

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學位論文

士官督導長之領導生涯-僕人式領導的實踐

**The leadership career of the sergeant superintendent
- the practice of servant leadership**

指導教授：廖興中 博士

研究生：邱顯金 撰

中華民國一一一年五月



謝辭

很幸運的能在政大的第一堂課，就認識了恩師江明修院長，感謝院長這兩年來的照顧，從剛進入學校的選修課和必修課程，一年級上學期的政策分析與下學期的地方創生，修您的課程並不容易，您要求嚴格治學嚴謹，經過了院長您的淬煉，卻是讓我學習到了很多學術知識，在課業上功力大增，也嚐到了辛苦的感覺，使我在學術上能精進得道，體會箇中甘甜的滋味，覺得這是最美好的安排，讓我磨練成長，感謝您的啟蒙與諄諄教誨。

我從 109 年三月參加論文雅集，有院長您一年多來的細心指導，有助教俊瑋、立德、德瑄學長協助與幫忙，還有論文雅集的學長、姊及同學們，從每週一到每兩週的論文討論、指點迷津，使我歷歷在目，尤其是德瑄助教一直都在旁邊不厭其煩的提醒，讓我的論文可以慢慢地一路挺進從 111 年 1/31 日的計畫書口試向前走到 5/17 日的論文口試完成，我只有句話感謝的話要說「有您們真好，有您們的陪伴與協助是我的福氣，我感恩在心」。

感謝我的指導老師廖興中教授與口試老師曾冠球教授，在計畫書口試上的指點迷津，在每週四的下午受到廖興中老師清楚的分析，讓我懂得論文的精要，能抓住重點及方向，對我來說受益良多。

其實成功男人背後都有默默付出偉大且勞苦功高的老婆大人，我的老婆富美，您總是為我分擔家務與照顧小孩們，自己要上班工作還要兼顧小孩的生活與課業，使我可以全心全力的把心思放在工作及學業上面，慢慢一步步的完成里程碑，這一路上您辛苦了，感謝您為家裡的付出，謝謝您。

回想在 107 年約莫是 3 月的時候，經過同事的何世翔推薦，就有計劃想要念研究所，我問說會難念嗎？他回答說：「我都可以過，可以畢業，你一定也可以」，就因為這樣的一句話，我在 109 年就報考進入學校就讀，進了學校之後跟著鄔心怡學姊一起相互鼓勵，逐步突破學業及交通上的困難，修學分過程關關難過關關過，我家住桃園，工作在臺北算是還好，她住在新竹，而且又是軍人在空軍服務，

大家都知道因為這一年多來的兩岸緊張情勢，使得在空軍明顯變得很忙，而我身處於憲兵指揮部擔任士官督導長的職務，每天也是工作、行程、會議不斷，對於工作、學業、家庭要兼顧有取捨要拿捏好，平常星期一到星期五在部隊忙於工作，晚間有二天的課程，星期六有半天的必修課，還要挪出準備報告、研習資料、繕打簡報的時間，這些幾乎填滿我每週的生活，沒什麼空閒時間陪家人，在學校遇到困難時找鄔心怡、吳政杰同學請益，我們創了一個群組叫做「我們要畢業」，有問題就在群組裏討論，需要幫忙就在群組裏發聲，一路上一直扶持、互助，一直到畢業，對於同學的情感，我心中滿滿的感謝。

邱顯金 謹誌於
國立政治大學 行政管理碩士學程
中華民國一一一年五月





中文摘要

本研究是以我切身的軍旅生涯為本，藉由自我民族誌的研究方法來剖析我個人在軍中的歷程及經驗。以自我為客家人的身分，進入到管教嚴謹、限制多重的國軍部隊，從軍中啟航到士官生涯角色的轉變，再到士官督導長對於領導的體會，進而轉換領導的方式，藉由自我軍旅生涯歷程的敘事來反思領導方式的重要性。由於領導方式的好壞對於的部隊同仁的認同有深層的影響，而傳統威權領導風格經過時代的更迭與觀念的改變，漸漸使得領導者由指揮命令走向服務引導的風格，僕人式領導風格於是形成。

本研究透過自我敘事，剖析作者自身僕人式領導風格形成的背景，因為看到許多士官同仁在領導部屬時無法與時俱進，調整自己不合時宜的領導方式，進而遭受懲處或淘汰。另外一方面也論述到自身僕人式領導的實踐經驗，藉由在指揮部士官督導長服務期間的經驗，透過部隊訪查關心，了解士官同仁們工作上的困頓、疑難與需要，進而主動協助同仁解決問題，為作者的弟兄姊妹服務。就如同耶穌對門徒所說：「你們當中誰想成為最偉大的領導人，必須先做你們的僕人（為最小的服務）」一般。更重頭詮釋領導權力的意義與效用，從「有權管制你」到「服侍你的需要」，詳細的分享僕人式管理個人經歷的精髓。

關鍵詞：士官督導長、自我民族誌、僕人式領導、國軍領導、威權

Abstract

This research is based on my personal military career, and uses the research method of self-ethnography to analyze my personal history and experience in the military. Taking the identity of self as a Hakka, entering the national army with strict discipline and multiple restrictions, sailing from the army to changing the role of non-commissioned officer career, and then to the non-commissioned officer supervisor's experience of leadership, and then changing the way of leadership. The importance of reflecting on leadership styles in the narrative of the military career journey. Because the quality of leadership has a profound impact on the identity of the army colleagues, and the traditional authoritarian leadership style has undergone the change of the times and the change of concept, the leader has gradually changed from the command to the service-oriented style, and the servant leadership style is then form.

Through self-narratives, this research analyzes the background of the author's own servant leadership style, because many non-commissioned officers and colleagues cannot keep pace with the times when leading subordinates, adjust their inappropriate leadership styles, and are punished or eliminated. On the other hand, he also discusses his own practical experience of servant leadership. Through the experience during the service of the sergeant superintendent of the command, and through the troop visit and concern, he understands the difficulties, difficulties and needs of the sergeant colleagues in their work, and then takes the initiative to assist. Colleagues solve problems and serve the brothers and sisters of the author. As Jesus said to his disciples, "Whoever wants to be the greatest leader among you must first be your servant (in the service of the least)." It focuses on explaining the meaning and effectiveness of leadership, from "power to control you" to "serving your needs", and shares the essence of personal experience of servant management in detail.

Keywords: Non-commissioned officer superintendent, self-ethnography, servant leadership, national army leadership, authoritarianism



目錄

第一章 緒論.....	2
第一節、研究背景與動機.....	2
第二節、研究目的與問題意識.....	4
第二章 文獻回顧.....	10
第一節 領導相關文獻.....	10
第二節 威權式領導.....	17
第三章 研究方法.....	27
第一節、我以自我民族誌探索自己！.....	27
第二節、自我民族誌是麼？.....	29
第三節、我如何以自我民族誌來探索自己？.....	32
第四章 我的軍旅生涯.....	34
第一節 軍中啟航.....	34
第二節 我的領導初期.....	41
第三節 我的領導中期.....	48
第四節 我的領導後期.....	54
第五章 結論.....	64
第一節 我的僕人式領導行為形成背景.....	64
第二節 我的僕人式領導行為的實踐.....	73
第三節 研究建議與限制.....	76
參考文獻.....	80
中文部分.....	80
英文部分.....	83

圖目錄

圖表 1 研究流程圖.....	33
-----------------	----



第一章 緒論

或許是緣份，讓我與憲兵之間有了交集。在一個意念發想下，投入了與憲兵歷久的情份。二十五個年頭的軍旅生涯，是因為榮譽還是因為滿了責任的使命感？從被領導出發，到成為領導者，我對於軍中的領導感觸良多。在生涯結束的當口，回首這一切的歷程，想從領導轉換的自我敘事，作我退伍前的最後勳章。

第一節、研究背景與動機

國防對於一個國家的安全尤其重要。國家寧可百年無戰事，但不可以一日無國防。國防是國家安全與人民幸福的一切根本。臺灣在面對中國大陸的軍事威脅下，與世界其他國家相比，國防的問題更需要被重視。目前臺灣的國防面臨嚴重兵源不足的問題，所謂巧婦難為無米之炊，無兵源便無國防(李幸鎧，2019)。戰爭勝負的關鍵在於武器裝備、軍事學術、後勤補給、指揮能力、與人力素質，甚至包含部隊的體力與士氣。然而人力素質是最具影響關鍵的因素之一，具有決定性的地位，有好的人力素質才能更有效地發揮國防的作用(陳偉寬，2014)。

國軍優秀人力素質的建立需要仰賴招募、培養與健全的兵役制度。而兵役制度的轉換與問題容易造成人員的流失。目前國軍人員流失的問題在於人員素質不一、招募管道多元與領導方式轉換不佳等影響。為何現役國軍人員的離退比率偏高？除了個人原因、工作特性的影響外，單位主官、管的領導傾向也可能是一個關鍵的影響因素(羅潔伶、蕭偉昌，2015)。好的領導可以凝聚同仁的向心，增進團隊的凝聚力與向心力。盡力去幫助你的弟兄姊妹與彼此互助，有捨就會有得，你能夠得到的回報將會是數倍於你付出的。鼓勵你的弟兄姊妹，誠心的與他們互動，傾聽部屬對於工作的建議與其心裡的想法。位居領導職務的人不能排斥拒絕聽見同仁的建議與意見(陳偉寬，2014)。

現今募兵制的推動，在招募工作上很不容易。加上近年許多進入部隊的弟兄姊妹，其並未在年幼時經過軍事教育的洗禮，使得其適應更加困難。也導致國軍人力建立與培養的困難。而且軍中的風氣取決於領導的良莠，好的領導可以改善問題，提高士官、兵的留營意願。以現在而言，部隊同仁退伍離開的原因如下：生涯規劃、國外留學、家庭照顧、職業轉換等因素。在過去的研究中便曾發現，影響留營意願的，最主要的原因有三個，有薪資待遇、福利制度、軍中制度。只要這三個要件存在，好好的去落實，在未來的國防發展上一定會獲得大大的提升（易乃文，2011）。若是國軍無法長期留住這些願意投身軍旅生涯的人才，在其專業職能與能力培養所花費的資源與時間也就白費了。畢竟為了人才培養，國軍往往投入了許多教育資源成本。因此，除了完善的招募制度之外，搭配完整的留營制度也十分要緊，這樣一來才可以使得組織內的人力素質得以保留。因為相較於高科技的武器、飛機、船艦、戰甲車裝備，投資人才培育是更重要的一環，也相對更值得。在一個環境要能夠讓好的人才願意留下來，才能讓組織越來越興盛，且不需要把精神一直花費在招募工作上，不用把資源一直浪費在新進人員教育訓練上。簡而言之，人員跟裝備一樣都需要被好好的對待、照顧、培養、投資和重視。

國軍於民國 86 年 7 月至 90 年 6 月實施精實案、民國 93 年 1 月至民國 99 年 12 月實施精進案，並為因應「募兵制」考量人員維持費用等相關預算，於民國 100 年 1 月至民國 103 年 12 月更實施精粹案，使得國軍人員大量減縮，工作負荷量相對增加，不僅僅針對業務，更影響到家庭生活，甚至健康方面等問題一一浮現。而隨著國軍政策施行，單位組織變革及人力大幅縮減，士官幹部逐漸取代基層軍官，在調整職務時，未充分完整配套措施及訓練作法，人員任參謀職僅能邊做邊學，無法全面性的瞭解行政程序及法規，責難及壓力往往超過所能負荷，工作上的瓶頸和不適應，加上各級督導，業務承辦人須承擔缺失之責，有可能因為缺失遭致懲處，業務量大及不熟悉，時間一久難免身心疲乏。且長官普遍依賴執行力強的部屬，常有做不完的臨時交辦事項，對成效不彰人員卻無法有效鞭策，導致

部分人員業務負荷過重，不但形成同酬不同工的現象，因未能有效管理及鞭策成效不彰人員，為求業務順遂且不願承受誤失之風險而使其至訓練單位受訓，執行力強的人員因「長官的信賴及依賴」，間接犧牲個人受訓契機（晉任上階必要的訓練），使其對軍中失去期望，單位職缺逐漸面臨裁缺減少，但競爭人員成倍數增加，升遷管道不暢通，造成志願役士官、兵士氣低落，且產生看不見未來發展的恐懼。另工作認真與否，在年度考績或獎勵亦不一定成正比狀況下，對於軍中的抱負及留戀亦消失殆盡，而萌生退意。

如何強化士官、兵「留優汰弱」機制，使優秀人員願意繼續留在軍中繼續服役，以降低重複訓練新進人員所需之投資成本，期發揮人力資源最大效益，並本著「以質制量」原則嚴格取捨，而非為迎合數據化之編現比，各級幹部（由上而下，從單位指揮官至義務役士兵）更應健全合理管教，減少負面評價，獲得部屬尊重且認同部隊服役環境，增進留營意願（張璠蕙，2013）。而士官的領導倚賴著士官長的帶領而左右，以我的經驗來探討在國軍這樣幾波大的轉換過程中，個人領導方式轉變的心路歷程，並透過自我民族誌的方式來進行研究，將個人生涯中所經歷的各階段時期之領導方式進行深入的剖析。

第二節、研究目的與問題意識

壹、研究目的

領導是什麼？領導就是帶領與引導。在領導別人之前，自己一定要先歷經被領導的過程，學習領導後，領導者帶著弟兄姊妹們朝著共同目標前進。領導主要是由領導者、被領導者及其目標三種要素構成，領導存在於團體情境中，領導者運用領導行為與影響力得到被領導者的信任與追隨，來完成團體目標的歷過程，領導的方式是一種影響力，這種力量能使被領導者服從，領導的目的在於達成領導者與被領導者的共同目標（羅潔伶、蕭偉昌，2015）。根據過去的研究發現，

領導者的領導方式對於單位向心認同感有明顯正面的影響、領導的方式對於工作屬性有顯著正向影響，良好的領導方式更能夠去提高志願役官、士兵對於單位向心認同的正面支持。因此該研究認為必須使領導幹部建立良好系統化的領導方式，增加部屬對單位的歸屬感，建立良好溫馨、願意主動付出的工作文化與環境，則將更能使得部屬能把心思放在工作崗位上（李盈碩，2020）。前國防部長高華柱也曾期勉任官的三軍五校畢業生，要培養高尚的品格操守，立定人生志向與目標，努力學習各項專業從中獲取經驗與知識，進而成為國軍優質的領導軍官、士官，其強調「領導統御是一門藝術，身為一位領導幹部要自身為典範、嚴以律己、堅定負責敬業信念，在部隊工作崗位上好學謙虛、不自滿，並以積極的做事態度，帶領部屬從事戰訓本務，恪遵各項準則、教範、規定，養成守法重紀的良好習性，有效管理部隊，為國軍貢獻所學」（高華柱，2013）。

我在 86 年 8 月剛入伍到憲兵學校的時候，那時的兵役制度是徵兵制，士兵全部都是義務役的制度，我國義務役制度自民國 38 年開始，對所有達到服役年齡 18 歲含以上的男子實施義務役的徵兵政策，根據中華民國憲法第 20 條實施，執行了將近 69 年的時間，從 2018 年之後開始改為實施徵招制、募兵制並行。役期現在的狀況為民國 83 年（1994 年）1 月 1 日以後出生的役男，需要接受四個月的軍事教育訓練。民國 82 年（1993 年）12 月 31 日及以前出生的役男，不分軍種兵科均為服 1 年的替代役兵，全部都是義務役，還有一些少數的預備軍官、士官是義務役的，主要的軍官和士官幹部全部都是志願役組成，因為肩負著鞏固中樞、護衛元首安全任務，所以對於人員素質相當地要求，除了自己不能有前科、刺青之外，自身的家世也要清白，身高、體型也格外要求，例如憲兵 211 營的要求標準就要在 175 以上，可以被挑中選進來的平均身高在 180 公分以上，而我身高 177 公分而已，我在 211 營地 2 連下部隊報到時，全連上下學長、弟兄沒有人比我矮，而且我站在列子裡顯得較矮，幾乎看不到我自己。憲兵是屬於直選的特殊軍種，選員要優質的才有機會能進入憲兵，其中大專兵蠻多的，擁有大專、大學、研究所畢業的學歷占大部分，也有部分是一般兵只有高中學歷，這些兵則是

遴選專業、專長進來居多，例如廚房兵要會做麵包、饅頭、煮豆漿、中西式的菜、蒸飯等，駕駛（修護）兵要會開車之外或還要會修車及換零件其中的專長，水電兵能夠修繕營舍，水泥工可以修建營舍，有很多生活瑣事都有專人專才，各有長處。到了全募兵制之後就不一樣了，因為社會青年從高中畢業進來軍中，缺少了社會及大學的歷練，對於技能、專長、適應能力方面就會缺乏，其中歷練、適應能力的改變使得幹部也必須調整領導的方式，以順應新時代潮流及想法，以減少人員在適應上所產生的問題。

我在軍旅生涯中正歷經過前述這樣的大轉換，深深體會過以往的領導方式，也知道過往被領導的感覺，在這些經歷過後，又開始學習如何來領導人。心裡的感觸與感同身受，了解被領導的感受與反省領導的種種經驗之後，才能改進修正知道要怎麼作出好的領導。因此，我希望透過自身軍旅生涯豐富的經驗，透過自我敘事的方法，來反思我一路下來領導方式轉換的心路歷程。

貳、問題意識與研究問題

首先在進行這個研究時，我想需要好好的回顧我自己在軍中服役的 25 年，對於我從 18 歲進來到現在，探索我在部隊中所謂的多重限制條件下，不自由的環境當中，可以服役長久的原因。有許多人為了要服完國民義務才來當兵，我是自願投身軍旅的。或許因為我是個客家人比較可以吃苦耐勞、勤勞節儉。國中畢業之後，我就跟哥哥在外面半工半讀，白天到工廠工作，晚上則到新竹高工去上課，那時的我心裡面五味雜陳，有說不出來的無奈與淒涼感覺，只有將苦楚隱忍於心，也使得我比同年的同學多了一分堅毅。

加上自國小六年級後，因為家庭相處不和的緣故，父親跟母親分居，媽媽當天就離開家中到外婆家住，哥哥和妹妹也跟著媽媽一起離開，只有我自己跟著爸爸。可是爸爸常常不在家，大部分時間都是我自己獨立生活。一個剛從國中畢業的學生，我的高中生活既然就是到外面的公司上班，生活上不論是三餐、洗衣服、交通、上課、上班通通自己做好。當時疲累的我，常常跟自己對話，告訴自己沒

有選擇的權力，也無法逃避生活並且要接受現實，不能放棄自己，覺得要對自己負責，也因此加速地養成我獨立的能力與心態。

對於當時的我而言，擺脫工讀的辛苦與對幸福家庭期待的追求，在我自己看來都是遙不可及的事情。所以我從小就告訴自己，要爭氣要有出息，只有我自己努力才可以擁有好的生活，組織完整的家庭。於是，在高中畢業之後進入軍中服役，因為這是在我有限的的能力與條件中，最適合我努力達成我爭氣與組織家庭的一條路。

我在部隊中職涯的發展是士官。在我進入軍中前，對於什麼是軍官、士官、士兵，真的不是非常了解，甚至可以說是完全不懂。進入軍中之後才慢慢了解到軍中制度的設計原則，軍官是負責計劃、策劃、管理的部份，士官則是負責執行、工作管制、教育訓練等工作，而士兵是接受命令並將自己的工作完成。依我在軍中的觀察來看，士官在同一個單位往往會從士兵一直歷練到下士、中士、上士、士官長，對於單位而言，可以說都是會待得比較久且不會調動的一群中堅基層幹部。其次，士官們對於自己的工作會邊做邊學而更加熟練，並且成為持續傳承工作經驗的重要人力。更重要的是，士官扮演著承轉主官命令與部隊計畫，並帶著士兵一起完成工作使命的重要角色。具體而言，士官是任務成功的關鍵角色，部隊工作任務的順利成功與否，都在士官們的身上，資歷豐富的士官長更是部隊中的不可或缺的重要骨幹。

