

## 軍事變革領導與企業變革領導-比較與運用

鞠德風

大同技術學院助理教授

### 摘 要

面對變動迅速複雜的世界，組織變革成為必然的趨勢，如何運用管理,因應組織變革，遂成為當前組織理論研究的重要議題之一。企業界和學界都積極投入變革管理的研究與實踐，藉由推動組織變革，強化組織的競爭能力，以達成組織變革的目標。領導者的能力常是組織變革能否成功的重要關鍵因素之一，軍事領導者與企業領導者都是主導組織變革，雖然兩者所處的組織不同，目的、型態、結構、功能與程序也有所不同，但在因應組織變革與變革管理上，方法仍是相同的。軍事領導所培養與具有的能力是否能應用於組織變革管理,則是本文所要嘗試探索的議題。

**關鍵詞：組織變革、組織管理、組織領導、軍事組織、軍事領導、領導能力、組織溝通**

# **Military Change Leadership and Business Change Leadership: A Comparative Perspective**

Teh-Feng Chu

Assistant Professor

Tatung Institute of Commerce and Technology

## **Abstract**

Facing rapid change of the world, organization change is becoming inevitable trend. How to apply management to cope with organization change is turning to be one of the most important subjects of current organization theory study. The enterprises and the schools plunge into organization change research and practice enthusiastically. By driving organization change and enforcing the organization's capability of competition to achieve the purpose of organization change. Organization change can succeed or not, that is the most key element of the leader's capability. Both military and enterprise leaders lead organization change. Although they are in different organizations and object, form、structure、function and procedure of organization is dissimilar also, the method of managing organization change is still alike. In this text, we try to explore the capability of the military leaders which have cultivated whether can apply to managing organization change or not.

**Keyword: Organizational Change, Organizational Management, Organizational Leadership, Military Organization, Military Leadership, Leadership Capability, Organizational Communication**

## 壹、前言

面對當今變動迅速複雜的世界，組織變革成為必然的趨勢，如何運用管理因應組織變革遂成為當前組織理論研究的重要議題之一。正如 Peter Drucker 在上個世紀末對世界的觀察時，就說到：「對已開發國家來說，有一件事是千真萬確的，甚至對全世界都是如此，那就是：我們正面對長時期的巨大變革。」（Drucker, 94,1）然而，面對變動組織和領導者應如何面對、如何管理，此乃當今「變革管理」所探討的重要內涵。<sup>1</sup>

就變革領導的實務面而言，變革的目的，旨在發現創新或改良使用資源與能力的方法，以增進組織創造價值的能力（Beer 1980）。然不論變革是由一群人或是個人所發動或負責，所謂變革代理人或領導者首要任務乃是降低變革中的不確定性和激發成員的積極作為（Boddy & Buchanan 1992），而這就涉及領導的本質要素——確立目標與激勵成員。至於要具備什麼樣的領導能力，綜合多為學者主張可歸納為：知識、自我認知、直覺、詮釋願景、策略思維、情境知覺、人際溝通、解決問題、道德價值觀、情緒智商（emotional Intelligence）等等（Vries 1993, Kotter 1999, Carnall 1999），也有人歸結認為應有管理注意力（attention）、意義（meaning）、信任（trust）與自我（self）的四種能力；（Bennis 2004）然而這些能力正是「轉換型領導者」（transformational leader）所需具備者。這類型的領導者，依 Burns 所描述：他是可以觸及跟隨者的動機，而同時達到領導者和跟隨者的共同目標的人；因此，這和單純只是運用權力達成個人目標的領導者，有著截然不同的不同（Burns 1978,18）。

相較於企業經營必須變革以求生存，在軍事領域中他所面臨的環境挑戰卻絲毫不亞於企業。首先，就任務而言，軍隊所履行的任務自古以來即是「國之大事，死生之地」，因之軍隊對於任務執行的精準，較企業界實不遑多讓；其次，冷戰過後，雖各國面臨大規模衝突的危機已然降低，但因種族、宗教、生產資源掠奪、跨國犯罪等因造成全球或區域的不穩定的因子，卻一直在增加；最後，各國在冷戰後紛紛裁減兵力、削減預算之餘，軍事領導人卻要面對更加複雜多樣化的任務，因而如何改變組織和戰略以增加應變彈性和能力卻是所有領導者必須面對的

---

<sup>1</sup> 近代變革管理理論可分為變革執行導向(implementation theory)與變革過程(process theory)導向，前者探討的範圍是組織變革推動者在進行有計畫變革時，組織必須執行的相關的策略程序與內容。後者則是探討變革過程中的變數(獨立、中介與依賴)間的因果關係。就變革管理而言，前者較適合實務界的運用，後者則是適合於學術界研究。

嚴酷挑戰。商場與戰場的相似性，正如前第一商務（Commerce One）總裁兼執行長 Mark Hoffman<sup>2</sup>所言：

經營一家公司，特別是在草創時期，和在戰場情況幾無二致，  
...，砲彈在你身邊爆炸，市場和競爭持續改變，你的股票價格直直落，  
這時你卻必須保持鎮靜並就戰鬥位置（Hammond 2006,6）。

企業和軍隊所面臨的競爭和不確定環境在性質上既然有極大的相似性，因之其各自應變的辦法則自然有相互援引和共通之處。因此如何釐清其異同，並找出雙方變革時可資援用的最佳方案，即為本文所關注的研究重點。基此，本文擬對下列問題提出研究和回答：

- 企業和軍隊組織在因應變革時有何異同？
- 企業和軍隊的領導者在執行變革任務目標時，其領導型態是否有差異？
- 針對上述差異，兩者之間應如何找出參照點，以為改進兩者組織績效的基礎？

## 貳、相關理論、概念探討

### 一、組織變革

若將企業組織視為一個系統，那麼依系統理論，系統的適應、目標達成、整合和發展就成為任何系統所以存在的功能（彭文賢 1980）。從整合觀點而論，當組織內外因素產生變化而對組織造成內部的緊張與不穩定，為了消除過度緊張與不穩定的狀態，組織本身必須進行調整與適應，直到緊張或不穩定的狀況獲得再度均衡，直到另一個緊張或不穩定狀態的再發生，也就是所謂的組織變革，整個過程是一個動態均衡的過程。從發展的角度來看，變革是有計畫或無計畫對外來力量的回應（Jick & Peiper 2003, pxxii），而有計畫的組織變革之目標是發現創新或改良利用使用資源與能力的方法，以增進組織創造價值的能力，並改善

---

<sup>2</sup> Mark Hoffman<sup>2</sup>西點軍校 1969 年生，曾在 Arizona University 取得 MBA，先後創辦了四家軟體公司，2004 年 10 月主動提出 Commerce One 破產聲請後去職，現任 TECHNOLOGY/INTERNET SOFTWARE & SERVICES 和 Intraware 兩家公司總經理。

對利害關係團體的報酬 (Jones 92,472)。

企業變革的本質是一個持續的過程 (Kanter et.al.1992)，亦是一個深層變革的過程。就以 Peter Senge 的學習型組織的深層變革為例，整個變革過程涉及挑戰與回應方法的反覆過程 (Senge 民 90)。

再者，在組織變革過程中並不能清楚地區分出階段或前後順序，因為此過程因推動因素太過複雜，因此其發展過程並不是線性的 (linear)，必須以非線性的觀點理解變革的過程 (Collins 1998；Dawson 2003；Dawson 2005)。且無論組織變革是有計畫的 (planned) 或無計畫的 (unplanned)、個人的或群體的或組織的或環境的、發展的 (developmental) 或過渡的 (transitional) 或轉型的 (transformational) (Ackerman 1997,45-58)，第一層級 (first-order) 或第二層級 (second-order) 或同時的 (simultaneous) (Jick & Peiper 2003, pxvi)、漸進式或演進式或激進式的、內部的或外部的、微觀的 (micro) 或中層範圍 (middle range) 或巨觀的 (marco)、持續 (continuous) 或不持續的。簡言之，就是不論變革的性質、範圍、規模、頻率與速度等等，組織變革都是一個組織因應變遷的過程，但並不排斥組織變革也是一個型態 (archetype or morphogenic) 變遷的過程 (Kirkpatrick & Ackroyd 2003, 731-750)。

