

## 武德領導之概念性內涵初探

吳秋慶

教務處計劃科

中校參謀官

洪光遠

心理學系

教授

### 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、外文獻中粹取的有關武德概念性內涵，並依循鄭伯璵有關「家長式領導」研究模式，建構出武德領導在軍事社為科學領域的構念內涵。

軍事組織與企業界在組織結構上有所不同，主要是因為軍隊握有掌控國家安全的主要利器（兵力、武器裝備等戰鬥資源），我國軍官兵除要具有五大信念中心思想外，軍事領導者更強調應具有軍人武德之領導修為，方能成為仁義之師、堅固之戰鬥組織，而不為敵人與有心人士所利用。而連隊是基層戰術部隊之第一線戰鬥體，與官兵生死與共、同舟一命。因此，連隊領導者之武德精神更具重要，本研究對象是依文獻中歷代名將與各戰役實驗證實而選定之。

因此，依本土型研究歷程而言，大多是先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，接著採質性研究途徑，建立初步研究架構，並據以推論假設，進行實徵量化研究分析。本文試圖先彙整中、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；在文獻歸納分析「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；爾後將歸納分析「武德領導」之核心概念內涵，製作訪談大綱，採質化、焦點訪談等研究後，建構經實徵性研究後之「武德領導」新構念，俾利爾後「武德領導」行為進行實徵性量化研究的基礎。

**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。這有待於實徵性質化研究後驗證之。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。

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、及其與情境（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

本章區分為二節，第一節探討有關武德精神概念性內涵，其內容包含了武德

的淵源、涵義、重要性；析論有關中、西方軍事家及國內企業家對武德的詮釋；「武德領導」意涵在軍事社會行為科學之相關概念，以及五種武德的關係。第二節探討領導理論與「武德領導」的關係。

## 第一節 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。

綜觀近代歷史而言，應屬先總統 蔣公強調軍人應具有武德的精神為多，他特別賦予新的意涵，所以稱為「新武德」。他說：「智、信、仁、勇、嚴」是我們軍人傳統武德的基礎，而今「新武德」的建立則要更為具體、實際，更為急切需要，而不是再如過去那樣只是把他看成為抽象、籠統、高深莫測和不易了解的一種道德律和精神律。（蔣中正，1974）

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、武德意涵在軍事社會行為科學之相關概念。七、五種武德間的關係。

### 一、蔣中正對武德精神的詮釋：

#### （一）武德的淵源：（蔣中正，1966）

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徒恃武力即足以立國，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。

（二）武德的涵義與重要性：（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。

（三）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，建立徹底奉行命令、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，他們均曾對於武德的

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：

（一）孫子兵法「始計篇」：「將者，智、信、仁、勇、嚴」也。

（二）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。

（三）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」。

（四）「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」。

（五）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）

（六）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）

（七）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）

（八）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的令名，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：

（一）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。」

拿翁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）。

（二）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）。

（三）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的人格，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。（張輔興胡家賓，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：

（一）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：賞罰分明、因人施管；對於事：貫徹始終，就是要養成對事情貫徹始終的習慣。

（二）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、東、西方軍事家與企業界對武（五）德概念性內涵歸納分析歸納分析，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、武德領導意涵在軍事社會行為科學之相關概念

### （一）智方面：

史托迪爾（Stogdill，1998）將領導才能相關因素歸納其中二類共同性質就是 A.才能：包括智慧、機警、言詞靈巧、判斷。B.成就：包括學識、知識及運動成就。成功領導者具有若干基本特質，這些素質與領導的效能始終存有正相關。那就是 A.智慧（intelligence）、B.合乎工作需要的專業知識（task-relevant knowledge）。（黃昆輝，1988；羅虞村，1999）

心理學家比奈（Alfred Binet）的認為智力是一種理解和推理的一般能力。魏斯勒（Wechsler，1958）也相信「智力是個體有目的地行動、合理地思考，即有效處理其環境的一種集合或整體的能力」（楊國書譯，2002）。但是我們所謂的「智」，並不是單方面指「智力」，而是有關於解決問題、可批判思考、敏銳預知、人際協調等相關智能（朱錦鳳，2003）。

情緒智力 (emotional intelligence) 由 Salovey 與 Mayer (1990) 首先提出，意指個人能瞭解、處理及運用情緒，讓生活更充實的一種能力；因此，情緒智力對組織領導階層與其他成員之間二元互動關係是有影響力。(楊國書譯，2002)

Krajewski 與 Marti 與 Walden (1983) 認為領導者必須具備以下三種能力：

技術性能力 (technical skill)：只運用特定的方法、程式、過程等技術的知識以及有關工具和設備的能力 (低階主管)。

人際關係的能力 (interpersonal skill)：有關人與人之間交往的知識、瞭解別人的感覺態度和動機的能力，以及合作關係的能力 (中階主管)。

概念性能力 (conceptual skill)：指一般能力、邏輯思考，將複雜模糊的關係概念化，在構思與解決問題上有創意，並能預測潛在問題的能力 (高階主管)。

綜合上述學者言論，「武德領導」之智方面的概念內涵除了軍事家與企業家所指的智慧、智謀等抽象概念外，應該還包括適應改變環境，或激勵自己的能力、接受複雜思想的思考上的心靈活動 (Bruner et al. & Olver & Greenfield et al. 1966)；也就是說要有技術性解決問題、人際關係協調及可批判思考、敏銳預知等概念性的相關智能 (朱錦鳳，2003)。

