

組織文化對於團隊互動與團隊效能之影響

-以團隊領導者領導風格為中介效果

吳朝森

環球技術學院企業管理系講師

摘要

團隊爲了提高其效能，領導者領導風格是團隊成功關鍵因素。本研究主要在探討組織文化、團隊互動、團隊效能與領導者領導風格間關係。研究結果發現，整體而言，組織文化、團隊互動、團隊效能與轉型領導均有正向關聯性。在組織文化中，團隊精神及創新卓越對轉型領導有正向影響。團隊精神及創新卓越之組織文化對團隊互動與團隊效能有顯著正向的影響。此外，團隊互動及團隊效能對轉型領導有正向影響；而垂直互動對交易型領導呈負向影響。進一步更發現，轉型領導的領導風格在組織文化與團隊互動以及組織文化與團隊效能的關係上扮演中介角色。因此，爲提升團隊效能，除了強化組織文化、加強團隊互動外，更應該尋找轉型領導的團隊領導者領導風格，如此一來對於團隊效能的提升將會有一定的幫助。

關鍵字：轉型領導、團隊精神、團隊互動、創新卓越、團隊效能

通訊作者：吳朝森

Email：jausen1980@yahoo.com.tw

The Impact of Team Interaction and Team Effectiveness on Organization Culture: The Mediating Effect of Team Leadership

Chao-Sen Wu

Department of Business Administration, Transworld Institute of Technology

Abstract

The team in order to enhance its potency, the leader leads the style is the team successful key aspect. This research mainly in the discussion organization culture, the team interaction, the team potency and the leader leads the style to relate. The findings discovered that, the whole says, the organization culture, the team interaction, the team potency and the reforming leadership have to the connection. In the organization culture, the team spirit and the innovation remarkably has to the reforming leadership to the influence. The team spirit and the innovation remarkable organization culture has to the team interaction and the team potency reveals the influence which approaches. In addition, the team interaction and the team potency have to the reforming leadership to the influence; But the vertical interaction assumes the negative direction influence to the transaction leadership. Further discovered that, the reforming leadership leadership style acts the intermediary role in the organization culture and the team interaction as well as the organization culture and in the team potency relations. Therefore, for the promotion team potency, except the strengthened organization culture, strengthens outside the team interaction, should seek the reforming leadership the team leaders lead the style, so first will be able to have the certain help regarding the team potency promotion.

Keywords: The reforming leadership, the team spirit, the team interaction, the innovation are remarkable, the team potency

壹、緒論

一、研究背景與動機

隨著組織結構扁平化及分權化趨於明顯，資訊科技的蓬勃發展及全球高度競爭下，使得許多企業面臨了內部組織結構的改變，許多學者也已開始注意到管理模式的改變，並積極探討以團隊為基礎的組織結構問題，以尋找團隊成功關鍵因子(Nohria, 1991)。Lawler, Mohrman, & Ledford (1995)針對美國三百一十三家企業所做的研究調查中發現，將近百分之六十的企業組織在未來數年內會大量運用團隊來因應顧客需求快速改變的環境，並藉此強調組織效能。在財星雜誌報導中指出，全球一千大企業中有百分之六十八左右的企業會採用以團隊為結構的方式進行運作(Lawler et al., 1995)。許多研究指出，組織以「團隊」(team)的方式運作，將會獲得適當的團隊效能(Parker, 1990；Wellins, Byham, & Dixon, 1994)。因此，團隊如何的形成及運作為其極關鍵因素，以團隊本身進行探討，對外如何讓團隊在其企業組織文化的影響上發揮其最大效能；對內如何讓團隊在其領導者的領導風格差異情況下，使得團隊成員彼此間相互的學習、合作，發揮個人的工作潛能及專長，進而達到組織所賦予的任務及績效，已成為目前組織所要面對的一個重大課題。

蠻令人意外的是，在過去對於團隊效能的研究中，往往忽略了團隊領導的重要性(Hirokawa, 1983)。Wageman(2001)研究指出團隊領導是影響團隊效能的關鍵因子。透過團隊領導者規劃、制定明確及清楚的團隊策略及方向，將團隊成員組織起來，使團隊成員都能相互合作，為團隊的任務努力，已完成組織所賦予之目標(Parker, 1990；Shonk, 1982；Zaccaro, 2001；黃敏萍, 2003)。

過去許多文獻提及，組織文化會影響團隊領導者所領導的團隊風格型態(張宦民, 2004；吳燕卿, 2006)，不同的領導風格，亦會形成不同的團隊氣氛、互動及效能。Kahai, Sosik & Avolio(1997)研究中提出影響團隊運作失敗的主要原因在於「人」的溝通協調的問題，並非是成員個人的專業技能問題。也就因如此，團隊成員大都來自於組織內不同單位或部門，因此對於團隊成員彼此間的互動、整合及銜接，亦成為整體團隊運作的重要關鍵因素(林晉寬, 1999)。然而，在團隊整體互動關係中，除了成員間相互合作的水平互動外，亦包含了領導者與成員間的垂直互動，此一上下互動關係便是「領導」。蔡進雄(2000)認為所謂「領導」是一種存在於團隊中，藉由團隊領導者影響力的發揮，充分的運用資源，有效地達到組織所賦予任務的一種行為或歷程。因此，想要建構一個有效能的團隊，團隊領導者要能提供一個清楚的願景並能積極參與從事團隊事務，並與成員有良好互動(Shonk, 1982)，乃是組織面對高度競爭下的重要任務。

二、研究目的

本研究主要目的是從團隊領導者的領導風格角度，剖析組織文化、團隊互動、團隊效能與團隊領導者領導風格之關聯性；並進一步探討組織文化與團隊領

導者領導風格、團隊領導者領導風格與團隊互動、團隊效能之關係。綜合言之，本研究目的主要為：

- (一) 探討組織文化對於團隊互動及團隊效能的影響；
- (二) 剖析團隊領導者領導風格為中介變項，剖析組織文化、團隊互動及團隊效能的關聯性。

貳、文獻探討與假設推論

本研究旨在探討以團隊領導者的領導風格角度，剖析組織文化、團隊互動、團隊效能與團隊領導者領導風格之關聯性。底下乃針對團隊領導者領導風格、組織文化、團隊互動及團隊效能等加以說明。

一、文獻探討

(一)「團隊」的意義

「團隊」是由一群擁有互補技能，且對於團隊共同目標及責任有所承諾的人員所組成的工作團隊。團隊內的成員或多或少均攜手合作，並且一同處理平常所遇到的問題，針對工作加以計畫或控制。Shonk(1982)將團隊定義為：「團隊是由兩個人或兩個人以上所組成彼此間相互的影響與依賴，以完成共同的任務。」團隊其最主要的目的在於匯集一群有能力的人，使其能力有效的匯集、發揮，並且透過團隊的運作過程、彼此間相互的學習知識、技巧和經驗，所產生的綜效。進一步而言，團隊是一個成員相互依賴、資訊分享、及共同決策，透過成員彼此間的溝通協調，以達成團隊任務的團體。

