



以多層次分析探討僕人領導行為 與軍隊士氣關係之研究

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、兼任講師等職，現任職於國防大學陸軍指參學院軍事理論組。

提要

- 一、本研究在藉多層次（multi-level）分析，探索組織行為中僕人領導與軍隊士氣彼此之關聯性。
- 二、具有智慧型領導風格的領導者，會經常重視追隨者的意見，以最大的「利他」空間，讓追隨者參與決策過程，共同分享任務成就。
- 三、「僕人領導」著重於「模範領導」、「互敬關懷」、「支持學習」、「尊重個人」與「接納彼此」，這與領導幹部要經常保持「主動服務」、「跟我來」與「以身作則」等領導精神之意涵是相通的。
- 四、正面性的領導風格與行為是軍隊提升戰力的最佳途徑，只要領導行為符合軍隊規範，並能凝聚團隊士氣，達成組織任務與目標，都是領導者所必須學習的。

關鍵詞：僕人領導、軍隊士氣、領導行為



前言

群體間彼此鏈結為建構組織的基本條件，組織能否發揮整體效能，則建立在成員對組織核心的向心程度；而維繫每一個國家國脈民命的龐大國防組織，其戰力堅實與否，更能凸顯它對捍衛國家安全所處的地位與價值。第二次世界大戰期間，經研究顯示，小型團體或初級團體之所以對部隊士氣和團結產生很大的效力，原因就在於團體成員對其團體的認同和凝聚力^①。美國陸軍自1905年起開始整編，建立大規模現代化的制度，所招募而來的士兵，來自社會各個階層，必須重新定義軍中袍澤與軍紀的必要性，因此，長期性的指導領導幹部以鼓舞、糾正來代替處罰，運用專業技巧，強調正向的激勵，以維護軍紀，如重視官兵福利、培育領導才能、養成堅定信心等方向著手^②。由於美軍訓練成效良好，國軍亦自1990年起，開始倡導「以服務代替領導」的觀念，藉以強化國防組織戰力，有效地提升軍隊形象與士氣；尤自2003年起，開始驗證招募志願役士兵之可行性，此種平時由志願役所組成的軍隊，經過良好專業訓練，凝聚力強，

士氣較高，在戰場上較易發揮高度戰力^③。

影響士氣的因素諸多，一般可歸納為工作、制度、領導行為與環境等四項^④；惟經研究顯示，影響軍隊參謀士氣諸多因素中，有效的領導行為是唯一最重要因素^⑤。故就領導行為而言，成功的領導能創造高昂的士氣與良好的紀律；反之，偏失的領導行為則容易導致軍隊士氣消沉，影響任務的遂行。基於組織行為理論，有關組織成員的行為互動關係，一般學者論述，概可區分為個體行為、團體或團隊行為、群體或組織行為等層次^⑥。由於過去學術研究大多著重在單一層次的分析，偏向領導型態的研究成果（如魅力型、交易型、轉換型領導等領導型態，或組織文化氣候與工作滿意度等之關係研究）；惟現象是與所有層次都有關連性的前提下，以致研究成果容易衍生理論無法充分解釋或預測的困境。本研究旨在嘗試補強此一缺口，探索多層次（multi-level）分析在組織行為的必要性。因此，藉首次實證僕人領導與軍隊士氣之關係，經交互作用來建構軍事領導理論，提供國軍領導幹部對軍隊實務工作多一層思考面

註①：洪松輝、洪陸訓，〈軍事領導與軍事管理〉《復興崗學報》（臺北：政治作戰學校，民國92年9月），頁293。

註②：同註①，頁310。

註③：王景舜，〈從兵役制度探討我國募兵制之推行〉《後備動員軍事雜誌》（臺北：後備司令部，民國95年5月），頁66。

註④：許南雄，〈組織行為〉（臺北：華立圖書股份有限公司，民國95年4月），頁124～127。

註⑤：Quoted in Morgen A. Houchard, "Principal Leadership, Teacher Morale, and Student Achievement in Seven Schools in Mitchell County, North Carolina," East Tennessee State University (Ed.D.), 2005, p.30.

註⑥：許南雄，前揭書，頁9；鄭伯璜，〈臺灣的組織行為研究：過去、現在及未來〉《應用心理研究》（臺北：五南圖書出版公司，民國92年9月），頁68。



向。

當僕人領導（servant leadership）已漸漸成為領導行為中最受重視的概念時^⑦，若將其精神導入軍事領域必有正面的助益，更能補強過去大多探討生理的需求如何影響士氣的不足^⑧，本研究認為史密斯（Smith et al.）指出僕人領導者的成就，是決定於追隨者能朝向自我實現（self-actualization），可有效滿足心理的需求，進而促進軍隊士氣（military morale）的提升^⑨。因此，本研究動機在探索僕人領導與軍隊士氣彼此關係之實證研究，並擬定以下五個問題，作為學術之研究方向。

