

國防大學政治作戰學院政治學系政治研究碩士班

碩士論文

募兵制下部隊內部管理的互動行為之研究

**Research on the Interactive Behavior of Troops'
Internal Management under the System of Recruiting
Troops**

研 究 生：蔡家和 撰

指導教授：蔡萬助 博士

中華民國一〇七年六月

國防大學政治作戰學院政治學系碩士學位論文

口試委員會審定書

募兵制下部隊內部管理的互動行為之研究

Research on the Interactive Behavior of Troops' Internal
Management under the System of Recruiting Troops

本論文係蔡家和君（1070720119）在國防大學政治作戰學院
政治學系完成之碩士學位論文，於民國 107 年 5 月 2 日承下
列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

委員兼召集人	陳伯鏗
指導老師	蔡萬如
委員	韓保中
學系主任	莫大華

中華民國 107 年 5 月 2 日



國防大學

National Defense University

國防大學政治系碩士生論文文責自負聲明書

本人瞭解並保證所撰寫之論文完全遵守著作權法及學術倫理規範，指導教授已善盡告知、審查、監督之義務。論文倘有抄襲、捏造、改作、妨礙他人著作權，或其他一切有違著作權及學術倫理規範之情事，以及衍生相關民、刑事責任者，概由本人負責，與指導教授、論文口試委員及政治學系所有師長無關。

論文題目：葛氏制下部隊內部管理的互動行為之研究

研究生：許永和 (簽章)

學號：1070720119

指導教授：張道明

我已閱讀下方說明，並同時繳交原創性檢測報告。：

☒ 論文原創性檢測報告

☒ 學位論文口試作業規定第肆(六)條

經遭檢舉論文抄襲，且調查屬實者，雖已授予學位，專案報請國防部予以撤銷，並註銷其已發給之結業證書與學位證書。

中 華 民 國 107 年 5 月 2 日



國防大學

National Defense University

謝辭

歷經近一年構思想法及寫作，我的碩士論文終於完成，從零到有的堆積也打了將近兩百頁，對我而言簡直是不可思議。回想起 100 年 6 月於復興崗政治系畢業，至 105 年 8 月我又重拾書本回到復興崗再開始研究生的生活，說真的感謝一路上鼓勵我唸書的各位長官、學長姊、同儕及學弟妹的貴人相助。想不到將近兩年的研究生生活轉眼間要劃下句點，又即將踏出復興崗母校，期望未來博士班可以再回來繼續進修。

從起草、寫作、迷津的論文日子中，首先感謝我的指導老師蔡萬助老師的諄諄教誨，不僅是在研究上許多的知識與經驗，平常日對我相當照顧，也教會我許多做人處世之道及相關生涯規劃。在論文撰寫過程，也因為萬助老師的當頭棒喝，讓我徹底了解我學習的不止是論文之研究方法、研究途徑等，放在軍中的事務來看，我做的是如何規劃、如何溝通、如何 thinking、如何 change 舊思維的技能。其次，承蒙陳伯鏗及韓保中口委老師，對我論文的細心審閱、指正錯誤，使我的論文前後邏輯更加順暢、完善，因此特感謝兩位老師的寶貴建議，讓我更上一層樓。

在研究過程中，特要感激系上方自億老師對我論文上的指導與幫助，讓我可以 final 口試上有最大的進步。再來，是我的家人媽媽、岳父、岳母對我家庭照顧，尤其我最愛的老婆懿慧，打從結婚以來到兒子惟評的出生，即使假日在家煩憂論文時，總體貼我擁有充足的時間思考論文。最後，還要謝謝協助我做訪談紀錄的林志龍學長、沈文堯等人，因為你們的熱心幫助，我才能完成人生的第一篇碩士論文。



國防大學

National Defense University

中文摘要

我國募兵制實行以來，盱衡軍隊管理運作應是更有效率，但實際運作情況卻並非如此理想與完善，部屬總有許多抱怨與負面想法，以及造成人員不願續簽留營及招不到人的困境，推測與國軍人治思惟、地下潛規則及重表面功夫的部隊內部管理問題有關。

本研究旨在以《國軍內部管理工作教範》區分之人、事、時、地、物等五定義面，聚焦於「領導」、「溝通」與「衝突化解」三構面，檢視長官、部屬間互動行為關聯性。研究對象為採國軍陸、海、空軍，5：3：2 比例，計 10 組的志願役軍官、士官及士兵，進行深度訪談與互動行為關係量表評分，其研究結果如后：

整體而言，我國募兵制下軍隊的內部管理互動行為屬於互動適當類型，沒有特別良好或壞的狀況，衍生歸納以下四點：

第一，在領導構面軍官與士官幹部對部屬大多採取以身作則、尊重意見的領導風格。

第二，在溝通構面上軍官與士官幹部對於士兵善用情感口語式溝通技巧、幫助部屬超越自我。

第三在衝突化解構面上，軍官與士官善用協調技巧，強調團體攜手共進的概念。

第四，軍官率將士官定位為協調輔佐角色。

另研究發現軍隊內部管理問題有三要點如下：

第一，長官領導部屬在認知上產生衝突、領導無彈性空間且要求嚴格階級服從，造成領導障礙。

第二，部屬對長官的命令溝通為選擇性或不可接受，造成溝通成效低落。

第三，領導幹部普遍認為志願役士兵愛申訴、爆料文化及心態觀念不正確等組織歪風。

除提供軍隊領導者引以為戒外，長官對部屬應掌握有效領導及溝通技巧，並培養與部屬溝通意願，強化專注、同理心、接納等積極傾聽技巧，期許部屬齊心為部隊效力，營造快樂氛圍。

關鍵字：軍隊內部管理、募兵制、互動行為、領導、溝通、衝突化解



Abstract

Since our military recruitment system has been implemented, it is more efficient to manage the force management operations, but the actual operation is not so ideal and perfect. There are always many complaints and negative thoughts among the subordinates, as well as people who are unwilling to renew their force or recruit people. The predicament is presumed to be related to the problem of internal control by the military personnel of the military, underground submarine rules and the internal management of the troops.

The purpose of this study is to distinguish the five aspects of who, what, when, where, and how that are distinguished by the “Internal Management Work of the Armed Forces.”

Focusing on the three dimensions of “Leadership,” “Communication,” and “Conflict resolution,” this thesis examines the chief executive, Inter-ministerial interaction behavioral relevance.

The objects of the study were military officers, Navy, and Air Force of the country's military, 5:3:2 groups of 10 volunteer officers, sergeant, and soldiers, who scored in-depth interviews and interactive behavioral relationship scales. Their findings are as follows:

On the whole, the internal management interactions of the military under the military recruitment system in the R.O.C belong to the appropriate type of interaction. There is no particularly good or bad situation. The following four points are derived :

First, officers and sergeants in the leadership structure mostly adopted leadership styles that respected opinions by their leaders.

Secondly, officers and sergeants in the communication aspect use the emotional spoken language communication skills of the soldiers to help their subordinates to surpass themselves.

Thirdly, in the context of conflict resolution and deconstruction, officers and sergeant make good use of coordination skills, emphasizing the concept of groups working together.

Fourth, the officers rank the sergeant as coordinating and supporting roles.

Another study found that there are three main points in the internal management of the military :

First, the leaders of the leaders have cognitive conflicts, inflexible leadership space, and require strict class obedience, creating leadership obstacles.

Second, the subordinate's command communication with the chief executive is selective or unacceptable, resulting in low communication effectiveness.

Third, leading cadres generally believe that voluntary soldiers tend to complain, rat on others, and have questionable mindsets about military careers.

In addition to providing military leaders with warnings, the superiors should have effective leadership and communication skills for subordinates, develop willingness to communicate with subordinates, and strengthen active listening skills such as concentration, empathy, and acceptance, and expect the subordinates to work together for the army to create effective skills and happy atmosphere.

Keywords: Internal Military Management, Recruitment, Interactive behavior, Leadership, Communication, Conflict resolution.

目錄

目錄.....	I
表目錄.....	III
圖目錄.....	VII
第壹章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	5
第三節 研究範圍與限制	6
第貳章 文獻探討	7
第一節 募兵制	7
第二節 內部管理	17
第三節 互動行為	23
第參章 研究設計	37
第一節 研究對象	37
第二節 研究方法	37
第三節 研究步驟與流程	39
第四節 資料處理與分析	41
第肆章 資料分析與詮釋.....	43
第一節 領導構面的互動行為	45
第二節 溝通構面的互動行為	80

第三節 衝突化解構面的互動行為.....	111
第伍章 結論與建議	141
第一節 研究結果.....	141
第二節 具體建議.....	145
第三節 進一步研究與建議方向.....	147
參考書目	151
附錄一：訪談大綱	163
附錄二：研究同意說明書.....	165
附錄三：受訪者背景資料表.....	166



表目錄

表 3-2：自許值與期望值量表.....	42
表 4-0-1：受訪者年齡分析表	43
表 4-0-2：受訪者服務年資分析表	44
表 4-0-3：受訪者服務年資分析表	44
表 4-1-1：海軍「人」的互動行為之關係與類型	45
表 4-1-2：陸軍「人」的互動行為之關係與類型	47
表 4-1-3：空軍「人」的互動行為之關係與類型	50
表 4-1-4：「人」面向之軍種間互動行為關係與類型	51
表 4-1-5：「人」面向整體互動行為關係與類型	52
表 4-1-6：海軍「事」的互動行為之關係與類型	52
表 4-1-7：空軍「事」的互動行為之關係與類型	55
表 4-1-8：陸軍「事」的互動行為之關係與類型	56
表 4-1-9：「事」面向之軍種間互動行為關係與類型	59
表 4-1-10：「事」面向整體互動行為關係與類型	60
表 4-1-11：海軍「時」的互動行為之關係與類型	60
表 4-1-12：空軍「時」的互動行為之關係與類型	62
表 4-1-13：陸軍「時」的互動行為之關係與類型	63
表 4-1-14：「時」面向之軍種間互動行為關係與類型	65
表 4-1-15：「時」面向整體互動行為關係與類型	65
表 4-1-16：海軍「地」的互動行為之關係與類型	66
表 4-1-17：空軍「地」的互動行為之關係與類型	68
表 4-1-18：陸軍「地」的互動行為之關係與類型	69

表 4-1-19：「地」面向之軍種間互動行為關係與類型	71
表 4-1-20：「地」面向整體互動行為關係與類型	71
表 4-1-21：海軍「物」的互動行為之關係與類型	72
表 4-1-22：空軍「物」的互動行為之關係與類型	74
表 4-1-23：陸軍「物」的互動行為之關係與類型	76
表 4-1-24：「物」面向之軍種間互動行為關係與類型	78
表 4-1-25：「物」面向整體互動行為關係與類型	79
表 4-1-26：「領導」構面軍種別與管理事務差異	79
表 4-2-1：海軍「人」的互動行為之關係與類型	80
表 4-2-2：陸軍「人」的互動行為之關係與類型	82
表 4-2-3：空軍「人」的互動行為之關係與類型	85
表 4-2-4：「人」面向之軍種間互動行為關係與類型	86
表 4-2-5：「人」面向整體互動行為關係與類型	86
表 4-2-6：海軍「事」的互動行為之關係與類型	87
表 4-2-7：空軍「事」的互動行為之關係與類型	88
表 4-2-8：陸軍「事」的互動行為之關係與類型	90
表 4-2-9：「事」面向之軍種間互動行為關係與類型	92
表 4-2-10：「事」面向整體互動行為關係與類型	92
表 4-2-11：海軍「時」的互動行為之關係與類型	93
表 4-2-12：空軍「時」的互動行為之關係與類型	94
表 4-2-13：陸軍「時」的互動行為之關係與類型	96
表 4-2-14：「時」面向之軍種間互動行為關係與類型	97
表 4-2-15：「時」面向整體互動行為關係與類型	98

表 4-2-16：海軍「地」的互動行為之關係與類型	98
表 4-2-17：空軍「地」的互動行為之關係與類型	100
表 4-2-18：陸軍「地」的互動行為之關係與類型	101
表 4-2-19：「地」面向之軍種間互動行為關係與類型	103
表 4-2-20：「地」面向整體互動行為關係與類型	104
表 4-2-21：海軍「物」的互動行為之關係與類型	104
表 4-2-22：空軍「物」的互動行為之關係與類型	106
表 4-2-23：陸軍「物」的互動行為之關係與類型	107
表 4-2-24：「物」面向之軍種間互動行為關係與類型	109
表 4-2-25：「物」面向整體互動行為關係與類型	109
表 4-2-26：「溝通」構面軍種別與管理事務差異	110
表 4-3-1：海軍「人」的互動行為之關係與類型	111
表 4-3-2：陸軍「人」的互動行為之關係與類型	113
表 4-3-3：空軍「人」的互動行為之關係與類型	115
表 4-3-4：「人」面向之軍種間互動行為關係與類型	117
表 4-3-5：「人」面向整體互動行為關係與類型	117
表 4-3-6：海軍「事」的互動行為之關係與類型	118
表 4-3-7：空軍「事」的互動行為之關係與類型	120
表 4-3-8：陸軍「事」的互動行為之關係與類型	121
表 4-3-9：「事」面向之軍種間互動行為關係與類型	122
表 4-3-10：「事」面向整體互動行為關係與類型	123
表 4-3-11：海軍「時」的互動行為之關係與類型	123
表 4-3-12：空軍「時」的互動行為之關係與類型	125

表 4-3-13：陸軍「時」的互動行為之關係與類型	126
表 4-3-14：「時」面向之軍種間互動行為關係與類型	128
表 4-3-15：「時」面向整體互動行為關係與類型	128
表 4-3-16：海軍「地」的互動行為之關係與類型	129
表 4-3-17：空軍「地」的互動行為之關係與類型	130
表 4-3-18：陸軍「地」的互動行為之關係與類型	131
表 4-3-19：「地」面向之軍種間互動行為關係與類型	133
表 4-3-20：「地」面向整體互動行為關係與類型	133
表 4-3-21：海軍「物」的互動行為之關係與類型	134
表 4-3-22：空軍「物」的互動行為之關係與類型	136
表 4-3-23：陸軍「物」的互動行為之關係與類型	137
表 4-3-24：「物」面向之軍種間互動行為關係與類型	139
表 4-3-25：「物」面向整體互動行為關係與類型	139
表 4-3-26：「衝突化解」構面軍種別與管理事務差異	140

國防大學

National Defense University

圖目錄

圖 2-1-1：募兵制全國碩博士論文相關研究趨勢圖	13
圖 2-1-2：募兵制全國碩博士論文主題研究觀點圓餅圖	13
圖 2-1-3：募兵制中國知網相關研究趨勢圖	14
圖 2-1-4：W.O.S 資料庫募兵英文相關研究趨勢圖	16
圖 2-2-1：內部管理全國碩博士論文主題研究觀點圓餅圖	20
圖 2-2-2：軍隊內部管理中國知網相關研究趨勢圖	21
圖 2-2-3：W.O.S 資料庫內部管理相關研究趨勢圖	22
圖 2-3-1：互動行為全國博碩士論文相關研究趨勢圖	25
圖 2-3-2：互動行為全國碩博士論文主題研究觀點圓餅圖	26
圖 2-3-3：中國知網資料庫互動行為相關研究趨勢圖	26
圖 2-3-4：W.O.S 資料庫互動行為相關研究趨勢圖	27
圖 3-3：研究步驟流程圖	41

國防大學

National Defense University



國防大學

National Defense University

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著現今國際環境、兩岸關係及戰爭型態變化，就軍事角度來看，軍隊人員所服兵役期程越長、專業素質越高，尤其以海、空軍等需高度武器裝備操作軍種，對人才專長及素質培育的需求更是切迫。國防大學講師李志堯亦指出面對現代科技、資訊與武器相結合的戰爭型態，國防武力的建立，必須有高素質與服役長的募兵制兵源，才能適應戰爭型態、時代潮流與確保國家的安全。¹

國防部業已宣布 107 年起將不再徵召義務役而實施全募兵制。²在志願役士兵部分，國防部宣稱 106 上半年志願役士兵招募率及留營率分別為 53.9%及 75.6%（分別至 7/26、7/21 日），編現比約 80%，對 106 年底達成 90%目標，外界當時仍保持疑問。³在志願役軍官部分，依資料顯示 106 年國軍尉級軍官編制有兩萬一一七四員，現有志願役軍官一萬四七五六員，編現比約 70%，其中在營中、少尉編現比約 54%（皆計至 106 年上半年），⁴並經監察院調查報告指出基層軍官編現比失衡，將造成部隊組織、國軍編裝及國防安危嚴重影響。⁵在志願役士官部分，106 年編制為七萬二五七五員，現有志願役士官五萬七四六五員，編現比約 79%，其中下士編現約 62%（皆計至 106 年上半年），⁶編現比率偏低。

¹ 李志堯，〈我國募兵制未來發展應有之方向〉，《戰略安全研析》，78 期，2011 年，頁 58-64。

² 涂鉅旻、林良昇，〈107 年全募兵？還缺 15%編現員額〉，《自由時報》，2017 年 1 月 6 日，版 A4（瀏覽日期：2017 年 8 月 3 日）。

³ 王炯華，〈募兵已逾 5 成，年底可望達標〉，《蘋果時報》，2017 年 8 月 2 日，版 A2（瀏覽日期：2017 年 8 月 3 日）。

⁴ 涂鉅旻，〈尉官士官大缺員 軍方擬發補助留人〉，《自由時報》電子新聞，2017 年 5 月 11 日。參見網址：<http://news.ltn.com.tw/news/politics/paper/1101324>（瀏覽日期：2017 年 8 月 5 日）。

⁵ 洪政哲，〈國軍基層軍官缺員「影響國防安危」監察院要查〉，《聯合報》電子新聞，2017 年 8 月 5 日。參見網址：<https://udn.com/news/story/10930/2624714>（瀏覽日期：2017 年 8 月 5 日）。

⁶ 同上註 4。

根據監察院 106 年 12 月募兵成效整體調查報告指出：⁷「我國募兵制推動迄今，人員招募迄未達標且數度延期，在義務役役男徵集完畢後，恐形成國防戰力罅隙，且國軍總體戰力似未有隨志願役人力遞增而提升。」另外，監委也強調國防部應掌握如何募得意願高、役期長、專業強的優秀人力及持恆辦理影響留營意願檢討作為，⁸以精進募兵成效。由上述分析得知，如何維持募兵兵源穩定長久，有賴於新人員募得及現役人員留營意願，且整體志願役素質也未見提升，就親身部隊經驗認為影響上述原因，推測可能與部隊管理作為密切相關。

國軍組織與一般基層軍隊特性同為相對封閉及科層體制結構，內部成員所受訓練手段是確保長官所下的命令絕對服，使軍隊管理運作更有效率，但實際運作情況卻並非如此理想與完善。

首先，從洪仲丘事件及陸軍 601 旅阿帕契事件來說，前者因洪員直言遭長官盯上而凌虐致死，當時社會輿論認為軍中漠視人權問題所引起譁然，並間接導致軍事審判法遭廢除，後者軍紀問題凸顯軍中規定是因人而異。

其次，國立臺灣大學研究生普麟訪談義務役歸結出，我國軍最常出現問題與狀況計四點，概述如下：⁹

1、平常工作量過大且業務分配不均，如業務資深的不做通通推給資淺的做，導致壓力大。

2、專長學非所用，例如預士官沒受過班長訓練硬派職，因本身帶兵口令與方法不及格，造成在士兵面前抬不起頭。

⁷ 監察院，〈政府推動募兵成效未如預期 義務役役男徵集完畢後 恐形成重大國安風險 監察院促行政院及國防部嚴肅正視 並研求因應對策〉，院電子新聞稿，2017 年 12 月 22 日。參見網址：https://www.cy.gov.tw/sp.asp?xdURL=/di/Message/message_1.asp&ctNode=903&mp=1&msg_id=6228（瀏覽日期：2018 年 4 月 17 日）。

⁸ 同上註 7。

⁹ 普麟，〈從洪仲丘到「阿帕契打卡」：人治、潛規則與形式主義，才是國軍老是出包主因〉，《The News Lens 關鍵評論網》，2015 年 4 月 19 日。
參見網址：<https://www.thenewslens.com/article/15477>（瀏覽日期 2017 年 9 月 21 日）。

3、不當管教與霸凌事件時有所聞，例如學弟做不好時，被學長言語嘲笑與叫罵的部隊歪風。

4、申訴管道無法發揮所能，例如因 1985 申訴不可匿名且最後往往責由自己單位長官處理，導致有人怕被修理或狹怨而畏懼申訴。

再者，國防大學政研所沈文堯從基層軍官角度探究國軍外包制度，¹⁰認為我國募兵制下因人力減少造成基層部隊常有一人身兼多項業務，在長官求效率、求快、求好下，使人不得已去做假資料，或者非專注戰訓本務反而做一些掃地、刷漆、割草等浪費人力的雜事，造成國人從軍意願低落而影響募兵成效。加上本身擔任輔導長時於單位親眼看到，雖表排訓練課程卻永遠有打掃不完的環境整理工作、長官將招募表演活動看得比戰備訓練本務重要等情形，造成官兵苦不堪言、士氣低落，進而影響部隊管理者的領導統御。經上述分析歸結出國軍人治思惟、地下潛規則及重表面功夫的部隊內部管理問題。

執行國防事務每位官兵如同民間企業公司員工一般，在人才培育、晉用與教育訓練面須有效管理，即是講求人力資源管理中「選、訓、晉、留用」等四構面，其概述如下：¹¹

第一、人員的選用：軍士官部分依各軍事需求，配合人才招募班隊及教育部軍事院校招募相關計畫，採志願方式招募初任幹部。士兵部分由義務士兵轉服及人招中心志願招募等方式募得，可進而依個人生涯規劃轉服軍、士官。從徵募混合制到全募兵制階段，政府逐步修正兵役法與志願役士兵服役條例，擴大招募資格只要具高中職學歷以上的屆齡男女皆可報考，並提高志願役士兵薪資。國防部近來更開放志願役食勤兵、駕駛、修護等部分專長，降低至國中畢業即可報考，

¹⁰ 沈文堯，〈國軍委外承包制之研究〉，（臺北：國防大學政戰學院政治研究所未出版碩士論文，2017）。

¹¹ 國防部，《中華民國 104 年國防報告書》，（臺北：國防部，2015），頁 55-60。

甚至軍、士官的招募標準，取消國、英文等筆試科目，在在顯示人員招募標準正逐步降低。

第二、人員的教育訓練：志願役士兵部分自基礎訓練及專業專長培訓階段，加強軍人養成教育，深化戰鬥技能，在撥交部隊後，即具有戰備執勤的能力，再施以進階戰鬥與組合訓練，使其具備多專長的戰鬥員。並提供學位進修、證照專長培育等方式吸引人才加入，以強化專長專業訓練與本職學能。軍士官部分有其深造教育，培養進階專業本職學能，提升領導能力，以及全時或公餘等進修管道，培育各方面管理人才。

第三、人員的晉用：

（一）志願士兵在營服役 1 年半後，經甄選合格可轉服士官，並結合國軍各項專長訓練（學歷）及部隊歷練，配合終身學習結合民間專長取得相關證照及學位，可逐級由下士、中士、上士、士官長等階向上發展。

（二）軍官、士官各階晉任必須經過之實職年資，稱為停年，除晉任將官之各階停年，由國防部依官額實際需要另定外，其餘各階停年如下：

1、軍官：（1）少尉一至二年。（2）中尉三年。（3）上尉四年。（4）少校四年。（5）中校四年。

2、士官：（1）下士一至二年。（2）中士二年。（3）上士三年。（4）三等士官長三年。（5）二等士官長三年。

第四、「人員的留用」：國防部提供退輔會與勞動部相關聯繫平臺與職涯諮詢等制度，將軍中所學技能與民間技術職照結合，作為退役人員轉業輔導。

但現今募兵選用制度不再是嚴考核、嚴淘汰，以薪資待遇為招募宣傳手段，有別於過去強調傳統軍人報效國家、軍職使命的精神，致國家安全意識與軍人使命感日漸淡薄。加上國防部為留住人員，不斷放寬志願役士兵最低錄取標準，將

原服役滿一年半（升上等兵）後才有資格晉升下士的規定，修改為一年（一等兵）即可晉升，造成人員素質良莠不齊。身為中華民國海軍志願役軍官，曾於海軍陸戰隊擔任排長、輔導長等職務，盱衡部隊內部管理下部屬總有許多抱怨與負面想法等問題，甚至影響人員不願續簽留營及招不到人的困境，因而對此議題產生極大興趣，期能透過本研究改善部隊內部管理，此為撰寫本文之重要動機與想法。

第二節 研究目的

軍隊猶如封閉的小型社會，依韋伯（Max Weber）「科層體制」定義，軍隊組織除注重專業分工及依法行政外，亦由嚴格的軍官、士官及士兵階級分層組成。在軍隊中親身體驗長官與部屬間，對於「命令下達與接受」、「溝通有無與方式」及「解決問題的認知與能力」不同，對官兵間的影響也盡不同。為此之故，結合前述研究動機及 Barnard 對主管人員功能基於「建立共同的目標」、「相互溝通的能力」及「貢獻心力的意願」等互動理論概念，¹²以《國軍內部管理工作教範》所區分之人、事、時、地、物等五定義面，來探討部隊內部管理中長官（軍官、士官）與部屬（士兵）間的互動行為關係。

本研究聚焦於「領導」、「溝通」與「衝突化解」三構面，檢視長官、部屬間互動行為關聯性。茲列出以下三個具體研究目的：

第一、探究其軍隊中長官與部屬間有關「領導」構面的互動行為關係。

第二、探究其軍隊中長官與部屬間有關「溝通」構面的互動行為關係。

第三、探究其軍隊中長官與部屬間有關「衝突化解」構面的互動行為關係。

¹² 林淑馨，《行政學》，（臺北：三民書局，2016），頁 67。

第三節 研究範圍與限制

本研究主要就募兵制部隊內部管理中，探討軍官、士官與士兵三者間互動行為關係，其範圍與限制如下：

第一、本研究主要從國軍面向來檢視內部管理各階級層間互動關係，故不限於陸、海、空單一軍種，全部概括之。

第二、文獻分析英文資料庫選擇以 WOS 資料庫所收錄之大部分英文期刊為限，篩選以「募兵 voluntarism、enlistment、volunteer force」，「內部管理 internal management」及「互動行為 interactive behavior」較常被用、資料庫文獻較多之英文詞彙作檢索，而中文資料庫則以《全國博碩士論文知識加值系統》及中國知網（CNKI）資料庫為限。

第三、研究範圍限制從部隊內部管理之人、事、時、地、物等五管理定義面，區分「領導」、「溝通」及「衝突化解」三構面，探究長官、部屬間互動行為關係。

第貳章 文獻探討

本研究所作之文獻探討，主要區分三個部分著手，並整理國、內外學者相關文獻資料及研究趨勢，以了解前人相關研究及釐清本次文獻主題概念。第一部分統整國內、外「募兵制」之相關文獻研究，以剖析我國募兵制情況。第二部分研究「內部管理」之定義及整理有關文獻，進而探討募兵制下軍隊內部管理的相關影響及變革。第三部分為整理內部管理中互動行為之定義及相關文獻，探就軍隊內部管理下互動行為關係。

本研究英文文獻部分，利用 Web Of Science（簡稱 WOS）資料庫針對「募兵制」、「內部管理」及「互動行為」為關鍵字進行主題名稱及學術趨勢作檢索。另中文文獻部分，運用國家圖書館《全國博碩士論文知識加值系統》及中國知網（CNKI）資料庫設定主題檢索，以了解國外資料庫相關文獻研究趨勢及重點，作為支持本研究主題方向與基準。

第一節 募兵制

「募兵」一詞根據最早文字記載可追溯於戰爭是殘酷且危險的活動，如非特別原因沒有人會投入此一活動中，因此產生以生活（金錢）交換方式聘雇志願者進行戰爭¹³。依國防部頒《國軍軍語辭典》定義募兵制為志願役兵役制度，國家武裝部隊都由職業軍人組成，國民服役全依個人意願且在相當條件下參與軍隊的制度¹⁴。國防大學講師李志堯在募兵與徵兵制評估效益碩論中，明確提出「募兵制」為志願役的兵役制度，係國民出自個人的意願且有條件入伍服役稱之。¹⁵林澤助退役上校認為「募兵制」為武裝部隊，上至軍官、士官下至士兵均為「志願

¹³ 林澤助，〈影響國軍推動「募兵制」關鍵因素探討〉，《國防雜誌》，25 卷 2 期，2010 年，頁 103-106。

¹⁴ 國防部頒，《國軍軍語詞典》，（臺北：國防部，2000），頁 54。

¹⁵ 李志堯，〈中華民國軍事戰略與兵役制度-募兵制之研究〉，（臺北：政治大學外交學系戰略與國際事務碩士在職專班論文，2002）。

役」，並受國家生存需求統一招募組成之¹⁶。徐中慶學者認為「募兵制」是指人員服一定役期時間，並給予薪酬及福利的志願役招募為之。¹⁷

綜觀以上各學者與專書結論，「募兵制」就是以個人志願為首要，在相當薪資、福利措施、誘因等條件下所招募的人員，並擁有合法使用武力及肩負國家安全的軍隊組織制度稱之。

一、中文相關研究

為了解當時相關研究趨勢與觀點，運用國家圖書館《全國博碩士論文知識加值系統》資料庫，以「募兵」為關鍵字檢索博、碩士學位相關論文，自最早 2000 年的第一篇至 2016 年期間的學位論文，共得出碩士論文 106 篇：2000 年 1 篇、2002 年 1 篇、2003 年 4 篇、2004 年 4 篇、2005 年 10 篇、2006 年 4 篇、2007 年 4 篇、2008 年 6 篇、2009 年 13 篇、2010 年 4 篇、2011 年 5 篇、2012 年 8 篇、2013 年 9 篇、2014 年 10 篇、2015 年 12 篇及 2016 年 10 篇，其全國碩博士論文關鍵字趨勢圖如下圖 2-1-1，研究趨勢可知 2008 至 2009 年是募兵相關議題探討第一次成長高峰期（13 篇），可能與前總統馬英九當選時的政策承諾，國防部預定在 5 年內逐年擴大募兵比例，並於民國 102 年實現完全募兵制有關。¹⁸2012 至 2015 年為募兵相關議題研究的第二次成長高峰期（12 篇），可能與國防部於民國 103 年 2 月 4 日宣布，將募兵制驗證期程延後兩年，預於民國 105 年年底後，再施行全面募兵制有關。

基於以上分析歸納出各學者觀點計有：1、軍事組織制度變革。2、強化文宣行銷管理。3、相關經濟層面擴展。4、招募留營條件改善。5、人員工作環境管

¹⁶ 林澤助，〈影響國軍推動「募兵制」關鍵因素探討〉，《國防雜誌》，25 卷 2 期，2010 年，頁 103-106。

¹⁷ 徐中慶，〈我國 最適兵役制度之研究〉，（南投：暨南國際大學公共行政與政策學系碩士班論文，2008）。

¹⁸ 聯合報社論，〈募兵制：「硬國防」換軌「軟國防」〉，《聯合新聞網》，2008 年 8 月 6 日。參見 <http://udn.com/NEWS/OPINION/OPI1/4458253.shtml>（瀏覽日期 2017 年 7 月 21 日）。

理與福利配套措施。6、朝野與社會民意認同因素等六大研究主題，其博碩士論文研究觀點圓餅圖如下圖 2-1-2，並整理各學者研究募兵制主題，概述如後：

在軍事組織制度變革面計有 38 篇，韓蕙林、王貴民、張高福、蕭士穎、劉彥甫等人以高雄實踐大學 18 至 20 歲且對兵役議題關注度高之男女為樣本，就「政治法律、社會文化、經濟情勢、科技發展、財務資源、人口結構」等 6 項風險因素考量作分析，結果僅「政治法律」構面具絕對加分作用外，其餘因素對自願加入國軍較不樂觀意見多，並運用問卷調查分析得出年輕人不願意入志願役行列原因，提出軍事轉型之思考模式及項目，以提升軍事管理與品質，方能有效改善全募兵制之困境與因應作為。¹⁹蘇云貞從政治、經濟、行政、法律及時間等五面向做探討，以提供募兵執行者、受益者及制定者作政策參考、調整，並認為現今情形不適宜推動募兵制；²⁰蔣才選針對軍事戰略、國防政策及國內外環境為，加上募兵成效不如預期等考量，並反思募兵制推動的意涵；²¹林黎珠從我國、各國實施募兵制歷史以及當前現況分析，認為若僅以財政為偏頗考量，逕自實施募兵會有實行上困難度；²²簡財保透管理者及義務役士兵兩方角度來探討募兵制，提供當權者作為政策調整或參考；²³張樹禮從募兵制推動正、反兩面因素相互辯論探討，並提供政策作參考。²⁴

在文宣行銷方面計有 18 篇，賴贈竹及羅巾雅認為近年來新媒體崛起，智慧型手機、行動網路、社群媒體等傳播工具快速發展等因素，應加強形塑國軍優良形

¹⁹ 韓蕙林、王貴民、張高福、蕭士穎、劉彥甫等人，〈全募兵制之軍事轉型風險管理研究〉，《危機管理學刊》，12 卷 1 期，2015 年，頁 33-44。

²⁰ 蘇云貞，〈募兵政策可行性之研究〉，（臺北：世新大學，行政管理學研究所碩士班，2006）。

²¹ 蔣才選，〈我國兵役制度之研究-全面募兵制改革的預評估〉，（臺中：東海大學公共事務碩士在職班，2010）。

²² 林黎珠，〈我國施行募兵制可行性之研究〉，（臺北：銘傳大學公共事務學系碩士班，2003）。

²³ 簡財保，〈推動全募兵制政策之可行性研究〉，（桃園：萬能科技大學經營管理研究所碩士班，2008）。

²⁴ 張樹禮，〈我國推行單一募兵制之政策論證研究〉，（高雄：義守大學管理研究所碩士班，2007）。

象、增加國人對國軍人認同感，使能順利推動募兵制;²⁵王昱文採焦點團體、座談會及蒐整相關文獻方式，建議招募應結合平面文宣、電子傳媒及宣傳活動等方式來提昇國軍形象²⁶;蘇彥瑜運用臉書媒體針對軍士兵實施問卷方式得出，國防部或各軍應強化臉書與官兵的互動，以提升募兵的動機、認同感、滿意度，吸引民眾加入國軍²⁷;陳俊偉從馬斯洛需求層級理論探討國軍在招募方面宣傳的手法，以提升民眾加入國軍的意願及改善宣傳手法;²⁸胡定傑運用資訊圖文手法在軍隊運用的創新與便利性，以期作為國軍文宣工作之參考。²⁹

在相關經濟擴展面計有 5 篇，薛士霖及楊永慶從中央財政的預算等財務擴充觀點，來分析推動募兵制之可行性;³⁰張應中從兵源徵募制度中軍事勞動力市場供需及人員配置效率分析，觀察全募兵並提出個人意見;³¹陳原裕以系統動態學建構募兵制運行模式，藉由觀察人力及經濟環境變動下，志願役士兵人力供給及國防預算的影響;³²蔡鴻池亦提出為穩定募兵兵源，應在薪資及生涯規劃等經濟面改善，以提升募兵誘因。³³

²⁵ 賴贈竹，〈媒體創造的國軍形象對募兵制之影響〉，（高雄：正修科技大學經營管理研究所碩士班，2017）及羅巾雅，〈媒體創造的國軍形象對國民參與募兵制之影響〉，（新竹：玄奘大學企業管理研究所在職碩士班，2014）。

²⁶ 王昱文，〈國軍募兵文宣執行成效之研究〉，（臺中：嶺東科技大學企業管理系研究所碩士班，2016）。

²⁷ 蘇彥瑜，〈國軍募兵訊息社群媒介使用之研究-以軍中士官兵為例〉，（宜蘭：佛光大學傳播學系研究所碩士班，2016）。

²⁸ 陳俊偉，〈國軍現行募兵制之個案研究以馬斯洛需求層級理論分析〉，（臺北：世新大學傳播管理學研究所碩士班，2007）。

²⁹ 胡定傑，〈以資訊圖表運用於國軍募兵制新進人員服役指南之創作研究〉，（臺北：國立臺灣師範大學、設計學系研究所碩士班，2015）。

³⁰ 薛士霖，〈中華民國募兵實行之財政研究〉，（高雄：國立高雄第一科技大學財務管理研究所碩士班，2016）及楊永慶，〈從財務資源觀點探討國軍擴大募兵可行性之研究〉，（臺北：國防大學管理學院資源管理研究所碩士班，2000）。

³¹ 張應中，〈徵募兵役制度之經濟分析〉，（臺北：國立臺灣大學農業經濟研究所碩士班，2010）。

³² 陳原裕，〈經濟環境變動與人力政策對募兵制的影響-以志願役士兵為例〉，（臺中：朝陽科技大學財務金融系研究所碩士班，2010）。

³³ 蔡鴻池，〈我國實施募兵制可行性研究-從經濟面向分析探討〉，（高雄：國立中山大學公共事務管理研究所碩士班，2004）。

在留營條件改善面計有 14 篇，劉帝裕針對裝甲部隊志願士兵留營政策提出重視個人背景差異性、重塑軍人專業地位及提升管理幹部的領導素質等個人看法³⁴；莊靜秋以離職陸軍志願役士官為對象，探討如何人才留任、降低離職率，以維編現比³⁵；溫盛宇以陸軍為對象，採用問卷方式得出提升軍人工作態度、待遇及服役滿意度等，以提升留營率³⁶；林佩儒從實兵單位及機關型單位為對象，運用訪談方式歸納出經驗及建議，以供政策制定者參考³⁷；林健泳從募兵制服役誘因與志願役士官兵工作滿足、留營意願三者間做關聯性探討，以使募兵制修訂能達預期效果。

38

在人力資源面向計有 16 篇，黃仁廣從高科技、高專業、高素質等需求均衡人力資源管理角度，來研究未來推行募兵制的適切性及方向性³⁹；楊漢鈞從人力資源管理角度，建議制定相關規定始能吸引合適人才做適合的事情，以有效率地維持軍隊運作⁴⁰；張琪閔認為在募兵役制度修訂上，應從人力資源著眼，進而論述兵役制度的研修與發展情勢⁴¹；何彥廷從訪談參與救災任務人員，分析國軍推動募兵制

