


# 題目：論內部管理與領導統御之概要

報告人：步校蔣祿宏少校

作者簡介：

蔣 軍		祿宏少校，政校專十七期，正規班 292 期；曾任排長，連營輔導長，旅、師、團、學校心輔官等職，現任步校教官
--------	---	---

## 提要：

- 一、瞭解內部管理與領導、統御的基本定義及相關連性，明確指出領導與統御是建立在管理之上。
- 二、探討滿足人性需求的管理方式，及從馬斯洛理論看管理的基本關連。
- 三、部隊內部管理與企業內部管理之差異性，組織目標如何有效訂定與具體作為。
- 四、從狼族信條中學習軍中內部管理，以及其相關意涵。

## 前言：

國軍具有保國衛民之重大任務，為了使國軍成為一支士氣高昂、戰力強大的部隊，國軍整體目前正進行著許多改革，尤其是在內部管理部分，更是嚴加要求，但因為軍隊畢竟仍有其特殊地位及任務，不同於一般社會群眾。因此，最好的作法，便是順應時代潮流，在原有的架構之下，做適度的改善及調整，如此一來，既可保持軍隊應有之特殊性，亦可大幅改善弊端，進而提升戰力，可謂一舉兩得。因此參考各企業多元化、科技化的人性管理，就是一個重要的參考方向，也可以稱之為「滿足人性需求的管理方式」與「滿足人性需求的管教方法」<sup>47</sup>。依據企業管理法則來加以討論。

## 論內部管理：

內部管理，其意義為「運用現代科學精神與方法將軍隊內部之人、事、地、物行井然有序之管理，對時間作有效之分配、管制及運用，使其充分發揮應有之效能，以建立現代化之國民革命軍；管理的意義即是整合一切資源如人、事、物等，經過詳細之計劃、週密之考量，加以權衡、安排、運用，以期能發揮最大效益，進而達成目標。而管理之目的，則著重於建立有效率之制度、規範，使企業減少不必要之成本損失、降低風險、增加收益，最終目的是以最少的成本，獲取最高之利潤<sup>48</sup>。而在軍隊管理方面，其意義大致相同。依國軍基層管教作法的解釋，「軍隊管理乃是權衡人、事、時、地、物等各種因素，妥善調配、安排與運用，以發揮積極的效果，尤其以對人的管理最為重要」，由此可知，不論是企業管理或軍隊管理，其基本精神都是一致的。

<sup>47</sup>舒埃夫婦 (Mr. & Mrs. D. Schultz) 著，陳文正等合譯，「人格理論」(台北揚智文化公司，1997)，頁 130-140。

<sup>48</sup>黃俊英 (1999)。行銷研究：管理與技術 (第六版)。台北：華泰，頁 78。

## 領導與統御的關係：

領導與統御，原為一體兩面，領導在如何得人，統御在如何用人。領導以德的教化，是心靈的感召；統御著重力的表現，是行為的掌握。前著的根基在教養落實與淳淳善誘，後著的根基在法制組織健全與命令貫徹，惟二者之目的皆在影響個人思想行為，以團結精神、提高效率、完成任務。其相互關係如下：

### 一、領導著重本身之健全，統御著重方法之講求：

領導著重在領導者本身之健全，無形中成為部屬心靈的主宰、團結的核心；統御則著重對部屬之了解、事物之分析、問題之推斷，進而誘導支配部屬之行為，也可以說是著重方法之講求。前者偏重於抽象的啟發和感召，後者偏重於實質的掌握和運用，二者必須相輔為用，才能相得益彰，發揮整體強固力量，以博得部屬服從、信仰與忠誠合作。

