

科技部補助專題研究計畫成果報告 期末報告

和諧價值觀與華人工作團隊效能：和諧雙元模式與整合模式之 探討

計畫類別：個別型計畫
計畫編號：MOST 106-2410-H-155-045-SSS
執行期間：106年08月01日至107年07月31日
執行單位：元智大學管理學院

計畫主持人：黃敏萍

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理：林天傑
碩士班研究生-兼任助理：何修毅
碩士班研究生-兼任助理：李政恩

報告附件：出席國際學術會議心得報告

中華民國 107 年 11 月 14 日

中文摘要：和諧不僅是華人社會的重要價值觀，亦突顯出華人工作團隊之獨特動態。本研究依據 Leung (1997) 所提出之和諧雙元模式，探討「追求和諧」與「避免衝突」之團隊價值觀，對於團隊凝聚力、團隊任務績效、以及團隊創造性績效之效果。本研究以台灣跨產業之企業工作團隊為樣本，總共搜集70個有效的工作團隊、311位團隊成員之相關實證資料，進行假說檢驗。研究結果發現：追求和諧與避免衝突，分別對於團隊任務績效、團隊凝聚力，以及團隊創造性績效，有不同程度的影響效果。此外，亦進一步將70個工作團隊區分為又和又同、和而不同、同而不和，以及不和不同四種類型，進行ANOVA分析。結果發現：四種類型的團隊價值觀，其團隊效能的排序與理論推論有所不同。針對這些結果，本研究探討和諧價值觀對於華人團隊工作理論之可能意涵，及後續研究方向。

中文關鍵詞：和諧價值觀、團隊價值觀、團隊效能、本土研究

英文摘要：Conflict research has a long tradition in the West, given the culture background of individualism and problem-solving emphasis. Instead, harmony is a core concept in Chinese society, since people do not only care about problem-solving but also relationship maintenance. However, harmony as a key value in Chinese culture seems to have positive and negative effects from the perspective of management. On one hand, harmony value enhances relationship and cohesion within groups. On the other hand harmony-seeking tends to make people compromise and avoid real problems. Thus investigating how harmony values influence team effectiveness in Chinese cultural context should help the development of Chinese indigenous team theories. In this current research we conduct a team-level analysis to investigate the relationship between harmony values and team effectiveness. Taking a dualistic model perspective of Leung (1997), we propose that harmony enhancement has a positive effect on team process and effectiveness, but disintegration avoidance has a negative effect on team process and effectiveness. We conduct questionnaire survey to test our model empirically. In total we collect samples of 70 work teams and 311 team members from different industries. Based on our results, we discuss the theoretical contribution and further implication on Chinese teamwork theory.

英文關鍵詞：harmony, value, team effectiveness, indigenous research

行政院科技部專題研究計畫期末報告

和諧價值觀與華人工作團隊效能：和諧雙元模式之探討

Harmony values and team effectiveness in Chinese cultural context: Investigating the dualistic model of harmony

計畫編號：MOST 106-2410-H-155-045-SSS

執行期限：2017/08/01 ~ 2018/07/31

主持人：黃敏萍 元智大學管理學院

參與人員：林天傑 元智大學管理學院

鄭昱宏 台灣大學心理學研究所

摘 要

和諧不僅是華人社會的重要價值觀，亦突顯出華人工作團隊之獨特動態。本研究依據 Leung (1997) 所提出之和諧雙元模式，探討「追求和諧」與「避免衝突」之團隊價值觀，對於團隊凝聚力、團隊任務績效、以及團隊創造性績效之效果。本研究以台灣跨產業之企業工作團隊為樣本，總共搜集70個有效的工作團隊、311位團隊成員之相關實證資料，進行假說檢驗。研究結果發現：追求和諧與避免衝突，分別對於團隊任務績效、團隊凝聚力，以及團隊創造性績效，有不同程度的影響效果。此外，亦進一步將70個工作團隊區分為又和又同、和而不同、同而不和，以及不和不同四種類型，進行ANOVA分析。結果發現：四種類型的團隊價值觀，其團隊效能的排序與理論推論有所不同。針對這些結果，本研究探討和諧價值觀對於華人團隊工作理論之可能意涵，及後續研究方向。

關鍵詞：和諧價值觀、團隊價值觀、團隊效能

前言

為了回應市場環境的快速變化與競爭需求、以及提高組織的創新績效，近年來團隊工作型態已經廣泛運用在各種企業組織中，其普遍性甚至遠遠超過個人工作型態。是故不論學術界亦或實務界，都致力於探討如何促進團隊運作、並進一步提昇團隊的各種效能 (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008)。從文化心理學的角度來看，華人文化中的某些核心價值觀，對於華人工作團隊的群體動態與決策模式，具有深遠的影響。許多研究顯示，華人工作團隊最常見的問題之一，便是害怕引發人際衝突、避免成為群體和諧的破壞者，因而放棄提出意見、或是

無法做出創新性改變的狀況 (Tjosvold, Poon, & Yu, 2005; Tjosvold & Yu, 2007; Tjosvold, Wu, & Chen, 2010)。

這種在工作團隊中避免破壞和諧而放棄提出意見的現象，反映了華人重視與追求和諧的文化特徵。實際上，華人重視和諧表現在文化、社會、及個人等各個層次上皆有所展現，我們可以從眾多的俗語，像是以和為貴、家和萬事興、和氣生財等，發現和諧價值觀普遍存在於華人的日常生活中。錢穆 (1979) 談到華人的民族性，發現華人是愛好和睦、安和且不喜歡抗爭、對立的。楊國樞 (1982) 也提出華人的社會取向表現出來的行為包括順從他人、不得罪人等等。黃曬莉 (1999) 則指出，對於華人而言，其根本的願望乃是追求「和諧」，不管是自我修養、社會互動、乃至天人關係，和諧是華人的共同思維模式與價值觀。故和諧不但是華人文化的核心價值觀之一，其對於和諧的追求，也發展出複雜細膩的認知與多元的因應方式。

因此我們可以發現，在面對工作團體內的不一致性時，歐美主流文化著重在衝突管理與問題解決的探討，衝突研究在西方已有相當長久的發展(如：Rahim, 1983; Wall & Stark, 1998)；在華人群體中，除了問題解決之外，還在乎彼此關係的維護，故「和諧」是了解華人如何處理不一致與爭議情境的重要核心概念 (Huang, 1998; Chen, 2001; Chen, Chen, & Ma, 2002)。然而從管理的角度來看，和諧價值觀似乎同時存在正面與負面的效果：一方面和諧有助於維護群體的關係與凝聚力，另一方面追求和諧也可能造成妥協與退讓 (梁覺、吳培冠, 1998)。有鑑於此，探討和諧價值觀如何影響華人團隊工作效能，不但是本土工作團隊研究的一項重要議題，也有助於進一步釐清傳統和諧價值觀對於現代組織管理的作用方式，以便尋找建構最佳的華人和諧工作模式。

文獻回顧

華人和諧價值觀與人際互動

回顧過往研究，歐美主流研究在探討人際或群體出現不一致性與爭議的問題時，絕大多數採用「衝突」的視角，亦即將衝突視為互動雙方之間的一種競爭，雙方均企圖在競爭的過程中確保自己目標的達成。例如：Deutsch (1949) 的古典研究，提出競爭—合作之單一構面模式 (uni-dimension model)，其中競爭代表互動雙方在目標上存在負向相依關係 (即你贏我輸)，合作則代表雙方在目標上存在正向相依關係 (即雙贏)；故競爭性的目標關係便成為引發雙方衝突的一種內在驅力。後續學者基本上沿著這種自利觀點 (self-interest perspective) 來進行延伸探討，其中 Rahim (1983) 進一步以關心自己需求的高低 (high/low concern for self) 與關心他人需求的高低 (high/low concern for other) 兩個構面 (dual-concern model)，提出不同的人際衝突回應模式，迄今仍是西方最具代表

性的衝突研究。

有別於前述的衝突視角，近年來開始有華人學者站在文化心理學的觀點，認為「和諧」觀點更適合探討華人在面對人際矛盾時的動機與反應。其中較具代表性的華人和諧理論，分述如下：

1. 黃曬莉（1996, 1999）的虛實和諧模式：黃曬莉（1996）曾指出華人文化強調在精神追求、社會互動、以及個人生活等各種層次上均能趨於內在與外在的和諧與統一。故其認為和諧是華人共同的價值觀，是一種終極的理想與目標，並且企圖在追求和諧時化解潛在的內外衝突。黃曬莉（1999）更進一步提出實性和諧與虛性和諧的概念，來說明華人對於和諧追求的複雜認知與回應方式。其認為對華人而言，人際和諧是一條脈絡上的轉換，隨著人際關係的互動順暢或矛盾，可能經歷實性和諧→虛性和諧→實性衝突→虛性衝突→以及關係破裂等歷程。其中實性和諧是所謂和合如一的狀態，而虛性和諧就是表面上維持和諧，檯面下卻不和的狀態。當人際關係突破了虛性和諧的防線，才會外顯出衝突行為，也就是中國人所謂的「撕破臉」。黃曬莉的「虛實和諧模式」將人際和諧視為單一構面的動態演變歷程，其質化研究也建構出三種實性和諧與三種虛性和諧的類型，對於華人和諧觀研究提供了具啟發性的洞見。但由於虛與實概念在定義上仍然不夠清晰，加上沒有發展測量工具，故欠缺後續實證資料的驗證支持。
2. 黃光國（1998）的和諧雙構面模式：基本上黃光國認為西方主流研究慣用的衝突視角，並不適合解釋華人日常中的現象，而應該改採「和諧」的概念。早期 Hall（1969）曾經提出兩個構面——追求個人目標（高/低）、以及維護人際關係（高/低），來說明西方人際衝突的解決模式。黃光國將這個模式加以修正，成為「追求與放棄個人目標」（pursuing vs. discarding personal goal）與「維持與忽略人際和諧」（maintaining vs. ignoring interpersonal harmony）兩個構面。另外再考量互動雙方關係性質之情境因素，將互動雙方分為縱向內團體（上下關係）、橫向內團體（水平關係）、以及橫向外團體（對外關係）。其預測華人在面對人際衝突時，會同時考慮幾個因素，包括：和諧維持、達成個人目標、以及自身的協調優勢。例如：在縱向內團體中與上司發生矛盾時，為了維持和諧、顧及上司面子，會採用忍讓或迂迴溝通的作法，並且以陽奉陰違的方式來達成個人目標。而與橫向內團體的成員發生衝突時，為了維持和諧、給對方面子，會採用妥協的作法，或是以明爭暗鬥來達到個人目標。前述理論模型的優點，在於結合了華人的「人情與面子」概念，進一步論述華人在面對人際矛盾時的反應；但截至目前仍停留在理論論述的層次，欠缺後續的構念發展與實證資料的驗證。

3. 梁覺的和諧雙元模式 (1997, 2002): 梁覺則是從過往跨文化比較研究中發現, 華人在獎酬分配時, 比較喜歡採用平等法則, 而非公平法則, 推論出華人比較強調人際和諧與團結。另外, 在發生人際衝突時, 華人也大多採用第三者介入、談判或是退讓 (yielding) 的方式來解決; 而美國人卻多採用抗爭 (contending) 的作法 (Trubisky, Ting-Toomey, & Lin, 1991), 因而推論華人比較喜歡採用避免衝突 (conflict avoidance) 的策略, 並認為其背後動機至少有二個: 一是為了促進和諧 (harmony enhancement), 強化友誼; 一是為了維持既有關係, 防止關係破裂 (disintegration avoidance) (Leung, 1997)。依循此一觀點, 梁覺與吳培冠 (1998) 進行了訪談研究後證實原先的假設, 認為不爭是為了避免關係惡化, 但採取抗爭則是為了達到真正的和諧。據此 Leung, Koch 及 Lu (2002) 進一步提出了一個和諧雙元模式, 指出和諧並不是非虛即實的概念, 而是可以當成是工具、也可以是價值與最終目標。

Leung 等人 (2002) 從儒家思想出發, 指出傳統儒家思想主張和諧是一種價值, 亦是一種最終境界, 而非達到其他目的之工具, 也就是「價值觀取向」的和諧。舉例而言, 孔子強調:「君子和而不同, 小人同而不和」, 認為君子不應盲目從眾, 而是要真誠地表達自己的意見。相反地, 世俗儒家所講求的和諧價值觀, 則是將和諧視為一種維護群體凝聚和保護個人利益的一種工具, 因而稱為「功利取向」的和諧。故根據這兩種不同的動機, 可以將和諧區分成兩種不同的構面, 分別是注重價值觀取向的促進和諧 (harmony enhancement)、與注重功利取向的避免分化 (disintegrated avoidance)。擁有促進和諧的價值觀, 是將和諧視為美德與最終價值, 因此人們將會直接的處理衝突, 以促進和諧的關係。反之, 避免分化的價值觀, 會避免任何可能導致關係緊張甚至衝突的行為, 背後原因通常是害怕傷和氣、怕日後見面尷尬、日後可能有求於對方故預留後路、或是避免遭到報復等等。對於擁有這種價值觀的人來說, 真正和諧並非他們所追求的, 而是利用和諧來保障個人的利益, 預防關係破裂帶來的負面後果。