一、個體層次「僕人領導」如何影響個體層次「軍隊士氣」？

二、團體層次「僕人領導」如何影響個體層次「軍隊士氣」？

三、團體層次「僕人領導」對於個體層次「僕人領導」與個體層次「軍隊士氣」干擾效果為何？

四、團體層次「軍隊士氣」對於個體層次「僕人領導」與個體層次「軍隊士

氣」干擾效果為何？

五、團體層次「僕人領導」如何影響團體層次「軍隊士氣」？

領導行為與軍隊士氣相關文獻研究

一、僕人領導意涵

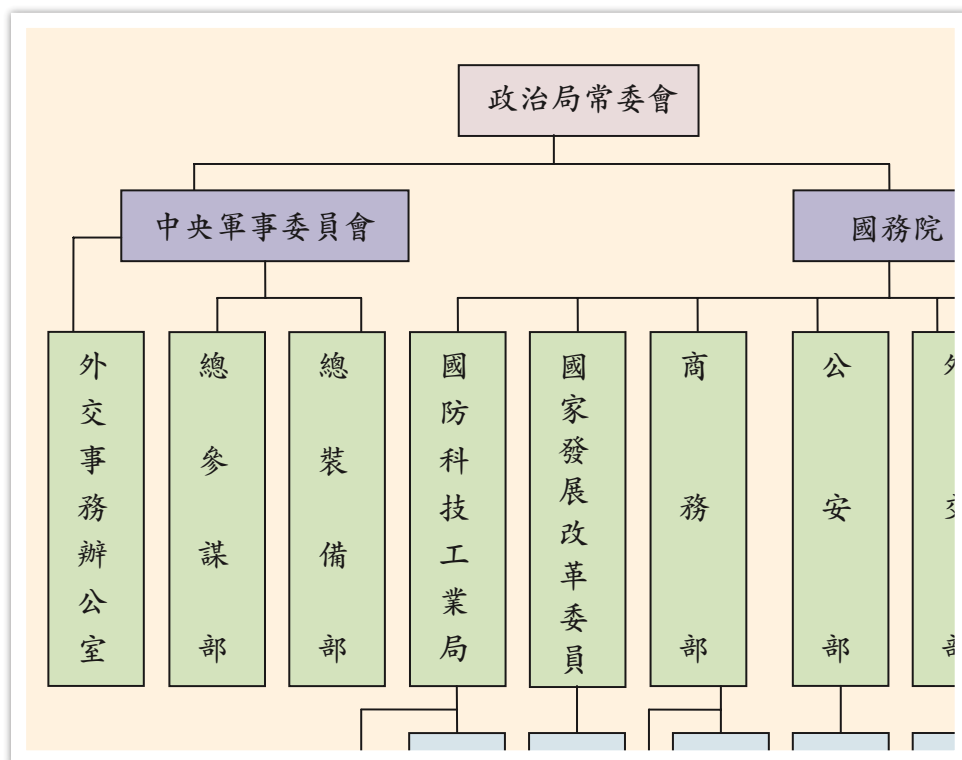
「僕人領導」於1979年由美國學者格林里夫（Robert K. Greenleaf）所提出，認為領導者是以服務追隨者來成就卓越領導績效的理論；領導應始於服務，自我利益不是驅動僕人領導的力量，而是將焦點放在他人的需求上^⑩。在2000年後由於隨著網際網路的發達與知識工作者的日益增多，組織中個體的崛起已經成為既成事實，領導者不能再以威權的態勢來領導組織成員，必須先破除自我的恐懼與驕傲，透過「指示」、「指導」、「支持」與「委任」四種管理工具，依追隨者發展階段提供正確的領導行為（如圖一），熱情的來幫助其完成偉大的願景，這種精神內涵就是絕對的利他主義者，領導人能夠肯定組織當中個人的價值，作決策及解決問

註⑦：Quoted in A. Gregory Stone, Robert F. Russell, and Kathleen A. Patterson, "Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, Iss. 3/4, 2004, p.352.

註⑧：Reuven Gal, and A. David Mangelsdorff著，苗丹民、王京生、劉立等譯，《軍事心理學手冊》（北京：中國輕工業出版社，民國93年9月），頁397。

註⑨：Quoted in Brien N. Smith, Ray V. Montagno, and Tatiana N. Kuzmenko, "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 10, No.4, 2004, p.89.

註⑩：Robert F. Russell and A. Gregory Stone, "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model," *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 23, Iss. 3, 2002, p.145；蔡進雄，〈走入心靈深處：僕人式領導的意涵及其對中小學校長領導的啟示〉《教育政策論壇》（南投：國立暨南國際大學教育政策與行政研究所，民國92年8月），頁75。



圖一 領導者領導行為示意圖

資料來源：何修瑜，《僕人領導》（臺北：商周出版，民國93年2月），頁81。

題前，先聽取被領導者的意見¹¹。由於領導者被要求必須考慮成員需求，體會、傾聽他們的感受與聲音，領導行為本質上就具有服務他人的「僕人」角色，進而將領導行為提升至道德層次的精神¹²，這與馬斯洛（Maslow）的需求理論——領導者必須參與跟隨者個人動機和道德層次的提

升，以及僕人領導者的動機是指導追隨者的個人成長，引導追隨者朝向自我理想實現，其精神內涵是相同的。

二、軍隊士氣

士氣為一種態度、知覺或滿足的狀態¹³。我國十大戰爭原則「士氣原則與紀律」中，開宗明義即闡述士氣乃精神諸力之總和，為決定作戰勝敗之主要因素¹⁴。西方軍事思想亦認為士氣會影響一個部隊的戰力（combat

readiness）、戰場效能（combat field effectiveness）及有利於對抗戰鬥壓力¹⁵，為軍事組織評定戰力的重要指標，更是影響實際執行任務勝敗的重要關鍵。因此，領導幹部的職責是激發士氣與指導部屬，並賦予單位願景、凝聚共同目標、培養團隊參與感，帶領所屬達成任務¹⁶。美