### 二、領導是統御之本，統御是領導之用：

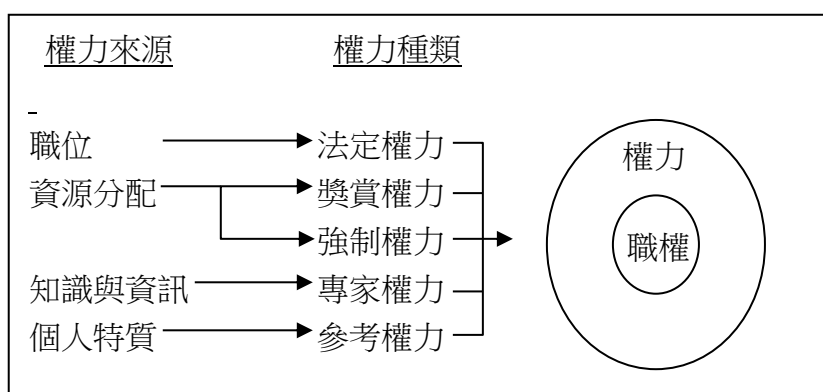
通常有卓越的領導能力，必有傑出的統御成就，但一位成功的統御者，往往並不是一位最佳的領導者。凡缺乏領導才能的人，絕不會有優異的統御表現，因為領導是心靈的潛移默化，統御是行為的規劃執行；領導講求精神道德之感化，統御則著重運用法定組織賦予之權力。所以領導是無形力量之發揮，統御則為各階層幹部以公權力對部屬之指揮掌握，故領導是追求無形力量之凝結，統御則要求有形力量之配合運用。

### 三、成功的統御，建立在完善的領導基礎上：

以軍事而言，一支有卓越領導者的部隊，即使其部分基層指揮官統御能力稍差，但其團隊精神仍依然鞏固，向心力仍然鞏固，向心力仍然穩定，信心仍然堅實，組合力量仍然健全靈活。反之，如沒有領導基礎的部隊，一經挫敗，或高級指揮官傷亡，必致精神渙散，士氣消沈，向心力瓦解，信心喪失，甚至全般崩潰。非但軍隊如此，即一般機關及工商企業，亦復如此。

- 四、領導講求形象的塑造，統御則著重組織運用：  
 領導與統御的對象，皆以人為主體，其得失成敗，完全決定在人；是以在人際關係上，領導講求「形像」的塑造、提昇、擴展與運行，以強化整體及個人對其之嚮往與歸屬感；統御則著重對即有組織之運用，以權約制部屬遵行其方針，採取所望之行動，以獲得統御者所預期之結果。
- 五、領導與統御相輔為用：  
 領導統御之原理法則，雖有軌跡可循，由於人、事、時、地等不同，千變萬化，高深莫測，實已達藝術領域，故運用之妙，存乎一心。身為領導者，應特別講求匠心之獨運，以卓越之天資、廣博之閱歷、嫻熟之法則，對人心理觀察透徹、對事分析調理清晰，並能因人、因事、因時、因地做權宜之處理與恰切的調配，即能得其精髓，運用自如，而發揮強大無比的力量。

權力的來源與種類：



滿足人性需求之管理方式：

- 一、瞭解內部管理中「人」才是最重要的：  
 檢視部隊內部管理各項目，大家可以清楚看出，人是最重要的因素。這是因為如果人員的管理健全成功，除了可以使每個工作人員各司其職、各盡其責、分工合作，避免工作重複與事權不清之外，更可以調節人與人之間的關係，使軍中的成員雖有官階職務之分，在思想上卻能建立共識，在情感上相互扶持，在行動上講求一致，在利益上取得平衡，成員之間緊密團結，既理解彼此也

信任彼此，展現出堅強的向心內聚力<sup>49</sup>，從而才能建構出有效率、有紀律、有戰力、有責任心、有榮譽感的現代化軍隊。

## 二、如何滿足人性管理：

在此，我們特別要指出，由於軍隊的成員來自整個社會，每個人都有不同的身世及背景，無論思想、品德、智慧、學識、體能乃至於價值觀都各不相同。然而這些成員來到軍中之後，必須生活在一起、訓練在一起、服從上級的命令，表現出整齊劃一的動作，完成軍隊組織所追求實現的目標。因此，軍隊之中，很可能在個別特殊性與全面整體性，在嚴格紀律訓練與自我生活習性等不同層面中出現差異對立，產生摩擦或適應不良。這些現象，隨著社會的快速變遷，少數官兵個人認知的錯誤或禁不住的社會不良風氣的影響，更加重了對部隊內部管理的衝擊，滋生一些毀損軍譽的案例。因此，如何針對部隊現況，掌握社會脈動，加強部隊管理，尤其是強化對「人員」的合理管理，已成為當前軍事管理工作上的核心重點。