而一位士官長的養成，要從入伍教育開始到部隊歷練，士官從下士開始，下士當滿一年佔缺可以晉升中士，中士兩年佔缺可以晉升上士，上士三年佔缺可以晉升三等士官長，三等士官長三年佔缺可以晉升二等士官長，二等士官長三年佔缺可以晉升一等士官長，然後晉升上士需要具備士官高級班的學歷，晉升士官長需要士官長正規班的軍事學歷。而且除了這些以外，考績要表現優良，要符合經管的規定，最少五年內要有一個甲上，也就是說在部隊長官同事都要給予肯定，這樣才能順利的升任。然而，在部隊裡有許多的任務與庶務工作要進行，其實是相當煩瑣的，事情有分大、小，工作有分輕、重、緩、急，要掌握拿捏好分寸，

才能讓任務圓滿被達成。我軍旅生涯 25 年中歷經了部隊大大小小的任務，而且在許多士官職務的歷練上也都做過很多年，所謂做多就會變熟練、就會出師的概念，所以當學弟們一直進來的時候，身為士官長的我，也要一直把最重要的工作經驗、傳承分享給學弟們知道，這樣才能以很快的方式上手，適應部隊生活，透過不斷的學習與教導學習修正，讓整個團隊在工作執行能夠順利順暢。

當我來到士官督導長的位置後，更發現自己是單位所有士官兵的領導者，也是軍官的顧問及左右手，更認識到士官幹部對於軍中任務的成功與否占著重要的角色。士官如果說是軍中骨幹的關鍵所在，士官督導長便是士官、士兵的關鍵領導者。士官督導長是士官的帶頭者、是士官的領頭羊，士官督導長具有人員考核的建議權，士官的優劣好壞也取決在士官督導長的身上，負有部隊戰力人員優劣成敗之責，如同精神領袖般的影響力，也左右著任務成敗的關鍵，對於單位來說是個重要的關鍵人物。加上軍官多屬於單位跟單位之間的歷練較多，一般來說大約 1 至 2 年就會有調整，在單位與單位之間常常調動，可能調動在北部、中部、南部、外島都有可能，從基層到中、高階層機關單位都要逐層交織歷練，對於基層實務工作重點在於計畫與督導階段，執行的部分較少接觸；而士官則是都在同一個單位裡面，主要執行基層實務工作，也因為都在同一個單位，所以工作可以越做越熟練，越做經驗越豐富。這樣一位逐步完成經歷、充實學能，學經歷及職能兼備的士官督導長，確實對於部隊會產生穩定軍心的效果。而士官督導長作為士官兵的重要領導者，其領導的經驗累積一面會是從過往的經歷而來，一面也會因為經歷的過程產生變化與更新，這樣一個領導轉換的過程，是隱性的知識更需要被顯性化，這也是我為什麼要研究作為士官督導長的自己之關鍵動機。

換言之，這個研究主要是藉由自己在軍中身為士官，在服役期間的過程經驗故事中探索個人領導轉換的經歷，從早期進入軍校訓練，再到部隊歷練，甚至成為士官督導長。一面經歷到部隊從徵兵制度轉換到募兵制這樣的一個大環境的轉變，使得兵源更加多樣化且軍中文化不斷因為環境衝擊而調適；一面則是在部隊 25 年的經歷中，從被領導的角色，逐漸轉換成領導者的角色。這兩面所交織出的

個人經歷的反省，特別是在領導轉換上，更是值得深深的挖掘。希望藉由軍旅生涯期間領導歷程的反省，在體會領導、學習領導、轉換領導過程中，探索成功與失敗的經驗來反思，對於部隊在人員來源政策調整之下，管理方式如何能與日俱進貼近士官兵的心，提出可能的經驗分享與建議。

根據這樣的問題意識與動機，本研究主要是探討在一個主要以外省人、原住民組成的封閉式的部隊環境中，以一個樸實客家人的「領導」與「管理」經驗，反思如何能以僕人式領導特質融入團體，與同伴相處、培養默契、團結合作，一起完成工作。因此，分別從軍旅生涯前期的領導經歷，到軍旅生涯中期的領導經驗，最後是軍旅生涯後期的領導轉換，提出下列幾個研究問題：

1. 我個人軍旅生涯歷程如何？
2. 我個人軍旅生涯前期的領導經驗如何？
3. 我個人軍旅生涯中期的領導經驗如何？
4. 我個人軍旅生涯後期領導如何轉換？

第二章 文獻回顧

由於本研究主要是透過個人軍旅生涯歷程的自我敘事，反思與剖析個人從過去所經驗到的領導方式，以及近來領導方式轉換的心路歷程。因此在文獻檢閱的部分，會先針對領導、僕人式領導與威權式領導等相關文獻進行歸納整理。以作為後續自我敘事分析的理論參考依據。

第一節 領導相關文獻

壹、領導的定義

領導 (Leadership) 相關議題一直以來為學者研究主題之一，常根據學者的洞察力或研究取向而產生許多不同的觀點，因此眾多學者都曾試圖定義領導所涵蓋的複雜概念。何謂「領導」，從字義解釋，「領」者「項」也，「理」也，衣之首端；「導」者「引」也，「訓」也。「領導」指的是「帶頭示範」，領導是「治心」已達到「得人」目的的一種表現 (方中一，1971)。「領導 (Lead)」源自拉丁語一詞，其意味著旅途的嚮導。「領導」字面上的定義為「身先士卒」、「拿出辦法」(Wesley L.Fox, 2007)。領導是以得人為目的，因此，要如何得人，是部屬心悅誠服得接受你，就必須要建立良好的形象，德才兼備，才能使部屬追尋你。

Haimann 與 William (1974) 指出：「領導是一種程序 (process)，使人們選擇正確的目標及達成目標任務接受指揮、帶領與影響。」

Robbins (2006) 認為領導意指領導者能影響部屬達成組織目標的能力，包含設立組織、團體與個人的目標、鼓勵部屬，以及影響團體之間的互動與組織文化 (Stephen P. Robbins 著，鄭佳美譯，2006)。

葛德納 (John W.Gardner, 1912-2002) 的 (新領導力) 指出：「領導是一種說服或是示範過程。一個人 (或領導班底) 可以藉由這個過程，引發團體去追求領導者所堅持或組織全體共識下的目標。」 (Gardner, 1991)。

美國 Knoontz 的（管理學）中，對領導的定義為，領導是一種影響力，是影響人們心甘情願地、精力充沛的朝向群體目標之達成而奮鬥的一種藝術或程序。領導是指引、操縱、指揮以及前導。領導者幫助一個群體經由發揮群體之最大力量，而達到其目標。」（koontz 著，張福聲譯，1991）。

簡言之，廣義的領導則是指：「以聲望、影響力或地位來啟發社會行為、組織與控制組織社會的行為」；狹義的領導則是指：「透過說服領導他人，使其心悅誠服接受領導。」（蘇伯顯，1980）。根據過去眾多的定義顯示，對於領導的定義未見統一的說法，其原因在於時間與背景的不同，還有國內國外的解釋也有差異，但是對於整個大的方向是同樣的，領導的定義往往主要強調以下幾個重點：

1. 領導主要帶有目的性，個人或組織皆希望透過好的領導來達到特定的目標或是共識下的目標。
2. 領導可以是藉著各種形式來產生，例如：聲望、影響力、地位、說服。
3. 領導的成功在於說服他人使其心悅誠服，以自己作為榜樣，帶領團體朝著目標共同努力。

貳、領導理論

領導理論最早強調領導者的特質，而特質論主要盛行於 1920 至 1930 年代，著重於領導者的特質。此這類的觀點認為「領袖的特質是與生俱來的」，具有異於他人的特殊人格，藉以區別出領導者與非領導者之間的差異。也就是說領導者擁有某些相同的特質是非領導者不具有的特性。Robbins（2006）整理了過去的研究，歸納出六種領導者具備的特質，包括具有雄心、慾望、自信、誠實與正直、與任務相關的知識以及智慧。另外，Kirkpartick 與 Locke（1991）整理出有效的領導特質則是：

1. 驅動力（drive）：展現高度的努力、企圖心與完成任務的慾望，表現出主動的精神與進取心。
2. 領導力（leadership）：具有強烈影響與領導他人的慾求，並有高度願意來承擔責任。
3. 誠實與正直（honesty and integrity）：藉由真誠與言行一致的行事為人，建立與部屬之間的信任關係。
4. 自信（self-confidence）：自信可以說服部屬相信其目標與決策的正確性。
5. 智慧（intelligence）：充分具備智慧，透過蒐集、分析與整合大量資訊來解決問題並做出正確的判斷與決策。
6. 專業知識（knowledge of business）：具備專業領域的知識，以便做出正確的決策。

爾後由於領導特質論在認定領導者的有效性十分有限，因此自 1940 至 1960 年代，許多研究紛紛轉而探討領導者的行為，觀察領導者會採取哪些特定的行為使部屬能達成組織的目標，因此許多學者開始試圖找出成功的領導者是否具有特定的領導行為。而關於領導行為研究的理論派別主要以美國俄亥俄州大學

(OhioState University)、美國密西根大學 (Michigan State University) 以及 Blake 與 Mouton(1964)的管理方格 (Managerial Grid) 最具有代表性。

Stogdill 與 Coons (1957) 進行的研究相當廣泛並具完整性，藉由部屬描述其領導者的行為，將領導者行為分成「定規 (Initiating Structure)」與「關懷 (Consideration)」兩種基本面向。定規面向又稱為體制型領導，主要是者領導者為了達成組織的目標，往往會建立明確的規章制度，清楚地劃定領導者與部屬的角色、地位、工作方式與並規劃完善的流程，重視工作職責，包括工作本身、工作關係與目標等，因此透過定規的方式使部屬明白領導者對其工作的期望，瞭解任務內容與執行方式並維持一定的績效水準而達成目標。其領導行為往往包含明確定義任務角色與目標、監督部屬活動與績效、監視工作流程如何達成目標等。關懷面向稱為體恤型領導，領導者會與部屬嘗試建立信任的關係，尊重部屬的想法與感受，以友善的態度來解決與關懷部屬狀況、福利與工作滿意度等，著重於個人社交與情感需求；其領導的行為包含了友善與公平對待部屬、情感支持部屬、主動關懷並解決部屬個人問題以及接納部屬意見等。Stogdill (1963) 在過後的研究結果，則顯示出領導者所表現的領導行為，事實上定規與關懷兩個面向的行為都有可能出現。

Likert (1961) 與研究則是試圖找出與績效有關的領導者行為的特性。藉由大規模與主管及部屬訪談，發現兩種基本的領導行為，分成為「工作導向 (Job-centered)」與「員工導向 (Employee-centered)」。工作導向意指領導者較強調工作技能，著重任務與活動的分派與執行，主要透過明確的規章與嚴密的監督，藉由各樣的手段使部屬達成組織目標。員工導向意指領導者強調和諧工作團隊的建立，並對部屬表達出友善與支持態度，重視部屬的工作滿意度。該研究的結果發現，領導者若不是工作導向就會是員工導向，而且員工導向的領導者，其組織績效會優於工作導向的領導者，因此鼓勵領導者為可以將領導行為調整為員工導向。

Blake 與 Mouton(1964)建立了「關心生產 (concern for production)」與「關心同仁 (concern for people)」兩構面來描述領導者的領導風格，並將其分為九點量表來進行測量，因此透過不同的組合可以產生 81 種不同的領導風格，因此被稱為管理方格。事實上其所提出來的兩個構面與俄亥俄州大學及密西根大學的研究相關的概念都大同小異。該研究更提出五種不同的領導風格類型：

1. 放任管理 (Impoverished Management)：領導者希望能夠省事且盡量避免責任，以最少的精力來領導部屬完成工作 (低度關心員工且低度關心生產)。
2. 任務管理 (Task Management)：領導者強調工作產出與效率，將人力降至最低且透過工作規章與程序以達到作業效率最大化 (低度關心員工且高度關心生產)。
3. 鄉村俱樂部管理 (Country Club Management)：領導者重視部屬的需求且密切關懷部屬，以創造舒適友善的工作氣氛與組織氣候 (高度關心員工且低度關心生產)。
4. 團隊管理 (Team Management)：領導者同時重視部屬需求與工作效能，強調信任與互相尊重之關係 (高度關心員工且高度關心生產)。
5. 中庸管理 (Middle of the Road Management)：強調達成工作績效的必要性與人際關係的維護，於兩者之間取得平衡的發展 (中度關心員工且中度關心生產)。

不過上述這些行為論的觀點，主要探討領導者特定行為表現，但卻忽略其他情境因素的影響，因此 1960 至 1980 年代領導理論的焦點則是強調影響領導的因素不只有領導者本身，還可能受到被領導者與情境因素而影響。好的領導者需考慮諸多的情境因素進行調整與改善，選擇出最有效且最合適的領導風格。最具代表性大概有費德勒權變模式 (Fiedler Contingency Model)、路徑目標理論 (Path-Goal Theory) 與情境領導模式 (Situation Leadership Model) 等。

Fiedler (1967) 認為領導效能的優劣取決於兩項因素的配適程度，第一項因素是領導者與部屬的互動型態，也就是領導風格是屬於任務導向或人際導向；第二項因素則是領導者在某一情境中，所具有控制與影響的程度。並發展出一套 LPC (Least-preferred Coworker) 量表，依據三種情境因素，「領導者與部屬關係」、「任務結構」與「職位權力」，評估情境對於不同領導風格的有利性。簡單的說當前面三項情境因素都強的時候，對於領導者來說是有利的情境，可以採用任務導向；反之，則人際導向較佳。

House 與 Mitchell (1974) 發展出來的領導理論，則是強調有效的領導者主要是協助部屬達成任務，提供適當的指示與支持，藉以確保部屬的工作目標能達成並使部屬能獲得應得報酬，並認為領導風格可被分為「指導型領導 (directive leadership)」、「支援型領導 (supportive leadership)」、「參與型領導 (participative leadership)」與「成就導向型領導 (achievement-oriented leadership)」。基本上，該理論融合了俄亥俄州大學的領導行為論與期望理論中要觀點而成。

Hersey 與 Blanchard (1977) 發展出情境領導模式，認為沒有最佳的領導風格，有效的領導者會依據部屬的執行工作任務的意願與能力，以及其需求來調整其領導風格，以達到最佳領導效能。此理論的重點在部屬，也就是說部屬接受或拒絕領導者的行為會嚴重影響組織的效能。該模型提出四種領導風格，分別為「告知型領導 (directing)」屬於高任務與低關係、「推銷型領導 (selling)」屬於高任務與高關係、「參與型領導 (participating)」屬於低任務與高關係，以及「授權型領導 (delegating)」屬於低任務與低關係。

到了 1980 年代，隨著環境不斷改變，諸多學者提出不同觀點下的領導風格來闡述，藉以因應時代的變化，而最具代表性為「交易型領導 (Transactional Leadership)」與「轉換型領導 (Transformational Leadership)」。Hollander (1978) 認為交易型領導為發生於特定情境下，領導者與被領導者是相互滿足的交易過程。Bass (1985) 則認為交易型領導為透過對於部屬能力成熟度的藥球與任務需求，透過與部屬獎賞交換的關係中，誘發部屬達成組織績效。Burns (1978) 提出轉換

型領導的概念並根據 Maslow 需求層級理論的觀點，認為可透過此領導風格提升部屬的需求層次，激發其潛能。Bass（1985）認為轉換型領導能激勵部屬且提高部屬對領導者的信任、喜好、忠誠與尊重，進而達成目標。

綜合整個領導相關理論的發展爬梳，本研究發現以下幾個重點：

1. 早期的研究主要針對個人特質。
2. 之後對於領導者的行為有更深的關注。
3. 之後的權變理論則是強調影響領導的因素不只有領導者本身，還可能受到被領導者與情境因素而影響。
4. 新興的領導理論本質與過去理論大同小異，主要是觀點的名稱有些差異。



第二節 威權式領導

壹、威權式領導相關文獻

威權式領導的研究縱使在國外的研究上看起，從早期 1960 年組織性的探討至今也將近有 82 年的時間了（周婉茹、鄭伯壘、連玉輝，威權領導，2014）。在華藝線上圖書館查詢「國軍威權領導」的研究上，卻沒有與「國軍威權領導」關鍵字相關性的研究，但是在查詢關鍵字「威權領導」關鍵字時，就查得期刊文章 33 篇、碩博士論文 42 篇、電子書 1 篇，以國內研究來說自 1992 年至今計有 33 篇相關性的研究，以學校教育、教練管教議題為主，其中列舉以專門研究「威權式領導」類 1 篇、「組織企業」類 2 篇及「學校教育」類 2 篇為主要探討。

專門研究「威權領導」的主要有臺灣大學心理系及體育室的學者所著的「威權領導：概念源起、現況檢討及未來方向」，對於威權式領導的回顧，以整體脈絡、優勢與困境的評論，從歷史到現況及前瞻的探討（周婉茹、鄭伯壘、連玉輝，威權領導，2014）。

研究「組織企業」的有東吳大學、元智大學、臺灣大學的學者所著的「主管的權威取向及其對部屬順從與畏懼的知覺對威權領導的預測效果」，對於在探討華人企業主管自身的遵從權威取向、及其對部屬順從表現與畏懼表現的知覺，是否與主管的威權領導行為有顯著的關聯性；而且也試圖瞭解主管遵從權威取向的高低，是否可以調節主管對部屬知覺與威權領導之間的關係（吳宗祐、周麗芳、鄭伯壘，主管的權威取向及其對部屬順從與畏懼的知覺對威權領導的預測效果，2008）。

「主管威權領導與部屬的工作滿意度與組織承諾：信任的中介歷程與情緒智力的調節效果」以量化的方式來探討，對於探討華人企業組織的威權領導是否可以透過部屬對主管信任之中介歷程，來預測部屬的工作態度（工作滿意度與組織承諾），亦試圖瞭解部屬的情緒智力是否可以調節威權領導與工作滿意度的關係，

威權領導對於主管信任有顯著而負向的預測效果（吳宗祐，主管威權領導與部屬的工作滿意度與組織承諾：信任的中介歷程與情緒智力的調節效果，2008）。

研究有關「學校教育」的有美和技術學院、臺北市立體育學院著作的「威權、仁慈、德性家長式領導：李瑞麟教練之個案研究」，對於李教練的領導歷程的感受與體會，在棒球運動剛剛在學校起步時，從平時的生活學習與學生互動教導間的過程，以威權、仁慈、德行家長式的領導，帶著棒球隊南征北討面臨各項的挑戰，並贏得佳績為校爭光，以質化的研究探討教練領導的價值（鄭秀貴、高麗娟，威權、仁慈、德性家長式領導：李瑞麟教練之個案研究，2008）。

新竹教育大學所著的「教練威權領導的比較與省思」，對於體育學校教練的專制行為、威權領導與威嚴領導的相同性、不同性，以教練的威權與力，探討其教育方式對教練在教導上提出有效的建議（謝宛君、高三福、呂雲梅，教練威權領導的比較與省思，2008）。



