

國立交通大學

經營管理研究所

碩士論文

組織領導者威權領導與團隊間投機行為
對組織績效之影響-以組織承諾為中介變數

The Effect of Autocratic Leadership and Peer Teams'
Opportunism on Team Performance:
A Mediating Role of Organizationl Commitment

研究生：吳天佑

指導教授：林介鵬 博士

中華民國一〇二年六月

組織領導者威權領導與團隊間投機行為對組織績效之影響

-以組織承諾為中介變數

The Effect of Autocratic Leadership and Peer Teams' Opportunism on Team Performance: A Mediating Role of Organizationl Commitment

研究生：吳天佑 Student：Tien-Yu Wu

指導教授：林介鵬 Advisor：Chieh-Peng Lin



碩士論文

A Thesis

Submitted to Institute of Business and Management

College of Management

National Chiao Tung University

in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master in Business Administration

June 2013

Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國 一〇二年六月

組織領導者威權領導與團隊間投機行為對組織績效之影響

學生:吳天佑

指導教授:林介鵬 博士

國立交通大學經營管理所 碩士班

中文摘要

本研究檢視組織領導者採取威權式領導模式與組織內部團隊之間的投機行為透過組織承諾的中介效果對於團隊績效的影響，以及團隊的資源充足性對於團隊績效之影響。以組織內部團隊為樣本單位，針對國內 37 間科技產業之內部團隊作抽樣調查，共計回收 129 份有效樣本，進行統計檢定。研究結果証實威權領導模式並不會直接的影響到團隊績效，然而，團隊之間的投機行為卻確實會透過組織承諾負向的影響團隊績效，並且對於組織承諾與團隊績效之間的關係存在負向的調節效果，而團隊之資源充足性亦確實會直接的影響團隊的績效。根據本研究結果，即便過往部分研究認為威權式的領導會使得被領導者產生負面的反應，但組織領導者卻可透過適當的領導方法使得威權式領導不至於對於績效產生負面的影響。另外，組織內部為則應盡量避免發生團隊之間的投機行，以及就團隊的需要給予其適當並充足的資源，才能避免影響進而提高團隊績效。

關鍵字: 領導理論、威權領導、團隊投機行為、資源充足性、組織承諾、團隊績效

The Effect of Autocratic Leadership and Peer Teams' Opportunism on
Team Performance:
A Mediating Role of Organizational Commitment

Student: Tien-Yu Wu

Advisor: Dr. Chieh-Peng Lin

Institute of Business and Management
National Chiao Tung University

ABSTRACT

This study investigates two types of influences on team performances, one involving team leaders' adoption of autocratic leadership and the intermediate effect of organization-internal peer teams' opportunism through team's organizational commitment, and the other, the adequacy of team resources. Treating organization-internal teams as samples, the study targets teams within more than 70 nationwide technological businesses for investigation. 129 effective samples have been collected and run for statistical evaluations. The results of research prove that autocratic leadership does not necessarily influence team performances. However, peer teams' opportunism does negatively influence team performances through team's organizational commitment and negatively alters the relationship between team's organizational commitment and team performances. Moreover, the adequacy of team resources also directly influence team performances. Although some previous studies demonstrate that autocratic leadership causes negative reactions from the subordinates, according to the results of the study, negative influences of autocratic leadership on team performances can be avoided through appropriate measures of leadership taken by team leaders. Besides, organization-internal peer team's opportunism should be avoided as much as possible, while appropriate and adequate resources should be provided based on team needs in order to avoid influences and consequently enhance team performance.

Keywords : leadership theory; autocratic leadership; organizational commitment;
peer teams' opportunism; team resources; team performance

誌謝

回想去年的這個時間正開始這篇論文的寫作，從與介鵬老師討論擬定題目、整理資料、搜集數據，經過了一年的寫作終於接近尾聲。在將近一年的寫作過程中儘管在研究上時有遇到困難、有時也因其他的瑣事使得時間的分配上不能完美的兼顧，但幸好一路上遇到不少貴人的協助與體諒，才能夠順利到達今日的成果。希望能借此機會將我對大家的感謝留在這邊。

首先最要感謝的是我的指導教授，林介鵬老師。從一開始擬定題目介鵬老師就不厭其煩耐心的與我們討論，並在後續的指導過程中不斷的與我們交換意見，並且在我們對於理論有所不懂或對於推論有不慎瞭解的地方給予我們指導與協助，寫作後期老師有機會到哈佛作研究，仍然不斷的用 E-mail 越洋給予我們指導與叮嚀，深深覺得我們在碩班的生涯中能遇到介鵬老師，真的是很幸運的。另外，也非常感謝介鵬老師的朋友周勝武教授，在介鵬老師出國作研究的期間在國內就近的給予我指導與協助，又由於這篇研究在樣本資料的搜集相對比較困難，這部分要不是透過周老師的大力協助，我想我並沒有辦法完成到今天的程度。在這邊還要特別感謝介鵬老師的博士班學生，民翎學長，除了在寫作過程中有任何的瑣碎問題都提供給我們非常好的意見與幫助之外，民翎學長經常不斷的以自己過往的經驗分享給我們，使得我們無論在論文寫作中、統計資料分析時、即將面對口試甚至口試之後的流程都能夠在心裡面事先了解而感到安定，最終能夠順利的、內心踏實的走到這個階段。另外，也要感謝我的口試委員，交大經管教學最為嚴謹，受人尊敬的丁承教授，以及丘周剛跟張國忠教授等師長。感謝師長們在口試時給予我的許多寶貴意見，不僅僅使得這篇論文有更多向上提升的空間，更使得我在未來若再有機會從事論文的相關寫作時，會有更好的方向與依歸。

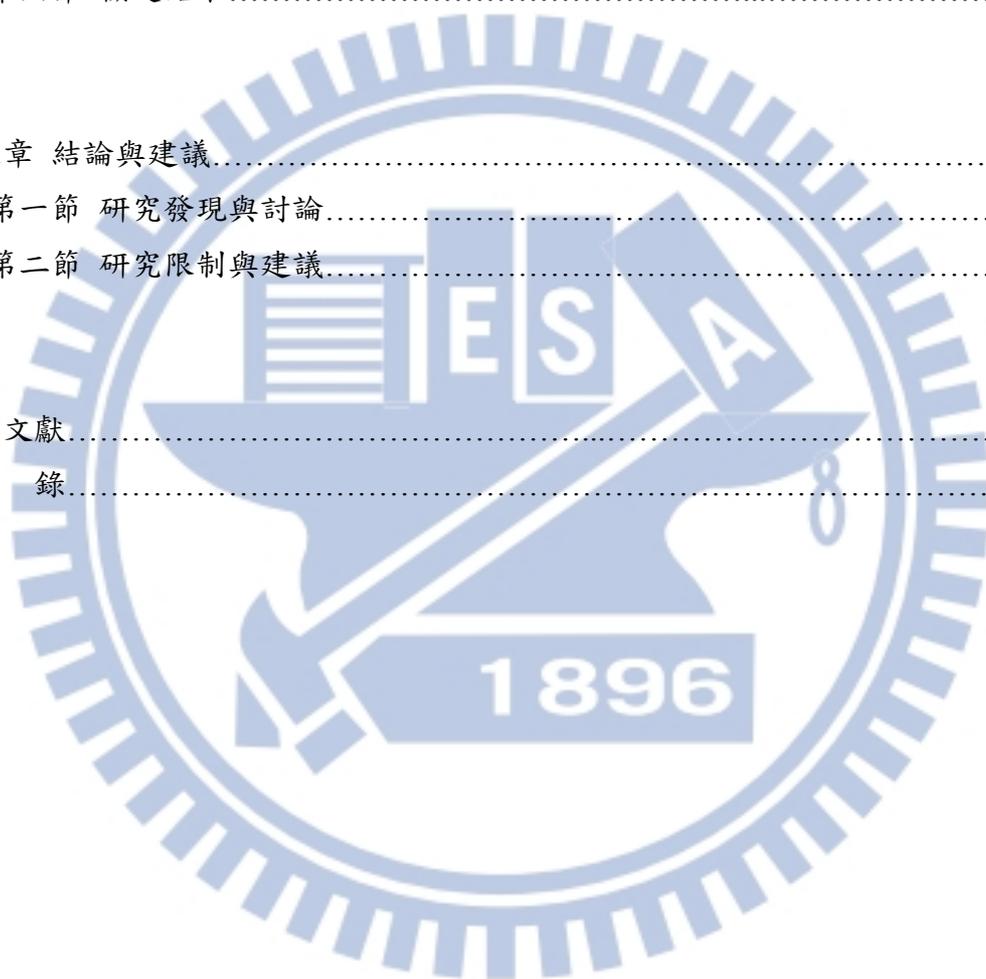
最後，一定要感謝的是我的爸爸媽媽，碩士生涯即將完成的今天，能擁有看似完整的學歷跟身邊的一切，更可貴的是養成我健全的人格與獨立思考判斷的能力，全部都是父母親給我的，千言萬語無法表達心中的感動與感謝，謝謝您們。

目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
誌謝.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	vii

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 領導理論.....	4
第二節 組織領導者之威權領導.....	12
第三節 同級團隊.....	17
第四節 投機行為.....	20
第五節 團隊資源.....	24
第六節 組織承諾.....	29
第七節 團隊績效.....	34
第三章 研究方法.....	38
第一節 研究架構.....	38
第二節 研究假設推論.....	39
第三節 變數之操作型定義與衡量.....	41
第四節 問卷設計.....	46
第五節 資料蒐集方法.....	47
第六節 資料分析工具與方法.....	48

第四章 資料分析結果.....	51
第一節 樣本結構.....	51
第二節 組內一致性分析.....	52
第三節 整體配適度分析.....	52
第四節 信效度分析.....	54
第五節 假設檢定.....	57
第六節 檢定結果.....	59
第五章 結論與建議.....	60
第一節 研究發現與討論.....	60
第二節 研究限制與建議.....	62
參考文獻.....	65
附 錄.....	73



表目錄

表 2-1 國外學者對領導之定義.....	5
表 2-2 國內學者對領導之定義.....	7
表 2-3 特質論的領導特質類型.....	9
表 2-4 領導行為理論相關分類.....	10
表 2-5 威權領導行為與部屬反應.....	15
表 2-6 團隊之定義.....	19
表 2-7 投機行為之案例.....	23
表 2-8 資源相關名詞.....	25
表 2-9 策略性資源的內涵.....	28
表 2-10 資源形式的分類.....	28
表 2-11 國內外學者對組織承諾的定義.....	30
表 2-12 組織承諾的分類.....	33
表 2-13 國內外學者對於績效的定義.....	35
表 2-14 團對模型分類.....	36
表 3-1 領導者的威權領導衡量.....	42
表 3-2 同級團隊的投機主義衡量.....	43
表 3-3 團隊之組織承諾衡量.....	43
表 3-4 團隊資源充足性的衡量.....	45
表 3-5 領導者威權領導衡量.....	46
表 4-1 人口統計變數分配.....	51
表 4-2 組內一致性指標.....	52
表 4-3 整體模式配適指標評估.....	53
表 4-4 信度分析.....	54
表 4-5 驗證性因素分析.....	55
表 4-6 檢視區別效度之卡方值差異檢定.....	56
表 4-7 迴歸分析.....	58
表 4-8 研究實證結果.....	59

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖.....	3
圖 2-1 領導研究之發展脈絡分析圖.....	8
圖3-1 研究架構.....	51



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

在世界地球村(global village)這個名詞早已不是口號的現今社會，把市場拓展全球已是全球企業共同的趨勢，而隨著公司規模日益龐大，所有權與經營權分離的營運模式也隨之成為世界的主流。然而，全世界的經營者為了協助企業所有者達到權益極大化的目標，無不使出渾身解數，因此，如何才能稱作是一個成功的領導者，無疑是一個非常重要的議題。

而有鑒於領導的重要，現代領導理論(modern leadership theory)在現今社會科學的研究中無疑是一門顯學，又其中有關「威權領導」的相關議題則為近年領導理論之中快速發展的一個概念。事實上，綜觀國內、外許多的企業領導者都擁有這方面的特質，因而威權領導的相關研究成為領導理論中一個受到重視的議題並不讓人感到意外。然而，眾多相關理論對於領導者具有此一特質的評價兩極，就如同大多數的社會科學研究一般，威權領導對於領導的成效究竟是有正面的助益亦或是負面的抑制也很難有統一的定見。因此本研究希望透過實證的方式，嘗試從實務的角度來對於領導者的威權領導行為作一個探討。

另外，自 2000 年 Stiglitz、Akerlof 及 Spence 教授等人以資訊經濟學相關議題獲頒諾貝爾經濟學獎，資訊經濟學相關理論就此蓬勃發展，迄今也已成爲經濟學領域的顯學。而將資訊不對稱的理論運用在管理實務方面，此舉將可以更貼近現實的角度來探討管理效率的問題，故近年來亦爲眾多研究所重視。而資訊不對稱下由機會主義所產生的「投機行為」遂成爲管理理論所關心的議題。本研究同樣希望透過實證的方式，就同事之間所可能產生的投機行為，探討這種互動情形下對於企業組織的影響。

第二節 研究目的

根據上述的研究動機可知，本研究所欲探討的是當企業的領導人存在所謂威權式領導的特質時，是否會影響員工對企業的組織承諾，進而對企業的績效造成直接性的影響。以及當同事之間的互動出現投機行為時，又是否會透過員工的組織承諾，直接企業績效造成影響；亦或者會透過調節變數的方式，間接干擾員工的組織承諾或員工所擁有的組織資源對企業績效的影響。

因此，整理本研究所欲探討的問題包括：

- (一) 領導者採取威權領導時，透過組織承諾進而影響企業績效的效果。
- (二) 同事間存在投機行為時，透過組織承諾進而影響企業績效的效果。
- (三) 同事間的投機行為減緩組織承諾對於企業績效影響的效果。
- (四) 企業內部團隊擁有充足的資源對於企業績效之影響效果。
- (五) 同事間的投機行為減緩內部團隊擁有充足資源對於企業績效影響的效果。
- (六) 針對研究結果研擬建議，以作為實務上企業組織內部運作之參考。

第三節 研究流程

本研究主要目的，在於探討企業領導人採取威權式領導時、以及同事之間存在投機行為時，對於組織內部績效的影響，因此在確認研究方向與主題後，隨即著手進行相關文獻的搜集與整理，在參考相關文獻後建構出本篇的研究架構與假設。為了驗證所擬的假設，先界定出研究範圍與對象，再進行問卷的設計並發放，接著搜集足夠的樣本後，即以統計軟體進行資料分析，將資料分析結果予以歸納解釋，作出結論，並針對研究結果提出管理實務的相關建議。

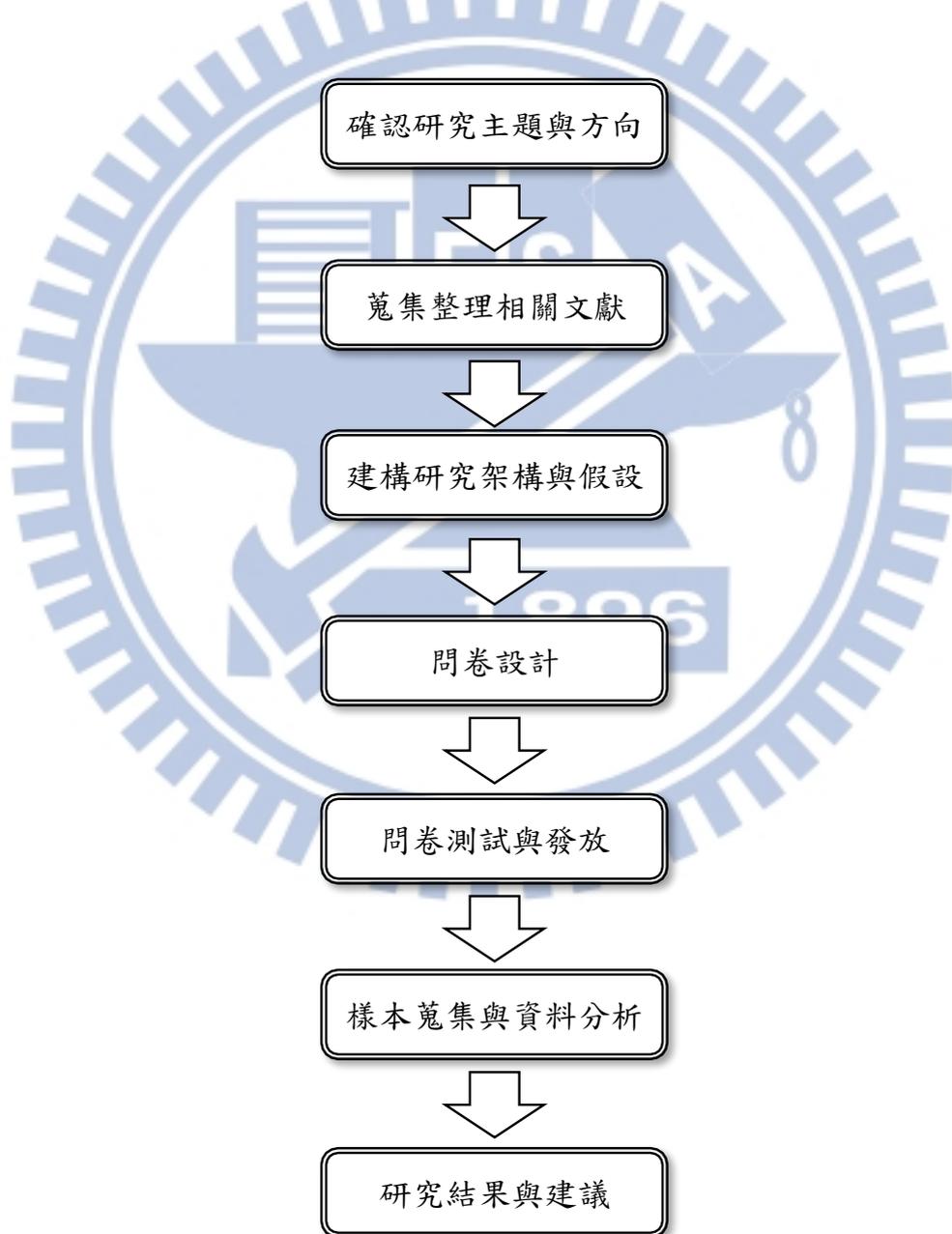


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

第一節 領導理論 (leadership theory)

在組織行為的領域之中，有關「領導」的議題，無論對於實務或學術而言都是一個相當重要的課題。早在數十年前，許多管理學者就已經開始從事有關領導方面的研究，迄今已進行了無數的相關研究，經由這些研究調查的結果顯示出在個人與組織的整合過程當中，透過「領導」這麼一個過程足以促使組織效能的提升。亦即，一個出色的領導者將能達到激發員工潛能、提升工作效率，並與之共同達成組織目標之效果。

一、 領導的定義

社會科學大辭典(Dictionary of the Social Science)中給領導一詞下了一個定義：「領導是一種無形影響力，在社會行為的互動過程中，發生共同的情感，以從事並完成客觀目標之工作。」而韋氏大辭典(Merriam-Webster's Collegiate Dictionary)中則將領導一詞的意思解釋為：「為獲得他人信仰、尊敬、忠誠及合作之行為。」

事實上，關於「領導」一詞所牽涉的範圍非常的廣泛，因此過去對於領導的相關研究也非常得多，Stogdills (1974) 就曾提到：「有多少人企圖去界定領導一詞的概念，就將產生多少有關領導的定義」。實務上，一個人在組織中擔任主管的職位，即為一個領導的角色，而這個角色通常會伴隨著某種程度的權威，使得領導在個人與組織的整合過程之中成為非常具有影響作用的因素，直接關係著員工作效率與成組織的成敗。也由於領導的議題在組織行為科學中十分重要，相關的研究自然非常得多，因此過去研究對於領導所下的定義也是非常得多。