## 三、與企業人員管理之差異：

軍隊種種管教措施的推進過程，其實和產品的企劃流程並無二致。其不同之處在於，軍隊管理的目標不在於獲取利潤，而是如何使整個軍隊組織能主動地依照規定行事，換言之，就是維持軍紀，發揮戰力；企業維持士氣，創造利潤<sup>50</sup>。因此，只有用「滿足人性需求的管理方式」，才能有效領導現代國軍，小至個人、大至整個組織，都能主動朝著領導者想要的方向前進。

## 從馬斯洛理論看人性管理：

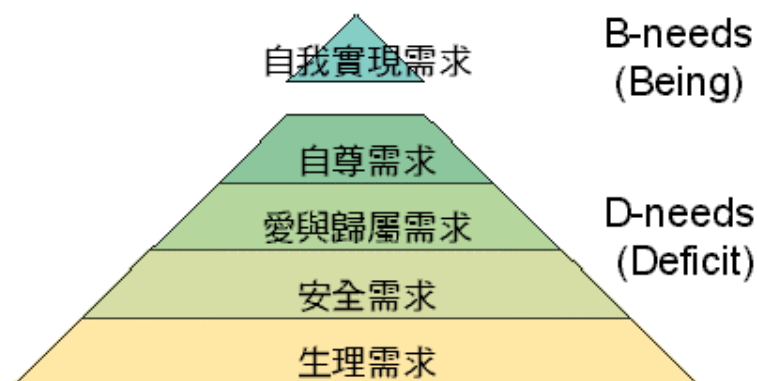
<sup>49</sup>章士嶸，「心理學哲學」（北京社會科學文獻出版社，1995），頁44。

<sup>50</sup>張緯良（1999）。人力資源管理。台北：華泰，頁104。

馬斯洛生於紐約布魯克林，是俄國猶太移民的孩子，七個孩子中最大的一個。在馬斯洛人性管理經典一書中，瞭解在新經濟時代中，人力資源是企業最重要的競爭優勢；當前的企業不僅要積極廣納人才，也要尋求最佳的人力管理原則。當工作型態隨著科技劇烈轉變，經理人在人力資源方面要作何種調整，才能創造企業最高產能，並滿足X、Y世代對工作的需求，心理學大師馬斯洛以需求層次理論著名，被後人譽為人本心理學之父。馬斯洛認為，若人人都能在工作中獲得自我實現，個體便能達到心理健全，這即是開明管理要努力的目標。



### 馬斯洛的五個需求層次(金字塔型):



1. 生理的需求:水、食物、溫暖和性。
2. 安全的需求:免於生理上的傷害,免於心理上的恐懼與傷害。
3. 被接納的需求:被愛和有歸屬感,以一個人的本像被接納,而非所作所為。
4. 自尊的需求:追求自我的價值感,我是有能力、能勝任工作、和有用的人。
5. 自我實現:最高的需求層次,指個人有追求成長的需求,將其潛能完全發揮,且人格的各部份協調一致。

馬斯洛的需求層次理論是研究組織激勵時應用得最廣泛的理論。馬斯洛理論把需求分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我實現需求五類,依次由較低層次到較高層次。人在獲得較高層次之前,必先滿足基本需求,因為一個飢餓的人不會對其它任何事物感興趣,因此所有幹部必須瞭解,如果你的士官還欠缺生理需求的滿足時,那他們所真正關心的問題就與他們所做的工作無關,也就是無法獲得有效的管理及紮實的訓練,因此如何提升士官的待遇、福利及生活品質,並避免危險、威脅、疾病等,就是考驗幹部的智慧。

身為一位基層的領導幹部,在面對士官時應瞭解其真正的基本需求是什麼?個人認為不外乎吃的要飽、住的要好、穿的要暖,這應是馬斯洛理論中生理的需求;在營服役要安全及正常管教,合理對待,這是安全的需求;對待弟兄要真誠、關心對待,屬於被接納的需求;看待弟兄都應該加以尊重,並注意其本質學能及個人能力才華,屬於自尊的需求;最後全體上下一心,對於任何任務、工作,均能有自信、有能力如期完成,就是完美的自我實現的需求,如果每一位領導幹部都能將馬斯洛的人格理論應用在領導統御

上，應會創造出良好的管理哲學，逐步實現五個需求層次，繼而達成最高目標，個人相信若所屬幹部均能重視弟兄需求、滿足基本慾望，並努力提升個人領導統御、本質學能、德行的操守，必可將部隊管理提升層次，全力達成自我實現的需求目標。

