

探討國軍官兵「報喜不報憂」的行為機制-害怕的中介效果與社會責任知覺的調節作用

張臺衛* 洪承澤** 張佳萍***

摘要

隨著永續發展議題的推動下，軍事管理逐漸重視官兵心理與行為機制，以打造優質的國軍職場環境。本研究聚焦於國軍官兵報喜不報憂行為的心理機制，探討軍事組織環境中，官兵是否選擇揭露真相或掩蓋問題的行為，運用保護動機理論進行假設推理。本研究採用問卷調查法，區分兩階段進行問卷調查，計蒐集 440 個有效樣本，運用結構方程模型進行分析。結果顯示，感知威脅嚴重性會引發害怕情緒，進而促使官兵採取報喜不報憂行為，但國軍社會責任知覺能有效緩解害怕對該行為的作用。由此得知威脅感知、情感反應與行為決策之間的複雜關係，還發現國軍社會責任知覺對減少不誠實行為、促進透明與信任組織文化的重要性，並且進一步為國軍組織獨特背景下的行為模式研究提供新見解，為改善國軍組織內部管理與提升公共信任具有重要的實務價值與啟示。

關鍵詞：保護動機理論、感知威脅嚴重性、害怕、報喜不報憂、國軍社會責任知覺

* 國防大學管理學院資源管理與決策所副教授、國立臺北大學企業管理學系博士

** 空軍航空技術學院通電系助理教授、臺灣科技大學企業管理學系博士

***國防大學管理學院資源管理及決策研究所碩士生；通訊作者 E-mail：j.duck75616@gmail.com

Examining the Behavioral Mechanisms Behind “Reporting Only Good News” Among Military Personnel: The Mediating Role of Fear and the Moderating Effect of Perceived Military Social Responsibility

Tai-Wei Chang* Cheng-Ze Hung** Jia-Ping Zhang***

Abstract

With the advancement of sustainable development initiatives, military management has increasingly prioritized the psychological and behavioral mechanisms of military personnel to cultivate a high-quality workplace environment. This study focuses on the psychological mechanisms underlying the “reporting only good news” behavior among military personnel. It explores whether individuals choose to reveal the truth or conceal problems within the military organizational context, and is guided by Protection Motivation Theory in the development of its hypotheses. A two-stage questionnaire survey was conducted, resulting in a total of 440 valid responses. The data were analyzed using structural equation modeling. The results indicate that perceived threat severity induces fear, which in turn leads military personnel to engage in “reporting only good news” behavior. However, perceived military social responsibility significantly mitigates the effect of fear on this behavior. These findings reveal the complex relationships among threat perception, emotional responses, and behavioral decision-making. They also underscore the critical role of perceived military social responsibility in reducing dishonest behavior and fostering a culture of transparency and trust within military organizations. Furthermore, this study provides new insights into behavioral patterns specific to the military context and offers practical implications for improving internal management and enhancing public trust in the armed forces.

Keywords: Protection Motivation Theory, Perceived Threat Severity, Fear, Reporting Only Good News, Perceived Military Social Responsibility

* Associate Professor, Graduate institute of Resources Management and Decision Making, College of Management, National Defense University

** Assistant Professor, Department of Electrical and Electronic Engineering, Air Force Institute of Aeronautical Technology

*** Master's Student, Graduate Institute School of Resources Management and Decision Making, National Defense University. Corresponding Author, E-mail: j.duck75616@gmail.com

壹、前言

在全球化的競爭市場中，企業是否能保持長期競爭力，取決於其對創新推動的承諾，以及對員工建言行為的支持(Yuan, et al., 2019; Madsen & Johansen, 2019)。若缺乏員工的積極建言，企業將難以及時發現內部問題，這會直接影響決策精確性與創新能力，進而對組織的可持續發展產生不利影響(Naqvi, 2020; Wang, et al., 2019; Jiang, et al., 2022)，然而員工可能會採取迎合上級的喜好，而並非做出對組織有益的建議，如何有效降低員工報喜不報憂的模式，成為一個重要的議題。

企業應重視整體性的建言行為，營造出員工提出建設性意見的友善環境，以提升組織競爭力。在組織行為學領域，「建言行為」指的是員工自發地提出建設性建議、反映問題或分享創新見解，藉此促進組織運作的改善和績效的提升(LePine & Van Dyne, 1998; Yuan, et al., 2019)。影響建言行為主要兩個因素分別為領導者及員工。首先，就領導者而言，他的支持與鼓勵具有關鍵作用，領導者的開放態度與回應會直接影響員工的建言意願(Detert & Burris, 2007; Hsiung, 2012)。其次，就員工而言，員工心理與情感認知感受也是關鍵。當員工感受到心理安全和組織認同時，建言意願會顯著提升(Zhang, & Bartol, 2010; Liang, et al., 2012)。反觀就軍事組織而言，國軍係屬強文化組織，領導威信與命令貫徹的軍事化管理，已成為國軍組織的特性(Jiang et al., 2023)，若國軍官兵面臨到任務時，常常處於高度緊湊的情境中，要求快速反應、無縫協作及嚴格的時間管理，然而在高壓的環境下，幹部為了避免領導者的責難，往往選擇性揭露任務成果偏向於組織或領導者的喜好，及降低官兵建言意願。這在華人社會的行為上，通常被稱之為「報喜不報憂」，意指個體選擇「隱瞞實情，只說好的話，卻絕口不提不利的事」(Cheng, et al., 2022)。不同於過去文獻傾向於探討個體替組織提出建設性的建議，本研究關注如何避免個體在工作上隱瞞實情，進而導致任務的失敗或引發嚴重的後果。

本研究基於保護動機理論，旨在探討國軍官兵在感知威脅嚴重性與害怕情緒的驅動下，所形成的「報喜不報憂」行為，並分析國軍社會責任知覺對該行為的調節作用。透過此研究，期望填補軍事管理及國軍永續發展議題中的研究缺口，推動更具透明度和效率的軍事管理環境，以改善國軍內部對負面資訊的遮掩現象。此外，研究也支持國軍邁向聯合國永續發展目標(SDGs)第 16 項的願景，致力於建立和平、包容及具責任性的制度。因此本研究除了擴充華人報喜不報憂相關研究文

