

國立政治大學心理學研究所

碩士學位論文

多工作業多元性對工作團體績效與成員壓力反應之影響：時間規劃的跨層次調節效果

**The Influence of Polychronicity Diversity on Work Group
Performance and Group Members' Stress: The Cross-Level
Moderating Effect of Temporal Planning**

指導教授：林姿葶 博士

研究生：何其霞 撰

中華民國一零五年十月

摘要

在瞬息萬變的工作環境中，資訊量龐大而繁雜，工作團體成員自身的時間分配，影響著任務執行期間的團體運作。現代快速而多工的工作要求，團體成員的多工作業特徵顯得更為重要。有鑑於此，本研究以此為主題，同時探究多工作業多元性對團體表現與團體成員壓力之影響。而過去團體多元性研究即指出，多元性可能會同時具有正、反面影響，本研究嘗試探討多工作業多元性所形成之優劣，並進一步檢驗團體的時間規劃所可能扮演的跨層次調節角色，以知在甚麼情況下多工作業多元性能具有最大的效益。採用問卷法施測，蒐集了 50 份有效之團體成套問卷，包含 192 名全職工作者。結果發現，多工作業多元性有助於團體任務績效之表現，並在額外分析中發現了任務相依性的三階調節效果。在個體層次中，個體與團體之時間特徵差異會直接導致個體壓力與退縮反應，其中在高時間規劃情況下，此差異與個體壓力之關係會削弱。最後依據研究結果進行討論，並說明理論貢獻、實務意涵以及未來研究方向。

關鍵字：多工作業、工作團體多元性、時間規劃

Abstract

Temporal individual differences are an under-explored, but research-worthy form of diversity in groups. This study examines how group temporal diversity—variation in members' polychronicity—can be effectively managed to maximize group performance. Besides, how this difference effect individual stress is also examined. Results from 50 work groups reveal that polychronicity diversity had a positive influence on task-oriented group performance. Additional analysis found that task interdependence moderated the interaction effect of temporal planning and polychronicity diversity on task-oriented group performance. In other hand, when individual and work group polychronicity were more incongruent, individual stress and withdrawal behavior increased. And the influence of the incongruence on individual stress was less positive under conditions of stronger group temporal planning than under weaker group temporal planning. Results can be used to effectively compose groups in organizations and guide future group composition research.

Key words : polychronicity, work group diversity, temporal planning

目次

第一章 前言	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	5
第二章 文獻回顧	6
第一節 團體多元性與時間特徵	6
第二節 團體多工作業之多元性	15
第三節 個人與團體時間特徵的差異	17
第四節 壓力的中介效果	19
第五節 團體時間規劃	21
第三章 研究方法	24
第一節 研究架構與假設	24
第二節 施測程序與研究樣本	26
第三節 研究工具	29
第三節 資料分析程序	35
第四章 研究結果	37
第一節 時間規劃資料聚合	37
第二節 相關分析	38
第三節 個體層次中介效果：階層線性模式分析	41
第四節 跨層次時間規劃調節效果	43
第五節 額外分析	48
第五章 討論與建議	53
第一節 研究結果綜合討論	53

第二節 研究限制與未來研究方向	60
參考文獻	63
附錄 1 問卷	76



表次

表 2-1 團體多元性分類.....	8
表 2-2 多工/單一作業連續性.....	12
表 2-3 多工作業各層次之差異與測量.....	14
表 3-1 研究假設整理.....	25
表 3-2 工作團體特性.....	26
表 3-3 樣本組成：團體人數、填答率.....	28
表 3-4 樣本組成：工作性質、產業分布.....	28
表 3-5 多工作業之探索性因素分析 (N = 190).....	29
表 3-6 知覺團體多工作業之探索性因素分析 (N = 188).....	30
表 3-7 任務性績效之探索性因素分析 (N = 191).....	31
表 3-8 時間性績效之探索性因素分析 (N = 192).....	31
表 3-9 壓力之探索性因素分析 (N = 191).....	32
表 3-10 組織退縮之探索性因素分析 (N = 189).....	32
表 3-10 組織退縮之探索性因素分析 (N = 189) (續).....	33
表 3-11 時間規劃之探索性因素分析 (N = 192).....	33
表 3-12 任務相依性之探索性因素分析 (N = 191).....	34
表 4-1 組間差異性分析.....	37
表 4-2 團體層次—描述統計值與相關係數矩陣.....	39
表 4-3 個體層次—描述統計值與相關係數矩陣.....	40
表 4-4 個體層次—壓力之中介效果分析 (N = 191).....	42
表 4-5 任務績效之時間規劃調節效果：階層迴歸線性分析 (N = 50).....	44
表 4-6 時間績效之時間規劃調節效果：階層迴歸線性分析 (N = 50).....	45
表 4-7 壓力之時間規劃調節效果：階層線性模式分析 (N = 191).....	47
表 4-8 團體層次三階調節效果：以任務績效為結果變項 (N = 50).....	50

表 4-9 團體層次三階調節效果：以時間績效為結果變項 (N=50)51

表 4-10 假設分析結果總結53



圖次

圖 3-1 研究架構圖	24
圖 4-1 時間規劃在個體層次之調節效果圖	47
圖 4-2 三階交互作用圖	52



第一章 前言

第一節 研究背景與動機

在現今的組織環境中，團體作業儼然是普遍形勢，比起單純的個人作業，組織轉以工作團體 (work group) 或團隊 (team) 為執行任務的方式 (Devine, Clayton, Philips, Dunford, & Melner, 1999)。相較於個人作業，團體通常擁有更多不同的觀點，也對不同想法會有更詳盡的分析，因而能獲得更加深刻的見解亦更能增強任務的完成品質 (Horwitz & Horwitz, 2007)。而全球化使得人員流動不再受到地理限制，加上市場激烈競爭激發了不同領域的合作發展，工作團體無論在人口變項或教育、技能背景的組成是越來越多元化的 (Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003)。工作團體多元性相關研究更是不勝枚舉，團體如何受到其組成影響是許多研究者所關注的議題，這可能是因為團體多元性對團體表現的影響效果一直未能有所共識，其效果可能是正面的，也可能是負面的 (見 Jackson et al., 2003; Williams & O'Reilly, 1998)，是以團體多元性的影響機制，以及如何管理此機制便成為組織中亟欲了解的重要問題。

而現今高競爭性的工作環境，組織面臨著變動與未知的挑戰，計畫之外臨時產生的任務或狀況都需要員工應付、處理，使得員工要面對快速而多工的工作環境，「時間」的運用與安排正是員工的一大考驗。依據過去研究可知，時間就是工作環境中的重要脈絡之一，諸如工作日程 (work schedules) (Pierce & Dunham, 1992)、工作流程 (work flow) (Doerr, Mitchell, Klastorin, & Brown, 1996)、以及周遭的整體步調或節奏 (Levine, 1988) 等，時間形成了行事的依據。Schriber 與 Gutek 於 1987 年就指出時間是組織基礎特徵，時間如何被使用對組織及其成員有著重要的影響，尤其對員工而言，有效安排時程與利用時間影響了其在工作上的表現與滿意度。

而 Gersick (1988) 指出，團體需要辨識相關的時間性目標、以及達成這些目標所需執行之相關活動的時間點。此外，成功的團體亦須時常調整其活動的時

間點，以符合組織時間與周圍環境的步調需求 (Ancona, 1990)。「時間」議題對團體的重要性是無庸置疑的 (Harrison, Mohammed, Mcgrath, Florey, & Vanderstoep, 2003)。無論是團體或組織，都面臨著多元、競爭、不穩定的節奏、模糊、以及充滿不確定性的環境，時間資源的應用對團體而言扮演著重大角色，它可以反映出真實的日常經驗，時間導向的團體研究勢在必行 (Eisenhardt, 2004)。

據此，近年有越來越多時間相關的組織研究，包含了個人、團體、組織層次，如個人時間層面的態度與行為 (Jansen & Kristof-Brown, 2005; Solocombe & Bludorn, 1999)、時間對團體歷程與表現的影響 (Gersick, 1988)、團體如何形塑共同時間規範 (Janicik & Bartel, 2003)、時間共同認知對團體表現的影響 (Bludorn & Standife, 2004)、組織與策略決策中時間所扮演的角色 (Blount & Janicik, 2002) 等。然而，在團體層次的時間研究較多以系統性為題。對團體而言關鍵的團體成員之個人時間特徵，仍相對被忽略而模糊 (Eisenhardt, 2004)，且較多還是在概念性研究而較缺乏實徵研究 (Monhammed & Harrison, 2013)，可見時間議題在團體多元性研究中的重要性以及探討之必要性。

每個個體會各自以不同的運用時間方式來達到目標，而這種時間特徵之不同，是個體差異的根本因素 (Bludorn & Denhardt, 1988)。其中，多工作業，其定義為行動時會同時安排兩件以上事情的程度，包含頻繁地在事情之間來回切換 (Slocombe, 1999)，是近年越來越受關注的，這可能是因為對於講求效率的組織而言至關重要。Souitaris 與 Maestro (2010) 即發現，高層管理團隊的多工作業有助於加快策略決策速度，並進而對公司財務表現有正向影響。多工作業在團體有效、準時完成任務可能扮演了重要角色。

且由這些擁有不同時間特徵的成員所組成的團體，是越來越被期望能在時間壓力與動態環境中，完成大量而多樣的任務 (O'Leary, Mortensen, & Woolley, 2011)，在這樣的情況下，成員執行任務時的型態 (多工作業) 可能影響了團體能否滿足其在有限時間內的多重任務需求，以及產出的品質 (見 Monhammed &

Harrison, 2013)。有鑑於此，本研究欲探討團體多工作業之多元性對團體表現所造成的影響。

另一方面，工作團體的存在也是因為組織中相互依賴的任務結構，使得經常須安排員工成為團體中某一部份來共同完成工作，而這個安排可能是在沒有這些人同意或答應下進行 (Bayazit & Mannix, 2003)。且學者指出團體中他人的時間特徵對個體而言是一外在環境刺激，影響著個體知覺時間、以及時間安排的優先順序 (Hackman, 1992, 引自 Jasen & Kristof-Brown, 2005; Gross, 1987, 引自 Kaufman-Scarborough & Lindquist, 1999)。換句話說，個體並沒有選擇和有著什麼樣時間特徵的人組成工作團體的權力，面對他人時間特徵此一刺激，即使發生不願見之情形，在職責上個體仍必須與成員互動、合作。

而針對團體中個體的研究中，Tsui、Egan 及 O'Reilly 於 1992 年進行了指標性的研究，發現人口變項上與成員不同會產生負向影響，個體會有較高的離職意圖、疏離、以及較低的滿意度。這結果顯現出個體與團體特徵相異時，可能會使個體產生負面結果。而過去在時間特徵之研究亦發現，在時間特徵上與團體成員不同 (Jasen & Kristof-Brown, 2005)、或強迫個體以自己不習慣的時間利用方式執行任務 (Conte, Rizzuto, & Steiner, 1999) 皆是個體之壓力源，可能對個體的工作態度與行為產生負向效果。因此，本研究欲進一步探討個體層次的團體多工作業多元性之影響，亦即，團體中的他人使用時間的習性是否會透過壓力對個體產生負面影響，導致團體合作上的困難，這可能會影響仰賴工作團體執行任務之組織運作。

而在文獻回顧後發現，團體時間多元性扮演著雙面刃的角色，對團體整體表現有著正向影響，卻可能對團體中個體形成負面結果，使得即使團體有較好的表現，成員卻可能因時間性差異所造成的壓力而不願配合。過去學者指出，若對於時間有共同的認知可成為一整合機制，此時，若能有組織的建構時間結構將可幫助團體消除潛在的時間性衝突 (Bluedorn & Standifer, 2004)。而實徵研究亦指出，團體成員進行時間規劃能夠形成對時間議題的共識與行動依據，確實可減少合作

時產生的時間性衝突 (Janicik & Bartel, 2003)。故此，本研究在最後一部分，欲探究團體的具體時間規劃在團體與個人層次的調節效果，以同時強化時間多元性在團體表現之益處，並削弱其對團體成員之負向影響。總之，本研究期許透過不同層次的探究，對於團體時間多元性的影響機制有較為全面的了解，亦對實務現象能夠提出更好的解釋與可能的管理方式。



第二節 研究目的

基於上述，本研究主要目的為探討團體時間多元性—多工作業，在團體層次與個體層次產生之影響及其機制。在團體層次，探討的是多工作業多元性對團體表現之影響；而個體層次則著重在個體的反應歷程，尤以壓力為其解釋機制。並進一步探究團體實行時間規劃之跨層次調節角色，以強化多工作業多元性對團體之正向影響，而削弱對個體之負向影響。並以企業員工為對象，驗證以下問題：

- 一、團體多工作業多元性對團體績效之團體層次影響效果？
- 二、個體與團體時間特徵之差異對個體反應之個體層次影響效果？
- 三、壓力在個體與團體時間特徵之差異與個體反應的關係中是否具有中介效果？
- 四、團體時間規劃對於團體多工作業多元性與團體績效之關係是否具有團體層次的調節效果？
- 五、團體時間規劃對於個體與團體時間特徵之差異與個體壓力之關係是否具有跨層次的調節效果？

第二章 文獻回顧

第一節 團體多元性與時間特徵

在正式進入團體時間多元性之主題前，本研究欲先討論過去團體多元性的特徵之分類與其相關研究，以對團體多元性有較為完整的瞭解。而在文獻回顧後，發現了兩個要點：(1) 過去團體多元性的特徵分類，並無法完善地解釋多元性對團體的影響、(2) 團體的時間多元性特徵，無法歸類在過去多元性特徵之分類當中。而依據文獻，本研究將時間多元性特徵定義為：「不在任何分類內，而是與團體成員個人特性有關並影響著團體表現的多元性特徵」。以下將進一步回顧個體時間特徵之差異，及其在團體中的可能影響，並針對多工作業進行詳述。

一、團體多元性

Jackson、May 及 Whitney (1995) 認為團體多元性的內涵為團體成員在各種個人特徵上的差異，而這些特徵可分為：(1) 易察覺特徵 (readily detectable attributes) — 透過短暫的曝光即可快速認定的特徵，一般而言是不可變的，如性別；(2) 潛在特徵 (underlying attributes) — 較主觀解釋且可變，如知識、經驗等。而他們認為這些個人特徵差異所形成的工作團體多元性，可分為關係導向多元性 (relation-oriented diversity) 與任務導向多元性 (task-oriented diversity)，前者為性別、種族、年齡等容易理解、普遍、不變且與社會分類相關的特徵；後者則是諸如教育背景、職務、年資等特性，以技能 (skill) 為基礎且與團體成員間的資訊異質相關。

Jackson 等人 (1995) 指出，不同導向的團體多元性對團體有不同的影響。首先，對需要下決策的團體而言，任務導向多元性涉及了團體決策過程中可取得的資源，尤其是任務相關的認知資源。任務導向多元性強調的是多元性影響了團體認知層面的決策，包含辨認與排序選擇、找尋資訊、產生可選擇的解決方案、並分析決策後的可能後果，這是一個相對理性的過程。而任務相關的易察覺特徵和其潛在特徵是有相關聯的，例如，含採購經理、行銷經理、設計工程師、生產

工程師、客戶服務代表等人員的跨功能團隊（職務多元性—易察覺特徵），比起功能更為一致的團體，會因各個功能單位擁有各種任務相關潛在特徵（如知識、技能、能力等）而被預期能夠做出較好的決策。這些潛在特徵會使團體對任務有更廣泛的認知，進而刺激資訊搜索與交換、以及任務相關的協商與資源分配。

而這種任務導向多元性對團體的影響方式，學者稱之為資訊／決策過程（information/ decision-making processes），是因個體間的資訊差異促使成員進行訊息交換、討論，進而影響團體的過程（Williams and O'Reilly, 1998）。即使會形成合作或整合的問題，這些額外的訊息仍可能增強團體結果（Gruenfeld, Mannix, Williams, & Neale, 1996; Phillips, Mannix, Neale, & Gruenfeld, 2004）。因此，此觀點偏向於著重在多元性所帶來的好處，而此多元性指的是資訊、教育背景、技能或專業能力等差異（Ancona & Caldwell, 1992; Winqvist & Larson, 1998; Wittenbaum & Stasser, 1996）。