### 組織目標之訂定：

瞭解了「滿足人性需求的管理方式」之後，另一個重要的課題及工作，首推組織目標之訂定。基本上，人性化管理與明確的組織目標是相輔相成的。如果只有人性化的管理而無目標，部隊雖氣氛和諧、向心力強，但卻茫然而無所適從，形同虛有；反之，若徒有遠大目標而無適切之管理方式，則將事倍功半，不是達不到目標，就是花費太多時間與人力物力，完全不符合成本效益。因此，訂定明確可行的組織目標，亦是良好內部管理的重要工作。

#### 一、軍隊組織目標之訂定：

在決策過程中通常要以(1)部隊特性及任務，(2)成員要素，(3)可取得之支援或資源，(4)時間或期限，四點加以考慮，而在訂下目標後，也要注意目標是否(一)明確、(二)可行、(三)具有彈性、(四)具階段性、(五)具前瞻性。由於良好的管理方式和正確的目標是相輔相成的，因此，若要使國軍部隊成為一支自動自發、嚴守紀律、士氣高昂、戰力精良的勁旅，兩者絕不能有所偏廢。

#### 二、企業組織目標之訂定：

一般而言，企業的營運必須同時面對三個部門：人事部門，財務部門，及商品部門。這三個部門的策略及契約之間常會相互影響。某一部門的策略若設計得當，常會對另一部門的策略有錦上添花的加強效果。因此一個企業的組織目標之訂定是為了保護其經濟資源的安全、完整，協調經濟行為，控制經濟活動，利用單位內部分工而產生相互制約、相互聯繫的關係，形成一系列具有控制職能的方法、措施和程序，並予以規範化、

系統化，使之成為一個較為嚴密、完整的體系<sup>51</sup>。  
而目標訂定通常如下：

- (一) 改善企業流程以充分利用資訊科技的優勢。
- (二) 再教育員工以達成最佳的槓桿平衡效果。
- (三) 在某些組織中，有必要更新工具以達成組織重建的效果。
- (四) 借重外來人才以補足內在人才的不足。
- (五) 以中央集權來運用薪資福利，並使之彈性運用以符合競爭的環境需求。
- (六) 創造領導發展與繼承計畫。

內部管理應有之具體作為：

在內部管理方面，除了應符合「滿足人性需求管理」之方向，為了使內部管理更有效率，亦應注重「管理科學」，亦即以科學的方法，去執行管理工作，使其有計畫、有條理，把人、事、時、地、物配合起來，做最適當的調配與運用，發最大的效益。」而科學管理有四項要求，即「制度化」、「簡單化」、「效率化」、「標準化」<sup>52</sup>，以下分向說明之：

- 一、制度化：制度化就是將人、事、時、財的處理，定訂有條理、有系統的辦法、規定，使一切工作的進行，都有規範可循。
- 二、簡單化：科學管理要使工作步驟、工作手續、操作方法都簡單化，也就是，要求實在，要求正常。
- 三、效率化：效率化就是做到以較少的人力、財力、時間，而得到最高的工作成績。
- 四、標準化：所謂標準化是工作成果要達到一定的尺度，作業程序有一定的要求。一點不馬虎，一點不偷巧。

由於內務管理範圍廣大，事務繁多，無法一一列舉，其具體作為及施行細則，於「國軍內務教則」中均有詳細規定。在此僅列舉「人員管理」之「人員運用」部分來作討論。分述如下：

- 一、部隊內部管理：

<sup>51</sup>黃俊英(2003)。行銷學的世界(第二版)。台北：天下文化，頁46。

<sup>52</sup>楊國樞編，「中國人的價值觀—社會科學觀點」(台北桂冠圖書公司，1993)，頁65-120。

- (一) 軍中每一成員均係經相當時日之教育訓練使習得其職務專長，即應確實遵「依編制用人，按專長派職」規定，務使每一成員均服行其編制(組)專長之職務，方可發揮人力最高效能。
- (二) 各級主官(管)應視培育訓練所屬為主要責任，不斷教育訓練所屬，使其具有達成任務與勝任較高職務之能力，使單位人員補充無虞匱乏。
- (三) 分配單位或個人工作，要注意勞役平均，但有時為訓練、培養其達成艱苦任務之能力、或某項工作須由某一單位或某一人員擔任，方可順利完成時，亦可加重其工作負荷，但於工作完成後，應予以適當之獎勵或慰勉。
- (四) 賦予所屬工作，要量時、量事、量力，用其所長，避其所短，並視情形，給予其所要之支援與鼓勵。
- (五) 下達工作命令時，須有明確目標(的)即完成時限，必要時並提示其工作要領及方法，但在工作進行中除發現其有嚴重偏差外，宜力求避免干擾。

