

國立臺灣大學理學院心理學研究所



碩士論文

Graduate Institute of Psychology

College of Science

National Taiwan University

Master Thesis

關係導向團隊－成員交換：團隊關係信念的影響

與相關調節因素

Relationship-oriented Team-member Exchange: The Influence of
Group Relationship Beliefs and Related Moderating Factors

李雯琦

Wen-Chi Lee

指導教授：鄭伯壘 博士

Advisor: Bor-Shiuan Cheng, Ph. D.

中華民國 102 年 6 月

June, 2013

國立台灣大學理學院心理學研究所

論文口試委員會審定書

李雯琦先生所提論文 關係導向團隊成員交換：
團隊關係信念的影響與相關調節因素

經本委員會審議，符合碩士學位標準，特此證明。

論文考試委員會

主席

吳壽祖

委員

吳壽祖

李定宇

黃敏萍

周俊吉

鄭伯堃

指導教授：

鄭伯堃

所主任：

胡志偉

中華民國 102 年 6 月 26 日

致謝



終於走到這一步了！直到寫完一本論文之後，才真正懂得什麼是老師口中所說的「修再多課，都不如完成一本論文學到得多」、「真正能自己說出來之前，都不算是真的懂」、「做論文是個不斷做決策以及對自己負責的過程，學位論文如此，其實整個人生也是這樣」等等不時掛在口中的教誨，這些看似稀鬆平常的對話，等經歷過從研究發想開始、研究架構多次討論與演變、收集與分析資料遭遇到的挫折等等，直到論文完成的那一刻，回頭想起老師與學長姊一路的教誨，體會與感觸都更加的深刻。仔細想想，這些道理不只是用在論文的完成，放在人生處世上也一樣適用，若說讀研究所到底讓我學到了什麼，除了表達、邏輯推論或分析等較為有形的能力之外，最大的收穫應該算是這些完成論文後所體會的道理吧！


非常感謝指導教授鄭伯堉老師在研究方向上的指導，以及給予學生自由發揮的空間，老師日常的關心與生活、旅遊經驗的分享也令我收穫良多，讓我能有許多新想法，擴大了視野。謝謝黃敏萍、吳宗祐、姜定宇及周麗芳老師抽空擔任口試委員，老師們對本論文提出許多寶貴意見，使本篇論文能更加完善，而在口試過程中以鼓勵大於批評的方式與我討論，也讓我非常感動。

謝謝松純學姊、安智學長、姿葶學姊、婉茹學姊、鳳霞學姊及忠仁學長，在撰寫論文的過程中給了非常多的鼓勵與幫助。學長姊往往在忙得焦頭爛額的情況之下，還是二話不說的抽空與我討論，到了後期還得忍受不時被突擊打擾，真的是非常抱歉也非常感恩，大家的無私付出我將銘記在心。也謝謝碩士班的學長姊與學弟妹，對論文提出的疑問與回饋常令我有新的啟發。感謝緣份讓我遇到了好同學：『林莎拉』、黃哆啦及郭均誠，跟你們一起修課、進行專案、討論研究、玩耍等，讓我的研究所生涯過得非常精采與充實，香港行、生火趴、台中豪雨行等一同經歷過的事族繁不及備載，無法想像這三年缺了你們會是什麼樣子。此外，感謝老師的開放包容，默許我參加台大管樂團，讓管樂調劑了這三年的生活，也因此認識很多很棒的學弟妹，巡迴演出、比賽等都是一生中美好的回憶，感謝你們的陪伴。也謝謝好友們，不時得聽我抱怨，你們的關心與支持讓我度過無數次低潮。最後，感謝我的家人，願意依著我的決定讓我重考並就讀研究所，默默提

供支持讓我可以無後顧之憂，順利完成學業。而本篇論文得以完成，許多朋友、朋友的朋友、長輩、素未謀面的參與者的協助是非常重要的部份，感謝所有抽空幫助過我的人們！

這三年所學到的東西，遠超越課堂或本篇研究能帶給我的知識或能力，相信途中所學到的事物或經驗，都將在未來顯現它們所帶來的好處，使我能更輕鬆與自信的面對未來，克服所有遇到的困難。

摘要



過去研究發現團隊-成員交換關係 (TMX) 可以為成員個人與團隊績效都帶來不錯的結果，因此有學者以質性訪談的方式進行 TMX 的研究，發現 TMX 可依內涵分類為任務導向與關係導向。關係導向 TMX 是與過去定義較為不同的部分，而在華人的情境之下，關係導向 TMX 的重要性可能並不亞於任務導向的 TMX。然而，過去研究並未針對關係導向 TMX 做進一步探討，所提供的研究結果也過於模糊，不足以提供後續實徵研究之用。為了補足此一缺口，本研究將先延續過去研究結果重新蒐集事例，發展關係導向 TMX 的研究工具，並依據 TMX 的理論：角色塑造與社會交換理論，探討 TMX 可能的前置因素，團隊關係信念對關係導向 TMX 的影響。此外，依據互動論的觀點，同時考量情境因素：職場友誼機會與主管支持學習的調節效果。以跨層次模式分析 196 位來自 79 組的部屬資料後發現：情感性團隊關係信念與關係導向 TMX 具有正相關，職場友誼機會的調節效果與預期相反，會減緩這兩者的正向關係。而主管支持學習則是會正向調節工具性團隊關係信念與關係導向 TMX 之間的關係。本研究針對結果進行討論，並提出理論與實務意涵、研究限制及未來研究方向。

關鍵詞：團隊－成員交換關係、團隊關係信念、職場友誼、主管支持學習、跨層次分析

Relationship-oriented Team-member Exchange: The Influence of Group Relationship Beliefs and Related Moderating Factors



Wen-Chi Lee

Abstract

Past studies found that team-member exchange (TMX) improves not only the individual member, but also on team performance. A qualitative research was conducted and found that TMX can be classified into task-oriented and relationship-oriented by its content. The relationship-oriented TMX is different from the original TMX definition. At the same time in the Chinese context, relationship-oriented TMX may be more important than task-oriented TMX. However, rare researches investigate the relationship-oriented TMX, and those results are not clear enough to make further empirical research. In order to solve this problem, this study re-collected cases, to develop research tool of relationship-oriented TMX. Further, this research based on role making and social exchange theory which TMX was originated, to explore how the team relationships beliefs influence relationship-oriented TMX. In addition, according to the interaction theory, this research also investigated the moderating effects of situational factors: Workplace friendship opportunities and supervisor support learning. A cross-level analysis was conducted to analyze 196 subordinates from 79 groups. The findings indicated that there is a positive correlation between affective relationship belief and relationship-oriented TMX. The moderating effect of workplace friendships

opportunity was contrary to the expectation, it decreased the positive relationship between these two instead of enhancing it. The supervisor support learning was found to positively moderate the relationship between instrumental belief and relationship-oriented TMX. Finally, further arguments, theoretical and practical implications, limitations and future research directions were discussed.

Keywords: team-member exchange, group relationship believes, workplace friendships, supervisor support learning, cross-level approaches

目次



| | |
|------------------------------|-----|
| 致謝 | i |
| 摘要 | iii |
| 英文摘要 | iv |
| 目次 | vi |
| 表圖目次 | vii |
| 第一章 緒論 | 1 |
| 第二章 文獻回顧 | 6 |
| 第一節 團隊－成員交換關係 | 6 |
| 第二節 團隊關係信念與關係導向團隊成員交換 | 21 |
| 第三節 情境因素：職場友誼機會與主管支持學習 | 25 |
| 第四節 研究架構 | 29 |
| 第三章 研究方法 | 31 |
| 關係導向團隊－成員交換量表建構 | 31 |
| 研究假設檢驗 | 38 |
| 第一節 研究樣本 | 40 |
| 第二節 研究程序 | 40 |
| 第三節 研究工具 | 41 |
| 第四節 資料分析 | 48 |
| 第四章 研究結果 | 51 |
| 第一節 測量模式的比較 | 51 |
| 第二節 各研究變項之相關 | 52 |
| 第三節 主要效果與調節效果之檢驗 | 54 |
| 第五章 研究討論與建議 | 59 |
| 第一節 結果討論 | 59 |
| 第二節 理論意涵與實務意涵 | 61 |
| 第三節 研究限制 | 62 |
| 第四節 未來研究方向 | 64 |
| 參考文獻 | 67 |
| 附錄一 | 79 |
| 附錄二 | 84 |
| 附錄三 | 87 |
| 附錄四 | 91 |

表圖目次




| | | |
|------|--|----|
| 表 1 | 組織中社會交換形式與認定導向的連結..... | 11 |
| 表 2 | 團隊－成員交換關係過去研究..... | 14 |
| 表 3 | Tse 與 Dasbrough (2008) 質性研究結果 (關鍵字詞列表) | 18 |
| 表 4 | 初步分類、分類確認與建立向度各步驟之分類演變..... | 33 |
| 表 5 | 關係導向團隊－成員交換關係之定義、向度及綱要頻次..... | 34 |
| 表 6 | 內容效度評估結果 (N = 60) | 39 |
| 表 7 | 樣本組成 (N = 196) | 42 |
| 表 8 | 關係導向 TMX 之敘述統計與探索式因素分析(N = 191~193)..... | 44 |
| 表 9 | 團隊關係信念之敘述統計與探索式因素分析(N = 194~196)..... | 45 |
| 表 10 | 職場友誼機會之敘述統計與探索式因素分析(N = 181)..... | 46 |
| 表 11 | 主管支持學習敘述統計與探索式因素分析(N = 176)..... | 47 |
| 表 12 | 正向情感性之敘述統計與探索式因素分析(N = 195)..... | 48 |
| 表 13 | 測量模式之適合度比較 (N = 196) | 52 |
| 表 14 | 相關表..... | 53 |
| 表 15 | 虛無模型..... | 54 |
| 表 16 | HLM 分析結果..... | 57 |
| 圖 1 | : 研究架構圖。 | 30 |
| 圖 2 | : 職場友誼機會與情感性關係信念對關係導向 TMX 之交互作用圖。 | 58 |
| 圖 3 | : 主管支持學習與工具性關係信念對關係導向 TMX 之交互作用圖。 | 58 |

第一章 緒論



近年來，組織中的水平關係對個體的重要性隨著一些與企業、工作相關的趨勢而逐漸增加 (Chiaburu & Harrison, 2008)。這些趨勢至少包含以下兩項：首先，為了因應快速變遷的環境，組織結構傾向扁平化，企業組織使用效率與彈性較佳的團隊做為工作單位的情形越來越常見，例如財星雜誌 (Fortune) 的調查發現前 500 大企業中，身為團隊成員的員工佔半數以上的公司就佔了 80% (Cohen & Bailey, 1997)。此外，組織所指派的工作內容也從穩定與例行的個人任務，逐漸轉變成較複雜與集體作業的形式 (Harrison, Johns, & Martocchio, 2000)，這些改變都增加了組織中團隊成員的角色突顯性與潛在影響力。實務上，組織也致力於提昇團隊成員的人際關係，例如團隊建立 (team building) 活動，讓員工進行大量互動的團體活動，以增進團隊成員間的信任與開放程度 (Dyer, 1994)。

Seers (1989) 在領導者－成員交換關係 (leader member exchange, LMX) 的基礎下提出團隊－成員交換關係 (team member exchange, TMX)，一部分也是順應了這個趨勢。他認為在某些情況之下，水平關係對個體的重要性不見得小於垂直關係的領導者，例如對生產線的員工來說，領導者與他們的接觸不見得較工作團隊內的接觸頻繁，對他們工作的影響可能不如團隊成員來得直接，因此 Seers 提出團隊－成員交換關係，用以評價成員與同儕團體之間的互惠。團隊－成員交換關係指的是「個別成員將同儕團體視為整體，並知覺到自己與這個整體之間的交換關係品質」，即團隊成員對於自己與團隊互動關係品質的知覺，為一個人層次的概念 (Seers, 1989; Seers, Petty, & Cashman, 1995)。內容包含成員知覺到協助團隊與分享意見、回饋的意願、接收到團隊成員們的訊息、幫助與認可的程度、是否可彈性的幫忙對方工作等等，關注的是自己與同儕團體雙方互惠的行為。研究者發現高品質的 TMX 可以增進團隊成員的團隊承諾與工作滿意度，並降低團隊成員的離職 (Hellman, Witt, & Hilton, 1993; Witt, Hochwarter, Hilton, & Hillman, 1999; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000)。此外，高品質的 TMX 會讓團隊成員更願意分享訊息、想法及回饋，也進而增加團隊成員的個人表現與團隊整體效能 (e.g., Jordon, Field, & Armenakis, 2002; Liden et al., 2000; Seers, 1989)。



Liden 等人 (2000) 認為低品質的 TMX 可能只會交換工作任務完成所需的基本要求，高品質的 TMX 交換內容則包含超越完成工作所需的支持或資源，這似乎隱含著 TMX 不只包含工作任務的面向。基於 TMX 的內容可能具有的多樣性，Tse 與 Dasborough (2008) 採質性研究策略進一步了解 TMX 的內涵。他們訪談了五個團隊共 25 名成員與其他團隊成員相處時的感受、想法及事例，發現受訪者所報告出來的訪談資料可以分類為三種內容，包含任務導向 (task-oriented) 與關係導向 (relationship-oriented) 兩種內涵的 TMX，以及信任、尊重等 TMX 伴隨而來的結果。任務導向的 TMX 與完成任務所需資源、想法、回饋的交換及工作溝通有關，較相近於 Seers (1989) 原本的定義與題項內容；關係導向 TMX 則是關注於人際交往，如互相照顧、關心、支持、價值觀與標準相似、互相親近等，以及與其他成員的交換關係超越單純工作上的內容，而是視為朋友。在他們的研究中，關係導向 TMX 出現的頻率遠多於任務導向的交換關係，表示實際場域中的關係導向 TMX 是重要且常發生的，並且有些受訪者認為關係導向的交換可以提昇他們對團隊成員關係發展的動機。

雖然在組織中，人際交往並不是最重要的目的，但若是能有非正式關係的發展，對員工的留職意願、工作滿意度、組織情感承諾都有正向效果 (Morrison, 2004, 2009; Nielsen, Jex, & Adams, 2000)。過去學者在比較美國與中國對於「雇員的責任 (responsibility) 與權利 (rights) 概念」的差異時發現，兩種文化對於組織中的人際關係 (interpersonal relations) 的概念是非常不同的，比如美國人對「同事」與「朋友」的區分非常明顯，但在東亞的文化之下，與同事建立親密的友誼則被認為是必要的 (Alston, 1989)。相較於美國，工作與社會關係的重疊在華人社會非常普遍，華人員工非常難以想像與同事之間缺乏廣泛與深遠的人際互動，與同事的關係對他們來說幾乎跟家庭成員的互動一樣重要 (Yg & Huo, 1993)。因此，本研究認為只探討任務相關的 TMX 可能無法準確地描述華人情境下的團隊交換關係品質。此點想法與關係 (guanxi) 量表發展的考量類似，Wong 等人 (2003) 認為關係 (guanxi) 的測量指標應該排除工作相關的活動，原因是員工有完成工作的義務存在，而某些工作相關的互動對完成任務來說是必要的，因此無法簡單地從工作相關的互動就推斷他們之間的關係。換言之，在華人場域下探討個別成員與同儕團體的交換關係，關係導向的交換具有舉足輕重的影響力。可

惜的是，雖然 Tse 與 Dasborough (2008) 發現關係導向的交換是成員發展關係的動機來源，但他們的研究只停在對實際現象的描述上，並未進一步定義關係導向 TMX 的內涵，而只提供關鍵字詞列表與少數的事例，使得後續實徵研究的推展受到限制。綜上所述，本研究目的之一，是延續 Tse 與 Dasborough (2008) 的研究，重新收集並探討關係導向 TMX 的內涵，發展測量工具。

既然形成高品質的 TMX 對個人與團隊來說這麼重要，那麼有哪些因素會影響 TMX 的形成呢？過去研究對於 TMX 前置變項的探討多著重於「情境條件」，如職場友誼的盛行程度 (Tse, Dasborough, & Ashkanasy, 2008)、團隊導向管理系統、自主管理團隊 (Seers, 1989; Seers et al., 1995)，或是討論整個團隊的價值觀組成 (Dose, 1999)，而甚少從個人的角度切入。然而，TMX 是個人對自己與整個團隊交換關係品質的知覺，既然是交換關係，身為團隊成員之一的個體就會是決定社會交換行動的重要角色，而不能加以忽略。如同 LMX 的研究發現，領導者與成員雙方的特性與行為展現往往是影響交換關係品質的重要因素 (Erdogan & Liden, 2002)，因為雙方的個人特性影響角色塑造過程的角色傳遞 (sent role) 與角色接受 (received role)，如成員的自我效能 (Murphy & Ensher, 1999)、領導者對成員工作表現的預期 (Liden, Wayne, & Stilwell, 1993)、實驗者假扮的殘疾成員 (因刻板印象被認為能力較不佳) 與成員逢迎行為 (Colella & Varma, 2001)、領導者與部屬各自的認知風格及兩者的相似程度 (Allinson, Armstrong, & Hayes, 2001) 等等，都會影響 LMX 品質的發展。那麼，什麼樣的個人特徵會是形成關係導向 TMX 的關鍵呢？

根據 TMX 的理論發展基礎—角色塑造 (role making) 與社會交換理論 (social exchange theory)，個人對團隊成員的角色期待應會是最貼近理論的重要預測變項，因為這才是影響角色形成之初，啟動社會交換的關鍵。對角色的期待會引領個體在角色塑造過程中發起的行動，也是作為如何回應的判斷依據 (Graen & Scandura, 1987)。團隊關係信念指的是個人對於團隊成員之間相處所抱持的一組知識結構，是相對穩定的心理構念 (李威德, 2009)，根據社會認知理論，這樣的一組知識結構能夠幫助個體過濾與解釋人際互動中的資訊，並引導出與個人價值或期望相對應的行為 (Fiske & Taylor, 1984)，因此不同的知識結構可能對關係導向 TMX 有不同的影響效果，抱持著不同團隊關係信念的人進入團隊的互

動過程之中，將因這些先成之見引領自己做出覺得合適的行為，或是影響接受到的知覺。在本研究中，它可視為角色塑造理論中個人對於角色期待的一種指標，應是形成關係導向 TMX 相當關鍵的前置變項。本研究的目的之二，即是奠基於角色塑造理論，以工具性與情感性團隊關係信念代表團隊成員抱持的角色期待，並探討兩種團隊關係信念與關係導向 TMX 之間的關聯性。

除此之外，Mischel (1977) 認為將情境因素納入考量有助於了解個人特質與行為展現間的關係。因此社會交換行為互相增強的循環是否能持續的重要因素之一，應是員工在環境中展現這些行為的機會以及環境線索，意即環境對員工應當如何進行人際互動所給予的限制或鼓勵。例如 Ozer (2011) 發現任務自主性讓員工自由展現組織公民行為 (OCBI) 的機會與範圍都較大，讓社會交換的歷程可以順利進行，因此可增強 OCBI 與 TMX 以及 TMX 與工作績效之間的關係。關係導向 TMX 的形成與團隊成員互動歷程息息相關，儘管個體抱持著團隊成員應該要怎麼做的角色期待，還是需要有機會展現出來，才能將這個信念實現在團隊當中。因此，本研究將進一步探討情境因素對成員團隊關係信念與關係導向 TMX 關係的調節效果，其中又可分為與建立非正式關係有關的情境因素，以及與正式工作互動有關的情境因素。

在與建立非正式關係有關的情境因素方面，可以透過職場友誼機會 (workplace friendship opportunities) 來瞭解，它指的是員工所知覺到工作環境允許他們與其他員工交談或建立非正式關係的程度 (Nielsen et al., 2000)，基於關係導向 TMX 包含許多工作外的交流、情感交換、私人分享等內容，環境允許或不允許這些行為的出現，應該會影響團隊關係信念與關係導向 TMX 的關係。而在與正式工作互動有關的情境因素方面，主管支持學習 (supervisor support learning) 是領導者對團隊內成員應該要如何互動所塑造的一種團隊氣候，也就是領導者會在團隊裡面塑造安全保密的氣氛，並鼓勵成員互相分享想法、提出意見，交換知識 (Viitala, 2004)。由於在這樣的情境下，團隊成員會認為團隊中的人際互動是沒有風險的，將更容易對團隊產生信任，而根據社會交換理論 (Blau, 1964)，信任使得經濟交換更易轉變為互惠的社會交換，因此對團隊關係信念與關係導向 TMX 之間的關聯具有調節效果。本研究的目的之三，是探討職場友誼機會與主管支持學習如何調節團隊關係信念與關係導向 TMX 之間的關聯性。

綜上所述，本研究有三個研究目的：

- 一、重新蒐集並探討關係導向 TMX 的內涵，發展測量工具。
- 二、由角色塑造與社會交換理論切入，選取團隊關係信念作為影響關係導向 TMX 的前置因素，探討兩種成分（工具性與情感性）的團隊關係信念與關係導向 TMX 的關聯性。
- 三、探討情境因素（職場友誼機會、主管支持學習）對兩者關係的調節效果。



第二章 文獻回顧



本章將對本研究的幾個變項進行回顧，首先介紹團隊成員交換關係的理論基礎：角色塑造與社會交換理論，接著回顧團隊成員交換關係的研究成果，並帶出關係導向團隊成員交換關係的內涵與重要性。第二節將介紹工具性與情感性團隊關係信念的定義，以及討論為何根據團隊成員交換的理論基礎，兩者是重要的前置因素。第三節則是討論團隊能提供什麼樣的情境因素，以改善成員團隊關係信念與關係導向團隊成員交換之間的關係。

第一節 團隊—成員交換關係

壹、理論基礎：角色塑造與社會交換理論

組織場域中，角色塑造的研究 (Graen, 1976) 可以幫忙解釋人際工作關係對員工的影響，這些研究以社會交換理論 (Homans, 1961; Jacobs, 1970) 與組織角色理論 (Katz & Kahn, 1978) 為基礎，認為個體的反應可以視為這個焦點對象與他/她周遭的一組角色傳遞者 (role sender) 互動之後的產物，由這樣關注焦點對象與他人互動的觀點切入，可以很好的理解焦點對象的反應 (Seers, 1989)。其中，作為焦點對象的領導者與同事通常被當作組織角色中的關鍵成員，然而，過去角色形成的研究多著重於將領導者視為角色傳遞者，而較少探討同儕工作關係的效果，因此 Seers (1989) 改編了 Graen 與其同事 (e.g., Seers & Graen, 1984) 在領導研究領域所發展的構念「領導者—成員交換關係 (LMX)」，提出了「團隊—成員交換關係 (TMX)」。LMX 是以關係為基礎 (relationship-based approach to leadership) 的領導理論，理論的中心概念是只有當領導者與部屬發展出成熟的領導關係 (夥伴關係)，有效的領導歷程才會發生，並帶來一些好處 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。由於 TMX 的發展目的是延續 LMX 的主要概念，而將適用對象延伸至團隊—成員之間，因此想要了解 TMX 的理論基礎，可以從 LMX 的理論著手。

一、領導者—成員交換理論與角色塑造

領導者—成員交換關係的前身為垂直對偶連結模式 (vertical dyad linkage Model, VDL)，當初是為了提出一個不同於傳統平均領導風格 (average leadership style) 的另一取向 (Dansereau, Graen, & Haga, 1975)。過去傳統關於領導行為研究主要基於兩項假設：第一，假設組織內同一領導者之下所有的部屬視為單一實體，忽略個別差異，假定他們在知覺、對事情的反應等行為構面皆有同質性；第二，基於部屬的同質性，假設領導者會對所有部屬採取相同的對待方式 (Dansereau, Cashman, & Graen, 1973)。然而這樣的假設與現實社會中的組織不相符，現實生活中的領導者難以平等地對待組織中每一位成員，往往會與不同的成員發展出不同的人際交換關係，而個別成員的反應也不盡相同。

Dansereau 與其同事 (Dansereau, Graen, & Haga, 1975) 提出垂直對偶連結模式以作為有別於平均領導的切入角度，認為組織內的資源與領導者的時間有限，因此無法對每位部屬真正一視同仁，平均分配所擁有的資源，而是需要透過一些得力的助手來協助其執行任務及達成組織目標，領導者會藉由關懷與給予豐富資源以與得力的部屬維持良好的互動，使其更願意為主管付出心力。早期的垂直對偶連結模式研究發現，報告出「高品質交換 (當時稱為“內團體”)」的人，會與領導者有高度的互相信任、尊重及義務等特徵；反之，報告出「低品質交換 (當時稱為“外團體”)」的人則會有低程度的互相信任、尊重及義務 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。此外，高品質交換關係的部屬會對上司有「信任的協助 (trusted assistants)」，並發展為超越工作敘述要求的協助；相反地，低品質交換關係的部屬則只會單純做到工作敘述所要求的內容 (Zalesny & Graen, 1987)。