促成組織變革的動力因素繁多，而當今組織變革的推力歸結而言主要分為三大項：科技、聚焦顧客 (customer focus) 和全球化 (Jick & Peiper 2003, 7-8)。這三方面的推力和組織內的慣性力量，即構成組織變革的迎拒現象，而需要變革管理者適當的回應 (管理) 和領導，因而導引出變革管理和變革領導的相關議題。

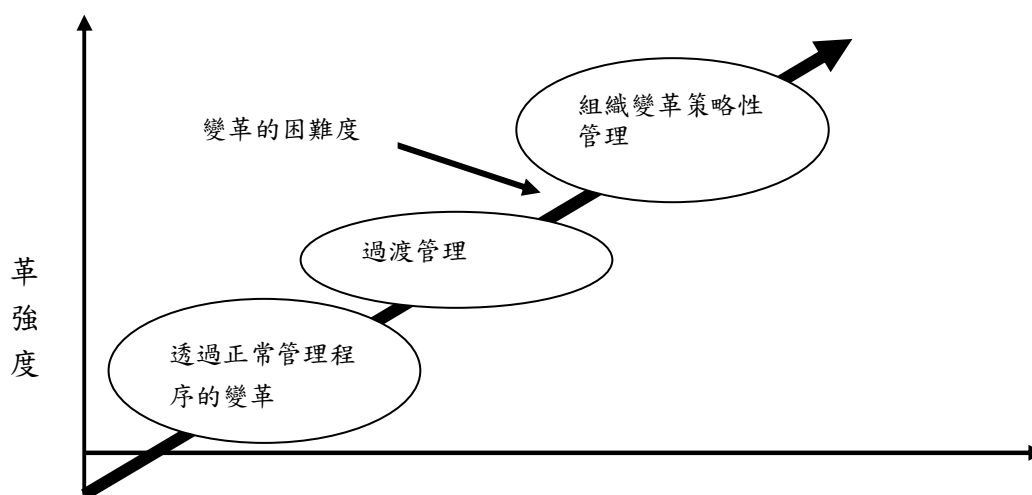
## 二、變革管理

近代組織變革理論可分為變革執行導向 (implementation theory) 與變革過程 (process theory) 導向，前者探討的範圍是組織變革推動者在進行有計畫變革時，組織必須執行的相關的策略程序與內容。後者則是探討變革過程中的變數 (獨立、中介與依賴) 間的因果關係 (Porras and D. Robertson 1991, 52-58)。就變革管理而言，前者較適合實務界的運用，後者則是適合於學術界研究，例如圖一所示，即可說明此點。因此，本文在論述組織變革管理時，則重視變革管理的執行策略。

組織變革管理策略應隨著變革的性質、範圍、規模、頻率與速度等等因素，研擬不同的策略與行動，包括引導變革、因應變革、處理變革、持續變革等。但基本上可以區分為觀念、結構、技術、人員及環境等面向，提出各種變革管理策略 (Robbins 1996, 716-742)。基本上，學者對於變革管理策略並無共識，而是

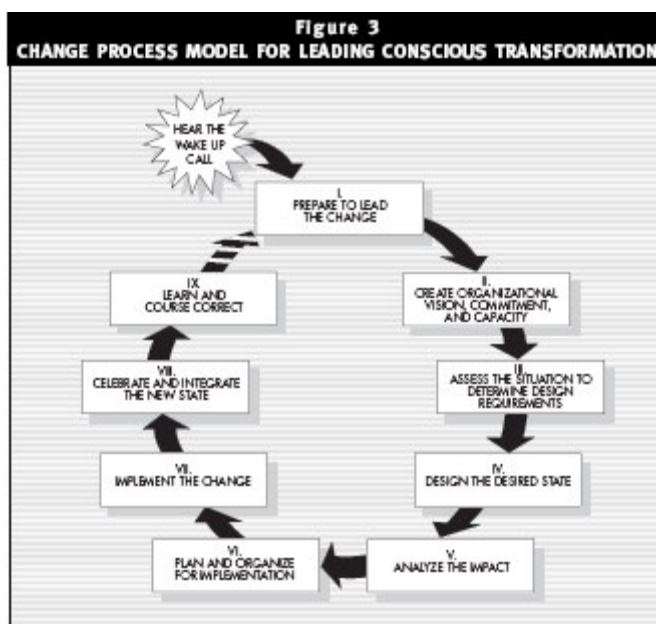
各自提出不同的主張，例如 David A. Nadler 和 Michael L. Tushman 就以變革強度與組織複雜度提出三種類型的策略：正常管理程序、過渡管理與變革策略管理，說明變革管理的策略（如附圖一）（Nadler & Tushman 1989，194-204）。

圖一：變革管理的類型



資料來源：David A. Nadler and Michael L. Tushman, “organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation,” *Academy of Management Executive*, Vol.3, No.3( 1989 ), p.196.

有些學者仍是以變革過程的階段步驟提出管理策略，例如五階段（發現期、評估期、發展期、變革期、重生期）論（Dreachslin & Saunders Jr.1999，427-439）；R. Luecke 的七步驟論：第一步驟，經由共同確認經營問題與解決問題的方法而動員能量與承諾；第二步驟，發展共同願景；第三步驟，確認領導；第四步驟，聚焦於結果而非活動；第五步驟，從邊陲開始變革，然後自然擴散至其他單位；第六步驟，經由正式政策制度化成功變革；第七步驟，監督與調整策略以回應變革過程中的問題（Luecke 2003，Ch3）。Kotter 的八步驟論：步驟一是增加變革的急迫性；步驟二是形成領導團隊；步驟三是建立正確的願景；步驟四是溝通願景；步驟五是授權員工參與；步驟六是創造近程成功；步驟七是鞏固戰果再接再厲；步驟八是讓新做法深植企業文化（Kotter 民 91）。Linda Ackerman Anderson 和 Dean Anderson 則是階段步驟循環（如圖二）說明組織變革管理，以超越組織管理而能獲致自覺的變革領導（conscious change leadership）（Linda Ackerman Anderson & Dean Anderson 2001，40-48）。



圖二：變革循環流程圖

資料來源: Linda Ackerman Anderson and Dean Anderson, “Awake at the Wheel : Moving beyond Change Management to Conscious Change Leadership,” *OD Practitioner*, Vol.33, No.3 (2001),p46.