另一方面，關係導向多元性的影響則較為情緒性，其反映了存在於脈絡本質的分類法，並且受到團體中關係導向、易察覺特徵（性別、種族、年齡）的影響，這些特徵在多元性所塑造的動力中，引起社會認知過程與情感反應，進而影響團體的互動（Jackson et al., 1995）。其影響是一種社會分類的過程，由個體間差異引發了個體對與自己不同的他人、團體資訊、團體內偏誤之刻板印象知覺

（Williams & O'Reilly, 1998）。而刻板印象塑造了團體成員對彼此行為表現的期望，並可能導致差異對待不同的團體成員（McGrath, Berdahl, & Arrow, 1995）。

對於團體多元性的分類，本研究整理如下表 1。

表 2-1 團體多元性分類

	關係導向多元性	任務導向多元性
特性	不可變	可變
易察覺特徵	性別、文化（種族、國籍）、年齡、生理外觀	年資、部門、職務、證照、教育背景
潛在特徵	社經地位、價值觀、個人特質、團體外的社會連結	知識、技能、能力（認知或體能）、經驗
影響過程	社會分類 情緒性 （著重在易覺察特徵）	資訊／決策 理性 （著重在潛在特徵）

資料來源：Jackson 等人（1995）、Williams & O'Reilly（1998）及本研究整理。

而後，團體多元性研究也根據此分類進行了大量實徵研究，大部分研究仍以人口變項與任務為基礎之變項作為研究主題（Horwitz & Horwitz, 2007; Joshi & Roh 2009）。根據兩個分類會引發的影響過程，有些學者認為人口變項多元性對團體績效、情感評價反應（affective-evaluative responses）有負向的影響；而在資訊相關面向的多元性，則和團體績效有較正向的影響（Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999）。然而，實徵研究結果卻發現了不一致的結果，而未能完全支持這樣的說法。Jehn 等人（1999）發現人口變項多元性和團體績效無關，但與成員滿意度、留任意圖、知覺團體績效有顯著正相關；相反地，資訊的多元性和團體工作表現、承諾則有顯著正相關。Pelled 等人（1999）的研究則指出，無論人口變項或職務背景的多元性都和團體績效無關，而職務多元性會增加任務衝突；種族多元性則和情緒衝突有正相關，年齡和情緒衝突負相關。而 Webber 與 Donahue（2001）整合分析 24 篇研究後發現，無論是與工作高相關或低相關的多元性都和團體績效、團體凝聚力無關。相反地，Horwitz 與 Horwitz（2007）的整合分析則發現任務相關多元性與團體績效（量、質）有正相關，認為即使有其他變項會影響團體表現，任務導向多元性仍扮演重要角色。

由這些不一致的結果可知，過去團體多元性研究的分類方式，是難以區辨某

一種多元性對團體會有何特定的影響。且團體多元性還有其他無法以現有分類觀察到而較少被討論的面向，對了解團體運作有著重大關係（Van Knippenberg & Schippers, 2007）。事實上，Thomas 與 Ely(1996)即認為應有一個更廣泛的定義，來包含所有會使成員之間不同的各種變項。後續亦有學者支持使用 Williams 與 O'Reilly (1998) 多元性之定義，指的是基於人們用來斷定自己與他人不同的任何特徵（Mannix & Neale, 2005）。

Van Knippenberg、De Dreu 及 Homan 於 2004 年就提出呼籲，多元性研究應放棄以分類的方式解釋多元性的影響（p.1018），即並非某一種多元性特徵就具某一種效果。他們依據過去團體多元性研究所主張的影響歷程，提出分類-推敲模式（Categorization-elaboration model, CEM），認為所有面向的多元性原則上會同時引發社會分類與資訊／決策過程，因為所有多元性特徵根本上都提供了區別的基礎，並可能與任務相關的資訊、觀點之差異有關。而有學者指出解決團體多元性中不一致的結果，可能需要考慮組織環境中工作相關的調節變項，並注重解釋多元性根本的影響機制，以及探索新途徑以了解與測量多元性（Mannix & Neale, 2005）。以此為基礎，本研究著重在與團體成員個人特性切身相關並影響著團體表現之面向，不以舊有關係導向／任務導向之分類看待團體多元性特徵，而以團體中個體間之差異來探討所形成的影響。

二、團體中個體時間特徵之差異

時間是無所不在的，所有人都在經歷著不斷流逝、正在進行的時間（Shipp, Edwards, & Lambert, 2009），可見時間是如此的廣泛與普遍。而時間並不一定是客觀而絕對，可能會因個體主觀解讀而有所不同。當詢問「什麼是時間？」時，人們會想到時鐘、手腕上的手錶，或是牆上的日曆。這就是「時鐘時間」（clock time），不論有意識或無意識，一般人們對時間的認知。它是客觀、絕對的，獨立於物體與事件，可測量，是獨一無二的正確（correct）時間（Bluedorn & Denhardt,

1988)。然而，時鐘時間的概念太侷限，忽略了社會脈絡，對了解組織現象而言過於簡單 (Bluedorn & Denhardt, 1988; Das, 1993; McGrath & Rotchford, 1983)。因而後續有「社會時間」(social time) 的概念，社會時間是主觀的，是個體、團體、組織或任何實體所共享或擁有的 (Lee & Liebenau, 1999)。且時間是社會的基本結構，在社會之間、內都會有很大的差異 (Bluedorn & Denhardt, 1988)。

因此，近二十年越來越多學者探討與個體相關的時間構念，而在這些時間相關構念的研究中，最初是 Lewin 於 1951 年提出時間觀點 (temporal perspective) 的概念，意指在某一特定時間內，每一個人對於自己的心理未來與心理過去的整體觀點。而這個概念亦被稱為時間特徵 (time personality) (e.g., Ancona, Okhuysen, & Perlow, 2001; Francis-Smythe & Robertson, 2003)，是和個體切身相關的，並且包含了多種時間相關變項。其中，單一作業或多作業的偏好是非常重要的研究，因為這已被確認為基本的生活策略，代表了潛在的時間使用之核心假設 (Bluedorn, 2002)。

個體時間特徵之差異，在理論意涵上對團體運作都有著重要的影響 (Blount & Janicik, 2002; Bluedorn & Standifer, 2004; Gibson, Waller, Carpenter, & Conte, 2007; Waller, Conte, Gibson, & Carpenter, 2001)。如 Gibson 等人 (2007) 針對跨國企業團隊進行討論，認為因文化背景的影響，團隊成員會抱持不同的時間觀，且此時間觀差異會進而對團隊的知識管理有正向或負向的影響 (知識管理包含，產出創新性的知識、知識產出的速度、以及知識轉移的速度)。而 Blount 與 Janicik (2002) 認為個體步調偏好的差異，會使其對於團體在某一段時間內協調合作的模式有不同的認知，他們假定偏好越為一致時，成員越容易達成協調，尤其是當成員間有適當的接近性、任務相依性、以及時間性要求的連結性，更容易形成這個協調的狀態。Waller 等人 (2001) 則強調成員對時限的注意與感知是有所不同的，而這些差異會影響團體在時限內完成任務的能力。可見不同的時間特徵之差異，會在團體中產生獨特的影響。

過去團體時間特徵差異的研究中，依變項較傾向於測量團體的結果而非團體績效表現，舉例來說，上述 Blount 與 Janicik (2002) 的研究即著重在團體成員是否達到協調狀態，而 Gibson 等人 (2007) 則是以知識管理為結果變項。另有些實徵研究亦是如此，Gevers, Rutte, & Van Eerde 於 2006 年以共享時間知覺為主題，探討團隊如何形成共享時間知覺，以及其在成員步調風格差異與團隊能否在期限前完成任務之間的調節角色，他們所注重的是時限達成。Mohammed 與 Angell (2004) 則探討團體時間多元性對成員間人際衝突的影響。

探究團體時間特徵差異影響團體績效表現的研究中，研究者曾指出多工作業 (Souitaris & Maestro, 2010; Mohammed & Nadkarni, 2014) 對團體歷程與績效的重要性。Mohammed 與 Harrison (2013) 的研究亦特別指出多工作業之多元性在團體表現所可能產生的影響，他們認為現今工作環境中使工作團體面臨著多工的工作環境，並沒有餘裕讓每個人都投注所有的精力在單一任務上，將其他的任務都擱置以緩慢的進度完成 (Nandhakumar & Jones, 2001)。而在特定期限內完成任務，也還會是需要投入專一的注意力在單一任務上 (Waller, Giambatista, & Zellmer-Bruhn, 1999)。凸顯了團體成員的多工作業對團體績效表現的可能影響。

因此，本研究欲以多工作業為主題，探討時間多元性對團體績效的影響。而以下將針對多工作業之構念，進行回顧與比較。

多工作業

Hall 在 1983 年提出多工 (polychronic) 與單一 (monochronic) 時間的概念，來描述個體間時間使用行為傾向的差異，單一作業是個體偏好一次完成一項任一件事，這件事完成後才做下一件，是以一種線性、有順序的方式工作；而多工作業是個體偏好同段時間內同時進行多件事情，是一種非線性、沒有順序的工作方式 (Slocombe & Bluedorn, 1999)，即所謂的「一心多用」。雖然常以二分法的方式討論，但多工／單一作業是單一連續性的概念 (Bluedorn, 2002)。一端代表著較高多工作業，偏好同時進行兩個以上的任務；另一端則是先完成一件再進行另

一件，且甚至可能連思考、考慮任務時的模式亦是如此，代表著低多工作業或高單一作業 (Bluedorn, 2002)。因此，不需要將同步 (simultaneous)、同時 (at the same time) 的概念視為絕對；而是以程度上的差異來區辨 (Bluedorn, Kaufman, & Lane, 1992)，此一連續性的概念如表 2 所示。

表 2-2 多工/單一作業連續性

單一作業	↑	在一段時間內只有進行一個活動。
		有些活動會同時或間歇性地進行，有些活動則一次只進行一個。個體在此連續性中依自己多工/單一作業程度而有所不同。
多工作業	↓	在一段時內同時或間歇性地進行兩個以上的活動。

資料來源：Bluedorn 等人 (1992)。

舉例來說，現有三個專案要執行—甲、乙、丙，若依序處理—先開始處理甲並完成才開始著手進行乙，先處理並完成乙才開始處理丙，這樣的行為是完全、極端的單一作業；另一方面，若是間歇性的型態—重新開始處理先前擱置的甲，停止甲開始乙，停止乙回到甲，停止甲開始丙，停止丙重新回到乙等，即使緩慢但總是處理專案的某些程序，便是較為多工作業的行為樣態 (Bluedorn et al., 1992)。

簡而言之，單一作業是一次只專心進行一件事情；多工作業則是同時進行兩件以上的事情，時間運用較為彈性、多元化。雖然對簡單而自動化的技巧而言(如邊走路邊嚼口香糖)，同時進行兩個以上的任務活動是很平凡的，但對複雜而困難的工作任務來說，卻很少見。這是因為在任務間來回切換(多工作業)比起每次只專注在一個任務(單一作業)來得複雜許多。若以一心多用的方式在任務間

來回切換，個體在從一個任務轉到另一個任務時，是涉及了同時散布或「銜接」兩個以上的任務（Bluedorn et al., 1992）。而工作環境中的活動特性就落於兩個極端之間，員工在任務或活動之間切換而非確實地在一瞬間同時進行（Bluedorn, 2002）。

一開始提出多工作業概念被提出時是較著重在行為的描述，後 Bluedorn、Kalliath、Strube 及 Martin（1999）針對多工作業提出更特定的概念，一為偏好同時進行兩個以上的任務或事件，二為認為這是最好的做事方式。著重在偏好與價值觀。Slocombe（1999）強調針對個人的多工作業，可分為三種層次：（一）價值觀、（二）態度、（三）行為，價值觀指的是個體認為單一作業或多工作業是最好的做事方式的信念程度，這樣的信念包含相信單一／多工作業是更有效率與效能、且享受於單一／多重任務的作業；態度層面則是指個體在執行單一／多重任務時正向或負向感受的程度，這樣感受可能來自於個體對單一／多工作業工作方式的優缺點的信念，它可能總結了個體的信念、以及看待所有相關信念的便利心智代表（convenient mental substitute）；行為層面的定義則是在實際行動時會同時安排兩件以上事情的程度，包含頻繁地在事情之間來回切換（switching back-and-forth between activities）。三種層次亦各自有測量之工具，整理如表 3。而本研究將多工作業定義在行為的層面上，探討團體成員在執行任務時的外顯行為傾向。

表 2-3 多工作業各層次之差異與測量

層次	價值觀	態度	行為
研究者	Bluedorn et al. (1999)	Kaufman, Lane, & Lindquist (1991)	Solocombe & Bluedorn (1999)
名詞	Polychronic Value	Polychronic Attitude	Preferred Polychronicity
量表使用	Inventory of Polychronic Values, IPV	Polychronic Attitude Index, PAI	Preferred Polychronicity
意涵	偏好一心多用的程度，並相信自己的偏好是最好的做事方式。	對同時執行多件事情的整體態度。	實際執行任務時，自身的行為型態。



第二節 團體多工作業之多元性

過去學者認為時間多元性對團體是有助益的，尤其是在複雜、動態、不確定的工作環境當中，會需要團體平衡團體多重任務需求，如速度與品質、以及短期或長期的觀點（Bartel & Milliken, 2004; Eisenhardt, 2004）。Eisenhardt、Kahwajy 及 Bourgeois（1997）的研究中測量每個人工作的步調，有些人較急促、不甘於等待，快速採取大膽的行動；有些人則願意花時間去取得資訊，並分析後才進行下一步。而他們發現在高層管理團隊中，若在這個時間特徵上變異越高，團隊有較好的工作表現。這些時間特徵上的差異描繪了快速工作環境中，同時須要立即行動與願意等待更多訊息的特性，時間多元性不僅道出了環境中固有的緊張局勢，也使團體有更好的表現（Eisenhardt et al., 1997）。學者進一步指出團體中的時間特徵個體差異可能能夠讓成員各自集中在不同的目標（如，短期或長期）外，也使成員能依不同的方法完成並排序子任務（如，相繼的或同時的、在時間分配中平均分散的或傾向在某一時段執行）（Bartel & Milliken, 2004）。

Williams 與 O'Reilly（1998）指出團體多元性研究中的資訊／決策觀點，描述了資訊與決策是如何受到團體組成異質性的影響。此觀點之核心想法為工作團體的多元性可能與資訊、知識、觀點的差異有關，而這些差異對團體的表現有正向影響。而此資訊差異並不僅限於一般認為的資訊或任務相關的多元性，後期學者認為，資訊／決策觀點中多元性對團體正向影響，意味著在任務相關資訊的詳盡闡述，亦即在團體層次上對多樣訊息與觀點進行交換、處理、以及整合（van Knippenberg et al., 2004）。依據此觀點，團體中時間特徵—多工作業之多元性亦會促進團體成員將自身時間使用偏好進行交換、處理及整合，進而對團體表現有正向的影響。

二、多工作業多元性與團體績效

日程安排、優先事項等，大部分的任務都需要員工去付出充分的注意力來處理手邊的工作，而不被其他無關的任務或項目而分心；然而，為了在每個任務項

目上有足夠的進展，以在最後期限內完成並按照排程進行，時間必須是與他人共享的，員工會在各個任務中轉換，也就是說他們必須經常停下一個可能已完成或未完成的任務，並切換而充分專注到另一項任務上（Leroy, 2009, p.168）。且團隊被描述為多樣任務單位，同時或依序的執行多樣過程，以協調並達成目標導向之工作任務（Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001）。因此多工作業多元性對於工作團體績效可能有著重要的影響。

根據多工作業的定義，高多工作業個體能夠維持多工的狀態，同時接觸多樣事物，並且在時間運用上也較為彈性、多元。相對之下，單一作業個體以分類的方式感知世界（Benabou, 1999）。且在同一段時間內，將多樣活動組織在一起進行，是有困難的（Bluedorn et al., 1992）。而單一作業個體的優點，則包含了極大的專注，專心致力於某一特定的工作、固守計畫、偏好結束任務的討論（Bluedorn et al., 1992），和快速完成任務的行動很符合。Schein（2010）即指出偏好單一作業的個體較適合於需要高合作行為去達成緊密時限的環境。由此可知，若讓單一作業個體執行片段式、同時多樣性的工作；而使多工作業個體執行較單一、高度集中的工作，可能會使雙方在時間使用上都產生不良的後果。然而，團體中若能混和單一作業、多工作業的個體，應能幫助團體應對高複雜度、動態的工作任務。

