

國立政治大學  
企業管理研究所碩士論文

DISC 人格、團隊組成、團隊互動對績效的影響  
-以 AMBA 團隊經營課程為例



研究生:張容瑄

指導教授:黃秉德

中華民國 100 年 1 月

## 論文摘要

近年來，團隊這個名詞並不陌生，許多學校與企業都運用團隊來做為學習或工作的基本單位，原因在於團隊能夠帶來一加一大於二的綜效，達成較好的學習效果或工作成效，因此團隊績效是一個重要的探討議題，過去常以「I-P-O」的團隊績效模型來加以探討，而在模型中與其密切相關的元素則包括團隊組成與團隊互動，此外研究也顯示，雖然企業主普遍認為員工需具有溝通、人際相處及團隊互動的相關知識與技能，學校教育卻很少有提供這方面的課程。研究者剛好有機會連續三年參與本校 AMBA 之「團隊經營」課程的開發與執行，因此以 97 年度與 98 年度課程為例，除了探討此課程的成效外，也以此參與此課程的團隊為例，探討 DISC 人格、團隊組成、團隊互動對團隊績效的影響。

由於本個案之課程本身並非設計做研究用，因此研究過程乃是收集現有的資料做分析與歸納，更因為個案的團隊數量有限，因此採用質化的方式，以團隊組成為輸入變相，團隊過程為中間變相，團隊績效為輸出變相，97 與 98 兩屆團隊各自比較與分析後，歸納兩屆的相同之處並對照文獻做討論。

結果發現，本課程可以為參與同學帶來團隊知識與團隊互動兩方面團隊能力的提升，不同的團隊能力可經由不同的活動達到效果，而不同的評分方式則會對團隊績效造成部分影響，有關團隊組成、團隊互動與團隊績效三者之間的關連，則提出幾個基本命題如下，可用作之後研究的參考：

### 有關團隊組成與團隊績效

1. 若團隊成員平均成熟度較高，則團隊績效較好。
2. 若團隊成員年齡標準差較大，則團隊績效較好。
3. 若團隊成員保證者所占百分比較低，則團隊績效較好。
4. 若團隊 D+I 的元素所占百分比較高，則團隊績效較好。

### 有關團隊組成與團隊互動

1. 若團隊成員平均成熟度較高，則團隊在溝通+合作的綜合表現較好。

2. 若團隊成員年齡標準差較高，則團隊在合作上表現較好。
3. 若團隊成員保證者所占百分比較低，則團隊在合作上表現較好。
4. 若團隊成員保證者所占百分比較低，則團隊在個人投入程度上表現較好。
5. 若團隊 D+I 的元素所占百分比較高，則團隊的任務性衝突較多。

#### 有關團隊互動與團隊績效

1. 若團隊溝通狀況較好，則團隊績效較好。
2. 若團隊合作狀況較好，則團隊績效較好。
3. 若團隊溝通+合作狀況較好，則團隊績效較好。
4. 若團隊凝聚力較高，則團隊績效較好。
5. 若團隊成員個人投入程度較高，則團隊績效較好。
6. 若團隊整體互動狀況較好，則團隊績效較好。

關鍵字：團隊經營課程、團隊組成、團隊互動、團隊績效、DISC 人格



## 謝辭

在政大企研所的求學，是一段多采多姿的日子，每天都有學不完的知識和體驗，很高興能夠在這麼多優秀老師的教導下，與一群優秀的同學為伴。而能夠有機會參與 AMBA 團隊經營課程的規劃與執行，更是帶給我許多的學習成長與美好回憶，也讓我有機會以這個十分有感情的活動為素材來完成碩士論文。

論文的完成是一段漫長而辛苦的過程，其中還經歷了包括父親過世等家庭變故，最要感謝的是我的指導教授黃秉德老師，老師所帶給我的不只是學術上的指導，更包括了做事的方法與態度，此外老師也給予我許多人生上的指導與建議，在我遇到挫折時，給我溫暖的安慰與鼓勵，如同我的第二個父親，跟著老師做論文，我所得到的遠比想像中多更多。老師，謝謝您！

也要感謝 AMBA 辦公室助教麗婷、靜怡、育珠，跟三位助教開會與做事非常開心也學到很多，謝謝她們熱心的提供我許多資料，也給我不少鼓勵，謝謝妳們！感謝我的家人，我的爸爸，謝謝您從小到大對我的照顧，我還記得我上政大時您開心的樣子，希望您在天之靈看到我畢業了，我的媽媽與兩個姊姊，謝謝妳們的陪伴與鼓勵，一起面對與分擔家裡的困難與挑戰。謝謝凱傑無條件的支持與陪伴，因為有你，我才能如此勇敢的面對每一天。謝謝好朋友思蓉、淑敏、思好、佳琦、容綺、凱文、珮好，謝謝妳們在我遇到挫折時，聽我抱怨與安慰我，有妳們真好！

## 目次

第一章、緒論 .....	1
第一節、研究背景與研究動機.....	1
第二節、研究目的.....	3
第二章、文獻探討 .....	4
第一節、團隊.....	4
1.1 團隊的定義 .....	4
1.2 團隊與團體的差別 .....	5
1.3 團隊績效模型 .....	8
1.4 任務特質與團隊績效 .....	13
第二節、團隊組成.....	15
2.1 團隊多元性與團隊績效 .....	15
2.2 團隊多元性的構面 .....	17
2.3 團隊組成與團隊績效 .....	17
第三節、團隊互動.....	18
3.1 團隊互動過程的內涵 .....	18
3.2 團隊互動過程與團隊績效 .....	20
3.3 團隊互動過程的衡量 .....	21
第四節、人格特質.....	22
4.1 人格的定義 .....	22
4.2 人格特質的定義 .....	24
4.3 小結 .....	25
第五節、人格特質測驗.....	26
5.1 人格測驗定義 .....	26
5.2 榮格(Carl Gustav Jung)分析心理學與 DISC 及 MBTI.....	26
5.3 DISC 人格測驗 .....	29
5.3.1 DISC 理論發展 .....	29
5.3.2 DISC 的使用狀況 .....	30
5.3.3 對 DISC 的評論 .....	33
5.4 MBTI 測驗 .....	34
5.4.1 MBTI 理論發展 .....	34
5.4.2 MBTI 的使用狀況 .....	34
5.4.3 對 MBTI 的評論 .....	35
5.5 DISC 與 MBTI 之比較 .....	36
5.6 小結 .....	36
第六節、Extended DISC 人格測驗 .....	37
6.1 Extended DISC 系統 .....	37

6.2 人格特質的基本行為類型.....	38
6.3 Extended DISC 的分析框架.....	41
6.3.1 鑽石圖.....	41
6.3.2 特性曲線圖.....	42
6.3.3 百分比.....	43
6.3.4 人際角色.....	43
第七節、訓練.....	44
7.1 不同訓練方法之探討.....	44
7.2 訓練的評估.....	47
第三章、研究方法.....	48
第一節、研究架構.....	48
第二節、研究問題.....	49
第三節、研究方法與流程.....	50
第四節、研究個案.....	51
4.1 團隊經營課程目的.....	51
4.2 團隊經營課程內容.....	52
4.3 團隊績效評分方式.....	56
第五節、研究工具.....	57
5.1 個案分析資料簡介.....	57
5.2 個案分析資料的運用.....	58
5.3 團隊互動過程的評分方式.....	59
第六節、研究限制.....	67
第四章、研究結果.....	68
第一節、團隊經營課程的成果.....	68
第二節、團隊組成與團隊績效.....	73
2.1 團隊績效的界定方式.....	73
2.2 團隊組成與團隊績效的結果分析.....	75
2.2.1 97 及 98 團隊績效最高組與最低組之團隊組成比較.....	76
2.2.2 97 及 98 平均年齡與團隊績效表.....	79
2.2.3 97 及 98 年齡標準差與團隊績效.....	80
2.2.4 97 及 98 平均年資與團隊績效.....	81
2.2.5 97 及 98 保證者百分比與團隊績效.....	82
2.2.6 97 及 98D+I 元素百分比與團隊績效.....	83
2.3 總結.....	84
2.4 討論.....	86
第三節、團隊組成與團隊互動.....	88
3.1 團隊互動過程總分表.....	89

3.2 成熟度與團隊互動 .....	90
3.2.1 成熟度與個人投入程度 .....	90
3.2.2 成熟度與溝通 .....	91
3.3 年齡標準差與合作 .....	92
3.4 DISC 人際角色與團隊互動 .....	93
3.4.1 保證者百分比與合作 .....	93
3.4.2 保證者百分比與個人投入程度 .....	94
3.4.3 D+I 元素比例與任務性衝突 .....	95
3.5 總結 .....	96
第四節、團隊互動與團隊績效 .....	98
4.1 溝通、合作與團隊績效 .....	98
4.2 任務性衝突與團隊績效 .....	101
4.3 凝聚力與團隊績效 .....	102
4.4 個人投入程度與團隊績效 .....	103
4.5 互動總分與團隊績效 .....	104
第五節、團隊組成、團隊互動與團隊績效三者的連結 .....	106
第五章、結論與建議 .....	108
第一節 研究結論 .....	108
第二節 研究建議 .....	110
參考文獻 .....	112
附錄一、AMBA【團隊經營】課程團隊發展歷程觀察表 .....	122
附錄二、課後心得報告 .....	123
附錄三、團隊經營課程表 .....	124
附錄四、團隊組成總表 .....	126
附錄五、學生閱讀資料目錄 .....	127

## 表次

表 2-1-1 SHONK (1982) 團隊與團體的差別表 .....	5
表 2-3-1 團隊互動變項 .....	19
表 2-4-1 國內外學者對於人格的定義 .....	22
表 2-4-2 國內外學者對於人格特質的定義與看法 .....	24
表 2-5-1 榮格的性格類別理論 .....	28
表 2-5-2 DISC 的使用狀況文獻彙整表 .....	30
表 2-5-3 MBTI 的優缺點比較 .....	35
表 2-5-4 DISC 與 MBTI 之比較 .....	36
表 2-6-1 D 型人的典型行為與溝通 .....	39
表 2-6-2 I 型人的典型行為與溝通 .....	39
表 2-6-3 S 型人的典型行為與溝通 .....	40
表 2-6-4 C 型人的典型行為與溝通 .....	41
表 2-7-1 各式訓練方法的比較 .....	45
表 3-4-1 課程活動計畫表 .....	53
表 3-5-1 高、中、低分組團隊互動特徵表 .....	62
表 4-1-1 97 屆團隊經營活動感想統計 .....	70
表 4-1-2 98 屆團隊經營活動感想統計 .....	71
表 4-2-1 97 團隊經營課程四階段成績 .....	73
表 4-2-2 98 團隊經營課程四階段成績 .....	74
表 4-2-3 團隊績效最高組與最低組之團隊組成比較圖 .....	76
表 4-2-6 97 年齡標準差與團隊績效 .....	80
表 4-2-7 98 年齡標準差與團隊績效 .....	80
表 4-2-8 97 平均年資與團隊績效 .....	81
表 4-2-9 98 平均年資與團隊績效 .....	81
表 4-2-10 97 保證者百分比與團隊績效 .....	82
表 4-2-11 98 保證者百分比與團隊績效 .....	82
表 4-2-12 97D+I 百分比與團隊績效 .....	83
表 4-2-13 98D+I 百分比與團隊績效 .....	83
表 4-2-14 97 屆與 98 屆整體平均組成比較 .....	85
表 4-3-1 97 與 98 團隊互動分數 .....	89

表 4-3-2 97 個人投入程度與成熟度 .....	90
表 4-3-3 98 個人投入程度與成熟度 .....	90
表 4-3-4 97 溝通分數與成熟度名次 .....	91
表 4-3-5 98 溝通分數與成熟度名次 .....	91
表 4-3-6 97 合作分數與年齡標準差 .....	92
表 4-3-7 98 合作分數與年齡標準差 .....	92
表 4-3-8 97 合作分數與保證者百分比 .....	93
表 4-3-9 98 合作分數與保證者百分比 .....	93
表 4-3-10 97 個人投入分數與保證者百分比 .....	94
表 4-3-11 98 個人投入分數與保證者百分比 .....	94
表 4-3-12 97 任務性衝突分數與 D+I 元素 .....	95
表 4-3-13 98 任務性衝突分數與 D+I 元素 .....	95
表 4-4-1 97 溝通分數與團隊績效 .....	98
表 4-4-2 98 溝通分數與團隊績效 .....	98
表 4-4-3 97 合作分數與團隊績效 .....	98
表 4-4-4 98 合作分數與團隊績效 .....	99
表 4-4-5 97 溝通+合作分數與團隊績效 .....	99
表 4-4-6 98 溝通+合作分數與團隊績效 .....	99
表 4-4-7 97 任務性衝突分數與團隊績效 .....	101
表 4-4-8 98 任務性衝突分數與團隊績效 .....	101
表 4-4-9 97 凝聚力分數與團隊績效 .....	102
表 4-4-10 98 凝聚力分數與團隊績效 .....	102
表 4-4-11 97 個人投入與團隊績效 .....	103
表 4-4-12 98 個人投入與團隊績效 .....	103
表 4-4-13 97 總分分數與團隊績效 .....	104
表 4-4-13 98 總分分數與團隊績效 .....	104

## 圖次

圖 2-1-1 MCGRATH' S 團隊績效模型 .....	8
圖 2-1-2 NIEVA, FLEISHMAN AND RIECK 團隊績效模型 .....	9
圖 2-1-3 JEWELL AND RETIZ (1981) 團隊績效模型 .....	10
圖 2-1-4 HACKMAN(1983)團隊績效模型 .....	11
圖 2-1-5 GLADSTEIN (1984)團隊績效模型 .....	11
圖 2-1-6 SALAS ET AL. (1992)團隊績效模型 .....	12
圖 2-6-1 DISC 鑽石圖 .....	41
圖 2-6-2 DISC 特性曲線圖 .....	42
圖 2-6-3 DISC 人際角色 .....	44
圖 3-1-1 研究架構圖 .....	48
圖 3-3-1 課程規劃與研究流程圖 .....	50
圖 3-4-1 四階段評分圖 .....	52
圖 3-4-2 評分範例 .....	56
圖 4-2-1 97 平均年齡與團隊績效比較圖 .....	79
圖 4-2-2 98 平均年齡與團隊績效比較圖 .....	79
圖 4-2-3 97 年齡標準差與團隊績效比較圖 .....	80
圖 4-2-4 98 年齡標準差與團隊績效比較圖 .....	80
圖 4-2-5 97 平均年資與團隊績效比較圖 .....	81
圖 4-2-6 98 平均年資與團隊績效比較圖 .....	81
圖 4-2-7 97 保證者百分比與團隊績效比較圖表 .....	82
圖 4-2-8 98 保證者百分比與團隊績效比較圖 .....	82
圖 4-2-9 97D+I 百分比與團隊績效比較圖 .....	83
圖 4-2-10 98D+I 百分比與團隊績效比較圖 .....	83
圖 4-3-1 97 個人投入程度與成熟度名次比較圖 .....	90
圖 4-3-2 98 個人投入程度與成熟度名次比較圖 .....	90
圖 4-3-3 97 溝通分數與成熟度名次比較圖 .....	91
圖 4-3-4 98 溝通分數與成熟度名次比較圖 .....	91

圖 4-3-5	97 合作分數與年齡標準差比較圖	92
圖 4-3-6	98 合作分數與年齡標準差比較圖	92
圖 4-3-7	97 合作分數與保證者百分比比較圖	93
圖 4-3-8	98 合作分數與保證者百分比比較圖	93
圖 4-3-9	97 個人投入分數與保證者百分比比較	94
圖 4-3-10	98 個人投入分數與保證者百分比比較	94
圖 4-3-11	97 任務性衝突分數與 D+I 元素	95
圖 4-3-12	98 任務性衝突分數與 D+I 元素	95
圖 4-4-1	97 溝通分數與團隊績效名次比較圖	98
圖 4-4-2	98 溝通分數與團隊績效名次比較圖	98
圖 4-4-3	97 合作分數與團隊績效名次比較圖	98
圖 4-4-4	98 合作分數與團隊績效名次比較	99
圖 4-4-5	97 溝通+合作分數與團隊績效比較	99
圖 4-4-6	98 溝通+合作分數與團隊績效比較	99
圖 4-4-7	97 任務性衝突分數與團隊績效比較	101
圖 4-4-8	98 任務性衝突分數與團隊績效比較	101
圖 4-4-9	97 凝聚力分數與團隊績效比較	102
圖 4-4-10	98 凝聚力分數與團隊績效比較	102
圖 4-4-11	97 個人投入分數與團隊績效比較	103
圖 4-4-12	98 個人投入分數與團隊績效比較	103
圖 4-4-13	97 總分分數與團隊績效比較	104
圖 4-4-14	98 總分分數與團隊績效比較	104
圖 5-1-1	團隊組成、團隊互動與團隊績效三者的關聯	106

# 第一章、緒論

## 第一節、研究背景與研究動機

在現今全球化的社會裡，環境變化的腳步十分快速，而企業所面臨的外在環境，往往會影響其所選擇的組織架構方式，因此為使組織結構更有彈性，相較於以往的專業分工模式，現代的組織更應強調合作支援及相互依賴，來達到共同的目的(Stewart and Barrick, 2000)。過去企業利用科層式組織之嚴密控制的方式已不適用於今日，取而代之的是更多團隊的運作，這也是學習性組織的特色之一。在面對今日變動劇烈的環境，企業能夠利用團隊運作的方式，不停的學習與成長。根據調查發現，全球許多企業都已採用團隊式的工作設計，例如全錄有七千多個品質改善小組，囊括了75%的員工，工業週刊也顯示，全美有四分之一的組織都在試行自我督導的工作團隊(Harrington-Mackin, D, 1994)。由此可知，團隊已成為今日多數企業組織的基本「工作單位」，也是企業藉以改善績效的趨勢，企業可以透過團隊的建立整合企業流程，以提升組織回應外在環境變化能力，其原因在於團隊能整合團隊成員不同的能力，達到總和大於個體和的綜效。而團隊形成之最終目的在於提升績效，進而達成目標並提高組織的獲利，因此團隊績效表現的好壞將會對組織的整體績效產生影響，在團隊績效的文獻中，發現影響團隊績效因素有許多，團隊互動常扮演著中介的作用，而團隊組成則是很重要的輸入變相，學者們特別著重在多元性方面的探討，多元性的分類包括了資訊多元性、社會屬性多元性及價值觀多元性等，這些團隊組成元素時常被拿出來探討，但卻沒有一定的定論，而要視環境與任務類型而定。其中個人人格特質更是時常被特別拿出來探討 (Nieva, Fleishman and Reick ,1978) ( Jewell and Reitz,1981) (Salas et al.,1992)，國內學者也時常做相關研究。其中的人格測驗更是企業選人時常用到的工具，研究顯示人格特質會影響工作績效，而團隊

組成各要素則會透過團隊互動過程影響團隊績效。如果能夠了解何種團隊組成能有較高的績效，並了解這些要素在團隊互動中所帶來的影響，便可透過挑選適當的組合加入團隊，避免失敗的成本。此外，團隊互動過程也可以透過訓練來強化 (Salas et al., 1992)，有關提昇團隊建立能力的訓練，學者認為戶外活動訓練法是較有效的，而這種透過活動的體驗式學習法，由設計新經驗著手，首先決定學習主題，再安排能產生體驗此主題的活動，讓參與者實際感受其中的活動經驗，此當下經驗在設計者的帶領下，進行回顧與討論過程後，參與者有了深入的體驗，以此結合本身原有之經驗法則，而重新衍生出參與者個人的新法則，特別適用於組織訓練團隊 (胡國強, 林惠珠, 2002)。

人是企業重要的資源，而學校則是為培養未來企業人才的學習場所，因此，除了專業學理上的知識外，學校應多培養企業認為所需的能力特質，尤其是管理教育，其以培養未來成功的企業管理者為目標，然而研究卻顯示，雖然企業及學校皆認為成功管理者需要有人際互動、溝通、團隊工作等特質，學校的課程卻沒有將這些放在所教的課程內 (Steven Eric Abrahaam, 2009)，而這些互動技巧也是建立成功團隊所必須的，因此如果能夠透過團隊互動中的學習，有效提昇學生團隊互動的能力，將有助於提昇學生未來進入職場的競爭力。因此，本研究將以政治大學專業管理學院 (AMBA) 參與團隊經營課程的同學為個案對象，除了歸納團隊能力學習的效果外，亦從團隊的角度，探討高績效團隊的組成要素與互動過程，並藉此了解團隊組成、團隊DISC人格及團隊互動過程對團隊績效的影響，期望能作為學校經營團隊課程及企業組成團隊時的參考，此為本研究之動機。

## 第二節、研究目的

在今天，團隊這個名詞並不陌生，許多學校及企業都採用團隊做為工作或學習的單位，目的在於團隊可以提升學習或工作的績效，既然團隊的目的在於提升績效，與績效息息相關的團隊組成與互動過程便值得探討。如前所述，許多企業認為員工需具備團隊互動等人際能力，然而學校卻很少提供這樣的課程，研究者剛好有這個機會，連續參與本校 AMBA 團隊經營課程達三年的時間，因此本研究將以其中 97 及 98 團隊經營課程的團隊為研究個案，研究目的有兩個如下：

- 一、 探討本團隊經營課程增進何種團隊能力
- 二、 探討團隊組成、團隊互動與團隊績效三者之間的關連



## 第二章、文獻探討

### 第一節、團隊

#### 1.1 團隊的定義

有關團隊的定義，依時間先後順序各學者提出許多論點說明如下：Shonk (1982) 認為團隊的定義為包含兩人或兩人以上，成員彼此相互協調，以完成共同的任務。Hackman (1990) 認為成員能夠認同共同的目標，且擁有決定工作如何完成、工作進度安排及任務分派等決策的權限，並以團隊的整體表現來決定績效回饋。Jessup (1992) 認為團隊除了重視整體目標的達成，更強調成員間相互依賴與彼此承諾的關係。Quick (1992) 認為團隊成員有其專業技術，因此能彼此互相合作支援與溝通，並將團隊目標的完成列為最優先事項。Swezey and Salas (1992) 認為團隊為可區別的兩個或更多的人，個別成員都擁有專業技術與能力，為了達成相同且重要的目標或任務，而進行動態、相互依賴、適應性的互動，且每一個人都負責扮演特殊的角色或發揮特殊的功能。Lewis (1993) 則認為團隊是由一群有共同目標的人所組成，這一群人因此聚集在一起，共同為達成高品質的結果而努力。Katzenback and Smith (1993) 認為團隊為一些個別成員的組合，成員間擁有互補的才能，認同團隊共同的目標、績效標準，致力於共同的方向，彼此信任以完成工作目標。Ainger, Kaura and Ennals (1995) 認為團隊是由一群有共同目標與意圖的人組成的團體，分享彼此的整體專業技術與知識。Mohrman, Cohen, and Mohrman (1995) 認為團隊是一群一起工作的個人所組成，團隊成員相互依賴，分享共同目標，透過彼此間的互動交流、能力整合以完成工作，提供產品或服務，共同為績效的成敗負責。Cohen and Bailey (1997) 認為團隊是指工作上相互依賴、共同為工作成果分擔責任，並在一個公司或組織內將自己與其組員看成是一個社會個體中的組合。由以上定義可知，學者們共同認為

團隊應有的特徵包括：

1. 由兩人以上組成
2. 有共同的目標
3. 成員彼此之間有合作、協調等互動關係，並以此達成團隊目標
4. 成敗由團隊成員共同承擔

至於大部分學者也認為團隊成員應具有專業的技術，或者彼此之間的才能能夠互補，因此能在合作、協調等互動關係下，共同達成團隊目標。

## 1.2 團隊與團體的差別

而團體與團隊的差別也是國內外許多學者想要探討的主題，Shonk (1982) 根據目標、互賴程度、合作程度及時間架構等構來區分團隊與團體的差別，如下表所示。

表 2-1-1 Shonk (1982) 團隊與團體的差別表

構面	團體	團隊
目標	成員的目標是可以區分的。	成員具有共同的目標，需要在一起工作。
互賴程度	成員可以自由決定或採取不影響其他成員的行動。	任何成員的行動或決定都會影響其他成員。
合作程度	成員獨自工作最能有效達到任務。	成員透過合作可以最有有效地完成工作。
時間架構	成員可以獨自工作很長的一段時間。	成員必須每日或每週密切地協調工作。

Shonk (1982), 廖川億 (1996), p11

Katezenbach and Smith (1993)則以領導者、成員責任、目標、工作成果、會議過程、績效評估及工作方式來區分，共同點在於他們都認為團隊的目標是一致的，衡量的是成員之間靠著互動與協調所達成的成果，必且共同承擔團體成敗責任。

Robbins(2006)也認為團體和團隊是有差異的，他定義團體是由兩個以上的人，彼此相互影響、相互依賴，為了共同達成特定的目標而結合。而工作團體主要的互動在於分享資訊，幫助成員在責任範圍內做決策，工作團體則不需集體工作，其績效只是個別成員貢獻的加總，而工作團隊與其不同的是他有正面的綜效，團體中個體努力的結果會大於個別投入的總和。

陳玉娟(2002)學者認為團隊是包含於團體之中的，在一個團體中，可能同時包含數個不同性質的工作團隊；二者於概念上有下列之差異：

- 一、團體較是科層體制且集權化，具有絕對且單獨的領導權威；團隊組員則為平等且分權化，成員輪流擔任領導者。
- 二、團體重視分工，看重個人的工作成果與工作責任；團隊則是強調個人和團體的責任並重，看重集體的工作成果。因此，團體認為成員可以長時間的獨自工作，團隊則是認為成員之間必需每日或每週密切的協調工作。
- 三、團體強調組織目標，因此成員的工作目的與組織任務相似；團隊則有特殊的任務目標。
- 四、在解決問題方面，團體常用開會方式解決問題，會議中由領導者主導整個會議的進行，團隊則以公開討論的方式解決問題。團體由分工各自單獨解決問題，團隊則強調共同解決。

## 小結

由以上可知，團隊與團體的共同點在於都是由兩人以上組成的一個群體，有共同的規範，而學者們共同認為團隊應有的特徵，包括有共同的任務目標、成員彼此之間有合作、協調等互動關係，成員之間平等的地位，以此達成團隊目標及成敗由團隊成員共同承擔等，以上是區分團體與團隊不同的關鍵因素，此外也因為成員間的能力互補與合作關係，使的團隊會產生團體沒有的綜效，令 1 加 1 大於 2，因此可以說團隊較具靈活與彈性的，所帶來的成效也是比團體大的。

既然團隊因任務而結合，組成團隊的目的是要達成任務，團隊績效顯然是一個相當重要的議題，因此，以下將繼續探討何謂團隊績效及影響團隊績效的關鍵因素。



### 1.3 團隊績效模型

為了研究團隊績效的影響因素，許多學者分別提出了團隊績效模型，且因研究觀點的互異，在模型的建構上也所差別，然各自有其貢獻。以下以時間先後順序敘述如下。

#### 一、McGrath's (1964)

這個模型主要的概念在於「輸入—過程—輸出」(input-process-output)的系統化架構，一般簡稱為「I-P-O」架構。McGrath (1964) 指出，輸入階段的許多因素將會透過團隊互動過程，對團隊績效產生影響。也就是說，團隊互動過程在輸入與輸出間扮演著重要的中介角色。McGrath這樣的I-P-O模型對之後學者提出的模型建立了基本的架構。他的模型列舉了許多影響團隊績效的輸入變項，並探究這些輸入變項透過團隊互動過程與團隊績效間所形成的關係。

