

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班商學組

碩士論文

Executive MBA Program in Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis



領導與激勵在都市更新團隊的應用研究

Applied Research of Leadership and Motivation in Urban

Renewal Industry

— A Case Study of a Private Land Assembly Team

葉光裕

Kuang-Yu Yeh

指導教授：陸洛 博士

Advisor: Luo Lu , Ph.D.

中華民國104年1月

January, 2015

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書

領導與激勵在都市更新團隊的應用研究

Applied Research of Leadership and Motivation in  
Urban Renewal Industry

- A Case Study of Private Land Assembly Team

本論文係葉光裕君（學號P01748005）在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班商學組完成之碩士學位論文，於民國一百〇四年一月十六日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員： 陸 君 (指導教授)

張 婷 婷

邱 成 興

系主任、所長 黃 任 志

## 誌謝



把工作辭掉專心寫論文是一件瘋狂又過癮的歷程。

瘋狂的是讀了EMBA後竟然可以鼓起勇氣，離開了已經服務23年的公司，決定航向屬於自己的未來；過癮的是能在一段時間內心無旁騖的專心做一件事（寫論文），這對年過半百的人是何等奢侈的幸福。過程中，藉由相關理論的輝映與實務的印證，十多年管理職務上所經歷的得與失，一幕又一幕的重現，因此，更深一層的知道自己從何處而來，之後又該往何處去，寫論文真的有療癒的效果。

雖然能專心寫作，但過程並非一帆風順。第一次碰到的麻煩是從研究方向的擬定就開始了，在一團迷霧中試圖找出一條路並不是一件容易的事，因為每一條路都有入口，但沒有把握都找不到出口，或者會懷疑自己的能力根本達不到那個出口。光是研究題目的確定就花了數月的時間，其間若非有恩師陸洛教授的指點與引導，我的第一步根本跨不出去。在寫作的過程中，章節的規劃與內容鋪陳更是讓我的進度推展緩慢，舉步維艱，所幸陸老師組織的論文寫作輔導團隊，每月定期的論文指導會議及小老師們隨時的解惑，才得予突破困頓，幫助我們這些老學生能完成三年課程中最困難的一役。

在研究個案的訪談規劃，我要感謝小老師君倚的協助，無論在訪談過程的準備、事後整理或內容撰寫建議，均助我良多。也要感謝本研究訪談對象三位同業前輩，沒有你們的受訪與熱忱的分享，這篇論文不可能會順利完成。

大家對我的幫助，都將銘感五內，永誌於心。

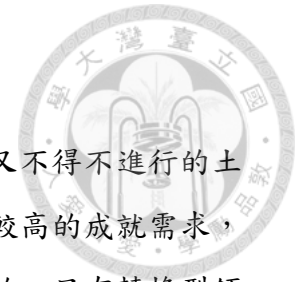
最後要感謝我的老闆，過去二十多年的栽培與賞識是我工作最大動力的來源，也發現原來主管的信任就是對部屬最大的激勵，希望這篇論文拙作對過去服務公司的團隊效能提升，能有一絲絲的貢獻與回饋。

葉光裕 謹識

于臺大管理學院

民國104年1月

## 中文摘要



都市更新是一個具有高不確定、高複雜、高耗時與低成功率卻又不得不進行的土地開發整合事業。願意加入都市更新整合工作的成員通常有比較高的成就需求，在都市更新團隊這樣的任務特性之下，只有交易式領導是不夠的，只有轉換型領導又不切實際。研究顯示，當資質平庸的成員與其任務奮戰時，聰明的領導者總是能適時幫忙。相反地，資質平庸的領導者則會抵銷高能力團隊的效能。因此，找出合適領導都市更新團隊者的人格特質，調整出有效的領導型態，使用正確的激勵方式，才能增強都市更新團隊的整體效能。

轉換型領導本質上與魅力領導、願景領導是相同的。領導者企圖在轉換的過程中影響跟隨者的價值觀或動機，使跟隨者提升到較高的層次。魅力領導透過對願景的提出、溝通與激勵以引發跟隨者的熱情、不再侷限於關注自我利益，轉而為團隊或組織的利益而努力等步驟來發揮領導效能，這個過程就是一種轉換過程。而交易型領導是轉換型領導的基礎，同一領導者若能同時展現出轉換型與交易型兩種領導風格，其所能產生的部屬努力與團隊績效會超過僅用交易型領導時所產生的。一項評論87個有關轉換型領導的研究顯示，轉換型領導更能激勵與滿足跟隨者，而且能讓他們有更高績效，更知覺到領導者效能。和交易型領導相比，轉換型領導和較低的離職率、較高的生產力、較低的員工壓力與疲憊，及較高的員工滿意度之間呈現更強的相關。

本研究受訪公司以權宜獎賞的方式為基礎，提供適當報酬，促其員工達成目標。除此之外，領導者有方向、有熱情、有挑戰、有關懷，用這四個轉換的手段來帶領團隊，試圖讓部屬更認同這個公司，不那麼計較短期內都市更新案是不是能夠成案，而願意持續不斷地投入。財務誘因在短期內較具激勵效果，長期而言，非財務誘因更能激勵人心。具有高成長需求的員工，對於工作中包含豐富核心構面的感受性會比低成長需求的員工更強。證據顯示，工作豐富化雖然未必能提高關鍵生產力，但能降低曠職與離職成本，提高工作滿足感。當任務特性有工作績效的回饋及酬償系統不佳的情況時，引進工作豐富化最能發揮效益。受訪公司透過四個途徑，對其團隊成員發揮內在激勵的效果，分別是建立雇主品牌，強化團隊凝聚力、扁平化組織設計，鼓勵同仁自我發揮、累積小成功，增強集體信念及掃除工作障礙，提高團隊功效。

都市更新是城市發展必然的過程，也是改善市民居住環境與生活品質的重要手段。台北市的都市更新事業發展正處於成長期，但政府、地主與實施者三方的關係依然還在磨合階段。過程中，居民意見整合效能尤其有很大的改善空間。本研究希望對更新團隊的效能有提升的效用，能為復甦都市機能，改善居住環境，增進公共利益做出貢獻。

關鍵字：領導、激勵、團隊效能、都市更新

**THESIS ABSTRACT**  
**Executive MBA Program in Business Administration**  
**COLLEGE OF MANAGEMENT**  
**NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY**



**NAME : Kuang -Yu Yeh**

**MONTH/YEAR : JANUARY, 2015**

**ADVISER : Luo Lu, Ph.D.**

**TITLE : Applied Research of Leadership and Motivation in Urban Renewal**  
**Industry - A Case Study of a Private Land Assembly Team**

Urban renewal is a land developing and integrating enterprise with characteristics of high uncertainty, complexity and time consuming but low success rates, and yet it is an inevitable process of Taipei city.

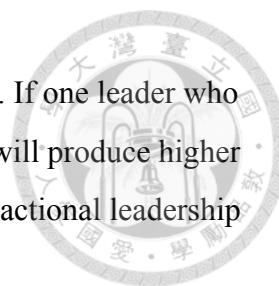
Members who are willing to join an urban renewal-integrating team usually have a higher need for achievement. Under the task characteristics of the urban renewal team, transactional leadership alone is not enough, transformational leadership alone is also unrealistic.

Studies have shown that when mediocre members struggle with its mandate, experienced leaders always provide timely help. Conversely, mediocre leaders may offset the superior team's performance.

Therefore, finding a suitable personality for urban renewal team leaders, adjusting it to an effective leadership style, using adequate incentives are crucial to enhance the overall effectiveness of an urban renewal team.

Transformational leadership is essentially the same as charismatic leadership and vision leadership. Leaders attempt to influence followers' values and motives in the process of conversion to take the followers to a higher level.

Charismatic leadership is through vision, communication and incentives to induce raising followers' enthusiasm in order to make efforts for the benefit of the team or organization, and not just focusing on self-interest. This process is a kind of transformation.



Transformational leadership builds on top of transactional leadership. If one leader who can display the combined two leadership styles at the same time, he will produce higher levels of subordinates' effort and team performance than that of transactional leadership alone.

A review of 87 case studies on transformational leadership reveals that transformational leadership can inspire and satisfy the followers even more, and raises their performance and perceptivity about the leader's effectiveness.

Compared to transactional leadership, transformational leadership has much stronger correlation with lower staff turnover, higher productivity, lower employee stress and fatigue, and higher employee satisfaction.

In this study the surveyed companies are based on the method of contingency reward to provide adequate remuneration, and to promote employees achievement of their goals.

In addition, the leaders with the four conversion means, i.e. idealized influence (direction), inspirational motivation (passion), intellectual stimulation (challenge) and individual consideration (care), to lead the team to make employees feel more affiliated with the company, therefore continuing to focus on the ultimate success of the project over the long term.

Financial incentives may be motivating more effectively in the short term, but in the long run, non-financial incentives inspire people even more. Employees with high growth needs are more likely to experience the psychological states when their jobs are enriched, and respond to them more positively than their counterparts with low growth need. Although the evidence on job enrichment does not necessarily indicate the improvement on critical productivity, however it does reduce absenteeism and turnover costs and increase satisfaction levels. When the circumstances encounter poor feedback and a bad reward system, introducing job enrichment into the task works most effectively. The surveyed companies have taken four steps to stimulate their team members' intrinsic motivation, which are: building up employer's brand name to enhance team cohesion; flattening the organization to encourage self-achievement; accumulating small successes to enhance collective confidence, and removing any obstacles to improve effective team performance.

Urban renewal is an inevitable process of urban development and also an important

means to improve city residents living environment and quality. Taipei's urban renewal development is in a growth period, but the relationship among government, landowners and implementers still remains at the phase of trying to reach common goals.

In the process, private land assembly efficiency particularly has room for improvement. This study hopes to enhance work team effectiveness by leadership and motivation to restore urban functions, improve living environments and to make a contribution to the industry and the public.

**Keywords** : leadership,motivation,team effectiveness,urban renewal

# 目 錄

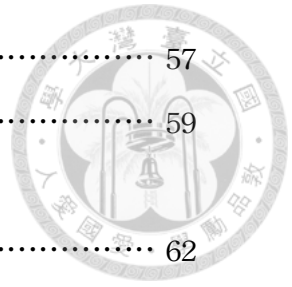


口試委員會審定書 .....	i
誌謝 .....	ii
中文摘要 .....	iii
英文摘要 .....	v
第一章、緒論	
第一節、研究動機 .....	1
第二節、研究目的 .....	3
第三節、研究對象與範圍 .....	4
第四節、研究方法與流程 .....	5
第二章、文獻探討	
第一節、領導理論	
1、領導理論的演進 .....	7
2、人格特質 .....	8
3、領導風格 .....	10
第二節、激勵理論	14
1、激勵理論的演進 .....	14
2、近代的激勵理論 .....	15
3、激勵的應用方式 .....	16
第三節、都市更新團隊	
1、工作團隊 .....	21
2、團隊類型 .....	22
3、團隊效能 .....	23
4、任務特性 .....	25
5、都市更新的介紹 .....	26
6、都市更新的程序 .....	28
7、都市更新的運作 .....	30
8、都市更新的困境 .....	31



9、都市更新團隊的任務特性 .....	32
第三章、問題研究與分析	
第一節、背景因素	
1、領導型態 .....	35
2、組織結構 .....	38
3、組織氣氛 .....	39
4、目標設定與考核 .....	40
5、激勵方式 .....	41
第二節、團隊的組成	
1、人格特質 .....	44
2、角色分派 .....	45
3、人口統計屬性 .....	45
第三節、團隊的程序	
1、共同的目的 .....	46
2、團隊信心 .....	47
3、衝突管理 .....	48
4、團隊功效 .....	49
第四章、個案應用	
第一節、個案公司背景說明	
1、風雨飄搖，另創新局 .....	50
2、多點佈局，投入都更 .....	50
3、功能部門的組織設計 .....	51
4、推案未如預期，組織陷入困頓 .....	52
第二節、領導型態	
1、個案公司的決策結構 .....	52
2、個案公司的領導風格 .....	52
3、兩家公司領導風格比較 .....	54
第三節、激勵方式	
1、個案公司的激勵方式 .....	56

2、	理論面的輝映 .....	57
3、	實務面的印證 .....	59
第四節	、 領導型態與激勵方式的調整	
1、	適合領導都更團隊的人格特質 .....	62
2、	適合都更團隊特性的領導風格 .....	62
3、	適合都更團隊特性的激勵方式 .....	64
第五章	、 結論	
參考文獻	.....	68
附錄	.....	82



## 圖目錄



圖1-1 研究流程 .....	6
圖2-1 大五特質對OB的影響 .....	9
圖2-2 全範圍的領導模式 .....	13
圖2-3 工作特性模式 .....	18
圖2-4 工作豐富化的指導方針 .....	20
圖2-5 團體運作過程的結果 .....	24

# 第一章 緒論



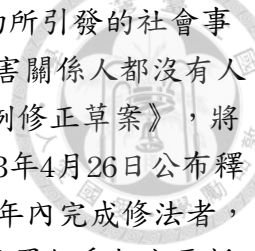
都市更新是針對都市窳陋地區所進行的一個長期且連續改造的過程。具備都市更新條件的地區大都屬於早期發展地區，建築物老舊低矮、巷弄狹小、安全及衛生條件相對不足。而土地產權經過買賣、繼承、分割等因素，導致權利關係複雜，產權細化程度嚴重，也進一步造成地主社會經濟條件的異質化。由於都市更新須靠整合工作來達成共識，過程中一定會產生公共利益、集體利益與個別利益間的衝突。不管是因為個別因素不能配合或因積極尋求個人利益而不願意配合，這些都是造成都市更新事業實施困境的根源。而都市更新整合團隊就需要扮演調和鼎鼐的角色，擺平各方利益；需要具備多面向的專業人才來面對所有的複雜及不確定；更需要高度的耐心來處理這個耗時、成功率低卻又不得不進行的土地開發整合的事業。因此如何善用領導風格與激勵手段來維繫團隊戰力、提升團隊效能，是一項重要的課題。

## 第一節 研究動機

台灣的房地產在經歷了從2004年以來的多頭市場之後，在政府的打房政策連續推出及美國量化寬鬆金融政策告一段落之後，延續十年的榮景終於劃上休止符。回顧過去這十年來，在台北市，由於土地資源的短缺，國有地處理政策的轉變，金融市場利率寬鬆的影響及投資客的炒作影響，十年來土地價格飆漲，建設公司由於土地原料的取得日漸困難及政府都市更新政策的推波助瀾之下，紛紛投入以都市更新為手段做為取得都市土地的方式。

更新事業的運作方式是透過地主、實施者及政府等三個主要角色的合議來完成，其中地主提供不動產參與都市更新，是都更權利人，一般地主期望更新後環境改善與價值增加，關注點在權益、負擔與保障，且通常與實施者對於財產價值認定存有很大認知差異，加上資訊不對稱衍生信賴關係磨損與整合障礙。實施者提供資金和專業團隊推動都市更新事業，衡量實質利益分配，重視開發利潤與機會成本，民間通常由建設公司來擔任都市更新事業實施者的角色。政府是都市更新事業平台的提供者，中央政府制定政策與法規，地方政府負責都更地區的劃定、都市更新事業計畫之審核、監督等。中央政府就公共利益、經濟效率、公平正義進行整體考量制定法令與政策，地方政府則依法行政與管理。

我國於1998年通過《都市更新條例》，正式邁入有法源依據來推動都市更新的時代。近年來，行政院把「都市更新」列入主要施政項目之一，期盼藉由都市更新事業的推動來促進產業活絡，增加經濟成長。同時，地方政府也配合中央推動都市更新的政策，積極推動都市更新，歷經八次修法，希望透過修法縮短案件審議程序，更針對推動都市更新所經常遭遇的分配問題，逐漸放寬容積獎勵。但也因為文林苑事件，增加了部分的法令限制。



2010年台北市政府依法強制拆除士林區文林路不同意住戶的建物所引發的社會事件，使得建商、被強制戶、市政府、同意戶、購屋者和各方利害關係人都沒有人得利。政府為平緩民怨於2012年11月通過第九次《都市更新條例修正草案》，將整合的同意門檻拉高、地主的退場機制門檻降低；司法院於2013年4月26日公布釋字第709號解釋，指出《都市更新條例》部分條文違憲，未於一年內完成修法者，該部份規定失效。根據大法官解釋意旨，針對資訊公開、確保民眾知悉都市更新相關資訊、都市更新事業概要應經適當組織審議、給予民眾適時陳述意見之機會、都市更新事業計畫應經聽證程序及核定之計畫應送達相關當事人等事項，納入都市更新條例施行細則中規定，以使都市更新案均能符合釋字第709號解釋所要求之正當行政程序。因此，案件審議程序延長，對實施者來說更增整合的不確定性，參與更新事業的意願更低，社會氛圍對都市更新充滿不信任，造成都市更新事業幾乎停滯。

依現行流程，共須完成四個階段才能申請建照、進行銷售和動工。首先，一個民間都更案需申請劃定為都更單元，由住戶自組更新會或委託建商實施，經政府核定後才能進入事業概要。第二階段的事業概要需十分之一的人數與產權同意，接著進行第三階段的事業計畫；在事業計畫階段，若為政府已劃定更新區，需人數五分之三、產權三分之二同意。自行劃定區則需人數三分之二、產權四分之三同意，事業計畫核定後，再以第四階段的權利變換或協議合建的方式進行。由於牽涉多方利益，流程冗長又繁複，實施者與地主的整合協調的過程中，往往需要用到從都市更新辦理、規劃設計、工程營造、地政與稅務法令及行銷市場判斷與業務執行的各項專業，又要承擔因時間久耗所帶來的市場變化與法令變動，往往耗費大量人力、時間和金錢。以台北市為例，因921震災以都更程序申請改建的個案，如「尚華仁愛」、「仁愛麗景」、「元大柏悅」等，從都市更新申請改建到完工，平均費時八至十年，震災專案尚且如此，遑論其他一般的個案。絕大多數的都更案，實施者都需面對數十位、甚至上百位地主的意見整合，費時十年以上，還未竟全功，甚至半途認賠退出的個案，時有所聞。

都市更新是一種土地產權整合與開發利益分配的過程，具有高度的專業性及複雜性，資金、經營專業能力及整合能力是三個主要的成功因素，其中又以整合能力最為重要。

因此，一支優秀的整合團隊是從事都市更新事業，擔任實施者的建設公司所必須建構的。但因成案耗時許久，變數多，每個具有關鍵影響力的地主都想當最後一個簽字同意的人，整合過程辛苦可見一般。整合的團隊除了要調整作息以配合各類型地主的需求，要有耐心懂得如何與地主周旋以順利執行任務，要有創意去解決整合過程遭遇的困難，同時也要是具備相關專業訓練的業務執行者。因此任務具備技術多樣性、工作完整性及工作重要性等特性，但工作自主性與工作回饋性相對較差，因為有太多的影響因素並非操控在團隊的內部，因此時間、進度、成

效等都不是團隊能預期或掌控。加上歷經時間久，地主、實施者與政府對標的權利價值認定改變或法令的變更、新政策的推出、原始權利人變動等，都讓原本穩定的協議又重新推翻。因此，往往造成團隊成員心灰意冷，士氣低落，團隊績效不彰的惡性循環或因見不到努力的立即回饋而離職，造成團隊的不穩定。而管理單位也因團隊工作時間不正常、管理及考核不易等問題而產生困擾，也造成團隊的挫折感加大。

總總問題讓想建構有戰力又穩定的整合團隊的成本太高，因此，有部分公司乾脆將整合工作外包，交由體制外專門負責地主整合的公司進行整合工作。但在不動產開發的商業流程中，整合完成僅僅是起步，後續的規劃、施工及分配點交回地主手上還有一大段流程要走，因此，擔任實施者的建設公司往往擔心因為彼此價值觀的落差及控制不易等因素，更怕因而衍生出後續執行問題，還是選擇自行建立整合團隊。

都市更新團隊類似的任務特性，具備所需耗用時間久、投資大、成功率又低，需要經過公部門階段性核可或批准始得進行下階段工作的型態，部分是類似於藥品的新藥開發團隊的任務特性，此類型團隊如何應用領導與激勵來提升團隊效能，過去的研究並不多，而都市更新團隊對於任務的主控性更為不足，對於工作的回饋性更差，因此有效的領導與激勵對於團隊效能將更為關鍵，而引發本研究動機。

## 第二節 研究目的

攸關團隊效能因素的研究很多(J. R. Hackman, 1987;M. A. Campion, G. J. Medsker, and C. A. Higgs,1993)，近來的研究將過去冗長的細目清單組織成相當集中的模式，而其中有四個背景因素與團隊績效呈現顯著相關，包含充分的資源、有效的領導、信任的氣氛，以及能反應出團隊貢獻的績效評估與獎勵制度(D. E. Hyatt and T. M. Ruddy,1997)。

領導在都市更新任務這種需要組織內外多個專業協同的多團隊制度裡特別重要，因為都更的任務需要不同專業團體間彼此協調合作，以達成預期目標。領導者往往扮演促進者的角色，確保團隊間能彼此協調合作，發揮效能。因此，找出適合的領導者：那一種人格特質適合當都更團隊的領導者，是本研究第一個目的。

對於都市更新整合團隊而言，它必須統合所有的專業來達到整合的目的，因此，對這樣的團隊只有交易式領導是不夠的，只有轉換型領導又不切實際。因此，調整有效的領導型態：什麼領導風格適合這樣的團隊特性，是本研究第二個目的。

都市更新團隊工作具有高度的相互依賴性、高度的不確定性及工作的不可分析性等任務特性，導致工作困難度相當高。又由於工作的主控性不足，工作的回饋性

又差，因此，決策階層如何使用正確的激勵方式，以增強團隊的努力和承諾，是本研究第三個目的。



### 第三節 研究對象與範圍

#### 1. 研究對象

都市更新涉及該土地相關所有權人的意願整合，且須經過公部門至少三階段性的審議過程及最後未同意戶的說服搬遷等，絕大部分的都市更新個案從整合的發動、程序的申請到建築完成，通常需耗時七年以上的時間，其中又有九成的個案於整合階段進度停滯或無疾而終。

上市櫃建設公司由於營業額的需求，近幾年紛紛離開台北市，把推案重心往外縣市移轉，且少有上市櫃建商願意投資長期人力物力於台北市的土地整合工作，過去的競爭型態似乎逐漸在改變當中。反而是非上市櫃建設公司靠著靈活手段在台北市的都市更新領域異軍突起。

本研究將針對第二類非上市櫃建設公司的土地開發部門應如何調整領導型態並做好激勵方式的設計，以維持團隊穩定，提高團隊效能。此類建設公司以台北市都市更新為主要的土地開發手段，並且擁有資金、人才及技術進行後續建設工作。

- (1) 上市櫃建設公司：開發主力放在較大營業額且立即可推出的個案上，以土地買賣、合建、公有地開發的標案及不涉及土地整合的土都市更新案等為主，涉及土地整合的都市更新案相對較少。
- (2) 非上市櫃建設公司：相對於前者較無年度推案量的壓力，但通常也比較不具有品牌的優勢，因此從事都市更新業務時，整合的技巧更加重要。除都市更新案之外，也需要從事較小型土地買賣、合建等業務，維持一定的現金流量，以減輕公司生存的壓力。
- (3) 都更整合公司：專門從事都市更新居民意願整合的工作，待個案整合程度相對成熟時，再將個案後續開發的權利移轉給前二者公司賺取整合服務的利益。此類公司由於資本或設計、營造、行銷等專業的管理經驗受限，通常不涉及後續建設開發的業務。
- (4) 個人整合：即一般俗稱中人，業務行為類似前者，但屬於單打獨鬥型，適合土地所有權人數較少的個案，且通常是因為個別關係而介入個案整合，不屬於經常性的業務行為。

- (5) 自辦更新：由更新社區的居民自辦，通常由社區熱心人士發起並負責整合社區居民意願的工作。



## 2. 研究範圍

- (1) 團隊的效能是否能夠發揮，成員組成性質是重要的因素之一，尤其是成員的能力。研究顯示，當資質平庸的成員與其任務奮戰時，聰明的領導者總是能適時幫忙。相反地，資質平庸的領導者則會抵銷高能力團隊的效能(H. Moon, J. R. Hollenbeck, and S. E. Humphrey, 2004; A. P. J. Ellis, J. R. Hollenbeck, and D. R. Ilgen, 2003; C. L. Jackson and J. A. LePine, 2003; J. A. LePine, 2003)。領導者與被領導者在團隊的角色扮演是相輔相成的，缺一不可。本研究僅針對領導者來做研究。找出領導者應該具有何種人格特質，運用何種領導風格來帶領都市更新團隊。
- (2) 不動產市場的榮枯受景氣循環影響很大。2004年之後，市場開始從SARS時期的閉鎖轉向多頭，2008年金融海嘯後全球的利率寬鬆政策更助長了市場多頭的氣焰，也造成市場價格持續攀升。價值認定在都市更新的權利變換計畫中是很重要的一環，然而，實施者與地主彼此對於價值的認定通常也存有最大的矛盾，在多頭市場中，這樣的矛盾更為明顯。由於都市更新觀念在台北市的普及也是近十年才發生，法令、制度都剛起步，政府的角色扮演也未臻成熟。因此，本研究是在這樣的時空背景中找問題，做分析。相信法令、制度日趨完整，或者市場長期穩定時，都市更新團隊的任務特性或許會有所不同。

## 第四節 研究方法與流程

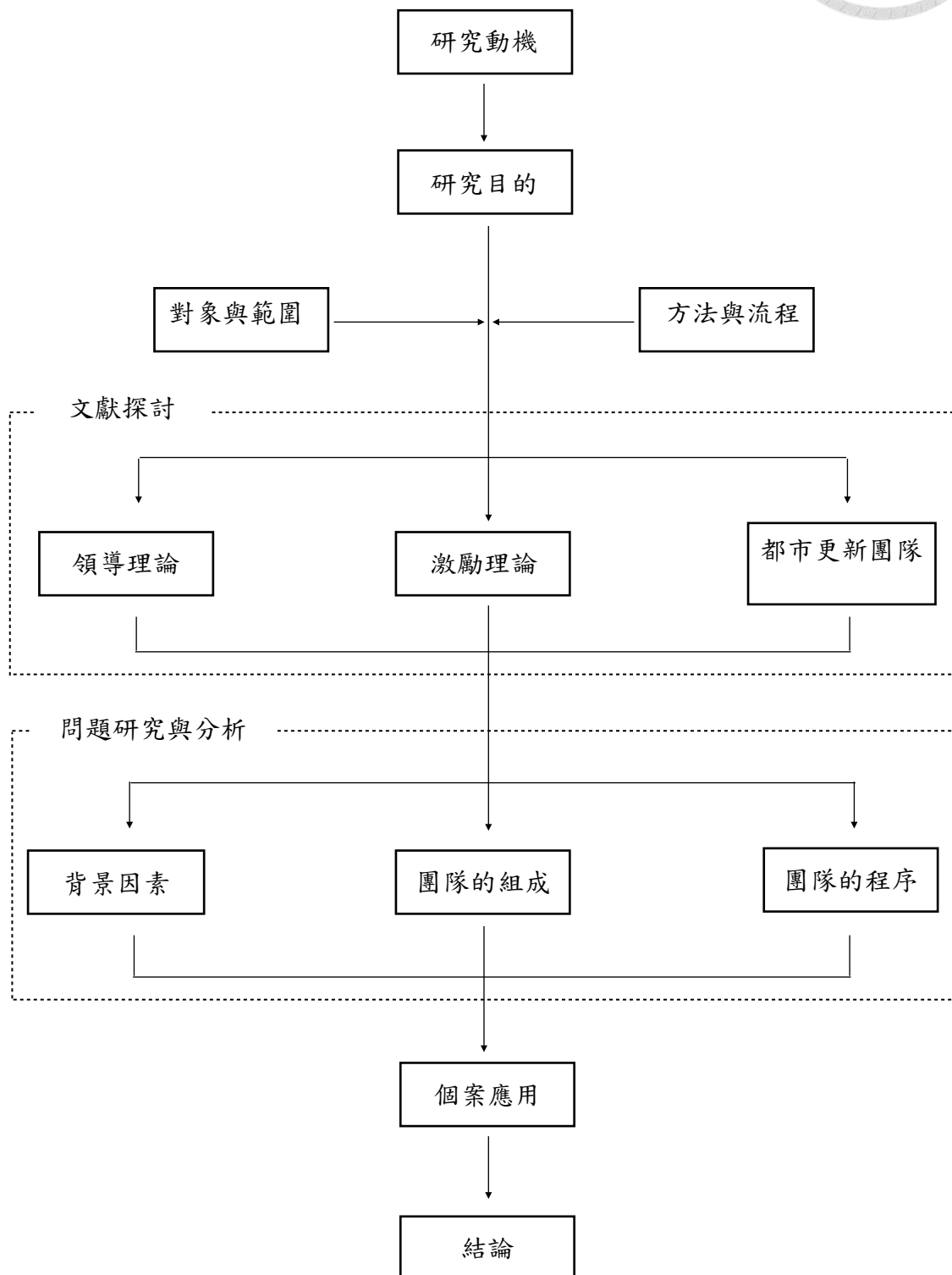
### 1. 研究方法

採用訪談方式，選取業界成功案例最多的都更整合團隊領導者進行訪談，了解其團隊的形成與管理方式、領導型態的演變及各個面向的激勵方式，企圖藉由其過去運作成功與失敗的經驗來找出優缺點並進行分析，再與相關領導與激勵理論相互輝映，調整出更為可行的領導行為與激勵方式，進一步提高本研究個案團隊的效能。

## 2. 研究流程



圖 1-1 研究流程圖



## 第二章 文獻探討



### 第一節 領導理論

#### 1. 領導理論的演進

領導(leadership)是影響團體達成目標的能力。Fiedler(1967)認為領導是人際之間的互動過程，人與人之間存在權力與影響力的不平衡支配，某些人引導和控制他人導向目標的力量大於他人引導和控制其行為的力量，這種人與人間的關係即稱之為領導。House(1999)認為領導是一種能影響及激勵別人的能力，並讓他們對組織的效能和獎懲的功能有所貢獻。特別在今日動態的環境中，好的領導者可以提出創造未來的願景，藉由與被領導者、情境因素的相互作用，讓組織持續不斷的創新蛻變與進步。

研究領導文獻相當多，以理論的發展來區分，可分為特質理論、行為理論、權變理論及新型領導理論四個時期(Bryman,1992)：

##### (1) 特質理論(Trait Theories )

1930年到1950年，探討成功領導者的獨特人格，認為領導能力是與生俱來的。

##### (2) 行為理論(Behavioral Theories )

1940年代後期到1960年後期之間，主要在研究領導者實際行為或領導方式與組織效能之間的關係，認為領導者的行為造就了領導效能，而非其天生人格特質所造就。

##### (3) 權變理論(Contingency Theories)

1960年到1980年代初期，主張沒有任何一種領導模式是適用於所有的情境之中，有效的領導會因組織所處的情境而定。

##### (4) 新型領導理論(Contemporary Theories)

1980年代初期以後的新型領導理論整合了過去各領導理論的要素，包括特質、行為、歸因等，不強調理論的複雜性，而嘗試解釋：為何部屬願意對領導者付出承諾？這些領導者何以吸引部屬？是近期領導研究的焦點所在 (Yukl & Van Fleet, 1992)。

根據Lowe與Gardner（2000）的回顧，1990年至1999年發表於領導專業期刊「The Leadership Quarterly」的文章中，超過三分之一都是採用新型領導理論之架構或概念；其中，轉換型領導(transformational leadership)與交易型領導(transactional leadership)更是熱門的領導議題(張妤玟, 陸洛, 陸昌勤, 周君倚, 2014)。

## 2. 人格特質

在古典的領導理論中，特質理論(Trait Theories)主張成功的領導者擁有獨特的天生特質，例如魅力、熱情、勇氣等，用以區分領導者與非領導者的不同。這些對於人格，社會、身體及智能的探索，是早期階段對領導研究的主題，但試圖分離這些特質，往往面臨許多瓶頸，組織決策者很難從一長串的特質清單去找到可依循的準則。直到麥布二氏人格類型量表(Myers-Briggs Type Indicator;MBTI)的出現(R. B. Kennedy and D. A. Kennedy,2004)，提供個人對於自我的了解及生涯指引。但由於MBTI會強迫將個人分類，並沒有中間地帶，且得分結果也與工作績效無關，因此管理者可能不宜拿它來當做為甄選員工的測驗工具。直到大五模式(Big-Five Model)的出現(T.A. Judge, J.E. Bono, R. Ilies, and M. Werne,2002)，特質理論在領導領域中才算有所突破，彌補過去研究因缺乏可分類整理的模式而導致證據的不足。特質在預測領導者浮現及領導風格呈現上有較佳貢獻，但不意味該者必然成功。

此外，Salovey 和 Mayer（1990）指出情緒智能(EI)和領導效能間有正向關聯。情緒智能高的領導者具有高同理心，能理解他人需求，體察別人的反應，傾聽部屬聲音，這些都需要具備同理心(J. Champy,2003)，但實徵研究仍有待後續持續累積。

