

決策風格對決策行為之影響 ——以中階軍官為例

吳佳純

海軍兩棲履車保修工廠少校處長

摘 要

本研究目的在探討中階軍官的決策風格對決策行為之差異性及影響性，期能藉此作為未來軍事訓練或軍事教育的參考指標，以提高軍中組織效能。以國防大學陸、海、空院指參班隊正規班民 102 年班學員為研究對象，運用吳佳純（2004）之「領導者決策行為問卷」加以施測，經由 spss19.0 版實施研究分析。研究顯示，中階軍官在一般性決策中，會呈現出穩健的風格，但是在面臨到困境，甚至危及自己的利益情況下，為了取得贏的機會，就會追求風險。綜言之，就中階軍官而言，不同的決策風格會造成不同的決策行為。

關鍵詞：中階軍官、決策行為、決策風格。

The Effects of Decision-making Style to Decision-making Behavior –the Case Study of Mid-level Officers

Chia-Chun WU

Lieutenant commander, Navy amphibious Vehicle Depot

Abstract

The purposes of this study were to explore the effects of mid-level officers' of decision-making style to decision-making behavior, to take this as the future of the reference index for military training or military education, in order to improve the effectiveness of the military organization. The participants were mid-level officers on studying in the National Defense University, including the army, navy and air force class of the 102 years. I applied to Chia-Chun WU (2004) of "leader of the decision-making behavior questionnaire" to measure the implementation of research and analyzed it in spss19.0 edition. The research showed that mid-level officers in the general decision-making will be showing a robust style, but in the difficulties, even endanger their own interests under the circumstances, they will pursue risk in order to obtain a chance to win, it. In sum, on the order of the mid-level officer concerned, a different decision-making style will result in a different decision-making behavior.

Keywords : mid-level officers, decision-making behavior, decision- making style.

壹、緒論

心理學大師Daniel Kahneman (2011)曾提出一則有趣的數學問題：「一支球棒和一顆球合計要價1.10美元。球棒比球貴1美元，請問這顆球要多少錢？」你可能馬上回答「0.10美元。」卡尼曼說：「恭喜你，你跟超過五成的哈佛、MIT名校高材生一樣，都答錯了。正確答案，是0.05美元」，這個小測驗印證了他的推論：多數人都懶得「動腦」，習慣相信直覺給的快速答案，因而也容易被直覺誤導，犯下錯誤，所以，有關重大決策，不要相信直覺（吳怡靜，2012）。2008年暢銷書之一「誰說人是理性的！」中提及到我們的日常行為，極度受到周遭人與事的影響。雖然人一直號稱是自主的動物，可以獨立作出對自己有利的判斷，卻往往被相干或不相干的旁人、旁物，有意或無意地牽著鼻子走（陳修賢，2008）。

看到上述內容時，筆者聯想到2012年時大家討論最夯的話題之一「原一六八艦隊長少將張鳳強操演越界案」，當時的國防部長高華柱在盛怒下的決定重懲而引來爭議。整個事件發展，三軍統帥出面關切、國防部長公開致歉、退將出面痛批、海軍調查報告也退回檢討，而媒體連日報導，更迫使海軍召開官兵權益保障委員會（吳明杰，2012）。由此可見，層級愈高的長官所下的決策，更是媒體所關注的議題，也顯示出「決策」的重要性。另筆者在軍旅生涯中曾遇到不同決策風格的主官，他們的決策風格天壤之別，且對各項任務執行及帶領部屬所運用的決策行為完全不同，更讓筆者對「決策」議題感到興趣。Scott和Bruce（1995）將決策風格分為五種類型，分述如后：

- 一、理性型：理性型的決策者具備深思熟慮、分析、邏輯的特性。理性型的決策會評估決策的長期效用並以事實基礎導向制訂決策，這種風格的決策者與初始結構（initiation of structure）和內部控制導向（internal control orientation）有關，呈現較高的績效表現。
- 二、直覺型：直覺型的決策者是以感覺為導向，在使用有限資訊下快速制訂決策，當發現直覺是錯誤時能迅速改變決策。直覺型決策者較有可能發生錯誤與不一致的傾向，因此易導致不確定性與喪失他人對直覺型決策者的信心。
- 三、依賴型：依賴型的決策者具有採用他人建議與支援的特徵，此類行為可被視為能夠容許成員的參與及分享成果，在企業中可能因此而得到部屬與主管的正面評價，但相反地，這樣的風格若被視為是學習他人的行為，將導致負面的反應。
- 四、逃避型：逃避型的決策風格是一種拖遲、不果斷的決策風格，常發生在面對

決策問題會產生焦慮的決策者身上，因此運用逃避型的決策風格以降低本身的焦慮，同時也是一種為了降低做出錯誤決策風險的一種反應，因此若一個主管採用這樣的決策風格，可能引起其上司或部屬的不滿。

五、自發型：自發型決策風格是一種具有強烈及時性並對於快速作決策的過程感到興趣的決策風格，自發型決策者常會基於一時的衝動，在缺乏深思熟慮下做出決策，因此此類型決策者通常會給予人果斷或過於衝動的觀感。

身為軍隊領導幹部者，在各項任務執行的過程中，需要針對任務性質、任務執行方式、任務分配等作出必要的判斷，此決策行為關乎著任務的成敗，因此探討領導軍官的決策行為，對軍事成效而言，是很重要的議題。「決策」議題的研究受相當多領域所重視，包括心理學、政治學、經濟學、管理學、社會學等，每個學門所關注的論點不同，對決策的定義亦有所不同，如心理學所談論的決策是一種問題解決，藉此做出適當的決定，得到最高的效益 (utility) (鄭昭明，1997)。

有關決策議題之研究，一開始是由Bernoulli於1738年提出資產值的概念，以經濟學角度探討人的決策行為，認為人是理性的 (王少玲，1991)，個體作決策時會著重於決策過程中基本理念與邏輯分析，選擇最大效益的方法，因此偏重以數學演算模式預測人類的決策行為，稱之規範性模式 (normative model)。Von Neumann and Morgenstern (1944) 及 Savage (1954) 認為個體在作決策時，會遵循下列幾個原則：

- (一) 獨立性 (independence)：指決策者抉擇時，甲方案與乙方案，如果二者同時都必須考慮A事件，那麼，在選擇甲或乙方案，不會因A事件而有所改變。
- (二) 可遞移性 (transitivity)：甲>乙，乙>丙，那麼可得甲>丙，此即為「可遞移性」。換句話說，如果甲、乙方案，你會選擇甲方案；乙、丙方案，你會選擇乙方案，那麼，甲、丙方案在作選擇時，我們會選擇甲方案。
- (三) 支配性 (dominance)：甲方案在某一個向度優於乙方案，而其他向度皆相當，不分好壞，則決策者應該會選擇的是甲方案。此原則在規範性模式當中為最重要的原則之一。
- (四) 不變性 (invariance)：指同樣方案，若以不同方式來呈現，則決策者不會因不同方式而有不同的選擇，即決策者的選擇不受問題呈現或表徵的影響。

1970年初期，由於認知心理學漸為顯學，許多心理學家開始採以訊息處理理論的觀點來探討決策行為 (林舒予，1987)。發現人們的決策行為似乎不全以理性作抉擇，經常受限於一些簡單的直覺法則所影響，因此，決策模式從

以理性抉擇的規範性模式 (normative model) 到以人為訊息處理者的描述性模式 (descriptive model)，Tversky and Kahneman (1979) 提出「展望理論」(prospect theory) 即是屬於描述性模式的觀點，認為人在作決定時，不會評估所有的訊息，只會將有關訊息分離出來，並且將所接受到的訊息與心中的參考點作比較，最後加以評估，故人在作決定時，並不像規範性模式所說的那麼理性，因為人的決策行為是「有限的理性」，因此，在有限的認知容量下，決策者會考慮個人的信念與偏好，重視個人的內心感受，以簡化方式來處理訊息以作決策。