Leung 等人 (2002) 更進一步指出, 這兩種和諧動機不是線上的兩端, 而是在質上有所不同, 而是能夠同時存在的兩個獨立維度, 亦即促進和諧(高/低)、與避免分化(高/低); 也可以進一步整合組成四個象限, 構成四種不同的和諧類型, 亦即: 高促進和諧-高避免分化、高促進和諧-低避免分化、低促進和諧-高避免分化、以及低促進和諧-低避免分化。基於這些不同的和諧價值觀取向或類型, 將會影響華人的 interpersonal 相處, 包含溝通、合作、甚至工作效能等等。

基本上梁覺的華人和諧觀, 區分了促進和諧與避免分化兩種不同的和諧動機,

指出和諧可能具有雙面刃的效果，非常貼近華人文化的現實。其次，梁覺等人已據此建構了相關量表，並且獲得初步實證資料的支持。故本研究將採用此理論基礎，進一步釐清和諧價值觀在華人組織場域中的影響效果。然而檢視目前華人和諧價值觀的相關實證研究，均是在對偶層次上（dyadic level）探討人際間和諧與衝突的影響，但是欠缺在群體層次（group level）的研究結果。雖然良好和諧的團隊互動有助於團隊效能的提昇，但不少實證研究也發現，華人工作團隊最常見的問題之一，便是害怕引發人際衝突、避免成為群體和諧的破壞者，因而放棄提出建言、或是無法做出創新性的改變（Tjosvold et al., 2005; Tjosvold & Yu, 2007; Tjosvold et al., 2010）。故探討在團隊工作情境下，兩種不同取向的和諧價值觀——亦即促進和諧與避免分化，會如何影響團隊效能，是否具有雙面刃的效果，將是一個值得深究的問題。

綜合上述，本研究將探討和諧價值觀與華人工作團隊效能之關係，並進行群體層次的分析驗證，將採用雙元模式的觀點，探討兩種不同取向的和諧價值觀——亦即促進和諧與避免分化，分別對於團隊效能的影響，並以問卷調查進行實證。

和諧雙元模式：和諧價值觀的雙面刃效果

依據梁覺的和諧雙元模式（1997, 2002），其主張應該將華人文化中的和諧概念，依據其是終極目的或是工具手段，進一步區分成兩個構面，亦即促進和諧（目的價值觀）、與避免分化（工具價值觀），才能真正了解和諧價值觀的作用。其中依據古典儒家的定義，「促進和諧」是一種終極目標與價值觀，最高目標在於追求仁慈與正義，而非一己所得（self-gain）。由行為規範的角度來看，促進和諧是華人所遵循的一種內在規範，故只要以和諧為最高目標，作法符合禮的準則，其鼓勵華人在差異中求和諧，是一種真正關注和諧的價值觀（黃曬莉，1996）。促進和諧價值觀有助於互動雙方採取一種真誠信任、兼容互利的互動模式，工作團隊成員可以透過彼此尊重與建設性爭議的方式，來面對衝突與解決問題（Tjosvold & Sun, 2003）。反之，依據世俗儒家的觀點，「避免分化」只是一種功利取向的價值，避免關係緊張甚至衝突行為，以確保個人利益或群體穩定性。由行為規範的角度來看，避免分化是透過外在力量來規範個體，包括威權的力量、或是自利好處，促使其趨向外顯的和諧表現，但並非真正關注於內在的和諧狀態（黃曬莉，1996）。故避免分化價值觀帶出來的互動模式，通常是雙方變得虛偽客套、表裏不一，面對爭議時也傾向採用隱忍退讓、掩蓋問題的方式，故無法真正解決問題、或使簡單的問題更加惡化（Tjosvold et al., 2005）。

針對上述推論，Leung, Brew, Zhang 及 Zhang（2011）的跨文化比較研究，也提供了一些初步的實證支持。該研究收集了中國與澳大利亞的實證資料，其驗證性分析證實促進和諧與避免分化在兩種文化下均存在。其次為了進一步驗證和諧雙元模型的預測效度，以和諧量表預測 Rahim（1983）的五種衝突解決方式，

發現促進和諧會正向預測整合 (integrating) 的衝突處理方式，而避免分化則對於迴避 (avoiding) 的衝突處理方式有正向預測效果。另外，Tjosvold 等人以中國大陸的資料進行了多篇團隊實證研究，結果普遍支持在華人工作團隊中，合作性目標、開放真誠價值、以及建設性爭議模式...等，均有助於提昇團隊的任務與創新績效。反之，高集體主義文化則可能使團隊成員害怕衝突，不願公開討論爭議，進而對於團隊效能產生負向的影響 (Tjosvold & Sun, 2003; Tjosvold et al., 2005; Tjosvold & Yu, 2007; Tjosvold et al., 2010)，也為前述推論提供了一些間接證據。

和諧雙元模式與團隊效能

從 McGrath (1964) 提出的輸入 (input) — 歷程 (process) — 輸出 (output) 模式 (簡稱為 I-P-O) (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005)。這裡的輸入是指各種可能影響團隊效能的前因，例如：團隊價值觀 (Mathieu, Heffner, Goodwin, Sales, & Cannon-Bowers, 2000)、團隊多元化組成 (Mathieu et al., 2008) 等。歷程是指內外部成員間的互動過程與所產生的心理特徵，例如：溝通與衝突 (Jehn & Manix, 2001)。而輸出則是指團隊效能，亦即衡量整體團隊達成目標的程度，通常可以分為任務面目標 (task objectives)，如：任務績效、創新績效等，以及存續面目標 (maintenance objectives)，如團隊凝聚力等 (Mathieu et al., 2008)。

從前述相關研究可知，自 Leung 等人 (2002) 提出和諧雙元模型後，不僅有了初步的信效度證據，和諧雙元模型亦也證明對個人行為反應具有預測效果 (Leung et al., 2011)。然而，對於團隊的和諧雙元價值觀與團隊效能之間的關係，仍缺乏相關的實證研究證據。從 McGrath (1964) 提出的輸入 (input) — 歷程 (process) — 輸出 (output) 模式 (簡稱為 I-P-O) (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005)。這裡的輸入是指各種可能影響團隊效能的前因，例如：團隊價值觀 (Mathieu, Heffner, Goodwin, Sales, & Cannon-Bowers, 2000)、團隊多元化組成 (Mathieu et al., 2008) 等。歷程是指內外部成員間的互動過程與所產生的心理特徵，例如：溝通與衝突 (Jehn & Manix, 2001)。而輸出則是指團隊效能，亦即衡量整體團隊達成目標的程度，通常可以分為任務面目標 (task objectives)，如：任務績效、創新績效等，以及存續面目標 (maintenance objectives)，如團隊凝聚力等 (Mathieu et al., 2008)。

既有研究已指出，團隊成員價值觀對於團隊效能具有重要的影響力。成員們將其擁有的知識、技能、價值觀、以及性格傾向等帶到團隊中，形成團隊的投入因素，而其中成員的共同價值觀扮演了一種共享心智模式 (shared mental model) 的作用，成為團隊的規範與決策準則 (Mathieu et al., 2000; Stewart, 2006)。又從團隊組成的角度來看，團隊價值觀的組成可以分成兩種不同的研究方向，一種是價值觀重要性 (values importance)，亦即團隊成員價值觀的方向性與平均強度。

另一種是價值觀一致性 (value consensus)，亦即團隊成員價值觀的相似或是相異程度 (Chan, 1998)。而相關研究顯示，相較於價值觀一致性程度，價值觀的方向性與強度對於團隊效能具有更強的預測效果 (Edward, Day, Arthur, & Bell, 2006)。據此本研究將採用價值觀重要性 (values importance) 的觀點，檢驗和諧價值觀組成的平均強度，對於團隊各種效能的預測效果。

從共享心智模式理論 (shared mental model theory) 的觀點來看，團隊成員所擁有的價值觀會形成團隊的行事與決策準則，而此一準則會影響團隊成員如何認知與解釋任務情境中的訊息，也會引導團隊成員依據任務情境中的訊息作出相對應的行動 (Mathieu, Heffner, Gerald, Salas, & Janis, 2000)。由此來看，隨著團隊成員所擁有的和諧價值觀的平均強度較高時，團隊成員會對彼此的行為產生預期 (expectations)，進而建構出較穩固清晰的共享心智模型 (Mathieu et al., 2000)。一旦形成較穩固清晰的共享心智模型，團隊成員在面對意見紛歧時，團隊成員便會遵循的團隊規範或決策準則來判斷、解讀及解決意見紛歧。

綜合前述，本研究推論兩種不同的和諧價值觀，對於華人工作團隊效能具有不同的預測效果。其中，「促進和諧」價值觀的最高目標是達成人與人之間的真正和諧，在方法上則會採用符合禮法的行為，來達成真正和諧 (黃曬莉, 1996)。由此推論，當工作團隊的平均促進和諧價值觀強度較高時，團隊會形成追求真正和諧的共享心智模型。因此，團隊成員會預期其他團隊成員會採取傾聽彼此意見、真誠地表達意見等方式，來解決意見紛歧，形成一種真誠信任、兼容互利的互動模式。因此在行為上，團隊成員會透過彼此尊重與建設性爭議的方式，來面對意見紛歧與解決問題 (Tjosvold & Sun, 2003)。過往研究發現，當成員願意尊重他人意見並且提出不同的意見來解決問題時，對於團隊工作績效、團隊創造性績效，以及團隊凝聚力，都會有正向的預測效果 (Tjosvold & Sun, 2003; Tjosvold et al., 2005; Tjosvold & Yu, 2007; Tjosvold et al., 2010)。據此，本研究提出以下的假設：

H_{1a}: 團隊的促進和諧價值觀會正向預測團隊任務績效。

H_{1b}: 團隊的促進和諧價值觀會正向預測團隊創造性績效。

H_{1c}: 團隊的促進和諧價值觀會正向預測團隊凝聚力。

另一方面，依據世俗儒家的觀點，「避免分化」價值觀是一種功利取向的價值，其最高的目標是避免關係緊張與衝突行為，以確保個人利益或群體穩定性。因此，擁有高避免分化價值觀的個人在面對意見紛歧時，會擔憂意見紛歧將導致團隊紛崩離析，因而採用迴避或隱忍的方式來應對意見紛歧的狀況。由此推論，當工作團隊的平均避免分化價值觀強度較高時，團隊成員在面對紛爭或歧異時，會採取隱忍退讓的行為，並形成隱忍退讓的共享心智模型。因此，當面對意見紛

歧時，團隊成員會預期其他團隊成員會避免任何會導致緊張或衝突的行為，形成一種隱忍退讓卻不提出建議的互動模式。因此在行為上，團隊成員面對爭議時不僅不會提出意見，對於提出不同意見的人，也會因為害怕團隊分裂，而採取制止對方發言的方式。據此，本研究提出以下的假設：

H_{2a}: 團隊的避免分化價值觀會負向預測團隊任務績效。

H_{2b}: 團隊的避免分化價值觀會負向預測團隊創造性績效

H_{2c}: 團隊的避免分化價值觀會負向預測團隊凝聚力。

研究方法

研究方法與進行步驟

研究對象。本研究之研究對象以台灣企業中的工作團隊成員為主，因此在樣本的取樣上採取立意抽樣，選擇以工作團隊為主要管理架構的企業做為研究對象。根據 Hinkin (1998) 的建議，為了確保資料的穩定性，樣本數至少須大於 150 筆。因此，本研究共針對 56 家企業中的 82 個團隊，發出 336 份問卷，扣除無效問卷後共保留了 70 個工作團隊，311 份有效問卷（有效問卷回收率為 82%）。其中，45.05% 為男性；平均年齡為 33.22 歲 (SD = 6.82)；大多數為一般職員 (68.02%) 與基層主管 (22.84%)，76.12% 擁有大學或研究所學歷；平均年資則為 3.58 年 (SD = 3.85)。為了確保研究樣本的代表性與變異性，本研究鎖定台灣的四大主要產業，即製造業、高科技業、服務業及金融保險業，並確定都蒐集到足夠且有效的樣本數。