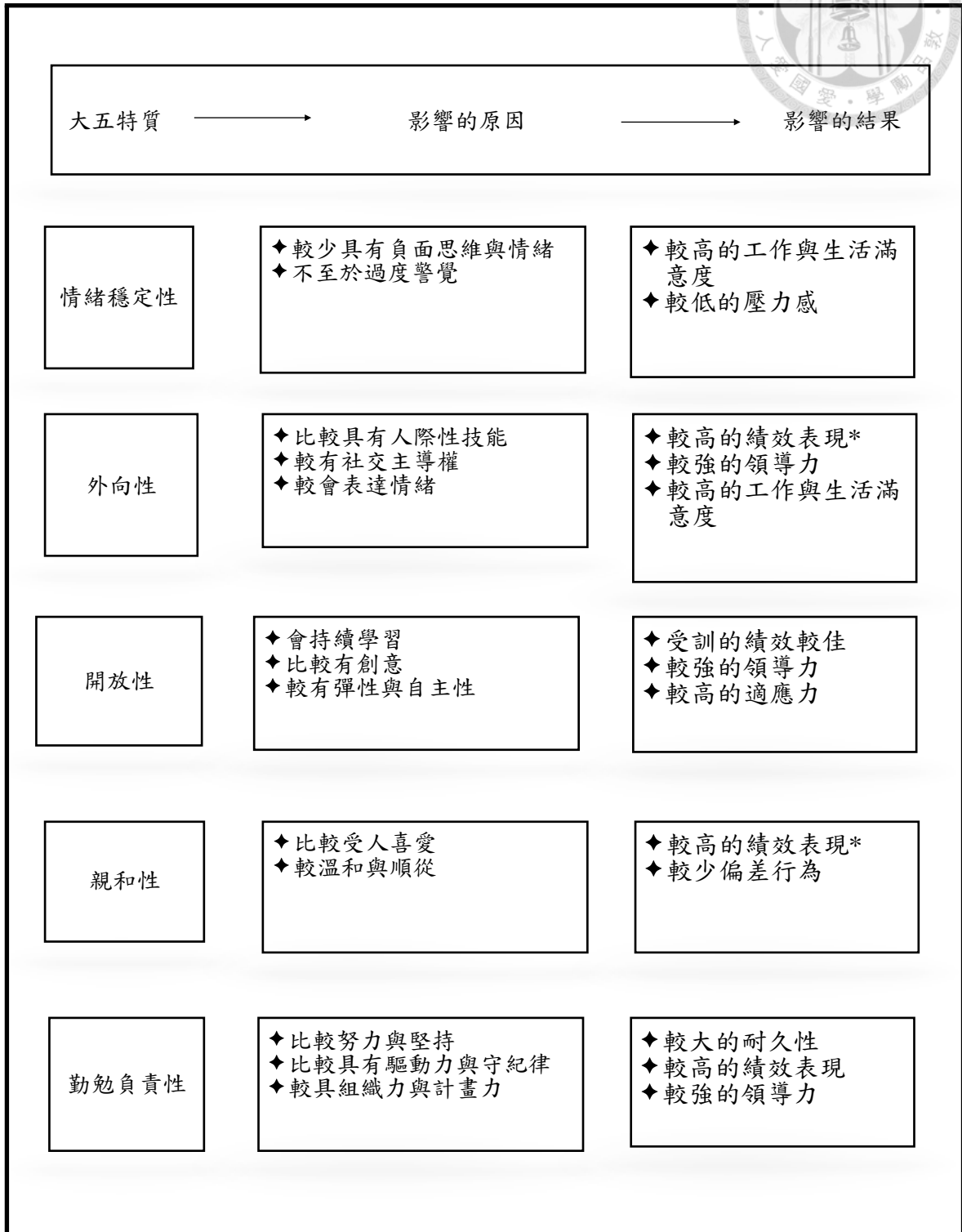
### (1) 情緒穩定性(emotional stability)

情緒穩定者，冷靜、自信、胸有成竹，但此特質對領導幫助也不大。

### (2) 外向性(extraversion)

人際關係上自在的程度。綜觀使用大五模式的領導文獻，外向性的人喜歡與人接觸並肯定自我，是成為有效領導者最重要的特質。外向者通常具支配性也比較武斷(R. J. Foti and M.A. Hauenstein,2007)。肯定自我歸類於外向的屬性，但研究也發現過度獨斷，堅持己見，領導效能反而降低。

圖2-1 大五特質對OB的影響 (\*指明顯需要在團隊或人際互動的工作上)



資料來源：黃家齊（譯）（2011）。組織行為學（十三版）（原作者：S. P. Robbins & T. A. Judge）。台北市：華泰文化，4-10。

(3) 開放性(openness experience)

對新奇事務著迷及接受的程度。好奇心重的人通常觀察力敏銳，喜歡嘗新且多富創意，處事也比較具有彈性，領導效能也比較佳(J. A. LePine, J. A. Colquitt, and A. Erez,2000)。



#### (4) 親和性(agreeableness)

個人對待他人的偏好方式。親和性高者容易予人信賴感，溫和好相處。此特質對預測領導效能幫助不大。

#### (5) 勤勉盡責性(conscientiousness)


衡量是否值得信賴的程度。程度高代表認真負責、可靠、組織性強、勤奮、自律且重承諾(T. Bogg and B. W. Roberts,2004)。此特質與領導也有強烈且一致的關係。由於比較重視組織性及結構性，勤勉盡責的特質對環境變動的適應性較差，對於複雜事物的學習比較無法立刻進入狀況，通常也比較缺乏創意(S. Lee and H.J. Klein,2002; G. J. Feist,1998)。

### 3. 領導風格

(1) 在現代的領導理論中，跟人格特質相關的是魅力領導理論(Charismatic Leadership Theory)，魅力領導者更加外向、自信與成就導向，確實擁有迷人的、有趣的及充滿活力的本質(R.J. House and J. M. Howell,1992; D. N. Den Hartog and P. L., 2002)。雖然魅力是與生俱來，但有些特質可以透過學習來改變(R.J. Richard and S.K. Thayer,1993)：透過維持樂觀思維來發展出魅力領導的氣息；透過個人的結合力量來吸引跟隨者；透過情緒開啟來激發跟隨者的潛力。

傳統的領導理論忽略了領導者利用溝通來傳遞並凸顯特定議題的能力。這種透過文字、想法與行為來影響並鼓舞跟隨者超越當前自我利益而行事的領導方式，在現代領導理論中稱為魅力領導。第一位討論魅力領導的是二十世紀初德國社會學家Max Weber，他定義魅力(charisma，希臘語為「天賦」)為「某個體人格中的一種必然的本領，擁有此特長的個人不被視為普通人看待，而是天生具有神奇的、非比尋常的，或者是特別優異的力量或才能的非凡人。這些特質普通人不可能具備」(M. Weber,1947)。在組織行為的研究上，Robert House是第一位提出魅力領導理論的學者，他認為跟隨者看到領導者的特定行為時會歸因為傑出的領導能力(J. A. Conger and R. N. Kanungo,1988)。

近代的研究中，J.A. Conger 和 R. N.Kanungo(1988)將魅力型領導者的特質歸納成四項特質：

- 
- 1) 領導者有願景且能清楚表達：領導者有清楚且理想化的目標，讓未來比現在更好，且會運用簡單易懂的方式來闡述這個目標的重要性。
  - 2) 願意承擔個人風險：領導者願意犧牲自我利益、承擔個人的風險，不怕付出高昂代價來成就願景。
  - 3) 對部屬需求的敏感度：擁有知覺他人的需求與情感的能力，並且能適時回應
  - 4) 具有非傳統行為：會從事一些打破世俗規範的行為。

願景是魅力領導的關鍵成分，清楚的願景可以提供跟隨者靈感的啟示，可以激勵人心。願景以價值訴求為中心，具備優質意象、可以清楚表達、而且是能夠實現的(P. C. Nutt and R. W. Backoff,1997)。願景要符合環境及時代的需求，能反應出組織的獨特性，讓組織更加卓越與眾不同。此外，要讓人相信達成願景的挑戰是可以被接受的、目標是可被達成的。「願景擁有清楚且令人信服的意象，它提供創新方法來認清、改善並利用傳統，而且把了解變革的人們連結起來。願景開啟人們的情感與活力，它引發熱情，像是人們把運動與休閒活動的那股熱情，並將這樣的活力與承諾帶進工作職場中」(P. C. Nutt and R. W. Backoff,1997)。證據顯示，魅力領導者影響跟隨者透過四個步驟：

第一步驟是提出動人的願景，展現達成目標的長期策略，讓跟隨者有連續的感覺。第二步驟是透過願景聲明(vision statement)及溝通的方式，讓跟隨者願意主動達成高度績效目標，並對跟隨者表現信心。

第三步驟是領導者透過文字與行動傳達價值，透過行為來設定榜樣，並獲得跟隨者認同。

最後是從事非傳統行為，展現對願景的勇氣與信念，藉此感染跟隨者的情緒，引導出熱情 (B. Shamir, R. J. House, and M. B. Arthur,1993)。

## (2) 轉換型領導(Transformational Leadership)

轉換型領導是一種能激勵部屬表現「超乎預期」的領導風格，透過讓部屬瞭解目標的重要性與價值，讓部屬不再侷限於關注自我利益，轉而為團隊或組織的利益而努力(B. M. Bass,1985; J. Seltzer and B. M. Bass,1990)。

轉換型領導本質上與魅力領導、願景領導是相同的。Burns(1978)認為領導是一種過程，領導者企圖在轉換的過程中影響跟隨者的價值觀或動機，使跟隨者提升到較高的層次。魅力領導透過對願景的提出、溝通與激勵以引發跟隨者的熱情、不再侷限於關注自我利益，轉而為團隊或組織的利益而努力等步驟來發揮領導效能，這個過程就是一種轉換過程。

在組織行為學中引進魅力領導的Robert House，在考量轉換型領導與魅力型領導的相似處之後，認為兩者的差異屬於「適度的」與「可接受的」；而轉換型領導



的最早研究者Bernard Bass雖主張魅力本身不足以解釋轉換過程，但也同意魅力是轉換型領導的一部分。

Bass(1985)根據Burns早期之觀點提出轉換型領導理論，他認為轉換型領導包含四個因素：

- 1) 理想化影響 (idealized influence)：領導者懷有高度理想的願景與及使命感，得到跟隨者的認同並成為榜樣。透過這股魅力(charisma)，對領導者充分信任與尊敬，願意追隨並完成其願景。
- 2) 激勵鼓舞(inspirational motivation)：領導者透過各種簡單的方式來溝通願景與重要的目標，讓部屬建立對組織的承諾，來激勵他們完成目標。
- 3) 智性啟迪(intellectual stimulation)：領導者會從事一些打破世俗規範的行為，以刺激部屬採用不同的角度，以更具有創造力的方法來解決問題，讓部屬成長。不但鼓勵部屬挑戰既有的價值觀，甚至挑戰領導者與組織。
- 4) 個別關懷(individualized consideration)：領導者對部屬的需求敏感，會利用同理心來關懷部屬，並提供指導與建議，傾聽部屬的需求，甚至採取授權的方式，營造支持的氛圍以幫助部屬成長，挑戰困難。

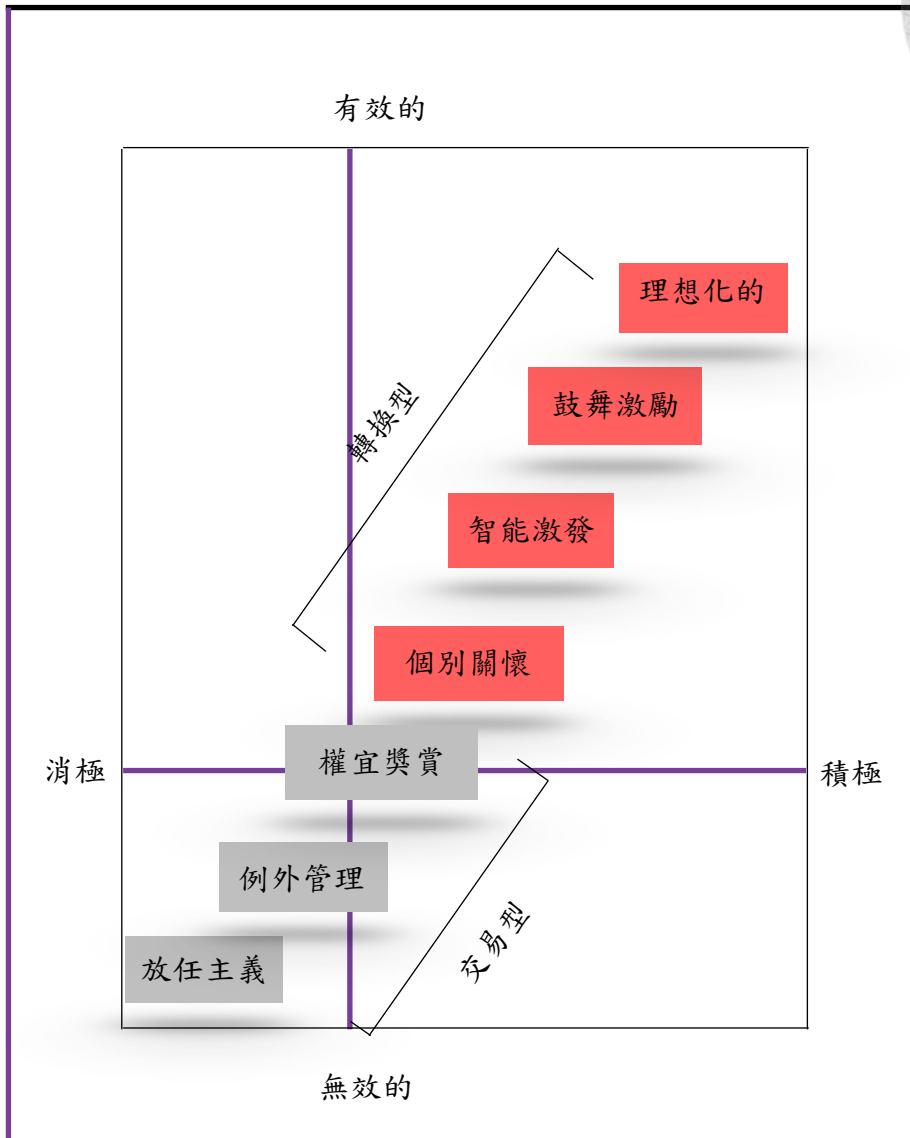
### (3) 交易型領導(Transaction Leadership)

Bass(1985)認為交易型領導是根據LMX理論(Leader-Member Exchange Theory)和路徑目標理論(Path-Goal Theory)而來，指領導者與跟隨者不斷地交換利益的過程，兩者之間存在著一種利益互惠的交易關係，為使部屬達成績效，提供適當的報酬，促其達成目標，而對於有偏差的部屬給予糾正或處罰的一種領導方式。交易型領導者是藉由角色的澄清和工作的要求來建立目標方向，並依此引導或激勵部屬的領導者(H. Hetland, G. M. Sandal, and T. B. Johnsen,2007; K. B. Lowe, K. G. Kroeck, and N. Sivasubramaniam,1996)。交易型領導者的特徵如下：

- 1) 權宜獎賞(contingent reward)：領導者對部屬有清楚的角色扮演與任務要求，當部屬履行規定義務後，提供部屬物質或心理的報酬。
- 2) 積極的例外管理(management-by-exception active)：領導者隨時監督部屬工作的成果，對於偏離規定馬上予以修正。
- 3) 被動的例外管理(management-by-exception passive)：當錯誤發生需要改正時，才出面介入管理。
- 4) 放任主義(laissez-faire)：領導者無做為且規避做決策。

交易型領導剛開始被視為是轉換型領導的反面，也就是代表一條軸線相反的兩個端點( Burns, J. M. ,1978)，Bass(1985)認為兩種領導風格雖然不相同，但兩者之間

圖2-2 全範圍的領導模式



資料來源：黃家齊（譯）（2011）。組織行為學（十三版）（原作者：S. P. Robbins&T. A. Judge）。台北市：華泰文化，12-12。

卻是相輔相成的，而且交易型領導是轉換型領導的基礎，同一領導者若能同時展現出轉換型與交易型兩種領導風格，其所能產生的部屬努力與團隊績效會超過僅用交易型領導時所產生的。轉換型領導不是要取代交易型領導，而是希望能擴大交易型領導的效果。在全範圍的領導模式(黃家齊編譯，2011)中，權宜獎賞可以是最有效的領導風格，但光是權宜獎賞並無法使員工超越工作要求，惟有屬於轉換型領導的四項風格特徵的運用，方能激勵部屬做出自我超越及轉化自身利益來成就團隊目標的作為。證據顯示，轉換型領導明顯優於交易型領導(R. T. Keller,2006)。一項評論87個有關轉換型領導的研究顯示，轉換型領導更能激勵與滿足跟隨者，而且能讓他們有更高績效，更知覺到領導者效能(Judge and

Piccolo)。和交易型領導相比，轉換型領導和較低的離職率、較高的生產力、較低的員工壓力與疲憊，及較高的員工滿意之間呈現更強的相關（H. Hetland, G. M. Sandal, and T. B. Johnsen, 2007; K. B. Lowe, K. G. Kroeck, and N. Sivasubramaniam, 1996）。



## 第二節 激勵理論

### 1. 激勵理論的演進

激勵(motivation)的定義是個體為達成目標所付出有關方向(direction)、強度(intensity)及持續性(persistence)等努力的過程(T. R. Mitchell, 1997)。一般談激勵最主要是強度，指的是個體為達成目標努力的程度，但若方向不對，不符合團隊利益或者非團隊所要的，這樣的努力強度亦是無用的。激勵還包含堅持到底的層面，指個體願意耗費多少時間去完成目標。

激勵理論在1950年代開始有顯著的發展，當時有四個理論是近代激勵理論成長的基礎，雖然其效度已經受到質疑與批評，但至今仍廣為人知。

- (1) 需求層次理論(Hierarchy of Needs Theory)：由Abraham Maslow提出，是眾所周知的激勵理論(A. Maslow, 1954)，他假設有五個層次需求存在每個人心中。如果你想激勵某人，必須先了解他目前的需求層次為何？再設法給予該層次或更高一層次的需求，才能達到激勵效果。
  - 1) 生理需求(physiological)：包括飢餓、口渴、遮蔽、性及其他生理上的需求。
  - 2) 安全需求(safety)：保障身體及心理上不受侵犯。
  - 3) 社會需求(social)：情感、歸屬、接納及友誼。
  - 4) 尊重需求(esteem)：具內部性的，包括自尊、自主及成就感；具外部性的是地位、受人讚揚及受矚目。
  - 5) 自我實現(self-actualization)：想要去發揮個人潛能、成就自我及實現理想。
- (2) X理論與Y理論(Theory X and Theory Y)：Douglas McGregor提出兩種完全不同的看人觀點，負面的稱為X理論，性惡說認為員工天生不喜歡工作，必須高壓或指導；正面的稱為Y理論，性善說認為員工會學習去接受並承擔責任。
- (3) Douglas McGregor認為Y理論的領導風格比X理論更有效，利用決策參與、責任的承擔、執行有挑戰性工作及維持良好團隊關係，可以極大化員工的工作動機。

- (4) 二因子理論(Two-Factor Theory)：心理學家Frederick Herzberg 的二因子理論，又稱為激勵 - 保健理論(Motivation-Hygiene Theory)(F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman,1959)。保健因子(hygiene factor)是指外在的因素，例如公司政策、監督方式、工作環境、人際關係、薪資等，當此類因子造成員工工作不滿意時，移除不滿意因子會讓員工對工作沒有不滿意，但並不代表員工會因此對工作滿意。因此，想要激勵員工，Herzberg建議把重點放在升遷機會、個人成長、受賞識及成就感等屬於人們心中的內在報酬。
- (5) McClelland需求理論(McClelland's Theory of Needs)：David McClelland 以人格特質、扮演角色以及所處環境分析，提出三需求理論(D. C. McClelland,1961; J. W. Atkinson and J. O. Raynor,1974; D. C. McClelland,1975; M. J. Stahl,1986)。成就需求(need for achievement;nAch)，是指追求成功、超越他人讓自己更加卓越。具有高成就需求者，希望從工作中獲得成就與他人的肯定；權力需求(need for power；nPow)：是指追求控制他人行為模式的內在慾望。具有高權力需求者，希望對他人有影響力，喜歡指導與教授他人；親和需求(need for affiliation；nAff)：是指追求友善、親密人際關係，讓眾人喜歡與接受的內在慾望。具有高親和需求者，喜歡塑造和諧與合作的工作環境。

許多研究支持高成就需求與工作績效間的關係，若工作具備高度個人責任、績效回饋迅速及風險適中，高成就需求者就會深受鼓勵。高成就需求者自行創業或從事開創性活動上，十分成功 ( D. C. McClelland and D. G. Winter,1969; J.B. Miner, N. R. Smith, and J. S. Bracker,1994)，但並不一定能成為優秀的管理者(D. C. McClelland and D. H. Burnham,1976; R. E. Boyatzis,1984)。組織中有頂尖管理能力的主管多半是具有高權力需求、低親和需求者(D. G. Winter,2002)。

## 2. 近代的激勵理論

- (1) 認知評價理論(Cognitive Evaluation Theory)：認為再有趣的工作都將因為拿了薪資報酬變成交易行為後，而失去了原來的樂趣，降低樂趣所帶來的激勵效果(R. de Charms,1968)。上司或同僚的讚美屬於言語報酬，獲得他人肯定，可以增加內在動機，將心留在工作上去精益求精；反之，外在的報酬會削弱它，往後工作動機將會變質，盤算的不再是工作，而是會拿到多少有形的報酬(Deci, Koestner, and Ryan)。自我一致(self-concordance)的觀念代表個體追求目標的動機與自我的樂趣及價值一致的程度。程度愈高愈感到愉快，即使目標未達成但過程是有樂趣的。相反的，追求的是金錢、地位或其他利益，就算追求到目標，也不會帶來快樂，因為這些目標對他們不太有意義(K. M. Sheldon, A. J. Elliot, and R. M. Ryan,2004)。組織行為學研究的建議是以內在因子去追求工作目標，會讓工作滿意度更高、感覺自己與組織的適配、績效也較佳(J. E. Bono and T. A. Judge,2003)。因此，管理者應讓工作更有趣、適時給

予言語的報酬、支持員工自我成就的需求、更有自主感，則其工作將更有動機，更為忠誠(J.P. Meyer, T. E. Becker, and C. Vandenberghe, 2004)。

- (2) 目標設定理論(Goal Setting Theory)：Edwin Locke於1960年代末期所主張，個體有意向去完成目標，是動機的主要來源(E. A. Locke, 1968)。目標可以讓員工知道要做什麼，要付出多少努力才能達成(P. C. Earley, P. Wojnarowski, and W. Prest, 1987)。困難的目標，只要被員工接受，會比簡單的目标更能創造高的績效；成果的適時回饋也會造就更好的績效(M. E. Tubbs, 1986; E. A. Locke and G. P. Latham, 2002; E. A. Locke and G. P. Latham, 2006)。明確的目標本身就是內在的激勵因子，比概略性的”盡力而為”更能提振團隊士氣。困難的目標也是一種內在激勵(E. A. Locke and G. P. Latham, 2002)。富有挑戰性的目標會讓我們聚焦不分心，專注去迎接挑戰，也讓我們奮力而為，堅持試著去完全它，引導我們找出策略來面對挑戰。在目標的設定上，得到員工的承諾與認同相當重要，如果沒有讓員工參與，也應解釋目標的意圖與重要性(E. A. Locke, 1997)。
- (3) 期望理論(Expectancy Theory)：Victor Vroom的期望理論專注於績效變數，是目前最廣為接受的的激勵理論之一(V. H. Vroom, 1964)。理論認為行動後所能獲得結果的吸引力程度，決定了動機強烈與否。只要員工相信努力會帶來良好的績效，他們會加倍努力；而考績良好會帶來紅利、加薪，升遷；這些報酬可以達成滿足個人目標。期望理論是透過努力—績效，績效—報酬，報酬—個人目標等這些程序做好連結時，才能做有效的預測(R. J. House, H. J. Shapiro, and M. A. Wahba, 1974)，但其過程經常被績效的主、客觀判定，年資問題，努力程度，技能及工作困難度的因素干擾影響，造成激勵效果被打折，這也解釋了為什麼員工對於完成任務，只願付出較低的努力。

### 3. 激勵的應用方式

許多公司在實務上已經利用不同的方式激勵員工，而不單只靠薪酬。讓團隊成員的工作具有自主性、自由度、技能多樣性、任務完整性及任務重要性等特質，會增強對團隊成員的激勵，提升團隊效能。這些特質之所以有激勵效果是因為可以增加團隊成員的責任感及對工作的自主性，讓工作設計(job design)具有這些質，將會使工作更有趣。

工作特性模式：由J. Richard Hackman與Greg Oldham所提出的工作特性模式(Job Characteristics Model; JCM)運用五項個核心構面來描述工作的特性(J. R. Hackman and G. R. Oldham, 1980)。

- (1) 技能多樣性(skill variety)

在完成工作的過程中，所需用到的技能及操作技術的程度。技能多樣性越高，代表工作需要多種不同的技能和技術的運用去完成。工作富有挑戰性或是學習性，員工越能感受到豐富的工作意義。



## (2) 工作完整性(task identity)

員工能夠從頭到尾完整的去執行一項工作而非片段性的工作任務，且看見工作歷程的轉變和執行的成果時，其對工作意義會有深一層的體認，也更會感覺到自己的存在感。

## (3) 工作重要性(task significance)

工作任務影響他人生活的程度。當員工覺得自己的工作對他人具有相當程度的影響力時，會覺得工作是有意義且具有不可或缺的重要性。

## (4) 工作主性(autonomy)

員工在工作上擁有自由與獨立性，可以自行決定工作流程與工作進度，運用何種方法、工具來達成工作，並可以自行決定目標。當員工享有充分的自主時，會增加對組織責無旁貸的責任感。

## (5) 工作回饋性(feedback)

員工能夠直接感受到自己工作績效表現的程度。回饋的來源包括從完成工作目標的程度、主管的意見和同事的反應等，這些回饋必須是足以採信的。透過這些回饋訊息，讓員工可以視情況調整工作步調與執行方式來達成工作目標。

在工作特性模式中，每項工作特性的得分越高代表員工內在工作動機愈強，工作的品質與績效愈好，可提高工作滿意度並降低曠職率和離職率。JCM認為核心工作構面是透過心理因素影響到個體的工作產出，而這些重要的心理狀態，會引發員工產生自我的內在激勵(J. R. Hackman,1977)。當個體同時擁有下述三種心理狀態時，該員工的自我內在激勵作用將達到最高：

### (1) 對工作意義的體認

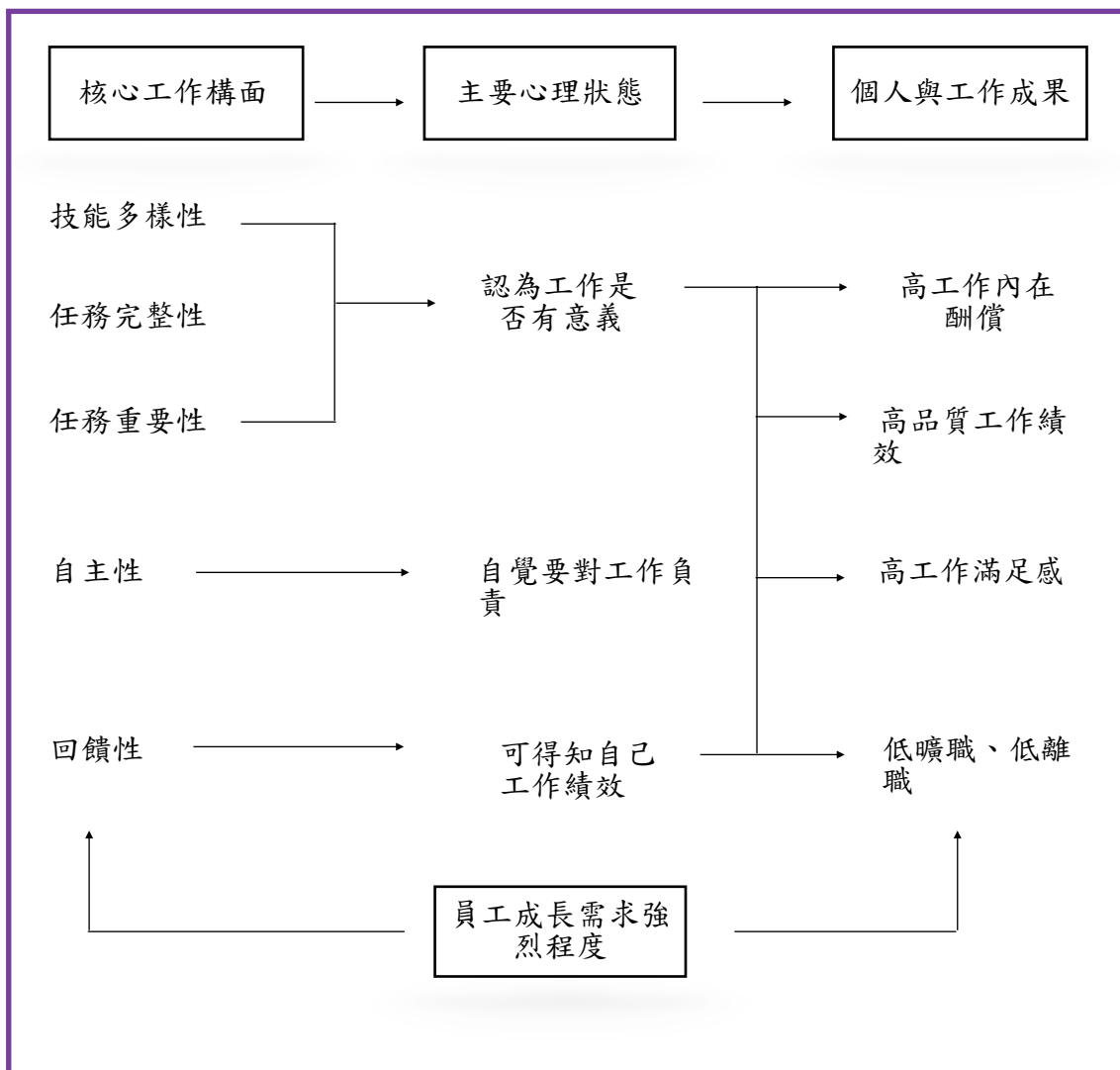
指員工感覺到工作具有意義及價值的程度。決定員工工作意義體認的因素取決於工作特性的技能多樣性、工作完整性 及工作重要性等三項。

### (2) 對產出責任的體認



指員工對產出的結果，自覺需要承擔負責的程度。此種心理狀態主要是受到工作自主性的影響。自主性越高，員工愈容易體認到自己必須對組織有責任感。

圖2-3 工作特性模式



資料來源：J. R. Hackman and G. R. Oldham, Work Redesign 1980; pp. 78-80.