展望理論中提出「價值函數 (value function)」將決策者對於「獲得」與「損失」事件所評估的價值繪成曲線，其橫軸代表不同的框架方式，縱軸代表決策者對選擇結果所認同的價值，而兩軸交點則是決策者對決策問題所產生的參考點 (高詩瑋, 1999)。如圖1所示，從圖可知，在「獲得」曲線部份，較為緩和，在「損失」曲線部份，較陡，由此可知，當決策問題以負面、損失方式表達時會比正向、獲得方式表達所造成的「價值」落差要大。人在作決定時，會將所接受到的訊息與心中的參考點作比較，最後加以評估，但這不只是受期望值的影響，還會受到一些文字訊息呈現方式或其它情境因素的影響 (Puto, 1987)，故語意亦會影響決策行為。Tversky and Kahneman (1981) 提出「框架方式 (decision frame)」，認為框架會影響個體的決策行為。所謂「框架方式」是指決策問題的可能結果所採用的表達方式，其有二種框架方式，「正向框架」指闡述決策問題時強調選擇選項的利益與好處；「負向框架」指闡述決策問題時強調選擇選項的損失與壞處。以不同的框架方式來表達問題，則會造成決策者不同的決策行為，此即為框架效果。此定義限於針對相同情況下不同的框架方式，Tversky and Kahneman 對框架效果作更廣泛的運用，當二個不完全相同的情況。以經濟理論觀點來說具有等量的經濟價值時，如此情況也會造成框架效果。

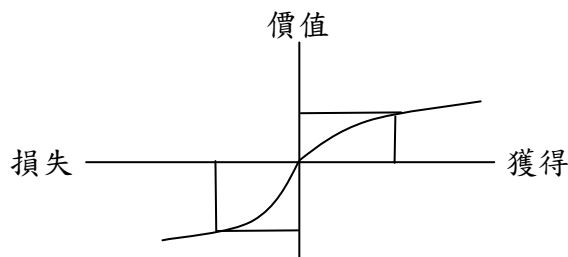


圖 1 價值函數

【資料來源：Tversky and Kahneman, 1979】

邱耀初 (1991) 鑑於規範性模式未考慮人的主觀感受、描述性模式缺乏科學性可驗性的要求，試圖結合以上二個模式之優點，建立一個有規範性模式的預測性及描述性模式的解釋力之理想模式，提出相對期望值模式 (relative expected value model, REV)。REV 模式介入了參照點的觀念，認為「人對刺激的評估是一種相對而非絕對的現象」，所評估的歷程是向度內的比較，其比較函數類似韋伯差值比率的心理物理函數。依韋伯相對定律 (Weber's relativity law)，同等相對刺激值的改變，所感受到的強度應相等，則其可解釋為相同的訊息，故人類的感覺系統是以比例而非絕對值的方式登錄刺激。而其對照的參照點來源主要有二：一是低層次的原點參照點，另一是高層次的目標參照點，如果個體以低層次的原點參照點來評估，此時的 REV 與傳統的期望值模式相同；如果個體以高層次的目標參照點來評估，則涉及動機、主觀意義，因此，與描述性模式之評估方式相同。

然個體差異在心理學及判斷與決策 (JDM) 研究中是特別感興趣的話題 (Appelt et al., 2011)，其中包括決策風格 (Mohammed and SCHWALL, 2009)。所謂的決策風格 (decision-making style) 是指個人在決策制訂上特有的模式，其制訂過程包含許多因素，如制訂情形，決策者的認知容量、決策者對事件的認知，以及決策者的價值觀與判斷力 (Rowe and Boulgarides, 1992)。Harren (1979) 認為決策風格是一種決策判定的習性與對於接收與反映決策制定任務的個人特徵模式。Rowe (1987) 認為決策風格是主管對問題的思考及反映，與其認知價值及處理壓力的方式。Driver (1990) 認為個人制訂決策的方法大略相同，即使並非完全使用一種決策風格，但仍會存在一種主要的風格。綜上所述，決策風格即是個體面臨決策環境時常表現出個人的決策判定習性，其為主要風格，但個體不完全只為一種風格，可能會有次要風格。

從文獻整理的過程中，可以了解到個體對事件作決策時，常因不同情境、不同決策風格等而產生不同的決策行為。由此可見，一個人的決策歷程是非常複雜的，因此讓筆者更想深入探討有關決策行為之議題。筆者曾以情緒、認知與文化的觀點，探討軍事領導人員決策行為 (卓淑玲等, 2003)，碩士論文則針對軍事基層軍官決策行為加以研究。隨著軍旅的洗禮，這些基層軍官大多數轉變成中階軍官，筆者好奇的是，相同問卷對不同層級軍官施測，所得結果是否相同？因此，本研究期望從心理學角度探討中階軍官之決策行為，並以國軍中階軍官的決策行為做為出發點，探討決策風格對中階軍官作決策之影響性，期能作為未來培養領導幹部之參考，同時探討基層軍官及中階軍官決策行為之差異性。本研究目的有三：

(一) 了解目前國軍中階軍官面對抉擇時所運用的決策模式，並探討受測者

在不同的個人屬性及主觀感受之下，是否具有不同的決策行為。

- (二) 分析決策風格因素對國軍中階軍官決策行為的影響程度。
- (三) 透過上述研究所得結果，期能作為未來軍事訓練或軍事教育的參考指標，使未來的國軍中階軍官皆能作出有效決策，提高軍中組織效能。

貳、方法

本研究主要探討決策風格對決策行為之影響，以吳佳純（2004）領導者行為問卷中「決策風格量表」及「賭盤設計」為研究工具，進行相關問題之研究，分析中階軍官的決策風格類型與決策行為。以下分別就研究架構與假設、變項定義、資料分析方法等三部分加以說明。

一、研究架構與假設

本研究架構如圖2所示，首先摘要說明各變項之構面，決策風格構面採Scott and Bruce（1995）所提出五類型「理性型、直覺型、依賴型、逃避型、自發型」；決策行為為風險性賽局之選擇。另在個人變項方面，除了中階軍官之基本資料，包括軍種、階級、擔任主官管之年資、學歷等四項個人屬性外，還包括受試者的主觀感受。之所以加入主觀感受，主要是因為近年來國軍兵力及國防預算皆大幅裁減，然而在任務不變的狀況下，導致國軍每位官士兵之任務負荷量日益漸增。筆者身為國軍一份子，自認為沒有完善的福利制度，就無法在工作崗位上全力以赴，因此，藉此欲了解中階軍官對國軍目前環境的自評感受程度，包括決策模式、決定速度、軍中現況感受、工作環境滿意度、工作表現評定、帶領士氣的好壞、購買樂透頻率、薪資待遇滿意度、軍人福利滿意度、對直屬長官的滿意度等共10項。

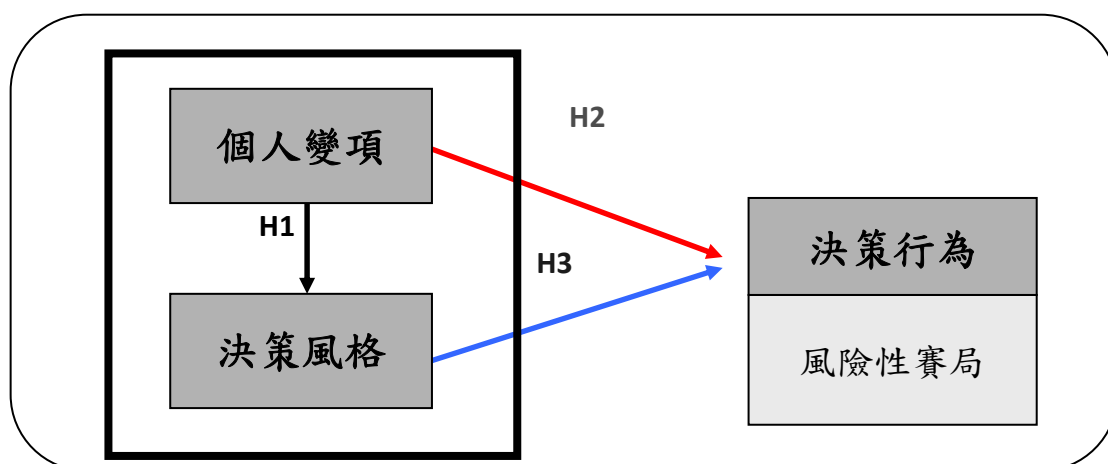


圖 2 本研究之研究架構

本研究假設從研究架構圖之內容，分別提出三大項假設：

H1：不同的個人變項在決策風格上會有差異。

H2：不同的個人變項對不同賽局所作的決策行為會有不同。

H3：不同決策風格者對不同賽局所作的決策行為會有不同。

二、變項定義

本研究之問卷設計包含三部分，第一部分為決策風格量表、第二部分為風險性賽局及第三部分個人變項。以下針對每一變項之操作型定義與使用量表分別予以說明。

- (一) 中階軍官：就筆者軍旅經驗，所謂基層軍官係指尉級軍官，包括少尉、中尉及上尉；中階軍官則為少、中校階級軍官，而上校以上之軍官係稱高階軍官。
- (二) 個人變項：包括個人屬性及主觀感受，個人屬性即中階軍官之基本資料，包括軍種、階級、擔任主官管之年資、學歷四項；主觀感受是指中階軍官的自評感受程度，包括決策模式、決定速度、軍中現況感受、工作環境滿意度、工作表現評定、帶領士氣的好壞、購買樂透頻率、薪資待遇滿意度、軍人福利滿意度、對直屬長官的滿意度等共10項。
- (三) 決策風格：指個體在決策制訂上的特有模式，Scott(1995)將之分為理性型、直覺型、依賴型、逃避型、自發型五類。本研究摘取自吳佳純(2004)「決策風格量表」作為研究工具，而決策風格之操作性定義為個體在決策風格量表上之表現所區分之類型。

