

安全領導研究本土化

吳聰智

【摘要】一般而言，建立組織優質的安全領導，可以創造積極的安全文化，進而追求卓越的安全績效。然而，本土的安全領導模式迄今尚未發現。因此，本文首先探討西方組織領導及安全領導的相關研究，進而提出安全領導研究本土化的可行方向，期盼對有志從事本土安全領導研究之士，能有所啟示。

【關鍵詞】安全領導、安全文化、安全績效、本土化。

壹、前言

領導理論的研究，自二十世紀初開始，從特質論到行為論，再從行為論到權變論，已持續一個世紀以上。由於受認知心理學的衝擊，由認知心理學的觀點來探討領導的理論，是目前領導研究的新趨勢。根據認知心理學的觀點，每一個體都具有用以認識及適應環境的認知架構，個體藉此來定義情境並決定採取何種行動(Piaget, 1970)。類似的情形，安全領導者可能也會根據這樣的架構，進行覺知環境，並且採取安全行動。再者，工業或組織心理學已經廣泛地被

應用在組織領導、組織文化、及組織績效等管理的領域，卻甚少被運用於安全領域。倘若能妥善加以運用，將可以改善組織的安全領導、安全文化、及安全績效(Williams, 2002)。領導在組織管理中一直扮演著關鍵性的角色。尤其在面對當前快速變遷的環境、及未來變革的年代，優質的領導已顯得比以往更為重要，領導者是否具備創造變革、提供願景、內部整合、及外部適應的領導行為，則是組織是否能夠有效運作、及維持競爭力的重要依據(彭昌盛，民82；康自立，民86；Dessler, 1995)。

美國管理學大師杜拉克(Drucker,

1999)認為，二十一世紀管理最大的挑戰，乃是使組織成為變革的領導者。變革的領導者視變革為機會，會主動要求變革，懂得如何找到正確的變革，以及懂得如何使組織內外都能有效的變革。霈德(Pater, 2001)認為安全領導乃組織領導的次組合。安全領導者終究是變革的行為者(agent)，協助員工在生活及工作中，對具有變化性的風險保持警覺，並進行風險控制。然而，九項趨勢將會在二十一世紀衝擊組織行為及安全：

1. 快速變遷的結構致使難以規劃及適應。
2. 技術爆炸會使領導者難以趕得上最新的設備。
3. 高度期待會使組織及成員做短視的規畫，冒較大的風險。
4. 變革中的工作團體要求新方法，以便有效地與多重文化進行溝通。
5. 降低的承諾感會削弱個人的責任感。
6. 減少監督者等資源的削減會致使不易監控安全行為。
7. 注重速度常會犧牲品質或持續改善。
8. 疲憊及壓力造成高齡的員工工作困難。
9. 資訊過載造成溝通方法及過程的有待改善。

這些衝擊會導致成員間的懷疑、

信賴減少、及工作士氣降低，管理階層不再主動引導安全，事故率增加，以及安全績效降低。雪恩(Schein, 1992)認為沒有領導，組織將無法適應變動的環境。庫巴(Cooper, 1998)主張高階管理者的有效領導乃是積極安全文化的重要特色，因為它決定組織成員將如何看待安全議題，並且如何採取行動。很不幸地，安全管理未能引起許多高階管理者的關注。他們可能認為置身於安全事項是令人厭煩之事，而且並非具有魅力之事。傾向於要訴諸法律的時候，才關注安全事項，而且不認為對利潤及競爭力有所貢獻。於是，組織安全的推動(safety initiates)幾乎是授權中階或低階管理者，以致高階管理者對於安全事項袖手旁觀。

因此，安全管理的成功要素中，決策層級的承諾最為重要，沒有決策層級的承諾，安全管理註定要失敗(Goetsch, 1998)。台灣杜邦公司總裁蔡憲宗(民91)即指出，高階管理者的安全承諾與行動乃是組織建立積極安全文化的先決條件。蔡永銘(民87)認為必須有成功的安全領導，才能順利安全文化，進而達成卓越的安全績效。格拉、及威廉斯(Geller & Williams, 2001)也主張改進安全領導，可以改善安全文化，亦可增進安全績效。顯然，建立組織優質的安全