因此，混和相互對立的單一與多工作業個體之特性，整合多元與分類的觀點，並使團體成員依據個人特性分配任務，可能反而對團體的產出有所幫助。亦有學者認為如此複雜而有著多樣技能標準需求的團隊環境，當單一作業（以專注在單一過程的方式達成更好的品質）和多工作業（以同時管理多個專案的方式增加產出量）整合在一起形成時間使用的多元性時，可能有助於最大化團隊產出的量與品質（Mohammed & Nadkarni, 2014）。綜合上述，本研究提出以下假設：

假設 1：多工作業多元性與團體績效具有正向關係。

第三節 個人與團體時間特徵的差異

McGrath、Kelly 及 Machatka (1984) 認為個體與工作環境節奏的協調與否，會對情感、認知、行為具有普遍且關鍵的影響。而團體中他人的時間特徵，對個體而言即是一外在環境刺激，舉例來說，個體對他人單一／多工作業的時間使用風格之知覺，會影響個體整體時間使用之取向、知覺的時間壓力、執行任務所花費的時間與應安排的順序 (Gross, 1987, 引自 Kaufman-Scarborough & Lindquist, 1999)；而亦有學者指出鄰近的同事之行事快慢被認為是隱藏於工作的社會環境中之特徵，是一種環境刺激 (Hackman, 1992, 引自 Jasen & Kristof-Brown, 2005)。因此，本研究欲進一步探討，團體中個體在面臨團體整體成員時間特徵與自身異同時會有何反應。

事實上，個體單一／多工作業與工作團體不一致時，可能導致負向影響。有學者認為若強迫單一作業個體採用多工作業取向完成任務，此多工作業行為可能會成為壓力的來源 (Conte et al., 1999)。在工作團體中，若多工作業個體以多工作業的方式處理工作，而在需要成員協助或配合時，立即、隨時打擾正在以專一模式處理工作的單一作業成員，可能會擾亂其思緒，使之難以以自己習慣的方式工作而產生壓力，反之亦然。研究發現當個體多工作業與工作不一致時，個體的確會有較低的工作滿意度、自我效能、以及較高的壓力 (Hecht & Allen, 2005)，這可能會對團體產生退縮反應與行為。

根據 Hanisch 與 Hulin (1990) 對組織退縮 (organizational withdrawal) 的定義，指的是不滿意之個體為逃避工作狀況而表現出來的一系列行為，這些行為被謀劃可以避免參與不滿的工作狀況。他們認為組織退縮是一廣泛的構念，面向包含了對工作的退縮 (work withdrawal) 與對職責的退縮 (job withdrawal)，前者為不利的工作行為、遲到、缺席，暗示著員工從工作中退縮的渴望，以及想要用這種方式運作組織與工作角色身分；後者則是指從組織與工作角色退縮的意圖與欲望，代表著從特定工作角色中較為永久而正式的退縮，但不一定代表是對工作

相關任務或工作本身的退縮，如離職意圖。而在反應上亦包含了物理性的退縮行為與心理上的退縮。當工作環境逐漸變成不舒服、不自在的，個體會嘗試脫離或心理上地退縮，可能以行為表現出來，也可能占滿他們的心思（Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997），如做白日夢、與同事聊和工作無關的話題（Lehman & Simpson, 1992）；或是消極的工作行為、遲到、缺席等（Hanisch & Hulin, 1990）。

對個體而言，與團體成員時間特徵差異大時，會有個體不願見之狀況發生，且團體反而成為了個體工作時的阻礙，這可能致使個體產生逃離團體的想法。亦即，當個體在工作環境中面臨這種與團體成員時間特徵不一致的「不自在情況」時，可能會導致個體退縮，以逃避工作現狀。綜合上述，本研究提出以下假設：

假設 2：個體與團體多工作業差異越大會使個體有更高的退縮反應。



第四節 壓力的中介效果

過去個體與團體的時間特徵差異的研究中指出，當個體與團體的差異越大時，會使個體產生越大的壓力（Jasen & Kristof-Brown, 2005; Conte et al., 1999）。而在組織退縮的研究中，則發現個體對工作環境的整體知覺是個體退縮反應的前置變項，像是使個體感到無助、威脅的環境，就會造成個體退縮（Cropanzano et al., 1997），而 Probst（2002）的研究亦發現工作不安全感會間接導致組織退縮。換言之，個體面臨負向感受之工作情境可能導致個體退縮。而學者認為當個體面對刺激或環境時存有負面感受便會感到壓力（高鳳霞、鄭伯璦，2014）。可見，個體與團體時間特徵之差異與組織退縮間，可能是由壓力作為中介連結。

而 Lazarus 與 Folkman（1984）以認知評估的觀點，認為壓力是個體與環境互動而產生的，當個體面對環境的刺激，個體會經過自身主觀評估，若評估後認為要處理此環境需超出個人資源的情況時，即為壓力。且他們認為當個體評估而感到壓力後，個體是會進一步考慮接下來該如何行動，以因應此壓力情況。本研究依據 Lazarus 與 Folkman（1984）所提，個體評估事件—壓力—後續行動之反應過程，試圖解釋壓力在個體與團體時間特徵之差異與組織退縮間所扮演的中介角色。

依據 Lazarus 與 Folkman（1984）對壓力的定義，個體會評估其他團體成員之時間特徵此一刺激，是否超出自身可以因應的資源。過去研究發現，多元／單一作業的不同，是會干擾個體習慣的處理工作方式（Conte et al., 1999），如單一作業個體為因應多作業成員即時性的要求，強迫自己中斷原本正專心處理的任務，進入多工的狀態，這樣的過程使得個體需付出更多的心力在應付團體成員的工作模式而形成壓力。

而上述產生之壓力，會使個體考量下一步的行動來因應（Lazarus & Folkman, 1984）。Podsakoff、LePine 及 LePine（2007）的整合分析中即發現工作中的壓力可能會直接導致個體有退縮反應。依據組織退縮的定義，是指個體面臨不滿的工

作狀況而逃避（Hanisch & Hulin, 1990），亦即個體可能會將退縮當作是面臨壓力時的因應方式。

綜合上述，個體與團體時間特徵之差異，可能會造成個體需要花費更多的力氣在配合他人行事習慣，使個體感受到壓力，而此壓力感受會進而使個體有退縮反應。由此，本研究提出以下假設：

假設 3：壓力會中介個體與團體多工作業之差異對退縮行為的影響；亦即，個體與團體多工作業差異越大，會導致個體壓力越大，並進而使個體有更高的退縮反應。



第五節 團體時間規劃

由上述推論可知，團體多工作業多元性在不同層次可能會扮演著雙面刃角色。對整個團體而言，團體時間多元性有助於平衡多重任務需求，使團體有較好的表現 (Eisenhardt, 2004)；但對於團體中個體而言，與團體成員時間特徵之不同，卻可能造成其負向感受甚至逃避之傾向。且在團體層次方面，雖多數學者認為時間特徵多元性有益於團體整體表現，但有少數研究發現時間特徵多元性對團體並無影響 (Mohammed & Nadkarni, 2011)。

而員工組織工作中的時間是同時以個人與知覺之組織特徵為基礎，前者為本研究一直強調的自身之時間特徵（相對穩定的個體差異），後者則為知覺之組織時間議程（任務、情境因素）(Bartel & Milliken, 2004; Blount & Janicik, 2002)。換句話說，群體層次之時間安排亦會是個體組織工作時間的因素。依據 Janicik 與 Bartel (2003) 的定義，團體時間規劃 (temporal planning) 指的是在一開始針對完成任務的相關時間議題、時程進行討論，如討論某個時間點要進行某個行動、而這個行動要花費多少時間、以及其他與時間相關的狀況。而當成員對任務執行過程相關議題（如，時程、衝突解決）具基本協議時，時間特徵不同的團隊成員可能能夠有更有效的表現 (Bartel & Milliken, 2004; Gevers, Rutte, & van Eerde, 2004)。

學者指出時間規劃可以使個體增加在面對時間議題時該如何反應的共同認知，如時限、延宕等 (Janicik & Bartel, 2003)。若個體對這些執行任務的時間層面有共有而相同的觀點，使團體成員無須主動討論這些議題時，代表團體成員對時間有了共享的認知 (Thompson & Fine, 1999)。這個共同認知使成員間對時間有共享的意義，如對各種時間概念的一般取向（準時性、時限等），是有助於增加團體有效性 (Bluedorn & Standife, 2004)，並成為一個機制幫助團體避免合作上的困難而有效執行，使成員執行任務期間在時間議題中有非常高的協調性 (Janicik & Bartel, 2003)。因為這樣的機制被認為有助於團體成員在時間議題的

共識，諸如對於階段性目標之重要性、完成子任務之適當步調、以及時間分配 (Gevers et al., 2004)。

因此，在如此快速變化的環境中，進行時間規劃對團體的協調合作有相當大的價值。且團體需要在為期幾週或幾個月的時間中進行數個任務，若在執行任務前進行規劃可能有助於團體成員有效協調，使個體有一外在、明確的時程表可以遵循，消弭時間特徵多元性可能隱含的負向效果，將對團體的助益極大化。

一、時間規劃在團體層次的調節效果

而過去學者認為對於時間的共識是有助於團體成員建構他們的行為，以配合外在時間要求並適應於他人的行為 (Geyer et al., 2004)。若一開始團體就進行時間規劃，協調彼此之行事方式，形成時程表與對時間的共識，可能可以減少成員為達成時限而互相提醒、一再討論所花費的時間。使成員有依據行動，各自專注在正確地完成任務，進而提升團體整體表現。

Mohammed 與 Nadkarni (2014) 在 71 個跨功能團隊、每個團隊由 3 至 8 為成員組成的研究中，即發現多工作業多元性高的團體，若其對時間的共識也高，團體會有較好的表現。他們認為在達成特定時限、時程、步調之共識的過程中，會增加以下情形：(1) 對團隊中每個人多工作業之差異有更深的認知、(2) 更願意適應他人多工 (multitasking) 或單工 (monotasking) 的偏好，使個體至少在短時間內為了達成團隊時間性目標而更可能去調整其行為，例如，儘管單一作業成員習慣於注入專一的心力在手上的工作，可能還是會為了協助需要即時性答覆的成員，而願意暫時性同時回覆電子郵件與電話。也就是說，若團體能夠在任務執行前先進行時間規劃，是有助於增加團體成員在時間上的共識，並進而使單一、多工作業更密切協調，將單一作業的優點—專注、執行，與多工作業的優點—彈性，兩者組合而達到最好的狀態。

且從團體長期的發展來看，的確涉及了成員間對彼此的行動有更深了解並參與之 (Gevers et al., 2004)，故團體成員在達成時間議題一致性的過程中，透過

了解他人行為以調整自身行為進而互相配合，是有助於團體共同完成任務。因此，若團體成員進行時間規劃而在時間上達成共識，是有助於彼此合作以獲得更好的結果。由此，本研究提出以下假設：

假設 4：多工作業多元性與團體績效之關係會受到團體時間規劃的調節，亦即在高時間規劃情況下，此正向關係會增強。

二、 時間規劃對個體層次的跨層次調節效果

個體與團體時間特徵差異之所以會形成個體壓力，是因為不同的時間使用習慣造成執行任務時的干擾(Conte et. al., 1999)，進而使個體認為這些干擾與負擔，超出了自己擁有的資源所能負荷的而感到壓力（見 Lazarus & Folkman, 1984）。且個體在評估情境時，事件之不確定性亦會增加壓力(Lazarus & Folkman, 1984)。而根據 Janicik 與 Bartel (2003) 之定義，時間規劃為「一開始」針對完成任務的相關時間議題、時程進行討論，如討論某個時間點要進行某個行動、而這個行動要花費多少時間、以及其他與時間相關的狀況。是團體成員在正式執行任務前，就先行針對時間議程進行了討論。這可能有助於團體完成各子任務的步調、時間該如分配達成共識 (Gevers et al., 2004)，而使成員有行動的時程依據。

且當事件不確定時會增加個體的壓力感受，因此，若在正式執行任務前就進行時程的討論，個體能事先評估自身能力是否能達到這些階段性目標，與團體成員協調、並形成自己所接受之共識。一來個體瞭解在甚麼時間點上需要達到的結果、以及執行任務所需花費的時間，減少不確定；二來則其他團體成員亦有時程依據，減少臨時干擾個體之可能。由此，本研究提出以下假設：

假設 5：個體與團體多工作業之差異與個體壓力之關係會受到團體時間規劃的調節，亦即在高時間規劃情況下，此正向關係會減弱。

第三章 研究方法

第一節 研究架構與假設

本研究欲探討工作團體多工作業多元性，對團體績效之影響、個人層次的個體與其團體時間特徵之差異對個體反應的影響歷程。而團體時間規劃所扮演之調節角色亦是欲探究的議題。依前述文獻回顧與推論，本研究提出研究架構如圖 1，並將研究假設整理如表 4。

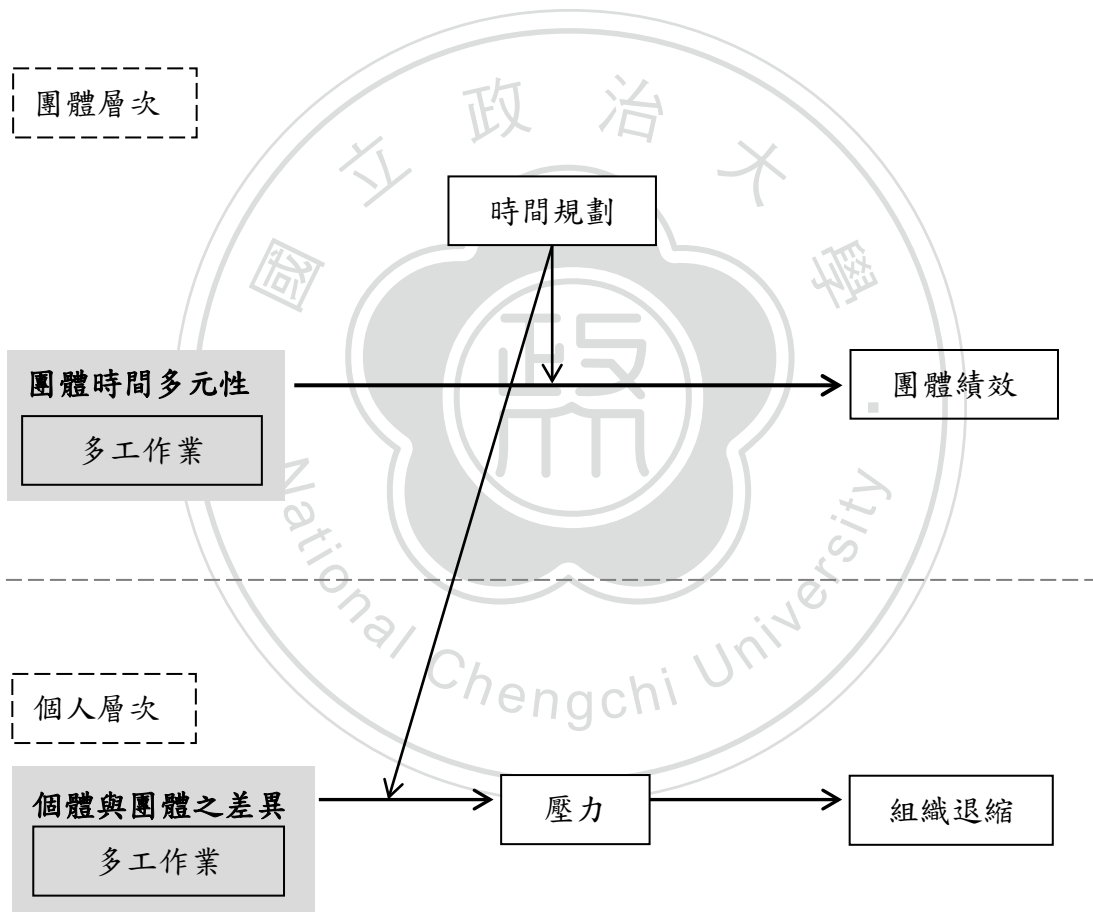


圖 3-1 研究架構圖

表 3-1 研究假設整理

假設一	多工作業多元性與團體績效具有正向關係。
假設二	個體與團體多工作業差異越大會使個體有更高的退縮反應。
假設三	壓力會中介個體與團體多工作業之差異對退縮行為的影響；亦即，個體與團體多工作業差異越大，會導致個體壓力越大，並進而使個體有更高的退縮反應。
假設四	多工作業多元性與團體績效之關係會受到團體時間規劃的調節，亦即在高時間規劃情況下，此正向關係會增強。
假設五	個體與團體多工作業之差異與個體壓力之關係會受到團體時間規劃的調節，亦即在高時間規劃情況下，此正向關係會減弱。