(四) 決策行為：指本研究摘取自吳佳純(2004)「領導者決策行為問卷」中之風險性賽局作為研究工具，加以探討中階軍官之決策行為。

三、資料分析方法

本研究將「領導者決策行為問卷」施測後所得之資料，加以編碼與分類，以統計軟體spss19.0版進行資料統計分析。

參、領導者決策行為問卷分析

一、個人變項敘述統計分析

本研究採便利取樣(purposive sampling)方式，以國防大學陸、海、空院指參班隊102年班正規班中階軍官人進行施測，有效樣本為297份，受測者個人變項如表1所示。軍種方面，以陸軍居多137人(46.1%)，海軍81人(27.3%)，空軍79人(26.6%)。畢業學校方面，以陸軍官校為多86人(29%)，其次為政戰學校75人(25.3%)，海、空軍官校各別41及44人(13.8%、14.8%)，其他學校共51人(17.2%)。班別方面以正期班為多142人(47.8%)，專科班次之110人(37%)，其他(如專業軍官班、預官班、指職軍官班等)為51人(17.2%)。年資以三年以上最多175人(58.9%)，最少為一年以下8人(2.7%)。民間學歷，大學154人(51.9%)，專科105人(35.4%)，研究所人數最少，38人(12.8%)。

在決策模式方面，以「召集幕僚，個人作最後決策」為多185人(62.3%)，「個人決策」較少僅5人(1.7%)。在決策速度方面，速度快者為85人(28.6%)，速度慢者為212人(71.4%)。在退伍意念方面，從無退伍意念者有55人(18.5%)，有退伍意念者有242人(81.5%)。自認為工作表現好者有284人(95.6%)，僅13人(4.4%)自認為工作表現不好。自認為領導能力好者有281人(94.6%)，自認為領導能力不好者有16人(5.4%)。在購買樂透頻率方面，常買者有118人(39.7%)，少買者有179人(60.3%)。

在滿意度方面，對「軍人福利」滿意者有110人(37.1%)，不滿意者有187人(62.9%)。對「直屬長官」滿意者有204人(68.7%)，不滿意者有93人(31.3%)。對「軍中現況」滿意者有91人(30.7%)，不滿意者有206人(69.4%)。對「工作環境」滿意者有153人(51.5%)，不滿意者有144人(48.5%)。

決策風格對決策行為之影響—以中階軍官為例

表1 「決策風格量表」有效樣本個人變項分析

項目	選項	人數	百分比 (%)
軍種	陸	137	46.1
	海	81	27.3
	空	79	26.6
畢業學校	陸軍官校	86	29.0
	海軍官校	41	13.8
	空軍官校	44	14.8
	政戰學校	75	25.3
	其他	51	17.2
班別	正期班	142	47.8
	專科班	110	37.0
	其他	45	15.2
年資	未擔任	22	7.4
	一年以下	8	2.7
	一年以上二年以下	41	13.8
	二年以上三年以下	51	17.2
	三年以上	175	58.9
民間學歷	研究所以上	38	12.8
	大學	154	51.9
	專科	105	35.4
決策模式	個人決定	5	1.7
	召集幕僚個人決策	185	62.3
	幕僚意見為主	59	19.9
	上級指示為主	35	11.8
	其他	13	4.4
決策速度	快	85	28.6
	慢	212	71.4
退伍意念	無	55	18.5
	有	242	81.5
工作表現	好	284	95.6
	不好	13	4.4
領導能力	好	281	94.6
	不好	16	5.4
購買樂透	常買	118	39.7

項目	選項	人數	百分比 (%)
	少買	179	60.3
薪資待遇	滿意	216	72.7
	不滿意	81	27.3
軍人福利	滿意	110	37.1
	不滿意	187	62.9
直屬長官	滿意	204	68.7
	不滿意	93	31.3
軍中現況	滿意	91	30.7
	不滿意	206	69.4
工作環境	滿意	153	51.5
	不滿意	144	48.5

二、決策風格類型分組

決策風格量表是依Scott (1995) 分類之五類型(理性型、直覺型、依賴型、逃避型、自發型)而構成，個體在決策風格量表中皆有「理性型、直覺型、依賴型、逃避型、自發型」五個分數，由於此五類型彼此之間具有相關性，無法明確將個體區分為哪一類型，因此筆者以統計方法中的集群分析K平均法(K-mean method)進行個體的分組。

本研究延用吳佳純(2004)研究分析中，針對決策風格類型重新分類成「主動型、直覺傾向型、低直覺型、低理性型、被動型、多元型」等六個集群中心點而加以歸類，結果如表2所示，「主動型」共45人、「直覺傾向型」共59人、「低直覺型」共59人、「低理性型」共42人、「被動型」共28人、「多元型」共64人。

表2 六個集群中心點

集群	主動型	直覺傾向型	低直覺型	低理性型	被動型	多元型
Z (理性型)	.95926	.25089	.09585	-1.40593	-.37926	-.05544
Z (直覺型)	.10500	.76380	-1.41781	-.23064	.58406	.19065
Z (依賴型)	-1.08378	.49843	-.55180	.12803	1.67649	.23866
Z (逃避型)	-1.16022	.16937	-.61947	.76661	1.94795	.14341
Z (自發型)	1.26516	.32406	-.53371	-1.05119	-.66525	-.07642
人數	45	59	59	42	28	64

以單因子變異數分析探討此六群個體在Scott所提出五大類型上是否有差異存在，結果如表3所示，由表可知，此六群個體在五大類型上的表現有所差異，皆達.001之顯著水準，從Scheffe事後檢定可知，理性型方面，主動型個體表現最優（平均數為5.58），而低理性型表現最差（平均數為3.98）；直覺型方面，直覺傾向型個體表現最優（平均數為4.53）；低直覺型表現最差（平均數為2.97）；依賴型方面，被動型表現最優（平均數為4.38），而主動型表現最差（平均數各為2.85）；逃避型方面，被動型表現最優（平均數為4.38），主動型表現最差（平均數為1.36）；自發型方面，主動型表現最優（平均數為5.09），低理性型表現較差（平均數為3.48）。

表3 六個決策風格集群於Scott五大類型之差異檢定

類型	集群	平均數	標準差	F值	事後檢定
理性型	1.主動型	5.5827	.40629	68.06***	123564 256
	2.直覺傾向型	5.1337	.34819		
	3.低直覺型	4.9944	.47114		
	4.低理性型	3.9815	.62754		
	5.被動型	4.7103	.39119		
	6.多元型	4.8229	.28670		
直覺型	1.主動型	3.8519	.78915	74.25***	251463
	2.直覺傾向型	4.5339	.35663		
	3.低直覺型	2.9774	.41228		
	4.低理性型	3.5437	.50346		
	5.被動型	4.4286	.35262		
	6.多元型	3.7917	.37209		
依賴型	1.主動型	2.8500	.63492	43.45***	251346; 613;41
	2.直覺傾向型	3.8178	.44909		
	3.低直覺型	3.0106	.65295		
	4.低理性型	3.3333	.51551		
	5.被動型	4.3839	.37873		
	6.多元型	3.3867	.42998		
逃避型	1.主動型	1.3639	.40838	106.87***	542631
	2.直覺傾向型	2.3411	.46530		
	3.低直覺型	1.7182	.47491		

