

復興崗學報

民 92，78 期 287-314

軍事領導與軍事管理

洪松輝

立德管理學院

助理教授

洪陸訓

政戰學校政研所

教授

摘 要

本文的目的，在於透過對一般社會科學關於領導與管理意涵和研究發展的分析，進一步探討它們在軍事領導與軍事管理上的運用、人性與社會心理基礎，以及面對社會變遷中軍事領導與管理的發展趨勢。

本文顯示，軍事領導與管理是軍隊促進團結、提昇士氣、增進工作效率、發揮戰力的必要途徑，必須兼顧科學管理與人際關係領導，一般領導管理必須結合部隊特性，才能達成軍事作戰與戰備的任務。

關鍵詞：軍事領導、軍事管理、人際關係途徑、科學管理

前言

人類因為實施群體的社會生活，而產生各式各樣的社會組織，由此也產生組織及領導的問題。而人類社會生活中的戰爭行為，更是「群體間有組織的武裝衝突」（organized armed conflict between groups）；¹因此，有關軍事領導與管理的探討，就一直是人類社會行為中的主要課題。尤其廿世紀以來，戰爭逐漸走向工業化、科技化與總體化，在戰爭指導中工業生產、經濟能力、科技水平與民心士氣均成為重要的考量因素。戰爭非僅是兩國軍隊的交戰，且已成為兩個敵對社會的衝突。²英國社會學者蕭馬丁（Martin Shaw）指出，在總體戰的時代，社會變成「軍事化」（militarized），戰爭則變得「社會化」（socialized），³社會成為軍事動員中無可忽視的一環。如此，戰爭型態的變化，加上政治、經濟與社會大環境的影響，及軍事組織原本的特殊性，益加突顯軍事領導與管理行為的多元性與複雜性。⁴而高科技的戰爭則需要高科技的人力，及高素質的軍事領導與管理，才能發揮高度的戰力。

本文的目的，即在透過對一般性關於領導與管理意涵和研究發展的分析，進一步探討它們在軍事領導與軍事管理上的運用，人性與社會心理基礎，以及面對社會變遷中的發展趨勢。本文的重點在於從社會心理學面向，對軍事領導與軍事管理作一般性的概念分析和理論、原則性論述，對於其實際的運作和方法則需要另文探討。

壹、領導與管理的涵義與研究

一、領導的定義

「領導」（leadership）一詞，就字義而言，說文解字：「領者，項也，理也，衣之首端也。」意指衣服之首，後人引申其義代表組織中的決策行為；「龍袞九章，但挈一領」，不管問題如何複雜，只要能提綱挈「領」，即可綱舉目張，事

¹ Francescan M. Canican, & James William Gibson, ed., *Making War, Making Peace: The social Foundations of Violent Conflict* (Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 1990), p. 5.

² 賴岳謙譯：《當代戰略與軍事問題》（台北：國立史政編譯館，民國85年），頁3。

³ Martin Shaw, *Post-Military Society: Militarism, Demilitarization and War at the End of the Twentieth Century* (Cambridge: Polity Press, 1991), p.8.

⁴ 陳維仁、柴宇球，〈軍事領導學〉（北京：國防大學出版社，1987），頁7。

情自然條「理」清楚，迎刃而解。說文：「導者，引也，訓也」，意指以言語德行之教化，以化育群黎，「君子之德風，小人之德草，草上之風必偃」；由此，領導者必先有無私無我，忠貞高尚的德行，始能秉公持政，為民表率。⁵

美國學者羅特（Reuter）指出，「領導是毋需假藉正式組織或外在環境所賦予的權力或威望，而得以說服或指引他人遵行的一種能力。」另一位學者史多吉爾：「領導是引導組織目標之設定與達成的過程。」⁶

美國陸軍野戰教範（*Field Manual, FM 22-10*）將軍事領導與統御作一區分，領導（leadership）是個人取得的權威，統御（command）則是組織正式授與。⁷說文對「統御」一詞就字義解釋：「統者控也」、「御者駕也」，如人手持韁繩駕御馬車，可隨意操控行進方向，實具有強制的意義。換言之，組織以嚴明的法規，指導部屬的行動，督導部屬負責任、守紀律，管制其工作，糾正其怠惰與偏差的行為。管理者憑著客觀的組織、制度、法紀，加上主觀的位格差距、法理地位等優勢條件，將自我的意志加諸部屬，使部屬服從其意志。質言之，領導統御一表一裡，一剛一柔，領導是「理」的說服與教化，統御是「力」的約束與服從。以色列軍官多以「跟我來」（follow me），作為領導的核心教義；⁸而統御則是「一個命令，一個動作」，其作用有如火柴之於引信，或者是撞針對子彈一般，會發揮立即有效地作用。⁹在軍事領導中尚可分為行政領導（executive leadership）及作戰領導（operative leadership），前者是平常的戰備與訓練中，運用權威進行全盤性的計劃、組織、指揮與控制的作為，俾以在大團體中激發工作的意願、熱情及協調的功夫，以達到既定目標的完成。後者則指在作戰中，身心處於極大的壓力下，影響小團體的作為以達成既定的目標。¹⁰

由於人心不同，各如其面，單憑柔性的潛移默化，效果不易彰顯；若以剛性

⁵ 洪松輝，《領導統御》（台南：國立成功大學軍訓室，民82），頁15。

⁶ 唐興漢譯，E. G. Boring 著，《武裝部隊心理學》（台北：黎明文化事業公司，民65），頁94-95。

⁷ 原文為“Command is the authority that a member of the military profession lawfully exerts over subordinates by virtue of his rank and assignment. Leadership can be exercised by any one at any time irrespective of the framework of command.” *Leadership, FM 22-10* (Washington D.C. : Department of Army, 1951): 3 ff. cf; Maury D. Feld, *The Structure of Violence: Armed Forces as Social System* (New York: Sage Publication, 1976), p.83.

⁸ John Keegan, *The Mask of Command* (New York: Penguin Books, 1987), 377。但也有人認為是巴頓(George S. Patton) 將軍所說，參閱 James H. Toner, *The American Military Ethic: A Meditation* (New York: Praeger, 1992). p.38.

⁹ 路君約譯，E. G. Boring 著，《武裝部隊心理學》，下冊（台北：政工幹部學校，民56），頁193。

¹⁰ John Robert Beishline, *Military Management for National Defense* (New York: Prentice-Hall, inc., 1950), p. 216.

地進行強制雖可收立竿見影之效，惟不易使部屬心悅誠服，效果難期久遠。倘能剛柔並濟，寬嚴互用，必能發揮最大的戰力，克敵制勝。¹¹這也就是何以有些學者認為領導就是一種科學，更是一種藝術。¹²

二、管理的定義

「管理」(management)是一個被廣泛提到的概念，學者對它的定義不勝枚舉，但也莫衷一是，至今仍沒有一個統一明確的定義。

美國管理學者佛羅特(Mary Parker Follett)認為：「管理是一門能透過他人，而使工作圓滿完成的藝術」；而一個管理者的主要工作，就是促使所屬得以完成各人的工作。艾爾巴內塞(Robert Albanese)則認為：「管理是一種涉及如何運用資源並影響他人的行為，以共同達成組織目標的專門技術。」¹³相似的定義來自 Leslie W. Rue 和 Lloyd L. Byars：「管理乃是包含著協調組織的資源，如土地、勞力與資本，用以實現組織目標的一種工作態度」。¹⁴另外，羅林斯(C. Rawlins)從廣義角度來看，認為管理是「規劃、組織、領導與控制組織成員的行為表現、善用各種組織資源，以達成組織預定目標的過程」。¹⁵國防部印頒之《國防管理學》對「管理」一詞的定義為：「藉由群體合作，完成共同任務或目標之系列活動。申言之，管理是領導者為完成共同之任務或目標，在其業務功能內，運用規劃、組織、指導、協調、管制等管理功能，從事各種資源之獲得、分配與運用之活動。」¹⁶

由以上的幾種定義可以看出，管理的意義至少包括了目標、資源和人的活動。亦即羅林斯所指出的，包括這三個要點：管理是一種動態性交互作用的過程；管理者必須善用組織內的所有資源；管理者需能達成組織「預定目標」。¹⁷

¹¹ 洪松輝，前書，頁 17-18。

¹² James L. Stokebury, "Leadership as An Art," in Robert L. Taylor and William E. Rosenbach, eds. *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, 2nd ed. (Boulder, CO: Westview, 1992), p.22.

