

得 - 失效果暨相關因子對基層領導效能 之影響

邱發忠

政治作戰學校教學部

陳學志

國立台灣師範大學教育心理與輔導學系

本研究目的旨在探究基層軍事組織的領導行為。在預備性研究（實驗一）裡，探討「得-失效果」在領導效能的影響，結果發現，利得狀況的領導效能大於損失的狀況，顯示得失效果是有意義的變項。實驗二主要探討「得失效果」、「領導者能力」、「領導者品格」對領導效能的影響。結果發現，「得失效果」與「領導者品格」對領導效能呈現交互作用的關係。領導者品格高的狀況下，利得狀況的領導效能大於損失狀況；而且，無論在利得或損失狀況下，領導者品格高者，領導效能皆大於品格低者。此外，「領導者能力」對領導效能的影響雖未達顯著，但有傾向的效果。實驗三探討「得失效果」、「部屬知覺努力程度」、「作業難度」對領導效能的影響，結果發現，作業難度愈高，領導效能愈高。本研究成果將可供軍隊基層領導之應用，提升領導效能。

關鍵詞：作業難度、知覺努力程度、得失效果、能力、品格

壹、緒論

領導 (leadership) 在組織裡是一個重要現象，軍隊裡的每一位幹部都應通曉領導，因為領導是軍事專業的基本要素。但是，目前部隊有關領導研究的議題不多，且大多著重長官與部屬或學長、學弟間的經驗傳承，並無實際軍事領導理論背景的支持與實務課程的教授 (李倫文 & 洪光遠, 2002)。由此可見，軍事領導的理論發展及領導教育在我國軍發展的急迫性、必要性。

不同類型的組織，有效能的領導者表現是有差異的 (Lowin, 1968; Muchinsky, 1993)，就是說，有效的領導行為受組織的變異性影響。如：Kipnis、Cosentino (1969) 發現：軍隊中的領導者比較依賴使用矯正權 (corrective power；比如處分) 來改變部屬行為，而企業界的領導者則比較依賴說服權 (persuasive power)。

此外，軍事組織有嚴密的階層制度，士兵在職前訓練少，在執行工作任務時，不能過於主動，必須依命令行事，因此領導行為的影響力會比較高 (Friedlander, 1969)。尤其我國為徵兵制的國家，士兵的部隊經驗無法累積，對軍中事物基模 (schema) 深化並不深，許多作業行為需要領導者來引導，所以，軍事組織的領導者角色更形重要。

軍事組織中，高層領導者的主要功能在於組織文化與價值的建立或改變，由於組織文化與價值對整個軍隊都會有很大的影響，因此高層領導者的影響也間接地遍及整個軍隊。中層的領導者其功能在於組織氣候的塑造與政策的制定，因此其亦是經由間接的方式，影響到部隊。而基層領導者則直接制定執执行程序，並凝聚部隊的凝聚力。此外，基層連隊的官兵是直接面對作戰的層級，其領導效能之良窳將決定是否能支撐戰術、戰略。就是說縱然有高明的戰術、戰略，如缺乏基層連隊戰鬥條件，一切都是枉然的。

現代化器械已愈趨精進及破壞力，電子戰也降低了溝通，及電腦化的監視系統改變了戰場的生態。為了獲得生存及打勝仗，小部隊的領導者必須長時間在缺乏上級指導下做好領導 (Jacobs, 1985)。準此之故，基層軍事組織的領導課題在未來就顯得更為重要了。

由上述可知，基於軍事組織及組織層次不同而呈現的特殊性，有必要針對基層組織領導行為來加以探究。準此之故，本研究試圖以實驗法找出影響我國基層軍事組織的「主導變數」，並探究其與領導效能間的因果及交互作用關係，期望本研究的成果對我軍事領導行為之效能及領導統御教育有所啟發、助益，以茲提昇我國軍戰力。

一、什麼是領導

什麼是領導呢？Northouse (1997) 認為：1. 領導是一種過程 (leadership is a process)；2. 領導包含了影響力 (leadership involves influence)；3. 領導發生在組織的脈絡裡 (leadership occurs within a group context)；4. 領導包含了目標的達成 (leadership involves goal attainment)。Day、Lord (1998) 認為舉凡政策的制定、組織文化的建立等，任何可能對組織的直接或間接影響，均可視為領導；同時，領導的影響力會因領導者的層級不同，而有所差異。羅虞村 (1989) 指出：1. 領導是人格的效應；2. 領導是指引團體活動的行為；3. 領導是一種倡導作用；4. 領導是說服的方式；5. 領導是整個團體歷程的焦點；6. 領導是交互作用的功能；7. 領導是影響力的發揮；8. 領導是角色分化的功能等。Hall 及 Lord (1995) 領導不只是領導發揮影響力而已，還應包含對領導的知覺。而其他許多研究者對領導的定義也不脫以上範疇 (Fleishman, 1998; Hemphill & Coons, 1957; Hollander, 1992; Pratch & Jacobowitz, 1997; Janda, 1960; Stogdill, 1974; Rouch & Behling, 1984; Yukl, 1994)。

本研究目的在探討軍事基層連隊的領導行為，就是部隊裡的班、排、連階層的小部隊。Bartone 及 Kirland (1991) 認為小部隊可定義為原級團體 (primary group)。Cooley (1909) 指出原級團體就是個體共享面對面聯結，相互認識及合作邁向共同目標。所以，本研究對於領導的定義側重於領導者與部屬之互動關係，及部屬對領導者的知覺、評價層面。

二、領導理論的回顧

過去有關領導的探究可謂相當可觀，受到心理學典範的變遷，不同時期有其擅場的理論各領風騷，下面就回顧過去重要的領導理論。

(一) 領導的特質論

特質論是最古老的領導理論，通常會用一些人格的特性、人口變項等為效標，以區分有效的領導特質，如：進取性、判斷性及身高等 (Muchinsky, 1993)。一些實徵研究顯示，個人特質與領導者效能間是低相關的 (Hollander, 1969; Stogdill, 1948)。而且，領導者不一定比被領導者有較特別的人格，也難找到對領導效果具決定性的人格特質 (Bass, 1981)。

(二) 領導的行為論

領導行為研究最著名的是俄亥俄州立大學 (the Ohio State) 所做的研究，

這些研究的目的是在尋找領導行為的獨立向度。俄亥俄州立大學之研究，最主要之貢獻是發現了領導者行為中有兩個主要因素，分別是體恤 (consideration) 和主動結構 (initiating structure)。體恤是督導和其團體之間有著相互信任、尊重及溫暖與投契的行為。強調對於團體成員的需求要有更深切的關懷，並且在決策時能允許部屬有更多的參與，以及鼓勵更多的雙向溝通。而主動結構是督導者會組織和界定團體活動以及他自己與團體的關係。因此會依照自己的期望去界定每個成員的角色、任務分派、計畫未來、建立達成任務的途徑、並且推動生產，強調要達成組織的目標 (Fleishman & Harris, 1962)。而在密西根大學團體的研究也得到兩個領導行為的向度，分別命名為員工導向 (employee-oriented) 和生產導向 (production-oriented)。此兩個向度與俄亥俄州立大學的主動結構與體恤是相似的。

