

2010 TOPCO 崇越論文大賞

論文題目：

投名狀之大哥是對的一
創新研發機構團隊衝突對團隊效能
的影響—兼論任務特性的影響

報名編號： D0060

摘要

為因應全球化的企業經營環境，任務團隊成員需面對許多任務衝突、關係衝突與過程衝突的引發。本研究以創新研發機構為例，本研究採用調查法探討在效果模型中加入任務特性，探討任務團隊成員間的互動關係與結構，透過任務設計以塑造不同任務特性，可有效降低團隊衝突中任務衝突、關係衝突與過程衝突對團隊效能的負向影響。研究結果發現團隊可透過任務特性設計進行衝突管理並依據團隊情況調整任務特性將衝突調適至適當水準。

關鍵詞：團隊衝突(Team conflicts)、任務特性(Task characteristics)、團隊效能(Team effectiveness)、研發機構(R&D institutions)

壹、緒論

一、研究背景與動機

團隊衝突的概念在 1930 年已被受注意，但團隊成員對於衝突的態度通常都抱持逃避的心態。近 10 幾年以來，資訊科技帶來技術變革，改變人力市場結構及企業經營模式，全球化讓公司經營團隊需面對的情況更加複雜。企業經營管理面臨顧客及競爭的多元性，亦即顧客的偏好與需求比以前更複雜和多元，競爭者面對面的機會增加及感受「時效性」與「創新程度」的壓力。企業為因應整體環境變動，透過提升人力資源多元性面對挑戰，也就是團隊中集合來自不同文化價值、種族、專業知識的成員，組成多元性的團隊，彼此在知識轉移交換的過程中，產生創新的想法(Bain, Mann & Pirola-merlo, 2001)，發揮 $1+1>2$ 的綜效。

團隊成員在職能背景、教育背景、年資多元呈現，容易對任務認知、態度、看法有所不同而產生分歧的情況(Walsh, 1988)，當團隊成員對於工作內容產生不同看法時，後續執行任務中對於責任歸屬及資源分配上也容易產生衝突(Jehn, 1997)。社會屬性多元化因為年齡及性別上的差異，對不同屬性的群體產生偏見，而表現出不認同或負面情緒(Jehn, 1995; Tajfel & Turner, 1986)。價值觀多元性為團隊成員針對團隊任務目標及使命產生想法上的差異(Jehn, Northcraft, & Neale, 1999)，這種差異不容易產生妥協及溝通，也容易造成強烈的衝突情況發生。建設性的團隊衝突讓團隊成員能有效溝通及集中於任務探討，雙方透過思維上的交流增加團隊效能，但當衝突太強烈時，團隊成員容易產生失焦，針對非任務相關議題產生爭論，進而讓團隊效能產生負向影響。企業如何在環境壓力及團隊多元性中維持平衡，尋找衝突最適水準，讓團隊成員在適當的衝突中激發自我能力及與他人合作的摩擦中達到良好的團隊效能，此為多數企業在組織行為方面之重要課題。

與任務相關的特性有許多學者提出，Fry & Slocum(1984)歸納出三個與技術

系統相關的任務特性，分別為任務變化性、任務困難性、任務相依性。團隊成員面對不同程度的任務特性，其對團隊衝突的影響也會有不同呈現。

二、 研究問題與目的

過去團隊衝突的研究中，針對衝突管理的議題多數研究都運用 Rahim (1986) 所提出的五種衝突管理方式，將衝突的存在合理化，試圖改善社會系統以導正衝突的發生(Rahim,1992)，但衝突為動態的過程，如果只利用五種衝突管理類型將衝突進行管理，及研究中透過量化的方式進行分析，研究的結果會因為衝突的狀況太過於複雜而無法透過管理方式在實務上運用及其效果無法彰顯。

觀察過去學者針對衝突及任務特性的研究，多數研究都未著重於任務特性上的探討。近代任務設計的觀念，逐漸由個別職位及個人為單位轉變成以整體作業導向為基礎的任務設計，本研究依據學者提出任務特性觀念－任務相依性 (Fry & Slocum,1984)，以探討任務團隊成員間面對任務相依性增加的特性下其互動關係與結構，團隊透過任務的設計以有效降低團隊衝突-任務衝突、關係衝突與過程衝突對團隊效能之負向影響及建立建設性的衝突塑造高團隊效能。

依據以上闡述，本研究以創新研發機構為例，因創新研發機構中人員任務分派複雜，同仁常同時參與多個不同的任務團隊且各任務團隊成員高度專業分工導致團隊成員組成的多元化，導致團隊衝突－任務衝突、關係衝突與過程衝突時常發生。本研究採用調查法探討任務團隊成員在團隊衝突、任務相依性對團隊效能之影響。

本研究目的為：

- 發展團隊衝突－任務衝突、關係衝突及過程衝突；任務相依性；團隊效能－團隊績效、團隊滿意之量表。
- 探討創新研發機構中，團隊衝突－任務衝突、關係衝突及過程衝突對團隊效能之影響。
- 探討任務特性對團隊效能之影響。

貳、文獻探討

一、 團隊(Team)

Maira Scott-Morgan(1997)認為「團隊是指人數大致界於『10 到 20 人』之間的集合體，在此集合體中，團隊成員各負責其責、各盡其職，從互動過程中決定所需要的訓練、員工的雇用，並且制定共同的規範。」此觀點中，認為團隊人數在

十到二十人之間是最適當的。綜合過去學者對團隊的定義有幾項要點：兩個人或兩個以上組成，但不超過二十人；共同特定目標；相互協調及分享資源；相互依賴；共同負責績效責任。

二、 團隊衝突(Team conflicts)

Laue(1987)認為衝突可定義為兩個或多個團隊間，在有限的資源、權力與聲望上的一種擴大及時常的競爭。衝突是所有人類社會中固有且無可避免的部分，衝突發生於所有社會層級中，包括精神層面、人際之間、團隊之間、國家內部及國際間，衝突是無所不在的。綜合上述學者對團隊衝突的定義有幾項要點：當事人知覺衝突情況；團隊或個人感受認知不協調及雙方互動產生損失；起因於目的、價值、社會地位之不同。