垂直對偶連結模式的系列研究確認了組織中對偶的對待差異存在之後，研究者將命名從垂直對偶連結模式轉變為領導者—成員交換關係 (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982)。這階段的研究工作著重於評估 LMX 的特徵及分析 LMX 與組織變項之間的關係，發現 LMX 與許多組織感興趣的結果變項都有顯著關係 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。主要發現有二：LMX 會透過角色塑造歷程 (role-making process) 而發展，角色塑造通常發生於成員進入一新工作位置之時，且該歷程與關心此新進成員的績效表現之個體有關，透過一連串的人際互動，

成員行為及角色會逐漸被形塑出來 (Graen, 1976)，而領導者與成員的特徵與行為會影響雙方的互動與發展的歷程 (Dienesch & Liden, 1986)。此外，高品質的 LMX 對領導者、部屬、工作單位甚至整個組織都有非常正向的結果。這時研究者已經從 VDL 所描述的工作單位內的關係區分進展到解釋這些關係是如何發展，以及能對組織功能帶來什麼結果。這個階段研究者發現，有效的領導歷程是在領導者與部屬發展出並維持高品質的社會交換關係時才會發生 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。

研究者進一步延伸 VDL 的觀點，指出領導者與部屬之間會藉由角色塑造的動態過程產生一種對偶關係結構 (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982)。這過程包含三個階段，依序為角色取得 (role taking)、角色形成 (role making)，以及角色常規化 (role routinization)。

Graen 與 Scandura (1987) 以完成非結構性作業的過程為例，提出角色塑造的描述性模型 (descriptive model of role making) 以說明領導者與部屬人際交換關係的形成歷程，此模型的三個階段又分別命名為抽樣期 (sampling phase)、角色發展期 (role development phase) 以及承諾期 (commitment phase)。研究者並提出這三個階段有其順序性，若未能順利進行或完成，則將會回到更早的階段。

首先第一個階段是角色取得 (抽樣期)，在這段期間中，領導者會給予部屬不同的任務以測試出部屬的相關才能。領導者最初進行角色傳遞 (sent role) 傳送訊息給部屬 (要求、命令、委派任務)，而部屬會接受到這個角色 (received role) 以及可能伴隨的干擾 (例如可能扭曲或誤解原意)。接著部屬根據所收到的角色訊息加以解釋並做出適當的反應，領導者再判斷部屬的這些行為反應是否符合期望，以決定是否要再傳遞其他角色給這位部屬。因此，此階段領導者居於主動的角色，而部屬則為被動的反應者，此時可有效地將部屬正式社會化，同時領導者也對部屬能做什麼或喜歡做什麼更加瞭解。而這一階段中領導者與部屬的交換行為是以經濟性交換為基礎，部屬會依據契約的要求行事。

第二個階段是角色形成 (角色發展期)，此時領導者與部屬嘗試解決在非結構作業中所遇到的各種問題，並開始決定雙方的對偶關係。在此階段中，領導者與部屬雙方都具有引發一連串循環互動的主動性，但通常由領導者所發起。這時

領導者可能會提供部屬一個隱含雙方領導關係意義的機會給部屬，部屬接受到訊息後對領導者做出回應，這個回應就隱含雙方關係所要扮演的角色期望。如果雙方都接受了對方的回應，則領導者與部屬之間會發展出一套獨特的交易模式。在這一階段中，雙方都必須提供對另一方而言是有價值的資源，雙方建立在交換互惠的基礎上，透過不斷交替提供資源以及符合期望的行為展現，漸漸確定彼此的工作關係。

最後進入角色常規化（承諾期），此時，領導者與部屬形成更密切的連結，雙方依據在前個階段所形成的角色共識來合作處理各種事務，而雙方的期望更為具體。此時雙方也確認彼此所應表現出的行為，這些行為相當穩定，而行為包括人際向度的信任、尊重、喜歡、親近、支持開放、真誠，雙方所提供給對方的資源也與自己被期望的角色相對應。因為彼此互動的成功經驗，雙方產生互依性的連結並形成規範，使雙方的關係變成穩定的狀態。

簡而言之，角色塑造理論認為一旦個體展現他人期待在他身上看到的行為時，該期待與行為就會被增強了，因此隨著互動頻率的增加，對互動對象產生的期待被實現，將增強個體對該角色的信念，並增進對互動對象的滿意度，促進雙方關係（Seers et al., 1995）。擁有較高的交換品質，關係雙方會有較高的投入與承諾，在正式契約之外願意付出更多的時間與心力，並接受更大的責任（Dansereau et al., 1975；Graen, 1976；Graen et al., 1982；Liden & Graen, 1980）。

二、社會交換理論

早期 Homans (1961) 對社會交換的觀念來自於 Skinner 的心理學行為主義，強調引導行為的增強模式，以及獲得報酬或付出代價的過程。他將社會交換定義為至少兩人之間的交換行動，交換的東西為可以是有形或無形的，可被視為報酬或代價，增強法則被視為維持交換關係的原因。也就是說他認為人類願意持續某些行為，是因為這些行為在過去經驗中被證實能夠得到正向酬賞，相反地，當某些行為無法獲得酬賞，甚至是必須付出代價時，這個行為就會被停止而不再繼續。在過程中，A 的行為會增強 B 的行為，B 回應的行為則會增強 A 的行為，一旦歷程開始了，就會變成自我增強的循環，而一旦一方沒有繼續提供酬賞，這段交

換關係對另一方來說就沒有吸引力，將因為增強失敗導致行為終止。

Blau (1964) 的理念基本上採取 Homans 的觀點。他也從獎賞與成本的角度來看社會交換，但從更經濟與功利的角度而非增強法則來看行為。他認為社會交換關係的建立是一個緩慢的歷程，經濟性的交換只出現在關係建立的初期，但在初期雙方會盡力展現出自己的可信賴度。社會交換之所以會發生，是因為個體受到另一方所吸引進而願意與對方進行互動，而之所以受到吸引，則是因為個體期待與對方互動後能為自己帶來某些利益。隨著互相依賴的行動被逐漸強化，會產生信任或承諾。此時互動關係的維繫也不再是期盼短期回報或立即補償，而是以回報的義務與規範來維持雙方互動。至於其中所交換的報酬，可以是內在的 (intrinsic) 或外在的 (extrinsic)，前者例如愛、情感、敬仰等；後者則可以是金錢、體力勞動等。Ekeh (1974) 認為 Blau (1964) 理論中有三個重點：社會交換是出自互惠義務 (mutual reciprocity)、高品質交換關係的形成需要透過長期對信任的投入、信任是在互動中產生，而非一開始就存在於互動雙方。社會交換中的雙方不會刻意闡明互惠義務，並且對資源的交換沒有標準的價值，因此不會依照交換資源的價值做順序上的考量，相反地，經濟交換的雙方會清楚地定義哪些資源會被交換，且對方要在何時進行回報。

Levi-Strauss (1969) 發展的社會交換歷程理論，則是為了解釋他對親屬聯姻 (kinship marriage) 研究發現的現象，他認為(1)社會交換是人類所特有的，(2)雖然在交換的過程中，個體是以自利的角度出發，但是交換關係的維持卻無法由一個人所達成。因此他的理論將社會交換關係的對象拓展到眾多個體，而不只侷限於兩個人之間。Ekeh (1974) 延伸這樣的想法，提出了廣泛性交換 (generalized exchange) 的概念。指的是社會交換的施與受之間不必然是一對一的直接關係。他用五人的好友團體為例，某 A 邀請某 B (與 CDE) 到他家一同進行晚餐，這種交換關係會預期，當 B 要邀請 A 進行晚餐的時候不會只邀一人，而是會同時邀請 ACDE。另外 Keup、Bruning 及 Seers (2004) 舉了另一種廣泛性交換的例子：當同個社區中的 A 發現 B 鄰居家中失火，他會去報警，並且預期社區中的任何其他居民 (C~Z) 都有可能用相同的行為 (發現火災時通報) 回報他，而不會認為一定必須是 B 這位受過幫助的居民。一個團體中的成員會是間接的給予與獲得的關係，成員付出時並不會期待從特定對象上接受到回饋，而是整個團體

的人都有可能這麼做。

Flynn(2005)指出,當個人採取的自我認定導向在集體層次(collective identity orientation)的時候(即將自己定義成某個社會團體的成員時),基本的社會動機會由個人興趣轉向集體的目標或動機,並偏好採用廣泛交換的社會交換模式(如表一)。理由是廣泛交換要求遵守單方面奉獻的集體規範以及關心他人的福祉,而關注他人的福祉與集體認定導向的方向是一致的。他舉例開放原始碼(open-source)的社群通常都有很高的動機保護與建議他們的團體(用戶夥伴),且他們的幫助行為往往不會去追溯施予與接受幫助的流向。他們可能會預期獲得當初所付出的幫助,但不認為會是由之前幫助過的人回饋的,也可以接受回饋很久之後才到來。TMX 討論的是團隊與成員間的社會交換關係,Shonk(1982)將團隊定義為包含兩人或以上,成員彼此相互協調,以完成共同的任務。Katzenbach與Smith(1993)認為成員擁有互補的專業技能與知識,在任務上互相依賴;透過互助合作與溝通以達成共有的目標,並分享共同成果。除此之外,Mohrman、Cohen及Mohrman(1995)從績效的角度出發,也強調成員必須共同為任務的成敗負責。對於團隊成員而言,工作團隊是組織成員日常生活中接觸最頻繁的工作單位(van Knippenberg & van Schie, 2000),為了區辨所屬的工作團隊與其他工作團隊,團隊成員會形成所屬團隊的集體導向認定,因此,在工作團隊的情境之下,團隊成員較可能以所屬團隊來定義自己,此時以廣泛性社會交換歷程而非一般的對偶互惠交換歷程來解釋TMX會較適合。

表 1
組織中社會交換形式與認定導向的連結

| 認定導向 | 自我評價基礎 | 參照來源 | 目的/動機 | 偏好的交換形式 | 直接/間接互惠 | 交換形式的討論 |
|------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|
| 個人 | 個人特質或特徵 | 自我—他人比較 | 自我利益 | 協商 | 直接 | 外顯 |
| 關係 | 考量角色規範 | 適切角色行為 | 雙方利益 | 互惠 | 直接 | 內隱 |
| 集體 | 團體範型 | 團體—團體比較 | 團體利益 | 廣泛 | 間接 | 內隱 |

資料來源：“Identity orientations and forms of social exchange in organizations,” by F. J. Flynn, 2005, *Academy of Management Review*, 30, 737–750.

綜合上述討論，TMX 與 LMX 的差別在於交換對象與社會交換形式，TMX 是個人知覺到他與整個團體之間的關係，而 LMX 是個人與領導者之間的對偶關係；前者採用廣泛性交換形式而後者是直接互惠的交換形式。TMX 也不同于團隊中兩兩成員交換關係的加總，因為廣泛性社會交換並不會去計較施予資源與接受資源的對象究竟是誰，以及付出與接受到回報時間的間隔長短，個人依據廣泛性交換歷程的規則思考自己與整個團隊交換關係的時候，是考量「整個群體」的利益而非關注於自我的利益，因此不一定與考量、計算兩兩成員的直接互惠交換之後，再加總起來的結果相同。

貳、過去研究結果與關係導向團隊一成員交換關係

團隊一成員交換關係指的是「個別成員將同儕團體視為整體，並知覺到他與這個整體之間的交換關係品質」，反應的是一個正在進行的互惠歷程，可用以評價成員與同儕團體之間的互惠（Seers, 1989; Seers et al., 1995），內容包含成員知覺到協助團隊與分享意見、回饋的意願、接收到團隊成員們的訊息、幫助與認可的程度、是否可彈性的幫忙對方工作等等。它與 LMX 一樣，兩個概念都是基於關係的討論而非正式的組織職位，都關注於交換關係兩端的互惠，而不是任一端的特質或行為風格。LMX 的概念結合了部屬角色塑造與主管領導，而 TMX 的概念則結合了部屬角色塑造與工作團隊動態（Seers et al., 1995）。

Seers 等人（1995）認為個人層次的 TMX 是個體與其他成員們互惠的知覺，而群體層次的 TMX 則是團隊中互惠的平均程度，因此可以反應團體中團隊合作的程度。他們發現自我管理的團隊因為需要一起討論以做決策，相較傳統管理團隊會有比較多的 TMX，且 TMX 的動態變化與團隊的工作互依程度有關，表示 TMX 反映了團隊合作是否頻繁、順暢，因此後續也有學者將 TMX 視為團隊合作的指標（如：Dierdorff, Bell, & Belohlav, 2011；Eby & Dobbins, 1997）。

Seers（1989）提出 TMX 至今已累積了不少研究成果，回顧部分文獻呈現於表二。在個人層次方面，TMX 已被認為能帶來許多良好的結果，例如工作滿意度、個人工作績效、團隊承諾、組織承諾、幫助同事行為、知識分享意願、工作敬業等（Kamdar & Dyne, 2007；Liao, Yang, Wang, Drown, & Shi, 2013；Liden et al.,

2000；Liu, Keller, & Shih, 2011；Seers, 1989；Witt et al., 1999），團體層次方面則也與團隊績效正相關（Jordon et al., 2002；Seers et al., 1995）。

而它也常作為調節變項來討論，比如學者認為社會交換關係能擔任協助新進員工社會化的角色，因此能調節新進員工的角色期望滿足與否與組織承諾、離職意圖及工作滿意之間的關係（Major, Kozlowski, Chao, & Gardner, 1995），它也可以調節團體層次核心自我評價與團隊績效的關係，只有當團隊 TMX 高的時候，核心自我評價與團隊績效的正相關才會顯現（Haynie, 2012）。

此外，同樣作為一個工作關係的理論，許多研究常將 TMX 與 LMX 一起探討，同時看兩者對結果變項的效果，或是兩者同時去調節某段關係，通常兩者都有自己獨特的預測力在，顯示主管與團隊成員都是個人在組織當中重要的互動對象（如 Liden et al., 2000；Major et al., 1995）。也有學者討論 LMX 與 TMX 之間可能是怎樣的關係，Tse 等人（2008）發現 LMX 可以透過影響團隊內職場友誼的盛行程度來影響 TMX，而團隊的情感氣候則是影響一個高 LMX 的人是否願意發展友誼的因素。

回顧文獻可以發現，對 TMX 的研究層次漸漸從個人轉向團隊或跨層次分析。Liao 等人（2010）認為，當討論 TMX 對個人的影響的時候，也應該同時看 TMX 的團隊差異造成的效果，他們發現 LMX 的團隊差異會削弱 LMX 對自我效能的直接效果，但 TMX 的結果卻是相反的，當 TMX 團隊差異高的時候，高 TMX 的人會有較高的自我效能。而在團隊層次的 TMX 往往被視為一種團隊歷程，如合作的程度或溝通品質（Alge, Wiethoff, & Klein, 2003；Dierdorff et al., 2011；Eby & Dobbins, 1997），而較不是視為一種互惠關係品質作為討論。

因為 TMX 在個人層次與團體層次都能帶來許多好處，基於這樣子的重要性，Tse 與 Dasbrough（2008）採取了質性訪談的方式進行 TMX 的研究，想探討在實際場域中，個體在團隊成員的交換關係裡面究竟有什麼樣的知覺與經驗，並討論情緒在團隊互動情境下扮演的角色。

表 2

團隊—成員交換關係過去研究

| 作者 | 前置變項 | 中介變項 | 結果變項 | 調節變項 | 分析層次 | 備註 |
|--|--------------|------|----------------------------|------|------|--|
| Seers (1989) | 團隊導向 管理系統 | | 工作滿意度、 工作績效 | 同儕激勵 | 個人 | 提出 TMX，發現控制 LMX 之後仍能預測主管滿意之外的其他滿意向度。 |
| Seers, Petty, & Cashman (1995) | 自主管理 團隊 | | 團隊效能 | | 團隊 | 類實驗設計 |
| Major, Kozlowski, Chao, & Gardner (1995) | | | | | 個人 | LMX、TMX 可幫助新進人員社會化，調節新進員工角色期待到組織承諾、離職意圖、工作滿意間的關係。 |
| Eby & Dobbins (1997) | 集體主義 導向組成 | | 團隊績效 | | 團隊 | 將 TMX 視為團隊合作，中介團隊組成與績效。 |
| Dose (1999) | 價值觀相 似程度 | | | | 團隊 | |
| Witt, Hochwarter, Hilton, & Hillman (1999) | | | 團隊承諾 | 團隊認同 | 個人 | |
| Liden, Wayne, & Sparrowe (2000) | | 心理授權 | 工作滿意度、 工作績效、 組織承諾 | | 個人 | 工作特徵透過心理授權中介影響結果，LMX、TMX 與組織承諾，TMX 與工作績效則是直接效果。 |
| Jordon, Field, & Armenakis (2002) | | | 心智任務表現 體育任務表現 上評團隊績效 | | 團隊 | 同時看三個團隊歷程：社會凝聚、團體效能 (group potency) 及 TMX 對結果的預測效果。TMX 對上評團隊績效有獨特的解釋力。 |

(續下頁)

表 2

團隊—成員交換關係過去研究


| 作者 | 前置變項 | 中介變項 | 結果變項 | 調節變項 | 分析層次 | 備註 |
|--|-----------|------|--------------|---------------|---------|--|
| Murphy, Wayne, Liden, & Erdogan (2003) | 互動公平 | | 社會閒散 | | | 目的是探討互動與分配公平與社會閒散的關係，會透過 LMX 與 TMX 中介。 |
| Alge, Wiethoff, & Klein (2003) | 時間範圍、溝通媒介 | | 決策效能 | 任務相依 | 團隊 | 將 TMX 作為溝通效能。 |
| Ford, Seers (2006) | | | 團隊內對氣候知覺的同意度 | | 團隊 | LMX、TMX 的平均與 TMX 差異程度皆可以預測團隊內對氣候知覺的同意度。 |
| Kamdar, Van Dyne (2007) | | | 幫助同事行為 | | 個人 | TMX 對幫助同事行為有主效果，也會調節友善性與幫助同事的關係。LMX 與幫助主管相關。 |
| Tse & Dasborough (2008) | | | 正向情感 | | 個人 | 質性研究，發現 TMX 可分類成關係導向 TMX 與任務導向 TMX。 |
| Tse, Dasborough, & Ashkanasy (2008) | LMX、職場友誼 | 職場友誼 | | 情感氣候 | HLM | 職場友誼有直接效果，也中介 LMX 與 TMX。情感氣候調節 LMX 與職場友誼。 |
| Liao, Liu, & Loi (2010) | | 自我效能 | 創造力 | LMX 差異、TMX 差異 | HLM | 討論個人層次 LMX、TMX 透過自我效能影響創造力，團體層次的差異則會調解前段關係。 |
| Dierdorff, Bell, & Belohlav (2011) | | | 團隊績效變化 | | 多層次成長模型 | 將 TMX 視為團隊合作品質。心理集體主義與 TMX 交互影響團隊績效變化。 |

(續下頁)

表 2

團隊—成員交換關係過去研究

| 作者 | 前置變項 | 中介變項 | 結果變項 | 調節變項 | 分析層次 | 備註 |
|---|---------------|------|--------------------------|-----------------|------|---|
| Ozer (2011) | OCBI、 OCBO | | 工作績效 | 任務自主性 | 個人 | TMX 為與一位直接同事的交換。 目的是探討 OCB 與工作績效的關係。 |
| Liu, Keller, & Shih (2011) | | | 團隊承諾、知 識分享意願、 團隊績效 | TMX 差異 | HLM | 探討跨層次知識分享模型。團隊平均 TMX 影響個人層 次變項與團隊績效，TMX 差異調節 TMX 與團隊績效的 關係。 |
| Liu, Loi, & Lam (2011) | | | | | 個人 | TMX 調節組織認同到角色內、外績效的關係。 |
| Haynie (2012) | | | | | 團隊 | 將 TMX 視為社會交換的團隊氣候。 TMX 調節核心自我評價與團隊績效的關係。 |
| Liao, Yang, Wang Drown, & Shi (2013) | | | 工作敬業 | 外向性、神經 質、嚴謹性 | 個人 | |



TMX 這段關係中包含團隊中的不同成員，由於每個個體的能力、興趣以及其他成員的需求不盡相同，因此每個人對 TMX 的知覺也不盡相同 (Seers, 1989; Seers et al., 1995)。基於該理由，Liden 等人 (2000) 認為 TMX 的品質可能會因為個體成員交換的內容與歷程不同而有所差異，例如，低品質的 TMX 可能限制在交換工作任務完成所需的基本要求，而高品質的 TMX 交換內容則包含超越完成工作所需的支持或資源，隱含 TMX 似乎不只是工作任務的面向。過去的 TMX 文獻主張，當成員表現的行為對其他人有益時，交換關係的品質就會提昇，另一方面，Maslyn 與 Uhl-Bien (2001) 認為高品質的交換涉及更多超過於互惠歷程的內容，他們認為心理歷程也參與其中，包括雙方相對的努力與滿足對方的期望程度。換句話說，個體要與團隊成員發展高品質的關係，不只被交換歷程的本質與程度所決定，也端看這些交換的內容是否符合他們彼此的期望。由於正在進行的團隊成員交換歷程受到個體在交換中的知覺與經驗所影響，因此了解 TMX 關係中的動態與複雜性是重要的 (Tse & Dasbrough, 2008)。也就是說，TMX 的發展不一定是互相滿足工作任務上的需求而已，若團隊成員能互相提供對方所期待的其他有益內容，滿足對方對這個角色的預期，他們的關係品質就會提高。

Tse 與 Dasbrough (2008) 的研究結果發現 TMX 與正向情感而非負向情感有關，可能可以使用情感事件理論 (affective events theory) 來解釋 TMX 如何影響後續正向的結果變項。而受訪者所報告出來的團隊成員交換內容則可以分類成任務導向與關係導向兩大類，前者的內容較相近於 Seers 原本的定義與題項內容，與工作回饋、資源提供有關；後者則與人際交往有關，受訪者所報告的交換內容超越了他們的正式工作關係，更像是將團隊成員視為朋友一樣對待。受訪者報告的關鍵字詞與頻率如表三所示，從表中可以發現，當成員報告高品質交換關係時，會提到較多的關係導向交換，且整體來說關係導向 TMX 被提到的頻率大於任務導向 TMX，顯示這樣的內容在團隊交換關係中有其重要性。由事例來看則會發現與職場友誼研究類似的結果，也就是在團隊的環境下，員工較喜歡發展共享關係 (communal relationship) 與展現關心他人福祉的行為 (Tse & Dasbrough, 2008; Winstead, Derlega, Montgomery, & Pilkington, 1995; Wright, 1984)。這表示除了工作方面的相處之外，團隊成員會進行私人分享、情感交流及私人需求上的協助，希望彼此能建立長久的親密關係。

表 3

Tse 與 Dasbrough (2008) 質性研究結果 (關鍵字詞列表)

| 高品質 TMX 關鍵字 | 頻率 | 主題 |
|----------------------|-----|--------|
| 幫助/照顧/關心、互相支持 | 113 | 關係導向 |
| 相似的價值觀、標準 | 95 | 關係導向 |
| 彼此親近 | 78 | 關係導向 |
| 私人分享 | 69 | 關係導向 |
| 友誼 | 62 | 關係導向 |
| 分享想法與回饋 | 88 | 任務導向 |
| 訊息與知識交換 | 79 | 任務導向 |
| 工作相關的問題解決 | 66 | 任務導向 |
| 良好與/或頻繁的工作溝通 | 45 | 任務導向 |
| 任務要求/工作需求/工作責任 (的釐清) | 37 | 任務導向 |
| 認可、欣賞、鼓勵 | 71 | TMX 結果 |
| 互相尊重與信任 | 71 | TMX 結果 |
| 低品質 TMX 關鍵字 | 頻率 | 主題 |
| 很少的欣賞、關懷及支持 | 10 | 關係導向 |
| 差的工作溝通，批評，口語虐待 | 39 | 任務導向 |
| 任務相關與/或工作相關討論 | 14 | 任務導向 |
| 區乏信任與尊重 | 50 | TMX 結果 |
| 沒有團隊與/或合作 | 17 | TMX 結果 |

資料來源：“A study of exchange and emotions in team member relationships,” by H. M. Tse and M. T. Dasborough, 2008, *Group & Organization Management: An International Journal*, 33,194-215.

