

# 陸軍基層軍官情境式領導與領導效能之研究

徐文博、黃寶慧

E-mail: 9808258@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

本研究的目的旨在探討荷賽與布蘭查德提出的「情境領導理論」在陸軍基層單位的適用性。本研究採用文獻分析法與問卷調查法，文獻部分以分析領導理論之發展、領導理論、情境領導理論及領導效能相關研究為主。問卷調查部分以各聯兵旅的連級單位為母群體，實際有效樣本為160為排長、240班長。使用的工具包括「領導行為描述問卷」、「部屬準備度問卷」及「領導效能問卷」三種。根據受試者的填答結果，以敘述性統計、克 - 瓦二氏單變異數等級分析、卡方檢定及逐步迴歸等，進行資料處理分析。本研究主要結果分述如下：

- 一、陸軍基層軍官的領導型式現況為推銷式領導；部屬準備度現況為高能力、高意願；領導效能現況為次高領導效能。
  - 二、部屬背景變項與領導型式、部屬準備度及領導效能皆有顯著差異。
  - 三、陸軍基層軍官的領導型式、部屬準備度及領導效能之間有顯著關連性。
  - 四、陸軍基層軍官的領導型式與部屬準備度配合後有顯著的解釋力，亦即有較高的領導效能。
- 本研究資料分析的結果，支持情境領導理論，顯示陸軍基層軍官的領導型式隨著部屬的準備度而有所調整。

關鍵詞：情境領導、領導型式、部屬準備度

## 目錄

中文摘要	iii
英文摘要	iv
誌謝辭	vi
內容目錄	vii
表目錄	ix
圖目錄	xiii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	2
第三節 研究目的	4
第四節 研究流程	5
第五節 研究範圍與限制	8
第二章 文獻探討	9
第一節 領導行為	9
第二節 領導理論	16
第三節 情境領導理論	28
第四節 領導效能分析與探討	36
第五節 情境領導理論相關實證研究	40
第三章 研究方法	45
第一節 研究架構	45
第二節 研究變項的定義	47

第三節 研究假設 . . . . .	53
第四節 問卷設計 . . . . .	54
第五節 抽樣方式 . . . . .	63
第六節 資料分析方法 . . . . .	63
第四章 資料分析 . . . . .	65
第一節 研究對象 . . . . .	66
第二節 陸軍基層軍官領導型式、部屬準備度與領導效能的現況 . . . . .	69
第三節 陸軍基層軍官背景變項對領導型式分析 . . . . .	78
第四節 陸軍基層軍官背景變項對部屬準備度分析 . . . . .	85
第五節 陸軍基層軍官背景變項對領導效能之分析 . . . . .	92
第六節 領導型式與部屬準備度間相關性考驗分析 . . . . .	100
第七節 領導型式與領導效能間相關性考驗分析 . . . . .	101
第八節 部屬準備度與領導效能間相關連性分析 . . . . .	102
第九節 領導型式、部屬準備度與領導效能間相關連性分析 . . . . .	103
第十節 領導型式與部屬準備度相互配合後對領導效能影響分析 . . . . .	105
第五章 結論與建議 . . . . .	109
第一節 研究結論 . . . . .	109
第二節 研究建議 . . . . .	110
參考文獻 . . . . .	116
附錄 . . . . .	121

## 表目錄

表 2-1 國內學者對「領導」的定義 . . . . .	11
表 2-2 國外學者對「領導」的定義 . . . . .	12
表 2-3 學者對「軍事領導」的定義 . . . . .	15
表 2-4 科學實證研究時期領導理論之比較 . . . . .	18
表 2-5 特質領導理論相關研究 . . . . .	20
表 2-6 行為領導理論相關研究 . . . . .	25
表 2-7 領導者領導型式與部屬準備度配合的程度表 . . . . .	34
表 2-8 領導效能概念表 . . . . .	39
表 2-9 國內情境?導理論相關之研究 . . . . .	40
表 2-10 國外情境?導理論相關之研究 . . . . .	43
表 3-1 個人背景變項定義 . . . . .	47
表 3-2 領導型式研究變項定義 . . . . .	48
表 3-3 部屬準備程度研究變項定義 . . . . .	49
表 3-4 領導效能研究變項定義 . . . . .	51
表 3-5 領導型式衡量變數表 . . . . .	53
表 3-6 領導型式量表信、效度分析 . . . . .	54
表 3-7 部屬準備度衡量變數表 . . . . .	56
表 3-8 部屬準備度量表信、效度分析 . . . . .	57
表 3-9 領導效能衡量變數表 . . . . .	60
表 3-10 領導效能量表信、效度分析 . . . . .	61
表 4-1 有效樣本性別基本資料統計表 . . . . .	65
表 4-2 有效樣本年齡基本資料統計表 . . . . .	65
表 4-3 有效樣本階級基本資料統計表 . . . . .	65
表 4-4 有效樣本官科基本資料統計表 . . . . .	66
表 4-5 有效樣本職務基本資料統計表 . . . . .	66
表 4-6 有效樣本服務年資基本資料統計表 . . . . .	67
表 4-7 有效樣本軍事學歷基本資料統計表 . . . . .	67
表 4-8 民間學歷有效樣本基本資料統計表 . . . . .	67

