

組織成員的人際信任與言論禁忌之 關聯性——以國軍軍官為研究樣本

戚樹誠* 羅新興** 黃敏萍**

摘 要

本研究針對組織中的人際信任與組織成員的言論禁忌之關係進行探討，研究設計選擇以國軍軍官為樣本，檢視國軍組織中可能存在的政治言論禁忌。研究者首先進行了小樣本的深度訪視，受訪人數為 12 人。根據訪談結果進行定量研究的研究設計。問卷的發放與回收採取便利取樣。受試者均為三軍部隊及所屬機關的志願役軍官。總計發出問卷 155 份，有效回收問卷 114 份，有效回收率為 73.5%。最終 LISREL 因果模式之整體配適度可以接受，其路徑係數顯示：受訪者對於觸犯言論禁忌可能帶來的負面後果有恐懼感，並且透過直接與間接的路徑，影響其離職傾向。另外，受訪者對上司與政戰人員的信任程度愈高，其犯禁行為的恐懼感愈低，自我生涯期望則愈高。根據研究結果，研究者討論人際信任對組織的正面意涵。

關鍵詞：人際信任、言論禁忌、恐懼感、軍事組織

* 台灣大學工商管理學系

** 台灣大學商學研究所博士班

一、研究動機與研究背景

人際信任 (Interpersonal Trust) 是人與人之間互動的重要基礎 (Kramer & Tyler, 1996; Bem, 1970; Luhmann, 1979)。信任包含認知、情感、與行為的成分 (Mishra, 1996)。當一個人信任另一個人時，他會期望對方是坦誠的、開放的、以及善意的。反之，若是他不信任對方則是指，他認知到對方表現出欺騙、隱瞞、或惡意。就前者而言，雙方可能會付出友誼、關心、及正向回饋；若是後者，則可能會彼此不諒解、甚至產生恨意。在一個組織中，成員與成員間往往產生不同的信任關係 (Lewicki & Bunker, 1996；高承恕與陳介玄，民 78)。人際信任有時是衍生自正式組織系統，有時是基於自願性的非正式團體。例如，上司與部屬間的信任關係便是屬於正式系統，而同儕間的人際往來則較可能是建立在非正式系統上。正由於這些不同程度的信任關係，以致於組織成員會察覺某些行為是其他成員所不樂見或不允許的，他將可能會約束該行為的發生以符合他人對他的行為期許。借用文化人類學 (Cultural Anthropology) 的詞彙，組織成員會知覺到某種行為是屬於「禁忌」(Taboo) 範疇，是不能違背或觸犯的。

就個體層次而言，個人對社會禁忌的遵從，有一重要的原因是源於對觸犯禁忌可能引發的負面後果有所擔心恐懼，故使得個人會盡量避免表現出犯禁行為 (Radcliffe-Brown, 1939; Frazer, 1959)。在此心理歷程中，人際信任可能扮演相當重要的角色。若一位組織成員對上司或同事不信任，可能會強化其恐懼害怕的心理，進而影響其行為表現。本研究擬針對組織中的人際信任與組織成員的言論禁忌之關係進行探討，研究設計乃選擇以國軍軍官為研究對象。由於國軍組織具有強勢的組織文化，其官兵的行為必須服從一致行動的軍紀，人際信任與成員行為間似乎存在關連性，因此，應可以凸顯本研究主題所反映的現象。

軍隊是一個武力團體，其存在的使命在於確保國家安全。由於軍人的工作特性重視團結一致才能獲致戰果，因此不但在戰時強調連坐軍律，在建軍備戰的平時訓練過程，亦嚴格強調。基於一致性的要求，世界各國對軍人的思想教育，均十分重視建立軍人中心信仰，期望藉由培養統一的思想信念，進而產生整體的行動力量。美國軍人的基本信念是國家、責任、榮譽；我國軍人的五大基本信念則

是主義、領袖、國家、責任、榮譽。我國軍人增加了主義，領袖二項基本信念，說明了我國對軍人的思想信念要求，除了要忠於國家、責任、榮譽之外，同時要忠於立國精神——主義，以及要忠於國軍統帥——領袖。

由於我國的立國政黨同為建軍政黨，自國父孫中山先生授命蔣中正先生創辦軍校以來，國軍的發展過程與國家及國民黨的發展歷史幾乎是相同的。所以我國在過去軍政，訓政與戒嚴時期的憲政發展階段，在「以黨領軍，以黨領政」的指導原則下，黨、政、軍不分有其歷史上的淵源。在過去軍中的思想教育中，強調軍人要忠於特定的個人或政黨，實乃根源於特定個人或政黨長期執政所產生的聯結。近年來，為了落實憲法的精神，政府不斷強調「軍隊國家化」的立場，務期使軍隊超出個人、地域、黨派關係，以效忠國家，愛護人民。

軍中為貫徹一致性的思想信仰，職司軍中安全保防的政戰系統，基於職責會對表達不同於國軍思想教育體系立場言論的受試者，予以必要的記載與考核。由於這些查核工作係以非公開的方式進行，導致某些成員將個人的考績不佳、升遷受限或輪調艱苦單位等，歸因於政戰系統對其思想考核不佳，而當事人又通常無從查證，因而造成受試者往往不願意公開表達敏感性的政治言論。然而，基於憲法明定人民具有言論自由的基本人權，軍中對於政治言論，無法以行政法規或命令來規定，因此何種言論範疇及尺度不見容於軍中，並無明確標準。

綜言之，本研究希望檢視組織中的人際信任是否直接影響成員的行為表現。而受試者由於受到上級和政戰系統的要求，其言論與行為有所限制是必然的。因此，一位信任上司或直屬的政戰系統人員的受試者，他的行為表現可能與另一位不信任上司或政戰人員的成員有所不同。以下，我們將先就相關的文獻進行探討，然後再進入研究設計部份。

二、相關文獻探討

（一）人際信任的意義

「信任」長久以來便是經濟學、社會學領域所關心的課題。Golembiewski 與 McConkie (1975: 131) 便指出「人類社會中沒有任何一個單一的變數，可以像

