

從情境領導角度談提升領導效能之研究

作者簡介



張簡哲準上校，陸官校77年班、陸院86年班、戰研班87年班、國立政治大學社科院行政管理研究所碩士；曾任連長、人事參謀、教官、營長、教官等職，現任職於國防大學陸軍指參學院軍事理論組。

◆ 提要

- 一、有效的領導方式，是要依實際情境而定，能依情境變化適時調整領導方式的領導者，才是成功的領導者。
- 二、風格是代表領導行為的一切，它是由許多特質所組成的，所謂「兵隨將轉」，領導者行為足以影響單位的組織文化與團隊風氣。
- 三、組織為團隊共同表現所設置而成的藍圖，必須透過總體行動才能產生量能，各級領導者應明確地掌握部屬的知覺感與情緒反應，藉團隊情感的凝聚，提升團隊總體績效表現。
- 四、領導者如果想要達成高度的成果，必須採取適當的領導方式，而決定採取何種領導方式，則視領導者與部屬間的關係、任務結構與職位權力而定。

關鍵詞：情境領導、領導效能、領導統御

前言

從傳統農業社會的結構到現在科技先驅的時代，軍隊指揮官總是扮演國家安全的「守護者」、作戰決勝的「指導者」、國防政策的「執行者」，以及各種軍事技能的「訓練者」等不同角色，其中角色發揮的程度則需要依恃領導者運用領導統御的手段來達成所規劃的目標。由於軍事領導者擁有隱藏性的強制權，無形中在面對任務完成後不斷累積的優越感和高工作滿意度，致使領導者逐漸養成主觀化的領導特質，這對領導精神與效能的角度來說是否正確頗值得商榷。從一項普遍性的反應顯示，筆者於陸院執教「領導統御」課程多年來，舉凡對入學少、中校學官詢問他們如何推動領導統御時，那「自行摸索」、「側面觀摩」、「經驗傳承」以及「放諸四海皆準」的相同答案，不禁令人擔憂。在龐大的軍事組織中，不僅須運用各有巧妙不同的領導理論與技能，來提升領導效能，更期盼以最低成本，創造最佳的團隊績效。本文將以情境領導的領導風格、領導行為及情緒感受，探討對領導效能如何產生各種不同差異性及影響，提供領導者酌參，藉以增進對領導統御的正確認識。

情境領導與領導效能釋義

一、領導（領導統御）意涵釋義

就軍事組織層面而言，領導是影響人的藝術，即在環境的限制之下，激勵部屬去達成任務，以完成整個團體的目標^①。也是運用品德感召群眾，建立對領導者的信仰、尊敬與忠誠合作，進而凝聚意志、統一行動，完成共同使命的藝術^②。同時又是領導者影響部屬依照所提供的目的、方針和動機去完成任務的程序^③。領導統御則以指揮感化部屬，以獲彼等之服從、信仰、尊敬與忠誠的合作，然軍事統御係在指揮編制以內行使者，故軍事統御有指揮權適當運用的意義^④。兩者皆以「誘導」及「影響力」的方式支配部屬，貫徹領導者的意志以達成任務。美國名將巴頓將軍認為，領導者——就是指揮官要勇於發號施令，也要肯發號施令，這是一件責無旁貸、別無選擇的事情，係其所當為，若是不為，那麼，這個人就稱不上指揮官。指揮官的首要規則在於依照自己所承擔的職責做動作^⑤，這樣的精神透過影響力，涵蓋了勇於負責，依據職權達成組織所交付的任務，也發揮領導者展現領導統御的精神。

在軍事組織中容易將「領導」一起混用的即為「管理」，惟就運用的精神

註①：《領導統御學上冊》（臺北：國防部作戰參謀次長室印，民國72年11月），頁3。

註②：《國軍軍語辭典》（臺北：國防部頒行，民國89年11月），頁9-6。

註③：趙本立，《軍隊基層領導統御》（臺北：蓀菱企業，民國89年10月），頁3。

註④：《國軍領導統御教材草案》（臺北：國防部人事參謀次長室印，民國55年10月），頁3。

註⑤：李懷德，《巴頓將軍論領導》（臺北：麥田出版，民國90年8月），頁49。

上卻有一定的差異性（如表一）。管理係在科技不斷創新的環境下，連帶影響責任分工而更顯得越加細膩，加上數位化工程投入決策的領域，組織環境急遽變化，在有限的自然資源下，使得管理

