

## 死亡威脅對服從之影響： 奇魅領導及命令特性之調節效果

陳怡全

國防大學心理學研究所

### 摘 要

本研究的主要目的在於以「恐懼管理理論」(Terror Management Theory)為基礎，探討「死亡威脅」、「奇魅型領導」、「命令是否符合道德」對「服從」的影響。以國軍志願役軍官(N=80)為樣本，採用2X2X2三因子混合實驗設計，操弄「死亡顯著性」(有、無)、「奇魅型領導」(高、低)及「道德與否」(符合、違反)等三個變項，依變項為「服從」。研究結果發現「奇魅型領導」及「道德與否」對服從有主要效果，受試者對於高奇魅領導者的服從程度高於低奇魅領導；對於符合道德的命令服從程度高於違反道德的命令。「奇魅領導×道德與否」對服從有顯著的交互作用效果，在符合道德的情況下，奇魅領導對服從之影響高於違反道德時，此種交互作用在命令情境為平時(相對於戰時)的狀況下更為明顯。實驗中所有和死亡威脅操弄有關的效果均不顯著。

**關鍵字：**恐懼管理理論、死亡顯著性、戰場心理學、道德、軍事

# **The Effect of Mortality Salience on Obedience: Moderation of Charismatic Leadership and Mandate Property**

Yi-Chuan Chen

National Defense University

## **Abstract**

Terror Management Theory proposed worldview defense as a death-defending mechanism of human-beings. Based on this perspective, it is predicted that military personnel under death-threatening will be more obedient than those under neutral context. The purpose of this research is to explore how “mortality salience”, “charismatic leadership of commander”, and “mandate property (moral / immoral)” affect obedience of military personnel. Eighty military officers comprised sample in this research. A 2 X 2 X 2 mixed experimental design with mortality salience and charismatic leadership as between subject variables, mandate property as within subject variable, and obedience as dependent variable. The results revealed a significant main effect of charismatic leadership which indicated that subjects were more obedient to high-charismatic leaders than low-charismatic ones. A significant main effect of mandate property is found which indicated that subjects were more obedient to moral mandates than immoral ones. A significant interaction effect of “charismatic leadership x mandate property” was found. The effect of charismatic leadership on obedience is stronger when mandates are moral than mandates are immoral. This interaction is more obvious in the scenario of peacetime than in wartime. All effects which are related to mortality salience are not significant.

**Key word : Terror Management Theory , mortality Salience , war psychology, moral, military**

## 緒 論

對於死亡，誰都沒有辦法預測，說來就來也無法逃避，正因如此，人們對於這種未知的狀況而感到恐懼，但是為什麼我們在平常生活中並不會時時刻刻感受到這種恐懼？是什麼機制壓抑了這種恐懼？Greenberg、Pyszczynsk 與 Solomon 根據 Becker (1973) 的想法，在 1986 年首先正式提出「恐懼管理理論」(Terror Management Theory) 說明人類透過保護自己所持有的文化世界觀 (cultural worldviews)，以及獲取自尊 (self-esteem) 的方式對抗死亡意識帶給我們的恐懼。死亡這個議題，對軍隊尤為重要，軍人如何去面對戰爭所帶來的死亡威脅是一個重要的研究問題，本研究即以「恐懼管理理論」為基礎，去探討死亡威脅對軍人之影響。

本研究的另一主題是服從。對軍人來說，「服從」是一個重要的價值信念。軍隊的社會職能主要是在於提供可受支配的武力，以防衛社會實體，故其組織與運作特別需要講求指揮、控制與準則效率。因此，各國軍隊組織的共通架構都呈現極為明確且嚴格的層級形式。而軍隊由上而下的指揮關係，要求從屬服從命令履行職責，即是威權性質的層級作為 (安豐雄、邱伯浩、張彥之、羅慶生，2002)。美國憲法第六條規定，軍官必須尊重和保護憲法，並服從法律和依法通過的國際條約、服從依據憲法選出或推舉為國服務的文人政府 (Swain, 2007)。德國軍人法第十一條前段：「軍人應服從長官，對長官之命令，應以最大之能力完全、清晰及迅速的達成之。」由此可知軍人服從義務之法律依據。Huntington 在專業倫理的內涵上，將服從視為軍人的最高美德 (洪陸訓，1999)；而在美國知名的西點軍校，對他們而言「服從」是一種美德 (于紹樂，2002；Cape, 2003)。

因此在以服從為依歸的教育及訓練下，加上軍中權威的科層制度，大部分的軍事成員會將長官交付之命令確實並迅速的執行而鮮少懷疑。然而過去研究亦發現盲目的服從可能會造成一些可怕的結果；在對權威不加懷疑的服從下，人們可能作出一些不道德的行為，例如二次世界大戰時猶太人遭到大規模的屠殺即是盲目服從的一例 (Milgram, 1963, 1974)。就軍隊而言，此種情形也是可能發生的；在那些情況下，會使得軍人更無條件的服從？本研究的第一個目的即是探討此一問題。如前所述，根據「恐懼管理理論」，面對死亡威脅時，人們必須透過保護自己所持有的文化世界觀，以及獲取自尊的方式以對抗死亡意識帶來的恐懼；由於「服從」是軍隊所倡導的價值觀，因此軍人在面對死亡威脅時，為了對抗死亡的恐懼，可能會更加服從 (以維持其文化世界觀)，此即為本研究的第一個焦點：在死亡威脅下對軍人服從的影響。

本研究的第二個目的是探討奇魅型領導 (charismatic leadership) 對死亡威脅和服從之調節效果 (moderating effect)。Waldman, Ramirez, House 與 Puranam (2001) 發現，在結構高度不明確的情況下，奇魅型領導者特別有效果，但是在不明確程度低的時候則沒有效果。此研究結果顯示，在組織沒有明確的依循時，需要奇魅型領導提供方向；當組織處於一個情境可預測性很高的系統時，其效果就會降低。這說明了人們處於未知或對於未來無所望的時候，會希望有人可以帶給他們希望及依託。面對死亡威脅時亦然，Cohen, Solomon, Maxfield, Pyszczynski, 和 Greenberg (2004) 的研究即發現在死亡威脅的操弄下，人們會比較支持奇魅型的領導。

因此本研究的第二個目的在探討：奇魅型領導是否會調節死亡威脅對服從的影響。

### 服從及其相關研究：

服從指的是去執行在某一階層體系地位比自己高者的命令 (例如：軍隊、政府、公司、家庭) (Miller, 2000)；是個體因應權威人士的命令而採取的配合形式 (李茂興、陳夢怡, 2000)；或者個體表現出服膺別人要求的行為 (Taylor, Peplau, & Sears, 1997)。

邱發忠、陳學志 (2003) 認為「軍事服從態度」意指在軍事組織裡，組織成員對上級個體本身、命令等遵從的傾向，其中包含忠誠、履行職務等內涵。而服從的人在組織裡是屬於下級，是被領導者；而上級也就是下達命令的人在組織裡是領導者。對許多軍人而言，領導與指揮是同意語，所謂「指揮」指的是領導者因其階級和職務而來的法定權威 (authority)，藉此以影響部屬 (孫敏華、許如亨, 2001)。權威的運用是大多數組織為了有效運作所必須的，尤其是科層組織，因為職務的原因，組織把權威當作基本的機能，來使部屬對其職務的角色期望有基本的服從 (Yukl, 1998)。簡單的來說，服從就是完成上級交代的任務。

軍事指揮的功能至少包括三種主要活動，就是軍事行動的決策、管理和領導 (王寅卯, 1974/1976)。在軍隊科層組織體系下，階級區分、職務角色、層層節制、分工明確乃其主要特色，組織對成員的支配性與控制性極大，亦相當強調領導者角色的權威性，其法定權威的運用，則植基於職務階級體系與其角色規範，因為正式組織唯有在職位有高低層級之別，角色有上司部屬之分，權利義務、命令服從各有規範下，領導者才能運用其「法定權威」的領導權力 (錢淑芬, 1992)。因此「服從」對軍事任務的有效遂行有極其重要的意義，這也是本研究以其為研究主題的原因。