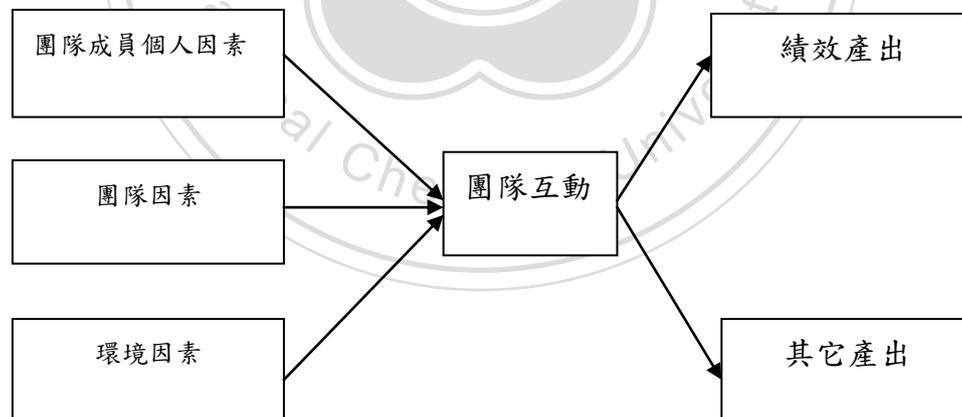


圖 2-1-1 McGrath's 團隊績效模型

## 二、Nieva, Fleishman & Rieck (1978)

Nieva, Fleishman & Rieck (1978) 將團隊績效定義為，團隊為了要完成任務所表現出來的一種目標導向行為。基於這個定義和對團隊文獻的探討，所提出的團隊績效模型中指出，團隊成員特性（如：能力及本身的個性等）、團隊特質（如：團隊大小、團隊共識高低、內部合作度及溝通）與團隊所從事的任務特性及需求，將會影響團隊績效。此外，這三項影響團隊績效的因素，又會受到團隊所處外在環境（如：組織或社會環境）所影響。

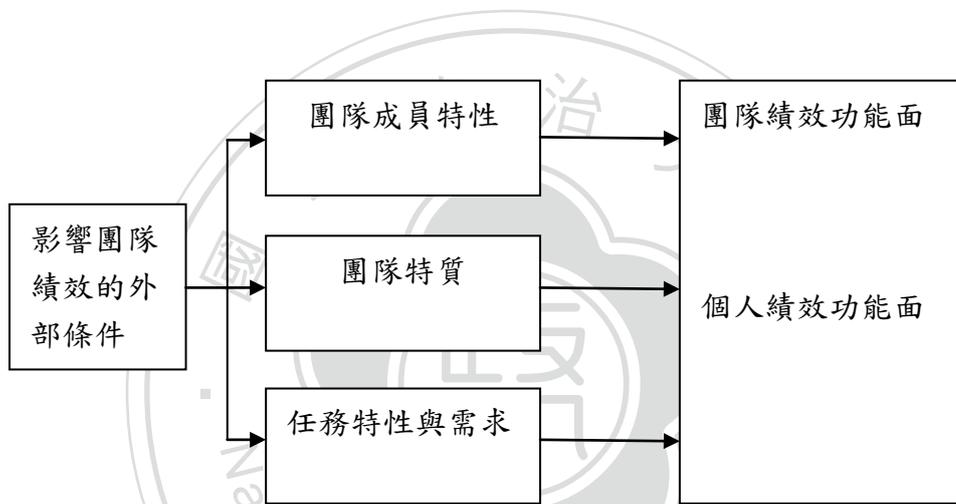


圖 2-1-2 Nieva, Fleishman and Rieck 團隊績效模型

## 三、Jewell and Reitz (1981)

Jewell and Reitz (1981) 其主要的貢獻在於列舉與分類影響團隊效能的變項中的重要因素。此模型將團隊產出 (outcome) 當作 output，並列舉出影響團隊績效的四大類變數，包括：團隊成員特質、團隊特質、環境因素與團隊互動過程。團隊成員特質是指成員的能力、技術、知識、智能與人格特質等；團隊特質包含結構因素與組成因素兩類；環境因素方面則分為物質環境 (physical environment) 和社會環境 (social environment)；團隊互動過程為溝通、決策制訂、影響力、合作與競爭。同時 Jewell & Reitz (1981) 將團隊產出又細分

為內在（internal）與外在（external）兩個面向。

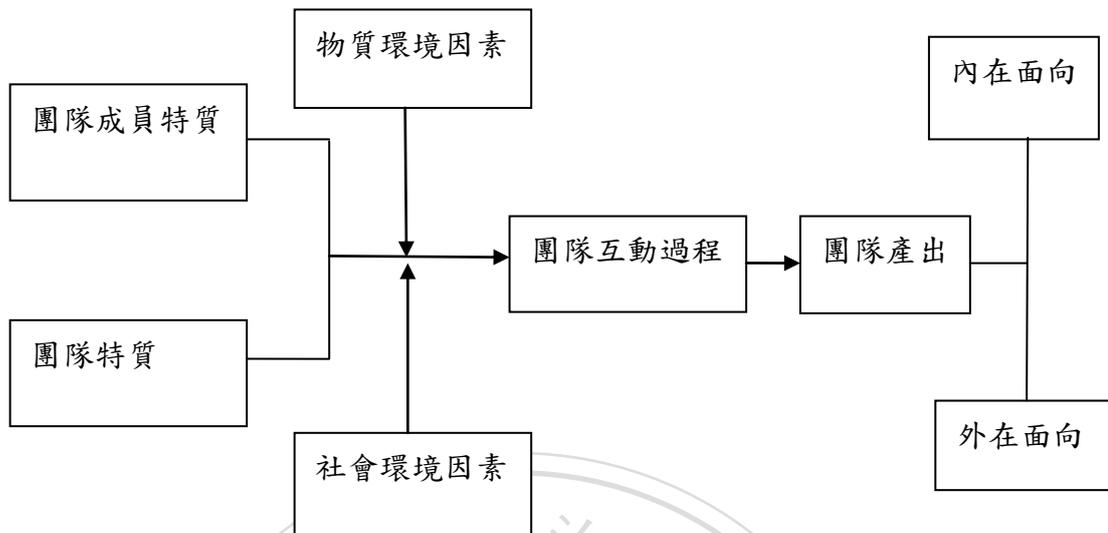


圖 2-1-3 Jewell and Retiz (1981) 團隊績效模型

#### 四、Hackman(1983)

Hackman (1983) 認為組織中完善的獎勵、教育及資訊系統，是促使團隊完成任務的必要條件，此外，提供團隊需要的資源也是令其成功的關鍵。由此可發現，此模型認為組織必須對團隊全面的支持，才能造就一個有績效的團隊。此模型的主要貢獻在於不僅列出了影響團隊效能的重要變數，也開始探討如何實際建構這些變數，以孕育出成功的團隊(張翊祥, 2004)。而在團隊互動過程中，團隊成員投注的心力、具備的知識與技能及適當的績效策略則是此過程中的關鍵要素。在績效標準的建立上，此模型採用了三個衡量指標：滿足顧客需求的程度、團隊成員個別成長和整體團隊的成長。

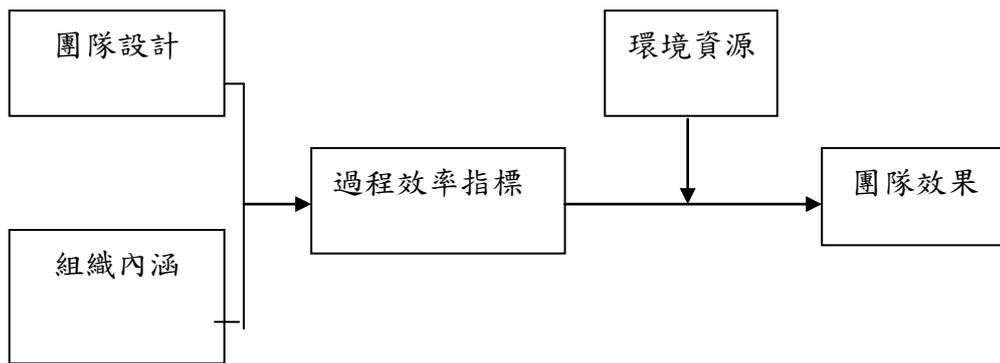


圖 2-1-4 Hackman(1983)團隊績效模型

### 五、Gladstein (1984)

Gladstein (1984) 所提出的團隊效能模型，以近一百個銷售團隊為樣本加以調查驗證，是團隊績效模型中少數幾個經過實證研究而確立的。此模型主要的貢獻除了曾對模型加以實際驗證外，更從研究中證明了團隊互動過程確實會影響團隊運作的成果。其將模型建構成三大部分，在輸入面包括了團隊組成、團隊結構、資源的可取得性及組織結構，在過程面則是互動過程及任務特性，而以團隊績效為產出面。而Gladstein (1984) 認為團隊任務特質在其間扮演著重要干擾變項的角色，其依資訊處理的方式可分為三個不同的構面，即任務的複雜度、任務的互依性及環境的不確定性，此三者同時決定了團隊處理資訊的需求程度。有關任務性質對團隊績效的影響會在下面章節深入探討。

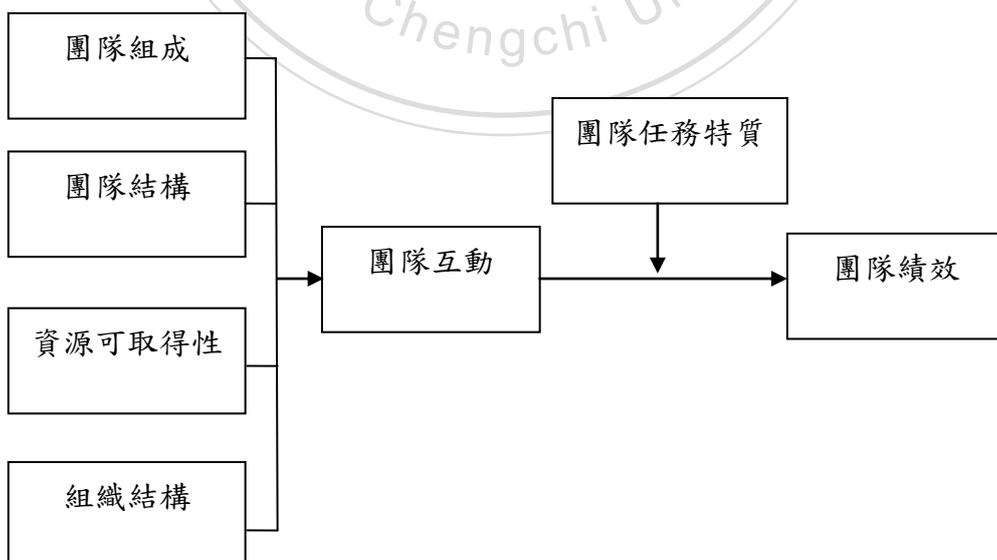


圖 2-1-5 Gladstein (1984)團隊績效模型

## 六、Salas et al. (1992)

進入20世紀90年代，Salas等（1992）利用文獻探討的方式發現所有影響團隊效能的因素，並整理出一個綜合的模型，將所有變數綜合在模型中，將影響團隊績效的因素分為三個部份：輸入、中間產出及輸出，輸入指的是任務特質、工作特質、成員個人特質及團隊特質等四大因素，輸入的要素將會影響到團隊的中間產出，中間產出指的是團隊程序：溝通、協調及團隊合作，也就是團隊互動過程，再進一步影響到最後的團隊績效，團隊的績效並回饋到最初的輸入因素中。除了透過文獻整理所達到的統整效果，Salas等（1992）還特別強調團隊訓練在過程中所扮演的角色，Salas 等人相信，透過團隊訓練的學習，團隊成員才能認知正確的團隊互動情形，從而提升團隊效能。此外，團隊所處組織環境則會在輸入、過程與輸出三個部份不斷影響。

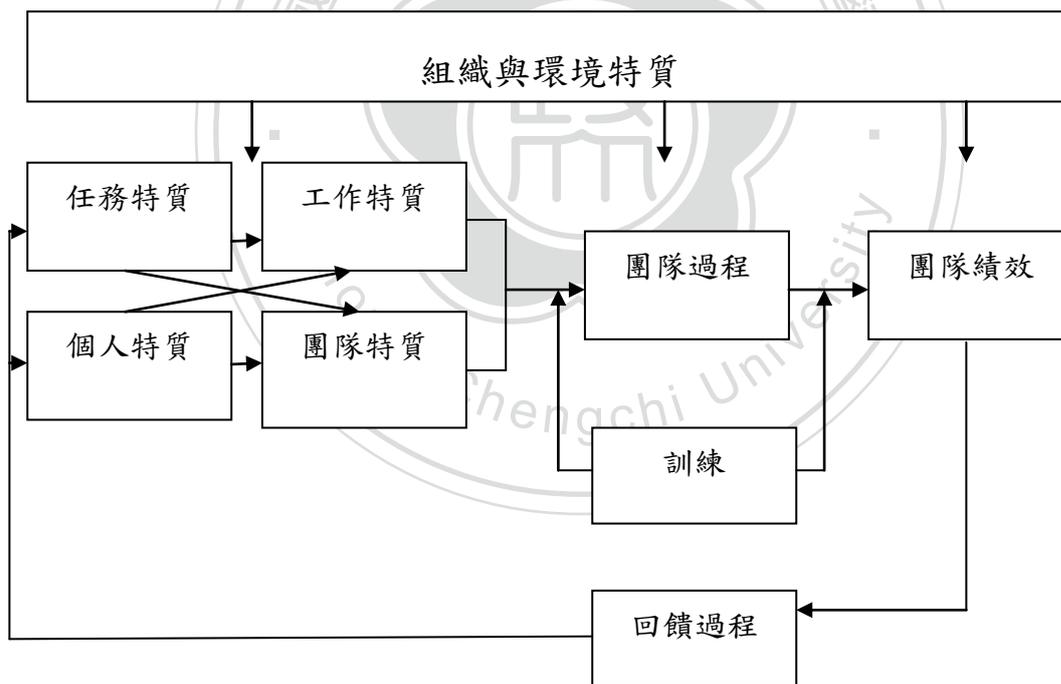


圖 2-1-6 Salas et al. (1992)團隊績效模型

### 小結

綜合以上學者所提出來的模型，大致皆符合一開始所建立的IPO架構，在輸入(input)方面，團隊成員的個人特質及團隊特質為學者們認為的重要影響因

素，而過程(process)部分，指的多半是團隊互動的過程，是團隊進行過程中所從事的持續性的活動，也可說團隊成員間與任務有關的交互行為。包括：溝通協調、衝突解決、分工合作、個人投入等，只是衡量的內涵有些許不同，輸出(output)部分則是指團隊績效，有時會再細分為團隊及個人、內在及外在等，隨著研究的進展與更審慎的思慮，學著們後期又加入了許多外部的變數如訓練等，此外有些變數可能會被置放在不同的位置，如任務特質可能是輸入或是干擾變項。大致可歸納出結論為，影響團隊績效的重要因素包括團隊成員特性、團隊整體特質、組織因素、環境資源因素、團隊互動過程及任務特質，細部內涵及置放位置可能會有些許不同，但皆是後續研究的重要參考變素。

近年來，Stewart and Barrick (2000)指出在團隊中的自我領導是影響團隊績效的關鍵因素。Wernerand Lester (2001)則認為團隊精神是檢視團隊績效的重要指標。較完整的團隊績效模型為Kiffin-Petersen (2004)提出來的信任模型，他整理許多文獻及團隊績效模型，所提出的模型中，輸入包括工作設計、互相依賴、團隊組成及團隊背景的的整合，團隊績效則分成工作績效、態度及行為三個部分，而與其他模型最大的差別是過程不僅是團隊互動還包括突發狀況，Konradt, Udo(2009)認為在設計方面的團隊績效評估應可採用一般工程所用之效率(efficiency)、效果(effectiveness)與及時性(timeliness)等三者來衡量。此外，該學者也指出團隊成員間的信任及領導力是影響團隊績效的重要因素。

#### 1.4 任務特質與團隊績效

任務特質即是指工作特性，是指與工作有關的各種屬性(Attributes)以及因素(Factors)。而任務特質主要包含的觀念：任務例行性、任務的可分析性、任務的依賴性、任務的可管理性、任務的變化性、任務的困難性、任務的複雜性、任務的不確定性以及工作的可規劃性（洪憶如，2006）。Perrow(1967)利用工作的可分析性(Analyzability)以及工作多樣性(Task variety)將任務分為四大類，分別為專業技術類型、例行性工作類型、非例行性工作類型以及工程技術類

型，說明如下：

- 一、專業技術類型：專業技術類型的任務其變化性較低，且任務難以分析。通常其面對的資訊量可能不多，但是往往可以從中觀察到很多現象。
- 二、例行性任務類型：例行性任務類型是指其任務所需處理的資訊為有一定作業程序的，所需處理的資訊較簡單，常見任務內容如報告撰寫、行政事務的處理等。
- 三、非例行性任務類型：非例行性任務類型具有多變化性，且工作內容不容易分析，此類型的工作常需密集的開會、隨時討論與溝通。
- 四、工程技術類型：工程技術類型其工作面對的變化高，但工作之所需知識是容易被分析以及理解的。

Donoghue, Harrie and Weitzman(1999)在工作特性與知識管理的討論上，將工作任務特質以工作複雜性以及依賴程度將任務區分為四大類型。任務複雜性是指在日常的工作中需處理的資訊、需瞭解的工作任務內容是否有多樣性且不易分析。而任務依賴程度則是指在組織成員日常的工作中，任務內容是否常需要與他人互動、與系統互動或者是只需要自己即可以完成工作任務。Donoghue 認為組織必須瞭解不同任務種類的特性，才有助於管理當局決定適合的工作模式。主要類型為：整合工作模式、合作工作模式、交易工作模式、專家工作模式。說明如下：

- 一、整合工作模式：這類工作的依賴程度很高，工作內容卻不複雜，是一種有系統的重複性動作，依賴一定的流程、方法與標準，以及各部門功能的緊密整合。
- 二、合作工作模式：這種工作模式是一種依賴性以及複雜性均高的工作，既需要員工邊做邊學，偶爾也需要來一個即興之作的表現，更需要來自不同功能的專業知識，以及大量運用彈性工作團隊。
- 三、交易工作模式：這種工作模式的依賴性以及複雜性都很低，屬於例行性的工作，重要的是既定的工作規則、步驟與訓練。從事這類工作的人，幾乎不需運用到個人的判斷力。
- 四、專家工作模式：此種工作模式是一低依賴性及高複雜性的工作，有賴於個人經常運用其判斷力，需要「明星級」員工來負責。

另外Steiner(1972)曾提出四種任務類型的區分：

1. 累加性(additive)任務，每一成員的貢獻彙整即為團隊產出，此時合適的團隊組合衡量方式為加總指標或平均水準
2. 互補性(compensatory)任務，團隊成員的異質性有助於團隊產出，此時適合衡量異質性或變異程度
3. 隔離性(disjunctive)任務，團隊產出決定於團隊中績效最高者，合適的衡量方式為最高成員水準
4. 結合性(conjunctive)任務，團隊產出決定於團隊中績效最差者，合適的衡量方式為最低員水準

由以上整理可知，不同的任務特質會因為其工作複雜度、工作能否分析性，其所處理的知識特質亦不同。McGrath (1964) 針對團隊研究發現，團隊任務對於團隊績效決策過程與成效有所影響。相較於簡單任務，當團隊面臨較為困難的任務，需賴眾人技能與知識整合與多方資訊收集並進行相互溝通、互動與訊息傳遞過程，方能提高團隊績效。Shaw(1932)研究指出，在與個人決策比較上，任務的困難度或複雜度對團隊在決策問題的團隊績效是有影響的。

本研究的任務屬於任務複雜性及相依程度均高的類型，同時屬於累加性與互補性兼具的任務，因此適合採用所謂的合作工作模式。

本研究參考Salas et al. (1992)團隊績效模型，由於在任務特性以及環境因素上是相同的，因此刪除此兩變項，學生係經由一定的標準選入學校，如學歷或工作年資等，因此個人特質方面僅探討人格，然而在任務特質與環境的限制下仍有助於對團隊組成與團隊互動的了解，有關團隊組成及團隊互動的內涵則在以下探討。

## 第二節、團隊組成

### 2.1 團隊多元性與團隊績效

團隊的組成指的是團隊成員的組成，在探討團隊組成時，多元性常常是一個重要的議題，然而多元性對團隊績效的影響是正面或負面的，其實學者的結論並不一致。根據團隊定義中強調互補所帶來的綜效，成員在背景及人格上的相異與

多元應有助於團隊達成任務。Hoffman(1961)研究證實，相對於同質性團隊而言，異質性團隊會更有效率，尤其是認知活動與創造力的需求較高的工作。因此為激發團隊潛力，以達最佳績效，團隊成員異質性或多元性，便成為相當重要的議題(楊璧如，2007)。曾有學者針對過去四十年來團體成員組成研究加以回顧時發現，雖然團隊成員多元性對團隊運作確實具有深遠的影響，但其影響方向卻無一致結論，Riordan (1999)表示過去有關人口背景相似性或相異性對工作結果影響的研究，結論相當不一致。有些學者認為多元性是不利於團隊績效的，當團隊成員彼此的差異性過大時，將會對團隊效能造成負面的影響(Ancona and Caldwell, 1992; Jehn, 1995)，認為多元性對團隊績效不利的一些學者根據同質相吸理論 (Similarity-attraction theory) 認為當團隊成員間同質性越高時，團隊的效能會相對提高，人比較喜歡與同類型的人互動。然而另一方面，也有學者認為在多元性的團隊中，團隊會受益並提昇團隊績效，多元化理論與創造力理論的支持者與一些團隊研究者認為當團隊成員組成的差異性越大時，越能刺激團隊運作的效能，他們認為多元性團隊能增進組織的彈性與競爭力。團隊多元化與團隊績效間的關連性像是個「黑箱」(black box)一般(楊璧如，2007)，並無一致性的結論。

反對多元化會為績效帶來正面影響的學者，部分學者認為不同性質的團隊組成會引起不同型態的衝突，這樣的衝突則會影響到團隊的表現，降低團隊的績效。而認為多元化會提高績效的學者則反而認為團隊內不同的聲音可以為團隊帶來更具創意的結果。由此可發現，衝突是其中一個關鍵，有關多元性所引發衝突對績效的影響，過去學者在不同團隊的研究中也各也有不同的發現與結論，然而若能經由適當地引導成為良性衝突，如任務性衝突而非情感性衝突，則有益團隊績效。楊璧如(2007)整理學者所提出團隊多元性對績效正向影響的爭論在於：(1) 異質的團隊較能產出多元的想法與觀點，對於問題解決方面提供完整資訊；(2) 異質團隊較易引發緊張與衝突，而這些衝突能使團隊對問題有較完善的分析，最

後產生較好的決策和績效。此外，任務特性也扮演了很重要的影響，當任務傾向於複雜性、相依性高且不可預測與分析時，則需要獲取較多的資訊，那麼團隊多元化就扮演了正面的功效，能夠結合團隊中成員不同的專長與能力，採用互補性或整合性的工作方式來達成任務，多元性將有助於提升團隊績效。

## 2.2 團隊多元性的構面

團隊多元性的構面也可說是多元性的分類或內涵，許多學者也提出團隊多元性的不同分類方式，根據構面的多寡如Jackson、Stone and Alvarez(1993)針對團隊多元性，將之簡單地區分為兩構面包括外顯的人口統計(民族、性別、年齡)及內隱的個人內在(是性格、地位、經驗、或風格)兩構面。Jehn、Northcraft and Neale(1999)則使用三種構面來分析團隊多元性：(1) 資訊多元性(如教育背景、經驗、專家知識) (2) 社會屬性多元性(人口統計變項，如種族、民族、性別、年齡等) (3) 價值觀多元性。此外還有五構面及多構面等，然而內涵幾乎是相同的。本研究的團隊組成依三構面來分，包括了資訊多元性的年資，社會屬性多元性的性別及年齡，以及價值觀多元性的DISC人格。

## 2.3 團隊組成與團隊績效

本研究中，團隊組成的要素除了在多元性方面包括年齡標準差及年資標準差。有研究指出，年齡多元化與創新能力有正相關(Zajac, Golden & Shortell, 1991)。Katz (1982)認為團隊成員的年資會影響團隊效能，團隊成員的年資短淺會缺乏有效的資訊分享形式與團隊工作的經驗，如此會造團隊成員之間的溝通便會受到限制，因此團隊成員在年資上差異較明顯時，可以提供較不一樣的經驗與觀點，在定義及排序團隊目標時，會有較佳的表現，並進而獲致較佳的團隊運作結果。

除了年齡標準差與年資標準差外，人格特質組成、平均年齡、平均年資也是

組成要素之一。人格的部分，目前最被廣為接受的是Costa and McCrae於1992年所提的分類方式，即神經質、外向性、開放性、宜人性、及嚴謹性。邱淑妙(2006)整理過去學者所提出的構面有三類：一、團隊之成員在特定人格特質上的平均水準或是比例分佈。二、是團隊成員間人格特質的異質性或變異程度。三、團隊成員人格特質的極端值，也就是把焦點放在團隊中擁有最高或最低特定人格特質的團隊成員身上，採用這類方法的學者認為團隊中的個人對於團隊效能會有很大的影響（黃瓊億，2004）。由於近年來有關人格特質影響團隊互動的探討多是針對五大人格特質來分析，因此本研究將改以企業常使用的人格特質分析系統-DISC人格系統來做分析。

有關團隊平均年齡及平均年資與團隊績效的關聯，這部分的文獻與研究比較少，在決策質量的評估中集中於研究年齡差異的工作更少(Hershey D A, 1997)。此外，相較於個人的，研究團隊的又少很多，同時結果也呈現不太一致的狀況。有關團隊年齡與團隊績效，負面的說法認為個體決策和回應準備均隨年齡的增長而下降(Diggles-Buckles, 1990 Riggle, 1996)，正面的說法則認為人類頭腦的能力雖不是必然和年齡有關，但隨著年齡的增長和經驗的積累確實會發揮不同的效果。曾有研究者利用實驗方式，研究包括中國西安大學 MBA 等 21 個實驗小組，探討其成員年齡對群體創建決策方案數量的影響，結果發現群體產出方案數隨其年齡增加而下降，然而產出的品質卻是上升的。

### 第三節、團隊互動

#### 3.1 團隊互動過程的內涵

根據先前的團隊績效模型，可知團隊互動是很重要的一個變項，多扮演著中介的作用，團隊互動指的是團隊成員彼此之間與工作有關的交互行為，以下是各學者探討團隊互動時所設定的變項

表2-3-1 團隊互動變相(綜合張翊祥(2004)與本研究整理)

學者	互動變項
Bales (1950)	社會情感行為 (social emotional behaviors)、任務行為 (task behaviors)
Jewell & Reitz (1981)	溝通、決策制訂、影響力、合作、競爭
Hackman (1983)	團隊成員投注的心力、具備的知識與技能、績效策略
Gladstein (1984):	公開的溝通、支持性、衝突、對策略的討論、個人投入的衡量、界限管理
Salas 等人(1992):	溝通、協調、團隊合作
Campion, Medsker & Higgs (1993)	團隊精神、社會支持、工作負荷的分攤、團隊內的溝通與合作
Schwarz (1994)	問題解決、決策制訂、衝突管理、溝通過程、界限功能管理
Hyatt & Ruddy (1997)	團隊自信、團隊人際歷程、過程取向
Barrick, Stewart, Neubert & Mount (1998)	社會情感行為：凝聚力、開放性的溝通、衝突 任務行為：工作彈性、工作分擔
Stewart & Barrick (2000)	社會歷程：開放性的溝通、衝突 任務歷程：逃避、彈性
王溥 (2000)	團隊氣候、團隊領導能力、高階主管微控
蔡靜婷 (2000)	任務型衝突、情緒型衝突
玉井智子 (2001)	社會支持、工作負荷的分攤、團隊內的溝通與合作

王建忠 (2001)	團隊成員合作、上行溝通品質
王美玲 (2002)	合作程度、溝通品質
張淑玲 (2002)	團隊價值觀 ( 尊重、成果導向、創新、服從 )
張翊祥 (2004)	溝通、社會支持、凝聚力、衝突
王精文 (2009)	團隊凝聚力、團隊知識分享意願

由文獻中可發現團隊互動確實是影響團隊績效的關鍵，其中有關任務性質的溝通與合作，及與社會支持相關的凝聚力更是多數學者會探討的重要互動變項，此外在探討團隊多元性的文獻中，衝突則是一個很重要的議題，衝突可分為任務性衝突及情緒性衝突兩類，本研究中將探討與績效具有正面相關的任務性衝突，而本研究資料的來源，皆是同學的作業與心得，個人的投入與否，關係著資料取得的豐富度，因此也扮演著重要的角色。綜合以上所述，本研究在團隊互動變項上共採用溝通、合作、任務性衝突、凝聚力、個人投入程度等五個項目。