¹³ 劉明德等譯，Edmund Gary & Larry R. Smeltzer 著，《管理學》(台北：桂觀圖書股份有限公司，1993)，頁 6。

¹⁴ Laslie W. Rue & Lloyd L. Byars 著，賀力行、斐、楊振隆譯，《管理學-技巧與運用》*Management Skills and Application* (台北：前程企管公司，民 91 年)，頁 20。

¹⁵ Claudia Rawlins 著，郭建志譯，《管理學導論》(*Introduction to Management*) (台北：桂冠圖書公司，民 91 年)，頁 3。

¹⁶ 國防管理學院編，《國防管理學》(台北：國防部，民 75)，頁 1。

¹⁷ Claudia Rawlins，郭建志譯，前書，頁 3。

三、領導與管理關係

領導與管理二者關係密切，意義則有所不同，學者對二者的區分可自下列兩方面說明：

（一）從權力的觀點

管理學者嘉里（Edmund Gary）和史美芝（Larry R. Smeltzer）認為管理是正式組織中的行為，管理者常是一正式組織中具有實際權力的人，而領導則不一定，故領導者可能是非正式組織中的行為。如果領導者不是一位管理者，則價值有限，而一位有效的管理者必是一位有效的領導者。¹⁸也有學者認為領導是管理的部份小塊。管理像領導一樣，是一種動態的過程，這一過程涉及組織行為互動的協調。¹⁹

（二）從系絡的觀點

管理學者尤可（Gary Yukl）認為：「管理者是將事情作好，而領導者卻必須將事情作對。」²⁰意指領導者是大目標的決定，而管理者則是將所設定的目標有效地完成。換言之，管理主要是因應組織的複雜性（complexity），現代組織愈形龐大，面對的問題愈加複雜，只有良好的管理方能維持高品質的產出，其中包括計劃與預算（planning and budgeting）、組織與參謀（organizing and staffing）及控制與問題解決（controlling and problem solving）；而領導主要是因應組織的變遷（change），包括現代科技的發展，政經環境變化，組織間的競爭激烈，因此領導主要是設定組織運作的大方向，建立願景（vision）與策略。²¹

就軍事領導與軍事管理而言，主要的不同在於前者在於確定目標，主司決策功能，後者則在於實現目標，主要是執行的功能。前者意涵全盤性的協調活動，後者則是局部性的指揮活動。前者不易定量分析，後者較易定量分析。²²軍事領導是高層次的管理，其中包括運籌謀劃，指揮參謀作業等；而軍事管理則是低層次的領導，包括基層官士兵的相處、武器裝備、財經糧餉等事項，二者相輔相成。²³

不過，領導與管理雖有不同，其關係是非常密切的。除了在研究分析上，將領導看作管理的一個重要部分以外，在實際運作上，正式的領導者擁有組織中正

¹⁸ 劉明德等譯，前書，頁 563。

¹⁹ Coates & Pellegrin, op.cit.,p.191.

²⁰ Gary A. Yukl, *Leadership in Organization*, 2nd ed. (Pitice-Hall International, 1989), p.2.

²¹ James L. Stokebury, "Leadership as An Art," in Robert L. Taylor and William E. Rosenbach, eds. *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*, 2nd ed. (Boulder, CO: Westview, 1992), p.22.

²² 陳維仁、柴宇球，前書，頁 22-23。

²³ 同上。

式職位、權力和地位，就是管理者。雖然領導者不一定必須是管理者，但效的管理者，就是實際上的領導者。²⁴

四、領導與管理的研究

自古以來，中外哲人對組織領導與管理的研究已提出相當豐厚的資料，傳統研究多限於對「偉人」的探討，或從歸範性（normative aspect）的面向，探討領導者「應如何」（should be），對於成功領導者的觀察與研究，並企圖模仿其領導風格與方法，的確有助於後來者的學習。²⁵廿世紀以來，隨著各相關學科的發展，始建立起科學性、系統性的分析、描述與解釋。²⁶

（一）領導的研究與發展

在中國古代儒家「德治」的思想中，主張統治者有教化群黎的作用，必須以德服人，因此領導者必須自個人修身做起，如此方能達到身教、言教的目的。古希臘哲人柏拉圖（Plato）則強調「哲君」（philosopher-king）的領導教育，認為國家的領導者必先有豐富的學養，理性的態度和清晰的邏輯，以處理軍國大事，切不可單憑直覺、揣測或碰運氣的方式。²⁷

第二次世界大戰後，西方社會科學家，特別是社會學家和心理學家，曾試圖使領導理論能夠精確化和系統化，然而，儘管研究資料豐富，卻缺乏領導理論整合的工作，加上人的因素和人際關係非常複雜，更使領導研究這一領域難於建構一套完整的理論體系。無論如何，領導理論仍然可以歸納成以下三種主要的途徑或理論。

第一種稱作「特質途徑」（Trait Approach）。最早對領導的研究，是強調領導者的先天特質和個人特質。認為只有貴族才具有先天的領導特質，領導者是天生的而非造就的，領導特質是來自遺傳，學者稱之為「特質理論」（Trait Theory）或「偉人」（Great Man）途徑。然而，在貴族封建主義沒落和民主政治出現後，顯然發現領導者常來自大眾，領導特質可以透過訓練和經驗發展而成。這一認識奠定了傳統的天才領導觀，認為領導者是後天造就的而非先天具有的；是他們所

²⁴ 龔平邦，《管理學》（台北：三民書局，民80），頁478。

²⁵ 軍事科學院外國軍事研究部譯，美國西點軍校編，《軍事領導藝術》（北京：軍事科學出版社，1991），頁3。

²⁶ Gary A. Yukl, op. cit., p.2.

²⁷ Fred E. Fielder, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1967), p.3; also see George Sabine, *A History of Political Theory*, 4th ed. (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1973), p.53.

處社會環境和訓練過程的產物。儘管有這一新發現，但「特質理論」仍然存在，心理學家並且嘗試將「偉人」具有的領導能力的個人「特質」分離出來，探討一位成功的領導者應該具備那些觀察。

根據貝斯萊（John R. Beishline）的假定，任何一位偉人具有以下這些個性特質，一定可以成為一位成功的領導者。這些特質包括：知識、果斷、創新、機智、風度和度量（manner and bearing）、氣氛、耐力、可靠、正義以及熱忱。²⁸不過這些是傾向理想性的條件，且事實上也忽略了被領導者和領導者特質以外的其他因素。冠茨和佩里格林就認為個性特質應該被看作是，「在一個特定的社會團體或社會系統於各種社會情景運作下，領導者和被領導者間複雜的互動關係的唯一組成部分」²⁹。

第二種是「團體途徑」（Group Approach）。這一途徑認為，任何對於領導的系統性分析都必須考量到領導者個性特質以外的因素，並關注到被領導者的行為模式。雖然領導者個人的特徵明顯地對他們屬下反應有著正或反面的影響效果，但也同樣明確顯示領導者與被領導者間的社會互動和領導過程中，被領導者彼此間的社會互動是亟為重要的因素。由於研究者認為領導和被領導行為可以在團體情景中作經驗性觀察，因此，堅持應該主要從以被領導者取向的團體動力途徑（follower-oriented group dynamics approach）來進行對領導的研究。³⁰他們認為有效的領導主要來自被領導者的行動，而不只是由於領導者的個人特質。由社會—心理觀點來看，一位士兵的需求的滿足，主要是來自他對一個社會團體的歸屬感。第二次世界大戰期間，司托佛和他的助手們所作的研究中，即顯示小型團體或初級團體（primary group）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感和凝聚力。他們發現軍人團體中對他人的忠誠是促使其成員在戰場壓力情境下從事戰鬥最有效的因素。³¹冠茨和佩里格林指出，這些研究發現促成了團體途徑的發展，有助於對領導理論的理解。無論如何，團體途徑並未回答一些重要的問題，諸如，在變遷的社會情境中領導過程的變項，以及一種情境到另一種情境的領導的可轉移性。³²

²⁸ John R. Beishline, *Military Management for National Defense* (New York: Prentice Hall, 1950), pp. 219-220.

²⁹ Coates & Pellegrin, op. cit., p.189.

³⁰ Thomas Gordon, *Group-Centered Leadership* (New York: Houghton Mifflin Company, 1955), in Coates & Pellegrin, op. cit., p.189.

³¹ Samuel A. Stouffer, et al. *The American Soldier: Combat and Aftermath* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1949).

³² Coates & Pellegrin, op. cit., pp.189-190.

第三種是「情境途徑」(Situational Approach)。「因情況而定」一語常被用來解釋領導者和被領導者在變遷的社會情境裡其領導過程中產生各種變化以外的許多因素。根據這一途徑的研究發現，一個團體或軍事單位的成員，事前並不被認為是領導者，但在壓力或緊急情境下卻能掌握機先(initiative)，並且帶領團體成功地達成團體的目標和任務。假如這種特殊情境未出現的話，這些個人可能不會被認為是領導者。³³

領導過程可能受到一些情境變數的影響，包括變遷中的任務、團體成員關係、文化影響、物質資源，甚至地理環境。當然，要預測可能影響變遷環境中領導過程中的所有情境因素極為困難，但是如能瞭解到領導者與被領導者可能遭遇到的廣泛的各種情境變數，總能有助於團體領導的功效，同時，也由此可見領導不是一種靜態的活動，而是一種高度動態和變化的過程。

綜觀上述三種領導理論，都有其相當合理的解釋力，但也各有其侷限性。特質途徑的限制在於個性特質是靜態的，但領導過程卻是動態的。團體途徑優點在於它涉及領導者與被領導者的關係，但其侷限卻在於其團體成員關係的容易改變。至於情境途徑的限制則在於所有軍事情境都帶有不同的成份和涉及無法預測的變數。因此，最有效的建構領導理論的一般性途徑，似乎以包含上述三種途徑的一些綜合因素為宜。

(二) 管理的研究與發展

工業革命後，大規模的工廠生產取代手工業，如此龐大的生產組織如何有效地運作？早期此等組織的管理原理，大多借用軍隊或教會的管理方式，管理學者顧立克(Luther Gulick)認為，軍隊對組織原理貢獻甚大，特別是「主管—參謀」(line-staff)的概念。³⁴十九世紀後，鐵路發明並大量地擴充，如何使機器操作穩定，並提昇營運的效率與利潤？此等問題就開始醞釀了後來泰勒(Frederick W. Taylor, 1856-1915)的「科學管理」(scientific management)的運動，也開啟近代管理學蓬勃地發展。³⁵在管理學的發展史上，大致可分為下列三個主要時期：³⁶

1. 傳統理論時期(1887-1930)

以科學管理的理論與方法為立論基礎，主要在於探討權力的合理分配、組織結構的健全、工作方法的標準化以及管理程序的制度化，是屬於靜態的管理學。主要學派與人物包括管理技術學派的泰勒、行政管理學派的費堯(Henri Fayol,

³³ Ibid., p.190.