### (3) 感受工作的成果回饋

指員工對於工作結果的了解程度。若員工在工作執行的過程中，獲得工作相關的訊息回饋，則員工便可以根據這些回饋去調整工作步調，改變工作方式來達成工作目標。

JCM認為個人成長需求的強度因人而異，並非所有個體在面對同質性的工作時，皆會產出一樣的工作反應和心理狀態，因為其間存在著個人差異，故加入此一變

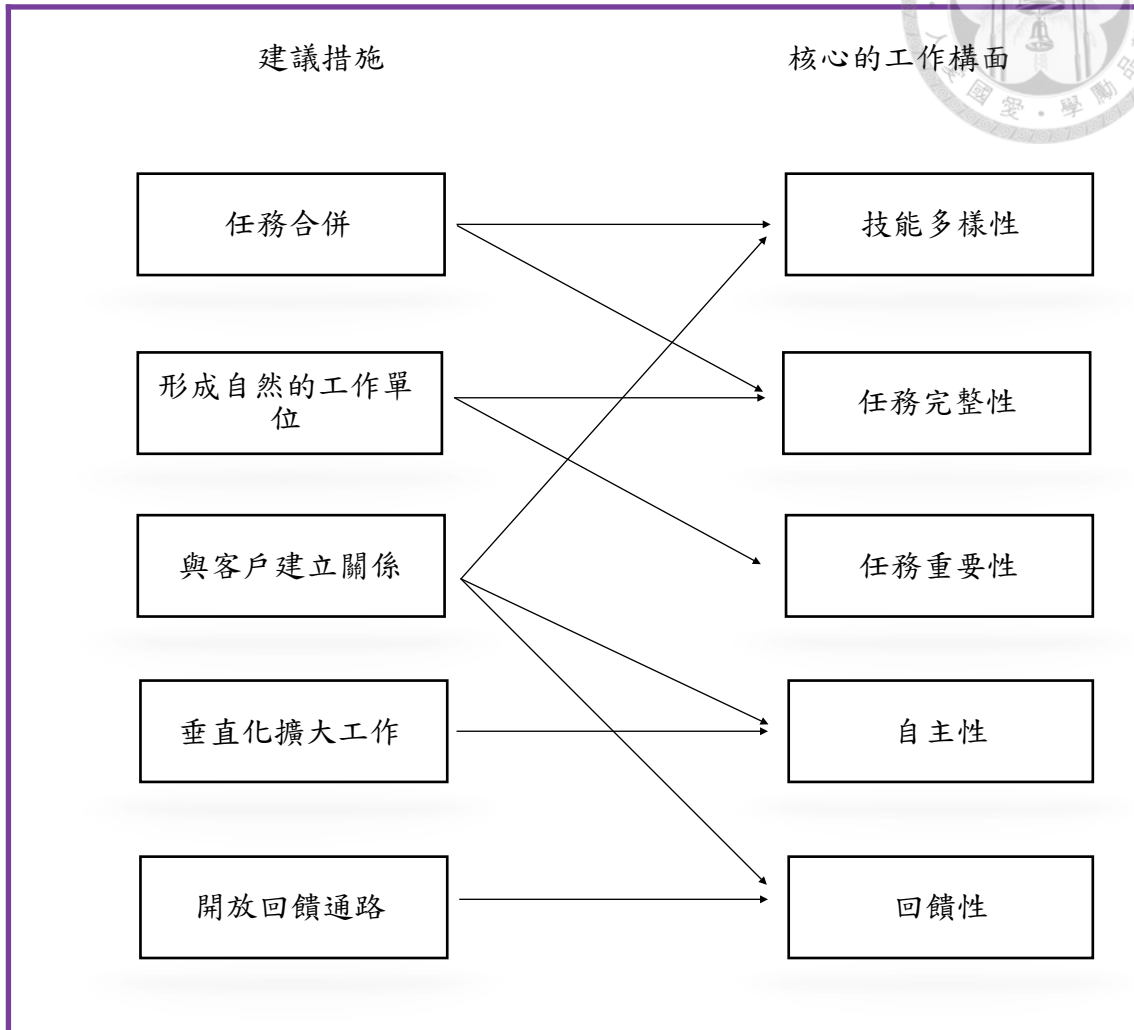
數作為調節變項。個人成長需求是指個體從工作中獲得成長滿足的需求強度，是員工獲得自我實現與追求自尊的需求。具有高成長需求的員工，對於工作中包含豐富核心構面的感受性會比低成長需求的員工更強。工作特性模式歷經許多研究之後，多數的證據支持這個理論架構，認為多組的工作特性確實會影響到行為的表現(J. B. Miner, 1980; B. T. Lober, R. A. Noe, N. L. Moeller, and M. P. Fitzgerald, 1985; W. H. Glick, G.D. Jenkins, Jr., and N. Gupta, 1986; Y. Fried and G. R. Ferris, 1987; S. J. Zaccaro and E. F. Stone, 1988; J. R. Rentsch and R. P. Steel, 1998; S. J. Behson, E. R. Eddy, and S. J. Lorenzet, 2000)。

實務上，有些公司運用工作特性模式的方法來增加對員工的激勵效果，例如工作輪調(job rotation)、工作擴大化(job enlargement)、工作豐富化(job enrichment)。其中，工作豐富化是垂直的增加工作任務，讓工作更有完整度及自由度，也可以增加員工對工作的職責。同時，由於工作完整度的增加，員工可以藉由績效的回饋來自我評鑑與修正(Hackman and Oldham)。證據顯示，工作豐富化雖然未必能提高關鍵生產力，但能降低曠職與離職成本，提高工作滿足感(R. W. Griffin, 1991; J. L. Cotton, 1993)。當任務特性有工作績效的回饋及酬償系統不佳的情況時，引進工作豐富化最能發揮效益(F. P. Margeson, M. D. Johnson, M.A. Campion, G. J. Medsker, and T. V. Mumford, 2006)。

員工投入(employee involvement)：是一種參與過程，讓員工參與決策過程會增加員工對工作的自主性與控制權，員工會深受激勵，對組織更有承諾(W. A. Randolph, 2000; K. Blanchard, J. P. Carlos, and W. A. Randolph, 2001; D. P. Ashmos, D. Duchon, R.R. McDaniel, Jr., and J. W. Huonker, 2002; S. E. Seibert, S. R. Silver, and W. A. Randolph, 2004)。類型有管理參與(participative management)、代表參與(representative participation)、品管圈(quality circle)三種。其中管理參與的特色是共同制定決策，員工可以擁有一定程度的決策權，投入的各方彼此信任，投入的事物必須與員工利益攸關。此外，員工也必須具備能力與知識，才能有所貢獻(F. Heller, E. Pusic, G. Strauss, and B. Wilpert, 1998)。

運用報酬來激勵：薪資並非是驅使工作滿意的主因，但確實可以激勵員工。研究顯示，只有45%的員工認為薪資是企業流失優秀人才的關鍵因素，但優秀人才中卻有71%指出那就是主因(E. White, 2006)。薪資制度是重要的，管理者必須對組織內的薪資水平相較於同業水準、個人貢獻如何被確認等問題制訂出以下的策略性決策：

圖2-4 工作豐富化的指導方針



資料來源：黃家齊（譯）（2011）。組織行為學（十三版）（原作者：S. P. Robbins & T. A. Judge）。台北市：華泰文化，7-10。

(1) 建立薪資結構

決定支付到什麼程度。要考量員工工作對組織的內在價值及相對於同業薪資水平的外在價值兩者間的平衡性。

(2) 決定支付方式

將組織固定勞力成本的一部分轉成變動成本。利用變動薪資計畫(variable-pay program)，用按件計酬制、價值基礎薪資、獎金與紅利、利潤分享及員工配股等，將員工一部分的薪資建構在其個人或對組織績效水平的基礎上，令其薪資隨績效程度而波動(J. R. Schuster and P. K. Zingheim,1993; K. S. Abosch, 1998; K. M. Kuhn

and M. D. Yockey, 2003)。按件計酬(piece-rate pay)常用於生產工人的計薪方式，純粹的按件計酬制員工沒有基本薪水，全按生產多少來給薪。價值基礎薪資(merit-based pay)是老闆根據績效而支付差別薪資，績效好的會拿到較多的薪資，員工會知覺到績效與報酬的強烈相關，設計正確的價值基礎薪資計畫相當具有激勵效果(M. Fein, 1973; G. D. Jenkins, Jr., N. Gupta, A. Mitra, and J. O. Shaw, 1998; S. L. Rynes, B. Gerhart, and L. Parks, 2005)。紅利與獎金(bonus)是以最近績效為基礎來獎勵員工，而非歷史績效，其激勵效果應該更佳，但想改變原有薪資架構，從應得的權利到菁英制度，勢必影響原有公司文化(E. White, 2006; J. S. Lublin, 2006)。利潤分享(profit-sharing plans)是基於公司獲利性，設計一些計算公式以分配報酬。員工配股計畫(employee stock ownership plan; ESOP)是公司福利的一部分，員工可以低於市場的價格取得公司股票，研究指出ESOP可以提升員工滿意度(A. A. Buchko, 1992)，但對績效影響並不明顯，除非員工在擁有財務上股份之外也在心理上擁有所有權(J. L. Pierce and C. A. Furo, 1990)，而且有機會行使股權影響力，就能顯著改善組織績效(D. Stamps, 1996)。

### (3) 彈性福利

彈性福利(flexible benefit)與期望理論的觀點一致，是將組織的福利方案與員工個人需求結合的做法，不再一套全體適用(M. W. Barringer and G. T. Milkovich, 1998; D. Brown, 2002; J. Taggart, 2002; N. D. Cole and D. H. Flint, 2004)。三種常見的類型包括模組式計畫(modular plans)、核心外加選擇(core-plus options)、彈性支出帳戶(flexible spending accounts)(D. A. Decenzo and S. P. Robbins, 2002)。

### (4) 內在報酬

員工的表揚是內在報酬(intrinsic rewards)的形式，其激勵的效果與重要性不亞於薪資制度。一些研究認為，財務誘因在短期內較具激勵效果，長期而言，非財務誘因更能激勵人心(S. E. Markham, K. D. Scott, and G. H. McKee, 2002; S. J. Peterson and F. Luthans, 2006)。一項調查發現，最有效的激勵因子是表揚、表揚及更多的表揚(S. Caudron, 1995; B. Nelson, 1996)，但是要避免表揚計畫受政治操弄而失去其價值，反而會有反效果(S. Caudron, 1995; B. Nelson, 1996)。

## 第三節 都市更新團隊

### 1. 工作團隊

團體(group)意指兩個或兩個以上的人，彼此互動及相互依賴，為了達成特定的目標而結合。工作團體(work group)主要的互動在於分享資訊，幫助成員在其責任範

團內做決策。工作團體不需要集體工作，所以績效只是個別成員貢獻的加總。它沒有正面的綜效，不能創造出團體整體績效大於個別投入之和的效果。工作團隊(work team)是指透過協調努力，可以產生出正面綜效。亦即，團體中個體努力後的績效結果會大於個別投入的總和。是否具有正面綜效是工作團體與有效工作團隊的主要差別，而有效工作團隊通常具備集體績效的目標、正面的綜效、個人的責任與相互的責任、互補的技能等共通特質。

## 2. 團隊類型

團隊可以完成許多任務，舉凡產品的生產、服務的提供、待遇的協調、專案的整合、意見的貢獻與決策的擬定 (E. Sunstrom, K. DeMeuse, and D. Futrell,1990)。團隊組織是以團隊為組成的單位，其運作方式是以自主管理、彈性靈活、溝通協調的方式、解決團隊的問題、藉此維持組織的效能與效率。根據團隊的存在目的，將組織中常見的團隊形式分成四種(E. Sunstrom, K. DeMeuse, and D. Futrell,1990)，分別是問題解決團隊、自我管理工作團隊、跨功能團隊及虛擬團隊。

### (1) 問題解決團隊(problem-solving teams)

由數名同部門員工組成，利用固定的會議，討論如何提高產品品質、生產效率和改善工作環境(J. H. Shonk, 1992; M.A. Verespej, 1992)。在團隊中，成員互相交換看法或提供建議來改進工作流程與方法，主管極少賦權予成員來執行團隊所提出的建議。1980年代的品管圈最廣為流行這種問題解決團隊，團隊由職權部分重疊的員工及主管人員所組成，透過定期聚會來討論產品品質問題，調查問題的原因，提出建議並採取有效的解決方案。

### (2) 自我管理工作團隊(self-managed work teams)

由一群有高度相關或彼此相互依賴的員工組成，他們的必須承擔先前屬於主管的責任(S. G. Cohen, G. E. Ledford, Jr., and G. M. Spreitzer, 1996; C. E. Nicholls, H. W. Lane, and M. Brehm Brechu, 1999; A. Erez, J. A. LePine, and H. Elms, 2002)。工作團隊可以選擇自己的成員，決定他們自己的工作排程、工作輪調、生產目標，並讓成員彼此互評績效，決定薪資水準及團隊人員的聘用和解僱。

### (3) 跨功能團隊(cross-functional teams)

由不同工作領域，具備不同技能的員工組合而成，一起完成任務，也可以是暫時性的任務編組或利用委員會的形式所構成的跨功能團隊運作。鼓勵團隊中不同部門的人利用資訊的交換、創意的發展來解決問題及協調複雜的專案與計畫。



#### (4) 虛擬團隊(virtual teams)

虛擬團隊的成員不需要面對面工作，而是利用電腦科技將分散各地的成員結合起來，以完成共同目標(J. Lipnack and J. Stamps,2000; C. B. Gibson and S. G. Cohen,2003; L. L. Martins, L. L. Gilson,2004)。虛擬團隊可以做其他團隊所做的事，包括分享資訊、做決策、完成任務等。虛擬團隊可包括相同組織內或組織外的成員，可聚集工作數日或長久存在。

### 3. 團隊效能

團隊效能是指對團隊生產力的客觀衡量、對成員滿足感的整體衡量，以及管理者對團隊績效的評定(J. R. Hackman, 1987; M. A. Campion, G. J. Medsker, and C. A. Higgs, 1993)。影響團隊效能的因素(D. E. Hyatt and T. M. Ruddy,1997)可以區分為：

#### (1) 背景因素(context)

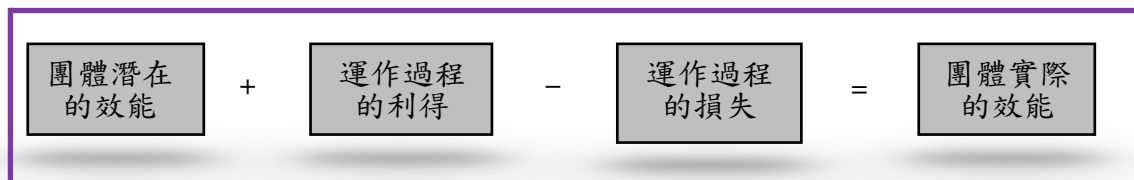
背景因素是確定團隊是否成功的主要因素，包括充分的資源(adequate resources)、有效的領導(leadership and struct)、信任的氛圍(climate of trust)及能夠反應出團隊貢獻的績效評估與獎勵制度(performance evaluation and reward systems)。團隊是組織的一部分，沒有得到團隊外的資源協助，將直接降低團隊的效能，及時資訊、專用設備、充足人力、獎勵及管理上的支援等(D. E. Hyatt and T. M. Ruddy,1997)；有效的領導可以整合個別成員的技能，建立團隊的共識，同時確保所有成員貢獻程度與工作負荷相當。同時，可以協調多團隊的共同合作，避免相互對抗(P. Balkundi and D. A. Harrison, 2006; G. Chen, B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen, and B. Rosen, 2007; L. A. DeChurch and M. A. Marks, 2006; A. Srivastava, K. M. Bartol, and E. A. Locke, 2006; J. E. Mathieu, K. K. Gilson, and T. M. Ruddy, 2006)；信任的氛圍有助於成員的相互合作，而且會更願意承擔風險與面對責難，信任更有幫助於團隊接受及認同領導者的領導目標(K. T. Dirks, 2000; M. Williams, 2001)；正確且有效的績效評估與獎勵制度可以傳達組織的價值，並達到利潤共享及增強團隊努力和承諾的效果(S. T. Johnson, 1993; L. N. McClurg, 2001)。

#### (2) 組成性質(team composition)

首先是成員的能力，藉著評估個別成員的知識、技能及執行任務的相關能力，就可預測出團隊的部分績效(R. R. Hirschfeld, M. H. Jordan, H. S. Feild, W. F. Giles, and A. A. Annenakis, 2006)。成員要具備技術性的專業技能來執行任務；具備解決問題與做決策的技能來確認問題、提出可行方案、評估做出滿意的選擇；具備人際性的技能，做出好的傾聽與回饋來有效解決衝突(M. J. Stevens and M.A.

Campion, 1994)；其次是人格特質，人格特質對員工個別行為有顯著的影響，也可延伸至團隊行為。對團隊而言，盡責的人是重要的資產，他們會支持團隊的其他成員，也能理解支持的重要性，由開闊胸襟的員工組成的團隊具有創造力也更能創新(Ellis, Hollenbeck, and Ilgen, 2003; A. Colquitt, J. R. Hollenbeck, and D. R. Ilgen, 2002; J. A. LePine, J. R. Hollenbeck, D. R. Ilgen, and J. Hedlund, 19979)；角色分派，團隊任務不同，需求的團隊角色也不相同。生產者提供方向且完成到底，控制者檢查細節並堅守規則，維持者對抗外在的鬥爭，顧問可鼓勵尋求更多的資訊，連結者可協調與整合資源，創造者可提出有創意的觀點，促進者可更進一步引導出更好的意見，評估者給予有洞悉的分析能力，組織者提供適合的結構。成功的團隊所有的角色都有人扮演，管理者必須了解成員的優勢來分派工作(C. Margerison and D. McCann,1990)；成員的多元化，對於團隊的目標需要廣泛蒐集資訊具有潛在效益，需要創意潛能應聚焦於相異處而非相似處。例如，當團隊成員相信其他人有更多的專業技術時，會更樂於支持，使團隊效能提升(G. S. Van Der Vegt, J. S. Bunderson, and A. Oosterhof,2006)；團隊規模大小，AOL的總裁曾說過，好的團隊人數不必多，最好是7~9人(J. Katzenbach,2000)，他的建議頗受支持(L. A. Currall, R. H. Forrester, and J. F. Dawson, 2001; R. C. Liden, S. J. Wayne, and R. A. Jaworski, 2004; J. A. Wagner, 1995)；成員偏好，當員工偏好獨自完成任務時，若要求其參與團隊，將直接威脅到團隊士氣與個別成員的滿足感(J. D. Shaw, M. K. Duffy, and E. M. Stark,2000; S. A. Kiffin- Peterson and J. L. Cordery, 2003)。

圖2-5 團體運作過程的結果



資料來源：黃家齊（譯）（2011）。組織行為學（十三版）（原作者：S. P. Robbins & T. A. Judge）。台北市：華泰文化，9-16。

### (3) 團隊程序(team process)

諸如成員對團隊共同宗旨的承諾、建立明確的團隊目標、團隊功效、心智模式、衝突管理、社會賦閒的極小化等都是屬於程序的變數，這些變數影響著團隊運作的實質績效(I. D. Steiner,1972)。共同宗旨(common plan and purpose)，要讓成員能夠對任務清楚了解，能設定正確的目標並進一步形成策略，才能提供方向指引，讓成員有動力、有承諾(K. Hess, 1987; Katzenbach and Smith, 1994; K. Blanchard, D. Carew, and E. Parisi-Carew, 1996)。有效團隊也要具有反思(reflexivity)的能力，對於情況的改變，能深思反省，有能力且有意願來調整及適應(A. Gurtner. F. Tschan, N. K.. Semmer, and C. Nagele, 2007; M. C. Schippers, D. N. Den Hartog, and

P. L. Koopman, 2007; C. S. Burke, K. C. Stagl, E. Salas, L. Pierce, and D. Kendall, 2006)；明確的目標(specific goals)，成功的團隊會將共同宗旨轉變成明確的、可衡量的且務實的目標，明確的目標可以增加溝通的清晰度，幫助團隊聚焦。困難但可達成的目標已被證實可以藉由指標的提升來幫助團隊提高績效，例如量化的目標就提升數量，速度的目標就讓它更快，精確的目標讓它更精準(E. Weldon and L. R. Weingart,1993; R. P. DeShon, S. W. J. Kozlowski. A. M. Schmidt, K. R. Milner, and D. Wiechmann, 2004)；團隊功效(team efficacy)，成員相信成功操之在我，對自己有信心(K. Tasa, S. Taggar, and G. H. Seijts,2007; C. B. Gibson, 2003; D. I. Jung and J. J. Sosik, 2003)，管理階層可藉由提供技術或人際性技能的訓練來幫助團隊達成小成功，培養信心，待團隊實績日益成長時，亦可增強集體信念；心智模式(mental models)，是執行任務時，成員的心理地圖，錯誤的心智模式會讓團隊績效水準下降(A. P. J. Ellis, 2006)，對事情如何執行有不同的意見時，也容易因方法的爭論不休反而忽略把事情完成才是重點(S. W. J. Kozlowski and D. R. Ilgen, 2006; B. D. Edwards, E. A. Day, W. Arthur, Jr., and S. T. Bell, 2006)；衝突水準(conflict levels)，人際關係型的衝突對團隊是有害的，非例行任務執行時的任務型衝突則是無害的。衝突對團隊未必是壞事，如果團隊完全沒有衝突，會變得冷漠與停滯，衝突確實可以增加團隊效能(K. A. Jehn, 1997; R. S. Peterson and K. J. Behfar, 2003)，任務型衝突可以激發討論、增加對問題的深入評估，引導出更好的團隊決策，適當的衝突水準是有效團隊的特色之一；社會賦閒(social loafing)，個體隱藏於團體中，個人貢獻無法被確認，產生社會賦閒。有效團隊會極小化社會賦閒的產生，讓成員清楚團隊的共同宗旨、目標及方法，並能肩負起個別及共同的責任(K. H. Price, D. A. Harrison, and J. H. Gavin, 2006)。

#### 4. 任務特性

任務特性包括工作相互依賴性、環境不確定性及工作複雜性(Gladstein,1984)。

##### (1) 相互依賴性(task interdependence)：

成員相互分享資訊、專業知識與經驗，來完成個別的任務，依賴性高時，必須與其他成員反覆調整與修正來完成工作。部門間相互依賴程度也會影響到彼此的互動關係，並提出三種類型的依賴關係(Thompson,1967)。集合式相依(pooled interdependence)，指由部門獨立運作，最終將各部門之結果集合完成任務；順序式相依(sequential interdependence)，指各部門依序先後完成部門之任務，同時也完成組織任務；交互式相依(reciprocal interdependence)，指部門間相互協調、合作才能完成組織任務，此類型的相互依賴層次最高。當團隊成員必須分享原料、資訊、或是經驗以達成工作任務時，團隊間的任務相互依賴就會形成(Van Der Vegt, Emans and Van De Vliert,2001)。Guzzo and Shea(1987)針對任務相互依賴性與目標相依性對團隊績效進行研究，結果發現任務相互依賴性與團隊績效有關，Aubé

and Rousseau(2005)的實證研究指出任務相互依賴在目標承諾與團隊績效中具有調節作用。

## (2) 環境不確定性(task uncertainty)

團隊的工作問題出現的例外頻率(number of exception)。當團員必須經常面對不可預期與全新的問題時，任務的不確定性相對較高，預設的計畫與程序將難以發揮作用(Perrow,1967)。Van de Ven & Delbecq(1974)則以 Perrow(1967)的研究為基礎，將任務不確定性分為以任務的困難度與變異性兩個構面。困難度是指工作可分析性的高低狀況，即執行過程中是否有清楚的程序及明確化的步驟；變異性是必須以不同的方法或程序去處理例外事件的頻率。

## (3) 任務複雜性(task analyzability)

任務可以運用邏輯知識解決的程度。可分析性高則團隊成員就比較不需要花費心力來搜尋可能的解決方案。Perrow(1967)以組織的投入與產出技術來定義任務特性的兩個構面，一個構面為任務的例外事件頻率，亦即轉換過程發生未被預期事件的頻率，另一個構面為任務的可分析性，亦即轉換過程中，參與者可依循固定的程序來解決問題的程度，指工作問題是否可以運用邏輯知識來解決，或是必須依據經驗與直覺來判斷。當成員面臨不可分析性很高的工作時，必須花費大量的心力來找尋各種解決方案，而且很難確定各種方案可能的結果，任務的困難度相對較高(Daft and Macintosh,1981)。

## 5. 都市更新的介紹

十九世紀歐洲產業革命以後，因都市生活便利和工商繁榮的誘因，都市化腳步快速，都市中大量人口所帶來的污染、擁擠、衛生不良等惡果便逐漸顯現。英國在十九世紀末便飽嘗住宅衰敗和環境窳陋之苦，西元1909年英國政府制定住宅法和城市規劃法(Housing, Town planning Act)，以清除貧民窟並改良住宅環境，這種透過重建措施以改良環境的做法，影響英國近四分之三個世紀的更新政策。第二次世界大戰後，各國政府為儘快使都市恢復戰前的機能，並改善窳陋地區的居住環境，都市重建需要迫切，都市更新工作也積極展開。英國於1947年公布城鄉計畫法(Town and County Planning Act)，訂定全面發展區(Comprehensive Development Areas)。美國於1949年針對環境窳陋、髒亂之住宅區及貧民窟，公布住宅法(Housing Act)的規定，1954年改稱為都市更新(Urban Renewal)，並增加整建(rehabilitation)及維護(conservation)。日本的都市更新發展是在二次大戰後，各都市展開災後重建工作，於1969年以都市再開發法，作為都市更新相關事業主要的實施依據，稱都市更新為「街市地再開發事業」，此法將都市計畫的人口密集區，指定為「高度利用地區」，作為街市再開發的實施地區。

都市更新在國內的發展經過幾個階段：

- (1) 1960年~1980年，觀念引入期。都市更新的概念引入臺灣，當時的政策偏重於興建交通或公共設施，並以拆除違章建築來興建国宅與眷村，解決居住的問題。因為需求不強，行政權責及法源未明，當時的都市更新推動並不積極。1973年都市計畫法才增訂專章，以政府主導採用徵收方式來實施舊市區更新，主要應用在清除公有土地占用戶為主。1974年都市計畫法增列「舊市區更新」，賦予都市更新之法定地位，但民間並無法參與。
- (2) 1980年~1999年，更新事業萌芽期。積極獎勵民間參與更新方案。都市更新政策開始利用獎勵措施推動民間參與更新方案。1997年經建會推動以容積獎勵、長期融資優惠等制度來鼓勵民間參與。1998年公布《都市更新條例》，正式邁入以法規為依據推動都市更新事業的年代。
- (3) 2000年迄今，更新事業成長期。1999年發生921地震，許多倒塌的社區面臨災後重建的問題，剛通過的都市更新條例透過實際的操作使災後60處以上的家園得以重建。但如台北市松山區東星大樓重建案，因住戶意見紛歧，重建之路並不順遂，後來還發生更新重建之實施者申請國家賠償與市政府的訴訟事件、與營造廠商的財務糾紛等，都市更新權利人因利益問題產生的爭執首次浮出檯面。2003年SARS事件之後，房地產市場開始出現榮景，從2006年台北市國有土地的標售案大安區信義聯勤土地以每坪新台幣274萬元天價標售後，土地價格不斷打破歷史紀錄。2008年金融海嘯後全球的利率寬鬆政策更助長了市場多頭的氣焰，各壽險公司及大、小建設公司爭相投入國有土地標售的市場，台北市進入地價推升房價的階段，並引發房價將攀升的市場預期。迫於民間壓力，政府邀集產官學界研討後做出「大面積國有土地以永續經營為目標」等結論，直到2010年行政院才正式宣佈500坪以上大面積國有土地禁止出售。2010年市政府推出「臺北市老舊中低層建築社區辦理都市更新擴大協助專案計畫」，對於住三土地四、五樓老舊公寓喊出一坪換一坪的口號，希望能鼓勵更多的都市更新案可以完成整合。台北市精華地段素地資源本來就稀有，加上國有土地處理政策的改變及政府都市更新政策的引導，建設公司紛紛投入都市更新事業的工作。然而，大部分的個案因為都市更新後利益分配的主要問題，地主整合的工作進行並不順利。2010年發生文林苑事件，社會對於都市更新的委任關係產生信任危機，加上第九次修改草案增加地主退出的彈性，增加實施者風險；司法院於2013年4月26日公布釋字第709號解釋，指出《都市更新條例》部分條文違憲，未於一年內完成修法者，該部份規定失效。因此，社會氛圍對都市更新充滿不信任，造成都市更新事業幾乎滯。從2001年台北市政府核定實施第一件都市更新事業案（擬定臺北市大安區仁愛段四小段54地號等3筆土地都市更新事業計畫案，即現位於仁愛圓環之台新金控總部大樓）起，2004年台北市都市更新處成立，迄2013年底共受理申請更

新事業概要案件計838件，概要總核准計621件，後續申請都市更新審議委員會審議之都市更新事業計畫242件，經市府核定實施179件。



## 6. 都市更新的程序

都市更新主要分為「劃定更新地區或單元」、「都市更新事業概要」、「都市更新事業計畫」及「都市更新權利變換計畫」四個階段。

- (1) 透過擬定都市更新計畫，來進行劃定更新地區或劃定都市更新單元。更新地區是由政府劃定，更新單元則是由土地及合法建築物所有權人依相關規定申請。更新地區針對建築物窳陋且非防火構造或鄰棟間隔不足，有妨害公共安全之虞、建築物因年代久遠有傾頹或朽壞之虞、建築物排列不良或道路彎曲狹小，足以妨害公共交通或公共安全、未符合都市應有之機能、未能與重大建設配合、具有歷史、文化、藝術、紀念價值，亟須辦理保存維護、居住環境惡劣，足以妨害公共衛生或社會治安等六種情形優先劃定；或有因戰爭、地震、火災、水災、風災或其他重大事變遭受損壞、為避免重大災害之發生、為配合中央或地方之重大建設等三種情況迅行劃定。
- (2) 更新單元劃定後，由申請人，取得更新單元範圍內私有土地及私有合法建築物所有權人數及面積超過1/10以上同意門檻，舉辦概要公聽會後，向市政府申請核准事業概要。都市更新事業發起階段，除啟動更新單元權利人對更新事業的初步認知，建立基本共識與建築量體規模試算外，並藉由「都市更新事業概要」核准，確定更新單元的範圍規模。民間都市更新事業發起推動，得由土地及合法建築物所有權人（地主），針對政府主管機關劃定更新地區或未經劃定應實施更新之地區，依主管機關所定之更新單元劃定基準，自行劃定更新單元，舉辦「都市更新事業概要」公聽會，並應經該更新單元範圍內土地及合法建築物所有權人均超過 1/10，並其所有土地總面積及合法建築物總樓地板面積均超過 1/10 之同意，向主管機關申請「都市更新事業概要」核准，並由地主委託都市更新事業機構為都市更新事業實施者，實施者應自事業概要核准之日起一年內，擬具「都市更新事業計畫」報核，如申請展期以二次為限，每次不得超過六個月，逾期未報核者，主管機關得撤銷其更新核准。
- (3) 事業概要核准後，由實施者整合更新單元內所有權人參與都市更新之意願，並取得都市更新條例第22條規定之同意比例，並舉辦事業計畫公聽會後，擬具事業計畫申請報核程序，由主管機關審查，經過公告公開展覽30天，提請審議會審議通過後，由市政府核定實施，如果是採協議合建即可進入計畫執行階段，採取權利變換實施，則尚須擬定權利變換計畫。都市更新事業擬定階段，實施者與地主藉由「都市更新事業計畫」草案確定重建處理方式及權

利變換實施方式外，並對建築容積量體規模（含試算之獎勵容積爭取）、規劃設計內容及雙方委託實施條件與契約條款進行協商與談判確認。實施者擬定「都市更新事業計畫」草案，舉辦公聽會，並依政府劃定地區或自行申請劃定更新單元之類型，分別取得法定參與事業計畫同意書計算比例，申請「都市更新事業計畫」報核。都市更新事業計畫範圍內公有土地及建築物，應一律參加都市更新，在計算所有權人數及面積時，應無條件計入同意比例，並依都市更新事業計畫處理之，不受土地法、國有財產法、預算法及各級政府財產管理規則相關規定之限制。「都市更新事業計畫」如涉主要計畫變更者，完成都市計畫變更程序；如僅主要計畫有局部修正或細部計畫之變更者，俟「都市更新事業計畫」發布實施後，都市計畫再配合辦理變更。

都市更新事業經由主管機關核定「都市更新事業計畫」發佈實施，明確更新專案之建築容積、規劃設計等審議事項，俾使地主與實施者進行後續建築設計定案與實質權利分配之確認作業外，同時對於不願參與者取得價金提存強制執行的法律授權依據。實施者申請「都市更新事業計畫」審議前，應公開展覽 30 天，舉行公聽會後，經都市更新審議委員會審議及異議調處，核定「都市更新事業計畫」發布實施。都市更新事業計畫核定後，主管機關得視實際需要隨時或定期檢查實施者對該事業計畫之執行情形；並檢查發現有違反或擅自變更章程、事業計畫或權利變換計畫、業務廢弛、事業及財務有嚴重缺失等情形之一者，主管機關應限期令其改善或勒令其停止營運並限期清理；必要時，並得派員監管、代管或為其他必要之處理；實施者不遵從前項命令時，主管機關得撤銷其更新核准，並得強制接管。

- (4) 事業計畫核定實施後，實施者要依照計畫的內容進行權利變換意願調查及土地相關權利的協調處理，並委託三家估價公司，進行估價，並通知相關權利人參與選配，依照選配的結果擬定權利變換計畫，辦理報核程序，依更新條例第 19 條規定程序辦理審議、公開展覽、核定及發布實施等事項，但必要時，權利變換計畫之擬定報核得與都市更新事業計畫一併辦理。對於不願參與分配或應分配之土地或建築物因未達最小分配面積單元，無法分配者，經主管機關核定後，得以現金補償之，並應定期通知應受補償人領取；逾期不領取者，依法提存之。權利變換計畫書核定發布實施後二個月內，土地所有權人對其權利價值有異議時，應申請都市更新審議委員會調解；調解不成立者，由主管機關調處之。前項調解、調處或依法提起訴願或行政訴訟期間，實施者非經主管機關核准，不得停止都市更新事業之進行（權利變換計畫實施，代表更新事業審議程序結束，進入更新事業建築專案管理的階段，亦為地主與實施者雙方實體履約的開啟）。實施者依核定之「都市更新事業計畫、權利變換計畫」，以及建築管理相關法令申請建造執照、拆除執照，並依法辦理拆遷公告通知。更新期間進行營建專案工程管理及申請地價稅與房屋稅減免；工程竣工後，申請使用執照、辦理權利分配、移轉登記、接管事宜，並應於都市更新事業計畫完成後六個月內，檢具竣工書圖及更新成果報告，送