研究工具。本研究採用結構式自陳問卷，參與者填答和諧價值觀、團隊績效、團隊凝聚力、團隊創造性績效，以及團隊與個人背景資料。如沒有特別說明，所有測量均是以六點量尺進行衡量，其中 1 代表「非常不同意」，6 代表「非常同意」。以下分別說明各研究變項所採用的量表來源。

和諧價值觀。採用 Leung 等人 (2011) 的和諧價值觀量表，包含促進和諧 (Harmony Enhancement) 與避免分化 (Disintegration Avoidance) 兩個構面，其中促進和諧有 12 題，避免分化有 8 題，例如：「與別人保持和諧，會讓你的世界海闊天空」、「為了維持和諧，有時必須放棄一些正義公平的處事原則」等。問卷採用 Likert 六點尺度來衡量，1 表示非常不同意，6 表示非常同意，由團隊成員來填答。

團隊績效。本研究參考 Tjosvold (1988b) 發展的題項進行修正，共計 4 題，例如：「本團隊的工作成果良好」。以 Likert 六點尺度進行衡量，1 表示非常不同意，6 表示非常同意，由團隊領導者進行評量。

團隊創造性績效。本研究參考 Anderson 與 West (1998) 發展的題項進行修正，共計 4 題，例如：「團隊成員會想出新方法、新產品、或新服務」。以 Likert 六點尺度進行衡量，1 表示非常不同意，6 表示非常同意，由團隊領導者進行評量。

團隊凝聚力。本研究採用 Seers (1989) 的凝聚力量表，並且修正成團隊適用之問項，共計 4 題，例如：「本團隊成員彼此間能團結在一起」。以 Likert 六點尺度進行衡量，1 表示非常不同意，6 表示非常同意，由團隊成員來填答。

控制變項。包含本研究將蒐集團隊背景資料做為群體層次控制變項，包含：團隊成立時間、團隊規模、團隊類型。

研究程序。本研究將依據立意抽樣原則，確定適合之團隊名單，由研究計畫成員親自拜訪或該團隊領導者代為聯繫，徵詢該團隊之合作意願，再到願意協助之團隊展開正式調查。為了尊重受試者的填答意願，將由計畫成員親自施測，在施測前皆會詢問受試者是否願意填答，並清楚說明此份施測並不影響公司對其評價，若受試者表達不願施測，則直接停止施測。對於無法親自施測的團隊，將委託企業代理人協助，並於交付問卷時，附上施測說明函，提醒施測時應注意的事項，並且特別說明尊重受試者自由選擇是否進行施測。問卷填答將全程匿名，不會揭露任何個人資料，以維護受試者隱私權。為了排除共同方法變異對研究結果所造成的影響，本研究將以團隊層次來取樣，同時蒐集領導者與成員的回答。每份問卷皆配有信封可於填答完畢直接彌封，當場交給研究計畫人員，或者直接寄回至研究單位，以落實問卷內容保密措施。問卷回收後，將進行資料篩選，將空白或漏答過多、明顯亂答、具反應傾向或無法對應的問卷剔除，再以剩餘有效樣本進行資料登錄與分析。

資料分析。本研究採取以下的分析方式來檢驗資料與假設

1. 描述統計分析：分析各量表向度之平均數、標準差、偏態、以及峰度等基本統計量，以及受試樣本之基本背景分布等描述統計。
2. 探索性與驗證性因素分析：以探索性因素分析提取各變項的因素結構，去除因素負荷量過低、概念重疊之題目，進行工具校準。再計算各因素與整體的信度係數 Cronbach's α 值，以確定各變項的內部一致性。
3. 計算 r_{wg} 、ICC 數值：由於本研究所關注之構念涉及群體層次變項，因此針對個人所填答之題項必須確保能加總至群體層次，才能進行後續分析。通常採用 r_{wg} 與 ICC 指標進行判斷，其中 ICC_1 代表某一變項的變異有多少比例可以在群體層次上被解釋， ICC_2 則是指群體平均數的信度 (Bliese, 2000)。至於 r_{wg} 則是代表組內一致性，用來衡量群體內成員針對某一構念在評分上具有相同反應的程度 (James, Demaree, & Wolf, 1993)。通常 ICC_1 需大於.12， ICC_2 需大於.70，而 r_{wg} 則需大於.70，若不符合指標則將該筆資料剔除。
4. 相關分析：分析和諧價值觀與各效標變項的相關情形，以瞭解研究變項彼此

間的關係，進行初步的假說檢定。

5. 多元迴歸分析：針對和諧價值觀、與各控制變項、中介變項、效標變項進行多元迴歸分析，用以檢驗不同的和諧價值觀之預測效果，並且進行中介模式的檢測。

研究結果

回顧過往研究，Leung 等人(2011)雖然編製了促進和諧與避免分化的量表，也提供了初步的信效度證據，然而從實證資料來看，不論是促進和諧或是避免分化，在題目的架構上仍非常不穩定。有鑑於此，本研究將以探索性因素分析進行工具校準。探索性因素分析結果如表 1 所示：

表 1 和諧價值觀雙元架構題目校準 (N = 311)

題目內容	追求和諧	避免分化
家和萬事興，維繫家庭成員間的和諧是非常重要的。	<u>0.689</u>	-0.139
能夠忍讓，顯示你擁有比一般人更高的自制能力。	<u>0.682</u>	0.289
與別人保持和諧，會讓你的世界海闊天空。	<u>0.748</u>	0.145
與他人互動時，應該考慮別人的難處，並盡可能寬恕別人。	<u>0.671</u>	0.178
和氣生財是一個明智的觀點。	<u>0.722</u>	0.154
對於比自己更有權勢地位的人，應該和他們保持友好關係。	0.369	<u>0.646</u>
為了維持關係和諧，有時必須放棄一些公平正義的處事原則。	0.064	<u>0.707</u>
對於自己有利的人，應該要容忍他們以確保自己的利益。	0.065	<u>0.848</u>
特徵值	2.71	1.57
解釋變異量(%)	33.92	19.67
累計解釋變異量(%)	33.92	53.6

本研究採用主成分萃取法，由於在理論上兩個和諧價值觀具有相關，因此選擇 Promax 轉軸法。在題目刪除原則上，除了刪除因素負荷量低於.6 的題目外，亦採用 Hair, Anderson, Tatham 及 Black (1998) 的建議，刪除跨因素負荷高於.4 的題目。整體而言，在促進和諧的部分共有五題具有較佳的因素負荷量，而在避免分裂則有三題有較佳的因素負荷量。根據此結果，本研究選擇上述題目做為後續實證研究之用。

另一方面，由於本研究所有的變項皆來自部屬填答，因此有共同方法變異的問題。因此，本研究依循 Podsakoff, MacKenzie, Lee 及 Podsakoff (2003) 的建議，利用 LISREL 8.70 進行統計控制。從模型適配指標來看，本研究的五因子模型在模型適配度指標 ($\chi^2 = 299.50$; CFI = .94; NNIFI = .93; RMSEA = .09) 優於單一因

子模型的模型適配度指標 ($\chi^2 = 1107.98$; CFI = .71; NNIFI = .67; RMSEA = .22)。由此來看，儘管本研究無法完全避免共同方法變異的問題，但是整體而言，共同方法變異並不影響研究結果。

表 2 變項間描述統計與相關分析 (N = 70)

	平均數	標準差	團隊 人數	團隊成立 時間	促進 和諧	避免 分化	團隊創造性 績效	團隊 績效	團隊 凝聚力
團隊人數	2.27	1.02	--						
團隊成立時間	3.19	1.70	.27**	--					
促進和諧	4.90	.34	.03	.09	(.75)				
避免分化	3.8	.48	-.07	.06	.22	(.71)			
團隊創造性績效	4.51	.43	-.33**	.20	.21	.34**	(.86)		
團隊績效	4.76	.37	-.22	.30**	.33**	.18	.75**	(.84)	
團隊凝聚力	4.95	.40	-.16	.15	.40**	.20	.56**	.69**	(.85)

註: * = $p < .05$; ** = $p < .01$

由於本研究所關注之構念涉及群體層次變項，因此針對個人所填答之題項必須確保能加總至群體層次，才能進行後續分析。因此針對團體層次變項，本研究計算其 r_{wg} 與 ICC 指標。整體結果來看，所有團體層次的變項的 r_{wg} 與 ICC₁ 皆符合標準。然而，避免分化的 ICC₂ 卻低於 .70，不過，由於避免分化在 r_{wg} 與 ICC₁ 兩項指標上仍有不錯的表現，仍屬於可接受之範圍。因此本研究參照過往研究者的建議，仍將該變項納入分析。

在研究假設的驗證上，本研究採用階層迴歸來分析來檢驗假設，在做法上，本研究在第一階層先放入控制變項，第二階層再同時放入促進和諧與避免分化做為預測變項。從表 3 的結果可知，在控制了團隊人數與團隊成立時間之後，促進和諧對於團隊創造性績效並沒有顯著的預測效果 ($\beta = .14, n.s.$)，對於團隊績效 ($\beta = .29, p < .01$) 與團隊凝聚力 ($\beta = .37, p < .01$) 則有顯著的正向預測效果。因此，在 H_{1a} 未獲的支持，而 H_{1b} 與 H_{1c} 則獲得支持。另一方面，從表 3 的結果可知，在控制了團隊人數與團隊成立時間之後，避免分化對於團隊創造性績效有顯著的正向預測效果 ($\beta = .27, p < .05$)，儘管預測效果顯著，但預測效果的方向卻與研究預期不符，因此 H_{2a} 沒有獲得支持。而在團隊績效 ($\beta = .08, n.s.$) 與團隊凝聚力 ($\beta = .10, n.s.$) 方面，避免分化都沒有顯著的預測效果，因此，H_{2b} 與 H_{2c} 也沒有獲得支持。

表 3 雙元和諧價值觀對團隊效能之預測效果 (N = 70)

	團隊創造性績效		團隊績效		團隊凝聚力	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
控制變項						
團隊人數	-.36**	-.34*	-.25*	-.25*	-.18	-.18
團隊成立時間	.23*	.20	.33**	.30**	.17	.13
(ΔR^2)	(.17)*	(.17)*	(.16)*	(.16)*	(.06)	(.06)
預測變項						
促進和諧		.14		.29**		.37**
避免分化		.27*		.08		.10
(ΔR^2)		(.11)**		(.10)**		(.16)**
Overall R^2	.17	.28	.16	.26	.06	.22
Adjusted R^2	.14	.23	.13	.21	.03	.17
F	7.07**	5.03**	6.42**	4.66*	2.00	7.05**
自由度	67	65	67	65	67	65

註: * = $p < .05$; ** = $p < .01$

討論

從結果上來看，本研究所提出的假設僅獲得部份支持。其中，在控制了團隊人數與團隊成立時間之後，促進和諧對於團隊績效與團隊凝聚力皆具有正向的預測效果，說明當團隊成員平均擁有較高的促進和諧價值觀時，團隊成員在面對意見紛歧時，會依循追求真正和諧的共享心智模型，勇於提出內心真實的想法並尊重他人不同的意見，進而提升團隊績效與團隊凝聚力。整體而言，本研究從團隊組成的平均強度觀點，驗證了 Leung 等人 (2002) 所提出的雙元和諧價值觀對於團隊效能有所影響，不僅替雙元和諧價值觀理論提供理論證據，也證實雙元和諧價值觀可以運用於團隊層次之研究與分析。

然而，仍有不少假說與預期不符，未獲資料支持。首先，團隊的促進和諧價值觀對於團隊創造性績效並沒有顯著的正向預測效果。一個可能的解釋是，促進和諧價值觀具有不同的影響效果，一方面，當團隊擁有促進和諧的心智模型時，會讓團隊成員在面對意見分歧時，勇於提出不同的建議並尊重彼此的建議，針對問題提供不同面向的知識，因而有助於提升團隊創造性績效；但另一方面，當團隊擁有促進和諧的心智模型時，團隊成員會以追求真正的和諧為目標，因此在面對紛歧時較沒有動機去針對問題進行探討與爭辯，而會以謙謙相讓的方式來維持真正和諧。整體而言，在這樣一消一長的狀況下，團隊的促進和諧價值觀對於創造性績效不會有顯著的預測效果。