註¹¹：Kan Blanchard、Phil Hodges著，何修瑜譯，《僕人領導》（臺北：商周出版，民國93年2月），頁2～6。

註¹²：鞠德風，〈領導理論綜論——一個提示性的分析〉《復興崗學報》（臺北：政治作戰學校，民國94年12月），頁170。

註¹³：孫敏華，《軍事心理學》（臺北：心理出版社，民國90年11月），頁454。

註¹⁴：《國軍領導要綱》（臺北：國防部，民國77年3月），頁3、頁6。

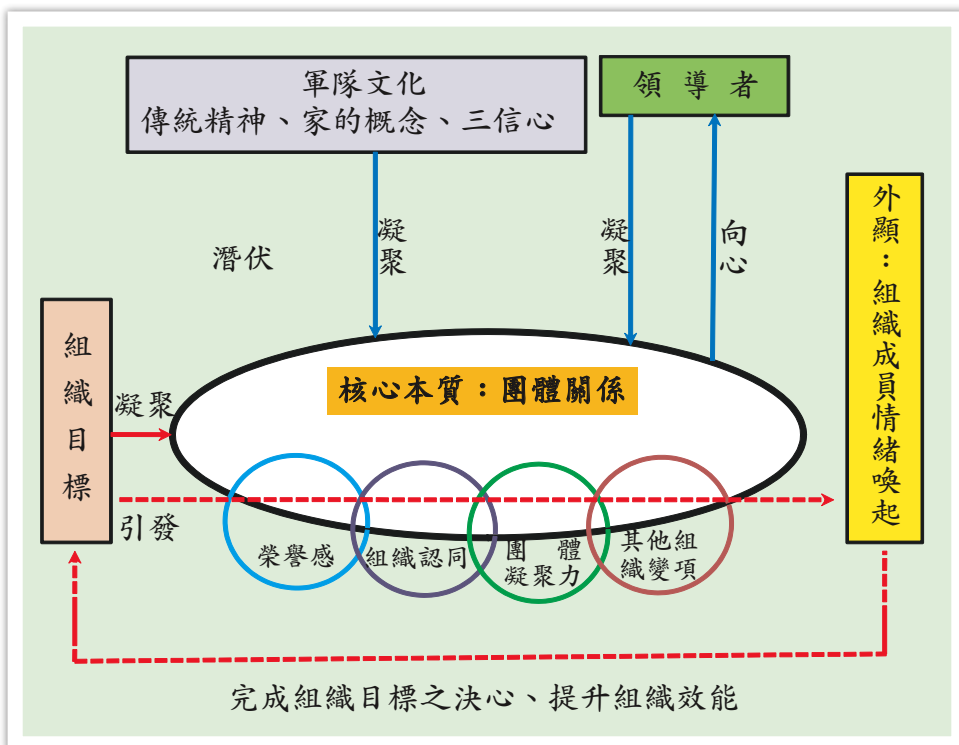
註¹⁵：顏志龍，〈軍隊士氣之研究與測量工具之發展〉《應用心理研究》（臺北：五南圖書出版公司，民國88年1月），頁187。

註¹⁶：於下頁。

國波灣戰爭期間的英雄及前國務卿包威爾（Collin Powell）認為，成功領導的關鍵是「激勵團隊士氣」，讓團隊擁有值得奮鬥的目標，進而獲得自我激勵的動力¹⁷。

士氣的核心本質為「團體關係」，並由組織目標、組織文化及領導者所凝聚而形成；士氣具有潛伏狀態與外顯狀態¹⁸，組織目標的出現與否，或其顯著性，為引發士氣由潛伏狀態，成為外顯狀態的主要機制，當士氣成為外顯狀態後，將有利於組織效能的提升及完成組織目標¹⁹（如圖二）。若以分析層次闡述士氣意涵，則包含個體與團體兩個層次。

（一）個體層次：是個體需求滿足與經由工作情境所感受滿足的程度²⁰，或是指個人在工作崗位上所獲得的滿足感²¹。在軍事組織中，如美軍則將士氣詮



圖二 士氣構念模式示意圖

資料來源：顏志龍，〈士氣研究之回顧及其本質之探討〉《組織行為研究在臺灣：三十年回顧與展望》（臺北：桂冠圖書出版公司，民國92年3月），頁125。

註¹⁶：Martin Pitt著，黃文啟譯，〈卓越的領導統御〉《國防譯粹》（臺北：國防部史政編譯室，民國97年8月），頁70。

註¹⁷：樂毅駿，〈從戰略領導觀點論曾胡治兵語錄的時代新意〉《國防事務專案研究暨戰略學術研討會論文集》（桃園：國防大學，民國97年10月），頁35。

註¹⁸：潛伏狀態下的士氣是以一種隱晦不明的狀態存在於組織之中，其與榮譽感、組織認同、團體凝聚力等重要的組織變項有關，而這些變項均植基於士氣的本質——「團體關係」；而士氣的外顯狀態則是組織成員基於共同目標下，由一致性的情緒所喚起。

註¹⁹：顏志龍，〈士氣研究之回顧及其本質之探討〉《組織行為研究在臺灣：三十年回顧與展望》（臺北：桂冠圖書出版公司，民國92年3月），頁124～125。

註²⁰：同註¹⁵，頁188。

註²¹：同註⁴，頁123。



釋為個體的心理（mental）、情緒及精神（spiritual）狀態²²。

（二）團體層次：是一種經由共同目標及達成目標之信心，而被團體成員所接受的感覺²³，或是指成員的工作熱忱孕育於組織目標所表現的工作態度²⁴。在軍事組織中，為一戰鬥團體驅使其成員戰鬥的心理力量（psychological forces）²⁵。

上述無論從個體或團體的層次來詮釋士氣意涵，就士氣所能影響軍隊戰力的連鎖效能而言，士氣即是凝聚團體成員所有向心力，完成任務的捷徑。因此，領導者應善用激勵士氣的手段來增進部屬的信心，以信心的力量影響精神動機，有勇氣和戰鬥意志完成組織目標。

三、領導與士氣之關係

（一）個體層次

就個體層次的士氣而言，領導的個人過程分析層次，係使用決策、動機、認知的心理學理論來探討個別領導者的

行為²⁶，而根據格林里夫（Greenleaf）指出，偉大的領導者是先成為僕人（servants），並論述僕人領導是從很自然地想要服務他人開始²⁷。所以，做為一位僕人領導者要不斷地自問：被領導者成長了嗎？當他們被服務時，會變得健康、明智、自由、更自治、更可能成為別人的僕人嗎²⁸？羅勃（Laub）亦指出僕人領導能促使人們的價值與發展、社群建立、信任實踐、提供領導與每個人的共同利益分享權力與地位、服務整個組織²⁹。因為僕人領導在個體層次上是渴望服務³⁰，故必須從生活與工作上長期且漸進的轉變，方有可能實現。

另個體層次的士氣，也有不同研究者認為是個體的心理、情緒及精神狀態³¹。在軍事領域方面，決定士氣的個體因素，包括生理的需求，如健康的身體、良好的食物、充分的休息與睡眠、潔淨乾爽的衣服、盥洗設備和對環境的防護等，

註²²：同註¹⁵。

註²³：同前註。

註²⁴：同註⁴，頁123。

註²⁵：同註¹⁵。

註²⁶：吳富新、江岷欽、許道然，《組織行為》（臺北：國立空中大學，民國93年8月），頁223～224。

註²⁷：Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (NY: Paulist, 1977), p.13.

註²⁸：Robert K. Greenleaf, "Essentials of Servant Leadership," In Larry C. Spears, and Michele Lawrence (Eds.), "Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century", (NY: John Wiley and Sons, 2002), p.24.

