

陸軍基層士官兵的連長認同與連隊認同之研究

To Study the Company Identity and the Commander Identity of the Basic Army Soldiers

羅新興

Lo, Hsin-hsin

國防大學企業管理學系

Department of Business Administration
National Defense University

余永章*

Yu, Yung-chang

國防大學資源管理研究所*

Graduate School of Resource Manag.
National Defense University

蔡明智**

Tsai, Ming-chi

陸軍官校管理科學系**

Department of Manag. Science
Chinese Military Academy

摘要

隨著社會價值觀的快速變遷，部隊基層連隊士官兵的管教問題日益複雜。本研究以陸軍基層連隊的士官兵為抽樣調查對象，探討士官兵的階級、學歷以及任職連隊性質是否會影響他對連長及連隊的互動關係與認同度。本研究自九個陸軍基層連隊抽樣問卷調查，回收有效問卷 317 份。資料分析獲得以下研究發現：1. 大專士官與連長的互動關係品質顯著高於大專士兵與連長的互動關係品質。2. 勤務部隊的大專士官兵對於連隊的認同度顯著低於戰鬥部隊大專士官兵、戰鬥部隊非大專士官兵、戰鬥支援部隊非大專士官兵以及勤務支援部隊非大專士官兵的連隊認同。3. 士官兵與連長的互動關係品質愈高則對連長的認同度愈高；但是士官兵與連長的互動關係品質對連隊認同並無解釋力。4. 士官兵知覺到連隊對他的支持程度愈高則對連長及連隊的認同均愈高。本研究並針對研究發現提出部隊管教實務上的建議。

關鍵字：1. 領導者成員交換關係；2. 知覺組織支持；3. 連長認同；4. 連隊認同

Abstract

As the rapidly change in the social value, the problem of disciplining soldiers in the basic army unit becomes more complex. This work sample sergeants and soldiers from the basic army units and try to analyze if their rank, academic background and the characteristic of the company affect the interaction and the level of identity to their company and the commander. 317 effective samples are collected from nine basic army units. The following results are found from the data analysis: 1. The interactive quality between sergeants with college background and the commander is higher than that between soldiers with college background and the commander. 2. The company identity of the soldiers in service troops is significantly lower than that of the soldiers in combat troops, combat support troops and service supports troops. 3. The higher the interactive quality between soldiers and their commander, the higher the soldiers' commander identity, yet such interpretation cannot apply to their company identity. 4. The higher the soldiers aware support from their company and commander, the higher their company and commander identity. This work also provides practical suggestions for the army discipline.

Keyword: 1. Leader-Member Exchange; LMX; 2. Perceived Organizational Support; POS; 3. Company Commander Identity; 4. Company Identity

壹、緒論

軍隊是一個武力團體，共同的意志與集體的行動乃是軍隊克敵制勝的重要關鍵。所以古今中外的軍隊思想教育無不強調忠誠的重要性，例如美軍的思想教育強調國家、責任、榮譽；國軍則強調主義、領袖、國家、責任、榮譽五大信念(戚樹誠、羅新興、黃敏萍，民 87)。其中，領袖信念意指要求軍人對於上級指揮者的絕對服從，也就是效忠主管(loyal to supervisor)的意思，國家信念則是要求軍人對於國家要絕對忠誠，也就是效忠組織(loyal to organization)的意思。在國軍基層部隊的日常訓練中，經常教育官兵不僅要在形式上服從長官，更要在精神上敬仰長官，許多的基層管教作為也經常以「連坐法」來激發團隊士氣。這些都是落實「效忠領袖」與「效忠國家」的具體做法。解嚴後的台灣社會，充斥多元的價值觀與自由的政治信仰，來到軍中服役的士官兵日益複雜，如何讓士官兵具有一致的中心思想，乃屬當前基層連隊管教的重要問題。本研究認為，連長認同與連隊認同是基層連隊管教及思想教育的重要指標。

在組織行為的研究領域中，有關員工與主管的互動關係品質通常以領導者與成員交換關係(Leader-Member Exchange；以下簡稱 LMX)來描述；而員工與組織的互動關係品質則以組織基礎的自尊(organization-based self-esteem)或知覺組織支持(perceived organizational support；以下簡稱 POS)來衡量。中西方社會有關於員工對主管的忠誠(私忠)與對組織的忠誠(公忠)所使用的術語稍有出入。在西方的研究文獻中，有關於對主管的忠誠多以信任(trust)的概念表達，對工作的忠誠多以工作投入(job involvement)的概念來表示，對組織的忠誠則稱為組織承諾(organizational commitment)。西方學者常把忠誠與承諾視為等同的概念，然而在華人社會中，經常聽到效忠國家與效忠領袖等「效忠」的觀念，對中國人而言，心理上不一定是心悅臣服，但是在行為上仍然能夠提供協助、主動配合管理者的要求，仍是忠誠的表現。因此本研究認為，「承諾」一詞，對華人而言似乎不如「認同」、「效忠」來得貼切，但「認同」一詞屬於心理上的忠誠態度；而「效忠」一詞則包括忠誠的態度與行為。本研究主要目的在探討基層連隊士官兵對於連長及連隊的「忠誠態度」，而未及於「忠誠行為」，所以，本研究採用「連長認同」與「連隊認同」來描述士官兵對連長與連隊的心理忠誠度。