也由於學者對於變革管理策略的不同主張，而引發有些學者爭論組織變革管理的前提假設，即是變革管理的不可避免性(inevitability)與可欲性(desirability)。他們批評組織變革管理只是重複製造一般管理的知識領域、魯莽地主張組織變革是個本體論情況、管理單元主義(unitarism)(Sturdy & Grey 2003, 652; Gay 2003,663-684; Miettinen and Jaakko 2005,437-456)。然而，即使如此，組織變革管理仍是與一般管理知識一樣，都必須由組織領導者運用管理策略推動變革，尤其是當組織變革涉及到組織認同時，變革領導者的角色就更為重要了(Geppert, Dirk Matten & Karen Williams 2003,807-838; Corley 2004,1145-1177; Chreim 2002,1117-1137; Gay 2003,663-684)。

### 三、變革領導

就變革而言，變革過程的參與者可分為「變革策略者」(change strategists)、「變革執行者」(change implementers)與「變革接受者」(change recipients)(Kanter, Stein & Jick 1992,378)，前兩者也就是所謂的「變革領導者」(change leaders)。

變革管理即是變革領導者藉由管理策略達成組織變革的目標，變革領導成為變革管理中重要的面向（Fullan 2001；Galpin 1996；Garvin 2000；Griffiths & Williams 1998；Kotter & Cohen 2002；Leithwood, Jantzi & Steinbach 1999）。隨著變革管理成為顯學，變革管理已經成為管理者角色中規範的一部分，這假設了管理者完全理解組織狀況與運作，但實則不然，多數管理者並不擁有變革管理所需要的理解（Millett 1999,9-18；Collins 1998）。變革領導者在組織變革的不同階段皆有其關鍵的角色，其在組織中的位階愈高，組織變革的效果就愈好（Colenso 民 92,95-115）。變革領導者是希望透過變革保持組織的競爭力（Luecke 民 94），更必須主動創造變革而不是畏懼改革，才能藉以不斷保持競爭力。杜拉克說：「抗拒變革源自於無知及對未知世界的恐懼。大家必須把變革視為機會，才不會恐懼。」；「為了存活及成功，每個組織都得蛻變為變革的媒介，管理變革最有效的方法就是主動創造變革。」（Drucker 民 94）當然，也是必須由變革領導者主動創造變革，這也就涉及變革領導者的能力（Change Leadership Competencies）了。畢竟，變革領導者是組織變革的行為主體（agency），是由其主導組織變革的過程。

學者研究變革管理與變革領導之間的關係，多是關注變革領導者的能力，包括知識、自我認知、直覺、詮釋願景、策略思維、情境知覺、人際溝通、解決問題、道德價值觀、情緒智商（emotional Intelligence）等等（Vries 1993；Kotter 1999；Arnall 1999、Higgs & Rowland 2000；余坤東、諸承明 民 92；Hendry et.al. 1994；Malcolm Hendry 2002,195-212）。Warren Bennis 則歸結認為變革領導應有管理注意力（attention）、意義（meaning）、信任（trust）與自我（self）的四種能力（Bennis 2004）。無論學者提出何種組織變革領導能力，都是在說明領導能力在組織變革管理的重要性與關鍵性。尤其就領導類型而言，學者所提的各種領導能力可以歸結為一點，就是組織變革管理所要求的是轉型的（transformational）領導，遂能以轉型領導探討組織變革管理（Leithwood, Jantzu & Steinbach 1999）其中也包括比較產業組織、軍事組織與教育組織的轉型領導（Bass 1998）。

軍事組織也對於其軍事領導的能力提出不同的組成（Wong et.al. 2003；Horey & Fallesen 2003；Newsome, Catano & Day 2000），藉由準則與規範律定全員效法，並以教育與實際生活經驗發展軍事領導的軍事領導能力。例如美軍不同軍種的準則所規範的軍事領導能力組成就有不同，也與文官的「主管核心資格（能力）」（Executive Core Qualifications）有所異同（Horey & Fallesen）。這就涉及軍事領導與企業領導之間的異同，或是更為直接的議題是軍事領導能否運用在企業領導之上，或是在組織變革管理之上。



## 參、軍事領導與企業領導的異同

軍事組織的成立初始，乃為戰勝敵人之目標而設計，因此組織內部的凝聚能力，和面對不確定戰爭環境策略制定能力和領導能力乃為軍事效能能否發揮的關鍵因素。相較之下，企業組織成立目的在獲取利潤，是故功利取向乃為這類組織特色。對於這種區別，A. Etzioni 認為：前者的領導較依賴規範性的權力（即價值、倫理、責任的重要性），而後者的組織較強調功利性權力（即金錢、物質和力量的重要性）（Etzioni 1986,17）。然而這種組織上的區分，是否將導致領導特質、領導技能和領導行為的不同？

### 一、軍事領導與企業領導的人格差異

早期研究軍事領導和企業領導區別的學者，較傾向認同兩者之相似性。如 M. Janowitz 認為兩者在組織上並無不同（Janowitz, 1959），R. M. Stogdill 和 C. L. Shartle 則進認為軍官和企業經理人在行政和管理技巧上並無本質上的不同（Stogdill & Shartle 1955），對此 Samuel P. Huntington 更進一步指出：軍事專業針對的是「暴力管理」，此特質和醫生開刀、律師出庭並無任何的不同，因此他倡導「軍事專業主義」，以有別於第三世界國家動輒介入政治的軍隊組織。對此論點，K. Lang 則提出另類觀點，他認為：企業和軍事組織基本上並不相同，這導致所有的情境要素如組織正式安排、任務結構、權力取得和上下服從關係也都不一致（Lang 1965,838-876）。然則上述兩方的爭議，可以從下面的實證比較研究，找出一些線索。

首先，Bass 曾綜合自 1945 至 1977 相關研究中，臚列出軍事和企業領導者的 52 種人格特質，再從這 52 個樣本中使用 Z 相關測試，以  $P < 0.05$  為門檻篩選出 26 種人格特質，表列如下：

軍事變革領導與企業變革領導-比較與運用

表一：軍事和企業領導人格特質差異百分比

領導特質	軍事	企業
道德行為和人格完整	40% a,b	13%
領導效能和成就	46 a,b	8
承擔責任的意願	40 a,b	13
勇氣和勇敢	20 b	0
維持協調和團隊工作	26 a	8
優勢、主導和決斷	26 a	13
情緒平衡和控制	26 a	21
知識技能	26 a	17
社會和人際關係技巧	40 a	26 a
技術技能	53 a	39 a
群體任務相互支持	40 a	39 a
績效水準維持	13	13
照護行為	13	13
創意、獨立	6	4
疏遠、距離	0	0
經驗和活動性	6	8
順應	6	13
成熟和教養	0	8
維持工作群體凝聚	6	21
非正式群體控制	0	13
整體印象（光環）	20	30 a
社會、親近和友善性	20	39 a
任務動機和應用	13	34 a
溝通和言詞表達	0 b	17
身體能量	0 b	17
行政技巧	1 b	43 a
	13	

註：

a：等於或高於門檻單一樣本 Z 測試的顯著決定水準（ $P < 0.05$ ）

b：軍事和企業之顯著差異性（ $P < 0.05$ ）

資料來源：B. M. Bass and Ralph M. Stogdill, *Handbook of Leadership* (New York: Free Press, 981).

由上表所示，軍事領導相關人格特質中，有十項高於顯著決定水準門檻，而企業相關特質方面則有七項（如 a 所標示）；至於兩者差異部分，其有七項具顯著差異性（如 b 所示），其中有四項是軍事高於企業，而有三項是企業高於軍事。

整體而言，這項研究所列的顯著性和差異性似乎不難了解，軍事特質的顯著性偏向在組織規範權力和支配權力方面，而企業領導特質則顯現在社會、人際關係和知識權力方面；而就差異性方面這方面的區分更加明顯，軍事領導凌駕於企業領導特質項目如：道德行為和人格完整、領導效能和成就、承擔責任的意願、勇氣和勇敢等項目均屬規範性能力，企業凌駕於軍事領導的項目如溝通和言詞表達、身體能量、行政技巧則屬溝通和人際方面的能力。

然而，這樣的整合是研究卻不免引起一些研究方法上的爭議，如：不同的研究中所選擇的項目和類別是否基於同一基礎而作區分？樣本差異性是否考慮？即使被歸為同一類別，該項目所指涉的內涵和行為是否一致（Fleet &Yukl 1986,20-21）？但即使上述問題都解決了，組織內的差異性（如階級、訓練成熟度）和情境（平時戰時）因素亦須考慮。鑒於此目前這方面的系統性研究雖尚未成熟，但這兩種組織的差異性卻是存在的（Ibid,27）。

## 二、軍事策略與企業策略差異

在策略方面，根據一份對於軍事和企業領導者關於策略過程的深度訪談之比較研究，其結論認為：不論企業和軍事組織其對於組織目標中欲挫敗敵人以求生存的目的是相同的，但因這兩者情境因素的差異，致使其應用和結果方面造成不同，兩者差異比較如下：

表二：軍事和企業策略形成過程比較

因素	軍事	企業
過程	反覆的	反覆的
指揮	主要是由上而下	主要是由上而下
危機處理	中央集權	中央集權
對待風險態度	盡全力排除風險	儘可能排除風險
目標	強力主張	概略主張
組織內政治活動	平時有發生，但戰時較少。	活動盛行
領導	積極影響	積極影響
執行規劃	經常使用	一些公司使用，但常在大公司。
理性/直覺	大部理性，偶而使用直覺。	也訴諸理性，但較多使用直覺。
嚴謹/緊急的	大都深思熟慮的	較不一致，但大公司較偏向嚴謹評估方法。

資料來源：Robert F.Grattan., *The Strategy Process: A Military- Business Comparison* (New York: Palgrave Macmillan,2002) ,p.260.

