

國立政治大學社會科學學院
行政管理碩士學程第二十二屆碩士論文

部隊管理與組織文化：以部隊成員的幸福感為例
Troop Management and Organizational Culture :
An Analysis of the Happiness of Troop Members

指導教授：陳建綱 博士

研究生：張軒豪 撰

中華民國一百十一年二月



謝辭

回想剛開始撰寫論文到完成，一路上的努力與付出，終於在口試通過的那一刻，化為內心的感動，在這進修的日子裡，頂著繁重的課程壓力，著實令人喘不過氣，但回想當初也是自己做的選擇，決定了就要堅持到底，不然這些日子的努力都會付諸流水。首先要感謝我的指導教授陳建綱老師，從一開始懵懂的我，沒有撰寫方向，在接受您的點化與開導，才能使論文逐漸成形，也在老師的鼓勵下，我才能夠順利完成這份研究；另外也感謝秦大智老師還有傅凱若老師兩位口試委員的指導，使我的研究能夠更完整、更具有力量，也希望這份研究能夠帶給部隊一些看見與改變。

再來是感謝我的母親這一路的鼓勵與支持，在背後默默的為我付出，使我能夠專心在學業上，往修得碩士的目標邁進，也感謝我的父親在一開始對我的期許與期待，成就了的今天。從理科的學士轉變為文科的碩士，社會科學領域對我而言如同鴨子聽雷般，也是在課程的學習中，我才理解什麼是「脈絡」、「文本」、「情境」這些學術用語，也讓我瞭解與學習不同的領域帶給我的意義。質性研究的領域，我覺得對於發現問題的癥結是很有幫助的，透過訪談或撰寫民族誌的過程，都能夠從中學習到許多東西，也能夠看見更多的面向，對於處

理問題是非常有幫助的，我也在進修碩士的過程中，看見未來更多的可能性，對於思維邏輯及理解能力也有更進一步的提升。

最後我還是非常感謝我生命中的每位同學，在求學過程中一起體會酸、甜、苦、辣，一起陷入論文撰寫的泥沼中，也一起互相鼓勵與扶持，一起走過這段光輝歲月，雖然你們來不及參與我的過去，但我很樂意與你們分享我的未來，來自海軍的兩位和善又慈悲的凱倫學長及建宏學長，與我一同從南部北上來就讀碩士的冠文弟弟、勇敢道出自己生命故事的子珉、與我在同寢室並肩作戰半年之久的空軍健兒帥氣的沛謙以及我愛的領導專班的所有學長、同學們，謝謝你們的鼓勵與支持，這一路的相伴相信也是大家心中彼此的美好回憶，再次感謝出現在我生命中的每位貴人。

摘要

軍隊從過去的制式化管理到現在的人性化管理，並提升及改善各項政策與硬體設施，期望創造優質工作環境，提升留營率及招募成效，以精實國軍基本戰力，但政策與實際成果或許不如預期，可能歸咎於人為因素等，導致國軍人才紛紛流失，造成重大損失。本研究透過自我民族誌的研究方式，藉由過去的經驗，探討幸福感、領導方式與組織管理間的影響，找出提升成員幸福感、組織承諾與工作滿意度的關鍵因素。

本研究發現，組織的領導與管理方式，是影響成員內心幸福感受與組織承諾及工作滿意度的主要因素。國軍的組織文化，較不重視成員的感受，也衍生出成員對於組織承諾以及工作滿意度的負面影響。本研究指出對於提升成員幸福感，能透過威權領導、仁慈領導、參與式領導、轉換型領導及真誠領導等特質的結合，構成「多元化領導」特質。經由連結公共管理提出的學習型組織等理論，可提升「多元化領導」內涵，對於成員幸福感受有正面影響，間接提升成員組織承諾、認同感及工作滿意度。

雖然這樣的領導方式能有效提升成員幸福感受，但事情都有正、反兩面，作者在結論指出幸福感帶來的負面效應，可能造成組織運作的問題，所以從研究發現提出「正向認知」與「自我認同」兩點建議，最後希望本文對於軍隊領導與管理，能開啟新的視界，作為後續相關研究之基礎。

關鍵詞：自我民族誌、幸福感、組織文化、多元化領導

Abstract

The military management has changed from old day's standard-centered to humane-centered recently. In order to prevent personnel from leaving the military and boost recruitment to create fine working environment and strengthen the basic capabilities of ROC Armed Forces, policies and hardware have also been continuously upgraded and improved. However, the result is not as good as what we expect. "Human" is likely the main factor to blame for the loss of military personnel, causing major damages. Through the Self-ethnography method and experiences from the past, the purpose of this research is to find out the connection among happiness, leadership, and organization management. As a result, the key factor of boosting members' organization commitment and working satisfaction will be found.

It is found that the main factor to affect members' deep down feelings, organization commitment and working satisfaction is contributed by the leadership and management in the organization. The culture of ROC Armed Forces' organization values relatively less members' deep down feelings. It leads to negative effects toward organization commitment and working satisfaction of members. This study indicates that for the purpose of boosting members' happiness, it can be achieved by the combination of authoritarian leadership, benevolent leadership, participatory leadership, transformational leadership, and sincere leadership, which forms "multidimensional leadership". "Multidimensional leadership" could be explored by connecting theories of objective management with learning organization, which positively impact members' deep down feelings of happiness. Furthermore, the organization commitment, sense of identity and working satisfaction could be enhanced indirectly as well.

Though such approach of leadership may effectively boost members' sense of happiness, there are always two sides of one coin. The author points out the negative effects brought by the sense of happiness, which may cause issues on organizational operations. Furthermore, The author also offers two suggestions and recommendations regarding "positive identity" and "self identity" as generated from discoveries of this study. Finally, it is sincerely hoped that this study could develop a new vision of military leadership and management, and could be a foundation of related studies and research in the future.

Keywords: Self-ethnography, happiness, organizational culture, multidimensional leadership



目次

第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機與目的	2
第三節 研究方法	3
第四節 文獻探討	5
第五節 研究架構	10
第二章 感覺的體悟—幸福的體悟	13
第一節 認識主觀幸福感	13
第二節 心理學對幸福感的影響	17
第三節 信任感對幸福感的影響	20
第四節 同理心對幸福感的影響	23
第三章 感覺的累積—幸福的養成	27
第一節 威權式領導對組織承諾的影響	27
第二節 真誠領導對組織認同的影響	32
第三節 軍隊文化對組織認同的影響	36
第四節 多元領導模式對組織承諾的影響	41
第四章 感覺的實踐—幸福的實踐	49
第一節 魅力型領導對組織文化的影響	49
第二節 威權、真誠領導與目標管理對組織承諾的影響	52
第三節 參與式領導與學習型組織對組織承諾的影響	55
第四節 轉換型領導與團隊管理對組織承諾的影響	58
第五章 結論與建議	63
第一節 結論	63
第二節 研究發現	67
第三節 研究建議	69
參考文獻	71

圖次

圖 1-研究流程圖	4
圖 2-研究架構圖	11
圖 3-幸福感的內涵	25
圖 4-幸福感的模型	48
圖 5-多元領導示意圖	62
圖 6-幸福領導模型	64



表次

表 1-轉換型領導定義彙整表	5
表 2-學習型組織定義彙整表	57





第一章 緒論

幸福是什麼，為什麼總是曇花一現，可以一直存在嗎？激起筆者想要探討的想法，思考幸福的感覺，要如何創造、維持，甚至永續經營？

第一節 研究背景

近年政府及各大企業也在推動幸福企業，並且予以評比，吸引更多人才進入職場，《Cheers》【關鍵調查】指出，2021「新世代最嚮往企業調查」報告中指出，Google躍升第2名，其主要原因是Google在台灣的據點，維持總部既有的自由文化，像辦公室的免費設施，如遊戲間、健身房、餐廳等等，面對新世紀的人才追求的高彈性及自主的工作需求，另外台北市政府於2011年「幸福企業專刊」中也指出，匯集選拔出的23個企業，比照米其林餐廳星等評級方式，針對「工作環境」、「待遇與培育」、「福利與獎勵」、「友善職場」等四大指標進行評核，選出最佳3星級企業為信義房屋仲介股份有限公司，其原因區分為「社區關懷用心」、「員工職涯規劃完整」、「照顧方案極貼心」等等，除了在薪資報酬優渥外，另外對照顧員工及福利給予均具強大優勢，也說明了人需要被鼓勵，企業也需要被鼓勵，有了典範才能讓大家學習，達到人人想要幸福企業的指標，最終達成勞資和諧的目標。

近年來國軍在全面推動志願役的政策下，從過往的制式化管理逐漸轉為人性化管理方式，過去部隊覆蓋的神秘面紗，也隨著社會價值觀演進與管理透明化漸漸消失，顯然以往的打罵教育以不符合時代需求，而國軍也開始重視以人為本的理念，著手進行部隊樣貌的改造，希望在部隊營造「家的感覺」。除了在住宿環境上不斷的改進外，對於弟兄的照顧及福利給予也持續提升，目的是將人才長留久用，但實際情況並非如此，舊派思想與新派思想產生角逐，造成部隊許多文化衝擊，不適應的那一群人也漸漸被淘汰。

儘管國軍持續推動一系列的改進政策，希望能使部隊更好、士氣更高、人員專業化，但實際執行上還是與理想有落差，就領導階層而言，其涵養、素養及組織管理等專業，在時代交替的現代化國軍，仍充斥著舊派與新派之間的角逐，似乎無法因應時代變遷帶來的衝擊，儘管精進了食、衣、住、行等條件，但領導者之間相互的矛盾，也變成阻礙進步的一道高牆，故筆者想依據自身從軍多年的經驗，來探討部隊的組織文化及幹部的領導方式，究竟與弟兄幸福感有什麼相關性，也是筆者想要挖掘出的答案。

第二節 研究動機與目的

筆者踏入軍旅已20多年，回想過往的生活經驗，對於幸福與領導產生了自我認知，並對其反思，從軍校生活到部隊的歷練，每段經歷對筆者都有其影響與意義，也想要從這些經驗中找出自身想要知道的答案。過往軍校的養成教育，最簡單的方法就是打掉原本人格重練，徹底洗腦，讓命令貫徹的思想根深蒂固，成為一位服從的軍人，但筆者在過去的成長過程，在認知與現況衝突中，不斷產生斷裂經驗，而筆者如何將負面的感受消化、排除並轉化為正能量來影響他人，藉由過往的許多事件中來探討筆者的個人特質，也從過去被領導與領導的過程，尋找成員幸福感生成原因及領導方式、組織文化與管理有何影響，找到最符合筆者心中幸福領導模型。

服從是軍人的天職，所以命令貫徹對於軍人而言是基本的，但雖如此，許多領導者在下達命令執行任務時，往往忽略了「人」的感受，人是有感情的生命體，不是機器，如果命令是以強制力的方式逼迫下屬執行某些任務，而忽略了部屬感受，對於組織推展可能有負面影響。現在許多企業也都開始重視員工感受及培養其組織認同感，不斷推出各種福利及措施來提升員工滿意度及幸福感；領導統御(leadership)就部隊管理而言是門藝術，就字面解釋，就是帶領與控制，但要拿捏好尺度，確實需要時間與經驗的累積。如同陸、海、空三

軍官校存在的價值，目的是培養未來能夠帶領部隊作戰的軍事幹部，而如何領導、管理他人使其對於組織具備幸福及認同感，也是軍隊值得探討的議題。

公務部門運用公共管理的理論執行各項工作，其目的希望能夠提升公務部門的工作績效，而軍隊中缺乏組織管理的方法與概念，產生許多同工不同酬的現象，導致執行工作成效事倍功半，甚至人才紛紛流失，間接造成國軍的重大損失。如何消弭這類型的事情發生，如何有效管理部隊、激勵部隊，而採用何種領導方式，產生正面影響，就是筆者撰寫本篇論文欲加以探究經驗與理論相互對話，探討較為理想的領導與管理方法，讓領導者能創造有效率又友善的工作環境，使被領導者能產生組織認同感，進而縮小自我中心的傾向，以團體利益及榮譽為第一優先考量，共同創造幸福的部隊環境。

筆者在過去領導與被領導的過程中，提出下列二個問題，並透過撰寫過程中，尋找最適切的回答：

- 一、瞭解幸福感如何生成？
- 二、瞭解在實踐幸福的領導與管理過程中，對於組織與成員的影響？

第三節 研究方法

本次研究採自我民族誌的撰寫方式，自我民族誌算是敘說研究方法的其中一項，比較像自傳、記述的方式撰寫，但實際的理念還是有不同的解釋。有學者提出自我民族誌是本身對敘說研究的認知，以第一人稱方式實施個人經驗的研究與寫作，將個人經驗置入社會脈絡來形成一種經驗、敘說、詮釋的循環研究方式(何粵東，2005：59)。也提出自我民族誌區分自我(auto)、民族(ethnos)、誌(graphy)三個概念(何粵東，2010：4-5)

- 一、自我：研究者的個人與生命經驗。
- 二、民族：就文化層面來說，與族群及社會有關的之人事物。
- 三、誌：研究過程中的書寫記錄。

此外有學者認為，對於自我民族誌的撰寫，可以用站高處俯瞰的角度，來協助自己從不同角度，尋找不同時、空間的「我」，類似「靈魂出竅」般的感受。於此同時，會體會到「自我分裂」的撰寫歷程，可以用一心二用來解釋這樣的狀態（蔡培元，2017：191-195）。

筆者將過去 11 年於軍隊服務的經歷作為田野，而自己本身既是研究者也被研究者，以「後來的我」書寫「當時的我」的方式，並以讀者的角度，透過進入不同時期的自身田野，想探討成員幸福感的生成及部隊管理與組織文化相互間的關係，透過這些經驗，分析幸福感、時空、背景及環境差異，結合學術理論，型塑最理想的領導模式應該包含哪些要素。同時，藉本研究提供未來擔任領導幹部的是類人員，為部隊帶來更有效益的領導方式、管理及效能。

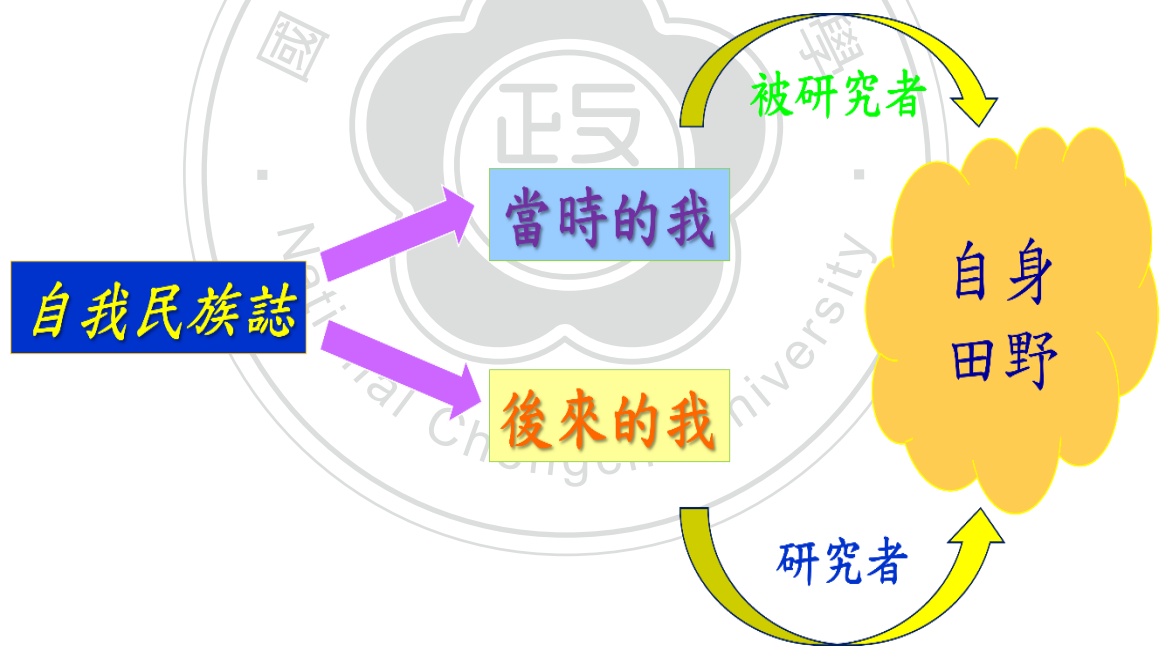


圖 1-研究流程圖

資料來源：研究者自行整理

第四節 文獻探討

本節就現有重要文獻，梳理有關領導模式及幸福感相關學說與理論。依據筆者的自行分類，以下就領導類型、幸福感二個範疇進行文獻檢閱，目的是形成本研究的理論架構。

一、領導類型

領導模式從20世紀起，不斷有學者提出不同的觀點及定義，本研究就轉換型領導、仁慈領導及威權式領導相關文獻實施探討，分述如下：

(一)轉換型領導

轉換型領導理論，近期廣受學者們研究，筆者翻閱相關文獻後，整理出各學者對其所提出的說法，摘述如下表：

表 1-轉換型領導定義彙整表

作者	年代	定義
Yammarino & Bass	1990	轉換型領導可分為群體及個別成員兩類
Bass & Avolio	1994	轉換型領導中的精神鼓舞，強調領導者能提出振奮人心的願景，從而激勵所有跟隨者共同達成願景
House	1996	轉換型領導是以價值觀為基礎的領導方式，通過領導者表述願景，對組織及執行工作注入價值觀，使之與部屬情感產生共鳴，以提升部屬對組織的認同感
Kark & Shamir	2002	強調轉換型領導者可透過強調群體目標和共享價值觀的方式，將部屬與整個群體連結起來，易使部屬產生社會/群體認同
Kark & Shamir	2003	強調部屬個人特殊性的轉化型領導行為，容易讓部屬對領導者產生個人認同；理想化影響和精神鼓舞皆強調如何讓所有成員具有共同的價值觀和理念，所以這兩種行為影響的焦點皆為整個群體
Rafferty & Griffin	2004	個人賞識：領導者以肯定部屬的努力，用稱讚方式來獎勵部屬成就

資料來源：由筆者自行整理

綜合參考以上的文獻資源，可以得知轉換型領導指的是領導者能將心比心，站在下屬的立場著想，並藉由勾勒出共同願景圖像，使下屬明白領導的企圖與目標。又因為領導者能理解下屬每個人的特殊性，採取不同的方式領導，使不同條件的下屬均能感受到領導者的內心思維及企圖，並願意追隨及付出。如此所產生的領導行為，也可藉由理想化行為及精神鼓舞兩種方式，使成員具有共同價值觀與理念，而發展出群體焦點轉換型領導理論。

本文將學者的轉換型領導理論與國軍領導模式連結，就軍隊這個特殊團體而言，最基本的規則就是服從命令，然囿於階級制度影響，往往領導者無法與下屬創造共同願景，導致部隊的「三信心」¹行為每況愈下，也無法實踐不論群體認同或個人認同這些特殊性的轉化型領導情境，導致軍中的次文化「不懂的人，帶領不會做的人及不想做的人」。這顯示許多軍中領導幹部的領導方法仍需加強與提升，如果領導者能理解並促使群體成員融合一體，並會公平對待群體中的每位成員（Dansereau, Alutto & Yammarino, 1984: 397-406），而群體中的成員也會認為自己就是群體中的一員，則不利於群體行動的個體思維就會被同化。當部隊成員思想同化後，則會產生榮譽感，榮譽感能拉近領導者與部屬間關係；若部屬將關注焦點從自身利益轉為群體利益時，群體屬性如價值觀及目標，將顯得比個人獨特性更重要，且組織的目標會逐漸一致化，因此轉化型領導者會成為群體代表，使組織成員的價值觀會得到一致性提升（Wang & Howell, 2012: 775-790）。當上述現象能夠實踐於部隊中，就筆者認為，這樣的領導者與部屬與部屬關係，會使組織成員重新產生三信心。