獻，亦進一步促使國軍組織軍事管理契合聯合國永續發展目標 SDGs，展現出國軍永續發展積極作為。

貳、文獻探討與假設推論

一、感知威脅嚴重性與報喜不報憂之關係

保護動機理論(Protection Motivation Theory)是心理學領域中一個重要的框架，用以解析個體在面對潛在威脅時所展現的評估與應對歷程(Rogers, 1975)。個體在面對威脅時的評估與應對過程，主要分為威脅評估與應對評估。威脅評估包括感知威脅的嚴重性和自身脆弱性，而應對評估則衡量應對措施的效能、自我效能感及反應成本(Rippetoe & Rogers, 1987)。在保護動機理論中，感知威脅的嚴重性被視為影響個體行為反應的核心概念之一，這一概念指的是個體對潛在威脅可能後果之嚴重程度的認知(Gross & Medina-DeVilliers, 2020; Galluccio et al., 2021; Lerner et al., 2023)。基於這種認知，個體認為威脅後果極為嚴重時，會自然引發強烈的情緒反應，進而促使他們採取積極的應對行動(Milne & Orbell, 2000; Gross & Medina-DeVilliers, 2020; Heydari et al., 2021)。對於高威脅的感知，不僅深刻影響個體的行為選擇，還顯著改變信息傳遞的方式。在報喜不報憂的行為模式中，個體通常會選擇性地強調正面信息，並有意識地淡化或隱瞞負面消息(Al-Raddadi et al., 2022)。這一行為被視為應對策略，其目的在於減少因報告負面信息而可能產生的焦慮與壓力(Levy et al., 2006; Detert & Edmondson, 2011)。感知威脅的嚴重性較高時，個體更傾向於採用報喜不報憂的方式來處理和傳遞信息，以避免引發更多恐慌或壓力，並有效地維持組織或環境的穩定(Detert & Edmondson, 2011; Cheng et al., 2022)。這種信息管理方式強調了個體在威脅情境中如何平衡情緒反應與信息傳遞的策略，以達成減少壓力並維護穩定的目標。

綜上所述，感知威脅嚴重性在促使個體選擇報喜不報憂行為中扮演了關鍵的影響角色。為了應對威脅帶來的壓力，個體傾向於選擇性地傳遞信息，以維持自身及他人的情緒穩定。例如，當關鍵設備出現故障或維護不充分時，官兵擔心受到單位責難及懲處，選擇隱瞞問題或淡化狀況，僅報告設備運行正常的部分，以避免引起上級關注或可能的處罰。這種由於感知威脅嚴重性而產生的報喜不報憂行為，可能導致事故的真實原因和責任無法全面調查與處理，進而削弱部隊的安全管理和紀律維護。因此本研究提出：

H₁：感知威脅嚴重性與報喜不報憂行為之間存在正向關係。

二、感知威脅嚴重性與害怕之關係

個體面對威脅情境時，通常會經歷一連串的認知過程，這些過程會直接影響其情緒反應與行為決策，從而引導個體採取適當的行動應對挑戰並調整自身的適應策略(Rogers, 1975; Witte, 1992; Hassani et al., 2014; Gross & Medina-DeVilliers, 2020; Galluccio et al., 2021; Lerner et al., 2023)。尤其是，個體認知到某種威脅可能帶來嚴重的損害或負面後果時，通常會更積極地採取行動，以有效地避免該威脅的發生並降低潛在的風險影響(Weinstein, 1989; Milne & Orbell, 2000; Gross & Medina-DeVilliers, 2020; Heydari et al., 2021)。本研究聚焦於個體的情緒反應，過去研究指出個體評估顯示威脅可能對自身帶來重大損害時，通常會產生恐懼情緒，這種情緒會驅使他們進一步調整行為以應對可能的風險 (Lazarus, 1991; Hassani et al., 2014; Hu et al., 2022)。因此，害怕作為一種自然的情緒反應，旨在驅使個體採取行動以避免或減少潛在損害的發生。

在國軍組織中，當官兵目睹同袍在實彈射擊訓練中受傷後，往往會感受到強烈的害怕情緒。這種害怕情緒進一步促使他們在日後操作武器時更加謹慎，並更加嚴格地遵循安全程序，以確保操作的正確性，從而有效減少意外事故的發生。這些現象清楚地顯示了感知威脅嚴重性與害怕之間存在顯著的正向關係(Maddux & Rogers, 1983; Grothmann & Patt, 2005; Ezati Rad et al., 2021; Hrbková & Kudrnáč, 2024)。因此本研究提出：

H₂：感知威脅嚴重性與害怕情緒之間存在正向關係。

三、害怕與報喜不報憂之關係

害怕是一種強烈的情緒反應，對個體的行為決策有顯著的影響(Loewenstein & Lerner, 2003; Mobbs et al., 2019; Lerner et al., 2020; Bublatzky et al., 2021; Schlottmann & Allen, 2022)。根據過去的研究，當員工察覺到報告負面信息可能導致如負面評價或工作安全受威脅等風險時，害怕情緒會驅使他們選擇隱瞞不利的資訊，以避免潛在的負面後果(Kish-Gephart et al., 2009)。害怕在此情境中成為一種自我保護機制，使員工傾向於避開敏感話題，而僅報告對自己有利的訊息(Morrison & Milliken, 2000; Fast et al., 2014)。在華人文化環境中，對和諧及人際關係的重視使害怕情緒更容易驅使員工維護組織內的表面正向氛圍。此種選擇性報告行為被認為是一種減輕心理壓力的自我保護策略，進一步強化了報喜不報憂的傾向(Detert

& Edmondson, 2011; Tangirala & Ramanujam, 2008)。

在東西方文化的差異影響下，員工在表達建議時往往會受到文化價值觀的潛在引導(Kwon, B., & Farndale, 2020; Kim & Park, 2022; Li & Shi, 2024)。例如，在西方文化中，員工傾向直言不諱地表達意見，即使是負面意見也會視為改善組織的機會(Foucault, 1984; Schwartz et al., 2005)。然而在東方文化中，由於重視和諧與關係維持，員工往往避免提出可能引發衝突的負面意見(De Penthony O’Kelly et al., 2011)。此外，過度依賴階層權力和上級授意的文化中，員工更可能選擇順應權威，避免傳達對高層決策的批評性意見(De Clercq & Pereira, 2023)。許士軍與楊勝雄(2004)亦指出，沉默行為往往源自組織對階層秩序與服從的高度重視，以及對異議表達的不鼓勵，最終導致制度性壓抑的行為常態。在國軍組織中，官兵在執行任務或報告任務進展時，若感知到某些負面資訊(例如任務中的失誤或物資短缺)可能引起上級不滿或質疑，害怕情緒便會推動他們隱瞞這些不利的內容。這種害怕的驅動力使官兵傾向於報告正面信息，以維持自身形象並減少可能的壓力。總結而言，害怕是一個重要的推動因素，促使官兵採取報喜不報憂的行為，幫助他們在潛在的負面情境中維持個人和職業的安全感。故，本研究提出：

H₃：害怕情緒與報喜不報憂行為之間存在正向關係。

四、害怕之中介關係

在威脅評估階段與應對評估階段，個體的情緒反應通常是研究關注的焦點。回顧過去文獻，個體評估自身採取保護行為的能力和有效性，可能會有自信、樂觀、懷疑或害怕(Floyd et al., 2000; Johnston et al., 2015)。在組織環境中，員工面對威脅性資訊時，常會因為害怕潛在的負面後果而選擇隱瞞或淡化負面消息，僅報告對自己有利的好消息。此行為反映出報喜不報憂現象，尤其當員工擔心威脅情境可能引發主管質疑、職涯發展受限或人際關係緊張時，害怕成為促使其迴避真實信息披露的重要因素(Morrison, 2014; Lebel, 2016)。當員工感知到威脅嚴重性時，害怕會驅使他們採取自我保護行為，以避免可能的懲罰或評價損失(Morrison & Milliken, 2000; Kish-Gephart et al., 2009)。害怕進而成為一個中介變數，加強員工傾向報喜不報憂的行為，從而維護自我利益。舉例來說，在國軍組織中，官兵在檢查裝備時若察覺重大缺失，可能會選擇隱瞞不利的維修記錄，僅呈報良好的性能數據，以避免面對因未能有效管理而被責難的風險。綜上所述，害怕作為中介變數連接了感知威脅嚴重性與報喜不報憂之間的關係，符合許多組織行為理論的假設。相關研究結果