³⁴ 劉帝裕，〈國軍募兵政策成效研究-裝甲部隊留營因素探討〉，（桃園：國防大學戰略研究所，2017）。

³⁵ 莊靜秋，〈探討募兵制下影響陸軍志願役士官離職之心路歷程〉，（臺南：崑山科技大學企業管理研究所，2017）。

³⁶ 溫盛宇，〈對募兵制滿意度之研究：以陸軍新進人員為例〉，（高雄：國立高雄大學高階經營碩士在職碩士班，2016）。

³⁷ 林佩儒，〈我國募兵制政策執行之評估：實兵單位與機關型單位士兵留營之分析比較〉，（嘉義：國立中正大學政治系研究所碩士班，2016）。

³⁸ 林建泳，〈募兵制服役誘因、工作滿足與留營意願之研究-以陸軍某化學兵群為例〉，（高雄：樹德科技大學經營管理研究所，2015）。

³⁹ 黃仁廣，〈我國實施擴大募兵制度之研究-以國防人力資源管理觀點評析〉，（花蓮：東華大學公共行政研究所論文，2006）。

⁴⁰ 楊漢鈞，〈組織再造與人力資源管理策略探討-以募兵制為例〉，（屏東：國立屏東大學國際貿易系碩士班，2016）。

⁴¹ 張琪閔，〈實施全募兵後如何有效及管理人力資源〉，（彰化：國立彰化師範大學會計系企業高階管理碩士班，2012）。

及人力精簡等相關政策對部隊所造成的影響;⁴²林函穎認為我國募兵制策應著重於人力的應用，並提供建言於未來制行層面上。⁴³

在福利配套面向計有 9 篇，周運帷從福利研究角度從薪資福利、個人及家庭等因素，探就影響募兵制參加意願;⁴⁴陳鴻運以海軍志願役為對象實施問卷訪談，提出募兵制誘因設計，在招募及留營面能規劃相關配套福利政策;⁴⁵林正祥從軍人保險、公教人員保險及勞工保險，並以政策方向來探討退撫制度的問題;⁴⁶張耿豪從美日兩國募兵制及福利制度發展，從中擷取經驗與配套措施，作為我國推動募兵制之參考。⁴⁷

在朝野認同因素面計有 6 篇，曾善仁以組織觀點從國家、社會、家庭及個人等不同層次探究募兵制績效因素，發現如何軍人社會地位來進行招募策略規劃，以提升整體戰力⁴⁸;李意超以高中及大學應屆畢業生為對象，對國家兵役制度支持與職業對應關係，藉由作為爾後兵役制的之參考;⁴⁹詹中一以募兵為主的募徵兵役併行構想，考量國人態度、成本效益相關因素影響，提供有關當局決策之參考;⁵⁰

⁴² 何彥廷，〈探討人力精簡與募兵制對國軍投入救災任務之影響〉，（新竹：玄奘大學企業管理學系碩士班，2013）。

⁴³ 林函穎，〈我國實施全募兵制人力資源運用之研究〉，（臺北：國防大學政戰學院政治學系碩士班，2010）。

⁴⁴ 周運帷，〈從待遇、福利評估全面募兵制之可行性〉，（新竹：中華大學行政管理學系研究所論文，2010）。

⁴⁵ 陳鴻運，〈國軍福利政策對全募兵制度推展之影響-以海軍某艦艇單位為例〉，（高雄：義守大學管理碩博士班論文，2015）。

⁴⁶ 林正祥，〈我國募兵制退撫問題之探討〉，（臺中：東吳大學財務工程與精算數學系研究所論文，2015）。

⁴⁷ 張耿豪，〈國軍福利制度變革與募兵政策之影響〉，（桃園：元智大學管理碩士在職專班論文，2012）。

⁴⁸ 曾善仁，〈從組織觀點探討影響募兵制實施績效之研究〉，（桃園：開南大學企業與創業管理學系研究所論文，2010）。

⁴⁹ 李意超，〈我國高中與大學應屆畢業生對兵役制度轉型為募兵制的態度與職業選鑒之研究〉，（臺北：國立政治大學行政管理學程論文，2010）。

⁵⁰ 詹中一，〈我國徵兵制與募兵制之成本分析與態度調查〉，（高雄：國立中山大學人力資源管理研究所論文，2008）。

王景舜以國防安全、國防預算、社會就業、國防科技等四面向，探討社會大眾對徵兵制與募兵制之偏好研究。⁵¹

綜合分析上述相關募兵制議題，有軍事制度革新面、人力資源管理事務、財源擴展、留營誘因等利弊分析的專題研究與期刊論文不勝枚舉，也有從文宣行銷手法來研究的募兵制推行及建議，發現我國募兵研究主題方面，迄今沒有學者針對在募兵制部隊內部管理下，就軍官、士官及士兵三者互動關係作深入且剖析的探討，期望本研究在推動募兵制及部隊管理可貢獻些許綿力。

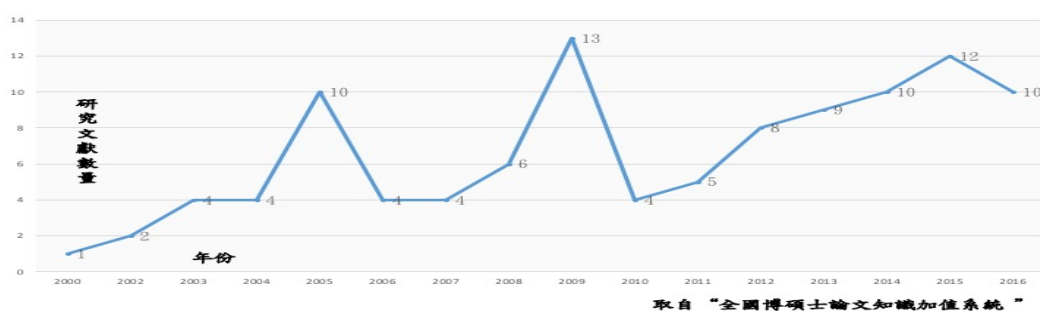


圖 2-1-1：募兵制全國碩博士論文相關研究趨勢圖

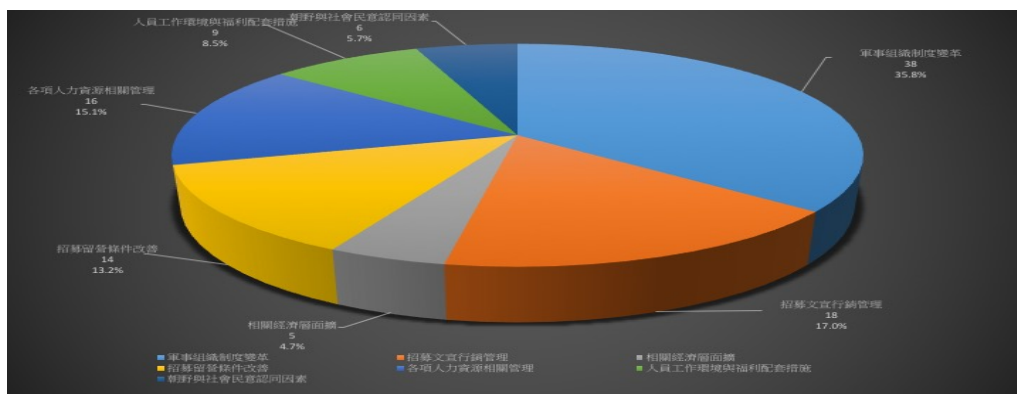


圖 2-1-2：募兵制全國碩博士論文主題研究觀點圓餅圖

再者，依中國知網（CNKI）資料庫，以募兵制為搜尋關鍵字之相關研究，在其學術關注度方面（指篇名含關鍵詞的文獻發行量），自 1923 年開始出現第一

⁵¹ 王景舜，〈社會大眾對於徵兵制與募兵制之偏好比較研究〉，（臺北：淡江大學管理科學研究所企業經營碩士在職專班論文，2005）。

篇文獻相關研究後，於 2011 至 2016 年區間止之 49 篇，期間相關文獻總篇數計有 132 篇，至 2014 年間達最高峰有白光燁、任國政於《兩岸關係》刊物上發表之〈2013 年臺灣軍情〉等 13 篇數，然於 2015 年間有吳俊希、白純以及瞿定國分別於《現代臺灣研究》期刊上發表〈2014 年臺灣軍事動態〉及〈2014 年臺灣軍事情況綜述〉等 6 篇研究，趨勢成長略為往下，又於 2016 年計有丁剛於《國防》期刊上發表之〈臺軍後備力量建設探析〉及瞿定國於《現代臺灣研究》期刊之〈2015 年臺灣軍事情況綜述〉等 7 篇略為成長，以上顯示募兵制在中國知網（CNKI）資料庫上，其學術研究趨勢是明顯成長如下圖 2-1-3。

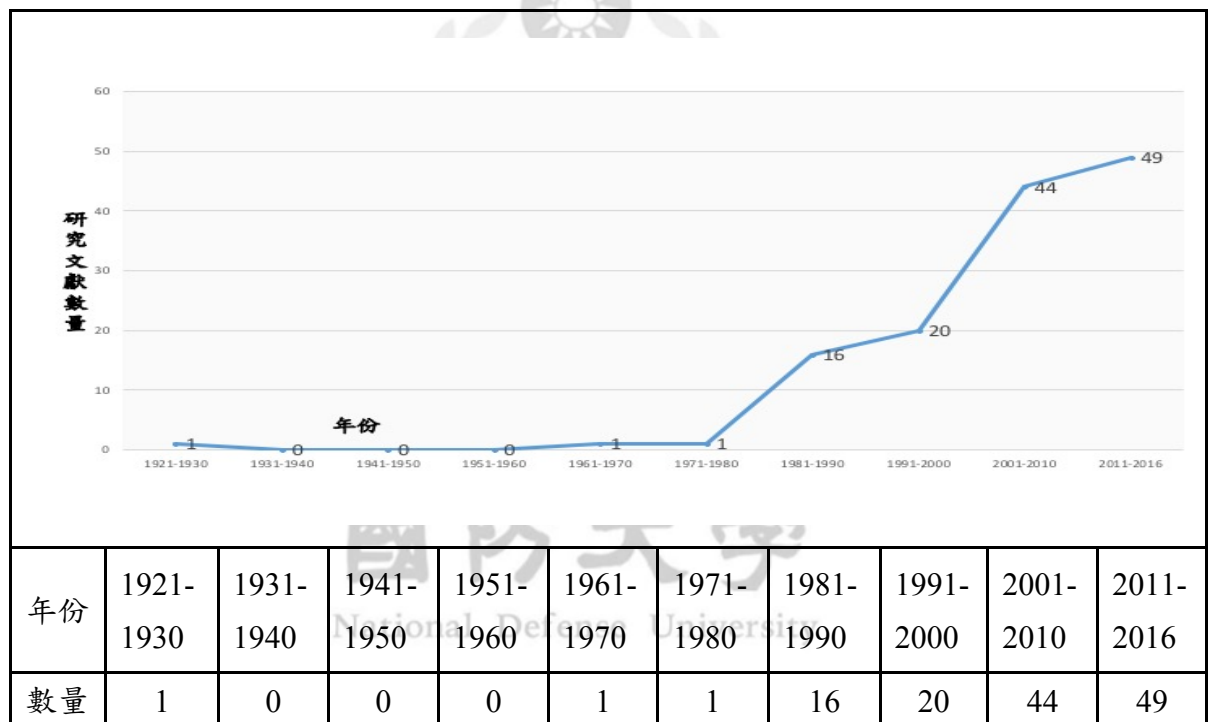


圖 2-1-3：募兵制中國知網相關研究趨勢圖

在相關文獻以臺軍為對象最新研究進展部分，以瞿定國於 2017、2016、2015 年在《現代臺灣研究》期刊之〈2016 年臺灣軍事情況綜述〉、〈2015 年臺灣軍事情況綜述〉及〈2014 年臺灣軍事情況綜述〉：對於臺灣地區在 2014 至 2016 年間軍事及政治情況變化做剖析整理，並針對臺灣兵役從精粹案到募兵制轉型間相關

法源基礎與革新實施研究;⁵²吳俊希、白純於 2015 年在《現代臺灣研究》期刊發表〈臺軍募兵制評析〉：從 2008 年馬英九起，從臺灣島內經濟、社會、軍事和民眾心理面，揭示臺軍募兵制推行的原因與面臨的挑戰，並剖析了募兵制的未來走向;⁵³白光燁、任國政於 2013 年〈2013 年臺灣軍事動態〉：臺軍為凸顯大陸軍事威脅在軍事組織上，以重點建軍取代全面建軍，並持續完善募兵制推行⁵⁴;白純發表〈2012 年臺灣軍事動態〉：認為臺軍在兵役法修正案正式生效後落實精粹案關鍵，但因財政問題及無相關配推措施等，一旦募兵有困難，可依其法源回復徵兵制;鄧允光、王丹丹於 2011 年發表〈臺軍兵役制度改革評析〉：主要針對臺灣軍隊從原本徵兵制到徵募併行，最後到全募兵制度推動下，但囿於文化背景、社會環境、價值觀及軍費等眾多因素下，改革之路將是困難重重;⁵⁵李梓雨於 2008 年發表〈臺軍全募兵制說易行難〉：臺軍極力推動全募兵制，終因財政問題等問題而無法實施;⁵⁶焦萍於 2003 年發表〈臺灣兵役制度評析〉：從臺灣從徵兵制、替代役到全募兵制改革推動下，認為臺軍在人事經費、兵源單一、替代役造成職業歧視等問題，終將影響募兵制推行。⁵⁷另黃曉偉、牟珊於 2014 年發表〈臺軍招募文宣廣告及其效果評析〉：從廣告宣傳角度進而探究臺軍為提升募兵成效，廣用電子平面媒體、官方行銷活動等多元方式，強化招募訊息，但因過於形式、內容空洞，在青年群體中宣傳效果反倒不如預期。⁵⁸

⁵² 瞿定國，〈2016 年臺灣軍事情況綜述〉，《現代臺灣研究》，01 期，2017 年，頁 34-40 及瞿定國，〈2015 年臺灣軍事情況綜述〉，《現代臺灣研究》，01 期，2016 年，頁 31-38 及瞿定國，〈2014 年臺灣軍事情況綜述〉，《現代臺灣研究》，01 期，2015 年，頁 25-32。

⁵³ 吳俊希、白純，〈臺軍募兵制評析〉，《現代臺灣研究》，02 期，2014 年，頁 42-47。

⁵⁴ 白光燁、任國政，〈2013 年臺灣軍事動態〉，《現代臺灣研究》，01 期，2017 年，頁 30-37。

⁵⁵ 鄧允光、王丹丹，〈臺軍兵役制度改革評析〉，《現代臺灣研究》，05 期，2011 年，頁 25-30。

⁵⁶ 李梓雨，〈臺軍全募兵制說易行難〉，《環球軍事》，02 期，2010 年，頁 21-25。

⁵⁷ 焦萍，〈臺灣兵役制度評析〉，《現代軍事》，11 期，2003 年，頁 30-35。

⁵⁸ 黃曉偉、牟珊，〈臺軍招募文宣廣告及其效果評析〉，《現代臺灣研究》，01 期，2014 年，頁 43-47。

綜合以上分析發現，中國知網學者在臺灣軍事關注及募兵相關議題上有精細剖析及結論，顯示出近年來中國大陸對我國軍在募兵制發展的研究是相當高度重視，探討角度仍以軍事戰略、政經發展整體為主，尚無以軍隊內部管理角度作切入。

二、英文相關研究

運用國外 Web Of Science (WOS) 資料庫，篩選出「voluntarism」、「enlistment」、「volunteer force」3 種較被常用、資料庫文獻多的英文詞彙，作為研究「募兵」國外相關文獻探討及範圍限制。以「voluntarism」、「enlistment」、「volunteer force」3 種較被常用、資料庫文獻多的英文詞彙，來作為本次研究「募兵」國外相關文獻探討，自最早 1901 年計算起至 2016 年底總計有 1,561 則，相關成長趨勢圖如下圖 2-1-4。

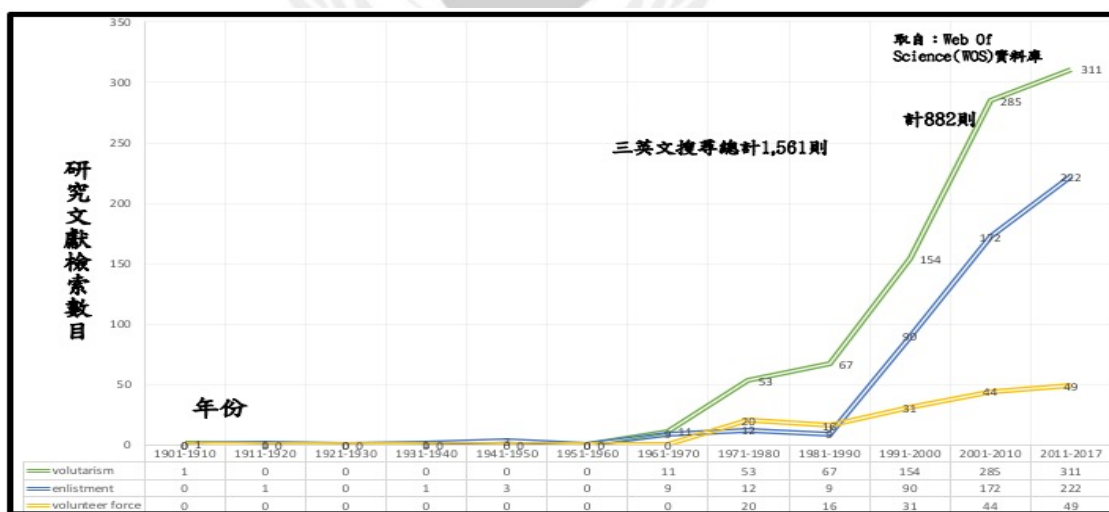


圖 2-1-4：W.O.S 資料庫募兵英文相關研究趨勢圖

Eikenberry W. Karl 在其“Reassessing the All-Volunteer Force”中，認為美國募兵制大體是成功的，但因政治監督薄弱、其高階領導的內部問責以及忽略政治權利等問題，都使得募兵制力量削弱;⁵⁹Bernard Rostker 在 I Want You! The Evolution

⁵⁹ Eikenberry W. Karl, “Reassessing the All-Volunteer Force,” *The Washington Quarterly*, Vol. 36, No. 1, 2013, pp. 7-24.

of the All-Volunteer Force 中，從美國 30 多年的政策和經濟綜合分析紀錄美軍募兵政策的推行，並闡述募兵制仍然是美國國家安全最佳戰略，以及提供決策者有效管理募兵的見解分析；⁶⁰Beth Bailey 根據檔案研究以及對軍官、招聘人員、廣告執行官和決策者的採訪，說明美國陸軍在面對政治、道德和社會問題時，募兵制度維護了美國的民主政治及國家本身安全。⁶¹Stanley A. Horowitz 認為臺灣應以美國為例，從國內供需彈性、經濟市場狀況、人口職業市場變化及退休制等方面政策分析作為募兵招募考量；⁶² Peter A. Padilla & Mary Reige Laner 透由分析美國 1954 至 1990 年間募兵相關招募廣告、海報等，證明利用金錢獎勵募兵造成義務愛國心變成工作，應採用經濟獎勵以外方式來吸引人才加入。⁶³ Michael J. Meese 認為美國募兵因在薪資、教育培訓、生活品質和多元性等因素標準評估下才能成功，不僅提升軍事人才效能對整體社會也有影響。⁶⁴

綜合分析以上資料庫發現，對於募兵制議題外國學者多以政策、經濟、人口結構分析或招募廣告等多面角度研究，仍無以軍隊內部管理角度作切入，但其研究成果可以作為我國在募兵制推行上的借鏡。

第二節 內部管理

各家學者對於管理一詞之定義繁多，當代管理學之父彼得克拉克（Peter Drucker）將管理解釋為組織提供領導、指導，並決定如何利用組織資源去完成目標。瓊斯與喬治認為管理就是對資源進行計畫、組織、用人、領導與控制，以快

⁶⁰ Bernard Rostke, *I Want You! The Evolution of the All-Volunteer Force* (Santa Monica, CA: Rand, 2006), p. 800.

⁶¹ Beth Bailey, *America's Army: Making the All-Volunteer Force* (MA: Harvard University Press, 2009), p. 352.

⁶² David R. Segal and Mady Wechsler Segal, "America's Military Population," *Population Bulletin*, Vol. 59, No. 4, 2004, p. 3.

⁶³ Peter A. Padilla and Mary Reige Lancer, "Trends in Military Influences on Army Recruitment Themes: 1954-1990," *Journal of Political and Military Sociology*, Vol. 30, No. 1, 2002, pp. 113-131.

⁶⁴ Michael J. Meese, "The Army Officer Corps in the All-Volunteer Force," *Contemporary Economic Policy*, Vol. 20, No. 2, 2002, pp. 101-110.

速有效地實現組織目標。國內學者龔平邦提到管理就是運用一切資源如人、事、物等經詳細計畫、周密的考量，加以權衡、安排、運用，期發揮最大效益而達成目標。⁶⁵

綜合上述各專家學者的解釋，管理定義為強調包括規劃、組織、激勵與控制等明確程序，使能有效運用人力與其他資源來達成目標。⁶⁶換言之，就是管理者有效運用各種資源，並透過管理功能，有效達成組織目標。

進而，探究軍隊管理定義，中國大陸解釋所謂軍事領域的管理，借用現代管理思想、管理理論、管理手段和方法，對軍事活動進行計劃、組織、指揮、協調和控制，從而實現軍事效益最大部分⁶⁷。在我國《國軍基層管教作法》定義軍隊管理為權衡人、事、時、地、物等各種因素，妥善調配、安排與運用，以發揮積極的效果，尤其以人的管理最重要。⁶⁸其《國軍內部管理工作教範》將內部管理解釋為幹部運用現代科學方法，將軍隊內的人、事、地、物行井然有序之管理，對時間有效分配、管制及運用，使其發揮應有之效能，並區分人、事、時、地、物等五定義面，概述如后：⁶⁹

第一、人的管理：人人納入管理、透過教育、訓練、考核，運用其專長，發揮其整合能力。

第二、事的管理：舉凡軍中一切日常生活、戰備訓練、軍紀營規等，須做到事事有條理、有規定，達到井然有序之目的。

⁶⁵ 龔平邦，《現代管理學》，（臺南：三民書局，1978），頁 3-7。

⁶⁶ 張廷斌，〈論當前徵募兵役併行制度之軍隊組織管理－以陸軍基層部隊為例〉，（桃園：元智大學管理研究所碩士班論文，2006）。

⁶⁷ 張學禮、譚躍進、陳英武，〈基於科學發展管的軍隊管理創新思考〉，《國防科技》，02 期，2007 年，頁 35-40。

⁶⁸ 國防部頒，《國軍基層管教作法》，（臺北：國防部頒，1997），頁 62。

⁶⁹ 國防部頒，《國軍內部管理工作教範》，（臺北：國防部頒，2007），頁 1-1、1-2。

第三、時的管理：針對人、事、地、物特性及單位任務的輕重緩急，妥善安排時間，使有限的時間獲得最有效的運用。

第四、地的管理：針對部隊對其所分配之管轄責任區派專人負責維護，以確保安全。

第五、物的管理：針對單位所配賦之武器裝備及其他一切資材均應妥善維護管理，有效建立帳籍，定時清點，有效發揮物力應有之效能。

一、中文相關研究

運用國家圖書館《全國博碩士論文知識加值系統》資料庫，以「內部管理」為關鍵字，檢索博、碩士學位相關論文發現從最早 1985 年的第一篇至 2013 年止的學位論文，共得出碩論 13 篇：1985 年 1 篇、2003 年 3 篇、2007 年 1 篇、2008 年 1 篇、2009 年 1 篇、2011 年 3 篇、2012 年 1 篇、2013 年 2 篇。經分析各學者研究主題得出，以企業角度分為：1、經營績效。2、工作投入與滿意度。3、內部管理問題與策略等三面向，首先其研究趨勢如下圖 2-2-1。

在經營績效、工作投入與滿意度方面共計 7 篇，邱詩心、蘇弘嘉分別以財團法人資策會及國內 F 銀行的企業管理為研究對象，來探究員工對其績效管理、領導與管理模式等內部管理機制對其工作滿意度及組織承諾的影響，進而提升企業競爭優勢及永續發展實力；⁷⁰詹貞儀以臺灣地區人壽保險業為對象，以管理者為角度及第一線服務人員立場分析如何激勵員工與自我成長才能滿足員工與客戶需求，進而創造企業更高價值。⁷¹

⁷⁰ 邱詩心，〈探討企業內部管理機制對員工工作滿意度與組織承諾之影響〉，（臺北：銘傳大學國際企業系在職碩士班論文，2014）及蘇弘嘉，〈以國內 F 銀行為例探討企業內部管理機制對員工工作滿意度與組織承諾之影響〉，（臺北：銘傳大學國際企業系在職碩士班論文，2014）。

⁷¹ 詹貞儀，〈內部管理與互動品質因素對顧客關係品質影響效果之研究-以臺灣地區人壽保險業為對象〉，（臺北：淡江大學國際貿易學系碩士班論文，2003）。

在內部管理問題及策略方面計 6 篇，張登傑以量販店為例，就營運中主管的管理、公司制度、福利制度、人員管理、企業承諾等多方面來分析量販店員工工作投入與奉獻度之關係，並提出增加企業經營績效、利潤與品質與員工間互動關係，期有助於主管之領導作為⁷²。廖唯甯以臺灣菸酒公司為例，其研究結果在國營事業民營化下，因其基層人力資源、組織結構與制度方面等問題，「從下而上」影響到行銷、生產、內部溝通等問題，最終造成營運狀況的表現。⁷³

綜合上述分析，臺灣學者研究發現迄今尚無以軍隊為研究對象，反以企業管理相關單位為主，其目的為提高企業績效或解決內部管理問題為主。但軍隊管理概念亦同於企業管理，就對象來說，企業以服務顧客為導向，而軍隊是以服務官兵為取向，其思維面均是以解決問題為共同目的的思想活動或目的，並講求其技巧與方法。

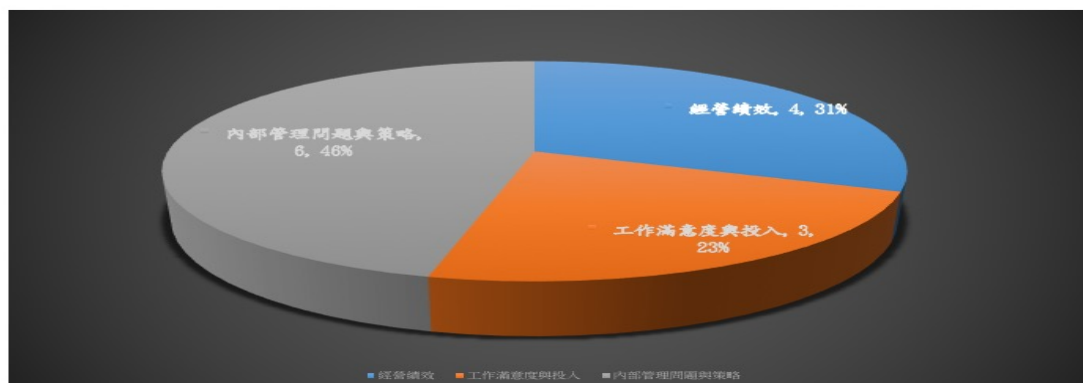


圖 2-2-1：內部管理全國碩博士論文主題研究觀點圓餅圖

在中國知網（CNKI）資料庫相，以「軍隊內部管理」變項之相關研究趨勢顯示，自 1979 年出現第一篇文獻相關研究後，於 2001 至 2010 年區間達 116 篇趨

⁷² 張登傑，〈量販店內部管理及員工工作投入之研究-以中部某量販店為例〉，（高雄：中臺科技大學醫療暨健康管理系碩士班論文，2006）。

⁷³ 廖唯甯，〈國營事業內部管理問題之分析-以臺灣菸酒公司為例〉，（臺北：臺灣科技大學企業管理研究所碩士班論文，2003）。

勢上升，在 2008 年間達到最高峰有 26 篇，至 2016 年止相關文獻總篇數計有 310 篇，以上顯見軍隊內部管理在中國知網資料庫中趨勢是明顯成長如下圖 2-2-2。

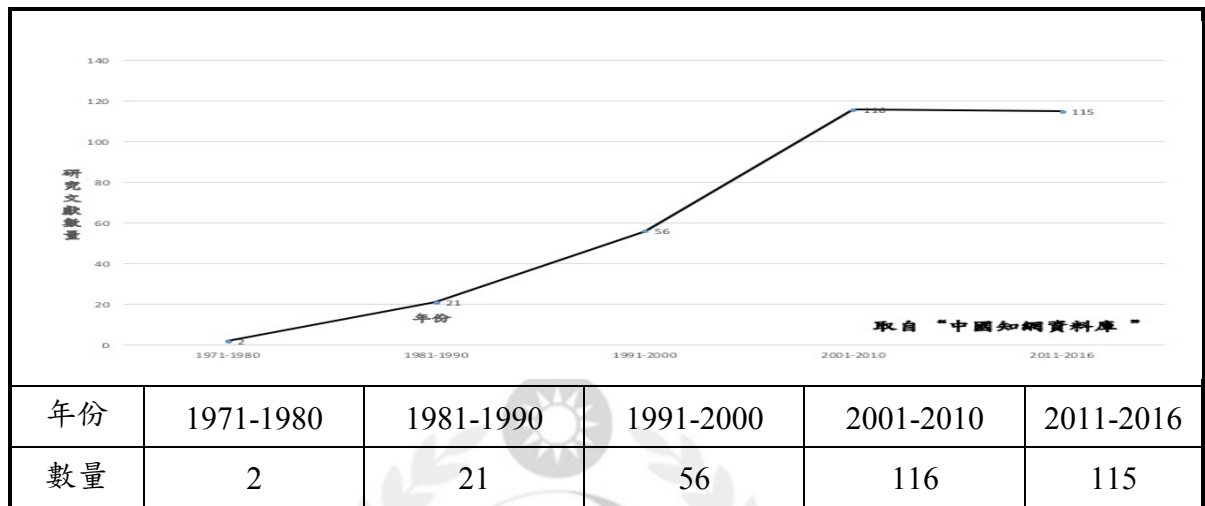


圖 2-2-2：軍隊內部管理中國知網相關研究趨勢圖

藍天在 2017 年其〈新時期我國軍隊管理創新路徑探析〉提出堅持軍隊管理以人為本理念，做到官兵一致的觀念：⁷⁴其一是樹立愛兵的理念，因士兵是軍隊管理的主體，要做到關心與愛護士兵，以士兵為全面發展的核心。其二是端正管理態度，因每人都是獨立個體，軍隊管理應做到官兵一致，讓士兵成為軍隊主人，幹部要樹立政治平等概念，有助於建立良好官兵關係，並強化士兵對管理者的尊重與擁護，為軍隊管理建設創新內部環境。

丁超、丁征恒學者透由對軍隊組織內部管理溝通實施問卷調查，從領導態度、組織文化、溝通網絡及信息系統等四個關鍵變量著手，提出改善軍隊內部管理溝通成效：⁷⁵1、倡導積極溝通的組織文化：有三要點，其一為大力加強溝通理論培訓，可具備良好溝通知識基礎、技巧與策略，取得良好溝通效果;其二是營造寬鬆的內部溝通氛圍，可使彼此間信任感越強，更有助於溝通效果;其三是建立完善應急溝通機制，用於解決危機來臨時的突發性及不可預見性。2、完善組織內部溝

⁷⁴ 藍天，〈新時期我國軍隊管理創新路徑探析〉，《科學大眾》，09 期，2017 年，頁 115。

⁷⁵ 丁超、丁征恒，〈提高軍隊內部溝通成效的幾點對策〉，《科技信息》，12 期，2007 年，頁 133。

通網絡：其一是疏通並拓展組織內部的正式溝通管道，因成員在進行溝通時只需按程序，就能夠減少摩擦，促進組織成員的融洽；其二是充分組織內部的非正式溝通，因可與正式溝通管道互為互補作用；其三是增強反饋，有效提高溝通成效。3、充分發揮信息系統的溝通優勢：雖沒比傳統溝通方式更好，但目前信息系統多用於流程性與事務性工作，並成為未來軍隊發展的方向。

綜合以上分析中國知網資料庫發現，所謂軍隊管理是以「人」為本的管理基礎，領導者以身作則、公正無私方式，而被領導者對其擁護與尊重，再透過組織內部良好溝通技巧、環境以及科學化管理，減少不必要的衝突、摩擦，維持良好官兵關係，才能創造良好軍隊環境。

二、英文相關研究

運用國外 Web Of Science (WOS) 資料庫以「internal management」的英文詞彙，來作為本次研究「內部管理」國外相關文獻探討，自最早 1961 年第一篇計算起至 2001-2010 區間的 58 篇，於 2017 年（檢索日期：2017/10/21）總計有 221 則，顯示其研究成長趨勢圖如下圖 2-2-3。

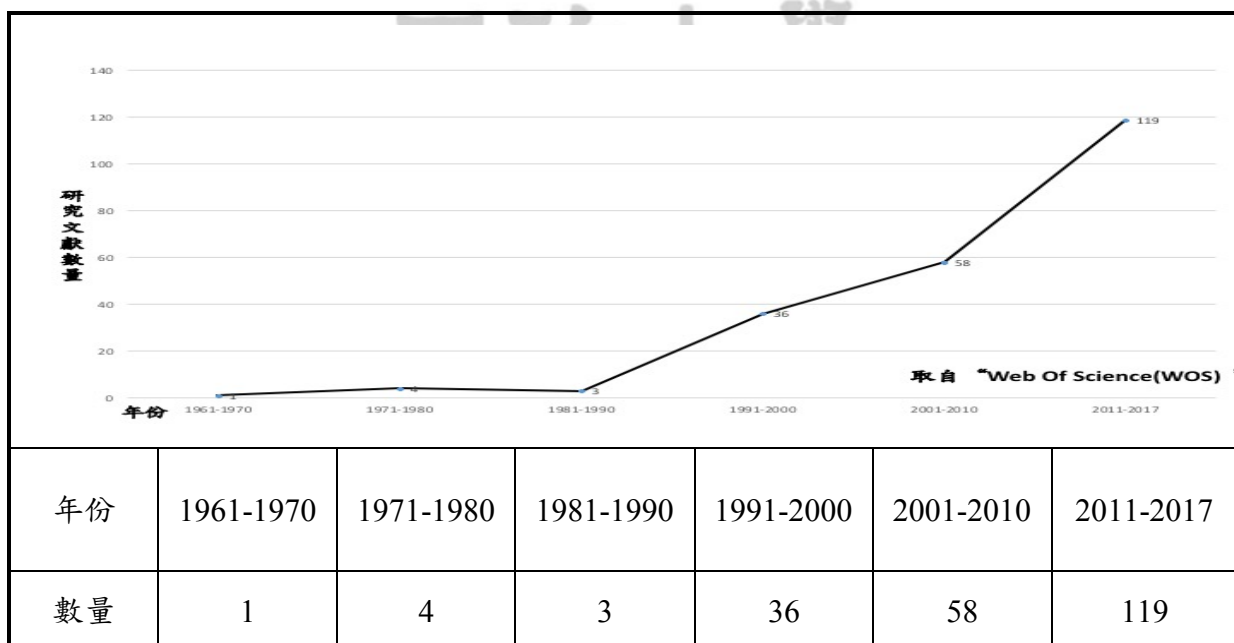


圖 2-2-3：W.O.S 資料庫內部管理相關研究趨勢圖

Nathan Favero and Kenneth J. Meier and Laurence J. O'Toole 從目標、信任、參與及反饋等四個管理要素，探究美國紐約 1 千多間學校教育績效與內部管理的關係，並提出三個管理行動使管理者可改變員工行為、使其更努力於組織目標上，願意積極參與組織決策，創造有效工作環境，如下：⁷⁶1、設定挑戰明確的目標，讓員工了解管理層對其期望及使員工更加專注努力於組織目標上。2、管理者與員工間有良好的信任行為，引起員工的支持與合作。3、管理者面對許多問題，需要引導員工參與組織決策重要性與潛藏的成果，在專業化組織環境特別重要。由上可知，內部管理研究的面向以趨向探究環境因素、技巧與組織績效的關係，尚無針對部隊內部管理作相關研究，故可補足相關文獻不足之處。

第三節 互動行為

韋氏大辭典將互動（interaction）定義為相互或互惠的行為或影響⁷⁷。在傳統傳播理論中，所謂「互動性」的概念乃是人際傳播的本質，近年來廣泛被運用在新媒介上，從雙向運輸的有線電視到網際網路都概括。⁷⁸林素真、林麗娟、方世杰、陳建智等人綜整歸納所謂的「互動性」是傳播者與閱聽人間所傳達的訊息是互相呼應且有關聯性，然而雙方角色是相互換，即時參與或者主動對傳播的內容進行增減，具備傳播的控制權力或改變傳播環境，以達滿足彼此不同的傳播需求。

79

從社會心理學觀點，Eliot R. Smith and Diane M. Mackie 學者（莊耀嘉、王崇銘譯）指出「互動」可以讓我們掌握現實和獲得個人的酬賞，透由與他人的連結

⁷⁶ Nathan Favero and Kenneth J. Meier and Laurence J. O'Toole, "Goals, Trust, Participation, and Feedback: Linking Internal Management With Performance Outcomes," *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 326, No. 2, 2016, pp. 327-343.

⁷⁷ "interaction", Merriam-Webster, At <https://www.merriam-webster.com/dictionary/interaction>. (Accessed 2017/8/22)

⁷⁸ Merrill Morris and Christine Ogan, "The Internet As Mass Audience," *Journal of Communication*, Vol. 46, 1996, pp. 39-50.