表 4-9 全軍基層軍官領導行為敘述統計表 . . . . .	70
表 4-10 連級軍官領導行為敘述統計表 . . . . .	71
表 4-11 排級軍官領導行為敘述統計表 . . . . .	72
表 4-12 全軍基層軍官準備度敘述統計表 . . . . .	73
表 4-13 排級軍官準備度問卷敘述統計表 . . . . .	74
表 4-14 班長準備度問卷敘述統計表 . . . . .	75
表 4-15 全軍基層軍官領導效能敘述統計表 . . . . .	76
表 4-16 連級軍官領導效能敘述統計表 . . . . .	76
表 4-17 排級軍官領導效能敘述統計表 . . . . .	76
表 4-18 不同性別排長在連長領導型式知覺上差異情形 . . . . .	78
表 4-19 不同年齡排長在連長領導型式知覺上差異情形 . . . . .	79
表 4-20 不同官科排長在連長領導型式知覺上差異情形 . . . . .	79
表 4-21 不同職務排長在連長領導型式知覺上差異情形 . . . . .	80
表 4-22 不同階級排長在連長領導型式知覺上差異情形 . . . . .	80
表 4-23 不同服務年資排長在連長領導型式知覺上差異情形 . . . . .	80
表 4-24 不同軍事學歷排長在連長領導型式知覺上差異情形 . . . . .	81
表 4-25 不同民間學歷排長在連長領導型式知覺上差異情形 . . . . .	81
表 4-26 不同性別班長在排長領導型式知覺上差異情形 . . . . .	82
表 4-27 不同年齡班長在排長領導型式知覺上差異情形 . . . . .	82
表 4-28 不同官科班長在排長領導型式知覺上差異情形 . . . . .	83
表 4-29 不同職務班長在排長領導型式知覺上差異情形 . . . . .	83
表 4-30 不同階級班長在排長領導型式知覺上差異情形 . . . . .	84
表 4-31 不同服務年資班長在排長領導型式知覺上差異情形 . . . . .	84
表 4-32 不同軍事學歷班長在排長領導型式知覺上差異情形 . . . . .	85
表 4-33 不同民間學歷班長在排長領導型式知覺上差異情形 . . . . .	85
表 4-34 不同性別排長在部屬準備度知覺上差異情形 . . . . .	86
表 4-35 不同年齡排長在部屬準備度知覺上差異情形 . . . . .	87
表 4-36 不同官科排長在部屬準備度知覺上差異情形 . . . . .	87
表 4-37 不同職務排長在部屬準備度知覺上差異情形 . . . . .	88
表 4-38 不同階級排長在部屬準備度知覺上差異情形 . . . . .	88
表 4-39 不同服務年資排長在部屬準備度知覺上差異情形 . . . . .	88
表 4-40 不同軍事學歷排長在部屬準備度知覺上差異情形 . . . . .	89
表 4-41 不同民間學歷排長在部屬準備度知覺上差異情形 . . . . .	89
表 4-42 不同性別班長在部屬準備度知覺上差異情形 . . . . .	90
表 4-43 不同年齡班長在部屬準備度知覺上差異情形 . . . . .	90
表 4-44 不同官科班長在部屬準備度知覺上差異情形 . . . . .	91
表 4-45 不同職務班長在部屬準備度知覺上差異情形 . . . . .	91
表 4-46 不同階級班長在部屬準備度知覺上差異情形 . . . . .	92
表 4-47 不同服務年資班長在部屬準備度知覺上差異情形 . . . . .	92
表 4-48 不同軍事學歷班長在部屬準備度知覺上差異情形 . . . . .	93
表 4-49 不同民間學歷班長在部屬準備度知覺上差異情形 . . . . .	93
表 4-50 不同性別排長在連長領導效能知覺上差異情形 . . . . .	94
表 4-51 不同年齡排長在連長領導效能知覺上差異情形 . . . . .	95
表 4-52 不同官科排長在連長領導效能知覺上差異情形 . . . . .	95
表 4-53 不同職務排長在連長領導效能知覺上差異情形 . . . . .	96
表 4-54 不同階級排長在連長領導效能知覺上差異情形 . . . . .	96
表 4-55 不同服務年資排長在連長領導效能知覺上差異情形 . . . . .	