亦顯示害怕情緒在此類溝通行為中的重要作用(Ashford et al., 2009; Frazier & Bowler, 2015)。因此本研究提出：

H4：害怕情緒在感知威脅嚴重性對報喜不報憂之間具有中介效果。

五、國軍社會責任知覺之調節效果

國軍官兵的害怕起源於對於任務進度的不確定性，又期望滿足組織的期待(Meyer, et al., 2013; Gade, 2017)。Gross & John (2003)研究發現抑制自身的恐懼情緒是情緒調節中的一個重要課題，當個體發現面臨外在威脅的嚴重性超過認知水準，會在自我控制或外在壓力的驅使下刻意壓抑其情緒的外在反應，例如控制面部表情、不顯露恐慌或減少肢體的緊張反應。然而，害怕的情緒在特定的情況下可能會減弱其效果，例如：對高層次目標的堅定信念，這指出當人們的行動受到更高目標或強烈的信念驅動時，害怕的情感會被壓抑或轉化(Clark & Beck, 2010)。

國軍社會責任知覺(Perceived Military Social Responsibility, PMSR)是指官兵對國軍積極履行社會責任事務的感受與體認(Jiang et al., 2023)。當官兵參與或目睹國軍投入於維護公共秩序、災後重建、緊急救援，以及鼓勵義工和捐血等公益活動時，會深刻地體會到國軍組織對社會的承諾與貢獻。這種體認不僅讓官兵感受到組織的使命，亦強化了他們自身的責任感，進而增進對組織的認同與投入感。在這種情況下，官兵的害怕情緒會因此被弱化，因為他們感受到國軍在社會責任方面的投入，不僅代表組織對社會的正面影響，也給予他們更強的心理支持。這種心理上的支持與信任感逐漸減少了報喜不報憂的行為，促使官兵更願意真實地反映問題，維護組織的誠實與透明。因此，當官兵認同並理解國軍在履行社會責任上的努力時，他們會更傾向於採取坦誠表達的態度，以促進組織內部的健康互動，進一步驗證了國軍社會責任知覺對害怕與報喜不報憂之間的調節作用。因此本研究提出：

H5：國軍社會責任知覺會調節害怕與報喜不報憂之間的關係，當國軍社會責任知覺高時，將弱化害怕對報喜不報憂的正向影響。

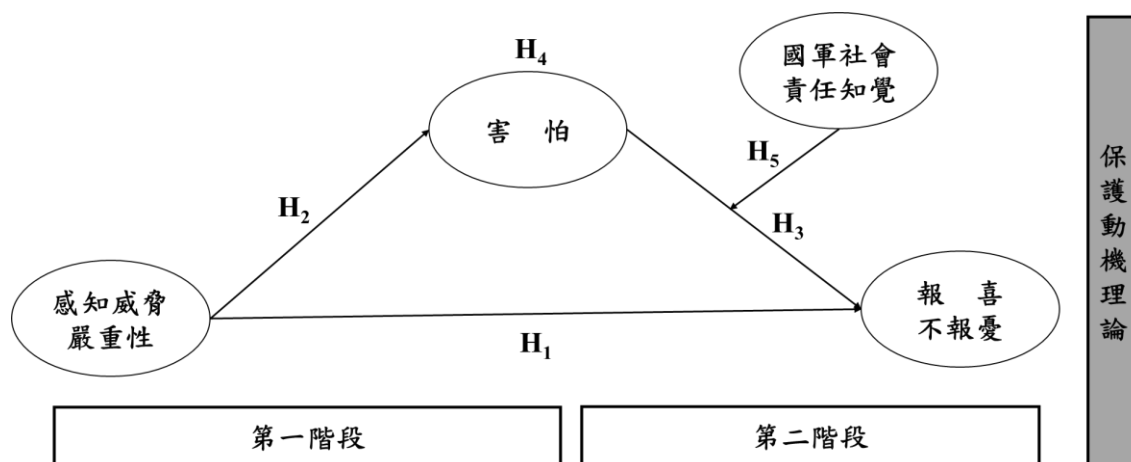
參、研究方法

一、樣本與資料收集

本研究架構如圖 1 所示。採用問卷調查法，研究對象以國軍官、士、兵作為樣本。為了避免共同方法變異(Common Method Bias)的問題(Podsakoff et al., 2003)，使用「時間場域隔離法」設計，將問卷調查分為兩個階段進行。研究樣本依上述施

測程序共得到 480 份問卷，經不同階段配對及檢核填答時間與剔除填寫缺漏之無效問卷後，有效樣本數共 440 個，整體回收有效率為 91.7%。

圖 1 研究架構圖



本研究結果表明如下：(1)性別：男性 85%(374 員)、女性 15%(66 員)；(2)婚姻：已婚 19.3%(85 員)、未婚 80.7%(355 員)；(3)年齡：25 歲(含)以下 59.8%(263 員)、26-30 歲 19.1%(84 員)、31 歲(含)以上 21.1%(93 員)；(4)教育程度：研究所(含)以上 3%(13 員)、大學 44.6%(196 員)、專科 12.4%(55 員)、高中(職)(含)以下 40%(176 員)；(5)階級：上兵(含)以下 59%(260 員)、士官 22%(97 員)、軍官 19%(83 員)(如表 1 所示)。

表 1 樣本分析表

類型	樣本數	百分比 (%)	類型	樣本數	百分比 (%)
性別	男性	374	85%	研究所(含)以上	13
	女性	66	15%	大學	196
婚姻	已婚	85	19.3%	專科	55
	未婚	355	80.7%	高中(職)(含)以下	176
	25 歲(含)以下	263	59.8%	上兵(含)以下	260
年齡	26-30 歲	84	19.1%	士官	97
				軍官	83

31 歲 (含)以上	93	21.1%	軍官	83	19%
---------------	----	-------	----	----	-----

二、衡量工具

本研究問卷量表計有「感知威脅嚴重性」、「害怕」、「國軍社會責任知覺」及「報喜不報憂」等四個變數，採用相關學者發展之量表，為避免量表採用造成之差異，透過相關領域之專家學者討論進行量表詞意之修訂(量表題項如附錄 A)。「感知威脅嚴重性」參考運用 Hassani et al.(2014)發展之量表，計有 10 題；「害怕」參考運用 Hassani et al.(2014)發展之量表，計有 3 題；「報喜不報憂」參考運用 Cheng et al.(2022)發展之量表，計有 9 題；「國軍社會責任知覺」參考運用 Jiang et al.(2023)發展之量表，計有 8 題。另外，根據 DeVellis 與 Thorpe(2021)的研究，較高尺度的量表能夠捕捉更細微的態度差異。此外，七點尺度量表相較於五點或三點尺度，能夠更準確地反映受測者的真實情況(Preston & Colman, 2000)。故，本研究各構面均使用七點尺度量表進行測量，數值越高表示受訪者的認同感越強，數值越低則表示認同感較弱。