³⁴ John Robert Beishline, *Military Management for National Defense* (New York: Prentice-Hall, inc., 1950), p. 8.

³⁵ 劉明德等譯，前書，頁 46-47。

³⁶ 張潤書，《行政學》，修定四版(台北：三民書局，民 80)，頁 47-129。

1841-1925)、官僚型模學派的韋伯(Max Weber, 1864-1920)。

2. 修正理論時期(1931-1960)

主要以行為科學的理論與方法為立論主旨，修正傳統理論的缺失而來。著重組織管理的互動性、互賴性、心理動機及反應、行為法則的尋求以及人際關係的調整，可視之為動態的管理學。主要的學派與人物包括「胡桑實驗學派」的梅堯(George Elton Mayo)和羅次力斯伯格(Fritz J. Roethlisberger)，主張「動態平衡理論」的巴納德(Chester I. Barnard, 1886-1961)，提出「決策理論」的賽蒙(Herbert A. Simon)，建構「Y理論」的麥克革瑞格(Douglas McGregor, 1906-1964)及提出「激勵保健理論」的何茲柏格(Frederick Herzberg)。軍事社會有關軍事領導及管理即著重於「人群關係」的探討，也就是從社會學或社會心理學的角度去瞭解社會的凝聚力、組織的穩定及團隊精神。³⁷

3. 整合理論時期(1961年以後)

以系統分析的理論與方法為立論主旨，著重組織管理的整體性、開放性、反饋性、權變性以及政治、經濟、社會文化等大環境因素的調適與配合，可稱為生態的管理學。其中包括帕森思(Talcott Parsons)的「社會系統理論」、雷格思(Fred W. Riggs)的「生態理論」及後來多位學者發展出來的「權變理論」。

貳、軍事領導與軍事管理的涵義與發展

一、軍事領導的涵義與發展

軍事領導學是一門新興的學科。它是在第二次世界大戰之後，隨著社會變遷和科技的發展，在一般領導科學形成的基礎上逐漸形成的。³⁸但是，在這一學科形成之前的人類數千年歷史中，由於戰爭和進行戰爭組織的需要，早已產生軍事領導的思想與方法。歷史上的許多兵書和史書不少涉及軍事領導的內容。如我國的《孫子》、《吳子》、《尉繚子》和《投筆膚談》等，以及西方的《亞歷山大遠征記》、《高盧戰記》等。³⁹第二次世界大戰及戰後科技所帶來的戰爭規模的擴大、型式的多樣化、手段的高技術化、軍兵種編組的複雜化、以及人員高素質化，使軍事體制對於軍事領導的提昇更感迫切需要。此外，一般領導和管理科學的研究，提供了軍事領導學形成的理論和方法基礎。

³⁷ Coates & Pellegrin, op.cit., pp.78,177.

³⁸ 朱松春、陳方，《軍事領域的新學科》(北京：解放軍出版社，1988)，頁154-155。

³⁹ 引自總參政治部宣傳部編，《當代軍事學科》(北京：中國工人出版社，1990,6)，頁211。

在軍事領導學發展過程中，美國在 1980 年代起，即積極推動軍事領導學的研究，例如陸軍指參學院在 1983 年 6 月 1 日成立了「陸軍領導與倫理學研究中心」，並將 1985 年定為陸軍「領導年」，西點軍校即將軍隊的組織領導引為必修科目。大陸方面在 1982 年將領導科學列為黨政幹部必修課程。1985 年總參謀部舉辦了師以上的幹部領導科學研討會。出版了《現代領導科學與藝術》論文集。1987 年後即陸續編撰出版「軍事領導學」教材。⁴⁰

學者對軍事領導意義的探討，來自前述「領導」意涵的延伸解釋。領導不僅是領導人的一種藝術，而且也是一種互動的過程。對於一位軍事領導者，冠茨和佩里格林在《軍事社會學》一書中認為，「領導是一種影響被領導者的互動行為，俾透過合作的努力以完成組織目標的過程」。⁴¹這是從領導者與被領導者雙方具有共同的組織目標取向而言。如果從社會心理取向來看的話，有三種基本的心理動機形式能夠驅使人們去完成個人和組織的目標。第一種是恐懼受到懲罰，第二種是希望獲得獎賞。這兩種不同的心理動機正是作為區分權威性統御和說服性領導不同之處，亦即權威統御基於恐懼懲罰，說服領導基於對獎賞的期待。第三種心理動機則是分享團體價值的效果。領導和被領導關係是團體士氣和團結精神的來源，因此，領導和被領導關係是屬於非正式和個人性的人際關係（personal human relationships），這不同於權威性的命令與服從的過程，通常是正式和非個人性的人際關係。因此，從社會—心理角度來看領導—被領導關係時，軍事領導可以界定為：「軍事領導是領導者影響被領導者的行為的過程，在這一過程中，領導者啟迪被領導者的尊敬、信任和忠誠，並且保護他們完成組織目標和任務所作的合作與協調的努力」。⁴²在這一定義中，特別指出組織的目標和任務在軍事領導上的重要性。美國西點軍校即特別強調「組織領導」這一特性，將領導定義為「影響人的行為，以實現由組織任命的領導者規定的目標的過程」。⁴³其目的

⁴⁰ 大陸出版有關軍事領導學的專書有：陳維仁、柴宇球主編，《軍事領導學》（北京：國防大學出版社，1987）；李君，《軍事領導科學概論》（北京：解放軍出版社，1988）；軍事科學研究院外國軍事研究部譯，《軍事領導藝術》（北京：軍事科學出版社，1991）。此外，在一些探討現代軍事科學學科和軍事行為學中，也都或多或少探討軍事領導學，如：朱松春、陳方主編《軍事領域的學學科》（北京：解放軍出版社，1983）；王厚卿編，《現代軍事學學科手冊》（北京：中國社會科學出版社，1991）；姚平主編，《軍事行為學》（北京：解放軍出版社，1989）；段偉華、劉興保、張慎，《行為科學與軍隊現代管理》（北京：中國經濟出版社，1994）。

⁴¹ Charles H. Coates & Roland J. Pellegrin, *Military Sociology: A Study of American Military Institutions and Military Life* (University Park, MD: The Social Science Press, 1965).p.187.

⁴² John R. Beishline, *Military Management for National Defense* (New York: Prentice Hall, Inc. 1950), p.212. Inc., 1950), p.212. In Coates & Pellegin, P.187.

⁴³ 美國西點軍校編，軍事科院外國軍事研究部譯，《軍事領導藝術》(*Leadership in Organizations*)

應在強調軍隊使命在於達成目標，完成使命。

我國對於軍隊的領導一向都相當重視。無論在院校教育或部隊訓練中都強調文官對於部屬的領導統御，但是從事有系統的學術性探討和論著都付之闕如。對於軍事領導的界定，見諸於《國軍軍事思想》一書中，國防部將「領導統御」界定為：「是軍隊精神力凝聚、增長與發揮的張本，主在知兵知心，引導所屬個性，朝向正確方向發展，所以，領導統御不僅是一種科學，而是適切運用指揮權力，掌握群眾心理，發揮人性潛力，啟導人類行為的一種藝術。」⁴⁴

大陸軍事學者對於軍事領導概念的界定，認為軍事領導「是各級軍事領導者帶領、引導下屬實現一定目標的行為過程…其涵意包括指導、指揮、統御、管理、決策、控制等」。⁴⁵或是「指軍隊系統中各級領導者為實現一定目標，組織、引導和指揮下屬的一種行為過程」。⁴⁶

而所謂「軍事領導學」，則指「一門研究軍事領導活動的各個因素之間相互關係、相互作用的規律的科學，主要研究各級領導與其所在系統的關係、領導的群體結構、領導的個人行為、領導的基本原理等」。它是一門「綜合性的軍事科學與綜合性的一般領導科學之間的邊緣科學」。⁴⁷或者簡稱為是「研究軍事領導的組織、活動、方法、內容等規律的科學」；⁴⁸或研究「軍事領導領域工作的特點和規律的學問」。⁴⁹至於研究對象，則指：(一)軍事領導的構成；(二)軍事領導者與被領導者關係；(三)軍事領導活動的過程；以及(四)軍事領導活動的藝術。⁵⁰主要涉及的基本要素是領導者、被領導者、領導組織與體制、客觀環境。⁵¹

二、軍事管理的涵意與發展

瑞典國王艾多發（Gustavus Adolphus, 1594-1632）被後人稱之為「現代戰爭之父」，其所創建的軍事制度影響了後來的三百年。⁵²而此一時期隨著戰爭的工業化，並不斷地吸收管理學界的理論，軍事管理有了更大的進展，其趨勢大致如下：

（北京：軍事科學出版社，1991），頁9。

⁴⁴ 國防部編，《國軍軍事思想》（台北：國防部，民67），頁161。

⁴⁵ 朱松春、陳方，前書，頁150。

⁴⁶ 總參政治部宣傳部編，前書，頁208。

⁴⁷ 朱松春、陳方，前書，頁150-151。

⁴⁸ 王厚卿，前書，頁66。

⁴⁹ 陳維仁、柴宇球，前書，頁19。

⁵⁰ 同上。

⁵¹ 總參政治部宣傳部，前書，頁208。

⁵² Coates and Pellegrin, op. cit., p. 78.