Jehn (1997)提出三種衝突類型(任務衝突、關係衝突、過程衝突)廣為其後研究者所採用。任務衝突：Jehn (1997)對任務衝突的定義為團隊成員間在任務的觀點、構想、判斷上產生爭論衝突。關係衝突：Jehn (1997)對關係衝突的定義為團隊的成員針對非與任務相關議題產生對個人的不同意見及不協調，許多研究認為關係衝突為對社會事件、衣著偏好、政治觀點及嗜好所產生的衝突。過程衝突：Jehn (1997)對過程衝突的定義為：關於工作單位中任務完成的過程和負責什麼產生的衝突。

三、 任務特性(Task characteristics)

任務特性為特定的屬性，可以用來描述不同的任務。本研究運用 Fry 與 Slocum(1984)綜合許多學者對任務特性的提出，歸納出三個與技術系統相關的任務特性，分別為任務變化性、任務困難性、任務相依性。

任務相依性為個人依賴及支持他人完成任務的程度(Fry & Slocum,1984)。Thompson (1967)依據交換資訊或資源提出任務相依性的層級，在個人及組織當為中，區分出三種相互依賴性類型:集合相互依賴、循序相互依賴、互惠相互依賴。

Perrow (1967)發現技術與結構有相關性且技術在工作中可用以解決問題，並且決定了工作單位所適合的任務結構與社會結構。其工作任務的特性由二個構面來說明，第一為工作中問題出現的例外頻率，指的是任務變化性，轉變過程中無預期及新穎事件的發生頻率。當例外頻率高時參與者無法預先預測問題及許多任務為獨特的性。第二為任務可分析性，此為工作可以透過機械步驟的減少，及參與者能依據目標及計算過程去解決問題之程度。在 Van de Ven & Delbecq (1974)的情境觀點當中，依據技術區分為兩情境—變化性、可分析性，其概念上與 Perrow 提出例外頻率及可分析性一致。

四、 團隊效能(Team effectiveness)

團隊效能為許多研究中用來衡量團隊結果表現之理論，研究者的年代及觀點的差異，讓團隊效能之衡量指標非常多元。學者李弘暉、鍾麗英(1999)將團隊效能分成五大類，即描述性模型、規範性模型、實證性模型、啟發性模型及其他模型，透過此種分類方式有系統的分析團隊效能。本研究依據 De Dreu & Weingart(2003)針對過去十年相關於團隊衝突及團隊效能議題進行後設分析(meta-analysis)探討，其中對團隊效能之分析依據 Gladstein, (1984)證實團隊效能模型，以團隊績效及團隊滿意為衡量團隊效能指標。

五、 團隊衝突與團隊績效、團隊滿意

早期研究衝突的學者，集中於團隊衝突對團隊績效負向影響之研究(Brown, 1983; Hackman & Morris, 1975; Pondy, 1967; Wall & Callister, 1995)。研究結果確認團隊衝突與團隊生產力為負向關係(Gladstein, 1984; Saavedra et al., 1993; Wall & Nolan, 1986)。De Dreu et al. (2003)針對許多學者不一致的結果進行後設分析，結果顯示任務衝突與關係衝突對團隊績效為負向影響。Jehn (1997)提出第三類衝突類型—過程衝突，當團隊耗費許多時間於爭執誰該完成哪些任務或表達資源分配不均的問題時，成員面對的為衝突產生的不確定性，其常會伴隨者憤怒及緊張(Argyris, 1962; Blake & Mouton, 1984)，而且容易讓團隊成員分散對目標的努力(Dixon, Andrea L. et al., 2003)，甚至可能會造成團隊成員想要調職或離職的情況發生(Jehn, 1997)。由此可知，團隊衝突與團隊績效為負向影響。

六、 任務相依性對團隊績效與團隊滿意之影響

低任務衝突，任務相依性的團隊成員缺乏來自多元性的想法及衝突議題，導致團隊成員無急迫性執行任務行為、忽略新資訊及產生較低績效。在團隊中高度良好的任務相依性，需要更多團隊有效的溝通及協商、探索原因及任務衝突影響，任務相依性的出現變得很重要，其促使任務衝突刺激團隊成員仔細檢查討論、整合多樣性及產生高產出，並減少對團隊效能之負向影響 (Gladstein, 1984)。

高衝突與高任務相依性，增加團隊成員之間的需求互動(Jehn, 1995)。當團隊成員必須一起相依執行任務時，團隊成員增加相處反而更容易造成關係衝突，而關係衝突導致團隊成員逃避相處、減少互動及成員之間的關係疏遠(Hambrick DC., 2005)，而且關係衝突對團隊效能之負向影響可能惡化(Gladstein, 1984)。

高任務相依性暗示團隊成員需要緊密的互動執行任務，團隊成員互動可能影響決策及其他活動，團隊成員因對資源分配不平均及責任授權不公平的情況產生過程衝突，因任務相依性讓團員結合資源、分享責任及行為整合產生互動(Hambrick,

1994)，反而降低過程衝突的情況，更使雙方資源結合及一起合作執行任務，發揮團隊綜效。

七、 任務困難性對團隊績效與團隊滿意之影響

團隊成員知覺到任務的困難性，會促進彼此合作解決問題以降低團隊成員感受失敗的機會（Bennis & Shepard, 1956），透過合作方式容易對團隊效能產生正向影響。因此任務困難性讓團隊成員接受合作及透過集體協商方式展現合作之綜效，進而增加團隊效能。

當團隊的任務困難性高時，團隊成員親密度較高則其合作績效較佳。但關係衝突容易讓團隊成員失去對任務的正確認知（Pelled et al., 1999），及變成情感上的宣洩，進而影響團隊長久合作的關係（Shah & Jehn, 1993）。團隊成員彼此存在於關係衝突情境時，無法將心思完全專注於困難性任務的執行，反而會讓團隊滿意變差及造成團隊績效下降。