為確保量表具備良好的信度與效度，本研究進行驗證性因素分析。如表 3 所示，各構念的 Cronbach's α 均高於 0.70，平均變異萃取量(AVE)皆超過 0.50，組合信度(CR)亦高於 0.60，整體符合 Fornell 與 Larcker(1981)所建議之信效度評估標準。另依表 2 結果顯示，各構念的 AVE 平方根均大於其與其他構念間的相關係數，顯示具備良好的區辨效度。綜合而言，本研究問卷具備可接受的信度與效度，足以支持後續的結構模型分析。

肆、研究結果

一、敘述性統計與相關分析

表 2 得知各變數的相關數值結果，從表中可以看出 AVE 平方根(位於對角線)均高於其他變數的相關係數，這結果表明各變數間具有良好的區別效度(Fornell & Larcker, 1981)。此外，採用 Harman's 單因子檢驗法，通過主成分分析萃取的第一個因子解釋了 38.08%的變異量，低於建議的臨界值，顯示本研究中不存在嚴重的共同方法變異問題。

表 2 研究變數之平均數、標準差、Pearson’s 相關係數及 AVE 平方根分析

變數名稱	平均值	標準差	1	2	3	4
1 感知威脅嚴重性	5.291	1.112	(.880)			
2 害怕	5.145	1.057	.614**	(.898)		
3 報喜不報憂	5.383	1.085	.438**	.519**	(.836)	
4 國軍社會責任知覺	5.735	1.266	-.001	-.012	.017	(.895)

備考：(1)樣本數= 440；(2)對角線()值為平均變異抽取量(AVE)平方根；(3)對角線()下半部為各變數相關係數值；(4) *表 $p < .05$ ，**表 $p < .01$ 。

二、驗證性因素分析

本研究標準化 λ 值、CR 及 AVE 等指標均符合標準值要求(Fornell & Larcker, 1981)(如表 3)，各變數的問卷設計參考了相關學者的文獻，驗證結果顯示這些變數具備良好的收斂效度，亦即各變數在測量上表現出一致性和穩定性。

表 3 各變數題項收斂效度指標

變數名稱	題項	α	λ 值	CR	AVE	備考
感知威脅嚴重性	1~10	.967	.823-.926	.972	.774	Hassani et al. (2014)
害怕	1~3	.879	.876-.926	.926	.806	
報喜不報憂	1~9	.945	.795-.894	.954	.700	Cheng et al. (2022)
國軍社會責任知覺	1~8	.964	.872-.920	.970	.801	Jiang et al. (2023)

備考：(1)樣本數= 440；(2) α ：信度、 λ ：因素負荷量、CR：組合信度、AVE：平均變異數萃取量；(3) α 、 λ 由 IBM SPSS Statistics 26 計算得出。

三、假設檢定

本研究採用 SPSS 之 PRECSS Model 14 運用 5,000 次的 bootstrap 以 95%置信區間執行百分位 bootstrap 和偏差校正百分位 bootstrap 進行假設檢定與驗證。

首先，驗證假設 H1~H3，由表 4 模型 1 顯示感知威脅嚴重性與害怕呈現正相關 ($\beta = .584, p < .001$)，表示國軍官兵感知到愈高的感知威脅嚴重性，會形成較高

程度的害怕情緒；模型 2 顯示感知威脅嚴重性與報喜不報憂呈現正相關 ($\beta = .428, p < .01$)，表示國軍官兵感知到愈高的感知威脅嚴重性，會展現較高程度的報喜不報憂行為；模型 3 顯示害怕與報喜不報憂呈現正相關($\beta = .533, p < .001$)，表示國軍官兵擁有愈高的害怕，會展現較高程度的報喜不報憂行為。上述路徑均顯示出顯著的正向影響，這表明本研究中的假設 H₁、H₂ 及 H₃ 均獲得了實證支持。

表 4 中介效果與調節效果階層迴歸統計分析

應變數	害怕		報喜不報憂		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
自變數					
感知威脅嚴重性	.584*** (.036)	.428** (.042)		.187*** (.049)	.170*** (.050)
害怕			.533*** (.042)	.411*** (.052)	.844*** (.195)
調節變數					
國軍社會責任知覺					.426* (.181)
交互作用 害怕×國軍社會責任知覺					-.073* (.032)
R ²	.377	.192	.269	.292	.301

備考：(1)表內係數為標準化係數、()為標準誤；(2)*表示 $p < 0.05$ ；**表示 $p < 0.01$ ；***表示 $p < 0.001$ 。

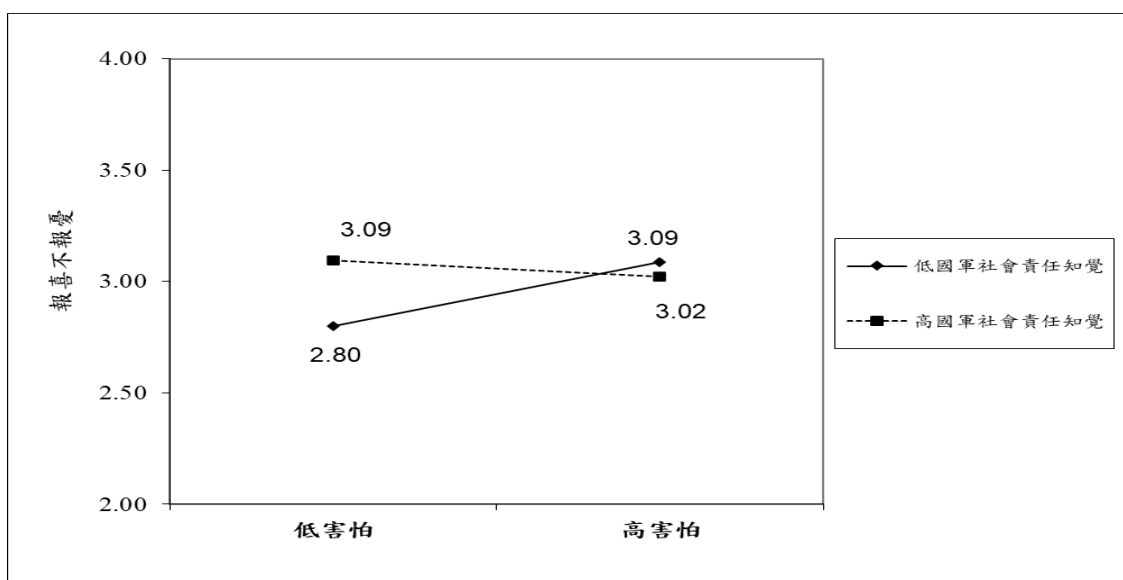
其次，接者驗證假設 H₄，由表 4 研究結果顯示，(1)直接效果：感知威脅嚴重性→報喜不報憂 =.187($t=3.765, p<.001$; 95% 信賴區間= .345–.510);(2) 間接效果：感知威脅嚴重性→害怕→報喜不報憂 =.240($t=7.074, p<.001$; 95% 信賴區間= .151–.335，不包含 0);(3) 總效果=.427($t=10.202, p<.001$; 95% 信賴區間= .345–.510)在上述模型分析中，檢查零(0)是否落在 95%信賴區間內。如果信賴區間包含 0，則表示未達到顯著的中介效果(Preacher & Hayes, 2008)，如果間接效果的信賴區間上下限之間不包含零，則可以推論中介效果達到顯著。因此，假設 H₄ 獲得到支持。