(二)仁慈領導

仁慈領導的研究，最早在於台灣的質性研究中被提出（Silin, 1976: 62），而後來有學者將其具體概念內涵定義為「如父般的照顧或體諒部

¹ 三信心：信仰長官、信任部屬、自信心

屬」與「對部屬的觀點敏感」的說法(Redding & Hsiao, 1990: 629-641)。仁慈領導源自儒家思想，強調人與人之間的關係有著明顯的權力距離，因而建立在倫理價值上並具備相互性 (mutuality)。如《禮記》中提到的五倫(君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友)，這種上下對應的關係，所代表的就是仁慈領導的重要內涵 (Farh & Cheng, 2000: 84-127)，也是仁慈領導能夠具備領導效能的重要機制，(Cheng, Chou, Wu, Huang & Farh, 2004: 89-117)。這樣的理論內涵應用到組織文化中，便成為一種職場互動的關係。另外也有學者認為仁慈領導具體是領導者對部屬展現關懷的施恩行為，包含了把部屬看作家人、保障他們的工作、急難互助、工作與日常生活上的照顧等行為，而部屬在接受這種行為領導後，便產生履行自身角色規範的義務感，展現知恩圖報的反應 (林姿葶、鄭伯壘，2012：253-302)。仁慈領導表達的是履行角色義務，聚焦在「部屬」本身而非工作上。此外，也有學者提出了以下的看法 (鄭伯壘、劉怡君，1995：1-41)：

- 1.仁慈領導者的施恩並不侷限在工作上，而是同時涵蓋公、私整體。
- 2.施恩行為並非短期導向，領導者除了在職涯上的協助外，也包含個人的生涯規劃。
- 3.施恩的內涵具有寬容及保護行為，領導者能接受部屬犯錯及給予改正機會。
- 4.施恩行為具備人治主義 (personalism) 與個人私心的濃厚色彩，領導者依照自己的標準，展現因人而異的對待方式。

仁慈領導對所有部屬的照顧並非一視同仁，也因此這種差異化關懷行為蘊含了領導者與成員的交換關係。但是，仁慈領導強調的是上下的對等角色關係，對於領導者與部屬間的關係，具有相對的主導權。

(三)威權領導

威權領導是一種強調部屬必須擔任絕對服從的角色義務之領導風格，如中國歷史上的皇朝特色，也是威權領導發展的歷史脈絡。而這種領導思想源自儒家思想的五倫之中，從性質上來看，華人家庭乃屬

於父子軸家庭，強調尊卑、長幼順序；依此基礎衍生了家庭中的階級秩序，而排序在下位者被要求盡到「敬」與「順」的角色義務，遵從上位者的期許及命令，努力完成賦予事項及任務(簡晉龍、黃曬莉，2015：55-123)。上位者也透過要求下位者善盡職責，具備了正當控制性，也讓上位者控制與命令下位者的變得合理化，較符合傳統軍隊中的領導制度。因此，作為上位者就有權力來界定個人的權利與義務，也能要求下位者依令行事；下位者因為必須聽命服從，盡全力達成上位者期望，產生這種由儒家文化及類似家父長制度，這也是威權領導實質的內涵。依據學者透過對華人企業主管之研究，分別提出威權領導的四個重要元素(鄭伯壘，1995：142-219)：

- 1.專權作風：上位者獨攬大權，對下及實施嚴密管控。
- 2.貶抑部屬能力：上位者故事忽視下位者的建言及貢獻並將失敗歸咎於部屬。
- 3.形象整飭：上位者為維護自身形象及尊嚴，表現出絕對自信心，以維持自身威嚴。
- 4.教誨行為：上位者以高績效要求下位者，並斥責低績效的人員

(四)小結

對於1.轉換型領導、2.仁慈領導及3.威權式領導，其中不遑有多數學者分持特有的想法與定義。領導的方式對軍隊這種特殊組織來說，筆者認為是一種藝術，沒有最佳的領導方式，只有因時制宜、因地制宜，才是符合軍隊領導的方式，而現今社會教育與過往逐漸變得不同，軍隊若仍實施一成不變的領導方式，可能無法適應時代變遷與部隊需求。所以在領導方式數種理論基礎上，每一種理論都有其可效法及引以為鑑之處。如同轉換型領導，強調領導與部屬間須達到共同的價值觀及目標，倘若組織內有頑劣不堪或自我主義的成員，此時領導者可以結合威權領導的內涵，對其行為加以約束，並提升領導者的威信。透過仁慈領導的施恩行為，下屬能夠在犯錯中成長而領導者也願意給予下屬有改過自新的機會。所以筆者認為能夠將各種領導特色結合

起來運用，才是領導者操作領導的最佳方式。

二、幸福感與工作績效的關係

幸福感是指個人經常性地經歷到高度的正向情緒與低度的負向情緒，是保持在一個長期的狀態，內心可以獲得快樂的一種感受(Fredrickson, 1998: 297)。根據擴張與積聚理論，認為幸福感能夠影響個人的思維與行動，無論是生理上及人際互動與心理層面，幸福感是積聚個人內在資源的元素，也作為個人日後接受挑戰與挫折的重要能量，並驅使人對於工作產生正面的效果(Fredrickson, 1998: 281)。從另一個觀點來看，擴張是從生活中將所體驗幸福感發展到其他領域，讓自己對於工作抱持熱忱與正向能量，以帶來工作滿足(Weiss, Suckow & Cropanzano, 1999: 586)，提升個人工作績效。所以擴張與積聚理論也可以用來解釋幸福感與工作績效間的關係。

另外有學者認為幸福感是個人的主觀經驗，包含生活滿意、正向情感和負向情感三個成份，並結合情緒與認知兩個面向(Andrews & Withey, 1976: 696-717)。也有學者認為主觀幸福感(subjective well-being)是一種後設的架構(Okun, Stock, Haring & Witter, 1984: 111-132)。而與主觀幸福感相對的就是客觀幸福感(objective well-being)，指的是個人身心狀況及社會地位等。

幸福感是個人對其生活的喜愛程度，也是一種正向的情緒，可以透過對其正負消長，分析幸福感的高低，也就是當正面大於負面時，幸福感會呈正向反應(Veenhoven, 1994: 1-16)；當個人沒有身體病痛相關問題及對於瑣事的煩惱保持正向心理，會有較高的幸福感(Grob, 1995: 209-220)；幸福感(psychological well-being)涵蓋情感與認知兩個面向，其內涵除了正、反向的情緒、快樂、滿意度及人生目標的期待與達成，也包含了自尊、自我效能(self-efficacy)、個人自主程度等(Levin & Chatters, 1998: 504-531)。還有學者指出「幸福」給人直接聯想的部分，就是自我接受、樂觀、快樂，生活充滿動力等正面的情緒反應(Carruthers & Hood, 2004: 225-245)，也有學者解釋幸福感是人們

對工作、生活、健康狀態的滿意程度(Schulte & Vainio, 2010: 422-429)

(一)小結

根據上述學者各別看法得知，幸福感是源自個人的主觀意識，一個人的幸福感應由自身感受及心理反應，來判斷幸福感的高低，而幸福感的高低將直接影響個人對工作滿足的程度及工作績效的表現，兩者間的互為正向關係，而幸福感雖然有主、客觀的說法，整體而言，對於一個身心靈健康的個體，以擴張與積聚理論觀點，可以結合中國人「逆來順受」的說法，將所有的負面情緒當作能量蓄積起來，對於每樣工作與生活都抱持著正向態度，不論在職場、家庭、生活上，都能呼應幸福感與工作績效的正面作用。

第五節 研究架構

透過上一節的文獻探討，筆者認為從進入軍校後的教育，好像是在培養一個好的領導者，對於好的領導者的定義，除了用國軍的準則來規範外，並沒有具體呈現其細節，僅說明完成哪些標準化作業程序的事項，對於一個好的領導者已定義完畢，然而在筆者接受軍校教育及在部隊服務的過程中，發現某些經驗與感受，並非全然符合筆者心中的幸福理念，而筆者也將此做為前見，將自身軍旅生涯為時間軸作為基礎，整體架構區分四個階段：

- (一)認識幸福：從軍校教育的過程，瞭解幸福感在筆者心中的樣貌。(民國90年至97年)
- (二)裡解幸福：軍校畢業後，帶著幸福感的理念於部隊服務過程，筆者透過被領導的經驗，理解幸福感與領導間的正面與負面關係。(民國97年至105年)
- (三)實踐幸福：筆者擔任領導者後，藉軍隊10餘年的服務經驗，找尋筆者實踐幸福感的方法。(民國105年至108年)
- (四)反思：結合經驗與理論後，筆者自身認為最理想的幸福領導模式樣貌，以及探討研究發現與建議。

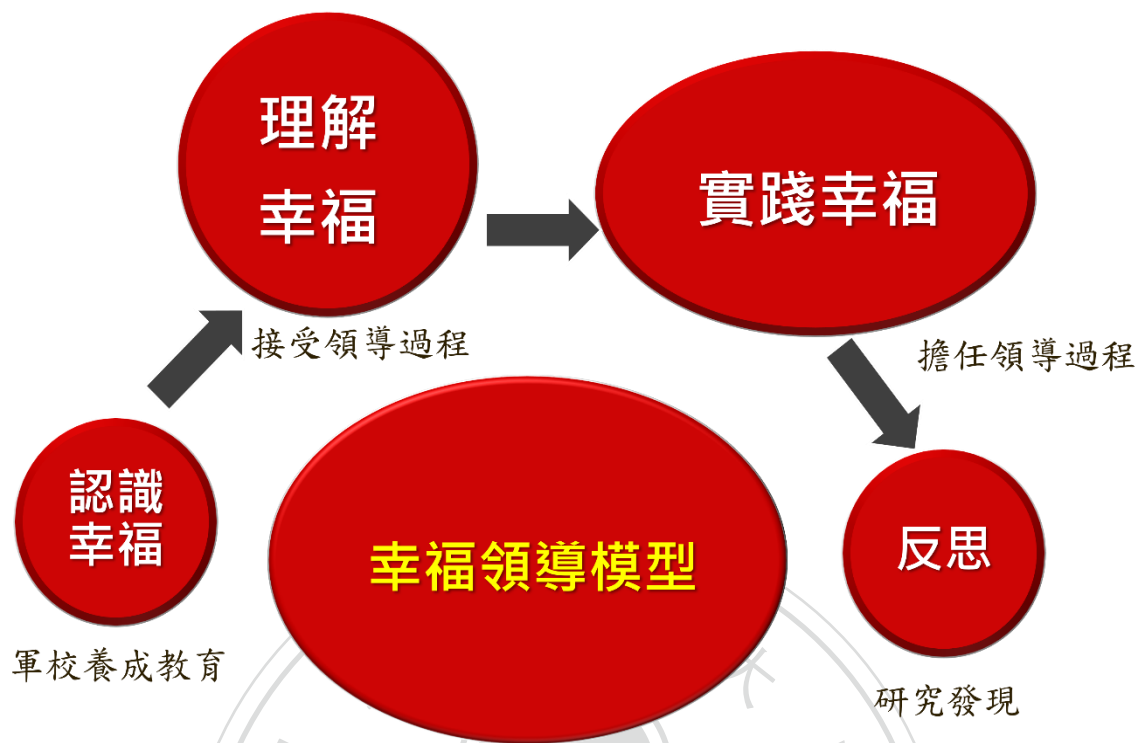


圖 2-研究架構圖

資料來源：由研究者自行整理

筆者藉由參與自身田野在每個階段的過程，以被觀察與觀察者的視角，採夾敘夾議方式，將過往經驗與理論結合，論述成員幸福感、領導、管理間的影響；另外筆者也從自身過去經驗探討筆者自身的人格特質，如何能從負面情緒與經驗中學習與成長，沒有在過去的人生經歷被打倒，而是將這些東西轉化為個人的養分，以正向的方式表現出來，是先天的個人特質還是經由後天學習所養成的呢？



第二章 感覺的體悟—幸福的體悟

筆者因年幼家境的清寒與現實的逼迫，在國中畢業後選擇了職業軍人這條路，過往在母親的呵護與照顧下，讓他以為一切都是理所當然，脫離了家的溫暖後，才知道什麼是在家人身邊被照顧的感覺，然而進入軍隊後，他又開始重新尋找幸福的樣貌，筆者藉由過往的記憶，尋找幸福的拼圖。

第一節 認識主觀幸福感

一、軍校生活—樸實而乏味

自筆者進入軍校後，每天早上5點30分起床，5點50分在連集合場，唱著預校校歌「三軍幼苗共沐春風，親愛精誠須永守，力行校訓五育並重…」，唱完後，由排長帶著連隊學生高喊著「奉行三民主義、服從政府領導、保衛國家安全、完成統一大業」的精神口號，接著由連長拿著點名簿開始逐一點名並宣達事情，然後部隊帶上餐廳用餐後，再統一帶往教室準備學習，學習的課程與外面高中生一般從國文、英文、數學、物理、化學、歷史、地理等等的課程，筆者在學習的回憶中，是文言文的洗腦，ABC的摧殘及Sin、Cos、Tan三角函數的肆虐，就這樣從白天到晚上，從晚上到深夜，從週一到週五，一直不斷重複著，在這樣的機械式生活中，只有「週六」的白天能夠享受那麼一點自習的放空時光，能在晚上與寢室的同學們打屁聊天，在嚴格制度下的管理中，得到一點心靈的放鬆，接續迎接著每週最期待的快樂時光「週日」。軍校生活，大致如此。

二、一線之隔

筆者回憶，某天的週六夜晚，一樣的歡樂聲，蔓延著整個連上，就在他跟同學嘻笑打鬧一番後，準備從三樓的寢室區走往一樓的飲料區，就在踏進二樓的瞬間，看見了隔壁連隊同學們擠滿在二樓，每個人用最標準的姿勢蹲著。

隔壁連上長官：「蹲好！」

聽著二樓長官蕩氣迴腸的叫罵聲，迴盪了整棟樓，將上下樓層隔絕開來，就像兩個世界的人。

同學：「還是不要下去好了，等等掃到颱風尾」

於是就這樣悄悄上樓了。筆者當時在進入苦悶的軍校生活後，第一次有小確幸的感覺，筆者慶幸不是「隔壁連」的成員，幸好筆者時任的連長不會這樣做，筆者頓時明白，原來心中的「週六」不是應該的，能夠獲得放鬆，取決於連隊成員平常的表現與長官的認知，驚覺到長官的一句話就能讓連隊成員的生活風雲變色，也體會到一切都不是理所當然，天堂跟地獄就只有一線之隔，原來幸福是比較出來的。

筆者是透過個人的主觀感受及體會幸福感受，但幸福感是非常抽象的名詞，較不易以量化方式表達，有學者認為幸福感是一種具有正向與負向的情緒以及快樂與現況滿意程度等狀態(Levin et al., 1998: 504-531)；主觀幸福感 (subjective well-being) 是一種後設的結構，包含個人對其生活經驗之回應的評價(Okun et al., 1984: 111-132)；綜上所述，對於這樣的經驗，筆者認為符合許多學者提出的看法，雖然幸福感是一種相當模糊的概念化名詞，無法用具體的方式加以說明，只能由個人透過過去的經驗及體認，慢慢拼湊出其輪廓，也可以藉由當下的感受，體會出情緒的差異，進而表達個人對幸福感的認知。

三、被禁錮的靈魂

筆者也回憶，某一次的連集合，排長喊了「我要10個公差，就你、你、還有你…」補足了10個人後，這個小部隊被排長帶去一個陌生的環境，讓大家心裡都感到不自在，到了指定集合地點後，周圍都是陌生的二年級與三年級學長，排長只說了等等再回來把你們帶走後，身影便緩緩消失在這10人部隊的視線，接著傳了的是那群學長們的竊竊私語聲，然後來了兩、三位學長開始將這10人部隊分配到不一樣的地方，經過學長們的精挑細選後，筆者只記得一位學長說晚上7點在餐廳集合，就這樣時間來到了晚上7點，地點在餐廳，下午集合的那10人部隊，一樣出現在餐廳裡，一樣照著下午的分配，站到了各組去，內心一直忐忑不安著。

某學長：「學弟們，歡迎加入樂旗隊，以後你們就是長號組的成員，等等我們先來互相認識一下」

我們異口同聲說「學長，我們是下午被排長派公差來的，對樂器沒有興趣！」

某學長：「興趣是可以培養的！相信學長！」

筆者回想在進入樂隊之前，社團的選擇五花八門，有籃球、排球、羽球、桌球、足球、熱音、熱舞社等，因為猶豫不決被指定參加樂旗隊，開始了不一樣的社團活動，領悟到學長學弟制的實際景況。

在那個年代的預校生活，對於軍中的學長學弟制已經非常淡薄，走在路上看到學長會禮貌性問好，但是在樂旗隊裡，繼承了前鼓號樂隊(樂旗隊前身)的傳統，學長學弟制非常嚴謹，如果在路上遇到樂旗隊的學長沒敬禮，就會被登記，接著學長利用社團活動的時間教育學弟；另外進入樂旗隊後，很多自由時間會被剝奪，週六的下午及晚上活動時間，甚至週日一整天，都會因為練習的關係，沒有自我空間，也會與連上產生斷裂，那時的景象，對筆者來說只有痛苦。

當大家開心地參加各式各樣的社團活動，筆者卻與樂隊成員拿著號嘴在出基本教練、跑著中正堂，大家社團結束準備上餐廳吃飯，筆

者在樂隊接受體能訓練，大家週六享受著快樂時光，筆者犧牲休息時間強化訓練，大家週日在外面逍遙快活，樂隊成員還是在學校練習，此時的筆者內心產生抱怨、消極與無奈，但礙於學長學弟制的關係，只能默默接受。筆者回想當初的長官為什麼可以不顧別人感受，就做決定，讓筆者內心充滿負面情緒，原本週六、日的快樂時光被樂旗隊佔據了，但不論筆者內心如何呼喊著，都沒有得到任何回應。只感覺自己的幸福被剝奪了，靈魂也被禁錮了。從被迫參加樂旗隊開始，一連串的負面情緒湧上心頭，欲望是人類最基本的生理需求，想照自己的意志參與想要的社團，權力被剝削了，內心的渴望無法被滿足，不愉快的心理佔據了整個身體，痛苦吞噬了快樂，無力及無助支配了靈魂，幸福的消逝，使自己變得不一樣。

過往的經驗可以驗證幸福是個人經歷與其相關的（社會）環境滿意度(Beusekom-Fretz, 1973: 109)；也能呼應幸福是特殊的感情，是個人計算其最近的高興和不滿情緒之後，得出的整體評價的說法(Fordyce, 1972: 19-43)；當一個人對自己的生活滿意，且較常體驗到愉快情感狀態、較少體驗到不愉快或痛苦情感(affect)狀態時，此人比較幸福快樂(Diener, 1984: 542-575)；此外 Maslow 的需求階層理論，以提到生理需求是個人主觀幸福感的基礎；從上述學者的文獻中，我們得知將一個人的經歷與環境，以主觀的角度去感受，不論正向或負向的情緒(emotion)，都能詮釋幸福這個抽象的名詞，所以筆者從高中被迫參加樂旗隊的經驗來探討幸福感，確實整體抱持著負面的情緒，這也是筆者覺得，從過去被強迫這種不愉快的經驗，是不是以後自己有能力或有權力的時候，應該多考量他人內心感受後再做決定，畢竟沒有人喜歡被強迫去做自己不想做的事情，所以筆者對於幸福的體會，不要因為自己的方便或短暫的滿足，造成他人不愉快或不舒服的感受，尤其在軍隊這種講究階級制度的組織，多數都以任務為優先考量，完成之後再討論其他方面的問題，這也是筆者認為軍隊非常不好的組織文化。