類型	集群	平均數	標準差	F值	事後檢定
	4.低理性型	2.8095	.47517		
	5.被動型	3.6250	.63738		
	6.多元型	2.3340	.42959		
自發型	1.主動型	5.0889	.52054	51.93***	123564 ; 235
	2.直覺傾向型	4.5141	.47170		
	3.低直覺型	4.0141	.51537		
	4.低理性型	3.4762	.59988		
	5.被動型	4.0298	.56484		
	6.多元型	4.2135	.39782		

(***表 p.001)

三風險性賽局決策行為分析

風險性賽局決策行為所運用的實驗材料是依「葉利斯賽局」¹的方式呈現，如圖3所示，每個賽局均有二個賭盤，每一個賭盤分別用一個圓來表示，左右圓圈各自代表賭盤A、賭盤B，每個賭盤中由線條與不同灰度畫分出不同的區域，每一區域內有二個數值，分別代表發生的機率值及可能獲得的幣值。譬如說如果在第一局中，你選擇玩A賭盤，那麼每次玩你都可以獲得20元，相反的你如果你選擇玩B賭盤，那麼你有20%的機會贏得500元，但有80%的機會要賠100元。

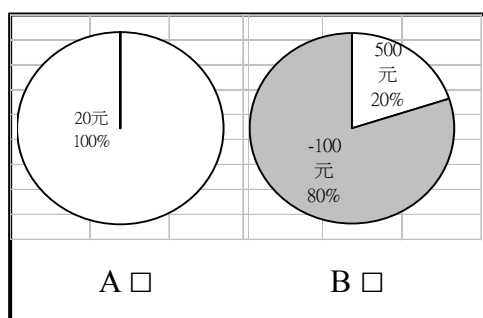


圖3 「葉利斯賽局」設計方式

¹ 葉利斯賽局乃為1953年由法國經濟學家葉利斯所提出，其設計是每個賽局由二個賭盤所組合，此二個賭盤之幣值與機率值不同，藉由受測者選擇哪一個賭盤過程中，可探討受測者的決策行為。

每個賽局中包括二個賭盤，一個為低風險性，另一個為高風險性。然而，機率值為0%及100%表示受測者為完全損失或完全獲得，為確定性之賭盤，而風險性賭盤與確定性賭盤對受測者而言差異很大，會影響受測者不同的抉擇，甚至會產生偏好逆轉之現象（邱耀初，民80）。因此，依贏的機率為0%（命名為穩輸賽局）、100%（命名為穩贏賽局）及不包括0%及100%（命名為輸贏相當賽局）機率分別設計此三類賽局，如圖4所示。

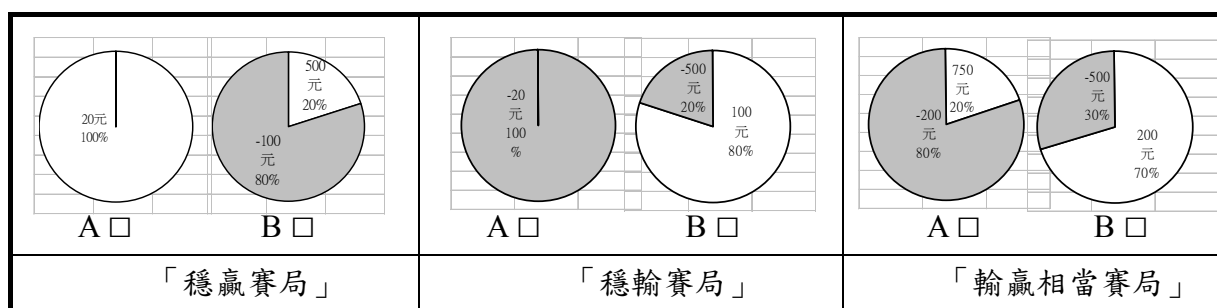


圖4 賽局類型

本實驗主要探討個體對風險性賽局之決策行為，以下分別說明此實驗之預測：

1. 三類賽局之間的決策行為有所差異
2. 個體對穩輸賽局的決策行為，傾向選擇高風險的賭盤
3. 個體對穩贏賽局的決策行為，傾向選擇低風險的賭盤

欲了解受測者對上述三類賽局的選擇是否為「追求風險」及「避免風險」的傾向，因此進行單一樣本t檢定，與風險性50分作比較，結果如表4所示，表中平均數為追求風險分數，由表可知，此三類賽局與風險性50皆達顯著差異，「穩輸賽局」平均追求風險分數為87.92分，顯著高於50分（ $t=27.21$ ， $p.001$ ），故傾向於追求風險；「輸贏相當賽局」及「穩贏賽局」平均追求風險分數各為26.15分及23.24分，顯著低於50分（ $t=-13.12$ 、 $t=-14.21$ ， $p.001$ ），故二者皆傾向於避免風險。

表4 三類賽局與風險性50%之單一樣本t檢定分析表

	Test Value = 50				
	平均數	標準差	t	自由度	Sig.
輸贏相當賽局	26.15	31.139	-13.123	296	.000
穩輸賽局	87.92	24.345	27.214	296	.000
穩贏賽局	23.24	32.114	-14.214	296	.000

欲了解此三類賽局彼此間是否有差異，因此進行差異檢定，結果如表5所示，由表可知，此三類賽局達顯著（ $F=484.008$ ， $p.001$ ），經由事後檢定發現，其差異來自於「穩輸」賽局的風險性遠大於「輸贏相當賽局」及「穩贏賽局」，而「輸贏相當賽局」與「穩贏賽局」之追求風險分數相當，沒有差異。

表5 三類賽局之差異檢定分析

賽局類型	平均數	df	ms	F	p	事後檢定
1輸贏相當賽局	26.15					
2穩輸賽局	87.92	2	397821.8	484.008	.000	21,3
3穩贏賽局	23.24					

邱耀初（1991）研究中，發現受測者在相應賽局中會有偏好逆轉之現象，因此，為了探討受測者對賽局偏好的可逆轉性，本研究之賽局特別設計相應賽局。所謂相應賽局是指原本為高風險者，在另一賽局上為低風險，如原本為穩輸賭盤，在另一賽局上為穩贏賭盤，故相應賽局期望值為一正一負，而期望值之絕對值相同。研究者預期在輸贏相當賽局中，受測者在相應賽局之選擇會得到一致的結果，即在二個輸贏相當之相應賽局中，皆會選擇高風險或是低風險；而在穩輸及穩贏之相應賽局中，則會有偏好逆轉之現象。中階軍官在相應賽局中之表現，綜整成表6，由表可知，若相應賽局包括確定性之賭盤（如穩輸賽局VS穩贏賽局），較易產生偏好逆轉之現象。

表6 相應賽局之綜整結果分析

賽局類型	賽局	相應賽局	期望值	卡方檢定	偏好逆轉現象
輸贏相當 vs 輸贏相當	8 (70/30 ; 10/90)	17 (90/10 ; 30/70)	0	36.045***	
	9 (90/10 ; 30/70)	19 (70/30 ; 10/90)	0	60.031***	
	12 (80/20 ; 20/80)	25 (80/20 ; 20/80)	0	81.332***	
	15 (90/10 ; 10/90)	27 (90/10 ; 10/90)	10	94.959***	
	18 (70/30 ; 20/80)	28 (80/20 ; 30/70)	10	85.327***	
	4 (70/30 ; 30/70)	23 (70/30 ; 30/70)	10	90.348***	
	2 (80/20 ; 10/90)	22 (90/10 ; 20/80)	20	19.939**	
	26 (90/10 ; 20/80)	30 (80/20 ; 10/90)	40	14.763**	
7 (80/20 ; 30/70)	14 (70/30 ; 20/80)	60	15.620**		
穩贏 vs	10 (100/0 ; 10/90)	29 (0/100 ; 90/10)	20	1.498	√

穩輸	1 (100/0 ; 20/80)	16 (0/100 ; 80/20)	20	6.165*	√
	24 (100/0 ; 30/70)	5 (0/100 ; 30/70)	20	.123	√
	6 (100/0 ; 20/80)	13 (0/100 ; 80/20)	40	8.276**	√
	20 (100/0 ; 10/90)	11 (0/100 ; 90/10)	50	40.650***	√
	3 (100/0 ; 30/70)	21 (0/100 ; 70/30)	80	.669	√