### 3.2 團隊互動過程與團隊績效

根據文獻，本研究中的溝通、合作、任務性衝突、凝聚力、個人投入程度等五個項目均會團隊績效產生正面的效果。Daniels & Spiker (1991) 將溝通定義為：1. 包括口語與非口語的資訊。2. 兩個或兩個以上的人參與口語及非口語的互動，包括創造、接受與解釋這些資訊。3. 在交換分享的過程中就產生了溝通。溝通即是團隊成員彼此互動的外顯行為，包括激勵、影響及訊息的交換。McGregor (1960) 列舉有效團隊工作特性時就將溝通包含於其中，認為團隊成員應互相傾聽彼此的意見，並充分表達對於團隊運作的感受與看法，好的溝通又助於訊息的交換並且確實會提升整體的互動品質，並對團隊績效產生影響。而開放之溝通模式較鏈狀溝通模式及個人獨立作業模式對團隊創意中之創新性有正面助益(張文智, 江潤華, 2009)。

團隊凝聚力是指團隊成員為了共同追求組織目標與任務達成，而緊密結合在

一起的動態過程(Carron, 1982)，其中包括了團隊吸引力、成員對工作的承諾，及團體榮譽等(Mullen & Copper, 1994)。高度凝聚力的團隊，會有較低的溝通及合作成本，以及較高的效率與彈性(Ouchi, 1980)，具凝聚力的團隊其合作滿意度通常也會比較高。任務性衝突則相對於情感性衝突是較有建設性的，對團隊績效也有正面性的影響。Jehn (1994) 在以學生為對象的研究中發現，在課堂的分組計畫中任務性衝突與團隊績效有正向相關。Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois (1997) 指出高績效的公司比低績效的公司其管理團隊有較多的任務性衝突發生。邱淑妙(2006)研究顯示出團隊凝聚力的確有助於提升團隊承諾以及提高團隊績效，當團隊整體有高凝聚力時，團隊效能亦越佳，團隊凝聚力藉著成員在彼此間形成互助與合作，來提升團隊效能。

### 3.3 團隊互動過程的衡量

在探討團隊績效的模型中，團隊互動過程是常見的中介變相，為了確切衡量此過程，學者發展了一些團隊互動過程分析工具，包括Bales (1979) 所發展的互動過程分析 (Interaction Process Analysis, IPA) 及觀察團體的多重層次系統 (A System for the Multiple Level Observation of Groups, SYMLOG)，此外還有Hill (1971) 的互動矩陣 (Hill Interaction Matrix, HIM)，此外也有所謂的行為觀察量表。陳碧玲(1990)曾整理學者文獻指出Bales 的工具適合觀察任務取向團隊，Hill 的互動矩陣適合運用在治療性及成長性團隊。本研究主要參考Bales (1979) 互動過程分析提出的兩大關鍵，也就是內容必須包括工作任務性方面的活動(如溝通及合作)以及社會情感性方面的活動(衝突及凝聚力)，同時也採用類似統計行為次數的方式，配合個案資料特性改採統計描述行為次數的方式。此外此類量表大都是採用問卷或記錄表的方式給團隊成員填寫，探討的面向及內涵則有些許的不同，本研究綜合以上量表並衡量研究環境的設定，依據歸納與選擇的互動過程五大面向，每個面向再細分成2至4個觀察細項，

藉以衡量研究團隊的互動過程，作為觀察與比較的基準。與傳統量表使用的方式不同，傳統採用給予每個組員填寫，強迫其給每個項目評分，而本研究團隊互動的觀察來自於每個人在課程第二部分，也就是五週的團隊合作中，個人所撰寫的團隊發展記錄觀察表，依據這些文字資料描述，由研究者個人對所有人進行互動過程的評估。

#### 第四節、人格特質

由以上的文獻探討，可發現團隊成員的人格特質是影響團隊績效一個重要因素之一，也是本研究的重點，因此以下首先探討人格的由來與定義。

##### 4.1 人格的定義

人格 (Personality) 一詞源自於拉丁語 *Persona*，人格的意義其一指的是古希臘時代戲劇演出時所戴的面具，其二指的是一個人真正的自我，包括其內在動機、情緒、習慣、思想等 (詹益民, 1996) 其涵義即為我們讓周遭人看見自己的那一面，這是人格特質最早的概念。然而其意涵不僅於此，還應包含表面以及表面以下的總合體，人格一詞隨著時代環境背景的變遷，有不同的定義，以下就不同年代的中外學者對人格的定義詳列於下：

表2-4-1 國內外學者對於人格的定義

學者	定義
Allport (1937)	認為人格是一個人內在心理生理系統的動態組織，他決定了此人對其環境的獨特適應。為目前較為學者所接納的人格定義，也代表了近代心理學上人格一詞的用法。
Menninger & Levison (1956)	將人格的定義為：「遺傳與學習經驗的結合，是一個人過去、現在與未來的總合」。即指人格是一個人說話、思考、感覺的方針，是他所喜歡或討厭的事務，他的能力與興趣，

	他的希望和慾望等的綜合。
Guilford (1959)	認為人格是個人得以異於他人的一種持續且特殊的特質。
Allport (1961)	將人格定義修正為：「人格是位於個體心理系統之內的動態組織，是決定個人『思想與行為』的獨特形式」。
Pervin (1970)	認為人格是個人在對於情境做反應時，所表現出的結構性質與動態性質，也就是說人格代表一種使個人有別於他人的持久特性。
Kassarjian (1971)	歸納學者對人格定義的共通之處為：「個人對外在環境刺激的一種一致性反應」。
張春興 (1998)	人格是個人在對人、對己、對事物乃至對整個環境適應時所顯示的獨特個性，此獨特個性係由個人在其遺傳、環境、成熟、學習等因素交互作用下，表現於身心各方面的特徵所組成，而該特徵又具有相當的統整性與持久性。
楊國樞 (1978)	將人格定義為：個體與環境交互作用的過程中，所形成的一種持久性特質。
Bonoma & Zaltman (1985,余振忠譯)	認為人格是使你與別人不一樣的個人屬性、特性及特質的總合。
Zimbardo (1990,游恆山譯)	認為所謂人格就是在不同時間、面對不同情境時，所表現出來的獨特心理特質，其決定個人適應環境的行為模式及思考方式，使個人在需要、動機、興趣、氣質、生理、性向、態度及外型等各方面，均具有與他人相異之處。
Robbins (1992)	個人對他人做反應以及與他人互動的所有方式。
盧盛忠、余凱成、徐昶 (1997)	認為人格是一組相對穩定的特徵，它決定了特定的個人在各種不同情境下的行為表現。
蔡婉婷 (1997)	(1) 人格包括結構與動態兩方面。

	<p>(2) 人格是以行為來定義的。</p> <p>(3) 人格必須具備人與人、團體與團體之間的一致性，或個人內部的一致性，亦即人格的表現具有一致性與規則性。</p> <p>(4) 人的行為與情境的反應有關。</p>
<p>黃堅厚(1999) 林能白、邱宏昌(1999)</p>	<p>人格是一種個體有別於他人思想與行為的持久特性，這種特性不但是一種具有特定成分的組織結構，並且具有一種隨環境不同而產生不同反應的動態特性。</p>

資料來源：綜合張翊祥(2004)與本研究整理

綜合以上中外學者對人格的定義可以發現，人格的特徵在於

1. 因人而異的，與他人不一樣的特質或模式
2. 對外在環境刺激所產生的一致性反應
3. 面對環境刺激時所形成的特質，並為行為的依據

至於關於持久性一詞，發現並不是每一個學者都將其視為定義人格的必備因素，因此在本研究中假設人格是可能隨時間與環境的刺激而改變與調整的。

#### 4.2 人格特質的定義

人格特質在心理學上有兩種意涵，第一種人格特質是指個人在各種不同場合，表現出相當一致性的行為特質；第二種人格特質是指個人有自己獨特的性格特質，不同的人即使在相同情境下的行為表現，也會有個別差異。(Klohn and Duncan, 1998)。

表2-4-2國內外各學者對於人格特質的定義與看法

學者	定義
Guilford (1959)	人格特質是個人得以與其他人相異的一種持久、特殊的特質，可分為生理、需要、興趣、態度、性格、嗜好及型態等

	七種。
Hilgard & Atkinson (1969)	人格特質至少包括體格與生理特徵、氣質、能力、動機、興趣、價值觀、社會態度、品格及病理上的傾向。
Cattell (1943)	希望能找出可指認基本人格型態之特質，故發展出十六種人格因素(如內向與外向、愚笨與聰明、順從與跋扈等)，稱為主要特質。
CARL G. JUNG (1921)	認為「人格特質是後天獲取而來的，並不是天生就賦與的」。
林欽榮 (2002)	人格特質是個人構成因素的綜合表現，常因個人觀察的方向不同而有所別。
吳秉恩 (1986)	多數的心理學家將人格特質視為「描述一個人整體心理體系成長與發展之動態觀念」，但在組織行為的領域中，亦擴及社會或人際技能之內涵，甚至是組織中他人對某人之觀感。
張春興 (1998)	人格特質為個人在對人、對己、對事物乃至於對整個環境適應時所顯示的獨特個性。此獨特個性係由個人在其遺傳、環境、成熟、學習等因素交互作用下，表現於身心各方面的特徵所組成，而該特徵又具有相當的統整性與持久性。

資料來源：本研究綜合整理

#### 4.3 小結

由以上文獻定義可知，人格特質與人格代表的幾乎是相同的事物，其不同點在於人格特質再以各種不同形容詞彙更具體描述與定義。有關人格特質的理論有許多，包括心理分析論、現象論、認知論、特質論、行為論以及社會認知論等 (Pervin, 1993)，特質論中較有名的有五大人格特質 (Costa and McCrae, 1992)，不同理論是由不同角度來描述人格特質，因此無法綜合出一個完整的說法，Furnham, Adrian et al. (2009) 亦認為人格特質一直是學術研究

中對人的行為進行探索的重要議題，心理學及行為科學研究中，人格特質常被用來解釋或預測一個人的行為。哪種人格特質的員工可以和企業的效益相輔相成，更是管理者所關注的焦點。然而不管以何種角度出發，由於人格特質是影響團隊績效的重要因素，因此充分的描述與定義人格特質只是第一步，要有助於選擇合適的團隊成員以提升團隊績效還需要能透過工具來衡量。至於人格特質應該如何應用測驗工具準確的衡量則將在接下來的文獻中探討。

## 第五節、人格特質測驗

### 5.1 人格測驗定義

在企業甄選流程中，人格測驗是一種常被使用的測驗工具。人格測驗是為蒐集人格特性資料而設計的工具(葛樹人,1999)，Anastasi認為人格測驗通常意指情緒狀態、人際關係、動機、興趣和態度等特徵的測量工具(危芷芬,2005)。等學者根據人格測驗在全球企業的使用情況，指出人格測驗的使用有逐年增加的趨勢。常用於人力甄選的人格測驗有許多，例如測量五大人格特質的NEO Personality Inventory、加州人格量表(California Psychological Inventory)、DISC人格測驗及MBTI等。而DISC人格測驗為本研究使用的工具，在台灣及全球接有許多大企業採用其作為選才或內部人員分析的重要工具，由於MBTI與DISC測驗的理論基礎接來自於榮格(Carl Gustav Jung)心理學，因此以下將先介紹榮格(Carl Gustav Jung)心理學的內涵，接著介紹DISC測驗的由來與發展並以MBTI測驗為比較與參考的對照。

### 5.2 榮格(Carl Gustav Jung)分析心理學與DISC及MBTI

榮格(Carl Gustav Jung，生於1875年7月26日—歿於1961年6月6日)是瑞士著名的心理學家，也是個精神科醫生，他是分析心理學的始創者。榮格

(Carl Gustav Jung)的研究範圍十分廣泛，包括夢境、占星學、宗教、心理學等，他學貫中西並跨越多方領域，對於人類學、語言學、神話學、宗教學、以及文學、藝術等諸多領域，皆產生了難以估算的深遠影響。榮格(Carl Gustav Jung)著作等身，全集共 19 卷，其中卷 6 至卷 9 是他理論體系的主幹，包括心理類型、心理結構與動力，原型與集體無意識等方面的研究。主要著作有《潛意識心理學》發表於 1912 年；《心理類型學》發表於 1921 年；《分析心理學的貢獻》發表於 1928 年；《回憶、夢、反思》發表於 1965 年；《答約伯》等。《心理類型》則是榮格(Carl Gustav Jung)思想大成的代表作。在分析心理學體系中，榮格(Carl Gustav Jung)認為心靈(psyche)是人格的總體，它囊括一切意識和無意識的思想、情感和行為。榮格(Carl Gustav Jung)認為，人格具有與生俱來的整體性，人類所應做的，首先是保護這種整體性，避免它四分五裂，變成種種獨立存在的、相互衝突的結構系統；再進一步發展這種固有的人格整體，使之達到盡可能的最大限度的分化、整合與協調，實現終極意義上的精神統一。總體的心靈有三個層次：意識、個體潛意識和集體潛意識。意識是表現在外的部分，他的本質就是辨別，區分自我和非我，主體和客體，肯定和否定等等；產生一種衡量好壞、取捨的價值標準，使人擺脫原始狀態並具有人類的尊嚴。個體潛意識蘊藏個人經驗回憶等的累積，含著所有與意識的個體化機能不相一致的心靈活動和種種偶然的經驗。它表現為一種自主結構——情結，具有自身的內驅力，宛如總體人格之中獨立存在的、較小的人格結構。對控制我們思想和行為方面產生著極為強大的影響。而集體潛意識則是比個人前意識更加深層的潛意識，榮格(Carl Gustav Jung)認為，在人的潛意識裡，存在著超越本人所能體驗的「全人類共通的內心世界」。

榮格(Carl Gustav Jung)觀察到人類行為並非隨機的，而是遵循著特定的模式，依人類的頭腦結構所發展而來，每個人生下來就有其特定的偏好，使用不同的思考流程。榮格(Carl Gustav Jung)因此定義出個人在面對外界時，兩種完全相反的態度或傾向：外向(Extraversion)及內向(Introversion)。同樣地，他

亦相信人們生下來不是外向性格，就是內向性格，這樣的偏好會塑造出人們與外界的互動模式；只是他不知道個性的組合是隨機還是固定，此外，他主張人擁有思維、情感、感覺、直覺的四種心理功能，思維與情感、感覺與直覺都是對比性的關係，這兩組對比性的心理功能，成就了一個完整的內心世界，而每個人都同時擁有這四種功能，但只有一種功能特別發達並表現在外。因此榮格(Carl Gustav Jung)認為在談論人們的個性時，除了面對外界的外向與內向這兩種意識形態，應該再搭配思維、情感、感覺、直覺這四種心理功能來考量，因此榮格(Carl Gustav Jung)提出了八種性格類別的理論，列表說明如下：

表 2-5-1 榮格的性格類別理論

一、外傾思維型	研究現實世界，試圖找出規則或公式等一致性法則。屬於學者型人物。
二、內傾思維型	追求存在於自己內心世界裡的規則或法則。
三、外傾情感型	追求大多數人所喜愛的事物，是喜歡跟隨流行的人。
四、內傾情感型	追求能讓自己真正感到快樂的人生，屬於宗教裡的修行者型人物。
五、外傾感覺型	毫無條件接受外在世界的一切，並對這樣的人生感到滿足。
六、內傾感覺型	不只單純接受現實世界的外在狀態，還能加上自己的內在世界來掌握現實世界的真實狀況。
七、外傾直覺型	能察覺到別人所查覺不到的人、事、物。
八、內傾直覺型	為了追求自己的未來可能性，而踏進自己的內在世界。

這些性格都是表現在當事者義是層面上的個性類別，只要該類別的性格特徵能夠有效發揮作用，就能成為特色而表現在外，還可因為發揮個性得當而達到成功的境界。

他的理論影響了現代許多心理量表的發明，例如 MBTI 量表是由 Myers 及 Briggs 二位女士在 40 年代依據榮格(Carl Gustav Jung)之認知及判斷、外向及內向、感覺及知覺、理性及感性等四類雙極偏好理論，將人分為十六種類型發展而成；此外，DISC 量表，也是從榮格(Carl Gustav Jung)的理論演化而來，

它將人的個性分成 D(支配：DOMINANCE)、I(誘導：INDUCEMENT)、S(服從：SUBMISSION)、C(遵循：COMPLIANCE)。以下探討榮格(Carl Gustav Jung)心理學理論如和被應用在兩種人格測驗-DISC 與 MBTI 上並且使其工具化，以作為企業人才甄選的參考依據等諸多用途。

### 5.3 DISC 人格測驗

#### 5.3.1 DISC 理論發展

DISC 的基礎是基於榮格(Carl Gustav Jung)在 1920 年的著作 Psychology type 中的心理學說所發展而來，之過經過無數的行為研究所慢慢形成，榮格(Carl Gustav Jung)在 1920 年的著作 Psychology type 中介定了四維行為圖，創建了該理論的基礎，四維行為圖定義兩個行為軸，分別為：知覺、直覺軸及感覺、情感軸。在 1928 年，美國心理學家 William Moulton Marston 在他的著作 The Emotions of Normal People 中發表了他的發現，他發展了評估了四種特徵：Dominance, Influence, Steadiness and Compliance (DISC)。直到 40、50 年代初開發了 DISC 參考框架，運用迴歸分析將結合在一起的四種基本行為類型分開成獨立的、相互依存的行為類型，透過技術將它轉化為較小、數量較少且好用的模型。第一個參考範圍在 1940 年被開發出來，之後 DISC 測驗並沒有一個統一的发展，而是由不同機構自行研發問卷與分析方式，而目前在開發與使用 DISC 測驗的組織列舉如下：

一、Extended DISC

二、Profiles Global' s DISC profiling system by Profiles Global

三、Thomas Personal Profile Analysis (PPA) by Thomas International

四、DISC Classic by Inscape Publishing

### 5.3.2 DISC 的使用狀況

類似於其他心理測試，DISC 首先被運用於美國軍方進行軍人的刪選工作。在二次世界大戰中，DISC 被廣泛用於新兵招募工作，隨著其價值越來越受到軍方的重視，在二次世界大戰後，DISC 也被推廣作為普遍的商業性招聘用途中。在 DISC 使用的早期，在電腦技術還沒有形成的時期，DISC 的構圖與詮釋需要很強的專業知識，尤其在基於常模構圖方面，更是複雜。在八十年代後期電腦技術發展時，DISC 也進入了另一個發展境界，尤其是在測評自動化以及版權保護方面。現在，基於“專家系統”－expert system 的 DISC 自動化測評系統已經被普遍利用在員工招聘、經理人發展、團隊構建等人力資源開拓方面。Extended DISC 運用回歸分析，將人類所具備的四種行為特質，分別為：D(支配：DOMINANCE)、I(誘導：INDUCEMENT)、S(服從：SUBMISSION)、C(遵循：COMPLIANCE)，將這四種行為類型組成一個行為圖，也就是鑽石圖，透過它能使自己了解本身個性中的長處和弱點，接受它們的存在，並找到利用自身行為特徵的最佳途徑，DISC 的使用狀況文獻彙整如下表 2-5-1 所示。

表 2-5-2 DISC 的使用狀況文獻彙整表

學者	研究方法	研究結果
陳錫堯(2000)	個案研究	該研究認為在這知識經濟的時代，人力是企業組織中最重要資源，當企業組織決定人力需求之後，就應該積極地羅致人才。然而如何任用適當的人選，將這些人選擺在適當的位置，使其擔任最適當的工作，是人力資源管理的重要任務，尤其在現今企業競爭激烈的情況下，任用人才及選擇人才就更顯得重要。該研究以

		<p>人格特質分析系統進行研究，並探討國內企管顧問公司引進這套系統後，對企業界所產生的實質效益。研究的樣本為高科技電子公司的 30 位高階主管，進行有價值的團隊和組織分析。同時採用傳統的領導統御風格問卷，將兩套問卷的結果做分析比較，並將其應用在企業界。其結論為：以國內外共 6 家企業為實例，在使用超級 DISC 的行為風格分析後，無論在業績或團隊合作皆有相當滿意的結果，證實人格特質分析系統(超級 DISC)實在有引進並大力推廣的價值。</p>
<p>郭珮甄(2002)</p>	<p>變異數分析、迴歸分析</p>	<p>該研究認為許多高科技廠商在海外擴張並進行招募大陸當地人才活動。人格測驗為學術界與實務界積極去探討研究及運用的甄選工具之一。關於人格測驗在大陸台商之運用，經由普查 M 公司所有間接人員之人格特質，並與工作績效連結，研究結果顯示</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 量表在內部一致性上，<math>\alpha</math> 係數皆在 0.6 的水準之上，由此可見量表具有一定程度之內部一致性。</li> <li>2. 人格特質與績效有相關，但是在迴歸分析之效度驗證中，預測能力不甚理想。M 公司間接人員的績效成績與個人屬性及其人格特質之迴歸方程式中，達到顯著的水準，人格特質與個人屬性解釋 13.5% 的績效成績，其中</li> </ol>

		以人格特質中的親和性具有顯著之影響。
龔晏昀(2008)	單因子變異數分析、信度分析	<p>該研究主要探討研發人員與業務人員的人格特質對於溝通互動與自評績效之影響。採用問卷調查的方式搜集資料，共回收有效問卷211份，以單因子變異數分析探討這兩種不同專業人員在「人格特質」、「領導型態」、「溝通互動」與「自評績效」的衡量模式上的主觀意見差異。其分析結果為：</p> <p>3. 研發人員與業務人員的「人格特質」正面影響「溝通互動」，研發人員的「人格特質」正面影響「自評績效」，而業務人員在「轉換型領導」正面影響其「自評績效」。</p> <p>4. 研發人員在「轉換型領導」負面影響「自評績效」，而業務人員在「交易型領導」負面影響其「自評績效」。此研究結果可以作為企業體偵測運作現況的工具、各部門人員內部訓練的參考，以及做為提升企業內部和諧運作的基礎。</p>
Sugerman, Jeffrey. (2009)	單因子變異數分析	<p>該研究認為人類在文明的進化過程中，早就已經決定了哪些個別差異性在人際互動之中特別重要，同時發展出簡單的用語來說明這些個別差異，因此，在人類所用的不同語言中會發現人與人之間的差異所在，該研究以人格特質分析系統進行分析，其分析結果為：人格特質因素能夠代表與他人互動時表現出的重要特</p>

		性。
Bartone, Paul T. (2009)	單因子變異 數分析	該研究超級DISC的行為風格分析，分析領導頤之行為類型是獨立的或是相互依存的行為類型，得到下列結論：勤勉審慎性和親和性被發現皆能預測助人行為及遵守公司規定的行為。

### 5.3.3 對 DISC 的評論

DISC 是衡量人群的情緒反映，也就是人格特徵，將個體安排在這樣一種管理情境中，描述個體的優勢、在工作中應注意的事項以及一些個體傾向等，例如，如何影響他人、對團隊的貢獻是什麼、什麼時候處於應激狀態，能使個體更加清楚地瞭解自己的個性特徵，企業也可以有針對性地考察應聘個體是否具有對企業、對職位來說十分關鍵的人格特徵，以此作為篩選人員的標準之一。相較於 MMPI、16PF 等工具而言，較適合一般、正常的個體。評論 DISC 的優點包括其與管理績效相關，能很好地描述應試者的個性特徵（優勢、劣勢等），並能預測其領導特徵和情緒穩定性等。其次是測驗時間短，簡單易行，憑著僅僅 24 道問題，DISC 測評就能夠反映一個人的多面，也有比較完善的解釋體系。此外相比較貝爾賓的十種團隊角色，MBTI 的十六種人格類型，DISC 另闢蹊徑，創立了基於所謂“PACE”、“PERSPECTIVE”、“FOCUS”的 PPF 團隊角色理論，從而構建了二十七種團隊角色類型。DISC 在理論體系的構建方面，並沒有 MBTI 這麼深入，這麼專業，而類似 MBTI 的全球認證體系，也是 DISC 所缺乏的，DISC 這四個字並沒有所謂版權的概念，也因此與以 DISC 為理論基礎上去做改良發展出的組織並不只一家，彼此之間解讀系統也存有差異。

## 5.4 MBTI 測驗

### 5.4.1 MBTI 理論發展

MBTI 人格理論的基礎是著名心理學家榮格(Carl Gustav Jung)關於心理類型的劃分，後由美國的心理學家 Katharine Cook Briggs 與 Isabel Briggs Myers 共同研究並加以發展。Katherine Cook Briggs (生於 1875-歿於 1968) 和她的心理學家女兒 Isabel Briggs Myers 根據瑞士著名的心理分析學家榮格(Carl Gustav Jung)的心理類型理論和她們對於人類性格差異的長期觀察和研究而著成。經過了長達 50 多年的研究和發展，MBTI 已經成為了當今全球著名和權威的性格測試。相較於榮格(Carl Gustav Jung)以三個向度，故分成八種人格類型。MBTI 還多出了一個向度，也就是他們對外在世界如何取向；通過認知的過程或判斷的過程（判斷、知覺），也可以說是生活態度，因此分為十六種人格類型，MBTI 傾向顯示人與人之間的差異，四個向度包括了：1. 他們把注意力集中在何處，從哪裡獲得動力（外向、內向）。2. 他們獲取信息的方式（實感、直覺）。3. 他們做決定的方法（思維、情感）。4. 他們對外在世界如何取向；通過認知的過程或判斷的過程（判斷、知覺）。用字母代表如下：1. 精力支配：外向 E — 內向 I。2. 認識世界：實感 S — 直覺 N。3. 判斷事物：思維 T — 情感 F。4. 生活態度：判斷 J — 知覺 P。其中兩兩組合，可以組合成 16 種人格類型。在解釋人格類型時，假使生活態度是偏向習慣於判斷的過程，則解釋時主要會傾向在做決定的方法，反之亦然，然而假使這個人是內向的，他在做測驗時並不傾向將真實的自己表現出來，因此解釋人格類型時的狀況就要反過來。

### 5.4.2 MBTI 的使用狀況

很多專業的 MBTI 認證顧問使用 MBTI 作為團隊發展與建設的輔助工具，因為

MBTI 可以輔助團隊建設，同時也可以運用 MBTI 很容易地開展團隊建設的活動。根據資料統計，目前在世界五百強中，有 80% 的企業有 MBTI 的應用經驗。在美國每年約有 300 萬人以上參加 MBTI 的測驗評估和培訓，在世界 500 大企業，如迪士尼、百事可樂、西南航空公司等，約有 80% 以上的高層管理者使用過這個工具。舉例來說，Sony 認為自我覺察在團隊的組成中扮演很重要，所以他們使用 MBTI 來提升員工的自我覺察。首先，他們先針對高階主管與部門主管進行兩天的個人發展課程，另外，也給予員工四小時的回饋課程。Sony 致力於增加企業內經過認證的 MBTI 使用人員以加快 MBTI 於 Sony 內的應用。此外，高階主管們也期望個人發展課程能著重於改善組織內的溝通功能。而 Southwest 藉由 MBTI 協助員工自我探索，也使督導能了解員工之間不同之處。在實際成果方面，NovaStar 藉由 MBTI 的應用，於兩年內達到了 93% 的員工滿意度。此測驗開啟了 NovaStar 新的共通的溝通管道、新的察覺、以及對於員工之間的不同之處表達感謝。

#### 5.4.3 對 MBTI 的評論

根據企業使用 MBTI 的經驗，MBTI 的優點與缺點列表說明如下：

表 2-5-3 MBTI 的優缺點比較

項目	優點	缺點
1	類型的彈性，依對方的人格類型而調整自己的溝通方式已形成良好的溝通模式。	即使再測時間很短（五週），有將近 50% 的人被分到與原本不同的類型。
2	MBTI 提升個人面對壓力的能力。	在因素分析中，顯示出有六個因素而不是四個。
3	管理者可透過 MBTI 的結果而對其員工有新的觀感。	類型與專業之間的關聯性是很低的。
4	MBTI 協助團隊從衝突轉變為合作。	沒有證據顯示 MBTI 的類型和職位的成功