⁷⁹ 林素真、林麗娟、方世杰、陳建智等人，〈以人格特質觀點探討部落格互動行為與滿足〉，《資訊科學應用期刊》，第 5 卷第 1 期，2009 年，頁 3-6。

關係，幫助我們正確看待世界與印證我們的信仰態度，並享受連結感與歸屬感，才能使得我們與別人互動愉快，更進一步喜歡。⁸⁰就團體互動角度，蔡敏玲及黃政傑認為「互動」是指兩人（含）以上接觸一段時間後，彼此運用口語、符號、肢體動作或其他溝通方式，互相傳達訊息或產生行為改變的過程⁸¹。

綜合以上分析，歸結出軍隊管理的「互動行為」就是軍官、士官及士兵三者個體彼此間，透過語言或非語言方式，傳遞命令或影響行為，進而產生有效的情感交流關係，貫徹任務執行及達成內部管理成效。

一、中文相關研究

首先，運用國家圖書館《全國博碩士論文知識加值系統》，以「互動行為」為關鍵字檢索博、碩士學位相關論文，從最早 1980 年的第一篇文獻研究開始，於 2011 至 2015 年區間累積有 50 篇，並於 2015 年達最高峰有 17 篇相關文獻研究，至 2016 年止，共計有 150 篇碩博士論文，其成長趨勢是穩定成長，且顯示「互動行為」在碩博士相關研究中是相當關注的議題如下圖 2-3-1。

在國內相關文獻研究中，分類計有 1、家庭與親子間相關互動。2、學校與師生相關互動。3、政府、企業管理相關互動。4、傳播硬體與網路相關媒介互動。5、其它等 5 類如下圖 2-3-2。在家庭與親子間相關互動面，黃馨萍就夫妻、家庭面之互動行為的國內外文獻蒐整中，提出互動行為是家庭相處的基礎，依家庭成員彼此間的互動方式，講求相互性及透由正常溝通方式，並經過調適始能增進親子間的關係。⁸²在學校與師生相關互動面，王辰輝、黃怡玲、李翠英等人指出，

⁸⁰ Eliot R. Smith and Diane M. Mackie，莊耀嘉、王重鳴譯，《社會心理學》，（臺北：桂冠圖書，1996），頁 457-458。

⁸¹ 蔡敏玲，《尋找教室團體互動的節奏與變奏》，（臺北：桂冠圖書，2001），頁 115-117 及黃政傑，〈團體歷程理論及其在教學上的應運〉，《臺灣師範大學教育研究所集刊》，20 卷，1997 年，頁 563-567。

⁸² 黃馨萍，〈家庭互動規範、互動行為與家人幸福感之關係研究：共享與平等匹配理念之差別效應〉，（屏東：國立屏東師範學院教育心理與輔導學系碩士班論文，2003）。

師生互動關係最重要在於良性的循環回饋系統，當老師與學生各扮演著發訊者與接收者角色，接收者必須收到訊息並做出正確回饋表現才能達成預期互動回饋。

83

在政府、企業管理相關互動面，邱毅從理論層面來探討現代廠商理論中，「企業內成員間的互動行為」、「管理功能與代理問題」和「工業民主運動的參與管理及入股分紅制度」三個重要的論題，並蘊涵了員工差異性，溝通協調、精神激勵等各管理者功能以及員工參與決策等特性，並討論企業員工間的各種互動關係和企業績效的關係。⁸⁴

在傳播硬體與網路相關媒介互動介面，蔡孟哲以 Facebook 使用者「互動行為紀錄」與「動態文章」進行人格類型預測的方式，以進行有效的溝通策略達到管理人的目的。⁸⁵

綜合上述分析，其互動行為聚焦在溝通協調的互動關係，可作為本研究參考。

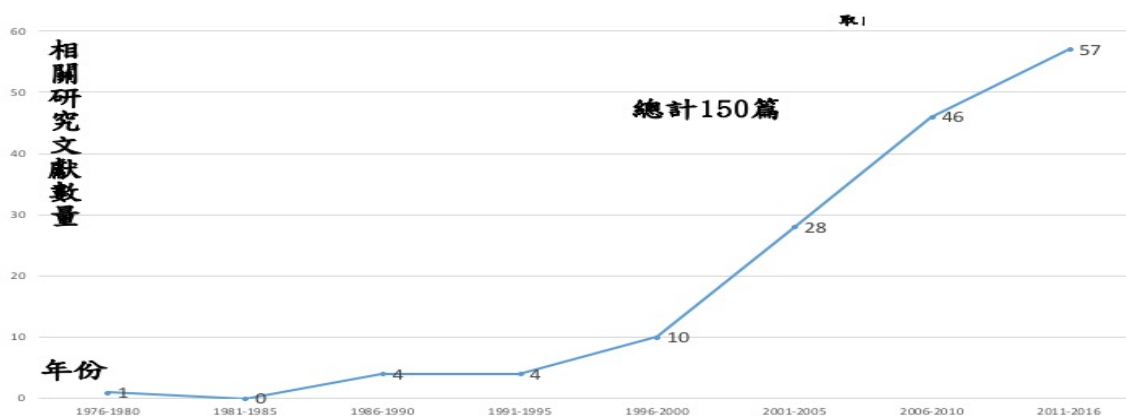


圖 2-3-1：互動行為全國博碩士論文相關研究趨勢圖

⁸³ 王辰輝、黃怡玲、李翠英、孫源宏、張雅筑等 5 人，〈體育教師與學生互動行為分析之研究-以游泳教學為例〉，《文化體育學刊》，中國文化大學，第 3 輯，2005 年 6 月，頁 26-31。

⁸⁴ 邱毅，〈企業績效的決定與內部互動行為之研究〉，（臺北：康寧大學研究所碩士班論文，1988）。

⁸⁵ 蔡孟哲，〈探勘 Facebook 互動行為之自動化預測人格類型方法發展〉，（臺南：國立成功大學製造資訊與系統研究所碩士班論文，2016）。

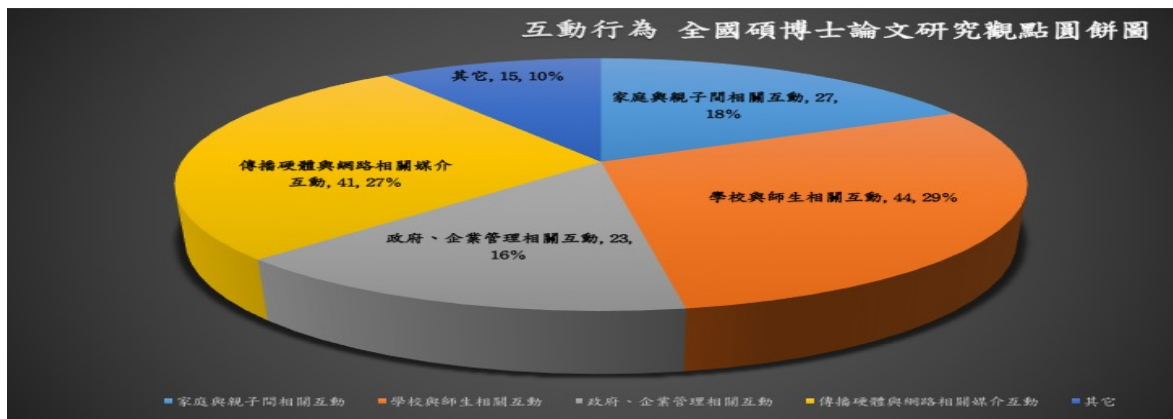


圖 2-3-2：互動行為全國碩博士論文主題研究觀點圓餅圖

其次，在中國知網（CNKI）資料庫，以「互動行為」變項在學術關注度方面研究顯示，自 1985 年出現第一篇相關文獻研究後，於 2001 至 2010 年期間計有 4,164 篇，並於 2015 年達到最高峰有 1,390 篇，至 2016 年止相關文獻發表總計有 11,311 篇，由上述數據顯示「互動行為」一詞在中國知網資料庫趨勢是穩定成長如圖 2-3-3。

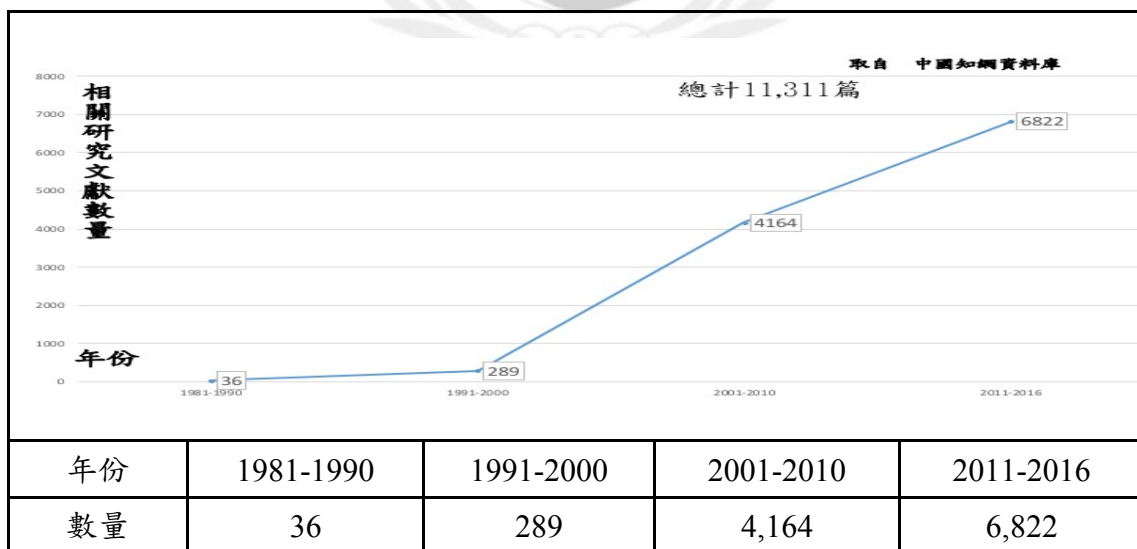


圖 2-3-3：中國知網資料庫互動行為相關研究趨勢圖

劉冰、許驍、徐璐於 2017 年 03 期《預測》中發表〈威權領導與員工主動性行為：一個跨層次研究〉⁸⁶：威權領導對關懷型倫理氣氛和員工主動性行為均有

⁸⁶ 劉冰、許驍、徐璐，〈威權領導與員工主動性行為：一個跨層次研究〉，《預測》，03 期，2017 年，頁 8-13。

顯著負向影響，關懷型倫理氣氛中介了威權領導與員工主動性行為間的關係，互動公平在威權領導與關懷型倫理氣氛間具有調節作用。姜玉潔、馬勇軍在 2017 年 02 期《青島職業技術學院》學報的〈基於師生言語互動的高校課堂教學效率分析〉⁸⁷：基於對師生言語互動行為的分析，在互動意識、互動技巧、互動策略和互動條件等方面提出了一系列提升高校課堂教學效率的建議。

二、英文相關研究

運用國外 Web Of Science (WOS) 資料庫以「interactive behavior」的英文詞彙，來作為本次研究「互動行為」國外相關文獻探討，自最早 1963 年第一篇計算起至 1991-2000 區間的 88 篇持續成長，於 2017 年（檢索日期：2017/10/21）共計有 435 則，顯示其研究成長趨勢圖如下圖 2-3-4。

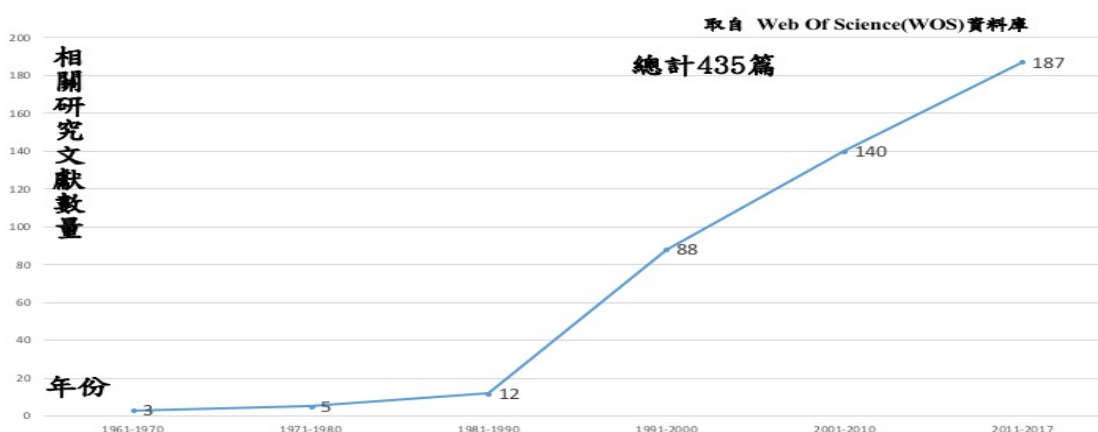


圖 2-3-4：W.O.S 資料庫互動行為相關研究趨勢圖

Khan & Jarvenpaa 認為臉書活動發文是一種網絡共享互動，提供一廣泛的社會互動和有潛在龐大廣泛的會員，造成大學校園裡其社團組織活動與一般工作任務與媒體使用情況不同，其社交行為比一般社團活動的互動性更高，其互動行為改變與技術的發展息息相關⁸⁸。Isaac & Herremans & Kline 在關於智慧管理者應推

⁸⁷ 姜玉潔、馬勇軍，〈基於師生言語互動的高校課堂教學效率分析〉，《青島職業技術學院》，02 期，2017 年，頁 40-44。

⁸⁸ Zuhair Khan and Sirkka L. Jarvenpaa, "Exploring Temporal Coordination of Events with Facebook.com,"

動創新環境、信任與互動行為的三結構要素，使得企業中管理者與員工間組成良好組織氣候的學習型組織。⁸⁹第一，在環境面：組織希望員工的行為與適當允許自由，明確負責，表現出自律，進而創造合作夥伴與團隊合作。第二，在信任面：強調在團隊成員能力和競爭力的信任，以及溝通技巧，有助於解決組織複雜的問題。第三在互動行為：交互行為提供了組織活動的發展，進一步加強管理者與員工間的連接關係，強調相互尊重。

綜合上述互動行為資料庫分析發現，首先在英文資料庫面，其研究多以探究企業面向組織內管理者與員工間的尊重、信任的關係，創造良好組織環境是很重要的。故可藉由上述研究成果，可作為本研究軍隊內人員互動關係的基礎。

其次，在中文資料庫方面，我國博碩士論文資料庫中相關互動行為文獻資料，計有家庭與親子間相關互動，學校與師生相關互動，以及政府、企業管理相關互動等五類。另在中國知網資料庫分析，大多以企業經濟及高等教育等兩大主要領域，均尚未發現有學者對軍隊內部管理做探討及相關研究整理。

三、領導

在組織行為中關於領導的定義很多且爭議也很大，Stephen 歸納出「領導」就是影響團體達成目標的能力⁹⁰。換句話說，領導者可自一團體內自然產生，如同正式任命般去領導團體。因一管理職位伴隨著某種正式的權威而可能擔任一個領導角色，管理者雖有權利但不確保能有效地領導他人。凱茲和凱恩對領導的見解則是超越個人對組織日常命令服從程度以上的能力⁹¹。領導思維影響管理行為，

Journal of Information Technology, Vol. 25, No. 2, 2010, pp. 137-151.

⁸⁹ Robert G. Isaac and Irene M. Herremans and Theresa J. Kline, "Intellectual Capital Management Enablers: A Structural Equation Modeling Analysis," *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, No. 3, 2010, pp. 373-391.

⁹⁰ Stephen P. Robbins 著，李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，《組織行為學》，（臺北：華泰書局，1994），頁 561-562。

⁹¹ Richard M. Steers 著，韓經綸譯，《組織行為學導論》，（臺北：五南書局，1994），頁 422。

而管理行為制約領導思想，是密不可分且交互影響。換言之，管理者是否能充分發揮其功能，端賴於領導能力的發揮。

Barnard 提出所謂「權威的接受論」⁹²，認為權威是正式組織中命令之所以被接收的特質，故命令是否具權威不在發令者而在受令者本身，且須滿足受命者確實了解命令內容且有能力執行、命令符合本身利益且不違背組織目標等條件始可成立。換句話說在軍中體系下，權威的驗證與否，視其被管理者接收或同意，故長官與部屬間互動行為關係更趨重要。Stephen P. Robbins 在《組織行為學》提出領導行為論及近年來領導的處理型（Transactional）領導對變換型（Transformational）領導、歸因理論（Attribution theory of Leadership）及領導魅力理論（Charismatic Leadership Theory）有關聯，其概述如下⁹³：

（一）領導行為論（behavior theories of Leadership）

以密西根大學及俄亥俄州立大學為兩大主軸，其研究結果得到相似的結論如后：⁹⁴1、體貼（又稱社會情感型）：以員工為中心，包括幫助下級的領導行為，如關心其福利、解答他們問題等。2、創立組織結構（任務型）：以生產為中心，如使下級遵守規章和程序、維護績效水平、領導和下級職責分明等，有助於目標實現的推動活動。但上述研究無法確認領導行為的型態與團體績效間是否有一致性，因本質上有效領導是多方面，且因環境不同而相差甚遠。

（二）近年主要以領導之歸因理論（Attribution Theory of Leadership）、領導之魅力理論（Charismatic Leadership Theory）以及處理型（Transactional）領導對變換型（Transformational）領導為研究趨勢

⁹² 林淑馨，《行政學》，（臺北：三民書局，2016），頁 68。

⁹³ Stephen P. Robbins 著，李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，《組織行為學》，（臺北：華泰書局，1994），頁 564-617。

⁹⁴ Richard M. Steers 著，韓經綸譯，《組織行為學導論》，（臺北：五南書局，1994），頁 428。

首先，領導的歸因論者認為領導只不過是人們對於其他個體的一種歸因。簡單來說，當一公司遭遇財務危機或財務狀況好時，高階主管人員通常較受批評或被稱讚，不論兩者間有多少關係，證明組織面臨正面或負面極端績效表現時，人們傾於以領導歸因來解釋此現象。⁹⁵

再者，魅力型的領導為歸因理論的擴充，指跟隨者（被領導者）在看到特定行為，會將之歸因為英雄式或非凡型的領導⁹⁶，其主要特徵有自信、遠景及明白表達該遠景的能力、對理想堅信不疑、行為不落俗套及對環境的敏感性等。⁹⁷

最後，處理型領導對變換型領導區分兩個部分來講，第一，處理型指藉由角色的澄清和工作的要求來建立目標的方向，並依此引導或激勵部屬的領導者，如俄亥俄州研究、費德勒模式大都是此類。第二，變換型領導者只會提供部屬個別地關懷及智力上的激勵，本身又擁有領袖魅力的領導者，其特徵如下：⁹⁸1、領袖魅力：提供理想和使命感，灌輸自信心，獲取尊敬和信任。2、啟示：溝通高度期望，用象徵匯集努力，以簡單方式表達重要的目標。3、智力上的激勵：提升智慧、理性，提供解決問題的能力 4、賦予個別地關懷：給予個別的注意，對每個員工個別對待、訓練及勸告。

四、溝通

沒有溝通，團體就無法存在，而溝通就是指成員間意念的傳達與瞭解。

⁹⁹Barnard 提出在任何對組織的詳盡研究中，通訊都佔據中心位置，因為組織的結

⁹⁵ James R. Meindl and Sanford B. Ehrlich, "The Romance of Leadership," *Administrative Science Quarterly*, Vol.30, No. 1, 1985, pp. 78-102.

⁹⁶ Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, "Behavior Dimensions of Charismatic Leadership," *The Jossey-Bass Management Series. Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Vol. 10, No. 2, pp. 145.

⁹⁷ Ibid., p. 91.

⁹⁸ Bernard M. Bass, *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, (New York: Organizational Dynamics, 1990) ,p. 22.

⁹⁹ Stephen P. Robbins 著，李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，《組織行為學》，（臺北：華泰書局，1994），頁 498。

構、大小與分布都取決於通訊科技的發展。¹⁰⁰Lasswell 簡單表示溝通就是由某人透過某種管道，向他人說了某些話，而產生了某種效果。¹⁰¹換言之，溝通就是在團體中人與人間透過相關符號等方式作信息的傳達，為的是可在共同目標或問題上取得共同認知或效果。同樣在軍隊管理官兵間互動行為的溝通管道必須是暢通無阻，攸關於各項任務執行成功與否。

故首先從個體間的人際溝通，延伸至組織間的溝通，最後討論如何有效性溝通策略及良好溝通技巧，作為研究軍隊溝通互動行為關係的基礎。

（一）人際溝通的功能與影響

Stephen P. Robbins 認為溝通過程就是訊息由傳送者傳遞給接收者，需先完成由傳送者編碼，經由適當管道至接收者，再由接收者解碼，就完成了溝通整個流程。其有四個功能：¹⁰²1、控制：主要掌握成員的行為，不管是正式或非正式的溝通都能達到控制的目標。2、激勵：要讓員工瞭解清楚自己要做什麼以及該做多好，甚至如何改善組織的績效，都有激勵作用。3、情感表達：在團體裡，藉溝通方式成員間可以分享彼此的挫折與滿足感。4、資訊的流通：當個體或團體需要作決策時，資訊的提供有助於分析與評估各種方案。

總言之，有效人際溝通為的是使各級員工互相影響，實現預期目標，更重要的是提高工作效率與組織的效率。但不論溝通類型如何，Richard 認為其本質、方向與品質等受四個因素影響如下：¹⁰³1、社會影響：溝通是個社會過程，至少需要兩個成員以上進行，許多社會因素都會影響信息的彈性。例如：軍隊中，不同階級職位的官士兵其講話語氣會不同。2、知覺：例如在軍隊管理的溝通過程中，

¹⁰⁰ Richard M. Steers 著，韓經綸譯，《組織行為學導論》，（臺北：五南書局，1994），頁 457。

¹⁰¹ Harold D. Lasswell, "The structure and function of communication in society," *Communication Theory and Research Magazine Issue*, Vol. 24, 2007, pp. 215-228.

¹⁰² Stephen P. Robbins 著，李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，《組織行為學》，（臺北：華泰書局，1994），頁 499。

¹⁰³ Richard M. Steers 著，韓經綸譯，《組織行為學導論》，（臺北：五南書局，1994），頁 462。

部屬對其長官命令的準確接收與否，受其他們對上級看法。3、組織設計：因為信息經過管理層次越多時，其傳達失真率越大，新的問題很容易產生。4、相互影響：溝通有效性受其談話雙方的知覺性、關注與響應三個要素影響。

（二）組織溝通的方向

Richard 將溝通分為上行、下行與平行，方向不同其目的也不相同。Simpson 認為區分垂直與橫向兩種，而垂直溝通又進一步分為向上和向下兩種。所以可區分為上行溝通、下行溝通與平行溝通定義，如下：¹⁰⁴

1、上行溝通：由團體或組織中較低階層流向較高階層，目的是提供回饋給上級、報告績效或回報問題。Richard 研究說明極望升遷的低層經常會向上級傳遞的信息進行過濾，誇大有利訊息，甚至減少不利信息。

2、下行溝通：與上行溝通相反方向，由組織或團體之某層級，流向較低階層時就是。例如在軍隊中講求紀律嚴明、服從第一，會以指派任務及下達指示方式，來完成各項任務。

3、平行溝通：在同一工作團體中或同階層成員彼此的溝通，目的是作部門間的協調功能與節省時間。Richard 提出在正式組織中不鼓勵水平溝通，因會造成信息的準確性與速度大大減弱，但個體則除外。¹⁰⁵在軍隊中不只需要貫徹上下命令，在平行階層的協調能力也是很重，不論如何完成任務是第一要務。

（三）提高有效溝通方式

如 Barnard 所說溝通是構成組織的基礎，難免會產生信息的失真、過載、省略、時限及可接收性等問題產生，¹⁰⁶對組織目標難達成與效率不彰，然 Richard

¹⁰⁴ Richard L. Simpson, "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, No.2, 1959, pp. 188-196; and Bruce Harriman, "Up and Down the Communication Ladder," *Harvard Business Review*, Vol. 52, No.5, 1974, pp. 143-151.

¹⁰⁵ Richard M. Steers 著，韓經綸譯，《組織行為學導論》，（臺北：五南書局，1994），頁 469。

¹⁰⁶ 同上註，頁 476。

認為管理者為達成這個目標，須按照與上級、下級及平級等不同溝通方向作克服如下：¹⁰⁷

1、加強與下級溝通：第一，明確工作任務，可使部屬對工作的探索減少，增加時間實現任務目標。其二，利用口頭或書面等多種溝通管道，促使部屬有正確的方向。第三，直接發令的方式，可解決長官在傳遞訊息給部屬間的噪音或歪曲問題產生。所謂軍隊中任務賦予時，先要依質疑、複誦亦是如此，因明確的任務指示與目標，才不會造成目標錯判與浪費執行任務的時間。

2、加強與上級的溝通：第一是過慮，與長官溝通主要問題是信息太多，因此部屬需區分例行規範、例外的偏差或新的問題，照輕重緩急的方法，並把握充分原則把信息重新分類，再向長官說明。第二是氣氛，改善組織內部環境氣氛，使部屬再向長官報告不利信息時沒有恐懼感，而不特意去省略一些壞消息等，造成誤判或錯誤決定。在軍隊管理中亦是如此，沒有長官喜歡聽壞消息，或部屬喜歡遭受挨罵或指責。

3、加強與平級溝通：首先，加強培育不同群體間的信任感與透明感，可改善各群體或部門間的本位主義，並強化協調功能可減少隱藏某信息，共同為其目標而努力。其次，召開各部門間的聯席會議，共同分享信息與了解問題所在。在軍隊中強調個人及群體間的協調能力，可減少正式組織中不必要的繁文縟節，以減少時間花費，順利達成任務。

（四）良好的溝通技巧

1、積極傾聽技巧：有其四項基本要求¹⁰⁸，就是在傾聽時需要有（1）專注：就是全神貫注於談話內容，以摘取整合對方的話。（2）同理心：就是站在對方

¹⁰⁷ 同上註，頁 481-484。

¹⁰⁸ Stephen P. Robbins 著，李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，《組織行為學》，（臺北：華泰書局，1994），頁 520-524。

立場想(3)接納：傾聽者表露接納態度，客觀傾聽而不加以評斷。(4)對完整負責的意願：傾聽者不僅是傾聽內容，也要傾聽感覺及問問題，以確定真正了解。

2、發展有效積極回饋技巧：有其六項技巧¹⁰⁹(1)針對特定行為：直接了當告訴受領者某行為被批評與讚美。(2)回饋對事不對人：尤其針對受領者負面回饋時，應是敘述性，而非判斷性或評估性。(3)給予目標導向的回饋：要確認是否與受領者有直接目標關係。(4)在最佳時機回饋：對受領者的行為在極短時間內就獲得回饋，意義最大，但非帶有情緒性(5)確保瞭解：必須使受命者完全清楚了解。(6)對受領者所能控制的行為給予直接負面回饋：就是將焦點用於受領者能力所及的負面回饋行為上，而非他所能控制的缺點上。

五、衝突化解

Stephen P. Robbins 將衝突定義為一個過程，簡單來說就是甲方認為已受到或即將受到乙方的負面影響，且這樣的影響正是甲方所關注的¹¹⁰。Richard 認為衝突使得群體或某個體在實現目標、計畫和目的中感到損傷或挫折¹¹¹。故以衝突類型及分析衝突解決策略，作為研究軍隊衝突互動行為關係的基礎。

(一) 衝突的類型

Richard M. Steers 認為不管是個體或是群體，其導致衝突因素有四種類型¹¹²：第一，目標衝突，也就是因為目標的認同不同，在追求過程中產生摩擦。第二，認知上的衝突，因意見與認知與他人不同而產生常見於政治論上。第三，情感衝突，因在情感或動機態度上與他人不同而產生不合。第四，行為衝突，在行為上不被他人接受而產生衝突。

¹⁰⁹ 同上註，頁 525-29。

¹¹⁰ Kenneth W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations," in Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992) .

¹¹¹ Richard M. Steers 著，韓經綸譯，《組織行為學導論》，(臺北：五南書局，1994)，頁 576。

¹¹² 同上註，頁 577。

（二）組織中衝突的解決策略

Richard M. Steers 研究發現，管理者如採用無所行動、官僚手法、冗長的程序、保守機密及詆毀人格等五種策略，不僅無助衝突解決，並會產生新的難題¹¹³。因此，筆者認為軍隊管理者應以此為借鏡，當面對衝突時應該採取許多行動減少或是直接從正面解決衝突，依其方法區分兩大類¹¹⁴，一是防止衝突發生，二是減少衝突發生，因衝突一旦發生，防止比減少衝突更容易些。

首先，在防止衝突策略面如下，一是強調組織的整體目標和效率：不斷強化組織目標，員工可以從大處著眼，為實現目標協調工作。二是分配穩定、分工明確的任務：管理者明確工作分配，使每個員工能理解與接受時，就不易發生衝突。三是使群體間信息交流暢：促進團體間的對話與信息共享，可消除衝突甚至產生更大的合作共識。四是避免勝負兩極化：有助於形成一個大家都可以接受解決問題的環境。

其次，就是在衝突發生後處理作為，應從兩方面提出解決策略，¹¹⁵一是改變員工的行為，減少公開衝突，但會造成組織部門間的不和諧。二是從態度面去改變，將徹底改善部門間的關係。以上分析可作為軍隊管理之參考。

¹¹³ 同上註，頁 588。

¹¹⁴ Richard M. Steers 著，韓經綸譯，《組織行為學導論》，（臺北：五南書局，1994），頁 589-560。

¹¹⁵ 同上註，頁 591-592。



國防大學

National Defense University

第參章 研究設計

本章主要在說明研究方法之選擇及紀錄歷程，首先講述研究對象，其次介紹研究方法、研究工具使用及研究步驟與流程，最後再針對資料整理與分析，內容分述如下：

第一節 研究對象

本研究對象包含志願役軍官、士官及士兵，綜整訪談大綱及研究內部管理文獻，歸納出三大原則：第一，訪談身份不應該受限陸、海、空單一軍種。第二，受訪者年資及人數條件如下表 2，計 10 組，共計 30 人，原因為基層部隊中從被管理者到管理者皆包含，且經歷各項指揮或管理職務，對於人、事、時、物及地面向，首先較有一定的認知和經驗，可使訪談問題較有信效度。第三，在受訪者（官、士、兵）篩選部分，以基層連營旅級以上實兵單位為優先，其次為參謀職或文書作業單位，且必須是同一直接上下隸屬單位關係，其原因為講求官、士、兵三者互動關係中，必定有直接上、下隸屬的權力或領導關係，所探討的問題才有其信效度，而在參謀或其他文書作業單位，可能較無明顯的問題。

表 3-1：受訪者

對 象	年 資 (年)	職 務	人 數
軍官	2 年含以上	指揮或管理職、參謀等含以上	10
士官	2 年含以上	班長或業務士含以上	10
士兵	1 年含以上	無特定	10
備註：官、士、兵須為同一單位，三者必須是有其直接上下隸屬之同單位（以連營級以上單位），以求探究互動關係係數信效度。			

第二節 研究方法

本研究採深度訪談與觀察的質性研究方式，希望從訪談與觀察對象資料中，了解現今募兵制下部隊內部管理軍官、士官及士兵三者互動行為關係，唯目前仍

無學者就軍隊內部管理歸納及分類相關問題。因此，選擇「深度訪談」而不採問卷調查方式，一是可以更貼近訪談者的思維想法，二是能補足內部管理上文獻研究之不足。國外學者 Mellon 和 Mishler 認為「深度訪談法」在於發現而不是純粹評估，隨著被訪談者所回覆的問題重複性越多，對於事實的探討也越清晰¹¹⁶。國內學者對深度訪談法的採用，黃瑞琴認為質性研究是研究者本人在自然不干擾情境下，與受訪者面對面的互動，以觀察與訪談方式，體會受訪者個人感受、生活與經驗，獲得並了解受訪者個人的認知，再經由中立客觀的觀點進行資料統整、分析與問題探究¹¹⁷。同樣，黃政傑提出質性研究者做問題探討時，非採用簡單封閉式的問答或圈選表格，要偏重於研究者與受訪者間的訪談，藉以了解受訪者內心真實感受及想法¹¹⁸。換言之，在質性研究過程中除觀察與訪談外，也包括錄音等資料，對於各方面資料證據提供及蒐整，能如實呈現研究實施之客觀性與完整。

利用深度訪談的半結構方法，將訪談大綱區分兩部分，第一部分是受訪者的背景資料，第二部分是受訪者從部隊內部管理之人事時地物等五定義面，對「領導」、「溝通」及「衝突化解」等三構面看法。在訪談過程中，將運用錄音工具與手抄筆記方式紀錄對話過程，並視受訪者的時間、討論問題之順序與內容隨時調整。

另外，為深入探究軍隊中軍官、士官及士兵三者間互動行為關係，由受訪者受訪同時就人事時地物五定義面，區分「領導」、「溝通」及「衝突化解」三構面，完成自許值與期許值之評分[分強（8~10 分）、中（4~7 分）、弱（0~3

¹¹⁶ Justin Robert, *Naturalistic Inquiry for Librarianship: Methods and Applications for Research, Evaluation, and Teaching* (New York: Greenwood Press, 1990), pp. 111-120.