有效的領導取決於領導者選擇正確的領導風格，正確的領導風格又取決於被領導者的工作態度。因此，此一理論除闡釋如「權變領導理論」所述關係導向和工作導向的兩種領導風格外（如圖一）

表一 領導統御與管理比較表

區分	領 導	統 御	管 理
定義	領導是一種以人為管理對象的方法，在一種智慧與藝術的意境之下，使得被領導的對象能夠專注地完成管理的功能		管理是管理者透過某種組織與工作程序的整合，來完成特定的任務與目的
目的	偏重領導哲學與風格的建立		偏重於制度與機制的建立
產出	高貴情操與價值觀		市場的價格機能⑦。
差異	較專注於人性與價值觀的發揮		較偏重人在組織及管理活動的功能性。

資料來源：廖述賢，〈論軍事領導與管理〉《國防雜誌》（龍潭：國防大學，民國90年8月），頁102。

工作面臨極大的挑戰，因此，管理係包含了協調組織的資源，如土地、勞力與資本，用以實現組織目標的一種工作型態⑥。簡單的說，管理係指群體中為使目標達成盡善盡美所採取的特定手段，或是有效的運用人力、資源與程序使任務產生有效能的結果。

二、情境領導理論釋義

情境領導研究的焦點是被領導者，

⑧，另提出一個情境變數，那就是被領導者的工作態度。

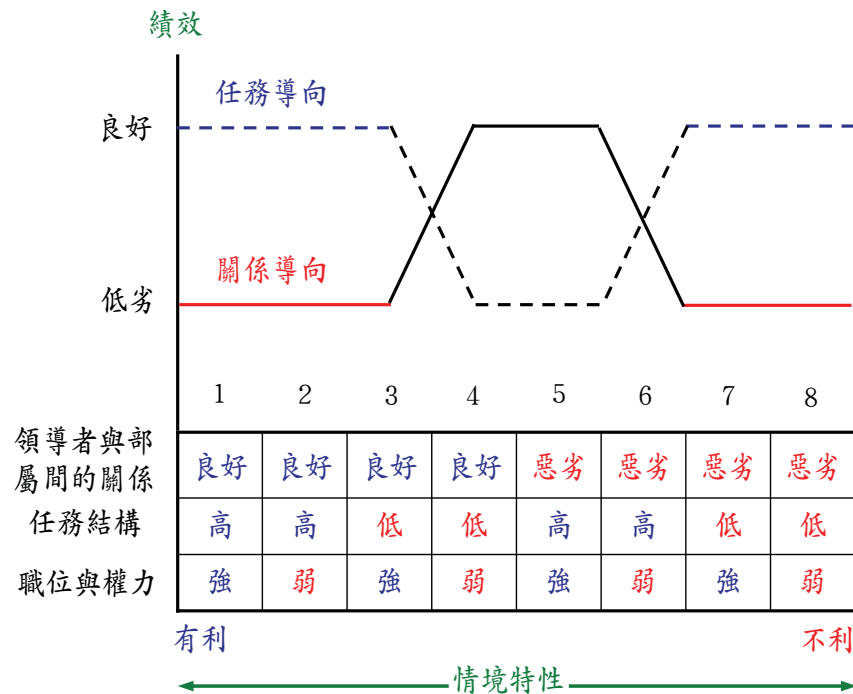
部屬工作態度包括執行工作能力成熟度、能力與意願三方面（如圖二所示），愈往左邊情境代表部屬工作態度愈好，愈往右邊則代表部屬工作態度愈差，領導者依據不同情境來採取適當的領導方式。

(一)在Q4象限S4情境下

註⑥：許是祥，《管理學》（臺北：前程企業管理公司，民國85年6月），頁17～18。

註⑦：此處所謂「機能」是指在軍事組織中的管理效率在追求「人有定職、事有定規、物有定位」的期望目標。

註⑧：權變領導理論以為領導者的動機決定了他的領導方式，而領導效能是領導方式與情境特性所交互作用所產生的成果，領導者如果想要達成高度的成果，必須要採取適當的領導方式。如領導者的領導情境處於有利或不利兩個極端時，其領導型態應採取任務導向，方能獲得較高績效；若領導者的領導情境處於有利與不利之中間模糊地帶時，則領導型態就應採用關係導向，以獲致較高的績效。