## (二) 信方面：

史托迪爾 (Stogdill, 1998) 分析有關領導特質研究文獻中，亦將領導才能相關因素歸納共同性質之一-責任：包括可信賴、自信。成功領導者具有基本特質--自信 (self-confidence)，這特質與領導的效能有正的相關。(黃昆輝，1988；羅虞村，1999)。

從 Bandura (1977) 最先由所提出「自我效能論」，意指個體相信自己可以克服環境的一種信念，是對自己能力及行為表現的評價，人們總是根據對自己自我效能的評估來決定行動途徑，此概念相當於前述武德「信」概念中「自信」部分。

組織承諾 (organizational commitment)，認為「組織人為組織工作，隸屬於組織，並相信群體為創造力的來源，及個人最終需求的歸屬」(姜定宇，2000)。我們將其定義區分為三部分：

### 個人的部分：

個人對於組織之情感的依附與歸屬 (Whyte, 1956)；個人對於某一特定組織認同及投入，其中包含了強烈信仰與接受組織的目標與價值，願意為組織利益而努力，並明確希望成為組織的一份子等傾向。(Poter & Steers, 1974)

任務部分：

是一個人在工作上的一種態度，就是說實際與理想中工作的一致性，認同這份工作，不願意離開。（Koch&Steers，1978）。

組織部分：

部屬認同組織及組織目標，亦即是個人對工作組織的認同程度，希望成為組織中的一份子（Blau&Boal，1987）；對於整個組織心理上的附合，經過「探索-進入-社會化」的對組織產生承諾的過程。（Stumpf&Hartman，1984）。

「武德領導」在軍事領導行為上講求「三信心」，就是信仰長官、信任部屬、自信心。組織承諾有關個人部分就是建立起自信心，強烈信仰與接受組織的目標與價值。對單位要有認同感與建立自信心（黃昆輝，1988；羅虞村，1999）；任務部分就是實際與理想工作產生一致性，願意為組織完成任務與相信部屬會達成組織目標而努力的互信機制；在組織部分則為經過對組織產生承諾的過程中，認同組織（信仰），接受組織（信任），希望成為組織的一份子（自信），並成為具有組織承諾的人，進而能為組織全心全力犧牲、奉獻心力，這全是取決與領導者的影響作用。（Blau&Boal，1987）

（三）仁方面：

史托迪爾（Stogdill，1998）將領導才能相關因素歸納其中一類性質就是領導者要放下身段去服務、參與工作。

領導者要本著教育家「有教無類」的理念，放下職位與權力的身段，運用「情緒智力」中的熱誠與社交能力-同理心與社交技巧（Goleman，1995），以服務代替領導，運用仁慈關懷，照顧部屬，讓部屬感受到領導者的愛與熱誠，這是部屬是否投入工作的最大動力，這些作為即合乎上述「仁」的概念。

（四）勇方面：

在軍事情境中，軍人必須挑戰自己的容忍度與耐力，這種管理壓力的歷程稱為因應（coping）（Lazarus&Folkman，1984）。要如何去培養膽量、對於任務的挫折忍耐度與冒險犯難、不怕死的精神，可運用問題取向或情境取向因應方式來面對問題，但是個體要能運用行為與認知策略去面對解決困難問題及艱困環境，就必須要具有勇於任事、勇於接受問題與環境的挑戰的心境。

軍事組織領導者，面對組織內任務上的難易度、工作分配、人員管理、教育訓練，通常因為上級領導者領導行為差異與環境的影響，隨之而來的壓力是不可預知的，但卻是可以訓練及預防的，運用在「武德領導」作為上就是有關面對情境壓力及解除壓力的方式，以解除窒礙難行的心理壓力之忍耐度、膽識、膽量與臨危不懼、冒險犯難等認知與行為能力。

（五）嚴方面：

在心理學理論方面，可以區分為情緒取向與行為取向部分：

情緒取向：Mayer與Salovey在（1990）年提出「情緒智力」的架構，廣為學者所認同，其理論可以分為三個部分。

情緒評估及表達——內可分為自我及他人的兩個部分：

自我部分的口語及非口語的表達及評估，個體能感受或說出自己當下的情緒感受，自覺自己生理的變化。對生理變化做歸因。

他人部分-對他人非語言的知覺及同理心會影響到個體對他人情緒的反應，因此使個體更能從「他人之眼來看他的世界」。

情緒的調控，情緒智力並非要去壓抑情緒，相反的是以一個積極的態度去面對情緒的反應，這部分包含對自己的情緒調控及對他人的情緒調控，個人藉由各種策略（如轉移注意力），讓自己盡快走出情緒的陰霾。因此情緒調控頗為重要。

