

復興崗學報

民 96，90 期，1-36

我國軍種文化差異之研究 —以 Hofstede 的文化測量為架構

余一鳴

海軍司令部台北通信隊營輔導長

摘 要

隨著國軍部隊聯合作戰型態的形成，導致各軍種間的文化交流日漸頻繁，引發日趨嚴重的對立與衝突。本文藉由 Hofstede 的組織文化研究架構，進行我國軍種文化差異之比較研究。研究發現各軍隊並不存在差異，而且軍隊的各種社會化機制，並不會對軍隊文化產生影響。顯示軍隊文化主要源自於社會文化，同時軍隊文化受早期社會化環境的影響，使得後來的軍事社會化機制，並未發展出個別的軍種文化。本文在結論中提出，軍種之間雖然並不存在嚴重的文化差異，但仍可在指參教育或戰略教育授課時機，多安排合堂課教學或藉由混合編隊，增加彼此認識與交流機會，化解不必要的文化衝突，增進聯合作戰效能。

關鍵字：文化差異、反職能化、軍隊社會化

我國軍種文化差異之研究—以 Hofstede 的文化測量為架構

A Study of Cultural Difference in R.O.C. Military-- Hofstede's Framework

I-Ming Yu

Abstract

The joint warfare has made cultural cross of military system, and caused the military system serious appositive conflict. The Hofstede's framework is designed to analyze cultural difference in R. O. C. military. Our results imply that military system similar strength and agent of military socialization don't effect the military culture. we suggest that mix with difference groups and classes in command and staff education to modify culture shock and to promote efficacy of Joint warfare.

Key word:cultural difference; anti-function; military socialization

壹、前言

現代戰爭可說是「無戰不聯」，隨著資訊科技的日益進步，益發其效用。也就是當戰況發生時，不同軍事背景及科技專長可以藉由各種方式，統合所有不同的武器系統、戰術、戰技，在同一時空下發揮戰力於極致。然其中卻可能因軍種間的文化差異、認知的衝突，深遠地影響聯戰效能的發揮。這是由於聯合作戰組成份子文化背景不同，加上不同的軍種文化背景，致使管理模式、領導風格、思維方式及價值觀存在根本上的差異，彼此間容易發生誤解，嚴重者甚至引發衝突與對立，導致戰爭失敗。

美軍在越戰軍事挫敗後，積極展開組織調整與變革，同時因應科技發展與未來戰爭型態，提出聯串的軍事事務革命，大幅調整指揮架構，以強化三軍聯合作戰效能。然而，聯參組成份子來自三軍各部隊，各自擁有自己的文化特性，溝通方面便有其困難性，因為各軍種往往基於軍種本位主義，維護自身的權力與利益，降低聯合作戰效能之發揮。有鑑於此，美國國會於1986年由高德華-尼可拉斯兩位議員，提出國防重組法案（Goldwater-Nichols Department of Defense Reorganization Act），藉由立法等強制性的手段，規範各軍種在聯戰中所扮演的角色與義務，各部隊在任務遂行過程中，不僅有著清楚明白的定位，更促使官兵從整個作戰，而非單一軍種來思考軍事行動，¹顯見美軍在推行聯戰的過程中，曾經面臨組織文化差異的挑戰。

國軍自民國91年推動「國防二法」以來，指揮與決策架構經歷不斷的變革，同時因應中共解放軍現代化及國防組織精簡，亦將指揮架構朝向扁平化方向發展，近期更師法美軍推行聯合作戰指揮機制，強化三軍聯合作戰效能。然而，從美軍發展聯合作戰的經驗中瞭解，國軍除了學習美軍聯戰的典章制度與指管裝備的更新外，最重要恐怕在於文化的融合與改革上。由於長期以來各軍種獨立於不同的作戰空間，形塑個別的軍種文化，導致遂行軍事任務時，容易從單一軍種的角度思考。例如，目前參謀本部中各聯參參謀，由各軍種指派，這些指派到參謀本部中的人，往往以軍種利益為考量。²因此，如何摒除因軍種文化差異，所產生的隔閡及本位主義，將是影響未來聯戰成功的關鍵因素。為此，本文藉由Hofstede的文化研究的理論與概念，企圖瞭解各軍種文化差異情形，並根據調查

¹ 相關論點可參考，G. H. Williams, (1994). *Defense reform and organizational change: Have the services embraced the new joint paradigm?* Dissertation: University of Duke.

² 尖端科技編輯部，(2006:18)

內容，規劃相關文化融合訓練課程，化解因文化隔閡衍生之誤解與衝突，使聯合作戰機制得以順利運行。

貳、Hofstede 的文化觀與軍種文化研究

文化的概念包羅萬象，舉凡制度、器物及觀念都深受文化影響，隨著國際貿易的發達，跨國企業日益蓬勃發展，引發管理學界對文化差異的重視，同時興起相關的跨文化研究。軍隊文化亦復如此。為此，本文藉由 Hofstede 的文化研究為基礎，進行軍隊文化差異之研究。首先，針對 Hofstede 對文化的詮釋與相關軍隊文化差異的研究，說明如后。

一、文化及軍事文化

文化一詞，具有非常深廣的意義，根據非正式的統計，文化的定義有上千種，至今尚未形成共識，不同文化學者從不同學科的觀點加以說明，如人類學者、社會學者、民族學者、管理學者等都發展出屬於該學科的觀點，從而形成各自的文化定義，其中以文化人類學者研究最早，同時成果最豐富。以下沿用各學科的觀點進行分析說明：

文化人類學者 Benedict (1976) 於《文化模式》一書中表示，文化發展是一個整合的過程，在歷史的發展中，一些文化物質被選擇、吸收，漸漸規範化、制度化與合理化，同時強化成為心理與行為特徵；而另一些文化物質則被抑制、排除與揚棄。另外，荷蘭學者 Hofstede (1980;1997;2005) 則從心理的角度分析，他認為文化是環境中「共同的心理程式」(collective mental programs)，將一群人與另一群人加以區分。管理學者 Adler (1983,228) 認為，文化是思想的集合體，用以區別不同群體，當某人之生活方式有別於他人時，即被視為來自不同文化。Schein (1990,13) 從組織管理的角度分析，認為文化是一個群體在解決外部環境生存和在內部進行整合問題時，在一段時期內所學會的東西。因此，文化是來自於生存環境，將社會統合在一起的行為與共同價值，隱含保證社會之遊戲規則有效運作。

承上所述，James (1999,15) 認為軍事文化就是軍隊適應作戰的任務，對危殆震撼的戰場環境所做的自然反應。對此，Sinder (1996,13) 也提出類似的看法，他認為軍事文化是一種戰爭產物，它同時影響未來戰爭的形態。

既然文化是人類適應不同的生活環境，所形成的一套固定生活模式，它顯現在心理、器物及制度等不同的層次上，並與不同「文化社群」³產生明顯的區別。對此，Sinder (1996,15) 從軍事環境分析，認為軍隊文化具體呈現在紀律、職業道德、儀式、禮儀及凝聚力與團隊精神 (cohesion and esprit de corps) 等四個方面，與其他型態的組織文化有明顯的差異。因此，我們可以說軍事文化就是軍人在適應戰爭環境所形成的一套固定生活模式，由於適應的對象不同，有別於一般生活模式。

二、文化差異及其層次

(一) 文化差異的基準

在說明這個問題前，有必要先說明什麼層次的文化才稱得上文化社群。關於這個問題，Pedersen 及 Hofstede (2002) 在《文化探索》(Exploring Culture) 一書中表示，文化以民族為主體，有的以同一語言、語系或宗教為區分。民族國家形成後，則常以國家做為文化社群的主要載體，目的之一是為了便於被區別、分析與說明。因此，Hofstede 的研究常遭一般人誤認為其所指的文化差異，意指國家與國家間的文化差異，而其所建構的文化指標也被視為國家文化指標。因此，容易被誤認該指標僅適用於跨國間的文化研究。

對此，Hofstede 提出進一步說明。他認為任何群體若有自屬的教育體系、法令規章、語言與歷史，該社群即得以形塑各自的文化，成為有別於其他社群的文化群體。由於社群藉由自己的語言、教育體系及法規塑造文化共同性，並從歷史的堆疊中凝聚族群認同，該群體雖可能因次群體的差異有所區別，但藉由上述特有的社會化途徑，凝聚共同的群體意識，使其共同性大於次群體間的文化差異性。在同一文化社群下的社會組織、團體、公司雖然各具文化特殊性，但並不會產生文化對立、衝突甚至對抗，最終引發文化群體的分裂。由於文化同質所形塑的群體意識，雖然因某些組織或環境的差異而產生特殊性的文化，但向心力仍大於離心力，一般將此視為該母體文化下的亞文化或次文化。依 Hofstede 的觀點，該文化並不會被視為另一種文化，但他補充認為，由於文化在環境的適應過程中，不斷的進行融合與轉型，形成許多次文化；次文化亦不斷經過調整而形成另一個文化主體。當次文化與主體文化因環境急驟變化，產生明顯的差異，甚而發生衝突、對立，次文化就有可能脫離母體文化，自行獨立成另一個文化主體，文化差異亦由此而生。近期多數研究發現，文化受全球化的影響，各種文化漸有融合之趨向。

³ 文化社群可以指，國家、企業、學校、軍隊、政府機關、種族，甚至性別等，由於該群體有不同的工作環境、生存方法，因此形成有別於其他社會的文化結構與內涵。

Hofstede (1980,2-5;2005,2-3) 為有效說明文化與其他概念間的關係，將人類文化的心理層次區分成三個不同層次，他所指的文化為中層「共同的」心理程式（參閱心理程式的區分），而所謂文化衝突即為該層次的社群文化與其他同層次社群文化的差異。不少學者根據此觀點從事研究，且累積相當豐碩的成果，其中 Hofstede 自己就提出五個觀察文化差異的面向，並以此為依據進行大規模的跨國性研究。總之，Hofstede 並非認為國家是唯一的文化載體，亦非區分文化的唯一基準，因為同一個國家中可能存在不同文化，或不同國家也可能存在同一文化，他之所以以國家做為文化的分析對象，實為便於研究進行與分析說明。