### 三、軍事領導與企業領導行為的差異

綜合上述差異性分析，如再從構成領導行為的主要因素：任務結構（策略）、組織文化（影響力）、和其他情境等要素，比較如下：

#### （一）任務結構

軍事和企業組織存在之目的雖都是以挫敗敵人、壯大自己為目標，但因兩者對目標是否能達成所導致後果嚴重程度不一；如：軍事組織若無法達成目標恐涉及該國家的生死存亡，但若企業未達目標乃關乎企業資源的流失。目標結果的不同，自然使得軍事組織在制定目標的理性要求程度和貫徹目標的執行力，較企業組織來得更加嚴謹和堅持。

#### （二）組織文化

軍事和企業組織因目標和代價間的差異，也導致組織文化或上下間影響力關係的差異。軍事組織，如前所提及，組織文化較注重規範性的權力，而軍事組織較注重功利性的權力。另外，軍事組織對於跟隨者要求也較企業組織來得大—「可與之生、可與之死」，這與企業僅要求跟隨者達成組織獲利目標有極大的不同，也使得軍事組織內部凝聚力和上下間的控制關係遠較企業來得強烈。

#### （三）其它情境因素

所謂其他情境因素，乃執行任務時相關資源條件的配合情形，這類因素又可分為組織內和組織外的情境因素。當然，組織內外須配合的因素眾多，致難以一一列舉，但如就須考慮事項來分類，則組織內需考慮事項乃組織核心能力之強點和弱點、機會和威脅等（SWOT 分析），而組織外須考慮是項則如政治、經濟、社會、科技等（PEST 分析）。就此而言，軍事組織對於相關情境因素須盡可能加以控制或排除，因此不論決策是由上至下或由下致上來制定，所有的各階層執行者必須考慮相關因素後「一以貫之」，以展現執行能力；相較之下，企業組織因競爭者眾多，相關資源條件流動變化快速，因此企業領導者不論在決策或執行時都要保持適度的彈性空間，以使組織資源作最佳的配置和運用。

### 參、軍事領導在變革領導的運用

從領導的個人層次、團隊層次、組織層次三方面來探討軍事領導在企業（變革）領導的運用，藉以說明軍事領導與企業領導的結合，並能調整運用在企業領導之上，更能運用在變革管理之上。

## 一、個人層次運用之可能性

領導的個人層次之相關理論包含個性特質、倫理和價值、領導行為和激勵方式等相關因素。茲分述如下：

### (一) 軍事領導個性特質

所謂「特質」(trait)是可資區別的個人特色，而「個性」(personality)是綜合特質所衍生的個人行為總合(Lussier & Achua 2004,29)，所以「個性特質」可說是個人行為特色的總合。

軍事組織為了適應將來的嚴酷挑戰，無不著手對其成員從事長期和嚴格的養成訓練過程，如此則一方面可以增進團隊的凝聚力另一方面也可以增進其應付嚴酷環境的存活能力。以培養美國軍事將領的大搖籃—美國西點軍校為例，新生從一進校門，就被要求「從零開始」的教育訓練。在此階段，新生不准擁有任何基本財物、任何個人私人特徵、無名無姓、沒有獨立個性，與比自己高階對話只能以「是、不是、沒有理由」三句話來對答，新生第一年訓練期間的單位均以「野獸營」稱之(Donnithorne 民 83,16-27)。新生在此經由人格的重新塑造，再加上特有榮譽制度<sup>3</sup>的堅持和貫徹，其集體的價值內化後，形成西點學生特有的：準時、守紀、嚴格、正直、剛毅、服從、忠誠、靈活、責任心、榮譽感、愛國心等人格特質。(Housel 民 93,18)以上質素和特質，若與領導特質理論中較常被企業運用於衡量員工特質的「五大特質模型」(the big five model of personality)理論<sup>4</sup>相較，其中正直、忠誠、榮譽感、愛國心是屬倫理層次，容後再論；而「責任心」與「勇於承擔」類似，「守紀、嚴格、服從」和「勇於付出」相近，「靈活、剛毅」和「勇於嘗試、適應環境」近似，至於「待人和善」一項，則軍事組織較強調在任務與紀律前提下的對部屬施恩與照護。

綜合上述，筆者僅就軍事領導特質中的「紀律」「責任」「剛毅」三項特質在企業運用可能性作一概述。

<sup>3</sup> 西點軍校榮譽制度，主要貫徹在其直接而明白的守則中：「西點學生決不說謊、欺騙和偷竊，也不容忍他人如此作為」，西點學生任何人違反如此信條，均將遭到開除的命運。

<sup>4</sup> 所謂「大五特質模型」理論，包含五項維度指標，每一維度均可包含較細部指標；此五維度包含「勇於承擔」(assurgency)「待人和善」(agreeable)「適應環境」(adjustment)「勇於付出」(conscientiousness)「勇於嘗試」(openness to experience)，此項人格特質的分類被廣的運用和相關研究的驗證。見 Robert N.Lussier & Christopher F.Achua, *op.cit*, pp.29-31; R.E.Ployhart, Beng-Chong Lim,& Kim-Yin Chan, "Exploring Relations between Typical and Maximum Performance Rating and the Five Factor Model of Personality," *Personnel Psychology*, Vol.54, (2001), pp.809-35.

## 1. 紀律

所謂「紀律」(discipline)是指照律定的事持續去做，進而達成任務的習慣。軍隊組織為了凝聚整體戰力，通常在成員訓練時就被要求「一個口令、一個動作」之習慣，如此由外而內的漸次滲透，終究內化為遵照指令，為達成目標不惜犧牲的服從和守紀的習慣，正如一九四五年布萊德雷將軍為巴頓所做的年終考評所述：「他總是樂於並且全力支援上級計畫，而不論他自己對這些計畫的看法如何」(Housel, 前揭書, 105)，而紀律體現在個人行為部份即為「自我控制」(self-control)能力。

企業界雖較強調彈性、靈活能力和說服的權力，但其要求展現企業整體績效的能力卻和軍隊組織並無二致。如「從A到A+」一書所提及：企業的成功與否，大都在於能否有效建立企業的強調紀律的文化，而這樣的文化，卻必須從有紀律的員工、有紀律的思考、有紀律的行動的三個階段循序漸進來達成。(Collins 氏 91,196-227)。然而軍事化的紀律運用在企業領導時也必須小心加以區分：第一、如紀律要求是否和專制領導畫上等號，以致於抹殺了部屬的責任心和創造力；紀律是否能內化成組織內成員行為準則，而不淪為表象一致的形式文化；最後，紀律須能和其它「適應環境」和「勇於嘗試」等兩項特質相結合，方不致阻礙組織適應環境的能力。

## 2. 責任

「責任」是一種對事情勇於承擔，並盡力使其完成的態度；從西點軍校「沒有藉口」要求的口號中，則最能反映這種態度。一個夠格的軍事領導，除了必須在工作中盡心盡力之外，在工作中若出現失誤，也絕不推諉責任，主動承認錯誤，並使同樣的錯誤以後不再犯。