國內研究者鄭伯璦、莊仲仁 (1981) 在軍事組織連級單位的研究中，以開放式問卷詢問士官兵，要他們說明連級軍官的領導行為。經內容分析與領導職軍官討論，並參考 Fleishman (1953) 的督導行為問卷 (Supervisory Behavior Description Questionnaire, SBDQ) 後，他們發展出領導行為的測量工具，並施測於八個連隊，共計 580 個士官兵。結果除得到體恤與結構兩個向度外，另外得到一個「公私分明」的因素，此因素可說明領導者是否大公無私、廉明、絲毫不苟，且足以區分績效卓著與績效低落之軍官差異。

無獨有偶的，中國大陸學者凌文韜 (1991) 研究裡也得出一個 C 因素 (character and moral factor)，C 因素指的是領導者個人的素質與道德，這些品德包括克己奉公、剛正不阿、不謀私利及不走後門等。在以上兩個研究裡，筆者認為在華人的領導建構裡多了公私分明、領導人品德的因素，這可能源於華人文化脈絡 (context) 的。因為華人一貫的儒家傳統，潛移默化對品格要求的範型，而依此對他人反應。

(三) 權變理論

在領導的權變理論中，最著名的為 Fiedler (1967) 的權變領導模式，此理論所探討的為領導特質與情境間的交互作用。在領導特質方面，Fiedler 根據其所發展的「最不喜歡的工作伙伴」(Least Preference Co-worker; 簡稱 LPC) 量表，將領導特質分為高 LPC (人際取向) 及低 LPC (工作取向) 兩種領導特質。而在情境因素中，則區分出「領導者與部屬關係」、「工作結構」及「領導者的職權」等三個向度。其中領導者與部屬間的關係是指部屬對領導者支持的程度，工作結構是指工作目標、程序與工作方針的明確性，職權是指領導者在其職位中所擁有的賞罰權力大小。根據 Fiedler 的看法，此三向度可將領導者對情境的控制分為八類，並將領導者對情境控制程度分為高、中、低三種，如表一所示：

表一 Fiedler 權變理論中的情境有利性

領導者對 情境之控制	情 境 別	領導者與 部 屬 關 係	工 作 結 構	職 權
高	I	良好	清楚	大
高	II	良好	清楚	小
高	III	良好	不清楚	大
中	IV	良好	不清楚	小
中	V	不佳	清楚	大
低	VI	不佳	清楚	小
低	VII	不佳	不清楚	大
低	VIII	不佳	不清楚	小

許多研究均發現，在情境控制度高（即 I、II、III）和情境控制度低（即 VI、VII、VIII）的情況下，低 LPC（工作取向）的領導者領導績效較佳；在情境控制度中等（即 IV、V）的情況下，高 LPC（人際取向）的領導者的領導績效較佳。

權變理論對軍事組織而言，最大的意義是在於人員的派職及安置上。如果能知道那些特質或行為，適於某些領導情境、組織類型，則就得以對人員的安置及派用上，作更為有效的安排。Mumford, et al., (2000) 以美國陸軍為對象的研究結果則呼應了此種看法。

（四）內隱的領導理論

長久以來，有關領導的研究都注重領導者，認為領導行為是客觀存在的，而忽略部屬知覺的重要性，而認知革命深切影響了現代領導的研究（Pratch & Jacobowitz, 1997）。在內隱領導理論（implicit leadership theory）研究裡已有許多証據指出（Binning, Rush, & Thomas, 1978; Kenny, Schwartz, Kenny, & Blascovich, 1996），個體對領導者的行為會有許多的範型（prototype），而此範型會影響對領導者的評定，而對領導者做分類。

內隱領導理論（implicit leadership theory）有以下三個主張：1. 認為領導只存在於部屬認知結構中，領導只是附加在結果上之標籤。換句話說，領導只發生或存在於我們觀察環境或事件之後的歸因；2. 認為領導是一種個體主觀知覺，不是客觀的事實；3. 內隱領導論亦可視為是領導的歸因論（attribution theory of leadership）以及社會訊息處理論（social information processing theory; Muchinsky, 1993）。

Phillips 及 Lord (1982) 提出了領導的類別理論（theory of Leadership Categorization）：在與領導者互動時，我們會使用分類的方法，依據我們的理想範型（prototype）區分某個人是領導者或非領導者。認知範型之實驗研究如：Lord、Foti 及 De Vader (1984) 研究中，測量受試者對不同領導行為之反

應時間，發現愈符合受試者範型的行為，其反應時間愈快（Ilgen & Weise, 1989）。Kenny, Schwartz-Kenny, & Blascovich (1996) 以內隱理論的想法，提出「有影響力領導者」（LWI leader worthy of influence）的研究，使用認知心理學的範型方法學（prototype methodology）。LWI 是一種領導的類型，若部屬知覺到某一領導者為配合其認知範型的 LWI，則此部屬則更易受領導者所影響。在其研究中，使用群聚分析（cluster analysis）的方法得出了 LWI 的行為與特質及階層結構，結果也指出部屬在認知建構中，確實可能有 LWI 特質及行為的群聚存在。

Ling、Fang、Gao 及 Kanna (1993) 以華人為研究對象發現，華人對領導人的內隱結構為：1. 個人道德（personal morality）；2. 達成目標的有效性；3. 人際能力（interpersonal competence）；4. 才能（versatility）。而國內研究者王威中（1999）及劉兆明（1998）使用本土發展的領導行為量表，因素分析得到「正面行為」及「負面行為」二因素結構，可能顯示出真正影響國人描述領導行為的主要內隱結構是對領導者「品格」的知覺，而前述 Ling 等人的研究結果發現了個人道德因素，因此，Ling、劉兩氏的研究有其一致性。

從內隱領導理論觀點來看，領導者行為似乎不是自絕於部屬或領導者的客觀存在，而是部屬心中之建構，也就是範型（prototype）。因此從部屬知覺心目中對領導者所具有的知識體系來研究，將有助於對領導行為之瞭解。

以上的領導理論研究雖稱豐富，但是，一體適用將領導理論擴展至所有類型的組織，我們就會發現是不妥當的。以筆者之軍旅經驗而言，要將現今的領導理論應用於軍隊的基層連隊似乎在可用性上尚稱不足，而思考基層連隊領導的主導變數則有其必要性。

基層連隊的領導型態是一個領導者與部屬彼此面對面、認識的狀況，此時部屬對領導者的知覺、關係、喜歡與否就相當重要了。因為基層連隊在互動高、指導及相處時間多（每天生活在一起）的狀況下，士兵對領導者（班、排、連長）相當的熟悉，所以，部屬對領導者會有深刻的印象（如：好壞的印象）。當部屬評估領導者是正向觀感時，部屬對其尊敬、服從及認同是較高的。準此之故，部屬對領導者的評估對領導效能的影響很大，所以，本研究以 Aronson 及 Linder (1965) 的「損失」效果（gain-loss effect）為研究主軸，並探討其與相關重要變項間的關係。

三、領導歷程的得失效果

部屬如何知覺、評價領導者，就影響了部屬與領導者互動及對組織目標的承

諾。王榮春(2001)研究發現部屬對主管領導行為的知覺與部屬對主管互動上的反應有關。這就如認知學派所說的：「你如何想，會影響你如何看」，然後，你就會如何反應。所以，部屬與領導者在互動關係與工作績效上，會有很大的影響，這些影響包含了彼此互信、互敬、互報與相互喜歡(王榮春，2001)。