在高任務困難性時，搜尋多數意見及綜合資訊從事決策對團隊效能是有幫助的（Chang, R.-D. & Chang, Y.-W., 2003）。但當團隊成員為資源分配或職位責任產生爭論，常造成延遲及刺激成員質疑貢獻及負向影響士氣（Jehn, 1997），這會浪費任務執行時間（Kramer, 1991），進而負向影響團隊效能（Jehn, 1992）。由此可知，團隊成員彼此存在過程衝突情境時，會花許多心思於爭奪資源議題，而無法將心思完全專注於困難性任務的執行，反而會讓團隊滿意變差及造成團隊績效下降。

八、 任務變化性對團隊績效與團隊滿意之影響

團隊執行變化性高的任務時，對任務表達不同的意見不會造成傷害，而且許多時候為有益的（Jehn, 1995）。學者指出高任務衝突讓成員增加多元的想法、瞭解任務及鼓勵不同觀點，對個人及團隊在執行高品質決策時，可達到優勢生產、增加個人及團隊績效。由此可知，團隊成員面對充滿變化性的任務時會增加彼此溝通及協調頻率，透過增加彼此不同的意見的交流可增加團隊績效與團隊滿意。

從任務技術及資訊傳送過程預測績效，執行非例行性任務需要高資訊傳送以達專案品質（Keller, 1994），但當關係衝突變的更強烈時激勵增加、認知負載增加及資訊程序所面對的認知彈性及創意思考被阻礙（Carnevale & Probst, 1998）。關係衝突會增強並分散衝突成員對高變化性任務處理之心思及不易進行資訊傳送，進而造成團隊效能不佳，在這個過程中增加對團隊效能之負向影響。

過程衝突使成員之間爭論資源分類或職位及責任，可能降低時間從事任務（Kramer, 1991），其常造成延遲及刺激成員質疑貢獻及負向影響士氣（Jehn, 1997）。團隊成員面對任務變化性及非例行性的任務時，常因為團隊資源的分配不均或稀

少而無法因應任務變化而產生過程衝突，當團隊成員花許多心思於過程衝突時，易分散許多的心思於非任務的議題上，進而造成團隊效能不佳，在這個過程中增加了對團隊效能之負向影響。

參、研究架構與研究設計

一、 研究架構與假說

本研究根據前述的文獻探討，認為「團隊衝突」對「團隊績效及團隊滿意」為負向影響；而考慮任務相依性時，與團隊衝突為正向影響；與團隊績效及團隊滿意為正向影響；而考慮任務困難性時，與團隊衝突為正向影響；與團隊績效及團隊滿意為負向影響；而考慮任務變化性時，與團隊衝突為正向影響；與團隊績效及團隊滿意為負向影響。茲將本研究之觀念性架構以圖 1 表示：

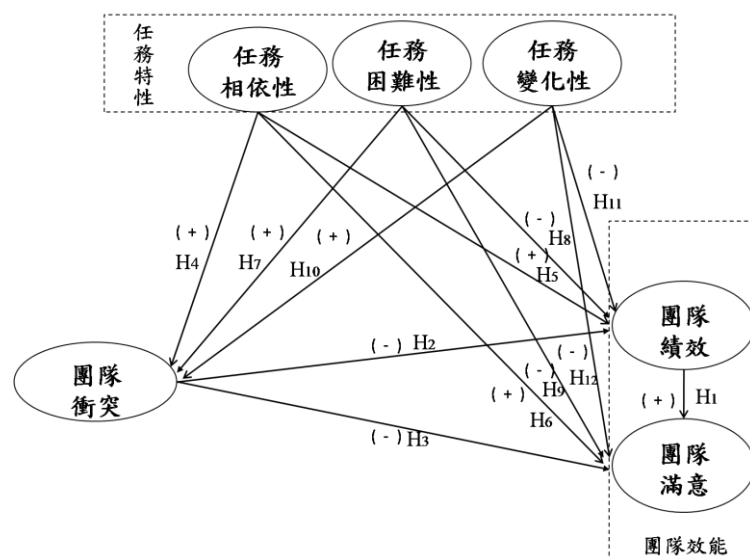


圖 1 研究架構與假說

H1: 團隊績效對團隊滿意有正向影響

H2: 團隊衝突對團隊績效有正向影響

H3: 團隊衝突對團隊滿意有正向影響

H4: 任務相依性對團隊衝突有正向影響

H5: 任務相依性對團隊績效有正向影響

H6: 任務相依性對團隊滿意有正向影響

H7: 任務困難性對團隊衝突有正向影響

H8：任務困難性對團隊績效有負向影響

H9：任務困難性對團隊滿意有負向影響

H10：任務變化性對團隊衝突有正向影響

H11：任務變化性對團隊績效有負向影響

H12：任務變化性對團隊滿意有負向影響

二、 變數定義與衡量

本研究之研究變數主要可分為兩大部分，第一部分為依變數「團隊績效」與「團隊滿意」，而第二部分為自變數「團隊衝突」、「任務相依性」、「任務變化性」及「任務困難性」。以下分別就兩大部分詳細說明其概念性定義與操作性定義。

(一)、 團隊績效

目前主要工作的任務團隊，能有效運用專業知識及技術有效率的解決問題及完成工作，並在原訂時程計畫中完成任務及達到產出品質。「團隊績效」量表方面，本研究修改 Wakefield, Robin, Dorothy. Leidner, & Gary Garrison (2008)提出的團隊績效並將 Reinig (2003)對團隊滿意與團隊績效相關之題項納入本研究中，並加以修改，共六個題項。

(二)、 團隊滿意

目前主要工作的任務團隊，團隊成員認為團隊彼此相互瞭解、越來越有默契及團隊成員均能各司其職，戮力以赴且表現不錯。如果有其他的任務需要推薦人選，我樂意推薦爭取目前任務團隊的成員加入。「團隊滿意」量表方面，Reinig (2003)研究將滿意區分成兩類，一個為在在過程中滿意及另一為決策結果滿意之呈現，本研究修改過程中滿意題項，並將決策結果滿意題項併於團隊績效中，共四個題項。