（一）分層授權的原則

1789 年法國大革命時代，首次出現分層授權的原則，將行動責任及必要的權限，分別授與負責執行任務的指揮官和部隊，這也是因應軍事階層日漸增多所設的制度。拿破崙分權原理運用得相當完美，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。⁵³

（二）軍事行政的制度化

除權限作上下的授與與控制外，橫向的業務劃分也是相當重要的；尤其是戰爭工業化後軍兵種的分化愈趨複雜，戰鬥支援與勤務支援的業務也愈形龐雜，隨之而來的軍事行政業務就愈需要制度化的管理。約在 1750 年至 1850 年間，歐洲戰場開始以文書作業代替口頭上的指揮，也就代表系統分析已經開始萌芽；⁵⁴其後近兩世紀的演進中，引進企業管理的理論與技術，提昇行政與作戰效率。以專業軍官組成一行政或參謀單位，指揮官透過參謀作業過程，遂行指揮作戰，1870 年普法戰爭後，參謀本部的編組風行歐洲各國；而後隨著軍事專業化的發展，出現龐大的軍事組織，軍兵種更為複雜，軍事管理遂隨著軍事革命發展而愈趨重要。

（三）當代美軍參謀體系的創建

一次大戰爆發後，美軍參與歐洲戰爭也發現其軍事組織必須加以重整。遂於 1918 年 2 月 5 日改組陸軍的參謀本部，並分為五個處，即：行政、戰爭計劃、採購與補給、儲存與交通、作戰。1919 年 8 月又將採購與補給、儲存與交通兩處合併，並增設軍事情報處。1921 年 7 月，在潘興（Pershing）將軍的主導下，將參謀本部分為四個 G：G1 主管人事、G2 主管情報、G3 主管作戰、G4 主管後勤，同時還擬定一戰爭計劃處（War Plans Division）。⁵⁵這一參謀體系不但成為美軍參謀體系的雛形，也在二次大戰後廣為許多國家所模仿採用。

（四）現代戰爭中的後勤管理

蘇格拉底認為將領首先要瞭解的是以實是求是的精神將糧餉物資等事宜作一妥善的規畫。英國二次大戰的名將魏菲爾（A. P. Wavell）則以親身的經驗指出軍事行政才是將領的真正難題，而將多數人認為的戰術，即在戰場上指揮軍隊一項放在最後。⁵⁶在西方兵學思想史上，克勞塞維茲的重大貢獻之一，是區分「作戰」與「後勤」兩層次。⁵⁷其後，英國當代戰略學者霍華德（Michael Howard）

⁵³ 白希南譯，John Robert Beishline 著，《軍事管理學》（台北：國防部史政局譯，民 51），頁 18。

⁵⁴ Martin van Creveld, *Command in War* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1985), p.10.

⁵⁵ 白希南譯，前書，頁 29。

⁵⁶ 游崇鼎譯，A. P. Wavell 著，《為將之道》（台北：黎明文化事業公司，民 75），頁 2。

⁵⁷ Eliot Cohen & John Cohen, *Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War* (New York: The Free Press, 1990), p. 102.

更進一步地將戰略研究細分為「作戰」、「後勤」、「科技」與「社會」等四個面向(logistic dimension)。⁵⁸換言之，現代戰爭不僅是物資之戰，也是後勤之戰。而戰略學者柯亨(Eliot A. Cohen)與顧區(John Gooch)則認為除以上四個面向外，戰略研究應再加上組織的面向(organizational dimension)：即如何將部隊的兵力、火力與人員、物資作一最適當的管理與運用。⁵⁹柏穆特(Amos Perlmutter)與班內特(Valerie Plave Bennett)認為，由於軍事專業就與現代民族國家的發展相伴隨，因此也是運用現代科技於管理與戰略上的官僚體系，⁶⁰唐尼(J. C. T. Downey)甚至認為所謂軍事專業也即等於組織與管理，⁶¹

拿破崙認為：「戰爭是一種野蠻的事業，所得到的勝利是藉由集中最大量的部隊於決戰點。」⁶²因此，「集中」是各國的戰爭原則中不可或缺的核心因素；⁶³而如何將人力、物力適時地投入戰場中，則必需有高品質的戰爭管理。美國未來學家托佛勒(Alvin Toffler)指出，1991年波灣戰爭乃是「第三波戰爭」的典型，戰場在有組織的管理下，像編劇一般一幕幕地上場。波灣戰爭中負責後勤的巴果尼斯(William G. Pagonis)將軍則統計，波灣戰爭從部隊的訓練、集結、到發動戰爭與撤退，共計運送五十萬大軍，十萬輛卡車、吉普車、工具車，一萬輛戰車與砲車，一千九百架直昇機，動用四萬個貨櫃，從起程到回程均以電腦與人造衛星追蹤運輸的每一步。波灣戰爭總共提供一億二千二百萬份的餐點，軍隊運輸車輛跑了五千二百萬英哩的路程，約自地球到地球來回一百多次，或環繞地球二千次，用了十三億加侖的油，每天必須處理兩千件的郵遞。⁶⁴此一龐雜的軍事補給工作，非有科學化的管理則無法勝任。

⁵⁸ Michael Howard, *The Causes of War* (London: Unwin Paperbacks, 1983), pp.105-10.

⁵⁹ Eliot Cohen & John Cohen, op.cit., p.231.

⁶⁰ Amos Perlmutter & Valerie Plave Bennett, *The Political Influence of the Military* (New Haven: Yale University Press, 1980), p. 28.

⁶¹ J. C. T. Downey, *Management of Armed Forces: An Anatomy of the Military Profession* (London: McGraw-Hill Book Company (UK) Limited. 1977), p. 3.

⁶² 國防部史政編譯局譯，Martin van Creveld 著，《戰爭的補給》（台北：國防部史政編譯局，民83），頁158。

⁶³ 所謂「戰爭原則」，拿破崙認為「乃是歷代名將用以贏得戰爭的原則，並由此傳承後人」。1926年，英國戰略學家富勒(J. F. C. Fuller)在所撰《戰爭的基礎》(The Foundations of War)一書中，首先提出戰爭的原則。參閱洪松輝，〈當代西方兵學〉，《大學軍訓》，馮倫意，《戰爭原則釋義》（台北：黎明文化事業公司，民75），頁2；Reginard Bretnor, *Decisive Warfare: A Study in Military Theory* (Harrisburg, Pennsylvania: Stachpole Books, 1969), pp. 19-20.

⁶⁴ 國防部史政編譯局譯，Lt. Gen. William G. Pagonis with Jeffrey L. Cruikshank 著，《移動山岳：波灣戰爭中領導與後勤之教訓》（台北：國防部史政編譯局，民國八十二年），頁2-3。

因此，在專業軍事教育中，領導與管理學的講授與研究，於 1945 年泰勒（Maxwell D. Taylor）將軍擔任美國西點軍校校長時就開始講授「軍事領導心理學」此一課程；另則史坦普（A. D. Stamps）則在西點創建「軍史學系」（Department of Military History），強調軍事領導的教學與研究。⁶⁵

1980 年代以後，兩岸軍方也開始注意到軍事管理的研究與教學，⁶⁶但仍處於發展過程中，尚未建立起理論體系。不過，比較起來，大陸方面在研究方面已奠定相當的基礎。在軍事管理的定義上，大陸學者王京朝和方寧主編的《軍事管理學》，認為：「軍事管理是依據軍事鬥爭和軍事建設的客觀規律，在軍隊這一大系統中通過決策、計劃組織、協調、控制和激勵，有效地配置和運用各種資源以實現極大提高軍隊作戰能力這一目標的活動」。⁶⁷

三、軍事管理社會學

國家處於戰備時期，大量資源投入國防建設，往往使軍事機構成為國家最大的企業單位，因而需要運用大型企業組織所使用的科學管理技術，使軍隊在科學管理之下，發揮最高的效率。但是軍事機構是由人組成，以人為主畏管理對象，除了需要泰勒的科學人事管理方法以外，還需要運用強調社會團體和社會系統的有效管理的「人際關係途徑」（human relations approach）。這一途徑，特別強調在促進凝聚力、組織團結和團隊精神方面發揮重大作用的廣泛的各種社會學和社會心理學的因素。⁶⁸

「人際關係途徑」是 1920 年代末期，由梅奧（Elton Mayo）和他助手們在著名的霍桑實驗（Western Electric Hawthorne）結果中所發現。⁶⁹這一途徑提醒了管理者們，在處理人事問題時，一味追求科學的客觀性和合理性是不夠的。人是社會動物，社會團體在人事管理中是一項亟為重要的因素。

⁶⁵ Maxwell D. Taylor, *Swords and Plowshares* (New York: W. W. Norton & Company, Inc, 1972), p.114.

⁶⁶ 較具代表性著，大陸方面有：王京朝、方寧主編，《軍事管理研究》（北京：軍事科學出版社，2001）；王安，《軍事管理研究》（北京：軍事科學出版社，1987）；王勝鐸，《軍隊管理規律研究》（北京：解放軍出版社，1999）；邢進等編，《軍事管理學基礎》（北京：國防大學出版社，1991）周家法主編，《軍隊基層管理》；長沙：國防科技大學出版社，2002）；王勝鐸，《軍隊管教育概論》（北京：軍事科學出版社，1996）；台灣方面，最早有國防管理學院編，《國防管理學》（台北：國防部，民 75）；近有蔡萬助，《軍事管理學》（台北：華泰文化事業公司，1998）。

⁶⁷ 王京朝、方寧，同上書，頁。

⁶⁸ Coates & Pellegrin, op.cit., p.177.