凌文韜(1991)提出的CPM理論指出，P因素的計畫與壓力會引發跟隨者的緊張與不滿；而M因素的尊重體貼則會影響跟隨者的滿足與自足。而C因素可以透過模範表率的影响產生：1.使跟隨者在工作中的不滿得到解除而獲心理上的平衡與公平感；2.讓跟隨者產生角色認同與內化作用，進而激發內在的工作動機，使更賣力。

Kelly(1994)提出之跟隨術(followership)指出，部屬的跟隨行為可以用「消極—積極」與「獨立性思考—依賴性思考」兩個向度分成五種跟隨型態。如：部屬遇到一個苛刻、又獨裁的主管時，他可能會採取疏離或消極保護自己的跟隨型態(引自王榮春，2001)。劉兆明(1994)針對華人組織報恩行為研究中發現，部屬對主管如存有施恩與回報的關係時，對於部屬的角色服從性、工作滿足感及組織承諾等有正面的效果。

由以上的論述可知，部屬如何知覺、評價領導者，就會引發出如何的部屬行為。如果我們將領導的情境脈絡放在基層軍事組織，那有什麼因子會關鍵的影響部屬與領導者的關係、互動及跟隨行為呢？以下就此議題來加以討論。

Kipnis、Cosentino(1969)發現軍隊中的領導者比較依賴使用「矯正權」(corrective power；比如處份)來改變部屬行為，而企業界的領導者則比較依賴說服權(persuasive power)。軍隊中非常強調軍紀、營規，對於不合於軍人規範的行為，會受到長官處罰，所以，軍事基層連隊的領導者賞罰、語言上的糾正行為，在領導行為上占了相當大的成分。此外，以筆者部隊經驗及觀察發現，我國為徵兵制的國家，在役男認為服兵役為義務及工作報酬相對較低的狀況下，役男的工作動機(Motivation)並不高，因此，與募兵制國家比較起來，我國基層連隊幹部在對士兵的矯正權行使上是較高的。在部隊裡我們常看到軍官幹部指責士兵，因為義務役的戰士缺乏工作動機，所以，「矯正權」在軍事組織是一個優勢的主導變數。

以筆者在軍旅中常會流傳一句話，「新官上任三把火」，其涵意為當一幹部到新單位任職時，其初始的領導風格是嚴格(矯正權的行使較多)的，以期能對新單位達到完全的領導影響力，因為在初始階段如未對部屬嚴格的要求，在爾後階段矯正權的行使上就較困難了。

以上的現象就類似於Aronson及Linder(1965)以「得失效果」(gain-loss effect)在人際吸引上的研究。在得失效果的研究裡，其實驗的狀況為：

女大學生遇到另一位同學且談論了許多話題，在每一次談完話之後，女大學生可以偷聽到實驗者和她同學之間評論自己的對話，實際上她的同學是實驗同謀，而且，實際上他們的對話有以下四種操弄：1. 完全正面；2. 完全負面；3. 利得（由負面轉為正面）；4. 損失（由正面轉為負面）。接下來實驗者便詢問女大學生受試者喜歡該評論者（實驗同謀者）的程度。結果發現：受試者在 3 的狀況比在 1 的狀況更為喜歡該評論者；在 4 的情況又比在 1 的情況更不喜歡該評論者，此結果就稱為得失效果。

得失效果是一個人際知覺的現象，而且是因不同行為型態時間序列所產生的效果，這就如領導者初到一單位，如果初期以較「溫和」行為領導部屬，爾後轉變為「嚴格」，則部屬對領導者的關係與「嚴格」變「溫和」比較起來會較差，也較不會服從。其實筆者於軍旅生涯的領導經驗中也有此體會，而且，對領導效能的影響相當深遠。記得筆者在任輔導長時，當新兵調入，因為新兵對陌生環境較不熟悉且在適應階段，所以，與之互動上，提供了較多體恤行為，但後來轉變為較多結構行為時，士兵的服從性及與士兵的關係就受到了挑戰，造成領導上相當的困擾。

筆者認為，得失效果的「得」與「失」兩向度，是類似於領導行為研究裡的「體恤」及「結構」向度，但是，體恤、結構卻是比較寬廣的概念，兩者不能等量齊觀。但如果以軍事組織中，領導者矯正權行使的頻率、強度變化而產生的嚴格及溫和的概念來類比是較符合的。

質言之，如果在領導行為上採取溫和至嚴格（損失）的時間序列歷程，其與嚴格到溫和（利得）的時間序列歷程是有差異性的，站在 Aronson 及 Linder 的研究上推論，「嚴格→溫和」（利得）的領導效能是會優於「溫和→嚴格」（損失）的時間序列歷程。Aronson 及 Linder 的初始研究是關於人際吸引的研究，但是否可擴大到領導行為呢？這是本研究要回答的問題。當然，也將領導研究的靜態變項推展到動態的歷程變項。

四、其它基層軍事領導的重要因素

（一）品格

由前面領導理論所述（Ling, Fang, Gao, & Kanna, 1993; 王威中, 1999; 凌文韜, 1991; 鄭伯璜、莊仲仁, 1981; 劉兆明, 1998），華人與西方領導行為比較起來，前者的領導行為多了一個「公正無私」的向度，公正無私意謂誠實正直、不圖名利、用人唯才及高尚品格等。據以上研究指出，公正無私的特性是華人文化下的有意義領導行為向度。但是，Ridgwag（2000）在談領導統御時即指出品

格 (character) 是軍事領導的要素之一，所謂品格代表軍官的道德規範；他代表自律、忠貞、隨時承擔責任及願意承擔責任；它也代表無私、莊重、謙恭等。軍事組織比起一般組織更強調領導者的道德價值、倫理、責任與忠誠 (孫敏華、許如亨, 2001)。所以，領導者必須是正直，且讓部屬知道他是正直的 (路君約, 1976)。

基於華人心智的建構及軍事組織特性，「品格」是領導者的重要特質，本研究除了以實驗範式來交叉驗證量表法所得之結果外，也探討品格與得失效果間的關係。因為領導者品格在華人組織裡是領導者的重要特質，應該會與得失效果產生交互作用的關係。

(三) 領導者能力

軍事組織有嚴密的階層制度，在執行任務時，無法過於主動，必須依照命令來行事，因此領導行為的影響力較高 (Friedlander, 1969)。Shils 及 Janowitz (1948) 分析二次大戰德國部隊打勝仗的原因，部隊除了物質需求的滿足外，另外，還有社會支持 (social support)。為達社會支持，小部隊領導者必須能提供目標、能力。而 Stouffer et al. (1949) 從美軍的觀察中，也發現了類似的狀況。所以在直接面對面，領導者指導性強的基層領導屬性裡，加上我國是徵兵制國家，士兵的戰鬥技能大多存留在需要接受教導的階段 (戰鬥技能成熟就退伍了，徵補人員又是新進人員，所以，隨時在教導新進人員)，領導者的能力在領導上就相當重要了。

