

# 國立交通大學

管理學院碩士在職專班經營管理組

## 碩士論文

我國軍官領導特質量表之發展

The Development of Leadership Trait Scale for Officer



研究生：邱漢誠

指導教授：丁承教授

中華民國九十七年六月

# 我國軍官領導特質量表之發展

研究生：邱漢誠

指導教授：丁 承博士

國立交通大學管理學院碩士在職專班經營管理組

## 摘 要

本研究為明瞭一位軍官是否具備部隊領導者的特質，企圖建立一份客觀性量表加以測量。由於過去並無相關研究，因此根據 Judge & Bono(2000)等人的研究結果為基礎，結合五大人格量表與內外控、多元領導、交易領導等問卷，建立軍官領導特質的初始量表。研究過程中抽取軍事院校四年級學生，及國防大學軍官學員共 250 位有效樣本，經過因素分析、驗證性因素分析及信效度檢定，完成我國軍官領導特質量表的建立。本量表足以提供給國軍教育單位及人事單位運用，不僅可以強化教育內容，在軍官招募、甄選、派職方面也有參考依據。

關鍵詞：五大人格特質、內外控人格特質、轉型領導、交易領導、魅力領導、領導特質量表

# The Development of Leadership Trait Scale for Officer

Student : Hancheng Chiu

Advisors : Dr. Cherng G. Ding

The Master Program of Business and Management  
College of Management  
National Chiao Tung University

## ABSTRACT

This study attempted to build an objective scale to measure the leadership trait of military officers. Based on Judge & Bono's research conclusion, this study combined Big-Five factor, locus of control, multiple leadership, and transaction leadership questionnaire to establish an initial scale. During the research, survey data were collected from 250 senior cadets and officer trainees at the National Defense University. Factor analysis, confirmatory factor analysis, reliability and validity test was used to establish to the leadership trait scale with collected data. The scale can provide references to military educational units and human resources, and not only could strengthen educational content but also to be conducive to recruitment, selection, and incumbency of officers.

Keywords: Big-Five factor, locus of control, transformational leadership, transactional leadership, charismatic leadership, leadership trait scale.

## 誌 謝

轉眼間，在交大的學習即將告一段落，著實有些落寞與不捨。從學分班開始，加上碩士班課程，總共三年的時間，早已習慣搭捷運趕上課的日子。雖然工作加上讀書的負擔頗重，卻也感到無比充實。尤其所上老師們將畢生的武功秘笈傾囊相授，讓我獲益匪淺，同學們在課堂上的團隊合作完成報告，也叫我永生難忘。

到交大進修原本只是工作上的必需，一開始並沒有打算修讀學位，只想在學分班找幾門相關課程，自我充實一番。沒想到學分班並沒有滿足我的求知慾，加上當時 94 級碩一啟榮學姐的不斷鼓勵，於是燃起了我再當學生的念頭，也有幸得以加入到經管所這個大家庭來。在交大這幾年時間，要感謝所上老師們教導我管理專業上的知識，也開啟我更寬廣的視域與新思維。在此向唐師瓊璋、丁師承、胡師均立、毛師治國、楊師千、曾師芳代，致上最崇高的敬意，感謝您們的傳道、授業、解惑。當然，最要感謝我的指導教授丁承老師，一年來針對我的論文不厭其煩的引導我，尤其在量化統計上知識的強化，使我得以順利完成論文寫作。其次，也要感謝口試委員，黃師宏仁、張師國忠、王董事長漢朝在口試期間提出的修正意見，讓本論文能更臻完善。

最後，更感謝內人麗雲辛苦持家，在背後默默的支持我，讓我無後顧之憂的完成學業，這一段辛苦的成果有她的影子，願將這份喜悅與她共同分享。

邱漢誠 于北投

# 目 錄

中文摘要	I
英文摘要	II
誌謝	III
目錄	IV
表目錄	VI
圖目錄	VII
第一章 緒 論	1
1.1 問題背景	1
1.2 研究動機與目的	4
第二章 文獻探討	5
2.1 領導特質論	5
2.2 領導行為論	6
2.3 領導情境論	7
2.4 領導者—成員交換理論	11
2.5 華人領導論	12
2.6 新興領導理論—新特質論	14
2.7 領導與人格	18
2.7.1 領導與五大人格因素	18
2.7.2 五大人格特質的測量	25
2.7.3 領導與內外控人格	27
2.8 軍事組織	29
2.9 理論比較	31
第三章 研究方法	34
3.1 量表編製流程	35
3.2 信度	36
3.3 效度	36
3.4 抽樣方法與對象	37

3.5	資料分析方法	38
3.5.1	探索性因素分析	38
3.5.2	驗證性因素分析	38
第四章	正式量表的建立	40
4.1	樣本結構分析	40
4.2	量表編製	44
4.2.1	初始量表第一部分：五大人格特質	44
4.2.2	初始量表第二部分：內外控人格特質	46
4.2.3	初始量表第三部分：領導行為特質	46
4.2.4	基本資料部分	49
4.3	量表縮減	50
4.4	量表驗證	60
4.4.1	量表模式之配適	65
4.5	信度評估	68
4.6	效度評估	73
4.6.1	收斂效度	73
4.6.2	區別效度	75
第五章	結論與建議	82
5.1	結論	82
5.2	研究限制	84
5.3	研究建議	86
5.3.1	對軍事組織管理之建議	86
5.3.2	後續研究建議	87
	參考文獻	88
	附錄	99
	附錄(一)初始量表問卷	99
	附錄(二)正式量表	103
	簡歷	106

## 表 目 錄

表 2-1、有效與卓越領導特質相關文獻	6
表 2-2、人格與轉型-交易領導因素連結	17
表 2-3、NEO PI-R 人格特質內涵	25
表 4-1、性別人數統計表	40
表 4-2、軍種人數統計表	40
表 4-3、畢業(就讀)學校人數統計	41
表 4-4、實習幹部人數統計	42
表 4-5、軍官階級人數統計	43
表 4-6、初始量表第一部分：五大人格因素	45
表 4-7、初始量表第二部分：內外控人格特質	46
表 4-8、初始量表第三部分：領導行為特質	47
表 4-9、量表第一部分因素組型	51
表 4-10、五大人格因素之探索性因素分析結果	52
表 4-11、量表第二部分因素組型	53
表 4-12、內外控人格特質之探索性因素分析結果	54
表 4-13、量表第三部分因素組型	55
表 4-14、量表第四部分因素組型	57
表 4-15、轉型領導行為特質之探索性因素分析結果	58
表 4-16、交易領導行為特質之探索性因素分析結果	59
表 4-17、整體模式評估結果	66
表 4-18、量表信度分析表	72
表 4-19、收斂效度分析表	73
表 4-20、卡方差異檢定分析表	76
表 4-21、信賴區間檢定分析表	77
表 4-22、卡方差異檢定分析修正結果表	78
表 4-23、信賴區間檢定分析修正結果表	78
表 4-24、最終測量構面與變項	79

## 圖目錄

圖 3-1、量表發展流程	35
圖 4-1：軍官領導特質－五大人格因素測量模式	61
圖 4-2：軍官領導特質－內外控人格測量模式	62
圖 4-3：軍官領導特質－轉型領導測量模式	63
圖 4-4：軍官領導特質－交易領導測量模式	64
圖 4-5：軍官領導特質量表－五大人格因素最終測量模式	67
圖 4-6：軍官領導特質量表－內外控人格特質最終測量模式	68
圖 4-7：軍官領導特質量表－轉型領導最終測量模式	69
圖 4-8：軍官領導特質量表－交易領導測量模式	70



# 第一章 緒 論

## 1.1 問題背景

孫子兵法始計篇裡談到，「將者，智、信、仁、勇、嚴也」。身為一位將帥要有智慧謀略，要能信賞必罰，要懂得愛護部屬，必須要勇敢果決，要遵守嚴明紀律。其中又說到：「兵者，詭道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近，利而誘之，亂而取之，實而備之，強而避之，怒而撓之，卑而驕之，役而勞之，親而離之。攻其無備，出其不意。」指揮官是部隊的神經中樞，其所作所為都影響軍事任務的成敗。在平時，不僅要能凝聚部隊的向心，作為官兵表率。在戰場上，更須表現出沉著穩定，隨機應變的能力，就算戰況緊急，他也能指揮若定。尤其，當面對生死存亡關鍵，更要有犧牲生命的準備。

我國軍官獲得的來源主要是透過軍校畢業生，其次是招募大專以上的志願役軍官。軍校畢業生，從軍校入伍教育開始，就對成為指揮官的必備條件進行一連串訓練考核，希望透過的不斷的磨練，能夠養成軍人所應該具備的基本條件。對於非正統軍校畢業的志願役軍官而言，在任官之前，也必須施以短期的軍官養成訓練，使其在進入部隊之前能具備初級軍官所應有的本職學能。無論是軍校畢業生，或是非正統軍校畢業之志願役軍官，無不希望透過軍官養成教育，而成為一位優質的領導幹部。當然，此一希望是「預想」軍官養成教育，是可以訓練出一位優質幹部的手段。

我國軍官學校主要計有三軍體系的陸、海、空軍官校，國防大學體系的理工學院、管理學院、政戰學院，及軍醫體系的國防醫學院。其中

陸、海、空官校與政戰學院以通才為主，專業為輔；理工學院、管理學院、國防醫學院之技勤院校則以專業為主，通才為輔。雖然各院校有通專之別，但是畢業生未來在各軍種單位或兵科專長領域，都將成為最基層的領導幹部。我國陸海空軍軍官士官任職條例施行細則第八十一條亦規定，初任之軍官，應依其官科分配至基層部隊、艦艇、廠、庫服務，以奠定其官科之軍事基礎。

各軍校從一年級新生開始，從體態的要求、體能的訓練、生活的適應、觀念的建立等等，就是在塑造一個軍人所應該具備的條件。升上了二年級，除了強化新生階段的教育，開始擔任輔導學弟們的工作，每一個二年即必須輔導一至二位學弟，這個階段的目的是經驗的傳承。屬於高年班的三、四年級被賦予帶隊幹部的責任，及各種實習職務的分派，其最重要目的是訓練學生站在部隊前如何領導與指揮。每一位學生在以連(中隊)為單位的團體生活中，從低年級到高年級，從班兵到實習幹部，都是在觀察與被訓練如何成為領導幹部的過程。非正統軍校畢業的志願役軍官，則省略了軍校教育長期的人格養成，這些軍官的教育重點在於施予短期的專長訓練，使其成為可以立即投入部隊的「即戰力」，以填補部隊的短缺人力。

依據經歷管理權責單位的人事派職作業，對於這些剛畢業或結訓分發的尉級軍官，均管制歷練以「指揮職」為主。在而後的經管(經歷管理)發展上，循排長、連長(輔導長)、營長(輔導長)、師旅長(處長、主任)之各階主隊職歷練，並適時輪調幕僚職、專業職、或教育職。依據任職條例施行細則第十二條，重要軍職任期為二至三年，一般軍職為一至三年，專業職則為二至四年。因此，當指揮職任期屆滿之後，通常會依其專長調任幕僚職，以培養其指參作業能力。幕僚職任職一段時間之後，待高

階指揮職出缺，經管權責單位長官再依據候選者學經歷之完整性，選派績優者出任。

身為一位軍官，從學生時期到畢業任官，再從基層到高階，對於個人而言都必須不斷的精粹軍種兵科的專業知識，並且鍛鍊自己強健的體魄。但是，以其優異的本職學能領導士官兵部屬，以達成國軍使命，則是其最重要的工作。一位軍官如何能夠提振部隊官兵士氣，使部隊的訓練能夠更精煉而充實，這是身為部隊領導幹部最為重要的責任之一，也是使部隊在戰場上能否克敵的要素。因此，本研究將以軍官領導特質作為研究焦點，希望為國軍做出一些貢獻。



## 1.2 研究動機與目的

或許有人認為特質是天生的，也有人認為可以是後天學習得來，這種爭論各有立論觀點。認為領導特質是天生的，強調特質無法學習，認為領導特質是經由後天學習的，則反對這種天生的命定主義。但無論如何，領導者特質在學術研究中的重要性，已經在爭論中被彰顯出來。就本研究的立場，我們要了解的是領導者「當下」是否具備領導特質，其實他可以是天生的，也可以是後天學習得來的。

軍官從養成教育開始，其訓練要比任何組織來得更加嚴格。但是，軍官在經過一連串的訓練，尤其是軍校生畢業任官，是不是已經具備了一位部隊領導者所應具備的特質，並沒有一個客觀量表加以測量。因此，如何獲得一位優質的領導幹部，無論從招募軍校生或志願役軍官開始、軍校畢業生養成教育的評鑑、抑或是重要軍職的派任，如果可以多一項客觀工具的衡量，對於國軍領導幹部的培育與甄選，應該有莫大的助益。

筆者根據 Judge 與 Bono 從 2000 年起一連串研究的觀點，認為領導特質是由五大人格因素所組成，而五大人格特質又可以預測領導行為，企圖建立軍官領導特質量表，藉以達成以下之研究目的：

1. 希望對軍官領導特質提供一個完善的測量工具。
2. 希望透過這一量表的發展，提供給招募單位、軍事人力部門與決策主管的參考運用。

## 第二章 文獻探討

### 2.1 領導特質論

領導的「特質論」是探討領導的一個古老的議題，可以追溯到十九世紀的 Thomas Carlyle(1841-1907)提出的「偉大人物」(great man)。Thomas Carlyle 認為，偉大的領導者必須有獨特超凡的特質，他可以號召一批追隨者，進而創造歷史(Dorfman, 1996)，這些人的特質是天生擁有而不變的。Galton 也提出同樣的論點，他認為天生擁有獨特特質，足以改變歷史潮流的人，才可被稱之為領導者(see Zaccaro, 2007)。一九四〇年年代以前，特質論的觀點一直是研究領導的重要途徑，尤其在應用心理學領域(e.g., Bowden, 1926; Kohs & Irle, 1920)。

特質理論所強調的，領導者之所以成為領導者，而與他的部屬有所不同，就在於他天生有一種獨特的特質(Dorfman, 1996)，這種特質會吸引某些追隨者。一般而言，領導者的特質可能包含了自信、魄力、智慧、冷靜等等。Zaccaro(1991)等幾位學者認為，領導特質是由個人特徵所連結與整合的模式，它反映了個別差異，當面對各種不同團體與組織的情境時，這個模式可以使領導效能具有一致性。早在 50 年代，Stogdill(1948)曾對 1948 之前 30 年的領導特質文獻進行研究，就認為領導者與屬員之間在某些特質上--例如智慧(intelligence)，其差異是很明顯的。在研究中 Stogdill 歸納出領導者五大類的特質，包括能力(capacity)、成就(achievement)、責任(responsibility)、參與(participation)、地位(status)。

儘管特質論在早期的領導理論佔有一席之地，但卻也招致不少批評。主要是研究者研究的結果有太多的不一致性，大多數都各自提出不

同的領導者特質。Judge(2002)等人將相關學者提出的有效能的與卓越的領導者特質的質性研究整理如下表：

表 2-1、有效與卓越領導特質相關文獻

Daft(1999)	Stogdill(1948)	R. Hogan et al.(1994)	House & Aditya(1997)	Mann(1959)
機警 創造力 正直 誠實	獨立性、社交性 創新、堅持 自信、機警 合作、適應性	外向性 親和性 勤勉正直性 情緒穩定性	成就動機 社交影響動機 調節性 自信	調節性 外向性 支配性 剛毅 競爭性
Northouse (1997)	Bass(1990)	Yukl(1998)	Kirkpatrick & Locke(1991)	Yukl & Van Fleet(1992)
自信 果決 正直 社交性	調節性、適應力 進取心、機警 支配性 情緒平衡，控制 獨立，不受拘束 創見，創造力 正直、自信	活力程度與壓力承受、自信 內控、成熟情緒 正直人格 社會化權力動機 成就導向 低度依附需求	驅力（成就、企圖心、活力、堅忍、創新） 誠實/正直 自信（情緒穩定）	成熟情緒 正直 自信 高度活力與壓力承受

資料來源：Judge et. al.,(2002).

上表中自信出現的次數最多，其次是正直。雖然每一位學者所提出的特質，或多或少彼此有重疊，但都顯示出對一位有效能的與卓越的領導者，其所具備的特質各有不同，缺乏一致性。

領導特質理論從十九世紀就對於領導的研究有很深的影響，一直到二十世紀中葉，許多研究者才開始反省特質論，認為特質論無法解釋領導的效能。在接下來的三、四十年的時間，許多的領導理論如雨後春筍般的提出。這些理論主要包括了：一九四〇年代俄亥俄州立大學與密西根州立大學關注的領導行為論、一九六〇年代Fieldler根據其長期的研究提出的權變論(contingency theory)、一九七〇年代由加拿大學者House提

出路徑—目標理論(path-goal theory)與 Hersey & Blanchard 所發展出來的情境領導理論(situational leadership theory)等等。

## 2.2 領導行為論

關於領導者的行為理論，從一九四〇年代開始，包括：俄亥俄州立大學的研究，將領導行為區分為「創新結構」(initiating structure)與「關懷」(consideration)兩個向度，；密西根大學社會調查研究中心的研究，也將領導行為區分為「員工導向」(employee-oriented)、「生產導向」(production-oriented)兩個向度。其他的研究也陸續的發表，提出許多領導行為的分類。其中對於軍事領導行為也發展了領導評價程序(leadership assessment program; LAP)，其分類包括：(Van Fleet & Yukl,1986)

- 決策(decision making)：判斷(judgment)、問題分析(problem analysis)、決定(decision)
- 管理(administrative)：規畫與組織(planning and organising)、授權(delegation)、行政控制(administrative control)
- 人際溝通(communication interpersonal)：影響(influence)、敏感度(sensitivity)
- 個人的／動機的(personal/motivational)：創新性(initiative)

## 2.3 領導情境論

情境論的產生，主要是認為領導的效能並不只侷限於領導者的品質與行為，而應該考慮包含領導者所處環境的情境因素，隨著情境的改變，領導者必須有所意識，進而改變領導手段與方式。情境因素在領導的過

程中，已經成為影響領導者的變項，它可能：1.限制領導者的行為。2.成為干擾變數(intervening variable)。3.在特定環境中，調節一些重要的領導行為(Van Fleet & Yukl, 1986)

情境論從一九六〇年發展，大致上有以下幾種重要理論：

·權變理論(contingency theory)：

Fieldler 根據其長期的研究，提出了判斷三項領導效能的情境變數(Fieldler,1967)：

- 
- (1)領導者與成員關係(leader-member relations)：指領導者與成員彼此間信任、領導者對成員信心、成員對領導者尊敬與忠誠。
  - (2)任務結構(task structure)：工作任務是否有組織、有程序結構。
  - (3)職務權力(position power)：領導者在組織中的正式權力，及在組織中受成員支持之程度。

以上三項變數的交互關係，影響領導者決定採取的領導方式。如果部屬的既有經驗，又有不錯的領導者與成員關係、成員具備一般有利的條件，那麼「關係導向」(relations-orientation)的領導方式較「任務導向」(task-orientation)來得好；如果缺乏經驗、較差的領導者與成員關係、成員具備的條件非常差，或者很有經驗、有好的領導者與成員關係、成員具備極佳的條件，那麼「任務導向」的領導方式，要比「關係導向」來得好(Miller et al, 2004)。由於軍隊經常可能遭遇情勢緊急(situational urgency)，尤其遇到戰鬥狀況，此時指導式或任務導向的方式，應該是比較好的領導行為(Houghton & Yoho, 2005)。因此領導者是否認清自己所處的情境，並且採取適當的領導方式，將決定一個領導者成效的優劣。

·路徑—目標理論(path-goal theory)：

一九七一年由加拿大學者 House 提出，這個理論意義指的是：如果群體成員知覺高生產力是到達個人目標的最佳路徑，那麼他(她)將傾向成為一位高生產者(House, 1971)。其中有兩個重要的情境變數(Van Fleet & Yukl, 1986)：(1)群體成員的個人特質(包括技術、需求、動機)；(2)工作環境。環境的問題在大部分有關領導者甄選與效能的文獻上經常被忽略，但是事實上卻扮演相當重要的角色，如果有較高的環境支持，就算是缺乏領導特質，也是會成功的(Vardiman et al, 2006)。為了要驗證路徑—目標理論的有效性，House & Mitchell 在一九七四年又再提出四種領導者的行為：

- 
- (1)支持式領導(supportive leadership)：以友善的態度關切部屬的需求，是一種關懷(consideration)的表現。
  - (2)指導式領導(directive leadership)：讓部屬知道成員們對他的期望，要求部屬依程序完成工作，並給予適切的指導。
  - (3)參與式領導(participative leadership)：作決策時經常詢問、參考部屬的意見，並接受其建議。
  - (4)成就導向領導(achievement-oriented leadership)：設定具挑戰性的目標，使部屬能達到高標準。

這四種領導行為在前述的兩種情境變數干擾之下，將會對員工的績效與滿足感產生影響，因此領導者是否清楚自己員工的特質，與工作結構與權力系統，進而調整領導行為，將會決定領導效能之優劣。

·情境領導理論(situational leadership theory)：

情境領導理論是由 Hersey & Blanchard 所發展出來的，他們所提的情境干擾變項是部屬成熟度(maturity of subordinates)，包括(Hersey & Blanchard,1977)：

