

決策風格對中階軍官 決策行為之影響

海軍中校 陳明政、吳佳純

提 要：

- 一、本研究以國防大學陸、海、空院指參班隊正規班民國102年班學員為研究對象，運用量表法及實驗法，經由spss19.0版實施分析，目的在探討決策風格對中階軍官決策行為之差異性及影響性，期能藉此做為未來軍事訓練或軍事教育的參考指標，以提高軍中組織效能。
- 二、針對分析中階軍官之決策行為，可瞭解不同類型之決策風格對決策行為之影響性，期能對軍事決策有所助益。
- 三、研究顯示，中階軍官在一般性決策中，會呈現出穩健的風格，但是在面臨到困境，甚至危及自己的利益情況下，為了取得贏的機會，就會追求風險。

關鍵詞：中階軍官、決策行為、決策風格

壹、研究動機

民國101年3月份《天下雜誌》第493期「心理學大師卡尼曼：重大決策，不要相信直覺」乙篇文章中提到一則有趣的數學問題：「一支球棒和一顆球合計要價1.10美元。球棒比球貴1美元，請問這顆球要多少錢？你可能馬上回答「0.10美元。」心理學大師卡尼曼(Daniel Kahneman)說：「恭喜你，你跟超過五成的哈佛、MIT名校高材生一樣，都答錯了。正確答案，是0.05美元」。

這個小測驗印證了他的推論：多數人都懶得「動腦」，習慣相信直覺給的快速答案，因而也容易被直覺誤導，犯下錯誤¹。2008年暢銷書之一「誰說人是理性的！」中提及到我們的日常行為，極度受到周遭人與事的影響。雖然人一直號稱是自主的動物，可以獨立作出對自己有利的判斷，卻往往被相干或不相干的旁人、旁物，有意或無意地牽著鼻子走²。

看到上述內容時，筆者聯想到2012年時大家討論最夯的話題之一「原一六八艦隊操

註1：吳怡靜，〈心理學大師卡尼曼：重大決策，不要相信直覺〉，《天下雜誌》，第493期，民國101年3月，頁18。

註2：陳修賢，〈不理性的決策模式〉，《經濟日報》，2008年5月30日。

演越界案」，當時的國防部長在盛怒下的決定重懲而引來爭議。整個事件發展，三軍統帥出面關切、國防部長公開致歉、退將出面痛批、海軍調查報告也退回檢討，而媒體連日報導，更迫使海軍召開官兵權益保障委員會³。由此可見，層級愈高的長官所下的決策，更是媒體所關注的議題，也顯示出「決策」的重要性。另筆者在軍旅生涯中遇到不同領導風格⁴的主官，如「權威式領導」、「放任式領導」、「民主式領導」⁵，他們的決策風格天壤之別，且對各項任務執行及帶領部屬所運用的決策行為完全不同，更讓筆者對「決策」議題感到興趣。

身為軍隊領導幹部者，在各項任務執行的過程中，需要針對任務性質、任務執行方式、任務分配等作出必要的判斷，此決策行為關乎著任務的成敗，因此探討領導軍官的決策行為，對軍事成效而言，是很重要的議題。「決策」議題的研究受相當多領域所重視，包括心理學、政治學、經濟學、管理學、社會學等，每個學門所關注的論點不同，

對決策的定義亦有所不同，如心理學所談論的決策是一種問題解決，藉此做出適當的決定，得到最高的效益(Utility)⁶。本研究期望從心理學的角度探討中階軍官之決策行為，並以國軍中階軍官的決策行為做為出發點，探討決策風格對中階軍官作決策之影響性，期能做為未來培養領導幹部之參考。本研究目的有三：

一、瞭解目前國軍中階軍官面對抉擇時所運用的決策模式，並探討受測者在不同的個人屬性及主觀感受之下，是否具有不同的決策行為。

二、分析決策風格因素對國軍中階軍官決策行為的影響程度。

三、透過上述研究所得結果，期能做為未來軍事訓練或軍事教育的參考指標，使未來的國軍中階軍官皆能作出有效決策，提高軍中組織效能。

貳、研究方法

本研究主要探討決策風格對中階軍官決

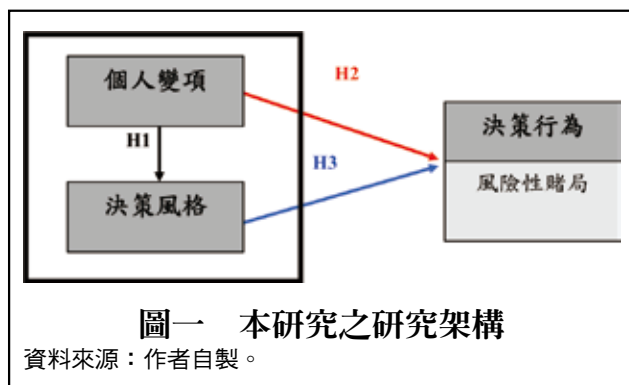
註3：吳明杰，〈不服統帥？海軍說不出口的堅持〉，中時電子報 新聞分析，<http://news.chinatimes.com/politics/50207170/112012081400118.html>，檢索日期：2012年9月13日。

註4：粘淑芬，〈談領導風格〉，<http://www.pthc.chc.edu.tw/公告/教務處/教學研究會/921/國貿科粘淑芬老師談領導風格.pdf>，檢索日期：2012年9月13日。

註5：李文(Lewin)、懷特(White)與李皮特(Lippitt)三位愛荷華大學的學者在1943年就提出領導者的風格，分為三類：

- 1.獨裁式(或稱作權威式)領導(Authoritarian)：領導者擁有類似君王一般至高無上的權力，對於賞罰有決定權而不受任何拘束。部屬對命令無置喙餘地。此種類型的領導者通常與部屬保持相當的距離。這種領導風格決策迅速，很適合用於部屬素質及工作意願低落時，但是，由於部屬容易長期受到壓迫，容易失去創意及工作熱誠。如果進一步細分，其手段又可分為「威嚴的」、「仁慈的」兩種。
- 2.放任式領導(Laissez-Faire)：即所謂的「無為而治」。團體的決策多由部屬自行決定，領導者反而處於被動地位，當部屬有所要求時，才行使其領導權力。放任式領導可以培養員工的自主性，訓練部屬獨當一面，但主管也可能因為缺乏對事務通盤的瞭解，使員工產生本位主義。
- 3.民主式(Democratic)：民主參與式領導者多協助團體進行討論及鼓勵部屬員工參與決定，對於組織的活動採取充分授權、信任部屬，以激勵代替處罰。此種領導方式增加員工的參與感，提升其自信心，而且有集思廣益之效，政策推行時也較為容易。但過於講求民主容易導致效率低落，而且最後決策往往不是最佳決策，而只是各方妥協下的產物。

註6：鄭昭明，〈認知心理學〉，(臺北：桂冠圖書公司，1997年)，頁425。



策行為之影響，以量表法及實驗法進行相關問題之研究，分析中階軍官的決策風格類型與決策行為。以下分別就研究架構與假設、研究設計與變項定義、資料分析方法等四部分加以說明。

一、研究架構與假設

本研究架構(如圖一)所示，首先摘要說明各變項之構面，決策風格構面採Scott and Bruce(1995)所提出五類型「理性型、直覺型、依賴型、逃避型、自發型」；決策行為為風險性賭局之選擇。