由以上所列之項目可得知，人員運用之主旨乃在於使人人得以各盡其力，在最適當之職位及命令下，以最有效率之方法完成任務。切須務求公平、公正，若國軍內部能確切執行，則將可提昇人員運用之效率。

## 二、企業內部管理<sup>53</sup>：

- (一) 如何使員工的工作技能品質符合企業需求。
  - (二) 如何透過創新、員工的特質與科技來提升人力資源的角色與活動。
  - (三) 如何提升人力資源需具備的領導技能。
- 所有的員工必須具備兩個重點：
- (一) 領導是最重要的。
  - (二) 工作士氣是一切的關鍵。

員工必須感覺他們是有價值且對公司有貢獻的，如此才能會自己的領導有信心。因此企業用制度來規

<sup>53</sup>劉君業(譯)(1981)。H. J. Leavitt 著。管理心理學。台北：長橋，頁 104-128。

範管理人的行為，讓每位員工都了解內部控制制度的有關方面，清楚地知道其所承擔的特定職務；這些方面如何生效以及在控制制度中所扮演的角色、所擔負的責任以及所負責的活動怎樣與其他部門人員的工作發生關聯等；讓員工知道公司期望他們作出哪種行為、哪種行為被接受、哪種行為不被接受；從而不斷地提高人的綜合素質、道德水準和法規意識，充分發揮管理者和被控制者的主動性、積極性和創造性，從而達到內部控制的最佳效果<sup>54</sup>。

組織目標與內部管理成敗因素：

軍隊組織目標之訂定	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 部隊特性及任務。</li> <li>2. 成員要素。</li> <li>3. 可取得之支援或資源。</li> <li>4. 時間或期限。</li> </ol>	企業組織目標之訂定	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 改善企業流程以充分利用資訊科技的優勢。</li> <li>2. 再教育員工以達成更佳的槓桿平衡效果。</li> <li>3. 在某些組織中，有必要更新工具以達成組織重建的效果。</li> <li>4. 借重外來人才以補足內在人才的不足。</li> <li>5. 以中央集權來運用薪資福利，並使之彈性運用以符合競爭的環境需求。</li> <li>6. 創造領導發展與繼承計畫。</li> </ol>
部隊	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 合理之組織規劃與管理結構。</li> </ol>	企業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 合理之組織規劃與管理結構。</li> </ol>

<sup>54</sup>楊國樞主編，「青年與人生遠景」（台北牧童出版社，1976），頁105-124。

內部管理成敗因素	2. 單位主管之重視與支持。 3. 健全可行之管教制度。 4. 健全之內部查察功能。 5. 嚴格把關、基層勤走的忠誠官兵。	內部管理成敗因素	2. 最高主管之重視與支持。 3. 健全可行之會計制度。 4. 健全之內部稽核功能。 5. 高度熱誠與訓練成熟之員工。
----------	--	----------	--

以狼族信條為例：

尊敬長者，教導幼者，與同儕合作。能玩則玩，當獵方獵，空間多休息。共享情愛，表露情感。割捨舊創，昂首向前。

領導者值得學習的狼族特性：

- 一、合作、耐性、異同、好奇心：當狼群為追捕獵物而穿越遼闊大地、橫越廣漠雪地時，是一幅多麼令人震驚的景象。它們穿越雪地時，最常使用的隊形是「單一縱隊」，也就是一匹狼緊接著另一匹狼的一長列隊伍。
- 二、態度、挫敗、溝通：人類真的能夠努力發展，並使用如狼一般的溝通技巧，來避免許多人類社會中的衝突、誤解及失敗嗎？
- 三、堅毅、策略、遊戲：策略，是試著理解自己在現實世界的立足點，並不是你希望你已經在哪，或是你希望將會在哪，而是你現在正站立的地方。
- 四、生存、忠誠、改變：狼族應付改變的能力，是它們之所以能與人類並存，成為世界上最成功、最持久的哺乳類動物之一的主要因素。