⁶⁹ Elton Mayo, *Human Problems of an Industrial Civilization* (New York: The Macmillan Company, 1933)。

第二次世界大戰後，軍中的管理也逐漸地注意到人際關係途徑。例如，斯托佛（Samuel A. Stouffer）及其助手，在 1949 年所著《美國士兵》一著，就特別重視軍人的動機和士氣的綜合研究。他們發現部隊中非正式社會系統的初級團體（primary group）對於單位的團結與士氣非常重要。⁷⁰人際關係途徑之注入軍事管理衝擊了軍中一向墨守的管理威權的指揮理論（Command Theory of managerial authority）。這一理論強調管理者的決定和指導特權，以及所屬的服從命令。因為過於強調威權式的指揮可能導致組織的僵硬而非組織的彈性。它可能產生的是機械地追求技術效率，以及無法最大限度地擴大社會效益。

梅奧及其助手的研究，導致了「管理社會學」（managerial sociology）的產生。管理社會學是「將社會科學的原則應用在管理問題的處理上」。⁷¹換言之，也就將社會學和社會心理學的理論和概念應用在管理，上述人際關係途徑便是其中之一。管理社會學之不同於泰勒等學者主張的機械式管理在於：(1)強調非正式團體和社會系統的重要性，以及作道德決定因素的個人在其中的地位；(2)個人的價值、情感、情緒和情操與預測管理行為可能反應的團體的情境界定之關聯性；(3)強調組織溝通的意義和機械效率；(4)強調接受來自被管理者建議者建設性批評的意願；(5)強調分散化決策以發展主動性和個人參與。⁷²

「軍事管理社會學」則是管理社會學在軍事管理上的運用。它是源於上述斯托佛及其助手們在第二次世界大戰中的研究。並具體表現在 1951 年〈軍事服役條件下人類行為的工作組報告〉和 1954 年的作戰研究室備忘錄〈軍事作戰中的人類因素〉。⁷³

參、領導與管理的人性與社會心理基礎

人是構成各種社會組織的基本單位，領導者是人，被領導者也是人；因此人的問題，也經常是組織中最大、最根本的問題；⁷⁴美國二次大戰的名將巴頓（George S. Patton）就說：「領導就是在適當的時候，作適當的事情，而且要作

⁷⁰ Samuel A. Stouffer, *The American Soldier*, vol.1 & vol.2 (Princeton, NJ: The Princeton university Press, 1949)。

⁷¹ Wilbert E. More, *Industrial Relations and the Social Order* (New York: The Macmillan Company, 1951), pp.197-198.

⁷² Coates & Pellegrin, op.cit., p. 182.

⁷³ Ibid., p.183.

⁷⁴ Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International Inc., 1984), p.1.

的像個人！」⁷⁵因此，要能瞭解組織中的領導與管理，就必先瞭解人性。

一、人性的內涵

人性的善惡，自古以來即爭論不休；而根據此一不同的人性假設，也建構出諸子百家不同的學說。佛家認為，人有七情（喜、怒、哀、懼、愛、惡、欲）、六慾（眼、耳、鼻、舌、身、意）所生之意念；而這些情慾即為凡世間的眾人所共有，也由此驅動芸芸眾生紅塵中的諸般作為。

近代心理學的發展，自佛洛伊德（Sigmund Freud, 1856-1939）以來有了重大的發展，也使人類對於自身人性的探索與瞭解更趨近於系統化、科學化、並藉此逐漸建立較為精確的解釋、預測與控制。

在諸多心理學者的研究中，對於人性的分析解釋，最為後人普遍援引的當推人本心理學派（Humanistic Psychology）的馬斯洛（Abraham Maslow）的「需求層級論」（hierarchy of needs theory）；他將人性的需求按輕重緩急，由下而上，排列成階梯狀，如下圖：⁷⁶



馬斯洛人類需求的層級關係圖

⁷⁵ Kirk Peterson, *Patton-Untold Stories* (New York: Jeffery & Keith, 1961).

⁷⁶ A. H. Maslow, "A Theory of Motivation," *Reading in Managerial Psychology*, Harold J. Leavitt, Louis R. Roney ed. (台北：華泰書局，民 72)，p. 4-6.

（一）生理需求

人類像他動物一樣，為了維持生命，並繁衍子孫乃有生理性的需求，包括：飲食、睡眠、溫暖及性的需求；這類需求是人類生存無可或缺的條件，故稱為基本需求。

1. 飲食的需求

「饑而食、渴而飲」是動物攝實維生的本能；但在行軍作戰中，一支在前線作戰的部隊，其龐大的後勤補給，卻不是一件容易辦到的事；其中可因後方糧秣產量不足，運輸裝具缺乏或敵方的破壞阻撓等狀況而告斷炊；因此每一戰士要先有堅強的意志，忍饑耐渴，頑強奮戰；但假若部隊長期缺乏食物與飲水，不但影響官兵的體力，也必影響軍心的穩定。

一般而言，訓練有素而久經疆場的部隊，比較能忍饑耐渴，也通常會瞭解饑渴在戰場上乃兵家常事，所以不到嚴重的階段影響並不大；相反地，他們會以有能力保持鎮定而感到驕傲，也可因此緩和士氣的下降。⁷⁷

2. 睡眠的需求

在烽煙漫火的戰場上，作戰部隊必須長期持續性地執行任務，難有充份的時間闔眼休息，因此會感到疲憊不堪；而在過度疲倦的狀態下，官兵容易受驚激怒，不管武器的操作，行政效率及任務的遂行均會受到影響，甚至嚴重地影響指揮官的計劃作為與決心的下達。巴頓將軍說：「在作戰中，疲憊的『師長』要比疲憊的『師』多。」而「疲憊的指揮官永遠悲觀。」⁷⁸於此，美國二次大戰時的陸軍參謀長馬歇爾（George C. Mashall）將軍，特別重視休閒、運動及規律的生活，他認為：「一個人為雞皮蒜毛的小事忙得精疲力盡，必定沒有能力處理關係國家存亡的戰爭大事。」⁷⁹

但一位疲倦的戰士，卻可因平日的教育訓練，養成高度的榮譽感、自尊心與愛國熱忱而重新振作；故疲倦會影響士氣，但士氣的低落也會強化部隊官兵的疲累感。⁸⁰

3. 性需求

子曰：「食色性也！」性需求是人類繁衍子孫的必要過程，在人類社會文明的進程中，扮演著重要的角色；性需求會帶來許多困擾，引起許多注意，其原因是性需求比其他挫折，易於遭受挫折，尤其在軍隊中。

⁷⁷ 唐興漢譯，前書，頁 53。

⁷⁸ 黃文範譯，Ladis Farago 著，《巴頓將軍傳》（台南：大行出版社，民 67），頁 535。

⁷⁹ 張羽譯，Paul G. Munch 著，〈馬歇爾將軍對幕僚群的領導統御〉《軍事社會學譯文彙集》（台北：國防部史政編譯局，民 85），頁 71。

⁸⁰ 唐興漢譯，前書，頁 57。

由於作戰部隊的士兵均屬於年輕力壯的生育年齡，性的需求特別強烈，而且多數國家的作戰部隊均以男性為主，甚至是一個沒有女人的世界。因此，部隊在勤務訓練之餘，必須提倡正當適切的休閒娛樂，如球賽、下棋、音樂戲劇的欣賞，藉此轉移士官兵對性的注意；繁忙的勤務可忘卻挫折，後方妻子、情人、姊妹、母親的來信亦可撫慰其心靈。當然，自古以來娼妓與軍隊就有其不可分割的關係，這固可解決部份的性需求，卻必需防範性病的流傳，尤其是近年來愛滋病（AIDS）的流傳。⁸¹

（二）安全感的需求

人類心理需求的第一要項是安全感。人類自出生到自立必須長期地受父母親的呵護；因此，成長過程中若發生不愉快的事情，如父母感情不睦而爭吵或婚變等，均會造成小孩恐懼不安，而影響其人格發展；而長大後，也都期待一個安全、有秩序、可預測及有組織的世界俾便掌握遵循。⁸²但軍人在作戰中，面對的卻是不可預測、高度不確定，卻又攸關生死的未來，因此恐懼擔心勢所難免，特別是在戰鬥即將來臨時。⁸³此一情況在戰場上履見不鮮，例如，二次大戰時盟軍擬登陸義大利的西西里島（Sicilia Island）以切斷納粹德國對北非的補給線，這是歷史上最具有雄心的兩棲作戰，由巴頓率美國的第七軍團於1943年7月10日凌晨開始搶灘，結果竟發現步兵第一師的新兵，竟然縮擠成一團，不敢下登陸艇進行搶灘作戰。⁸⁴為有效解決此一困境，執行任務前，領導幹部可藉下列方式消弭恐懼，以提昇部隊的士氣並鞏固士兵的安全感：

1. 以行動驅逐恐懼：當士兵處於備戰狀態，或懸念作戰來臨時，恐懼會達到最高峰。部隊指揮官當可藉著忙碌的工作，加強工事的構築及各項戰況的演練，使士兵忘卻恐懼；許多身經戰火的老兵甚至認為，到城市休假遇到轟炸，甚至比在忙碌的戰火下更感恐懼。
2. 瞭解狀況可減低恐懼：適度告知當前敵我狀況，如敵方兵力多寡、武器性能、可能遭遇的地方、我方攻擊的目標、相關的地形等，使士兵心理有所準備。
3. 以沉著冷靜防止恐懼的傳染：團體的情緒會相互感染，指揮官當以其沉著冷靜，堅毅果決的態度穩定軍心。萬一有士兵因驚慌過度而崩潰，應立即

⁸¹ 唐興漢譯，前書，頁105-109。

⁸² Maslow, op. cit., p. 12.