請主管機關備查。權利變換制度的設計係賦予實施者具有關鍵的決定權，以作為協調的中介機制，進而調合各方利益及衝突。且由於權利變換制度係將價值分配予以檯面化，因此各權利人間對於價值的認知差異及利益的分配產生之爭議，仍造成該制度在法令及實際執行上的困難。「都市更新權利變換實施辦法」，主要是參考日本的「權利變換制度」，可以讓地主解決錯綜複雜的土地權利關係與利益分配問題。這項制度的建立，讓地主與建商之間的合作關係變得透明化，不再讓利益只集中在某部分的人手中，期望能將利益做公平的分配，但是權利變換在實施前的價值評定，一直是一個懸而未決的問題。

## 7. 都市更新的運作

都市更新是由政府、地主及實施者等三個主體來參與運作。政府扮演獎勵、協助、引導、管制、協調與仲裁之中介角色，提供民間都市更新事業委託實施推動平台，是整個運作平台的提供者。地主提供不動產標的與其價值參與都市更新事業推動，是為更新權利參與人。實施者提供資金與專業團隊，推動都市更新事業，是更新整合執行者。三大主體間有各自立場考量與相互影響關係，一個成功的都市更新案絕對是能協調並整合完成三大主體間不同看法的最後的結果。

整個重建實施過程涉及相關專業領域整合，包含都市計畫、都市更新、地政、估價、法務、財務、稅務、信託、設計、營建與行銷之外，更面臨相關法令規範的不可確定性及更新審議時程、權利關係人參與意願及經濟景氣變化等課題的不可預期性，造成更新過程錯綜複雜，彼此環環相扣及相互影響，也衍生出高昂的交易成本與代理問題。而整合工作的順利與否，攸關實施者的機會成本與開發利潤。因此，在三大主體中實施者註定扮演主動的角色，負責更新事業的整合與推動。分別探討如下：

### (1) 政府

中央主管機關負責都市更新政策之訂定、法規之擬定及解釋；地方主管機關負責更新地區的劃定、都市更新事業計畫之審議、核定、調解調處及監督管理。亦即，政府扮演獎勵與協助、管制與引導、協調與仲裁之中介角色，提供民間都市更新事業委託實施推動平台。都市更新事業推動，政府就公共利益、經濟效率、財富分配、正義考慮、依法行政等構面及配合經濟活動所生之不同利益與損害效果進行整體考量，並以公平、公開、合理與不涉入私部門間的整合協商為原則。

### (2) 地主

地主提供不動產標的與其價值參與都市更新事業推動，是為更新權利參與人，重視更新後的實質利益分配與環境改善。地主希望更新重建後，居住空間及價值能

夠增加，同時亦要求更新權益分配的公平性；又更新重建涉及原有建物拆除失，實施者的品牌信譽、口碑與履約能力，亦為評估重點。都市更新事業重建涉及參與主體的實際利益，基於資訊不足、資訊不對稱與推動環境的不確定性，地主與實施者之間對於財產價值、信賴關係及法令規定存有極大的認知差異，衍生代理問題；又更新涉及財產權的處分，更新範圍內地主具有權益關聯性與不可排他性，地主之間基於個人、經濟、社會及環境等因素均會影響社區認同感與參與更新重建之意願，容易引發個體間的矛盾與衝突；而且部分投機的地主，認為政府不會亦不敢以公權力來強制執行私人所有的合法財產，遂以自我的利益出發，藉由衝突尋求協商妥協的利益，並產生集體行動的行為以尋求搭便車之利益，徒增整合推動的交易成本。若地主與實施者無法達成協議時，更新單元往往亦因土地產權複雜整理不易、缺乏整合共識、經費來源與更新服務單位協助，導致更新重建案往往無疾而終。

### (3) 實施者

實施者提供資金並籌組專業團隊，提供開發、建築、規劃、估價、地政、稅務、設計、營造與行銷等專業服務，推動都市更新事業，是為更新整合執行者。實施者複委託都市更新服務單位，協助擬具更新事業概要、更新事業計畫、權利變換計畫及建築專案實施事務，在推動過程中，並運用都市更新服務單位的專業性或更新地區的社會網絡關係，扮演地主與實施者雙方溝通協調的橋樑，協助整合溝通與運作。實施者強調時間就是金錢，重視開發利潤，希望人力與資金做更有效率的運用。因此，土地開發模式的風險越低、獲利越高，實施者才會有意願去參與；除衡量更新後的實質利益分配，亦更審慎評估更新區位市場去化、開發時程掌控、投入資金效益與更新履約環境的各項風險，探討土地整合的難易度、政府立法與行政機制（特別是審議時程、容積獎勵規模與公權力排除少數不願參與分配者的處理）、營建成本變動及地主不動產產權移轉登記等問題，都是實施者關心的課題。

## 8. 都市更新的困境

都市更新事業的推動可改善居住環境品質，增進公共安全及促進經濟發展，形式上對三個參與主體皆有利，但推動起來卻踴躍難行。究其原因，三大主要參與者各自立場考量所衍生的衝突如何整合與協調是都市更新事業能否順利推動之重要因素，且實施者與地主間的意見整合尤其關鍵，然而卻是既耗時又費神。2011年臺北市都市更新處通過80多件更新案之中，平均每件案子從申請審查到核定完成，共需1,200多天，其中就有1,000多天花在實施者與住戶間溝通上面。除此之外，都市更新事業推動過程也面臨相關專業的整合與許多不可確定與不可預期，卻又環環相扣的因素影響，讓都市更新業務的推展並不順利。相關因素歸納如下：



### (1) 制度面的困境

- 1) 公共利益相對有限。由於產權複雜，地主與相關權利人的土地整合相當不易，多為零星點狀的更新，而小範圍的都市更新單元，缺乏較大面積基地單元的整體規劃優勢，造成公共利益相對有限。
- 2) 審議程序冗長。都市更新審議的事權分散且人力不足，導致審議程序冗長。
- 3) 公權力不彰。少數反對的住戶，政府大多不願執行公權力而選擇以拖待變，使得都市更新常因少數人不同意而無法順利推動。
- 4) 公信力不足。權利變換估價關係到參與者與不願參與者的權益，然而地主與實施者，甚至連政府單位都對權利變換存在信賴危機。不動產估價的獨立性與專業性仍有待改進。

### (2) 操作面的困境

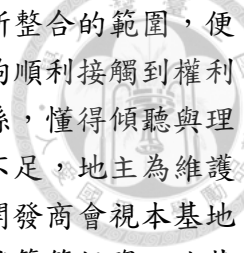
- 1) 土地權利人整合不易。地主的拿翹行為或聯合索價行為經常造成整合的困擾。土地權利人與實施者可能處於資訊不完全、不對稱、不確定環境、有限性、投機主義與自利的交易環境中，雙方形成既是委託代理又是交易對手的吊詭關係。
- 2) 地主狀況多解決不易。
- 3) 計畫審議之不確定。
- 4) 金融貸款問題。
- 5) 政府未能提供實質幫助。

### (3) 人性面的挑戰

- 1) 地主的聯合索價行為十分常見。
- 2) 少數地主的投機自利行為，採用不回應、不配合的策略。實施者在投入愈來愈多之後，通常會妥協退讓，給予更為優厚的權益內容。
- 3) 為取得自身最大利益，地主通常想成為最後同意的人，而造成土地權利人間彼此觀望，實施者整合無功。
- 4) 地主對於違法侵佔的權利要求過多，超出實施者願意給付的價值。
- 5) 地主對於合法權利的主張超越權利變換的價值，與實施者產生重大落差。

## 9. 都市更新團隊的任務特性

都市更新是一種土地產權整合與開發利益分配的過程，具有高度的專業性及複雜性，資金、經營專業能力及整合能力是三個主要的成功因素，其中又以整合能力最為重要。都市更新團隊的任務，從選址開始便啟動都市更新整合的流程。選址的指標著重在可行性分析，包含基地規劃可行性、地主意願整合可行性及財務可



行性。都市更新團隊在經過這些可行性分析之後，選定都市更新整合的範圍，便開始進行地主的拜訪。陌生拜訪或利用書信、電話的方式，能夠順利接觸到權利人或決策者，是一項重要技能。成員應了解如何與地主建立關係，懂得傾聽與理解地主意向，並能適時適切表達立場。此時，由於彼此信任度不足，地主為維護自身利益，通常會表達樂觀其成但卻不願意立即同意的態度。開發商會視本基地範圍的地主初步同意狀況來決定是否進行建築規劃或初步權利試算等投資。此基地範圍若有進一步開發的價值性，開發商會利用說明會形式，由成員將都市更新的遠景對地主做說明，包括基地建築規劃、公司介紹、時程計畫及最重要的地主分配條件等細節。通常開發商會開出較保守的條件給地主，而地主對現階段的條件都不會滿意。參與更新對地主而言是涉及到自身重大權益，卻是不熟悉的領域，而且個別地主需求並不相同，團隊成員開始進行分頭拜訪，了解需求並補充說明相關細節，目標是希望能簽回地主的階段同意書。

#### (1) 高不確定性

此階段開始產生不確定性：地主意願不確定、建築規劃不確定、都市更新容積獎勵的數量不確定、更新時程不確定及市場環境不確定等，而且這些不確定因素互為因果，互相影響。

#### (2) 高複雜性

地主、實施者與政府之間存在一定程度的程序依賴，這些依賴又因為不確定性讓整個整合工作更為複雜。開發商未取得地主同意前無法將計畫報核，而尚未核定的計畫相對存在許多不確定性也是影響地主的決策因素，而實施者更新計畫需要顧及全數的地主，考慮因素更為複雜。

#### (3) 高耗時性

整合與更新事業申請的工作，有太多的影響因素並非操控在團隊的內部，例如時間、進度、成效等，都不是團隊能預期或掌控。加上歷經時間久，地主、實施者與政府對標的權利價值認定改變或法令的變更、新政策的推出、原始權利人變動等，都讓原本穩定的協議又重新推翻。因此，往往造成團隊成員心灰意冷，士氣低落的惡性循環，或因團隊績效不彰，見不到努力的立即回饋而離職，造成團隊的不穩定。而地方政府負責都市更新計畫的審議工作，採取委員會制，延聘專家、學者、業者代表及政府相關局處主管擔任委員，負責審議、核定相關計畫。雖為專責單位卻非專職，加上承辦單位由於負荷重，人力流動率高，若又碰到法令修訂的不穩定階段，往往造成審議進度緩慢的現象。

#### (4) 低成功性



依現行流程，共須完成四個階段才能申請建照、進行銷售和動工。首先，一個民間都更案需申請劃定為都更單元，由住戶自組更新會或委託建商實施，經政府核定後才能進入事業概要。第二階段的事業概要需十分之一的人數與產權同意，接著進行第三階段的事業計畫；在事業計畫階段，若為政府已劃定更新區，需人數五分之三、產權三分之二同意。自行劃定區則需人數三分之二、產權四分之三同意。事業計畫核定後，再以第四階段的權利變換或協議合建的方式進行。由於牽涉多方利益，流程冗長又繁複，實施者與地主的整合協調的過程中，往往需要用到從都市更新辦理、規劃設計、工程營造、地政與稅務法令及行銷市場判斷與業務執行的各項專業，又要承擔因時間久耗所帶來的市場變化與法令變動，往往耗費大量人力、時間和金錢。以台北市為例，因921震災以都更程序申請改建的個案，從都市更新申請改建到完工，平均費時八至十年，震災專案尚且如此，遑論其他一般的個案。絕大多數的都更案，實施者都需面對數十位、甚至上百位地主的意見整合，費時十年以上，還未竟全功，甚至半途認賠退出的個案，時有所聞。

進行地主整合工作時，會碰到各式各樣的人，因此在接觸技巧上需要對人情事故有一定的了解；地主的焦點通常在分配條件，但大部分的地主不會只關心自己分配多少，他們更關心的是別人分配多少，因此，絕對不能只在地主分配條件上去折衝，而是要靠許多對實務的了解及專業的訓練來進行地主的說服與談判；都市更新整合是一個耗時數年的漫長過程，因為漫長，團隊成員的工作績效不容易被顯現；整合工作大部分的情況是實施者急但地主不急，要能夠具備耐心是必要條件，運用有創意的方法來解問題，能不厭其煩在千頭萬緒之中打開工作瓶頸與困境，找出事情的解決方案。因此，從事都市更新整合工作的人，除了實務的了解與專業的訓練之外，需要耐心、耐操而且要耐命，否則根本享受不到最後的果實。

由於團隊任務具有相當高的複雜度及困難度，願意加入都市更新整合工作的成員通常對自己比較高的成就需求，想要用收入、升遷或是在開發部門能比較快速地累積各項專業，來滿足自己自我成就上的需求。

### 第三章 問題探討與分析



都市更新團隊任務的主要困難度在於地主意願的整合，且整體進度是否能推動，端賴所有地主意願的整合程度，並與政府主管機關審核辦理的效能存在高度的相互依賴性。政府法令的不穩定、市場變動及整合時間過長所產生的變數都增加了整體環境的不確定性，進而讓都市更新團隊的任務更為艱困而且複雜。願意加入都市更新團隊，接受比其他單位更高難度挑戰的成員，通常也具有比較高的自我成就趨向。在這樣的任務背景之下，如何能提高團隊的戰鬥力並且能維繫團隊的凝聚力，讓團隊的生產力對組織做出一定程度的貢獻，是團隊領導者責無旁貸的首務。

本研究選取目前在台北市都市更新領域中領導品牌的公司，利用深入訪談的方式，了解該公司願景、領導者的領導型態、組織的結構與氛圍、目標的設定考核與獎勵方式、都更團隊的組成、衝突的管理與團隊功效等問題，並將其歸納至團隊效能模式的三個面向(D. E. Hyatt and T. M. Ruddy, 1997)來進行問題的探討與分析，分別是背景因素(context)、組成性質(team composition) 與團隊程序(team process)。

#### 第一節 背景因素(context)

##### 1. 領導型態：

###### (1) 鼓勵創新，製造差異

受訪公司領導者以國外企業領導者為標桿，自許能一直做創新的，有差異化的成果。Virign集團總裁Richard Branson被大家認為是幽默的、對他人需求敏銳的、工作勤奮、有創意、有魅力、熱情、充滿活力、果斷以及具有願意承擔風險的個人特質，這些特質幫助他建造知名品牌與受人敬重的企業王國。受訪公司的領導者採用眾議但是獨裁的決策模式，覺得自己一直在從事創新，想要做出不一樣的東西。

「我們自己覺得啦，我們比較像那個Virign那個Branson，維京集團那個……，我們沒有比國內的原因是因為，不是國內做的不夠新，因為建設業其實是很老舊的，其實是很傳統的，可是我們一直賦予我們自己，希望能做一些創新的，有些差異化的」

「現在不管在台中或台北一些做得還不錯的建商，大家都有基本的一些東西……都已經做到一個不錯的一個程度。我們是比較後進的建設公司，如果也只注重到社區營造，跟他們做一模一樣的，那其實對我們來講，我們的能見度跟我們的差

異化在哪裡？這其實是一個現實的問題。一旦我們做一個追隨者的話，那肯是被淹沒的」



## (2) 結合力量，創造關聯

在現代的領導理論中，魅力領導者外向、自信與成就導向，確實擁有迷人的、有趣的及充滿活力的本質(R.J. House and J. M. Howell,1992; D. N. Den Hartog and P. L., 2002)。魅力領導者透過維持樂觀思維來發展出魅力領導的氣息，透過個人的結合力量來吸引跟隨者，透過情緒開啟來激發跟隨者的潛力(R.J. Richard and S.K. Thayer,1993)。

「我們認為從跑步裡面，跑出了健康，跑出了生命意義，跑出了友誼，就因為有志同道合的一群，……在這個社群裡面可以讓大家之間是有connect，有connect然後可以在裡面產生有黏度，然後有火花，……其實買得起房子在臺北市精華區域，可能健康其實是很難做到的一個因素，財富你已經有了，健康占蠻重要一部分。那你那時候可能還有另外的，在追求生命的意義」

「我們也請教練來，有時候也有客戶來。禮拜二下午五點半，下班以後，五點半一直到七點，有教練帶我們跑步，然後分不同的組群，依照能力分ABCD，有不同的課表，客戶也會來，也會請朋友來」

「客戶是不是能夠一直維持到很長久，也有點難度。畢竟跑一趟，需要一點距離和舟車。因為在那邊上課，坐車過來都有一點車程。我們在想，如果在社區裡面，我們如果去經營這樣的事情，我們之間產生黏度，然後互相會有情誼，我們認為這是不是有一些機會？」

「公司很多人進來一兩年瘦了十公斤、十幾公斤的很多」

## (3) 眾議與獨裁並重

受訪公司進行決策的最高指導方針為採取眾議與獨裁並行的決策模式，同時重視所有員工的參與，與決策結果的精確與有效性，以避免落入群體迷思。

「我們公司其實是這樣，我們公司比較像是眾議獨斷，獨裁這樣，眾議就是說大家一起來討論，就是每一個人都可以講話，不管你的位階，你的執掌，或是你是助理什麼，大家都可以經過討論，然後我們也希望大家都經過討論，所以這些東西都是大家討論出來，那個最後決定要什麼，通常就是我們會最後來做判斷這樣，所以是屬於眾議然後獨斷」



#### (4) 要求參與，強調自主

在眾議的領導方式中，分別以員工參與、傾聽並理解員工來體現，增加員工的投入感與歸屬感。更尊重員工的專業，將員工視為有自主能力的專才，賦予高度的職權掌控力，此外也重視組織資訊的公開透明性。

- 1) 要求參與：受訪公司每週都與全體員工開週會，並以宣讀企業核心價值與目標來開啟週會，讓員工在宣讀時再度感染到上下一體的氣氛，深覺自己是這企業的一份子。

「週會的時候…第一個步驟都是念…核心價值，企業文化，然後就是公司的忠誠目標，然後每年的那個營運的目標…每個禮拜來，去溫故知新…共同參與這件事情」

「因為大家共同參與，然後開放，大家會覺得這件事情跟自己有關係，那會比較有，會比較願意去做跟自己有關係的」

「我覺得最重要還是因為有開放，大家都能參與，我覺得是比較關鍵一點…如果都是被交付的由上而下的話…那你上面怎麼講我怎麼做，不需要太去思考，也不需要太有多的熱情…如果今天這些事情是他自己想而且是跟大家討論出來的…從initiate到想法，然後到最後執行，他一定會去把他完成的，原因是因為他覺得這是有參與的」

「就是他是團隊裡面一份子，而且他其實不是只是被交付而已」

- 2) 傾聽並理解員工：在週會的過程中，將由各組人員說明專案執行進程與困境，讓組織提供合適的支援，提升並肩作戰的情感。

「開發一部跟二部，輪流當主持，他們主持那我們參與，那我們就看他們上週的進度，本週他們在做什麼事情，然後下一週的時候看他們上週做的事情達成的狀況怎麼樣」。

「那有個案有需要我們下去跟他去跑的話…比方有哪些地主需要見到我們啊，或是有些問題會影響就陪同他們去」

- 3) 強調自主：受訪公司尊重並相信每位員工的能力，在工作時間與工作方式上都予以相當高的彈性。

「也盡量授權讓他覺得他可以去操那個盤，就操那個個案，就是有設立一些責任，那當然對於時間上面我們都是先談好你對時間schedule的那個規劃」

「我們公司應該講，公司全部也都沒有打卡，所以大家的工作，整天的作息是怎麼樣，其實都他們自己安排」



## 2. 組織結構

### (1) 跨功能團隊

組織跨功能的團隊，利用開放、參與來摒除部門的本位，要求橫向的連結與考核，用橫向的連結來作為評核的標準，專案的績效才跟獎金有關係，部門表現跟獎金不是完全直接相連。

「公司人不多，更新案又要花很久時間，個案如果都分部門在做的話，互相資訊的傳遞會有問題，所以採用矩陣式專案的形式，每個部門都會有一個部專，然後來到這個個案裡面，一起共同去參個案，從開發開始、審議到最後興建」

「我們就是以專案為導向的，也不是說刻意弱化它，部門其實最主要是在工作的分析跟專業累積，比如說設計部，就是累積公司的設計的專業。其實你是累積這個專業的一個單位，基本上公司有績效單位，其實是專案的。專案沒有運作好，你部門運作得再好也沒用。所以我們這個其實是再三的強化，再三的去和同仁做說明、做分享」

### (2) 層級扁平化

受訪公司的辦公室都沒有房間的配置，利用一百一十五公分高的隔屏，規劃出開放式的辦公室，抬起頭可以看到大家，互相溝通，低頭可以做自己的事情，這樣的設計是運用具體做為來鼓勵分享與開放的價值，在辦公室隨時進行討論或腦力激盪，相對會比較容易，也塑造大家是生命共同體的感覺，讓員工更願意推心置腹為公司付出。

「像我們辦公室的組成，不知道各位有沒有看過我們辦公室裡面，我們辦公室裡面其實我們沒有房間，我自己都沒有房間，我們就是全部後面一片，全部大家都是開放式的辦公室」

「連財務、會計也沒有個人辦公室，否則他們不會跟大家有互動，不會走出那個小小的範圍。要讓同仁覺得管理層的人與大家都同在工作的其中一個部分，而不是老闆歸老闆，基層歸基層，容易形成對立，產生衝突與互相抗衡」

### (3) 訊息透明化

受訪公司認為不對稱的訊息有礙於組織運行，因而採用跨功能團隊的結構來因應資訊公開的理念，以期達到溝通順暢，資訊流通之目標。



「每個個案你如果都是分部門在做的話，他其實在互相資訊的一些傳遞或是訊息上面的不對稱性，會有問題，所以我們是用專案的方式」

## 3. 組織氣氛

### (1) 鼓勵分享與開放

領導者利用開放與分享的方式，來激發成員的工作動機，避免利用由上而下的交付方式，讓員工養成應付的心態，同時也失去工作的熱情。讓同仁覺得管理層級一直持續在參與和關心他們做的事情，跟他們做討論和互動，而不只是檢驗結果而已，藉此一路培養革命情感，能夠一起走過是培養革命情感很重要的過程。

「他願意分享，然後他就願意投入，而且他願意在問題裡面找答案，願意去把答案釐清出來，……就是特質會比較相近的或類似的在這裡的會存留下來，比較不是被動式交付的，應該講也不是那種很聽話的，我覺得很聽話的可能他也沒辦法，就是說他可能在團體裡面他自己有一些自己的想法」

### (2) 用跑步凝聚團隊

受訪公司曾因為案子推不出來，而經歷了一段困頓期。領導者開始鼓吹跑步是在2008~2009年，那時候大家跑五公里、十公里就覺得已經很受不了了，到了2103年東京馬拉松時，全公司人數為28人，就已經有23人跑完全馬，女生18位其中有11位跑完。從那個時候開始，大家共識慢慢凝聚，覺得這是一件不錯的活動，於是他們又調整了一個策略，每年一次，由全公司的人共同來選出，去國外哪個地方跑馬拉松，這樣的體驗讓員工不只是單純旅遊而已。

「後來跑到二十一公里的時候，幾乎怨聲載道，到了去年之後，我們帶他們全部人到東京去跑馬拉松，他們突然覺得到東京，到一個城市，到一個國際的都市去看這個城市，用腳，他們覺得說非常新奇。即使跑的距離很長，可是也不用care說到底跑了多久。那這個過程你可以享受，然後總是可以跑得過來。從那個時候開始，大家都覺得這件事不錯，所以我們就又調整了一個策略。因為我們是每年一次，讓全公司的人大家來選出，去國外哪裡去跑馬拉松」

「感覺是創造一些跟其他公司不一樣的管理風格或者是里程碑，或者是在生命意義上面的一些追求，我覺得對於這些同仁，他們會更有一些凝聚力。這是我們這幾年在管理公司裡面，不同方式去嘗試裡面的一些演變。有些事情因為這樣子，他們覺得他們更認同這個公司，他可能不那麼計較短期的都更案是不是一定能夠快成案，而願意為這個事情持續不斷地投入，是比較有這樣子的氛圍」

### (3) 建立雇主品牌

同仁除了在公司內部可以得到財務性的報酬及專業肯定，藉由這樣的活動得到來自於外部的肯定。受訪公司這幾年來發現有些人會主動投履歷表，因為聽聞這樣的公司環境而覺得蠻有趣的，希望來面試。受訪公司利用跑步活動創造不同的組織氣氛，讓同仁除了在工作上獲取報酬之外，也試圖去追求生命意義，也讓組織更有凝聚力。在公司的管理中，利用不同的方式嘗試去做一些改變，讓同仁不那麼計較短期內公司的都市更新案是不是一定能夠成案，而願意為這個事情持續不斷地投入，創造比較適合這樣的公司任務特性的組織氛圍。

「最重要的另外一個是來自於外部，怎麼看這個公司的另外一個面向。……他是那個介面感受的一個很直接的部分。比如說他的家人或者是朋友說，你的公司很棒，你們公司還帶你們去跑步，給你們獎金，還到處去跑步，而且很羨慕。或者是你們公司又有案子推，然後又很健康。那這些從外部來的肯定，會讓他覺得他對這個公司是更有向心力」

## 4. 目標設定與考核

### (1) 藉目標設定，溝通心智模式

心智模式是執行任務時，成員的心理地圖，錯誤的心智模式會讓團隊績效水準下降，對事情如何執行有不同的意見時，也容易因方法的爭論不休反而忽略把事情完成才是重點(S. W. J. Kozlowski and D. R. Ilgen, 2006; B. D. Edwards, E. A. Day, W. Arthur, Jr., and S. T. Bell, 2006)。團隊成員通常被設定年度須完成取得某比例的地主參與都市更新的同意書或簽訂都市更新合作開發的契約。但由於眾多不確定的因素，時常計畫趕不上變化，造成年度考核困擾，而且有許多為不可控制的因素，主管難歸究於成員的怠惰。由於進度無法一環卡一環，會造成進度的推進困難。成員也會由於績效不易呈現而氣餒。

受訪公司的做法是利用相互討論，了解專案主管的企圖心，然後做成計畫來討論。雖然都更案的變數非常大，成功的機會又不高，但總要設定目標，並藉由討論、溝通形成彼此共同的心智模式。

「年底的時候我就會問他們，明年的目標哪幾個案子比較成熟，哪幾個案子會到什麼階段，你覺得明年你要哪些案子到什麼階段，要成幾個案子，然後或是未來三年你要成什麼案子，然後部長會議，就是把他做一些計畫，然後大家可以來討論，那其實說實在都更案的變數非常非常大，……可是就是人就是這樣子，總是要大家其實是要去共同討論那個每一個，就是可能這案子七、八年才完成，可是總是要大家一起去討論每年到底要做什麼事情，那對做這個事情大家是不是有交集，那有交集的時候那大家要去怎麼去做，那怎麼去做，再來就是說有什麼樣的支援，對啊，所以每年年底我們會討論一次這些事情」

## (2) 績效考核與工作熱誠並重

一般部門通常業績達成即可增加公司營業額，創造公司現金流量，容易有量化的評估貢獻的指標，但都市更新團隊的狀況完全不同。團隊通常只有現金流出，沒有流入，舉凡規劃、都更計畫、地主保證金……等費用支出，但效益高低卻不容易評估，類似研發單位的業務性質，整合績效只能以階段性目標的達成狀況來考量。受訪公司對都更團隊的年終考核採用兩種標準，就是當年的目標達成狀況及對於團隊運作投入的熱誠跟積極度，分別做質與量的考核。

「我們最後到年末的時候，就是在當年的績效的部分，就分兩種，一個就是說當年之內有沒有達成的績效，另外一種是就類似說在公司裡面，這一年裡面，對於公司工作的投入的這樣子的熱誠跟積極度」

## (3) 定期檢討並協助解決問題

地主接觸工作無法按照每日工作進度追蹤來做管理要求，地主約訪本身就存在一定困難度，能約到人就是一個顯著的進展，但此進展離合約締結還有一段遙遠的路程。以週為單位來要求進度都不是容易的事，有太多的因素並不由成員所掌控。受訪公司開發部同仁自己安排日常工作，決策階層每週參與由部門主管主持的專案進度與成果檢討，了解上週的進度，本週在做什麼事情，下一週預計做什麼。那個案子有需要管理層級出面拜訪，或陪同解決問題。基本上盡量授權，讓專案覺得他可以去操那個盤，去主持那個個案，就是要賦予他一些責任。對於時程的控管上面，都是按照原來的時間規劃。

「那有個案有需要我們下去跟他去跑的話，比方有哪些地主需要見到我們啊，或是有些問題會影響就陪同他們去，就是說他就是也盡量授權讓他覺得他可以去操那個盤，就操那個案，就是有設立一些責任，那當然對於時間上面我們都是先談好你對時間schedule的那個規劃」

## 5. 激勵方式



## (1) 外在激勵

- 1) 年終獎金：按當年評定的績效發放，評定標準分兩種，一個是當年之內有沒有達成目標，另外一種是對於公司工作投入的熱誠跟積極度。獎金其實都不會差很多，好跟壞都控制在差一個月之內。
- 2) 績效獎金：按個案結案時的績效發放。績效獎金隨著個案而發生，金額會比較大。
- 3) 選擇權：受訪公司於四年前尚未有成熟個案可推時，為鼓勵同仁一起打拼，不論階級開始發放兩年之後才可執行的十年股票選擇權。發行的目的不是因為預期股價的波動，造成大家財富上很大的起伏，而是為了細水長流，讓同仁的奉獻與公司的產出能夠緊密結合。
- 4) 認股：受訪公司在2013年由於通過核定兩個都市更新案有購地需求，購地的金額比較大，也開放讓員工認股。

「那我們去年是有讓員工認股，因為今年有兩個都更案成了要買地，那買地的金額也比較大，也比較實際一點。因為買地，成案的明確度是高的，那我們要讓員工認股，就是選擇權跟認股都有」

## (2) 內在激勵

公司內部分成四個家族做提案競賽，每個家族的成員每年都變換。輪值家族每年會去負擔公司一整年6~7次的提案，去年題目是“心存感激，追求幸福”的新願景，所有提案就圍繞這個主軸。比如說提出要幫哪個同仁過生日，當他的生日小天使，在生日前的半個月，了解壽星的需求去幫他安排送蛋糕、提早幫壽星把餐廳訂下等等。每個人有半天的生日假，類似這種提案，讓公司“心存感激，追求幸福”的新願景能藉由家族的提案更為具體化，更深植員工內心，身體力行。每年提案完之後，大家會再評比哪一個家族的績效則最好，績分最高的家族，公司會獎勵全家族的成員補助出國旅遊的費用，但規定整個家族集體行動。受訪公司規劃了許多的活動，讓工作更加有趣味。

「我們公司這個事情進行蠻多年了，所以很多公司的規章制度都是從這裡面產生的。比如說我A家族的提案，我們今年因為心存感激，所以我們有”三碗豬腳家族”，有”趕雞家族”，像他們是”金融家族”，還有一個是”阿里加多家族”。比如說我們家族是出提案，其他三個家族就是答問，他問，我們答，然後最後大家表決。如果三分之二過的話，就通過，就開始執行這個提案，為期就是一年。隔年之後，又會有新的提案。每年就是靠這個去訂立公司的制度，大家覺得制度哪不好，哪裡好，或者是哪裡需要改善，或者是哪裡需要做什麼，那就結合這方式，每一個季、每一個月大家都這樣玩一次」

「跑步也是家族為單位。比如說每個家族都有ABCD組不同程度人員跑步的量，那這個家族大家共同達成的話，我們就發獎金」

「比如說要比賽賽季的時候，我們就發一萬塊錢，當獎勵去聚餐或者是去買他們的裝備。那大家就會為了達成這個獎金，大家會互相砥礪，會互相支持。那我們上課也是，出勤率一個月統計完之後，出勤率最高的那也發一個出勤獎金。那大家就會因為出勤率差一個差兩個而拼命要來上課」。

### (3) 階段性獎勵

都市更新土地整合效益須待階段性成果達成時才會顯現，即使到達事業報核的同意門檻，也可能還有關鍵少數的地主未完成簽署同意書。而這些關鍵少數的地主往往需要耗費最多的代價才能完成全案同意，何況總會有部分的地主不願同意。因此，階段性的獎勵未必代表最終的績效，等待最終結果時再論功行賞又將失去時效。受訪公司的開發部有階段性獎勵的制度，當三階段同意書取得比例達到百分之二十五、百分之五十、百分之七十，都可以申請階段性的獎金。

### (4) 工作設計的激勵

核心工作構面是透過心理因素影響到個體的工作產出，而這些重要的心理狀態，會引發員工產生自我的內在激勵(J. R. Hackman,1977)。當員工同時擁有對工作意義的體認、對產出責任的體認、感受工作的成果回饋等三種心理狀態時，該員工的自我內在激勵作用將達到最高。

受訪公司採用跨功能團隊的組織設計，不同任務的專案需要橫向合作，專案裡面會有不同部門派駐不同能力的專業，因此員工可藉由專案型態中技能多樣、任務完整及任務重要性的運作，感受到工作的意義。可藉由公司的賦權與工作安排的自主性，感受到對於產出的責任。

