

國立屏東商業技術學院
企業管理系
學生專題論文

大學生分組報告之間賦行為
與團隊衝突關係之探討

指導老師：施智婷 老師

學 生：楊如意、陳彥伶

杜鳳儀、陳于倩

中華民國 103 年 01 月

摘要

過去很少研究探討閒賦對團隊衝突的影響，探討會造成團隊衝突的原因有哪些，也幾乎沒有一個研究做從中插入干擾變數(信任、溝通、價值觀契合度、順從)，看這些因素是否會把原本較大的團隊衝突降低。

因此本研究探討當閒賦越高，是否使團隊衝突的影響程度越高，以及各干擾變數的加入是否會使團隊衝突發生改變。本研究以屏東技職學院的學生為對象進行問卷調查，共計 211 份，結果大致支持研究假設。研究結果發現閒賦會正向影響團隊衝突程度，而信任、價值觀契合度、溝通會正向干擾團隊衝突的關係，另外順從則是不顯著。

關鍵字：閒賦，團隊衝突，溝通，信任，價值觀契合度，順從

壹、緒論

一、研究背景

人類從古至今，都是一直以團隊互助的方式共同生活，從未改變。每個人都有各自不同領域的專長，並且靠著自己的專長去完成目標，可是，往往很多大型目標或任務，需要很多領域專長的人來完成某一任務，所以人們會組成一個團隊來達成共同目標且承擔共同責任。但是，團隊合作也時常會出現盡力不均的情況，有些人會因為進入團隊後減少了自己的努力，使得團隊合作無法盡到最大的成效，這種情況時常可見。

二、研究動機與目的

由於組織中多數都是以群體的一份子來進行工作，而且管理模式越來越趨向工作團體(teamwork)的型式。但是，隨著團隊合作人數的增加，每個人對團隊的平均貢獻度往往隨著人數的增加而減少(Jones, 1984; Albanese and Van Fleet, 1985; Early, 1989)。換句話說，團體合作而產生的力量不與參與人數成正比，甚至遞減的情況，大部分學者稱之為社會閒賦效果(social loafing)，(Willians, Harkins, and Latane, 1981; Darley, 1981; George, 1992)。

過去的研究針對閒賦與團隊衝突的研究，大多都是單一探討團隊衝突對團體績效造成的影響，例如：「團隊衝突會影響成員對團隊之滿意程度並且會降低團隊凝聚力、團隊間的信任程度」；或者，反向探討閒賦對團隊績效的影響。社會閒賦的成因和影響是一直被探討的議題，但是，在過去研究裡閒賦造成團隊衝突影響方面較少人做過研究。

社會閒賦對許多工作的產出有很大的影響，社會閒賦是一種普遍存在於組織中的人際現象，當人們感受到其他人有社會閒賦的現象時，就會對他們的心理與行為產生影響進而會造成團隊衝突，但是，如果在工作夥伴、關係人互動密切性、與同事間的相處情形良好的話，就會影響社會閒賦造成的影響。

因此，本研究的研究目的如下：主要探討閒賦對於團隊衝突的影響，並且以信任、溝通、價值觀與契合度、順從為干擾因素探討團隊衝突的影響是否降低，以屏東商業技術學院各系所小組報告為例，本研究主要目的如下：

- (一) 探討閒賦與團隊衝突的關係
- (二) 探討信任在閒賦與團隊衝突的干擾效果
- (三) 探討溝通在閒賦與團隊衝突的干擾效果
- (四) 探討價值觀契合度在閒賦與團隊衝突的干擾效果
- (五) 探討順從在閒賦與團隊衝突的干擾效果

貳、文獻探討

本章旨在針對本研究主要研究變數之相關理論與研究，作一系統性的整理及整合從中導出本研究之研究問題、研究目的、研究架構及假說，主要內容涵蓋開賦、順從性、信任、溝通及契合度等主題；並依序在下列各節次作更進一步的歸納彙整與說明。

第一節、開賦

團結就是力量、三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮，諸如此類的俗語在我們生活中耳熟能詳，傳統的概念告訴我們一加一永遠大於一。但是，在生活中往往並非如此，我們往往可以在團隊中發現，有人特別辛苦勤奮的工作，也有人在一旁混水摸魚的現象，且往往團隊越大，越容易發生此種現象，這些說明個人在團隊中會產生偷懶的現象，稱之為「社會開賦」(social loafing)。

「社會開賦」的發現最早起源於1913年德國心理學家Ringelmann的研究。他藉由拉繩子實驗來比較個人在團隊中的績效，而研究發現，當一個人出力拉繩子時，假設可以拉出100單位的力量，按常理推測，兩個人合力拉繩子，就應該會有200單位的力量，但實驗結果卻發現只拉出兩人應出力總合的93%；三個人合力拉繩子時候，卻只拉出三人應出力總合的85%；而八個人合力拉繩子時，差距更為明顯，只有拉出八個人應出力總合的49%，整個團體所出的力量，原本應該等於個體出力的總合，但實驗結果卻不符合原先的認知，也就是團隊中每個人的平均貢獻度會隨著參與人數的增加而減少，這種現象被稱為Ringelmann effect(Ingham, Levinger, Graves, & Peckham, 1974)。

針對團隊中每個人的平均貢獻度會隨著參與人數的增加而減少的現象，Steiner(1972)認為可能造成「Ringelmann effect」的原因可分別為下列兩種損失。

1. 一是協調性損失(coordination loss)：由於團隊中成員的步調不一致、付出勞力的時間不相同，所導致無法全力表現出團隊效能的產出
2. 二為動機性損失(motivation loss)：團隊中成員在團隊工作時，各持不同的心態，由於互相的想法皆不同，所以不願意盡自最大的力，導致個人在團隊的貢獻度低於單獨工作，此種現象即為「社會開賦現象」Ingham et al.(1974)。

Ingham et al.(1974)的研究證實了動機性損失的存在，也推翻了協調性損失，「Latane, Williams & Harkins」(1979)則透過拍手鼓掌與啦啦隊加油實驗來探討社會開賦的成因，研究結果發現造成社會開賦的原因有以下三種：

1. 歸因性及公平性：個人會自認為其他成員並不會盡全力去做事，倘若自己太認真則會吃虧，所以自己也不需要盡自己最大的心力做事，就是將自己的偷懶歸因為團隊的偷懶。
2. 對目標設定的次大化：個人在獨自工作時，會付出自己全部的心力，但是一旦個人與其他團隊成員合力完成團隊目標時，由於個人會認為較容易達到團隊目標，且他人也會幫忙，所以並不會全力去完成團隊目標。

3. 付出與獲得的比例不相等：個人會因為覺得當在團隊合作並達成團隊目標後，個人的貢獻所應獲得的獎賞會被其他團隊成員所分攤掉；或是當團隊目標沒有達成時，個人會躲入團隊中，將所有過錯都推給團隊。

Schnake(1991)參考了Latane, Williams & Harkins(1979)所發表之文章後認為，產生社會閒賦的成因有以下兩種

1. 搭便車效應(free-riding)：搭便車效應就是指個人會躲入團隊中並且只付出最少的心力來工作
2. 吸吮者效應(sucker)：吸吮者效應就是個人不願意被其他團隊成員佔便宜，所以並不付出自己最大的心力來工作

Carron(1982)將群體凝聚力定義為：群體中成員緊密的結合在一起且共同追求組織的目標或工作的動態過程；換言之，在較高凝聚力的群體中，群體成員會對自己所扮演的角色更加清楚與了解，而進一步接受此角色，進而產生較佳的行為(Williams & Hacker, 1982)，而當處在一個高凝聚力的團隊中時，團隊成員的溝通較廣且都以正向溝通為主，且團隊成員彼此的目標一致，所以團隊中彼此都較為合作、友善並相互接納彼此，較不容易產生社會閒賦行為；反之，在低凝聚力的團隊中，團隊成員彼此不友善也不接納對方，溝通方也以負向為主，所以團隊中較容易產生自我主義，甚至彼此可能敵對，較容易產生社會閒賦行為(McGrath, 1984; Shaw, 1981)，而Zaccaro(1982)研究也顯示，提昇團隊凝聚力可降低社會閒賦行為的發生及增加工作凝聚力。此外，Liden, Wayne, Jaworski & Bennett(2004)；毛政倫(2005)皆以跨層級方式探討群體凝聚力與社會閒賦關係，證實群體凝聚力會顯著降低團隊之間的社會閒賦現象，也會顯著降低個體間社會閒賦行為的發生。

目標設定次大化是當個人在單獨進行工作任務時，因為本身的能力與時間等等條件的限制，並不容易達成原本所設定的目標，所以必須全力以赴；而個人在團體合作下，容易因為有他人的協助，而較容易去達到原本所預期的目標，而也因為如此，在團體合作下的個人會因為這樣而允許自己不付出全力。而Latane、Williams與Harkins(1979)將其歸因為目標設定的次大化。

付出和回報之間的不對等是當團體中的個人因工作績效不佳時，可能會因為可以隱藏在團體中，而避免掉壞的結果，將過失分攤給整個團隊。而團體中的個人也會因為他們所付出的努力因團體的影響無法被正確評價，而沒辦法得到他們所應得的報酬，所以不願意努力工作。

與本文有關社會閒賦的研究，還有下列所列，計有7篇相關文章，分別是：

1. Latane, Williams, and Harkins (1979)文章中指出，公平性問題(equity)、次大化目標設定(submaximal goal setting)、輸入與輸出間的關係減少(lessened contingency between input and outcome)，會使得社會閒賦存在於團體當中。
2. Harkins, Latane and, and Williams (1980)文章中指出，配策略(allocational strategy)、個人極小化策略(minimizing strategy)

是形成社會閒賦的原因。

3. Albanese and Van Fleet (1985)文章中指出，隨著群體的擴大，社會閒賦會增加。
4. Williams and Karau (1991)文章中指出，信任(trust)、對同事努力的認知(perceived co-worker effort)、對同事能力的認知(perceived co-worker ability)與社會閒賦有著正向的關係，干涉變數任務的意義性(task meaningfulness)的影響，則會使得結果相反。
5. Anshel (1995)文章中指出，團體績效(performing in groupsituation)和長期間的任務(prolonged task)與社會閒賦有著正向的關係，而個人績效(performing in individual situation)和短期的任務(short-term task)則與社會閒賦無顯著的關係。
6. Waller (1996)文章中指出，共同分享績效的情況(pooledperformance condition)與社會閒賦存在著負向的關係、個人績效的情況(individual performance condition)、不相似的社會比較標準(dissimilar social-comparison standard)、相似的社會比較標準(similar social-comparison standard)則與社會閒賦無顯著的關係。
7. Mulvey, Bowes-Sperry, and Klein (1998)文章中指出，社會閒賦與團體效能(group effectiveness)對團體成員的滿意度(satisfaction with group members)有負向的關係存在。

第二節、 衝突

一、衝突定義

每個人的思想、價值觀不一，導致行為多樣化，隨時會為了自己的利益跟別人起爭執，因此，人與人之間相處，小衝突難免會發生，若不想讓它成為大衝突的話，則要想辦法加以控制了。

有關於衝突之相關研究非常廣泛，從古至今各個學者有不同的定義和解釋，到現在還未有一致性的看法，本章也是針對各學者的相關解釋並把它整理歸納。如下表：

表 1：衝突定義
當事人因感到不一致和矛盾的願望或可望的一種知覺。(Boulding 1963)
透過一連串有關的衝突事件組合而成。(Pondy 1967)
發生於兩方或兩方以上知覺與他人或其他團體在活動互動中，有相當損失的結果，因而對立的一種行為。(Litterer 1980)
一方知覺到利益被另一方否定或負面影響的過程。(Wall&Callister 1995)
必須為當事人所知覺，若沒有任何一方察覺衝突，則衝突不算存在(Robbins 2001)
組織中兩個以上的個人或團體間由於不同的目標、利益、期望或是價值，而產