⁸³ 根據伯林1945年出版的軍事心理學名著「武裝部隊心理學」（*Psychology for Armed Services*）所作的調查統計，39%的士兵，表示戰鬥前最感害怕；35%認為戰鬥中最害怕，而16%則表示戰後回想起來最為害怕，參閱唐興漢譯，前書，頁5。

⁸⁴ 黃文範譯，前書，頁304。

移開避免情緒擴散。當然，平日的訓練與紀律的要求，也可抑制士兵個人的情緒，遏止恐懼上昇。

4. 袍澤之情可增加彼此的安全感：在彼此患難與共的戰鬥組織中，彼此情感的交流，同仇敵愾，也可達到相互鼓勵與慰藉的作用，使士兵意識到雖然處於危險的戰鬥中，他們並不孤獨且人人皆是戰鬥體中不可或缺的重要成員，由此激發榮譽心而勇往直前。

其他如宗教信仰，對國家的忠誠，適當的幽默，甚至讓士兵相互討論如何減低恐懼等，皆是戰鬥行動戰勝恐懼的良方。⁸⁵

（三）愛與歸屬的需求

人是社會的動物，在社會生活中總希望有被接納，為人所賞識，並參與或歸屬各種社會團體的需求，而透過彼此的關懷而獲得滿足；一旦這方面的需求滿足後，自尊與自我實現的需求，才會逐漸變為明顯；第三層次以上的需求是屬於高層次的需求。⁸⁶社會學者依人際關係親密的程度，分為初級團體（primary group）及次級團體（secondary group），其中初級團體對官兵的行為和部隊士氣影響甚大。

人際關係的適應常是服役官兵壓力的來源之一。一般新兵入伍會因為對軍中的狀況一無所知，而心生害怕；加上軍中管教方式迥異於一般家庭、學校及其他社會團體，當然會產生沮喪、懊惱、想家，然後發牢騷、攻擊、尋求發洩等現象；因此，領導幹部在鐵的紀律下，更應有愛的教育，以愛心、耐心去瞭解每一士兵的習性，並從靜態、動態資料去發掘其優缺點，協助他們儘快地溶入部隊中，不被老兵排斥或欺侮；如此，不但有助於其學習與訓練的進行，並可由此培養袍澤間親愛精誠、團結合作的精神。史托佛（Samuel A. Stouffer）等人在所撰《美國士兵》（*The American Soldier*）一書，在針對二次大戰美國步兵所作的研究中指出，「歸屬感」是鼓舞士兵英勇作戰的因素，士兵英勇作戰不僅是基於個人的理想與抱負，而且是不願意讓團體失望。⁸⁷特別是初級團體，在參戰動機上起了兩個主要的作用，一方面樹立並強化群體的標準，另一方面可激發官兵的意志力，使他們得以忍受高度的困苦。⁸⁸

（四）自尊的需求

⁸⁵ 唐興漢譯，前書，頁 94-95；洪松輝，《領導統御》，頁 23-24。

⁸⁶ 鄭伯壘，〈人本心理學之父—馬斯洛〉，《心理與行為研究的拓荒者：當代心理學家》（台北：正中書局印行，民 80），頁 82-83。

⁸⁷ 轉引自劉麗真譯，Lawrence LeShan 著，《戰爭心理學》（台北：麥田出版社，民 84），頁 112-113。另請參閱 Samuel Stouffer, *The American Soldier: Combat and Its Aftermath* (Princeton, N J: Princeton University Press, 1949)。

⁸⁸ 轉引自軍事科學院外國軍事研究部譯，前書，頁 189。

人類在群居的生活中不但有被接納的需求，也需要被肯定，受到重視，這包括對自我的尊重及別人對自我的尊重，前者產生自信，肯定自我的價值；後者則指別人能夠接納、賞識、信任及尊敬我們；由此而瞭解自我在團體中的重要性，並產生充分的信心，以面對外在世界的挑戰。⁸⁹

一般人入伍後，在軍中嚴厲的管教下，首先會感到自尊受到剝奪；而教育程度愈高者，其感受愈加強烈；也因此感受到行為挫折甚至屈辱，如果適應不良者會逐漸喪失信心，並且會產生習慣性地疲倦、憂慮、易怒、侵犯攻擊等行為；故各級幹部在領導與管理、訓練及管教中，必須特加留意輔導，並能因應時代變遷，改進管理技巧；特別是在此一民主理念普遍被肯定與接受的時代，每一個人對自尊心的要求當更為強烈。⁹⁰

五、自我實現的要求

心理需求的最高境界就是自我實現，凡人在具有安全感，被愛、被尊重的感覺後，就希望能充份地表現自我，贏取他人的肯定與欣賞，並將自己的潛能作最大程度的發揮；如音樂家作曲、畫家作畫、詩人寫詩，在創作中自可獲得最大的滿足；因此，每一位基層領導幹部必先能瞭解士兵的專長，適才適任，並欣賞其特長，適時適地予以鼓勵讚美，使每一位官兵均可達成自我實現的目標，能在挫折中恢復信心與進取心，並由此增進部隊的向心力。⁹¹

二、心理學與軍事管理、領導研究

一次大戰時美國派遣許多心理學家進入部隊中，自戰爭發生的心理因素如需求（needs）、動機（motivation）、潛能（latent）等層面去探究軍人在受訓與戰場上的心裡反映，使近代心理學開始走入軍事研究的領域中。而歷經兩次世界大戰及逾八十年的發展，軍事學乃與心理學攜手合作成為一科際整合的新學科，稱為軍事心裡學（Military Psychology），用以瞭解和輔導徵召入伍的新兵，並評估其作戰與訓練狀況；⁹²且以心理學為基礎編寫成管理手冊，發放基層連隊，供部隊長作為領導統御的參考。

⁸⁹ 鄭伯壘，前文，頁 83。

⁹⁰ 唐興漢譯，前書，頁 51；Maslow, op. cit., p. 16.

⁹¹ Maslow, op. cit., p. 17.

⁹² Laurence Siegel, & Irving M. Lane, *Personnel and Organizational Psychology*（台北：華泰書局，1983），pp. 4-6.

二次大戰時，美國心理學家玻林（E. G. Boring）曾邀集六十餘位心理學家編撰，並於 1943 年出版《作戰人員心理學》（*Psychology for the Fighting Man*），運用心理學的理論探討軍隊的訓練、士氣、作戰與領導。其後，1945 年又以較學術化的筆調寫出其名著《武裝部隊心理學》（*Psychology for Armed Services*），其中說明陸海軍心理學的運用至少有下列七項：

- （一）觀察：精確知覺的限制以及獲得精確知覺的法則。
- （二）操作：行動及運動技能的獲得，工作與行動效率。
- （三）甄選：職位分類並挑選甄拔適當的工作人員。
- （四）訓練：教導與學習，將性向轉變成熟練的技能。
- （五）個人適應：對於軍事生活的個人適應、動機、士氣、及其對緊張與恐懼的反應。
- （六）社會關係：領導統御、謠言與反謠言、恐慌，跨文化與種族的人民關係。
- （七）輿論與宣傳：輿論傳播與態度的研究、心理作戰。⁹³

心理學在軍事上的運用，是不僅止於軍事心理學方面，在軍事管理方面，心理學的理論和方法也受到重視。就目前從事軍事心理研究的學者，對於心理學在軍事管厝上的運用所探討的主題，大陸學者涉及心理選拔，軍人服役、成才與戀愛心理，軍人集體心理，和軍隊領導心理；⁹⁴國內學者置重點於軍事組織的訓練、人員甄選、績效評估、領導、士氣，以及戰場壓力管理。⁹⁵

歐美軍事心理學者們認為社會心理因素的研究是軍事心理學的重要任務之一。這方面包括許多問題，但一般而言，主要是軍隊內部的相互關係和軍民間相互關係的心理學。現代戰爭的複雜性和軍事人員素質的差異性等，使軍事心理學者主張必須整合不同專長領域的學者共同參與研究。⁹⁶

軍事心理學研究的逐步開展，不但豐富了軍事研究的領域，也使得軍事領導與管理的研究，奠立更為紮實的學術基礎。

肆、社會變遷中的軍事領導與軍事管理

軍隊以作戰為目的，作戰必須流血流汗，犧牲性命，故自古以來有「一將功成萬骨枯」之說，這也反應出軍事領導中多以任務為先，較少關切屬下的人權或

⁹³ 路君約譯，民 56：上 4。

⁹⁴ 劉紅松，《軍事心理學》（北京：解放軍出版社，1986），頁 173-276。

⁹⁵ 孫敏華、許如亨，《軍事心理學》（台北：心理出版社，2001）。

⁹⁶ 劉紅松，同上書，頁 11。

尊嚴；美國二次大戰名將麥克阿瑟（Douglas MacArthur, 1880-1964）曾說了一句引發爭議的名言，他認為對專業軍人而言，「勝利是無可替代的價值」（There is no substitute for victory）；由此，在講求「一切為勝利」的軍事行動中，就須仰賴極嚴格的軍紀及權威性的領導，以貫徹其要求，不能墨守成規、拖泥帶水，並耗費心神去關切無謂的私人權益；但在當前的社會中變遷下，軍事領導與管理就不能不作調整。