領導，可以創造積極的安全文化，進而追求卓越的安全績效。換言之，組織欲創造正面的安全文化、及追求卓越的安全績效，實有賴於優質的安全領導。

然而，「社會科學本土化」是非常重要的事（楊國樞，民 82；楊中芳，民 82；陳其南，民 84；黃光國，民 84；許振明，民 86；黃光國，民 91）。依照黃光國（民 84）的觀點，「主體性的追尋」是「社會科學本土化」運動中最重要核心問題。因為多年以來，我國社會科學過度依賴西方學術的研究典範，讓吾人無法正視自身

的文化傳統，以致被研究者、研究者、及所研究的文化皆喪失掉主體性，造成國內社會科學長期低度開發。因此，本文主要在探討安全領導的概念，以及如何將安全領導本土化。

貳、西方式安全領導

管理者(manager)與領導者(leader)是有所差異的。管理者管理事物(manage things)，而領導者引導成員(lead people)(Greer, 1999)。格拉(Geller, 2001)也認為管理者與領導者是不相同的，主要差異如表 1 所

表 1 管理者與領導者的差異

管理者	領導者
要求部屬負責任	建立職責
重視結果	重視過程
實施訓練	實施教育
先說後聽	先聽後說
回答問題	詢問問題
要求順從	促進自主
以命令指導	以案例啟發
使用絕對式的聲明	使用制約式的聲明
發布規則及政策	設定期望
管理測量的結果	促使模糊
限制選擇	鼓勵選擇
促使部屬愚蠢	促進部屬精明
遵循指導式的方法	實施教導、支持、教練、或授權

來源：Geller, E. S. & Williams, J. H. (2001). *Keys to behavior-based safety from safety performance solution*. Rockville, MD: ABS Consulting.

示。終究，安全管理有時需要激勵人們為預防傷害做出正確的事情。但是，這仍不足以建立全面安全文化。安全管理者必須知道何時變成安全領導者，以及建立成員的職責，而非要求部屬負責任。最重要的是，不管是否擁有安全管理的職位，要做個安全領導者，協助人們從他人導向的(other-directed)激勵狀態轉移到自我導向的(self-directed)激勵狀態。換言之，多一點引導，少一點管理。黃乃熒(民86)參考「道德經」的觀點，認為自我導向是無限的可能性，而他人導向則是可能性有限。

其次，權力(power)乃是影響他人或影響決策的能力。法蘭西、及瑞文(J. French & B. Raven)認為權力來源主要可以分為五種(Robbins, & Cenzo, 1998)：

1. 強制權(coercive power)：基於個人處罰他人的權力，如記過、降級、解僱等。
2. 獎賞權(reward power)：基於個人獎勵他人的權力，如讚美、拔擢、加薪等。
3. 合法權(legitimate power)：基於個人在組織中的正當職位的權力，如規劃、組織、領導、控制等。
4. 專家權(expert power)：基於個人的專長、技術、或知識而產生的權力。

5. 參考權(referent power)：基於個人擁有令人羨慕的資源、或個人特質而受人認同的權力。

再者，威廉斯(Williams, 2002)認為有效能的安全領導者，要能綜合運用該五種權力，以激勵及影響員工：

1. 強制權：訴諸處罰之前，提供充足的警告；運用處罰權的時候，要冷靜及中立；尊重地對待員工。
2. 獎賞權：安全獎賞應該把重點放在主動的、及程序導向的行為及活動；安全獎賞應該是安全成就的象徵；安全的意義重於財物的誘因。
3. 合法權：持續地運用職權以增進信賴及提高公平性；以可信及尊重的方式與員工溝通；主動傾聽員工的心聲，並且採取改善行動。
4. 專家權：增進專業及信賴的印象；縱然是困難的情境，表現要自信及果斷；對於技術知識及安全研究，要掌握最新資訊。
5. 參考權：提供員工一個終極願景；運用大膽、出其意外的技術完成組織目標；以熱情及熱心的方式與員工溝通。