(二)何謂「團隊領導者領導風格」

在團隊領導者主要的工作議題中，Posey & Klein(1990)認為應包含：1.確定資源被有效運用，2.訓練和引導團隊成員有效解決問題，3.激勵團隊成員達成目標，4.讓團隊發展地更成熟。為了讓團隊任務能順利完成，團隊領導者也必須扮演管理者、教練、協調者、及顧問等角色(Jessup,1990)。簡而言之，領導乃是一種上下互動關係，藉由團隊領導者來影響團隊達成目標，並建立一個良好的團隊互動環境，促進成員的合作與溝通，以其能力發揮影響力，建立團隊精神，激發成員工作動機，從而達成任務。再者，團隊領導者所扮演的角色與傳統的管理者並不相同，團隊領導者不但要處理團隊內複雜的狀況，並要克服團隊外的變動，其應轉變成扮演合作、促進、協調、溝通與傾聽的角色(Thomas & Kenneth, 1996)，透過團隊成員的協助來達成團隊任務，也因此，溝通協調與工作指導為成功團隊領導者所需具備的條件之一。

綜合上述，我們知道團隊領導者必須扮演著管理者、教練、協調者、及顧問等不同的角色，以整合所有成員的力量，完成團隊的目標。然而，究竟這些角色所展現的行為有哪些？團隊領導者要採取何種領導行為，才能成功地帶領團隊？

在領導行為理論文獻中，於1970年代，有效的領導行為理論開始具有重要地

位，例如路徑目標理論、LMX理論以及參與決策理論。到了1980年代，轉型領導以及魅力型領導已成為研究趨勢。在1980年代早期，交易型領導理論的運用是傳統所青睞的領導理論，到1980年代後期，許多新的替代領導取向興起，包括轉型領導、魅力（charisma）、遠景（visionary）、英雄式（heroic）、激發（inspirational）等領導形式，稱之為新型領導典範(張淑玲, 2002)。直到近期，有學者提出，基於文化的差異，華人企業中的領導有著異於西方的領導行為，學者稱之為「家長式領導」，由於是鑲嵌於華人特有的文化之下，因此探討華人團隊領導時，應將家長式的領導行為納入。

關於團隊領導研究中，雖有部分針對目前流行的交易型領導及轉型領導加以探討，但通常只是針對一項領導行為在不同的產業別中進行探討，或是針對兩兩不同的領導行為做比較探討，較少是同時針對三種領導行為進行討論，因此，我們選擇交易型領導、轉型領導、及適合華人團隊的家長式領導，做為本研究主要探討領導行為的主軸，加以進行比較並做完整地探討。

1.交易型領導

交易型領導行為是指，領導者與成員之間的關係乃是基於價值的互換而互相約定，此種價值包括經濟的、政治的、以及心理的層面，進而以互相交換利益或服務的方式，達成各自目標之過程，是一種契約行為(Burns,1978)。而Bass(1985)則認為交易領導乃是根據領導者－成員交易理論（Leader-member exchange theory, LMX theory）和路徑目標理論（path-goal theory）而來，是指領導者與成員間不斷地連續利益協商與交換的過程，即是為了使成員達成績效，而提供適當的報酬，促其達成目標，並確認或澄清成員的工作角色，讓成員在工作上有方向感，了解成員的需求與欲望，使其在需求與欲望獲得滿足(Robbins, 1994)。

綜合上述，交易型領導是一種領導者與成員間互惠的交換關係，透過個人的利益訴求來激勵成員，領導者會負責澄清部屬的工作角色，並根據部屬的需求，提供適當的酬賞，以交換部屬對績效與目標的促成。簡言之，交易領導就是領導者對努力的部屬給予其需要的酬賞；對有偏誤的部屬，給予糾正或懲罰的一種領導方式(王建忠, 2001)。

2.轉型領導

轉型領導的概念最早是由Burns(1978)提出來的，之所以將其稱為轉型領導的原因，乃是Burns試圖透過領導的運作來改變組織既有的價值觀、人際關係、組織文化與行為，亦是領導者與部屬間相互提升到較高需求層次及動機的一個過程，顧及部屬的需求，藉由提出更高的理想和價值，如自由、正義、公平、及人道主義等，試圖激發並鼓舞員工的動機，使其自我實現且超越原先的表現，進而提昇部屬的需求層次，從「平凡自我」(everyday selves)提昇到「更佳自我」(better selves)，進而「轉換成領導者」(converted leader) (Maslow, 1952)。

Bennis 與 Nanus(1985)認為，轉型領導者應善於運用權力和情境等有利因素，

激發成員創新與工作投入的意願和能力，使組織在面臨環境變遷時能調整運作的方式，為組織發掘出潛在改變的機會，以適應環境的變遷。而 Bass(1985)認為轉型領導乃是透過改變部屬的價值與信念，引導部屬超越自我利益，以追求更高的目標。因此，轉型領導者能建立一個具有創新以及工作滿足的組織文化，它假設例如每個人都是值得信任的，都是重要的一份子，每個人都有獨特的貢獻，在任何情況下複雜的問題都能被處理。領導者除了建立一個具有創新以及工作滿足的組織文化，並能將組織的願景以及目標傳達給部屬，並賦權使其擔任更多責任，以達成願景，所有成員都能發揮其本能的潛能。

3.家長式領導

在不同的文化背景下，領導的內涵及表現的行為也會跟著有所不同，家長式領導模式的探討，始於哈佛大學Silin(1976)的研究，以一家台灣大型的民營企業做了為期一年的觀察研究，發現了經理人的領導風格與西方有極大的差異，觀察出該民營經理人的領導理念行為模式包含了：教誨式領導、德行領導、中央集權、上下保持距離、領導意圖與控制等。

在Redding(1990)的相關研究中，提出了「仁慈領導」的概念，認為仁慈是指「像父親一樣的照顧或體諒部屬」與「對部屬的觀點敏感」，除此之外，亦認為華人社會有很強的「個人化」傾向（personalism），也就是並非會對部屬一視同仁，而是在決策過程中會受到個人因素的影響。在Westwood & Chan(1992)研究中提到，領導者在組織的地位，可以掌控了整個組織內一切的資源與分配，但也可以經由權勢的掌握而降低組織衝突並保持組織和諧。Cheng and Farh (1999)在回顧了一系列的研究後，指出家長式領導可能包括了三個重要的構面：威權（authoritarianism）、仁慈（benevolence）、德行（moral），與樊景立及鄭伯壘(2000)的分類相同。在家長式領導中，領導者與部屬的角色是互補的：除非部屬願意順從階級及有依賴領導者權威的心態，否則威權領導將無法發揮作用；除非部屬能夠產生感激，知恩圖報，否則仁慈領導的效果將大打折扣。當領導者與部屬雙方都能扮演好各自的角色時，人際和諧或社會和諧就得以維繫，家長式領導就能發揮作用(王建忠, 2001)。