情緒的利用，情緒智力不只是對於情緒的評估、表達及監控，更進一步是對情緒能量的運用，適當地使用情緒狀況，幫個體完成工作、達成目標。

行為取向：

根據社會認知的理論，行為是經由期望或對結果預期，而非行為的及時後果得以維持。人有能夠自訂目標，及自我增強的可能，能有自我調適（self-regulation）的功能，透過諸如期望、標準與自我增強機制等發展，我們能為未來設定的目標，且控制自己的命運。因此，經由這種諸如讚賞與內疚這種內在自我評價反應，我們可以在符合標準時自我獎賞或在違反標準時自我懲罰。（Bandura, 1989a.b.）

在行為改變技術中，有效應用制約增強要點：

選擇目標行為：選擇想改變的目標（體能戰技總冠軍）

選擇制約增強物：最好能讓被訓練者看到，而且可以計算的刺激。  
（訓練及比賽中實施的獎懲計畫）

實施計畫：期待行為出現後，立即給予代幣。（賞罰分明）

後援增強物配合：當被訓練者達成期待行為時，所指定的代幣宜立即享用。（快賞快罰）

結束訓練計畫：要想類化能順利成功，只要他發出什麼樣的行為就可以得多少代幣。（訂定標準）

「武德領導」有關嚴的部分，就是領導者本身要能「自律」：嚴以律己、以身作則，及「律人」：「嚴以肅眾、訂定標準」等。其中在「自律、嚴以律己、以身作則」部分，都需要領導者能有內在「自我覺察」與「自我調適」等能力，它著重個體內在自我觀察，與自省的功夫。在「戒律、嚴以肅眾、訂定標準」等，

是自己依規定達到目標後，再依「法令」執行任務時，所訂定士官兵操作制約的增強物，就是所謂的賞罰標準，也就是除自己帶頭達到標準及依法執行法令規定外，亦要求他人一樣必須符合標準及法令規定。

## 七、五種武德間的關係

武德在運作上是以「智為先，以信為要，以仁為本，以勇為重，以嚴為準」，所以這五項德目缺一不可。（蔣中正，1968）；智、勇為觀念化能力（conceptual skill），信、仁為人際關係（human skill），嚴為技術性能力（technical skill）（郭台銘，2004）。我們試圖建立武德間關係交互作用的假設模式。

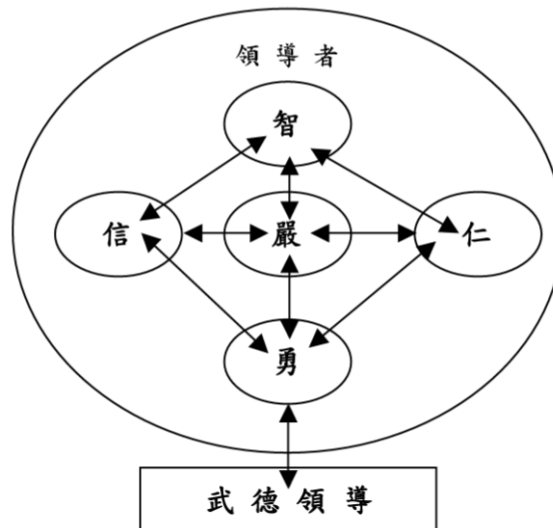


圖 2-1 五種武德間的關係

資料來源：研究者整理

在上圖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，並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、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，研究者將經實徵性研究後，再加以進一步檢驗。

## 第二節 領導理論與「武德領導」的關係

本研究目的主要在探討有關「武德」精神與「武德領導」之間的概念性內涵，並藉由本土型領導行為之代表性理論「家長式領導」之構念演化之過程—新概念的創發、構念為學術群完全接受、建立制度等三階段運作過程來發展、建構「武德領導」的新構念。因此，本文將介紹與「武德領導」有關的領導概念、理論及相關的研究。內容區分為五個部分；一、領導的意義。二、軍事領導的定義。三、領導理論文獻探討。四、西方有關德行領導的論述。五、家長式領導理論研究途徑：

### 一、領導的意義：

何謂「領導」(leadership)?在組織行為的學術探討中，有關領導的定義迄無定論，它是人與人相互的影響力，在某些特定的情境中，藉由溝通而達成特定目標的一種行為，學者因研究途徑的不同，而有許多不同的觀點，雖然東、西方學者對於領導的定義有不同的論述，但領導是一種「影響團體達成目標的能力」，倒是無庸置疑的，領導亦可說是一種「能夠影響他人或組織的活動，用來達成領導者所設定目標的過程」。

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與不同的操作性定義(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：

(一)領導是影響力的增長(Katz & Kahn, 1978; Rauch & Behling, 1984; 黃昆輝, 1988; Yukl, 1994)。

(二)領導為說服人順從的藝術(House, 1977; Schein, 1992; Drath & Palus, 1994)。

(三)領導是一種交互作用的關係(Fiedler, 1967; Jacobs, 1970; Yukl, 1971; Stogdill, 1974; Wesley & Coll, 1980)。

