

壹、緒論

一、研究背景與動機

國防部為考量敵情威脅、戰略構想調整與國防資源等因素，自1997年起推動國軍一系列組織再造政策，其首要目的在於建構國軍成為一支「量小（兵力小）、質精（人力素質及武器裝備精良）、戰力強」之現代化勁旅。由於國軍推行「精實案」置重點於人力及組織之精簡，是以各一、二級幕僚單位相繼進行簡併，而陸、海、空三軍所屬單位則依計畫，分別進行兵力結構調整與單位移編。此外，在人力精簡部分，國防部除了將國軍總員額調降之外，並推動大學儲備軍官訓練團（ROTC），以及招募志願役指職軍、士官、志願役士兵等相關政策，以提高國軍人力素質。然而，在推動國軍轉型成為現代化勁旅的過程中，因組織與人力的精簡，確實為國軍帶來相當大的考驗。

研究發現，組織在精簡之後，可能會引發負面效應導致成員士氣低落、工作績效不彰和整體生產力減弱（Beylerian & Kleiner, 2002），也會對員工的工作投入、工作態度、工作績效，以及組織承諾等造成不同程度之影響（尹曉穎，1994；李昌鴻，2005；張肇宏，2000；葉雅倩，1996）。雖說，軍人以服從為天職，致力於命令貫徹，但是，在面對國軍組織精簡的異動下，

無論成員是因應調併政策轉入新單位服務，抑或是必須承接比以往更多的業務量，皆有可能為組織成員帶來極大的壓力，甚而導致生活適應困難、士氣降低、或無法勝任新職等問題。於此同時，領導者如何能夠在順應軍中管理人性化的前提下，維持精練部隊、培養成員艱苦卓絕之精神？又如何能夠激發成員的潛能，提升其工作能力，並維護部隊的整體效能？這不但考驗了國軍幹部的領導統御技巧，更加凸顯了運用領導統御的重要性。

依據心理學的觀點，期望可以激發個體的潛能和影響個體的工作表現；而他人對於個體的期望，則會導致個體表現出與被期望一致的結果，此現象稱之為「畢馬龍效應」（Pygmalion effect）。畢馬龍效應存在於人際互動之間，根據美國大都會人壽在1961年所進行的一項組織研究結果顯示，受到經理人高績效表現期望的業務員，在業績上的表現確實高於受到經理人低績效表現期望的業務員（Livingston, 1969）。至於在軍事環境之下，藉由指導員對於受訓士兵的期待，除了使受訓士兵能有正向的學習態度與優異的表現之外，受訓士兵亦較能知覺指導員是一位具有能力的領導者（Eden & Shani, 1982）。其他在家庭與教育範疇之內的相關研究，也支持了父母的期望與子女未來的成就有密切相關（張世平，1983），以及教師

對於學生的期望，會導致學生產生不同的學習態度、學習行為、學習動機與學習成就（王財印，1992；孫敏芝，1989；郭生玉，1980；蔡東敏，2003；Brophy & Good, 1974; Palardy, 1969; Rosenthal & Jacobson, 1968）。

歸納上述研究結果，個體確實會因知覺他人的期望，進而影響自己的成就動機與具體行為表現。Livingston（1969）在《哈佛商業評論》中便援引畢馬龍效應概念，發表了一篇如何激勵員工的文章。Livingston認為管理者對於部屬工作表現的期望，往往會影響管理者對待部屬的管理態度與方法。如果管理者告訴部屬他們可以勝任某些工作並且可以獲致成功，則部屬的工作表現通常能夠達到管理者的期望，甚至會有更好的表現。因此，國軍組織之領導者是否能夠參酌此觀點，進而將畢馬龍效應觀點融入領導統御之中，以激發部屬潛能、提升個人工作表現？國內學者雖已在校園教育中驗證了教師對於學生的期望，可以引發學生有較好的學習態度、學習動機與學習成就，但是，迄今於軍事領域中的相關研究仍屬罕見。所以，本研究於我國的軍事情境中，探討長官對部屬工作表現之期望，是否真能產生畢馬龍效應，並影響部屬之工作表現。

二、文獻探討

（一）畢馬龍效應的內涵

畢馬龍效應意指他人對個體的期望，會影響他人對待個體的態度與行為，而當個體感受到來自於他人的期望及其一致性的態度與對應方式時，個體便會產生與被期望結果一致性的行為。畢馬龍效應的現象起源於Merton（1948）所提出之「自證預言」（self-fulfilling prophecy），Merton為該現象所下的定義為：一開始由於對某狀態虛構的定義，卻導致一個新行為的產生。Rosenthal與Jacobson（1968）在發表的研究報告“Pygmalion in the classroom”中，首度正式提出畢馬龍效應，證實了教師的期望會對學生的表現產生影響。Rosenthal與Jacobson將教師預言某些學生會有特殊表現，而這些學生後來果真變成了教師所期待的狀態，因而應驗了教師所預言的現象稱之為「畢馬龍效應」。此外，Rosenthal與Jacobson並指出，教師會因為對學生的性別、外貌、種族、綽號、身體特徵、社會經濟水準等因素，而產生不同的期望。

許多學者試著針對畢馬龍效應提出理論模式（Brophy & Good, 1974; Copper & Good, 1983; Eden, 1990），大部分的模式包含三個歷程：1.基於個體本身的特徵或其他有關個體的訊息，因而對個體形成的期望；2.他人對待個體的行為與其形成的期望一致；3.個體受到影響而在行為表現上與他人的期望一