註：「√」表示穩贏賽局中選擇低風險賭盤，在穩輸賽局中選擇高風險之賭盤

四、個人變項對決策風格及決策行為之分析

主要討論決策風格、決策行為在個人屬性與主觀感受之差異。個人屬性為個體的基本資料，包括軍種、階級、擔任主官管之年資、民間學歷四項。主觀感受為個體的自評感受程度，包括決策模式、決定速度、軍中現況感受、工作環境滿意度、工作表現評定、帶領士氣的好壞、購買樂透頻率、薪資待遇滿意度、軍人福利滿意度、對直屬長官的滿意度等共10項，決策風格包括「主動型」、「直覺傾向型」、「低直覺型」、「低理性型」、「被動型」、「多元型」等六類，決策行為包括三類風險性賽局。在此逐一說明。

(一) 決策風格

以卡方檢定來探討個人屬性及主觀感受在決策風格類型上之差異，結果如表7所示，表中數值上方為人數，下方為集群在屬性上所佔百分比。由表可知，決策風格六類集群在軍種 ($\chi^2=33.87, p.001$)、民間學歷 ($\chi^2=29.60, p.001$)、決策速度 ($\chi^2=33.51, p.01$)、退伍因素 ($\chi^2=46.42, p.05$)、軍中現況 ($\chi^2=11.12, p.05$) 上有所差異，表示各軍種及不同決策速度者在決策風格的比例上不相同。

軍種方面，陸軍在決策風格類型中為「低直覺型」的比例為28.9%，比海（14.8%）、空軍（17.7%）多一成四及一成；另陸軍在決策風格類型中「被動型」的比例為5.1%，比海（12.3%）、空軍（13.9%）少。海軍在決策風格類型中為「多元型」的比例為27.2%，比陸（12.7%）、空軍（15%）多一成四及一成二。空軍在決策風格類型中為「直覺傾向型」的比例為31.9%，比陸（19%）、海軍（17.3%）多。

民間學歷方面，研究所以上者在決策風格類型中為「直覺傾向型」的比例為34.2%，比大學（17.5%）、專科（18.1%）多各約一成七；然在決策風格類型中為「主動型」僅2.6%，比大學（20.8%）、專科（11.4%）少。專科者在「低直覺型」及「多元型」的比例為26.7%及24.8%，比研究所以上者及大學者所佔比例多。

決策速度方面，決策速度快者在「主動型」所佔的比例為30.6%，比決策速度慢者（9%）高二成一。相反地，決策速度慢者在決策風格類型中為「低理性

型」、「被動型」所佔的比例，比決策速度快者高一成左右。

退伍意念方面，從無有離開軍中意念者在「主動型」所佔的比例為34.5%，比有退伍意念者高二成四；有退伍意念者在「多元型」所佔比例23.6%，比無退伍意念者高一成。

軍中現況方面，對現況滿意者在「主動型」所佔的比例為24.4%，比對現況不滿意者（11.7%）高一成二。相反地，對現況不滿意者在決策風格類型中為「直覺傾向型」所佔的比例為21.8%，比對現況滿意者者（12.8%）高約近一成。

表7 個人屬性與主觀感受在決策風格量表各變項之卡方檢定

屬性	選項	主動型	直覺傾向型	低直覺型	低理性型	被動型	多元型	χ^2
軍種	陸	25 18.2%	26 19.0%	39 28.9%	22 16.1%	7 5.1%	18 12.7%	33.87***
	海	12 14.8%	14 17.3%	12 14.8%	11 13.6%	10 12.3%	22 27.2%	
	空	8 10.1%	25 31.9%	14 17.7%	9 11.4%	11 13.9%	12 15.0%	
班別	正期班	25 17.6%	26 18.3%	23 16.2%	21 14.8%	15 10.6%	32 22.5%	7.72
	專科班	12 10.9%	25 22.7%	29 26.4%	14 12.7%	9 8.2%	21 19.1%	
	其他	8 17.8%	8 17.8%	7 15.6%	7 15.6%	4 8.9%	11 24.4%	
畢業學校	陸軍官校	19 22.1%	10 11.6%	24 27.9%	17 19.8%	4 4.7%	12 14.0%	27.33
	海軍官校	7 17.1%	9 22.0%	8 19.5%	3 7.3%	4 9.8%	10 24.4%	
	空軍官(技)校	5 11.4%	11 25.0%	8 18.2%	5 11.4%	7 15.9%	8 18.2%	
	政戰學院	6 8.0%	19 25.3%	12 16.0%	10 13.3%	7 9.3%	21 28.0%	
	其他	8 15.7%	10 19.6%	7 13.7%	7 13.7%	6 11.8%	13 25.5%	
年資	未擔任	3 13.6%	6 27.3%	4 18.2%	3 13.6%	2 9.1%	4 18.2%	23.92
	1年以下	0 .0%	2 25.0%	0 .0%	4 50.0%	1 12.5%	1 12.5%	
	1年以上2年以下	3 7.3%	5 12.2%	8 19.5%	6 14.6%	6 14.6%	13 31.7%	
	2年以上3年以下	9 17.6%	11 21.6%	8 15.7%	5 9.8%	8 15.7%	10 19.6%	
	3年以上	30 17.1%	35 20.0%	39 22.3%	24 13.7%	11 6.3%	36 20.6%	
民間學歷	研究所以上	1 2.6%	13 34.2%	4 10.5%	9 23.7%	7 18.4%	4 10.5%	29.60***
	大學	32 20.8%	27 17.5%	27 17.5%	24 15.6%	10 6.5%	34 22.1%	
	專科	12 11.4%	19 18.1%	28 26.7%	9 8.6%	11 10.5%	26 24.8%	

決策風格對決策行為之影響—以中階軍官為例

屬性	選項	主動型	直覺傾向型	低直覺型	低理性型	被動型	多元型	χ^2
決策模式	個人決定	0 .0%	0 .0%	0 .0%	3 60.0%	1 20.0%	1 20.0%	26.01
	召集幕僚個人決策	32 17.3%	41 22.2%	33 17.8%	24 13.0%	14 7.6%	41 22.2%	
	幕僚意見為主	6 10.2%	9 15.3%	14 23.7%	6 10.2%	9 15.3%	15 25.4%	
	上級指示為主	3 8.6%	6 17.1%	9 25.7%	7 20.0%	4 11.4%	6 17.1%	
	其他	4 30.8%	3 23.1%	3 23.1%	2 15.4%	0 .0%	1 7.7%	
決策速度	快	26 30.6%	18 21.2%	18 21.2%	7 8.2%	0 .0%	16 18.8%	33.51**
	慢	19 9.0%	41 19.3%	41 19.3%	35 16.5%	28 13.2%	48 22.6%	
退伍意念	無	19 34.5%	8 14.5%	10 18.2%	8 14.5%	3 5.5%	7 12.7%	21.39***
	有	26 10.7%	51 21.1%	49 20.2%	34 14.0%	25 10.3%	57 23.6%	
軍中現況	滿意	21 24.4%	11 12.8%	14 16.3%	13 15.1%	6 7.0%	21 24.4%	11.12*
	不滿意	24 11.7%	45 21.8%	44 21.4%	28 13.6%	22 10.7%	43 20.9%	
工作環境	滿意	30 19.6%	25 16.3%	29 19.0%	22 14.4%	11 7.2%	36 23.5%	7.49
	不滿意	15 10.8%	31 22.3%	29 20.9%	19 13.7%	17 12.2%	28 20.1%	
工作表現	好	43 15.1%	56 19.7%	56 19.7%	39 13.7%	26 9.2%	43 15.1%	6.72
	不好	2 25.0%	0 .0%	2 25.0%	2 25.0%	2 25.0%	2 25.0%	
領導能力	好	45 16.0%	53 18.9%	55 19.6%	39 13.9%	25 8.9%	64 22.8%	8.84
	不好	0 .0%	3 27.3%	3 27.3%	2 18.2%	3 27.3%	0 .0%	
購買樂透	常買	15 12.7%	24 20.3%	19 16.1%	16 13.6%	13 11.0%	15 12.7%	4.65
	少買	30 17.2%	32 18.4%	39 22.4%	25 14.4%	15 8.6%	30 17.2%	
薪資待遇	滿意	33 15.3%	43 19.9%	41 19.0%	29 13.4%	23 10.6%	47 21.8%	1.77
	不滿意	12 15.8%	13 17.1%	17 22.4%	12 15.8%	5 6.6%	17 22.4%	
軍人福利	滿意	19 17.3%	20 18.2%	21 19.1%	17 15.5%	11 10.0%	22 20.0%	1.02
	不滿意	26 14.4%	36 19.9%	37 20.4%	24 13.3%	17 9.4%	41 22.7%	
直屬長官	滿意	33 16.2%	33 16.2%	45 22.1%	26 12.7%	16 7.8%	51 25.0%	10.98
	不滿意	12 13.6%	23 26.1%	13 14.8%	15 17.0%	12 13.6%	13 14.8%	