第二節 心理學對幸福感的影響

相信許多人過去都有不愉快的經驗，而某些經驗是那麼刻骨銘心，筆者藉由在官校的回憶中，找到一些難忘的經驗，從中尋找幸福感與現實的對比，進而探索更完整的幸福樣貌。

一、有種感覺叫莫名其妙

在結束預校被強迫的痛苦後，筆者進入了陸軍官校就讀，預校與官校最大的不同，就是實習幹部制度，像預校一個連隊最多兩位預官排長(當時民間碩、博士畢業人員)來管理，而官校的組織文化，是以高年級班隊擔任各式的實習幹部，並藉由實習幹部的階級制度實施連隊與人員管理，而一個連隊是由一到四年級混合編隊，所以一年級在連隊建制下，會同時被四、三、二年級監督，當然身為連隊的一年級新生，要把自己當作海綿體一樣，快速吸收並學習各種規矩，所以學長的鼓勵與謾罵，都是一年級新生的學習歷程。

學生指揮部是實習體制的龍頭，裡面除了指揮官、處長等中高階的軍官幹部負責領導與管理學生外，最重要的就是實習旅部的四年級學長，而官校每週都會辦理所謂的四大要務評比，來評核各連隊的日常工作表現，四大要務評比主要區分環境、內務、業務、軍紀等四項，做綜合整合後，遴選出優異的單位頒發紅旗一面，最差的單位頒發黑旗一面，通常中午如果連隊領到黑旗，當天下午的集合就會非常精彩；筆者當時還是一年級的新生，在一次連隊不幸的領了黑旗後回憶

值星官：「注意！看齊時面對我成連講話隊行，以二排第四員為中央伍對準我，向中看齊！」

，此時連集合場傳來數多學長的聲音。

「一年級不會跑起來哦！領黑旗還不知道要積極哦！狂奔啦！再散漫一點啊，我看你們是瘋了！繼續玩沒關係，學長陪你們慢慢玩」

連集合場傳來的咆嘯與謾罵聲，對於懵懂無知的一年級，內心充斥的

只有恐懼與緊張，腦袋瞬間空白，彷彿即將失去意識，這種緊張感，會蔓延到次周的禮拜三，緊張氣氛才會趨於緩和。而領黑旗的連隊，通常也是實習旅營部會更關照的連隊，一定會在下周三之前，聯合編組來督導連上，拿著把把大刀，到連上隨意殺戮，大幅提升再次領黑旗的風險，惟有咬緊牙關、戰戰兢兢的對待每一天的威脅，撐過去後才有機會跳脫連續領黑旗的魔咒，這是官校的組織文化。

筆者認為一年級是連隊最低階層，每次領黑旗後，所有學長怒吼的音浪聲都會朝一年級撲嘯而來是正常現象，而這樣的情形，筆者升上二年級後，才慢慢發現其中的緣由，原來領黑旗的主要原因可能不在一年級新生身上，而是有其他的原因，區分有下列幾點：

(一)資料遲交：

這個部分主要是以三年級擔任幕僚工作的學長，在實習旅營部律定應繳交作業的時間內，沒有如期如質完成，而被扣分，這也是通常領黑旗的最大因素。

(二)關係惡化：

三年級學長會歷練幕僚職務，也是與四年級的實習旅部或營部的對話窗口，也許是因為這樣的上下從屬間發生微妙變化後，諸如不合理、不服從、沒共識等問題，使上下關係產生斷裂後，可能四年級的實習幹部會藉由職務之便，做一些公報私仇的事情，造成原本關係惡化等等的狀況。

(三)四年級間不和諧：

因為官校是實習制度，所以年班間會推選自治幹部，並以職務服從的概念去接受同學的領導，但是這種制度會有缺點，只要有同學自我意識比較高，或自治幹部的領導出現問題，都會造成同學間關係罅隙，然後就會發生爭執，接著就是運用公權力對連隊實施制裁，藉由領黑旗的方式來達到某種程度的懲罰。

原來四大要務評比的主軸，緊扣著三年級的實習幕僚工作，所以通常造成領黑旗的真凶，就是三年級的業務幕僚，另外也有可能是，

四年級自己同學間的關係處不好，運用公權力進行制裁的手段。

在知曉這些權力運作後，筆者認為一年級的求學過程，心理壓力非常大，所有好壞都要逆來順受，即使蒙受不平等的待遇，一切似乎都是合理的，只能盲從，為的就是在連隊生存下去，只能選擇沉默與順從。從心理學的角度來說，踢貓效應來解釋官校存在的這種潛規則最為合適。所謂的踢貓效應，簡單來說就是位階高者因為自身情緒不滿等因素，發洩於位階低者，而最低階者往往是其受害者；也如同心理學大師佛洛伊德(Freud)提出的心理防禦機制理論中的轉移作用(displacement)：「在一種情境下是危險的情感或行動轉移到另一個較為安全的情境下釋放出來。通常是把對強者的情緒、欲望轉移到弱者身上。」

由此得知，官校生從一年級的養成教育，被灌輸逆來順受的觀念，對於筆者的認知，實際上是充當學長們無聲的出氣筒，這些種種的不合理，也是官校管理體制下的次文化，以前我們常聽到的軍中術語「合理的要求是磨練，不合理的要求是訓練」，是否只是部隊的長官用來發洩不滿情緒而創造出來的原則呢？或許時代的不同，早期這樣的要求是合乎軍隊規範，也能被一般社會所接受，但時至今日的環境，這樣的要求是否該被修正，以更合理及人性化的方式來管理呢？

另外這樣的環境對於團隊中的幸福感，是不是有負面影響，我們可以從過去學者研究中得知，幸福感對於情緒有著正向與負向的雙向影響，並認為幸福感是一種個人主觀的內在感受，不只是一種短暫心理狀態，個人也會因外在環境的不同，而產生不同的幸福感(陸洛，1998：115-137)。從心理學理論及過去的學者研究中得知，筆者認為，幸福感是主觀認定的內在感受，與心理狀態呈現正相關，當外在環境與個人心理感受呈現正向時，如愉悅的環境、和睦的同儕相處、互相鼓勵扶持的團隊等等，個人的幸福感會正向提升。筆者藉由過去的經驗，對幸福感有更深的理解，幸福的樣貌也越來越清晰。

第三節 信任感對幸福感的影響

一、無聲的吶喊

筆者三年級的時候，因為在台中谷關受突擊訓的關係，造成膝蓋及脊椎受傷，導致每個禮拜都要去中醫診所復健，那時候的連長對於學生請假，多半抱持懷疑及否定的態度，認為醫務所應該可以處理學生的各種疑難雜症。但事實不然，醫官通常只能應處簡單的症狀，如感冒、發燒、流鼻水等等普遍性的問題，有關這類型的狀況，醫官也只會開立轉診單，但是這張轉診單卻是非常重要的佐證，於是每次請假就必須跑醫務所一趟，對於負傷的人來說非常困擾，於是筆者向連長提出建議，診所的復健小卡有就診紀錄的章印，是否能用來當佐證，減少繁瑣的請假程序。

連長：「抱歉，麻煩按照規定來，去醫務所開立轉診單。」

連長的回應，讓筆者內心充滿了被否定及不被信任感，因此，雖然筆者身上的傷還在，但請假次數變少了，基於感受的問題，筆者選擇拒絕接受連長質疑。這也間接造成筆者與連長的關係產生變化，逐漸失去信任感。也導致筆者產生連長被長官責難時，還會抱持著幸災樂禍的扭曲心態。

從客觀的角度來說，連長的做法無可厚非，軍隊是一個講究紀律的組織，且事務的推動與進行就是要按照規範來，否則許多事情會脫序。但筆者也不免思考，規範的制定，往往是因應過往發生過的事件或案例所產生，對於許多奉公守法的成員而言，無非是多了一層枷鎖，將簡單的事情繁瑣化了。並且，能夠改變規範的也是人，這也不禁讓筆者產生了疑惑，連長與下屬的情感連結為何如此薄弱，甚至用這些規範當作約束下屬的工具？

從過去的文獻中，可以發現組織裡最具有影響力設置是信任的建立，而信任結構又可區分為誠信、承諾與可靠性三方面(Mayer, Davis & Schoorman, 1995: 95)；另外還有學者提出組織信任可提升員工滿意

度，進而提升幸福感(Chathoth, 2007: 395-408)；也提出組織信任與員工滿意度有正相關連結，若滿意度提升相對的幸福感即會提升(Chathoth, Mak, Sim, Jauhari & Manaktola, 2011: 233-242)

另外有學者對組織信任與主管信任的提出定義(陳至柔、吳如娟、吳有諒，2014：40-66)：

組織信任：組織成員對組織整體運作的信任程度。

主管信任：組織成員對主管領導能力、品德操守、誠信對待的信任程度。

此外，學者提出同理心(*empathy*)對人際互動過程有積極的影響力，而移情(*transference*)作用對個人幸福感有積極的影響力(Pedersen, 2009: 307-322)。至於加拿大學者的研究報告中指出，組織承諾可區分感情承諾、繼續承諾及規範承諾等三個主要因素(Meyer & Allen, 1991: 61-89)，分別含意如下：

感情承諾(*affective commitment*)：因員工對組織有深厚的感情，使員工願意投入感情、依賴及認同組織，進而表現在忠誠度及工作績效上，而不是以物質利益作為主要目的。

繼續承諾(*continuance commitment*)：指離開組織後對員工所帶來的損失認知，使員工為了不失去多年投入的待遇，而選擇繼續留在組織工作的承諾。

規範承諾(*normative commitment*)：員工對續留組織的義務感，因長期社會影響形成的社會責任促使員留在組織內的承諾。

綜合以上的學者論點，組織信任、幸福感與組織承諾間的影響，信任感對於組織運作具有相當影響力，而同理心的移情也能提升團隊的幸福感。筆者認為領導者能否提升員工的組織承諾及員工滿意度，最重要的元素是信任感，就本案例而言，領導者的管理模式，若能建立在信任感及同理心上，對於組織信任與承諾會有正面影響，而提升組織信任與承諾後，成員幸福感也會相對提升。就筆者過去的經驗來說，時任連長的作風，無法與組成成員取得共識，漸漸的造成上、下

互不信任的狀態，導致連隊整體風氣受到很大的負面影響；若以主觀的角度來看，筆者是當時的連長，也許會改變作法。筆者認為急難病痛是人之常情，所以會將請假規定先向下屬說明清楚，再示以自身想法與看法與下屬取得共識並建立互信機制，給予下屬最大的空間及協助，若有成員破壞這個互信機制，筆者會以個案處理方式，納為案例宣導，間接使同儕之間產生制約與監控的效果，提升下屬的自治力，筆者認為在這樣的情況下，對於請假繁瑣的規定能夠在自身可掌控的狀況下簡化流程，又能與下屬建立信任感，這樣對於組織內的團結與和諧，筆者認為是有正向影響的。若領導者選擇以規則來約束成員，領導者與部屬間沒有情感互動，凡事按照規定，將促使人與人之間缺乏感情承諾(Meyer et al., 1991: 61-89)，整個團體就會失去團結力。而一個團體，若沒有感情承諾的支撐，對於繼續承諾及規範承諾也會相對受影響，當成員內心無法獲得滿足，成員將不再有組織承諾，對於幸福感也會相對降低。

筆者在接受了時任連長的領導後，從中體悟到同理心與信任感對於領導者與部屬間的影響及重要性，也理解到為什麼當時許多四年級學長，寧願競選實習旅、營部，離開連隊，也不願留在連隊為連隊多付出一份心力，因為組織內沒有溫度，就像一個牢籠般，成員無法在組織內感受到幸福，筆者也認為，部隊裡的規則雖然有存在的必要性，但是過與不及都會影響組織成員的內心感受，一位領導者如何在規則及同理心、信任感中找到最好的平衡，筆者認為這也是領導者必須思考的重要環節，領導者若能領導好一個組織，即使環境艱難、工作煩亂，也不會影響成員的工作滿意度及組織承諾，所以組織的成敗，筆者認為領導者佔據無可厚非的地位，過往的經驗讓筆者對於幸福感的認知有更深的體悟，要如何追求自己心中的幸福，是不是多一點同理心與信任感會更有幫助呢？筆者的幸福樣貌又拼湊了一塊。

第四節 同理心對幸福感的影響

一、暖心的感受

筆者於四年級時，擔任了實習營輔導長的職務，與營長、營輔導長等軍官幹部相處頻繁，除了平常要去教學區上課，回到寢室區，一天見上營長的次數可能兩隻手數不完。在課業之餘，營長也會來寢室關心學生的生活作息並詢問有沒有相關問題要反映，想不到擔任四年級的實習幹部，還能受到長官的這般照顧，其實內心是很溫暖的；記得筆者有一次去向營長請假，對於營長的反應及態度，讓筆者內心產生新的衝擊。

營長：「蛀牙阿？要趕快處理好哦，脊椎怎麼了呢？」

筆者：「報告營長，之前三年級在谷關受突擊訓的舊傷，要做復健。」

營長：「這樣啊，那3小時夠嗎？營長幫你改4小時（邊說著手邊塗改那個請假時間也批准了請假單），趁著還在學生的時候把身上的疑難雜症都處理好，你們準備要畢業去部隊了，不要帶著傷到部隊，可能沒有時間讓你養病，以後你有需要請假就診儘管跟營長說，不要擔心，最重要的事情是把傷養好，等等出門要注意安全，不要趕知道嗎？」

一段簡單的對話，顛覆了筆者從前對長官的印象，原來長官也能像親人一樣關心部屬，也能站在部屬的立場著想，對於營長的關懷與照顧，使筆者內心充滿了感激，也覺得非常滿足，滿足感也為筆者帶來正能量，對於這樣的經驗而言，再次驗證了同理心對於幸福感的積極影響(Pedersen, 2009: 307-322)。一個簡單的經驗，讓筆者體會到，領導者一個小小的行為，就能給予部屬內心滿足感，過去筆者在三年級的遭遇，個人感受是負面的。因此，筆者認為雖然幸福是很抽象的形容詞，但透過這樣的經驗，筆者更理解到幸福感的內涵，同理心、信任感確實能夠帶給筆者真切的幸福感受。另外筆者認為，在現今軍

隊的體制下，這樣的長官鮮少，或許筆者當時歷練不足，接觸的人、事、物還不多，所以還不瞭解同樣的事，不一樣的長官有各自處理方式，也讓筆者頓悟了一些道理並反覆思考，要如何將自我內心的滿足建立在他人身上，要怎麼做才能讓別人感受到幸福，成為我期許自己未來擔任軍官幹部非常重要的課題。發揮同理心去處理事情，讓別人感受到你的真誠、你的善意，就可以帶給別人一種幸福的感覺；筆者認為過去的自己渴望被信任，當他被別人信任的那一刻，會感覺到自己存在的價值；筆者也自許以後也要成為信任別人，同時也被別人信任的個體，並藉由這種正向循環來找尋彼此內心的幸福感，這種體認與決心在筆者內心萌芽了，也界定了他未來的領導風格與處事態度。

二、小結

從踏入軍校後到軍官養成教育前，筆者內心一直在探索幸福的內涵是什麼，什麼環境能帶來幸福感受，而什麼又是與幸福相違背的。透過每段經歷，筆者逐漸勾勒出對幸福的體悟，雖然許多學者也嘗試對幸福提供定義甚至加以量化，然而對筆者來說，幸福是透過自己身處環境，是否能使內心充滿著滿足感，以及看事情都能抱持正向態度。就像當主管總是把事情丟在你身上，而非他人，可能自己就會提出假設「是不是他比較會巴結主管、他很會阿諛奉承嗎？」之類的負面心態，導致衍生個人很大的負面情緒，但如果往好處想：「謝謝主管給予學習跟歷練的機會、謝謝主管對自己如此信任」，做事若總是不以等價的心態換取回報，如此能使內心感到滿足，也能因心態正向而轉換為正能量，所以筆者將本章各節綜整後，得出對於幸福感受的核心，是同理心及信任感，不論是領導者對於部屬或是部屬對於領導者的直接感受，若能夠融入其兩者元素，則內心感受會是正向的，筆者也認為這才是真正的幸福。

筆者也在思考其實經歷過這些負面事件，許多人會因此轉變自己的認知與做法，為什麼筆者可以從這些負面事件中成長，並轉化為正能量，筆者認為家庭教育是主要元素，筆者的父母親從小就灌輸「己

所不欲、勿施於人」的觀念，雖然小時候還懵懂無知，但是隨著年紀成長，慢慢能夠體會筆者父母親當時這些教育的意涵，也許是這樣的教育，讓筆者在經歷過這些事件後，並不會想要用同樣的方式對待其他人，才能成就筆者現在這樣的人格特質。

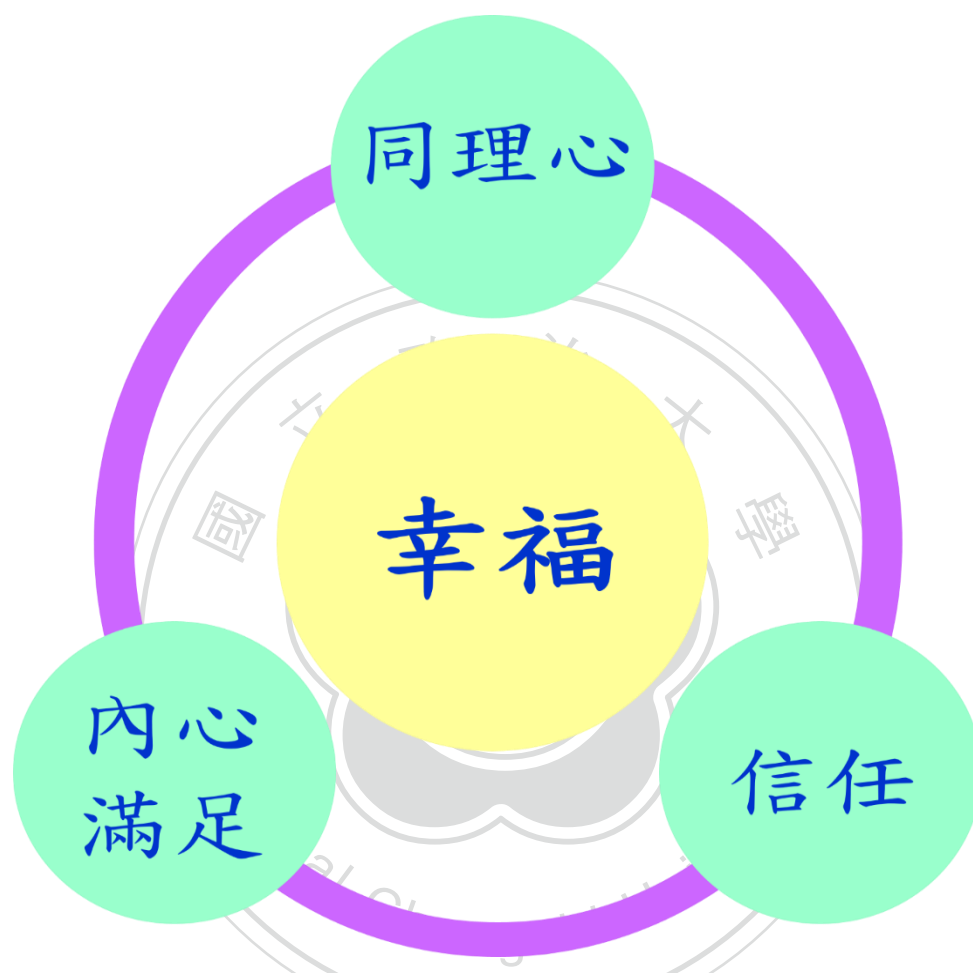


圖 3-幸福感的內涵

資料來源：由研究者自行整理



第三章 感覺的累積—幸福的養成

延續第二章所述，筆者在軍旅生活中初步建立幸福的樣貌後，隨之帶著對幸福的體悟與認知，踏上了被領導的心路歷程，開始拼湊幸福與領導間的關係，如何在權力中使幸福能共存，如何抱持自己的理想開啟新的幸福視界。