(三) 何謂「組織文化」

組織文化的概念，組織文化為組織共有態度、價值、信念及行為模式，以規範組織成員行為，以建立一組織的核心體(Staniland, 1985 & Dension, 1990)。比如：司徒達賢(1997)認為，組織文化是組織成員分享組織價值觀念，而這些價值觀念會影響成員在組織的行為及決策方向。黃英忠(1998)研究中指出，組織文化是組織內多數人所共識的價值觀、行為、信念規範及管理方法，以提供組織成員行為準則及型態。

關於組織文化相關的研究中指出，Ansoff (1990)從組織發展的角度，以策略

觀點將組織文化區分為穩定型文化、被動型文化、參與型文化、探索型文化及創造型文化。Cameron (1985)從組織特性內外向與彈性、控制兩構面，提出了支持型文化、創新型的的文化、官僚型文化及效率型文化。鄭峻文(1995)認為組織文化類型可區分為創新卓越、社會責任、風險趨避及團隊精神。鄭永忠(1996)指出組織文化可區分為團隊精神、嚴格監督、卓越創新及年資主義四類。

綜合上述，本研究將沿襲過去的研究，從團隊精神與創新卓越兩方面來衡量組織文化。其中「團隊精神」則是指重視效率及績效，組織重視成員的參與及團隊精神，組織面對本身風險及外在變革均可接受；「創新卓越」是指尊重成員的創意及創新，成員也對組織具有高度的信任及支持，容許冒險與嘗試錯誤，對風格與風險均會接受。

(四) 何謂「團隊互動」

在團隊的運作過程中，為了使團隊的各個階段的工作都能夠相互的配合與銜接，透過團隊互動的方式，以完成團隊的工作，其中團隊互動的方式包含了彼此間相互的溝通、協調、及合作(George & Jones, 1999)。比如：Khan (1991)認為，團隊成員間的溝通及協調是非常重要的。Schroeder (1991)也指出，組織內水平與垂直的資訊傳遞順暢，可使成員間無論在知識、技能或組織的發展上保持一個相當的共識，有利於團隊成員間的合作。

Argyle (1969)提出了組織內部溝通型態，其中包括水平溝通、向上溝通、向下溝通。水平溝通指的是成員或同儕之間的溝通；向上溝通、向下溝通指的是組織、領導者及部屬之間的溝通。然而，不論是領導者對部屬的向下溝通、部屬對領導者及組織向上溝通、或者同儕之間的水平溝通，良好的溝通能提升整體的工作績效(Graen & Scandura, 1987)。

Marks, Mathieu, & Zaccaro (2001)探討許多關於團隊的研究後發現，團隊互動描述了團隊內成員間的認知、語言、及行為的活動；並依據互動的方向，將團隊互動區分為水平互動與垂直互動兩大類，其中水平互動是指團隊成員之間的互動與溝通，垂直互動指的是團隊領導者與成員之間的互動與溝通。

綜合上述多位學者對於團隊互動的研究，本研究以團隊成員互動的方向為其根據，將其分為整體互動、水平互動和垂直互動三大類，所謂整體互動指的是團隊整體與組織間的互動與溝通；水平互動指的是團隊成員之間的互動與溝通；而垂直互動指的是團隊領導者與成員之間的互動與溝通。

(五) 何謂「團隊效能」

Robbins (1994)指出，在整個團隊的運作來看，績效管理是影響團隊成員的重要因素。所以，有效績效管理可以增進團隊成員間與領導者的溝通，明確的指出團隊任務的規範，使團隊成員了解其工作任務，激勵團隊成員績效表現，提升團隊成員的責任感，鼓勵團隊成員持續地改進。在管理階層方面，可作為未來人事的升遷、調整薪資的結構、及人力資源發展等的運用，持續地改進團隊與成員的目標，以達到團隊和組織的目標(Deborah, 1994)。

在團隊效能方面，通常是利用績效與滿意度兩類指標來評定(Johnson and Johnson, 1989；Smith, Carroll and Ashford, 1995；Jeremy and Mahesh, 2001)。其中績效意指團隊有能力去執行被指派的任務；而滿意度則意指團隊成員在工作團隊工作的滿意程度。Nieva, Fleishman, and Reick (1978)認為，團隊效能分為團隊成員工作表現與團隊績效二方面。團隊成員工作表現是指成員能完成團隊所分派的任務行為；而團隊績效則視團隊成員間的互動關係與相互協調的結果而定。McGrath (1984)與Volkoff, Chan and Newson (1999)認為，團隊績效所考量因素應依據團隊的生產程度與團隊的學習能力。而團隊的生產程度主要說明團隊產出、產品及服務應該要有一定的水準；團隊的學習能力則專注在成員未來是否有能力去執行任務。Stein (1983)認為衡量工作生活品質(QWL)的有效構面應包含自主、工作成果被肯定、歸屬、自我進步與發展、及外部報酬等構面。

綜合上述，本研究將沿襲過去的研究，從團隊成員工作生活品質與團隊績效兩方面來衡量團隊效能。

二、 假設推論

(一) 組織文化、領導者領導風格與團隊互動

Schultz & Yang(1997)與 Flamholtz & Randle(1998)均認為成功的組織皆有其優良的組織文化，而組織文化是一種價值觀，為組織成員間相互規範及共同信念(張宦民，2004)。Ebert & Griffin(2000)指出組織文化可以指引組織成員及協助新進成員學習，朝組織共同目標努力。Lee & Tsai(2005)發現組織文化傾向相互學習、人員互動參與、權力分享及內部合作的文化，對於組織績效是會有所提昇的，而Schein(1985)認為組織文化與領導為一體兩面。領導者必須了解組織文化是非常重要的，尤其是提供一個明確組織文化的方向(Debbie,2005)，在此組織文化氛圍下，成員相互有所認知、溝通及信賴。

林妙雀(2005)研究指出愈具分享的組織文化，成員愈能互信、互賴與相互創新學習。Dirks (2000)、吳佳輝(2003)與董林洲(2006)均指出組織文化與領導型態有顯著正相關；而張宦民(2004)提及組織文化與主管領導型態間有互動關聯。另外，陳樹(1997)提到不同的領導風格與不同組織文化兼具有密切關聯性。上述研究證實了組織文化對於領導者領導型態及風格，以及成員間互動的影響，因此，本研究建立下列假設：

H1：組織文化對於團隊互動有顯著的影響效果。

H3：組織文化將透過領導者領導風格的中介效果，影響團隊互動。

(二) 組織文化、領導者領導風格與團隊效能

領導者是影響團隊效能的關鍵所在(Parker,1990)。Schein(1983)認為組織文化與領導者領導風格間的影響會隨著組織的生命週期改變而受到影響。Ogbonna & Harris(2000)提出領導者領導型態會影響組織文化與組織績效，而組織文化也會影