(三)、 任務衝突

團隊成員對於任務目標及工作該如何執行常有不同的看法，彼此經常堅持己見，以致需耗費時間處理彼此意見差異及不易形成共識。「任務衝突」量表方面，參酌 Pearson, Ensley, & Amason(2002) 針對 Jehn (1995)所提出團隊衝突衡量指標進行評估及實驗研究，本研究修改自 Pearson(2002)等學者提出量表，共四個題項。

(四)、 關係衝突

團隊成員有不同的嗜好、價值觀不同及彼此個性有差異，所以常有各自的圈

圈及很少私下往來。「關係衝突」量表方面，參酌 Pearson et al. (2002)針對 Jehn (1995)提出團隊衝突衡量指標進行評估及實驗研究，本研究修改自 Pearson 等學者提出量表，共四個題項。

(五)、 過程衝突

團隊成員間對任務工作分配、授權及工作所應負的責任有不同意見、完成任務所需資源的運用人力、財力、物力及工作的方式產生意見不合的衝突類型。「過程衝突」量表方面，參酌 Greer, Jehn, & Mannix (2008)所發展的量表，共四個題項。

(六)、 任務相依性

為完成工作任務，團隊成員必須和其他團隊合作及協助成員協調，並以團隊其他成員的資訊、意見或產出結果為依據。對於「任務相依性」量表方面，本研究依據 Vegt, Emans, & Van De Vliert(1998)提出量表修改題項而來，共四個題項。

(七)、 任務困難性

目前執行的工作任務，在執行時會遭遇的狀況，無法在工作啟動時就完全掌握，完成工作沒有明確的執行方法、標準的步驟及典範可供參閱及資深前輩可供諮詢，而且不完全可以依賴過去的經驗完成任務。本研究依據 Withey, Daft, & Cooper(1983)提出量表修改題項而來，共三個題項。

(八)、 任務變化性

目前執行的工作任務，面臨的環境多變化需要廣泛的蒐集資料及評估不同作法與預期成果並分析，執行時常需要做不同的決策及協調各成員的分工。本研究依據 Daft & Macintosh(1981)提出量表修改題項而來，共四個題項。

三、 問卷設計

本研究量表採用 Likert 七點尺度，以同意程度高低排列依序為「非常同意」、「同意」、「有點同意」、「普通」、「有點不同意」、「不同意」與「非常不同意」，由填答者任選其一，並分別給予 7,6, 5, 4, 3, 2, 1,分的分數。

四、 資料蒐集方法

(一)、 範圍與母體決定

本研究以研發機構為研究對象，需符合執行經濟部法人科專之大型研發機構（例如：工研院、資策會…等）；本研究主要探討任務團隊中的衝突，若並無加入任何任務團隊的同仁，將其部門視為任務團隊進行填答。

(二)、 抽樣設計

問卷調查採用便利抽樣，問卷發放以紙本和電子郵寄之方式。

五、 資料分析方法

資料分析方法包括：樣本敘述統計分析、量表信度及效度評估。樣本基本資料描述依據樣本分佈、百分比等統計資料；問卷信度以「組合信度」(CR) 與「平均萃取變異量」(AVE)值評估；效度以「確證性因素分析」(CFA)評估；假說確證係使用結構方程模式確證本研究假說。

肆、樣本分析

一、 樣本敘述統計分析

本研究樣本基本資料部分，性別:男性佔70.1%，女性佔29.9%；婚姻狀況:單身未婚佔64%，已婚佔36%；教育程度:碩士以上佔60.7%；年齡：25歲以下、26歲～30歲(41.6%及21.5%)居多；「目前服務機構」的年資：1年(含)～5年居多(43.0%)；「目前職務類別」的年資(含先前服務公司)：1年(含)～5年居多(41.6%)；主要工作任務團隊人：5人以下、5人(含)～10人居多(29.4%及38.8%)；參與的任務團隊類型：技術研發型、研究型(39.3%、23.8%)；任務團隊中的角色：資淺/新進同仁、基層幕僚(36.0%、23.4%)，詳細資料整理如表1：

表 1 樣本敘述統計分析

性別	所佔%	教育程度	所佔%
男性	70.1%	碩士	60.7%
女性	29.9%	博士(含以上)	17.8%
總計	100.0%	大學、學院	17.3%
婚姻狀況	人數所佔%	專科(含以下)	4.2%
單身未婚	64%		
已婚	36%		
總計	100.0%	總計	100.0%
年齡：	所佔%	目前服務機構的年資	所佔%
25 歲以下	41.6%	1 年（含）～5 年	43.0%
26 歲～30 歲	21.5%	1 年以下	16.8%
31 歲～35 歲	10.7%	5 年（含）～10 年	15.4 %
36 歲～40 歲	9.8%	10 年（含）～15 年	10.7%
41 歲～45 歲	6.5%	35 年（含）以上	7.0%
46 歲～50 歲	5.6%	15 年（含）～20 年	2.8%
51 歲以上	4.2%	20 年（含）～25 年	2.8%
		25 年（含）～30 年	1.54%
總計	100.0%	總計	100.0%

主要工作任務團隊人數	所佔%	目前職務類別的年資 (含先前服務公司)	所佔%
5 人(含)~10 人	38.8%	1 年(含)~5 年	41.6 %
5 人以下	29.4%	5 年(含)~10 年	18.7%
10 人(含)~15 人	18.2%	1 年以下	16.4%
30 人(含)以上	5.21%	10 年(含)~15 年	9.3%
20 人(含)~25 人	3.7%	35 年(含)以上	6.5 %
14 人(含)~20 人	3.3%	20 年(含)~25 年	3.3 %
25 人(含)~30 人	1.4%	15 年(含)~20 年	2.8%
		25 年(含)~30 年	1.4 %
總計	100.0%	總計	100.0%
參與的任務團隊類型		任務團隊中的角色	
技術研發型	39.3%	團隊領導者	7.9%
研究型	23.8%	資深主管	0.5%
新產品發展型	11.2%	中階主管	3.7%
行銷推廣	7.0%	基層主管	6.5%
後勤支援	5.1%	資淺/新進同仁	36.0%
業務型	4.7%	資深幕僚	8.9%
經營管理型	3.7%	中階幕僚	13.1%
其它	3.3%	基層幕僚	23.4%
品管型	1.9%		
總計	100.0%	總計	100.0%