Robbins、Kacpbs & Kaque(1990)對於領導(leadership)所做的定義是：「領導是給予成員一個有意義的目標，促使他們為了達成目標而努力，並且將努力予以結合的一種過程」。Hodgetts (1991) 則認為：「領導是影響成員並使成員達成某種特定目標的一系列過程」。更早些 Hollander (1969) 則以社會互換歷程(social exchange process)

的觀點，認為領導是由情境因素、主管的特質與期望以及部屬的特質與期望之間的互動所決定，進而認為部屬為了得到主管的賞識、酬償與親近，將會依據主管的期望來調整或持續自己的組織行為；相反的，主管也為了得到部屬的忠誠、熱誠、讚美與貢獻，也會依據部屬的期望來改變或持續自己的行為。就如同人與人之間的互動關係一般，主管與每位部屬或部屬與每位主管間的互動並不會完全相同，並且在互動過程中，雙方彼此間均扮演著相當重要的角色。

由於領導的定義如此的廣泛，Stogdill 在 1979 年出版的《領導教科書》一書中曾針對各種領導的概念作統整，並將領導的定義經由整理後列為十項，目的在說明各種概念下領導一詞的不同意涵：

- (1) 領導為一種「團體程序」。
- (2) 領導為某人之「性格特質」及其影響力。
- (3) 領導為化悲憤為力量之「藝術」。
- (4) 領導為對他人所做的「影響」力量。
- (5) 領導為一種「行動」或「行為」。
- (6) 領導為一種「說服」他人的知能。
- (7) 領導為一種「權力關係狀態」。
- (8) 領導為促成團體「互動的結果」。
- (9) 領導為團體中不同「角色」的扮演。
- (10) 領導為組織力量的「啟發」作用。

在國內學者的部分，許士軍(1993)也將領導一詞定義：「領導是在一特定情境下，為了影響一人或一群人之行為，使其趨向達成群體特定目標之人際互動程序。」

茲將國內外學者對於「領導」一詞的定義及觀點整理，如表 2-1、表 2-2：

表 2-1 國外學者對領導之定義

年代	學者	領導之定義
1935	Tead	領導乃是影響他人使其合作無間，致力於完成所期待目標的活動。
1939	Lewin	領導是團體的基本功能，是團體動力作用下的結果。
1950	Stogdill	領導是針對組織目標並完成目標而影響群體活動的能力。

1957	Hemphill& Coons	領導乃導引團體朝向共同目標行動的個人行為。
1960	Terry	領導乃係為影響人們自願努力，以達成群體目標所採取的行動。
1961	Tannenbaum	領導係一種人際關係的活動程序，經理者藉由這種程序以影響他人的行為，使其趨向於達成既定目標。
1970	Jacobs	領導是人與人的互動，其中一人以某種方式提供某種情報，使另一人深信若照做時，其成果會比較好。
1972	Davis	領導是一種說服他人熱心去追求明確目標的能力。
1973	Fleishman	領導是一個人企圖將某種影響力加諸於他人身上，以完成共同的目標。
1974	Haimann、Scott & Connor	領導是指揮、引導和影響他人選擇目標及達成目標的一項程序。
1974	Tead	領導就是一個人據以誘使他人達成某一任務所須之所有特質之總合。
1981	Bass	領導是一種能力、一種影響、鼓舞指引個人或團體邁向所追求的目標的一種能力。
1984	Rauch & Behling	領導是一個組織團隊朝向目標達成時影響活動參與的一種過程。
1985	Bass Tichy & Dvanna	領導為改變部屬、創造可達成目標的遠景並建立明確的達成途徑。
1986	Drucker	領導就是引領追隨者(follower)做正確的事、負有責任、且會成為注意的焦點。
1989	Yukl	領導是個體引導團體朝向共享目標的行為，是特定情境中的人際影響力，透過溝通過程達到特定目標。
1991	Robbins	領導乃影響團體達到目標之能力。而此影響的來源可能是正式的，譬如因為位於組織的管理階層而產生之影響力。
1999	House et.al.	領導是領導者以個人的能力，去影響激勵並結合 他人的意願，朝向具有效能且成功的組織去努力。
2002	Stephen P.Robbins & David A.DeCenzo	領導者能影響其他人去執行超過正式職權所能命令的行動。領導者意謂著能夠影響他人而又同時擁有管理職權的人。

資料來源：修改自陳獻宗(2005)

表 2-2 國內學者對領導之定義

年代	學者	領導之定義
1989	張今鑑	領導乃是相關首長與主管以適當的方法和行動，督促部屬由多人匯為一體，使大家以集體的努力，共赴事功，達成組織任務。
1989	黃昆輝	領導是一種影響力的發揮、是一種倡導的行為、是一種信賴的權威、協助達成組織目標的行動、且領導是一種達成組織目標的歷程。
1989	羅虞村	領導是一種人格或該種人格之效應、是一種倡導的行為、為團體歷程之焦點、角色分化的結果、交互作用的功能、影響力的發揮、達成團體及組織目標的手段或工具。
1989	許士軍	領導是在一特定情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某種群體目標之人際互動程序。
1990	張潤書	領導乃是組織之中影響系統在交互行為下所產生的影響力表現。
1995	陳彰儀	領導是一種對別人產生影響的過程，以及領導者透過一些方法或技巧來改變被領導者的行為，以達到預期的目標。
2002	林欽榮	領導一方面由組織賦予個人統御部屬，完成組織目標的權力，另一方面則給予領導者一種行為的影響力，於群體中激發每個份子努力於組織目標的達成。
2002	伍忠賢	領導是一種人際關係的活動程序，以影響員工進而達成目標的能力。
2003	李弘暉	領導代表指引、主動、教導與鼓勵，及積極的追隨。
2005	蔡培村	領導是做正確的事、重視前瞻願景與組織效能、強調激勵、協調、分析、統合以及創新等決策能力，領導的最高原則是智慧、行動、大愛的結合。

資料來源：修改自陳獻宗(2005)

二、 領導理論相關研究

當代管理學大師 Drucker 曾說：「管理者所面臨的是，既要求他們具備有效性，又使他們極難於達到有效性。的確，如果管理者們不致力於使自己成為有效的管理者，現實則會使他們陷於無效之中。」關於如何提高領導有效性的問題，包括心理學與管理學的眾家學者皆做過深入的討究，並提出不少理論，這些所謂的領導理論隨著時間軸的發展大致可以區分為四個主要的理論時期。最早出現是在 1940 年代初期，由重視領導者某些特質而衍生出的「特質理論」(trait theory)；隨後 1940 年代後期至 1960 年代所發展出來的理論，其研究重心則為領導者的某些特定行為，稱之為「行為理論」(behavioral theory)，此類研究學者認為領導的效率表現在領導者所展現出可被後天培養的某些領導行為，並非僅表現在領導者先天擁有的特質。在 1960 年代後期則出現所謂的「情境理論」(situational theory)或稱為「權變理論」(contingency theory)，上述三個時期習慣上統稱為「傳統領導理論」。爾後於 1970 年迄今則興起所謂的「現代領導理論」(modern leadership theory)又稱「互動理論」。以上領導理論的發展、演進如圖 2-1 所示。

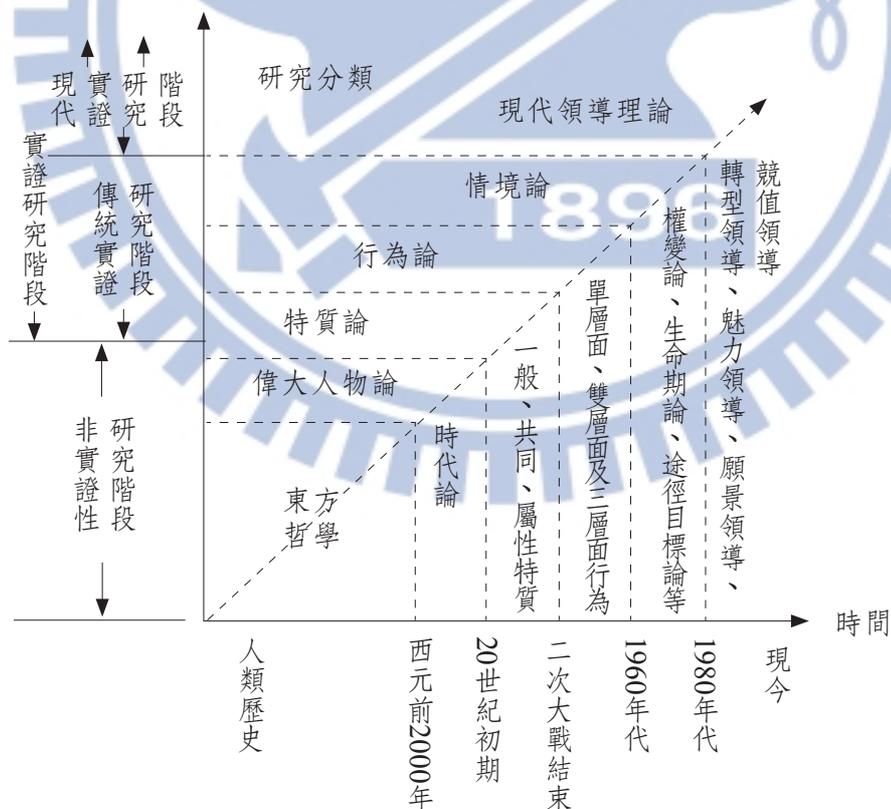


圖 2-1 領導研究之發展脈絡分析圖

資料來源：蔡培村、武文瑛(2004)，領導學(p29)，麗文文化事業股份有限公司。

(一) 特質理論

領導特質理論的研究在1940至1950年代相當盛行，主要是針對領導者與非領導者在個人特質上的不同進行研究(Bass, 1990)。由於早期學者多認為成功的領導乃由於領導者擁有某些個人特質，包括生理、人格特質、智力以及人際關係各方面。因此此方面的研究將重點放在研究成功的領導者的個人屬性，並將領導者的成功歸因於個人獨特的特質和能力。林欽榮(2002)將這些特質整理分為：心理特質、社會特質、生理特質以及其他特質等四類，如表2-3所示。

表2-3 特質論的領導特質類型

特質類型	內涵
1. 心理特質	主動、忍耐、毅力、熱忱、洞察力、判斷力、坦承、開放、客觀、智慧、敏銳性、自信心、反應力、幽默感、勇敢、具創造力、正直、具成就感、自我實現感、果斷力、樂觀、內在動機、情緒平穩、自我察覺能力、成熟人格、具強烈權力慾望。
2. 社會特質	同情心、社會成熟性、關懷心、道德心、得到信賴、良好人際關係能力、支配性、協調能力、領導力、說服力、社交能力、具犧牲精神。
3. 生理特質	身高略高、體重、儀表堂堂、身體健康、體格強壯、具活力、具運動能力、旺盛的精力。
4. 其他特質	豐富的知識、勤勉、能作自我管理、具人性觀、具督導能力、有高度的工作水準、良好的工作習慣、進取心、具魅力、負責、敬業、有完成工作的能力。

資料來源：林欽榮(2002)

Stogdill在1948年發表的文章中提出下列三點頗具權威性的看法，對領導特質論的眾多研究歸納並作出結論：

1. 只有人格特質，無法鑑別領導才能。
2. 究竟需要何種領導特質，係隨不同情境而有所差別。
3. 如欲發展特質論，應將個人與情境之特質，做統合的研究始能達成。

(二) 行為理論

行為理論的發展時期大約在1940年代後期至1960年代為主，而行為理論的出發點仍然如同特質理論一樣，是以領導者本身作為研究的核心。而不同於特質理論的是，行為理論關心的是領導者做了哪些「事」，導致了其成功，而非著重於領導者具有哪些「特質」。因此，當時行為理論學派的學者也認為領導效能是取決於領導者行為而非領導者特質，故成功的領導者是可以後天培養的。主要的領導行為理論有雙導向理論、兩構面理論、管理方格理論與領導行為連續構面理論，相關分類方式彙整於表2-4。

表2-4 領導行為理論相關分類

年代	提出者	領導行為分類
1939	Lewin	獨裁式、民主式、放任式。
1945	Ohio State University	體制型、體恤型。
1945	University of Michigan	員工導向、生產導向。
1958	Tannenbaum & Schmidt	以上司為中心之領導、以部屬為中心之領導。
1964	R. R, Blake. & J. S, Mouton	關心員工、關心生產管理方格理論。
1967	Likert	剝削式獨裁、仁慈式獨裁、協商式民主、參與式民主。
1970	W. J, Reddin	任務導向、關係導向、領導效能。

資料來源：陳獻宗(2005)

而上述行為理論之中則屬美國俄亥俄州立大學(Ohio State University)於50年代早期所提出，以「體恤因素」(consideration factor)與「結構因素」(initiating factor)界定出領導的兩個構面的研究最為知名，並且在後續的研究中陸續發現這兩個構面具有很高的信度與效度。另一較知名之行為理論研究則屬Blake與Mouton兩位學者於1964年提出，以「關心生產」與「關心員工」為兩個構面所建構出的管理方格理論(management grid theory)，而管理方格理論之結論則為領導型態提供了一個較佳之概念架構。

(三) 權變理論

相較於1960年代以前的心理學者主要從領導者的特質和行為角度觀點來研究有效領導的行為，1960年代以後，許多學者則針對情境的不同提出了所謂的「權變理論」，又稱為「情境理論」。權變理論學者認為領導行為的效率不僅決定於領導者的特質和行為，同時決定於領導者所處的具體環境，例如被領導者的條件、工作性質、時間要求、組織氛圍等。換言之，有效的領導是由領導者、被領導者和環境條件三者所共同決定的。

權變理論學派把領導看作是一個動態過程，領導行為應隨著被領導者的特點和環境條件的變化而變化。領導的特質、行為及能力不是天生不變的，而是彈性變化並從實踐中逐步培養形成和發展的。此理論之共同特色，在於同時考慮領導者個人特質與情境特徵或情境變項在領導現象中的重要性，並探求二者的搭配與領導者效能之間的關係。而權變領導理論與早期領導者行為理論最顯著之差異在於權變領導理論認為不可能有一放諸四海而皆準的領導方式存在，在此概念下，權變理論學者從不同的角度提出各種理論模式，其中較為知名的則為Fiedler 於1967年所提出的「領導權變模式」(fiedler contingency model)與House 在1971年所提出的「途徑-目標理論」(path-goal theory)。

(四) 現代領導理論

現代領導理論又稱為「互動理論」，此模型最早由Burns(1978)在政治領導者的研究中所提出，後來Bass(1985) 及其他學者將此理論做進一步的發展，提出了包括交易型領導(transactional leadership)與轉換型領(transformational leadership)兩個主要的理論。大多數的領導理論模型講述的都是交易型領導者，這類型的領導者藉由任務的需求和角色的劃定，指引或激勵員工朝向既定目標發展。而所謂轉換型領導者則激勵員工超越個人利益去實現組織利益，並且他們關心員工的發展需要，同時他們激勵和鼓舞員工付出更多的努力來實現群體目標。

而在實務上，轉換型領導經常是建立在交易型領導的基礎之上，亦即兩種領導類型的特徵體現在同一個領導者身上。因此兩種領導方式和類型間不存在誰代替誰的問題，而是補充與被補充的關係(Bass, 1997)。

第二節 組織領導者之威權領導 (autocratic leadership)

領導者會先藉由對願景的勾勒來建立方向，然後再對人們溝通並激勵其克服障礙，以獲得人們的合作(Robbins,1990)。而組織為了具有理想的效能，必須要有良好的領導者與管理行為，以確保領導者所提供的願景及策略能夠轉換為正式且可行性高的計畫，並透過組織的運作落實執行工作目標，最後監督整個計畫的成果以符合組織的策略目標。而在過去的研究當中也證實了不同的領導者在帶領同一個組織時，會產生不一樣的文化型態，同時也會有完全不同的績效表現。

一、組織領導者

MBA 智庫百科中所定義的領導者：所謂領導者，是指居於某一領導職位擁有一定領導職權承擔一定領導責任實施一定領導職能的人。在職權、責任、職能三者之中，職權是履行職責、行使職能的一種手段和條件，履行職責、行使職能是領導者的實質和核心。但是，領導者要想有效地行使領導職能，僅靠制度化的、法定的權力是遠遠不夠的，必須擁有令人信服和遵從的高度權威，才能對下屬產生巨大的號召力、磁石般的吸引力和潛移默化的影響力。

牛津英文辭典(The Oxford English Dictionary)中則給予了領導者(leader)一詞一個更加明確的定義：「一個在公司、企業或是運作中作為帶領的人(a person who takes the lead in a business, enterprise, or movement)，或給予其他人行動或意見上的指引之人(a person who guides others in action or opinion)。」Day, Gronn & Salas (2004)亦定義所謂領導者是：「將執行領導以完成團隊中未達成的目標與任務為主要目的之人。」此外，葉宗泯 (2004)則將領導者定義為：「在兩人以上的人際關係之中，試圖影響他人以達成既定的目標與結果之人。」基於以上觀點可針對領導者的解釋做以下兩點歸納：首先，領導者須處於兩人或兩人以上的環境或團隊中，並擔任指導與帶領其他人的工作；其次，領導者給予他人指導或影響的目的，是為了完成既定的目標與工作。而本研究針對組織領導者之定義則是：組織(或企業)經營中的最高領導人。

二、 領導者類型

Miner(1960)指出主管人員應該扮演下述六種領導者的角色：

- (一) 主管使其部屬期望能獲得上級的肯定與支持。
- (二) 主管能接受未來任何強烈的挑戰。
- (三) 主管應主動、積極，對工作能負起完全性的責任。
- (四) 主管對部屬能行使權力並指導部屬行為，並採用獎懲使部屬執行期指示。
- (五) 主管必須超然於群體之外並俱有遠見。
- (六) 主管要能夠面對行政事務的瑣碎並且從工作中獲得滿足。

Levicki(2000)亦在其文章中認為領導者可分為「策略領導者」與「名義領導者」兩類，分別俱有特性如下：

(一) 策略領導者

1. 俱有獨立的精神並具備良好的判斷能力。
2. 顯現領導能力的特殊徵兆（尊貴、自在的儀態、自尊、尊重他人）。
3. 能夠與不好的領導者建立良好的關係。
4. 可以迅速掌控新的工作，獲得晉升能夠在短時間內培養下次晉升所需的能力。
5. 對於與工作相關的任何新事物都俱有強烈的學習意願。
6. 具有魅力，所有人都希望能夠與他或她做朋友。

(二) 名義領導者

1. 知道如何美化自己的形象，經常誇大自己的領導技巧。
2. 相信自己有資格身處高位，同時會不擇手段保衛其權位。
3. 他們不需具備任何領導才能，只要不斷提升和改變政治技巧便足以達到高位。

奚永明(1999)則認為領導者不論其位於何種位階，都必須扮演以下四種角色：

(一) 遠景領導者

1. 將企業的發展方向，清楚而明確地與員工溝通。
2. 能描繪且能促進團隊共同的態度與價值觀。
3. 善用活潑的語言及行為來傳達熱情。
4. 懂得鼓舞人心。
5. 能在挑戰中越挫越勇並且能妥善處理壓力。

(二) 變革領導者

1. 有樂觀的精神。
2. 對組織內的各種危機訊號能夠敏感。
3. 能用不同的角度來觀察事情。
4. 勇於冒險，並且願意為所有的行動負責。
5. 訊息靈通，能迅速應變外界的變化。

(三) 權能領導者

1. 能統整眾人的意見與力量。
2. 努力使被領導者覺得自己有能力能夠全力以赴。
3. 能達成困難的目標。
4. 尋找或創造解決問題的機會，始部屬有表現的機會。
5. 能將功作的熱情感染給部屬並激勵部屬。

(四) 價值領導者

1. 為追求成功願意扛下更多的責任。
2. 追求完美，不以及格而感到自滿。
3. 身體力行，從實作中創造學習的價值，從錯誤中學習也從成功中吸取經驗。
4. 不僅重視結果，同時也注重過程中存在的價值。
5. 決策時能夠考慮各方的觀點。