響領導者領導風格與組織績效。也就是說，組織文化、領導者領導型態與組織績效三者會相互影響。Peter & Waterman(1982)認為組織文化會影響員工行為與組織績效。Robbins(2001)亦提及員工對組織的某些特性，都會產生主觀的認知，而整個認知的情形，就會形成組織文化，所產生正面或反面的認知，會影響員工績效及工作滿足感。

Sarros, Gray & Densten(2003)提到組織文化先反應出領導者領導型態後，在與領導型態相互影響的過程中，提昇組織績效。另外，Quinn & McGrath(1985)與 Sosik、Avolio 與 Kahai(1997)均指出不同的領導者領導風格對不同的組織效能具有差異性的影響力。林月桂(2000)研究指出組織文化與效能間有顯著性影響；謝麗秋(2001)提到組織文化是主宰組織效能成功是否關鍵。上述研究證實了組織文化對於領導者領導型態及風格，以及效能的影響，因此，本研究建立下列假設：

H2：組織文化對於團隊效能有顯著的影響效果。

H4：組織文化將透過領導者領導風格的中介效果，影響團隊效能。

參、研究方法

本章根據前述研究動機、目的及文獻探討，建立本研究之研究架構。接著，以問卷方式收集資料，藉此驗證研究假設是否成立。茲將研究架構、研究假說、研究對象、研究變項之衡量，依序分述如下。

一、 研究架構

經由上述的文獻探討與假說推論，本研究係以團隊成員為研究對象，探討其組織文化、團隊互動、團隊效能與團隊領導者領導風格之關聯性，整個觀念性架構如圖1示。圖1中，“→”表示效果影響方向。圖1顯示，團隊互動及團隊效能受組織文化的影響；以及團隊領導者領導風格為中介變項，剖析組織文化、團隊互動及團隊效能的關聯性。

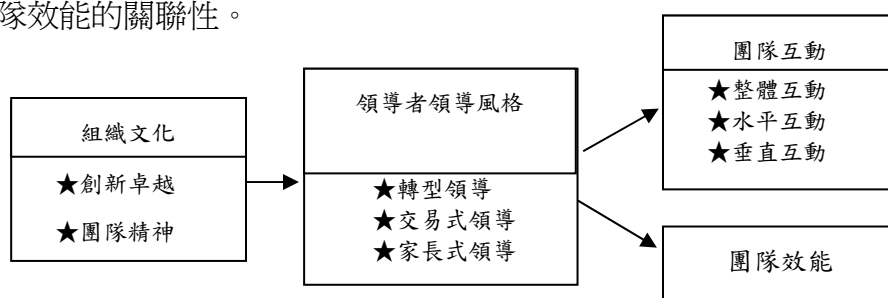


圖 1 研究架構

二、 研究對象

本研究係以團隊為研究對象，由於分析單位為團隊，因此整體團隊問卷回收的完整性相當重要。基於此因素的考量，本研究採用滾雪球抽樣法(snowball sampling)，以人員親訪、電話聯絡、或透過關係介紹等，確認配合度高的團隊來進行調查，本研究抽樣研究對象如附錄一所示。問卷發放前，首先確認受訪的團

隊個數及團隊成員人數；另外，為確保團隊資料之完整性，每一團隊中之所有成員均為受訪的對象。問卷填完之後，請聯絡人以團隊為單位，分別利用不同的信封帶裝入，將問卷寄回。

附錄 1 團隊資料

公司名稱	團隊性質	回收 團隊 數量
全球歡樂股份 有限公司	主要的工作為遊戲軟體之代理與設計等任務。	1
崑山科技大 學 電算中心	負責開發校務行政資訊系統，主要負責校內系統維護及開發。	4
環球技術學 院	負責學校各單位的行政業務及服務。	29
大成公司 資訊處	受測的資訊處之資訊團隊主要的工作為公司系統維護、程式設計、及資料更新等任務。	2
瑞昱電腦科 技	服務項目包含軟體產品與專業服務、電腦維修、網路規劃、電腦組裝、網站規劃等，為個人及企業提供單一產品或整體解決方案。	1
萬在股份 有限公司	資訊部門主要業務為開發公司中文及英文網站,針對使用者需求開發及修改ERP程式,以利使用者更方便使用系統。	2
中華網龍股 份 有限公司	主要以線上遊戲研發為主之遊戲軟體研發團隊。	1
翔威科技 軟體公司	主要以電子商務應用系統、電腦系統與設備及VAR工具軟體設計為主。	2
志上廣告	主要是設計網際網路數位團隊，其任務規劃數位行銷傳播規劃、執行、維護。	2
明基集團	主要是光儲存產品、影存產品及數位投影機產品等產品之系統測試團隊。	4
華夏電子科 技 股份有限公 司	主要是提供資訊產品及技術包括電子商務、企業資源規劃、產品資料管理、先進排程管理、電子採購、智慧型運輸系統等設計與技術。	3

商旗實業 股份有限公司	主要任務為公司電子商務市集系統維護、更新。	1
葳橋資訊股 份 有限公司	主要任務為提供套裝軟體快速導入及專案設計量身打造特性 之系統等。	3
漢康科技股 份 有限公司	主要業務程式設計、ERP系統撰寫、輔導客戶ERP系統上線等。	2

三、研究變項之衡量

團隊領導者領導風格：主要是參考鄭伯壘(1988)、Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990)及樊景立及鄭伯壘(2000)之領導者領導風格量表，以交易型領導、轉型領導及家長式領導來衡量，衡量題項共四十題。組織文化：依據鄭峻文(1995)及鍾振輝(1998)的組織文化量表，以創新卓越及團隊精神來衡量，衡量題項共十五題。團隊互動：依據 Tjosvold (1988)的合作量表，以及鄭伯壘、任金剛、及鄭弘岳(1993)之團隊內溝通量表，量題項共十九題。團隊效能：主要是參考Jeremy and Mahesh (2001)與曾素雲 (2001)之研究，衡量題項共十題。

肆、資料分析與研究結果

一、樣本基本特性

本研究共針對 20 家公司中之 70 個團隊，發出 800 份問卷，刪除填寫不完整及未回覆的問卷，有效問卷共 642 份，分屬 16 家公司之 62 個團隊。團隊回收率為 88.57%，個人回收率為 80.25%。在 62 個團隊中，團隊人數平均為 4-6 人；團隊任務大多以研發性質為主；團隊存在約 1-2 年。而回收個人樣本之分佈為男性為 424 人，佔總樣本的 66.04%，女性為 218 人，佔總樣本的 33.96%；年齡約在 26-30 歲，佔 41.74%；學歷以大學及碩士居多，分別佔 30.84%與 28.97%；最後學歷背景以商管及理工為主，分別佔 42.05%與 38.78%。詳細資料如表 1 所示。