本研究假設從研究架構圖之內容，分別提出三大項假設：

(一)H1：不同的個人變項在決策風格上會有差異。

(二)H2：不同的個人變項對不同賭局所作的決策行為會有不同。

(三)H3：不同決策風格者對不同賭局所作的決策行為會有不同。

二、研究設計與變項定義

本研究之問卷設計包含三部分，第一部分為決策風格量表、第二部分為風險性賭局決策行為實驗及第三部分個人變項。以下分別針對每一變項之操作型定義與使用量表分

別予以說明。

(一)個人變項

包括個人屬性及主觀感受，所謂個人屬性即中階軍官之基本資料，包括軍種、階級、擔任主官管之年資、學歷四項；主觀感受是指中階軍官的自評感受程度，包括決策模式、決定速度、軍中現況感受、工作環境滿意度、工作表現評定、帶領士氣的好壞、購買樂透頻率、薪資待遇滿意度、軍人福利滿意度、對直屬長官的滿意度等共10項。

(二)決策風格

指個體在決策制訂上的特有模式，Scott(1995)將之分為理性型、直覺型、依賴型、逃避型、自發型五類。本研究摘取自吳佳純(2004)「決策風格量表」做為研究工具，而決策風格之操作性定義為個體在決策風格量表上之表現所區分之類型。

(三)決策行為

指本研究摘取自吳佳純(2004)「領導者決策行為問卷」中之風險性賭局做為研究工具，加以探討中階軍官之決策行為。

三、資料分析方法

本研究將「領導者決策行為問卷」施測後所得之資料，加以編碼與分類，以統計軟體spss19.0版進行資料統計分析，由於研究以量表法、實驗法來進行，因此統計分析方式分此二部分說明如下：

(一)量表法部分

1. 量表信度檢驗：以Cronbach α 係數檢驗各量表的內部一致性。

2. 量表效度檢驗：

(1)以因素分析法檢驗量表內部是否符

表一 「決策風格量表」有效樣本個人變項分析

項 目	選 項	人 數	百分比(%)
軍 種	陸	137	46.1
	海	81	27.3
	空	79	26.6
畢業學校	陸軍官校	86	29.0
	海軍官校	41	13.8
	空軍官校	44	14.8
	政戰學校	75	25.3
	其他	51	17.2
班 別	正期班	142	47.8
	專科班	110	37.0
	其他	45	15.2
年 資	未擔任	22	7.4
	一年以下	8	2.7
	一年以上二年以下	41	13.8
	二年以上三年以下	51	17.2
	三年以上	175	58.9
民間學歷	研究所以上	38	12.8
	大學	154	51.9
	專科	105	35.4
決策模式	個人決定	5	1.7
	召集幕僚個人決策	185	62.3
	幕僚意見為主	59	19.9
	上級指示為主	35	11.8
	其他	13	4.4
決策速度	快	85	28.6
	慢	212	71.4
退伍意念	無	55	18.5
	有	242	81.5
工作表現	好	284	95.6
	不好	13	4.4
領導能力	好	281	94.6
	不好	16	5.4
購買樂透	常買	118	39.7
	少買	179	60.3
薪資待遇	滿意	216	72.7
	不滿意	81	27.3

項 目	選 項	人 數	百分比(%)
軍人福利	滿意	110	37.1
	不滿意	187	62.9
直屬長官	滿意	204	68.7
	不滿意	93	31.3
軍中現況	滿意	91	30.6
	不滿意	206	69.4
工作環境	滿意	153	51.5
	不滿意	144	48.5

資料來源：本研究整理。

合建構效度。

(2)以變異數分析檢驗受測者在量表得分上的差異表現。

(二)實驗法部分

1.以單一樣本t檢定探討三類賭局是否與風險性之差異。

2.以變異數分析檢驗受測者在風險性上的差異。

3.以卡方檢定檢驗相應賭局是否具偏好逆轉之現象。

參、領導者決策行為問卷分析

一、個人變項敘述統計分析

本研究採便利取樣(Purposive Sampling)方式，以國防大學陸、海、空院指參班隊102年班正規班中階軍官人進行施測，有效樣本為297份，受測者個人變項(如表一)所示。軍種方面，以陸軍居多137人(46.1%)，海軍81人(27.3%)，空軍79人(26.6%)。畢業學校方面，以陸軍官校為多86人(29%)，其次為政戰學校75人(25.3%)，海、空軍官校分別為41及44人(13.8%、14.8%)，其他學校共51人(17.2%)。班別方面以正

期班為多142人(47.8%)，專科班次之110人(37%)，其他(如專業軍官班、預官班、指職軍官班等)為51人(17.2%)。年資以三年以上最多175人(58.9)，最少為一年以下8人(2.7%)。民間學歷，大學154人(51.9%)，專科105人(35.4%)，研究所人數最少，38人(12.8%)。

在決策模式方面，以「召集幕僚，個人作最後決策」為多185人(62.3%)，「個人決策」較少僅5人(1.7%)。在決策速度方面，速度快者為85人(28.6%)，速度慢者為212人(71.4%)。在退伍意念方面，從無退伍意念者有55人(18.5%)，有退伍意念者有242人(81.5%)。自認為工作表現好者有284人(95.6%)，僅13人(4.4%)自認為工作表現不好。自認為領導能力好者有281人(94.6%)，自認為領導能力不好者有16人(5.4%)。在購買樂透頻率方面，常買者有118人(39.7%)，少買者有179人(60.3%)。

在滿意度方面，對「軍人福利」滿意者有110人(37.1%)，不滿意者有187人(62.9%)。對「直屬長官」滿意者有204人(68.7%)，不滿意者有93人(31.3%)。對「軍中現況」滿意者有91人(30.7%)，不滿意者有206人(69.4%)。對「工作環境」滿意者有153人(51.5%)，不滿意者有144人(48.5%)。

二、決策風格量表信、效度分析

決策風格量表主要以「理性型、直覺型、依賴型、逃避型、自發型」等五類型加以設計題目，分述如后：

針對理性型之9題進行因素分析及內部一致性(α 值)。因素分析方面，所有題目聚

在同一因素上，如表二所示。由表可知，特徵值為4.805，解釋量53.39%。內部一致性方面，此9題之 α 值達.887，有良好的信度。

針對直覺型之6題進行因素分析及內部一致性(α 值)。如表三所示，因素分析方面，此6題經正交轉軸最大變異法找到二個因素，一個可歸為依循直覺因素(第10、40、23題)，即個體作決策時，傾向個人直覺；一個可歸為主觀認定因素(第8、9、16題)，即個體面對決策情境，以過去經驗主觀認定正確決策。此二因素之特徵值各為2.759、1.451，累積解釋量為70.79%， α 值為.74。

針對依賴型之8題進行因素分析及內部一致性(α 值)。如表四所示，因素分析方面，此6題經正交轉軸最大變異法找到二個因素，一個符合依賴型的特徵—習慣別人決定(第1、7、14、19、22、29題)，即個體面臨決策情境時，不喜歡自己作決定，習慣由他人為自己作決定，分數愈高者，表示愈傾向於習慣由他人決定；另一個與依賴有關(第24、27題)，即個體面對重要決定或突發事件時，會依賴他人指引，或採用他人意見，分數愈高者，表示愈傾向依賴他人。此二因素之特徵值各為2.888、1.881，累積解釋量為59.62%， α 值為.74。

針對逃避型之8題進行因素分析及內部一致性(α 值)。因素分析方面，所有題目聚在同一因素上，如表五所示。由表可知，特徵值為4.482，解釋量56.02%。內部一致性方面，此8題之 α 值達.886，有良好的信度。