第一節 威權式領導對組織承諾的影響

一、無法呼吸的感受

剛下部隊的軍官幹部，面對的第一個連長是最重要的，會直接影響幹部爾後的諸多面向與因應事務的心態。筆者記得在受完分科訓練，以「排長」的職務去部隊報到後，筆者被第一位連長要求，兩個禮拜的時間適應環境，接續把值星帶接過去管理部隊。「排長」是軍官階層最基本的職務，一個連隊的建制是由連部指揮組、行政組及排級組成，排長的職責就是將排級建制內的成員作好照顧與管理，當接任值星人員賦予「值星帶」時，要管理的就不僅是自己的排級建制成員，而是連隊所有成員，同時還要推動連隊各項工作與事務，所以軍隊裡有一句話來形容值星帶：「千斤萬擔一肩扛、千頭萬緒一把抓」，也象徵了軍隊組織內的一種使命感，另一方面是展現領導幹部的才能。在接到連長的第一道命令，筆者不禁質問自己有這個能力嗎？但是每位從官校畢業出去的人，身上都背著黃埔這塊招牌，也肩負自己期上的榮譽，最擔心的就是若是自己的行為表現不好，在這個單位被傳開後，會愧對在官校共同受訓的同期同學。於是筆者開始積極的認識人、事、物，也觀察連長的行事風格。在部隊中，對於連長下達的命令，下級只有服從，沒有協調空間，簡單來說就是說一不二，所以對於連長的命令，部屬不敢打折扣，那怕是能力外的事情也要絞盡腦汁完成。這樣的領導方式確實很有效率，也讓連長在長官眼裡是一位非常優秀的幹部。但若進一步反思，筆者認為對於部屬來說並非如此，因為

容易讓部屬有淪為工具的感受，連長輸入指令，就要按指令走，沒完成也不聽任何人的解釋，迎面而來的是責難、嘲諷等行為。

筆者回想過去有一次接到連長命令，要求部隊在15分鐘內到達連長要求的地點報到，隨即電話就掛上，於是筆者匆匆忙忙集合部隊，便帶著部隊前往連長指定地點，但是當部隊到達指定地點時，已經過了25分鐘。

連長：「我最後一次警告你，千萬不要對我的命令打折扣(講完轉頭離開)」

筆者當時聽完連長最後的警告，內心暨驚慌又挫折，感覺此刻已經沒有犯錯的空間了，而往後的日子就一直活在這種高壓下。

二、理智線斷了

連長：「我給你五分鐘的時間，馬上到XX地找我，千萬不要遲到」

筆者回憶當時所在的位置，距離連長要求的地點，走路要15分鐘，而且那時候因為基地演訓關係，身上穿著全副武裝(大概10公斤重)。筆者接到命令後，抱著忿恨不平的心態向目的地前進，走到一半發現時間不夠於是他便改成快跑方式前往，大概到距離連長約300公尺的位置，已經超過5分鐘，筆者還是讓連長斷了理智線。

連長：「身為一個幹部，連基本的時間觀念都沒有，申誡一支！」

對於下部隊服務未滿一年的筆者來說，獲悉人生的第一張懲罰人令準備砸在身上時，忽然間有如釋重負的感覺。原來官校97年班的招牌對於筆者而言是如此沉重，筆者的壓力來源是恐懼被懲處，當時筆者內心第一個想法是「自己怎麼那麼差」，到底在連長的眼裡，筆者是什麼樣的幹部，不論筆者做的好與壞，連長給予的態度只有「冷淡」。筆者當時也迷惘活著的意義為何，但筆者還是撐過了不愉快的回憶，一個人在痛苦的壓力環境下成長，若不超過個人可負荷的程度，也許是一種進步的動力；但當高於一個人可負荷的程度，就可能讓個人行為表現異常。

三、苟延殘喘的我

連上的所有幹部，對於連長來說都是手上的籌碼，也是壓榨的工具，由於基地期間最重視的是裝備妥善還有時間控管，所以連上副排長就很重要，他們掌管裝備的整備與維護，對於連長來說也是最有價值的「工具」。而筆者當時只是一個剛從官校畢業的初官排長，對於連長的價值，大概只剩管理部隊而已，在那個年代，預官排長數量不多，筆者到連上報到後2個月，預官排長都退伍了，僅存筆者一位排長。

連長：「你覺得你值星官做的很好嗎？除了背值星你還能做什麼？你會修車嗎？基本上值星帶就縫上吧」

在筆者的印象裡，這樣的對話，當下的感受是不舒服的，但對於筆者當時的條件來說是事實，確實只能擔任值星官管理部隊，所以只能默默接受，或許筆者當時在連上的價值，只剩下擔任值星官的功能，強大的壓迫感，使筆者當時做事情，不敢有自己的想法，這是一種惡性循環，但越不敢做就越容易被連長冷言冷語、冷嘲熱諷，也是筆者當時揮之不去的陰影。

四、真心的談話

筆者回憶在一次與連長留守期間，連長說了一些心裡話

連長：「背值星辛苦，但學最快，我以前更慘，下部隊隔天，值星帶就縫起來了，一直背到我換下一個職務，大概 10 個月，你覺得呢？」

連長：「95 年我剛接連長的時候，比現在還嚴格，因為今年任期也要滿三年了，只想平安把連長的棒子交給下一任。」

連長：「不要跟弟兄走太近，他們一年多就退伍，馬上又來一批新的，你把人管好不要讓他們在服役期間出差錯就好了，不需要放太多感情在他們身上。」

很多長官說，下部隊的第一個連長，對初官排長爾後的軍旅生涯影響最大，如果一開始就走歪了，後面要矯正是很困難的事情，原來

連長的嚴厲，也是希望他的幹部成材，但是對筆者來說，活在那個當下，基本上對連長很難不產生怨懟的感覺。

筆者在聽連長說完後，內心產生兩個想法：

(一)是每天都擺撲克臉的連長竟然會說這些話？

(二)為什麼跟弟兄間不能真誠相待？

筆者帶著兩個疑問，走出連長室後反思，筆者所謂的幸福理念到底能不能在軍隊實踐？筆者回想初任官之時，對於連長的所有命令當作聖旨照辦，原因很簡單，不服從就是自找麻煩。命令下達後，沒有任何理由必須完成，對於連長只有敬畏及恐懼，而連長的領導方式，是如此的霸道、獨裁，雖然執行工作的績效很高，筆者從過去被領導的經驗來看，認為團隊的影響是較為負面的。筆者也認為當時的連長領導風格，符合前述文獻所提到威權領導模式(鄭伯壘，1995：142-219)，筆者分析如下：

(一)專權作風：連長對於權力，從來都是一把抓，並對於命令下達後的執行力，保持嚴密監控，沒有妥協空間。

(二)貶抑部屬的能力：不論幹部怎麼做，從連長口中從來只有「冷言冷語、冷嘲熱諷」甚至責難。

(三)形象整飭：連長對於自身未知的事情，態度依然淡定，給下級一種無所不能的感受。

(四)教誨行為：士官維修裝備對於連隊的貢獻是最具效益的，連長經常予以口頭嘉勉及獎勵，相對於表現不突出的幹部，多以指導及訓勉的方式。

另外筆者認為，在這種領導模式下，通常部屬的反應較符合順從與畏懼兩類(Farh et al., 2000: 84-127)，也有學者提出領導者透過三種作為使部屬順從(Etzioni, 1961: 194-208)

(一)疏離投入 (**alienative involvement**)：部屬的順從是因畏懼受到領導者懲罰或不當對待。

(二)計算投入 (**calculative involvement**)：部屬為趨利避害而順從領導

者。

(三)道德投入(**moral involvement**):部屬因內化或認同領導者而順從。

從上述理論中，筆者發現軍隊某些領導者的特質符合學者所描述的威權領導，威權式領導會使部屬順從的因素是來自於害怕的感受，筆者認為內心存在害怕的感受，會降低工作滿足及幸福感，而從過往研究中也發現，員工幸福感與工作績效，會因工作滿足與組織承諾越高而變高(林惠彥、陸洛、吳珮瑀、吳婉瑜，2012：451-469)。

綜合上述學者論點，筆者認為威權領導的工作績效屬於短暫而非個人意願，工作績效的提升是因為畏懼被迫順從。換言之，當威權領導者不再具備相對權力來約束部屬行為，則部屬工作績效會相對降低所以我們可以從中分析，威權領導模式對於部隊幸福感及工作績效，在共存狀況下，是呈現負面影響的。

連長：「辛苦了！這禮拜好好休假」

筆者回想自己某一天完成任務後，對於平日這威權連長有些許改觀，過去一直接受連長高壓的領導，突然獲得連長的一句口頭嘉勉，竟然有一種幸福感，所以筆者就自身的感受反覆思考，就這次的經驗來假設一種情境，如果一位老闆平常壓榨員工，常以開除做為威脅員工提高工作績效的手段，讓員工習慣這種工作環境，當員工認為被壓榨屬於一種常態後，忽然有一天對員工實施施恩行為，員工是否會短暫忘卻痛苦，感受到內心滿足，進而提升幸福感？

筆者在接受第一任連長的領導過程中，體會了威權領導帶來的正面效益及負面影響，威權領導確實可以使任務推行極有效率，但是對於筆者內心的幸福理念卻是背道而馳，透過這樣的領導方式，筆者也思考，爾後作為領導者，如何操作威權領導的優點，抹除其缺點，是不是能夠在使用威權領導的方式下，不影響成員的幸福感受，仍然能保持成員的工作滿意度及組織承諾，也影響筆者爾後身為領導者的重要養分。

第二節 真誠領導對組織認同的影響

一、嚴格不等於嚴厲

筆者任職排長的第二年，回到駐地後，因為軍官人數不足，所以被指派去管理大門口擔任衛兵司令，除了負責營區的門禁管制外，也肩負了一分鐘待命班的神聖使命。待命班在營區發生突發狀況時，是第一時間處置狀況的部隊，由10個人編成，營區的衛兵排，人數約30人，平日負責大門口的哨班外，還有操練營區各項狀況處置的演練課目，筆者剛擔任衛兵司令，但還不瞭解實質的工作內容。於是請教了排上的資深幹部相關的工作內容。

幹部：「排仔，大門口就是安排衛哨還有把狀況演練好就可以了」

筆者：「等等把人集合起來，發布狀況，我想瞭解各兵的狀況處置流程」

幹部：「好，那排長我吹哨了(哨聲響起...嗶嗶嗶)，集合！」

看著弟兄紛紛放下手邊工作，用最快的速度全副武裝，拿著各職務要攜帶的裝備，開始回報「一兵到、二兵到...彈藥兵到」

幹部：「報告衛兵司令，全員到齊」

筆者：「照計畫執行狀況演練」

待命班用了2個小時，把所有的狀況演練過一遍，但筆者認為成員的動作不夠熟練，於是筆者要求所有成員先作休息，並給予口頭鼓勵，期許弟兄下午演練時，把動作做到精確且熟練，目標是上級督導「零缺失」，但在筆者對弟兄說完話後，看到滿臉無奈加上散漫的動作，筆者當時的情緒是不愉快的。

筆者：「累歸累，不要讓我看到你們一副要死的樣子，不然繼續操，操到我滿意為止，離開！」

相信透過這樣的對話，筆者在當時弟兄心裡，可能一直被辱罵著

。一開始到待命班，筆者與弟兄間還在彼此觀望、磨合，不過不管成員怎麼想，筆者要求成員的出發點不是壞的，而是希望待命班的表現能讓長官放心，筆者自然就能在長官面前為弟兄們撐起一道保護傘，不然長官不放心，介入待命班的運作，痛苦的是所有人，雖然訓練辛苦，但將辛苦與成果，化為組織的榮譽與成就，才是筆者當時的本意；經過2個禮拜的謀合，大家已步上正軌，不論是狀況演練、環境整理、大門衛哨值勤，弟兄們的表現都能讓長官放心，也逐漸達到「零缺失」的目標。

二、真心換真情

對於這樣的成果，筆者相信組織成員是有目共睹，在彼此分享這份榮耀時，筆者也向成員說明自己的用意。

筆者：「排長不是想刁難大家，大家試想，待命班就像一個獨立小團體，很多事情要自食其力，而我是你們的老闆，如果上級對我這個老闆不滿意，間接的也會影響到你們，反之上級對我很放心，那我們就能自主管理，所以排長一開始才會嚴格要求這些基本的東西，如果我們連這些本務都做不好，你覺得其他弟兄會怎麼看我們？我們辛苦，但是我們驕傲！」

經過這樣的磨合，筆者與成員間逐漸產生感情羈絆，也讓筆者與部屬關係變得如兄弟一般，成員也開始談心、講出內心話。

A 弟兄：「排仔，你剛來真的很機車，我超想揍你的」

B 弟兄：「排仔，我覺得待在待命班好快樂哦，雖然休假比較不正常，但是比在連上氣氛好多了，起碼感覺像一家人」

雖然筆者接任後，休假比弟兄還不正常，大家也是有目共睹，但是與弟兄相處的那段時光，確實充實了筆者的內心，也能感受到弟兄臉上洋溢的笑容，是發自內心的真誠。透過這樣的情感建立，筆者與成員間的關係又昇華成家人，就像親人般無話不說，筆者也回想留守期間，接到幾位準備收假弟兄的電話，關心筆者在營區留守的狀況，想買一些美食及飲料作為留值辛勞的補償。

X 弟兄：「排仔，我等等要收假了，要不要幫你買吃的，你好久沒休假了哦」

Y 弟兄：「排仔，我回來了哦，我買了一杯「遇見百香」（以前我很愛喝的飲料）給你喝，放你桌上了哦！」

當時筆者雖然常常留守，但能在這種工作環境中領導這些成員，筆者內心覺得愉快且滿足。休假對自己已經不是最重要的，反而在乎與成員還有多少相處時間。

每當連上有同袍過生日，筆者都會自己掏錢買小蛋糕，讓大夥一起為壽星慶生，而壽星們也會合資買美食及飲料請大家。這樣的團隊，最難過的還是每一梯義務役的役期屆滿時，依依不捨的道離別；記得筆者初任排長的時候，連上的義務役們最期待的就是領退伍令的那天，拿到之後，通常都是馬上離開營區，似乎內心獲得某種解放。而在待命班，對於離別是那麼的傷感，甚至還有弟兄捨不得走，想多留一晚才離開，那份心意待命班成員都是有感的，那是一種歸屬感。

筆者在擔任衛兵司令期間，從自己本身不懂開始學習，到瞭解後嚴格要求成員必須做到什麼程度，帶領成員朝標準前進，雖然一開始成員內心的感受，可能是痛苦、排斥的，但是在一切符合標準，步入正軌後，筆者將自己內心的想法與弟兄分享，弟兄能夠體會筆者的真誠，而且與成員的互動並非虛假，成員也願意分享內心的感受，願意接受並服從筆者的領導。

透過筆者過往的領導經驗，可以從過去的相關文獻中發現符合許多學者提出的真誠領導理論，筆者自行整理後，彙整如下：

- (一)好的領導者應該是真誠的，一方面以堅守自我的信念，藉由組織互動，使他人感受領導者的真誠，藉由傾聽他人的內心聲音，型塑願景，以引發他人積極正向力(Bhindi & Duignan, 1997: 117-132)。
- (二)真誠領導理論強調，領導者透過自身率直行為及價值引導部屬自我反思，來釐清自身工作中的自我定位(Gardner, Avolio,

Luthans, May & Walumbwa, 2005: 343-372)。

(三)真誠領導者的正向行為，以直接而外顯方式，在短時間內得到部屬認同，而產生正面效益 (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008: 89-126)。

歸納上述學者的研究，一位真誠領導者，是以自身內心正向信念，藉由溝通、傾聽及互動，使他人感受領導者的真誠，進而產生認同，最後凝聚組織力量，來共同達成目標，所以筆者當時自己的領導方式，屬於真誠領導模式，而在這樣的領導模式下，所營造工作環境，一直是筆者嚮往的，筆者也認為，當自己有能力以自己的領導方式，使組織更能感受到幸福，是筆者內心的幸福理念一直想要實踐的。倘若一個團隊的領導者，能獲得部屬的肯定與支持，往往在推行工作能事半功倍。雖然回想筆者當時的要求是嚴格的，內心的初衷都是希望大家好，而這種真誠，在大家共同感受的成秀與榮譽後，變成了筆者與成員間的重要黏著劑，也是教化薰陶部屬最好的染劑。當領導者認可部屬，部屬同時也認同領導者，彼此建立強烈的信任感，從而朝共同目標努力，這樣散發的力量是可畏的。

筆者認為，在軍隊中要創造互相信任的上下屬關係確實不容易，尤其當時在國防部尚未全面推動募兵制的狀況下，徵兵制的兵源來自於社會，而社會中要做到彼此信任，是需要時間培養領導者與部屬的情感。然而在一年的役期裡，團體生活的工作環境中，雖然大家在生活上相處較為密切，筆者認為還是需要透過領導者的真誠，來凝聚與組織成員的關係，若領導者無法使部屬感受內心的真誠，對於軍隊這樣具有階級制度的組織，是無法達到彼此信任、包容與互相扶持的正向行為，筆者也認為，在沒有這樣的相對條件下，對於成員提升幸福的感受，恐怕是漸行漸遠的。所以筆者認為領導者與部屬間應該要真誠相待，才能建立信任感，有了信任感才能提升領導者與部屬間的關係，進而塑造組織內的幸福感受。

第三節 軍隊文化對組織認同的影響

一、認知與文化的衝突

民國100年筆者時任某部隊營部連保養排排長，因為基地訓練的關係，營上做了人事異動，將營部連副連長調任營部情報官，協助營部執行基地任務，因人力不足狀況下，筆者被營部長官以口頭命令要求保養排排長兼任營部連副連長的職務，這樣的狀況，意味著一方面要管理營上裝備進廠作業，同時又要關心連上管理狀況，對筆者當時而言是非常繁重的工作。而連上也有初任少尉排長，也剛到部未滿3個月，基於筆者過往初任官的基地經驗，站在同理心的角度看初任排長，曾懵懂無知的自己，試圖協助這位初任排長進入狀況。這位初官排長在擔任值星人員時，時常有一些異常行為，例如部隊集合找不到人、自身物品不見時，會對弟兄的物品行使偷竊行為，如鋼盔、迷彩服、腰帶等等的物品，所以有些行為在幹部或弟兄眼裡都是不合乎規範的，也引來弟兄許多的反彈聲，筆者在一次又一次的教育及容忍下，終於爆發壓抑已久的情緒。