軍事領導對於責任感的要求，第一、是要敢於承擔，承擔國家之禍福榮辱、承擔單位戰力之興衰；其次，要具備「把事情做好」的相關專業和能力；最後，則是要具備「把事情做好」的熱誠。正如美國陸戰隊戰術準則所要求：陸戰隊的領導者必須是真正的指揮作戰專家，不論是在行動上或智力上，必須是在所專精的軍事藝術領域內把所有事情做好，在決策時具有決斷力和自信心，並在執行過程中具有活力和持續不懈 (Currency & Doubleday, eds. 1994,57)。

就此而言，軍事領導所被要求的「責任」是願意擔負事情的召喚和使之完成的能力。然而這種人格特質的要求在企業單位也是極其珍貴的，因為企業組織是追求利潤極大化的單位，欲達到此目標，必須所有人都能善盡職責，發揮個人最大效益，才能累積公司最大的效益。否則若公司成員瀟灑者官樣文章、規避責任的文化，則公司前景必一敗塗地。對此，國內兩大製造業龍頭領導作風可做參考。

鴻海創辦人郭台銘向以「治軍嚴明」著稱，其對部屬克責的要求更是以「權

力給你、責任要負」而廣為流傳，他認為「有負責任的主管，才会有負責任的下屬」，因此主管不但自己對事要負責同時也負有教導部屬的責任，讓部屬「擁有責任意識和負責任的方法」，因此他強調：「任何一個組織，需要的不是管理，而是領導；而領導，必須要有獨裁為公的決斷勇氣」（張殿文 94,164）。

台塑創辦人王永慶曾在多次演講中指出：「成功沒有捷徑，唯一的方法是刻苦耐勞、腳踏實地的從根本處做起」，其相關企業管理方法更以「追根究底」精神而聞名業界。而所謂「追根究底」精神，乃是「凡是遇到問題或發生異常都要深入分析，追究問題的本源，並採取解決的方法」，用這種方法，使台塑各部門主管作為在工作會報中，屢屢因為老闆這種追根究底的詢問方式，而必須將問題徹底考量，進而提升幹部的執行視野和能力。（郭泰 94，30-51）

綜合觀之，軍事組織和企業組織對於責任感的強調和對課責的要求本質上是相同的，但軍事組織往往因為任務的需要，其要求的強度往往較企業來得嚴格，這就是為什麼內部控管嚴格的公司動輒引進軍事術語，作為規範成員行為的大部分原因。

### 3. 剛毅

所謂「剛毅」，是指堅持理念，遇困境而不退縮，進而達成目標之謂。所謂「威武不能屈」「泰山奔於前而面不改」可形容之，且和組織行為學經常強調的「精神商數」（spiritual quotient）或「逆境商數」（adversary quotient）<sup>5</sup>近似。

正如美國陸戰隊準則「作戰」（warfighting）篇章所述：「戰爭是對士氣、物質力量 and 精神的極端考驗，因此任何對戰爭本質得精確評估，都必須把戰爭中的危險、恐懼、耗盡及個人必須在如此環境中單獨戰鬥的情況納入考量之中，...，因此人類意志將是戰爭行動中的主要驅動力。」（Marine Corps 1997,6）正因如此，巴頓將軍從學生時代的座右銘：「策略進擊、人格力量、堅持目標、勇於負責、活力、健康良好」（Axerod 民 90,55）即可視為一個偉大軍事領導或將領的人格特質組成要素，其中，除「勇於負責」項，如上所提及外，其餘皆和「剛毅」的特質有關。

企業界的生存和成長過程中，往往必須面臨來自各方的競爭者，這種情形和戰情情況殊無二致。正如郭台銘的名言：「餓的人腦袋特別清楚」，王永慶也提出獨特的「瘦鵝理論」來勉勵青年學子，他說：「天下的事情，沒有輕輕鬆鬆、舒舒服服讓你能獲得的，凡是一定要經過苦心的追求、經驗，才能真正其中的奧

---

<sup>5</sup>「逆境商數」是指我們面對逆境時的處置能力，作者指出，這種能力和我們工作表現和人是否能夠快樂息息相關。見：Paul G Stoltz, *Adversity Quotient*，莊安祺譯，《逆境商數》，（台北：時報出版社，1997年11月）。

妙而有所收穫」，「人在困苦中，往往會養成堅毅力，只要遇到適當的機會，有了環境的條件可以配合，成長就會很快、甚至超越一般人」（郭泰，民 81）。誠然，務實面對環境，確立目標，然後針對這些目標堅持不懈、致力達成，應該是偉大將軍和企業家共通的人格特質。

## （二）倫理和價值

所謂倫理，乃指一套明確的是非標準，而這種標準往往對個人行為造成影響。除了人性的基本倫理價值之外，這套標準往往會因其面對的組織不同而有所不同。而軍隊組織，如 Huntington 所言，它是集體性和官僚性的。因此它不提供一對一的服務，而是以一個集體單位去服務另外一個集體單位。同時由於其官僚的組織特性，其任務指派是由階級所決定，而非由能力；同時，軍事專業人員具有團結精神和獨特性（Wakin 1979,20-22）。而企業倫理要求經理人再執行任務時，對員工、股東、供應商、社區等相關利害關係人負責。軍事倫理若不彰，影響範圍將及於部屬生命、組織效能和國家興衰，而企業倫理受害的將是利害關係人和社群利益。

對於軍事倫理應該包含哪些內涵，論者雖見解不一，但有論者提出下列三項內涵是首先應該被關注的：

### 1. 公正（just）：

指揮官不僅要在他的部屬間，也應該要求自己避免偏袒。不縱容自己；不在自己情緒受挫時發布命令；不應在展現自己權威時而愉悅；不可利用他人以達成自己的野心。

### 2. 勇氣（courage）

為了某種高上的原因或為了同胞而甘冒生命危險；因熱愛生命而克服恐懼和危險；為了反抗不道德的行為，而承受壓力、遭致損害的勇氣。

### 3. 無私（selfness）

身為指揮官不應太在意自己和地位，應多關心它所擁護的信念與他所命令、領導和服務的軍隊（National Defense University 民 88,38-41）。

由於領導的核心要素涉及到影響力本身，而影響力又意味著改變跟隨者原先的行為和意圖，而由於領導者具有較大的權力和控制力，因此他對於跟隨者的道德和情感訴求就顯得責無旁貸。（Northhouse 2003,306）對企業界而言，自從美國安隆（Enron）、世界通訊（Worldcom）CEO 造假帳弊案以來，社會對企業領導者的威信幾乎降至歷史最低水平，因此如何提升企業領導者的道德水平就顯得是當務之急（Tichy et.al.ed. 2003,2）。而遇提升企業領導的道德水準，首要之務，乃為提升企業的被信任感，無它，任何事將無法進行（Tichy & McGill ed. 2003,178）。而信任感的產生，可能在公司領導者對其長期信譽負責、提供透明



且無誤的財務報表、對公司員工、股東、供應商以及其他利害關係人負責、對於重大利害抉擇時必須從大處著眼等。這種思維，如體現在用人方面，就如 Buffett 所言：「我用人的條件，必須具備三項特質：正直 (integrity)、才能 (intelligence) 和活力 (energy)，但若不具第一項特質，則後面兩項將陷你於危亡」(Ibid,9)，而鴻海公司選才標準的思維邏輯也是循者「信任、機會、培育、福利待遇」的過程來決定 (張殿文,185)。

對此倫理和價值之著眼點，軍事領導和企業領導之本質並無不同，即「令民與上同意，可與之生、可與之死，而不畏危也。」如此，責軍事領導倫理之三項要素：公正、勇氣和無私，的確是建立企業信任基礎的不二法門。