針對自發型之6題進行因素分析及內部一致性(α 值)，如表六所示。因素分析方面

表二 「決策風格量表」理性型因素分析表

題 目	負荷量	特徵值	解釋量	α 值
31 在我作決定之前，我能重複檢查我的訊息來源是否正確。	.800	4.805	53.388	.887
13 我常會經過深思熟慮後才作決定。	.779			
20 在下決定前，我會先去瞭解事情的來龍去脈。	.774			
39 在作決定時，我會先分析事情的重要性再作決定。	.764			
12 在作決定前，我習慣收集相關資料先作評估。	.738			
15 我會依照事情的輕重緩急來作決定。	.704			
33 作決策時，我會以事實基礎為導向，即對事不對人	.698			
25 當我在作決定時，對明確目標我會考慮各式各樣的選擇。	.665			
04 我所作的決定都是經過詳細的思考才作的決定。	.635			

資料來源：本研究整理。

表三 「決策風格量表」直覺型因素分析表

因 素	題 目	負荷量	特徵值	解釋量	α 值
直覺傾向	10 在作決策時，我喜歡「跟著感覺走」。	. 916	2. 759	45. 976	. 737
	40 當我在作決定時，我會依賴我的直覺。	. 903			
	23 我常依自己的感受來作決定。	. 900			
主觀認定	09 當我在作決定時，對我而言，正確的決定比合理的決定來得更重要。	. 767	1. 451	24. 819	
	08 我所作的決定是以自己過去的經驗為優先考量。	. 637			
	16 通常我會作出我認為是對的決定。	. 561			

資料來源：本研究整理。

表四 「決策風格量表」依賴型因素分析表

因 素	題 目	負荷量	特徵值	解釋量	α 值
習慣別人決定	19 我習慣讓別人來替我作決定。	.687	2.888	36.101	.743
	22 當我在作重要決定時，我通常需要他人的幫助。	.631			
	14 為了降低做出錯誤決策風險，我會儘量避免自己作決定。	.619			
	29 當我在面對重要決定時，我喜歡有人指引我正確方向。	.615			
	01 當遇到突發事件時，我常會依賴長官的決定來作處理。	.608			
	07 我不喜歡自己作決定。	.605			
依賴	27 在作重要決定時，我會採用他人的建議。	.667	1.881	23.515	
	24 我很少不詢問他人意見就作下重要的決定。	.608			

資料來源：本研究整理。

表五 「決策風格量表」逃避型因素分析表

題目	負荷量	特徵值	解釋量	α 值
38 我害怕作決定。	.800	4.482	56.020	.886
21 當大家開會討論作決定時，我會企圖避免。	.769			
26 我會延遲作許多決定，因為它們使我覺得焦慮。	.766			
36 當我需要作決定時，我常因為焦慮而想要離開現場。	.760			
06 當大家要我作決定時，我會腦筋一片空白，無法作決定。	.756			
11 當我在作決定時，我會儘可能地拖延。	.746			
18 當面臨重要決定時，我通常會拖延。	.730			
03 開會時，我會由其他同僚來做決定，自己從不拿主意。	.651			

資料來源：本研究整理。

表六 「決策風格量表」自發型因素分析表

題目	負荷量	特徵值	解釋量	α 值
34 我會迅速地作決定。	.811	2.789	46.486	.766
17 我對快速作決定的過程感到喜悅。	.707			
35 當我在作決定時，我通常會以當下最自然的方式來作決定。	.670			
30 在團體中，我喜歡擔任決策者。	.664			
05 我會果斷地作決定。	.614			
28 當大家一起討論決定事情時，我會很積極地參與作決定。	.604			

資料來源：本研究整理。

表七 「決策風格量表」五類型因素分析

分量表	題數	α 值	因素負荷量		特徵值	解釋量	累積解釋量
逃避型	8	.886	.887		2.003	40.070	40.024
理性型	9	.887	-.686	.500			
依賴型	8	.743	.586	.574			
直覺型	6	.737		.774	1.628	32.555	72.625
自發型	6	.766	-.584	.637			

資料來源：本研究整理。

表八 六個集群中心點

集群	主動型	直覺傾向型	低直覺型	低理性型	被動型	多元型
Z (理性型)	.95926	.25089	.09585	-1.40593	-.37926	-.05544
Z (直覺型)	.10500	.76380	-1.41781	-.23064	.58406	.19065
Z (依賴型)	-1.08378	.49843	-.55180	.12803	1.67649	.23866
Z (逃避型)	-1.16022	.16937	-.61947	.76661	1.94795	.14341
Z (自發型)	1.26516	.32406	-.53371	-1.05119	-.66525	-.07642
人數	45	59	59	42	28	64

資料來源：本研究整理。

表九 六個決策風格集群於Scott五大類型之差異檢定

類 型	集 群	平 均 數	標 準 差	F 值	事後檢定
理 性 型	1. 主動型	5.5827	.40629	68.06***	1. > 2, 3, 5, 6. > 4. 2. > 5, 6.
	2. 直覺傾向型	5.1337	.34819		
	3. 低直覺型	4.9944	.47114		
	4. 低理性型	3.9815	.62754		
	5. 被動型	4.7103	.39119		
	6. 多元型	4.8229	.28670		
直 覺 型	1. 主動型	3.8519	.78915	74.25***	2, 5. > 1, 4, 6. > 3.
	2. 直覺傾向型	4.5339	.35663		
	3. 低直覺型	2.9774	.41228		
	4. 低理性型	3.5437	.50346		
	5. 被動型	4.4286	.35262		
	6. 多元型	3.7917	.37209		
依 賴 型	1. 主動型	2.8500	.63492	43.45***	2. > 5. > 1, 3, 4, 6. ; 6. > 1, 3. ; 4. > 1.
	2. 直覺傾向型	3.8178	.44909		
	3. 低直覺型	3.0106	.65295		
	4. 低理性型	3.3333	.51551		
	5. 被動型	4.3839	.37873		
	6. 多元型	3.3867	.42998		
逃 避 型	1. 主動型	1.3639	.40838	106.87***	5. > 4. > 2, 6. > 3. > 1.
	2. 直覺傾向型	2.3411	.46530		
	3. 低直覺型	1.7182	.47491		
	4. 低理性型	2.8095	.47517		
	5. 被動型	3.6250	.63738		
	6. 多元型	2.3340	.42959		
自 發 型	1. 主動型	5.0889	.52054	51.93***	1. > 2, 3, 5, 6. > 4. ; 2. > 3, 5.
	2. 直覺傾向型	4.5141	.47170		
	3. 低直覺型	4.0141	.51537		
	4. 低理性型	3.4762	.59988		
	5. 被動型	4.0298	.56484		
	6. 多元型	4.2135	.39782		

(***表 $p < .001$)

