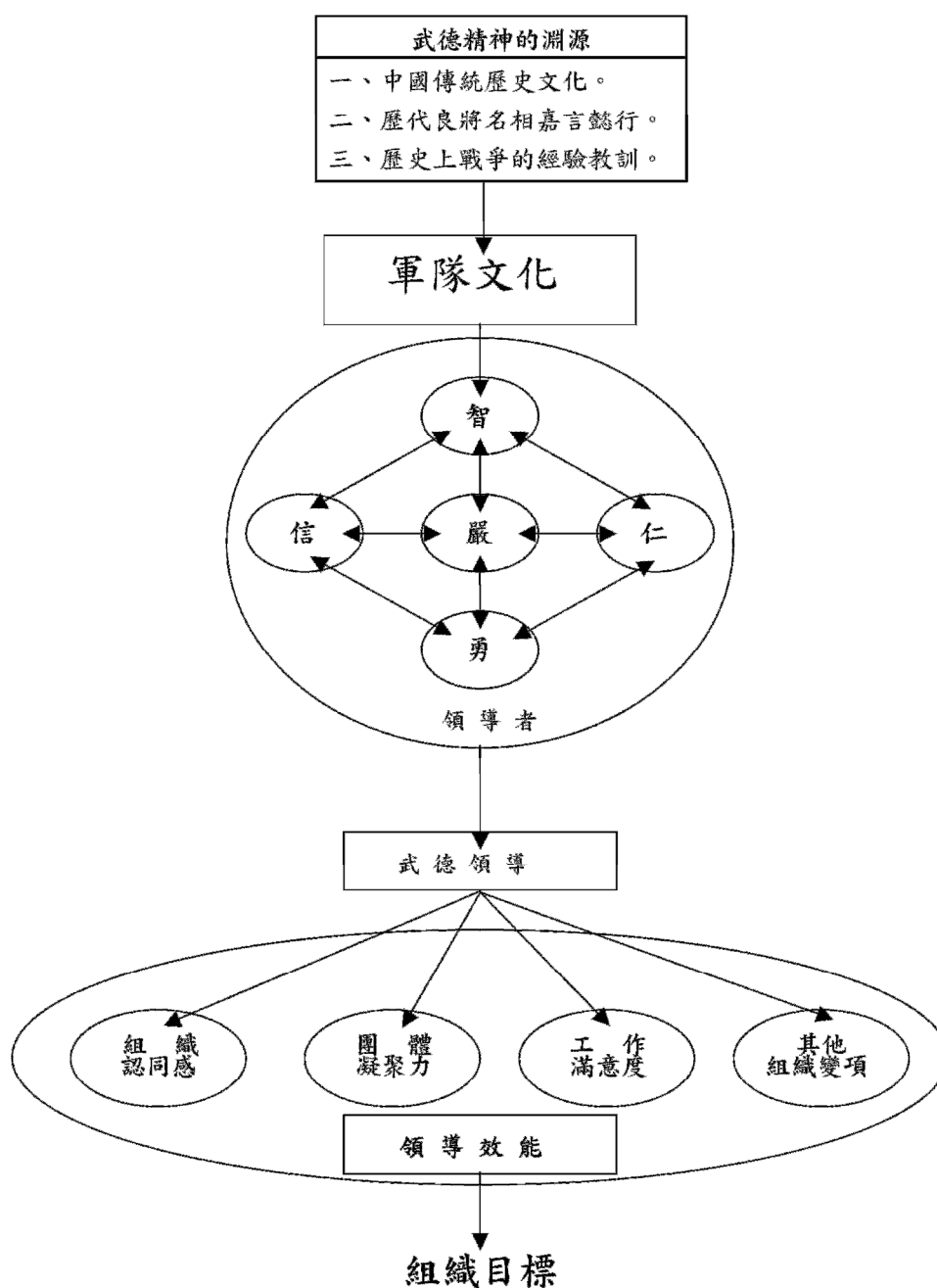


圖 5-1 「武德領導」的假設模式。資料來源：研究者整理。

參考文獻

一、中文部分：

- 于紹樂譯（2001）。*西點軍校精英訓練課程*。文化出版社。
- 丹尼爾·高曼著、張美惠譯（1996）：*EQ*。台北、黎明。
- 朱錦鳳（2003）。「問題解決與創造力測驗」的發展與其相關性研究。台北、教育與心理學 26 期、6、671-695
- 克勞塞維茲、鈕先鍾譯（1981）*戰爭論精華*，台北軍事譯粹社。107-112。
- 克勞塞維茲。（1989）*戰爭論（上集）*。三軍大學，3 篇，5 章，279-284。
- 明茲伯格，鄭懷超譯（2002）。*領導*。台北：天下文化。
- 姜定宇（2002）。效忠主管、組織承諾及員工效能：五種模式的驗證。台灣大學心理學研究所，碩士論文。
- 洪光遠譯（1992）。*組織領導*。台北：桂冠書局。
- 夏征農，1992。*辭海（上、中、下）*。台北：正大印書館。
- 孫敏華、許如亨（2001）。*軍事心理學*。臺北：心理出版社。
- 徐宗國譯（1997）。*質性研究概論*。臺北：巨流圖書。
- 徐瑜（1981）。*不朽的戰爭藝術*。台北：時報出版社。
- 郝柏村（1989）。*為將之道*。台北：黎明出版社。
- 國防部編印（2004）。*國防報告書*。台北，三民書局。
- 張裕隆（2001）。*管理才能測驗發展及信效度分析*。應用心理學，10，65-95。
- 張輔、胡家賓（1985）。*戰爭哲學文選*。三軍大學，117-120。
- 莊漢宗（1990）。*以柔克剛的智慧*。台北：漢欣，24—90
- 許承璽（1995）。*國軍建軍思想*。台北：黎明，100-110
- 郭台銘（2003）。*三千億鴻海帝國*。台北：文化出版社。
- 陳勁甫譯（2002）。*為將之道*。台北：麥田出版有限公司。
- 陳彰儀（1995）。*組織心理學*。台北：心理出版社。
- 陳膺宇（2004）。*共贏*。台北：八方出版社。
- 普穎華（1996）。*曾國藩兵法*。台北：旭昇，2，117—205。
- 普穎華（2001）。*吳子兵法*。台北：旭昇，219-256。
- 曾諦岑譯（1985）。*軍事領導*。陸軍總司令部；譯自美國陸軍部隊野戰教範：FM 22-100 Military Leadership, October 1983。
- 費拉爾 凱普著，金雨譯（2003）：*沒有任何藉口-- No Excuse*，台北：海洋文化