與上述研究結果類似，在探討同事水平關係 (guanxi) 的研究中也發現，請員工舉例說明高品質的關係時，工作相關的 (work-related; instrumental) 與工作無關的 (non-work-related; expressive/affective) 行動是同事關係中不可分割的內容 (Chen & Peng, 2008)。除此之外，Major 等人 (1995) 在推論 TMX 如何對新進人員產生影響時提到，高的 TMX 可被視為新進員工有受到心理支持，也隱含 TMX 不一定只是交換工作任務上的資源。實際上，過去研究在做推論時若是用交換關係品質的角度來做論述，往往會提到心理支持或情感支持、關懷或照顧等非任務相關的支援，而不只是一種任務上的合作歷程。

雖然在組織中，人際交往並不是最重要的目的，但若是能有非正式關係的發展，對員工的留職意願、工作滿意度、組織情感承諾都有正向結果 (Morrison, 2004, 2009; Nielsen et al., 2000)。過去研究指出在公司的活動不僅是個人成就感的來源，亦是滿足社會需求與親密需求的重要管道 (Cherrington, 1991)，表示員工在

組織中，並不滿足於僅單純進行工作任務互動。而華人的社會屬於集體主義取向（collectivism）與社會取向文化（楊國樞，1993），在自我的建構上則傾向形成與他人相依的相依我（interdependent self）（Markus & Kitayama, 1991）或依關係而不同的關係我（relational self）（Andersen & Chen, 2002），這樣的文化或自我定義方式使得個體的行為與心理歷程都很容易受他人的影響。跨文化的比較發現，集體主義傾向的人對親和性、求助性、慈善性的需求（need for affiliation, succorance, and nurturance）較高（Hui & Villareal, 1989），這些需求指的是希望結交朋友、容易與朋友相處；遇到困難時渴望獲得別人的支持、鼓勵及協助；富於同情心，希望能幫助別人。因此我們可以推測，華人員工較期待能在工作中建立良好的人際關係，當他們與團隊成員保持良好的人際、情感互動，相較於工作任務上的溝通或互動，可能會因為滿足了員工的社會與心理需求，進而使員工保持更高的正向態度或工作滿意，更願意將自己投入工作。

學者在比較美國與中國對於「雇員的責任與權利概念」的差異時發現，兩種文化對於組織中的人際關係的概念是非常不同的，比如美國人對「同事」與「朋友」的判斷非常明顯，但在東亞的文化之下，與同事建立親密的友誼甚至被認為是必要的（Alston, 1989）。Yg 與 Huo（1993）發現相較於美國，工作與社會關係的重疊在華人社會非常普遍，華人員工非常難以想像與同事之間缺乏廣泛與深遠的人際互動，並且幫助同事常被認為是責任而非個人抱持的偏好。這些結果也顯示了在組織中若能與團隊成員保持良好的關係導向 TMX，重要性可能不亞於原本的任務導向 TMX。綜合上述發現，本研究認為討論團隊關係品質時應考量人際情感面向的交換內容，探討任務相關的 TMX 可能無法最準確描述華人情境下的團隊交換關係品質。

雖然 Tse 與 Dasborough（2008）提到要發展強韌的 TMX 關係不應該只強調任務導向交換對工作相關的助益，也要倚賴關係導向交換對友誼發展的推動，但可惜的是他們描述了關係導向交換的內容之後並未針對這項發現進行後續探討，所提供的關鍵字詞在分類的依據也模糊不清，無法確定每個關鍵字詞背後的定義為何以及分別包含哪些行為等等。比如「幫助/照顧/關心/互相支持」、「友誼（friendship）」、「彼此親近（close to each other）」等，若以關鍵字詞背後可能會有的行為來區分，似乎就會有所重疊。這些關鍵字詞與少量的事例也不足以

提供後續量化實徵研究上的支持，因此本研究希望延續他們的研究，重新收集並探討關係導向 TMX 包含哪些內容，發展關係導向 TMX 的研究工具。

除此之外，回顧前述文獻之後發現另一個研究缺口，則是過去雖然也有研究者致力於探討形成高品質 TMX 的成因，但真正將研究重點放在 TMX 前置變項上的研究相對較少，且甚少以個人的角度切入。例如 LMX 與職場友誼在團隊中實際的盛行程度(Tse et al., 2008)、團隊管理方式(Seers, 1989; Seers et al., 1995)、團隊價值觀相似程度(Dose, 1999)等等。

Seers (1989、1995) 從管理方式的角度切入，因為當初許多工作團體要轉變到工作團隊，他認為當管理方式真正是團隊導向的時候，才能透過 TMX 將單獨的個體們轉換成一群有生產力的團隊工作者。然而，TMX 是個人對自己與整個團隊交換關係品質的知覺，既然是交換關係，身為團隊成員之一的個體也會是決定社會交換行動的重要角色，就如同在 LMX 的研究領域中發現，由於 LMX 是領導者與成員在角色塑造歷程中互相給予與回饋期望所發展的交換關係，因此雙方的特性與行為展現往往是影響交換關係品質的重要因素 (Erdogan & Liden, 2002)，與其類似的，探討關係導向 TMX 的成因時，直接考量社會交換歷程的參與者本身，也就是從團隊成員個人特徵的角度切入是有其道理的。想要探討可能影響關係導向 TMX 的前置因素，可以從 TMX 的理論基礎討論起，根據前一節所介紹的角色塑造歷程，我們可以預期：團隊成員將透過角色期望 (role expectation) 與社會交換來決定與塑造團隊成員所扮演的角色，過程中不同的角色傳遞與對待方式將使成員與團隊形成不同的關係品質。因此，個體對於「團隊成員」抱持著什麼樣的期待應該會是影響關係導向 TMX 形成相當重要的因素之一。

團隊關係信念指的是個人對於團隊成員之間相處所抱持的一組知識結構，是相對穩定的心理構念 (李威德, 2009)，根據社會認知理論，這樣的一組知識結構能夠幫助個體過濾與解釋人際互動中的資訊，並引導出與個人價值或期望相對應的行為 (Fiske & Taylor, 1984)。在本研究中，它可視為角色塑造理論中個人對於角色期待的一種指標，本研究目的之二將探討團隊關係信念與關係導向 TMX 的關聯，以下將介紹對團隊關係所抱持的認知結構—團隊關係信念。

第二節 團隊關係信念與關係導向團隊成員交換

社會認知學者提出基模 (schema) 的概念，用以表示人類吸收知識、認識世界的基本架構。也就是說，個人會根據過去的行為與經驗，經過個人的分類與解釋後，形成一套對人事物有組織且有結構的認知表徵 (representation)，包含了對事件的基本知識與印象 (Bartlett, 1932; Markus, 1977)。人們用基模來同化新訊息以及產生訊息回憶，當要去辨認一個新事例時，人們會運用所有關於不同範疇的過往事例記憶，來推論、檢驗並發現最相符的結果 (Bartlett, 1932)，它會引導訊息接受者特別注意某些類型的資訊，並在個人期望的作用下將模糊的資訊朝向與期望一致的方向，做出解釋或填補遺漏的動作，並排除與基模不一致、互相矛盾的資訊 (Baldwin, 1992)。

在社會關係中，個體同樣會產生一套自有的基模型式來處理人際互動或人際關係等問題，稱為關係基模 (Planalp, 1987)。關係基模就是與人際關係發展有關的完整信念。關係基模是由不同種類的知識緊密結合而成的知識體，人在心理上會將與自己、他人，或對人的歸類 (老師、父母) 及社會情境 (如上課、家族聚會) 等有關的知識整合為一致的知識體，這個整合的知識體—關係基模—會指引人預測未來事件。研究指出，關係基模會影響人對於人際關係的預期，而這些預期會影響人在各種社會交往中的想法與感覺 (Baldwin, 1999)。個體能在不同的「人際關係」間發展互動的規則與腳本，以快速得知自己與特定他人互動時應有的行為與反應方向 (Planalp, 1987)，它會幫助個體過濾與解釋人際互動中的資訊，並引導出與個人價值以及期望互相對應的行為 (Fiske & Taylor, 1984)。因此，關係基模能幫助個體發展一套對關係的運作模式，並運用此認知地圖形成對關係中角色的期待以及評斷關係的標準，進而幫助他們掌握社會情境 (Baldwin & Baccus, 2003; Kenney, Blascovich, & Shaver, 1994)。

而信念 (belief) 則是認知基模裡的一項認知內涵，包含在這組認知結構裡面 (Beck, Rush, Shaw, & Emery, 1979)。信念指的是個人對這個世界實際的以及未來事物的可能面貌的想法，這些想法稱為信念，而當這些想法指向未來就稱作預期 (expectancies) (Cervone, 2004)。社會認知理論認為，行為與情緒的主要決

定因素是我們對於未來的預期，預期的範圍包括其他人的合適舉止、在特定行為之後出現的賞罰 (Pervin, Cervone, & John, 2005)。由此可知，個人對與他人之間的互動關係所抱持的想法或預期，都是屬於關係信念，而這樣的關係信念具有引導後續行為的功能。Fletcher 與 Thomas (1996) 認為關係信念是個人對關係的一種普遍性的想法、理論、假定或特定的預期，更狹義的說是對特定關係所做的一種預期。從社會認知的觀點，關係信念就像其他認知結構一樣，是長期存取的心理構念，會緩慢影響關係相關行動的方式，以及訊息如何被登錄、儲存及提取 (Fletcher & Fincham, 1991)。舉例來說，若一個女性有強烈與核心的信念認為開放性與信任對健康的關係來說是重要關鍵，那麼她可能會認為另一半在交談的途中嘟囔，或是在吃早餐時看報紙的行為是顯示他們的關係出現問題的證據，而這樣的信念也可能影響她後續的行為 (Fletcher & Kininmonth, 1992)。

關係信念涵蓋哪些成分呢？Clark 與 Mills (1979) 將人際關係分成共享關係 (communal relationships) 與交易關係 (exchange relationships)。共享關係著重在社會情緒上的交換，通常存在於情侶、夫妻、家庭成員及親友之間，雙方會關注對方的需求，以他人的利益與福祉為優先，期望建立長久的親密關係；而交易關係則是著重雙方的經濟交換，以個人的利益為優先考量，彼此之間斤斤計較，不會無償付出，強調禮尚往來的回報。這兩種關係內涵可以同時存在，同一對象可以同時抱持共享與交換關係，也可能由交換轉變為共享關係。

與其類似的，黃光國 (1988, 2001) 以社會交換理論為基礎，提出中國人權力遊戲的社會交換機制—人情與面子理論，將關係成分區分為情感性成分與工具性成分兩種，並說明這兩種成分其實代表了人際關係中的兩種普遍性成分。他認為中國人在進行資源交換的時候，資源支配者對關係的判斷是第一步，會影響資源是否給予以及採用的互動法則，因此引用費孝通 (1948) 的差序格局與許烺光的心理社會圖 (Hsu, 1971)，在此模式中依這兩種成分的多寡，將人際關係的分類為情感性關係 (expressive ties)、工具性關係 (instrumental ties) 及混合性關係 (mixed ties)。

情感性關係通常是指個人與家人之間的關係，長久而穩定，可以滿足個人在關愛、溫情、安全感與歸屬感等情感方面的需求，維繫這段關係本身就是他們的

目的，認為彼此要負擔起滿足對方需求的責任，交往法則以「各盡所能，各取所需」的需求法則為主。工具性關係是個人為了獲取某種資源與陌生人所建立的關係，短暫而不穩定。此類關係的人將這段關係當作是獲得目標的一種手段或工具，例如店員與顧客之間，交往法則是進行純計算與功利式的交往，講究「童叟無欺」的公平法則，理性地計算彼此的貢獻與相對報酬。混合性關係則出現在師生、同學、同事等雙方彼此認識且雙方有一定程度的情感關係，但此情感關係又不像情感性關係那樣深厚的關係中，交往法則是以人情法則為主（黃光國，1988）。由此可知，團隊成員間的關係應屬於混合性關係，成員間彼此都有一定程度的了解與情感關係，但也需要從對方獲取某些資源，同時包含了情感性與工具性的成分。而在回報規範方面，情感性關係的個體對於回報的資源並無特定的預期，因此對回報時機也沒有一定的限定，自己也不一定是回報資源的直接受惠者；工具性關係的個體則認為一旦付出之後對方一定得回報，且回報的時機必須是立即性的，若有延遲則必須約定其他回報時機，除非個體指定特定回報對象，否則自己就是對方回報的直接對象（黃光國，1988）。

楊中芳（2001）的人際關係動態歷程觀認為在人際交往之初，交往雙方間的關係可能就存在著情感成分、工具成分及既有成分。不同的人際關係成分意味著交往雙方對互動存有不同方向的預期，且在每一次的交往經驗中，都有可能透過主觀評估，回饋到對彼此關係成分的認知上，並從而改變或維持個人對關係對象的關係成分。他這樣子對關係成分如何影響雙方交往所做的描述，顯示出了關係信念的意涵，而這種對關係的預期，則是由關係成分所組成的。

個人的信念是由過去的學習、知識體系、互動經驗所形成（Miller, 1997），是一種長期存取的心理構念（Fletcher & Fincham, 1991），因此個人對於團隊成員應如何相處，應該抱持著一種普遍性、一般性的想法，而並不一定專指特定對象。綜合前段討論，與團隊成員之間的關係也應同時涵蓋情感性與工具性兩項主要組成，本研究對團隊關係信念的組成採用關係成分的觀點，將團隊關係信念分成情感性關係信念與工具性關係信念兩種，預期與同儕團體的關係為情感性成分稱之為情感性關係信念，預期與同儕團體關係為工具性成分則稱之為工具性關係信念。抱持高情感性團隊關係信念的人會認為團隊成員之間的關係應該包含情感性的成份，是基於互相關懷與情感分享而形成的關係，因此他預期的互動是比較像朋

友一樣，是一種情感交換。相反地，抱持工具性團隊關係信念的人會認為團隊成員的關係是基於利益交換與利益共生而形成的關係，是為了某種實質的利益而存在的，只是純計算與功利性的交往（李威德，2009）。

李威德（2009）將團隊關係信念視為團隊層次的關係信念，認為團隊成員會藉由團隊認定（identity）的歷程形成共享的團隊信念，而團隊關係信念則是其中重要的一項信念內涵。他認為在工作團隊中，團隊成員彼此朝夕相處，同時團隊成員接觸相似的經驗或相同的訊息，在此情況下，團隊成員會發展出共享的團隊關係信念，因此是一種團隊上的特徵，是本團隊成員對於本團隊互動關係普遍性的一種預設想法與期待。就該篇研究的論述，文中的團隊關係信念應該指該特定團隊在相處之後所形成的共享團隊信念，而本篇論文將團隊關係信念視為個人對一般團隊成員互動所抱持的普遍想法或預期，並未特指個人身處的特定團隊，而是在進入某特定團隊互動之前即已抱持的先成之見，屬於個人所抱持的一組認知結構，因此以個人層次的個人信念而非團體層次的共享信念作為本篇研究的變項層次。

情感性團隊關係信念高的人會認為與團隊成員之間的互動應該要有情感性的成份存在，是基於互相關懷與情感分享的，並且維繫這段關係本身就是他們互動的目的（黃光國，1988）。過去研究發現情感性關係會重視他人的需求與福祉，也與助人行為有正向關聯（Clark, Mills, & Corcoran, 1989; Clark, Quелlette, Powell, & Milberg, 1987）。當抱持這個信念的人進入團隊角色塑造的歷程裡時，當他們身為角色傳遞（資源支配者）者的時候，他們會考量其他人的需求與福祉，會主動發現團隊成員的需要並主動釋出情感支持、分享私人事情、協助工作外的事項等，願意多做額外的事而不求立即回報。而當他們身為角色接受者時，也會因為認知結構的過濾，更容易接收到情感交流的成份，忽略利益交換成分的計算。因此，本研究推論成員的情感性團隊關係信念會與關係導向 TMX 有正向關聯性。

H1: 成員的情感性團隊關係信念與關係導向 TMX 具有正向關聯。

相反地，工具性團隊關係信念高的人與其他團隊成員是進行純計算性與功利性的交往（黃光國，1988），會斤斤計較付出與所得間的公平並吝於付出情感關懷。身為角色傳遞者時並不會做無利於任務的額外互動，作為角色接受者時，因

對這段關係的預期認為是基於實質利益而形成，因此接收到其他成員的情感交流時也會因為不是任務方面的協助，無法因此得到實質利益而忽略或不回應這項角色傳遞。並且團隊中的交換屬於間接互惠的廣泛性交換形式 (Flynn, 2005)，但工具性關係信念高的人會希望能得到立即的回報以及自己即為付出的直接回報對象 (黃光國, 1988)，因此在計算得失以及無法預估什麼時候可以獲得回報的情況下更不願付出情感方面的交換。因此，本研究推論成員的工具性團隊關係信念會與關係導向 TMX 有負向關聯性。

H2: 成員的工具性團隊關係信念與關係導向 TMX 具有負向關聯。

第三節 情境因素：職場友誼機會與主管支持學習

除了團隊關係信念這樣的角色期待之外，由於角色塑造過程涉及社會交換行為的互相增強，根據互動論的觀點，行為展現的背後是受到個人與情境因素的交互作用所影響 (Lewin, 1951; Schneider, 1983)，因此員工身處情境是否提供這樣的平台或線索鼓勵互相增強的過程進行，將會是另一個重要的影響因素。而本研究依互動與工作任務本身是否有關，區分為與建立非正式關係有關的情境因素，以及與正式工作互動有關的情境因素，前者為職場友誼機會，後者則以主管支持學習來探討。

壹、職場友誼機會

組織環境對員工建立非正式關係的線索可以用職場友誼機會來表示。職場友誼機會指的是員工所知覺到這份工作或組織允許他們與其他員工交談或建立非正式關係的程度 (Nielsen et al., 2000)。這個概念可以追溯至工作特性模式 (job characteristics model, JCM) (Hackman & Oldham, 1975) 的前身：Hackman 與 Lawler (1971) 所提出的工作特性理論。他們提出六項工作特性，包括變化性、自主性、工作完整性、回饋性、合作性，以及友誼機會，友誼機會的定義即是這份工作允許工作者在工作中交談、結交朋友與建立非正式關係的程度。六個向度中，前四者被認為是屬於核心向度，後兩者則為人際關係向度。後續研究多著重在前四個核心構面，儘管增加人際關係可以影響許多表現或態度 (如績效品質、

解決問題的速度、工作滿意)，卻幾乎沒有研究將重點放在人際向度上 (Riordan & Griffeth, 1995)。

非正式的社會關係不論是在工作環境中還是工作環境外，都能對個人帶來許多重要且有益的社會酬賞 (Reohr, 1991)。友誼是一種自願形成的關係，最初形成的原因是為了享樂與滿足，而不是為了達到某些特定功能或角色而建立的 (Sapadin, 1988)，並不會有特殊的儀式來顯示一段友誼的展開與結束，因此他是一個自願、互惠以及被視為是特別的一段關係，會增益人們的生活 (Morrison, 2004)。工作中的友誼則稱為職場友誼 (workplace friendship)，Nielsen 等人 (2000) 將友誼在職場中實際存在的程度稱為友誼盛行 (friendship prevalence)，友誼盛行與職場友誼機會視為職場友誼的兩個向度，過去研究發現工作情境中的友誼關係能增加互動、溝通、信任、尊重、合作等，進而為工作相關態度或行為帶來好的影響 (Riordan & Griffeth, 1995)。而職場友誼機會除了會影響職場友誼盛行之外，這樣的工作特性本身也能讓員工的工作涉入與工作滿意度更高，進而使他們增進組織承諾與降低離職意願。

職場友誼機會高的工作允許員工互相拜訪或交談，使情感性關係團隊信念高的成員能自由地與團隊互動、在組織環境中分享非工作相關的事而不需擔心違反組織規定 (Nielsen et al., 2000)，因此更易依照原本的信念行事。當他們身為角色接受者時，因為情境線索與信念一致，更容易自動化地接受到團隊所發起的情感交流，並且整體來說，情感交流的機會與頻率相較友誼機會低的環境還要來得多，因此對關係導向 TMX 的交換行為互相增強是很有利的。故本研究推論，職場友誼機會可以正向調節情感性關係信念與關係導向 TMX 的正向關聯。

H3：職場友誼機會對情感性團隊關係信念與關係導向 TMX 之間的關聯具有正向調節作用。當職場友誼機會高時，情感性團隊關係信念與關係導向 TMX 之間的正向關聯會被增強。

而工具性團隊關係信念高的人，雖然身為角色傳遞者時並不會主動付出情感性的交流，並且情境線索與信念不一致，但因為環境的允許，相較友誼機會低的工作，他身為角色接收者時還是有較多的機會接受與知覺到其他成員的情感交流。工具性團隊關係信念高的人希望能得到快速且直接的回報 (黃光國, 1988)，而

職場友誼機會高的環境，因為團隊進行情感面向的交換的頻率較大，儘管是在接受資源與付出资源的流向皆不固定的廣泛性交換歷程之中 (Flynn, 2005)，相對來說他在付出與接受到回報的時間間隔就會縮短了，也更有機會作為接受到其他人付出的對象，因此在經過功利性的計算之後還是會較願意進入這段社會交換的歷程中。故本研究推測職場友誼機會可以正向調節工具性關係信念與關係導向 TMX 的關聯。

H4：職場友誼機會對工具性團隊關係信念與關係導向 TMX 之間的關聯具有正向調節作用。當職場友誼機會高時，工具性團隊關係信念與關係導向 TMX 之間的負向關聯會被削弱。

貳、主管支持學習

在任何組織的環境中，經營者與員工都會面對許多不同的目標，以及為了達到這些多樣的目標而隨後制定的政策、程序或實務 (Reichers & Schneider, 1990)。而組織場域中對團隊內工作互動關係的情境線索可以用主管支持學習來表示，這項概念源自於知識管理領域，為了回答領導者可以在形成學習型組織的實踐中扮演什麼角色的問題，Popper 與 Lipshitz (2000) 指出領導者應該要做的任務其中一點就是創造讓學習更有效率的文化與心理條件。Macneil (2001) 也認為促進學習者的主要任務是鼓勵知識分享，支持成員在錯誤中學習，並且創造持續學習的團隊環境。主管支持學習指的是領導者會透過塑造一個安心、信任的團隊氣候，使團隊成員願意且放心的交流及分享知識、想法 (Viitala, 2004)，從學習心理學得知，焦慮與恐懼會妨礙學習 (Suonpera, 1993)，因此只有在人們感到彼此舒適時才能從失敗與錯誤中學習。此外，人們會傾向在安全與信任的氣氛中要求幫助與建議，要建立學習型的團隊，則應該在團隊裡面塑造安全保密的氣氛，並鼓勵成員互相分享想法、提出意見及交換知識 (Viitala, 2004)。

因此，主管支持學習是由領導者鼓勵團隊成員在工作中互相信任與溝通、從正向的角度來看成員犯錯，以及願意傾聽部屬的回饋等等，藉以塑造出團隊成員在團隊中能安心自在地分享知識與交流的共享知覺 (Viitala, 2004)。由於主管支持學習涉及團隊領導者對於團隊中的成員應該要如何互動的想法，並且是他據此

想法所塑造出的團隊氣候，因此本研究將它視為與團隊內正式工作互動有關的情境因素。

與其類似的，Edmondson (1999) 探討團隊的學習行為時，指出當團隊的環境是屬於支持氣候並且團隊領導者採取教練式的帶領方式時，團隊會形成共享的信念（心理安全氣候），認為在人際互動的風險上是安全的，進而更願意向團隊成員或客戶尋求回饋或資訊、討論錯誤。在這種氣候下的團隊成員會認為自己不會被其他成員指責，他們會對其他人的回饋採開放性的態度，認為他們回饋的意圖是友善的而非攻擊的，是為了互相協助而非懲罰。

研究發現感到心理安全（psychologically safe）的個體會更願意將個人的建議、創造力、感受以及自我概念帶到自己的工作角色中（Kahn, 1990）。Schulte、Cohen、及 Klein (2012) 研究團隊中的個人心理安全知覺與社會網絡形成之間的動態影響關係，結果發現心理安全感高的個體會送出較多的友誼與建議連帶（ties）角色給其他人，並且在這互動過程中，送出的網絡連帶反應了自己對團隊的知覺，心理安全的感受也隨著他們的友誼與建議連帶增加而增加。亦即，愈知覺到自己的團隊能提供心理安全感，他們會更願意跟團隊成員尋求建議或將他們視為朋友，同時，網絡的形成也可以預測團隊的心理安全氣候，團隊成員會與他們視為朋友或建議者的知覺漸趨一致。

員工會尋找環境中的線索作為指引，用以解釋事件、發展正確態度及理解自己的行為與預期結果（Salancik & Pfeffer, 1978），因此團隊氣候可以是領導者對成員傳送行為期待的一種訊號，可以幫助成員判斷什麼樣的行為在工作環境中是合適、被讚許的（Schneider, 2000）。本研究推測當一個團隊的主管支持學習行為展現頻繁時，團隊成員會認為彼此分享想法、討論錯誤、尋求建議是被鼓勵的，也知道這是所有團隊成員都有共識的信念，因此會感到較高的心理安全感，願意信任團隊成員也認為無需承擔人際互動的風險。而根據社會交換理論（Blau, 1964），信任是使契約性的經濟交換轉變為互惠的社會交換的要素之一，當互相依賴的行動被逐漸強化後隨之產生信任與承諾，此時互動關係的維繫也不再是期盼短期回報或立即補償，而是以回報的義務與規範來維持雙方互動。