(二) 風險性賽局：

風險性賽局包括輸贏相當賽局、穩輸賽局、穩贏賽局等三種。以單因子變異數分析來探討個人屬性與主觀感受在風險性賽局上之差異。結果如表8所示，由表可知，個人屬性與主觀感受在「穩贏賽局」和「輸贏相當賽局」上均無明顯差異。然年資 (F=2.49,p.05)、決策模式 (F=2.92,p.05) 在「穩輸賽局」上有顯著差異；從Scheffe事後檢定得知，年資及決策模式分別在穩輸賽局上並沒有顯著差異。

表8 個人屬性與主觀感受在風險性賽局之差異檢定

屬性	選項	穩贏			穩輸			輸贏相當		
		M	Sd	F	M	Sd	F	M	Sd	F
軍種	1.陸	24.57	32.34	.42	88.32	23.84	.74	24.37	30.73	.55
	2.海	20.98	31.15		86.66	28.28		26.50	32.35	
	3.空	25.21	32.94		91.31	20.48		29.03	30.72	
班別	1.正期班	26.12	33.41	2.25	86.95	26.50	1.96	26.24	31.88	.52
	2.專科班	18.67	28.97		88.14	23.68		24.44	28.56	
	3.其他	28.51	34.19		95.11	17.13		30.07	34.86	
畢業學校	1.陸軍官校	25.49	31.45	.71	85.41	26.43	1.46	27.60	32.92	.35
	2.海軍官校	17.07	28.00		84.87	31.55		29.59	32.55	
	3.空軍官(技)校	21.96	33.09		90.45	20.90		24.09	27.81	
	4.政戰學院	24.00	32.67		89.33	23.09		23.55	29.96	
	5.其他	27.55	34.95		94.69	16.72		26.66	32.14	
年資	1.未擔任	31.06	27.83	.47	81.81	30.17	2.49*	26.96	27.17	.36
	2.1年以下	25.00	33.33		67.50	28.15		36.66	23.36	
	3.1~2年	26.49	35.81		90.76	23.32		28.37	34.42	
	4.2~3年	21.24	33.34		86.27	28.13		24.31	32.92	
	5.3年以上	22.89	31.51		90.68	21.89		25.63	30.80	
民間學歷	1.研究所以上	24.12	31.40	.59	89.47	21.17	.92	24.03	29.91	.67
	2.大學	25.38	33.00		88.10	25.38		27.71	31.74	
	3.專科	21.19	31.15		89.12	24.05		24.66	30.84	
決策模式	1.個人決定	26.66	19.00	.27	56.00	26.07	2.92*	44.00	28.90	.70
	2.幕僚個人決策	22.40	31.52		89.28	25.05		24.84	31.85	
	3.幕僚意見	27.11	34.44		90.84	21.75		27.90	31.30	
	4.上級指示	25.00	32.88		84.11	24.00		29.41	28.6	
	5.其他	23.07	34.38		93.84	17.09		21.53	27.90	
決策速度	1.快	29.01	32.54	3.24	90.11	23.01	.44	25.64	31.02	.03
	2.慢	21.61	31.76		88.03	24.89		26.37	31.25	
退伍意念	1.無	23.33	31.03	.08	85.45	27.33	1.06	20.12	25.57	2.33
	2.有	23.76	32.44		89.26	24.11		27.19	32.13	

決策風格對決策行為之影響—以中階軍官為例

屬性	選項	穩贏			穩輸			輸贏相當		
		M	Sd	F	M	Sd	F	M	Sd	F
軍中現況	1.滿意	24.90	31.14	.25	85.88	26.33	1.47	25.72	31.01	.01
	2.不滿意	22.87	32.15		89.70	23.61		25.94	31.04	
工作環境	1.滿意	23.35	31.93	.01	87.63	25.41	.48	25.78	30.87	.01
	2.不滿意	23.60	31.80		89.63	23.40		25.98	31.20	
工作表現	1.好	23.54	31.74	.06	88.54	24.57	.03	26.31	31.21	1.95
	2.不好	20.83	36.46		90.00	21.38		10.83	15.50	
領導能力	1.好	23.32	31.73	.16	88.99	24.41	2.08	25.68	31.29	.30
	2.不好	27.27	34.38		78.18	24.42		30.90	22.16	
購買樂透	1.常買	26.43	34.05	1.69	89.82	22.61	.50	27.52	31.36	.55
	2.少買	21.48	30.16		87.74	25.65		24.77	30.76	
薪資待遇	1.滿意	24.29	32.44	.56	87.38	25.77	1.99	27.78	31.79	3.14
	2.不滿意	21.11	30.05		92.00	20.00		20.44	28.03	
軍人福利	1.滿意	22.32	30.86	.26	87.33	25.18	.53	25.68	30.04	.01
	2.不滿意	24.30	32.49		89.49	24.01		25.88	31.66	
直屬長官	1.滿意	22.19	31.29	1.08	89.70	22.50	1.41	24.88	30.91	.70
	2.不滿意	26.43	32.99		85.97	28.46		28.19	31.19	

五、決策風格對決策行為之差異性分析

本研究主要探討決策風格在決策行為上有何差異?在「決策風格」方面，透過決策風格量表分析，將受試者分為六群，第一群為「主動型」共有45人，第二群為「直覺傾向型」共有59人，第三群為「低直覺型」共有59人，第四群為「低理性型」共有42人，第五群為「被動型」共有28人，第六群為「多元型」共有64人。然國軍中階幹部決策行為則以風險性賽局加以探討，以論述決策風格在決策行為上之差異性。

本研究以決策風格分組為受試者間設計，三類賽局為受試者內設計，進行3*6二因子變異數分析，結果如表9所示，表中每細格上方為追求風險分數之平均數，下方為標準差，由表可知，賽局類型 ($F=284.216, p.001$) 及賽局與六類決策風格之交互作用 ($F=2.971, p.01$) 上有顯著差異，而在決策風格上無顯著差異。從Scheffe事後比較中可知，穩輸賽局的追求風險分數高於輸贏相當賽局及穩贏賽局。而交互作用表示六群決策風格個體在三類賽局類型之下會有不同的追求風險分數。

表9 決策風格類型與三類型賽局之二因子變異數分析

	主動型 (45人)	直覺傾向 型(59人)	低直覺型 (59人)	低理性型 (42人)	被動型 (28人)	多元型 (64人)	總平均	F值
輸贏相當	17.40 33.74	30.81 32.26	23.62 30.42	38.44 30.88	19.52 23.99	25.16 31.13	26.15	F=284.216 , p.001 穩輸輸贏相當 、穩贏
穩輸	95.41 29.28	90.57 16.95	88.07 25.31	76.42 25.14	80 28.60	91.11 22.07	87.92	
穩贏	14.92 31.09	27.42 37.44	20.46 31.34	34.77 32.85	20.61 27.67	21.42 30.14	23.24	
總平均	42.58	49.60	44.05	49.88	40.04	45.90	賽局*六類決策風格	
F值	F=1.508 , p=.220 (ns)						F=2.471 , p.05	

圖5為決策風格六類型在三種賽局中之表現折線圖，由圖5可知，「主動型者」在穩輸賽局（95.41分）中最追求風險，在輸贏相當（17.4分）及穩贏（14.92分）賽局中最避免風險。「低理性型者」雖在穩輸賽局（76.42分）中較追求風險，與其他類型相較之下，追求風險程度仍較低，而在輸贏相當（38.44分）及穩贏（34.77分）賽局中，避免風險程度比其他類型高。另「直覺傾向型者」、「低直覺型者」及「多元型者」在穩輸賽局中追求風險分數於88至92分之間，而在輸贏相當及穩贏賽局中，追求風險分數則於30至33分之間，此三類型的決策行為較為接近。由研究結果可知，中階軍官不同的決策風格會有不同的決策行為。