貳、威權式領導的意涵

從過去這些威權式領導的研究來看，一般是以家父長式的領導來討論，威權領導（authoritarianism）意味著家父制的傳統，國內外的研究顯示出我們與西方社會的差異性不大，只因為其歷史背景的不同，其實質的本形差別並不大。中國傳統的家父制源自於家族思想及儒家倫理的影響，父權在家族制下形成，華人屬於父系的社會傳統概念，在五倫（君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友）中，處於家中家長的地位最為崇高，且具有權威性，家屬只能聽命服從，家長嚴行財產條件、想法控制、傳統家禮、男尊女卑下，一直都是中華人民社會運作的根基，其中也規範了家庭成員之間的互動。在傳統的中華文化中，一直都是以男性為主，代表一個家庭的主要權力與地位優勢，古老的觀念往往傳達出長輩優先、年長者優先及男性優先的意念，象徵著社會以男性為主體，妻、子、兒、女都要對於父親管教的信從，盡守孝道、服從父親的家教（周婉茹、鄭伯壘、連玉輝，2014）。

西方的家父長，即是始於古時候的地中海文化，西方獨裁領導中，其專斷獨行，在決策過程中，會將個人的意見強加在部屬身上，並限制部屬的言論，以不關心群體的社會情感需求，是一種自我中心的領導風格。威權領導也會展現出支配與控制的行為，但其目的不是為了追求個人利益而是集體的目標（周婉茹、鄭伯壘、連玉輝，2014）。例如在以色列、羅馬以及希臘這些國家，家父長的威權，來自於他與神所擁有的獨特關係，而且有權利來要求屬下服從，家父長擁有的職位時屬下對於傳統尊重而支配他的服從，對於家父長要忠誠，也使得家父長具有自由裁量權，但是在後來權威控制型的領導方式也被法理型科層的權威領導而取代（周婉茹、鄭伯壘、連玉輝，2014）。

以體育研究為例，教練的威權領導包含要求服從、教悔訓示、紀律精神三個主要含義，首先是要求服從意指球員會在比賽或訓練的時候被要求無條件服從教練的指示，並在團隊的規範上避免與教練發生衝突及不唱反調的行為。其次為教悔訓示為教練會對球員要求最佳表現，對於不好好表現的球員會直接斥責他，且

會對於球員加以指導。至於紀律精神則是教練會在球場上對球員嚴格要求學習態度與精神，並為了維護球隊的形象，而要求球員自我約束與規範在球場外的個人行為（康正男，2006）。

由此看來，威權領導也涵蓋了幾個概念，控制與支配、中央集權、層級分明、社會權力距離大、領導意圖不明、講究全貌、要求紀律及教悔式領導，威權領導的核心在於家父長的角色權威，指的是一種類似父權的作風，領導者會透過嚴明的紀律與卷魔性的支配，來行署個人的角色權威，是的布殊遵循他的要求，決策獨斷要求服務中、訊息操控及掌握互動歷程，（鄭伯壘，周麗芳，2005）。

威權領導強調領導者的個人權威與支配性，是一種展現階層關係中，權力不對等的領導方式。也明顯的顯現出在華人社會中的「上尊下卑」關係，突顯了地位崇高差距的特色（吳宗祐等人，2002）。



第三節 僕人式領導

壹、僕人式領導相關文獻

僕人式領導在學術期刊部份，國外研究的發表數量豐富，如果以關鍵字：「servant leadership」搜尋在 ERIC (Education Resources information center) 華藝線上圖書館，可查得 366 筆資料自 1996 年迄今)：如在 Academy of management Journal 線上查詢，則可查得 1612 筆資料但多數皆為與領導 (leadership) 為主之相關比較研究僕人領導 (servant leadership) 為主題者較少。由於僕人領導理論中的僕人 (servant)，亦有多位研究者譯為「服務」故亦稱為「服務領導」。在華藝線上圖書官系統中，查詢「僕人領導」或「服務領導」為關鍵詞尋時，僕人式領導則可查得期刊文章 18 篇及碩士論文 22 篇相關研究，服務領導則可查得期刊文章 1288 篇及碩士論文 1443 篇相關研究，例如：從較早期黃文三、沈碩彬的《國中校長服務領導量表編製與應用》、賴文豪的《僕人式領導與員工工作滿意度之研究》、黃木的《服務領導在學校組織的應用與基本模式初探》，到近期的李淑滿的《校長僕人領導對國小教師組織公民行為之影響-以工作敬業為中介變項》、陳明章的《校長服務領導、教師組織承諾、教師專業成長與學校效能關係之研究》、李佳蓉的《服務領導在教師教學實踐上的應用探究》、張德銳的《我國校長服務領導研究結果綜合性分析》等，其中多數教育機構或行政主管的領導行為為研究主題，其中僅有 7 篇是以企業為研究主題，且多數為量化的研究，例如：李雪鳳的(服務領導、人格特質、組織信任與員工工作投入關係之研究-以臺灣紡織成衣產業為例)。

以「國軍領導」加上「僕人式領導」關鍵字在華藝圖書館上搜尋，搜尋結果為無「期刊」及「碩博士論文」資料，但是先以「僕人式領導」關鍵字搜尋，再加入「國軍」關鍵字，則有一篇研究對於「僕人式領導對國軍高層領導的啟示」的討論，在研究中提到「軍事單位是極為獨特的組織，必須以「人」為基石與動力，部隊成員的素質與工作態度，決定武器、裝備是否能發揮最大的效能,增進整

體戰力。因應「少子化」國軍實施國防組織調整；隨高科技武器裝備，國軍實施兵力結構調整；因此，國軍高層領導幹部調整與轉變領導方式是國防部當前重要的課題，本研究以國軍高層領導幹部(將級以上)為主要研究對象，國內外學者所建構之「僕人式領導」模型及其於實務上的回饋，建構符合國的僕人式領導的首範，提供國軍高層領導幹部新的領導思維與風格，以國前狀況，提出國軍應形塑之組織文化及高層領導幹部需具備之領導智能及「僕人式領導」對軍高層領導幹部之示」（易乃文，2011）。顯見國內對於「僕人式領導」方式鮮少有人進行討論及研究，「僕人式領導」是國軍領導方式的突破與衝突，也是未來參考研究持續推動進步的方向，打破以往傳統在箇中研究「領導」的思想。



貳、僕人式領導的意涵

在研究國內有關「僕人式領導」的資料，大都將「Servant Leadership」的中文翻譯成「僕人式領導」，而「僕人式領導」的內涵強調領導者的領導方式以服務同仁為需求，發現同仁為先的服務概念，強調服務的重要性。「服務領導」的理念和內涵，首先要談到的是 Robert K. Green leaf。Robert K. Green leaf 在美國出生，在 A T & T 工作 40 年，他曾經發表出版 12 篇與「服務領導」有關之專業評論，之後於 1960 年受到《東方之旅》這本書的影響很深，造就成「服務領導」實際形成的理念，Robert K. Green leaf 並於 1970 年提出「服務領導」這個名詞與它意念的說明，根據 Robert K. Green leaf 的說法，服務型的領導人是有意識的選擇要服務同仁的對象，服務型領導人主要的特徵，是先服務並主動服務同仁，而非單純領導、指揮同仁，把同仁的需求、抱負及利益放在自我之上的無私領袖，它是造福同仁的，其主要先成為同仁的僕人，原因是來自他想要服務同仁的自然感受，這種意識的服務理念和想法後來也鼓舞服務者去領導和改變世界，其主要的理念也在於使這些被領導或服務的人是否變得更健康、更聰明、更自由、更自立自強的人。

Nair (1994) 主張，僕人式領導的觀念與源起，基督教的精神創始者-耶穌基督。根據耶穌基督聖經中的記載，「服務領導」在兩千年前就已經被教導學習與實踐，古時代的領導了解，他們的作為帝王的目的是為了要服務國家與造福人民；而現今的就職典禮中象徵國家領導者對上天宣示、國家與人民服務的認證；以前的政治人物把他們的角色定位在公共服務。在精神的競技場上，服務永遠是領導的中心思想，而耶穌為門徒洗腳的故事，象徵了代表「服務領導」這個思想的最高境界（高雄師大學報，第 16 期，頁 42-43）。

耶穌基督是「僕人式領導」的先驅典範，在基督宗教的聖經中也有記者，在一次講道時，耶穌表明了他馬上會遇到的背叛和死亡，然而耶穌的門徒們並未領會特殊意義，仍在激烈的爭辯，誰在門徒中地位最高。其中耶穌的兩個門徒，詹

姆士和約翰要求耶穌把他們放在耶穌的旁邊-象徵神的國度（天國）中最高的領導地位。結果耶穌把門徒召集起來，對他們說：「你們當中誰想成為最偉大的領導人，必須先做你們的僕人（為最小的服務）。」在這個例子中，耶穌使用了「僕人」這個名詞，作為「偉大」的同義字，根據耶穌的教導，領袖的偉大是以其為同胞服務的程度來衡量。

不儘這段記載表達「領導始於服務」的觀念，在約翰福音十三章中也記錄著『耶穌用為門徒洗腳這個卑下的行為，示範並具體實踐什麼是『服務領導』根據聖經的內容指出，因為當時屋裡沒有人，耶穌與門徒在進屋吃飯前都沒有洗腳，所以他們都髒著腳坐在餐桌前，晚餐開始沒多久，耶穌突然站起來，脫下他的外衣，把毛巾纏在腰間，盆子注滿水，開始為門徒們洗腳，並用腰間的毛巾拭乾（約翰福音 13：4-5）。這個意外的舉動使門徒們非常震驚，當耶穌洗完所有門徒的腳後穿上衣服，回到座位上，問在座的門徒說你們瞭解我為你們做了什麼嗎？」又說：「你們稱我為師，為天主，這是確實的，因為我的確是，現在我，你們的天主與老師，為你們洗腳，你們也當為彼此洗腳。我為你們建立了一個典範，你們要照我所做的，去為別人做。（約翰福音 13：13-15）耶穌對人們洗腳顛覆了一般人對領導的想法，重頭詮釋領導權力的意義及效用，從「有權管制你到「服侍你的需要」，也就是說「權力」變成服務人們的一個選擇。也讓我們了解「服務領導」始於西方，「服務領導」的理念與耶穌基督宗教的精神與文化有著非常密切的關係。

參、僕人式領導的特質

僕人式領導(Servant Leadership)具有多面向的特質，Russell 與 Stone(2002)指出，僕人領導的特質包括溝通、信譽、權限、管理、可見度、影響力、說服力、傾聽、鼓勵、教學和授權。

Spears（2003）歸納出僕人領導的特徵包括傾聽、同理心、治癒、說服、意識、遠見、概念化、對成長的承諾、服侍和社群。

Patterson (2003) 提出僕人領導的理論架構模式包括愛、謙卑、利他、遠見、信任、授權和服務等七項。

Focht 與 Ponton (2015) 歸納出僕人領導特質包括：重視人、謙卑、傾聽、信任、關懷、正直、服務、授權、滿足他人的需求、合作、無條件的愛和學習。

Robert K. Greenleaf (1970) 提出的僕人式領導特質包含以下六項：傾聽、說服、無為、接納、自我認識、助人。

綜合以上所敘述，各個研究學者提出及歸納中，共同認為僕人式領導的特質在於「傾聽、謙卑、信任、授權、說服、關懷、服務、愛等」，僕人式領導是拋棄傳統威權，以服務為導向的自主、滿足團隊，先成就個人再而推向團體，領導者不僅要能廣納建言，也要充分授權，領導的根源以目標為導向，而不是控制。

肆、僕人式領導的核心

不要以自我為中心，不要自我感覺良好，覺得自己對，別人的意見都是錯的，要廣納意見，其成功的關鍵在於組織內部有著擔任各種不同角色的人，能像有機體一樣，與他人發展出動態性的互動和依存關係。顯然，組織若要生生不息，必須所屬成員均有創造力、肯負責任，並具備策略思考、合作協商和自我管理的能力。因此，組織結構必須要有生命力、能不斷演進並主動鼓勵實踐這種機能。無可避免地，軍隊領導幹部必須先改變以往教條式的行為模式、思考和行動方式，方能影響第一線崗位上的戰士及作業人員。

僕人式領導強調相互溝通、彼此關心與尊重人性，是擁有僕人的作為，以及服務他人的心態，需要肯定每個人的價值，替他人解決問題，並在決策之前，廣納建言作為參考 Greenleaf (1970)。在軍中的管理環境中，管理方式都逐步慢慢在朝人性化管理邁進，從打罵教育、不當管教的時代，人人畏懼服兵役，都期待著趕快離開這個環境，過著數饅頭的日子，根據國家的政策，國防部推動組織變革，由徵兵制轉成募兵制，役期由 2 年義務役變成四個月的軍事訓練役，使得軍

中慢慢導入「僕人式領導」之觀念，隨著役別不同、時代不同、人權意識抬頭、女性比率提高，管理方式就要改變，有好的工作氣氛，人性化的管理才能讓大家接受不僅可增加團隊的向心力，也可減少同仁的倦怠感，因此，合適的領導行為，能使管理者獲得同仁的信任，也是增進管理者與同仁之間關係，並提昇訓練成效與工作效能的方式。本研究以 Greenleaf (1970) 所提出的僕人式領導特質，傾聽、說服、無為、接納與同理、自我認識及助人六項行為，分析管理者的領導，期望在管理階層在帶領弟兄姊妹的軍旅生涯裡，能夠提供領導者所用。

以「善」為本，僕人式領導的核心在建立開放思考環境的重要，找出彼此對方真實的需要；並建構在一個合理的基礎之上，而其精髓在於「授權」，當行使授權時，其實是誘發人的領導力；在上者是既領導又培養共事者。授權行為必須透過雙方對於彼此充分信任，發揮且激勵，令人願意發揮最大的潛能，真心的承諾、提供才能及創造力。



第三章 研究方法

第一節、我以自我民族誌探索自己！

我為何以自我民族誌來探索自己呢？我自從高中畢業之後，報考了警察專科學校，因為半工半讀的關係導致考試準備不足，成績不理想，沒有考上警察專科學校。於是自己到新竹的成功補習班報名，下定決心自己再重考一年，在這一年的過程中自己一直在提醒自己，上課要努力用功打開準備的科目都要準備好，因為時不時地都在告訴自己，如果考得不好就沒有好的工作，自己努力朝向公職發展。在這一年中當然自己也付出了很多的心血，但是往往事情不是我們想得這麼簡單，在準備的過程中在許多時候自己都沒有辦法專心的靜下心來讀書，導致考試成績還是不理想，沒有辦法如願考上警察專科學校，之後就跟著哥哥一樣進入了軍中。

當然軍中的生活是辛苦的，不像外面生活這麼自在自由，但是經歷了很多的困難、挫折、成長，到目前自己算是到了人生小有成就的時候，當然自己往後還有很多要努力的地方，但是我很想要把我這段期間，主要是從我國中畢業之後到高中生活，經過了半工半讀和重考的生活，接著進入到憲兵這個大家庭，面對接踵而來的問題與困難，我如何去面對與克服的經過，我憑藉著從執行命令到幫助、協助、服務我的同仁的轉變，這整個的過程留下紀錄，一一的回顧與反思。

而「自我民族誌」是以個人經驗、生命故事、自傳與書寫記錄，反覆來回向內檢視，察覺個人生活處境的煩惱、困境與問題，揭露內在易受傷害的自我，敘說自我的故事，回應內在的召喚。至於為何以我自身為經驗呢？探討的價值何在呢？目前國防部士官督導長約為 2000 多人，從連、營、旅、軍團、軍種司令指揮部到國防部總士官長，其中軍種司令指揮部只有 6 人，分別為陸軍、海軍、空軍、後備、憲兵、資通電軍等 6 個士官督導長，而身為其中 6 個之中的我，深懷榮譽之至，以身為指揮部士官督導長為榮，並抱持一顆服務的熱忱及初衷，深深

地想把自己的所經歷到的領導歷程轉換成顯性的經驗，提供往後學弟妹領導時的參考及提醒，始能精進領導管理方式及作為，讓未來軍中的環境更能讓人嚮往，讓軍中同仁願意投入自己理想，社會青年踴躍加入勁旅，這就是我為什麼要以自我民族誌的方法來探索自己的原因，也唯有「自我民族誌」才可以完整表述出個人在這段寶貴的生涯歷程中領導的轉換。



第二節、自我民族誌是麼？

本研究以「自我民族誌」來探索自己的經歷，探討自我在服役過程中，對於僕人式領導轉換的詮釋與討論。「自我民族誌」是以個人經驗、生命故事、自傳與書寫，「自我」一詞來看，可以清楚知道自我民族的研究對象就是研究者自己，研究者說的是自身的故事，是關於自身的探索，從「自我民族誌」字面上的「自我」與「民族」二詞來看自我民族誌比敘說研究，更能強調將情境中的個人煩惱、問題與困境，與社會結構的公共議題相連結。也就是說，自我民族誌更能突顯個人困境與社會文化兩者之間的關聯與意義。使用「自我民族誌」還具有政治性，因為可以讓廣大的社會科學社群，知道有人在進行這類型的研究，讓更多的人能接受「自我民族誌」的合法性。

近年來，「自我民族誌」逐漸受到重視與討論。學者們對於「自我民族誌」的內涵與方法等主張，沒有共識，也很難有明確的典範或操作手冊可遵循。因此，很難為「自我民族誌」下一個簡單明確的定義。以下討論學者們對「自我民族誌」的看法，希望能描繪出我的「士官督導長」歷程自我民族誌的可能圖像。

Denzin (1989: 34) 認為「自我民族誌」是混合民族誌與自傳的一種文本，作者不是傳統民族誌中客觀的旁觀者，而是將個人的生活經驗融入傳記或民族誌的寫作。道地的自傳研究是自我民族誌的一種，包含了作者傳記與個人歷史，這樣的「自我民族誌」是描述性與詮釋性。

Reed-Danahay (1997) 認為「自我民族誌」位於三種寫作類型的交界處，一是「本土的人類學」(native anthropology)，他們以前是民族誌研究的對象，現在則變成研究自己群體的作者；二是「民族的自傳」(ethnic autobiography)，由少數族群體 (ethnic minority groups) 的成員書寫個人的敘說；三是「自傳的民族誌」(autobiographical ethnography)，人類學家將個人經驗放進民族誌的寫作中。「自我民族誌」綜合了後現代民族誌 (postmodern ethnography) 與後現代自傳 (postmodern autobiography)，「自我民族誌」具有雙重涵義，指涉自己群體的民族

誌或是自傳的書寫。

Spry (2001) 則認為「自我民族誌」是一種自我敘說 (selfnarrative)，這種自我敘說，批評在社會脈絡下的自我與他者的情境狀況 (situatedness)。

Ellis (2004: 37-38) 認為「自我民族誌」是關於個人，以及個人與文化關係的書寫，是一種展現多層意識的書寫與研究的自傳類型。「自我民族誌」者會反覆來回凝視，先透過民族誌的廣角鏡頭，向外聚焦個人經驗的社會與文化層面；接著向內探看，揭露易受傷害的自我，當他們前後、內外 (backward and forward, inward and outward) 調整焦距時，個人與文化間的界線變得模糊，有時無法清楚的辨別。「自我民族誌」通常以第一人稱書寫，文本以各種不同的形式出現，如短篇故事、詩、相片短文、個人隨筆、日記、片段與分層式的寫作、社會科學散文等。

Jones (2005: 765) 認為「自我民族誌」是一種模糊的類型、是對召喚的回應，「自我民族誌」設定了場景，訴說故事，將生活與藝術細膩的聯繫交織，使文本呈現，拒絕分類，相信文字的重要，與當「自我民族誌」的文本在改變世界時，書寫當下。