心理學中關於服從最經典的研究，是 Milgram 在耶魯大學的實驗，Milgram 提出了一個有趣的研究問題：二次大戰時千百萬名參與了猶太人大屠殺的納粹追隨者，有沒有可能只是單純的服從了上級的命令呢？我們能稱他們為大屠殺的兇手嗎（Milgram,1974）？

結果在實驗中有超過 65%（40 人中有 26 人）的參與者都達到了最大 450 伏特的電極（Milgram,1963）。由此可知人們在面對權威（authority）時會表現的更服從，甚至可能做出傷害別人的行為。因此服從並非永遠是無害的，服從有時會使得人們違反道德倫理，而做出可怕的行為，在軍隊亦然。例如在中國戰國末年的長平之役中，秦國將軍白起下令坑殺了約 40 萬的趙軍；秦末的項羽也殺了 20 萬的秦國降軍（古木，2005）；而日本在南京的大屠殺與德國屠殺猶太人更是有計劃性的大規模執行。

本研究探討一個過去未被檢驗，卻對軍隊來說可能是重要的因素——面對死亡的威脅對個體服從之影響。以下將進一步作論述。

### 恐懼管理理論（TMT）：

Sigmund Freud 相信所有行為都各自有其原因，而此原因通常源自某些潛意識動機，而非理性的理由。他認為人類有些部分與動物一樣受到基本本能（主要為性與攻擊）的驅使。其中「性」也就是所謂的生之本能，其目的在求生存及繁衍後代（曾惠敏、劉約蘭、盧麗鈴，2002）。

因此，生存是人們重要的本能慾求，而死亡對人們來說則是畏懼的。然而人終會一死，甚至隨時可能會死，人們對於這種無法預知的狀況感到恐懼，但是為什麼我們在平常生活中並不會感受到這種恐懼？是什麼機制壓抑了這種恐懼？Greenberg 等人根據 Becker（1973）的想法，在 1986 年首先正式提出「恐懼管理理論」（Terror Management Theory）說明人類透過保護自己所持有的文化世界觀（cultural worldviews），以及獲取自尊（self-esteem）的方式以對抗死亡意識帶給我們的恐懼。

文化世界觀（cultural worldviews）是在人類發展過程中所創造的象徵符號或概念，它使世界有了秩序和意義。所謂的文化世界觀便是提供人們一套有秩序、美好且具有永恆性意義的文化價值（Becker,1973）。這些共享的象徵概念包含了科學、哲學、宗教及藝術等（Greenberg et. al, 1990）。透過文化世界觀這個共享的概念，減緩了人對死亡的焦慮，它提供了一套標準讓人們遵行，使人相信自己是世界的一分子（Florian & Mikulincer, 1998; Greenberg, Pyszczynski, Solomon, Simon,& Breus, 1994）。因此維繫自己的文化世界觀、使自己行為符合文化世

界觀的要求，對人們來說就是重要的，特別是面對死亡威脅時。

所以人們在面對死亡威脅時會更加維護我們的文化世界觀。據此，Greenberg, Pyszczynski, 和 Solomon (1986) 根據恐懼管理理論的概念，提出了兩個互補假說 (顏志龍, 2008)：

- 一、死亡顯著性假說 (mortality salience hypothesis)：如果某一心理建構 (如維護文化價值觀)，有助於讓人們對抗死亡焦慮，那麼當個體受到死亡威脅時，會加強人們對該心理建構的需求。
- 二、焦慮緩衝假說 (anxiety-buffer hypothesis)：如果某一心理建構 (如自尊)，有助於讓人們對抗死亡焦慮，那麼加強該心理建構，將使得人們在面對死亡威脅時較不會產生焦慮及防衛。

「恐懼管理理論」對於死亡威脅的典型弄操，是一種稱之為「死亡顯著性」(mortality salience)的方法。實驗組受試者被要求去回答兩個開放式問題：「請簡述你想到你自己的死亡時所產生的情緒」、「請儘快的寫下，你覺得你死亡時你的生理狀態會是如何，愈具體愈好」；控制組則是將上述問題中的「死亡」一詞換成一些中性詞，如「看電視」(Greenberg, Simon, Pyszczynski, Solomon, & Chatel, 1992)、「吃晚餐」(Taubman Ben-Ari, Florian, & Mikulincer, 1999)等。藉由這樣的操弄程序，許多研究都支持了恐懼管理理論的預測，這些研究顯示：死亡顯著性會使得人們防衛自己的文化 (因此更願意順服於常模、更不能接受違反常模的行為、更不能忍受他人對自己文化的批評) (見顏志龍[2008]之整理)。

上述的現象並非僅出現在西方國家，在日本 (Heine, Harihara, & Niiya, 2002) 利用典型的死亡顯著性操弄之後請受試者閱讀關於批評日本文化之文章，研究發現當死亡顯著性被喚起時對於批評日本文化之文章，受試者較為不贊同。中國大陸方面，張向葵、田錄梅、郭娟 (2005) 對於大學生的研究，結果也支持了自尊可以減緩死亡焦慮的假設。即死亡顯著性的條件下，自尊越高者死亡焦慮越低，這也說明自尊對死亡焦慮的緩衝作用是一種普遍心理現象。

綜而言之，「恐懼管理理論」的一系列研究顯示：面對死亡威脅時，人們會以兩種方式來加以防衛：(一)防衛自己的文化世界觀、(二)提昇自尊需求。

### 死亡威脅對服從之影響：

如果死亡威脅會使得個體更想維護其文化世界觀、有更強的自尊需求 (希望自己的行為符合文化世界觀的要求)，那麼當面對死亡威脅時，軍人是否會變得更為服從？

Huntington 在專業倫理的內涵上，將服從視為軍人的最高美德 (洪陸訓，

1999)。謝奕旭(2001)以軍事倫理學觀點指出：軍官職位存在之目的是服務國家；為提供可能的最高服務，整個軍官職位及其領導的軍隊必須成為國家政策有效的工具；因此服從對軍人來說是很重要的價值信念。

一般來說，軍事指揮權威以發佈行政命令的形式確立其法律關係，只要軍事機關或軍事首長下達了命令、指示，軍事行政法律關係即成立，正如英國名將蒙哥馬利所言：「命令不應成為討論的基礎，而要成為行動的基礎」（汪保康、丁郁，2003）。美國西點軍校也將服從視為重要教育的培養，因為一個團隊，如果下屬不能無條件的服從上級的命令，那麼在作戰時不但可能無法成功更有可能導致失敗。

因此「服從」是軍隊運作的重要基礎。然而服從不僅是聽話而已，它需要個人付出相當大的努力，它需要在一定的限度內犧牲個人的自由、利益甚至生命(謝文輝，2006)。因此服從觀念的養成及內化需要許多的教育訓練為之。軍人從學校教育及一入伍開始就被灌輸「服從」的觀念，進而產生潛移默化的效果；外在更加上立法的規定來確保軍人必須服從(王立言，2000；Swain, 2007)。所以軍人必須將服從視為一種遵從的價值觀。

綜上所述，不管國內、外軍隊，在軍事教育上都不斷的教導軍人要「服從」；除了運用權威，並用教育的方式來達到潛移默化的效果，使服從內化成為軍人重要的價值觀之一。從恐懼管理理論的觀點來說，服從是軍人的重要文化世界觀。而「恐懼管理理論」預測死亡威脅會增強人們對文化世界觀的防衛心理及提昇自尊的需求(Greenberg, Martens, Jonas, Eisenstadt, Pyszczynski, & Solomon, 2003; Pyszczynski, Greenberg, & Solomon, 1999)。因此，當面對死亡威脅時，軍人應該會更做出符合其文化價值觀之行為；此舉一方面可防衛其文化價值觀，二方面亦可藉此符合文化價值的行為表現，獲得自尊；此二者均有助於防衛死亡威脅。因此，研究者預期，當面對死亡威脅時，軍人會變得更為服從，由此提出本研究的第一個假設：