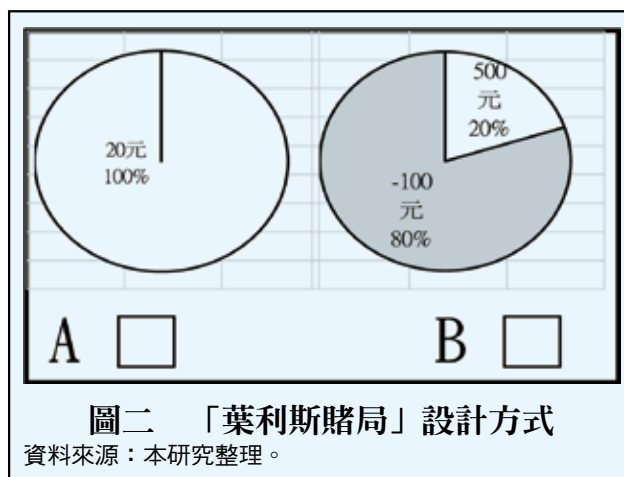
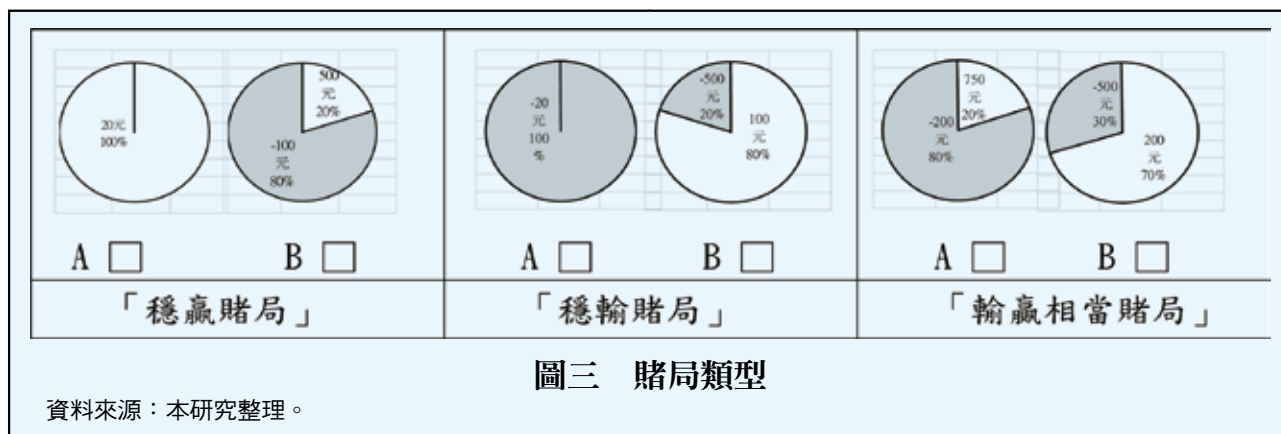
資料來源：本研究整理。

，特徵值為2.789，解釋量46.49%。內部一致性方面，此6題之 α 值達.766，表示有良好的信度。

決策風格量表整體的信、效度檢驗如表七所示。信度方面，五個類型的Cronbach's α 值介於.74~.89之間，故具有良好的信

度。效度方面，以因素分析法檢視五者是否符合一個構念，結果如表七所示，此五個分量表聚成二個因素，此二個因素之解釋量各為40.07%及32.56%。

決策風格量表是依Scott(1995)分類之五類型(理性型、直覺型、依賴型、逃避型



、自發型)而構成，個體在決策風格量表中皆有「理性型、直覺型、依賴型、逃避型、自發型」五個分數，由於此五類型彼此之間具有相關性，無法明確將個體區分為哪一類型，因此以統計方法中的集群分析K平均法(K-mean method)進行個體的分組。

本研究以民國93年吳佳純之決策風格「主動型、直覺傾向型、低直覺型、低理性型、被動型、多元型」等六個集群中心點加以歸類，如表八所示，由表可知，「主動型」共45人、「直覺傾向型」共59人、「低直覺型」共59人、「低理性型」共42人、「被動型」共28人、「多元型」共64人。

以單因子變異數分析探討此六群個體在Scott所提出五大類型上是否有差異存在，結果如表九所示，由表可知，此六群個體在五大類型上的表現有所差異，皆達.001之顯著水準，從Scheffe事後檢定可知，理性型方面，主動型個體表現最優(平均數為5.58)，而低理性型表現最差(平均數為3.98)；直覺型方面，直覺傾向型個體表現最優(平均數為4.53)；低直覺型表現最差(平均數為2.97)；依賴型方面，被動型表現最優(平均數為4.38)，而主動型表現最差(平均數各為2.85)；逃避型方面，被動型表現最優(平均數為3.63)，主動型表現最差(平均數為1.36)；自發型方面，主動型表現最優(平均數為5.09)，低理性型表現較差(平均數為3.48)。

三、風險性賭局決策行為分析

風險性賭局決策行為實驗所使用的實驗材料是依「葉利斯賭局」的方式呈現，如圖二所示，每個賭局均有二個賭盤，每一個賭盤分別用一個圓來表示，左右圓圈各自代表賭盤A、賭盤B，每個賭盤中由線條與不同灰度畫分出不同的區域，每一區域內有二個數

值，分別代表發生的機率值及可能獲得的幣值。譬如說如果在第一局中，你選擇玩A賭盤，那麼每次玩你都可以獲得20元，相反的如果你選擇玩B賭盤，那麼你有20%的機會贏得500元，但有80%的機會要賠100元。

每個賭局中包括二個賭盤，一個為低風險性，另一個為高風險性。然而，機率值為0%及100%表示受測者為完全損失或完全獲得，為確定性之賭盤，而風險性賭盤與確定性賭盤對受測者而言差異很大，會影響受測者不同的抉擇，甚至會產生偏好逆轉之現象(邱耀初，民國80年)。因此，依贏的機率為0%(命名為穩輸賭局)、100%(命名為穩贏賭局)及不包括0%及100%(命名為輸贏相當賭局)機率分別設計此三類賭局，如圖三所示。

本實驗主要探討個體對風險性賭局之決策行為，以下分別說明此實驗之預測：

1. 三類賭局之間的決策行為有所差異。
2. 個體對穩輸賭局的決策行為，傾向選擇高風險的賭盤。
3. 個體對穩贏賭局的決策行為，傾向選擇低風險的賭盤。

欲瞭解受測者對上述三類賭局的選擇是否為「追求風險」及「避免風險」的傾向，因此進行單一樣本t檢定，與風險性50分作比較，結果如表十所示，表中平均數為追求風險分數，由表可知，此三類賭局與風險性50皆達顯著差異，「穩輸賭局」平均追求風險分數為87.92分，顯著高於50分($t=27.21$ ， $p<.001$)，故傾向於追求風險；「輸贏相當賭局」及「穩贏賭局」平均追求風險分

表十 三類賭局與風險性50%之單一樣本t檢定分析表

Test Value = 50					
	平均數	標準差	t	自由度	Sig.
輸贏相當賭局	26.15	31.139	-13.123	296	.000
穩輸賭局	87.92	24.345	27.214	296	.000
穩贏賭局	23.24	32.114	-14.214	296	.000

資料來源：本研究整理。

表十一 三類賭局之差異檢定分析

賭局類型	平均數	df	ms	F	p	事後檢定
1輸贏相當賭局	26.15	2	397821.8	484.008	.000	2>1, 3
2穩輸賭局	87.92					
3穩贏賭局	23.24					

資料來源：本研究整理。

數各為26.15分及23.24分，顯著低於50分($t=-13.12$ 、 $t=-14.21$ ， $p<.001$)，故二者皆傾向於避免風險。

欲瞭解此三類賭局彼此間是否有差異，因此進行差異檢定，結果如表十一所示，由表可知，此三類賭局達顯著($F=484.008$ ， $p<.001$)，經由事後檢定發現，其差異來自於「穩輸」賭局的風險性遠大於「輸贏相當賭局」及「穩贏賭局」，而「輸贏相當賭局」與「穩贏賭局」之追求風險分數相當，沒有差異。

邱耀初(民國80年)研究中，發現受測者在相應賭局中會有偏好逆轉之現象，因此，為了探討受測者對賭局偏好的可逆轉性，本研究之賭局特別設計相應賭局。所謂相應賭局是指原本為高風險者，在另一賭