Chang (2008: 49) 認為「自我民族誌」在方法論上應是民族誌取向的，在詮釋上應是文化取向的，在內容上則應是以自傳取向的。「自我民族誌」在這三個層面，與其他的民族誌有一些異同之處。首先，「自我民族誌」作者也遵循相似的民族誌研究過程，系統地蒐集資料，也就是 Clandinin 與 Connelly (2000) 所說的田野文本刊 (eld texts)。然後，再分析、詮釋資料，並寫出學術報告，也就是自我民族誌。在此，「自我民族誌」指的是過程與結果；其次，「自我民族誌」者透過分析與詮釋來獲得文化上的理解，換句話說，「自我民族誌」並非只要去焦點在於自我，還要透過自我來了解他者。因此自我是一個被探究的主體，也是一個透視鏡，透過自我來觀看以了解社會文化。最後，「自我民族誌」者以個人經歷的經驗為主要資料，重視自傳敘說的豐富性與自傳的洞察力，並整合至研究的過程與結果，這是其與傳統民族誌的不同之處

綜合上述學者意見與我的看法，「自我民族誌」主要是一種強調自我(auto)、文化(ethno)與研究過程(graphy)的文本與方法，也是一種融入研究者個人經驗，以及個人與文化關係的書寫與研究類型。在個人(auto)層面，「自我民族誌」的研究者反覆來回向內檢視，察覺個人生活處境的煩惱、困境與問題，揭露內在易受傷害的自我，敘說自我的故事，回應內在的召喚；在文化(ethno)層面，「自我民族誌」作者除了要向內凝視自我的故事，還要向外觀看一個超越自我的世界，將自我放置在歷史、社會與文化脈絡下，透過自我的敘說與書寫，連結自身的生命經驗與故事，進行分析與詮釋，產生文化意義；在書寫(graphy)層面，「自我民族誌」綜合了後現代民族誌與後現代自傳，通常以第一人稱書寫，擺脫傳統書寫的成規與習俗，文本可以各種不同形式呈現，如短篇故事、詩、小說等。



第三節、我如何以自我民族誌來探索自己？

首先我以個人為出發點，來探索我的生命故事經驗，將我的軍旅生涯經歷生命故事經驗的過程反覆來回向內凝視，來察覺個人生活處境的煩惱、困境與問題，揭露內在容易受傷的我，敘說我的故事，回應內在的召喚。在文化層面，我要想的是我的故事還要向外觀看一個超越自我的世界，將自我放置在歷史社會與文化的脈絡下，透過自我的敘說與書寫，連結自身的生命經驗與故事，不斷地進行分析與詮釋產生文化的意義。

在書寫層面，以我的稱呼來書寫，擺脫傳統書寫的成規與習俗，舉例說明，就如同當初我在入伍的時候，在憲兵學校被班長罰跑 20 圈操場，就這件事來討論，就有四個觀點來分析與詮釋，我作簡略的說明，第一個就是當下的我是什麼感覺？我那時候的感覺是甚麼？自己有錯本來就應該被處罰，而且跑步對我來說是我拿手的項目。第二個是那時的我对这件事情的看法如何？我那時候對这件事情的看法是，讓我很丟臉，因為自己才剛入伍一個多星期，就因為會客太晚，遲到集合被罰跑操場。第三個是現在的我對於當時那時候這件事有什麼看法如何？我的看法是這是不應該犯的錯，是可以避免的，自己剛進入軍中，觀念教育差異，造成錯犯實屬不該。第四個是社會文化對於这件事情的觀感為何？社會文化的觀感對於这件事情，認為會是一種不當管教，以現在來看犯錯會多提醒原諒，但是違紀犯法實屬嚴重社會難容。

我在本文中也想要藉以爬山的過程來比喻如同歷練軍旅職務一樣，是一條漫長的路，爬得越高責任越高，壓力也越大，在軍中歷練每個職務，就像爬山一樣，每當歷練一個職務，隨著職務變高壓力會變大，隨著高度夠高所看到的景色越多，照顧到的人也就越來越多，在山裡面爬山就是要具備完整的裝備，還有足夠的體力，相對的我們在做每一個職務的同時，也都要兼備其專業的知識和一顆熱忱服務的初心，在軍中我歷練過班長、副排長、人事士，連士官督導長、營助理士官

督導長、隊士官督導長、指揮部士官督導長等職務，每個職務的特性與工作都不盡相同，要把本務工作做好，能造福弟兄姊妹，我將藉由研究問題、文獻回顧、個人脈絡、結論敘述的方式說明這些職務的特性，在每個職務上我的作法和想法，談到目標的設定為何？長官當時對我的肯定及想法為何，甚至我現在對過去這些職務的看法為何？更重要的是我透過與這些前述經歷的交織，反思自身領導轉換的歷程，都是我會在文中會一一說明及討論的地方，我的研究將依照研究問題、文獻回顧、個人軍旅脈絡與結論等四個流程繪製如下，(研究流程如圖一所示)。

圖表 1 研究流程圖



資料來源：作者自行整理

第四章 我的軍旅生涯

軍旅生涯讓我們想到的是嚴格、是拘束，軍紀如山、軍令似鐵！我的生涯自碧潭國小、芎林國中、新竹高工、憲兵學校士官班、健行科技大學到政治大學行政管理學程，軍旅階級從入伍生到成為下士、中士、上士到晉任士官長，職務從班長、副排長、連士官督導長、營助理士官督導長、隊士官督導長到指揮部士官督導長。在這些歷練之下，使我心智成長、從不懂領導、自己被領導、領導弟兄姊妹，其中心態的轉換過程，學長告訴我們，帶兵要帶心，將心比心感同身受，己所不欲勿施於人。對於領導這件事，在我生涯中深深影響著我的就是從小的時候一直教導我勤勞節儉的外婆。跟著哥哥進入憲兵學校之後我一位會客講電話延誤遲到集合，被隊長嚴懲罰跑十圈操場。入伍時看到班長嚴格的管教，是我第一次接觸到領導，了解到領導是由上而下直接命令且必須接受的。在憲兵學校入伍時，有一個同學因為晨操跑步實施間歇運動，身體不適突然心肌梗塞送醫不治，使我領悟到帶兵要關心到弟兄姊妹的身體狀況，人員安全的第一。我對於領導的想像，因為在生涯中看到並經歷到許多的關鍵事件進而讓我改變，並隨著職務的歷練，使我一直在摸索、調整、轉換領導方式，這是一個心態轉換調整與同仁共同完成任務的挑戰！

第一節 軍中啟航

壹、客家莊的困苦

我從小出生在新竹縣，家住芎林鄉飛鳳山下，我的家鄉是一個典型的客家村莊，住宅以傳統三合院方式建築，家裡以務農維生，家裡為了生存我看到爺爺、奶奶、爸爸、伯父、叔叔們克勤克儉、堅忍奮鬥做農耕田、養豬、養魚過生活，我們家裡洗衣服，奶奶會把衣服拿到山邊池塘旁的小溪邊大石板上洗，溪水潺潺清澈見底，我都會陪著奶奶去洗衣服，我在負責在旁邊玩水、游泳、釣魚，每每是我最快樂的時光。我們家農作地是小山丘陵，順著芎林飛鳳山勢

而下，鮮少有平地，土地貧脊耕作不易、產量不多，僅能自給自足，生活也不容易，經濟條件不好，吃的東西常常是簡單自耕的菜、稻米、養雞和一條牛。我家還有四個大池塘養了一些吳郭魚、草魚、大頭鯪等，肉類年節時才有的吃，而體力勞動多需要的熱量消耗多，需要補充的也多，勞動工作需要多吃「甜」、「鹹」、「肥」的東西。因為做辛苦的勞力工作，會流很多的汗，需要大量鹽份補充，所以客家人特別需要「鹹」的食物。記得我小的時候，肚子餓了常吃飯配開水加糖果腹，想像起來沒甚麼特別，在那時的情境下，這樣感覺很好吃，我吃完飽飽的很滿足，讓我知道生活的困苦不能。

平常父、母親要上班，我的爸爸在湖口工業區普利司通輪胎公司上班，我的媽媽在竹北臺元紡織廠上班，感覺爸、媽休假不多，哥哥跟我兄弟倆小時候，媽媽就會把我們託給媽媽自己的娘家，讓外婆、外公帶著我們，外婆常教我們要學習禮貌，看到人要叫（問候），也就是看到長輩要稱呼、尊稱的意思，只要我一但看到長輩沒叫，禮貌慢了、忘了叫（問候），外婆就會糾正我們，提醒我們小孩要有禮貌趕快要叫人，會被外婆責難說：「怎麼教不會呢？要趕快叫人，常常要問候長輩才是乖小孩」，最記得就是我跟哥哥喜歡在水溝裡玩水，覺得很奇怪，總是會被外婆發現，然後就會被外婆竹子追著打，小時候我看到外婆拿竹子要打人，我嚇死了趕快跑，因為被竹子打到會很痛、會流血，我也很怕痛。外婆也常常告訴我們小孩，對食物不要浪費，飯粒要吃乾淨、麵要吃完。

在外婆身上看到勤勞節儉，是我學習的榜樣模範，勤儉持家深深讓我感覺到很重要，是做人的基本涵養，也是成家立業的基礎，深深的烙印在我心中。也學習到人與人之間長幼之間應有的倫理互動。

貳、為何選擇進入軍中

談到進入軍中，其實我之所以會去服兵役，是因為當初國中的時候，我對於未來規劃，還真的沒有什麼想法，會去報考憲兵學校志願役預備士官班，是當初跟著哥哥一起去，哥哥帶著我到新竹憲兵隊完成志願役士官簡章的報名。在民國八十六年五月的時候，哥哥帶我到了新竹憲兵隊(舊址在新竹動物園旁邊)報名，進到了新竹憲兵隊之後，裡面桌上放了兩份簡章，一份是志願役軍官專科班 43 期的簡章，最少要服役年限是六年，另外一份簡章是志願役預備士官班 220 期的簡章，最少要服役年限是三年，當時的我懵懵懂懂鮮少出市面，懂得不多，不清楚當兵是怎麼回事，也不知道甚麼是軍官？甚麼是士官？搞不清楚方向，想說跟哥哥考一樣的就好，役期一樣是士官班的服役三年，我於是就選擇了志願役預備士官班。其實我原本的規劃是要進入警察專科學校當警察的，也有報名考試，因為準備的不夠，分數沒有達到標準，導致沒有考上，所以我報考了憲兵學校志願役預備士官班 220 期。

86 年 8 月 18 日入伍，在憲兵學校的時隊報到，進來軍中之後剛開始入伍，自己也沒有什麼想法，哥哥會告訴我要注意的地方，我剛開始沒有規劃，只是慢慢地在基礎教育中培養了我服從的個性，面對現實生活想起來很單純，長官和學長的態度，我感覺很不友善很會罵人，有同學上課不專心，分隊長有時就會把鋼盔砸過來，或是書本、粉筆飛過來是常有的事。我稍微不注意、不謹慎、稍有小疏失，就會被罵，有人甚至被打，主要是動作沒做好一直重複做，是分隊長最常罰我們的，主要是讓我們對於動作能夠熟練，我對於操課練習戰戰兢兢、積極學習，我為了能夠盡快在軍中能適應，能順利的把事情做好，讓生活好過一點，為了盡量能夠不被長官罵，都會很積極的以長官的要求的為先，服從第一迅速的把事情做好，完成交代的事情圓滿達成任務。

參、我的入伍生活，差點被退訓

憲兵學校入伍時，是在 86 年 8 月 20 號那天，強烈的溫妮颱風剛剛掃過北臺灣離開，我們原本是 8 月 18 號要入伍，因為溫妮颱風（溫是 1997 年的第 14 號颱風於 8 月 9 日 14 時關島東北方海面形成，暴風圈在 18 日清晨進入臺灣。除了有強風豪雨外，因為當時適逢農曆 15、16 日之滿潮期，水位高漲，對北部沿海低窪地區構成很大的威脅。溫妮颱風的規模並不是算大，但是仍然造成相當的災害，颱風挾帶強風豪雨經過入境臺灣北部及東北部地區，造成北部及中部山區豪雨不斷，使得臺北天母、內湖及汐止地區嚴重淹水及山崩，引發汐止林肯大郡房屋倒塌。颱風侵臺期間總共造成 44 人死亡、1 人失蹤及 84 人輕重傷。）憲兵學校為了大家的安全，要入伍的大家等候通知再報到，因此我延後了兩天報到，看來我是賺到了兩天颱風假，實質上不是，這兩天時間風雨交加沒能出門，且在報到前的我心裡總是忐忑不安，心裡不安定，想到要當兵了要報到我就很緊張，我到憲兵學校第十隊報到，因為災害嚴重讓我一直都還記得，對於發生颱風這件事情印象深刻。

記得剛報到時的我，跟大家一樣都完成了入伍的程序，體檢、理頭髮、套量衣服、領用衣服裝備、排身高建制、分配座號寢室等。在入伍訓練中讓我最記得的兩件事情就是在第一週星期日會客的時候，很期待家人的到來，在會客前兩天就有打電話給爸爸、媽媽通知會客的時間、地點，第一次離開家裡打電話回家，心裡真的感觸很深、很感動，電話那頭傳來媽媽的聲音，我忍不住哭了，剛開始還說不出話來，停了 1、2 分鐘後才慢慢開始說話，告訴媽媽我在這邊過得很好不用為我擔心，並告訴媽媽會客的日期與時間。到了會客的時候很開心，可以和家人相聚，家人也帶來很多我喜歡吃的東西，開心的和家人聊天，那時候會客時間結束後，我就到了教學區打公用電話給女朋友，聊著軍中和生活瑣事，那時候沒有手機只有 B.B.call，隊上的長官們找不到我，結果我講電話講到了下午兩點

多快三點，超過了集合時間，那時全隊兩點時都已經集合完畢，就只有剩下我一個人沒有到，突然自己驚覺集合時間超過，完蛋了！我趕快結束講完電話後，回神拔腿跑步回隊上報到，自己也嚇到了，於是在報到之後被隊長嚴厲的罵了一頓，被大聲斥責，隊長說：「邱顯金！！你跑去哪裡了，幾點了？你不用集合嗎？你給我罰跑操場 10 圈，每跑經過隊上門口時，大聲答出圈數，懂不懂！」，我回答：「報告是！」，我隨後立即執行處罰跑操場 10 圈，心裡面有很多委曲，每跑一圈經過對門口就要答數，從第一圈達到第十圈，那時隊上的同學在操場編排隊伍高矮順序建制，全隊的同學都在看著我被罰跑操場，我覺得「很丟臉」，這就是做錯事情被處罰的感覺，對於那時不常運動的我，感覺真的很累，這次得處罰也令我印象深刻，一直到現在已經過了 25 年還記得這件事情，記憶猶新。

另外一件事就是在我們受入伍教育的時候，跟我同鄉住在芎林的一個同學，在學校我們只要沒有打靶沒有後山課程，就會實施晨操跑步，突然在有一次的晨操跑步中，跑完 3000 公尺時，分隊長跟著我們接著做間歇訓練時，突然同學身體不適倒地口吐白沫，學校救護車馬上趕到並實施搶救並送醫，在送醫急救之後還是沒有能夠救回，回天乏術，沒救回來！這位同學在高中時代還是學校的羽毛球校隊，因為那時候資訊媒體傳遞不好，沒有現在這麼迅速和發達，這件事情後來經過妥善處理之後，慢慢也就沒有再談論了。這件事情讓我感覺到生命的無常與脆弱。

再來因為之前會客遲到集合的事情，自己在入伍階段快結束之前，隊上的班長集合了一些常犯錯而且在隊上比較不配合的新兵戰士，詢問我們還要繼續待在憲兵學校嗎？沒有意願要繼續留下來的同學，告訴我們打電話回家告訴家長請我們退學，來接我們回去，但是那時的我告訴隊上的班長說，我要留下來，我會好好的配合軍中的作息，並將交代的事情做好表現好。我向班長保證在軍中會好好表現，最後班長同意讓我留下來，也得以繼續在隊上繼續受訓，完成基礎教育。

入伍訓練對於我們革命軍人很重要，服從是軍人的天職，訓練與服從是軍人的職業與生命，為什麼要訓練呢所謂作戰需要具備甚麼？我們就訓練甚麼！戰場在哪裡打我們就在哪裡練？在訓練方面，我們知道，在由百姓轉變成軍人的過程，我們稱之為入伍教育，這個過程很重要也很特別，強調的是觀念教育、思想教育、體能教育、基本戰鬥戰技，不論是在憲兵學校或是憲兵訓練中心，就像電視上的大兵日記所敘述的內容，剛進去就是先從外表開始要求，統一修剪頭髮要求服裝、衣服、鞋子一致，再來就是統一的教育和訓練，班長整天緊迫盯人的教育方式，幾乎填滿這些新兵的每一天，也就是所謂的新兵戰士，我們剛進去是沒有階級，大家的身分都一樣，從基本體能（伏地挺身、仰臥起坐、3000 公尺徒手跑步）、500 障礙超越、戰鬥體適能、手槍 25 公尺射擊、步槍 175 公尺射擊，這些都是最基本的要求，班長會逐項的指導與要求，讓學兵們能夠慢慢地學習與熟練，這樣一來才可以提升本職學能，成為可以擔負中華民國領土捍衛的合格革命軍人。

當然這些訓練說起來容易做起來卻非常難也很痛苦，因為很多人必須改掉之前沒有或是不好習慣與觀念，甚至生活會少去很多的生活自由，這些都是我們必須要去犧牲而承受的，在這些訓練結束之後，也就是入伍教育結束，再來就會分發到專長、專業教育，軍官會到三軍的陸、海、空軍軍官學校受四年的教育培養，士官則會到三軍專科學校繼續做學術教育的洗禮，長達四年學習的是更專業更多方向的領域。國軍其實就像外面社會一樣，是社會的一個縮小版，需要各行各業、各個方面專業、專長有知識的人才，因為裡面的軍人一樣是需要食、衣、住、行、勤務、工作運動及娛樂，是和外面社會是相同的，只是軍中是以武器、保衛國家為主，但是很多軍中的專業也是外面所沒有的，利用這兩年到四年的時間作為教育的培養，專業技能、觀念、習慣的養成，這就是屬於軍官、士官的基礎教育，學成後就是以軍官、士官來任用，到各個部隊、機關去服務，我帶著弟兄姊妹做、跟著一起做、找出需求、由下往上，主動幫他們解決問題以及協助生活處理，這就是實踐僕人式領導的精神。

自己離開家中之後，才能體會出家中的溫暖，東西失去了之後才顯得可貴珍惜，人往往是身在福中不知福。這是在我人生當中第一次感受到被領導的感覺，很直接、很不友善、嚴肅、大聲、震撼、機車、沒有理由、沒有你我他，這些都是學長對於我們的教育方式，深深的讓我烙印在我心中，班長沒有不機車的，只有更機車的，軍令如山、軍紀似鐵。讓我知道命令沒有折扣的空間，時間觀念很重要，遵守時間有紀律。另外在訓練操課的時候要注意到弟兄姊妹的身體狀況，訓練以安全為首要，沒有安全沒有一切。



第二節 我的領導初期

壹、身處國家重要、機敏的單位

小的時候看電視，電視上常常播放著報告班長的電影，那時候我對於軍中的印象都是來自於電視中的介紹情景的印象，說實在的自己雖然很喜歡看報告班長，我也常常被電視中的演員表演、劇情及內容影響令我開懷大笑，感覺這就是一部喜劇片，看了都會很開心，哈哈大笑！相信這個是我們生長在六 O 年代的深刻回憶與記憶，但是這些軍教片並不是吸引我進入軍中的主要原因，因為我的高中生活幾乎都是在工作，也就是在半工半讀，白天上班晚上到新竹高工去上課，大家想也知道上了一天的班，晚上怎麼會有精神上課呢？所以對於高中當時的我是沒有享受到高中生活的，而是日復一日的上班生活，對於未來也沒有規劃，直到三年級驚覺自己快要畢業了未來的出路也沒有想法，所以在我考試沒有考好當下之際，於是就報名了新竹市的補習班重考了一年，想說把志願放在警察專科學校，工作有個穩定的收入也是我的目標，但是讀起書來力不從心，理想與實際雙方差距很大，讀書對我來說不是擅長的項目，把書讀好對我來說不容易，所以理想往往被實際打敗，考試還是考得不好，最後跟著哥哥的腳步，進入軍中，報名了憲兵學校的士官班，志願役預士班 220 期甲班，最後是如願錄取了。