三、 威權領導

牛津英文辭典(The Oxford English Dictionary)中給予威權領導一個明確的定義：「人們應該去順從權利或規則的一種信念(believing that people should obey authority and rules)，即使那些都是不公平的或是會使得他們失去人身自由的(even when these are unfair, and even if it means that they lose their personal freedom)。」韋氏大辭典(Merriam-Webster's Collegiate Dictionary)則將之定義：「有利於權力集中在某一個領袖或精英身上，卻不用對人民負責的關係(of relating to, or favoring a concentration of power in a leader or an elite not constitutionally responsible to the people)。」

實際上威權領導一詞乃源自於家長式領導理論(paternalistic leadership)，家長式領導是一種「類似父權的作風，具有清楚而強大的威權，但也有照顧、體恤部屬，

以及道德領導的成分在裡面」的領導理論模式(Westwood & Chan, 1992)。家長式領導模式中包含了威權領導(authoritarianism)、仁慈領導 (benevolent leadership)及德行領導(morale leadership)等三個成分，而在三者之中最顯而易見的成分即屬威權領導。Westwood & Chan(1992)認為在敘述企業高階領導人的特色時，大都將焦點放在威權領導的部分；而鄭伯璜(1993) 在開發家長式領導三元模式時，其研究構念也是由威權領導做為最初的開始。另外若從部屬知覺的角度觀察，威權往往是部屬對主管形成印象的主要訊息來源，原因在於威權領導行為大都具有較大的鮮明感(vividness)，而成為部屬最容易注意到的焦點(Sears, Peplau, Freedman & Taylor, 1988)。

而樊景立、鄭伯璜在 2000 年的研究中提到威權領導的意義乃是指：「領導者強調其權威是絕對而不容挑戰的，對部屬做嚴密控制，並要求部屬毫不保留地服從。」主要的威權領導行為包括了專權作風、貶抑部屬能力、形象整飾、及教誨行為，其中每一類的權威領導行為中又包含了行為類別的細項，例如：專權作風涵蓋了不願授權、下行溝通、獨享訊息、及嚴密控制等細項，整理於表 2-5。而相對於威權領導，部屬經常所呈現的反應則是順從、敬畏、及羞愧等行為。在威權領導方面，由於領導者認為他所了解的比部屬的還多，考慮也較周詳，所以部屬必須接受他的專權作風，也許部屬很難體會，其實他是為了整體的組織好，所以才會干涉部屬的行為，或者是嚴密的監控，甚至加以教誨或懲罰，使部屬能夠依照領導者的意志行事(鄭伯璜, 1995)。

表 2-5 威權領導行為與部屬反應

領導行為：威權領導	部屬反應：敬畏順從
1. 專權作風 (1) 不願授權 (2) 下行溝通 (3) 獨享訊息 (4) 嚴密控制	1. 順從行為 (1) 公開附和 (2) 不公開衝突 (3) 不唱反調
2. 貶抑部屬能力 (1) 漠視建議 (2) 貶抑貢獻	2. 服從行為 (1) 無條件接受指派 (2) 忠於領導者 (3) 信任領導者
3. 形象整飾 (1) 維護尊嚴	3. 敬畏行為 (1) 表現尊敬

(2) 表現信心 (3) 操控消息	(2) 表現畏懼
4. 教誨行為 (1) 要求高績效 (2) 斥責低績效 (3) 提供指導	4. 羞愧行為 (1) 勇於認錯 (2) 聆聽教訓 (3) 改過遷善

資料來源：修改於樊景立、鄭伯璦(2000)

樊景立與鄭伯璦亦於 2000 年的研究中亦認為威權領導會引起部屬兩種反應，即「順從」與「畏懼」，其中畏懼反映領導的手段與過程，而順從則是領導的目的與結果。基於 Etzoni(1961)的觀點，一個領導者的影響力之所以能夠實行，並讓部屬表現順從行為，主要可透過引起部屬三種投入(involvement)來達成，分別為：

1. 疏離投入(alienative involvement)

意指部屬因畏懼受到懲罰或不當對待領導者而順從。

2. 計算投入(calculative involvement)

意指部屬因趨利避害而順從領導者。

3. 道德投入(moral involvement)

意指部屬因內化或認同領導者而順從。

換言之，能使領導者影響力發揮的結果是順從，而讓部屬順從的方式很多，其中一種即為讓部屬感到畏懼。

周婉茹等人並於 2010 年的文章中認為威權領導可以根據控制焦點的不同，區分為人員取向與工作取向等兩種不同之威權領導取向：

1. 人員取向的威權領導(people-related)

指的是領導者強調其個人權威與對部屬的操控，以引發部屬的服從、順從及畏懼反應。例如：決策獨斷、要求服從、訊息操控及掌握互動歷程等的行為。

2. 工作取向的威權領導(task-related)

指的是領導者會嚴格監控部屬的任務與工作程序、要求高績效及維護組織規範，其目的在於要求部屬產生高的工作成果、引發自我要求及對工作之敬業態度。例如：

任務監控、原則堅守及目標設定等的領導行為(鄭伯璦、周麗芳, 2005)。

在上述兩種取向的威權領導之中，人員取向的威權領導有傷害部屬人格或尊嚴的領導行為；而工作取向的威權領導則不牽涉傷害到部屬之人格或尊嚴。因而主張，威權領導符合時代潮流的部分，會被保留或產生正向的結果；反之，就是淘汰或損害到部屬之態度或行為效能。(周婉茹、周麗芳、鄭伯璦、任金剛, 2010)。

第三節 同級團隊 (peer team)

19世紀美國政治家偉伯斯特(Daniel Webster)曾說：「人類許多極為重要的目標，唯有靠結合分散的個人，相互合作才能完成。」政治經濟學家瑞奇(Robert Reich)也在新美國故事(Tales of a New America)」中提到：「現在，即使是天才，也無法單獨思考出偉大的想法，因為現代的科學與技術已經複雜到不是一個人的腦子可以想的出來的。要揭開宇宙的新奧秘，需要一群天文學家、物理學家、還要電腦程式設計師。要對抗癌症，需要結合為生物學家、腫瘤學家、與化學家。」而團隊，就是這種為了一個共同的目標而結合不同能力的個人相互合作的組合。

一、團隊的定義

針對團隊一詞，許多學者都曾給予定義，儘管因研究觀點的不同因而在定義上有著些許的差異，但經過歸納可以發現，一般所認為的團隊至少要符合以下三點條件：第一、至少包含兩個人以上之成員人數；第二、藉由成員的互相合作與協調來完成既定的工作；第三、團隊成員皆為了共同的目標而努力。Shonk (1982)曾提出定義：「團隊包含兩人或兩人以上，成員彼此相互協調以完成共同的任務。」而 Jessup (1992)則認為：「當組織中的成員，形成一個團隊時，能夠彼此交流互動(interact)、產生相互依存(interdependent)關係，並且認為他們自己也被其他其成員認為屬於該團體，並確實遵守團體的共同規範，在相互連結的角色系統內去彼此影響、尋求團體的酬賞和益處、追求共同的目標，能夠有這些特徵，則稱為一個『真團隊』。」

許多學者也從績效的角度，認為團隊成員需共同為工作的成敗負責，或者應該以團隊的整體表現來決定成員的報酬與績效。Mohrman Cohen, & Mohrman (1995)

認為團隊可視為由一群一起工作的個人所組成，其中之成員相互依賴並分享共同目標，透過彼此間的互動及整合完成工作，以提供產品或服務，共同為工作的成敗負責。Hackman (1990)則提到，團隊內的成員能夠認同共同的目標，並擁有決定工作如何完成、進度如何安排及任務如何分派等決策權限，同時以團隊的整體表現或績效來決定報酬或回饋。

也有部分學者由團隊成員之間互補程度的角度提出他們的看法，認為團隊成員因為擁有不同的專業技能，必須透過相互的協調與幫助，才能達成團隊的目標。Swezey & Salas (1992)對團隊的定義為：「兩個以上的人中，個別成員都擁有專業技術與能力，為了達成相同且重要的目標或任務，而進行動態、相互依賴、適應性的互動，且每一個人都負責扮演特殊的角色或發揮特殊的功能。」Quick (1992)則認為團隊最顯著的特徵是：「成員將完成團隊目標視為最優先的，並且以其專業技術彼此互相支援合作，同時能清楚而公開地與其他成員溝通。」Katezenbach 與 Smith 則主張：「組織之中的團隊即是指一群人的組合，人數約為二到二十五人左右，其中的成員在才能上是互補的。」意即團隊成員具備不同的專業技能、問題解決能力、決策能力以及人際關係能力。而團隊成員認同彼此共同的目標與績效標準，並以此目標做為訂定績效標準的依據。最重要的，成員彼此互相信任、互相依賴、協調合作，對團隊工作具有高度的承諾與認同感。(Katezenbach & Smith, 1993)

自 1990 年代之後，學者們開始注意到組織內的合作與使用團隊的趨勢。組織以大量去除中階管理層級並配合自我管理團隊的組織授權模式已被證明對組織績效的提昇有重要的貢獻(Cohen, Ledford, & Spreitzer, 1996)。此外，學者更進一步指出，組織的競爭優勢存在於組織成員的知識與技能、以及組織成員的互動協調方式之中，而其中又以團隊的互動為佳(Johns & George, 1998)。

Maddux 曾於 1993 針對團隊的性質彙整提出以下七點特性：

1. 團隊成員相互依賴，且相互支援以達成團隊目標。
2. 團隊成員對本身工作及所屬單位能產生一種歸屬感。
3. 成員將自己的天賦與知識完全奉獻給組織，以達成團隊目標。
4. 成員在相互信任的氣氛下工作，也能公開表達想法與意見。
5. 成員能公開而誠懇的溝通。
6. 成員瞭解衝突的發生是互動時的正常現象，他們會建設性的主動解決衝突。
7. 成員們參與任何會影響團隊的決定。

Robbins 也於 1996 年整理並提出團隊工作的好處主要來自於下列三點：

1. 組織任務的完成愈來愈需要多種技能、知識與經驗，此時團隊工作的能力會優於個人的能力。
2. 相較於傳統功能部門的授權，團隊的設計能夠更迅速地針對任務需求加以重組，重新定義問題以及展開資源，故更適合於變動的環境中。
3. 透過參與與民主化，成員受到更高的激勵，而對績效的提昇有所助益。

茲將以往國內、外學者對團隊之定義整理餘下表 2-6。

表 2-6 團隊之定義

年代	學者	定義
1982	Shonk	團隊的定義為包含兩人或兩人以上，成員彼此相互協調，以完成共同的任務。
1992	Swezey & Salas	可區別的兩個或更多的人，個別成員都擁有專業技術與能力，為了達成相同且重要的目標或任務，而進行動態、相互依賴、適應性的互動，且每一個人都負責扮演特殊的角色或發揮特殊的功能。
1993	Lewis	團隊是一群認同並致力達成一共同目標的人所組成，這一群人相處愉快並樂於工作在一起，共同為達成高品質的結果而努力。
1993	Katzenback & Smith	團隊為一群個別成員的組合，團隊成員間擁有互補的才能並且認同相同的目標與績效標準，並致力於共同的方向，且互相信任以完成工作目標。
1994	Robbins	團隊是由彼此相互依賴的個人所組成的正式團體，共同負擔完成某項工作目標。
1995	Ainger, Kaura & Ennals	團隊是由一群有共同目標與意圖的人組成的團體，彼此帶給團體專業的技術與知識。
1995	Mohrman Cohen, & Mohrman	團隊是一群一起工作的人所組成，成員間相互依賴並分享共同目標，透過彼此間的互動及整合完成工作，並為工作的成敗負責。
1997	Cohen & Bailey	團隊是指工作上相互依賴、共同為工作成果分擔責任，並在社會體系裡將自己與他人看作是一個完整社會個體的一群人。

1992	楊俊雄	團隊是指具有高度信任的團體，成員之間相互支持合作，以每個人本身相輔相成的才能，共同為團隊的「使命」及共同目標而努力，成員之間講求溝通、意見參與、共同為績效的設定及達成而貢獻才華。
1994	孫本初	團隊是一個具有高度信任的團體，成員之間互助合作，以 每個人本身既有才能，共同地為團隊目標而努力。成員之 間重視溝通、意見參與，共同為績效的設定及達成而貢獻才華。
1999	李弘暉 鍾麗英	一小群具有不同技能的人相互依存的工作在一起；這群人認同於一共同目標，貢獻自己的能力，彼此分工合作，協 調溝通，為達成此一目標而其心努力，並共同承擔成敗認同。

資料來源：本研究整理

二、同級團隊

本研究所定義之「同級團隊」(peer teams)為在團隊的基本定義之下，限縮處於組織中相同部門內部的不同工作團隊、或者處於不同部門之間，卻因層級相近導致可能在業務上有直接或間接的競爭、合作等相互影響關係之任意團隊。限縮的目的為欲探討業務上可能有競爭、合作關係之團隊其行為上之相互影響關係，其餘分屬不同部門，又因層級相距太遠導致沒有直接或間接之競爭合作關係的團隊則不在我們欲探討的範圍之內。

第四節 投機行為 (opportunism)

新制度經濟學家 Williamson 曾說：「人們在經濟活動中總是盡最大能力保護和增加自己的利益。自私且不惜損人，只要有機會，就會損人利己。」簡而言之，人們基於「機會主義」(opportunism)所作出的行為即稱為「投機行為」，是一種損人利己的行為。而 Williamson 又認為損人利己的行為可大略分為兩類：一類是在追求私利的時候，附帶地損害了他人的利益，例如化工廠排出的廢水污染了河流，也就是經濟學所探討的外部性(externality)問題；另一類則純粹是以損人利己為手段為自己

謀利，如坑蒙拐騙、偷竊等行為。投機行為將造成社會經濟活動的資源浪費、阻礙社會發展，帶給社會難以估計的損失。而若投機行為反應到組織行為上，亦將會造成組織績效的降低，進而使得組織目標難以達成。

一、機會主義

Williamson 於 1975 年給予機會主義(opportunism)一個概念上的定義：「雙方缺乏坦率與誠實，以狡猾的手段利用合作夥伴去追求自身的利益(selfinterest seeking with guile)。」之後 Williamson 於 1985 年又對於機會主義提出一個更具一般性的定義：「機會主義係指組織意圖傳遞不完全或扭曲的訊息，以造成誤導、扭曲、隱瞞、混淆或困惑他人。」並指出機會主義是帶有狡詐的尋利行為，它包含的範圍不僅限於較單純的形式，如說謊、偷竊和欺騙等，機會主義更經常隱含著巧妙的詐欺，而此一現象的出現源於訊息的不完整或扭曲揭露，特別是蓄意誤導、扭曲、欺騙、困惑或以其它方式來造成混淆。因此，機會主義應對自然或人為所產生的不對稱訊息狀況負責任(Williamson, 1985)。

鄭仁偉、林秀霞、古佩玲亦在 1994 年的研究中定義所謂的機會主義：「機會主義不只是公然的作弊，並且是採用較不顯著手段但卻有目的的導使他人誤入歧途、扭曲真相、假裝與造成疑惑的方法。」並且在這份研究中認為在所謂機會主義中所產生的欺騙行為是沒有地方性的，組織或個人會狡猾的尋求自我的利益，故意在契約簽訂之前隱瞞某些重要資訊或在契約簽訂之後違反契約來圖利自己，因此為了避免這類的機會主義或投機行為的發生，交易雙方必須更進一步的掌握或監控互動行為中的細節。(鄭仁偉、林秀霞、古佩玲, 1994)

Wathne & Heide (2000)整理機會主義的相關文獻後，將機會主義分為兩類：

(一)故意的機會主義(blatant opportunism)

此種機會主義行為是由於資訊不完全或隱藏動機所導致。這樣的機會主義行為也被解釋為人類的「弱勢道德」(Douglas, 1990)，意即一方在交易中無法完全遵守合約或特定條款，而對對方不誠實。此類行為的發生主要分成三種情況：

1. 故意隱藏重要資訊

由於雙方利益的衝突或不一致，因此故意隱藏重要資訊來使得自己獲得最大

利益(Williamson, 1996)。此種行為容易造成「逆選擇」的問題(Akerlof, 1970)。

2. 消極隱藏重要資訊

此種情況為選擇性的透露資訊而使合作對方做出有利於自己的策略判斷。

3. 逃避義務

此種狀況發生在大量交易的同時，買方常要求賣方給予折扣，而賣方卻僅提供次級品質的產品所產生的「道德危機」問題(Hadfield, 1990)。

(二)合法的機會主義(lawful opportunism)

此種機會主義行為乃合法卻因不道德的追求私利所引起的機會主義行為。此類行為的發生主要分成兩種情況：

1. 契約

正式的契約在組織關係中扮演的角色有一定的侷限(Macaulay, 1963)。而在缺乏信任機制的組織中，雙方對契約並不會誠實遵守，加上契約通常有固定的期限，因此在這樣的條件下容易導致機會主義行為的產生(Heide & John, 1995)。

2. 投資特定資產

此種狀況為合作夥伴被要求參與投資某些特定的資產而形成之鎖進效果。

簡而言之，凡鑽制度的漏洞以獲取自身利益的行為，這樣的一種投機行為即可稱之為機會主義。而進行此等動作的人，可稱其為機會主義者、投機份子(opportunist)或是經濟學上所謂的競租者(rent seeker)。Simon在其1982年所發表的研究中認為：「人所具有的理性是有限理性(bounded rationality)，因此無論在社會中或是組織內人為或自發的制度，都將是一個不完全的制度(incomplete intitution)，也因此制度中難免存在一些可趁之機，意即凡是制度皆會存在漏洞讓機會主義者有鑽營牟利的機會。」

然而儘管機會主義的現象是建立在假設人們存在著自利傾向的基礎上，因此當企業組織在營運的過程之中，任何一方關係人都有可能因為自己的利益而不惜傷害合作夥伴，但這樣的情況並不表示所有的組織與個體都會表現出這樣的機會主義行為，而是指任何組織與個體在某些時刻都有表現出機會主義的可能性(Chiles &

McMackin, 1996)。

本篇研究所討論機會主義下發生之投機行為乃針對組織內同級團隊間的機會主義，以自身所屬團隊的利益為出發點，利用制度上的漏洞做出不同於組織內部其他團隊之共同利益為目標之行動，或者意圖對其他團隊傳遞不完全或扭曲的訊息以便達到自身團隊的最大利益。

二、投機行為的案例

投機行為乃基於人們自利傾向之假設下所作出的行動，故此類行為可能存在於任何兩造雙方接觸的行為之中，社會上舉凡：交易關係、雇用關係、代理關係甚至合作關係等過程中皆存在此種雙方行為，也因此投機行為彰顯的案例普遍存在於社會當中。茲將過去文獻所整理的一些投機行為造成影響的案例附於表 2-7。

表 2-7 投機行為之案例

出處	案例情況
Phillips (1982), <i>Journal of Marketing Research</i>	Manufacturer-salespeople relationships: Salespeople exaggerating expenditure reports.
Dutta, Bergen, and John (1994), <i>Marketing Science</i>	Manufacturer-reseller relationships: Resellers violating explicit resale agreements.
Wilkie, Mela, and Gundlach (1998), <i>Marketing Science</i>	Suppliers providing an alluring but insincere offer to sell a product or service they do not intend or want to sell.
Murry and Heide (1998), <i>Journal of Marketing</i>	Manufacturer-retailer relationships: Retailers receiving a priori allowances for displaying promotional materials without following through on the original agreement.
Walton (1997), <i>Fortune</i>	Buyer-supplier relationship: Lear Corp. deliberately misrepresented true skills and resources to Ford.
Kelly and Kenwin (1992), <i>BusinessWeek</i>	Buyer-supplier relationship: Lopez exaggerated the bids from rival suppliers to obtain lower bids.