表十二 相應賭局之綜整結果分析

賭局類型	賭局	相應賭局	期望值	卡方檢定	偏好逆轉現象
輸贏相當vs 輸贏相當	8(70/30 ; 10/90)	17(90/10 ; 30/70)	0	36.045***	
	9(90/10 ; 30/70)	19(70/30 ; 10/90)	0	60.031***	
	12(80/20 ; 20/80)	25(80/20 ; 20/80)	0	81.332***	
	15(90/10 ; 10/90)	27(90/10 ; 10/90)	10	94.959***	
	18(70/30 ; 20/80)	28(80/20 ; 30/70)	10	85.327***	
	4(70/30 ; 30/70)	23(70/30 ; 30/70)	10	90.348***	
	2(80/20 ; 10/90)	22(90/10 ; 20/80)	20	19.939**	
	26(90/10 ; 20/80)	30(80/20 ; 10/90)	40	14.763**	
	7(80/20 ; 30/70)	14(70/30 ; 20/80)	60	15.620**	
穩贏vs穩輸	10(100/0 ; 10/90)	29(0/100 ; 90/10)	20	1.498	✓
	1(100/0 ; 20/80)	16(0/100 ; 80/20)	20	6.165*	✓
	24(100/0 ; 30/70)	5(0/100 ; 30/70)	20	.123	✓
	6(100/0 ; 20/80)	13(0/100 ; 80/20)	40	8.276**	✓
	20(100/0 ; 10/90)	11(0/100 ; 90/10)	50	40.650***	✓
	3(100/0 ; 30/70)	21(0/100 ; 70/30)	80	.669	✓

「✓」表示穩贏賭局中選擇低風險賭盤，在穩輸賭局中選擇高風險之賭盤。

資料來源：本研究整理。

局上為低風險，如原本為穩輸賭盤，在另一賭局上為穩贏賭盤，故相應賭局期望值為一正一負，而期望值之絕對值相同。舉例說明，賭局8(A：70/30，300/-700；B：10/90，900/-100)與賭局17(A：30/70，700/-300；B：90/10，100/-900)為相應賭局，賭局8之賭盤A贏的機率70%，為低風險，則賭局17之賭盤A贏的機率30%，為高風險，反之，賭局8之賭盤B贏的機率10%，為高風險，則賭局17之賭盤B贏的機率90%，為低風險。研究者預期在輸贏相當賭局中，受測者在相應賭局之選擇會得到一致的結果，即在二個輸贏相當之相應賭局中，皆會選擇高風險或是低風險；而在穩輸及穩贏之相應賭局中，則會有偏好逆轉之現象。因此針對中階軍官在相應賭局上之表現，逐一探討偏好逆轉之

現象。

整體而言，中階軍官在不同類型賭局中之決策行為有所差異，在穩輸賭局中為追求風險，在穩贏賭局及輸贏相當賭局中則為避免風險。然而中階軍官在相應賭局中之表現，綜整成如表十二，其可說明相應賭局關連性分析之結果，由表可知，若相應賭局包括確定性之賭盤(如穩輸賭局VS穩贏賭局)，較易產生偏好逆轉之現象。

四、個人變項對決策風格及決策行為之分析

主要討論決策風格、決策行為在個人屬性與主觀感受之差異。個人屬性為個體的基本資料，包括軍種、階級、擔任主官管之年資、民間學歷四項。主觀感受為個體的自評感受程度，包括決策模式、決定速度、軍中

表十三 個人屬性與主觀感受在決策風格量表各變項之卡方檢定

屬性	選 項	主動型	直覺傾向型	低直覺型	低理性型	被動型	多元型	χ^2
軍 種	陸	25 18.2%	26 19.0%	39 28.9%	22 16.1%	7 5.1%	18 12.7%	33.87***
	海	12 14.8%	14 17.3%	12 14.8%	11 13.6%	10 12.3%	22 27.2%	
	空	8 10.1%	25 31.9%	14 17.7%	9 11.4%	11 13.9%	12 15.0%	
班 別	正期班	25 17.6%	26 18.3%	23 16.2%	21 14.8%	15 10.6%	32 22.5%	7.72
	專科班	12 10.9%	25 22.7%	29 26.4%	14 12.7%	9 8.2%	21 19.1%	
	其他	8 17.8%	8 17.8%	7 15.6%	7 15.6%	4 8.9%	11 24.4%	
畢業學校	陸軍官校	19 22.1%	10 11.6%	24 27.9%	17 19.8%	4 4.7%	12 14.0%	27.33
	海軍官校	7 17.1%	9 22.0%	8 19.5%	3 7.3%	4 9.8%	10 24.4%	
	空軍官(技)校	5 11.4%	11 25.0%	8 18.2%	5 11.4%	7 15.9%	8 18.2%	
	政戰學院	6 8.0%	19 25.3%	12 16.0%	10 13.3%	7 9.3%	21 28.0%	
	其他	8 15.7%	10 19.6%	7 13.7%	7 13.7%	6 11.8%	13 25.5%	
年 資	未擔任	3 13.6%	6 27.3%	4 18.2%	3 13.6%	2 9.1%	4 18.2%	23.92
	1年以下	0 0.0%	2 25.0%	0 0.0%	4 50.0%	1 12.5%	1 12.5%	
	1年以上2年以下	3 7.3%	5 12.2%	8 19.5%	6 14.6%	6 14.6%	13 31.7%	
	2年以上3年以下	9 17.6%	11 21.6%	8 15.7%	5 9.8%	8 15.7%	10 19.6%	
	3年以上	30 17.1%	35 20.0%	39 22.3%	24 13.7%	11 6.3%	36 20.6%	
民間學歷	研究所以上	1 2.6%	13 34.2%	4 10.5%	9 23.7%	7 18.4%	4 10.5%	29.60***
	大學	32 20.8%	27 17.5%	27 17.5%	24 15.6%	10 6.5%	34 22.1%	
	專科	12 11.4%	19 18.1%	28 26.7%	9 8.6%	11 10.5%	26 24.8%	
決策模式	個人決定	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 60.0%	1 20.0%	1 20.0%	26.01
	召集幕僚個人決策	32 17.3%	41 22.2%	33 17.8%	24 13.0%	14 7.6%	41 22.2%	
	幕僚意見為主	6 10.2%	9 15.3%	14 23.7%	6 10.2%	9 15.3%	15 25.4%	
	上級指示為主	3 8.6%	6 17.1%	9 25.7%	7 20.0%	4 11.4%	6 17.1%	
	其他	4 30.8%	3 23.1%	3 23.1%	2 15.4%	0 0.0%	1 7.7%	

決策速度	快 慢	26 30.6% 19 9.0%	18 21.2% 41 19.3%	18 21.2% 41 19.3%	7 8.2% 35 16.5%	0 .0% 28 13.2%	16 18.8% 48 22.6%	33.51**
退伍意念	無 有	19 34.5% 26 10.7%	8 14.5% 51 21.1%	10 18.2% 49 20.2%	8 14.5% 34 14.0%	3 5.5% 25 10.3%	7 12.7% 57 23.6%	21.39***
軍中現況	滿意 不滿意	21 24.4% 24 11.7%	11 12.8% 45 21.8%	14 16.3% 44 21.4%	13 15.1% 28 13.6%	6 7.0% 22 10.7%	21 24.4% 43 20.9%	11.12*
工作環境	滿意 不滿意	30 19.6% 15 10.8%	25 16.3% 31 22.3%	29 19.0% 29 20.9%	22 14.4% 19 13.7%	11 7.2% 17 12.2%	36 23.5% 28 20.1%	7.49
工作表現	好 不好	43 15.1% 2 25.0%	56 19.7% 0 .0%	56 19.7% 2 25.0%	39 13.7% 2 25.0%	26 9.2% 2 25.0%	43 15.1% 2 25.0%	6.72
領導能力	好 不好	45 16.0% 0 .0%	53 18.9% 3 27.3%	55 19.6% 3 27.3%	39 13.9% 2 18.2%	25 8.9% 3 27.3%	64 22.8% 0 .0%	8.84
購買樂透	常買 少買	15 12.7% 30 17.2%	24 20.3% 32 18.4%	19 16.1% 39 22.4%	16 13.6% 25 14.4%	13 11.0% 15 8.6%	15 12.7% 30 17.2%	4.65
薪資待遇	滿意 不滿意	33 15.3% 12 15.8%	43 19.9% 13 17.1%	41 19.0% 17 22.4%	29 13.4% 12 15.8%	23 10.6% 5 6.6%	47 21.8% 17 22.4%	1.77
軍人福利	滿意 不滿意	19 17.3% 26 14.4%	20 18.2% 36 19.9%	21 19.1% 37 20.4%	17 15.5% 24 13.3%	11 10.0% 17 9.4%	22 20.0% 41 22.7%	1.02
直屬長官	滿意 不滿意	33 16.2% 12 13.6%	33 16.2% 23 26.1%	45 22.1% 13 14.8%	26 12.7% 15 17.0%	16 7.8% 12 13.6%	51 25.0% 13 14.8%	10.98

