

# 國立交通大學

管理學院（管理科學學程）碩士班  
Master Program of Management Science

## 碩 士 論 文

組織發展干預技術對小型團體互動之影響

An Impact of Organization Development Intervention on Small  
Group Interaction



研 究 生：張文偉

指導教授：林富松 教授

中 華 民 國 九 十 三 年 六 月

組織發展干預技術對小型團體互動之影響

An Impact of Organization Development Intervention on Small Group  
Interaction

研 究 生：張文偉

Student：Wen-Wei Chang

指導教授：林富松

Advisor：Fu-Song Lin

國 立 交 通 大 學

管理學院（管理科學學程）碩士班



Submitted to Department of Management Science

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master

in

Management Science

June 2004

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中 華 民 國 九 十 三 年 六 月

# 組織發展干預技術對小型團體互動之影響

研究生：張文偉

指導教授：林富松 博士

國立交通大學管理科學系

## 摘要

隨者產業環境的變化越來越劇烈，企業面對這種挑戰，如何適當應用組織發展干預技術以解決組織面臨的議題，已經成爲影響組織變革成效的關鍵因素。

本研究的目的是在於探索企業內運用組織發展干預技術的經驗，經由組織發展相關文獻之探討，個案企業主管與部屬的深度訪談，分析歸納出影響組織發展干預技術的重要構面，並根據這些關鍵因素，匯整訪談紀錄及個案企業相關資料，歸納整理出對小型團體成員間互動的影響模式。

研究結果發現小型團體成員之互動，受到「成員背景條件」及「內在影響因素」所影響。「成員背景條件」包含「性別」、「教育程度」、「工作職級」、「服務年資」以及「年齡」等五項條件。「內在影響因素」則包含「溝通風格」、「團體共識」、「人際關係」、「衝突與問題解決」以及「團體工作氣氛」等五項因素所構成。在採取干預技術後，受干預之團體其五項「內在影響因素」皆會因此而受到直接的影響。而且團體成員互動受影響之程度，會因「成員背景條件」而有所不同。

關鍵詞：組織發展、組織發展干預技術、團體互動、溝通風格

# An Impact of Organization Development Intervention on Small Group Interaction

Student : Wen-Wei Chang

Advisor : Fu-Song Lin, Ph. D.

Department of Management Science  
National Chiao Tung University

## Abstract

As the environment of industry has rapidly changed, the way to solve the issues by using the right organization development interventions has become a critical factor to the effectiveness of organizational change.

This research is attempt to establish an impact model that may help companies understand the critical factors of a small group interaction. We start from literature review for getting the subjects of critical factors of small group interaction and then construct a list of factors. Data were collected by several depth interviews with the managers, subordinates and HR Manager within the company.

The findings of this research present that a small group interaction is affected by the factors of group member background and internal influences. The factors of group member background consist of gender, education, job grade, tenure, and age. The factors of internal influences consist of communication style, group consensus, interpersonal relationship, conflict and problem solving, working atmosphere. After adopting intervention, the factors of internal influences are affected directly. The impacts of different small group interaction are varied by the factors of group member background.

Key word : organization development, organization development intervention, group interaction, communication style

## 誌謝

在離開學校十二年後重拾書本，真的需要很大的毅力與勇氣。自知時間、體力和腦力都不如當年，所以早在五年前就已經開始在管科系，跟著第一屆專班的學長姊們一同修課，展開了漫長的學習之路。

經過五年的課程與學習，今年終於可以完成學業了。回想當年大學企管系畢業時，MBA好像是一個遙遠在天邊的夢想。而在修習MBA的這幾年中，下班後、假日時分、在校園、在圖書館、在書局、在教室、甚至還去過綜合體育館打羽毛球，學校還真的提供了許多除了學習以外的生活樂趣。

這五年的期間，感謝一路上支持我的同事、主管以及管科系上的同學與指導老師，還有在口試時，給我諄諄指正的褚宗堯老師、何淑熏老師以及徐怡老師。

更要謝謝我的家人，尤其是聰慧的太太－美惠，乖巧的女兒－語彤，還有每天幫我們一家三口操勞家務的母親大人，真是辛苦她們了！

文偉 謹誌

# 目錄

	頁次
中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
誌謝.....	iii
目錄.....	iv
圖目錄.....	vi
表目錄.....	vii
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機與目的.....	2
1.3 研究流程.....	4
1.4 論文架構.....	6
<b>第二章 文獻探討.....</b>	<b>7</b>
2.1 組織發展的定義.....	7
2.2 組織發展的歷史.....	8
2.3 組織發展干預技術.....	13
2.4 DISC.....	24
2.5 小型團體互動.....	27
<b>第三章 研究設計.....</b>	<b>28</b>
3.1 研究架構.....	28
3.2 研究範圍與對象.....	32
3.3 研究方法.....	33
3.4 研究限制.....	35
<b>第四章 個案描述.....</b>	<b>36</b>
4.1 個案公司簡介.....	36
4.2 個案背景說明.....	41
4.3 干預技術之實施.....	49
<b>第五章 個案分析.....</b>	<b>53</b>
5.1 人員背景條件.....	53
5.2 內在影響因素.....	57

5.3 個案綜合分析 .....	64
<b>第六章 結論與建議 .....</b>	<b>66</b>
6.1 結論 .....	66
6.2 建議 .....	69
6.3 後續研究方向 .....	71
<b>參考文獻 .....</b>	<b>72</b>
<b>附錄 .....</b>	<b>77</b>



# 圖目錄

	頁次
圖 1.1 研究流程圖 .....	5
圖 2.1 組織發展的五種歷史背景 .....	8
圖 2.2 Blake & Mouton 諮商方塊模式 .....	16
圖 2.3 DISC 座標象限圖 .....	25
圖 3.1 研究架構圖 .....	29
圖 4.1 DISC Workshop 導入個案公司流程圖 .....	42
圖 4.2 組織發展干預技術之評估與實施流程圖 .....	46
圖 4.3 個案公司員工線上問卷 .....	48





## 表目錄

	頁次
表 2.1 依標的團體所做的組織發展干預技術之分類 .....	19
表 2.2 組織發展干預技術的類型與受影響的層次 .....	22
表 4.1 DISC Workshop內容一覽表 .....	50
表 5.1 個案部門性別人數分佈 .....	53
表 5.2 個案部門教育程度分佈 .....	54
表 5.3 個案部門工作職級分佈 .....	55
表 5.4 個案部門服務年資分佈 .....	56
表 5.5 個案部門年齡分佈 .....	56
表 5.6 DISC Workshop A部門前後測結果 .....	58
表 5.7 DISC Workshop B部門前後測結果 .....	59
表 5.8 前後測問題與團體內在影響因素之關聯 .....	60



# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景

組織發展之學科已有五十年之歷史，藉著行為科學的研究告訴我們的知識與方法，收集、分析及診斷與組織相關的問題，繼續尋找組織未來發展的方向與可能性，並透過各種干預技術與策略，來加以克服外部環境變化及組織內部萌生的問題與挑戰。

近年在人力資源管理領域亦提倡人力資源人員應扮演更為積極之角色，也就是從傳統的制度把關者提升為組織變革代理人之角色。因此，人力資源人員如何有效使用組織發展之干預技術，將成為影響組織變革成效之重要關鍵。

扮演變革代理人角色的人力資源專業人員，其主要任務就是培養企業應付行動變革、流程變革及文化變革等三項挑戰的能力。理智上承諾變革很容易，但實際付諸變革行動卻很困難。成功的人力資源變革代理人，必須設法化抗拒為決心，將計劃轉化為行動與成果，把人們對於變革的畏懼，轉化為對可能結果的熱忱。在歐美地區，有許多公司在人力資源專業人員的支援下，與企業領導人及部門主管共同行動，完成了組織的變革與發展。

由以上幾點可以發現，組織發展或變革是有機會成功的，而如何將國外的成功經驗移轉至國內之實務界應用，以及企業內各層級主管、員工與人力資源部門專業人員共同擘畫一個組織發展的方向，驅策行動、改造流程及形成文化轉型，最後終能達到組織永續經營之願景！

## 1.2 研究動機與目的

### 1.2.1 研究動機

綜觀國內人力資源實務界，雖清楚明白人力資源人員的變革代理人角色，但仍未見完整之組織變革實際案例發表，可能是大多數變革行動的成果並不如預期，或是使用組織發展變革之技術不熟練所致。不僅大規模的組織變革成效不彰，即使小規模之團隊或組織亦未見到明顯之變革成效，最後落得組織裁併、或被其他企業購併、甚至消滅的下場。當然我們也知道為何變革未能發生改變的原因有很多，像是未配合營運策略、變革被視為趕流行或特效藥、組織的政治現實破壞變革、缺乏領導力、對未來的未知感到害怕、變革的設計缺乏彈性等等。儘管許多人和組織都知道變革之必要，卻很少有人和組織能夠持續成功的變革，許多人和組織都想變革，但真正能實現變革者卻少之又少。

因此，推動組織變革前，企業是否真正了解為何要變革，變革或組織發展需要的措施與運作機制及模式，應要能夠清楚地界定，而在實施時，可能發生的問題，應能夠及早避免，或能夠克服解決已經發生的問題，真正達到落實成效的目的，這些都是值得探討與研究的議題，本研究之動機於是產生。

### 1.2.2 研究目的

基於上述背景與動機，本研究藉著已採行組織發展干預技術的企業案例做深入的訪談，從企業經營理念、核心價值觀、團體之特性、主管面臨之問題、採用之干預技術、成效評估等方面進行探討，分析歸納出有那些因素會影響企業運用組織發展干預技術，並提出其對小型團體互動影響之模式，協助企業及主管解決所面臨之團體內部成員互動溝通效能之問題。

因此，本研究目的有下列二項：

- (1) 探討目前實務界實施組織發展干預技術現況及未來發展趨勢，瞭解並彙整其推行干預技術之關鍵因素。

- (2) 將企業推行組織發展干預技術所考慮的關鍵因素及其關連性，歸納建立一套推動干預技術用於提昇小型團體互動溝通效能之模式，提供未來其他企業、團體領導人、實務界運用於組織發展與變革時之參考。



### 1.3 研究流程

本研究的步驟是首先確認要研究的問題與目的，其次蒐集組織發展、干預技術、小型團體互動、個案研究方法等相關文獻資料，探討組織發展之理論與應用，以及企業應用干預技術之方式、發展與應用情形，接著訂定研究架構，然後尋求已經實施干預技術的企業個案並蒐集個案公司相關資料，進而再對目前已實施之公司進行深度訪談，訪談對象包括負責部門主管、參與訓練活動的員工以及人力資源部門主管，就其公司、個人經驗和觀感，深入瞭解分析個案公司實施、發展干預技術之狀況與對其部門之影響，接著再進行個案的分析、比較、討論，最後提出本研究之結論與建議。

本研究的流程圖如下圖 1.1 所示：



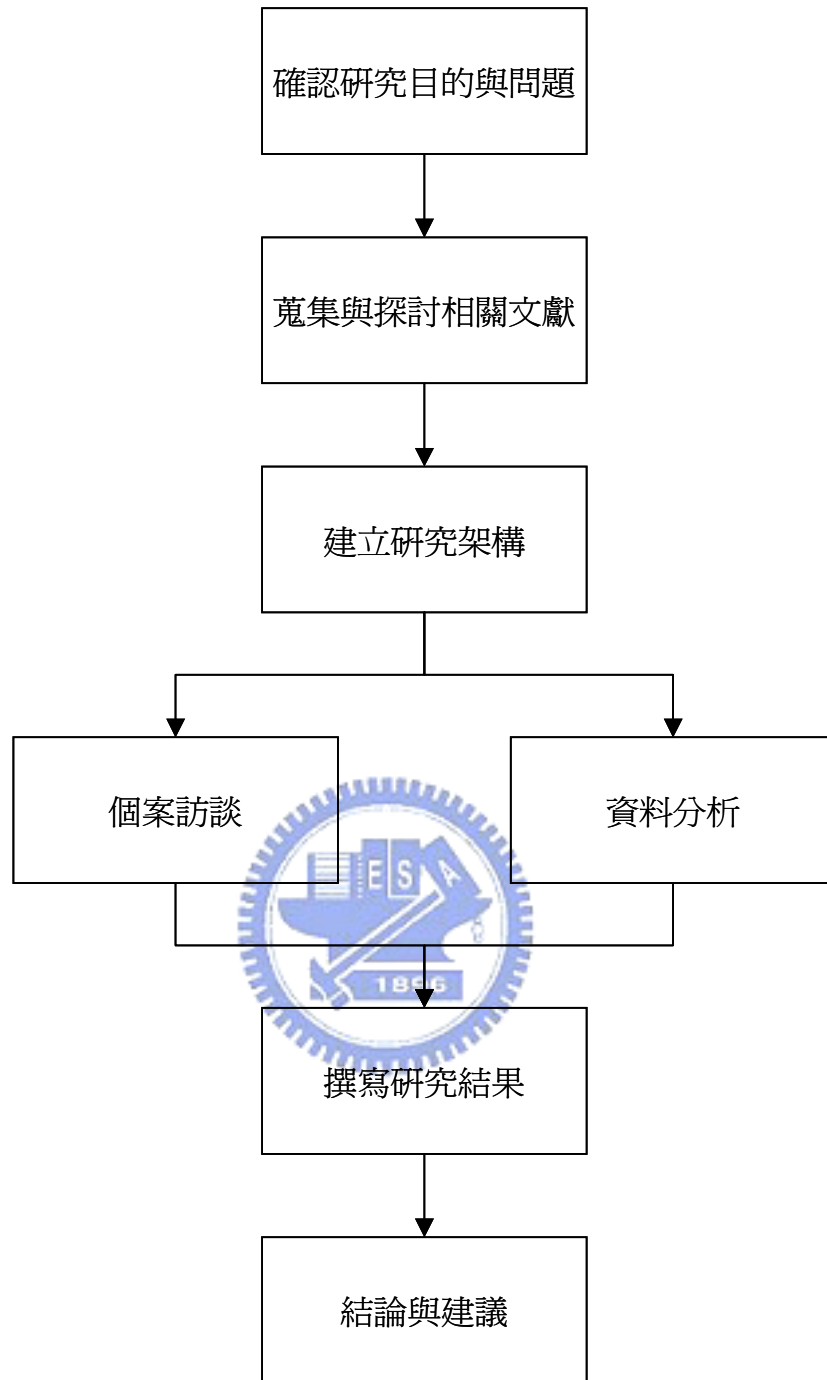


圖 1.1 研究流程圖  
資料來源：本研究整理

## 1.4 論文架構

本研究主要是探討企業於組織發展的過程中，使用組織發展干預技術之考量因素，以及對組織內小型團體互動情形之影響結果。本論文共分為六個章節，以緒論、相關文獻探討、有關研究架構與使用的研究方法、實施組織發展干預技術企業之個案描述、個案分析與比較、結論與建議為各章節主要內容，分別概述如下：

第一章為「緒論」，敘述本論文的研究背景、研究動機、研究目的、研究流程和論文架構。

第二章為「文獻探討」，蒐集與歸納有關組織發展、干預技術、小型團體互動的理論與文獻，共有五節，第一節探討組織發展的定義，第二節是關於組織發展應用的歷史源起，第三節探討組織發展干預技術之定義、內涵及應用方式，第四節為DISC Workshop之起源、內涵及其應用之探討，第五節為小型團體互動之定義與內涵。

第三章為「研究設計」，主要說明本論文之研究架構、研究範圍及對象，其次詳述研究方法之選擇、個案研究之設計、資料蒐集之方式，最後對本研究之研究限制加以說明。

第四章為「個案描述」，共有三節，各節分別為個案公司簡介、個案背景說明、以及干預技術之實施等內容。

第五章為「個案分析」，根據第四章個案之描述，依據研究架構分別針對個案部門予以分析比較，做綜合性的討論，整理出組織發展干預技術對小型團體互動之影響分析情形。

第六章為「結論與建議」，主要對本研究個案之分析及發現作出結論，並且提出幾點建議供企業界及後續研究者參考。

## 第二章 文獻探討

### 2.1 組織發展的定義

關於組織發展之定義，由於其內涵一直不斷地演進與擴充，因此各種說法先後提出、雜然並陳。然而從早期的界說到近期的定義，實不難窺其涵括的內容，茲將各家學者對組織發展之定義，說明如下：

Beckhard(1969)認為「組織發展係指運用行為科學的知識，透過組織過程中已規劃的干預技術，以增進組織的效能與健全，所作的有計畫、涉及整個組織、由上而下地管理的一種付出與努力」。