Hadfield (1990), <i>Stanford Law Review</i>	Franchising relationships: Franchisees failed to follow the system's established quality procedures.
Besanko, Dranove, and Shanley (1996), <i>The Economics of Strategy</i>	Franchising relationship: Taco Bell violated the relationship with its franchisees by introducing the Taco Bell Express concept.
Barrett (1992), <i>BusinessWeek</i>	Buyer-supplier relationship: Fisher exploited a cost-plus arrangement with GM by modifying its internal manufacturing process.
Klein (1996), <i>Economic Inquiry</i>	Distribution relationships: Independent bottlers refused to adapt and/or extracted concessions from suppliers.
Muris, Scheffman, and Spiller (1992), <i>Journal of Economics and Management Strategy</i>	Self-referring physicians ordered unnecessary magnetic resonance imaging scans for patients.
Swedlow and colleagues (1992), <i>The New England Journal of Medicine</i>	Physicians prescribed excessive quantities of expensive drugs to patients.
Patterson (1992), <i>The Wall Street Journal</i>	Sears's mechanics prescribed and charged for repair services and parts that far exceeded customers' actual requirements.

資料來源:Wathne, K. H. and Heide, J. B., "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions," *Journal of Marketing*, Vol. 64 (4), Oct 2000, 36-51.

第五節 團隊資源 (team resource)

一、資源的定義

資源為組織或企業所擁有之創造的核心，是形成組織的關鍵，且具有其策略價值內涵。舉凡品牌、商譽、通路、特殊技術、專業能力、管理制度等要素，都可能成為集團企業的核心資源。Barney(1991)給了資源較明確的定義，認為資源：「必須符合具備經濟價值、稀少、無可模仿及持續性的四項條件。」並在1995年再次定

義資源為：「企業內部所有被公司用來發展、製造、傳遞產品或服務給顧客的相關資產和能力 Barney(1995)。」而司徒達賢(1995)將企業資源定義為：「企業的地基，是策略思考更深層與更基本的核心所在。」

自 Wemerfelt(1984)提出資源的概念後，學者們發展出一套「資源基礎理論」的架構來分析企業策略。資源基礎理論把企業視為所有可使企業成功的與其對手競爭之資源(resources)與能力(capabilities)的集合(Barney, 1986)。而 Barney(1986)也認為這樣的資源與能力是可藉由企業本身的累積培養，以形成長期且持久性的競爭優勢。Barney(1991)更進一步提出認為資源是否具有持續性競爭優勢的潛力，決定於是否具有下列的特質：

1. 價值(value)

資源的價值決定於是否能夠協助企業在決定執行策略時，增加它的效率與效能。

2. 稀少(rarefaction)

某資源需求者較擁有者多時，則此資源具有稀少性。

3. 無法完全複製與模仿(imperfectly replication/imitation)

可分為專屬性、模糊性、複雜性等三項特質。

4. 不可替代性(insubstitutability)

其他廠商無法以不同的資源來執行相同的策略，即該廠商可繼續持有競爭優勢。

簡言之，資源基礎理論強調企業的內部資源使得其獲得持續性競爭優勢的重要性(King & Zeithaml, 2001)。而同時認為企業的績效有賴於管理者如何有效的來運作組織，使其擁有稀少、無法模仿、具有價值、且不可替代的資源。而這些資源可以是有形的(tangible)，像是獨特的設備；或是無形的(intangible)，如品牌權益、專利權所保護的創新，亦或是無法模仿的管理能力。

自 Barney1986 年提出資源基礎觀點之概念後，引起後續學者的興趣與關注繼而蓬勃發展，可知道組織資源對企業經營的重要性。而資源基礎觀點的研究中，不同的研究對資源的定義不同，也以許多不同的名詞來定義資源，如能力、技能、策略性資產、資產、原料等(Grant,1991)。Barney(1991)亦將「資源」定義為「生產過程中的投入物」。由於資源在文獻上相似用詞很多，茲將資源相似用詞整理於表 2-8。

表 2-8 資源相關名詞

資源相關名詞	代表學者
資源(resources)	Barney (1986, 1991)

無形資產(invisible or intangible)	Itami & Rochl (1987) Hall (1992, 1993)
能力(capability)	Grant (1991) Stalk & Shulman (1992)
獨特能力(distinctive competence)	Andrews (1971) Htt & Ireland (1985) Selznick (1957) Snow & Hebiniak (1980) Stoner (1987)
核心能力(core competence) 核心技能(core technology) 核心資源(core resources)	Leonard-Barton (1992) Prahalad & Hamel (1990) Schoemaker (1992) Tampoe (1994)
組織能力或資源(organization competence resources)	Chandler (1992) Hayes (1988) Lado & Body (1994) Reimann (1982) Ulrich & Wiersema (1989)
策略性資產(strategic assets) 或策略性資源(strategic resources)	Amit & Schoemaker (1993) Winter (1987)
關鍵性資產(critical resources)	Tilles (1963) Wernerfelt (1989)
公司專屬能力(firm specific competence)	Pavitt (1911)
資源運用(resource deployment)	Hofer & Schendel (1978)

資料來源：林晉寬(1995)

二、資源形式的分類

Barney 曾在 1991 年的研究中提及資源在傳統上可按照實體資本資源、人力資本資源、組織資本資源來分類；而 Grant(1991)則認為 Barney 提出的三種資源，需再加上財務資源、科技資源、商譽資源三類資源，才是完整的資源架構。

Chatterjee & Wernerfelt (1991)則從資源基礎的觀點，將企業資源分成三類：

1. 實體資源(physical resources)

被歸類為固定的能力，像是廠房和設備等。

2. 無形資源(intangible resources)

無形資源擁有較實體資源更靈活的能力，像是品牌或創新能力等。

3. 財務資源(financial resources)

通常是所有資源中最具彈性的，因為它們能用來購買所有其他類型的資源。

而 Miller and Shamsie (1996)認為資源的分類要以產生競爭優勢的特性為區分的標準。他以資源的可模仿性為分類標準，將投入組織生產流程的資源分為財產資源和知識資源兩種：

1. 財產基礎資源

指公司合法擁有的資產，包含財務資本、實質資源、人力資源等。

2. 知識基礎資源

指公司無形的專業能力(know-how)及技能，因為知識基礎資源具有模糊性及資訊的阻礙，因而使得他人無法輕易的複製或模仿。

Hamel(2000)則將組織資源分類為核心能力、策略性資產、核心流程與配置：

1. 核心能力

指一家公司擁有的知識，包含技能與獨特的能力。

2. 策略性資產

品牌、專利權、基礎設施、專利標準、顧客資料以及其他稀有價值的東西。

3. 核心流程

為一家企業的實際運作，是企業將投入變成產出所運用的方法與進行流程。

4. 配置

連接能力、策略性資產與流程的方法，即公司如何以獨特的方法結合能力、資產與流程，來支援其特定的策略。

吳思華於 2000 年發表的文章中歸納多位學者的看法，提出策略性資源的概念，並且將資源分為「資產」與「能力」兩部分。其中的資源是指企業所擁有或可控制的要素存量，可進一步區分成有形資源與無形資源兩類；能力則是指企業建構與配置資源的能力，亦可再進一步分成組織能力與個人能力兩部份，如表 2-9 所示。

表 2-9 策略性資源的內涵

資 產	有形資產	實體資產	土地廠房、機器設備
		金融資產	現金、有價證券
	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權(商標、專利、著作權、已登記註冊的設計)、執照、契約/正式網路、資料庫等	
能 力	個人能力	專業技術能力 管理能力 人際網路	
	組織能力	業務運作能力 技術創新與商品化能力 組織文化 組織記憶與學習	

資料來源：吳思華(2000)

茲將學者對資源形式的分類彙整於表 2-10。

表 2-10 資源形式的分類

年代	研究者	資源形式分類
1991	Barney	實體資本、人力資本和組織資本資源
1991	Chatterjee & Wernerfelt	實體、財務和無形資源
1991	Collis	核心競爭力、組織能力、管理傳統
1992	Hall & Doing	功能性和文化性差異、位置與規定的差異
1994	Lado & Wilson	管理競爭力、輸入基礎競爭力、應變競爭力、輸出基礎競爭力
1996	Miller & Shamsie	財產基礎資源(人力資源、專利、契約、授權和註冊商標、設計等實體資源)和知識基礎資源(組織資源以及技術與管理資源)
1997	Hitt、Ireland & Hoskisson	有形資產(財務、實體、人員、組織)，無形資產(技術資源、創新資源、聲譽)
1998	Das & Teng	財務資源、技術資源、實體資源、管理資源

2000	Lai	實體資源、財務資源、執行能力、可用能力
2001	Brush、Greene & Hart	創業資源分為:人力(個人技巧、知識)、社會(外部關係、網路)、財務(個人及創業資金狀況)、實體、技術、組織(內部結構、流程、關係)
2002	吳思華	資源包括資產(有形資產、無形資產)與能力(組織能力、個人能力)兩大項

資料來源：本研究整理

第六節 組織承諾 (organizational commitment)

一、組織承諾的定義

組織承諾的概念源自於 1956 年 Whyte 發表的《組織人》(The Organization Man) 一書中所提到：「組織人，是為組織工作的人，同時也是屬於組織的人。」開啟了組織承諾概念之先河。而「組織承諾」一詞最早則是出現於 1960 年 Becker 在美國社會學期刊中所發表的〈Notes of the concept of commitment〉一文中，認為組織承諾是：「一種讓人們持續職業行為的機制。」

隨後 Becker 也將組織承諾的概念應用在組織研究上，其認為組織承諾乃是個體考量離開組織可能失去的利益(如退休金、年資、地位)與之前在組織中投入的成本(例如時間、心力)所產生的反應(Powell & Meyer, 2004)。之後 Grusky 在 1966 年於其發表的研究〈Career Mobility and Organizational Commitment〉中也使用組織承諾的概念並做出探討，其認為組織承諾是組織成員在整個系統中的一種自主關係。爾後組織承諾成了組織行為學上一個重要的研究議題。

另外，Kantor (1968)亦定義承諾：「是組織成員自動自發願意為組織付出能力，並對組織表現其忠誠。」而 Sheldon (1971)認為承諾：「係指個人對組織的正面評價以及認同組織目標。」Mitchell (1979)則認為承諾是：「組織成員對所屬組織展現忠誠、認同和積極投入的態度。」Porter, Steers, Mowday 和 Boulian (1974)則將組織承諾定義為個人對特定組織認同與投入的程度，而組織成員會對組織表現出三種傾向：

- (一) 強烈的信仰及接受組織的目標與價值。
- (二) 渴望繼續成為組織的一份子。
- (三) 願意為組織的利益而努力。

國內外學者基於本身研究目的上的差異，以及理論學派的觀點不同，對組織承諾賦予的定義也不盡相同，Morrow (1983)即聲稱有關於組織承諾的概念與衡量方式，至少有 25 種以上，茲將國內外學者對組織承諾的定義彙整如表 2-11。

表 2-11 國內外學者對組織承諾的定義

年代	學者	定義
1960	Becker	組織承諾是個體估算其對組織投資的回報。
1966	Grusky	組織承諾是整個系統中成員的自主關係本質之一。
1968	Kanter	組織承諾是個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願。而持續工作的承諾，是因為個人考慮到對組織的投資與犧牲，使其覺得離開組織的代價過高，而難以離開組織。
1971	Scheldon	組織承諾是個人與組織連結在一起的態度或傾向。
1973	Hrebiniak & Alutto	組織承諾是組織成員為了薪資、職位、專業創造的自由和同事情誼，而不願離開組織的一種行為傾向。
1974	Porter, Steers, Mowday & Boulion	組織承諾是個人對某一特定組織認同與投入的程度，包括(1)強烈堅信與接受組織的目標與價值；(2)個人願意為組織的利益而付出更多努力；(3)希望繼續留在組織中。
1977	Salancik	組織承諾是個人受限於過去自己的行為，而產生的一種對組織的投入。
1978	Angle & Perry	個人對組織的關心與忠誠的態度，具有組織承諾感的人，會比較願意為組織奉獻心力。
1978	Koch & Steers	組織承諾是個人在工作上的一種態度性反應。
1981	Farnell & Rusbult	組織承諾是對獎賞-成本關係的滿意度，以投資模式來解釋和預測組織承諾。
1982	Mowday, Steers & Porter	組織承諾是(1)對組織目標、價值的強烈信念與接受；(2)為組織盡力的意願；(3)維持繼續成為組織一份子的強烈渴望。

1987	Kawakubo	組織承諾是組織成員希望留在組織工作的意願。
1990	Reyes	組織承諾是認同組織價值，為組織投入與留任組織的強烈信念與傾向。
1990	Alpander	組織承諾是一種對組織的正向態度(1)認同組織目標；(2)工作會使組織成員感到快樂，認為工作是其本身的一部分；(3)對組織是一種忠誠及情感的歸屬，願意繼續留在組織內。
1991	William & Anderson	個人對組織的依附感、聯繫和公民行為，並且為了增進組織的效率，個人對於資源的轉換、創新和環境的適應等付出貢獻。
1992	Robbins	組織承諾是員工認同組織及組織目標，並希望成為組織一份子的程度。
2000	Moon	組織承諾是指對特定任務產生興趣並投入的程度。
1992	蔡進雄	組織成員願意為組織付出更多心力，並認同組織的目標與價值，且渴望繼續留現職的一種態度傾向。
1995	邱馨儀	組織成員對其組織目標、價值、信念的認同，並願意為組織付出更多努力與希望留在組織的態度。
2002	張惠英	組織成員對組織目標、信念的認同，願為組織付出心力，且繼續留任組織的態度。
2004	方雅漣	組織成員對組織目標及價值具有強烈信仰及接受度，願意為組織付出相當大的努力，有強烈的意願和組織維持關係。
2008	葉育秀	組織承諾是個人對工作一種態度和反應，一種對組織所有的歸屬感和公民行為，為了提升並幫助組織的績效與效率，個人對於資源的轉換、創新和在環境上的適應等願意付出努力。

資料來源：修改自陳文祥(1998)

由上述眾學者對承諾所下的定義可以發現，承諾多指個人願意為組織付出能力，展現其忠誠並投入其中以達成組織預設目標，並給予組織正向評價的一種態度傾向。Mowday、Porter 和 Steers (1982)統整過去學者對組織承諾之研究，歸納出九種不同的定義：

- (一) 對組織的態度或傾向，將個人對組織的認同予以連結或附著。
- (二) 社會行動者對於社會系統付出心力或忠誠之意願。
- (三) 是一種結構現象，為個人與組織間長時期投資交易或轉接之結果。
- (四) 為一種個人受其行動所限之狀態，經由這些行動產生維持其本身投入之信念。
- (五) 為一種組織目標與個人目標逐漸趨於一致的過程。
- (六) 成員對於組織系統整體關係之本質。
- (七) 組織承諾包括：組織成員之觀念，反應個人目前之地位，具備特別之預測能力，提供有關績效、工作動機、自動自發之貢獻及其他相關結果之預測。
- (八) 承諾行為為社會所接受之行為，該行為超過一般對承諾對象所期望之水準。
- (九) 指成員對組織之目標與價值，對於個人有關該目標與價值之角色及對於組織本身之因素，不同於純粹工具性價值之感情附著。

二、組織承諾之類型

組織承諾的定義雖眾多，立論的觀點也不盡相同，但在本質上是不衝突的，因此有學者試圖將組織承諾予以分類，嘗試將眾多的定義歸類於不同構面之下，並從中尋找差異，其中最常被採用的分類方式為 Meyer & Allen (1991)的說法。

Meyer 與 Allen 在 1991 年提出三要素的承諾模式(three-component model of commitment)，此模式以心理學的角度，認為承諾的意涵是指員工特性與組織的關係以及成員是否有繼續留在組織的意願，並且將承諾分為三種形態：

(一) 情感性承諾

員工內心認同組織的一種心理的承諾程度。

(二) 持續性承諾

員工欲保有原來地位與擁有的一種承諾度，是基於離開組織時的成本考量。

(三) 規範性承諾

員工自身認為有義務，且必須留在組織的認同程度。

茲將過去眾多研究對於組織承諾類型之分類，彙整於表 2-12。

表 2-12 組織承諾的分類

學者	構面	意義
Etzioni(1961)	道德投入	一種情感強烈的正面導向，基於將組織目標及價值內化，並對權威認同。
	計算投入	一種較低強度的關係，基於理性的交換利益和獎酬。
	疏離投入	一種負面導向，存在於剝削的關係中。
Kanter(1968)	永續承諾	個人對公司有所投資與犧牲，公司才得以生存，因此要離開公司之成本過高。
	凝聚承諾	由於先前公開放棄以前的社會關係，或是參加了增強凝聚力的儀式，因而對組織中的社會關係有依附關係。
	控制承諾	因為需成員放棄先前的規範而以現在組織之價值觀重新定義其自我觀念，而以組織規範修正其行為，以達組織所欲之方向。
Porter, Steers, Mowday(1974)	努力承諾	願意為組織付出更多的努力。
	留職承諾	強烈渴望繼續成為組織的一份子。
Staw(1977)	態度承諾	承諾對某一組織之強烈認同及投入
	行為承諾	個人在組織中已投入許多，而產生了沉沒成本，正因為沈沒成本把個人與組織緊密結合在一起，以至關係不可改變。
Stevens(1978)	規範性承諾	此種承諾是個體對某一特定行動的結果具有某種信念，並且對某種特定行為抱持規範的信念。
	交換性承諾	此種承諾是個體以投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距後，對組織所產生的承諾。
Reichers(1985)	附屬利益觀點	組織承諾是與成為組織成員有關的報酬與成本的函數，當在組織的年資增加時，也同時增加。
	歸因觀點	組織承諾乃是個人與其行為的連結，由於個人從事有意志的、明顯的、及不可變更的行為後，會歸因於自己早已對其有承諾。
	個人/組織目標一致	組織承諾發生於個人對組織認同並且致力於組織目標與價值之時。
Schechter(1985) Schoorman & Mayer (1992)	認同承諾	相信且願意接受組織之目標和價值並且願望為組織投入高度的努力。
	持續承諾	具有強烈的慾望以維持組織成員的身分。

Meyer & Allen(1991)	情感性承諾	成員對於身為組織的一份子感到愉悅，信任組織及其主張，且對組織的象良好喜愛組織並願意做任何對組織有益的事。
	持續性承諾	組織成員因考量離開組織所付出的成本太高而繼續留在組織中。
	規範性承諾	組織成員對於組織義務是基於道德信念與社會壓力所有的知覺。

資料來源: Mowday, Porter & Steers (1982)

第七節 團隊績效 (team performance)

一、績效的定義

績效(performance)乃指組織成員對於特定目標達成程度的一種衡量，在組織行為上，績效可視為「效率、效能與效力三方面的整體表現」。由於績效是任何組織對於營運效率上所追求的最終目標，因此過往針對組織績效各個層面探討的研究可說是非常的眾多，因此所賦予其的定義也是不計其數。Katzell (1975)將其定義為：「達成既定目標的程度。」 Szilagyi 與 Wallar (1980)指出：「績效的意義在於顯現組織整體運作活動的最終結果，也可用以衡量個體成功達成組織任務或實現目標的程度。」 French (1985)亦予以定義：「績效是一項行動方案達成目標的程度。」 Schuler (1996)則認為「績效通常指的是一套正式的、結構化的制度，用來衡量、評核及影響與員工工作有關的特性、行為及結果，發現員工的工作成效，了解未來該員工是否能有更好的表現，以期員工與組織均能獲益。」 Wheelen 與 Hunger (2000)則認為「績效是一項活動的最終結果。」

在國內學者的定義方面，張笠雲(1980)認為「績效就是表現，是指成果和目標之間的關係。」劉平文(1991)則定義績效為「對於組織目標達成程度的一種衡量。」；李長貴(1997)則指出「績效不僅是結果，也是過程。」；許士軍教授亦於2000年提出其對績效的看法，強調績效是所謂目標一致化作用。由上述眾多定義可得知，績效是一種衡量方式，藉由觀察員工在組織內的活動來了解其完成被指定目標的程度，並依其貢獻度的高低於以量化衡量(劉乾彬, 2008)。儘管眾家學者對於組織績效的定