狼是集美麗、高貴與智慧於一身的楷模。它們堅忍而強壯，足以應付地球上的所有挑戰。

在狼族信條中，可以發現就是一套良好的管理模式，它完全符合馬斯洛需求層次中對需求滿足的重視度，也符合內部管理的要旨，不論是尊敬長者、教導幼者；能玩則玩，當獵方獵；或是共享情愛，表露情感。割捨舊創，昂首向前，其中



都有相當值得學習的地方及意涵，本文僅就共享情愛，表露情感。割捨舊創，昂首向前兩部分來加以釋意，配合案例來瞭解內部管理與領導統御：

#### 一、共享情愛、表露情感：

母狼是世界上最具有母性的動物，它們會在獵食的過程中儘可能地多吃食物，然後全部都吐出來餵自己的孩子。狼對它們的家庭、群體是最忠誠的動物，這種忠誠超過了任何一種哺乳動物。在狼群集體捕獵時，如果有同伴犧牲，它們就不會離去，到了深夜，狼群會圍繞在同伴的屍體周圍哀嚎。那種狼嚎的聲音聽起來非常淒涼，我們能從中聽出狼群對同伴的思念和愛。

案例：「阿明是一位初到弟兄的新進人員，由於自幼生長於單親家庭，僅母親一人獨自帶大，個人受到母親相當程度的寵愛，導致入伍服役時出現適應不良、個人生活習慣不佳等狀況，弟兄之間相處不睦，處處受人排擠，由於自小受到溺愛，養成阿明遇事即逃避問題，以致阿明逾假未歸，決定逃兵，單位輔導長與士官長針對此事立即與家屬聯繫，建立部隊、家庭與個人三方面輔導管道，在母親全力協助下，在網咖店找到阿明，並且共同輔導阿明正確人生觀及價值觀，在大家三個月的充分努力後，阿明已能逐漸適應

並接受部隊生活，直到退伍當日，阿明滿懷感謝向單位幹部道謝，並表示為何要付出那麼多的心血來救自己，單位輔導長及士官長表示，任何一位連上的弟兄，都是自己的兄弟，一位優秀的領導幹部需對自己的長官及部屬忠誠，也就是絕不拋棄，努力的做好完善的內部管理，使每一位弟兄均能平安順利退伍」。

沒錯，單位中每一位幹部及弟兄之間都有一項共同的信條，就是絕對不會拋棄自己的同袍，當平時或作戰中有弟兄身陷危難，應發揮領導者最大之革命情感，奮不顧身展現情感，給予支持及信心，表現共患難、同甘苦、一條心的最真實情感，流露在當中的，不就是狼族信條之表露情感嗎？

## 二、割捨舊創，昂首向前：

耐心（等待機會）與無懼（面對失敗毫不氣餒）；耐心，意味著腳踏實地地準備和默默地尋找最恰當的機會，這是一個耐得住寂寞的過程，是取得成功所必須的素質。狼的字典中沒有“失敗”，狼群是“失敗是成功之母”信條最卓越的實踐者。失敗是一種心態，而不是現實。我們應該了解，我們開始邁向成功的轉捩點通常是在失敗之後出現。所以狼從不會退縮。自我犧牲精神就是狼群團隊精神的一種充分表現，狼為了團隊的利益，為了大多數狼的利益，會毫不猶豫地犧牲自己的利益，即使是獻出生命也在所不惜。

案例：「志明是一位相當優秀的士官長，服役以來一直表現相當正常，直到新任單位連長上任後狀況出現改觀，新任連長認為身為一位現代化的幹部應該具備以往軍人的本質學能，亦要具備現代化的多元技能，如英文、電腦及學歷證照等能力，而這些是志明士官長所欠缺的，而志明本身亦相當排斥重新學習這些技能，因此連長對志明這位幹部並不諒解，在任何場合及工作上都有出現訓斥的狀況，打擊領導者的領導威信相當嚴重，單位輔導長發現此一狀況後，與單位心輔官及家屬共同合作，先行排除志明抗拒學習的心理障礙，再與連長溝通給予志明肯定與耐心，在大家充分協調努力下，志明極有耐心及恆心的完成了英