二、因素分析結果及信度、效度分析

本研究共有九個研究構面，在信度方面以Cronbach α 值來衡量，其值皆大於 0.75(整體互動=0.76；水平互動=0.88；垂直互動=0.94；轉型領導=0.98；交易型領導=0.94；家長式領導 =0.85；團隊精神=0.92；創新卓越=0.94；團隊效能=0.94)，表示各構面具有適當的信度。在效度方面，本研究利用因素分析之最大變異轉軸法，抽取出各量表特徵值大於1的因素，並刪除因素負荷量過低的問項。結果發現因素分析所萃取的因素構面組成問項之因素負荷量皆大於0.65，其累積解釋變

異量皆大於68.22%。而因素分析所萃取的因素構面組成問項皆與本研究原始設計一致，因此表示了本問卷各研究構面具有適當的建構效度。

表 1 樣本基本特性(n=642)

個人屬性	問項	個數	百分比
性別	男	424	66.04%
	女	218	33.96%
年齡	25 歲以下	138	21.49%
	26-30 歲	268	41.74%
	31-35 歲	87	13.55%
	36-40 歲	64	9.96%
	41-45 歲	34	5.29%
	46-50 歲	38	5.91%
	51-55 歲	13	2.06%
教育程度	高中(職)	49	7.63%
	專科	163	25.38%
	大學	198	30.84%
	碩士	186	28.97%
	博士	46	7.18%
最後學歷背景	理工	249	38.78%
	商管	270	42.05%
	文法	86	13.39%
	其他	37	5.78%

續表 1 樣本基本特性(n=642)

在團隊中的職務	團隊成員	568	88.47%
	團隊領導者	53	8.25%
	其他	21	3.28%
團隊任務性質	業務性質	46	7.16%
	行政性質	198	30.84%
	生產性質	34	5.29%
	研發性質	326	50.77%
	其他	38	5.94%
團隊成員共有幾人	1-3 人	32	4.98%
	4-6 人	208	32.39%
	7-9 人	192	29.90%
	10-12 人	72	11.21%
	13-15 人	38	5.91%
	16-20 人	32	4.98%
	21 人以上	68	10.63%
團隊存在多久	1-3 月	16	2.49%
	4-6 月	64	9.96%

7-9 月	120	18.69%
10-12 月	115	17.91%
1-2 年	192	29.90%
2-3 年	72	11.21%
3 年以上	63	9.84%

三、研究變項相關性

根據表2相關分析，「團隊精神」、「創新卓越」與「轉型領導」呈顯著正相關。也就是說，當組織文化為團隊精神及創新卓越，領導者的領導風格為轉型領導愈好；「轉型領導」與「整體互動」、「水平互動」、「垂直互動」與「團隊績效」均呈顯著正相關。也就是說，領導者的領導風格為轉型領導，團隊的整體互動、水平互動、垂直互動與團隊績效愈好；「垂直互動」與「交易型領導」呈顯著負相關。也就是說，領導者的領導風格為交易型領導，團隊的垂直互動愈差。「垂直互動」與「家長型領導」呈顯著正相關。也就是說，領導者的領導風格為家長型領導，團隊的垂直互動愈好。

表 2 Pearson 相關分析表

研究變項	1	2	3	4	5	6	7	8
1.團隊精神	1.00							
2.創新卓越	.54**	1.00						
3.轉型領導	.51**	.28**	1.00					
4.交易型領導	-.01	.06	-.34**	1.00				
5.家長型領導	-.01	-.08	.34**	.12	1.00			
6.整體互動	.56**	.30*	.30*	.02	.24	1.00		
7.水平互動	.70**	.54**	.37**	.05	.00	.54**	1.00	
8.垂直互動	.39**	.25	.78**	-.44**	.40**	.46**	.41**	1.00
9.團隊績效	.90**	.58**	.56**	-.12	.04	.62**	.82**	.56**

註：⁺者表示 $p < 0.1$ ；*者表示 $p < 0.05$ ；**者表示 $p < 0.01$

四、層級迴歸分析

為了瞭解不同組織文化、團隊互動與團隊效能的關係，以層級迴歸分析檢驗之。由表3、4資料發現，組織文化中團隊精神及創新卓越對於團隊互動中整體互動、水平互動及垂直互動均有顯著性的影響效果(β 值分別為0.30、0.70、0.39、0.29、0.54及0.25)，如模式1、3、5、9、11及13所示，因此假設1獲得支持。根據表2與3資料發現，組織文化中團隊精神及創新卓越對於團隊效能有顯著性的影響效果(β 值分別為0.90及0.58)，如模式7、15所示，因此假設2獲得支持。

表3 團隊互動、團隊精神及轉型領導之層級迴歸分析(N=62)

變數	模式	整體互動		水平互動		垂直互動		團隊效能	
		模式9	模式10	模式11	模式12	模式13	模式14	模式15	模式16
自變數	創新卓越	0.29*	0.23 ⁺	0.54**	0.48**	0.25*	0.04	0.58**	0.48**
中介變數	轉型領導		0.23 ⁺		0.24*		0.77**		0.43**
	ΔR^2	0.07	0.11	0.28	0.32	0.05	0.59	0.33	0.49
	F值	5.78*	4.71*	24.88**	15.60**	3.99*	44.93**	30.89**	30.47**

註：⁺者表示p<0.1；*者表示 p<0.05；**者表示p<0.01

表4 團隊互動、創新卓越及轉型領導之層級迴歸分析(N=62)

變數	模式	整體互動		水平互動		垂直互動		團隊效能	
		模式1	模式2	模式3	模式4	模式5	模式6	模式7	模式8
自變數	團隊精神	0.30*	0.01	0.70**	0.69**	0.39**	-0.007	0.90**	0.83**
中介變數	轉型領導		0.56*		0.02		0.78**		0.13**
	ΔR^2	0.31	0.30	0.49	0.48	0.14	0.59	0.80	0.81
	F值	5.78*	13.80**	58.90**	28.98**	10.78**	44.67**	250.31**	133.83**

註：⁺者表示 p<0.1；*者表示 p<0.05；**者表示 p<0.01

(一) 組織文化與團隊互動 — 團隊領導者領導風格的中介效果

在團隊領導者領導風格的中介效果上，根據Baron & Kenny(1986)所提出層級迴歸分析驗證中介效果，中介效果成立條件為：首先，自變項對中介變項有顯著性影響；其次，中介變項對依變項有顯著性影響；最後，置入中介變項後，自變項與依變項間的關係應較未置入中介變項時為弱。依據表1相關分析顯示，團隊精神、創新卓越與轉型領導存在顯著的正相關，轉型領導與整體互動、垂直互動、水平互動及團隊效能兩兩變項間個別存在著顯著正相關，符合了Baron & Kenny所提之前兩項條件。至於第三條是否符合，詳見以下說明：