「信任」這般徹底影響人際互動與團體行為」。心理學者以及晚近的許多管理學者也針對信任及其影響進行了許多實證研究，包括：信任與人際溝通 (Giffin, 1967)、領導 (Atwater, 1988)、績效評估 (Cummings, 1983)、勞資關係 (Taylor, 1989)、以及自我管理團隊之建立 (Lawler, 1992) 等之關係。不過，由於學者們各自從不同的分析層次與單位對信任問題加以研究，故對於何謂信任、為何信任、信任的前因及後果變項等問題的看法並不一致。Hosmer (1995) 整理了歷來與信任有關的研究，他歸納出下列幾種信任的研究途徑：個人期望、人際關係、經濟交換、社會結構、以及道德原則。Hosmer 認為區分這些不同的分析階層有助於我們瞭解信任問題所發生的系絡並澄清其定義。根據此一分類，本研究乃針對人際間的信任及其影響進行討論。

在組織的系絡下，人們為了達成組織與個人的目標而共同工作、相互依賴，故人際間的信任是組織成員有效共同工作的要件。人際信任強調二個特定個人間的對偶信任關係 (dyadic trust)，即包含一位信任的主體——信任者 (trustor) 與一位被信任的客體——被信任者 (trustee)。這樣的分析單位特別有助於瞭解為何一個人會願意相信對方，與對方建立信任關係，彼此的信任關係是如何維護與發展的，又信任關係對雙方之行為有何影響。

Mayer 等人 (1995) 指出，從人際信任的角度來看，當一個人在雙方的關係中，自願處於一容易受損的 (vulnerable) 角色，原因是其相信即使在缺乏監督控制的情形下，對方仍會採取對其有利或善意的行動，此一關係即稱為「信任」。這樣的定義說明了信任構念的幾個重要特質：首先，信任關係之存在乃因雙方存在一種依賴 (dependent) 的關係，即當一個人決定信任對方，其所收到的結果是好是壞，將依賴於被信任者的行動來決定，故 Zand (1972) 認為這種依賴關係使得人際信任不只是對於一不確定情境的結果抱有正面的期望，而是對於另一被信任者的行為抱有樂觀的期望。其次，這種依賴關係對於信任者而言是易受損害的，亦即當信任者做出信任的決策時，一旦對方採取非預期的行為，則其所受的損害將大於可能的利得，這樣的特性使得信任決策常常脫離經濟理性的決策範圍，故 Gambetta (1988) 認為這是信任有別於其他概念之關鍵所在；有些學者則用「風險」的概念來說明此一特性，如：Boon 與 Holmes (1991) 認為當一個人處在有風險的情況下，仍然相信對方對於自己之動機是良善的，並且具有正面的期

望與信心，即是「信任」；同樣的，Mayer 等人(1995)也指出，信任是一種願意接受風險的心理狀態。最後，即便在依賴與風險的情況下，信任者仍然相信信任的決策將會帶來最終的淨利(ultimate net good)，而且這個好處並不一定是即時的，其可能是甚為長期的考慮，且受益的層面可能是個人、雙方的關係、或是全組織(Michalos, 1990:620)。Gambetta(1988)更明確地表示，信任者預期信任關係所能帶來的好處，便是雙方的合作。此可說明為何信任關係常有助於雙方脫離短期決策的思考模式，而以較為長期的決策代之，並促進信任雙方的合作。

(二) 組織中的行為禁忌及其社會心理機制

文化人類學辭典(Dictionary of Concepts in Cultural Anthropology)將禁忌定義為「基於象徵性而非務實性理由的一種文化禁制的行動」(An act that is culturally proscribed for symbolic rather than pragmatic reasons)(Winthrop, 1991)。人類學者分別從社會結構(Social Structure)、超自然誡命(Supernatural Injunction)、或奇術(Magic)等概念分析一個社會或文化中所存在的禁忌。在原始部落中，「危險性」及「具懲罰作用」是禁忌的主要特徵(Radcliffe-Brown, 1939)。凡是被視為禁忌的人事物，都含有危險的特徵，而違反禁忌者，都會受到懲罰。Frazer(1959)在金枝(Golden Bough)一書中指出，禁忌是一種負面的奇術，其目的在於避免所不欲之事件發生。較近代的結構功能主義(Structural Functionalism)學者則將禁忌的存在解釋為提供有秩序的社會生活之基本價值(Douglas, 1970; Radcliffe-Brown, 1939)。

近年來，組織學者開始視組織為一種文化現象(Peters & Waterman, 1982; Deal & Kennedy, 1982)。他們認為，組織成員共享生活經驗和意義。組織的「文化」便是成員對於所經歷事件的集體詮釋(Weick, 1979)。組織中的傳言、事蹟、與典禮儀式均反映了組織的文化現象。根據 Schein(1992)的組織文化三層次，組織中的禁忌不但約束了外顯的行為、規章制度、人際規範等屬於「人工品」(artifacts)的範疇。它同時也表達組織所揭示的價值觀(espoused values)或是基層假說(basic assumptions)。換言之，某些行為禁忌可能是明確的，某些則是隱含的、象徵的。

至於禁忌的社會心理機制，心理學者 Freud(1958)認為，禁忌是由於人的欲望所產生的。社會所禁止的行為時常反映了人們的欲望壓抑。人類學者則認為，禁忌之所以獲致行為的制約是基於人們的害怕與恐懼感（如：Harris, 1987）。大陸學者李緒鑒（民 83）在其「禁忌與惰性」一書中提到，「禁忌是人們為了避免某種臆想的超自然力量或危險事物所帶來的災禍，從而對某種人、物、言、行的限制或自我迴避。禁忌被一種超自然的恐怖及危險氣氛所環繞，實行禁忌的主體，人，存在著極重的恐怖心理」（23 頁）。本研究的研究對象為組織成員，研究者希望能夠以組織中所存在的某種禁忌為系絡，檢視組織禁忌的可能影響機制。正如同禁忌的原始社會功能在於對人的某種保護作用，組織中存在的禁忌似乎也有警示的性質，使得組織成員採取迴避的方式，因此不受到身體、心理或是物質上的損害。組織禁忌提醒成員不至於觸犯這些規範而導致不良的後果。而成員若是違反禁忌，他的後果也可能依情境的不同而異。組織中存在害怕的氣氛，並帶來負面影響的情形並非少見，從員工避免表現的行為、或是在會議中聽見的、甚至無法聽見的話，很多都反映了員工所知覺的禁忌與害怕的心理，譬如大家害怕說真話，害怕失敗、害怕考評不好等（Suarez,1996; Noel,1996）。由於害怕造成一種心理動機，使人盡力去規避可能的懲罰，在這種心理狀態下，我們預期害怕會為組織帶來負面的影響。