第二節 施測程序與研究樣本

本研究採用問卷調查法蒐集資料，並以便利性取樣方式進行，研究對象為台灣企業全職工作團體成員。雖過去工作團體相關研究並未特意定義何謂工作團體，然而為了釐清本研究對象，參考了 Katzenbach 與 Smith (1993) 對工作團體的描述，他們認為工作團體的互動是在於分享資訊、觀點及想法，以幫助團體成員在各自的工作範圍內做決策並加強其表現，更詳細的描繪如表 5。依此描述，雖工作團體成員共享資訊會使成員在目標上有更好的表現，且此表現能進一步達成組織使命，但成員間是較為獨立的。而考量本研究旨趣在於團體成員間的時間使用方式在互動上對工作表現的影響，改編了對工作團體的描述，加入成員間互動與共同負責工作結果的必要性，將之定義為：「所屬最小之工作單位（三人以上），而此單位需共同負責某個業務且要共同承擔工作的結果，工作的過程中需相互合作。」。而問卷設計的部分為團體成套問卷，頁首標記代碼以利分辨，編排變項之題項並不依照推論順序排列，使參與者認為變項間無因果關係，減少填答時之一致性動機。

表 3-2 工作團體特性

面向	在工作團體中的特性
領導者	明確、正式而有權力的領導者
責任	個人責任
目標	團體之目標與組織使命相同
成果	個人成果
會議	強調有效率地進行會議
績效評估	以個人表現為主
工作方式	會討論與決策，進而授權給成員進行工作任務

資料來源：Katzenbach 與 Smith (1993)。

資料蒐集上，委託組織內訊息提供者 (informant) 協助聯繫願意配合施測之團體成員，進行問卷施測並回收交還給研究者。交付問卷時，附上施測注意事項與問卷回收紀錄表供問卷發放人確認問卷回收，一成套問卷包含一份問卷發放注意事項、一份回收紀錄以及問卷，若能確定成員人數則提供符合成員人數之問卷份數，若無則提供五份問卷。問卷採不記名作答，為確保資料隱密性，每一份問卷皆附上可彌封之信封，供參與者填答完畢後立即彌封，交付相關問卷發放人。

本研究共發放 84 團體成套問卷，回收 64 套，共 231 份 (人)。扣除資料不符、漏答過多、團體有效成員樣本小於 3 份者、統計驗證效果不佳，共得 50 套工作團體有效成套資料，並包含 192 份團體成員有效樣本。成套問卷有效回收率為 59.52%。

參與者之背景資料的部分，男性共 102 位，占了 53.1%；平均年齡 29.92 歲 ($SD = 7.28$)；教育程度以大學為主，占了 57.3%，接著依序為碩博以上(31.3%)、專科 (7.3%)、高中職及以下 (4.2%)；職級則以一般職員為主，占了 91.7%，接著為基層主管，占了 6.3%；平均服務年資為 3.32 年 ($SD = 7.28$)；平均與團體共事時間為 2.88 年 ($SD = 3.98$)。團體層次之背景資料，包含團體填答成員數、團體實際成員數、成員填答率，整理如表 6；工作性質、產業，則整理如表 7。

表 3-3 樣本組成：團體人數、填答率

	平均	標準差	全距
團體填答成員數	3.84	1.25	3~10
團體實際成員數	6.58	3.21	3~15
成員填答率 (%)	68.8	27.9	25~100

表 3-4 樣本組成：工作性質、產業分布

	次數	百分比
工作性質		
研發	12	24
行銷/銷售	8	16
其他 ^a	6	12
生產	5	10
一般行政/管理	5	10
品管	4	8
資訊	4	8
業務	4	8
財務/會計	2	4
總計	50	100
產業		
電子資訊	14	28
傳統製造	11	22
服務業	5	10
科技業	5	10
房屋仲介	4	8
大眾傳播	3	6
其他 ^b	3	6
批發零售	2	4
金融保險	2	4
旅遊休閒	1	2
總計	50	100

^a 其他工作性質包含：設計、廣告、策展、營運開發、顧問、工程。

^b 其他產業包含：軍公教、教育、環境顧問。

第三節 研究工具

本研究使用結構化的自陳式問卷，量表皆為直接引用既有量表，或考量研究問題之適切性來參考既有量表進行改編。而除背景資料外，在其餘變項上考量到華人在填答問卷時可能發生之趨中反應 (Chiu & Yang, 1987)，皆以李克特氏 (Likert type) 六點量尺進行施測。本研究所使用之量表詳如下列：

一、主要變項

多工作業。多工作業之定義為「在實際行動時會同時安排兩件以上事情的程度，包含頻繁地在事情之間來回切換」(Slocombe, 1999)。測量的部分採用 Slocombe 與 Bluedorn (1999) 所發展針對多工作業行為層面之測量。以「非常不符合」至「非常符合」評估自己在實際執行任務時的行為樣態。量表共 5 題，因素分析結果如表 8，量表內部一致性信度 Cronbach's α 為 .84。

表 3-5 多工作業之探索性因素分析 (N = 190)

題項	因素負荷量
1. 我偏好一次只做一件事情。*	.88
2. 我喜歡同時進行多件事情。	.83
3. 我認為人們應該嘗試一次進行多件事情。	.77
4. 當我自己在工作時，我總是一次只做一件事。*	.77
5. 比起每天完成多個專案的一部分，我比較喜歡每天完成一整個專案。*	.65

*反向計分

知覺團體多工作業。而在個體與團體多工作差異中，以個體所知覺工作團體多工作業程度與自評多工作程度差異計算。為求一致，此部分亦使用 Slocombe

與 Bluedorn (1999) 之量表，並參考 Bluedorn 等人 (1992) 研究中個體知覺所屬單位多工作業之量表進行改編，以「非常不符合」至「非常符合」評估團體成員知覺其工作團體平時工作時的多工作業樣態。量表共 5 題，因素分析如表 9，量表內部一致性 Cronbach's α 為 .75。

表 3-6 知覺團體多工作業之探索性因素分析 (N = 188)

題項	因素負荷量
1. 整體而言，團體成員偏好一次只做一件事情。*	.84
2. 整體而言，團體成員喜歡同時進行多件事情。	.78
3. 整體而言，比起每天完成多個專案的一部分，團體成員較喜歡每天完成一整個專案。*	.62
4. 整體而言，團體成員認為應該要一次進行多件事情。	.71
5. 整體而言，團體成員在工作時，總是一次只做一件事。*	.55

*反向計分

二、團體層次之效標

團體績效。因本研究著重在時間特徵上，除了常見用於衡量團體表現的團體任務性績效外，亦納入團體時間性績效的團體產出指標 (Harrison et al., 2003)。**任務性績效**採用 Edmondson(1999)團隊任務性績效量表，並參考 Huang 與 Huang (2015)之中譯版本，而為符合本研究之目的，將「團隊」一詞改為「工作團體」，團體成員以「非常不符合」至「非常符合」評估所屬工作團體之績效表現，共計 5 題。原內部一致性信度 Cronbach's α 為 .64，而由刪題後 Cronbach's α 發現若刪除第一題，內部一致性會提升。且由因素分析如表 10 可知，第一題因素負荷量為 .21、第三題因素負荷量為 .37，低於一般的考量基準 .40 (Hinkin, 1998)，因此予以刪除。刪題後得量表內部一致性 Cronbach's α 為 .77。

表 3-7 任務性績效之探索性因素分析 (N = 191)

題項	因素負荷量
1. 組織內，與本工作團體有互動的其他單位會抱怨本工作團體的做事方式。*	.84
2. 其他人時常對本工作團體的工作成果有所抱怨。*	.80
3. 本工作團體經常發生錯誤與疏失。*	.78
4. 本工作團體之工作品質一直在持續進步中。 ^a	.37
5. 本工作團體近來的表現比預期的表現水準好一點。 ^a	.21

註：

^a 刪題

* 反向計分

刪題前 Cronbach's α 為 .64，刪題後 Cronbach's α 為 .77

時間性績效則參考 Mohammed 與 Nadkarni (2014)、Mohammed 與 Nadkarni (2011)、林姿葶 (2014) 等研究之時間性績效量表，進行整合與改編後共計 3 題。團體成員以「非常不符合」至「非常符合」評估所屬工作團體之績效表現，探索性因素分析結果如表 11，量表內部一致性信度 Cronbach's α 為 .69。

表 3-8 時間性績效之探索性因素分析 (N = 192)

題項	因素負荷量
1. 本工作團體會如期完成所設立的階段性目標。	.86
2. 本工作團體會按時完成每周應有的進度。	.81
3. 本工作團體在最後期限過後才能完成工作。*	.72

* 反向計分

三、個體層次之中介變項與效標

壓力。對壓力的測量採用 Motowidlo、Packard 及 Manning (1986) 所發展之

工作壓力量表，題項呈現個體在工作中一般性之壓力狀態。此部分請團體成員以「非常不同意」至「非常同意」評估自己與工作團體成員合作時所感受的壓力程度，共計 4 題，探索性因素分析結果如表 12，內部一致性信度 Cronbach's α 為 .80。

表 3-9 壓力之探索性因素分析 (N = 191)

題項	因素負荷量
1. 我因為我的工作而感到很大的壓力。	.83
2. 我的工作是非常有壓力的。	.83
3. 我幾乎不會在工作上感到壓力。*	.82
4. 在工作中很少有充滿壓力的事情發生在我身上。*	.69

*反向計分

組織退縮。採用 Lehman 與 Simpson (1992) 所發展之組織退縮量表。以「從不如此」至「總是如此」評估自己在工作上的心思與行為表現，共計 12 題，探索性因素分析結果如表 13，量表內部一致性信度 Cronbach's α 為 .87。

表 3-10 組織退縮之探索性因素分析 (N = 189)

題項	因素負荷量
1. 將工作時間花費在私事上。	.81
2. 比應該的投入較少努力到工作上。	.79
3. 因不必要的理由離開工作崗位。	.71
4. 讓其他人做我的工作。	.70
5. 比允許的時間長度，拉長午休或休息時間。	.67
6. 在沒有許可下，帶走公司的物品。	.67

表 3-10 組織退縮之探索性因素分析 (N = 189) (續)

題項	因素負荷量
7. 想要缺席。	.66
8. 在沒有許可下，提早下班。	.62
9. 想著離開現在的工作。	.59
10. 做白日夢。	.57
11. 與同事聊和工作無關的話題。	.54
12. 在工作時間睡著。	.52

四、調節變項

時間規劃。採用 Janicik 與 Bartel (2003) 所發展之時間規劃量表。團體成員以「非常不符合」至「非常符合」評估所屬工作團體在針對完成任務的相關時間議題、時程進行討論的程度。共計 7 題，探索性因素分析結果如表 14，內部一致性信度 Cronbach's α 為 .86。

表 3-11 時間規劃之探索性因素分析 (N = 192)

題項	因素負荷量
1. 團體成員會討論要花費多少時間能達到目標。	.85
2. 團體成員會討論每一個特定的任務需要花費多少時間。	.81
3. 團體成員會討論時限的設立。	.78
4. 團體成員會設立階段性目標來衡量任務進行的過程。	.74
5. 團體成員會安排任務優先順序以及分配每個任務花費的時間。	.69
6. 團體成員會對照個人日程以安排團體會議、執行團體相關任務。	.69
7. 團體成員會準備並預留時間去處理突發狀況、問題或緊急事件。	.64

五、控制變項

依據過往文獻，研究問題可能與工作任務本身特性相關，納入任務相依性 (Sargent & Sue-Chan, 2001) 為控制變項。並收集個體背景資料。

任務相依性。採用 Campion、Medsker 及 Higgs (1993) 所編制任務相依性量表，以「非常不符合」至「非常符合」評估其實際執行工作時與團體成員互動之狀況。總計 3 題，探索性因素分析結果如表 15，內部一致性信度 Cronbach's α 為 .56。

表 3-12 任務相依性之探索性因素分析 (N=191)

題項	因素負荷量
1. 團體成員需要我給予與他的工作任務相關之資訊/資料。	.78
2. 在本工作團體中，成員間的任務執行是相互依賴的。	.77
3. 在沒有團體成員提供資訊/資料的情況下，我沒有辦法完成我的工作。	.65

背景資料。參考過往文獻，將可能影響團體多元性、團體表現、個體與團體時間特徵差異之背景變項納入資料收集範圍中，包含性別、年齡、年資、職級 (Bell, Villado, Lukasik, Belau, & Briggs, 2011; Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002; Nishii & Mayer, 2009)，以及團體的共事時間 (Katz, 1982)。

第三節 資料分析程序

為驗證本研究之假設，依序進行內部一致性信度分析 (Cronbach's α)、探索性因素分析 (Explorative factor analysis, EFA)、變項資料之聚合與計算 (包含內部信度係數 (Rwg)、組內相關係數 (intraclass correlation coefficient, ICC) 等)、描述性統計分析 (descriptive statistics)、相關分析 (correlation analysis)、線性迴歸分析 (Linear regression) 以及階層線性模型分析 (Hierarchical linear modeling, HLM)。

一、內部一致性信度分析與因素分析

內部一致性信度分析之目的為了解各量表內部一致性信度，用以判斷所使用之量表的一致性與可靠性，而本研究是以 Cronbach's α 值為衡量標準，一般 Cronbach's α 值高於 0.6 時是在可接受範圍之內，而大於 0.7 時就可視為具有高信度。並同時考量各量表之因素分析結果，刪除因素負荷量低於 0.4 之題項後，計算刪題後之信度係數，了解各量表之內部一致性信度。其中，任務相依性內部一致性信度 Cronbach's α 僅 .56，但考量表僅有三題，且各題項之因素負荷量達 .65 ~ .78 而仍作保留。

二、變項資料之聚合與計算

本研究包含了群體層次之研究變項：時間規劃。為確認資料合併同時具有理論與實證的支持，進行以下分析：首先衡量 (1) 內部信度係數 (r_{wg}) 檢驗資料是否具高度組內一致性以確認團體成員對構念有相同的反應程度、(2) 組內相關係數檢測是否具有足夠的組間差異，即 ICC(1); 以及群體平均數之信度，即 ICC(2)。再將成員之個人層次資料進行聚合 (aggregate)，以利後續研究假設之驗證分析。

接著，在團體層次的變項中，多工作業多元性以團體內標準差計算 (Harrison & Klein, 2007)，團體績效則以平均數計算。而個體層次中，個體與團體之多工

作業差異將以個體知覺團體多工作業之分數扣除自評多工作業之分數來計算。

三、描述性統計分析與相關分析

將計算各個變項之描述性統計指標，包含平均數、標準差、樣本組成之次數分配與百分比等，以瞭解樣本組成、量表題項及研究變項之概況。並以 Pearson 相關係數分別對個體與團體層次，檢驗各變項間之兩兩相關。其中，假設一：多工作業多元性與團體績效具正向關係，以相關分析檢驗。

四、線性迴歸分析

團體層次之假設：時間規劃在多工作業多元性與團體績效間關係之調節效果，使用 SPSS 進行線性迴歸分析檢驗。

五、階層線性模型分析

本研究包括了個體層次、團體層次之變項，使用 HLM6.0，以階層線性模型進行跨層次的分析來驗證研究假設：個體與團體時間特徵之差異對組織退縮之影響、壓力在個體與團體時間特徵之差異與組織退縮之關係的中介效果、以及時間規劃的跨層次調節效果。

第四章 研究結果

第一節 時間規劃資料聚合

一、組內一致性分析

為確認研究變項（時間規劃）可加總至團體層次，本研究計算 Rwg 以檢驗各團體的反應是否具有組內一致性（James, Demaree, & Wolf, 1993）。在問卷回收後，刪除資料不符、漏答過多、團體有效成員樣本小於 3 份者，得 52 組團體樣本。進一步計算 Rwg，依據評估指標 0.7（George, 1990），刪除一組 0.27、一組 0.48 後，時間規劃在所有團體中 Rwg 範圍 0.72 ~ 1，平均值為 0.94，皆具高度的團體內部反應一致性，得 50 有效組。