最後，驗證假設 H₅，如表 4 所示，害怕與國軍社會責任知覺的交互作用對報喜不報憂之關係，具有顯著的負向調節效果($\beta = -.073, p < .05$)。為釐清互涉效果的影響，參考 Aiken et al.(1991)的方法，分別繪製在高(+1 SD)與低(-1 SD)國軍社會

責任知覺條件下，害怕與報喜不報憂之間關係的交互作用圖(如圖 2)。

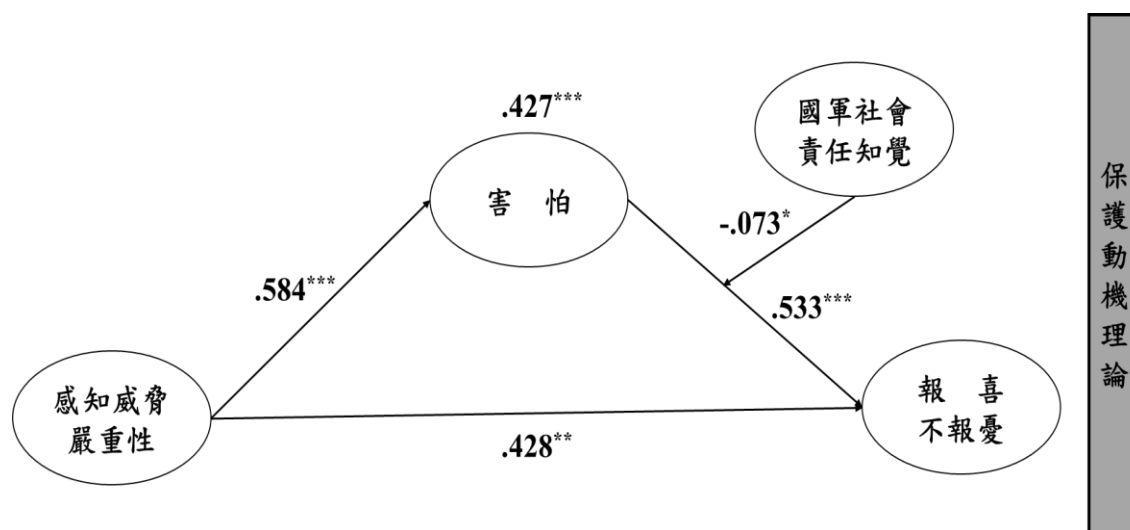
簡單斜率分析結果顯示，當低程度國軍社會責任知覺時，害怕對報喜不報憂的斜率為 $0.142(p < .001)$ ，呈現顯著正向關係；而當高程度國軍社會責任知覺時，該斜率降為 $-0.036(p > .05)$ ，未達顯著且呈現負向關係。圖形顯示國軍社會責任知覺在高低的不同條件下，會弱化害怕與報喜不報憂間的正向關係。整體而言，當官兵感受到較高的國軍社會責任，即使產生害怕情緒，會選擇不傾向於採取報喜不報憂行為，顯示高程度國軍社會責任知覺可有效緩衝負面情緒對行為反應的推動力。圖 2 亦清楚展現此趨勢，高程度國軍社會責任知覺轉化害怕與報喜不報憂正向關係，顯示調節效果的存在，故 H_5 獲得支持。

圖 2 害怕與報喜不報憂之間關係的交互作用圖



綜上所述，本研究所有假設皆成立，路徑效果分析如圖 3 所示。

圖 3 路徑效果分析圖



伍、討論與建議

本研究以臺灣地區國軍官兵為研究對象，探討如何在「國軍」組織運作與「和平包容的職場永續」兩個議題間取得平衡，藉由保護動機理論來分析官兵對感知威脅嚴重性、害怕情緒及其報喜不報憂行為之間的關聯性。在理論貢獻上，研究擴展了保護動機理論在軍事組織情境的應用範疇，不僅驗證了感知威脅嚴重性、害怕與報喜不報憂行為之間的關聯機制，更首次在軍事組織中建立完整的心理歷程模型。特別是，在害怕的中介效果與國軍社會責任知覺的調節作用方面，深化了學界對國軍官兵在高壓環境下的心理機制與行為模式的理解。在實務應用角度，軍事組織的管理實務提供具體可行的建議，例如：設計減緩威脅感知的回報機制、提供心理諮商服務等管理作為。這些發現豐富了學術理論，更為軍事組織在平衡組織效能與人文關懷方面提供了重要的實踐指導，有助於建立更健康、更有效能的組織環境。研究結果特別強調，透過適當的管理機制和組織文化建設，可以有效降低報喜不報憂行為的發生，進而提升組織的透明度與永續發展能力。依研究結果，本研究提出下列理論與實務意涵。

一、理論意涵

國軍作為國家和平的守護者，內部必須首先建立和平且包容的職場環境，SDGs 16 幫助國軍塑造促進和平且包容的職場環境，實現永續發展目標。本研究以保護動機理論為基礎，深入探討報喜不報憂行為的個體外在行為，尤其國軍官兵面對指

揮管理威脅、人際關係威脅、績效考核威脅的職場環境下，容易形成感知威脅嚴重性及害怕的個體內在感受，並分析國軍社會責任知覺在其中的調節作用。研究結果呈現了以下幾項重要的理論意涵：

首先，本研究不僅拓展了保護動機理論在軍事管理情境中的應用範疇，也在實務層面上提供了指導意涵，特別是在減少官兵報喜不報憂行為、提升組織透明度與信任度方面，具有重要價值。過去研究指出，在高度威權與階層文化的軍事環境中，官兵傾向採取沉默或選擇性揭露訊息，以避免挑戰權威與增加風險(Morrison & Milliken, 2000; Jiang et al., 2023)。

其次，本研究驗證了國軍社會責任知覺在害怕情緒與報喜不報憂行為之間的調節作用，發現當官兵擁有較高的社會責任知覺時，害怕情緒的強度會減弱，從而促進更為透明的溝通行為。這一調節作用強調了國軍社會責任知覺在管理層面上的關鍵意義，有助於減少官兵隱瞞負面信息的傾向。這一發現亦與 Detert 與 Burris(2007)關於領導者支持對建言行為之影響的研究一致，並進一步佐證 Yuan et al.(2019)指出組織氛圍會影響員工表達與隱瞞傾向的觀點。

此外，研究結果證實了害怕情緒在感知威脅嚴重性與報喜不報憂行為之間的中介作用，進一步強化了保護動機理論中情緒反應對行為選擇之影響鏈結(Milne & Orbell, 2000; Hassani et al., 2014)。當官兵面臨威脅時，害怕情緒會驅使其為避免潛在的負面後果而傾向隱瞞負面信息，進一步強化了害怕情緒的影響力。研究顯示，當官兵感知威脅的嚴重性增加時，害怕情緒被激發，從而促使報喜不報憂行為的發生頻率提高。這些結果不僅支持了保護動機理論的解釋力，也擴展了其在軍事管理領域的應用，尤其是在如何理解威脅感知與情緒反應對行為模式的影響。