（三）人際信任與行為禁忌之關係

就人際間的信任而言，一個人是否做出信任的決策，主要是來自與被信任者有關因素之考量，而非只是一種對他人普遍性的信任感。Mayer 等人(1995)便指出，被信任者是否值得信任、以及信任關係的後果，是影響當事者信任程度高低、是否與對方建立與維持信任關係的重要因素。至於個人如何判斷對方是否可以信任，常是基於以下幾個準則，包括：正直(integrity)、能力(competence)、一致性(consistency)、善意(benevolence, loyalty)以及開放性(openness)(Hosmer, 1995)。如果以上司與部屬的關係為例，除了具備能力以外，上司必須被認為是誠實公正，並有信守承諾的聲譽，才具有正直與一致的特質，並且要保護、支持、鼓勵部屬，是為善意，而樂於與部屬交換意見、心得、資訊，則是具有開放性。

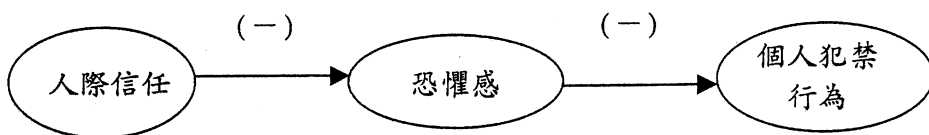
具備這些特質的上司，容易得到部屬的信任，與之建立信任的關係。而 Gabarro (1978) 的實證研究指出，上司受到部屬的信任，是其領導行為有效性的必要條件。Jennings (1971) 則從相對的方向來說明此一關係，其研究顯示，部屬得到上司的信任，是其生涯發展順暢的必要條件。

人際信任涉及承受風險的決策。信任對方是指當事者願意接受這個風險，並建立合作的關係。Hwang 與 Burgers (1997) 指出，信任之所以可以幫助雙方達成合作關係，原因之一在於它可以消除害怕的心理，而害怕起因於擔心被對方利用與受害。透過信任關係的建立，便可以消除這種害怕。此外，許多管理實務者也認為，透過信任可以提高員工的信心，消除對可能負面後果的恐懼，故對組織的溝通、合作、創新、與工作滿足都有很大的幫助 (Suarez, 1996; Noel, 1996)。

（四）研究問題與研究架構

本研究乃就個體層次，探討組織成員的人際信任與行為禁忌的關係。研究者針對國軍組織可能存在的政治言論禁忌為背景進行討論。研究者擬檢視的研究問題為：人際信任如何影響組織成員的禁忌行為？綜合以上的文獻探討，研究者提出一套假設模型（見圖一）並擬同時使用定性與定量的研究途徑來探索上述問題。研究者首先採用探索性的訪談，對國軍組織政治言論禁忌做初探性的研究。接著，透過探索性訪談的結果來發展相關的變項，並用量化研究的方法探討變項間的相關性，並期望驗證因果模式。

圖一、人際信任與言論禁忌之假設因果模式



三、軍中言論禁忌的探索性訪談

為了檢視國軍組織中有關政治言論禁忌的現象，藉以建立初步的理論模型，首先研究者進行了一項小樣本的深度訪視，由訪視結果作為問卷設計（變數衡量）的依據。由於研究問題較為敏感，找尋願意接受訪問之樣本對象十分不易。故深度訪視之受訪者均為研究人員熟識，且對其相當信任之現役軍官及聘雇人員。同時為取得受訪者的信任，訪問過程不錄音，而以要點筆記方式記錄，且訪談記錄不記載任何個人基本資料並經受訪者同意。訪談地點為台北地區（為保障受訪者權益，對其服務單位加以保密）；每位受訪者訪問時間約 30 分鐘。總計受訪人數為 12 人，其中包括陸軍軍官 6 人，海軍軍官 2 人，空軍軍官 2 人，聘雇人員 2 人。整理訪視記錄，歸納以下初探結果：

（一）政治言論禁忌的存在與範疇

訪談結果發現，公開表達不見容於國軍思想教育體系的政治性言論，被大多數受訪者認為是可能會招致負面結果。據受訪者的描述，所謂「不見容於國軍思想教育體系的政治性言論」泛指與國軍思想教育或政令宣導內容不一致的言論。受訪者認為屬於較敏感的政治性言論大致包括兩類：挑戰領導權威或是所謂「政治信仰不夠堅定」的言論，均可能被視為言論禁忌的範疇。例如一位受訪者表示「公開批評總統或政府是非常忌諱的」。另一位受訪者指出「表達不同的政治信仰或政黨歸屬是很敏感的」。還有受訪者指出「舉凡公開表達違反上級政治立場或政戰人員所宣導的政令，都是非常忌諱的事」。另外諸如「支持臺獨」、「支持民進黨或新黨」、「支持弱勢族群的示威遊行」、「批評政戰人員」等，分別為部份受訪者認為應盡量要避免的。歸納訪談結果，上述政治性的言論禁忌主要可分為六項：批評政府施政、批評國家元首、批評執政黨、表達加入在野黨或支持在野黨主張、批評政戰體系、以及批評上級長官。

訪視資料中亦顯示，雖然受訪的國軍成員認為表達敏感性政治言論，是應該盡量避免的，但受訪者對言論禁忌的描述大多無法清楚說明。在 12 位受訪對象中，有一位受訪者曾經公開表達類似言論，事後他亦曾受單位政戰主管的約談。

此外，有兩位受訪者指出在其所任職過的單位，曾經發生有人觸犯言論禁忌的事件。其他受訪者（9 位）則表示，有關政治言論禁忌的故事是「聽說」來的，且其中有一位受訪者表示「在軍中經常可以聽到這類的故事…」。

（二） 政治言論禁忌的可能理由

除了普遍知覺到國軍組織內存有政治言論禁忌之外，國軍成員對政治言論禁忌的認知，主要係源於對可能負面後果的擔心恐懼與心理壓力；即害怕個人犯禁之後，將會受到組織與上級的懲罰，其中最常被提及的便是可能會不利於個人未來生涯與前程的發展。例如有位受訪者認為「...如果有人向長官或政戰人員告密，怎樣被調到外島都不知道」。另一位受訪者指出「...一旦安調資料被記上一筆，考績、升遷可能就沒份兒了，軍旅生涯的前途發展可能也就到此為止了...」。此外，也有受訪者表示「...就算不擔心前途發展，同事們怕被連累、貼標籤，大家盡量避免跟你走太近，你可能連朋友都減少了...」。其它諸如「長官約談」、「刁難進修機會」、「連累長官」、「同儕以異樣眼光看你」...等，分別為部份受訪者認為表達禁忌言論可能招致的「麻煩」。研究者將這些可能的負面結果，歸納為以下六項：同儕告密、上司約談、政戰人員在安調資料中記載、影響考績、影響升遷、以及影響輪調。研究者將其中前三者歸類為屬於立即後果，後三者為最終後果，由於個人成員對這些負面後果存有擔心恐懼，將可能相當程度地約束個人避免觸犯這些組織禁忌。