資料來源：本研究整理。

現況感受、工作環境滿意度、工作表現評定、帶領士氣的好壞、購買樂透頻率、薪資待遇滿意度、軍人福利滿意度、對直屬長官的滿意度等共10項，決策風格包括「主動型」、「直覺傾向型」、「低直覺型」、「低理性型」、「被動型」、「多元型」等六類，決策行為包括三類風險性賭局。在此逐一說明。

(一) 決策風格

以卡方檢定來探討個人屬性及主觀感受在決策風格類型上之差異，結果如表十三所示，表中數值上方為人數，下方為集群在屬性上所佔百分比。由表可知，決策風格六類集群在軍種($\chi^2=33.87, p<.001$)、民間學歷($\chi^2=29.60, p<.001$)、決策速度($\chi^2=33.51, p<.01$)、退伍因素($\chi^2=46.42, p<.05$)、軍中現況($\chi^2=11.12, p<.05$)上有所差異，表示各軍種及不同決策速度者在決策風格的比例上不相同。

軍種方面，陸軍在決策風格類型中為「低直覺型」的比例為28.9%，比海(14.8%)、空軍(17.7%)多一成四及一成；另陸軍在決策風格類型中「被動型」的比例為5.1%，比海(12.3%)、空軍(13.9%)少。海軍在決策風格類型中為「多元型」的比例為27.2%，比陸(12.7%)、空軍(15%)多一成四及一成二。空軍在決策風格類型中為「直覺傾向型」的比例為31.9%，比陸(19%)、海軍(17.3%)多。

民間學歷方面，研究所以以上者在決策風格類型中為「直覺傾向型」的比例為34.2%，比大學(17.5%)、專科(18.1%)多各約一

成七；然在決策風格類型中為「主動型」僅2.6%，比大學(20.8%)、專科(11.4%)少。專科者在「低直覺型」及「多元型」的比例為26.7%及24.8%，比研究所以以上者及大學者所佔比例多。

決策速度方面，決策速度快者在「主動型」所佔的比例為30.6%，比決策速度慢者(9%)高二成一。相反地，決策速度慢者在決策風格類型中為「低理性型」、「被動型」所佔的比例，比決策速度快者高一成左右。

退伍意念方面，從無離開軍中意念者在「主動型」所佔的比例為34.5%，比有退伍意念者高二成四；有退伍意念者在「多元型」所佔比例23.6%，比無退伍意念者高一成。

軍中現況方面，對現況滿意者在「主動型」所佔的比例為24.4%，比對現況不滿意者(11.7%)高一成二。相反地，對現況不滿意者在決策風格類型中為「直覺傾向型」所佔的比例為21.8%，比對現況滿意者者(12.8%)高約近一成。

(二) 風險性賭局

風險性賭局包括輸贏相當賭局、穩輸賭局、穩贏賭局等三種。以單因子變異數分析來探討個人屬性與主觀感受在風險性賭局上之差異。結果如表十四所示，由表可知，個人屬性與主觀感受在「穩贏賭局」和「輸贏相當賭局」上均無明顯差異。然年資($F=2.49, p<.05$)、決策模式($F=2.92, p<.05$)在「穩輸賭局」上有顯著差異；從Scheffe事後檢定得知，年資及決策模式分別在穩輸賭局上並沒有顯著差異。

五、決策風格對決策行為之差異性分析

表十四 個人屬性與主觀感受在風險性賭局之差異檢定

屬性	選項	穩			贏			輸			相當
		M	Sd	F	M	Sd	F	M	Sd	F	
軍種	1. 陸	24.57	32.34		88.32	23.84		24.37	30.73		
	2. 海	20.98	31.15	.42	86.66	28.28	.74	26.50	32.35	.55	
	3. 空	25.21	32.94		91.31	20.48		29.03	30.72		
班別	1. 正期班	26.12	33.41		86.95	26.50		26.24	31.88		
	2. 專科班	18.67	28.97	2.25	88.14	23.68	1.96	24.44	28.56	.52	
	3. 其他	28.51	34.19		95.11	17.13		30.07	34.86		
畢業學校	1. 陸軍官校	25.49	31.45		85.41	26.43		27.60	32.92		
	2. 海軍官校	17.07	28.00		84.87	31.55		29.59	32.55		
	3. 空軍官(技)校	21.96	33.09	.71	90.45	20.90	1.46	24.09	27.81	.35	
	4. 政戰學院	24.00	32.67		89.33	23.09		23.55	29.96		
	5. 其他	27.55	34.95		94.69	16.72		26.66	32.14		
年資	1. 未擔任	31.06	27.83		81.81	30.17		26.96	27.17		
	2. 1年以下	25.00	33.33		67.50	28.15		36.66	23.36		
	3. 1-2年	26.49	35.81	.47	90.76	23.32	2.49*	28.37	34.42	.36	
	4. 2-3年	21.24	33.34		86.27	28.13		24.31	32.92		
	5. 3年以上	22.89	31.51		90.68	21.89		25.63	30.80		
民學間歷	1. 研究所以上	24.12	31.40		89.47	21.17		24.03	29.91		
	2. 大學	25.38	33.00	.59	88.10	25.38	.92	27.71	31.74	.67	
	3. 專科	21.19	31.15		89.12	24.05		24.66	30.84		
決模策式	1. 個人決定	26.66	19.00		56.00	26.07		44.00	28.90		
	2. 幕僚個人決策	22.40	31.52		89.28	25.05		24.84	31.85		
	3. 幕僚意見	27.11	34.44	.27	90.84	21.75	2.92*	27.90	31.30	.70	
	4. 上級指示	25.00	32.88		84.11	24.00		29.41	28.6		
	5. 其他	23.07	34.38		93.84	17.09		21.53	27.90		
決策速度	1. 快	29.01	32.54		90.11	23.01		25.64	31.02		
	2. 慢	21.61	31.76	3.24	88.03	24.89	.44	26.37	31.25	.03	
退意伍念	1. 無	23.33	31.03		85.45	27.33		20.12	25.57		
	2. 有	23.76	32.44	.08	89.26	24.11	1.06	27.19	32.13	2.33	
軍現況	1. 滿意	24.90	31.14		85.88	26.33		25.72	31.01		
	2. 不滿意	22.87	32.15	.25	89.70	23.61	1.47	25.94	31.04	.01	
工作環境	1. 滿意	23.35	31.93		87.63	25.41		25.78	30.87		
	2. 不滿意	23.60	31.80	.01	89.63	23.40	.48	25.98	31.20	.01	
工作表現	1. 好	23.54	31.74		88.54	24.57		26.31	31.21		
	2. 不好	20.83	36.46	.06	90.00	21.38	.03	10.83	15.50	1.95	
領導力	1. 好	23.32	31.73		88.99	24.41		25.68	31.29		
	2. 不好	27.27	34.38	.16	78.18	24.42	2.08	30.90	22.16	.30	
購樂透	1. 常買	26.43	34.05		89.82	22.61		27.52	31.36		
	2. 少買	21.48	30.16	1.69	87.74	25.65	.50	24.77	30.76	.55	
薪資待遇	1. 滿意	24.29	32.44		87.38	25.77		27.78	31.79		
	2. 不滿意	21.11	30.05	.56	92.00	20.00	1.99	20.44	28.03	3.14	
軍人福利	1. 滿意	22.32	30.86		87.33	25.18		25.68	30.04		
	2. 不滿意	24.30	32.49	.26	89.49	24.01	.53	25.88	31.66	.01	
直屬官	1. 滿意	22.19	31.29		89.70	22.50		24.88	30.91		
	2. 不滿意	26.43	32.99	1.08	85.97	28.46	1.41	28.19	31.19	.70	