生不同的的意見的結果。(Thaler)
兩個以上的角色或兩個及兩個以上的人格因意識、目標、利益的不一致，所引起的思想矛盾、語文攻訐、權力爭奪或及行為鬥爭。(張金鑑教授)
衝突係指個人、團體或組織間，因目標、認知、情緒和行為之不同，而產生矛盾和對立的互動歷程。(張德銳(民 84))
團體或成員與他方交會時，因利益、思想、作法上產生不相容的現象，因而形成的對立情緒或行為的狀態。(秦夢群 (民 87))

資料來源：本研究整理

資訊不足而導致誤解，是衝突發生的原因。模糊不清也是原因之一，因為成員必須在獲明確指示下才能處理好事情，若事先未講清楚，也有可能導致嚴重的衝突，進而使團隊有不好的氣氛出現。

在日常生活中衝突肯定是存在的，而必要的衝突有助於組織的績效，極力主張衝突對團隊內也是有益的，所以有時製造衝突的技巧可能比解決衝突的技巧來的重要。

二、團隊衝突的定義

團隊衝突在組織中是無法避免的，不應該去逃避它，而是必須設法去解決它，往往衝突常被視為「不好的事」而極力避免、忽視它，其實，重點應設法去解決它，將衝突引導到正確的方向，而非「談衝突色變」。

在團隊互動品質的衡量上，有學者認為團隊衝突是一個重要的指標(Cohen & Bailey, 1997)。在與團隊成員互動的過程中，不免會產生衝突，然而衝突可能受到不同團隊關係信念的影響，因此本研究將團隊衝突視為重要的後果變項。(參考資料：團隊關係信念與團隊效能、團隊衝突的關聯及團隊互依的調節效果)

團隊內的成員一旦發現彼此的目標不一致，便會引發衝突，從以往到現今，學者把團隊衝突分成很多種類，在本章中挑出兩大類解釋：任務衝突、情緒衝突。如下表：

表 2：任務衝突定義
有關任務的意見、目標和價值觀等衝突。(Wall&Nolan 1986)
對團體各種不同的觀點和意見，激勵成員提出不同的想法。(Amason&Sapienza 1997)
針對工作如何完成的各種意見。(Janssen, Van de Veenstra 1999)
與工作有關的不同意見。(Pelled, Eisenhardt, Xin 1999)

成員間對任務內容的爭吵。(Robbins 2003)
有關任務的各種不同觀點和意見。(Jehn 1992, 1994, 1995, 1997, 2000, 2001, 2003)
涵蓋工作內容及目標。(自己定義)

資料來源：本研究整理

表 3：情緒衝突定義
情緒衝突包括人際的、情緒的成分。(Jehn)
聚焦於人際間的不相容；是破壞性的衝突。(Amason&Schweiger 1994)
團體間為解決問題所引起的人際關係摩擦。(Guetzkow&Gyr 1954, Pelled 1996)
尋找同類、團體同質。(Pelled, Eisenhardt, Xin 1999)
基於人際關係的不協調、緊張與對他人的憎恨。(Robbins 2003)
集中焦點在人際關係上。(自己定義)

資料來源：本研究整理

若團隊執行非例行的活動、任務，則任務衝突可以激發討論，增加問題的必要評估，並引導團隊做更好的決策，適當的任務衝突，可以提升任務的品質，但情緒衝突，卻會傷害團隊間的和諧，人與人的情緒間往往會引發團隊衝突，所以必須在這兩者間，取出一個平衡點，然後將衝突控制到最低點，也應透過有效的衝突管理方式同時對任務衝突與情緒衝突進行管理，才能有益於個人或團隊。

而團隊異質性也是影響團隊衝突一個重要原因之一，畢竟在一個團隊裡，不可能每個人的個性、習慣都相同，所以要在每個人之間，尋找對這個團隊最有助益的做法，並施行之。

三、衝突對團隊績效的影響

研究顯示，以任務為導向之管理團隊，在發生衝突時可透過對不同觀點之了解及創造更多處理問題之選擇，進而增加組織績效與成長 (Eisenhardt&Schoonhoven 1990)，發生任務衝突有助於團隊成員溝通潛在問題、澄清彼此誤解與交換訊息，進而增加對工作的認同感與了解程度 (Putnam 1994)，團隊歷經任務衝突後會得到更加決策，因為任務衝突可激勵成員對議題有更加認知了解 (Simons & Peterson 2000)。

由此可知一般適量的任務衝突對團隊績效是有正面的效益，因此若真的發生衝突時別太緊張，團隊成員可以多多提出自己的看法並溝通解決問題，這可能會是帶領團隊進步的一項因素；但若是過多的衝突那就不好了，團隊成員有可能無法解決此問題，進而演變成團隊瓦解的命運，所以控制好任務衝突是很重要的課題之一。

研究指出，情緒衝突會影響績效表現，在團隊成員處於負面情緒狀態下，會導致團隊成員訊息處理能力受影響，使工作效率降低（Jehn 1995），在決策團體內，情緒衝突對於團隊績效之影響與任務衝突恰為相反，關係衝突會導致團隊績效的降低（Amason 1996）。

由此可知，情緒衝突對團隊績效的發展是不恰當的，我們不應該在處理團隊的資訊時，還把私人的情緒帶進來，這樣個人及團隊的情緒都會大受影響，團隊氣氛也會變得很緊繃，就連之後團隊要做決策時，也會不知該如何聯繫、討論所有人的意見，所以當團隊裡若發生情緒衝突時，對整個團隊績效而言，將會有負面影響。

四、團隊衝突的解決方式

關於衝突管理的研究，很多學者的有著不一樣的想法：五種衝突處理的模式，包括：問題解決(problem-solving)、分享(sharing)、退讓(withdrawal)、強迫(forcing)以及緩和(smoothing) (Blake Mouton 1964)；合作(cooperation)與競爭(competition)(Deutsch 1973)；以競爭與合作建構出五種衝突管理風格：競爭(domination)、合作(collaboration)、妥協(compromise)、逃避(avoidance)、順應(accommodation) (1976 Thomas)；以關心自己與關心別人區分出五種衝突管理風格：競爭(domination)、雙贏(integration)、逃避(avoiding)、退讓(obliging)、妥協(compromising) (1986 Rahim)；主動積極(activeness)與重視合群(agreeableness)(Van De Vliert&Euwema 1994)。

表 4：Thomas 五種衝突管理策略

解決方式	定義
競爭	堅持己見，而強迫對方接受自己的看法，毫無妥協的餘地。(你輸我贏型)。
合作	雙方雖有己見，但卻坦承與對方合作，在過程中對問題重心加以探討，謀求解決之道。(雙贏型)。
妥協	雙方各退一步，經由交涉而達成協議。(有輸有贏型)。
逃避	雙方不願意面對衝突，一味的粉飾太平，表面雖無衝突，實則暗潮洶湧。(雙輸型)。
順應	在碰到問題時，採消極合作的態度，以平息衝突，事實上卻未得到滿足或實現目標。(你贏我輸型)

表 5：Rahim 五種衝突管理風格

解決方式	定義
競爭	只想達到自己的目標，不顧慮到對方的利益。

雙贏	共同尋求對雙方都有利的結果，而不是順應對方的觀點。
逃避	可能承認衝突的存在，但採取退縮或壓抑的方式。
退讓	為了彼此的關係，某一方願意自我犧牲。
妥協	當衝突的雙方都必須放棄某些堅持時，則會因為分享利益而導致妥協的結果。

第三節、溝通

溝通在團體或組織中的四項主要功能為控制、激勵、情感表達與資訊流通，其中由溝通引發的衝突主要來自於語言的表達困難、誤解、以及溝通管道中的干擾，這些因為會造成溝通上的障礙

表 6：溝通的定義

一個人的意思去影響另一個人的所有過程，是一種社會行為，用以分享態度、觀點、資訊、意見的方法。Shannon and Weaver(1949)
溝通存在於傳遞和交換事實、意念、感覺和行動；是一種思考程序、往返續的連續歷程，也是一種社會程序符號化的過程。Brown(1961)
資訊交流、意思的轉移。Katz and Kahr(1966)
溝通乃個人與個人間傳遞有意義符號的歷程。Barnard(1968)
溝通是組織中的一份子將自己的意思傳達給另一份子的過程。Simon(1976)
溝通是兩人或兩人以上，彼此間以口語或非口語的互動以作為訊息的交換與了解，其目的在於激勵或影響作為。Daniels and Spiker(1991)
溝通是知識、技術移轉的過程。Robbinson(1991)
溝通是指一方經由一些語言或非語言的管道，將意見、態度、觀念、知識、情感，傳達給對方的歷程，而這種訊息傳達的歷程，可以發生在個人與個人之間，也可以發生在團體與組織之間，甚至擴及至國家社會。Deaux, Dane, and Wrigasman(1993)
溝通行為包括資訊分享、溝通品質及溝通參與。Mohr and Spekman(1994)
溝通是意念的傳達與了解，有效的溝通乃只能完全了解傳達者的原意。Robbins(1994)
成員透過正式及非正式的方式，分享有關彼此計畫時效性及正確性資訊的程度。Smith(1997)
溝通為個人或團體將觀念、資訊或感受，藉由媒介、工具或行動傳遞他人或其他團體，歷經回饋而共享意見、達成共識的一個動態過程。王彥程(2000)
溝通是某一個人或團體以傳達觀念與態度予另一個人或團體之一種心理及社會的歷程。黃昆輝(民 82)
溝通除了思想與觀念交換的過程外，他最高目的是藉由回饋的手段，達到彼此了解與互享意義的境界。徐木蘭(民 83)
溝通是個人或團體將觀念或資訊，藉由媒介、工具或行動傳遞於他人或其他團體，歷經回饋而共享訊息的整個動態歷程。李元墩(民 84)

溝通是一個動態的程序，經由媒介或行動，如文字、圖像、語言、動作等語言或非語言的方式，彼此交換觀念、訊息、情感、態度等，使雙方能相互協調了解達成共識。王正瑩(民84)

資料來源：本研究整理

根據學者對溝通的定義，可結合發現溝通是一個動態的程序，經由媒介或行動，如文字、圖像、語言、動作等語言或非語言的方式，彼此交換觀念、訊息、情感、態度等，使雙方能相互協調了解達成共識。

一、溝通模式

由不同學者提出，在團體工作的過程中會出現下列七種溝通模式:1. 無反應的溝通(unresponsive);2. 無社交的溝通(unsocial);3. 控制的領導者(dominant leader);4. 私下交談(tete-a-tete);5. 破碎或結黨的溝通(fragmented, cliquish);6. 刻板的溝通(Slilted);7. 理想的溝通(ideal)

模式	定義
無反應的溝通	團體中只有一個領導者在發出信號，而其他成員並沒有對發出的信號作出反應動作或回饋。
無社交的溝通	團體成員間並沒有任何的溝通發生，這樣的團體已經不符合團體的定義。
控制的領導者	這種溝通與無反應溝通很類似，這種溝通是已經具有團隊的雛型，成員都已領導者為中心。
私下交談	每位成員僅與相鄰的成員溝通，也可擴大成次級團體。
破碎或結黨的溝通	在團隊形成的中期階段，很明顯地發現有兩個小次團體各自溝通或零碎的溝通，整個團體溝通的情形則未出現。
刻板的溝通	只和自己相近的人溝通，雖然溝通的機會均等，但也沒有達到理想的溝通狀態。
理想的溝通	團體中的成員均能充分地和其他成員進行溝通，溝通的路近視多元化的，並充分反映其凝聚力與成熟。