- (1)工作成熟度(job maturity):指部屬個人的專業技能與知識，當一個人的工作成熟度愈高，愈不需要別人的協助。
- (2)心理成熟度(psychological maturity)：指部屬個人工作的信心、意願、動機，當一個人的心理成熟度愈高，愈能自動自發。

在領導行為方面，會因為部屬的成熟度，而有適當因應的領導行為，區分為：任務行為(task behavior)、關係行為(relationship behavior)。在這兩種行為的高低程度上，又搭配四種領導風格(Robins,1983)：

- (1)告知(telling)：是高任務低關係型，強調指導性的行為。
- (2)推銷(selling)：是高任務高關係型，強調指導性與支持性行為。
- (3)參與(participating)：是低任務高關係型，強調共同決策。
- (4)授權(delegation)：是低任務低關係型，少指導少支持。

當屬員的敏捷度<sup>1</sup>(readiness)逐漸從低水準增加到達最高水準，較適當的領導風格應該從告知漸進到授權的移動，相應的領導行為必須從任務導向的行為，轉換到關係導向的行為(Houghton & Yoho,2005)。

---

<sup>1</sup> 敏捷度的意義，指的是屬員意願的程度(level of willingness)或信心，以及工作任務特殊能力(cited in Houghton & Yoho,2005；Hersey et al, 2001)。與成熟度類似。

上述三種理論的情境變數是領導行為的影響變量，一位指揮職軍官，對情境變數應該有一定的認知，才能稱得上是一位稱職的領導者。但是，這些理論所提出的情境變數，其內容有類似與重疊，有必要進一步歸類整理。根據前面情境變數的陳述，筆者將之區分為三類：

- (1)部屬特性：指的是領導者是否深入了解部屬個人的特質、部屬個人的工作與心理成熟度，當然這牽涉到領導者對部屬夠不夠信任的問題。
- (2)人際關係：領導者是否經常與部屬話家常、是否了解部屬、部屬是否經常向領導者反應問題。
- (3)工作狀態：領導者是否清楚其法定職責、是否清楚工作的程序與結構、狀況是否緊急。

## 2.4 領導者—成員交換理論(LMX Theory)

所謂「領導者—成員交換理論」(leader-member exchange theory)，根據 Robbins & Judge(2007)的定義，指的是「領導者在組織中將成員區分成內群體(in-group)和外群體(out-group)兩種人，在內群體的成員受到領導者的偏袒，而有較高的工作績效，較低的離職率，以及較大的工作滿足感；相反的，外群體的成員較少的關照，與領導者的互動則建立在正式權威(p.368)」，這是權變理論的另一種形式。此一理論與其他理論的最大不同在於，領導者—成員理論注重領導者與成員的關係，其他理論的基本假設是領導者對成員一視同仁。

雖然 LMX 理論的也累積了相當多的研究成果，但是對於內群體與外群體的區分過程，以及領導者與內群體關係的形成，並沒有探討

(Duchon, Green & Taber, 1986; Martin et al., 2005), 對於領導者在內群體中是否為具有效能的領導者, 亦沒有相關討論。事實上, 將組織區分為內、外群體的領導者, 其領導效能並不會比沒有區分的領導者高明, 亦即領導者與所有組織成員發展出深厚的情誼, 其領導效能是比較高的 (Scandura & Green, 1984)。

## 2.5 華人領導理論

對於領導的本土性研究, 包括有: Silin(1976)提出的家長式領導, 他強烈批判了台灣企業的威權領導; Redding(1990)對華人企業進行長時間與多國性的研究, 他提出了仁慈領導的概念, 但因為基本上是一個人治色彩相當濃厚的社會, 這個仁慈會因為對象不同而有差別; Westwood(1997)根據前二者的研究, 提出比較新的觀點, 如社會和諧、對談理想(dialogue ideal), 但其研究並不完整; 最後, 台灣學者則以鄭伯璜的研究最豐富, 從 1980 年代末期即進行長時間的觀察並探討台灣的企業與軍隊組織及其管理, 在 1995 年提出了施恩與立威兩種領導類型(樊景立、鄭伯璜, 民 89)。

根據 Silin、Redding、Westwood 等人的研究, 樊景立與鄭伯璜提出了家長式領導所包含的三個重要的內容, 也就是威權(authoritarianism)、仁慈(benevolence)、及德行(moral)領導(Farh & Cheng, 2000)。其中威權類似鄭伯璜的立威領導類型, 指的是領導者權威不容挑戰, 且領導者有絕對的權利控制部屬, 而部屬完全服從其領導。仁慈則類似於施恩領導類型, 指的是領導者重視部屬的福祉, 領導者對待部屬如同自己子弟般, 給予不斷的關懷與協助。而德行則表現出一個領導者個人的操守, 值得部屬對他的尊敬。

### (1)威權領導：

強調領導者個人對部屬完全的支配、貶抑部屬的能力、部屬必須聽從領導者的教誨與指導，領導者顯然一副高高在上的樣子(許金田等，民 93)。這類型的領導者，處理任何事情都不問他人的意見，並且對部屬要求嚴格，給部屬極大壓力，當部屬無法完成任務，大多以責罵的方式加以教訓(鄭伯璦等，民 89)。在實證研究部分，軍事領導幹部若採取威權領導，對組織公民行為產生顯著的負面效果(鄭伯璦等，民 89)。而如果領導者採取威權領導，對於不屬的身心健康方面也會有極大緊張與壓力，而產生負面效果(陳皓怡、高尚仁，民 93)。但是因為台灣社會的民主化，已經使得大多數組織的管理者或是領導者，不再採取威權式的領導，因此上述的研究也多顯示出這種趨勢。

### (2)仁慈領導

所謂仁慈領導是領導者對部屬的「施恩」，通常領導者會將部屬當做自己人，不只在工作上，甚至對於私人之間的問題都會給予關懷，施恩可能包含金錢，也可能是福利，而其領導行為包含了個別照顧與維護部屬的面子(樊景立、鄭伯璦，民 89)。所以，領導者對於忠誠的員工會特別照顧，甚至於自己的部屬犯了錯，也不太會公開指責，即使犯了嚴重的錯誤，也總以保護其利益為考量(許金田等，民 93)。例如：某單位軍官犯了重大錯誤，在事情未被公開之前，即令其辦理退伍，並支領退伍金。因此，仁慈領導的特質為關懷、體貼、利他、思慮周密。

### (3)德行領導

此處所指的「德行」，等於是美德或高尚的品德，但許多的研究所提出來的看法並不相同。有些指的是「大公無私」，也有認為是孝道、

寬容，或者德治(virtuocracy)(樊景立、鄭伯璜，民 89)。其實，這都是中國傳統儒家的道德觀，是儒家要求君王所必須具備的基本人格要求。根據鄭伯璜、莊仲仁(民 70)對我國軍隊進行的研究，發覺士官普遍對軍官有徇私牟利的評估，因此雖然領導者應該具備的美德有許多種，但是不徇私、以身作則，將是身為軍事領導者所應該注重的(樊景立、鄭伯璜，民 89)。實證研究亦指出仁慈或德行領導，對於與部屬之間的關係品質，或者是組織公民行為有正向影響(凌孝恭等，民 89；許金田等，民 93)，在信任與滿意的關聯性亦呈現正向效果(許金田等，民 93)。因此，德行領導所具備的特質為公私分明。

## 2.6 新興領導理論—新特質論

新興的領導理論非常強調領導效能，House(1977)提出有魅力的領導者(charismatic leadership)的概念。強調情境在領導中所扮演的重要角色，並也指出這種領導類型的領導者具備的超凡特質，是形成領導效能的決定因素(House, 1977)。有魅力的領導者具有高度的自信心堅持自己的信念，有強烈的權力慾望企圖影響成員 Yukl(2002)。他有一種卓越超凡的特質，讓成員願意追隨，這種特質使得他有能力形塑振奮人心的願景，而且願意身體力行(Conger et al, 2000)。Cremer & Knippenberg(2004)曾經對領導者的自我犧牲(self-sacrifice) 與自信(self-confidence)影響領導效能作深入研究。他們發現領導者自我犧牲，對領導效能是有貢獻的，而且領導者的自我犧牲和自信的交互作用，其連結也產生很強的效果。甚至於，領導者的魅力是透過自信與自我犧牲才被引導出來的。這種魅力並不需要是天生的特質，而是可以在組織系統之中被發展與學習得來的(Gardner & Avolio, 1998)，它是轉型領導者特質的重要組成。

轉型領導與交易領導是由 Bass 提出，統稱轉換－交易領導模型 (Transformational-Transactional Leadership Model, TTLM)，其內容涵蓋了所有領導風格的優點。這個模型是 Bass(1985)根據 House(1971)的路徑目標理論(path-goal theory)與魅力領導理論所建立的。Bass & Avolio (1993) 提出四個轉型領導(transformational leadership)的行為特質，包括：

(1)鼓舞的動機 (inspirational motivation)：

領導者有高度的熱誠與自信，會根據價值理念，透過情感、道德、願景的連結，運用象徵性行動或具說服力的言詞來鼓舞部屬。

(2)理想化的影響(idealized influence)：

這是領導者產生魅力的重要來源，他有很高的倫理道德標準，也有極佳的才能與信賴感，部屬因而會對領導者產生景仰與忠誠。

(3)個別的關懷(individualized consideration)：

領導者非常了解並在意部屬個別的目標、需求與想法，他可以作為部屬們心靈的導師，也可以指導、教育部屬的工作的技巧與方法。

(4)才智的激勵(intellectual stimulation)：

不斷對舊有規範提出挑戰，並且鼓勵部屬拋開過去的思維模式，培養部屬獨立思考與創造力。

交易領導(transactional leadership)(Bass,1985)則指的是領導者與部屬之間交換的動能，領導者建構一個特定的目標，控制事情的進展，並且在目標達成之後會有明確的報酬(Benjamin & Flynn, 2006)。交易領導型的領導者，以薪水、獎金、升遷等實質的誘因，來交換部屬的努力工作及付出。這一種經濟性控制的領導行為，這種領導人具有一種務實的特質，Bass(1985)提出三個行為特質：

(1)論功行賞 (contingent reward)：

領導者領導部屬靠的是資源的交換，領導者可以提供無論是有形或無形資源，來換取部屬的努力工作與績效，部屬也會期待在努力的付出之後會有回報。

(2)例外—積極/消極管理(management by exception-active/passive)：

領導者根據組織的需求，對於績效做嚴格的管控，尤其所有正確的行動步驟都會加以設定。例外—積極管理是對績效加以監督，只要有必要，隨時都會採取正確行動，以避免有任何不必要的誤差產生。然而，當標準化設定之後，領導者只有當問題具有嚴重性時，領導者才會干預，則是例外—消極管理，。

(3)放任主義(laissez-faire)：

領導者不干涉部屬的行為過程。

在實證研究方面，Bass & Avolio(1990)為了要研究領導效能，提出的多元領導問卷(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)，目前已被廣泛研究在相關轉型領導的議題，亦經常被運用於軍事單位，成果相當豐碩。Waldman, Bass & Yammarino (1990)針對美國海軍軍官的研究中，特別將論功行賞與魅力領導編制問卷加入到多元領導問卷之中，充實多元領導問卷的內容。Bass & Avolio(1997)更進一步發展包含交易領導的多元領導問卷。

一個好的領導者，或稱有效能的領導者，都會表現出轉型領導與交易領導的各種行為特質。Bass(1985)認為這是因為人格在各種領導風格扮演重要的角色，由於同時間五大人格因素模型(Five-Factor Model)也正在心理學界發展的起步階段，並未受到 Bass 的注意。然在五大人格因素後

來逐漸成熟，也被廣泛應用，但 Bass 也並未因此而採用。Bass(1995)針對這些行為列出不同的特質，如下表：

表 2-2、人格與轉型-交易領導因素連結

轉型領導因素				
魅力	魅力—鼓舞	鼓舞的動機	才智的激勵	個別的關懷
支配性 社交性 (較少)理性 情感 內控性 自我接納	自信 親力親為 調節 實際 變革需求 助人 母性 (較少)侵略性 (較少)批評	支配性 社交性 感性 內控性	支配性 內控性 理性 情感 自我接納	支配性 社交性 外向性
無明顯特徵的轉型領導				
(較少)理性 智慧 (較少)著重情緒因應 順從 著重行為因應 耐勞 (較少)迷信思考 身強體健 天真樂觀主義				
交易領導因素				
論功行賞	例外管理		放任主義	
支配性 社交性 (較少)理性 (較少)精確的 感性 身強體健 內控 自我支配	(較少)自我支配		情緒穩定 人際關係 創造性思考 精確 資料記憶 (較少)道德勸說 外控性 (較少)自我支配	
無明顯特徵的交易領導				

較多理性	(較少)負面思考
(較少)著重情緒因應	智慧
著重行為因應	自律
天真樂觀主義	

資料來源：Bass, B. M.(1998). *Leadership: Industry, Military and Educational Impact*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, p.125.

以上轉型－交易領導各有不同的特質，這些特質都是展現一位領導者所應具備的，但是表列中的特質，並未經過人格研究嚴格的驗證。儘管如此，我們仍可以看出，這些特質與五大人格因素的特質相互涵蓋。

House & Aditya(1997)認為，「特質研究有一個問題，那就是對領導特質的探討，缺乏人格理論實證的支撐。(p.410)」Lord(1986)等人就曾經根據 Mann(1959)提出的領導特質進行聚合分析(meta-analysis)研究。雖然其研究對特質理論有一定貢獻，但是因為 Lord 等人的研究受限於 Mann 的觀點，對於其他的文獻就無法完全整合。Judge(2002)等人追隨其後，為了改進過去的研究缺乏領導特質的分類架構，於是採用以五因素模型(Five-Factor Model)作為架構來探討人格特質與領導的關係，其研究結果也比 Lord 的成果更加精練與豐富。

## 2.7 領導與人格

### 2.7.1 領導與五大人格因素

1980 年代開始，領導研究的相關文獻發展出魅力領導、轉型領導、交易領導，強調情境在領導中所扮演的重要角色，並也指出這種領導類型的領導者具備的超凡特質，是形成領導效能的決定因素(House, 1977; Bass, 1985)。為什麼一個領導者能夠讓部屬願意犧牲個人的利益，願意跟隨領導者，共同完成組織的任務與目標，是不是這個領導者有一定的獨

到特質，吸引了部屬的追隨。這似乎又回到對特質論的探討，只是此時的特質論更強調的是有效的領導，在實證研究的努力上，經過了行為論、權變論、與情境論，而有了更多的累積。

西方學者對於「領導」有許多不同的見解，Yukl (2002,p.3) 舉出下列具有代表性的定義：

- (1)領導是「個人指導群體活動以達共同目標的行為。」
- (2)領導是「不斷增加順從於組織常規性工作的影響力。」
- (3)領導是「當人們在制度的、政治的、心理的，和其他的資源動員起來，被運用來升高、吸引或滿足追隨者的動機。」
- (4)領導是「組織團體為達成既定的目標、成就，領導者影響組織活動的過程。」
- (5)領導是「透過集體努力而達到既定目的(有意義的方向)，並且願意盡力達到目的的過程。」
- (6)領導是「有能力追隨外部文化，並且開始更加適應變革的過程。」
- (7)領導是「使人們理解如何一起共事，好讓人們了解並承擔的過程。」
- (8)領導是「在組織內透過擘畫願景、體現價值、創造環境，以完成工作。」
- (9)領導是「個人影響他人、激發他人的能力，使其他人對組織的效能與成功能貢獻心力。」

以上這些定義，都有著影響他人的內在意涵，卻也都存在著爭議。Yukl(2002)則認為要給「領導」下一個適切的定義，不僅是不切實際也是不合人意的事。不過，他還是給了一個廣義的定義：影響他人了解並同意，什麼是需要完成的，而又如何能夠有效的完成，並且促盡個人與集

體的努力，來完成共同的目標(Yukl,2002, p.7)。無論如何，要能夠具備這些定義下的領導者，從歷史的角度看來，似乎都具備了特殊的領導特質(Bass,1990)。

西方國家的軍隊人事招選已經將人格列為重要的考量變項，特定的人格特質在軍隊中將被列為符合標準或不符合標準(Bartram,1995; Sandal, Endresen, Vaernes, & Ursin, 1999; Thomas, Dickson, & Baliese, 2001)。早期領導特質的研究，並未將人格加以分類來協助理論的發展，而導致研究出各種不同的人格特質，造成整合的困難。如今，許多人格心理學家都採取人格理論的五大因素模型，研究領導特質。Judge 等人(2002)就以此模型，作為領導與人格在聚合分析方面的組織框架進行研究。這個模型是透過不同時間、環境、跨文化的研究，以五大因素的人格特質進行大規模的測量，透過因素分析研究，對於預測領導效能，建立具有相當一致性的理論模型，並且發現人格特質的五大因素對於領導效能具有顯著性影響(Digman & Shmelyov,1996; McCrae & Costa,1997; McCrae & Costa,1999; Hendriks et al., 2003)。

五大因素，包含了外向性(extraversion)、經驗開放性(openness to experience)、親和性(agreeableness)、勤勉正直性(conscientiousness)、情緒敏感性(neuroticism/ emotional stability) (Costa & McCrae, 1992)等五項因素所組成的基本人格結構。以下筆者連結人格與領導，就五大因素的每一個構面詳細討論：

#### (1)外向性：

外向指的是善社交的、獨斷的、有活動力的、有膽量的、精力充沛的、愛冒險的、健談的、樂觀的，當一個人有較高的外向性，

表示他們與別人互動時，他們的行為表現出支配性(McCrae & Costa,1987; Costa & McCrae,1992)。若連結到轉型領導的行為風格，外向性的領導者具有清晰且有條理的表達能力(Friedman, Prince, Riggio, & DiMatteo, 1980; House, 1977)，這種能力表現出影響、說服、動員他人的能力，是一個有魅力的領導者所應有的特質(Bass, 1985; House, 1977)。這種類型的領導者，通常會表現出積極、有企圖心、具影響力，它可以在部屬間展現出自信與熱誠(Bono & Judge, 2004)。轉型領導者外向性的另一重要特質則是支配性與社交性，所謂的支配性表現在社會交往方面，轉型領導者會採取主動的介入，在社群中喜歡引導話題、帶動氣氛，而非令人不舒服的強制要求，因此這種支配性的另一面就是社交性(Judge & Piccolo, 2004)。在實證研究方面，轉型領導與外向性具有顯著相關(Judge & Bono, 2000; Bono & Judge, 2004; Lim & Ployhart, 2004)，Judge(2002)等人的研究亦顯示，外向性不僅與領導呈最一致相關，而且是在控制其他四項因素之後，外向性亦有顯著效果，換句話說，它是領導者最重要的特質。

## (2)經驗開放性：

主要指的是興趣的多寡。一個人有較高的經驗開放性是被有想像力、不墨守成規、自主性、創造力、另類思考、創發性、洞察力、反省力的特質所形塑(McCrae & Costa,1987; John & Strivistava, 1999)。經驗開放性與另類思考具相關性(McCrae, 1987)，而與創造力更呈現高度相關(McCrae & Costa, 1997)，。具有經驗開放性的領導者，由於有較高的創造力、想像力，因此可以擘畫組織未來的願景(Judge & Bono, 2000)。除此之外，經驗開放性不墨守成規，對於現狀有強烈改變的需求，轉型領導者有關才智激勵的行為，就是在

突破現狀的轉變，他們會不斷尋找新機會並且使用不同於成規的方法來達到目標(Conger, Kanungo, Menon, & Mathur, 1997)。然而，根據最近的實證研究顯示，Hoogh(2005)等人發現經驗開放性與魅力的領導者的經驗開放性，只有在較具動態性的工作環境中才有正相關，在相對穩定的工作環境中則較少。在 Ployhart, Lim, & Chan(2001)的研究中也顯示，在軍隊訓練過程中，可以預見魅力領導者，但是這是在相當具有挑戰性的條件之下，在大多數穩定的情況中並非如此。經驗開放性有些特質並沒有效標的關聯性，例如創造力，經驗開放性的特質之所以和領導有相關，只有反應在企業裡，而且都和外向性一起而與領導產生強烈相關(Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002)，而且當其他因素被控制後，經驗開放性的效果就不顯著了(Judge & Bono, 2000)。

### (3)親和性：

有親和力的人是利他的、熱誠的、慷慨的、信賴的、合作的、溫和的、親切的(McCrae & Costa,1987; Costa & McCrae, 1992; Graziano & Eisenberg, 1997)，這類型的人比較關心他人的利益，利他主義正是親和性的人所具備的首要條件(Digman, 1989; McCrae & John, 1992)。部屬把工作做好，他們也會毫不吝惜的表達感激之意(Bass, 1985)，因此會隨時注意部屬的感覺與需求，轉型領導中個別的關懷正是如此的表現，這個個別關懷的核心，是轉型領導者與魅力領導者願意且能夠注意部屬的個別需求(Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1994)。當然，會對部屬適切的關懷，則對於人與環境應有較高的敏感度。Zaccaro 等人(1991)就發現人際敏感度與領導是有相關的。Conger 等人(2000)也認為魅力領導者對環境與成員的需求有很高的敏感度，會細心觀照環境的機會、限制、與成員的需