隨著社會價值觀的快速變遷，部隊士官兵對所屬連隊及其連長的心理認同感也產生變化。連隊要能有效發揮其效能，有賴連隊成員努力配合與執行。研究者基於服務基層部隊的經驗發現，要讓形形色色的士官兵願意為連隊犧牲奉獻，最重要的因素就是連長的領導統御是否為士官兵所能認同，以及士官兵是否具有連隊意識。而士官與

士兵由於參與決策的機會不同，所以與連長的互動關係及連隊意識可能具有若干差異，同時大專程度士官與非大專程度士官的服役心態也可能有所不同，此外，戰鬥部隊與非戰鬥部隊的工作性質及組織文化不同，也可能使得士官與連長及連隊的互動關係有所差異。因此，本研究想要探討不同學歷背景的士官及士兵任職於不同性質的連隊，是否與連長及連隊的互動關係及認同度有所不同？歸納而言，本研究的目的是在探討士官的階級、學歷及所屬連隊性質是否會影響他與連長及連隊的互動關係(LMX 與 POS)及他對連長與連隊的認同感(連長認同、連隊認同)，以及上述互動關係與認同感之間的關聯性。

貳、文獻探討與研究假說

一、相關理論與概念

(一)、領導者與部屬交換理論(Leader-Member Exchange Theory；LMX)

西方傳統上有關領導行為的研究皆基於二項假設(Dansereau et al.,1975):第一為組織內同一位上司的部屬們在一些行為構面上(如知覺、反應等)均為同質性的(Homogeneous)；第二是領導者對於其組織內成員皆會採取相同的對待方式，傳統上這種取向稱之為平均領導方式(average leadership style, ALS)。儘管西方社會重視平等精神，強調團體的權利與義務，但在真實的組織中，此種平均領導方式未必存在，即領導者未能真正做到對組織內成員一視同仁，而完全沒有一點偏差。Dansereau 等人(1975)提出垂直對偶關聯模式(vertical dyad linkage, VDL)，該模式認為由於組織內資源的有限性(例如領導者迫於時間壓力和精力的限制)，領導者無法對每一位部屬平均分配其所具有的資源，組織中會以領導者為中心而形成非正式團體，此團體內的成員與領導者間會有較緊密的工作關係，無論在物質或精神層面上，也會有較頻繁密切的互動關係，這些團體成員就被稱為內團體(in-group)，其他的成員則稱為外團體(out-group)。Dansereau 等人(1975)研究發現外團體(out-group)成員受到領導者較少的關注，而內團體(in-group)成員則受到領導者較多的關注與支持。內團體(in-group)成員相對於外團體(out-group)亦有較高的工作滿意，內團體成員要承擔較多的工作責任或承擔一些非一般正式角色的要求，但同時也得到領導者較多的認同與協助，並且分享到較多的利益或資源，而外團體成員則依工作契約與領導者保持正式且例行的交換關係，僅受工作規範與準則的約束，因此外團體成員與領導者僅保持經濟交換的原則。後來組織行為相關研究，則利用領導者與成員交換(簡稱 LMX)來描述部屬與領導者間的互動關係，例如 Chi & Lo(2000)研究指出員工與主管的交換關係品質會影響他對同事受懲罰事件的程序正義知覺。

(二)、知覺組織支持(Perceived Organizational Support; POS)

軍中同儕聊天時經常會以「紅軍」(閩南語)或「黑軍」(閩南語)來描述自己是否受到連隊的器重。這種員工依據自己在組織中的角色來進行的自我評價，有學者稱之為組織基礎自尊。Eisenberger 等人(1986)則稱之為知覺組織支持(簡稱 POS)。Eisenberger 等人(1986)認為針對組織是否對員工的付出加以酬賞，並符合員工對讚賞及肯定的需求，組織成員會發展出一個整體的信念，以衡量組織重視員工貢獻及關懷員工福祉的程度，員工對於個人與組織關係的衡量即稱之為知覺組織支持，員工的知覺組織支持程度依據他所接受的組織待遇、組織肯定員工的頻率、組織肯定員工的特殊性及表達的真誠度而定，並且員工的知覺組織支持程度會反過來會影響員工如何解讀組織措施背後所隱藏的動機。

(三)、主管認同

如果以組織成員的忠誠對象區分，「忠」可區分為對特定人物忠誠的「私忠」與對組織忠誠的「公忠」(劉紀曜，1982)。事實上，組織成員對於非組織本身效忠應都屬於「私忠」的範圍(鄭紀瑩，1996)。員工對於主管的私忠可稱之為「效忠主管」，Chen (1998) 定義效忠主管為部屬對主管相當高度的認同、依附、以及犧牲。Chen (1998) 並訪問中國大陸六家公司中的 20 位員工，瞭解在他們工作經驗中，什麼是「效忠主管」。資料分析結果發現五個描述效忠主管的概念：1.對主管的價值觀及成就有高度的認同或尊敬，並對能成為其部屬感到光榮；2.對主管的價值觀一致或高度的內化；3.為了主管願意付出相當程度的努力；4.對主管有強烈的依附，並希望能跟隨左右；5.願為主管犧牲自己，或是犧牲個人的利益，以尋求、提升主管的福祉。本研究認為定義中的「認同」與「依附」應屬於態度層次，而「犧牲」係屬於行為層次。基本上，本研究所討論的「連長認同」乃屬於態度層次的忠誠。