資料來源：本研究整理

第四節、信任

相信彼此有能力及意願來交換或結合所擁有的知識及資源，在處於彼此高度信任的情況下，人們在進行互動時會更願意進行社會性交換，且願意承擔潛在可能對自己不利之風險。

表 8：信任的定義
信任是指對於他人或團體的話語、承諾、口頭或文字的陳述能夠信賴的期望。 Rotter(1967)
願意相信對方的言論與行動具有善意和有信心的程度。 Cook & Wall (1980)
在交易關係中，相信另一方的承諾是可信賴的以及相信另一方會完成他所應盡的責任。Schurr&Ozanne(1985)
願意承擔另一方未來行為可能造成損失情況的態度。 Lagace&Gassenheimer(1991)
信任的定義有二：相信他人的善意、認為他人的期望可信賴、可預期與信任是交易模式的重要因素。Ring & Van de Ven(1992)
信任是一種正面的預期，預期他人不會投機取巧，並可透過文字、行為或決策來傳達。其包含兩個重要因素，熟悉與風險。Robbins (1994)
當某一方相信對方在交換過程中既可靠又正直時，信任就會存在。Morgan & Hunt(1994)
信任乃是指交易關係或其他互動關係運作時，某一方(個人、群體或廠商)對其夥伴的一種期望，其符合倫理道德的一般準則行為。Hosmer(1995)
信任是一種狀態，涉及到對他人動機所持之有信心的正面期望，而他人的動機通常會伴隨著一些風險。Lewicki& Bunker(1995)
一方願意受他方行為的傷害，而此意願的基礎是建立在信任者期待他方會執行對其重要的特殊行動，而不論其否有能力監督或控制他方之行動。Mayer et al. (1995)
信任是對信任對象所知覺到信用和善意。1. 「客觀的信用」：預期他方的語言或文字聲明可以依靠。2. 「善意」：某方對他方的利益和行動表現高度興趣。Doney& Cannon(1997)
信任指一個人相信且願意依賴另一個人。而高度信任的概念可分解為兩個構念：1. 是信任的意圖(intention)，指在特定情境中，願意依賴他人。2. 是信任的信念，只在特定情境中，某人相信他人是善意的、有能力的、誠實的或可預測的。Mcknight, Cummings, &Chervany(1998)
信任是對正面(或非負面)結果的期望，這種期望來自於不確定的互動下，一方對另一方所預期的行動。Bhattacharya, Devinney, & Pillutla(1998)
信任是一種期望或信念，使個人能夠依賴他人的言行與行為，並認為對方對自己有善意。Dirks(2000)
消費者的信任是對於服務提供者可依賴、可信賴完成承諾的期望。Sirdeshmukh, Singh, & Sabol(2002)

資料來源：本研究整理

Daley & Vasu(1998)指出，信任所塑造之組織氣氛，可鼓舞合作關係，使員工專心於手邊工作，提升組織績效。就組織與個體而言，信任感存在有助於成員

間對於資源的交換與結合，影響產品創新與價值創造(Tasi&Ghoshal, 1998)。

信任關係之存在是由於雙方對彼此的一種依賴關係，意即是當一個人決定信任對方時，其所得之結果是好還是壞，將透過依賴被信任者的行動來決定。Zand(1972)由於這種依賴關係，使人際關係不只是對於一不確定情境結果抱有正面期待，且對於被信任者之行為抱有樂觀期望。

人際信任為人與人互動之重要基礎(Kramer & Tyler, 1996)，人際信任亦廣受學者重視，主要是由於透過信任機制，促使組織內知識分享程度提高(Jones & George, 1998)，並促進人際間之合作(Wick, Berman& Jones, 1999)，因此團隊成員若能藉由透過對彼此信任之提升，進一步分享人際關係間橫跨面的資源與資訊，或提供其他成員助力，則能提升團隊資效。根據Nahapiet&Ghoshal(1998)及Tasi&Ghoshal(1998)的觀點，信任是一項極為重要的社會資本，在其研究中，以信任為衡量社會資本關係構面之標的，人際信任包含兩種指標分別為：一為其他成員在考量個體之可信度(Trust)後，決定是否信任個體；二為其他成員在考量個體的可靠度(Trustworthiness)後，決定是否信任個體

第五節、價值觀契合度

一、價值觀

價值觀是一種持久的信念，涵有內涵及強度兩項特質。在內涵上，認為某種行為表現方法或事物的最終狀態是重要的；在強度上，說明了當事人認為某種行為表現方法或事物的最終狀態有多重要。因此價值觀可以為內化的規範信念，一旦成立了，就會自動做出某種行為且不受其他因素影響。因此，團隊成員較能瞭解組織文化中社會所期盼的價值，就會表現出更多的自己的想法。

對於價值觀的定義，Robbins認為是基本信念，某特定的行為模式或事物的最終狀態，而這會影響人的認知與行為，文化人類學家 Kluckhohn (1951)也指出，價值觀是一個人或一個群體，對什麼事是值得去做、什麼是好的的一種構想，且不管是內隱的或外顯的，此構想影響了個人或群體的行為方式、途徑及目的的選擇。此點明了每個人或每個群體都有不同的價值觀，且這個價值觀會影響個體或群體的行為表現。因此，成員知覺的個人價值觀與團隊價值觀的不一致都可能是造成團隊內衝突的原因之一。

Kluckhohn(1951)對價值觀提出一個具代表性的定義，但此種定義被未說明價值得持久性及影響力。因此，美國社會心理學家 Rokeach(1973)進一步指出「價值是一種持久的信念，此信念使個人或群體偏好某種特定的行為方式或生存目標」。這是一種內化的規範性信念(internalized normative beliefs)(鄭伯璜,

郭建志,1993),對個人或社會而言,價值觀是某一特定的行為模式或是存在的最終狀態偏好,且是個體信念體系中之核心,每個人的想法、信念、態度等,均是由此核心所組成的。

Rokeach(1973)對價值觀的界定很明顯地是指價值觀對行為的指引,與團隊規範(Team norm)很類似,都具有約束或指引團隊成員行為的功能,但是兩者仍有些微的差異。而Kilmann等人(1985)則認為規範與價值是有差距的,規範指的是較為特定且明顯的行為及期望,而價值則是較為一般化、廣泛的、抽象的,也是引導團隊規範的重要因素。因此得知規範是從價值觀而來的具體行為期望(Kilmann, Saxton, & Serpa,1985)。

綜合而言,價值觀的特性包含:

1. 價值觀決定一個人的行為或事物在心中是否具有可接受性及其重要的程度如何;以及對同一事物的不同看法或做為,對於不同的人,可接受性的不同,重要程度會也不同。
2. 價值觀會左右人的思考模式,影響行動的方式,決定對不同事的看法,及表現出不同的態度。

價值觀由美國社會心理學家 Milton Rokeach 所創設的價值觀調查量表(Rokeach Value Survey, 簡稱 RVS)中,區分出兩大類價值觀:

- (一)目標價值觀(terminal values):為個人所想要達到的最終狀態,也是一生中最希望達到的目標,如:自尊、自由、快樂、智慧、成就感、家庭安全、世界和平、富裕的生活等。
- (二)工具價值觀(instrumental values):即個人所偏愛的行為表現方式,或是為達到目標價值觀而所使用的手段,如:誠實正直、負責可靠、樂於助人、雄心勃勃、勇敢、寬恕等。

過去許多學者定義,團隊價值觀為一種團隊運作的內化性規範信念(Cheng, Chou, Huang & Jen, 2002),其指引團隊成員什麼是值得做、什麼是好的一種概念,此概念指引團隊成員的行為模式、途徑、及對目標的選擇。因而本研究認為團隊價值觀是團隊運作的一套持久性偏好或評斷標準,且這種偏好或標準可用來引導並融入團隊行為,並影響團隊成員的行為表現。

二、 契合度

契合度的定義, Katz與 Kahn(1978)認為就組織方面,經營者所創造的價值體系,以組織目標的達成為導向,提供普遍性工作任務描述,歸納成適當的理由來約束員工的日常活動與運作,並表現出適當的行為;在員工方面,個人的價值觀會經由與企業頻繁的互動接觸,形成對組織長久持續的信念,並發展成個人

最後所喜好之工作態度。

Enz (1988)認為所謂契合度，乃是指組織的典範與價值觀和員工的價值觀密切結合的程度。Chatman (1989)則認為，當組織的道德及價值與員工的價值密合時，有較高的員工-組織契合度存在。綜合來說契合度，就是組織價值與個人價值的結合程度。

國內外許多相關的組織研究結果顯示，個人與組織價值觀的契合度對成員有極大的影響。研究中幾乎都發現，當成員的價值觀與組織價值觀愈契合時，成員的工作滿意愈高、組織承諾愈高(鄭伯璜, 郭建志, 1993; O' Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)、工作績效愈佳(任金剛, 1996; 鄭伯璜, 1995; Denison, 1990)、組織公民行為愈多(任金剛, 1996; 鄭伯璜, 郭建志, 1993)、而離職意願與離職行為則愈低(O' Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Posner, Kouzes, & Schmidt, 1985)。

團隊契合度隨著組織中工作團隊(work team)的興起，個人與群體適配的研究也漸受重視(Guzzo & Sales, 1995)。學者指出團隊成員間目標(Weldon, Weingart, 1993)、價值觀(Klimoski, Jones, 1995)的契合程度將會影響成員的態度與行為。一旦契合度較高，就會有高績效、高滿意度與低壓力；反之，則會出現低績效、低滿意度與高壓力(Pervin, 1968)。

團隊極為為組織的縮小版，團隊成員間若具有相似的價值觀，則較易形成同樣的想法、達成共同的目標與建立良好溝通系統，這是人際互動非常重要的因素，因此價值觀的一致性將有助提升成員的工作滿意，當團隊成員具有相似的價值觀時，雙方將會有較為相似的認知歷程，對事件的看法較為一致(鄭伯璜, 民 84 年)，並會使用相同的模式，進而搭起成員間溝通的橋樑。Schneider (1987)及 Riordan (2000)也主張價值觀的契合有助於人際關係，並產生良好互動，因此才不容易產生衝突。

蕭佩琪 (2002)於其探討團隊成員間關係、價值觀契合度(subjective value congruence)與團隊效能之關係的研究中發現，成員間的關係程度愈高，有助於成員間產生良好的互動行為，其中包括合作績效、合作滿意度及分享知識意願。

當團隊成員間具有較契合的價值觀時，雙方對事物就會有相似的認知歷程，並產生同樣的態度與行為；價值觀相似的成員在溝通上也較無障礙，且較易預測對方對某事物可能的反應，進而可加強彼此的人際信任度(陳靜慧, 2000)，增進相互合作的滿意度。

透過團隊價值觀指引團隊成員的認知與行為之功能，因此當個人與團隊成員的價值觀契合度(person-team value fit)高時，在相似的價值觀引導下，選擇的信念、規範等會愈相似，則有利於溝通、協調及效能。若是當團隊價值觀契合度低時，就表示團隊成員間的團隊價值觀愈不相似，則既不瞭解彼此也無法達成共識，在決策、思考上有很大的差異，這增加溝通及協調的成本與降低團隊效能(O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)。此外，從管理的角度，個人與團隊價值觀的契合，可以提供規範統合(normative integration)的功能(Cameron & Freeman, 1989)。