（三） 人際信任所扮演的角色

另外，訪談中發現人際信任與國軍成員的心理與行為的確有密切的關係。受訪者視表達敏感性言論為禁忌，往往基於對觸犯它所引發的負面後果存有害怕心理，而對於上司、政戰人員的不信任，則會強化其影響。受訪者指出，由於軍中政戰系統的思想考核作業流程並非公開的，因此觸犯言論禁忌的後果當事者無法得知，並且無法確知政戰人員是否將其言行加以記錄，從而更加深了恐懼的心理。另外，根據訪談結果，受試者對上司與政戰人員的信任感也會影響其生涯期望。部份受訪者表示，若是他的上司及政戰人員為值得信賴的，他對於未來在軍

中的升遷發展會較具信心。反之，他若是不信任他的上司及政戰人員，往往也減弱他的正面期望，以至於有盡早離開軍中的想法。至於上述的言論禁忌所產生的心理因素與生涯期望存在何種互動關係，訪談資料結果並未顯示清楚的因果關係。

綜言之，人際信任對於組織成員的認知與行為具有影響力。受試者對上司與政戰人員的高信任度，將可能削弱他的心理懼怕感，使得他在言論上較不受到禁制與約束。同時，高的信任度也可能有助於當事者有較高的升遷期望，以至於對未來在軍中的前程發展較具信心。反之，對上司與政戰人員的低信任度，將可能增強他的心理懼怕感，使得他在言論上較受到禁制與約束。同時，低的信任度也可能產生較低的升遷期望，以至於當事者對未來在軍中的前程發展較無信心。以下，我們將試圖使用問卷調查法，檢視上述推論。

四、定量研究方法

（一） 研究設計

根據探索性訪談而得的結果，研究者試圖進行定量研究的研究設計。由於研究主題相當敏感，本研究調查問卷乃以「軍中言論自由之調查問卷」為標題，問卷內容亦無「言論禁忌」的字樣，以顧及衡量效度並避免造成單位與填答者的困擾。問卷的發放與回收採取便利取樣。研究人員先行連繫國防管理學院的某位研究生，請他代為向來自三軍的軍費研究生發放問卷，這些軍費研究生均為三軍部隊及所屬機關的志願役軍官。總計發出問卷 155 份，回收 126 份，經檢視刪除填答不完整的問卷 7 份以及由政戰人員填答的問卷 5 份（不符研究目的），計有效問卷 114 份，有效回收率為 73.5%。其中陸軍樣本佔 82.5%，海軍佔 7.0%，空軍佔 10.5%；樣本階級分佈為中尉 16.7%，上尉 20.2%，少校 36.8%，中校 23.7%，上校 2.6%。見（表 1）。

表 1 有效樣本分佈表

	類 別	小 計	比 例
軍 種	陸 軍	94	82.5%
	海 軍	8	7.0%
	空 軍	12	10.5%
階 級	中 尉	19	16.7%
	上 尉	23	20.2%
	少 校	42	36.8%
	中 校	27	23.7%
	上 校	3	2.6%
合 計		114	100%

(二) 衡量工具

本研究所採用的量表，有依據前述訪談結果自行發展的，亦有引用修正過去學者所發展的。問卷設計完成後，於三軍大學抽選 20 位樣本進行預試。預試結果顯示，各問卷的內部一致性係數 Cronbach's α 值均達 .80 以上，應可接受。因此隨即進行正式抽樣。茲簡要說明各量表之編製以及正式樣本之信度值：

1. 政治言論禁忌量表

政治言論禁忌在此係指個人不得表達非執政黨理念或與國軍思想信念規範不一致的言論。其內容包括對特定對象(政治人物、政黨、體制等)的批評以及政治認同的立場。問卷設計以前述深度訪視的結果，編製出六個題項(item)，並以「不曾發生」、「偶爾發生」、「時有發生」、「經常發生」四個語義差異尺度來衡量。各題項分別詢問受試者知覺「受試者」出現犯禁行為的頻率，以及詢問受試者「自己」出現犯禁行為的程度。經信度測試，二者的 Cronbach's α 值均為 0.89，故本量表信度尚可接受。

2. 恐懼感量表

恐懼感量表是在此用來衡量國軍成員對表達敏感性政治言論的負面後果的懼

怕擔心程度。研究者依據初期訪視所歸納的構面來設計問卷。設計出六個題項來衡量受試者對負面後果的擔心程度。以「完全不擔心」至「非常擔心」5 點尺度加以衡量。經信度測試得知，整體的 Cronbach's α 為 0.94，顯示內部一致性應可接受。

3. 信任關係量表

本量表乃參考林行宜(民 82)的信任關係量表，以及 Lapan(1976)所編製的師生信任互動量表(Source Credibilities Measure, SCM)修改而成。研究者刪除不適用於衡量軍中人際信任的題項，選取 12 個題項。(量表共分四構面：開放接納、專家資格、表達溝通、安全信賴；各構面 3 題)。問卷中以此 12 個題項分別衡量受試者對其直屬上司與對政戰人員的信任程度。經信度測試得知，在針對直屬上司的衡量中，四個子構面的 Cronbach's α 分別為 0.86、0.87、0.75、0.82，量表整體的 Cronbach's α 為 0.90。在針對政戰人員信任程度的衡量中，四個子構面的 Cronbach's α 分別為 0.89、0.85、0.81、0.87，整體 Cronbach's α 為 0.94。整體上而言，本量表的信度尚可接受。

4. 離職傾向量表

本量表乃參考黃開義(民 73)根據 Mobley 等人(1978)有關離職研究所採用的問卷加以修改而成。本量表共有四題，分別衡量受試者的離職念頭、尋找其他工作的意願、找到其它工作的可能性及離職的意願傾向，並以五點尺度衡量。但由於軍人的退伍離職受到基本役期的限制，尤其樣本對象均為志願役軍官，必須依入營背景服滿一定役期方得申請退伍，個人並無調職自主性。故各題項文字均稍加修正，例如第四題修正為「假如現在我可以不受役期限制而自由選擇退伍或留營，我傾向留營或退伍？」來衡量其離職意願。經信度測試得知，量表的 Cronbach's α 為 0.82，顯示量表信度尚可接受。