Ling、Fang、Gao 及 Kanna (1993) 認為能力是有效領導的因素之一。而 Quinn (1988) 提出 8 種軍事領導者角色，其中之一就提出領導者就是指導者，領導者必須界定部屬職責範圍，並確保部屬能了解組織目標。優良的領導人員必須是能幹的，領導者必須了解他的工作，士兵認為這種屬性居第一位。Ridgwag (2000) 也指出「才能」是軍事領導之要件。

在軍事基層組織部屬可以直接觀察到領導者的實際表現，因此，技能性能力 (體能、戰技、專業本職學能) 就變得很重要 (孫敏華、許如亨, 2001)。此外，Bartone 及 Kirkland (1991) 指出在基層部隊的領導上，能力對領導者而言是重要的，他將領導分成四個歷程，能力在領導效能上就是相當重要的因子。職此，本研究也試圖了解部屬對領導者能力知覺而產生的領導效能影響。此外，基於領導者就是指導者的部屬知覺推論，得失效果與領導者能力間對領導效能應會有交互作用的效果。

(四) 部屬的努力知覺

因我國為徵兵制的國家，士兵 (部屬) 兵役期程短，經驗較為不足，所以，領導者常會有矯正士兵的行為發生。但是，努力程度有時卻不是客觀的，領導者

與部屬間的知覺常會差異性。就是說，或許部屬認為自己在工作上是努力的，但是領導者卻認為努力不足，而予以責罵或處罰。所以，部屬努力的知覺與矯正權行使變化的得失效果一起來看（交互作用），是相當有意義的，如：當部屬知覺自己是努力的，則利得的領導效能則可能會受到影響。

（五）作業難度

作業難度在組織心理學研究裡一直是研究的變項之一，主要是指當個體面對一工作的成功機率而言，如果成功機率大，則難度低；若成功機率小，則難度較高（Locke, 1968）。軍隊在工作目標上，常面對困難、複雜的作業，職此，筆者認為作業難度在領導效能上也是重要的主導變數。目標設定理論斷言，個體作業表現直接受到個體嘗試執行目標的影響。將近四百個研究發現：特殊性（specific）、困難目標（difficult goal）比模糊、簡單的目標有較佳的作業表現水準（Locke & Latham, 1990）。Locke（1982）以大學生為受試，請他們做腦力的激盪，在實驗中，每分鐘設定一個目標，目標由易而難為激盪題目。結果發現，目標難度與工作表現好壞呈現直線的正向關係。以上的研究可以斷言目標設定可以增進客觀成就表現，而另一方面，領導即在對從事某一作業的部屬產生影響，所以，作業難度會影響領導效能。此外，作業難度與得失效果間也應呈現交互作用關係，如：作業難度較難，而又在損失的狀況下，應可對損失的負面效果減緩。

四、本研究目的

由以上的論述可知，本研究主要探究「得失」歷程效果，及「領導者能力」、「領導者品格」、「部屬努力知覺程度」及「作業難度」等軍事基層部隊領導的主導變數、及其間的交互作用對領導效能的影響。

為探究以上變數在領導效能上的效果，筆者擬以三個實驗探討，所以，本研究目的為：

實驗一：預備性研究—檢驗「得失」歷程效果對領導效能的影響。當確立「得失」效果的影響後，在實驗二、三則可探討與其它重要變項的關係。

實驗二：探討「得失」效果與「領導者能力」、「領導者品格」變項及其間交互作用效果對領導效能的影響。

實驗三：探討「得失」效果與「部屬努力知覺程度」、「作業難度」變項及其間交互作用效果對領導效能的影響。

貳、實驗一：前導性研究得失歷程效果的檢驗

實驗一的目的為檢驗「得失」歷程效果在領導情境存在與否，本實驗如証實「得失」效果變項的意義性，則「得失」效果變項可納入實驗二、三操作，以茲探討與其它變項間的關係。

一、研究方法

(一) 實驗設計

本實驗獨變項為「得失」歷程的時間序列效果，區分為「損失」歷程及「利得」歷程兩組，而依變項為「領導效能」，採取受試者間設計。

本實驗是以「故事情境」的方法來操弄「得失」歷程效果的領導者行為。如果是損失的情境，則故事中的領導者行為先呈現溫和的領導行為，之後，呈現嚴格、矯正的領導行為；而利得歷程的時間序列效果則反之。

而依變項「領導效能」的測量方法，則為看完領導情境的故事後，要求受試假設自己為故事中領導者的部屬，並做主觀的領導效能評量（詳見研究工具說明）。

(二) 研究假設

「利得」歷程的時間序列效果之領導效能，大於「損失」的時間序列歷程。

(三) 實驗程序

本實驗要求受試者對實驗所操作的兩個情境做評定，受試者總共要依領導效能的五個題目來做評定（詳見研究工具）。

實驗採取團體施測方式進行，受試者聽完指導語後才開始進行實驗，受試者作答沒有時間的限制。實驗的指導語如下：「您好：謝謝您參與此次的實驗，您的熱心投入將對軍事心理學的發展有莫大的助益。現在，請仔細閱讀以下的狀況」，之後呈現受試者假想的故事情境。

「看完以上的情境後，請想像您是挖掘傘兵坑的班兵，而李排長就是您的排長，並且完成以下的問題。當您看完每一個陳述句之後，請依據您現在真實的感覺來作答。作答方式：1 代表「非常不同意」；7 代表「非常同意」，其它的數字類推之。請在想清楚之後，在適當的數字裡打圈號，謝謝您的幫忙！」

(四) 研究工具

Yukl (1994) 認為，要去評量一位領導者的領導效能是相當困難的，因為可選擇的測量效標相當的多，常常也很難判定到底那一個效標才是重要的。而且，

有時候效標間呈現負相關的關係，即使在同一個效標之下，也可能因時機不同而發生成敗各半的情形。

House (1971) 的「途徑-目標」理論，以部屬的心理狀態為基礎，將領導效能界定成三大方面：1. 部屬的工作滿意度；2. 領導者被部屬接納的程度；3. 部屬的動機。Vroom 及 Yetton (1973) 的「規範性權變理論」(Normative Contingency Theory)，認為領導效能為：1. 決策品質的好壞；2. 決策是否能被部屬接受。Hoy 及 Miskel (1987) 提出整合性的領導架構，將領導效能界定為：1. 領導者的聲譽；2. 組織目標的達成；3. 團體成員的滿足。Yukl (1994) 指出最常用來測量領導效能的三個構面為：1. 領導者所領導的團體或組織能完成工作並達成目標的程度；2. 部屬對領導者的態度，就是領導者能喜歡、尊敬、崇拜領導者，部屬對領導者的要求能有強烈的意願去執行；3. 透過部屬或外部人員的知覺，測量領導者對團體的貢獻，如：領導者有無增強團體凝聚力、促進成員合作、提振動機、解決問題能力、進行決策的能力、排解成員間的衝突、改善成員的工作生活、建立部屬的自信、增進其技能或對心理成長與發展有貢獻。

基於以上領導效能的定義，及考量軍事基層領導的型態(面對面、彼此認識、互動重服從及關係密切)，本研究對於領導效能的定義為：對領導者能尊重、喜歡，並有正面的評價，而且，部屬願意、服從領導者及努力達成目標。基於此定義，本研究的領導效能採取主觀的評定，設計五個題目來測量領導效能，評量方式是對題目做 Likert 七點量表之評量。分數愈高代表領導效能愈高，加總為其總分。