圖一 權變模式領導風格示意圖

資料來源：許士軍，《管理學》（臺北：東華書局，民國81年7月），頁355。

部屬有執行工作的高成熟度，也有相當強的能力與意願執行任務，故應採取「授權式」的領導風格，施以低度任務行為與低度關係行為，領導者只要給予方向與支持，便可將任務交由部屬負責執行。

(二)在Q3象限S3情境下

部屬執行工作的成熟度中等偏向高度、也有執行工作的能力與意願，故應採取「參與式」的領導，施以低度任務行為與高度關係行為，由領導者與部屬共同提出構想與意見，以利任務達成。

(三)在Q2象限S2情境下

部屬執行工作的成熟度中等但偏低、也有能力及意願推動工作，故應採

取「推銷式」的領導，施以高度任務行為與高度關係行為，透過溝通、解釋與指導等，協助部屬完成任務。

(四)在Q1象限S1情境下

部屬執行工作的成熟度低、能力與意願亦不佳，故應採取「教導式」的領導風格，施以高度任務行為與低度關係行為，明確的指示部屬何時、何地執行何項任務，及如何完成任務工作等。

情境因素固然影響領導方式，但領導者高居組織領導地位，不論個人的動機為何，指揮官的職責就是以共同的目標鼓舞所有不同信念的個人，以塑造及凝聚一支團結的部隊^⑨。在軍事領導情境中，部屬的工作成熟度與能力屬於

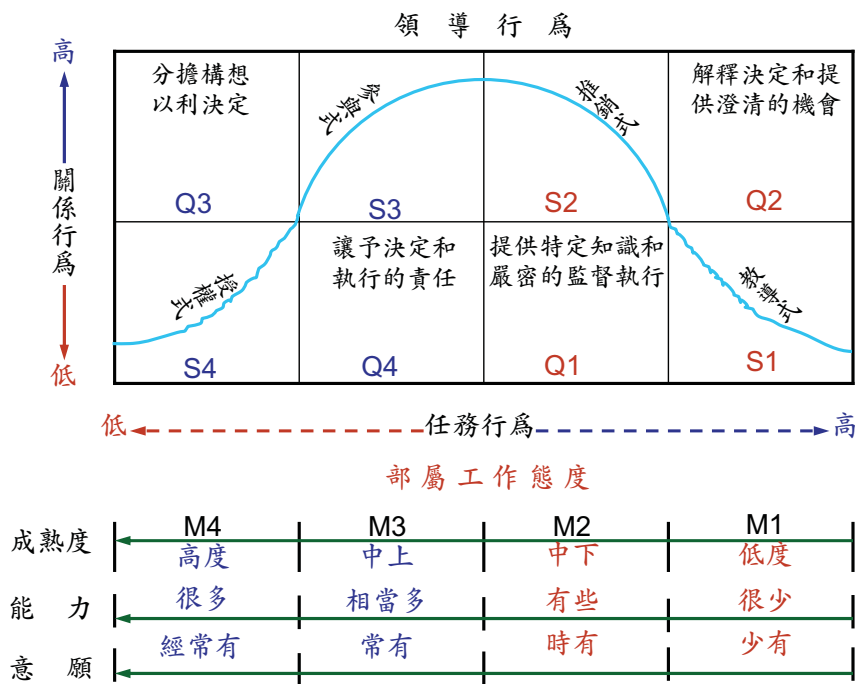
註^⑨：於下頁。

學習成效與時間因素，可透過領導者或組織訓練機構施以個別訓練，以提升本職學能；惟部屬的意願屬於對工作的認同度，則需要藉由精神教育或組織文化來加強其工作意念。

三、領導效能意涵釋義

在詮釋領導效能前，首先須瞭解所謂「效能」在領導統御中的意義。根據《韋氏大辭典》（Websters New Riverside University Dictionary）釋義，它是一個與製造「合適的」或「有

意義的」結果有關的名詞^⑩。雖與效率相似，但用於軍事組織來詮釋領導統御的精神，卻有不同的意涵。若以「把事情做對」（do the thing right）與「做對的事」（do the right thing）來區分效率與效能。「效率」是指妥善運用資源的能力及程度，即資源利用的有效程度，如時間、人力、財力、物力等；而「效能」則強調目標的達成度，故所謂有效率的組織不一定就等於有效能的組織。但一般而言，組織重視目標



圖二 不同情境下領導風格示意圖

資料來源：吳定，《行政學第二冊》（臺北：空中大學，民國89年9月），頁113。

註⑨：大衛·米勒，《指揮官》（臺北：國防部史政編譯室，民國93年5月），頁273。

註⑩：Frederick, J. M. “Measuring school effectiveness: Guidelines for educational practitioners”, (N.J. Educational Testing Service.1987), p.17.