（二）軍隊文化差異

軍隊文化差異可成為研究標的嗎？依據上述說明，國家層級以下的軍種文化差異研究，是可以成為研究的對象。關於這點 Pedersen 及 Hofstede (2002) 認為，雖然文化以國家為主要載體，但並不是唯一的文化社群，若該組織具有各自的教育系統、具強制力的法令規章或傳統，工作環境與內容特殊，且形成有別於其他文化的特殊現象，則視為文化群體，即可被視為文化差異的研究對象。軍隊的工作性質與環境有別於一般大眾，多數研究亦指出軍隊文化不同於其他民間文化。根據 Hofstede 的觀點，軍隊可以成為跨文化研究的對象，由於軍隊的特殊工作環境與職業特性，致使軍種文化有別於其他文化，那麼軍種與軍種間也就可能出現文化差異。各軍種從基礎教育到深造教育，都有各自的教育體系與規範，且軍隊生存環境不同於民間，應可視為特殊的文化社群。在後續文獻探討的結果發現，軍隊文化可能不同於民間文化，甚至於軍種與軍種間也可能存在文化差異。換言之，它可以是個文化研究的對象。

（三）文化差異的研究取向

文化差異來自於行為雙方符號及心理程式之間的差異，隨不同文化而引發的差異，這些差異將隨制度、器物與行為等事項外顯。由於心理程式的差異，不同文化背景的成員，在理解上即產生不同的差異。

隨著文化看法的分歧，各家對於文化定義雖莫衷一是，但仍具各自的研究理則。各學科由於哲學思維不同，研究者經常以不同的知識論與方法論的觀點切入，進行組織文化的探討，這些差異不僅導致組織文化定義上分歧，方法上也南轅北轍。因此，研究者時常以單一面向進行組織文化的探討，並據此延伸理論內容，同時在文化的衡量上，也隨著研究理則及概念的差異，而有顯著不同的研究方向及測量面向。

文化差異或跨文化議題，最初源自於文化人類學，後來這個概念被引入組織

行為研究當中，⁴他們將文化視為組織或管理研究的重要變項。隨著研究者對文化研究旨趣與定義的歧異，⁵形成存在社會文化系統或意念系統等不同的研究取向，前者將文化視為組織當中可操弄的變項，組織文化則為管理的工具，他們認為文化鑲嵌於社會系統當中，故文化為社會系統的產物，文化與社會二者和諧共存，研究者可以運用科學實證的方式進行假設檢定；後者視文化為組織隱喻，文化是互動的建構與再建構而形成的實體（reality），他們強調文化是可推論的意念系統，文化隱藏在可觀察事件的背後，認為文化與組織具有不可區分性，視二者為同等建構，研究目的在於解釋特定情境中的意義，⁶前者屬於量化研究，後者屬於質性研究。

本文探討各軍種間的文化差異，係屬組織行為及文化人類學的研究範疇，其切入面向及觀點類似 Hofstede（1990）或 Trompenaars（1997）文化差異的研究取向，⁷不過 Hofstede 研究成果較齊全，可以取得相關母群體資料，做為後續分析比較的參考依據。據此，本文採取 Hofstede 的量化方式進行研究分析。

（四）心理程式的定義與層次

文化包含各種不同面向，並經由不同面向顯現，但在一定範疇內，其內容具有一致的共同性，也各具特點，這些特色也是文化與文化之間差異的由來，例如人類都有食、衣、住、行的原始需要，但擁抱、握手、鞠躬，各文化皆有不同的意義與詮釋。因此，文化的差異在文化的「共同性」上並不顯著，其所包含的內容本質在不同的文化間存在著極大的差別。又如在階層制的軍事管理當中，陸軍

⁴ 學者 Pettigrew 於 1977 年在《行政科學季刊》(Administrative Science Quarterly)發表一篇名為〈組織文化研究〉(On studying organizational cultures)，繼之，Pondy 與 Mittroff 於《組織行為研究》(Research in Organizational Behavior)發表〈跨越組織開放系統模式〉(Beyond open system of organization)後，文化模式(cultural model)的概念，將文化視為有機體，是影響組織行為的內在因素，使得文化成為組織管理學界另一個新興的研究領域。郭建志(2003: 361)。

⁵ 同前註，頁 367，作者認為隨不同的文化定義及觀點，研究者會採取不同的旨趣，研究典範及研究取向。

⁶ 人類學家馬林諾夫斯基(Malinowski, B. K.1884~1942) 他認為，每一種文化必然滿足著人們的需求，即完成著某種功能。文化研究的任務在於揭示這些功能。他提倡實地考察的方法，反對憑想像和演繹去建立理論，認為一種文化是一種科學，而科學必須是歸納的，是建立在經驗事實的基礎上的。他強調，一個考察者不僅要參加被觀察者的每天的活動，而且要盡可能學會像部落成員一樣行動，才能瞭解他們的生活方式和行為關係。這種考察方法就是當代學者所說的「參與觀察」。

⁷ 該作者採用 Kluckhohn 及 Strodtbeck 提出的觀點，他們認為每一種文化都有特定解決方式，藉此觀點可以將不同的文化區別出來。根據此一理論，人類面對五個基本問題，關係、時間、活動、自然及人性取向等，不同的社群會有先後不同的選擇順序。請參閱 Trompenaars Fons and Hampden-Charles(1999), *Riding the Waves of culture*, London: Nicholas Brealey, .

特別講求「階級」與「服從」，而空軍、海軍則較重視「專業」與「士氣」。這些文化本質上的不同，隱藏於表象的之後，需要分析研究才能辨別。

社會系統不僅對個人行為具約束作用，而且能夠據此系統進行行為舉止的預測。例如：當上課的鐘聲響後，可以預期同學都會在教室聽課。我們為什麼可以預期某些人在特定的狀況下，會從事什麼行為？Luhmann (1976,97) 就表示，因為每一個人內心都存在某種心理程式，我們愈瞭解心理程式及狀況，就愈能預期個人的行為。Hofstede 認為心理程式可能由腦細胞所決定，雖然心理程式無法直接觀察，但我們可以從個人的言行舉止上觀察或測量得知。他認為心理程式是由一個單一的三層結構所組成，最基層為「普遍性」的心理程式，屬於生物性的控制系統，這種心理程式為大多數人類所共有，主要作用有約制哭、笑等原始本能，屬於動物行為學研究的對象；中層為「共同的」心理程式，這種心理程式屬於個別的族群所共有，用來約制言語、敬老尊賢等社會行為，是文化人類學所研究的對象；高層的個人心理程式，係指個人的性格，每個人有不同的性格，就算生長在同一家庭中的雙胞胎都不會產生相同的性格。普遍的心理程式來自於先天遺傳，共同的心理程式來自於後天學習，社會文化藉由教育及社會化的程序，傳遞共同的心理程式，在相同的社會當中，每個人的行為都會受此一程式影響，產生相似行為。在人類心理程式當中，共同的心理程式即為 Hofstede 所定義的文化，為本文所探討的對象，亦為本文理論之依據。

三、軍隊的文化研究

在檢視相關文獻，我們並未發現有關從事軍種文化差異的研究，多數以探討軍事文化為主。分述如后：

Camken (2005) 研究盧安達的軍事文化的轉型，他發現從殖民政府以來，軍事文化的改變有助於衝突的減緩，增加國家穩定發展與安全。Hughes (2005) 則是研究拿破崙軍隊時期的軍事文化，他認為拿破崙之所以能夠以強大的軍事力量席捲歐洲大陸，主要在於拿破崙成功改造法蘭西軍隊的軍事文化，以再創法蘭西光榮為號召，成功的培塑出一支精神勁旅。Puukka (2005) 研究科麥隆軍隊改革，認為軍隊改革常遇上軍隊文化保守的問題，若能先解決軍隊文化保守性格，軍隊改革則得以順利推行。綜上所述，文化為軍隊發展的基石，任何的軍事改革與革新必涉及文化因素，由此顯見，組織文化是說明軍隊行為、特徵及領導模式的有效工具。

胡聲平 (1999) 研究美國空軍的組織文化時發現，組織文化比官僚政治理論更具解釋力。Murray (1999) 分析美國軍事文化時認為，美國並不存在軍種間共

同的軍事文化，各軍種深受執行的任務與傳統影響，形成個別的軍種文化。他並表示軍隊文化為國家文化的次文化，受各國傳統及民族性影響甚深，不同國家的軍隊存在不同的軍隊文化。例如，美國軍隊較重視後勤補給與戰力優勢；德國則強調思想忠誠與戰術戰技。Hillen（1999）研究軍事文化的形成與轉型，他認為軍隊文化不同於民間自由平等的文化，軍隊為遂行戰鬥任務，必須固守集權及階級體制等特殊文化，其文化特質與民間文化格格不入，形成相互間的文化鴻溝（gap）。根據他的研究發現，美國軍隊正面臨來自社會、司法及職業的需求壓力，引發美國軍事文化的轉變，由於軍隊於承平時必須面對來自民間及立法機構的壓力，使得美國軍隊正面臨社會反對軍隊的男性及權威主義；司法要求軍隊介入國內事務及後冷戰時期維和任務的需求等，使得美國軍隊文化出現「反職能化」（anti-function）的傾向。⁸

國內對軍事文化的研究狀況與國外相似，並未對軍事文化差異從事專門性的研究，多以間接推論為主。田家綺（2003）進行軍隊與民間組織文化的差異比較時，發現軍隊與民間的組織文化有顯著差異，軍方組織較偏重於人員取向的組織文化與個人決策風格，而民間則偏向以任務取向為主。趙皖屏（2005）則發現同部門不同軍種之組織學習、組織文化有顯著差異。歐陽國南（2004）則進一步證實，軍種並不會對組織文化產生影響，軍種間的差異遠不如工作性質不同導致的差別。他們發現軍隊與民間具有文化上的歧異，但軍種之間並不存在文化差異。

不過上述看法與美國學者 Murray 觀點不同，他認為美國並不存在整體（monolithic）的軍事文化，僅存在陸、海、空、及海軍陸戰隊四種不同的軍種文化。由於各軍種長期控領不同範疇，歷經不同的經驗與歷史，孕育出不同理想與觀點。這些觀念與理念，進一步深刻影響他們的制度與行為，最後形塑出不同的軍種文化。顯見，對於軍種間是否存在文化差異，各家見解不一，贊成或反對者各持立場。贊成者從歷史的觀察角度推論，軍種因歷史傳統與工作環境不同而產生差異。反對者則以經驗調查結果分析，認為軍隊間並不存在差異，隨學者觀察的指標不同，而有截然不同的見解。