(四)、組織認同

組織認同的概念包涵於組織承諾(Organizational Commitment)的概念內，組織承諾區分成順從(compliance)、認同(identification)以及內化(internalization)三個向度(O'Reilly & Chatman, 1986)，其中「認同」是指希望與人親近所做的投入，個人希望接受影響，去建立或維持一個滿意的關係，也就是說，個人也許會因為成為團體中的一份子而感到光榮，並尊重團體的價值。「內化」則是指個人與組織價值觀的一致所產生的投入，意即個人的價值觀和組織價值觀一樣。O'Reilly 的分類進行研究中卻發現很難將認同和內化區分出來。本研究所謂「連隊認同」即是對連隊所產生的組織認同，乃指連隊成員對於連隊本身的認同及投入，並願意無私無我的達成連隊所賦予的工作與目標的一種忠誠態度。

二、研究假說

(一)、影響士官的 LMX 與連長認同的背景變項

近年來，探討 LMX 影響因素的實證眾多，Liden 等人(1993)指出影響 LMX 的因素包括領導者與部屬彼此對未

來工作能力及相似性的期望(expectation)、彼此認知到的相似性(perceived similarity)、人口變項的相似性(demographic similarity)、領導者與部屬彼此間的喜好(liking)、及主管對部屬的績效評價(performance rating)。而 Green 等人(1996)則認為影響 LMX 的因素包括領導者與部屬在人口變項(年齡、教育、性別)的差異、組織單位的大小(unit size)、工作負荷(workload)、組織資源(resource)等。許靜怡(民 89)發現影響 LMX 關係發展的變數中可歸納為四大類共計十二項，分別為：1.人口背景特徵相似性：性別、年齡、學經歷背景；2.認知相似性：理念、個性、興趣；3.工作表現：工作態度、工作能力；4.其他：工作性質、座位距離、主動關心、共事時間。本研究推測上述影響 LMX 的因素也同樣會影響主管認同，例如部屬與領導者彼此喜歡，則會認為彼此交換關係很好，從而該部屬則會在心理上認同領導者。

國軍基層連隊就如同一個企業組織的部門，連長如同企業部門主管，士官幹部有如第一線基層主管，士兵則如作業性的員工。上述有關 LMX 之研究文獻，影響 LMX 品質的因素眾多且錯綜複雜，在眾多背景變項中，基層連隊士官的年齡、性別大致相同，就研究者任職部隊的經驗與觀察，學歷與階級可能是 LMX 及連長認同的重要影響因素。就學歷而言，大專與非大專士官的服役心態稍有不同，大專學歷者較具有個人自主意識，所以對連長的領導比較會有不同看法，比較難做到軍隊強調的「無條件絕對服從」，加上為數較多的非大專學歷同儕會以群體規範要求一視同仁的管教，以致於若單就學歷來分析，學歷較高的大專士官與連長的 LMX 會比非大專士官來得低，對連長的認同也可能比較低。此外，就階級而言，部隊是一個階級鮮明的組織，基於軍中倫理的組織文化，士官通常比士兵更有機會參與連隊決策，所以會比士兵更清楚連長採取各項管教措施或管理決策的用心，也可能更能夠感受到連長對他的重視。換言之，士官的階級(士官或士兵)可能會影響他所評價的 LMX 以及連長認同度。綜合考慮階級與學歷，則大專士官、大專士兵、非大專士官及非大專士兵四者的 LMX 及連長認同應該會有所不同，也就是說士官的學歷與階級可能會對 LMX 及連長認同產生交互作用的影響。因此，本研究提出研究假說一及假說二如下：

假說一：連隊士官的學歷與階級對他與連長的 LMX 具有交互作用影響。

假說二：連隊士官的學歷與階級對他的連長認同度具有交互作用影響。

(二)、影響士官的 POS 與連隊認同的背景變項

當員工認為自己受到組織的重視將使員工把角色地位融入自我認同，並表現對組織有利之行為(Etzioni,1961；Levinson,1965；Meyer & Allen,1984；Mowday et al.,1979,1982；O'Reilly & Chatman,1986；Steers,1977)。這樣的情感依附會增進員工的工作表現，因其會使員工將組織的得失視為自己的得失，而且員工也較會將組織的價值觀及規範內化，也會增進員工的創新行為(Eisenberger et al.,1990)。此外，POS 會建立員工對組織的信任感，使員工認為組織會長期地公平回饋及報償員工角色外之工作表現(Organ & Konovsky,1989)。員工對主管的信任常會影響部屬對組織的承諾(胡靜涵，民 89)，當組織成員認為自己是組織中有影響力的重要人物，也將會增進自我對組織整體的認同感，換言之，影響 POS 的因素也可能影響組織認同。