出版社。

- 鈕先鍾譯（1989）：戰爭論（上集）。三軍大學：第三篇，第五章，279-284。
- 楊國樞（1993）：我們為什麼要建立中國人的本土心理學。本土心理學研究。1期，6-88。
- 楊國樞（2002）：西爾格德心理學（上、下）。台北、桂冠。
- 溫世仁（1999）：領袖。台北：大塊文化。
- 趙本立譯（2000）：軍隊基層領導統御。台北：菩菱企業有限公司。
- 蔣中正（1933）：革命軍人的哲學題要。高雄：陸軍官校編印。
- 蔣中正（1966）：蔣總統思想言論集。台北：三軍大學編印。
- 鄭伯璫、莊仲仁（1981）：基層軍事幹部有效領導行為之因素分析：領導績效、領導角色與領導行為之關係。中華心理學刊，23期2卷，97-196。
- 魏汝霖、劉仲平（1979）：中國軍事思想史。台北：黎明。77
- 羅虞村（1999）：領導理論研究。台北：文景出版社。

二、英文部分

- Avolio, J.; Bass, M.(1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Dec99, Vol. 72 Issue 4, p441.
- Bass,B.M.(1990).*Bass & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research, & Managerial Applications*. New York : Free Press.
- Bass,B.M., & Avolio,B.J(1989).*Multifactor Leadership questionnaire—rater form*. Palo Alto,C.A. : Consulting Psychologists Press.
- Bass, M.(1995).Comment: Transformational leadership. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 4 Issue 3, p293, 5p.
- Bass, M.(1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Winter90, Vol. 19 Issue 3, p19, 13p, 1 chart, 1 graph, 1bw.
- Blau & Boal,R.C.(1987).Species-specific defense reaction and avoidance learning.77 , 32-48
- Burns,J.M.(1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Dansereau, F., Alutto, J.A., & Yammarino, F.J. (1984). *Theory testing in organizational behavior: The variant approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dansereau,F.,Jr.,Graen,G., & Haga,W.J(1975). *A vertical dyad linkage approach leadership within formal organizations* : A longitudinal investigation of the role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*,13, 46-78.
- Drath,W.H., & Palus,C.J. (1994). Making common sense : *Leadership as meaning-making in a community of practice*.Greensboro,NC : Center for Creative Leadership.
- Evan,,L.(1997).Understanding teacher morale and job satisfaction.Teaching and Teacher Education, 13,831-845.
- Farh,J.L.,& Cheng,B.S.(1999).Paternalistic Leadership in Chineseorganizations : A critical analysis. In A.S.Tsui & J.T.Li (Eds.), *Management and organizations in China*.
- Fiedler,F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York : McGraw-Hill.

- Fleishman,E.A., & Harris,E.F. (1962). *Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover*. *Personnal Psychology*,15,43-56.
- GOLEMAD,D.J.(1988,October 18). *Chemistry of sexual desire yield its elusive secret* .NEW YORK TIME.
- Green,S.G. & Mitchell,T.R.(1979). Contextural and attributional influences on control decision.65,453-458.
- House,R.J.(1977). *Leadership in 21st centery : A speculative enquiry*.In : Howard,A(ed.).
- House,R.J., Hanges,P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A.,Dorfman,P.W., J avidan, M., Dickson,M., & Associates (1999).Cultural influences on leadership and organizations : Project GLOBE. In W.H.Mobley, M.J.Gessner & V.Arnold (Eds.) *Advances in global leadership* (pp.171-233).Stanford, CT : JAI Press.
- Jacobs,T.O. (1970).*Leadership and exchange in formal organiza tions*.Alexandria,VA : *Human Resources Research Organization*.
- Katz, D, & Kahn.(1978). *The social psychology of organization*. New York : Wilely.
- Klein K. J., Dansereau, F., & Hall, R.J. (1994). Levels issues in theory development, data collection and analysis. *Academy of Management Review*, 79(2), 195-229.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S.(1984). *STRESS,APPRAISAL,AND COPING*.NEW YORK:Springer.
- Martinko,M, & Gardner,W.L.(1983). The leader/member attri-bution process. *Academy of Management Review*,12,235-249.
- Mayer,J.D, & Salover,P.(1997).What is emotional intel-ligence ? Educational implication New York : Basic Book.

(投稿日期：94年12月5日；採用日期：95年5月11日)

武德領導概念性內涵之實徵性質化研究－以陸軍基層連長為例