二、組間差異性分析

本研究以組內相關係數（intraclass correlation coefficient）與效果量（eta-squared）進行組間差異性分析，結果如表 16。ICC(1)所指的是個體在某一變項上之變異可透過群體變數加以解釋的程度，當 ICC(1)越大即代表組內評分者的認知越相似。根據 James（1982）所建議的方式進行計算，結果見表 16，時間規劃變異數分析達顯著（ $F_{(49, 192)} = 3.27, p < .01$ ），代表有顯著的團體間差異。而 ICC(1)為 0.37，代表時間規劃有 37%可由團體間變異來解釋，達 Bliese(2000)所建議的 0.12 取決點。接著在組平均數之信度（ICC(2)）的部分為 0.70，代表群體平均數具高信度。連同組內一致性分析的結果，顯示時間規劃的個體反應加總後可用以測量團體層次的構念（Castro, 2002）。

表 4-1 組間差異性分析

構念	團體變異量	殘差變異量	F 值	效果量	ICC(1)	ICC(2)
時間規劃	53.23	47.18	3.27**	.53	.37	.70

註：效果量 = Eta squared

第二節 相關分析

一、團體層次

團體層次之各研究變項的平均數、標準差以及各變項間的相關係數，如表 17 所示。顯示團體多工作業標準差（即多工作業多元性）與任務性績效呈顯著正相關（ $r = .34, p < .05$ ）；與時間性績效之正向關係則不顯著（ $r = .25, p > .05$ ）。即工作團體時間特徵多元性越高，其任務性績效表現越好，而與時間性績效則未顯著相關，部分支持假設一。雖不在研究假設範圍內，從表 17 中亦可發現，團體多工作業平均數與時間性績效呈顯著負相關（ $r = -.33, p < .05$ ），代表工作團體整體多工作業程度越高，其在時間性績效表現越差；而時間規劃亦與任務績效（ $r = .36, p < .05$ ）、時間績效（ $r = .49, p < .01$ ）皆具顯著正相關，代表當工作團體有進行時間規劃其整體團體績效會有較好的表現，此部分將在後續進行討論。

二、個體層次

個體層次之各研究變項的平均數、標準差以及各變項間的相關係數，如表 18 所示。顯示個體-團體多工作業之差異與壓力（ $r = .16, p < .05$ ）、組織退縮（ $r = .15, p < .05$ ），皆具有顯著正相關。顯示個體與團體多工作業之差異可能會導致個體的壓力感受與退縮反應，而壓力是否在個體與團體多工作業之差異與組織退縮間具中介效果，則於後續進一步檢驗。

表 4-2 團體層次—描述統計值與相關係數矩陣

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7
1.人數	6.58	3.21							
2.團體共事時間(年)	2.69	2.42	-.10						
3.團體多工作業標準差	.75	.32	.07	-.05					
4.團體多工作業平均數	3.22	.56	.45**	-.01	-.05				
團體績效									
5.任務績效平均數	3.82	.66	.17	-.20	.34*	-.06			
6.時間績效平均數	4.37	.49	-.12	-.00	.25	-.33*	.23		
7.時間規劃平均數	4.54	.56	-.04	-.11	.28	-.24	.36*	.49**	
8.任務相依性平均數	4.18	.60	-.11	-.35*	.19	-.15	.15	.24	.56**

註：

^aN = 50。

* $p < .05$. ** $p < .01$.

表 4-3 個體層次—描述統計值與相關係數矩陣

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.性別	.47	.50								
2.年齡	29.92	7.28	.04							
3.學歷	3.16	.73	-.22**	-.34**						
4.職級	1.11	.40	-.05	.32**	-.24**					
5.工作年資(年)	3.32	4.97	.10	.72**	-.28**	.15*				
6.團體共事時間(年)	2.88	3.98	.08	.64**	-.27**	.18*	.83**			
7.個體-團體多工作業之差異	.30	.99	-.01	-.12	.16*	-.03	-.12	-.12		
8.壓力	3.97	.87	-.04	-.04	.04	-.07	-.00	.06	.16*	
9.組織退縮	2.56	.69	.00	-.06	.09	.05	-.05	-.06	.15*	.06

註：

^a N = 192，男 = 102，女 = 90。

^b 編碼：(1)性別：男-0、女-1。

* $p < .05$. ** $p < .01$.

第三節 個體層次中介效果：階層線性模式分析

因本研究變項涉及個體、團體層次，且後續欲進一步檢驗時間規劃的跨層次調節角色，因此雖此部分僅包含個體層次變項：個體與團體多工作業之差異、壓力、組織退縮，仍以階層線性模式進行分析，以得嚴謹之結果。根據 Baron 與 Kenny (1986) 的觀點，本研究分為三個步驟進行中介效果之驗證：(1) 前置變項（個體與團體多工作業之差異）對中介變項（壓力）之預測效果驗證、(2) 前置變項（個體與團體多工作業之差異）對結果變項（組織退縮）之預測效果驗證、(3) 同時加入中介變項至方程式中，檢視前置變項對結果變項之預測效果是否因中介變項的加入而顯著削弱；若是則代表具中介效果，若削弱後，前置變項之效果仍顯著代表為部分中介，若不顯著則為完全中介。

由表 19 可知在控制背景資料變項：性別、與團體共事時間後，依序結果為，(1) 個體與團體多工作業之差異（前置變項）對壓力（中介變項）具顯著的預測效果 ($\gamma_{30} = .15, t = 2.09, p < .05$)，第一個條件成立；(2) 接著個體與團體多工作業之差異（前置變項）對組織退縮（結果變項）亦具有顯著的預測效果 ($\gamma_{30} = .10, t = 1.98, p < .10$)，第二個條件成立，假設二獲得支持；(3) 最後同時將個體與團體多工作業之差異（前置變項）與壓力（中介變項）加入方程式中，結果發現個體與團體多工作業之差異之預測效果有削弱而達顯著 ($\gamma_{30} = .09, t = 1.74, p < .10$)，而壓力對組織退縮之效果則未達顯著 ($\gamma_{40} = .08, t = 1.54, ns$)，雖前置變項之預測效果削弱，但中介變項未有顯著預測效果，代表無中介效果，第三個條件不成立，不支持假設三。整體而言，個體與團體多工作業之差異對壓力、組織退縮皆有顯著的預測效果，而壓力未中介個體與團體多工作業之差異與組織退縮之間的關係，顯示壓力、組織退縮可能皆為個體與團體多工作業之差異所造成的個體反應。

表 4-4 個體層次－壓力之中介效果分析 (N = 191)

變項	壓力		組織退縮				
	Intercept(SE)	T	模式一 Intercept(SE)	t	模式二 Intercept(SE)	t	
截距	3.98(.07)	51.73**	2.19(.07)	31.66**	2.19(.07)	31.12**	
控制變項							
團體層次							
團體人數 γ_{01}	.00(.03)	.00	.03(.02)	1.26	.03(.02)	1.23	
任務相依性 γ_{02}	.12(.15)	1.42	-.18(.14)	-1.35	-.21(.14)	-1.50	
個體-團體多工作業之差異平均 γ_{03}	.08(.15)	.15	.21(.13)	1.60	.21(.13)	1.53	
個體層次							
性別 γ_{10}	-.13(.13)	-1.00	-.06(.10)	-.68	-.05(.10)	-.05	
團體共事時間(年) γ_{20}	.03(.02)	2.03*	-.00(.01)	-.34	-.01(.01)	-.48	
前置變項							
個體-團體多工作業之差異 γ_{30}	.15(.07)	2.09*	.10(.05)	1.98 ⁺	.09(.05)	1.74 ⁺	
中介變項							
壓力 γ_{40}					.08(.05)	1.54	
	τ 值	X^2	τ 值	X^2	τ 值	X^2	
	τ_{00}	.14	85.09**	.16	147.56**	.17	153.99**
	σ^2	.62		.29		.29	

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

第四節 跨層次時間規劃調節效果

為檢驗團體時間規劃在(1)團體層次：多工作業多元性與團體績效之關係、(2)個體層次：個體與團體多工作業之差異與壓力之關係的調節效果，本研究在(1)團體層次進行線性迴歸分析，而(2)個體層次則進行階層迴歸模式分析。

一、團體層次：線性迴歸分析

首先檢驗團體層次的時間規劃調節效果，因團體績效分為任務性績效、時間性績效，為得精確之結果，本研究分別進行線性迴歸分析。模式一僅加入控制變項、模式二至四依序再加入前置變項（團體多工作業多元性）、調節變項（時間規劃）、交乘項，若模式四中的交乘項達統計顯著代表前置變項與調節變項之交互作用顯著，即具調節效果，(Barron & Kenny, 1986)。

由表 20 可知，控制了背景資料變項：團體成員數、團體共事時間、任務相依性，以及團體多工作業平均數後，模式四中團體多工作業多元性與時間規劃之交乘項對任務性績效的效果雖與假設四預測的方向一致，但未達統計顯著性 ($\beta = .04, ns$)，顯示時間規劃在團體多工作業多元性與任務性績效間無調節效果。而由表 21 可發現相似的結果，控制了背景資料變項：團體成員數、團體共事時間、任務相依性，以及團體多工作業平均數後，模式四中團體多工作業多元性與時間規劃之交乘項對時間性績效未有顯著預測效果 ($\beta = -.05, ns$)，顯示時間規劃在團體多工作業多元性與時間性績效間無調節效果。連同表 19、表 20 之結果，假設四未獲支持。

進一步探討，表 20 中模式三時間規劃直接效果 ($\beta = .23, p < .05$) 與變異數分析達顯著 ($F_{(6, 43)} = 2.40, p < .05$)，模式四時間規劃直接效果達顯著 ($\beta = .24, p < .05$) 而變異數分析則未達顯著標準 ($F_{(7, 42)} = 2.03, ns$)；但在表 21，模式三 ($F_{(6, 43)} = 3.20, p < .05$)、模式四 ($F_{(7, 42)} = 2.77, p < .05$) 變異數分析則皆有達顯著標準，顯示時間規劃對任務績效、時間性績效皆有直接預測效果，且比起任務績效，對時間績效的影響可能更強大。

表 4-5 任務績效之時間規劃調節效果：階層迴歸線性分析 (N = 50)

變項	任務績效			
	模式一	模式二	模式三	模式四
控制變項				
團體成員數	.15	.12	.10	.10
團體共事時間(年)	-.09	-.10	-.12	-.12
任務相依性	.06	.03	-.10	-.09
團體多工作業平均數	-.09	-.08	-.04	-.04
ΔR^2	.09			
前置變項				
團體多工作業多元性		.20*	.16	.16
ΔR^2		.09*		
調節變項				
時間規劃			.23*	.24*
ΔR^2			.08*	
交互作用				
團體多工作業多元性 ×時間規劃				.04
ΔR^2				.00
調整後 R ²	.01	.08	.15	.13
F 值	1.09	1.87	2.40*	2.03
df1,df2	4, 45	5, 44	6, 43	7, 42
估計標準誤	.65	.63	.61	.61

* $p < .05$. ** $p < .01$.

表 4-6 時間績效之時間規劃調節效果：階層迴歸線性分析 (N = 50)

變項	時間績效			
	模式一	模式二	模式三	模式四
控制變項				
人數	.02	.01	-.01	-.01
團體共事時間(年)	.04	.04	.01	.01
任務相依性	.11	.09	-.03	-.04
團體多工作業平均數	-.15*	-.15	-.11	-.10
ΔR^2	.15			
前置變項				
團體多工作業多元性		.10	.07	.08
ΔR^2		.04		
調節變項				
時間規劃			.21*	.21*
ΔR^2			.12*	
交互作用				
團體多工作業多元性 ×時間規劃				-.05
ΔR^2				.01
調整後 R ²	.08	.10	.21	.20
F 值	1.99	2.09	3.20*	2.77*
df1,df2	4, 45	5, 44	6, 43	7, 42
估計標準誤	.47	.46	.43	.44

* $p < .05$. ** $p < .01$.

二、個體層次：階層線性模式分析

因此部分包含個體層次之變項：個體-團體多工作業之差異、壓力，以及團體層次之變項：時間規劃，以階層線性模式進行分析。因本研究之推論為獨變項（個體-團體多工作業之差異）的影響隨調節變項（時間規劃）的改變呈線性關係，根據 Baron 與 Kenny（1986），前置變項與調節變項之交乘項對結果變項有顯著預測效果即代表有調節效果，據此將控制變項、前置變項、調節變項、交乘項加入方程式中，結果如表 22。

由表 22 可知，控制了團體層次的個體-團體多工作業之差異之團體平均、以及個體層次的性別與團體共事時間後，個體-團體多工作業之差異與時間規劃之交乘項對壓力具有顯著的預測效果（ $\gamma_{40} = -.25, t = -.72, p < .10$ ），顯示時間規劃在個體-團體多工作業之差異與壓力間具調節效果，且為負向的交互作用，即個體-團體多工作業之差異與壓力間的正向關係會削弱，假設五獲得支持。由圖 2 進一步了解調節效果可知，比起低時間規劃，在高時間規劃的情況下，與團體多工作業有較高差異之個體會較低的壓力。

表 4-7 壓力之時間規劃調節效果：階層線性模式分析 (N = 191)

變項	壓力	
	Intercept(SE)	t
團體層次		
截距	3.98(.08)	50.67**
團體人數	.00(.03)	.12
個體-團體多工作業之差異之團體平均 γ_{01}	.14(.14)	1.05
時間規劃 γ_{02}	.19(.15)	1.26
個體層次		
性別 γ_{10}	-.13(.13)	-.97
團體共事時間(年) γ_{20}	.03(.02)	1.93
個體-團體多工作業之差異 γ_{30}	.17(.07)	2.31*
交乘項		
個體-團體多工作業之差異 \times 時間規劃 γ_{40}	-.25(.14)	-1.72 ⁺
	τ 值	X^2
	τ_{00}	.14
	σ^2	.61

⁺p < .10. *p < .05. **p < .01.

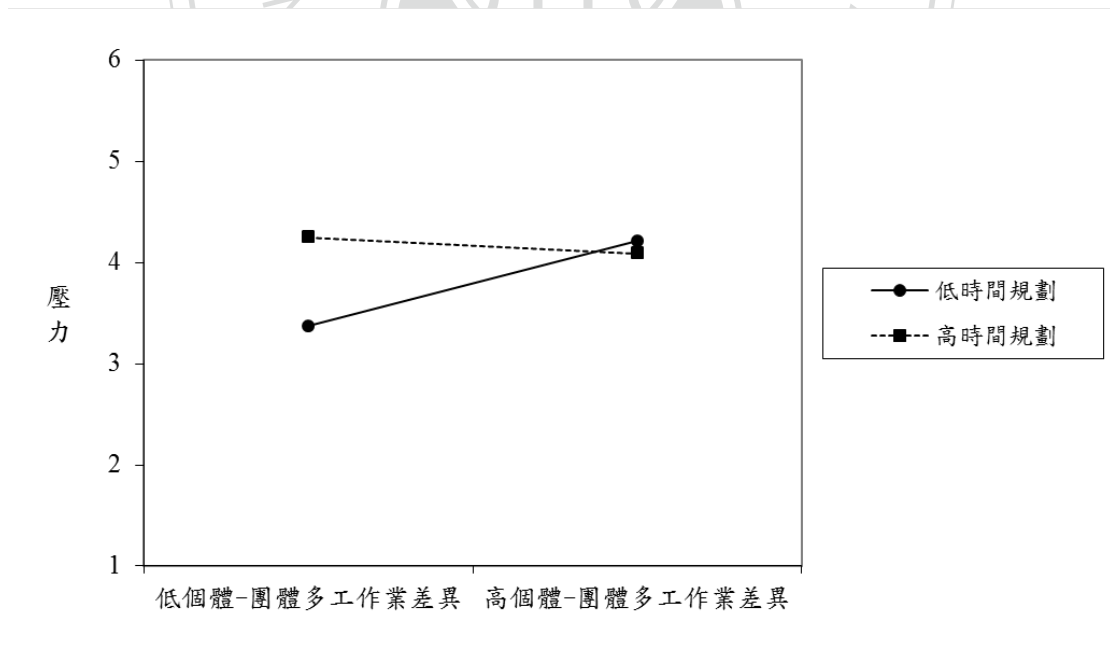


圖 4-1 時間規劃在個體層次之調節效果圖

第五節 額外分析

在假設四分析結果發現，團體層次之時間規劃調節效果不顯著。而進一步探討發現，過去回顧團隊多元性的學者曾建議納入任務特性為調節變項，來考量多元性對團隊的影響（e.g., Mannix & Neale, 2005; Van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998）。其中，本研究所測量的任務相依性即為任務特性之一，其指的是團體成員透過彼此互動並相互依賴來完成工作（Campion et al., 1993）。當工作任務為互相依存時，會增加團體成員間的順暢互動之需求（溝通、合作、協調）（Salancik & Pfeffer, 1977; Saavedra, Earley, & Van Dyne, 1993），且成員會藉由共享資訊與資源，來共同地完成任務；相反地，當任務相依性低時，成員則偏向於獨立作業，而較少需要與其他成員合作協調（Bass, 1980; Stewart, 2006）。雖然任務相依性為任務本身的特徵，它亦有顯著影響團體成員選擇規劃、相互配合、執行活動的方式之功能（Saavedra et al., 1993; Shea & Guzzo, 1987）。因此，在不同任務相依性程度之情況下，團體成員可能會有不同的時間規劃取向或方法。據此，本研究加入任務相依性為三階調節變項，檢視任務相依性是否會進一步調節多工作業多元性與時間規劃之交互作用對團體績效的影響。