依據研究者的經驗與觀察，基層連隊士官的 POS 及連隊認同，可能與士官的學歷及任職連隊性質有關。就學歷而言，由於大專學歷的士官具有較高的自我意識，對於連隊的群體意識可能較弱，所以他的連隊認同感可能低於非大專學歷士官，相對的，他所知覺到連隊對他的支持程度也較差。就單位性質而言，戰鬥連隊的訓練較嚴苛辛苦，所以可能凝聚更高的連隊意識，相對地，勤務部隊的士官由於任務特殊性，較多個別性任務而較少群體性任務，例如旅部連士官即可能比步兵連士官較多機會個別洽公。因此，本研究推測戰鬥連隊士官的 POS 及連隊認同可能會高於非戰鬥連隊。綜合考慮士官的學歷及單位性質，則戰鬥部隊大專士官、戰鬥部隊非大專士官、勤務部隊大專士官及勤務部隊非大專士官四者的 POS 及連隊認同應該也會有所差異，也就是說士官的學歷及單位性質可能會對 POS 及連隊認同產生交互作用影響。因此，本研究提出假說三、假說四如下：

假說三：連隊士官的學歷與單位性質對他的知覺組織支持具有交互作用影響。

假說四：連隊士官的學歷與單位性質對他的連隊認同具有交互作用影響。

(三)、LMX、連長認同、POS 與連隊認同的關係

Chen (1998) 研究結果指出，對於員工的組織公民行為與角色內績效(in-role performance)而言，效忠主管比組織承諾能解釋更多的變異量；而在留職意願上，組織承諾則比效忠主管能解釋更多的變異量。研究結果顯示效忠主管可能與主管具有互動特性的員工結果變項有關，而組織承諾則是關乎個人與組織本身的互動有關(姜定宇，民 89)。在本研究中，連長認同係指士官對連長高度的心理認同；連隊認同則係士官對於連隊的心理認同；LMX 為士官與連長間的互動關係品質；POS 則為士官所知覺到連對他的支持程度。由上述的概念界定，本研究推測：士官的連長認同與 LMX 的關聯性可能高於與 POS 的關聯性；相對地，士官的連隊認同與 POS 的關聯性可能高於與 LMX 的關聯性。是故，本研究提出以下假說五、假說六：

假說五：士官的連長認同與 LMX 的關聯性高於與 POS 的關聯性。

假說六：士官兵的連隊認同與 POS 的關聯性高於與 LMX 的關聯性。

參、研究方法

一、衡量工具

本研究針對研究假說的變項進行衡量，問卷中包括主管與部屬的交換關係品質表(LMX)、知覺組織支持量表(POS)、連長認同與連隊認同量表。問卷題項一律採用 Likert 5 尺度衡量。上述衡量工具大部分係採用過去學者多次使用的成熟量表，研究者針對受試者(基層連隊士官兵)的特性修訂部份題項的文字描述，使受試者較能瞭解問題之題意，各量表分述如下：

(一)、LMX 量表

LMX 是指主管與部屬的交換關係品質。本研究採 Bauer 與 Green(1996)修正自 Scandura 與 Graen(1984)的問項，衡量部隊成員與連長之間的交換關係品質程度，並以 Likert 5 點尺度衡量。Scandura 與 Graen(1984)的原始問卷包含七題，Liden et al.(1993)將其中一題「我通常知道我在我的主管心目中的地位以及主管對我的滿意程度。」改為兩題：「我通常知道我在我的主管心目中的地位。」和「我通常知道我的主管對我的滿意程度。」。Liden, Wayne, & Stilwell(1993)的總和樣本中，隔兩週的 Cronbachs' α 值為.86，隔六週的 Cronbachs' α 值為.86，隔六個月的 Cronbachs' α 值為.86。Bauer 與 Green (1996) 的研究樣本的不同時點之 Cronbachs' α 值為.92 與.94。本研究衡量的 Cronbachs' α 值為 0.81。

(二)、POS 量表

POS 係指員工知覺組織對其貢獻的重視並關心其福利的程度(Eisenberger, et al.,1986)。本研究採用 Eisenberger, et al.(1986)所發展的 POS 量表，題項包括「公司重視我的目標及價值觀」、「公司真正關心我的福利」、「公司會盡其所能協助我展現工作實力」等共 16 題。本研究衡量的 Cronbachs' α 值為 0.90。

(三)、連長認同與連隊認同的衡量

本研究對於連長認同與連隊認同的衡量採用姜定宇(民 89)編製的效忠主管與組織承諾量表的部分題項。其中姜定宇(民 89)的效忠主管量表係修改自鄭伯堃等人(民 88)所編製的效忠主管問卷，其內容主要來自於鄭紀瑩(民 85)對組織忠誠所做的質性研究資料以及 Chen (1998) 的效忠主管量表，內容共有 25 題，包括五個向度：認同內化 12 題($\alpha = .96$)、犧牲奉獻 3 題($\alpha = .75$)、業務輔佐 4 題($\alpha = .76$)、服從不二 3 題($\alpha = .67$)、主動配合 3 題等($\alpha = .64$)。本研究選擇其中認同內化的 12 題來衡量士官兵連長的認同度。此外，姜定宇(民 89)的組織承諾量表主要是參考 Jaros, et al.(1993)及 O'Reilly 與 Chatman (1986) 等人的量表，以探索性因素分析重複驗證概念建構，排除概念明顯重疊的題目，總計有 14 個題項，分析獲得認同承諾 8 題($\alpha = .90$)、留職承諾 3 題($\alpha = .74$)、義務承諾 3 題($\alpha = .74$)三個因素。本研究選擇認同承諾的 8 題來衡量士官兵對於連隊的認同度。