求。親和性與管理者偏好參與式領導風格有正相關(Stevens & Ash,2001)，Judge & Bono(2000)也發現，在企業環境中親和性與魅力領導和轉型領導有正相關。但在 Lim & Ployhart(2004)針對新加坡的軍隊進行的研究顯示，親和性與領導出現負相關，許多具親和力的軍事領導者，被其部屬認為較不具轉型領導。Hoogh 等人(2005)的研究 在動態性的工作環境，親和性的特質是不明顯的，因為在這種環境中，需要高度的服從與對規定的堅持。因此也可以解釋，為何 Lim & Ployhart 的研究，親和性的特質在軍隊的領導者較不顯著，主要是軍隊講究的是服從與紀律。以上的研究之所以出現相反的結果，Judge 等人(2002)認為是被有些效標(criteria)與環境的不同所導致，Lim & Ployhart(2004)則認為是因為樣本的差異，相較於企業，軍隊是在危險、有生命威脅的環境中工作，所以親和性的特質就不被期待。

#### (4) 勤勉正直性：

這包含了可靠性、責任感、盡職的、深思的、成就感、守法性(McCrae & Costa,1987)，Barrick & Mount(1991)認為勤勉正直的主要內涵則是成就感與自律，它對整體工作績效具有相關性。勤勉正直的人擁有不屈不撓與勇往直前的精神(Goldberg, 1990)，Bass(1985)認為這是魅力領導者的特質，具有勤勉正直性的領導者會設定標準，鼓舞部屬努力達成。當部屬認真的完成工作之後，領導者也都會採取論功行賞來獎勵部屬(Bass, 1998)。勤勉正直性在以不同工作與效標型態下，預測工作績效時都有非常好的效度(Barrick & Mount,1991)。Hoogh 等人(2005)的研究亦發現，勤勉正直和魅力領導與交易領導有正相關，勤勉正直性對於軍職人員在工作績效的表現上亦顯現有很高的預測性(Salgado,1998)。雖然 Judge

& Bono(2000)的研究，勤勉正直與轉型領導不具相關性，因為有成就動機的領導者，比較喜歡干涉部屬的事務。但是在 2002 年的研究，採取文獻研究的後設分析，卻發現勤勉正直是僅次於外向性，與領導之間具有高度相關(Judge et.al., 2002)。

(5)情緒敏感性/情緒穩定性：

所反應的是畏懼的、悲傷的、易怒的、焦慮的、防衛的、不安全感、情緒化的傾向 (McCrae & Costa,1987; Costa & McCrae,1992)，也就是缺乏自信與自尊(McCrae & Costa,1991)。有高度自信與自尊的領導者，有較高的績效標準，也會使部屬信服而達到這個標準(Bass, 1990)。自信心是轉型領導與魅力領導的必備條件，如此才能符合這類領導者敢挑戰、愛冒險的特質(Kirkpatrick & Locke, 1991; House & Howell, 1992)。因此，如果沒有自信的人，自然不會成為一位領導者，因為它容易逃避責任。其次，自信、愛冒險又是外向性的特質，所以情緒敏感性與外向性具有負向關係(Lim & Ployhart, 2004)。情緒敏感性由於是負面因素，因此也有學者將它轉變為正面因素，稱為情緒穩定性，包含了安全的、穩定的、寬心的、自足的、不焦慮的、信賴的、包容的(Mount & Barrick,1998)。情緒穩定性對於軍職人員的工作績效也有很高的預測性(Salgado,1998)。然而，也有研究有出人意料的發現，情緒敏感性與轉型領導或魅力領導出現弱相關或不顯著(Judge & Bono, 2000; Judge et. al., 2002)。Judge & Bono(2000)就認為，應該將自尊與控制點(locus of control)人格加入情緒敏感性的特質裡，Howel & Avolio(1993)的研究就曾發現，內控(internal locus of control)與情緒敏感性有著強烈的相關性。

## 2.7.2 五大人格特質的測量

透過前述的探討，筆者乃根據 Judge 和 Bono 兩人認為領導特質由五大人格因素組成的看法，從其涵蓋的內涵來探討領導所應具備的特質。因此，從五大人格因素與領導之間的相關文獻，發現其間的強弱關係與脈絡，主要目的即在找出哪些特質是領導者必備的，而有哪些特質是在某些領導環境才會產生。

由於五大人格因素經過多年的研究與發展，已經有各種不同的測量版本，其中以 Costa & McCrae 從 1985 年起開發的人格量表，到 1992 年推出的 NEO PI-R 修正版本，一直是最被學界與實務界運用的量表。該量表不僅在信效度通過嚴格的考驗，而且經過東西方不同國家的跨文化研究，累積相當不錯的成果。因此，筆者亦以該量表所建構的特質作為領導特質量表的基本組成，詳細的特質意涵如下表：

表 2-3、NEO PI-R 人格特質內涵

特質名稱		內涵
外向性	熱情	親切接近他人
	樂群	偏好與人為伍
	獨斷	社會支配與勇於表達
	活動力	活躍的程度
	追求刺激	環境刺激的需求
	正向情緒	有體驗正向情緒的傾向
經驗開放性	想像力	內在世界想像的感受度
	審美觀	藝術與美好事物的鑑賞
	感受	內在感覺與情感的開放性
	行動	技術層次新經驗的開放性

	推測	知識好奇心
	價值	不斷檢視自我價值標準
親和性	信任	相信他人的真誠與好意
	坦誠	直接的表意
	利他	積極關懷他人的福祉
	順從	人際衝突的反應
	謙卑	降低自我成就與謙虛的傾向
	同理心	對他人有移情的態度
勤勉正直性	勝任感	相信自己能把事情做好的信心
	條理	個人組織能力
	責任感	強調實踐道德義務的重要性
	追求成就	個人成就和目標方向的需求
	自律	儘管無趣或易分心也堅持將任務完成
	謹慎	行動或說話前仔細思考的傾向
情緒敏感性	焦慮	隨時感到不安的程度
	憤怒敵視	受挫折或痛苦而憤怒的傾向
	沮喪	罪惡感、悲傷、失落、落寞的傾向
	怯生	害羞或社會焦慮
	衝動	不計後果執意行動而無法控制的傾向
	易受傷	容易感受壓力

資料來源：<http://www.unifr.ch/ztd/HTS/infest/WEB-Informationssystem/en/4en001/d590668ef5a>

本土心理學在近年來也非常努力，以五大人格因素對華人社會進行研究，例如楊國樞從 1988 年起進行華人人格因素研究，到 1999 年發現華人地區的五大人格因素分別為「善良寬厚」、「沉穩幹練—迷糊懦弱」、「外向開放—內向拘謹」、「暴躁固執」、「勢力浮誇」

(<http://www.heart.net.tw/phpbb2/viewtopic.php?t=3402>)。但是，在與領導有關的實證研究上，則欠缺文獻的支持，這仍有待長時間學術研究的累積。

### 2.7.3 領導與內外控人格

控制點(locus of control)的人格特質指的是一個人面對任一情境時最一般化期待(generalized expectancy)，也就是任一個體面對同一問題時，所採取的一致性的態度與行為(Rotter,1966)。區分為內控與外控兩種人格特質：

#### (1)內控人格：

內控人格所表現出的特質，是對命運永不低頭的自我掌控能力(Rotter,1966)，相信自己有能力影響環境，任何事情的發生自己也有能力控制(Roberts et al.,1997; Martin et al.,2005)，這種性格的人比較有自信，對自己的工作能主動投入，相信努力一定會成功，但是失敗一定是自己不夠努力(Hammer & Vardi,1981; Spector,1982; Kren,1992)。因此，他們較自主、有警覺性、焦慮感低、自尊性高、有責任感(Phares,1976; Martin et al.,2005)，也可說有較佳的抗壓性。

#### (2)外控人格：

外控人格所表現出的特質，認為自己無法控制外在環境，任何事情的發生都是外部力量的主宰，往往將之歸咎於命運，或者是起因於他人(Roberts et al.,1997; Martin et al.,2005)。這種性格的人並不認為事情的成功是可以靠努力而得到(Kren,1992)，總是以為別人之所以能成功，是因為他有好背景，或者命好、運氣好。這種人依賴心強、沒有自信、消極、沮喪、抗壓性低(Rotter,1966; Joe,1971; Benassi et al.,1988)。

就控制點而言，領導者所展現的都是一種自制力的特質。這兩種所謂「控制點」(locus of control)人格特質的研究，在針對領導行為與績效的相關性方面，已經有了很好的成效。許多研究顯示，相較於外控導向的管理者，內控導向的管理者在他們足以影響的環境裡，展現較大的自信心，他們有更好的能力，採取開放與勇於面對風險，來處理壓力情境，並且有許多更為創新的策略，使企業能產生更高的績效(Anderson,1977; Kipnes,1976; Miller, Kets de Vries & Toulous,1982; Miller & Toulous,1986)。由於軍隊是一個講究服從，高度壓力情境的組織體，身為部隊的領導幹部，是否能克服這些外在環境因素，就顯得非常的重要。

以上所討論的五大人格因素或是內外控人格，是較具一般性的基本人格特質。針對領導特質的意義，Zaccaro(2007)認為領導特質除了是反應出個人差異人格特質，重要的是在各種組織中能夠展現出領導的效能(leadership effectiveness)。領導效能(leadership effectiveness)又稱為有效領導(effective leadership)，是組織運作非常重要的一個部分，可以定義為有效地實現規定目標的一個因素(西點軍校，民 81)。有效領導會影響員工工作上努力，及一起朝向集體目標前進的意願(Cremer & Knippenberg,2004)。因此，它注重的不是領導的一個結果，而是在達成目標前的一個歷程，這個歷程是領導者激發出屬員(follower)對組織的集體認同(collective identification)，而願意一起共同合作。

## 2.8 軍事組織

軍隊是一個階層式的組織，呈現金字塔型，愈接近頂端階級職務愈高，權力也愈大。軍隊組織講求內部控管、分層負責，且權責明確、分工細膩及作業標準化和固定化型態，具有官僚型文化特性(歐陽國南，民95，頁：91)。在平時講求嚴格的訓練，在戰時務必毫不保留的奉獻犧牲，團結、紀律、服從則是軍隊給人的一般認知。在層級如此嚴密的組織中，為了要使任務順利完成，必須做好指揮管制與命令貫徹，而其中最重要的是作為每一層級樞紐的領導者，也就是部隊指揮官或部隊長。

由於軍隊是一個具有組織性、集體性的團體，因此部隊指揮官的一舉一動對軍隊組織都有很大的影響。部隊長是部隊的神經中樞，其所作為都影響軍事任務的成敗。在平時，不僅要能凝聚部隊的向心，作為官兵表率。在戰場上，更須表現出沉著穩定，隨機應變的能力，就算戰況緊急，他也能指揮若定。尤其，當面對生死存亡關鍵，更要有犧牲生命的準備。軍隊在培養一位部隊指揮官，從基礎教育開始，就對養成指揮官的必備條件進行一連串訓練考核。從社會學習理論的觀點來看，個人的學習經驗，確實可以影響人格與行為的發展。但是，這並不代表每一個人在學習過後，就一定會塑造出特定的人格與行為。

軍隊成立最大的目的在於維護國家安全，且當戰爭來臨之時能夠克敵制勝，所謂「軍以戰為主、戰以求勝為目的」，就是這個道理。但是，軍隊作戰是使戰士面臨生死存亡的關鍵情境，戰士能否不畏戰場的槍林彈雨，能夠殲敵滅敵，而又能全身而退，這和部隊平時的訓練是否確實，有著很大的關係。然而「兵隨將轉」，要怎樣訓練一支堅強的鋼鐵勁旅，是各級部隊指揮官的一門重要的課題，

「指揮」(command)是指領導者因其階級和職務而來的法定「權威」(authority)，藉以影響部屬(孫敏華、許如亨，民 91)。亦謂在武裝部隊中，一種所賦與的權力，以便對軍隊指導、協調和控制。指揮具有廣泛的責任，包括計畫、組織、訓練、指導和控制軍事單位去達成其使命(HQ USA, 1974)。實際上隱含著「統御」的意涵，所謂的「統御」，是統率駕御，帶有控制的意思。說文解字的解釋：統者控也，御者駕也，就是這個意思。這是一種法定的權力，可以展現命令與規則的意志貫徹，譬如懲罰(punishment)、強制權(coercive power)、酬賞權(reward power)的使用。Hollander & Offerman(1990)的研究中就發現懲罰與強制權的使用，會在組織中產生相當大的變化，換句話說，懲罰與強制權在組織中的運用是會有效果的。Atwater (1998)等人的研究，適當情境使用懲罰和領導者效能(leader effectiveness)有正相關，尤其在訓練較低階能力者時，會被認為是蠻有效的領導技術。

前美國空中作戰指揮官 John Michael Lob 將軍認為，擔任指揮職的人，應該具備以下的特質：(Lester, 1997)

- 指揮官必須以身作則，做部屬的榜樣，以職權及影響來指導。
- 指揮官必須心胸開闊，待人親切，但不建立小幫派。
- 指揮官必須在單位內提升正面的遠景和文化，不應躲避必須面對的困難。
- 指揮官必須要分辨清楚錯誤與犯罪，並以不同的方式處理。
- 指揮官必須在整個單位裡公正無私、前後一致地維持紀律，將友誼、階級或其他特別的差異放在一邊。
- 指揮官必須避免徇私、任用親人、偏袒親信，不論是何種形式。

- 指揮官必須了解什麼才是對整個單位的信任與忠誠，不應該誤解信任與忠誠。
- 指揮官必須了解何時要嚴格執行紀律，何時要寬大仁慈，而不要混淆這兩者。

軍隊不同於一般企業組織，它不以營利為目的，作為軍人也不以金錢報酬為激勵工具。部隊的領導者必須要以身作則來影響部屬，更因為軍人合法擁有武力，必須要以更高的道德標準來要求自己。因此，部隊的領導者，如何帶領部隊士官兵，如何使部隊士氣更高昂，如何使部隊訓練更精良，領導者是否具備優異的領導特質是就變得非常重要了。

## 2.9 理論比較

領導理論發展至今已有百年歷史，本論文探討了包含特質論、行為論、情境論等一般領導理論，以及較為特殊的領導者—成員交換理論、華人領導理論、與新特質論。這些理論各有它產生的歷史背景，但也呈現出典範遞移(paradigm shift)的理論昇華。筆者就這些理論的主要特點，歸納比較如下：

### (1) 特質論：

成功的領導者一定有一種與眾不同的獨特人格，但這些特質的內容甚為龐雜，數量太多，並且缺乏一致性。

### (2) 行為論：

相較於特質論分析領導者的心理特質，行為論則是以領導者的行為為探討重點，強調領導者管理工作的執行。該理論雖具有內容上的一致性，但未能顧及情境因素，以致於無法在不同組織間推動。

(3)情境論：

該理論認為不同情境應有不同的領導行為，以情境因素作為行為與績效間的中介或干擾變項，研究成果相當豐富。由於領導行為需視任務情境而定，然而什麼是任務情境因素，會因為認知不同而對研究結果有所影響。

(4)領導者—成員交換理論：

領導者將成員區分為內群體與外群體，強調「關係」的重要，但此區分並未能顯現出較高的領導效能。

(5)華人領導理論：

以華人社會為特定對象的本土性研究，提出了與西方社會不同的理論概念，是值得進一步探討的課題。但研究成果尚待累積，尤其與西方領導理論的探討比較，期能理解文化因素對領導的影響力。

(6)新特質論：

它排除古典特質論的命定主義論點，並以情境論為基礎建立起來的新特質論，它包含三種領導行為特質：轉型領導、交易領導、與魅力領導。該理論研究成果累積快速，成果豐碩，是近期領導研究的主流。

本論文以軍官領導特質為焦點，在面對如此眾多理論的同時，確實產生抉擇的困難。筆者最終決定以新特質論為理論依據，輔以人格特質進一步強化其內隱特性，其理由如下：

(1)本論文主題是軍官領導特質，既然是領導特質，就應該置重點於內隱心理特質，又為了避免落入古典命定主義的危險，因此採用新特質論。

(2)談特質當然不能脫離人格，從 2000 年以來，Judge 與 Bono 等人就陸陸

續續在具權威的應用心理期刊，以五大人格特質與領導的關係發表其研究成果，也都發現五大因素與領導具高度相關，有足夠的證據支持領導特質是由五大因素模型所組成(Judge & Bono, 2000; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Judge & Piccolo, 2004; Bono & Judge, 2004)。甚至也針對轉型領導(transformational leadership)、魅力領導(charismatic leadership)與五大因素做連結，來探討工作績效或進行領導風格的預測(Judge & Bono, 2000; Judge & Piccolo, 2004; Bono & Judge, 2004; Lim & Ployhart, 2004; Hoogh, Hartog, & Koopman, 2005)，也有相當不錯的成果。

- (3)由於領導的相關理論太多，基於各種理論發展的各式量表也不少，若將全數納入量表初始編製，將會使量表過於發散。因此，本研究將以近期研究成果豐碩之領導新特質論與五大人格因素為基礎，來發展軍官領導特質量表，不僅較符合量表以特質為焦點的內涵，對於新典範的採用與嘗試，也是一種學術成果的累積。



## 第三章 研究方法

### 3.1 量表編製流程

第二章文獻探討部分已經勾勒出本量表編製的方向，以 Judge & Bono 等人的看法為依據，採用五大人格特質作為領導特質塑造因素的概念，並輔以內外控人格作為強化。五大人格特質的構念包括：外向性、經驗開放性、親和性、勤勉正直性、情緒敏感性；內外控人格特質構念包括：內控人格、外控人格。除此之外，作為與人格因素相連結，亦可作為效標的轉型—交易領導模型的領導行為，其構念包括有：鼓舞的動機、理想化的影響、個別關懷、才智激勵、論功行賞、例外管理、魅力等七大構念。因此，包含五大人格因素特質、內外控人格特質與領導行為特質，總共十四個構念是本量表發展問項內容的依據，並總合為軍官領導特質量表。關於本量表發展的流程如下圖所示：



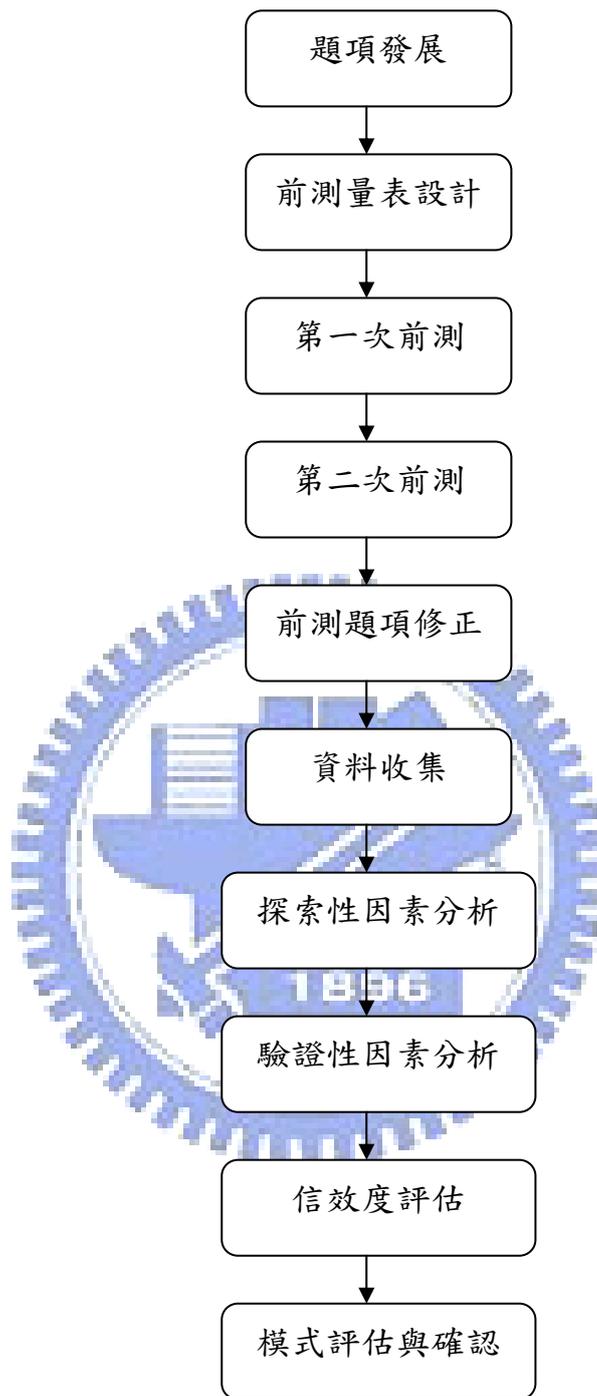


圖 3-1：量表發展流程

### 3.2 信度(Reliability)

信度是針對構面建立必須進行的一項評估，評估的方法一般包括再測信度(test-retest reliability)、等值(equivalent)或複本(alternate)信度、內部一致性(internal consistency)評估，其中比較常被採用的則是內部一致性評估的 Cronbach's  $\alpha$  係數途徑(Price & Mueller, 1986)。本研究即是以 Cronbach's  $\alpha$  係數作為建立正式量表測量信度的評估方法，根據 Hinkin(1998)的建議，係數值以大於 0.7 較佳。通常一份量表信度越高，表示測量結果越可信，但也無法期望兩次測量結果完全一致，信度除受量表本身品質影響外，也還受受測者本身的影響，所以沒有一份量表示完全可靠的，也就是信度只是一種程度上大小的差別(陳順宇，民 94，頁 8-5~8-6)。