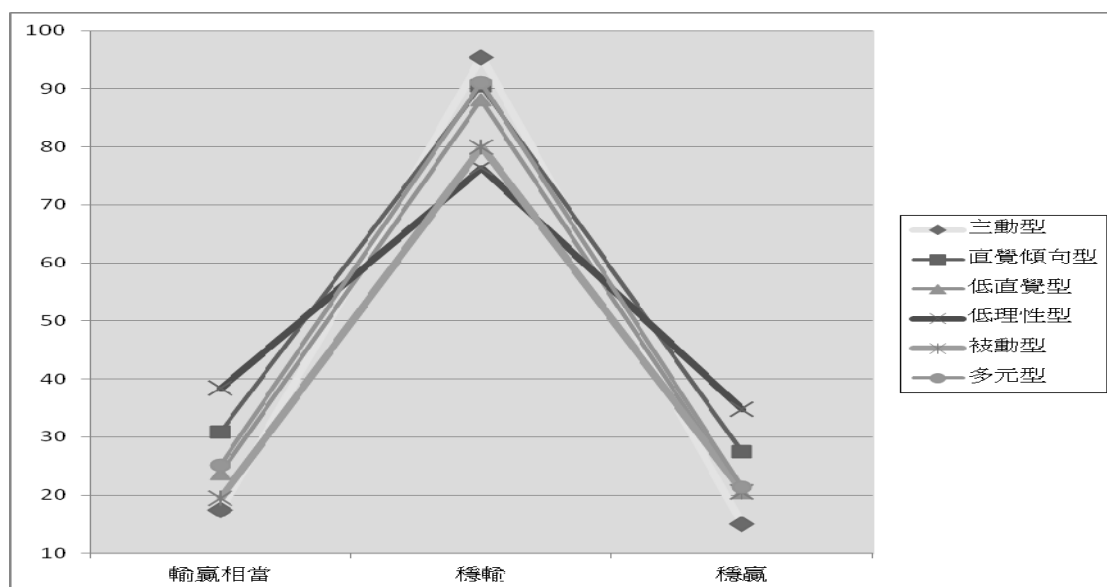


圖5 決策風格六類型在三種賽局中之表現

肆、結論、研究限制與建議

一、結論

本研究針對「決策風格、風險性賽局決策行為」等二部份所得結論加以討論，另藉由本研究所得結果與筆者2004年對基層軍官決策行為研究中所得結果相互比較，以探討不同層級軍官的決策風格對決策行為有無異同之處。

(一) 決策風格

個人變項中之軍種、民間學歷、決策速度、退伍意念、軍中現況等項次，在六種不同決策風格類型上表現有所差異，逐次分析之。

軍種方面，陸軍最多數是「低直覺型」，最少數則為「被動型」，可能原因是陸軍的思維模式從初官開始就被訓練成按部就班，各項處置狀況均遵部頒標準作業程序之規定辦理，不得未經報備而擅自處置，因此，較少運用直覺處理突發狀況。另陸軍為國軍人數最龐大之軍種，且連隊實務非常龐雜，管理的弟兄人數眾多，自然必須養成主動自發的習慣，並具備先期任務規劃的能力，因此可知屬「被動型」之中階軍官，相較其他軍種而言，所佔比例較少。海軍最多數是多元型，海軍是一支講求團結合作的軍種，任何軍艦要順利遂行作戰任務，都不是靠一人之力就能完成，必須全船成員在各崗位上互相配合，才能達成任務。若海戰發生時，船上的任何部位均有可能遭受攻擊，因此必須相互支援，這就是同舟共濟的錨鍊精神（中華民國海軍全球資訊網），因此，海軍軍官處事態度較具彈性，亦較多數人員趨向多元型的決策風格。空軍最多數則是直覺型。空軍特有的傳統「憑記憶而非憑技令、照習慣而非照程序、靠態度而非靠制度、講人治而非講法制（鍾堅，2002）。」尤其是飛官，更多數以直覺型來面對當前各項突發狀況。

民間學歷方面，研究所以以上者較多屬「直覺傾向型」，僅少數屬「主動型」，可能原因是自認為在學識方面較為突出，自然地也能在部隊中表現比其他人優秀，因此面對突發狀況時，自然反應出個人可以迅速運用直覺妥善處理。但相對地，為何「主動型」人數偏低？筆者認為，當前軍中環境傾向「能者多勞」，一旦上級重視某人，該員的業務量則會相對地多於其他人，甚至必須犧牲假期、睡眠等以戮力完成上級交付之任務，若上級長官認為此作為乃為應該的，漸漸地視為理所當然，就該員而言，當付出與回報未成正比時，反而會讓該員失去衝勁。

決策速度方面，自認為決策速度很快者，多數為主動型、自認為決策速度

很慢者，多數是多元型。可能原因是主動型對任務與單位運作非常熟悉，各種突發狀況處理也能透過上級指導及經驗傳承，而不至於手足無措，自然會加快自己面對軍中情境時的決策速度。

退伍意念方面，從未有過退伍意念者多數為「主動型」，此類型者對自己身為軍人之角色給與肯定，並抱持較高的遠景與希望，因此，在軍中表現較為積極、任勞任怨，肯犧牲奉獻。

軍中現況方面，對軍中現況滿意者多數為「主動型及多元型」；對軍中現況不滿意者最多數為「直覺型」。可見，中階軍官對軍中現況愈滿意，則會愈自動自發地完成各項上級交付之任務，然對現況不滿意者，在軍中情境中，多以個人直覺為出發點作為考量。

(二) 風險性賽局決策行為

本文以決策風格為受試者間設計，賽局類型為受試者內設計，進行6*3二因子變異數分析，結果得知決策風格與賽局類型之交互作用對風險性產生影響，以單純主要效果來檢驗交互作用，可知決策風格在三類型賽局中皆達顯著，表示決策風格在輸贏相當賽局、穩輸賽局、穩贏賽局中追求風險程度皆有所差異，彼此之間的差異性不大；而賽局的單純主要效果在六種不同的決策風格類型中亦皆達顯著差異，六種類型之個體在穩輸賽局中皆比輸贏相當賽局、穩贏賽局還要追求風險。由此可知，中階軍官不同的決策風格對賽局的決策行為上有所差異。

中階軍官在輸贏相當賽局、穩贏賽局中之表現，傾向於避免風險，而在穩輸賽局中之表現則為追求風險。可見多數中階軍官較屬於務實型，能夠珍惜可以掌握的利益，唯有在穩輸的情況之下才會追求風險。所以，當中階軍官在一般性決策中，會呈現出穩健的風格，但是在面臨到困境，甚至危及自己的利益情況下，為了取得贏的機會，就會追求風險。

(三) 基層軍官決策行為與中階軍官決策行為之比較

筆者於2004年以「決策風格量表」與「三類型賽局」等部份相同問卷，對基層軍官施測後所得結果與本研究中階軍官施測後所得結果，僅以決策風格類型及賽局決策行為相互比較，分述如后：

(1)1. 決策風格：

針對基層軍官及中階軍官在決策風格量表上之反應進行卡方檢定，結果如表10所示，由表可知， χ^2 因未達顯著差異，無法從本文探討基層軍官與中階軍官之決策風格上之差異。

表10 基層軍官與中階軍官在決策風格量表各變項之卡方檢定

屬性	主動型	直覺傾向型	低直覺型	低理性型	被動型	多元型	χ^2
基層軍官 (185人)	35 18.9%	36 19.5%	29 15.7%	27 14.6%	13 7.0%	45 24.3%	3.257
中階軍官 (297人)	45 15.2%	59 19.9%	59 19.9%	42 14.1%	28 9.4%	64 21.5%	
總計	80 16.6%	95 19.7%	88 18.3%	69 14.3%	41 8.5%	109 22.6%	

(2)2. 決策行為：

針對基層軍官及中階軍官在三類型賽局之表現進行獨立樣本t檢定，結果如表11所示，由表可知，基層軍官與中階軍官在穩贏 ($F=6.347, p<.05$) 及穩輸 ($F=21.713, p<.001$) 賽局中達顯著差異，在輸贏相當賽局 ($F=.016, p=.901$) 中未達顯著差異。