註²⁹：James Alan Laub, "Assessing the Servant Organization: Development of The Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument," Florida Atlantic University (Ed.D.), 1999, p.83.

註³⁰：John E. Barbuto Jr, and Daniel W. Wheeler, "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership," *Group & Organization Management*, Vol. 31, Iss. 3, 2006, p.305.

註³¹：同註¹⁵。



並且經常被當作激勵高昂士氣的原因而加以引用³²。此外，尚包括心理的需求，如目標、角色、自信³³。另羅莎（Rosser）在從事相關議題研究時指出，個體知覺到中階層領導者的專業與工作週期制度是有力的變項，可以影響部屬的滿足、士氣、離職意圖³⁴。因此，本研究認為個體層次「僕人領導」與個體層次「軍隊士氣」具有直接關係，並提出假說H1：個體層次「僕人領導」會正向影響個體層次的「軍隊士氣」。

（二）層次間領導與士氣作用過程

團體成就之達成不僅依賴成員間知識與技能的分享，也需要交互作用、協同合作的動力³⁵，集體效能（collective efficacy）是一種團體成員對其所屬群體能力的社會認知歷程，其存在於每一個團體成員的心中，如同個人的效能信念（自我效能）一般，能透過相似的機制對團體產生影響，個人在進行效能判斷時，將會受到社會情境與團體成員間的交互影響，且其他成員是否有助於任務之達成或阻礙任務，都將深刻影響個人的判斷³⁶。鑑於領導作用係源自於領導者和部屬之間的正面情感，因此，領導作用包含以下幾個概念：1.領導是一個發揮影響力的過程；2.

領導是一個互動的雙向過程；3.領導含有領導者和追隨者兩造，而追隨者可能是個人，也可能是團體；4.領導的影響力過程目的在實現某種特定的目標；5.領導者和追隨者都意圖經由領導作用而對現狀有所改變³⁷。

由於軍隊士氣在個人與群體的精神狀態上佔有主要地位，然而在形成或喪失士兵士氣的過程中，士兵是否有生理舒適或是艱苦，並非決定性的因素，尚包含個人的自信與成就、袍澤之情、領導者、單位的成就建構在共有的意願之上，在相互的尊敬與合作的精神下，增強生活上的福利與娛樂，昇華成堅強保護國家的戰鬥力³⁸。如圖二所示，士氣的核心本質為「團體關係」，而此種「團體關係」的凝聚或形成來自於組織成員間共同的「組織目標」，以及「領導者」藉由部屬對他的向心，而產生凝聚「團體關係」的力量，屬於一種情感性的關係，當組織成員間「團體關係」愈緊密，則組織目標所能引發的士氣外顯狀態亦愈高，將有利於組織效能的提升及完成組織目標。

本研究認為層次間領導與士氣作用過程，是基於領導作用的概念。前者表現在由於個體進行效能判斷時，會受到團體

註³²：同註⁸，頁397。

註³³：同註⁸，頁398。

註³⁴：Vicki J. Rosser, "A National Study on Midlevel Leaders in Higher Education: The Unsung Professionals in the Academy," Higher Education, Vol. 48, 2004, p.317.

註³⁵：巫博瀚、賴英娟、張盈霏，〈集體效能理論之探究〉《研習資訊》（臺北：教育部臺灣省國民學校教師研習會研習資訊雜誌社，民國97年4月），頁93。

註³⁶：同註³⁵，頁93～95。

註³⁷：同註³⁶，頁218。

註³⁸：James A. Ullo, "Military Morale," The American Journal of Sociology, Vol. 47, No. 3, 1941, pp.321～330.



成員間的交互影響；後者則認為領導是一個發揮影響力、雙向互動的過程，其目的在實現某種特定的目標。而領導包含領導者（包含個體知覺、團體實質）以及個體（團體）的追隨者，都意圖經由領導作用而對現狀有所改變。領導者藉由組織成員間共同的「組織目標」、「軍隊文化」，以及「領導者」藉由追隨者對領導者的向心，而產生凝聚「團體關係」的力量，將追隨者的士氣，由潛伏狀態引發成為外顯狀態，有利於組織效能的提升及實現某種特定的目標，並推論出以下假說：

1.H2：團體層次「僕人領導」會正向影響個體層次的「軍隊士氣」。

2.H3：團體層次「僕人領導」會強化個體層次「僕人領導」與個體層次的「軍隊士氣」間之正向關係。

3.H4：團體層次「軍隊士氣」會強化個體層次「僕人領導」與個體層次的「軍隊士氣」間之正向關係。

（三）團體層次

領導的團體過程，主要在探討領導角色在工作團體的性質，以及領導者如何對團體效能產生貢獻³⁹，僕人領導在群體層次上則是領導者服務群體成員的需要⁴⁰。就團體層次的士氣而言，是一種戰鬥團體驅使其成員戰鬥的心理力量⁴¹；就軍事領域而言，在輕步兵排、班成

員所知覺到領導團隊凝聚力（leadership team cohesion, LC）在個體與單位層次上與團結（cohesion）、組織識別（organizational identification）、工作環境（job involvement）、工作激勵（task motivation）、生涯規劃（career intent）以及知覺單位績效（perceptions of unit effectiveness）呈現顯著地相關⁴²。因此，本研究認為團體層次「僕人領導」與團體層次「軍隊士氣」具有直接關係，並提出假說H 5：團體層次「僕人領導」會正向影響團體層次的「軍隊士氣」。

研究方法

一、研究架構

基於文獻相關之理論探討，本研究概念性研究架構，如圖三所示。

二、問卷設計與衡量

本研究問卷設計，自變項為「僕人領導」，係採用羅勃（Laub）所提出之僕人組織領導評估（servant organizational leadership assessment, SOLA）⁴³。經預試後，「模範領導」共15題，信度統計係數（Cronbach's α 值）達0.95；「互敬關懷」共7題，Cronbach's α 值達0.88；「支持學習」共7題，Cronbach's α 值達0.90；「尊重個人」共5題，Cronbach's α 值達0.87；「接納彼此」共6題，Cronbach's α 值達0.85，具有良好程度之信度水準。應