### 3.3 效度(Validity)

所謂效度(也稱為正確度)是表示一份量表能真正測量到它所要測量的能力或功能的程度，也就是要能達到測量目的的量表才算是有效的(陳順宇，民 94，頁 8-9)。效度評估區分為：內容效度(content validity)、建構效度(construct validity)、效標關聯效度(criterion-related validity)。由於本研究在軍事組織的限制因素之下，無法進行效標關聯效度評估，因此僅進行內容效度與建構效度兩項評估。

### 3.4 抽樣方法與對象

軍隊不同於一般民間組織，甚至也迥異於公部門，具有較為特殊的組織特性，通常較為保守與敏感。因此，在軍隊要採取大樣本的隨機抽樣並不容易。較為簡便的方式則是採判斷抽樣，樣本大小至少 200 人以上，以利驗證性因素分析( confirmatory factor analysis; CFA)的分析。

本研究抽取包括三軍官校與國防大學學員生為對象，學生部份以實習幹部為主，學員則以國防大學進修班次受訓軍官為主。總計發出問卷 270 份，回收 260 份，有效樣本 250 份，無效樣本 10 份均為答題具規律性或一致性。



### 3.5 資料分析方法

本研究採用 SAS 統計軟體為分析工具，以前一節經過項目分析，篩選題項後之軍官領導特質初始量表為研究工具。本量表共計 82 個題項(包含基本資料)，十四個構面，採李克特六點量表設計，非常不同意為 1 分、不同意 2 分、稍不同意 3 分、稍同意 4 分、同意 5 分、非常同意 6 分，負向題需轉換分數再行分析。

#### 3.5.1 探索性因素分析(Exploratory Factor Analysis; EFA)

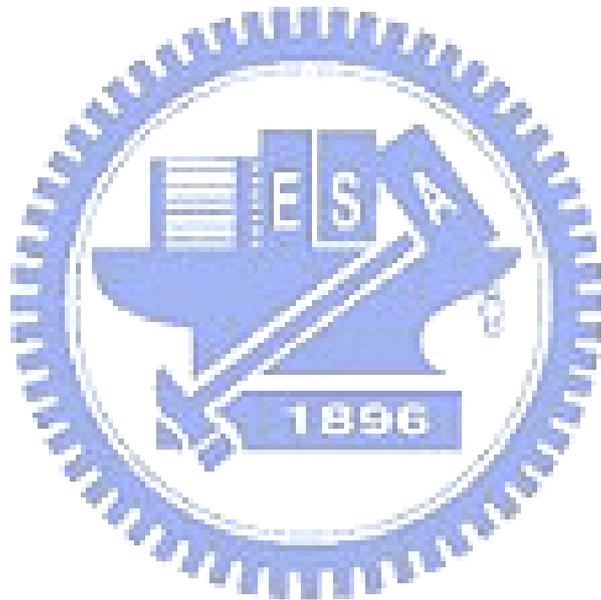
初始量表題項的選取僅根據分項對總項相關分析，對於量表題項的設計，是否能符合其共同因素，又是否會受其他題項的影響，並無法得知。因此，必須藉由因素分析以測量變項的共變關係(covariance)，來檢驗題項在各構面(construct)是否具備高度相關，並排除低度相關之題項，以達到精簡的目的，這正是所謂的「探索性因素分析」。其本質上的目的，就是以最少的因素來代表最多的測量變項變異量，因此研究者必須再因素數目與可解釋變異量(explained variance)兩者間求取平衡(邱皓政，民 95，頁 9-6)。

#### 3.5.2 驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis; CFA)

驗證性因素分析是結構方程模式(Structural Equation Modeling; SEM)的一種，驗證性因素分析的目的有二，一是根據多個變數間之邏輯關係，建立高配適度(goodness-of-fit)之統計模式；另是據以評估信效度。

在探索性因素析之後，對於量表適不適當，必須透過驗證性因素分析來執行。CFA 是針對蒐集來樣本答題結果，得出變異—共變異矩陣(variance-covariance matrix)，並檢視它是否符合給定的結構模式，藉以鑑

定因素模式之配適度。其次，CFA 亦可評估因素結構的品質，使得量表能夠提升其對領導特質的測量，具備建構效度(Hinkin, 1998)。



## 第四章 量表發展

### 4.1 樣本結構的分析

本研究有效樣本共計 250 份，其樣本結構根據問卷第四部份：基本資料，包括性別、軍種、畢業(就讀)學校、學生實習層級、軍官階級，分別列表說明。

就性別人數統計，男性 215 人，佔總樣本 86%；女性 35 人，佔總樣本 14%，如下表(表 4-1)所示。

表 4-1、性別人數統計表

性別	人數	百分比	累積百分比
男	215	86	86
女	35	14	100
合計	250	100	

就軍種人數統計，陸軍 125 人，佔總樣本 50%；海軍 23 人，佔總樣本 9.2%；海軍陸戰隊 1 人，佔總樣本 0.4%；空軍 24 人，佔總樣本 9.6%；聯勤 13 人，佔總樣本 5.2%；後備 18 人，佔總樣本 7.2%；憲兵 8 人，佔總樣本 3.2%；其他 38 人(管院學生尚未抽籤)，佔總樣本 15.2%，如下表(表 4-2)所示。

表 4-2、軍種人數統計表

軍種	人數	百分比	累積百分比
陸軍	125	50	50
海軍	23	9.2	59.2

海軍陸戰隊	1	0.4	59.6
空軍	24	9.6	69.2
聯勤	13	5.2	74.4
後備	18	7.2	81.6
憲兵	8	3.2	84.8
其他	38	15.2	100
合計	250	100	

就畢業(就讀)人數統計，陸軍官校 55 人，佔總樣本 22%；海軍官校 14 人，佔總樣本 5.6%；空軍官校 11 人，佔總樣本 4.4%；理工學院 11 人，佔總樣本 4.4%；管理學院 56 人，佔總樣本 22.4%；政戰學院 98 人，佔總樣本 39.2%；國防醫學院 0 人，佔總樣本 0%；其他 5 人(專業軍官班)，佔總樣本 2%，如下表(表 4-3)所示。

表 4-3、畢業(就讀)學校人數統計

學校	人數	百分比	累積百分比
陸軍官校	55	22	22
海軍官校	14	5.6	27.6
空軍官校	11	4.4	32
理工學院	11	4.4	36.4
管理學院	56	22.4	58.8
政戰學院	98	39.2	98
國防醫學院	0	0	98
其他	5	2	100
合計	250	100	

就實習幹部人數統計(不含軍官)，該部分樣本為 134 人。實習旅部(總隊部)30 人，佔學生樣本 22.4%；實習營部(大隊部)12 人，佔學生樣本 8.9%；實習連部(中隊部)29 人，佔總樣本 21.6%；實習排部(分隊)以下 49 人，佔學生樣本 36.6%；其他 14 人，佔學生樣本 10.5%，如下表(表 4-4)所示。

表 4-4、實習幹部人數統計

實習層級	人數	百分比	累積百分比
實習旅部 (總隊部)	30	22.4	22.4
實習營部 (大隊部)	12	8.9	31.3
實習連部 (中隊部)	29	21.6	52.9
實習排部 (分隊)以下	49	36.6	89.5
其他	14	10.5	100
合計	134	100	

就軍官階級人數統計(不含學生)，該部分樣本為 116 人。上校階 1 人，佔軍官樣本 0.9%；中校階 16 人，佔軍官樣本 13.8%；少校階 31 人，佔軍官樣本 26.7%；上尉階 55 人，佔軍官樣本 47.4%；中尉階 13 人，佔軍官樣本 11.2%；少尉階 0 人，佔軍官樣本 0%，如下表(表 4-5)所示。

表 4-5、軍官階級人數統計

官階	人數	百分比	累積百分比
上校	1	0.9	0.9
中校	16	13.8	14.7
少校	31	26.7	41.4
上尉	55	47.4	88.8
中尉	13	11.2	100
少尉	0	0	100
合計	116	100	



## 4.2 量表編制

從文獻探討歸結了軍官領導特質必須從三方面進行測量，第一部分為五大人格因素，第二部分為內外控人格，第三部分為領導行為。除此之外，量表亦在最後加入基本資料，以利分析樣本結構。在初始量表完成前，採行兩階段前測。第一階段前測(pre-test)由主管軍事教育之高階將領與學者共十人，就軍官所需領導特質提供意見，並對問項內容加以修正，以符合內容效度。第二階段前測(稱為 pilot-test)則抽取某軍事院校學生 55 員進行量表測試，有效問卷為 54 份。經過分項對總項相關(item-to-total correlation)分析後，刪除相關值低於 0.4 之題項，以完成初始量表的建立。

### 4.2.1 初始量表第一部分：五大人格特質

根據 Costa & McCrae 所開發的 NEO PI-R 量表基礎，並考慮軍事組織特性，編製軍官領導特質量表的第一部分——五大人格因素，共計五個構面，三十四個題項，在經過分項對總項相關分析之後，外向性刪除第 8、15、29 題，經驗開放性刪除第 23 題，親和性刪除第 4、18、25、32 題，勤勉正直性刪除第 20 題，情緒敏感性刪除第 7、21、34 題，餘二十二個題項，其中正向題有十九題，負向題有三題，採李克特(Likert Scale)六點量表尺度，由低分到高分，非常不同意表一分，不同意二分，稍不同意三分，稍同意四分，同意五分，非常同意六分，無中間選項。重新編整後，第一部分量表內容如表 3-1 所示：

表 4-6、初始量表第一部分：五大人格因素

構面	題號	問項內容
外向性	1	1.我主動與部屬(學弟、妹)交談。
	13	2.我會在會議中主動表達意見。
	18	3.我喜歡參與各類活動。
經驗開放性	10	4.我相信自己的能力。
	19	5.我喜歡觀賞藝術作品。
	2	6.我容易察覺週遭環境的任何改變。
	5	7.我會不斷的充實自己的專業知識。
	11	8.我對不了解的問題追根究底。
	14	9.保國衛民是我追求的志業。
親和性	20	10.我對幹部的工作能力充滿信心。
	6	11.我很有服務的熱忱。
	21	12.我經常設身處地的為對方著想。
勤勉正直性	3	13.我對於任何的職務都能應付自如。
	7	14.我做事情會按照規定程序。
	12	15.只要是對的事我會堅持到底。
	15	16.我以軍人為榮。
	22	17.我會將工作完成才會休息。
	4	18.我設定努力的目標。
	8	19.我不需長官的監督就能完成工作。
情緒敏感性	16	20.我會有莫名的緊張。
	9	21.我容易在陌生的環境裡感到緊張。
	17	22.我感覺到部隊生活裡充滿壓力。

#### 4.2.2 初始量表第二部分：內外控人格特質

本量表的第二部分為內外控因素，將採用 Spector(1988)的問卷，並考慮軍事組織特性編製，共計二個構面，十四個題項，在經過分項對總項相關分析之後，內控性刪除第 5、10、11 題，外控性全數保留，餘十一個題項，其中正向題有三題，負向題有八題，量表尺度與分數同前。重新編整後，第二部分量表內容如表 3-2 所示：

表 4-7、初始量表第二部分：內外控人格特質

構面	題號	問項內容
內控人格	11	1.工作績效是靠自己創造的。
	3	2.升遷機會是給那些在工作上表現良好的人。
	4	3.我認為認真工作的人應該得到相對好的績效。
外控人格	1	4.得到心裡想要的職位是靠運氣。
	5	5.世界首富比爾蓋茲有很好的財運。
	2	6.靠上級單位的好同學，一定可以幫我調到好單位。
	9	7.爭取好的職位，認識關鍵人物比對這個職務的了解重要。
	6	8.想升遷要有好運氣。
	7	9.須認識對自己有幫助的人才有機會升遷。
	10	10.因為幸運才會成為優秀的幹部。
	8	11.能否晉升的主要差別在於官運。

#### 4.2.3 初始量表第三部分：領導行為特質

量表的第三部分為領導行為。首先根據吳靜吉、林合懋(民 87)參考 Bass & Avolio(1990)提出的，MLQ 發展的問卷，該問卷翻譯後通過信效度檢定，筆者根據問項題意改為自評並進行分類。由於當時的 MLQ 並未

包含交易領導的構面，因此筆者再參考鄭麗芳(民 94)依據 Bass & Avolio(1997)翻譯編整，加入有關交易領導的兩個構面—論功行賞與例外管理。再者，在 MLQ 問卷中亦未包含「魅力」，這個筆者認為軍官所應擁有的行為特質，因而參考 Waldman, Bass & Yammarino (1990)，針對美國海軍軍官有關論功行賞與魅力領導的研究，採用其中有關魅力構面的問項並改為自評。在結合以上三份問卷，並考慮軍事組織特性，編製本量表第三部分。這部分共計七個構面，四十九個題項，在經過分項對總項相關分析之後，鼓舞的動機刪除第 20 題，理想化的影響刪除第 1、14 題，個別的關懷全數保留，才智的激勵全數保留，論功行賞全數保留，例外管理刪除第 23、27 題，魅力全數保留，餘四十四個題項，均為正向題，量表尺度與分數同前。重新編整後，第三部分量表內容如表 3-3 所示：

表 4-8、初始量表第三部分：領導行為特質

構面	題號	問項內容
鼓舞的動機	2	1.我很有管理的理念，會傳達這些理念給部屬(學弟、妹)們。
	25	2.我能尊重別人的意見，也會和部屬(學弟、妹)溝通。
	29	3.我用言行激發團隊精神，以達成共同目標。
	33	4.我會提出銘言作為大家努力的目標。
	35	5.我會利用機會談及對事情的理念與看法。
	39	6.我會勉勵部屬(學弟、妹)，希望他們更上進。
理想化的影響	9	7.我在言談之間容易吸引部屬(學弟、妹)的注意。
	10	8.我遇到問題會負責到底，不會推給別人。
	22	9.我能放下身段，沒有官架子。

	23	10.我能與部屬(學弟、妹)建立友善關係。
	37	11.我面帶微笑，幽默風趣，給人好感。
	43	12.我很有包容的氣度。
	20	13.我很講義氣，能夠站出來主持公道。
個別的關懷	13	14.當部屬(學弟、妹)需要協助時，我會熱心的幫助他們。
	27	15.我主動關心部屬(學弟、妹)的切身問題。
	31	16.我以組織成員的福利與需求來設想。
	36	17.我待人親切和氣，極具親和力，跟部屬(學弟、妹)在一起時，相處融洽。
	38	18.我對新進人員(新生)會給予更多的關心與照顧。
	42	19.我能體諒部屬(學弟、妹)的感受，了解他們的情緒。
	44	20.當部屬(學弟、妹)工作表現在標準之上，我會稱讚他。
才智的激勵	3	21.我不斷進修擷取新知，很有上進心。
	5	22.我樂於傳授經驗。
	7	23.我對問題能深思熟慮，以行動解決問題。
	15	24.我做事堅信授權與分層負責。
	18	25.我會激發成員的靈感，使他們相互觀摩學習。
	19	26.我會創造表現的機會給部屬(學弟、妹)。
	41	27.我發揮想像力營造有創意的環境。
	40	28.我信任成員。
論功行賞	1	29.我會告知表現良好的部屬(學弟、妹)表揚與激勵方式。
	4	30.我會告訴部屬(學弟、妹)努力工作後的獎勵。
	6	31.當部屬(學弟、妹)工作表現良好，我會親自獎賞。
	8	32.當部屬(學弟、妹)表現特別優異，我會讚美他。
	11	33.部屬(學弟、妹)完成他的工作後，我會告訴他會有什麼收穫。

例外管理	12	34.我會主動發現部屬(學弟、妹)問題的癥結，並督促其改善。
	14	35.我會隨時隨地注意部屬(學弟、妹)的錯誤。
	16	36.我能完全了解事情的狀況，以防錯誤產生。
	17	37.當發現部屬(學弟、妹)表現不符期望時，會要求改進。
	21	38.當問題惡化，我才會加以干涉。
魅力	24	39.我可以克服任何障礙。
	26	40.我是部屬(學弟、妹)成功與成就的象徵。
	28	41.我讓部屬(學弟、妹)感到驕傲。
	30	42.我是部屬(學弟、妹)的模範。
	32	43.部屬(學弟、妹)可以完全信任我。
	34	44.我是一個有活力、有魅力的幹部。

#### 4.2.4 基本資料部分

這部分包含性別、軍種、就讀(或畢業)學校、學生實習層級、軍官階級共計五題，乃作為分析樣本結構所設計。

### 4.3 量表縮減

本階段的目的是針對初始量表進一步精簡題項，隨機抽取樣本 100 份，利用 SAS 統套軟體的主成分法(principal component method)萃取出潛伏因素，並以斜交轉軸法(oblique rotation)使因素結構更清楚。對於因素萃取的決策標準採取下列規則：

- (1)特徵值(eigenvalue)大於 1。
- (2)選取因素負荷量(factor loading)大於 0.4 之題項。
- (3)每一個構面至少包含三個題項。

量表第一部分：五大人格因素，根據以上的規則進行探索性因素分析因素組型(factor pattern)。經過斜交轉軸後，特徵值大於 1 的因素共有六個，其中第五個因素雖然包含四個題項，然而第 11、22 題亦分別在第三與第二因素出現，負荷量又明顯較低，因此刪除第五因素。第六個因素則僅包含一個題項(第 19 題)，故應刪除。除此之外，未達 0.4 負荷量以上的題項共有第 4、7、10、21 題，亦應刪除。保留的四個因素，共有 15 個題項，因素一的特徵值為 6.83，可解釋變異為 31.03%；因素二的特徵值為 2.57，可解釋變異為 11.69%；因素三的特徵值為 1.53，可解釋變異為 6.96%；因素四的特徵值為 1.44，可解釋變異為 6.57%，累積可解釋總變異為 56.24%。

刪除第 4、7、10、21 題之後，進行第二次因素分析(因素組型如表 4-6)，因素一的特徵值為 4.63，可解釋變異為 30.86%；因素二的特徵值為 2.29，可解釋變異為 15.24%；因素三的特徵值為 1.37，可解釋變異為 9.12%；因素四的特徵值為 1.32，可解釋變異為 8.79%，累積可解釋總變異為 64.02%(詳如表 4-7)。

表 4-9、量表第一部分因素組型

	因素 1	因素 2	因素 3	因素 4
v1	-25	22	75 *	1
v2	2	-20	83 *	-1
v5	22	13	54 *	2
v6	21	12	67 *	-5
v3	45 *	2	28	32
v14	91 *	-6	3	-6
v15	93 *	2	-6	-1
v22	52 *	19	0	-8
v11	-13	80 *	15	-5
v13	8	72 *	1	4
v18	8	60 *	23	-1
v20	14	74 *	-18	2
v9	-1	21	-25	87 *
v16	1	-9	10	87 *
v17	-10	-10	14	80 *

註： 1.因素負荷量乘以 100，四捨五入取整數  
2.\*'代表因素負荷量大於 0.4 的題項。

因素一的組成題項包含第 3 題：我對於任何的職務都能應付自如；第 14 題：保國衛民是我追求的志業；第 15 題：我以軍人為榮；第 22 題：我會將工作完成才會休息。這四個題項可命名為「勤勉正直性」。

因素二的組成題項包含第 11 題：我對不了解的問題追根究底；第 13 題：我會在會議中主動表達意見；第 18 題：我喜歡參與各類活動。第 20 題：我對幹部的工作能力充滿信心。這四個題項可命名為「積極性」。

因素三的組成題項包含第 1 題：我主動與部屬(學弟、妹)交談；第 2 題：我容易察覺週遭環境的任何改變；第 5 題：我會不斷的充實自己的專業知識；第 6 題：我很有服務的熱忱。這四個題項可命名為「主動開放性」。

因素四的組成題項包含第 9 題：我容易在陌生的環境裡感到緊張；

第 16 題：我會有莫名的緊張；第 17 題：我感覺到部隊生活裡充滿壓力。  
這三個題項可命名為「情緒敏感性」。

表 4-10、五大人格因素之探索性因素分析結果

構面	題號	問項內容	負荷量	特徵值	解釋變異比	累積解釋變異比
勤勉正直性	3	我對於任何的職務都能應付自如	0.45	4.63	30.86	30.86
	14	保國衛民是我追求的志業	0.91			
	15	我以軍人為榮	0.93			
	22	我會將工作完成才會休息。	0.52			
積極性	11	我對不了解的問題追根究底	0.80	2.29	15.24	46.10
	13	我會在會議中主動表達意見	0.72			
	18	我喜歡參與各類活動	0.60			
	20	我對幹部的工作能力充滿信心	0.74			
主動開放性	1	我主動與部屬(學弟、妹)交談	0.75	1.37	9.12	55.23
	2	我容易察覺週遭環境的任何改變	0.83			
	5	我會不斷的充實自己的專業知識	0.54			
	6	我很有服務的熱忱	0.67			
情緒敏感性	9	我容易在陌生的環境裡感到緊張	0.87	1.32	8.79	64.02
	16	我會有莫名的緊張	0.87			
	17	我感覺到部隊生活裡充滿壓力	0.80			