Bennis(1969)指出「組織發展是對變革的一種回應，意圖改變組織之信念、態度、價值與結構的一種複雜的教育策略，以便使組織更能適應新的技術、市場與挑戰，以及令人眩目的變革速度」。

Schumuck and Miles(1971)兩人將組織發展定義為「有規劃且持續地致力於應用行為科學，並且運用自我反思、自我分析的方法來達到整個體系的改善」。

Burke(1992)從組織文化的觀點切入，他認為「組織發展是透過行為科學之技術、研究與理論的應用，以有計畫地達成組織文化變革的一個過程。」

Cummings and Worley(1993)兩位學者則持系統觀點，指出組織發展「係指將行為科學的知識整體應用於計劃性的發展及組織策略、結構與流程的強化、以改進組織的效能」。

而在各種界說中，要以 French & Bell (1995)的定義最為精闢，其綜合數位學者之說法，認為組織發展係指「由高層管理者所領導與支持的長期努力，透過持續不斷、且同心協力地對組織文化的管理－特別強調完整工作團隊與其他型態團隊之文化，並運用顧問－促進者的角色與應用行為科學的理論及技術，以改進組織的願景

(visioning)、賦權 (empowerment)、學習及解決問題的過程」。



## 2.2 組織發展的歷史

透過對組織發展歷史的檢視，可以使我們更深入其核心。依照 Cummings 與 Worley (1993) 的看法，組織發展之萌生與成長主要奠基於五項背景：(1) 國家訓練實驗室的成長與訓練團體（或稱敏感性訓練、或 T-group）的發展；(2) 調查研究與回饋的早期成果；(3) 行動研究；(4) 著重於生產力與工作生活品質的途徑；(5) 策略性變革與組織的轉型（見圖 2.1）。茲就此組織發展的五大背景闡述如下。

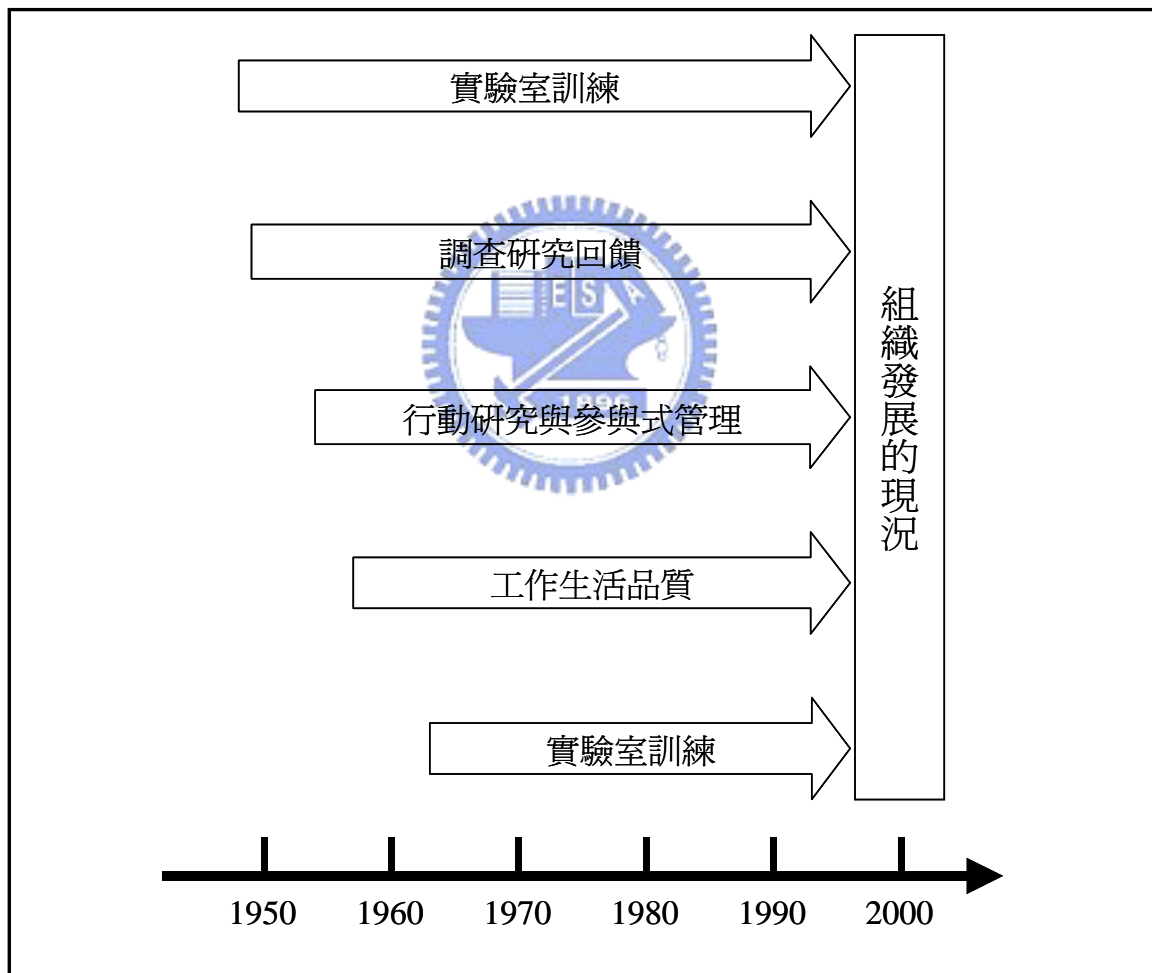


圖2.1 組織發展的五種歷史背景

資料來源：T. Cummings & C. Worley,

Essentials of Organization Development and Change, 2001

### 2.2.1 實驗室訓練 (Laboratory Training)

組織發展研究的先驅為實驗室訓練，或稱 T-group 訓練，而「T」指的就是英文的 Training。所謂 T-group 係指由小團體（6-8 人）集合起來進行討論，在此種討論之中，主要且幾乎是唯一的學習資訊來源就是團體成員彼此之間的互動行爲。參與者從其他人對自己行爲的看法中得到回饋，並可作為個人見識和發展的來源；參與者亦可同時學習到團體行爲及團體間的關係。實驗室訓練肇始於 1946 年夏季，由 Lewin 及其在麻省理工學院「群體動態研究中心」的同僚共同成立。當時該中心應康乃狄克州各種族委員會與全美猶太人大會的社區關係委員會之邀，協助從事社區領導人訓練的研究。從這第一次的 T-group 訓練，研究者可以得到兩項結論：

- (1) 團體互動所產生的回饋是極富價值的學習經驗；
- (2) 「團體建立」的過程能夠將學習的經驗轉移到各種工作場所。

1950 年實驗室訓練試行新的訓練方式，其對參加訓練者在早上施以 T-group 訓練，下午則施以認知技巧團體 (cognitive-skill group，或稱 A-group) 的訓練，然而此次的試驗卻未能成功。整體而論，在 1950 年代實驗室訓練湧現三股潮流：

- (1) 地區性實驗室的出現；
- (2) 從以往只在夏季期間舉行擴展成為整年度的活動；
- (3) T-group 開始擴大實施於工商業界。隨著 T-group 此項方法在工商業的廣泛運用，「組織發展」一詞遂漸漸傳播開來，同時亦導致企業中的人事人員與工業關係專家在提供管理者內部諮商的服務上，扮演著愈來愈重要的角色。T-group 此項技術在組織中的應用，漸漸演變成目前眾所周知的「團隊建立」(Team Building) — 一種可協助工作團體使其在達成任務與滿足成員需求上能更有效率一種過程。

### 2.2.2 調查研究與回饋方法 (Survey Research and Feedback Method)

組織發展受到組織心理學深厚的影響，尤其是在調查回饋方面。Likert 是密西根大學的社會研究所的主持人，其在 1946 年成立了調查研究中心。Levin 則在麻省理工學院 (MIT) 成立了群體動態研究中

心，但他不幸於 1947 年去世，於是這個中心在次年移往密西根大學，並與 Likert 的研究機構合而為一，這就是後來的社會研究所。這些中心對於組織診斷與團體動態的問卷調查方式，於日後便產生調查回饋的方法了。

簡單地說，調查回饋法的第一步，是藉由問卷調查的資料蒐集，來了解組織員工對於各種因素的知覺，尤其是組織中的管理方面。第二步就是回饋，即以摘要並且有系統方式將問卷結果回報給參與問卷者。所謂的有系統，係指回饋是有階段的，開始於組織中的高層團隊，之後再循著組織的正式層級向下傳遞於功能單位或團隊之中。

總體來說，這是一種以人員知覺的角度，有次序且有系統地來了解組織的方式。透過此種過程，變革將可能發生，除了借重組織中的諮詢人員外，並可藉由外部專家、顧問的幫助來從事和開展組織發展。然而，當今使用調查回饋方法的組織發展，並不限於一定要遵循由上而下的方式來進行，它可能是開始於管理階層的中間，然後向下或向上或同時從二個方向移動、抑或開始於下層而向上層移動。

### 2.2.3 行動研究與參與式管理 (The Action Research & Participative Management)

行動研究對組織發展的貢獻，起因於 1940 年代社會科學家 Collier、Levin 及 Whyte 等人所主導的研究。他們發現如果組織成員要將研究成果運用於管理變革上，則所從事的研究必須與行動有密切的聯結。組織成員與社會科學家必須同心協力地去蒐集組織如何運作的資料，分析問題形成的原因，設計並執行解決方案。在活動執行之後，可蒐集進一步的資料並評估實施的成效，並繼續資料蒐集與實施行動的循環過程。行動研究可達成兩項成果：

- (1) 組織成員能運用對自身研究的成果來導引組織的行動與變革；
- (2) 社會科學家能夠研究可運用至其他領域之知識的產生過程。

行動研究早期的主要代表為 Levin 及其任職於 Harwood Manufacturing Co. 之同僚的著作，以及 Coach 與 French 對克服變革障礙之古典研究。而後者更促成了參與式管理的發展，使其成為促使員工投入規劃與管理變革的良方。此外，Hamilton 對 Chicago Tremont

Hotel 的著名研究，以及 Collier 在 1933 年至 1945 年擔任印地安人委員會之委員時，將行動研究的技術運用於改善種族關係的努力上，對行動研究均有極大的貢獻。上述這些學者的競相投入，使得行動研究成為組織變革必要的部分。時至今日，行動研究已作為大多數 OD 應用技術的骨幹。

#### 2.2.4 生產力與工作生活品質(Productivity and Quality of Working Life)

改善生產力與工作生活品質（簡稱為 QWL）之方案，最早起源於 1950 年代的歐洲。此一途徑係植基於 Trist 及其位於倫敦之 Tavistock Institute of Human Relations 的同僚所進行的研究，其對組織的技術層面(technical side)與人性層面(human side)，以及兩者之間如何互動加以檢視。此一途徑更促使工作設計之社會技術系統(sociotechnical system)的發展。

改善生產力與工作生活品質的方案，在 1960 年代傳入美國。相對於歐洲，美國式的生產力與工作生活品質方案傾向於更多樣化，採用各式各樣的概念與技術，而非單一的方法。此時，主要強調的論點是藉由創造更具有挑戰性的工作以強化員工的工作動機。

隨著工作生活品質方案的發展，其漸漸地從應用於個體的工作擴展至團體的工作型態，以及會影響員工生產力及滿足感等工作場所的其他特色，諸如：獎酬系統、工作流程、管理風格以及實體的工作環境等。在此同時，日本式管理及員工參與在美國所抓起的一股熱潮亦影響了工作生活品質，這一點正可從品管圈(Quality Control Circles, 簡稱 QCC) 在許多公司的廣泛運用得到印證。隨後，生產力與工作生活品質途徑又在 Deming 與 Juran 所倡導之「全面品質管理」(Total Quality Management, 簡稱 TQM)的風潮下獲得新的動力。在此一途徑中，組織被視為一組流程，其能與產品及服務品質相連結，能經由統計技術予以模式化，並能持續地加以改善。不但福特、摩托羅拉與全錄等私人公司致力於品質的追求，美國聯邦政府亦公布「Malcolm Baldrige 美國國家品質獎」，這些對品質的重視，已使得組織發展的此項策略被廣泛應用。

### 2.2.5 策略性變革 (Strategic Change)

在組織發展的五項背景中，策略性變革是最晚對組織發展演進過程產生影響的。當組織及其技術、政治與社會環境變得愈來愈複雜，而且愈加不確定時，組織變革的範圍及錯綜複雜的情形亦隨之擴大。此一趨勢導致對組織發展之策略性觀點的需要，並促使涉及組織層次之計畫性變革日益受到重視。

策略性變革的干預技術(Intervention)包括了改善組織與環境之關係，以及技術、政治與文化系統之契合度(fit)所作的努力。而之所以會需要取策略性變革，通常是由於組織面臨分崩離析的局面所致。

最早採用策略性變革之一者為 Beckhard 所運用之開放系統的規劃，他指出組織的環境及其策略能夠被描述及分析，透過組織的核心任務，對環境的需求與組織回應方式兩者之間的差距可以縮小，而且績效能夠改善。自此，變革代理人(Change Agent)開始提出各式各樣的大規模或策略性變革模式，而其中任一模式皆承認策略性變革會涉及組織多個層次及組織文化的變革，且係由有權勢之高層主管所主導，並且對組織績效有重大的影響。





## 2.3 組織發展的干預技術 (Intervention)

隨著組織發展在理論上和實務上的蓬勃發展，組織發展顧問陸續發展出許多組織發展的干預技術，以有效解決組織所面對的內外部問題與挑戰。

### 2.3.1 干預技術的定義

干預技術一詞有多種用法，或將其視為從事組織發展的一種程序，或將其當作為促進組織發展一個正在進行的活動。另有論者認為干預乃是任何的學習技術(learning technique)或方法，包括所有的活動、方法、技巧，什麼事應該做，什麼事不應該做，以及問卷、觀察與面談等；舉凡可以用來促進組織改進的方法或活動，皆可稱為干預技術。以下茲先就各位學者對干預技術之定義加以說明。

干預理論的創立者 Argyris (1970) 提及：「所謂干預係指進入一個持續存在的關係體系，以協助處理人際間、團體間及各個對象間的關係」。

Cummings and Huse (1989) 指出，組織發展的干預技術是指那些為了協助組織在工作生活品質與生產力上改進其效能的行動。而用以協助組織使其能逐漸自立的干預技術通常有三個主要的特徵：

- (1) 這些干預技術必須是有關組織運作情形的有效資訊；
- (2) 這些干預技術必須是組織成員在意志自由、資訊流通的情況下所為之選擇；
- (3) 這些干預技術必須獲得組織成員對其選擇的內在承諾。

Smither 等人 (1996) 認為干預技術係指組織發展的實務人員用以進行變革的各項技術。就狹義的組織發展而言，干預技術是指 OD 顧問在診斷組織情境並將診斷結果回饋給管理階層後，用以解決組織問題的特定活動(activity)和程序(procedure)。就廣義的組織發展而言，則其亦涵括了診斷與回饋兩階段。

在各種組織發展論者與實務論者對干預技術的定義中，French & Bell (1995) 提出的界說算是最能切中要點，且較具代表性，茲引述如下，其對干預的定義為：「組織發展的干預技術是一套結構化的活動 (Structured Activities)，這些活動使得被選定的組織單位 (不論

是團體抑或個人)能從事可直接或間接增進組織效能的工作」。

此外，為適應日新月異的環境，有效解決組織的各種問題，組織發展的干預技術亦須不斷地推陳出新，從以往較偏重單項問題解決到現在強調組織轉型的各種干預方法，使得組織發展的顧問在實務上亦要與時俱進，不斷的學習與開發新的干預技術。除了認知到干預技術的動態本質外，亦要了解不論是組織內部或外部的組織發展顧問，都各有其擅長的專業領域，使其便於憑藉各自所熟習與精通的干預技術來解決組織所面臨的問題。有些學者可能精於團隊建立，有些學者可能長於工作設計、另外有些學者則可能擅於全面品質管理等不一而足，因此若要成功地實施干預技術，以達成組織發展的預期目標，就必須選擇其專長的干預技術才能解決組織的問題。