綜上所述，獲得下列幾項結論，軍事文化為解釋軍隊價值、觀念或領導模式等行為的重要途徑；軍隊文化是民族文化的亞文化，軍隊文化深受社會影響；軍隊與民間在文化上有顯著差異；軍隊受社會文化影響未來軍隊的文化走向；軍種間存在文化差異，但對於是否存在軍種文化差異仍有歧見。其次，國內外缺乏對軍事文化宏觀性及客觀性的研究及研究架構，對於軍隊是否存在文化差異仍存分

⁸ 所謂反職能意指違反傳統軍隊職能，Hillen(1999)認為類似的文化轉變將影響軍隊遂行傳統任務的能力。

歧，不利研究成果的累積。基此，本文參考 Hofstede 的跨文化研究架構，進行軍種文化差異的研究。

四、研究效度評估

效度威脅是評估研究成功與否的重要依據。本文採 Hofstede 對文化理解的觀點，將文化視為是社會文化系統的一部份，並將文化視為可操作的變項。以下研究效度的說明：

不管採用質性或量化的研究方法，都是以間接的方式觀察外在的言行舉止，並無法實際對心理程式進行研究。不過 Hofstede 針對這點提出說明，他表示心理程式與物理上的測量類似，例如物理上的「力」，也是無法直接觀察，但可藉由間接的推論方式進行測量，例如，藉由觀察及測量外在的物理運動方式推論。同理可證，社會科學亦可經由外在行為、語言及非語言行為進行觀察。然則間接推論可能產生研究誤差，但可藉由三角測量 (triangulation) 方式彌補。雖然社會科學較自然科學更容易造成研究結果過於主觀的缺失，⁹不過也可以藉由「主觀互證」(intersubjective) 的方式彌補。事實上，心理程式本身就是種虛擬的概念，目的在使研究者容易理解及推論。雖此類研究仍存在先天缺失難以克服，但該概念已經過一系列的研究及測量，並且經過長時期的量表發展及資料檢證，可有效舒緩研究時的效度威脅。

參、Hofstede 的文化測量與軍事特徵：

Hofstede 於 1960 年代開始進行跨文化的實證研究，陸續針對世界各國及地區進行文化的測量，多年來研究累積近萬筆的資料庫，同時亦不斷的進行量表修正，¹⁰他於 1988 年參考中國學者的觀點，由原來四個測量構面增加具儒家特色

⁹ Hofstede 藉由一般階層系統(General Hierarchy of Systems)說明社會科學與物理科學的不同，階層系統共有九層，從靜態的架構到最高層的先驗系統，其中物理科學研究一到三層級，社會科學研究第八層的社會系統，他認為雖然研究的複雜程度高於物理科學甚多，但他認為社會科學與物理科學基本的研究邏輯相同，不過社會科學研究涉及個人主觀感受，因此研究時更重視主觀互證的工作。Hofstede.(1980:14-15)

¹⁰ Hofstede 認為他的量表是由 HERMES 量表於 1967-1973 年蒐集的資料及 IMEDE 量表於 1971 到 1973 的問卷資料庫中運用統計分析，刪改而成，於 1980 年完成第一階段的量表，再以該量表為基礎發展而成的。Hofstede(1980:54).

的長期趨勢分量表，¹¹形成個人主義（Individualism; IDV）、權力距離（Power Distance Index; PDI）、風險規避（Uncertainty Avoidance Index; UAI）、男子氣概（Masculinity Dimension Index; MAS）及長期趨勢¹²（Long-Term Orientation; LTO）等五個文化觀測面向，以下進行各面向說明，並藉此探討軍隊的文化特質。分述如后：

一、權力距離

Hofstede 表示權力概念來自於 Mulder 的權力縮限理論（Power Distance Reduction theory）。Hofstede（1980,92）認為不同社會對於權力的見解，都有基本上的差異。在每個組織當中必然會發生財富、名望及權力的不平等，不同的組織就會有不同的權力差異。而所謂「權力距離」就是測量人際間的權力或上下間被權力影響的感知程度。該向度的問卷內容包含：下屬對管理者的恐懼程度；下屬對於管理者授權的知覺程度；部屬喜歡管理者何種決策風格等問題組成。距權力指數愈高者，代表愈依賴威權或家長式（paternalistic）的決策模式，反之，喜好協商式領導，後者感情好且相互間容易溝通，前者，長官與部屬間人際關係較疏離，部屬很少直接對長官的意見提出反駁。

經過 Hofstede 測量與換算（表一），全球權力距離指數平均為 55，東南亞國家平均為 60。全球最高為馬來西亞的 104，最低是澳洲的 11，台灣為 58，列居全球 53 個受測國家及地區的第 29 至 30 位。¹³香港（68），新加坡（78），中國大陸（80）等國都高於台灣。（請參閱文化指標表）顯示台灣社會對於個人權力及財富的不平等觀，高於世界水準，低於東南亞國家水準，尤其普遍低於受儒家文化影響的華人地區或國家。

實際上，權力距離也是軍隊文化的特色之一。軍隊是一個階級劃分明顯的組織。為使軍隊有效運作，軍隊中有著階級意識明顯的組織架構，使部隊足以應付外來的挑戰。學者洪陸訓等人（未出版）就認為一般組織也做水平分工或垂直的權力劃分，但絕不如軍事性組織之嚴整細密，軍事組織內部上下左右層級分明，層層節制，以法紀的強制與要求，嚴格要求部屬遵行服從。這個特點

¹¹ 所謂儒家特色即指該測量構面主要來自於，研究中國人好面子的重視表面或短暫利益，及堅忍、勤儉等長遠利益的特徵。這個特徵 Hofstede 認為可適切彌補測量內涵欠缺東方觀點不足的缺失。

¹² 長期趨勢僅針對全球 23 個國家進行測量，目前尚未完成全面的調查。

¹³ Hofstede 於 2005 年出版的《組織與文化》一書中，則以 73 個國家地區為分析對象，但仍在原來的分析及數據架構下進行，各項指數仍照舊，只不過增加分析國家。

足以說明，軍隊係以強調「權力距離」著稱，其程度如何目前尚無相關實證資料可供參考。

二、風險規避

隨著科技的發達，人類還是無法做到預測未來，有些團體敵視風險，想盡方法加以避免，有些團體則採取接納的態度面對。Hofstede 認為任何一個團體對不確定性和模糊情境的威脅程度感受都不一樣，並試圖提供不同的職業安全與規避方式，建立更正式的規則，有些團體則選擇相信知識與專家。不同的文化背景，選擇不同的風險規避方式，有的用科技，或者以宗教或法律加以避免。研究者可透過調查研究，瞭解規避的方法，並透過指數加以測量說明，其構面通常包含：規則面向：員工遵守規定的意願；工作穩定性：員工傾向在該單位待多久；壓力：在工作上常會感到壓力或緊張。

表一 Hofstede 的各國文化指標表

	權力距離 (PDI)	風險規避 (UAI)	個人主義 (IDV)	男子氣概 (MAS)	長期趨勢 (LTO)	備考
台灣	58 (29/30)	69 (26)	17 (44)	45 (45)	87 (3)	PDI;UAI;IDV 及 MAS 的 () 內容 50 國 3 國地區的 指標順序;LTO 的 () 為 20 國的 指標順序。/為指數 相同國家或地 區。 *2005 的分析數 據。
中國大陸	80 (7)	30*	20 (39/41)	66*	118 (1)	
香港	68 (15/16)	29 (49/50)	25 (37)	57 (18/19)	96 (2)	
新加坡	74 (13)	8 (53)	20 (39/41)	48 (28)	48 (9)	
日本	54 (33)	92 (7)	46 (22/23)	95 (1)	80 (4)	
美國	40 (38)	46 (43)	91 (1)	62 (15)	29 (17)	
全球最高	104 馬來西亞	112 希臘	美國	日本	中國大陸	
全球最低	11 奧地利	8 新加坡	6 瓜地馬拉	5 瑞典	0 巴基斯坦	
全球平均	55	64	43	50	45	

資料來源:摘錄 ITIC 網站

在 Hofstede 測量風險規避指數當中(表一)，指數愈高代表愈無法忍受不確定性。全球平均 64，希臘最高 112；新加坡最低 8。日本迴避指數 92；台灣 69，位居受測國家與地區第 26 位，在未知迴避指數上，約於全球平均左右。Hofstede 認為高規避者喜歡於清楚明白有結構的環境下工作，低迴避指標者則對混亂及模稜兩可習以為常，喜好新奇、舒適、方便的工作環境。顯示台灣及日本人對工作態度較為嚴謹，不似歐美各國較具有創意、喜歡變化及舒適的工作環境等特質。

多數軍事社會學者認為軍隊講求嚴格紀律、條理分明，以克服戰場混沌的工作環境。戰場狀況瞬息萬變，許多突發事前難以研判掌握，故作戰部隊面對高度

不確定的環境。這種高度混亂及不確定性的環境，並沒有使軍人產生低迴避指標，反倒是軍隊為克服戰場惡劣環境，破除「戰爭之霧」，形成一板一眼不容馬虎的工作態度。故平時即要求「物物有定位，事事有人管」，行為動作整齊劃一，環境內務要求達到「不破、不歪、不斜、不爛」的嚴整個性。對此，學者錢淑芬（1991）認為由於軍人於高度危險的環境中工作，必須養成任務目標明確，依照一定的規範從事訓練與遂行任務性格。充份顯示軍人喜歡於清楚明白有結構的環境下工作，這種高「風險規避」的軍事文化特質，來自於戰場不確定性的環境所形成。

三、個人主義

在個人主義盛行的組織當中，組織與個人的關係被視為功利及個別的，個人與組織之間沒有什麼情義，兩者之間的義務來自於功利，相當程度上，把個人地位置於組織之上。反之，在集體主義至上的組織中，人們往往從道德面向解釋他們與組織間的關係，他們忠於組織，並有服從命令的義務，上下之間同舟一命，成員將組織視為他們自己（We group）的，組織與個人結合，組織的目標就是他們個人的成就，隨著個人主義的不同，產生對角色扮演差異的認知，引發行為認知上的差異。