資料來源：本研究整理。

表十五 決策風格類型與三類型賭局之二因子變異數分析

		主動型 (45人)	直覺傾向型 (59人)	低直覺型 (59人)	低理性型 (42人)	被動型 (28人)	多元型 (64人)	總平均	F值
輸相	贏當	17.40 33.74	30.81 32.26	23.62 30.42	38.44 30.88	19.52 23.99	25.16 31.13	26.15	F=284.216， p<.001 穩輸>輸贏相當、 穩贏
穩	輸	95.41 29.28	90.57 16.95	88.07 25.31	76.42 25.14	80 28.60	91.11 22.07	87.92	
穩	贏	14.92 31.09	27.42 37.44	20.46 31.34	34.77 32.85	20.61 27.67	21.42 30.14	23.24	
總平均		42.58	49.60	44.05	49.88	40.04	45.90	賭局*六類決策風格 F=2.471，p<.05	
F值		F=1.508，p=.220 (ns)							

資料來源：本研究整理。

本研究主要探討決策風格在決策行為上有何差異？在「決策風格」方面，透過決策風格量表分析，將受試者分為六群，第一群為「主動型」共有45人，第二群為「直覺傾向型」共有59人，第三群為「低直覺型」共有59人，第四群為「低理性型」共有42人，第五群為「被動型」共有28人，第六群為「多元型」共有64人。然國軍中階幹部決策行為則以風險性賭局加以探討，以論述決策風格在決策行為上之差異性。

本研究以決策風格分組為受試者間設計，三類賭局為受試者內設計，進行3*6二因子變異數分析，結果如表十五所示，表中每細格上方為追求風險分數之平均數，下方為標準差，由表可知，賭局類型(F=284.216, p<.001)及賭局與六類決策風格之交互作用(F=2.471, p<.05)上有顯著差異，而在決策風格上無顯著差異。從Scheffe事後比較中可知，穩輸賭局的追求風險分數高於輸贏相當賭局及穩贏賭局。而交互作用表示六群決策風格個體在三類賭局類型之下會有不同的追求風險分數。

圖三為決策風格六類型在三種賭局中之表現折線圖，由圖四可知，「主動型者」在穩輸賭局(95.41分)中最追求風險，在輸贏相當(17.4分)及穩贏(14.92分)賭局中最避免風險。「低理性型者」雖在穩輸賭局(76.42分)中較追求風險，與其他類型相較之下，追求風險程度仍較低，而在輸贏相當(38.44分)及穩贏(34.77分)賭局中，避免風險程度比其他類型高。另「直覺傾向型者」、「低直覺型者」及「多元型者」在穩輸賭局中追求風險分數於88至92分之間，而在輸贏相當及穩贏賭局中，追求風險分數則於30至33分之間，此三類型的決策行為較為接近。由研究結果可知，決策風格對中階軍官決策行為具有影響力。

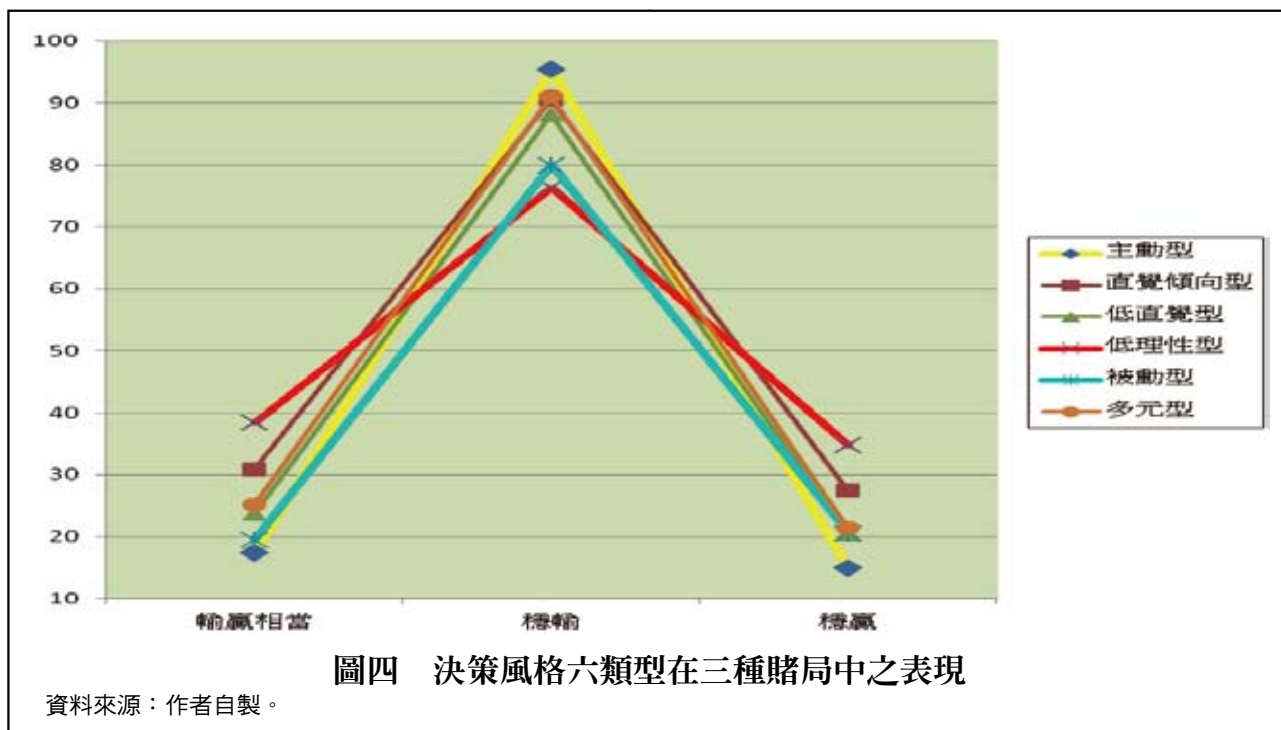
肆、結語與建議

一、結語

本研究針對「決策風格、風險性賭局決策行為」等二部分所得結論加以討論。

(一) 決策風格

個人變項中之軍種、民間學歷、決策速



圖四 決策風格六類型在三種賭局中之表現

度、退伍意念、軍中現況等項次，在六種不同決策風格類型上表現有所差異，逐次分析之。

軍種方面，陸軍最多數是「低直覺型」，最少數則為「被動型」，可能原因是陸軍的思維模式從初官開始就被訓練成按部就班，各項處置狀況均遵部頒標準作業程序之規定辦理，不得未經報備而擅自處置，因此，較少運用直覺處理突發狀況。另陸軍為國軍人數最龐大之軍種，且連隊實務非常龐雜，管理的弟兄人數眾多，自然必須養成主動自發的習慣，並具備先期任務規劃的能力，因此可知屬「被動型」之中階軍官，相較其他軍種而言，所佔比例較少。海軍最多數是多元型，海軍是一支講求團結合作的軍種，任何軍艦要順利遂行作戰任務，都不是靠一人