### (三) 領導行為

軍事領導行為之目的，主要在建制一個有效能的戰鬥團隊。要達到如此目標，除了必須講求策略 (治機)：「以治待亂、以靜待譁」「以近待遠、以逸代勞、以飽待飢」「無邀正正之旗、無擊堂堂之陣」(《孫子兵法》,109-110)，亦必須講求管理 (較之以計)：「主孰有道、將孰有能、天地孰得、法令執行、兵種孰強、士兵孰練、賞罰孰明」(《孫子兵法》,80)，最後再講求領導：「勤勞之師，將必先己，暑不張蓋，寒不重衣，險必下步，軍井成而後飲，軍食熟而後飯，軍壘成而後居，勞逸必以身同之。」(《衛繚子兵法》,334-335)「三軍之重，百萬之師，張設輕重，在於一人」(《吳子兵法》,176)從這些過去所講求的軍事領導行為不外乎下述重點：一、以身作則。二、體恤部屬。三、集權領導。然而，前兩項原則，雖時隔數千年應用於今日，其適用性仍無疑義；但第三項，則遠在 1960 年，Janowitz 即觀察美國軍官的發展趨勢道：由於武器技術進步、民主政治的薰陶和軍隊功能日益專化等因素，對軍隊造成如下的深遠影響：

1. 長期植基於統治支配威權領導方式，轉變成更依賴團體控制和共識的方法。
2. 軍事和文人專業的技術結構差異，已日益縮短。
3. 軍事領導者常藉由自身的努力，除發展目前職務所需的技能外，更會為往後生涯所需技能預作準備，並維持兩者專業的相容度。
4. 軍事專業在人員招募方面，已從過去狹窄、特殊和高社會地位，拓展到低社會地位和較具代表性的階層。
5. 為確保文人控制原則，軍官有必要對國內和國外政治知識有多加了解的必要 (Janowitz 民 87,414-31)。

上述觀察，雖時隔經年，但因軍事技術和任務環境較前更加複雜，其領導方式乃更強調團隊、教導和授權，如美國陸戰隊指揮統御 (command and control) 準則所述：領導者的首要任務是創造讓部屬的零散行動加以整合的意圖，其次是

創造團隊成員的共同感 (close-knit sense) 以發展出組織內的互信和了解；領導者必須創造彼此相互扶持的氣氛，以促成部屬的創意和必要的因地制宜的互助。領導主要是開發部屬的成熟度 (maturity)，這意味著培養部屬發揮創意、聰明果決的行動和更熱切承擔責任。作之師 (leader as a teacher) 是我們領導途徑的必要成分 (Marine Corps Doctrinal Publication 1996,120-130)。

由此觀之，今日軍事領導的主要行為原則，除上述以身作則、體恤部屬之外，更加強調激發創意和團隊行動。

領導理論中領導行為學派的研究，始於 1930's 至 1960's 年代達到高峰，三項大型歷時十年以上的研究奠立往後研究的基礎，它分別是：Iowa 大學、Michigan 大學及 Ohio 大學的研究案。在這些研究案中，確立了領導行為的兩組主要概念：一是以人為中心 (Iowa 大學的民主、Michigan 大學的員工、Ohio 大學的體貼)，另一則是以工作為中心 (Iowa 大學的專制、Michigan 大學的工作、Ohio 大學的體制)。雖然領導行為和工作績效與滿意度之間，還必須考慮情境的中介因素，但一項研究顯示，同時注意人和工作的所謂「團隊領導者」會顯現出較佳的結果。(Blake & Mouton 1978)

據此，則軍事領導中行動主義中的團隊特質，就可成為企業領導的參考對象。

## 二、團隊層次運用之可能性

所謂團隊，是指兩人以上具有不同專業，他們基於共同目標、績效指標、共通的相互期望，並達到相互之間可信賴 (accountable) 而組成的單位 (Lussier & Achua,261)。根據近期的研究，不論公司大小，幾乎都利用團隊組織來達成各式各樣的目標 (Stewart & Barrick 2000,135-148)。

組織的調適首先是由於其面對環境的改變。在軍事組織而言，冷戰政治結構解體、民主政治潮流盛行、科技、資訊和通訊的普及、個人自主意識抬頭等變化，皆造成前方和後方、平時和戰時、任務界線的模糊、傳統軍事權威日漸消逝等結果，對此環境，傳統的領導作法和理論皆不足以解決當前面對的複雜環境，而一個新的、能整合上述各種複雜因素的領導新模式乃亟所必須 (Shamir & Ben-Ari 2000,43-59)。而在此新模式未出現前，團隊組織所要求的要件：成員能力、任務下授、尋求共識和對彼此負責的領導模式，就成為面對當今複雜環境的較佳領導模式。

軍隊組織雖自普魯士的軍隊改革後，組織益趨官僚化，意即：決策過程由上而下、專注流程和控制、強調分層負責、講究階層和階級等；但戰鬥的本質，在意志和體力上克服敵人則是互古未變，而且戰場情況越複雜、授權的幅度也就越

大，而個人和小群體的功能發揮也就越被強調。至於團隊要如何建立，美國退役空軍少將 William A. Cohen 認為必須從團隊情感、團隊分工和團隊士氣三方面來著手，並提供下述建議：

- 讓每個成員都以團隊為榮、為傲。
- 讓每個人都相信自己是一等一的狠角色。
- 揭發一向共同信念，讓成員們奉行不渝。
- 讓別人也有參與決策或行動的空間。
- 作什麼事都要心甘情願，面帶笑容。
- 團隊有什麼風吹草動，都要在第一線採取行動。
- 凡是以身作則、帶頭示範。
- 個人操守，絕不容許有半點瑕疵。
- 關懷部屬、體恤人命，彼此之間建立堅定不移的信心、信仰和信任。
- 公而忘私、全力以赴（Cohen 民 91,152-187）。

基礎軍事戰鬥的團隊領導性質應用於企業領導似乎也無適用上的困難，一方面的原因，因為現今企業所面臨全球化競爭、人才資金資訊流動快速、技術普及且快速提升、決策難度提高、利潤下降等客觀環境因素，其所加諸於企業領導者的挑戰並不亞於軍事部門；其次，領導者既要掌控全局，以應付全方位的競爭，能力上又無法顧及到每一個層面，因此授權和團隊領導則似乎能夠提供一個有效的解決方案。而要組織一個有效率的團隊，軍事和企業領導者所面臨的挑戰都是相同的，那就是：

- 經由建立共同的願景、任務和目標來形成共識，以提升組織績效。
- 建立一個團隊為基礎的績效指標、回饋和報酬系統。
- 確立有效領導和爭取上級支持。
- 提升團隊建立、團隊訓練、技能發展和團隊訓練上的共同實務。
- 把「對」的技能組合起來。
- 在「適當」規模下組織起來（Lussier & Achua,273）。

總之，在未來環境更趨複雜多變、顧客日益分眾化，不論在軍事組織或企業組織，如何增進團隊領導的相關技能和效能，將會是未來領導的主要趨勢之一。

### 三、組織層次運用之可能性

組織層次的領導包含組織變遷、組織價值和系統的建立和策略領導等相關內容。軍事組織和企業組織的最大不同，首先是體現在任務上：它是一個威脅系統的組合，而用以產生打擊能力（Boulding 1963,360-372）。其次，其成員生活在或

在相對封閉和孤立的系統中工作，因而導致其成員在軍隊和企業組織中的轉換適應和流動上困難 (Bidwell 1961,360-372)；基於前兩者，軍事組織的主要特色是：傳統主義、威權主義和組織階層化，這使得其組織慣性較強，導致組織變遷較為困難。整體來說，軍事組織的執行力 (penetration) 較強，但適應變遷的能力較弱。