因此，應分辨管理者與領導者的差異，因為其角色期待不同，以致要發揮的功能也不一致。此外，領導者可以妥善運用強制權、獎賞權、合法權、專家權及參考權，以利達成安全

目標。至於有關領導的研究，以下依序就領導特質、領導行為及權變領導等三部分進行討論。

一、領導特質

早期的領導研究，著重於領導者與非領導者的特質差異。六項特質可以區別領導者與非領導者（林建煌，民 88；Kirkpatrick & Locke, 1991）：

1. 內驅力(drive)：領導者表現出較多的努力。他們有較高的成就慾望、較大的野心、有較多的精力、不倦怠的行動、及採取主動。
2. 領導慾(desire to lead)：領導者有較高的慾望去影響及領導別人。他們表現出負責的意願。
3. 誠實與正直(honesty and integrity)：領導者與部屬之間，以誠信、無欺、及言行一致來建立可靠的關係。
4. 自信(self-confidence)：領導者必須顯現出自信，以說服部屬目標與決定的正當性，以協助部屬消除困惑。
5. 智力(intelligence)：領導者必須有足夠的智慧，以收集、整合、及解釋大量的資訊，而且能創造願景、解決問題、及做出正確的決定。
6. 與任務相關的知識(job-relevant knowledge)：領導者對公司、產

業、及技術有充分的知識，以便做出適當的決定，同時理解該決定的涵義。

其次，格麗亞(Greer, 1999)認為領導就是影響力。因此，領導者應具備下列特質：

1. 性格(character)。如道德勇氣、剛毅、良好聲譽、達成工作的認知能力。
2. 價值(values)。如信念、言行一致、設定高績效目標、關照他人、自負。
3. 願景(vision)。如前瞻的思考、引人入勝、夢想成真。
4. 信任(trust)。如景仰、傾聽、容許異議及失敗。
5. 正直(integrity)。如真實、不虛假、腳踏實地。

再者，格拉(Geller, 2000)主張，要建立全面安全文化，領導者必須具備十項特質：領導者特別重視過程(leaders focus on process)、領導者教育(leaders educate)、領導者運用制約的陳述(leaders use conditional statements)、領導者傾聽第一(leaders listen first)、領導者提昇自主權(leaders promote ownership)、領導者鼓勵選擇(leaders encourage choice)、領導者設定期望(leaders set expectations)、領導者自信而不獨斷(leaders are confident but

uncertain)、領導者重視數字(leaders look beyond the numbers)、領導者製造更多差異(leaders make more distinctions)。格拉所主張的領導者十項特質有助於將他人導向的安全觀點，轉變為自我導向的安全責任。畢竟，自我導向的安全激勵充滿無限的改進空間，而他人導向的安全激勵對於安全的改進是十分有限。

然而，僅僅依據特質，並不足以說明領導，因為它忽略了情境因素。擁有適當的特質可能較容易使一個人成為有效的領導者，但是仍須有適當的行為。因為在某種情境下是適當的，在其他情境下未必是適當的。

二、領導行為

由於特質無法完全解釋領導之後，領導的研究者乃轉向研究領導者的行為，試圖了解成功的領導者是否具備有獨特的行為，例如民主式、或獨裁式的作風。黎溫(K. Lewin)及其愛荷華大學(University of Iowa)的夥伴，首先進行領導行為的研究(Robbins, & Cenzo, 1998)，結果發現三個領導型態：專制型(autocratic)、民主型(democratic)、及放任型(laissez-faire)。其次，俄亥俄州立大學(Ohio State University)研究發現領導行為的二個構面：倡導

(initiating structure)、及關懷(consideration)(Hoy & Miskel, 1987)。在同一時期，密西根大學(University of Michigan)也研究發現領導行為的二個構面：員工導向(employee-oriented)、及生產導向(production-oriented)(Dessler, 1995)。此外，尚有布雷克、及莫頓(Black & Mouton, 1984)的二個構面：對人的關心(concern for people)、對生產的關心(concern for production)。

在安全領域方面，庫巴(Cooper, 1998)已經確認二個重要的領導行為：關照(caring)、及控制(controlling)。關照行為係關注於組織成員的福利，當成員需要時給予協助，與部屬建立良好的和諧關係，建立良好的雙向溝通管道，以及一般有利的事項；控制行為則關注於目標設定，維持績效水準，澄清成員的工作角色、期望、及職責，以及激勵成員遵循規則及程序。凡兼具高度關照及高度控制的人都是最有效的領導者。因為這樣的領導者會利用暢通的溝通管道，提供所有必要的資源，掃除任何障礙，使組織目標順利達成。