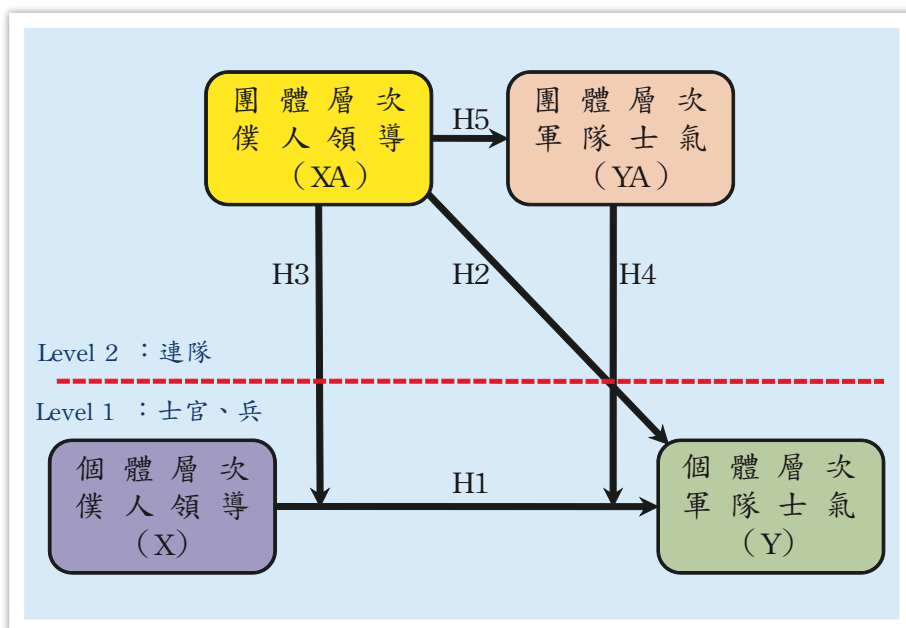
註³⁹：同註²⁶，頁223～224。

註⁴⁰：同註³⁰，頁305。

註⁴¹：同註¹⁵。

註⁴²：Fred A. Mael, and Cathie E. Alderks, "Leadership Team Cohesion and Subordinate Work Unit Morale and Performance," *Military Psychology*, Vol. 5, Iss. 3, 1993, p.141.

註⁴³：同註²⁹，頁46～48。



圖三 概念性研究架構示意圖

資料來源：本研究自製

變項為「軍隊士氣」，係使用顏志龍所提出之軍隊士氣量表（morale scale）⁴⁴，含2題檢測題在內，共25題。經預試之Cronbach's α 值達0.93，表示具有高度之信度水準。

問卷設計係採用Likert五點尺度計分法，每題從「完全不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「完全同意」等五個評點連續量，分別給予「1分」、「2分」、「3分」、「4分」、「5分」。經過預試階段後，正式施測量表編成，共包含三個部分：1.僕人領導量表，計40題；2.軍隊士氣量表，計25題；3.人口統計變項，計7題。

三、抽樣設計與程序

在抽樣設計方面，係配合團體層次之研究設計，依據陸軍目前各種類型部隊，採用判斷抽樣法（judgment sampling），計抽樣40個連級（含比照）單位，受測者均為該單位中之士官、士兵；每個連級（含比照）單位各取樣30人，合計1,200份樣本，藉以充分提供本研究之代表性。扣除空白、拒答問卷11份，實際回收問卷共計1,189份，問卷回收率

99.08%。資料蒐集完畢後，即根據檢測題進行篩選廢卷，共得有效問卷738份，有效問卷回收率61.5%。

四、資料分析方法

鑑於莫頓、拉札斯菲爾德（Merton & Lazarsfeld）（1950）直接提出了多層次分析的重要性，並認為宏觀的系統會影響微觀的過程⁴⁵。盧梭（Rousseau）（1985）指出多層次模式是指在某一特定層次下，自變項與應變項的關係可以外推至其他的分析層次⁴⁶。故本研究主要在探討多層次模式中，檢定自變項（僕人領導）與應變項（軍隊士氣）之影響方向與程度，主要聚焦在階層線性模式

註⁴⁴：同註⁴³，頁210、220。

註⁴⁵：引自林鈺琴、彭台光，〈多層次管理研究：分析層次的概念、理論和方法〉《管理學報6期》（臺北：中華民國管理科學學會，民國95年12月），頁649。

註⁴⁶：同註⁴⁵，頁654。



(hierarchical linear model, HLM)，作為資料分析方法。

研究結果

一、樣本結構

本次抽樣之樣本結構如表一所示。

二、信度與效度

僕人領導依預試後構念共有40個題項，透過主成分分析法萃取因素，經直交轉軸之最大變異數法分析後，其結果與預試後之期望構面一致，具有一定之構念效度（Kaiser-Meyer-Olkin取樣適當性檢定KMO值為0.973, $p < 0.001$ ；轉軸後特徵值7.885、5.227、4.287、3.462、3.051；累積變異量59.277%）。Cronbach's α 值「模範領導」0.942、「互敬關懷」0.881、「支持學習」0.893、「尊重個人」0.849、「接納彼

此」0.860，顯示該研究各構面具有良好之信度水準。

軍隊士氣刪除2題檢測題後，共有23個題項，經同樣方式分析後，亦具有一定之構念效度（Kaiser-Meyer-Olkin取樣適當性檢定KMO值為0.955, $p < 0.001$ ；特徵值9.421；累積變異量54.269%）。Cronbach's α 值達0.947，顯示該研究構面具有高度之信度水準。