記得有一晚讓筆者印象深刻，營部通常每晚都會召開次日的課前準備會議，完畢後各連連長才會回到連上召開連級的會議，確保次日任務能如期如質推動，但營部連連長經常在營課前結束後被營長留下來繼續討論任務執行的相關工作，所以連上幹部必須等到晚上11-12點間等連長回來，才能召開連上的課前準備會議，當時筆者對於等待開會的常態雖已見怪不怪，但筆者內心認為等待是耗時且零效率，於是筆者主動向連長報告，於營課前結束後先返回連上召集重要幹部開會，完成次日工作規劃與分配等連長回來再補充提醒或注意的事項，確保任務交付無異議，但這次去參加營課前會議前，某位行政排的弟兄跑來找筆者抱怨初任排長的行為。

A 弟兄：「排仔，張 XX 排長太扯了啦，今天他去轉診，結果上衣穿迷彩服，褲子穿運動褲，哪有人這樣穿的啦，還有排

仔，那個張排會偷我們東西，上次他鋼盔不見，順手就從我們床上拿一頂過去，跑去問他有沒有拿錯，還打死不承認，最後幸好鋼盔有名字，他才說抱歉，我拿錯了，排仔他太扯了啦，幫幫我們好不好」

B 幹部：「對阿，排仔，上次他擔任值星官的時候，部隊集合清查人數，我是值星班長，結果人數都查完了要找他報告，竟然人不見了，後來才在一個房間找到他，他躲起來耶！超扯！問他在幹嘛，他又說什麼他在找東西，沒看過這麼爛的軍官」

筆者：「好我知道了，我再瞭解一下狀況。」

參加完營課前會議回連上後，筆者將重要幹部集合在中山室召開課前準備會議，主要先交付連上明日要執行的任務，與各排排長說明並確認清楚後，筆者詢問初任排長，剛剛弟兄反映的是否屬實。一開始先否認，接著在筆者抽絲剝繭的詢問下，初任排長承認了自己的行為屬實，但也開始找理由塘塞、掩蓋自己的錯誤，頓時間讓筆者情緒失控的對初任排長辱罵，但辱罵後的結果，並不是初任排長成長了，而是筆者內心受傷了。

發生辱罵事件後的次週，是基地訓練的綜合測驗「期末戰術測」開訓典禮，典禮結束後，一台旅上高勤官的座車緩慢行駛到大部隊旁邊，時任作戰副旅長下車後東張西望的找人。

副旅長：保養排排長是哪位」

當時筆者在開訓典禮結束後，正在招呼部隊準備往操課場地機動，一位弟兄跑過來通知副旅長要找筆者，於是筆者便向副旅長的位置跑過去。

筆者：「副旅長好，職保養排排長」

副旅長：「上車吧，走」

在一個不明所以的情況下，筆者跟著副旅長的車，準備回旅部，在車上副旅長對他說道

副旅長：「等等你就把事情經過講出來，有就有，沒有就沒有」

筆者：「是！謝謝副旅長」

筆者在還不瞭解狀況下，就跟著副旅長的座車回到旅部，後來才知道，原來監察官要調查當天召開連課前會議後，筆者是否有辱罵初任排長肇生言行不當或不當管教的事實，在監察官調查之前，筆者先被旅長召見。

筆者：「旅長好」

旅長：「你憑什麼罵人？你什麼職務？什麼階級？」

筆者：「報告旅長，職保養排排長」

旅長：「你排長憑什麼管排長？」

筆者：「職還代理副連長的職務」

旅長：「副連長很大嗎？人家爸爸告到軍團指揮官那邊去了！

依規定查辦，等一下去監察官那邊好好說明事情經過」

在經過一番瞭解後，才知道這件事情讓軍團指揮官震怒，揚言要記筆者大過，並要求速查速辦，至於為什麼指揮官知道這件事情，在瞭解後知道初任排長的父親與指揮官相識，所以可以直接查辦，經過一番審理後，筆者先被調派職務到其他單位託管，約2個月的時間，等到原單位基地訓練結束後，才辦理歸建；歸建後營部接續辦理這個案子，雖然原單位營長也知道那位初任排長的狀況，也試圖用保護筆者的立場，以最低的懲處(兩支申誡)將本案辦結，但最後呈報到旅部時被退件要求更正懲處為兩小過，迫於上級的壓力營長只能配合辦理，雖然營長在年底考績評議會前，對筆者做了兩支小功及一支嘉獎的補償，但鑒於國軍懲處規定，若懲處事由登記在品德欄位²，則當年考績必須檢討為乙上等第，筆者也領了軍旅生涯第一個乙上的考績。

二、被澆熄的熱忱

² 年度考績審定區分學識、才能、品德、體格等等欄位，若年度懲處案件事由登記在品德欄位，當年度考績直接核予乙上等第以下的評定。

筆者原本對軍旅生涯充滿熱忱與期待，但這個生命插曲，對筆者當時造成很大的陰影。筆者心想，大家知道這位初任排長不適任，卻不檢討他，反而從檢討筆者管教失當，但筆者也是學習者，也會犯錯，長官卻不給機會，筆者也自認為單位付出許多心力，但在犯錯後，得到的是長官的冷眼看待，成為他們眼裡的問題人物，但知曉狀況的營、連長，卻無力改變這個事實。筆者內心思考，也許這就是軍隊的次文化，一個「有關係就沒關係、沒關係就有關係」的地方；回想考績評定乙上是筆者任官第三年的事，對於退伍門檻的十年不過走了三分之一的路程，這樣的懲處，直接衝擊筆者的軍旅生涯，也使筆者當時產師很大得負面情緒，好像人生從彩色褪成黑白，也對任何事情不再抱有期待及熱忱，不想多花心力在教育的工作上，只想把份內事情做好，心態轉化甚鉅。雖然單位許多人為這件事情打抱不平，紛紛想透過申訴管道替筆者發聲，但筆者瞭解當時的申訴制度雖然透明，但是通常申訴的人一但被查到後，在長官的眼裡，就會出現很多「這個人很會申訴、這個人有問題、這個人不能用」等等的負面印象，而筆者是從官校大門畢業的，官校的教育對於申訴表現，是把它定位在懦弱的行為上，雖然筆者當時萌生申訴的念頭，但後來為了避免不必要的後遺症，還是沉默接受了命運的安排，也選擇離開這個曾經服務4年的單位，讓不一樣的環境淡忘心靈的傷痕，筆者當下心想，剩下7年的軍旅，撐過去就結束了。而筆者也看見另一種軍隊的次文化，公平正義似乎只是口號，比不過長官的一道指令。

在軍中不愉快的情緒，筆者通常都不會帶出營區，那會讓假期變得乏味，而這次的經驗，卻是難以忘懷的。過去筆者認為軍中有許多規定，可以用來約束人也可以保護人，不論哪種階級，都可以受到規定的保護，但這次的案例，使筆者產生斷裂經驗，原來規定是某些具有權力的人能享有的權利。在筆者接受監察官質詢的期間，也不曾看過他們拿出什麼規定來解釋這樣的行為違反了哪條規定，懲處是什麼，而是填寫完白白書後，用明示或暗示的方式逼當時的長官買單，逼筆

者簽字畫押，為了迎合一位中將要求的嚴懲。那規定的意義是什麼，原來規定可以讓有權力的人操弄，那我們信奉的價值又有何意義？

筆者認為，軍隊的組織文化也是一種官僚文化，也出現「官大學問大」、「長官說的算」等特殊名詞，筆者也聽過「若有人提出問題或質疑，下一個被解決的就是此人」這樣的說法，導致部隊裡多數人選擇沉默，不敢為正義發聲。包含當時筆者最信任的長官，即使事後對其做了彌補，也彌補不了筆者心靈的傷痕，雖然一個環境久了也會習慣，對周遭人、事、物難免都有感情，但心中的天秤已無法維持在水平線上，讓筆者拋開一切而逃離的，就是虛偽的公平，所以當時筆者果斷離開原單位，希望換一個新的環境忘卻悲傷。人格心理學中有提過否認作用(denial)此一概念，意指不愉快或具威脅性的事件，是人不願面對或體會的，因為會引起焦慮(黃堅厚，1999：67)。而為了降低焦慮，就是選擇規避，亦或縱使發生了也要否認它的存在，如「視而不見，聽而不聞」，就是一種否認作用，藉此不愉快的經驗會較容易被淡忘；子曰：「所信者目也，而目猶不可信；所恃者心也，而心猶不足恃。弟子記之：知人固不易矣！」《呂氏春秋·任數》。意思是，不要看到眼前的景象就斷章取義，不要聽到一些聲音就信以為真，多觀察、多比對，真相才會出現；這個事件也告訴我，以後當了長官，不可以輕信單方面的陳述，要多用心、善用智慧、用時間釐清事實的真相。

這個經驗也讓筆者學習到，未來擔任領導者，不要以自己的主觀意識去斷定某些事情，例如看到成員在不該休息的時間休息，如果主觀斷定成員在偷懶，難道真的在偷懶嗎？還是成員剛完成一件大任務後，只是在那個時間坐下來喘口氣就被你主觀認知誤會了？所以筆者自己警惕自己，未來擔任領導者，凡是查察再三，不要成為造成成員組織承諾或工作滿意度及幸福感降低的罪人，筆者也體認到，原來被誤會的感受是這麼的不好，甚至會造成個人長期的負面情緒及感受，筆者也帶著這樣的經驗，落實「己所不欲、勿施於人」的想法。

第四節 多元領導模式對組織承諾的影響

一、黑暗中的光明

筆者從原本那個滿懷遺憾的單位離開後，又走回了母校的教務處服務，踏進官校的他，充滿了回憶，但受傷的心靈，似乎很難被治癒；能回到官校服務，是筆者的主管在輪調案中勾選了他，才有機會回去；主管是一位女漢子，在官校服務近20年，對於學校的大小事務基本上無一不通，歷史脈絡也無一不曉，主管也是長官眼中的優秀幹部，在一次的談話中，筆者才感受到他的主管不只是主管。

主管：「你知道為什麼我當初要勾選你嗎？」

筆者：「副座，我不知道」

主管：「原本這次學校部隊交流案有兩個人選，一個是你、一個是我前單位的幕僚，我看過你的簡歷，你在來之前被記了兩支小過？」

筆者：「是！」

主管：「每個人都會犯錯，但是重要的是肯面對、肯改，所以我覺得犯錯的人都要給他機會，我認為給他一個改過自新的機會，他會更努力更珍惜他現在擁有的，為什麼會選你，是因為另外一個人，我摸透了，不想讓他回學校服務，所以我就選你了；來學校不比部隊，很多習慣要改，這是機關單位，大概下午四點後就找不到對口的幕僚了，所以很多作業要在四點之前完成，好好做，有問題就問，知道嗎？」

筆者：「是！」

當時筆者心裡對自己期許，回官校要學習的是公文處理及進修。

主管：「好，不要氣餒，沒有過不去的事情，只有過不去的自己，再見。」

筆者原本被長官定義為有問題的幹部，在受到副座的鼓勵後，又

讓筆者心中燃起了一些信心和希望，筆者當初要從學校與部隊交流的人事案，有兩個地方可以調整，一個是北部湖口裝甲兵學校，另一個是高雄鳳山的陸軍官校，幸好筆者當時跟旅部的人事官有點交情，所以兩個交流案他都幫忙報名徵選。另外軍隊有一個「三安政策」，會盡量安排交流人員工作的單位與眷住地相近，以滿足工作需求及家庭需要，於是才被通知去高雄鳳山的陸軍官校報到，筆者本來以為一切都是理所當然，原來主管是生命中的貴人，生命的貴人很多，有大有小、有曇花一現的、有一輩子的，但副座出現的時機，是我軍旅途中很重要的一個環節；貴人的意義，不在於他對人的善惡，而在於他對於你生命的意義與價值。

二、溫柔的慈悲

軍官的軍旅生涯，以20年為基準來算，能擔任領導職的時間大概只有6年，其餘14年的時間幾乎任職參謀或主管，所以辦公文對軍官來說是必須具備的技能，但是就部隊來說，營級以下是不辦公文的，只有到旅的層級才有機會接觸。

筆者對於剛到機關部門擔任參謀職，公文處理能力幾近於零，對於公文種類及處理流程完全沒概念，只能從電腦裡面找到類案來參考，尋找一些脈絡，讓自己盡快上手。筆者回想收到第一份來文的時候，在絞盡了腦汁並參考類案後，簽辦了第一份公文呈給主管看

主管：「你有沒有簽過文？」

筆者：「報告，沒有」

主管：「之前在營級沒有辦過嗎？」

筆者：「營級現在只收不辦」

主管：「不會沒關係，我教你！」

筆者：「是！」

然後文被退回來，主管在公文上落滿了字，並要求照著主管寫的重新修正一份再呈核，看完後主管才蓋章。

主管：「你收到文，第一個要看文在說什麼，然後你要跟長官說什

麼，然後目前現況或是進度是什麼，接著你打算怎麼做，發文不難，記得一句話！邏輯通，一通百通！簡單四個字-言簡意賅，加油！」

筆者：「是！」

從那一次後，雖然筆者公文仍經常被清稿退件，但經過主管的耐心指導，筆者逐漸瞭解公文辦理的邏輯及背後意涵。隨著時間的前進，筆者辦理公文的邏輯及文筆也進步了，也達到主管要求的水準。對於當時的筆者而言，內心充滿感動與感謝，感動的是主管耐心的教育，感謝的是主管沒有因為辦理公文的水準不足而辱罵或責難。對於筆者而言，主管姿態雖然高冷，但高冷的背後卻透露著溫暖，也間接治癒了筆者受傷的心；筆者也回想某次接獲大寮區公所來電，因訓練場地雜草過長，被要求限期完成訓場除草作業，否則將依規定呈報環保局開罰，區公所承辦人也說有發函到官校，當筆者接到通知後，先行向主管口頭回報案件經過，報告完後，主管問道

主管：「你打算怎麼處理？(其實他心中已經有想法了)」

筆者：「報告我跟區公所承辦人還有勤務連協調下午一起去會勘訓場，看完這幾天會協調勤務連派兵力整理，然後把處理現況拍照回復區公所，請他們解除管制，處理完再向您回報」

副座：「好，注意勤務連弟兄安全」

筆者：「是！」

以往都由主管指導如何處置，但這次責由筆者主導，並在旁觀察予以支持，筆者也從中獲得學習的機會與完成事情的成就感，對於筆者而言，是非常重要的生命經驗，就內心而言，是充滿幸福與喜悅的

三、自信的魅力

主管的魅力真不是蓋的，辦公室總是門庭若市，不論是學校高階長官或大學部的老師，都喜歡到主管辦公室串門子，透過聊天來辦理一些正事。而筆者發現每次高階長官從主管辦公室出來，總是能得到滿意的答案，而筆者當時只是端茶地水的小弟，但從進入辦公室服務

過程，能從他們的談話之中，感受到主管的自信心與果斷力，總是能以驚人的邏輯說服長官進入自己的思維脈絡；筆者回想民國103年適逢官校創校90週年，上級要擴大舉辦，有一天主管進筆者辦公室，拿了一張開會通知單給筆者，要求辦理主管的出差派遣單，而在隔天下午，看到主管回辦公室，又把筆者叫進去拿票證等等的資料，要求辦理核銷作業。

筆者：「副座，您去司令部幹嘛呢？」

主管：「我去提報90週年校慶規劃案，從組長、處長到參謀長一次搞定；這就是我要跟你說的，讓長官進入你的邏輯，才能掌握主導權，這樣就能戰無不勝！」

筆者：「太深奧了…我盡量理解！」

四、辦公室的化學變化

筆者當時辦公室的成員從中校到上尉及一位雇員大姐，含自己總共5員。不知道是不是辦公室文化關係，人與人間鮮少交談，到了下班時間，要在辦公室找到人是非常幸運的事情。筆者剛從部隊轉換到機關單位服務還在適應生態，而筆者本身又是辦公室最年輕的成員，所以對於辦公室的各種雜事，筆者幾乎一手包辦，雖然都是筆者做，但筆者不覺得吃虧或心理不平衡，日子久了，辦公室其他成員也開始與筆者聊天、講話，筆者甚至當起了辦公室的跑腿小弟，時常機車騎了就去幫辦公室還有主管買中餐、飲料之類的，可能是筆者這種無私奉獻與服務的態度，改變了辦公室的氛圍，辦公室學長們也會幫忙筆者處理一些雜務，而主管原本進辦公室的高冷姿態，也逐漸消失了，筆者記得有一次送公文到主管辦公室時，筆者詢問主管近期到辦公室的態度好像沒那麼嚴肅。

主管：「你知道為什麼嗎？因為辦公室變得比較互相，所以我才改變態度，我不喜歡辦公室分東分西，那種自私的感覺，我看辦公室其他人也會幫忙，這樣很好！」

五、信任感

「休假是军人的耻辱」，以前在部隊要請假，長官總是問東問西，好像生怕你不在營區裡面就沒有安全感，事實上你在與不在，工作一樣可以推行，但是長官的態度，總是給人一種討厭的感覺；在辦公室每個月25號，處部行政人員都會拿一張休假預劃表到各辦公室給大家填，當作休假依據，但是在部隊那張預劃表似乎只是為了應付督導，軍官休假從未正常過，因為部隊繁忙亂導致，這也是部隊的次文化；筆者回想有一次禮拜五，向主管報告請假的事情。

筆者：「摳摳摳，報告」

主管：「什麼事？」

筆者：「報告，我禮拜五想請假」

主管：「哦、好、拜，記得上假單」

爾後的請假對話依然如此，有一次筆者一樣向主管請假，但對話內容多了一些。

筆者：「摳摳摳，報告」

主管：「什麼事？」

筆者：「報告，我想請假」

主管：「哦、好、拜，記得上假單」

筆者：「副座，您怎麼都不關心我為什麼請假」

主管：「你請假一定有你的理由，誰會沒事亂請假，拜」

筆者：「那副座您可以關心我一下嗎？」

主管：「好，那你為什麼請假？」

筆者：「副座，我要去看牙齒」

主管：「哦、好，注意安全，拜！」

筆者原本對於軍旅已失去熱忱，在被這樣主管領導的期間，感覺似乎重生了一般，雖然在階級上還是長官與部屬的關係，卻又好像姐弟般的關係，與主管間的距離忽遠忽近，也從主管身上學到很多東西，從公文辦理、發現問題、思考邏輯、處理事情的方法及待人處事等等，

都讓筆者得到很大的提升。

另外因為主管要求水準很高，在主管手下做事，其實是很辛苦的，尤其在其他辦公室的眼裡，主管幾乎像個女魔頭，壓力會使人成長，也能使人沉淪，但是在那樣的工作環境，壓力帶給筆者的，是內心的滿足與幸福，那種工作環境也是筆者嚮往的；另外從主管身上所散發出的領導魅力，對筆者來說，是如此霸氣又不失氣質，處理事情總能深謀遠慮，又是那麼果斷精準，讓下屬信服、也能心甘情願的服從。甚至有時候辦公室的成員會覺得犯錯是很可恥的行為，有損辦公室的榮譽及主管的聲譽；筆者對於主管的領導方式，整理出多元化領導的特性來描述：

(一)魅力型領導：

具備足夠自信、願景，能引領變遷，對於環境條件及部屬就高度敏感性，也會使部屬對領導者深信不疑，而施展高度奉獻、忠誠及敬愛等行為(陳皎眉，2009：484)。另外充滿自信的領導者，總是能用最短的時間帶著下屬完成各項工作，也贏得下屬的絕對信任及服從。