經過 Hofstede「個人主義」指標測量（表一），全球平均 43，最高為美國 91，最低為瓜地馬拉 6，台灣、中國大陸及新加坡等華人社會都不高，而且低於全球平均指標。研究者認為儒家社會強調群體，不重視個人，認為個人是依附群體而生，強調個人的社會責任，重視由家庭發展出的社會關係網絡，不同於西方文化重視個人權益，以防範及限制國家對個人權益的侵犯為手段。

個人主義相對於團隊精神，軍事作戰講求意志集中、力量集中的團隊合作。洪陸訓等人（未出版）認為由於戰爭事關國家民族的生死存亡，故部隊演習訓練或任務執行皆不能存有個人的意願，且為了能在作戰中發揮統合戰力，故平日訓練特別要求高度的紀律，以養成生活在一起，戰鬥在一起的習性，在部隊嚴整性的要求下，也就較無個人的隱私，也不容許個別差異。學者朱美珍（1994）及錢淑芬（1991）就認為集體性是軍隊的特色之一，軍隊是一個以團體目標取向訓練為原則的組織，它壓抑個人的自主性與獨特性。因此，軍隊在此文化面向上，應該獲得較低的分數，其中又以陸軍的工作性質最需要維護團體主義，而海、空軍次之。

四、男子氣概

雖然男女之間是生理上的區別，但性別角色卻是一種文化現象，不同的社會傳遞不同的性別期待，由於社會化的作用，使得原來僅僅是生理上的區分轉化為社會性別的差別，由此形成一系列的價值判斷。Hofstede 認為這些文化模式經由社會化傳遞的價值判斷，影響個人在組織中的表現與生涯發展，他認為不同的工作特性，例如醫院是以女性化的工作內涵為主，自然女性較為占優勢，而男性則於商業組織較具優勢。經由以往的調查經驗，該量表可以明確區別社會的性別角色，指標內涵為男性表現得自信、堅強、注重物質成就，女性則顯示謙遜、溫柔、關心生活品質。

Hofstede 的男子氣概指數，全球平均 50，最高為日本 95，最低瑞典 5。台灣 45 位居全球第 45；新加坡 48；香港 57；美國 62；澳洲 79，皆高於高灣。顯然台灣的男性氣概並不強，低於歐美及東亞各國。

「軍以戰為主，戰以勝為先」，軍隊存在就是為了戰爭，其任務就是為了戰爭與贏得戰爭的勝利。戰爭與捍衛國家長期以來就被視為男性的工作，軍隊以男子氣概主義至上，敵視娘娘腔心態。Long (1965) 認為由於階級制度在軍事組織裡有著很明顯的區分，導致軍隊威權主義的產生。錢淑芬 (1991) 分析軍隊特性時也發現，軍事組織重視維護職階體系之權威性的軍階倫理之特徵。這個職業特徵使得軍人產生較高的男子氣概。然而隨作戰型態的轉變，低強度衝突與維和任務的遂行，轉變了傳統戰爭型態。Dumivin (1991) 則從多元文化的角度分析美國軍隊，發現隨軍隊開放女性及有色人種加入軍旅，衝擊軍隊男性主義及排斥異己的傳統文化。葉肅科 (2004) 研究後認為軍隊透過軍事社會化的戰鬥訓練，軍隊教導給軍人侵略與支配的男子氣概意象，顯見男子氣概就是軍隊鮮明的特色之一。

五、長期趨勢

最後一個面向為具有中國儒家特色，¹⁴又稱為長期或短期趨勢。該分量表主要用於處理道德真實性的問題，並以時間長短為鑑別依據，長期趨勢與節儉及堅忍有關，¹⁵短期趨勢則指重視傳統、負社會責任及維護「面子」，長期趨勢著重於未來，它的特徵在於犧牲目前而考量未來，反之，短期趨勢則較重視當下的利益。雖然這兩個概念來自於中國的儒家文化，但該面向也可以運用於測量沒有此傳統的國家。

¹⁴ 該面向主要參考中國學者的研究，以彌補量表過度以西方觀點過濃的缺失，作者認為勤勞克苦及愛面子都是中國文化特有的內涵，以此作為量表測量的面向之一。

¹⁵ Hofstede 認為若沒有堅強的意志是無法克服時間的障礙。

長期趨勢，可以說是個具中國特色的文化面向。在 Hofstede 測量指數中，全球平均為 45 分，最高為中國大陸 118 分，最低為巴基斯坦 0。台灣 87 分，位居全球 23 個被研究國家中第 3 位；香港 96 分，位居第 2；日本 80 分；南韓 75 分，新加坡 48 分，美國 29 分。從上述的指標可以發現，華人社會時間觀與堅忍的態度相對高於其他地區及國家。此外，Hofstede 進一步分析表示該文化特徵，除受儒家文化影響外，佛道等宗教思想，亦與此文化形成有密切關係。

軍人勤勞堅忍的性格正符合長期趨勢特徵。洪陸訓（未出版）認為堅苦性即為軍事組織的特徵，軍隊的使命在於保家衛國，由於事關重大，故其成員必須犧牲奉獻與敵人作生死搏鬥。此外，平日的教育訓練與戰備工作也十分嚴格勞累，其心理與生理負荷常倍逾他人，學者張明慶（2001）也有相同的見解，他認為軍人勞動供給條件具有艱苦性，軍人工作環境常處於危殆震撼的工作環境，即使得平時之訓練辛苦亦倍逾於常人。因此，軍人應具有堅忍及節約等長期性特質。

根據上述分析，軍人應比一般民眾具有較高的權力距離、風險規避、長期趨向、男子氣概及較低的個人主義。

肆、研究方法

國內學者郭建志（2003）認為，文化並無特定的研究方式，端視個人的研究旨趣與取向上的差異，學者 Wilkins 與 Ouchi（1985）及 Hofstede（1990）認為組織文化研究應同時關注文化的雙重旨趣，以質量並行的方式進行研究，¹⁶如此才可能找出文化的真實面，累積確實可靠之知識。本文採 Hofstede（1980,18-19）的研究架構，視文化是社會文化系統的一部份，將文化視為可操作的變項。由於時間與經費限制，因此，採取實證方法為主¹⁷。主要以探討軍種之間的文化差異為主軸，在檢視相關的文獻發現，Hofstede 不僅針對文化差異提出看法，並且根據定義與原理，完成全球 53 個國家與地區，一萬多份問卷的實證調查，且後續

¹⁶人類學家馬林諾夫斯基(Malinowski, B. K.1884~1942) 他認為，每一種文化必然在滿足著人們的需求，即完成著某種功能。文化研究的任務在於揭示這些功能。提倡實地考察的方法，反對憑想像和演繹去建立理論，認為一種文化是一種科學，而科學必須是歸納的，是建立在經驗事實的基礎上的。他強調，一個考察者不僅要參加被觀察者的每天的活動，而且要盡可能學會像部落成員一樣行動，才能瞭解他們的生活方式和行為關係。這種考察方法就是當代學者所說的「參與觀察」。

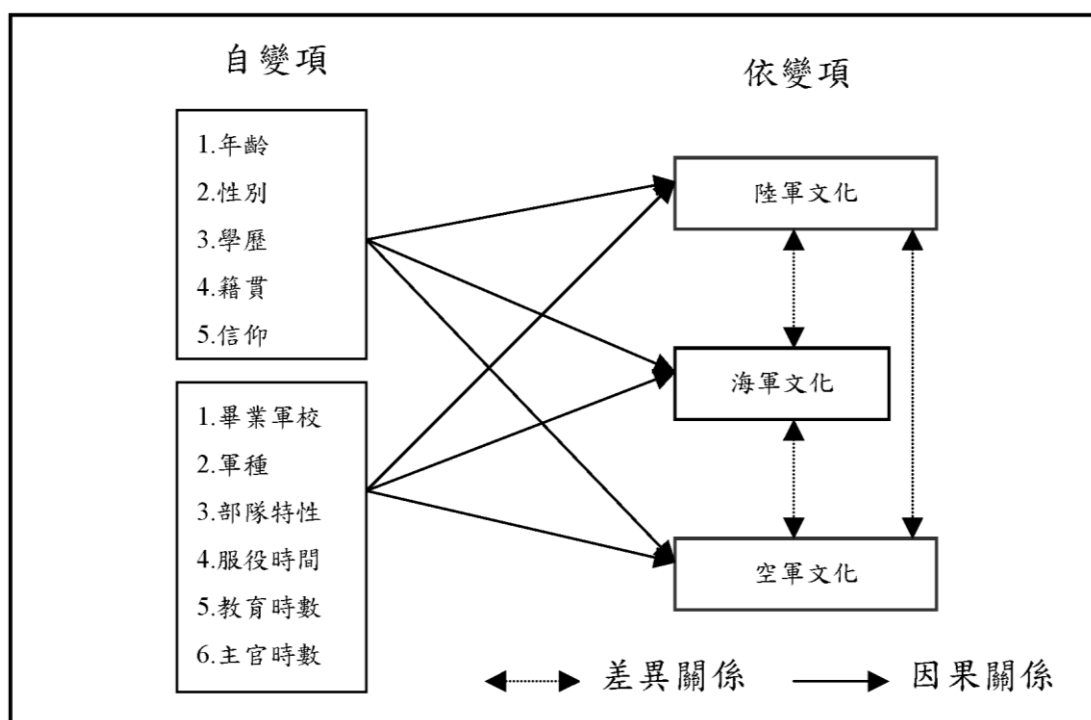
¹⁷ Hofstede 認為心理程式可以區分為四種操作化的研究策略，他以言、行及自然狀態與人為的刺激作為象限，組合成問卷、內容分析、田野調查及統計分析第四個研究策略，其中他認為行為的測量是最方便與目前最常使用的研究方式，但基於研究效度的問題，他建議仍要輔以其他的 research 方式進行補充。

在相關的研究上仍持續修正與精進，並且發展跨文化的訓練教材，提供管理者消除文化隔閡之訓練技巧。經過上述探討與說明，本研究即以 Hofstede 觀點作為本研究之理論架構及問卷，並做為後續研究分析的依據。為了使問卷的內容確實可用，本研究將先進行量表預視，隨即進行正式問卷訪談。以下分別就抽樣策略、對象、時間及地點進行說明：