此時對於抱持高情感性團隊關係信念的人來說，交往的法則與自己的預期符

合，並且因為無需承擔人際互動的風險，他們將更願意發送人際情感面向的交換內容給其他團隊成員，願意尋求建議(無論是任務上或私人事務上)與建立友誼，接受到這樣的角色傳遞時，也因為這樣的角色期待與自己的預期符合，因此採取同樣的方式回饋以期增強對方的行為，進而增進關係導向 TMX 的形成。而工具性團隊關係信念高的人在計算得失時，因為他知道團隊成員對於互相回饋、分享的行為有共識，亦即在互動上大家會有來有往，並不會有付出之後得不到回報的情形，因此會較願意投入這段關係。而心理安全感讓他覺得人際互動風險較小(即情感交換時所需付出的代價較小)，並且因為在這氣候下較信任團隊成員，因此允許自己付出與收到回報的間隔延長，更願意投入團隊的社會交換歷程，也更願意付出關係導向的交換。故本研究推論，主管支持學習可以正向調節情感性團隊關係信念與關係導向 TMX、工具性團隊關係信念與關係導向 TMX 的關聯性。

H5: 主管支持學習對情感性團隊關係信念與關係導向 TMX 之間的關聯具有正向調節作用。當主管支持學習高時，情感性團隊關係信念與關係導向 TMX 之間的正向關聯會被增強。

H6: 主管支持學習對工具性團隊關係信念與關係導向 TMX 之間的關聯具有正向調節作用。當主管支持學習高時，工具性團隊關係信念與關係導向 TMX 之間的負向關聯會被削弱。

第四節 研究架構

本研究欲瞭解個人對團隊成員應如何相處所抱持的想法，即工具性與情感性團隊關係信念如何影響關係導向團隊一成員交換關係的形成。除此之外，欲使互動開始前所抱持的期待能夠朝向預期的方向進行，個人所處的環境是否鼓勵或適合這樣的行為互相增強過程，進而影響到關係導向團隊一成員關係品質的建立，也將是一個需要被考量的調節因素。故本研究將先檢驗工具性團隊關係信念、情感性團隊關係信念與關係導向團隊一成員交換關係之間的關係(H1、H2)，再進一步檢驗職場友誼機會、主管支持學習及團隊關係信念在團隊一成員交換關係上的交互作用(H3、H4、H5、H6)。可繪製本研究的概概念架構如下圖。

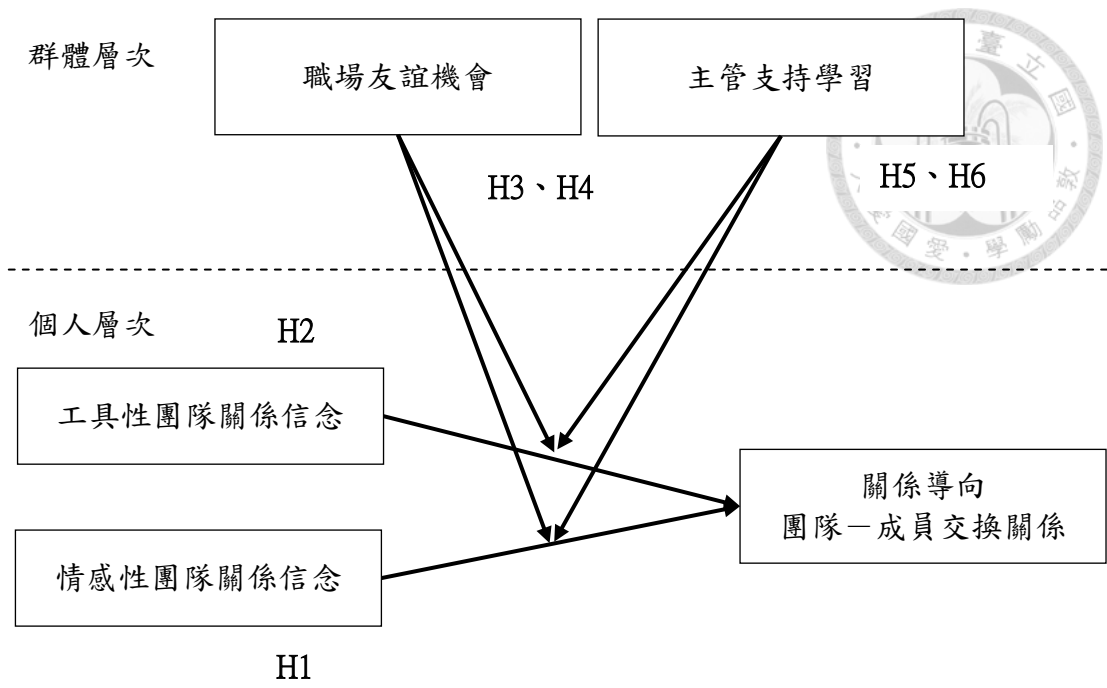


圖 1：研究架構圖。

第三章 研究方法

關係導向團隊－成員交換量表建構



由於過去缺乏關係導向內涵的 TMX 量表，因此在進行研究假設檢驗之前，將先新編研究工具：關係導向的團隊－成員交換關係量表。過去研究者對於新構念或新量表的發展，通常可採用兩種方式：演繹法 (deductive method) 或歸納法 (induction method)，前者是指研究者先對現象予以深入探查，並對相關理論深入回顧之後，從中定義構念並蒐集與編寫出量表題項；後者則是指以開放性問題的方式，廣泛蒐集個人對此一現象之描述，再以系統性的方式將蒐集之反應資料予以整理與分類 (Hinkin, 1995)。

基於 Seers (1989) 提出團隊－成員交換關係的構念時，並未特別對關係導向的社會交換內容做出詳細的介紹，而 Tse 與 Dasborough (2008) 的研究雖然發現並列出了任務導向與關係導向兩種 TMX 的內容分類，但也只是做了關鍵字詞的條列，並未給出明確的定義與詳盡的事例，由於缺乏關係導向 TMX 的構念定義與現象事例，本研究欲採用演繹法進行編題時遇到困難，認為關鍵字詞的分類方式模糊不清、無法確定每個關鍵字詞背後的定義為何、包含哪些行為等等，因此將採取歸納法來探討關係取向 TMX 的構念，延續 Tse 與 Dasborough 的發現重新蒐集事例以作為編題的參考依據。本研究所採取的歸納方法主要參考 Farh、Early 及 Lin (1997) 之組織公民行為研究與徐瑋伶、黃敏萍、鄭伯壘、及樊景立 (2006) 發展德行領導量表所採用的方式，包含兩個階段，第一階段目的在於確認關係導向 TMX 的定義與內容，並發展出關係導向 TMX 的題庫；第二階段的目的是以強迫分類法進行理論內容的效度化工作 (theoretical content validation)。所得到的題項結果將於正式假設檢驗時使用，在進行正式假設檢驗之前，會先進行信度分析與探索式因素分析作為題目篩選的依據，以確保量表的信、效度。

壹、 事例收集與題項編寫

一、 研究方法

樣本

本階段研究對象為 35 位一般企業組織中的團隊工作者，發放問卷前都先與填答者確認工作團隊的定義，並確認填答者屬於團隊工作者或曾有過團隊工作經驗。填答者 29% 為男性，71% 為女性，平均年齡 31 歲（22~50 歲），平均工作年資 7.3 年，與目前團隊共事時間平均 2.8 年。71% 為一般職員，23% 為基層主管，少數為中階或高階主管。問卷內容詳見附錄一。

研究程序

本研究關注的是關係導向的互動部份，任務取向的事例蒐集是為了突顯關係導向的交換內容，並方便在後續步驟做更清楚的區分。此階段分為三個步驟進行，描述如下：

1. **事例蒐集與初步分類：**35 位填答者都會拿到一份開放式問卷，題目中以淺顯的描述先告知填答者 Seers (1989) 所提出的 TMX 定義，再描述 Tse 與 Dasborough (2008) 所做的關係與任務兩種 TMX 分類，請填答者依照實際發生過的經驗，分別填寫符合所描述概念的事例各兩則，請他們盡量具體地描述事件內容並回答對於這個事件的感受。除此之外，若填答者認為有些互動經驗並不能被歸類在兩者之中，也可以另外分享在問卷最後一段。

此步驟共蒐集了 144 個事例，於分析過程中扣除描寫對象不符（例如過於針對單一成員或領導者）、內容不適當之 46 則事例，共得有效事例 98 則。研究者邀請心理所研究生組成四人研究小組，從 98 則事例當中抽取綱要，討論每則事例中所描述的重點，以簡單敘述句描寫事例所欲表達之意思（亦即形成綱要），並確認該綱要屬於何種 TMX 歸類，每則綱要只指稱單一意思，由於事例內容可能包含多重意涵，因此一則事例可以形成一條以上的綱要。在過程中，四位研究者討論綱要敘述是否能正確並以單一的意思代表事例內涵，並且討論歸類是否適當，直至獲得共識為止，共獲得 74 條任務導向綱要及 65 條關係導向綱要。接著，研究者參考 Tse 與 Dasborough (2008) 的關鍵字列表（即表三）將綱要依內容做初步歸類，將類似內涵的綱要丟入關鍵字列表的分類架構中，若無法適當歸入此分類架構，則另行分類與命名。

2. **分類確認**：為確認初步分類結果是否適切，研究者與原本的三位研究生進行討論，針對初步分類的結果加以檢討。首先，再次確認事例敘述與綱要是否一致，其次，移動或刪除不適當的綱要，最後討論各分類的名稱是否適當並達到共識。
3. **建立向度與編題**：研究者與一位博士班研究生共同討論前述的分類結果，重新閱讀並根據 TMX 定義刪除不適當的分類、合併意義相近的分類，並給予向度定義。得到三個向度的定義之後，研究者即依照向度定義進行題庫的編寫。編寫完後與博士班研究生共同討論每個題項是否與該向度的定義符合，題目所描述的內容是否在事例中被重複提過，具備代表性，檢查文句是否通順，句中是否包含雙重意思。

二、 研究結果與小結

本階段各步驟的綱要分類與命名演變如下方表四，最後得到三個向度：互相關懷、分享個人生活及共同進行工作外活動，表五為類別向度定義與事例比例。

表 4

初步分類、分類確認與建立向度各步驟之分類演變

| 初步分類 | 分類確認 | 建立向度 |
|---------------|------------|-----------|
| 提供支援或工作協助 | 提供支援或工作協助 | 工作協助 |
| 進行工作溝通/釐清任務內容 | 進行工作溝通 | 工作溝通 |
| 在工作中學習 | 在工作中學習 | 工作意見與經驗分享 |
| 提供回饋、意見 | 提供回饋、意見 | |
| 帶領其他成員 | 帶領其他成員 | X |
| 強調團隊綜效 | 強調團隊綜效 | X |
| 其他 | (移去上述適合分類) | |
| 互相關心、支持、照顧 | 互相關心、支持、照顧 | 互相關懷 |
| 將成員視為朋友/家人 | 將成員視為朋友/家人 | |
| 私人的分享 | 私人的分享 | 分享個人生活 |
| 私人活動 | 私人活動 | 共同進行工作外活動 |
| 共同成長 | 共同成長 | X |
| 分享價值觀 | (移去私人的分享) | X |
| 工作氣氛輕鬆 | 團隊正向氛圍 | X |

表 5

關係導向團隊－成員交換關係之定義、向度及綱要頻次

| 構念 | 向度 | 頻次 |
|---|--|-------------------|
| 在與團隊成員交換的過程中關注於人際面向，不只是單純工作上的內容，而將對方視為朋友。包括互相給予照顧、關心及支持，會一起進行休閒活動或分享私人生活。 | 1.互相關懷 個人與團隊成員不只將對方視為單純工作上的夥伴，而會互相關心對方，並在需要時給予私人事務的協助。 | 50.85% (30/59) |
| | 2.分享個人生活 個人與團隊成員之間會分享生活經驗、興趣及個人價值觀等私人的生活。 | 22.03% (13/59) |
| | 3.共同進行工作外活動 個人與團隊成員之間會以輕鬆的方式互動，並邀請對方一起進行工作外的活動。 | 27.12% (16/59) |

「互相關懷」指的是個人與團隊成員不只將對方視為單純工作上的夥伴，而會互相關心對方，並在需要時給予私人事務的協助。此向度與 Tse 與 Dasborough (2008) 關鍵字詞表中的「幫助/照顧/關心/互相支持」較像，也與「友誼」、「彼此親近」有一些重疊。許多填答者提到團隊成員之間除了工作夥伴的關係之外，更多時候會像朋友之間一樣噓寒問暖、互相協助，例如遭遇失戀、親屬過世、生病請假時會互相關心，也會陪伴團隊成員看病、協助訂旅遊機票、出借交通工具等，甚至也有人提到團隊就像一個大家庭一樣，會建立親密的情感連結。屬於此向度的事例舉例如下：

- ◆ 家人有身體不適，告知請假時，會在第一時間表達關心，並於日後關心復原狀況。團隊就像一家人，彼此關心與照顧。(39_3)
- ◆ 老婆第一次懷孕，告訴同組夥伴，被笑說“小孩子也要當爸爸”。8週時突然停止生長，有出血現象，同事叫我馬上開他的車回家處理，那是我第一次開進口車，他完全沒想到車子借我是否會發生不好的事，也沒想到要如何上下班，如何去工地。他是真心的想幫我用最快的方式回家，而不考慮會造成自己的不方便。(41_4)
- ◆ 有同事起初剛進公司喝醉酒回家，媽媽說這間公司怎麼這樣，一直叫他辭職，之後因為每次喝醉，總是有人安全地將他送回家，就放心了，我自己也是每次公司聚會之後回到家，總有人會 app 問是否安全到家，或是順便接送。覺得下班後同事間的互動還不錯，有得到關心。(35_4)

- ◆ 若有人生病，同事間會彼此幫忙、照顧，互相關心身體。比起同事、朋友，更像家人！(6_4)

「分享個人生活」是指個人與團隊成員之間會分享生活經驗、興趣及個人價值觀等私人的生活。這個向度的重點在於團隊成員間會主動分享與交換工作以外的訊息，可能是自己的興趣所在、最近看過的書或是身邊發生的生活瑣事，也可能是自己所抱持的待人處世道理，向度內容與 Tse 與 Dasborough (2008) 關鍵字詞表中的「個人的分享 (personal sharing)」較相近。事例中也有人提到會與團隊成員討論道德、價值觀、處世標準等等，可能與關鍵字詞表中的「相似價值觀、標準 (similar values, standards)」類似，本研究將這些內容的分享視為個人生活的一部分，與其他工作資訊以外的分享一同視為「分享個人生活」的向度。事例舉例如下：

- ◆ 聊天 (興趣相似、生活中的趣事) 最近看了什麼韓劇/電影/漫畫，生活中發生了什麼好笑的事情 (兄弟姐妹、家庭...等等)。(31_4)
- ◆ 團隊也會討論一切道德、品性、人生道理，使大家在繁忙工作之餘，也別忘了一些道理。(7_2)
- ◆ 會談到自己的孩子，學業上或生活上面對的困境或歡喜的事。有人考上理想的學校，或順利的出國遊學，大家都會互相分享，並獻上自己的祝福。能有可以分享心中大小事的同仁，是一件幸福的事。(30_4)
- ◆ 同事分享生活有趣活動、優惠資訊、網站等，social networkng 對於工作環境相對單純之治療師而言，幾乎等於重要的生活情報來源。生活所需，integral part. (17_4)
- ◆ 大家會彼此分享生活上的事，同事們之前的工作經驗(他們有的大我五歲，有的大 12 歲) 都會和我分享，我也很有興趣對於到處出差去許多國家的經歷，藉由這種分享認識了解更多不同的事情。很感恩自己的第一份工作遇到許多很好的人。(34_3)

第三個向度是「共同進行工作外活動」，指個人與團隊成員之間會以輕鬆的方式互動，並邀請對方一起進行工作外的活動。這部份的內涵可能也與 Tse 與 Dasborough (2008) 關鍵字詞表中的「友誼」、「彼此親近」有重疊，但因為該篇文獻並沒有列出與關鍵字一一對應的事例，因此無法得知這兩個關鍵字真正包含的內容有哪些，以及他們與其他關鍵字 (例如：幫助/照顧/關心/互相支持、個人的分享) 之間的區分又是什麼。本研究以填答者的具體描述作為依據，認為將

「共同進行工作外活動」的事例提出來可以更清楚地說明關係導向 TMX 的內涵，以及在做題目編寫上有更好的參考。許多填答者描述與團隊互動時提到會互相邀約出遊、發起團購或舉辦聚會，此向度事例舉例如下：

- ◆ 大家下班一起去吃宵夜，分享最近的工作心得。可以在非工作情境下，跟大家放鬆的互動，可有一種連結感。(18_3)
- ◆ 聖誕節至同事家中參加 party，大家各帶一道菜，每人帶一份禮物（自己用不到但對他人可能實用的東西，不是再另外買而是家中本來就有）做抽籤交換。很開心可以跟同事一起參加這個活動，感受到彼此很親近。(21_3)
- ◆ 團隊出遊、聚餐。可以有許多共同回憶，了解同事間除了上班外私下的樣子。(23_3)
- ◆ 每天午餐時間，同事們會一起吃飯，一起休息，聊天，即使上午很忙，但經過中午的互相支持，能更有精神。午休時間與同事親近，十分振奮人心。(29_3)
- ◆ 中秋節互領薪水時，會和同事一起去吃飯、聚餐，吃比平常稍微奢侈一點，聊聊工作之外的事，同事也會攜家帶眷，讓我更了解同事。覺得很愉悅，可以透過這些活動和同事更親近。(29_4)

綜合以上所得到的事例、綱要及向度定義之後，本研究對關係導向 TMX 的定義為「個人將同儕團體視為整體，知覺到自己與這個整體之間的互惠與社會交換的程度。在與團隊成員社會交換的過程中關注於人際面向，不只是單純工作上的內容，而將對方視為朋友。包括互相給予照顧、關心及支持，會一起進行休閒活動或分享私人生活。」

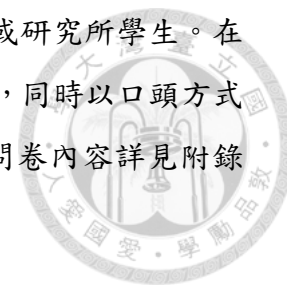
研究者依據上述定義與此三個向度的內容，依照 Seers (1989) 的概念，由於社會交換有貢獻與接受兩個方向的資源流動，因此題目也包含兩個方向的敘述，建立了 16 題的關係導向 TMX 題庫，並與 Seers (1989) 的 10 題 TMX 量表，以及依據前述相同步驟所獲得的任務導向 TMX 題目，總共 33 個題目一起以強迫分類法，進行下個階段的内容效度檢驗。

貳、 內容效度檢驗

一、 研究方法

樣本

本研究的樣本為來自台灣大學與國防大學的 60 名大學生或研究所學生。在施測之前，研究者要求填答的學生先詳細閱讀問卷封面指導語，同時以口頭方式解釋問卷填答方法。每份問卷所需的填答時間約為五分鐘，問卷內容詳見附錄二。



研究程序

為了確認上個步驟所編寫的題項都能夠清楚且穩定地代表關係導向 TMX 的構念，本階段隨即進行內容效度 (content validity) 的評估。為了突顯關係導向的交換內容，並方便受試者能更清楚地分辨關係導向與任務導向的差別，根據主觀同意度比例法 (proportion of substantive agreement)，本研究將 16 題關係導向 TMX、10 題 Seers (1989) 的 TMX 量表，以及 7 題依照上個步驟所得到的任務導向 TMX 定義編寫出的 TMX 題目，總共 33 道題目分散排列並編制成問卷，要求受試者於閱讀完任務導向與關係導向 TMX 的定義之後，針對每一個題項之敘述做分類 (Anderson & Gerbing, 1991; Hinkin & Schriesheim, 1989)。在類別的選擇上，除了兩個主要類別外，亦參考 Mackenzie、Podsakoff 及 Fetter (1991) 的建議增加第三個選項「無法歸類」。待所有受試者完成歸類程序後，計算各題項在每個類別所佔之百分比，僅將被正確歸類於關係導向 TMX 達 75% 以上之題項，納入未來正式施測 (Hinkin, 1998)。此步驟可以將能清楚反映測量構念之題項予以保留；並將無法反映欲測量構念之題項予以刪除，提升量表的測量品質。因為關係導向 TMX 的歸類正確性很高，考量量表題數上的精簡性，將只保留同意度百分比達 90% 的題目。

二、 研究結果與小結

表六為 60 名學生強迫分類之結果，由表中可以看出，關係導向 TMX 的所有題目都可被正確無誤地歸到應屬的類別。若考量題數精簡程度，以 90% 作為題項保留之標準，則可以得到 13 題的量表，其中以「互相關懷」的題目佔大多數，這比例也與該向度事例發生的頻次 (50.85%) 相符。

此外，任務導向的 TMX 與 Seers (1989) 的題項中，正確歸類到任度導向類別的同意度在 28% 至 88% 之間，有 5 題低於 75% 的標準，其中甚至有 65% 的

學生將「我常自願提供團隊成員們額外的工作協助」歸類至關係導向中，也有30%的學生將「團隊成員們願意完成原本分配給我的工作」歸類到關係導向。這樣的結果可能可以與過去的研究發現相呼應，有研究者發現相較於美國人，對華人來說，工作與社會關係（social relation）的重疊是非常普遍的，華人員工非常難以想像在組織中缺乏與同事的人際互動（personal interaction）（Yg & Huo, 1993）。可能是因為如此，台灣的大學生在判斷人際相關的互動上較無法區分「人際交往」與「工作任務」的分際，並且傾向判斷為「人」的因素。基於此原因，在華人情境下使用關係導向 TMX 作為互動關係品質指標可能更為適合。

透過本步驟的內容效度評估，可以更確定這些題項能清楚反應關係導向 TMX 的構念，理由是研究結果顯示，各題目在大學生與研究生的認知結構中，大致符合研究者先前的預期，而具有一定的穩定度。

透過上述兩個階段研究，得到了 13 題的關係導向 TMX 量表，接下來納入正式施測使用。在進行模型假設檢驗之前，先使用實徵資料進行信度分析與因素分析檢驗，確認量表的因素效度與穩定性。

研究假設檢驗

本研究以問卷調查法進行資料收集，並採取部屬自評的方式測量與檢驗各變項之間的關係，施測對象為一般企業員工。問卷收集採取一位主管對三位部屬的收集方式，委託主管發給三位直屬部屬，並請主管務必發給屬於同一團隊之工作者，本研究則選取身為團隊工作者的部屬作為分析對象。

除了本研究所建立的關係導向 TMX 量表以外，問卷編製以過去已發展的測量工具為基礎，擬定各研究變項之題目。英文量表的使用則採取回覆翻譯（back translation）之策略以確保中英文版本調查工具的恆等性，避免可能因跨文化差異（cross-cultural difference）而產生的語意不同問題。研究者先將引用的英文題目翻譯為中文，再請精通中英雙語並長期待過英語系地區之研究者協助將中文翻譯回英文，確認譯文與原文在語言學上的正確性，作為修改中文題目的依據（Brislin, 1970, 1980），並與該研究者共同確認最終題目在字句表達上的通順。關係導向 TMX 量表將所得到的題項結果，依照一般量表的發展流程，進行量表

表 6

內容效度評估結果 (N = 60)

| 題項 | 各類別同意度百分比 | | |
|-------------------------|-----------|-----------|----------|
| | 任務 導向 | 關係 導向 | 無法 歸類 |
| 互相關懷 | | | |
| 團隊成員們心情不好的時候，我會表達關心 | 03 | 93 | 03 |
| 在我心情不好的時候，團隊成員們會主動關心我 | 02 | 97 | 02 |
| 我會提供團隊成員們私人事務上的協助 | 03 | 93 | 03 |
| 團隊成員們會給予私人事務的協助 | 08 | 90 | 02 |
| 我會關心團隊成員們的健康狀況 | 03 | 92 | 05 |
| 團隊成員們會關心我的健康狀況 | 00 | 95 | 05 |
| 我將團隊成員們視為朋友 | 07 | 93 | 00 |
| 團隊成員們將我視為朋友 | 03 | 95 | 02 |
| 分享個人生活 | | | |
| 我會與團隊成員們分享工作以外的生活經驗 | 05 | 93 | 02 |
| 團隊成員們會與我分享工作以外的生活經驗 | 12 | 88 | 00 |
| 我知道團隊成員們的興趣 | 03 | 92 | 05 |
| 團隊成員們會跟我討論他們的愛好 | 07 | 93 | 00 |
| 我會與團隊成員們分享價值觀 | 12 | 85 | 03 |
| 團隊成員們會和我分享價值觀 | 08 | 87 | 05 |
| 共同進行工作外活動 | | | |
| 工作以外的時間，我也很願意和團隊成員們一起度過 | 05 | 92 | 03 |
| 團隊成員們會邀我一起進行休閒活動 | 03 | 95 | 02 |