三、假說驗證

(一)變項之基本統計量

從表二量化過程分析得知，各構面的平均數皆在3.0以上，呈現中程度的同意。此外，藉由Pearson相關係數分析結果顯示，各變項間也存有顯著正相關。

(二)連隊層次加總

本研究檢驗連隊層次變項包含僕

表一 樣本結構分析表

區分	項目	個體		區分	項目	個體		團體	
		次數	%			次數	%	次數	%
性別	男	702	95.1	役別	志願役	217	29.4		
	女	36	4.9		義務役	521	70.6		
階級	士官	156	21.1	部隊類別	戰鬥部隊	279	37.8	16	40.0
	士兵	582	78.9		勤務支援部隊	129	17.5	7	17.5
教育程度	高中（含）以下	291	39.4		戰鬥支援部隊	330	44.7	17	42.5
	專科	121	16.4	服役年資	6月（不含）以內	243	32.9		
	大學	293	39.7		6月（含）～1年（不含）	235	31.8		
	研究所（含）以上	33	4.5		1年（含）～2年（不含）	155	21.0		
年齡	20歲（含）以下	166	22.5		2年（含）～3年（不含）	25	3.4		
	21～25歲	511	69.2		3年（含）～4年（不含）	26	3.5		
	26～30歲	56	7.6		4年（含）～5年（不含）	34	4.6		
	31～35歲	2	0.3		5年（含）以上	20	2.7		
	36歲（含）以上	3	0.4	合計	樣本規模	738	100	40	100

資料來源：本研究自製

表二 變項之平均數、標準差及相關係數

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7
士官、兵層次									
1模範領導	3.55	0.67	-						
2互敬關懷	3.66	0.70	0.67**	-					
3支持學習	3.50	0.71	0.81**	0.62**	-				
4尊重個人	3.31	0.71	0.59**	0.49**	0.58**	-			
5接納彼此	3.63	0.66	0.69**	0.75**	0.66**	0.49**	-		
6個體層次僕人領導	3.54	0.59	0.94**	0.82**	0.88**	0.71**	0.83**	-	
7個體層次軍隊士氣	3.43	0.66	0.64**	0.63**	0.60**	0.59**	0.65**	0.73**	-
連隊層次									
1團體層次僕人領導	3.56	0.33	-						
2團體層次軍隊士氣	3.45	0.34	0.92**	-					

**表P<0.01。

資料來源：本研究自製

人領導與軍隊士氣加總至連隊層次的可行性。於進行統計分析之前，須先檢測資料具備群內一致性（within-group agreement）與群間變異差異（between-group variation）的存在，方可將個體層次的資料彙總成團體特質。經由計算，團體層次僕人領導平均rwg 為0.93，團體層次軍隊士氣平均rwg 為0.92，說明此彙總程序的合理性。本文亦檢視ICC（1）與ICC（2）指標，僕人領導平均ICC（1）為0.24，ICC（2）為0.84；軍隊士氣ICC（1）為0.19，ICC（2）為0.82，數值均符合相關文獻要求。

（三）士官、兵層次軍隊士氣影響因素之驗證

1.個體層次直接效果之驗證

經驗證，結果如表三中Model A所示，在個體層次僕人領導， γ_{10} 達顯著水準（ $\gamma_{10}=0.782$, $se=0.031$, $T\text{-ratio}=24.884$, $df=39$, $p<.001$ ），表示層次1之個體層次僕人領導對個體層次軍隊士氣有顯

著的正向影響。經由此模式與虛擬模式之變異成分，可求得層次1變項的解釋變異量 R^2 。在個體層次軍隊士氣部分，層次1個體層次僕人領導對其的解釋變異量 R^2 為25%。

2.士官、兵層次及連隊層次直接效果之驗證

以下為針對個體層次軍隊士氣之預測指標一個體層次僕人領導，並納入團體層次僕人領導的分析模式：

$$\text{Level-1: (個體層次軍隊士氣)}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{個體層次僕人領導}) + \gamma_{ij}$$

$$\text{Level-2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{團體層次僕人領導}) + U_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + U_{1j}$$

上述方程式中， γ_{10} 代表層次1的自變項（個體層次僕人領導）與應變項關係的估計參數， γ_{01} 代表層次2的自變項（團體層次僕人領導）與應變項關係的估計參數，若其達到顯著水準，則代表其與應變項之間有顯著的影響關係。結果



表三 個體層次軍隊士氣之直接效果預測模式

自變項	虛擬模式 (Null)	Model A	Model B	Model C	Model D
(截距)	3.442***	0.663***	3.432***	3.435***	3.432***
個體層次僕人領導		0.782***		0.748***	
模範領導			0.207**		0.183*
互敬關懷			0.255***		0.248***
支持學習			0.093*		0.086*
尊重個人			0.262***		0.262***
接納彼此			0.244***		0.223***
團體層次僕人領導				0.222 ***	0.221**
組內解釋變異量	0.59	0.44	0.40	0.43	0.39
R ²		0.25	0.32	0.27	0.34

*表P<0.05；**表P<0.01；***表P<0.001（表中係數為標準化係數）。

資料來源：本研究自製

如表三中Model C所示，在個體層次僕人領導及團體層次僕人領導（ γ_{10} 、 γ_{01} ）皆達顯著水準（ $\gamma_{10}=0.748$, $se=0.035$, $T\text{-ratio}=21.431$, $df=39$, $p<.001$ ； $\gamma_{01}=0.222$, $se=0.055$, $T\text{-ratio}=4.038$, $df=38$, $p<.001$ ），表示層次1之個體層次僕人領導，以及層次2之團體層次僕人領導，皆對個體層次軍隊士氣有顯著的正向影響。經由此模式與虛擬模式之變異成分，可求得層次1變項的解釋變異量 R^2 。在個體層次軍隊士氣部分，層次1與層次2之僕人領導對其的解釋變異量 R^2 為27%。由以上各模式分析（Model A~D），本研究之假說H1、假說H2皆獲研究結果支持。

3.連隊層次干擾效果之驗證

以下為針對個體層次軍隊士氣之預測指標，及團體層次僕人領導、團體層次軍隊士氣之連隊層次干擾效果的分析模式：

(1)Level-1：（個體層次軍隊士氣） ij

$$= \beta_{0j} + \beta_{1j} (\text{自變項}) + \gamma_{ij}$$

$$(2)\text{Level-2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11} (\text{團體層次僕人領導}) + \gamma_{12} (\text{連隊士氣}) + U_{1j}$$

上述方程式中， γ_{10} 代表層次1的自變項（分別為：個體層次僕人領導、模範領導、互敬關懷、支持學習、尊重個人及接納彼此）與應變項關係的估計參數，若其達到顯著水準，則代表其與應變項之間有顯著的影響關係，結果如表四所示。