假設一：死亡威脅下，軍人的服從性會高於無死亡威脅時。

此外，在Milgram(1963)的研究中說到，人在面對權威(authority)時可能會做出違反道德的服從，但「道德」是一個重要的文化世界觀，Kohlberg(1971)認為道德的發展具有一種跨文化的普遍性，所有人都會使用相同的基本道德概念或原則，雖然每個人在道德上的發展會有所差異，但都會經歷相同的階段和順序。儘管後續的研究對此一道德發展觀有不同的觀點，但「道德」仍是一個普遍性的文化世界觀。

如果道德是一種重要的文化世界觀，那麼當命令違反道德時，根據恐懼管理理論之想法，在死亡脅下，人們為了維護文化世界觀，應該會更不願意服從違反

道德的命令。

因此研究者認為命令是否符合道德，會調節死亡威脅和服從之間的關係。因此提出本研究的第二個假設：

假設二：命令的「道德與否」，會調節死亡威脅和服從之間的關係。在命令符合道德的情況下，死亡威脅和服從間的正向關係，高於命令不符道德時。

### 奇魅型領導對「死亡威脅」與「服從」之調節效果：

在前一節已敘述死亡威脅會對服從造成影響，就軍隊實務而言，是否某種類型的領導者會促進此種效果，會是一個重要的議題。本研究認為奇魅型領導（charismatic leadership）可能扮演著重要的角色，以下進一步說明之。

在希臘文中 Charisma 意味著一種天賦異於常人的能力，Weber 認為這是一種不同於傳統認知，主要建立在個人魅力及群眾擁戴的權力結構（Yukl, 1998）。奇魅型領導者是有號召力的領導人，有一種特別的磁性使追隨者充滿敬畏與崇拜（Lipman-Blumen, 1996）。奇魅型領導的定義，是指追隨者知覺到領導者有容易打動人心的天賦，是那麼的與眾不同和有點神化的味道。追隨者不僅相信和尊敬領導者，甚至將其偶像化或英雄化（Muchinsky, 2006）。此種領導者具有下列個人特質：有一個可以清楚表達的願景；願意承擔風險以完成此願景；能敏銳的察覺環境的限制及部屬的需求；能表現出超越傳統的行為（李清芬、李雅婷、趙慕芬，2001）。

Willner（1984）研究的結論指出：奇魅領導不是由領導者內在個性或外在環境、情境所產生的，而是由追隨者如何認定領導人所產生的。所以對於奇魅型領導的認定，是在人們自己的內在感受而非外在客觀條件。

Fromm（1941）提出人們在心理感到痛苦時特別傾向奇魅型領導，奇魅型領導被認為可以給予一個可實現的願景，帶給追隨者希望和可期待的未來；Conger 和 Kanungo（1987）認為，奇魅型領導者被視為「英雄」，他們展現出有別於傳統的行為，並能影響部屬朝向他們所期望的方向前進。Waldman 等人（2001）發現，在結構高度不明確的情況下，奇魅型領導者特別有效果，但是在不明確程度低的時候則沒有效果。此研究結果顯示，在組織沒有明確的依循時，需要奇魅型領導提供方向；當組織處於一個情境可預測性很高的系統時，其效果就會降低。

Yorges, Weiss 和 Strickland（1999）指出，表現出願意為了信念而忍受困苦的领导 者，可以增加他們對追隨者的影響，而顯現出為了個人利益的領導者其效果將會減少。奇魅型領導對其追隨者有極大的影響，當部屬察覺到領導者的信念時，將會無條件接受領導者、自動的服從領導者、感受相同的情感（House,



1977)。奇魅型領導所造成的影響在追隨者心目中已經被認同和內在的認知過程所感化 (Etzioni, 1975; Gardner & Avolio, 1998; House, 1977; Howell, 1988) 。由此可以看出追隨者在面對奇魅型的領導時，會更能服從及認同其領導。

為什麼奇魅領導會對部屬產生影響力？Fromm (1941) 宣稱對奇魅領導產生的忠心來自一種防衛需求，人們會願意放棄自由甚至付出生命來獲得自我價值（自尊）和生命的意義（認為是群體的一份子）；此種看法和「恐懼管理理論」中的「維護文化世界觀」（認為是群體的一份子）、自尊需求有雷同之處。因此死亡威脅和奇魅領導之間似乎有一些關聯性。Cohen 等人 (2004) 在研究中，對受試者進行典型的死亡顯著性操弄後，再請受試者分別閱讀奇魅型（charismatic）、工作導向（task-oriented）及關係導向（relationship-oriented），三種政治人物的宣傳文章後再請他們進行投票，其研究結果顯示在死亡顯著性的情況下，人們對於奇魅型領導者的支持度會增加；這似乎顯示奇魅型領導者有助於人們去對抗死亡的威脅。

另外，Landau 等人 (2004) 在研究中利用典型的死亡顯著性實驗法操弄之後，再請受試者閱讀關於支持布希總統 (George W. Bush.) 的文章，然後再問受試者是否認同該文章，結果研究顯示在死亡顯著性的情況下，人們對於支持布希文章認同度也隨之增加。換句話說，受試者會對於代表美國文化的布希總統更加支持，因為要維護自己的文化世界觀。因此死亡威脅會使人們更加地支持能代表其價值信念的領導者。而除了維護自己的文化世界觀之外，奇魅型領導也能為追隨者帶來較高的自尊 (Campbell, Chew, & Scratchley, 1991)，根據恐懼管理理論之看法，自尊是有助於對抗死亡威脅的 (Greenberg et al., 1986)。

由上述可知，人們在面對死亡威脅的情況之下，會對奇魅型領導有更多支持。因此研究者認為奇魅型領導有可能調節死亡威脅和服從之關係。由此導出本研究第三個假設：

假設三：「奇魅型領導」調節了「死亡威脅」和「服從」之關係；面對高奇魅型領導者時，死亡威脅對服從的影響會大於面對低奇魅型領導者時。

## 研究方法

### 研究樣本：

以 80 位軍官為研究樣本，因軍官相較於義務役士兵，在軍中的時間更長，其服從觀念之內化更深，因此適於作本研究之樣本。

受試者基本資料，軍種方面：陸軍 36 名 (佔 45%)、海軍 9 名 (佔 11.3%)、

空軍 7 名（佔 8.8%）、後備 5 名（佔 6.3%）、聯勤 6 名（佔 7.5%）、憲兵 17 名（佔 21.3%）；教育程度方面：大學專 62 名（佔 77.5%）、研究所 18 名（佔 22.5%）；階級方面：中尉 5 名（佔 6.3%）、上尉 57 名（佔 71.3%）、少校 11 名（佔 13.8%）、中校 7 名（佔 8.8%）。年齡  $M = 29.41$ ,  $SD = 3.70$ 。

## 研究程序：

本研究為一個 2（死亡顯著性：有/無） $\times$  2（奇魅型領導：高/低） $\times$  2（道德與否：符合/違反）混合實驗設計，死亡顯著性及奇魅型領導為受試者間變項；道德與否為受試者內變項，共包含四個受試者間實驗情境，受試者被隨機分派到四個實驗情境其中一個。由研究者親自到單位進行施測。採個別施測，指導語與範例均由研究者親自說明，確認受試者瞭解無誤後才開始作答。此外，在施測前告知每位受試者在施測後均能獲贈一份小禮品，以強化其作答動機。問卷內容依序為（一）性格量表（作為偽裝實驗目的之用）（二）死亡顯著性操弄（三）分心作業（四）奇魅領導操弄（五）奇魅領導操弄檢核（六）依變項測量（七）死亡顯著性操弄檢核。