以驗證性因素分析來檢測五個題目是否為單一之構念，以因素分析檢驗之。因素分析中，抽樣適當測量 KMO 係數為.843，球形檢定亦達顯著 ($P < .0001$)，表示題目有價值以因素分析法分析(邱皓政, 2000)。因素分析得到一個因素，題目之因素負荷量、特徵值、解釋量與一致性係數陳述如表二所示。由各項指標分析結果上，這五個題目來測量領導效能是值得信賴的。

表二 領導效能之驗證性因素分析

因素	題目	因素負荷量	特徵值	解釋量	累積變異量	分量表 α
領導效能	我覺得這位排長很好。	.902	4.376	87.516	87.516	.96
	我喜歡這位排長。	.891				
	這位排長值得尊敬。	.882				
	這位排長的領導下我會盡力挖傘兵坑。	.868				
	我會服從這位排長的領導。	.833				

(五) 受試者

本實驗的受試者是政戰學校 61 名士官兵，他們是經邀請參加本實驗。

二、結果與討論

本實驗受試對「損失」和「利得」歷程效果兩情境進行評量，結果如表三所示：

表三 「損失」和「利得」歷程兩組評估的平均數、標準差

	平均數	標準差	人數
損失	3.66	1.60	30
利得	4.65	1.76	31

進行 t 檢定後發現，「利得」歷程組平均數為 4.65 (SD=1.76) 顯著大於「損失」歷程組的 3.66 (SD=1.60)， $t(1, 59) = 2.29, P < .05$ 。此結果與假設符合，當個體面對「得」與「失」兩種領導型態的不同時間序列時，造成個體對領導者有不同的知覺、評價，而在領導效能上就受到了影響。就是說，當部屬面對「利得」歷程的領導行為模式時，部屬對領導者的評價、服從目標努力度等是較高的，而領導效能就較高。但是，如果部屬面對的領導者行為模式是「損失」歷程，則反之，所以，領導效能就降低了。

由本實驗可知，「得失」的歷程效果確實為有意義的變項，在實驗二、三中將探討與其它變項間的關係。

參、實驗二：得失效果、領導者能力及領導者品格對領導效能之影響

實驗二的目的為檢驗「得失」歷程效果、「領導者能力」、「領導者品格」三個變項對領導效能的影響。

一、研究方法

(一) 實驗設計

本實驗採取 $2 \times 2 \times 2 = 8$ 的受試者間設計，自變項將以故事呈現的方式操弄，期待受試者在看完不同變項操弄狀況故事下，對依變項（領導效能）產生影響。以下就本實驗的自變項、依變項的操弄做個說明：

1. 自變項

(1) 得失歷程：共分為「損失」歷程效果、「利得」歷程效果二個水準，於實驗故事中操弄，操弄方法如實驗一。

(2) 領導者能力：分為「高能力」、「低能力」二個水準，操弄方法為：在故事呈現高、低能力領導者（排長），如：能力高者則描述領導者本職學能強，受到長官的嘉許，部屬也對領導者的能力肯定，而低能力狀況則反之。

(3) 領導者品格：區分為「品格高」及「品格低」兩個水平。操弄方法為：在品格高的狀況下描述領導者具有誠實正直、不圖名利等特質，而品格低狀況則反之。

2. 依變項

領導效能：同實驗一。

(二) 研究假設

1. 「得失」歷程效果、「領導者能力」、「領導者品格」對領導效能的影響呈現交互作用。
2. 「利得」領導效能大於「損失」歷程時間的序列。
3. 「能力高」的領導者，領導效能大於「能力低」者。
4. 「品格高」的領導者，領導效能大於「品格低者」。

(三) 實驗程序

本實驗要求受試者對實驗所操作的故事情境做評定，受試者總共要依領導效能的五個題目來評量（詳見實驗一研究工具說明）。實驗的程序如同實驗一。

(四) 研究工具

實驗二研究工具同實驗一（詳見實驗一研究工具說明）。

(五) 受試者

本實驗的受試者是政戰學校 129 名學生，他們是經邀請參加本實驗。

二、結果與討論

操作「得失」歷程效果、「領導者能力」、「領導者品格」三個獨變項的領導情境故事，受試對故事中領導者主觀評量領導效能（依變項）的平均數、標準差如表四所示：

表四 實驗二的領導效能評量平均數、標準差

	損失		利得		平均
	能力高	能力低	能力高	能力低	
品格高	3.80(1.21)	3.64(1.09)	4.81(1.00)	4.75(1.50)	4.25
品格低	3.58(1.22)	2.36(1.12)	3.05(1.70)	2.80(1.09)	2.95
平均	3.69	3.00	3.93	3.78	全體平均 3.60

註：括弧內為標準差

接下來以「得失」歷程效果、「領導者能力」、「領導者品格」三變項為自變項，「領導效能」為依變項，經變異數分析後，其結果如表五所示。

由表五可知，「得失」歷程效果、「領導者品格」兩自變項的主要效果達顯著，F 值依序為： $F(1, 120) = 5.57, P < .05$ ； $F(1, 120) = 34.09, P < .0001$ ；「領導者能力」自變項的主要效果雖未達顯著， $F(1, 120) = 3.58, p < .061$ ，但具傾向效果。以上結果顯示「得失」歷程效果的不同呈現時間序列造成領導效能評定的差異；領導者能力對領導效能具有傾向的影響力。此外，「品格高」、「品格低」的領導者特質也造成了領導效能評定的差異。而在交互作用上，「得失」歷程效果、「領導者品格」兩變項間呈現交互作用的關係， $F(1, 129) = 6.18, P < .01$ 。

表五 「得失效果」、「領導者能力」、「領導者品格」三變項在「領導效能」上的變異數分析摘要表

變異源	平方和	自由度	均方	F 值	P 值
得失效果	8.22	1	8.22	5.17	.025*
能力	5.68	1	5.68	3.58	.061.
品格	54.02	1	54.02	34.09	.0001***
得失×能力	2.25	1	2.25	1.45	.23
得失×品格	9.79	1	9.79	6.18	.01**
能力×品格	3.00	1	3.00	1.89	.17
得失×能力×品格	1.49	1	1.49	0.94	.33
誤差	190.15	120	1.59		
全體	1908.32	128			

註：*示達.05 之顯著水準；**示達.01 之顯著水準；***示達.001 顯著水準。

為了進一步探討「得失」歷程效果、「領導者品格」兩變項間的交互作用發生在哪些情況中，需對此兩獨變項的單純主要效果檢定，分析結果如表六、表七、圖一所示。

由表六、七及圖一可知，在品格高的狀況下，「得失」歷程效果的「損失」、「利得」兩狀況的領導效能是呈現差異的，然而，在品格低的狀況下，則未見差異性。所以，在領導者品格高的狀況下，「利得」歷程效果所造成的領導效能是大於「損失」歷程的，但在領導者品格低的狀況下卻不會。

表六 「得失效果」、「領導者品格」兩變項在「領導效能」上的單純主要效果

變異源	平方和	自由度	均方	F 值	P 值
得失					
在品格高	17.78	1	17.78	10.86	.001**
在品格低	.01	1	.01	.01	.94
品格					
在損失	9.59	1	9.59	5.86	.017*
在利得	53.97	1	53.97	32.97	.0001***
誤差	202.96	124	1.64		
全體	1908.32	128			