從上述相關研究結果可知，對團隊而言，當團隊價值觀契合度愈高的時候，成員間選擇的信念、規範等較類似，使團隊成員間易達成共識，有利於提升團隊的合作滿意與工作績效。而相似的價值觀，讓成員間有類似的認知處理歷程，可使團隊成員間的溝通變得順暢，同時對訊息的解讀也較為雷同，因此有助於團隊間的互動關係，進而增進團隊成員彼此間的承諾。Bishop與Scott(2000)也驗證出團隊衝突及成員滿意度與團隊承諾有顯著的相關。因此本研究認為，若團隊成員具有高契合度的價值觀，就易建立成員間的認知與溝通系統，使成員間溝通良好，且降低發生衝突的機率，提升團隊成員對團隊目標的承諾。

第六節、順從

順從(compliance)係指當一個人改變行為或態度的表達，但並未完全接受改變態度的內涵。順從的行為一般比較強調內心的不願意，但是在行為的顯示仍然是一種附合的情形。順從改變了行為，也可以被觀察或測量。然而接受只能藉由誠實的自我報告得知，因此順從是外部的行為表現，接受則是內部心理歷程(宋鎮照，2000：269；趙居蓮譯，1998：164；劉安彥，1988)

基本上，影響個人行為之所以有團體順從傾向，有幾種解釋可以說明這種現象(宋鎮照，2000：270-276)：

(一) 觀眾焦慮

所謂「觀眾焦慮」(audience anxiety)係指個體單獨私底下時的行為表現和大眾面前之表現不盡相同，此種在眾人面前感到不自在的怯場表現，是一種社會顧慮行為，也可以稱為「社會害羞」現象。

(二) 團體社會化

新成員融入既有的團體之過程稱為「團體社會化」(group socialization)，在此過程中，會學到團體的規範與價值觀等，而促使個人產生從眾行為，一切以團體為依歸，並以團體大部分人的行為當作參考行為。

(三) 社會助長

「社會助長」(social facilitation)是指個人與其他多數人在一起工作時，由於其他多數人的在場，無形中增加了個人的工作動機，致使個人提高效率、增加產量。

(四) 社會標準化 (規範)

社會標準化傾向是指對事物的判斷或對問題的答案，如由個人各自判斷或答覆時，其差異性大，但是個人在團體中所做的判斷或答覆，則其差異性較低，頗有趨向同一標準的傾向。

(五) 團體從眾

個人多少都有團體從眾行為的傾向，個人行為會傾向於跟團體行為一致，因為每個人不論是外表舉動或內在思想，若與周遭的人不同，內心就會容易感到不安。

(六) 社會學習

依據社會學習 (social learning) 的論點，順從乃是經由學習而來，正如同人們學會其他社會價值觀一般。順從乃是規範的一部份，在人與人之間一直傳遞，個人在社會化的過程中獲得這順從行為，而在接受順從行為時會獲得他人的接納，最後這種順從行為很自然地表現在個人行為上。

(七) 成本效益分析

順從行為的發生與成本效益分析(cost-benefit analysis)有關，也就是一種交易行為，這種運作乃基於理性的基礎，個人之所以會順從，是因為順從的成本低，效益高之故。

(八) 社會衝擊理論

根據社會衝擊理論(social impact theory)，目標體所感受到的社會衝擊或順從的力量決定於三個因素：影響力的強度、影響的接近性、及影響的人數。衝擊越大，順從的可能性就越大，此時的影響力是強烈的、立即的、且多人的。

當人們同意第一個小要求，態度也會跟著改變，人會做自己相信的事，通常也會合作以達到好的結果(Freeman &Fraser1966)。換言之，順從第一個請求會讓訊息的接收者對此行為開始自我推論。一開始的順從，會增強接收者對自己樂於助人、合群、喜好的知覺，因此會增加同意第二個請求的可能性(Snyder & Cunningham, 1975)。

因為人們在取得順從的過程中，除主要目標之外，同時會考慮次要目標的影響性。Kellerman 與Shea(1996)即認為人們在採用取得順從的策略時，會同時考慮策略

的禮貌性(politeness)與有效性(efficiency),不會因顧及禮貌就會失去有效性,或者為了有效而犧牲禮貌性。除了提出請求的目標與結果已被發現影響策略之使用外,接收者的情緒反應也是重要的考量。

Hunter 和Boster(1987)認為:說服者所知覺到的接收者情緒反應,會影響其取得順從訊息策略的選擇。Hunter 和Boster(1987)的研究發現,能引起接收者越正面情緒反應的策略,越能被說服者所接受,此類引發正面情緒反應的策略使用率高;反之,會造成負面情緒反應的策略,大部份人會拒絕,使用率低。

Falbe與Yukl(1992)的研究更進一步將組織中的影響策略歸納出三種類型—硬性策略(hard tactics)、軟性策略(soft tactics)及理性說服(rational persuasion)。

Kipnis等人(1980)還發現一些會影響策略使用的個人或情境因素。組織的規模如果越大,越可能對部屬採用獨斷、賞罰與向上訴求策略,換言之,組織越大,越可能用強烈與不講人情的控制工具。如果是有組織工會的組織,對部屬就比較會使用逢迎的策略,對同事也會少用獨斷策略,對上司可能就會用阻礙策略,而非理性說服。

表 9：Marwell和Schmitt(1967)的16項取得順從策略

策略	定義
1. 承諾(promise)	如果你順從,我會獎勵你。
2. 威脅(threat)	如果你不順從,我會處罰你。
3. 專業建議/正面 (expertise (positive))	如果你順從,「理所當然」會得到報酬。
4. 專業建議/負面 (expertise(negative))。	如果你不順從,「理所當然」會得到懲罰。
5. 討喜(liking)	在提出要求前,行動者(actor)先以友善及熱心助人讓目標對象(target)「心情好」,以得其順從。
6. 預施小惠(pregiving)	行動者在要求順從前先給目標對象好處。
7. 引起厭惡(aversive stimulation)	行動者持續懲罰目標對象直到其順從為止。
8. 討債(debt)	因為過去的好處,所以這次的順從是你欠我的
9. 道德訴求(moral appeal)	如果不順從就是不道德。
10. 自我感覺/正面 (self-feeling(negative))	如果你順從,會對自己比較好的感覺。
11. 自我感覺/負面 (self-feeling (negative))	如果你不順從,會讓自己覺得更糟。

12. 改變角色投射／正面 (altercasting (positive))	有「好」品性的人都會順從。
13. 改變角色投射／負面 (altercasting (negative))	只有「壞」品性的人才會不順從
14. 利他主義(altruism)	我非常需要你的順從，為了我，你就順從吧!
15. 尊重／正面(esteeem (positive))	如果你順從，你重視的人會覺得你更好。
16. 尊重／負面 (esteeem(negative))	如果你不順從，你重視的人會覺得你更糟。

第七節、假設推論

H1：閒賦會正向影響團隊衝突，閒賦越高團隊衝突越大

H2：閒賦對團隊衝突的影響會受到信任的干擾，信任會降低閒賦對團隊衝突的正向影響

H3：閒賦對團隊衝突的影響會受到溝通的干擾，溝通會降低閒賦對團隊衝突的正向影響

H4：閒賦對團隊衝突的影響會受到價值觀契合度的干擾，價值觀契合度會降低閒賦對團隊衝突的正向影響

H5：閒賦對團隊衝突的影響會受到順從的干擾，順從會降低閒賦對團隊衝突的正向影響

(一) 閒賦與團隊衝突之關聯性

個體與個體為團體的工作形式時，其他組員的閒賦程度越高，個體工作量或者工作情形與內容可能隨之提高或改變，因此社會閒賦程度的高低會影響個體的工作滿意程度，當人們在高社會閒賦的工作場合工作時，可能因此而減少其滿意度，進而影響團隊衝突的產生。

閒賦產生的原因為歸因性、公平性、目標次大話、付出與獲得比例不相等、搭便車及吸吮者效應(Latane, Williams & Harkins1979, Schnake1991)，這些都顯示出當閒賦越高，團隊衝突也越高。

H1：閒賦會正向影響團隊衝突，閒賦越高團隊衝突越大

(二) 信任對閒賦與團隊衝突之關聯性

當個體選擇信任團隊，則組員可能因為人際信任而對工作更盡心盡力，在團體中個人不會因為人數的增加而降低努力的程度；因此，若信任的程度強，對組員有信心，則降低閒賦的可能性，也降低發生團隊衝突的機率；反之，若信任程

度弱，總是互相猜疑，提高閒賦的可能性，也提高發生團隊衝突的機率。

人際信任亦廣，受學者重視，主要是由於透過信任機制，促使組織內知識分享程度提高(Jones & George, 1998)，並促進人際間之合作(Wick, Berman & Jones, 1999)，因此團隊成員若能藉由透過對彼此信任之提升，進一步分享人際關係間橫跨面的資源與資訊，或提供其他成員助力，則能提升團隊績效。

如果個體相信他們可以對所處的團隊產生影響，那麼他們便會影響組織產生的結果，因此，他們將較有可能透過本身的工作對團隊有實際上的助益，而且他們會被當作是較有效率的一群(Ashforth, 1989)。相反地，如果個體不相信他們會對團隊有所影響，則他們有可能對工作較不努力，因而，被視為是無效率的。此外，若個體對工作上所產生的想法可以被別人採納，且對所處的工作單位有直接的貢獻時，會比其他人來得有影響力(Ashforth, 1990)。因此，個人對團隊有高的影響力，會導致高的工作績效，而影響工作績效減少的社會閒賦因素可能也會跟著減少。

H2：閒賦對團隊衝突的影響會受到信任的干擾，信任會降低閒賦對團隊衝突的正向影響

(三) 溝通對閒賦與團隊衝突之關聯性

團隊是一群人的集合體，當組織成員個體數量增加時，群體規模也增加，群體力量也隨之變大，此時需透過彼此資訊的溝通交流，成員才能解決任務上的難題。而當組織成員個體數量增加變多時，難免有人會抱著「搭便車」的心態，因此，雖然群體逐漸擴大，但每位成員的貢獻度卻相對減少，造成「社會閒賦效果」。此時，則需透過一個良好、有效的溝通方式去控制和協調個體成員的行為，當溝通的質與量提升時，不僅達到團隊內的公平公正原則，也讓每一位個體成員透過文字或口頭傳達對方想要了解的訊息，以順利達成個體成員的工作目標，進而達到團隊目標。

管理學者 McGregor(1976)認為，所有社會互動都涉及傳播行為在沒有溝通的情形下，組織將無法成型（轉引自許士軍，1994）。而不良的溝通可能是導致人際間衝突的最大根源(Thomas & Schmidt, 1976)，因此一個團隊缺乏良好有效的溝通，是影響團隊良好績效表現的重要因素。

在較高凝聚力的群體中，群體成員會對自己所扮演的角色更加清楚與了解，而進一步接受此角色，進而產生較佳的行為(Williams & Hacker, 1982)，而當處在一個高凝聚力的團隊中時，團隊成員的溝通較廣且都以正向溝通為主，且團隊成員彼此的目標一致，所以團隊中彼此都較為合作、友善並相互接納彼此，較不容易產生社會閒賦行為；反之，在低凝聚力的團隊中，團隊成員彼此不友善也不接納