註：粗體為各題項原概念所屬之向度，底線為最後保留的題項。

信度分析與探索式因素分析作為題目篩選依據，以建立題數適當且穩定的量表。

資料分析方面，為了確保研究變項之因子結構與各變項之區辨性，在進行假設檢驗之前，先進行驗證式因素分析 (confirmatory factor analysis) 的模式比較，待確認構念區分性之後，再根據研究假設，以階層線性模式 (hierarchical linear modeling) 的分析方法，進行本研究各假設檢驗並繪製交互作用圖。

以下四個小節分別就研究樣本、研究程序、研究工具及資料分析加以說明。

第一節 研究樣本

本研究委託在企業工作的訊息提供者 (informant)，代為聯繫願意配合施測的組織或主管，進行問卷資料的收集。資料收集方法上，採取一位主管對三位直屬部屬的對偶方式收集，不論問卷發放方式為何 (郵寄、面交或請協助者轉交)，皆先將整套問卷 (一份主管問卷與三份部屬問卷) 交予主管手上，統一由主管任選三位直屬部屬發下，並要求選取之部屬需屬於團隊工作者。

本研究共發出 224 套問卷，回收 126 套問卷，回收率 56.3%。本研究之研究目標是個人在團隊的工作情境下所抱持的態度與互動，因此樣本必須屬於團隊工作型態的工作者。本研究在問卷中先告知受試者研究中對「工作團隊」的定義，請主管在發下去之前先確認部屬是否屬於同一團隊的工作者，再請部屬在問卷中判斷與勾選自己是否屬之。扣除掉非團隊工作者、一套問卷中只有一位部屬作答、空白或漏答過多、亂答、具明顯反應傾向等問卷，最後列入分析的有效問卷為 196 份部屬問卷，來自 79 個團隊。

樣本組成上，196 份有效問卷當中，男性佔 53.6%，女性佔 46.4%，男女性比例大致相等；年齡主要分佈在 26~45 歲，佔總樣本的 66.4%；學歷以專科與大學為主，分別佔 23.5% 與 50%；工作職級以一般職員居多 (75.5%)，基層主管次之 (13.8%)；研究樣本的平均年資約為 6.66 年；產業類別則主要為傳統製造業 (23.5%)、金融服務業 (21.4%) 及一般服務業 (17.9%) 所組成，「其他」產業類別的受試者則來自民營電廠、建築營造、顧問公司等。受試者所屬的工作團隊背景變項，則是以 3~5 人團隊居多 (35.2%)，6-8 人團隊次之 (29.6%)，而成員與團隊的平均共事時間為 3.78 年。整體樣本的詳細背景組成，請見表七。

第二節 研究程序

本研究委託在企業工作的訊息提供者，代為聯繫願意配合施測的組織或主管，進行問卷資料的收集。取樣方式主要透過郵寄或面交的方式交予負責代收發問卷者，先於聯繫時詳細告知施測要求與程序，於取得同意後交付問卷，並再次附上施測說明書與流程圖，同時提醒施測時應注意事項。

本研究考量共同方法變異 (common method variance) 可能產生的影響，採用「心理隔離法」與「時間隔離法」的雙重設計(彭台光、高月慈、林鈺琴, 2006)，將預測變項與效標變項分別編寫在標示「部屬問卷一」與「部屬問卷二」的問卷中，並在封面指導語中註明兩份問卷為獨立之研究，以達到心理隔離的效果。

時間隔離法的設計上，則是請協助代發問卷者都先將問卷交予每組受測者的「主管」手中，統一由主管任選三位直屬部屬發下問卷，並要求主管將兩份部屬問卷分兩天發下。部屬問卷以問卷底色作為區別，以確保部屬問卷一、部屬問卷二及主管填答部屬相關變項的部份能夠配對無誤，部屬甲乙丙分別為黃底色、藍底色及綠底色。每套問卷含一份施測說明、一份主管問卷及三色六份的部屬問卷，問卷部分以人為單位用小回郵信封裝起，再將四個小信封及施測說明裝入大信封，是為一套問卷。施測說明上清楚指引主管在問卷發下的隔天再將部屬問卷二發下，以達到時間延遲的隔離效果。說明中也提醒主管注意問卷底色的配對，必須將同一顏色的問卷給予同一名受測部屬，部屬方面則在問卷二上做了註記，請他們再次確認拿到的問卷底色配對上是否有誤。

本研究之問卷為不記名填答，在每份問卷指導語中，均向受測者保證個人資料的保密性，以及告知作答內容沒有所謂「對」或「錯」，只需依照真實感受回答即可，以降低受測者的評價憂慮，避免影響其作答意願。每套問卷都可拿到一個大回郵信封及四個小回郵信封，每位受測者在填答完後裝入小信封彌封，每組受測者可決定收齊後由大信封一起寄回或各自使用小信封寄回，抑或是與研究者聯繫，確認問卷拿取方式。問卷回收後，在分析前先進行資料篩選，將不屬於團隊工作者、空白或漏答過多、亂答、具明顯反應傾向等問卷扣除，再以剩下的有效樣本進行資料的分析。

第三節 研究工具

本研究問卷屬於自陳式 (self-report) 的結構化問卷，問卷內容詳見附錄三 (部屬問卷一) 與附錄四 (部屬問卷二)。在部屬問卷一中，收集部屬對團隊成員關係所抱持的想法—工具性與情感性團隊關係信念、職場友誼機會與主管支持學習等四個研究變項，以及部屬的個人背景描述變項、團隊背景變項。部屬問卷

二中則收集了部屬的正向情感性與關係導向團隊—成員交換關係。本研究所採用的研究工具，除了關係導向 TMX 之外，皆引用或編修自既有量表。以下分別就預測變項（團隊關係信念）、調節變項（職場友誼機會、主管支持學習）、效標變項（關係導向團隊—成員交換關係）及控制變項等部分進行整理，介紹說明量表來源、題項內容、信度與效度指標。

表 7
樣本組成 (N=196)

| 項目 | 人數 | 百分比 | 項目 | 人數 | 百分比 |
|-----------|-----|------|----------------|-----|------|
| 性別 | | | 職級 | | |
| 男性 | 105 | 53.6 | 現場人員 | 14 | 7.1 |
| 女性 | 91 | 46.4 | 一般職員 | 148 | 75.5 |
| 年齡 | | | 基層主管 | 27 | 13.8 |
| 20 歲以下 | 3 | 1.5 | 中級主管 | 4 | 2.0 |
| 21-25 歲 | 24 | 12.2 | 未填答 | 3 | 1.5 |
| 26-30 歲 | 56 | 28.6 | 產業 | | |
| 31-35 歲 | 35 | 17.9 | 傳統製造 | 46 | 23.5 |
| 36-40 歲 | 39 | 19.9 | 高科技製造 | 13 | 6.6 |
| 41-45 歲 | 17 | 8.7 | 金融服務 | 42 | 21.4 |
| 46-50 歲 | 10 | 5.1 | 一般服務 | 35 | 17.9 |
| 51-55 歲 | 9 | 4.6 | 其他服務 | 9 | 4.6 |
| 55 歲以上 | 3 | 1.5 | 公營機構 | 11 | 5.6 |
| 學歷 | | | 其他 | 38 | 19.4 |
| 高中職 | 17 | 8.7 | 未填答 | 2 | 1 |
| 專科 | 46 | 23.5 | 與團隊共事時間 | | |
| 大學 | 98 | 50.0 | 不滿一年 | 21 | 10.7 |
| 碩士 | 35 | 17.9 | 1-3 年 | 83 | 42.3 |
| 年資 | | | 3-6 年 | 45 | 23.0 |
| 不滿一年 | 33 | 16.8 | 6-9 年 | 23 | 11.7 |
| 1-3 年 | 54 | 27.6 | 9-12 年 | 15 | 7.7 |
| 3-6 年 | 35 | 17.9 | 12-15 年 | 3 | 1.5 |
| 6-9 年 | 21 | 10.7 | 15 年以上 | 6 | 3.1 |
| 9-12 年 | 19 | 9.7 | 所屬團隊人數 | | |
| 12-15 年 | 10 | 5.1 | 3-5 人 | 69 | 35.2 |
| 15 年以上 | 24 | 12.2 | 6-8 人 | 58 | 29.6 |
| | | | 9-11 人 | 19 | 9.7 |
| | | | 12 人以上 | 50 | 25.5 |

註：本研究將餐飲、房仲業、旅遊服務等納入一般服務。

壹、 主要變項

一、關係導向團隊—成員交換關係

本研究採用所發展的關係導向團隊—成員交換關係量表。先經由事例的整理獲得三個次向度的定義，依據定義編寫題項，並且進行內容效度的評估，將得到的十三個題項納入正式施測。由於是新編修的量表，因此進入研究假設分析前先進行量表的信度分析與探索式因素分析。

考量到華人受試者在填答問卷時可能會發生趨中反應傾向（Chiu & Yang, 1987），本研究使用李克特式六點量尺進行施測。六點頻次式量尺由低至高（1 至 6 分）的對應指標分別為：「從未如此」、「極少如此」、「偶爾如此」、「有時如此」、「經常如此」，以及「總是如此」。

十三個題項的信度分析結果發現，每題的題項—總分相關分佈在 .66~ .84 之間，總量表的 Cronbach's α 值為 .96。之後進行探索式因素分析，得到一個因素的模式最適合解釋此筆資料，題項的因素負荷量則在 .67~ .84 之間。由於其中一題「我會提供團隊成員們私人事務上的協助」在刪題後並不會降低整體量表的 Cronbach's α 值，並且它是題項—總分相關最低的題目，也是唯一一個因素負荷量低於 .70 的題目，考量題項數量的精簡性，將此題予以刪除。刪題後的描述統計資料、因素負荷量及 Cronbach's α 值如表八所示。

二、團隊關係信念

團隊關係信念量表採用李威德（2009）所編制的量表，此量表修改自姜定宇（2005）的主管與部屬關係信念量表，對象上將主管與部屬修改成團隊成員。量表共十題，採用六點量表進行施測，由低至高（1 至 6 分）的對應指標分別為：「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「稍微同意」、「同意」，以及「非常同意」。探索式因素分析得到兩個因素，分別為情感性團隊關係信念與工具性團隊關係信念，各因素向度之因素負荷量皆在 .44 以上，累積解釋變異量為 47.17%，Cronbach's α 分別為 .80 與 .79。敘述統計與因素分析結果如表九，兩因素之間的相關為 -.05。

表 8

關係導向 TMX 之敘述統計與探索式因素分析($N = 191 \sim 193$)

| 題項 | 平均數 | 標準差 | 因素負荷 |
|--|------|------|------------|
| 互相關懷 ($\alpha = .93$) | | | |
| 團隊成員們心情不好的時候，我會表達關心。 | 4.58 | 1.00 | .84 |
| 在我心情不好的時候，團隊成員們會主動關心我。 | 4.28 | 1.09 | .79 |
| 團隊成員們會給予私人事務的協助。 | 4.08 | 1.12 | .80 |
| 我會關心團隊成員們的健康狀況。 | 4.52 | 0.95 | .87 |
| 團隊成員們會關心我的健康狀況。 | 4.28 | 1.06 | .75 |
| 我將團隊成員們視為朋友。 | 4.77 | 0.91 | .74 |
| 團隊成員們將我視為朋友。 | 4.70 | 0.95 | .82 |
| 分享個人生活 ($\alpha = .88$) | | | |
| 我會與團隊成員們分享工作以外的生活經驗。 | 4.34 | 1.10 | .83 |
| 我知道團隊成員們的興趣。 | 4.24 | 1.01 | .79 |
| 團隊成員們會跟我討論他們的愛好。 | 4.30 | 1.14 | .84 |
| 共同進行工作外活動 ($\alpha = .81$) | | | |
| 工作以外的時間，我也很願意和團隊成員們一起度過。 | 4.06 | 1.13 | .79 |
| 團隊成員們會邀我一起進行休閒活動。 | 4.03 | 1.30 | .79 |
| Cronbach' s α | | | .96 |
| 特徵值 | | | 8.12 |
| 解釋變異量 (%) | | | 64.77 |

註：本表之結果，係採主軸因子法(Principal Axis Factoring)，以斜交轉軸(Promax, Kappa = 4)，且特徵值大於 1 之原則抽取因素數目，完全排除遺漏值。

三、職場友誼機會

職場友誼機會採用 Nielsen 等人 (2000) 所建立的職場友誼量表，原始量表包含兩個向度：友誼機會 (friendship opportunity) 與友誼盛行 (friendship prevalence)，前者是指員工所知覺到這份工作或組織允許他們與其他員工交談或建立非正式關係的程度，後者則是員工知覺到他們工作中實際存在的友誼程度。

本研究關注的是員工身處的組織環境對非正式關係發展的態度，因此只採用友誼機會向度的題目，此外，由於本研究將職場友誼機會視為情境變項，是團隊成員對工作環境的共享知覺，為群體層次的構念。量表原始量尺為李克特式五點量尺，一樣考量到華人趨中反應傾向的因素，改採六點量表進行施測，由低至高

表 9

團隊關係信念之敘述統計與探索式因素分析(N = 194~196)

| 題項 | 平均數 | 標準差 | 因素一 | 因素二 |
|---|------|------|------------|------------|
| 因素一 情感性團隊關係信念 | | | | |
| 團隊成員的關係應該是情感緊密相繫的。 | 4.71 | 0.83 | .74 | -.06 |
| 團隊成員彼此間應該是無話不談的工作夥伴。 | 4.36 | 1.06 | .72 | .12 |
| 團隊成員彼此間應該要分享情緒，不論是高興或悲傷。 | 4.26 | 1.10 | .69 | .17 |
| 團隊成員間的關係應該像是好朋友一樣，要能相互幫忙協助。 | 5.13 | 0.65 | .67 | -.03 |
| 團隊成員彼此間應該要分享彼此的感受與想法。 | 5.10 | 0.78 | .59 | -.18 |
| 因素二 工具性團隊關係信念 | | | | |
| 團隊成員的關係，無非是一種利益交換關係。 | 3.20 | 1.32 | -.01 | .79 |
| 團隊成員的關係是基於實質利益而來的。 | 3.29 | 1.25 | -.14 | .77 |
| 團隊成員彼此間應該講求互利，除非成員給予額外的好處，否則不需要為成員多做什麼。 | 2.47 | 1.22 | .06 | .72 |
| 團隊成員彼此間應該親兄弟明算帳，做多少事，就應該拿多少報酬。 | 3.76 | 1.30 | .04 | .58 |
| 團隊成員是利益共生的關係，之所以和成員相處融洽，無非是成員會給予實質的好處。 | 4.35 | 1.37 | .08 | .44 |
| Cronbach's α | | | .80 | .79 |
| 特徵值 | | | 2.95 | 2.77 |
| 解釋變異量 (%) | | | 24.52 | 22.66 |
| 累積解釋變異量 (%) | | | 24.52 | 47.17 |

註：本表之結果，係採主軸因子法(Principal Axis Factoring)，以斜交轉軸(Promax, Kappa = 4)，且特徵值大於 1 之原則抽取因素數目，完全排除遺漏值。

(1 至 6 分) 的對應指標分別為：「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「稍微同意」、「同意」，以及「非常同意」。量表的描述統計與因素分析結果如表十，各題之因素負荷量皆在 .47 以上，累積解釋變異量為 47.81%，Cronbach's α 為 .83。

四、主管支持學習

主管支持學習採用知識領導中的向度之一「建立支持學習的氣候」作為指標，指領導者會試圖建立一個鼓勵知識分享或互相學習的環境。本研究將員工知覺到這些行為的程度來視為對團隊中主管支持學習的知覺。量表來源為 Viitala (2004)

表 10

職場友誼機會之敘述統計與探索式因素分析($N = 181$)

| 題項 | 平均數 | 標準差 | 因素負荷 |
|------------------------------|------|------|------------|
| 我的公司鼓勵員工之間互相溝通。 | 4.67 | 1.01 | .79 |
| 我有機會在我的工作環境中發展親近的友誼關係。 | 4.65 | 0.92 | .77 |
| 我有機會去了解我的同事。 | 4.72 | 0.85 | .74 |
| 在我的公司中，我有機會非正式的與其他員工交談或拜訪他們。 | 4.52 | 1.04 | .68 |
| 我能和我的同事們合作以共同解決問題。 | 4.88 | 0.70 | .66 |
| 只要工作能順利完成，公司不會禁止我們閒聊。 | 4.84 | 1.03 | .47 |
| Cronbach's α | | | .83 |
| 特徵值 | | | 3.34 |
| 解釋變異量 (%) | | | 47.81 |

註：本表之結果，係採主軸因子法(Principal Axis Factoring)，以斜交轉軸(Promax, Kappa = 4)，且特徵值大於 1 之原則抽取因素數目，完全排除遺漏值。

的知識領導中的「建立支持學習的氣候」分量表。此變項共有六題，採用六點量表進行施測，由低至高(1 至 6 分)的對應指標分別為：「從未如此」、「極少如此」、「偶爾如此」、「有時如此」、「經常如此」，以及「總是如此」。量表的描述統計與因素分析結果如表十一，各題之因素負荷量皆在 .61 以上，累積解釋變異量為 60.49%，Cronbach's α 為 .89。

貳、控制變項

一、人口統計變項

本研究以部屬之性別與團隊共事時間做為控制變項，理由是性別可能會影響人際互動上的偏好與知覺，例如職場友誼的研究發現，女性較男性來得容易知覺到社會、情感支持或友誼帶來的益處，男性則較易報告他們從工作中的朋友得到功能性或任務相關的益處(Morrison, 2009)。此外，人際發展或社會交換的形成通常會需要一段時間，因此共事時間長短也可能影響關係導向 TMX 的程度。

表 11

主管支持學習敘述統計與探索式因素分析($N = 176$)

| 題項 | 平均數 | 標準差 | 因素負荷 |
|--------------------------------------|------|------|------------|
| 我的主管努力於改善我們工作場所的氣氛。 | 4.61 | 1.05 | .87 |
| 我的主管會傾聽並讚賞他/她的員工的想法與觀點。 | 4.63 | 0.99 | .84 |
| 我的主管了解他/她的部屬。 | 4.43 | 1.10 | .84 |
| 我的主管努力塑造工作環境的保密氣氛，讓我們之間很容易公開表達想法和觀點。 | 4.51 | 1.05 | .79 |
| 在合作中發生錯誤或遇到困難時，我的主管支持我們提出建設性意見。 | 4.88 | 0.76 | .68 |
| 我的主管願意收到有關他/她的回饋以提昇他/她的工作。 | 4.46 | 1.19 | .61 |
| Cronbach's α | | | .89 |
| 特徵值 | | | 3.99 |
| 解釋變異量 (%) | | | 60.49 |

註：本表之結果，係採主軸因子法(Principal Axis Factoring)，以斜交轉軸(Promax, Kappa = 4)，且特徵值大於 1 之原則抽取因素數目，完全排除遺漏值。

二、正向情感性

正向情感性(positive affectivity, PA)與負向情感性(negativity affectivity, NA)可能是影響個體對社會互動知覺，以及工作結果的潛在變項(Lakey & Cassady, 1990)。Tse 與 Dasborough (2008) 也認為團隊成員在每天的互動過程中會產生情緒經驗，這些情緒可能會透過情緒感染影響其他團隊成員，或是再影響成員之後的互動。他們的研究發現正向情感性與 TMX 有顯著正相關，而與負向情感性的相關並未達到顯著，因此本研究將正向情感性作為控制變項。

正向情感性採用 Watson、Clark、及 Tellegen (1998) 的 10 題正向情感性量表，詢問受試者在一般狀態下經歷此感受的頻率。六點量尺由低至高(1 至 6 分)的對應指標分別為：「從未」、「很少」、「不常」、「時常」、「很常」，以及「總是」。敘述統計與因素負荷量如表十二，Cronbach's α 為 .88。

表 12

正向情感性之敘述統計與探索式因素分析($N = 195$)

| 題項 | 平均數 | 標準差 | 因素負荷 |
|---------------------|------|------|-------|
| 積極的 | 4.19 | 0.99 | .78 |
| 熱誠的 | 4.05 | 1.07 | .72 |
| 機敏的 | 3.98 | 1.00 | .69 |
| 看重自己的 | 3.93 | 1.03 | .68 |
| 感興趣的 | 3.96 | 1.05 | .66 |
| 興奮的 | 3.52 | 1.00 | .65 |
| 易受鼓舞的 | 3.87 | 1.11 | .64 |
| 堅強的 | 4.05 | 1.06 | .61 |
| 果決的 | 3.77 | 1.03 | .57 |
| 專注的 | 4.25 | 0.90 | .50 |
| Cronbach's α | | | .88 |
| 特徵值 | | | 4.84 |
| 解釋變異量 (%) | | | 42.85 |

註：本表之結果，係採主軸因子法(Principal Axis Factoring)，以斜交轉軸(Promax, Kappa = 4)，且特徵值大於 1 之原則抽取因素數目，完全排除遺漏值。

第四節 資料分析

本研究以統計軟體 SPSS 17.0 進行描述統計分析 (descriptive statistics)、相關分析(correlation)、因素分析(factor analysis)、內部一致性信度分析(Cronbach's α)，以瞭解樣本組成、研究變項間之關聯性、研究變項的因子結構與信度。此外，為確定本研究的研究變項並非相同的構念，在進行假設檢驗前，先使用 EQS 6.1 軟體進行一系列巢套模式的驗證式因素分析，以確認研究變項間的區分性。

研究假設檢驗的部分，則會先進行群體資料加總的驗證，再以統計軟體 HLM 6.08 進行階層線性模式 (hierarchical linear modeling)，檢驗個人層次 (H1、H2) 主要效果與群體層次調節效果 (H3、H4、H5、H6) 的假設驗證結果。

壹、描述統計

本研究使用統計軟體，針對本研究中的各個變項與樣本背景資料進行描述性統計指標的計算，如平均數、標準差、整體樣本組成次數分配與百分比等數值。藉以瞭解本研究樣本組成之分佈、各題項分數及研究變項之基本概況。

貳、因素分析

本研究以探索式因素分析抽取各變項之因素結構，判斷研究構念內容並作為篩題依據。此外，也進行測量模式的驗證式因素分析，確認所有研究變項的構念區分性。

在探索式因素分析的部份，本研究採用主軸因子分析法估計因素負荷量，由於本研究認為變項構念之間存有相關，故採用最優斜交法進行轉軸，Kappa 係數設為 4，並以特徵值大於 1 作為萃取標準。若題項之因素負荷量過低（小於 0.4），或者在多個因素上具有顯著負荷量，則考慮刪除該題項（梁建、樊景立，2008）。

在驗證性因素分析的部分，本研究使用統計軟 EQS 6.1 進行整體測量模式（六子模式）的驗證式因素分析，並進行一系列的巢套模式（alternative nested model）比較，以確認所有因素是可區分且彼此不同的構念。由於使用所有題目作為模式適配度的估計參數時可能會產生過多的參數（Graves, Ruderman, Ohlott, & Weber, 2012），因此對題目較多的關係導向 TMX、正向情感、職場友誼機會及建立主管支持學習量表進行題目組合。其中關係導向 TMX 依三個次向度進行合併，其他的量表則參考 Landis、Beal、及 Tesluk（2000）的作法，以單一因素方法（single-factor method）針對每個潛在變項各自分群成三個平均因素負荷量相似的指標變項。工具性與情感性團隊關係信念的部份因各自只有五個題項，因此不予以合併。

參、信度分析

在以探索式因素分析確認量表結構後，本研究進一步以量表的 Cronbach's α 檢定各因素之內部一致性信度，並同時考量刪除特定題項後，是否能使其所屬量表的信度指標上升，做為最後題項的篩選。通常 Cronbach's α 值需大於 .70 才能代表該因素內之題項間具有高度的內部一致性（Nunnally & Bernstein, 1994）。