為驗證轉型領導是否為團隊精神與團隊互動(整體互動、水平互動及垂直互動)間之中介變項，以團隊互動(整體互動、水平互動及垂直互動)為依變項，接著

置入團隊精神為自變項，最後注入轉型領導變項，結果顯示團隊精神與整體互動及垂直互動間呈顯著正相關(β 值分別為0.56、0.78)，如模式2、6所示。而團隊精神之 β 值分別由0.30($p < 0.05$)降為0.01(不顯著)、0.39($p < 0.01$)降為-0.007(不顯著)，符合Baron & Kenny所提之第三條件。因此，本研究得知，在團隊精神與整體互動及垂直互動的關聯性上，轉型領導具有中介效果，因此假說H3獲得部分支持。

為驗證轉型領導是否為創新卓越與團隊互動(整體互動、水平互動及垂直互動)間之中介變項，以團隊互動(整體互動、水平互動及垂直互動)為依變項，接著置入創新卓越為自變項，最後注入轉型領導變項，結果顯示創新卓越與整體互動、垂直互動及水平互動間呈顯著正相關(β 值分別為0.23、0.24、0.77)，如模式10、12、14所示。而創新卓越之 β 值分別由0.29($p < 0.05$)降為0.23($p < 0.1$)、0.54($p < 0.01$)降為0.48($p < 0.01$)、0.25($p < 0.1$)降為0.04(不顯著)，符合Baron & Kenny所提之第三條件。因此，本研究亦得知，在創新卓越與整體互動、垂直互動及水平互動的關聯性上，轉型領導具有中介效果，因此假說H3獲得部分支持。

(二) 組織文化與團隊效能 — 團隊領導者領導風格的中介效果

為驗證轉型領導是否為團隊精神與團隊效能間之中介變項，以團隊效能為依變項，接著置入團隊精神為自變項，最後注入轉型領導變項，結果顯示團隊精神與團隊效能間呈顯著正相關(β 值為0.13)，如模式8所示。而團隊精神之 β 值分別由0.90($p < 0.01$)降為0.83($p < 0.01$)，符合Baron & Kenny所提之第三條件。因此，研究中得知，在團隊精神與團隊效能的關聯性上，轉型領導具有中介效果，因此假說H4獲得部分支持。

然而，為驗證轉型領導是否為創新卓越與團隊效能間之中介變項，以團隊效能為依變項，接著置入創新卓越為自變項，最後注入轉型領導變項，結果顯示創新卓越與團隊效能間呈顯著正相關(β 值為0.43)，如模式16所示。而創新卓越之 β 值分別由0.58($p < 0.01$)降為0.48($p < 0.01$)，符合Baron & Kenny所提之第三條件。因此，研究中得知，在創新卓越與團隊效能的關聯性上，轉型領導具有中介效果，因此假說H4獲得部分支持。

伍、結論與建議

團隊是否成功，關鍵就在於團隊領導者的領導風格。領導者的領導風格有助於團隊內部互動及團隊整體績效提升，此一議題，已成為組織的重要議題。以下即針對本研究結果與建議加以說明：

一、結論

(一) 組織文化與團隊互動之關係

本研究發現，不管是團隊精神或創新卓越對於團隊互動中整體互動、水平互動及垂直互動均呈顯著正向影響，也就是說，組織文化中重視團隊整體精神的關

係，對於團隊互動中的整體互動、水平互動及垂直互動均會有所提升；而組織文化中瀰漫著創新卓越氣氛，亦對團隊互動中的整體互動、水平互動及垂直互動均會有所加分。可見，團隊精神和創新卓越的組織文化，可以提升團隊整體互動、水平互動及垂直互動。

(二) 組織文化與團隊效能之關係

資料分析發現，不管團隊精神或創新卓越對於團隊效能均呈顯著性影響，也就是說，團隊精神及創新卓越的組織文化是可以提升團隊整體效能。可見，組織文化中呈現團隊精神及創新卓越的價值信念愈高，對於團隊效能也會愈高。

(三) 團隊領導者領導風格的中介效果

根據本研究的結果顯示，團隊領導者領導風格中轉型領導確實扮演團隊精神、團隊互動及團隊效能及創新卓越、團隊互動及團隊效能關係間的中介變項。轉型領導的領導風格，對於處於團隊精神的組織文化下，與團隊互動及團隊效能是有顯著正向的影響，也就是說，轉型領導的領導風格，在團隊精神的組織文化下，有助於團隊整體、水平及垂直互動關係的提升。此外，團隊成員在轉型領導的領導風格，對於團隊精神的組織文化有所認同，相對於團隊效能亦會有所提升。另一方面，轉型領導的領導風格，對於創新卓越的組織文化，與團隊互動及團隊效能呈顯著正向的影響。可見，當團隊的領導風格為轉型領導，組織文化呈現是創新卓越的信念價值，是有助於團隊的整體、垂直及水平互動與團隊效能的提昇。

二、建議

根據上述的討論，本研究提出下面幾點建議，作為提升團體優勢之參考：

(一) 建立組織文化的團隊精神及創新卓越之信念

組織文化是影響企業經營成功的主要因素，而組織文化是組織成員共同秉持、分享的價值觀、信念、規範等推動企業的動力。一般而言，組織文化中整體團隊精神愈高，團隊互動亦會愈高。因此，本研究建議創造組織文化一種團隊精神或者是創新卓越的價值，對於整體組織效能會有所提升，比如：讓組織成員都認為其他成員都是他的夥伴，利用相互合作的團隊模式，追求整體效能的提升，或者是容許團隊成員有天馬行空的創新思考模式，並且組織能有效評估建立組織文化創新卓越的信念價值。

(二) 強化團隊領導者的領導風格

領導者領導風格以及組織文化中團隊精神和創新卓越，會影響團隊互動。而領導者領導風格第一要素就是塑造轉型領導風格，建議管理當局規劃組織願景，有效溝通、建立共識，運用定位、建立信任，自我發展，以作為強化轉型領導的領導風格。如此一來，有助於團隊文化及創新卓越的組織文化建立，提高了成員

對於組織、領導者及同儕之間的互動，進而提升了團隊效能。

(三) 研究限制及未來研究方向

本研究受限於樣本數之限制，所以僅採用層級迴歸分析來驗證研究假設。未來研究如克服樣本數問題，應可進一步利用結構化方程式模式(Structural Equation Model, SEM)分析方法來驗證模式。其次，本研究在樣本的選擇上以滾雪球抽樣法進行，無法達到隨機的要求，研究結果之外部效度可能會受到限制。