(四)領導是達成目標的手段或工具(Richards & Engle, 1986; Bandura, 1977; Yukl, 1994)。

(五)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)。

除此之外，研究者認為領導是領導者、被領導者及內外環境等因素的交互影響過程，並且在團體成員彼此的合作、努力下達成團體共同的目標。因此，本研

究綜合前述領導定義及本研究主題，將一般領導定義為：「領導者運用各種的影響力，引導團體成員，完成團體（組織）共同目標的歷程」。

## 二、軍事領導的定義：

軍事領導對於軍事指揮官而言，是一項極為重要的工作，在戰時更是影響單位所有官兵生死存亡的重要因素。故一位優秀的指揮官應理解軍事領導的內涵與性質，並學習相關的領導理論，才能領導部隊官兵做好戰備整備任務。

（一）美國陸軍野戰教範—《軍事領導》一書中，論及「軍事領導」的定義，意指軍人藉以影響他人以達成使命之一種方法，或稱之為一種藝術。軍人運用其各項領導屬性（信念、價值觀、倫理、品格、知識與技能等）以達成此項方法，或衍化為藝術之表現（曾諦岑譯，1985）。

（二）趙本立（2000）所譯《軍隊基層領導統御》一書提到，領導統御意指影響其他人依照提供之目的、方法和動機去完成任務的程序。所謂提供「目的」是給士兵理由，為何在危險艱困環境之下，去做辛苦的工作；「提供方針」是基於領導者所決定的優先順序，給與士兵一個完成任務的方向；「提供動機」是給與士兵意志去做他們有能力去完成任務的每件工作。

（三）孫敏華、許如亨（2001）所著《軍事心理學》書中，對「軍事領導」一詞做粗淺的定義：「在軍事情境中，長官與部屬間的一種人際互動及為達成組織目標而共同努力的過程，基於職階體系與價值規範下的一種行為模式，藉以影響領導者與部屬的潛在力量」。

因此，本研究採用孫敏華、許如亨學者的定義將「軍事領導」定義為：「在軍事情境中，長官與部屬間的一種人際互動及為達成組織目標而共同努力的過程，基於職階體系與價值規範下的一種行為模式，藉以影響領導者與部屬的潛在力量」。目前國軍的年齡結構已大幅降低，軍官平均年齡為 30.7 歲，士官平均年齡 23.7 歲；全面推行終身學習的結果，學歷已大幅提昇，未來軍官以獲得碩士學位，士官能取得國家証照為目標，提高整體素質與戰鬥能力，並跟上時代的脈動（國防報告書，2003）；隨著新一代武器裝備陸續構建完成，可有效達成國軍使命前瞻廿一世紀實事需求，除了人員、裝備、後勤、財力的充實與整備之外，最重要者莫過於「管理」，而管理的良窳要依靠人的「領導」來落實因應敵情威脅與國軍新一代兵力發展，培養高素質的領導人才，應為國軍各級人員當前建軍備戰最大課題與努力的方向。

## 三、領導理論的文獻探討：

(一) 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。

(二) 領導理論：

本研究試圖探討有關「武德領導」概念性內涵與相關本土型領導行為代表性理論--「家長式領導」之構念演化過程。何謂武德領導？研究者彙整中、西歷史文獻及相關西方領導理論，先將其定義為「領導者運用『智、信、仁、勇、嚴』等五種道德的行為，以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」。故本研究的領導理論文獻探討著重在研究領導之「特質取向」、「行為取向」及「互動取向」觀點為主的理論；因此，僅就此方面之相關領導理論作一簡要介紹：

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」做介紹:

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 & Mendonca1，1996），此理念與軍人武德所強調五種道德的觀點不謀而合。因此，在此介紹提出西方相關德行領導（ethical leadership），又稱道德領導（moral leadership）之部理論，並討論有關與武德領導的概念關聯，其主要的論述如下：

（一）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）。

（二）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)

(三) 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)。

(四) 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。<br>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。<br>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)。

## 五、家長式領導理論與研究途徑：

本土型研究歷程而言，開始時大多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，建立初步研究架構，並據以推論假設，進行實徵量化研究分析（黃光國，1993；楊國樞，1997）。就構念演化的階段來看，目前只有本土型領導行為——「家長式領導理論」處於這階段。因此，本研究亦遵循此構念演化研究途徑——新概念的創發（中、外文獻歸納分析）、構念為社群完全接受（質性訪談、焦點訪談實徵性研究）、形成制度（論文發表、量表建立）等三階段（Kuhn，1980）。目前本研究僅處於第一階段，除先釐清「武德領導」在軍事社會行為科學中心理學門之概念性內涵外，亦希望建構「武德領導」在軍事領導行為上的新構念。所以在此介紹較具代表性的本土型領導理論：家長式領導，以做為發展「武德領導」構念的前驅，並探討與「武德領導」間可能的關係。所謂家長式領導，是一種類似父權的作風，擁有清楚強大的權威，也有長者照顧、體諒部屬，以及道德領導的成分在內，此種家長式領導的作風及其要素，不但在家族企業中發現，而且也常會在非家族企業的組織與亞洲諸國的政府機構中出現，研究者亦將家長式領導理論歸整如下：