Model E以個體層次僕人領導為自變項，干擾變項團體層次僕人領導與團體層次軍隊士氣（ γ_{11} 、 γ_{12} ）皆達顯著水準（ $\gamma_{11}=0.864$, $se=0.296$, $T\text{-ratio}=2.924$, $df=37$, $p<.01$ ； $\gamma_{12}=-0.931$, $se=0.308$, $T\text{-ratio}=-3.020$, $df=37$, $p<.01$ ），表示層次2之團體層次僕人領導與團體層次軍隊士氣，對個體層次僕人領導與個體層次軍隊士氣之影響關係，具有顯著的干擾效果。其中團體層次僕人領導為強化效果，



表四 個體層次軍隊士氣之干擾效果預測模式

自變項	虛擬模式 (Null)	Model E	Model F	Model G	Model H	Model I	Model J
(截距)	4.222***	3.427***	3.424***	3.429***	3.424***	3.426***	3.430***
個體層次僕人領導		0.783***					
個體層次僕人領導 團體層次僕人領導 (XA)		0.864**					
個體層次僕人領導 團體層次軍隊士氣 (YA)		-0.931**					
模範領導			0.609***				
模範領導 (XA)			-0.654				
模範領導 (YA)			1.008**				
互敬關懷				0.545***			
互敬關懷 (XA)				0.689*			
互敬關懷 (YA)				-0.705*			
支持學習					0.520***		
支持學習 (XA)					-0.265		
支持學習 (YA)					0.674*		
尊重個人						0.517***	
尊重個人 (XA)						0.462	
尊重個人 (YA)						-0.296	
接納彼此							0.602***
接納彼此 (XA)							0.346
接納彼此 (YA)							-0.640*
組內解釋變異量	0.59	0.44	0.48	0.47	0.50	0.48	0.48
R ²		0.25	0.19	0.20	0.15	0.19	0.19

*表 $P<0.05$ ；**表 $P<0.01$ ；***表 $P<0.001$ （表中係數為標準化係數）。

資料來源：本研究自製

而團體層次軍隊士氣為弱化效果。經由此模式與虛擬模式之變異成分，可求得解釋變異量 R^2 為25%。

表四經進一步分析，團體層次軍隊士氣干擾效果為弱化效果之原因，其中Model G以互敬關懷為自變項，干擾變項團體層次僕人領導與團體層次軍隊士氣（ γ_{11} 、 γ_{12} ）皆達顯著水準（ $\gamma_{11} =$

0.689, $se=0.308$, $T\text{-ratio}=2.239$, $df=37$, $p<.05$ ； $\gamma_{12}=-0.705$, $se=0.296$, $T\text{-ratio}=-2.38$, $df=37$, $p<.05$ ），表示層次2之團體層次僕人領導與團體層次軍隊士氣，對互敬關懷與個體層次軍隊士氣之影響關係，具有顯著的干擾效果。其中團體層次僕人領導為強化效果，而團體層次軍隊士氣為弱化效果。經由此模式與虛擬模式之變異



成分，可求得解釋變異量 R^2 為20%。

Model J以接納彼此為自變項，干擾變項僅團體層次軍隊士氣（ γ_{12} ）達顯著水準（ $\gamma_{12} = -0.640$, $se = 0.263$, $T\text{-ratio} = -2.431$, $df = 37$, $p < .05$ ），表示層次2之團體層次軍隊士氣，對接納彼此與個體層次軍隊士氣之影響關係，具有顯著的干擾效果，且團體層次軍隊士氣為弱化效果。經由此模式與虛擬模式之變異成分，可求得解釋變異量 R^2 為19%。

由Model E模式分析，本研究之假說H3獲研究結果支持。然而，假說H4因結果為弱化之干擾效果，即團體層次軍隊士氣，弱化了個體層次僕人領導與個體層次軍隊士氣間之正向關係，故未獲研究結果支持。

(四)連隊層次軍隊士氣影響因素之驗證

針對團體層次軍隊士氣影響因素之驗證（假說H5），本研究以迴歸分析進行，結果顯示團體層次僕人領導，顯著正向影響團體層次軍隊士氣（ $\beta = 0.918$, $p < 0.001$ ； $R^2 = 0.842$, $F = 202.713$, $p < 0.001$ ），故此結果支持本研究假說H5。

研究發現與分析建議

一、研究結果與發現

經由本研究相關理論描述，設定假說，並透過嚴謹性之實證分析結果，獲致以下研究結果與發現：

(一)個體層次「僕人領導」對個體層次「軍隊士氣」有正向影響。

(二)團體層次「僕人領導」對個體層次「軍隊士氣」有正向影響。

(三)團體層次「僕人領導」會強化個體層次「僕人領導」與個體層次「軍隊士氣」間之正向關係。

(四)團體層次「軍隊士氣」會弱化個體層次「僕人領導」與個體層次「軍隊士氣」間之正向關係。

(五)團體層次「僕人領導」對團體層次「軍隊士氣」有正向影響。

二、僵化式領導容易衍生決策迷思與組織鬆動

本研究假說4提出：團體層次「軍隊士氣」對個體層次「僕人領導」與個體層次「軍隊士氣」之關係，實施嚴謹性干擾驗證時，結果卻顯示團體層次軍隊士氣為弱化之干擾效果，意即團體層次之軍隊士氣愈高，「僕人領導」之對「互敬關懷」與「接納彼此」卻呈現弱化現象。

上述實證結果呈現此一現象，研判係由於軍事領域過去一貫強調的管理威權指揮理論，強調管理者的決定和指導權力，以及所屬的絕對服從命令⁴⁷。「團體迷思」亦在團體決策過程中，團體成員過於追求共識，而缺乏對於問題及解決之道的真正認知，導致決策品質不佳，進而影響到決策的效果。一般而言，在一個內部凝聚力或排他性很強的團體，以及領導者極力倡導自己的想法，都可能會產生團體迷思的一些缺點⁴⁸。猶如一個單位即將支援（或正在執行）演訓、接受測考或負責觀摩示範等重大任務時，團體成員在聚焦任