註⑪：廖裕月，〈領導型式與領導效能之研究〉《國立臺北師範國民教育研究所碩士論文》（臺北：臺北師範大學，民國87年7月），頁24～29。

的達成甚於資源的運用^⑪。因為效能的概念內涵廣泛，大體上可區分為「質」和「量」兩種層面，但這兩種見解和看法並不是明確區分或相互對立的，而是整個複雜組織整體的一部分，因此，更增其複雜性^⑫。所以，它必須要依所探討主題及對象特性而對效能做不同的闡述。

以營利為目的的企業體，大都以財務指標為衡量的主要依據；非營利事業的學校與醫院則常以組織的創新作為衡量的標準，兩者之間存在一定程度的差異^⑬。而就同性質的營利或非營利的組織體來說，因為可以選擇的衡量指標實在太多，且那一個指標才是最重要、最有關聯的也很難判斷，故研究者通常會根據其評估的目標與價值來選擇適當的領導效能標準。在這樣的情況下，同樣的標準便可能因時機不同而產生成敗不一的結果，且衡量標準必須倚賴個人主觀的判斷，而且這些指標彼此之間還有可能是負相關的，這表示這些負相關的指標之間有抵換（trade-off）的關係存在，即當一個指標上升時，另一個就下降。因此，領導效能大多指向領導者在其責任範圍內，透過其領導行為，影響組織成員與組織所有過程，達成目標的程度。簡單的說，在軍事組織中能夠充分發揮領導者的領導統御，在最低成本

下達成組織目標，就是對領導效能的最佳實證。

影響情境領導之變因分析

從事領導效能實務研究人士普遍認為，除了與生俱來的人格特質外，成功的領導需要依賴情境與領導行為兩方面的交相互動。以情境的角度言，施以領導訓練是有限的，只有改變情境才是改善領導績效的最佳途徑，因為領導者會衡量三個主要層面來決定領導型態，也就是如圖一所顯示的，領導者與部屬的關係、任務結構與領導者的權力地位。依上述三種領導與情境構面，每一構面又以二分法劃分，共得8種情境狀況。情境1代表領導者與部屬關係良好，工作任務結構非常明確，領導者的職權大；情境8則代表領導者與部屬關係不好，工作任務結構不明確，領導者的職權小，其他依此類推。雖然，每一情境之情況各異，但利用任務導向與關係導向兩種不同的領導型態則可以提高領導效能。也就是說，依照情境模式測試結果，在與部屬關係、任務結構及領導職權等均有利，及均非有利於領導者的情境下，適合採工作導向的領導型態；另在情境模糊下，以採關係導向的領導型態為佳^⑭。所以，有效的領導方式，是要依實際情境而定，成功的領導者除需

註⑪：張水泉，〈領導行為與效能之研究〉《中山大學人力資源管理研究所碩士論文》（高雄：中山大學，民國91年），頁44～50。

註⑬：高國慶，〈組織結構與組織效能之關係〉《文化大學企業管理研究所碩士論文》（臺北：文化大學，民國82年7月），頁63～65。

註⑭：周素娥，《管理學》（臺北：中華電視股份有限公司，民國93年8月），頁179～182。

要研判其所面臨情勢外，尚須隨時調整其領導方式與型態。能依情境變化適時調整領導方式的領導者，才是成功的領導者。

在領導行為方面，領導者欲成功的領導部屬，則必須配合部屬們的工作，並且提供他們成功的機會，才是真正的重點¹⁵。領導者主要功用，是澄清部屬工作目標，指出達到工作目標之工作方法與途徑，提供報酬並善用激勵功能，增進部屬對工作的滿意度¹⁶。其中成功領導的關鍵，包括領導者行為、環境因素、部屬的特性及獎勵結果（如圖