以線性迴歸進行分析，模式一放入控制變項：團體人數、團體共事時間、團體多工作業平均數，模式二再加入前置變項（團體多工作業多元性）與調節變項（時間規劃、任務相依性），模式三再加入二階交乘項（團體多工作業多元性×時間規劃、團體多工作業多元性×任務相依性、時間規劃×任務相依性），最後模式四加入了三階交乘項（團體多工作業多元性×時間規劃×任務相依性），檢驗多工作業多元性與時間規劃之交互作用是否在不同任務相依性程度會有不同的效果。而因團體績效分為任務績效與時間績效，分別進行分析。

由表 23 可知，在以任務績效為結果變項時，三階交互作用達統計顯著（ $\beta = -.21, p < .05$ ），顯示任務相依性會進一步調節多工作業多元性與團體時間規劃的

交互作用對任務績效之影響；而由表 24 則發現以時間績效為結果變項時，三階交互作用未達統計顯著 ($\beta = .06, ns$)，顯示此三階交互作用並未對時間績效有顯著效果。

任務相依性在任務績效之三階調節效果如圖 3，由圖可進一步發現在高相依性時，多工作業多元性與時間規劃的交互作用具有較明顯的效果，其中，在低時間規劃、高任務相依性時，多工作業多元性與任務績效之正向關係最為明顯。



表 4-8 團體層次三階調節效果：以任務績效為結果變項 (N = 50)

變項	任務績效			
	模式一	模式二	模式三	模式四
控制變項				
人數	.14	.10	.10	.03
團體共事時間(年)	-.12	-.12	-.10	-.08
團體多工作業平均數	-.10	-.04	-.03	-.03
ΔR^2	.08			
前置、調節變項				
團體多工作業多元性		.16	.19	.29**
時間規劃		.23*	.24*	.25*
任務相依性		-.10	-.07	-.04
ΔR^2		.17*		
二階交互作用				
團體多工作業多元性× 時間規劃			-.01	-.02
團體多工作業多元性× 任務相依性			.06	.12
時間規劃×任務相依性			.10	-.06
ΔR^2			.04	
三階交互作用				
團體多工作業多元性× 時間規劃×任務相依性				-.21*
ΔR^2				.08*
調整後 R ²	.02	.15	.13	.20
F 值	1.33	2.40*	1.81	2.24*
df1,df2	3, 46	6, 43	9, 40	10, 39
估計標準誤	.65	.61	.61	.59

* $p < .05$. ** $p < .01$.

表 4-9 團體層次三階調節效果：以時間績效為結果變項 (N = 50)

變項	時間績效			
	模式一	模式二	模式三	模式四
控制變項				
人數	.01	-.01	-.01	.01
團體共事時間(年)	.00	.01	-.01	-.01
團體多工作業平均數	-.17*	-.11	-.11	-.11
ΔR^2	.11			
前置、調節變項				
團體多工作業多元性		.07	.05	.02
時間規劃		.21*	.21*	.21*
任務相依性		-.03	-.06	-.06
ΔR^2		.20*		
二階交互作用				
團體多工作業多元性× 時間規劃			-.02	-.02
團體多工作業多元性× 任務相依性			-.04	-.06
時間規劃×任務相依性			-.06	-.02
ΔR^2			.04	
三階交互作用				
團體多工作業多元性× 時間規劃×任務相依性				.06
ΔR^2				.01
調整後 R ²	.05	.21	.20	.19
F 值	1.87	3.20*	2.33	2.15
df1,df2	3, 46	6, 43	9, 40	10, 39
估計標準誤	.48	.43	.44	.44

* $p < .05$. ** $p < .01$.

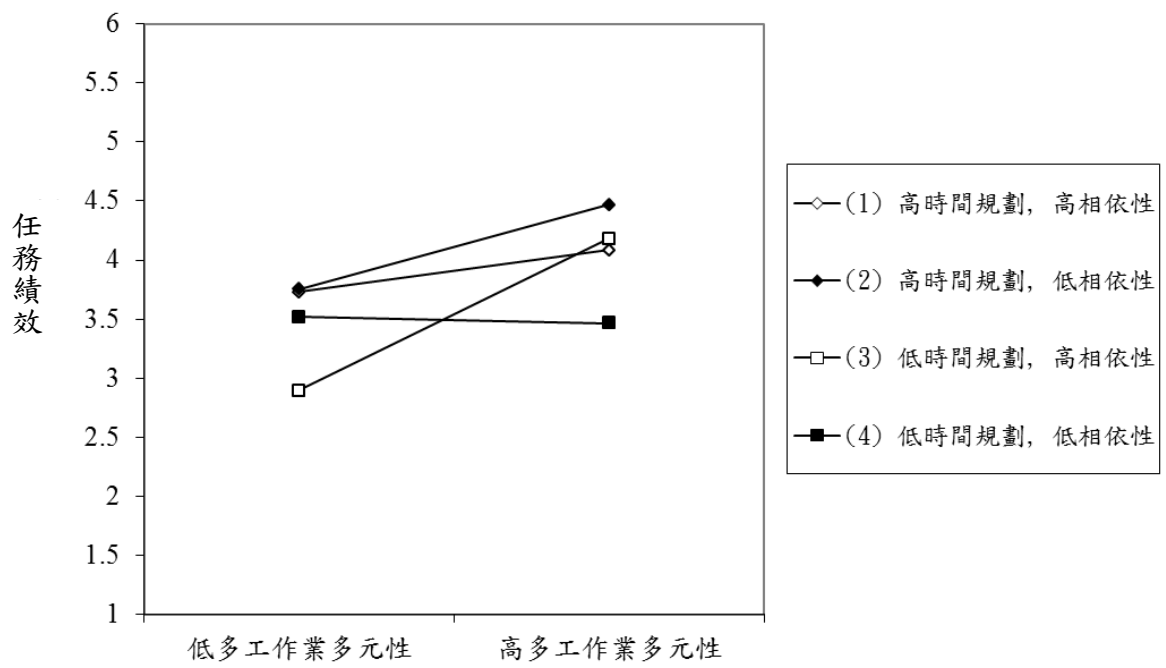


圖 4-2 三階交互作用圖



第五章 討論與建議

第一節 研究結果綜合討論

有別於過往，本研究著重在缺乏研究探索的工作團體時間特徵多元性議題，其中，考量現代日益多工的工作型態，以多工作業為主要變項探討。而本研究預期多工作業多元性與工作團體績效具正向關係，並根據過往文獻推論個體與團體時間特徵差異越大會使個體產生負向反應（組織退縮），且此歷程由壓力中介。由此，時間特徵在工作團體中具正向作用，但同時也有所弊害，因此本研究進一步探討時間規劃可能在其中扮演調節的角色，同時增強團體層次之正向作用，並削弱在個體層次之弊害，提升多工作業多元性的整體效益。研究結果整理如表 25。

表 4-10 假設分析結果總結

假設	分析結果
假設一 多工作業多元性與團體績效具有正向關係。	部分支持 (僅任務績效顯著)
假設二 個體與團體多工作業差異越大會使個體有更高的退縮反應。	支持
假設三 壓力會中介個體與團體多工作業之差異對退縮行為的影響；亦即，個體與團體多工作業差異越大，會導致個體壓力越大，並進而使個體有更高的退縮反應。	不支持
假設四 多工作業多元性與團體績效之關係會受到團體時間規劃的調節，亦即在高時間規劃情況下，此正向關係會增強。	不支持
假設五 個體與團體多工作業之差異與個體壓力之關係會受到團體時間規劃的調節，亦即在高時間規劃情況下，此正向關係會減弱。	支持

一、 研究結果

大體上，本研究結果以多種方式拓展了工作團體中的時間多元性相關研究。首先，團體層次方面，多工作業多元性僅與任務績效具正向關係，驗證了低多工作業與高多工作業團體成員在執行任務時能夠協助、互補之推論。發揮單一作業個體專注的優點 (Bluedorn et al., 1992)，以提升單一任務的品質，並結合多工作業個體在現代動態環境中，同時管理多個任務提升產出 (Mohammed & Nadkarni, 2014)。而在時間績效的部分則僅與時間規劃有正相關，進一步看表 21 線性迴歸分析中，在加入控制變項後時間規劃對時間績效仍具預測效果，可見能否準時在時限內完成任務，可能與團體成員間是否有進行時程的安排較有直接關聯，而非團體成員本身時間特徵之變異性。有趣的是，由表 17 可知，團體多工作業平均數與時間績效呈顯著負相關 ($\beta = -.33, p < .05$)，代表若整體團體多工作業程度越高，其在按時完成任務的表現上越差，這可能是因為當團體趨於投入單一事件時，較能專心在當前的任務上並完成之 (Waller et al., 1999)，而團體多工作業程度越高，則可能所有成員都同時於不同任務上來回切換而忽略了重要期限，導致無法在時限內完成。

接著，個體層次方面，由結果可知個體與團體多工作業差異越大時，尤其是團體多工程度相較於自己高時，會導致成員有較多的負向反應-壓力、組織退縮。這可能是因為多工作業成員以多工作業的方式處理工作任務，並在需要其他成員幫助時立即打擾以專一模式處理工作的單一作業成員，擾亂了其思緒而無法以習慣的方式工作。而這樣的工作狀態成為了壓力源 (Conte et al., 1999)，使個體認為無法負荷導致個體產生壓力；另一方面，也因不自在或不滿而產生退縮反應，欲脫離其中。

然而，與預期不同的是，壓力並未中介個體與團體多工作業差異與組織退縮之關係 ($\gamma_{30} = .09, t = 1.74, p < .10$; $\gamma_{40} = .08, t = 1.54, ns$)。這可能是因為超出資源可處理的環境會形成壓力，但壓力卻不一定會造成個體不滿意、不舒服或

不自在。由表 18 可知，壓力與組織退縮之相關亦未達顯著 ($r = .06, ns$)，壓力、組織退縮可能都是個體與團體差異所直接導致的結果，而兩者則未有直接的關係。即個體與團體之差異所造成的不滿意、不舒服或不自在等負向感受導致了退縮反應；而為因應此情況而超出個體資源則形成了個體壓力，兩者之影響歷程可能是不同的。無可否認的是，對工作環境的整體知覺的確影響了個體壓力與退縮反應。而本研究個體與團體之多工作業差異是以個體知覺的團體多工作業程度與個體自評之差異進行計算，而非計算個體與每一位團體成員之差異，此部分可能會有共同方法變異之疑慮。而因個體所經驗到的所屬工作團體之多工作業，是一種工作單位在多工作業方面的文化或規範，Crampton 與 Wagner (1994) 的研究即發現組織文化之變項相對不會受到共同方法變異之影響，本研究之結果仍有支持性。

最後，在時間規劃調節效果方面，在團體層次上未有顯著的交互作用，顯示了無論團體是否有進行時間規劃，多工作業多元性與團體績效之關係並未有所增強。這可能是因為時間規劃之變異性偏低 ($SD = .56$)，而限縮了效果才導致未有顯著的結果。根據進一步的文獻探討後，本研究從而檢視任務相依性的角色，發現在不同的任務相依性的情形下，多工作業多元性與時間規劃的交互作用對任務績效會有不一樣的效果。由圖 3，發現高任務相依性且低時間規劃時，多工作業多元性與任務績效具最強的正向關係，代表在此情況下，多工作業多元性對團體績效表現有更強的效果，凸顯出時間多元性在此情形的重要性。而在四種情況(四條線)的比較下，低任務相依性與高時間規劃時，團體整體績效表現較好，亦即比起高任務相依性，在低任務相依性時，較高的時間規劃，多工作業多元性與任務績效的關係較強的。可見任務類型亦是在考量團體成員時間特徵的關鍵，除了團體的時程安排計畫外，任務本身的特性亦是需要考量的因素之一。

且三階調節的四種情況中，僅有低時間規劃與低任務相依性時，任務績效並未因時間多元性程度差異而有明顯的改變，這可能也顯示了過去少數多工作業多元性與團體績效無顯著相關的原因之一，即這兩者的關係可能還受到了任務特性、

時間規劃等因素所影響。然而，本研究之有效組僅 50 組，樣本數偏低，結果可能有所偏頗。無論如何，依據結果仍可相信有此方向，待未來研究有更多樣本驗證。

而時間規劃在個體層次上，具有削弱個體與團體多工作業差異與壓力間的關係之效果，可見時間規劃對於成員而言，可能形成了一種共識，使成員彼此知道在哪一個時間點上該完成甚麼樣結果、以及每個任務需花費的時間，減少了執行任務時的不確定性與互相干擾的可能。因此在高時間規劃下，團體成員不同的行事方式有了行事依據，較少有因臨時要處理其他成員的要求而產生壓力的情況。

整體而言，時間規劃對團體而言是有所助益的，在低任務相依性的任務類型下，可加強多工作業多元性對於團體任務績效的表現；亦能削弱個體與團體差異所造成的個體壓力，凸顯了多工作業多元性的整體效益。

另一方面，因時間規劃進行了時程的安排可能會被誤認為平衡了工作團體之時間多元性，而降低時間多元性程度；加上，研究結果指出兩者對工作團體任務績效皆有正向相關，那麼哪一方更為重要亦是值得討論的。據此，本研究欲再釐清時間多元性與時間規劃的不同。依據文獻，本研究認為時間規劃所指的是團體成員在達到最終目標前，設立了階段性目標，即設定在各個時間點團體須達成的程度；而時間多元性則是指團體成員各自達成這些階段性目標過程中的時間使用方式之差異。且由表 17，時間規劃與多工作業多元性未具顯著相關($r = .28, ns$)，可見兩者是不同的，並不互相衝突。而在重要性方面，時間規劃無論對管理者或團體成員本身，可能是相對可控制的，在實務上也許較為重要；然而也因如此，凸顯了時間多元性在學術研究中的重要性，因為管理者相對無法控制現有員工的時間特徵，工作團體時間多元性之研究可能能夠加強相關議題的瞭解。

而雖然過去將多元性特徵分成二類為主流，過去學者亦曾嘗試提出不同的團體多元性分類方式（如，McGrath et al., 1995；Pelled, 1996），但都未能完善的解釋多元性所形成的影響（Mannix & Neale, 2005）。可能比起關注多元性特徵為何類型，或其可能隱含的特定影響，多元性更應廣泛定義為團體中個體能夠斷定自

己與他人不同之特徵。且更重要的是了解其影響機制，以及其中可能的調節或中介變項。而本研究即提供了時間特徵多元性全面的瞭解，並發現到時間規劃、任務特性可能在團體時間多元性研究中扮演重要角色，值得未來研究進一步探究。

二、 理論貢獻

整體而言，本研究之結果擴展了團體多元性、時間相關研究的了解。首先，在單就團體多元性研究方面，本研究跳脫了過往對於團體多元性特徵之分類，而關注在個體根本差異之時間特徵上。Bluedorn (2002) 指出這種個體時間特徵之根本差異，是會影響個體的知覺、感受環境，以及執行活動的方式。因此，相較於過往團體多元性之關係導向或任務導向之特徵，工作團體中的時間特徵差異是一種在實際工作活動之互動，本研究結果提供了對團體多元性研究之新的發展方向。

而在時間與團體的相關理論中，時間-互動-表現理論 (time-interaction-performance theory; TIP theory) 主張團隊/團體是需要一有組織的機制來處理時間性模糊、時間性衝突以及時間資源 (McGrath, 1991)。TIP 理論辨認出團隊可能所面臨的時間相關問題，但並未解釋這些問題是如何產生的或該如何管理這些問題。而本研究則解釋了在團體中時間之差異對於團體績效表現的影響，以及此差異對於團體成員而言所具有的效果，並且提供了可能的管理方式，並累積相關的實徵研究結果，發展可能的團體中時間問題之處理機制。