		之間是有正相關的。
5	MBTI 協助新的領導者或者團隊建立信任感與同理心，因為 MBTI 可提供解釋關於成員行為背後的動機。	根據某項官方研究，MBTI 的類型可能只是一種刻板印象。
6	MBTI 可作為一溝通的工具，協助領導者與團隊認識每個人不同的地方，進而運用此知識去達到更好的結果。	一個人被貼上類型的標籤，可能會影響管理者在任用、解聘、評價及晉升方面的決定。

資料來源：本研究整理

### 5.5 DISC 與 MBTI 之比較

DISC與MBTI雖然同樣發源自榮格，然而由於其後續理論發展上的不同而有差別性

列表如下

表2-5-4 DISC與MBTI之比較

項目	DISC	MBTI
1	看人們如何適應變動的環境，他們有怎樣的情緒反應以及此反應與行為之間的關聯。	看為什麼人們與他人不同，透過辨識基本人格特質或根基於生物學的偏好。
2	人們可能想要調整行為以更有效與他人工作或更好地適應某情境。	辨識那些可被發展以提昇人際效力之未發展的行為策略。
3	看如何利用人們與他人之間的關係所提供的訊息。	在於提昇自我意識，目的在於與他人更有效的相處。
4	標記人們在面對特定環境的情緒反應基礎下之行為反應。	標記人們的思考及行為反應，利用在一般情況下，人們觀看及反應世界的後天習慣。

### 5.6 小結

比較 MBTI 與 DISC，DISC 的特點除了施測的簡單與方便性適合今日忙碌的社

會，更重要的是在於其能精確反應被測人的內心狀態與變化反應，並且能夠告知其適應環境的狀況。定期的施測可以幫助認識自我，並且了解自我為了適應環境所做的努力是否有成效，在如今劇烈變動的工作環境中，人並非是一成不變的，受環境的影響很大，也需要適時調整自己，DISC 能幫助受測者適應變動的環境，清楚自己當下的狀況，而不是給予固定的人格類型或職業建議，使的每個人的潛力被重視，並且具有更高的可塑性。因此被本研究選用 DISC 作為分析預測團隊績效的工具。

## 第六節、Extended DISC 人格測驗

### 6.1 Extended DISC 系統

本研究所運用的人格特質分析系統 (Extended DISC) 是建立於世界上普遍被接受的人類行為，同時歷經 75 年的行為研究。由於 DISC 並沒有全球認證系統，因此全球有許多提供 DISC 測驗與分析的機構，而 Extended DISC 系統是其中較有規模的。如前所述，Extended DISC 的基礎是由榮格 (Carl G. Jung) 在 1920 年他的著作 (Psychological Types)，中所發展出的心理學學說而來，之後 Don Richard Riso(1987) 建立以四個象限來描述人類行為的思想基礎便是由此而生，中間經過無數的研究與改進，DISC 系統在 1951 年建立，而 Extended DISC 系統則在 1954 年完成，Extend DISC 在二戰之後廣泛流行，但起初問卷複雜，成本高，在 90 年代後，開始往電腦方面發展，一開始的挑戰在於描述人的句子太多，而電腦解決了這個問題，可以從文字庫裡找到字拼湊成報告，現在，Extended DISC 的總部在芬蘭，台灣 Extended DISC 和美國總公司採合資的方式，每兩年會召開一次世界大會，分享與互相支援彼此的案例，並且也蒐集不同人種的分佈狀況。設計 Extended DISC 系統，旨在向使用者提供實用的行動計劃，

提升個人、團隊和組織的績效。

有關Extended DISC的評論，包括Ronald H. Forgas(1966)實驗證明，DISC 特性圖能以非常清晰的方式描述並分析個人對環境刺激的自然反應模式。該理論不對人作優劣的區分，這使其成為一個“行為庫”，而不是一場讓人及格或不及格的考試。Extended DISC台灣負責人Paul也表示，Extended DISC不是分析一個人全部個性，不分好壞、聰明多寡或知識專業技能，沒有比較好或壞的行為風格，因此可以說各個不同的行為類型間並沒有優劣之分，此外每個人的行為類型也並非不可改變的。

而Thomas A Harris(1995)認為DISC理論描述人在不同情境中的自然反應模式和行為類型。它讓人們更有機會瞭解自身及他人的行為，調整自我行為以更好地適應情境，避免溝通中不必要的問題，將自己的人生導入能獲得最大成功和生活享受的方向。

目前 Extended DISC 在世界前 500 公司有許多採用，不一定是作為徵選工具，例如在台灣微軟，是在完成徵選後才使用 DISC，目的在於了解進來的是什麼樣的人。而台積電利用此工具與其他工具來發展部屬人格。

## 6.2 人格特質的基本行為類型

人格特質分析系統（Extended DISC）的理論和名稱，是源於本世紀20 年代所發現並命名而來，且將人格特質分為四種基本行為類型，如下所述：（陳錫堯整理, 2000）

### 1. D 型人：（D—支配DOMINANCE）

William Moulton Marston(1928) D 型·馬斯通（Marston）把D 型行為（支配）定義為：運用自身力量，戰勝較弱者或衝突對手，或克服環境中的障礙。D 型人之特質，包含：要求、苛求的（Demanding） 權力（Is Right）支配、指揮的

(Commanding) 統治、支配的 (Dominating) 強勢的 (Strong) 控制的 (Controlling) 直接的 (Direct) 強制、壓迫的 (Pressuring) 權力主義者的 (Authoritarian) 不願傾聽 (Does not listen) 整齊、合法的 (Formal) 疏遠、冷淡的 (Distant) 競爭的 (Competitive) 疏遠、冷淡的 (Distant)、意志堅定的 (Strong-willed) 不寬容、苛求的 (Non-permissive)。

表2-6-1 D型人的典型行為與溝通

D 型人的典型表現	D 型人在溝通方面
是一個革新者、專案領導者、點子專家。	往往是單向的我講你聽。
歷經磨練的領導者、理想家。	將自己的看法表述為不容置辯的事實。
經常打斷他人談話。	可能不夠委婉，想什麼就說什麼。
經常匆匆忙忙，同時進行多項工作。	在沒有商量餘地、一切聽從命令的情形中表現良好。

## 2. I 型人：(I—誘導INDUCEMENT)

William Moulton Marston(1928) I 型·馬斯通 (Marston) 把 I 型行為 (誘導—影響) 定義為：善於說服，具征服力，有魅力，能贏得他人的信任。具影響他人，推銷自我及自己想法的能力且能誘導他人，建立新的友誼。

表2-6-2 I型人的典型行為與溝通

I 型人的典型表現	I 型人在溝通方面
是樂天派，表演家。	以推銷想法，鼓舞為溝通方式。
公司前臺人員，愛說話。	希望講很多話，但又避開細節。
非常熱心，坦誠和友好。	避免談及令人彆扭的話題。
跟誰都合得來。	不盛氣凌人。
凡事強調積極的一方面。	善於提供有建設性的回饋意見。

### 3. S 型人：(S—服從 SUBMISSION)

William Moulton Marston(1928) S 型·馬斯通(Marston)把 S 型行為(服務—穩定)定義為：面對超過自己的力量時會自動降低應力，以獲得強力刺激下的平衡。這是一種施令者與服從者和平共處的感覺，真正的服從，是在任何情況下都會令人愉快的。S 型人之特質，包括：負責的(Caring)、有原則的(Principled)、受歡迎的(Accepting) 穩定、可靠的(Steady)、寬容的(Permissive) 支持、鼓勵的(Supportive)、好追根究底的(Inquisitive) 直率、真誠的(Sincere)、溫情、熱誠的(Warm) 優柔寡斷的(Indecisive)、仔細、審慎的(Careful) 被動的推動者(Slow initiator)、訴諸感情的(Emotional) 固執、堅定的(Stubborn)、冷靜(Calm) 親切、友善的(Amiable)

表2-6-3 S型人的典型行為與溝通

S 型人的典型表現	S 型人在溝通方面
安心的職員處事穩定、為人謙虛。	通常是單向的傾聽別人講話，邊聽邊點頭。
行事謹慎、踏實。	被詢問到時才發言。
不羨慕他人。	喜歡單獨交談，不喜歡對大眾發言。
是一個合適的緩衝者。	只願意談論自己熟悉的事物。

### 4. C 型人：(C—遵循 COMPLIANCE)

William Moulton Marston(1928) C 型·馬斯通(Marston)把 c 型行為(遵循—正確)定義為：敬畏或恐懼促動下的行為，另一種相關的感受是恐懼：它表現為變通的能力和妥協的傾向。C 型人之特質，包括：堅決的(Tenacious) 注意細節的(Detailed)、精確的(Exact) 完美主義者(Perfectionist)、有系統、按照體制的(Systematic)、冷靜的(Cold)、平和的(Peaceful) 優柔寡斷的(Indecisive)、好追根究底的(Inquisitive) 冷淡、疏遠的(Distant)、整齊、合法的(Formal) 孤獨的、孤僻的(Withdrawn)、溫柔、安靜的(Quiet) 能正確推理的(Logical)、控制的(Controlled) 穩定、可靠的(Seedy)。

表2-6-4 C型人的典型行為與溝通

C 型人的典型表現	C 型人在溝通方面
害怕出差錯、循規蹈矩。	用文字，而不是用口頭進行表達。
守時、遵守法規。	避免發表不同的意見。
要求諸事安穩妥當。	講話時經常使用許多數字和其他詳細資料。
抓住細節問題、追根究底。	講話有時令人厭煩並可能偏離主題。
是一個彬彬有禮的外交家。	不喜歡討論觀點和其他抽象的事物。

### 6.3 Extended DISC 的分析框架

Extended報告中透過一些圖型來解釋受測人的人格與行為傾向，以下綜合 Extended DISC報告與(陳錫堯, 2000)的整理如下

#### 6.3.1 鑽石圖

鑽石圖是一個行為圖，它可以很清楚的顯現個人行為類型，以及此人在工作環境中所作的努力與修正（箭頭越長代表所需花費的努力越大）。

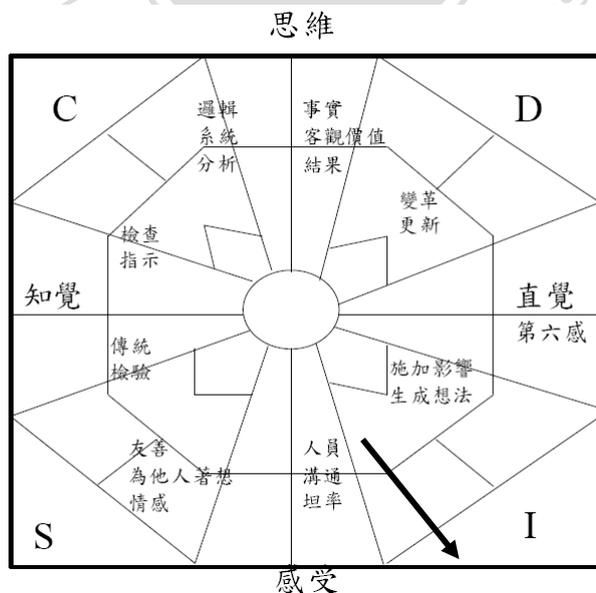


圖 2-6-1 DISC 鑽石圖

### 6.3.2 特性曲線圖

Extended DISC 特性曲線圖，被證明是一種非常清楚的方式，用來形容和分析個人在面對環境中刺激時的自然反應模式。關於特性曲線，說明如下：

一、特性曲線 I，代表個人對當前情境中的自我和自身行為有意識的瞭解，（有意識的自我形象）。

二、特性曲線 II，代表個人自身對外界刺激的自然反應模式（潛意識中的自我形象）。它是最不耗費精力，且最不需要注意力的，通常也是個人最感適意的行為類型。它代表個人經常作出的自然反應與最常表現在外部行為中的反應模式。

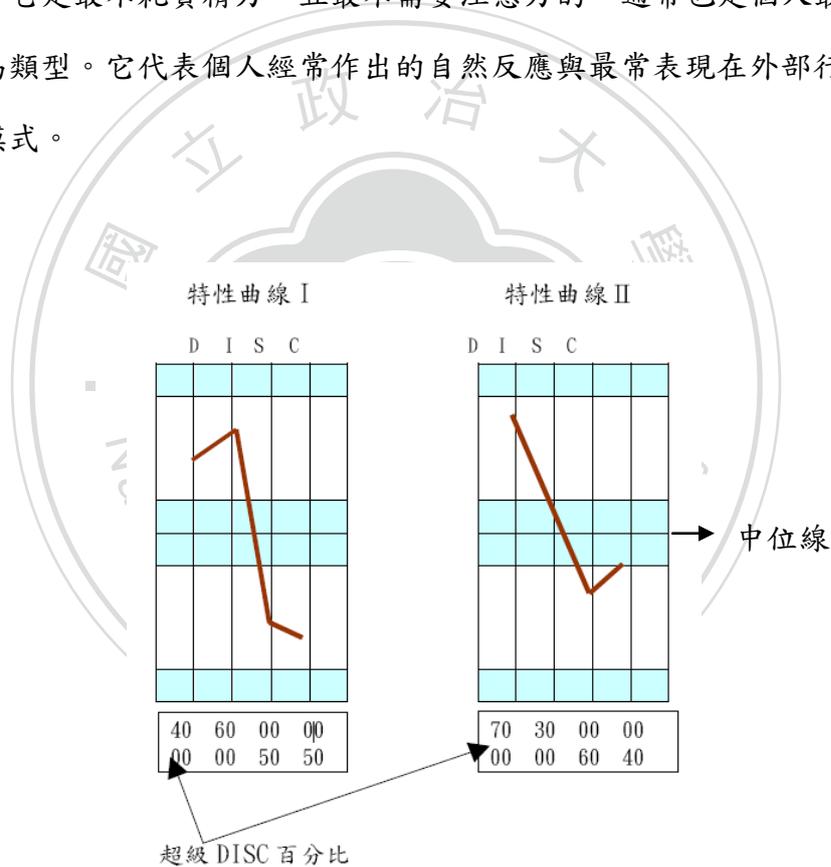


圖 2-6-2 DISC 特性曲線圖

### 6.3.3 百分比

Extended DISC百分比以最簡便的方式提供分析結果，適用於需要數學計算的情形。其代表在中位線同一側的某測度指標與中位線的距離佔全體指標與中位線的距離之和的比例。每條軸上的中位線是行為類型從主要轉為次要的過渡點。一般認為，中位線以上的行為類型主導著自然反應模式，也就是大多數情形中可觀察到的行為。個人自然行為中如果不存在某特定類型即位於中位線以下，則表現出與該類型相對的反應。類型所處的位置越低，行為中與之相對的反應表現得就越強烈。

透過特性曲線所顯現的結果可以得出一些分析，例如特性曲線緊縮於中性區，代表此人回答時前後不一致，相反的越是偏離中性區，代表行為類型十分明顯。此外只有特性曲線II緊縮代表著不安全感或壓力，兩者皆緊縮則可能這人十分沮喪，充滿了挫折感。

### 6.3.4 人際角色

DISC報告會依據每個人所含D、I、S、C的比重不同，區分為不同的人際角色，共有27種之多，每種人際角色各有不同的描述，本研究個案74個同學中，共出現十種不同人際角色，其所含的元素特徵如下：

名稱	特色
變革者	D 非常高
激勵者	I 非常高
實幹者	S 非常高
專家	C 非常高
參與者	IS 較高
保證者	SC 較高
影響者	DI 為主
開發者	DC 較高
溝通者	ISC 高
規劃者	D 高 I 低

圖 2-6-3 DISC 人際角色

其中保證者是最多的，保證者的人際角色描述如下：

保證者是那種全面、冷靜，專心致力於自己工作的人，他討厭別人干擾自己，他也不會去打擾其他團隊成員，他害怕犯錯誤，希望按照自己的速度完成工作，其他團隊成員覺得他很精確、觀察細微，但也很安靜，堅持自己。在現實生活中他很周到，經常來不及發言談話就已經開始了，他覺得了解團隊對自己的要求以及相對應的滿足這個要求十分重要，在沒有有團隊的支持下進入未知的領域是件不好的事，他希望系統化的行事，無法容忍意外，除非這些意外對整體環境的影響經過了慎重的考慮，他覺得是否積極的與人為伴並不重要，但他覺得有一個自己了解的團隊，在必要時能獲得幫助很重要。

## 第七節、訓練

### 7.1 不同訓練方法之探討

訓練方式或稱訓練方法，洪榮昭（2002）認為教育訓練最主要目的就是要改變員工的行為，包括態度、知識、技能，如何才能達到這個目的，最重要的就是

訓練方式的選擇。由全球化的經驗得知，高素質高績效人才的培育，已是企業刻不容緩的課題，而優秀業務人才之培育，非得靠有系統、有制度、有效率的教育訓練規劃。DeCenzo and Robbins(2007)認為訓練是企圖經由持續恆久之個人改變以增進其執行工作之能力的一種學習經驗，訓練包括了技術、知識、態度及行為的改變，意謂著改變員工認知，以及關於如何工作，對工作態度，工作場所中員工、上司、同儕關係之認知。Dessler, Gary (2007)認為教育訓練的工作是以現在和未來的工作而準備。因此，教育訓練模式應包含需求分析、訓練與發展、訓練評估及訓練目標四個部份。他們認為需求分析是企業組織進行教育訓練的第一步，用來決定是否要施行教育訓練，包括有：組織分析、人員分析和工作分析；第二階段為訓練與發展，在這個階段的任務就是要確保受訓者能夠學習到職場上的技能與能力；第三階段為訓練評估，透過訓練的評估，可讓企業組織做為教育訓練實施成效之參考。該教育訓練必須能反應訓練結果和企業組織所欲追求的永續經營理念一致。

因此根據訓練的目標及對象，往往會採用不同的訓練方法，以期能達成較好的訓練效果。選擇適當的訓練方法，是提高訓練效率與成效的關鍵因素。關於各式訓練方法的比較、特色及適用時機，如下表所示。

表 2-7-1 各式訓練方法的比較

方法	特色	適用時機
講授法	講師以演講方式單向傳達訓練內容。	1. 訓練者地位高，有吸引力，具備專業及溝通表達能力 2. 傳授新的知識
討論教學法	由學員針對各種問題進行討論，最後獲得一致性的結論。	學員對討論主題有一定的認知與了解

個案研討法	由學員針對一個案例提出解決方法並加以討論。	學習目標是有關問題分析與診斷的技巧
角色扮演法	由學員扮演一特定角色，藉由扮演該角色實際體會他人感受。	學員需要有機會練習所學，以及立即的回饋
遊戲競賽法	透過一個設計過的遊戲，讓學員從遊戲之中體會教學內容。	當教學目標是引起學員對某一議題的興趣
視聽教學法	利用電影、錄影帶、錄音機等電子設備來傳遞教學內容。	訓練內容欲廣為使用時
電腦輔助教學	將課程內容納入電腦程式中，再透過電腦以相互交談方式達到學習效果。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 受訓者分散在不同地方</li> <li>2. 供教學設計時在選擇教學策略時的參考依據</li> </ol>
籃中訓練法	此法是用來訓練一般主管人員在決策、組織及計劃的能力。	<p>主要用作評價、選拔管理人員。提高管理人員的管理技巧、解決人際衝突和組織內各部門間的摩擦的技巧。</p>

資料來源：許智翔（2004），不同團隊訓練方式之成效評估及「企業員工訓練的實施與評估」，行政院勞委會職訓局，(1998)，頁 32 之綜合比較

本實驗之團隊經營課程，目的在提昇新入學學生的團隊經營能力，並加強彼此之間的互動，塑造組織整體共同的目標願景，為接下來的學習奠定必要的基

礎，因此在團隊知識的訓練上採用資料閱讀的方式，藉由閱讀個案與文章學習有關團隊運作與領導的知識，另一方面，在團隊互動能力的訓練上則採用體驗式學習的方式，透過遊戲或競賽類的活動，讓學生由過程中學習並體驗與團隊互動相關的技能。

## 7.2 訓練的評估

有關訓練的評估，最廣為人所知的為訓練評估四個層次，Kirkpatrick 於一九五九至一九六〇年連續發表的「評估訓練方案的技術」(Techniques for Evaluation Training Programs)中所提出的四層次模式為主軸。所謂的四層次模式包含了：

第一層次：反應層次(reaction level)指學員對訓練課程的喜愛與滿意程度

第二層次：學習層次(learning level)指學員透過訓練學得新知識與技能的程度

第三層次：行為層次(behavior level)指學員將訓練所學的知識應用在工作上的程度

第四層次：為結果層次(result level)指學員行為上的改變對組織帶來的利益多寡

這四個層次是評估訓練成效的連續方式，每一個層次皆有其重要性，當評估模式從某一層次移至下一層次時，評估的過程就愈顯費時與困難，但同時也愈提昇評估的價值。

### 第三章、研究方法

#### 第一節、研究架構

本研究探討 DISC 人格、團隊組成、團隊互動對績效的影響，並從團隊角度來探討。由之前的文獻探討可知道團隊組成、團隊互動及團隊績效三者之間有著密切的關係，團隊組成與團隊互動會影響團隊績效，而團隊組成也會影響團隊互動，在探討績效的模型中，團隊互動常放在中介變項作討論，本研究亦是參考這樣的架構。團隊組成有多種內含，本個案依據文獻與樣本資料特性，歸納出性別、年齡、年資、DISC 人格特質等四大變相，團隊互動過程則包含溝通、合作、任務性衝突、凝聚力及個人投入程度等五個構面，團隊績效則採用此訓練課程的成績，探討三者之間的相互影響。在本研究中，以 97 及 98 兩屆共十個 6~8 人的團隊為研究對象，觀察團隊組成與團隊績效，團隊組成與團隊互動，團隊互動與團隊績效，並以各項文字記錄做相關的說明與探討。

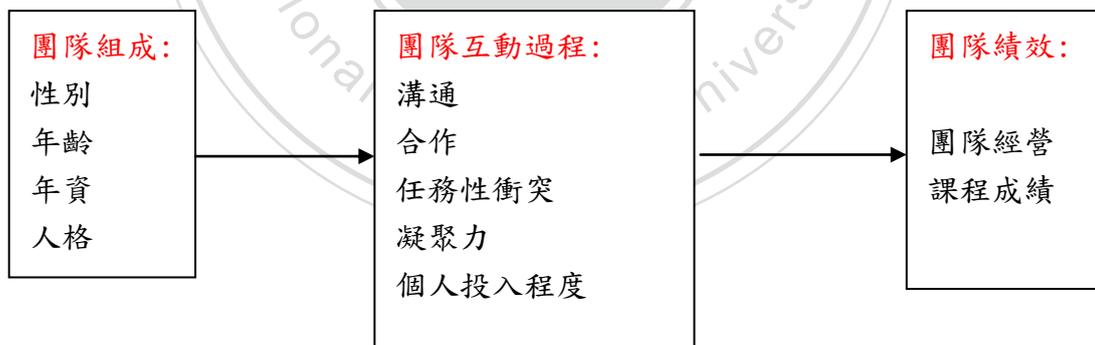


圖 3-1-1 研究架構圖

※在環境因素及任務要求等變項上是相同的

## 第二節、研究問題

依據先前所提之研究目的，本研究以 97 及 98 團隊經營課程十組團隊為例，提出三個研究問題如下

研究問題：

1. AMBA 團隊經營課程訓練了哪些團隊能力？哪些訓練活動是較有效果的？
2. 團隊經營課程中團隊的階段性績效成績之間是否有關連性？
3. 團隊組成因素與團隊績效的關聯性，團隊互動過程如何影響？



### 第三節、研究方法與流程

本研究屬於個案研究法，研究者採用參與觀察法的方式，以完全觀察者的身分從旁觀察與記錄個案訓練活動的規劃與執行過程，並收集相關的檔案資料以做分析。個案訓練活動的執行分成兩個梯次，分別為 97 及 98 年度，課程各進行約兩個月，自 97 年度的課程起，研究者便以教學助理的身分參與課程的規劃與參考資料收集，並在課程活動的進行中擔任場記的工作，在 98 年度的課程規劃期間，確立以此訓練課程做為論文研究的個案，並開始進行研究，研究的過程首先確立研究目的，之後針對研究目的做文獻探討，了解過去針對相似議題的研究結果，有了初步的認識後，再著手進行個案本身的資料收集，資料收集完成後，運用質化與比較的方式去做分析，根據現象解釋與歸納結果，最後將分析的結果與文獻相比較，做出結論與建議。

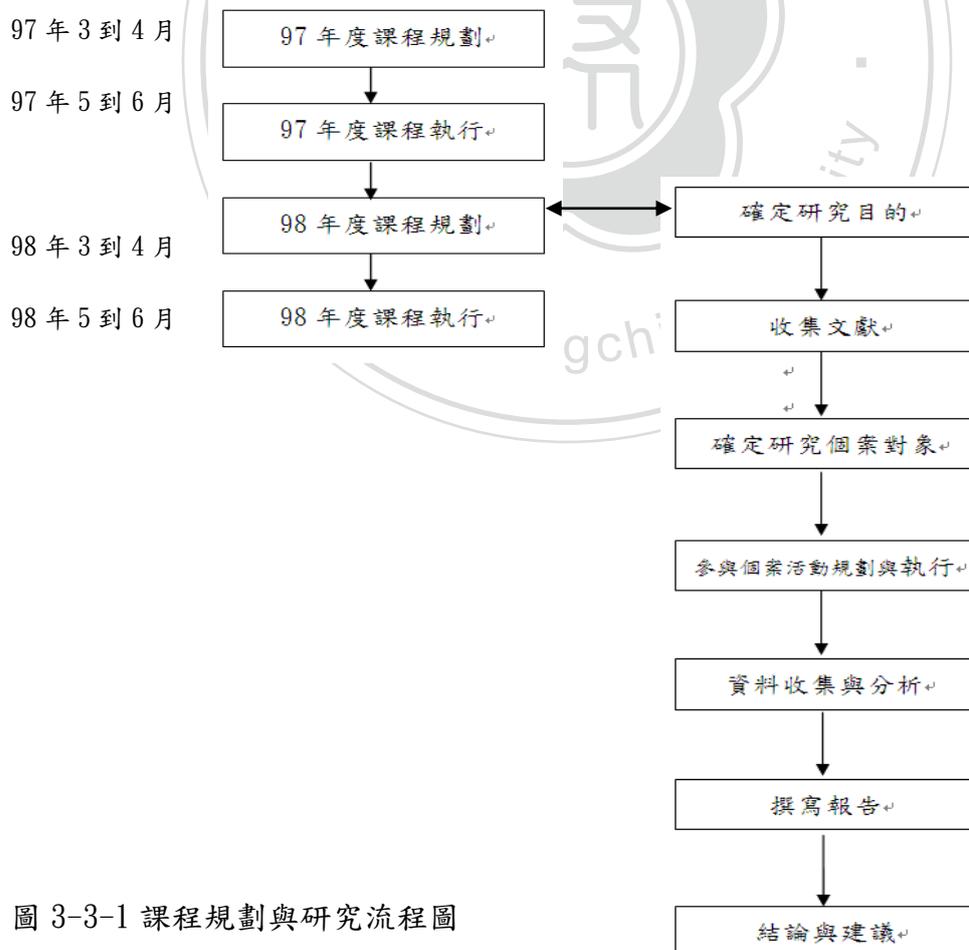


圖 3-3-1 課程規劃與研究流程圖

## 第四節、研究個案

### 4.1 團隊經營課程目的

本研究的個案選擇為政治大學商管專業學院 (AMBA) 參與97年度及98年度團隊經營課程的同學，共計74人，分為十組，每組6~8人。AMBA主要招收者為大學畢業，工作年資超過兩年以上的青年，學程提供完整紮實的MBA課程架構與內容，期望能透過緊密學習，建立本身人脈，培養自身競爭優勢。

團隊經營課程為學生入學的第一門課程，與新生訓練有點類似，不同的是，其更具有強烈的目標性與訓練內涵，由於學生進入AMBA後，日後的課程無論是個案討論或是專題研究，大都是採團隊合作的方式；此外，AMBA以培養未來具競爭力的企業人才為使命，如之前所述，團隊經營是一項企業十分看重的能力，因此團隊經營課程旨在訓練同學的團隊經營能力，進而提高其競爭力。