二、 量表信度與效度

有關問卷量表之信度分析，本研究之Cronbach's α 值評估介於0.78~0.94之間，皆達0.7水準以上。在「組合信度」(Composite reliability, CR)的評估介於0.79~0.94之間，皆達0.7水準以上。在「平均變異萃取量」(Average Variance Extracted, AVE)之評估上，介於0.48~0.72之間，部分達0.5水準以上。以上指標均達水準顯示信度良好。由表2中各題項之因素負荷量可知，同一構念之因素負荷量相近且除少數項目因素負荷量略低於0.7外，其餘皆達0.7以上，顯示各構念與測量變項間具備「同時效度」(concurrent validity)。茲將此諸量表各項目之因素負荷量(λ)、Cronbach's α 值、「平均變異萃取量」、「組合信度」值彙總如表2所示。

表 2 量表之信度與因素負荷量

構念	題號	操作性定義	因素負荷量(t值)	信效度指標
團隊績效 Team performance	TP1	目前主要工作的任務團隊，工作有 效率	0.86(-)***	Cronbach's α =0.94 AVE= 0.72 CR=0.94
	TP2	目前主要工作的任務團隊，工作 產出品質 不錯	0.89(18.12) ***	
	TP3	目前主要工作的任務團隊，能 有效運用專業知識及技術 以完成工作	0.79(14.51) ***	

表 2 量表之信度與因素負荷量(續 1)

構念	題號	操作性定義	因素負荷量(t值)	信效度指標
團隊績效 Team performance	TP4	目前主要工作的任務團隊，工作進度與原訂時程大致相符	0.79(14.72) ***	Cronbach's $\alpha=0.94$ AVE= 0.72 CR=0.94
	TP5	目前主要工作的任務團隊，能有效率的解決問題	0.91(19.06) ***	
	TP6	目前主要工作的任務團隊，能完成規劃的階段性目標	0.85(16.54) ***	
團隊滿意 Team Satisfaction	TS1	目前主要工作的任務團隊，團隊成員彼此相互瞭解	0.70(12.57) ***	Cronbach's $\alpha=0.94$ AVE=0.67 CR=0.93
	TS2	團隊成員間有各自的小圈圈	0.90(-)	
	TS3	目前主要工作的任務團隊，團隊成員均能各司其職，戮力以赴	0.96(24.73) ***	
	TS4	如果未來還有合作的機會，我希望能與目前任務團隊的成員共事	0.94(22.97) ***	
任務衝突 Task conflict	TC1	團隊成員對任務目標常有不同的看法	0.82(13.25) ***	Cronbach's $\alpha=0.88$ AVE= 0.64 CR=0.88
	TC2	團隊成員對工作該如何執行有不同的看法	0.76(11.93) ***	
	TC3	在團隊工作過程中，必須耗費時間處理彼此意見差異	0.82(13.18) ***	
	TC4	團隊成員間，對於如何完成任務會堅持己見，以致形成共識較為困難	0.81(-)	
關係衝突 Relationship conflict	RC1	團隊成員有不同的嗜好	0.70(10.20) ***	Cronbach's $\alpha=0.79$ AVE= 0.50 CR=0.80
	RC2	團隊成員彼此的價值觀不同	0.86(-)	
	RC3	團隊成員間彼此個性有差異	0.70(10.20) ***	
	RC4	團隊成員間有各自的小圈圈	0.57(8.16) ***	
過程衝突 Process conflict	PC1	團隊成員間對任務工作分配與授權有不同意見	0.83(14.32) ***	Cronbach's $\alpha=0.88$ AVE= 0.66 CR=0.88
	PC2	團隊成員間對完成任務所需資源的運用（人力、財力、物力）看法不一	0.81(13.81) ***	
	PC3	團隊成員間彼此進行任務工作的方式不同，步調不一	0.72(11.60) ***	

表2 量表之信度與因素負荷量(續 1)

構念	題號	操作性定義	因素負荷量(t值)	信效度指標
過程衝突 Process conflict	PC4	團隊成員間對 任務工作 所應負的 責任 有不同的看法	0.85(-)	Cronbach's $\alpha=0.88$ AVE= 0.66 CR=0.88
	TI1	為完成工作任務，我必須以 團隊其他成員 的資訊、意見或產出結果為 依據	0.64(7.69) ***	
任務相依性 Task interdependence	TI2	為完成工作任務，我需要團隊 其他成員 的協助	0.79(8.89) ***	Cronbach's $\alpha=0.78$ AVE= 0.49 CR=0.79
	TI3	為完成工作任務，我必須 要和其他團隊合作	0.68(8.09) ***	
	TI4	為完成工作任務，我必須 協調團隊成員 間合作	0.67(-)	
任務困難性 Task difficulty	TD1	目前執行的工作任務，完成工作沒有明確的執行方法	0.69 (10.57)	Cronbach's $\alpha=0.84$ AVE= 0.66 CR=0.85
	TD2	目前執行的工作任務，沒有典範可供參閱	0.92(-)	
	TD3	目前執行的工作任務，沒有標準的步驟可循	0.79 (12.26)	
	TV1	目前執行的工作任務，面臨的 環境多變化	0.62(7.35) ***	
任務變化性 Task variability	TV2	目前執行的工作任務，需要 廣泛的蒐集資料 並分析	0.73(7.35) ***	Cronbach's $\alpha=0.78$ AVE= 0.48 CR=0.79
	TV3	目前執行的工作任務，執行時 常需要做不同的決策	0.75(-)	
	TV4	目前執行的工作任務，需要 評估不同作法 與預期成果	0.66(4.70) ***	