(二)轉換型領導：

主管：「不會沒關係，我教你！」

個別關懷部屬，予以支持、鼓勵及關注，協助完成工作(陳皎眉，2009：485)。筆者在學習辦理公文時，主管能站在下屬的立場，協助學習與陪同成長，同時也在過程中給予鼓勵、方向。

(三)仁慈型領導：

主管：「不要緊張，你照我說的做就對了！」

對於面對新的任務，在筆者煩惱的焦頭爛額時，主管會關心進度，給予支持與信心，這樣的領導方式能去除部屬心中的憂慮及不安，帶來很大的安全感。

(四)參與式領導：

在做決定前會先與下屬協商，並評估下屬的意見後再做出決策(Dolatabad & Safa, 2010: 33);筆者的主管雖然很有自己的主見及能力，

但是主管仍然願意聽下屬說，也能接受下屬的處置建議，並支持下屬完成工作。

筆者認為，一位出色的領導者，領導方式不會是單一的，就上述領導者身上可以發現，一位領導者的領導風格，是可以多元化的。多元化的領導方式，不僅能提高部屬的組織承諾，也能對成員的幸福感有正向影響；筆者回想過去這段兩年的相處歲月，在他主管身上學會了許多待人處事的道理，不論對上或對下，也改變他過往的一些觀念與行為。筆者原本受傷的心靈，也間接地被治癒了，也因而正向面對他未來的軍旅生涯，對於筆者的人生影響很大，讓筆者思索著將領導與幸福模型給融合起來，並不是辦不到，也間接內化形塑筆者認為的幸福領導模式，對於筆者內心曾經黑白的過去，又重新上了色彩，有勇氣及熱忱實現自己的幸福領導願景。

六、小結

軍隊中往往缺乏好的領導者，制式化的管理方式，其實在很多準則中都有規範，如「營、連長實務工作手冊」中，也明確規範一些管理規定及部隊行動準據，照著準則及規定來管理，通常會造成組織成員缺乏組織承諾。另外對於部隊的組織文化，最常發現的是為達成長官交付任務而不擇手段，如召回、同工不同酬、有責任感或能力好的人要負擔數倍的辛勞等等的行為，在部隊常常發生，導致成員工作滿意度下降。所以要如何正確領導與管理，也是筆者一直想要找尋的答案，藉由過去被領導的經驗，筆者看見了許多好與壞，快樂與痛苦，甚至失落與低潮，這些也成為筆者追求幸福的養分，要想在部隊實踐筆者心中的幸福理念，若沒有過去的這些酸甜苦辣及點點滴滴，是沒有辦法體悟的；所以筆者從過去的經驗中，學習了站在部屬的角度觀察與學習領導者的各種特質，也從中萃取需要的養分，認知了幸福與領導的結合不是空談，也更堅定自己的信念，幸福不是不能被帶入部隊，而是領導者運用什麼方式來呈現，來發展出適合軍隊中的多元化的領導模式。

多元化領導模式(multidimensional leadership)雖然已有學者提出相關論點，主要區分訓練與指導、民主行為、專制行為、關懷行為與獎勵行為等五個面向，但其發展主要探討教練行為與選手間的相關性(Chelladurai, 1993: 647-671)，對於筆者想表述的多元化領導有不同之處，筆者對於多元化領導的認知，是將各種領導方式，內化為自己的人生資產，並帶著筆者自身的人格特質，結合幸福領導理念所產生。

筆者反思過往的軍旅生涯，從憎恨、負面心理到轉換心態、學習與成長，筆者衷心感謝過去讓自己在痛苦中成長的那些人，或是在人生低潮時伸出援手的人。在這個過程中，筆者深刻體認幸福對於組織成員與領導的重要性，也反覆思考幸福的內涵與將其融入領導與組織管理的方法。期許能將其理念，落實在未來的領導路上，藉以改善部隊過往的組織文化，筆者也想驗證幸福理念在部隊實踐的可能性，是否能帶給成員更不一樣的感受，讓部隊能有新的樣貌。

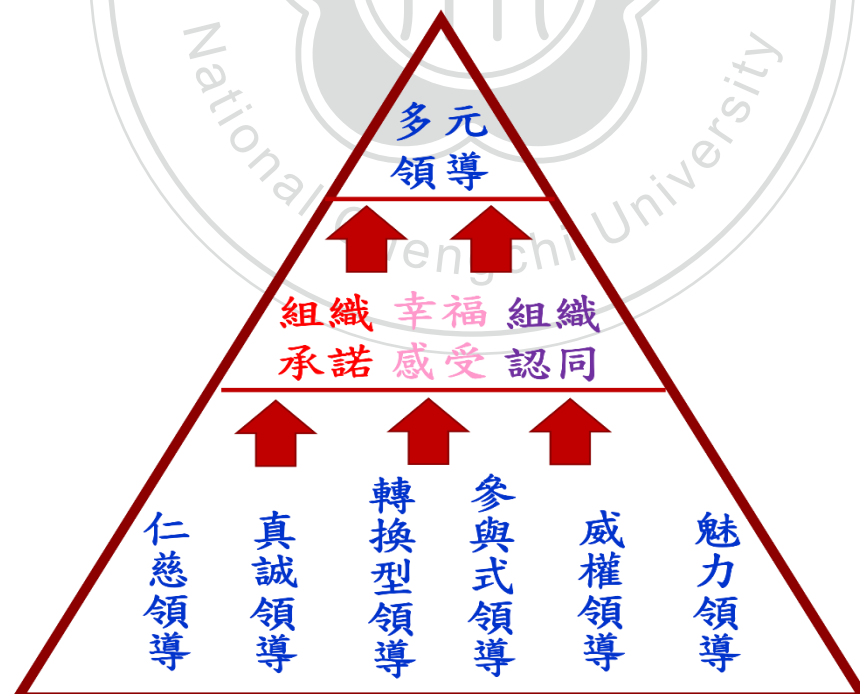


圖 4-幸福感的模型

資料來源：由研究者自行整理

第四章 感覺的實踐—幸福的實踐

誠如前面三章所探討的，筆者從軍的深刻經驗轉化為自身體認幸福的養分，各種經驗的累積與情境的考驗不僅型塑了筆者的個人特質，這本論文的撰寫宗旨更是試圖將筆者自身的經歷，與多元化的領導風格與公共管理理論結合，以實務經驗驗證理論，以理論歸納實務經驗。目的是探索領導理論與組織承諾之關係，進而驗證軍隊中實踐幸福領導理念之可能性。

第一節 魅力型領導對組織文化的影響

一、凝聚力

民國106年8月筆者調任某單位連長，花了些時間瞭解連隊運作模式後，筆者發現連隊因排組任務屬性不同，平日大家鮮少相聚。經而年累月後，各排組也產生「自掃門前雪」的狀況，導致一個連隊看似團體，實際上卻是四分五裂的組織。

筆者某天接到上級通知，因連隊承襲了前連長的努力，先前參加軍團辦理的軍歌比賽獲得冠軍，所以軍團長官要求冠軍連隊須代表軍團參加司令部軍歌比賽。

輔導長：「連長，剩三週，怎麼辦？」

當時筆者看著輔導長緊張又無助的表情，加上練習時間僅剩不到三週就要參賽，於是筆者藉由過去曾參加部隊軍歌比賽的經驗及高中的軍樂隊基礎，開始構思軍歌比賽的藍圖，而過程筆者以條列的方式敘述：

(一)組織團隊：挑選參加過預賽的人員及有意願者，納入參賽人員名單，未參賽者擔任勤務人員。

(二)訓練規劃：鑒於訓練時間緊湊，所以區分兩方面實施

1.正音訓練：對參賽成員實施比賽歌曲訓練，讓成員熟稔歌詞及曲調。

2.走圖訓練：筆者在高中時擔任軍樂隊成員，有一種參賽方式，是將歌曲節奏與調製的圖形結合，讓樂隊在動態的模式下，透過整齊劃一的動作及樂曲，呈現樂隊整體樣貌；所以筆者也調整每首歌曲的圖形並配合動態歌唱的方式，來訓練成員於各節拍上站到定點，呈現本連訓練成果與特色。

(三)激勵成員：筆者利用訓練集合時機，向成員說明，這次的比賽雖然時間很倉促，但是大家願意配合也願意犧牲晚上的休息時間一起訓練，短暫的時間有這樣的成果，筆者認為成員的表現已經很棒了。

筆者：「凡是努力過，不留下遺憾，對於大家來說就是最好的回憶與經驗，佔用大家的休息時間，連長及輔導長跟你們說謝謝，也準備雞排跟飲料，慰勉大家的辛勞與努力！」

組織透過這樣的團隊參與執行任務，感受到連隊的氣氛變化，雖然訓練過程很辛苦，但似乎有什麼東西在連隊萌芽，而成員訓練過程累積了榮譽感與信心。終於在比賽後，透過連隊共同努力獲得全軍第二名的殊榮。比賽後，連隊獲得了上級的肯定除了口頭嘉勉外，也給予連上弟兄額外獎勵(榮譽假)，對提升連隊士氣有很大的助益。執行完這次的任務後，筆者也發現連隊確實產生變化了，尤其在排組間的關係，從陌生變成熟識，互動也熱絡起來，少了以往「自掃門前雪」的感覺，也感覺到連隊中產生凝聚力與向心力。

筆者認為單位向心力是組織中是非常重要的元素，領導者如何凝聚向心力，也是重要工作。從筆者剛擔任連隊領導者，發現連隊的問題到帶領連隊參賽，過程雖然不長，但是筆者做為連隊領導者，運用了參賽時機，從規劃藍圖到整合組織及訓練，並透過激勵成員方式，使連隊逐漸朝向共同目標前進，也化解原本排組間「自掃門前雪」的心態，也在成員共同努力下獲得全軍第二名殊榮，提升了單位的凝聚力及向心力，這是大家有目共睹的成就。就筆者從軍的經驗，因排組任務性質不相同造成的成員疏離感的部隊有很多，也形成它們的組織

文化，但筆者認為部隊不好的組織文化，會影響領導者執行任務，筆者認為排組間存在「自掃門前雪」的心理，會使排組失去應以連隊為主的正確觀念，倘若又因領導者工作分配不均，將更容易造成組織成員間的分裂與衝擊。為了引領組織文化的轉變，領導者必須藉由多重手段及方式來達成其目的，如同筆者敘述過去的領導經驗，以發揮自身專長與特性，透過溝通與激勵方式，使成員願意接受他的領導方式，也在領導過程中提升團體榮譽與向心力，使成員為共同目標努力，也在獲得成就後降低原本組織成員間的隔閡。

筆者認為關鍵因素在於領導者本身特質。依據學者提出的魅力領導理論，符合前述經驗與情境。組織行為學提到，魅力型領導者本身具有保持熱觀，發散魅力氣息，並用身體溝通，而其特質能夠激發更多追隨者(Robbins, 2014: 425)；而自信與願景創造並透過領導者表達方式，對於成員的追隨意願也有重大影響，提高奉獻與忠誠等現象(陳皎眉，2009：484)。

綜合學者所述及經驗中得知，魅力型領導，能夠透過領導者自身特質，如自信、表達能力、勾勒願景及效率，創造團隊成就感與榮譽感，而單位組織文化也能因領導者特質產生變化，而部隊中所強調的三信心「信仰長官、信任部屬、自信心」，能夠更加說明魅力型領導對於組織的影響力，但在軍隊中要實際達成「三信心」並非一蹴可幾，領導者除了要展現出自身魅力外，還要有相對的實質內涵，才能符合魅力型領導的條件。

雖然就筆者過往領導的經驗而言，魅力型領導雖然能直接影響組織成員感受，但其效果仍屬有限，未必能夠從根本轉化組織的成員關係與文化。換言之，對於組織隱藏的特性，還是必須經由領導者親身參與組織任務的推動，在過程中與成員互動藉以發現更深層的問題並思考合理的解決之道，才是領導者解決問題的關鍵核心，只有真正問題被處理後，並透過領導者持續的潛移默化，才能真正改變組織文化特性，並慢慢累積成員對單位的認同感，以實際提升單位的向心力。

第二節 威權、真誠領導與目標管理對組織承諾的影響

一、體能訓練

筆者對體能訓練的認知，是軍人最基本的實務工作，但在他擔任連長期間，由於連上任務性質關係，經常處理上級單位各項勤務工作，導致體能訓練時間弟兄時常藉故逃避訓練，養成不愛運動的習慣，也是連上存在的問題。因此筆者試著與連上幹部討論如何提升連隊的體能狀況，也共同訂立出一套訓練方式與目標。首先，筆者以強制力約束與管制連隊成員在規範的時間內集合到齊，實施體能訓練，並針對無故未到者，制定一套懲處標準；而筆者從也從自身做榜樣，親自參加每日的體能訓練，另外筆者要求幹部每月實施一次連隊自測，並藉由成績來區分連上體能程度，針對不合格成員，另外制定訓練標準由專業師資管制不合格人員集訓，並於次月的鑑測時機來驗證成果。

筆者訂定的體能測驗，通常每月找出空檔採連續三日方式執行，以管制連隊100%到測率；對於每次的體能測驗，筆者，用以身作則的方式，親自參與每次的測驗，來說明他對體能的要求與訓練的決心，讓想要逃避訓練的人員無所遁形。

筆者：「每次測驗都會陪妳們一起測，乖乖參加訓練，下一次測驗過，就能自由活動，加油！」

經過筆者要求三個月後，對於連隊成員的體能成績有顯著提升，原本在合格邊緣的都能合格了，對於不合格的人員，也能接近合格，筆者也看到臉上的喜悅，自己心理是有感受的，尤其那些看不到合格邊緣的人，透過每月的體能測驗，看到自己逐漸進步，也提起對合格的渴望與追求，筆者也利用這樣的氛圍，鼓勵那些在合格邊緣遊走的人，提出了另一個補測方案，在下個月測驗前，若有成員提出測驗申請，筆者願意安排幹部實施鑑測，一但測驗通過及解除管制實施自由

活動。對於新的體能訓練方案，許多在合格邊緣的成員，非常踴躍挑戰自己，也慢慢養成連隊運動風氣，透過大家的努力下，連隊的體能合格率也逐漸提升。筆者認為，身為領導者，必須堅持對的理念，也有責任找出影響組織成長的問題，對於連隊成員的體能，許多過往的領導者認為，這就是這種連隊的組織文化，要改變非常不容易，但是對於筆者而言，許多事情如果領導者沒有決心要做現況的改變，那這樣的組織就不會有所改變，但是要推動革新事務，相信大家知道也非易事，唯有領導者堅持貫徹，帶領著成員一起努力改變，才有被改變的可能；另外對於推動新的改革或事務，筆者認為明確訂定組織的目標是有必要性的，倘若一個領導者空有願景卻沒有目標，對於下屬而言，會不知道從何做起、如何做、需要做到什麼程度才能達到標準，所以筆者在體能訓練的改革上，優先處理的是規則的制定與標準，為避免標準過高或不足，筆者也要求連隊的專業幹部參與制定過程，在與幹部間達成共識後，才提出完整的方案。

從以上的實務經驗可以看出，一個組織要推動一項事務，首先要訂定出目標，再由領導者帶領部屬逐步共同完成；有學者提出目標管理意旨「目標的定立，可作為組織或個體的行為方針，也是某特定時間想達成的狀態」(李怡慶、王志誠、周志建、楊心仔，2007：20-31)；另外也有學者認為，目標管理也可作為手段，以人性管理為主，藉系統化管理檢視成果(林淑馨，2012：304)。目標管理是以合理的設定，來實踐目標，透過追蹤與管理，並建立機制，從中檢討後，再設定新的可行目標(丘昌泰，2010：259)。所以我們從上述文獻得知，目標管理對於組織達成目標，可藉由訂立合理目標，藉由系統化的設定，透過追蹤、管理與反饋機制，來確立執行成效，並從中探究缺點後，調整訂立新的目標，以朝目標發展。

再來筆者是運用領導者的威權，強制下屬貫徹政策，對於初始的政策推行，是不容許下屬有任何理由與藉口來推諉參與體能的訓練，最後在推動的同時，筆者同時以領導者與參與者的身分，要求下屬貫

徹執行政策的同時，也作為下屬的榜樣，並透過以身作則的方式，警惕下屬要勇敢面對體能訓練這項要求，另外在參與過程中，也提出折衷方案，激發下屬的上進心，並適時給予鼓勵及誘因，使組織成員從排斥到接受，也在過程中得到自我認同與成就感，使他們更能接受領導者並向制定的目標努力，進而改善連隊的運動風氣。

也可以從上述經驗中發現，領導者的強制執行力，具有威權領導的特質，對於威權領導的概念，依據學者提出的解釋，是依權使下屬遵從的強制力(Weber, 1993: 122-126)；而在推動組織朝設定的方向前進時，領導者除了透過強制力外，也將自身角色同時以領導者與參與者的姿態，一同朝目標邁進，且在推動過程也讓下屬感受到領導者的決心與誠信，從過去學者的研究中可以發現，這樣的領導方式，符合學者提出真誠領導的核心為領導者以身作則，並透過誠懇的表達自我行為，於潛移默化中促進領導者與部屬間的互動關係所做出的解釋(Luthans & Avolio, 2003: 257)；另外也符合組織行為學也提到，真誠領導是使部屬對領導者產生信任，以延續領導者堅持的信念(Robbin, 2014: 432)。所以我們得知威權式領導與真誠領導的共用下，對於落實執行力是有正向影響的，而執行力對於目標管理而言，是最為重要的環節，倘若無法貫徹執行，那目標制定的再好，對於組織也是沒有任何實質幫助。

綜上所述，我們可以得知目標管理的制定，是推動組織發展的首要條件，而落實執行可藉由威權領導與真誠領導的複合方式，促使領導者與成員間建立信任，以共同達成目標。透過強制力的手段約束成員，並藉由領導者自身參與行為，提升兩者間的信任感，促使組織達到目的；另外我們可以發現組織成員達到目的後，可滿足內心期待與感受進而提升組織承諾，也再次驗證學者提出的幸福理論(Beusekom-Fretz, 1973: 109-116)，所以我們可以得知多元化領導與目標管理對組織承諾與幸福感間的影響。

第三節 參與式領導與學習型組織對組織承諾的影響

一、基地演訓

陸軍的聯兵旅，年度最重要的演訓是三軍聯合作戰訓練，而參訓部隊必須從駐地移防到恆春的基地，接受為期2個月的基地訓練。筆者從軍後，第一次以連長身分帶領連隊參加基地演訓，筆者的內心是陌生又期待，但對於連上資深幹部來說，基地演訓如同家常便飯，但每次的演訓，都會因為領導者不同，有不同的作法，對於筆者首次參加基地演訓，將重要幹部集合討論基地移防的相關事項，討論後幹部也將窒礙問題提出來，最重要的大概是進訓裝備的妥善及指揮所設施的維修兩大部分，筆者當時討論完後，也在思考如何在最短的時間解決他們的窒礙問題；翌日筆者利用指揮所開設的訓練時機，請旅參謀主任視察開設狀況，並藉機向主任報告指揮所需要維修的問題以及相關維修經費及期程，主任在聽完建議後，裁示撥發經費並要求儘速完成修復；另一方面在裝備維修的部分，筆者協調旅上的保修單位，並提出需求，排定維修期程，保修單位也願意配合連上裝備的優先維修需求，所以翌日下午，筆者又將重要幹部召集開會，把他們提出的窒礙問題處理情形向他們回復，並要求他們必須在兩個月內完成進訓整備。經過兩個月的時間，進訓基地的整備工作，在幹部們的努力下，所有事情都如期如質完成，而在這兩個月的過程，筆者與幹部之間就是回報、協調、處置的循環過程，更深層的建立了連長與幹部間的信任感。