### 2.3.2 干預技術的種類

在組織發展的實務運用上，為期能有效地解決組織所面臨的種種問題，遂有各種干預技術不斷推陳出新。為了在理論上對形形色色的干預技術能有一整體性的了解，在實務上對各式干預技術的實施能有一系統性的運用原則，因此許多組織發展研究人員紛紛提出各種干預技術的分類。本節首先將就較早期的學者如 Blake & Mouton 兩人的分類方式加以說明，其次再就近來分類方式較為完整周延，且較具代表性的兩組學者 French & Bell 以及 Cummings & Huse 的分類方法予以闡述，值得注意的是，干預技術的不同分類方式並非有絕對的優劣高下之分，而是學者因其各自的考量面向與著重焦點不一而有不同之看法。只不過近來學者所提出的分類較為周延，能涵括較多的干預技術，故本節對其有較多著墨。

## A. Blake 與 Mouton 兩人的分類

由於不同的干預技術會產生不同的效果，因此 Blake 與 Mouton 兩人最早係根據此種因果機制，提出幾種干預技術的類型(Blake and Mouton, 1964)。

而後 Blake 與 Mouton 隨著干預技術的繼續研究，開始對其類型進行更精緻化的分類，他們對整個諮商領域提出了一個「諮商方塊」(Consultcube)分類法（見圖 2.2）。諮商方塊乃是由一個 100 個小方塊所組成，包含所有的諮商情況，其是根據三個面向（dimensions）來對干預方法加以分類(Blake & Mouton, 1976；French & Bell, 1995)。

(1) 第一個面向為諮商者所使用的干預方法，可分為五種：

1. 接受型(acceptable)－諮商者給與被服務的對象一種價值感、接受與支持等。
2. 觸媒型(catalytic)－諮商者幫助被服務的對象獲得有關的資訊與資料以重建機關的認知。
3. 面對問類型(confrontation)－諮商者指出被服務對象其信念與行為之間的差異。
4. 治療型(prescription)－諮商者告訴被服務對象應該做什麼才能解決問題。
5. 理論與原則型(theories and principles)－諮商者告訴被服務對象有關的行為科學理論，使被服務對象可以學到如何來診斷與解決自己的問題。

(2) 第二個面向為核心問題，可分為四類：

1. 權力或權威(power/authority)。
2. 士氣或凝聚力(morale/cohesion)。
3. 行為的規範與標準(norms/standards of conduct)。
4. 目標或目的(goals/objectives)。

(3) 第三個面向為變革的單位，亦即是諮商的對象，可分為五類：

1. 個人(individual)；
2. 群體(group)；



3. 群體間(inter group)；
4. 機關組織(organization)；
5. 較大的社會體系(larger social system)。

這五種干預技術、四種核心問題與五種變革單位幾乎涵括了各種諮商情形的可能性。Blake 與 Mouton 兩人所提出的諮商方塊對諮商與干預理論的發展有極大的貢獻，闡明了構成組織發展實用技術的各種干預方法之用途與功能。

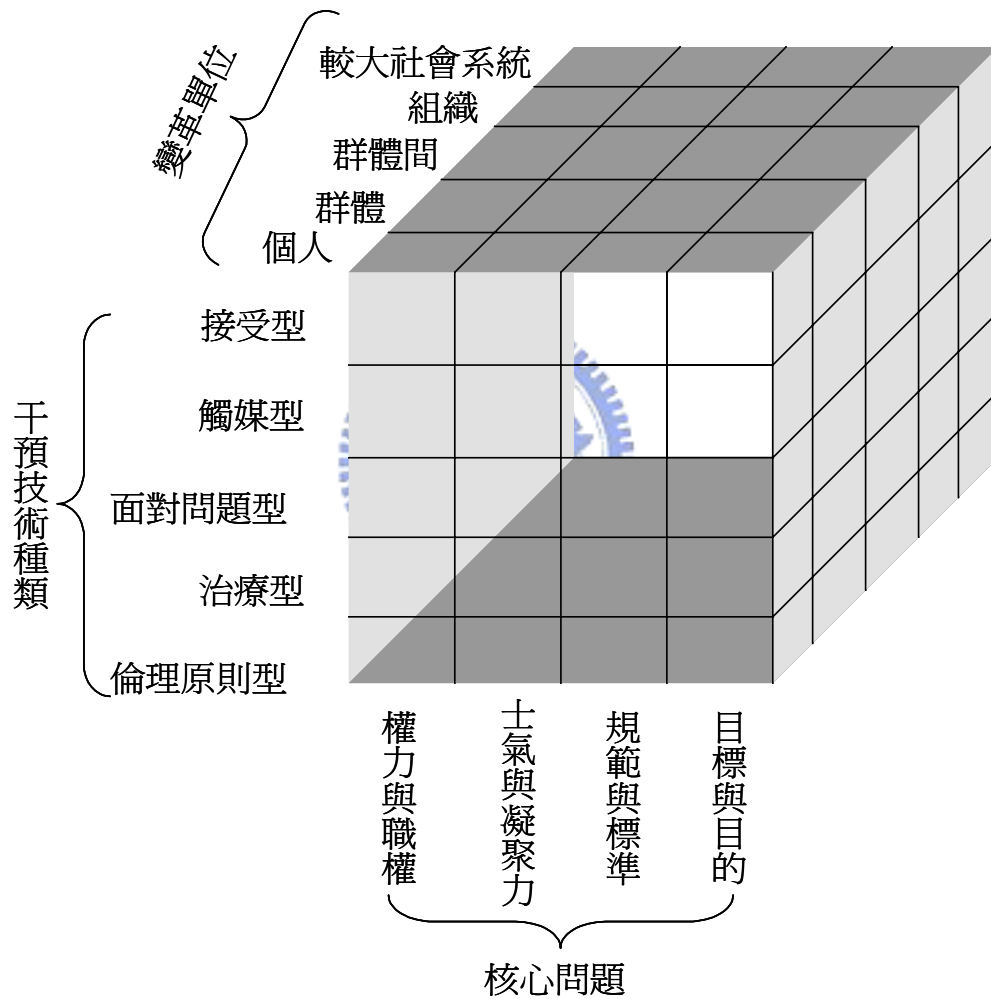


圖2.2 Blake & Mouton諮商方塊模式

資料來源：Blake & Mouton (1976). *Consultation*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.P.7.

## B. French 與 Bell 的分類

由於組織發展干預技術的內涵實在是太過於廣泛，為期能掌握各干預技術的要點，了解各干預技術的用途，按其相似的特點將干預技術予以分門別類是有其必要的。French 與 Bell 爾根據其研究，提出以下兩種不同的分類方法：(1)依干預技術的目的(objectives)來分類；(2)依干預技術的標的(target)來分類，茲將這兩種分類方式分述如下(French & Bell, 1995: 162-166)。

(1) 首先就干預技術的「目的」來分類，可將干預技術分為：

- a. 診斷性活動：為透過探尋事實的活動設計來確認系統狀態、問題程度及事情真相。可用的方法包括了解自己在組織中的地位，以及傳統上透過訪談、問卷、調查與會議來蒐集資料。
- b. 團隊建立活動：其目的係增加組織團隊的有效運作。且此活動可能與工作議題，抑或與團隊成員間之關係或是成員與領導者間之關係的本質與品質有關。此外，亦必須考量在組織中的各種團隊，諸如正式的工作團隊、臨時性的任務編組團隊、新成立的團隊及跨功的團隊。
- c. 團體間活動：團體間活動係為增加彼此相互依賴之團體的效能而設計。其強調將團體的共同活動與產出視為單一系統，而非兩個次級系統。當此活動只涉及兩個團體時，可將其分為團體內活動與團體間活動；若涉及二個團體以上時，則此項活動通常被稱為「組織反映術」(organization mirroring)。
- d. 調查回饋活動：調查回饋與上述的診斷活動有相關與相似之處，其本為診斷活動的一個部分，但有鑑於其重要性，故將其單獨提出。此活動主要是主動運用調查所得的資料，並根據這些調查資料來設計行動計畫。
- e. 教育及訓練活動：此項活動係為增進個人的技術、能力與知識而設計，其可能包括數種活動與途徑。舉例而言，這些活動可能含括領導技能、工作技術、團體成員的責任與職能、決策制定、問題解決與目標設定等。
- f. 技術結構性與非結構性活動：此項活動係為改善技術上與結構

上會對團體與個人產生影響的投入與限制。這類活動可能以二種形式存在，一為實驗新的組織架構，並以具體的目標來評估其成效；二為設計新的方法以運用新的技術資源來解決問題。

- g. 過程諮商活動：此項活動在顧問方面就是協助客戶發現、了解其環境中所發生的事件，並據此來採取行動。此項活動主要強調如下的過程；溝通、領導者與成員在團體中的角色、問題解決及決策制度、團體規範與團體成長、領導與權威，以及團體間的合作與競爭。
- h. 格道的組織發展活動：此活動係由 Blake 與 Mouton 所創設，其建構出涉及整個組織的六階段變革模式。為推動此一組織發展方案必須獲得內部的資源，而這約需時三到五年。此一模式肇始於提升個別管理者的技能與領導能力，漸至團隊改善的活動，後至群體間關係的活動。其後並包括合作改善計畫、建立執行策略，最終則是評估階段，對組織文化的變革予以評估，並找出未來的方向。
- i. 第三者仲裁活動：此項活動係由技巧豐富的顧問（第三者）來主導，用來幫助組織中任兩個成員間的人際衝突而設計。此活動係植基於面對面的策略，以及對衝突與衝突解決過程之了解。
- j. 教導及諮商活動：此項活動包括顧問或其他的組織成員與員工共同工作以協助其；(1)界定其學習目標；(2)學習使他人如何看待他們的行為；(3)學習新的行為模式以了解此是否更能幫助他們達成目標。
- k. 生活和生涯規劃活動：此項活動可使個人專注於其生活和生涯規劃的目標，並思索如何達成這項目標的方法。透過結構化的活動將可導致生活和生涯清單的產生，目標與目的的討論、並對能力、所需的額外訓練、以及優勢劣勢進行評估。
- l. 計畫及目標設定活動：此類包括有關計畫與目標設定的理論與經驗，運用解決問題的模式、計畫範例、理想與實際組織的差距模式等。其目標乃在於改善上述這些在個人、團體活動直接注重兩個重要的面向；組織外在環境的考量以及從目前到未來的發展。

- m. 組織轉型活動：此項活動涉及大規模的系統變革，並會造成組織本質上的改變。幾乎組織中所有事物都將改弦更張，舉凡組織管理哲學、獎酬系統、工作設計、組織架構、組織任務、價值與文化等，都將產生重大的變革。

(2) 就干預技術的「標的」來分類：

French 與 Bell 將干預技術的標的團體按層次分成五類，即個人、雙方及三者間、團隊及團體、團體間關係及整體組織。而每一類標的團體均有某些干預技術可資運用，有些干預技術則是可同時應用於不同的標的團體，此種分類法詳見表 2.1。

表 2.1 依標的團體所作的組織發展干預技術之分類

標的團體	干預技術
增進個人效能的干預技術	1. 生活與生涯規劃活動 2. 教導與諮商 3. 敏感度訓練 4. 增加技術與知識的教育與訓練 5. 格道組織發展第一階段 6. 工作再設計 7. 完形途徑的組織發展 8. 行為改變法
增加雙方或三者效能的干預技術	9. 過程諮商 10. 第三者仲裁 11. 角色協商技術 12. 完形途徑的組織發展
增進團隊與團體效能的干預技術	13. 團體建立－任務導向與流程導向 14. 完形途徑的組織發展 15. 格道組織發展的第二階段 16. 互賴演習 17. 感激調查

	18. 責任分配圖 19. 過程諮商 20. 角色協商 21. 角色分析技術 22. 萌發的團隊建立活動 23. 在團體環境下有關決策制定、問題解決、規劃、目標設定的教育 24. 團隊的目標管理 25. 感激與關懷演習 26. 社會技術系統 27. 願景建立 28. 工作生活品質方案 29. 品管圈 30. 力場分析 31. 自我管理團隊
增進團體間關係效能的干預技術	32. 團體間的活動－流程導向、任務導向 33. 組織映像術 34. 合夥 35. 過程諮商 36. 團體層次的第三者仲裁 37. 格道組織發展的第三階段 38. 調查回饋
增進整體組織效能的技術	39. 社會技術系統 40. 平行學習結構 41. 目標管理（參與型態） 42. 文化分析 43. 面對面會議 44. 願景建立 45. 策略規劃／策略管理活動 46. 格道組織發展的第四、五、六階段

	47. 互賴演習
	48. 調查回饋
	49. 感激調查
	50. 未來探索會議
	51. 工作生活品質管理
	52. 全面品質管理
	53. 實體環境
	54. 大規模的系統變革

資料來源：W. French & C. Bell, Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 1999

#### C. Cummings 與 Worley 的分類

Cummings 與 Worley 認為干預技術可從組織要設法解決的「組織議題」(organization issues)與其主要會影響的「組織層次」(organization levels)來分類。首先，就組織議題而言，其根據組織所面臨的問題而將不同的干預技術作一分類。一般來說，組織所面臨的問題有四大類，干預技術即可分為四大類，茲將其一一分述如下(參見表 2.2)。

其次，就組織層次而言，亦可根據干預技術會對組織中的那一個層次產生主要影響來加以分類。Cummings 與 Worley 將組織層次分類為：個人、團體與組織，並將其與組織議題的分類方式加以結合，從表 2.2 可一目了然兩位學者的分類方式。值得注意的是，干預技術除了會對上述組織層次之一產生主要影響外，其亦可能對其他層次產生次要的影響。

表 2.2 組織發展干預的類型與受影響的層次

干預方法	發生影響的層次		
	個人	團體	組織
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人際過程(human process)方面               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 過程諮商法</li> <li>2. 第三者干預法</li> <li>3. 團隊建立法</li> <li>4. 衝突解決</li> <li>5. 大型團體間關係法</li> </ol> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技術結構 (Technostructural) 方面               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 結構設計</li> <li>2. 組織精簡法</li> <li>3. 流程改造</li> <li>4. 併行結構(collateral structures)法</li> <li>5. 高投入感組織</li> <li>6. 全面品質管理</li> <li>7. 工作設計法</li> </ol> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人力資源管理方面               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 績效管理</li> <li>2. 生涯規劃與發展</li> <li>3. 多元化工作職場管理</li> </ol> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 策略方面               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 整合性策略變革</li> <li>2. 轉換式的組織發展法 (transorganizational development)</li> <li>3. 企業購併整合</li> <li>4. 文化變革法</li> </ol> </li> </ul>			



5. 自我設計的組織法		v	v
6. 組織學習與知識管理			

資料來源：T. Cummings & C. Worley, Essentials of Organization Development and Change, 2001

(1) 人際過程的干預技術(human process interventions)

若組織所面臨的問題是與機關中人員與其互動過程有關問題，如溝通、決策、領導及團體動態等方面的問題，則可以人際過程的干預技術來解決之。

(2) 技術結構的干預技術(technostructural interventions)

組織若面臨到如何分工及協調方面的問題，如何生產產品與提供服務的問題，以及人與工作之間如何配合的問題，則可以採用技術結構的干預技術。

(3) 人力資源的干預技術(human resource management interventions)

此為新興的干預技術，主要是用以解決下列問題，諸如如何吸引有能力的人才來到組織中，如何酬庸這些有能力的人才，如何發展他們的生涯，以及如何管理他們所遭受到的壓力等。

(4) 策略方面的干預技術(strategic interventions)

此亦為組織發展新近所發展出來的領域，主要是為應付近年來迅速變化及具有高度競爭的環境，策略方面的干預技術係為解決下列問題：組織應該決定生產何種產品與服務，應從事何種市場競爭，如何獲得有力的競爭條件，以及何種價值觀念可以引導組織發展等均屬之。



## 2.4 DISC

DISC 是一種「人類行為的語言」，其基礎為美國心理學家 Dr. William Moulton Marston 1920 年代的研究成果。他是研究人類行為的重要學者之一，曾著『常人之情緒』書。

Marston 的研究方向，有別於 Freud 和 Jung 教導的異常行為。他認為我們能辨認可觀察的正常人類行為，並將其分成四大類。他發現行事風格類似者會展現類似的行為，並成為一個人處理事情的方式。Marston 稱之為：

- Dominance（支配型）
- Influence（影響型）
- Steadiness（穩健型）
- Compliance（分析型）

故 DISC 即是以其四大類行為英文字母之字首命名而成。而自 1970 年代末期開始，許多書商依據 DISC 發展並出版了不同的描述工具。

經過 DISC 測驗、分析與評估後，每一個人都會看到自己內心 D（支配）、I（影響）、S（穩健）、C（分析）這四種特質的百分比，而且每一個人都有，只是百分比高低不同。就像我們所說好人也有壞念頭，壞人也有好念頭，理性的人有感性的念頭，而感性的人也有理性的念頭。