義眾多，但在針對各研究範圍所產生的些微的差異之下，每種績效的定義也都有著一定程度的相似或重疊之處。茲將國內外學者對於績效的定義，彙整於下表 2-13。

表 2-13 國內外學者對於績效的定義

年代	學者	定義
1958	Kelly	判斷一個人工作貢獻的價值、工作品質或數量及未來發展的潛能，藉此以提供個人為達目標所需之幫助。
1975	Katzell	達成既定目標的程度。
1979	Kast	績效應包含效能(effectiveness)、效率(efficiency)及組織成員的滿意度。
1980	Glueck	為一種人事業務，企業經此活動來決定從業人員所達成工作的有效程度。
1980	Szilagyi & Wallar	績效的意義在於顯現組織整體運作活動的最終結果，也可用以衡量個體成功達成組織任務或實現目標的程度。
1985	French	績效是一項行動方案達成目標的程度。
1986	Berk	績效乃是藉由觀察活動，進行員工工作資料的蒐集，以作為有關員工個人的決策依據。
1992	Cascio	績效是指員工完成其被指定的工作。
1993	Motowidlo	所有與組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低於以測量。
1996	Schuler	績效通常指的是一套正式的、結構化的制度，用來衡量、評核及影響與員工工作有關的特性、行為及結果，發現員工的工作成效，了解未來該員工是否能有更好的表現，以期員工與組織均能獲益。
2000	Wheelen & Hunger	績效是一項活動的最終結果。
1980	張笠雲	績效就是表現，是指成果和目標之間的關係。
1991	劉平文	對於組織目標達成程度的一種衡量。
1993	黃英忠	績效是指企業對其員工在一段時間內之工作表現，或完成某一任務之後所作的貢獻度之評核，並判斷對其所具有的潛在發展能力，以瞭解其將來在執行業務之適應性及前瞻性作為調整薪資、獎懲及考慮升遷的依據。
1997	李長貴	績效不僅是結果，也是過程。
2000	許士軍	績效是所謂目標一致化作用。

資料來源：本研究整理

二、 團隊績效

團隊績效是企業在判斷一個團隊是否有效地達成團隊目標的重要指標，亦是衡量一個團隊是否運作順利的最終結果指標。Nieva、Fleishman & Reick 在 1978 年定義團隊績效，認為團隊績效是：「團隊為了完成指派任務所表現出來的一種目標導向之行為、活動與功能。」Salas (1992)等人認為：「團隊績效為整個過程不斷發展協調和溝通模式影響下動態過程的產出，此過程受組織與環境特性、任務及工作特性、及團隊和個人特性所影響，教育訓練可能且必須被採用以影響過程及其相關的團隊績效。」而盧佩秋(2003)也提出：「團隊績效是一種團體所共享的信念，即團隊成員認為在某一特殊情境中對於自己所屬的團隊，能否成功完成某項工作的一種能力知覺和判斷。」

而在影響團隊績效的層面，McGrath 在 1964 年採用「輸入—過程—產出」的系統理論架構探討團隊績效的意涵，並認為這些投入在透過團隊的互動過程之後將會影響團隊的績效產出，包括品質的高低、問題的解決、以及錯誤發生次數的多寡等。同時，團隊也會有其它產出受到影響，主要是團隊成員的心理感受方殊，例如成員的工作滿足感與態度等(McGrath, 1964)。Nieva(1978)認為：「團隊成員的特性和任務特性與需求會影響團隊的特性，再直接或間接的影響到個人與團隊績效。」Gladstein(1984)提出之任務團體有效模型中也指出：「任務的複雜度或是相互依賴程度也會影響團隊績效，而這些績效主要可以區分成實際的工作績效以及團隊成員的心理滿意度。」Goodman、Ravlin 及 Schminke(1987)也提出：「團隊績效和工作滿足是受到工作團隊之團隊成員的能力、團體的大小、衝突程度及成員遵從團體規範等，所感受到的內部壓等因素所影響。」

李弘暉與鍾麗英(1999)將一些代表性的團隊績效理論模型加以歸納、分析並整理，以瞭解團隊績效的現況與趨勢，其歸納的五種團隊模型，分別為描述性模型(descriptive model)、規範性模型(normative model)、實證性模型(empirical model)、啟發性模型(heuristic model)及其他類模型，將各類型模型及其意涵彙整於表 2-14。

表 2-14 團隊模型分類

類型	學者	意涵
描述性模型	McGrath(1964)	建構出「輸入-過程-產出」的系統性架構，並成為團隊研究的基礎。描述性模

		型成為團隊理論模型的主要架構。
	Nieva et al.(1978)	指出個人特質應被重視。
	Jewell & Reitz (1981)	列舉及分類影響團隊效能的變數中的重要因素。
規範性模型	Hackman(1983)	強調組織系統與環境資源對團隊效能的影響，探討如何實際建構關鍵變數，以孕育出成功的團隊，建立規範性模型。
實證性模型	Gladstein(1984)	理論模型中少數有實際驗證的，證明了團隊互動過程確實會影響團隊運作的成果，提出團隊任務特質的干擾效果。
啟發性模型	Salas et al.(1992)	關注了團隊訓練在互動過程與團隊效能間扮演的調節性角色。指出各團隊效能影響變項間可能存在的交互作用。
其他	Morgan et al.(1986)	強調團隊發展階段的動態性效果。
	Gersick(1988)	強調團隊發展階段的動態性效果。
	Gampion et al(1993)	提出工作設計與相互關係此兩項變數。
	Schwarz(1994)	著重於團隊促進過程及促進者的效果。
	Tesluk & Mathieu (1999)	發現團隊互動過程與管理行為及策略、成員凝聚力、工作滿意度及留團意願有正向關係。
	Stewart & Barrick (2000)	社會情感行為目的在於建立、增強及調節團隊生活，任務行為目的則在於確保團隊工作的完成，而前者對於團隊效能有顯著性的影響。將團隊互動過程區分為社會歷程與任務歷程。
	李弘輝、鍾麗英(1996)	強調團隊互動過程的重要。證明團隊互動過程中因素的交互影響關係，將全珠品質管理的觀念融入團隊運作中。

資料來源：李弘輝、鍾麗英(1999)

第三章 研究方法

本章主要說明本研究使用的研究方法，並依據第二章文獻探討之相關內容推論本研究之研究假設，以描繪出本研究之研究架構。利用發放問卷調查的方式蒐集實證資料，以驗證本研究之研究假設。

第一節 研究架構

針對研究目的進行文獻探討後，可進一步確立研究方向形成本研究之研究假設與研究架構。研究架構如圖 3-1。

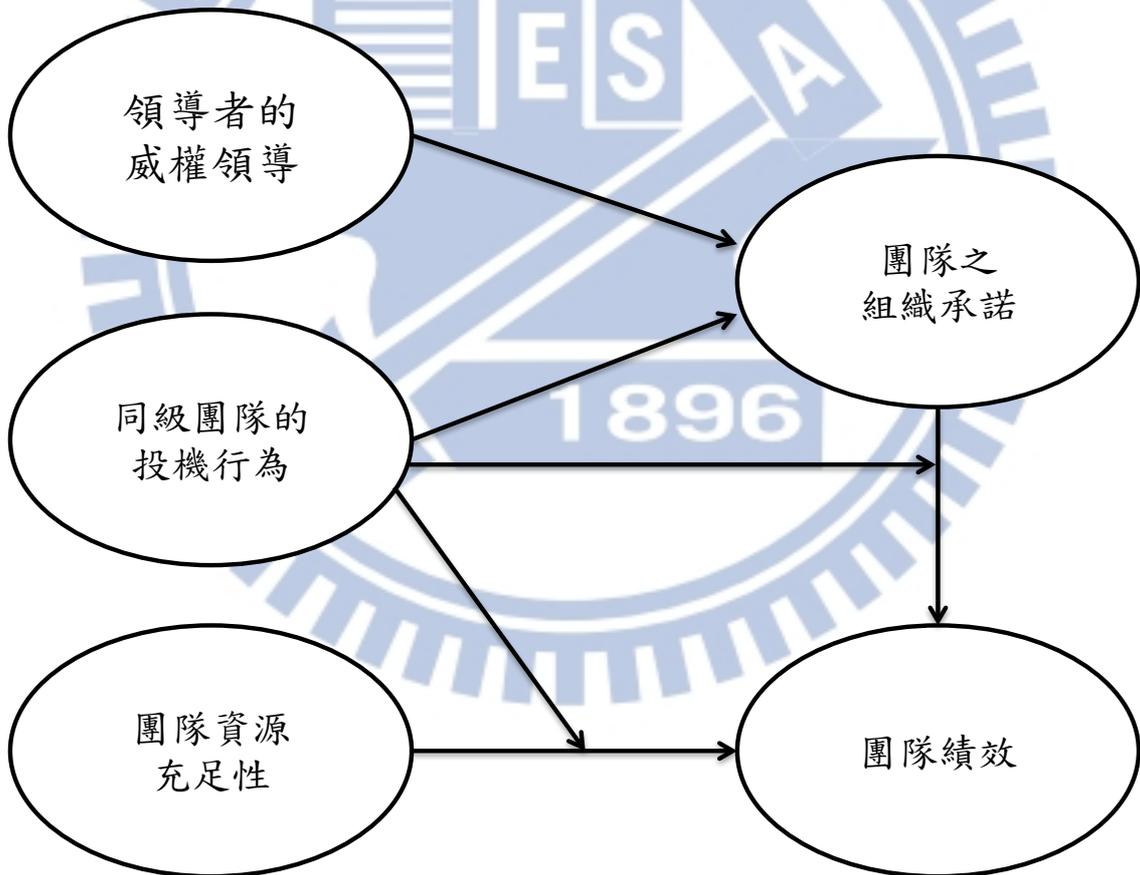


圖 3-1 研究架構

第二節 研究假設推論

一、 領導者權威領導對團隊組織承諾與團隊績效之影響

樊景立、鄭伯壘 (2000)將威權領導相關文獻歸納整理後，提出威權領導行為包括了專權作風、貶抑部屬能力、形象整飾、及教誨行為，其中專權作風又涵蓋了不願授權、下行溝通、獨享訊息、及嚴密控制等細項。而相對於威權領導，部屬經常所呈現的反應則是順從、敬畏、及羞愧等行為，將可能進而影響組織承諾。

而 Mowday, Porter and Steers (1982)所提出之組織承諾模式中，前因變項包括了個人特徵、有關角色的特徵、結構性特徵及工作經驗等，也提出結構性特徵變項中的控制幅度與分權程度將會影響組織承諾；後果變項則包括了工作績效、年資、缺勤、怠工及離職等，將受到組織承諾程度的影響。

另外，Morris & Sherman (1981)也指出組織承諾除了可預測離職行為外也可預測員工的績效。而 Ferris & Aranya (1983)更擴大的指出組織承諾可以當作衡量組織績效的有效指標。

因此根據文獻，本研究認為領導者威權形態的領導模式將會減損團隊員工組織承諾，進而導致績效下降。而提出假設一如下：

H1： 領導者的威權領導會透過組織承諾的中介效果負向影響團隊績效。

二、 同級團隊投機行為對團隊組織承諾與團隊績效之影響

Williamson (1975)指出機會主義下的投機行為將會引起令人爭執的衝突，對於合作夥伴之間相處的品質有負面的影響，儘管投機行為帶來短暫可見的利益，但最終的後果將破壞或衝擊夥伴間長遠的合作關係。

Steers (1977)所提出組織承諾之前因後果模式，提到了前因變項包含了個人特質、工作特性與工作經驗等三部份，其中工作特性(job characteristics)的細項中又包含了

互動性的特性，認為員工之間若沒有良好的互動將會影響組織承諾；而後果變項則包含了留職意願、留職需求、出席率及工作績效等，同樣認為組織承諾的高低將會對工作績效造成影響。Hrebiniak & Alutto (1972)亦提到與同事的友誼及人與人之間的信任等情感性因素，也會影響員工對組織的組織承諾。

因此，本研究認為團隊之間的投機行為將會影響不同團隊員工之間的互動性，導致團隊員工之組織承諾的降低，進而損及組織績效。而提出假設二如下：

H2：同級團隊的投機行會透過組織承諾的中介效果負向影響團隊績效。

三、團隊資源充足性對團隊績效之影響

Wemerfelt(1984)與 Barney(1986)陸續提出的資源基礎之概念中，將「企業」視為所有可使企業成功的與其對手競爭之牢固且無法完全模仿的資源(resources)與能力(capabilities)的集合，並認為企業的績效端賴於管理者如何有效的來運作組織，使其擁有稀少、無法模仿、有價值且不可替代的資源。

Ramanujam & Varadarajan(1989)也根據資源基礎觀點提供有關多角化策略在成長限制、成長動機、成長方向與組織績效等四個領域的研究。

Grant 則在其 1991 年正式提出的「資源基礎理論」中，主張整合組織的資源與能力，透過組織資源之辨識與分類，加以運用形成競爭優勢，將可創造組織績效。另外，Hitt, Ireland & Hoskisson(1997)也認為資源分享與企業創造出的價值有關。

因此，本研究根據過往學者的見解，輔以本身的研究架構，提出假設三如下：

H3：團隊資源充足性會正向影響團隊績效。

四、同級團隊投機行為之調節作用

Wathne & Heide(2000)整理機會主義的相關文獻後，將機會主義分為故意的機會主義(blatant opportunism)與合法的機會主義(lawful opportunism)兩類。其中故意的

機會主義是由於資訊不完全或隱藏動機所導致，而這種機會主義下所發生的投機行為也被解釋為人類的「弱勢道德」(Douglas, 1990)。

而 Wathne & Heide (2000)亦提出認為故意機會主義的投機行為主要發生在三種情況：1.故意隱藏重要資訊。2.消極隱藏重要資訊。3.逃避義務。其中的故意隱藏重要資訊乃由於雙方利益的衝突或不一致，因此投機行為的一方故意隱藏重要資訊來使得自己獲得最大利益(Williamson, 1996)。而消極隱藏重要資訊則是由於投機行為一方選擇性的透露資訊而使合作對方做出有利於自己的策略判斷。上述兩種故意機會主義的投機行為皆使得決策容易造成「逆選擇」的問題(Akerlof, 1970)。而本研究推測，在同級團隊的投機行為作用之下，將使得團隊可能在資訊不對稱之下出現決策的逆選擇問題，而負向調節團隊組織承諾對於團隊績效的影響力。

另外 Williamson(1991)年提出所謂「資產專屬性」(asset specificity)的概念，認為資產若重新配置於其他用途，可能造成使用價值的損失，因此當資產專屬性愈高，代表雙方相互依賴的程度愈高，而依賴程度愈高則代表若一方有機會主義行為時，將造成另一方極大的損失(Williamson, 1991)。因此我們也認為，若團隊之間存在投機主義下的投機行為時，將負向調節資源充足性對於組織績效的效力。依據文獻理論並輔以我們的推論，分別提出假設四與假設五如下：

H4：同級團隊的投機行為會負向調節組織承諾和團隊績效之間的關係。

H5：同級團隊的投機行為會負向調節團隊資源和團隊績效之間的關係。

第三節 變數之操作性定義與衡量

本節依據本研究之研究架構，分別將各項有關的變數之操作性定義與衡量敘述如下，分別包括領導者之威權領導、同級團隊之投機行為、組織承諾、團隊資源以及團隊績效等變數。

一、領導者的威權領導

(一) 操作行定義

根據樊景立、鄭伯璜(2000)對眾多相關研究的整理，將領導者之威權領導定義

為領導者強調其權威是絕對而不容挑戰的，對部屬做嚴密控制，並要求部屬毫不保留地服從。

(二) 衡量方式

本研究採用 de Luque, Washburn, Waldman, & House(2008)衡量領導者威權領導(top management autocratic leadership)的題項。每一題項均採以李克特(Likert) 5 點量表衡量之，給予團隊成員填答，並根據受訪者填答之填答「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別給予一至五分的填答分數，填答分數越高，表示團隊成員認為組織領導者的威權領導程度越高。所採用並修訂之問項內容如表 3-1。

表 3-1 領導者的威權領導衡量

變數名稱	衡量內容	問項內容	文獻來源
領導者的威權領導	團隊成員對組織領導者威權領導的感受程度	(1) 我們公司的執行長(最高層主管)將他/她的價值觀與看法強加於他人身上。 (2) 我們公司的執行長(最高層主管)用一種命令的方式吩咐下屬該做的事。 (3) 我們公司的執行長(最高層主管)以強勢的方式做出決策。 (4) 我們公司的執行長(最高層主管)傾向於控制支配他人。	de Luque, Washburn, Waldman, & House(2008)

二、同級團隊的投機行為

(一) 操作行定義

根據 Ainger, Kaura & Ennals (1995)所定義之團隊為由一群有共同目標與意圖的人組成的團體，彼此帶給團體專業的技術與知識。本研究定義之同級團隊(peer teams)則為處於組織中相同部門內部的不同團隊、或者處於不同部門之間，卻因層級相近導致可能在業務上有直接或間接的競爭、合作等相互影響關係之任意他人團隊。

投機行為則根據 Williamson (1985) 提出機會主義下的投機行為定義為意圖傳遞不完全或扭曲的訊息，以造成誤導、扭曲、隱瞞、混淆或困惑他人之行為。因而本研究定義之同級團隊間的投機行為，即組織內之某一團隊所作出之任何企圖誤導、扭曲、隱瞞、混淆或困惑他人團隊以造成對本身團隊更為有利之行為。

(二) 衡量方式

本研究參考 Murtha, Challagalla, & Kohli (2011) 衡量同級團隊之投機行為 (peer team's opportunism) 的題項，設計出四個衡量同級團隊間投機行為之題項。每一題項均採以李克特 (Likert) 5 點量表衡量之，給予團隊成員填答，並根據受訪者填答之填答「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別給予一至五分的填答分數，填答分數越高，表示團隊成員認為組織其他團隊所作出投機行為的程度越高。所採用並修訂之問項內容如表 3-2。

表 3-2 同級團隊的投機主義衡量

變數名稱	衡量內容	問項內容	文獻來源
同級團隊的投機主義	團隊成員所感受組織內其他團隊所作出之投機行為程度	(1) 公司內其它團隊(部門)會誇大它們的需求以獲得好處。 (2) 公司內其它團隊(部門)有時會扭曲事實以達到它們想要的結果。 (3) 公司內其它團隊(部門)會強硬地推動一些不合適的計畫。 (4) 公司內其它團隊(部門)會讓我們團隊當作問題出現時的代罪羔羊。	Murtha, Challagalla, & Kohli (2011)

三、 團隊之組織承諾

(一) 操作行定義

根據 Robbins (1992) 的定義，組織承諾是員工認同組織及組織目標，並希望成為組織一份子的程度。本研究定義團隊之組織承諾即為團隊成員認同組織及組織目標，並希望成為組織一份子的程度。

(二) 衡量方式

本研究採用 Kirkman & Rosen (1999) 衡量團隊組織承諾(team's organizational commitment)的題項。每一題項均採以李克特(Likert) 5 點量表衡量之，給予團隊成員填答，並根據受訪者填答之填答「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別給予一至五分的填答分數，填答分數越高，表示該團隊的組織承諾程度越高。所採用並修訂之問項內容如表 3-3。

表 3-3 團隊之組織承諾衡量

變數名稱	衡量內容	問項內容	文獻來源
團隊之組織承諾	團隊成員之組織承諾程度	(1) 我們團隊將會長期地為這間公司工作。 (2) 我們團隊對這間公司是忠誠的。 (3) 我們團隊信任公司的管理。 (4) 我們團隊想留在這間公司內，而不是轉換到別家公司去工作。	Kirkman & Rosen (1999)

四、團隊資源充足性

(一) 操作行定義

根據 Barney (1995) 對資源之定義，資源為企業內部所有被公司用來發展、製造、傳遞產品或服務給顧客的相關資產和能力。本研究將團隊資源充足性定義為團隊是否擁有充足並可適當用於發展、製造、傳遞產品或服務給顧客之資產或能力。