參考文獻

1. 王建忠，2001，團隊領導與團隊效能：團隊內互動的中介效果，台灣大學心理研究所碩士論文。
2. 司徒達賢，1997，策略管理，台北：遠流出版社。
3. 吳佳輝，2003，「組織領導者如何影響組織文化的建立---以ING安泰人壽為例」，中山管理評論，第六卷第2期。
4. 吳燕卿，2006，社團之組織文化、領導風格、服務績效與組織承諾對退會傾向之關聯性---以國際青年商會中華民國總會會員為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
5. 林晉寬，1999，「團隊信任與研究發展績效之關係」，科技管理學刊，第四卷第1期：207~221。
6. 林月桂，2000，運用競值途徑於醫院護理部門組織文化領導型態與組織效能關係之研究，台北醫學院護理系研究所碩士論文。
7. 林妙雀，2005，「企業之智慧資產與分享組織文化對組織運作管理績效影響之實証研究」，管理評論，第二十四卷第1期：55-81。
8. 張淑玲，2002，團隊領導、團隊價值觀對團隊效能之影響，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
9. 張宦民，2004，組織文化、主管領導型態、員工工作滿意度對企業創新能力之影響---以台灣上是電線電纜公司為例，成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
10. 陳樹，1997，領導風格與組織文化關聯性之研究，台灣大學商學研究所碩士論文。
11. 曾素雲，2001，工作團隊中工作價值觀、團隊特性與團體績效之相關研究，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
12. 董林洲，2006，領導型態、組織文化、工作環境、與經營績效之關係研究---以台灣區傳統汽機車相關產業及光電產業為例，成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
13. 鄭伯壘，1988，「賞罰行為與部屬性能：操作性條件化學習論的驗證」，中華心理學刊，第三十卷第2期：95-103。
14. 鄭伯壘、任金剛、鄭弘岳，1993，組織文化與組織氣候之關係，工業技術研

究院委託之研究報告。

15. 鄭伯壘，1995，「差序格局與華人組織行為」，本土心理學研究，第3期：142-219。
16. 鄭峻文，1995，企業文化、管理風格、經營策略及經營績效之關係研究---以台灣及大陸兩地之中美日企業為例，成功大學企業管理研究所碩士論文。
17. 鄭永忠，1996，大型醫院組織文化、組織運作、經營管理及經營績效之關係研究，成功大學企業管理研究所碩士論文。
18. 黃英忠，1988，現代管理學，台北：華泰書局。
19. 黃敏萍、鄭伯壘、王建忠，2003，「轉型領導、團隊內互動、及團隊與成員效能：IPO模式知驗證」，管理學報，第二十卷第3期：397-427。
20. 樊景立、鄭伯壘，2000，「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，第13期，127-180。
21. 蔡進雄，2000，國民中學校長轉型領導，互易領導、學校文化與學校效能關係之研究，台灣師範大學教育研究所博士論文。
22. 鍾振輝，1998，組織文化、組織運作、製造策略與人力資源及組織績效之關聯性研究，成功大學企業管理研究所碩士論文。
23. 謝麗秋，2001，美國聯邦政府政府績效與成果法之研究分析，政治大學公共行政系碩士論文。
24. Argyle, M., 1969, *Social Interactio* , Atherton Press.
25. Ansoff, H. I. and E. J. McDonnell, 1990, *Implanting Strategic Management*, N.Y.: Prentice-hall. 403-429.
26. Burns, James M., 1978, *Leadership*, New York: Harper & Row.
27. Bass, B. M., 1985, *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Press.
28. Bennis, W. & Nanus, B., 1985, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row.
29. Cameron. K. S., 1985, “Culture Congruence Strength and Type Relationship to Effective” . In *E. Robert and Quinn. Beyond Rational Management*. 142-143.
30. Cheng, X. P. & Farh, J. L., 1999, The effectiveness of transactional and transformational leader behaviors in Chinese organizations: Evidence from Taiwan. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Chicago.
31. Denison, D. R., 1990, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley & Sons.
32. Deborah, H. M., 1994, *The team building tool kittips, tactics, and rules for effective workplace team*. AMACOM, New York.
33. Dirks, K. T., 2000, “Rust in Leadership and Team Performance : Evidence from NCCA Basketball” , *Journal of Applied Psychoiogy*, 85(6), 1004-1012.
34. Debbie, Schachter 2005, *Information outlook*, 19(6), 18-19.

35. Ebert, R. J., & Griffin, R. W. 2000, *Business Essentials*, New Jersey ,Prentice Hall.
36. Flamholtz, E. J. & Randle, Y. 1998, *Changing The Game: Transformations of the First, Second and Third Kinds*, Oxford University Press, Oxford.
37. Graen G. B. & Scandura, T.A., 1987, "Toward a psychology of dyadic organizing" . *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-298.
38. George, J.M., and G.R. Jones., 1999, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 2nd, ed., Addison-Wesley.
39. Hirokawa, R. Y., 1983, "Group communication and problem-solving effectiveness II: An exploratory investigation of procedural functions," *Western Journal of Speech Communication*, 47, 59-74.
40. Johnson, D.W., and R.T. Johnson. Holubec, 1989, *Circles of learning: cooperation in the classroom*, 3rd edn, Edina, Interaction Book Company, MN.
41. Jessup, H. R. 1990, "New roles in team leadership" . *Training and Development Journal*, 44, 79-83.
42. Jeremy, S.L., and S.R. Mahesh, 2001, "An empirical study of best practices in virtual teams" . *Information and Management*, 38, 523-544.
43. Khan, E. H., 1991, "Organization and Management of Information System Functions," *Information and Management*, 21, 73-85.
44. Kahai, S. S., Sosil, J. J. & Avolio, B. J., 1997, "Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment," *Personnel Psychology*, 50, 121-146.
45. Lawler, E. E. III, Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. Jr., 1995, *Creating high performance organizations: Practices and result of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
46. Lee, T. S., & Tsai, H. J., 2005, "The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation Learning Orientation and Innovativeness" , *Industrial Management & Data Systems*, 105(3-4), 325-348.
47. Maslow, A., 1952, *Motivation and personality*, New York: Harper & Row.
48. McGrath, J., 1984, *Groups: Interaction and performance*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
49. Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J., 2001, "A temporally based framework and taxonomy of team processes" . *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
50. Nieva, V. F., Fleishman, E. A., & Reick, A., 1978, *Team Performance : Their Identity, Their Measurement, and Their Relationships*, D.C.: Response Analysis Corporation.
51. Nohria, N., 1991, "Garcia-pont, Carlos Global Strategic Linkages and Industry Structure" . *Strategic Management Journal*, 12, 105-124.
52. Peter, T., & R. Waterman , 1982, *In search of excellence*, New York : Harper & Row.