一、軍事組織由金字塔變成菱型

軍隊必須依賴強制性權力以達到組織控制的目的，這種型態的組織容易趨向尖塔型。⁹⁷但由於科技的高度發展，尤其彈導飛彈的產生改造了整個專業組織。在理論與印象中，所謂軍隊的階級體系乃是上下一貫、層級分明的金字塔，有其清晰明確的指揮體系（chain of command），從上到下貫徹命令。但到了近代，因為高科技戰爭的需求，使許多專業技術人員加入軍中，也使得軍事組織不再是個金字塔型了。

在過去技術單純的年代裡，以美國海軍為例，許多工作由一夥能幹的水手即可勝任，但當這類徵召的士兵愈趨減少時，也就必須以具備專業技術的士官來填補。因此，其組織的階層就可以減少，自上而下的指揮體系，也可以節省管理上的精力；空軍的轟炸機中隊最為明顯，此一層級分配的情形也由金字塔型變為鑽石型，而分佈於戰鬥與技勤單位中。1920 年代的美軍中，就軍官團整體而言，陸、海軍中上尉階層人數最多，但依然是鑽石型態，此一轉變予人的印象是組織與權威的衰落。⁹⁸

這種情形與民間組織的發展雷同。由於新的專業與技術團體加入，使得中上層的權力分散；其意義或象徵是美國志願役士兵地位與收入的提昇。另則也說明組織成長的趨勢，基本上中層組織（包括軍官與士兵）的擴充，也是組織趨向複雜的寫照；雖然軍事指揮官一方面接受上級的命令，另一方面對下級發佈命令，但因新技術而產生的指揮結構非常複雜；當軍隊火力愈強，其下令開火射擊的指揮管道也必愈加集權，且同時指揮官也必須協調整合各不同的單位，而非只作承上啟下的控制。因此，軍隊也如許多大規模的組織，展現基層決策的集權化；卻

⁹⁷ 姜占魁，前書，頁 172。

⁹⁸ Morris, Janowitz. *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait* (New York: The Free Press, 1960), pp. 66-68.

同時也在遂行作戰時因實際需要而變得分權。⁹⁹近年來國軍為因應整個戰略環境的變遷，裁減「軍」的階層，未來在守勢戰略中也計劃以「聯兵旅」取代「師」階層，惟兵力結構的變革，其考慮的層面十分複雜，必須周延規劃，審慎調整。

二、軍事組織的集權與分權

當軍事組織層級制的規模與複雜性不斷地擴大，以致傳統上指揮與參謀的區分已無法符合軍事行政的現實；在科技發展緩慢的傳統戰爭中，參謀在軍隊中只是顧問（參謀長類似中國古代的師爺），但現在指揮官愈來愈難以評估技術幕僚的績效，故必須持續地倚重參謀軍官，使其不但扮演顧問且是督導的角色；另者，在「打、裝、編、訓」的邏輯下，戰爭的技術愈加複雜，軍事組織也就愈加複雜；故不是單憑權威式的紀律就能加以整合。軍事組織中的每一成員皆須瞭解，必須互助互賴，火力支援，這就超越正式的權威結構。專業心理學家康貝爾（T. Campbell）和麥克柯麥克（Thelma H. McCormack）兩人，曾針對美國空軍「軍官後補學校」（Officers Candidate School; OCS）的訓練進行研究，以瞭解此一訓練是否增加受訓者的權威性氣質。由於他們假定空軍掌握的本質就是權威取向，參與訓練計畫的結果，必然會強化其權威性人格；權威性人格取向意涵駕馭低階者，並同時順從專制的高層權威。此一研究發展出著名的權威性「F」量表，結果顯示在一年的訓練後，反而降低權威性特質。因為，戰鬥飛行的訓練必須強化團體互賴，且須相互協調，以保障其安全及任務之達成；即使是陸軍步兵，也必須作同一考量。另一研究顯示，海軍陸戰隊依舊可以吸引許多人參與艱苦的訓練，且他們也願意遵守嚴格的紀律。1956年，有六名受訓人員不幸喪生後，美國海軍陸戰隊就採取措施，減少生理上及大量處罰等控制方式。因此，儘管軍事體制本身是層級制，卻也需要協調與溝通，高度集權的指揮與統御，也必須相對地、努力地在基層發展出更寬廣、反集權的創造力；¹⁰⁰歷經二次大戰與韓戰的李奇威將軍（General Matthew Ridgway）在退伍後說過一句懇切的話：「我身為參謀長，最大的功勞，在培養一群獨立思考的部屬。」¹⁰¹這也反應出當代軍事領導的新思維。

三、任務與人權的平衡

過去軍隊以作戰勝利為首要，有關官兵個人的權益與福利均受到漠視。但二

⁹⁹ Janowitz, *op. cit.*, pp. 64-65.

¹⁰⁰ Ibid., pp. 41.

¹⁰¹ 王心宇譯，前書，頁 95。

次大戰以來，隨著社會的民主化，個人的人權普遍受到關注，軍隊也由過去的任務取向（task-orientation）逐漸地趨向關切人的問題（concern of man）。有關軍紀與服從的問題，也由過去權威式的領導，變成必須依賴操控、說明以建立團體共識，它代表人類開始以較具理性管理的途徑去面對戰鬥組織的問題。

美軍在本世紀初就面臨此一問題。1905 年起，美國陸軍開始整編，建立大規模現代化的制度，招募而來的士兵，來自社會各階層。社會成分的改變，使軍隊不會再隔絕於民間大社會之外。因此，必須重新定義軍中袍澤與軍紀的必要性，以鼓舞、糾正來代替處罰，運用專業技巧，強調正向的激勵，以保障軍紀，例如官兵福利、領導才能、信心的堅定等。¹⁰²而隨著本世紀社會大環境的變革與組織管理理論的發展，尤以政治民主化的推動，基本人權的尊重，使軍隊不再只是將士兵當作完成任務的工具而已。而此一演變促使美國西點軍校近年來的新生入伍訓練中，已不再如過去那樣地嚴苛。¹⁰³

社會學者密爾斯（C. W. Mills）認為當前的軍事將領就如同公司的經理一樣，在戰爭中，組織的變革也是一種發展與提昇的過程。這不僅是科技與戰鬥技能，也是溝通、說服與談判，而這些是所有組織領導應有的作為，就如同公司經理一樣，專業軍人必須瞭解組織中人與人的問題，是組織成敗的關鍵，其成敗取決於與其他部隊和民間團體的關係。¹⁰⁴事實上，早在企業組織能務實理性地注意到「人羣關係」（human relation）之前，美國軍方就已經注意到此一管理上的課題。

1991 年波灣戰爭的總司令史瓦茲科夫將軍（Gen. H. Norman Schwarzkopf）在其傳記中，特別提及擔任師長時，規定停止週末的訓練，如果各部隊指揮官要在周末進行訓練，必須在六週以前通知下屬，事後也必須補假。¹⁰⁵如此人性化的管理不但未減低部隊的效能，反而有助於士氣的提昇，而他當師長時所帶過的二十四機械化師，後來在波灣戰爭中表現出高昂的戰力。

四、人性化的管理

因為戰爭是非人性文明的作為，因此過去的軍事領導也以嚴格殘酷著稱，在極端威嚴的軍令中使官兵毫不猶豫地冒險患難，誓死達成任務。其中最典型的例

¹⁰² Morris Janowitz, op. cit., pp. 38-39.

¹⁰³ 陳山譯，Larry R. Donnithorne 著，《西點軍校領導魂》（台北：智庫文化股份有限公司，1994），頁 157-159。

¹⁰⁴ Janowitz, op. cit., pp. 73-74.

¹⁰⁵ 譚天譯，Peter Petre 著，《身先士卒：史瓦茲柯夫將軍自傳》（台北：麥田出版社，民 82），頁 375。

子是普魯士菲特烈大帝（Frederick the Great, 1712-1786）的名言，他在對軍官的訓詞中提及：

對於士兵所能作的，只是給他們「團隊精神」（esprit de corps），亦即對本團的評價高過其他部隊。軍官有時會將士兵帶到最危險的地方（而士兵又不受榮譽感的影響），所以必須使士兵害怕自己的官長，更甚於害怕自己所面對的危險。¹⁰⁶

因此，傳統上的軍事領導以強制與命令為主，所謂「軍令如山」，但在時代的變遷中，軍事領導不僅是單純的命令與服從；代之而起的，負向的強制懲處與正向的激勵，兩者之間必須維持適當的平衡。命令與掌控常被定義為毋庸說明任務執行的目的，而受命者也毋須質疑參與的目的就可下達指示，此乃二次大戰前英國輕騎兵的傳統管理方式。但到了一次大戰蘇米（Somme）和巴雪戴爾（Passchendaele）戰役後，盟軍的文人統帥意識到此一行動必將會導致「慘勝」（Pyrrhic Victory）的結果，就予以廢除；¹⁰⁷1947 年軍史學家馬歇爾（S.L. A. Marshall）在其名著《人力對抗火力》（*Man Against Fire*）一書中就特別強調指揮官必須揚棄「我指揮，你服從」（I command, you obey）的作風；¹⁰⁸尤其是今日的年輕人在民主的環境成長，其自主性較高，如能對任務的分派加以適當的解釋與誘導，則將更助於任務的有效遂行。

五、官僚模型轉變成合作模型

部隊對軍紀的要求固然重要，但軍事領導階層創造力的培養則更為重要。過去美軍基層連隊管理一直有「不整不成器」（spit and polish）的傳承，現今許多作法已不見容於社會；當大社會工業化、民主化、教育水平愈高後，人們普遍要求平等，生活水準提昇，容許對軍中規定產生質疑；都市生活中的懷疑主義，由年青一輩帶入軍中，人民不再盲目服從，在某種程度上，需要長官對命令作適度的解釋。美國參議員哈特（Gary Hart）認為此乃是「官僚模型」（bureaucratic model）轉變成「合作模型」（corporative model）。¹⁰⁹日本並有高級將領認為幕

¹⁰⁶ 李則芬，《中外戰爭史：第十冊》（台北：黎明文化事業公司，民 74），頁 6；另請參閱易鎮秋、蘇承安譯，John Laffin 著，《領導統御》（台北：政治作戰學校，民 62），頁 155-156。

¹⁰⁷ Janowitz, op. cit., p. 42.