連上中士幹部：「連長，我覺得你信任我們放給我們做，讓我們從中學習很多，最重要的是就算做錯了，你也會跳出來扛責任，讓我們敢說敢做，也願意說願意做。」

連上上士幹部：「連長，你之前說過你覺得連長的功能在於將

部隊推上軌道，讓大家都能在自己的崗位發揮功能，就算換幾任連長，連隊不會因為換連長而垮掉」

筆者回想過去在執行重要演訓任務的過程，領導者與部屬間的關係，筆者認為領導者存在的價值，主要在於解決幹部的問題以及尋找資源提供部屬，使部屬在執行工作時，可以發揮最大的效益，經歷過這樣的經驗，筆者發現領導者對於組織事務的參與度，能夠影響成員的組織承諾，就上述經驗，筆者在執行任務時，可以發現領導者的重視程度會直接影響下屬的與重視程度，就筆者過往在被領導的過程中也體會到，如果領導者只是交付工作，但完全不參與而只看過程，也不會替下屬處理執行上的窒礙問題，會使部屬對於組織沒有認同感，也直接影響部屬的組織承諾。筆者也發現領導者與成員間的互動關係，能夠影響任務執行成效，在與成員討論與策劃中，若領導者能採納成員意見，並於討論過程瞭解及解決問題，做出最好的決策，不僅能滿足領導者與成員間的相互需求，也能提升團隊執行效率。我們也從這樣的經驗中發現，領導者這樣的行為，符合部分學者提出的參與式領導(Participative Leadership)概念，意指領導者不以主觀意識決策，而是與部屬一同參與決策過程並聽取部屬意見，再做出最佳決策(Hayat Bhatti et al., 2019: 4)。另外也也有學者指出，參與式領導是一種可凝聚共識、重視協商、下授權力與共同參與的領導方式(Bass & Stogdill, 1981: 436-472)，而運用參與式領導方式，能夠提升員工滿意度及組織承諾，提升工作效率與表現(Yousef, 2000: 6-28)助成員解決問題或是提供資源使成員能夠更有效的執行工作，都能夠讓他們在執行工作的過程中，學習到處理事情的方法、手段，進而累積成員的工作經驗，提升成員本身的工作能力，甚至突破自我。筆者發現這樣的方式，可以從公共管理的學習型組織概念尋找一些相同脈絡。筆者對於學習型組織的意涵，綜整過去學者提出的看法：

表 2-學習型組織定義彙整表

作者	年代	定義
Galer & Kess	1992	透過成員學習成果，提升成員知識。
Tobin	1993	成員的共同理念與意願，從個人、團體到組織，進化為有機體組織。
孫本初	1995	於持續學習過程與結果，強化組織能力
丘昌泰	2010	以績效為導向，並接受組織彈性化，要求創造力與建立組織學習的回饋機制，重視合作精神。

資料來源：由作者參閱文獻後自行彙整

藉由參與式領導與學習型組織的理念，從筆者過去經驗得知，參與式領導能夠提升組織成員工作滿意度及組織承諾，若結合學習型組織概念，在領導者的支持下，從任務執行中學習成長，透過學習成長，累積經驗，能夠提升成員執行工作能力與自信心，進而提升工作滿意度與組織承諾，而在執行過程中，領導者與部屬間信任感也能得到提升。

所以筆者認為參與式領導結合學習型組織管理，能有效提升組織承諾及成員幸福感。但另一方面筆者也從過去經驗反思，有關部隊的領導者是否都能夠將兩種理論結合，就筆者之前被領導的經驗來看，許多領導者的想法與觀念，也許並非如筆者的想法一樣，希望部屬能夠從經驗中學習及成長，而是希望部屬在領導者的任內，就是一個什麼都要懂、要會、要能處理排除萬難的部屬，試想如果每個領導者都希望部屬像萬能工具，每位連隊的領導者接任後都能隨到隨用，那有哪些領導者願意在他任期中，好好訓練與培養幹部的能力呢？這也是筆者看到現在部隊組織的問題，許多領導者會基於任期問題，並不希望部屬犯錯，使領導者連帶遭受上級責難，也因此很多作法都會遵循舊的方式如法炮製，但這樣的作法並不能提升部屬的能力，也囿限了

領導者與部屬彼此學習與成長的空間，所以筆者認為，身為領導者，必須要有面對錯誤的勇氣，如參與式的領導方式能夠迅速發現問題癥結來處置，但這樣相對考驗領導者自身的本質是否達到某種層次，能夠以最有效率的方式來解決部屬問題，若領導者能力不足或沒有熱忱，可能就無法用結合參與式領導與學習型組織的方式來執行工作，也有可能間接影響領導者與部屬間的信任，進而影響部屬的組織承諾。

第四節 轉換型領導與團隊管理對組織承諾的影響

一、人才培育

筆者在擔任連長期間，對於連隊的成員，都是持續在觀察與考核，如筆者回憶連上的某弟兄，負責連隊人事業務，筆者發現這位弟兄平時做事細心也負責，筆者也認為符合資格，能夠勝任士官職務，所以筆者鼓勵這位弟兄去受訓，調佔連上人事士的缺，但筆者在某一天與這位弟兄聊人生規劃，發現這位弟兄沒有企圖心，在聊天過程筆者發現這位弟兄對未來發展並沒有特別想法，只想安於現況，透過聊天的過程，筆者用誘導的方式，讓這位弟兄思考未來的人生，最後這位弟兄還是接受了升遷的想法。

連上人事兵：「好啦連長，我去受訓升士官」

這位弟兄是人事兵，也是筆者擔任連長時的駕駛兵，所以平常相處比較密切，因此筆者觀察這樣弟兄也會比較透徹，其實在連隊上，有四位主要的幹部，分別為連長、副連長、連輔導長及連士官長，也各有他們的工作：

- (一)連長：負責連隊訓練及未來發展規劃。
- (二)副連長：負責單位裝備維護及業務工作推展。
- (三)輔導長：負責單位人員心緒管理及心輔工作。
- (四)連士官長：負責連上士官、士兵管理與職涯規劃。

對於士官兵的職涯規劃工作，連士官長也是會與連長討論及建議名單，但對於筆者而言，筆者認為連隊上的每位成員，都應該視如己出，如果這些成員都是自己的弟弟、妹妹，對待這些成員的態度與方式又會不同？所以筆者在連隊觀察與考核成員的同時，也時常與連士官長討論哪位成員的狀況、符不符合資格晉升，未來軍旅的路程的樣貌等等，畢竟如果就筆者單方面的決斷，可能有失客觀性，透過幹部間的交流、討論，筆者認為這樣做出的決定才是最好的。

筆者也發現連隊也有一些成員在投身軍旅時，也許受到國軍招募的影響，將從軍的目的指向薪資待遇與福利，對於未來的規劃是空洞的，基於這個原因，筆者對每位成員想踏入軍旅的理由感到好奇，可能也是在這樣聊天的過程，筆者與連隊成員間的互動，讓彼此的關係與認識更深了，筆者也回想過去有些想退伍的成員，在經過與這些成員約談後，發現原因只是單純不適應軍中環境、工作內容與理想狀況不同等等，但是這個世界上，工作與興趣能夠相結合的又有多少人？筆者發現這些理由只是成員逃避面對的障眼法，如果成員在工作上很有成就感或對自己的專業能力很有自信，那退伍這個考慮，可能不會出現在成員的腦海中，除非有不可抗拒的因素存在。

所以筆者也在與這些成員聊天的過程，去瞭解成員內心想法、試圖鼓勵成員、幫助成員尋找在工作上的成就與自信，另外有些成員對於目前的工作執行有障礙，例如這位成員適合做文書類型的工作，但是目前的工作是維修裝備，筆者會透過與成員聊天過程，調整成員職務，讓成員對於工作執行更能符合自己的長處及投入熱忱，筆者認為連隊與幹部，雖然有各業務職掌，但筆者以自己身為連長的經驗來談，筆者一直都將連隊成員當作自己的親人照顧，透過與成員間的互動，能從成員的臉上喜悅體會到幸福，更能感受彼此是真誠面對，筆者覺得這樣的連隊，才是一個組織應該有的樣子。以前長官常說，軍隊就是第二個家，對當時的筆者來說，不過是呼口號罷了，終於在自己有能力的條件下，實踐自己內心的幸福理念，對於筆者來說，內心是

非常充實的。

領導者對於組織的培育是不可或缺的，要如何選擇適員提拔，不適員淘汰，對於領導者是責無旁貸的，要提升組織效能，領導者應瞭解每位成員的特質與優劣，來進行考核與評估，將適才放在適合的位置，讓他在工作上能夠發光發熱，但對於組織內不好的成員，應該予以輔導或直接汰除，才能落實組織留優汰劣的精神。我們可以發現，領導者願意與部屬溝通、聆聽他們的聲音，對部屬是有激勵的功用。這樣的領導者特質，從過往的研究中可以驗證，較符合轉換型領導模式。有關轉換型領導，筆者整理出下列三種特質：

- (一)瞭解成員特性，依據特性選擇支持方式(Antonakis & House, 2002: 3-34)。
- (二)轉換型領導是以價值觀為基礎的領導方式，通過領導者表述願景，對組織及執行工作注入價值觀，使之與部屬情感產生共鳴，以提升部屬對組織的認同感(House, 1996: 323-352)。
- (三)轉換型領導中的精神鼓舞，強調領導者能提出振奮人心的願景，從而激勵所有跟隨者共同達成願景(Bass & Avolio, 1994: 33)。

統整思考上述學者提出的轉換型領導領念，可以得知領導者在給予部屬關懷與支持，部屬在感受領導者的真誠後，能夠激勵部屬，增強其自信，而勇敢接受挑戰，也是提升部屬能力的一種領導方式；然激勵部屬只是培育人才的一個環節，透過團隊管理(丘昌泰，2010: 202)的方法可以從另一方面激勵員工，使員工成長，區分下列幾點：

- (一)瞭解部屬長才，知人善任，使部屬發揮所長。
- (二)以誠心待人，建立共識，使部屬有信心與責任感，勇敢向前超越自我。
- (三)破壞團隊的負面因子，應予以根除。
- (四)訓練部屬，使其獨當一面，做為組織的力量。

對於領導與團隊管理的理念，結合轉換型領導得知，領導者在獲得部屬信任後，應激勵部屬上進，並以組織培育為基礎，拔擢人才、

汰除蠹蟲，淨化組織，使組織去蕪存菁。所以領導者在施展轉換型領導的同時，應審慎考核成員屬性及能力，以優化組織能量；另外領導者在個別關懷部屬時，也應展現真誠，使部屬展現真實面貌，避免領導者考核時，造成部屬的錯誤認知。

綜上所述，轉換型領導是瞭解部屬並激勵部屬的一種方式，若透過此種方式區分組織成員素質，結合團隊管理理念，可有效提升組織人才與能力，使領導者透過這種方式強化組織效能；另外在領導高效能團隊同時，領導者應以身作則，帶動部屬發揮效能，養成合作默契，建立領導者與部屬間信任感，以提升部屬工作滿意度與組織承諾，進而影響組織成員幸福感受。

二、小結

對於多元化領導模式與管理，透過上述事件可得知，提升成員幸福感因素，並非僅限於領導模式，而領導者可適時結合、應用公共管理理念或學說，強化成員之工作滿意度及組織承諾，來影響成員幸福感。對於本章前述的各種實務經驗，筆者認為領導模式應該因時制宜並因人而異，如管理模式也需要多元化。倘若僅採單一的領導模式與管理，雖能會造成某些正向效益，然而在環境轉變後，可能造成負面效應。筆者將本章節整理分析後，歸納出以下幾點：

- (一)魅力型領導雖能短時間內凝聚組織向心力，但若無持續參與組織成員工作與發現核心問題，向心力的凝聚也是曇花一現的假象。
- (二)威權領導方式雖短時間內能提升工作績效，但長期使用則會造成工作滿意度下降而影響組織承諾。
- (三)參與式領導是現代許多學者推崇的模式，就目前研究發現對於成員工作滿意度及工作績效均有正面效益，但若無法結合學習型組織管理理念，對於成員而言，可能造成學習停滯或組織無法進步等結果。
- (四)轉換型領導可以提升成員自信心並勇於挑戰，但若無結合團隊管理概念，提升組織人才與能力，久而久之可能會造成成員心理的負面

認知，造成安於現狀的心態，對組織進步與發展仍是囿限的。整體而言，筆者認為領導者應考量最適合的領導與管理方式，如此方可提升組織成員工作滿意度、組織承諾與幸福感的核心價值。

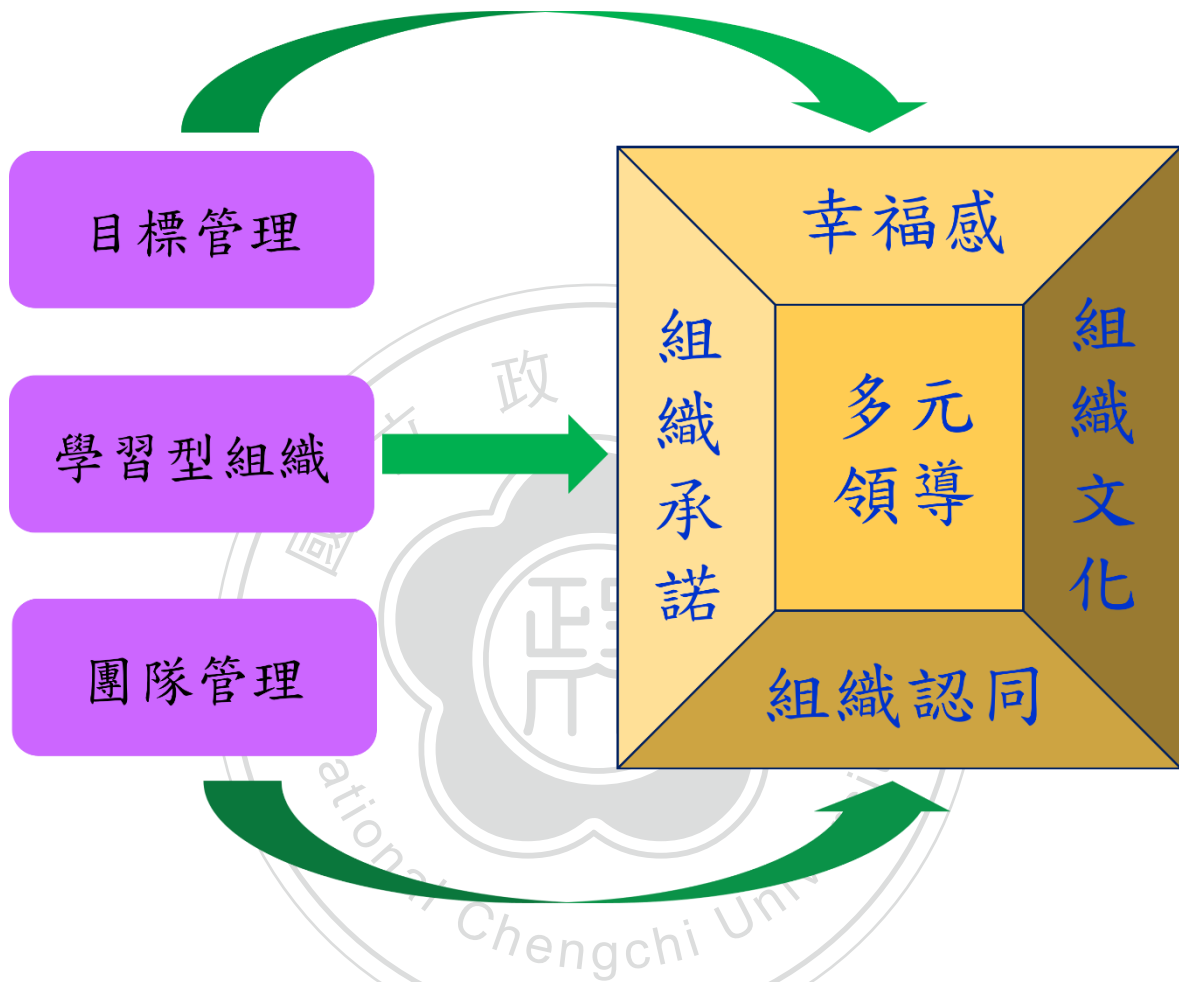


圖 5-多元領導示意圖

資料來源：由研究者自行整理

第五章 結論與建議

第一節 結論

從踏入軍校到畢業任官，從任官後到實踐領導，對於幸福的內涵從抽象的追尋，到具象的體會與實踐，從過往被領導的經驗中，體會幸福的甜與澀，也接受了長官或組織文化的考驗，最後將所有正面與負面的經驗，轉化為自己做為領導者的養分。透過撰寫這本論文，來分享自身的管理部隊的經驗，和對於組織文化的感受；更重要的是，將自身的實務經驗與公共管理的知識與理論相互驗證，以自身的經驗實踐與反思理論知識。

筆者從過往的事件中，認識到更多的領導理論與方式，每種領導力都有其特質及效果，也在撰寫的過程中更加瞭解筆者要追求的幸福理念的全貌，筆者曾經也在人生的低潮中渡過，回想當時的那段歲月，雖然很艱辛、痛苦，但遇到人生的貴人，讓筆者沒有因此被打敗，在軍校養成教育，筆者認識了幸福感是主觀的內在感受，也從中學習到同理心與信任感是筆者先天就有的個人特質；在任官後經歷了這些被領導的經驗，瞭解了所謂的幸福是不要將自己的不快樂加注在他人身上，被不友善的對待後的負面情緒，確實會持續影響內心的幸福感受，而筆者也藉由個人的特質，將這些經驗化為力量，以付諸在爾後的領導上，也在領導的過程中觀察每個人的特性及特質，筆者認為幸福領導是建立在信任上，領導者必須懂得調整與改變，一成不變的領導，不僅無法創造幸福感受，可能會直接影響單位的組織成員，如工作滿意度等等問題。

筆者認為在軍隊制式的規定中，領導者是非常重要的，如何在在不影響組織成員幸福感受的狀況下，又能執行各項任務並如期如質完成，領導者與成員間就要有足夠信任感，且領導者應該像海綿般，將外在的壓力與硬制度，藉由領導者本身的領導力及管理方式，柔化這些

外部壓力，以最有效率的方式，遂行各項任務，且領導者須具備足夠自信、果決、創造願景、善於溝通、真誠相待、指導明確、公平公正、培育人才等能力，才能使組織更臻完善。

筆者提出的多元化領導方式，或許無法適用於每位領導者，但筆者希望藉由自己的過去與反思，給予更多領導者一個反思的空間，讓筆者內心的想法更能夠被看見，也能夠更精進的被實踐在軍隊裡。