「不同的專業在專案裡面發揮功能，大家共同去做分工。比如說都市更新的專案裡面會有熟悉都市更新法令的專業人員，會有熟稔更新程序申請送件的人員，或是有規劃設計等不同部門的人在同一個專案裡面」

「我們公司應該講，公司全部也都沒有打卡，所以大家的工作，整天的作息是怎麼樣，其實都他們自己安排，我們重點就是每個禮拜我們看那個review，就是我們在禮拜二下午會開整個專案的review會議」



## 第二節 團隊的組成

人格特質對員工個別行為有顯著的影響，也可延伸至團隊行為。對團隊而言，盡責的人是重要的資產，他們會支持團隊的其他成員，也能理解支持的重要性，由開闊胸襟的員工組成的團隊具有創造力也更能創新(Ellis, Hollenbeck, and Ilgen, 2003; A. Colquitt, J. R. Hollenbeck, and D. R. Ilgen, 2002; J. A. LePine, J. R. Hollenbeck, D. R. Ilgen, and J. Hedlund, 19979)，當員工偏好獨自完成任務時，若要求其參與團隊，將直接威脅到團隊士氣與個別成員的滿足感。都市更新團隊的任務特性需要具備樂觀、穩定、務實不躁進個性的成員來達成，由於整合的工作需要一定程度的專業協助及人際關係的技能，因此團隊的核心人力年齡約介於40~45歲之間。

### 1. 人格特質

#### (1) 樂觀開放，情緒穩定的人格特質

經過幾年的運作，受訪公司發現具備願意分享，願意投入，而且願意花時間在工作問題裡面找答案，然後願意去把答案釐清出來的特質的成員，比較會存留下來。不是那種習慣被動式交付任務的，也不是那種很聽話的員工。他可能在團體裡面有一些自己的想法，很希望想法可以參與討論，而且可以跟大家有互動的，這種人格特質的員工比較會留下來。都市更新整合是很辛苦的工作，願意做這個事情的人，都希望能得到好一邊的收入或者有一個比較高的成就感。受訪公司開發部同仁也具有較高的人員流動率，開發一部跟二部的主管已經有五六年資歷，最後留下來的確跟人格特質有關係。

「就是他對這種很嘮叨很瑣碎的事情，常常會有這種負面的，不管是意見或是挫折，其實他的人格特質是比較溫的一點，也比較樂觀一點。就是說他不會有很大心情的起伏，可是他也比較樂觀，這些心情其實都會找到出口，找到解決的方式。他本身做這樣的工作內容，他不會覺得低潮會把他淹沒那種感覺。他們這個主管是有這種特質，所以他才會慢慢一直走上來。我覺得跟這些人格特質也有關係」

#### (2) 個性務實不躁進

都市更新整合的工作通常是由陌生拜訪開始，地主這麼大的一個財產，沒有兩、三年的互信基礎培養，怎麼可能願意交出來參與更新計畫。對地主來說，他相信公司給他的不只那一紙合作契約，而是真正要有信任感，才不會對他的權益有任何的損害，而且程序那麼長，要簽那麼多文件，沒有信任將完全做不到，沒有信任，整合工作一定失敗。所以從事都市更新整合工作的人，需要比較務實的人，也要有一點專業，比方說大學相關科系畢業，然後對於做都市更新的工作具有熱

誠，不會把短時間能得到很多的獎金，當成唯一的考量，這樣才能夠比較長久，希望可以短時間賺到錢的人，對於都市更新的任務特性並不適配。

「像我們最近有一個同仁就是有一戶的老媽媽，婆媳關係不是很好，然後就是談那個案子好像也是談了三年多吧，然後老媽媽要去醫院看病，他會想到是我們那個同仁，請他帶他去看醫生這樣，然後請他就是代替他兒子這樣的工作，就說其實那都是一個信任啦，沒有這信任其實你也沒辦法」

「我們以前嘗試過了，可是後來都覺得不是很可行，去市場上找像專們做土開出身的那種，因為專門做土開是那種，他比較希望是可以賺急錢，比較快這樣子的return，可是對都市更新來講，這第一個難，第二部分是說對住戶來講，他相信你並不是只是你給他的那一張條件那張紙，他相信的是說你這個是真的，是有信任感，不會對我在都市更新的部分過程中有任何權益的損害」

## 2. 角色分派

團隊任務不同，需求的團隊角色也不相同，成功的團隊所有的角色都有人扮演。受訪公司的決策階層各自扮演不同的角色，管理者必須了解成員的優勢來分派工作(C. Margerison and D. McCann,1990)。

「基本上我們在整個工程跟工務建設是D負責，前段開發的專案、銷售專案這些東西是我跟C負責比較多，就是……我們分專案和屬性，大概怎麼講，就是說因為前頭，你也知道在開發的時候，有時候會碰到比較大筆的錢、投報，那些東西董事會是要常溝通，我比較多在這地方，可是到發包這邊，大家一起評估，……後面的事情就是按照這個程序來做」

## 3. 人口統計屬性

受訪公司人數為33人，可分為資深與資淺兩層。資深的同仁年齡介於40~45歲之間，除了主管職之外，有些職務就是要到40歲左右才會有經驗。資淺同仁的年紀則在35歲以下，也有些20多歲的。其中40~45歲的人大概占三分之二，這樣的年齡層相對的自律性跟工作的專業性或是態度都已經到一個程度。年輕人進來比較會被這樣的環境所帶動，由於年齡組成的結構差別不大，相對適合推展如跨功能團隊等比較開放型的組織型態。

「建築師你一定要到這個年紀才會有經驗，所以我們公司兩個建築師實際上大家年紀也就是40出頭。像建設工務部人也是，大部分都是在40上下。那會計那些也

都是在40上下，年紀大概我們這個年紀左右，應該是在40~45左右為核心，但這樣的人大概占二分之一到三分之二，剩下三分之一是比較年輕的人」

### 第三節 團隊的程序



#### 1. 共同的目的

領導者可藉由共同願景的建立來溝通團隊的目的。共同願景是共同宗旨的承諾、要讓成員能夠對任務清楚了解，能設定正確的目標並進一步形成策略，才能提供方向指引，讓成員有動力、有承諾(K. Hess, 1987; Katzenbach and Smith, 1994; K. Blanchard, D. Carew, and E. Parisi-Carew, 1996)。有效團隊也要具有反思(reflexivity)的能力，對於情況的改變，能深思反省，有能力且有意願來調整及適應(A. Gurtner, F. Tschan, N. K.. Semmer, and C. Nagele, 2007; M. C. Schippers, D. N. Den Hartog, and P. L. Koopman, 2007; C. S. Burke, K. C. Stagl, E. Salas, L. Pierce, and D. Kendall, 2006)。藉由建立明確的目標來自增加溝通的清晰度，幫助團隊聚焦。困難但可達成的目標已被證實可以藉由指標的提升來幫助團隊提高績效，例如量化的目標就提升數量，速度的目標就讓它更快，精確的目標讓它更精準(E. Weldon and L. R. Weingart, 1993; R. P. DeShon, S. W. J. Kozlowski, A. M. Schmidt, K. R. Milner, and D. Wiechmann, 2004)。

##### (1) 以"感恩的心，追求幸福"為願景

清楚的願景可以提供跟隨者靈感的啟示，可以激勵人心，願景以價值訴求為中心，具備優質意象、可以清楚表達、而且是能夠實現的。受訪公司的願景是「感恩的心，追求幸福」。

##### (2) 用"大家一起"的方式凝聚共識

受訪公司採用眾議獨裁的決策模式。眾議就是說大家一起來討論，不論位階與執掌。大家都經過討論，最後由領導者最後來做決定，屬於「眾議然後獨斷」。願景並非由管理層自己去想，而是大家一起凝聚的，有時候隨著環境跟背景不同，有一些調整。

「這其實也是我們討論，我們每年都要花一點時間討論願景，所以願景有時候都會做一些調整」



### (3) 配合環境變化調整

受訪公司每年都會花時間討論願景。

「通常兩、三年都會調整一次，可是調幅不會太大，比如說以前可能是用熱情的心追求幸福，那熱情我們覺得這幾年公司共同去成就一些事情，熱情應該是有，可是我們想再更高階一點，就是用心懷感激，就是對於周遭給我們的或是我們已經擁有的東西，用感激的角度」

### (4) 用活動設計來宣導溝通

- 1) 公司週會的時候第一個步驟都是重複這些核心價值、企業文化及該年度的營運目標，每個禮拜都去溫故知新，利用不斷的宣導讓大家共同參與這件事情。對一個團體，尤其是比較沒有那麼大規模的團體是有幫助的，因為大家共同參與、分享開放，大家會覺得這件事情跟自己有關係，比較願意去做。利用開放與分享，來激發成員的工作動機，避免利用由上而下的交付方式，讓員工養成應付的心態，同時也失去工作的熱情。

「怎麼跟上來，其實真的很難說，因為有時候每個禮拜念，大家是念真心還是念假的，不曉得」

- 2) 受訪公司除了透過口頭宣導願景之外，也藉由活動的舉辦與獎勵的配合，將願景植入同仁心中。

「比如說建設部四個人，他會抽到四個家族裡面，然後設計部四個人，會抽到不同四個家族裡面。然後一個家族它每年會去負擔公司一整年的提案，比如說6次、7次這樣。比如去年我們的題目是“心存感激，追求幸福”，那他們一年裡面提案提六七次，那他如何去實現“心存感激”的事情」。

「那每年我們提完之後，大家會再評比，哪一個家族的績效最好，然後那個家族得到最高分績效的話，。然後給全部的家族人，大家可以出國一起玩，一定要一起出國，同一個team這樣，然後去一起選日本或者是哪裡，同時補助友情價、旅遊旅費這樣。」

## 2. 團隊信心

- (1) 累積小成功，培養團隊信心

管理階層可藉由提供技術或人際性技能的訓練來幫助團隊達成小成功，培養信心 (K. Tasa, S. Taggar, and G. H. Seijts, 2007; C. B. Gibson, 2003; D. I. Jung and J. J. Sosik, 2003)，待團隊實績日益成長時，亦可增強集體信念。受訪公司曾經歷一段沒案子可推的困頓期。進行中都市更新案的整合或審議的進度未如預期，同仁會有信心的危機，甚至會懷疑公司個案成功的可能性。

由於受訪公司的業務完全放在都市更新案，當案子進展不順利時，公司的功能部門將因此停擺，或即使現在有案子可推，但後續的案子也可能面臨中斷等問題，都會讓公司同仁產生信心危機。因此，受訪公司曾於三年前推出小型的自建案，當時公司所有的都市更新案進展都未如預期，公司氣氛低迷，藉著個案的操作，讓各功能部門能運作，累積小成功，培養團隊信心。受訪公司直到第一個都市更新個案的建造執照申請下來，公司同仁的信心危機才稍微解除。

「那時候有同仁晚上會簡訊說大家對於這個公司還是沒有什麼信心。我常聽到這樣的聲音，會有幾個。這個很正常。大家覺得說弄那麼久了，那到底有沒有case出來，那其實我們大家心裡是有賭定，我們覺得這些都是會成的。因為有些同仁他沒有負責實際業務，他不曉得到底會不會成功。那時候大家是有一點點懷疑的」

## (2) 利用"跑全馬"來強化團隊堅持的信念

### 3. 衝突管理

衝突對團隊未必是壞事，如果團隊完全沒有衝突，會變得冷漠與停滯，衝突確實可以增加團隊效能 (K. A. Jehn, 1997; R. S. Peterson and K. J. Behfar, 2003)，任務型衝突可以激發討論、增加對問題的深入評估，引導出更好的團隊決策，適當的衝突水準是有效團隊的特色之一。

受訪公司由於實施矩陣式組織，花很長時間在處理團隊的任務衝突。

「到後來的一兩年其實比較順利，有把一些人做一些工作上的調整。就是有一些有這樣人格特質的人，我會把他移開，讓他去做他可以做比較適合的工作」

「事實上是有的，而且我們現在盡量不會讓一個人帶很多的人，像剛才講的，我們拆成很多的部門，就是可能以前一個人會帶好幾個部門，所以他可能垂直跟掌握性很大的，所以他很像是一個連結或者是橫向可以配合的主觀意識或者是自己的判斷、喜好其實是強烈。那這種都會發生像剛剛所講的事情，那我們現在盡量拆出很多橫向，連部門也都拆的很小，一個部門可能是兩三個、兩三個這樣」



#### 4. 團隊功效

金錢與時間的投資是都市更新業者最大的風險。受訪公司評估一個都市更新個案所需花費的時間，從地主整合開始到計畫核定大概要花6~7年的時間，若包含興建期間共計約十年。

「我們自己抓差不多9年到10年，……我們希望再快，可是後面你不曉得」

##### (1) 建立”地主同意門檻”，啟動資金投資

受訪公司為降低前期投資的風險，待等到取得地主同意比例達60%才進行規劃費用的投入，前期整合工作的圖說需求，則讓公司的建築師先行規劃，可省去前期因成案不確定的費用投入，同時可以較快的速度配合開發專案的需要。

「比如說我們講這四個案子，大概都是我們成立的第一年到第三、四年的時候弄的，就現在成的。那接下來幾個案子，也是大概從2009年、2010年的時候開的，大概有一兩個感覺是比較成熟。大概前期都花了兩三年在耕耘，然後耕耘到案子會比較成熟的話，大概是經過第三、四年的時候，可以送件」

「我們現在同意比例收到60%以上，我們才會找建築師開始做」。

##### (2) 利用垂直整合，降低時間成本

對於計畫審議可能造成的時間延宕，受訪公司也建置專責單位，專門負責都市更新計畫的報告與書圖製作與程序申請，並支援各個專案作業。專責單位對都市更新申請程序，審議與相關環節的熟稔，將可減少不必要的溝通及往返的時間浪費。

「所以我們對建築師的需求程度還是蠻高的，在內部裡面。因為很多在前期，你就要量體、草圖，你要有一些掌握度，不然開發人員出來跟你談，談不起來」

「F公司是我們股東之一，最早我們都是委託他，到後來因為我們覺得內部自己有這樣子的單位其實會更直接。因為有時候你直接就要送件，直接要跟公部門承辦就要打招呼，就要接觸。如果說自己內部有這樣的人的話，效率會更高。因為程序其實是花很多時間的」

## 第四章 個案應用



1980年代初期以後的新型領導理論整合了過去各領導理論的要素，包括特質、行為、歸因等，不強調理論的複雜性，而嘗試解釋：為何部屬願意對領導者付出承諾？這些領導者何以吸引部屬？是近期領導研究的焦點所在（Yukl & Van Fleet, 1992）。

許多激勵理論已經得到實證的支持，但這些理論間又不是一個有效其他就自動失效，而是彼此大多具有互補性，如何連接這些理論，以更了解它們的相關係，是研究者的挑戰之一(H.J. Klein, 1989; E.A. Locke, 1991)。

本章擬透過理論探究為經，實務踐履為緯，從個案公司過去在領導與激勵方面的軌跡，透過文獻探討從個別理論的角度來檢視並與受訪公司做差異比較，進而對個案公司的領導型態與激勵方式做出調整，期待幫助個案公司未來在執行都市更新任務時，能進一步提升團隊運作的效能。

### 第一節 個案公司背景說明

#### 1. 風雨飄搖，另創新局

個案公司資本額新台幣2億元，是一家成立於2004年的建設公司，成立之初，員工全部由另一家已經成立25年的知名建設公司所轉任，原建設公司由於推案失利，遭遇經營危機，主要股東決定凍結原公司相關業務，清理債務並陸續資遣舊員工。個案公司的成立為部分舊同仁開闢一條新的道路，這些共事許久的老同事，資歷平均12年以上，分屬各個部門，且在原公司已經過許多大小個案的淬鍊，有良好的工作默契及共同的價值觀。

2005年個案公司推出成立後的第一個自建案。由於經歷過原公司失敗的教訓，這群同仁都懷著戒慎恐懼的心情，憑藉著過往所受的相關訓練，讓第一個自建案能夠順利完銷交屋，取得後續開展的資金。

#### 2. 多點佈局，投入都市更新

由於資本受限，公司領導者採取多點但小面積的佈局策略，利用標購方式，買入三宗台北市精華地段土地，分別有二宗位於大安區龍泉段與學府段及一宗位於中正區南海段的建地，打算藉由多據點同時推動都市更新的手段，能讓小資本的公司有朝一日能在台北市重新打響品牌形象。都市更新觀念在當時尚處在起步階段，相關業者對於取得絕對多數同意即可進行都市更新事業的法令規定尚存在一定成度的想象，但個案公司顧及可能產生的風險，避免因整合不成反被鄰地要脅，因此取得土地都可以獨自申請建造執照，自主推案。



### 3. 功能部門的組織設計

個案公司的功能部門分別是規劃部、工務部、行銷部、開發部，財務、會計、人事、資訊等事務則委由集團內其他公司的支援單位代為辦理。

- (1) 規劃部執掌建築設計相關事務的整合與協調，是公司與建築師、設計師等外部廠商的對口單位，負責設計預算、品質與時程的控管，對內協助新個案開發所需要完成的相關評估工作，並協助在建工程案圖說的準備與解釋說明，讓工地作業能按計畫順利進行。
- (2) 工務部執掌工地事務的整合與協調，代表公司進行工地管理，對外需要面對營造單位與物料供應商，讓工地作業能如期、如質及如預算計畫來進行，對內需要協助新開發案的工程作業評估之外，要協助規劃部進行設計評估，協助行銷部面對客戶，另須負責保固修繕的售後服務。
- (3) 行銷部執掌公司的行銷工作，對外需要面對代銷公司或廣告企劃公司，對內負責新產品的企劃工作與銷售業務的管理。
- (4) 開發部負責新案的土地開發作業，對外需要面對中人或地主，進行土地購買或合作興建的業務洽談，洽談的基礎來自於本身的經驗與專業之外，時常需要其他單位對於售價、造價的評估，或者法務、稅務與地政專業的顧問協助。對於更新程序所需要申請的相關書圖則複委託委由外部的專業廠商負責，包含建築師的設計內容，估價師的報告，地政士的的建築面積計算及工程顧問公司對於權利變換的計算及事業計畫申請的專業的內容。

開發部負責買地或合建條件的協商，涉及金額十分龐大，一般規模的建設公司都由領導者直接領軍進行地主的接觸與談判，因此開發部常被視為領導者的心腹單位，並享有不同於其他單位的福利待遇。個案公司的開發部門由一名主管帶領四位成員，對既有的都市更新案進行推動的作業。由於都市更新案的開發工作涉及到許多新的專業，是過往公司業務未觸及的部分，因此除了有意願的舊同仁轉任並接受相關訓練之外，需要從外部再補充人力。

人力的補充一直是新公司的痛處。個案公司是在原公司風雨飄搖之下成立的，克勤克儉地租了原公司所有，位於住宅大樓地下室的空間當成辦公室，通風採光不佳，更無門面可言，公司業績狀況或是門面印象都增加公司招聘人力時的阻力。是故，開發部門尋求外部合適人力的過程並不順利，富有經驗的人未必信得過，信得過的人未必有相同的價值觀，最後轉向尋找年輕較為資淺的可造之材，打算從頭開始培養。



#### 4. 推案未如預期，組織陷入困頓

2008年之後，台北市的土地價格快速的飆漲，讓購地門檻愈來愈高，加上政府大力鼓吹都市更新，個案公司開始全力投入都市更新的業務領域。地主意見整合本來就相當困難，政府的法令又不穩定，個案公司的都市更新業務的開發能力又處於學習曲線的起點，讓整合之路比預期要漫長許多，手邊所有都市更新案始終處於但聞樓梯響的階段，無法有效的預估出可推案的日期，使得年度計畫一變再變，公司陷於無案可推的窘境。開發部門的同仁依舊忙於既定開發中個案的推動，但進度十分緩慢，領導者要求其他部門同仁進行市場訊息蒐集與相關業務的研究發展工作，定期報告，不讓團隊運作停頓。由於同仁沒有薪水以外的收入，決策階層又礙於情況，凍結同仁調薪與升遷的機會，造成團隊士氣低落。

### 第二節 領導型態

#### 1. 個案公司決策結構

個案公司的總經理是由原公司行銷企劃部的基層人員，負責行銷企劃及銷售作業，經由戰功的累積而升遷上來的專業經理人，在原公司與個案公司累積年資已達23年。十年前由於原公開業務停擺，一度萌生去意打算自行創業，後經大股東慰留後，在集團內設立了個案公司。由於原公司經營虧損所造成的效應，大股東指派一名親信擔任個案公司的財務長，負責管理公司的財務與會計，但卻未建置於個案公司的組織內。個案公司董事長是由原公司董事長兼任。

個案公司原希望權力結構是由該三人共治，將經營成果定期向大股東報告。雖為三人共同決策，但平時個案公司的運作皆交由總經理擔任，其餘兩人並未涉入個案公司的領導。總經理為個案公司領導者，董事長為負責人，但其實財務長才握有最後決策的權力，經營初期曾發生公司簽呈已經由總經理與董事長核准後，卻被財務長否決的情形。也造成部分同仁學會觀測風向，先看看有決策權的人的意圖再決定如何配合領導者。

領導者個人自我要求甚高，凡事講求以身做則，絕少用自己做不到的事情拿來要求部屬，部屬只要盡心盡力，即使未達成目標，領導者通常不忍苛責，也願意幫助同仁成長。但對於我行我素，屢勸不聽的同仁也決不姑息，讓他們離開團隊。由於是業務出身，人格特質在決策階層三人之中相對比較喜歡與人接觸，也比較具有創新思維。

#### 2. 個案公司的領導風格

##### (1) 應用「魅力領導理論」來檢視

魅力領導的第一項特質是領導者有願景且能清楚表達，魅力領導的第二項特質為領導者願意承擔個人風險來成就願景，第三項為對部屬需求的敏感度(J. A. Conger and R. N. Kanungo,1988)。

個案公司總經理從基層的行銷專員開始一路升遷上來，記憶中過去的公司決策階層主管似乎從未認真地面對企業願景的議題，在建設業這樣的傳統產業中，談願景的公司似乎也不常見。因此，個案公司成立之後，並未碰觸到此議題，領導者知道自己要帶領團隊做出好口碑的產品，藉以創造品牌價值，但未能很實際地描述清晰的遠景讓成員追隨。領導者為業務出身，從事房屋銷售多年，歷經大小戰役，對於接觸對象的需求了解也相對較為敏銳。

## (2) 從「轉換型領導」來檢視

轉換型領導是一種能激勵部屬表現「超乎預期」的領導風格，透過讓部屬瞭解目標的重要性與價值，讓部屬不再侷限於關注自我利益，轉而為團隊或組織的利益而努力(Bass,1985)。

轉換型領導應該有理想化的影響，個案的領導者如前所描述並未有明確的願景，雖具有勤勉負責的特質而受部屬信任，但未能發揮這股魅力讓成員願意追隨。轉換型領導應該有激勵鼓舞，領導者透過各種簡單易懂的方式來溝通願景，讓部屬對組織有承諾。個案公司同仁均為老同事，彼此有共同的價值觀，但因原公司的業務困頓影響及組織變動，共同價值潛藏在彼此行事風格之中，但並未外顯化。智性啟迪是轉換型領導的第三個要素，領導者會刺激部屬以不同角度來思考及解決問題，並不怕挑戰既有價值，由於領導者開放性人格特質尚屬顯著，加上近幾年公司業務未快速運轉且有停滯現象，仍要求同仁從事相關業務的研究，深化競爭力，在智性啟迪部分作為成果差強人意。在個別關懷的因素中，領導者會利用同理心來關懷個別部屬，了解其需求進而支持成長，挑戰困難。

## (3) 從「交易型領導」來檢視

Bass(1985)認為交易型領導是根據LMX理論和路徑目標理論(Path-Goal Theory)而來，指領導者與跟隨者不斷地交換利益的過程，兩者之間存在著一種利益互惠的交易關係，為使部屬達成績效，提供適當的報酬，促其達成目標，而對於有偏差的部屬給予糾正或處罰的一種領導方式。

個案公司長久以來是屬於目標管理的領導風格，利用公司年度計畫開展出各部門的年度目標，再由領導者與部門主管協調出有共識的目標。此處所謂有共識是指目標經雙方談過，由於領導者希望強調員工自主與團隊命運共同體的特質，不願讓同仁有被壓榨的感覺，何況都市更新的任務特性，用強迫同仁交出成果的方式

並不合理性，通常不會設定明顯不能達成的困難目標，因此，通常接受目標的部門主管未有太多的意見。期末檢討時，各部門也經常因為任務的彼此依賴及外部環境的不確定，造成目標未能如期達成的狀況，尤其以開發部門最經常發生。事後領導者通常以檢討報告的方式，要求拖延單位檢討以供未來改進。獎勵部分由於個案公司未訂有清楚的獎勵辦法，加上多年未有個案推出，人員升遷受阻，公司氣氛低迷，員工缺乏活力。交易型領導的特徵之一為權宜獎賞，領導者對部屬有清楚的角色扮演與任務要求，當部屬履行規定義務後，提供部屬物質或心理的報酬。由於績效考核不易，造成賞罰未明，又因公司推案量不足，導致公司人事升遷及汰換受阻而惡性循環。因此權宜獎賞部分的特徵於個案公司領導風格中並不顯著。交易型領導的特徵之二為積極的例外管理，領導者隨時監督部屬工作的成果，對於偏離規定馬上予以修正。由於個案公司組織不大，因此對於成員及各團隊的工作成果及所遭遇的問題，尚能即時掌握。交易型領導特徵之三為被動的例外管理，當錯誤發生需要改正時，才出面介入管理。由於個案公司有副總經理及各部門主管等管理職，領導者在非重點工作推展上，採用被動例外管理。

### 3. 兩家公司領導風格的比較

#### (1) 個案公司採用交易型的領導風格

個案公司在目標設定與考核上儘可能與獎勵制度來結合，屬於交易型的領導風格。但由於考核與獎勵制度未臻健全，在交易型領導中最有效的權宜獎賞的特徵不夠顯現，使得管理效能偏向消極與無效的管理模式。領導者帶領團隊的同時，有感受到都市更新團隊的任務特性，似乎無法以純粹的交易式管理風格來達成，而是要團隊成員能夠願意負責，勇敢承諾，才有機會在這樣的任務中達成組織的目標。但由於決策階層成員心智模式不同及領導與權力分離，所造成的決策結構模糊而導致領導效能不彰。

#### (2) 受訪公司採用交易型與轉換型的領導風格

##### 1) 理想化的影響

受訪公司的領導型態強調創新與製造差異，結合力量、創造關聯，要求參與、強調自主，這些特徵就是想要激勵部屬有「超乎預期」的行為表現，眾議與獨裁並重是為了表現明快有效率的領導風格。藉由眾議獨裁的模式形成的願景，體現組織未來的目標方向，是轉換型領導者運作的關鍵機制，領導者以理想化的影響，試圖讓追隨者更樂意追求一個宏大的願景，也更熟悉並同意組織的策略性目標。

##### 2) 激勵鼓舞

領導者除了例會上宣導公司共同的目標，也透過活動的安排，將共同目標的主軸設計入活動之中，搭配團隊的獎勵，利用分組競賽的趣味性與團體對抗的榮譽感，讓組織的方向透過活動更為強化。利用活動來溝通與激勵，引發團隊成員的熱情、

不再侷限於關注自我利益，轉而為團隊或組織的利益而努力，這個過程就是一種轉換過程。

### 3) 智性啟迪

都市更新整合的工作是困難的，它要靠獲得別人的同意來完成任務，過程要耗費時間、體力而且要堅持不放棄，是一個竭盡團隊全力都未必能達成的任務；跑馬拉松也是困難的，過程也是要耗費時間、體力而且同樣要堅持不放棄才能完成，但它卻全部操自在自己。受訪公司透過跑步來凝聚團隊。從鼓勵員工參與跑步活動到完成全程馬拉松的競賽過程，是一個不斷目標設定與突破，然後再設定、再突破的過程。富有挑戰性的目標會讓團隊聚焦不分心，專注去迎接挑戰，也讓成員更奮力而為，堅持試著去完全它，引導成員找出策略來面對挑戰。這個過程可以激發團隊成員的潛能，發揮堅持到底的毅力，讓成員發現「原來我也可以做到！」，進一步追求自己的生命意義。

### 4) 個別關懷

受訪公司將辦公室用開放式的設計型態來體現全公司同舟共濟的精神，用這樣的硬體環境來鼓勵組織內的分享與開放，利用跨功能團隊的組織設計來體現層級的扁平化，用這樣的軟體環境來創造訊息透明的信任氛圍，這些作為有助於成員的相互合作，而且會更願意承擔風險與面對責難，更有幫助於團隊接受及認同領導者的領導目標。

領導者透過每週的專案進度檢討，了解成員的工作成果與所遭遇的困難，並協同解決問題。在即定的計畫之下，讓團隊安排自己的工作時間與程序，透過賦權與工作自主來幫助成員成長，讓成員更有責任感與承諾。

### 5) 權宜獎賞

受訪公司按當年評定的績效發放年終獎金，按個案結案時的績效發放績效獎金，為鼓勵同仁一起打拼，也發放股票選擇權並開放讓員工認股。開發專案有階段性獎勵的制度，讓開發專案同仁可按取得地主同意的比例申請階段性的獎金。

權宜獎賞是最有效的領導風格，但無法使員工超越工作要求。都市更新團隊的任務特性需要轉換型領導，一種能激勵部屬表現「超乎預期」的領導風格。同一領導者若能同時展現出轉換型與交易型兩種領導風格，其所能產生的部屬努力與團隊績效會超過僅用交易型領導時所產生的。

個案公司採用交易型的領導風格，但由於考核與獎勵制度未臻健全，權宜獎賞的特徵不夠顯現，使得管理效能偏向消極與無效的管理模式。在面對都市更新任務時，雖然早期的購地佈局策略幫助公司立下基石，但由於整合與審議工作耗時多年，導致推案未如預期，造成功能部門空轉消耗，決策階層並未積極採取短期應變策略，幫助組織渡過難關；在面對外部環境的變化上也顯得被動，法令不穩定所造成的審議時間延宕、社會事件影響所引發的輿論觀感不佳，都造成整個團隊的信心危機，更遑論整合工作經年累月產生的疲累與挫折感，缺乏有效的領導風格，導致個案公司所招聘進來的新人留不住，而舊同仁因為組織困頓，升遷受阻，

團隊效能當然隨之低落，整體士氣並不利於都市更新任務的推動。反觀藉由跑步逐漸建立雇主品牌的受訪公司，用獨樹一格的領導方式，在都市更新事業的困難道路中，漸漸帶領團隊走出了一條路。



### 第三節 激勵方式

激勵是個體為達成目標所付出有關方向、強度及持續性等努力的過程(T. R. Mitchell, 1997)，有效的激勵制度會提升團隊效能。本節將說明個案公司現況的激勵方式，並利用相關的激勵理論來檢視公司的激勵方式可能存在的問題，再利用受訪公司的激勵方式應用的經驗來做比較。

#### 1. 個案公司的激勵方式

##### (1) 績效獎金

個案公司長久以來是屬於目標管理的領導風格，利用公司年度計畫開展出各部門的年度目標，年底時按目標達成狀況做年度考核。若有表現優異的同仁，部門主管需要提報相關理由，並經人評會審核通過者給予獎金、榮譽假等獎勵。由於給獎過於謹慎，過去十年來僅提報過一人次。絕大部分同仁會被主管評為優等，優等同仁大概會拿到年終獎金的平均數。年終獎金以每個人基本底薪為基數發放，基數差異並不大，因此年資久但表現平庸的同仁拿到的金額不一定會少於年資淺但表現優異的員工。個案公司利用績效的分紅拿來當成年終獎金的來源，由於房地產業的經營績效通常是過去幾年推案成果所累積，而年終獎金是當年度的績效考核做為發放的標準，因此有主管評估上與同仁預期上的落差。

##### (2) 部門獎金

部門獎金是由推案時比預計多創造出來的利潤或多結餘出來的成本之中提撥，但是並非每個部門都有獎金辦法，製訂辦法時也遭遇一定程度的困難。工務部門如果利用預算節餘來發放獎金，可能產生預算編製浮額太多，或預算執行過度節制，而產生品質問題。開發部門在個案公司未擬訂出獎勵辦法，但卻是來應徵的開發人員相當重視的一環。個案公司的開發部門這幾年憑著對領導者的信任，相信只要開發出土地，公司不會虧待他們。個案公司並未發展出完備的獎金制度，由於推案進度並不順利，決策層級對於激勵必要性的想法一直未有共識，造成制度建立的延宕。

##### (3) 福利金

原公司過去推出許多大型個案，按於營業額提撥的法令規定，造成個案公司與原公司所共同成立的聯合福利委員會擁有金額龐大，但員工人數並不多的超額福利，每位員工每年均有數萬元的福利額度。福委會年度活動由各單位輪流舉辦，包含員工旅遊、同仁慶生、節慶的公司聚會、生育補助……等。同仁對於旅遊活動最為熱衷，但由於每年舉辦的方式大同小異，能去的旅遊景點幾年下來也都去過了，似乎沒有當初開始時那麼能激發熱情。