團隊經營的課程目標如下：

- (1) 建立對AMBA的認同與彼此的了解。
- (2) 共構AMBA的核心價值。
- (3) 提昇團隊經營的能力：檢視自己的角色與能力評估及提昇自我的創意方法。

## 4.2 團隊經營課程內容

團隊經營課程共分為三個部分

1. 前導課程(一天)
2. 五週的資料閱讀 (資料目錄見附錄) 與個別小組討論。(五週)
3. 三天兩夜的集訓活動

課程是一連串的訓練活動所組成, 依據時間軸有階段性評分點如下(以97年為例)

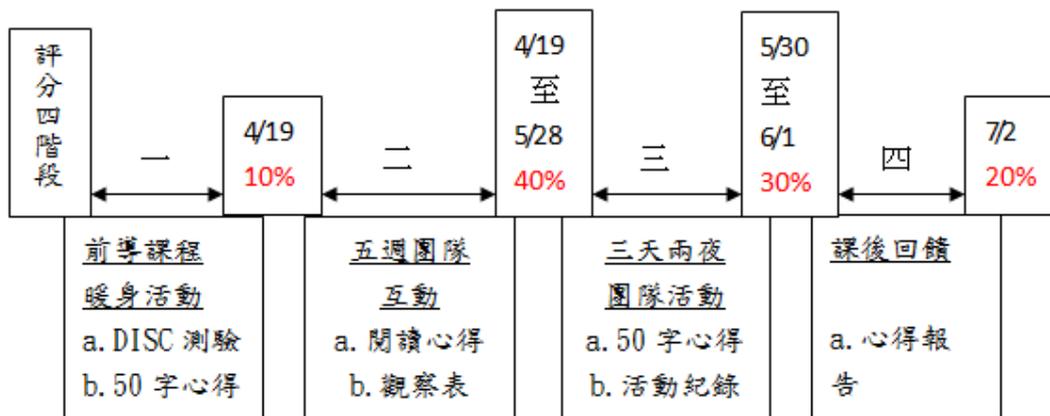


圖 3-4-1 四階段評分圖

由上圖可看出評分總共分為四個區塊:

### 1. 前導課程

前導課程的目的在於分組與暖身, 這也是彼此互不認識的組員們之第一次會面, 同時在這天為每位同學做DISC人格測驗, 以做為研究中人格參考的指標。

而這天進行的團隊暖身活動有:

- (1) 體驗式校園導覽
- (2) 尋找伴侶
- (3) 快樂地與不快樂地

### 2. 團隊發展

在前導課程過後的五週裡, 規定同學每週需閱讀與團隊知識有關的文章與個案, 內容包括團隊互動與領導等(目錄詳見附錄), 並每週小組需合作完成課程所交付

的目標，在這期間需繳交的東西如下：

(一) 第一~四週：

(1)以組為單位：依各週閱讀進度繳交『閱讀摘要或心得』

(2)以個人為單位：繳交團隊發展歷程觀察表

(二) 第五週：

a. 以組為單位：

(1) 幕後花絮 (閱讀討論及劇本規劃歷程) -15 張PPT

(2) 劇本-團隊經營-安徒生企業寓言-劇名

b. 以個人為單位：

(1) 繳交團隊發展歷程觀察表

(2) 繳交影片個案問題解決方案

3. 三天兩夜的訓練活動

這是團隊經營課程的重頭戲，共進行三天兩夜的時間，地點是在宜蘭傳統藝術中心，全部同學集合在一起，由老師帶領，進行多項具有啟發的團隊體驗活動，以下是前導課程與三天兩夜中所進行之團隊訓練活動：

※學習目標為每次開會，老師們規畫課程時希望達到的效果

編號	活動名稱	學習目標	執行方式
1.	雕塑激勵	<ol style="list-style-type: none"> <li>快速認識團隊成員</li> <li>熟悉校園</li> <li>學習共同規劃與決策</li> <li>學習共同以肢體表達</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>各組到達指定的景點</li> <li>拍五張動作可以連貫的照片</li> <li>每張照片需想一個至少三個字、不超過五個字的口號</li> </ol>
2.	快樂地不快樂地	<ol style="list-style-type: none"> <li>深入瞭解團隊成員</li> <li>學會分享個人經驗</li> <li>整合團隊成員個別特徵成為整體印象能力</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>用報紙做出印象最深刻的事情的代表</li> <li>與別人分享你的故事，並傾聽別人的故事</li> <li>各組組合個別成員的故事成為一個新故事</li> </ol>

表 3-4-1

課程活動計畫表

3.	傾聽。	<ol style="list-style-type: none"> <li>學會專注傾聽、轉述。</li> <li>認識更多成員。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>於前往宜蘭途中進行傾聽，打散不分組。</li> <li>小組（同組 8 人）分享（30 分鐘）：各組分享各。</li> <li>自在車上聽到別人的故事，與同組員分享。</li> <li>大組（5 大組）分享（30 分鐘）：每一組派一個代表，選出印象最深刻的一個故事述說。</li> </ol> <p>◇ 增加了分享的機會。</p> <p>◇ 有機會聽到不同故事。</p> <p>◇ 聽到的故事個數少但深入。</p>
4.	尋找 A+ 咖（尋找伴侶）。	<ol style="list-style-type: none"> <li>學會建立清楚的團隊識別。</li> <li>凝聚力的操作能力。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>每組想一個聲音作為辨別。</li> <li>全部人蒙眼分散在場地四周，並發出屬於各組辨別的聲音。</li> <li>設法找到自己的組員，找到的組別便先蹲下。</li> </ol>
5.	擁抱伴侶。	<ol style="list-style-type: none"> <li>學習快速接納個別成員。</li> <li>學習快速融入團體。</li> <li>培養對夥伴關注力。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>擁抱指定的伴侶，人數由一個、兩個慢慢往上加。</li> </ol> <p>◇ 建立肢體熟悉度。</p> <p>◇ 指定擁抱伴侶。</p>
6.	跳舞 ABC。	<ol style="list-style-type: none"> <li>學習團隊共同創作。</li> <li>學習共同用肢體表達。</li> <li>領悟默契與熱情對團體績效的重要性。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ABC 各是屬於不同的動作。</li> <li>利用加剪成除動作編舞。</li> </ol> <p>◇ 激發團隊成員彼此熱情。</p>
7.	信任。	<ol style="list-style-type: none"> <li>學習團隊信任的方法。 <ol style="list-style-type: none"> <li>形成可被信任的條件。</li> <li>學習信任關係中冒險。</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>閉眼往後倒，由後方的人接住。</li> <li>由兩人、三人慢慢往上加。</li> </ol>
8.	鏡子。	<ol style="list-style-type: none"> <li>學習領導。 <ol style="list-style-type: none"> <li>明確指令。</li> <li>配合對方能量(速度)。</li> <li>尊重對方。</li> </ol> </li> <li>學習被領導。 <ol style="list-style-type: none"> <li>專注觀察領導者。</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>兩人面對面，一人當鏡子，一人當照鏡子的人。</li> <li>當鏡子的需跟著照鏡子的動作。</li> <li>照鏡子之人不可有不雅的動作。</li> </ol>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>迅速學習。</li> <li>熟悉領導者的行為模式。</li> </ol>	

9.	橫渡蘭洋。	<p>1. 競爭環境下，學習共同解決問題。</p> <p>A. 溝通。 甲、學習貢獻意見。 乙、學習整合不同意見。</p> <p>B. 領導。 學習配合領導的轉變，共同合作。</p> <p>C. 學習跨團隊的談判。</p>	<p>1. 每組 8 人(不足由小隊輔代替)，每人體重分別為：45、50、55、60、60、65、70、75。</p> <p>2. 河中各組有 5 塊拼圖，分別代表 5、10、15、20、25kg。</p> <p>3. 分兩階段進行，不計時，第一階段全部完成即結束，進行第二階段。</p> <p>A. 第一階段。 請各組團隊合作，將小組成員及拼圖運送至對岸。</p> <p>B. 第二階段(不事先宣佈)。 將拼圖組成一個正方形，可與其他組別交涉交換，最先完成者，即為優勝！！</p> <p>◇ 組間競爭可能改變組織內部結構-領導權改變的原因。 ◇ 決策如何形成。 ◇ 為何有人參與有人不參與。 ◇ 如何解決方塊問題。 ◇ 如何集思廣益找到解決方法。 ◇ 如何談判。 ◇ 如何溝通。 ◇ 如何使用溝通工具。</p>
10.	盲人過街。	<p>1. 學習信任團隊成員。</p> <p>2. 領悟承上啟下的角色功能。</p> <p>3. 學習知覺的專注。</p>	<p>1. 在戶外進行。</p> <p>2. 排成一長排，一手牽前面的人，一手牽後面的人。</p> <p>3. 跟著前面的人前進，如遇到需注意的路況以搖手警示後方。</p> <p>◇ 體會專注。</p>
11.	極大&極小。	<p>1. 團隊任務變化後的適應能力。 (肢體快速放大或收縮)。</p>	<p>全體手牽手圍一個圈，在限定的時間內，快速的往內縮。</p>
12.	願景建立。	<p>1. 形成共同的願景與態度。</p>	<p>1. 每組寫出心目中的願景。</p> <p>2. 去除重複的。</p> <p>3. 讓大家票選出最高票的成為共同的願景。</p>
13.	企業寓言。	<p>1. 學習共同創作。</p> <p>2. 學習團隊組織能力。</p> <p>3. 學習共同表演能力。</p>	<p>1. 每組給五個故事。</p> <p>2. 組合成一個全新故事，蘊含企業管理意涵。</p> <p>3. 製作服裝與道具上台演出。</p>
14.	變形金剛。	<p>1. 學習共同即興創作。</p> <p>2. 學習團隊組織能力。</p> <p>3. 學習共同表演能力。</p> <p>4. 學習集體應變能力。</p>	<p>每組討論出一種可以動也可以變形的機器，從第一個點跑到第二個點後變形，再跑回來第一個點，看誰最快。此外，在比賽前各組請用 10 個動作表現出你的變形機制。</p>

#### 4. 課後心得與回

績

(1)50字心得

活動進行之間，會有幾個空檔要求同學寫下前一個階段進行活動的心得感想，以50字為限。

(2)團隊經營課後作業

詢問同學以下問題：

- a. 整個課程中，您覺得印象最深刻的活動是哪些？
- b. 根據這幾天的課程活動中，請您舉一個在您的職場中失敗或是成功的真實經驗作例子，與課程的活動相連結，分析並說明兩者的關係。
- c. 在這幾天的課程中，對於團隊經營的理念與方法，可以如何落實於您服務過的公司裡，請具體說明該做哪些事情？
- d. 請針對98AMBA的共同願景，您對於未來一年的學習，有何期許與規劃？

4.3 團隊績效評分方式

本團隊經營訓練課程由三位老師共同規劃指導與評分

姓名	第一次					第二次					第三次			第四次			總成績			
	4/19 (10%)		5/28 (40%)			總分 (5/30-6/1) (30%)			7/2 (20%)											
	黃老師	劉老師	祖明老師	大熊老師	郎老師	黃老師	劉老師	郎老師	國際凝聚力(33%)	團隊創意(33%)	整體表現(34%)	個人表現	黃老師	劉老師	郎老師	92.33				
同學A	85	90	80	85	80	85	1		1	86	90	85	85	3	90	95	90	92	92.33	88

圖 3-4-2 評分範例

上圖為一評分範例，四個活動區塊結束後各有一次評分，區塊一是在前導課程結束後的第一次評分，由三位老師共同開會決定，區塊二是三位老師在不見面的情況下，根據個人繳回的觀察報告及團隊合作成果作評分，再將三位老師的分數取平均，區塊三則是在三天兩夜活動結束後，三位老師共同開會評分各組在三天兩夜的表現，區塊四則是三個老師在不見面的情況下，依據各個同學繳交的資料給分，再將三位老師的分數取平均。評分區塊中以第二階段(五週團隊發展)及第三

階段(三天兩夜互動)的評分占總分比最重。

## 第五節、研究工具

### 5.1 個案分析資料簡介

本個案研究所採用的資料如下

#### 1. DISC人格測驗結果

之前的文獻探討中曾敘述了DISC人格測驗的由來與施測結果解釋，而在本研究中採用此結果作為人格定義與分類的依據，此測驗的施測時間是在團隊經營課程的第一天，也是新生入學的第一天，同學參考的情境是在過去職場中的表現，因此此時的測驗結果代表未經訓練與課程的影響前，同學當下內心的人格與行為傾向。本研究主要採用報告中的。DISC百分比及人際角色

#### 2. 團隊發展歷程觀察表(請見附錄一)

此觀察表是在前導課程後的五週中，每週由同學獨立觀察與填寫個人感受其所處小組的發展情形，包含評比最有貢獻與最沒有貢獻的組員，共370份報告，此團隊互動觀察報告為本研究中的重要參考，藉由此報告重新評估與建立各組的團隊互動狀況。

#### 3. 閱讀心得

此為同學閱讀團隊知識文章後之心得，藉以了解團隊知識帶給同學的啟發以及觀察是否影響團隊發展過程。

#### 4. 活動紀錄-影片與逐字稿

為三天兩夜課程的詳實記錄，提供本研究參考。

#### 5. 課後作業與統計

了解團隊經營課程中各活動對於學生的啟發與影響。

## 5.2 個案分析資料的運用

以下為各研究問題採用之資料與工具

### 1. AMBA 團隊經營課程訓練了哪些團隊經營能力？如何訓練這些能力？

分析資料

- a. 課程規劃會議紀錄
- b. 課程記錄
- c. 學生閱讀心得與回饋

分析方法：

在課程開始前兩個月，每週會舉行一次會議，參與人為三位課程指導老師，課程助教以及核心工作人員，每次的會議內容包括：

1. 規劃課程內容
2. 檢討與改進執行方式

因此從課程規劃的會議紀錄文字中，可以了解所設計每項活動所欲達成的訓練目標，另外，從每一位同學每週的團隊發展歷程心得、階段性 50 字心得以及上課紀錄逐字稿，觀察同學的轉變及所受到課程的影響，與當初的訓練目標做對照，以確定是否達成預設的目標。

- 14 個活動訓練目標與 50 字心得對照
- 課程整體目標與課後作業與心得做對照

### 2. 團隊經營課程中階段性績效性成績之間的關聯？

- a. 團隊經營四階段成績

分析方法：

比較各團隊在各個活動的成績，以了解前後是否有影響或關連，觀察點包括：

1. 哪個階段的成績與團隊的關連最大？

2. 階段成績之間是否具有關連性？

3. 訓練活動是否有提升團隊的互動過程，讓團隊的表現越來越好？

➤ 以組為單位，4 個老師評分階段成績比較

➤ 以團隊發展歷程觀察表輔助了解組間的團隊發展歷程

### 3. 團隊組成因素與團隊績效的關聯性，團隊互動過程如何影響？

分析方法：

分別分析團隊組成與團隊績效、團隊互動與團隊績效、團隊組成與團隊互動

#### a. 團隊組成

採用來自學生入學資料庫以及 DISC 人格報告的資料，整理計算後各組之團隊組成。

#### b. 團隊互動過程

採用本個案發展之團隊互動過程評分表，採用各組在五大互動項目之分數及總分。

#### c. 團隊績效

採用第二階段(五週團隊發展成績)及第三階段(三天兩夜團隊互動)成績及兩者之平均分數

### 5.3 團隊互動過程的評分方式

為得到適合本各案的團隊評估面項，首先了解績效好的團隊與績效較差團隊在團隊發展上的差別，在十組團隊中挑出三組團隊，分別為高分組、普通組、以及低分組，首先藉由觀察高分組團隊發展上所具的特質，接著將普通組及低分組與之相對照，看其差別，以了解發展為優秀團的關鍵因素。

由於 97 第四組為所有團隊中表現最突出者，以下為觀察 97 第四組在第二階段中的團隊發展歷程觀察表，了解其團隊發展歷程後之結果歸納：

第一週：

1. 有同學事先準備好自己的閱讀心得供大家參考，造成團隊很大的激勵與鼓舞，使得大家更加努力投入。
2. 充分發揮團隊綜效，所有團員皆肯定團隊的運作以及他人意見帶給自己的提升，團隊整體氣氛相當良好。
3. 討論是有效率的，會議過程中有人領導過程，也有人作會議紀錄與統整。
4. 雖還在團隊的形成期，但整體呈現正面的氛圍，即使是衝突也具有激盪出更好火花的正面性。
5. 團員具有想要成為優秀團隊的企圖心。

#### 第二週

1. 脫離了陌生，開始有衝突的產生，但依舊能朝向好的結果，原因在於有主動的團員做歸納整合。
2. 團隊學到了如何在衝突中整合大家的意見，得到更佳的答案。
3. 慢慢顯現了不同的團隊角色，包括領導者、幕僚、追隨者等。

#### 第三週

1. 團員熟悉度及討論皆增加，勇於發表不同意見
2. 團員彼此互補性高，可激盪出不同火花
3. 團員採輪流擔任領導的方式
4. 採用彼此分享、傾聽、回饋的方式
5. 每週開會兩次，且採面對面的方式

#### 第四週

1. 團隊成員感到有歸屬感
2. 朝目標一步步邁進
3. 不只在討論，生活上也互相幫忙
4. 成員認知已進入常模期與成長期
5. 多元化成員，依所長分配工作

6. 成員充分了解彼此優缺點

#### 第五週

1. 由第一至第五週，每週兩次共十次開會討論，皆全員出席
2. 隊員彼此有默契
- 3 從一開始就想要成為 top team，而最後一週，組員彼此也有信心可以做到

綜合以上每週觀察，高分組的團隊發展歷程具有的特質如下：

1. 一開始便立定目標成為第一名
2. 成員全勤
3. 面對面的溝通模式
4. 成員百分之百具有自省性
5. 成員特質互補
6. 採用分工模式
7. 每週皆有人負責領導及紀錄
8. 每週兩次會議
9. 面對不同意見能良性溝通並激盪出更好的意見
10. 成員主動為團隊付出
11. 額外的情誼
12. 具有衝突，並帶來正面效果
13. 每週的討論是有效率的，能完成每次開會的目標
14. 成員能做好討論前的準備工作
15. 團隊具有共識

另外，低分組選擇 98 第二組，中間組則選擇 97 第三組來加以對照

低分組

98 第二組

第一週：

1. Email&Msn 討論
2. 分為白天組與晚上組討論，並非全組共同進行
3. 會有成員容易偏離主題，正在嘗試建立團隊規則
4. 因為控制時間限制發言而起了一些衝突

第二週

1. 閱讀心得採分組進行，並非全組共同討論
2. 有人生病缺席
3. 大家踴躍發表意見，但也有特定同學被認為沒有參與

第三週：

1. 遲到狀況嚴重
2. 討論進度拉長，欠缺效率

第四週：

1. 遲到狀況嚴重
2. 有組員因為常搞笑偏離主題而造成其他組員不滿

高分組選擇 97 第四組，低分組選擇 98 第二組，中間組則選擇 97 第三組來加以對照，以下表格為根據高分組的團隊發展特色來檢視中間組與低分組，具有該項特質者以 V 標示。若無則以 X 表示

表 3-5-1 高、中、低分組團隊互動特徵表

團隊互動特徵	中間組(7/15)	低分組(2/15)
1. 一開始便立定目標成為第一名(強烈企圖心)	X	X
2. 成員全勤	X	X
3. 面對面的溝通模式	V	X(E-mail & Msn 溝通)
4. 成員百分之百具有自	X	X

省性		
5. 成員特質互補	V	X(看不出來)
6. 採用分工模式	V	X(大部分大家一起)
7. 每週皆有人負責領導及紀錄	V	X(無特定安排)
8. 每週兩次會議	X	X(一次，有時線上)
9. 面對不同意見能良性溝通並激盪出更好的意見	V	V
10 成員主動為團隊付出	V	V
11. 額外的情誼	V	X
12. 具有衝突並能帶來正面效果	X	X
13. 每週的討論是有效率的，能完成每次開會的目標	X	X
14. 成員能做好討論前的準備工作	X	X
15. 團隊氣氛良好	X(有同學常遲到並較少發表意見引起不滿)	X(有同學喜愛開玩笑偏離主題)

高分組、中間組及低分組團隊互動特徵比較

總合比較高分組與中間組、低分組的同異處歸納結論如下：

1. 較少發表意見的組員不受歡迎
2. 不願聆聽他人意見的組員不歡迎

高分組的關鍵差異在於：

1. 充分的溝通
2. 有效率的合作關係
3. 良性的衝突
4. 個人投入程度高

接著本研究參考以上本個案的團隊互動特徵及文獻內容，發展了一個屬於本個案的團隊互動過程評估方式。在探討團隊績效的模型中，團隊互動過程是常見的中介變相，為了確切衡量此過程，學者發展了一些團隊互動過程分析工具，包括 Bales (1979) 所發展的互動過程分析 (Interaction Process Analysis, IPA) 及觀察團體的多重層次系統 (A System for the Multiple Level Observation of Groups, SYMLOG)，其次則為 Hill (1971) 的互動矩陣 (Hill Interaction Matrix, HIM)，此外也有所謂的行為觀察量表。此類量表大都是採用問卷的方式給團隊成員填寫，探討的面向及內涵則有些許的不同，本研究綜合以上量表並衡量研究環境設定，歸納出互動過程的五大面向，每個面向再細分成 2 至 4 個觀察細項，藉以衡量個案中團隊的互動過程，作為觀察與比較的基準。與傳統量表使用的方式不同，傳統採用給予每個組員填寫，強迫給每個項目評分，而本研究團隊互動的觀察來自於每個人在課程第二部分，也就是五週的團隊合作中，個人所撰寫的團隊發展記錄觀察表，依據這些文字資料描述，由研究者個人對所有人進行互動過程的評估。以下是評估的五大面向：

1. 溝通
2. 合作
3. 任務性衝突
4. 凝聚力
5. 個人投入程度

五大項各有如下細項

#### 溝通

1. 小組成員都能清楚而踴躍地表達自己的意見
2. 小組成員都能傾聽組員的不同意見
3. 小組會利用各種方法將資訊傳遞給小組內的每一個成員

#### 合作

1. 能運用小組成員不同的專長與經驗
2. 能夠運用分工的方式達成任務
3. 能在一開始就訂定小組工作模式
4. 能夠有效率的完成小組預設的目標

#### 任務性衝突

1. 小組成員間經常出現想法、意見上的相左
2. 小組成員能夠從衝突中得到共識，並讓團隊發展出更好的結果

#### 凝聚力

1. 小組具有共同目標與企圖心
2. 除了任務外，也能保持聯絡，分享任務以外的事情

#### 個人投入程度

1. 個人對團隊的貢獻度
2. 個人在團隊發展中的自省度

分析判斷同學在互動觀察表中對於所處小組之團隊互動的觀察與認知，各項目依描述的符合程度與出現次數做為高低的差別，評估方式如下：

在合作、溝通、任務性衝突及凝聚力方面，各分數代表的意義如下

5分：一次以上完整的指出

4分：至少一次完整的指出

3分：一次以上不甚完整的指出

2分：只有一次不甚完整的指出

1分：完全沒提到

個人投入程度方面，各分數代表的意義如下

5分-完整的提出，很有貢獻或確實反省

4分-完整的提出，貢獻度或反省度普通

3分-不完整提到，有貢獻或有反險

2分-不完整提到，貢獻度或反省度普通

1分-沒提到

評分方式範例:

### **溝通**

(97-4-3)討論時大家開始勇於表達彼此不同的意見，從中也開始看到彼此各異的價值觀、思考等等，但大家都還是能互相尊重、傾聽，並激盪出許多的思想火花。大家就能開誠布公的發表意見、傾聽與互相討論。

### **2 小組成員都能傾聽組員的不同意見-5 分**

(97-1-1)其實一開始個人對於在 google 的論壇上共同編輯作業，這種算是利用 Web2.0 工具的作法有點懷疑，隨著成員慢慢都上了這個平台使用，看到大家都反應良好，也就覺得還好，畢竟善用這種科技可讓團隊在產生報告的運作上多些效率。這中間也有透過 msn 保持一些連絡

### **3. 小組會利用各種方法將資訊傳遞給小組內的每一個成員-5 分**

#### **合作**

(97-3-6)有在現場的能幫忙整理，不在現場的也從遠端提供素材，讓人感到團隊合作的力量

### **2. 能夠運用分工的方式達成任務-2 分**

#### **任務性衝突**

(97-4-1)團隊本週在於劇本的研討上有較多的歧見與爭議，不過我總覺得這是個很好的互動

### **1. 小組成員間經常出現想法、意見上的相左-4分**

#### **凝聚力**

(97-4-2)與團員之間的距離縮短了，且默契也越來越好，更深刻體會共同目標的確有助於凝聚小組的向心力。

此外我們都有信心能成為下週末最令人WOW!!的一組。

### 1. 小組具有共同目標與企圖心-5分

可以分享到更多在職場上發生的問題

大家也都有了一定的默契

組員間的感情也越來越深厚，更加感覺到彼此之間的默契，有種生命共同體的感覺

### 2. 除了任務外，也能保持聯絡，分享任務以外的事情。-3分

#### 第六節、研究限制

由於此團隊經營課程個案並非設計作為研究用，因此本研究乃是蒐集過去課程進行中所產生的資料作為研究，無法再回溯或新增更深入的資料，由於資料上的有限，造成本研究具有一些研究上的限制如下：

1. 本研究的團隊互動過程資料源自於同學五週的團隊發展過程觀察表，由於該表由同學自由填寫，沒有深度及字數上的限制，因此一些互動上的資訊可能因為同學的未填寫而遺漏。
2. 同樣的，關於互動活動感受與學習源自於同學上課的自由發言及50字的心得發表，可能由於同學的未說明而遺漏一些活動的感受。或者同學可能集中發表感想於其中印象較深的幾個活動上，造成其它的活動描述較少或差別性較低。
3. 由於本研究個案只有十組團隊，無法進行量化的統計方式，因此研究將採用質性的分析比較與歸納，期望能得出具有參考性的結果，並衍生一些相關研究上的基本命題。
4. 97與98兩屆參與團隊經營課程的團隊，雖然接受同樣的課程與評分方式，但在整體的分數上卻有落差，97屆整體平均高於98屆，因此在分析上，將採用兩屆分開各自五組比較，再歸納比較後相似的結果，根據文獻加以討論。

## 第四章、研究結果

### 第一節、團隊經營課程的成果

此次研究對象包括 97 團隊經營及 98 團隊經營兩屆，共計十個組別，74 位同學。

以下探討時，將採用代號，範例如下：

97-1-1 代表 97AMBA-第一組-編號 1 號同學

#### AMBA 團隊經營課程訓練了哪些團隊能力?哪些訓練活動是較有效果的?

包括前導、五週與三天兩夜課程，AMBA 團隊經營課程共訓練了兩部分的能力：

1. 團隊知識—透過五週的閱讀資料
2. 團隊互動能力—透過前導課程與三天兩夜課程中，共 11 項團隊訓練活動來加以訓練。

衡量同學在這兩方面的訓練成效，包括反應層次，評估學生對活動內容是否有正面認同，並感受到該活動對能力的提升，此外，也包括了一些學習層次角度的衡量，衡量學生是否有知識及態度上的改變。

第一部份的團隊知識藉由 18 篇與團隊知識有關的文章，強迫同學閱讀並進行團隊分享與討論，每組共同繳交一份心得報告，由同學共 370 份互動觀察表中可發現超過 50%的同學在撰寫團隊發展歷程觀察表時會引用閱讀文章所學的知識與內容，並藉由這樣的知識架構得出更準確的團隊觀察，有助於團隊互動觀察表的深度。此部分用學習角度來衡量訓練成效，大致上可了解此部分閱讀資料的學習，確實有造成同學在知識上的改變

範例：

97-4-1 在 0512 的互動觀察表中提到

本週論述的文章是說故事的領導力，我們本次也藉由此分享學習到，通常大家在論述一件故事的時候，往往會遇到詞窮無法順利的表達意志，有一種書到用時方恨少的感概，因此大家一致決議需要透由豐富的人生閱歷、閱讀知識、自我充實..