再者，團隊的避免分化價值觀對於團隊績效與團隊凝聚力並沒有顯著的預測效果。本研究認為，避免分化價值觀可能存在著雙路徑，因此對團隊績效與團隊凝聚力也有著相反的預測效果。具體而言，當團隊擁有避免分化的心智模型時，成員之間會為了避免團隊分裂而壓抑自己心中的真實想法，對於團隊績效與團隊凝聚力有負向預測效果。然而，壓抑自己心中的真實想法也可能會減少團隊成員間的衝突，進而降低花費在爭論上的時間，讓團隊成員可以投入更多心力在團隊任務上，進而提升團隊績效。此外，當團隊成員間的爭論減少時，對於團隊凝聚力亦有正向影響。整體而言，在這樣一消一長的狀況下，團隊的避免分化價值觀對於創造性績效不會有顯著的預測效果。

團隊的避免分化價值觀對於團隊創造性績效有正向預測效果。本研究認為，團隊的避免分化價值觀雖然會降低團隊成員提出不同想法與建議的可能，但當團隊成員間的爭論減少時，亦有可能提升團隊成員的心理安全感，讓團隊成員更願意提出不同的想法。當團隊整體的心理安全感較高時，會更願意提出不同的意見。以此來推論，當團隊形成避免分化的心智模式時，成員在面對意見分歧時會以消彌衝突、避免團隊分崩離析的方式來回應，長期下來，能讓成員有較高的心理安全感。進而提升團隊的創造性績效。

研究限制

本研究有幾項研究限制。首先，本研究所有變項皆來自同一時間點，並由同一來源填寫，因此有共同方法變異的問題。儘管本研究無法排除共同方法變異的風險，但從 CFA 結果來看，單一因素模型在各項指標上皆不佳，說明共同方法變異應該不至於影響研究結果 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。

再者，本研究在和諧價值觀的量表上，先採取探索性因素分析進行校正。此一校正結果雖然在信效度指標上具有參考價值，但是否具有類推效度，仍需要後續研究進一步驗證。實際上，Leung 等人 (2002) 所建構的量表在信效度指標上並不穩定，因此後續研究可以針對此一問題，以更豐富的實徵資料來找出最適合的題項。

最後，本研究採用同一時間的實驗設計與分析，並沒有辦法推導出嚴謹的因果關係。不過從理論來看，團隊成員會將其擁有的知識、技能、價值觀、以及性格傾向等帶到團隊中，形成團隊的投入因素，而其中成員的共同價值觀扮演了一種共享心智模式 (shared mental model) 的作用，成為團隊的規範與決策準則 (Mathieu et al., 2000; Stewart, 2006)。由此來看，儘管不能做出嚴謹的因果推論，本研究從論觀點出發，仍認為團隊和諧價值觀對團隊效能有預測效果。

補充分析

根據 Leung 等人 (2002) 的理論論述文章中指出，兩種和諧價值觀不是線上的兩端，而是能夠同時存在的兩個獨立維度，亦即促進和諧(高/低)、與避免分化(高/低)；也可以進一步整合組成四個象限，構成四種不同的和諧類型，亦即：高促進和諧-高避免分化、高促進和諧-低避免分化、低促進和諧-高避免分化、以及低促進和諧-低避免分化。從 Leung 等人 (2002) 的論述來推論，可以發現這些不同的和諧價值觀取向或類型，將會影響華人的 interpersonal 相處，包含溝通、合作、甚至工作效能等等。換言之，和諧價值觀雙元架構也可能從「反映性構念」的角度出發，並認為兩種和諧價值觀只是理論構念的外在表現形式，背後反映出一個共同和諧價值觀內涵 (梁建、樊景立，2008；羅勝強、姜燕，2008)。

這四種不同的和諧價值觀類型具有什麼樣的內涵呢？Leung (1997) 在文章中也曾針對這四種和諧價值觀類型提出論述：(1) 高促進和諧-高避免分化 (又和又同)：同時重視和諧價值與表面關係，故會以謙謙相讓的方式來回應爭議衝突。(2) 高促進和諧-低避免分化 (和而不同)：重視和諧價值，但不重視表面關係，會以講道理、說服對方的作法來追求雙贏。(3) 低促進和諧-高避免分化 (同而不和)：重視表面關係，但非追求真正和諧，故會以避免衝突或讓步為主，委曲求全。(4) 低促進和諧-低避免分化 (不和不同)：不但不重視和諧價值，也不重視表面關係，會採用激烈抗爭，但求爭取自己的最大利益。Leung 與 Brew (2009) 也指出，這四種價值觀分別可以對應出華人的四種衝突處理模式，包括平衡 (balancing)、調和 (aligning)、圓滑 (smoothing)、以及分裂 (disintegrating)。

儘管促進和諧與避免分化是兩個獨立的向度，但 Leung 等人 (2002) 的理論卻認為，這兩個向度是四種和諧價值觀類型的外在表現形式，因此，僅僅探討兩個向度的預測效果，並不能代表和諧價值觀的所有內涵，也可能並非最精準地衡量和諧價值觀的預測效果。綜上所述，雖然目前仍沒有研究從四種和諧價值觀類型的角度進行分析，但從理論的觀點來看，從反映性構念出發或許更能完整地反映團隊和諧價值觀的影響效果。因此，本研究將以反映性構念的觀點來進行額外分析，探討四種和諧價值觀類型的行為模式，是否會導致團隊在團隊效能指標上有所差異。

在方法上，本研究將團隊成員價值觀加總後進行平均，形成團隊層次的和諧價值觀，接著，將促進和諧與避免分化兩種和諧價值觀，以中位數作為區分點，區分出四種和諧價值觀，並依照團隊在此兩向度上的平均分數，將 70 個團隊四種和諧價值觀類型。分類結果顯示，又和又同的工作團隊有 20 組、和而不同有 15 組、同而不和有 15 組，而不和不同則有 20 組。整體而言，四種類型的團隊在數量上相當接近。

表 4 呈現 ANOVA 分析之結果。從 ANOVA 分析來看，三種團隊效能指標在 F 檢定上皆顯著，說明不同和諧價值觀類型的工作團隊，在三個指標上確實有顯著差異。

表 4 團隊和諧價值觀類型 ANOVA 分析 (N= 70)

	變異來源	平方和	自由度	平均平方和	F	顯著性
團隊績效	組間	1.19	3	.40	2.78	.05
	組內	9.42	66	.14		
	總和	10.61	69			
團隊創造性績效	組間	2.50	3	.83	4.69	.01
	組內	11.71	66	.18		
	總和	14.21	69			
團隊凝聚力	組間	1.68	3	.56	3.45	.02
	組內	10.70	66	.16		
	總和	12.38	69			

表 5 至表 7 分別呈現三個團隊效能指標的 Tukey 分析。在團隊績效的部分，僅有又和又同顯著地高於不和不同，其他組別則沒有顯著差異。而在團隊創造性績效的部分，僅有又和又同與同而不和顯著地高於不和不同，其他組別則沒有顯著差異。最後，在團隊凝聚力的部分，僅有又和又同顯著地高於不和不同，其他組別則沒有顯著差異。

從結果上來看，儘管四種類型的和諧價值觀在三種團隊效能指標上皆有顯著差異，但若進一步採用 Tukey HSD 檢定進行分析，可以發現在團隊績效與團隊凝聚力上，僅有又和又同與不和不同之間有顯著差異，而在團隊創造性績效上，僅有又和又同與不和不同，以及同而不和與不和不同有顯著差異。整體來說，此一結果雖然證實不同和諧價值觀類型的團隊，在團隊效能指標上有顯著差異，但是不同類型的和諧價值觀之間的差異卻沒有全部顯著。

表 5 團隊績效 Tukey HSD 檢定 (N= 70)

依變數	(I) 和諧價值分類	(J) 和諧價值分類	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性
團隊績效		和而不同	0.08	0.13	0.93
	又和又同	同而不和	0.15	0.13	0.65
		不和不同	0.33*	0.12	0.03
	和而不同	又和又同	-0.08	0.13	0.93
		同而不和	0.07	0.14	0.95

	不和不同	0.25	0.13	0.21
同而不和	又和又同	-0.15	0.13	0.65
	和而不同	-0.07	0.14	0.95
	不和不同	0.18	0.13	0.50
	又和又同	-0.33*	0.12	0.03
不和不同	和而不同	-0.25	0.13	0.21
	同而不和	-0.18	0.13	0.50

表 6 團隊創造性績效 Tukey HSD 檢定 (N= 70)

依變數	(I) 和諧價值分類	(J) 和諧價值分類	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性
團隊創造性績效		和而不同	.12	.14	.85
	又和又同	同而不和	.05	.14	.98
		不和不同	.46	.13	.01
		又和又同	-.11	.14	.85
	和而不同	同而不和	-.06	.15	.97
		不和不同	.34	.14	.09
		又和又同	-.05	.14	.99
	同而不和	和而不同	.07	.15	.97
		不和不同	.41*	.14	.03
		又和又同	-.45**	.13	.005
		和而不同	-.34	.14	.09
		不和不同	-.40*	.14	.03

表 7 團隊凝聚力 Tukey HSD 檢定 (N= 70)

依變數	(I) 和諧價值分類	(J) 和諧價值分類	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性
團隊凝聚力		和而不同	.16	.13753	.632
	又和又同	同而不和	.21	.14	.42
		不和不同	.41	.13	.01
		又和又同	-.16	.14	.63
	和而不同	同而不和	.05	.15	.99
		不和不同	.24	.14	.30
		又和又同	-.21	.14	.42
	同而不和	和而不同	-.04	.15	.99
		不和不同	.20	.14	.49
		又和又同	-.40	.13	.01
	不和不同	和而不同	-.24	.14	.30
		同而不和	-.19	.14	.49

未來研究方向

在未來研究部分，本研究認為可以有以下幾個可以進一步探討的議題。首先，工作團隊的和諧價值觀類型是透過何種機制，影響團隊工作效能。Leung 等人（2002）指出不同類型的和諧價值觀會影響個人面對衝突時的處理方式，若從 McGrath（1964）提出的輸入（input）—歷程（process）—輸出（output）模式（簡稱為 I-P-O）。團隊價值觀會透過團隊成員間的互動過程與所產生的心理特徵，對團隊效能產生影響。

再者，本研究採取平均強度的觀點來進行團隊價值觀的探討。但是，團隊中不同的角色與社會地位（social status）可能會讓不同成員的價值觀具有不同的權重。舉例而言，正所謂「風行草偃」，領導者因為在團隊內具有較大的權力與團隊社會地位，因此團隊領導者的價值觀可能在型塑團隊共享心智模型中扮演格外重要的角色。後續研究者可以針對此一研究問題做進一步的探討。

最後，不論是採用雙向度或是四類型的分析方式，都必續考慮到虛擬團隊（virtual team）的趨勢。具體而言，隨著網路的發達，工作團隊成員不再被侷限於同一辦公地點，而可以透過網路組成虛擬團隊。此種虛擬團隊的工作模式會影響成員之間的互動模式，對於型塑團隊的共享心智模型亦有所影響。因此，不同的團隊形式是否會影響和諧價值觀類型與團隊效能之關係，是值得研究的議題。

參考文獻

- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3) 235-258.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Kozlowski (Ed.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Chen, G. M. (2001). Toward Transcultural Understanding: A harmony theory of Chinese communications. In V. H. Milhouse, M. K. Asante, & P. O. Nwosu (Eds) *Transcultural Realities: Interdisciplinary Perspectives on*

Cross-Cultural Relations: Interdisciplinary Perspectives on Cross-Cultural Relations (pp.55-70) Thousand Oaks, CA: Sage.

- Chen, G.M. (2002). The Impact of Harmony on Chinese Conflict Management. In G.M. Chen and R. Ma (Eds.), *Chinese Conflict Management and Resolution* (pp 3-17). Westport, CONN: Ablex.
- Deutsch, M. (1949). An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group process. *Human Relations*, 2(3), 199-231.
- Edwards, B. D., Day, E. A., Arthur Jr, W., & Bell, S. T. (2006). Relationships among team ability composition, team mental models, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 727-736.
- Hairs, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black (1998). *Multivariate data analysis*, N.Y.: Macmillan.
- Hall, J. (1969). *Conflict management survey*. Rochester, NY: Technometrics.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). Rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- Leung, K. (1997). Negotiation and reward allocations across cultures. In P. C. E. M. Erez (Ed.), *New perspectives on international industrial/ organizational psychology* (pp. 640-675). San Francisco, CA, US: The New Lexington Press/Jossey-Bass Publishers.
- Leung, K., & Brew, F. P. (2009). A cultural analysis of harmony and conflict: Towards an integrated model of conflict styles. In R. S. Wyer Jr, C. Y. Chiu & Y. Y. Hong (Eds.), *Understanding culture: Theory, research and application* (pp. 411-428). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Leung, K., Brew, F. P., Zhang, Z.-X., & Zhang, Y. (2011). Harmony and conflict: A cross-cultural investigation in China and Australia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(5), 795-816.
- Leung, K., Koch, P. T., & Lu, L. (2002). A dualistic model of harmony and its implications for conflict management in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2), 201-220.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.

- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 273-283.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal, 26*(2), 368-376.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43*(1), 118-135.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management, 32*(1), 29-55.
- Tjosvold, D. (1988). Cooperative and competitive interdependence: Collaboration between departments to serve customers. *Group and Organization Studies, 13*(3), 274-289.
- Tjosvold, D., Poon, M., & Yu, Z.-y. (2005). Team effectiveness in China: Cooperative conflict for relationship building. *Human Relations, 58*(3), 341-367.
- Tjosvold, D., & Sun, H. F. (2003). Openness Among Chinese in Conflict: Effects of Direct Discussion and Warmth on Integrative Decision Making¹. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(9), 1878-1897.
- Tjosvold, D., Wu, P., & Chen, Y. F. (2010). The effects of collectivistic and individualistic values on conflict and decision making: An experiment in China. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(11), 2904-2926.
- Tjosvold, D., & Yu, Z. (2007). Group Risk Taking The Constructive Role of Controversy in China. *Group and Organization Management, 32*(6), 653-674.
- Trubisky, P., Ting-Toomey, S., & Lin, S.L. (1991). The influence of individualism-collectivism and self-monitoring on conflict styles. *International Journal of Intercultural Relations, 15*(1), 65-84.

- Wall, J., & Stark, J. (1998). North American conflict management. In K. Leung & D. Tjosvold (Eds) *Conflict management in the Asian Pacific* (pp. 303-334). New York: John Wiley.
- 梁建，樊景立（2008）。理論構念的測量。載於陳曉萍等人（主編）**組織與管理研究的實證方法**（頁 261-290）。台北：華泰。
- 梁覺，吳培冠（1998）。和諧在管理中的【雙刀劍】角色。載於鄭伯壘等人（主編）**海峽兩岸管理系列叢書 III：海峽兩岸之人力資源管理**。台北：遠流。
- 錢穆，（1979）。從中國歷史來看中國民族性及中國文化。台北：聯經出版事業公司。
- 黃光國（1998）。兩種道德：臺灣社會中道德思維研究的再詮釋。**本土心理學研究**，9，121-175。
- 黃曬莉（1996）。中國人的和諧觀/衝突觀：和諧化辯證觀之研究取徑。**本土心理學研究**，5，47-71。
- 黃曬莉（1999）。**人際和諧與衝突：本土化的理論與研究**。台北：桂冠。
- 楊國樞（1982）。心理學研究的中國化：層次與方向。載於楊國樞等人（主編）**社會及行為學研究的中國化**（頁 153-188）。台北：中央研究院民族學研究所。
- 鄭伯壘，任金剛，鄭弘岳（1993）。**組織文化與組織氣候之關係**。新竹市：工業技術研究院委託研究報告。
- 鄭伯壘，黃敏萍（2008）。實地研究中的案例研究。載於陳曉萍等人（主編）**組織與管理研究的實證方法**（頁 225-258）。台北：華泰。
- 羅勝強，姜燕（2008）。單維構念與多維的測量。載於陳曉萍等人（主編）**組織與管理研究的實證方法**（頁 291-332）。台北：華泰。

元智大學教師出席國際會議報告書

報告人姓名	黃敏萍	所屬系所	管理學院組織管理學群	職稱	教授
會議名稱	中文：2018 中國管理研究國際研討會				
	英文：2018 International Association for Chinese Management Research Biennial Conference				
會議時間	自 106 年 6 月 13 日 至		會議地點	Wuhan, China	
	106 年 6 月 17 日			武漢，中國	
論文發表	華人組織中的家長式領導與向上影響				

一、參加會議經過

本人參加 2018年6月在大陸舉辦之第八屆中國管理研究國際研討會，發主論文主題為華人家長式領導與部屬向上影響策略。華人家長式領導無疑是當今最具影響力的華人本土管理理論，研究者所參與的研究團隊長期深耕這個議題，如今已經在主流領導研究中產生重大的影響。然而過去華人家長式領導研究絕大多聚焦於探討家長式領導之三元領導行為的內涵及效果，而忽略部屬的互動與回應。是以本論文採用部屬觀點，探討華人部屬面對家長式領導風格，可能採取那些向上影響策略，以及其影響動機可能扮演之調節效果，並且以實證資料進行假說驗證。研究結果十分有趣：在威權領導下，華人部屬除了會避免採用理性影響策略外，其會採用各式各樣間接、軟性的策略來影響上司。在德行領導下，華人部屬最主要採用迎合策略，但其向上響影響的頻次也最少。仁慈領導則介於中間。這個結果反映出，即使在高權力差距的文化系絡下，部屬面臨高威權的領導者，事實上並不如表面般服從，而是會引發多樣化的部屬反應，充份顯示出華人上下互動關係的特色，有別於西方主流文獻的結果。與會人員都覺得這篇論文非常有趣並具啟發性，以部屬觀點之研究來延伸既有家長式領導的範籌，很值得進一步發展並投稿。此外，另有一篇相關研究也獲得接受，是由本人與指導博士生共同著作，並由博士生代表發表。

二、與會心得及建議

經過十多年的發展，IACMR 已成為國際中國式管理研究最重要的交流平台。本次大會的主題為：應對持續轉升級的挑戰，是以本人參與的研究團隊，以「全球化與社會變遷下家長式領導的挑戰、轉化及適應」為主題組織專題論壇，探討家長式領導的最新理論發展。這個專題論壇共包含五篇論文，分別探討了威權領導、仁慈領導、德行領導之新發展，以及去年在 AOM 獲得最佳論文的家長式領導新典範-發展式領導、以及本篇由部屬回應觀點之研究。即使本論壇的時間已經在最後，當天參與的學者非常踴躍，甚至必須臨時換到更大的場地才能繼續進行。這個現象給研究者的啟示在於，如果能夠深刻反思與考察文化系絡因素之作用，不但可能提出更具本土適用性的理論，也更可能在全球化趨勢下做出創新，為主流文化提供新的啟發。這對於長期處於學術追隨者的台灣學術界而言，應該是一條值得更多投入的道路。

三、發表論文全文或摘要

本次共發表論文二篇，全文請見附錄。

专题论坛：全球化与社会变迁下家长式领导的挑战、转化及适应

主席

¹周丽芳、²郑伯坝、³樊景立

¹国立成功大学心理学系 choulf@mail.ncku.edu.tw

²国立台湾大学心理学系 chengbor@ntu.edu.tw

³中欧国际工商学院 mnlfarh@ust.hk

论文报告者(依姓氏笔画顺序排列)

王安智

中欧国际工商学院 acwang@mail.nsysu.edu.tw

周婉茹

长荣大学健康心理学系 wanju.chou@gmail.com

周丽芳*

国立成功大学心理学系 701 台南市大学路 1 号

+886-956-940-157 choulf@mail.ncku.edu.tw

黄敏萍

元智大学 minping@saturn.yzu.edu.tw

樊景立

中欧国际工商学院 mnlfarh@ust.hk

所有参与讨论者(依姓氏笔画顺序排列)

王世明 国立台湾大学心理学系(jr355029@gmail.com)

任金刚 国立中山大学人力资源管理研究所(ckjen@cm.nsysu.edu.tw)

吴宗佑 国立台湾大学心理学系(tsungyuwu@ntu.edu.tw)

房野 中欧国际工商学院 (ffrank@ceibs.edu)

梁建 同济大学(jianliang@tongji.edu.cn)

曾春荣 国立中山大学人力资源管理研究所(michael_tseng@url.com.tw)

杨铠宾 元智大学(minping@saturn.yzu.edu.tw)

叶羿廷 国立中山大学人力资源管理研究所(etgohome39@gmail.com)

廖婉颖 元智大学(minping@saturn.yzu.edu.tw)

关键词：家长式领导、德行领导、仁慈领导、威权领导、向上影响

全球化与现代变迁下家长式领导的挑战、转化及适应

随着 Hofstede(1980)的研究发现，西方领导理论的文化普同性受到怀疑与挑战；要如何将文化纳入领导研究，学者们提出了领导理论本土化与本土化领导理论的两种路线(Barney & Zhang, 2009)。其中，强调文化契合、贴近场域与真实现象之本位途径的家长式领导研究，因填补了西方领导理论的文化缺口而开始受到关注。从古至今的众多领导理论中，家长式领导是唯一非西方社会与组织所发展出的领导理论(Hernandez, Eberly, Avolio, & Johnson, 2011)，反映一种类似父权的作风，拥有清楚而强大的权威，但也有照顾、体谅部属以及展现出高度个人操守的领导方式(Farh & Cheng, 2000)，包含三种重要成分：威权(authoritarianism)、仁慈(benevolence)及德行(moral character)领导。早期研究显示，家长式领导普遍存在于海内外的华人组织当中(郑伯埙、樊景立、周丽芳, 2006)。尽管「父权」一词在西方词汇中连结到负向意涵、或西方学者对家长式领导的错误解读，而质疑家长式领导的效能或存在的正当性。但实证研究发现家长式领导不仅是华人组织中独特且普遍的领导风格，也流行于权力距离高的文化地区中，如东亚、南亚、中东、南欧及南美等地区。近年来，许多新经济开发国家如马来西亚、越南、苏联等地，甚至非洲地区的企业中，也发现家长式领导的普遍存在与领导效能(Jackson, 2016; Ardichvili & Dirani, 2017)。这似乎意味着家长式领导不仅是华人本土文化的构念，同时具有跨文化的适应性。

随着信息科技的快速发展，时间与空间受到压缩，多元文化并存与文化混搭(culture mixing)成为一种新的全球化现象(Chiu, Mallorie, Ken, & Law, 2009)。换言之，华人地区企业的组织文化或员工价值观，是处在一种传统与当代、华人与非华人(或西方)管理思维多元并存与融合(抑或冲突)的状态，此时，家长式领导又会面临什么样的挑战？产生什么样的转型与适应？这些问题的了解与厘清，是本专题论坛分享的主要目的。本专题

论坛包含五个不同切入点的家长式领导之理论深化研究，分别是德行领导、仁慈领导、威权领导、恩威并济之发展式领导、及家长式领导与向上管理五个主题论文。研究对象有含企业高阶管理者、一般员工、主管与直属、任务团队领导者与成员等；采用的研究方法包含跨时间点的关键事例比较分析、横断面的关键事例、访谈及调查法等。五个主题论文的简述如下：

论文一，德行领导的内涵与时代变迁：一项针对大陆高层管理者的比较研究。研究者采关键事例内容的归纳分析研究，以大陆企业高阶管理者为对象，分别于 2000 与 2017 年进行领导者道德行为的内涵探索。将近二十年的时空差异，企业的内外生态环境、劳动力结构、甚至雇佣关系和所有制结构也产生的转变。其中，社会的道德信念与伦理判断、主流价值观，亦随着经济高速发展而产生多元融合或冲突。因此，论文一主张需立基于华人文化与时代变迁两大前提来探讨华人领导者的德行行为。2000 年的分析，得到了六个类别：为人正直、敬业精神、严以律己、谦谦君子、善待部属、专业素质。接着，透过整合两个年代的比较分析，将可了解华人道德领导行为的流变与不变。

论文二，仁慈的双面刃：仁慈领导对创造力绩效的双路径模式。如同此次大会主题所强调「中国企业在适应新环境的同时，还需要改变发展模式：不仅要致力于商业模式创新，而且要致力于技术创新」。创新俨然成为当今企业因应全球化与快速变迁的最佳利器，而家长式领导中最受部属偏好的仁慈领导，对部属创造力绩效的影响则成为探索的焦点。研究者提出了令人玩味、但却又不得不面对的正负影响双路径模式，研究发现仁慈领导因为提供了部属的心理安全感，进而促进创造力绩效；另一方面，因为华人的互动规范与义务性，仁慈领导会引发部属的服从不贰，若同时伴随着低工作自主性的工作设计，则会不利部属创造力绩效。

论文三，威权领导的现代转化与适应：再论专权、尚严与恩威并济。研究者以郑伯埜研究团队将威权领导区分专权、尚严领导的观点为基础：(1)重新思考威权领导中儒家

与法家的根源、与华人亲子教养的泛家族历程连结；(2)分析威权领导所引发部属的社会讯息处理历程、与对内隐世界观的影响，来厘清威权领导在全球化、现代化化人企业组织中的转化与适应。五个一系列的实证研究发现：(1)专权领导已经逐渐式微，但尚严领导似乎仍普遍存在；(2)专权与尚严领导对部属效能，产生负、正相反的作用；(3)恩威并济的「威」体现在尚严与仁慈领导间的正向交互作用；(4)在团队运作的情境中，专权领导与成员工作自主性产生零和效应，而尚严领导则与自主性产生整合作用。