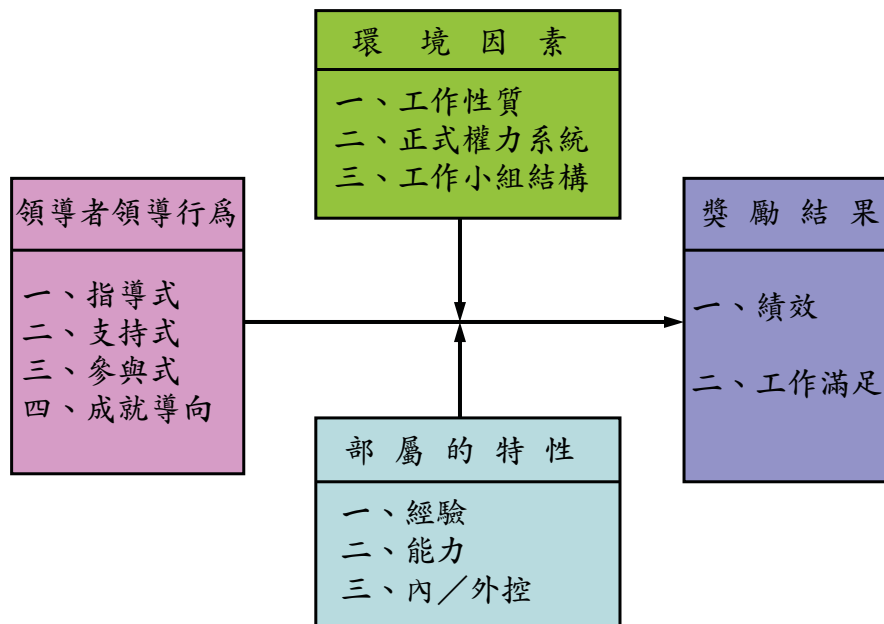
三）。

依據領導者領導行為實證研究得到以下結果：

一、當工作結構模糊不清時，指導性領導可導致部屬較大的工作滿足感。而當工作結構清楚時，採取支持性領導可以導致部屬較高的工作績效與工作滿足感。

二、當部屬擁有足夠的能力和經驗時，採取支持性領導較指導性領導合適。

三、正式的權力系統若越清楚且僵化，則領導者越要表現較多的支持性行



圖三 領導者領導行為示意圖

資料來源：李再長，《組織理論與管理》（臺北：華泰文化事業公司，民國92年3月），頁23。

註¹⁵：陳連生，〈領導風格與地方警政經營績效之研究〉《大業大學工業教育研究所碩士論文》（彰化：大業大學，民國93年7月），頁30～33。

註¹⁶：李再長，《組織理論與管理》（臺北：華泰文化事業公司，民國92年3月），頁22～25。

為，並減少指導性行為。

四、當工作團體內部存在著衝突時，指導性領導可導致較高的工作滿足感¹⁷。

其次情緒感受對情境領導也產生相當大的影響力。屬於心理層面的情緒是一種複雜的心理歷程，也就是心靈、感覺或感情的激動或騷動，泛指任何激昂或興奮的心理狀態¹⁸。身體的變化是直接跟隨在對既存事實的知覺之後，然後我們對這些身體變化，隨著它們的發生時的感受才是情緒¹⁹。當情緒發生情況時，個人在生理、心理、認知及行為會立即作出反應²⁰，這對領導效能上都會顯現出直接或間接的影響。

情境領導變因中 產生領導效能之差異性

情境領導中的各項因素，所產生之領導效能往往是構成精神戰力的重要因子，精神戰力能否適時的發揮，則端視各級幹部能否確實掌握基層官兵心理，並發揮有效的領導統御而定。尤其社會風氣變化迅速，一般基層官兵受家庭及奢靡之社會風氣影響，產生對軍事價值觀認同上的偏頗，值得各階層領導幹部注意。

一、在領導風格產生領導效能之差異性方面

領導統御是一種廣泛性、深根性、不可預測的思維邏輯理論，是以領導者的人格特質（品德、知識、能力）為經，藉著與生俱來的悟性為緯，培育發展獨特的領導風格。風格是代表領導行為的一切，它是由許多特質所組成的，所謂「兵隨將轉」，領導者行為足以影響單位的組織文化與團隊風氣。