再者，比起過去時間多元性相關研究 (如, Gevers, et al., 2009; Mohammed & Angell, 2004; Mohammed & Nadkarni, 2011)，本研究拓展對其他時間特徵變項，亦即多工作業，在差異性議題的了解。且過去在團體層次的多工作業相關研究中，會假定個體有可區別的時間使用偏好，但在工作上團體會集體性的偏好，即有對如何建構工作方式的共識 (如, Kaplan, 2009; Mohammed, Rizzuto, Hiller, Neuman & Chen, 2008)，就如 Souitaris 與 Maestro (2010, p. 654) 在概念化團體層次多工

作業時，亦將之描述為成員會擁有相似的偏好與行為傾向。而本研究則跳脫這種以平均數來表示，將團體之多工作業視為一體性偏好的討論，認為團體成員中是存在著多工作業與單一作業的多元化傾向。

且本研究結果也顯示出，個體與團體之多工作業差異可能導致個體壓力，多工作業的多元性則是對團體任務性績效表現具有正向效果。可見團體層次的多工作業，除了過去常見的以整體平均表示，亦含有成員間差異的可能性。因此考量兩種型態的多工作業，在多工作業對團體的影響方面提供了更清楚的瞭解。

而過去多工作業多元性與團體績效之研究中，是將任務性、時間性績效一併視為團體績效（Mohammed & Nadkarni, 2014），然而這可能會過於概括性看待團體工作表現。本研究結果即指出多工作業多元性對任務性績效、時間性績效分別有不同的效果，尤其是在時間的議題中，時間特徵對於工作團體在質與量的影響可能具有差異，若將時間性績效與任務性績效混為一談，可能會有失準確性。時間與績效表現的相關研究，可能需要進一步將兩者區別討論，加以釐清還缺乏實徵研究的時間議題在工作團體表現中所扮演的角色。

最後，本研究同時考量了時間特徵差異在團體、個體層次的影響，亦是團體時間研究中較為少見的，此方式能夠全面性探討一變項在工作團體中所扮演的角色。研究中之多工作業具有正面效果與負面影響，若是個別研究發現此結果，只能解釋是相互衝突，但在本研究中則能夠進一步提出整體的解決機制。未來相關研究中亦能考慮以其他變項為主題，探討其在不同層次的影響。

總結而言，本研究有別於以往著重在系統性地研究分析，而以團體成員個人時間特徵為主題來探討其所產生的影響，並透過實徵研究擴展了團體研究中對時間議題的瞭解。且過去較少有同時考量團體層次與個體層次之研究，本研究則提供了整體的個人特徵在團體與成員本身所產生之影響，對時間多元性有更為完善的解釋。

三、實務管理建議

現代快速變化的工作環境，多工的工作型態不少見，而員工自身的多工作業工作方式在普及的工作團體中所形成的影響，本研究結果提供了相關的解釋與可能管理方式。結果發現多工作業多元性是有助於工作團體體的任務表現，而員工偏好多工作業或單一作業，透過量表、觀察皆可得知，管理者可依此作為組成工作團體時的參考依據，將擁有多元時間特徵的不同個體組合成一工作團體，以得更好的任務表現。同時，亦須減少由多工作業程度高的員工組成工作團體的可能性，本研究結果發現，工作團體多工作業程度越高，可能會導致時間績效方面的不良影響。

另一方面，任務類型亦是管理者在安排人員組成時須考量的因素。對於任務相依性高的工作，管理者更要重視時間多元性的組合，因為即使團體成員在執行任務時少有規劃時間的排程，透過集結不同多工作業程度的成員，工作團體能夠有更好的工作任務表現。而在任務相依性較低的任務類型時，時間規劃則扮演了重要角色，團體成員自身應主動進行時程安排，或是透過管理者提醒，將時間多元性對任務績效的助益最大化。

而工作團體之所以普及，是因組織相互依賴的任務結構所需，然而在安排員工成為團體的一員來完成工作是在沒有員工的同意或答應下執行 (Bayazit & Mannix, 2003)，本研究發現擁有不同時間特徵的團體成員，可能會因自己與其他成員的差異形成壓力、退縮等反應。依據時間規劃調節效果的結果，團體成員可主動提出進行時程之安排、時間分配等相關討論，亦可幫助與團體行事步調、時間運用較為不同的成員減少壓力感受。這可能能夠避免員工因壓力而可能產生的負向反應，如負向情緒、生理症狀等。

因此，時間規劃在某些情況下可以提升團體的任務表現，使得時間特徵差異在團體發揮效益，且也能夠降低成員本身因而產生負向後果的可能，最終無論團體或成員都有最佳的結果。

第二節 研究限制與未來研究方向

一、 研究限制

過去時間相關研究之樣本多為同來源，而可能執行相似的工作類型（如，時間多元性相關研究：同一公司中負責相似專案之團隊（Mohammed & Nadkarni, 2011）、課程要求相同的學生團隊（Mohammed & Angell, 2014）；個體與團體差異相關研究：同一公司不同工作團體（Jansen & Kristof-Brown, 2005）、同校商學院之畢業生（Slocombe & Bluedorn, 1999））。而本研究之樣本工作性質較為發散，其工作特徵可能有很大的差異，如樣本中包含了研發與一般行政工作團體，研發工作相對較無固定工作模式、充滿不確定性，可能較需要成員間隨時合作或討論；而一般行政則相對穩定、週期性，可能較有固定的工作事項。如此一來，團體成員各自如何分配時間以完成任務，對於不同的工作團體性質可能會有不同的效果。不過，也可能是因為這樣的樣本特性，使本研究能在額外分析發現到任務相依性的效果。

而本研究之對象為工作團體，然而因蒐集上之困難，如團體成員出差、業務繁忙等，訊息聯絡人協助發放問卷時，並不一定會獲得每一個團體中所有成員之資料。Timmerman（2005）發現若團體資料中有隨機未填答者，會導致團體層次變項之測量有較大的變異而使團體層次變項間之關係膨脹，他們指出填答率低於60%時會造成測量偏誤而產生第二型偏誤（Type II error）。見表6可知，本研究各團體之填答率為25%~100%。但是，Nesterkin與Ganster（2015）在後續的相關研究指出，除了填答率外，應同時考量組間相關係數（ICC(1)）。他們發現，高填答率也可能產生偏誤的團體層次變項之相關；而若具有高的組間相關係數時，即使是低填答率也能有正確的團體層次變項之相關。由表16，本研究團體層次之變項：時間規劃之組間相關係數為0.37，已達Bliese（2000）所建議的0.12取決點。因此，雖然本研究樣本有低於60%的填答率，但具有夠高的組間相關係數，所得之結果仍是可信的。而Nesterkin與Ganster（2015）亦發現團體規模未

有調節填答率的影響之效果，可知本研究亦未受到團體規模之影響。無論如何，未來研究仍應在設計時即避免相關問題，減少偏誤產生的可能。

最後，本研究之團體績效為團體成員的自評知覺，這可能會受到社會期許之影響而膨脹了團體績效的評估，進而影響研究結果。理想上，應使用更為客觀的測量，如直接透過公司取得績效考核的紀錄；或由團體表現評估者來填寫測量，如客戶。然而，考量本研究對象是不分產業、工作型態之工作團體成員，評估團體績效的方式可能有所不同，若隨各工作團體的原有評估作為測量，可能有失一致性。未來研究可考慮加上團體領導者進行評估，增加資料的來源。

二、未來研究方向

根據本研究之議題與結果，提出可能的四個未來研究方向。首先，個體與團體的多工作業程度之差異，的確會造成個體組織退縮，這樣不事生產之行為可能會影響團體的運作，然而時間規劃並不如預期的具緩和之效果。在甚麼樣的情況下能夠改善此情形，以同時兼顧時間多元性帶來的好處，是一個重要的議題。過去時間多元性相關研究中發現，領導時程 (Mohammed & Nadkarni, 2011)、共享時間認知 (Gevers et al., 2004) 皆具有調節效果，能夠強化時間多元性與團體績效之相關。而兩者在個體層次之影響，是否調節個體與團體的多工作業程度之差異與其產生的負面效果，可能是未來能夠進一步探究的。

再者，任務特性可能是未來時間多元性相關研究須考量的因素之一。由額外分析結果發現任務相依性具三階調節的效果，代表了時間多元性與時間規畫之交互作用，會依任務相依性的差異而有所不同。而過去學者曾提出，任務複雜度可能也扮演了調節角色，他們根據 Wood's (1986) 之分類：內容複雜度、合作複雜度、動態複雜度，一一建議了各類複雜度在不同的時間特徵多元性可能具有的調節效果 (Mohammed & Harrison, 2013)。未來研究能再探討其他的任務特性情況下，時間多元性對工作團體績效之效果，無論在學術或實務層面上，都能加

深時間多元性之瞭解，從中提出更好的。

而依據研究結果可知時間績效與任務績效的影響因素可能不同。多工作業多元性與時間績效並未達顯著相關 ($r = .25, ns$)，反而是時間規劃與時間績效具顯著正相關 (表 17, $r = .49, p < .01$)。代表比起團體成員本身的時間特徵，與時間安排直接相關的變項，對於時間績效可能較為關鍵。而不管是多工作業多元性或時間規劃則皆與任務績效具正向關係 ($r = .34, p < .05$; $r = .36, p < .05$)。加上，從表 17 可發現時間績效和任務績效之相關雖為正向，但並未達顯著 ($r = .25, ns$)，可見兩者是不同的。工作團體在達成品質 (任務績效) 與完成量 (時間績效) 的過程可能有不同的影響機制。未來工作團體之相關研究，可以分別考量兩種績效的前因與影響歷程。

最後，本研究針對的是團體成員多工作業之差異在工作團體中的影響效果，然而個體時間特徵包含了多種構念，Shipp 等人 (2009) 曾比較多種時間特徵之構念，包含量表、已知的共變項及結果，各有所不同，並將之歸類為認知、情感、行為面。未來研究亦可探討其他團體成員時間使用行為，或團體成員看待時間的方式之差異。如，Bluedorn 與 Martin (2008) 即發現，個體在思量已發生、可能已發生或未來可能發生的事件時，一般所考慮的過去時間距離與偏好快速工作、自覺工作中時間使用之彈性呈負相關。而 Zimbardo 與 Boyd (1999) 發現個體對過去、現在、未來之觀點，與其創新程度有關。可見不同的時間多元性在工作團體中的影響結果與歷程可能截然不同，對不同時間多元性之研究可能有助於了解工作團體不同層面的表現或對團體成員本身的後果。

參考文獻

- 林姿葶 (2014)。組織中的時間觀領導：概念分析、協時歷程及效果驗證 (未出版之博士論文)。國立台灣大學，台北市。
- 高鳳霞、鄭伯璦 (2014)。職場工作壓力：回顧與展望。人力資源管理學報, 14(1), 77-101。
- Ancona, D. G. (1990). Outward bound: strategic for team survival in an organization. *Academy of Management Journal*, 33(2), 334-365.
- Ancona, D., & Caldwell, D. (1992). Demography & design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3, 321-341.
- Ancona, D. G., Okhuysen, G. A., & Perlow, L. (2001). Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26(4), 512-529.
- Bass, B. M. (1980). Team productivity and individual member competence. *Small Group Research*, 11, 431-504.
- Benabou, C. (1999). Polychronicity and temporal dimensions of work in learning organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 14(3/4), 257-270.
- 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 method in organizations* (pp. 349 - 381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bluedorn, A. C. (2002). *The human organization of time: Temporal realities and experience*. Stanford, CA : Stanford Business Books.
- Bluedorn, A. C., & Denhardt, R. B. (1988). Time and organizations. *Journal of Management*, 14(2), 299-320.
- Bluedorn, A. C., & Martin, G. (2008). The time frames of entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 23(1), 1-20.

- Bluedorn, A.C., & Standifer, R.L. (2004). Groups, boundary spanning, and the temporal imagination. In S. Blount (Ed.), *Research on Managing Groups and Teams: Time in Groups*, (Vol. 6, pp. 159-182). New York: Elsevier. Retrived from [http://dx.doi.org/10.1016/S1534-0856\(03\)06008-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1534-0856(03)06008-0)
- Bluedorn, A. C., Kaufman, C. F., & Lane, P. M. (1992). How many things do you like do at once? An introduction to monochronic and polychronic time. *The Executive*, 6(4), 17-26.
- Bluedorn, A. C., Kalliath, T. J., Strube, M. J., & Martin, G. D. (1999). polychronicity and the Inventory of polychronic Values (IPV): The development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture. *Journal of managerial psychology*, 14(3/4), 205-231.
- Blount, S., & Janicik, G. A. (2002). Getting and staying in-pace: The "in-synch" preference and its implications for work groups. In H. Sondak (Ed.) *Research on managing groups and teams: Toward phenomenology of groups and group membership* (vol. 4, pp. 235-266). New York: Elsevier. Retrived from [http://dx.doi.org/10.1016/S1534-0856\(02\)04010-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1534-0856(02)04010-0)
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bayazit, M., & Mannix, E. A. (2003). Should I stay or should I go? Predicting team members' intent to remain in the team. *Small Group Research*, 34(3), 290-321.
- Bartel, C. A., & Milliken, F. J. (2004). Perceptions of time in work groups: Do members develop shared cognitions about their temporal demands? In S. Blount (Ed.), *Research on managing groups and teams: Time in groups* (vol. 6, pp. 87-109). New York: Elsevier. Retrived from [http://dx.doi.org/10.1016/S1534-0856\(03\)06005-5](http://dx.doi.org/10.1016/S1534-0856(03)06005-5)

- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37, 709-743.
- Castro, S. L. (2002). Data analytic methods for the analysis of multilevel questions: A comparison of intraclass correlation coefficients, rwg (j), hierarchical linear modeling, within-and between-analysis, and random group resampling. *The Leadership Quarterly*, 13(1), 69-93.
- Chiu, C. Y., & Yang, C. F. (1987). Chinese subjects' dilemmas: Humility and cognitive laziness as problems in using rating scales. *Bulletin of the Hong Kong Psychological Society*, 18, 39-50.
- Crampton, S. M., & Wagner, J. A. (1994). Percept-percept inflation in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 67-76.
- Conte, J. M., Rizzuto, T. E., & Steiner, D. D. (1999). A construct-oriented analysis of individual-level polychronicity. *Journal of Managerial Psychology*, 14(3/4), 269-288.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- Das, T. K. (1993). Time in management and organizational studies. *Time & Society*, 2(2), 267-274.
- Doerr, K. H., Mitchell, T. R., Klastorin, T. D., & Brown, K. A. (1996). Impact of

- material flow policies and goals on job outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 142-152.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30(6), 678-711.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eisenhardt, K. M. (2004). Five issues where groups meet time. In S. Blount (Ed.), *Research on Managing Groups and Teams: Time in Groups* (Vol. 6, pp. 267-283). New York: Elsevier. Retrived from [http://dx.doi.org/10.1016/S1534-0856\(03\)06012-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1534-0856(03)06012-2)
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*, 39, 42-62.
- Francis-Smythe, J. A., & Robertson, I. T. (2003). The importance of time congruity in the organization. *Applied Psychology: An International Review*, 52(2), 298-321.
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 107-116.
- Gevers, J. M. P., Rutte, C. G., & van Eerde, W. (2004). How project teams achieve coordinated action: A model of shared cognitions on time. In S. Blount (Ed.), *Research on managing groups and teams: Time in groups* (Vol. 6, pp. 67-85). New York: Elsevier. Retrived from [http://dx.doi.org/10.1016/S1534-0856\(03\)06004-3](http://dx.doi.org/10.1016/S1534-0856(03)06004-3)
- Gevers, J. M., Rutte, C. G., & Van Eerde, W. (2006). Meeting deadlines in work

- groups: Implicit and explicit mechanisms. *Applied Psychology*, 55(1), 52-72.
- Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y., & Neale, M. A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(1), 1-15.
- Gibson, C. B., Waller, M. J., Carpenter, M. A., & Conte, J. M. (2007). Antecedents, consequences, and moderators of time perspective heterogeneity for knowledge management in MNO teams. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1005-1034.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational research methods*, 1(1), 104-121.
- Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2005). Exploring links between polychronicity and well-being from the perspective of person-job fit: Does it matter if you prefer to do only one thing at a time?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98(2), 155-178.
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 60-78.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987-1015.
- Huang, J. C., & Huang, C.Y. (2015). Team regulatory focus, team affect tone and team performance: The moderating role of transformational leadership. *14th European Congress of Psychology (ECP)*. Italy: Milan.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as

- separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199 -1228.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45,1029-1045.
- Harrison, D. A., Mohammed, S., Mcgrath, J. E., Florey, A. T. & Vanderstoep, S. W. (2003). Time Matters in Team Performance: Effects of Member Familiarity, Entrainment, and Task Discontinuity on Speed and Quality. *Personnel Psychology*, 56, 633-669.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). Rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.
- Janicik, G. A., & Bartel, C. A. (2003). Talking about time: Effects of temporal planning and time awareness norms on group coordination and performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 122-134.
- Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. L. (2005). Marching to the beat of a different drummer: Examining the impact of pacing congruence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 93-105.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Under the dynamics of diversity in

- decision-making teams. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 204-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Katz, R.. (1982). The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 81-104.
- Kaplan, S. (2009). Polychronicity in work teams: A theoretical examination of antecedents and consequences. In R. A. Roe, M. J. Waller, & S. R. Clegg (Eds.), *Time in organizational research* (pp. 103-126). New York, NY: Routledge.
- Kaufman-Scarborough, C., & Lindquist, J. D. (1999). Time management and polychronicity: Comparisons, contrasts, and insights for the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 14(3/4), 288-312.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaufman, C. F., Lane, P. M., & Lindquist, J. D. (1991). Exploring more than 24 hours a day: A preliminary investigation of polychronic time use. *Journal of Consumer Research*, 392-401.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science. In D. Cartwright (Ed.), *Selected theoretical papers*. New York: Harper & Row.
- Levine, R. V. (1988). The pace of life across cultures. In J. E. McGrath (Ed.), *The social psychology of time: new perspectives* (pp. 39-62). Newbury Park, CA: Sage.
- Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 168-181.