（一）家長式領導與武德領導的關係比較：

歸結「家長式領導」理論概念性內涵與文獻裡有關「武德領導」行為的概念性內涵，我們可以歸納出以下相似處：

「威權領導」在專權作風上與武德相同概念有關為「下行溝通、嚴密控制」，就是「仁」的熱誠、服務。（鈕先鍾譯，1989）及「嚴」的賞罰分明、嚴謹自律。（蔣中正，1968；郝柏村，1989；溫世仁，2004；郭台銘，2004；張輔與胡家賓，1985；鈕先鍾譯，1989）；在「形象整飭」上相同處為「維護尊嚴、表現信心」，就是「信」的信心、自信。（郭台銘，2004；張輔與胡家賓，1985；鈕先鍾譯，1989）及「嚴」的嚴以律己、嚴以肅眾。（蔣中正，1974；郝柏村，1989；溫世仁，2004；郭台銘，2004）；在「教誨行為」與武德相同有關為「要求高績效、斥責低績效、提供指導」，就是「智」要有正確判斷、有效決策指導部屬。（溫世仁，2004）「信」方面講求公平。（溫世仁，2004），「仁」上的平等待人。（溫世仁，2004），「勇」方面勇敢、果決、不懼。（蔣中正，1966；郝柏村，1989；溫世仁，2004；郭台銘，2004；張輔與胡家賓，1985），「嚴」方面的賞罰分明、公正嚴明。（蔣中正，1974；郝柏村，1989；溫世仁，2004；郭台銘，2004；張輔與胡家賓，1985；鈕先鍾譯，1989）

「仁慈領導」在個別照顧與武德相同為「視為家人、保障工作、急難幫助、整體照顧」，就是「仁」講求的愛民如子、推己及人、照顧員工等。（蔣中正，1968；溫世仁，2004；郭台銘，2004）；在維護面子「避免羞辱、預留餘地」

方面，就是「仁」講求的互助合作、同情心、推己及人。（蔣中正，1974；郝柏村，1989；溫世仁，2004）

德行領導在公私分明上與武德相同為「一視同仁、犧牲私利」，就是「信」的賞罰分明、公平。（蔣中正，1974；溫世仁，2004），「仁」的愛民、犧牲、待人如己。（蔣中正，1933；郝柏村，1989；溫世仁，2004）「嚴」方面的公正嚴明、賞罰分明、戒慎自律。（蔣中正，1933；郝柏村，1989；溫世仁，2004；與郭台銘，2004；鈕先鍾譯，1989）；以身作則上相同為「作為模範」，就是「嚴」的嚴以律己、以身作則。（蔣中正，1974）

（二）歸結武德領導與家長式領導概念性內涵的相關構念並列比較：表 2-3 武德領導與家長式領導概念性內涵之相關構念比較表

| 軍人武德 | 類                                                 | 家長式領導 | 類              |
|------|---------------------------------------------------|-------|----------------|
| 構念   | 別                                                 | 構念    | 別              |
| 智    | 智慧、智謀、正確判斷與決策力、長遠的眼光                              | 威權領導  | 教誨行為           |
| 信    | 誠信、負責、公平、坦直、言出必行、信賞必罰                             | 威權領導  | 形象整飭、教誨行為      |
|      |                                                   | 德行領導  | 公私分明           |
| 仁    | 仁愛、良心、堅忍、熱誠、愛民、推己及人、愛民如子、照顧員工                     | 威權領導  | 專權作風<br>教誨行為   |
|      |                                                   | 仁慈領導  | 體諒寬容<br>個別照顧   |
|      |                                                   | 德行領導  | 公私分明           |
| 勇    | 勇敢、果敢、忍耐、膽量、不怕死、臨危不懼、不保守、身先士卒、百折不回、貫徹到底、冒險犯難、勇於創新 | 威權領導  | 貶抑部屬能力、教誨行為    |
| 嚴    | 盡職、戒慎、標準、規格、嚴以律己，嚴以肅眾、以身作則、公正嚴明，賞罰明快、追求進步完美       | 威權領導  | 專權作風、形象整飭、教誨行為 |
|      |                                                   | 德行領導  | 公私分明<br>以身作則   |

資料來源：研究者整理

## 參、研究發現與建議

軍隊領導的精髓在於「沒有藉口」（No Excuse）：用諸般手段達成任務，沒有任何不能完成任務的藉口。近年來美國興起一股向軍隊學習的熱潮。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）