以東、西方名將的領導風格言，由於受到時代背景、社會文化、民族習性等限制因素，而有所不同。西方文化重視人權、重視生命及社會福利措施等，充分發揮民主自由的意識形態。因此，西方領導者在不違反上級交付任務的原則下，可藉個人的創新思維為基礎，創造個人獨特的領導風格。東方文化社會較偏重神權主義，由於領導者年年征戰，戰勝百家諸侯國，完成統一大業後，即稱帝封王並自許為天子，其過程充滿神權色彩。因此，東方領導者的領導風格，較偏向專制式領導風格。所以領導者的領導風格在不同的文化下，就可能產生極大的變化與差異。

如表二所述，三位名將在戰場中，統率大軍，征戰沙場，所向皆捷，主要在其有一個「無私無我」之心。領導者的無私心，即愛國家、愛百姓的仁愛表現，我們將這種理念用行動來表示，即所謂「率直」兩字，指揮官行事為人

註¹⁷：黃景莚，〈論情境變異中對影響軍事領導效能之研究——以領導風格、行為、情緒為例〉《國防大學陸軍指參學院論文》（龍潭：國防大學陸軍指參學院，民國94年7月），頁29。

註¹⁸：黃惠惠，《情緒與壓力管理》（臺北：張老師文化出版，民國91年5月），頁122～123。

註¹⁹：林薰香，《EQ情緒智慧精華本》（臺北：晨星文化出版，民國86年6月），頁67～69。

註²⁰：蔡秀玲，《情緒管理》（臺北：揚智文化出版，民國88年8月），頁76。

表二 中外名將領導風格之比較對照表

人 物	諸 葛 亮	麥 克 阿 瑟	史 瓦 茲 柯 夫
歷 史 地 位	魏、吳、蜀漢爭霸三國時，任蜀漢劉備軍師。劉備死後本可取而代之，惟選擇輔佐其子劉禪，其鞠躬盡瘁、高風亮節之精神，令後人景仰。	參與第一、二次世界大戰及韓戰，先後出任西點軍校校長、陸軍參謀長等職，其軍事素養、領導風格與「老兵不死」的人格特質，成為後人研究與推崇的話題人物。	擔任第一次波斯灣戰爭美軍總司令、聯軍指揮官，運用坦克大決戰，於地面作戰100小時內結束戰局，功績揚名於世。
共 通 性	無私無我、忠誠衛國、率直擔當		
差 異 性	事必躬親 親臨前線	權責下授 挑戰風格	層層節制 權責下授

資料來源：作者整理

率直、有責任感，領導士兵無不心悅誠服，對於任務執行，可達到事半功倍之效，這就是領導者的共通性，而諸葛亮的「事必躬親」與麥氏、史氏「層層節制、權責下授」的風格雖有互異，但運用之妙，都在歷史上留名，供後人細細品嚐。

二、在領導者之行為、專業能力產生領導效能之差異性方面

領導型態是不應固定的，更沒有時空上的限制，所謂領導藝術則是在面對不同的組織、不同的工作環境與不同情境下，都能結合其專業能力，採取至當的領導行為，凝聚團隊向心，以完成組織目標。依據各種領導行為，影響工作因素的效應與專業能力間的關係，我們可以發現，領導者與組織成員的專業能力在不同的領導行為中，並非具有相同的加分作用，就如同組織中的成員，適

當的用人可以達到執行力的高峰，但如果再增加員額，卻無法增加工作效力，反而造成組織的負擔，包括人事成本等問題^㉑。相同的，在支持任務的總體工作項目中，配合一定組織人力可以維持一定的戰力值，但為節約人事成本，減少國防預算支出，即使精簡人力卻未減少工作量下，也會影響到領導效能。

三、在情緒感受產生領導效能之差異性方面

令人有歸屬感的領導者能很清楚瞭解他的部屬各種需求與期望，並且據以採取行動。領導者與被領導者之間的關係，主要屬於情感性質，領導者能關懷或激勵其部屬的感情，促使他們在「取與捨」的交換關係架構以外採取行動^㉒。一般而言，人們對於生活上安全的需求，或是個人成就成長的期待，以及

註^㉑：同註^㉑，頁36。

註^㉒：Shamir, B. "The charismatic relationship: Alternative Explanations and directions" (Leadership Quarterly, 2,1991), p. 81~104.