¹¹⁷ 黃瑞琴，《質的教育研究方法》，（臺北：心理，2008），頁 88-89。

¹¹⁸ 黃政傑，《質的教育研究：方法與實例》，（臺北：漢文，1996），頁 75-76。

分)]，並採相對性觀點就軍官對士兵、軍官對士官及士官對士兵三組互動行為

關係模式，求得組織內部管理之互動行為係數，其相關工具測量指標如下：

第一組為軍官對士兵之內部管理互動行為係數 (α_1)

$$\alpha_1 = \left\{ \sum_{i=1}^{10} \frac{C_i}{B_i} + \sum_{j=1}^{10} \frac{C_j}{B_j} + \sum_{k=1}^{10} \frac{C_k}{B_k} \right\}$$

C_i 為軍官對士兵在領導構面的 (自許值) / (自許值總和) 之分數

B_i 為軍官對士兵在領導構面的 (期望值) / (期望值總和) 之分數

$Q_i = C_i / B_i$ ，軍官對士兵在領導構面互動行為係數

C_j 為軍官對士兵在溝通構面的 (自許值) / (自許值總和) 之分數

B_j 為軍官對士兵在溝通構面的 (期望值) / (期望值總和) 之分數

$Q_j = C_j / B_j$ ，軍官對士兵在溝通構面互動行為係數

C_k 為軍官對士兵在衝突化解構面的 (自許值) / (自許值總和) 之分數

B_k 為軍官對士兵在衝突化解構面的 (期望值) / (期望值總和) 之分數

$Q_k = C_k / B_k$ ，軍官對士兵在衝突化解構面互動行為係數

$\alpha_1 = Q_i + Q_j + Q_k$ ，代表軍官對士兵在內部管理整體的互動行為係數

如果 Q_i 、 Q_j 、 Q_k 數值 > 1.2 ，表示其領導、溝通與衝突化解構面向是屬於互動良好關係；反之，其數值 < 0.8 為互動不良關係；如果 $0.8 < Q_i$ 、 Q_j 、 Q_k 數值 > 1.2 ，為互動適當關係。

依上述公式，第二組軍官對士官 (α_2) 及士官對士兵 (α_3) 亦是如此。

第三節 研究步驟與流程

本研究採用深度訪談法之質性研究，深入了解軍官、士官及士兵三者之內部管理的互動行為關係，其實施具體步驟與流程說明如圖 3-3 表示：

一、相關文獻分析

本研究運用英文資料庫 Web Of Science (WOS) 以及我國全國博碩士論文知識加值系統、中國知網 (CNKI) 等中文資料庫，分別針對「募兵制」、「軍隊內部管理」及「互動行為」為關鍵字進行主題名稱及學術趨勢作檢索，以了解國外資料庫相關文獻研究趨勢及重點，作為支持本研究主題的方向與基準。

二、研究對象確定

綜整訪談大綱及研究內部管理文獻所歸納的三大原則，包含志願役軍官、士官及士兵，各取 10 名，共計 30 名實施受訪並紀錄分析。

三、訪談大綱設計先行前測

本研究根據相關文獻分析結果及採用三角驗證方式由本人與指導老師、同儕間相互討論而歸納得最後訪談大綱，使其研究有一定效度與信度。進行前測完畢後將其訪談錄音檔轉譯為逐字稿，並檢視其內容是否與研究目的相符，另再針對遺漏、語意模糊或概念不清的問答部分完成修正，進而擬定正式之半結構訪談大綱，以作為深度訪談使用（正式訪談大綱參見附錄一）。

四、實施深度訪談

由本人與指導老師完成訪談對象挑選後，首先傳送正式訪談大綱及研究同意說明書（參見附錄二）給受訪者參考，待其同意後進行深度訪談，以上受訪過程全以錄音工具及手寫筆記記錄下來。

五、整理與資料分析

本研究由本人親自將訪談的錄音檔轉譯為文字稿件，完成編碼及分類，以作為爾後之研究資料處理與分析之依據，除參考相關學者之文獻分析，並利用相關指標數值探究部隊內部管理下的軍官、士官及士兵間的互動行為關係係數。

六、依據分析結果撰寫研究論文

根據相關文獻分析及深度訪談之資料分析處理結果，完成本研究論文之撰寫。

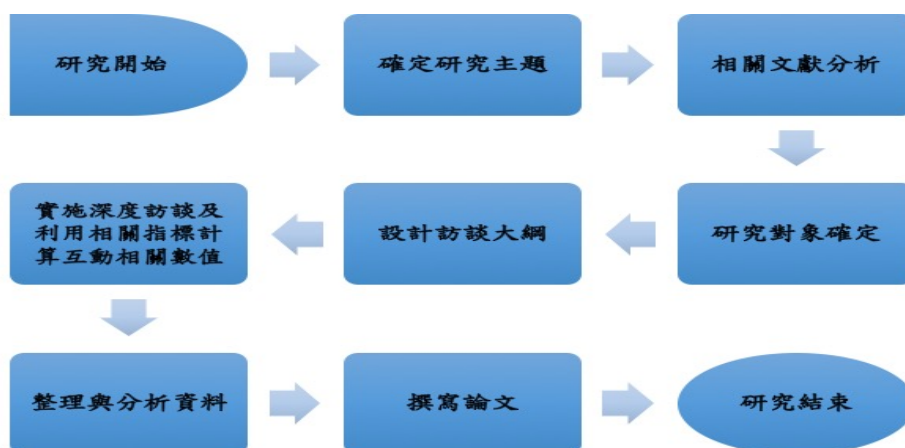


圖 3-3：研究步驟流程圖

第四節 資料處理與分析

本研究資料處理及分析流程區分三個重點如圖 13。第一，取得受訪者同意後，始可將訪談全程實施錄音，並由本人將錄音檔親自轉譯為逐字稿。第二，將轉譯過程中發現疑問或不清楚之地方，再向受訪者詢問釐清後，並依照相關特徵做分類及實施編號命名。第三，進而再整理深度訪談之答問相關詞彙，以及由受訪者針對「領導」、「溝通」及「衝突化解」三構面，結合軍隊內部管理之人、事、時、地、物等五定義面，設計出自許值與期望值量表如表格 3-4，作為軍官、士官及士兵三者互動行為關係指標性，俾利後續之研究。

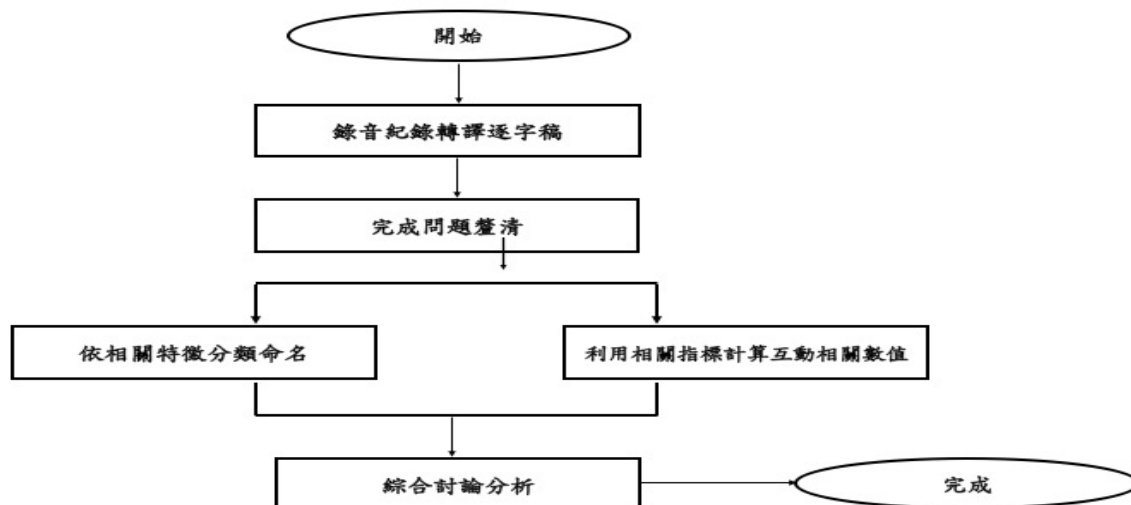


圖 11：資料分析流程

表 3-2：自許值與期望值量表

類型 管理事務		領導	溝通	衝突化解	備註
人	部隊管教面				
	部隊訓練面				
事	個人行為面				
	軍人本務面				
時	個人取捨面				
	任務成效面				
地	單位保養維護				
	單位安全管轄				
物	協調溝通面				
	單位帳籍維護				
總計					

在作資料分析時，研究者引述的訪談紀錄，如直接引述受訪者內容則以「粗體標楷體」表示，若是引述中有「...」符號表示停頓語氣之，有「.....」符號表示省略的文字或是段落部分，有（ ）符號表示補充或強調部分。

第肆章 資料分析與詮釋

本章首先說明受訪者之背景資料，分別是年齡、階級、部隊經歷、服務年資、教育程度等五個層面分析，受訪者背景資料表如附錄三。其受訪對象依我國軍陸、海、空軍人數比例原則，採 5：3：2 原則，陸軍 5 組、海軍（含陸戰隊）3 組、空軍（含防砲部隊）2 組，共計 10 組，志願役官士兵計 30 員，以符合訪談抽樣精神且訪談數據資料信效度較高。

在年齡部分，軍官 10 位均介於 21~30 歲間，士官介於 21~30 歲間有 9 位、31 歲以上 1 位，士兵 20 歲含以下有 3 位、介於 21~30 歲有 7 位如下表 4-0-1，此次訪談官士兵皆為 30 歲含以下屬年輕趨勢。

表 4-0-1：受訪者年齡分析表

年齡	軍官	士官	士兵
20 歲含以下	無	無	F、H、J 兵
21~30 歲間	A、B、C、D、E、 F、G、H、I、J 官	A、B、C、D、E、 F、G、H、J 士	A、B、C、D、E、 G、I 兵
31 歲以上	無	I 士	無

在階級部分，軍官現階中尉 3 位、上尉 7 位，士官現階下士 4 位、中士 1 位、上士 5 位（含 1 名 20 年資黃金上士），士兵現階二兵 1 位、一兵 5 位、上兵 4 位，符合所定之受訪者條件。

在部隊經歷部分，軍士官均為歷練排長（班長）以上指揮職或參謀業務（業務士），屬計畫決策或規劃職位，士兵則為命令執行人員，屬被指揮職位，符合所定之受訪者條件。

在服務年資部分，軍官均在 2~5 年間，士官在 2~5 年間有 5 位、6~10 年間有 4 位、10 年以上資歷有 1 位，士兵在 1 年有 6 位、2~5 年間有 4 位如下表 4-0-2，符合所定之受訪者條件。

表 4-0-2：受訪者服務年資分析表

	軍官	士官	士兵
1 年	無	無	B、C、E、G、H、J 兵
2-5 年	A、B、C、D、E、 F、G、H、I、J 官	D、E、F、G、J 士	A、D、F、I 兵
6-10 年	無	A、C、H 士	無
10 年以上	無	I 士	無

在教育程度而言，軍官均為大專學歷以上，士官大專學歷以上有 6 位、高中職有 4 位，而士兵大專學歷以上有 4 位、高中職有 6 位如下表 4-0-3，從軍隊管理角度，軍隊中軍士官幹部及士兵均為高中職學歷以上，對部隊內部管理中領導、溝通、衝突化解構面向，首先應是高素質、高效率的團體，不似在徵兵制下人員素質良莠參差不齊、低效率的團體，但為何軍隊內部管理問題仍層出不窮，是所要探究的緣由。

表 4-0-3：受訪者服務年資分析表

教育程度	軍官	士官	士兵
大專學歷 以上	A、B、C、D、E、 F、G、H、I、J 官	B、E、F、G 、H、I 士	B、G、I、J 兵
高中、職	無	A、C、D、J 士	A、C、D、E、F、H 兵

由上分析結果，第一，軍官在軍隊中擔任指揮職或參謀職，在領導、溝通及衝突化解三構面，具有一定的認知與技巧，且受訪軍官年齡皆為 30 歲（含）以下的青壯年族群，對年齡相仿或資深士官幹部，依筆者部隊歷練經驗，大多會與士官幹部互相討論及尊重專業，以作為各項任務最後下達之決心。第二，士官為軍官與士兵間的橋樑，對於長官（軍官、士官）與部屬（士兵）間的領導、溝通與衝突化解三構面，看法可能不盡相同，推測可能與各軍種部隊特性、部隊服務年資與經歷不同有關。第三，對士兵來說，屬於軍隊管理中的被領導者，依筆者部隊經驗，往往期待長官（軍官、士官）多站在他們角度來想、來做決心。

其次，就訪談結果從人事時地物等五定義管理事務向，首先剖析軍官、士官及士兵三者間看法，並結合前章互動行為關係公式（ α_1 、 α_2 、 α_3 ），以軍官對士兵、軍官對士官、士官對士兵等三組互動行為關係，採相對性的觀點，得出國軍內部管理之在「領導」、「溝通」及「衝突化解」三構面互動行為係數，實施綜合分析。

第一節 領導構面的互動行為

一、有關「人」的互動行為之關係與類型

表 4-1-1：海軍「人」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	領導(人)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
A 組	自許值/自許值總和	1.212	1.246	1.467
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動良好)	(互動良好)
C 組	自許值/自許值總和	1.233	1.006	1.246
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動適當)	(互動良好)
I 組	自許值/自許值總和	1.511	1.454	1.100
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動良好)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

海軍如表 4-1-1，A 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.212、1.246、1.467 屬「互動良好」行為。在管教面，軍官對士官依規定管理，認為士官是輔助角色。在部隊訓練面，軍官會做好規劃與協調，引領士官兵目標執行任務，而士官以身作則帶士兵，如有問題向上級反映。士兵認為長官都很細心照護、教導自己。故官士兵間領導互動屬良好。

「我會以相關規定來管教士官及士兵。比如在第一年排長時，因是資淺軍官，對於軍中相關規定或管理時，思惟不是那麼詳盡或不太懂，可能會造成問題，故我會協請部隊資深士官幹部來協助我，這是我一個領導方式。」(A 官-PE-L-1)

「在執行部隊訓練任務時，我認為身為幹部最重要的是做好相關的規劃與協調功能，使士官兵們放心去執行任務，而不是隨意就去做導致部屬們無所適從，應該要一階一階的規劃加上理解等，方能使領導功能發揮。」(A 官-PE-L-2)

「在一般部隊操課或一般生活時，如果有士兵不會的話，我會以身作則帶著兵做給他看及耐心教，但是如果連我也不會的情況下，我會尋求排副或排長尋求協助」。(A 士-PE-L-1)

「幹部(軍官、士官)在日常生活上照顧我們，對我們不會的事務都會耐心教導到我們懂然，所以我覺得很棒。」(A 兵-PE-L-1)

在C組中軍官對士官、士官對士兵互動係數分別為1.233及1.246屬「互動良好」行為，軍官對士兵為1.006屬「互動適當」行為。在部隊管教與訓練面上，軍官對士官採互相討論商量，對士兵認為明確下達命令即可；士官對士兵要求勿聽命行事，應習得如何獨自解決事情能力；士兵也認為長官們採個別關懷照顧。故官兵間領導互動屬適當良好。

「我在管教及相關訓練工作，會與士官幹部採用商量的方式做管理。對士兵的話，我會用命令的方式去做就可以了，因為我認為士兵只要負責執行任務。」(C 官-PE-L-1及2)

「在管教及執行任務方面，我比較希望給士兵很大的自主與發揮的空間，因為在實際作戰的時候如果幹部倒了，士兵就要有能力再去領導其他人員作戰，因為我之前有接觸過美軍相關訓練，此教育方式這是可以成立的，讓士兵去想。」(C 士-PE-L-1及2)

「長官在日常生活各方面都會仔細耐心的教導我們士兵，比如我體能不好會鼓勵我去做而不是一種嚴厲口氣或在基本教練時會耐心引導我們去做。」(C 兵-PE-L-1及2)

在 I 組軍官對士官、軍官對士兵互動係數分別為 1.511 及 1.454 屬「互動良好」行為，士官對士兵為 1.100 屬「互動適當」行為。在部隊管教及訓練上，軍官會尊重士官彼此互相討論，待士官兵如家人般；士官對士兵採直接下命令方式，有問題回報處理；士兵認為長官們在日常生活中都很細心教導我們。

「身為幹部面對管教及相關訓練工作我會看部隊團隊士氣為主，對士官幹部採用討論及尊重的方式來解決問題，對士兵當然是一視同仁囉、當作家人一樣。」

(I 官-PE-L-1 及 2)

「在管教及執行任務方面，對士兵在管理或訓練上，直接下命令讓士兵服從執行就好，如有問題回報我處理。」(I 士-PE-L-1 及 2)

長官在日常生活各方面都會仔細耐心的教導我們士兵，例如在拆解武器或操演部隊演訓任務時，會耐心引導我們。(I 兵-PE-L-1)

表 4-1-2：陸軍「人」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	領導(人)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
B 組	自許值/自許值總和	0.907	0.872	0.629
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動不良)
D 組	自許值/自許值總和	1.007	0.935	1.006
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
E 組	自許值/自許值總和	0.907	0.623	0.880
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動不良)	(互動適當)
F 組	自許值/自許值總和	0.680	0.748	1.006
	期望值/期望總和	(互動不良)	(互動不良)	(互動適當)
G 組	自許值/自許值總和	0.907	1.122	1.006
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

陸軍如表 4-1-2，在 B 組中軍官對士官、軍官對士兵互動係數分別為 0.907 及 0.872 屬「互動適當」行為，在部隊管教面上，軍官相信士官資深及專業，會尊重他們管理士兵方法，另在訓練面軍官認為士官兵直接服從自己命令（主官意識），但實際成效與預期間有落差。

「對士官幹部都會給予基本尊重，因為他比較資深且專業，會放手讓他管理士兵或其他不多干涉，當然還是會在旁邊看（可能還是擔心）。」（B 官-PE-L-1）

「如果是部隊訓練的話，當然是完全以我的想法為主（主官想法），但是士官及士兵能不能達到，可能還是有落差。」（B 官-PE-L-2）

然而士官對士兵互動係數為 0.629 屬「互動不良」行為，因士官認為志願役士兵因自以為資深、比較不聽從士官領導；其士兵也認為長官管教鬆散（管教標準因人而異）、容易有小團體，故互動不良。

「現在沒那麼好管了，志願役士兵都是年資深，有時會跟你打哈哈就過了，比較現實面就是這樣子，比較不會去服從。」（B 士-PE-L-1）

「管教上感覺還是蠻鬆散的，相處上會很容易因為人際關係，對每個人的標準不同，會有小團體。」（B 兵-PE-L-1）

E 組軍官對士官、士官對士兵分別為 0.907、0.880 屬「互動適當」行為，軍官對士兵為 0.623 屬「互動不良」行為。軍官在管教及訓練上採言傳身教及依賴士官專業經驗，而士官對士兵屬帶心管教；唯軍官認為志願役士兵愛申訴、爆料不好管教，其士兵亦覺得長官比較做表面、標準不一。

「看看士官的經驗，並以軍官自己身體力行，從專業的角度來領導；現在志願役士兵有些愛申訴、現實，愛爆料不好管喔。」（E 官-PE-L-1）

「其實滿仰賴士官，並且以安全為重。」（E 官-PE-L-2）

「在管教時對士兵比較偏人情式合理帶法（合理都可接受）」。（E 士-PE-L-1）

「長官管教上感覺比較表面，有些人就比較嚴格，有些則不。」（E 兵-PE-L-1）

F 組軍官對士官、軍官對士兵互動係數分別為 0.680 及 0.748 屬「互動不良」行為，士官對士兵為 1.006 屬「互動適當」行為。軍官在管教上，依自己主官意識認定，沒有商量空間，在訓練上對士官要求嚴格，對士兵直接下命令、無彈性。士官對士兵管教採個別狀況關懷管教。

「我在管教領導上會以規定為主，規定是什麼就做沒商量、沒彈性空間（較主官意識）」。（F 官-PE-L-1）

「在訓練上，我對士官會比較嚴格，因士官是部隊的橋樑談，而士兵純粹是下命令通執行就好，不用多說吧。」（F 官-PE-L-2）

「在管教時對士兵比較偏人情帶法（合理都可接受）。」（F 士-PE-L-1）

在 D 組中，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分為 1.007、0.935 及 1.006 屬「互動適當」行為。在管教與訓練上，軍官尊重士官專業，對士兵則明確命令下達；士官對士兵採用情感帶心的管教。

「我們在軍校時都有被管教過，知道那種被領導的感覺，基本上還是會尊重士官專業，對士官的管教上會看人和當時狀況；對士兵就執行令令就好，去做就對了。」（D 官-PE-L-1）

「現在軍官其實專業度不夠，像我雖然是反甲連的副連長，但是我沒有證書的，真的演訓時我們還是會去問士官，然後多方面去問以免被牽著走，講真的國軍在軍官專業度這塊還不夠，我們沒有證書還是可以占缺，可是士官兵就是打死都要證書。對士兵就執行令令就好，去做就對了。」（D 官-PE-L-2）

「在管教時對士兵比較偏向人情式的帶（合理都可接受）」。（D 士-PE-L-1）

G 組中軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分為 0.907、1.122 及 1.006 屬「互動適當」行為。因屬學校單位特性關係，軍官對士官兵沒有嚴格的區分階級，形塑大家有共同使命與目標，而士官對士兵採適才適用的管教與訓練。

「因為我們大部分都在接訓學員，管教工作比較不明顯在區分階級且其實沒太看重，官士兵一起下來做任務啊，可能跟我們單位特性也有關阿，且我們人少，一個中隊才 6 個人。」（G 官-PE-L-1）

「在管教時對士兵比較偏人情合理帶法（合理都可接受）」。（G 士-PE-L-1）

表 4-1-3：空軍「人」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	領導(人)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
H 組	自許值/自許值總和	0.992	0.935	1.048
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
J 組	自許值/自許值總和	1.322	1.246	1.100
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動良好)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

空軍如表 4-1-3，在 H 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分為 0.992、0.935 及 1.048 屬「互動適當」行為。在管教與訓練上，軍官對士官兵採上行下效、帶頭做起；士官對士兵以身作則、合乎情理對待士兵；士兵覺得長官們都很有耐心帶我們，會依長官命令做事。

「我在面對管教及相關訓練工作會與士官幹部及士兵，採用身體力行的領導方式來解決問題」（H 官-PE-L-1 及 2）

「在面對士兵，我覺得在管教方面可以採用軟硬兼施、情理法方式來帶兵，重要的是要依規定，要以身作則來做。」（H 士-PE-L-1 及 2）

「長官在日常生活各方面都會仔細耐心的教導我們士兵，會耐心引導我們去做，對於長官的命令都會去執行。」（H 兵-PE-L-1）

在 J 組中，軍官對士官、軍官對士兵互動係數分別為 1.322 及 1.246 屬「互動良好」行為，士官對士兵為 1.100 屬「互動適當」行為。軍官在部隊管教及訓練尊重士官，待部屬如家人，而士官採明確引領士兵，從己身做起。

「面對管教及相關訓練工作我會與士官幹部採用討論來做，對士官兵同作家人一樣看待。」（J 官-PE-L-1 及 2）

「在管教及執行任務方面，對士兵我會自己做起給他們看。」（J 士-PE-L-1 及 2）

表 4-1-4：「人」面向之軍種間互動行為關係與類型

階級 軍種	領導（人）		
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
陸軍	0.881 (互動適當)	0.860 (互動適當)	0.905 (互動適當)
海軍	1.319 (互動良好)	1.235 (互動良好)	1.271 (互動良好)
空軍	1.157 (互動適當)	1.090 (互動適當)	1.074 (互動適當)

綜整上述分析「人」面向，首先就軍種來看如上表 4-1-4，軍官對士官其陸海空軍互動係數平均值分別為 0.881、1.319、1.157，其程度依序海軍、空軍、陸軍。軍官對士兵其陸海空軍互動係數平均值分別為 0.860、1.235、1.090，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。士官對士兵其陸海空軍互動係數平均值分別為 0.905、1.271、1.074，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。

表 4-1-5：「人」面向整體互動行為關係與類型

階級 面向	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
人	1.0677 (互動適當)	1.0186 (互動適當)	1.0486 (互動適當)

其次，就階級區分如表 4-1-5，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動行為係數平均值分別為 1.0677、1.0186、1.0486 均屬適當類型，其程度依序為軍官對士官、士官對士兵、軍官對士兵。即軍官與士官彼此討論溝通及尊重專業，且軍官與士官待士兵如家人，以及上行下效、賦予個別關懷之領導風格。唯陸軍中有軍官與士官認為志願役士兵因資深擺老、愛申訴等因素，造成管教室礙，且士兵認為長官管教無彈性空間（主官意識重）。

二、有關「事」的互動行為之關係與類型

表 4-1-6：海軍「事」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	領導 (事)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
A 組	自許值/自許值總和	1.247	1.224	1.200
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動良好)	(互動良好)
C 組	自許值/自許值總和	1.003	1.176	1.078
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
I 組	自許值/自許值總和	1.529	1.412	1.100
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動良好)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

海軍如表 4-1-6，在 A 組中軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.247、1.224、1.200 屬「互動良好」行為。從訪談中可知，軍官與士官對個

人違紀問題，會挺身親自向部屬說明，明確指引以部隊榮譽與目標，以及如家人般情感。故整體來說，官士兵間領導構面是互動適當的。

「如果我會跟連上士官與士兵做說明與解釋，雖然是個人的事件，但是卻關係著我們連上的榮譽與士氣（團隊榮譽）；另軍事審判移到民間地方法院，對部隊內部管理應無直接影響；對於軍人福利或年金改革影響，我不太會去注意或影響我的留營。」（A 官-TH-L-3）。

「前單位發生過士兵跳樓事件，使得全連休假人員召返並開軍紀檢討會，在領導方面，我覺得身為班長就是要把這件事情造成單位負面影響去除掉，如果說沒有不滿也是不可能，誰希望休假時候臨時被召返回來的，但是我會（親自）跟他們講說大家都是同一個連隊，不管發生何事大家都是一體的，因為大家要互相幫助，這是我認為領導作為。另軍事審判移到民間地方法院，沒什麼看法；對於軍人福利或年金改革影響，我不太會去注意或影響我的留營。」（A 士-TH-L-3）

在 C 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.003、1.176 及 1.078 屬「互動適當」行為。面對軍紀與日常事務問題，軍官與士官共商解決，並擬定共同目標與官兵一起達成；士官認為士兵違紀是個案，採連坐法是會影響部隊士氣，但不該影響對其他個人領導。由訪談可知官士兵間領導互動屬適當的。

「我基本上遇到軍紀問題及相關日常事務，我會與士官幹部們一起討論解決方案及溝通，給予士官兵一個預期達成的目標共同執行。國軍廢除軍事審判法由民間法官處理案件，我覺得與軍職法官間有差異，因為軍職法官對犯人可能會以情理法考量，但對部隊內部管理，我覺得無直接影響；對於軍人福利減少或年改影響，不會影響我志願留營的考量，我加入國軍是有抱負的」（C 官-TH-CM 及 L-3 及 4）

「發生士兵軍紀問題時，因切乎團隊士氣，我認為現在國軍連坐法觀念是錯的，罰都罰沒犯錯的人，應該由犯錯的當事人來承擔才對，但也不影響我對其他人的領導統御。國軍廢除軍事審判法由民間法官處理案件，我覺得與軍職法官間有差異，但對部隊內部管理無直接影響;另軍人福利減少或年改影響，我認為會影響人員招募的成效，沒有人會想來加入部隊，導致部隊人員不足而有一人身兼多職情形」(C士-TH-L-3)

在I組中，軍官對士官、軍官對士兵互動係數分別為1.529、1.412屬「互動良好」行為，士官對士兵為1.100屬「互動適當」行為。在軍紀或日常相關事務時，軍官會向部屬說明，強調團隊合作精神，形塑有問題大家共同解決的精神指標;士官認為士兵犯錯而採連坐懲處是不應該的，但不會影響自己對他個人領導。故官兵間領導是互動良好的。

「我基本上遇到軍紀問題及日常事務，重視部隊團隊合作，跟大家解釋說明為何。另軍事審判移到民間地方法院，對部隊內部管理應無直接影響;對於軍人福利或年金改革影響，我不太會去注意或影響我的留營。」(I官-TH-L-3)

「部屬如違紀，我認為現在國軍所謂連坐法的觀念是錯的，罰都罰到沒犯錯的人，應該是由犯錯的當事人來承擔才對，且我不會牽拖到其他沒犯錯的人身上。另軍事審判移到民間地方法院，沒什麼看法;對於軍人福利或年金改革影響，我不太會去注意或影響我的留營。」(I士-TH-L-3)

表 4-1-7：空軍「事」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	領導 (事)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
H 組	自許值/自許值總和	0.860	0.882	1.157
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
J 組	自許值/自許值總和	1.529	1.176	0.943
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

空軍如表 4-1-7，在 H 組中軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數為 0.860、0.882、1.157 屬「互動適當」行為。軍官與士官在面對軍紀或日常事務時，會以同理心情感、部屬角度共同解決問題，以維護團隊士氣與和諧。故官兵間領導互動適當的。

「假設我遇到軍紀問題及相關日常事務，會對士官兵領導應該用換個角度去跟部屬溝通，大家共同解決問題。另有關於軍人福利、年改影響招募留營或軍事審判法廢除影響部隊管理，對我而言好像沒差異（無感），基本上我把軍職當作是工作一般，國家支付我薪水，我就負責管理好部隊，做我自己該做的事情。」（H 官-TH-L 及 CM-3 及 4）

「對於士兵違紀，我覺得自己要同理心情感處理，不該帶有情緒等反應，畢竟事情遇到了，身為幹部應該要去維護團體的和諧與士氣，不然戰力應該會有所損耗。另軍事審判移到民間地方法院，沒什麼看法；對於軍人福利或年金改革影響，我不太會去注意或影響我的留營。」（H 士-TH-L 及 CM-3）

在 J 組中，軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.176 及 0.943 屬「互動適當」行為，軍官對士官為 1.202 屬「互動良好」行為。在軍紀違紀或日常事務中，軍官勇於承擔責任方式領導士兵，與士官互相商量解決問題，以維士氣；士官認為士兵都依令服從領導。故官兵間領導互動是普通良好的。

「部屬違犯軍紀營規，我身為幹部除會勇於承擔領導士官兵、帶頭去做，有些事亦會與士官討論，因為要維護部隊士氣解決好問題。另軍事審判移到民間地方法院，對部隊內部管理應無直接影響;對於軍人福利或年金改革影響，我不太會去注意或影響我的留營。」(J官-TH-L-3)

「有關軍紀營規遵守，對於士兵還是會跟他做溝通領導，他們還是會聽啦。另軍事審判移到民間地方法院，沒什麼看法;對於軍人福利或年金改革影響，我不太會去注意或影響我的留營。」(J士-TH-L-3)

「有關軍人本務面，我會與士兵做溝通領導，他們還是會聽啦。」(J士-TH-L及CM-4)

表 4-1-8：陸軍「事」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	領導(事)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
B 組	自許值/自許值總和	0.803	0.824	0.880
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
D 組	自許值/自許值總和	0.810	0.850	0.890
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
E 組	自許值/自許值總和	0.917	0.824	1.201
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動良好)
F 組	自許值/自許值總和	0.860	1.029	1.231
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動良好)
G 組	自許值/自許值總和	0.917	0.941	0.880
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

陸軍如表 4-1-8，在 B 組中，軍官對士官、「軍官士兵」、士官對士兵互動係數分別為 0.803、0.824、0.880 屬「互動適當」行為。在軍紀與軍人本務上，軍官覺得士官兵應為部隊努力且潔身自愛，對犯錯的人與以機會改過;士官與士兵間有

好溝通管道與服從領導;士兵對長官的命令亦是服從。故可知官士兵在領導構面互動是適當的。

「我認為違犯軍紀是個人的問題，當然應給與機會改過，人非聖賢都有犯錯的時候，不過基本上單位官士兵都是相當負責且自愛。另軍事審判移到民間地方法院，對部隊內部管理應無直接影響;對於軍人福利或年金改革影響，我不太會去注意或影響我的留營。」(B 官-TH-L-3)

「在軍人本務面，是希望各式生活都能達到很好，不過我這個單位是全部志願役，所以其實都還蠻乖的。」(B 官-TH-L-4)

「有關軍紀營規遵守，我會跟士兵做溝通領導，他們還是會聽啦。另軍事審判移到民間地方法院，沒什麼看法;對於軍人福利或年金改革影響，我不太會去注意或影響我的留營。」(B 士-TH-L 及 CM-3)

「有關軍人本務面，我跟士兵做溝通領導，他們還是會聽啦。」(B 士-TH-L 及 CM-4)

「在領導，其實是我們自己要配合長官，因為這是本務阿，我們自己本來就應該要做到阿。」(B 兵-TH-L-4)

在 D 組中，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.810、0.850、0.890 屬「互動適當」行為。在軍紀上，軍官與士官認為部屬違紀屬個人問題，不會影響其他人領導。

「在領導時，比如說酒駕吸毒阿，這些算是個人行為，不會影響我對於單位士官兵的領導統御。另軍事審判移到民間地方法院，我覺得對不對內部管理沒特別影響，因為犯錯屬於個人行為，不行就汰除;至於軍人福利或年金改革影響，多少會影響個人留營意願或招募成效，造成人員不足，還是要看改革結果」(D 官-TH-L-3)

「在領導方面，如果士兵發生軍紀事件，我們領導幹部會受連帶責任，但不該影響對其他人領導統御。另軍事審判移到民間地方法院，沒什麼看法;對於軍人福利或年金改革影響，我不太會去注意或影響我的留營」(D士-TH-L-3)

在 E 組，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.917、0.824、0.880 屬「互動適當」行為。在 F 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.860、1.029、1.131 屬「互動適當」行為。在 E、F 組中軍官與士官想法相近，軍官認為面對違紀事件時，要與士官兵親自溝通說明;士官認為部屬違紀會受連帶懲處，但身為幹部還是要為其他人個別著想。故可知官士兵在領導互動是適當的。

「在個人軍紀違錯常是有連坐法(幹部連帶責任)，所以要先跟大家親自做好溝通。另軍事審判移到民間地方法院，覺得對一般基層沒什麼影響;至於軍人福利或年金改革影響，我不太會去注意或影響我的留營」(E官-TH-CM及L-3)

「身為隊上副主官掌管軍紀營規，他人犯錯常常都是有連坐法，但跟其他沒犯錯的弟兄，講清楚說明白更重要。另軍事審判移到民間地方法院，覺得對一般基層沒什麼影響;至於軍人福利減少或年金改革影響，我不太會去注意或影響我的留營」(F官-TH-CM及L-3)

「在領導方面，如果士兵發生軍紀事件，我認為領導幹部除會受連帶責任，重要的是身為幹部要如何引領部隊其他人繼續向前。另軍事審判移到民間地方法院，覺得對一般基層內部管理上沒什麼影響;至於軍人福利或年金改革影響，我不太會去注意或影響我的留營」(E士-TH-L-3)

「士兵發生軍紀事件，我認為雖然領導幹部多少都會受連帶懲處，但還是要為沒犯錯的人著想，不會影響我的領導。另軍事審判移到民間地方法院，覺得對

一般基層內部管理上沒什麼影響;至於軍人福利或年金改革影響，我不太會去注意或影響我的留營」(F士-TH-L-3)

在 G 組中軍官對士官與士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.917、0.941、0.880 屬「互動適當」行為。軍官對士官兵個人行為違紀均依規定辦理;士官認為士兵違紀雖受連帶懲處，但不影響對其他個人之領導統御。故官士兵領導互動屬普通。

「其實因為是學校單位，如果是學生當然就是依規定直接退訓，回原單位管。如果是單位內的幹部可能就是直接汰除。另軍事審判移到民間地方法院，覺得對一般基層內部管理上沒什麼影響;至於軍人福利或年金改革影響，我不太會去注意或影響我的留營」(G官-TH-L-3)

「士兵發生軍紀事件，我認為領導幹部會受連帶責任，但不影響我對其他人的領導統御。另軍事審判移到民間地方法院，覺得對一般基層內部管理上沒什麼影響;至於軍人福利或年金改革影響，我不太會去注意或影響我的留營」(G士-TH-L-3)

表 4-1-9：「事」面向之軍種間互動行為關係與類型

階級 軍種	領導(事)		
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
陸軍	0.861 (互動適當)	0.894 (互動適當)	0.996 (互動適當)
海軍	1.226 (互動良好)	1.237 (互動良好)	1.093 (互動適當)
空軍	1.194 (互動適當)	1.029 (互動適當)	1.050 (互動適當)

綜整上述分析「事」面向，首先就軍種來看如上表 4-1-9，軍官對士官中陸海空軍互動係數平均值分別為 0.861、1.226、1.194，其程度依序海軍、空軍、陸軍。

軍官對士兵中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.894、1.237、1.029，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。士官對士兵其陸海空軍互動係數平均值分別為 0.996、1.093、1.050，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。

表 4-1-10：「事」面向整體互動行為關係與類型

階級 面向	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
事	1.0375 (互動適當)	1.0239 (互動適當)	1.0359 (互動適當)

其次，就階級區分言如表 4-1-10，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動行為係數平均值分別為 1.0375、1.0239、1.0359 均屬適當類型，其程度依序為軍官對士官、士官對士兵、軍官對士兵。即軍官與士官認為因違紀遭連坐懲處或其他事務受責難，都不該影響對其他人領導，要為部屬個別關懷著想，通常以口語情感化與部屬溝通，共同解決問題。另研究發現軍事審判法廢除是否影響部隊內部管理，以及現行年金改革或軍人福利逐漸減少是否影響招募留營的問題，近九成受訪的軍官與士官持無特別影響或無其他看法。

三、有關「時」的互動行為之關係與類型

表 4-1-11：海軍「時」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	領導 (時)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
A 組	自許值/自許值總和	1.030	1.064	1.182
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
C 組	自許值/自許值總和	1.046	1.064	0.897
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
I 組	自許值/自許值總和	1.046	1.060	0.977
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值≤1.2 屬互動適當

海軍如表 4-1-11，在 A 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.030、1.064、1.182 屬「互動適當」行為。在個人時間或任務取捨下，軍官與士官都會站個別部屬角度考量，給予協助請假及關懷，其士兵也認為幹部都會一旁協助。由上知官兵間在領導構面互動是適當的。

「我遇過有部屬有事請假回家處理事情，我會考量部隊任務與個人請假理由做決定，如非急迫性的會拒絕或延後再請。」(A 官-TM-L-5)

「我會把簡單的事情請士兵協助幫忙，自己挺身去做困難的部分，當然有時候可能會壓縮到休假時間，但我盡量會在大家要休假前打東西完成，不要影響到士兵休假時間，我覺得這很重要。」(A 士-TM-L-6)

「曾經有遇過上級長官突然說下星期要督導，時間有限，幹部都會陪在我們身邊協助我們一起完成。」(A 兵-TM-CM 及 L-6)

C 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.046、1.064、0.897 屬「互動適當」行為。部屬個人請假取捨時，軍官視其輕重緩急的狀況做決定，而士官選擇信任部屬；在任務時效下，軍官會與士官幹部溝通討論，並予以部屬任務的預期目標。故官兵間領導互動屬適當的。

「我會看當事人視請假理由的輕重緩急，做我的判斷標準以及是否有與任務衝突，比如說連上要戰備留值這是屬於部隊的規定。」(C 官-TM-L-5)

「有關任務執行時間與成效，我會與士官幹部們一起討論解決方案及溝通，給予部屬一個預期達成的目標，下定決心去執行。」(C 官-TM-L-6)

「我會先去了解部屬的困難並且相信他們要做的事情，例如之前有遇過有士兵向連長請假因為妻子要生了，但是連長不同意，因為他對這該士兵心存懷疑，但我覺得第一應該是選擇相信部屬的事由，長官與部屬間重要的是信任。」(C 士-TM-L-5)

I 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.046、1.060、0.977 屬「互動適當」行為。在任務時效下，軍官會親自下指導，給部屬一個目標執行，且士官相信士兵會完成所要求任務。故官兵間在領導互動屬適當的。

「我會跟士官兵們說明任務成效、時間，把自己該做的下指導，讓士官兵有個依循，並要求在時效內完成任務與預期目標。」(I 官-TM-L-6)

「在執行任務時間下為求成效，我會相信他們要做的事情，因為長官與部屬間重要的是「信任」。」(I 士-TM-L-6)

表 4-1-12：空軍「時」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	領導(時)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
H 組	自許值/自許值總和	1.030	0.912	0.977
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
J 組	自許值/自許值總和	1.046	1.064	0.977
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

空軍如表 4-1-12，在 H 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.030、0.912、0.977 屬「互動適當」行為。J 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.046、1.064、0.977 屬「互動適當」行為。在任務成效與時間下，軍官會與士官討論決定後，透口語方式予部屬簡單目標執行；士官對部屬為信任及情感口語的說明。故官兵間在領導互動是適當的。

「在執行任務成效與時間下，我會跟士官討論解決方案及溝通、大家一起解決，給予他們一個預期達成的目標，在下定決心去執行。」(H 官-TM-L-6)

「我會跟士官兵們說明任務成效、時間，把自己該做的下指導，讓士官兵有個依循，並要求在時效內完成任務與預期目標。」(J 官-TM-L-6)

「任務時效下，我會協助部屬，並與部屬解釋說為什麼要這樣做，才不會造成長官與部屬間衝突情形發生。」(H 士-TM-L-6)

「在執行任務時間下為求成效，我會相信他們要做的事情，因為長官與部屬間重要的是「信任」。」(J 士-TM-L-6)

表 4-1-13：陸軍「時」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	領導(時)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
B 組	自許值/自許值總和	0.824	0.851	0.897
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
D 組	自許值/自許值總和	0.942	0.973	1.025
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
E 組	自許值/自許值總和	1.059	0.851	0.805
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
F 組	自許值/自許值總和	0.942	0.851	0.897
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
G 組	自許值/自許值總和	1.059	1.102	1.011
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

陸軍如表 4-1-13，在 B 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.824、0.851、0.897 屬「互動適當」行為。在個人請假請捨下，軍官會檢視部隊任務及以部屬個別為考量，並期望部屬專注於工作崗位;士官信任士兵在時間內任務執行成效都很高。故官兵間領導互動屬適當。

「例如士官兵家裡有事要請假或任務時效問題，我會視當時部隊的任務狀況，希望他們可以在家庭與部隊取其平衡，並可以專注於自己的職責上，部隊就會很和諧。」(B 官-TM-L-5 及 6)

「認為單位士兵執行任務成效都很高，只是管理時可能有少數人不專心，人難免有惰性。」（B 士-TM-L-6）

在 D 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.942、0.973、1.025 屬「互動適當」行為。E 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.059、0.851、0.805 屬「互動適當」行為。F 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.942、0.851、0.897 屬「互動適當」行為。G 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.059、1.102、1.011 屬「互動適當」行為。以上 D、E、F、G 組中，軍官與士官想法相近認為在個人請假取捨下，以部屬角度及當時任務狀況作決定，彼此建立信任機制。故官兵間領導互動是適當的。

「以單位主官來，如果是有事的話我一定會讓他請假阿，但我認為沒什麼事情比家庭重要，而且我今天要用這個人，我一定要帶他的心與士官間溝通有無，才能了解他們的需求，解決困難。」（D 官-TM-L 及 CM-5）