5. 生涯期望量表

受試者的生涯路徑與一般企業組織並不相同。針對國軍組織的特殊性，研究者設計三題項：「我相信在軍中努力工作，就會有好的考績」、「我相信在軍中考績好，就會有升遷的機會」、「我認為在軍中升遷對我是具有吸引力

的」，並以五點尺度衡量。根據 Vroom (1964) 的期望理論 (expectancy theory)，第一題表示努力 (effort) 與績效 (performance) 之關聯性 ($E \rightarrow P$)，第二題表示績效 (performance) 與獎酬 (reward) 之關聯性 ($P \rightarrow R$)，第三題代表吸引力 (attractiveness) 或價值 (valence)。個人的生涯期望應可以下列公式推估：生涯期望 = $(E \rightarrow P) \times (P \rightarrow R) \times (\text{Valence})$ 。經信度測試得知，量表的 Cronbach's α 為 0.72，顯示量表信度尚可接受。

五、資料分析與討論

(一) 描述性分析

1. 言論禁忌

首先，我們希望檢視在軍中表達敏感性政治言論是否觸犯禁忌；若是屬於犯禁行為，它在組織中的發生頻率應該相當低。組織成員會盡量迴避表現該行為。其次，組織成員會擔心表現該行為可能會有負面後果出現。資料顯示，在國軍組織中出現敏感性政治言論的情形，以「不曾發生」(1分)、「偶爾發生」(2分)、「時有發生」(3分)、「經常發生」(4分)四種尺度衡量，整體平均值為 1.6，表示受試者認為在軍中甚少出現敏感性政治言論。受試者回答自己發表敏感性政治言論的程度，其整體平均值為 1.27，顯示受試者自認為極少表達敏感性政治言論，亦即他們會盡量避免公開談論問卷中所列的政治性言論。同時，受試者回答有關負面後果的擔心程度，在「完全不擔心」(1分)至「非常擔心」(5分)的尺度中，其整體平均值為 3.7，其中對告密、約談及安調資料記錄等立即後果事件(前 3 題)擔心程度的平均值為 3.6 分，對影響考績、升遷及輪調等最終後果事件(後 3 題)擔心程度的平均值為 3.8 分，顯示受試者會擔心可能招致的負面後果。

2. 對直屬上司與政戰人員的信任程度

接著我們計算受訪國軍成員對直屬上司及政戰人員信任的平均值與標準差，見(表 2)。資料顯示，就整體信任程度的平均值而言，國軍成員對直屬上司的信任程度(3.12)相對地高於對政戰人員的信任程度(2.24)。就個別平均

值來看，在 1 至 5 分的尺度中，對直屬上司信任的平均值 3.12，略高於 3，表示傾向信任直屬上司；而對政戰人員信任的平均值 2.24，表示傾向不信任政戰人員。在對直屬上司的四個信任構面中，以「表達溝通」的平均值 3.6 最高，且標準差 0.69 最低；而對政戰人員的四個信任構面中，則以「開放接納」的平均值 1.95 最低，且標準差 0.78 亦相對較低，顯示國軍成員對政戰人員的開放接納程度並不高。其原因可能是因為思想考核是政戰人員的工作職掌之一，而思想考核作業過程又屬非公質，以至於國軍成員不願意對政戰人員抱持過度的信任。

表 2 受試者對直屬上司及政戰人員的信任平均值與標準差

		對直屬上司的衡量		對政戰人員的衡量	
		平均值	標準差	平均值	標準差
整體信任程度		3.12	0.69	2.24	0.72
信任	開放接納	3.20	0.92	1.95	0.78
	專家資格	2.90	0.92	2.23	0.78
	表達溝通	3.60	0.69	2.61	0.86
	安全信賴	2.76	0.87	2.17	0.87

(二) 相關分析

1. 個人對犯禁後果之恐懼感與其犯禁行為的相關分析

由相關分析顯示，受試者是否會觸犯言論禁忌，與個人對負面後果的恐懼感有顯著的負相關 ($-0.21, p < .05$)。即個人對犯禁的負面後果愈害怕，則其愈不會觸犯禁忌。故受試者傾向於不表達不適當的政治性言論。

2. 人際信任與恐懼感、生涯期望、個人犯禁行為之相關分析

在信任與恐懼感的相關方面（見表 3），資料分析結果顯示國軍成員對表達敏感性政治言論可能產生負面後果的恐懼感，與對直屬上司及政戰人員的整體信任程度，均呈現顯著的負相關（相關係數分別為 -0.29 及 -0.37 ， p 值均小

於.01 顯著水準)，表示受試者對其上司與政戰人員愈不信任，則將愈加強其恐懼感，且這種負向關係在政戰人員身上更為顯著。若進一步以個別信任構面來看，除了對直屬上司的「開放接納」與負面後果的擔心無顯著關係，以及對直屬上司的「表達溝通」與最終後果事件(如影響升遷、考績、調職等)無顯著關係之外，二變項的各子構面之間的相關性均呈現顯著負相關。尤其，「安全信賴」的信任構面與負面後果的相關係數絕對值，為四個信任構面中最高者。換言之，若受試者信任其直屬上司及政戰人員是公正的、開明的、專業的與值得信賴的，則縱然有人告密或即使公開表達不同的政治信念，他仍將相信直屬上司及政戰人員會查明真象，或尊重個人的言論自由，而不會讓他產生負面後果的擔心。反之，國軍成員若不信任直屬上司及政戰人員是公正開明的，則會擔心直屬上司或政戰人員以「思想考核」的機制，羅致莫須有的記錄而影響個人權益。

表 3 人際信任與恐懼感之相關係數

人 際 信 任			恐懼感		
			整體	立即後果	最終後果
直 屬 上 司	整體信任程度		-.29**	-.29**	-.26**
	信 任 構 面	開 放 接 納	-.15	-.16	-.13
		專 家 資 格	-.30**	-.31**	-.26**
		表 達 溝 通	-.21*	-.22*	-.18
		安 全 信 賴	-.32**	-.31**	-.31**
政 戰 人 員	整體信任程度		-.37**	-.35**	-.34**
	信 任 構 面	開 放 接 納	-.26**	-.29**	-.20*
		專 家 資 格	-.32**	-.32**	-.30**
		表 達 溝 通	-.30**	-.30**	-.28**
		安 全 信 賴	-.37**	-.36**	-.36**