一、研究架構與假設

(一) 研究架構

圖一 研究架構



本文主要研究旨趣，在於瞭解各軍種的文化差異，並且瞭解文化差異產生的原因。因此，本研究首先考驗軍種間的文化差異，其次，列舉重要的社會化機制進行考驗，以瞭解軍事社會化機制對各軍種文化影響力。基此，本研究將個人背景及軍事社會化機制設定為自變項，各軍種文化設定為依變項，以考驗自變項與依變項間的因果關係及其間之差異。其次，以各軍種之文化面向進行考驗，以瞭解各軍種文化之間的差異狀況。（如圖一）

(二) 研究假設

文獻探討發現學者對於軍種間是否存在文化差異，看法仍相當分歧，為了驗證這個觀點。本文採用 Hofstede 的文化理論進行研究，並根據上述研究架構，提出相關研究假設臚列如后。

假設一，各軍種間具有文化差異。

假設二，軍種文化差異的內容。

假設三，軍種文化差異來源。

針對上述假設，並參考以往的研究，設定軍事教育程度、畢業學校、服役年資等變項為軍事社會化的主要管道，並以此針對軍種文化差異的影響程度進行測量，以瞭解軍事社會化機制對軍種文化的影響。

一、抽樣對象與方法

(一) 問卷對象：

本研究受限於研究對象不易進行隨機抽樣，採取方便抽樣法，主要問卷標的為某軍事院校，針對該軍事學院中戰略教育與指參班隊進行普測。實發 493 份，有效問卷為 358 份，廢卷率達 27.4%，由於本論文是交由各班隊負責人進行施測，為求慎重，嚴格篩選回收之問卷，因此產生較高廢卷率。測驗時間，由民國 95 年 12 月至 96 年 1 月，測驗對象為○○大學○○學院 96 年班及部份在職 97 年班學員。各院有效問卷如表二。

表二 問卷數量分配表

	實發數	有效問卷	%	無效問卷	%
○○學院	210	147	70.0	63	30.0
○○學院	76	51	67.1	25	32.9
○○學院	71	60	84.5	11	15.5
○○學院	136	100	73.5	36	26.5
合計	493	358	72.6	135	27.4

(二) 問卷編製與計算

本問卷主要依照 Hofstede 於 1994 年發展的量表 (VSM 94) 編製，該量表主要區分二部份，第一部份為文化價值量表，第二部份為個人資料，個人資料配合研究目的與理論架構進行設計。

根據 Hofstede 分析，文化與信仰、學歷、種族及性別有關，所以，將它列為個人背景變項。再加上其他軍事社會化機制軍種、服役時間、受軍事教育時間、

工作性質及任主官時間等構成問卷等二部份。文化價值量表由「權力距離」等五個分量表構成，「權力距離」由題 3、6、14 及 17 題所構成，「風險規避」由 13、16、18、及 19 題構成，「個人主義」由 1、2、4 及 8 題構成，「男子氣概」則由 5、7、15、及 20 題構成，最後一個分量表「長期趨向」分別由 10 及 12 題構成。依據各題目性質進行加權。計算公式如下：¹⁸

$$PDI = -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$$

$$UAI = 25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120$$

$$IDV = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$$

$$MAS = 60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100$$

$$LTO = -20m(10) + 20m(12) + 40$$

上述統計公式，主要為使測量結果能夠與 Hofstede 的全球調查結果進行比較，瞭解軍隊文化的相對地位。

伍、研究發現

首先，進行文化指數進行說明，以瞭解軍隊文化的相對地位。其次，再進行假設驗證，其中，假設三軍事社會化機制的驗證，由於涉及不同資料性質，因此採用二種不同的考驗方式。

一、軍隊的文化指數

軍隊的工作環境普遍較民間堅苦，危險及辛苦程度倍逾於常人，因此，文化價值指數應不同於常人。根據文獻分析，除了「個人主義」外，其他分量表均應較民間文化高。從表三發現 PDI 由 1960 年代的 58 轉變為 35.61，UAI 從原來的 69 下降到 54.77，IDV 由原來的 17 驟升至 76.42，上升三倍左右，MAS 由原來的 45 變為 44.84，指數並無顯著變化，LTO 由原來的 87 下降到 51.91。調查結果與文獻分析明顯不同。尤其「個人主義」高達 76.42，與一般認知的狀況不同，一般認為軍隊講求團隊精神，再加上中國傳統的宗族主義，¹⁹重視群體家族關係，個人依附於團體關係當中，個人主義相對較淡。上述因素應該會使個人主義指數低於 Hofstede 的調查結果，然而，結果卻與預期相反。其他量表亦與軍隊特

¹⁸ Hofstede(2001: 494-497)m(03)表示第三題之意。

¹⁹ 梁漱溟(1989)認為國人重家庭生活於是中國由家庭生活推演出倫理本位，形成了由家族倫理關係構成的社會。

徵出入甚大。本研究認為差異可能來自於下列原因。

表三 各軍種文化指標表

	權力距離 (PDI)	風險規避 (UAI)	個人主義 (IDV)	男子氣概 (MAS)	長期趨勢 (LTO)	備 考
陸 軍	32.39	65.76	74.56	34.79	52.97	括 號 內 為 Hofstede 對 台灣一般民 眾的調查結 果
海 軍	43.31	44.81	82.47	51.46	52.14	
空 軍	35.71	45.47	75.98	48.75	46.67	
全 軍	35.61 (58)	54.77 (69)	76.42 (17)	44.84 (45)	51.91 (87)	

(一) 整體社會文化帶動軍隊文化轉變

Hofstede 的研究期間，正值於 1960 年代台灣經濟起飛初期，東方的儒家文與西方物質文化開始接觸，文化面臨轉型初期。台灣長期受物質文明影響個人主義抬頭，在整體文化轉換之下 軍隊次文化受社會文化轉型及融合影響，造成調查指數轉變，呈現不同文化面向。本文參考其他的研究成果也有類似的現象。大陸學者劉冰（2001）觀察中國大陸近年各地的組織文化就發現，中國大陸在改革開放後，在價值文化上朝向個人主義增強；權力距離縮小；陽剛之氣形成；對不明朗因素反應減弱等特徵。此外，學者更進一步發現教育水平越高，權力差距就會縮小，個人主義就有可能增強，而不確定性規避傾向有可能更弱。這是因為通過對環境變化的適應能力提高而接受不確定性，有可能追求高風險率所帶來的高收益率。同樣的，教育水平越高，越有可能呈現男性型文化的價值取向。顯見經濟發展帶動整體文化轉變，傳統文化受西方物質文明影響，文化價值指數有向西方價值移動的傾向。

其次，彙整近期的其他研究結果發現（表四），文化指數有向中位數 50 趨近的傾向。關於這點，Hofstede 表示經濟發展與各項指標的改變有顯著關係。本研究藉由分析 2000 年以後台海兩岸的研究結果發現，除薛英宏（2000）與顧忠興（2002）的「風險規避」及「長期導向」換算後指數超過 70，潘瑋華、周秀蓉（2001）「個人主義」指數 72 外，其他指數約在平均值左右，顯示亞洲華人社會的文化指數確有向平均指數趨近的趨勢，雖然「風險規避」與「長期趨勢」高於中位數，但也都在合理的範疇內，未脫離整體發展趨向。綜上所述，台灣近年由於經濟高度發展，傳統文化受西方文明影響，整體社會價值改變，牽動軍隊文化的變革，致使文化指標呈現不同的轉變。

表四 台灣文化調查結果

研究者/調查時間	權力距離	風險規避	個人主義	男性作風	長期導向
薛英宏/2000	4.00/50	5.56/69.5	4.06/50.75	4.15/51.88	5.58/69.75
潘瑋華、周秀蓉/2001	3.09/51.48	3.91/60.14	4.33/72.14	3.69/61.48	4.00/66.64
顧忠興/2002	4.14/51.75	5.82/72.75	3.91/48.88	4.16/52	6.01/75.13
郭跨顯/2004	9.48/47.4	10.68/53.4	10.78/53.9	8.45/42.25	11.95/59.75
陳萬華/2004	5.05/50.5	5.91/59.1	5.29/52.9	5.29/52.9	
謝昆璋/2006	3.22/53.65	3.16/52.65	3.82/63.64	3.39/56.48	3.68/61.31

分母代表平均值。由於上述的調查結果均以平均值計算，因此本研究針對各量表內涵重新加權，指數最高為 100 最低為 0，做類推比較的依據。

(二) 個人主義與群體主義的雙趨效應

調查結果顯示「個人主義」有向上攀升的情勢，參酌潘瑋華等人於 2001 年的調查也高達 70 以上。雖然整體而言，各項指數仍維持於平均數 50 左右，相對於「個人主義」指數則有較高的趨勢，低群體意識的傾向。研究結果與一般認知不同，軍隊講求團隊意識，重視團隊合作，明顯不同於講求個人利益的民間社會。對此，本文嘗試說明如后：

軍隊面對危殆震撼的戰場環境，軍事環境使得指揮官養成獨斷專行的特有性格，容易形成較強的自我意識。由於軍事工作環境與職務的需求，軍隊採用「首長制」²⁰，以集中力量應付危機，另一方面卻形塑個人自我意識，強化以自我為核心的權威性格。然而軍隊的個人主義卻不同於一般，軍事領導者的獨斷性格，主要用於應付戰場瞬息萬變的戰場環境，這個特質並不會影響到軍人對團體的認同或減低群體意識。軍隊是一個重視團隊合作的組織，軍事領導者的專斷性格必須在群體利益下，才能為組織所認同。換言之，軍人的「個人主義」，是一種應付臨機獨斷的戰場環境需求，它的先決條件必須以群體利益為基礎，離開了這點，個人意識將失去合法根基，亦無法獲得群體認同。由於研究對象平均服役時間 15.48 年，擔任主官平均時間高達 5.66 年，平均三分之一的時間擔任主管，長期擔任主官導致權威性格的產生，致使「個人主義」指數有較高的傾向。

雖然 Hofstede 認為「個人主義」相對於「團體主義」，並不意味「個人主義」高者，就具較低的團體意識。「個人主義」與「群體意識」可能同一頻譜兩個極

²⁰ 美國行政體系即為首長制，各項決策總統有最後拍板定案的權力，即使所有閣員反對，總統仍有獨斷專行的權力。在軍事團隊中，因應戰場性質與狀況，同樣強調首長具有獨斷專行的權力，進行軍事決策與指揮。