一般人都認為，軍隊講求紀律、要求服從，必然缺乏創意及應變能力，其實

並非如此。軍隊嚴格的訓練與紀律，主要是為了能在危疑震撼、瞬息萬變的戰場上快速反應、主動出擊，這些領導統御能力也是多數企業能夠在商場上致勝的關鍵。

本土型研究特別強調，在進行組織行為研究時，必須要將探討對象所處的社會、文化、歷史、的特徵納入考量，採「內發性」本土化的作法，以建立一種不受西方組織行為學宰制，符合本土契合行性要求的華人組織行為知識。（黃光國，1993；楊國樞，1997）。本「武德領導」採初探性研究，就是因循上述的研究途徑，希望先將軍人所講求武德精神，結合心理學理論所述有關武德「智、信、仁、勇、嚴」方面的概念，先釐清武德內涵在軍事組織（尤其是基層組織）的概念性定義。據以建構一種「武德領導」的行為模式，將武德領導的構念概念化。之後，再深入各領導階層中實施質性研究，以驗證武德領導構念內涵與領導的效能，俾利爾後實施實徵性量化研究，建構量表之參考依據。

因此，研究者歸納出二點重要發現，並對今後研究方向提出建議：

## 一、主要發現：

（一）武德領導行為模式比較摘要表：研究者彙整有關中、外軍事家與企業界人士，對於有關武德概念性內涵的詮釋，並結合軍事社會行為科學理論，如表3-1，歸納如下：

| 項目 | 軍事家         | 企業家                          | 軍事社會行為科學                                    |
|----|-------------|------------------------------|---------------------------------------------|
| 智  | 智慧、謀略       | 有效決策力、長遠的眼光。                 | 理解和推理能力、解決問題、可批判思考、敏銳預知、人際協調，對訊息、認知的概念整合能力。 |
| 信  | 誠信、信心、負責、公平 | 言出必行，賞罰清楚、公平，對員工、投資人及客戶堅守誠信。 | 自信、自我效能、組織承諾忠誠度、認同感。                        |
| 仁  | 仁愛、堅忍、熱誠、服務 | 照顧員工、服務客戶、回饋社會               | 放下身段參與工作、有幽默感緩和和工作緊張的氣氛、情緒智力中的熱誠、同理心與社交技巧   |
| 勇  | 勇敢、忍耐、膽量、冒險 | 勇於創新、有決策魄力。                  | 因應（問題與情境取向），具有精力或活動力的特質挫折忍耐度。               |
| 嚴  | 自律、戒慎、標準、公正 | 貫徹始終、追求進步完美、嚴格執行團體紀律。        | 情緒智力的概念-自我監控、自我調適、自制力、自我察覺等能力。              |

資料來源：研究者整理。

（二）「武德」概念性內涵結合領導行為概念的關係：將武德的核心概念結合行為後歸整如表3-2：

| 構念 | 核心概念           | 概念內涵                                                     |
|----|----------------|----------------------------------------------------------|
| 智  | 智慧、謀略          | 解決問題、可批判思考、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<br>負責、公平 | 責任心、言出必行、信賞必罰、忠貞不貳、守死善道、誠實無欺。                            |
| 仁  | 仁愛、服務<br>熱誠、犧牲 | 同情心、公德心、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、忍耐<br>膽量、冒險 | 身先士卒、貫徹到底、果敢亢直、不忍辱偷生、冒險犯難、負責知恥、勇於創新、有決策魄力、不退縮不前。         |
| 嚴  | 公正、自律<br>戒慎、標準 | 嚴以律己、嚴以肅眾、以身作則、公正嚴明，賞罰明快、堅毅堅忍、態度誠正，紀律嚴明、追求進步完美、嚴格執行團體紀律。 |

資料來源：研究者整理。

## 二、武德領導研究建議部分：

### （一）進一步釐清武德概念（持續歸納分析與質性訪談）：

有關武德領導部分，研究者先將中、外文獻中闡述有關軍人武德精神部分內容，結合心理學相關理論，先把武德領導行為內涵概念化。在文獻中發現高階軍官是根據他們的卓越領導素養而被選用的，但階層越低者此種考驗的程序就愈欠徹底，在這一方面所喪失的更需要靠武德來補足之（克勞塞維茲，1913）。因此，質性訪談對象將選定基層的連隊長（男、女性）做研究。因為連隊是基層戰術部隊之第一線戰鬥體，與官兵生死與共、同舟一命，與官兵每天廿四小時生活在一起。基層連隊能做好戰備訓練任務，才是大軍作戰的主要基石。因此，強化連隊領導者之武德精神更具重要性，基層連隊在接受武德領導互動的模式後，領導者更能建立領導威信與增強領導效能。也惟有增強武德領導作為，軍事領導者方能提高領導的效能。

### （二）進行量化驗證：

研究者期望藉由先彙整中、外有關武德理論的核心概念，再釐清「武德領導」之概念性內涵在心理學上的構念，以做為爾後研究本領導理論採行實徵性量化研究的參考依據。西方學者 Schneider, Hough 與 Dunnette(1996), Hongan 與 Roberts (1996), Adler 與 Weiss (1998) 等人皆指出，心理測驗可以有效地預測工作表現，而為使心理測驗在組織中能發揮其功能，則研究者必須選用適當的理論架構，發展（或選取）適當的效標與測量工具，以及進行假設性的驗證與長期性的追蹤等研究（張裕隆，2001）。研究者亦期望本研究在編製具信、效度量表後，可將「武德領導」行為結合軍事社會行為科學的概念進行量化研究，驗證「武德」五個構念（進行因素分析），以釐清「武德」各構念間的關係，建構「武德領導」