论文四，发展式领导：华人领导者如何融合恩与威以使部属成长。研究者采用质化取径，收集媒体报导、关键事例及访谈三种不同来源的数据，探讨华人领导者如何将威权与仁慈领导整合。此外，论文四从儒家伦理中的自我精进（self-cultivation）与权威式道德主义（authoritarian moralism）传统，提出了发展取向的**发展式领导**——“领导者以培育部属、提升其能力和视野为首要职责时，在关乎学习的关键时刻，同时展现家长般的管教与照顾，以确保部属切实成长的领导风格”。此外，相较于利用取向之恩威并济导致部属的情绪耗竭与退缩行为，发展式领导的恩威并济会促进部属专业提升、视野拓展及自我超越。

论文五，华人组织中的家长式领导与向上影响。研究者指出过去家长式领导研究过于强调部属被动地响应领导者的对待，而忽略领导者与部属之间的相互主动性。换言之，跳脱过去聚焦在部属的服从反应，论文五探讨部属如何展现向上影响行为来响应家长式领导。同样采华人文化本位取向，论文五从直接/间接、硬性/软性两个层面，提出华人社会常见的四种向上影响策略，包括投合逢迎、人情请托、专业说服、以及越级施压。实证研究发现：(1)威权领导仅对专业说服则无效果、仁慈领导仅对人情请托不具作用、德行领导则对投合逢迎具有显著负面效果；其中，(2)向上影响动机的公益性程度，会调节威权领导与向上影响行为的关连程度。

上述五个主题论文的分析，对全球化下的家长式领导之理论深化与实务应用，不仅各自提供了重要的贡献，相互间的整合亦引领了家长式领导新的思考与未来研究的方向：

一、德行领导内涵的现代转化与不变(论文一)、与自发性动机有关的尚严领导(论文三)及发展取向的发展式领导(论文四)的研究，反映出家长式领导部分内涵的坚韧性、适应性及功能性，例如华人德行领导行为与儒家反求诸己等修养密不可分、尚严领导重视形塑部属行为与卓越发展、发展取向的恩威并济等。另一方面，也显示家长式领导中强调决策控制、企图强化权力距离的专权领导，在现代组织中似乎难有存在的空间。二、仁慈领导对部属创造力绩效的两面刃效果(论文二)、与家长式领导牵动的部属向上影响(论文五)的研究，显示出立基于关系主义的家长式领导，所引发部属下对上服从不贰反应的后果，在当今华人组织中可能会受到挑战。即家长式领导引发的服从，或许可以督促部属不敢违反规定、战战兢兢地完成任务，但部属似乎也产生了认知框架固着与认知弹性的下降，进而不利于创造力表现。此外，面对家长式领导，现代的部属除了被动因应与接受影响之外，亦会采取主动的向上影响策略以获得必要的协助与资源。最后，论文三与论文四有关现在华人企业中之恩威并济的探讨，进一步带出了家长式领导中威权与仁慈领导的综效，关键在于行为的展现方式(专权 vs. 尚严)？抑或是领导者的动机(发展取向 vs. 功利取向)？透过深入的对话与论辩，将可让家长式领导理论更加精致与产生管理效能。

德行领导的内涵与时代变迁：一项针对大陆高层管理者的比较研究

¹ 樊景立*、² 梁建、¹ 房野

¹ 中欧国际工商学院

² 同济大学

在今日互联网+引领的巨变的时代，中国的企业领导者肩负重大的责任与挑战。在企业运营的领域，领导者也面临了许多涉及道德、伦理范畴的各种决策与挑战。对当代的中国企业员工而言，一个领导者表现出什么样的行为或具有什么样的素质才是有德行的领导？这种观点和评价是否会随着时间的变化而发生变化？本研究试图对这些问题提供初步的答案。在本研究中，我们不对领导者的“道德”或“德行”做任何限定和定义，采用开放式的问题，向企业员工征询“一个有道德的企业领导者应该表现出的行为”，根据他们的回答采用归纳法（inductive approach, Hinkin 1998）做细致的梳理，总结出华人德行领导概念的核心内容。我们的数据收集分别在 2000 年和 2017 年进行，样本为中国大陆企业的中高级管理层员工，10 多年的时间差异让我们有机会观察看到德行领导内容的不变与演变的层面，从而有助于我们理解德行领导在华人组织背景下的理论内涵。

研究背景

在华人本土蕴育的家长式领导理论中，德行、威权与仁慈三个重要的领导构面（Farh & Cheng, 2000）。在对中国领导行为进行社会文化分析后，Farh 和 Cheng（2000）指出在中国组织情境中，领导者必须表现更高的个人操守或修养，以赢得部属的景仰与效法。但是所谓“更高的个人操守或修养”到底应该包括哪些具体内容，却一直是家长式领导理论发展有待理清的问题。

美国人类学家 Silin（1976）根据对一家台湾大型私有公司创始人领导行为的研究，发现德行领导表现在领导者必须展现财务与商业上的成就以及大公无私。而对于民营企业的创始人而言，商业与财务上的成就是公司生存的根本，因此他认为商业与财务上的成就是企业创始人履行其责任的基本义务，而大公无私则反映在创始人愿意与员工分享经营成果。Redding（1990）认为要了解华人资本主义的原貌，必须先了解华人的道德纲常。他认为道德纲常包含儒家所强调的修养，如孝道、仁心、合理、宽容、合礼、长幼有序及对部属的责任感。郑伯坝与庄仲仁（1981）研究了台湾军事组织基层军官的

领导行为。通过调研 1160 名士兵，他们发现了关于领导行为的“体恤、主动结构及公私分明（领导者不会徇私或图利自己）”三维因素结构。第三个因素—公私分明--是指领导者品德的部份，就强调领导者（军官）不会滥用权位、向下属（士兵）牟取私利。在中国大陆，凌文铨也发现品德是华人领导的重要向度之一（凌文铨、陈龙、王登，1987；凌文铨，1991）。他们编制了十个题目的领导者品德量表，由题目的内容可以看出，品德的主要概念是指能够克己奉公、不徇私，尤其是指领导干部不会利用职权牟取个人私利或抢夺公共利益。综合以上的观点，Farh 和 Cheng (2000) 认为不徇私（特别指不滥用权力牟取私利）和以身作则两种美德是家长式领导中德行领导的核心行为，并据此编制出了德行领导量表（郑伯坝，周立芳，&樊景立 2000）。最近，王安智等(2017)沿用 Brown et al.(2005)的伦理领导的定义，编制了中国情境的伦理型领导量表(CELS)。该量表得到六个维度，分别是对批评的开放心态、可靠性、公平公正、道德勇气、廉洁和以身作则。作者将其放入中国企业情境后编制出 CELS，也与郑伯坝等强调的“以身作则”和“不徇私”两个重要德行符合。

通过上述回顾我们不难发现，不同学者发现或采用的核心德行领导内容不尽相同。这种不同可能由于研究者面对的样本不同（如民营企业家与军官），也可能与当时的时代背景差异有关（从上世界 70 年代一直到 2017 年）。这些差异提示我们中国人心目中德行领导内容可能与彼时的情境关联很大。近几十年间中国社会发生巨大变化，同时企业的内外生态环境、劳动力结构、甚至雇佣关系和所有制结构也随之发生改变。当今中国社会的道德伦理判断，有中华传统伦理价值的延续，有近现代历史政治社会变迁形成的社会主义价值观，又有伴随经济高速发展所融入西方价值观的影响，因而形成了企业管理（组织行为）中多元的、价值冲突并存的、发展变化中的德行领导。因此我们有必要植根于华人社会和把握时代变迁作为两大前提来探讨华人企业的德行领导。

研究方法

我们的研究对采用开放式（open-ended）的问题，向企业被试征询“有道德的企业主管应该表现出的行为”，然后根据他们的回答采用归纳总结的方式整理出道德领导在华人企业内的类别。我们的数据收集分别在 2000 年和 2017 年，样本均为企业中高级管理层。

我们先在 2000 年在中国大陆三个主要城市收集了 308 名企业中高级管理人员的问卷，共获得 1785 项“道德行为”的条目。第一阶段采用专家独立评价法，第一轮筛选

出 1736 项可用条目，第二轮根据可用条目归纳出 44 个类别，并赋予相应的说明 (statements)；第二阶段使用结构分析，请 28 名领域内专家独立对这 44 类分配至 5-10 个小组，再对分配结果的相关矩阵进行聚类分析，以及多维量表测量，得到六个类别：为人正直、敬业精神、严以律己、谦谦君子、善待部属、专业素质。2017 年我们用同样的方法又在上海收集了 151 名被试的回答，使用相同方法进行分析。我们正在对结果进行分析比较。

本研究以开放式问题直接获取企业中高层管理者对“什么是道德主管应该有的行为”的看法，因此对道德领导的涵义覆盖全面；我们使用同样的测量和分析工具收集跨越 10 多年的数据，可以帮助我们比较这一段时间内人们对德行领导概念的变迁，据此我们能够了解那些内容属于中国情境下德行领导概念中稳定的核心部分，哪些内容会随着时代的变化而发生变化。这种纵向的内容比较不仅有助于我们了解华人文化背景下德行领导的概念内涵，而且有助于我们观察中国社会在现代化过程中的时代特征。

参考文献：

- [1] 郑伯坝，周立芳，樊景立（2000）：家长式领导量表：三元模式的建构与测量《本土心理学研究》台北，14, 3-64
- [2] 凌文铨、陈龙、王登（1987）：〈领导行为评价量表的建构〉。《心理学报》（北京），19：199-207
- [3] 凌文铨（1991）：〈中国人的领导与行为〉。杨中芳、高尚仁（主编）：《中国人·中国心——格与社会篇》。台北：远流出版公司，409-448
- [4] Cheng, B. S., & Zhuang, S. J. 1981. Factor analysis of effective leader behaviors of rank-and-file military personnel in Taiwan: Relationship among leadership effectiveness, leader roles, and leadership styles. *Journal of Chinese Psychology*, 23: 97-106 in Chinese
- [5] Farh, J. L., & Cheng, B. S. 2000. A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.). *Management and organizations in the Chinese context*: 85-127. London: Macmillan.
- [6] Hinkin, T. R. 1998. *A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires*. *Oran. Res. Methods* 1 104-121
- [7] Redding, S. G. (1990). *The Spirit of Chinese Capitalism*. New York: Walter de Gruyter.
- [8] Silin, R. H. (1976). *Leadership and value: The organization of large-scale Taiwan enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [9] Wang, A. C., Chiang, T. J., Chou, W. J., & Cheng, B. S. (2017). One definition, different manifestations: investigating ethical leadership in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-31.