53. Posey, P., & Klein, J., 1990, *Revitalizing manufacturing: Text and cases*, Irwin: Homewood.
54. Parker, G. M., 1990, *Team players and teamwork : The new competitive business strategy*, San Francisco : Jossey-Bass.
55. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R., 1990, “Transformational leader behaviors, and their effects on follower’ s trust in leader” , *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
56. Quinn, R. E. and M. R. McGrath, 1985, “The Transformation of Organizational Culture : A Competing Value Perspective, in Frost, P. J., L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. M(eds.)” , *Organization Culture*, California : Sage.
57. Redding, S. G., 1990, *The Spirit of Chinese Capitalism*, New York:Walter de Gruyter.
58. Robbins, S. P., 1994, *Organizational behavior (8rd ed.)*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
59. Robbins, S. P., 2001, *Organizational behavior (9th ed.)*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
60. Silin. R.H, 1976, *Leadership and value :The organization of large-scale Taiwan enterprises Cambridge, MA: Harvard University Press.*
61. Shonk, J. H., 1982, *Working in teams: A practical manual for improving work groups.* New York: Amacom.
62. Schein, E. H., 1985, “The role of founder in creating organizational culture” , *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
63. Stein, B.A. 1983, *Quality of Working Life in Action : Managing for Effectiveness*, New York : American Management Associations. : 12-13.
64. Staniland, M., 1985, *What Is Political Economy ? A study of Social Theory and Underdevelopment*, Yale University Press.
65. Schroeder, R. G., 1991, *Operations Management, Decision Making in the Operations Function.* New York: McGraw-Hill.
66. Smith, K.G., Carroll, S.J., and S.J., 1995, Ashford. Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 7-23.
67. Schultz, H. & Yang, D. J., 1997, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a time.* Hyperion.
68. Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S., 1997, “Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment” , *Journal of Applied Psychology*, 82(1),89-103.
69. Sarros, J. C., Cray, J. and Densten, I. L., 2003, “Leadership and its impact on organizational culture” , *International Journal of Business Studies*,10(2),1-26.

70. Tjosvold, D., 1988, "Cooperative and competitive dynamics within and between organizational units" , *Human Relations*, 41(6), 425-436.
71. Thomas, J. B., & Kenneth, P. D. M., 1996, "Diagnosing whether an organization is truly ready to empower work teams: A case study" . *Human Resource Planning*, Vol.19, 38-47.
72. Volkoff, O., Chan, Y.E., and E.F.P., 1999, "Newson. Leading the development and implementation of collaborative inter organizational systems" . *Information and Management*, 35(2), 63-75.
73. Westwood, R.I. and Chan, A., 1992, *Headship and leadership. In R.I. Westwood(ed). Organizational behavior: A Southeast Asian perspective; 123-9.* Hong Kong: Longman Group.
74. Wellins, R. S., Byham, W.C., & Dixon, G. R., 1994, *Inside teams: How 20 world-class organizations are winning through teamwork.* San Francisco: Jossey-Bass.
75. Wageman, R., 2001, How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, vol.12, 559-577
76. Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M., 2001, " Team leadership" . *Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483 .

附錄 2

問卷資料

一、團隊互動

團隊的溝通氣氛坦誠而互信。

團隊成員會結合彼此的訊息、想法及資源，以完成共同的任務。

意見不同時，團隊成員能主動反應。

團隊成員會彼此支持與鼓勵。

團隊成員會彼此提供所需的資訊。

團隊成員會一起討論並試著共同解決問題。

團隊成員溝通時，會相互尊重與保持愉悅的氣氛。

團隊成員會運用各種方法，將資訊正確且迅速地傳達給其他成員。

團隊內有歧見時，團隊成員間不會避而不談。

團隊成員能清楚而準確地表達自己的意見。

團隊成員會彼此幫助以完成工作。

團隊在做反應之前，團隊領導人會仔細傾聽，以掌握事實真相。

與團隊領導人溝通時，他不會中途插嘴，妨礙成員意見的表達。

與團隊領導人溝通時，他會給予回饋，以表示瞭解。

與團隊領導人溝通時，他不會偏離主題。

與團隊領導人溝通時，他會摘要並重述重點。

與團隊領導人溝通時，他不會表現出防衛與不信任的樣子。

向團隊領導人反應問題時，大多能得到合理的答覆。

團隊領導人不會向成員報喜不報憂。

二、團隊領導風格

他（團隊領導人）在工作上，鼓勵我們（團隊成員）要有創意，採取新的、更有效的作法。

他激勵我以新的方式思考舊的問題。

他能夠很清楚地說明他對未來願景的看法。

他不僅用「言教」，更用「身教」來領導我們。

他在我們彼此之間努力創造出互信的環境。

他會獎勵我的優異表現。

他激勵我設定高的個人目標。

他知道如何來促進我們彼此之間的合作。

他刺激我重新思考做事的方式。

他以問問題的方式，來促使我思考做事的方式。

他尊重我個人的感受。

在採取行動前，他會考慮到我的感受。

在我的表現高於一般水準時，他會大力稱讚我。

他非常清楚我們未來的發展方向。

他鼓勵我們去發展更好的工作方法。

他為我們樹立一個好榜樣。

他讓我們知道他對我們有很高的期望。

如果我工作表現得不好，他會表示他的不滿。

他的領導行為或行事作風，會考慮到我個人的需求。

他鼓勵我們以積極進取的態度來面對問題。

他有辦法讓我重新檢討我對工作所持的基本理念。

即使在我工作表現很好時，他仍會批評我。

他會在我們彼此之間培養出團隊精神。

當事情出差錯時，即使不是我的錯，他也會要求我負責。

他採用嚴格的管理方法。

當任務無法達成時，他會斥責我們。

觸犯他的做事原則時，我們會受到嚴厲的處罰。

他照顧我私人的生活與起居。

當我當眾反對他時，會遭到冷言諷刺。

他平常會向我噓寒問暖。

他心目中的模範部屬必須對他言聽計從。

團隊大小事情都由他自己獨力決定。

他會幫我解決生活上的難題。
開會時，都照他的意思作最後的決定。
當我碰到難題時，他會即時給我鼓勵。
他會透露訊息讓我們知道。
當我工作表現不佳時，他會去瞭解真正的原因何在。
他會讓我們瞭解他真正的意圖。
對於我工作上所缺乏的能力，他會給予適當的教育與輔導。
與他一起工作時，他帶給我很大的壓力。

三、組織文化

組織內同事之間在工作上很樂意彼此幫忙合作。
組織極重視工作績效。
組織會積極收集外界相關資訊以追求突破現況。
組織會鼓勵員工思考及提出改善意見。
組織有相當嚴謹及完善的規章制度。
同事間會主動追求創新，組織亦會重視並獎勵。
組織很重視客戶關係的處理。
組織相當重視傳統承續及工作資歷之倫理。
組織會嘗試並實施新式的管理及經營手法。
組織會積極尋求多角化經營並告知員工情況。
組織經營作風會接受開創性及變革意圖。
員工對組織變革會予以支持並全力配合。
組織之產業性質應有創新的機會及舞台。
組織內跨部門間會相互主動提供資源並協助。
組織會對追求事項創新或產品、技術創新投入資源。

四、團隊效能

團隊的工作都能在時間內完成。
團隊能在有限的預算內完成任務。
團隊能有效地運用團隊成員的專業技能。
團隊自成立以來，能有效地達成其階段性目標。
整體而言，團隊能達到其預期的成果。
參與團隊使個人的工作滿意度提高。
參與團隊使個人的成長需求獲得滿足。
參與團隊使個人對公司與夥伴的信任感提昇。
個人在團隊中是受到尊重的。
人的投入對團隊而言是具有價值的