肆、相關分析

在正式進行假設驗證之前，本研究先以統計軟體計算各變項之間的相關，藉

以初步了解工具性與情感性團隊關係信念、關係導向 TMX、職場友誼機會、主管支持學習及其他控制變項之間的相關性，是否符合假設預測的趨勢。



伍、群體資料加總之驗證

由於本研究所關注的調節變項屬於群體層次的變項，因此針對由個人所填答之題項必須先經過檢驗以確保其能加總至群體層次，才能進行後續分析。通常研究者會採用 ICC (intra class correlation) 與 r_{wg} 兩種指標來進行判斷資料是否能加總至群體層次。ICC(1) 表示某一變項的變異有多少比例可以在群體層次上被解釋 (Bliese, 2000)，ICC(2) 是指群體平均數的信度，亦即將個人層次變項合併成群體層次變項時，此變項的信度 (Bartko, 1976; Bliese, 2000)， r_{wg} 則是代表組內的一致性，也就是同一群體內的受試者對某構念的評分具有相同反應的程度 (James, Demaree, & Wolf, 1984; Kozlowski & Hattrup, 1992)。

通常判斷依據是 ICC(1) 需大於 .12 (James, 1982)，或是檢測組間變異是否達到顯著。ICC(2) 需大於 .70， r_{wg} 則通常察看各群體的 r_{wg} 中位數或平均數，需大於 .70 才能代表組內具有一定程度的一致性 (廖卉、莊瓊嘉，2008)。

陸、階層線性模式

由於本研究探討模型涉及跨層次的調節效果，因此將以階層線性模式 (HLM) 進行分析以驗證研究假設是否成立。在 HLM 的分析步驟上，本研究將根據 Hofmann (1997) 所提出的 HLM 分析程序，分別按照虛無模型 (null model)、共變數模型 (ANCOVA model) 以及截距結果模型 (intercepts-as-outcomes model) 的程序進行研究假設的檢驗。

第四章 研究結果



由於職場友誼機會使用群體層次代表較為適當，因此需先檢視將個別資料合併為團隊資料是否具有合理性。而本研究的同一組受試者來自於同一個團隊，並擁有同一位領導者，因此採用「建立支持學習氣候」領導行為作為群體層次的主管支持學習是可行的，並且使用群體層次的分析較為適當，因此亦需先檢視將個別資料合併為團隊資料是否具有合理性。

在計量層次上的合理性，必須透過 r_{wg} 與 ICC 的計算，以確定此一構念具有組內一致性與組間差異或信度。結果指出職場友誼機會的 ICC(1)、ICC(2) 分別為 .18 與 .35 ($F(79,107) = 1.54, p < .05$)， r_{wg} 的中位數為 .96，平均數為 .92。主管支持學習的 ICC(1)、ICC(2) 分別為 .33 與 .55 ($F(78,107) = 2.21, p < .01$)， r_{wg} 的中位數為 .96，平均數為 .89。根據過去研究者的看法，ICC(1) 需達到 .12，ICC(2) 需達到 .70， r_{wg} 也須達到 .70 (廖卉、莊瓊嘉，2008；James, 1982)，因此兩個變項的 ICC(1) 與 r_{wg} 符合加總至群體層次的標準，顯示進行資料彙整有其合理性。而 ICC(2) 雖然低於標準，但由於本研究具有高的 r_{wg} 與組間變異，同時在構念分數的加總上具有理論依據 (廖卉、莊瓊嘉，2008)，因此將職場友誼機會與主管支持學習加總至群體層次是可行的作法。

本研究主要探討團隊關係信念對關係導向 TMX 的關聯，以及職場友誼機會與主管支持學習的調節效果，由於調節變項屬於群體層次的情境變項，探討的是跨層次的調節，因此假設檢驗採用 HLM 分析方式。在進入假設檢驗分析之前，先以驗證性因素分析與相關分析了解資料結構。以下將對驗證性因素分析、相關分析與假設檢驗結果進行說明。

第一節 測量模式的比較

為檢驗各變項間的區辨度，在進行正式分析前先以驗證性因素分析確認各變項之模式適配度。根據分析結果 (表十三)，本研究所使用的六因子模式 (情感性團隊關係信念、工具性團隊關係信念、職場友誼機會、主管支持學習、關係導向團隊成員交換、正向情感) 具有較佳的適配度 ($\chi^2(194, N = 196) = 374.05$ ；

$p < .01$; RMSEA = .07 ; CFI = .93 ; NFI = .86 ; NNFI = .91) , 且在與五因子模式之卡方差異檢定的結果上也達顯著 ($\Delta\chi^2 = 252.16$, $\Delta df = 5$, $p < .01$) 。根據模型適配度指標 , 本研究所採用的變項具有良好的區辨性。



表 13

測量模式之適合度比較 ($N = 196$)

| 因素內容 | χ^2 | df | NFI | NNFI | CFI | IFI | SRMR | RMSEA |
|----------------------------------|----------|------|-----|------|-----|-----|------|-------|
| 六因子：TRR、TRI、WFO、SLC、R-TMX、PA | 374.05 | 194 | .86 | .91 | .93 | .93 | .06 | .07 |
| 五因子：TRR、TRI、WFO + SLC、R-TMX、PA | 626.21 | 199 | .77 | .80 | .83 | .83 | .08 | .11 |
| 五因子：TRR + TRI、WFO、SLC、R-TMX、PA | 644.80 | 199 | .76 | .79 | .82 | .82 | .11 | .11 |
| 四因子：TRR、TRI、WFO + SLC + R-TMX、PA | 784.22 | 203 | .71 | .73 | .77 | .77 | .09 | .12 |
| 單一因素 | 1423.18 | 209 | .48 | .46 | .51 | .52 | .14 | .17 |

註：TRR：情感性團隊關係信念。TRI：工具性團隊關係信念。WFO：職場友誼機會。SLC：主管支持學習。R-TMX：關係導向團隊成員交換。PA：正向情感。

第二節 各研究變項之相關

表十四為本研究各變項之描述性統計與相關分析結果。在控制變項部分，正向情感性與關係導向 TMX 有顯著正相關 ($r = .43$, $p < .01$) , 也與情感性團隊關係信念有顯著正相關 ($r = .27$, $p < .01$) 。團隊共事時間與情感性團隊關係信念有顯著正相關 ($r = .15$, $p < .05$) , 性別、共事時間與關係導向 TMX 之間的相關則沒有顯著。

在個人層次部分，情感性團隊關係信念與關係導向 TMX 有顯著正相關 ($r = 0.53$, $p < .01$) , 而工具性團隊關係信念雖然與關係導向 TMX 沒有顯著 ($r = .09$, n.s.) 。群體層次的兩個調節變項雖然有中高度的顯著正相關 ($r = .52$, $p < .01$) , 但測量模式之適合度比較結果顯示兩者是區分得開的不同構念。

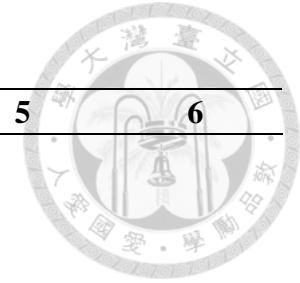


表 14
相關表

| 變項 | 平均數 | 標準差 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----------------------|------|------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|
| 群體層次 (N = 79) | | | | | | | | |
| 調節變項 | | | | | | | | |
| 1. 職場友誼機會 | 4.57 | .52 | (.83) | | | | | |
| 2. 主管支持學習 | 4.69 | .68 | .52 ** | (.89) | | | | |
| 個人層次 (N = 196) | | | | | | | | |
| 控制變項 | | | | | | | | |
| 1. 性別 | 0.46 | 0.50 | | | | | | |
| 2. 與團隊共事時間 (年) | 3.78 | 4.10 | -.05 | | | | | |
| 3. 正向情感性 | 3.96 | 0.71 | .11 | .02 | (.88) | | | |
| 預測變項 | | | | | | | | |
| 4. 情感性團隊關係信念 | 4.72 | 0.67 | -.09 | .15 * | .27 ** | (.79) | | |
| 5. 工具性團隊關係信念 | 3.44 | 0.94 | -.02 | -.11 | .06 | .02 | (.80) | |
| 結果變項 | | | | | | | | |
| 6. 關係導向 TMX | 4.37 | 0.88 | .07 | .01 | .43 ** | .53 ** | .09 | (.96) |

註：() = Cronbach's α (內部一致性)。男性為 0，女性為 1。

† $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$.

第三節 主要效果與調節效果之檢驗



首先進行虛無模型檢驗，跨層次分析的第一個步驟在於確認結果變項是否存在組間變異，亦即關係導向 TMX 在不同團體中是否有所差異。此結果可透過單因子變異數分析（one-way analysis of variance）獲得，模型中沒有預測變項，其方程式如下：

$$\text{Level-1 Model: 關係導向 TMX}_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Level-2 Model: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$$

虛無模型分析結果如表十五所示，由表中可知，關係導向 TMX ($\tau_{00} = .17, p < .01$) 的組間變異有達顯著，表示組間變異量足夠大。而 ICC(1) 為 .22，大於 .12，虛無模型的結果可支持後續跨層次分析的適當性。

表 15
虛無模型

| 依變項 | 固定效果 | | 變異數成份 | | |
|----------|-------------------|------|-------------------|------------------|--------|
| | 截距項 γ_{00} | 標準誤 | 團體間變異 τ_{00} | 團體內變異 σ^2 | ICC(1) |
| 關係導向 TMX | 4.36 ** | 0.07 | .17 ** | 0.60 | .22 |

† $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$.

接下來進行共變數模型檢驗，本研究將個人層次的性別、與團隊共事時間及正向情感性作為控制變項。在此步驟中，將放入第一層次之控制變項，上述變項除性別以外均以組平均數中心化（group-mean centering）處理。本模型的方程式如下：

$$\text{Level-1 Model: 關係導向 TMX}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} (\text{性別}) + \beta_{2j} (\text{與團隊共事時間}) + \beta_{3j} (\text{正向情感}) + r_{ij}$$

$$\text{Level-2 Model: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30}$$

分析結果如表十五的 M1 所示，在模型中，可透過加入控制變項後組內變異

減少的程度來計算準 R^2 (pseudo R^2)，以得知虛無模型中的組內變異，有多少百分比可被控制變項解釋。結果發現，第一層次之控制變項解釋 12% 的組內變異量，並且維持組間變異的顯著性 ($\tau_{00} = .20, p < .01$)。結果變項的組間變異顯著，表示可能存在群體層次之預測變項，在組間變異顯著的基礎之上，可以進行後續的跨層次分析。

最後一步進入截距與斜率結果模型檢驗，控制了個人層次變項的效果後，接著進行群體層次的檢驗。依序分析個人層次的預測變項（團隊關係信念），控制群體層次的主要效果（職場友誼機會、主管支持學習），以及檢驗跨層次的調節效果。

Level-1 Model：關係導向 $TMX_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}$ （性別）+ β_{2j} （與團隊共事時間）+ β_{3j} （正向情感）+ β_{4j} （情感性團隊關係信念）+ β_{5j} （工具性團隊關係信念）+ r_{ij}

Level-2 Model： $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}$ （職場友誼機會）+ γ_{02} （主管支持學習）+ U_{0j}

$$\beta_{1j} = \gamma_{10}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + \gamma_{41}$$
（職場友誼機會）+ γ_{42} （主管支持學習）

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + \gamma_{51}$$
（職場友誼機會）+ γ_{52} （主管支持學習）

首先放入個人層次之預測變項的結果，根據李茂能（2012）的整理，HLM 多層次分析時，組平均數中心化（Group-Mean centering）的使用時機有三：

1、研究目的在探究「層次一」中變項 X 與 Y 之間關係（個體效果），希望：
（1）獲得淨組內迴歸係數的估計值（可排除組間變異量），與（2）較精確估計斜率變異數。

2、研究者希望進行跨層次之交互作用（slopes as outcome），以獲得純淨的「層次一」斜率（此斜率受到其它預測變項的調節），因為本法可以分離跨層次（cross-level）與組間交互作用（between group interaction）的效果（Hofmann & Gavin, 1998）。

3、研究者旨在探究「層次一」變項間之交互作用。

因為本研究欲探討個人層次的預測變項與結果之間關係（個體效果）以及跨層次之交互作用，因此將層次一的變項採取組平均中心化處理。



壹、團隊關係信念的主要效果

結果如表十六的 M2 所呈現。在排除了控制變項的效果後，情感性關係信念對關係導向 TMX 仍有顯著的預測效果 ($\gamma_{4j} = .55, p < .01$)，但工具性關係信念與關係導向 TMX 則沒有顯著相關 ($\gamma_{5j} = .10, n.s.$)。情感性關係信念與關係導向 TMX 的結果與 H1 相符，因此假設一獲得支持，表示當團隊成員所抱持的情感性團隊關係信念較高的時候，會知覺到較高的關係導向 TMX。而 H2，即工具性關係信念與關係導向 TMX 的相關則未獲得支持，表示團隊成員所抱持的工具性團隊關係信念強弱並不會影響他的關係導向 TMX。

貳、職場友誼機會與主管支持學習的調節效果

之後將調節變項放入團體層次控制主效果，再將調節變項放入估計個人層次的斜率變異，即看調節變項與團隊關係信念的交互作用是否顯著。結果發現在排除了控制變項、預測變項及調節變項的效果後，職場友誼機會與情感性團隊關係信念的交互作用、主管支持學習與工具性團隊關係信念的交互作用項仍有邊緣顯著的預測效果 ($\gamma_{41} = -.49, p < .10$; $\gamma_{52} = .17, p < .10$)。

但職場友誼機會與情感性關係信念的交互作用對關係導向 TMX 是負向的效果，與預測不符，因此 H3 不支持，意即當職場友誼機會高的時候，情感性團隊關係信念與關係導向 TMX 的相關反而會較弱，之後會針對這點做討論。職場友誼機會與工具性團隊關係信念的交互作用未達顯著，即 H4 未獲支持。

主管支持學習與情感性團隊關係信念的交互作用項未達顯著，故 H5 不支持。而主管支持學習可以正向調節工具性團隊關係信念與關係導向 TMX 之的關聯性，因此 H6 支持，也就是主管支持學習高的時候，工具性團隊關係信念與關係導向 TMX 之間的正向關係會更強。兩個有顯著的交互作用圖如圖二、圖三。

表 16
HLM 分析結果

| | M1 | M2 | M3 | M4 |
|------------------------------|-----------------|--------|--------|--------|
| 依變項 | 關係導向 TMX | | | |
| 截距項 γ_{00} | 4.35** | 4.29** | 4.30** | 4.31** |
| 控制變項 | | | | |
| 性別 γ_{1j} | .02 | .15 | .13 | .12 |
| 與團隊共事時間 γ_{2j} | -.02 | -.03 | -.03 | -.03 |
| 正向情感性 γ_{3j} | .45** | .32** | .32** | .34** |
| 主要效果 | | | | |
| 情感性團隊關係信念(TRR) γ_{4j} | | .55** | .55** | .59** |
| 工具性團隊關係信念(TRI) γ_{5j} | | .10 | .10 | .09 |
| 調節變項 | | | | |
| 職場友誼機會(WFO) γ_{01} | | | .77** | .77** |
| 主管支持學習(SLC) γ_{02} | | | .12 | .12 |
| 交互作用 | | | | |
| TRR X WFO γ_{41} | | | | -.49† |
| TRR X SLC γ_{42} | | | | .10 |
| TRI X WFO γ_{51} | | | | -.02 |
| TRI X SLC γ_{52} | | | | .17† |
| pseudo R ² | .12 | .19 | .75 | .05 |
| 團體間變異 τ_{00} | .20** | .24** | .06* | .06* |
| 團體內變異 σ^2 | .53 | .43 | .43 | .41 |

註：個人層次 N=196、群體層次 N=79。性別變項以外，個人層次變項以組平均中心化，群體層次以總平均數中心化處理。

† $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$.



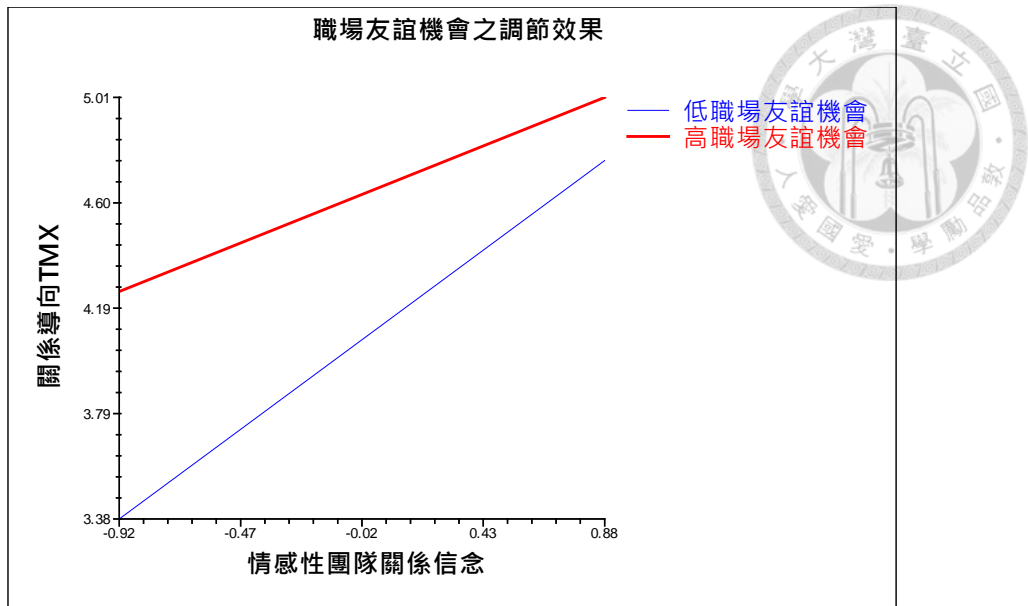


圖 2：職場友誼機會與情感性關係信念對關係導向 TMX 之交互作用圖。

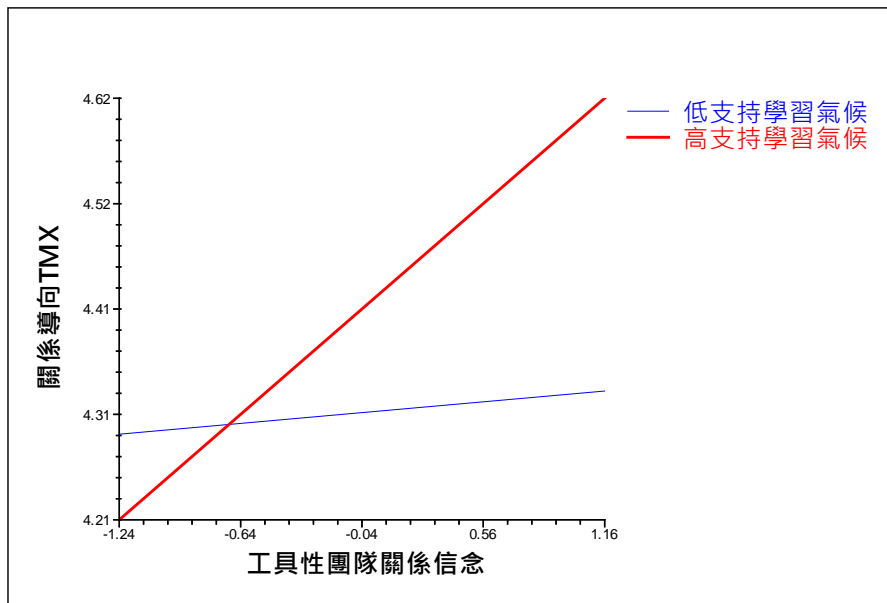


圖 3：主管支持學習與工具性關係信念對關係導向 TMX 之交互作用圖。

第五章 研究討論與建議



第一節 結果討論

本研究在進行假設檢驗前，先以開放性問卷搜集實際場域中團隊成員互動的事例，發現可以歸類成三個向度：互相關懷、分享個人生活及共同進行工作外活動，並且以互相關懷佔最大比例。這個向度中包含了團隊成員報告整個團隊像朋友或家庭這樣子親密關係的類推，除了 Tse 與 Dasbrough (2008) 提到的友誼之外，多了將團隊類推到家人的形容，似乎可以呼應華人更願意在組織當中建立情感緊密連結的關係。

而假設模型的檢驗發現，情感性團隊關係信念與關係導向 TMX 的正向關聯符合預期，顯示這樣的角色期待確實是形成高品質關係導向團隊成員交換的重要前置因素。工具性團隊關係信念與關係導向 TMX 的關聯則未達顯著，表示成員抱持的工具性團隊關係信念並不會對關係導向 TMX 帶來不好的效果。且簡單相關的方向與預期相反，是正向而非負向關聯性。原因可能是因為雖然工具性關係信念的人會以功利性的想法來考慮我與他人之間的互動，會採取客觀的判斷，只有當我付出的代價小於酬賞時才會決定維繫關係，但是實際上，根據黃光國(1988)的分類，其實團隊成員之間的關係內涵應屬於混合性的成分，儘管有些人對這段關係所抱持的工具性成分佔很大部分，但他們還是會預期這段關係是會持續一段時間的。因此他們這時所抱持的互動法則並不是完全工具性關係的人會採用的公平法則，而是混合性關係下所抱持的人情法則。因此本研究認為，如果成員抱持著高程度的工具性關係信念，他可能不會主動對團隊成員付出情感支持或分享私人想法，但當他接受到團隊展現這樣子的行為時，他還是會做出最低限度的人情回報，雖然這樣的回應（付出與接受到的程度類似或只多出一點點的回應）會讓團隊與這個成員之間形成高 TMX 有所難度，亦即他們之間行為互相增強的進展很慢，但也不致於變成負向的關係。

這樣的發現似乎與領導者與部屬之間（垂直互動關係）的研究結果不相同，領導者或部屬一方所抱持的工具性關係信念高的話，通常會有較差的關係品質或部屬行為結果（見蔡松純等人，2009；翁士哲，2010）。可能原因是相較於水平

關係的團隊成員，領導者這個角色具有職位權力，掌握較大資源，因此是角色塑造的傳遞者 (Seers, 1995)，他可以決定手上的資源如何分配，所以遵循人情回報的壓力較小。若他以功利性的想法進行互動，或是他知覺到部屬是以這樣的角色期待進行互動，那麼可能就直接切斷了社會交換關係而進行經濟交換。而團隊成員相較之下沒有這樣資源掌握差異，黃光國 (1988) 提出華人權力遊戲的社會交換機制時曾強調，一般情形下資源請託者與資源支配者往往是輪流擔任的，因此只要某個團隊成員當資源請託者時有得到好處，那麼輪到他有機會當資源支配者時也會 (依照人情法則) 付出了。

職場友誼機會對情感性關係信念與關係導向 TMX 的調節雖然有顯著，但方向與預期相反，反而減弱了情感性關係信念與關係導向 TMX 的正向關聯。這個發現可以用特質激活理論 (trait activation theory, TAT) 來解釋，特質激活理論是為了解釋為何有些情境之下，個人特質對行為的預測會變得很微弱。該理論指出，情境線索與個人特質的關聯性 (即該特質可在該情境展現的機會)，是特質與行為之間關係的調節因子。例如高攻擊性的人並不總是表現出攻擊行為，而是只在某些情境之下攻擊，特質激發理論認為：特質的行為展現需要透過特質相關的情境線索來激發該特質，行為才會展現。因此攻擊行為是誘發攻擊的刺激出現時的反應，但是那些攻擊性高的人會展現更快或更強的反應，或對較弱的情境線索敏感。換句話說，當情境線索與某特質的關聯性很強的時候，這個情境線索會激發該特質，此時大部分個體與此特質相關的行為都被激發出來了，因此整體來看反而特質與行為的關聯性沒那麼強，只有在那些環境限制某些與特質相應行為之下情形，特質的預測力才會明顯浮現 (Tett & Guterman, 2000)。以攻擊性的例子來說，當情境是在肢體衝突一觸即發的抗議場合，由於情境線索的激發，不論攻擊性特質強弱與否，人們都會傾向展現攻擊行為，反之，若是在和平的街道上，只有攻擊性強的人較有可能受到一點點刺激就發起攻擊，在後者的情境中較可以由特質預測行為，而前者情境中特質對行為的預測力較弱。

以 Kamder 與 Van Dyne (2007) 的研究作為例子，他們認為 TMX 高的人會知覺到團隊中的成員們都互相幫助、合作、給予支持，因此不論是友善性高或低的人都願意展現幫助同事的行為，但相反地，當人們知覺到自己身處 TMX 很低的團隊時，只有友善性高的那些人才比較會展現幫助同事的行為，這樣的結果顯

示，當環境鼓勵幫助行為的時候，友善性與行為展現的相關反而被減緩了。因此，若環境鼓勵員工進行非正式關係的建立，由於這樣的情境線索與情感性關係信念（希望進行情感性交流）的關聯性很強，這時候團隊成員的情感性團隊關係信念就被激發了，而會去展現情感交換的行為，使得在這環境下個人特徵對行為的預測力反而被減弱了。