每一個人的潛在領域裡都有這四種念頭和思路，如果 D 的百分比比較強，他的支配、指揮的念頭就比較強。I 的百分比比較高，他的社交、口才、溝通、樂觀是明顯的行事作風。S 為主，則他重計劃、避免衝突、風險，一切和為貴。如果是 C 的百分比比較高，則他重視程序、原則、流程、事實。我們可以用座標象限圖來分辨這四種特質的差別，見圖 2.3。

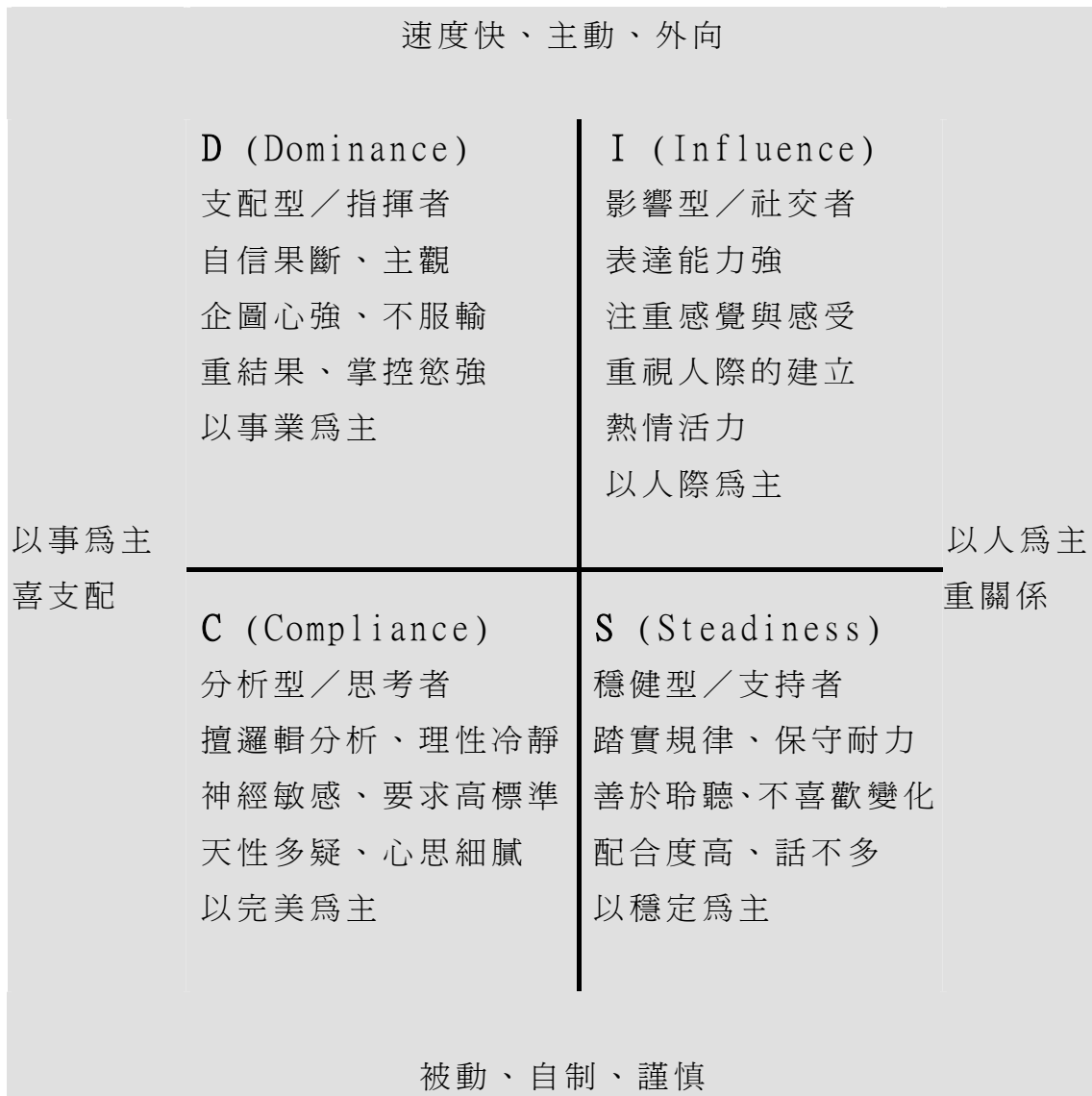


圖 2.3 DISC 座標象限圖

資料來源：Doer's Knowledge Management Group, 2001

#### 2.4.1 指揮者（支配型）

支配度高者有自己的想法，且非常想成功，同時極擅於讓別人依他們的方法做事。具有支配能量高的人會作全盤考量，並看情況是否有力為滿足自己的需要，她們會透過直接且壓迫性的行為掌控環境，但現況不利時，他們通常能押注反對的聲音。

#### 2.4.2 社交者（影響型）

影響度高者的溝通能力強，並對自己的社交能力很有自信。為了滿足需要，具有高影響能量者會先結合他人，說服其進行合作，以團隊方式完成預期目標。

影響型生性較樂觀，會將大多數狀況視為有利條件，有別於支配型的敏感行為。他們的自我意識很強，與支配型一樣口才極佳，但影響型高者較圓滑，對他人的感覺較敏感。

#### 2.4.3 支持者（穩健型）

穩健度高者很謙虛，且在大部分的情況下，剛開始時都不直接。然而，若他們認為自己全盤了解狀況，並已下定決心，頑強固執的個性就會出現！穩健型偏愛穩定且可預測的環境，而需要改變時，他們會希望事先被告知。

他們不僅是忠誠的員工，也是可信賴的團隊成員。他們熱愛長期的工作關係，以服務為導向，同時有耐心與和善，是一個能設身處地且富同情心的聆聽者，他們真正關心他人的感覺和問題，在專案中尤其能扮演幕僚的角色。

#### 2.4.3 思考者（分析型）

分析型高者天生精準且井然有序，盡忠職守、謹慎、遵守他人的規定。由於思路清晰，只要知道正確的方向，就會受到激勵，因此他們喜歡規矩和秩序。

他們對自己和下屬的要求都非常高。這類人遵守紀律，凡事講求細節且維持高標準，不管做什麼都要求完美。

## 2.5 小型團體互動 (Small Group Interaction)

要定義「小型團體」，首先會想到團體人數的多寡，是二個人或是五十人？大多數的專家同意至少要三個人以上才稱的上是「小型團體」，所以先以 3 至 20 人為小團體人數之範圍。(Tubbs, 1998)

「團體」是由三個人或三個以上的人，彼此互動並依賴對方，為達成特定目的組合而成。Shaw(1976)提出確認組成團體的六個條件：

- (1) 認知：指團體成員對其他成員的印象。
- (2) 激勵：指團體成員有受到激勵嗎？
- (3) 目標：指團體成員為何種目的一起工作。
- (4) 組織：指每個人有一個特定的角色。
- (5) 獨立互賴性：每個成員某種程度會依賴其他成員。
- (6) 互動：團體人數至少能容許大家能面對面溝通。

個人在團體中的行為表現，遠比個體行為的總和來的複雜；人們在團體中所表現的言行舉止，也與個人的單獨表現有所不同。「互動」可以簡單表示為「溝通」，包含談話、傾聽、點頭、姿式、注目、攀肩、微笑、或其他任何形式的行為可表現出特定的意思，所以這是一種溝通的過程。

所以「小型團體互動」是一種過程，藉由三個以上的團體成員互相交換口語及非口語的訊息，以表現出想要影響對方的一種企圖。

## 第三章 研究設計

### 3.1 研究架構

本研究根據第一章研究動機與目的，各學者專家之理論基礎，文獻回顧與探討結果，乃將影響小型團體互動效能之變數，分為：

- (1) 「前置變數－成員背景條件」
- (2) 「溝通風格」
- (3) 「團體共識」
- (4) 「人際關係」
- (5) 「衝突與問題解決」
- (6) 「團體工作氣氛」等六個構面，

本研究之架構如圖3.1所示，主要在探討運用組織發展干預技術，對小型團體內部成員間溝通互動效能之影響。



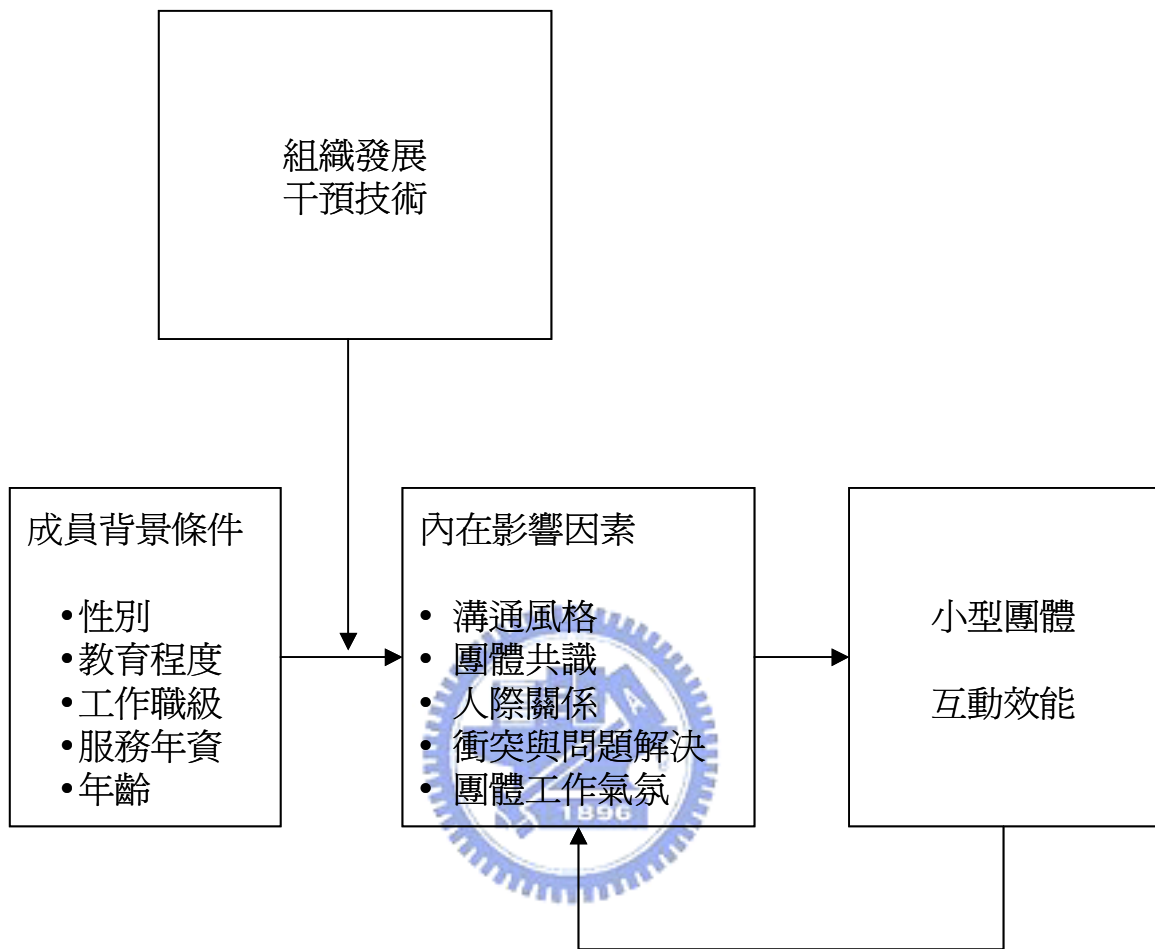


圖 3.1 研究架構圖  
資料來源：本研究整理

本研究的各項構面及其考慮的變數分別說明如下，「組織發展干預技術」之部分則於第四章第二節說明：

### 3.1.1 成員背景條件

個別成員之背景條件在團體形成前即已存在，即使團體消失後，這些條件仍會因此而有些修正。這些條件會影響團體的運作功能；而這個過程也會影響團體的產出或結果。這些條件更能夠用來解釋，在小型團體中人們「為什麼會作出這些行為」的理由。這些條件包含「性別」、「教育程度—指學歷程度」、「工作職級—指成員在團體中位階之高低」、「服務年資—指成員在團體中服務的資深程度」及「年齡」等五項。

### 3.1.2 溝通風格

「溝通風格」是指人與人之間互動的特殊形式。也就是在溝通過程中，一個人對事物的關注與對人的敏感之關係。

在DISC Workshop中，將此風格區分為四種，即是「Dominance」、「Influence」、「Steadiness」以及「Compliance」。而且這中間包含「對自己的了解」、「對團體成員的了解」，以及「自己與成員間的關係」等因素。

### 3.1.3 團體共識

「團體共識」指能夠被團體中的每一位成員所能接受或同意的一種意見，或其形成的過程。

團體共識能夠幫助所有成員對所面臨的困境或目標，有共同或更為全面性的看法，比較能夠以全體之利益著想，有效率地完成全體的目標及使命。

### 3.1.4 人際關係

「人際關係」指團體中的成員與成員之間互動或往來的密切程度。通常所謂人際關係好的成員，較容易取得他人的信賴，自然也表現出與他人較為親近的肢體性或非肢體的語言。

良好的人際關係技巧，是促進與改善成員間互動效果的第一步。

因為藉由分享看法、自我揭露、傾聽、同理心等等技巧，在適當的情境下，面對不同的成員，調整不同的互動策略，更能幫助提昇團體互動的效率，甚而影響他人行為，共同達成團體的目標。

### 3.1.5 衝突與問題解決

「衝突與問題解決」指團體或團體成員面對不同的觀點、興趣或目標時，以及知覺到彼此的不相同或相反時，所採取的因應行動、措施的過程與結果。

如果所有成員皆能認知自己與他人，因為來自於不同的出身背景、語言、文化甚至於個性以及溝通風格的差異，對於衝突及所面臨的問題，都會有較佳的解決機會。更積極地，經由建設性的管理衝突能使自己成長以及強化關係，在驅使個人成長和學習的衝突中，可以拓展自己的視野。在必須表達和考慮回應時，會深入了解自己的感受及想法，有時藉著了解雙方的歧異，會更了解自己的定位。

除了成員間的衝突處理外，團體所面臨的困境或問題，是否具有有效率、創新的方式或機制解決，亦是考驗團體成員間為團體的共同目標打拼的動力來源。



### 3.1.6 團體工作氣氛

「團體工作氣氛」指團體成員於完成任務過程中，成員所感受到尊重、互信、安全等心理愉悅之程度。

工作氣氛亦常常受到團體被賦予任務的急迫性所影響。若在業務繁忙的期間，成員間的互動多以目標達成為導向，因時間的急迫感，忽略了人與人之間感受，容易造成情緒的失控，也會影響工作氣氛。



## 3.2 研究範圍與對象

### 3.2.1、研究範圍

本研究乃針對晶圓代工公司，相同功能組織中二個業務性質相近之部門，其內部成員於接受訓練課程前後對自我及其他成員互動之情形予以分析，檢驗是否經由訓練課程改變成員的溝通行為，進而影響團體互動效能。

### 3.2.2、研究對象

本研究以新竹科學園區之某家晶圓代工公司，資材管理處之採購及物料企劃人員為研究對象。



### 3.3 研究方法

學者Yin (1989) 指出對於「如何」(How) 和「為什麼」(Why) 的問題，且研究者對於當時的事件沒有或只有極少的操弄時，或是研究重點是真實生活中所發生的現象，個案研究(Case Study Research) 是常採用的研究策略。

個案研究是一種實證研究(Empirical Inquiry)，是在真實的背景下，研究當時的現象，特別是在現象跟背景間的界線不是非常清楚的時候。

吳宗潘(1997) 認為個案研究一般而言適合研究當前較少的、未曾有許多人研究或無堅強理論的研究問題，且是自然現象環境下的研究問題。

Yin (1994) 認為單一個案設計與多重個案研究設計是研究者在個案研究設計時的主要差異，資料收集之前就必須決定採用單一個案設計或多重個案設計。

Benbasat (1987) 則指出單一個案研究設計適用於在研究初期探索性階段使用，以及後期用以測試理論及用以否定理論時採用。而多重個案設計則以從事個案比較分析，以衍生或延伸理論為主。

#### 3.3.1 訪談大綱設計

訪談問卷主要分為四部份，分別為

- (1) 公司基本資料、沿革、經營理念
- (2) 部門使命與職掌、主要業務功能、業務流程、主要利益關係人、部門成員間主要互動形態
- (3) 舉辦訓練或採用干預技術之目的、實施成效、成員行為改變狀況
- (4) 公司內使用其他非訓練性組織發展干預技術之情況