二、研究對象與樣本分佈

本研究以陸軍基層連隊士官兵研究對象，抽樣連隊包括戰鬥、戰鬥支援、勤務支援部隊三種型態，計有步兵、砲兵、戰車、工兵、通信、運輸兵、憲兵、空降步兵、勤務連等九個基層連隊。研究者於事前先行準備已黏貼雙面膠之信封套，由每個施測連隊隨機指定士官及士兵共 40 員填寫問卷內容，填寫完畢者，自行將問卷置於信封內密封繳回。總計發出問卷 360 份，回收有效問卷達 317 份，有效回收率 88%。有效樣本分布如[表 3-1]。

表 3-1:有效樣本分佈表

| 年齡 | 20 歲以下 | | 21-23 歲 | | 24 歲以上 | | |
|------|--|--------------|---------------|---------------|--------------|-----------|-------------|
| | 109 (34%) | | 179 (57%) | | 29 (9%) | | |
| 役別 | 志願役 | | | | 義務役 | | |
| | 34 (10.7%) | | | | 283 (89.3%) | | |
| 學歷 | 國中以下 | | 高中、職 | | 專科、大學 | | 研究所以上 |
| | 35 (11%) | | 206 (65%) | | 74 (23.4) | | 2 (0.6%) |
| 階級 | 二兵 | 一兵 | 上兵 | 下士 | 中士 | 上士 | 士官長 |
| | 51 (16.1%) | 130 (41%) | 42 (13.2%) | 79 (24.9%) | 14 (4.4%) | 0 (0%) | 1 (0.3%) |
| 連隊性質 | 步兵連：38(12%)、砲兵連：37(11.7%)、戰車連：31(9.8%)、工兵連：33(10.4%)、運輸連：35(11%)、勤務連：33(10.4%)、通信連：35(11%)、憲兵連：37(11.7%)、空降步兵連：38(12%) | | | | | | |

註：N=317

三、資料分析方法

本研究首先針對本研究問卷题目的衡量結果進行探索性因素分析，以確認適當之因素分類及題目。並經由因素分析所得之因素項目，進行各因素之內部一致性(Cronbach's α)分析。隨即再針對研究對象之個人特性，包括年齡、

役別、階級、學歷、與主管共事時間、連隊性質，進行基本資料的統計，以及折 LMX、POS、連長認同及連隊認同等變項之平均數與標準差。其次，利用相關分析 LMX、POS、連長認同、連隊認同的相關程度。最後，再假設檢定方面，則以變異數分析來檢測不同職務階級、學歷、連隊性質對 LMX、POS、連長認同及連隊認同是否具有顯著的差異存在。若組間存有顯著差異，則進一步以 Scheffe 事後多重比較法來瞭解兩兩群組間的差異情形。然後，將原始資料進行標準化後利用多元迴歸分析檢定 LMX 及 POS 分別對連長認同及連隊認同的相對解釋力。

肆、資料分析結果

一、量表衡量結果檢測

本研究針對回收問卷資料進行因素分析以檢測衡量效度，LMX 及 POS 因素分析結果詳如[表 4-1]。連長認同及連隊認同因素分析結果詳如[表 4-2]。基本上因素分析的結果與過去文獻一致。

表 4-1:LMX 及 POS 衡量题目的因素分析結果

| 衡 量 題 項 | 因 素 | |
|----------------------------|-------------|-------------|
| | LMX | POS |
| 1.我通常知道我在我的連長心目中的地位 | 0.61 | -0.14 |
| 2.我通常知道我的連長對我的滿意程度 | 0.67 | -0.02 |
| 3.我的連長瞭解我的問題需求 | 0.54 | 0.33 |
| 4.我的連長知道我的潛能 | 0.69 | 0.16 |
| 5.不論職權多寡，連長會運用權力協助我解決工作上問題 | 0.65 | 0.25 |
| 6.當我有需要時，我能仰賴連長為我付出代價幫助我 | 0.62 | 0.22 |
| 7.連長對我有足夠信心，我不在時會為我做的決定辯護 | 0.60 | 0.18 |
| 8.我和連長在工作上的關係是有成就的 | 0.58 | 0.14 |
| 9.我的連隊重視我所付出的貢獻 | 0.40 | 0.50 |
| 10.我的連隊會盡可能使我的工作變得更有趣 | 0.43 | 0.46 |
| 11.我的連隊不會感謝我所付出的額外努力 | 0.01 | 0.62 |
| 12.我的連隊很重視我的目標及價值觀 | 0.42 | 0.44 |
| 13.我的連隊會忽視我所提出的抱怨 | -0.01 | 0.59 |
| 14.我的連隊會做出忽略我個人利益的決策 | -0.02 | 0.72 |
| 15.當我有困難時，我的連隊會適時伸出援手 | 0.34 | 0.58 |
| 16.我的連隊真正關心我的福利 | 0.34 | 0.65 |
| 17.我的連隊會盡其所能協助我展現工作實力 | 0.46 | 0.51 |
| 18.即使我盡全力完成工作，我的連隊也不會注意到我 | 0.10 | 0.65 |
| 19.當我需要特殊的協助時，我的連隊會樂意協助我 | 0.25 | 0.61 |
| 20.我的連隊會關心我是否對工作感到滿意 | 0.33 | 0.52 |
| 21.我的連隊很少關心我 | 0.12 | 0.67 |
| 22.我的連隊在乎我所提供的意見 | 0.27 | 0.62 |
| 23.我的連隊對我工作上所展現的成就感到驕傲 | 0.43 | 0.48 |
| 24.在某些情況下，我的連隊會趁機利用我 | 0.13 | 0.61 |