「士官兵要請假我會視其部隊任務狀況，告知他們我的想法彼此建立信任，他們自己也要把家庭與部隊分輕重緩急做決定。」（E 官-TM-L-5）

「士官兵如要請假我會視單位狀況及了解他們的理由想法，他們自己要有一把尺可以區分輕重緩急。」（F 官-TM-L-5）

「個人時間取捨下，我會考量部隊任務與請假理由做決定，如非急迫性的會拒絕或延後再請。」（G 官-TM-L-5）

「士兵在家庭與部隊間有請假取捨問題，我會協助解決向上級報告及溝通來解決。」（D 士-TM-L 及 CM-5）

「如果士官兵要請假的話，我會先去了解部屬的困難並且相信他們要做的事情，長官與部屬間重要的是信任。」（E 及 F 及 G 士-TM-L-5）

表 4-1-14：「時」面向之軍種間互動行為關係與類型

軍種 \ 階級	領導（時）		
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
陸軍	0.965 (互動適當)	0.926 (互動適當)	0.927 (互動適當)
海軍	1.041 (互動適當)	1.063 (互動適當)	1.025 (互動適當)
空軍	1.038 (互動適當)	0.988 (互動適當)	0.987 (互動適當)

綜整上述分析「時」面向，首先就軍種來看如上表 4-1-14，軍官對士官陸海空軍互動係數平均值分別為 0.965、1.041、1.038，其程度依序海軍、空軍、陸軍。軍官對士兵中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.926、1.063、0.988，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。士官對士兵，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.927、1.025、0.987，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。

表 4-1-15：「時」面向整體互動行為關係與類型

面向 \ 階級	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
時	1.0026 (互動適當)	0.9794 (互動適當)	0.9686 (互動適當)

其次，就階級區分而言如表 4-1-15，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動行為係數平均值分別為 1.0026、0.9794、0.9686，均屬適當類型，其程度依序為軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵。即軍官與士官對部屬個人請假，以部屬角度及任務輕重緩急狀況作個別考量，在不影響任務下都會予准假或向上級長官報備。在任務時效下，軍官與士官溝通後，下達簡單明確目標以達成，且士官信任士兵能力。

四、有關「地」的互動行為之關係與類型

表 4-1-16：海軍「地」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	領導 (地)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
A 組	自許值/自許值總和	1.127	1.110	1.142
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
C 組	自許值/自許值總和	1.127	1.087	1.044
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
I 組	自許值/自許值總和	1.073	1.067	1.044
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

海軍如表 4-1-16，A 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.127、1.110、1.142 屬「互動適當」行為。在打掃或衛哨勤務上，軍官會以做到士官兵都是公平為原則；士官視自己為士兵與軍官間溝通協調角色，並請資深士兵協助適應；士兵認為長官都會協助、安慰與溝通，人都很好。故官士兵間在領導互動屬適當的。

「在連上環境範圍內的清潔打掃，士官兵比較不會有意見，另在衛哨勤務的部分，可能造成弟兄比較吃重，但我們幹部都計算每位弟兄衛哨紀錄，以做到每人都公平為主，以避免產生衝突。」(A 官-GR-L-7、8)

「關於環境打掃及衛哨勤務等因任務衝突關係，首先我認為班長要做協調與溝通角色，我會先請資深士兵來帶新兵做，再循管道反映解決。」

「可能有其他人有反對聲音或抱怨情形，幹部會出做安慰與溝通，然後請他人先幫忙支援，才不會有衝突發生，我認為連上幹部都做的很好。」(A 兵-GR-CF-7、8)

C 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.127、1.087、1.044 屬「互動適當」行為。在打掃工作或衛哨勤務上，軍官以同理心待士官兵及溝通解決問題;士官是軍官與士兵溝通協調角色，幫助士兵解決問題，如無法解決就向上級反映處理。故官士兵間領導互動屬適當的。

「對於部隊打掃工作與衛哨勤務（安官），我會站在部屬角度（同理心）去幫助他們及做溝通，解決疑難雜症。」（C 官-GR-L 及 CM-7、8）

「士兵在環境打掃及衛哨勤務等工作有問題時，我要做協調與溝通角色，再者循管道向排副、值星官或是排長、連長等反映解決。」（C 士-GR-L 及 CM-7、8）

I 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.073、1.067、1.044 屬「互動適當」行為。在打掃工作或衛哨勤務上，軍官在職責下規劃每個士官兵執掌與責任區，要求都做好份內工作;士官是軍官與士兵溝通協調角色，幫助士兵解決問題。故官士兵間領導互動屬適當的。

「對於部隊該做的安全維護（安官）與打掃工作，我會依職責認定士官與士兵部屬間的工作責任區，各司其職做好份內事務。」（I 官-GR-L-7、8）

「我會視狀況做協調與溝通角色，如果自己無法處理的話，我會先請資深士兵來帶新兵做，再者循管道向上級長官反映，因對部屬而言，所需要的是幫他解決困難及有個溝通的管道，故士官的角色就是軍官和士兵間橋樑。」（I 士-GR-L 及 CM-7、8）

表 4-1-17：空軍「地」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	領導 (地)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
H 組	自許值/自許值總和	1.117	1.088	0.977
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
J 組	自許值/自許值總和	1.030	1.003	1.015
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

空軍如表 4-1-17，在 H 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.117、1.088、0.977 屬「互動適當」行為。J 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.030、1.003、1.015 屬「互動適當」行為。在 H、J 組，在部隊安全維護與打掃工作上，軍官會為部屬著想且律定官兵個別職責，要求各自做好份內工作；士官則是士兵與軍官間溝通協調角色，並先指派資深幹部協助，如無法解決問題，則依管道向上反映處理。故官兵間領導互動是適當的。

「對於部隊該做的安全維護（安官）與打掃工作，我會站在部屬角度去幫助他們（同理心），身為幹部就是要協助他們完成及協調各種事項。」（H 官-GR-L 及 CM-7、8）

「部隊的安全維護（安官）與打掃工作，我會依職責認定士官與士兵部屬間的工作責任區，各司其職做好份內事務。」（J 官-GR-L-7、8）

「我會視狀況做協調與溝通角色，如果自己無法處理的話，我會先請資深士兵來帶新兵做，再者循管道向上級長官反映，因對部屬而言，所需要的是幫他解決困難及有個溝通的管道，故士官的角色就是軍官和士兵間橋樑。」（H、J 士-GR-L 及 CM-7、8）

表 4-1-18：陸軍「地」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	領導 (地)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
B 組	自許值/自許值總和	0.773	0.761	0.783
	期望值/期望總和	(互動不良)	(互動不良)	(互動不良)
D 組	自許值/自許值總和	0.944	1.000	0.914
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
E 組	自許值/自許值總和	1.218	1.000	0.914
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動適當)	(互動適當)
F 組	自許值/自許值總和	1.209	1.000	0.914
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動適當)	(互動適當)
G 組	自許值/自許值總和	1.201	1.125	1.044
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

陸軍如表 4-1-18，在 B 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.773、0.761、0.783 屬「互動不良」行為。在單位環境保養打掃面，軍官認為士官兵總是有偷懶心態，尤其是士官幹部只會做表面樣子罷了；士官也認為士兵都難免有惰性，但也很會聽話去做；士兵想說如不做就不做（偷懶心態），認為長官在管理要求很多，可知官士兵間領導互動屬不良。

「對單位公共設施打掃保養，我就是如果叫士官兵做可能會偷懶吧，而且我覺得各單位士官幹部應該都是這樣，就是可能就是做做樣子。」（B 官-GR-L-7）

「對單位設施保養或打掃工作，士兵他們還是會做，但難免是會有些惰性，另在管理上跟他們溝通做什麼他們也是會聽再去做。」（B 士-GR-L 及 CM-7）

「我當然希望打掃當然是不要做啊，可是長官在管理上還是會要求很多，例如站哨也是不想站哨，但是實際上還是要站。」（B 兵-GR-L-7）

在 D 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.944、1.000、0.914 屬「互動適當」行為。在環境打掃或安官工作，軍官認為屬士官兵個別職責工作，並藉溝通方式協調;士官認為士兵都會服從命令做自己該做的事情，故官士兵間領導互動是適當的。

「其實單位的打掃來講，這本來就是士官兵該做好的本務工作。」(D 官-GR-L-7)

「對單位管轄責任(擔任安官)，這本來就是士官兵的本務職責，就是直接用溝通就可以了。」(D 官-GR-L 及 CM-8)

「對單位設施保養或打掃工作，士兵他們還是會做，另管理上跟他們溝通做什麼他們也會做。」(D 士-GR-L 及 CM-7)

在 E 組軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.000、0.914 屬「互動適當」行為，軍官對士官為 1.218 屬「互動良好」行為。在 F 組軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.000、0.914 屬「互動適當」行為，軍官對士官為屬「互動良好」行為。在 G 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.944、1.125、1.044 屬「互動適當」行為。從 E、F、G 組的訪談看法一致，在環境打掃面，軍官會訂定一共同標準要求官兵個別遵守，並適時與大家溝通，在安全維護面，認為大家協調即可及有賴士官協助;士官亦認為士兵在打掃面上還是會乖乖聽話去執行。故官士兵間領導互動是適當良好。

「對單位打掃事項，身為幹部我會訂定一個共同標準，讓大家可以共同遵守，各司其職做好自己份內的事，並適時透過溝通與士官兵做溝通。」(E、F 官-GR-L 及 CM-7)

「關於單位管轄責任區的安全維護(安官)，我認為大家協調好就好，也必須倚賴士官幹部協助處理，畢竟軍官算是少數。」(E、F 官-GR-L-8)

「單位打掃面，我會先跟士官兵把遊戲規則講好，運用溝通去帶他們，其實我們單位特性單純。」(G 官-GR-L 及 CM-7)

「關於單位管轄責任區的安全維護(安官)，因為是學校單位都是學員支援，由負責的帶訓士官兵的教官助理協助處理。」(G 官-GR-L-8)

「對單位設施保養或打掃工作，士兵他們還是會做，在管理上跟他們溝通做什麼他們也是會做。」(E、F、G 士-GR-L 及 CM-7)

表 4-1-19：「地」面向之軍種間互動行為關係與類型

軍種 \ 階級	領導(地)		
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
陸軍	1.018 (互動適當)	0.977 (互動適當)	0.914 (互動適當)
海軍	1.109 (互動適當)	1.077 (互動適當)	1.077 (互動適當)
空軍	1.074 (互動適當)	1.046 (互動適當)	0.996 (互動適當)

綜整上述分析「地」面向，首先就軍種來看如上表 4-1-19，軍官對士官中，陸海空軍互動係數平均值分別為 1.018、1.109、1.074，其程度依序海軍、空軍、陸軍。軍官對士兵中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.977、1.077、1.046，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。士官對士兵中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.914、1.077、0.996，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。

表 4-1-20：「地」面向整體互動行為關係與類型

面向 \ 階級	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
地	1.0536 (互動適當)	1.0241 (互動適當)	0.9793 (互動適當)

其次，就階級區分言如表 4-1-20，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動行為係數平均值分別為 1.0536、1.0241、0.9793，均屬適當類型，其程度依序為軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵。是故在單位保養維護及安全維護上，軍官律定官兵個別責任區及共同標準，要求各司其職及遵守，並以公平、互相溝通原則為部屬著想為，且依賴士官協助，而士官則普遍認為自己為軍官與士兵間溝通協調角色，士兵也會服從命令去做事，如無法解決會向上反映，尋求解決。但陸軍中有軍官認為士官、士兵有偷懶心態，尤其士官幹部只會做表面樣子，而士官亦認為士兵難免有惰性（偷懶），士兵想說如不做就不做，認為長官在管理要求很多，造成官士兵間領導互動屬不良。

五、有關「物」的互動行為之關係與類型

表 4-1-21：海軍「物」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	領導(物)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
A 組	自許值/自許值總和	1.017	0.916	1.118
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
C 組	自許值/自許值總和	1.050	0.841	0.978
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
I 組	自許值/自許值總和	1.062	1.101	1.112
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

海軍如表 4-1-21，在 A 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.017、0.916、1.118 屬「互動適當」行為。士官在部屬需商借物品時，會透過人脈關係及溝通方式，協助部屬；在接受上級督導面，軍官會盡督導之責，督促士官兵，可知軍官與士官在領導面屬明確引領部屬完成各項任務，其領導互動屬適當。

「我認為上級長官督導後勤維護有分每月或季，常因連上忙於其他戰備任務致人員不足關係，造成業務士（代理人）該做的一般表簿冊都沒做好，及連上長官因未盡督導之責遭責難。故我職責上會去指導官兵完成缺改，並督導業務士與代理人間交接有無確實。」（A 官-SM-L-10）

「單位士兵補給裝備要商借或接受上級督導須擺設物品時，我會先跟其他連同為補給士請求支援，並用溝通協調方式調借物品，如自己仍無法解決，我會回報連長處理。」（A 士-SM-L-9、10）

C 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.050、0.841、0.978 屬「互動適當」行為。在接受上級單位裝備督導，軍官會盡職責要求官兵完成任務，以及掌握上級長官督導時間，協助部屬完成任務；士官在接受督導或商借物品上，隨時掌握情況回報外，對部屬採激勵管理各自完成職責任務，並認為將後勤業務可外包民間辦理，對於現今因募兵招募成效不好、人力不足下，可提高部隊訓練成效。由上知，軍官與士官均會為部屬著想，故官士兵在領導互動行為屬適當。

「接受單位財產裝備的上級督導，我會利用自己的職權與責任來與上級與士官兵做溝通與協調，以及確切督導日期時間等要項，而且我也會要求底下各業參完成自己職責內的工作，做到先求有再求好，能做的要先做，而不是擺爛。」（C 官-SM-L 及 CM-10）

「當有東西要借或接受上級督導，我會先自己協調，如果自己無法解決，我會向上跟連長回報處理，並希望底下士兵做好自己的事情自己去想如何解決（自主管理）；但如將補給業務外包給民間廠商來做的話，我覺得是可行的，可以解決因現實施全募兵制招募不好，做事的人不夠。」（C 士-SM-L-9、10）

I 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.062、1.101、1.112 屬「互動適當」行為。在單位裝備維護保養建帳或接受上級督導時，軍官會要求士官先設法解決問題外，對士兵認為在各自職責內完成任務就好，但部屬如均無法自己解決時，就會挺身出面協助解決困難；士官除隨時掌握情況回報外，讓部屬獨立思考完成職責任務。故官兵間對領導互動屬適當。此外，對於後勤業務，軍官與士官均認為如可外包民間管理，將可舒緩目前因募兵招募成效不佳，所致人力不足狀況。

「單位有物品要商借或接受上級督導時，我會透過職務關係與上級做溝通協調，但我先會要求士官幹部先去商借（自己先協調），而士兵就負責執行該做的業務就好，如以上都無法再由我出面解決問題；而我認為如將某些後勤補保外包予民間處理，可補足因募兵成效不佳，造成編現人不夠狀況，對在戰備訓練上亦可提升成效的，至少人力不會是吃緊的。」（I 官-SM-L-9、10）

「當有物品要借或接受上級督導，我會先自己協調，如果自己無法解決，我會向上跟連長回報處理，並希望底下士兵做好自己的事情自己去想如何解決（自主管理）；但如將補給業務外包給民間廠商來做的話，可舒緩因為現在連上人力支援的、受訓的、退伍關係，加上實施全募兵制招募不好等情形，造成單位編現比低、做事的人不夠，且對部隊專精訓練亦可提升成效的。」（I 士-SM-L-9、10）

表 4-1-22：空軍「物」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	領導(物)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
H 組	自許值/自許值總和	1.017	1.031	1.118
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
J 組	自許值/自許值總和	1.162	1.178	1.132
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

空軍如表 4-1-22，在 H 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.017、1.031、1.118 屬「互動適當」行為。J 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.162、1.178、1.132 屬「互動適當」行為。可知 H、J 組，軍官與士官幹部對部屬在協調物品與接受督導時，會要求職責內先協調處理，督導業務先求有再求好，如無法解決自己會挺身或回報上級處理。此外，軍士官均認為如將後勤業務等外包民間，將可減輕單位人力不足問題。

「單位財產裝備的上級督導，我會利用自己的職權與責任來與上級與士官兵做溝通與協調，以及確切督導日期時間等要項，而且我也會要求底下各業參完成自己職責內的工作，做到先求有再求好，能做的要先做，而不是擺爛。」(H 官-SM-L 及 CM-10)

「單位有物品要商借或接受上級督導時，我會透過職務關係與上級做溝通協調，但我先會要求士官幹部先去商借(自己先協調)，而士兵就負責執行該做的業務就好，如以上都無法再由我出面解決問題;而我認為如將某些後勤補保外包予民間處理，可補足因募兵成效不佳，導致編現人員不夠的狀況，對在戰備訓練上亦可提升成效的，至少人力不會是吃緊的。」(J 官-SM-L-9、10)

「當有物品要借或接受上級督導，我自己先協調，如果自己無法解決，我會向上跟連長回報處理，並希望底下士兵做好自己的事情自己去想如何解決(自主管理);但如將補給業務外包給民間廠商來做的話，可舒緩因為現在連上人力支援的、受訓的、退伍關係，加上實施全募兵制招募不好等情形，造成單位編現比低、做事的人不夠，且對部隊專精訓練亦可提升成效的。」(H、J 士-SM-L-9、10)

表 4-1-23：陸軍「物」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	領導 (時)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
B 組	自許值/自許值總和	0.930	0.942	0.913
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
D 組	自許值/自許值總和	0.930	0.942	0.913
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
E 組	自許值/自許值總和	0.930	0.916	1.014
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
F 組	自許值/自許值總和	0.930	0.942	1.174
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
G 組	自許值/自許值總和	1.046	1.178	1.014
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

陸軍如表 4-1-23，在 B 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.930、0.942、0.913 屬「互動適當」行為。不管在商借物品或面對上級督導時，軍官與士官幹部均相信部屬工作上努力與能力，並隨時掌握回報狀況後如仍無法解決時，最後會挺身而出面溝通協調解決，故官兵間領導互動是屬適當的。

「如部屬要向其他單位調借物品，我當然是希望他們都能借到，不過實際上可能會遇到困難，但他們都會向我報告狀況，因此我就會利用自己的關係或人脈協助。」(B 官-SM-L-9)

「在面對上級督導裝備時，我覺得部屬能力都還可以啦，可能我遇到的都比較乖啦，都是乖乖地在做事，有問題反映我會協助處理，並互相溝通協調事情。」(B 官-SM-L 及 CM-10)

「我認為實際上要看單位的大小，如果派士兵可能都在同一個營級單位下比較可能協調或借到物品，但士兵出超出營級以上單位就要靠個人了，因此士兵有

問題會回報給我班長知道、說明狀況，由我出面協調，與其他單位士官或軍官溝通，因為這是我的責任。」(B 士-SM-L 及 CM-9)

「士兵在連上做業務接受督導時，我認為可能不會做得很好，一半一半的感覺，但基本上都很認真做、乖乖的，有問題會與我討論、溝通商量。」(B 士-SM-L 及 CM-10)

D 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.930、0.942、0.913 屬「互動適當」行為。E 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.930、0.916、1.014 屬「互動適當」行為。F 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.930、0.942、1.174 屬「互動適當」行為。G 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.046、1.178、1.014 屬「互動適當」行為。經訪談分析可知 D、E、F、G 組軍官與士官想法相似，在與其他單位商借物品，軍官與士官幹部都主張獨立讓部屬先跟對口協調，如無法解決，再經回報出面處理;在接受上級督導時，除教導部屬正確做事態度及觀念外，並藉溝通管道領導部屬完成任務。故官兵間領導互動屬適當的。另外軍官認為將後勤業務適度外包將可減緩因招募人力不佳，所造成的人力缺口。

「單位部屬如需向其他單位商借物品，我會先讓部屬去跟其他單位業務對口先做溝通與協調等事項，如果無結果再由我出面做商借，主要是要訓練部屬遇到事情時候可以自己想方法解決，不是一味靠長官處理;因全國軍的裝備很多都不夠，比如說打靶要有靶材、擋殼罩等，其實可委由民間單位外包方式，畢竟因現在志願役招募不好狀況，人手有限，應該適時做調整。」(D、E、F 官-SM-L 及 CM-9)

「在接受上級督導財產裝備，我覺得要去灌輸部屬正確觀念及做事態度，並用溝通方式告訴部屬因我們都是戰訓本務上個人或單位都必要用的裝備要好好珍惜，例如有使用就要有保養觀念等。」（D、E、F 官-SM-L 及 CM-10）

「因我們是學校專責器材單位，所以部屬在調借物品上比較沒這個問題，但其他單位要調借器材就是除依規定申請外，需藉協調溝通後與所謂人情關係，畢竟怕弄壞阿。」（G 官-SM-L 及 CM-9）

「因我們學校單位主要是負責經理裝備控管，如要接受上級督導時，我會要求部屬依督導表完成相關準備，並掌握督導官行程，並與其他單位互相溝通支援協調，畢竟來督導不是只看一個單位。」（G 官-SM-L 及 CM-10）

「如果要向其他單位借用東西，對士兵來說我會給他一個發揮空間，自己先去處理看看，如果真的沒辦法再向我回報處理。」（D、E、F、G 士-SM-L-9）

表 4-1-24：「物」面向之軍種間互動行為關係與類型

軍種 \ 階級	領導（物）		
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
陸軍	0.953 (互動適當)	0.984 (互動適當)	1.006 (互動適當)
海軍	1.043 (互動適當)	0.953 (互動適當)	1.069 (互動適當)
空軍	1.090 (互動適當)	1.104 (互動適當)	1.125 (互動適當)

綜整上述分析「物」面向，首先就軍種來看如上表 4-1-24，軍官對士官中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.953、1.043、1.090，其程度依序空軍、海軍、陸軍。軍官對士兵中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.984、0.953、1.104，其程度依序為空軍、陸軍、海軍。士官對士兵中，陸海空軍互動係數平均值分別為 1.006、1.069、1.125，其程度依序為空軍、海軍、陸軍。

表 4-1-25：「物」面向整體互動行為關係與類型

階級 面向	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
物	1.0073 (互動適當)	0.9989 (互動適當)	1.0487 (互動適當)

其次，就階級區分而言如表 4-1-25，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動行為係數平均值分別為 1.0073、0.9989、1.0487，均屬適當類型，其程度依序為士官對士兵、軍官對士官、軍官對士兵。不管在協調單位物品或接受上級財產督導，軍官與士官會給部屬獨立先行協調、培養解決問題能力，並盡督導、教導之責，如真無法解決問題，會挺身個別關懷協助。此外，軍官或士官幹部認為如將後勤保養相關業務外包予民間廠商處理，可舒緩因募兵招募成效不佳所致的人力短缺問題。

表 4-1-26：「領導」構面軍種別與管理事務差異

軍種\管理事務	領導					
	人	事	時	地	物	平均值
陸軍	0.882	0.917	0.939	0.970	0.981	0.938
海軍	1.275	1.185	1.043	1.091	1.022	1.123
空軍	1.107	1.091	1.004	1.038	1.106	1.070
整體構面	1.045	1.032	0.983	1.020	1.018	1.020

綜合上述分析領導構面，就軍官對士官在管理事務均屬適當類型，其互動程度依序為人、地、事、物、時，而軍種間互動程度依序為海軍、空軍、陸軍，大多為適當類型。就軍官對士兵在管理事務均屬適當類型，其互動程度依序為事、地、人、物、時，而軍種間互動依序為海軍、空軍、陸軍，大多為適當類型。就士官對士兵在管理事務均屬適當類型，互動程度依序為物、人、事、地、時，而軍種間互動依序為海軍、空軍、陸軍，大多為適當類型。

由表 4-1-26 總結得出部隊內部管理在領導構面，以軍種言其互動依序為海軍、空軍、陸軍。以管理事務言，其依序為人、事、地、物、時，均屬適當類型。

第二節 溝通構面的互動行為

一、有關「人」的互動行為之關係與類型

表 4-2-1：海軍「人」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	溝通 (人)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
A 組	自許值/自許值總和	0.868	0.936	1.286
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動良好)
C 組	自許值/自許值總和	1.042	1.003	0.984
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
I 組	自許值/自許值總和	1.544	1.604	1.000
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動良好)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值≤1.2 屬互動適當

海軍如表 4-2-1 可知，在 A 組軍官對士官、軍官對士兵互動係數分別為 0.868 及 0.936 屬「互動適當」行為，士官對士兵互動係數為 1.286 屬「互動良好」行為。在管教與訓練上，軍官認為士官是與士兵間溝通協調角色，對士兵則認為須向上貫徹回報，有問題就直說的溝通；士官對士兵為親自直接說明的溝通，與士兵互動良好。

「大部分資深士官們，他們都會扮演協調的角色。在我少尉排長時在執行任務時，可能自己能力不足或資淺，而對於任務執行有衝突發生，或可能被長官罵時，都是底下的資深士官幹部協助和長官或是士兵溝通的。對於士兵比較高的期待值（9分）、自許值（5分），是因為希望士兵在長官交代命令時，期望士兵要先理解好長官交代事項再去執行，不懂的就要問清楚，士兵有話應該直說，但也

不是應該接去否定長官的話，我希望他們對於回報這個功能可以確實做到，而再去跟長官反映。」（A 官-PE-CM-1）

「如果我身為業務士交代士兵去執行，但他們聽不懂或理解不清楚時，無法做我會自己下去親自溝通說明，並且帶頭去做。之前在當補給士時候，在實施裝備保養時候，我會請資深上兵先教新兵如何實施裝備保養，但如有弟兄不會或不了解，那我會親自下去實施操作給他們看。」（A 士-PE-CM-1）

在 C 組中，軍官對士官、士官對士兵、軍官對士兵互動係數分為 1.042、0.984、1.003 屬「互動適當」行為。軍官認為士兵就直接正確命令溝通執行任務即可，而不像士官同屬幹部需溝通商量;士官對志願役士兵管教應解除聽命行事束縛，允許士兵有失敗經驗，獨立思考能力;士兵也認為在管教上長官都有很好的態度對待我們。

「因士兵只要負責執行任務，只要命令下正確，不要讓士兵有質疑的情形（溝通是由上對下的單方面），不像士官幹部跟我們都是屬於領導職位要與之溝通。」（C 官-PE-CM -1 及 2）

「我們領導幹部從中協助說明及教導，而不是一味只是「一個口令一個動作」，好像大家所說的當兵就是沒有腦袋一樣的。當有問題我會向上級軍官反映，並得到命令後要求士兵（認為志願役士兵素質會比較高於義務役）去服從執行任務，並公平對待每一位士兵（不徇私）。」（C 士- PE-CM-1 及 2）

「溝通面向來講會用一種好的口氣教導。」（C 兵-PE-CM-2）

在 I 組中，軍官對士官、軍官對士兵分別為 1.544、1.604 屬「互動良好」行為，士官對士兵為 1.000 屬「互動適當」行為。在管教及訓練時，軍官採身體力行、同理心，與士官兵作情感溝通;士官對士兵會以聊天口語方式溝通。故整體上官士兵間互動良好。

「溝通時，我會站在第三者角度，對於士官及士兵都是一樣，該怎麼做就是怎麼做，輔助大家並以身作則。」(I 官-PE-CM-1 及 2)

「我會先用聊天方式去了解知道士兵所需再去解決啊。」(I 士-PE-CM-1)

表 4-2-2：陸軍「人」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	溝通(人)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
B 組	自許值/自許值總和	0.695	0.842	1.013
	期望值/期望總和	(互動不良)	(互動適當)	(互動適當)
D 組	自許值/自許值總和	0.811	0.902	0.788
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動不良)
E 組	自許值/自許值總和	0.926	0.601	0.788
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動不良)	(互動不良)
F 組	自許值/自許值總和	0.926	0.962	1.013
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
G 組	自許值/自許值總和	0.926	1.083	1.125
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值≤1.2 屬互動適當

陸軍如表 4-2-2，在 B 組中軍官對士兵、士官對士兵互動係數分為 0.842 及 1.013 屬「互動適當」行為，軍官對士官為 0.695 屬「互動不良」行為。在管教上，軍官對士官原則會私下溝通為主，若士官不理會則會責罵，故互動不良；在訓練上因有安全考量，則溝通士官與士兵服從以自己命令為主（主觀意識重、無商量空間），但能否達到預期，則有賴溝通的成效。士官認為士兵在管教面用口說方式溝通，唯成效仍有待加強，在訓練上亦透過溝通下達士兵做事。

「關於管教，對士官幹部若沒有立即性的危險等，可能會在事後到私下溝通，但若士官不太理的話，我還是會直接了當的責罵（還是要干涉）。」(B 官-PE-CM-1)

「畢竟在部隊訓練上必須有危安考量，士官兵當然是完全以我的想法，但是能不能達到，溝通上可能還是有落差。」（B 官-PE-CM-2）

「管教面，上下口說溝通無礙，士兵還是會相信我啦，但是實際上溝通時還是會有落差。」（B 士-PE-CM-1）

「在部隊訓練時我會與士兵做溝通且會服從（聽從命令），會尊重我們士官的專業。」（B 士-PE--2）

在 D 組中，軍官對士官、「軍官士兵」互動係數分別為 0.811 及 0.902 屬「互動適當」行為，士官對士兵為 0.788 屬「互動不良」行為。管教與訓練面，軍官採口語情感話溝通對待士官兵，並依賴士官專業；士官認為有些資深士兵表面上服從（形式），其實心裡有許多不滿造成互動不良，需要花更多的溝通技巧做溝通。

「有關管教畢竟都是有職位的幹部，當然都會先用講的帶有情感方式，比較不會有威脅感，不能硬碰硬。」（D 官-PE-CM-1）

「對訓練的事情，我是都一定會問他們，畢竟我們這些軍官，講真的都是要靠他們（士官是專業幹部）。」（D 官-PE-CM-2）

「在管教時，有時候較老的兵會口頭服從，但其實心裡是不甘心的，我比較需要跟他們說清楚講明白。」（D 士-PE-CM-1）

在 E 組中，軍官對士官互動係數為 0.926 屬「互動適當」行為，軍官對士兵、士官對士兵分別為 0.601 及 0.788 屬「互動不良」行為。在管教或訓練上，軍官自認專業不足且士官亦屬領導幹部，凡事會先與士官做好溝通協調，而軍官與士官認為志願役士兵心態不正確，致使溝通上不良，故需要更好溝通技巧來解決。

「在溝通時畢竟都是有職位的幹部，第一方式當然都會先用講的溝通想法。」
（E 官-PE-CM-1）

「在訓練上做溝通時，因為我們軍官的本質大家都看的出來比士官差一點，所以我還是會多做協調溝通（軍官菜啊）；而現在士兵不一定好溝通，要花費心思與時間，在部隊帶著混一下心態也是有。」（E 官-PE-CM-2）

「在管教時，有時候較老的兵會口頭服從，但其實心裡是不甘心的，我比較需要跟他們說清楚講明白。」（E 士-PE-CM-1）

在 F 組，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵各為 0.926、0.926 及 1.013 屬「互動適當」行為。在部隊管教及訓練面，軍官認為溝通就是與士官兵培養默契與團隊的情感；士官用口語溝通使士兵依令服從；士兵對於長官要求的命令，都會聽話去執行。故官士兵間溝通互動屬適當的。

「在溝通時，要想清楚執行的難度，私底下與士官兵培養默契，然後要幫部屬（士官兵）增取福利，不要影響他們假期，就像是公司同事的概念。」（F 官-PE-CM-1）

「在管教時，用口語直接溝通，士兵會服從去做哇。」（F 士-PE-CM-1）

「溝通時，因長官的標準溝通方式都不太一樣。」（F 兵-PE-CM-1）

「訓練任務就是上級會有要求，我們就只是照做罷了。」（F 兵-PE-L-2）

在 G 組，軍官對士官、軍官對士兵與士官對士兵各為 0.926、1.083 及 1.125 屬「互動適當」行為。在管教上，因單位性質關係，軍官認為士官與士兵屬良好溝通，有著為團隊努力的情感，如家人般；士官也認為士兵都是很好溝通；士兵認為長官採適才適用溝通方式。故官士兵間溝通互動屬適當的。

「在溝通面向：做部隊訓練不像野戰單位啦，我們任務單純做各種接訓工作對於士官兵都很有溝通技巧，大家都是幹部或是隊上的一份子，為隊上而努力啊。」（G 官-PE-CM-1）

「在管教上做溝通時，士兵都會服從去做哇。」（G 士-PE-CM-1）

「溝通方面：因長官的標準溝通方式都不太一樣。」(G 兵-PE-CM-1)

表 4-2-3：空軍「人」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	溝通(人)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
H 組	自許值/自許值總和	1.158	0.902	1.125
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
J 組	自許值/自許值總和	1.544	1.403	1.000
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動良好)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值≤1.2 屬互動適當

空軍單位如表 4-2-3，在 H 組中，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵各為 1.158、0.902 及 1.125 屬「互動適當」行為。軍官與士官在管教及訓練會親自、帶有如家人般情感的方式溝通，且士兵認為長官採尊重的溝通方式。故整體來說官士兵間互動屬適當的。

「管教及相關訓練工作會與部屬做溝通為原則，大家如家人般。」(H 官-PE-CM-1 及 2)

「在面對士兵，我覺得在管教方面可以會用說、教、帶的方式來如家人帶兵。」(H 士-PE-CM-1)

「對我們來講長官溝通時都會用一種好的口氣教導。」(H 兵-PE-CM-1)

在 J 組中，軍官對士官、軍官對士兵分別為 1.544、1.403 屬「互動良好」行為，士官對士兵為 1.000 屬「互動適當」行為。在部隊管教及訓練上，軍官採上行下效自己做起、帶有同理心的情感，與士官兵溝通；士官對士兵以聊天般的情感溝通。故整體上官士兵間互動良好。

「管教或訓練上需要溝通時，我會站在第三者同理心角度，對待士官及士兵都是一樣的，該怎麼做就是怎麼做，協助部屬並以身作則。」(J 官-PE-CM-1 及 2)

「管教上，我會先用聊天方式去了解知道士兵所需再去解決啊。」（J 士-PE-CM-1）

表 4-2-4：「人」面向之軍種間互動行為關係與類型

軍種 \ 階級	溝通（人）		
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
陸軍	0.857 （互動適當）	0.878 （互動適當）	0.945 （互動適當）
海軍	1.151 （互動適當）	1.247 （互動良好）	1.090 （互動適當）
空軍	1.351 （互動良好）	1.153 （互動適當）	1.063 （互動適當）

綜整上述分析「人」面向，首先就軍種言如上表 4-2-4，軍官對士官中陸海空軍互動係數平均值分別為 0.857、1.151、1.351，其程度依序空軍、海軍、陸軍。軍官對士兵中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.878、1.247、1.153，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。士官對士兵中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.945、1.090、1.063，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。

表 4-2-5：「人」面向整體互動行為關係與類型

面向 \ 階級	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
人	1.0440 （互動適當）	1.0438 （互動適當）	1.0120 （互動適當）

其次，就階級區分如表 4-1-5，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動行為係數平均值分別為 1.0440、1.0438、1.0120 均屬適當類型，其程度依序為軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵。即軍官尊重士官專業，彼此採口語的溝通商討後，再為下達決定基準。且軍官與士官對待部屬，採激勵直說、同理心為部屬

著想的情感溝通方式，但陸軍有軍官及士官認為某些資深志兵因心態不好、做表面功夫，需要強化溝通技巧解決。

二、有關「事」的互動行為之關係與類型

表 4-2-6：海軍「事」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	溝通 (事)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
A 組	自許值/自許值總和	1.114	1.095	1.260
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動良好)
C 組	自許值/自許值總和	1.003	1.151	0.882
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
I 組	自許值/自許值總和	1.485	1.342	1.120
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動良好)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

海軍如表 4-2-6，在 A 組士官對士兵互動係數為 1.260 屬「互動良好」行為，軍官對士官、軍官對士兵分別為 1.114 及 1.095 屬「互動適當」行為。軍官身為領導幹部面對軍紀，運用情感方式溝通來跟大家說明，明瞭大家都是一體的，更要共同解決困難，而士官對士兵採為部屬著想的情感溝通方式。故官兵間溝通互動是良好的。

「我會跟他們用溝通說我們是一體的，是一個連，畢竟只能用這種方式和大家一起度過這個難關（溝通技巧）。」（A 官-TH-CM-3）

「我會跟班兵講，如果有什麼事情或不滿可以跟我們講，或者是可以跟其他人講再轉達給我們班長知悉也可以，透過溝通說明畢竟身為班長就是要去了解他們所想，才能去對症下藥。」（A 士-TH-CM-3）

在 C 組中，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 1.003、1.151 及 0.882 屬「互動適當」行為。軍官與士官在面對軍紀問題或日常事務時，

採激勵部屬為目標努力的溝通方式，且軍官亦會與士官商量討論解決方法。故官兵間溝通互動是適當的。

「軍紀問題及相關日常事務，我會與士官幹部們一起討論解決方案及溝通，給予士官兵一個預期達成的目標，在下定決心去執行。」（C 官-TH-CM 及 L-3 及 4）

「面對犯錯問題我對於士兵會強調於軍人職責沒有不可能犯錯的時候，每個人有好有壞，好當然就是褒揚，壞當然就是承擔犯錯，這是我覺得身為幹部的我應該要去建立良好溝通及觀念。」（C 士-TH-CM-3）

在 I 組中，軍官對士官、軍官對士兵互動係數分別為 1.485、1.342 屬「互動良好」行為，士官對士兵為 1.120 屬「互動適當」行為。面對違紀或日常事務，軍官認為要有同理心情感與士官兵溝通，且士官也認為對士兵更要有良好情感的溝通。故官兵間溝通互動是良好的。

「我會與士官及士兵們一起溝通，要有同理心相看犯錯的人或是日常事務。」（I 官-TH-CM-3）

「面對犯錯問題每個人有好有壞，好當然就是褒揚，壞當然就是承擔犯錯，這是我覺得身為幹部的我應該要去建立良好情感士溝通及為單位努的觀念。」（I 士-TH-CM-3）

表 4-2-7：空軍「事」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	溝通(事)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
H 組	自許值/自許值總和	0.975	0.863	1.260
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動良好)
J 組	自許值/自許值總和	1.073	1.151	0.980
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