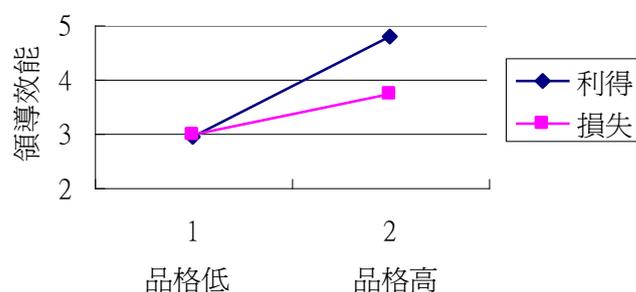
註：*示達.05 之顯著水準；**示達.01 之顯著水準；***示達.001 顯著水準。

換個角度來看，「領導者品格」變項無論在「利得」、「損失」歷程的狀況下，均顯示出差異存在，就是說無論在利得或損失的狀況下，領導者品格高的領導效能均大於品格低者。

由實驗二的研究結果可知，「得失」歷程效果是再度獲得確認，以「利得」的時間序列呈現領導風格確實可以增加領導效能。另外一個有趣的現象是，當在品格低的狀況時，「得失」歷程的效果卻不復見；而且，在「損失」、「利得」歷程的兩個的比較下，「品格高」的領導效能均大於品格低者，可見，領導者品格一個相當優勢性的變項。

表七 得失效果、領導者品格交互作用平均數摘要表

得失效果 品格	損失	利得	平均
品格低	2.97	2.93	2.95
品格高	3.72	4.78	4.25
平均	3.35	3.86	全體平均 3.60



圖一 得失效果與領導者品格變項交互作用圖

肆、實驗三：得失效果、部屬努力知覺程度及作業難度對領導效能之影響

實驗三的目的為檢驗「得失」歷程效果、「部屬努力知覺程度」、「作業難度」三個自變項對「領導效能」的影響。

一、研究方法

(一) 實驗設計

本實驗採取 $2 \times 2 \times 2 = 8$ 的受試者間設計，自變項將以故事呈現的方式操弄，期待受試在看完不同變項操弄的狀況故事下，對依變項（領導效能）產生影響。以下就本實驗的自變項、依變項的操弄作個說明：

1. 自變項

(1) 得失歷程：區分為「損失」、「利得」歷程效果二個水準，於實驗故事中操弄，操弄方法如實驗一、二。

(2) 部屬努力知覺程度：分為「高努力」、「低努力」二個水準，操弄方法為：在故事情節中呈現高、低努力的部屬，如：努力高者儘力於任務上，並知覺自己努力於作業上，而努力低者的狀況則反之。

(3) 作業難度：區分為「作業難」及「作業易」兩個水平。操弄方法為：在作業難的狀況下，部隊任務為從事「架設橋樑」的困難作業，而作業易的狀況則為從事簡單的「傘兵坑」挖掘作業。

2. 依變項

領導效能：同實驗一。

(二) 研究假設

1. 「得失」歷程效果、「部屬努力知覺程度」、「作業難度」對領導效能的影響呈現交互作用。
2. 「利得」歷程效果的領導效能大於「損失」歷程效果時間的序列。
3. 部屬知覺自己努力程度，影響領導效能。
4. 作業難度高的狀況，領導效能大於作業難度低者。

(三) 實驗程序

實驗程序如同實驗一。

(四) 研究工具

實驗三研究工具同實驗一（詳見實驗一研究工具說明）。

(五) 受試者

本實驗的受試者是政戰學校 121 名學生，他們是經邀請參加本實驗。

二、結果與討論

操作「得失效果」、「部屬努力知覺程度」、「作業難度」三個獨變項的領導故事，受試對其主觀評量的領導效能(依變項)的平均數、標準差如表八所示：

表八 實驗三的領導效能評量平均數、標準差

	損失		利得		平均
	努力高	努力低	努力高	努力低	
作業難	3.49(1.15)	3.73(.99)	4.51(1.29)	4.40(1.51)	4.83
作業易	3.09(1.11)	3.25(1.26)	3.83(.89)	4.19(1.37)	3.59
平均	3.29	3.49	4.17	4.30	總體平均 3.59

註：括弧內為標準差

接下來以「得失」歷程效果、「部屬努力知覺程度」、「作業難度」三變項為自變項，「領導效能」為依變項，經變異數分析後，其結果如表九所示。

由表九可知，「得失」歷程效果、「作業難度」兩自變項的主要效果達顯著，F 值依序為： $F(1, 113) = 14.57, P < .0001$ ； $F(1, 113) = 4.08, P < .05$ ；但「部屬努力知覺程度」變項的主要效果未達顯著， $F(1, 113) = .56, n. s.$ 。顯示「得失」歷程效果不同的呈現時間序列造成領導效能評定的差異，而「作業難」、「作業易」的情境特性也造成了領導效能評定的差異。此外，在交互作用上，「得失」歷程效果、「努力程度」及「作業難度」間均未呈現交互作用的效果 ($p > .05$)。

由此結果可知，本實驗再次驗證了「得失」歷程的效果，另外，在作業難度的變項上，當從事較為困難的作業時，其領導效能是大於容易的狀況。

表九 「得失效果」、「努力程度」、「作業難度」三變項在「領導效能」上的變異數分析摘要表

變異源	平方和	自由度	均方	F 值	P 值
得失	21.39	1	21.39	14.57	.0001***
努力	.83	1	.83	.56	.46
作業難度	5.99	1	5.99	4.08	.046*
得失×努力	.05	1	.05	.04	.85
得失×作業難度	.001	1	.001	.00	.98
努力×作業難度	.29	1	.29	.20	.66
得失×努力×作業難度	.57	1	.57	.39	.53
誤差	165.93	113	1.47		
全體	1960.44	120			

註：*示達.05 之顯著水準；**示達.01 之顯著水準；***示達.001 顯著水準。

伍、綜合討論

本研究由組織的領導經驗及 Aronson 的「得失」歷程效果啟發，提出領導的「得失」歷程的效果。並經由文獻及軍中領導脈絡的重要變項中來探討「領導者能力」、「領導者品格」、「部屬努力知覺程度」、「作業難度」的效果，及其與「得失效果」間的關係。

在預備性研究（實驗一），檢驗「得失」歷程的時間序列效果。結果發現，「利得」歷程的時間序列的領導效能是大於「損失」的時間序列歷程。可見「得失」歷程效果是有意義的變項。得失效果為何會在領導效能上產生影響呢？當然這與人際知覺有相當大的關係，就是說部屬評估領導者對我是好的，然後就喜歡領導者，緊接著的反應行為就有助於領導效能。但是，為何同樣的領導者表現，只是在呈現時間序列上有差異，卻發生了評價差異的問題，其實此現象目前尚未有完善的解釋出現。

實驗二探討「得失」歷程效果與「領導者能力」、「領導者品格」的關係，結果顯示，領導者能力變項對領導效能未造成影響，但具有傾向的影響力。在品格高的狀況下，「利得」歷程效果所造成的領導效能是大於「損失」歷程的。然而在品格低的狀況下，則未見差異性。另外，在「損失」、「利得」歷程的狀況下，「品格高」的領導效能均大於品格低者。所以，「利得」的時間序列呈現領導風格確實可以增加領導效能。然而，當領導者在品格低的狀況，「得失」歷程的效果就消失了；可見，「領導者品格」是一個相當優勢性的變項。就是說，當領導者呈現品格低時，其它有利領導者效能的變項均可能被折扣（discount）。準此之故，「領導者品格」可能是軍事基層領導效能的必要條件，失去了它，領導效能就可能產生了質變。