表11 基層軍官與中階軍官於三類型賽局之獨立樣本t檢定

賽局類型	階級	人數	平均數	標準差	F	Sig.
穩贏	基層軍官	185	35.03	35.35	6.347 *	.012
	中階軍官	297	23.68	32.13		
穩輸	基層軍官	185	79.42	28.55	21.713 ***	.000
	中階軍官	297	88.55	24.73		
輸贏相當	基層軍官	185	34.73	30.75	.016	.901
	中階軍官	297	25.88	31.10		

換言之，當賽局為輸贏相當時，無論是基層軍官還是中階軍官在追求風險上之差異不大，在穩贏賽局中，基層軍官 ($M=35.03$) 比中階軍官 ($M=23.68$) 較追求風險，相反地，在穩輸賽局中，中階軍官 ($M=88.55$) 則比基層軍官 ($M=79.42$) 較追求風險。就個人軍中經驗而言，各項任務操演競賽，多以連級為單位以爭取佳績，可顯示出基層軍官工作態度與繆力達成任務之企圖心；然在處理重大危機事件時，則由營級以上，甚至是聯兵旅級較資深軍官負責，將傷害降至最低，作好人員管制與安撫之後續事宜，這也證明了基層軍官與中階軍官在權責、經驗、歷練等方面是有相當大不同，間接影響兩者的決策行為。

二、研究限制

囿於時間、人力、物力及財力等各方面之考量，在此將研究限制臚列如后：

(一) 影響決策歷程的因素除了決策者本身個人特質外，尚包含外在環境

因素；另有關決策行為之決策事件範圍甚廣，本研究僅將研究範圍集中於決策者個人屬性與決策風格等二者作為自變項，而決策行為則以決策者對葉利期賽局中賭盤選擇結果為依變項而加以探討。

(二) 就抽樣方法而言，本研究未採取隨機抽樣方式，而以便利抽樣法為主，然就讀國防大學各指參學院之中階軍官，皆屬各軍種精英分子，均通過體測、體檢及本職學能考試等方面之考驗，屬國軍深造教育栽培人員，故本次大多數受測者有意願繼續在軍中發展。因此最大的爭議在於「中階軍官」樣本代表性之問題。

(三) 就研究對象而言，囿於筆者採請托方式實問卷施測，不能確實掌握施測當時環境，且部份受測者作答時會考量社會期許之答案，而非真實表達個人想法，導致部份問卷失真。

(四) 建議

本研究基於上述研究成果與結論，在此提出個人建議，期能作為未來軍事訓練或軍事教育的參考指標，使未來的國軍中階軍官皆能作出有效決策，提高軍隊組織效能，其建議臚列如后：

1. 培養軍人上進心，減少得過且過之態度

從賽局所得結果可知，多數中階軍官較為保守，除非遇到穩輸或不利己的情境時，才會追求冒險，抱著必死的決心。究其原因，社會型態與結構的急速轉變，對社會治安與秩序造成考驗，而集社會形形色色於一體的軍隊，亦受到了相當的影響，造成了許多領導幹部有「只要不出事就好了」的消極心態，而不將重心放在如何提高連隊士氣與訓練上，如此一來，會直接地影響到國軍的整體戰力。因此，在軍官養成教育中，應教導軍校生培養出吃苦耐勞、以身作則、全力以赴之精神，減少得過且過之態度，如此方能強化國軍整體戰力。

2. 重視軍人福利及軍中現況

國軍經「精實案、精進案、精粹案、精銳案」等不斷地將國軍變成「小而精、小而強、小而巧」的精英部隊，在不斷地人員裁撤、而任務不變的狀況下，導致國軍每位官士兵之任務負荷量日益漸增。本研究得知，現今中階軍官對軍人福利不滿意者達六成三，對軍中現況不滿者則約有七成，有退伍意念者更高達八成二。然「三安政策」曾提及「部隊安全、軍人安家、軍眷安心」曾讓身為國軍的我們滿心期待，確未能如期推展，僅曇花一現，而今考量國家整體財政問題，士民工商各大業界試圖採齊頭式平等，導致現今的退輔政策一再縮減軍人福利、眷服措施亦未有效支援軍眷需求，這驗證了本研究中，有退伍意念者高達八成二之緣由。然現今中階軍官具有超過10年以上的部隊經驗，是國軍中流砥柱，不可忽視之一環，因此，如何降低中階軍官之離退潮，個人認為改善軍人福利是國軍政

策可努力之方向。

3.將「決策風格類型」列入軍官儲備人員篩選之參考指標

目前國軍在篩選軍官及儲備人員(軍校生)所需的條件多是合格的成績與智力、及健康的體位，而派任職務則以學經歷與年資為最大考量，兩者皆忽略了個人迥然不同的個性、性向、決策風格...等因素，本研究結果顯示領導幹部不同的決策風格在決策行為的表現上會有差異。探討近期所發生的洪仲丘案，該連連長徐信正在旅部擔任幕僚時，表現良好，作事認真，獲得長官之肯定，但派職連長乙職，因個性優柔寡斷、較為軟弱，管不動范佐憲、陳以人等資深士官，進而肇生憾事，此事件值得國軍反省人員派職相關制度。因此，在篩選人員與派職考慮參數中，建議加入性向與決策風格的量表填寫，以刪除不適合該職位決策風格的人員擔任，以提高部隊士氣，減少危安事件發生。

參考文獻

- 王少玲(1991)。資產值與賽局型態的分類對風險選擇行為之影響。國立中正大學心理研究所碩士論文。
- 吳佳純(2004)。監控認知、情緒調節與決策風格對軍事基層軍官決策行為之影響性研究。政治作戰學校軍事社會科學研究所碩士論文。
- 吳怡靜(2012)。心理學大師卡尼曼：重大決策，不要相信直覺，天下雜誌，493，40-43。
- 吳明杰(2012)。不服統帥？海軍說不出口的堅持，中時電子報新聞分析。
- 林舒予(1987)。風險下決策的訊息整合歷程之探討—以偏好逆轉現象為例。國立台灣大學心理學研究所碩士論文。
- 卓淑玲、沈明室、吳佳純(2003)。軍事領導人員決策行為研究：情緒、認知與文化的觀點，軍事社會科學研究專輯。
- 邱耀初(1991)。風險性與參照點對風險下決策行為之影響。國立台灣大學心理學研究所博士論文。
- 高詩瑋(1999)。決策問題框架方式、個人風險特質對風險決策行為的影響。國立中央大學資訊管理研究所碩士論文。
- 陳修賢(2008)。不理性的決策模式，經濟日報。
- 鄭昭明(1997)。認知心理學。台北：桂冠圖書公司。
- 鍾堅(2002)，從國軍文化看空軍再造，國防政策評論，3卷2期。
中華民國海軍全球資訊網。<http://navy.mnd.gov.tw/>。
- Appelt, K. C., Milch, K. F., Handgraaf, M. J., & Weber, E. U. (2011). The Decision Making Individual Differences Inventory and guidelines for the study of individual differences in judgment and decision-making research. *Judgment and Decision Making*, 6(3), 252-262.
- Bernoulli, D. (1967) Exposition of a new theory on the measurement of risk. Farnborough Hants, England: Gregg Press. (original work published in 1738)
- Driver, M. J., (1990) The dynamic decision maker, New York: Harper and Row.
- Harren, V. A., (1979) A model of career decision making for college students. *Journal of Vocational Behavior*, 14.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
- Kahneman, Daniel (2003) A perspective on judgment choice: Mapping bounded rationality. *American psychologist*, vol. 58(9).

- Mohammed, S., & Schwall, A. (2009). Individual differences and decision making: What we know and where we go from here. *International review of industrial and organizational psychology*, 24, 249-312.
- Puto, C. (1987). The Framing of Buying Decision. *Journal of Consumer Research*, vol. 14, 301-315.
- Rowe, A. J. and Boulgarides, J. D. (1992) *Managerial decision making*. Macmillan. New York.
- Savage, L. J. (1954) *The Foundations of Statistics*. New York: wiley.
- Tversky, A., and Kahneman, D. (1979) Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*. Vol 47, No 2.
- Tversky, A., and Kahneman, D. (1981) The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*. Vol. 211, No 30.
- Von Neumann, J., and Morgenstern, O. (1944) *Theory of games and economic behavior*, Princeton: Princeton University Press.

(投稿日期：103 年 9 月 30 日；採用日期：103 年 11 月 25 日)