端，也可能分處兩個不同面向，研究時須特別留意。尤其面對具有雙趨性格的受試者，測量內涵應相當謹慎，必要時宜用不同量表處理。本文分析「個人主義」量表內涵，發現第1（個人生活時間）、2（工作環境）、4（工作安全保障）及8（工作挑戰性）題，問題內容僅適用於評量「個人主義」面向，難以辨別「群體主義」高低，雖然「個人主義」與「群體主義」具高度相關，但運用於軍事領導者的研究上，可能因上述特質，導致研究結果與事實出入。本文認為測量對象具有雙趨性格，以單一指標測量的結果，僅能代表單一特質，高度的「個人主義」指數，並不能代表受試者具有較低的「團體意識」。不過此等推論，還要後續研究證明。

（三）軍事文化是社會文化的延續

軍事文化是軍隊適應戰場環境的產物，軍隊若無相應的軍事文化，難以維持軍事任務之遂行。比較表三及表四的相關指數，本次研究與近年其他調查結果差異不大，顯示軍隊與一般民間文化並無太大區別，這樣的軍事文化內涵顯然不符軍事組織特質。根據文獻探討，軍事團體工作內容迥異於一般組織，軍隊為應付戰爭環境，組織文化的內涵自然不能等同於其他團體。就文化的適應性而言，軍隊價值文化除「個人主義」外，其他指標應該高於民間文化價值，軍隊應具有足以應付戰場狀況的軍事文化。

二、軍種文化差異的比較

假設一的考驗，經由各分量表的統計加總，再以進行軍種的ANOVA分析(表五)，經過上述分析，P值達.665，並未達顯著水準，顯示各軍種文化並無不同，假設一並不成立，各軍種間並不存在文化差異。

表五 軍種文化的變異數分析（ANOVA）分析

	類別	平均數	F 值	P 值
軍種文化	陸軍	262.23	.168	.665
	海軍	273.16		
	空軍	248.89		
	聯勤	299.17		
	後備	252.14		
	憲兵	304.09		
	陸戰隊	247.73		

*p<.05

**p<.01

***p<.001

三、軍種文化差異的內涵與來源

驗證假設二、三，目的在進一步瞭解各個分量表的影響力來源，尤其置重點於各種軍事社會化機制的影響力，以瞭解影響軍隊文化形成的主要因素。分析中發現，「畢業官校」對「風險規避」有差異，經事後考驗發現，政戰學校畢業的受試者「風險規避」指數最高（86.55），其次為陸軍官校（54），複次為海軍官校（32.72），最後為理工學院（27.50），且都達顯著水準。顯示，畢業於不同軍事學校的受試者對「風險規避」指數產生顯著不同的影響力。其次，「籍貫」與「個人主義」；「權力距離」與「信仰」及「性別」都達顯著差異。經事後考驗發現，「籍貫」為外省籍的受試者「個人主義」（81.76）高於「籍貫」是閩南者（68.45），受試者宗教「信仰」為天主教、基督教、道教及佛教的「權力距離」與信仰為回教的受試者有顯著差異，信仰天主教（37.27）、基督教（32.37）、佛教（38.21）、道教（40.21）的受試者「權力距離」高於信仰回教者（-80）。在「性別」對「個人主義」的差異上，男性在「個人主義」指數為 36.14，女性為 20。其他方面並未發現有顯著的不同。由此可見，軍事社會化的機制中的部隊特性、軍事院校與軍種，並沒有對軍隊文化產生社會化的功能，顯然，上述機制對受試者並沒有產生軍事社會化的功能。

四、年齡等連續變項的影響力評估

為瞭解年齡等其他自變項對軍隊文化的影響力，本研究以多元迴歸分析進行，由於「年齡」、「服役」、「受訓」及「任主管時間」具有高度共線性。因此，我們除了瞭解各項因素的預測效度外，另外還須要評估各變項之間的共線性，以排除各因素間的相互干擾，正確估算出各因素對效標變項間的影響力。

在 PDI 方面（表六），發現四個自變項可以解釋 PDI 百分之 4.6 的變異量，整體模式考驗達顯著水準（ $F=3.331^*$ ），具有統計上的意義。但進一步對各別自變項進行事後考驗，僅受「任主管時間」對 PDI 達統計上的意義（ $t=-2.734^*$ ）。若我們改採逐步分析法後，自變項的效果一一獨立檢視，取最強的預測變項進入模式，可以暫時迴避共線性的問題，上述四個自變項雖然有共線性的疑慮，但經由逐步分析發現「現任主管」時間依然具有顯著效果，從 VIF 及 D.W. 值並未發現共線性，從整體 R^2 變化量僅達 4.6%，顯示上述變項對 PDI 的變異貢獻有限，並不具解釋力，可見在預測 PDI 值時，上述變項並不是一個有效預測的變項。這表示「服役時間」等四個變項不是影響 PDI 的主要因素。

表六 PDI 的多元迴歸及共變係數的估算

自變項	β	標準差	t	p	VIF
年齡	.070	1.382	.624	.533	3.663
服役時間	-.020	1.208	-.179	.858	3.618
受訓時間	-.118	1.139	-1.886	.060	1.141
主管時間	-.175	1.075	-2.734*	.007	1.188
R ² =.046 AdjR ² =.032 F= 3.331* D.W.= 1.929					
主管時間	-.182	.968	-3.107	.002	1.000
R ² =.033 AdjR ² =.030 F= 9.651** D.W.=1.994					
*p<.05 **p<.01 ***p<.001					

在 UAI 方面（表七），發現四個自變項整體模式考驗並未達顯著水準（F=1.824），不具統計上的意義。但進一步改採逐步分析法後，「服役時間」對 UAI 達統計上的意義（t=-2.614**）， β 係數為-.154，表示服役的時間愈長，UAI 指數愈低。換言之，UAI 與服役時間長短成反比，在軍中服役時間愈長，UAI 的指數愈低。但影響力仍相當有限，表示 UAI 價值的形成並非由上述變項而來，而是另受其他因素影響。

表七 UAI 的多元迴歸及共變係數的估算

自變項	β	標準差	t	p	VIF
年齡	-.036	2.074	-.322	.748	3.662
服役時間	-.126	1.820	-1.119	.264	3.618
受訓時間	.041	1.714	.647	.518	1.145
主管時間	-.021	1.615	-.325	.745	1.195
R ² =.025 AdjR ² =.012 F= 1.824 D.W.= 1.748					
服役時間	-.154	.953	-2.614	.009	1.000
R ² =.024 AdjR ² =.020 F= 6.835** D.W.=1.777					
*p<.05 **p<.01 ***p<.001					

在 IDV 方面（表八），當我們同時估算四個自變項可以解釋 IDV 百分比及共線性，發現整體模式考驗並未達顯著水準（F= 1.495），並不具有統計上的意義。若我們改採逐步分析法後，「服役時間」對「個人主義」達統計上的意義

($t=2.296^{**}$)， β 係數為.133，表示「個人主義」指數隨「服役時間」愈長，「個人主義」愈強。換言之，隨著「服役時間」愈長「個人主義」也愈高，但影響力微乎其微，上述因素亦不是「個人主義」的主要影響變項。

表八 IDV 的多元迴歸及共變係數的估算

自變項	β	標準差	t	p	VIF
年齡	-.045	1.194	-.403	.687	3.740
服役時間	.153	1.059	1.372	.171	3.692
受訓時間	.041	.976	.661	.509	1.139
主管時間	.017	.936	.266	.791	1.197
$R^2=.020$ $AdjR^2=.060$ $F= 1.495$ $D.W.= 2.007$					
服役時間	.133	.549	2.296	.022	1.000
$R^2=.018$ $AdjR^2=.014$ $F= 5.273^*$ $D.W.= 2.026$					

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

在 MAS 方面（表九），不管是強迫投入或逐步投入的迴歸分析方式模式皆未達顯著水準（ $F=.371$ ），顯示這四個自變項對 MAS 並未產生任何影響。其次，LOT 是具有中國特色的文化指標，本研究在 LOT 方面（表十），整體模式考驗達顯著水準（ $F=3.814^*$ ），但進一步對各別自變項進行事後考驗，各變項並未達統計上的意義。若我們不考慮共線性的問題，則可以發現年齡對 LOT 達統計上的意義（ $t=-3.690^{***}$ ）， β 係數為-.209，表示 LOT 指數隨服役時間愈長，個人主義愈強。換言之，隨著服役時間愈長，LOT 指數愈低，這個結果與 Hofstede 的認知相反。在以往的研究結果當中，年紀愈長 LOT 值愈高。不過解釋量僅達 4.9%，顯示並非主要的影響來源。

表九 MAS 的多元迴歸及共變係數的估算

自變項	β	標準差	t	p	VIF
年齡	.025	2.649	.222	.824	3.676
服役時間	-.006	2.336	-.054	.957	3.642
受訓時間	-.069	2.179	-1.082	.280	1.139
主管時間	.040	2.063	.619	.536	1.194
$R^2=.005$ $AdjR^2=-.009$ $F=.371$ $D.W.= 1.881$					

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

表十 LOT 的多元迴歸及共變係數的估算

自變項	β	標準差	t	p	VIF
年齡	-.181	.633	-1.656	.099	3.706
服役時間	-.061	.562	-.561	.575	3.647
受訓時間	.070	.521	1.153	.250	1.143
主管時間	-.002	.502	-.035	.972	1.201
$R^2=.049$ $AdjR^2=.036$ $F= 3.814^*$ $D.W.= 1.990$					
年齡	-.209	.328	-3.690	.000	1.000
$R^2=.044$ $AdjR^2=.041$ $F= 13.615^{***}$ $D.W.= 1.923$					

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

綜上所述，假設一、二並不成立，軍種間並不存在文化差異，在後續軍隊社會化機制的分析，也只有發現一項考驗達顯著水準。另外，迴歸分析結果也證實，軍隊的社會化機制並不是軍種文化差異的主要來源，對於軍隊的社會化機制對軍種文化所產生的影響微乎其微（ R^2 變化量未超過 10%），顯示它們並不是重要的影響因素。雖然少數變數呈現顯著差異，不過整體假設檢驗結果仍顯示，軍種間並不存在文化差異，而且軍事社會化機制也未對軍事文化產生明顯的影響（表十一）。顯然，受試者的文化價值並不是來自於軍隊社會化機制，軍種間亦不存在文化差異。