之領導行為類別模式，並探討軍事組織中的變數，如環境變項（領導方式、組織氣候、分權程度、工作特性...等），以及個人變項（人格特質『如內、外控』、家庭因素、個人特徵『婚姻、教育程度、年資、職位』等變項）間關係，找出與「武德領導」有關的心理學變項，進一步據以發展出可強化軍人武德教育訓練課程等機制。

### （三）建構武德領導的假設性模式：

Organ（1997）認為組織心理學的研究習慣以較精確的變項（如工作滿意程度、工作投入、組織認同感、組織氣候等）來做為研究變項。但是Organ（1997）的研究卻發現，在這些變項研究使用的測量工具間，具有明顯的交互關聯性（intercorrelation）。研究者綜合中、外文獻對「武德精神」的回顧，除釐清國軍特有武德概念可能具有的心理學意涵，並將傳統「過於抽象、陳義過高」的「武德」精神概念內涵，表現在領導行為上，而此種領導行為就稱為「武德領導」，使成為可以進行科學研究的議題。研究中並試圖將軍中與企業界所談的武（五）德，運用行為科學的觀點，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，而發展出一種有關「武德精神」的領導行為——「武德領導」，並經實徵性質化研究後，對整體「武德領導」的衍發過程。將其本質摘述圖5-1，用以做為假設性模式說明，並由上而下依序介紹：

1.武德淵源來自於三方面的：中國傳統歷史文化、歷代良將名相嘉言懿行、歷史上戰爭的經驗教訓，並孕育在軍隊文化中發揚光大，此「武德精神」有利於「上下關係」的凝聚與共識，有利於部屬對領導者的向心力，遂行組織任務，達成組織目標。

2.軍事領導者運用五德關係間交互作用的關係（五德間交互作用的關係於第二章中已提過，不再贅述），展現出的「武德領導」行為。因此，研究者亦將「武德領導」定義為「領導者運用『智、信、仁、勇、嚴』等五種道德的行為，以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」。

3.本研究初期探討「武德領導」的概念性內涵，俾利爾後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」之工作績效，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。研究者試著提出一個有關「武德領導」的假設模式如下：

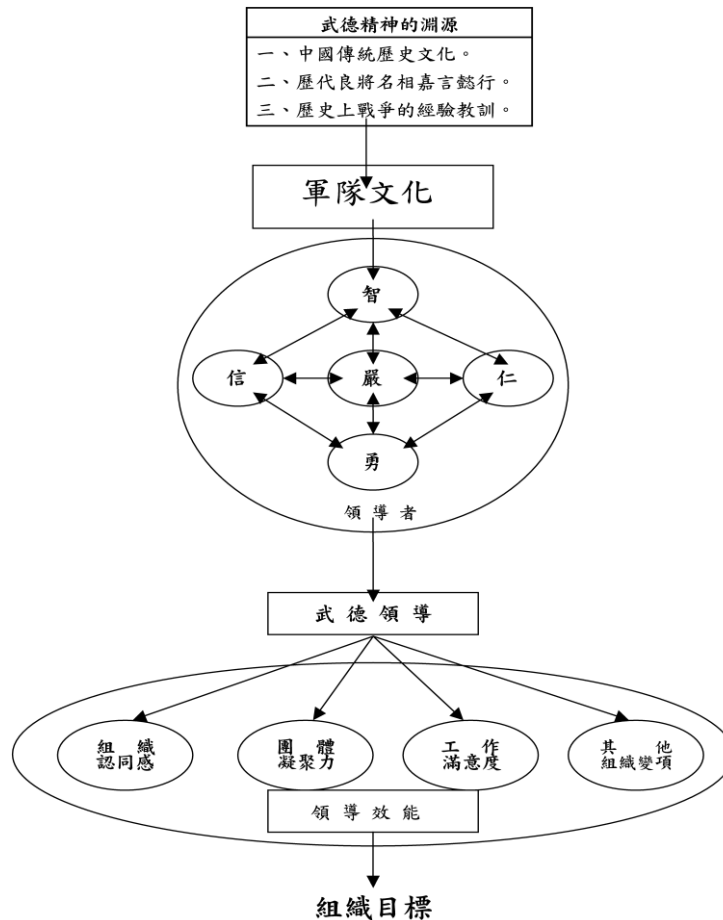


圖 3-1 「武德領導」的假設模式

資料來源：研究者整理。

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 3-1 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。

（四）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，及賡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。