對方，溝通方也以負向為主，所以團隊中較容易產生自我主義，甚至彼此可能敵對，較容易產生社會閒賦行為(McGrath, 1984; Shaw, 1981)。

H3：閒賦對團隊衝突的影響會受到溝通的干擾，溝通會降低閒賦對團隊衝突的正向影響

(四) 價值觀契合度對閒賦與團隊衝突之關聯性

價值觀契合度在團隊中是一個核心，而團隊有什麼任務，每個團員有相似的看法，且極力配合，朝相同的目標邁進，此時團隊成員就具有高契合度的價值觀，易建立成員間的認知與溝通系統，使成員間溝通良好，且降低發生衝突的機率，提升團隊成員對團隊目標的承諾。

內外許多相關的組織研究結果顯示，個人與組織價值觀的契合度對成員有極大的影響。研究中幾乎都發現，當成員的價值觀與組織價值觀愈契合時，成員的工作滿意愈高、組織承諾愈高(鄭伯璜, 郭建志, 1993; O' Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)。若視團隊為組織的縮小版，成員間具有相似的價值觀，則易形成彼此共享的認知與溝通系統，這是有效人際互動的重要因素，因此價值觀的一致性將有助提升成員的工作滿意與組織承諾(Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989)。Schneider (1987)及 Riordan (2000)亦主張價值觀的契合有助於人際關係，並產生良好互動，因此才不容易產生衝突。

H4：閒賦對團隊衝突的影響會受到價值觀契合度的干擾，價值觀契合度會降低閒賦對團隊衝突的正向影響

(五) 順從對閒賦與團隊衝突之關聯性

團隊成員的順從性高，對於團隊中既有的規定、壓力與制度能夠較容易接受，假設團隊裡，組員對於領導者的命令能認同並執行，如此團隊就不會有閒賦的產生，也能降低衝突發生的機率；相反的，若是成員不願聽從領導者的意見，自顧自地做自己願意做的事，就容易產生閒賦造成衝突。

Kellerman 與 Shea(1996)即認為人們在採用順從的策略時，會同時考慮策略的禮貌性(politeness)與有效性(efficiency)，不會因顧及禮貌就會失去有效性，或者為了有效而犧牲禮貌性。

H5：閒賦對團隊衝突的影響會受到順從的干擾，順從會降低閒賦對團隊衝突的正向影響

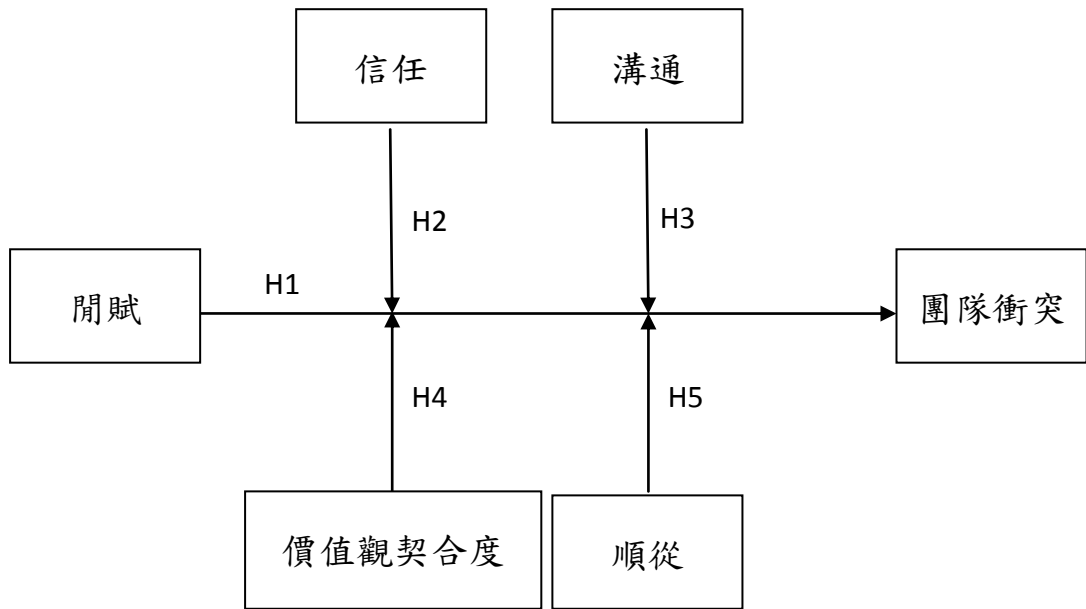


圖 1：研究架構圖

參、研究方法

一、研究對象與資料蒐集

本研究對象以國立屏東商業技術學院的學生為主。研究的目的是為了驗證閒賦對團隊衝突之影響，根據此影響，調查屏東商業技術學院的學生在信任、溝通、價值觀契合度、順從間對於閒賦對衝突影響之的相關情形。研究問卷先透過文獻回顧，設計問卷題項，再根據閒賦與衝突相關，調查團隊成員間相處關係、透過信任、溝通、價值觀契合度、順從對其影響的相關情形的看法，進而修改原本從文獻參考所設計的問題。

人工發放期間為 2013 年 5 月 14 日至 2013 年 9 月 26 日，針對 102 年度下學期有小組報告的學生團隊做調查，分別於屏東商業技術學院各科系發放問卷，共發出 211 份問卷，回收 211 份，有效 211 份，共 77 組。發放問卷方式由組員四位各自發放 50 份左右，發放方式採用紙本對團隊做調查，先發給不同科系認識的同學，透過滾雪球方式再請他們發給班上的同學，如此可以提高回收率，且發放對象不限科系、年級的數目，針對有小組團隊報告的即可。

二、變數定義

問卷設計主要根據信任、溝通、價值觀、順從、閒賦、團隊衝突等六個變數，調查屏東商業技術學院學生在閒賦對於團隊衝突的相關情形。問卷最後也會包含受訪者的基本統計資料，如：性別、年級、科系、完成報告的困難度、是否有外系成員等。評等量表為李克特五點量表為衡量的主要方式，量表尺度從 1「非常不同意」至 5「非常同意」。預試測驗也會進行以預測問題的題項信度與衡量題項作為修改依據。

(一) 閒賦

社會閒賦係指個人在團體工作中會有降低其工作出力的傾向 (George, 1992)，這種因為團體人數的增加而混水摸魚的情形，在現實的生活當中是經常發生的，它會使得團體的績效降低，形成人力資源的浪費，因此 Latane' 等人 (1979) 視此種現象為一種「社會之疾」(social disease)。

對社會閒賦的測量參考 George(1992)所提出的社會閒賦測量量表(Social Loafing Scale)來衡量，題目採用蕭評瀚撰(99年6月)，在問卷設計上，採用李克特五點尺度量表。其中問卷為第二部份的第一題到第十題，「我能夠在討論

過程中維持自計的價值觀」「我的團隊能滿足我學習上的需求」「我的團隊和我之間配合符合」。

(二)衝突

衝突管理量表係依據 Barker、Tjosvold 與 Andrews (1998) 所編製。在問卷設計上，採用李克特五點尺度量表，題目採用蕭閔謙撰 (94 年 7 月)，指導教授黃家齊教授。其中問卷為第二部分的第十一題到第十九題。團隊衝突在組織中是無法避免的，不應該去逃避它，而是必須設法去解決它，往往衝突常被視為「不好的事」而極力避免、忽視它，其實，重點應設法去解決它，將衝突引導到正確的方向，而非「談衝突色變」。

衝突會影響績效表現，在團隊成員處於負面情緒狀態下，會導致團隊成員訊息處理能力受影響，使工作效率降低 (Jehn 1995)，在決策團體內，情緒衝突對於團隊績效之影響與任務衝突恰為相反，關係衝突會導致團隊績效的降低 (Amason 1996)。

(三)溝通

引用林碧華(2005)的成員互動量表，其改編自張翊祥(2004)、王美玲(2002)等人的量表，在問卷設計上，採用李克特五點尺度量表。其中問券為第一部份的第六題到第十題，「團隊成員們能清楚地表達自己的意見」「團隊會運用各種可能的方法，將資訊正確而迅速地傳達給成員知道」「成員間會結合彼此的訊息、想法及資源，以完成共同的任務」「團隊成員會一起討論問題且不會堅持己見」「團隊成員會快速凝聚共識，解決問題」。

(四)信任

在問卷設計上，採用李克特五點尺度量表，引用余明助(2006)參考修訂自 Costigan, Ilter & Berman (1998)、鄭坤裕(2001)、吳振昌(2001)的量表來衡量，共計 5 個題項題目採用李珮瑜撰(97 年 1 月)，指導教授丁學勤博士。其中問券為第一部份的第一題到第五題。信任可說是一種個人主觀的心理狀態，對於某人或某物的某些特質、屬性、或陳述的真實性具有信心且依賴支，不用調查或證據就直接相信，是一種正面期待；換言之，信任集是對領導者或同儕間的互相表達信賴與支持。

(五)價值觀契合度

價值觀是一種持久的信念，涵有內涵及強度兩項特質。在內涵上，認為某種行為表現方法或事物的最終狀態是重要的；在強度上，說明了當事人認為某種行為表現方法或事物的最終狀態有多重要。契合度，乃是指組織的典範與價值觀和員工的價值觀密切結合的程度。Chatman (1989)則認為，當組織的道德及價值與員工的價值密合時，有較高的員工-組織契合度存在。綜合來說價值觀契合度，就是組織價值與個人價值的結合程度。

在問卷設計上，參考黃家齊與蔡達人(2003)在衡量團隊內價值觀異同程度所發展之量表，及根據倪家珍(2005)參考相關學者的量表設計，採李克特五點尺度量表，題目採用梁介宇撰(96年7月)、賴盈旭撰(98年1月)。其中問券為第一部份的第十一題到第十六題，「團隊中個別成員的價值觀都很相近」「團隊整體而言具有相近的工作價值觀」「成員對於團體整體目標的看法相當一致」「成員對於團隊中的重要事務具有一致的信念」「成員所追求的目標都很相近」「對於團隊最重視的事項，成員均有共識」。問券為第一部份的第十七題到第二十題，「我能夠在討論過程中維持自計的價值觀」「我的團隊能滿足我學習上的需求」「我的團隊和我之間配合符合」。

(六)順從

參考 Kirton(1976)的發展原始 KAI 量表問卷(KAI; Kirton Adaptation-Innovation Inventory)來衡量順從性。順從模式是人際關係取向的研究，「說服」是一個很廣泛的用詞，舉凡對信念、態度、意圖、動機和行為的改變都是說服，但「順從」則局限於改變某人明顯的行為。順從代表個人在既定架構下，接受或拒絕規則或群體的程度。創新傾向的人常會忽視定的規則、群體、壓力與制度；適應傾向的人則會容忍既定的規則、群體、壓力與制度；適應傾向的人則會容忍既定的規則、群體、壓力與制度，量表採李克特的五等級尺度來衡量，由非常不同意(1)到非常同意(5)予以評分。問券為第一部份的第二十一題到第三十一題

三、統計分析方法

統計資料分析包含敘述性統計、驗證性因子分析與線性結構分析等。運用的統計軟

體為 SPSS 統計軟體來分析研究結果依據。敘述性統計包含受訪者的基本資料情形與構念的平均數與標準差。Cronbach alphas 衡量構念的信度。驗證性因子分析檢測每一個題項是否正確衡量其構念，在檢測構念效度。迴歸分析則驗證研究架構、變數之間的關係與研究假說。