(二) 衡量方式

本研究參考 Rousseau & Aubé (2010) 衡量充足的團隊資源(adequacy of team resource)之題項，修改為五個衡量團隊資源的題項。每一題項均採以李克特(Likert) 5 點量表衡量之，給予團隊成員填答，並根據受訪者填答之填答「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別給予一至五分的填答分數，填答分數越高，表示該團隊所擁有的團隊資源越充足。所採用並修訂之問項內容如表 3-4。

表 3-4 團隊資源充足性的衡量

變數名稱	衡量內容	問項內容	文獻來源
團隊資源充足性	團隊所擁有的團隊資源之充足程度	(1) 我們團隊擁有充足的材料與補給品來執行工作。 (2) 我們團隊擁有充足的工具與設備來完成工作。 (3) 我們的團隊能夠獲得充足的資源來做執行工作。 (4) 當有需要時，我們團隊有適當的管道可以獲得技術支援。 (5) 我們團隊具有可以發揮的空間來執行工作任務。	Rousseau & Aubé (2010)

五、 團隊績效

(一) 操作行定義

根據 Szilagyi & Wallar (1980)之定義，績效的意義在於顯現組織整體運作活動的最終結果，也可用以衡量個體成功達成組織任務或實現目標的程度。本研究定義團隊績效為某團隊成功達成組織任務或實現團隊目標的程度。

(二) 衡量方式

本研究採用 Man & Lam (2003)衡量團隊績效(team performance)之題項。每一題項均採以李克特(Likert) 5 點量表衡量之，為求達到較客觀之績效衡量結果，此題項同時給予「團隊成員」與「團隊主管」填答，用意解釋於下，同時並根據受訪者填答之填答「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別給予一至五分的填答分數，填答分數越高，表示該團隊所表現出之績效越高。所採用並修訂之問項內容如表 3-5。

上述所謂本研究將團隊績效由團隊成員與團隊主管同時衡量，其目的是為了排除團隊成員與團隊主管對於績效的主觀評估差距太大之樣本。由於對於績效的評估為主觀的衡量，因此可能出現主管與團隊成員主觀感受差異過大的情況，數據上將無法對於同一團隊的績效有一致的衡量標準，因此我們將難以衡量的樣本排除，期

望得到更客觀的分析結果。

表 3-5 領導者威權領導衡量

變數名稱	衡量內容	問項內容	文獻來源
團隊績效	團隊的績效表現	(1) 我們的團隊在工作上是非常有能力的。 (2) 我們團隊可以有效能地完成工作。 (3) 我們的團隊有很好的工作表現。 (4) 我們團隊的成果是高品質的。 (5) 我們團隊能夠持續改善工作效率。	Man & Lam (2003)

六、人口統計變數

本研究所衡量之人口統計變數，包含有性別、年齡、在該公司的服務年資、在該團隊的服務年資、教育程度、婚姻狀況、進入職場資歷、所得狀況等八個項目。

第四節 問卷設計

本研究採用問卷調查法，以問卷作為研究的測量工具，問卷編製方法採取結構式(封閉型)問卷，由受測者依自己所感受之實際情況勾選。而問卷本身則針對受訪對象的身份不同分為「團隊成員問卷」與「團隊主管問卷」兩種問卷。每受測團隊之中選取1名主管及4名成員分別填寫，綜合五份問卷的填答內容即為此一受測團隊樣本之衡量依據。

一、團隊成員問卷

團隊成員問卷內容主要分為兩部份，第一部份為本研究架構欲探討之五個變數的衡量題項，包括領導者威權領導、同級團隊的投機行為、團隊之組織承諾、團隊資源充足性以及團隊績效等五個變數，每個變數題項均以李克特(Likert)尺度量表分為非常同意、同意、普通、不同意、非常不同意等五個等級。第二部份則為團隊成

員之基本資料，包含性別、年齡、在該公司的服務年資、在該團隊的服務年資、教育程度、婚姻狀況、進入職場資歷、所得狀況等。

二、 團隊主管問卷

團隊主管問卷內容同樣分為兩部份，第一部份為針對該團隊績效的衡量題項，其目的是為了避免僅由團隊成員評定本身績效而產生失真情況的可能性，故納入團隊主管對於該團隊績效之主關性評量，排除與團隊成員本身衡量有明顯差異的樣本，變數的每個題項同樣以李克特(Likert)尺度量表分為非常同意、同意、普通、不同意、非常不同意等五個等級。第二部份則為團隊主管之基本資料，包含性別、年齡、在該團隊的服務年資、教育程度、婚姻狀況、進入職場資歷、團隊成員人數、團隊中男女比例、團隊中年齡差異程度、團隊中高學歷(大專以上)之比例及分散在不同地點上班之團隊成員比例等。

三、 問卷預試

由於本研究問卷內容的設計是參考國外相關文獻對於變數之定義與衡量並加以修改而得，因此問卷應保有一定的內容效度(content validity)。另外，為了使填答者能夠清楚了解題意並明確作答，因此在發放正式問卷前經過多次與師長、學長討論題項並修改可能造成受訪者誤會的題目，希望更能符合實際之情況，因此問卷應也保有一定之表面效度(face validity)。而本研究為求謹慎，亦於問卷正式發放前先蒐集 15 筆的樣本(共 75 份問卷)進行前測，再根據預試問卷的因素分析結果進行問項的局部修正，以確保此問卷能具有一定的效度。

第五節 資料搜集方法

一、 研究對象

本研究之研究對象為國內 37 間科技相關產業與企業之團隊主管及成員。企業

大小不拘，受訪團隊大小亦不受限，只要符合於同一企業內部、由一位主管帶領四位以上員工之團隊單位即符合填寫五份問卷(包含 1 個主管及 4 個成員)組成一個受訪樣本的條件。

二、問卷發放與回收

本問卷是以紙本之方式進行，透過科技相關產業的受訪者發放給所屬團隊內其他主管或成員填寫。正式問卷發放與回收始自 2012 年 6 月中旬至 2013 年 1 月上旬，為期超過六個月，一共發出 160 份樣本(合計 800 份問卷)，回收樣本 149 份，回收率約為 93%，剔除無效樣本 20 份，剩餘之有效樣本為 129 份。無效問卷之刪除準則為：(1) 每個構面回答之勾選幾乎全部相同者；(2) 有題項漏填者；(3) 對於團隊的績效表現而言，同一團隊中成員的認知與主管認知在填答時差距太大者。

第六節 資料分析工具與方法

本研究使用 SAS 統計軟體依序進行敘述性統計分析、組內一致性分析、信效度分析與迴歸分析。先以驗證性因素分析來衡量構念信度、因素負荷量之 t 檢定、平均變異萃取以及區別效度來確定衡量模式的信度與效度，並以複迴歸分析檢視假設是否成立，以及檢視模型中所設定的調節變數是否增強或削弱自變數與應變數間的關係。

一、敘述性統計分析

敘述性統計分析為針對問卷調查所蒐集取得之樣本資料，分別進行整理、陳述與分析解釋等敘述性統計方法。本研究針對有效樣本，分別進行性別、年齡、在該公司的服務年資、在該團隊的服務年資、教育程度、婚姻狀況、進入職場資歷、所得狀況等八個項目之敘述性統計分析，以了解受訪者的基本資料與結構。

二、 組內一致性分析

資料一般都是從組織內的個體成員取得的，當研究方法採用個體作為群體層次變數的資料來源時，研究者需要用一種組成模型來把個體資料集合為群體層次的結構。對於這些被集合個體間的共用結構而言，組內一致性係數可以證明共用結構的存在，也就是證明把個體資料集合為一個集體結構的有效性(Hofmann,2002)。

三、 信度分析

所謂信度分析，是用來檢測問卷中同一構面下各題項間的一致性，主要功能為確定測量本身是否穩定以及衡量變數內部一致性程度。本研究利用 Cronbach's α 值作為衡量問卷項目內部一致性的信度檢測方法。

四、 效度分析

效度分析是指一份測驗能真正測量到它所要測量的變數性質或具有某種特質的程度。然而，評估一個測驗的效度不能只看效度的高低，還必須考慮效度的資料是否適合使用目的，因此測驗的效度尚需視測驗達到其使用目的之程度而定。亦即，一個研究測驗要達到欲測量之目的才算是有效的測驗，而此種有效程度即為效度。

效度可細分為三種類型，包括內容效度(content validity)、效標效度(criterion validity)和建構效度(construct validity)，分述如下：

1. 內容效度

主要目的為檢查問卷內容的適切性，考量問卷是否包含足夠的樣本且具恰當的比例分配。

2. 效標效度

以外在效標與本份測驗的相關係數當做評量依據，又稱為統計效度。而效標通常是指一份已被認定是此種測驗的標準測量。

3. 建構效度

乃指測驗能夠測量到理論上的構面(construct)的程度，常用來評估一個測量是否與其他可觀測變數有理論上的一致性。建構效度又可分為兩類：

(1) 收斂效度 (convergent validity)

當測量同一構念的多重指標彼此間聚合或有關連時，就存在收斂效度。

(2) 區別效度 (discriminant validity)

此類效度是指當一個構念的多重指標相聚合或有關時，則這個構念的多重指標也應與其相對立之構念的測量指標有負向相關。

五、 多元(複)迴歸分析

本研究為探討各構念間的關係，採用多元(複)迴歸分析(Multiple regression analysis)進行資料分析。此種利用 OLS(ordinary least squares)來做多元迴歸分析是社會學研究中常用的統計分析方法，此方法的條件是因變項為一個分數型的變項，而自變項之測量尺度則無特別的限制，但先決條件仍然為變數間的因果關係應有合理的理論基礎支持。因此我們仍須先由相關文獻的討論過程中發展理論模式，再由理論引導統計分析的進行。

本研究先由相關文獻的討論過程中發展出理論模式後，並依序針對自變數對於因變數的預測關係進行檢定，若自變數的 p 值依據樣本證據所呈現的結果為顯著，則代表著變數之間相互影響的主效果的存在；另外本研究並針對交互作用項檢定其在調節迴歸式中的預測能力，如果交互作用項的值依據樣本證據所呈現的結果顯著，即表示調節效果的存在，反之則代表不存在調節關係。

另外，由於本研究的研究架構中存在中介變數，因此需要針對中介變數的性質作一個探討，根據 MacKinnon et al. (2002)，最常被普遍使用於檢測中介效果的方法是 Baron and Kenny(1986)所提出的三個步驟。根據 Baron and Kenny 所提出的方法：首先，我們需要確定自變數與中介變數之間的關係存在；接著，我們也需要確認中介變數與反應變數之間的影响關係；最後，我們要檢測自變數與反應變數之間的關係是否因為中介變數的加入而被大幅的被削弱或者完全地消失。如此一來，我們即可以從上述的檢測方法中進一步判斷研究中所欲探討之中介變數的性質是否為完全中介或者僅存在部分中介效果。

第四章 資料分析結果

第一節 樣本結構

本節採用敘述性統計分析樣本的基本資料，以瞭解整個受測樣本之人口統計變數分配狀況。有效樣本之人口統計變數分配如表 4-1 所示。

表 4-1 人口統計變數分配

人口統計變項	分類	樣本大小	百分比
性別	男	351	55.7%
	女	279	54.3%
年齡	20 歲以下	25	3.9%
	20~30 歲	189	30%
	30~40 歲	221	35.1%
	40~50 歲	156	24.8%
	50 歲以上	39	6.2%
在該團隊服務年資	5 年以下	256	2.5%
	5~10 年	235	2.7%
	10 年以上	139	3.8%
教育程度	高中職(含)以下	196	31.1%
	大專/ 大學	308	48.9%
	研究所(含)以上	126	20.0%
婚姻狀況	已婚	424	67.3%
	未婚	206	32.7%
進入職場資歷	5 年以下	170	27.0%
	5~10 年	192	30.5%
	10 年以上	308	42.5%
月薪所得	30,000 以下	249	40.0%
	30,000~60,000	292	46.3%
	60,000~90,000	69	11.0%
	90,000 以上	20	2.7%

第二節 組內一致性分析

由於本研究採取五份問卷組成一組團對樣本的模式，因此使用 r_{wg} 以及 ICC 等指標來評估每組內部資料的同質性。根據 James 等學者於 1984 年的文章中所指出，若組內所得的資料要符合一致性，則 r_{wg} 指標必須高於 0.7 (James, Demaree, & Wolf, 1984)。另外 ICC1 與 ICC2 則是另一個用來評估組內資料是否俱有一致性的常用指標，其評估標準分別為，若 ICC1 指標高於 0.12，則符合組內一致性 (James, 1982)；而 ICC2 指標則需高於 0.60，才符合一致性的標準 (Baruch & Lin, 2012)。本研究分別以 r_{wg} 、ICC1 以及 ICC2 三指標評估樣本資料的組內一致性，彙整如表 4-2 所示。

表 4-2 組內一致性指標

構面	ICC1	ICC2	r_{wg}
領導者的威權領導	0.314	0.637	0.926
同級團隊的投機行為	0.296	0.617	0.945
團隊之組織承諾	0.297	0.618	0.851
團對資源充足性	0.316	0.639	0.926
團隊績效	0.313	0.635	0.860

第三節 整體適配度分析

整體適配度分析的主要目的是為了確保理論模式能解釋問卷所得資料，亦即分析理論模式與實際調查資料間的差異程度 (Anderson & Gerbin, 1988)。

本研究測量模式的整體配適統計量為 $\chi^2_{199} = 340.81$, $df = 199$, $\chi^2_{199}/df = 1.71$; $p < 0.001$; NNFI = 0.94; NFI = 0.89; CFI = 0.95; RMR = 0.02; RMSEA = 0.07，根據 Hair et al. (1998) 以及 Bagozzi & Yi (1988) 所提出的模型配適度標準來評估本研究整體模式配適度，顯示本研究整體模式具有合理的配適程度，顯示如表 4-3。以下就各項指標詳細說明。

(一) 卡方值比率

卡方值是檢驗模式整體適合度的一種量數，當卡方值愈大表示其模式的適合

度愈差。但由於卡方值容易受到樣本數大小的影響，亦即樣本數愈大其卡方值也會愈大，因此 Bagozzi & Yi (1998) 提出以卡方值與其自由度之比值(χ^2/df)為判斷整體適合度的另一量數，評估標準為不超過 3 即符合標準。

(二) 基準適合度指標 (Normed Fit Index, NFI)與非基準適合度指標 (Non-Normed Fit Index, NNFI)

NFI 和 NNFI 均反應模式的增值配適度，NNFI 是將 NFI 納入自由度後所得出的值，其值均介於 0 到 1 之間，數值越大即表示配適度越佳，同時得到的數值若落在 0.90 以上則表示具有良好配適度(Hair et al., 1998)。

(三) 比較性適合度指標 (Comparative Fit Index, CFI)

CFI 可反應出假設模式與無任何共變關係的獨立模式差異程度的量數，CFI 值以 0.90 為門檻，其值越接近 1 表示越理想(Hair et al., 1998)。

(四) 殘差均方根 (Root-Mean-Square Residual, RMR)、漸進誤差均方根 (Root-Mean-Square Error of Approximation, RMSEA)

RMR 是模式推估後所剩下的殘差，其值皆大於 0，其值愈小時表示該模式之配適度愈佳，而良好的 RMR 值需低於 0.05 (Hair et al., 1998)。RMSEA 是 RMR 之估計量，為比較理論模式和飽和模式的差距程度，其數值越小表示配適程度越為理想，RMSEA 值低於 0.08 表示為合理配適，低於 0.05 時則顯示為良好的配適 (Hair et al., 1998)。

表 4-3 整體模式配適指標評估

模式配適度指標	研究結果	判斷準則
χ^2_{199}/df	1.71	<3
NNFI	0.94	≥ 0.90
NFI	0.89	≥ 0.90
CFI	0.95	≥ 0.90
RMR	0.02	≤ 0.05
RMSEA	0.07	≤ 0.08

第四節 信效度分析

一、信度分析

本研究信度檢測所採行的方法是利用 Cronbach's α 值衡量問卷項目的內部一致性，其結果列於表 4-4 中。Guilford (1965) 認為若 Cronbach's α 值大於 0.7 時，表示問卷具有一定的內部一致性與穩定性。而本研究五個變數的 Cronbach's α 值皆大於 0.7 (最小值為 0.93)，顯示資料具有內部一致性。此外，Fornell & Larcker (1981) 建議各構面的平均變異萃取量 (average variance extracted, AVE) 需大於 0.5 才符合標準值，如表 4-3 顯示，本研究探討之五個變數的平均變異萃取量介於 0.72 到 0.83 之間，其值都在標準值 0.5 以上。

表 4-4 信度分析

構面	平均變異萃取(AVE)	Cronbach's α
領導者的威權領導	0.83	0.95
同級團隊的投機行為	0.82	0.95
團隊之組織承諾	0.76	0.93
團對資源充足性	0.72	0.93
團隊績效	0.76	0.94

二、收斂效度

當以不同的指標變數來衡量相同的構面，而這些不同指標又與該構念具有強烈關係時，則稱為具有收斂效度。收斂效度一般是採用因素負荷量之 t 檢定來衡量，表 4-4 中可以看出本研究因素負荷量之 t 值介於 9.92 至 14.76 之間，且均大於 3.31 ($\alpha=0.001$)，表示檢定結果均達顯著水準。另外，所有構面的標準化因素負荷量均大於 0.6，亦大於 Bagozzi & Yi 於 1988 年所提出評估的標準值 0.5，代表本研究各指標變數具有良好收斂效度。

此外，平均變異萃取(AVE)亦用來衡量各觀察變項對該構念的平均變異解釋力。

衡量標準為，若 AVE 愈高，則表示該構面具有愈高的收斂效度。Fornell & Larcker (1981) 建議 AVE 值須達 0.5 以上，而本研究之 AVE 值最低為 0.72，均已超過 0.5 之衡量標準，表示本研究之模式具有一定程度之變異解釋力，且表示問卷具有可接受的收斂效度。呈現於表 4-5。

表 4-5 驗證性因素分析

構面	指標變數	標準化負荷量	AVE
領導者的威權領導	TM1	0.83 (t = 11.47)	0.83
	TM2	0.95 (t = 14.47)	
	TM3	0.91 (t = 13.26)	
	TM4	0.96 (t = 14.76)	
同級團隊的投機行為	PT1	0.83 (t = 11.53)	0.82
	PT2	0.93 (t = 13.76)	
	PT3	0.92 (t = 13.49)	
	PT4	0.94 (t = 14.09)	
團隊之組織承諾	OC1	0.76 (t = 9.92)	0.76
	OC2	0.89 (t = 12.78)	
	OC3	0.90 (t = 13.13)	
	OC4	0.93 (t = 13.83)	
團隊資源充足性	TR1	0.85 (t = 11.86)	0.72
	TR2	0.89 (t = 12.72)	
	TR3	0.87 (t = 12.35)	
	TR4	0.86 (t = 12.10)	
	TR5	0.78 (t = 10.40)	
團隊績效	TP1	0.86 (t = 11.99)	0.76
	TP2	0.90 (t = 13.11)	
	TP3	0.86 (t = 12.06)	
	TP4	0.90 (t = 13.10)	
	TP5	0.84 (t = 11.60)	

Goodness-of-fit indices (N = 129): $\chi^2_{199} = 340.81$ (p-value < 0.001); NNFI = 0.94 ; NFI = 0.89 ;

CFI = 0.95 ; RMR = 0.02 ; RMSEA = 0.07

註：團隊績效由團隊成員與團隊主管同時衡量，目的為排除團隊成員與主管對績效的主觀評估差距太大之樣本，亦可得到更客觀的分析結果。其餘變數則僅由團隊成員衡量。

三、區別效度

區別效度由構面之間的相關程度所呈現，構面之間的相關程度必須要低才能表示模型中的構面具有區別效度。本研究依據 Bonferroni 法，假設 $\alpha=0.001$ ，計算限定模型與非限定模型的卡方差異值，檢定兩兩構面之間是否具有區別效度，若兩構面的卡方差異值(df=1)呈現顯著時就表示兩構面之間具有區別效度。而本研究的卡方差異值均超過 $\chi^2(0.001/10,1) = 15.13639$ ，因此拒絕構念間相關係數為 1 的假設，顯示本研究之構面之間存在區別效度。如表 4-6 所示。