## 變項測量：

### （一）死亡顯著性的操弄：

實驗組受試者一開始先填答 Conte, Weiner 與 Plutchik（1982）之「死亡焦慮量表」（Death Anxiety Scale），此量表包含 15 個和死亡有關的封閉式問卷，以具體的方式詢問受試者對死亡之想法，如「想到你死亡時，別人可能看著你受苦，是否會讓你覺得不舒服？」「你是否害怕：其實你並沒有真的死，卻被埋葬了？」，作答形式為三點量表。控制組之操弄程序如實驗組，只是其填答的一份十五題的電視感受量表（顏志龍，2008），詢問其看電視感受。二種量表在長度、題數上均相同。作答死亡焦慮量表者，即為本研究之死亡威脅組，作答電視感受量表者，即為本研究之控制組。

### （二）高低奇魅型領導操弄：

接下來受試者會閱讀一小段關於奇魅領導的特質描述（197 字），此特質描述是依據 Yukl（1998）及 Muchinsky（2006）所提到有關奇魅型領導的特點所編寫的。然後請高奇魅領導組受試者去回想其軍旅生涯所遇過「最符合」該特質的長官；低奇魅領導組則回想「最不符合」該特質之長官。

### （三）奇魅型領導操弄檢核：

採用 Bass 與 Avolio(1995)所發展的多因素領導問卷(Multifactor Leadership Questionnaire) 短題本 (MLQ-5X / Short Form) 中的三個分量表：「歸因奇魅」(Attributed Charisma)、「模範影響」(Idealized Influence)、「激發動機」(Inspirational Motivation)。各分量表四題，為五點量表形式。此三分量表在很多研究中均被用以測量奇魅領導 (Awamleh & Gardner, 1999)。請受試者評估其所選出的領導者，符合上述三個向度的程度，三個分量表合計總分作為部屬知覺領導者奇魅行為之指標，此作為奇魅領導操弄之操弄檢核。本研究中，三個分量表之信度分別為「歸因奇魅」內部一致性  $\alpha=.95$ 、「模範影響」內部一致性  $\alpha=.90$ 、「激發動機」內部一致性  $\alpha=.93$ ；總量表內部一致性  $\alpha=.97$ 。

(四) 服從性測量：

服從性之測量，是請受試者假想若其前面所選出的(高/低奇魅領導)長官，下達了某些命令，受試者是否願意服從。以兩個不同的服從向度進行服從性之測量，包含符合道德與違反道德服(各含有非戰時及戰時情境題目)。

1.違反道德服從：以情境式的方式，請受試者去假想被領導者要求要作出某些違反道德行為時，受試者是否會服從。共包含 7 題，其中 3 題描述的為戰時的命令，例題如：「作戰時，為維護部隊戰力，這個長官要求我遺棄負傷弟兄，我會願意配合。」；4 題為非戰時的命令，例題如：「因為單位經費不足，這個長官要求我挪用款項來支付時，我會願意配合。」。量表形式為六點量表，見附錄 6-2。本研究中其內部一致性  $\alpha = .69$ ，刪除一題後內部一致性  $\alpha = .71$ 。

2.符合道德服從：以情境式的方式，請受試者去假想被領導者要求要作出某些符合道德行為時，受試者是否會服從。共包含 7 題，其中 3 題描述的為戰時的命令，例題如：「作戰時，為了掩護主力部隊撤退，這位長官要求我留下來斷後，有犧牲的可能時，即使可以選擇拒絕，我仍會願意配合。」；4 題為非戰時的命令，例題如：「當我在休假前夕，這位長官臨時交辦任務要我完成，我願意犧牲休假時間來完成。」。量表形式為六點量表，本研究中其內部一致性  $\alpha = .83$ 。見附錄 6-1。由於違反道德服從刪除了一題，因此為使違反、符合道德二組題目題數相同以利統計分析之比較，故將符合道德服從中與各題相關最低的題目刪除，刪題後內部一致性  $\alpha$  值不變。

(五) 死亡顯著性操弄檢核：

Wisman 和 Goldenberg (2005) 認為在死亡的情境下，受試者容易聯想有關死亡的字句；例如：coff\_ 這個英文字母，實驗組更容易填寫出和死亡有關的字(如：coffin，棺材的意思)；控制組更容易填寫出中性字(如：coffee，咖啡的意思)。另外，Greenberg 等人(1994)進行典型死亡操弄之後，兩組受試者先進行聯想之後再進行三分鐘對字的搜尋，發現實驗組的受試者會搜尋到許多與死

亡有相關之字詞，例如：謀殺、墳、屍體等等，但是另一組則是搜尋到其他中性的字包含錶面、繩纜等等。由以上的結果顯示可以發現當死亡顯著性被誘發時，受試者比較會聯想到有關死亡的字眼，因此本研究以類似方式進行死亡顯著性之操弄檢核。

採用顏志龍（2006）的 10 題中文部首填字測驗（其中有 5 個字可填與死亡有關的字）進行操弄檢核，題目中如：\_包，可填「手」字旁成為「抱」、「食」字旁成為「飽」；與死亡字體有關的文字如：\_賁，實驗組填寫「墳」字的機率可能會大於「憤」、「噴」等與死亡無關的中性字。

## 研究結果

### 描述統計：

由表 4-1 可以得知在依變項的各向度中與死亡顯著性的相關均不顯著；與奇魅領導的相關均達顯著，此將於下一節討論。

表 4-1 描述統計

	<i>M</i> ( <i>SD</i> )	$\alpha$	題數	1	2	3	4	5	6	7
1. 死亡顯著性 操弄	-	-								
2. 奇魅領導 操弄	-	-								
3. 死亡顯著性 操弄檢核	1.20 (1.05)	-	5	.46**	.01					
4. 奇魅領導 操弄檢核	40.01 (13.90)	.97	12	.03	.82**	-.03				
服 5. 非戰時服從	11.88 (3.23)	.70	3	-.09	.60**	-.13	.73**			
6. 非戰時服從 (違反道德)	7.64 (2.87)	.73	3	.01	.28*	.08	.37**	.33**		
7. 戰時服從	11.41 (3.32)	.79	3	.02	.52**	-.12	.58**	.65**	.27*	
從 8. 戰時服從 (違反道德)	8.73 (3.25)	.70	3	-.18	.30**	.09	.35**	.48**	.29**	.32**

註：\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

### 死亡顯著性之操弄檢核：

以獨立樣本 t 檢定方式去檢驗死亡顯著性實驗組和控制組在操弄檢核上的差異。研究結果顯示，實驗組和控制組在死亡檢核當中達顯著差異 ( $t = -4.53, p < .01, d = 1.03$ )。實驗組平均寫出的死亡字 ( $M = 1.68, SD = 1.07$ )，顯著地高於控制組 ( $M = 0.73, SD = 0.78$ )，因此本研究的死亡顯著性操弄是成功的。

### 奇魅領導之操弄檢核：

以 t 檢定方式去檢驗奇魅領導操弄實驗組和控制組在操弄檢核上的差異。研究結果顯示，高、低奇魅組在奇魅領導檢核當中達顯著差異 ( $t = -12.53, p < .01, d = 2.89$ )。高奇魅組分數 ( $M = 51.3, SD = 5.79$ )，顯著地高於低奇魅組 ( $M = 28.73, SD = 9.81$ )，因此本研究的奇魅領導操弄是成功的。

### 假設檢驗：

由於本研究之服從測量，包含戰時和非戰時二個向度，以下分就此二向度和總分檢驗研究假設。

#### (一) 非戰時的服從：

研究根據受試者在非戰時服從的程度，以三因子變異數分析，進行「死亡顯著性」、「奇魅領導」、「道德與否」對服從之影響的統計分析。分別說明是否支持研究假設。如表 4-4 所示。