肆、研究結果

一、樣本背景

表 1：回收樣本背景資料

個人背景項目		人數	百分比
性別	男	23	10.90
	女	188	89.10
年級	大一	8	3.79
	大二	61	28.91
	大三	113	53.55
	大四	29	13.74
科系	管理學群	92	43.60
	商業學群	60	28.44
	資訊學群	30	14.22
	語文學群	29	13.74
困難度	困難	58	27.49
	普通	132	62.56
	容易	21	9.95
是否有外系	是	23	10.90
	否	188	89.10

1. 就性別而言，問卷中為女性受訪者有 188 人，百分比高達 89.10%，男性受訪者有 23 人，百分比只有 10.90%。
2. 在年級方面，大一學生有 8 人，佔的百分比有 3.79%，大二學生有 61 人，佔的百分比有 28.91%，大三學生佔大多數有 113 人，佔的百分比有 53.55%，大四學生則有 29 人，佔的百分比有 13.74%。
3. 就就讀科系而言，管理學群最多有 92 人，佔的百分比 43.60%，商業學群有 60 人，佔的百分比 28.44%，資訊學群有 30 人，佔的百分比 14.22%，語文學群有 29 人，佔的百分比 13.74%。
4. 就整體報告困難度而言，覺得此報告困難的有 58 人，佔的百分比 27.49%，普通的較多 132 人，佔的百分比有 62.56%，覺得容易的僅有 21 人，佔 9.95%。
5. 在此報告中大部分都是本科系有 188 人，佔 89.10%，另外報告中有外系的有 8 組共 23 人，佔百分比 10.90%。

二、相關係數表

表 2：相關係數、平均數、標準差與信度

n=211

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
1. 信任	3.66	.61	.85					
2. 溝通	3.68	.57	.69**	.8				
3. 價值觀契合度	3.55	.56	.63**	.69**	.9			
4. 順從	3.91	.44	.43**	.44**	.49**	.83		
5. 閒賦	2.95	.59	-.41**	-.34**	-.31**	-.17*	.87	
6. 團隊衝突	2.91	.62	-.33**	-.39**	-.43**	-.27**	.50**	.89

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

對角線為Cronbach' s α 信度係數；對角線以下為相關係數。

表 3 為本研究變數之平均數、標準差與相關係數分析表。由表 3 得知，信任與閒賦與團隊衝突有顯著附相關($r = -.41, p < 0.1$)($r = -.33, p < 0.1$)，顯示當信任越高，團隊閒賦與團隊衝突就越小；由相關分析可知，以上變數間的關係大部分已獲得初步的支持。此外，由表 3 得知本研究各觀察變數 Cronbach' s α 信度介於 .83~.90，顯示變數之內部一致性相當良好。

三、假設驗證

(一)閒賦對團隊衝突的影響會受到信任的干擾，信任會降低閒賦對團隊衝突的正向影響

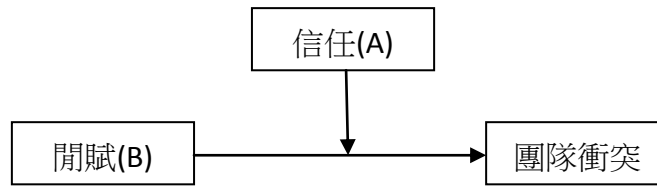


表 3：「團隊衝突」迴歸分析—信任為干擾 N=211

	模式 1	模式 2
控制變數		
選/必	-.12	-.14
團隊人數	-.02	-.02
性別	.07	.13
學群	-.07	-.07
難易度	-.00	-.05
自變數		
信任	-.16*	-.20**
閒賦	.47***	.49***
(A)*(B)		.22**
解釋變異量(R ²)	.27	.30
調整解釋變異量	.25	
△R ²		.03**
F 值	10.91***	8.72**

*p<.05；**p<.01；***p<.001

選/必(1. 選修 2. 必修)、性別(1. 男 2. 女)、學群(1. 商管學群 2. 語文學群 3. 資訊學群)、難易度(1. 困難 2. 普通&容易)

本研究將團隊衝突設為依變數，信任、閒賦設為自變數；進而作一主效果分析來驗證假設二：信任會影響閒賦和團隊衝突的關係，分析結果如下：

首先，先進行假設二之驗證，經表迴歸分析的模式一可得知，在控制變數選/必、團隊人數、性別、學群、難易度下，信任對衝突具有顯著的影響($\beta = -.160$, $p < .05$)，產生具有負向顯著性的結果。

信任與閒賦交互作用對團隊衝突具有顯著的影響($\beta = .2192$ **, $P < 0.01$)，而產生具顯著性的結果，因此假設成立。當信任程度越高閒賦造成衝突就會降低。 R^2 值為.0302**，代表此迴歸可解釋 30%的變異量；而 F 值為 8.7212 ($p < .01$)。

(二)閒賦對團隊衝突的影響會受到溝通的干擾，溝通會降低閒賦對團隊衝突的正向影響

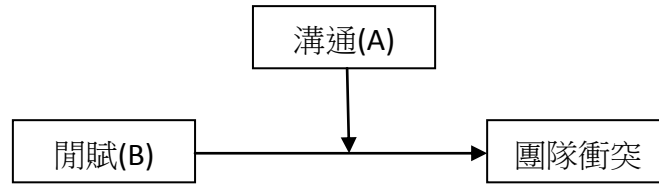


表 4：「團隊衝突」迴歸分析－溝通為干擾 N=211

	模式 1	模式 2
控制變數		
選/必	-.10	-.11
團隊人數	-.02	-.01
性別	.07	.09
學群	-.08	-.08
難易度	.00	-.05
自變數		
溝通	-.27***	.46***
閒賦	.45***	-.32***
(A)*(B)		.25**
解釋變異量(R ²)	.31	.34
調整解釋變異量	.28	
△R ²		.04**
F 值	12.74***	10.75**

*p<.05；**p<.01；***p<.001

選/必(1. 選修 2. 必修)、性別(1. 男 2. 女)、學群(1. 商管學群 2. 語文學群 3. 資訊學群)、難易度(1. 困難 2. 普通&容易)

本研究將衝突設為依變數，溝通與閒賦設為自變數；將選/必，團隊人數，性別，學群，難易度設為控制變數。性別分為男、女；學群分成商管學群、資訊學群與語文學群；難易度分為困難與普通，進而作一主效果分析來驗證假設三：溝通會影響閒賦和團隊衝突的關係，分析結果如下：

首先，先進行假設三之驗證，經表迴歸分析的模式一可得知，在控制變數選/必、團隊人數、性別、學群、難易度下，溝通對衝突之間具有顯著的影響($\beta = -.267$, $p < .001$)，產生具有負向顯著性的結果。

溝通與閒賦交互作用對團隊衝突具有顯著的影響($\beta = .2495$, $P < .01$)，而產生具顯著性的結果，因此假設成立。當溝通程度越高閒賦造成衝突就會降低。 R^2 值為.0353**，代表此迴歸可解釋 30%的變異量；而 F 值為 10.7452 ($p < .01$)。

(三)閒賦對團隊衝突的影響會受到價值觀契合度的干擾，價值觀契合度會降低閒賦對團隊衝突的正向影響

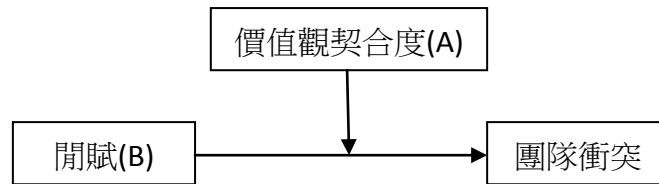


表 5：「團隊衝突」迴歸分析－價值關契合度為干擾 N=211

	模式 1	模式 2
控制變數		
選/必	-.13	-.16
團隊人數	-.00	.00
性別	.06	.12
學群	-.08	-.09
難易度	.01	-.04
自變數		
價值觀契合度	-.35***	-.37***
閒賦	.43***	.46***
(A)*(B)		.24**
解釋變異量(R ²)	.34	.37
調整解釋變異量	.32	
△R ²		.04**
F 值	14.67***	11.21**

*p<.05；**p<.01；***p<.001

選/必(1. 選修 2. 必修)、性別(1. 男 2. 女)、學群(1. 商管學群 2. 語文學群 3. 資訊學群)、難易度(1. 困難 2. 普通&容易)

本研究將團隊衝突設為依變數，價值觀契合度、閒賦設為自變數；將選/必，團隊人數，性別，學群，難易度設為控制變數；性別分為男、女；學群分成商管學群、資訊學群與語文學群；難易度分為困難與普通，進而作一主效果分析來驗證假設四：價值觀會影響閒賦和團隊衝突的關係，分析結果如下：

首先，先進行假設四之驗證，經表迴歸分析的模式一可得知，在控制變數選/必、團隊人數、性別、學群、難易度下，價值觀對團隊衝突具有顯著的影響($\beta = -.35, p < .001$)，產生具有負向顯著性的結果。

價值觀契合度與閒賦交互作用對團隊衝突具有顯著的影響($\beta = .24**, P < .01.$)，而產生具顯著性的結果，因此假設成立。此顯示出如果團隊

之間的價值觀相近程度會干擾閒賦對於衝突發生機率，當信任程度越高閒賦造成衝突就會降低。R² 值為 .37**，代表此迴歸可解釋 30% 的變異量；而 F 值為 11.21 (p<.01)。

(四)閒賦對團隊衝突的影響會受到順從的干擾，順從會降低閒賦對團隊衝突的正向影響

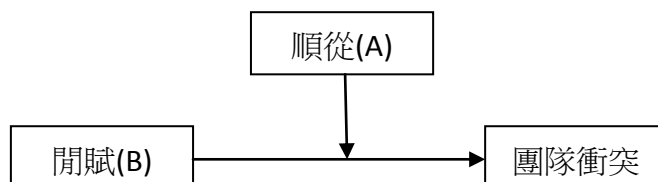


表 6：「團隊衝突」迴歸分析－順從為干擾 N=211

	模式 1	模式 2
控制變數		
選/必	-.09	-.11
團隊人數	-.02	.02
性別	.04	.04
學群	-.07	-.08
難易度	-.02	-.03
自變數		
順從	-.28	-.29***
閒賦	.49	.47***
(A)*(B)		.17**
解釋變異量(R ²)	.54	.30***
調整解釋變異量	.27	
△R ²		.01
F 值	11.94***	1.55

*p<.05；**p<.01；***p<.001

選/必(1. 選修 2. 必修)、性別(1. 男 2. 女)、學群(1. 商管學群 2. 語文學群 3. 資訊學群)、難易度(1. 困難 2. 普通&容易)

本研究將衝突設為依變數，順從與閒賦設為自變數；將選/必，團隊人數，性別，學群，難易度設為控制變數。性別分為男、女；學群分成商管學群、資訊學群與語文學群；難易度分為困難與普通，進而作一主效果分析來驗證假設五：順從會影響閒賦和團隊衝突的關係，分析結果如下：

首先，先進行假設五之驗證，經表迴歸分析的模式一可得知，在控制變數選/必、團隊人數、性別、學群、難易度下，順從對團隊衝突具有顯著的影響($\beta = -.28$, $p < .001$)，產生具有負向顯著性的結果。

順從與閒賦交互作用對團隊衝突無顯著的影響($\beta = .17, n. s.$)，產生未具有顯著性的結果，因此假設不成立。此顯示出如果團隊之間的順從程度並不會干擾閒賦對於衝突發生機率。 R^2 值為.01**，代表此迴歸可解釋 10%的變異量；而F值為 1.55 ($p < .01$)。