權勢慾望滿足的競求，都是與生俱來的慾望。對於此一心理，應妥為掌握採取因應措施，如安全感的要求，除應設立機制予以保障外，對生活福利措施也應給予妥善照顧；對於成長的需求，則應規劃完善的時間與空間予以機會教育；對於權勢慾望的發展，則必須尊重其人格，佐以正確觀念，協助其向上發展；而對於人之常情的情慾思念，如思鄉、思親、思情等各種心理、生理上的感受，更應循循善誘，以情理來予以疏導。當在面對上級、下級或同僚時，以將心比心的態度來面對任務執行與人際關係處理，情緒感受會來得落實些。

提升領導效能思考方向之建議

一、掌握部屬的執行力與人格特質，展現領導風格

經研究結果發現，當部屬或組織成員的企圖心增高時，對任務執行力與工作達成度愈高，反之，則愈低；當任務創新性高與關係導向領導風格交互作用時，部屬或組織成員對任務執行力與工作達成度愈高，且對任務執行具有相當大的正面影響力²³；當任務時效性長時，若領導者採取關係導向領導行為，則部屬或單位成員對任務執行滿意度愈高；而當任務時效性短時，若與任務導向領導風格交互作用，工作滿意度並不會提高²⁴。顯示在金字塔型的軍事組

織中，階層愈低，工作愈屬常態單純，但階層隨之提升，任務屬性也愈趨於繁複，推動時必有其限制性與困難度，基於各階層執行者人格特質並非相同，況且工作情境互異，對長期性與複雜性的任務，需要經過協調與研討過程，在掌握執行者所需資源後，再予以充分授權執行各階段管制計畫。如此，不但能提升執行任務效益，更能增加部屬工作滿意感。惟當任務出現緊急、重要訊息，部屬也瞭解組織所要達成的願景與目標時，壓力也會隨之上升，此時關係導向的領導風格更需要取代任務導向的領導風格，畢竟，關係導向的領導風格是高工作滿意度的指標，部屬因此可以獲得支援、指導與授權。

二、明辨正確的領導行為，以提升整體領導效能

維持部隊的階級嚴整性與對部屬的關懷性，都是提升領導效能的積極行為，兩者相輔相成，並不矛盾。當部隊被賦予執行任務時，具有專業的領導幹部們則須戮力扮演職務角色，確立彼此階級與主從關係，才能在紀律與嚴整性下順遂的推動工作，尤其越屬特殊性與複雜性的任務，階級角色愈應釐定清楚。惟部隊幹部平常在與弟兄相處時，又要以大家長的角色拉近彼此的距離，消除長官與部屬間的隔閡，使官兵弟兄在面臨困難時，能夠勇敢的尋求長官的協助，而不致因為階級上或平時相

註²³：同註¹⁷，頁39。

註²⁴：陳義勝，〈企業家的內外控與成就動機之研究〉《中國式管理研討會實錄》，民國70年9月，頁440～456。

處上的距離感，使弟兄不願意適時反映問題，反釀負面事件²⁵。尤其觸及部屬家庭與感情問題時，更應以大家長的角色，主動關懷，共同協助解決問題，使部屬在無後顧之憂下推動公務。

三、從激勵團隊效能感，進而提升團隊績效表現

組織為團隊共同表現所設置而成的藍圖，必須透過總體行動才能產生量能，尤其軍事組織更甚民間組織重視團隊一致性的表現，畢竟決策需要經由參謀與組織系統來協助完成，這種實證隨層次愈高愈趨之明顯。經研究指出，高效能感知覺的團隊比低效能感知覺的團隊有較傑出的表現，所以可知團隊效能感會影響團隊信念，也就是團隊效能感，進而影響團隊績效表現；尤其出現衝突時會對績效呈現負向影響，即衝突的增加將導致績效的降低，因為發生衝突的兩方在合作事務上無法協調，進而在行動上會表現出敵意行為，最後造成彼此任務執行績效的下降²⁶。因此，各級領導者應明確地掌握部屬的知覺感與情緒反應，經由訪（懇）談知官識兵，以建立正面性的同袍情感，避免在執行任務過程中發生任務衝突、分配衝突或情緒衝突的問題，進而藉團隊情感的凝聚，提升團隊總體績效表現。