註47：同註1，頁301。

註48：吳清山、林天祐，〈團體迷思〉《教育研究月刊》（臺北：元照出版公司，民國91年3月），頁127。



務核心，和達成組織目標共同信念下，個體成員所需的生活照應、感情協輔、內部管理等問題便容易被疏忽。如同一個單位被標榜或內部一致體認為模範團隊，所建立高昂之部隊士氣時，則容易偏重於團體效能所應獲得的成果，而忽視個人感受，甚至隱匿了士官、兵的心理健康狀況，反而導致其個人士氣的低落，嚴重者將累積成單位危安因素。由於軍隊是屬於一個封閉式的武裝團體，領導者的本質與行為，深受僵化式的威權理論影響，且目前兵役又採「徵募」併行制，義務役服期大幅縮短至一年，加上志願役的定期輪調制度，致人員快速流動，袍澤之間的「互敬關懷」與「接納彼此」等兩項構面則出現較為脆弱的情形。此一現象所出現的負面狀況，領導者可充分運用組織內政戰體系中諮詢與輔導的功能，針對性的個別反映及處理官兵問題，以彌補團體層次之軍隊士氣所衍生的瑕疵。

三、藉正面性領導風格凝聚士氣，提升整體組織戰力

正面性的領導風格與行為是軍隊提升戰力的最佳途徑，「僕人領導」這個領導名詞也許甚少在正式的集會中或幹部訓練時被提及，然其領導精神著重於「模範領導」、「互敬關懷」、「支持學習」、「尊重個人」與「接納彼此」，這與領導幹部要經常保持「主動服務」、「跟我來」、「以身作則」等領導精神之意涵是相通的，只要領導行為符合軍隊規範，並能凝聚團隊士氣，達成組織任務與目標，都是領導者所必須學習的。尤其領導統御軍事組織擁有命令權，對於

習慣使用命令權的領導者，容易忽略下達命令後可能衍生士氣與服氣的損傷，具有智慧領導風格的領導者，會經常重視追隨者的意見，充分的說明其意圖與困境之處，以最大的「利他」空間，讓追隨者參與決策過程，共同分享任務成就，漸進形成一股共同體的生命力^④。本研究在探討個體層次、團體層次與層次間作用過程之彼此關連性時，均顯現出正面的成效。

(一)個體層次

在個體分析層次上，個體層次僕人領導對個體層次軍隊士氣有正向影響。基於認知心理學觀點，身為領導者應該主動服務，且隨時關懷每一位士官、兵之個別差異，施以個別教育。這種「主動服務」和國軍所強調「以服務代替領導」、「走動式管理」精神意涵是相同的。由於各單位組成份子之士官、兵均來自不同家庭、學習與社會背景的差異，然無論差異性如何，所渴望的層級需求都是一致的，幹部的領導行為最能讓追隨者感同身受。因此，領導者應深切體認，領導過程不僅限於執行組織任務而已，他同時也在運用正面的成功經驗，指導並培育發展追隨者成為未來卓越的領導者。

(二)層次間作用過程

在層次間作用過程中，團體層次僕人領導對個體層次軍隊士氣有正向影響，團體層次僕人領導強化了個體層次僕人領導與個體層次軍隊士氣間之正向關係，顯見團體層次領導行為兼具影響與模範雙向功能。因此，領導者應善用其領導作用，

註④：《軍事領導學》（桃園：陸軍教育訓練暨準則發展司令部，民國94年12月），頁213。



並發揮領導的影響力，可直接、間接地正向強化士官、兵個體士氣與正確的領導行為。對於團隊士氣高昂的同時，領導者更應利用機會主動關懷、諮詢部屬，適時提供參與決策的空間，以及隨時接納意見的修養，方不致在接受任務，因轉化成組織目標以觸動團體士氣時，而影響個體層次需求的後遺症。

(三)團體層次

在團體分析層次上，本文研究發現顯示，團體層次僕人領導對團體層次軍隊士氣具有正向影響。基於集體效能觀點，領導者應服務並滿足組織成員的需要。依據馬斯洛（Maslow）的需要層級理論，將人的基本需要分為五個層次，包括：生理、安全、愛與歸屬、尊重與自我實現等需要。陸軍長久以來，其一貫要求目標就是照顧官兵福利，要做到吃得好、穿得暖、睡得飽、正當休閒與休假正常等。這些要求都是屬於單位士官、兵最基本的生理與安全上的需要，容易讓領導者誤以為只要符合上述規定或標準，便能夠獲得滿足；惟實質上士官、兵的團體士氣卻未因此而有效地提高。此乃領導者必須參與跟隨者（士官、兵）道德層次的提升過程，僕人領導者的動機在指導追隨者的成長，如此，僕人領導者的成就是決定於追隨者更朝向自我實現，並非僅限於狹隘的生理需求而已。

四、後續研究建議

本文研究重點僅針對連隊士官、兵個體層次與團體層次為背景，以僕人領導與軍隊士氣為例，進行多層次間領導與士氣間彼此關連性研究，再進一步深入研究領導作用關係，獲致預期的研究成果；惟基於本軍目前基層連隊組織架構，由上而下依序有連級、排級、班級等組織層

次，亦即在連級以下尚有排長、班長等兩階層領導者，後續研究者可針對這兩階層領導者行為分析層次，進行補足模式驗證，以深入探討基層領導與士氣之關係。

結語

成功領導者必須具備魅力領導、互信互助、人性關懷與創造激勵士氣的環境。士氣能夠直接影響組織績效，而績效是每位領導者所期盼領導終點，能否達成目標，完全取決於領導過程的作為。領導者需要理解他的部屬，以提供每一個人都需要激勵士氣的環境。對於部屬人數較少的領導者而言（尤其是基層部隊），這句話意味著認識每位部屬是正面效果的，好的領導者應能確定每個人的需要、特質、價值及目標，或是大多數部屬共同的需要、特質、目標及價值。僕人領導只是眾多領導方式中一種領導行為，卻與國軍經常勉勵基層領導幹部要「以服務代替領導」的精神內涵相同，領導者若能以「僕人」的精神為出發點，便能凝聚團隊向心，激勵士氣，除了可以創造優質的組織環境提供成員執行任務外，更能間接的產生教育下級領導者的功能，形成上下一心建立共識，對組織目標與使命達成，提供正確的途徑。

收件：97年11月20日

修正：97年12月16日

接受：97年12月20日