五、交互作用分析表

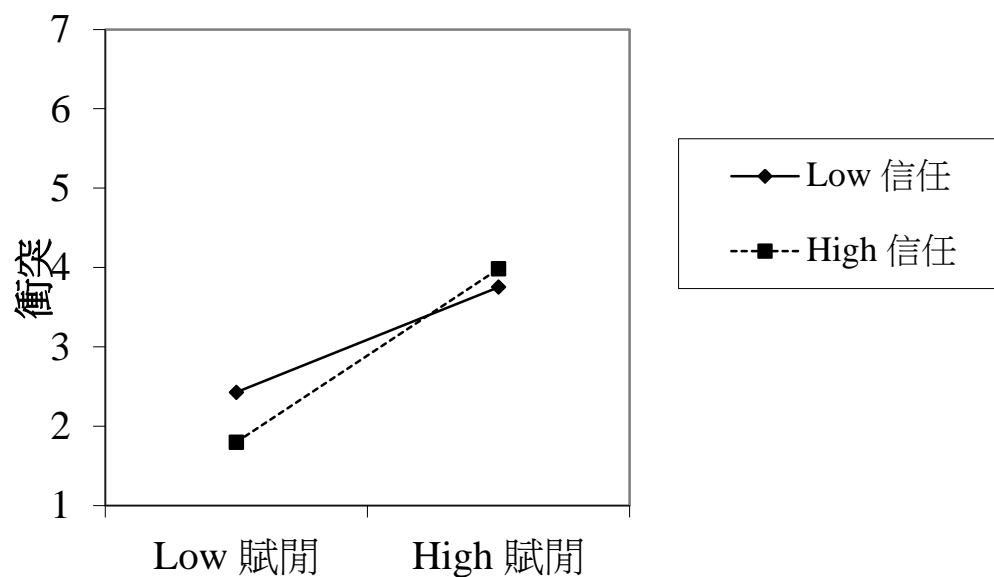


圖2:信任與閒賦對團隊衝突之交互作用

信任與閒賦對團隊衝突之交互作用對團隊衝突的影響，由上表3模式二得到支持。由上圖2得知，團隊成員間閒賦程度高、衝突高時，信任程度高(虛線)比信任程度低(實線)得來的陡，影響較為強烈，因此得知信任程度較高的組別，閒賦對團隊衝突的影響較大。

此一發現似乎與Daley & Vasu(1998)研究中指出信任所塑造之組織氣氛，可鼓舞合作關係，使員工專心於手邊工作，提升組織績效；但就組織與個體而言，Tasi&Ghoshal(1998)認為信任感存在有助於成員間對於資源的交換與結合，影響產品創新與價值創造。

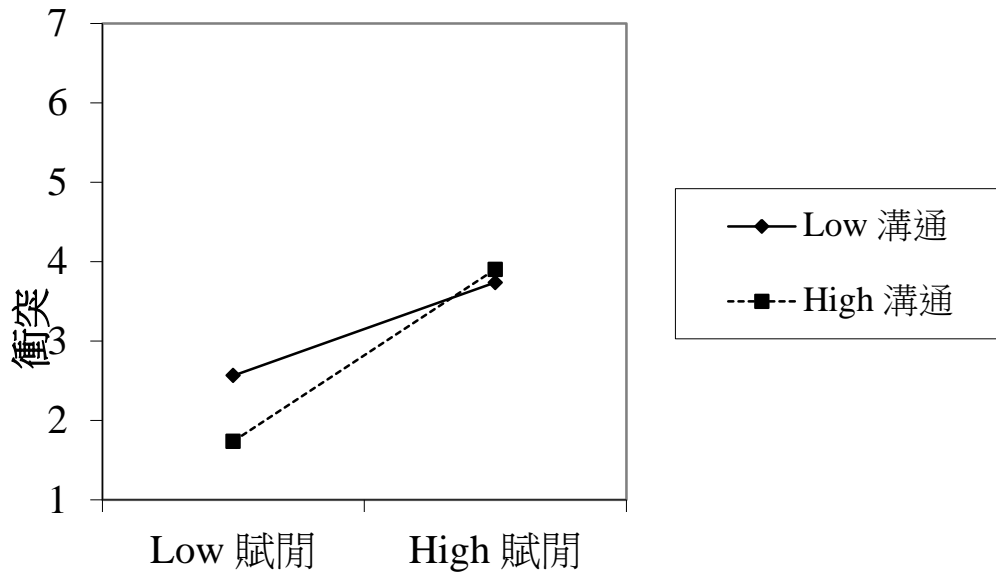


圖3: 溝通與閒賦對團隊衝突之交互作用

溝通與閒賦對團隊衝突之交互作用對團隊衝突的影響，由上表4模式二得到支持。由上圖3得知，團隊成員間閒賦程度高、衝突高時，溝通程度高(虛線)比溝通程度低(實線)得來的陡，影響較為強烈，因此得知溝通程度較高的組別，閒賦對團隊衝突的影響較大。

閒賦對團隊衝突的影響會受到溝通的干擾，溝通會降低閒賦對團隊衝突的正向影響。一般來說應該是低溝通會比高溝通造成更顯著的影響，造成此結果的原因很可能是團隊成員經過彼此溝通後已經分配好每個人要負責的工作，但最後成員中有人卻沒有做好自己的工作，所以在經過溝通後彼此已經認定好對方也會遵守這個約定，但到最後的結果卻不是原先預期的，這也可能會比事前沒有做任何動作造成更大的衝突。

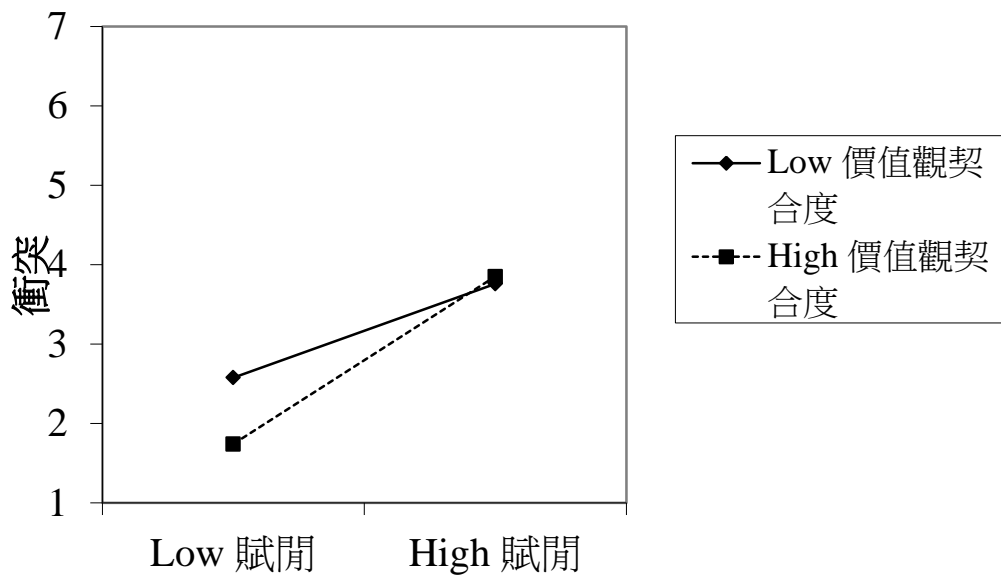


圖 4:價值觀契合度與閒賦對團隊衝突之交互作用

價值觀契合度與閒賦對團隊衝突之交互作用對團隊衝突的影響，由上表3模式二得到支持。由上圖4得知，團隊成員間閒賦程度高、衝突高時，價值觀契合度程度高(虛線)比價值觀契合度程度低(實線)得來的陡，且影響較為強烈，因此得知價值觀契合度程度較高的組別，閒賦對團隊衝突的影響較大。

伍、討論與結論

一、假設成立與否

表 7：研究彙整表

研究假設	研究結果
假設一：閒賦會正向影響團隊衝突，閒賦越高團隊衝突越大	成立
假設二：閒賦對團隊衝突的影響會受到信任的干擾，信任會降低閒賦對團隊衝突的正向影響	成立
假設三：閒賦對團隊衝突的影響會受到溝通的干擾，溝通會降低閒賦對團隊衝突的正向影響	成立
假設四：閒賦對團隊衝突的影響會受到價值觀契合度的干擾，價值觀契合度會降低閒賦對團隊衝突的正向影響	成立
假設五：閒賦對團隊衝突的影響會受到順從的干擾，順從會降低閒賦對團隊衝突的正向影響	不成立

二、研究討論

本研究假設一為閒賦會正向影響團隊衝突，閒賦越高團隊衝突越大，表7顯示出假設三的迴歸分析結果為正向顯著，所以成立。在工作分配報酬上，如果公平分配較能激起工作動機有較佳表現，工作閒賦增加往往是因為工作誘因或報酬分配方式不理想，另外，公平性及可無性也與知覺到的社會閒賦有關係(程懷琳 1988)。Mulvey、Sperry與Klein(1998)的研究結果顯示社會閒賦與團隊效能，對團隊成員的滿意度有負相關，與本研究結果相同。當環境中的社會閒賦越高，會認為工作環境中的他人並不努力，因此對於整體組織或工作的積極情感會降低，會降低工作滿意度產生衝突。

本研究假設二為閒賦對團隊衝突的影響會受到信任的干擾，信任會降低閒賦對團隊衝突的正向影響，表3顯示出假設三的迴歸分析結果為正向顯著，所以成立。團隊中的信任會帶來團隊良性的互動並減輕衝突所造成的負面績效(田靜婷,2003)。當彼此之間有了信任，隨著信任的程度愈高，就愈能減緩任務衝突的程度。根據Sitkin和 Roth (1993)的研究，認為信任的確可以減少有害的衝突。

本研究假設三為閒賦對團隊衝突的影響會受到溝通的干擾，溝通會降低閒賦對團隊衝突的正向影響。表4顯示出假設三的迴歸分析結果為正向顯著，因此成立。所以團隊中若成員的溝通能力良好，能夠交流彼此的相法，會使團隊合作更密切，讓發生團隊衝突的機會會減少。

本研究假設四為閒賦對團隊衝突的影響會受到價值觀契合度的干擾，價值觀契合度會降低閒賦對團隊衝突的正向影響，表5顯示出假設四的迴歸分析結果為正相關且有顯著。當團隊中的價值觀契合度愈高，成員們對於目標、行為、想法及觀點較一致，互相達成共識的機率就越高，發生閒賦的機率就越低，因此，發生團隊衝突的機會將會減少，以致於價值觀契合度會降低閒賦與團隊衝突的關係。

本研究假設五為閒賦對團隊衝突的影響會受到順從的干擾，順從會降低閒賦對團隊衝突的正向影響，表6顯示出假設五的迴歸分析干擾結果為無顯著。閒賦在團隊中會受到順從的影響，可是順從對閒賦和團隊衝突的影響，並沒有因為順從越高，而降低閒賦對團隊衝突的影響。

三、研究限制與建議

一、本研究之研究對象設定為南部國立屏東商業技術學院的學生，問卷發放受限於時間及地區等因素，所以無法推論其他大專院校學生的情況，中北部的調查結果可能會與南部學生有所差異，因此在閒賦對團隊衝突影響中只占一小部分的分析成果形成本研究在資料蒐集方法上的限制。