形 . . . . .	96
表 4-56 不同軍事學歷排長在連長領導效能知覺上差異情形 . . . . .	97
表 4-57 不同民間學歷排長在連長領導效能知覺上差異情形 . . . . .	97
表 4-58 不同性別班長在排長領導效能知覺上差異情形 . . . . .	98
表 4-59 不同年齡班長在排長領導效能知覺上差異情形 . . . . .	98
表 4-60 不同官科班長在排長領導效能知覺上差異情形 . . . . .	99
表 4-61 不同職務班長在排長領導效能知覺上差異情形 . . . . .	99
表 4-62 不同階級班長在排長領導效能知覺上差異情形 . . . . .	100
表 4-63 不同服務年資班長在排長領導效能知覺上差異情形 . . . . .	100
表 4-64 不同軍事學歷班長在排長領導效能知覺上差異情形 . . . . .	101
表 4-65 不同民間學歷班長在排長領導效能知覺上差異情形 . . . . .	101
表 4-66 陸軍基層軍官領導型式與準備度之差異分析表 . . . . .	102
表 4-67 陸軍基層軍官領導型式與準備度之差異分析表 . . . . .	103
表 4-68 陸軍基層軍官準備度與領導效能之差異分析表 . . . . .	104
表 4-69 部屬所知覺主管(管)領導型式、部屬準備度與領導效能個構面之相關係數 . . . . .	105
表 4-70 領導型式、部屬準備度相關係數矩陣 . . . . .	107
表 4-71 領導型式與準備度相互配合相關係數矩陣 . . . . .	108
表 4-72 領導型式、部屬準備度模式摘要 . . . . .	108
表 4-73 領導型式與準備度相互配合後模式摘要 . . . . .	109
表 4-74 領導型式與準備度變異數分析 . . . . .	109
表 4-75 領導型式與準備度相互配合後變異數分析 . . . . .	109
表 4-76 領導型式與準備度迴歸係數統計量 . . . . .	110
表 4-77 領導型式與準備度迴歸係數統計量 . . . . .	110

## 圖目錄

圖 2-1 研究流程圖 . . . . .	7
圖 2-2 俄亥俄州「雙層面領導理論」象限圖 . . . . .	24
圖 2-3 權變領導理論觀念架構圖 . . . . .	27
圖 2-4 領導者領導行為配合的程度 . . . . .	29
圖 2-5 主動結構曲線圖 . . . . .	31
圖 2-6 情境理論模型圖 . . . . .	35
圖 3-1 研究架構圖 . . . . .	46
圖 4-1 全軍基層軍官領導行為圖 . . . . .	70
圖 4-2 連級軍官領導行為圖 . . . . .	71
圖 4-3 排級軍官領導行為圖 . . . . .	72
圖 4-4 全軍基層軍官準備度圖 . . . . .	73
圖 4-5 排長準備程度圖 . . . . .	74
圖 4-6 班長準備程度圖 . . . . .	75

## 參考文獻

- 一、中文部份王秀珍(1999)情境領導，醫護專欄領導護理第三卷第二期。伍忠賢(2003)管理學，台北市:三民出版社，P 405-410。李芳霖(1993)，領導風格與領導效能關係之研究，東海大學企業管理研究所碩士論文。李長貴(1998)，組織行為，台北:華太文化。邱怡和(1990)，情境領導理論適用性之研究 - 以高平地區國民小學為例，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。保羅·赫賓(1996)，情境領導法(尉騰蛟譯)，台北市:長河出版社，P25。洪慶昇(1998)，台北市政府警察局派出所主管「情境領導模式」之驗證，中央警察大學警政研究所碩士論文。高士傑(1996)，幼稚園園長領導型式、教師準備度與組織效能關係之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。高士傑(1997)，情境領導之概念分析，國教月刊，第43卷9、10期。張志明(2001)，「情境領導理論」的因素整合探討，國立東華大