訪談內容，旨在探討個案部門何以需要解決成員互動效能之問題？人力資源部門為何選擇採用組織發展干預技術？以及學員是否感受到成員間的行為改變？

同時將這些相關資料，結合文獻參考資料及高科技產業有關組織

發展干預技術運用資料，經由整理、歸納、分析及修正，以達到本研究主題之目的。

### 3.3.2 資料蒐集

本個案研究採用兩種資料蒐集方式，包括訪談與書面文件收集（如正式報告、或出版資料、網頁資料等）。在確認本研究之個案對象之後，資料蒐集步驟為：

- （1）蒐集相關資料以對該個案有初步認識。
- （2）根據研究目的與所蒐集資料，擬出在進行個案訪談時的訪談題目，訪談題目依對象分為部門主管、學員及人力資源主管三部份。
- （3）與個案單位聯絡，安排訪談，在正式訪談數天前將預先擬好之訪談題目重點交給受訪者，以便於受訪者事先準備相關資料。訪談時以筆記速記，並使用錄音機錄音以收集最完整之訪談記錄資料。
- （4）整理訪談記錄，如遇有資料不足或不清楚之處，以電話或 e-mail 連絡加以確認澄清補足。

### 3.4 研究限制

根據本研究的方法設計，在過程中面臨下列幾點限制：

- 3.4.1 目前組織發展干預技術在國內仍屬萌芽階段，企業界實務運用之經驗尚不完整，較難嚴格鎖定於實施推行完整的公司，來進行資料蒐集分析，本研究僅透過一家企業中兩個部門，進行多個案研究之探討，因此有可能少數的樣本，難以代表全部企業之實行狀況。
- 3.4.2 本研究可能會受到受訪者個人的主觀見解、經驗而影響本研究敘述的偏差，也可能因為受訪者顧及公司聲譽、企業機密、個人形象等考量，發生保留部分事實真象或做不正確的回答之情況。
- 3.4.3 本研究也可能由受歷史文獻報告的理論觀點或是資料蒐集不齊全之影響，在資料分析上產生主觀偏見的情形。也可能因訪談資料過多，未能一一與受訪者加以確認，可能以致研究推論的偏差。

## 第四章 個案描述

### 4.1 個案公司簡介

個案公司位於有台灣矽谷之稱的新竹科學工業園區，公司在台灣證券交易所及美國紐約證券交易所(NYSE)皆有掛牌上市。目前為全球最大的專業晶圓製造服務公司(即一般所謂晶圓代工公司)，而作為第一家「純」晶圓代工公司，因為不與客戶競爭、不設計或生產自有品牌產品，成為客戶真正的夥伴，因而能與成功的客戶共同享有高度的成長。

從民國七十六年成立迄今的十餘年當中，已經有無數來自世界各地的客戶因為信賴而把他們的積體電路製造需求交給個案公司，而此公司也日以繼夜地為維護客戶的高度信任而努力。

個案公司清楚了解客戶的產業競爭態勢，也對於如何能讓客戶更茁壯備感關切。其堅守並且徹底執行「客戶成功至上」的信念，簡單地說就是：客戶的成功就是我們的成功。

因此個案公司的焦點清楚地擺在那些對客戶來說最重要的事項上，如製程技術、製造能力、交期和客戶服務等。

作為全球最大的專業晶圓製造服務公司，個案公司投入在製程設備和產能上的資源，是其他同業所無法比擬的。個案公司也持續成為全球具創新能力企業所信賴的夥伴，這些公司無論規模大小，都了解並欣賞個案公司穩定成長的產能以及最佳的量產水準。

在邁入另一個新的十年之際，個案公司以運作、擴充、發展以下的設施來強化其服務客戶的能力：

- 一座六吋晶圓廠
- 五座八吋晶圓廠
- 一座十二吋晶圓廠，另一座十二吋晶圓廠，預計於民國九十二年開始生產。
- 另有一座八吋晶圓廠位於美國華盛頓州的轉投資企業
- 與飛利浦及新加坡私人投資公司合資設立的 SSMC 已於民國八十九年底開始帶來新的產能

個案公司致力於帶領晶圓代工產業進入一個新製程技術與新服務的年代，這樣的能力要歸功於其在世界各地的員工。由於他們的堅持和對客戶需求的真正重視，才讓個案公司能在同業中出類拔萃。當個案公司在擴張台灣、美國、歐洲、日本服務據點的同時，必將持續努力滿足客戶的需求，並會更進一步超越他們的期望。

#### 4.1.1 經營理念與核心價值

個案公司稟持以下的經營理念與核心價值，致力於和客戶及廠商建立互惠的關係。

##### ■ 堅持高度職業道德

這個理念代表公司的品格，是最基本也是最重要的理念，也是執行業務時必須遵守的法則。所謂高度職業道德是：說真話、不誇張、不作秀。

對客戶不輕易承諾，一旦做出承諾，必定不計代價，全力以赴。對同業在合法範圍內全力競爭，但絕不惡意中傷。同時，尊重同業的智慧財產權。

對供應商以客觀、清廉、公正的態度進行挑選及合作。在公司內部，絕不容許貪污；不容許在公司內有派系或小圈圈產生；也不容許「公司政治」(Company Politics)的形成。至於用人的首要條件是品格與才能，絕不是「關係」。

##### ■ 專注於「專業積體電路製造服務」本業

個案公司的本業是「專業積體電路製造服務」，這個領域發展迅速，只要能集中力量，積極從事本業的鑽研，發展空間必定無可限量。因此，心無旁騖、全力以赴，在「專業積體電路製造服務」本業中謀求最大的成就。

##### ■ 放眼世界市場，國際化經營

個案公司的目標是全球市場，而不侷限於東南亞或任何地區，積體電路是一個跨越國界的產業，全球各主要業者無不將目標延伸到世界各地。而最強的競爭者也來自國外，如果不能夠把眼光放遠在世界市場中建立競爭力，在國內終究也將無法生存，遑提競爭力。

根在台灣，但要在全世界主要市場建立基地，是國際化經營的意義。而為配合國際多元發展的文化需求，在人才募集方面，則不論國籍，惟才適用。

#### ■ 注意長期策略，追求永續經營

深知企業永續經營，像是在馬拉松，需要速度、耐力與策略的配合，而不像是在做五十米、一百米的短程衝刺。

確信「人無遠慮，必有近憂」的道理，只要能做好長期策略規劃，並認真的執行，短期較為急就章式的衝刺便會大大減少。

因此，除了每年都要為未來五年做一個長期策略規劃外，在日常工作中，也應有相當高的程度落實於長期的成效與回收。

#### ■ 客戶是我們的夥伴

自始就將客戶定位為夥伴，絕不和客戶競爭，這個定位是過去成功的因素，也是未來繼續成長的關鍵。

視客戶的競爭力為公司的競爭力，而客戶的成功也是公司的成功。

#### ■ 品質是我們工作與服務的原則

包括公司內部或是外部，每個所服務的對象，都是公司的「客戶」。而「客戶滿意度」就是「品質」。

品質是每一個員工的責任，應堅守崗位，本著追求卓越、精益求精的態度，不但認真的把每一件事、每一件任務做到最好，更要隨時檢討，務求改善，追求並維持「客戶全面滿意」，這就是以「品質是我們工作與服務的原則」的具體實踐。

#### ■ 鼓勵在各方面的創新，確保高度企業活力

創新是命脈，如果停止創新，將很快的面臨沒落與失敗。不但要在製程技術方面追求創新，在企劃、行銷，管理等各方面更要強調。自然地，積極建立與累積公司的智慧財產權也不可或缺。

更要常保公司充滿蓬勃朝氣與活力，隨時秉持積極進取、高效率的處事態度，來因應瞬息萬變的產業特性。

#### ■ 營造具挑戰性、有樂趣的工作環境

相信對大多數的同仁而言，一個有挑戰性，可以持續學習，而又有樂趣的工作環境，比金錢報償更為重要。要齊力塑造並維持這樣一個環境，吸引並留住志同道合而且最優秀的人才。



#### ■ 建立開放型管理模式

要營造樂於溝通的環境，以建立開放型管理模式。「開放型」代表同仁間互相以誠信、坦率、合作相待。同仁樂於接受意見，也樂於改進自己。同時，更將透過集思廣益的方法接受各方看法，而在做成決定後，就團結一致、不分你我、集中力量朝共同目標戮力以赴。

#### ■ 兼顧員工福利與股東權益，盡力回饋社會

員工與股東同時為公司重要的組成份子。要提供員工一個同業平均水準以上的福利，同時讓股東對公司的投資得到平均水準以上的報酬。同時，公司的成長也得力於社會及產業環境的配合，更要不斷地盡能力回饋社會，做一個良好的企業公民。只要全體同仁能夠隨時信守本公司的經營理念，並落實於工作中，公司自能不斷成長與茁壯，成為國人引以為傲的世界級公司。

#### ■ 四大核心價值（ICIC）

- 誠信（Integrity）
- 顧客滿意（Customer Satisfaction）
- 創新（Innovation）
- 承諾（Commitment）



#### 4.1.2 大事紀要

民國 76 年	公司成立
民國 77 年	美國辦事處成立
民國 79 年	二廠模組 A 落成啓用
民國 80 年	開始光罩製作服務
民國 81 年	獲得經濟部工業局品質優良案例獎
民國 82 年	取得 ISO-9001 認證
	歐洲辦事處成立
	三廠開工動土
民國 83 年	股票在台灣證券交易所掛牌上市
民國 84 年	四廠開工動土
	三廠落成啓用



- 五廠開工動土  
年營業額超過美金十億
- 民國 85 年 取得 ISO-14001 認證
- 民國 86 年 四廠落成啓用  
南科製造暨研發中心晶圓六廠開工動土  
美國存託憑證在紐約證券交易所掛牌上市  
五廠落成啓用
- 民國 87 年 取得 QS-9000 認證  
獲得國家發明金牌獎  
日本辦事處成立  
美國合資公司之晶圓廠開始出貨
- 民國 88 年 與飛利浦合資設立之晶圓廠開工動土  
十二廠開工動土
- 民國 89 年 六廠落成啓用  
十四廠開工動土  
併購二家半導體製造公司
- 民國 90 年 與飛利浦於新加坡合資成立 SSMC 晶圓廠  
通過新版 ISO9001:2000 認證  
第一座全規模十二吋晶圓廠 -- 晶圓十二廠試產成功  
成立上海代表辦事處
- 民國 91 年 發表半導體業界下一代系統單晶片技術平台 Nexsys  
晶圓十二廠取得「AAA 損害預防及防火證書」、  
ISO-14001 環境管理系統認證與 OHSAS-18001 職業安全衛生管理系統認證  
成爲台灣首家獲頒 ISO/TS16949:2002 之半導體企業
- 民國 92 年 獲得行政院九十二年度「傑出科學與技術人才獎」  
0.13 微米低介電係數製程產品的出貨量超過一萬片  
(八吋晶圓)

## 4.2 個案背景說明

個案公司導入 DISC Workshop，主要是因為在民國八十九時併購二家半導體製造公司，當時全公司員工人數幾乎有 90% 以上的成長，再加上公司經營業務及組織分工越來越複雜，公司必須面對近一半的員工在職年資未滿一年，相形之下主管負擔起將新員工盡快融入公司文化的責任，其壓力亦逐漸增加。

人力資源部門為了因應公司發展與成長的需求，避免主管因員工人數的快速成長而陷入困境，開始評估如何協助主管及新成立的部門或組織成員，能經由一簡單而有效率的工具，很快速的互相認識、了解，降低對新成員防衛與衝突，進而能共同加速完成組織目標與任務。人力資源部門所展開的評估及導入 DISC Workshop 的流程，可參見如圖 4.1 之流程。



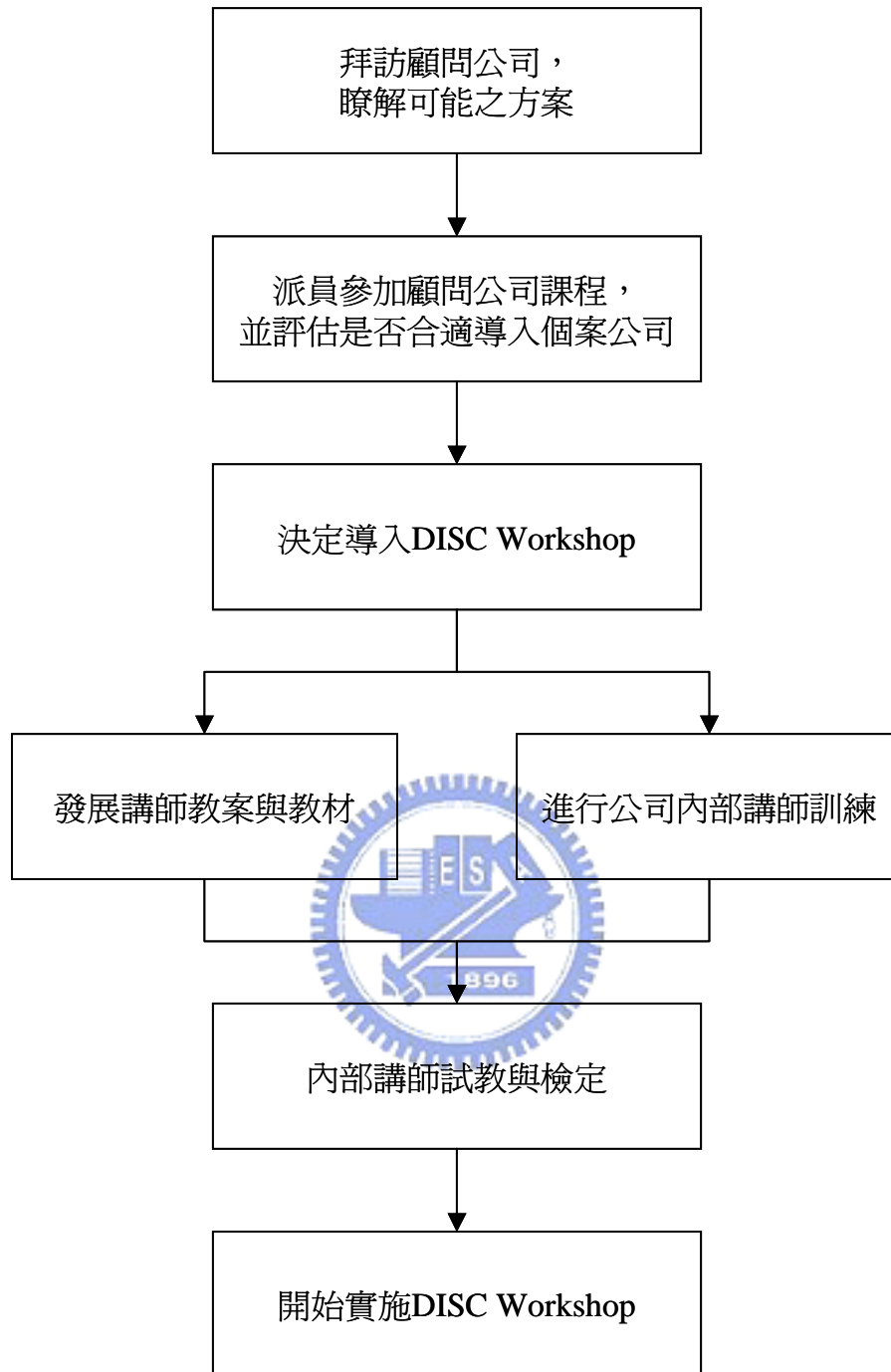


圖 4.1 DISC Workshop導入個案公司流程圖  
資料來源：本研究整理

#### 4.2.1 導入流程

以下說明評估拜訪、派員受訓、決定導入、內部講師培訓、發展教案、試教與檢定、開始實施等七大步驟：

1. 拜訪顧問公司，了解可能方案

在當時顧問市場上尋找已有公開之訓練產品，其中 XXX 知識管理集團所發展的「探索自我雙贏溝通訓練」，與個案公司所需要的解決方案的方向一致，遂進一步聯繫未來合作之可能性。

2. 派員參加顧問公司課程，評估導入公司之可行性

經商討後確認此訓練頗能符合個案公司的需求，為進一步了解此訓練能符合個案公司學員上課之需求與習性，個案公司派出學習中心主管參加 XXX 知識管理集團，所舉辦的「探索自我雙贏溝通訓練」公開招生課程，試著經由實際參加課程體會導入公司之可行性。