其次，卡俐洛、及賽蒙(Carrillo & Simon, 1999)的安全文化領導量表(Safety Culture Leadership Inventory, SCLI)包括六項關鍵領導實務：
1. 建立變革的架構(make the case for

change)。如設定安全及安全團隊的目標；與每位成員溝通——文化必須變革的理由；提供財政方面的資料、事實、及競爭資訊。

2. 創造共享的願景(create a shared vision)。如為安全提供願景及方向；管理文化變革；創造機會使每位成員能為願景有所貢獻。
3. 建立信任及開放的溝通管道(build trust and open communication)。如建立個人承諾，以設立典範；公開討論以提昇信用及開放溝通；界定並尊重權限或授權的界限。
4. 發展能力(develop capabilities)。如為基層團隊成員提供團隊分析及決策技能；使用有效能的會議工具；分析文化調查的資料及辨識安全議題。
5. 監控進度(monitor progress)。如追蹤安全團隊的活動；參與安全會議；追蹤虛驚事故。
6. 認知成就(recognize accomplishments)。如認知安全成果的貢獻；與成員溝通——基層的努力對組織的重要性。

安全文化領導量表乃聚焦於文化變革的關鍵性領導行為，對組織或成員而言，無疑是改善領導功能的重要工具。

再者，卡例洛(Carrillo, 2002)提出安全領導三向度模式：

1. 信任及信賴(trust and credibility)。即獲得成員的信任及信賴。信任乃是對領導者的誠實、品格、及能力的信念，而信賴主要內容是誠實。
2. 發展安全卓越的能力(developing the competencies for safety excellence)。即組織部門要發展達成願景的能力。
3. 達成安全卓越的途徑(from vision to safety excellence)。即洞察、指導、能力、專注、及責任。

卡例洛的安全領導三向度模式，乃首重成員的信任及信賴，同時發展安全卓越的能力，藉由洞察、指導、能力、專注、及責任，以追求卓越的安全績效。不僅論及領導者的特質，也牽涉到個人、及組織層級能力的議題，同時也涉及達成安全卓越的方法及實務。

接著，布萊爾(Blair, 2003)指出，要建立安全卓越應具備七項領導行為：

1. 建立期望(establish expectations)。領導者藉由清楚的願景及溝通，建立安全期望與溝通。
2. 工程支持(engineering support)。確保工程事項在階層控制中能優先考量。
3. 行為典範(exemplary behavior)。為建立適當的安全文化，領導者有

必要建立人們的行為典範。

- 4.教育員工(educate employees)。領導者提供教育、訓練及資源，以確保員工能有效發展及準備，進而為安全卓越貢獻。
- 5.灌能員工(enable employees)。領導者授與員工權限、彈性及合夥關係，只要員工受過教育及妥善準備要完成這些所授與的事項。
- 6.鼓勵員工(encourage employees)。領導者藉由正增強適當的行為，以鼓勵每一階層的員工。
- 7.評價效能(evaluate effectiveness)。領導者評估及評鑑組織策略的有效性，並且進行必要的調適。

布萊爾的觀點乃在於期望領導者能多一些引導，少一些管理，以便能對建立安全文化有深遠的影響。這樣的看法乃與格拉(Geller, 2001)的觀點不謀而合。

三、權變領導

由於領導之研究者逐漸了解到，預測領導的成功與否牽涉比領導者特質、或領導者行為更複雜的事物。由於未能獲致一致的結果，導致將研究的焦點集中在情境因素的影響。至於影響領導效能的情境因素已經有許多研究，而普遍備認同的有費德勒權變模式(Fiedler contingency model)、路徑目標理論(path-goal theory)、

領導者參與模式(leader-participation model)、及赫斯與布蘭德情境模式(Hersey and Blanchard's situational model)。

費德勒權變模式(Fiedler, 1967)認為有效的組織績效乃取決於二個因素是否能適當地配合：領導者本身的風格、及與其部屬之間的互動關係；情境所給予領導者的控制及影響程度。費德勒進一步發現三種權變構面，可以對領導效能有所影響的主要情境因素：領導者與部屬關係（部屬對領導者的信心、信任、及尊重的程度）、任務結構（工作分派的結構化程度）、及職位權力（諸如僱用、解僱、訓練、升遷、及加薪等權力變數）。其次，豪斯(House, 1971)結合俄亥俄州立大學的領導研究與激勵的領導理論，發展出路徑目標理論，認為有效能的領導者能夠確認路徑，以協助部屬達成組織目標。路徑目標模式包括二組情境變數，以干擾領導者行為與工作結果的關係：環境權變因素、及員工權變因素。再者，伏倫、及亞頓(Vroom & Yetton, 1973)發展領導者參與模式，以探討領導行為與參與決定的關聯性。伏倫、及傑哥(Vroom & Jago, 1988)將該模式加以修正，新的模式包括五種領導型式（專制程序A1、專制程序A2、諮商程序C1、諮商程序C2、團體程序），