在中介效果方面，本研究實證支持害怕情緒在「感知威脅嚴重性」與「報喜不報憂」行為之間的中介角色，意即官兵在認知情境威脅程度愈高時，內心所引發的害怕情緒會強化其傾向於隱瞞負面訊息、僅呈報有利資訊的行為選擇。此一中介鏈結具高度實務意涵，顯示在軍事組織中，官兵並非基於自身的認知或態度而選擇沉默，而是由於情緒驅動下的自我保護本能所致。因此，組織若欲改善報喜不報憂現象，不能僅從教育或懲罰機制著手，更需關注官兵面對威脅時的情緒反應與心理支持需求，透過建構低威脅、高心理安全的組織氛圍，才能有效中斷害怕驅動的沉默鏈條。

在調節效果方面，本研究亦發現「國軍社會責任知覺」可有效緩解害怕情緒對報喜不報憂行為的影響，其交互作用呈顯著負向關係。此結果揭示，在同樣面對害怕情緒的情況下，若官兵對國軍整體組織具較高的社會責任體認(如從事公益、災害救援、依法行政、敦親睦鄰等)，則其更傾向站在整體利益角度思考，進而抑制個人自利性的沉默行為。此發現呼應 Clark & Beck(2010)有關「高階目標認同能抑制情緒反應」的理論觀點，也強調組織責任意識不僅是一種制度或政策，更具情緒調節與價值導向的功能。從實務管理角度而言，這表示軍中若能持續深化官兵對單位與社會責任的正向認同，將有助於轉化情緒壓力為具建設性的回報行為，是防堵沉默文化蔓延的關鍵策略之一。

總結而言，本研究不僅加深了對保護動機理論及國軍社會責任知覺的理解，還為軍事管理實務提供了具體指引，促進了建立更加透明、高效並具信任度的軍事管理體系。研究結果在理論層面具創新意義，並對實務應用提供了重要啟示，對提升軍事組織內部溝通與決策效率具有積極作用。

二、實務管理意涵

為建立一個更加透明和高效的組織管理環境，改善組織成員報喜不報憂行為，國軍組織亦須刻不容緩的執行，故本研究提出三項管理意涵：

首先，當國軍官兵都能感受到透明且誠實的管理方式時，會對自己的工作產生更大的認同感和投入度，避免為了遭受責難而選擇報喜不報憂。本研究結果顯示國軍官兵確實在工作上存在威脅的感受(平均數：5.291)並形成害怕的情感(平均數：5.145)。因此，當國軍官兵在任務分配時，若管理者能夠清楚地解釋任務的責任範圍，並明確告知未完成任務可能面臨的處分，將有助於官兵以平常心面對工作挑戰，降低對威脅的感知及害怕情緒。這不僅能有效促進任務的順利推動，還能建立起與同儕及長官之間的信任關係，進一步增強團隊合作與工作效率。一旦國軍官兵感受到被尊重且受到公平對待時，更願意主動分享想法和提出建議，不會因為擔心負面後果而隱藏問題。特別是當個人深刻體認到自己肩負的社會責任時，會更加重視工作品質和專業發展。這種認知不僅能強化個人對組織的歸屬感，也能激發主動學習和自我提升的動力。長期而言，當每位官兵都能在日常工作中實踐誠信透明的價值觀，並認同自己對社會的責任時，不僅能提升個人的工作滿意度，也能為自己的職涯發展奠定更穩固的基礎。

其次，對任何組織成員而言，能在工作環境中感受到被尊重與信任，是促使個人願意坦誠表達想法的關鍵。當個人感受到自己的意見受到重視，不會因提出建議而遭受負面評價時，自然能放下戒心，更勇於表達真實想法(Ng & Feldman, 2012)。特別是在面對問題或挑戰時，個人若能確信提出建言是受到保護且被鼓勵的行為，就不會選擇隱藏或淡化問題的嚴重性。尤其是，組織成員發現自己的意見受到重視，能收到具體的回應和處理進度，這種被重視的感受會強化個人的參與感和歸屬感。國軍官兵需要從執行任務時各種的正向溝通經驗，無論是面對同儕或是主管，這是能夠體認到誠實表達的價值，進而願意在日常工作中保持開放和坦誠的態度。本研究認為國軍官兵若能感受到表達意見的安全感，不必擔心因說出實話而遭受不利對待時，自然能以更積極正向的態度面對工作，進而在工作中展現更真實的自我，促進個人在組織中的健康發展。

最後，對於國軍官兵而言，擁抱國軍社會責任知覺，不僅能獲得更好的職涯發展機會，更能體認到自己是永續發展願景的重要參與者。例如，國軍官兵參與的社會公益活動，如災後重建、環保行動或緊急救援任務，管理者會在任務執行前提示該任務的目的，不僅將其視為一項辛苦任務，亦提醒這些工作能夠協助國家恢復正常運作，使國軍官兵更深刻地感受到自己對社會的貢獻及責任。當國軍官兵在日常工作中感受到友善且透明的環境時，特別是在追求和平、公平與包容的工作氛圍時，不僅能認同自己在建立健康職場文化上的貢獻，更能提升個人的工作滿意度，進而讓每位成員感受到自己是國軍推動永續發展過程中的一分子。透過每位國軍官兵的具體行動和改變，才能共同營造出一個更具包容性和永續性的職場環境。

三、未來研究與限制

本研究探討軍事組織內部資訊透明度與行為模式，然而仍存在一些限制，值得未來進一步研究。首先，雖然問卷調查法能有效蒐集大規模數據，但受訪者的回應可能受到社會期望偏誤影響，使得行為表現未必能完全反映真實情況。因此，未來研究可考慮引入質性方法，如訪談或行為觀察，以補充量化數據，提升研究結果的真實性與多元性。

此外，本研究未能深入探討不同軍階層級對資訊回報行為的影響。由於樣本選取與實地調查的限制，目前尚無法對各層級進行細緻比較。然而，軍階層級可能在決策與資訊傳遞過程中扮演關鍵角色，不同階層的角色認知與溝通期待可能影響其回報行為的傾向與風險評估。過往研究亦指出，軍事文化本身具備多層次且結構

化的特性，涵蓋制度規範、互動邏輯與個人信念等層面，彼此間相互交織，可能共同作用於官兵面對威脅時的認知與行為選擇(黃春興、黃志成，2009)。因此，未來研究應進一步克服抽樣挑戰，納入不同軍階與任務屬性進行分析，並結合軍事文化的制度面、互動面與個人層次進行分層探討，以提升研究結果的代表性與理論解釋力。