效度評估面分別為「團隊衝突」與「團隊效能」和「任務特性」以進行確證性因素分析 (CFA)，模型參數估計使用最大概似法 (Maximum Likelihood, ML)；參數估計結果各適配指標為：「團隊衝突」與「團隊效能」和「任務特性」，卡方值=416，自由度=233，卡方值/自由度=1.79；平均概似平方誤根係數 (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) 0.061；標準化誤差均方根 (Standardized Root Mean Square Residual, SRMR)=0.060；適配度指標 (Goodness of Fit Index, GFI) = 0.86；調整後適配度指標 (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI) = 0.82；比較適配指標 (Comparative Fit Index, CFI) = 0.94；規範適配指標 (Normed Fit Index, NFI) = 0.88；未規範適配指標 (Non-Normed Fit Index, NNFI) = 0.92。根據 Steiger (1989) 與 Browne & Mels (1990) 認為 RMSEA 等於或小於 0.05 為良好適配，介於 0.05

到 0.08 之間可視為是不錯之適配，介於 0.08 到 0.10 之間為普通適配，大於 0.10 表示為不良適配，估計結果屬不錯之適配，指量表適配可接受。

三、 研究假說確證

團隊衝突對團隊效能（團隊績效、團隊滿意）的影響路徑並考量任務特性－任務相依性、任務困難性、任務變化性之影響路徑。其模型參數估計使用最大概似法（Maximum Likelihood, ML）；估計結果適配指標為：方卡方值=429.43，自由度= 237，卡方值/自由度=1.81；平均概似平方誤根係數（Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA）= 0.062；標準化誤差均方根（Standardized Root Mean Square Residual, SRMR）= 0.061；適配度指標（Goodness of Fit Index, GFI）= 0.86；調整後適配度指標（Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI）= 0.82；「比較適配指標」（Comparative Fit Index, CFI）= 0.93；規範適配指標（Normed Fit Index, NFI）= 0.87；未規範適配指標（Non-Normed Fit Index, NNFI）= 0.92。根據 Steiger（1989）與 Browne & Mels（1990）認為 RMSEA 等於或小於 0.05 為良好適配，介於 0.05 到 0.08 之間可視為是不錯之適配，介於 0.08 到 0.10 之間為普通適配，大於 0.10 表示為不良適配，估計結果屬不錯之適配。

經由結構方程模式確證結果顯示：路徑任務相依對團隊績效之係數為 0.35 且達顯著水準，表示任務相依程度越高則團隊績效程度越高；路徑任務相依對團隊滿意之係數為 0.19 且達顯著水準，表示任務相依程度越高則團隊滿意程度越高；路徑任務相依對團隊衝突之係數為 0.05 且未達顯著水準。路徑任務困難對團隊衝突之係數為 0.27 且達顯著水準，表示任務困難程度越高則團隊衝突為正向影響；路徑任務困難對團隊績效之係數為 -0.19 且達顯著水準，表示任務困難程度越高則團隊績效程度越低；路徑任務困難對團隊滿意之係數為 0.04 且未達顯著水準。模型標準化估計值如表 5 所示：

表 5 模型完全標準化估計值

路徑	標準化估計值	t 值	P 值	檢定結果
團隊績效→團隊滿意	0.62***	9.35	p<0.001	達顯著水準
團隊衝突→團隊績效	-0.28***	-3.68	p<0.001	達顯著水準
團隊衝突→團隊滿意	-0.21***	-3.40	p<0.001	達顯著水準
任務相依→團隊衝突	0.05	0.52	p>0.05	未達顯著水準
任務相依→團隊績效	0.35***	3.89	p<0.001	達顯著水準
任務相依→團隊滿意	0.19**	2.76	p<0.01	達顯著水準
任務困難→團隊衝突	0.27***	3.05	p>0.05	達顯著水準
任務困難→團隊績效	-0.19**	-2.44	p<0.001	達顯著水準
任務困難→團隊滿意	0.04	0.73	p>0.05	未達顯著水準

表 5 模型完全標準化估計值

路徑	標準化估計值	t 值	P 值	檢定結果
任務變化→團隊衝突	0.12	1.14	p>0.05	未達顯著水準
任務變化→團隊績效	-0.01	-0.07	p>0.05	未達顯著水準
任務變化→團隊滿意	-0.03	-0.40	p>0.05	未達顯著水準
*：p<0.05 **：p<0.01 ***：p<0.001				

四、 討論

考慮任務相依性對團隊衝突與團隊效能之影響，任務相依性對團隊衝突之路徑未達顯著水準，其餘路徑皆達顯著水準。然而實務上任務相依性對團隊效能會有直覺性的直接相關，在不同的團隊中任務相依性卻不一定會導致團隊衝突的發生。再加上測試對象以資淺/新進同仁及「目前服務機構」的年資為 1 年(含)~5 所佔比例最高，新進及資淺同仁在透過任務相依性彼此溝通學習及熟悉產業及任務，其不易引發團隊衝突發生。

考慮任務困難性對團隊衝突與團隊效能之影響，任務困難性對團隊滿意之路徑未達顯著水準，其餘路徑皆達顯著水準。團隊成員在執行困難性任務時，彼此專注於任務議題容易產生革命情感而有較高的團隊滿意，本研究問卷對象多來自技術及研究團隊佔多數比例，其所面對的任務都具高度的困難性，而團隊成員不易透過合作及自我經驗即時解決任務困難，再加上本研究調查對象以資淺/新進同仁最高及目前服務機構的年資以 1 年（含）~5 年最高，團隊成員對產業瞭解未深及團隊成員彼此不熟悉，而使任務困難性對團隊績效之負向影響更嚴重，而讓團隊滿意下降。在路徑相互影響情況下，團隊績效不佳讓任務困難性對團隊滿意之正向影響形成抵換影響，而造成任務困難性對團隊滿意之路徑未達顯著水準。