以及十二個情境變數（品質要求、承諾要求、領導者資訊、問題結構、承諾可能性、目標一致性、員工衝突、員工資訊、時間限制、地理分散、激勵時間、激勵發展）。最後，韓斯、及布蘭德(Hersey and Blanchard, 1974)提出情境領導模式，主張領導者應如何調整其領導風格來反映部屬的需求。該模式聚焦於部屬，亦即領導的效能取決於部屬。領導者透過選擇正確的領導風格來達到成功的領導，而領導風格則隨著部屬的預備狀態(readiness)而有所不同。具體而言，根據部屬的工作能力及意願之不同階段，分別採取四種不同的領導風格：命令型(telling)、推銷型(selling)、參與型(participating)、及授權型(delegating)。

在安全領域方面，格拉(Geller, 2001)認為領導者的風格並非天生的，可以經由教導或教化加以改變。格拉認為有效能的安全領導者應具備以下七項風格：

1. 熱忱(passion)。如展現精力、慾望、熱情、熱心、及成就的野心等
2. 誠實及剛直(honesty and integrity)。如開放、誠實、信用等。
3. 動機(motivation)。如關注於降低員工的傷害，深信傷害的可控制性。
4. 自信(self-confidence)。如相信自己具備完成任務的能力。

5. 思考技能(thinking skills)。如能整合許多資訊，並能客觀地及有條理地加以解釋，以及果斷的行動。
6. 專業(expertise)。能理解政策、規則、及仲介原理，以改善安全。
7. 彈性(flexibility)。能評估情境，適時調整領導方式。

格拉的觀點已經包括領導者的特質、行為、及權宜措施。終究，管理方式要依據員工的能力及承諾來加以決定。假若員工的能力及承諾都很高，領導者可授權式(delegating)的領導；如果員工的能力很高，而承諾很低，領導者可支持式(supporting)的領導；假設員工的能力很低，而承諾很高，領導者可教導式的(instructing)領導；假如員工的能力及承諾都很低，領導者可教練式(coaching)的領導。

其次，奧迪及福林(O'Dea & Flin, 2001)調查發現，安全領導有四個重要議題：

1. 能見度(visibility)：領導者出現工作場所及領導典範的可見程度，包括工作任務的參與，貫徹執行規則及公司安全政策，以及扮演安全角色楷模，如「能知道工作型態及工作任務，進而投身工作及領導典範」。
2. 關係(relationships)：藉由與工作團體之間，從事高層次的溝通——

尤其能在會議中傾聽其心聲、及採納其建議，以發展開放、坦誠、及信賴的關係，隨時保持「開放門戶」的政策，如「經常保持開放的方略，以及鼓勵全體成員盡情地討論安全事項，而且不必恐懼會受到責難」。

3. 工作團體的投入(workforce involvement)：在規劃及決定方面，工作團體的投入及授權有助於增進其自主權(ownership)及安全績效責任，如「藉由探索工作團體的意見並付諸實現，使其投入」。

4. 主動管理(proactive management)：包括在安全事物方面採取行動，對意外事故採取適當的後續行動，獲得勞工及領班的支持，建議有效的對策及酬償系統，以及為意外及事故報告提昇開放的氣氛，如「能被看到支持正確的安全行為，質疑拙劣的安全實務，獎賞展現正確行為的人」。

奧迪及福林所發現安全領導的四項議題，已經涵蓋領導行為、工作團體行為、及二者之間的互動。換言之，該四項議題已經論及領導特質、領導行為，以及因應情境的改變，必須採取的應變措施。