在非戰時的服從中，「死亡顯著性」無主要效果 ( $F_{(1,79)} = .26, ns., Partial \eta^2 = .003$ )，表示本研究假設一不成立；「死亡顯著性」和「道德與否」對服從無顯著交互作用效果 ( $F_{(1,79)} = .67, ns., Partial \eta^2 = .009$ )，表示本研究假設二不成立；由於「死亡顯著性」和「奇魅領導」兩者間無顯著交互作用 ( $F_{(1,79)} = 1.44, ns., Partial \eta^2 = .019$ )，表示本研究假設三不成立。

但研究結果發現「奇魅領導」有主要效果 ( $F_{(1,79)} = 33.50, p < .001, Partial \eta^2 = .306$ )，受試者對高奇魅領導者之服從 ( $M = 22.23, SD = 3.78$ ) 高於對低奇魅領導者 ( $M = 16.80, SD = 4.55$ )；「道德與否」有主要效果 ( $F_{(1,79)} = 123.34, p < .001, Partial \eta^2 = .619$ )，受試者在符合道德事件上的之服從 ( $M = 11.88, SD = 3.23$ ) 高於違反道德的事件 ( $M = 7.64, SD = 2.87$ )。

表 4-4 受試者在「非戰時的服從」之變異數分析表

變異來源	SS	df	MS	F	Partial $\eta^2$
受試者間					
死亡顯著性 (A)	2.26	1	2.26	.26	.003
奇魅領導 (B)	294.31	1	294.31	33.50**	.306
A * B	12.66	1	12.66	1.44	.019
殘差	667.78	76	8.79		
受試者內					
道德與否 (C)	718.26	1	718.26	123.34**	.619
C * A	3.91	1	3.91	.67	.009
C * B	51.76	1	51.76	8.89*	.105
A * B * C	.01	1	.01	.001	<.001
殘差	442.58	76	5.82		

註：\*  $p < .01$ ，\*\*  $p < .001$

此外，「奇魅領導」和「道德與否」兩者間有交互作用 ( $F_{(1,79)} = 8.89, p < .01$ ,  $Partial \eta^2 = .105$ )；此研究者進一步繪製交互作用圖，如圖 4-1。由圖 4-1 可見，在符合道德的情況下，奇魅領導對服從之影響高於違反道德時。

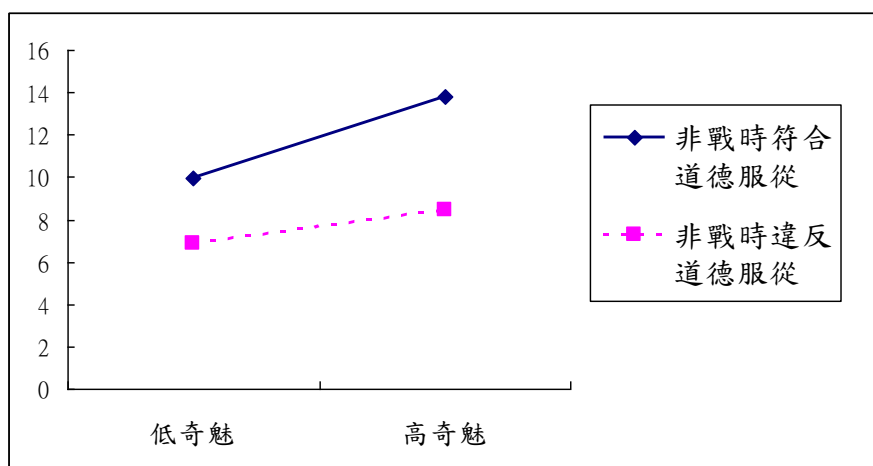


圖 4-1 「奇魅領導」和「道德與否」交互作用圖

因「奇魅領導」和「道德與否」兩者間有交互作用，故進一步分析單純主要效果。如表 4-5

表 4-5 非戰時「奇魅領導×道德與否」單純主要效果

變異來源	SS	df	MS	F	Partial $\eta^2$
奇魅領導 (B)					
在 c1 (符合道德)	296.45	1	296.45	40.55**	.211
在 c2 (違反道德)	49.61	1	49.61	6.79*	.043
誤差	1110.36	152	7.17		
道德與否 (C)					
在 b1 (高奇魅)	192.2	1	718.26	33.02**	.303
在 b2 (低奇魅)	577.81	1	3.91	99.28**	.566
誤差	442.58	76	5.82		

註：\*  $p < .01$ ，\*\*  $p < .001$

在此單純主要效果中「奇魅領導」在符合道德服從及違反道德服從均有顯著差異。「道德與否」在高奇魅組有顯著差異；在低奇魅組亦然。從效果量可見，除了違反道德時奇魅領導之效果僅有小效果外 ( $Partial \eta^2 = .043$ )，除餘三個效果均為大效果 ( $Partial \eta^2 = .211 \sim .566$ )。也就是說，上述交互作用效果主要是出現在違反道德時，奇魅領導的效果較弱——亦即當命令違反道德時，不論領導者是否奇魅，其影響力都較弱。

#### (二) 戰時的服從：

研究根據受試者在戰時的服從程度，再次以三因子變異數分析，進行「死亡顯著性」、「奇魅領導」、對「道德與否」之影響的統計分析。分別說明是否支持研究假設。如表 4-6 所示。

在戰時的服從中，「死亡顯著性」無主要效果 ( $F_{(1,79)} = .97$ , ns.,  $Partial \eta^2 = .013$ )，表示本研究假設一不成立；「死亡顯著性」和「道德與否」無顯著的交互作用效果 ( $F_{(1,79)} = 2.28$ , ns.,  $Partial \eta^2 = .029$ )，表示本研究假設二不成立；由於「死亡顯著性」和「奇魅領導」兩者間無顯著的交互作用 ( $F_{(1,79)} = .07$ , ns.,  $Partial \eta^2 = .001$ )，表示本研究假設三不成立。

但研究結果發現：「奇魅領導」有主要效果 ( $F_{(1,79)} = 26.56$ ,  $p < .001$ ,  $Partial \eta^2 = .259$ )，受試者對高奇魅領導者之服從 ( $M = 22.83$ ,  $SD = 4.22$ ) 高於對低奇魅領導者 ( $M = 17.45$ ,  $SD = 5.02$ )；「道德與否」有主要效果 ( $F_{(1,79)} = 40.5$ ,  $p < .001$ ,  $Partial \eta^2 = .348$ )，受試者在符合道德事件上的之服從 ( $M = 11.41$ ,  $SD = 3.32$ ) 高於違反道德的事件 ( $M = 8.73$ ,  $SD = 3.25$ )。

表 4-6 受試者在「戰時的服從」之變異數分析表

變異來源	SS	df	MS	F	Partial $\eta^2$
受試者間					
死亡顯著性 (A)	10.51	1	10.51	.97	.013
奇魅領導 (B)	288.91	1	288.91	26.56**	.259
A * B	.76	1	.76	.07	.001
殘差	826.58	76	10.88		
受試者內					
道德與否 (C)	288.91	1	288.91	40.57**	.348
C * A	16.26	1	16.26	2.28	.029
C * B	21.76	1	21.76	3.06	.039
A * B * C	1.41	1	1.41	.20	.003
殘差	541.18	76	7.12		

註：\*  $p < .01$ ，\*\*  $p < .001$

(三) 服從 (總分)：

研究根據受試者在服從總分的程度，以三因子變異數分析，進行「死亡顯著性」、「奇魅領導」、「道德與否」對服從之影響的統計分析。如表 4-7 所示。

表 4-7 受試者在「服從」之變異數分析表

變異來源	SS	df	MS	F	Partial $\eta^2$
受試者間					
死亡顯著性 (A)	22.50	1	22.50	.77	.010
奇魅領導 (B)	1166.40	1	1166.40	39.74**	.343
A * B	19.60	1	19.60	.67	.009
殘差	2230.60	76	19.35		
受試者內					
道德與否 (C)	1918.23	1	1918.23	129.28**	.630
C * A	4.23	1	4.23	.29	.004
C * B	140.63	1	140.63	9.48*	.111
A * B * C	1.23	1	1.23	.08	.001
殘差	1127.70	76	14.84		