文、電腦等相關檢定考試，並克服心理障礙，無懼的、有耐心的勇敢向前，除達到了連長的要求與期許，亦挑戰了自己無懼的心，完成了向前的目標」。

當一位耐心及無懼的領導者，以及一位關愛部屬的領導者，是需要學習狼族信條之「割捨舊創，昂首向前」，不論是被領導者或是領導者都應在不斷失敗當中學習經驗，在耐心強大信念之下不斷求生存，以證明自己的能力及信念。

### 結論：

在馬斯洛需求層次中，每一層次都是截然不同的層次，這些需要如果得不到滿足，就會影響弟兄的精神，導致倦怠、士氣低落、對工作不滿、情緒低落並出現危安。身為一位領導者必須意識到，當每一層次需求成為主要的激勵來源時，環境的工作會被弟兄視為尋找和建立溫馨和諧人際關係的機會，也能够提供弟兄間不同的工作表現機會並受到重視及滿足個人尊重的需求，如此向上激勵的工作、生活環境，才應是身為一個領導幹部所應營造出來的，它必然是一個安全、舒適、又充滿尊重及關心的環境。

因此，不論企業或是部隊，在內部管理中，人均是扮演重要的角色，而人在管教方面，顧名思義，就是「管理」和「教育」，二者原本相互為用、互為表裡，而以教育為體，管理為用。故而，有教無管，無以致其用；有管無教，則是捨本逐末，不能全其功。從這個角度看，所謂「教」就是軍人價值共識與專業技能的形塑過程，所謂「管」則是以尊重人性為出發，發揮軍隊組織功能的協調運作機制。二者不可偏離，要能兼籌並顧，既有理想，也有務實權益，以人員管理為重的合理管教為例，除了強調部隊的一切管教作為，應本正常、理性、祥和、法紀、愛心、耐心原則，妥善照顧啟發部屬，徹底革除打罵教育及情緒帶兵的不能當管教外，更要體認「充分尊重官兵應享權利，才能要求達成其應盡義務」的帶兵要領，落實「吃得好、睡得飽、合理的管教、休假正常」四項官兵應享權利，營造一個良好的工作環境，讓官兵安心工作，從戮力

戰訓本務，了解自己「是什麼、做什麼、會什麼、像什麼」四項應盡的義務，國軍在追求現代化的過程中，除了武器裝備的更新外，也不能忽略內部管理的改革，唯有與企業一般齊頭並進，才能使國軍真正成為一支現代化的精兵，並擔起捍衛國土的神聖使命。

參考資料：

一、中華民國八十九年國防報告書

<http://www.mnd.gov.tw/report/830/html/new5-1-1.html>

第五篇國防管理。

<http://www.mnd.gov.tw/report/830/html/new5-1-1.html>

第一章國防法規管理。

二、戴曉霞（2000）。高等教育的大眾化與市場化。台北：

揚智文化。

三、李孟訓等（譯）（2003）。G. Armstrong & p. Kotler 著。

行銷學。台北：普林斯頓。

四、周善謙、鄒月如（譯）（2001）。P. Kotler 著。行銷管

理概論。台北：華泰。

五、國軍基層管教作法，國防部印，民 86。

六、組織寓言，施純菁譯，天下遠見出版公司，民 87。

七、現代心理學，張春興著，東華出版公司。民 84。

八、國軍內務教則，國防部印，民 79。

九、領導統御基層管理原則，憲兵學校印，民 84。

十、橋武夫著；彭德中譯，2001，「統御力」遠流出版社。

十一、史蒂芬、柯維著，徐炳勳譯，2000「與領導有約」。

十二、史蒂芬、柯維著 2005「第八種習慣」天下遠見出版社。

十三、福田建著，鄒美華譯，1998。「口才兵法」新苗文化。

十四、泰瑞、寶森博士著，陳雅莉、沈聖欽譯，1993，「邁向人性管理的高峰」業強出版社。

十五、曾士強、劉君政著，1985。「中國的經權管理」，國家出版社。

十六、2003、12，「危機處理」，台北、天下遠見雜誌。

作者簡介：蔣祿宏少校，政戰學校八十三年班、正規班二九二期、現任職陸軍步兵學校政教組教官，曾經擔任群、旅、師、軍團、學校心輔官資歷七年有餘。