學教育研究所學校行政專欄雙月刊，第11期。黃文發(1997)，領導統御新編，台南市:西北出版社，P 18-20。黃培宗(1999)，從布蘭查之情境理論談領導，國防雜誌，第15卷第1期。黃寶慧、江雪秋(2005)軍事院校學生管理能力評鑑指標記考核方式之研究-以陸軍軍官學校為例，國防部九十五年度軍事教育專案研究計畫書。陳麗華(1990)，我國會計主管領導型態、部屬成熟社、與工作績效的關係，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。張水泉(2002)，領導行為與效能之研究 - 以某空軍主官為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。蔡培村，吳文瑛(2004)，領導學理論與實務研究，高雄:麗文文化公司，P3。亞蘭·雅瑟洛德(2001)，巴頓將軍論領導，台北市:麥田出版社，P49-54。羅虞村(1999)，領導理論研究，台北:文景出版社，P2。國防部(1966)，國軍領導統御教材草案，P2。國防部(1966)，國軍領導統御教材草案(軍官基礎教育)，P2。國防部(2004)，國軍軍語辭典(92年修訂版)，P1-16。國防部(2000)，軍事領導:追求卓越，台北市:國防部史政編譯局P46-56。國防部(1966)，國軍領導統御教材草案(軍官深造教育)，P4。盧瑞陽(1993)，組織行為:管理心理導向，台北:華泰文化事業公司，P 524-525。劉玉琰(1995)，組織行為，台北:華泰化事業公司，P56。鄭華清(2003)，管理學，台北縣:新文京出版社，P342-348。凌孝綦(2000)，軍事組織中階主官的領導與效能:轉型式、交易式、家長式領導模式之比較，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。鄭伯壘(1990)，領導與情境:互動心理學研究途徑，台北市:大洋出版社，P62。顏國樑(1998)，情境領導理論要旨與評析，初等教育學報，第6期，P200。楊煥烘(1990)，國小校長領導型式與教師成熟度之配合對教師工作滿足及組織效能認知的影響，國立政治大學教育研究所博士論文。顏國樑(1990)，情境領導理論及其對在國民小學行政之運用，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。寇志一(2005)，影響領導效能的軍事因素之探討 - 以陸軍連長為例，國防大學政治作戰學院軍事社會科學研究所軍事心理組碩士論文。楊振宗(2003)，從情境理論淺談部隊領導風格，陸軍學術月刊，第39卷460期。韓子祥(2001)，情境領導理論之運用，空軍軍官雙月刊，第96期。蔡萬助(1998)，軍事管理學，台北:華太文化事業公司。彼得·塔賓(2003)，領導統御，台北:美國麥格羅·希爾國際公司台灣分公司。楊森(2003)，軍事社會科學專題研究，台北:政治作戰學校軍事社會科學研究中心。陸軍總部(2005)，軍事理論體系學科發展-軍隊基層領導統御。Jerald Greenberg (2001)，組織行為(張至善，謝馥蔓譯)，台北市:學富文化。頁147-148。Shriberg Kumari(2006)，領導學，台北市:智勝文化出版社。Stephen P. Robbins(2002)，組織行為學(李青芬，李雅婷，趙慕芬譯)，台北:華泰文化。H.Joseph Reitz (1988)組織行為(鄭伯壘譯)，台北市:中華企業管理發展中心。二、英文部份Fleishman, E. A. (1953).The Description of Supervisory Behavior. Personnel Psychology,37,1-6.Hersey, P. & Blanchard, K.H.(1988).Management of Organizational Behavior:Utilizing Human Resources.5th ed.,( Englewood Cliffs,N.J.: Prentice Hall.)Hoy, W. K. & G.Miskel, C. (1987).Educational Administration:Theory,Research,Theory. 3ed.,N.Y.:Random House.Janowitz, M.(1960). The Professional Soldier: A Social and PoliticalPortrait. NY:The Free Press.Paul Hersey(1984). The Situational leader.NY:The Free Press, p 97-108.Robert, L. Taylor & William ,E .Rosenbach (2000). Military Leadership:In Pursuit of Excellence.Copyright c 2000 by Millitary History and Translation bureau,Ministryof National Defense,P46-56.Stogdill, R. M.(1974). Handbook of Leadership.(A Survery of the literature.New York: Free Press,1974),pp92-96.Steers, R. M.(1977). Organization effectiveness: A Behavioral view. SantaMonica,Califor: Goodyear.Yukl, G.(1994). Leadership in organizations. N.J: Prentice-Hall.Yeakey, W. Major George (2002). Situational Leadership.Military Review,Jan.-Feb./2002.