表十一 考驗結果分析

價值取向	年齡	性別	籍貫	學歷	信仰	軍種	畢業軍校	單位性質	服役時間	受訓時間	主管時間
權力距離	○	×	○	○	×	○	○	○	○	○	4.6%
個人主義	○	○	×	○	○	○	○	○	○	○	○
男性氣概	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
風險規避	○	○	○	○	○	○	×	○	○	○	○
長期面向	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

○ 未達顯著差異，× 達統計上的顯著差異。

陸、結論

一、軍種不存在文化差異

軍隊間是否存在文化差異，學界存在不同的見解。本文以 Hofstede 文化的觀

點，重新檢視軍種文化是否存在差異。從假設的驗證中發現，軍種間並不存在文化差異，與歐陽國南的調查結果相似。雖然有些學者持不同的看法，也許本身因為軍種工作環境的差異所致，產生不同的軍種文化，但這種文化的差異未到達 Hofstede 設定的標準，經統計分析並未呈現顯著差異，表示軍種間仍共享同樣的心理程式，軍種間的向心力大於離心力，仍應視為共同的文化。

二、軍事社會化機制影響有限

「軍以戰為主，戰以勝為先。」軍隊工作環境常常需要展現高度勇氣，需要培養成員較高的英雄主義，因此文化指數應與民間文化有所區別，軍隊為達成組織目標，應該會生成相適應的軍事文化。然而，研究結果卻與預期相反，我國軍隊並無特殊的軍事文化，根據理論及統計推論，本文認為軍隊主要來自於民間文化的影響。然而，這些文化內涵與軍隊職業特質差異性甚大（請參閱表三），並不利於軍隊遂行作戰任務。本文從驗證中發現，軍事社會化機制在軍隊組織文化的塑建上，功效微乎其微，顯示組織成員的文化價值，並非來自軍事社會化機制，軍隊既然不具軍事社會化的功能，那麼軍隊成員的文化價值就可能直接來自於社會，這不僅代表軍種不存在文化差異，更顯示軍隊不存在共同的軍事文化，軍隊傳承整體的社會文化，軍隊並沒有因工作環境需要，形成特殊的軍隊或軍種文化，軍隊文化與整體社會文化並無不同。

三、社會價值對軍隊文化的衝擊

長期以來，軍文隔閡常為民主人士所詬病。我國自「民主化」以來，軍隊受民意機關及媒體監督，迫使軍隊接受自由平等的價值及管理模式。學者 Huntington 認為，軍隊應完全掌控於文人政府之下，而文人政府應尊重軍事專業，在「文人至上」的原則下，應極大化保有軍事專業，文人政府不應加以干涉，使軍隊在正常訓練下，發揮軍隊應有的功能。對此，美國學者 Hillen 提出嚴重警告，軍隊過度的開放及民主，將危及戰鬥任務的執行能力，他認為軍隊文化不同於民間自由平等的文化，軍隊為遂行戰鬥任務，必須固守集權及階級體制等特殊文化，其文化特質與民間文化格格不入，形成相互間的文化隔閡為必然現象，民間文化並不適用於軍隊。有識之士，若不能捍衛軍隊長久以來賴以生存的特殊文化，那麼將危及國家安全。誠如 James 所言，軍事文化是軍隊適應於作戰的使命，對危殆震撼的戰場環境所做的自然反應。軍隊存在目的是要面對戰爭及敵人，而非國會議員及媒體。我國軍隊正值兵役制度與社會轉型之際，來自民間與民意機

關的監督與壓力，促使軍隊朝向自由平等的文化轉型，美國學者「反職能化」的呼籲，值得國人警惕與深思。

四、進行跨文化訓練

雖然研究結果並未發現軍隊文化差異，但因受軍種本位主義及優越感影響，仍有必要進行相關跨文化訓練，以化解不必要的衝突。就目前的調查結果而言，軍種間並不存在嚴重的文化差異，可能是研究對象曾經經歷「中正預校」的跨文化教育，²¹增加彼此的瞭解，減少不必要的誤解有很大助益。僅須適當引導，修改訓練或授課形式，進行簡單的文化訓練方式，毋須另開跨文化訓練課程，就可以達到相當好的成果。例如在指參教育或戰略教育授課時機，集合各軍種合堂上課教學或混合編隊，增加認識交流的機會。如此，不但可以教學相長，豐富教學內涵，更可以增加彼此的瞭解，化解錯誤認知，為爾後聯合作戰奠定良好的基礎。這種既簡單又實用的訓練方式，可以經由相互學習的過程中，達到相當不錯的訓練效果，而又可以不多花預算與時間的狀況下達成。

²¹ 中正國防幹部預備學校成立於民國六十五年，為培養三軍官校及政戰學預備生的搖籃，目的在於建構三軍同根同源的革命情感，該校採混合編連，畢業後依成績及志願分發各院校，本問卷對象 90% 為預校畢業生，這可能是造成各軍種文化差異不顯著的主要因素之一。

參考書目

- 田家綺 (2003)。《組織文化、決策風格與組織效能關聯性之研究—以軍方及民間組織為例》。台北：國管理學院國防決策科學研究所碩士論文。
- 朱美珍 (1994)。《社會工作在軍隊的運用》。台北：華泰。
- 胡聲平 (2000)。《從組織理論看美軍的空中運補能力—檢驗官僚政治理論與組織文化理論》。台北：國立臺灣大學三民主義研究所博士論文。
- 郭建志 (2003)。〈組織行為研究在台灣:三十年回顧與展望〉, 鄭伯璦等主編, 《組織文化》。台北：桂冠。
- 郭跨顯 (2004)。《Geert Hofstede 理論框架下的企業文化測度與分析的實證研究》。成都：電子科技大學工商管理碩士論文。
- 洪陸訓、莫大華、洪松輝, 《軍事社會學》。未出版。
- 張明慶 (2001)。《軍事社會學》, 北京：中國社會科學出版社。
- 趙皖屏 (2005)。《國軍之組織學習與組織文化之關係》, 屏東：屏東科技大學企管碩士論文。
- 葉肅科 (2004)。〈性別角色與軍事社會化〉, 《軍事社會科學的功能與運用(下)》。台北：政戰學校。
- 梁漱溟 (1989)。《中國文化要義》。台北：正中。
- 潘偉華、周秀蓉 (2001)。〈組織文化價值觀之差異對不同類型之台灣金融的影響研究〉, 《商管科技季刊》, 第 2 卷第 4 期, 433-457 頁。
- 陳萬華 (2004)。〈中國與加拿大新一代管理者的文化差異實証研究〉, 《上海科學管理》, 第 3 期, 頁 48-51。
- 錢淑芬 (1991)。〈從軍隊中的「角色訓練制度」論「角色認知」對軍隊生活適應的影響〉, 《復興崗學報》。45: 443-458。
- 劉冰 (2001)。〈何斯德文化模式在會計文化研究中的應用〉《唐山高等專科學校學報》, 第 14 期 3 卷。頁 65-68。
- 尖端科技編輯部 (2006)。〈國防改革法案:再造專業化的國軍部隊〉《尖端科技》, 第 376 期。頁 18-20。
- 歐陽國南 (2004)。《國軍領導型態、組織文化對組織效能影響之實證研究》。新竹：中華大學科技資料研究所碩士論文。
- 謝昆璋 (2001)。《由跨文化觀點探討外籍勞工管理制度—以塑膠業與化纖業泰勞為例》。中壢：元智大學工業工程管理碩士論文。
- 薛英宏 (2000)。《企業員工國家文化價值觀之研究—台灣及大陸地區之比較分

- 析》。台南：長榮管理學院碩士論文。
- Benedict, Ruth(1946).著，黃道琳(1974)譯《菊花與劍》(*The Chrysanthemum and the Sword*)。台北：桂冠。
- Benedict, Ruth(1934).著，黃道琳(1976)譯《文化模式》(*Patterns of Culture*)。台北：桂冠。
- Adler, N. J.(1983). “Cross-cultural Management Research: The Ostrich and the Trend”. *Academy of management Review* 8:226-232.
- Camken,R.(2005). *Military Culture and Conflict Resolution: A Case Study of the Rwandan Defense Forces*. Dissertation: University of Carleton .
- Dumivin, Karen O.(1999). “Military culture a paradigm”. *Air war college* 1: 12-16.
- Edgar, Schein.(1990). “Organizational Culture”. *American Psychologist* 11:10-14.
- Eibl-Eibesfeldt, I.(1976).*Der vorprogrammierte Mensch: Das ererbte als bestimmender Faktor menschlichen Verhalten*. Munchen: Deutscher Taschenduch Verlag.
- Hillen, J. (1999). Must U.S. “Military Culture Reform”. *Orbis* 43: 43-57.
- Hofstede, G. (1980).*Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: SAGE.
- . (1997).*Cultures Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- . (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. J., Pedersen P. B. & Hofstede G., (2002). *Exploring Culture: Exercise, Stories, and Synthetic Culture*. Maine: Intercultural.
- Hughes, M. J.(2005). *Vive la republique! Vive l'empereur!': Military Culture and Motivation in the Armies of Napoleon, 1803—1808*. Dissertation: University of Illinois.
- James, B.(1999). “Military Culture”. in *Encyclopedia of Violence, Peace and Conflict*, ed. by Lester KurtzSan. Diego, Calif: Academic Press.
- Luhmann, N.(1976). “A general theory of organized social systems”. in G. Hofsted & M. S. Kassem(Eds.), *European Contributions to Organization Theory*. Assen, Neth: Van Gorcum.
- Murray, Williamson (1999). “Does Military Culture Matter”. *Orbis* 43: 21-41.
- Pondy, L. R., & Mitroff, I. I.(1979). “Beyond open system models of organization”. in B., Staw(ed.). *Reserarch in Oranizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI.

Pettigrew, A. M.(1979). “On studying organization cultures”. *Administrative science Quarterly* 24: 570-581.

Puukka, I. Y. (2005). *Power Games in the Administration: A Case Study on the Defence of the Military Culture During the Reform Process of the Defence Administration*. Dissertation: Helsingin Yliopisto (Finland).