之力就能完成，必須全船成員在各崗位上互相配合，才能達成任務。若海戰發生時，船上的任何部位均有可能遭受攻擊，因此必須相互支援，這就是同舟共濟的錨鍊精神⁷，因此，海軍軍官處事態度較具彈性，亦較多數人員趨向多元型的決策風格。空軍最多數則是直覺型。空軍特有的傳統「憑記憶而非憑技令、照習慣而非照程序、靠態度而非靠制度、講人治而非講法制。」⁸尤其是飛官，更多數以直覺型來面對當前各項突發狀況。

民間學歷方面，研究所以以上者較多屬「直覺傾向型」，僅少數屬「主動型」，可能原因是自認為在學識方面較為突出，自然地也能在部隊中表現比其他人優秀，因此面對突發狀況時，自然反應出個人可以迅速運用直覺妥善處理。但相對地，為何「主動型」

註7：中華民國海軍全球資訊網。http://navy.mnd.gov.tw/，檢索日期：2013年5月1日。

註8：鍾堅，〈從國軍文化看空軍再造〉，《國防政策評論》，第3卷，第2期，2002年12月，頁250-263。

人數偏低？筆者認為，當前軍中環境傾向「能者多勞」，一旦上級重視某人，該員的業務量則會相對地多於其他人，甚至必須犧牲假期、睡眠等以戮力完成上級交付之任務，若上級長官認為此作為乃為應該的，漸漸地視為理所當然，就該員而言，當付出與回報未成正比時，反而會讓該員失去衝勁。

決策速度方面，自認為決策速度很快者，多數為主動型、自認為決策速度很慢者，多數是多元型。可能原因是主動型對任務與單位運作非常熟悉，各種突發狀況處理也能透過上級指導及經驗傳承，而不至於手足無措，自然會加快自己面對軍中情境時的決策速度。

退伍意念方面，從未有過退伍意念者多數為「主動型」，此類型者對自己身為軍人之角色給與肯定，並抱持較高的遠景與希望，因此，在軍中表現較為積極、任勞任怨，肯犧牲奉獻。

軍中現況方面，對軍中現況滿意者多數為「主動型及多元型」；對軍中現況不滿意者最多數為「直覺型」。可見，中階軍官對軍中現況愈滿意，則會愈自動自發地完成各項上級交付之任務，然對現況不滿意者，在軍中情境中，多以個人直覺為出發點做為考量。

（二）風險性賭局決策行為

本文以決策風格為受試者間設計，賭局類型為受試者內設計，進行6*3二因子變異數分析，結果得知決策風格與賭局類型之交互作用對風險性產生影響，以單純主要效果來檢驗交互作用，可知決策風格在三類型賭

局中皆達顯著，表示決策風格在輸贏相當賭局、穩輸賭局、穩贏賭局中追求風險程度皆有所差異，彼此之間的差異性不大；而賭局的單純主要效果在六種不同的決策風格類型中亦皆達顯著差異，六種類型之個體在穩輸賭局中皆比輸贏相當賭局、穩贏賭局還要追求風險。由此可知，基層軍官的決策風格對賭局的決策行為上具有影響性。

中階軍官在輸贏相當賭局、穩贏賭局中之表現，傾向於避免風險，而在穩輸賭局中之表現則為追求風險。可見多數中階軍官較屬於務實型，能夠珍惜可以掌握的利益，唯有在穩輸的情況之下才會追求風險。所以，當中階軍官在一般性決策中，會呈現出穩健的風格，但是在面臨到困境，甚至危及自己的利益情況下，為了取得贏的機會，就會追求風險。

二、建議

本研究基於上述研究成果與結論，在此提出個人建議，期能做為未來軍事訓練或軍事教育的參考指標，使未來的國軍中階軍官皆能作出有效決策，提高軍隊組織效能，其建議臚列如后：

（一）培養軍人上進心，減少得過且過之態度

從賭局所得結果可知，多數中階軍官較為保守，除非遇到穩輸或不利己的情境時，才會追求冒險，抱著必死的決心。究其原因，社會形態與結構的急速轉變，對社會治安與秩序造成考驗，而集社會形形色色於一體的軍隊，亦受到了相當的影響，造成了許多領導幹部有「只要不出事就好了」的消極心

態，而不將重心放在如何提高連隊士氣與訓練上，如此一來，會直接地影響到國軍的整體戰力。因此，在軍官養成教育中，應教導軍校生培養出吃苦耐勞、以身作則、全力以赴之精神，減少得過且過之態度，如此方能強化國軍整體戰力。

(二)重視軍人福利及軍中現況

國軍經「精實案、精進案、精粹案、精銳案」等不斷地將國軍變成「小而精、小而強、小而巧」的精英部隊，在不斷地人員裁撤、而任務不變的狀況下，導致國軍每位官士兵之任務負荷量日益漸增。本研究得知，現今中階軍官對軍人福利不滿意者達六成三，對軍中現況不滿者則約有七成，有退伍意念者更高達八成二。然「三安政策」曾提及「部隊安全、軍人安家、軍眷安心」曾讓身為國軍的我們滿心期待，確未能如期推展，僅曇花一現，而今考量國家整體財政問題，士民工商各大業界試圖採齊頭式平等，導致現今的退輔政策一再縮減軍人福利、眷服措施亦未有效支援軍眷需求，這驗證了本研究中，有退伍意念者高達八成二之緣由。然現今中階軍官具有超過10年以上的部隊經驗，是國軍中流砥柱，不可忽視之一環，因此，如何降低中階軍官之離退潮，個人認為改善軍人福利是國軍政策可努力之方向。

(三)將「決策風格類型」列入軍官儲備人員篩選之參考指標

目前國軍在篩選軍官及儲備人員(軍校生)所需的條件多是合格的成績與智力、及健康的體位，而派任職務則以學經歷與年資為最大考量，兩者皆忽略了個人迥然不同的個性、性向、決策風格…等因素，本研究結果顯示決策風格會影響領導幹部的決策行為。探討近期所發生的洪仲丘案，該連連長徐信正在旅部擔任幕僚時，表現良好，做事認真，獲得長官之肯定，但派職連長乙職，因個性優柔寡斷、較為軟弱，管不動范佐憲、陳以人等資深士官，進而肇生憾事，此事件值得國軍反省人員派職相關制度。因此，在篩選人員與派職考慮參數中，建議加入性向與決策風格的量表填寫，以刪除不適合該職位決策風格的人員擔任，以提高部隊士氣，減少危安事件發生。



作者簡介：

陳明政中校，政戰學校79年班，淡江大學國際關係與戰略研究所碩士，現服務於國防大學軍事共同教育中心中校教官。
吳佳純中校，政戰學校89年班，政戰學校軍事社會科學研究所心理組碩士，國防大學海軍指揮參謀學院102年班，現服務於海軍兩棲履車保修工廠。

老軍艦的故事

資陽軍艦 DD—930



資陽軍艦原為美軍Gearing 級驅逐艦，編號 DD-837，1945年正式加入美國海軍序列，曾先後參加第二次世界大戰、韓戰及越戰。民國72年2月10日移交我國，同年7月9日由總司令劉和謙上將主持成軍典禮，命名「資陽」軍艦。資陽軍艦在海軍服役16年，歷任13任艦長，曾擔負海峽偵巡、外島運補護航、敦睦遠航、救難及各項演訓等200餘次任務，於民國87年10月16日功成除役。(取材自老軍艦的故事)