四、善用權變領導模式，以有效管制領

導品質

領導者的動機往往決定了他的領導方式，而領導效能卻是領導方式與情境特性所產生的效果；領導者如果想要達成高度的成果，必須採取適當的領導方式，而決定採取何種領導方式，則視領導者與部屬間的關係、任務結構與職位權力而定²⁷。這種因人、因事、因地制宜的領導方式，就是屬於權變領導的模式。主要是軍事組織分工細密，且較一般企業機構重視領導方式，其領導上的品質與效能除涉及團隊士氣外，也間接影響到整體國防戰力。在部隊工作實務領域中，我們可以經常聽到上級指導下級要採取「緊繃式領導」、「走動式管理」或「一竿子插到底」的領導模式來注入部隊實務運作。這種領導方式的確有部分立竿見影的效果；惟金字塔型的組織並非單一機關，下級更不能被培養成等待接受命令再執事的習慣，試想愈上塔尖職掌不是愈形專業嗎？其決策制定機制往往須藉由參謀組織協助完成，因此，領導者究應採取何種領導方式較為理想，須從情境的角度分析，再採取行動，才能有效地管制領導品質。

五、融入家長式領導風格，以坐收凝聚團隊向心的碩果

據研究顯示，部隊中教育程度愈低者，對組織的關懷、認同與投入意願愈

註²⁵：黃仲天，〈陸階軍官領導行為及其問題之研究〉《大業大學工業關係研究所碩士論文》（彰化：大業大學，民國92年7月），頁23～34。

註²⁶：涂嘉峪，〈團隊情感對團隊歷程的影響〉《東華大學企業管理研究所碩士論文》（花蓮：東華大學，民國92年7月），頁44～65。

註²⁷：許士軍，《管理學》（臺北：東華書局，民國81年7月），頁8～11。

低，然而中低教育階層人員卻也是部隊人數比例最多，且負責部隊大部分實務工作的執行者，對部隊績效表現形成一定程度的影響；惟家長式的領導風格，能普遍獲得官兵的認同，顯示單位官兵心理狀態與期許，傾向較具開創性的文化特質與能夠激勵發展成員能力、道德與動機的領導型態²⁸。

由於家長式領導類似一種父權的作風，擁有清楚而強大的威權，但也有著照顧、體諒部屬以及道德領導的成分在內²⁹。其構面包含了威權、仁慈及德行等三方面³⁰，使領導者的領導行為與部屬反應形成良好的互動性。執掌軍事組織中各機關單位領導者，必須經常面對也接受不同領導者與追隨者，隨經管歷練與職務異動更會接觸到相異性或特殊性等不同的任務，指導部屬、請益上級或協調同僚乃為經常之事，所以，國軍自建軍以來薪火相傳，國防戰力之所以能夠與先進國家並駕齊驅，主要就是依恃「家長式」的這種情感來凝聚官兵向心，這種精神也就是類似黃埔精神的昇華，領導者可以將此精神融入於平時工作實務領域，相信對領導效能絕對有正面性的助益。

結 語

在組織環境中，我們可能是一位領

導者，但也可能是位被領導者，位居在上、位居在中或位居在下，有必要以不同的角度及身分背景檢驗自己的領導效能，考核下屬的領導成效，及評判上級的領導風格。上級領導風格無從要求改變以滿足自我的期望，只能當作學習的教材，作為個人未來擔任類似職務時的參考依據；惟自我的領導效能常為部屬學習表率，便不得不謹言慎行了。

古代蒙古草原英雄成吉思汗能統一異族，揮軍千里進入異國境地，如入無人之境；德國希特勒及法國拿破崙之所以能建立軍事強權，擁軍作戰受其子弟兵擁戴，除了具備有形的軍事領導權以制約眾屬外，主要的領導力量仍來自領導者的領導效能。當效能成為領導力量時，部屬已願意接受領導者的領導行為，也就是追隨者對領導者的精神或行為感佩，出自內心的一種精神依賴，這對軍事組織的整體戰力的確能提供不容忽視的力量，沒有唯一的領導統御方式，只有領導者配合情境變化來彈性運用，才能產生最大化的領導效能。

收件：96年6月6日

修正：96年7月6日

接受：96年7月12日

註²⁸：同註¹⁷，頁39。

註²⁹：鄭伯璜，〈軍事領導：轉型式、交換式及家長式領導模式比較〉《2000年科技與管理學術研討會論文集》，頁454。

註³⁰：王新儀，〈家長式領導、信任與員工效能〉《中山大學人力資源管理研究所碩士論文》（高雄：中山大學，民國94年7月），頁5。