#### (4) 員工表揚

領導者透過每個月的擴大月會公開表揚或感謝部分當月份有功人員，但並未經由評定的過程，是領導者視狀況為之，而且僅止於口頭表揚。

## 2. 理論面的輝映

### (1) 由「需求層次理論」來檢視

如果你想激勵某人，必須先了解他目前的需求層次為何？再設法給予該層次或更高一層次的需求，才能達到激勵效果(A. Maslow,1954)。

個案公司長期未推新案，員工大致停留在第三層次的需求滿足，把公司當成滿足社會需求的場域。由於都市更新整合工作推進緩慢，公司未能及時創造出滿足員工被尊重的需求：在內在因素上希望能自主，有成就，在外在因素上，能夠有地位，受讚揚與受矚目。

### (2) 由「Y理論」來檢視

Douglas McGregor認為Y理論的領導風格比X理論更有效，利用決策參與、責任的承擔、執行有挑戰性工作及維持良好團隊關係，可以極大化員工的工作動機。

個案公司的領導者也是Y理論的信仰者，尤其這些絕大部分是熟悉的老同事，彼此信任度夠而且相互了解，因此，領導者會利用一些技巧讓員工覺得有決策參與與責任承擔的機會，執行有挑戰性工作及維持良好團隊關係，但有時候因為溝通不足，反而讓員工誤會為領導者不做決策。

### (3) 由「二因子理論」來檢視

保健因子指外在的因素，例如公司政策、監督方式、工作環境、人際關係、薪資等，當此類因子造成員工工作不滿意時，移除不滿意因子會讓員工對工作沒有不

滿意，但並不代表員工會因此對工作滿意。因此，想要激勵員工，Herzberg建議把重點放在升遷機會、個人成長、受賞識及成就感等屬於人們心中的內在報酬。

個案公司位於住宅大樓的地下室，通風採光不佳，更無辦公室門面可言，公司業績狀況或是門面印象都會增加公司招聘人力時的阻力。個案公司領導者會利用保健因子的強化來儘可能讓員工移除工作的不滿意，例如致力於工作環境的改善，雖然知道員工不會因此而滿意工作，但至少別因為保健因子而增加工作的不滿意度。

#### (4) 由「McClelland需求理論」來檢視

成就需求是指追求成功、超越他人讓自己更加卓越。具有高成就需求者，希望從工作中獲得成就與他人的肯定；權力需求是指追求控制他人行為模式的內在慾望。具有高權力需求者，希望對他人有影響力，喜歡指導與教授他人；親和需求是指追求友善、親密人際關係，讓眾人喜歡與接受的內在慾望(D. C. McClelland,1961; J. W. Atkinson and J. O. Raynor,1974; D. C. McClelland,1975; M. J. Stahl,1986)。具有高親和需求者，喜歡塑造和諧與合作的工作環境。組織中有頂尖管理能力的主管多半是具有高權力需求、低親和需求者(D. G. Winter, 2002)。

都市更新的業務困難複雜，成功率又低，願意投身此類型業務的成員，通常具有高成就的需求，希望能藉由整合的過程，學習到多樣的專業技能，同時得到滿意的報酬。個案公司領導者屬於此類需求的類型，以得到各方的肯定為追求目標，並以股東的信任與工作的自主為最大的工作動力，由於開發部同仁大多由原公司其他部門轉任，少有高成就的需求，經過領導者幾年的帶領引導，如果做好同仁成長的規劃與獎勵制度的建立，一定會激勵舊有同仁的成就需求。個案公司的副總經理為親和需求者，早期為幕僚人員，原公司組織變革時擔任副總經理一職，至個案公司成立後，帶職轉任。行事做風較為溫和，是很好的幕僚卻非優秀的管理者，因此團隊管理效能相對較低。

#### (5) 由「認知評價理論」來檢視

個體追求目標的動機與自我的樂趣及價值一致性愈高愈感到愉快，即使目標未達成但過程是有樂趣的(K. M. Sheldon, A. J. Elliot, and R. M. Ryan,2004)。組織行為學研究的建議是以內在因子去追求工作目標，會讓工作滿意度更高、感覺自己與組織的適配、績效也較佳(J. E. Bono and T. A. Judge,2003)。內在因子是指適時給予語言報酬，支持員工自我成就的需求，更有工作自主的感覺，則工作會更有動機(J.P. Meyer, T. E. Becker, and C. Vandenberghe,2004)。

個案公司所隸屬的企業集團在國內頗具規模與知名度，在薪酬等外在因子的制度上，除各公司參考本身行業水平之外，有自己企業內的一套標準。但對於內在因子則端視各公司領導者的作為。個案公司成立之初，資源缺乏，一切因陋就簡，在原公司時期擴大月例會中有的資深同仁表揚、績優同仁表揚等制度都不復存在。當時並未體認到內在因子的激勵效果，認為是舊時代的繁文縟節而沒有給予重視。

#### (6) 由「目標設定理論」來檢視

個體有意向去完成目標，是動機的主要來源(E. A. Locke,1968)；困難的目標，只要被員工接受，會比簡單的目標更能創造高的績效；成果的適時回饋也會造就更好的績效(6-13,30)；明確的目標本身就是內在的激勵因子，比概略性的”盡力而為”更能提振團隊士氣；困難的目標也是一種內在激勵(E. A. Locke and G. P. Latham,2002)。

領導者在期初做目標設定時會與主管深談，告知公司年度方向及想要達成的目標為何，並藉機觀察該主管對目標的認同度。對開發團隊而言，不管目標艱鉅與否，一般而言不會反對，因為目標達成時該主管不預期會得到什麼獎勵，達不到也不至於受到責難，因為太多不可控制的因素存在其中。個案公司對開發團隊並未設立階段性獎勵制度，團隊成員完成不同階段的地主同意時，除獲得口頭獎勵外，得不到任何實質的獎勵。領導者在做目標設定時，考量目標任務的困難度，確實會有傳遞出盡力而為的訊息，並未利用有效的激勵手段來激勵部屬達成較困難的目標。

#### (7) 由期望理論來檢視

Victor Vroom的期望理論認為行動後所能獲得結果的吸引力程度，決定了動機強烈與否；期望理論是透過努力—績效，績效—報酬，報酬—個人目標等這些程序做好連結時，才能做有效的預測(R. J. House, H. J. Shapiro, and M. A. Wahba,1974)，但其過程經常被績效的主、客觀判定，年資問題，努力程度，技能及工作困難度的因素干擾影響，造成激勵效果被打折，這也解釋了為什麼員工對於完成任務，只願付出較低的努力。

個案公司在努力就會有績效，有好的績效就會有好的報酬，就會達成個人目標等這些環節的連結性不足，造成員工不敢預期付出的努力終究會幫助自己達成個人目標。

### 3. 實務面的印證



## (1) 經由工作設計來激勵

核心工作構面是透過對工作意義的體認、對產出責任的體認及感受工作的成果回饋等三種心理因素影響個體的工作產出心理狀態，同時會引發員工產生自我的內在激勵(H.J. Klein, 1989; E.A. Locke, 1991)。在工作特性模式中，由技能多樣性、任務完整性與任務重要性等構面是否得到滿足來決定團隊成員自覺工作是否有意義，工作自主性高會讓團隊成員自覺應該對工作負責，工作回饋性可讓團隊成員知道自己的工作績效，進而為達成目標做必要的調整與修正。在五項的工作核心構面與工作結果之間還存在一個調節變數，那就是員工追求自尊或自我實現的成長需求。當組織所設計的工作特性可滿足五項核心工作構面時，高成長需求的員工會藉由高的內在酬償、高品質的工作績效而獲得高的工作滿意度。反觀當員工成長需求不強烈時，賦予技能的多樣與任務的完整，反而成為其工作負擔。

### 1) 個案公司

都市更新團隊除了地主整合工作，尚須兼顧都更程序推動時的相關專業資源整合工作，讓團隊成員在地主拜訪的時間之外，可以增加學習其他專業的機會，並能更了解都市更新事業的全程作業，畢竟地主整合僅僅是一個起點。接觸這些工作固然可以調節單一工作所帶來的疲累感，領導者也會藉機觀察是否因此更造成成員負擔加重，而影響到主要業務的進行，來做出適時及必要的調整。工作回饋性較差在都市更新的任務特性中不易改變，成員的工作需要經過與地主充分且良性的互動後才有機會達成，而這些互動的基礎是彼此之間的互信，建立互信之前得不到好的工作回饋性。另外，個案公司對於都更團隊成員的績效僅著眼於最終結果，對於階段性成果並未給予該有的獎勵或懲處，讓員工無法透過這些回饋訊息，來視情況調整工作步調與執行方式，殊為可惜。

### 2) 受訪公司

人數為33人，若用傳統的組織設計，將會有開發、設計、行銷、工務、客服等業務功能部門再加上財務、會計與人事等支援功能部門，每個部門人數不多，採用科層組織，無形中在小組內把管理與基層的距離推得太遠，將不利小組內部的凝聚。因此採用跨功能團隊的組織設計，弱化部門，部門的功能在於工作分析與專業累積。強化專案，專案的成員可藉由專案運作，在工作特性模式中，讓成員自覺工作具有意義。在目標經過討論定案做成計畫之後，受訪公司賦予專案成員高的工作自主性，同時透過賦權，讓成員自覺對工作成果要負責。透過每週的專案工作檢討，讓負責專案的成員報告工作進度並提供必要協助，讓專案成員可藉由檢討溝通，得知自己的工作成效及應該做的調整為何，同時可以進行各專案訊息的分享。這樣的過程讓成就需求高的同仁，不必等到升級為部門主管，依舊可以擁有自己的舞台。藉由多個專案團隊的相互競爭，會有利於專案人員的成長及組織績效的提升。

## (2) 經由報酬來激勵

外在報酬中，薪資結構是重要的部分。研究顯示，只有45%的員工認為薪資是企業流失優秀人才的關鍵因素，但優秀人才中卻有71%指出那就是主因(E. White,2006)。員工的表揚是內在報酬(intrinsic rewards)的形式，其激勵的效果與重要性不亞於薪資制度。一些研究認為，財務誘因在短期內較具激勵效果，長期而言，非財務誘因更能激勵人心(S. E. Markham, K. D. Scott, and G. H. McKee, 2002; S. J. Peterson and F. Luthans, 2006)。

#### 1) 個案公司

個案公司從事都市更新的工作相異於原建設公司的業務性質，但個案公司並未將其相異性納入薪資結構做考量。當然，重新調整薪資結構會造成組織文化的衝擊(E. White,2006)，也是領導者需要考量的部分。都市更新事業從地主參與意願的整合開始一直到完工交屋，需要經過多年的歷程，而且僅有相當低的成功率。初始階段，都市更新範圍內地主出具的相關同意書取得相對較為容易，全案愈接近完全整合時，困難度高也會隨著愈高。報酬的運用也應配合整個過程，保持激勵的方向性與持續性，也應視任務達成的困難度與對組織的貢獻度做不同強度的安排

#### 2) 受訪公司

配股計畫(ESOP)是公司的福利之一，員工可以低於市價的水準取得股票。相關研究指出ESOP可以提升員工滿意度(A. A. Buchko,1992)，但對績效影響並不明顯，除非員工在擁有財務上股份之外也在心理上擁有所有權(J. L. Pierce and C. A. Furo,1990)，而且有機會行使股權影響力，就能顯著改善組織績效(D. Stamps,1996)。

除了薪資、年終獎金與績效獎金及開發部門的階段性獎金的外在報酬之外，受訪公司利用選擇權及因應購地時資金需求，開放員工入股。選擇權的認購可有效鼓勵成員為公司利益打拼，尤其像都市更新這樣的行業性質，員工在面對困難的工作時，所做的努力與堅持是有自益性的。基層員工在受訪公司組織設計的專案運做中得到了自我成就的舞台，也在選擇權的認購中，不用拿出股款，一樣可以共享公司經營的成果。

受訪公司利用跑步活動創造不同的組織氣氛，讓同仁除了在工作上獲取報酬之外，也試圖去追求生命意義，除了讓組織更有凝聚力，也讓同仁以公司為榮，因此而深受激勵。在公司的管理中，利用不同的方式嘗試去做一些改變，讓同仁不那麼計較短期內公司的都市更新案是不是一定能夠成案，而願意為這個事情持續不斷地投入，創造比較適合公司任務特性的組織氛圍。受訪公司內部分成四個家族做提案競賽，規劃了許多的活動，也讓工作更加有趣味。

金錢與時間的投資是都市更新業者最大的風險。受訪公司決策階層利用整合階段比例的設定，取得股東對於都市更新行業資金投入風險的共識，利用垂直整合必要的資源，建置於組織內，節省整合過程時間成本不必要的浪費，幫助團隊成員

在任務上全力衝刺，無後顧之憂，這些做為都是對於工作團隊無形中的激勵，也會讓團隊成員不敢怠慢，盡自己全力來完成任務。



#### 第四節 領導型態與激勵方式的調整

##### 1. 適合領導都更團隊的人格特質

在大五人格特質(T.A. Judge, J.E. Bono, R. Ilies, and M. Werne,2002)中，有外向性、勤勉負責性與開放性人格特質的人具有較強的領導力，這些特質與領導有強烈且一致性的關係。特質在預測領導者浮現及領導風格呈現上有較佳貢獻，但不意味該領導者必然成功。外向者通常具支配性也比較武斷(R. J. Foti and M.A. Hauenstein,2007)。肯定自我歸類於外向的屬性，但研究也發現過度獨斷，堅持己見，領導效能反而降低。勤勉盡責的特質對環境變動的適應性較差，對於複雜事物的學習比較無法立刻進入狀況，通常也比較缺乏創意(S. Lee and H.J. Klein,2002; G. J. Feist,1998)。此外，Salovey 和 Mayer (1990) 指出情緒智能(EI)和領導效能間有正向關聯。情緒智能高的領導者具有高同理心，能理解他人需求，體察別人的反應，傾聽部屬聲音，這些都需要具備同理心(J. Champy,2003)，但實徵研究仍有待後續持續累積。

本研究受訪公司領導者以Virign集團總裁Richard Branson為標桿，自許能做出創新與差異化的成果。Branson被大家認為是幽默的、對他人需求敏銳的而且具有工作勤奮、有創意、有魅力、熱情、充滿活力、果斷以及願意承擔風險的個人特質，這些特質幫助他建造知名品牌與受人敬重的企業王國。魅力領導者更加外向、自信與成就導向，確實擁有迷人的、有趣的及充滿活力的本質(R.J. House and J. M. Howell,1992; D. N. Den Hartog and P. L., 2002)。雖然魅力是與生俱來，但有些特質可以透過學習來改變(R.J. Richard and S.K. Thayer,1993)：透過維持樂觀思維來發展出魅力領導的氣息；透過個人的結合力量來吸引跟隨者；透過情緒開啟來激發跟隨者的潛力。

##### 2. 適合都更團隊特性的領導風格

轉換型領導是一種能激勵部屬表現「超乎預期」的領導風格，透過讓部屬瞭解目標的重要性與價值，讓部屬不再侷限於關注自我利益，轉而為團隊或組織的利益而努力(B. M.Bass,1985; J. Seltzer and B. M. Bass,1990)。

轉換型領導本質上與魅力領導、願景領導是相同的。Burns(1978)認為領導是一種過程，領導者企圖在轉換的過程中影響跟隨者的價值觀或動機，使跟隨者提升到較高的層次。魅力領導透過對願景的提出、溝通與激勵以引發跟隨者的熱情、不

再侷限於關注自我利益，轉而為團隊或組織的利益而努力等步驟來發揮領導效能，這個過程就是一種轉換過程。


在組織行為學中引進魅力領導的Robert House，在考量轉換型領導與魅力型領導的相似處之後，認為兩者的差異屬於「適度的」與「可接受的」；而轉換型領導的最早研究者Bernard Bass雖主張魅力本身不足以解釋轉換過程，但也同意魅力是轉換型領導的一部分。

而交易型領導是轉換型領導的基礎，同一領導者若能同時展現出轉換型與交易型兩種領導風格，其所能產生的部屬努力與團隊績效會超過僅用交易型領導時所產生的。轉換型領導不是要取代交易型領導，而是希望能擴大交易型領導的效果。權宜獎賞可以是最有效的領導風格，但光是權宜獎賞並無法使員工超越工作要求，惟有屬於轉換型領導的四項風格特徵的運用，方能激勵部屬做出自我超越及轉化自身利益來成就團隊目標的作為。證據顯示，轉換型領導明顯優於交易型領導(R. T. Keller,2006)。一項評論87個有關轉換型領導的研究顯示，轉換型領導更能激勵與滿足跟隨者，而且能讓他們有更高績效，更知覺到領導者效能(Judge and Piccolo)。和交易型領導相比，轉換型領導和較低的離職率、較高的生產力、較低的員工壓力與疲憊，及較高的員工滿意之間呈現更強的相關(H. Hetland, G. M. Sandal, and T. B. Johnsen,2007; K. B. Lowe, K. G. Kroeck, and N. Sivasubramaniam,1996)。

個案公司採用交易型的領導風格，但由於考核與獎勵制度未臻健全，權宜獎賞的特徵不夠顯現，使得管理效能偏向消極與無效的管理模式。在面對都市更新任務時，雖然早期的購地佈局策略幫助公司立下基石，但由於整合工作耗費數年時間，導致推案未如預期，造成功能部門空轉消耗，決策階層並未積極採取短期應變策略，幫助組織渡過難關；在面對外部環境的變化上也顯得被動：法令不穩定所造成的審議時間延宕、社會事件影響所引發的輿論觀感不佳，都造成整個團隊的信心危機，更遑論整合工作經年累月產生的疲累與挫折感，缺乏有效的領導風格，導致個案公司所招聘進來的新人留不住，而舊同仁因為組織困頓，升遷受阻，因為年齡與年資已久，流動率離職率相當低，團隊效能當然隨之低落，整體士氣並不利於都市更新任務的推動。

因此，個案公司可以權宜獎賞的方式為基礎，提供適當報酬，促其員工達成目標。除此之外，領導者可以用四個轉換的手段來帶領團隊，讓部屬更認同這個公司，不那麼計較短期內都更案是不是能夠成案，而願意持續不斷地投入：

- (1) 有方向：以理想化的影響，帶領部屬追隨其宏大的願景，並能認同組織的策略性目標。

- 
- (2) 有熱情：用激勵鼓舞的方式，引發團隊熱情，讓團隊成員願意不再侷限關注自我利益，轉換為組織利益而努力，領導者不能只有口號，需要有理由來說服跟隨者，並引發其的熱情，願意將團隊利益擺在前面。
  - (3) 有挑戰：用智能啟迪的方式，給團隊設定具有挑戰性的目標，引導成員能找出策略，堅持到底，激發團隊成員的潛能。
  - (4) 有關懷：用個別關懷的方式，了解成員遭遇的困難，適時予以協助與關心，透過賦權與工作自主，讓成員對團隊更有責任感與承諾。

權宜獎賞的領導可能是有效的領導風格，然而領導者展現此風格時，並無法使員工超越工作之要求。只有在展現轉換型領導的四項領導風格時，才能激發跟隨者超越預期績效，轉化自身利益成就組織目標。個別關懷、智能啟發、鼓舞士氣、及理想化的影響，都會致使員工格外努力，並具備較高的生產力、較高的士氣與滿足感、較高的組織效能、較低的離職率、較低的曠職率以及較高的組織適應力。根據全範圍的領導模式，只要領導者經常使用四項轉換型行為其中之一，就會是有效能的領導者。

### 3. 適合都更團隊特性的激勵方式

受訪公司在財務誘因的設計上，透過階段性獎勵，鼓勵成員堅持到底。除了薪資、年終獎金與績效獎金及開發部門的階段性獎金等外在報酬之外，還利用選擇權及因應購地時資金需求，開放員工入股。選擇權的認購可有效鼓勵成員為公司利益打拼，尤其像都市更新這樣的行業性質，員工在面對困難的工作時，所做的努力與堅持是有自益性的。基層員工在受訪公司組織設計的專案運做中得到了自我成就的舞台，也在選擇權的認購中，不用拿出股款，一樣可以共享公司經營的成果。

一些研究認為，財務誘因在短期內較具激勵效果，長期而言，非財務誘因更能激勵人心(S. E. Markham, K. D. Scott, and G. H. McKee,2002; S. J. Peterson and F. Luthans,2006)。具有高成長需求的員工，對於工作中包含豐富核心構面的感受性會比低成長需求的員工更強。其中，工作豐富化是垂直的增加工作任務，讓工作更有完整度及自由度，也可以增加員工對工作的職責。同時，由於工作完整度的增加，員工可以藉由績效的回饋來自我評鑑與修正(Hackman and Oldham)。證據顯示，工作豐富化雖然未必能提高關鍵生產力，但能降低曠職與離職成本，提高工作滿足感(R. W. Griffin, 1991; J. L. Cotton, 1993)。當任務特性有工作績效的回饋及酬償系統不佳的情況時，引進工作豐富化最能發揮效益(F. P. Margeson, M. D. Johnson, M.A. Campion, G. J. Medsker, and T. V. Mumford,2006)。

個案公司可透過四個途徑，對其團隊成員發揮內在激勵的效果：

- (1) 建立雇主品牌，強化團隊凝聚力：受訪公司這幾年來發現有些人會主動投履歷表，因為聽聞這樣的公司環境而覺得蠻有趣的，希望來面試。利用跑步活動創造不同的組織氣氛，讓同仁除了在工作上獲取報酬之外，也試圖去追求生命意義，也讓組織更有凝聚力。
- (2) 扁平化組織設計，鼓勵同仁自我發揮：決策階層的心智模式差異需要解決，讓決策結構清晰化。此外，可學習受訪公司運用辦公室的設計體現生命共同體的感覺，鼓勵分享與開放的價值，讓部門累積專業，讓專案發揮戰鬥力，讓員工更願意為公司付出。
- (3) 累積小成功，增強集體信念：推出小型的自建案來累積經驗與培養信心。當所有的都市更新案進展都未如預期時，藉著個案的操作，讓各功能部門能運作，累積小成功，培養團隊信心。
- (4) 掃除工作障礙，提高團隊功效：金錢與時間的投資是都市更新業者最大的風險。利用整合階段比例的設定，取得決策階層對於都市更新行業資金投入風險的共識，利用垂直整合必要的資源，節省時間成本不必要的浪費，幫助團隊成員在任務上全力衝刺，無後顧之憂，這些做為都是對於工作團隊無形中的激勵，也會讓團隊成員不敢怠慢，盡自己全力來完成任務。



## 第五章 結論



“ I learned that a great leader is a man who has the ability to get other people to do what they don’ t want to do and like it”

- Harry S. Truman, 33rd President of the United States

「一位傑出的領導人有能力使別人做他們不想做的事並喜歡上它。」

- 哈瑞·杜魯門，美國第 33 任總統

Burns(1978)認為領導是一種過程，領導者企圖在轉換的過程中影響跟隨者的價值觀或動機，使跟隨者提升到較高的層次。魅力領導透過對願景的提出、溝通與激勵以引發跟隨者的熱情、不再侷限於關注自我利益，轉而為團隊或組織的利益而努力等步驟來發揮領導效能，這個過程就是一種轉換過程。

都市更新團隊的任務具有高不確定、高複雜、高耗時及低成功率特性，成員經常因努力見不到成果，得不到回饋，士氣低落而產生惡性循環，造成團隊的不穩定及績效不彰的狀況。House(1999)認為領導是一種能影響及激勵別人的能力，並讓他們對組織的效能和獎懲的功能有所貢獻。特別在今日動態的環境中，好的領導者可以提出創造未來的願景，藉由與被領導者、情境因素的相互作用，讓組織持續不斷的創新蛻變與進步。

本研究經由理論的輝映及實務的印證，找出了團隊領導者應該具有勤勉負責、外向性、開放性及同理心的人格特質。雖然魅力是與生俱來，但有些特質可以透過學習來改變：透過維持樂觀思維來發展出魅力領導的氣息；透過個人的結合力量來吸引跟隨者；透過情緒開啟來激發跟隨者的潛力。個案公司的領導型態應該建立在權宜獎賞的基礎上，領導者要讓員工有方向、有熱情、有挑戰，也要對員工有關懷。財務誘因的激勵應該建立清楚的遊戲規則，也讓員工分享公司經營的績效；非財務誘因的激勵，應該積極建立雇主品牌以強化團隊凝聚力，讓決策結構清楚、組織扁平化，累積小成功以培養團隊的信心，領導者更要積極掃除工作障礙，來提高團隊成效。

本研究的受訪公司利用馬拉松競跑，挑戰體能極限，找到了一群志同道合的工作夥伴，而且樂此不疲。「一位傑出的領導的人有能力使別人做他們不想做的事並喜歡上它」。受訪公司的領導者可謂是傑出的領導者。但除非該公司不成長，公司規模擴大時，人數漸漸增加，再用體能挑戰極限來凝聚團隊將會漸漸失去效能。例如王品集團成立初期以登百岳、騎車環島來凝聚團隊，隨著組織的擴大，如今已變成員工升遷的必要條件來要求員工能做到，但出發心已經截然不同。

台積電董事長張忠謀先生說：「從志同道合的觀點，願景是志，價值是一個公司的道，這兩個理念是凝聚公司的團結的唯一辦法，也是一個企業對社會的交代」。願景與價值構成了組織的文化，凝聚團隊應該要靠組織的文化，好的文化才能讓企業有長久的競爭力，體能競賽不是凝聚團隊唯一的方法，更不會是長久適用的方法。

團隊的效能是否能夠發揮，成員組成性質是重要的因素之一，尤其是成員的能力。研究顯示，當資質平庸的成員與其任務奮戰時，聰明的領導者總是能適時幫忙。相反地，資質平庸的領導者則會抵銷高能力團隊的效能(H. Moon, J. R. Hollenbeck, and S. E. Humphrey, 2004; A. P. J. Ellis, J. R. Hollenbeck, and D. R. Ilgen, 2003; C. L. Jackson and J. A. LePine, 2003; J. A. LePine, 2003)。領導者與被領導者在團隊的角色扮演是相輔相成的，缺一不可。限於能力，本研究僅針對領導者來做研究。不論管理者採取那一種領導風格，一定要先瞭解員工的特性。員工看待自己的方式（自我觀）將會影響領導效能。若員工重視與其他團隊成員的連結、也在意他人對自己的觀感，表示他是一個社會取向自我觀較強的人。對這類的員工施以轉換型領導，將可發揮更強大的效果，激發員工展現潛能展顯出超乎預期的優異表現（張妤玟、陸洛、陸昌勤、周君倚，2014）。

受訪公司是以都市更新事業為初衷所成立的團隊，成員皆為高成就需求者，對於該公司的轉換型領導，想必更能激發員工展顯出超乎預期的優異表現。

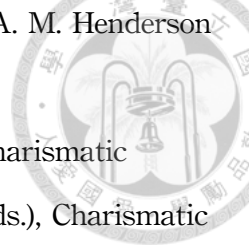
個案公司都市更新團隊核心成員是由原公司其他單位轉任所組成，在任務的適配上並不全然吻合，這也是個案公司領導者需要調整的範疇。

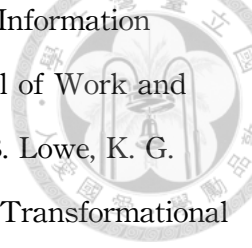
都市更新是城市發展必然的過程，也是改善市民居住環境與生活品質的重要手段。台北市的都市更新事業發展正處於成長期，但政府、地主與實施者三方的關係依然還在磨合階段。過程中，居民意見整合效能尤其有很大的改善空間。本研究希望對更新團隊的效能有提升的效用，能為復甦都市機能，改善居住環境，增進公共利益做出貢獻。

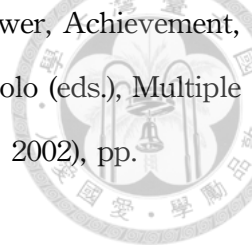
## 參考文獻

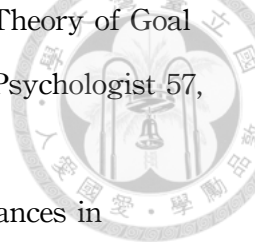


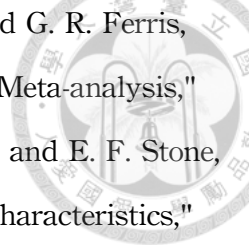
1. 張妤玥、陸洛、陸昌勤、周君倚 (2013) 。〈大中華地區主管領導風格與員工工作後果之關聯：以自我觀為調節變項〉。《職業教育》，2 卷，1-15。
2. 黃家齊 (譯) (2011)。組織行為學 (十三版) (原作者：S. P. Robbins & T. A. Judge)。台北市：華泰文化。
3. R. B. Kennedy and D. A. Kennedy, "Using the MyersBriggs Type Indicator in Career Counseling," *Journal of Employment Counseling*, March 2004, pp. 3865-44.
4. T.A. Judge, J.E. Bono, R. Ilies, and M. Werner, "Personality and Leadership: A Review," paper presented at the 15th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, 2000; and T.A. Judge, J.E. Bono, R. Ilies, and M. W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review," *Journal of Applied Psychology*, August 2002, pp. 765-780.
5. J. Champy, "The Hidden Qualities of Great Leaders," *Fast Company* 76(November 2003), p. 135.
6. R. J. Foti and M.A. Hauenstein, "Pattern and Variable Approaches in Leadership Emergence and Effectiveness," *Journal of Applied Psychology*, March 2007, pp. 347-355.
7. J. A. LePine, J. A. Colquitt, and A. Erez, "Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience," *Personnel Psychology* 53 (2000), pp. 563-595.
8. T. Bogg and B. W. Roberts, "Conscientiousness and Health-Related Behaviors: A Meta-Analysis of the Leading Behavioral Contributors to Mortality," *Psychological Bulletin* 130, no. 6 (2004), pp. 887-919.
9. S. Lee and H.J. Klein, "Relationships Between Conscientiousness, Self-Efficacy, Self-Deception, and Learning over Time," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 6 (2002), pp. 1175-1182; G. J. Feist, "A Meta-analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity," *Personality and Social Psychology Review* 2, no. 4 (1998), pp. 290-309.


- 
10. M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, A. M. Henderson and T. Parsons (trans.) (New York: The Free Press, 1947).
  11. J. A. Conger and R. N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership," in J. A. Conger, R. N. Kanungo and Associates (eds.), *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 79.
  12. R.J. House and J. M. Howell, "Personality and Charismatic Leadership," *Leadership Quarterly* 3(1992), pp.81-108; D. N. Den Hartog and P. L., "Leadership in Organizations," in N. Anderson and D. S. Ones(eds), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol.2(Thousand Oaks, CA: Sage, 2002), pp.166-187.
  13. R.J. Richard and S.K. Thayer, *The Charisma Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability*(Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall, 1993).
  14. B. Shamir, R. J. House, and M. B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory," *Organization Science*, November 1993, pp. 577-594.
  15. P. C. Nutt and R. W. Backoff, "Crafting Vision," *Journal of Management Inquiry*, December 1997, p. 309.
  16. P. C. Nutt and R. W. Backoff, "Crafting Vision," *Journal of Management Inquiry*, December 1997, p. 312-314.
  17. B.M.Bass, "Leadership: Good, Better, Best," *Organizational Dynamics*, Winter 1985, pp. 26-40; and J. Seltzer and B. M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration," *Journal of Management*, December 1990, pp. 693-703.
  18. Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York:Harper and Row.
  19. R. T. Keller, "Transformational Leadership, Initialing Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 202-210.
  20. Judge and Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership."

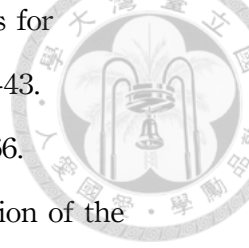
- 
21. H. Hetland, G. M. Sandal, and T. B. Johnsen, "Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership matter?" *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, no. 1 (2007), pp. 58-75; and K. B. Lowe, K. G. Kroeck, and N. Sivasubramaniam, "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature," *Leadership Quarterly*. Fall 1996, pp. 385-425.
  22. T. R. Mitchell, "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts," in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 19 (Greenwich, CT: JAI Press, 1997), pp. 60-62.
  23. A. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954).
  24. F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, *Tire Motivation to Work* (New York: Wiley, 1959).
  25. D. C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1961); J. W. Atkinson and J. O. Raynor, *Motivation and Achievement* (Washington, DC: Winston, 1974); D. C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington, 1975); and M. J. Stahl, *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power; and Affiliation* (New York: Praeger, 1986).
  26. D. C. McClelland and D. G. Winter, *Motivating Economic Achievement* (New York: The Free Press, 1969); and J.B. Miner, N. R. Smith, and J. S. Bracker, "Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Finns: Interpretations from Follow-up Data," *Journal of Applied Psychology*, October 1994, pp. 627-630.
  27. D. C. McClelland, *Power*; D. C. McClelland and D. H. Burnham, "Power Is the Great Motivator," *Harvard Business Review*, March-April 1976, pp. 100-110; and R. E. Boyatzis, "The Need for Close Relationships and the Manager's Job," in D. A. Kolb, I. M. Rubin, and J. M. McIntyre, *Organizational Psychology: Readings on Human Behavior in Organizations*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984), pp. 81-86.