而在本研究的預測之外，發現職場友誼機會與關係導向 TMX 的相關達到顯著，表示這樣的工作特性可以直接提昇團隊成員的關係導向 TMX。Tse 等人(2008)曾發現 LMX 可以透過提昇團隊中的職場友誼盛行程度來影響 TMX，雖然本研究討論的職場友誼機會是屬於工作特性或情境變項，而非職場友誼實際上存在的程度，但過去研究也發現這樣的工作特性可以使職場中的實際友誼情形增加，兩者（友誼機會與友誼盛行）之間有中度的相關（Morrison, 2004），因此職場友誼機會對關係導向 TMX 會有直接效果這樣的結果與過去研究大致相符。

第二節 理論意涵與實務意涵

壹、 理論意涵

由過去研究可發現關係導向 TMX 的存在，但 Tse 與 Dasbrough (2008) 的研究結果並未將關係導向 TMX 的內容作一個清楚的介紹，例如「友誼」、「互相親近」是怎麼做區分的，又包含哪些行為？而且沒有後續量表的建構。本研究進行了實徵事例的收集，發現受試者除了將團隊成員視為朋友以外，也傾向將高交換關係品質的團隊稱為家人，顯示華人相當重視情感的緊密連結。本研究將關係導向 TMX 的內容分為三個次向度，較清楚的以行為展現作為區分並編寫了量表，以及確認量表的信效度。後續研究可以針對此一概念進行更深入的探討。

此外，過去雖然有少數研究討論了 TMX 的前置變項，但不是由角色塑造的角度做探討，而本研究企圖從理論基礎的角度切入，期望能找到最貼近理論的 TMX 成因。LMX 的領域從領導者與成員個人特性的角度做了許多前置變項的研究，但過去 TMX 的研究反而將重點放在情境條件，或是團隊層次的團隊組成因素上，而缺少個人特質的預測，本研究驗證了角色塑造理論對 TMX 的預測，個體對團隊關係所抱持的信念確實是形成關係導向 TMX 的因素，補充了這個研究

缺口。此外，角色塑造理論強調兩造雙方的互動，雖然情境可能會影響行為增強的進行，但理論並未多著墨。本研究延伸探討了情境調節因子，並發現正式關係與非正式關係的情境線索會有不一樣的調節效果。研究結果指出，當討論行為展現時，同時討論人與情境的互動是最適當的，而情境線索與該個人特徵的關聯強弱可能是影響調節方向的因素，亦即可以參考特質激活理論以判斷情境對個人與行為之間的影響究竟為何。

貳、實務意涵

由於團隊關係信念屬於一組認知結構，是相對穩定的心理構念，因此若組織能在甄選人員時即做了介入，選擇抱持著高情感性關係信念的人進入組織，應能提昇形成高關係品質團隊的機會。雖然過去也有人探討性格與幫助同事之間的相關 (Kamdar & Van Dyne, 2007)，但性格相較於特定對某段關係的信念，是屬於較廣泛的概念。當我們要判斷某個特定情境之下某些特定行為的展現（即在團隊情境中展現關係導向 TMX）時，基模或信念可能可以更準確預測，因為這樣的認知結構可以幫助個體過濾與解釋人際互動中的資訊，並引導出與個人價值以及期望互相對應的行為 (Fiske & Taylor, 1984)，而不像性格特質較屬於跨情境穩定的概念，因此建議組織可以改採關係信念而非性格的測量選取團隊成員。

雖然工具性關係信念與關係導向 TMX 沒有顯著的相關，但本研究發現建立支持學習的團隊氣候可以適度的增強他們之間的正向關聯，因此組織可以鼓勵團隊領導者塑造安心保密的團隊環境，鼓勵團隊成員互相學習與分享知識，進而提昇關係導向 TMX。組織對員工發展非正式關係的態度雖然無法調節工具性關係信念與關係導向 TMX 之間的相關，甚至會減緩情感性關係信念與關係導向 TMX 之間的相關，但其實他存在著顯著的主要效果，表示組織適度的鼓勵員工私下交流，不限制他們在工作中自由互動，對於建立高關係品質的團隊是很有幫助的。

第三節 研究限制

本研究的所有變項是同一來源收集，因此可能有共同方法變異的問題，但在研究程序上採用了心理區隔與時間區隔法，應可部分解決此疑慮。並且本研究調

節變項採取整合分數至群體層次，也可以減小共同方法變異的影響（彭台光、高月慈、林鈺琴，2006）。

本研究屬於橫斷式研究，所有變項資料皆為同一時間點收集而得，因此可能存在著因果倒置的問題（Staw, 1975），例如，可能實際上是因為與團隊的關係導向 TMX 高才讓個體抱持高程度的情感性團隊關係信念。但從理論上來看，個人的信念形成是由過去的學習、知識體系、互動經驗所形成，雖然會隨時間與互動經驗改變，但個人通常傾向以符合原本認知的方式知覺社會資訊。研究指出，為了維持個人自身的關係信念，人們會傾向忽略與關係信念相抵觸的證據（Miller, 1997），只有當處於不同的情境中，長期暴露在與信念相左的情境時，關係信念才可能產生些微的修正（Fletcher, Rosanowski, & Fitness, 1994）。因此因果影響方向應是由團隊關係信念影響關係導向 TMX 而非相反方向。然而，若未來能進行縱貫式研究設計，不只能避免因果混淆的問題，亦可能更瞭解認知結構與行為改變的動態歷程。

在測量題目上，本研究有一些未臻完善的部份，首先是主管支持學習的量表來源於知識管理領域，該領域在研究法上較常使用質性研究的方法（Viitala, 2004），較缺乏量化上的研究工具，也較少使用量化的統計方式探討變項之間的關係，所以此量表在實徵研究上較未累積厚實的信度與校度支持證據，在品質上稍有疑慮。其次，職場友誼機會是 Nielsen 等人（2000）根據工作特性理論（Hackman & Lawler, 1971; Riordan & Griffeth, 1995）中的友誼機會向度編題，原本是指某項工作的特性，Nielsen 等人則將組織結構的概念也納入了，題目中有些敘述採用「我的公司...」、「我的工作環境...」，有些則是使用「我有機會...」，似乎在概念與測量層次上有些落差，混合了多個不同層次的測量，因此在結果的解釋上要更加注意。最後，則是問卷的某些用詞上有些疏失，例如詢問團隊領導者的領導行為時，應直接指稱「團隊領導者」較為適合，本研究以「我的主管」作為敘述主詞，可能使團隊成員聯想到的對象為部門或單位主管，而不一定為團隊領導者本人。此外，本研究將團隊關係信念視為對一般團隊成員互動所抱持的普遍性預期，而非與身處團隊互動後而形成的特定想法，但在指導語的敘述上卻未強調這一點，可能會讓填答者以特屬於此團隊的互動想法來填答，而並不是平時所抱持的普遍性團隊關係信念。這些在施測上未考慮周詳的部份都有可能影響

研究結果，因此在做研究結果的解釋與類推時，應將這些疏失可能造成的影響放入考量。



第四節 未來研究方向

壹、 縱貫性研究設計

本研究由角色塑造理論討論團隊關係信念對關係導向 TMX 的預測效果，由於角色塑造是一連串社會交換的歷程，未來研究可採用多個時間的檢驗以觀察整個關係導向 TMX 形成的動態歷程，或是探討中間可能的中介機制。團隊關係信念雖然是較為穩定的一組認知結構，但經過長期與相同的團隊成員相處，可能會形成共享的團隊關係信念（李威德，2009），亦即，個人對此特定團隊所抱持的互動預期可能產生變化，而與大多數團隊成員趨於同質，縱貫性研究亦可探討這組認知結構是如何與關係導向 TMX 相互的影響與變化，實際操作與檢驗角色塑造歷程理論上的預測是否成立。

貳、 同時探討 LMX 與 TMX

垂直關係的領導者與水平關係的團隊成員都是組織角色中的關鍵成員，未來研究可以同時探討兩種來源的關係導向交換，在團隊這個情境之下，哪個來源的關係導向交換對個體的助益會較大？或是兩者之間會互相影響嗎？此外，本研究發現工具性團隊關係信念與預期不同，並不會導致較低的關係導向 TMX，而領導者或部屬一方所抱持的工具性關係信念高的話，通常會有較差的交換關係品質（翁士哲，2010），為何對不同角色抱持相似的關係信念，卻會造成相反的結果？若真的是因為垂直與水平關係的另一端所擁有的資源掌握程度不同，那麼當團隊成員所握有的權力或資源分配不均時，握有的資源與抱持的工具性團隊關係信念將會有怎麼樣的交互作用？未來可進行相關的研究，結果將可作為組織團隊設計與人員配置搭配上的參考。

參、 整合任務與關係導向的 TMX

本研究對任務導向 TMX 的額外分析發現，任務導向 TMX 的事例綱要也可

以依行為分為三個向度，分別為工作協助、工作溝通、工作意見與經驗分享，而 Seers (1989) 的原始題目都可以分別歸進此三個次向度中，表示本研究所蒐集的事例與結果整理符合過去研究結果，雖然分類方式與 Tse 與 Dasbrough(2008) 不同，但內容上並沒有太大的差別。而本研究嘗試將任務導向 TMX 的題目 (含 Seers 原始題目與新編的七題) 與關係導向 TMX 題目一起進行探索式因素分析，結果發現社會交換的方向性可能也是個重要因素，所有題目可大致區分成三個因子 (我對團隊成員的 TMX、團隊成員對我的任務導向 TMX、團隊成員對我的關係導向 TMX)，而無法進一步乾淨清楚地區分成任務導向與關係導向 TMX，或是組合內容與方向的四因子模式。此結果表示，當人們考量自己從團隊那方接受到的交換時，通常可以區分得出我接受到的資源或協助是否屬於工作任務完成所需，但是當自己要對團隊付出資源或協助的時候，其實成員付出就付出了，並不怎麼在意所付出的資源是屬於什麼內容，可能只考量了對方的需求是什麼，依照需求而給予幫助。

然而，這也可能是因為本研究編題的詞句使用上不恰當所造成的結果，例如任務導向題目之一「我常自願提供團隊成員們額外的工作協助」、「團隊成員們知道我的工作潛力」，「額外」可能會讓填答者誤以為是超越工作外的協助，而「工作潛力」是較不口語化且定義相對模糊的用詞，可能因此導致兩種 TMX 無法乾淨地區分出來。未來研究可以繼續深化兩種導向 TMX 的內涵，進行更精細的編題與選題工作，區分出關係導向與任務導向兩種 TMX，並探討兩種 TMX 之間的關係。例如比較兩者的相對預測力，是否關係導向 TMX 確實能較準確描述華人的交換關係品質，能較有效預測個人或團隊的結果變項。或是探討兩者對個人或團隊的預測結果是否相同，例如 Huffmeier 與 Hertel (2011) 提出一個理論模型，認為任務相關的社會支持與情感相關的社會支持對員工的影響歷程與最適合的預測結果可能是不一樣的。情感支持可能是藉由降低個人的社會壓力、增進自我效能、增進團隊的凝聚力等等而影響員工的心理動機，任務支持則是透過闡述任務、知識或增進團隊內互相的任務協助，進而提昇合作效率而影響團隊績效。

除此之外，也有可能任務與關係導向並不是兩個不同的機制，而是任務導向的 TMX 導致了關係導向 TMX 的形成，抑或是相反，先有了高品質的關係導向 TMX 之後，任務導向 TMX 才會隨之提高，這也是未來可以進行的研究方向。

肆、 團體層次的研究

建議未來可以研究團隊關係信念在團隊組成上對關係導向 TMX 的影響。雖然本研究在個人層次上發現工具性團隊關係信念不會帶來不好的效果，但根據前面的討論，這可能是因為個體會接收到其他成員所給予的關係導向交換，而他又是遵循人情回報法則而致。因此，若是一個團隊裡面，抱持高工具性團隊關係信念的人佔了很高的比例，或是全部都由這樣的人所組成，工具性團隊關係信念的負向效果可能就會浮現了。相反地，團隊中高情感性關係信念的人需要多少比例才能維持團隊的關係導向交換品質？還是只需要有一個這樣的人存在作為角色傳遞者，就能啟動良好的社會交換歷程，而提昇團隊關係品質了呢？

伍、 跨文化比較

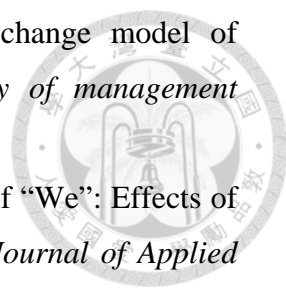
針對工具性關係信念與關係導向 TMX 的關係是不顯著的正相關，與預期的負向關聯不符，本研究的解釋是在團隊成員資源掌握相對平等且屬於混合性關係的情況下，才會發生這種現象。但這樣的解釋是根據黃光國(1988, 2001)的「人情與面子」模型，而他的靈感又來自於費孝通(1948)的差序格局或許烺光(1971, 1985)的心理社會圖，這些所描述的都是屬於華人關係取向社會下的社會交換機制，因此，這樣的結果在西方樣本下還會一樣嗎？還是會符合本研究原本的預期，越是抱持工具性關係信念的人越會產生不好的交換關係？這應該是個值得研究的問題。此外，本研究認為華人情境對關係相關的互動會較在意，但卻未將具有華人意涵的相關變項納入研究架構。未來研究可以採用個人所抱持的關係主義、社會取向程度等等較具華人特色的變項，探討它們在其中的干擾效果，或是它們對關係導向 TMX 的直接關連性。

參考文獻

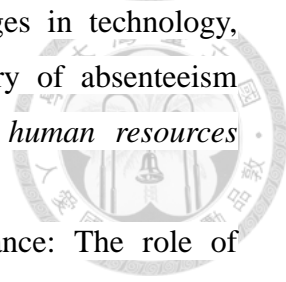
- 李茂能(2012)。變項中心化與多元共線性的玄機。「測驗統計年刊」,20, 25-52。
- 李威德(2009)。「團隊關係信念與團隊效能、團隊衝突的關聯及團隊互依的調節效果」(未出版之碩士論文)。國立中正大學心理學研究所,嘉義縣。
- 姜定宇(2005)。「華人部屬與主管關係、主管忠誠、及其後續結果:一項兩階段的探討」(未出版之博士論文)。國立台灣大學心理學研究所,台北市。
- 徐瑋伶、黃敏萍、鄭伯璫、樊景立(2006)。德行領導。載於鄭伯璫、姜定宇(主編):「華人組織行為:議題、作法及出版」,頁122-149。台北市:華泰。
- 翁士哲(2010)。「上下關係認定與部屬之領導者-成員交換」(未出版之碩士論文)。國立台灣大學心理學研究所,台北市。
- 費孝通(1948)。「鄉土中國與鄉土重建」。上海:觀察社。
- 黃光國(1988)。人情與面子:中國人的權力遊戲。載於黃光國(主編)「中國人的權力遊戲」,頁7-56。台北市:巨流圖書公司。
- 黃光國(2001)。儒家關係主義的理論建構及其方法論基礎。「教育與社會研究」,2, 1-34。
- 梁建、樊景立(2008)。理論構念的測量。載於陳曉萍、徐淑英、樊景立、鄭伯璫(主編):「組織與管理研究的實證方法」,頁261-290。台北市:華泰。
- 楊中芳(2001)。有關關係與人情構念化之綜述。載於楊中芳(主編):「中國人的人際關係、情感與信任」。台北市:遠流出版公司。
- 楊國樞(1993)。中國人的社會取向:社會互動的觀點。載於楊國樞與余安邦(主編):「中國人的心理與行為:理念及方法篇」,頁87-142。台北市:桂冠。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴(2006)。管理研究中的共同方法變異:問題本質、影響、測試和補救。「管理學報」,23, 77-98。
- 廖卉、莊瓊嘉(2008)。多層次理論模型的建立及研究方法。載於陳曉萍、徐淑英、樊景立、鄭伯璫(主編):「組織與管理研究的實證方法」,頁381-410。台北市:華泰。
- 蔡松純、鄭伯璫、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳(2009)。領導者上下關係認定與部屬利社會行為:權力距離之調節效果。「中華心理學刊」,51, 121-138。
- Alge, B. J., Wiethoff, C., & Klein, H. J. (2003). When does the medium matter?

- Knowledge-Building experiences and opportunities in decision-making teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 26–37.
- Allinson, C.W., Armstrong, S.J., & Hayes, J. (2001). The effects of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager-subordinate dyads. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 74, 201-220.
- Alston, J.P. (1989). Wa, guanxi and inhwa: Managerial principles in Japan, China, and Korea, *Business Horizon*, 32, 26-31.
- Andersen, S. M., & Chen, S. (2002). The relational self: An interpersonal social-cognitive theory. *Psychological Review*, 109, 619-645.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D.W. (1991). Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. *Journal of Applied Psychology*, 76, 732-740.
- Baldwin, M. W. (1992). Relational schemas and the processing of social information. *Psychological Bulletin*, 112, 461-484.
- Baldwin, M.W., & Baccus, J.R. (2003). An expectancy value approach to selfesteem. In S. J. Spencer, S. Fein, M. P. Zanna, & J. M., Olson (Eds.), *The Ontario Symposium: Vol. 9. Motivated social perception* (pp. 171–194). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bartko, J. J., (1976). On various intraclass correlation reliability coefficients. *Psychological Bulletin*, 83, 762-765.
- Bartlett, F. C. (1932). *Remembering: A study in experimental and social psychology*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Beck, A. T., Rush, J. A., Shaw, B. F., & Emery, G. (1979). *Cognitive therapy for depression*. New York, NY: Guilford Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski(Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brislin, R. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1, 185-216.
- Brislin, R. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H.

- C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: Methodology* (Vol. 2, pp. 389-444). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Cervone, D. (2004). The architecture of personality. *Psychological Review*, *111*, 183-204.
- Chen, X. P., & Peng, S.(2008). Guanxi dynamics: Shifts in the closeness of ties between chinese coworkers. *Management and Organization Review*. *4*, 63-80.
- Cherrington, D. J.(1991). *Personnel management*. Boston : Allyn & Bacon.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *93*, 1082-1103.
- Chiu, C.(趙志裕), & Yang C. F. (楊中芳) (1987). Chinese subjects' dilemmas: Humility and cognitive laziness as problems in using rating scales. *Bulletin of the Hong Kong Psychological Society*, *18*, 39-50.
- Clark, M. S., & Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, *37*, 12-24.
- Clark, M. S., Mills, J., & Corcoran, D. (1989). Keeping track of needs and inputs of friends and strangers. *Personality and social Psychology Bulletin*, *15*, 533-542.
- Clark, M. S., Quелlette, R., Powell, M., & Milberg, S. (1987). Recipient's mood, relationship type, and helping. *Journal of Personality and Social Psychology*, *53*, 94-103.
- Cohen, S.G., & Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shopfloor to the executive suite, *Journal of Management*, *23*, 239-90.
- Colella, A. & Varma, A. (2001). The impact of subordinate disability on leader-member exchange dynamics. *Academy of Management Journal*, *44*, 304-315.
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, *10*, 184-200.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*, 46-78.

- 
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critiques and further development. *Academy of management Review, 11*, 618-634.
- Dierdorff, E. C., Bell, S. T., & Belohlav, J. A. (2011). The power of “We”: Effects of psychological collectivism on team performance over time. *Journal of Applied Psychology, 96*, 247–262.
- Dose, J. J. (1999). The relationship between work values similarity and team–member and leader–member exchange relationships. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 3*, 20-32.
- Dyer, W.G. (1994). *Team building: Current issues and new alternatives* (3rd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior, 18*, 275–295.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*, 350–383.
- Ekeh, P. (1974). *Social exchange theory: The two traditions*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Erdogan, B., & Liden., R. C. (2002). Social exchange in the workplace: A review of recent development and future research direction in leader-member exchange theory. In L. L. Neider & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Farh, J. L., Earley, S. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly, 42*, 421-444.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1984). *Social cognition*. New York, NY: Random House.
- Fletcher, G. J. O., & Fincham, F. D. (1991). Attribution processes in close relationships. In G. J. O. Fletcher & F. D. Fincham (Eds.), *Cognition in close relationships* (pp. 7- 35). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fletcher, G. J. O., & Kininmonth, L. (1992). Measuring relationship beliefs: An individual differences measure. *Journal of Research in Personality, 26*, 371-397.
- Fletcher, G. J. O., Rosanowski, T., & Fitness. J. (1994). Automatic processing in

- intimate context: The role of close-relationship beliefs, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 888-897.
- Fletcher, G. J. O., & Thomas, G. (1996). Close relationship lay theories: Their structure and function. In G. J. O. Fletcher & J. Fitness (Eds.), *Knowledge structures in close relationships: A social psychological perspective* (pp. 3-24). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Flynn, F. J. (2005). Identity orientations and forms of social exchange in organizations. *Academy of Management Review*, 30, 737-750.
- Ford, R. L., & Seers, A. (2006). Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. *Leadership Quarterly*, 17, 256-270.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 86, 827-844.
- Graen, G. B. (1976). *Role making processes within complex organizations*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201-1245). Chicago, IL: Rand-McNally.
- Graen, G. B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Weber, T. (2012). Driven to work and enjoyment of work: Effects on managers' outcomes. *Journal of Management*, 38, 1655-1680.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E., (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R., (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

- 
- Harrison, D. A., Johns, G., & Martocchio, J. J. (2000). Changes in technology, teamwork, and diversity: New directions for a new century of absenteeism research. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol 18, pp.43-91). Greenwich, CT: JAI Press.
- Haynie, J. J. (2012). Core-self evaluations and team performance: The role of team-member exchange. *Small Group Research, 43*, 315-329.
- Hellman, C. M., Witt, L. A., & Hilton, T. F. (1993). *Member-team exchange quality and commitment to a matrix team*. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management, 21*, 967-988.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods, 1*, 104-121.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology, 74*, 561-567.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear model. *Journal of Management, 23*, 723-744.
- Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management, 24*, 623-641.
- Homans, G. C. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms*. New York, NY: Harcourt, Brace & World Inc.
- Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2011). Many cheers make light the work: How social support triggers process gains in teams. *Journal of Managerial Psychology, 26*, 185-204.
- Hui, H.C., & Villareal, M.J. (1989). Individualism-Collectivism and psychological needs: Their relationship in two cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 20*, 310-323.
- Hsu, F. L. K. (1971). Psychological homeostasis and jen: Conceptual tools for advancing psychological anthropology. *American Anthropologist, 73*, 23-44.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology, 67*, 219-229.

- James, R. L., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, *69*, 85–98.
- Lakey, B., & Cassady, P. B. (1990). Cognitive processes in perceived social support. *Journal of Personality and Social Psychology*, *59*, 337-343.
- Levi-Strauss, C. (1969). *The elementary structures of kinship*. Boston, MA: Beacon Press.
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, *53*, 1090–1109.
- Liao, F.-Y., Yang, L. Q., Wang, M., Drown, D., & Shi, J. (2013). Team-member exchange and work engagement: Does personality make a difference? *Journal of Business and Psychology*, *28*, 63-77.
- Liden, R., & Graen, G.B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, *23*, 451-465.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relationship between job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 407-416.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 662-674.
- Liu, Y., Keller R.T., & Shih, H. (2011). The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance. *R&D Management*, *41*, 275-287.
- Liu, Y., Loi, R., & Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member exchange. *International Journal of Human Resource Management*, *22*, 3187-3201.
- Jacobs, T. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization.
- Jordon, M. K., Field, H. S., & Armenakis, A. A. (2002). The relationship of group process variables and team performance. *Small Group Research*, *33*, 121-150.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and

- disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1286-1298.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.), New York, NY: Wiley.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. New York, NY: Happer Collins.
- Kenney, R. A., Blascovich, J. & Shaver, P. R. (1994). Implicit leadership theories: Prototypes for new leaders. *Basic and Applied Social Psychology*, 14, 409-437.
- Keup, L., Bruning, N. S., & Seers, A. (2004). *Member, leaders and the team: Extending leader-member exchange to co-worker relationships*. Paper presented at the Administrative Sciences Association of Canada, Quebec.
- Kozlowski, S. W. J., & Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77, 161-167.
- Landis, R.S., Beal, D., & Tesluk, P.E. (2000). A comparison of approaches to forming composite measures in structural equation models. *Organizational Research Methods*, 3, 186-207.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York, NY: Harper and Row.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- Macneil, C. (2001). The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. *Journal of Workplace Learning*, 13, 246-253.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418–431.
- Markus, H. R. (1977). Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 63–78.
- Markus, H. R., & Kitayama, S.(1991). Culture and the self: Implications for cognition,

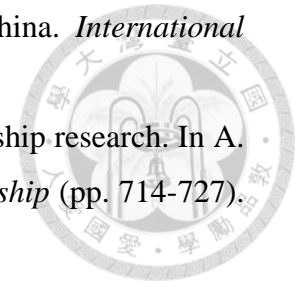
- emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86, 697-708.
- Miller, R. S. (1997). Inattentive and contented: Relationships commitment and attention to alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 758-766.
- Mischel, W.(1977). The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N. S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Mohrman, A. M., Jr. (1995). *Designing team-based organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Morrison, R. (2004). Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33, 114-128.
- Morrison, & Rachel L.(2009). Are women tending and befriending in the workplace? Gender differences in the relationship between workplace friendships and organizational outcomes. *Sex Roles*, 60, 1-13.
- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (1999). The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader member exchange quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 1371-1394.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56, 61-83.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 628-643.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Ozer, M. (2011). A moderated mediation model of the relationship between organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Applied Psychology*. 96, 1328-1336.
- Pervin, L. A., Cervone, D., & John, O.P. (2005). *Personality: Theory and research*

- (9th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Planalp, S. (1987). Interplay between relational knowledge and events. In R. Burnett, P. McGhee, & D. D. Clarke (Eds.), *Accounting for relationships* (pp. 175–191). New York, NY: Methuen.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Installing mechanisms and instilling values: The role of leaders in organizational learning. *The Learning Organization*, 7, 135-144.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp.5-40). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Reohr, J.R. (1991). *Friendship: An exploration of structure and processes*. New York, NY: Garland Publishing.
- Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of Business and Psychology*, 10, 141–154.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Sapadin, L. A. (1988). Friendship and gender: Perspectives of professional men and women. *Journal of Social and Personal Relationships*, 5, 387-403.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 11–23). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 5, 1-31.
- Schulte, M., Cohen, N. A., & Klein, K. J. (2012). The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety. *Organization Science*, 23, 564–581.
- Seers, A., (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118–135.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20, 18-38.
- Shonk, J. H. (1982). *Working in teams: A practical manual for improving work groups*. New York, NY: Amacom.