這樣的區別，在凡事必須講求兼顧「效率」 (do the thing right)和「效能」 (do the right thing)的企業組織，則應用於軍事組織原則於企業中則必須注意到因「情境」不同而產生的適用性限制。就此而言，軍事領導的適用範圍應較偏重「效率」，意即：如何把事情做好層面。軍事組織，為了尋求克敵制勝，必須事事講求，在紀律貫徹下，把每一件小事做好，積小勝為大勝，這樣的著眼，即所謂執行力。這類的工作，國內管理學者稱之「管理學最大的黑洞」 (湯明哲 民 92,8-26)，在現今企業面臨全球化、資訊快速流動的競爭環境中，各企業的競爭越來越相似，執行力的提升就不只限於戰術層次，更應是策略不可分割的一環。(同上，42-51)

表 三：軍事領導應用於企業領導之可能性一覽表

領導層次	軍事領導特色	軍事領導和企業領導的區別	軍事領導運用於企業領導的可能性
個人	具榮譽、服從、守紀、責任、剛毅規範性和支配性之特質。	企業領導較具備人際關係和社會溝通技巧。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●軍事領導之守紀、服從、責任、剛毅等特質有助於增進企業之執行力。</li> <li>●軍事領導之重榮譽特質有助於增加組織內外的信任感</li> </ul>
團隊	小部隊戰鬥的特質，容易形成個人與隊友之間同舟一命的凝聚力。	企業領導人較強調如薪酬、報償、升遷等實質的激勵誘因。	軍隊的團隊特質，可作為企業遂行團隊領導的典範。
組織	軍隊組織領導較偏重： <ul style="list-style-type: none"> <li>➢權威領導：以懲罰迫使成員服從。</li> <li>➢形式領導：以儀式和流程來驅動成員。</li> <li>➢人格領導：以領導者特質和行為來感召成員。</li> </ul>	企業在平時較注重以「交換理論」為基礎的「交易型」領導，在主導變遷時，則進行「轉換型」領導。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●軍隊注重細節、講求策略分析等特色，有助於提升企業效率。</li> <li>●軍隊強調領導者的人格感召，有助於企業引導組是織變遷。</li> </ul>

## 肆、代結語——強化溝通與知識專業

英業達企業集團故副董事長溫世仁先生曾引用軍事領導武德（智、信、仁、勇、嚴）作為領袖應具備五德領導修為：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—對人賞罰分明，因人施管，對事貫徹始終（溫世仁，民 88）。鴻海企業董事長郭台銘顛覆了變革管理而建立了變的能力，更是以軍事管理著稱，整個鴻海就像是一個大軍營，而總部就像是作戰司令部，鴻海是以兵團方式進行協同作戰（張殿文,2005）。這兩位管理實務者所提出的觀點，提出軍事領導在變革管理的可行空間。

軍事領導較強調規範權力與倫理價值，這不啻填補當今企業所亟需的兩項管理上的黑洞—執行力與道德力。但軍事領導也有其先天缺陷，這主要表現在溝通和專業知識兩項領域的欠缺上。

就溝通而言，因軍隊組織慣常強調貫徹命令，因而平時的業務推行上較偏向於對上溝通，而疏忽兵法所云：「令民與上同意，則可與之生、與之死」的上下交融境界。因而如何增進組織內上下溝通技巧，乃為現代軍官必備的知識和技能。此外民主國家中，軍隊受民意的監督和影響範圍越來越大，軍隊組織應能體察環境、回應民意，形成良好的雙向溝通基礎，以造成軍隊在政策制訂上的良性循環。

就專業知識言，軍隊較偏向處理理性思考和程序上的相關知識，然今日軍隊所處之環境日趨複雜，若僅是蕭規曹隨，將益發不足與應付今後的挑戰，當適時的檢視相關企業處理複雜問題的相關知識，從事異業的學習和交流，方能與時俱進，增進組織上的應變能力和彈性。

然這僅僅是初步的研究觀察，若要追究真正的軍事領導與變革領導的細部內涵，進而成為二者之間可實行運用的策略，則仍有待更進一步的研究來加以釐清。

## 參考書目

### 一、中文書目

#### (一) 書籍

1. 彭文賢。1980。系統研究法的組織理論之分析，台北：聯經出版社。
2. 張殿文。2005。虎與狐—郭台銘的全球競爭策略。台北：天下遠見出版社。
3. 陽明先生手批。民 56。武經七書。《孫子兵法》，軍爭篇、《衛繚子兵法》，戰威篇、《吳子兵法》，論將篇。台北；陸軍參謀指揮大學印行。
4. 郭泰。2005。王永慶給年輕人的八堂課。台北：遠流出版社。
5. 溫世仁。民 88。領袖。台北：大塊文化。

#### (二) 譯著

1. 阿蘭·阿瑟洛 (Alan Axerod)，李懷德譯。2001。巴頓將軍論領導。台北：麥田出版社。
2. 彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 著，上田惇生編、齊思賢譯。民 94。變革的哲學。台北：商周出版社。
3. 拉瑞·杜尼嵩 (Larry R. Donnithorne) 著，陳山譯。1994。西點軍校領導魂。台北：智庫文化。
4. 彼得·聖吉 (Peter Senge) 等人合著，陳琇玲譯。民 90。變革之舞—持續「學習型組織」動力的挑戰與策略 (上) (下)。台北：天下文化出版社。
5. 金·柯林斯 (Jim Collins) 著，齊若蘭譯。民 91。從 A 到 A+。台北：遠流出版社。
6. 約翰·科特 (John P. Kotter) 著，邱如美譯。民 91。領導人的變革法則。台北：天下文化出版社。
7. 理察·盧克 (Richard Luecke) 著，楊幼蘭譯。民 94。變革管理。台北：天下文化出版社。
8. 莫里斯·賈諾維茲 (Morris Janowitz) 洪陸訓等譯。1998。專業軍事領導：社會與政治的描述。台北：黎明文化公司。
9. 鮑爾·史托茲 (Paul G Stoltz) 著，莊安祺譯，《逆境商數》，(台北：時報出版社，1997 年 11 月)。
10. 美國國防大學編著，陳東波等譯。1999。軍事倫理。台北：政治作戰

學校。

11. 威廉·柯亨 (William A. Cohen) 著，陳柏蒼譯。2002。魔鬼式領導：營造全勝企業團隊。台北：正中書局。
12. 蓋瑞·瓊斯 (Gareth R. Jones) 著，楊仁壽等譯。民 91。組織理論與管理。台北：台灣培生教育出版社。
13. 邁可·柯連佐 (Michael Colenso) 著，柯喻方譯。民 92。改善策略——成功的組織變革。台北：台灣培生教育出版社。
14. 傑生·豪塞爾 (Jason Housel) 著，王儒年譯。2004。西點商規。台北：時藝文化。

### (三) 期刊論文

1. 余坤東、諸承明。民 92。組織變革推動者之情境知覺與變革策略之關聯。臺大管理論叢。13 (2)：199-232。
2. 鞠德風、游鴻裕。民 95。變革管理與變革領導——軍事領導能力的運用。「2006 學術及實務研討會暨年會」。
3. 鞠德風。民 94。領導理論綜論——一個提示性的分析。復興崗學報。89：172-184。

## 二、英文書目

### (一) Books

1. Ackerman, Linda. 1997. "Development, Transition or Transformation: The Question of Change in Organizations," in Donald Van Eynde, Judith Hoy, and Dixie Cody Van Eynde, eds., *Organizational Development Classics* (San Francisco: Jossey-Bass).
2. Bass, Bernard M. 1998. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
3. Bass, B. M. & Stogdill, R. M. 1990. *Handbook of Leadership: Theory Research, & Managerial Application*. New York: Free Press.
4. Beer, M. 1980. *Organizational Change and Development*. Santa Monica, CA: Good Year.
5. Bennis, W. 2004. *An Invented Life: Reflections on Leadership and Change*. Perseus Publishing.
6. Boddy, D. & Buchanan, D.A. 1992. *Take the Lead: Interpersonal Skill for*