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, $N = 114$

在人際信任與生涯期望方面，表 4 顯示受訪者對上司的信任感與其個人的生涯期望有很高的正相關。顯示當受試者對其上司或政戰人員信任感愈高時，其同時也愈傾向對自己的生涯發展抱持一種樂觀的期望。

表 4 信任感與生涯期望的相關係數

	對上司的信任	對政戰人員的信任
生涯期望	.470**	.433**

** $p < 0.01$, $N = 114$

3. 生涯期望、離職傾向、恐懼感的相關分析

另外，相關分析顯示，生涯期望對於離職傾向有顯著的負相關（表 5），顯示當受試者對自己的前程發展愈不樂觀時，則會有高的離職傾向。而同時受試者對犯禁之負面後果的恐懼感，也與其離職傾向有顯著正相關。這是由於國軍成員所擔心的負面後果事件，包括約談、升遷、考績、輪調等，均為影響志願役軍官事業前程的重要因素。張緯良(民 85)的研究指出，國軍志願役軍官對事業前程的自我掌控程度偏低，是形成士氣與留營意願低落的重要原因。本研究資料亦顯示，國軍成員擔心「講錯話」會影響個人的前程發展。

表 5 離職傾向、生涯期望、與恐懼感之相關係數

	生涯期望	離職傾向
生涯期望		-.305**
恐懼立即後果	-.123	.301**
恐懼最終後果	-.141	.251**

** $p < 0.01$, $N = 114$

(四) 因果分析

最後，為了檢視言論禁忌與人際信任的關係，本研究擬以結構方程式來建構、檢驗模型，並以 LISREL8 作為分析的工具 (Joreskog & Sorbom, 1991)。又依據 Bentler 與 Bonett (1980) 的看法，當研究者欲探討不同模式的相對優劣性時，最好採用多重巢狀模式比較方法 (nested models comparisons)。故本研究將以不同的適合度指數 (goodness of fit)，包括： χ^2 值、GFI、AGFI、RMSR，來說明模式的配合度；而在多重巢狀模式比較中，則以 χ^2_{diff} 值為指標，來比較各替代模式的相對優劣。

本研究依巢狀關係依序設定下列模式。首先，模式 1 說明言論禁忌的影響過程：如前所述，由於害怕觸犯言論禁忌會帶來負面的後果，故個人將盡量避免表現敏感性的政治言論，故可預期恐懼感與個人犯禁行為呈負相關 ($\beta_{43} < 0$)，此時言論禁忌扮演了控制、規範、統整組織的角色。但由於組織成員對不當言論懷有恐懼擔心，也同時帶來一些負面的影響，例如離職傾向增高。本研究假設受試者對言論禁忌的恐懼擔心，可能透過二個不同的路徑來影響其離職傾向，一是直接影響，即高的恐懼感導致成員有高的離職傾向 ($\beta_{23} > 0$)，二是間接的影響，即透過影響受試者的生涯期望，進一步影響其離職傾向，且我們可以預期成員的恐懼感愈高，導致其生涯期望愈低，離職傾向則愈高 (即 $\beta_{13} < 0$ 、 $\beta_{21} < 0$)，這二個路徑均顯示言論禁忌的負面影響。由於此模式尚未考慮人際信任與言論禁忌的因果關係，故 $\gamma_{11} = \gamma_{31} = \gamma_{41} = 0$ 。其次，模式 2、3、4 說明人際信任與言論禁忌的關係：模式 2 假設人際信任直接影響個人是否觸犯言論禁忌的決策，且個人的人際信任愈高，愈可能放心表達其真實的態度與言論，故人際信任與犯禁行為呈正相關 (故 $\gamma_{41} > 0$ ， $\gamma_{11} = \gamma_{31} = 0$)。模式 3 假設個人的人際信任，可減少其恐懼害怕的心理，進而影響其表達敏感性言論的可能 (故 $\gamma_{31} < 0$ ， $\gamma_{11} = \gamma_{41} = 0$)。模式 4 假設個人對組織的信任，會提高其個人的生涯期望，進而降低離職傾向 (故 $\gamma_{11} > 0$ ， $\gamma_{31} = \gamma_{41} = 0$)。模式 5 同時考慮人際信任對個人恐懼感與生涯期望的影響 (故 $\gamma_{11} \neq 0$ ， $\gamma_{31} \neq 0$ ， $\gamma_{41} = 0$)，而模式 6 為完整模式 (full model)，即同時考慮所有可能的影響途徑，包括人際信任對恐懼感、生涯期望、犯禁行為的關係 (故 $\gamma_{11} \neq 0$ ， $\gamma_{31} \neq 0$ ， $\gamma_{41} \neq 0$)。整個模式的因果關係可以圖二表示之。LISREL8 的分析結果彙總於表 6。

圖二、人際信任與言論禁忌之假設因果模式

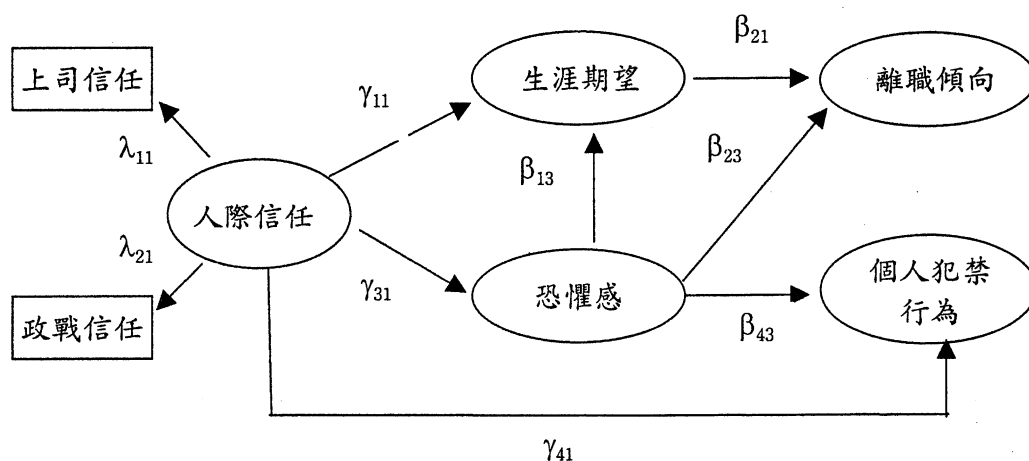


表 6 各模式配適度之比較

模式	模式說明	χ^2 值	df	模式比較	χ^2_{diff}	df
M ₁	$\gamma_{11}=\gamma_{31}=\gamma_{41}=0$	69.91	10			
M ₂	$\gamma_{11}=\gamma_{31}=0$	68.11	9	M ₁ -M ₂	1.80	1
M ₃	$\gamma_{11}=\gamma_{41}=0$	52.30	9	M ₁ -M ₃	17.61**	1
M ₄	$\gamma_{31}=\gamma_{41}=0$	35.99	9	M ₁ -M ₄	33.92**	1
M ₅	$\gamma_{41}=0$	18.33	8	M ₃ -M ₅	33.97**	1
M ₆	Full	17.87	7	M ₅ -M ₆	0.46	1