空軍如表 4-2-7，在 H 組中軍官對士官、軍官對士兵互動係數分別為 0.975、0.863 屬「互動適當」行為，士官對士兵為 1.260 屬「互動良好」行為。軍官會以部屬角度與士官兵作情感溝通，而士官對士兵強調理性情感溝通，始能維護部隊士氣與和諧環境。

「基本上假設我遇到軍紀問題及相關日常事務，我會跟大家說用換個角度去跟部屬溝通，大家共同解決問題」。(H 官-TH-L 及 CM-3 及 4)

「對於士兵違紀，我覺得自己要理性溝通，不要帶有情緒等反應，畢竟事情遇到了，身為幹部應該要去維護團體的和諧與士氣，不然戰力應該會有所損耗」。(H 士-TH-L 及 CM-3)

在 J 組中，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.073、1.151、0.980 屬「互動適當」行為。軍官與士官都認為日常事務或違紀問題，透過親自與部屬說明方式，建立情感的溝通管道。故官兵間溝通互動是適當。

「對於軍紀營規，我會用溝通說明及宣導，跟士官兵說哪個對哪個錯，大家都是志願役從軍，一聽就會懂。」(J 官-TH-CM-3)

「在軍人本務下，與士兵做溝通領導，他們還是會聽啦」。(J 士-TH-L 及 CM-4)

表 4-2-8：陸軍「事」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	溝通 (事)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
B 組	自許值/自許值總和	0.891	0.805	0.882
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
D 組	自許值/自許值總和	0.866	0.805	0.882
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
E 組	自許值/自許值總和	0.891	0.805	0.882
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
F 組	自許值/自許值總和	0.835	0.863	1.134
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
G 組	自許值/自許值總和	0.891	1.151	0.882
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

陸軍單位如表 4-2-8，在 B 組中軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 0.891、0.805 及 0.882 屬「互動適當」行為。在 D 組中軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 0.866、0.805 及 0.882 屬「互動適當」行為。E 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 0.891、0.805 及 0.882 屬「互動適當」行為。F 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 0.835、0.863 及 1.134 屬「互動適當」行為。G 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 0.891、1.151 及 0.882 屬「互動適當」行為。由上得知，在陸軍軍官與士官想法很相近，都認為對違紀與日常事務，要用口語的情感溝通解決，故官士兵間溝通互動算適當和諧的。

「在軍紀面向，首先當然也還是希望能夠先講（用口頭說大家都是聰明人）取代懲處阿，而不是直接用制式的規定去領導。」（B 官-TH-CM-3）

「在軍人本務，士官兵比較可以好好溝通。」（B 官-TH-CM-4）

「關於軍紀營規遵守，我認為還是要持續運用溝通技巧來宣導，加強觀念。」

(D 官-TH-CM-3)

「首先要跟大家說清楚，因國軍一人犯錯常常都是有連坐法，所以要先跟大家做好溝通，講清楚說明白。」(E 官-TH-CM 及 L-3)

「身為隊上副主官掌管軍紀營規，要跟大家說清楚，一人犯錯常常都是有連坐法，所以要先跟大家做好溝通。」(F 官-TH-CM 及 L-3)

「對於軍紀，我們身為幹部都會一再耳提面命向士官兵宣導與溝通，但是會發生還是會發生，因為會有人不自愛。」(G 官-TH-CM-3)

「有關軍紀營規遵守，還是與士兵做溝通領導，他們還是會聽啦。」B 士-TH-L 及 CM-3)

「有關軍人本務面，與士兵做溝通領導，他們還是會聽啦。」(B 士-TH-L 及 CM-4)

「對於士兵面對犯錯問題，我身為幹部的我應該要去建立良好溝通及觀念。」

(D 士-TH-CM-3)

「身為幹部的我要運用溝通方式，並跟其他弟兄說明。」(E 士-TH-CM-3)

「對於士兵面對犯錯問題，身為幹部的我要跟其他弟兄說明。」(F 士-TH-CM-3)

對士兵面對犯錯問題，我覺得要有良好溝通關係，並跟其他弟兄說明。(G 士-TH-CM-3)

表 4-2-9：「事」面向之軍種間互動行為關係與類型

軍種 \ 階級	溝通（事）		
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
陸軍	0.875 (互動適當)	0.886 (互動適當)	0.933 (互動適當)
海軍	1.201 (互動良好)	1.196 (互動適當)	1.088 (互動適當)
空軍	1.124 (互動適當)	1.007 (互動適當)	1.120 (互動適當)

綜整上述分析「事」面向，首先就軍種如上表 4-2-9，軍官對士官中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.875、1.201、1.124，其程度依序海軍、空軍、陸軍。軍官對士兵中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.886、1.196、1.007，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。士官對士兵中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.933、1.088、1.120，其程度依序為空軍、海軍、陸軍。

表 4-2-10：「事」面向整體互動行為關係與類型

面向 \ 階級	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
事	1.0225 (互動適當)	1.0032 (互動適當)	1.0166 (互動適當)

其次，就階級區分言如表 4-2-10，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動行為係數平均值分別為 1.0225、1.0032、1.0166 均屬適當類型，其程度依序為軍官對士官、士官對士兵、軍官對士兵。即軍官與士官認為要使用同理心、理性，為部屬著想的情感溝通，始能解決問題。

三、有關「時」的互動行為之關係與類型

表 4-2-11：海軍「時」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	溝通 (時)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
A 組	自許值/自許值總和	0.844	1.076	1.047
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
C 組	自許值/自許值總和	1.013	1.076	0.970
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
I 組	自許值/自許值總和	1.186	1.101	0.977
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

海軍如表 4-2-11，在 A 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.844、1.076、1.247 屬「互動適當」行為。在個人請假取捨或任務時效下，軍官與士官認為口說溝通讓大家知悉事情發生原因，以免產生衝突。故官兵間溝通互動算良好。

「在個人請假取捨，我會與該員及家屬溝通說明，為什麼無法請假，否則易造成誤解。」(A 官-TM-CM-5)

「我會跟大家解釋說為什麼要這樣做，也是出於任務關係需要再時間內完成，做好良好的溝通才不會有衝突情形發生，畢竟影響到休假時間，大家都不想要，貫徹命令是軍人使命。」(A 士-TM-CM-6)

C 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.013、1.076 及 0.970 屬「互動適當」行為。I 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.186、1.101、0.977 屬「互動適當」行為。在 C、I 組想法相近，在個人請假取捨或任務時效下，軍官與士官認為有困難大家一起解決的情感溝通方式與部屬討論、交換意見。故官兵間溝通互動是適當良好的。

「在個人請假取捨，我認為需要好好溝通說明，讓官兵知道我的決定與拒絕的理由及想法，以免進一步產生衝突。」（C 官-TM-CM-5）

「如果官兵對於任務時間與成效有問題，我會與大家一起討論解決，作為我下定決心基準。」（C 官-TM-CM-6）

「在任務成效與時間下，我會與士官士兵一起討論解決方案及溝通後，下決心達成一個預期達成的目標。有意見就說出來一起溝通、交換意見，一起解決問題。」（I 官-TM-CM-6）

「我除會跟上級長官報告外，我會跟部屬溝通解釋說為什麼要這樣做，出於任務關係需要時間內完成，故做好溝通才不會互相怨懟情形發生。」（C 士-TM-CM-6）

「我會跟部屬解釋說為什麼要這樣做，是因為任務關係要時間內完成，才不演變為衝突發生。」（I 士-TM-CM-6）

表 4-2-12：空軍「時」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	溝通(時)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
H 組	自許值/自許值總和	0.984	0.941	1.247
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動良好)
J 組	自許值/自許值總和	1.125	1.203	0.970
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動良好)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

空軍如表 4-2-12，H 組軍官對士官、軍官對士兵互動係數為 0.984、0.941 屬「互動適當」行為，士官對士兵為 1.247 屬「互動良好」行為。在任務時效下，軍官會先與士官討論後，再給士兵直接下達任務目標的溝通；在個人請假取捨，士官會與部屬直接口說溝通，以表達關切之意，才不會造成長官與部屬間的衝突。故官士兵溝通互動適當良好的。

「在執行任務成效與時間下，我會先與士官一起討論及溝通，給予官兵預期達成的目標，有意見大家一起解決。」(H 官-TM-CM-6)

「部屬面對個人請假取捨，我會視其理由協助部屬，並與部屬解釋說為什麼要這樣做，才不會有造成長官與部屬間衝突情形發生。」(H 士-TM-L 及 CM-6)

J組軍官對士官、士官對士兵互動係數分別為 1.125、0.970 屬「互動適當」行為，軍官對士兵為 1.203 屬「互動良好」行為。在任務成效與時間下，軍官會與士官兵交換意見及激勵達成目標的溝通方式，尤對士兵在執行任務成效有高度評價；士官認為與士兵應放感情溝通，才不致發生衝突。故可知官士兵間溝通互動是良好的。

「在任務成效與時間下，我會與士官兵一起討論解決方案及溝通後，下達預期達成的目標。期間有意見就說出來一起解決問題，尤其單位士兵執行任務成效也很高、聽話，我很滿意。」(J 官-TM-CM-6)

「面對任務時效下，我會跟士兵解釋說為何要這樣做及放感情的溝通，才不致發生衝突。」(J 士-TM-CM-6)

表 4-2-13：陸軍「時」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	溝通 (時)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
B 組	自許值/自許值總和	0.900	0.861	0.970
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
D 組	自許值/自許值總和	0.900	0.861	0.997
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
E 組	自許值/自許值總和	1.125	0.861	0.873
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
F 組	自許值/自許值總和	0.900	0.861	0.873
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
G 組	自許值/自許值總和	1.013	1.076	0.997
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

陸軍如表 4-2-13，在 B 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 0.900、0.861 及 0.970 屬「互動適當」行為。在個人請假取捨或任務成效下，軍官與士官站部屬角度著想的溝通模式，故官兵間溝通互動屬普通。

「在個人請假取捨，我認為凡事有輕重緩急，與單位士官兵間要有好溝通說明，如果因任務關係無法請假，他們都會理解。」(B 官-TM-CM-5)

「因任務時效關係，士兵對於自己的任務清楚明瞭且效率高，如果不懂或質疑，都會互相溝通，身為幹部我也會了於解答，大家教學相長。」(B 士-TM-CM-6)

另 D 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 0.900、0.861 及 0.997 屬「互動適當」行為。E 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 1.125、0.861 及 0.873 屬「互動適當」行為。F 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 0.900、0.861 及 0.873 屬「互動適當」行為。G 組軍官

對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 1.013、1.076 及 0.997 屬「互動適當」。在 D、E、F、G 組中，軍官與士官在任務時效、個人請假取捨下，屬站部屬角度為他著想的情感溝通。故官兵間溝通互動屬適當。

「在任務時效下，我會期望官兵在時間內能夠做好，且因我們非專業，故要跟士官多溝通討論，再下定決心執行任務，以免有衝突。」(D 官-TM-L 及 CM-6)

「士官兵要請假我會了解原因後，並透過溝通方式，讓他們理解我們的考量點，以免發生衝突。」(E 及 F 官-TM-CM-5)

「雖是學校單位人少，但我會考量部隊任務與請假理由做決定，如非急迫性的會拒絕或延後再請。」(G 官-TM-L-5)

「如士兵在家庭與部隊間有請假問題，我會協助解決向上級報告及溝通來解決。」(D 士-TM-L 及 CM-5)

「我會透過溝通跟部屬說明，因為家庭與部隊有時候不能兩全，這是軍人的悲哀，否則會衍生出更大誤會或衝突。」(E 及 F 士-TM-CM-5)

「我會透過溝通方式跟士兵說明，因為家庭與部隊有時候不能兩全，否則會衍生出更大誤會或衝突。」(G 士-TM-CM-5)

表 4-2-14：「時」面向之軍種間互動行為關係與類型

軍種 \ 階級	溝通(時)		
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
陸軍	0.968 (互動適當)	0.904 (互動適當)	0.942 (互動適當)
海軍	1.014 (互動適當)	1.084 (互動適當)	1.062 (互動適當)
空軍	1.055 (互動適當)	1.086 (互動適當)	1.108 (互動適當)

綜整上述分析「時」面向，首先就軍種看如上表 4-2-14，軍官對士官中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.968、1.014、1.055，其程度依序空軍、海軍、陸軍。軍官對士兵中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.904、1.084、1.086，其程度依序為空軍、海軍、陸軍。士官對士兵中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.942、1.062、1.108，其程度依序為空軍、海軍、陸軍。

表 4-2-15：「時」面向整體互動行為關係與類型

階級 面向	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
時	0.9989 (互動適當)	0.9943 (互動適當)	1.0111 (互動適當)

其次，就階級區分如表 4-2-15，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動行為係數平均值分別為 0.9989、0.9943、1.0111，均屬適當類型，其程度依序為士官對士兵、軍官對士官、軍官對士兵。即在關於任務成效與個人請假上，軍官與士官為以部屬角度解決困難的情感溝通。

四、有關「地」的互動行為之關係與類型

表 4-2-16：海軍「地」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	溝通 (地)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
A 組	自許值/自許值總和	1.043	1.059	1.142
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
C 組	自許值/自許值總和	1.192	1.059	1.175
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
I 組	自許值/自許值總和	0.933	1.029	1.044
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

海軍如表 4-2-16，A 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 1.043、1.059 及 1.142 屬「互動適當」行為。C 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 1.192、1.059 及 1.175 屬「互動適當」行為。I 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 0.933、1.029 及 1.044 屬「互動適當」行為。可知 A、C、I 三組想法想相似，在部隊安全維護（安官）與打掃工作，軍官持為部屬想、同理心的口語溝通；士官為軍官與士兵間溝通橋樑，並協助士兵解決問題；士兵也認為長官為尊重溝通解決問題。故官兵間溝通互動是適當的。

「我們身為幹部或是營長會跟營上士官兵溝通說明，所以我們對弟兄也不會
在打掃方面特別的苛刻，基本上以不要被長官點到缺失即可。另哨勤務也會有人抱怨，主要是因為他們不了解可能有業務士有要事要忙，故我盡量會運用技巧去
調整，重要的是要跟該員做好溝通，避免更大的誤會產生」。（A 官-GR-CM-7、8）

「對於部隊打掃工作與衛哨勤務（安官），我會站在部屬角度（同理心）去
幫助他們及做溝通，解決疑難雜症。」（C 官-GR-L 及 CM-7、8）

「對於部隊該做的安全維護（安官）與打掃工作，重要事情會先與部門士官、
士兵溝通，我會用同理心看及協調各部門事項，避免衝突產生。」（I 官-GR-CM-7、8）

「關於環境打掃及衛哨勤務等問題，首先我認為在班長需要做協調與溝通角
色，如果自己無法處理，我會先請資深士兵來帶新兵做，再循管道向上反映解
決。」（A、C 士-GR-CM-7、8）

「我會視狀況做協調與溝通角色，如果自己無法處理的話，我會先請資深士
兵來帶新兵做，再者循管道向上級長官反映，因對部屬而言，所需要的是幫他解

決困難及有個溝通的管道，故士官的角色就是軍官和士兵間橋樑。」（I 士-GR-CF-7、8）

「當遇到派遣環境打掃公差與衛哨勤務相重疊時，幹部會與大家溝通說明原由，並先請他人調整，這是我覺得幹部都會幫忙協助的事項。」（A、C、I 兵-GR-CM-7、8）

表 4-2-17：空軍「地」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	溝通 (地)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
H 組	自許值/自許值總和	1.243	1.281	1.088
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動良好)	(互動適當)
J 組	自許值/自許值總和	1.235	1.200	1.083
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動良好)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

空軍如 4-2-17，H 組軍官對士官、軍官對士兵互動係數各為 1.243、1.281 屬「互動良好」行為，士官對士兵為 1.088 屬「互動適當」行為。J 組軍官對士官、軍官對士兵互動係數各為 1.235、1.200 屬「互動良好」行為，士官對士兵為 1.083 屬「互動適當」行為。可知 H、J 組單位訪談想法相似，在單位安全維護與保養打掃工作，軍官會站部屬角度、同理心與部屬溝通協調，建立情感；士官亦採為士兵著想的溝通。故整體來說官士兵間領導互動是適當的。

「對於部隊該做的安全維護（安官）與打掃工作，身為幹部我會站在部屬角度去與官兵溝通說明做協調就此罷了。」（H 官-GR-CM-7、8）

「對於部隊該做的安全維護（安官）與打掃工作，重要的事情會先與部門士官、士兵溝通，我會用同理心看及協調各部門事項，避免衝突產生。」（J 官-GR-CM-7、8）

「我會視狀況做協調與溝通角色，如果自己無法處理的話，我會先請資深士兵來帶新兵做，再者循管道向上級長官反映，因對部屬而言，所需要的是幫他解決困難及有個溝通的管道，故士官的角色就是軍官和士兵間橋樑。」（H、J 士-GR-CF-7、8）

表 4-2-18：陸軍「地」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	溝通 (地)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
B 組	自許值/自許值總和	0.715	0.741	0.714
	期望值/期望總和	(互動不良)	(互動不良)	(互動不良)
D 組	自許值/自許值總和	0.953	0.988	0.914
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
E 組	自許值/自許值總和	1.203	0.988	0.914
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動適當)	(互動適當)
F 組	自許值/自許值總和	1.273	0.988	0.914
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動適當)	(互動適當)
G 組	自許值/自許值總和	0.953	1.012	0.914
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值≤1.2 屬互動適當

陸軍如表 4-2-18，在 B 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.715、0.741、0.714 屬「互動不良」行為。在單位安全維護面，軍官認為與部屬溝通協商後雖會服從去做，但心裡其實是埋怨的，而在單位保養打掃面亦是如此，經溝通後，講的跟做的都不一樣（形式主義）；士官雖認為與士兵溝通會服從，但難免都有其惰性（偷懶心態）。故官兵間溝通互動屬不良。

「對單位安全管轄官兵間任務衝突，身為幹部我會跟其他人協調溝通後，派勤務他們去還是會去啦，但可能心裡會有所怨。」（B 官-GR-L 及 CM-8）

「對單位公共設施打掃保養，在溝通面其實差不多吧講歸講、做歸做，大家都不喜歡做。」(B 官-GR-CM-7)

「對單位設施保養或打掃工作，士兵他們還是會做，但難免是會有些惰性，另在管理上跟他們溝通做什麼他們也是會聽再去做。」(B 士-GR-L 及 CM-7)

在 E 組軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.988、0.914 屬「互動適當」行為，軍官對士官為 1.203 屬「互動良好」行為。F 組軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.988、0.914 屬「互動適當」行為，軍官對士官為 1.273 屬「互動良好」行為。可知 E、F 組想法相似，軍官認為在單位安全維護或保養打掃面，與士官兵應設定共同標準遵守的溝通方式，且認定士官為協助角色；士官對士兵為口語情感的溝通。故官士兵間溝通互動屬適當的。

「對單位打掃事項，身為幹部我會訂定一個共同標準，讓大家可以共同遵守，各司其職做好自己份內的事，並適時透過溝通與士官兵做溝通。」(E、F 官-GR-L 及 CM-7)

「關於單位管轄責任區的安全維護(安官)，在大家協調過程需要透過溝通與部屬間溝通說明，尤其士官也會協助和士兵溝通，以免產生誤解。」(E、F 官-GR-CM-8)

「對單位設施保養或打掃工作，士兵他們還是會做，在管理上跟他們溝通做什麼他們也是會做。」(E、F 士-GR-L 及 CM-7)

另在 D 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 0.953、0.988 及 0.914 屬「互動適當」行為。G 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 0.953、1.012 及 0.914 屬「互動適當」行為。可知 D、G 組想法相近，在單位安全維護或保養打掃面，軍官與士官認為好好說的情感溝通即可，故官士兵間溝通互動是屬適當的。

「對單位管轄責任（擔任安官），這本來就是士官兵的本務職責，就是直接用溝通就可以了。」（D 官-GR-L 及 CM-8）

「身為幹部的我會跟他們說為什麼我們要做打掃，這樣他們心裡會比較能接受，說明好就會做，所以士官兵間很好溝通也不會有衝突發生。」（D 官-GR-CM-7）

「單位打掃面，我會先跟士官兵把遊戲規則講好，運用溝通去帶他們，其實我們單位特性單純。」（G 官-GR-L 及 CM-7）

「關於單位管轄責任區的安全維護（安官），因為是學校單位關係單純，但協調過程亦需要透過溝通與學員間溝通說明，以免產生誤解。」（G 官-GR-CM-8）

「對單位設施保養或打掃工作，士兵他們還是會做，在管理上跟他們溝通做什麼他們也是會做。」（D、G 士-GR-L 及 CM-7）

表 4-2-19：「地」面向之軍種間互動行為關係與類型

軍種 \ 階級	溝通（地）		
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
陸軍	1.020 (互動適當)	0.944 (互動適當)	0.874 (互動適當)
海軍	1.076 (互動適當)	1.049 (互動適當)	1.121 (互動適當)
空軍	0.989 (互動適當)	1.040 (互動適當)	1.085 (互動適當)

綜整上述分析「地」面向，首先就軍種來看如上表 4-2-19，軍官對士官中，陸海空軍互動係數平均值分別為 1.020、1.076、0.989，其程度依序海軍、陸軍、空軍。軍官對士兵，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.944、1.049、1.040，其程

度依序為海軍、空軍、陸軍。士官對士兵，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.874、1.121、1.085，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。

表 4-2-20：「地」面向整體互動行為關係與類型

階級 面向	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
地	1.0303 (互動適當)	0.9946 (互動適當)	0.9902 (互動適當)

其次，就階級區分如表 4-2-20，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動行為係數平均值分別為 1.0303、0.9946、0.9902，均屬適當類型，其程度依序為軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵。得出軍官與士官屬以同理心、為部屬著想的情感溝通，但陸軍中有單位軍官與士官認為部屬經溝通後會做事，但其實內心多是不滿（人治管理）或有其惰性隨便做做（形式而已）。

五、有關「物」的互動行為之關係與類型

表 4-2-21：海軍「物」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	溝通 (物)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
A 組	自許值/自許值總和	0.970	1.046	1.169
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
C 組	自許值/自許值總和	1.018	1.046	1.061
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
I 組	自許值/自許值總和	1.121	1.012	0.948
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

海軍如表 4-2-21，在 A 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 0.970、1.046 及 1.169 屬「互動適當」行為。在督導後勤業務上，軍官除盡督導責任外，對上與長官溝通協調，對下與士官兵溝通輔導，以貫徹任務；士官對士

兵在協調其他單位物品時，會透過職務關係協助部屬與其他單位做平行溝通。故官兵間上下、平行溝通互動是適當的。

「長官督導後勤業務時，身為軍官要去輔導官兵及與官兵溝通，因要盡督導之責看官兵有無問題，且對與上級單位長官溝通協調，但上級長官也會考量單位任務繁重的緣故，對於督導標準也不會苛刻，我認為是體恤下級的辛勞。」(A 官-SM-CM-10)

「連上士兵補給裝備要商借或接受上級督導須擺設物品時，我會先跟其他連同樣為補給士，透過溝通協調方式調借物品，如果自己也無法解決，我會向上跟連長回報處理。」(A 士-SM-L 及 CM-9、10)

I 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 1.121、1.012 及 0.948 屬「互動適當」行為。C 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 1.018、1.046 及 1.061 屬「互動適當」行為。I、C 組訪談結果相似，在上級督導或協調其他單位物品時，軍官與士官會先讓部屬學習溝通協調，如再無法解決對上溝通回報處理，對下溝通要求各自完成職責內任務，故官兵間上下、平行溝通互動是適當的。

「單位財產裝備的上級督導，我會利用自己的職權與責任來對上級與對下士官兵做溝通與協調，以及確切督導日期時間等要項，而且我也會要求底下各業參完成自己職責內的工作，做到先求有再求好，能做的要先做，而不是擺爛。」(C 官-SM-L 及 CM-10)

「單位裝備維護保養建帳或接受上級督導時，我會先讓士官去做溝通協調，讓他們學習溝通的技巧，這種問題在部隊都有，且士官算領導幹部，士兵都在看他們喔；而士兵就是接受命令做就好，有問題向上做溝通回報給我們知道處理。」

(I 官-SM-CM-9、10)

「面對協調物品或上級督導任務時，對上級長官，溝通我認為長官不要給予我工作壓力，我自己會把它做好，而在旁負責督導比較重要;對下的部屬，我會跟士兵做好溝通管道及共同一起把任務完成（相任士兵）。」（C、I 士-SM-CM-9、10）

表 4-2-22：空軍「物」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	溝通(物)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
H 組	自許值/自許值總和	0.990	0.915	1.069
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
J 組	自許值/自許值總和	1.132	1.046	0.955
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

空軍如 4-2-22，在 H 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 0.990、0.915 及 1.069 屬「互動適當」行為。在 J 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 1.132、及 1.046 屬「互動適當」行為。在 H、J 組訪談想法相似，在上級督導或協調其他單位物品時，軍官與士官會讓部屬學習作平行溝通與協調，如無法解決對上溝通回報處理，對下溝通要求各自完成職責內任務，故官兵間上下、平行溝通互動是適當的。

「單位財產裝備的上級督導，我會利用自己的職權與責任來對上級與對下士官兵做溝通與協調，以及確切督導相關事項」（H 官-SM-L 及 CM-10）

「單位裝備維護保養建帳或接受上級督導時，我會先讓士官去做溝通協調，讓他們學習溝通的技巧，這種問題在部隊都有;士兵就是接受命令，有問題向上做溝通回報處理。」（J 官-SM-CM-9、10）

「面對協調物品或上級督導任務時，對上級長官溝通，我認為長官不要給予我工作壓力，我自己會把它做好，而在旁負責督導比較重要；對下的部屬，我會跟士兵做好溝通。」（H、J 士-SM-CM-9、10）

表 4-2-23：陸軍「物」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	溝通(物)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
B 組	自許值/自許值總和	0.905	0.976	0.955
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
D 組	自許值/自許值總和	0.905	0.949	0.955
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
E 組	自許值/自許值總和	1.006	0.949	1.023
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
F 組	自許值/自許值總和	1.018	0.976	0.955
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
G 組	自許值/自許值總和	1.018	1.085	0.909
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值≤1.2 屬互動適當

陸軍如表 4-2-23，在 B 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 0.905、0.976 及 0.955 屬「互動適當」行為。軍官與士官對部屬上下級溝通互動暢通無阻，有問題向上回報處理或互相討論，才使得各項任務可以完成。

「我會協助部屬與其他單位溝通調借物品，我認為是因為我跟部屬間上下溝通無礙，有問題向上我反映溝通。」（B 官-SM-CM-9）

「士兵可能都在同一個營級單位比較可能協調或借到物品，但士兵出超出營級以上單位就要靠個人了，因此士兵有問題會向上回報給我班長知道、互相溝通說明，再由我出面與其他單位士官或軍官溝通協調，因為這是我的責任。」（B 士-SM-L 及 CM-9）

「士兵在連上做業務接受督導時，基本上都很認真做、乖乖的，有問題會與我討論、溝通商量。」(B 士-SM-CM-10)

D 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 0.905、0.949 及 0.955 屬「互動適當」行為。E 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 1.006 及 1.023 屬「互動適當」行為。F 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 1.018、0.976 及 0.955 屬「互動適當」行為。G 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數各為 1.018、1.085 及 0.909 屬「互動適當」行為。在 D、E、F 組中，軍官與士官認為教導部屬正確觀念與做事態度的激勵溝通，讓部屬學習與其他單位協調的方法，有問題再向上溝通回報處理，故官兵間上下、平行溝通互動屬適當。

「單位部屬如需向其他單位商借物品，我會先讓部屬去跟其他單位業務對口先做溝通與協調等事項，如果無結果再由我出面做商借，主要是要訓練部屬遇到事情時候可以自己想方法解決，不是一味靠長官處理」(D、E、F 官-SM-CM-9)

「在接受上級督導財產裝備，我覺得要溝通灌輸部屬正確觀念及做事態度，並用溝通方式告訴部屬因我們都是戰訓本務上個人或單位都必要用的裝備要好好珍惜，例如有使用就要有保養觀念等。」(D、E、F 官-SM-L 及 CM-10)

「因我們是學校專責器材單位，所以部屬在調借物品上比較沒這個問題，但其他單位要調借器材就是除依規定申請外，經協調溝通後與單位的交情關係，畢竟怕弄壞阿。」(G 官-SM-L 及 CM-9)

「因我們學校單位主要是負責經理裝備控管，如要接受上級督導時，我會要求部屬依督導表完成相關準備，並掌握督導官行程，並與其他單位互相溝通支援協調。」(G 官-SM-L 及 CM-10)

「向其他單位借用東西，士兵其實會透過溝通方式向我回報，並與其他單位平行借調物品處理，所以在溝通面要很有手腕，我會放手讓士兵自主處理事情及學習，才會成長不能一直依賴幹部。」(D、E、F、G 士-SM-CM-9)

表 4-2-24：「物」面向之軍種間互動行為關係與類型

軍種 \ 階級	溝通(物)		
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
陸軍	0.971 (互動適當)	0.987 (互動適當)	0.959 (互動適當)
海軍	1.036 (互動適當)	1.035 (互動適當)	1.059 (互動適當)
空軍	1.061 (互動適當)	0.981 (互動適當)	1.062 (互動適當)

綜整上述分析「物」面向，首先就軍種來看如上表 4-2-24，軍官對士官中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.971、1.036、1.061，其程度依序空軍、海軍、陸軍。軍官對士兵，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.987、1.035、0.981，其程度依序為海軍、陸軍、空軍。士官對士兵，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.959、1.059、1.062，其程度依序為空軍、海軍、陸軍。

表 4-2-25：「物」面向整體互動行為關係與類型

面向 \ 階級	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
物	1.0084 (互動適當)	1.0003 (互動適當)	1.0096 (互動適當)

其次，就階級區分而言如表 4-2-25，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動行為係數平均值分別為 1.0084、1.0003、1.0096，均屬適當類型，其程度依序為士官對士兵、軍官對士官、軍官對士兵。軍官與士官採教導部屬正確觀念與

做事態度，激勵部屬學習與其他單位溝通協調的溝通模式，並要求部屬須完成份內工作的下級溝通，有問題向上回報，故整體來說上、下級與平行間溝通無阻。

表 4-2-26：「溝通」構面軍種別與管理事務差異

軍種\管理事務	溝通					
	人	事	時	地	物	平均數
陸軍	0.893	0.898	0.938	0.946	0.972	0.929
海軍	1.163	1.161	1.053	1.082	1.043	1.101
空軍	1.189	1.084	1.083	1.038	1.034	1.086
整體構面	1.033	1.014	1.001	1.005	1.006	1.012

綜合分析溝通構面，就軍官對士官在管理事務均屬適當類型，其互動程度依序為人、地、事、物、時，而軍種間互動程度依序為空軍、海軍、陸軍，大多為適當類型。就軍官對士兵在管理事務均屬適當類型，其互動程度依序為人、事、物、地、時，而軍種間互動依序為海軍、空軍、陸軍，大多為適當類型。就士官對士兵在管理事務均屬適當類型，互動程度依序為人、事、時、物、地，而軍種間互動依序為海軍、空軍、陸軍，大多為適當類型。

由表 4-2-26 總結得出部隊內部管理在溝通構面，以軍種言其程度依序為海軍、空軍、陸軍。以管理事務言，其依序為人、事、物、地、時，均屬適當類型。

第三節 衝突化解構面的互動行為

一、有關「人」的互動行為之關係與類型

表 4-3-1：海軍「人」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	衝突化解 (人)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
A 組	自許值/自許值總和	1.069	0.940	1.341
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動良好)
C 組	自許值/自許值總和	1.208	1.052	0.939
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動適當)	(互動適當)
I 組	自許值/自許值總和	1.375	1.381	1.173
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動良好)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值≤1.2 屬互動適當

海軍如表 4-3-1 可知，在 A 組軍官對士官、軍官對士兵分別為 1.069 及 0.940 屬「互動適當」行為，士官對士兵為 1.341 屬「互動良好」行為。軍官在管教上發生衝突時，依規定及允許部屬從錯誤中學習方式處理，並仰賴資深士官；士官認為與士兵相處模式都蠻和諧，很少有衝突發生。故官兵間對衝突化解互動算適當的。

「軍中幹部在我的認知，並不是真的不按照規定做懲處，而是通常會用選擇以較輕的方式來對士官及士兵的懲處，可能較輕方式是以禁足或是罰勤等方式來處理，也就是在給你一次機會，但是累犯，就會用依相關規定來懲處。通常資深的幹部或士官也會協助在衝突方面問題。例如在我少尉排長執行任務時，可能自己能力不足或資淺，對任務執行有衝突發生，可能會遭長官責難，都是底下的資深士官幹部協助我才渡過的。」(A 官-PE-CF-1)

「我實際在前 77 旅單位算是站衛兵的性質單位，基本上沒有遇過什麼有類似衝突的情形，所以我覺得士兵都還算相處和諧與聽命話做事情的。」(A 士-PE-CF-1)

在 C 組，軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.052 及 0.939 屬「互動適當」行為，軍官對士官為 1.208 屬「互動良好」行為。軍官對士官如有分歧時，採圓融、為單位整體著想的溝通方式解決，而對士兵就直接下命令服從，以避免衝突;士官對士兵如有衝突，採各方認同的溝通技巧解決。士兵對長官解決衝突感受如家人情感般、溫馨。故可知官士兵間對衝突化解是良好適當的。

「記得有次在下命令予士官幹部執行工作時，發現士官幹部做的方式與我所交代的方式不同，我發現後就私下與帶頭的士官會詢問與討論為何會這樣做(顧及士官面子，畢竟都是部隊領導幹部);相較士兵，我對於士兵就是命令一就是一，避免士兵有衝突發生。」(C 官-PE- CF -1 及 2)

「在管教或部隊訓練上，對士兵我認為要有良好的溝通方式，有整體認同心態，才不致衝突發生。」(C 士-PE-CF-1 及 2)

「有個同梯的因為欠錢問題，班長就會像用家人一般的情感，來跟我們講道理，讓雙方金錢衝突和平解決;部隊訓練方面就我的經驗來說，衝突面像很少發生，因為長官都用很好的態度來教導我們適應部隊生活。」(C 兵-PE-CF-1 及 2)

在 I 組中，軍官對士官、軍官對士兵互動係數分別為 1.375 及 1.381 屬「互動良好」行為，士官對士兵為 1.173 屬「互動適當」行為。軍官對士官會考量其他人不同角度的思惟，解決衝突，因此軍官與士官互動屬良好;士官與士兵間屬感情一體的溝通、無針對性。故整體而言官士兵間對衝突化解互動是良好的。

「幹部會綜合其他人第三方角度幫助士官及士兵解決問題，認為如有衝突就要想方設法圓融解決就對了。」(I 官-PE-CF-1 及 2)

「解決衝突，對於士兵不要有針對性語氣及良好的溝通方式，且公平不偏私待士兵。」（I 士-PE-CF-1 及 2）

表 4-3-2：陸軍「人」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	衝突化解 (人)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
B 組	自許值/自許值總和	0.822	0.825	1.056
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
D 組	自許值/自許值總和	0.962	0.967	0.704
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動不良)
E 組	自許值/自許值總和	0.842	0.846	0.939
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
F 組	自許值/自許值總和	0.962	0.967	0.939
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
G 組	自許值/自許值總和	0.962	1.088	0.939
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

陸軍如表 4-3-2，在 B 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.822、0.825、1.056 屬「互動適當」行為。軍官對與士官、士兵間管教的衝突，以部隊規定辦理。士官與士兵衝突時因認為士兵不懂，故會要求以自己意見為主，且自知身為幹部就要承擔一切責任。士兵對長官間衝突比較不敢，都很聽話做事。

「在管教時與士官兵間發生衝突，其實還是要看他能否接受，但我還是會先用討論到一段落後，等過個一段時間或幾天後再來討論，但若衝突大或我沒有錯，應該就是會以對上級不敬來懲處」。（B 官-PE-CF-1）

「如果部隊訓練上衝突時，因為他們根本就不懂啊，所以有衝突當然還是聽我的阿，有事我承擔，有錯就是要負責了。」（B 士-PE-CF-2）

「在管教面，不會，比較不敢啦，畢竟他是長官阿。」（B 兵-PE-CF-1）

「在部隊訓練面，就是還照著他（長官）的方式做啊。」（B兵-PE-CF-1）

在D組中，軍官對士官、「軍官士兵」互動係屬分別為0.962及0.967屬「互動適當」行為，士官對士兵為0.704屬「互動不良」行為。軍官認為單位士官、士兵在部隊管教與訓練上相處都很融洽，較無衝突發生；士官認為有些士兵比較不長眼（自以為資深）較易發生衝突，故需要領導與溝通技巧。

「就管教目前單位的狀況來看其實都還算好，連上的士官幹部與士兵還滿優秀的，衝突上比較沒有發生。」（D官-PE-CF-1）

「就訓練其實是因人而異，對於士官及士兵我覺得很好哇，就我從軍以來，沒有衝突情形。」（D官-PE-CF-2）

「在衝突上對士兵就還是看人啊，通常一般就是兵說了會去做，但也有自以為資深、不長眼的士兵，就要特別去管。」（D士-PE-CF-1）

在E組中，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵各為0.842、0.846及0.939屬「互動適當」行為。軍官認為認為士官、士兵如有發生衝突，採互為情感一體的溝通方式解決；士官認為士兵也很聽話，沒什麼衝突發生。故整體來講軍士官兵對衝突化解屬適當。

「在管教面比較少發生衝突，有的話我會用溝通的方式解決。」（E官-PE-CF-1）

「在訓練面有發生衝突，身為軍官我會跟單位官兵大家坐下來溝通，彼此了解各自的想法以及貫徹上級的命令。」（E官-PE-CF-2）

「對士兵就也是要求服從及看人啊，沒有特別發生衝突這事情談。」（E士-PE-CF-1）

在F組，軍官對士官、軍官對士兵與士官對士兵各為0.962、0.967及0.939屬「互動適當」行為。軍官會與融合士官、士兵意見溝通解決衝突，且因士官具專

業會互相學習;士官對士兵則認為都很聽話，較無衝突發生。故單位官士兵間衝突化解互動屬適當。

「在管教通常都是以規定來跟士官兵溝通，跟他們分析完後來解決衝突。」
(F 官-PE-CF-1)