- Project Manager. London:Prentice Hall.
7. Burns J.M..1978.Leadership.New Yourk:Harper & Row.
  - 8.Currency& Doubleday, ed. 1994. Warfighting ---The U.S. Marine Corps Book of Strategy . New York: Currency & Doubleday Dell Publishing Group.,<sup>1</sup>
  - 9.Carnall ,C.1999.Managing Change in Organisations .London: Prentice Hall.
  - 10.Collins,D. 1998.Organizational Change: Sociological Perspectives .New York: Routledge.
  - 11.Dawson,P. 2003.Reshaping Change: A Processual Perspective .New York: Routledge.
  - 12.Fullan,M.2001.Leadng in a Culture of Change .San Francisco: Jossey-Bass.
  - 13.Galpin,T. 1996.The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign .San Francisco: Jossey-Bass.
  - 14.Garvin,2000.D. A. Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work .Boston, MA: Harvard Business School Press.
  - 15.Griffiths, K.& Williams,R. 1998.A Learning Approach to Change .Aldershot: Gower.
  - 16.Hendry ,John, et.al., eds. 1994.Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change.New York: John Wiley & Sons.
  - 17.Huntington, S.P. 1979.“Officership as a Profession”, Malham M Wakin.ed.War Morality and the Military Profession . Boulder, Colorado: Westview Press.
  - 18.Jick ,Todd D. & Peiper Maury A.2003.Managing Change:Case and Concept.New York:McGraw.Hill/Irwin.
  - 19.Kanter,R.M. , Stein,B.A. & Jick,T.D. 1992.The Challenge of Organizational Change.New York : Free Press.
  - 20.Kotter, John P.1999.John Kotter on What Leaders Really Do .Boston: Harvard Business School Press.
  - 21.Kotter ,J.P. & Cohen,D. S. 2002.The Heart of Change .Boston, MA: Harvard Business School Press.
  - 22.Leithwood,K. A. D. Jantzi & Steinbach,R.1999. Changing Leadership for Changing Times .Buckingham: Open University Press.
  - 23.Luecke,R. 2003.Harvard Business Essentials .Boston: Harvard Business



School Publishing.

24. Lussier, Robert N. & Achua, Christopher F. 2004. *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. Ohio: South-Western College.
25. Marine Corps Doctrinal Publication .1996. *Command and Control*.  
<https://www.doctrine.usmc.mil/aspweb/mcdp.asp>
26. Northouse, Peter G. 2003. *Leadership: Theory and Practice*. New York: Sage Publication Inc.
27. Robbins, S. P. 1996. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice -Hall.
28. de Vries, M. R. Kets . 1993. *Leaders, Fools, Imposters*. CA: Jossey-Bass.
29. Tichy, Noel M. & McGill, A. R. ed. 2003. *The Ethical Challenge: How To Lead With Unyielding Integrity*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
30. Wong, Leonard .et al. 2003. *Strategic Leadership Competencies*. Carlisle Barrack: Strategic Studies Institute.

## (二) Articles

1. Anderson, L.A. & Anderson, Dean .2001. "Awake at the Wheel : Moving beyond Change Management to Conscious Change Leadership," *OD Practitioner*. 33 ( 3 ) :40-48.
2. Bennis, W. 1987. *The Four Competencies of Leadership - From An Invented Life: Reflections on Leadership and Change*. Framingham, MA.: The CIO Executive Research Center .<http://www.cio.com/executive/edit/ chapter5.html>.
3. Bidwell, C. E. 1961. "The Young Professional in the Army: A Study of Occupational Identity." *American Sociological Review*. 26 :360-372.
4. Boulding, K. E. 1963. "Toward a Pure Theory of Threat System." *American Economic Review*. 53:424-434.
5. Chreim, Samia .2002. "Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication Based Perspective," *Human Relations*. 55 (9):1117-1137.
6. Corley Kevin G. 2004. "Defined by Our Strategy or Our Culture ? Hierarchical Differences in Perceptions of Organizational Identity and Change," *Human Relations*, 57 ( 9):1145-1177.
7. Dawson, P. "Studying the Process of Change in Organizations: Theoretical Perspective, Research Design and Published Output," Paper Presented for the *First Organization Studies Summer Workshop* on "Theorizing Process in

- Organizational Research', 12-13 June 2005, Santorini, Greece.
8. Dreachslin, J. L. & Saunders, Jr. J. J. 1999. "Diversity Leadership and Organizational Transformation: Performance Indicators for Health Services Organizations/Practitioner Application" *Journal of Healthcare Management*. 44 (6):427-439.
  9. du Gay, Paul. 2003. "The Tyranny of the Epochal: Change, Epochalism and Organizational Reform," *Organization*. 10 (4):663-684.
  10. Geppert, M, Matten, D & Williams, Karen. 2003. "Change Management in MNCs: How Global Convergence Intertwines with National Diversities," *Human Relations*. 56 (7):807-838.
  11. Higgs, M. J. & Rowland D., 2000. "Building Change Leadership Capability: The Quest for Change Competence?," *Journal of Change Management*, 1 (2):116-131.
  12. Hammond, Keith H. 2006. "Grassroot Leadership: U.S. Military Academy", <http://www.fastcompany.com/magazine/47/militaryacademy.htm>.
  13. Higgs, [www.ereservist.net/SPRAG/Leadership\\_Competencies](http://www.ereservist.net/SPRAG/Leadership_Competencies).
  14. Keith H. Hammond, "Grassroot Leadership: U.S. Military Academy", <http://www.fastcompany.com/magazine/47/militaryacademy.html>.
  15. Kirkpatrick, Ian. & Ackroyd, Stephen, 2003. "Archetype Theory and the Changing Professional Organization: A Critique and Alternative," *Organization*. 10 (4):731-750.
  16. Miettinen, M. 2002. "Do Leaders Need Emotional Intelligence? : A Study of the Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership of Change" *International Journal of Organisational Behaviour*, 5 (6):195-212.
  17. Horey, Jeffrey D. & Fallesen, Jon J. "Leadership Competencies: Are We all Saying the Same Thing?," [http://www.calib.com/home/work\\_samples/files/Leadershipcompetencies.pdf](http://www.calib.com/home/work_samples/files/Leadershipcompetencies.pdf); Navy Leadership Competencies, [http://www.navy.mil/Reijo\\_Virkkunen](http://www.navy.mil/Reijo_Virkkunen), J. 2005. "Epistemic Objects, Artefacts and Organizational Change," *Organization*. 12 (3):437-456.
  18. Millett, Bruce. 1999. "Understanding Organisation: The Basis for Managing Change," *Australian Journal of Management and Organisational Behaviour*. 2 (1):19-29.
  19. Nadler, David A. & Tushman Michael L. 1989. "organizational Frame

- Bending: Principles for Managing Reorientation,” *Academy of Management Executive*.3 (3):194-204.
20. Newsome, S. et al. 2003. Leader competencies: Proposing a Research Framework. Research Paper Prepared for the Canadian Forces Leadership Institute, <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cffi/engraph/research/pdf/50.pdf>
21. Ployhart, R.E. et al. 2001. “Exploring Relations between Typical and Maximum Performance Rating and the Five Factor Model of Personality,” *Personnel Psychology*, 54:809-35.
22. Porras, J. I. & Robertston, D. 1991. “Organizational Vision and Visionary Organizations,” *California Management Review*, 6 (6):52-58.
23. Sturdy, A. & Grey C. 2003. “Beneath and Beyond Organizational Change Management: Exploring Alternatives,” *Organization*. 10 (4) :651-662.

(投稿日期：98年4月29日；採用日期：98年5月13日)

軍事變革領導與企業變革領導-比較與運用