註：\*  $p < .01$ ，\*\*  $p < .001$



在服從的總分中，「死亡顯著性」無主要效果 ( $F_{(1,79)} = .77$ , ns.,  $Partial \eta^2 = .010$ )，表示本研究假設一不成立；「死亡顯著性」和「道德與否」並無顯著的交互作用效果 ( $F_{(1,79)} = .29$ , ns.,  $Partial \eta^2 = .004$ )，表示本研究假設二不成立；「死亡顯著性」和「奇魅領導」兩者間無交互作用 ( $F_{(1,79)} = .67$ , ns.,  $Partial \eta^2 = .009$ )，表示本研究假設三不成立。

然而研究結果發現，「奇魅領導」有主要效果 ( $F_{(1,79)} = 39.74$ ,  $p < .001$ ,  $Partial \eta^2 = .343$ )，受試者對高奇魅領導者之服從 ( $M = 45.05$ ,  $SD = 6.63$ ) 高於對低奇魅領導者 ( $M = 34.25$ ,  $SD = 8.52$ )；「道德與否」有主要效果 ( $F_{(1,79)} = 129.28$ ,  $p < .001$ ,  $Partial \eta^2 = .630$ )，受試者在符合道德事件上的之服從 ( $M = 23.29$ ,  $SD = 5.95$ ) 高於違反道德的事件 ( $M = 16.36$ ,  $SD = 4.93$ )。

此外，「奇魅領導」和「道德與否」兩者對服從有交互作用，因此研究者進一步繪製交互作用圖，如圖 4-2。由圖 4-2 可見，在符合道德的情況下，奇魅領導對服從之影響高於違反道德時。

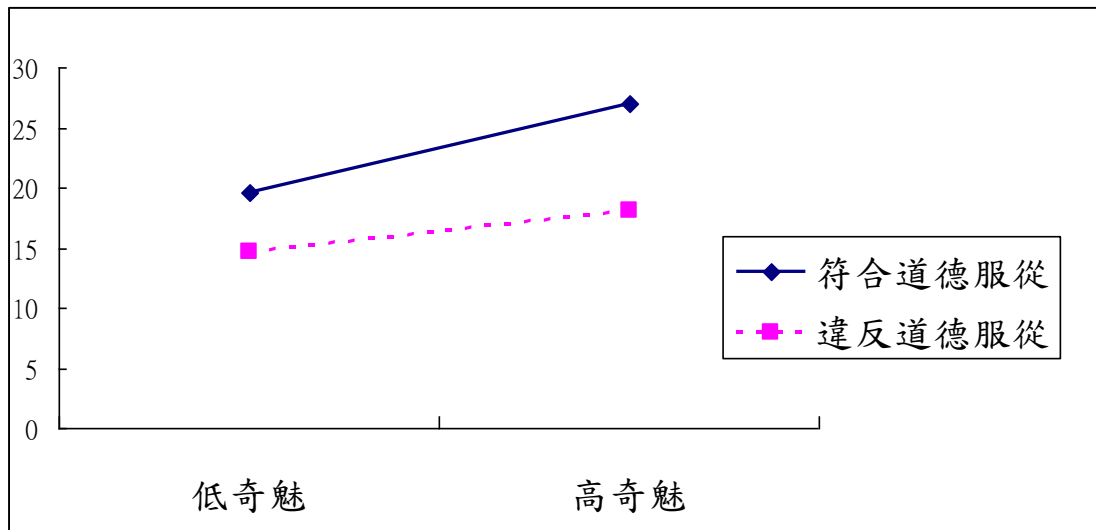


圖 4-2 「奇魅領導」和「道德與否」兩者對服從的交互作用圖

因「奇魅領導」和「道德與否」有交互作用，故進一步分析單純主要效果。如表 4-8

表 4-8 總分「奇魅領導×道德與否」單純主要效果

變異來源	SS	df	MS	F	Partial $\eta^2$
奇魅領導 (B)					
在 c1 (符合道德)	1058.51	1	1058.51	46.53**	.234
在 c2 (違反道德)	248.51	1	248.51	10.92**	.067
誤差	3458.30	152	22.75		
道德與否 (C)					
在 b1 (高奇魅)	510.05	1	510.05	34.37**	.311
在 b2 (低奇魅)	1548.80	1	1548.80	104.37**	.579
誤差	1127.70	76	14.84		

註：\*  $p < .01$ ，\*\*  $p < .001$

綜而言之，上述分析顯示：（一）本研究的三個假設均未獲得支持；（二）整體分析顯示，命令的道德與否、奇魅領導二個變項對服從有主要效果。（三）奇魅領導和道德與否對服從有交互作用效果，在符合道德的情況下，奇魅領導對服從之影響高於違反道德時。

## 綜合討論

### 死亡顯著性對服從的影響：

本研究發現死亡顯著性並未讓軍人更服從，此不符合恐懼管理理論之文化世界觀防衛假說。研究者提出二個可能解釋：（一）在長期軍事訓練下，也許對於軍人而言，服從是不需要思考且自動化的，因此死亡顯著性對軍人服從的影響是有限的。（二）另外一方面，恐懼管理理論在本研究未獲證實，可能與文化因素有關，由於支持恐懼管理理論的研究大部分是來自西方文化社會，亞洲有關恐懼管理理論的研究並不多。目前在亞洲地區僅有少數幾篇恐懼管理理論的研究被發表（Heine et al., 2002; Kashima, Halloran, Yuki, & Kashima, 2002; Tam, Chiu, Lau, 2007; Wakimoto, 2006；張陽陽、佐斌，2006），因此恐懼管理理論之文化防衛假說，是否適用於華人仍有可議空間。Yen 與 Cheng (in press) 對 24 個恐懼管理理論的實驗做後設分析，其結果顯示亞洲人並沒有把世界觀防衛當成緩衝死亡壓力的機制。因此本研究之發現，或許顯示「服從」（一種軍中的文化世界觀），並非軍人用以防衛其死亡威脅的機制。

### 奇魅型領導對死亡顯著性與服從的調節效果：

本研究發現，奇魅型領導對死亡顯著性與服從無調節效果，如果如前所述，服從並非軍人用以防衛死亡威脅的機制，那麼奇魅領導的調節效果不存在，似乎亦可以預期。但「奇魅型領導」還是有它的作用在。

近來有很多研究顯示奇魅型領導對於領導效能有非常密切的關聯（DeGroot, Kiker, & Cross, 2000; Fuller, Patterson, Hester, & Stringer, 1996; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996）。奇魅領導不僅對成員本身產生影響、之於成就、工作滿意度及組織承諾都具有相當良好的效力。儘管奇魅型領導的重要性不斷的被實徵研究所印證，但較少被注意到的，仍是奇魅領導對其追隨者所帶來的影響（Bass, 1999; House & Aditya, 1997）。

House（1977）認為奇魅型領導者的追隨者有下列反應：會自願服從及接受領導者（House & Baetz, 1979）、將對組織任務有更大的熱忱、相信自己對任務的成功能有貢獻，也能激勵追隨者為了團隊、組織而超越自己的利益（Bass, 1985; Burns, 1978; House, 1977）。研究指出奇魅型領導對領導效能有較大的影響力（Yammarino, 1994; Yammarino & Bass, 1990）。蘇英芳、鄭國枝、黃賀（2002）的研究顯示奇魅型領導的行為與追隨者效應為正相關，當部屬知覺到其領導為奇魅領導時會有較高的工作投入（戚樹誠、黃敏萍，1993）。