表 4-8 是量表第二部分：內外控人格特質的因素組型。首先在經過斜交轉軸後，特徵值大於 1 的因素共有三個，因素一的特徵值為 4.59，可解釋變異為 41.77%；因素二的特徵值為 1.63，可解釋變異為 14.84% (詳如表 4-9)，累積可解釋總變異 56.6%。

表 4-11、量表第二部分因素組型

	因素 1	因素 2
V1	83*	3
v2	60*	3
v3	1	75*
v4	-13	76*
v5	67*	-15
v6	76*	-8
v7	88*	4
v8	81*	5
v9	80*	-7
v10	62*	18
v11	14	65*

註：1.因素負荷量乘以 100，四捨五入取整數  
2.\*代表因素負荷量大於 0.4 的題項。

因素一的組成題項包含 1 題：得到心裡想要的職位是靠運氣；第 2 題：靠上級單位的好同學，一定可以幫我調到好單位；第 5 題：世界首富比爾蓋茲有很好的財運；第 6 題：想升遷要有好運氣。第 7 題：須認識對自己有幫助的人才有機會升遷；第 8 題：能否晉升的主要差別在於官運；第 9 題：爭取好的職位，認識關鍵的人物比對這個職務的了解重要；第 10 題：因為幸運才會成為優秀的幹部。這 8 個題項命名為「外控型」。

因素二的組成題項包含第 3 題：升遷機會是給那些在工作上表現良好的人；第 4 題：我認為認真工作的人應該得到相對好的績效；第 11 題：工作績效是靠自己創造的。這三個題項命名為「內控型」。

表 4-12、內外控人格特質之探索性因素分析結果

構面	題號	問項內容	負荷量	特徵值	解釋變異比	累積解釋變異比
外控型	1	得到心裡想要的職位是靠運氣	0.83	4.59	41.77	41.77
	2	靠上級單位的好同學，一定可以幫我調到好單位	0.6			
	5	世界首富比爾蓋茲有很好的財運	0.67			
	6	想升遷要有好運氣。	0.76			
	7	須認識對自己有幫助的人才有機會升遷	0.88			
	8	能否晉升的主要差別在於官運	0.81			
	9	爭取好的職位，認識關鍵的人物比對這個職務的了解重要	0.8			
	10	因為幸運才會成為優秀的幹部	0.62			
內控型	3	升遷機會是給那些在工作上表現良好的人	0.81	1.63	14.84	56.6
	4	我認為認真工作的人應該得到相對好的績效	0.76			
	11	工作績效是靠自己創造的	0.63			

領導行為特質，主要包括轉型領導、交易領導、魅力共同構成。依據理論，轉型領導與交易領導的內涵不同，而與魅力的內涵則是相互含涉，因此進行因素分析時，轉型領導與魅力共同進行因素分析，稱為轉型領導，與交易領導有所區別。轉型領導經過斜交轉軸後，特徵值大於 1 的因素共有五個，其中第五個因素僅一個題項具顯著成分，因此刪除第五因素。除此之外，未達 0.4 負荷量以上的題項共有第 27、31、41 題，亦應刪除。保留的四個因素，共有 30 個題項，再進行第二次因素分析。

轉型領導經過第二次因素分析(因素組型如表 4-10)，後，特徵值大於 1 的因素共有五個，其中第五個因素包含一個顯著題項(22 題)，因此第五因素應予刪除。保留的四個因素，共有 29 個題項，因素一的特徵值為 14.38，可解釋變異為 47.92%；因素二的特徵值為 2.11，可解釋變異

為 0.7%；因素三的特徵值為 1.67，可解釋變異為 5.58%；因素四的特徵值為 1.43，可解釋變異為 4.77%；累積可解釋總變異為 65.29%(詳如表 4-12)。

表 4-13、量表第三部分因素組型

	因素 1	因素 2	因素 3	因素 4	因素 5
v25	59 *	-1	37	3	-7
v39	66 *	32	-1	-4	3
v23	56 *	-10	33	-6	40*
v37	66 *	21	-6	8	6
v43	78 *	-15	-3	27	19
v36	57 *	40 *	5	-15	11
v42	66 *	11	10	6	9
v44	54 *	19	15	-1	10
v40	86 *	-6	-4	16	-10
v24	48 *	38	7	7	-47 *
v29	-4	51 *	11	36	5
v35	18	48 *	0	23	17
v9	-31	61 *	13	40 *	-1
v10	12	74 *	9	-14	-18
v20	11	67 *	23	-10	-25
v38	29	45 *	16	-1	29
v7	14	62 *	5	9	6
v32	41 *	42 *	-4	9	-2
v34	13	86 *	-24	6	3
v2	-12	5	69 *	28	3
v13	-3	26	72 *	-17	15
v3	4	5	56 *	33	-12
v5	8	-2	76 *	-4	12
v15	30	-16	73 *	-19	-5
v18	7	5	59 *	33	15
v19	-5	40	53 *	13	-3
v33	2	14	-20	67 *	34
v26	28	-9	3	79 *	-16
v28	16	3	8	78 *	-9
v22	18	-9	13	-1	81 *

註：1.因素負荷量乘以 100，四捨五入取整數

2.'\*'代表因素負荷量大於 0.4 的題項。

因素一的組成題項包含第 23 題：我能與部屬(學弟、妹)建立友善

關係；第 24 題：我可以克服任何障礙；第 25 題：我能尊重別人的意見，也會和部屬(學弟、妹)溝通；第 36 題：我待人親切和氣，極具親和力，跟部屬(學弟、妹)在一起時，相處融洽；第 37 題：我面帶微笑，幽默風趣，給人好感；第 39 題：我會勉勵部屬(學弟、妹)，希望他們更上進；第 40 題：我信任成員；第 42 題：我能體諒部屬(學弟、妹)的感受，了解他們的情緒；第 43 題：我很有包容的氣度；第 44 題：當部屬(學弟、妹)工作表現在標準之上，我會稱讚他。這十個題項可命名為「開放的胸襟」。

因素二的組成題項包含第 7 題：我對問題能深思熟慮，以行動解決問題；第 9 題：我在言談之間容易吸引部屬(學弟、妹)的注意；第 10 題：我遇到問題會負責到底，不會推給別人；第 20 題：我很講義氣，能夠站出來主持公道；第 29 題：我用言行激發團隊精神，以達成共同目標；第 32 題：部屬(學弟、妹)可以完全信任我；第 34 題：我是一個有活力、有魅力的幹部；第 35 題：我會利用機會談及對事情的理念與看法；第 38 題：我對新進人員(新生)會給予更多的關心與照顧。這九個題項可命名為「魅力」。

因素三的組成題項包含第 2 題：我很有管理的理念，會傳達這些理念給部屬(學弟、妹)們；第 3 題：我不斷進修擷取新知，以行動解決問題；第 5 題：我樂於傳授經驗；第 13 題：當部屬(學弟、妹)需要協助時，我會熱心的幫助他們；第 15 題：我做事堅信授權與分層負責；第 18 題：我會激發成員的靈感，使他們相互觀摩學習；第 19 題：我會創造表現的機會給部屬(學弟、妹)。這七個題項可命名為「才智的激勵」。

因素四組成題項包含第 26 題：我是部屬(學弟、妹)成功與成就的

象徵；第 28 題：我讓部屬(學弟、妹)感到驕傲；第 33 題：我會提出銘言作為大家努力的目標。這四個題項可命名為「表率」。

交易領導獨立出來列為第四部份，經過斜交轉軸後，特徵值大於 1 的因素共有兩個，第二個因素僅包含兩個題項(第 4、21 題)，未達每一個構面最少應包含三個題項的要求，因此第二因素應予刪除，並進行第二次因素分析。分析結果僅餘一個因素(因素組型如表 4-11)，其特徵值為 4.82，可解釋變異為 60.21(詳如表 4-13)。

表 4-14、量表第四部分因素組型

	因素 1
v1	84 *
v6	79 *
v8	83 *
v11	74 *
v12	78 *
v14	79 *
v16	67 *
v17	75 *

註：1.因素負荷量乘以 100，四捨五入取整數  
2.\*代表因素負荷量大於 0.4 的題項。

交易領導構面，題項包含第 1 題：我會告知表現良好的部屬(學弟、妹)表揚與激勵方式；第 4 題：我會告訴部屬(學弟、妹)努力工作後的獎勵；第 6 題：當部屬(學弟、妹)工作表現良好，我會親自獎勵；第 8 題：當部屬(學弟、妹)表現特別優異，我會讚美他；第 11 題：部屬(學弟、妹)完成他的工作後，我會告訴他會有什麼收穫；第 12 題：我會主動發現部屬(學弟、妹)問題的癥結，並督促其改善；第 14 題：我會隨時隨地注意部屬(學弟、妹)的錯誤；第 16 題：我能完全了解事情的狀況，

以防錯誤產生；第 17 題：當發現部屬(學弟、妹)表現不符期望時，會要求改進。此構面可命名為「交易型」。

表 4-15、轉型領導行為特質之探索性因素分析結果

構面	題號	問項內容	負荷量	特徵值	解釋變異比	累積解釋變異比
開放的胸襟	23	我能與部屬(學弟、妹)建立友善關係	0.56	14.38	47.92	47.92
	24	我可以克服任何障礙	0.48			
	25	我能尊重別人的意見，也會和部屬(學弟、妹)溝通	0.59			
	36	我待人親切和氣，極具親和力，跟部屬(學弟、妹)在一起時，相處融洽	0.57			
	37	我面帶微笑，幽默風趣，給人好感	0.66			
	39	我會勉勵部屬(學弟、妹)，希望他們更上進	0.66			
	40	我信任成員	0.86			
	42	我能體諒部屬(學弟、妹)的感受，了解他們的情緒	0.66			
	43	我很有包容的氣度	0.78			
	44	當部屬(學弟、妹)工作表現在標準之上，我會稱讚他	0.54			
魅力	7	我對問題能深思熟慮，以行動解決問題	0.62	2.11	7.02	54.95
	9	我在言談之間容易吸引部屬(學弟、妹)的注意	0.61			
	10	我遇到問題會負責到底，不會推給別人	0.74			
	20	我很講義氣，能夠站出來主持公道	0.67			
	29	我用言行激發團隊精神，以達成共同目標	0.51			
	32	部屬(學弟、妹)可以完全信任我	0.42			
	34	我是一個有活力、有魅力的幹部。	0.86			
	35	我會利用機會談及對事情的理念與看法	0.48			
才智的激勵	2	我很有管理的理念，會傳達這些理念給部屬(學弟、妹)們	0.69	1.67	5.58	60.52
	3	我不斷進修擷取新知，以行動解決問題	0.56			
	5	我樂於傳授經驗	0.76			

	13	當部屬(學弟、妹)需要協助時，我會熱心的幫助他們	0.72			
	15	我做事堅信授權與分層負責	0.73			
	18	我會激發成員的靈感，使他們相互觀摩學習	0.59			
	19	我會創造表現的機會給部屬(學弟、妹)	0.53			
表率	26	我是部屬(學弟、妹)成功與成就的象徵	0.79	1.43	4.77	65.27
	28	我讓部屬(學弟、妹)感到驕傲	0.78			
	33	我會提出銘言作為大家努力的目標	0.67			

表 4-16、交易領導行為特質之探索性因素分析結果

交易型	1	我會告知表現良好的部屬(學弟、妹)表揚與激勵方式	0.84	4.82	60.21	60.21
	6	當部屬(學弟、妹)工作表現良好，我會親自獎勵	0.79			
	8	當部屬(學弟、妹)表現特別優異，我會讚美他	0.83			
	11	部屬(學弟、妹)完成他的工作後，我會告訴他會有什麼收穫	0.74			
	12	我會主動發現部屬(學弟、妹)問題的癥結，並督促其改善	0.78			
	14	我會隨時隨地注意部屬(學弟、妹)的錯誤	0.79			
	16	我能完全了解事情的狀況，以防錯誤產生	0.67			
	17	當發現部屬(學弟、妹)表現不符期望時，會要求改進	0.75			

## 4.4 量表驗證

經過上一節的分析，量表已經具備了內部的一致性，但是探索性因素分析並沒有能力對其產生的因素結構(外部性)進行配適度(goodness of fit)檢驗(Long, 1983)，樣本則排除因素萃取使用的樣本。本研究即是以結構方程模式來進行模式的確認，主要針對理論的驗證、變項之間參數的估計、配適度的評估、模式的修正。結構方程模式包括了測量模式(measurement model)與結構模式(structural model)兩個部分，本節僅涉及測量模式的檢驗，處理的是測量變項與潛在變項(latent variable)的關係。

本研究在測量模式的處理方面也區分為四個部分：第一部分為四大人格因素，共有 15 個測量變項及 4 個潛在變項(如圖 4-1)；第二部分為內外控人個特質，共有 11 個測量變項及 2 個潛在變項(如圖 4-2)；第三部分為轉型領導行為特質，共有 29 個測量變項及 4 個潛在變項(如圖 4-3)；第四部份為交易領導行為特質，共有 8 個測量變項及 1 個潛在變項(如圖 4-4)。