註:加粗字體的因素負荷量係本研究將該題項歸類於對應的因素；N=317。

表 4-2:連長認同及連隊認同衡量题目的因素分析結果

| 衡 量 題 項 | 因 素 | |
|----------------------------|-------------|------|
| | 連長認同 | 連隊認同 |
| 1.我很欣賞和佩服連長的為人處事 | 0.83 | 0.08 |
| 2.我能體察連長內心的真正想法，並願意附和 | 0.65 | 0.02 |
| 3.我認為連長的成功，也算是我的成功 | 0.65 | 0.23 |
| 4.我感覺總是和連長的意見保持一致性 | 0.53 | 0.37 |
| 5.我認為我的連長是個有遠見的人 | 0.50 | 0.05 |
| 6.我會向同僚或朋友陳述連長的優點 | 0.64 | 0.30 |
| 7.我的連長是個值得尊敬的人 | 0.81 | 0.17 |
| 8.當有人稱讚我的連長時，我會覺得與有榮焉 | 0.65 | 0.15 |
| 9.我常對我的朋友說我的連長是個好主管 | 0.76 | 0.26 |
| 10.我認同連長的工作理念和做事方法 | 0.66 | 0.25 |
| 11.分發至本連後，我覺得我和連長的價值觀越來越相近 | 0.62 | 0.40 |
| 12.如果可能的話，我願意長期跟隨我的連長做事 | 0.53 | 0.40 |

| | | |
|-----------------------------|------|-------------|
| 13.我常對朋友表示，我的連隊是個很理想的工作環境 | 0.33 | 0.74 |
| 14.在連隊中的許多信念已經轉變成我個人的信念 | 0.14 | 0.73 |
| 15.我在本連服役時，感覺有一種歸屬感 | 0.24 | 0.80 |
| 16.我在本連工作時，覺得充滿活力與精神 | 0.19 | 0.81 |
| 17.我認為自己的某些特質與連隊中的特質很相似 | 0.15 | 0.76 |
| 18.我覺得自己所重視的和連隊所重視的一樣 | 0.20 | 0.72 |
| 19.如果我現在請調離開本連隊，會產生罪惡感 | 0.21 | 0.62 |
| 20.只要能繼續在本連服役，不管擔任任何種職務我都願意 | 0.21 | 0.66 |

註:加粗字體的因素負荷量係本研究將該題項歸類於對應的因素；N=317。

二、 研究變項的敘述統計與相關分析

本研究針對 LMX、POS、連長認同、連隊認同等研究變項資料進行內部一致性分析以及平均數、標準差與相關係數的統計，分析結果如下[表 4-3]

表 4-3：平均數、標準差、相關係數與量表信度

| 變項 | Mean | SD | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------|------|------|----------------|----------------|----------------|--------|
| 1.LMX | 2.91 | 0.61 | (0.81) | | | |
| 2.POS | 2.92 | 0.59 | 0.55*** | (0.90) | | |
| 3.連長認同 | 3.00 | 0.64 | 0.62*** | 0.58*** | (0.90) | |
| 4.連隊認同 | 2.61 | 0.79 | 0.42*** | 0.67*** | 0.58*** | (0.89) |

註：括弧內數字為量表的內部一致性係數；***表 $p < 0.001$ 。

上述[表 4-3]的 Cronbachs' α 值均達 0.7 以上，表示信度尚可接受。就平均數而言，連隊認同(M=2.61)低於連長認同(M=3.002)，顯示基層士官兵隊連隊的認同度偏低。在相關係數方面，LMX、POS、連長認同、連隊認同彼此之間均呈現顯著正相關。顯示各變項具有部分的概念重疊，其中 LMX 及連長認同分別為士官兵與連長的互動關係及心理認同；POS 與連隊認同則分別為士官兵與連隊的互動關係與心理認同。