表 4-6 檢視區別效度之卡方值差異檢定

構面配對	$\chi^2_{199} = 340.81$ (非限定模式)	
	χ^2_{200} (限定模式)	卡方值差異
(F1, F2)	580.79***	239.98
(F1, F3)	763.81***	423.00
(F1, F4)	818.66***	477.85
(F1, F5)	882.74***	541.91
(F2, F3)	756.48***	415.67
(F2, F4)	818.91***	478.10
(F2, F5)	846.72***	505.91
(F3, F4)	494.88***	154.07
(F3, F5)	609.88***	269.07
(F4, F5)	552.88***	212.07

註： 1. 採用 Bonferroni method，以 $\alpha=0.001$ 為顯著水準

2. F1=領導者威權領導; F2=同級團隊的投機行為; F3=團隊之組織承諾;

F4=團對資源充足性; F5=團隊績效

第五節 假設檢定

一、多元迴歸分析

本研究以多元迴歸分析(Multiple regression analysis)進行假設檢定，藉由迴歸分析在各模式(Model)設定下所得到各別迴歸系數的 p 值，檢定各自變數與因變數之間的關係是否顯著，其結果列於表 4-7。

首先研究結果顯示，我們可以從 Model 1 當中看到團隊之組織承諾正向顯著影響團隊績效($\beta = 0.18, p < 0.05$)，而我們同時可以從 Model 2 中看到同級團隊的投機行為負向顯著影響組織承諾($\beta = -0.19, p < 0.05$)，代表著樣本證據接受了假設二。值得一提的是，根據 Baron and Kenny(1986)所提出檢測中介變數的四個步驟，我們可以從 Model 3 當中可以看到當我們同時檢測團隊投機行為與組織承諾對團隊績效之影響時，檢定結果呈現出組織承諾同樣為顯著($\beta = 0.26, p < 0.01$)，但此時投機行為對於團隊績效的關係卻呈現出不顯著的檢測結果，顯現出此一現象根據 Baron and Kenny 所提出的方法意味著我們的研究中所探討的中介變數，即團隊組織承諾此一中介變數的形態為一完全中介型的中介變數。

然而，儘管上述的假設二成立，我們卻從 Model 2 中看到領導者威權領導($\beta = 0.04, p > 0.05$)對於組織承諾的影響力並未呈現顯著的結果。此一結果意味著儘管組織承諾顯著的正向影響團隊績效，但領導者威權領導卻未能影響團隊組織承諾，自然也無法透果中介效果影響團隊績效，亦即我們的樣本證據並未接受假設一，我們將於後續結論中予以解釋。

另外，我們還可以從 Model 3 中看到我們所欲檢測的另一變數關係，團隊所擁有的資源充足性($\beta = 0.40, p < 0.01$)對於團隊績效的直接影響，結果顯示團隊資源充足性愈高時，則團隊績效也呈現愈高的關係，因此假設三成立。

二、調節迴歸分析

除了變數的直接效果與中介影響效果等主效果之外，本研究亦使用調節迴歸分

析，檢視團隊投機行為是否對於組織承諾、資源充足性與團隊績效之間的關係具有調節效果。從上述結果中可以看到，我們的研究中顯示，組織承諾對團隊績效、以及資源充足性對團隊績效皆呈現顯著的正向關係，在分析完主效果後，我們利用調節迴歸分析進行假設四與假設五的檢定，並檢視迴歸交互作用項的調節效果是否存在，如表 4-7 所示。

從 Model 4 當中我們可以看到團隊的投機行為和團隊績效的交互作用項(同級團隊投機行為×團隊績效)呈現顯著($\beta = -0.20, p < 0.05$)，意即團對投機行為對於組織承諾與團隊績效之間的關係具有負向的調節效果，此結果支持假設四。然而，我們卻由 Model 5 中看到，模型顯示團隊的投機行為和團隊資源充足性的交互作用項(同級團隊投機行為×團隊資源充足性)並未呈現顯著關係($\beta = -0.13, p > 0.05$)，亦即樣本證據顯示團隊投機行為對於資源充足性與團隊績效之間的關係並不具調節效果，意味著不支持假設五。我們也於結論中試圖解釋這個現象。

表 4-7 迴歸分析

	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
	團隊績效	組織承諾	團隊績效	團隊績效	團隊績效
控制變數					
團隊中男女比例差異	0.00	-0.15*	0.01	-0.01	0.00
團隊中高學歷之比例	0.04	0.01	0.06*	0.07*	0.06*
成員上班地不同比例	0.01	-0.06	-0.01	-0.01	-0.01
主管性別	0.02	-0.28	0.11	0.12	0.12
主管年齡	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01
主管年資	-0.01	0.01	-0.01	-0.01	-0.01
主管教育程度	-0.01	0.32*	-0.08	-0.02	-0.04
前因變數與中介變數					
領導者威權領導		0.04	0.07	0.10	0.09
同級團隊的投機行為		-0.19*	0.13	0.92*	0.75*
團隊資源充足性	0.44**		0.40**	0.40**	0.79**
團隊組織承諾	0.18*		0.26**	0.94**	0.31**
交互作用項					
PT * 團隊組織承諾				-0.20*	
PT * 團隊資源充足性					-0.13

Adj R ²	0.47	0.15	0.52	0.53	0.53
--------------------	------	------	------	------	------

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

第六節 檢定結果

經由本章上述的資料分析可驗證本研究提出之假設，其中假設一與假設五未獲得數據上的支持，將針對可能的原因於次章結論中提出探討，其餘獲得支持並成立的假設我們亦將針對其研究結論與相關發現，與上述並未獲得數據支持之假設於次章結論中作一綜合討論，茲將研究假設經由檢定所得到之實證結果彙整於表 4-8。

表 4-8 研究實證結果

研究假設	實證結果
H1: 領導者的威權領導會透過組織承諾的中介效果負向影響團隊績效。	不支持
H2: 同級團隊的投機行為會透過組織承諾中介效果負向影響團隊績效。	支持
H3: 團隊資源充足性會正向影響團隊績效。	支持
H4: 同級團隊的投機行為會負向調節組織承諾和團隊績效之間的關係。	支持
H5: 同級團隊的投機行為會負向調節團隊資源和團隊績效之間的關係。	不支持

第五章 結論與建議

本研究為了瞭解企業組織在運作的過程中，當領導人呈現出強勢的領導模式、不同團隊間存在為了自利不惜損及其他團隊的投機行動、公司所給予團隊業務所需資源，與員工組織承諾及組織績效之間的關聯性，以企業內部每 5 人以上的單位組成一組團隊樣本(每組樣本內含 5 份問卷)的方式發放實體問卷，調查台灣 37 家規模大小不等的科技產業，經超過 200 天的調查期間，共計回收 129 份有效樣本(含 645 份有效問卷)，而對於本研究的最終結果，亦希望能在這樣的調查之下得到實證上一定程度的實用性。

回顧本研究欲探討的目的如下：

- (一) 領導者採取威權領導時，透過組織承諾進而影響企業績效的效果。
- (二) 同事間存在投機行為時，透過組織承諾進而影響企業績效的效果。
- (三) 同事間的投機行為減緩組織承諾對於企業績效影響的效果。
- (四) 企業內部團隊擁有充足的資源對於企業績效之影響效果。
- (五) 同事間的投機行為減緩內部團隊擁有充足資源對於企業績效影響的效果。
- (六) 針對研究結果研擬建議，以作為實務上企業組織內部運作之參考。

本章將針對上述研究時的疑問提出回應，作出小結，賦予其管理意涵。最後，將本研究在整理過程中所遇到的限制與未來研究的可行方向。

第一節 研究發現與討論

一、領導者實際採取威權式領導時，並不一定會造成績效上的反效果。

在領導理論的過往研究中，儘管多數的西方學者對於威權領導的研究經常是抱持著負面的觀點，如：高度控制的領導行為會剝奪部屬的自主性與掌控感、排斥部屬的自我表達(Block, 1987)。然而國內學者在整理威權領導相關討論時則往往呈現出兩面的觀點，樊景立、鄭伯壘(2000)認為威權領導行為可能引起部屬順從、尊敬、畏懼及羞愧等反應。順從或尊敬的心態，可能有效增進達成領導者目標的效率；

然而當員工產生畏懼或羞愧等負面反應的時候，則可能反而使其效率降低。

本研究即針對這方面的差異，以實證的角度著手。經過我們的研究調查，儘管數據上並不支持我們的假設：領導者的威權領導會透過組織承諾的中介效果負向影響團隊績效。但使得我們合理地認為，組織領導者威權領導的策略，並「不一定」會對組織造成不好的效果。亦及根據我們的研究結果發現，在臺灣企業的實務運作上，擁有強勢領導模式的企業並不會因此而顯著的使得員工的組織承諾下降，進而影響公司績效；意味著於我國的企業組織內部，並沒有因領導者採取威權式的領導策略而明顯使得績效降低的狀況產生。此一發現與部分西方學者對於的威權領導的看法不同，反而更貼近於本土學者對於這方面研究所歸納的看法。因此，儘管威權主義領導模式中的某些因素，可能造成員工負面的反應，但卻不全然的因為這些因素而直接損及整體的績效。

Robbins(1990)對領導的定義為：「促使員工達成目標而努力的一種過程。」因此，我們認為那些可能造成員工負面反應的因素並不是一整個威權領導過程中的全部，亦即可能存在更多強勢以外的其它因素存在威權領導的過程之中，可能是：賞罰分明、欽佩、景仰、尊敬等。我們從實際的案例可以看到，鴻海集團在以強勢著稱的郭台銘先生領導之下，其企業績效亦未見頹勢，反而蒸蒸日上；國外企業的成功案例更是明顯，幾年前蘋果公司在強人 Steve Jobs 的帶領下，強行決議許多議案，開創智慧型手機盛世，打造蘋果王朝。這些案例都可能因為某些其他威權領導優勢因素的存在而使得組織績效提升。亦即組織可能因威權式的領導非但沒有受害，反而在績效上得到直接的利益。

二、企業內部不同團隊間存在自利的投機行為時，將會影響團隊績效。

關於本研究所關心的另一個重點為，我們推測當公司內部的不同團隊之間因為某些有利於本身團隊、卻可能因而損害其他團隊的機會存在時，將會透過組織承諾而直接對於組織績效造成影響。而根據我們研究的實證結果，確實如我們從文獻中所推測的預期結果相一致，機會主義下的投機行為乃雙方缺乏坦率與誠實，以狡猾的手段利用合作夥伴去追求自身的利益(Williamson, 1975)，進而損及他人利益。亦即本研究的結果顯示，當組織內部存在此種投機行為的機會的時候，會受到同級團隊自利行為影響使得團隊的組織承諾降低的中介效果，最終導致團隊績效的減損。我們的研究結果並且顯示，此時組織承諾對於團隊間投機行為與團隊績效的中介效

果，是以完全中介的形態存在於團對投機行為與團隊績效之間。

而經過實證本研究同時發現，同級團隊之間投機行為的存在，不但會透過組織承諾的中介效果的直接影響使得團隊的績效降低之外，同時會以干擾變數的形態間接的對團隊組織承諾對於團隊績效的正向影響力造成負向的調節。

三、 組織所給予團隊的資源充足與否亦將直接影響團隊的績效表現。

另外，本研究根據相關文獻，加入了團隊所擁有資源充足性討論的部分，經過我們的實證分析，同樣得到了肯定的研究結論。確實如我們所預期，團隊資源的充足性將直接導致團隊績效地提升。亦即團隊所得到組織給予其業務上所需的必要資源愈充足，其效果將直接的表現在團隊績效的提升上。

值得一提的是，我們的研究顯示，儘管團隊間的投機行為對於團隊組織承諾與團隊績效間的影響存在負向的調節作用，但此一調節作用卻並不同樣存在於團隊資源充足性與團隊績效的影響上。意指，團隊的投機行為並不會干擾到充足的資源下的績效表現，我們推測可能的原因是，若團隊之間存在著投機行為的發生而使得團隊感受到資源受到減損，此時對受影響的團隊成員而言，可能將之視為資源的不再充足，因而產生直接效果直接使得團隊績效降低，而並非被認定為儘管資源仍然充足，但效率卻相對不佳的情況產生。

第二節 研究限制與建議

本研究主要的目的在於欲瞭解當領導人採取威權式領導模式、以及當組織內部團隊間存在自利的投機行為，對於組織績效之間的關聯性。儘管我們可以從我們實證的結論當中，對於其中的相互影響關係有著進一步的瞭解，但有鑒於領導理論、甚或投機主義相關理論的博大精深，本研究仍存在許多不足處，值得相關研究持續作後續的追蹤、討論。

以下針對本研究在研究果程中所受到的一些限制，與不足之處作一個回顧，期待未來能得到更深一層的解答。

一、威權領導對於組織績效是否有正面影響力。

本研究假設威權領導會負向的影響組織績效，儘管得到的結果並不支持，但使我們得知了在台灣的企業環境中，威權領導的模式並不會對績效產生負面的影響力。然而，基於統計上的意涵而言，此一研究結果卻也並不意味著我們可以宣稱：威權領導的模式對於組織績效會有正面的影響效果。

因此本研究建議未來研究可以嘗試以與本研究相反的觀點切入，針對領導者威權領導模式的正向影響力做出相關假設，進行分析檢定。以祈與本研究的相關內容交叉討論，使得威權領導的探討更加完善。

二、威權領導對於績效不產生負面影響的因素。

如本研究於結論部分所討論，我們推測威權領導並不會對績效產生明顯的負面影響，可能是因為文獻中所提到會造成員工負面反應的因素，如：畏懼、羞愧等，這些因素並不代表一整個威權領導過程中的全部。亦即在領導者強勢的威權領導之下可能有更多這些負面因素以外的其它良性因素存在威權領導的過程之中，如我們所舉出的：賞罰分明、欽佩、景仰、尊敬等。

然而，這些可能的因素僅為我們針對本研究結果所提出的合理推測，並沒有實證數據的支持，明顯存在不夠客觀之嫌。因此，我們也期許後續研究持續針對這些可能的因素，一一的作更深入的探討，並加以歸納整理，使得相關的研究更為完整。

三、東西方文化對於威權領導所造成的差異

相較於國外學者的論點，本研究所得到的結論與國內學者的研究更加符合，推測可能是東西方組織文化長年存在差異的因素。事實上，文獻顯示早於 1976 年代哈佛大學博士候選人 Silin 即曾在台灣進行過一年的民營企業個案觀察研究，並觀察企業領導者與部屬之間的互動。其研究結果認為台灣的企業領導人極具特色，與西方截然不同，進而提出威權與德行領導的概念。

然而，儘管領導理論的研究眾多，卻較少有針對這其中的差異作進一步的探討，本研究受限於整體研究方向與目的的限制，亦僅對於可能造成的差異點到為止，並未深入做追蹤探討。因此也建議後續的相關研究可以針對國情不同、地區差異、甚至歷史因素等面向再進行進一步的討論。

四、組織內部與外部差異

儘管本研究之樣本經過六個月的搜集，得到 37 間企業的相關資料，卻仍然受限於樣本數與抽樣樣本的限制，無法得到更加充足的樣本資料。針對組織內部差異的部分，本研究在研究的過程中，由於受到樣本數的限制，本研究對於每間受訪企業的內部僅挑選一至三組不等的團隊進行抽樣調查，因此本研究並未能考量組織內部不同部門間團隊文化差異的不同，亦未針對不同部門對於威權領導以及團對投機行為作深入的探討，例如：可能製造部門以及行銷部門對於威權領導或團對投機行為呈現不同的反應。

另外在組織外部文化差異的部分，本研究亦未考量不同產業間對於威權領導的關聯性。亦即我們認為，可能有些產業是較為適合威權領導；亦有些產業並不適合此類強勢的領導模式。然而本研究同樣礙於樣本數的限制，無法針對不同產業的企業進行個別的分析，僅能假設每間所調查的企業具有相同的性質，因而造成可能存在研究偏誤的機率。

針對上述組織內部與外部的差異性，我們認為未來相關研究若能盡可能在樣本數上產生突破的話，將可針對這些差異性的部分作更進一步的分析討論，以祈能夠使得相關理論的研究更加臻至完善、完美。

參考文獻

1. 方雅漣,「完全中學教師組織變革知覺與組織承諾關係之研究」,臺南師範學院,碩士論文,2004。
2. 司徒達賢,策略管理,遠流,台北,1995。
3. 李弘輝、鐘麗英,「團隊運作過程對團隊績效影響之研究」,人力資源學報,第十一期,1-29,1999。
4. 李弘暉,知識經濟下領導新思維,聯經,台北,2003。
5. 李長貴,績效管理與績評估(初版),華泰書局,台北,1997。
6. 吳思華,策略九說--策略思考的本質,麥田,2000。
7. 林欽榮,組織行為 Essential of Organizational Behavior,揚智文化,台北,2002。
8. 林錦治,「業主管領導類型、管理職能與領導效能關聯之研究」,天主教輔仁大學,碩士在職專班碩士論文,2012。
9. 林晉寬,「從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係」,國立政治大學,碩士論文,1995。
10. 洪明洲,管理,華彩軟體出版,台北,1999。
11. 俞文釗,管理心理學,台北:五南圖書公司,1993。
12. 孫本初,非營利性組織管理之研究,台北市政府研究發展考核委員會,1994。
13. 許士軍,管理學,第十版,東華書局,台北,1990。
14. 張今鑑,雲五社會科學大辭典-行政學,台灣商務印書館,台北,1989。
15. 張潤書,組織行為與管理,五南圖書出版公司,台北,1990。
16. 張惠英,「國民小學教師工作價值觀、工作生活品質與組織承諾關係之研究」,屏東師範學院,碩士論文,2001。
17. 黃英忠,「人力資源管理的理念與應用」,中華民國期刊 34, 36-45, 1996。
18. 楊銘賢,管理概論,中興管理顧問,台北,1995。
19. 楊俊雄,「組織變革策略-團隊建立技術之研究」,國立政治大學,碩士論文,1992。
20. 葉育秀,「非營利組織員工人格特質、組織承諾與工作投入之相關研究」,國立中山大學,在職專班碩士論文,2008。
21. 鄭伯璫,「家長權威與領導行為關係之探討」,行政院國家科學委員會專題研究報告,行政院國家科學委員會,1993。
22. 鄭伯璫,「差序格局與華人組織行為」,本土心理學研究,1995。
23. 鄭仁偉、林秀霞、古佩玲,「組織間信任、合作與機會主義對組織間知識移轉分享的影響研究」,管理知識研討會,2004。
24. 蔡培村、武文瑛,領導學,麗文文化,2004。
25. 蔡進雄,「國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究」,國立臺灣師範大學,碩士論文,1992。
26. 劉乾彬,「團隊合作對團隊績效與工作滿意度影響之研究:以個人主義為干擾變項」,銘傳大學,在職專班碩士論文,2008。