「在訓練上有發生衝突，可能我們軍官自己也要多努力學習阿，畢竟士官有專業。」(F 官-PE-CF-2)

「對士兵就也是要服從及看人啊，沒有特別發生這事情談。」(F 士-PE-CF-1)

在 G 組，軍官對士官、軍官對士兵與士官對士兵各為 0.962、1.088 及 0.939 屬「互動適當」行為。軍官因調單位原與士官、士兵相處不睦，但經過改變與調整後，現已改善;士官認為士兵會服從命令較無衝突。故整體來說，官士兵對於衝突化解互動是適當的。

「可能是我之前剛從野戰單位調回來，在管教想法上與士官兵大家想法不一樣，而產生有摩擦，但是已經改善了，我會看工作的輕重緩急來判斷要如何分配。」(G 官-PE-CF-1)

「對士兵就也是要服從及看人啊，沒有特別發生這事情談。」(G 士-PE-CF-1)

表 4-3-3：空軍「人」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	衝突化解(人)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
H 組	自許值/自許值總和	0.902	0.906	0.939
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
J 組	自許值/自許值總和	1.375	1.208	1.027
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動良好)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

空軍如表表 4-3-3，在 H 組中軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵各為 0.902、0.906 及 0.939 屬「互動適當」行為。軍官對士官、士兵衝突，會以用不同角度及彼此間情感融合溝通方式，解決衝突;士官對士兵透過互相理解想法的溝通方式解決。故官士兵間的衝突化解互動亦屬適當。

「假設在面對衝突時，我會站在第三者公正無私及如同家人情感角度來解決士官及士兵間的問題，目前是沒有遇到過有什麼衝突的問題。」(H 官-PE-CF-1 及 2)

「我對部屬間有良好的溝通方式，有公平、不偏私的心態，這是我認為基本的。」(H 士-PE-CF-1 及 2)

在 J 組中，軍官對士官、軍官對士兵互動係數分別為 1.375 及 1.208 屬「互動良好」行為，士官對士兵為 1.027 屬「互動適當」行為。軍官對士官、士兵有衝突時，要有為部隊整體著想心態，始可解決衝突，因此軍官對士官及士兵彼此互動是良好;士官對士兵亦認為要用良好的溝通管道，不要有針對的法法，才能解決衝突。故整體而言，官士兵間對衝突化解是良好的。

「幹部在於幫助士官及士兵解決問題，如有衝突就是解決就對了。」(J 官-PE-CF-1 及 2)

「解決衝突，對於士兵不要有針對性語氣及良好的溝通方式，有不徇私心態。」(J 士-PE-CF-1 及 2)

表 4-3-4：「人」面向之軍種間互動行為關係與類型

軍種 \ 階級	衝突化解（人）		
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
陸軍	0.890 （互動適當）	0.918 （互動適當）	0.915 （互動適當）
海軍	1.165 （互動適當）	1.176 （互動良好）	1.151 （互動適當）
空軍	1.138 （互動適當）	1.057 （互動適當）	0.983 （互動適當）

綜整上述分析「人」面向，首先就軍種來看如上表 4-3-4，軍官對士官，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.890、1.165、1.138，其程度依序空軍、海軍、陸軍。軍官對士兵，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.918、1.176、1.057，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。士官對士兵，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.915、1.151、0.983，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。

表 4-3-5：「人」面向整體互動行為關係與類型

面向 \ 階級	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
人	1.0222 （互動適當）	1.0235 （互動適當）	0.9994 （互動適當）

其次，就階級區分如表 4-3-5，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動行為係數平均值分別為 1.0222、1.0235、0.9994 均屬適當類型，其程度依序為軍官對士兵、軍官對士官、士官對士兵。即軍官重視士官專業會與其討論商量，認定其為協調角色，且軍官與士官認為士兵都很聽話，鮮少有衝突發生，但有衝突會時會通過情感融合一體、考量不同部屬意見的口說溝通方式解決。但陸軍有士官認為士兵不長眼（自以為資深），易造成官士兵間互動不良，需要更多溝通或領導技巧解決。

二、有關「事」的互動行為之關係與類型

表 4-3-6：海軍「事」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	衝突化解 (事)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
A 組	自許值/自許值總和	1.189	1.164	1.156
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
C 組	自許值/自許值總和	1.241	1.164	1.011
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動適當)	(互動適當)
I 組	自許值/自許值總和	1.359	1.158	1.156
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

海軍如表 4-3-6，A 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.189、1.164、1.156 屬「互動適當」行為。在違紀面，軍官與士官認為要用口說溝通解決，而士兵認為犯錯是屬個人行為，不應該連坐長官一併懲處。故整體而言，官士兵間衝突化解互動屬適當的。

「比方說發生事情全連上召返回來開軍紀檢討會，其實大部分的人會比較把情緒轉嫁給當事人身上，口頭抱怨或私下抱怨也是會有，但我本身當過的連上單位是不沒發生過，身為幹部我會用領導的職責與溝通技巧跟大家說明。」(A 官-TH-CF-3)

「因為單位某人違紀造成團體衝突，身為班長的我們去處理與溝通這件事情的後遺，不能因為這件事情打擊了連上的士氣，我認知是這樣。」(A 士-TH-CF-3)

「我比較討厭單位的連坐法懲罰，畢竟個人錯誤自己去懲處，我比較能接受，我比較希望幹部可以這樣做。」(A 兵-TH-CF-4)

C 組軍官對士官為 1.241 屬「互動良好」行為，軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.164、1.011 屬「互動適當」行為。對解決衝突，軍官與士官為領導幹部，會融合不同官兵意見討論解決衝突，對士兵則以關心溝通方式；士兵認為長官對衝突會運用聊天、親近的溝通方式來處理。故可知官士兵間衝突化解的互動屬適當的。

「有部隊日常生活有衝突時，主要我會跟士官幹部討論後，再下決心解決，而對士兵認為也是要有溝通管道互相了解。」（C 官-TH-CF-4）

「面對部屬的抱怨，我還是會持續跟他們溝通關心觀念，軍人應該要想苦的時候而不是講當兵爽的時候，這是不對的。」（C 士-TH-CF-3）

「長官都會來跟我聊天或是去親近人，不要想太多，也算是運用溝通方式，來和我交涉。」（C 兵-TH-CF-4）

I 組軍官對士官互動係數為 1.359 屬「互動良好」行為，士官對士兵、軍官對士兵分為 1.156、1.158 屬「互動適當」行為。面對衝突，軍官與士官幹部認為與部屬做協調與合作，就不會有衝突，且軍官與士官間會互相徵詢意見與商量，故官士兵間衝突化解互動是良好和諧的。

「有日常生活有衝突時，我會聽士官的意見參考商量，跟士官兵好好合作、交換意見的溝通，就沒有衝突啦。」（I 官-TH-CF-3）

「在衝突方面，面對部屬的抱怨我還是會持續跟他們溝通觀念，把衝突解決。」（I 士-TH-CF-3）

表 4-3-7：空軍「事」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	衝突化解 (事)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
H 組	自許值/自許值總和	0.892	0.873	1.011
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
J 組	自許值/自許值總和	1.101	1.164	1.100
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

空軍如表 4-3-7，H 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.892、0.873、1.011 屬「互動適當」行為。在 J 單位，軍官與士官對士兵互動係數分別為 1.164、1.100 屬「互動適當」行為，軍官對士官為 1.201 屬「互動良好」行為。整體來說，H 與 J 單位，在個人違紀或軍人本務上，軍官與士官均認為解決衝突，要與部屬溝通及理解事發原由，始能維繫部隊團隊情感與認同感。故官兵間對衝突化解認知是良好的。

「在個人違紀或軍人本務上有衝突時，首先我會用傾聽去聽每一位部屬的心聲，請大家諒解對方的角色與衝突原由，並溝通每個人都有犯錯的時候，以獲得大家的諒解。」(H 官-TH-CF-3 及 4)

「在個人違紀或軍人本務上在衝突方面，面對部屬的抱怨我還是會持續跟他們溝通觀念。」(H 士-TH-CF-3)

「在個人違紀或軍人本務上在衝突化解構面，我沒遇過什麼衝突情形，就算有我也會好好溝通及處理。」(J 官-TH-CF-3)

「在個人違紀或軍人本務上解決衝突，對士兵不要有針對性語氣及良好的溝通方式，有不偏私心態，部隊團體才會和諧。」(J 士-TH-CF-4)

表 4-3-8：陸軍「事」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	衝突化解 (事)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
B 組	自許值/自許值總和	0.714	0.815	1.040
	期望值/期望總和	(互動不良)	(互動適當)	(互動適當)
D 組	自許值/自許值總和	0.832	0.899	0.809
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
E 組	自許值/自許值總和	0.951	0.815	0.809
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
F 組	自許值/自許值總和	0.892	1.109	0.925
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
G 組	自許值/自許值總和	0.951	1.164	0.925
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

陸軍如表 4-3-8，B 組軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.815 及 1.040 屬「互動適當」行為，但軍官對士官為 0.714 屬「互動不良」行為。軍官與士官認為士兵都很聽話，很少有衝突，如有也會好好溝通解決，但軍官認為有些士官自認為很老、不聽話易產生衝突，會用階級去壓（服從長官命令是規定），故互動不良。整體來說，官士兵間對衝突化解互動偏不良。

「一開始當然還是用講的，可是也是有遇到不聽的士官（自認為很老），士兵就很聽話，我就直接用階級壓來解決（強勢領導服從命令）。」（B 官-TH-CF-4）

「在遵守軍紀營規面，衝突比較少啦，除非有什麼大事，他們（士兵）都很認命。」（B 士-TH-CF-3）

在 D 組，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.832、0.899、0.809 屬「互動適當」行為。E 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互

動係數分別為 0.951、0.815、0.809 屬「互動適當」行為。F 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.892、1.109、0.925 屬「互動適當」行為。G 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.951、1.164、0.925 屬「互動適當」行為。在以上 4 組中，軍官與士官依規定與部屬互相交換意見溝通，解決衝突，故整體官士兵間衝突化解互動是普通的。

「因軍紀問題而引起什麼衝突是沒有，假如有，我會依規定及運用溝通與階級賦予我的責任來解決衝突。」(D 官-TH-CF-3)

「若有衝突我就照規定阿，有不服那就法辦了。」(E 官-TH-CF-3)

「在衝突方面我都會照規定處理與部屬交換意見想出解決方式化解衝突。」
(F 官-TH-CF-3)

「因為我們算是學校代訓單位，所以比較沒有，如果有就直接依規定辦理，沒什麼好說。」(G 官-TH-CF-3)

「在遵守軍紀營規面，衝突比較少啦，除非有什麼大事，他們(士兵)都很認命。」(B 士-TH-CF-3)

「如果與士兵有衝突發生，我就依照部隊規定處置。」(D、E、F、G 士-TH-CF-4)

表 4-3-9：「事」面向之軍種間互動行為關係與類型

軍種 \ 階級	衝突化解(事)		
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
陸軍	0.868 (互動適當)	0.942 (互動適當)	0.902 (互動適當)
海軍	1.196 (互動適當)	1.229 (互動良好)	1.108 (互動適當)
空軍	0.996 (互動適當)	1.019 (互動適當)	1.056 (互動適當)

綜整上述分析「事」面向，首先就軍種來看如上表 4-3-9，軍官對士官中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.868、1.196、0.966，其程度依序海軍、空軍、陸軍。軍官對士兵，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.942、1.229、1.019，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。士官對士兵，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.902、1.108、1.056，其程度依序為空軍、海軍、陸軍。

表 4-3-10：「事」面向整體互動行為關係與類型

階級 面向	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
事	0.9922 (互動適當)	1.0437 (互動適當)	0.9942 (互動適當)

其次，就階級區分如表 4-3-10，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動行為係數平均值分別為 0.9922、1.0437、0.9942 均屬適當類型，其程度依序為軍官對士兵、士官對士兵、軍官對士官。意即軍官與士官會採納部屬不同意見，以及如家人情感、親近聊天的溝通和相關規定，解決衝突，且軍官與士官間會互相交流討論意見。但陸軍有軍官認為有士官因自認資深、不聽話等情形，易造成衝突，故會用階級去壓（服從長官命令是必然）。

三、有關「時」的互動行為之關係與類型

表 4-3-11：海軍「時」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	衝突化解 (時)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
A 組	自許值/自許值總和	1.086	1.052	1.106
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
C 組	自許值/自許值總和	1.266	1.052	1.164
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動適當)	(互動適當)
I 組	自許值/自許值總和	1.086	1.103	1.106
	期望值/期望總和	互動適當	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

海軍如表 4-3-11，A 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.086、1.052、1.106 屬「互動適當」行為。在個人取時或任務成效時間下產生衝突，軍官與士官採允諾親自向部屬說明方式溝通，故單位官士兵間對衝突化解處理互動是適當的。

「當副連長時有遇過因任務關係需派員去送訓，因該兵不想去而想推卻造成衝突，我會透過溝通技巧去跟該兵說明清楚及派訓原因，以讓他理解。」(A 官-TM-CF-5)

「萬一影響到士兵個人休假時間，士兵一定會有抱怨，如有這情形我一定會陪大家一起完成，我覺得身為幹部就是一定要以身作則，但也有人會擺爛或丟給士兵們自己去想辦法，我覺得這是不可行的。但是在我目前來看還沒發生過衝突事情。」(A 士-TM-CF-6)

C 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.966、1.052、1.164 屬「互動適當」行為。面對個人取捨，軍官會親自與部屬口頭情感溝通，以解決衝突;在任務成效下，軍官會與士官互相討論解決衝突，且士官會協助士兵與上級長官溝通協調。由上知官士兵間對衝突化解互動關係是適當的。

「在個人請假取捨，如果有發生衝突時，我會先跟部屬親近做溝通，了解無法請假的緣由及利弊分析，讓大家都了解比較重要。」(C 官-TM-CF-5)

「在任務時間下上如發生衝突，基本上會與士官幹部做討論後再下決心。」
(C 官-TM-CF-6)

「為時間內達成任務難免都會有衝突，我會選擇去相信部屬有困難，並且協助他們渡過，對上級長官我會盡全力做好溝通，讓部屬放心去做自己的事情。」
(C 士-TM-CF-6)

I 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.086、1.103、1.106 屬「互動適當」行為。在任務成效與時間下，軍官與士官會融合部屬各種不同意見的溝通方式化解衝突。故官兵間對衝突化解互動是適當的。

「如因任務時間上有衝突，會與士官做溝通後，再下命令讓士兵去執行。」

(I 官-TM-CF-6)

「在任務執行時間與成效下與士兵有衝突發生，如果要解決必須要有溝通管道與技巧，因雙方彼此了解後才不會有衝突。」(I 士-TM-CF-6)

表 4-3-12：空軍「時」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	衝突化解(時)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
H 組	自許值/自許值總和	0.951	1.052	1.123
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
J 組	自許值/自許值總和	1.142	1.052	0.983
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

空軍如表 4-3-12，H 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.951、1.052、1.123 屬「互動適當」行為。J 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.142、1.052、0.983 屬「互動適當」行為。在任務成效與時間下，軍官與士官會參考部屬不同意見的溝通方式，確實讓部屬明瞭後，始可化解衝突，故官兵間對衝突化解互動是適當的。

「在任務時效下，我會與士官兵互做討論再下決心，以杜絕衝突產生。」

(H 官-TM-CF-6)

「如因任務時間上有衝突，會與士官做討論溝通後，再下命令讓士兵去執行。」(J 官-TM-CF-6)

「在任務執行時間與成效下與士兵有衝突發生，如果要解決必須要有溝通管道與技巧，因雙方彼此了解後才不會有衝突。」（J 士-TM-CF-6）

「在任務時效下，我會選擇去相信部屬有困難，並且協助他們渡過，對上級長官我會盡全力做好溝通，讓部屬放心去做自己的事情，部隊團體和諧才是重要的。」（H 士-TM-CF-5）

表 4-3-13：陸軍「時」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	衝突化解 (時)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
B 組	自許值/自許值總和	0.869	0.962	1.011
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
D 組	自許值/自許值總和	0.951	0.842	0.843
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
E 組	自許值/自許值總和	1.086	0.842	0.885
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
F 組	自許值/自許值總和	0.869	0.842	0.885
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
G 組	自許值/自許值總和	0.978	1.103	0.885
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

陸軍如表 4-3-13，B 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.869、0.962、1.011 屬「互動適當」行為。不論在個人請假取捨或任務成效面下，軍官與士官一致認為應採納部屬不同意見的溝通，即能解決衝突，故官兵間對衝突化解互動屬適當的。

「在個人時間取捨如果真有衝突時，我會用溝通方式好好說明，以免誤解。」
(B 官-TM-CF-5)

「任務時效下衝突都會有可大可小，但是我認為溝通好就沒問題了。」(B 士-TM-CF-6)

D 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.951、0.842、0.843 屬「互動適當」行為。在個人請假取捨或任務成效面下，軍官與士官一致認同互相尊重、了解的溝通方式，可化解衝突，故官兵間對衝突化解互動屬適當的。

「在執行任務時效下，我認為大家互相尊重，我尊重他事情就好喬就不會有衝突發生。」(D 官-TM-CF-6)

「在個人請假面，我認為官兵間沒有衝突，因為我都會視情況來做決定。」(D 官-TM-CF-5)

「如果要請假有衝突發生，我做軍官與士兵間溝通的橋樑，畢竟決定權在軍官身上。」(D 士-TM-CF-5)

E 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.086、0.842、0.885 屬「互動適當」行為。F 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.869、0.842、0.885 屬「互動適當」行為。G 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.978、1.103、0.885 屬「互動適當」行為。由上述 D、E、F 三組軍官與士官想法相近，不論在個人請假取捨或任務成效、時間的衝突，軍官與士官均認為藉溝通與部屬互相了解想法，尋求共同解決方式。因此，官兵間對衝突解決屬適當。

「在執行任務時效下，我會跟他溝通清楚，跟他說不容許濫用這種行為，以免開先例影響部隊士氣。」(E 官-TM-CM-6)

「士官兵要請假必須了解原因後，並透過溝通說明使他們理解我們的考量，以免發生衝突。」(F 官-TM-CM-5)

「個人請假理由如有衝突我會跟他溝通清楚，跟他說不容許濫用這種行為。」

(G 官-TM-CF-5)

「請假有衝突發生，我會了解士兵的問題及原因，再向我的上級長官報告，因為沒什麼問題是無法解決的。」(E 及 F 及 G 士-TM-CF-5)

表 4-3-14：「時」面向之軍種間互動行為關係與類型

軍種 \ 階級	衝突化解 (時)		
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
陸軍	0.951 (互動適當)	0.918 (互動適當)	0.902 (互動適當)
海軍	1.046 (互動適當)	1.069 (互動適當)	1.125 (互動適當)
空軍	1.046 (互動適當)	1.052 (互動適當)	1.053 (互動適當)

綜整上述分析「時」面向，首先就軍種來看如上表 4-3-14，軍官對士官中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.951、1.046、1.046，其程度依序空軍及海軍、陸軍。軍官對士兵，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.918、1.069、1.052，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。士官對士兵，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.902、1.125、1.053，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。

表 4-3-15：「時」面向整體互動行為關係與類型

面向 \ 階級	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
時	0.9984 (互動適當)	0.9903 (互動適當)	0.9990 (互動適當)

其次，就階級區分言如表 4-3-15，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動行為係數平均值分別為 0.9984、0.9903、0.9990，均屬適當類型，其程度依序為

士官對士兵、軍官對士官、軍官對士兵。軍官與士官認為藉溝通技巧，與並部屬討論、意見交流，並尋找大家都可接受的解決方式，始能化解衝突。

四、有關「地」的互動行為之關係與類型

表 4-3-16：海軍「地」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	衝突化解 (地)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
A 組	自許值/自許值總和	1.140	1.132	1.073
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
C 組	自許值/自許值總和	1.140	1.078	1.104
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
I 組	自許值/自許值總和	1.086	1.027	1.090
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

海軍如表 4-3-16，在 A 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.140、1.132、1.073 屬「互動適當」行為。C 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.140、1.078、1.104 屬「互動適當」行為。I 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.086、1.027、1.090 屬「互動適當」行為。因 A、C、I 三組想法相似，軍官與士官在解決單位安全維護與保養打掃工作衝突時，都認為用情感如家人般的溝通技巧，即可解決衝突。故官士兵間衝突化解互動是適當的。

「在單位安全維護與保養打掃工作，有些人會抱怨目前工作，加上單位因多人支援其他單位任務時，遭連上弟兄說支援任務很爽，支援任務的弟兄會說在連上很爽，產生了一些負面的抱怨時，我除會做到公平外，連上長官幹部的溝通及安撫就格外重要，以免更大誤會產生。」(A 官-GR-CF-7、8)

「在單位安全維護與保養打掃工作，難免會有小衝突產生，我會運用溝通技巧及同理心來解決衝突，大家都像家人般。」（C 官-GR-CF-7、8）

「在單位安全維護與保養打掃工作衝突時，我會運用溝通協商，且我們幹部角色要公正無私，讓大家都可以接受，且單位就像是一個家庭，人人都要付出。比如說安官勤務與打掃其他事務衝突時，協助調整。」（I 官-GR-CF-7、8）

「在單位安全維護與保養打掃工作如有衝突發生，我也會利用溝通技巧把事情講清楚，再安排人手先來支援或是他人幫忙頂，沒人希望有吵架時候發生。」（A 士-GR-CF-7、8）

「在單位安全維護與保養打掃工作如有衝突發生，先判斷何者孰輕孰重後再決定哪個先做，並跟部屬溝通及再安排人手支援或幫忙。」（C 士-GR-CF-7、8）

「在單位安全維護與保養打掃工作如有衝突發生，我覺得長官必須要有責任的肩膀，與部屬暢通溝通管道，以免對部隊團結與向心造成負面。」（I 士-GR-CF-7、8）

表 4-3-17：空軍「地」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	衝突化解(地)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
H 組	自許值/自許值總和	1.277	1.224	1.022
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動良好)	(互動適當)
J 組	自許值/自許值總和	1.286	1.217	1.021
	期望值/期望總和	(互動良好)	(互動良好)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值≤1.2 屬互動適當

空軍如表 4-3-17，在 H 組軍官對士官、軍官對士兵互動係數分別為 1.277、1.224 屬「互動良好」行為，士官對士兵 1.022 屬「互動適當」行為。I 組軍官對士官、軍官對士兵互動係數分別為 1.286、1.217 屬「互動良好」行為，士官對士

兵 1.021 屬「互動適當」行為。在 H、I 組中，軍官與士官認為解決衝突，應是無私、同理心及考量大家意見的溝通方式。故官士兵間衝突化解互動是適當的。

「衝突產生我會運用溝通技巧，運用同理心來想讓大家都接受，並來解決衝突。比如說安官勤務與其他事務衝突時，協助調整等。」（H 官-GR-CF-7、8）

「在單位安全維護與保養打掃工作衝突時，我會運用溝通協商，且我們幹部角色要公正無私，讓大家都接受。比如說安官勤務與打掃其他事務衝突時。」

（I 官-GR-CF-7、8）

「在單位安全維護與保養打掃工作如有衝突發生，首先我會判斷何者孰輕孰重，與部屬暢通溝通管道，然後安排其他人手先來支援。」（H、I 士-GR-CF-7、8）

表 4-3-18：陸軍「地」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	衝突化解(地)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
B 組	自許值/自許值總和	0.782	0.739	0.736
	期望值/期望總和	(互動不良)	(互動不良)	(互動不良)
D 組	自許值/自許值總和	0.912	0.986	0.981
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
E 組	自許值/自許值總和	1.042	0.986	0.981
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
F 組	自許值/自許值總和	0.912	0.982	0.981
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
G 組	自許值/自許值總和	1.042	1.109	0.981
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值≤1.2 屬互動適當

陸軍如表 4-3-18，在 B 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.782、0.739、0.736 屬「互動不良」行為。在單位保養打掃面有衝突時，軍

官認為部屬都只會裝作不知道或無所謂的態度，需要花很多心力時間解決；在安全維護面（安官）如有衝突，軍官認為直接照規定辦理（無商量彈性空間），且士官也認為單位士兵不喜歡站哨，要花更多時間溝通解決。故官士兵間對衝突化解互動是不良的。

「對單位公共設施打掃保養如果產生衝突，他們可能會裝死吧，裝作不知道或無所謂的態度。」（B 官-GR-CF-7）

「對單位安全管轄官兵間發生衝突是還沒遇到了，但是若真的有就是照規定辦理，不多說啦，因為副連長的地位不允許被挑戰。」（B 官-GR-CF-8）

「我認為士兵對於衛哨勤務衝突反而很多，因為士兵他們很討厭站哨，比起打掃等事項，如果要協調也是要特別花時間溝通與解決。」（B 士-GR-CF-8）

D 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.912、0.986、0.981 屬「互動適當」行為。E 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.042、0.986、0.981 屬「互動適當」行為。F 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.912、0.982、0.981 屬「互動適當」行為。G 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.042、1.109、0.981 屬「互動適當」行為。在單位安全維護或打掃發生衝突時，軍官與士官認為接受部屬不同意見的溝通，為最好的解決方式，故官士兵間對衝突化解互動屬適當的。

「假設因打掃問題發生衝突我會做的還是溝通阿，但我認為單位的士官兵其實不太會發生衝突，如果有的話就是會問他們為什麼，有理由就會接受。」（D 官-GR-CF-7）

「如個人站安官來說其實不會有衝突情形，因為他們本來就知道是軍人的本務。」（D 官-GR-CF-8）

「如打掃產生衝突時，我會多與士官兵溝通解決。」(E、F、G 官-GR-CF-7)

「(安官)在我會先問原因、溝通後，再視情況照規定辦理，怎麼寫規定就怎麼做。」(E、F、G 官-GR-CF-8)

「對單位設施保養或打掃工作發生衝突，很少啦，幾乎是沒有。」(D、E、F、G 士-GR-CF-7)

表 4-3-19：「地」面向之軍種間互動行為關係與類型

軍種 \ 階級	衝突化解(地)		
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
陸軍	0.938 (互動適當)	0.960 (互動適當)	0.932 (互動適當)
海軍	1.122 (互動適當)	1.073 (互動適當)	1.089 (互動適當)
空軍	1.032 (互動適當)	0.975 (互動適當)	1.022 (互動適當)

綜整上述分析「地」面向，首先就軍種來看如上表 4-3-19，軍官對士官中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.938、1.122、1.032，其程度依序海軍、陸軍、空軍。軍官對士兵，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.960、1.073、0.975，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。士官對士兵，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.932、1.089、1.022，其程度依序為海軍、空軍、陸軍。

表 4-3-20：「地」面向整體互動行為關係與類型

面向 \ 階級	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
地	1.0120 (互動適當)	0.9988 (互動適當)	0.9972 (互動適當)

其次，就階級區分而言如表 4-3-20，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動行為係數平均值分別為 1.0120、0.9988、0.9972，均屬適當類型，其程度依序為軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵。即軍官與士官應採同理心、相互情感連結，以及融合不同部屬意見的溝通技巧，即可解決衝突。但陸軍中有軍官認為部屬對衝突發生，都一副無所謂心態，且解決方式照規定、無彈性商量空間，士官則認為因士兵不喜歡站哨心態，需要要花更多時間溝通解決，以上均屬認知不同所引起的衝突，故官兵衝突化解互動不良。

五、有關「物」的互動行為之關係與類型

表 4-3-21：海軍「物」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	衝突化解 (物)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
A 組	自許值/自許值總和	0.970	1.036	1.057
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
C 組	自許值/自許值總和	0.997	1.007	0.959
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
I 組	自許值/自許值總和	1.008	1.050	0.980
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

海軍如表 4-3-21，在 A 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.970、1.036、1.057 屬「互動適當」行為。部屬在接受上級後勤業務督導或調借物品時有衝突發生，軍官與士官身為單位幹部，應挺身出面協助部屬、了解事情原由後，再溝通協調或回報上級處理，且軍官也認為資深士官亦會從旁協助處理，故官兵間對衝突化解互動屬適當的。

「在接受上級督導後勤業務時，因業務士與代理人間交代不清楚導致雙方有衝突，身為連上長官（資深士官幹部也會協助）除要去輔導官兵完成缺改、複查等，也會用溝通解決雙方間衝突。」（A 官-SM-CF-10）

「連上士兵因補給裝備調借問題發生衝突時，我會先了解該兵發生原由，自己先處理，如不行我會再向連長報告請求處理。」（A 士-SM-CF-9）

C 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.997、1.007、0.959 屬「互動適當」行為。部屬在接受上級後勤督導衝突發生，軍官會盡職責協助部屬，如無法解決再向上級尋求協助，而士官亦會先了解事情原由後協助解決，再向上級回報狀況。故官士兵間對衝突化解互動屬適當的。

「單位財產裝備上級督導有衝突產生，如果我無法解決我會向上級長官報告尋求支援外，重要的是要去協助官兵完成缺改，也要教導業務士與代理人間代理交接有無確實等觀念，才能化解衝突。」（C 官-SM-CF-10）

「士兵如果有此類衝突事情發生，我會先理解清楚原由、自己先處理，如不行我會再向連長報告請求處理。」（C 士-SM-CF-9、10）

I 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.008、1.050、0.980 屬「互動適當」行為。面對衝突發生，軍官認為與部屬間要有良好上下溝通的管道，而士官亦會協助部屬處理，並隨時向上級長官報告，故官士兵間對衝突化解互動屬適當的。

「單位裝備維護保養建帳或接受上級督導，我在部隊經驗認為衝突很少，如果有我會跟士官及士兵做好溝通管道，好似有申訴電話的用途，但是要讓我們知道。」（I 官-SM-CF-9、10）

「士兵如果有此類衝突事情發生，我會先理解清楚原由、自己先處理，如不行我會再向連長報告請求處理。」（I 士-SM-CF-9、10）

表 4-3-22：空軍「物」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	衝突化解 (物)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
H 組	自許值/自許值總和	0.907	0.970	1.132
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
J 組	自許值/自許值總和	1.080	1.008	0.986
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

空軍如表 4-3-22，H 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.907、0.970、1.132 屬「互動適當」行為。J 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 1.080、1.008、0.986 屬「互動適當」行為。在 H、J 組訪談想法相近，有衝突發生軍官與士官認為身為單位幹部除盡督導之責教導與協助外，並運用上、下級溝通管道，解決衝突。

「單位財產裝備上級督導有衝突產生，如果我無法解決我會向上級長官報告回報處理外，重要的是協助官兵完成缺改，也教導業務士與代理人間代理交接有無確實及溝通管道等觀念，才能化解衝突。」(H 官-SM-CF-10)

「單位裝備維護保養建帳或接受上級督導，我在部隊經驗認為衝突很少，如果要與士官兵有良好溝通管道及盡職責協助處理，並要讓我們幹部知道。」(J 官-SM-CF-9、10)

「士兵如果有此類衝突事情發生，我對下會先了解清楚原由及溝通處理，如不行我會再向上與連長溝通報告請求處理。」(H、J 士-SM-CF-9、10)

表 4-3-23：陸軍「物」的互動行為之關係與類型

組別	互動係數 (互動行為)	衝突化解 (物)		
		軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
B 組	自許值/自許值總和	0.997	0.967	0.967
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
D 組	自許值/自許值總和	0.970	1.007	0.986
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
E 組	自許值/自許值總和	0.985	0.940	0.925
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
F 組	自許值/自許值總和	0.985	0.967	0.986
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)
G 組	自許值/自許值總和	0.997	1.075	0.959
	期望值/期望總和	(互動適當)	(互動適當)	(互動適當)

註：數值>1.2 屬互動良好，數值<0.8 屬互動不良，0.8<數值<1.2 屬互動適當

陸軍如表 4-3-23，在 B 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.997、0.967、0.967 屬「互動適當」行為。軍官及士官認為單位衝突很少，透過上下級溝通有無，即可解決。故官兵間對衝突化解互動屬適當的。

「有關調借物品的相關衝突，我在軍旅生涯幾乎沒有過，大家都相處很融洽。」(B 官-SM-CF-9)

「單位裝備維護保養建帳或接受上級督導時，業務士官或士兵可能就會覺得不是他自己的事情，會隨便做一做，但我還是會直接跟他說明協調、觀念溝通，因為每個人就是要用，故裝備需要逐一清點維護，才能用更久。」(B 官-SM-CF-10)

「在借物品上發生衝突其實比較不會，因為士兵他們都是去完後如果借不到，都會向我反映問題然後出面解決。」(B 士-SM-CF-9)

「在督導上遇到衝突發生我覺得不會，因為士兵很喜歡做文書工作，可以消磨時間不用訓練等等，爽爽地坐在辦公室寫字或打字。」(B 士-SM-CF-10)

在 D 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.970、1.007、0.986 屬「互動適當」行為。E 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.985、0.940、0.925 屬「互動適當」行為。F 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.985、0.967、0.986 屬「互動適當」行為。在 D、E、F 組訪談內容相似，軍官與士官認為部屬都是志願役、素質較高，透過溝通技巧及相關規定就可以解決衝突，故官兵間對衝突化解互動屬適當的。

「如在商借物品時發生衝突，我會藉溝通說明方式解決，大家都是募兵制的志願役幹部或士兵人員素質會比較高，用講的大家都聽得懂，如果再不聽我就依部隊相關辦理。」(D、E、F 官-SM-CF-9)

「如在督導物品上發生衝突，我會透過溝通協調解決，雖現在募兵志願役幹部或士兵招募不好，有缺人，但素質都會比較高，用講的大家都聽得懂，如不聽我就依會部隊相關辦理。」(D、E、F 官-SM-CF-10)

「在調借物品或接受上級督導時，部屬間幾乎沒有衝突，大家都很乖、認份做事。」(D、E、F 士-SM-CF-9)

G 組軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動係數分別為 0.997、1.075、0.959 屬「互動適當」行為。因在學校訓練單位關係，軍官與士官認為比較沒有所謂衝突產生，部屬做事都很認份、很乖，故官兵間對衝突化解互動是普通適當的。

「在學校單位因調借物品而發生衝突，我是沒有看過。」(G 官-SM-CF-9)

「在學校單位因接受督導而發生衝突，我是沒有看過。」(G 官-SM-CF-10)

「在調借物品或接受上級督導時，部屬間幾乎沒有衝突，大家都很乖、認份做事。」（G士-SM-CF-9）

表 4-3-24：「物」面向之軍種間互動行為關係與類型

軍種 \ 階級	衝突化解（物）		
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
陸軍	0.987 （互動適當）	0.991 （互動適當）	0.965 （互動適當）
海軍	0.992 （互動適當）	1.031 （互動適當）	0.999 （互動適當）
空軍	1.008 （互動適當）	0.989 （互動適當）	1.059 （互動適當）

綜整上述分析「物」面向，首先就軍種來看如上表 4-3-24，軍官對士官中，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.987、0.992、1.008，其程度依序空軍、海軍、陸軍。軍官對士兵，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.991、1.031、0.989，其程度依序為海軍、陸軍、空軍。士官對士兵，陸海空軍互動係數平均值分別為 0.965、0.999、1.059，其程度依序為空軍、海軍、陸軍。

表 4-3-25：「物」面向整體互動行為關係與類型

面向 \ 階級	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
	軍官對士官	軍官對士兵	士官對士兵
物	0.9924 （互動適當）	1.0028 （互動適當）	0.9937 （互動適當）

其次，就階級區分如表 4-3-25，軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵互動行為係數平均值分別為 0.9924、1.0028、0.9937，均屬適當類型，其程度依序為軍官對士兵、士官對士兵、軍官對士官。軍官與士官認為應持為單位整體目標努力的上、下級溝通管道，始能解決衝突，而部屬問題向上反映後，會依職責協助部

屬解決。另訪談中提及募全兵制下屬志願役、素質高，用簡單溝通大家都容易明白了解。

表 4-3-26：「衝突化解」構面軍種別與管理事務差異

軍種\管理事務	衝突化解					
	人	事	時	地	物	平均值
陸軍	0.908	0.904	0.932	0.944	0.981	0.974
海軍	1.164	1.178	1.080	1.097	1.007	1.105
空軍	1.059	1.024	1.051	1.009	1.019	1.032
整體構面	1.105	1.010	0.996	1.003	0.996	1.022

綜合分析衝突化解構面，就軍官對士官在管理事務均屬適當類型，其互動程度依序為人、地、時、物、事，而軍種間互動程度依序為海軍、空軍、陸軍，大多為適當類型。就軍官對士兵在管理事務均屬適當類型，其互動程度依序為事、人、物、地、時，而軍種間互動依序為海軍、空軍、陸軍，大多為適當類型。就士官對士兵在管理事務均屬適當類型，互動程度依序為人、時、地、事、物，而軍種間互動依序為海軍、空軍、陸軍，大多為適當類型。

由表 4-3-26 總結得出部隊內部管理在溝通構面，以軍種言依序為海軍、空軍、陸軍。以管理事務言依序為人、事、地、物時，均屬適當類型。

第伍章 結論與建議

本研究經由部隊內部管理之人、事、時、地、物等要項，探討「領導」、「溝通」與「衝突化解」等三個構面之中，長官、部屬之間的互動行為關係，從而提出研究建議與進一步研究方向，以供日後實務界研擬政策以及學術研究之參考。

第一節 研究結果

根據研究目的就深度訪談資料之分析，從互動行為關係與類型、軍種、管理事務及階級間等四項，探究「領導」、「溝通」、「衝突化解」等三構面，得出結果如下：

一、領導構面

（一）互動行為關係與類型

整體領導構面互動關係係數為 1.020，互動類型屬於適當。意表募兵制國軍部隊內部管理下，長官與部屬在領導構面互動行為沒有特別良好或特別壞的狀況。

（二）就軍種別而言

陸海空軍三者互動關係係數分別為 0.938、1.123、1.070，皆屬互動適當的行為類型。其互動程度依序為海軍、空軍、陸軍。換言之，海、空軍在領導構面之技巧或行為較優於陸軍，或與海、空軍軍種組織文化與風氣、部隊特性與領導方式，較陸軍來得開放、不死板有關。