3. 決定導入 DISC Workshop

經過前述評估，確定此訓練課程能符合公司所需要之條件，即「簡單的課程架構」、「有效率的進行方式」、「結構式的分析報表」及「提供內部講師訓練」等評估項目，人力資源部隨即決定購買並導入公司使用。

4. 進行內部講師訓練

為了大量於公司內使用此訓練課程，降低單位訓練成本，公司並決定採取培養內部講師之措施，並邀請XXX知識管理集團副董事長及首席講師郭XX老師，來公司親自講授並指導十二位內部講師。

5. 發展講師教案與教材

同時間，為了更能符合個案公司特殊之需求，開始進行全新的教材與教案開發與撰寫工作，最後完成講師教學投影片、學員教材及講師授課指導手冊等三種教材/教案，並將訓練課程名稱更改為「DISC Workshop」。

6. 內部講師試教與檢定

講師培訓課程結束兩週後，開始進行試教與檢定，最後根據檢定結果將此批講師群分為二組，一組負責主管人員之訓練

講師，而另一組負責非主管人員之訓練講師。

#### 7. 開始實施 DISC Workshop

經過以上程序，才順利在民國九十年開始對內部需求之部門展開訓練活動。

依照前述之需求，此課程導入公司後，初期約一年時間，主要參加對象針對主管人員負責帶領部門或專案團隊者，通常每班次人數約二十人至三十人，至第二年開始逐漸擴展至新成立之工作團隊，或因業務流程上下游有密切互動之部門組織。此訓練課程在個案公司自民國九十年起，迄今已實施近五十個班次，約一千八百人參加訓練。

#### 4.2.2 個案背景

本研究以個案公司資材管理處之生產設備機器暨零組件採購部門為研究對象，其中學員主要為採購人員與物料企劃人員。資材管理處之宗旨為有效率及專業的供應鏈管理單位，經由最佳化的物料供應，維繫公司生產營運，以滿足公司利潤最大化之需求。

根據上述之部門宗旨，資材管理處致力於：

- 以最低的成本幫助生產，及準時的將產品送到客戶的手中。
- 所有物料取得的活動，必須週而復始地以最佳的價格、品質、數量、時效與地點達到目標。
- 人員與財產的安全，顧客產品與機密資訊的保障，以及環境的保護。
- 提昇供應商的品質，以及維繫長期的雙方關係。

而其部門主要的功能與執掌，如下所列：

- 負責全公司物料規劃、存貨、採購、進出口、保稅及倉儲管理。
- 建立與施行採購政策、程序及策略。
- 監督與確保生產支援與採購程序，符合最適品質、價格、時效、數量及地點之要求。
- 建立關鍵供應商的夥伴關係，發展新供應商來源。
- 致力滿足公司的需要與客戶滿意。

► 支援公司轉投資與衍生公司之物料規劃、取得及運送之事務。

在以上的要求下，資材管理處的主管及同仁必須內部與生產規劃、資訊技術、會計、法務、稽核、行銷與業務、研究發展以及進料檢驗等部門保持密切的業務往來關係，當然所有的物料需求單位仍然是重要的內部顧客。而在與外部機構的互動上，必須與供應商、關係企業及海關等單位保持密切與良好的互動關係。

在資材管理處內部的人員如何達成整個部門的使命與工作執掌，成為公司生產效率的重要因素，而物料企劃人員與採購人員在供應鏈管理流程中互為直接的上下游關係，尤其在請購流程（PR, Purchasing Request）及訂貨流程（PO, Purchasing Order）中最為明顯。加上民國八十九年因併購其他公司而加入的新員工，更使此上下游之溝通變得更為複雜，於是雙方互動效率之良窳，成為影響供應鏈管理效率之重要先決條件。

因此，資材部門主管為解決部門內部溝通互動之問題，決定尋求人力資源部門之協助，希望人力資源部能提供一個有效率的工具，用來促進部門內採購人員與物料企劃人員互動效率與效能。人力資源部採行組織發展干預技術之評估與實施程序提出解決方案，說明如下，請參酌圖 4.2 流程圖。



圖 4.2 組織發展干預技術之評估及實施流程圖  
資料來源：本研究整理

以下說明採行干預技術評估及實施流程：

1. 人力資源部門接受主管提出需求

人力資源部依據例行主管會議，接受資材部門主管提出之需求，列出可能採取之行動，及其可能影響。

2. 進行需求分析與訪談

爲了更進一步的需求分析工作，人力資源部門主管訪談高階主管、基層採購工程師、物料企劃師以及相關部門主管，確認其需求及所面臨之問題及原因。

3. 評估是否爲行爲改變層面之組織發展問題

在各項可能之方案中，人力資源部門釐清了此需求需透過行爲改變之方式，即需採取訓練之方式達成，此步驟係爲了避免使用錯誤的干預工具或技術。

4. 選擇組織發展干預技術

經過上述之分析與釐清的動作與，確定採取訓練的方式，也就是使用 DISC Workshop 對資材部門人員實施四小時之訓練課程。

5. 進行前後測

同時爲確保此技術能符合個案部門之需求，特別採用前後測方式，用以檢驗部門成員經過訓練課程後互動行爲的改變情況。

問卷之前測於上課前一星期開始施測，後測則於課程結束後一個月進行。

個案公司之問卷調查工具已使用線上調查方式，減少了問卷發送與催收的工作負擔，其線上問卷調查工具範例如圖 4.3 畫面。

6. 實施 DISC Workshop

實施方式及內容將於下節詳述。

7. 結案評估報告

DISC Workshop 訓練結束時，完成學員對課程之意見調查，及舉辦人員對課程之評估意見，經整理後交資材部門主管核



閱。

整體結果資材部門人員與主管皆非常滿意，至於行為改變情況於下一章說明。

The image shows a screenshot of an online survey interface. At the top, it says '員工線上問卷' and 'Employees' Online Survey'. On the left, there is a vertical banner with the text '喝杯茶，聽聽怎麼說！'. The main content area is titled 'Title：工作團隊互動模式問卷'. Below this, the 'Purpose' section contains the following text: '各位同仁大家好，這份問卷是為了瞭解在目前工作環境中，您的行事風格及您與工作團隊成員間互動的狀況，以幫助您所屬的工作團隊互動效率/效益。所有的填寫資料只會作整體的分析報告，您個人所填寫的內容不會公開，請放心填寫。在填寫時，請以目前工作環境中的自己，及所屬的工作團隊為填寫對象。本問卷填寫僅需六分鐘，請開始填寫。人力資源服務處'.

Below the purpose section is a section titled '【基本資料 Basic Information】' with a '職位' (Position) label and two radio button options: '○ 主管職' and '○ 非主管職'.

The next section is titled '【問卷調查 Questionnaire】' and contains two rows of questions:

1 我清楚瞭解自己的行事風格	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否 <input type="radio"/> 不確定
2 我清楚瞭解我部門同事的行事風格	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否 <input type="radio"/> 不確定

圖4.3 個案公司員工線上問卷  
資料來源：個案公司提供

## 4.3 干預技術之實施

### 4.3.1 實施之準備

#### (1) 決定適當日期與時間

當確定要開始進行此一干預技術時，人力資源部開始擬定實施計劃，針對開課程序與主管交換意見，找出業務離峰時段，已決定出合適開課日期及時段，避免學員有太多公務的干擾，並就學員個人背景條件，與主管討論課程進行方式及座位安排原則，以提昇學員學習過程之參與程度。

#### (2) 取得主管承諾與認同

計劃確定後，人力資源主管至資材部門主管會議中，向所有資材部門主管簡報實施計劃，目的是為了取得所有學員之主管之認同與共識，根據以往個案公司的經驗，有了主管之認同與支持，學員上課時的干擾會減少許多，並加強學員之學習動機。

#### (3) 發出通知與提醒

接下來發出課程通知給學員，內容包含課程舉辦目的、學習目標、課程日期、時間、課程大綱、課前問卷填寫之說明及網路連結之路徑等等，上課前三天及前一天會再發出上課及問卷填寫之提醒。

#### (4) 開場準備

上課前必須與主管溝通其主持開場白之內容，以便主管能事先準備，避免臨場表達不符合課程目的的談話，降低學員的學習興趣與意願。

#### (5) 訓練行政作業

開課現場之各項設備及器材之準備，由人力資源部門負責，且必須與主管與講師事先溝通應準備之器材項目。

### 4.3.2 實施內容

DISC Workshop 課程內容及進行方式，整理如表 4.1 說明。

表 4.1 DISC Workshop 內容一覽表

單元名稱	時間長度	進行方式與目的
開場白	10 分鐘	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 進行方式：邀請部門主管說明舉辦 DISC Workshop 之目的，學員於課程期間的學習心態，以及課程結束後如何應用所學之心得。</li> <li>■ 目的：提昇學習動機，提示學習要點。</li> </ul>
DISC 問卷施測	15 分鐘	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 進行方式：運用「DISC 人格特質探索問卷」，圈選出最符合自己以及最不符合自己的行事風格。</li> <li>■ 目的：於上課前施測，運用電腦執行個人行事風格分析報表，便於認識自我與他人風格。</li> </ul>
暖身活動-「擊掌共鳴」	10 分鐘	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 進行方式：運用體驗式學習活動設計方法，以擊掌的方式，帶領學員體會個人力量與團隊力量的差異。</li> <li>■ 目的：利用學員間肢體的接觸，短時間內打破靜默的學習氣氛。另外經由活動，進而體會個人與他人互動之默契建立，對團體績效之影響。</li> </ul>
DISC 風格介紹	40 分鐘	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 進行方式：運用講授方式，說明個人風格之分類方式、範例，以及說明應用周哈里窗 (Johari Window) 瞭解自我揭露及尋求他人回饋之要點。</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>目的：認識 DISC 及 Johari Window 的定義與原理原則，了解自己，不要為自己找藉口；了解他人，不要給別貼標籤。經由認識以上的要點，理解改善個人溝通風格之重要性。</li> </ul>
團體綜效演練	40 分鐘	<ul style="list-style-type: none"> <li>進行方式：學員運用對 DISC 的了解，需對模擬的情境描述，判斷其屬於 DISC 的何種風格，接著與團隊成員討論取得共識，比較個人決定與團體共識的差異性。</li> <li>目的：階段性檢視學習成效，認識團體綜效之正負面影響，體會團體綜效大於個人績效總和之可能性。</li> </ul>
DISC 報表解讀	40 分鐘	<ul style="list-style-type: none"> <li>進行方式：講師運用講授方式，說明如何閱讀 DISC 個人風格報表。</li> <li>目的：促進學員認識 DISC 報表及個人之分析結果，加深對自己之認識。</li> </ul>
DISC 應用	20 分鐘	<ul style="list-style-type: none"> <li>進行方式：運用分組討論方式，找出不同類型之風格以及溝通之方法，並形成學員間之共識。</li> <li>目的：應用所學習到的不同類型之溝通風格，與其他學員交換意見，促進團體形成共同之看法，建立未來部門內溝通機制之平台。</li> </ul>
自我揭露練習 -「識人的超能力」	45 分鐘	<ul style="list-style-type: none"> <li>進行方式：在一個安全及互信的基礎，每個學員列出自己最不為人知的風格，在匿名的情況下，以猜迷的方式進行，促進學員自我揭露及尋求他人回饋。</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>目的：學習自我揭露及尋求他人回饋的方法，體驗其好處及可能之風險，加深學員之正面學習印象，作為課程之結束及學習移轉之開始。</li></ul>
--	--	--

※加上 20 分鐘休息時間，課程全長共計四小時。

資料來源：本研究整理



## 第五章 個案分析

本章首先以第三章第一節研究架構中的變數為構面，將個案公司的兩個部門推行 DISC Workshop 時，以小型團體互動構面因素加以整理歸納，比較其推行 DISC Workshop 之異同點，接著歸納出個案公司導入 DISC Workshop 之問題困難，最後將個案公司的構面因素之各種情況彙整，推論出個案公司推動組織發展干預技術對小型團體互動之影響。

### 5.1 成員背景條件

個別成員之背景條件會影響團體的運作功能，而這個過程也會影響團體的產出或結果。這些背景條件更能夠用來解釋，在小型團體中人們「為什麼會作出這些行為」的理由。經歸納整理，通常在工作團體中會重要影響團體互動的成員背景條件，包含了「性別」、「教育程度」、「工作職級」、「服務年資」以及「年齡」等五項背景條件。

#### 5.1.1 性別

在團體中，常因兩性的組合成分，而影響團體的氣氛。在工作團體中，性別的差異逐漸扮演重要的角色。在本個案研究之兩部門中性別之分佈比例相近，如下表 5.1 顯示。

表 5.1 個案部門性別人數分佈

性別	A 部門		B 部門	
	人數	人數比例	人數	人數比例
男性	21	75%	18	72%
女性	7	25%	7	28%
合計	28	100%	25	100%

資料來源：本研究整理

### 5.1.2 教育程度

教育程度指的是學歷程度。學歷是個案公司決定進用新進人員起薪及職級參考因素之一，通常學歷越高，其薪資及職級會越高，某種程度影響成員在團體中之地位。在互動過程中因學歷形成之第一印象，也很可能會影響成員之意思表示或其他成員對其意見之主觀看法。

在本個案研究之兩部門中教育程度之分佈，如下表 5.2 顯示。A 部門成員之教育程度明顯高於 B 部門，亦即是成員中具有大學以上學歷者高出 17%。

表 5.2 個案部門教育程度分佈

教育程度	A 部門		B 部門	
	人數	人數比例	人數	人數比例
碩士	15	54%	11	44%
學士	12	43%	9	36%
專科	1	4%	4	16%
高中職	0	0%	1	4%
合計	28	100%	25	100%

### 5.1.3 工作職級

工作職級是指成員在團體中位階之高低，而個案公司中，決定職級之因素分別為學歷、工作經驗、績效水準以及晉升速度。很明顯地，工作職級代表某種類似社會地位的層次，在較為封閉的團體中，可能成為成員意見表示時，是否為其他成員接受之程度，亦會影響成員在團體中所負擔之職責範圍，一般而言是正向關係。

「主管」在團體中扮演著領導者與決策者的角色，在個案公司中是屬於副理或經理的職級。「工程師」是指在工程或科技領域受過專業學科訓練或教育者，在工作上能夠獨立完成所賦予之職責與任務。「助理工程師」是指接受工程技術相關訓練或教育者，於工作中協助或支援工程師完成任務者。

在本個案研究之兩部門中工作職級之分佈，如下表 5.3 顯示。A 部門成員之工程師比例高出 B 部門 16%，B 部門助理工程師比例則較高。



表 5.3 個案部門工作職級分佈

工作職級	A 部門		B 部門	
	人數	人數比例	人數	人數比例
主管	3	11%	3	12%
工程師	24	86%	17	68%
助理工程師	1	4%	5	20%
合計	28	100%	25	100%

#### 5.1.4 服務年資

服務年資是指成員在團體中服務的資深程度，服務年資之增加，表示成員之學習曲線亦向上爬升，而學習曲線之向上爬升，代表生產力亦一併增加。另外，隨著服務年資的增長，年齡亦隨著增加。

根據訪談年資一年以下者，都在試用摸索的期間，也正嘗試適應公司的文化。年資一至三年者，開始學習專業的內容，在學習曲線中向上爬升。年資三至六年者，已開始將過去兩年的所學貢獻在工作中，生產力明顯比前面所提到的成員增加不少。年資六年以上者，如果職級也較高時，可能已扮演主管或某個專業領域領導者的角色，擁有權力的程度也會比較高。

在本個案研究之兩部門中服務年資之分佈，如下表 5.4 顯示。A 部門成員之服務年資較短，其中年資未滿一年者，高出 B 部門 10%。而六年以上者，B 部門則高出 A 部門 8%。



表 5.4 個案部門服務年資分佈

服務年資	A 部門		B 部門	
	人數	人數比例	人數	人數比例
0-1年	4	14%	1	4%
1-3年	1	4%	2	8%
3-6年	13	46%	11	44%
6-10年	7	25%	9	36%
10年以上	3	11%	2	8%
合計	28	100%	25	100%

#### 5.1.5 年 齡

很明顯我們都知道，年輕人與老年人會有不同的溝通風格。而且人們通常比較容易與年齡相仿的人溝通，因為它們有相近的生活經驗與興趣。也因此較容易因為非工作上的溝通，建立起工作相關的溝通管道。