實驗三探討「部屬努力知覺程度」、「作業難度」的效果，及其與「得失效果」的關係。顯示「得失」歷程效果不同的呈現時間序列造成領導效能評定的差異；此外「作業難度」變項的情境特性也造成了領導效能評定的差異，但是，「部屬努力知覺程度」則未呈現效果。另外，「得失效果」、「努力程度」及「作業難度」間均未呈現交互作用的效果。由此結果可知，本實驗再次驗證了「得失」歷程的效果，此外，在作業難度的變項上，當從事較為困難的作業時，其領導效能是大於容易的狀況。此種現象的可能性為：當提供部屬較難的工作時，此時就提供了部屬較高的挑戰目標，由此就提升內在動機，對領導效能有所助益，這與前述 Locke 等人研究發現作業難度愈高，作業表現水準愈高的結論是一致的。而另外一個可能解釋為：較難的工作讓部屬評估、歸因領導者是重要、正向的，此

知覺因此提升了領導效能。

一、本研究限制及未來研究之建議

- (一) 本研究因為採用實驗法，雖然可探究變項間的因果關係，但是，探討的變項過少，建議爾後研究可採用量表法，並運用結構方程模式式分析，則可得到更豐富的發現。
- (二) 本研究以呈現故事的方式要求參與者評量對領導者的知覺，自我涉入 (ego-involve) 的程度與行為觀察比較起來是較低的。在事不關己的狀況下，與實際的領導行為比較是否具有差異，還需進一步的研究。
- (三) 本研究的領導效能評估方式由主觀評估自我報告 (self-report) 的方法來評量對領導者的喜好度，只能測到領導行為的部分層面。據近期認知科學研究發現：自我報告法難以測量內隱認知 (implicit cognition)。所以，以自我報告式的測量有其侷限性，在未來研究裡可以使用行為觀察或反應時間為指標 (如：Greenwald 的 IAT 技術)，以茲對領導行為有更為寬廣的了解。
- (四) 本研究只是探討軍事基層組織領導的主導變數，並無法描述或解釋所有的領導現象。爾後之研究可朝向理解力 (comprehensive) 更高的研究路線邁進，期望對軍事基層組織領導有更全面的了解。
- (五) 本研究「得失效果」變項僅操弄「先失後得」及「先得後失」歷程的差異效果，並沒有操弄單純的「得」及單純的「失」對照組相比較。有可能得失歷程的效果只是純粹得自於「先失後得」的「得」及「先得後失」的「失」，兩者最後的差異。建議爾後研究能操弄單純的「得」及單純的「失」對照組，以釐清「得失效果」的影響力。
- (六) 軍事組織的目的在於打仗，而本文未提及打仗情境下的領導作為。在危險、壓力情境下的領導作為更顯示出軍事組織的特殊性，這是未來研究的重要主題。
- (七) 本研究跳脫以往以領導者、部屬為中心的領導現象探究，提出領導行為的「歷程」觀點，可提供爾後領導行為研究的另一向度。
- (八) 軍旅生涯是一種專業性的職業，如果將之視之為薪水交換服役的單純交換模式，那絕對無法產生一支完成備戰、隨時待命的勁旅。所以，那如何激發榮譽感、責任感、冒險、挑戰及袍澤情誼則是重要的，所以，未來研究裡，軍事組織的轉型領導 (transformational leadership) 是可以著力的地方。根據 Bass (1985) 的定義，轉型領

導為領導者的影響力能使部屬懷有信賴、仰慕、忠誠及尊敬的感覺，同時有動機多做一些超出原先預期要做的事。領導者可藉以下方式使部屬轉型成功：1. 使部屬對工作結果的價值與重要性更了然於心；2. 誘導部屬為了組織或團隊的緣故，超越自己的權益；3. 激發部屬的高層次需求。轉型領導者不僅藉提升部屬高張的情緒，並使其認同領導者以影響部屬，而且，也扮演著教練、顧問的角色，協助部屬轉型。就我國為徵兵制的國家而言，役男領取相對較低之薪水誘因，有時引發的工作動機可能不足。職此，領導者如何引發役男的高層次動機，如：士氣、凝聚力、榮譽心及責任感等就相當重要的，因為戰士如是因榮譽心、責任感趨使，其工作動機則會較強，戰力將可保障。

二、研究成果之運用

- (一) 「利得」時間序列歷程的領導效能大於「損失」的時間序列歷程，這項發現對於領導實務相當有啟發性。尤其軍中重視「矯正權」，及我國徵兵制狀況下，士兵有時缺乏工作動機，我國基層軍事組織的矯正權與募兵制國家相比較則使用得更多（因為役男有時缺乏工作動機，作業進度受影響，則領導者的促進作業進行的矯正權行使將較多）。所以，領導者如何避免「損失」歷程，而操作「利得」的領導歷程就愈形重要了。
- (二) 本研究發現，「領導者品格」是領導效能的優勢因素，所以，在軍事教育裡，如何培養軍人品格是相當重要的。在社會心理學裡有一著名的研究議題，稱為「過度辯證效果」(overjustification effect)，就是說，如果只強調處份來約束違法行為，而不教育守紀內涵的狀況下，當外在約制壓力解除時，則違法行為將顯現。

Wilson 及 Lassiter (1982) 從事一研究，要求大學生完成一些問題，在房間裡的黑板上有正確答案隱藏於可移動的紙板後，而受試者是意識到的。此實驗共設計了三個狀況：1. 溫和的威脅：只是單純的告訴受試者不要看黑板上的答案；2. 強烈的威脅：告訴受試者，實驗者會監督受試者，而且，假如偷看答案被抓到的話，可能會取消實驗的酬勞；3. 沒有提到黑板答案及偷看答案的事物。數天之後，每個受試者個別的要求解決一些困難的語文及數學問題。受試處在外在限制的狀況裡被要求依順序來作答，而且不能回頭作答，以單面鏡來觀察且紀錄作弊 (cheating) 的行為 (回頭作答行為)。結果發現，受

試如果先前處在強度威脅的狀況下，其作弊行為大於溫和威脅及無威脅的狀況。所以，當外在限制施於一活動上，一旦限制減低或移除時，導致該違法行為的增加。

由以上論述可以了解，完全由外在控制、監督及威脅方式來要求個體行為，會造成受試的內在動機受到減損。遵守規範只是避免受到處罰，努力訓練也只是受外在酬賞或壓力所致，所有的行為均變成了外在動機。此外，據研究指出，有效能的軍事領導者較常使用規範性權力（normative power），而較無效能的領導者，則較常用強制及利益性的權力（coercive and utilitarian power; Van Fleet, 1986），（此研究也呼應了外在強制性對領導議題的看法）。準此之故，在軍官的品格教育裡，如何提升遵守規範行為的內在動機是刻不容緩的工作，軍事教育主事者不得不察。