最後，本研究主要聚焦於保護動機理論中的「威脅評估」(Threat Appraisal)，透過探討感知威脅嚴重性與害怕情緒對報喜不報憂行為的影響，建立初步的心理歷程模型。然而，保護動機理論亦強調「因應評估」(Coping Appraisal)的重要性，涵蓋個體對應對策略效能、自我效能與反應成本等層面的認知歷程(Rippetoe & Rogers, 1987; Floyd et al., 2000)。再者，現階段研究尚未整合組織文化、倫理規範及個人價值觀等影響因素，然而這些變數可能深刻左右軍事組織中個體的決策邏輯與資訊流通行為。因此，未來研究宜考量不同階層與文化脈絡下的組織特性，納入文化與價值面向的變數，並運用多元變數分析與交互作用模型進行檢驗，以提升研究架構的解釋力與外部效度，使成果更能貼近軍事實務的複雜運作情境。

未來研究可朝向混合方法發展，透過質性訪談或行為觀察補充量化研究的不足，以提升研究結果的整體性與可信度。隨著資源與時間的增加，研究亦可進一步擴大樣本範圍，涵蓋不同軍階與組織文化背景，以提高適用性與普遍性。透過這些改進，未來研究將更全面地探討軍事組織內部資訊流通的運作機制，並提供更具學術價值與實務應用的洞見。

參考文獻

一、 中文部分

許士軍、楊勝雄(2004)。組織沉默：來自中國企業的實證研究。中山管理評論，12(1)，1-33。

黃春興、黃志成(2009)。軍事組織文化之探討：多層次觀點。國防大學學報，93，1-20。

二、 英文部分

Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. sage.

Al-Raddadi, R., Bahabri, N., & AlRaddadi, Z. (2023). Perceived COVID-19 Severity, Risk of Infection, and Prevention Self-Efficacy in Saudi Arabia During Lockdown: A Population-Based National Study. *Journal of Epidemiology and Global Health*, 13(1), 32-46.

Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2009). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 35(6), 1391-1434.

Bublitzky, F., Guerra, P., & Alpers, G. W. (2021). Fear and disgust in context: What starts as neutral may change in light of fearful or disgusting events. *Emotion*, 21(1), 120-134.

Cheng, J. W., Hung, C. Z., Yen, H. C., Seih, Y. T., & Chien, K. M. (2022). Risk-facing or risk-avoiding? Group loyalty encourages subordinates to tell the truth. *The Journal of Social Psychology*, 162(4), 407-422.

Clark, D. A., & Beck, A. T. (2010). Cognitive theory and therapy of anxiety and depression: Convergence with neurobiological findings. *Trends in cognitive sciences*, 14(9), 418-424.

De Clercq, D., & Pereira, R. (2023). You're so good-looking and wise, my powerful leaders! When deference becomes flattery in employee–authority relations. *Personnel Review*, 52(5), 1525-1547.

- De Pentheny O’Kelly, C., Urch, C., & Brown, E. A. (2011). The impact of culture and religion on truth telling at the end of life. *Nephrology Dialysis Transplantation*, 26(12), 3838-3842.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of management journal*, 54(3), 461-488.
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications*. Sage publications.
- Ezati Rad, R., Mohseni, S., Kamalzadeh Takhti, H., Hassani Azad, M., Shahabi, N., Aghamolaei, T., & Norozian, F. (2021). Application of the protection motivation theory for predicting COVID-19 preventive behaviors in Hormozgan, Iran: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 21,1-11.
- Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of management journal*, 57(4), 1013-1034.
- Floyd, D. L., Prentice-Dunn, S., & Rogers, R. W. (2000). A meta-analysis of research on protection motivation theory. *Journal of applied social psychology*, 30(2), 407-429.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Foucault, M. (1984). L'éthique du souci de soi comme pratique de liberté. *Concordia. Revue Internationale de Philosophie Paris*, 6, 99-116.
- Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2015). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. *Journal of Management*, 41(3), 841–863.
- Gade, P. G (2017). Organizational commitment in the military: An overview. *Organizational Commitment in the Military*, 15(3), 163-166.
- Gross, E. B., & Medina-DeVilliers, S. E. (2020). Cognitive processes unfold in a social context: a review and extension of social baseline theory. *Frontiers in Psychology*, 11, 378-378.

- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual Differences in Two Emotion Regulation Processes: Implications for Affect, Relationships, and Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348-362.
- Grothmann, T., & Patt, A. (2005). Adaptive capacity and human cognition: The process of individual adaptation to climate change. *Global Environmental Change*, 15(3), 199-213.
- Hassani, L., Dehdari, T., Hajizadeh, E., Shojaeizadeh, D., Abedini, M., & Nedjat, S. (2014). Development of an instrument based on the protection motivation theory to measure factors influencing women's intention to first pap test practice. *Asian Pacific Journal of Cancer Prevention*, 15(3), 1227-1232.
- Heydari, S. T., Zarei, L., Sadati, A. K., Moradi, N., Akbari, M., Mehralian, G., & Lankarani, K. B. (2021). The effect of risk communication on preventive and protective Behaviours during the COVID-19 outbreak: mediating role of risk perception. *BMC public health*, 21, 1-11.
- Hrbková, L., & Kudrnáč, A. (2024). Fear, trust, and compliance with COVID-19 measures: a study of the mediating effect of trust in government on the relationship between fear and compliance. *Journal of Public Policy*, 44, 1-19.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of business ethics*, 107(3), 349-361.
- Hu, S. Y., Yu, M., Que, T., Fan, G., & Xing, H. G. (2022). Individual willingness to prepare for disasters in a geological hazard risk area: an empirical study based on the protection motivation theory. *Natural hazards*, 110, 1-25.
- Jiang, F. Y., Chang, T. W., Hung, C. Z., & Yen, K. C. (2023). The myth that military culture could not drive environmental sustainability? Cross-level influence of military culture on pro-environmental behavior. *Journal of Environmental Planning and Management*, 13, 1-20.
- Jiang, J., Ding, W., Wang, R., & Li, S. (2022). Inclusive leadership and employees voice behavior: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 41(9), 6395-6405.
- Johnston, A. C., Warkentin, M., & Siponen, M. (2015). An enhanced fear appeal rhetorical framework. *MIS quarterly*, 39(1), 113-134.

- Kim, S., & Park, S. (2022). Cultural value orientation and hospitality employee voice behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103-134.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature sources and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Kwon, B., & Farndale, E. (2020). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 469-489.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Loewenstein, G., & Lerner, J. S. (2003). The role of affect in decision making. *Handbook of affective science*, 619-642.
- Lebel, R. D. (2016). Moving beyond fight and flight: A contingent model of how the emotional regulation of anger and fear sparks proactivity. *Academy of Management Review*, 41(1), 190-206.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Lerner, J. S., Dorison, C. A., & Klusowski, J. (2023). *How do emotions affect decision making?* Emotion theory: The Routledge comprehensive guide.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2020). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, 71(1), 799-823.
- Levy, S. R., Chiu, C. Y., & Hong, Y. Y. (2006). Lay theories and intergroup relations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(1), 5-24.
- Li, X., & Shi, J. (2024). Cultural differences in voice behavior: A review of Eastern and Western perspectives. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 55(1), 15-28.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.
- Mauro Galluccio. (2021). *Science and Diplomacy: Negotiating Essential Alliances*. Springer Nature Switzerland AG.
- Maddux, J. E., & Rogers, R. W. (1983). Protection motivation and self-efficacy: A revised theory of fear appeals and attitude change. *Journal of Experimental Social*

Psychology, 19(5), 469-479.