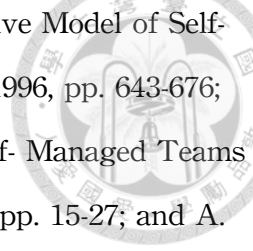
- 
28. D. G. Winter, "The Motivational Dimensions of Leadership: Power, Achievement, and Affiliation," in R. E. Riggio, S. E. Murphy, and F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), pp. 119-138.
29. R. de Charms, *Personal Causation; The Internal Affective Determinants of Behavior* (New York: Academic Press, 1968).
30. Deci, Koestner, and Ryan, "A Meta-analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation," pp. 627-668.
31. K. M. Sheldon, A. J. Elliot, and R. M. Ryan, "Self-Concordance and Subjective Well-being in Four Cultures," *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35, no. 2 (2004), pp. 209-223.
32. J. E. Bono and T. A. Judge, "Self-Concordance at Work; Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders," *Academy of Management Journal* 46, no. 5 (2003), pp. 554-571.
33. J.P. Meyer, T. E. Becker, and C. Vandenberghe, "Employee Commitment and Motivation: Analysis and Integrative Model," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 6 (2004), pp. 991-1007.
34. E. A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives," *Organizational Behavior and Human Performance*, May 1968, pp. 157-189.
35. P. C. Earley, P. Wojnaroski, and W. Prest, "Task Planning and Energy Expended; Exploration of How Goals Influence Performance," *Journal of Applied Psychology*, February 1987, pp. 107-114.
36. M. E. Tubbs, "Goal Setting; A Meta-analytic Examination of the Empirical Evidence," *Journal of Applied Psychology*, August 1986, pp. 474-483; E. A. Locke and G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation," *American Psychologist*, September 2002, pp. 705-717; and E. A. Locke and G. P. Latham, "New Directions in GoalSetting Theory," *Current Directions in Psychological Science* 15, no. 5 (2006), pp. 265-268.

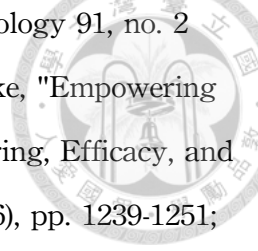
- 
37. E. A. Locke and G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey," *American Psychologist* 57, no. 9 (2002), pp. 705-717.
38. E. A. Locke, "The Motivation to Work: What We Know," *Advances in Motivation and Achievement* 10 (1997), pp. 375~412; and Latham, Erez, and Locke, "Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists," pp. 753-772.
39. V. H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964).
40. R. J. House, H. J. Shapiro, and M. A. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Re-evaluation of Empirical Evidence," *Decision Sciences*, January 1974, pp. 481-506.
41. H.J. Klein, "An Integrated Control Theory Model of Work Motivation," *Academy of Management Review*, April 1989, pp. 150-172; E.A. Locke, "The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, December 1991, pp. 288-299; and T.R. Mitchell, "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts," pp.60-62.
42. J. R. Hackman and G. R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, August 1976, pp. 250-279; and J. R. Hackman and G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).
43. J. R. Hackman, "Work Design," in J. R. Hackman and J. L. Suttle (eds.), *Improving life at Work* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), p. 129.
44. J. B. Miner, *Theories of Organizational Behavior* (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1980), pp. 231-266; B. T. Lober, R. A. Noe, N. L. Moeller, and M. P. Fitzgerald, "A Meta-analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, May 1985, pp. 280-289; W. H. Glick, G.D. Jenkins, Jr., and N. Gupta, "Method Versus Substance: How Strong Are Underlying Relationships Between Job characteristics and Attitudinal Outcomes?" *Academy of*

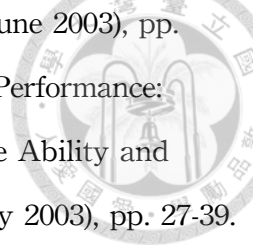
- 
- Management Journal, September 1986, pp. 441-464; Y. Fried and G. R. Ferris, "The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-analysis," Personnel Psychology, Summer 1987, pp. 287-322; S. J. Zaccaro and E. F. Stone, "Incremental Validity of an Empirically Based Measure of Job characteristics," Journal of Applied Psychology, May 1988, pp. 245-252; J. R. Rentsch and R. P. Steel, "Testing the Durability of Job Characteristics as Predictors of Absenteeism over a SixYear Period," Personnel Psychology, Spring 1998, pp. 165-190; S. J. Behson, E. R. Eddy, and S. J. Lorenzet, "The Importance of the Critical Psychological States in the Job Characteristics Model: A Meta-analytic and Structural Equations Modeling Examination," Current Research in Social Psychology, May 2000, pp. J 70- 189; and T. A. Judge, "Promote Job satisfaction Through Mental Challenge," in E. A Locke (ed.), Handbook of Principles of Organizational Behavior, pp. 75-89.
45. Hackman and Oldham, Work Redesign; Miner, Theories of Organizational Behavior; pp. 231-266; R. W. Griffin, "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation," Academy of Management Journal 34, no. 2 (1991), pp. 425-435; and J. L. Cotton, Employee Involvement (Newbury Park, CA: Sage, 1993), pp. 141-172.
46. F. P. Margeson, M. D. Johnson, M.A. Campion, G. J. Medsker, and T. V. Mumford, "Understanding Reactions to Job Redesign; A Quasi-Experimental Investigation of the Moderating Effects of Organizational Contact on Perceptions of Performance Behavior." Personnel Psychology 39(2006),pp. 333-363
47. W. A. Randolph, "Re-Thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?" Organizational Dynamics, 29, no. 2 (2000), pp. 94-107; K. Blanchard, J. P. Carlos, and W. A Randolph, Empowerment Takes More Than a Minute, 2nd ed. (San Francisco: Berrett-Koehler, 2001); D. P. Ashmos, D. Duchon, R.R. McDaniel, Jr., and J. W. Huonker, "What a Mess! Participation as a Simple Managerial Rule to ' Complexity' Organizations," Journal of Management Studies, March 2002, pp. 189-206; and S. E. Seibert, S. R. Silver, and W. A Randolph, "Taking

- 
- Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction" *Academy of Management Journal* 47, no. 3 (2004), pp. 332-349.
48. F. Heller, E. Pusic, G. Strauss, and B. Wilpert, *Organizational Participation: Myth and Reality* (Oxford, UK: Oxford University Press, 1998).
49. E. White, "Opportunity Knocks, and It Pays a Lot Better," *Wall Street Journal*, November 13, 2006, p. B3.
50. J. R. Schuster and P. K. Zingheim, "The New Variable Pay: Key Design Issues," *Compensation & Benefits Review*, March-April 1993, p. 28; K. S. Abosch, "Variable Pay: Do We Have the Basics in Place?" *Compensation & Benefits Review*, July-August 1998, pp. 12-22; and K. M. Kuhn and M. D. Yockey, "Variable Pay as a Risky Choice: Determinants of the Relative Attractiveness of Incentive Plans," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, March 2003, pp. 323-341.
51. M. Fein, "Work Measurement and Wage Incentives," *Industrial Engineering*, September 1973, pp. 49-51. For updated reviews of the effect of pay on performance, see G. D. Jenkins, Jr., N. Gupta, A. Mitra, and J. O. Shaw, "Are Financial Incentives Related to Performance? A Metaanalytic Review of Empirical Research," *Journal of Applied Psychology*, October 1998, pp. 777-787; and S. L. Rynes, B. Gerhart, and L. Parks, "Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance," *Annual Review of Psychology* 56, no. 1 (2005), pp. 571-600.
52. E. White, "Employers Increasingly Favor Bonuses to Raises," *Wall Street Journal*, August 28, 2006, p. B3; and J. S. Lublin, "Boards Tie CEO Pay More Tightly to Performance," *Wall Street Journal*, February 21, 2006, pp. A1,A14.
53. A. A. Buchko, "The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: A Test of Three Theoretical Perspectives," *Work and Occupation* 19, no. 1 (1992), 59-78.

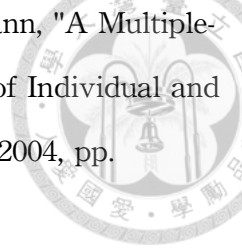
- 
54. J. L. Pierce and C. A. Furo, "Employee Ownership: Implications for Management," *Organizational Dynamics* 18 no. 3 (1990), pp. 32-43.
55. D. Stamps, "A Piece of the Action," *Training*, March 1996, p. 66.
56. M. W. Barringer and G. T. Milkovich, "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation," *Academy of Management Review*, April 1998, pp. 305-324; D. Brown, "Everybody Loves Flex," *Canadian HRReporter*, November 18, 2002, p. 1; J. Taggart, "Putting Flex Benefits Through Their Paces," *Canadian HR Reporter*, December 2, 2002, p. G3; and N. D. Cole and D. H. Flint, "Perceptions of Distributive and Procedural Justice in Employee Benefits: Flexible Versus Traditional Benefit Plans," *Journal of Managerial Psychology* 19,no. 1 (2004), pp. 19-40.
57. D. A. Decenzo and S. P. Robbins, *Human Resource Management*, 7th ed. (New York: Wiley, 2002), pp. 346-348.
58. S. E. Markham, K. D. Scott, and G. H. McKee, "Recognizing Good Attendance: A Longitudinal, QuasiExperimental Field Study," *Personnel Psychology*, Autumn 2002, p. 641; and S. J. Peterson and F. Luthans, "The Impact of Financial and Non-financial Incentives on Business Unit Outcomes over Time," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 156-165.
59. S. Caudron, "The Top 20 Ways to Motivate Employees," *Industry week*, April 3, 1995, pp. 15- 16. See also B. Nelson, "Try Praise," *INC.*, September 1996, p. 115.
60. S. Caudron, "The Top 20 Ways to Motivate Employees," *Industry week*, April 3, 1995, pp. 15- 16. See also B. Nelson, "Try Praise," *INC.*, September 1996, p. 115.
61. E. Sunstrom, K. DeMeuse, and D. Futrell, "Work Teams: Applications and Effectiveness," *American Psychologist*, February 1990, pp. 120- 133.
62. J. H. Shonk, *Team-Based Organizations* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1992); and M.A. Verespej, "When Workers Get New Roles," *Industry Week*, February 3, 1992, p. 11.

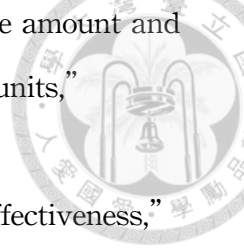
- 
63. S. G. Cohen, G. E. Ledford, Jr., and G. M. Spreitzer, "A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness," *Human Relations*, May 1996, pp. 643-676; C. E. Nicholls, H. W. Lane, and M. Brehm Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico," *Academy of Management Executive*, August 1999, pp. 15-27; and A. Erez, J. A. LePine, and H. Elms, "Effects of Rotated Leadership and Peer Evaluation on the Functioning and Effectiveness of Self-Managed Teams: A Quasi-experiment," *Personnel Psychology*, Winter 2002, pp. 929-948.
64. J. Lipnack and J. Stamps, *Virtual Teams: People Working Across Boundaries and Technology*, 2nd ed. (New York: Wiley, 2000); C. B. Gibson and S. G. Cohen (eds.), *Virtual Teams That Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003); and L. L. Martins, L. L. Gilson, and M. T. Maynard, "Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go from Here?" *Journal of Management*, November 2004, pp. 805-835.
65. J. R. Hackman, "The Design of Work Teams," in J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 315-342; and M. A. Campion, G. J. Medsker, and C. A. Higgs, "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups," *Personnel Psychology*, Winter 1993, pp. 823-850.
66. D. E. Hyatt and T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group and Performance: Once More into the Breech," *Personnel Psychology*, Autumn 1997, p. 555.
67. Hyatt and Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance," p. 577.
68. P. Balkundi and D. A. Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structure's Effects on Team Viability and Performance," *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006), pp. 49-68; G. Chen, B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen, and B. Rosen, "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 331-346; L. A. DeChurch and M. A. Marks,

- 
- "Leadership in Multi-team Systems," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 2 (2006), pp. 311-329; A. Srivastava, K. M. Bartol, and E. A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance," *Academy of Management Journal* 49, no. 6 (2006), pp. 1239-1251; and J. E. Mathieu, K. K. Gilson, and T. M. Ruddy, "Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 97-108.
69. K. T. Dirks, "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball," *Journal of Applied Psychology*, December 2000, pp. 1004-1012; and M. Williams, "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development," *Academy of Management Review*, July 2001, pp. 377-396.
70. S. T. Johnson, "Work Teams: What's Ahead in Work Design and Rewards Management," *Compensation & Benefits Review*, March-April 1993, pp. 35-41; and L. N. McClurg, "Team Rewards: How Far Have We Come?" *Human Resource Management*, Spring 2001, pp. 73-86.
71. R. R. Hirschfeld, M. H. Jordan, H. S. Feild, W. F. Giles, and A. A. Annenakis, "Becoming Team Players: Team Members' Mastery of Teamwork Knowledge as a Predictor of Team Task Proficiency and Observed Teamwork Effectiveness," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006), pp. 467-474.
72. M. J. Stevens and M.A. Campion, "The knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management," *Journal of Management*, Summer 1994, pp. 503-530.
73. H. Moon, J. R. Hollenbeck, and S. E. Humphrey, "Asymmetric Adaptability: Dynamic Team Structures as One • Way Streets," *Academy of Management Journal* 47, no. 5 (October 2004), pp. 681-695; A. P. J. Ellis, J. R. Hollenbeck, and D. R. Ilgen, "Team Leaning: Collectively Connecting the Dots," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 5 (October 2003), pp. 821-835; C. L. Jackson and J. A. LePine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link: A Test and Extension of LePine and

- 
- Van Dyne's Model," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (June 2003), pp. 459-475; and J. A. LePine, 'Team Adaptation and Post-change Performance: Effects of Team Composition in Terms of Members' . Cognitive Ability and Personality," *Journal of Applied -Psychology* 88, no. I (February 2003), pp. 27-39.
74. Ellis, Hollenbeck, and Ilgen, "Team Learning"; C. O. L. H. Porter, J. R. Hollenbeck, and D. R. Ilgen, "Backing Up Behaviors in Teams: The Role of Personality and Legitimacy of Need," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (June 2003), pp. 391-403; A. Colquitt, J. R. Hollenbeck, and D. R. Ilgen, "Computer-Assisted Communication and Team Decision-Making Performance: The Moderating Effect of Openness to Experience," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 2 (April 2002), pp. 402-410; J. A. LePine, J. R. Hollenbeck, D. R. Ilgen, and J. Hedlund, "The Effects of Individual Differences on the Performance of Hierarchical Decision Making Teams: Much More Than G," *Journal of Applied Psychology* 82 (1997), pp. 803-811; Jackson and LePine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link"; and LePine, "Team Adaptation and Post-change Performance."
75. C. Margerison and D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches* (London: Mercury Books, 1990).
76. G. S. Van Der Vegt, J. S. Bunderson, and A. Oosterhof, "Expertness Diversity and Interpersonal Helping in Teams: Why Those Who Need the Most Help End Up Getting the Least," *Academy of Management Journal* 49, no. 5 (2006), pp. 877-893.
77. J. Katzenbach, "What Makes Teams Work?" *Fast Company*, November 2000, p. 110.
78. L. A. Curral, R. H. Forrester, and J. F. Dawson, "It's What You Do and the Way That You Do It: Team Task, Team Size, and Innovation-Related Group Processes," *European Journal of Work & Organizational Psychology* 10, no. 2 (June 2001), pp. 187-204; R. C. Liden, S. J. Wayne, and R. A. Jaworski, "Social Loafing: A Field Investigation;" *Journal of Management* 30, no. 2 (2004), pp. 285-304; and J. A. Wagner, "Studies of Individualism-Collectivism: Effects on

- Cooperation in Groups," *Academy of Management Journal* 38, no. 1 (February 1995), pp. 152-172.
79. Hyatt and Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance"; J. D. Shaw, M. K. Duffy, and E. M. Stark, "Interdependence and Preference for Group Work: Main and Congruence Effects on the Satisfaction and Performance of Group Members," *Journal of Management* 26, no. 2 (2000), pp. 259-279; and S. A. Kiffin-Peterson and J. L. Cordery, "Trust, Individualism, and Job Characteristics of Employee Preference for Teamwork," *International Journal of Human Resource Management*, February 2003, pp. 93-116.
80. I. D. Steiner, *Group Processes and Productivity* (New York: Academic Press, 1972).
81. K. Hess, *Creating the High-Performance Team* (New York: Wiley, 1987); Katzenbach and Smith, *The Wisdom of Teams*, pp. 43-64; K. D. Scott and A. Townsend, "Teams: Why Some Succeed and Others Fail," *HRMagazine*, August 1994, pp. 62-67; and K. Blanchard, D. Carew, and E. Parisi-Carew, "How to Get Your Group to Perform Like a Team," *Training and Development*, September 1996, pp. 34-37.
82. A. Gurtner, F. Tschan, N. K. Semmer, and C. Nagele, "Getting Groups to Develop Good Strategies: Effects of Reflexivity Interventions Team Process, Team Performance, and Shared Mental Models," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102 (2007), pp. 127-142; M. C. Schippers, D. N. Den Hartog, and P. L. Koopman, "Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates," *Applied Psychology: All International Review* 56, no. 2 (2007), pp. 189-211; and C. S. Burke, K. C. Stagl, E. Salas, L. Pierce, and D. Kendall, "Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 6 (2006), pp. 1189-1207.
83. E. Weldon and L. R. Weingart, "Group Goals and Group Performance," *British Journal of Social Psychology*, Spring 1993, pp. 307-334. See also R. P. DeShon, S.

- 
- W. J. Kozlowski, A. M. Schmidt, K. R. Milner, and D. Wiechmann, "A Multiple-Goal, Multilevel Model of Feedback Effects on the Regulation of Individual and Team Performance," *Journal of Applied Psychology*, December 2004, pp. 1035-1056.
84. K. Tasa, S. Taggar, and G. H. Seijts, "The Development of Collective Efficacy in Teams: A Multilevel and Longitudinal Perspective," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007), pp. 17-27; C. B. Gibson, "The Efficacy Advantage: Factors Related to the Formation of Group Efficacy," *Journal of Applied Social Psychology*, October 2003, pp. 2153-2086; and D. I. Jung and J. J. Sosik, "Group Potency and Collective Efficacy: Examining Their Predictive Validity, Level of Analysis, and Effects of Performance Feedback on Future Group Performance," *Group & Organization Management*, September 2003, pp. 366-391.
85. A. P. J. Ellis, "System Breakdown: The Role of Mental Models and Trans-active Memory the Relationships Between Acute Stress and Team Performance," *Academy of Management Journal* 49, no. 3 (2006), pp. 576-589.
86. S. W. J. Kozlowski and D. R. Ilgen, "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams," *Psychological Science in the Public Interest*, December 2006, pp. 77- 124; and B. D. Edwards, E. A. Day, W. Arthur, Jr., and S. T. Bell, "Relationships Among Team Ability Composition, Team Mental Models, and Team Performance," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 3 (2006), pp. 727-736.
87. K. A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups," *Administrative Science Quarterly*, September 1997, pp. 530- 557. See also R. S. Peterson and K. J. Behfar, "The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, September-November 2003, pp. 102-112.
88. K. H. Price, D. A. Harrison, and J. H. Gavin, "Withholding Inputs in Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, and Social Loafing," *Journal of Applied Psychology* 91, no. 6 (2006), pp. 1375-1384.

- 
89. Daft, R. and Macintosh, N.B.,” A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units,”  
Administrative Science Quarterly, Vol.26(1981), 207-224.
90. Gladstein, D.L.,” Groups in context: A model of task group effectiveness,”  
Administrative Science Quarterly, Vol.29(1984), 499-517.
91. Perrow, C., “ A framework for the comparative analysis of organizations”  
American Sociological Review, Vol.32(1967), 197-208
92. Bryman, A. (1992).Charisma and leadership in organizations. London: Sage.
93. G. Yukl, D. D. Van Fleet. Theory and research on leadership in organizations. In  
M. D. Dunnette and L. M. Hough, Eds., Handbook of industrial and  
organizational psychology (2nd edition, Vol. 3). Palo Alto: Consulting  
Psychologists Press, 1992: 147-197.
94. Thompson, J. D. (1967), Organization in Action, New York : McGraw-Hill, Inc.
95. Van Der Vegt,G. S.,Emans Ben J. M. and Van De Vliert, E.(2001) “Patterns of  
Interdependence in Work Teams: A Two-Level Investigation of the Relations  
with Job and Team Satisfaction” , Personnel Psychology, 54(1):51-69.

## 附錄

### 訪談內容逐字稿



A：好，OK，來，謝謝各位，我們開始今天的interview，這個貴公司的願景是什麼，我在網站上有看到你們的價值，想請教一下你們的願景是什麼？

B：我們現在打的是心存感激，追求幸福。

A：是，這個東西是你所訂下來的嗎？

B：這其實也是我們討論，我們每年都要花一點時間討論願景，所以願景有時候都會做一些

A：剛開始的時候是你這邊做設定的？

B：也沒有，我們公司其實是這樣，我們公司比較像是眾議獨斷，獨裁這樣，眾議就是說大家一起來討論，就是每一個人都可以講話，不管你的位階，你的執掌，或是你是助理什麼，大家都可以經過討論，然後我們也希望大家都經過討論，所以這些東西都是大家討論出來，那個最後決定要什麼，通常就是我們會最後來做判斷這樣，所以是屬於眾議然後獨斷，獨裁啦，應該也是這樣，所以這些東西其實都不是我們單純去想，而是大家一起凝聚的，所以有時候隨著環境跟背景不同，有一些調整就是這樣子，因為這種眾人的想法，有時候因為外在環境在改變，價值通常大家都希望不要變，可是有時候在當下過了之後，幾年之後回來看就覺得不夠成熟，總是要再做調整，再修正，對，對，對

A：那這個願景上下都知道嗎？

B：上下？

A：就是你們公司除了你們？

B：有啊，有啊，因為都是大家討論出來的

A：包含同仁，基層？

B：我們講是全部同仁

A：OK



B：我們就是，我們公司大部分的事情就是大家同仁一起討論

A：你們公司現在多少人？

B：三十三個

A：三十三個，那這個願景有去根據時事的變化或環境的變化，有不斷的在做修正嗎？

B：會，會，盡量不變，可是通常兩、三年都會調整一次，可是調幅不會太大，比如說這一次以前可能是用熱情的心追求幸福這樣，對，那熱情我們覺得大家公司，因為這幾年公司或是共同去成就一些事情，熱情應該是有，可是熱情我們想再更高階一點，就是用感激的，心懷感激，這就是對於我們周遭所給我們的或是我們所擁有的東西，是用感激的這樣子的角度，然後會更appreciate團對裡面的或是我們所得到的東西，類似這樣，就是說有再做一點調整，對，還有調整

A：你的同仁、部屬有沒有跟上來，你怎麼去確認說有沒有去感染到他？

B：怎麼跟上來，其實真的很難說，因為有時候每個禮拜念大家是念真心還是念假的，不曉得

A：所以每個星期都要去念？

B：我們去週會的時候，每個週會開週會的第一個步驟都是念這些，什麼核心價值啊，企業文化，然後就是公司的忠誠目標，然後每年的那個營運的目標這些，大概就是這樣子，每個禮拜來，去溫故知新，對，所以我覺得應該是這樣，就是說共同參與這件事情，對一個團體尤其是比較沒有那麼大的團體是有幫助的原因是因為，因為大家共同參與，然後開放，大家會覺得這件事情跟自己有關係，那會比較有，會比較願意去做跟自己有關係的，我覺得這個，我覺得這個應該講核心雖然有那一個slogan在，可是我覺得最重要還是因為有開放，大家都能參與，我覺得是比較關鍵一點，對，這應該是比較關鍵，因為如果都是被交付的由上而下的話，其實很多事情大家就行禮如儀，那你上面怎麼講我怎麼做，那這就是他不需要太去思考，也不需要太有多的熱情，那如果今天這些事情是他自己想而且是跟大家討論出來的，那他也覺得說討論完了之後大家有個結論，他覺得這東西從initiate到想法，然後到最後執行，他一定會去把他完成的，原因是因為他覺得這是有參與的，我想這個其實我們討論這些東西，很多的過程方式和手段，最重要是讓大家是有參與跟大家覺得說我是在裡面有，怎麼講，就是他是團隊裡面一份子，而且他其實不是只是被交負付而已，對啊，對啊

A：我在網站上面看到貴公司的那個網站設計，那個挺吸引人的，開始是一遍綠那裡面我看到那個組織架構的部分，組織架構跟一般公司不太一樣，至少跟我們公司不太一樣，你們一進去就是一個專案，下面就分開發一部、二部這樣子，那看起來好像是一個有機式的東西，好像以後還會再長一些有的沒有的，我感覺是這樣子，那這個想法是？

B：沒有，就是其實因為人不多，可是更新案又很久，每個個案你如果都是分部門在做的話，他其實在互相資訊的一些傳遞或是訊息上面的不對襯性些，會有問題，所以我們是用專案的方式，就是每個部門都會有一個部專，然後來到這個個案裡面，然後一起來共同去參與這個個案的從一開始，然後一直到這個開發、審議到最後新建這些部分這樣，就是說我們的專案是這樣子的意思

A：你是落實真正的專案嗎？

B：我們是類似矩陣式的專案啦！

A：矩陣式不是會不好管？

B：不好管的原因是在於說大家如果沒有開放跟沒有就是參與的話，所以我們比較強調這個地方，因為舉證矩陣式你又要大家開放又要摒除他自己是部門主力的本位，對啊，這就是要大家相對的比較橫向的連結，然後所以我們的考核、考績是用橫向的連結來作為評核的標準這樣

A：OK

B：對啊，就是這個專案的績效好不好才跟專案的獎金有關係，部門表現好不好跟獎金不是完全直接相連

A：OK

B：對

A：那像開發一部、二部他們這個業務都是做都市更新的？

B：對

A：就是案子可能不一樣？

B：對，對，對

A：那你在組合這個團隊的時候，你覺得這些人，有什麼quality是你覺得很重要的？

B：quality，我覺得以這幾年走來到現在，就是說他願意分享，然後他願意就是投入，而且他願意裡面在裡面找，找到就是這些問題裡面願意去找答案，然後願意去把答案把他釐清出來的，我覺得這個事後來公司比較就是特質會比較相近的或類似在這裡的會存留下來，就是說他比較不是被就剛講比較被動式交負付的，或是說比較是，應該講也不是比較是那種很聽話的，我覺得很聽話的可能他也沒辦法，對，就是說他可能在團體裡面他自己有一些自己的想法，然後他很希望他的想法其實可以參與討論，然後他可以跟大家其實是可以有互動的，就是留下來的人會是這樣，就是

A：等一下讓我看一下

B：可以啊，就是我們辦公室那時候選partition的位置就是在有一百一十五公分，就是你抬起頭可以看到大家，那你低頭你可以做自己的事情的這種，所以我剛一聽不用抬頭大概就知道誰又叫了誰，誰又喊了誰，然後他們在講什麼事情，那所以你聽到這些事情跟你有關係的你就可以隨時可以回答

A：是

B：所以我們沒有個人辦公室，我們連會計都沒有，我們財務、會計，人家說要坐到小房間也沒有，因為如果把財務、會計放在小房間，他永遠不會跟大家有互動，他永遠不會走出那個，他的那個小小的那個範圍裡面，那就要我們一樣，我們也是讓大家同仁覺得說，感覺出來其實我們就是在他們工作的其中一個部分，而不是說老闆歸老闆，然後他們歸他們，那我們跟他們的想法一定會是對立的，會是衝突或是要去互相去那個抗衡，而不是說大家都在同一個辦公室裡面，大家就是生命的共同體一樣，那所以任何事情其實在辦公室裡面要進行討論或是在討論的過程中，然後大家可以腦力激盪，這個我覺得還算容易的原因，就是我們，就是從公司的環境跟真的公司的這樣子的硬體安排都是比較走這個方向的

A：那在像你們那個都市更新這種，這種開發這種團隊，目標的設定是你給他們的還是怎麼做？

B：這部分就是我們就會討論，每年年底的時候我就會問他們說你們覺得明年的目標哪幾個案子比較成熟，你覺得哪幾個案子會到什麼階段，你覺得明年你要哪些案子到什麼階段，要成幾個案子，然後或是未來三年你要成什麼案子，然後部長會議，就是把他做一些計畫，然後大家可以來討論，那其實說實在都更案的變數非常非常大，這些東西成的機會，或是說可以實踐的機會那機率是不高的，我

們這麼多年來，可是就是人就是這樣子，總是要大家其實是要去共同討論那個每一個，就是可能這案子七、八年才完成，可是總是要大家一起去討論每年到底要做什麼事情，那對做這個事情大家是不是有交集，那有交集的時候那大家要去怎麼去做，那怎麼去做，再來就是說有什麼樣的支援，對啊，所以每年年底我們會討論一次這些事情

A：我也是之前常碰到這種，就是這種事情再怎麼立軍令狀都沒有用，時間到了變數那麼多

B：對，對

A：要怪好像也不能怪他，真的沒有達到目標也不能怪他

B：其實你隨便想，那個地主如果你完全，你如果完全是陌生拜訪開始的話，其實他這麼大的一個財產，他等到新的你其實沒有兩、三年是沒有辦法的，他如果一開始他就，你告訴他這個條件他就這條件他OK可以簽，你是姓王還是姓張都沒有關係，我覺得這樣子的人其實在這個個案裡面都不是太多，大部分其實都是要培養信任感，然後其實要覺得，像我們最近有一個同仁就是有一戶的老媽媽，他跟婆媳跟關係都不是很好，然後就是談那個案子好像也是談了三年多吧，然後老媽媽要去醫院看病，他會想到是會想到我們那個同仁，請他帶他去看醫生這樣，然後請他就是代替他就是他兒子這樣的工作，就說其實那都是一個信任啦，沒有這信任其實你也沒辦法，所以如果像我們如果討論到開發部的人，其實我們沒有，我們以前嘗試過了，可是後來都覺得不是很可行就是說沒有去找市場上就是說，就是像專門做土開出身的那種，因為專門做土開是那種他比較希望是可以賺急錢，比較快這樣子的return，可是對都市更新來講，這第一個難，第二部分是說對住戶來講，他相信你並不是只是你給他的那一張條件那張紙，他相信的是說你這個是真的是有信任感，不會對我在都市更新的部分過程中有任何權益的損害，這東西其實，因為程序那麼長，要簽那麼多文件，那這個東西其實需要一點時間，人其實如果是比較早相對比較務實的人，然後也有一點專業，比方說他可能都是大學相關這樣的科系，那他比較務實一點，然後可是他對於就是做這些事情，其實他有點熱誠，可是是不是可以做得很快，一定有很多的獎金，在很短的時間之內，不是他唯一的考量，我覺得這個可能才會能夠比較能夠長久，比較長久

A：是

B：可是這個就是對公司來講，這個就是負擔，因為一個案子要開那麼久

A：是啊，沒錯



B：對啊，那成本投入其實都

A：那這樣考核要怎麼做，你對於比方說開發一部、二部這邊的考核，你們後來的部門蠻多的？

B：有

A：有陸陸續續成立了嘛

B：我們部門還蠻多的

A：那這些考核的標準有沒有跟別人不一樣，因為寫目標要人家達成人家沒達成，可是你很難說達成就一定一百分，沒有達成就零分，對不對？

B：就是說所以我們後來就是到年末的時候，就是在他的，本身的他的就是當年的績效的部分，就分兩種，一個就是說當年之內有沒有達成的績效，另外一種是就類似說在公司裡面，這一年裡面，對於公司工作的投入的這樣子的熱誠跟積極度，大概類似是會有分這兩種，如果說真的有，比如說每一個像現在一般建築設公司一樣，就是每一個工作到一個結點的時候，比方說他開出來他就有獎金，或是他賣完就有獎金，或是他應該興建完就有獎金，那個就是屬於個案績效獎金嘛，那我們那個績效獎金的部分的當然金額就會比較大，隨著個案的那個發生嘛，那剩下的就是每年可能我們剩下的就是說他可能這一年的投入或是對公司的積極度這些部分，那這些部分的獎金其實都不會差很多，我們可能都控制在差好跟壞都是差在一個月之內