三、 士官兵背景特徵與 LMX 及連長認同的關係

本研究在檢定士官兵背景特徵對 LMX 及連長認同具有交互作用影響的假說時，乃將士官兵的階級區分為士官與士官二大類；學歷則區分為大專(含)以上學歷(俗稱「大專兵」)與高中職(含)以下學歷(俗稱「一般兵」)二大類；連隊性質則區分戰鬥部隊、戰鬥支援部隊、勤務支援部隊三大類。變異數分析模式中將學歷、階級、連隊性質三者及其二階交互作用項納入自變項預測 LMX 及連長認同。分析結果發現預測 LMX 的模式具有解釋力(R-square=0.05; F=1.87; P<0.05)，其中階級具有顯著主效果(P<0.05)，以及階級與學歷具有顯著交互作用效果(P<0.05)，其餘均未達統計顯著性。為了進一步瞭解階級與學歷如何對 LMX 交互作用影響，遂進行一般士官(M=2.92)、一般士兵(M=2.92)、大專士官(M=3.18)與大專士兵(M=2.75)四者的 Scheffe's 多重檢定，分析結果發現大專士官與大專士兵具有較明顯差異，其餘多重比較均無顯著差異。至於預測連長認同的模型則不具解釋力(R-square=0.01; F=0.27; P>0.05)。總體而言，本研究所提出的假說一獲得實證資料支持，但是假說二則未被資料支持。

四、 士官兵背景特徵與 POS 及連隊認同的關係

本研究在檢定士官兵背景特徵對 POS 及連隊認同具有交互作用影響的假說時，士官兵階級、學歷、部隊性質三者的分類如同前述。變異數分析模式中將學歷、階級、連隊性質三者及其二階交互作用項納入自變項預測 POS 及連隊認同。分析結果發現預測 POS 的模式不具有解釋力(R-square=0.04; F=1.59; P>0.05)；但預測連隊認同的模型則具有解釋力(R-square=0.07; F=2.52; P<0.05)，其中學歷與部隊性質均具有顯著主效果(P<0.05, P<0.01)，以及學歷與部隊性質具有顯著交互作用效果(P<0.01)，其餘均未達統計顯著性。為了進一步瞭解學歷與部隊性質如何對連隊認同交互作用影響，遂進行一般戰鬥(M=2.61)、一般戰鬥支援(M=2.74)、一般勤務支援(M=2.63)、大專戰鬥(M=2.73)、大專戰鬥支援(M=2.46)、大專勤務(M=1.78)六者的 Scheffe's 多重檢定，分析結果發現大專勤務分別與大專戰鬥、一般戰鬥、一般戰鬥支援、一般勤務支援之間具有較明顯差異，其餘多重比較無顯著差異。總體而言，本研究所提出的假說三未獲得實證資料支持，但是假說四則被資料支持。

五、 士官兵的 LMX、連長認同、POS 與連隊認同的關係

本研究的假說五推測士官兵的連長認同與 LMX 的關聯性高於與 POS 的關聯性；假說六推測士官兵的連隊認同與 POS 的關聯性高於與 LMX 的關聯性，本研究利用標準化資料進行多元迴歸分析以檢定假說五、假說六，如果標準化資料的連長認同模型之 LMX 迴歸係數高於 POS 迴歸係數，則假說五即成立；同理，如果標準化資料的連隊認同模型之 POS 迴歸係數高於 LMX 迴歸係數，則假說六即成立。由於階級、學歷與部隊性質均對於連長認同

缺乏解釋力，故在預測連長認同時未將此三者作為控制變項，但是在預測連隊認同時，則將學歷與部隊性質作為控制變項納入模式分析。同時，士官兵的學歷區分為國中(含)以下、高中(職)、專科大學、研究所；部隊性質則區分為步兵連、砲兵連、戰車連、工兵連、運輸連、勤務連、通信連、憲兵連、空騎步兵連、衛生連。分析結果如[表 4-4]。

表 4-4:預測連長認同與連隊認同的迴歸分析結果

| 準則變項 | 連長認同 | 連隊認同 |
|----------------|-----------|----------|
| <u>控制變項</u> | | |
| 學歷 | | -0.10 |
| 部隊性質 | | -0.07 |
| <u>預測變項</u> | | |
| LMX | 0.43*** | 0.07 |
| POS | 0.35*** | 0.64*** |
| R ² | 0.47 | 0.47 |
| F | 139.85*** | 70.40*** |

註 1:N=317；表中數值係標準化後的 β 係數；***p<.001。

標準化資料迴歸分析結果的[表 4-4]中，預測連長認同的 LMX 迴歸係數(0.43)高於 POS 迴歸係數(0.35)，驗證了連長認同與 LMX 關聯性高於與 POS 關聯性的假說五。同時，預測連隊認同的 POS 迴歸係數(0.64)高於 LMX 迴歸係數(0.07)，驗證了連隊認同與 POS 關聯性高於與 LMX 關聯性的假說六。上述研究結果顯示，士官兵與連長間的 LMX 愈高則連長認同愈高，但 LMX 對於連隊認同沒有解釋力；士官兵與連隊間的 POS 愈高則連長認同、連隊認同均愈高。