等不斷的厚植自己的能量，才能讓自己在台上演說的時候能夠手到擒來、滿地可以拾穗的遊刃有餘。

第二部分有關團隊互動能力，主要靠著體驗式的訓練方式，靠著許多具有不同訓練與啟發意涵的互動活動來達成，以下首先列出從會議紀錄中所歸納出，設計者在規畫 11 個訓練活動時，所欲達成的訓練目標以及文獻探討中關於團隊互動能力的定義，依此訂定本課程欲訓練的團隊互動能力包括哪些，之後再與該活動實際執行完畢後，同學所發表的活動心得感想相對照，以評估哪訓練活動是較有效果的。

之前文獻探討中，各學者提出的團隊績效模型，皆指出團隊互動過程是影響績效產出的重要過程，而團隊互動能力主要包括溝通、決策制定、信任、凝聚力、合作、適當的績效策略、團隊創意等。

依上述所列可將本課程欲訓練的團隊互動能力歸納成以下三大類：

- A. 團隊凝聚力，對於團隊的認同與信任感。
- B. 團隊溝通能力，溝通的方法、共識的達成及領導的產生。
- C. 團隊合作能力，了解自己並運用成員不同特質，制定適當績效策略，展現團隊創意並達成目標。

以下從同學階段性的 50 字感想、上課紀錄及課後心得報告中，歸納學生對各活動的感想，統計學生在完成該階段活動，對以上所列三種團隊互動能力的感受。根據同學的文字，是否有感受到本身該種團隊互動能力被訓練與被提升，如有感受到該互動能力的提升便加以計次。

第一部分 :97 屆共 37 人

第二部分 :98 屆共 37 人

項目 人數 活動名稱	A. 團隊凝聚力，對於團隊成員的認同與信任感。	B 團隊溝通能力，溝通的方法、共識的達成及領導的產生。	C. 團隊合作能力，了解自己並運用成員不同特質，制定適當績效策略，展現團隊創意並達成目標。
	1. 快樂地與不快樂地	15	6
2. 傾聽	10	17	1
3 尋找伴侶	11	5	8
4 擁抱伴侶	33	2	1
5. 跳舞 ABC	2	1	7
6. 信任遊戲	31	0	1
7. 橫渡蘭陽	2	9	25
8. 盲人過街	19	11	2
9. 鏡子	2	21	2
10. 變形金剛	6	5	20
11. 企業預言	30	1	13

表 4-1-2 98 屆團隊經營活動感想統計

項目 次數 活動名稱	A. 團隊凝聚力，對於團隊成員的認同與信任感。	B 團隊溝通能力，溝通的方法、共識的達成及領導的產生。	C. 團隊合作能力，了解自己並運用成員不同特質，制定適當績效策略，展現團隊創意並達成目標。
1. 快樂地與不快樂地	12	0	6
2. 傾聽	2	20	0
3 尋找伴侶	5	5	4
4 擁抱伴侶	5	1	1
5. 跳舞 ABC	1	4	4
6. 信任遊戲	33	0	1
7. 橫渡蘭陽	1	7	32
8. 盲人過街	11	16	0
9. 鏡子			
10. 變形金剛	5	0	10
11. 企業預言	19	0	9

結果發現，最有效傳達團隊互動能力之概念與感受給學生的活動如下：

A. 團隊凝聚力，對於團隊成員的認同與信任感。

97: 尋找伴侶(33/34) 信任遊戲(31/34) 企業寓言(30/34)

98: 信任遊戲(33/34) 盲人過街(11/34) 企業寓言(19/34)

B. 團隊溝通能力，溝通的方法、共識的達成及領導的產生。

97: 傾聽(17/34) 鏡子(21/34)

98: 傾聽(20/34) 盲人過街(16/34)

C. 團隊合作能力，了解自己並運用成員不同特質，制定適當績效策略，展現團隊創意並達成目標。

97: 橫渡蘭陽(25/34) 變形金剛(20/34)

98: 橫渡蘭陽(32/34) 變形金剛(10/34)

結果發現，以上同學感受較深的活動，基本上課程希望達成的目標同學都有反應到，但企業寓言這個活動原本是希望同學學習到團隊合作能力，但同學的反應卻是團隊凝聚力得到提升，推測原因在於此活動進行相當長一段時間，又是課程的最後一項活動，因此兩屆同學大都認為這個活動將組員緊密的結合在一起，使的彼此感情更好也更有默契，因此在團隊凝聚力這一塊特別有感受，而在詢問過設計課程的老師們，發現這個活動的重點的確不在戲劇表演本身，而是藉由這樣一個任務強迫各團隊聚在一起為上台表演作準備，進而能感受到在團隊合作中所會產生的各種狀況。

## 第二節、團隊組成與團隊績效

### 2.1 團隊績效的界定方式

此次的研究對象，包含 AMBA97 與 AMBA98 兩屆課程，共計十個組別，評分的方式（以 97 為例）分為四個階段，如下圖所示

姓名	第一次					第二次					第三次			第四次		總成績				
	國際凝聚力(50%)			國際創意(50%)		個人表現			國際凝聚力(33%)		國際創意(33%)	整體表現(34%)	個人表現	總分(5/50-6/71)(30%)	黃老師		劉老師	鄧老師		
同學A	85	90	80	85	80	85	1		1	86	90	85	85	3	90	95	90	92	92.33	88

以下分別列出十個組別組內四個階段的成績，兩屆各五個組別(皆為一組 6 人, 一組 7 人, 三組 8 人)

表 4-2-197 團隊經營課程四階段成績

	第一組 (8 人)	第二組 (8 人)	第三組 (6 人)	第四組 (7 人)	第五組 (8 人)
第一次	85.6 名次:4	95.6 名次:1	90.8 名次:2	81.4 名次:5	86.3 名次:3
第二次	88.07 名次:4	89.6 名次:2	89.2 名次:3	95.8 名次:1	87 名次:5
第三次	88.2 名次:5	94.8 名次:2	91.8 名次:4	94.9 名次:1	94.7 名次:3
第四次	89.75 名次:3	89.7 名次:4	90 名次:2	92 名次:1	88.5 名次:5

表 4-2-2 98 團隊經營課程四階段成績

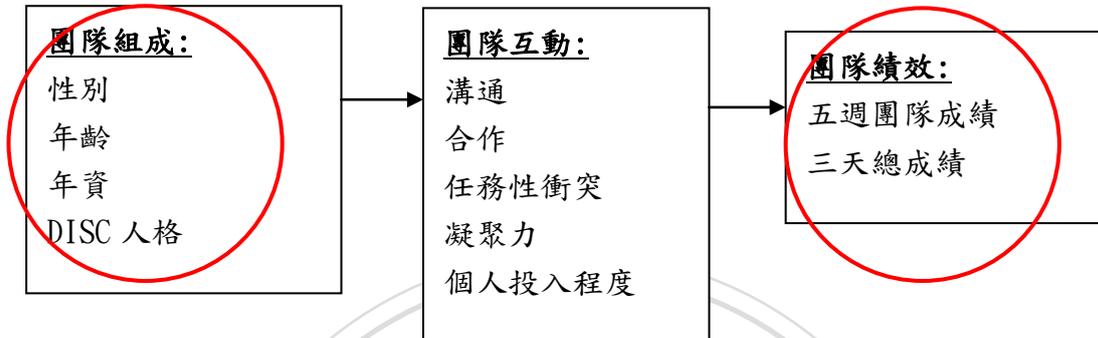
	第一組 (7 人)	第二組 (8 人)	第三組 (8 人)	第四組 (6 人)	第五組 (8 人)
第一次	95.7 名次:1	84.9 名次:5	90 名次:3	85.7 名次:4	95.5 名次:2
第二次	81.48 名次:4	81.46 名次:5	84.1 名次:3	88.3 名次:2	89.7 名次:1
第三次	89.5 名次:2	87.8 名次:4	88 名次:3	86.7 名次:5	93.8 名次:1
第四次	90.1 名次:2	90.3 名次:1	89 名次:5	90.1 名次:2	89.9 名次:4

結果:

1. 第四次成績與整體趨勢較無關聯性，推測其原因在於第四次成績屬於課程結束之個人心得，與團隊運作較無關聯，屬於個人的學習領悟，評分偏重於個人撰寫的報告品質，因此不具觀察團隊運作的參考性。
2. 第一階段的評分方式與第三階段是相似的，皆是觀察學生聚在一起接受團隊經營活動訓練時的實際表現，結果也可以發現，此兩階段的成績具有明顯關聯性。然而也有例外的，觀察其中第三階段分數明顯優於第一階段的，如 97 第四組，可發現其第二階段的分數是最高的，由此可見第二階段的團隊發展對該組影響極大，有好的五週團隊發展明顯提升該組的後續表現。
3. 第二階段與第三階段的分數差異較大，推測原因在於評分方式的不同，第二階段是根據個人撰寫的團隊發展觀察表及小組產出的共同結果，個人層面的影響會較大，而第三階段是綜合評比三天兩夜的團隊表現，根據書面報告或是直接面對面，這兩者之間多少有落差，同時第二與第三階段的分數也占總成績的比重最大（達 70%），因此之後討論團隊組成、團隊績效、團隊互動這三者的關聯時，團隊績效將採用這兩階段的成績作為對照。

## 2.2 團隊組成與團隊績效的結果分析

以下是本研究架構，首先討論團隊組成與團隊績效兩者間的關係



### 團隊組成-共五大項

1. 人數: 皆為 6~8 人
2. 性別: 分為女生人數比男生多及男女生人數相等
3. 年齡: 包括平均年齡及年齡標準差
4. 年資: 分成平均年資與年資變異數
5. 人格: 包括人際角色數目、保證者人數比例、D 或 I 元素之比例

團隊績效-共兩項，取兩項的平均分數做為參考，並以此排序名次

五週團隊發展成績

三天兩夜團隊互動成績

### 2.2.1 97 及 98 團隊績效最高組與最低組之團隊組成比較

以下首先觀察兩屆團隊績效第一名與最後一名的組別，將其團隊組成列表，並列出該屆的平均組成相對照，以期找出績效好壞組別在團隊組成上差異之處。

表 4-2-3 團隊績效最高組與最低組之團隊組成比較圖

	97-績效最好 第四組	97-績效最差 第一組	97 平均組成	98-績效最好 第五組	98-績效最差 第二組	98 平均組成
人數	7	8	7.4	8	8	7.6
女生佔全組百分比	57.14	62.5	56.43	62.5	62.5	57.86
平均年齡	32.7	30.63	32.02	32.88	30.88	32.02
年齡標準差	3.2	2.56	2.72	4.45	2.64	3.11
平均年資	69	54.63	62.95	80.13	66.5	65.74
年資標準差	30.5	31.9	26.84	38.79	33.77	28.97
DISC 實際角色數目	6	5	4.6	6	5	4.6
保證者百分比	14.29	37.5	31.9	25	50	45
D 及 I 元素佔全組百分比	64.29	31.25	43.34	50	23.53	27.15

#### 結果與討論：

##### 1. 人數

每組人數在課程開始之前已盡量平均分布，每組約為 6~8 人，因此此變項對團隊績效影響不大。

##### 2. 女生佔全體百分比

此個案學生在入學時，女生原本就佔較多的比例，在進行小組分配時，以事先盡

量依循男女等量的原則分組，因此各小組分成男女相等、男比女多一個、男比女多兩個等三種，大多數皆以女生為主，因此此變項對團隊績效影響不大。

### 3. 平均年齡

本個案的結果，兩屆績效最高的組的平均年齡皆高於該界平均值，而績效最差的組別平均年齡則低於平均值

#### 年齡標準差

本個案的結果，兩屆績效最高的組的年齡標準差皆高於該界平均值，而績效最差的組別年齡標準差則低於平均值

### 6. 平均年資

本個案的結果，兩屆績效最高的組的平均年資皆高於該界平均值，而績效最差的組別平均年資則低於平均值

### 7. 年資標準差

本個案的結果，最高組與最低組之間，年資標準差的影響並不一致。

### 8. DISC 人際角色種類

#### 種類數目

本個案的結果，兩屆績效最高的組，人際角色種類數目皆是最多的，然而績效最差的組別人際角色種類雖然較少卻不是最少的，因此種類數目對團隊績效的影響不全面

#### 保證者百分比

指該組保證者人數占全組百分比，保證者是屬於 S 及 C 特質均較高的人，也是缺乏 D 及 I 特質的人，在團隊中比較偏向於保守型，通常屬於聽命行事，按部就班，較不喜發表意見或製造衝突。此種人際角色也屬於全體中比例最高的角色。因此保證者比例越高，相對的，該組就偏向於保守。

本個案結果，兩屆績效最高者，保證者均低於該屆平均值且為該屆最低；兩屆績效最低者，保證者數目雖非最高但都高於平均值

### D+I 元素所占比例

紀錄每人人格的主要元素，接著計算各組 D 元素及 I 元素的比例總合。D 及 I 元素屬於較積極主動的類型，與他人的連結與互動也比較強。本個案結果兩屆績效最高之組別 D+I 元素所占比例皆為該屆最高，績效最低之組其 D+I 元素所占比例雖非該屆最低但低於該屆平均值

### 比較分析：

可發現各團隊組成元素中，與團隊績效較有關聯者為：

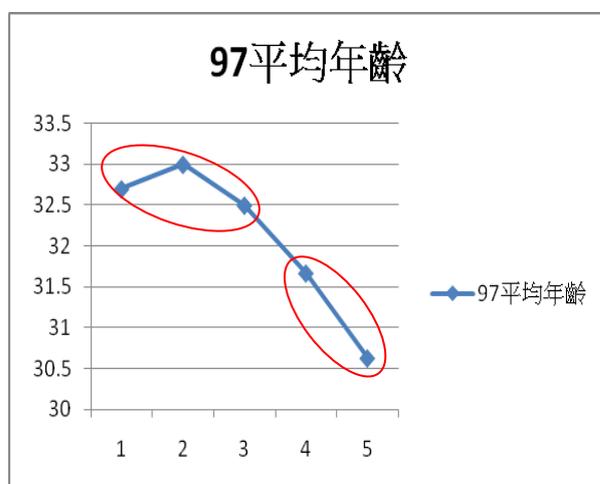
平均年齡、年齡標準差、平均年資、保證者數目、D+I 所占元素比例

以下討論這些項目在各組的分配，以觀察是否有相關趨勢



## 2.2.2 97 及 98 平均年齡與團隊績效表

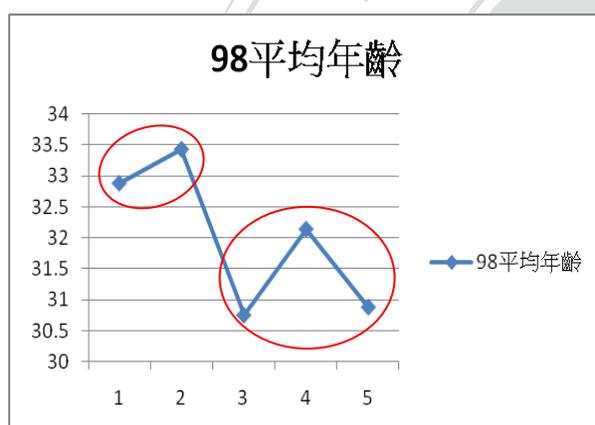
表 4-2-4 97 平均年齡與團隊績效



97 團隊績效 (名次)	平均年齡(歲)
1	32.7
2	33
3	32.5
4	31.67
5	30.63

圖 4-2-1 97 平均年齡與團隊績效比較圖

表 4-2-5 98 平均年齡與團隊績效



98 團隊績效 (名次)	平均年齡(歲)
1	32.88
2	33.43
3	30.75
4	32.14
5	30.88

圖 4-2-2 98 平均年齡與團隊績效比較圖

### 結果：

#### 97 屆：

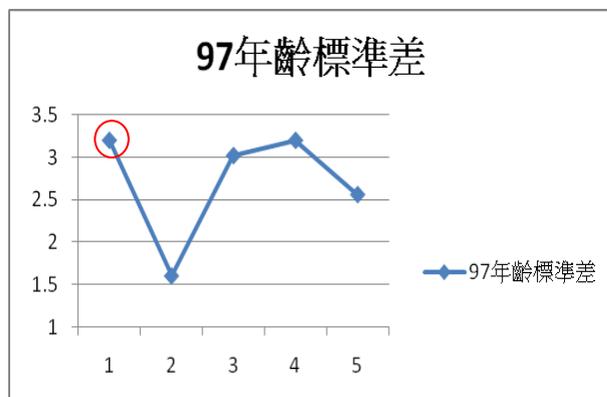
可發現高分組(團隊績效第一名、第二名與第三名)的平均年齡大於低分組(團隊績效第四名及第五名)。

#### 98 屆

可發現高分組(團隊績效第一名與第二名)的平均年齡大於低分組(團隊績效第三名、第四名及第五名)。

### 2.2.3 97 及 98 年 齡 標 準 差 與 團 隊 績 效

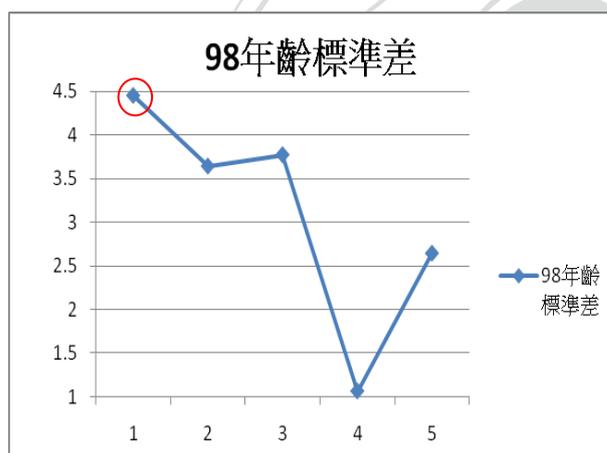
表 4-2-6 97 年 齡 標 準 差 與 團 隊 績 效



97 團隊績效 (名次)	年齡標準差
1	3.2
2	1.6
3	3.02
4	3.2
5	2.56

圖 4-2-3 97 年 齡 標 準 差 與 團 隊 績 效 比 較 圖

表 4-2-7 98 年 齡 標 準 差 與 團 隊 績 效



98 團隊績效 名次	年齡標準差
1	4.45
2	3.64
3	3.77
4	1.06
5	2.64

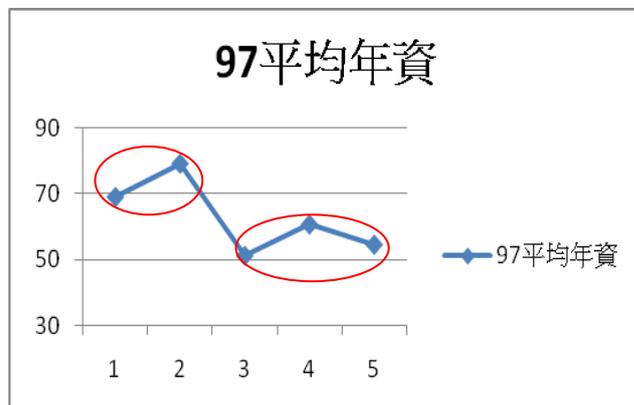
圖 4-2-4 98 年 齡 標 準 差 與 團 隊 績 效 比 較 圖

#### 結果：

可發現兩屆績效第一名組別年齡標準差都是最大的，且特別高於績效較差的其餘組別，尤以 98 屆特別明顯。

## 2.2.4 97 及 98 平均年資與團隊績效

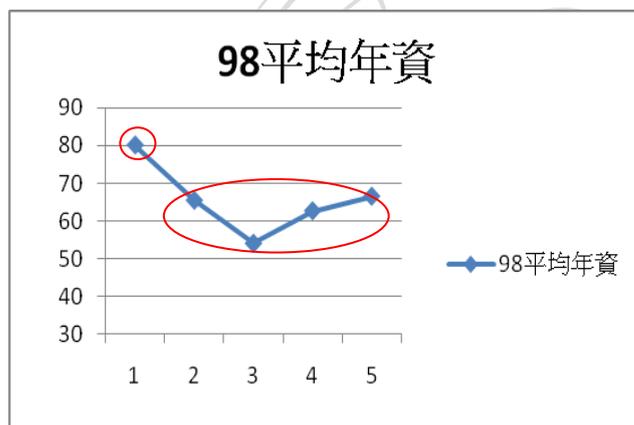
表 4-2-8 97 平均年資與團隊績效



97 團隊績效 (名次)	平均年資 (月)
1	69
2	79.06
3	51.33
4	60.73
5	54.63

圖 4-2-5 97 平均年資與團隊績效比較圖

表 4-2-9 98 平均年資與團隊績效



98 團隊績效 (名次)	平均年資 (月)
1	80.13
2	65.43
3	54
4	62.64
5	66.5

圖 4-2-6 98 平均年資與團隊績效比較圖

結果:

### 97 屆

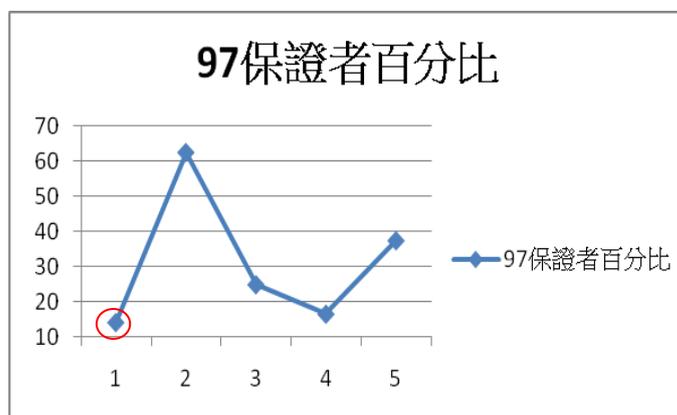
高分組(第一、二名)的平均年資高於低分組(第三、四、五名)

### 98 屆

績效最高的組別，其平均年資特別高於其它績效較差的組別。

## 2.2.5 97 及 98 保證者百分比與團隊績效

表 4-2-10 97 保證者百分比與團隊績效

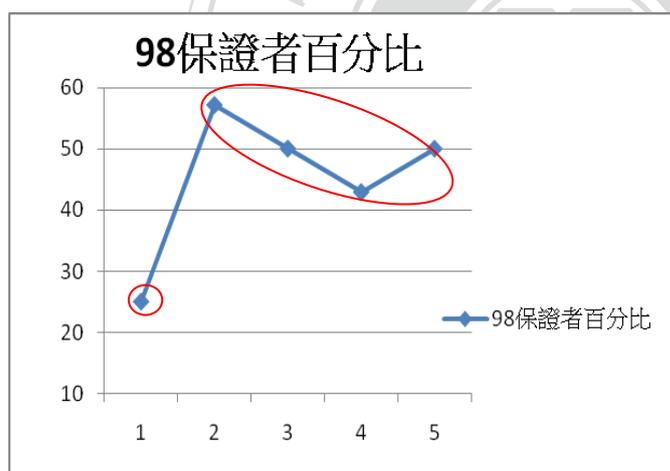


97 團隊績效 (名次)	保證者百分比 (%)
1	14.29
2	62.5
3	25
4	16.67
5	37.5

圖 4-2-7 97 保證者百分比與團隊績效比較圖表

表 4-2-11 保證者百分比與

團隊績效



98 團隊績效 (名次)	保證者百分比 (%)
1	25
2	57.14
3	50
4	42.9
5	50

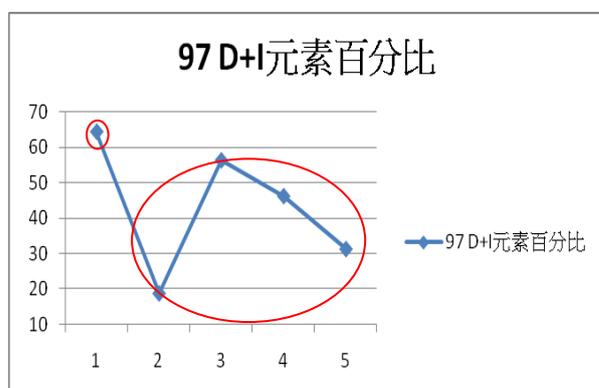
圖 4-2-8 98 保證者百分比與團隊績效比較圖

### 結果：

兩屆績效最好的組別，其保證者百分比皆是最底的，且特別低於其它績效較其差的組別，尤以 98 屆特別明顯。

## 2.2.6 97 及 98D+I 元素百分比與團隊績效

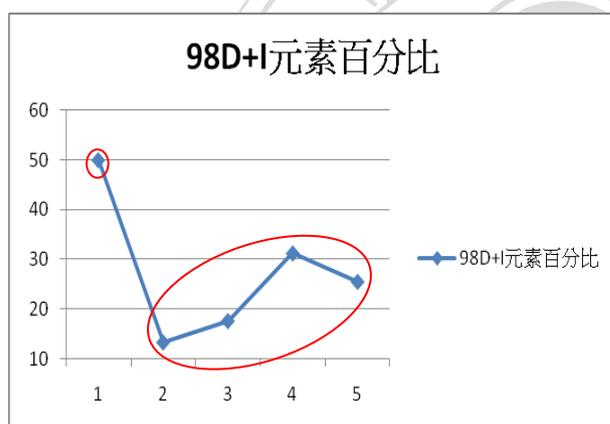
表 4-2-12 97D+I 百分比與團隊績效



97 團隊績效 (名次)	D+I 元素百分比 (%)
1	64.29
2	18.75
3	56.25
4	46.15
5	31.25

圖 4-2-9 97D+I 百分比與團隊績效比較圖

表 4-2-13 98D+I 百分比與團隊績效



98 團隊績效 (名次)	D+I 元素百分比 (%)
1	50
2	13.33
3	17.65
4	31.25
5	25.53

圖 4-2-10 98D+I 百分比與團隊績效比較圖

### 結果：

#### 97 屆

團隊績效最高的組別，其 D+I 百分比是最高的，且特別高於其他組別，除了第二組 D+I 百分比特別低外，大致上呈現 D+I 元素比例越高，績效越好的趨勢。

#### 98 屆

團隊績效最高的組別，其 D+I 百分比是最高的，且特別高於其他組別，除了第二組及第三組 D+I 百分比特別低外，大致上呈現 D+I 元素比例越高，績效越好的趨勢。

## 2.3 總結

### 1.

兩屆第一名組別的共通性特徵

- a. 平均年齡較高
- b. 年齡標準差最高
- c. 平均年資較高
- d. 保證者百分比最低
- e. D+I 百分比最高

### 2.

兩屆最後一名組別的共通性特徵

- a. 平均年齡最低
- b. 年齡標準差較低
- c. 平均年資較低
- d. 保證者百分比較高
- e. D+I 百分比比較低

### 3.

97 第二名與 98 第二名的共通特徵

- a. 平均年齡最高
- b. 年齡標準差較低
- c. 保證者比例最高
- d. D+I 元素百分比最低

### 4.

兩屆第一名與第二名間的共通差別

- a. 第一名平均年齡略小於第二組



- b. 年齡標準差大於第二組
- c. 保證者小於第二組很多
- d. D+I 元素比例大於第二組很多

5.

兩屆第二名與第五名差異之共同處

- a. 第二名平均年齡大於第五組很多
- b. 保證者百分比略高於第五組
- c. D+I 元素百分比略低於第五組

6.

中間組別討論

兩屆第三名與第四名之間在各組成要素之間互有消長的狀況，太多的元素介入，因此較無法比較與推論何種組成較重要。

7

保證者百分比與 D+I 元素比例之間呈現互補的關係

大致上保證者百分比越高，D+I 元素比例就越低

8.