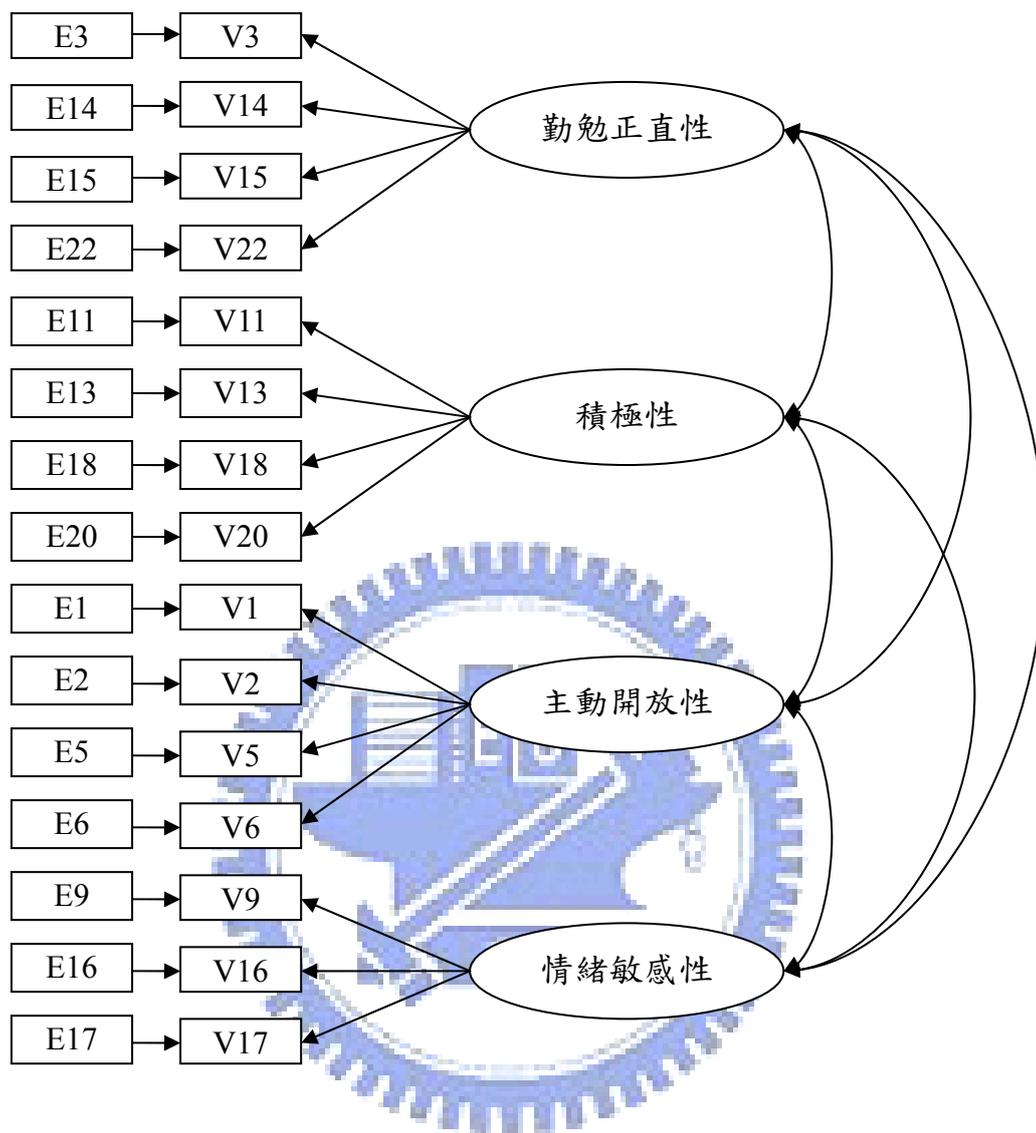


圖 4-1：軍官領導特質－五大人格因素測量模式

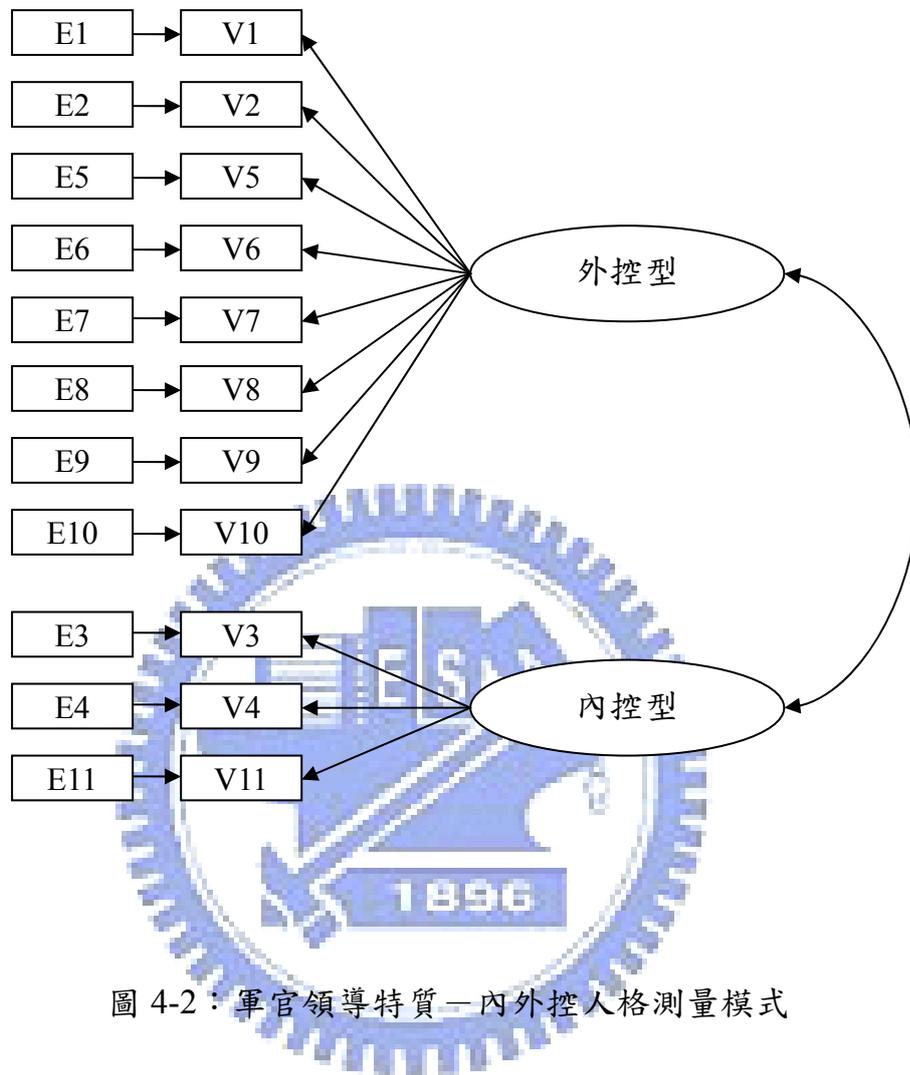


圖 4-2：軍官領導特質－內外控人格測量模式

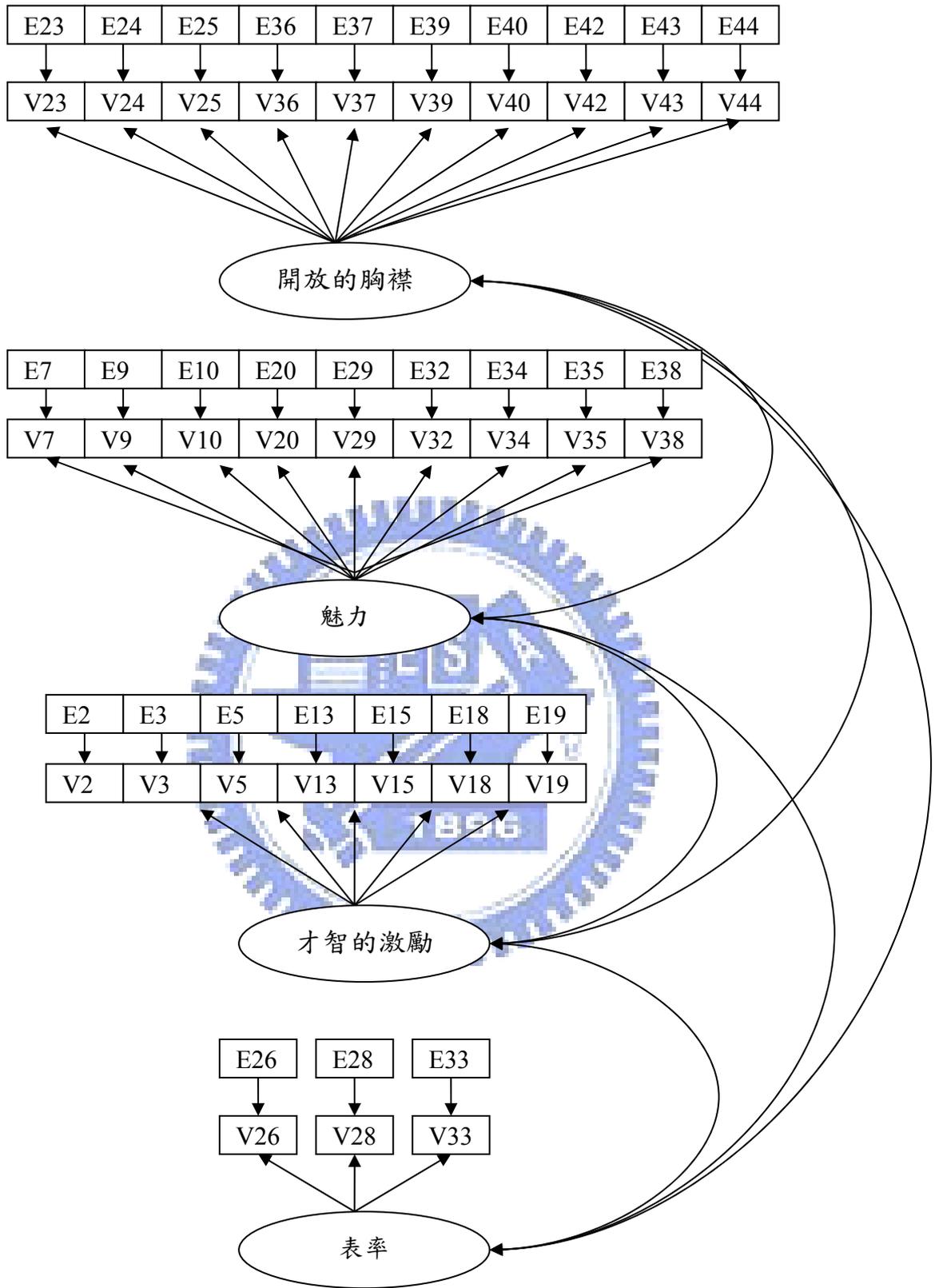


圖 4-3：軍官領導特質－轉型領導測量模式

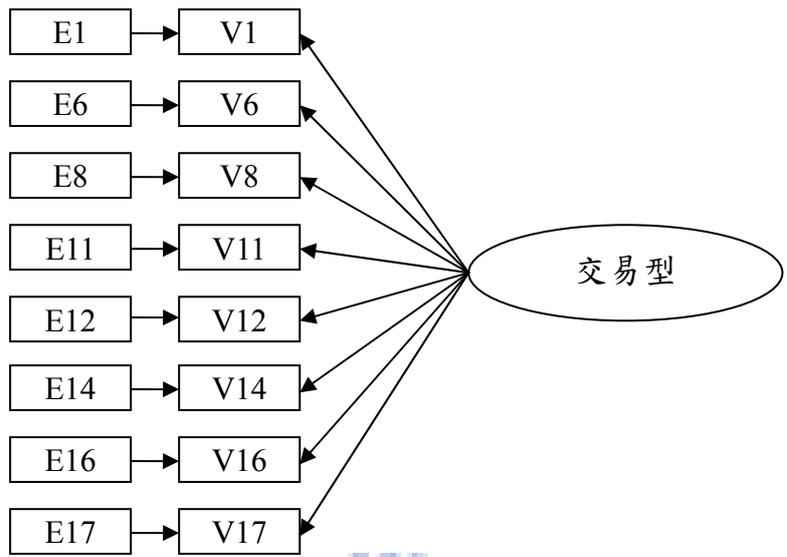


圖 4-4 軍官領導特質－交易領導測量模式



#### 4.4.1 量表模式之配適

本研究以 SAS 統套軟體中線性結構模式的最大概似法(maximum likelihood)進行參數估計與配適度檢定的分析工作，模式配式的評估方式為基本配適度(preliminary fit criteria)與整體模式配適度(overall model fit)。基本配適度的評估採用 Bagozzi & Yi(1988)提出之評估標準，包括：(1)不可有負的誤差變異(2)誤差變異需顯著(3)因素負荷量在 0.5~0.95 之間(4)標準誤不要太大。其次，針對整體模式配適評估的指標根據 GFI(Goodness of Fit Index)、AGFI(GFI Adjusted for Degrees of Freedom)、RMR(Root Mean Square Residual)、NFI(Bentler & Bonett's NFI)、以及  $\chi^2$ (Chi-Square)值之顯著水準進行綜合評估，評估整體模式與觀察資料之配適程度。

首先，基本配適度評估方面，根據 Bagozzi & Yi 的評估標準發現，(1)量表之四大部分均無負的誤差變異；(2)各變數因素負荷量檢定結果，t 值均大於 1.96，表示各因素對變數影響顯著(3)五大人格因素的 V11、轉型領導行為特質的 V9、V10、V15、V24、V25、V32、交易領導行為特質的 V1 與 V6，因素負荷量(標準化估計值)均小於 0.5，其餘均在 0.5~0.95 之間；(4)關於標準誤部分，五大人格因素介於 0.0585~0.1084，內外控人格介於 0.0711~0.1367，轉型領導行為特質介於 0.0481~0.0744，交易領導行為特質介於 0.0485~0.0644，均無標準誤過大之現象。根據以上初步評估，先行刪除未達標準的變項。

接著進行整體模式評估，模式評估如表 4-14。

表 4-17、整體模式評估結果

名稱	指			標	
	GFI	AGFI	RMR	NFI	$\chi^2$
五大人格	0.8808	0.8238	0.0526	0.7871	144.3889
內外控	0.9099	0.8617	0.0769	0.8472	90.1267
轉型領導行為	0.8498	0.7841	0.0478	0.8196	503.3301
交易領導行為	0.8908	0.7816	0.0392	0.8152	63.9819

根據表 4-14 的評估結果，筆者排除由於參數數目與樣本數的技術特性，影響配適度檢驗的卡方分配(邱皓政，民 95)，參考其他檢定指標，認為只要有任一指標通過或接近理想指數，則接受此一模式。依此，內外控人格部分 GFI>0.9；五大人格部分 GFI 接近 0.9；交易領導行為部分 GFI>0.9、RMR<0.05；轉型領導行為部分 RMR<0.05，測量模式還算適切。



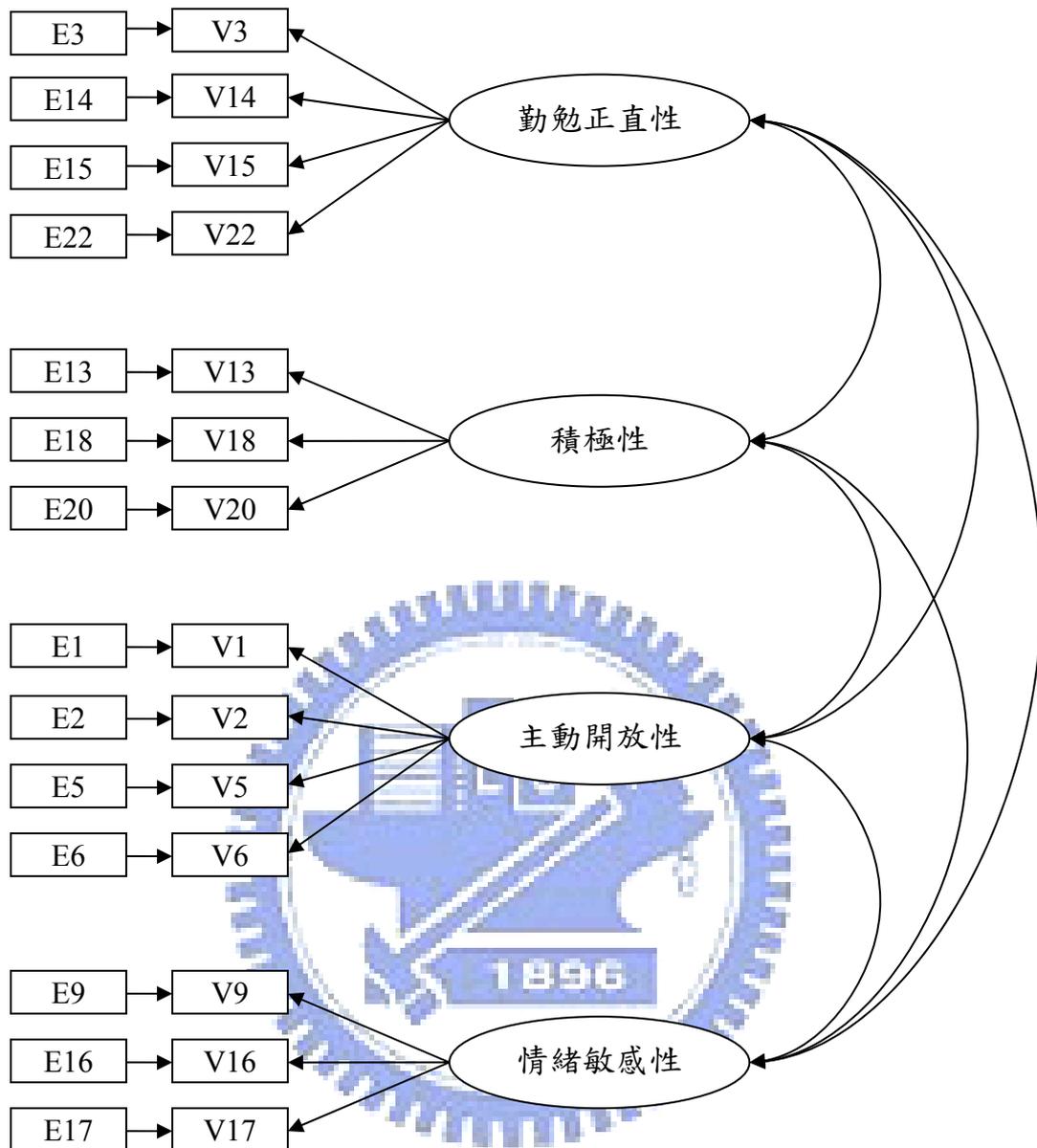


圖 4-5：軍官領導特質量表－五大人格因素最終測量模式

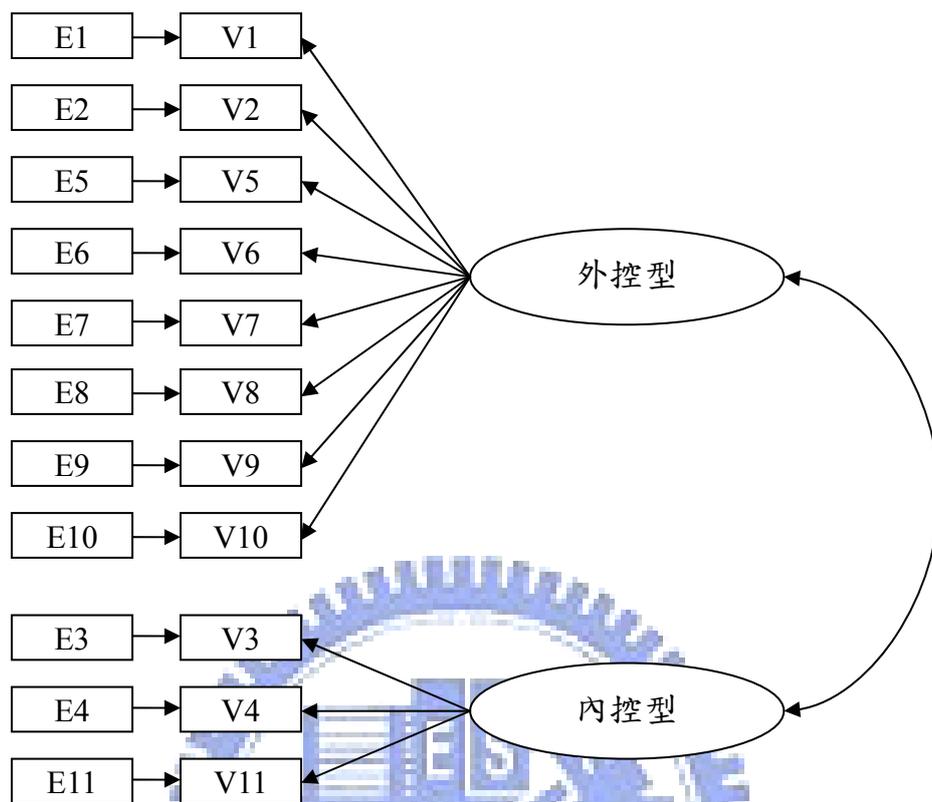


圖 4-6：軍官領導特質量表－內外控人格特質最終測量模式

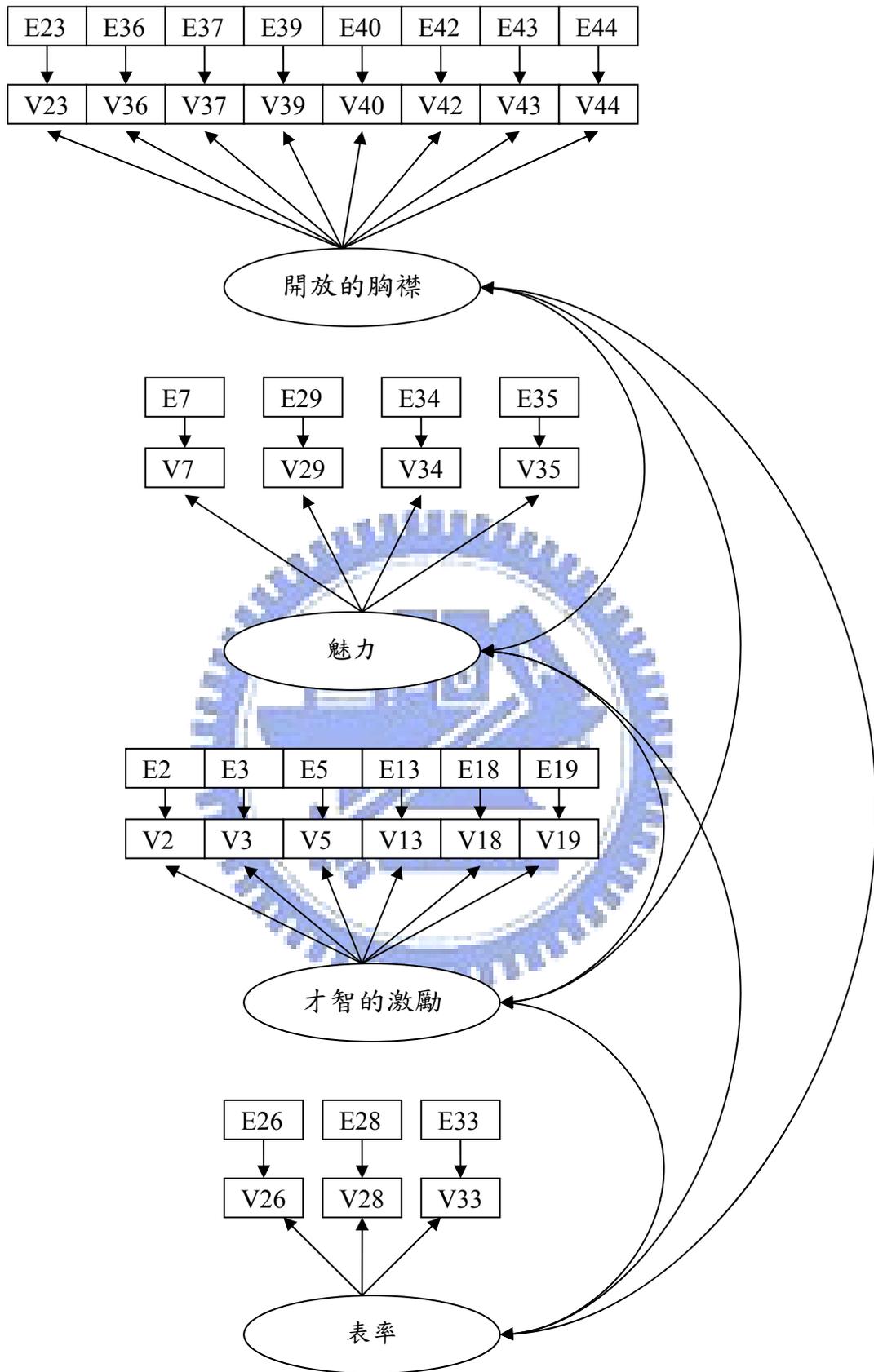


圖 4-7：軍官領導特質量表－轉型領導最終測量模式

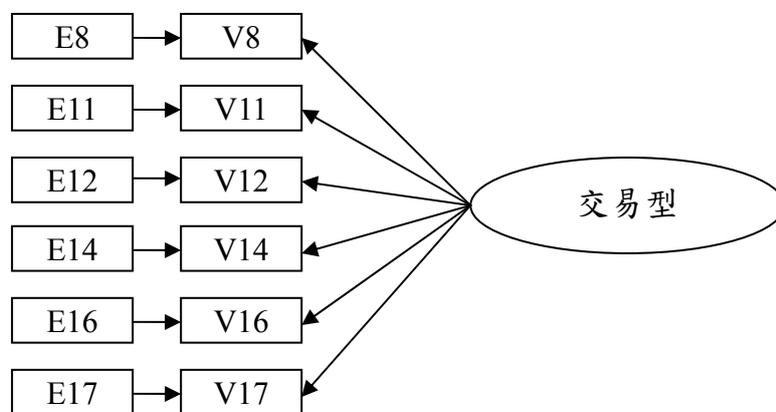


圖 4-8：軍官領導特質量表—交易領導最終測量模式



## 4.5 信度評估

就五大人格因素進行評估各構面的 Cronbach's  $\alpha$  係數為：勤勉正直性為 0.7801、積極性為 0.7025、主動開放性為 0.7069、情緒敏感性為 0.7508。四項因素係數值均大於 0.7，表示有較佳可信度。此一部分在量表的可靠性、穩定性上具有一定水準。

就內外控人格特質進行評估各構面的 Cronbach's  $\alpha$  係數為：外控型為 0.8682、內控型為 0.5555。外控型人格係數值達 0.8 以上，可信度表現優異。然內控人格之係數值偏低。仔細檢查該構面各變數的 factor loading 分別為第 3 題 0.7、第 4 題為 0.76、第 11 題為 0.7，item-to-total correlation 之相關值分別為：第 3 題 0.3239、第 4 題為 0.4466、第 11 題為 0.3515，表現尚一致。且係數值偏低的原因，有可能是題項太少。因此，雖然內控人格  $\alpha$  係數偏低，仍不影響本量表的信度。

就轉型領導行為特質進行評估各構面的 Cronbach's  $\alpha$  係數為：開放的胸襟為 0.8969、魅力為 0.7253、才智的激勵為 0.8042、表率為 0.8001。此一部分在量表的可靠性、穩定性上亦具有一定水準以上。

就交易領導行為特質進行評估交易型構面的 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.81。此一部分在量表的可靠性、穩定性上同樣具有一定水準以上。

量表之信度分析彙整如下表：

表 4-18、量表信度分析表

構面	Cronbach's $\alpha$ 係數
勤勉正直性	0.7801
積極性	0.7025
主動開放性	0.7069
情緒敏感性	0.7508
外控型	0.8682
內控型	0.5555
開放的胸襟	0.8969
魅力	0.7253
才智的激勵	0.8042
表率	0.8001
交易型	0.8100



## 4.6 效度評估

### 4.6.1 收斂效度

此即收斂效度(convergent validity)的分析，乃是針對各變數對應其構面之因素負荷量，檢視其 t 值是否大於 1.96( $\alpha=0.05$ )。如果大於 1.96，即代表達顯著水準( $p<0.05$ )，具有收斂的效果。表 4-18 顯示各變數對應其構面因素負荷量之 t 值均大於 1.96，表示本量表具有良好之收斂效度。

表 4-19、收斂效度分析表

構面		勤勉正直性						
變數	V3	V14	V15	V22				
T 值	9.7633	8.8906	7.9679	7.6337				
構面		積極性						
變數	V13	V18	V20					
T 值	6.0404	9.7164	8.3510					
構面		主動開放性						
變數	V1	V2	V5	V6				
T 值	6.9906	6.5222	7.5464	7.5128				
構面		情緒敏感性						
變數	V9	V16	V17					
T 值	6.8702	9.1880	8.1283					
構面		外控型						
變數	V1	V2	V5	V6	V7	V8	V9	V10
T 值	7.1791	6.1622	7.4410	12.0279	11.6768	10.7868	8.5641	8.1524
構面		內控型						
變數	V3	V4	V11					
T 值	3.9362	4.8830	4.0490					