Snider, Don M.(1996). “An Uniformed Debate on Military Culture”. *Orbis* 43:11-25.

Trompenarrs Fons and Hampden-Charles(1999). *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey .

Williams, G. H.(1994). *Defense Reform and Organizational Change: Have the Services Embraced the New Joint Paradigm?*. Dissertation: University of Duke.

網站

白權浩，〈關於在中韓國投資企業中國從業人員文化差異的實證研究〉

<http://www.nkimm.org/fanti/2004-paper/Korea/BaekKeunHo-Cn.pdf>

ITIC 網站 <http://www.geert-hofstede.com/2006.10.25>

附表一 軍種的 ANOVA 分析

構面	類別	平均數	F 值	P 值	Scheffe 檢定
權力距離	陸軍	32.39	1.300	.254	
	海軍	43.31			
	空軍	35.71			
	聯勤	41.25			
	後備	43.57			
	憲兵	15.42			
	陸戰隊	19.58			
風險規避	陸軍	65.7	1.766	.106	
	海軍	44.81			
	空軍	45.47			
	聯勤	73.33			
	後備	69.64			
	憲兵	61.25			
	陸戰隊	22.92			
個人主義	陸軍	74.56	2.082	0.55	
	海軍	82.47			
	空軍	75.98			
	聯勤	72.08			
	後備	60.45			
	憲兵	81.67			
	陸戰隊	101.67			

男性主義	陸軍	34.79	1.277	0.267	
	海軍	51.46			
	空軍	48.75			
	聯勤	50.83			
	後備	26.55			
	憲兵	87.27			
	陸戰隊	73.08			
長期面向	陸軍	52.97	2.551	0.021	
	海軍	52.14			
	空軍	46.67			
	聯勤	61.67			
	後備	52.73			
	憲兵	65.00			
	陸戰隊	40.00			

附表二 畢業學校

構面	類別	平均數	F值	P值	Scheffe 檢定
權力距離	陸軍官校	26.67	1.651	0.133	
	海軍官校	45.54			
	空軍官校	34.32			
	政戰學院	38.36			
	管理學院	28.46			
	理工學院	30.00			
	其他	47.06			
風險規避	陸軍官校	54.00	3.912	.001	政戰>陸官>理工 >海官
	海軍官校	32.72			
	空軍官校	52.50			
	政戰學院	86.55			
	管理學院	42.31			
	理工學院	27.50			
個人主義	陸軍官校	80.91	1.083	.372	
	海軍官校	81.70			
	空軍官校	70.75			
	政戰學院	70.39			
	管理學院	73.57			
	理工學院	101.67			
	其他	71.94			
男性主義	陸軍官校	43.21	.402	.877	
	海軍官校	40.88			
	空軍官校	48.16			
	政戰學院	47.16			
	管理學院	13.85			
	理工學院	73.33			
	其他	50.88			
長期面向	陸軍官校	51.53	1.546	.162	

我國軍種文化差異之研究—以 Hofstede 的文化測量為架構

	海軍官校	52.63			
	空軍官校	45.50			
	政戰學院	57.40			
	管理學院	52.00			
	理工學院	46.67			
	其他	48.89			

附表三 單位性質的 ANOVA 分析

構面	類別	平均數	F 值	P 值	Scheffe 檢定
權力距離	戰鬥部隊	33.87	1.772	.152	
	戰鬥支援	32.89			
	勤務支援	40.23			
	機關單位	51.00			
風險規避	戰鬥部隊	51.05	2.372	.070	
	戰鬥支援	49.65			
	勤務支援	91.82			
	機關單位	55.98			
個人主義	戰鬥部隊	77.91	.719	.541	
	戰鬥支援	77.67			
	勤務支援	69.32			
	機關單位	69.77			
男性主義	戰鬥部隊	43.57	1.195	.312	
	戰鬥支援	32.17			
	勤務支援	39.55			
	機關單位	64.15			
長期面向	戰鬥部隊	50.10	1.849	.138	
	戰鬥支援	54.47			
	勤務支援	60.00			
	機關單位	53.02			

附表四 籍貫的 ANOVA 分析

構面	類別	平均數	F 值	P 值	Scheffe 檢定
權力距離	外省	37.70	1.847	.120	
	客家	25.65			
	閩南	38.32			
	原住民	6.92			
	其他	46.67			
風險規避	外省	50.03	.696	.595	
	客家	54.38			
	閩南	60.96			
	原住民	69.64			
	其他	26.67			
個人主義	外省	81.76	2.600	.036	外省>閩南
	客家	73.00			
	閩南	68.45			

	原住民	88.93			
	其他	56.67			
男性主義	外省	41.32	.662	.619	
	客家	49.60			
	閩南	50.95			
	原住民	15.71			
	其他	36.67			
長期面向	外省	48.40	2.351	.054	
	客家	52.80			
	閩南	56.09			
	原住民	50.67			
	其他	53.33			

附表五 信仰的 ANOVA 分析

構面	類別	平均數	F 值	P 值	Scheffe 檢定
權力距離	天主教	37.27	4.452	0.001	天主教、基督、佛、道〉回
	基督教	32.37			
	佛教	38.21			
	道教	40.21			
	回教	-80.00			
	無	36.54			
風險規避	天主教	44.17	.457	.808	
	基督教	64.17			
	佛教	58.04			
	道教	59.52			
	回教	70.00			
	無	48.33			
個人主義	天主教	65.77	.278	.925	
	基督教	77.89			
	佛教	73.92			
	道教	76.07			
	回教	81.67			
	無	77.85			
男性主義	天主教	40.77	1.253	.284	
	基督教	10.00			
	佛教	55.21			
	道教	50.55			
	回教	106.67			
	無	40.15			
長期面向	天主教	49.23	.931	.461	
	基督教	53.68			
	佛教	50.37			
	道教	56.27			
	回教	40.00			
	無	51.08			

附表六 性別的 ANOVA 分析

構面	性別	N	Mean	F	顯著度
PDI	男	319	36.14	6.467	.011
	女	11	20.00		
UAI	男	321	54.58	.029	.865
	女	11	60.45		
IDV	男	338	77.04	.194	.660
	女	11	54.09		
MAS	男	323	45.02	2.497	.115
	女	12	40.00		
LOT	男	341	52.02	1.426	.233
	女	12	46.67		

附表七 學歷的 ANOVA 分析

	學 歷	N	Mean	χ^2	df	顯著度
PDI	高 中	77	177.53	3.549	5	.616
	士 官 學 校	179	158.15			
	一 般 大 專	23	170.98			
	軍 校 專 科	24	154.48			
	軍 校 正 期	17	160.91			
	民 間 研 究 所	5	124.30			
UAI	高 中	76	172.13	1.898	5	.863
	士 官 學 校	181	159.21			
	一 般 大 專	23	163.39			
	軍 校 專 科	24	166.71			
	軍 校 正 期	18	181.03			
	民 間 研 究 所	5	142.40			
IDV	高 中	82	173.01	1.824	5	.873
	士 官 學 校	187	170.52			
	一 般 大 專	25	168.94			
	軍 校 專 科	26	192.85			
	軍 校 正 期	18	165.56			
	民 間 研 究 所	5	140.80			
MAS	高 中	77	167.50	.887	5	.971
	士 官 學 校	182	162.01			
	一 般 大 專	24	178.58			
	軍 校 專 科	24	165.60			
	軍 校 正 期	18	171.08			
	民 間 研 究 所	5	178.50			
LOT	高 中	82	174.68	2.247	5	.814
	士 官 學 校	191	176.53			
	一 般 大 專	25	161.26			
	軍 校 專 科	26	165.75			
	軍 校 正 期	18	186.39			
	民 間 研 究 所	5	128.10			

請您以你理想的工作環境為考慮量，而非目前工作狀況。在下列的選項中，你認為那個選項最符合您的看法，請在數字打上圈。

	非	些							
	常	很	許	不					
	重	重	重	重	重	重	重	重	重
	要	要	要	要	要	要	要	要	要
01.有足夠的個人或家庭生活時間	1	2	3	4	5				
02.良好的工作環境（指良好通風、採光及足夠的空間）	1	2	3	4	5				
03.與上司有良好的工作關係	1	2	3	4	5				
04.保障工作安全	1	2	3	4	5				
05.能與充分合作的人共事	1	2	3	4	5				
06.決策時上司會找你商量	1	2	3	4	5				
07.有升遷機會	1	2	3	4	5				
08.工作上有很多不同嘗試的機會	1	2	3	4	5				

在你的日常生活當中，那些事項最為重要（請在下列選擇適切答案）

09.個人的穩定性及持續性	1	2	3	4	5				
10.節儉	1	2	3	4	5				
11.堅忍	1	2	3	4	5				
12.重視傳統	1	2	3	4	5				
13.工作時你會感到緊張的頻率？									
1.從未									
2.很少									
3.有時									
4.通常									
5.經常									
14.在你們工作場所，下屬害怕對長官的決定表達不同意見的頻率多高？									
1.非常頻繁									
2.頻繁									
3.時常									
4.有時									
5.不常									

- | | |
|------------------------------|-----------|
| | 很 |
| | 很 不不不 |
| | 同同知同同 |
| | 意意道意意 |
| 15.多數人值得信賴。 | 1 2 3 4 5 |
| 16.好的管理者並不會有標準答案,以給部屬更多思考的空間 | 1 2 3 4 5 |
| 17.盡可能避免部屬面對雙重領導 | 1 2 3 4 5 |
| 18.部屬間的競爭通常弊多於利。 | 1 2 3 4 5 |
| 19.即使下屬認為對單位最有利,工作規範也不應該被破壞。 | 1 2 3 4 5 |
| 20.生活上失敗,通常導因於自己的缺失。 | 1 2 3 4 5 |

基本資料

21.姓別

男 女

22.年齡 _____歲

23.民間學歷

高中(含)以下 大學 碩士以上

24.軍事教育已 _____年(含中正預校、官校、受訓時間)

25.已服役 _____年

26.軍種

陸軍 海軍 空軍 聯勤
後備 憲兵 海巡 其他_____

26.大學畢業學校

陸軍官校 海軍官校 空軍官校 政戰學校
理工學院 國管學院 一般大學 其他_____

(投稿日期：96年6月15日；採用日期：96年11月21日)