進入了軍中之後，沒有想到有一天我當班長了，我當班長的時候，記得是我在民國 87 年 1 月 3 日下部隊到憲兵 211 營第三連報到，我的官階是下士，職務名稱是班長，我是憲兵預士 86 年甲班 220 期畢業的，跟我一起報到的同學只有同期的「邱韋恩」同學。感覺學長們臉上有一股肅殺的氣氛，好像要把人吃掉一樣，在憲兵 211 營傳統裡，學長、學弟制的觀念很重，也就是說學長就是你的天，學長說要做什麼？學弟就要做什麼？不敢違背！不然就會下場很慘，被學長訓話、罰做公差、罰做體能、罰站等都會發生，寧可乖乖聽話，日子會比較好過，做事要有分寸，而且要分得很清楚，做學弟的一定要聽從學長的指導，還要有觀念，

這就是憲兵 211 營的傳承，因為憲兵 211 營是負責總統府的任務，保衛國家元首的安全，不能有任何的閃失與出錯。

在勤務服裝方面也要求得很嚴謹，傳說的「憲兵甲種服」，自己的衣服自己洗、自己燙這些都是最基本的，而且衣服要燙得很平整，而且每個人都有兩套甲種服，一套是夏天的甲種服，另一套是冬天使用的甲種服，這些是我們在工作上必須要使用的，一定要把它做得很好、很挺拔，因為我們面對的都是第一線的總統府長官以及總統，我當班長的責任就是首先要把自己份內的工作把它做好，所謂自己份內的工作就是照顧好我班上的官兵同仁，教他們上哨整理服裝的技巧，上衣前面要燙平整、燙直 2 條直線，後面 3 條直線，褲子前後各 2 條直線筆直的連貫與衣服的直線接連，衣服褲子的口袋都要縫上暗釦，使穿起來的時候能很平整，頭盔要潔白，皮鞋要光亮亮到可以當鏡子看出清楚人像，帽帶、槍肩帶、飾緒、勤務腰帶也都要潔白，還有要學好做人做事的相處應對進退之道，在軍中生活的日常以及體能和射擊技巧，這些都是我們的基本職能應該要做好，我們這一班做好我們的本務，就是對我的排長及副排長最好的負責。

看到的學長、長官們雖然都很嚴肅，但是在連上有一個學長一直讓我難忘，他是在眾多學長之中，算是少數和其他學長不一樣的，他是中士班長，對於我們的生活小事都很關心，也都會親手教我們上、下哨的技巧和應該注意的地方，進出總統府的長官們、車號和檢查的技巧，注意應對進退、注意禮節，有學長傳授經驗也使我對於值勤越來越熟練，慢慢地適應了在總統府憲兵營的生活，使我一直念念不忘暖在心頭。

貳、心情不好、壓力大，要懂得解壓、紓解情緒，找知己

或家人傾訴，不要亂找同事傾訴，會變成抱怨！

正當我在 211 營第 2 連慢慢熟悉的時候，聽到連長告訴我，指揮部人事組在徵選人事作業人員，請我到人事組去徵選人事士職缺，連長告訴我腳裝受傷，不要被選上，我不疑有他，照著連長說的做，可是還是想不到，我還是被選上了，連長知道了之後念了我一頓，不是告訴你不要被選上嗎？怎麼還是被選上了呢？我自己心裡想：「我真無辜！沒辦法好嗎？指揮部要人哪有不給的道理？」之後我也只有報到了，在我去人事組報到了之後，我的職缺調整到指揮部勤務支援連，平時早上八點到晚上 10 點要到人事組負責業務，剛到人事組什麼都不知道，那時候就跟著一位聘僱大姐，因為 7 月 1 號要編裝組織調整，所以才會甄選人才到指揮部做銜接，聘僱的大姐負責兵籍資料袋填寫和人事線傳的作業，記得他親切細心的教導我，讓我慢慢地進入狀況，在人事組負責兵籍資料袋的管理與填寫，那時候沒有線上的作業系統，所以很多有關於調職、晉升、懲處等人事運用，都需要透過我來協助提供資料，而且也讓我自己開了眼界。

因為我負責的編輯掌管資料袋將近有 5000 多份，也就是說扣除義務役的士官和士兵是單位保管之外，其他的都是在我這邊保管，只要指揮部裡面的志願役軍官、士官有人事方面的異動，我都要馬上做登記登錄，把資料更新到最新的狀況，而且在另外一部分我也要負責面對我的上一級單位，也就是司令部，我們的進度跟作業都要跟司令部結合，而且還不定時的會有督導檢查的行程，另外在年度那也會有國防部的不定期檢查，等於說我們的作業都要很認真的去面對，不能有一點的意外和差池，因為只要一點的疏忽，就會造成個人的權益損失與傷害。在線轉作業方面也是我們要很注意的地方，線上傳輸也就是說我們把最新的資料要傳輸到司令部做對應，那時候記得都還是紙本作業，所以我們寫的是 PA2 表跟 PC3 表，這兩種格式是最主要的，裡面的數字跟英文代碼也是都是我們要注意

意的地方，不能出錯、不能有一點疏忽，可以在指揮部的人事組接觸學習業務，對於我人生的生涯發展有很大的幫助。

雖然記得那時候指揮部勤支連的組長對我們很嚴格，而且當我們回到連上的時候，那時候的士官督導長對我們也是非常的兇，而且學長也很嚴格，令我們感到都很有壓力，我們雖然在人事組有業務很忙，但是連上的學長不會這麼想為你著想，覺得你接業務是應該的，連上的工作還是要分擔，當你的動作稍微慢了或是做得不好、不積極，馬上就會修理你、給你壓力，甚至把你臭罵一頓，記得那時候的我心情常不好、鬱卒、低潮都常常去找輔導長，還有去指揮部找心輔官排解壓力紓解情緒，畢竟在軍中是有很多沒有辦法解決的問題，就像長官常常在講的，我們沒有辦法改變別人，只能改變自己的想法及觀念，我們沒有辦法決定生命的長度，我們可以改變我們的態度，我們也可以經由努力讓生命的寬度更寬、更精彩。

我在指揮部人事組前後待了快五年的時間，讓我學習到了很多事情，對於業務的作業，電腦的熟悉，同事間的認識和相處，最重要的是在人事單位服務，讓我看了解如何把我的軍旅生涯做好規劃，這個也是在後續對我的軍旅生涯中影響我最大的其中之一部分。

當兵還要做生涯規劃嗎？到了部隊之後，經由做事學習到新的技巧與知識，其實最重要的就是要把我們所學到的應用到部隊，隨時經過學習及受訓提升自己的專業專長，增加自己的能力，增強部隊的戰力，以現今的新進同仁來說，就沒有這麼深的認同感跟革命情感，因為至少有七成以上的人認為部隊是封閉且不自由的，大家在軍中都沒有辦法把它當成是自己的事業工作一樣來做，以我個人的經驗而言，每一百個人下到部隊，到了部隊之後大概會有八成到九成的人退縮、犯錯、自己離開來辦理退伍，這些即時反映了兩方面的問題，第一個就是軍中的領導方式的改變、調整還有空間，另外一方面就是往往進來的很多新進同仁，都是我們社會最年輕的一代，在外面幾乎沒有什麼工作經驗不懂得什麼叫珍惜，今

天即使讓他們在外面有從事其他行業過，他們也是會有很大的離職率，這些年輕人大部分沒有社會的工作經驗，尤其又是在身處各種家庭的複雜環境下，成長及想法都還是會有很大的差異，所以在下到部隊之後我們各個部隊目前的做法，都會安排固定的人員來做輔導，讓每個人可以適應這個環境進而慢慢地去接受他、習慣他，把它當成是自己的工作，當成是自己的家來對待，當然軍中是個合法的武裝團體，當然要有嚴謹的管理方式，但是在嚴謹之中有考慮到人性，這人性的需求不能剝奪要盡量能夠滿足，另外在軍中也提供了很多的福利制度，都是比照公務人員甚至優於公務人員，這些都要一一的說明讓大家能夠知道，還有良好的受訓、終身學習的管道，可以說是非常完整無缺的，我們常常在講，各行各業都有職務高低之分，但是也唯獨軍中除了有職務之外，還有階級制度，階級代表責任與榮譽，這也是無上的光榮對個人的肯定也是家族的榮耀，在目前服役制度都很完善，也都有很好的照顧管道，對於退伍的人員也有很好的照顧，尤其在屆滿 20 年之後可選擇請領終身俸或是一次退休俸領取，這也是優於其他各行各業的一種福利待遇，是值得大家好好地思考做好自己的人生規劃選擇。

於是在民國 94 年踏入了清雲科技大學（健行科技大學），中間學習相隔了九年，當時我在軍中也已經服役了八年，職務是三等士官長組長，在憲兵 332 營服務，我在離開了學生的角色這麼多年之後，再次踏入校園成為了學生，感覺真的很陌生，頭腦鈍鈍的不靈活，記得從國小、國中到高中我的課業成績都沒有表現得很出色，排在班上的中間，畢竟自己在讀書這一塊沒有很多興趣，所以進入了大學生活我除了覺得很陌生之外，還帶有一些害怕，害怕自己的課業沒有辦法承受學習不來，害怕老師上課講的我沒有辦法聽得懂，知道我對於讀書不精通，所以我對學習方面很擔心，這也是我遲遲沒有繼續進修的原因之一，一直到 94 年 9 月才跟著大舅子一起報名清雲科技大學（現為健行科技大學）讀書，人說活到老、學到老，學如逆水行舟、不進則退，繼續努力完成大學的學業，期間每周一到周五從台北到中壢兩頭跑，下課了之後再坐車回台北，自覺要好好把書念好，

在四年之中成績都有達到自己的目標，也受到學校的肯定，領取獎學金，取得學歷。

另外一方面我在家中擔任老公與爸爸的角色，我在 92 年 9 月 6 日結婚，當年 12 月買了房子，之後有了小孩，人生的課題匆匆來到，讓我不知所措，沒有準備的很好，我在結婚前，知道要準備結婚了，不知道要去問或查資料要準備些什麼？在提親的時候沒有準備到 12 禮，以為只要買 12 種禮物就好了，其實不是，是男方表示報答女方家長辛苦撫養即將過門的新娘及感恩老天爺神明祖先的保佑，也代表男方家的感恩及誠意，更是雙方家的門面與禮儀，所以都會盡量辦得熱鬧風光而有面子。結婚的 12 禮包含有聘金、禮餅、金飾、新娘衫、胭脂水粉、金炮燭、六色糖、豬腿、果包、罐頭、喜酒等，結果自己去百貨公司買了 12 種禮物，結果都不是相關的，覺得自己很好笑，是我自己太天真想的太簡單了，所以人家才說結婚是人生的大事，因為我的家中從我念國民小學六年級的時候父母親就離異了，我的學校事情都是跟哥哥討論或是自己來處理，沒有習慣和家人、朋友討論或規劃，經過了這件事情，讓我人生成長了，在做事情要能多加思慮，才能兼顧工作、家庭、學業順利，也知道結婚、提親的過程，使終身大事能圓滿順利完成。

參、初為人父、身兼多職、工作忙碌

記得在民國 94 年的時候，是我人生軍旅最辛苦、最忙的時候，一方面是剛結婚、小孩出生我初為人父，在軍中擔任勤務排的組長，負責勤務排的綜合業務、值星官、二級廠廠長和駕駛多項工作，每天忙到走路都用小跑步的，太忙了，時間不夠用，營長跟營輔導長也很精實，每天早、晚都分別可以開 2-3 小時的會，開會從早上 8 點開始可以開到中午快 11 點半，晚上的會可以從 7 點開始開到快 10 點就寢，很扯！會議中還充滿廝殺激烈的氣氛，讓我覺得很難受，記得那時我還跟同學林業庭一起對背值星，我們兩個輪流休假日，一個月輪值假日和一個月

輪值非假日，因為業務幾乎都在星期一到星期五作業，等於休平日的那個月幾乎是沒有在休假日的，大家都很辛苦撐過那一段苦日子，但是我從那一段日子裡學習到很多。

其實個別分開來講在這段日子中，我又要擔任好老公、爸爸、學生、士官長的角色真的是讓我在這其中產生很多的衝突點，因為光是要擔任好士官長跟學生的角色就沒有辦法，何談還要做好老公和爸爸的角色，因為時間都被佔用了，我只能用零碎的時間打電話回家多關心老婆及聽聽小孩的聲音做安慰，另外利用上下課的時間回到家中看看家人說個話，這也是我在家庭角色中能盡量做到陪伴、安慰的部分，在家中我有個能夠幫我打理好家事照顧好小孩的貼心老婆，讓我沒有後顧之憂，也讓我可以全力在學校做好學生應該讀好書的責任，讓我在這四年學期成績當中，除了第一學期成績未達前二名之外，其餘每一個學期的成績都是全班第一名，這也是受到老師們的照顧與教導，在清雲（健行）科技大學期間，我覺得這4年當中，讓我有學到東西充實學習。在工作方面，當然這段期間很辛苦，也獲得長官的認同，能接續榮調（任）連士官督導長乙職，也學習到了很多關於業務、工作、溝通、協調等等的事務性工作，讓我學習到了很多在之前都沒有學習的東西，實質上也在我軍旅生涯中，幫我打了一劑強心針，讓我活力滿滿，充滿著繼續往前邁進的動力。

我剛下部隊，看到了很多學長學弟及弟兄姊妹們之間的相處，不管是生活方式，還是班長在帶領同胞們執行任務，比較了在不同班長的領導之下及領導方式各有不同，雖然是在這特殊機敏單位之中，嚴格的方式可以讓弟兄同胞們很怕你這個人，但是沒有辦法打從心中的佩服你，而有帶到同胞的心且有在關心弟兄姊妹的需求，這樣會使弟兄姊妹死心塌地的對你敬畏。

第三節 我的領導中期

壹、天下無難事只怕有心人

副排長這個職務，其實他就是排長的副手是個士官，階級是士官長或上士，連長的最佳幫手，也就是說在連上主要的作用就是代理擔任值星官的角色，只要是排長不在或是有任務，職務就由副排長來代理，也就是協助理連長管理所有連上的大小事務，令我最有印象的就是在憲兵 202 指揮部勤務支援連，我擔任值星官需要負責排定連上安全士官、勤務、工作的分配工作，還要管理從起床到睡覺點名簿、排哨表、記錄部隊工作日誌、人員管制、工作課前檢查、環境檢查、體能訓練，這些工作全部都包含在裡面，所以每天都會很忙碌，幾乎沒有自己的時間可以坐下來休息，因為早上忙完一些事物之後接著就是點名集合，準備用餐。

我們是指揮部支援連，負責就是指揮部的事務運行，包含通訊聯絡、車輛派遣接送、一般事務工作等三大類，到了中餐的時候我們就要提早集合上餐廳準備飯菜，把煮好的飯菜抬出來，放在配膳臺上面，再一一地為用餐的人員打上喜歡的菜色，在服務完長官之後，繼續著就是我們的用餐，用完餐之後我們就要收菜桶，把用具都洗乾淨收好，參加訓練檢討會、槍枝保養及夜間人員裝備清查，接著就是安排弟兄去休息睡覺，起床之後就是晨操及整理環境，接著到自己的工作崗位上工作，到了四點就是我們的運動時間，我就要集合帶著官兵同仁去運動，運動前的安全規定宣教和暖身我都不能疏忽，都要注意到每一個細節，還要提醒到弟兄姊妹們要喝水 300cc，補充水分也是重要的一環不可以輕忽了，常常耳聞到有友軍同仁跑步出意外、出人命，我們要引以為戒特別小心注意，不可以有任何意外可能發生，不怕一萬只怕萬一，小心為上！

運動完成後回到寢室換洗衣物，接著上餐廳用餐，收拾好餐廳，接著晚點名給連長主持，連長宣達重要命令及工作提醒，我也會在連長宣達完命令之後再補充宣達隔日要注意的工作，接著就是上床睡覺了，時間控制在 2140-2200 之間，自己則是要在弟兄姊妹就寢後才能坐下來忙值星官自己的事情，像是寫部隊工作

日誌、排定隔日哨表、批示簿冊呈給連長，做完才可以洗澡就寢，職務不高但是工作很多很忙碌，而且連長也不定時會在晚點名後及和連上的幹部開會，討論當日工作的狀況要檢討或改進的地方，或是隔日工作的管制狀況報告，工作管制嚴謹，千金萬擔一肩扛，千頭萬緒一把抓，副排長是推動連上事物重要的核心人物。

我的想法只有一個，遵守長官的命令，使命完成任務，事情不怕多不怕雜，軍中是個大家庭，大家鬥志都很高昂且使命必達，我的角色是副排長，帶領弟兄姊妹完成任務是我的成就，也是我的驕傲，古人有云「將帥無能，累死三軍」，我們要把複雜事情簡單化、系統化處理，妥善運用人力、時間使其能提高效率，能順利完成任務又可以有充分的時間休息，做個弟兄姊妹都愛戴的副排長。



貳、上下一心通過基地訓練

我在 222 營第 1 連擔任連士官督導長的時候，那時候我們連上的駐地從中華營區移防到五股泰山的堅實營區，基地訓練對我來說是熟悉且可以應付的，在接任這個職務之前，我已經在 332 營接任過第 2、4 連兩個連的連士官督導長，也在 332 營部接任過營部組組長及營助理士官督導長，所以對於這個職務與任務不陌生，所以我相信我可以以我過去的歷練及所學到的經驗，帶領連上弟兄姊妹通過基地訓練的考驗。因為我是士官督導長，我負責訓練及照顧好弟兄姊妹的責任。堅實營區建築蓋好大約有快有 50 年了，住起來較為破舊，沒有像原駐地中華營區這麼舒適方便，住用方面較為簡陋不便，堅實營區之前原本是憲兵學校的士官訓練分部，後來變成憲兵 202 指揮部的基地訓練駐地，我們基地訓練部隊移防分成四個部分，第一個部分就是先遣部隊，第二個部分份是主要部隊進駐，第三個部分是主要部隊返回駐地，第四個部分是後續部隊檢整完成返回駐地。堅實營區較舊較簡陋所以先遣部隊的同仁都要先把基地訓練所需要的訓練器材及打靶用具、修繕器具帶到基地及檢整修理基地營舍，例如水、電路檢查及軍械、彈藥室安全維護等，都是重要的前置工作之一，主要部隊則是全部的同仁跟武器、裝備和彈藥，一起從駐地中華營區移防到堅實營區，也就是大搬家的意思，細節部分很多，大家都要同心協力分工合作才可以圓滿完成。

至於測驗部份分成先期測驗、期中測驗、期末測驗三個部分，先期測驗的測驗項目計有基本體能、單槓、500 障礙超越、手槍 25 公尺射擊、步槍 175 公尺及 300 公尺射擊，測驗的目的在於驗證駐地訓練的成效，所以這方面的成績要測得好，要拿到好成績的話，就要平時在駐地的時候就要落實的訓練體能，針對每個弟兄姊妹每一項的測驗，都要有成績評定，每個月要測驗，查看成績是否處於合格的邊緣或是不合格，有不合格的弟兄姊妹，我就要統一帶著協助訓練，針對不合格的項目多做練習，循序漸進慢慢地進步。我常常告訴我的弟兄姐妹們，訓練