表 4-2-14 97 屆與 98 屆整體平均組成比較

	97 平均組成(平均成績:91.41)	98 平均組成(平均成績:87.01)
平均年齡	32.1	32.0
平均年資	62.95	65.74
年齡標準差	2.72	3.11
保證者百分比	31.1	45
D+I 元素百分比	43.34	27.15

可發現 97 屆的平均團隊績效是大於 98 屆的，而在平均組成上，較有明顯差別的

在於保證者百分比及 D+I 元素比例兩項。

## 2.4 討論

### 由以上歸納結果可發現

#### 一、 成熟度是影響團隊績效的因素

包括平均年齡與平均年資(尤以平均年齡較明顯)，兩者皆較高的團隊整體表現較好，這兩者皆屬於成熟度的象徵，推測成熟度會影響績效的原因在於人生經驗與職場歷練較多，包括與人共事與經營團隊的經驗，同時也可能具備較高的領悟力，可以在此訓練環境中學習與成長。在所有組成元素中，成熟度的影響最明顯。

#### 二、 團隊人際角色分布是影響團隊績效的因素

即便成熟度特別高，如果保證者百分比高，D+I 元素比例又低，如兩屆的第二名隊伍便具有這樣的共同特徵，這樣的團隊表現依舊不會是最傑出的，推測原因在於保證者多的團隊雖然會較為和諧且按照規則行事，但意見容易變成少數人決定，也較容易缺少突破性，而具備 D 型或 I 元素的人表現通常較外顯活潑，屬於主動機積極的類型，容易令該組突出並且被注意到，同時這兩型人往往可以扮演連結的作用，William Moulton Marston(1928)·馬斯通(Marston)把 D 型行為定義為：運用自身力量，戰勝較弱者或衝突對手，或克服環境中的障礙，而 I 型行為則是善於說服，具征服力，有魅力，能贏得他人的信任。具影響他人，推銷自我及自己想法的能力，且能誘導他人，建立新的友誼。這兩型的人不僅較容易有新點子產生，在全組意見不同時，也可扮演領導或是說服的角色，令團隊的共識較容易產生，增加團隊共事的效率與效果。

#### 正面例子：

97 第一名-第四組具有相當多 D 及 I 元素，編號 97-4-1 同學在 0428 的團隊

### 觀察表中表述

超高的效率：透由本週三次的會談，我們的團隊中會有成員在大家離題時，提出建言引導大家在有限的時間內做出決議，一如在企業中，縱使有著高深的策略與企圖，若不能在時效內贏取先機與消費者的認同，將功敗垂成一般的感慨！而且我們也在每次的聚會中，得到的理想成果。

### 反面例子：

97 第二名-第二組，編號 9-2-8 同學在 0428 的觀察表中表示：

時間分析：欠缺效率，9:30 開始，12:00 結束，總計 2.5 小時，太冗長。B 既然是主持人，掌控全場無需客氣，討論主題可分重點討論，或輕描淡寫，B 主持會議時，把每個問題的討論時間拖太長，重心散掉，觀點也不容易出來！

### 三、 多元性的影響效果不明顯

有關探討多元性的組成包括性別、年齡標準差、年資標準差、DISC 人際角色種類，其中性別因為分組規則結果不明顯，年齡標準差與年資標準差雖然在高低組別當中看的到差別性，在高分組中的年齡標準差及年資標準差是較大的，由此可推論較多元的表現較好，然而並不明顯，而中間名次組別容易受到其它組成因素干擾，因此亦無法判斷。

### 第三節、團隊組成與團隊互動



團隊組成將採用上一章節歸納，對團隊績效較有影響的成熟度、年齡標準差、保證者百分比及 D+I 元素比例。

由於本個案屬於先執行後收集資料做研究分析，因此團隊互動過程的評分是採用同學們的五週團隊互動觀察表。

### 3.1 團隊互動過程總分表

團隊互動評分內容

共分為五大項：

1. 溝通
2. 合作
3. 任務性衝突
4. 凝聚力
5. 個人投入

互動過程的評估上，團隊的分數採用個人評估的分數加總平均，最後也會計算五大項的總分以作為整體互動好壞的評估，結果如下：

表 4-3-197 與 98 團隊互動分數

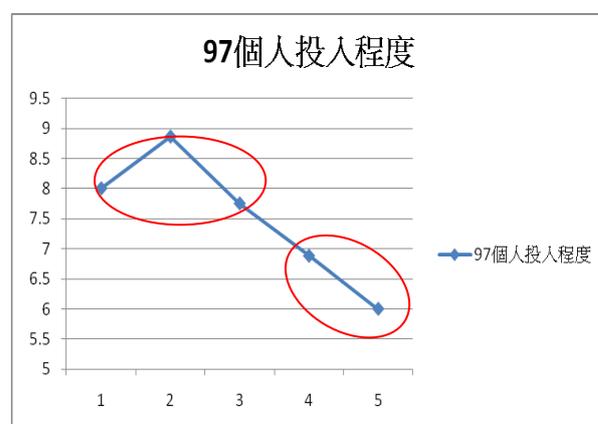
97	第一組	第二組	第三組	第四組	第五組
溝通	6.75	7.13	6.83	9.29	6.5
合作	10.25	8.63	13.17	14.14	9.13
任務性衝突	5.13	2.5	2.83	7.14	2.25
凝聚力	3.83	5.38	3	8	2.88
個人投入程度	6.88	8	6	8.86	7.75
總分	32.84	31.64	31.83	47.43	28.51
98	第一組	第二組	第三組	第四組	第五組
溝通	7	5.25	4.63	6.43	7.38
合作	4.71	6.25	8.13	9.14	8.38
任務性衝突	2.71	2.25	2	2	2.75
凝聚力	2.57	2.75	2.88	2.86	4
個人投入程度	5.14	5.5	4.63	6.86	5.5
總分	22.13	22	22.27	27.29	28.01

### 3.2 成熟度與團隊互動

成熟度的表現在於平均年齡與平均年資，將平均年齡與平均年資加總，重新定義排序成熟度的名次，將其結果與團隊互動相比較。

#### 3.2.1 成熟度與個人投入程度

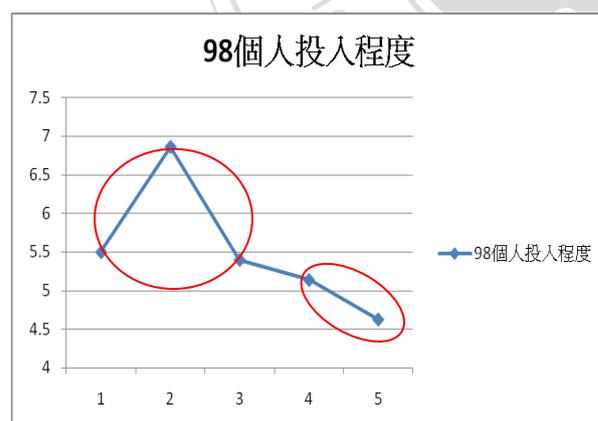
表 4-3-2 97 個人投入程度與成熟度



97 成熟度 (由高到低)	個人投入程度 (分數)
1	8
2	8.86
3	7.75
4	6.88
5	6

圖 4-3-1 97 個人投入程度與成熟度名次比較圖

表 4-3-3 98 個人投入程度與成熟度



98 成熟度 (高到低)	個人投入程度 (分數)
1	5.5
2	6.86
3	5.4
4	5.14
5	4.63

圖 4-3-2 98 個人投入程度與成熟度名次比較圖

結果：

97 屆

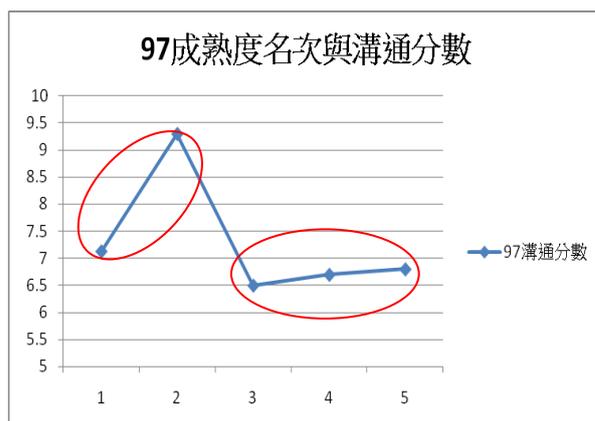
成熟度高組(第一、二、三名)其個人投入程度高於成熟度低組(第四、五名)。

98 屆

成熟度高組(第一、二、三名)其個人投入程度高於成熟度低組(第四、五名)。

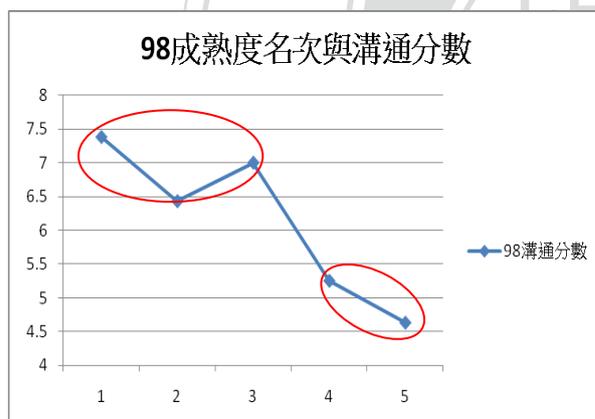
### 3.2.2 成熟度與溝通

表 4-3-4 97 溝通分數與成熟度名次



97 成熟度 (由高到低)	溝通分數
1	7.13
2	9.29
3	6.5
4	6.7
5	6.8

圖 4-3-3 97 溝通分數與成熟度名次比較圖 表 4-3-5 98 溝通分數與成熟度名次



98 成熟度 (由高到低)	溝通分數
1	7.38
2	6.43
3	7
4	5.25
5	4.63

圖 4-3-4 98 溝通分數與成熟度名次比較圖

結果：

97 屆

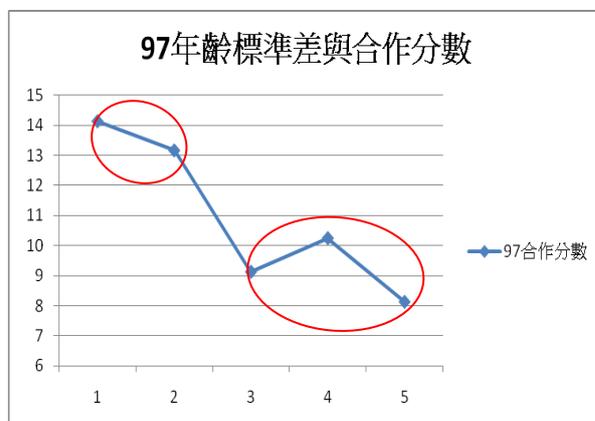
成熟度高組(第一、二名)其溝通分數高於成熟度低組(第三、四、五名)。

98 屆

成熟度高組(第一、二、三名)其溝通分數高於成熟度低組(第四、五名)。

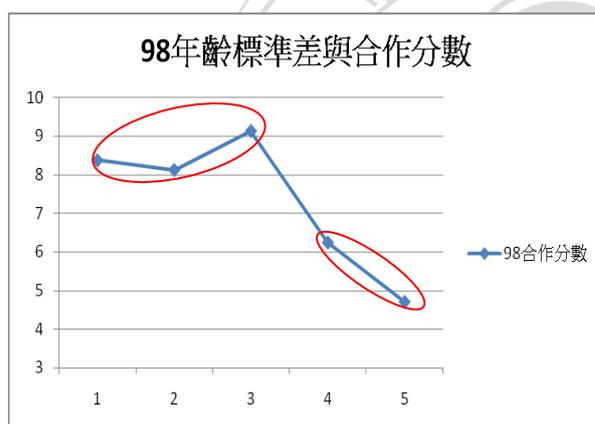
### 3.3 年齡標準差與合作

表 4-3-6 97 合作分數與年齡標準差



97 年齡標準差 (由高到低)	合作分數
1	14.14
2	13.17
3	9.13
4	10.25
5	8.13

圖 4-3-5 97 合作分數與年齡標準差比較圖 表 4-3-7 98 合作分數與年齡標準差



98 年齡標準差 (由高到低)	合作分數
1	8.38
2	8.13
3	9.14
4	6.25
5	4.71

圖 4-3-6 98 合作分數與年齡標準差比較圖

結果：

97 屆

年齡標準差高組(第一、二名)其合作分數高於成熟度低組(第三、四、五名)。

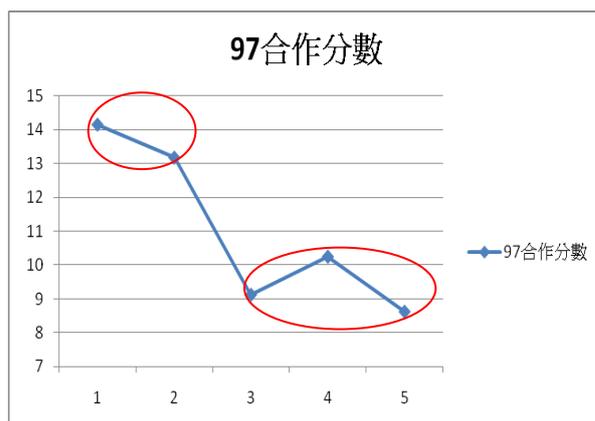
98 屆

年齡標準差低組(第一、二、三名)其合作分數高於成熟度低組(第四、五名)。

### 3.4 DISC 人際角色與團隊互動

#### 3.4.1 保證者百分比與合作

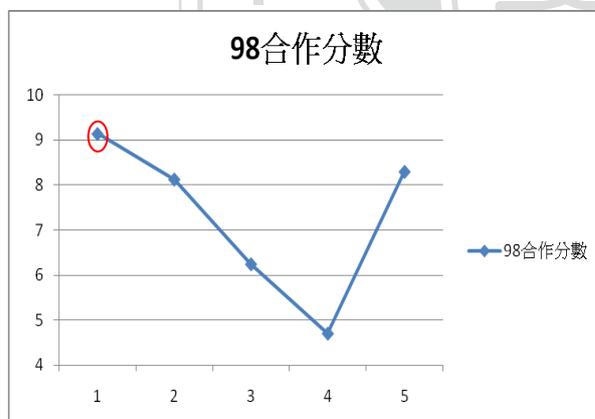
表 4-3-8 97 合作分數與保證者百分比



97 保證者百分比(由低到高)	合作分數
1	14.14
2	13.17
3	9.13
4	10.25
5	8.63

圖 4-3-7 97 合作分數與保證者百分比比較圖

表 4-3-9 98 合作分數與保證者百分比



98 保證者百分比由低到高	合作
1	9.14
2	8.13
3	6.25
4	4.71
5	8.3

圖 4-3-8 98 合作分數與保證者百分比比較圖

#### 97 屆

保證者百分比低組(第一、二名)其合作分數高於保證者百分比高組(第三、四、五名)。

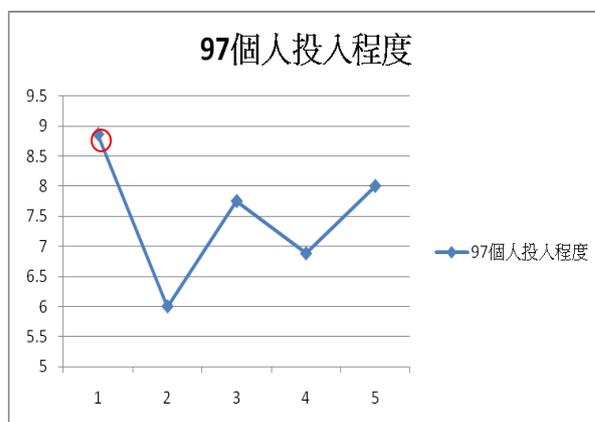
#### 98 屆

保證者百分比最低組其合作分數高於其他各組。

### 3.4.2 保證者百分比與個人投入程度

表 4-3-10 97 個人投入分數與

保證者百分比比較圖

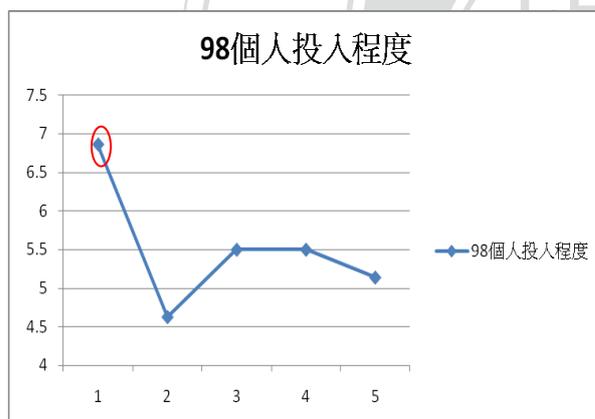


97 保證者百分比 (由低到高)	個人投入程度
1	8.86
2	6
3	7.75
4	6.88
5	8

圖 4-3-9 97 個人投入分數與保證者百分比比較

表 4-3-11 98 個人投入分數與

保證者百分比比較圖



98 保證者百分比 (由低到高)	個人投入程度
1	6.86
2	4.63
3	5.5
4	5.5
5	5.14

圖 4-3-10 98 個人投入分數與保證者百分比比較

#### 97 屆

保證者百分比最低組其個人投入程度分數高於其他各組。

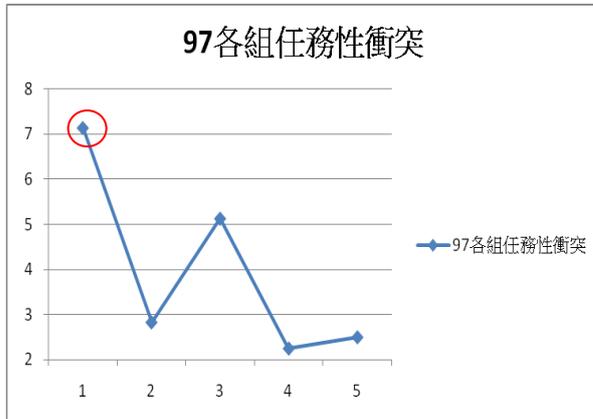
#### 98 屆

保證者百分比最低組其個人投入程度分數高於其他各組。

### 3.4.3 D+I 元素比例與任務性衝突

表 4-3-12 97 任務性衝突分數

與 D+I 元素

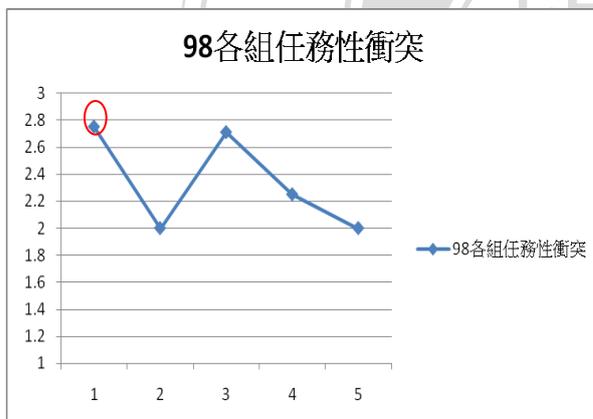


97D+I(由高到低)	97 任務性衝突
1	7.14
2	2.83
3	5.13
4	2.25
5	2.5

圖 4-3-11 97 任務性衝突分數與 D+I 元素

表 4-3-13 98 任務性衝突分數與

D+I 元素



98D+I(由高到低)	98 任務性衝突
1	2.75
2	2.0
3	2.71
4	2.25
5	2.0

圖 4-3-12 98 任務性衝突分數與 D+I 元素

#### 97 屆

D+I 元素比例最高組其任務性衝突分數高於其他各組。

#### 98 屆

D+I 元素比例最高組其任務性衝突分數高於其他各組。

### 3.5 總結

**探討團隊組成與團隊互動，發現結果如下：**

成熟度:與溝通及個人投入程度有關聯。成熟度高之組別，溝通與個人投入成度較高。

年齡標準差:與合作有關聯。年齡標準差大之組別，合作程度較高。

保證者百分比:與合作及個人投入成度有關聯。保證者百分比越低的組別，其合作與個人投入成度較高。

D+I 元素百分比:與任務性衝突有關連。D+I 元素比例最高者，其任務衝突最高。

### 3.6 討論

結果可以發現，團隊的組成確實會對團隊互動中的某些項目造成影響，成熟度影響溝通，溝通良好的特徵包括勇於發言、認真傾聽及積極運用各式溝通管道，很少文獻顯示成熟度與溝通能力之間的關聯，但研究證實成熟度較高的團隊較成熟度低的團隊在任務複雜的狀況下，雖然產量較少，卻可以產生較具品質的結果，任務複雜的狀況下，資訊的交流是十分重要的，在本個案中，團隊成果的品質是老師評分的重點，成熟度較高的組別可能就是因為有良好的溝通，而可以產生好的團隊成果。成熟度較高的團隊個人投入程度亦較高，個人投入程度的衡量包括貢獻度以及自省度，成熟度較高的團隊在團隊互動觀察表中的觀察是較深且廣的，此差別影響了個人投入的分數。年齡標準差較大的團隊代表分布年齡較廣，在本個案中，其合作狀況是較好，推測原因在於合作的內涵之一是能運用成員不同的經驗來生產此階段的成果，不同年齡的組員之間不同的經驗，也許可以提供更多的內容，年輕的組員提供創意，成熟的組員提供經驗，使產出成果更具創意性及內涵。

保證者百分比與 DI 元素比例對團隊互動的影響並不全面，可能受到許多其它因素干擾。保證者百分比最低的團隊其合作及個人投入程度是較高的，保證者

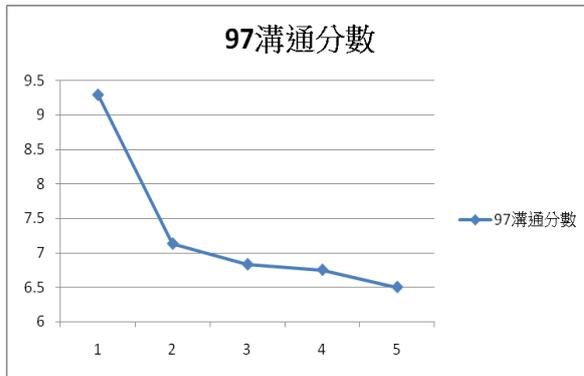
百分比低代表團隊默守本分的人較少，相對的具有較多積極性或是綜合性的人際角色，設想此種積極性的特徵有助於提升合作中的效率，而多元性的特徵則有助於成員運用彼此不同特長，並從不同的角度思考問題。DI 元素比例最高的團隊其任務性衝突在兩屆中都是最高的，D 的特徵的其一是點子多，同時喜歡領導與之配，較聽不進他人的想法，而 I 的特徵則是善於推銷自己的想法，喜歡影響他人，這兩種元素具備特質都會造成團隊較多的討論火花。



#### 第四節、團隊互動與團隊績效

##### 4.1 溝通、合作與團隊績效

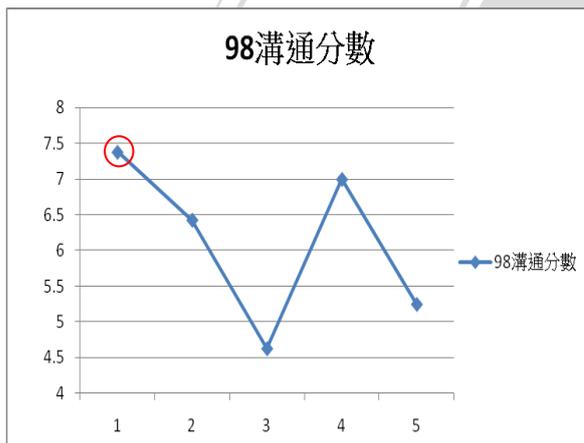
表 4-4-197 溝通分數與團隊績效



97 團隊績效 (名次)	溝通分數
1	9.29
2	7.13
3	6.83
4	6.75
5	6.5

圖 4-4-1 97 溝通分數與團隊績效名次比較圖

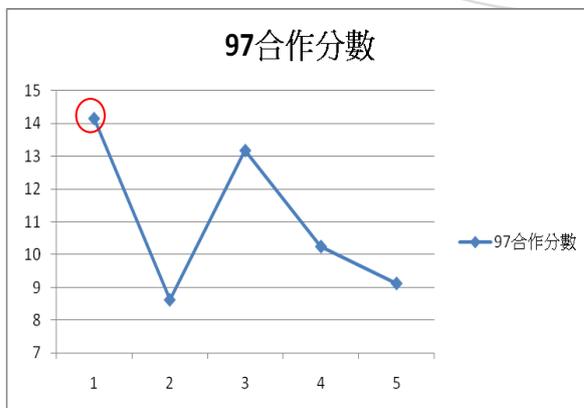
表 4-4-298 溝通分數與團隊績效



98 團隊績效 (名次)	溝通分數
1	7.38
2	6.43
3	4.63
4	7
5	5.25

圖 4-4-2 98 溝通分數與團隊績效名次比較圖

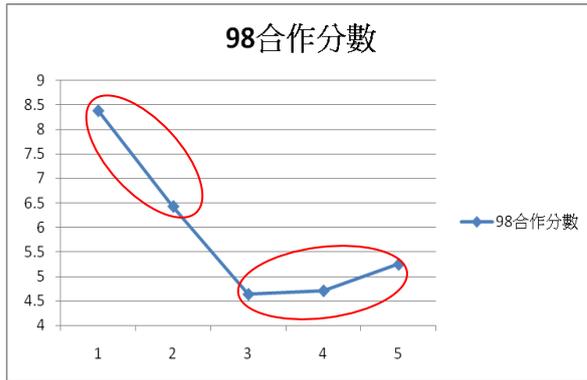
表 4-4-3 97 合作分數與團隊績效



97 團隊績效 名次	合作分數
1	14.14
2	8.63
3	13.17
4	10.25
5	9.13

圖 4-4-3 97 合作分數與團隊績效名次比較圖

表 4-4-4 98 合作分數與團隊績效



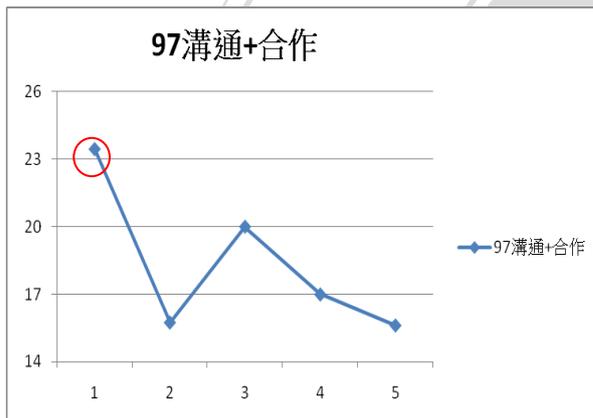
98 團隊績效 (名次)	合作分數
1	8.38
2	6.43
3	4.64
4	4.71
5	5.25

圖 4-4-4 98 合作分數與團隊績效名次比較

溝通+合作

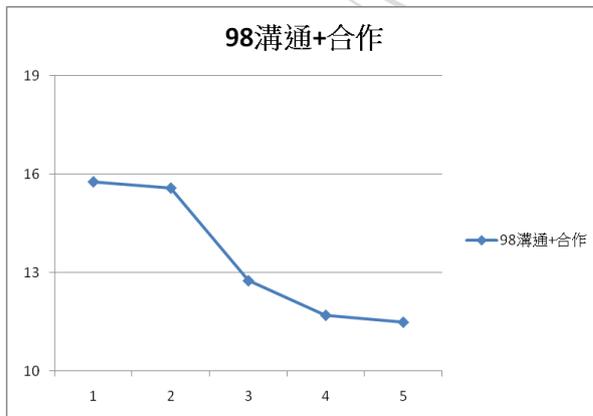
表 4-4-5 97 溝通+合作分數

與團隊績效



97 名次	溝通+合作
1	23.43
2	15.76
3	20
4	17
5	15.63

圖 4-4-5 97 溝通+合作分數與團隊績效比較 表 4-4-6 98 溝通+合作與團隊績效



98 名次	溝通+合作
1	15.76
2	15.57
3	12.76
4	11.71
5	11.5

圖 4-4-6 98 溝通+合作分數與團隊績效比較

結果:

97 屆

溝通分數:對團隊績效的影響很明顯,團隊績效越高的組別其溝通分數是越高的。

合作分數:績效最好的組別溝通分數是最高的。

合作+溝通分數:除了第二名組別較低外,呈現合作+溝通分數越高,團隊績效越好。

98 屆:

溝通分數: 績效最好的組別合作分數是最高的。

合作分數:績效高分組(第一、二名)其合作分數高於績效低分組(第三、四、五名)