所以高奇魅領導對追隨者會有較大的影響力，因此人們對於高奇魅領導的服從會高於低奇魅領導，此一發現與過去奇魅領導之研究成果相呼應。

### 道德與否的影響：

在本研究中「死亡顯著性」和「道德與否」的二因子交互作用效果亦不顯著。恐懼管理理論預測在面對死亡威脅時，人們會更維護文化世界觀（Florian & Mikulincer, 1998; Greenberg et al., 1994），而由於符合道德可視為一種文化世界觀，因此若恐懼管理理論的預測正確，那麼人們在面對死亡威脅時，對符合道德之事件的服從應高於不符合道德之事件。然而研究結果顯示此種調節效果並不存在。這似乎亦顯示本研究的受試者在面對死亡威脅時，並無文化世界觀防衛行為，此與過去多數以亞洲人為樣本的恐懼管理理論是一致的（Yen & Cheng, in press）。

本研究發現「道德與否」之主要效果顯著，亦即不管是不是在死亡顯著的狀態下在，對於違反道德的服從都比沒有違反道德的服從來得低，此一研究發現亦

符合常理。一般來說人們對品德高尚的人會給予較高的評價，也比較喜歡品德高尚及行為正面的人；同理，具有高倫理道德的主管會比較受到部屬的喜愛，領導者的道德行為會影響追隨者對其的信任（方妙玲，2007），進而影響追隨者工作滿足以及組織承諾（Scholarios & Marks, 2004）。也就是說領導者的道德行為越高，追隨者對領導者會越信任其工作滿足以及組織承諾也越高。Elangovan 與 Shapiro (1998) 指出，主管的道德行為對部屬的行為展現上，有著重要影響效果。

由於領導者的命令也就是代表其行為，因此在面對領導者的違反道德的命令時，其服從程度相對低於符合道德的命令，因為相較於違反道德，人們會更願意選擇符合道德的行為。

但本研究的結果卻與 Milgram 的實驗不同，在 Milgram 的實驗中，受試者在面對權威時應該要服從命令而非考慮命令的道德與否；但本研究的結果卻顯示「道德與否」有主要效果，也就是說當受試者在面對命令時會考慮命令的道德與否而非全然的服從。針對此結果，研究者認為可能是權威者是否在場所致。在本研究中，下命令的人（高、低奇魅領導者）並不在場，而是由受試者自己假想的服從情境，因此權威帶給受試者的服從壓力並不大。在 Milgram 的實驗中，權威者（實驗者）和受試者有面對面的接觸，是直接下命令給受試者，因此帶給受試者的壓力會較大，人們在這樣的情境下也更容易服從。

Milgram (1974) 發現，若有受試者確信權威並未出現在實驗中，服從性明顯的降低（20 位中只有 4 位會執行最大的電擊）。此外，人們在同儕（而非權威的上司）指揮時，其服從性亦較低。Shalala (1974) 以捷克諾克斯堡低階軍人為受試者，進行服從實驗得到的發現支持上述結果。他發現，當由一位同儕而非長官充當實驗者時，服從命令電擊受害者的情形顯著減少。因此權威的強度可以解釋本研究的結果為何會與 Milgram 的實驗結果不同。

### 「奇魅領導」和「道德與否」之交互作用效果

本研究意外地發現「奇魅領導」和「道德與否」對服從有交互作用效果，相對於違反道德之服從事件，當服從事件符合道德時，奇魅型領導對服從之正向影響更強。過去有些研究探討到奇魅領導和道德之間的關係。例如：奇魅型領導者能提昇追隨者的道德層次到較有原則的判斷（Burns, 1978），而 Kanungo 與 Mendonca (1996) 也提出了具備倫理道德構面的魅力領導學說，他們認為「道德」可能是奇魅領導的另一項特質。由此可以推論服從（追隨者行為）可能會受到「奇魅領導」和領導者所下命令「道德與否」交互影響。當領導者所下達之命令（如符合道德），與其領導特質（如奇魅領導）愈一致時，則其對部屬之影

響力亦愈大；反之亦然。命令道德與否，與領導者特質符合的程度，或許可以說明本研究所發現的「奇魅領導」和「道德與否」對服從之交互作用效果。

### 非戰時及戰時對服從的影響：

研究者比較戰時和非戰時的二組分析之差異，結果發現：儘管在二組分析中，奇魅和道德與否對服從均有主要效果，但是不管是在「奇魅領導」及「道德與否」的效果上均為非戰時大於戰時；在非戰時「奇魅領導」和「道德與否」兩者間有交互作用，而在戰時則無。由此可見在戰時的狀況下不管是面對高低「奇魅領導」還是「道德與否」的命令其效果都會下降。

其原因也許是因為非戰時與戰時的「任務特性」所造成的差異，在非戰時的情境下，命令的服從與否並非性命攸關；而在戰時的服從與否可能會造成自己或他人生命的喪失，因此在戰時人們對命令服從與否的考慮因素會更多，而非僅受「奇魅領導」及「道德與否」之影響，也因此戰時此二變項對服從之影響力，比非戰時來得低。另外研究者亦發現，在「奇魅領導」的效果上，非戰時與戰時的差異較低（非戰時的  $Partial \eta^2 = .306$ ；戰時的  $Partial \eta^2 = .259$ ）；而在「道德與否」的效果上，非戰時與戰時的差異卻相對較大（非戰時的  $Partial \eta^2 = .619$ ；戰時的  $Partial \eta^2 = .348$ ），這結果也許說明了，在戰時與非戰時的情境差異下，命令本身特性（道德與否），比下達命令的人是誰（奇魅高低），更影響服從。

### 研究限制與建議：

研究程序工具之限制與建議：本研究的死亡顯著性是以「死亡焦慮量表」（Death Anxiety Scale）來操弄（Conte, Weiner, & Plutchik, 1982），此為一容易回答且作答時間較短的操弄工具，這可能造成了死亡威脅的操弄過於薄弱，此或許也是本研究結果不符預期的可能原因。往後研究可以使用 TMT 理論的操弄典範，詢問兩個有關死亡的開放式問題，或者是其他方式來操弄死亡顯著性；如利用影片（張陽陽、佐斌，2006）、改用闖下刺激（Yen & Cheng, in press）或閱讀一篇有關死亡的文章後，再填答開放式問題（徐森益，2006）。

情境模擬之考量：本研究中的各種服從情境，如道德與否、戰時與非戰時等，均是以文字模擬的方式進行，採取此種模擬是由於要用真實情境來進行實驗法研究有其困難，因此本研究能否類推至真實服從事件，仍有再思考之空間。也因此，本研究成果都不宜過度推論。

## 參考文獻

- 于紹樂 (2002)。西點軍校精英訓練課程。台北市：海鴿文化。
- 方妙玲 (2007)。倫理領導、信任、個人需求實現對組織承諾的影響。企業管理學報，74，1-40。
- 王立言 (2000)。軍人義務之研究。國防管理學院法律研究所未發表之碩士論文。
- 王寅卯 (譯) (1976)。高階層領導統御學 (下)。台北：政治作戰學校 (原著出版年：1974)
- 古木編撰 (2005) 寫給大家看的史記。台北：華文網。
- 安豐雄、邱伯浩、張彥之、羅慶生 (2002)。軍事學導論。台北：揚智。
- 李茂興、陳夢怡 (2000) (譯)。心理學：適應環境的心靈。台北：弘智文化。(原著出版年：1997年)
- 李清芬、李雅婷、趙慕芬 (譯) (2001)。組織行為學。台北：華泰。
- 汪保康、丁郁 (2003)。戰時軍紀的價值定位。西安政治學院學報，16 (2)，55-58。
- 邱發忠、陳學志 (2003)。軍事服從態度量表之編製暨其效度之研究，復興崗學報，79，79-106。
- 洪陸訓 (1999)。武裝社會與力量。台北：麥田。
- 孫敏華、許如亨 (2001)。軍事心理學。台北市：心理。
- 徐森益 (2006)。社會認同與文化觀維護：懼死因應論的檢驗。國立屏東教育大學教育心理及輔導學系未發表之論文。
- 張向葵、田錄梅、郭娟 (2005)。自尊能緩沖死亡焦慮嗎？--自尊在死亡顯著性條件下大學生對死亡焦慮的影響。心理科學，28，602-605。
- 張陽陽、佐斌 (2006)。自尊的恐懼管理理論研究評述。心理科學進展，2，273-280。
- 戚樹誠、黃敏萍 (1993)。國內大型企業魅力領導與公司規範之關連性研究，台大管理論叢，6 (2)，109-134。
- 曾惠敏、劉約蘭、盧麗鈴 (譯) (2002)。西德格爾心理學。台北：桂冠。(原著出版年：1996年)
- 錢淑芬 (1992)。軍隊組織的領導與輔導之研究 (一)。復興崗學報，48，349-378。
- 謝文輝 (2006)。西點鐵律，台北：海鴿。
- 謝奕旭 (2001)。軍事倫理與文武關係。軍事社會科學研究專輯，159~180。
- 顏志龍 (2006)。「死亡顯著性」對個體「為團隊自我犧牲行為」之影響及「不當領導」之調節效果。國科會計畫 (NSC 95-2413-H-135-001)。