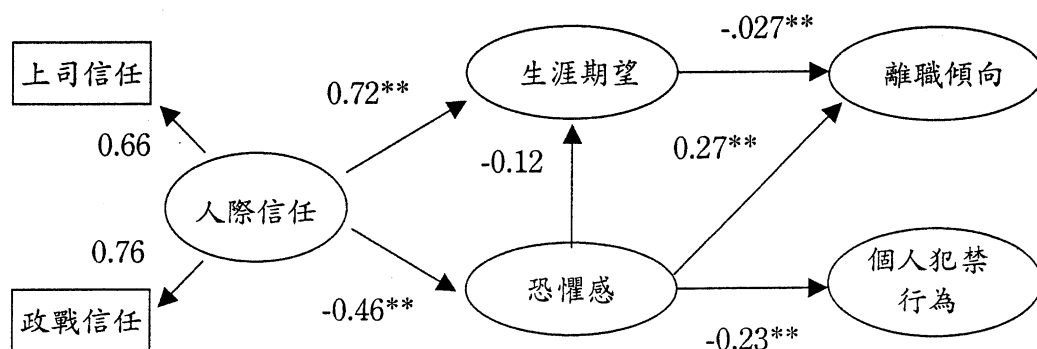
** p<0.01

根據上表之巢狀比較結果顯示，模式 5 之 χ^2 差異值的改善達到顯著水準，表示加入之變數使模式的配合度顯著改善（依序加入 γ_{31} 、 γ_{11} 可使模式明顯改善，但是加入 γ_{41} 則沒有明顯改善），故相對於其他的模式而言，模式 5 是一較佳的模式。另一方面，若從絕對的配適度來看，依據 Hair, Anderson, Tatham 與 Black (1995) 的看法，結構方程式應該有不顯著的 χ^2 值、高的 GFI (大於 0.9 或 0.85)、

以及小的 RMSR，則表示此結構方程式的整體配適度可以接受。本研究中模式 5 的 χ^2 值為 18.33，p 值為 0.02，GFI 為 0.95，AGFI 為 0.87，RMSR 為 0.069，故其整體模式配適度應該是接受的。

圖三顯示最終模式 (模式 5) 之因果關係，並列出各路徑係數與其顯著水準。整體而言，最終模式的路徑係數均符合本研究前述的假設，即 $\beta_{43} < 0$ 、 $\beta_{23} > 0$ 、 $\beta_{13} < 0$ 、 $\beta_{21} < 0$ 、 $\gamma_{11} > 0$ 、 $\gamma_{31} < 0$ ，說明其意義如下：首先，此模式說明了言論禁忌的影響過程：由於 β_{43} 顯著小於 0，表示受試者對於犯禁可能帶來的負面後果心有恐懼，故個人會刻意避免觸犯政治言論禁忌，此說明了受試者如何形成對言論禁忌的認知；而 $\beta_{23} > 0$ 、 $\beta_{13} < 0$ ，表示由於言論禁忌具有禁止、警告的成份，故受試者的恐懼感透過直接與間接的影響路徑，使離職傾向增高，此說明言論禁忌有可能衍生負面的效果。其次，本模式說明人際信任與言論禁忌的關係：由於 γ_{11} 顯著大於 0、 γ_{31} 顯著小於 0，表示受試者對組織的信任程度增加時，可同時降低個人對犯禁負面後果的恐懼感，以及提高個人的自我生涯期望。另外，人際信任並不直接影響個人是否會觸犯言論禁忌 (因 γ_{41} 不顯著異於 0)，而是透過降低言論禁忌帶來的恐懼感獲致影響。

圖三、人際信任與言論禁忌之因果模式



六、綜合討論與結語

本研究的目的是在探討人際信任對組織成員行為的影響。研究者選擇以國軍軍官為研究樣本，並嘗試檢視言論禁忌是否存在於國軍組織之中，以及相關的因素為何。資料結果顯示，國軍成員確實知覺到在軍中表達敏感性政治言論，是一項會產生負面後果的禁忌。資料結果亦顯示，受試者對觸犯禁忌之可能負面後果的擔心程度與對直屬上司及政戰人員的信任程度存在顯著的負相關。國軍成員視表達敏感性政治言論為禁忌，乃基於對觸犯禁忌的害怕心理，他們擔心一旦觸犯禁忌，可能會讓自己的工作生涯發展受到負面影響。同時，組織成員對負面後果的擔心程度與離職傾向亦存在正相關，此一結果顯示言論禁忌可能不利於國軍留營政策之推行。

國軍組織為強化統一的思想信念，採取嚴格的政治言論規範。由於國軍組織的特殊性，違反言論禁忌的可能後果往往是不可知的。部份國軍成員可能基於恐懼的心理迴避觸犯禁忌。本研究以國軍軍官為對象來討論人際信任與言論禁忌的關係。由於國軍組織的嚴密科層組織體系，以及國軍組織視所崇尚的基本信念為神聖不可侵犯的，加深了言論禁忌的強制性。而人際信任則是組織成員與上級之間的潤滑劑。組織中若是存在互信與互賴，不合理的禁忌將不攻自破。由於我國目前處於急遽轉型期，過去的種種價值信念正一一被重新檢視。在此過程中，極可能某些傳統的禁制將受到挑戰。透過人際信任，組織成員可以免於不必要的憂慮與恐懼，對自己的前程將較具有正向期許，對於所屬組織也將較具認同感與承諾。