在本個案研究之兩部門中年齡之分佈，如下表5.5顯示。A, B兩部門人員主要年齡層都在30-40歲之間，佔了80%以上。另外A部門成員較為年輕，有18%的成員在三十歲以下，而且全體成員都在四十歲以下。

表5.5 個案部門年齡分佈

年齡	A 部門		B 部門	
	人數	人數比例	人數	人數比例
25-30歲	5	18%	3	12%
30-35歲	14	50%	12	48%
35-40歲	9	32%	8	32%
40-45歲	0	0%	2	8%
合計	28	100%	25	100%

## 5.2 內在影響因素

內在影響因素是由溝通風格、團體共識、人際關係、衝突與問題解決，以及團體工作氣氛等五項因素所組成。根據訪談資料顯示，在不同部門有不同之表現；另外根據個案人力資源部門所提供之前後測的統計資料上有下列的結果，A部門如表5.6內容，B部門如表5.7內容。

A部門整體填答之結果顯示，在前測時，有61.0%的成員同意，後測時，增加11.7%的成員同意，達到72.7%。B部門整體填答之結果顯示，在前測時，有62.1%的成員同意，後測時，增加6.0%的成員同意，達到68.2%。



表 5.6 DISC Workshop A部門前後測結果

題目	前測分布			後測分布			回答“是”佔 填答人數比 例之前後測 差異
	是	否	不確 定	是	否	不確 定	
1.我清楚瞭解自己的行事風格	15	2	2	22	1	1	12.7%
2.我清楚瞭解我部門同事的行事風格	12	3	4	18	2	2	11.8%
3.我清楚瞭解自己與同事的互動模式	15	2	2	18	3	3	-3.9%
4.我清楚瞭解同事間的互動模式	10	4	5	14	7	3	5.7%
5.我能夠彈性運用不同的溝通方式，與不同風格的同事互動	10	5	4	16	3	5	14.0%
6.我能夠調整自己的行事風格，以順應不同風格的同事	9	5	5	13	6	5	6.8%
7.我經常提出自己的看法/意見，以幫助工作團隊產生共識	12	3	4	16	2	4	3.5%
8.我經常鼓勵同事提出他（們）的看法/意見	12	4	3	16	3	3	3.5%
9.我經常以中立客觀的立場，來聆聽同事的看法/意見	9	5	5	19	1	4	31.8%
10.我喜歡運用我的人際技巧，化解同事間的衝突	10	4	5	15	4	5	9.9%
11.我喜歡幫助同事找到解決方案	15	1	3	20	2	2	4.4%
12.我喜歡我所屬團隊的工作氣氛	10	5	4	18	2	4	22.4%
*合計	139	43	46	205	36	41	N/A
**佔總體填答人數%	61.0%	18.9%	20.2%	72.7%	12.8%	14.5%	11.7%
填答人數	19			24			
填答率	68%			86%			18%

\*合計：自第一題至第十二題之填答加總人數

\*\*佔總體填答人數%：填答項目佔總填答人數之比例

表 5.7 DISC Workshop B部門前後測結果

題目	前測分布			後測分布			回答“是”佔填答人數比例之前後測差異
	是	否	不確定	是	否	不確定	
1.我清楚瞭解自己的行事風格	13	2	3	18	2	2	9.6%
2.我清楚瞭解我部門同事的行事風格	12	3	3	16	3	3	6.1%
3.我清楚瞭解自己與同事的互動模式	14	2	2	16	3	3	-5.1%
4.我清楚瞭解同事間的互動模式	9	4	5	12	5	5	4.5%
5.我能夠彈性運用不同的溝通方式，與不同風格的同事互動	10	4	4	15	3	4	12.6%
6.我能夠調整自己的行事風格，以順應不同風格的同事	9	4	5	12	5	5	4.5%
7.我經常提出自己的看法/意見，以幫助工作團隊產生共識	11	3	4	13	4	5	-2.0%
8.我經常鼓勵同事提出他（們）的看法/意見	12	3	3	14	5	3	-3.0%
9.我經常以中立客觀的立場，來聆聽同事的看法/意見	9	4	5	16	2	4	22.7%
10.我喜歡運用我的人際技巧，化解同事間的衝突	10	4	4	15	3	4	12.6%
11.我喜歡幫助同事找到解決方案	12	3	3	15	3	4	1.5%
12.我喜歡我所屬團隊的工作氣氛	12	2	2	18	2	2	15.2%
*合計	133	38	43	180	40	44	N/A
**佔總體填答人數%	62.1%	17.8%	20.1%	68.2%	15.2%	16.7%	6.0%
填答人數	18			22			
填答率	72%			88%			16%

\*合計：自第一題至第十二題之填答加總人數

\*\*佔總體填答人數%：填答項目佔總填答人數之比例

本研究根據個案公司人力資源部門所提供之前後測之十二項問題，歸納為五項內在影響因素，如下表5.8所列：

「溝通風格」含括第1, 2, 3, 4, 5, 6題；

「團體共識」含括第7, 8, 9題；

「人際關係」含括第5, 6, 8, 9, 10題；

「衝突與問題解決」含括第10, 11題；

最後「團體工作氣氛」是由第11, 12題所組成。

表5.8 前後測問題與團體內在影響因素之關聯

分類	題目	
溝通風格	1.我清楚瞭解自己的行事風格	人際關係
	2.我清楚瞭解我部門同事的行事風格	
	3.我清楚瞭解自己與同事的互動模式	
	4.我清楚瞭解同事間的互動模式	
	5.我能夠彈性運用不同的溝通方式，與不同風格的同事互動	
	6.我能夠調整自己的行事風格，以順應不同風格的同事	
團體共識	7.我經常提出自己的看法/意見，以幫助工作團隊產生共識	人際關係
	8.我經常鼓勵同事提出他（們）的看法/意見	
	9.我經常以中立客觀的立場，來聆聽同事的看法/意見	
衝突與問題解決	10.我喜歡運用我的人際技巧，化解同事間的衝突	團體工作氣氛
	11.我喜歡幫助同事找到解決方案	
	12.我喜歡我所屬團隊的工作氣氛	

### 5.2.1 溝通風格

在「溝通風格」的構面中，是由第一至第六題所組成。在個案中兩個部門的成員，在前後測所表現的特色，兩個部門差異不顯著，六個題目中，有五個題目在後測時皆表現出正面的效果，只有第三題「我清楚了解自己與同事的互動模式」，在後測時，兩個部門都得到負面的結果。A部門為-3.9%，B部門為-5.1%。

從訪談中發現，人們總是認為很了解自己，而經過課程後，更相信自己對自己的認識。為何在第三題會有負面的效果出現，應是干預技術中所介紹的內容，與成員原本所認知的有所差異。尤其干預技術中一再強調的「不要為自己找藉口」、「不要幫別人貼標籤」兩個觀念，平常在現實生活中太容易發生「找藉口、貼標籤」的現象，而且自己也不容易察覺到這個現象，儘管很容易看到別人有這種行為，但總是不會想到自己也有這種習慣。

經過干預技術中活動的設計，讓成員檢視自己的溝通風格，確實了解過去自己與團體成員間之互動關係，也常會出現這種現象，但習慣總是比較難改變的。



### 5.2.2 團體共識

在「團體共識」的構面中，是由第七至第九題所組成。在前後測中，A, B 兩部門之表現有所不同，其中第七題「我經常提出自己的看法/意見，以幫助工作團隊產生共識」，A 部門在前後測時呈現 3.5% 的改變，B 部門卻是 -2.0%。第八題「我經常鼓勵同事提出他（們）的看法/意見」，A 部門是 3.5% 的改變，B 部門卻是 -3.0%。顯然 A 部門的成員在這兩題上有明顯與正面的表示，雖然改變不大，但 B 部門卻是相反的表現。

在訪談中也明顯感受到此現象，A 部門的成員多能夠以整個團體的利益做思考，願意貢獻個人的心力，幫助全體成員取得共識，也認為團體的共識將能對目標的達成有所幫助。B 部門的成員感覺較為消極，通常只願意把自己的任務完成就可以，不願意再多貢獻其他的心力，至於團體是否有共識，並未表現出積極的態度。

相對於第七與第八題而言，第九題是比較有趣的表現，兩部門在

前後測時，都有明顯改變，A部門的改變程度也較大。當然也是因為與兩部門成員的背景因素相關，A部門成員較為年輕，較無個人之成見，也願意多學習，多聆聽其他人的意見。而B部門成員因資歷較深，亦較堅持己見，加上過去部門中曾有數次衝突未得到妥善之解決，有某些積怨未能化解，成員互動時多帶有預設立場，故與A部門相比，改變較不明顯。

### 5.2.3 人際關係

在「人際關係」的構面中，是由第5，6，8，9，10題所組成。A，B兩部門在5，6，9，10題的表現上，皆一致表現出正面的結果。

在前後測中，B部門之第八題出現負面的結果，即是-3.0%。此題在A部門雖未呈現負面之結果，卻也是「人際關係」構面之五項題目中改變最少的（3.5%）。從數據上看來，這些成員都不太願意鼓勵他人提出看法或意見，原本以為A部門之人員較為年輕，在公司內之資歷較短，可能影響其主動鼓勵他人提出看法，但卻正好相反。

最大之改變是在第九題「我經常以中立客觀的立場，來聆聽同事的看法與意見」，A，B兩部門分別為31.8%及22.7%，表示兩部門成員經過干預之過程，在此部份有明顯之改變。在訪談時也發現，成員過去常以個人之經驗或價值，批判其他成員所提出之意見，也因此造成許多衝突與不快，在干預過程中，學習到如何以中立的立場來傾聽他人的聲音，是成員間普遍看到的改變與回應。

### 5.2.4 衝突與問題解決

在個案中的兩個部門前後測資料顯示，經過干預後團體互動效果是正向的結果。A部門在第十題、十一題的改變分別為9.9%，4.4%，B部門則分別為12.6%，1.5%。B部門的第十一題「我喜歡幫助同事找到解決方案」，僅有1.5%的改變，經訪談後發現，是因為其部門（相對於A部門）人員之平均年齡較高，平均學歷較低，以及其服務年資較高，一般而言對發揮個人之人際關係與技巧解決人際間衝突較為偏好，但對於提出更好的方法，協助其他成員解決問題的機會較少。

在有效率及創新性的問題解決工具方面，個案公司提供了各種良



好的品質改善及問題分析工具，例如特性要因圖（魚骨圖）、親和圖、KT法等。但使用工具的熟練程度卻影響運用之效率，在訪談時發現，B部門人員較少參加此方面工具使用的訓練，對於使用此類工具之熟練度較低，個人認為亦是B部門在第十一題改變較少之主要原因。

#### 5.2.5 團體工作氣氛

從前後側的資料中顯示，兩個部門在第十二題的改變上，有非常顯著的效果，A部門是22.4%，B部門是15.2%，改變之大，都是僅次於第九題的改變。但檢視本次干預技術的內涵及時間分配，並未對團體的氣氛改善有較多的著墨，為何會有如此顯著的成果？

經過訪談有部分的發現，因為雙方成員認為主管願意採取新的管理措施，例如提供訓練的機會，願意傾聽成員的意見等等領導方式，讓他（她）們覺得受到主管的重視，尤其在新的成員大量增加、部門工作量大增的情況下，有如此的機會可以相互認識、互動及了解對方，是一種增進成員與成員間互信、互重的措施，所表示出肯定的結果，這種現象也是經由面對面的訪談才能得到的回應。當然也不能完全排除還有其他可能造成此現象的非主管可控因素，例如個案公司是否當時提供了更具激勵性的誘因，例如績效獎金、分紅等等。

對此，還有另外一種可能的解釋，就是人力資源部門透過前測題目的暗示，教育部門成員接受「干預技術能促進部門氣氛的功能」，在干預過程中，成員們真的體驗到愉快的感覺，也認為干預技術能夠促進部門工作氣氛，雖然干預技術本身並未傳遞促進氣氛的方法，但因成員們已感受到改變，遂表現在後側的結果上。這樣的結果能幫助人力資源部門，向主管說明干預技術是有效果的。當然採取這種策略的前提是成員在過程中能體驗到愉快的經驗，而且要能保證每次的干預過程都能做到，否則這種方式讓部門主管對人力資源部門的信賴是有危險的，而且不是長久之計。不過顯然人力資源主管對此很有信心，根據已實施過的紀錄顯示，還不曾發生過這種問題。



### 5.3 個案綜合分析

依據上一節的各項因素分析資料，綜合整理歸納出以下結果。

#### 5.3.1 成員背景條件

在五項成員背景條件中，其中「教育程度」、「工作職級」、「服務年資」及「年齡」等四項條件，最常成為影響團體成員互動之背景條件。這些條件在個案公司中，通常也與一個成員在團體中的地位高低有所關聯。教育程度影響進入個案公司後薪資水準及工作職級高低，也可能影響未來在組織中昇遷的速度。

服務年資深且工作職級高者，通常代表在團體中扮演領導者的角色，這是因為組織金字塔的關係，所以他（她）也掌握著權力與決策的重心，團體成員間的互動也多半圍繞在領導者或決策者之間。團體若能發展至較為成熟階段，團體之運作與互動更為多元，成員間的互動可能比與決策間的互動更為重要。

性別在個案中比較沒有明顯的影響，主要是因為在工作環境中成員與成員間的互動，都以工作目標的達成為主要考量，且個案公司之企業文化與兩性平權的制度，都較其他台灣企業落實，也不因為性別而在薪資、工作職級、升遷與任用上有所差異，所以性別這項背景因素並未明顯表現出與其他背景因素相同之影響。

由此，很明顯看出來，在團體中的地位對於團體中的互動影響很大，但並不是成正比關係，不是因為教育程度高、工作職級高、服務年資深或年齡大，就一定會有較高的團體互動效能，而要看這些背景條件的組合不同而定。

#### 5.3.2 內在影響因素

個案團體在使用干預技術之前後，會經由影響五項內在影響因素，而改變團體的互動效能。

在兩個個案部門間，A部門明顯比B部門在採取干預技術後有較大的改變，因為在內在影響因素的十二個題目中，有十一個題目的表現，A部門都超越B部門，僅有在第十題「我喜歡運用我的人際技巧，化解同事間的衝突」，B部門的前後測表現出較大的改變，試圖表現

出B部門成員希望藉著其社會成熟度，來影響他人。

在訪談中也發現，A部門的成員對於此種干預技術的接納程度較高，在干預的過程中其成員參與率也較高，其主管在決定採用此干預技術、參與干預過程、干預前後配合人力資源部門之施測，以及配合個案訪談上皆表現出高度配合之意願與態度。主要是因為主管本人體認到作為領導者的角色，應能代扮演火車頭的角色，表現出成為團體成員之模範。顯然工作職級較高者，越表現出互動之傾向時，越能影響整個團體之互動表現。

經由干預技術改變內在影響因素，進而改變團體的互動效能，相反的，改變後的團體互動效能，也能對其內在影響因素發揮影響的效果。這個現象也在訪談時有所發現，因為訪談時，已是干預技術實施後三個月，A部門經過干預技術後整體之互動效能改變不少，確實與採取干預技術前團體之互動狀況差異很大。經訪談的成員表示，他（她）們能夠體會主管的用心，希望所有成員經由互相的認識，交換自己的想法與觀念，在過程中能學習到有效的方法，改善自己與成員的互動關係，進而增加所有成員對全體的目標的認同程度，最後能夠提昇團體之績效。

在訪談中，人力資源部門主管亦表示出相同的看法，他發現兩個部門在前後測中所表現的結果，與他個人對兩個部門的觀察蠻一致的，因為從主管的風格、成員積極的態度、干預過程中所有人投入的程度，他相信A部門的成員收穫應是最大的，對照前後測的結果與本人所訪談的心得，人力資源主管的觀察確實符合本研究之結果。

## 第六章 結論與建議

本章主要針對第五章的分析結果做匯整性的結論，希望能夠提供個案公司在推動組織發展干預技術的參考，同時也希望能以本研究為基礎，提供未來後續研究者方向與建議。

### 6.1 結論

本研究在第三章所提到的成員背景條件，經由組織發展干預技術之干預後，影響團體內在影響因素，進而對小型團體互動所造成之影響，從本研究可得到以下結論：

#### 6.1.1 成員背景條件

成員背景條件由五項構面所組成，包含「性別」、「教育程度」、「工作職級」、「服務年資」及「年齡」等條件。這五項條件在團體組成時即已決定，而且在採取干預技術前後皆不會改變。