（三）就管理事務而言

就人事時地物等面向的互動關係係數分別為 1.045、1.032、0.984、1.020、1.018，其互動關係行為皆呈現出適當類型。渠等排序為人、事、地、物、時。可以說軍官與士官對部屬的管教訓練、個人違紀行為及相關軍隊事務上，其領導行為或技巧較優於任務時間及協調面。

(四) 就階級間而言

軍官對士官、軍官對士兵及士官對士兵互動關係係數分別為 1.022、1.019、1.016，其互動關係行為亦呈現為適當類型；互動程度依序為軍官對士官、軍官對士兵、士官對士兵。換言之，在領導構面上，軍官對士官、士兵較優士官對士兵，意表軍官採「公平對待」、「個別關懷」及「親自明確引領」領導士官兵去共同完成重要目標，屬「體貼關係取向」領導者。

二、溝通構面

(一) 互動行為關係與類型

整體溝通構面互動關係係數為 1.012，互動類型屬適當。意表募兵制國軍部隊內部管理下，長官與部屬在溝通構面互動行為沒有極好或壞的情形。

(二) 就軍種別而言

陸海空三者互動關係係數分別為 0.929、1.101、1.086，皆為互動適當行為的類型。其互動程度依序為海軍、空軍、陸軍。簡言之，海、空軍在上、下級間的溝通成效較優於陸軍，臆測與海、空軍為高度武器裝備操作軍種，軍官與士官幹部較重視有關。

(三) 就管理事務而言

就人事時地物面言，互動關係係數分別為 1.033、1.014、1.001、1.005、1.006，其互動行為皆呈適當類型。渠等排序為人、事、物、地、時。意指軍官與士官對部屬的管教訓練、個人違紀、戰備訓練與單位帳籍管理間上、下級溝通方式及成效，較優於對單位責任區維護及任務成效面。

(四) 就階級間而言

軍官對士官、軍官對士兵及士官對士兵互動關係係數分別為 1.021、1.007、1.008，其互動關係行為亦呈現為適當類型；互動程度依序為軍官對士官、士官對

士兵、軍官對士兵。換言之，在溝通上軍官對士官優於軍官對士兵，而士官對士兵優於軍官對士兵。意表軍官認定士官為部隊管理之軍官和士兵間的情感溝通媒介角色;士官採「激勵式」溝通對士兵，期望士兵瞭解自己該做什麼，以及上、下級間溝通管道無礙。因此，軍官與士官屬「口語情感激勵式」溝通者。

三、衝突化解構面

(一) 互動行為關係與類型

整體衝突化解構面互動關係係數為 1.022，互動類型為適當。即國軍部隊內部管理下，長官與部屬在衝突化解構面屬平穩狀況。

(二) 就軍種別而言

陸海空三者互動關係係數分別為 0.974、1.105、1.032，皆為互動適當行為的類型。其互動程度依序為海軍、空軍、陸軍。可以說海、空軍在解決部屬衝突的技巧或情感思惟上，較陸軍來得高明、開放，以及強調團隊合作共識與向心力有關。

(三) 就管理事務而言

就人事時地物面言，互動關係係數分別為 1.015、1.010、0.995、1.003、0.996，其互動行為皆呈適當類型。渠等排序為人、事、地、物時。表示軍官與士官幹部對部屬的管教訓練、個人違紀、責任區打掃與安官勤務的衝突發生，經分析為因常運用口語情感溝通方式解決，且優於帳籍維護與任務成效面。

(四) 就階級間而言

軍官對士官、軍官對士兵及士官對士兵互動關係係數分別為 1.003、1.012、0.997，其互動關係行為亦呈現為適當類型;互動程度依序為軍官對士兵、軍官對士官、士官對士兵。簡言之，在衝突解決上軍官對士官、士兵優於士官對士兵。軍官採直接下達「分配穩定與明確」任務執行對待士兵，減少彼此衝突產生，且

認定士官為溝通協調角色，輔助自己解決衝突，即知軍官屬「協調型」衝突解決者。

整體而言，我國募兵制下軍隊的內部管理互動行為屬於互動適當類型，沒有特別良好或壞的狀況，衍生歸納出以下四點：

第一，在領導構面軍官與士官幹部對部屬大多採取以身作則、尊重意見的領導風格。

第二，在溝通構面上軍官與士官幹部對於士兵善用情感口語式溝通技巧、幫助部屬超越自我。

第三在衝突化解構面上，軍官與士官善用協調技巧，強調團體攜手共進的概念。

第四，軍官率將士官定位為協調輔佐角色。

另研究發現軍隊內部管理問題亦有三要項，第一，長官領導部屬在認知上產生衝突、領導無彈性空間且要求嚴格階級服從，造成領導障礙。第二，部屬對長官的命令溝通為選擇性或不可接受，造成溝通成效低落。第三，領導幹部普遍認為志願役士兵愛申訴、爆料文化及心態觀念不正確等組織歪風。前兩項與前章軍隊內部管理問題之人治主義有關，而第三項與申訴管道無法確實暢通有關，皆造成部隊管理窒礙難行。因此，除提供未來軍隊領導者引以為戒外，長官對部屬首先應掌握「忘記部屬差異性、加強團結」領導技巧，採取「接納部屬報告壞消息」、「讓部屬暢所欲言」之有效溝通技巧，期許部屬齊心為部隊效力，營造快樂氛圍。其次，善用各種溝通管道，培養與部屬溝通意願，並強化專注、同理心、接納等積極傾聽技巧。

第二節 具體建議

一、建議國軍獎點制度採多元評估標準

國軍獎點制度往往由連營旅方式由下往上逐級建議獎勵人員與開會討論，最後由單位最高主官蓋章核定。但部隊中往往有長官採單一個人自我認定偏見標準，或自私將其他人獎點加諸於某人因犯錯致年度獎點不足，無法合於規定領取考績獎金等情事，造成官士兵間的鄉愿，進而產生對部隊管理績效無目標及動力，主因在於人治大於法治的作為。因此，建議修改獎評制度有以下四點：

第一，採多元評估標準：律定對個人直接影響績效多項評估標準，例如工作態度、技能專長等。

第二，撇開個人特質：諸如忠誠、勇氣、可靠等無關績效要項刪除，以及屏除個人主觀認知。

第三，綜合多數評估者意見：獎點會議中往往都是單位主官（管）或士督長少數人參與，應增加直屬主管、部屬及同事等多人實施評估，其個人評估分數結果越正確。

第四，提升評估者能力：應透過研討會方式對評估者實施訓練，以使評估更正確。

二、建議募兵制人力資源選用上，調整部隊管理人員徵才和安置機制

軍官與士官甄募管道除由國軍人才招募班隊及教育部軍事院校計畫，亦有從現階士兵或士官接受相關訓練後轉服。但國防部以解決基層兵源為由，規劃招募「一年期志願役軍官計畫」及「士官受訓 10 週即任少尉軍官計畫」等配套措施，短期來說可以補足基層管理人員不足問題，但長遠來看，極可能造成基層部隊管理更大負面影響，因為管理人員不是短時間內容易培養。

故建議以下兩點，第一，國防部將上述配套措施廢除，回歸以人才甄募正常管道，培育管理才，不可因噎廢食。第二，管理人才安置問題：國軍對於部隊管理人員安置，大都根據個人資歷與工作表現來選任，但良好工作表現是管理人員應有的能力，而不代表就擁有優秀的管理技能，應從管理者是否有信任部屬、歡迎部屬異見、鼓勵冒險、成為專家等必要領導技能，觀察影響部屬間關係，在相關任務中發揮其領導效能，進而提升對部隊管理的認同感與光榮感。

三、建議募兵制人力資源訓練面，培訓管理者領導、有效溝通技能

為使部隊能正常運作，軍隊中官士兵均有一定訓練與考核機制，但現今部隊軍士官間有許多猜忌及偏見，諸如士兵認為士官、軍官領導能力不足或者軍、士官認為士兵不好管理等偏見，造成上、下級間溝通不良、領導不力，而使部隊管理難上加難。因此，軍官與士官幹部除定期接受各種領導及有效溝通技巧，以提高自我工作技能外，並從部隊管理中獲得滿足、充滿自信，提升自我效能。例如如何做決策能力、領導部屬能力、專注接納的積極傾聽技能、相信部屬包含人際關係培育。

四、廢除「軍紀連坐法」的潛規則

軍隊中往往因個人違犯軍紀事件，長官就要召回單位所有人員回營開軍紀檢討會做檢討，甚至因個人違犯軍紀懲處，致使單位主官（管）、士督及直屬主管都連帶懲處，造成部隊內部管理下、上級間鄉愿，且長官因怕招致責難而不願接受壞消息，選擇私下吃案、隱匿不報。但從管理事務來看，如果士兵犯錯都要由軍、士官來連帶懲處，那還有人還想要轉服軍、士官嗎？只因為你是領導幹部，你就有責任，實在可笑。是故建議國軍下決心廢除連坐法規定，並積極培養管理者兩項技能，第一，給犯錯的人機會：人非勝賢，孰能無過。軍士官管理階層要協助部屬改過而不是放棄，如此部屬較願意承擔風險與正面態度完成上級交付之

各項任務。第二，接納壞消息：軍士官應創造一個互信的文化，當部屬有壞消息時，不應心存畏懼，應勇於接納壞消息及勇於承擔責任，把事情解決。

五、建議政府重視軍人價值與重塑國家認同感

軍人與一般社會大眾身份不同，當國家危難時，軍人必須不畏生死為國犧牲，故所擁有的權利與義務勢必與一般民眾不同，如今政府藉軍人年金改革打擊士氣及企圖忽略中華民國存在的客觀事實，導致軍人「為何而戰、為誰而戰」中心思想模糊及國家認同出現問題，雖然軍人屬行政中立，不支配於某一政黨，試想軍人如不知道忠於哪一國家？會願意為國犧牲奉獻嗎？故上述相關意識型態問題必須從政府高層止於軍隊傳播，否則將造成部隊內部管理層出不窮。

第三節 進一步研究與建議方向

在研究過程中發現有些現象或問題仍無法從受談者訪談資料檢視出來，乃歸因於研究設計、研究方法及統計工具等不足或涵蓋範圍不周全所致，茲列舉以下幾點，提供未來研究者進一步研究參考。

一、在研究設計分析階段，強化「領導」、「溝通」與「衝突化解」三構面之統計工具分析

本研究以軍官對士官、軍官對士兵及士官對士兵為對象，就「領導」、「溝通」及「衝突化解」等三面向，首先實施自許值與期望值之指標評分，惟從軍官與士官的領導管理者角度評分，不夠全面與廣泛，應從「軍官對士官、士兵」，「士官對軍官、士兵」，「士兵對軍官與士官」等六個對象，在「領導」、「溝通」及「衝突化解」等三面實施評分，並藉由統計因數分析法，把一些信息重疊、錯綜複雜關係的變數歸結為少數幾個不相關數值，才能提升評分量表之信效度。

二、在研究設計行動階段，提升資料蒐集訪談者之技巧

本研究得出國軍內部管理整體屬互動適當，但為何社會大眾輿論仍認為部隊管理就是「三不一沒有」：不管、不教、不操，沒目標的偏見風氣，顯示受訪者對訪問者的問題答覆不誠實、僅官腔式虛應，故無法確切問題所在，其原因在於訪談者訪問技巧不足。因此，未來研究者可參考 Merton & Kendall 所提出訪談階段四項標準，提升訪談技巧如下：¹¹⁹

1.非引導性：將訪談大綱問題依序分述為無結構、半結構式及結構式的問題，預防訪談者將自己的觀念強加於受訪者觀點上，以提高問題明確性判準。

2.明確性：訪談應明確指出某件事或意義要素，避免產生一般性的泛泛之談，並鼓勵受訪者進行回顧式的內省，有助於對問題做出明確性回答。

3.廣度：訪談者應引領受訪者對訪談主題，以漸進式方式去拓寬廣度，以避免受訪者逃避而將對話帶開的主題。

4.受訪者所表現的深度及個人背景脈絡：訪談者應將受訪者對於訪談問題的情感性回答不僅是簡單評價，而是讓受訪者徹底的情感爆發及深度加深，例如「請聚焦在感受上」或「援以類似感受情形」等用語。

三、在研究設計行動階段，修訂訪談大綱之設計

本研究訪談大綱依部隊內部管理之人、事、時、地、物五項（定義面）區分，加上筆者、指導老師與同儕間相關經驗歸納得出，且在訪談過程中發現許多問題層面相近、變異量不大，造成研究結果無法得出實際部隊內部管理問題。因此，建議未來研究者可依 Uwe Flick 提出的「研究問題形塑通用綱要模式」¹²⁰，第一，將訪談大綱問題剪裁成適當問題大小。第二，明確標定研究範圍與界定研究議題。

¹¹⁹ Uwe Flick 著，李政賢、廖志恒、林靜如譯，《質性研究導論》，（臺北市：五南，2007），頁 122-126。

¹²⁰ Uwe Flick 著，李政賢、廖志恒、林靜如譯，《質性研究導論》，（臺北市：五南，2007），頁 73-82。

第三，將關鍵性概念與觀點做三角資料分析與校正。第四，得出研究問題類型並區分出描述狀態（哪種策略、類型、頻率）或歷程（原因、歷程、後果、策略）為目標的研究問題兩種，再細部分類。也就是將部隊內部管理之人、事、時、地、物五項（定義面）區分何者屬描述狀態或歷程目標類型，並細部分類，以方便檢查問題的相似度或增加其他相關問題。

四、尚可結合其他研究方法進行資料蒐集分析

本研究採深度訪談法針對軍官、士官、士兵三者在地隊內管理之人、事、時、地、物等五管理事務實施質化研究，藉訪談紀錄資料分析、中文與外文相關文獻，以及自許值與期許值量表等資料交叉比對，以強化本研究之信效度，但亦有可能因研究方法不夠導致錯失其他潛在面向，首先故建議未來研究者可藉其他研究方法，如使用觀察法、實驗法、焦點團體訪談法、問卷調查法等，以獲取更多官兵在互動行為的相關資料與特徵。

五、融合不同組織行為面向或其他的觀點進行研究

從相關文獻分析發現過去的研究尚無採取軍隊角度切入的角度，來探討有關部隊內部管理之互動行為關係，本研究僅聚焦於「領導」、「溝通」及「衝突化解」三面向，首先不夠全面和寬廣。因此建議未來研究者仍然可以從軍隊中績效評價與獎勵、知覺與工作態度、組織變革與發展等組織行為面，或是從軍人國家認同感、效忠對象（憲法）、以及廢除軍事審判法、年金改革後招募留營問題角度切入部隊內部管理，進一步檢視各面向結果是否可與本研究「領導」、「溝通」及「衝突化解」等行為面向前後呼應。



國防大學

National Defense University

參考書目

中文部分

一、專書

Flick, Uwe 著，李政賢、廖志恒、林靜如譯，2007 年，《質性研究導論》，臺北市：五南。

Robbins, Stephen P. 著，李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，1994 年，《組織行為學》，臺北：華泰書局。

Smith, Eliot R. and Mackie, Diane M. 著，莊耀嘉、王重鳴譯，1996 年，《社會心理學》，臺北：桂冠圖書。

Steers, Richard M. 著，韓經綸譯，1994 年，《組織行為學導論》，臺北：五南書局。

李茂興，1989 年，《管理概論》，臺北：曉園出版社。

林淑馨，2016 年，《行政學》，臺北：三民書局。

林淑馨，2016 年，《行政學》，臺北：三民書局。

國防部，2009 年，《中華民國 98 年國防報告書》，臺北：國防部。

國防部，2015 年，《中華民國 104 年國防報告書》，臺北：國防部。

國防部頒，1997 年，《國軍基層管教作法》，臺北：國防部。

國防部頒，2000 年，《國軍軍語詞典》，臺北：國防部。

國防部頒，2007 年，《國軍內部管理工作教範》，臺北：國防部。

黃政傑，1996 年，《質的教育研究：方法與實例》，臺北：漢文。

黃煌雄，2017 年，《臺灣國防變革 1982-2016》，臺北：時報文化。

黃瑞琴，2008，《質的教育 研究方法》，臺北：心理。

蔡敏玲，2001 年，《尋找教室團體互動的節奏與變奏》，臺北：桂冠圖書。

龔平邦，1978 年，《現代管理學》，臺南：三民書局。

二、期刊

丁超、丁征恒，2007 年，〈提高軍隊內部溝通成效的幾點對策〉，《科技信息》，12 期，頁 113-120。

王辰輝、黃怡玲、李翠英、孫源宏、張雅筑等 5 人，2005 年，〈體育教師與學生互動行為分析之研究-以游泳教學為例〉，《文化體育學刊》，中國文化大學，第 3 輯，頁 26-31。

白光煒、任國政，2017 年，〈2013 年臺灣軍事動態〉，《現代臺灣研究》，01 期，頁 30-37。

立法院，2002 年 6 月 29 日，〈邀請國防部長湯曜明作「實施募兵制可行性評估報告」〉，《立法院公報》，第 91 卷 44 期（下），頁 93-132。

吳俊希、白純，2014 年，〈臺軍募兵制評析〉，《現代臺灣研究》，02 期，頁 42-47。

李志堯，2011 年，〈我國募兵制未來發展應有之方向〉，《戰略安全研析》，78 期，頁 58-64。

李梓雨，2010 年，〈臺軍全募兵制說易行難〉，《環球軍事》，02 期，頁 21-25。

林素真、林麗娟、方世杰、陳建智等人，2009 年，〈以人格特質觀點探討部落格互動行為與滿足〉，《資訊科學應用期刊》，第 5 卷第 1 期，頁 1-21。

林澤助，2010 年，〈影響國軍推動「募兵制」關鍵因素探討〉，《國防雜誌》，25 卷 2 期，頁 103-106。

姜玉潔、馬勇軍，2017 年，〈基於師生言語互動的高校課堂教學效率分析〉，《青島職業技術學院》，02 期，頁 40-44。

國防部頒，2000 年，《國軍軍語詞典》，臺北：國防部，頁 7-3、7-4。

張學禮、譚躍進、陳英武，2007 年，〈基於科學發展管的軍隊管理創新思考〉，

《國防科技》，02 期，頁 35-40。

焦萍，2003 年，〈臺灣兵役制度評析〉，《現代軍事》，11 期，頁 30-35。

黃政傑，1997 年，〈團體歷程理論及其在教學上的應運〉，《臺灣師範大學教育研究所集刊》，20 卷，頁 563-567，。

黃曉偉、牟珊，2014 年，〈臺軍招募文宣廣告及其效果評析〉，《現代臺灣研究》，01 期，頁 43-47。

劉冰、許驍、徐璐，2017 年，〈威權領導與員工主動性行為：一個跨層次研究〉，《預測》，03 期，頁 8-13。

鄧允光、王丹丹，2011 年，〈臺軍兵役制度改革評析〉，《現代臺灣研究》，05 期，頁 25-30。

韓蕙林、王貴民、張高福、蕭士穎、劉彥甫等人，2015 年，〈全募兵制之軍事轉型風險管理研究〉，《危機管理學刊》，12 卷 1 期，頁 33-44。

瞿定國，2015 年，〈2014 年臺灣軍事情況綜述〉，《現代臺灣研究》，01 期，頁 25-32。

瞿定國，2016 年，〈2015 年臺灣軍事情況綜述〉，《現代臺灣研究》，01 期，頁 31-38。

瞿定國，2017 年，〈2016 年臺灣軍事情況綜述〉，《現代臺灣研究》，01 期，頁 34-40。

藍天，2017 年，〈新時期我國軍隊管理創新路徑探析〉，《科學大眾》，09 期，頁 115。

三、學術論文

王昱文，2016 年，〈國軍募兵文宣執行成效之研究〉，嶺東科技大學企業管理系研究所碩士班。

王景舜，2005 年，〈社會大眾對於徵兵制與募兵制之偏好比較研究〉，淡江大學管理科學研究所企業經營碩士在職專班論文。

何彥廷，2013 年，〈探討人力精簡與募兵制對國軍投入救災任務之影響〉，玄奘大學企業管理學系碩士班。

李志堯，2002 年，〈中華民國軍事戰略與兵役制度-募兵制之研究〉，（臺北：政治大學外交學系戰略與國際事務碩士在職專班論文）。

李意超，2010 年，〈我國高中與大學應屆畢業生對兵役制度轉型為募兵制的態度與職業選鑒之研究〉，政治大學行政管理學程論文。

周運帷，2010 年，〈從待遇、福利評估全面募兵制之可行性〉，中華大學行政管理學系研究所論文。

林正祥，2015 年，〈我國募兵制退撫問題之探討〉，東吳大學財務工程與精算數學系研究所論文。

林佩儒，2016 年，〈我國募兵制政策執行之評估：實兵單位與機關型單位士兵留營之分析比較〉，中正大學政治系研究所碩士班。

林函穎，2010 年，〈我國實施全募兵制人力資源運用之研究〉，國防大學政戰學院政治學系研究所碩士班。

林建泳，2015 年，〈募兵制服役誘因、工作滿足與留營意願之研究-以陸軍某化學兵群為例〉，樹德科技大學經營管理研究所。

林黎珠，2003 年，〈我國施行募兵制可行性之研究〉，銘傳大學公共事務學系碩士班。

邱詩心，2014 年，〈探討企業內部管理機制對員工工作滿意度與組織承諾之影響〉，銘傳大學國際企業系在職碩士班論文。

邱毅，1988 年，〈企業績效的決定與內部互動行為之研究〉，康寧大學研究所碩士班論文。

胡定傑，2015 年，〈以資訊圖表運用於國軍募兵制新進人員服役指南之創作研究〉，國立臺灣師範大學、設計學系研究所碩士班。

徐中慶，2008 年，〈我國最適兵役制度之研究〉，暨南國際大學公共行政與政策學系碩士班論文。

張作強，2003 年，〈以代理人基礎模擬法探討航空公司組織內互動行為對飛安之影響〉，義守大學管理科學研究所碩士班論文。

張廷斌，2006 年，〈論當前徵募兵役併行制度之軍隊組織管理－以陸軍基層部隊為例〉，元智大學管理研究所碩士班論文。

張耿豪，2012 年，〈國軍福利制度變革與募兵政策之影響〉，元智大學管理碩士在職專班論文。

張琪閔，2012 年，〈實施全募兵後如何有效及管理人力資源〉，彰化師範大學會計系企業高階管理碩士班。

張登傑，2006 年，〈量販店內部管理及員工工作投入之研究-以中部某量販店為例〉，中臺科技大學醫療暨健康管理系碩士班論文。

張樹禮，2007 年，〈我國推行單一募兵制之政策論證研究〉，義守大學管理研究所碩士班。

張應中，2010 年，〈徵募兵役制度之經濟分析〉，國立臺灣大學農業經濟研究所碩士班。

莊靜秋，2017 年，〈探討募兵制下影響陸軍志願役士官離職之心路歷程〉，崑山科技大學企業管理研究所。

陳俊偉，2007 年，〈國軍現行募兵制之個案研究以馬斯洛需求層級理論分析〉，世新大學傳播管理學研究所碩士班。

陳原裕，2010 年，〈經濟環境變動與人力政策對募兵制的影響-以志願役士兵為例〉，朝陽科技大學財務金融系研究所碩士班。

陳鴻運，2015 年，〈國軍福利政策對全募兵制度推展之影響-以海軍某艦艇單位為例〉，義守大學管理碩博士班論文。

曾善仁，2010 年，〈從組織觀點探討影響募兵制實施績效之研究〉，開南大學企業與創業管理學系研究所論文。

黃仁廣，2006 年，〈我國實施擴大募兵制度之研究-以國防人力資源管理觀點評析〉，東華大學公共行政研究所論文。

黃馨萍，2003 年，〈家庭互動規範、互動行為與家人幸福感之關係研究：共享與平等匹配理念之差別效應〉，屏東師範學院教育心理與輔導學系系碩士班論文。

楊永慶，2000 年，〈從財務資源觀點探討國軍擴大募兵可行性之研究〉，國防大學管理學院資源管理研究所碩士班。

楊漢鈞，2016 年，〈組織再造與人力資源管理策略探討-以募兵制為例〉，屏東大學國際貿易系碩士班。

溫盛宇，2016 年，〈對募兵制滿意度之研究：以陸軍新進人員為例〉，國立高雄大學高階經營碩士在職碩士班。

詹中一，2008 年，〈我國徵兵制與募兵制之成本分析與態度調查〉，中山大學人力資源管理研究所論文。

- 詹貞儀，2003 年，〈內部管理與互動品質因素對顧客關係品質影響效果之研究-以臺灣地區人壽保險業為對象〉，淡江大學國際貿易學系碩士班論文。
- 廖唯甯，2003 年，〈國營事業內部管理問題之分析-以臺灣菸酒公司為例〉，臺灣科技大學企業管理研究所碩士班論文。
- 劉帝裕，2017 年，〈國軍募兵政策成效研究-裝甲部隊留營因素探討〉，國防大學戰略研究所。
- 蔡孟哲，2016 年，〈探勘 Facebook 互動行為之自動化預測人格類型方法發展〉，成功大學製造資訊與系統研究所碩士班論文。
- 蔡鴻池，2004 年，〈我國實施募兵制可行性研究-從經濟面向分析探討〉，中山大學公共事務管理研究所碩士班。
- 蔣才選，2010 年，〈我國兵役制度之研究-全面募兵制改革的預評估〉，東海大學公共事務碩士在職班。
- 賴贈竹，2017 年，〈媒體創造的國軍形象對募兵制之影響〉，正修科技大學經營管理研究所碩士班。
- 薛士霖，2016 年，〈中華民國募兵實行之財政研究〉，國立高雄第一科技大學財務管理研究所碩士班。
- 簡財保，2008 年，〈推動全募兵制政策之可行性研究〉，萬能科技大學經營管理研究所碩士班。
- 羅巾雅，2014 年，〈媒體創造的國軍形象對國民參與募兵制之影響〉，玄奘大學企業管理研究所在職碩士班。
- 蘇云貞，2006 年，〈募兵政策可行性之研究〉，世新大學，行政管理學研究所碩士班。

蘇弘嘉，2014 年，〈以國內 F 銀行為例探討企業內部管理機制對員工工作滿意度與組織承諾之影響〉，銘傳大學國際企業系在職碩士班論文。

蘇彥瑜，2016 年，〈國軍募兵訊息社群媒介使用之研究-以軍中士官兵為例〉，佛光大學傳播學系研究所碩士班。

四、報紙

王炯華，2017 年 8 月 2 日，〈募兵已逾 5 成，年底可望達標〉，《蘋果時報》，版 A2（瀏覽日期：2017 年 8 月 3 日）。

涂鉅旻、林良昇，2017 年 1 月 6 日，〈107 年全募兵？還缺 15% 編現員額〉，《自由時報》，版 A4（瀏覽日期：2017 年 8 月 3 日）。

涂鉅旻、林良昇，2017 年 1 月 6 日，〈107 年全募兵？還缺 15% 編現員額〉，《自由時報》，版 A4（瀏覽日期：2017 年 8 月 3 日）。

五、網路資料

〈voluntarism〉，《國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網》，參見 <http://terms.naer.edu.tw/detail/2955780/>（瀏覽日期：2017 年 7 月 5 日）。

洪政哲，2017 年 8 月 5 日，〈國軍基層軍官缺員「影響國防安危」監察院要查〉，《聯合報》電子新聞。參見 <https://udn.com/news/story/10930/2624714>（瀏覽日期：2017 年 8 月 5 日）。

涂鉅旻，2017 年 5 月 11 日，〈尉官士官大缺員 軍方擬發補助留人〉，《自由時報》電子新聞。參見 <http://news.ltn.com.tw/news/politics/paper/1101324>（瀏覽日期：2017 年 8 月 5 日）。

普麟，2015 年 4 月 19 日，〈從洪仲丘到「阿帕契打卡」：人治、潛規則與形式主義，才是國軍老是出包主因〉，《The News Lens 關鍵評論網》。參見 <https://www.thenewslens.com/article/15477>（瀏覽日期：2017 年 9 月 21 日）。

監察院，2017 年 12 月 22 日，〈政府推動募兵成效未如預期：義務役役男徵集完

畢後，恐形成重大國安風險，監察院促行政院及國防部嚴肅正視，並研求因

應對策〉院電子新聞稿。參見

https://www.cy.gov.tw/sp.asp?xdURL=./di/Message/message_1.asp&ctNode=903

&mp=1&msg_id=6228（瀏覽日期：2018 年 4 月 17 日）。

聯合報，2008 年 8 月 6 日，聯合報社論〈募兵制：「硬國防」換軌「軟國防」〉，

《聯合新聞網》。參見 <http://udn.com/NEWS/OPINION/OPI1/4458253.shtml>

（瀏覽日期：2017 年 7 月 21 日）。



英文部分

一、專書

Bailey, Beth, 2009. *America's Army: Making the All-Volunteer Force*, MA: Harvard University Press.

Bass, Bernard M., 1990. *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. New York: Organizational Dynamics.

Rostke, Bernard, 2006. *I Want You! The Evolution of the All-Volunteer Force*. Santa Monica, CA: Rand.

二、期刊

Conger, Jay A. and Kanungo, Rabindra N., 1999. "Behavior Dimensions of Charismatic Leadership," *The Jossey-Bass Management Series. Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, 10(2): 145-179.

Favero, Nathan and Meier, Kenneth J. and O'Toole, Laurence J., 2016. "Goals, Trust, Participation, and Feedback: Linking Internal Management With Performance Outcomes," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 326(2): 327-343.

Harriman, Bruce, 1974. "Up and Down the Communication Ladder," *Harvard Business Review*, 52(5): 143-151.

Isaac, Robert G. and Herremans, Irene M. and Kline, Theresa J., 2010. "Intellectual Capital Management Enablers: A Structural Equation Modeling Analysis," *Journal of Business Ethics*, 93(3): 373-391.

Karl, Eikenberry W., 2013. "Reassessing the All-Volunteer Force," *The Washington Quarterly*, 36(1): 7-24.

- Khan, Zuhair and Jarvenpaa, Sirkka L., 2010. "Exploring Temporal Coordination of Events with Facebook.com," *Journal of Information Technology*, 25(2): 137-151.
- Lasswell, Harold D., 2007. "The structure and function of communication in society," *Communication Theory and Research Magazine Issue*, 24: 215-228.
- Meese, Michael J., 2002. "The Army Officer Corps in the All-Volunteer Force," *Contemporary Economic Policy*, 20(2): 101-110.
- Meindl, James R. and Ehrlich, Sanford B., 1985. "The Romance of Leadership," *Administrative Science Quarterly*, 30(1): 78-102.
- Morris, Merrill and Ogan, Christine, 1996. "The Internet As Mass Audience," *Journal of Communication*, 46: 39-50.
- Padilla, Peter A. and Lancer, Mary Reige, 2002. "Trends in Military Influences on Army Recruitment Themes : 1954-1990," *Journal of Political and Military Sociology*, 30(1): 113-131.
- Segal, David R. and Segal, Mady Wechsler, 2004. "America's Military Population," *Population Bulletin*, 59(4): 3-10.
- Simpson, Richard L., 1959. "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organization," *Administrative Science Quarterly*, 4(2): 188-196.
- Thomas, Kenneth W., 1992 . "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", in Dunnette, Marvin D. and Hough, Leaetta M., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3(2): 7-24.

三、網路資料

"interaction", Merriam-Webster,

At <https://www.merriamwebster.com/dictionary/interaction>. (Accessed
2017/8/22)



附錄一：訪談大綱

一、背景資料

- 1、請問你的教育程度：
- 2、請問你的年齡：
- 3、請問你的階級：
- 4、請問你在部隊服務的年資：
- 5、請問你的家庭收入狀況：
- 6、請問你在部隊所經歷的職務：

二、面對部隊中的內部管理

- 1、請問你（妳）對於部隊中，有關長官與部屬的管教行為，你有什麼看法，並給與何種評量？（人）
- 2、請問你（妳）對於部隊中，在執行軍隊訓練工作時，在長官與部屬的作為，你有什麼看法，並給與何種評量？（人）
- 3、請問你（妳）對於部隊中，如因個人軍紀營規的遵守（備註：軍事審判移到民間地方法院有何影響），對影響到整個單位，你有什麼看法，並給與何種評量？（事）
- 4、請問你（妳）對於部隊中，各項戰備訓練是軍人本務，以及在日常生活中的食衣住行等在長官與部屬間該如何，你有什麼看法並給與何種評量（備註：如果軍人福利更好或是年金改革影響，會不會影響你繼續留營國軍等等）？（事）
- 5、請問你（妳）對於部隊中，在面臨家庭與部隊生活間各項事物，有何輕重緩急、分配，你有什麼看法，並給與何種評量？如將部隊非相關業務外包後會不會使你較能專心在軍隊戰訓本務上呢？為何？（時）

- 6、請問你（妳）對於部隊中，在執行任務的成效與時間的長官領導、溝通平行協調，以及有衝突的可能，你有什麼看法，並給與何種評量？（時）
- 7、請問你（妳）對於部隊中，單位公共設施的安全與基本打掃保養，該如何做？，你有什麼看法，並給與何種評量？如將部隊非相關業務外包後會不會使你較能專心在軍隊戰訓本務上呢？為何？（地）
- 8、請問你（妳）對於部隊中，對其所分配之管轄責任區維護須指派相關人員管理，以確保安全，你有什麼看法，並給與何種評量？如將部隊非相關業務外包後會不會使你較能專心在軍隊戰訓本務上呢？為何？（地）
- 9、請問你（妳）對於部隊中，如果兩單位同時要用借用同一公器物的保養、使用及協調，你有什麼看法，並給與何種評量？如將部隊非相關業務外包後會不會使你較能專心在軍隊戰訓本務上呢？為何？（物）
- 10、請問你（妳）對於部隊中，對於單位財產裝備的上級督導，該如何應付及建帳維護管理，你有什麼看法，並給與何種評量？如將部隊非相關業務外包後會不會使你較能專心在軍隊戰訓本務上呢？為何？（物）

附錄二：研究同意說明書

受訪者你好：

這是一份探討「募兵制下部隊內部管理的互動行為」之研究。本研究目的是期望探究現今全募兵制下招募成效不彰，造成兵源嚴重不足及國防安全隱憂等因素，藉由觀察軍隊中長官（軍官、士官）與部屬（士兵）間的管理者「命令下達」、被管理者的「接受命令」，以及左右平行的「協調溝通」三種互動行為模式和內部管理之間的關聯，再進一步以軍隊內部管理中人、事、時、地、物等五項來，探尋軍官、士官及士兵三者間互動行為與軍隊內部管理的確切關聯性。

由衷的期望你能分享寶貴的資料與心得感想，提供本研究作為參考，因為你的每一筆資料，都將對這份研究有極大之效益。以下是本研究的訪談大綱，另外於訪談過程中將實施錄音紀錄，以便於後續的研究文字紀錄，並由本人保證不會將你的資料拿作他用途，僅作為學術研究使用，而且訪談結果將以匿名方式實施，將放心接受訪談。

為保障你的權益，若你已經了解本研究目的、流程及訪談大綱內容，並願意受訪，請完成以下簽名，感謝你的配合！

簽名：_____

國防大學政戰學院政治研究所碩士班

研究生：蔡家和

附錄三：受訪者背景資料表

代碼	階級	年齡	服務年資	年收入	部隊經歷	教育程度	備註
A 官	中尉	27 歲	約 3.5 年	約 60 萬	排長、副連長	海官 103	陸戰
A 士	中士	30 歲	8 年	約 60 萬	班長、補給訓練	高職	陸戰
A 兵	上兵	22 歲	約 4 年	約 50 萬	化學兵	高中	陸戰
B 官	上尉	28 歲	約 5 年	約 55 萬	排長、副連長、連長	陸官 101	陸軍
B 士	上士	28 歲	約 10 年	約 80 萬	班長、助教、區隊長	大學	陸軍
B 兵	二兵	21 歲	約 1 年	約 40 萬	營務兵	五專	陸軍
C 官	中尉	23 歲	2 年	約 60 萬	排長、副連長	海官 104	陸戰
C 士	上士	27 歲	8 年	約 60 萬	班長、補給士	高職	陸戰
C 兵	一兵	22 歲	1 年	約 36 萬	後勤兵	高職	陸戰
D 官	上尉	27 歲	5 年	約 55 萬	排長、副連長	陸官 101	陸軍
D 士	下士	24 歲	4 年	約 50 萬	水平士、砲兵	高中	陸軍
D 兵	上兵	25 歲	3 年	約 40 萬	汽駕兵、砲兵	大學	陸軍
E 官	上尉	28 歲	5 年	約 55 萬	排長、工兵官、連長	陸官 101	陸軍
E 士	下士	23 歲	約 2.5 年	約 40 萬	副班長	五專	陸軍
E 兵	一兵	23 歲	約 1 年	約 38 萬	戰鬥工兵	高職	陸軍
F 官	上尉	28 歲	5 年	約 55 萬	排訓練官、副連長	陸官 101	陸軍
F 士	下士	27 歲	3 年	約 40 萬	招募員、假參	大學	陸軍
F 兵	上兵	20 歲	2 年	約 40 萬	戰駕	高職	陸軍
G 官	上尉	28 歲	5 年	約 55 萬	排長、副連長	陸官 101	陸軍
G 士	下士	24 歲	2 年	約 40 萬	班長、駕駛	大學	陸軍
G 兵	一兵	24 歲	1 年	約 38 萬	托飛兵	大學	陸軍
H 官	中尉	24 歲	約 2 年	約 50 萬	氣象官	大學	空軍
H 士	上士	26 歲	6 年	約 60 萬	氣象士	二專	空軍
H 兵	一兵	19 歲	1 年	約 36 萬	氣象兵	高職	空軍
I 官	上尉	30 歲	約 8 年	約 80 萬	副隊長、通信官	海官 99	海軍
I 士	上士	38 歲	20 年	105 萬	班長、通資電士	高職	海軍
I 兵	上兵	24 歲	約 3 年	約 36 萬	航海兵	大學	海軍
J 官	中尉	24 歲	約 2 年	約 50 萬	排長	大學	空軍
J 士	上士	26 歲	6 年	約 60 萬	班長	專科	空軍
J 兵	一兵	19 歲	1 年	約 36 萬	防砲兵	高職	空軍