仁慈的双面刃：仁慈领导对创造力绩效的双路径模式

¹王世明、²周婉茹*、¹吴宗佑、¹郑伯坝

¹国立台湾大学心理学系

²长荣大学健康心理学系

家长式领导（*paternalistic leadership*）乃华人企业组织中最典型而普遍的现象（樊景立、郑伯坝，2000），包含三种重要成分：威权（*authoritarianism*）、仁慈（*benevolence*）及德行（*moral character*）领导。其中，有别于威权与德行领导，仁慈领导在重视规章制度与个人权利的现代组织中，被认为是最具建设性且深受部属喜爱的领导方式（Chan & Mak, 2012）。尽管已有相当多研究以仁慈领导为核心探讨议题，却甚少论及其与创造力绩效（*creative performance*）之间的关系。在几个较具影响力的国际学术期刊中，仅有两篇研究做了实证检验。Wang 与 Cheng（2010）指出仁慈领导与创造力绩效的关系，可能透过心理安全（*psychological safety*）发挥促进作用，亦可能透过服从不贰（*obedience*）产生抑制效果，却仅透过调节因子的提出，间接证明两种机制的作用。事实上，该研究的交互作用结果，也只是间接证实了正向机制的存在，未能检验负向机制的可能性。Lin、Ma、Zhang、Li 及 Jiang（in press）则试图利用领导者—成员交换关系（*leader-member exchange, LMX*）来解释仁慈领导与创造力绩效之间的正向关系，依然忽视了负向机制的可能性。再者，Wang 与 Cheng 的研究清楚地说明了仁慈领导者与部属的关系并不等同于西方 LMX 的概念，因此 Lin 等人在正向机制的变项选择上，忽略了传统华人文化变项在中介历程中扮演的角色。为了补足以上缺口，本研究响应过去文献的观点，分别以心理安全（正向路径）与服从不贰（负向路径）为中介变项，并探讨工作自主性（*job autonomy*）的调节式中介作用，据以了解仁慈领导「何时」会透过「哪种机制」预测创

造力绩效。

在双路径的作用机制上，仁慈领导会对部属的福祉展现全面的关怀与支持，并给予讯息性回馈，而能够降低部属的不确定感与防卫心（defensiveness），提升其心理安全（参考 Edmondson, 1999）。此时，部属便敢于发挥跳脱框架的思考，因而提升创造力绩效。但是，仁慈领导亦强调角色义务的相互性，以及「报」的互惠规范。对于领导者的仁慈，部属便会产生感激与亏欠，而愿意绝对服从以效忠领导者（樊景立、郑伯坝，2000）。此时，服从不贰的义务会让部属认为自己仅需依照主管要求的方式完成任务即可，遂减少使用发散性思考来发想更多新颖有用的工作方式（Deci, Connell, & Ryan, 1989），因而降低创造力绩效。

在工作自主性的调节式中介方面，由于感到心理安全（正向路径）的部属未必愿意展现创造力绩效，尚需能够刺激其想要发挥创造力的因子，而工作自主性所带来的自由正好提供了部属展现创意的沃土与有利条件。因此，高工作自主性能刺激部属在感到心理安全后，尽情从事创造力活动。反之，低工作自主性会阻碍部属尝试错误的可能，因而限制其在感到心理安全后，从事创造力活动的意愿。在负向路径上，高工作自主性允许部属尝试各种崭新的方法来完成任务，而能促使部属在实现角色义务的责任时，寻找机会以有创意的方式履行义务（Wang & Cheng, 2010）。反之，低工作自主性意味着部属不能按自己的方式完成任务，也较缺乏自由挥洒的弹性空间，因而强化部属认为遵照主管指示是唯一法则，思考其他工作方式是不被允许且徒劳的，从而降低创造性的投入。

为了验证上述观点，本研究以阶层线性模式（Hierarchical Linear Modeling）分析 203 笔主管一部属的对偶数据，结果显示：仁慈领导会透过心理安全对创造力绩效产生正向

预测效果；却不会透过服从不贰对创造力绩效产生负向预测效果。调节式中介效果则参考 Edwards 与 Lambert (2007) 及 Hayes (2013) 的方法，并发现工作自主性会弱化服从不贰的负向中介效果，却不会调节心理安全的正向中介效果。换言之，心理安全可能是一个坚韧的正向路径，不会受到工作特性的左右；而服从不贰的负向路径有情境特定性，只有在工作自主性低时，才会扼杀创造力绩效。整体而言，本研究在考虑华人文化的相互义务特性后，初步证实仁慈领导的双面刃特性，并延续 Wang 与 Cheng (2000) 的成果，更精确地指出工作自主性在两段中介历程中扮演的调节式中介角色，适时地填补了过去研究的不足之处。

参考文献

- 樊景立、郑伯坝 (2000)。华人组织的家长式领导：一项文化观点的分析。《本土心理学研究》，13，126-180。
- Chan, S. C., & Mak, W. M. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 285-301.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general path analytic framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Lin, W. P., Ma, J. J., Zhang, Q., Li, J. C., & Jiang, F. (in press). How is benevolent leadership linked to employee creativity? The mediating role of leader-member exchange and the moderating role of power distance orientation. *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551-016-3314-4.
- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106-121.

论文三

威权领导的现代转化与适应：再论专权、尚严与恩威并济

¹周丽芳*、²任金刚、²曾春荣、²叶羿廷

¹国立成功大学心理学系

²国立中山大学人力资源管理研究所

在家长式领导三元模式中，相较于仁慈与德行领导，威权领导在概念与实务上仍具某种程度的争议性，需要进一步的厘清(Chen & Farh, 2010)。首先，就一个多向度概念的理论建构而言，威权领导反映出家长式领导父权内涵的本质，但其与仁慈、德行领导间的显著负相关，使得家长式领导三元素间的理论整合性受到的质疑。其次，一系列实征研究发现，威权领导对部属正向态度与行为的伤害，似乎也影响了家长式领导在当今企业与管理实务中的定位。进一步剖析威权领导的本质时，郑伯坝研究团队分析控制的特性，认为威权领导包含了两种不同的内涵--专权与尚严 (周婉茹、周丽芳、郑伯坝、任金刚, 2010)，并且发现两者对部属心理赋能分别有负、正不同的效果。Chen, Li 及 Leung(2017)的研究则进一步点出过去威权领导过于强调法家思想中有关权力维持的操弄，忽略了儒家重视规范社会化、发展人格及维系整体秩序的成分，造成威权领导在家长式领导理论建构与实征研究中的矛盾地位。

因此，本研究进一步：(1)从文化根源上重新思考威权领导中儒家与法家的作用；并从泛家族主义的观点，探讨华人亲子教养与威权领导的连结。(2)在互动与认知历程上，分析威权领导引发部属的社会讯息处理历程、其对部属内隐世界观的影响、并解构控制本质与部属自主性间的纠结，来厘清威权领导在全球化、现代化企业组织中的转化与适应。透过执行五个一系列的实征研究，来了解专权、尚严领导在现在华人企业中的作用，厘清「恩威并济」中「威」，作为未来华人或全球领导之理论建构与实务应用的基础。

五个研究皆发现华人企业之领导者的专权领导已经逐渐式微，但尚严领导似乎仍普遍存在；再者，专权与尚严领导对部属效能产生负、正截然相反的作用。研究简述如下：**研究一**，以台湾南部企业(包含电子信息、传统制造及服务服务业)之 381 主管-部属对偶数据，进行威权领导与员工建言(改善型、预警型及异议型建言)的回归分析，发现专权领导对

三种建言行为皆有显著负向影响，而尚严领导却无显著负作用、甚至对预警型建言具有显著正向影响。**研究二**，以台湾私营企业之 204 位员工为对象，回归分析发现尚严领导会正向提升员工的工作努力信念，而专权领导则会戕害部属的努力信念。**研究三**，以台湾北部电子信息企业 214 份对偶数据(主管-部属)进行分析，发现：(1)专权领导会引发部属情绪耗竭、而尚严领导反而增进部属之心理资本；(2)对社会资本的影响中，尚严与仁慈领导具有显著的正向交互作用，而专权与仁慈领导则产生了负向的交互效果。**研究四**，以台湾企业之 85 个任务团队（85 位领导者、453 位成员）进行 HLM 分析，在团队自主性、成员自主性及成员效能的跨层次中介关系中：(1)团队自主性与成员自主性之间，团队层次之专权领导会压缩成员的工作自主性、但团队层次尚严领导对成员自主性没有主效果，但会强化团队自主与成员自主性间的正向关联；(2)在成员自主性与成员效能间，当领导者展现(对偶层次)高尚严与高仁慈领导时，成员工作自主性对团队承诺、任务绩效具有最强的正向影响。**研究五**。回归家长式三元领导与部属反应模式(2000)，本研究分别进行尚严-仁慈-德行与专权-仁慈-德行，与部属反应的关联性分析。最后，根据结果进行反思，并对研究限制、未来方向及管理实务意涵加以讨论。

关键词：威权领导、专权领导、尚严领导、恩威并济

参考文献

- 周婉茹、周丽芳、郑伯坝、任金刚(2010)。专权与尚严之辨：再探威权领导的内涵与恩威并济的效果。《本土心理学研究》，34，223-284。
- 樊景立、郑伯坝（2000）。华人组织的家长式领导：一项文化观点的分析。《本土心理学研究》，13，126-180。
- Chen C. C., Farh J. L. (2010). Developments in understanding Chinese leadership: Paternalism and its elaborations, moderations, and alternatives. In Bond M. H. (Ed.), *Oxford handbook of Chinese psychology* (pp. 599-622). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2017). Whipping into shape: Construct definition, measurement, and validation of directive-achieving leadership in Chinese culture. *Asia Pacific Journal of Management*, 34, 533-563.

论文四

发展式领导：华人领导者如何融合恩与威以使部属成长

王安智（中欧国际工商学院）

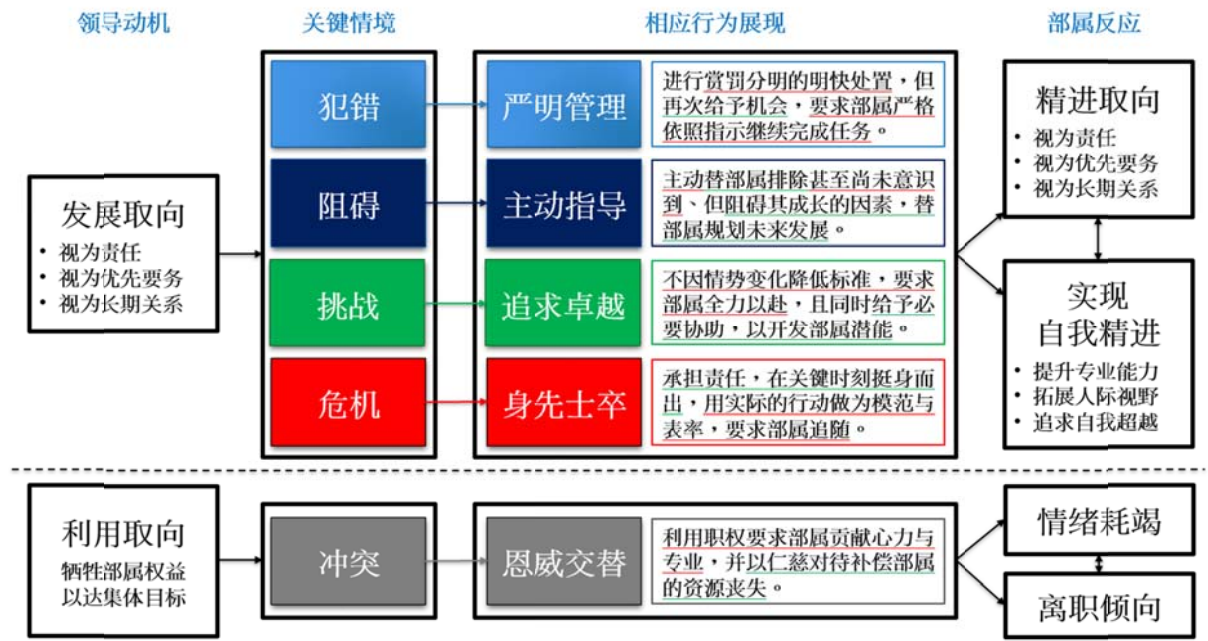
在华人家长式领导研究中，威权与仁慈领导两者，是华人领导者与部属互动的两大鲜明特色（Chan, Huang, Snape, & Lam, 2013）。威权领导是指领导者树立权威、向部属进行严格要求与详细指示，而仁慈领导则是指领导者对于部属所进行的全人性照顾与协助（Farh & Cheng, 2000）。虽然早期观察研究多半指出，成功的华人领导者会同时展现这两种领导风格（Cheng, 1995; Redding, 1990; Westwood, 1997），但过去研究多半发现，恩、威两者具有矛盾而冲突的效果（Pellegrini & Scandura, 2008）。仁慈领导多与正向的部属效能展现（如任务绩效或组织公民行为）有关，而威权领导虽能趋使部属服从，却也将造成不满意感受、离职倾向增加等副作用。

学术研究与实际现象间的落差导致一项关键的研究问题：如果威权领导的使用具有无可回避的负向效果，有效能的华人领导者为何坚持采用恩威并济的领导方式，而不弃威权而就仁慈？先前研究未能妥善回答此一问题，与三项重要的研究限制有关。其一，先前研究偏重于强调威权与仁慈领导两者并存的现象展现，但并未深究华人领导者为何偏好两者并济的个中原因。其二，所谓的并济究竟是时间问题（先恩或先威）、对象问题（对谁恩而对谁威），还是更复杂的整合形式？先前研究未能適切回答恩威并济该如何达成。其三，如能顺利展现高度融合的恩威并济领导风格，又将带来怎样的结果？

为回答以上问题，本研究采用质化取径，收集包含媒体报导、关键事例书写及主管、部属访谈三种不同来源的数据，探讨华人领导者是如何将威权与仁慈领导两者，整合为高度融合的领导模式。基于儒家伦理中的自我精进（self-cultivation）与权威式道德主义（authoritarian moralism）传统，本研究认为，在领导者具有高度提携后进之发展培育倾向的情况下，其威权与仁慈领导的展现并非矛盾而冲突的两种领导作风；其威权领导的展现，可以是为了使部属的成长有效实现。正如栽种植物，需要宛如施恩的浇水施肥，但也需要近于立威的修剪疏果，两者都是为了使得植物在未来能更加茁壮、茂盛。因此，