伍、結論與建議

一、結論

近年來社會價值觀的快速變遷，部隊基層連隊士官兵的管教問題日益複雜。本研究以陸軍基層連隊的士官兵為抽樣調查對象，探討士官兵的階級、學歷以及任職連隊性質是否會影響他對連長及連隊的互動關係與認同度。本研究自九個陸軍基層連隊抽樣問卷調查，回收有效問卷 317 份。資料分析獲得以下研究發現：1.大專士官與連長的互動關係品質顯著高於大專士兵與連長的互動關係品質。2.勤務部隊的大專士官兵對於連隊的認同度顯著低於戰鬥部隊大專士官兵、戰鬥部隊非大專士官兵、戰鬥支援部隊非大專士官兵以及勤務支援部隊非大專士官兵的連隊認同。3.士官兵與連長的互動關係品質愈高則對連長的認同度愈高；但是士官兵與連長的互動關係品質對連隊認同並無解釋力。4.士官兵知覺到連隊對他的支持程度愈高則對連長及連隊的認同均愈高。

二、建議

依據研究發現，本研究提出基層連隊士官兵管教的建議如下：

- (一)、建議加重對大專教育程度士官兵的責任賦予，尤其建議讓大專士兵感受更多連長對他的信任以及連隊對他的重視。由於大專教育程度士官兵的自我意識較強，加重工作責任或許有助於提高大專士兵與連長的互動關係品質。
- (二)、建議加強勤務部隊大專士官兵的精神教育以提高連隊意識。由於勤務部隊的集體性訓練或生活互動較少，再加上大專士官兵的獨立自主意識，使得勤務部隊大專士官兵的連隊認同較低。建議採取較嚴格的生活管理以及增加集體訓練模式，或許有助於提高勤務部隊大專士官兵的連隊認同。
- (三)、建議基層連隊採取更多足以提高士官兵被重視感受的措施(例如落實榮團會功能)，研究顯示，只要是官兵知覺到連隊對他的重視與支持，則會有更高的連長認同與連隊認同。或許以參與式管理來替代威權式領導，已經是當前部隊管教開始可以思考的一個議題了。

參考文獻

一、中文部分

- 胡靜涵(民 89)，『主管—部屬人際信任理論模型研究』，私立銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
- 姜定宇(民 89)，『效忠主管、組織承諾及員工效能：五種模式的驗證』，國立台灣大學心理學研究所碩士論文。
- 戚樹誠、羅新興、黃敏萍(民 87)，「組織成員人際信任與言論禁忌之關聯性—以國軍軍官為研究樣本」，台大管理論叢，第 9 卷，第 1 期，頁 177-200。
- 許靜怡(民 89)，『LMX 關係品質之質性研究』，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 張仁杰(民 90)，『領導者/部屬交換理論與組織行為有關變數關係之研究』，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

鄭伯璜、鄭紀瑩（民88），『效忠主管：概念建構與測量』，中國心理學會工商心理學組專題研究計畫成果報告。

鄭紀瑩（民85），『華人企業的組織忠誠：結構與歷程』，國立台灣大學心理學研究所碩士論文。

劉紀曜（民71），『公與私—忠的倫理內涵』。黃俊傑主編：（中國文化新論—思想篇二：天道與人道），頁171-207。台北聯經出版公司。

二、英文部分

Buchanan, B. (1974), "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization", *Administrative Science Quarterly*, 19, pp. 533-549.

Bauer, T.N. & Green, S.G. (1996), "Development of leader-member exchange: A longitudinal test", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 6, pp. 1538-1567.

Chi, S. C. & Lou, S. S. (2000), "Which is more important: Relationships with superiors or with colleagues? Examining Taiwanese employees' justice perceptions on co-workers' punitive events", *The Second Asia Academy of Management Conference*, Singapore.

Chen, Z. X. (1998), "Loyalty to supervisor, organizational commitment, and employee outcomes: The Chinese case", Doctoral dissertation, The Hong Kong University of Science and Technology.

Dansereau, Graen, and Haga, S. T. (1975), "A vertical dyad linkage approach to leadership with formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process I", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, pp. 46-78.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, S. (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, pp. 500-507.

Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-LaMastro, V. (1990), "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 1, pp. 51-59.

Etzioni, A. (1961), *A comparative analysis of complex organization*, New York: Free Press.

Green, S. G., Anderson, S. E., and Shivers, S. L. (1996), "Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 66, pp. 203-214.

Jaros, S. J., Jermier, J.M., Koehler, J. W., and Sincich, T. (1993), "Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation model", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, pp. 951-995.

Kelman, H. C. (1958), "Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change", *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 2, pp. 51-60.

Kanter, R. M. (1968), "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities", *American sociological review*, Vol. 33, No. 4, pp. 499-517.

Levinson, H. (1965), "Reciprocation: the relationship between man and organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, pp. 370-390.

Liden, R. C., Wayne, S. J., and Stilwell, D. (1993), "A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 662-674.

Meyer, J. and Allen, N. (1984), "Testing the "side bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp. 372-378.

Mowday, R. T., Poter, L. W., and Steers, R. M. (1982), "Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover", San Diego, CA: Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., and Poter, L. W. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.

O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, pp.492-499.

Organ, D. W. and Konovsky, M. (1989), "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp. 157-164.

Poter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.

Salancik, G. (1977), "Commitment and the control of organizational behavior and belief", In Staw, B. and Salancik, G. (Eds), *New directions in organizational behavior*", pp. 1-54, Chicago: St. Clair.

Steers, R. M. (1977), "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 46-56.

Scandura, T. A. and Graen, G. B. (1984), "Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp. 428-436.