一定會辛苦，沒有不辛苦的訓練，因為過去沒有習慣做，所以會不習慣，做多了就會習慣，但是只要我們有心慢慢就會變成習慣，成績也會越來越好，因為我們是革命軍人，體能跟射擊訓練都是我們的看家本領，是軍人基本要具備的能力，是我們一定要具備的職能，我們一定要把它練得純熟。這樣慢慢地帶著弟兄姊妹進步，從不合格到進步，從進步中到合格，弟兄姊妹們從訓練中找到自己的成就感，尤其是在自己成績合格的那個時候，那種開心的感覺從心裡傳導到外在，是一種不言而喻的感覺，很開心！這樣也使得弟兄姐妹們都可以跟上腳步慢慢進步，也讓連上的成績亮眼，通過先期測驗，部隊的生活就是團體生活，個人成績厲害不代表團體成績好，團體成績好才是好，讓大家有共同的目標朝目標努力邁進，遇到問題協助解決，製造大家對團體的認同感，這個就是我們做幹部的責任和存在價值。

接著就是期中測驗的考驗，期中測驗又比先期測驗項目多，弟兄姊妹們要更專心、辛苦一些，有經歷過測驗的同仁大約只有 1/3，其餘的同仁沒有經歷過沒有經驗，雖然說大部分的測驗項目大家都有在憲兵學校學習過，但是久沒練習了會生疏一些，我就像媽媽在帶著小孩一般的呵護，把我們需要測驗的項目，有基本體能、武器射擊、戰技訓練（奪刀、奪槍、擒拿、長短警棍打擊、莒拳、柔道等課目訓練，都要熟練才能測驗合格，在基地每天都是訓練操課的課程，項目一直反覆練習、練熟很辛苦，但是這個也是建立革命情感的時候，大家同時生活、同時訓練，情感互動快速建立，堅持著這個信念，我的士官同仁，看到我親力親為照顧學弟及弟兄姊妹們，大家也就會一起動起來，團結力量大，全連的士官都動了起來，雖然測驗項目多，我們連上也就是憑借著這股力量通過測驗。

平時在駐地，大家要一起在部隊一起相處的時間不多，即使是同一班的班長和班兵都不容易，很多班長跟自己的班兵都不熟，只知道名字而已，所謂不打不相識，彼此沒有多相處怎麼會認識熟識呢？因為大家都是分批休假，而且還有繁忙的勤務跟任務，要上哨、出特種勤、公差很多事情雜事，所以大家要見面的機

會很難且真的不多，唯一大家可以天天相處的時間，一起出入一起訓練的機會，就只有在基地訓練的時候，所以基地訓練也是我們跟弟兄姊妹培養感情最好的時候。

到了期末測驗就是一些戰術的課程，期末測驗的項目有戰術行軍、聚眾防處、刺槍術、限制空間戰鬥、準則測驗等等，其中最有挑戰性的就是戰術行軍和限制空間戰鬥課程，戰術行軍在泰山及林口區域實施，途中測驗官還會設置狀況讓我們各排或班分別來處理，有戰鬥的臨場感，也可以讓班長訓練應變、指揮的能力。我覺得這個是讓班長學習的很好的機會，平常我在告訴學弟妹相關的知識，如何帶好弟兄姊妹，怎麼去知官士兵及相互間的相處，其實不如直接去做去考驗實作，學習到的是最真實的，也可以知道自己的班上同仁的個性和態度，實質建立團結心。

參、憲兵隊團結立大功

平常在部隊裡面怎麼跟弟兄相處的呢？跟弟兄相處其實就像跟自己的弟弟妹妹相處一樣，大家在一起互相照顧，需要幫忙的時候哥哥一定會跳出來，當作做事的時候哥哥也會出來糾正並告訴指引正確的方向，在服役的過程中，其中令我印象較深刻的就是在臺北憲兵隊的時候，我在臺北憲兵隊的憲兵中隊，擔任的職務是中隊的副區隊長，有一次協助隊上的調查官辦案，執勤時我編派帶了五員弟兄，執行外勤的工作任務，憲兵隊不定時會協助移民署及警察辦案，直白地說就是捉拿逃逸的外勞，這些外勞幾乎都是與雇主契約未滿，中途離開或是來臺契約期滿後逃離雇主未返回自己國家的移工，對我們來說就是逃逸外勞，也就是現在所稱呼的外籍逃逸移工，這些移工在臺灣就想要多賺一點錢過好一點的生活。

記得在 106 年的時候是在晚上大約七點多的時候，在中秋節的前夕，我們憲兵一行人大約有二十多個人，連同警察及移民署同仁大概近百來人，經過分工討論後，於是到了北部地區的雞隻屠宰場，到了現場我們就包圍的方式，大家分工

合作，過程自己覺得緊張，但是大家很有條理的分為兩到三員不等，慢慢地完成任務，當然現場發現了很多的移工，他們看到我們來了當然也有很多人逃竄，男男女女都有也有懷孕的，最後大概抓了快 100 人，被抓的外勞有部分人很緊張，一部分女性移工哭哭啼啼，還有男性移工要掙脫的等等，因為他們都要送回移民署，總共也動用了 4 臺警備用車，把移工全部上手銬，送到了新北市的移民署，等待確認身分及約談後，統一關入留置室中看管，等待遣送回原屬的國家，這次的任務覺得很新鮮，但是過程很危險。

這次的任務讓我知道了解逸移工的處理方式，對於移工的處理方式不是友善，但是以政府的立場而言，在臺灣總共有將近 700,000 的外籍移工，其中將近有 50,000 左右的逃逸移工，這麼高的比率，對於社會動亂會造成很大的衝擊，或許我的弟兄姊妹在這次的任務中夜增加了執勤的經驗，我也在任務中提醒同仁「安全」是我們最大的保障，在任務中要互相幫忙提醒注意安全，其中就有兩到三位的逃逸移工往大樓的屋頂方向逃去，我就趕快告訴弟兄不要跟著去追，會造成危險，因為逃亡的人會狗急跳牆不顧自己的生命安全，我們是執勤單位一定要保護自己，不能試險。在執勤完畢之後已經是凌晨快四點了，我也告訴大家辛苦了，平安返回憲兵隊，大家好好補充睡眠休息，是個難忘的回憶。

在這個時期中，我感受到在我們接受到長官的命令的時候，要如何轉化成同胞弟兄們能夠接受的語意，而且在我的學弟學妹中，在帶領同胞們的領導方式，也是在模仿、觀察中學習，因為個性的不同有些人可以跟弟兄們很親近，另外也有人做事可以很有效率，這個都是我要去觀察互相學習及調整的。而且因為主官的不同，會影響到整個連隊的做事方式與氣氛。

第四節 我的領導後期

壹、照顧官兵從心出發

大家所謂的「兵王」，就是和士官、兵生活、工作在一起的士官長，也就是士官督導長，在我的士官督導長的職務中，我歷練了連士官督導長、營助理士官督導長、憲兵隊士官督導長、指揮部士官督導長等職務，我認為在這四個職務裡面雖然說都是士官督導長，但是所負責的工作及範圍差很大，相同的是都是以服務、管理性質為優先考量，也就是所謂的高度和寬度的問題，隨著職務越高，寬度也就越寬廣，所需要幫助協助的人也越多，當然在問題上也會更加的複雜且多元化。

想起了我在當連士官督導長的時候，我的工作就是帶著大家做好訓練的工作，還有協助連長推動連上工作實務，在訓練方面我主要先了解所有同仁的狀況，以三項體能而言，我會先看看伏地挺身、仰臥起坐、3000 公尺跑步這三項大家每項的成績狀況，再依據每項不合格的人員，以次數來換算，合格成績為 60 分，不合格的人員我在個別了解原因，針對問題予以協助解決，其中最主要的因素就是沒運動或是過少運動兩個因素，我會親自帶著不合格的人員運動以加強他們的體能，在運動過程中的前、中、後給予提醒與協助，觀察每個人運動時的表現狀況，有異狀可以馬上察覺，這是很重要的。

常常有人問到是不是要練習什麼課表等等之類的呢？我認為相關的課表是可以練習，但是主要是針對該項的訓練要足夠，這樣才可以提升他的次數和成績，循序漸進慢慢進步，如果一下練得太久或是過度操練沒有做好暖身的話，這樣很容易就會受傷甚至造成個人對運動畏懼，其實最好的運動方式就是團體一起行動，在運動中不讓大家覺得乏味，加入趣味及娛樂性但是又兼顧到安全，甚至我也會多多的鼓勵我的弟兄姊妹，使他們有成就感，也可以慢慢地在生活中使運動成為他們不可缺少的一部分，運動只要成為習慣就可以保持良好的身材，而且也可以

讓自己的體能狀態一直維持到合格的狀態，這樣強健的體魄更能提升身體的免疫力減少生病就醫。

前面提到士官督導長還需要負責到士官、兵的生活管理及工作管理，在生活方面從新兵剛到單位報到，除了人事單位要建立資料外，在士官督導長這邊也會在他當日報到那一天，立即找他了解關心並詢問他到單位報到有沒有需要幫忙的地方或是缺少什麼東西，而且也會馬上請他撥電話回家與家中長輩或父母親聯絡，告知他已安全的到部隊報到並且告訴家人部隊長官對他的關心，使他的家人和父母親都能夠放心把它交給部隊，這樣一來家裡父母親信任部隊，部隊也可以透過聯繫了解父母親對小孩的關心，以及告訴父母親了解小孩在部隊的生活和工作狀況。

對一個剛到部隊報到的新兵而言，他是陌生且害怕的，因為他從社會青年轉入軍中到了入伍生活，會有兩週到一個月的調適期，到了第二個月對於環境慢慢地適應了，緊接著又準備要到部隊報到，也就是說又要重新適應新的環境，所以這個時期是我們很重視的一個階段，在這個階段他的適應狀況和家中對於部隊的看法和認同感，關鍵就在於這個階段的適應期，所以我就會親自帶著新進的同仁慢慢地一步一步適應部隊生活作息，慢慢地接觸簡單的工作，進而從生活及工作中遇到問題馬上能協助解決，這樣一來循序漸進得以適應生活和習慣部隊的工作。其實新到一個環境是要適應期的，要調適一段時間，不論階級高低都是需要的。

在任時的政戰主任就曾經告訴過我，他雖然在軍中已有 30 幾年的資歷，當它剛調職到馬祖的時候，馬祖的天氣、環境、任務、休假方式和臺灣都不一樣，天氣冷冽、北風強勁、寒氣逼人、潮濕難耐，任務較辛勞情勢也緊張，休假則是每三個月才可以回臺灣乙次，如果遇到重要的部隊演習與訓練就要延後甚至沒辦法休假了，另外天氣惡劣，颱風、起霧也是會影響飛機、船班的，返臺休假不容易，而且我聽說，馬祖南竿機場目前是臺灣機場中屬於較不容易起降的機場，因為跑道較短且常起霧、有強側風，只有立榮航空公司有服務，想要真的生活方式不一樣，我沒有在金門或馬祖服役過，但藉著輔訪部隊士官兵時有到過馬祖，島

上的資源有限，商店不多且早關門，部隊物資常倚賴船運補給才能運作，相當辛苦。

所以我們要知道不管是什麼階級、多少年資的同仁，到了新的單位或是剛進來軍中，我們都要多多的關心他輔導他，就因為人、事情、環境都不熟悉會帶來各種適應上的障礙與問題，值得我們要多關心與協助。

招募的工作是我們士官督導長應該兼顧的工作，在我民國 95 年接任士官督導長的時候，負責新進人員、教育訓練、輔導測驗與招募工作，其中招募工作是我們的重點，在連隊的部隊管理上從人員的招、選、訓、用這些我們都要兼顧，招募工作從參加北區招募中心所配合的相關兵役、學校及政府單位的相關活動進行人員說明和招生安排，這些都要我們親自去說明、解決疑難、彙整考生資料、個人輔導、家屬聯繫以及協助報名，在報名之後輔導考生提醒準備筆試及口試，筆試準備智力測驗多看題庫和智力測驗書籍，口試養成運動的習慣，每周練習跑步三次以上，距離在 2-3 公里左右，速度控制在每 6 分鐘內能完成 1 公里，循序漸進慢慢進步，以提升體能才能通過體適能的測驗，

貳、憲兵、臺鐵、高鐵、鐵路警察成為一家人

我經過了士官督導長的歷練及具備客家人的本質，勤勞樸實克服困難，以我在軍中的經歷與服務熱誠的心，以助人為職誌為基礎，慢慢地融入臺北車站臺鐵、高鐵、捷運這個大家庭。記得在民國 99 年 7 月的時候，那時候受到我們憲兵 202 指揮部的副指揮官張上校的照顧，在人員甄選之中建議我從憲兵 332 營第 2 連的連士官督導長調整職務到臺北車站憲兵隊聯絡組組長服務，聯絡組的任務在我剛到那邊的時候，是我第一次到臺北聯絡組去，對那裡的環境很陌生而且臺北車站對我及很多人來說都不熟，臺北車站是個複雜的大迷宮，她從平面要到月臺搭車及臺鐵和淡水線、板南線的連通道，就要從平面 1 樓到地下 5 樓，地下通道都有相通，而且有涵蓋臺鐵、高鐵、捷運、忠孝地下街、市民大道地下街等，交通四通八達很方便也很容易迷路，這個環境讓我適應了快三個月才熟悉，我擔任聯絡

組組長，憲兵隊聯絡組的任務，主要有官兵遺失物處理、官兵急難救助、車站票務諮詢、軍紀糾察勤務、報案處理等項目。來到這裡主要任務是要跟人的熟悉和認識互動，在聯絡組固定三節我們會準備「等路」送禮以表致謝之意，有高鐵、臺鐵的站長、三位副站長、專員、秘書、票務人員、領班，這些人員我們都要去認識，而且要做好應對進退經營好關係，因為常常都會有站務的問題諮詢協助，高鐵的成員大多數是一般較年輕的同仁，以女性居多，臺鐵則一般以男性居多且年齡較為年長，而且最重要的是很多都是客家人在服務，使我在工作上能夠更加的能輕易與人互動，剛來的時候聽到很多前輩們在訴說之前的故事，之前叫做運輸軍官，在車站裡面負責運輸調度的工作，因為常常要跟人互動，所以應酬很多常常要喝酒，所以聽說都要有好的酒量，我聽到了之後就覺得我不行，因為我不常喝酒，也不常應酬，但是我願意多做、多看、多學習、多幫忙，相信一定可以打動人心。

我常常以一句話來惕勵我自己，那就是「創造自我被利用的價值」，之前我們也沒有受過什麼人際關係的訓練，只知道嚴以律己、誠以待人，後來才知道有專門訓練人際關係的地方，為了要跟特定的人打好人際關係，刻意訓練相同興趣的技能，如何說好話有適當的談吐技巧，這些真的可以在做人效率上加一分，但是我秉持的一顆實在的心，常與人聊天獲得同感，而且又具備客家人的語言、背景、文化，這些在相處上會很容易親近也聊得上話，甚至常常用客家話聊到家鄉的時候大家也都覺得很熟悉，可以說都把彼此當作是親人來看待，有事情要幫忙的時候我們都會主動的詢問，所以我們在工作上能夠很快地融入，感覺大家就像一家人一樣，在工作的時候總是能彼此互相關心、體諒，在臺北車站工作，對我來說真的是一個緣分也是福份，如果說家裡是我們生命第一個家，部隊是我的第二個家，那臺北車站就是我第三個家，其實在臺北車站裡面大家的共同點，就是在幫助臺灣民眾同胞能夠安心回到家，而這件事情在這一年 365 天裡，每天都在上演且不停的輪續著。

參、以身作則與弟兄姊妹一起成長

對於不是喜歡跑步的我，進入軍中後最多也只有跑 3 公里而已，頂多是早上、下午各跑一次 3 公里，成績在 11 分 30 秒左右，從來沒有想過我要去跑或是可以跑完 42 公里，全程馬拉松對我來說根本是不可能辦到的事情。我記得大約在 102 年的時候，家裡平鎮社區鄰居姚誌成先生看我有固定跑步的習慣，介紹了雙連長跑協會的游龍俊先生給我認識，告訴我可以跟他們一起跑步，約跑步的時間都是在假日的早上，跟我原本的跑步時間相同，大約都是早上 5 點左右集合會跑步，在跑完步時大約七點，我回到家中準備早餐，老婆、小孩也剛剛起床，可以陪家人吃早餐、陪老婆去市場買菜，所以跑步對我來說既不會影響我生活安排，又可以充實我的時間。

記得在玉璽鄰居姚先生的介紹下，認識了雙連長跑的游龍俊先生，游先生在金嗓公司當任總經理，我跟著大家都稱呼他為游總，第一次跟游總跑步的時候，他看著我跟我聊著，說我看起來蠻會跑步的，我們一起跑步聊著跑步的事情，感覺游總人很好，待人也很有親切，這讓我每到假日都會跟著游總和雙連的朋友一起跑步，慢慢讓我的體能大幅進步，從 3 公里、5 公里、10 公里、15 公里甚至進步到半馬，從游總的身上學到了跑步也學到了做人的應對及待人親切的態度。

之後在 108 年 1 月渣打馬拉松，第一次參加全程馬拉松比賽以 2 小時 55 分鐘 56 秒的成績完賽，達成了很多馬拉松跑者心中破 3 的目標，當下的我非常的高興，這個成就非常不容易，平常的訓練量要很多，大約每天平均要跑約 21 公里，月跑量跑到 600 公里，我感覺我的公里數比人家一個月騎機車的公里數還要多，很誇張！，體重也從 86 公斤瘦到了 72 公斤，對我來說身體變輕了，體能變得更強，讓我在部隊生活游刃有餘，那時我在臺北憲兵隊任職士官督導長主要負責訓練及協助士官弟兄姊妹的軍中生活日常，屬於直接面對士官兵的帶兵士官幹部，我以身作則要求自己，做好榜樣及模範，每天早上大約 4 點半起床，因為

要求弟兄姊妹體能，我自己要更嚴格要求自己，提高運動量提升體能，會先去跑個 15 公里到 21 公里，很有趣的是我跑步到臺北 101 大樓，中間再繞大安森林公園 4 圈，這樣剛好 21 公里，跑完的圖形是一架飛機圖形，跑完回來之後大約時間是六點的時候，接著剛好在 6 點的時候再帶著隊上學弟妹和弟兄姊妹實施晨操。

我們都要求弟兄姊妹訓練些甚麼項目呢？怎麼訓練？應該有人覺得很好奇，我為了要求使同仁們的體能都能進步，我就只有要求最基本的 3000 公尺跑步、伏地挺身、仰臥起坐、單槓、間歇衝刺這些肌肉群接近測驗的項目，不額外多作訓練，循序漸進逐一要求慢慢進步，還會按照個人體能的的狀況作分組，依照每個人的體能來分分為 80 分以上為 A 組，60-80 為 B 組，60 分以下為 C 組（加強組），分別增減訓練量，並注意到訓練時每個人的安全，下午的運動時間 1600 時左右，繼續體能加強針對早上沒有晨操或是不合格的人員，我會要求體能練習是要提升大家的體能程度達到合格的目標，對於新進的人員會覺得不習慣，但是我會因人而異、因材施教，依照體能的狀況分組練習，使大家的體能狀況循序漸進，這樣一來同仁們就可以合格了。