27. 羅虞村,領導理論研究,文景,台北,1989。
28. 樊景立、鄭伯璦,「華人組織的家長式領導:一項文化觀點的分析」,本土心理學研究,13期,127-180,2000。
29. Angle, H.L. & Perry, J.L. “Organizational commitment: Individual and organizational influences”. Work and Occupations, 10, 123-146. ,1983.
30. Amit, R. & Schoemaker, P. J., “Managing assets and skills: A key to sustainable competitive advantage,” Strategic Management Journal, 31(1), 91-106 ,1993.
31. Akerlof, G. A., “The market for 'lemons': Quality uncertainty and the market mechanism,” Quarterly Journal of Economics, Vol.84(3), Aug 1970, 488-500, 1970.
32. Bass, B. M, & Avolio, B. J. “Transformational leadership and organizational culture.” Public Administration Quarterly, 17(1). 112-122, 1993.
33. Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B., & Greiner, L. E. “Breakthrough in organization development.” Harvard Business Review, 12(11), 136-145, 1964.
34. Bass, B. M. “Leadership and performance beyond expectations.” New York: Free Press. ,1985.
35. Bennis W. The Artform of Leadership. San Francisco: Jossey-Bass., 1985.
36. Bass, B. M., “Stodgill’s handbook of leadership: A survey of theory and research.” New York: Free Press. ,1981.
37. Blanchard, K. & Johnson, S. The One Minute Manager. New York: William Morrow. ,1982.
38. Burns, J. M. Leadership. NY: Harper & Row. ,1978.
39. Bass, B. M. , Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press. ,1985.
40. Bass, B. M. “Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?” American Psychologist, 52(2), 130-139. ,1997.
41. Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B., & Greiner, L. E. ”Breakthrough in organization development”, Harvard Business Review, November-December, 136, 1964.
42. Barney, J. B., “Firm resources and sustained competitive advantage,” Journal of Management, 17(1), 99-120 ,1991.
43. Barney, J. B., “Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?” Academy of Management Review, Vol.20, No.4, pp.453-465 ,1986.
44. Brush, C. G., Greene, P. G. & Hart, M. M., “From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base,” Academy of Management Executive, 15, pp.64-80 ,2001.
45. Becker, S. H., “Notes on the Concept of Commitment.” The American Journal of Sociology, 1 (66), 32-40. ,1960.
46. Buchanan, B., “Building organizational commitment: The socialization of managers

- in work organizations”. Administrative Science Quarterly, 1974. 19, 533-546. ,1974.
47. Collis, D.J., “A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry.” Strategic Management Journal, 12: 49-68 ,1991.
 48. Chatterjee, S. & Wernerfelt, B. “The link between resources and type of diversification: theory and evidence”. Strategic Management Journal 12, pp.33-48.,1991.
 49. Cohen, S. G., & Bailey, D. E. “What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suit”. Journal of Management, 23(3), 239-290, 1997.
 50. Cohen, S. G., Ledford, G. E., & Spreitzer, G. M., “A predictive model of self-management work team effectiveness”, Human Relations, 49(1), 643-676. , 1996.
 51. Cangelosi, V. & Dill, W. “Organizational learning observation: Towards a theory.” Administrative Science Quarterly, 10: 175-203. ,1965.
 52. Collins, “Good to great: Why some companies make the leap and others don’t”, 2002.
 53. Chiles, T. H. and McMackin, J. F., “Integrating variable risk preference, trust, and transaction cost economics,” Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1, Jan 1996, 73-99., 1996.
 54. Cascio, W.F., Managing Human Resources, Productivity Quality of Work Life, Profits, New York:Mcgraw-Hill, 1992.
 55. Drucker, P. F. “The practice of management.” New York: Perennial Library. ,1986.
 56. Drath, W. H. and Palus, C. J., “Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice.” Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. ,1994.
 57. Davis, K. “Human behavior at work” (4th ed.). NY: McGraw-Hill. ,1972.
 58. Douglas, M., “Converging on autonomy: Anthropology and institutional economics,” in Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond, Oliver E. W., ed. New York: Oxford University Press, 1990, 98-115., 1990.
 59. Etzioni, A. ”A comparative analysis of complex organizations”, NY: Free Press, 1961.
 60. Farrell, D., & Rusbult, C.E.. “Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment,and turnover: The impact of reward, costs, alternative, and investments.” Organizational Behavior and Human Performance, 28(78-95),1981.
 61. Friedman, H. H., Langbert, M. , & Giladi, K. “Transformational leadership.” The National Public Accountant, 45(3), 8-13. ,2000.
 62. Fleishman, E. A., “Twenty years of consideration and structure”, In E.A.Fleishman & J.G. Hunt (Eds), Current Developments in the Study of Leadership. Carbondale:

- Southern Illinois University Press. ,1973.
63. Fiedler, F.,“The contingency model-new directions for leadership utilization.” Journal of Contemporary Business, Autumn ,71. ,1974.
 64. Fiedler, F. E. “The contingency model-new directions for leadership utilization”, Terry, G. R., Principles of Management, 3th, ed, Homewood, III., Richard D.Irwin.(14). ,1960.
 65. French, R., “Performance Appraisal : Assessing Human Behavior At Work”, Kent Wadsworth, M. A.: Boston, 1985.
 66. Graen, G., & Cashman, J.. “A role making model of leadership in formal organizations: A development approach.” In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.). Leadership Frontier. (143-165). OH: Kent State University Press. ,1975.
 67. Grant, R.M., “The resource-based theory of competitive advantage,” California Management Review, 33(1), 114-135,1991.
 68. Grusky, O., “Career mobility and organizational commitment,” Administrative Science Quarterly, 10, 488-503. ,1966.
 69. Gladstein, D.L., “Groups in context: A model of task group effectiveness”, Administrative Science Quarterly, Vol.29, 499-517, 1984.
 70. Glueck, W.F., Business policy and strategy management(1st ed.), NY: McGraw-Hill., 1980.
 71. Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. “Personal and role-related factors in the development of organizational commitment,” Administrative Science Quarterly, 17, 4, 555-573, 1972.
 72. Hall, R., “The strategic analysis of intangible resources,” Strategic Management Journal, 12(1), 83-103,1992.
 73. House ,J.R. and Mitchell, T.R. “Path-goal theory of leadership” , Journal of Contemporary Bussiness, 3 (4):81. ,1974.
 74. Hollander, E. P. & Julian, J. W. “Contemporary trends in the analysis of the leadership process”, Psychological Bulletin, 71, 387-397 ,1969.
 75. Haimann & Scott, Management in the Modern Oorganization. , 1974.
 76. Hersey, P., & Blanchard, K.H. “Leadership style: Attitudes and behaviors.” Training and Development Journal, 36(5), 50-52. ,1985.
 77. Hackman J. R. “Groups that work (and those that don’t).” Sanfranciso: Jossey-Bass., 1990.
 78. House, R. J. A “Path-goal theory of leader effectiveness.” Administrative Science Quarterly, 16, 321 - 338, 1971.
 79. Hadfield, G. K., “Problematic relations: Franchising and the law of incomplete contracts,” Stanford Law Review, Vol. 42(2), 1990, 927-992. ,1990.
 80. Heide, J. B. & John, G., “Measurement issues in research on interfirm relationships”,

- Business Marketing: An Interaction and Network Perspective, 1995.
81. Hackman, J. R., A Normative Model of Work Team Effectiveness, New Haven, CT: Yale University. ,1983.
 82. Journal of Contingency Business, Autumn, 71, 1974.
 83. Jessup, ,”Group support systems:New perspectives”, 1992.
 84. Jones, G. R., & George, J. M., “The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork”, Academy of Management Review, 23(3), 531-546, 1998.
 85. Kouzes, J., & Posner, B. Z. “The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations.” SF: Jossey-Bass. ,1987.
 86. Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. “The wisdom of teams: Creating the high-performance organization.” Mckinsey & Company, Inc, 1993.
 87. King, A.W. & Zeithaml, C.P. “Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. ” Strategic Management Journal 22, pp.75-99,2001.
 88. Koch, J. L. & Steers, R.M., “Job attachment, satisfaction and turnover among public sector employees.” Journal of Vocational Behavior, 12, 119-128. ,1978.
 89. Kawakubo, M.K. “Perception of authority, control and commitment in japanese organizations”, Dissertation Abstracts International, 49, 01-A. ,1987.
 90. Kanter, R.M. ”Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities”, American Sociological Review, 33, 499-517, 1968.
 91. Lado, A.A. & Wilson, M.C., “Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective.” Academy of Management Review, 19: pp.699-727 ,1994.
 92. Likert , Rensis, “The human organization : Its management and value.” NewYork,1967.
 93. Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. “Patterns of aggressive behavior in experimental cleated social climates.”Journal of Social Psychology, 10:271-299 ,1939.
 94. Lewis, J. P., “How to build and manage a winning project team”(1st ed.), New York: American Management Association. , 1993.
 95. Mohrman, S. A., Cohen, S. G. & Mohrman, A. M., Jr.,”Designing team-based organizations: New forms for knowledge work”, San Francisco: Jossey-Bass ,1995.
 96. Macaulay, S., “Non-contractual relations in business: A preliminary study,” American Sociological Review, Vol. 28(1), Feb 1963, 55-69.v,1963.
 97. Miller, D. & Shamsie, J., “The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965.” Academy of Management Journal, 39: pp.519-543,1996.

98. Morris, J. H. & Sherman, J.D. "Generalizability of an organizational commitment model", Academy of Management Journal, 24, 512-526., 1981.
99. Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter L.W. Employee-Organization Linkage, NY: Academic press, 1982.
100. Morrow, P.C. "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment", Academy of Management Review, 8(3), 486-500., 1983.
101. Meyer, J.P. & Allen, N.J. "The measurement and antecedents of affective", Continuance and Normative Commitment to Organization". Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18. ,1990.
102. McGrath, J.E., Social Psychology: A Brief Introduction, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1964.
103. Nieva, V.F., Fleishman, E.A., & Reick, A., Team Dimensions: Their Identity, Their Measurement and Their Relationships, (Contract No.DAHC19-78-C-0001), Washington, D.C.: Advanced Research Resources Organization, 1978.
104. Powell, D.M., & Meyer J.P. "Side-bet theory and three-component model of organizational commitment." Journal of Vocational Behavior, 65, 157-177,2004.
105. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians." Journal of Applied Psychology, 1974, 59, 603-609. ,1974.
106. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. & Williams, M. L. "Transformational leader behaviors and their effects on follows' truth in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors." Leadership Quarterly. 107-142 ,1990
107. Quick, J. ,"Crafting an organizational culture: Herb's hand at Southwest." Organizational Dynamics, 21, 45-56., 1992.
108. Robbins, S. P. "Organizational behavior: Concepts, controversies, applications", (7th ed.). 348. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall., 1996.
109. Robbins, S. P., "Organizational behavior"(3rd ed.), NJ: Prentice Hall, Inc., 1994.
110. Richard, D. & Engle, S. "After the vision: suggestions to corporate vision champions", In J.D. Adams(Eds.), Transforming Leadership, Alexandria, VA: Miles River Press, pp.199-215 ,1986.
111. Robbins, S. P., "Essentials of organizational behavior." NJ: Prentice-Hall, 1992.
112. Rost, J. C., "Leadership for the twenty-first century." Westport Connecticut, London: Praeger. ,1991.
113. Reyes, D. "Teachers and their workplace: commitment,performance and productivity." California: Sage. ,1990.
114. Robbins, S.P. Organization Behavior: Concepts, Controversies and

Applications(5thed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1992.

115. Salancik, G.R., & Pfeffer, J., "An examination of need-satisfaction models of job attitudes," Administrative Science Quarterly, 22, 427-456. ,1977.
116. Sheldon, M.E., "Investment and involvement as mechanisms producing commitment to the organization." Administrative Science Quarterly, 16, 143-150. ,1971.
117. Staw, B.M., "Two Sides of Commitment." Paper presented at the National of the Academy of Management, 1977.
118. Stevens et al., "Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment", Academy of Management Journal, 21(3), 382., 1978.
119. Sashkin, M. The visionary leader. In J. A. Conger, & R. N. Kanungo, (Eds). Charismatic Leadership : The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, SF:Jessey-Bass. ,1988.
120. Stogdill & Coons, "Leader behavior, it's description and measurement.",1950.
121. Stogdill, R. M.,"Personal factors associated with leadership: A survey of literature." Journal of Psychology. ,1948.
122. Stogdill, R. M. & Coons, A. E. "Leader behavior, its description and measurement", No.88. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, The Ohio State University,1957.
123. Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. & Tannenbaum, S. I., "Toward an understanding of team performance and training," In Swezey R. W. & Salas E. (Eds.), Teams: Their Training and Performance, NJ: Ablex, 3-29.,1992.
124. Shonk, J. H., "Working in teams: A practical manual for improving work groups(1sted.)", New York: AMACOM. ,1982.
125. Simon, H. "Models of bounded rationality." Cambridge: MIT Press. ,1982.
126. Schuler, R.S., Managing Human Resources, Fifth ed., West Publishing Company, New York, 1995.
127. Stewart, G.L. & Barrick, M.R. "Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type." Journal of Management, 43(2), 135-148. ,2000..
128. Salas, E., Dickinson, T.L., Converse, S.A., & Tannenbaum, S.I., Toward An Understanding of Team Performance and Training, Teams: Their Training and Performance Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, 3-29, 1992.
129. Schwarz, R., The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers., 1994.
130. Tesluk, P.E., & Mathiew, J. E., "Overcoming roadblocks to effectiveness: incorporating management of performance barriers into models of work group

- effectiveness,” Journal of Applied Psychology, Vol.84, 200-217. ,1999.
131. Tannenbaum, R. and Schmidt,W. H., “How to Choose a Leadership Pattern.” Harvard Business Review, 95-101,1958.
132. Tannenbaum, R., Weschler, I. R. & F. Massarik,“Leadership and Organization”,New York: Mcgraw-Hill. ,1961.
133. Westwood, R. I., & Chan, A.. Headship and leadership, In R. I. Westwood (Ed.). Organizational Behavior: A Southeast Asian Perspective. Hong Kong: Longman. ,1992.
134. Williamson, O. E., Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications NY: Free Press, 1975.
135. Williamson, O. E., The Economic Institutions of Capitalism, NY: Free Press,1985.
136. Williamson, O. E., The Mechanisms of Governance, NY: Oxford University Press, 1996.
137. Wathne, K. H. & Heide, J. B., “Opportunism in Interfirm Relationships: Forms,Outcomes, and Solutions”, Journal of Marketing, Vol. 64 (4), Oct 2000, 36-51 ,2000.
138. Wernerfeldt, B., “A resource-based view of the firm,” Strategic Management Journal, 5(2), 171-180,1984.
139. Whyte, W., The Organization Man, Garden City, NY: Doubledy Anchor Books.,1956.
140. Williams, L.J. & Anderson, S.E. “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors,” Journal of Management, 17, 601-617. 1991.
141. Yukl, G. A. “Leadership in organizations.” Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989.
142. Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. “Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation.” Leadership Quarterly, 4(1), 81-102, 1993.

附錄一：研究問卷

親愛的受訪者您好：

這是一份學術研究問卷，主要是探討領導者與團隊績效的關係，問卷本身並無標準答案，請就個人的看法，選擇一個您認為最合適的描述填答。此份問卷採用匿名的方式填答，所得到的資料僅提供學術研究使用，絕對不會對外公開，請您安心填答，非常感謝您對本研究的協助。

國立交通大學經營管理研究所 指導教授 林介鵬 博士
萬能科技大學經營管理研究所 指導教授 周勝武 博士
國立交通大學經營管理研究所 研究生 吳天佑 敬上

第一部份：問卷開始（單選）

非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
-------	-----	----	----	------

團隊資源的充足性

1. 我們團隊擁有適當的材料與補給品來執行工作。
2. 我們團隊擁有適當的工具與設備來完成工作。
3. 我們的團隊能夠獲得適當的資源來做執行工作。
4. 當有需要時，我們團隊有適當的管道可以獲得技術支援。
5. 我們團隊具有可以發揮的空間來執行工作任務。

最高領導人的領導風格

7. 我們公司的執行長(最高層主管)將他/她的價值觀與看法強加於他人身上。
8. 我們公司的執行長(最高層主管)用一種命令的方式吩咐下屬該做的事。
9. 我們公司的執行長(最高層主管)以強勢的方式做出決策。
10. 我們公司的執行長(最高層主管)傾向於控制支配他人。

投機行為

16. 公司內其它團隊(部門)會誇大它們的需求以獲得好處。
18. 公司內其它團隊(部門)有時會扭曲事實以達到它們想要的結果。
19. 公司內其它團隊(部門)會強硬地推動一些不合適的計畫。
20. 公司內其它團隊(部門)會讓我們團隊當作問題出現時候的代罪羔羊。

～請接續下頁填寫～

非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
-----------------------	-------------	--------	--------	------------------

團隊績效：

- 29. 我們的團隊在工作上是非常有能力的。
- 30. 我們的團隊可以有效能地完成工作。
- 31. 我們的團隊有很好的工作表現。
- 32. 我們團隊的成果是高品質的。
- 33. 我們的團隊能夠持續改善工作效率。

<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

組織承諾

- 34. 我們團隊將會長期地為這間公司工作。
- 35. 我們團隊對這間公司是忠誠的。
- 36. 我們團隊信任公司的管理。
- 37. 我們團隊想留在這間公司內，而不是轉換到別家公司去工作。

<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				



～請接續下頁填寫～

第二部份：基本資料（單選）

1. 性別： 男 女
2. 出生年份： 民國_____年次
3. 在目前公司服務年資： _____年
4. 在目前團隊（部門）服務年資： _____年
5. 教育程度： 高中職(含)以下 大專/ 大學 研究所(含)以上
6. 婚姻狀況： 未婚 已婚 其他
7. 進入職場的經歷(年)： _____年
8. 每月收入： 30,000 以下 30,000 至 60,000 60,000 至 90,000
 90,000 至 120,000 120,000 以上

★★★ 本問卷到此結束，麻煩您再檢查一下是否有題目漏答！ ★

★★

請勿漏答，非常感謝您的協助！

親愛的受訪者您好：

這是一份學術研究問卷，主要是探討領導者與團隊績效的關係，問卷本身並無標準答案，請就個人的看法，選擇一個您認為最合適的描述填答。此份問卷採用匿名的方式填答，所得到的資料僅提供學術研究使用，絕對不會對外公開，請您安心填答，非常感謝您對本研究的協助。

國立交通大學經營管理研究所 指導教授 林介鵬 博士
萬能科技大學經營管理研究所 指導教授 周勝武 博士
國立交通大學經營管理研究所 研究生 吳天佑 敬上

第一部份：問卷開始（單選）

非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
-------	-----	----	----	------

團隊績效：

1. 我們的團隊在工作上是非常有能力的。
2. 我們的團隊可以有效能地完成工作。
3. 我們的團隊有很好的工作表現。
4. 我們團隊的成果是高品質的。
5. 我們的團隊能夠持續改善工作效率。

團隊互動：

在我們的團隊中...

6. 團隊成員能夠與同事協調工作。
7. 團隊成員能夠與同事做有效的溝通。
8. 當同事詢問或有需要時，團隊成員能提供協助。

團隊積極性：

在我們的團隊中...

9. 團隊成員會建議如何使我們的團隊有較高效益的方法。
10. 團隊成員會改良或發展新方法來幫助我們的團隊有更好的表現。
11. 團隊成員能改善我們團隊的做事方法。

～請接續下頁填寫～

第二部份：基本資料（單選）

1. 性別： 男 女
2. 出生年份：民國_____年次
3. 在目前團隊（部門）服務年資：_____年
4. 教育程度： 高中職(含)以下 大專/ 大學 研究所(含)以上
5. 婚姻狀況： 未婚 已婚 其它
6. 進入職場的經歷(年)：_____年
7. 團隊(成員)的人數：_____人
8. 團隊中男性成員比例：
 0%-20% 21%-40% 41%-60% 61%-80% 81%-100%
9. 團隊中「年齡」差異較大的人數比例(例如過於年輕或年長的成員)：
 0%-20% 21%-40% 41%-60% 61%-80% 81%-100%
10. 團隊中，高學歷(大學或研究所畢)的比例：
 0%-20% 21%-40% 41%-60% 61%-80% 81%-100%
11. 在不同地點(不同辦公大樓)上班的團隊成員之人數比例(例如外派人員)：
 0%-20% 21%-40% 41%-60% 61%-80% 81%-100%

★★★ 本問卷到此結束，麻煩您再檢查一下是否有題目漏答！ ★

★★

請勿漏答，非常感謝您的協助！