本研究根据所得研究成果，提出一项关于华人发展式领导的新定义：发展式领导是领导者以培育部属、提升其能力和视野为首要职责时，在关乎学习的关键时刻，同时展现家长般的管教与照顾，以确保部属切实成长的领导风格。

如图一所示，在两种情况下，华人领导者皆有可能展现出恩威并济的领导行为。首先，是领导者具有高度的发展取向，也就是其将发展培育部属视为自身的基本责任，是应该优先处理的重要任务，且必须长期投入经营。这样的发展取向，会使得领导者特别关注四种关乎部属成长的关键情境：犯错、阻碍、挑战及危机，并且展现出将恩与威高度融合为一的四种相应领导行为：严明管理、主动指导、追求卓越及身先士卒。这些领导行为都是恩与威的良好整合，无法区分何时恩、何时威或对谁恩、对谁威，因为恩与威两者都是为了发展培育部属此一共同目的而展现。其主要结果，便是使部属透过提升专业能力、拓展人际视野及追求自我超越等方式，来实现其自我精进。相较于此，利用取向较高的领导者亦可能为达群体目标而展现恩威并济，透过展现威权领导要求部属贡献资源与心力，再以仁慈领导的提供做为补偿。虽然或能达成领导目的，但终久将造成部属的情绪耗竭与离职意图。



图一 华人发展式领导与利用取向式恩威并济领导之比较

本研究透过探讨华人领导者为何、如何展现恩威并济，与其领导风格将导致什么后果，適切地解释了华人领导者偏好展现恩威并济行为的鲜明现象（Marsden, 1991），也基于本土性知识的累积，为华人组织的永续经营提出符合文化想象的建议（Barney & Zhang, 2009; Gelfand, Aycan, Erez, & Leung, 2017）。所提出的华人发展式领导模式，也能有效促进东西方领导理论之间的对话与交流。最后，所采用的质化取径可以适度补充既有跨文化工商心理学重量化取向、验证逻辑之不足（Gelfand et al., 2017; Karasz & Singelis, 2009）。

参考文献可向本发言作者索取

华人组织中的家长式领导与向上影响

¹黄敏萍*、²郑伯坝、¹廖婉颖、¹杨铠宾

¹元智大学

²国立台湾大学

作为华人组织常见的一种领导作风，家长式领导及其三元模式获得了不少的探讨，也累积了一些成果。可惜的是，多数的实证研究都在检视家长式领导的效能，企图了解家长式领导是否为有效的领导作风(林姿葶、郑伯坝、周丽芳，2014)，而较为忽略领导者与部属之间的互动，以及其中可能的复杂关系。因而，本研究将聚焦于领导者与部属之间的人际影响历程，探讨家长式领导（亦可视为一种下行影响）与部属向上影响间的关系，察看三种领导作风如何引发不同的向上影响策略。

向上影响是指部属对主管的一种社会影响企图，以获得必要的协助与资源。不但涉及下情的上达，亦与组织效能，以及个人福祉息息相关(Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980)，因而已有不少研究针对向上影响的类别内容、构念测量，以及与前因、后果的种种关系，进行了探讨，也回答了一些问题(Kipnis & Schmidt, 1988; Yukl & Falbe, 1990)。虽然如此，有关领导与向上影响之间的关系仍未多深究，也因此，对领导行为究竟会如何促动何种向上影响的问题，尚理解不多。

而且，由于向上影响及其效果具有文化殊异性，使得上述问题变得更为复杂。例如，有些流行于西方的向上影响策略，在华人社会并不多见，或出现频数较少，包括果决要求（assertiveness）与直接争辩（direct confrontation）；有些向上影响策略在不同地区的效果不同，例如专业说服。因而，有些研究者采取本土性的研究路线，希望使构念具有本土契合性，并掌握确切的关系(杨国枢，1997)。本研究将沿袭此种华人本土向上影响研究的作法，掌握在华人社会较为常见的四种向上影响策略，包括投合逢迎、人情请托、专业说服，以及越级施压，来探讨家长式领导与向上影响间的关系。其中，投合逢迎与专业说服属于直接策略；人情请托与越级施压则偏向间接策略；投合逢迎与人情请托属于软性策略；而专业说服与越级施压则属硬性策略。

根据社会讯息理论的主张，人是一位主动处理讯息的行动者(Salancik & Pfeffer, 1978), 因此部属会察看其所处的社会情境与线索, 藉以促动相对应的认知符码(cognitive schema), 再据以展现适切的反应与行为, 并取得必要的奖赏与资源。例如, 部属在面对转型领导者时, 较易引发互惠认知, 而偏好采用互惠的向上影响策略, 而非硬性的公然挑战; 在面对交易领导者时, 则较易引发工具认知, 因而较偏好运用利益交换的策略(Epitropaki & Martin, 2013)。这些选择的策略亦进而影响部属的工作态度、工作绩效、职涯发展, 以及工作满意等等的后果变项。

基于同样的想法, 由于家长式领导含括了威权、仁慈、及德行等三种领导, 各领导元素展现的行为作风大不相同, 因而, 所促动之部属认知符码也有所不同, 以致选择的向上影响策略将有所差异。依照关系主义的尊尊原则, 威权领导者倾向展现支配专权的行为, 强调领导者是不容挑战的。当部属面对此类作风时, 比较容易引发敬畏符码, 因而与间接策略的人情请托与越级施压, 以及直接软性策略之投合逢迎的相关较高, 而与硬性直接策略的专业说服相关较低(H1)。至于仁慈领导者倾向展现慈爱与支持的行为, 较易引发部属的感激与支持认知, 因而, 与直接策略的投合逢迎与专业说服的关系较高, 而与间接策略之人情请托与越级施压关系较低(H2); 至于德行领导者的作风则以以身作则、廉洁操守为主, 较易引发部属的效法认同认知, 因而, 与软性直接的投合逢迎关系较强, 而与其它的人情请托、上级施压的间接策略, 以及硬性直接的专业说服关系较弱, 甚至具有负向关系(H3)。

除此之外, 由于多数组织现象都会受到环境脉络的影响, 因而, 亦考察了影响目的在领导行为与向上影响之间的角色。由于华人社会较流行集体主义的文化价值, 当影响目的是为了集体的目的时, 所追求的是群体目标的达成, 较具有向上影响的正当性, 因而, 较能强化下级所采取的社会行动(Rowley & Moldoveanu, 2003)。在此状况下, 不管领导行为为何, 其展现的各种向上影响策略较高; 反之, 当只是为了个人一己的目的时, 采用的向上影响策略较小, 尤其是在面对威权领导者时, 此一模式将更为明显(H4)。

搜集台湾 38 个组织、406 位参与者的资料, 经过阶层回归分析后发现: 威权领导对部属之投合逢迎、人情请托, 以及越级施压皆有显著的正向预测效果, 但对专业说服则无效果; 即使控制仁慈与德行两类领导风格之后, 此效果的形态并未改变。仁慈领导对部属的投合逢迎与专业说服, 以及越级施压具有正向预测效果, 而人情请托则不具效果, 在控制威权与德行领导风格之后, 其形态亦未改变。最后, 德行领导只有对部属的投合

逢迎具有显著的正向预测效果，而对其它策略则无效果，甚至在控制威权与仁慈领导后，这些策略反而呈现负面效果。以上这些结果皆大致与假说推论一致，至于影响目的的调节作用，则只发生在威权领导与三种向上影响的关系上，包括人情请托、专业说服，以及越级施压，在仁慈与德行领导上则不显著。显示为了公益的目的，不管威权领导的高低，向上影响的幅度都比较高；但为了私利时，则只有在威权领导低时，向上影响的幅度才较高。

总之，本研究至少具有几项明显的贡献，首先，这是在华人的组织情境下，首次检视家长式领导与向上影响的关系，可以回答华人组织普遍流行之家长式领导与向上影响之关系，一方面可以对当前的主流文献与理论有所增补，一方面亦可对华人组织行为有更进一步的认识；其次，在掌握公益与私利之脉络情境因素下，能够进一步了解影响目的对领导行为与向上影响关系的调节效果，并厘清影响目的在此关系中的可能角色。

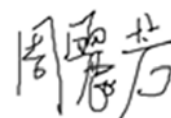
参考文献

- 林姿葶、郑伯埙、周丽芳（2014）。家长式领导二十年的回顾与前瞻。本土心理学研究，42，3 - 82。
- 杨国枢（1997）。心理学研究的本土契合性及其相关问题。本土心理学研究，8，75 - 120。
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of Relative Leader–Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24(2), 299–315.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1988). Upward-influence styles: Relationship with performance evaluations, salary, and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 528–542.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one’s way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440–452.
- Rowley, T. I., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 204–219.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132–140.

声 明

至 中国管理研究国际学会第八届大会筹办单位，本人 周丽芳 已经收到此专题讨论会(全球化与社会变迁下家长式领导的挑战、转化及适应)，所有参会论文报告者签字声明同意参加本专题讨论会的全部活动。

论坛组织人 周丽芳



国立成功大学心理学系

+886-956-940-157

choulf@mail.ncku.edu.tw

2017.10.15

106年度專題研究計畫成果彙整表

計畫主持人：黃敏萍			計畫編號：106-2410-H-155-045-SSS				
計畫名稱：和諧價值觀與華人工作團隊效能：和諧雙元模式與整合模式之探討							
成果項目			量化	單位	質化 (說明：各成果項目請附佐證資料或細項說明，如期刊名稱、年份、卷期、起訖頁數、證號...等)		
國內	學術性論文	期刊論文		0	篇		
		研討會論文		0			
		專書		0	本		
		專書論文		0	章		
		技術報告		0	篇		
		其他		0	篇		
	智慧財產權及成果	專利權	發明專利	申請中	0	件	
				已獲得	0		
			新型/設計專利		0		
		商標權		0			
		營業秘密		0			
		積體電路電路布局權		0			
		著作權		0			
		品種權		0			
		其他		0			
	技術移轉	件數		0	件		
		收入		0	千元		
	國外	學術性論文	期刊論文		0	篇	
			研討會論文		1		2019 AAOM & TAOM joint conference
			專書		0	本	
			專書論文		0	章	
技術報告			0	篇			
其他			0	篇			
智慧財產權及成果		專利權	發明專利	申請中	0	件	
				已獲得	0		
			新型/設計專利		0		
		商標權		0			
		營業秘密		0			
		積體電路電路布局權		0			
		著作權		0			
		品種權		0			
其他		0					

	技術移轉	件數	0	件	
		收入	0	千元	
參與計畫人力	本國籍	大專生	0	人次	
		碩士生	6		碩士班兼任助理，參與並學習計畫之各項執行工作，包括問卷發放、回收、初步資料分析等。
		博士生	1		博士班兼任助理，協助帶領碩士班研究生執行計畫工作，並協助資料分析，合作撰寫研討會論文等。
		博士後研究員	0		
		專任助理	0		
	非本國籍	大專生	0		
		碩士生	0		
		博士生	0		
		博士後研究員	0		
		專任助理	0		
其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)					

科技部補助專題研究計畫成果自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現（簡要敘述成果是否具有政策應用參考價值及具影響公共利益之重大發現）或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以100字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形（請於其他欄註明專利及技轉之證號、合約、申請及洽談等詳細資訊）

論文： 已發表 未發表之文稿 撰寫中 無

專利： 已獲得 申請中 無

技轉： 已技轉 洽談中 無

其他：（以200字為限）

已撰寫成研討會論文，投稿至明年六月於 Indonesia 舉行之 AAOM & TAOM joint conference.

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性，以500字為限）

從文化心理學的角度來看，華人文化中的某些核心價值觀，對於華人工作團隊的群體動態與決策模式，具有深遠的影響。其中「和諧」是了解華人如何處理不一致與爭議情境的重要核心概念，然而從管理的角度來看，和諧價值觀似乎同時存在正面與負面的效果。故探討和諧價值觀如何影響華人團隊工作效能，不但是本土團隊研究的一項重要議題，也有助於釐清傳統和諧價值觀對於現代組織管理的作用。故本計畫同時具有理論發展與實務應用的意義。本研究結果已經撰寫成研討會論文，將持續修改成期刊論文並儘快投稿發表。

4. 主要發現

本研究具有政策應用參考價值： 否 是，建議提供機關

（勾選「是」者，請列舉建議可提供施政參考之業務主管機關）

本研究具影響公共利益之重大發現： 否 是

說明：（以150字為限）