建議未來的研究可以針對全台的大專生，如果要擴大研究的話，可以針對全台高中生或者研究所學生探討。

二、針對整個學期的小組報告狀況做調查，本研究問卷發放時間中間隔一個暑假，發放份數也不足，填寫者在回想過程資訊可能沒那麼真實，建議在學期結束前發放填寫完畢。

三、本研究對象為學校，此種團隊是屬於最基本且較單純的非營利團隊，成員都是身邊好朋友或同學，相較企業的專案報告分工較高且較單純；在企業內團隊成員並不是很熟，衝突是否有那麼明顯。

建議未來可以針對團隊層級較高的的組織作調查，像是社會裡一些中小型企業的專案報告。

四、研究結論：

本研究透過問卷調查所得之資料，經資料分析與假設驗證後，認為在現今以團隊為工作模式下的社會中，人與人彼此的關係越來越密切，且值得重視，一個成功的團隊必須同心協力為共同的目標努力，而在這過程中閒賦是一種很常讓團隊發生衝突的現象，易使工作結果造成影響，因此如果在團隊

中能夠彼此信任、溝通良好、工作契合和順從的話，就能避免或降低團對衝突的產生。

親愛的同學：

您好！這是一份專題製作的問卷調查，目的在探討組織中團隊成員間的狀況，閒賦對團隊衝突之影響。本研究採不記名方式，您所填答的任何資料，將僅做為專題研究之用，絕不會對外公開，請您安心作答。感謝您在百忙之中，抽空完成這份問卷，使本研究能夠順利進行。在此向您致上我們最高的謝意。

敬祝您，平安如意！

國立商業技術學院企業管理系

指導老師：施智婷 老師

學生：楊如意 陳彥伶 杜鳳儀 陳于倩敬上

請針對您有報告的課程，擇其一填答下列問題：

1. 您此課程為：選修 必修 學分。
2. 你目前所處的團隊人數(包括你本人)：___人。

第一部分：下列各題項主要的目的在於瞭解團隊成員互動的情形。 請根據團隊的實際情況表明您的同意程度由右方 1 至 5 選像當中圈選出一個最能代表您狀況的一個答案。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 當團隊成員們的工作忙不過來時，相信彼此會互相幫忙。	1	2	3	4	5
2. 團隊成員們相信彼此之間的承諾。	1	2	3	4	5
3. 在工作上遭遇困難時，團隊成員相信彼此會互相幫忙。	1	2	3	4	5
4. 團隊成員們對彼此的工作能力充滿信心。	1	2	3	4	5
5. 團隊成員在工作上都能言行如一、言出必行。	1	2	3	4	5
6. 團隊成員們能清楚地表達自己的意見。	1	2	3	4	5
7. 團隊會運用各種可能的方法，將資訊正確而迅速地傳達給成員知道。	1	2	3	4	5
8. 成員間會結合彼此的訊息、想法及資源，以完成共同的任務。	1	2	3	4	5
9. 團隊成員們會一起討論問題且不會堅持己見。	1	2	3	4	5
10. 團隊成員會快速凝聚共識，解決問題。	1	2	3	4	5
11. 團隊中個別成員的價值觀都很相近。	1	2	3	4	5
12. 團隊整體而言具有相近的工作價值觀。	1	2	3	4	5
13. 成員對於團隊整體目標的看法相當一致。	1	2	3	4	5
14. 成員對於團隊中的重要事物具有一致的信念。	1	2	3	4	5
15. 成員所追求的目標都很相近。	1	2	3	4	5
16. 對於團隊最重視的事項，成員均有共識。	1	2	3	4	5
17. 我能夠在討論過程中維持自己的價值觀。	1	2	3	4	5
18. 我的團隊能滿足我學習上的需求	1	2	3	4	5
19. 我的團隊和我之間配合良好。	1	2	3	4	5
20. 團隊其他成員的價值觀與我符合。	1	2	3	4	5
21. 我會想儘快的適應團隊當中。	1	2	3	4	5
22. 我會想辦法和團隊成員行為一致。	1	2	3	4	5
23. 我在討論時會很快的融入團隊當中。	1	2	3	4	5
24. 我在團隊當中通常不會去打破小組的規範。	1	2	3	4	5
25. 在還沒有適當的決定權力下我不會行動。	1	2	3	4	5

26. 當牽涉到決定權力議題時，我通常會小心謹慎。	1	2	3	4	5
27. 我喜歡有明確公平的工作分配。	1	2	3	4	5
28. 我喜歡有團隊概念的組員。	1	2	3	4	5
29. 我喜歡穩定可靠的組員與討論方式。	1	2	3	4	5
30. 我喜歡沒有偏差、已經限定好的討論方式。	1	2	3	4	5
31. 會保留自己的創意，直到在明確需要創意的時候才會提出來與大家分享。	1	2	3	4	5

第二部分：成員互動過程對團隊之影響 請依您個人的看法由右方 1 至 5 選像當中圈選出一個最能代表您狀況的一個答案。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 某些成員在工作中需分擔其他成員的工作時，會推託他們應負的責任。	1	2	3	4	5
2. 當有其他成員也在時，某些成員會將工作丟給他人。	1	2	3	4	5
3. 團隊中的某些成員，在工作中不會和其他成員一起分擔工作。	1	2	3	4	5
4. 團隊中的某些成員和其他成員一起工作時，會花較少的時間去認真工作。	1	2	3	4	5
5. 團隊中某些成員若跟其他成員合作，會因為有人分擔工作而有所鬆懈。	1	2	3	4	5
6. 對於大家共同分擔的日常事務，成員們盡力的程度很高。	1	2	3	4	5
7. 某些成員曾經把應該自己去收尾的任務丟給下一個執行。	1	2	3	4	5
8. 若有其他成員可以做這件工作時，某些成員會將工作留給他人處理。	1	2	3	4	5
9. 如果有其他成員執行工作，團隊中的某些成員會比較放鬆。	1	2	3	4	5
10. 在團隊合作之下，團隊中的某些成員會比其他成員付出的較少。	1	2	3	4	5
11. 團隊成員之間存在一些情緒上的衝突。	1	2	3	4	5
12. 團隊成員之間存在著不滿的情緒。	1	2	3	4	5
13. 在制訂決策的期間，團隊中常存在著人際關係上的摩擦。	1	2	3	4	5
14. 團隊成員之間，明顯存在著個性上的衝突。	1	2	3	4	5
15. 在制定決策的期間，團隊中存在著緊張的氣氛。	1	2	3	4	5
16. 團隊成員之間，存有許多意見上的不一致。	1	2	3	4	5
17. 團隊成員之間，在各種想法上常有不同。	1	2	3	4	5
18. 團隊的工作過程中，您的團隊必須花時間處理決策上的差異。	1	2	3	4	5
19. 在團隊成員間存在著觀點上的差異。	1	2	3	4	5

第三部分個人基本資料

請依據個人資料選擇適當項目，此部分資料僅做研究用途，不需具名並會予以保密，下列各題為個人基本資料，請您在適當的□內打勾。

- 性別：1男 2女
- 年級：1大一 2大二 3大三 4大四
- 科系：1管理學群 2商業學群 3資訊學群 4語文學群
- 完成此報告的困難度：1困難 2普通 3容易
- 是否有外系成員：1是 2否

陸、參考文獻

1. 高¹⁰階管理團隊人口屬性異質性與團隊衝突：領導者衝突管理風格調節作用之研究
2. 個¹⁰人集體主義傾向與團隊衝突之知覺對組織公民行為之影響
3. 秦¹⁰夢群。民 87。 [組織權力與衝突](#)
4. 張¹¹金鑑教授。衝突管理定義探討
5. 張¹¹德銳學者。民 84。衝突管理定義探討
6. 團¹⁴隊衝突與團隊績效之關聯性研究----社會資本之調節結果
7. 團¹⁴隊衝突、集體效能與團隊績效之關係研究----衝突管理與目標導向之調節結果
8. 德¹⁵塞勒學者。衝突管理定義探討
9. 轉¹⁸換型領導、團隊異質性及團隊衝突對團隊學習關係之探討：團隊行為整合之中介角色
10. Amason, A.C. and Schwieger, D.M. (1994), "Resolving the paradox of conflict: Strategic decision making and organizational performance," International Journal of Conflict Management, Vol.5,pp.239-253.
11. Amason, A. C. (1996), "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams," Academy of Management Journal, 39, p. 123-148.
12. Amason, A C. and Sapienza, H. J.(1997). "The effect of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict," Journal of Management, Vol.23,No.4 pp.495-516.
13. Blake, R. R, Shepard, H. A. & Mouton, J. S.(1964), Managing intergroup conflict in industry. Ann Arbor, MI: Foundation for Research on Human Behavior
14. Cohen, S. G., & Bailey, D. E. 1997. What makes team work: Group effectiveness research for the shop floor to the executive suite. Journal of Management. 23(3):239-290.
15. Deutsch, M.(1973), The Resolution of Conflict. New Haven, CT:Yale University Press
16. Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. (1990), "Organizational growth:Linking founding team, strategy, environment and growth among U.S.,"Administrative Science Quarterly, 35, p. 504-529.
17. Guetzkow, H., Gry, J.(1954), An analysis of conflict in decision-making groups,Human Relations, 7,p.367.
18. Pondy, L. R. (1967), "Organizational conflict: Concepts and models," Administrative Science Quarterly, 12, p. 296-320.
19. Jehn, K.A.,(1992). "The transformation of conflict:A longitudinal study of

- intragroup conflict, " Paper presented at the International Association for Conflict Management Conference, Minneapolis.
20. Jehn, K.A.,(1994), "Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict, " *International Journal of Conflict Management*, Vol 5, pp.223-238.
 21. Jehn, K.A.,(1995), "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict," *Administrative Science Quarterly*, Vol.40,No.2,pp.256-282.
 22. Jehn, K.A.,(1997), "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups," *Administrative Science Quarterly*, Vol.42,pp.530-557.
 23. Janssen, O., De Vliert, E. V., & Veenstra, C.(1999), "How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams," *Journal of Management*, Vol.25,No.2,pp.117-142
 24. Jehn, K.A.& Chatman, J.A.(2000), "The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance," *The International Journal of Conflict Management*, Vol.11,No.1,pp.56-73.
 25. Jehn, K.A.& Mannix, E.A.(2001), "The dynamic nature of conflict:a longitudinal study of intragroup conflict and group performance," *Academy of Management Journal*, Vol.44,No.2,pp.238-251.
 26. Jehn, K.A.& Bendersky,C.(2003), "Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship," *Research in Organization Behavior*, Vol.25,pp.187-243.
 27. Litterer, J. A. (1980), "Organizations, structure and behavior," NY: Wiley.
 28. Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R.(1999), "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 1-28.
 29. Putnam, L. L. (1994), "Productive conflict: Negotiation as implicit coordination," *International Journal of Conflict Management*, 5, p. 285-299.
 30. Pelled, L. H. (1996), "Demographic diversity, conflict, and work group outcomes:An intervening process theory," *Organization Science*, 7(6), p. 615-631.
 31. Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. (1999). Exploring black box: An analysis of group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
 32. Robbins, S. P. (2001), "Organizational behavior (9th ed.)," Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall.
 33. Robbins, S P(2003), "Organizational Behavior"(10th). US: Pearson Education International.

34. Simons, Tony L.& Peterson, Randall S.(2000), Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust, *Journal of Applied Psychology*, 85(1),p.102
35. Thomas, K W.(1976), Conflict and Management. In Dunnette, M. D.(ed),*Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
36. Van De Vliert, Evert, Euwema, Martin C.(1994), Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4),p.674
37. Wall, V. & Nolan, L. (1986), "Perceptions of inequality, satisfaction and conflict⁵⁷in task oriented groups," *Human Relations*, 39, p. 1033-1052.