## 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。
- 李芳霖（1994）：領導風格與領導效能關係之研究。東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 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：（1989）戰爭論（上集）。三軍大學，3 篇，5 章，279-284
- 克勞塞維茲、鈕先鍾譯（1981）戰爭論精華，台北軍事譯粹社。107-112
- 明茲伯格，鄭懷超譯（2002）：領導。台北：天下文化
- 徐瑜（1981）：不朽的戰爭藝術。台北：時報出版社。
- 洪光遠譯（1992）：組織領導。台北：桂冠書局。
- 許承璽（1995）：國軍建軍思想。台北：黎明。100-110
- 莊漢宗（1990）：以柔克剛的智慧。台北：漢欣。24—90
- 周何，1996：國語活用辭典。台北：三民書局。
- 孫敏華、許如亨（2001）：軍事心理學。臺北：心理出版社。
- 陳膺宇（2004）：共贏。台北：八方出版社。
- 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。
- 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
- 張慶勳（1997）：學校組織轉化領導研究。高雄：復文圖書出版社。
- 溫世仁（1999）：領袖。台北：大塊文化。
- 郭台銘（2003）：三千億鴻海帝國。台北：文化出版社。
- 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
- 黃光國（1993）：談「深化」本土心理學研究的方法。本土心理學研究，1 期，193-200。
- 黃昆輝（1988）：教育行政學。台北：東華書局。
- 蔣中正（1933）：革命軍人的哲學題要。高雄：陸軍官校編印。

- 蔣中正（1974）：《革命軍人基本認識》，高雄：陸軍官校編印。87
- 蔣中正（1966）：《蔣總統思想言論集》。台北：三軍大學編印。
- 蔣中正（1974）：《古今名將戰爭哲學述評》。台北：三軍大學編印。145
- 鈕先鍾譯（1989）：《戰爭論（上集）》。三軍大學：第三篇第五章 279-284
- 郝柏村（1989）：《為將之道》。台北：黎明出版社。
- 夏征農，1992：《辭海（上、中、下）》。台北：正大印書館。
- 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。
- 趙本立譯（2000）：《軍隊基層領導統御》。台北：菩菱企業有限公司。
- 魏汝霖、劉仲平（1979）：《中國軍事思想史》。台北：黎明。77
- 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
- 楊國樞（2002）：《西爾格德心理學（上、下）》。台北：桂冠。
- 鄭伯璜（1995）：《差績格局與華人組織行為》。本土心理學研究，3 期，142-219。
- 鄭伯璜（1995b）：《不同家長權威價值與領導作風的關係》。台灣民營企業的實證研究，行政院國科會專題研究報告。
- 鄭伯璜（1996）：《家長權威與領導行為關係之探討》。國科會專題研究報告。
- 國防部編印（2003）：《國防報告書》。台北，三民書局。
- 國防部編印（2004）：《國防報告書》。台北，三民書局。

## 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.

- 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.
- 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 Chinese Organizations : 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.
- House, R.J. (1977) . *Leadership in 21st century : A speculative enquiry*. In : Howard, A (ed.) .
- Jacobs, T.O. (1970) . *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, VA : Human Resources Research Organization.
- Jacobs, T.O. (1991) . "Introduction to Section 4." In R. Gal & A.D. Mangelsdorff (eds.) , *Handbook of Military Psychology*, 390 John Wiley & Sons, England.
- Katz, D., & Kahn, D. (1978) . *The social psychology of organization*. New York : Wiley.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984) . *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Martinko, M., & Gardner, W.L. (1983) . The leader/member attribution process. *Academy of Management Review*, 12, 235-249.
- Nahavandi, Afsaneh. (2000) . *The Art and Science of Leadership*. O'Reilly, C.A. (1989) . People and Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 34 (3) , 457-516.
- Paul M. Muchinsky (2004) : *Psychology Applied to Work* . Seventh edition
- Poter, M.I. & Dehaene, S. (1994) . Attentional network. 17, 75-79.
- Porter, L.W., Allen, R.W., & Angle, H.L. (1981) . *The Politics of Upward Influence in Organization*. *Research in Organization Behavior*, 3, 109-149.
- Rital, Atkinson & Richard C. Atkinson & Edward E. Smith (1953). Hilgard's Introduction to psychology.
- Salovey, L. (1973) . *The role of the heartbeat in the relationship between mother and infant*. 228, 24-29

- Schein,E.H ( 1992 ) .*Organizational culture and leadership* ( 2nd ed. ) .San Francisco : Jossey-Bass.
- Stogdill,R.M. ( 1998 ) .*Handbook of leadership : A survey of the literature*.New York : Free Press.
- Strauss,A.,& Corbin,J. (1998). *Basics of Qualitative Res-earch : Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: Sage.
- Schriesheim,C.A.,Castro,S.L., & Cogliser,C.C. ( 1999 ) .Leader-member exchange ( LMX ) research : *A comprehensive review of theory, meaurement,and data-analyticpractices*. *Leadership Quarterly*,10 ( 1 ) ,63-113
- Yukl,G.A. ( 1994 ) .*Leadership in organizations* ( 4th ed. ) . Englewood Cliffs,NJ : Prentice-Hall.

( 投稿日期：93 年 11 月 25 日；採用日期：94 年 8 月 9 日 )

## 武德領導之概念性內涵初探