- Staw, B. M. (1975). Attribution of the “causes” of performance: A general alternative interpretation of cross-sectional research on organization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 414-432.
- Suonpera, M. (1993). *Opettamiskäsitys*. Hämeenlinna, Finland: Educons Oy.
- Tett, R. P. & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34, 397–423
- Tse, H. M., & Dasborough, M. T. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization Management: An International Journal*, 33, 194-215.
- Tse, H. M., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2008). A multilevel analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19, 195-211.
- van Knippenberg, D. & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 528 – 544.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J., & Pilkington, C. (1995). The quality of friendships at work and job satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12, 199-215.
- Witt, L. A., Hochwater, W. A., Hilton, T. F., Hillman, C. M., & Chan, M. (1999). Team-member exchange and commitment to a matrix team. *Journal of Social Behavior & Personality*, 14, 63–75.
- Wong, C. S., Tinsley, C., Law, K. S., & Mobley, W. H. (2003). Development and validation of a multidimensional measure of guanxi. *Journal of Psychology in Chinese Societies*, 4, 43-69.
- Wright, P. H. (1984). Self-referent motivation and intrinsic quality of friendships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 1, 115-130.
- Yg, C. A. B. O., & Huo, Y. P. (1993). Conceptions of employee responsibilities and

rights in the United States and the people's republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, 4, 85-111.

Zalesny, M. D., & Graen, G. B. (1987). Exchange theory in leadership research. In A. Kieser, G. Reber, & R. Wanderer (Eds.), *Handbook of leadership* (pp. 714-727). Stuttgart, Germany: C. E. Paeschel, Verlag.



附錄一



組織中的團隊成員互動研究

親愛的朋友您好：

非常感謝您百忙之中協助我們進行團隊成員互動議題的調查！本研究目的是想請您根據概念的定義，提供您實際發生的相關經驗做為後續研究的參考，您的填寫將使我們對於組織場域中的真實情況有更清楚的了解，對本研究具有相當大的貢獻。請您先仔細閱讀題項前的定義與說明後，再針對該內容詳細描述您所經驗過的實際事例。

由於我們關心的是您個人的看法，因此問卷中的回答都沒有所謂的標準答案，您只需要按照您的實際狀況與感受填寫即可。本問卷所獲得的資料將只作為學術上的分析之用，並且只會對資料進行整體分析，不會對個人資料加以處理，本問卷完全採用匿名作答，您可以放心地據實填寫。如果沒有完全回答或是隨便作答的問卷都會形成廢卷，將平白浪費您寶貴的時間，故請您務必仔細回答所有的題目，整份調查所需時間約為30分鐘。請您在填答完畢後，將問卷對摺並彌封至信封裡，交還給聯絡人。

如果您對研究結果有興趣，歡迎與我聯繫，我將寄一份摘要給您。

(聯絡電話：0912390601 E-mail：r99227128@ntu.edu.tw)

再次感謝您的協助！並祝您身體健康、順心如意！

國立臺灣大學心理學系研究
所教授 鄭伯璦
國立臺灣大學心理學研究所碩士生 李雯琦
敬上

本問卷為雙面列印，共有 5 面

續背頁

第一部分：基本資料



1. 您的性別：男 女
2. 您的年齡：_____
3. 您的學歷：國中（或以下） 高中職 專科 大學 碩士 博士
4. 您從第一份工作至今已有_____年_____月
5. 您在目前（或距今最近的）公司服務年資有_____年_____月
6. 您目前所在公司所屬的產業別為：
傳統製造 高科技製造 金融服務 通訊服務 資訊服務
醫療服務 一般服務 流通零售 公營機構 非營利機構
其他_____（請說明）
7. 您在貴公司的工作職級是
高階主管或同級專業人員 中階主管或同級專業人員
基層主管或同級專業人員 一般職員
8. 您的完整職稱為_____
9. 學術研究中，對「團隊」的定義是：
由一群人所組成，強調以團隊為工作單位、成員間彼此合作以完成共同目標、團隊成員可以負起集體的責任、可以調整自己的行為，自行判斷或安排與工作相關的任務。
請問，您的工作是否屬於團隊工作？
*若您目前工作不屬於團隊，但曾經有過團隊工作經驗，也請填是，並依該工作情形為主填答
是 否（填否者可不必填答此份問卷）
10. 呈上，請問您的團隊人數（包含自己）？
*若您所屬團隊有兩個以上，請回答其中一個即可，並在後續回答問題時以此團隊的情形為主
3~5人 6~8人 9~11人 12人以上
11. 呈上，您與該團隊共事時間約為_____年_____月

第二部分：職場中的團隊—成員互動，請先仔細閱讀以下概念之定義

團隊—成員互動關係

個人將同儕團體視為整體，知覺到自己與這個整體之間的互惠與社會交換的程度。成員根據自身掌握的資源給予其他成員幫助，同時也會接收到其他成員的幫助，具體表現為團隊成員之間的互相合作、彼此信任與忠實對待、互相配合以及彼此提供社會支持。團隊—成員互動又可以細分為兩種，主要以互動的內容不同而區分，即「與任務有關內容」和「與人際有關內容」的團隊—成員互動。

本研究想探討上頁所描述之概念有哪些實際事例發生在真實職場中？以下請您針對兩種團隊－成員互動，分別描述兩個令您印象深刻的事件（可以是目前工作或過去經驗），這些事件是您在職場中與工作團隊成員相處時，實際發生且讓您覺得符合所描述之概念的事例，請您儘可能詳細地描述事件的具體內容（與團隊成員互動的事件），以及您在其中的感受（如想法或情緒反應等）。

請您根據下列描述，描寫兩個令您印象深刻的事例，正面或反面事例皆可：

**「與任務有關內容」的
團隊－成員互動**

成員會交換可以幫助他人完成任務的所需資源，例如分享想法與回饋；訊息或知識交換；工作上的問題解決；工作溝通；互相討論任務、工作要求、工作責任等。

①請舉例您回想到的「與任務有關內容」團隊－成員互動的事件內容（請盡量具體地描述）：

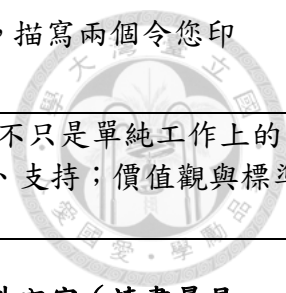
對於這個事件，您的感受（想法或情緒反應）：

②請舉例您回想到的「與任務有關內容」團隊－成員互動的事件內容（請盡量具體地描述）：

對於這個事件，您的感受（想法或情緒反應）：

續背頁

以下是另一種內容的團隊－成員互動，請您根據下列描述，描寫兩個令您印象深刻的事例，正面或反面事例皆可：



**「與人際有關內容」的
團隊－成員互動**

在與團隊成員互動的過程中關注於人際面向，不只是單純工作上的內容，而將對方視為朋友。如：互相照顧、關心、支持；價值觀與標準相似；互相親近；私人的分享；友誼等。

①請舉例您回想到的「與人際有關內容」團隊－成員互動的事件內容（請盡量具體地描述）：

對於這個事件，您的感受（想法或情緒反應）：

②請舉例您回想到的「與人際有關內容」團隊－成員互動的事件內容（請盡量具體地描述）：

對於這個事件，您的感受（想法或情緒反應）：

*如果您有其他與團隊成員的互動經驗，您覺得並不能被歸類到這兩種團隊—成員互動內容中的任何一種，且願意分享，也請您寫在下面的欄位中，非常感謝您的分享！



對於這個事件，您的感受（想法或情緒反應）：

本問卷至此結束，每一筆資料對研究者來說都彌足珍貴，
因漏答將導致整份問卷無法分析，希望您能再次檢查是否有漏答情形。
非常感謝您的參與及合作，祝您健康愉快。

附錄二



問卷編號_____

內容歸類調查

親愛的同學您好：

非常感謝您撥冗填答這份問卷！

本研究目的是請您幫忙將數個行為描述句根據定義做歸類判斷，您的填寫將使我們對於各題項與概念的吻合度有更清楚的了解，對本研究具有相當大的貢獻。

請您先仔細閱讀題項前的定義與說明後，再針對每一題項所屬類別進行判斷。我們關心的是您個人的看法，因此問卷中的回答都沒有所謂的標準答案，您只要按照您的實際感受填寫即可。

本問卷共有3面，採不記名填答，所獲得的資料將只作為學術研究之用，敬請安心作答。填寫完畢後，務必請您檢查有無漏答，因為您的每一個答案都將直接影響到研究結果，而您的協助將是本研究成功的關鍵。正常情況下，本問卷所需的填答時間約為五分鐘。

再次謝謝您的參與，並祝您身體健康、學業順利。

研究者：李雯琦

國立臺灣大學心理學系碩士班研究生

聯絡電話：0912390601 E-mail：r99227128@ntu.edu.tw

第一部分：個人資料

1. 性別：1.男 2.女
2. 年齡：_____歲
3. 學校：_____
4. 學院：1.文學院 2.工學院 3.醫學院 4.理學院 5.電機資訊學院
6.社會科學院 7.生物資院暨農學院 8.公衛學院 9.管理學院
10.生命科學院 11.其他_____
5. 系所：_____ 年級：_____
6. 是否有「兼職」的工作經驗（打工或實習）？1.無 2.有
7. 是否有「正職」的工作經驗？1.無 2.有，共_____年_____個月

第二部分：內容歸類判斷

| | |
|------------------|---|
| 團隊－成員互動關係 | 團隊－成員互動關係指的是個人將同儕團體視為整體，知覺到自己與這個整體之間的互惠與社會交換的程度。成員根據自身掌握的資源給予團隊成員們幫助，同時也會接收到團隊成員們的幫助，具體表現為團隊成員之間的互相合作、彼此信任與忠實對待、互相配合以及彼此提供社會支持。 |
|------------------|---|

團隊－成員互動關係又可細分為下列兩種，請先仔細閱讀以下概念之定義，再針對問卷中每一個題項進行判斷，並將其歸類至最適當的類別中。

| | |
|-----------------------------|---|
| 「與任務有關的」 團隊－成員互動 | 在與團隊成員們互動的過程中，關注於工作相關的內容，包括工作協助、工作溝通、互相提供回饋與工作經驗。 |
| 「與關係有關的」 團隊－成員互動 | 在與團隊成員們互動的過程中關注於人際面向，不只是單純工作上的內容，而將團隊成員們視為朋友。包括互相給予照顧、關心及支持，會一起進行休閒活動或分享私人生活。 |

| 以下是一些關於個人與團隊中其他成員們互動行為的描述句，請您仔細閱讀完上述定義後，針對各陳述句進行評估，勾選出一個您認為最能反映各敘述句的類別。 | 「與任務有關的」 團隊成員互動 | 「與關係有關的」 團隊成員互動 | 無法歸類 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我可以彈性地跟團隊成員們交換工作內容。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 團隊成員們能理解我遇到的工作問題。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 團隊成員們會與我分享工作以外的生活經驗。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我常向團隊成員們要求工作協助。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我會提供團隊成員們私人事務上的協助。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 工作以外的時間，我也很願意和團隊成員們一起度過。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 當團隊成員們影響到我的工作時，我會讓他們知道。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 團隊成員們會關心我的健康狀況。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 團隊成員們會和我分享價值觀。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我時常提供團隊成員們工作上的意見與經驗。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我將團隊成員們視為朋友。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我常自願提供團隊成員們額外的工作協助。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 團隊成員們將我視為朋友。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 在我心情不好的時候，團隊成員們會主動關心我。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 團隊成員們會主動與我進行工作上的溝通。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

請先仔細閱讀以下概念之定義，再針對問卷中每一個題項進行判斷，並將其歸類至最適當的類別中。

| | |
|---------------------|---|
| 「與任務有關的」 團隊－成員互動 | 在與團隊成員們互動的過程中，關注於工作相關的內容，包括工作協助、工作溝通、互相提供回饋與工作經驗。 |
| 「與關係有關的」 團隊－成員互動 | 在與團隊成員們互動的過程中關注於人際面向，不只是單純工作上的內容，而將團隊成員們視為朋友。包括互相給予照顧、關心及支持，會一起進行休閒活動或分享私人生活。 |

| 以下是一些關於團隊成員與團隊中其他成員們互動行為的描述句，請您仔細閱讀完上述定義後，針對各陳述句進行評估，勾選出一個您認為最能反映各敘述句的類別。 | 「與任務有關的」 團隊成員互動 | 「與關係有關的」 團隊成員互動 | 無法歸類 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16. 我願意完成原本分配給團隊成員們的工作。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 當我影響到團隊成員們的工作時，他們會讓我知道。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 我知道團隊成員們的興趣。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 當我發現有利於工作的資訊時會主動與團隊成員們分享。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 團隊成員們常向我建議較好的工作方式。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. 團隊成員們願意完成原本分配給我的工作。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. 我會關心團隊成員們的健康狀況。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. 團隊成員們會邀我一起進行休閒活動。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. 團隊成員們時常提供我工作上的意見與經驗。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. 我常向團隊成員們建議較好的工作方式。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. 團隊成員們知道我的工作潛力。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. 團隊成員們心情不好的時候，我會表達關心。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. 當團隊成員們發現有利於工作的資訊時會主動與我分享。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. 我會與團隊成員們分享價值觀。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. 團隊成員們會給予私人事務的協助。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. 我會主動與團隊成員們進行工作上的溝通。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. 我會與團隊成員們分享工作以外的生活經驗。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. 團隊成員們會跟我討論他們的愛好。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

本問卷至此結束，每一筆資料對研究者來說都彌足珍貴，
因漏答將導致整份問卷無法分析，希望您能再次檢查是否有漏答情形。
非常感謝您的參與及合作，祝您健康愉快。

附錄三



組織中的團隊成員互動調查（部屬問卷一）

親愛的女士、先生，您好！

感謝您在百忙中撥空填寫這份問卷！這是一份以企業組織中成員為對象，針對員工個人特性、團隊互動，以及對工作環境的描述與知覺作調查的問卷，目的在於完整地理解彼此關係。您的填寫將使我們獲得來自實際組織環境中的寶貴意見，對本研究而言是相當大的貢獻。

本問卷純粹作為學術研究之用，採不記名填答，將只進行團體分析，不做個人分析，也不會對外公開。所有資料完全保密，不在貴公司作任何留底，故請安心作答。在拿到此份問卷當天填答完畢，並在第二天請向主管索取第二份問卷、禮券與回郵信封。兩份問卷為獨立之研究，填答完成後一起放入回郵信封彌封寄出即可。

在下面幾頁中，您將會看見幾種不同類型的填答題目，這些題目沒有所謂的「對」或「錯」。故請先詳細閱讀每一部分的填答說明，再根據您個人真實的感受或想法，針對題目描述選擇最符合自己狀況的選項。正常專心填答的情況下，填答此份問卷與下一份問卷時間大約各需 5 分鐘。

再次謝謝您的合作，祝您身體健康、工作順利！

國立台灣大學心理學研究所
指導教授：鄭伯璦 教授
研究生：李雯琦、黃信豪
Email：r99227128@ntu.edu.tw
連絡電話：0912390601

基本資料

1. 您的性別：1. 男 2. 女
2. 您的年齡：____歲
3. 您在貴公司服務的年資：____年____個月
4. 您與您主管的共事時間：____年____個月
5. 您的學歷：1. 國中或以下 2. 高中職 3. 專科 4. 大學 5. 碩士 6. 博士
6. 您服務公司所屬的產業別為：
 1. 傳統製造 2. 高科技製造 3. 金融服務 4. 通訊服務 5. 資訊服務
 6. 醫療服務 7. 一般服務 8. 流通零售 9. 公營機構 10. 非營利機構
 11. 其他_____（請說明）
7. 您在貴公司的工作職級：
 1. 高階主管或同級專業人員 2. 中階主管或同級專業人員
 3. 基層主管或同級專業人員 4. 一般職員 5. 現場作業人員
8. 您的完整職稱為_____
9. 您隸屬於貴公司的哪一個部門：
 1. 研發 2. 採購 3. 創意 4. 業務 5. 客服 6. 行銷
 7. 企劃 8. 生產 9. 資訊 10. 人事 11. 法務 12. 會計
 13. 總務 14. 公關 15. 品管 16. 財務 17. 其他_____



團隊資料

- 學術研究中，對「團隊」的定義是：
由一群人所組成，強調以團隊為工作單位、成員間彼此合作以完成共同目標、團隊成員可以負起集體的責任、可以調整自己的行為，自行判斷或安排與工作相關的任務。
1. 請問，您的工作是否屬於團隊工作？
* 若您目前工作不屬於團隊，但曾經有過團隊工作經驗，也請填是，並依該工作情形為主填答下列部分。
是 否（填否者可直接跳至問卷第4頁第五部分）
 2. 呈上，請問您的團隊人數（包含自己）？
3~5人 6~8人 9~11人 12人以上
 3. 呈上，請問發放問卷給您的主管和您屬於同一團隊嗎？
是 否
 4. 呈上，該團隊成立時間約為____年____月
 5. 呈上，您與該團隊共事時間約為____年____月
 6. 呈上，該團隊的男性人數分別為：男性____位，女性____位。

| 第一部分 | 非常不同意 | 不同意 | 稍微不同意 | 稍微同意 | 同意 | 非常同意 |
|---|-------|-----|-------|------|----|------|
| 此部分是想了解您對「 <u>同一團隊成員應具備什麼樣的關係</u> 」的信心，請從右邊欄位（1 到 6）選擇此描述符合您觀察或感受的程度。 | | | | | | |
| 1. 團隊成員彼此間應該要分享彼此的感受與想法。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. 團隊成員是利益共生的關係，之所以和成員相處融洽，無非是成員會給予實質的好處。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. 團隊成員的關係，無非是一種利益交換關係。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. 團隊成員彼此間應該是無話不談的工作夥伴。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. 團隊成員彼此間應該親兄弟明算帳，做多少事，就應該拿多少報酬。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. 團隊成員的關係應該是情感緊密相繫的。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. 團隊成員的關係是基於實質利益而來的。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. 團隊成員彼此間應該要分享情緒，不論是高興或悲傷。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. 團隊成員間的關係應該像是好朋友一樣，要能相互幫忙協助。… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. 團隊成員彼此間應該講求互利，除非成員給予額外的好處，否則不需要為成員多做什麼。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| 第二部分 | 從未如此 | 極少如此 | 偶爾如此 | 有時如此 | 經常如此 | 總是如此 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| 此部分是想了解您與直屬主管之間的關係。請根據您與直屬主管的相處經驗，請從右邊欄位（1 到 6）選擇此描述符合您觀察或感受的程度。 | | | | | | |
| 1. 在合作中發生錯誤或遇到困難時，我的主管支持我們提出建設性意見。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. 我的主管努力於改善我們工作場所的氣氛。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. 我的主管努力塑造工作環境的保密氣氛，讓我們之間很容易公開表達想法和觀點。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. 我的主管願意收到有關他/她的回饋以提昇他/她的工作。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. 我的主管了解他/她的部屬。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. 我的主管會傾聽並讚賞他/她的員工的想法與觀點。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

第三部分

本部分是想了解您公司的環境情形。請根據您的實際經驗，從右邊欄位（1到6）選擇此描述符合您觀察或感受的程度。

非常
不同
意

不
同
意

有
點
不
同
意

有
點
同
意

同
意

非常
同
意

- | | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1. 我有機會去了解我的同事。····· | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. 我能和我的同事們合作以共同解決問題。····· | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. 在我的公司中，我有機會非正式的與其他員工交談或拜訪他們。····· | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. 我的公司鼓勵員工之間互相溝通。····· | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. 我有機會在我的工作環境中發展親近的友誼關係。····· | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. 只要工作能順利完成，公司不會禁止我們閒聊。····· | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

問卷一到此結束，請再次檢查是否有漏填。

明天請向主管索取相同顏色之問卷二、禮券與回郵信封

附錄四

組織中的團隊成員互動調查（部屬問卷二）



親愛的女士、先生，您好！

感謝您在百忙中撥空填寫這份問卷！這是一份以企業組織中成員為對象，針對員工個人特性、團隊互動，以及對工作環境的描述與知覺作調查的問卷，目的在於完整地理解彼此關係。您的填寫將使我們獲得來自實際組織環境中的寶貴意見，對本研究而言是相當大的貢獻。

本問卷純粹作為學術研究之用，採不記名填答，將只進行團體分析，不做個人分析，也不會對外公開。所有資料完全保密，不在貴公司作任何留底，故請安心作答。但若您拿到的問卷顏色與問卷一顏色不同，請標註問卷一之顏色，以利資料配對。全部填答完畢後，將兩份問卷放入隨卷所附之回郵信封，彌封後直接郵寄即可。

在下面幾頁中，您將會看見幾種不同類型的填答題目，這些題目沒有所謂的「對」或「錯」。故請先詳細閱讀每一部分的填答說明，再根據您個人真實的感受或想法，針對題目描述選擇最符合自己狀況的選項。正常專心填答的情況下，填答此份問卷所需的時間大約為 5 分鐘。

再次謝謝您的合作，祝您身體健康、工作順利！

若您問卷二顏色與問卷一顏色不同，請註明問卷一顏色：_____

國立台灣大學心理學研究所
指導教授：鄭伯璦 教授
研究生：李雯琦、黃信豪
Email：r99227128@ntu.edu.tw
連絡電話：0912390601



第一部分

此部分包含一些用來描述感受和情緒的用語。請您閱讀每一個項目後，依您一般狀態下，經歷此感受的頻率評定，並在每一個項目旁邊的空格填答所對應之分數。

| <u>1 從未</u> | | <u>2 很少</u> | | <u>3 不常</u> | | <u>4 時常</u> | | <u>5 很常</u> | | <u>6 總是</u> | |
|-------------|--|-------------|--|-------------|--|-------------|--|-------------|--|-------------|--|
| 感興趣的 | | 專注的 | | 機敏的 | | 易受鼓舞的 | | | | | |
| 興奮的 | | 積極的 | | 看重自己的 | | 果決的 | | | | | |
| 堅強的 | | 熱誠的 | | | | | | | | | |

第二部分

本部分是想了解您所處團隊的相處情形，答案沒有對錯，請根據您的實際經驗，從右邊欄位（1到6）選擇此描述符合您觀察或感受的程度。

從 極 偶 有 經 總
未 少 爾 時 常 是
如 如 如 如 如 如
此 此 此 此 此 此

| | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1. 我會提供團隊成員們私人事務上的協助。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. 工作以外的時間，我也很願意和團隊成員們一起度過。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. 團隊成員們會關心我的健康狀況。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. 我將團隊成員們視為朋友。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. 團隊成員們將我視為朋友。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. 在我心情不好的時候，團隊成員們會主動關心我。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. 我知道團隊成員們的興趣。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. 我會關心團隊成員們的健康狀況。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. 團隊成員們會邀我一起進行休閒活動。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. 團隊成員們心情不好的時候，我會表達關心。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. 團隊成員們會給予私人事務的協助。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. 我會與團隊成員們分享工作以外的生活經驗。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. 團隊成員們會跟我討論他們的愛好。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

本問卷至此結束，希望您能再次檢查是否有漏答情形。

檢查完成後，連同問卷一放入回郵信封，彌封後直接郵

寄。非常感謝您的參與及合作，祝您健康愉快。