構面	開放的胸襟							
變數	V23	V36	V37	V39	V40	V42	V43	V44
T 值	9.0413	7.5095	9.1053	10.9213	9.4407	10.6288	10.6981	8.0978
構面	魅力							
變數	V7	V29	V34	V35				
T 值	8.2360	8.9506	8.0943	7.8656				
構面	才智的激勵							
變數	V2	V3	V5	V13	V18	V19		
T 值	6.7335	8.6034	6.1360	8.7605	9.0078	9.4672		
構面				表率				
變數	V26	V28	V33					
T 值	8.5696	12.0883	10.2113					
構面	交易型							
變數	V8	V11	V12	V14	V16	V17		
T 值	5.3672	5.8154	10.7318	9.5084	8.5772	9.4091		

#### 4.6.2 區別效度

此即區別效度(discriminate validity)分析，筆者採取一般研究最為常見的二種檢定方式，包括卡方差異檢定(chi-square difference test)、信賴區間檢定(confidence interval test)。

##### (1)卡方差異檢定：

依據 Anderson & Gerbing(1988)的建議，採取兩兩因素比較法。首先將兩構面因素之相關值設定為 1，稱之為限制模式(constrained model)，其次再將兩構面因素相關值設定取消，使兩兩構面因素不受限制，稱之為標準測量模式(standard measurement)或未受限制模式(unconstrained model)。接著檢查限制模式與標準測量模式卡方差異量( $\Delta\chi^2$ )，在自由度差 1 的情況下，採用 Bonferroni 檢定法則，五大人格因素之顯著水準為 0.008333，臨界值為 6.960408675；內外控人格特質之顯著水準為 0.05，臨界值為 3.841459149；轉型領導行為特質之顯著水準為 0.008333，臨界值為 6.960408675；交易領導行為特質因為僅一個構面，因此不進行分析。依此方式觀察限制模式之卡方量是否大於標準測量模式之卡方量，並具備顯著差異。卡方差異檢定分析結果如表 4-19。

表 4-20、卡方差異檢定分析表

構面比較	限制模式	標準測量模式	卡方差量	顯著水準
勤勉正直性 VS.積極性	28.1135	5.3451	22.7684	顯著
勤勉正直性 VS.主動開放性	87.3945	37.4896	49.9049	顯著
勤勉正直性 VS.情緒敏感性	1.5923	1.4594	0.1329	不顯著
積極性 VS.主動開放性	31.5536	10.2864	21.2672	顯著
積極性 VS.情緒敏感性	0.1252	0.0677	0.0575	不顯著
主動開放性 VS.情緒敏感性	0.7262	0.6762	0.05	不顯著
外控型 VS.內控型	0.5252	0.4017	0.1235	不顯著
開放的胸襟 VS.魅力	167.6909	51.6731	116.0178	顯著
開放的胸襟 VS.才智的激勵	174.2085	54.0512	120.1573	顯著
開放的胸襟 VS.表率	175.3615	54.1501	121.2114	顯著
魅力 VS.才智的激勵	427.0341	70.4293	356.6048	顯著
魅力 VS.表率	420.2293	73.7749	346.4544	顯著
才智的激勵 VS.表率	165.7950	51.4722	114.3228	顯著

## (2)信賴區間檢定

經過卡方差異檢定之後，Anderson & Gerbing(1988)認為進一步需要進行信賴區間檢定，針對兩兩構面相關係數，在 95%信賴區間是否包含 1，若不包含 1 則具備區別效度，分析結果如表 4-20。

表 4-21、信賴區間檢定分析表

構面比較	估計值	標準誤	信賴區間上下限	是否包含 1
勤勉正直性 VS.積極性	0.46880	0.08842	[0.64564,0.29196]	否
勤勉正直性 VS.主動開放性	0.69324	0.07415	[0.84154,0.54494]	否
勤勉正直性 VS.情緒敏感性	-0.13077	0.10364	[0.07651,-0.33805]	否
積極性 VS.主動開放性	0.51300	0.09133	[0.69566,0.33034]	否
積極性 VS.情緒敏感性	-0.03727	0.10534	[0.17341,-0.24795]	否
主動開放性 VS.情緒敏感性	-0.09371	0.10997	[0.12623,-0.31365]	否
外控型 VS.內控型	0.078	0.1076	[0.29307,-0.13717]	否
開放的胸襟 VS.魅力	0.74892	0.0579	[0.86562,0.63402]	否
開放的胸襟 VS.才智的激勵	0.72416	0.05487	[0.8339,0.61442]	否
開放的胸襟 VS.表率	0.7227	0.05457	[0.83184,0.61356]	否
魅力 VS.才智的激勵	0.91856	0.04445	[1.00746,0.82966]	是
魅力 VS.表率	0.91515	0.04464	[1.00443,0.82587]	是
才智的激勵 VS.表率	0.74173	0.0576	[0.85693,0.62653]	否

經過卡方差異檢定與信賴區間檢定，發現兩種檢定法均發現有成對構面未通過檢定。在卡方差異檢定方面，情緒敏感性與其他三構面均不顯著，外控型與內控型亦不顯著；在信賴區間檢定方面，魅力分別與才智的激勵和表率未通過檢定。因此，必須針對未通過部份加以整合或刪

除。

在卡方差異檢定未通過部份，由於情緒敏感性為負向構面，且與其他三構面的卡方差異並不顯著，無法併入任一構面，因此將該構面予以刪除。刪除情緒敏感性之後，並不影響其收斂效度，並通過卡方差異檢定(如表 4-21)。在內外控部分，則考慮將其整合在同一構面，構面名稱為內外控。在信賴區間檢定方面，因魅力與表率構面變項內容相近，因此將兩構面予以合併為同一構面，該構面名稱保留「魅力」。經過整合之後，亦通過該項檢定(如表 4-22)。

表 4-22、卡方差異檢定分析修正結果表

構面比較	限制模式	標準測量模式	卡方差量	顯著水準
勤勉正直性 VS.積極性	27.5363	5.2902	22.2431	顯著
勤勉正直性 VS.主動開放性	89.0587	38.0666	20.9921	顯著
積極性 VS.主動開放性	30.7157	10.1465	20.5692	顯著

表 4-23、信賴區間檢定分析修正結果表

構面比較	估計值	標準誤	信賴區間上下限	是否包含 1
開放的胸襟 VS.魅力	0.74995	0.04832	[0.84659,0.65331]	否
開放的胸襟 VS.才智的激勵	0.7244	0.05489	[0.83418,0.61462]	否
魅力 VS.才智的激勵	0.83941	0.04268	[0.92477, 0.75405]	否

經過刪除與整合的工作，模式確認為八大構面，分別為勤勉正直性、積極性、主動開放性、開放的胸襟、魅力、才智的激勵、內外控、交易型，最終測量之構面與變項指標內容如表 4-23。

表 4-24、最終測量構面與變項

構面	變項指標內容
勤 勉 正 直 性	我對於任何的職務都能應付自如。
	保國衛民是我追求的志業。
	我以軍人為榮。
	我會將工作完成才會休息。
積 極 性	我會在會議中主動表達意見。
	我喜歡參與各類活動。
	我對幹部的工作能力充滿信心。
主 動 開 放 性	我主動與部屬(學弟、妹)交談。
	我容易察覺週遭環境的任何改變。
	我會不斷的充實自己的專業知識。
	我很有服務的熱忱。
內 外 控	得到心裡想要的職位是靠運氣。
	靠上級單位的好同學，一定可以幫助我調到好單位。
	世界首富比爾蓋茲有很好的財運。
	想升遷要有好運氣。
	須認識對自己有幫助的人才有機會升遷。
	能否晉升的主要差別在於官運。
	爭取好的職位，認識關鍵的人物比對這個職務的了解重要。
	因為幸運才會成為優秀的幹部
	升遷機會是給那些在工作上表現良好的人。
	我認為認真工作的人應該得到相對好的績效。
工作績效是靠自己創造的。	

開放的胸襟	我能與部屬(學弟、妹)建立友善關係。
	我待人親切和氣，極具親和力，跟部屬(學弟、妹)在一起時，相處融洽。
	我面帶微笑，幽默風趣，給人好感。
	我會勉勵部屬(學弟、妹)，希望他們更上進。
	我信任成員。
	我能體諒部屬(學弟、妹)的感受，了解他們的情緒。
	我很有包容的氣度。
	當部屬(學弟、妹)工作表現在標準之上，我會稱讚他。
魅力	我對問題能深思熟慮，以行動解決問題。
	我是部屬(學弟、妹)成功與成就的象徵標。
	我讓部屬(學弟、妹)感到驕傲。
	我用言行激發團隊精神，以達成共同目標。
	我會提出銘言作為大家努力的目標。
	我是一個有活力、有魅力的幹部。
才智的激勵	我會利用機會談及對事情的理念與看法。
	我很有管理的理念，會傳達這些理念給部屬(學弟、妹)們。
	我不斷進修擷取新知，以行動解決問題。
	我樂於傳授經驗。
	當部屬(學弟、妹)需要協助時，我會熱心的幫助他們。
	我會激發成員的靈感，使他們相互觀摩學習。
我會創造表現的機會給部屬(學弟、妹)。	

交易型	當部屬(學弟、妹)表現特別優異，我會讚美他。
	部屬(學弟、妹)完成他的工作後，我會告訴他會有什麼收穫。
	我會主動發現部屬(學弟、妹)問題的癥結，並督促其改善。
	我會隨時隨地注意部屬(學弟、妹)的錯誤。
	我能完全了解事情的狀況，以防錯誤產生。
	當發現部屬(學弟、妹)表現不符期望時，會要求改進。



## 第五章 結論與建議

### 5.1 結論

領導特質在學術界或實務界一直未形成定論，且莫衷一是，探討有關軍官領導特質的研究，亦付諸闕如。目前，國內外尚未有領導特質量表的發展，更遑論是針對軍官領導特質所建立的量表。因此，本量表的發展從二十年來新興領導理論的文獻裡找尋相關線索，在這些研究中發現，一個有效能的領導者，都具備有轉型領導的風格。其次，包括了 Digman & Shmelyov(1996)、McCrae & Costa(1997)、McCrae & Costa(1999)、Judge(2002)、Hendriks et al(2003)等人的研究，都認為人格特質對領導者的效能均有顯著性的影響。

基於此，筆者結合了 Costa & McCrae(1992)所開發的 NEO PI-R 量表、Spector(1988)的內外控人格問卷、吳靜吉、林合懋(民 87)參考 Bass & Avolio(1990)經過信效度檢定，適用於本土的 MLQ 問卷，並加入 Bass & Avolio(1997)交易領導問卷及參考 Waldman, Bass & Yammarino (1990)有關美國海軍軍官魅力領導的問卷，針對我國軍事組織的特性進行改寫。筆者在不希望遺漏任何重要的構面與指標下，初步建立了十四構面 97 題問項的前測量表。

經過了前後測所完成的初始量表，以軍事院校四年級學生與軍官為對象，進行資料收集工作。由於本量表是由各種不同理論基礎的量本所編整，因此，在資料分析時亦分開處理。量表透過 EFA 的構面縮減與 CFA 的模式驗證，並通過信效度的檢定，最終完成我國軍官領導特質量表，總計八大構面與 49 個問項。本量表編製之初是由五大人格因素、內外控人格、領導行為(內含轉型領導、交易領導、魅力領導)為基礎共同組成，在本量表完成後，除了內外控仍保持原來題項，其餘或多或少有些

改變。五大人格因素成為三大人格因素，且只有勤勉正直性與原五大人格因素的構面相同，不過，這也回應了在文獻探討曾強調的，勤勉正直性是軍人人格重要的特質。其實量表應該保有情緒敏感性，只是在主觀判斷上而被排除，否則它也是軍人人格重要特質之一，幸好內外控與情緒敏感性有強烈相關，而內外控仍保留在本量表之中。領導行為部分，量表則保留四個構面，其中魅力、才智的激勵兩構面相同。本量表的完成，對於我國軍官領導特質的測量，提供一個完善的測量工具。

其次，國軍人事單位對於軍官的晉升與派職，一直以來都是根據學經歷、年資、考績、功勳獎等顯性資料作為依據。由於指揮職是國軍視為具有發展潛力的職務，顯性資料表現優異者均優先派任指揮職。但是，顯性資料優異者是否適合指揮職，則有待商榷。這是因為我國軍官發展採取交織歷練，領導職務歷練一段時間，必須歷練幕僚職，而幕僚職歷練過後，則是期待進一步接任高一階之指揮職。因此，過去式的顯性資料並無法了解能否具備領導幹部的內在特質。

如今，軍官領導特質量表的完成，可以提供給我國招募單位、軍事人力部門與決策主官加以參考運用，透過顯性資料的呈現與內在特值的相互驗證，藉以明瞭一位軍官幹部是否具備一位領導者的條件，在候選人員的甄選與派任方面，能夠更加確實掌握最適當的人選，尤其當多位候選人顯性資料的積分相同或接近，更能透過此一量表有更正確的決策。

另外，將此量表驗證國軍各軍官學校的養成教育。因為軍官養成教育，主要即在培育國家未來的初任軍官的領導能力，使這些幹部在各基層部隊能夠有效的領導士官兵。本量表的建立，可以針對即將畢業的準軍官進行領導特質的測量，以了解這些未來的國軍幹部是否涵養一位軍

官應具備的領導特質，再者，亦可檢討軍校養成教育的良窳，作為軍校教育決策的參考。

本量表亦可提供有關軍事領導的相關研究，強化軍對領導功能。由於本土的軍事領導大多以領導風格或領導行為為主題，而本量表的建立，可以將領導特質與領導風格(行為)的研究進一步鏈結，以增加軍事領導研究的縱深。更可以透過這方面的研究，發覺部隊領導者與被領導者之間的關係，藉以強化軍隊領導的功能，並作為精進領導作為的依據，以團結部隊的向心。

本量表作為測量軍官領導特質的方式，如同一般量表在計分方法上並無不同。唯獨必須注意的是，本量表區分為四部份，在理論上則是人格特質與領導行為特質兩大面向，人格特質與領導行為特質必須是正向關係，若以總分來計算將會導致認知上的偏差。因此，若一位軍官其人格特質分數較高，理論上領導行為特質也應該是高分，這樣才具備參考價值，這是應用本量表應該注意之處。

## 5.2 研究限制

### (1) 抽樣的限制：

為顧及軍事單位樣本不易取得，並考慮抽樣的便利性，本研究樣本以三軍官校與國防大學學員生為對象。樣本是否能真正反應母體的特性，或是使本研究建構的量表具有可解釋性，都必須認真看待。因此，在未來應有較充分的時間採取分層抽樣法(stratified sampling)，使得樣本更具合理性，無論在軍種、單位、畢業學校各方面也更有代表性。

(2)自評量表的限制：

本量表為自陳式(self-report)量表，是一種自我反省、自我認知的指標性陳述。但是這種自我評估的缺點，包括自評者是否願意面對自己的內在性格，或是只為應付了事，甚至於因不信任而未認真填答，這些都將可能影響本量表的品質。因此，在測量軍官領導特質時應參照其績效與部屬回饋，方能避免誤判。未來亦可以Greenwald(1998)所發展的「內隱聯結測驗」(implicit association test, IAT)，來探討受測者對某一特定觀念的內隱態度。

(3)文化的限制：

本量表初期的建構，採用包括 NEO PI-R 量表、內外控人格問卷、MLQ 問卷，其原版均為英文題項，並經由國內研究者翻譯成中文。由於語言文化，所導致對題項的理解可能產生差異，都會對本研究有所影響。其次，軍事組織的文化本來就與一般企業有所不同，本量表為符合軍事組織的特性，在編寫時特別將題項內容修改，在改寫時所產生意涵上的差異，多少也會影響領導特質的測量。

(4)應用的限制：

領導特質的各個構面，無論是勤勉正直性、積極性、或是主動開放性等，都是相對性的概念。用相對性的概念要測量領導特質，有可能得到相對的結果，若直接將測量結果建置在制度內，將太過主觀，而影響決策。因此，無論針對軍校人格養成教育、軍官招募、甄選、派職，切不可以此量表作為單一指標的決定標準，才不致流於獨斷。

## 5.3 研究建議

### 5.3.1 對軍事組織管理之建議

#### (1)提供軍事領導相關研究之應用：

本研究所編製的軍官領導特質量表，可以提供對於軍事領導的學術性研究。包括探討軍官領導特質與部隊績效、組織文化、溝通、決策等的相關研究，作為軍隊精進領導作為，強化部隊戰力的參考。

#### (2)提供國軍人才招募運用：

本量表可以提供國軍人才招募時，針對報名人員進行普遍性的測量，進一步了解哪一些人具備軍官的領導特質，以利甄選作業時，作為參考依據。其次國軍不同單位特性，人員的需求亦有所不同，若可以在招募期間，針對有意報名者進行測量，提供其報名軍種、兵科的依據，在適性發展上亦有所幫助。

#### (3)提供軍中人事單位運用：

依據經歷管理權責單位的人事派職作業，對於剛畢業或結訓分發的尉級軍官，均管制歷練以「指揮職」為主，也就是所謂「領導幹部」。這些新任官在軍官養成教育過程，是否具備一位領導幹部應有的特質，可以藉由量表的測量反映出來，以了解軍校教育應加強或須注意的面向。除此，或許也可提供分流發展<sup>2</sup>中，有關個人經管鑑定的評量，以符適才適所的用人目標。

---

<sup>2</sup> 所謂「分流發展」，是少校階以上軍官經由性向、學經歷、考核的鑑定，依循指揮體系或專業體系發展。

### 5.3.2 後續研究建議

本量表在效度評估部分，並未採取效標關聯效度。效標關聯效度區分為同時效度與預測效度，而領導特質的效標一般採用績效或與領導相關的行為，且量表效標應獨立於量表之外。由於在進行量表編製的同時並無法得到受測者的績效與領導行為之呈現，在此先天限制因素及考量時間緊迫之下，本量表無法評估同時效度。但是，為了使量表具有持續性應用的價值，本量表有必要不斷改良精進，並改進沒有效標關聯效度之缺憾，因此未來可針對量表效標關聯效度之預測效度<sup>3</sup> (predictive validity)進一步從事評估。由於本量表樣本以三軍官校與國防大學學員生為對象，這些軍官(準軍官)絕大部分在今年(97)七月過後都將分發到部隊服務，對這些樣本的追蹤，期望於未來專案研究的申請，藉以取得受測者的服務績效、部屬回饋、主管評核等三方面進行評估。



---

<sup>3</sup> 陳順宇(民 94)認為預測效度是指效標分數在未來一段時間取得。

## 參考文獻

### 中文部分

HQ USA ,(1974). *Leadership at Senior Levels of Command*.

王寅卯(譯)。高階層領導統御學。台北市：政戰學校。

Lester, Richard. I.(1997), *Concepts for Air Force Leadership*.

吳惠民(譯)。空軍領導統御之理念。台北市：空軍總司令部。

吳靜吉、林合懋(民 87)。轉型領導量表與交易領導量表的建立。測驗年刊, 45, 57-88。

邱皓政(民 95)。結構方程模式：LISREL 的理論、技術與應用。台北市：雙葉書廊。

美國西點軍校編(民 81)。軍事領導藝術。軍事科學院外國軍事研究部譯，北京：軍事科學出版社。

孫敏華、許如亨(民 91)。軍事心理學。台北市：心理出版社。

許金田、胡秀華、凌孝恭、鄭伯璫、周麗芳(民 93)。家長式領導與組織公民行為的關係：上下關係品質之中介效果。交大管理評論。第二十四卷第二期。119-149。

陳皓怡、高尚仁(民 93)。家長式領導風格與主管、部屬身心健康之探討。第十屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會。

陳順宇(民 94)。多變量分析。台北市：華泰文化。

樊景立、鄭伯璫(民 89)。家長式領導的文化基礎。本土心理學研究。第十三期。127-180。

鄭伯璫、莊仲仁(民 70)。基層軍事幹部有效領導行為之因素分析：領導績效、領導角色與領導行為之關係。中華心理學刊。第四期。2-41。

鄭伯璫、周麗芳、樊景立(民 92)。家長式領導量表：三元模式的建構與測量。本土心理學研究。第十四期。3-64。

鄭麗芳(民 94)。領導風格與工作滿意度對情感性承諾影響之研究。國立中央

大學資訊管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。

歐陽國南(民 95)。國軍領導型態、組織文化對組織效能影響之實證研究。 *國防雜誌*，21，90-101。

## 英文部分

Anderson, C. R.(1977). Locus of control, coping behaviors, and performance in a stress setting: A longitudinal studt. *Journal of Applied Psychology*, 62, 446-451.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W.(1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.

Atwater, Leanne E., Dionne, Shelley D., Camobreco, John F., Avolio, Bruce J. & Lau, Alan.(1998). Individual attributes and leadership style: predicting the use of punishment and its effects, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 559-576.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y.(1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.

Barrick, M. R., & Mount, M. K.(1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.

Bartram, D.(1995). The predictive validity of the EPI and 16 PF for military training. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 68, 219.

Bass, B. M.(1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*, New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B.J.(1990). Developingp transformational leadership, *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.

- Bass, B. M & Avolio, B.J.(1993). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, CA:Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B.J.(1997). *Full Range Leadership Development: Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M.(1998). *Leadership: Industrial, Military, and Educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Benassi, V. A., Sweeney, P. D., & Dufour, C. L.(1988). Is there a relation between locus of control orientation and depression? *Journal of Abnormal Psychology*, 97, 357-367.
- Benjamin, Lily. & Flynn, Francis J.(2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit?, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 216-230.
- Bono, J. E., & Judge, T. A.(2004). Personality and transformational and transactional leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Bowden, A. O.(1926). A study of the personality of student leaders in the United States. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 21, 149-160.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 469-452.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. & Menon, S. T., Mathur, P.(1997). Measuring charisma: dimensionality and validity of the Conger-Kanungo Scale of charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 290-302.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. & Menon, S. T.(2000). Charismatic leadership and follower effects, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.

- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R.(1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO personality inventory, *Psychological Assessment*, 4, 5-13.
- Cremer, D. D., & Knippenberg, D. V.(2004). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95, 140-155.
- Digman, J. M.(1989). Five robust trait dimensions: Development, stability, and utility. *Journal of Personality*, 57, 195-214.
- Digman, J. M., & Shmelyov, A. C.(1996). The structure of temperament and personality in Russian children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71,341-351.
- Dorfman, P.(1996). International and cross-cultural leadership. In Punnett, B. J.,& Shenkar, O.(Eds.), *Handbook of international management research*. Blackwell Publishers, Oxford.
- Duchon, D., Green, S. G. & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.
- Farth, J. L., & Cheng, B. S.(2000). A culture analysis of paternalistic leadership in chinese organizations. In J.T. Li., Tsui, A.S., and E. Weldon(Eds), *Management and Organizations in the Chinese Context*, London: Macmillan.
- Fieldler, F. E.(1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, NY:McGraw-Hill.
- Friedman, H. S., Prince, L.M., Riggio, R. E., & DiMatteo, M. R.(1980). Understanding and assessing nonverbal expressive: The affective communication test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 331-351.

- Gardner, W. L., & Avolio, B. J.(1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- Goldberg, L. R.(1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Graziano, W. G., & Eisenberg, N. H.(1997). Agreeableness: A dimension of personality. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs(Eds.), *Handbook of personality psychology*,795-824. San Diego, CA: Academic Press.
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz. J.L.K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The Implicit Association Test. *Journal of Personality, and Social Psychology*, 74, 1464 –1480.
- Hammer, T. H., & Vardi, Y.(1981). Locus of control and career self- management among nonsupervisory employees in industrial settings, *Journal of Vocational Behavior*,18, 13-29.
- Hendriks, A. A. Jolijn et al.(2003). The Five-Factor personality inventory: Cross-cultural generalizability across 13 countries, *European Journal of Personality*, 17, 347-373.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H..(1977) *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, N.Y. Prentice-Hill.
- Hinkin, T, R.(1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires, *Organizational Research Methods*, Vol 1 No. 1, January, 104-121.
- Hollander, E. & Offerman, L.(1990). Power and leadership in organization, *American Psychologist*, 45, 2, 179-189.
- Hoogh, A. H. B., Hartog, D. N. D., & Koopman, P. L.(2005). Linking the Big Five-Factor of personality to charismatic and transactional leadership;

perceived dynamic work environment as a moderator, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839-865.

Houghton, J. D., & Yaho, S. K.(2005). Toward a contingency model of leadership and Psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged?, *Journal of Leadership & Organizational studies*, 11, 4, 65-83.

House, R. J.(1971). A path-goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

House, R. J.(1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson, (Eds), *Leadership: The Cutting Edge*,189-207. Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R. J., & Howell, J. M.(1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3, 81-108.

House, R. J., & Aditya, R. N.(1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.

Howel, J. M., & Avolio, B. J.(1993). Transformational leadership, transactional leadership, locusof control, and support for innovation: Key predictor of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.

Joe, V. C.(1971). Review of yhe internal-external control construct as a personality variable. *Psychology Reports*,April, 619-640.

John, O.P., & Strivistava, S.(1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In E. Pervin, & O. John, (Eds.), *Handbook of personality*,102-138. New York:Guilford Press.

Judge, T. A., & Bono, J. E.(2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85,

751-765.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W.(2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*, 765-780.

Judge, T. A. & Piccolo, R. F.(2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity, *Journal of Applied Psychology, 89*, 755-768.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B.(2000). *Foundations of Behavioral Research*, Wardsworth.

Kipnes, D.(1976). *The Powerholders*, Chicago: University of Chicago Press.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A.(1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive, 5*, 48-60.

Kohs , S. C., & Irle, K.W.(1920). Propheying army promotion. *Journal of Applied Psychology, 4*, 73-87.

Kren, L.(1992). The moderating effects of locus of control on performance incentives and participation. *Human Relations, 45*, 991-1012.

Lim, B.C., & Ployhart, R. E.(2004). Transformational leadership: relations to the Five-factor Model and team performance in typical and maximum contexts, *Journal of Applied Psychology, 89*, 610-621.

Long, J.S.(1983). *Confirmatory factor analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.

Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M.(1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perception: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology, 71*, 402-410.

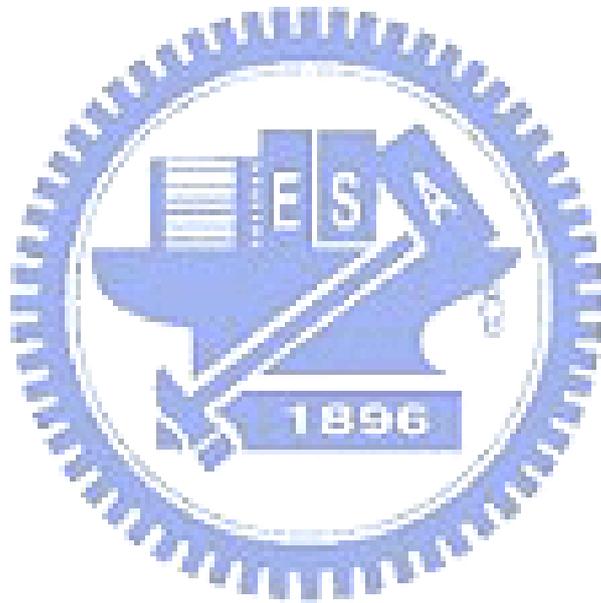
Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O. & McNamara, R.(2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between

- locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141-147.
- McCrae, R. R.(1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1258-1265.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T.,Jr (1987). Validation of the Five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- McCrae, R. P., & Costa, P. T. Jr.(1991). Adding liebe und arbeit: the full Five-Factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*,17, 227-232.
- McCrae, R. R. & John, O. P.(1992). An introduction to the Five-factor model and its application. *Journal of Personality*, 2, 175-215.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T.,Jr.(1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T.,Jr.(1999). A Five-factor theory of personality. In L. A. Pervin, & O. P. John,(Eds), *Handbook of personality: Theory and research*, 139-153. New York: The Guilford Press.
- Miller, D., Kets de Vries, M. F. R., & Toulous, J. M.(1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of management Journal*, 25, 237-253.
- Miller, D., & Toulous, J. M.(1986). Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms. *American Journal of Small Business*, 15, 47-62.
- Miller, R. L., Butler, J., & Cosentino, C. J.(2004). Followership effectiveness: an extension of Fieldler's contingency model, *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 3/4, 362-368.

- Mount, M. K., & Barrick, M. R.(1998). Five-Factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance, 11*(2/3),145-165.
- Phares, E. J.(1976). *Locus of control in personality*. NJ: General Learning Press.
- Ployhart, R. E., Lim, B., & Chan, K.(2001). Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the Five-Factor Model of personality. *Personnel Psychology, 54*, 809-843.
- Price, J. L., & Mueller, C. W.(1986). Handbook of organizational measurement. In Hinkin, T. R.(Eds.), A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires, *Organizational Research Methods, Vol 1 No. 1, January*, 104-121..
- Roberts, J. A., Lapidus, R. S., & Chonko, L. B.(1997). Salespeople and stress: The moderating role of locus of control on work stressors and felt stress. *Journal of Marketing Theory and Practice, 5*(3), 93-108.
- Robins, S.P.(1983). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, NY:Prentice-Hall.
- Robins, S. P., & Judge, T. A.(2007). *Organizational Behavior*, NY:Prentice-Hall.
- Rotter, J. B.(1966). Generalized expectancies for internal versus external locus of control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied, 80*(Whole No. 609).
- Salgado, J. H.(1998). Big Five personality dimensions and job performance in army and civil occupations: A European perspective. *Human Performance, 11*(2/3), 271-288.
- Sandal, G. M., Endresen, I.M., Vaernes, R. V.,& Ursin, H.(1999). Personality and coping strategies during submarine mission. *Military Psychology, 11*, 381.

- Scandura, T. A. & Green, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Spector, P. E.(1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
- Stevens, C. D.,& Ash.(2001). Selecting employees for fit: Personality and preferred managerial style. *Journal of Management Issues*, 4, 500-517.
- Stogdill, R.M.(1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Thomas, J. L., Dickson, M. W.,& Baliese, P. D.(2001). Values predicting leader performance in the U.S Army Reserve Officer Training Corps Assessment Center: Evidence for a personality-mediated model. *The Leadership Quarterly*, 12, 181-196.
- Van Fleet, David. D., & Yukl, Gary. A.(1986). *Military Leadership: An Organizational Behavior Perspective*, London: Jai Press Ltd.
- Vardiman, P. D., Houghton J. D., & Jinkerson, D. L.(2006). Environmental leadership development, *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 1/2, 93-105.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J.(1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies*, 15, 381-394.
- Yukl , Gary. A.(2002). *Leadership in Organizations*, NJ:Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A.(1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 308-315.
- Zaccaro, S. J.(2007). Trait-Based perspectives of leadership. *American*

*Psychologist, 62, 6-16.*



## 附 錄

### 一、初始量表問卷

第一部分：	非常不同意	不同意	稍不同意	稍同意	同意	非常同意
1 我主動與部屬(學弟、妹)交談。	○○	○○	○○	○○	○○	○○
2 我容易察覺週遭環境的任何改變。	○	○	○	○	○	○
3 我對於任何的職務都能應付自如。	○	○	○	○	○	○
4 我設定努力的目標。	○	○	○	○	○	○
5 我會不斷的充實自己的專業知識。						
6 我很有服務的熱忱。	○○	○○	○○	○○	○○	○○
7 我做事情會按照規定程序。	○	○	○	○	○	○
8 我不需長官的監督就能完成工作。	○	○	○	○	○	○
9 我容易在陌生的環境裡感到緊張。	○	○	○	○	○	○
10 我相信自己的能力。						
11 我對不了解的問題追根究底。	○○	○○	○○	○○	○○	○○
12 只要是對的事我會堅持到底。	○	○	○	○	○	○
13 我會在會議中主動表達意見。	○	○	○	○	○	○
14 保國衛民是我追求的志業。	○	○	○	○	○	○
15 我以軍人為榮。						
16 我會有莫名的緊張。	○○	○○	○○	○○	○○	○○
17 我感覺到部隊生活裡充滿壓力。	○	○	○	○	○	○
18 我喜歡參與各類活動。	○	○	○	○	○	○
19 我喜歡觀賞藝術作品。	○	○	○	○	○	○
20 我對幹部的工作能力充滿信心。						
21 我會設身處地的為對方著想。	○○	○○	○○	○○	○○	○○
22 我會將工作完成才會休息。						

第二部分：	非常不同意	不同意	稍不同意	稍同意	同意	非常同意

1	得到心裡想要的職位是靠運氣。	<input type="radio"/>					
2	靠上級單位的好同學，一定可以幫我調到好單位。	<input type="radio"/>					
3	升遷機會是給那些在工作上表現良好的人。工作	<input type="radio"/>					
4	我認為認真工作的人應該得到相對好的績效。	<input type="radio"/>					
5	世界首富比爾蓋茲有很好的財運。	<input type="radio"/>					
6	想升遷要有好運氣。	<input type="radio"/>					
7	須認識對自己有幫助的人才有機會升遷。	<input type="radio"/>					
8	能否晉升的主要差別在於官運。	<input type="radio"/>					
9	爭取好的職位，認識關鍵人物比對這個職務的了解重要。	<input type="radio"/>					
10	因為幸運才會成為優秀的幹部。	<input type="radio"/>					
11	工作績效是靠自己創造的。	<input type="radio"/>					

第三部分：		非常不同意	不同意	稍不同意	稍同意	同意	非常同意
1	我會告知表現良好的部屬(學弟、妹)表揚與激勵方式。	<input type="radio"/>					
2	我很有管理的理念，會傳達這些理念給部屬(學弟、妹)們。	<input type="radio"/>					
3	我不斷進修擷取新知，很有上進心。	<input type="radio"/>					
4	我會告訴部屬(學弟、妹)努力工作後的獎勵。	<input type="radio"/>					
5	我樂於傳授經驗。	<input type="radio"/>					
6	當部屬(學弟、妹)工作表現良好，我會親自獎賞。	<input type="radio"/>					
7	我對問題能深思熟慮，以行動解決問題。	<input type="radio"/>					
8	當部屬(學弟、妹)表現特別優異，我會讚美他。	<input type="radio"/>					
9	我在言談之間容易吸引部屬(學弟、妹)的注意。	<input type="radio"/>					
10	我遇到問題會負責到底，不會推給別人。	<input type="radio"/>					
11	部屬(學弟、妹)完成他的工作後，我會告訴他會有什麼收穫。	<input type="radio"/>					
12	我會主動發現部屬(學弟、妹)問題的癥結，並督促其改善。	<input type="radio"/>					
13	當部屬(學弟、妹)需要協助時，我會熱心的幫助他們。	<input type="radio"/>					
14	我會隨時隨地注意部屬(學弟、妹)的錯誤。	<input type="radio"/>					
15	我做事堅信授權與分層負責。	<input type="radio"/>					

16 我能完全了解事情的狀況，以防錯誤產生。	<input type="radio"/>					
17 當發現部屬(學弟、妹)表現不符期望時，會要求改進。	<input type="radio"/>					
18 我會激發成員的靈感，使他們相互觀摩學習。	<input type="radio"/>					
19 我會創造表現的機會給部屬(學弟、妹)。	<input type="radio"/>					
20 我很講義氣，能夠站出來主持公道。	<input type="radio"/>					
21 當問題惡化，我才會加以干涉。	<input type="radio"/>					
22 我能放下身段，沒有官架子。	<input type="radio"/>					
23 我能與部屬(學弟、妹)建立友善關係。	<input type="radio"/>					
24 我可以克服任何障礙。	<input type="radio"/>					
25 我能尊重別人的意見，也會和部屬(學弟、妹)溝通。	<input type="radio"/>					
26 我是部屬(學弟、妹)成功與成就的象徵。	<input type="radio"/>					
27 我主動關心部屬(學弟、妹)的切身問題。	<input type="radio"/>					
28 我讓部屬(學弟、妹)感到驕傲。	<input type="radio"/>					
29 我用言行激發團隊精神，以達成共同目標。	<input type="radio"/>					
30 我是部屬(學弟、妹)的模範。	<input type="radio"/>					
31 我以組織成員的福利與需求來設想。	<input type="radio"/>					
32 部屬(學弟、妹)可以完全信任我。	<input type="radio"/>					
33 我會提出銘言作為大家努力的目標。	<input type="radio"/>					
34 我是一個有活力、有魅力的幹部。	<input type="radio"/>					
35 我會利用機會談及對事情的理念與看法。	<input type="radio"/>					
36 我待人親切和氣，極具親和力，跟部屬(學弟、妹)在一起時，相處融洽。	<input type="radio"/>					
37 我面帶微笑，幽默風趣，給人好感。	<input type="radio"/>					
38 我對新進人員(新生)會給予更多的關心與照顧。	<input type="radio"/>					
39 我會勉勵部屬(學弟、妹)，希望他們更上進。	<input type="radio"/>					
40 我信任成員。	<input type="radio"/>					
41 我發揮想像力營造有創意的環境。	<input type="radio"/>					
42 我能體諒部屬(學弟、妹)的感受，了解他們的情緒。	<input type="radio"/>					
43 我很有包容的氣度。	<input type="radio"/>					
44 當部屬(學弟、妹)工作表現在標準之上，我會稱讚他。	<input type="radio"/>					

#### 第四部份：基本資料

1.性別： 男  女

2.軍種： 陸軍  海軍  海軍陸戰隊  空軍  聯勤  後備  
 憲兵  其他\_\_\_\_\_

3.你畢業或就讀的官校(指大學時期)：

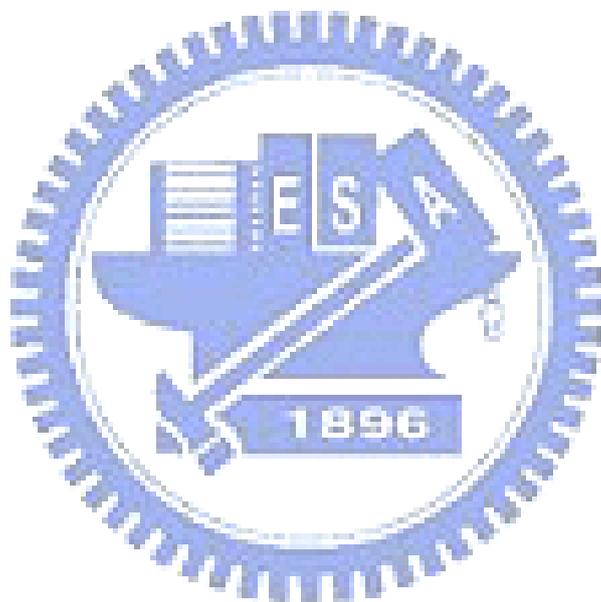
陸軍官校  海軍官校  空軍官校  理工學院  管理學院  
 政戰學院  國防醫學院  其他\_\_\_\_\_

4.如果你是學生實習幹部，請填下列資料：

- 曾任最高實習層級： 實習旅部(總隊部)  實習營部(大隊部)  
 實習連部(中隊部)  實習排(分隊)以下  
 其他\_\_\_\_\_

5.如果你是軍官，請填下列資料：

- 你目前的階級： 上校  中校  少校  上尉  中尉  少尉



## 二、正式量表

構面	變項指標內容
勤 勉 正 直 性	我對於任何的職務都能應付自如。
	保國衛民是我追求的志業。
	我以軍人為榮。
	我會將工作完成才會休息。
積 極 性	我會在會議中主動表達意見。
	我喜歡參與各類活動。
	我對幹部的工作能力充滿信心。
主 動 開 放 性	我主動與部屬(學弟、妹)交談。
	我容易察覺週遭環境的任何改變。
	我會不斷的充實自己的專業知識。
	我很有服務的熱忱。
內 外 控	得到心裡想要的職位是靠運氣。
	靠上級單位的好同學，一定可以幫助我調到好單位。
	世界首富比爾蓋茲有很好的財運。
	想升遷要有好運氣。
	須認識對自己有幫助的人才有機會升遷。
	能否晉升的主要差別在於官運。
	爭取好的職位，認識關鍵的人物比對這個職務的了解重要。
	因為幸運才會成為優秀的幹部
	升遷機會是給那些在工作上表現良好的人。
	我認為認真工作的人應該得到相對好的績效。
工作績效是靠自己創造的。	

開放的胸襟	我能與部屬(學弟、妹)建立友善關係。
	我待人親切和氣，極具親和力，跟部屬(學弟、妹)在一起時，相處融洽。
	我面帶微笑，幽默風趣，給人好感。
	我會勉勵部屬(學弟、妹)，希望他們更上進。
	我信任成員。
	我能體諒部屬(學弟、妹)的感受，了解他們的情緒。
	我很有包容的氣度。
	當部屬(學弟、妹)工作表現在標準之上，我會稱讚他。
魅力	我對問題能深思熟慮，以行動解決問題。
	我是部屬(學弟、妹)成功與成就的象徵標。
	我讓部屬(學弟、妹)感到驕傲。
	我用言行激發團隊精神，以達成共同目標。
	我會提出銘言作為大家努力的目標。
	我是一個有活力、有魅力的幹部。
才智的激勵	我會利用機會談及對事情的理念與看法。
	我很有管理的理念，會傳達這些理念給部屬(學弟、妹)們。
	我不斷進修擷取新知，以行動解決問題。
	我樂於傳授經驗。
	當部屬(學弟、妹)需要協助時，我會熱心的幫助他們。
	我會激發成員的靈感，使他們相互觀摩學習。
我會創造表現的機會給部屬(學弟、妹)。	

交易型	當部屬(學弟、妹)表現特別優異，我會讚美他。
	部屬(學弟、妹)完成他的工作後，我會告訴他會有什麼收穫。
	我會主動發現部屬(學弟、妹)問題的癥結，並督促其改善。
	我會隨時隨地注意部屬(學弟、妹)的錯誤。
	我能完全了解事情的狀況，以防錯誤產生。
	當發現部屬(學弟、妹)表現不符期望時，會要求改進。



## 邱漢誠簡歷

出生地：屏東縣

出生日期：1964/3/22

家庭狀況：已婚育二子

學歷：1987 年政戰學校政治系畢

1992 年政戰學校政研所畢

經歷：1987 年任政戰學校學生連排長

1988 年任台北軍五三工兵群連輔導長

1989 年任陸軍官校學生連輔導長

1992 年任十軍團八六裝甲旅政戰官

1993 年任十軍團八六裝甲旅支援營輔導長

1995 年任政戰學校學生連連長

1995 年任政戰學校人事科人事官

1996 年任政戰學校教學部教師兼助理

2002 年任政戰學校政治系教師

2006 年任國防大學政戰學院政治系教師