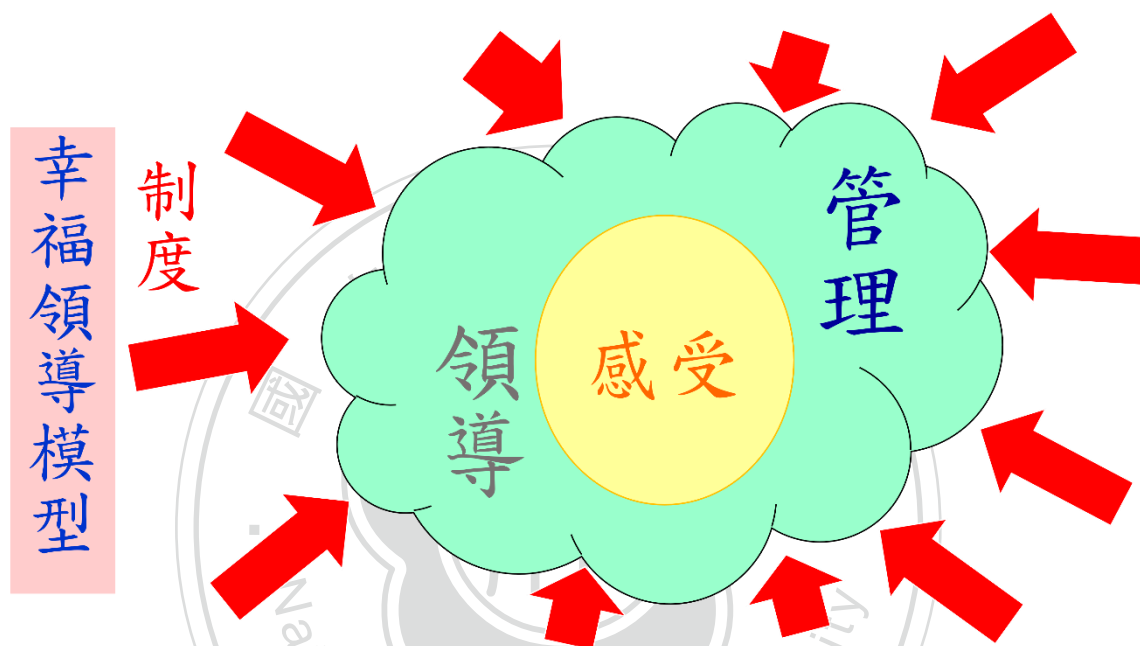


圖 6-幸福領導模型

資料來源：由研究者自行整理

而筆者在卸任連長職務後，仍舊對曾經帶領過的連隊留下情感，也會對曾經的連隊成員噓寒問暖，而得到的許多回應，都能支持與驗證筆者的幸福理念。

連上一位來自雲林的弟兄對筆者說：「就我遇到的，你是最給力的，比如工作會給我們充分的資源、時間，這是我們最需要的；工作大家都很累，但你給人的感受，會讓工作的人做得更好，交代事情也會讓人更心甘情願的作」

同樣是連上來自雲林的弟兄又說：「有一次假日，我父親走了，我打電話給排組幹部，也傳訊息給連長，連長二話不說就

請營區弟兄幫我處理請假的事情，然後連長說把事情處理好，佐證候補就好」

還有一位新進弟兄對筆者說：「洗衣機的事情，那時候你要離職前，準備離開連隊，還盡可能的為連上爭取費用改善連上官兵的生活設施」

另一位來自高雄桃園的新進弟兄對筆者說：「應該是外散宿的事情，還記得那時候因為看護的關係，在車上跟連長你聊了很多很多，我那時其實也沒想那麼多，想說應該單純只是連長對新兵的一個了解跟認識而已，後來某一次在餐廳，可能還在適應期，連長看到我心情悶悶不樂的就來關心我，接著聊到我家裡的處境，就請人事士那邊協助辦理我的外散宿，起初我還真的不知道那是什麼，後來慢慢越來越了解你，當初替我申請的外散宿對我幫助有多麼大，雖然我還是以連上勤務為主，很少回家；我的感受是外散宿這個權利，可以說是求之不得的，而我只是一個剛到部的新兵，連長卻願意因為我的處境而讓我申請，並且相信我未來不會濫用這個權力，從這件事就可以知道，你是真的站在每一個人的角度去感受每個人的處境，並以自己的身份職權去做最大的改善，不管是哪個點都恰到好處。再說，一個新兵，你就能做到這樣，何況是連上跟你打拼許久的弟兄，有這樣的大家長，何來的不幸福，這個我不可能忘記」

連上人事兵：「你就是往好的方面，對我施教呀，不論外面經濟好壞，單純對軍中來說，以後也會有升遷的機會，薪水也會跟著漲，最終還是感謝連長，當初願意跟我談心，讓我了解後想升士官，也是對自己負責吧」

連長駕駛兵：「連長思緒明確果斷不拖泥帶水，也不會造成業務耽誤作業時間，而且你是第一個連長會問官兵家住哪裡，有幾個兄弟姐妹，真的有做到知官識兵，而且也會去了解旅

級長官接下來要做什麼，使我們防範於未然，就有點形成官兵的保護傘」

連上某運輸兵：出車有影響休假時間，或禮拜天提早回來勤前，都會另外補提早假給我們」

連上某上兵：「連長我不要升士官，我覺得現在這樣就好」

連上某一兵：「當幹部多沒多少錢，但責任卻多很多，我寧願當上兵」

連上某中士：「我不要去其他單位升士官，他們風氣不好」。

筆者回憶過去與部屬間的談話，彼此間都能感受到對彼此的信任與幸福感，也能從談話之中感受到同理心帶給別人的溫暖力量。雖然領導只有短暫的二年時光，筆者回憶過往在軍旅生涯的不愉快、沮喪，也都成為筆者內心變強大以及實踐幸福理念的養分；另外在撰寫本文時，也將許多書籍及文獻的理論與筆者的經驗結合，也發現許多領導模式與管理理論一直被實踐著，也從中整理出多元化的領導模式與管理方式對於實踐幸福理念的實質助益。

綜上所述，筆者認為過去經驗可以認識多元化領導與公共管理理念的實用性，然領導仍屬個人特質的一部分，應學習最適合自己的領導模式與管理方式，不論何種領導模式與管理方式，筆者歸納出下列幾點：

- (一)永遠要有同理心，將部屬視為家人。
- (二)對組織成員付出，要以誠相待。
- (三)對於組織成員鼓勵，要大於責難。
- (四)對於考核制度，抱持「公平、公正、公開」的精神。
- (五)對於組織目標與理想，須明確勾勒願景與輪廓，使組織成員明白，不要有模稜兩可的空間。
- (六)對於組織成員執行工作，可視狀況參與，避免領導者過多干涉導致成員學習遲滯。
- (七)威權、真誠、魅力、轉換、參與、仁慈等等領導模式，應「因時制

宜、因地制宜」。

(八)領導者用人藝術，應保持「疑人不用、用人不疑」的精神，建立領導者與部屬間的絕對信任。

(九)公共管理理念，可善用於組織中，提升組織效能。

(十)與部屬建立良好溝通橋樑，共同勾勒願景，有共識才不會造成彼此間的代溝。

過去筆者自身感受的幸福，思考要如何用他的方式延續下去，令人感到不愉快或難過事情，筆者要如何結束，要如何將幸福理念繼續散發在部隊中。從過去領導他人的種種經驗中，筆者發現以自身對幸福的認知，透過將各種領導模式與公共管理理論結合，能夠實踐筆者認知的幸福理念。

第二節 研究發現

在筆者沉浸在自我實踐幸福理念的同時，筆者仍禁不住提出自我質疑，筆者所認為的幸福理念，到底是不是對的？對此，筆者提出兩點問題來反思。

壹、幸福領導帶來的負面效應

對於幸福理念帶來的影響，多為提升部屬組織承諾、工作滿意度及工作績效，但從領導者的角度言，實際上幸福理念可能屬於筆者透過過往經驗與學習，產生的個人特質，雖然在擔任領導者期間，能有效與部屬互動、彼此產生信任感並提升成員的組織績效、承諾及幸福感，帶給部屬內心的滿足，但筆者也發現部隊的領導者，可以直接影響組織文化，例如當一個連隊領導者在任期間，將連隊運作導入正軌，可能對下一任領導者有正向與負向的影響，就筆者認知，正向的部分是領導者可以延續前領導者的模式，減少介入與干涉部隊運作，就某方面而言，可以降低領導者與部屬的工作負擔及適應時間；負向的部分，筆者則認為可能無形中給予下一位領導者造成壓力，考量到每

個人都有自己的領導方式，若成員已習慣於某領導者的領導模式後，是否直接影響次任領導者的個人領導特質。例如筆者擔任連長期間，以自身幸福理念來帶領連隊成員，而經過2年的相處，彼此都已經習慣這樣的相處模式，筆者也經常在規定的束縛與成員需求間的拉鋸，但筆者多半在建立彼此的信任感後，決定會偏向成員需求居多，不是筆者想討好部屬，而是站在部屬的立場去看事情，是能夠體會部屬內心的實際需求，也願意承擔身為領導者決定後的風險。但下一任的領導者若在同一樣的狀況下選擇按照規定執行，對於部屬內心的感受，是否會造成衝擊，但前提是領導者按照規定執行是正確的，如此對於領導者與部屬間的關係，是否會造成不良的影響。

再換個方式看待這樣的問題，假設下一任的領導者與筆者的任職前間剛好是相反的，這樣對於成員的內心感受，是否更能提升他們的組織承諾、績效、工作滿意度與幸福感？從過去的成員言談中不難發現，當成員習慣某種領導模式後，會將其領導模式加諸於接任者的評判標準，然而這種評判標準較具主觀性，易造成員誤解與混淆，所以筆者也在思考，不同的領導者有不同的領導方式，若想實踐筆者自身的幸福理念，還需考量實踐後對組織爾後發展是助力還是阻力？

貳、過於幸福反而不幸福

對於部隊的成長，最具代表性應為培訓制度，但筆者在實踐幸福理念中發現，幸福感對連隊成員雖然能提升組織承諾與績效，提升單位成員繼續服務的意念，但間接也使成員產生對連隊的依賴性，例如成員的學歷與經歷，在領導者的觀察與考核後，認為已符合升遷資格，但囿於單位內沒有相對的職務提供成員晉升，必須調整到其他連隊佔缺，但成員卻寧願放棄晉升機會也不願意離開，導致單位人員無法調動，造成人才流動的窒礙問題；在充滿幸福感的組織中，成員因為對於組織有較強的向心力與認同感，降低其離開組織動機。長久下來，安逸的連隊會造成成員停止學習與成長的心態，這樣無法符合團隊管理理論中，使團隊持續不斷進步(丘昌泰，2010：206)的論點，造成

團隊進步的阻力，該培訓的拒絕培訓，該學習的忘卻學習。所以筆者反思，過去努力創造出來的幸福感是否為造成降低組織成員外部刺激與考驗的動機與流動力的殺手，成為影響人才培育工作的真凶？

第三節 研究建議

對於幸福領導帶來的負面影響，筆者認為並非不能夠實踐在部隊領導與管理中，必須對部屬的觀念教育做到以下二點：

一、正向認知

領導者應時刻提醒成員，得來的幸福並非常態，而是領導者的方式不同，而每位領導者都有個人領導特質，無法以此來衡量每位領導者，就筆者過往在領導與被領導的經驗而言，對於每位領導者一定有其正面及負面感受，通常下一任領導者出現後，往往上一任的優、缺點會被成員用來檢視次任領導者的指標，比如，上一任領導者在不逾越規範的前提下，為了使部屬提高做事效率及便利性，而簡化流程，確實使成員感受到領導者的施恩行為，但當下一任領導者的出現，一切模式回歸於正常後，對於規定執行流程要求非常嚴謹，導致成員已適應前領導者的施恩行為後，對於原本規範的流程產生排斥，進而產生對次任領導者的負面感受，筆者認為前任領導者應對部屬強調，簡化流程屬個人處理方式，並非適用於每位領導者，若持續強化部屬內心的主觀評量標準，對次任領導者實施領導時，可能有降低負面感受的影響；所以筆者認為，調整部屬心態是首要條件，應灌輸部屬面對每任領導者時，依照規定辦事，應該能有效降低每任領導者與部屬帶來的摩擦與衝擊，也許另一層面而言，能夠讓部屬對於幸福感受體會更深，也能間接提升成員對當下擁有的人、事、物抱持珍惜的態度。

二、自我認同

連隊經營，不應過於強調主觀幸福感而造成團體迷思，而是由主、客觀幸福感相輔相成，避免主觀認知造成錯覺，而產生集體合理化

行為，比如一位領導者對於自身認知的幸福感，多為主觀感受，領導者與部屬間應對幸福感的認知產生同步效應，所以領導者在勾勒幸福願景時，必須讓部屬感受到幸福的價值，如筆者擔任連長過程，創造出的工作環境，讓部分成員不願升遷，導致連隊人才流動停滯，所以筆者認為，應強化部屬自我認同，瞭解成員自身在符合晉升標準後，必然調整職務實施新的歷練，而在進行這樣的過程，可安排專業人員進行就職輔導，使成員於晉升後，能夠快速進入狀況，對新的工作能夠更快速接受，取得自信與成就，來適應環境。筆者認為透過這樣的模式，可以降低幸福理念執行過程所帶來的反效果，使幸福理念能夠在軍隊組織中推展，又避免造成團體管理的問題。筆者希望透過自身的研究發現，能將幸福理念的模式提供給在軍隊服務的領導者，也能提供後續研究者作為發展的樣本，使幸福理念的樣貌更臻完整，為部隊帶來更多的可能與改變。



參考文獻

壹、中文文獻

- 丘昌泰 (2010)。公共管理。臺北市：智勝。
- 何粵東 (2005)。敘說研究方法論初探。應用心理研究，25，55-72。
- 何粵東 (2010)。自我民族誌的課程研究初探。中正教育研究，9(1)，1-29。
- 李怡慶、王志誠、周志建、楊心仔 (2007)。建構醫院目標管理制度之研究-以某區域級教學醫院為例。澄清醫護管理雜誌，3(2)，20-31。
- 林姿葶、鄭伯堦 (2012)。華人領導者的噓寒問暖與提攜教育：仁慈領導之雙構面模式。本土心理學研究，37，253-302。
- 林淑馨 (2012)。公共管理。高雄市：巨流。
- 林惠彥、陸洛、吳珮瑀、吳婉瑜 (2012)。快樂的員工更有生產力嗎？組織支持與工作態度之雙重影響。中華心理學刊，54(4)，451-469。
- 孫本初 (1995)。學習型組織的內涵與應用。空大行政學報，3，1-17。
- 陳至柔、吳如娟、吳有諒，(2014)。授權賦能與組織信任對服務導向組織公民行為影響之研究-以公立社福機構為例。服務業管理評論，12，40-66。
- 陳皎眉 (2009)。心理學。臺北市：雙葉書廊。
- 陸洛 (1998)。中國人幸福感之內涵、測量及相關因素探討。國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學，8，115-137。
- 黃家齊、李雅婷、趙慕芬(譯) (2014)。組織行為學 **Organizational behavior. 15 th**(原著: Robbins, Stephen P, Judge, Timothy A.)。臺北市：華泰文化事業股份有限公司。
- 黃堅厚 (1999)。人格心理學。臺北：心理。
- 蔡培元 (2017)。那兒風光明媚，看你怎麼去追：記述那自我敘事的沿途風景。應用心理研究，67，181-221。

鄭伯壘 (1995)。差序格局與華人組織行為。本土心理學研究，3，142-219。

鄭伯壘、劉怡君 (1995)。義利之辨與企業間的交易歷程：臺灣組織間網絡的個案分析。本土心理學研究，4，1-41。

簡晉龍、黃曬莉 (2015)。華人權威取向之內涵與形成歷程。本土心理學研究，(43)，55-123。



貳、英文文獻

- Andrew, F. M., & Withey, S. B. (1976). Social indicators of well-being. *New York and London: Plenum, 20*(31), 696-717.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 3-34). Amsterdam, The Netherlands: JAI Press.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership studies, 7*(3), 18-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. sage.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. (1981). Handbook of leadership. *Theory, research, and managerial.*
- Beusekom-Fretz, G. V. (1973). *De democratisering van het geluk, v. Loghem Slaterus, Deventer.*
- Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality and sensibility. *Educational management & administration, 25*(2), 117-132.
- Carruthers, C., & Hood, C. D. (2004). The power of the positive: Leisure and well-being. *Therapeutic Recreation Journal, 38*(2), 225-245.
- Chathoth, P. K. (2007). The impact of information technology on hotel operations, service management and transaction costs: A conceptual framework for full-service hotel firms. *International Journal of Hospitality Management, 26*(2), 395-408.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V., & Manaktola, K. (2011). Assessing dimensions of organizational trust across cultures: A comparative analysis of US and Indian full service hotels. *International Journal of hospitality management, 30*(2), 233-242.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. *Handbook of research on sport psychology, 647-671*. New York: Macmillan.

- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7(1), 89-117.
- Dansereau, F., Alutto, J. A., & Yammarino, F. J. (1984). *Theory testing in organizational behavior: The variant approach* (pp. 397-406). Prentice Hall.
- Diener, E. 1984. Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95: 542–575.
- Dolatabadi, H. R., & Safa, M. (2010). The effect of directive and participative leadership style on employees' commitment to service quality. *International Bulletin of Business Administration*, 9(1), 31-42.
- Etzioni (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York (pp. 194-208). NY: Free Press.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). Palgrave Macmillan, London.
- Fordyce, M. W. (1972). *Happiness, its daily variation and its relation to values* (pp. 19-43). United States International University.
- Fredrickson, B. L. (1998). Cultivated emotions: Parental socialization of positive emotions and self-conscious emotions. *Psychological Inquiry*, 9(4), 279-281.
- Galer, G. and van der Heijden, K. (1992), "The Learning Organization: How Planners Create Organizational Learning", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 10 No. 6, pp. 5-12.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343-372.
- Grob, A. (1995). A structural model of environmental attitudes and

- behaviour. *Journal of environmental psychology*, 15(3), 209-220.
- Hayat Bhatti, M., Ju, Y., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry. *Sustainability*, 11(4), 1170.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7(3), 323-352.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002, August). THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON FOLLOWERS'RELATIONAL VERSUS COLLECTIVE SELF-CONCEPT. *In Academy of management proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. D1-D6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002, August). THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON FOLLOWERS'RELATIONAL VERSUS COLLECTIVE SELF-CONCEPT. *In Academy of management proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. D1-D6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), 246.
- Levin, J. S., & Chatters, L. M. (1998). Religion, health, and psychological well-being in older adults: Findings from three national surveys. *Journal of aging and health*, 10(4), 504-531.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Okun, M. A., Stock, W. A., Haring, M. J., & Witter, R. A. (1984). Health and subjective well-being: A meta-analysis. *The International journal of aging and human development*, 19(2), 111-132.
- Pedersen, R. (2009). Empirical research on empathy in medicine—A critical review. *Patient education and counseling*, 76(3), 307-322.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
- Redding, S. G., & Hsiao, M. (1990). An empirical study of overseas Chinese managerial ideology. *International Journal of Psychology*, 25(3-6), 629-641.
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work—overview and perspective. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 422-429.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises* (No. 62). Harvard Univ Asia Center.
- Tobin, D. R. (1993). Re-educating the Corporation: Foundations for the Learning Corporation. *Omneo, Essex Junction, VT*.
- Veenhoven R. (1994). How satisfying is rural life? Fact and value, 1-16.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Wang, X. H. F., & Howell, J. M. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 775-790.
- Weber, M. (1993). The types of legitimate domination. Ch. Lemert

(Ed.), *Social Theory. The Multicultural and Classic Readings, Boulder etc. (Westview Press) 1993, pp. 122-126.*

Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of applied Psychology, 84*(5), 786.

Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human relations, 43*(10), 975-995.

Yousef D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of managerial Psychology, 6-28.*