參、安全領導研究本土化

「安全第一」的口號通常會令人

聯想到美國杜邦公司。畢竟，該公司的安全文化——安全是組織的核心價值。然而，「安全第一」的價值觀可能與中國的道家有關。對道家而言，人生中最可貴的東西就是「生命」自身。老子：「名與身孰親？身與貨孰多？得與亡孰病？甚愛必大費，多藏必厚亡」，功名財貨皆不如生命來的重要。因此，身為華人的社會裡在學術機構中從事社會科學研究的人員，首先必須對中華文化及西方科學哲學有所了解（黃光國，民91）。

楊國樞、文崇一（民71）：「我們所探討的對象雖是中國社會、及中國社會中的中國人，所採用的理論及方法卻幾乎都是西方的。在日常生活中，我們是中國人，在從事研究工作時，卻變成了西方人。我們有意無意地抑制自己中國式的思想觀念及哲學取向，使其難以表現在研究的歷程之中，而只是不加批評地接受承襲西方的問題、理論及方法。在這種情形下，我們充其量只能亦步亦趨，以趕得上國外的學術潮流為能事。在研究數量上，我們既無法與西方相比；在研究的性質上，也未能與眾不同。在世界的社會及行為科學界，我們只落得是多我們不為多，少我們不為少。」顯見，加強社會科學本土化運動乃是當務之急。

今日台灣社會科學界之所以會發

生「社會科學本土化運動」，主要是由於吾人不了解西方社會科學發展的歷史，盲目移植西方社會科學研究的成果，以致「學術實踐主體性的喪失」，不但學者本人的學術作品喪失「內在可理解性」，甚至他所研究的題目，也喪失「社會可理解性」（黃光國，民84）。陳水扁（民89）認為，台灣文化主體性的建構，乃是當前台灣是否能躋身已開發國家之林的重要指標之一。李登輝（民90）認為，根據過去的經驗，凡是沒有走本土化路線者，都不會有存在的價值。因此，過去國外許多研究所產生的向度或構面（dimension），要應用到國內的時候，必須保留適用的部分，去除不適用的部分。當然，必須先了解本土文化，採能妥適地加以取捨。

本土社會科學研究的判斷準則有三，即問題意識、原創性、及內在可理解性（黃光國，民84）。楊國樞（民82）對於如何才能有效建立中國人的本土心理學，提出消極的「七不」原則、及積極的「十要」原則。「七不」係指不套用他國理論與方法、不忽略他國理論與方法、不排斥他人所使用之方法、不採用跨文化研究策略、不採抽象性過高的項目、不採用外語進行思考、及不將學術研究泛政治化；而「十要」乃指要忍受懸疑未決的狀態、要充分反映中國人的思想、要批

判地運用西方理論、要強調社會文化的脈絡、要研究特有心理與行為、要詳細描述研究之現象、要同樣重視內容與機制、要與華人學術傳統銜接、要兼顧傳統面與現代面、要兼研今人與古人心理。是以，安全領導的研究，可參酌該三準則、及十七原則，朝向社會科學本土化的方向來努力。

肆、結語

在傳統上，許多組織將事故率或傷害率作為安全績效的唯一指標。於是，長久以來，產業界乃投注甚多的資源在安全設施、安全教育及安全管理上，政府部門也實施勞動檢查，期盼能減少事故率或傷害率。然而，組織安全績效若以事故率或傷害率為唯一的指標，將產生許多問題，諸如效度與信度，以及公平性與公正性。因此，安全績效應包括事故率效標及非事故率效標。其次，影響安全績效的因素非常複雜，可以說是多重因果關係。如果從社會系統理論的基礎來看，安全績效可能是依變項，安全領導可能是自變項，而安全文化可能是中介變項或干擾變項。此一前因後果，仍有待進一步的探索與驗證。然而，西方的理論及研究結果應用到本土時，必須注意文化差異的問題。換言之，在從事本土安全領導的研究