對於跑馬拉松而言，嚴格說起來，對我的好處就是提升我的體能狀況，讓我有好的體能可以帶領我的同仁們，在體能上可以進步，在工作上也可以有更多的耐力和毅力展現，遇到困難時只要靜下心想一想，改變思考方向，沒有什麼大不了的事情不能克服，沒有什麼不能解決的問題，只要我願意去面對去找方法相信一定可以解決一定可以完成任務，做事就像我們在爬山一樣，要堅持向前不斷努力，累了就休息一下、喝個水、養足精神，路程中縱使有困難危險、崎嶇不平與陡坡，也要不斷的克服困難向前邁進，在臺灣有爬過玉山的人，一定會覺得其他的山可以比較容易完成，因為玉山是臺灣的最高峰，可以登上最高的山峰，其他的高山也就不會覺得困難了，正所謂登高山而小天下。



肆、指揮部士官督導長的管理，服務同仁從需求開始

在臺北憲兵隊擔任士官督導長的我，心理想著做滿 20 年的役期，可以有領終身俸的資格就可以退伍了，但是週邊的長官一直鼓勵我繼續服役，告訴我們不要衝動輕易決定退伍，長官說到你不要急著退伍，做滿 20 年就會有終身俸，支領的俸率有基本的 55%，每多做滿一年多 2%，做越久領越多，所以不要退伍，要想清楚，要退伍很容易，不要急！但是退伍之後就不能再回役了，我自己想了一下，我退伍要做什麼工作呢？自己心裡想要退伍還是想要自由呢？雖然一心都想著退伍，但是對於退伍沒有規劃，反而我對於退伍恐懼與惶恐。

我在接任指揮部士官督導長之前的一個月左右，指揮部人事軍務處人事組組長有約談我，但是我沒有很在意是否可以接任到這個職務，心想我只是人選之一，指揮部裡有這麼多優秀的學長姐可以接任，約談完之後就沒有消息再通知了，印象中我突然到了 108 年 1 月 15 日中午十二點左右接到通知，告訴我人令生效，於 1 月 16 日接任指揮部士官督導長，我覺得不可思議，覺得自己能力不足，沒辦法勝任，但是我沉靜了一下，想了想，天將降大任於斯人也，必先苦其心志、餓其體膚，我必須去接受這個責任，利用下午的時間趕快整理好家當行李，因為長時間都在 202 指揮部裡服務，所以我的衣服及雜物還積得蠻多的，沒有很長的時間可以好好分類整理，也大概的整理裝箱裝袋而已就趕快搬上車了，衣服就直接掛著衣吊，整串拿了就走，前後也分成兩趟車搬運才清理完，把東西搬到房間後清理完再歸定位，時間已經是晚上 12 點多了。

在憲兵指揮部報到的第一天早晨，早上五點我就醒來了，可能是因為壓力的關係也沒有辦法再多睡一會，我趕快盥洗一下把衣服整理穿上提起精神，大約 6:30 的時候我就到餐廳準備參加早餐會報，這是我第一天在指揮部上班，我的心情很緊張，想說等一下指揮官會問我什麼，我要回答什麼？我心裡都有先預想了一下做了準備，之前在臺北憲兵隊的時候，雖然說主管是上校隊長，但是我不用坐上長官桌參加早餐會報的，只是在長官用完餐後，我坐在桌邊旁聽即可，但是

我心裡想了一下其實也不用太緊張，想一想自己在地區指揮部也服役了快 22 年，然後從臺北憲兵隊調職到憲兵指揮部士官督導長職務，雖然說是士官，但是論年資來說跟長官們也沒有差太多，差的是「主官」的歷練，軍官會逐漸歷經連、營、隊、科長，而我是歷練「主管」職務，依順序由連、營到隊士官督導長，我是士官督導長是要會面對很多決策面，對於和長官們的相處，一定要應對得當，指揮官在用完餐後開始開早餐會報，第一句話就問我說：「顯金你這麼快就報到了，加油喔！」，我盡力做好本分，我代表著全指揮部的士官同仁，要以身作則讓長官認同信任士官，我的憲兵指揮官很重視士官制度，也是一個照顧同仁福利的好指揮官，也是一個受官、士、兵愛戴的好長官，有指揮官及長官們的支持，使的我對於推展士官實務工作能得心應手。

但是我剛接任這個職務，因為與前一任士官督導長直接調換職務，使得沒有交接到任務工作，我在接任後憑藉著與參謀長、副參謀長的指導與士官督導長室同仁的幫忙，還有地區指揮部士官督導長的支持下，使我可以順利的推動工作，在我的地區 5 個及直屬單位 4 個士官督導長，加上各下轄共有 67 個督導長，分佈在臺灣各個縣市及外島憲兵隊，各個督導長們都肩扛重任，負責士官、兵安全、輔導、訓練的責任，也全力協助著單位主官督管工作，保障每次的任務可以順利安全完成，功不可沒擔負重任，就像前面有提到的，軍官會常調動職務，而士官在單位長留久用，是單位穩定的基石。我每週會召集地區及直屬單位、軍官連的士官同仁召開士官會報，討論工作的推動、轉達指揮官對士官兵的關心及提醒，我也會告訴同仁們多以愛心、耐心、關心為出發點，協助單位士官兵適應部隊工作及執行任務，找出問題協助及主動幫忙，促進單位團結向心力提昇，經營管理好單位是首要的工作。

從士官督導長的職務裡，感受到一個生命共同體存在的重要，我們就像是父、母關心自己小孩一樣，要關心到每一個弟兄姊妹弟兄，在有需要的時候，我們可以適時地伸出援手，使得弟兄們都可以在部隊裡面適應，不管遇到什麼問題，

都有士官督導長可以協助解決，這是由下而上的管理，從需求面的方式出發，建立共識、信任弟兄姊妹、主動的目標。



第五章 結論

第一節 我的僕人式領導行為形成背景

壹、唯命是從的傳統

我在還沒當兵之前，對於軍中的管教方式就是在收視報告班長當中所知道的印象，軍紀如山軍令似鐵。班長總是站在列子前面很有精神的指揮著弟兄姊妹，稍微有一點閃失及錯誤，就會大聲的斥責或處罰犯錯的同仁，對於班長的命令不能有一點遲疑，哪怕是慢了半拍都會接受到處罰，大家只能唯命是從不敢違背。主要是因為軍中只要犯錯違抗命令，就會被判軍法審判，軍法審判是很嚴重的，輕則在單位的主管同意核准下，會被送到附近的憲兵隊的禁閉室，嚴重者則會被送到軍事法庭審判，接受判刑服牢役的處分，所以大家都不敢輕忽。

當然軍中管理嚴謹的主要原因是由於軍中是個大團體，而且負責保衛國家安全的責任，又擁有大量管制且具傷害力的槍炮彈藥武器，所以不可輕忽兒戲。以我自己為例，在我剛從人事組調整回勤支連的時候，就有遇到一個服役兩年一起的士兵，有一次早上起床集合的時候，那一名上兵離退伍大約剩下一個星期，集合故意不入列報到，後來值星官上士班長，親自到床前去叫他起床集合，但是那一名上兵回答值星官說：「我不起來！」，結果是值星官晨操回來之後，馬上上簽呈給連長批示，建議連長同意將上兵關入禁閉室，於是連長跟值星官就當天再上簽呈呈到指揮部，呈請指揮官批示，在指揮官批示後，值星官馬上帶著上兵就馬上將頭髮理成光頭，然後關入禁閉室反省，最後反省關到最後一天直接退伍。

由此可知，在 90 年代的時候軍中對於命令貫徹是很要求的，不聽從管教就等同於違抗命令，長官的命令，沒有一點懷疑的空間，也沒有折扣。這也是在我早期服役的過程中，所經歷到的領導風格，一種威權式的領導，有其存在的趨勢。

貳、魔鬼藏在細節裡，用心專注過程，不虎頭蛇尾，以免 前功盡棄

其次，在部隊中要把事情做好，就要注意細節，這也是把事情完整做好的關鍵，畢竟魔鬼都藏在細節之中。其實做人就跟做事情一樣，要實實在在地、道地地地的，不要虛偽、不要作假，我們沒有辦法做大事情，但是可以把很多小事做好，而大事情就是由很多小事情累積而成，把每一件小事情從頭到尾實實在在的做好，使其能夠被圓滿完成，這就是一個成功者的做事方法及負責任的態度，也就是一個很實在的做事人。

我們做人需要用心、專心、多心、細心、耐心、愛心，把小事情做好就是需要用心、專心、細心、耐心，而把這些小事情串連在一起就需要團體的力量，來完成一件大事情。那在這其中就需要用心及愛心來串聯，而且部分人在做事的時候會是虎頭蛇尾，也就是說剛開始的時候很認真、很用心，做到事情快完成的時候覺得這樣就可以了，也就是說最後面的部分都沒有重視。例如我在勤務支援連服務的時候，需要負責支援指揮部的大小事務，其中一項是我們要負責布置開會的場地，以指揮部月會來說，在會前要整理會場、貴賓室清潔，桌椅要乾淨沒有灰塵，包含貴賓室的文具原子筆是否可以正常書寫，鉛筆是否有筆尖，每枝筆排放的順序一致，貴賓室的廁所，馬桶是否正常沖洗、洗手臺乾淨無水漬、衛生紙補充、擺放芳香劑，還有會場的燈光是否明亮，燈泡是否有閃爍，講臺是否清潔，麥克風聲音正常電量足夠等等，這些都是很小的細節，但是只要其中一個環節出錯了，就意味著任務失敗，連長一定提頭來見，被科長或參謀主任罵到狗血淋頭。

所以在我們完成每一項工作的之後，都要做好檢查前面工作階段是否有遺漏的地方，有遺漏或是沒有做好我們要立即地把它改正過來，所以一件事情從頭到尾都很重要，都是我們要去注意的，不然會因為最後一點小疏漏而毀了整件辛苦做好的一件事，導致前功盡棄，不得不去重視，防止遺憾產生。換言之，這樣的當時的領導風格強調工作的完美達成，也使得所有一切工作的完成過程，對於一

絲一毫的細節都十分注意。領導者或是被領導者，若在細節上一有輕忽，很可能就無法完美達成任務，遭遇到責難。



參、領導者像是導演，掌握戲份走向，防患於未然

戲如人生、人生如戲，軍中也是一樣，領導如人生像是一場戲，導演的劇本要精彩，演員的技巧要純熟表情到位，這場戲才會看起來生動。我服士官役開始，是從下士班長的糊塗一直到上士副排長才領悟到了解的事情，有一天跟我連長聊天談到，當幹部帶兵就像演戲一樣，有時候當部隊遇到問題或有人犯錯的時候，連長告訴我，當下要有手段，徹底告誡同仁不能再犯同樣的錯誤，也就是所謂的霹靂手段，以下我舉兩個例子來說明，分別是打靶跟偷竊。

首先我從打靶說起，在軍中對於打靶是很神聖的事，部隊從準備要打靶開始，就要先準備各項的程序有沒有到定位，首先就是在打靶前一個月，要先跟陸軍聯合保養修護廠預約槍枝鑒定，目的是要檢查槍枝是否合乎射擊安全規定，是否為危險的槍枝，產生維安的顧慮，必須要由專業人員檢查清楚，也就是聯保廠兵工所的保修士官長來驗證，驗證合格後開立槍枝鑒定報告才可以使用槍枝。再來是槍枝保養，在打靶前後的保養要依循規定打靶前一天與打靶後三天的保養規定，在擦拭槍枝後也要由資深的士官來檢查每個弟兄同仁是否有把槍擦乾淨，槍枝平常放在軍械室保管，進、出軍械室要填寫在進出管制登記簿上，攜出跟繳回序號、時間、人員姓名、原因紀錄都要登記清楚，稍有閃失錯誤就要被嚴懲，只因為這些槍枝屬於重要型軍品，管制要相當嚴格且繁瑣，還有監視器錄影存證。

除了這些還有就是到了靶場打靶必需要認真、嚴格才可以，神經要緊繃不能放鬆，而且對於靶場的規定要很清楚，槍口要朝上或朝下，槍口不能對人，槍口對人是大忌，在靶場要嚴肅看待，注意小心，在靶場都不能輕忽、開玩笑，射擊訓練動輒就會使人命損失，弟兄同仁人命關天，對於擔任幹部的我也必須要嚴格以待，收起笑容，這個時候的我就要扮演著監督、稽查員的工作，要裝作很嚴肅，弟兄姊妹看到就不敢開玩笑，因為我不笑嚴肅的時候，會讓人覺得很兇的樣子，也就是扮演壞人的角色，就像電視上的演員一樣，做什麼像什麼，負責什麼身分就要像什麼角色，有人做錯事情了，你就要演得很像壞人、法官或獨裁者，馬上

糾正！必須要眼看四方耳聽八方的觀察所有同仁的狀況，五線三組、射擊線、待命線等都有各就各位，一但有發現異常或錯誤的動作就要立即的提醒跟警告，甚至大聲責罵及處分，目的只有一個，就是讓所有人打靶完成，訓練完成，平安返回部隊。

另外一個案例就是偷竊，在軍中是個團體生活的一個環境，可是往往就有少部分人會有不好的習慣，也就是說會習慣去拿他人的東西，所謂不告而拿謂之竊，這個意思就是說你沒有向他人告知而拿了他人的東西就是偷竊，偷竊是很不好的習慣，在軍中也是從長官到弟兄姊妹都是很討厭別人有這種行為，所以身為士官幹部的我們，要常常耳提面命的告訴弟兄姊妹們不要有這個習慣，是會犯法的讓自己有前科記錄，家中或個人有什麼需要或是困難講出來大家都可以幫忙好解決，但是偷竊就是不可原諒的行為，按照以往在我們剛下部隊的時候，時間大約在 80 幾年及九十幾年初的時候，只要連上有發生偷竊的事情，我們一定會讓連上發生「大地震」，此「地震」非比「地震」，它的涵意就是讓書桌、內務櫃、學兵袋的東西全部都清出來丟在地上，也意味著所有東西要大整理的意思，全部清出來沒有死角，等於就是大費周章地把所有東西打亂，再重新整理的意思，這個大地震很費工也很費時，當然也會有加入精神跟觀念的教育，結果就是要嚇阻犯錯的人能夠誠實以對，且告訴為犯錯的人知道犯錯是會連累到全體，影響到全部同仁的權益，讓這個「大地震」的印象烙印在弟兄姊妹的心中，只要心中有一點不好的觀念與雜念，人人心裡要有共同信念，犯錯是會連累到大家的，自己也會遭受到處分，就可防止有偷竊的事情發生。

因此，在這樣的領導風格下，紀律與行為的正確性，對於領導者與被領導者就非常重要。特別是攸關紀律的部分，會有清楚的操作流程與規定，確保所有人的行動不會出錯。因為不留心的閃失，很可能會產生人員的傷亡。其次，在團體生活中行為的正確性，也是領導者需要強調的，特別是破壞團體信任感與風氣文化的不正當行為，都會用嚴格處理的方式來對待。

肆、領導風格的轉變，跟著時代向前，貼近人心

說到轉變讓我感覺到最明顯的就是，我的領導對象改變了，怎麼說呢？從我剛剛入伍開始，到剛下部隊的我，約 18 歲的我，是下士官階，職稱是副班長，我帶領的士兵弟兄姊妹們都是哥哥姊姊，比我年長許多，需要服兵役二年，經驗豐富我許多，也多為大專院校畢業的大專生，他們在看我就像自己弟弟一樣，加上我對於工作上經驗不多，所以幾乎都是用請教或是跟著做的方式來領導。

接著我在上士的時候，部隊經驗豐富了，年級也較長了一些，大約在 25 歲左右，這個時候的我是最忙碌的時候，記得時間是在民國 92 年初，自己剛完成正規班的教育結束，同時又準備九月的結婚籌備，同時 12 月又接著準備買房子的事情，真的是人生中的一大轉捩點，從一個人的生活到自己升格成為了丈夫，隔年也有了小孩出生，自己升格當了爸爸，那時候深深感受到覺得家庭的溫暖及可貴，常常回想起這一段的歷經磨練成長的日子，是最有印象也是最辛苦的時候，那時候買房子也貸款了 650 萬，每個月本金加上利息要還款將近四萬元，那時候自己是上士的薪水，一個月只有 4 萬 1000 左右，剛好足夠全部付房貸的錢，和太太的工作賺到薪水剛好就支付生活費，生活勉強過的去，總是支付開銷剛剛好，生活過的蠻驚險的，沒有辦法能夠多買什麼？了解到生活持家養兒不容易，如何分配開銷，開源節流夫妻相處之道，當時自己因為升格為爸爸，也是人夫的身分，對於自己有了小孩同時也身為丈夫的身分，慢慢了解到和家人相處的秘訣與重要性。

這樣家庭角色轉變過程的體悟，也使得我在部隊中也可以開始產生在不同的立場觀念下的導正、接受與解決問題的態度，對於在部隊服務和弟兄姊妹們相處，透過下士、中士、上士各階層的經驗累積，讓我有更能了解弟兄姊妹的想法感同身受，自己在帶領弟兄姊妹的時候，中、下士階級對環境的陌生，到上士階級的熟練，以及有沒有建立對單位環境的認同感，把它當成自己的家，讓單位更好的

經營精神。換言之，這時的領導風格，開始把部隊的弟兄姊妹當成家人，試著了解大家的想法，接受並試著共同解決問題。



伍、謙受益，滿招損

在我第四章的內容裡面也有談到在我士官長的經歷裡面，從剛進入軍中的懵懂、軍旅中期階段的體會到軍旅後期的實踐，都讓我有很深的感觸。在我民國 99 年 7 月 1 日晉升一等士官長的時候，那時候我的經歷服役年資已經來到了 13 年，對於軍中環境可說是到了最熟悉的時候，很多長官、同仁認識，工作任務也熟稔可以掌握得宜，分配分工協同適合，自己也很適應軍中的生活了，當然心裡面也會想著何時可以退伍，到達 20 年的門檻，可以請領終身俸的資格，這個想法其實一直在軍中沒有停止過，尤其常常自己也跟人家分享，退伍這個想法是天天在想，每次等待一週一次的休假，是不停重複的上演。

服役了 13 年晉升到了一等士官長，工作範圍對象都是軍系屬性的同仁，同時在當年度，受到長官的提拔，調任到了臺北車站憲兵隊聯絡組擔任組長，工作屬性則改變成為對外的性質，所面對的對象就是高鐵、臺鐵、臺北捷運局、臺灣鐵路警察局等單位，生活環境大大不同，起先是從臺北車站的環境開始熟悉，前面有提到臺北車站像一個大的迷宮，自己都不熟悉了怎麼去服務別人呢？再來就是人的認識，「待人以誠」是很重要的，服務是我們的初衷，專業是我們的基本職能，對於社會現實面直接的挑戰，只能更謙虛、積極的態度去面對，來融入這個臺北車站的大環境。

另外自己也懷抱著盡力完成任務的理念，對於社會的人，因為沒有積極的觀念，所以不論是人與人的相處及對待方面，會很直接的反應出來，因為沒有像軍中嚴格限制的壓迫，階級服從的壓力，這也讓我們學習到，要改進我們對事情的看法及處理方式，往往事情不是我們想像的那麼簡單，也不能像井底之蛙般的自大，要謙讓有度、拿捏有份，軍中講求的是階級之分，社會講求的是謙讓及實力，這是差別很大的地方。我也秉持著這份態度，代表國軍及憲兵堅守在臺北車站聯絡組，以服務的精神幫助需要的民眾及夥伴，提升國軍優質形象。