- 顏志龍 (2008)。「死亡顯著性」對說服之影響：「資源有限性」與「調控焦點理論」之觀點。未出版手稿。
- 蘇英芳、鄭國枝、黃賀 (2004)。使用幽默對魅力領導行為與效應的調節作用之研究—以高雄地區企業高階經理人為例。《中山管理評論》，12，223-267。
- Awamleh, R. & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10, 345–373.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York : A Division of Macmillan, Inc.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9–32.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Manual for the multifactor leadership questionnaire :Rater form (5X short)*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Becker, E. (1973). *The denial of death*. New York: Free Press.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Campbell, J. D., Chew, B., & Scratchley, L. S. (1991). Cognitive and emotional reactions to daily events: The effects of self-esteem and self-complexity. *Journal of Personality*, 59, 473–505.
- Cape, F. (2003) *No Excuse*. 金雨編譯。台北市：海洋文化。
- Cohen, F., Solomon, S., Maxfield, M., Pyszczynski, T., & Greenberg, J. (2004). Fatal Attraction : The effects of mortality salience on evaluations of charismatic, task-oriented, and relationship-oriented leaders. *Psychological science*, 15, 846-851.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647
- Conte, H. R., Weiner, M. B., & Plutchik, R. (1982). Measuring death anxiety: Conceptual, psychometric, and factor-analytic aspects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 775-785.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 356–371.
- Elangovan, R. A., & Shapiro, L. D. (1998). Betrayal of Trust in Organizations. *Academy of Management Review*, 23(3), 547-566.

- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Florian, V. & Mikulincer, M. (1998). Symbolic immortality and the management of the terror of death : The moderating role of attachment style. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 725-734
- Fromm, E. (1941). *Escape from freedom*. New York: Henry Holt.
- Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K., & Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, 271–287.
- Gardner, W. L. & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32–58.
- Greenberg, J., Martens, A., Jonas, E., Eisenstadt, D., Pyszczynski, T., & Solomon, S. (2003). Psychological defense in anticipation of anxiety: Eliminating the potential for anxiety eliminates the effect of mortality salience on worldview defense. *Psychological Science*, 14, 516–519.
- Greenberg, J., Pyszczynski, T., & Solomon, S. (1986). The causes and consequences of a need for self-esteem: A terror management theory. In R. F. Baumeister (Ed.), *Public self and private self*. NY: Springer-Verlag
- Greenberg, J., Pyszczynski, T., Solomon, S., Rosenblatt, A., Veeder, M., Kirkland, S. et al. (1990). Evidence for terror management theory II: The effects of mortality salience on reactions to those who threaten or bolster the cultural worldview. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 308-318.
- Greenberg, J., Simon, L., Pyszczynski, T., Solomon, S., & Chatel, D. (1992). Terror management and tolerances: Does mortality salience always intensify negative reactions to others who threaten one's worldview? *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 212-220.
- Greenberg, J., Pyszczynski, T., Solomon, S., Simon, L., & Breus, M. (1994). Role of consciousness and accessibility of death-related thoughts in mortality salience effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 627-637.
- Heine, S. J., Harihara, M., & Niiya, Y. (2002). Terror management theory in Japan. *Asian Journal of Social Psychology*, 5, 187-196.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In Hunt J. G. & Larson L. L. (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.



- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409–473.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency : A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- House, R.J. and Baetz M. L. (1979) Leadership : Some empirical generalizations and new research directions. In B.M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 399-401). Greenwich, CT : JAI Press.
- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership* (pp. 213–236). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kanungo, R.N. & Mendonca M. (1996) *Ethical dimension of leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Kashima, E. S., Halloran, M., Yuki, M., & Kashima, Y. (2002). The effects of personal and collective mortality salience on individualism: Comparing Australians and Japanese with higher and lower self-esteem. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 384-392.
- Kohlberg, L. (1971). From is to ought : How to commit the naturalistic fallacy and get away with it in the study of moral development. In L. Mischel (Ed), *Cognitive development and epistemology*. New York : Academic Press.
- Landau, M. J., Solomon, S., Cohen, F., Pyszczynski, T., Arndt, J., Miller, C. H., Ogilvie, D. M., & Cook, A. (2004). Deliver us from evil : The effects of mortality salience and reminders of 9/11 on support for president George W. Bush. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1136-1150.
- Lipman-Blumen, J. (1996). *The connective edge: Leading in an interdependent world*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A metaanalytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385–425.
- Milgram, S. (1963). Behavioral Study Of Obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 371-378.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority*. New York: Harper & Row.
- Miller, A. G. (2000). *Encyclopedia of psychology*. Washington, DC: U.S. American Psychological Association; Oxford University Press (2000)

- Muchinsky, P. M. (2006) *Psychology Applied to Work*. CA : Thomson Learning
- Pyszczynski, T., Greenberg, J., & Solomon, S. (1999). A dual-process model of defense against conscious and unconscious death-related thoughts: An extension of terror management theory. *Psychological Review*, 106, 835-845.
- Scholaris, D., and Marks, A. (2004). Work-life Balance and the Software Worker. *Human Resource Management Journal*, 14(2), 54-74.
- Shalala, S. R. (1974). A study of various communication settings which produce obedience by subordinates to unlawful superior orders. *Dissertation Abstracts International*, 36, 979B. (University Microfilms No. 75-17,675)
- Swain, R. (2007) *Reflection on Ethic of Officership*. Parameters, spring.
- Tam, K. P., Chiu, C., & Lau, I. Y. (2007). Terror management among Chinese: Worldview defence and intergroup bias in resource allocation. *Asian Journal of Social Psychology*, 10, 93-102.
- Taubman Ben-Ari, O., Florian, V., & Mikulincer, M. (1999). The impact of mortality salience on reckless driving: A test of terror management mechanisms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 35-45.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A., & Sears, D. O. (1997). *Social Psychology*. New Jersey : Prentice Hall.
- Wakimoto, R. (2006). Mortality salience effects on modesty and relative self-effacement. *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 176-183.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001) Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143.
- Willner, A.R. (1984) *The spellbinders : Charismatic political leadership*. New Haven : Yale University Press.
- Wisman, A. & Goldenberg, J. L. (2005) From the grave to the cradle : Evidence that mortality salience engenders a desire for offspring. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 46-61.
- Yammarino, F. J. (1994) Indirect leadership : Transformational leadership at a distance. In B.M. Bass & B.J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* : 26-47. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990) Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43, 975-995.
- Yen, C. L., & Cheng, C. P. (in press). Terror management among Taiwanese:

陳怡全

- Worldview defense or resigning to fate? *Asian Journal of Social Psychology*.
- Yorges, S. L., Weiss, H. M., & Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attribution, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology, 84*, 428-436.
- Yukl, G. (1998) *Leadership in organization*. Englewood Cliffs, NJ : prentice Hall.

( 投稿日期：98 年 6 月 9 日；採用日期：98 年 7 月 22 日 )

死亡威脅對服從之影響：奇魅領導及命令特性之調節效果