時，除了了解西方科學哲學之外，對於具有優良傳統的中華文化，更應有深層的理解。（本文作者吳聰智係弘光科技大學工業安全衛生系副教授兼系主任）

參考文獻

1. 李登輝（民90）。沒有走本土化者，不會有存在的價值。聯合報，90年5月11日，第3版。
2. 林建煌（民88）。現代管理學。台北：華泰書局。
3. 許振明（民86）。台灣學術研究應落實本土化。自由時報，86年2月23日，第14版。
4. 陳水扁（民89）。陳水扁籲建立台灣文化主體性。聯合報，89年10月7日，第14版。
5. 陳其南（民84）。從人類學的本土性談起。本土心理學研究，第4期，344-347。
6. 康自立（民86）。中國式領導模式之建構及在技職教育之應用研究（一）。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，NSC-86-2516-S-018-002-TG。
7. 彭昌盛（民82）。轉換型領導理論及其應用之研究。國立政治大學公共行政研究所碩士論文（未出版）。
8. 黃乃熒（民86）。學校行政領導之道的詮釋與實踐。興大人文社會學報，第6期，1-32。
9. 黃光國（民84）。知識與行動：中華文化傳統的社會心理學詮釋。台北：心理出版社。
10. 黃光國（民91）。新新儒家的形貌。聯合報，91年5月11日，第39版。
11. 楊中芳（民82）。試論如何深化本土心理學研究：兼評現階段之研究成果。載於楊國樞主編，本土心理學的展開。台北：桂冠圖書。
12. 楊國樞（民82）。我們為什麼要建立中國人的本土心理學。載於楊國樞主編，本土心理學的展開。台北：桂冠圖書。
13. 楊國樞、文崇一（民71）。社會及行為科學研究的中國化。台北：中央研究院民族學研究所。
14. 蔡永銘（民87）。推動分級查核，建立安全文化。石油通訊，第561期，30-33。
15. 蔡憲宗（民91）。預防職業災害。工業安全衛生月刊，第154期，68-76。
16. Black, R. R. & Mouton, J. S. (1984). The managerial grid III. Houston: Gulf Publishing.
17. Blair, E. (2003). Culture & leadership: Seven key points for

-
- improved safety performance. *Professional Safety*, June, 18-22.
18. Carrillo, R. A. & Simon, S. I. (1999). Leadership skills that shape and keep world-class safety cultures. Proceedings of the 38th Annual Professional Development Conference ASSE. Baltimore, Maryland, 337-344.
19. Carrillo, R. A. (2002). Safety leadership formula: Trust + credibility + competence = results. *Professional Safety*, March, 41-47.
20. Cooper, D. (1998). Improving safety culture: A practical guide. England: John Wiley & Sons.
21. Dessler, G. (1995). Managing organization in an era of change. Fort Worth, TX: The Dryden Press.
22. Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. New York: Harper Collins Publishers.
23. Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
24. Geller, E. S. (2000). 10 leadership qualities for a total safety culture: Safety management is not enough. *Professional Safety*, May, 21-24.
25. Geller, E. S. (2001). Safety leadership to bring out the best in people: Helping employees ship from being accountable to feeling responsible. Proceedings of 2001 ASSE Professional Development Conference and Exposition (CD-ROM). Anaheim, California, Session 602, 1-8.
26. Geller, E. S. & Williams, J. H. (2001). Keys to behavior-based safety from safety performance solution. Rockville, MD: ABS Consulting.
27. Goetsch, D. L. (1998). Implementing total safety management: Safety, health, and competitiveness in the global marketplace. New Jersey: Prentice Hall.
28. Greer, M. E. "Eddie" (1999). Leadership strategies for the safety professional. Proceedings of the 38th Annual Professional Development Conference ASSE. Baltimore, Maryland, 345-351.
-

-
29. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, February, 1-15.
30. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration: Theory research and practice*. N.Y.: Random House.
31. House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, September, 321-338.
32. Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits really matter? *Academy of Management Executive*, May, 48-60.
33. O'Dea, A. & Flin, R. (2001). Site managers and safety leadership in the offshore oil and gas industry. *Safety Science*, 37, 39-57.
34. Pater, R. (2001). Leadership skills for 21st century. *Proceedings of 2001 ASSE Professional Development Conference and Exposition (CD-ROM)*. Anaheim, California, Session 631, 1-10.
35. Piaget, J. (1970). Piaget's theory, In P. Mussen (ed.) *Carmichael's Manual of child Psychology* (3rd ed.), Vol. 1. New York: Wiley.
36. Robbins, S. P. & De Cenzo, D. A. (1998). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
37. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
38. Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
39. Vroom V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
40. Williams, J. H. (2002). Improving safety leadership: Using industrial/organizational psychology to enhance safety performance. *Professional Safety*, April, 43-47. ❀