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer.
- Lee, H., & Liebenau, J. (1999). Time in organizational studies: Towards a new research direction. *Organization Studies*, 20(6), 1035-1058.
- Lehman, W. E., & Simpson, D. D. (1992). Employee substance use and on-the-job behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 309.
- Maynard, D. C., & Hakel, M. D. (1997). Effects of objective and subjective task complexity on performance. *Human Performance*, 10(4), 303-330.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31-55.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface-and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 1015-1039.
- Mohammed, S., & Harrison, D. A. (2013). The clocks that time us are not the same: A theory of temporal diversity, task characteristics, and performance in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 244-256.
- Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2011). Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 54(3), 489-508.
- Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2014). Are we all on the same temporal page? The

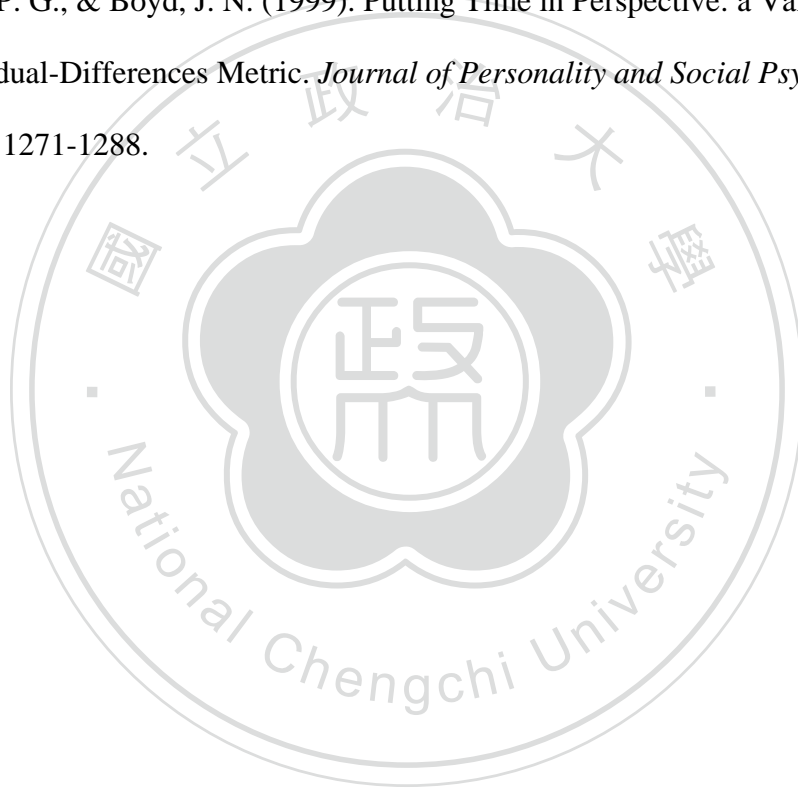
- moderating effects of temporal team cognition on the polychronicity diversity-team performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 404-422.
- Mohammed, S., Rizzuto, T., Hiller, N., Neuman, D., & Chen, T. (2008). Individual differences and group negotiation: The role of polychronicity, dominance, and decision rule. *Negotiation and Conflict Management Research*, 1, 282-307.
- McGrath, J. E., & Rotchford, N. L. (1983). Time and behavior in organizations. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 5, pp. 57-101). Greenwich, CT: JAI Press.
- McGrath, J., Berdahl, J., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout. In S. Jackson & M. Ruderman (Eds.), *Diversity in workteams* (pp. 47-68). Washington, DC: APA Books.
- McGrath, J. E., Kelly, J. R., & Machatka, D. E. (1984). The social psychology of time: Entrainment of behavior in social and organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 21-44.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618-629.
- Nesterkin, D. A., & Ganster, D. C. (2015). The effects of nonresponse rates on group-level correlations. *Journal of Management*, 41(3), 789-807.
- Nandhakumar, J., & Jones, M. (2001). Accounting for time: managing time in project-based teamworking. *Accounting, Organizations and Society*, 26(3), 193-214.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1412-1426.

- O'Leary, M. B., Mortensen, M., & Woolley, A. W. (2011). Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams. *Academy of Management Review*, 36,461- 478.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization science*, 7(6), 615-631.
- 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), 1-28.
- Probst, T. M. (2002). The impact of job insecurity on employee work attitudes, job adaptation, and organizational withdrawal behaviors. In Brett J. M. & Drasgow F. (Eds.), *The psychology of work: Theoretically based empirical research* (pp. 141-168) [Adobe Digital Editions version]. Retrived from <https://www.researchgate.net/>
- Pierce, J. L., & Dunham, R. B. (1992). The 12-hour work day: A 48-hour, eight-day week. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1086-1098.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrane stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454.
- Phillips, K., Mannix, E., Neale, M., & Gruenfeld, D. (2004). Diverse groups and information sharing: The effect of congruent ties. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 497-510.
- Slocombe, T. E. (1999). Applying the theory of reasoned action to the analysis of an individual's polychronicity. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 313-322.

- Slocombe, T. E., & Bluedorn, A. C. (1999). Organizational behavior implications of the congruence between preferred polychronicity and experienced work-unit polychronicity. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 75-99.
- Stewart, G. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, 29-54.
- Schein, E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership* (4nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schriber, J. B., & Gutek, B. A. (1987). Some time dimensions of work: Measurement of an underlying aspect of organization culture. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 642-650.
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 5, pp. 323–356). Greenwich, CT: JAI Press
- Souitaris, V., & Maestro, B. M. (2010). Polychronicity in top management teams: The impact on strategic decision processes and performance of new technology ventures. *Strategic Management Journal*, 31(6), 652-678.
- Salancik, G. R., & Pfeffer J. (1977). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Sargent, L. D., & Sue-Chan, C. (2001). Does diversity affect group efficacy? The intervening role of cohesion and task interdependence. *Small Group Research*, 32(4), 426-450.
- Shipp, A. J., Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2009). Conceptualization and measurement of temporal focus: The subjective experience of the past, present, and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110(1), 1-22.

- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 61-72.
- Timmerman, T. A. (2005). Missing persons in the study of groups. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 21-36.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.
- Thompson, L., & Fine, G.A. (1999). Socially shared cognition, affect, and behavior: A review and integration. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 278-302.
- Tsui, A. S., Egan, T., & O'Reilly, C. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141-162.
- Waller, M. J., Giambatista, R. C., & Zellmer-Bruhn, M. E. (1999). The effects of individual time urgency on group polychronicity. *Journal of Managerial Psychology*, 14(3/4), 244-257.
- Waller, M. J., Conte, J. M., Gibson, C. B., & Carpenter, M. A. (2001). The effect of individual perceptions of deadlines on team performance. *Academy of Management Review*, 26(4), 586-600.

- Winqvist, J., & Larson, J. (1998). Information pooling: When it impacts group decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 371-377.
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). a Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Wittenbaum, G., & Stasser, G. (1996). Management of information in small groups. In J. Nye & A. Brower (Eds.), *What's social about social cognition? Social cognition research in small groups* (pp. 3-28). Thousand Oaks, CA: Sage
- Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Putting Time in Perspective: a Valid, Reliable Individual-Differences Metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1271-1288.



附錄 1 問卷

問卷編號：_____

團體工作習慣調查

親愛的同仁，您好：

首先非常感激您協助我們進行調查，您的協助對於本研究至關重要！本問卷是一份針對團體在工作時做事習慣的調查，目的是了解企業工作團體的工作型態。而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「對」或「錯」，您只要按照實際情況與感受填寫即可。

本問卷採不記名填答，資料僅提供研究人員作學術上的分析之用，絕對不會移作其他用途。且資料只會做整體分析，不會做個別處理，我們也保證資料不會外流。懇請您撥冗協助，並仔細填答所有題目。填答完畢後請您將整份資料彌封，交還給問卷發放人。正常情況下，本問卷的填答所需時間不會超過十五分鐘。

再次感謝您的協助，並祝您一切順心如意！

政治大學心理學系暨研究所 指導教授 林姿葶

政治大學心理學系工商組 碩士生 何其霞

敬上

*若您對本份問卷有不清楚的地方，或有進一步的問題想要與研究單位諮詢，可與下列相關人員聯繫。聯絡方式如下：

何其霞 小姐 電話：0955-xxx-xxx email：103752016@nccu.edu.tw

第一部份

符合程度

	1	2	3	4	5	6
	非	不	有	有	符	非
	常		點	點		常
	不	符	不			
	符		符	符		符
	合	合	合	合	合	合
1 整體而言，團體成員偏好一次只做一件事情。.....	1	2	3	4	5	6
2 整體而言，團體成員喜歡同時進行多件事情。.....	1	2	3	4	5	6
3 整體而言，比起每天完成多個專案的一部分，團體成員較喜歡每天完成一整個專案。.....	1	2	3	4	5	6
4 整體而言，團體成員認為應該要一次進行多件事情。.....	1	2	3	4	5	6
5 整體而言，團體成員在工作時，總是一次只做一件事。.....	1	2	3	4	5	6
6 團體成員會安排任務優先順序以及分配每個任務花費的時間。.....	1	2	3	4	5	6
7 團體成員會討論時限的設立。.....	1	2	3	4	5	6
8 團體成員會準備並預留時間處理突發狀況、問題或緊急事件。.....	1	2	3	4	5	6
9 團體成員會討論要花費多少時間能達到目標。.....	1	2	3	4	5	6
10 團體成員會討論每一個特定的任務需要花費多少時間。.....	1	2	3	4	5	6
11 團體成員會設立階段性目標來衡量任務進行的過程。.....	1	2	3	4	5	6
12 團體成員會對照個人日程以安排團體會議或執行團體相關任務。.....	1	2	3	4	5	6
13 在沒有團體成員提供資訊/資料的情況下，我沒有辦法完成我的工作。...	1	2	3	4	5	6
14 團體成員需要我給予與他的工作任務相關之資訊/資料。.....	1	2	3	4	5	6
15 本工作團體中成員間的任務執行是相互依賴的。.....	1	2	3	4	5	6
16 本工作團體近來的表現比預期的表現水準好一點。.....	1	2	3	4	5	6
17 其他人時常對本工作團體的工作成果有所抱怨。.....	1	2	3	4	5	6
18 本工作團體之工作品質一直在持續進步中。.....	1	2	3	4	5	6
19 本工作團體經常發生錯誤與疏失。.....	1	2	3	4	5	6
20 組織內，與本工作團體有互動的其他單位會抱怨本工作團體的做事方式。.....	1	2	3	4	5	6
21 本工作團體在最後期限過後才能完成工作。.....	1	2	3	4	5	6
22 本工作團體會如期完成所設立的階段性目標。.....	1	2	3	4	5	6
23 本工作團體會按時完成每週應有的進度。.....	1	2	3	4	5	6

第二部份

符合程度

本部分的主要目的是想瞭解您平時工作時的做事習慣。

請您盡量客觀地描述您個人平時工作情形，並請在右邊欄位中圈選出您個人的符合程度。

	1	2	3	4	5	6
	非常不符合	不符合	有點不符合	有點符合	符合	非常符合
1 我偏好一次只做一件事情。.....	1	2	3	4	5	6
2 我喜歡同時進行多件事情。.....	1	2	3	4	5	6
3 比起每天完成多個專案的一部分，我比較喜歡每天完成一整個專案。...	1	2	3	4	5	6
4 我認為人們應該要一次進行多件事情。.....	1	2	3	4	5	6
5 當我自己在工作時，我總是一次只做一件事。.....	1	2	3	4	5	6

第三部份

同意程度

本部分的主要目的是想瞭解您平時在工作中的自身感受。

請您評估在現職工作中的一般感受，並請在右邊欄位中圈選出您的同意程度。

	1	2	3	4	5	6
	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1 我因為我的工作而感到很大的壓力。.....	1	2	3	4	5	6
2 在工作中很少有充滿壓力的事情發生在我身上。.....	1	2	3	4	5	6
3 我的工作是非常有壓力的。.....	1	2	3	4	5	6
4 我幾乎不會在工作上感到壓力。.....	1	2	3	4	5	6

第七部份

發生頻率

本部分的主要目的是想瞭解您平時在工作中的自身狀況。

請您盡量客觀地描述您平時在工作時間的情形，並請在右邊欄位中圈選出平時以下狀況的發生頻率。

	1	2	3	4	5	6
	從很少如此	偶爾如此	有時如此	經常如此	總是如此	
1 想要缺席。.....	1	2	3	4	5	6
2 與同事聊和工作無關的話題。.....	1	2	3	4	5	6
3 因不必要的理由離開工作崗位。.....	1	2	3	4	5	6
4 做白日夢。.....	1	2	3	4	5	6
5 將工作時間花費在私事上。.....	1	2	3	4	5	6
6 比應該的投入較少努力到工作上。.....	1	2	3	4	5	6
7 想著離開現在的工作。.....	1	2	3	4	5	6
8 讓其他人做我的工作。.....	1	2	3	4	5	6
9 在沒有許可下，提早下班。.....	1	2	3	4	5	6
10 比允許的時間長度，拉長午休或休息時間。.....	1	2	3	4	5	6
11 在沒有許可下，帶走公司的物品。.....	1	2	3	4	5	6
12 在工作時間睡著。.....	1	2	3	4	5	6

第八部份：背景資料

工作團體基本資料：

1. 所屬工作團體之總人數：_____人
2. 您加入該工作團體的時間：_____年_____個月
3. 工作團體的主要工作性質：
 - 1) 研發
 - 2) 行銷/銷售
 - 3) 生產
 - 4) 品管
 - 5) 財務/會計
 - 6) 法務
 - 7) 資訊
 - 8) 人資
 - 9) 公關
 - 10) 一般行政/管理
 - 11) 其他_____
4. 貴公司之產業別：
 - 1) 電子資訊
 - 2) 傳統製造
 - 3) 批發零售
 - 4) 金融保險
 - 5) 大眾傳播
 - 6) 旅遊休閒
 - 7) 法律會計
 - 8) 一般服務
 - 9) 物流倉儲
 - 10) 住宿餐飲
 - 11) 其他_____

個人基本資料：

1. 性別： 男性 女性
2. 年齡：_____歲
3. 學歷： 高中職及以下 專科 大學 博碩士或以上
4. 於貴公司之服務年資：_____年_____個月
5. 目前職級： 一般職員 基層主管 中階主管 高階主管

(問卷到此全部結束，最後煩請檢查有無漏答之題項，非常感謝您的幫忙！)