考慮任務變化性對團隊衝突與團隊效能之影響，其路徑皆未達顯著水準。法人科專屬於政府組織機構其面對產業環境變動相較於業界科專穩定，其整體環境塑造較低的任務變化性而不易產生衝突情況。當團隊缺乏任務變化性及團隊衝突影響時，對團隊效能之負向影響會有所改善但其效果不彰。本研究認為任務變化性對團隊效能之影響不顯著的原因可能為彼此關係需加入調節因子之影響才能帶出整體效果。在法人科專機構中彼此面對之任務變化性可能因為橫跨部門過於廣及內部無完善的組織溝通機制及缺乏外部監督力量而無法使團隊成員透過提高溝通頻率交換資訊及容易使組織產生惰性而不易提升團隊效能。此外，任務變化性對團隊效能之影響未達顯著水準，原因可能為任務變化性對團隊效能為二次非線性關係，當任務變化性為達適當水準時，對團隊效能會帶來顯著影響。

伍、結論與建議

一、研究發現及管理意涵

研究結果發現團隊衝突對團隊績效及團隊滿意為負向影響，表示團隊衝突雖然在許多文獻中認為有其優勢，可增加團隊成員不同意見的交流及創新想法，但其效果還是無法完全掩蓋對於團隊績效及團隊滿意之負向影響。任務相依性對團隊績效及團隊滿意產生正向顯著效果，表示透過任務相依性確實可以提升團隊績效及團隊滿意之正向影響，因此組織可透過提升任務相依性之必要性，讓團隊成員緊密相依執行任務，集思廣益及發揮綜效，進而提升團隊效能。

任務困難性對團隊衝突為正向顯著影響，對團隊績效為負向顯著影響，表示任務困難性會增加團隊衝突發生及使團隊績效不彰，因此組織應該要針對困難性任務給予適時的幫助，以降低對團隊績效之負向影響及提升團隊滿意。新進及資淺同仁容易因為對產業缺乏經驗及對組織不熟悉而產生高不確定規避及焦慮感而無法充分發揮能力，進而不易對團隊效能有所提升。管理者可以提升任務相性的必要性，讓資淺團隊成員透過相互依賴執行任務彼此合作及經驗傳承，其可使團隊成員快速熟悉任務執行並讓資深同仁能夠進行知識傳授，如此一來可產生綜效力量提升團隊及組織效能。

此外，受測者多來自以技術研發及創新之團隊類型，在執行上之任務困難性相當高，對團隊衝突容易形成強烈負向影響。組織應該提高任務相依性的必要性，讓團隊成員降低感受失敗的機會及增加團隊的溝通協調並降低關係衝突發生，其可降低任務困難性所形成之高過程衝突，如此可讓團隊成員全心於任務執行。

二、研究限制與後續研究建議

本研究採用問卷方式取得分析資料，因團隊成員在面對衝突等敏感性議題時多抱持者謹慎抗拒的態度，表示華人在面對衝突時多不願意正面面對，因此在問卷填答上難免會與真實情況有所差距，導致準確性亦有偏誤，建議後續研究者可以結合個案訪談，針對團隊成員進行深度訪談來加以佐證，以便更清楚團隊衝突真實的情況。團隊被賦予的任務無法變更設計時，未來研究可進行團隊類型(團隊自主性)的相關研究，組織可以輔以團隊類型設計進行衝突管理。將溝通頻率及外部監督視為調節因子，針對任務變化性對團隊績效及團隊滿意之影響路徑。針對法人科專以外的研究機構為研究對象，像是業界科專及學術科專，並做比較。

參考文獻

一、 書籍

黃芳銘，2007，*結構方程模式：理論與應用*（第五版）。台北：五南。

Argyris, C., 1966. *Interpersonal barriers to decision making*, Harvard Business Review, 44: 84-97.

Blake, R., & Mouton J., 1984. *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.

Brown, L. D., 1983. *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hackman, J. R., & Morris, C. G., 1975. *Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8). New York: Academic Press.

Hambrick, D. C., 1994. *Top management group : A conceptual integration and consideration of the "team" label*. In B. M. Staw, & L. L. Cummins(eds.), *Research in Organizational Behavior* (16: 171-213). Greenwich, CT: JAI Press.

Janis, I. L., 1982. *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton-Mifflin.

Laue, J., 1987. *The emergence and institutionalization of third party roles in conflict*. In D. J. D. Sandole& I. Sandole-Staroste (Eds.), *Conflict management and problem solving: Interpersonal to international applications* (pp. 17-29). New York, NY: New York University Press.

Luthans, F., 2002.*Organizational Behavior*. Ninth edition. Boston: McGraw-Hill

Maira, A. & Scott-Morgan P., 1997. *The accelerating organization: Embracing the human face of change*. N.Y.: McGraw-Hill Cop.

Nieva, V. F., Fleishman, E. A. & Rieck, A., 1978. *Team Dimensions: Their Identity, Their Measurement, and Their Relationship*, Washington, DC: Advanced Research Resources Organizations

Robbins, S. P., 1974. *Managing Organization Conflict : A Nontraditional Approach*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.

Robbins, S. P., 2001. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, 9th, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Thompson, James D., 1967. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administration Therapy*. New York:McGraw-Hill

Walton, R., 1969. *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third-party consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley.

二、 期刊

李弘暉、鍾麗英(1999)，團隊運作過程對團隊績效影響之研究。人力資源學報，第11期，頁1-30。

Amason, A. C. & D. M. Schweiger , 1994. Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance, *International Journal of Conflict Management*, 5, pp 239-253.

Atreyi Kankanhalli , Bernard Tan , & Kwok-Kee Wei, 2006. Conflict and Performance in Global Virtual Teams, *Journal of Management Information Systems*, v.23 n.3, p.237-274, Number 3 / Winter -7

Bain, P. G., Mann, L., & Pirola-merlo, A. , 2001. The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams. *Small Group Research*, 32(1), 55-73.

Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. K., 2002. The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*.

Bennis, W. G. & H. A. Shepard , 1956. A theory of group development. *Human Relations* (9), 415–457.