A：就是年終的部分

B：恩，差在一個月之內，因為這中間很難說誰絕對的好很多，或絕對的壞很多這樣子

A：是

B：對啊

A：所以還是有所謂個案的績效的部分嗎？

B：個案績效跟

A：就像都市更新他這個那麼long turn這個績效



B：那就是

A：他命要夠長，才能在那麼長的時間

B：對啊，對啊，這真的是這樣

A：你們有by case 嗎？就是說剛開始的同意書這個部分就有一些獎金

B：開發有一些啦，開發有一些，就是比方收到比方說百分之七十五或是多少百分之多少，都可以申請階段性的獎金

A：所以是有mile stone，就是你到了多少的門檻的時候？

C：百分之二十五、百分之五十、百分之七十類似這樣

B：那送件比方送到事業計畫，或是事業計畫核定，對，開發是有啦

A：OK

B：後段比較少，後段比較沒有，比方說銷售可能就是分就是銷售期跟後面交屋分兩段而已，對不對

A：對

B：客服交屋，然後工務就是跟一般其實不會差很多

A：以前工務我在編獎金的時候，我碰到一個問題，工務如果說按照預算結餘，有時候會有一體兩面，就是其實他浮編，或者漏項，然後去做不當的結餘的可能

C：有，我覺得工務的部分是這樣，就是說，當然我們現在還沒有那個case，就是說，可是基本上第一個預算提上來，我們上面的要審核過，第一個資金預算合不合理，就是以前做工務很簡單，就是提一個很高的預算，就會有很多結餘，就會有很多獎金，這是很簡單的邏輯嘛，可是就是說我看過幾個，當然我們現在工務的部分還沒有，因為我們是等案子結束才會發獎金，那這部分我其實之前看過一些書啦，像包括以前太平洋營造這些，他們的遊戲規則我覺得這個是我們可以參考，就是大概，我覺得提撥一個合理的獎金，就是說按照case，譬如說你剛講的問題，case大小也有不一樣，我一樣case大小，那我用的人多，那獎金是不是金額大，這個部分應該都要有一個就是說綱要的規範，可是沒有辦法也沒有辦法做得很細，譬如簡單來講，譬如這個案子比較大，那執行預算假如達成的話會有一

筆獎金，那假如節省多少的話，或是工期縮短多少，會有另外的獎金，那這個部分我們都還要再想，那就是說我們先就這個案子規模大小，譬如說案子有五個人，或是案子有八個人，有案子有兩、三個人就解決了，這應該是有個級距，我覺得這樣是比較合理，譬如說兩個人的案子，大概是幾個%，落在我覺得大家就是說大家都比較合理的，就是說不會差異太大的，這個顯然是設計這個獎金制度，那假如是有特殊貢獻，譬如說你工法檢討，讓這個案子節省很多錢還是怎麼樣

A：就會不一樣

C：那我覺得有點像價值工程討論嘛，那這個部分可能我們還是會增加獎勵，我覺得大概是這樣子

A：回來我們更新這個部分，更新團隊這個部分，那公司裡面的這個開發部的人員，他們負責的工作項目只有地主整合，還是還有其他的？比方說個案規劃啦，地政啊什麼的？

B：沒有，沒有，因為我們就是用專案的方式，所以就是比方這個因為分幾個專案嘛，開發專案跟建設專案，還有銷售專案，就是因為不同專案的定義就是說他有需要橫向的這個合作，我都把他作為專案，那所以那專案裡面會有不同就是部門派駐不同能力的專業，然後在不同的專業在這個專案裡面，然後大家共同去做分工的部分這樣子，所以比如說裡面如果需要有更新的這些法令，或送件的，或是有規劃設計這些東西，那都會有不同部門的人在同一個專案裡面

A：所以專案頭就是等於是開發人員當專案頭？

B：開發專案是

A：對，因為他有這個需要，那是要去找誰支援嗎

B：原則上開發專案是

A：那開發人員他們整天的作息大概是怎麼樣？

B：作息喔，其實我們沒有管他們作息，我們公司應該講，公司全部也都沒有打卡，所以大加的工作，整天的作息是怎麼樣，其實都他們自己安排，我們重點就是每個禮拜我們看那個review，就是我們在禮拜二下午會開整個建設專案的review會議

A：一個禮拜一次？



B：對，一個禮拜一次，然後跟他

A：那誰主持？

B：沒有，我們就是你有開發嘛，就是開發的，有開發一部跟二部嘛，那一部跟二部，那他們輪流當主持這樣，他們主持那我們參與，那我們就看他們上週的進度，本週他們在做什麼事情，然後下一週的時候看他們上週做的事情達成的狀況怎麼樣，然後本週做的事情，大概就是這樣

A：所以你們管理層這個部分是每個禮拜有去了解他們的狀況？

B：對，那有個案有需要我們下去跟他去跑的話

A：你協助他？

B：對，對，對，比方有哪些地主需要見到我們啊，或是有些問題會影響就陪同他們去，就是說他就是也盡量授權讓他覺得他可以去操那個盤，就操那個個案，就是有設立一些責任，那當然對於時間上面我們都是先談好你對時間schedule的那個規劃，對不對

A：所以你們在組織架構上面就是部長，下面就是每個部的部長，那開發部

B：每個部有個部門有個主管，對

A：主管，那這個主管直接對你們管理層負責？

B：其實我們幾乎不找部長的，我們都找專案

A：OK

B：就因為部裡面其實你部裡面經營好不好，其實對公司來講績效不是那麼重要，就是每個專案是有進度那才是重點，所以我們都找專案經理、專案部，對，就是都是看專案這樣子，那部門裡面那當然部門裡面，部長有，譬如說哪個專案要派什麼人，然後工作要哪一個人來承接，這都是部長安排，可是當他進入狀況的話，就是我們必須找那個人

A：專案

B：專案的那個人，對



A男：那你跟高層主管你們怎麼搭配？

B：就是基本上我們在整個工程跟工務跟建設案那個是D負責，建設的專案，那前段開發的專案，那大概是我跟就是開發專案、銷售專案這些東西都是我跟C負責比較多，就是

A：你們下層都有不同的經理，對不對

B：對，對，對

A：OK

B：就是我們分專案和屬性，大概怎麼講，就是說因為前頭，你也知道在開發的時候，有時候會碰到比較大筆的錢，對不對

A：對啊

B：或是投報，效率，投報，那些東西董事會這部分也是要常溝通，我比較多在這地方，那可是到發包這邊，假如大家一起評估、評比、評選，然後發包下去之後，那其實就是後面的事情就是按照這個程序來做，對啊，就會比較那就是比較穩定，可是比較需要盯，那品質要顧好

A：是

B：那就是D負責

A：你們後來好像那個案子是找E公司

B：不是，找那個F

A：因為那時候C有問過我，我剛好淡水那個案子是E公司承包

B：我們下一個案子可能要找E公司，因為下一個案子，我們裡面的合作的合作商，因為有部分有一半的土地是另外一個建築公司的合作商，他就指定就是要E公司，所以現在下一個案子我們現在就是找E，雖然就是E公司感覺已經蠻在地化了

A：對，沒錯

B：不過還是不錯啦，不錯



A：你剛有提到就是管理風格的部分就是眾議但是獨裁制

B：眾議，對，對

A：那你個人你最欣賞的管理者，你覺得你的偶像是或者是你希望做的是？

B：偶像是，我覺得

A：沒有偶像也不錯

B：因為大家，管理就是，其實每一個人都會各領風騷好幾年

A：OK，我這樣講好了，比方說像郭台銘，我舉兩個極端，郭台銘就是家長式的，命令式

的、強制式的，然後施振榮這邊，就跟一個爺爺一樣在後面一直叮嚀一直叮嚀一直幫助你這樣子，然後你犯錯他可以容忍，這是兩個比較不同的，你比較

B：這算比較極端的

A：你比較prefer哪一種，你的頻譜比較接近哪一種？

B：我們可能比較不像郭台銘，可是也不完全到施振榮那樣

A：OK

B：對，對，對，我們感覺比較像，我看看，我覺得我們比較有點像哪一種，好像也沒有哪一種像

A：你可以自創一個無所謂啊

B：哦

A：可能看看你能不能舉個例子讓我們比較清楚，像什麼風格

B：我們自己覺得啦，我們比較像那個Virign那個Branson那個，維京集團那個，我們比較覺得我們是一直在做一些新的東西，然後不一樣的東西，我們沒有比國內的原因是因為，不是國內做的不是新的，因為做都更其實很，建設其實是很老舊的，其實是很傳統的，可是我們一直賦予我們自己希望我們是做一些創新的，有些差異化的，我們最近在討論，不是最近在討論，花比較多時間在討論是說我

們也花那麼多時間在跑步，假如說我們講花那麼多時間在跑步，那慢慢也有一些人知道我們在跑步，那跑步到底對於我們的工作，對我們的事業，對我們的人生，那對於跟我們買房子的人，或是我們擁有的客戶，到底是怎麼樣的一個picture或者是怎麼樣的一個想法，那我們之所以討論的原因是因為現在譬如說不管台中那一些很多做得還不錯的建商，就向台北像中泰這些，大家都有基本的一些東西，比如說你的在對客戶的客服啊，或是說對客戶服務的這些，可能社區的這些回饋管理，對不對，那你可能都已經做到一個不錯的一個程度，那如果是我們比較後進的建設公司，那比方我們也注重到社區營造，那跟他們做一模一樣的，那其實對我們來講，那我們的能見度跟我們的差異化在哪裡，這其實是一個現實的問題嘛，就是說若一旦我們做跟，我們若是做一個追隨者follower的話，那這些東西其實是被淹沒的，那當然可是有些基本的東西，客戶都覺得重要、需要的，我們是要能夠也要能夠提供，比如說基本的保護，或是房屋的健檢，或是一些什麼那個社區活動的這個安排這些東西，那或許有些基本的我們必須要有，那可是我們之所以投入那麼多時間真的在跑步，那到底跑步這些東西我們得到什麼，那得到的東西如何去讓未來住戶跟客戶其實他也可以有生命中另外一種可能可以去體驗的，或是說得到的東西這樣，我們最近其實討論在討論這個東西

A：那跑步對公司有沒有影響？

B：我們今天早上討論到的就是說我們認為所謂跑步，跑步我們從跑步裡面，我們跑出了健康，跑出了生命意義，跑出了友誼，對不對，就因為有志同道合一群，然後我們如果在都市裡面，我們覺得跑步跑出了健康，那我們跑出了生命的意義，跑出了這個友誼、情誼，那這些東西我們如何創造住戶他是一個社群，那在同一個社群裡面的人其實他可以因為，比如說人在一生裡面經歷的部分事業、家庭，還有另外一個部分就是個人，對不對，那個人就有含上就你的健康，你的friendship你的交友的狀況，對不對，那如果我們，他是一個成功的事業家，他可以，或是成功的工作者，他可以賣買得起房子，那如果他自己事業、家庭經營的好或不好，可是我們可以幫他經營另外一塊是說，在這樣的社群裡面，對不對，如果可以讓，其實台灣EMBA也做很多這種東西，就是他可能找的手段是跑步，可能找的手段是騎腳踏車，或是高爾夫球，對不對

A：對

B：那如果我們比較專精在類似跑步或是健身的部分，那如果在這個社群裡面可以把這些事情是讓他是讓大家之間是有connect，有connect然後可以在裡面產生有黏度然後有火花，可以在裡面產生有黏度，然後有火花，比如說經營這個社區，一百多戶，那這部分怎麼去做，實際上有一些建設公司做那種比如說“媽媽廚房教室。跟概念可能有點像，但是我們這個東西如何能夠讓他去種下種子，因為基本上到了那個年紀的時候，其實買得起房子在臺北市精華區域，你可能健康其實

是很難做到的一個因素，財富你已經有了，健康占蠻重要一部分。那你那時候可能還有另外的，在追求生命的意義。跑步對每個人都會產生生命的意義，可是生命意義到底是不是都一樣，你跑你有你的生命意義，我跑我有的生命意義。可是我們在裡面都知道，這種生命意義的時候，其實你是可以在跑步的過程中得到回饋。

那我們如果讓大家可以串聯起來，然後那個友誼可以集中起來，我們最近有在思考和討論一個東西，因為現在公設社在臺北越來越不像以前那麼花俏了，因為也沒有辦法做很多的二工。那可是在僅有的這些公設社裡面，健身房大家都是有的，那如果在這個小小的一個區域裡面，如果我們可以去把這些東西注入，讓這個社群裡面，大家之前可以有這樣子的一個交結存在。我們最近有討論和思考這個事情，就是把我們比較專長的部分，以及我們在這裡面得到的這些好處的部分，我們會把它在我們的客戶裡面，可以讓他們一起來研究這個部分。其實我們每週禮拜二都有跑步課，我們也請教練來。我們有時候也有客戶來。

A：什麼時間？

B：禮拜二下午五點半，就跟門外社一樣。

A：就是下班以後，對不對？

B：對，五點半一直到七點，有教練帶我們跑步，然後分不同的組群，依照能力分ABCD，然後不同的課表，也有客戶會來，也會請朋友來。

A：客戶引進來了。

B：對，那當時客戶這種是不是能夠一直維持到很長久，也有點難度。畢竟跑一趟，這是需要一點距離和舟車。

A：跑到臺北？

B：因為在那邊上課，那他坐車過來都有一點車程這些東西，我們在想，如果在社區裡面，我們如果去經營這樣的事情，我們之間產生黏度，然後互相會有情誼，我們認為這是不是有一些機會？

A：C他給我帶來感覺，因為我剛開始認識的時候，身材大概是現在的1.5倍。

B：我們那時候差不多是這樣。？

A：是嗎？你以前也是那樣嗎？



B：我剛開始開公司的時候很胖，我以前因為開公司，應酬很多之後，身體狀況不是很好，才開始去跑步，六七年前。

A：這樣？可是D沒有變。

C：他本來就是這麼瘦。

C：他是咱們救生員的教練。

B：他本身就是運動體格，我本來不是。

B：有，公司很多人進來一兩年瘦了十公斤、十幾公斤的很多。

A：跑步是會瘦的。

A：那我們回到最初的議題，像開發一部分專案的人員，他們一天到晚就是拜訪工作，沒有其他的工作，因為他是專案形式，所以只有拜訪客戶。拜訪久了都會覺得厭。

B：我覺得多少都會，說實在的。

C：肯定會。

B：都會有挫折感。

A：因為這個是很辛苦的工作，願意做這個事情的人，你只能是看獎金，二者他可能自己有一個比較高的成就，成就感，他希望學快一點，應該都有這樣的一個傾向。如果碰到挫折，一段時間之後他可能就會陣亡。那公司這部分陣亡率高不高？

B：高哦！也就是最後留下來的都是還不錯的主管。我們一部跟二部的主管大概在公司有五六年了。

B：就是公司成立七八年，他都待五六年了，雖然最後留下來了，可是真的有績效也是他們這兩個，其中一個也特別有績效。我覺得其實跟人格特質有關係。

A：你覺得人格特質是什麼？

B：就是他對這種很嘮叨很瑣碎的事情，常常會有這種負面的，不管是意見或是挫折，其實他的人格特質是比較溫的一點，也比較樂觀一點。就是說他不會有很大心情的起伏，可是他也比較樂觀，這些心情其實都會找到出口，找到解決的方式。他本身做這樣的工作內容，他不會覺得低潮會把他淹沒那種感覺。他們這個主管是有這種特質，所以他才會慢慢一直走上來。我覺得跟這些人格特質也有關係。

A：那你們的專案在進行的時候，會碰到組織的任務衝突？就是部門主管之間應該會有

B：我們花很長時間都在做那個事情，到後來的一兩年其實比較順利的，有把一些人做一些工作上的調整。就是有一些有這樣人格特質的人，我會把他移開，讓他去做他可以做比較適合的工作。事實上是有，而且我們現在儘量不會讓一個人帶很多的人。像剛才講的，我們拆成很多的部門，就是可能以前一個人會帶好幾個部門，所以他可能垂直跟掌握性很大的，所以他很像是一個連結或者是橫向可以配合的主觀意識或者是自己的判斷、喜好其實是強烈。那這種都會發生像剛剛你所講的事情，那我們現在儘量拆出很多橫向，連部門也都拆的很小，一個部門可能是兩三個、兩三個這樣。

A：一個部門兩三個，然後再分別負責不同的專案。那一個人負責一個專案，還是很多個？

B：有很多個。

A：有可能一個人分到很多個專案。

B：對，一個人可能分到兩三個專案，這樣子。儘量是這樣的方式。

A：那這樣是不是有一個好處，就是一個人他負責兩三個專案的時候，他面對的不會只有同樣的組合？

B：不會，就會有不同的組合。這樣比較不會有你之前講就是儘量打散，因為我們就是以專案為導向的。也不是說刻意弱化它，部門其實最主要是在工作的分析跟專業累積，比如說這個設計部，你這個設計部就是累積公司的設計的專業。其實你是累積這個專業的一個單位，基本上公司有績效單位，其實是專案的。專案沒有運作好，你部門運作得再好也沒用。所以我們這個其實是再三的強化，再三的去和同仁做說明、做分享。



A：所以06年成立到現在，我們算是8年，那8年的時間，專案制有多久了？剛開始不會是專案制吧？剛開始應該是部門制吧？

B：其實很早我們就有專案。

B：我們很早就有專案制，可是以前的案子沒有那麼多。那我不知道現在專案制越來越明顯，比如說我們現在核定案就是四個，哪一個在新建，我們建設這邊就有四個案子，他們要問我們專案。那如果前端開發，現在每一個部門開發就五六個，裡面就會有開發專案。

A：你是說不含核定的，還有五六個，是吧？

B：對，可是那個案子也分比較成熟跟比較不成熟，或者是已經很久了，或者是說還在努力當中。這些專案也會有不同的組合

A：後來碰到一個問題，就是更新案緩不濟急開發，時間太了，然後我又有一個正常的功能部門、設計部，然後行銷部、工務部，都是等在那

C：對，因為沒有案子不行

A：後來我就弄了一個北投的自建案，是前年，去年交屋，在振興醫院那邊。你們之前有一個案子在永吉路

B：小案子

B：如果還沒有案子上來的時候是需要的。

A：操練一下，不然整個公司氣氛是不太好的。

C：沒有士氣。

A：你們有碰到過這種情形嗎？

B：有。

C：一定會，就是講我長期都更案在你是開不出來，大家信心上還是會有問題，有的大家會懷疑說，你這個到底會不會成功。那當然我們第一個案子，請到建照出來之後。我來做這個事三年多了，我一開始來這個位置的時候，那時候有同仁，晚上會簡訊說大家對於這個公司還是沒有什麼信心。



C：我常聽到這樣的聲音，會有幾個。

A：你在群組裡面？

C：我在群組裡面，那時候還沒有line，簡訊或者是怎麼樣，這個很正常。大家覺得說弄那麼久了，那到底有沒有case出來，那其實我們大家心裡是有賭定的，我們覺得這些都是成。因為有些同仁他沒有負責實際業務，他不曉得到底會不會成功。那時候大家是有一點點懷疑的，所以這些都更玩這麼久到底會不會成，永吉路素地自建肯定沒有問題，蓋好。只是那個時候來的時候，這些都更案到底會不會成？那當然就是說一個案子、兩個案子、三個案子以後，這當然核定是一個，再接下來我們確定百分之百，看程序當中on schedule，大家就比較有信心。大家覺得這是真的，因為真的有案子，也真的建照請下來了。這當然對我們內部的士氣有很多的鼓舞。不過這個東西真的是很辛苦，這是一步一步，那我們也有一直在擔心，後續的案子什麼時候中斷的問題，我們養了這麼多人，那後續的案子會不會接不上。這我相信當你操盤的時候，很多的建設公司都講，更新案沒有辦法成為主流。我相信很多人一定跟你講過這個話，都市更新案，你十個案子可能兩個案子都是跟人差不多，很少人像我們這樣重頭到尾都是都更案這邊做不到，很少人像我們這樣重頭到尾都玩都更案。

以前像一些樸園、興富發那個誰誰誰都好，他們其實都更案他們都沒有放棄的，可是對於他們的成案比例來說，他們可能是我現在能不能立案，那夾雜著都更案。那運氣好的時候，就開多一點出來，不好的時候，我還是有購地。其實剛開始公司成立宗旨就是都更案，所以一直到現在。

A：所以我找的benchmark沒有錯，肯定是沒有錯的。

C：也是很辛苦。

C：這樣的傻瓜應該不多。

B：這樣子的東西，存活的比例大概有多少。

A：不會，我覺得你們現在的成果就非常好，因為你後來已經有四個都更案在裡面跑，繼續往前推，我覺得OK的。

C：現在時機也不好。

D：實際上自己有一些incurse可以有知道至少這幾年會有那些案子



A：建設公司這個行業也比較怪，它不可能有固定的cash flow，你要是有cash flow你可以去算公司價值，但建設公司always很難

B：很難！

D：所以本益比都不高。

A：我們剛剛有提到，有績效，有年終，那公司還有其他什麼樣的獎勵措施？

C：有，跑步給獎金。

B：我們有發選擇權。

B：花了大概三千多萬，不管中高階，或者是低階的人都有一些選擇權，我們那時候是發2+8，十年的，那他們其實會來。雖然公司沒有什麼穩定的cash flow或者是本益比比較低，但是最起碼我們本來經營也不是看重在跟大家講，未來股價的高低，而是說它就像一個定存一樣，公司如果今年又回來，回收了，然後EPS可以賺5塊錢好了，那最起碼你現在執行你的選擇權，那一年你賠不賠五塊錢，我們選擇權是十塊錢成本，就像你百分之五十return比那個2% %、3%那個是好非常多。我們發行這個，是為了細水長流，而不是股價的波動，讓大家造成財富上很大的起伏，最重要的就是讓大家對公司的參與跟公司的產出能夠相對的緊密聯繫。

A：什麼時候開始的？

B：大概四年前。

A：可是你那四年前四個核定的案子沒有出來，那想要認購的人也會想說公司未來的目標，未來可能的計畫。

B：不過還好用，我們就是因為這樣，所以我們那時候發的是選擇權，他其實沒有需要拿錢出來，他兩年之後才去執行。那我們去年是有讓員工認股，因為今年有兩個都更案成了要買地，那買地的金額也比較大，也比較實際一點。因為買地，成案的明確度是高的，那我們要讓員工認股，就是選擇權跟認股都有。

A：那認股，像公司流動的問題怎麼辦？那如果離開了。

B：離開了你就買過來，你就告訴他加上利息，幫他買過來。都還好，大家不是因為很糟糕的分手，應該不會出惡言，也不會有太大的問題。

A：那除了這些屬於實質方面的報酬，非金錢方面呢？可能有升遷，或者是旅遊、口頭的表揚，這一類的你會不會做？

B：這些算是比較基本，我覺得我們公司花比較多的就是那些旅遊的那些，同仁都會談，可是我們比較特別，就是跑步這件事情。那所以我們把很多這些東西會跟跑步做結合，比如說獎金跟跑步有關係。我們公司是全部分四個家族，我們有個家族制，就分四個家族，然後每個家族裡面，每年會重抽一個主格，那每個家族裡面抽的時候都打散，比如說建設部四個人，他會抽到四個家族裡面，然後設計部四個人，會抽到不同四個家族裡面。然後一個家族它每年會去負擔公司一整年的提案，比如說6次、7次這樣。比如去年我們的題目是“心存感激，追求幸福”，那他們一年裡面提案提六七次，那他如果去實現“心存感激”的事情。比如說他們提出要幫哪個同仁過生日，當他的生日小天使。你生日前的半個月，他就問你說，你要怎麼過，然後希望怎麼過，讓他幫你安排，你要送蛋糕，還是要送surprise什麼。每個人有半天的生日假，他的生日去哪個餐廳，然後我們很早就把他訂下來，就類似這種提案，就是幫助公司可以優化，可以心存感激，類似這樣的一個方向。

那每年我們提完之後，大家會再評比，哪一個家族的績效則好，然後那個家族得到最高分績效的話，比如說他提的六個案子的積分是80分，然後其他是70分或60分。然後給全部的家族人，大家可以出國一起玩，一定要一起出國，同一個team這樣，然後去一起選日本或者是哪裡，同時補助友情價、旅遊旅費這樣。

我們公司這個事情進行蠻多年了，所以很多公司的一些規章制度都是從這裡面產生的。比如說我A家族的提案，我們今年因為心存感激，所以我們有三碗豬腳家族，有趕雞家族，趕就是趕車的“趕”，雞就是肯德基的“基”。像他們是金融家族，還有一個是阿里加多家族。比如說我們家族是出提案，其他三個家族就是答問，他問，我們答，然後最後大家表決。如果三分之二過的話，就通過，就開始執行這個提案，為期就是一年。隔年之後，又會有新的提案。每年就是靠這個去訂立公司的制度，大家覺得制度哪不好，哪裡好，或者是哪裡需要改善，或者是哪裡需要做什麼，那就結合這方式，每一個季、每一個月大家都這樣玩一次。那公司的這些比如尾牙、紀念日等特定日子就公司的一些活動，那或是我們的跑步什麼，那就分這些活動，分成四個單位，那每個家族抽一個，比如說我抽到尾牙，今年尾牙我辦這樣子。那我辦，大家一起來參加尾牙。就類似家族是這樣子的一個單位，那跑步也是家族的為單位。比如說我們這個家族，一個月你們家族全部的人，我們有ABCD組，不同程度的人員，跑步的量，那ABCD組的人在這個家族大家共同達成的話，我們就發獎金。比如說要比賽賽季的時候，我們就發一萬塊錢，當獎勵去聚餐或者是去買他們的裝備這些東西。那大家就會為了達成這個獎金，大家會互相砥礪，會互相支持。那我們上課也是，出勤率一個月統計完之後，出勤率最高的那也發一個出勤獎金。那大家就會因為出勤率差一個差兩個就會拼命上課。

我們就用家族來做這些活動，我覺得大家每年可以換一個，比如說我是更新部，今年我換跟建設部的A，那我明年就是更新部的B，或者是更新部的C，那他也因為跟不同的人，在橫向裡面，他是有一年在一起做一些事。就跟EMBA一樣，因為不同的專題有不同的人，然後大家做討論。那做討論，你要討論一個solution，然後最後還要去作present，你要先找到題目，做一個簡報，最後簡報去present的時候，那大家的討論跟你之間的答辯。然後經過答辯之後，大家再執行這個，一年之後，看執行的結果是什麼樣的。大家就是用這樣的方式去運作這些。

A：那你的方式很活潑，你有沒有算過公司平均年齡是多少？

C：應該是三十幾。

C：出頭而已。

B：也沒有吧，沒有那麼年輕，中高階大家年齡大概都在40上下。

A：你說中高階，平均40。

B：40—45之間，然後大概低一層的人大概在35以下。

C：也有二十幾歲的。

B：建築師你一定要到這個年紀你才会有經驗，所以我們公司兩個建築師，實際上大家年紀也就是40出頭。像建設工務部人也是，大部分都是在40上下。那會計那些也都是在40上下，45。年紀大概我們這個年紀左右，應該是在40~45左右為核心，但這樣的人大概占二分之一強，到三分之二，剩下三分之一是比較年輕的人。所以我覺得這個結合組的結構其實相對於比較適合我們推專案型跟比較開放型的東西。因為大家第一個年紀差別沒有到很大，所以大家相對的自律性跟自己對工作的專業或是態度都已經到一個程度了。那年輕人進來比較會被這樣的環境所帶動。

A：所以像你開發部那要去拜訪地主，可能有一個老人要帶一個新人。

B：都給他們自己安排，大部分都是這樣。

A：不會是只有一個人，因為你還有新手要帶。

B：對。

A：那公司有沒有給予他們特別培訓？或者是拜訪，或者是技巧？



B：最開始是沒有這些，我們去做這些事情，等到早上來的時候，我們帶著他們，然後他們又開始帶新人，大概就是這樣子。

C：你建立一些，以前做一些

B：Q&A、SOP這些。都有做，你是說他們都有留下來，可是重點應該是說讓他們覺得其實我們跟他們都一直持續在參與和關心他們做的事情，而且有在跟他們做討論和互動，而不是只是檢驗他的結果而已。我覺得可能一起走過的過程算蠻重要的。還有就是我們跑步這個事情，因為從去年開始，我們真的是第一個案子開始賣，開始蓋，所以從去年開始，大家經過幾年之後，也慢慢可以接受跑步競爭，應該說跑步競爭這個事情大家是慢慢才開始接受，因為我們開始跑步是在2008、09，可是大家那時候跑五公里、十公里就覺得已經很受不了了。公司已經讓他覺得壓力很大了，後來跑到二十一公里的時候，幾乎怨聲載道，到了去年之後，我們帶他們全部人到東京去跑馬拉松，他們突然覺得到東京，到一個城市，到一個國際的都市去看這個城市，用腳，他們覺得說非常新奇。即使跑的距離很長，可是也不用care說到底跑了多久。那這個過程你可以享受，然後總是可以跑得過來。

從那個時候開始，大家都覺得這件事不錯，所以我們就又調整了一個策略。因為我們是每年一次，讓全公司的人大家來選出，去國外哪裡去跑馬拉松。

A：上個月到德國？

B：沒有德國。

A：我們EMBA跑到德國。

B：對，德國柏林，那我們明年是雪梨，就是說讓他們有這樣的體驗。公司也不是單純說員工旅遊而已，應該講任何夥伴或者是和人同仁，其實在一個公司，他之所以待在一個公司，一定會有幾個部分的主要因素。第一個就是他覺得本身他在這個公司裡面有得到財務性的報酬。第二，他覺得在公司上，有得到專業跟肯定。可是這是兩個，是在公司內部的內向。最重要的另外一個是來自於外部，怎麼看這個公司的另外一個面向。

那外部怎麼看這個公司，其實他是那個介面感受的一個很直接的部分。比如說他的家人或者是朋友說，你的公司很棒，你們公司還帶你們去跑步，給你們獎金，還到處去跑步，而且很羨慕。或者是你們公司又有案子推，然後又很健康。那這些從外部來的肯定，會讓他覺得他對這個公司是更有向心力。

這幾年後來的這些狀況，我們發現是有這些人會主動投履歷表。為什麼要來公司，希望來公司面試。他覺得聽到別人講公司，他覺得這樣的環境還蠻有趣的。



A：你們公司現在有幾個人可以跑全馬？

B：大概七成。

A：33個裡面，有七成可以跑全馬？

B：我們那時候28個人的時候，東京就有23個人跑完了。

A：OK。

B：我們女生那時候18個女生有11個還是12個跑完。我們原來女生比較多，現在好像差不多。

A：男生女生1：1？

B：沒有，還是女生比較多，因為後來客戶部門成立。感覺是創造一些跟其他公司不一樣的，不管是管理風格或者是里程碑，或者是在生命意義上面的一些追求，我覺得對於這些同仁，他們會更有一些凝聚力，這是我們這幾年在管理公司裡面，不同方式去嘗試裡面的一些演變。有些事情因為這樣子，他們覺得他們更認同這個公司，他可能不那麼計較短期的都更案是不是一定能夠快成案，而願意為這個事情持續不斷地投入，是比較有這樣子的氛圍。

A：你們現在評估一個案子，從整個開始一直到核定出來要多久？

B：我看六七年。

C：加上蓋差不多十年。

B：我們自己抓差不多9年到10年。

A：那你們自己有沒有比較快一點？

C：覺得不容易，差不多，我們希望再快，可是後面你不曉得。

B：比如說我們講這四個案子，大概都是我們成立的第一年到第三四年的時候弄的，就現在成的。那接下來幾個案子，也是大概從2009年、2010年的時候開的，大概有一兩個感覺是比較成熟。大概前期都花了兩三年在耕耘，然後耕耘到案子會比較成熟的話，大概是經過第三四年的時候，可以送件



A：那你對於這種更新案的風險，你怎麼去控制？前期不是都要錢嗎？都要錢，那你們怎麼去看這個？

B：我們現在同意比例收到60%以上，我們才會找建築師開始做。

B：開始啟動這個。

B：對，那部分，如果沒有的話，前期都是按照我們內部的這些專業，來做一些前期的評估。

A：60%是指哪個階段的60？

B：就三個階段同意書。有少數一兩個案子因為它在很前面就有一些競爭或者是什麼樣，不過大部分原則都是希望守在跟建築師有正式合約的時候，是在65%以上。還是有兩三個是沒有到成案，可是就已經花了建築師的錢，還是有的。那大部分都是內部做評估，然後建築師做畫圖，內部就這樣。所以我們對建築師的需求程度還是蠻高的，在內部裡面。

因為很多在前期，你就要量體、草圖，你要有一些掌握度，不然開發人員出來跟你談，談不起來。

A：那他們也可以做外案嗎？你現在不是一個建設，事實上，你現在還有週邊的一些顧問公司，他有幫人家做更新程序的或者是做建築規劃的。

B：建築規劃沒有，那我們更新本來是有這樣打算的。不過後來因為他們自己公司本身案子就多，他們也沒有時間可以接外案。

A：最早有一家F公司還是一樣吧？

B：F公司他是我們股東之一，最早我們都是委他，到後來因為我們覺得內部自己有這樣子的單位其實會更直接。因為有時候你直接就要送件，直接要跟公部門承辦就要打招呼，就要接觸。如果說自己內部有這樣的人的話，效率會更高。因為程序其實是花很多時間的。

A：我聽說你們好像是同學？

C：同班同學，大學。

B：大學同學。

B：我們都是念土木系