##### (1) 性別：

在工作團體中逐漸扮演重要角色，但因在個案中兩部門成員之性別組合相近，在研究中並未明顯表現出兩部門的差異。

##### (2) 教育程度：

在研究中發現團體成員教育程度較高者，對干預過程之投入程度也較高，相對而言，也比較能對團體的互動影響較大。

##### (3) 工作職級：

工作職級代表成員在團體中的地位，職級分類越多者，代表團體地位之層級越多，不利於團體成員之互動。

##### (4) 服務年資：

服務年資與學習曲線相關，低年資比例越高者，其學習意願與能力越高，也越能與他人交換心得與想法，也有較多的活力與

他人互動。高年資比例者，學習意願較低，但因在團體中有較高的專業水準，成為意見領袖或領導者的角色機會較大，影響團體互動之效能之程度大。

(5) 年齡：

年齡與服務年資有相近的影響程度，但是專業水準如果沒有相對應的程度，則不會成為意見領袖或領導者的角色。所以年齡大加上職級高以及專業水準高者，在團體中人數不多，但卻成為影響團體互動的關鍵少數。

### 6.1.2 內在影響因素

內在影響因素是由成員之「溝通風格」、「團體共識」、「人際關係」、「衝突與問題解決」以及「團體工作氣氛」等五項因素所組成。

(1) 溝通風格：

人們總是認為很了解自己與他人，經過干預後，才發覺自己過去對自己的了解是有盲點的。對於這種自我的知覺到行為的改變，需要較長的時間調整，不容易在短時間內顯現出改變的效果。

在自己與他人的互動模式方面，經過干預後，則有明顯的改變。成員背景條件中「工作職級」、「服務年資」及「年齡」對「溝通風格」之影響亦較為明顯，尤其主管人員影響最大。

(2) 團體共識：

干預技術對團體成員在團體共識上的影響，由研究中發現其效果頗大，不僅在過程中促進了成員對團體共同目標的認識，也增加了成員對共同目標的承諾。

成員背景條件中，教育程度高、服務年資短者，在干預後，對團體共識之改變較大。

(3) 人際關係：

干預技術對提供團體成員於團體中保持中立客觀的立場有所幫助，但在人際技巧的增進並不明顯，這與干預技術的本質有關，本次干預技術主要在認知層面的提昇，而不是互動技巧層面。在成員背景條件方面，服務年資深、年齡大者，受到干預技術之改變較不明顯。反之，服務年資淺、年齡小者，受到干預技術之改變則較顯著。

(4) 衝突與問題解決：

本構面與上一構面相似，干預技術本身並未著重在技巧的提供，僅在認知層面提供說明，成員主要藉著已經具備的社會能力解決人際衝突，對於良好的衝突與問題解決必須仰賴更有效率的工具達成，例如品質改善工具、系統性思考方法、KT 法等等。

在成員背景條件方面，服務年資淺、教育程度高者，受到干預技術之改變較大，加上其學習能力及意願高，受到干預技術之影響較顯著。



(5) 團體工作氣氛：

干預技術對本構面之影響頗大，明顯表現在後測的結果上，經過干預後，成員普遍表現出於團體中感受愉悅程度的增加。這裡當然指的是互動過程中的感受。研究中也發現，這是經由某種程度的暗示造成，並非完全由干預技術中得到的。

在成員背景條件方面，與上一構面相近，服務年資淺、教育程度高者，受到干預技術之改變較大，因為有較多的互動活力促成。

## 6.2 建議

本研究對於主管人員負責提昇所屬部門組織之團體互動效能，以及人力資源部門負責推動組織發展干預技術時，有以下數點建議。

- (1) 在考慮除了訓練課程的解決方案外，其他如更高層主管個人溝通風格的調整，也是必須考慮的措施。研究中發現，工作職級高、服務資歷深者，能夠扮演意見領袖的角色，如果加上其專業的水準，更能增加關鍵少數的力量，如果配合溝通風格的調整，更能幫助團體互動的效果。
- (2) 使用更深層次的敏感度訓練及團隊建立法 (Team Building)，增進對自己及他人的認知程度，而藉由模擬的情境與任務分配，促進成員與成員間體驗新的互動模式，並加強成員溝通技巧與能力的提昇，使其縮短摸索人際技巧的時間，有助於團體互動的品質。
- (3) 主管如何鼓勵團體成員參加工作以外的聚會，採用更多的非正式聚會團體方式，例如郊遊，唱卡拉 OK，聚餐，爬山等等活動，將能增進成員間私人情誼交流，對成員間的互相了解有更多的幫助，建立成員間更多非工作上的交集，自然也能促進團體互動的成效。
- (4) 團體成員在辦公室之實體距離，如座位安排、距離等條件，都可能影響互動溝通效能，如預算充裕，可考慮更為人性化、工作團隊型態，或將流程上下游相關成員座位之距離拉近的辦公室佈置，將更能有助於團體之互動。
- (5) 提供系統性問題分析與解決的工具訓練，而且要求每位成員皆須參加，一方面加強工具使用的熟練度，以有效率的解決問題。另一方面經由工具使用熟練度的提昇，建立所有成員面對問題時所採取的溝通互動平台，提昇溝通效率，避免不必要的溝通誤會。



- (6) 主管如何維繫一個具有正面、建設性衝突的工作氣氛，將有機會達到雙贏的衝突管理目標。因為不同的工作團體或個人，永遠會因為個人或團體不同的利益或價值而發生衝突，在心平氣和、互信和尊重的立場下，比較有機會找到具有建設性的衝突解決方案。
- (7) 主管人員如何與人力資源部門保持密切之配合，亦是必須考量之因素。人力資源專業人員接受完整之行爲科學訓練，能夠協助主管對於成員個人與其他成員之間之互動關係與技巧提供諮商，從第三者中立之角度提出專業的解決方案，促進主管帶領所屬成員朝向組織發展的方向前進。





### 6.3 後續研究方向

本研究對於後續研究方向有幾點建議：

- (1) 本研究係針對團體內在影響因素作分析及探討，未來研究者可繼續對團體成員之背景條件、外在影響因素做更大規模之實證調查研究，運用統計分析方法，以確認本研究之結論。
- (2) 本研究選擇個案公司內二個相同性質的部門作分析，後續研究者可擴大至其他不同功能之部門作進一步之探討，或擴大至其他產業之公司推行之成效研究，驗證更為全面的結果。
- (3) 效與組織經營績效之關係，若能建立相關的模型，進一步分析探討，對企業界之應用應能有所助益。



## 參考文獻

### 中文部份

王光復，「訓練成效評估之著眼點及實施方法」，就業與訓練，60-66頁，2000年。

史帝芬·羅賓斯（Stephen P. Robbins），林財丁，林瑞發編譯，組織行爲，滄海書局，台中，2003年九月。

朱麗亞·伍德（Julia T. Wood），游梓翔，劉文英，廖婉如譯，人際關係與溝通技巧，雙葉書廊有限公司，台北，2002年元月。

克利斯·阿奇里斯（Chris Argyris）等，傅靜譯，有效溝通，天下遠見出版，台北，2001年二月。

李查·戴夫特（Richard L. Daft），李再長編譯，組織理論與管理，華泰文化，台北，2003年八月。

李誠等，人力資源管理的12堂課，天下遠見出版，台北，2002年六月。

林奕如，「變革管理課程訓練成效之評估及影響訓練成效之因素」，國立中央大學，碩士論文，2000年。

柯良旺，「組織發展技術之實施現況與個案探討」，國立清華大學，碩士論文，1995年。

胡雯雯，「臺、日、英、德企業教育訓練制度與組織績效關係之比較研究」，國立中央大學，碩士論文，2002年。

張春興，心理學，東華書局，台北，1993年。

約翰·科特（John P. Kotter），邱如美譯，企業成功轉型 8 Steps，天下遠見出版，台北，1998年一月。

約翰·科特（John P. Kotter）等，周旭華譯，變革，天下遠見出版，台北，2000年二月。

約翰·科特 (John P. Kotter)，丹·柯恩 (Dan S. Cohen)，潘東傑譯，引爆變革之心，天下遠見出版，台北，2002年十二月。

麥可·漢墨 (Michael Hammer)，詹姆士·錢畢 (James Champy) 著，楊幼蘭譯，改造企業：再生策略的藍本，牛頓出版，台北，1994年

孫本初等，組織發展，國立空中大學，台北，1999年三月。

楊昭烈，「員工管理問題類型及問題解決策略與組織變革型態的關係－以T公司為例」，國立交通大學，碩士論文，2002年。

趙惠文，「團隊建立訓練成效之評估」，國立中央大學，碩士論文，2002年。

蔡全智，「團隊發展影響因素之研究」，國立政治大學，碩士論文，1998年。

戴夫·尤瑞奇 (Dave Ulrich)，李芳齡譯，人力資源最佳實務，商周出版，台北，2001年十一月。

戴夫·尤瑞奇 (Dave Ulrich) 等，賴文珍譯，人力資源管理的未來，商周出版，台北，2002年二月。

簡建忠，訓練評鑑，五南書局，台北，1994年。

## 英文部份

Corporate Leadership Council, "Roles and Responsibilities of the OD Function", Corporate Executive Board, 2002

D. L. Kirkpatrick, Evaluating Training Programs: The Four Levels, Berrett-Koehler, San Francisco, 1994

Gay Lumsden, Donald Lumsden, Communicating in Groups and Teams: Sharpening Leadership, Wadsworth, California, 2000

George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, Managing Human Resources, South-Western College Publishing, Ohio, 2001

Jeffrey S. Bormaster, Carol L. Treat, Building Interpersonal Relationships Through Talking, Listening, Communicating, PRO-ED, Texas, 1994

Louis Carter, David Giber, Marshall Goldsmith, Best Practices in Organization Development and Change: Culture, Leadership, Retention, Performance, Coaching, Linkage, Massachusetts, 2001

Mel Silberman, The Consultant's Big Book of Organization Development Tools, McGraw-Hill, New York, 2003

Merrill C. Anderson, et al., Fast Cycle Organization Development: A Fieldbook for Organization Transformation, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000

Mike Woodcock, Dave Francis, 25 Interventions for Improving Team Performance, Gower Publishing, Hampshire, 1996

R. A. Noe, Employee Training and Development, Irwin/McGraw-Hill, New York, 2001

Robert M. Frame, Randy K. Hess, Warren R. Nielsen, The OD Source Book: A Practitioner's Guide, Jossey-Bass/Pfeiffer, California, 1982

Robert W. Rogers, et al., Organizational Change That Works: How to Merge Culture and Business Strategies for Maximum Results, DDI Press, Pennsylvania, 1985

Seymour Hamilton, A Communication Audit Handbook: Helping Organizations Communicate, Pitman Publishing, London, 1987

Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, Prentice-Hall, New Jersey, 2001

Stewart L. Tubbs, A Systems Approach to Small Group Interaction, McGraw-Hill, 1998

Susan A. Wheelan, Creating effective teams: A guide for members and leaders, Sage Publications, California, 1999

Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley, Essentials of Organization Development and Change, South-Western College Publishing, Ohio, 2001

W. Brendan Reddy, Intervention Skills: Process Consultation for Small Groups and Teams, John Wiley & Sons, California, 1994

W. Warner Burke, Organization Development: A Process of Learning and Changing, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts, 1994

Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr., Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, Prentice-Hall, New Jersey, 1999

Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr., Robert A. Zawacki,  
Organization Development and Transformation: Managing  
Effective Change, McGraw-Hill, 2000

William J. Rothwell, Roland Sullivan, Gary N. McLean,  
Practicing Organization Development: A Guide for Consultants,  
John Wiley & Sons, California, 1995



## 附錄

### 附錄一、DISC Workshop前後測問卷

#### 工作團隊互動模式問卷

各位同仁大家好，

這份問卷是爲了瞭解在目前工作環境中，您的行事風格及您與工作團隊成員間互動的狀況，以幫助您所屬的工作團隊互動效率/效益的提昇。

所有的填答資料只會作整體的分析報告，您個人所填答的內容不會公開，請放心填答。

在填寫時，請以目前工作環境中的自己，及所屬的工作團隊爲填答對象。

本問卷填答僅需 6 分鐘，請開始填答。

人力資源服務處 敬上



對象：主管，非主管

選項：是，否，不確定

1. 我清楚瞭解自己的行事風格
2. 我清楚瞭解我部門同事的行事風格
3. 我清楚瞭解自己與同事的互動模式
4. 我清楚瞭解同事間的互動模式
5. 我能夠彈性運用不同的溝通方式，與不同風格的同事互動
6. 我能夠調整自己的行事風格，以順應不同風格的同事
7. 我經常提出自己的看法/意見，以幫助工作團隊產生共識
8. 我經常鼓勵同事提出他（們）的看法/意見
9. 我經常以中立客觀的立場，來聆聽同事的看法/意見
10. 我喜歡運用我的人際技巧，化解同事間的衝突
11. 我喜歡幫助同事找到解決方案
12. 我喜歡我所屬團隊的工作氣氛
13. 其他意見與建議：



## 附錄二、資材部門主管訪談問卷

x x x 先生/小姐您好：

這份問卷純粹為學術性訪談之提要，目的在瞭解貴公司推動組織發展的歷程、運用干預技術之情形，以及對部門內成員互動關係之影響。所提供之資料，保證僅做學術分析及研究之用，決不擅自對外發表，敬請安心賜教，也感謝您為本學術研究盡一份心力。

國立交通大學管理科學系碩士在職專班

指導教授：林富松博士

研究生：張文偉

聯絡電話：03-666 5066

### 一、公司現況與基本資料

1. 成立背景與沿革
2. 經營理念與核心價值

### 二、資材部門現況

1. 部門使命與職掌
2. 主要業務功能
3. 業務流程
4. 主要利益關係人
5. 部門內成員組合形態
6. 部門成員間主要互動形態
7. 目前面臨最大挑戰



### 三、使用干預技術之情形

1. 舉辦訓練或採用干預技術之目的
2. 實施成效
3. 成員行為改變狀況

### 四、部門主管與人力資源部門合作之情形

1. 為何尋求人力資源部門協助
2. 人力資源部門採取的步驟

### 五、其他非訓練性組織發展措施/活動

### 附錄三、學員訪談問卷

x x x 先生/小姐您好：

這份問卷純粹為學術性訪談之提要，目的在瞭解貴公司推動組織發展的歷程、運用干預技術之情形，以及對部門內成員互動關係之影響。所提供之資料，保證僅做學術分析及研究之用，決不擅自對外發表，敬請安心賜教，也感謝您為本學術研究盡一份心力。

國立交通大學管理科學系碩士在職專班

指導教授：林富松博士

研究生：張文偉

聯絡電話：03-666 5066

#### 一、公司現況與基本資料

1. 成立背景與沿革
2. 經營理念與核心價值

#### 二、資材部門現況

1. 部門使命與職掌
2. 部門及個人業務功能
3. 負責業務流程
4. 業務流程上下游關係人
5. 部門內成員組合形態
6. 部門成員間主要互動形態
7. 最常面臨之人際互動問題為何？採取何種策略因應？



#### 三、使用干預技術之情形

1. 舉辦訓練或採用干預技術之目的
2. 參與訓練之感受
3. 訓練結束後，個人或其他成員行為改變狀況

#### 四、部門與人力資源部門合作之情形

1. 為何尋求人力資源部門協助
2. 人力資源部門採取的步驟

#### 五、部門內其他非訓練性組織發展措施/活動

## 附錄四、人力資源主管訪談問卷

x x x 先生/小姐您好：

這份問卷純粹為學術性訪談之提要，目的在瞭解貴公司推動組織發展的歷程、運用干預技術之情形，以及對部門內成員互動關係之影響。所提供之資料，保證僅做學術分析及研究之用，決不擅自對外發表，敬請安心賜教，也感謝您為本學術研究盡一份心力。

國立交通大學管理科學系碩士在職專班

指導教授：林富松博士

研究生：張文偉

聯絡電話：03-666 5066

### 一、公司現況與基本資料

1. 成立背景與沿革
2. 經營理念與核心價值

### 二、個案部門現況

1. 部門使命與職掌
2. 主要業務功能
3. 業務流程、主要利益關係人
4. 部門內成員組合形態
5. 成員間主要互動形態
6. 目前面臨最大挑戰



### 三、使用干預技術之情形

1. 舉辦訓練或採用干預技術之目的
2. 實施成效
3. 前後測之結果
4. 成員行為改變狀況

### 四、人力資源部門之情形

1. 人力資源部門角色
2. 人力資源部門採取的步驟及解決方案

### 五、公司內其他非訓練性組織發展措施/活動