Carnevale, P. J. & T. M. Probst , 1998, May. Social values & social conflict in creative problem solving & categorization. *Journal of Personality & Social Psychology* 74(5), 1300–1309.

Chang, R.-D. & Y.-W. Chang , 2003. The effect of mas characteristics & organizational support on the performance of mas—using task uncertainty as the moderator. *Taiwan Accounting Review* 3(2), 171–200.

Daft, R. & Macintosh, N. B., 1981. A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units. *Administrative Science Quarterly*, 26 : 207 - 224.

Dailey, R. C., 1978, October. Perceived group variables as moderators of the task characteristics-individual performance relationship. *Journal of Management* 4(2), 69–80.

De Dreu, C. K. W. & L. R. Weingart, 2003. Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association. 88: 741-749.

Dixon, Andrea L.; Gassenheimer, Jule B. & Barr, Terri Feldman, 2003. Identifying the lone wolf: a team perspective, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23, 3, 205-219.

Fry, L.W., & Slocum, J.W. 1984. Technology, structure and workgroup effectiveness: A test of a contingency theory. *Academy of Management Journal*, 27(2), 221-246.

Gladstein, D. L., 1984. Groups in context: A model of task group effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 29, pp.499-517.

Greer, L.L. & Jehn, K.A., 2007. The pivotal role of emotion in intragroup process conflict. *Research on Managing Groups and Teams*, 10, 23-45.

Greer, L.L., Jehn, K.A., & Mannix, E.A., 2008. Conflict transformation: An exploration of the interrelationships between task, relationship, and process conflict. *Small Group Research*, 39, 278-302.

Guzzo, R.A. and Dickson, M.W., 1996. Teams in Organizations : Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-335.

Hackman, J.R., & Lawler, E.E., 1971. Employee Reaction to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55: 165-83.

Jehn, K., 1994. Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238

Jehn, K. A., 1995. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, *Administrative Science Quarterly*. 40: 256-282.

Jehn, K.A., 1997. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups, *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, pp. 530-557.

Jehn, K. A., G. B. Northcraft, & Neale , 1999. Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, *Administrative Science Quarterly*. 44: 741-763.”

Jehn, K. A. & J. A. Chatman, 2000. The influence of proportional & perceptual conflict composition on team performance,. *International Journal of Conflict Management* 11(1), 73-56.

Kolodny, H. F., & Kiggundu, M. N., 1980. Towards the development of a sociotechnical systems model in woodlands mechanical harvesting . *Human Relations*, 33: 623-645.

Li J, Hambrick DC., 2005. Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal* 48: 794-813.

Kramer, R. M., 1991. Intergroup relations & organizational dilemmas: The role of categorization processes. *Research in Organizational Behavior* 13, 191–228.

Keller, R. T., 1994. Technology-information processing fit & the performance of r&d project groups: A test of contingency theory. *The Academy of Management Journal* 37(1), 167–179.

Neta A. Moya & Claus W. Langfred, 2004. INFORMATION SHARING AND GROUP CONFLICT: GOING BEYOND DECISION MAKING TO UNDERSTAND THE EFFECTS OF INFORMATION SHARING ON GROUP PERFORMANCE, *International Journal of Conflict Management*, P381–P410, ISSN: 1044-4068, 10.1108/eb022919

Michael A. Campion, Ellen M. Papper, & Gina J. Medsker., 1996. Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness : A Replication and extension. *Personnel Psychology*. Vol.49, p429

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R., 1999. Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-44.

Pondy, LR ., 1967. Organizational conflict: concepts and models,. *Administrative Science Quarterly*, 12: 296-320

Pearce, J. A., II, & Ravlin, E. C., 1987. The design and activation of self-regulating work groups. *Human Relations*, 40: 751-782.

Pearson, A. W., Ensley, M. D., & Amason, A. C., 2002. An assessment and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. *The International Journal of Conflict Management*. 13(2): 110-126.

Perrow, C., 1967. A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review* 32(2), 194–208.

Rahim, M. H., 1986. Laboratory investigation in geometry: A piece-wise congruence approach: Preliminary propositions, applications, and generalizations, *International Journal of Mathematical Education in Science and Technology*. 17(4), 425-447.

- Rahim, M. A., 1992. Managing conflict in organizations. New York: Praeger.
- Reinig, B. A., 2003. Toward an understanding of satisfaction with the process and outcomes of teamwork. *Journal of Management Information System*, 19, 65-83.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L., 1993. Complex interdependence in task performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), 61-72.
- Shah, P. P. & K. A. Jehn, 1993, June. Do friends perform better than acquaintances? the interaction of friendship, conflict, & task. *Group Decision & Negotiation* 2(2), 149-165.
- Tajfel, H. and Turner, J. C., 1986. The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel and L. W. Austin (eds.), *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall
- Tjosvold, D., V. Dann, & C. Wong, 1992, Octobers. Managing conflict between departments to serve customers. *Human Relations* 45(10), 1035-1054.
- Van de Ven, A. H., A. Delbecq, & R. Koenig., 1976. Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review* 41: 322-338.
- .Vegt, V. D., Emans, G. B., & E. Van De Vliert, 1998, Motivation Effects of Task and Outcome Interdependence in Work Teams, *Group & Organization Management*, Vol. 23, Issue 2 ,pp.124-143.
- Wakefield, Robin L., Dorothy E. Leidner, and Gary Garrison., 2008, A Model of Conflict, Leadership, and Performance in Virtual Teams, *Information Systems Research*, 19 (4), pp. 434-455.
- Wall, Jr., J. A. & Callister., 1995. Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-558.
- Walsh, J. P., 1988. Top mangement turnover following mergers and acquisitions. *Strategic Mangement Journal*, 9; pp: 173-183.
- Withey, M., R. L. Daft, & W. H. Cooper., 1983. Measures of perrow's work unit technology: An empirical assessment & a new scale. *The Academy of Management Journal* 26(1), 45-63.

三、 碩博士論文

劉士綺，2005。 專案團隊人任務特性對團隊效能的影響-以溝通協調與成員關係為干擾變項，淡江大學管理科學研究所碩士論文。