¹⁰⁸ S. L. A. Marshall, Reprinted. *Man Against Fire: The Problem of Battle* (Gloucester, MA.: Peter Smith, 1978), p. 40.

¹⁰⁹ Samuel P. Huntington, "Foreword," in Asa A. Clark IV, ed. *The Defense Reform Debate: Issues and*

僚的主要職責，在於協助指揮官擺脫高級司令部的干擾，俾以順利達成任務；這類說詞均已跳脫傳統性的軍事思維。¹¹⁰

因此，社會關係、個人領導、福利措施、意識型態上的灌輸、戰爭的正義性（justice of war）及其意義，皆是當前軍中士氣的根源，軍事領導也應就此詳加研究，以利於任務的遂行。

六、軍人角色的調整

在專業化社會中，軍人的角色愈趨單純，但在總體戰爭的時代，專業軍人卻又必須為戰爭的總體動員，扮演更為複雜的角色。1919 年一次大戰結束，美國陸軍為因應總體戰時代，首先採取因應措施。當時的戰爭部長貝克（N. D. Barker）認為：「現代的軍官對所有參戰的機關團體、政府組織、工商企業等均應有一全盤之認識。」遂在此一理念的引導下，於1924年成立陸軍工業學院（Army Industrial College）。該校宗旨是：「教育學生獲致實用的知識，在戰時得以取得軍需，並保障動員戰爭所需之物資與工業組織。」許多軍官在教育過程中不再侷限於軍事領域中，相反地，能與政府機關與工商界互動中，培養開闊的心胸與宏觀的視野。不但軍中與民間學術得以交流，也減低彼此的誤解與鴻溝，甚至軍種敵對衝突的現象也因之降低，並得以維持一良好的文武關係。以色列西伯萊大學的軍史學家克里福德（Martin van Creveld）認為，此舉對後來美國在二次大戰的動員有莫大的貢獻。¹¹¹

美國陸軍的《野戰教範》（FM 22-100）指出，「由於世界環境日益複雜，我們必需面對各種不同程度的衝突作出回應」，而「今日的軍事領導者必需在平時維持一支訓練精良、隨時備戰的部隊以嚇阻戰爭，在戰爭發生時能夠奮勇作戰並控制戰爭，並在有利於美國及盟邦利益的狀況下，結束戰爭。」¹¹²。因此，現代戰爭型態的改變，軍事專業由重視個人勇武（personnel valor）轉而強調後勤與戰略的效能。¹¹³美國軍事社會學泰斗簡諾維茲（Morris Janowitz）在所著《專業軍人》（*The Professional Soldier*）一書中認為，一個現代化的軍事指揮官，應

Analysis (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1984), p. xi.

¹¹⁰ 邁可譯，Frederick J. Krosen 著，〈指揮哲學—領導的原則〉，《國防譯粹》（23：1），頁 77。

¹¹¹ Martin van Creveld, *The Training of Officers: From Military Professionalism to Irrelevance* (NY: The Free Press, 1990), pp. 63-64.

¹¹² David M. Keithly, et al, "A Charismatic Dimension of Military Leadership," *Journal of Political and Military Sociology*, Vol. 25 (Summer, 1997), p. 138.

¹¹³ (Feld, 1976: 49)

兼具傳統英雄式領導者 (heroic leader) 與軍事管理者 (military manager) 的角色，而後者除了勇猛驍悍以外，尚需有豐厚的學養。由此，西點軍校的教師也開始教導學生，作一軍事指揮官，並非只是雄糾糾氣昂昂就可以，軍事將領同樣可以成為博學多聞的知識份子。

七、「第三波」戰爭中的領導與管理

十九世紀戰場上拿破崙騎著白馬，高踞山崗觀察敵情以進行指揮的方式，今日已不復存在。今日的指揮官在決策資訊的掌握上已更為容易，在資訊上質與量的提昇，有助於指揮官對戰場情況的瞭解。司令部引進「辦公室自動化」(OA)，並運用許多套裝軟體，這在美國第九步兵師和英國第三裝甲師首開風氣之先。¹¹⁴近年來，「溝通與資訊系統」(Communications and Information Systems; CIS) 漸趨成熟，更大幅地改變了戰場指揮官的指揮與管制。

現代軍事體系乃是一種複雜因素的組合，其中包括人員、武器、後勤、指揮編組及作戰計劃，戰鬥求勝乃是其中的最終目的。¹¹⁵在此一總體戰的時代，社會整體資訊革命(環境因素)也就衝擊整個軍事組織的系絡，如作戰目標的選定、上下溝通、兵力結構環境、決策模式與「指、管、通、情」(C3I)，¹¹⁶在軍隊的領導與管理上，都增加了前所未有的複雜性與困難度。特別是在 1990 年代波灣戰爭之後所興起的「軍事事務革命」(Revolution in Military Affairs)，在以高科技為主導的趨勢下，不僅戰爭的本質與型態改變，軍事組織、軍人素質、武器性能與戰略戰術等，也產生空前的變革；另一方面，軍隊「非軍事性行動」，特別是「維和任務」的增加和軍隊與社會、媒體的頻繁互動，再再都使軍隊的領導者和軍官精英必須提高他們的領導和管理素養。一位高科技和民主化條件下的軍事領導者，不僅須具備傳統上軍事專業和魅力型領導者的條件，而且在某些時空和特定任務執行上，也需兼具管理專業、技術官僚、甚至是外交官的專長或角色。因此，對於軍事領導和軍事管理，在概念詮釋、角色認知以及實際運作上，都必須擺脫傳統的既定思維與模式，而且具備有前瞻性、開創性和專業性的新作風。

¹¹⁴ M. A. Rice, & A. J. Sammes, *Communications and Information Systems for Battlefield Command and Control* (London: Brassey's (UK), 1989), p. 222.

¹¹⁵ 黃德春譯，Richard K. Betts 著，《奇襲戰》(台北：國防部史政編譯局，民 84)，頁 10。

¹¹⁶ 在「第三波戰爭」中，「指、管、通、情系統」加上電腦 (computer) 的整合就稱為 C4I (Toffler, 1993: 78)；現今美軍已改為 C4ISR，參閱余瓊瑤、趙昌倫譯，《一九九六年美國國防白皮書》(台北：三軍大學，民 85)，頁 427。

結語

在柏拉圖的《理想國》（*Republic*）中，理想的軍人是「銀質的人」，乃是血性與勇氣高於智慧的人；惟隨著時代的變遷，現代軍事專業主義的崛起，尤其戰爭型態的轉變，軍人的形象也產生極大的變化。英國的軍事社會學家任金斯（Gwyn Harris-Jenkins）認為，科技的演進，使傳統上表現個人勇武的軍人，逐漸轉變為「科技軍人」（technological soldier）。¹¹⁷馬歇爾認為：「戰爭等於人與機器的總合，而軍隊的效率則來自二者的適當的平衡。」¹¹⁸唐尼（J.C. T. Downey）則認為，戰爭是組織、管理、科技與其他因素的實驗室。¹¹⁹因此，除了精密的高科技武器外，如何提昇領導幹部的素養，強化軍隊的領導與管理，培養高昂的士氣，精進部隊的戰力，是當前軍隊領導研究的重要議題；各級軍事幹部應當瞭解，軍隊的組織行為在目前社會民主過程中產生許多矛盾與緊張；軍事上的權力並非絕對，而軍法保障個人權利與自由，也就相對地限制軍事將領的權力。換言之，各階層的指揮官均應有「依法行政」（rule by law）的觀念。

軍隊固然是大社會中無可或缺的一環，軍隊中的領導與管理也會隨大環境的變遷，與組織管理理論的發展而有所調整；然而，軍事組織其目標究竟與一般商業組織不同，其效忠的對象、思考問題的邏輯、管裡的技巧也大相逕庭，因此就使軍事性組織的領導與管理有其獨特的一面；軍事社會學者寇茲（Chales H. Coats）和佩里格林（Roland J. Pelligrin）指出，傳統的軍事研究多著重武器系統的管理，少能注意社會系統的管理。¹²⁰而國內相關研究更是付之闕如，文中所舉案例多為西方軍事專業化的演變，特別是美軍自本世紀以來的變革，但對國軍現況應具相當的啟發作用，特別是國內政經情勢自解嚴後變遷迅速，媒體的開放使軍中管教問題成為炒作的焦點。國軍在九〇年代開始也提出「人性化管理」的口號，但尚待全面性地強化、深化與落實；而其根本則需加強軍事心理學、軍事管理學與軍事社會學的研究，並以理論結合部隊的實務，提昇幹部素質與解決問題的能力，方為精實部隊戰力的務本之道。

¹¹⁷ 錢武南譯，Michael D. Stephens 編，《各國軍事教育訓練制度》（台北：國防部史政編譯局，民83），頁12。

¹¹⁸ Marshall, op. cit., p. 204.

¹¹⁹ Downey, op. cit., p.viii.

¹²⁰ Coats & Pelligrin, op. cit., p. 177.