在軍旅生涯的第三階段也提到，我身為士官督導長在臺北憲兵隊服務，擔任臺北憲兵隊士官的大家長，必要承擔的就是責任，這個使命就是要造福我的士官同仁，創造更優質的團體、提供弟兄姊妹需要的協助，我同時也身為隊長及軍官同仁的好夥伴，我常常要關心到我的弟兄姊妹生活、工作、任務的執行狀況，以及協助弟兄姊妹個人的關心輔導，讓弟兄姊妹可以很簡單容易地適應部隊生活，就像在自己家裡一樣的熟悉，把部隊看待成第二個家。

換言之，這時領導風格的轉變，更是因為在工作上開始接觸到另一群軍系的同仁或是民眾，開始領悟到傳統威權領導的限制與不足，甚至無法融入情境的問題。因此，一面因著謙卑而調整領導的風格，另一面也因此對於弟兄姊妹有更多的關懷。有了僕人式領導風格的建立與成形。



第二節 我的僕人式領導行為的實踐

壹、帶兵帶心，僕人式領導

僕人式領導就是像僕人一樣伺候著主人生活中每一個細節，像耶穌親手幫信徒洗腳一樣的親切，信徒感到驚訝不敢相信，能夠讓人感受到你的誠意與溫暖，也能夠信任你跟隨你，這個就是僕人式領導的精髓，也就是我們常常提到的帶兵要帶心，要帶到心就是要讓弟兄姊妹感受到你對他的關心及溫暖，讓他懷著感恩心，建立能為單位主動付出的想法以及對單位的認同，永遠支持著單位來為你盡心盡力，這些是發自內心的信服，而不是去強迫、強壓著他們，這樣可以提升單位的工作效率以及凝結團結的力量，單位有任務總是可以主動去了解共同去解決產生共同的默契。

就以我擔任臺北憲兵隊士官督導長為例，對於體能而言我對自己有很大的要求，要求自己的國軍體能鑑測成績要滿分，四項的體能也就是單槓、伏地挺身、仰臥起坐以及 3000 徒手跑步都要是 100 分的成績，單槓要拉 20 下、伏地挺身要二分鐘內要 75 下、仰臥起坐要二分鐘內 70 下、3000 公尺徒手跑步要 11 分鐘以內完成，以作為弟兄姊妹們的榜樣及模範。曾經有一位弟兄剛進來到隊上的時候，對於憲兵隊上的工作很不熟悉有退伍的意念，而且體能訓練不合格，工作、任務方面也都沒有辦法做得很好，我都會常常地去了解建制內各排、班的狀況，經過了解之後，也就發現了這位弟兄的狀況。

他住在高雄，離部隊很遠，我馬上告訴了他的家人讓他知道他在部隊的狀況，單位裡有這樣的弟兄，我當然也就會隨時隨地的去關心他，而且也讓他主要都在我身邊，從體能開始就告訴他每一項要如何進步的秘訣，也陪著他一起努力訓練，當然我們也在互動中像是好朋友一樣，他相信我能夠幫助他解決問題適應部隊，我告訴他回想我在剛下部隊的時候，也是向他一樣的緊張與恐懼，只是我比他幸運的是我們是生活在鄉下的小孩，剛好對運動方面體感也比較好，所以沒有太大的落差，進來軍中之後可以很快地跟上，我告訴他我的經驗也請他放心，有很多

事情只要我們願意去做都是可以做得到的，不要自我設限，把門檻放得太高，這樣壓力也會變得很大，壓到喘不過去，我在慢慢跟著他完成工作，我先幫他寫一遍給他看，他在跟著我去做，就會覺得很簡單，在運動方面我陪著他跑步，陪著他做運動，運動時旁邊有伴，陪陪說話聊天和給予鼓勵，他就不會感覺到運動無聊辛苦，他在生活上及家庭的大小事情，也會跟我分享他覺得這樣很快樂，在工作體能任務上他也慢慢進入了狀況，可以適應團體生活。

這個案例我常常利用我在擔任指揮部士官督導長的時候分享給大家聽，藉由我切身的領導經驗，來提供大家領導中關心與陪伴部屬的重要性，學弟學妹們要能夠感動部屬，引導部屬成為工作夥伴，得力的助手，才是我們擔任領導幹部所要努力的目標。



貳、一步一腳印，築夢踏實

在探討領導行為的時候，從我的軍中生涯的前期軍中啟航入伍的摸索經歷，到中期探險的經驗，到後期的領導轉換體會，其中的轉換因為軍中生來的經歷得到了這些寶貴的經驗，因為這些經驗使得我們在做事情上更為謹慎、小心、留意。做事情一步一腳印逐步踏實，蓋房子疊磚頭、放瓦片一磚一瓦紮實牢靠穩固基礎，每個步驟都謹慎注意，慢慢累積積少成多，一旦做快了反而做得不紮實，甚至前功盡棄，反而欲速則不達，少就是多慢就是快，基礎打穩才走得好才走得遠。

而且在我當上士官督導長之後，看到我的是官兵弟兄姐妹們，就想到我剛到部隊報到的時候的情形，是對於環境、工作、人事都不熟悉，是很需要幫忙輔導協助的時候，我們只要將心比心把他們當成是我們自己的兄弟姐妹，當成自己的家人，那麼我們的是官兵弟兄姊妹，就會把部隊當成是自己的家，我們可以試著想想看，我們在部隊的時間，都只有六、日才可以好好陪家人，平常星期一到星期五幾乎都是在部隊工作，比較好的單位可能一個星期可以晚上回家外宿兩到三次，家住比較遠的或是家住中部及南部的，就沒有辦法回去了，有時候假日遇到輪值假日的都要兩個禮拜才可以回去一次，待在部隊的時間真的很長，和部隊的同事相處的時間也很長，以相處的時間來計算的話，比跟自己家人的相處時間都還長，如此一來還有什麼比士官弟兄姊妹還親密的呢？比家人還要親。

所以我們知道我們對待士官弟兄姊妹，絕對要以爸爸、媽媽照顧兒子、哥哥照顧弟弟、姐姐照顧妹妹的心態為出發點，用愛心及耐心，每天分享單位愉快的經驗，有遇到不高興的事情都能夠說出來，讓大家一起為他來分擔，高興的事情也可以跟大家分享，遇到事情也能讓班長可以協助幫忙解決，沒有不能處理解決的事情與問題，這樣才是對的，這樣才可以一家和樂分享和解決困難，對於這個單位這個家還會有誰不願意留在這裡呢？讓我們共同繼續傳承努力經營下去，創造更美好的團隊，士官同仁們加油！

第三節 研究建議與限制

壹、僕人式領導的應用

「僕人式領導」運用對於現在軍中的管理很重要，我的弟兄姊妹們在經過了訓練中心與學校的教育之後，來到了部隊中，我的班長及士官幹部同仁們，對於領導都是以模仿學習的方式來管理，也很少經過學校專業的培養針對管理的部分培訓及提升職能，這個就是我們比較缺乏的地方。

弟兄剛剛到部隊報到，所接觸到的基層士官領導幹部就是我們的「班長」，我在擔任指揮部士官督導長的職務的時候，對於班長的這個職務是最重視，最重要的一環，我常常在輔導訪查部隊的時候，都會跟憲兵隊、營、連級的士官幹部實施座談，和班長聊天聊到發現，有少數的班長對於部隊有些工作不能適應，體能沒有辦法達到基本的國軍基本體能要求標準，這樣一來他們要怎麼帶好部隊呢？所謂己身不正和以正人呢？就像我們工廠在生產物件一樣！我們的機器本身就有的問題，就無法正常生產了，那這樣生產出來的物件還會正常嗎？所以對於人力素質的重視這一環，是我一直要提昇的重要工作之一，我也常常告訴我的士官同仁們，只要班長可以帶好班上的班兵，整個排就可以帶好，進而連級單位也可以帶好，連級帶好營級、指揮部就沒有問題，我們士官帶人要帶心，找出個人疑難幫忙解決問題，共同完成工作，在生活、工作、任務都可以達成的情況下，這樣不就是對於部隊最好的提升嗎？

所以我覺得僕人式管理的方式，建議可以循序漸進慢慢地導入部隊管理讓大家能夠了解，落實「僕人式領導」，實踐有感的管理方式，來提升士官的管理能力，建議將「僕人式領導」教育納入士官「基礎養成教育」與「士官團教育」中，僕人式領導可以放在「儲士班」及「士官高級班」來做士官教育培養的基礎教育課目，「儲士班」為士兵要晉升成士官的基礎教育訓練班隊，受訓時間約為三個月，「士官高級班」為中士階級要晉升為上士階級所需要具備的訓練班隊，以學習到做為班長所需要的專業知識與能力，「儲備士官班」及「士官高級班」對於

士官及部隊管理身負著重要的責任，一個是成為士官必需的教育，一個是成為班長必需的教育，士兵具備了士官的責任心與榮譽心，就可以把本分做好，恪守本分，不讓自己出錯、犯錯，給組織製造麻煩，帶給別團隊困擾，至少要可以自律、管好自己，在自律之餘可以協助班長管好班上的同仁這樣就有加乘的作用。「士高班」教育成就了一個好的班長，每個班長可以帶好弟兄姊妹，班沒有問題，排就沒有問題，連隊就沒有問題，顯現了班長的重要性、影響力，僕人式領導藉由排入儲士班、士官高級班的課程，在每週以 3 小時到 6 小時的訓練來深化思想，慢慢地形成共識。

在藉由基礎教育及進階教育的訓練之下，回到了部隊之後，因為時間的問題，久而久之會生疏，有新的知識也未能及時了解，訓練的管理上就必需持續永續，也要持續的定期做熟悉及複訓的課程安排，也就是說部隊可以利用士官團教育的時間，每季排定僕人式領導管理時間，由士官督導長主持，請資深士官長或同仁經驗分享、案例說明等作為研討議題，持續精進。這樣也會使得我們的部隊組織更有團結力量。

貳、面對新世代的軍人，僕人式領導的應對

對於領導方式要多多用心下功夫，軍、士官幹部的管理，關鍵影響著部隊組織運作與發展，能有效提昇團隊向心力，重視官、士、兵的福利與權益，減少不必要調動，做事講求效率而不是拖長時間，單位適才而久用才能讓人安心，單位人員自主管理才能自動自發，規定訂清楚賞罰分明，臨時動議讓人無法安定、讓人安心。

我們所知道的國軍從大陸來臺，從戒嚴時期到戒嚴時期，目前的民主憲政，朝代的進步與發展，在觀念上已經是進步了許多，就像在我們剛剛進入到部隊的時候，所接觸到的都是很嚴厲的管教方式，可是隨著兵役制度的改變，從徵兵制到與募兵制並行，原本徵兵制的役期從兩年遞減調整到現在的四個月，再來就是社會少子化，顯得現今父母對孩子的關心與重視加重，不得不讓我們在管教上得更用心，要全心全力的去做好自己的職責，把弟兄姊妹關心照顧好，武器裝備貴重、人員價值則是無價，我在擔任指揮部士官督導長的時候也常常告訴我的士官督導長們，父母將子弟託付給國家，弟兄姊妹是國家最重要的資產，大家一定要去重視他把他們教好，輔導他們進入狀況，能夠擔任好保衛國家安全的責任，在提昇人才素質培訓方面，教育是最好的方式，跟武器比較起來也是最廉價的投資，所以在部隊管理上，可以實踐僕人式領導的管理方式，對於國軍的未來是可長可久的，就像耶穌對於信徒的舉動信念一樣，也一直在持續傳承著他的精神，在作為新時代潮流軍人的我們，僕人式管理是可以源遠流長歷久不衰。

參、研究限制

此研究主要以研究者本身在軍旅生涯及領導相關經驗實施「自我民族誌」撰寫，在自我歷程資料上，因研究資料為自身生活背景及工作經驗之彙整，然於經過領導方式的轉換影響，研究者以與軍中弟兄姊妹相處歷程、案例等相關經驗作為探討，本研究受研究推展時間限制，無法立即使領導階層想法改變，需要配合

人員素質及培訓來做中、長期的研究及探討，再針對僕人式領導的特質做精進學習。建議未來針對國軍領導工作相關議題之研究者,可依據本研究方法與研究範圍之選定,更多元的層面探討從事國軍領導工作精進之研究，使研究更趨豐富貼近人性需求。

同時，自我民族誌強調深層反思探索的研究方法，確實無法達到追求普遍通則量化研究方法的目的。本研究強調個人經歷的反思與啟發，忽略其他人的觀點與經驗，確實可能造成本研究在結論與建議適用性上的廣度。建議未來可以考慮透過量化的方式進行調查，確認個人經驗中特殊的發現與反思，在普遍對象中發生的普遍程度。



參考文獻

中文部分

- 方中一 (1971)。領導統御的研究。臺北：帕米爾書店。
- 李幸鎧 (2019)。知覺風險、工作滿意度、轉換型領導、組織認同與國軍人員留營意願關係之研究。聯大學報，16卷2期，143-157。
- 朱永誌 (2001)。部隊領導統御之我見。陸軍學術月刊，37 (435)，23-27。
- 何粵東 (2005)。敘說研究方法論初探。應用心理研究，25，55-72。
- 吳宗祐 (2008)。主管威權領導與部屬的工作滿意度與組織承諾：信任的中介歷程與情緒智力的調節效果。本土心理學研究，30，頁3-63。
- 吳宗祐、周麗芳、鄭伯壘 (2008)。主管的權威取向及其對部屬順從與畏懼的知覺對威權領導的預測效果。本土心理學研究，30，頁65-115。
- 吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯壘 (2002)。怒不可遏？或忍氣吞聲？華人企業中主管威權領導行為與部屬憤怒情緒反應的關係。本土心理學研究，18，3-49。
- 周婉茹、鄭伯壘、連玉輝 (2014)。威權領導。中華心理學刊，30，頁3-63。
- 易乃文 (2011)。僕人式領導對國軍高層領導的啟示，嶺東科技大學國際企業系碩士論文，臺中市。
- 凌孝綦 (2001)。「軍事領導」-家長式領導模式運用之探討，國防雜誌，16(11)，99-108。
- 翁英欽 (2004)。清水溝重建工作的自身俗民誌：一場觀照中的主體化歷程。國立清華大學社會學研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 國防大學編 (2000)。國軍與辭典，臺北市：國防大學。
- 康正男 (2006) 棒球總教練威權領導與球員效能之研究：職棒與業餘之比較。大

- 專體育學刊，8（1），112-123。
- 張璠蕙（2013）。精進士官、兵留營意願之研究。海軍學術雙月刊，47（2），78-85。
- 許士軍（1997）。管理學。臺北：東華書局。
- 陳正通（1999）。幹部的領導藝術。陸軍學術月刊，35（401），7-10。
- 陳偉寬（2014）。成功領導構建新一代優質國軍幹部。海軍學術雙月刊，48（1），23-35。
- 喬良，王湘穗（1999）。超限戰。北京：解放軍文藝出版社。
- 黃世忠（2002）。「組織結構、領導風格、員工個人特質、工作特性與工作滿足關係之研究—以中山科學研究院電子系統研究所為例」。中原大學企業管理學系碩士學位論文，未出版，桃園。
- 黃淑芬（2005）。領導統御—一名資深美國空飛行官的觀點。國防譯粹，32（4），81-90。
- 蔡培元（2008）。我僅僅只是一個胖子：記述一段朝向自在的歷程。國立陽明大學衛生福利研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 鄭伯壘、周麗芳（2005）。家長式領導三元模式：現代轉化及其影響機制—威權領導：法家概念的現代轉化。行政院國家科學委員會，報告編號NSC 94-2413-H-002-003-PAE。臺北：行政院國家科學委員會。
- 鄭秀貴、高麗娟（2008）。威權、仁慈、德性家長式領導：李瑞麟教練之個案研究。北體學報，16，頁157-170。
- 謝宛君、高三福、呂雲梅（2008）。教練威權領導的比較與省思。中華體育季刊，

22 (3) ， 頁67-72 。

羅潔伶、蕭偉昌 (2015) 。 主管領導行為與員工幸福感關係之研究。 **經營管理論叢** ， 10 (1) ， 69-83 。

蘇伯顯 (1980) 。 **領導與組織** 。 臺北市：國家出版社。

Gardner(1991) 。 **新領導力** ， 譚家瑜譯，臺北：天下文化出版社。

Kenneth Cloke & Joan Goldsmith(2003) 。 **放下管理，展開領導** ， 余佑蘭譯，臺北：聯經出版社。

Koontz(1991) 。 張福聲譯，(臺北：臺灣西書出版社，1991 年) ， 頁 148 。

Northouse(2002) 。 **領導學：理論與實踐** ， 吳榮先譯，南京市：江蘇教育出版社。

Robert F. Grattan(2007) 。 **策略過程** ， 國防部譯，臺北市：國防部部辦公室。

Stephen P. Robbins(2006) 。 **組織行為** ， 鄭佳美譯，臺北：臺灣培生教育出版股份有限公司。

Wesley L.Fox(2007) 。 **策略過程** ， 國防部譯，臺北市：國防部部長辦公室。

Wesley L.Fox(2011) 。 **形塑領導力的六大要素** ， 章昌文譯，臺北市：國防部政務辦公室。

英文部分

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Ye, Y., Lyu, Y., & He, Y. (2019). Servant leadership and proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Beazley, H. & Beggs, J. (2002). Teaching Servant-Leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp.53-64). New York: John Wiley & Sons.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid. Houston, TX: Gulf.
- Block, P. (1998). *From leadership to citizenship. Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*, 87-95.
- Chang, H. (2008). *Autoethnography as method*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (1988). Studying teachers' knowledge of classrooms: Collaborative research, ethics, and the negotiation of narrative. *The Journal of Educational Thought (JET)/Revue de la Pensée Educative*, 22(2A), 269-282.
- Chappel, D. (2000). *Fortune's "Best Companies to Work For" embrace servant leadership*. The Servant Leader, Spring, 5.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*, 9(4), 475-501.
- Cohen, E., & Tichy, N. (1997). *How leaders develop leaders. Training & Development*, 51(5), 58-72.
- Denzin, N. K. (1989). *Interpretive biography* (Vol. 17). Sage.
- Ellis, C. S. (1995). *Final negotiations: A story of loss, and chronic illness*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Ellis, C. S. (2004). *The ethnographic 1: A methodological novel about*

- autoethnography*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- Ellis, C. S. (2009). *Revision: Autoethnographic reflections on life and work*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Ellis, C., & Bochner, A. P. (2000). Autoethnography, personal narrative, and personal *reflexivity* [G]. N. Denzin & Y. Lincoln, **Handbook of qualitative research**, (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fiedler, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Gary A. Yukl, *Leadership in Organization* (New Jersey:prentice-Hall,1998),PP.3.
- Haimann, Theo&Scott, William, *Management in the Modern Organization* (Boston:Houghton Mifflin Company,1974),PP.349.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. NY: Free Press.
- House, R. J., & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Behavior*, 3, 81-97.
- Jones, S. H. (2005). **Autoethnography: Making the personal political**. In N. K.Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook 01 qualitative research* (3rd ed.) (pp.763-792). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kirkpartrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- M. (2002). *Servant-Leadership: Three Things Necessary*. In L. C. *SpeServant-leadership for the twenty-first century* (pp. 27-34). New York: John Wiley & Sons.
- Reed-Danahay, D. (1997). Introduction. In D. Reed-Danahay (Eds.). *Auto/Ethnography: Rewriting the self and the social* (pp. 1-17). Oxford, UK: Berg.

Spry, T. (2001). Performing autoethnography: An embodied methodological praxis. *Qualitative inquiry*, 7(6), 706-732.

Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). Leader behavior: its description and measurement. Columbus: Ohio State Univ.

Stogdill, R. M. (1962). Leadership behavior description questionnaire -Form XII. Columbus: Ohio State Univ.