參考文獻

1. 任聘，中國民間禁忌，台北：漢欣文化，民 82。
2. 李緒鑒，禁忌與情性，台北：幼獅出版社，民 84。
3. 林行宜，企業高階主管之親信關係暨親信角色之研究，台灣大學商學研究所碩士論文，民 82。
4. 高承恕、陳介玄，台灣企業運作的社會秩序——人情關係與法律，社會與經濟。台灣，民 78。
5. 黃開義，工作特性、個人特質、領導型態、工作滿足與組織承諾對離職意願之影響，中原大學機械工程研究所碩士論文，民 73。
6. 張緯良，國軍志願役軍官事業前程規劃之研究，國防人力資源管理論文集，台北：華泰，民 85，頁 57-86。
7. Atwater, L. E. *The Relative Importance of Situational and Individual Variables in Predicting Leader Behavior*. Group and Organization Studies, 13, 1988, pp.290-310.
8. Bem, D. J. Beliefs, Attitudes, and Human Affairs. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole. 1970.
9. Bentler, P. M., & Bonett. *Significance Tests and Goodness-of-fit in the Analysis of Covariance Structure*. Psychological Bulletin, 88, 1980, pp.588-600.
10. Boon, S. D., & Holmes, J. G. *The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk*. In R. A. Hinde & J. Groebel (eds.), Cooperation and Prosocial Behavior, pp.190-211. Cambridge, UK: Cambridge University Press. 1991.
11. Cummings, L. L. *Performance-Evaluation Systems in Context of Individual Trust and Commitment*. In F. J. Landy, S. Zedrick & J. Cleveland (eds.), Performance Measurement and Theory, pp.89-93. Hillsdale, N.J: Earlbaum. 1983.
12. Deal, T. A., & Kennedy, A. A. Corporate Culture. Reading, MA: Addison-Wesley. 1982.
13. Douglas, M. Purity and Danger: An Analysis of Concepts of Pollutions and Taboo. Harmondsworth, England: Penguin. 1970.
14. Frazer, J. G. The Golden Bough. London: Papermac, 1959.

15. Freud, S. Totem and Taboo. New York: Norton, 1952
16. Gabarro, J. J. *The Development of Trust, Influence, and Expectations*. In A. G. Athos & J. J. Gabarro (eds.), Interpersonal Behaviors: Communication and Understanding in Relationships: pp.290-303. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1978.
17. Gambetta, D. G. *Can We Trust Trust ?* In D. G. Gambetta (ed.), Trust, pp.213-237. NY: Basil Blackwell. 1988.
18. Golembiewski, R. T. & McConkie, M. *The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes*. In Cooper, C. L. (Ed.), Theories of Group Processes, pp.131-185.
19. Griffin, K. *The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in Communication Department*. Psychological Bulletin, 68, 1967, pp.104-120.
20. Hare, Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W.C. Multivariate Data Analysis with Readings. 4th ed. Prentice Hall International. 1995.
21. Harris, M. Cultural Anthropology. New York: Harper & Row, 1987
22. Hosmer, L. T. *Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics*. Academy of Management Review, 20 (2), 1995, pp.379-403.
23. Hwang, P., & Burgers, W. P. *Properties of Trust: An Analysis View*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 69 (1), 1997, pp.67-73.
24. Jennings, E. E. Routes to the Executive Suite. NY: McGraw-Hill. 1971.
25. Joreskog, K. G., & Sorbom, D. LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS Command Language. Mooresville, IN: Scientific Software. 1991.
26. Kramer, R. M., & Tyler, T. R. Trust in Organizations. Sage Publications. 1996.
27. Lapan, S. D. The Development and Validation of an Instrument that Measures Student Perceptions of Teacher Credibility, Ph.D. Dissertation. 1976,
28. Lawler, E. The Ultimate Advantage: Creating the High-involvement Organization. San Francisco: Jossey-Bass. 1992.
29. Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. *Developing and maintaining trust in work relationships*. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.), Trust in Organizations. Sage Publications. 1996, pp.114-139.

30. Luhmann, N. Trust and Power. New Nork: John Wiley. 1979.
31. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. *An Integrative Model of Organizational Trust*. Academy of Management Review, 20 (3) , 1995, pp.709-734.
32. Michalos, A. *The Impact of Trust on Business, International Security, and the Quality of Life*. Journal of Business Ethics, 9, 1990, pp.619-638.
33. Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. *An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover*, Journal of Applied Psychology, 63 (4), 1978, pp.408-411.
34. Noel, J. *Building Trust*. Executive Excellence, June, 1996, pp.16-17. NY: Wiley.
35. Peters, T. J., & Waterman, R. H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row. 1982.
36. Radcliffe-Brown, A. R. Taboo. Cambridge: Cambridge University Press, 1939
37. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership (2nd ed.) . San Francisco: Jossey-Bass. 1992.
38. Suarze, J. G. *Managing Fear*. Executive Excellence, June, 1996, pp.8.
39. Taylor, R. G. *The Role of Trust in Labor-Management Relations*. Organization Development Journal, 7, 1989, pp.85-89.
40. Vroom, V. H. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons. 1964.
41. Weick, K. W. The Social Psychology of Organizing. Reading. MA: Addison-Wesley. 1979.
42. Winthrop, R. U. Dictionary of Concepts in Cultural Anthropology. Westport, CT: Greenwood Publishing Group, Inc.
43. Zand, D. E. *Trust and Managerial Problem Solving*. Administrative Science Quarterly, 17, 1972, pp. 229-239.

The Relationships between Interpersonal Trust and Speech Taboo of Organizational Members: Using Military Officers as Research Sample

Shu-Cheng Chi*

Shin-Shing Lou**

Ming-Ping Huang**

ABSTRACT

This study explores the relationships between interpersonal trust and members' speech taboo in organizations. The research design chose to examine the possible prohibitions of member's expressing political opinions in military organizations. The researchers first went through an in-depth interview of a small sample of 12 informants. Then based on the interview results, they designed a quantitative study. Questionnaires were sent out using a convenient sampling technique. Respondents were voluntary officers from military settings. Altogether, 155 questionnaires were distributed and 114 were effective ones. The overall goodness-of-fit of the final LISREL model was acceptable. Its path coefficients showed that: The respondents feared about possible negative consequences if they violated speech taboo; consequently, their turnover tendency was affected either directly or indirectly. Also, the higher a respondent's trust on superior or on political staff officer, the lower his/her fear of violating the taboo, the higher his/her career self-expectations. According to the results of this study, the researchers discuss the positive implications of interpersonal trust in organizations.

Keywords: Interpersonal Trust, Speech Taboo, Fear, Military Organizations

* Dept. of Business Administration, National Taiwan University

** Doctoral Program, Graduate Institute of Business, National Taiwan University