- （三）本研究也發現，如果領導者提供較難的目標，則領導效能可以提升。職此，在部隊訓練裡，將訓練課程的目標設定為較高的程度，而且，領導者也加強指導（領導者為指導者），則組織效能將能大幅提升。

三、結語

領導的現象在軍隊裡是重要議題，也是軍官幹部應具備的本職學能。一套有系統、有效能的領導課程對軍官的養成將有莫大的助益。本研究對領導現象的發現，將可供作領導課程設計的參考。此外，對於目前從事領導的軍官幹部而言，也可提供相當的啟發。

陸、參考文獻

中文部分

- 王威中（1999）。**領導行為的階層建構—以大學生為對象的初步探討**。輔仁大學應用心理學研究所，碩士論文。
- 王榮春（2001）。**部屬對主管領導行為知覺、相關情境因素二者與部屬對主管反應及工作行為的關係**。政治大學心理研究所，博士論文。
- 李倫文、洪光遠（2002）。從垂直對偶觀點，初探軍事領導上下關係的形成。**復興崗學報**，74期，179—214頁。
- 邱皓政（2000）。**量化研究與統計分析**。台北：五南。

- 路君約 譯 (1976)。武裝部隊心理學。台北：黎明出版社。
- 凌文韜 (1991)。中國的領導行為。見楊中芳、高尚仁 (編)，中國人、中國心——人格與社會篇。台北：遠流出版社。
- 孫敏華、許如亨 (2001)。軍事心理學。台北：心理出版社。
- 劉兆明 (1994)。工作動機：本土心理學的嘗試。社會心理學組織行為研究之本土化研習會論文。高雄：高雄醫學院與中山大學。
- 劉兆明 (1998)。君子與小人：領導行為的探索性分析。未發表之論文。
- 鄭伯璜、莊仲仁 (1981)。基層軍事幹部有效領導行為之因素分析：領導績效、領導角色與行為的關係。中華心理學刊，23 卷，二期，97—106 頁。
- 羅虞村 (1989)。領導理論研究。台北：文景出版社。

英文部份

- Aronson, E., & Linder, D. (1965). Gain and loss of esteem as determinants of interpersonal attractiveness. *Journal of Experimental Social Psychology, 1*, 156-171.
- Bartone, P. T., & Kirkland, F. R. (1991). Optimal Leadership in Small Army Units. In R. Gal & A. D. Mangelsdorff, (Eds.). *Handbook of psychology*. NY: John Wiley & Sons.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: a survey of theory and research*. NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free Press.
- Binning, J. F., Rush, M. C., & Thomas, J. C. (1978). The effect of performance cues and leader behavior on questionnaire ratings of leadership behavior. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 21*(1), 27-39.
- Cooley, C. H. (1909). *Social organization*. NY: Scribner.
- Day, D. V., & Lord, R. R. G. (1998). Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management, 11*, 453-463.
- Feishman, E. A. (1953). *The description of supervisory behavior*. *Personnel Psychology, 37*, 1-6.
- Feishman, E. A. (1998). Consideration and structure: Another look at their

- role in leadership research. In F. Dansereau & F. W. Yammarino (Eds.), *Leadership*. Stamford, CT: JAI Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership effectiveness*. NY: McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, *15*, 43-56.
- Friedlander, F. (1969). Technology, Youth & organizational structure: Some changing patterns relevant to the military. U. S. *Military Academy*, 25-27.
- Hall, R. J., Lord, R. G. (1995). Multi-level information processing explanations of followers' leadership perceptions. *Leadership Quarterly*, *6*(3), 265-287.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior 8520 description questionnaire. In R. M. Stogdill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hollander, E. R. (1992). Legitimacy, power, and influence: a perspective on relational features of leadership. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory And Research: Perspectives And Directions*. San Diego: Academic Press.
- Hollander, E. P; & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of the leadership process. *Psychological Bulletin*, *71*, 387-397.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *16*, 321-338.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration (3rd ed.)*. NY: Random.
- Ilgen, D. R., & Weise, H. M. (1989). *Leadership in organization*. Unpublished chapter.
- Jacobs, T. O. (1985). The Air and battle and leadership requirements. In J. G. Hunt & J. D. Blair (Eds.), *Leadership on the future battlefield*. Washington, Dc: Pregamon-Brassey's.
- Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership

- in terms of the concept of power. *Human Relations*, 13, 345-363.
- Kelly, R. (1994). *The power of Followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. NY: McGraw-Hill.
- Kenney, R. A., & Schwartz-Kenney, B. M., & Blascovich, J. (1996). Implicit leadership theories: defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1128-1143.
- Kihlstrom, J. F. (1987). The cognitive unconscious. *Science*, 237, 1445-1452.
- Kipnis, D., & Cosentino, J. (1969). Use of leadership power in industry. *Journal of Applied Psychology*, 53, 460-466.
- Leishman, E. A. (1998). Consideration and structure: Another look at their role in leadership research. In F. Dansereau & F. W. Yammarino (Eds.), *Leadership*. Stamford, CT: JAI Press.
- Ling, W., Fang, G., Gao, J., & Kanna, A. (1993). The effect of different social groups on implicit leadership factors. *Chinese Acta Psychologica Sinica*, 24(1), 43-49.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Locke, E. A. (1982). Relation of goal performance with a short work period multiple goal levels. *Journal of Applied Psychology*, 67, 512-514.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation And Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1, 240-246.
- Lord, R., Foti, R., & De Vader, C. (1984). A test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information processing, and Leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human performance*, 34, 343-378.
- Lowin, A., & Craig, J. R. (1968). The influence of level of performance on managerial style: An experimental object-lesson in the ambiguity of correlational data. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 441-458.
- Muchinsky, P. M. (1993). *Psychology Applied to work*. Brooks/Cole, A Division of International Thomson Publishing Inc.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Johnson, J. F., Diana, M., Gillbert,

- J. A., & Threlfall, K. V. (2000). Patterns of leader characteristics: Implications for performance and development. *Leadership Quarterly*, *11*(1), 115-133.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, Inc.
- Phillips, J. S., & Lord, R. G. (1982). Schematic information processing and perception of leadership in problem solving groups. *Journal of Applied Psychology*, *67*, 486-492.
- Pratch, L., & Jacobowitz, J. (1997). The psychology of leadership in rapidly changing conditions: A structural psychological approach. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, *123*, 169-187.
- Ridgway, G. M. (2000). Leadership. In R. L. Taylor & W. E. Rosenbach (Eds.), *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*. Westview Press.
- Roach, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. NY: Pergamon Press.
- Shis, E. A. & Janowitz, M. (1948). Cohesion and disintegration in the Wehrmacht in World War II. *Public Opinion Quarterly*, *12*, 280-315.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership. *Journal of Psychology*, *25*, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership : A survey of the literature*. NY: Free Press.
- Stouffer, S. A., Lumsdaine, A. A., Lumsdaine, M. H., Williams, R. M., Smith, M. B., Janis, I. L., Star, S. A., & Cottrell, L. S. (1949). *The American soldier: combat and its aftermath*, NJ: Princeton University Press.
- Van Fleet, D. (1986). *Military leadership: An Organizational Behavior Perspective*. JAI Press Inc.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership & decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*, NJ: Prentice-Hall.

得失效果暨相關因子對基層領導效能之影響