- Madsen, V. T., & Johansen, W. (2019). A spiral of voice? When employees speak up on internal social media. *Journal of Communication Management*, 23(4), 331-347.
- Meyer, J. P., Kam, C., Goldenberg, I., & Bremner, N. L. (2013). Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. *Military Psychology*, 25(4), 381-401.
- Milne, S., Sheeran, P., & Orbell, S. (2000). Prediction and intervention in health-related behavior: A meta-analytic review of protection motivation theory. *Journal of applied social psychology*, 30(1), 106-143.
- Mobbs, D., Hagan, C. C., Dalgleish, T., Silston, B., & Prévost, C. (2015). The ecology of human fear: survival optimization and the nervous system. *Frontiers in Neuroscience*, 9, 55-55.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Um e Rubbab, & Naqvi, S. M. M. R. (2020). Employee voice behavior as a critical factor for organizational sustainability in the telecommunications industry. *PLOS ONE*, 15(9), 1-17.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational behavior*, 33(2), 216-234.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Preston, C. C., & Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta psychologica*, 104(1), 1-15.
- Rogers, R. W., Prentice-Dunn, S., & Gochman, D. S. (1997). Handbook of health

- behavior research 1: personal and social determinants. *New York, NY, US: Plenum Press*, 28(505), 113-132.
- Rippetoe, P. A., & Rogers, R. W. (1987). Effects of components of protection-motivation theory on adaptive and maladaptive coping with a health threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 596-604.
- Rogers, R. W. (1975). A protection motivation theory of fear appeals and attitude change. *The Journal of Psychology*, 91(1), 93-114.
- Rogers, R. W. (1983). Preventive health psychology: An interface of social and clinical psychology. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 1(2), 120-127.
- Schlottmann, A., & Allen, J. (2022). Fear, prediction, and the amygdala: Implications for human decision-making. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 46, 101-158.
- Schwartz, M. S., Dunfee, T. W., & Kline, M. J. (2005). Tone at the top: An ethics code for directors? *Journal of Business Ethics*, 58, 79-100.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., & Liu, Y. (2019). Transformational leadership and employee voice: An affective perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13, 1-14.
- Weinstein, N. D. (1989). Optimistic biases about personal risks. *Science*, 246(4935), 1232-1233.
- Witte, K. (1992). Putting the fear back into fear appeals: The extended parallel process model. *Communication Monographs*, 59(4), 329-349.
- Yuan, C., Wang, Y., Huang, W., & Zhu, Y. (2019). Can coaching leadership encourage subordinates to speak up? Dual perspective of cognition-affection. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 485-498.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.

Examining the Behavioral Mechanisms Behind “Reporting Only Good News” Among Military Personnel: The Mediating Role of Fear and the Moderating Effect of Perceived Military Social Responsibility

Tai-Wei Chang Cheng-Ze Hung Jia-Ping Zhang

附錄 A 本研究變數數量表

變數	題項		Cronbach's α	文獻來源
	編碼	內容		
感知威脅嚴重性 Perceived Threat Severity (PTS)	PTS 01	說出我的擔憂為我及組織帶來負面的影響	.967	Hassani et al. (2014)
	PTS 02	如果我表達出我的擔心，我的人際關係將會改變		
	PTS03	只表達擔心會限制我的工作發展。		
	PTS04	只說事情的嚴重後果，將為我個人自尊、情緒帶來消極的影響		
	PTS05	我看過只說事情的嚴重後果的人，工作職場上發展不順利。		
	PTS06	如果我只說事情的嚴重後果，我將無法獲得良好的人際互動		
	PTS07	只說事情嚴重後果的習慣，不容易改變		
	PTS08	對於只說事情嚴重後果的習慣，我感到害怕		
	PTS09	一想到事情的嚴重後果，我心跳會變得很快		
	PTS 10	只想到事情的嚴重後果，是工作上長久的習慣		
害怕 Fear (F)	F01	我擔心事情的嚴重性，讓自己成為被單位關注的人	.879	Hassani et al. (2014)
	F02	我擔心情緒處理的過程帶來困擾		
	F03	我擔心情緒處理的過程，涉及我周遭同仁		
報喜不報憂 Saying Nothing but Good News (SNBGN)	SNBGN 01	您處理例行工作時，會刻意選擇分享工作完成情況，卻較少或避免談論工作面臨的困境。	.945	Cheng et al. (2022)
	SNBGN 02	您在面對例行工作時，為迎合同仁的期待，只會報告預定的工作進度，卻淡化其他執行上的困難。		
	SNBGN 03	您接到上級專案任務後，就會立即投入任務分配與規劃，而忽略到是否有足夠資源執行。		
	SNBGN 04	當目前工作面臨問題時，又接獲重要任務，您會先報告任務的規劃後，再說明面臨的問題及解決方案。		
	SNBGN 05	當面對績效考核時，我會特別陳述表現的績效(例如：今年度完成多少重大專案)，而對於自己未達成的部分盡量避免提及(例如訓練工作未如期完成)。		
	SNBGN 06	您處理例行工作時，會刻意選擇分享工作完成情況，卻較少或避免談論工作面臨的困境。		
	SNBGN 07	您在面對例行工作時，為迎合同仁的期待，只會報告預定的工作進度，卻淡化其他執行上的困難。		
	SNBGN 08	您接到上級專案任務後，就會立即投入任務分配與規劃，而忽略到是否有足夠資源執行。		
	SNBGN 09	當目前工作面臨問題時，又接獲重要任務，您會先報告任務的規劃後，再說明面臨的問題及解決方案。		
國軍社會責任知覺 Perceived Military Social Responsibility (PMSR)	PMSR 01	我能察覺連隊嚴謹掌握任務執行之成效。	.964	Jiang et al. (2023)
	PMSR 02	我能察覺連隊為建軍備戰建立長期的發展策略。		
	PMSR 03	我能察覺連隊要求各級官兵依法行政確遵各項法律的相關規範。		
	PMSR 04	我能察覺連隊確遵招募規範並維護同袍應有權益。		
	PMSR 05	我能察覺連隊對於「可公開」的資訊，能正確提供或完整揭露給相關單位及人士。		
	PMSR 06	我能察覺連隊領導者皆會關心、提醒我們的執行工作所帶來的失敗後果。		
	PMSR 07	我能察覺連隊支持官兵在工作與個人生活之間取得平衡。		
	PMSR 08	我能察覺我們連隊會主動與周邊機關、社區及學校建立起良好敦睦睦鄰關係(例如推廣多元社團活動，官兵自發性號召同袍成立「愛心志工社」，從事關懷照顧及熱心捐款)。		

收件日期：2024 年 12 月 16 日

一審日期：2025 年 01 月 21 日

二審日期：2025 年 02 月 18 日

採用日期：2025 年 03 月 13 日

Examining the Behavioral Mechanisms Behind “Reporting Only Good News” Among Military Personnel: The Mediating Role of Fear and the Moderating Effect of Perceived Military Social Responsibility

Tai-Wei Chang Cheng-Ze Hung Jia-Ping Zhang
(本頁空白)