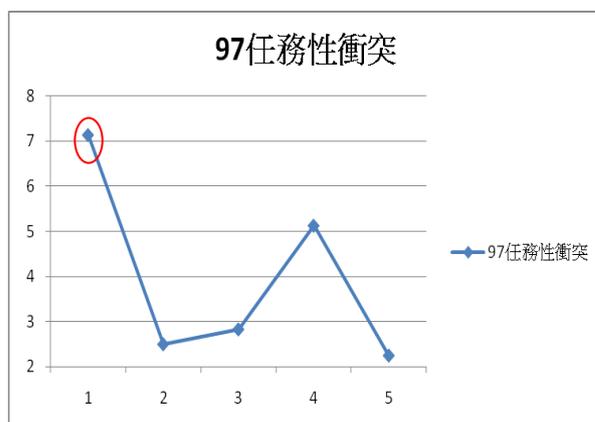
合作+溝通: 對團隊績效的影響很明顯,團隊績效越高的組別其溝通+合作分數是越高的。



## 4.2 任務性衝突與團隊績效

表 4-4-7 97 任務性衝突分數

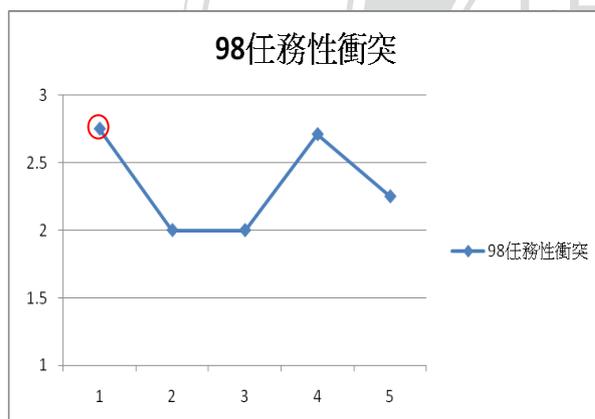
與團隊績效



97 團隊績效 (名次)	任務性衝突
1	7.14
2	2.5
3	2.83
4	5.13
5	2.25

圖 4-4-7 97 任務性衝突分數與團隊績效比較 表 4-4-8 98 任務性衝突分數

與團隊績效



98 團隊績效 (名次)	任務性衝突
1	2.75
2	2
3	2
4	2.71
5	2.25

圖 4-4-8 98 任務性衝突分數與團隊績效比較

97 屆：

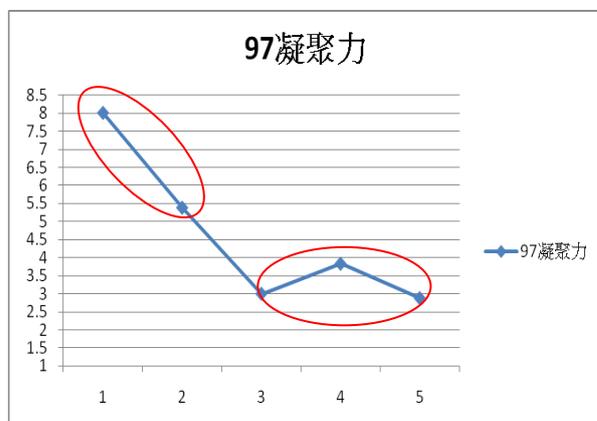
團隊績效最高者，任務性衝突大於其它績效較低者。團隊績效最低者，任務性衝突小於其它績效較高者。

98 屆：

團隊績效最高者，任務性衝突大於其它績效較低者。

### 4.3 凝聚力與團隊績效

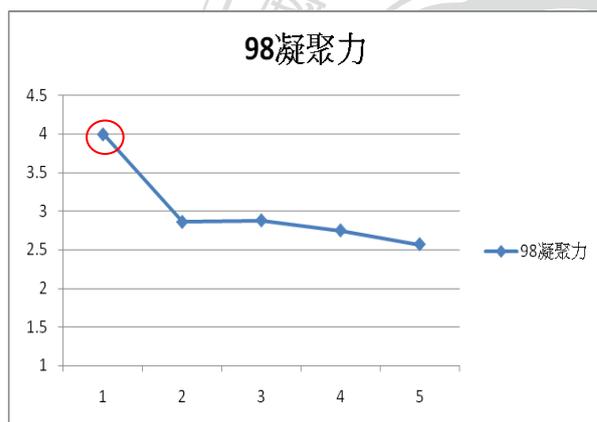
表 4-4-9 97 凝聚力分數與團隊績效



97 團隊績效 (名次)	凝聚力
1	8
2	5.38
3	3
4	3.83
5	2.88

圖 4-4-9 97 凝聚力分數與團隊績效比較

表 4-4-10 98 凝聚力分數與團隊績效



98 團隊績效 (名次)	凝聚力
1	4
2	2.86
3	2.88
4	2.75
5	2.57

圖 4-4-10 98 凝聚力分數與團隊績效比較

97 屆：

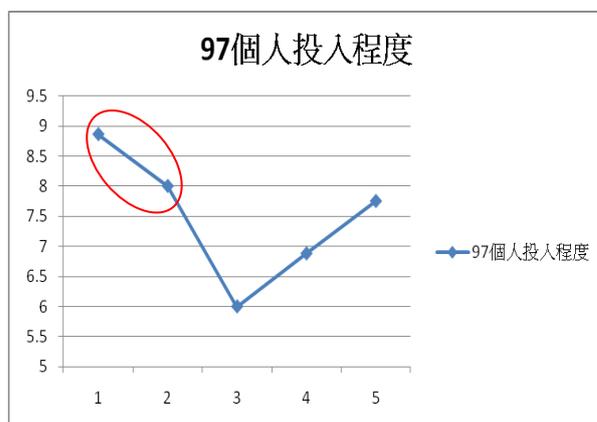
績效高分組(第一、二名)其凝聚力分數高於績效低分組(第三、四、五名)。

98 屆：

績效最高分組其凝聚力分數大幅領先其它較低分的組別。

#### 4.4 個人投入程度與團隊績效

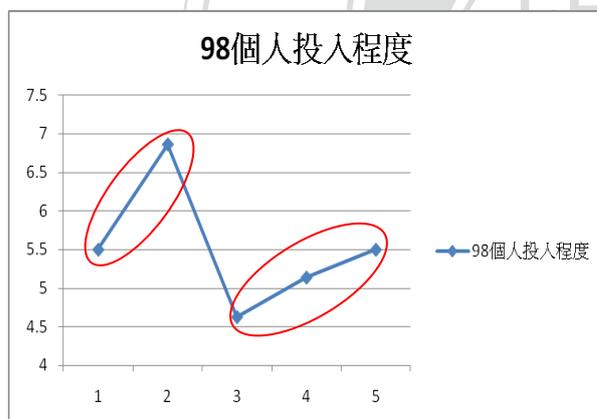
表 4-4-11 97 個人投入與團隊績效



97 名次	個人投入程度
1	8.86
2	8
3	6
4	6.88
5	7.75

圖 4-4-11 97 個人投入分數與團隊績效比較

表 4-4-12 98 個人投入與團隊績效



98 名次	個人投入程度
1	5.5
2	6.86
3	4.63
4	5.14
5	5.5

圖 4-4-12 98 個人投入分數與團隊績效比較

97 屆：

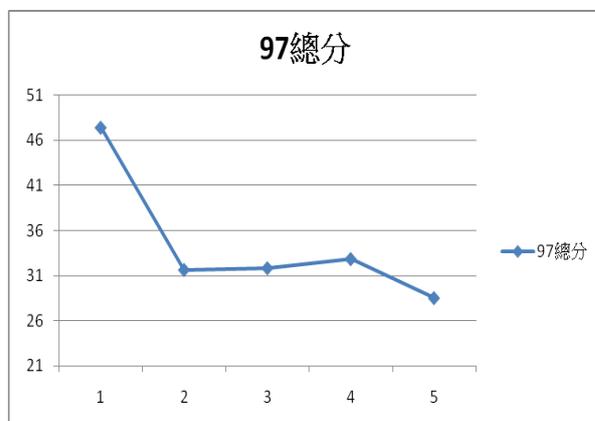
績效高分組(第一、二名)其個人投入程度分數高於績效低分組(第三、四、五名)。

98 屆：

績效高分組(第一、二名)與績效低分組(第三、四、五名)各成一局，形成個人投入程度越高，績效反而下降的趨勢。

#### 4.5 互動總分與團隊績效

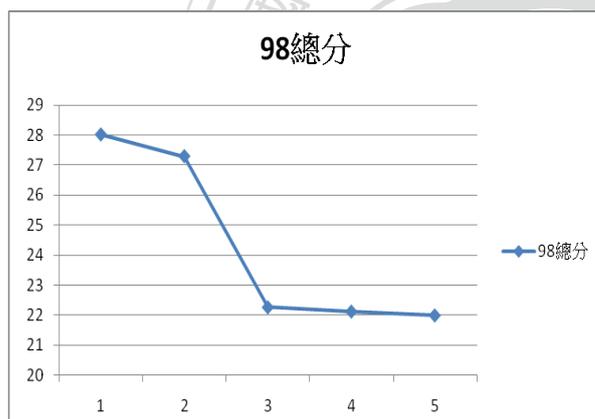
表 4-4-13 97 總分分數與團隊績效



97 團隊績效 (名次)	互動總分
1	47.43
2	31.64
3	31.83
4	32.84
5	28.51

圖 4-4-13 97 總分分數與團隊績效比較

表 4-4-14 98 總分分數與團隊績效



98 團隊績效 (名次)	互動總分
1	28.01
2	27.29
3	22.27
4	22.13
5	22

圖 4-4-14 98 總分分數與團隊績效比較

#### 97 屆

績效最好的組別其互動總分是最高的，且高出其它較低分者許多，績效最差的組別其互動分數則是最差的。

#### 98 屆

績效高分組(第一、二名)其總分分數高於績效低分組(第三、四、五名)許多，整體呈現績效越好，互動總分越高的趨勢。

#### 4.6 討論

本個案中，與團隊績效較有關聯性的互動元素為**合作+溝通、凝聚力及總分**。

先前文獻中，多數學者一致認為團隊互動過程對團隊績效的影響極大，且正面的團隊互動對團隊績效具有正面影響，本個案的結果也發現團隊互動過程較好的組別其團隊績效確實比較高，團隊互動的總分與團隊績效之間具有關聯性，兩屆績效表現最好的團隊整體互動狀況也是最好，而兩屆績效最差的團隊，整體團隊互動則是最差的，至於位於中間的組別則因為在不同項目各有高低而導致差別較小。

此外，雖然學者對團隊互動過程的分類方式並不一致，然而多數研究者都同意團隊互動中至少包括溝通與合作兩大歷程(Mathieu, etal., 2000)，其中溝通為成員之間訊息傳送與接收的歷程，而合作則是指成員之間相互支援與支持，以完成工作任務(楊璧如, 2007)。本個案的結果發現溝通與合作的總分確實與團隊績效間具有明顯的關聯。

凝聚力在本個案中也是一項影響團隊績效的關鍵互動因素，在文獻中的確也看到凝聚力對團隊績效的正面影響。文獻顯示凝聚力高的團隊通常表現較好，成員會較投入團隊事務、出席率較高、在執行團隊任務時也會展現出較合作的態度、對團隊具有高度的滿足感、對於團隊目標有共識及承諾，而這些都有助於績效的提升。團隊成員若對團隊具有高度自信心及認同感，並認為可以有效率的如期達成任務，如此高凝聚力的團隊，較能達成高品質及符合預算、進度的團隊目標。(keller, 1986)。

個人投入程度在本個案影響的方向並不明確，97呈現投入程度越高績效越高的狀況，雖然在互動過程的文獻中，個人程度探討的較少，但在本個案的文字資料中，確實發現個人投入程度隊團隊的整體表現有所影響。其一是出席率及討論時的投入程度，績效較差的組別多數可發現組員對該組出席率及投入程度較低(如較少發言)組員之抱怨，並確實的影響了整體團隊氣氛，其二是評分的依據是

同學呈現出來的閱讀心得報告及排練成果，以任務性質來看，屬於累加性與互補性兼具的任務，累加性任務中，每一成員的貢獻彙整即為團隊產出 Steiner(1972)，因此個人投入程度確實會對團隊績效造成影響。然而98在績效卻分成高低分兩群組，並呈現反向的關係，也就是投入程度越高，團隊績效反而下降。這中間應該有未知的因素介入。

### 第五節、團隊組成、團隊互動與團隊績效三者的連結

由上述章節的分析比對，可發現團隊組成、團隊互動與團隊績效三者的關係如下

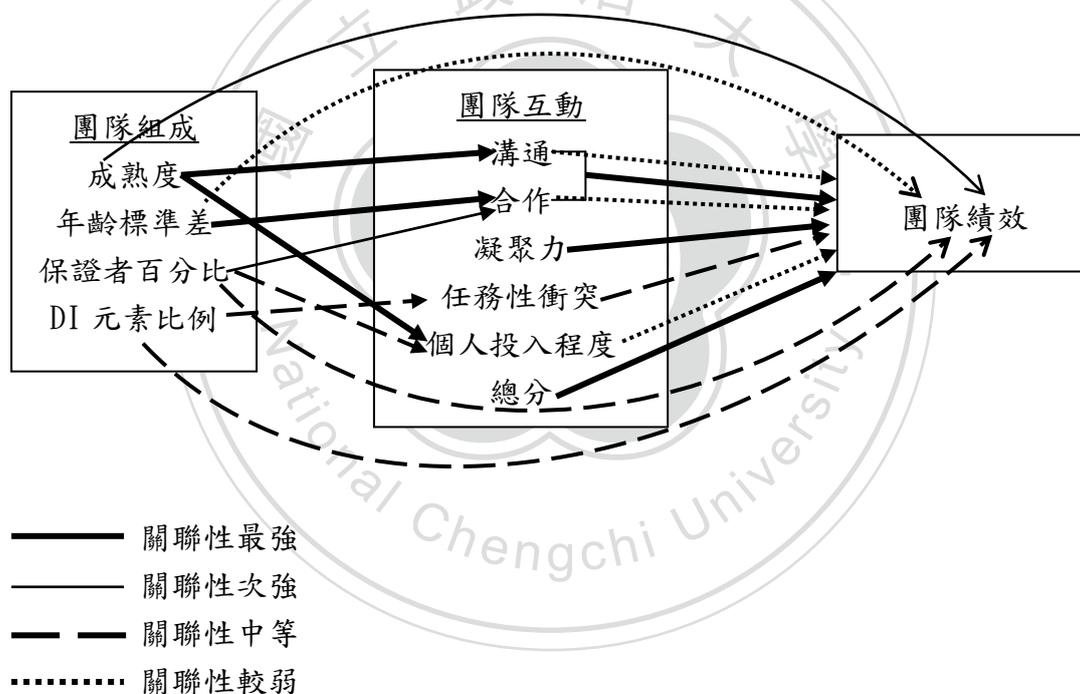


圖 5-1-1 團隊組成、團隊互動與團隊績效三者的關聯

上圖代表在本個案中，兩兩元素之間的關聯，粗實線代表關聯性最強，細實線代表關聯性次強，長虛線代表關聯性中等，短虛線則代表關聯性較弱。

結果可發現，幾乎所有元素之間兩兩皆有關聯，單看團隊組成與團隊績效間的連結是較弱的，而團隊組成與團隊互動間的關聯性是較強的，團隊互動與團隊績效間的關聯又更為明顯，由此可發現，團隊組成中的元素會透過影響團隊互動

進而影響團隊績效，因此與團隊互動關聯越強的組成元素，其對團隊績效的影響就越強，此外，亦可透過加強團隊互動的方式來影響團隊績效，由此可推測，團隊互動在團隊組成與團隊績效之間具有部分中介的效果。



## 第五章、結論與建議

### 第一節 研究結論

依據先前提出的三個研究問題，本研究以 AMBA 團隊經營課程 97 與 98 兩屆的十組團隊為例，採用參考文獻所得之 I-P-O 架構，以比較、分析與歸納的方式得到結果如下

1. AMBA 團隊經營課程訓練了哪些團隊能力?哪些訓練活動是較有效果的?
  - a. 此團隊經營課程可以為參與的同學帶來團隊知識及團隊互動能力兩方面的提升，團隊知識可由學習層面看到，有就是同學運用團隊知識的情況，而團隊互動能力則可以由反應層面得知，也就是同學對課程的喜愛與滿意度。
  - b. 團隊互動活動大部分可以達到預設的目標，並常有目標以外的學習，如企業預言明顯提升團隊凝聚力，可用作之後設計活動的參考。
  - c. 本課程中的團隊互動活動可以為團隊帶來溝通、合作及凝聚力三方面互動能力的提升。比較兩屆之共通感受，提升溝通最有效的活動為傾聽，提升合作最有效的活動為橫渡蘭陽，而提升凝聚力最有效的則為企業寓言。
2. 團隊經營課程中團隊的階段性績效成績之間是否有關連性?
  - a. 團隊績效的結果會因評分的方式而有所不同，相同評分方式所出來的成績會較為相似(第一、三階段)，同時第二階段的互動狀況會為接下來的成績造成部分影響。
3. 團隊組成因素與團隊績效的關聯性, 團隊互動過程如何影響?
  - a. 團隊組成與團隊績效之間具有關聯性，成熟度高、保證者百分比低及 DI 元素比例高等，較容易在績效好的組別中觀察到
  - b. 團隊組成與團隊互動之間具有關聯性，成熟度影響溝通及個人投入程度，年齡標準差影響合作，保證者百分比影響合作及個人投入程度，DI 元素比例影響任務性衝突。

- c. 團隊互動與團隊績效之間的關連明顯，各互動元素皆與團隊績效間具有不同程度的關聯，整體互動狀況較好的組別其團隊績效會較好。
- d. 團隊組成、團隊互動及團隊績效三者之間具有關聯性，同時團隊互動具有部分中介的效果，符合根據文獻架構出的團隊績效模型。
- e. 兩屆個案對象在任務性質、工作環境及績效評估皆相同的情況下，卻在成績上有落差，比較兩屆組成要素與互動過程，發現保證者百分比及 DI 元素比例是其中差異較大的部分，互動過程各項的分數也各有落差。

依據本研究個案為例，團隊組成、互動及績效的關係在比較分析後，可歸納得出基本命題如下(在其它的影響因素不考慮，任務是複雜、不可分析的情況下)

#### 有關團隊組成與團隊績效

- 5. 若團隊成員平均成熟度較高，則團隊績效較好。
- 6. 若團隊成員年齡標準差較大，則團隊績效較好。
- 7. 若團隊成員保證者所占百分比較低，則團隊績效較好。
- 8. 若團隊 D+I 的元素所占百分比較高，則團隊績效較好。

#### 有關團隊組成與團隊互動

- 6. 若團隊成員平均成熟度較高，則團隊在溝通+合作的綜合表現較好。
- 7. 若團隊成員年齡標準差較高，則團隊在合作上表現較好。
- 8. 若團隊成員保證者所占百分比較低，則團隊在合作上表現較好。
- 9. 若團隊成員保證者所占百分比較低，則團隊在個人投入程度上表現較好。
- 10. 若團隊 D+I 的元素所占百分比較高，則團隊的任務性衝突較多。

#### 有關團隊互動與團隊績效

- 7. 若團隊溝通狀況較好，則團隊績效較好。
- 8. 若團隊合作狀況較好，則團隊績效較好。
- 9. 若團隊溝通+合作狀況較好，則團隊績效較好。
- 10. 若團隊凝聚力較高，則團隊績效較好。

11. 若團隊成員個人投入程度較高，則團隊績效較好。
12. 若團隊整體互動狀況較好，則團隊績效較好。

## 第二節 研究建議

由於本研究的個案並非設計作為研究用，因此在研究上有一些限制如先前研究限制所述，然而本課程每年依舊進行中，並且一直在不斷的精進，預期還可在團隊研究上提供更多的資料與訊息，因此針對之後的研究提出研究建議如下：

1. 本個案有十個組別，因此只適合做質化的歸納分析，根據文獻知識衍生命題，而無法做量化的統計檢驗以得出更精準的結果，因此，較無法看到影響中間名次的成因等較細微的部分，然而 AMBA 團隊經營課程將會一屆一屆不停發展下去，建議之後的研究可以蒐集更多屆的資料，參考本研究所衍生的命題，並綜合質化與量化的方式來做分析，以得出更具有參考性的結果。
2. 本研究是根據現有的資料作歸納分析，訓練的部分僅能得知課程進行中當下的反應及學習，建議之後在課程中加入前測與後測的部分，或者是以實驗組加以對照，預期能衡量出較精準的訓練成效。
3. 有關訓練成效的部分，可加入 AMBA 學生後來在 AMBA 學習過程中，有應用團隊之課程成績，探討團隊經營課程學習績效較好的同學是否對他未來參與團隊有所幫助，由此可從另一較長遠的角度探討團隊經營課程的訓練成效。
4. 可從個人的角度方面，探討個人參與團隊的經驗與歷程是否影響個人在團隊經營課程中的學習績效。
5. 本研究的互動過程僅採取第二階段的五週團隊發展，並採取由同學自由填寫的方式，建議之後的研究可再發展出分類較細的團隊互動觀察表，並讓同學在每週加以記錄其團隊特定行為的次數。此外，也可在三天兩

夜的活動中，由每組隨行的小隊輔作詳細的互動行為觀察紀錄。預期不僅能得出更有參考性與全面性的團隊互動過程，更可以觀察到訓練前後，各組在不同階段中，團隊互動上的改變。



## 參考文獻

### 中文部分

- 王建忠 (2001)，團隊領導與團隊效能：團隊內互動的中介效果，國立臺灣大學心理學研究所碩士論文。
- 王美玲 (2002)，醫療產業團隊管理之實證研究，靜宜大學企業管理學系碩士論文。
- 王溥 (2000)，影響專案工程團隊績效之團隊管理研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 王精文 (2009)，團隊成員人格特質、團隊運作對團隊效能的影響，國立中興大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 玉井智子 (2001)，團隊組織特徵、運作過程、團隊績效之關係研究—台日學生之差異比較。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 危芷芬 (2005)，心理測驗，台北：雙葉書廊有限公司王伯宇，2001，戶外訓練在企業內可行性之研究，中正大學勞工所碩士論文。
- 余振忠譯 (1985)，實用管理心理學，初版，台北：遠流，譯自 (Bonoma, Thomas V. and Zaltman, Gerald)。
- 吳秉恩 (1986)，組織行為學。台北：華泰。
- 李青芬，李雅婷，趙慕芬譯 (2006)，組織行為學 11 版，華泰文化出版發行，譯自 (Stephen P. Robbins.)。
- 林欽榮 (2002)，主控端以力量為指令之機械手臂遠端位置/力量控制。之研究，國立台灣科技大學自動化及控制研究所碩士論文。
- 林能白，邱宏昌 (1999)，服務品質之研究 — 服務人員人格特質之影響分析與應用，管理學報，第16 期，第2 卷，頁175-200。
- 邱淑妙 (2006)，團隊人格特質、轉換型領導與團隊效能之關係探討--團隊凝聚

- 力之中介角色，中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- 洪榮昭（2002），人力資源發展：企業教育訓練完全手冊，台北市：五南。
- 洪憶如（2006），以組織學習觀點探討知識管理系統應用之績效，國立中山大學資訊管理系碩士論文。
- 胡國強，林惠珠（2002），建立高績效團隊活動手冊：體驗式學習。
- 張文智，江潤華（2009），團隊溝通模式與設計團隊創造力關係之探討，設計學報卷 14。
- 張春興（1998），心理學。台北：東華書局。
- 張淑玲（2002），團隊領導、團隊價值觀對團隊效能之影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 張翊祥（2004），團隊成員人格特質組合對團隊效能影響之研究——以團隊互動過程為中介變項，中原大學企業管理學系碩士學位論文。
- 許智翔（2004），不同團隊訓練方式之成效評估，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 郭珮甄（2002），人格特質對工作績效之影響探討——以 M 公司大陸廠間接人員為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳玉娟（2002），你們真的是團隊嗎？—論團體與團隊的意涵及其區別。中等教育，53，4—150。
- 陳碧玲（1990），團體互動行為模式分析。彰化師大輔研所碩士論文。
- 陳錫堯（2000），人格特質分析系統(超級 DISC)應用在企業界之效果研究，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
- 游恆山 譯（1990），心理學，台北：五南。譯自（Zimbardo, P. G.）。
- 黃堅厚（1999），人格心理學，台北：心理。
- 黃瓊億（2004），團隊成員人格特質、團隊運作對團隊效能的影響。國立中興大學企業管理學系碩士論文。

- 楊國樞 (1978), 實用心理學。台北：黎明。
- 葛樹人 (1999), 心理測驗學。台北：桂冠圖書股份有限公司。
- 詹益民 (1996), 個人屬性、人格特質與內滋激勵與外附激勵關聯性之研究 — 以交通部數據通訊所員工為例, 國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 廖川億 (1996), 研究發展團隊特性與創新績效關係之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 蔡婉婷 (1997), 人格特質與工作特性之契合對工作滿足與組織承諾之影響。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 蔡靜婷 (2000), 工作團隊多元化、衝突與任務績效之相關性研究, 國立中正大學勞工研究所碩士論文。
- 盧盛忠、余凱成、徐昶 (1997), 組織行為學 — 理論與實務, 台北：五南。
- 龔晏昀 (2008), 研發人員與業務人員的人格特質對於溝通互動與自評績效之影響研究, 大同大學工業設計學系碩士論文。

## 英文部分

- Ainger, A., Kaura, R. & Ennals, R. (1995), Executive guide to business success though human-centered systems, New York: Springer.
- Allport, G.W.,(1937). Personality : A Psychological Interpretation, New York : Holt.
- Allport, G. W. (1961), Pattern and Growth in Personality, New York: Holt, Rinehart & Winston
- Ancona, D. G., and Caldwell, D. F., (1992), “Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance,” *Organizational Science*, Vol.3, No.3, 1992, pp.321-341.

## Background of Extended

DISC@(<http://www.int-a1.com/extendeddisc/westernaustralia/system/a/background.htm>) DISC Assessment Theory

(<http://www.thomasinternational.net/Resources/DISCAssessmentTheory/tabid/4012/Default.aspx>)

- Bales, R. F. (1950), *Interaction process analysis: A method for the study of small group*. MA: Addison-Wesley
- Bales, R. F. & Cohen, S. P. (1979), *SYMLOG: A System for the Multiple Level Observation of Groups*, New York: Free Press.
- Barsade, S. G., Ward, A. J. & Sonnenfeld, J. A. (2000), "To your heart's content: A model of affective diversity of affective diversity in top management teams," *Administrative science quarterly*, 45, pp.802-836.
- Bartone, Paul T., Eid, Jarle, Johnsen, Scott A. (2009). "Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance", Vol. 30, No 6, pp. 498-521(24).
- Campion, M. A., Medsker, G. J. & Higgs, A. C. (1993), "Relations between work group characteristics and effectiveness: Implication for designing effective work groups," *Personnel Psychology*, 46, pp.823-850
- Carl Gustav Jung. (1921). *Psychological types or the psychology of individuation*
- Carron, A. V. (1982). "Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations," *Journal of Sport Psychology*, 4, pp.123-138.
- Cattell, R. B. (1943). "The Description of Personality: Basic Trait Resolved into Clusters." *Journal of Abnormal and Social Psychology*.
- Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997), "What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite," *Journal of Management*, 23, No.3, pp.239-290.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992), *Revised NEO Personality Inventory and New Five-Factor Inventory: Professional Manual*, Florida: Psychological Assessment Resources.

- Daniels, T. D., and Spiker, B K. (1991), Perspectives on Organizational Communication.
- DeCenzo and Robbins(2007) , Human Resource Management, 11th ed.,New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Dessler, Gary, (2007),Human-Resource-Management Kirkpatrick, D.L. (1959-1960). Techniques for evaluating training programs.Journal of American Society of Training Directors. 13,PP.3-9,21-26;14,13-18,28-32.
- Diggles-Buckles, Virginia, (1990). Vercruyssen, Max. Age-related slowing, S-R compatibility, and stages of information processing. Proceedings of the Human Factors Society Oct 8-12 1990, 1990, 154-157.
- Donoghue, L. P., Harris, J. G. & Weitzman, B. A. (1999). “The Knowledge Management Strategies which Create Value”, California management review, Vol.41, pp.79-94.
- Eisenhardt, K., Kahwajy, J., and Bourgeois, L. J. (1997), “Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree,” Conflict Management Review, Vol.39, No.2, 1997, pp.42-62.
- Furnham, Adrian; Monsen, Jeremy; Ahmetoglu, Gorkan, (2009). “Typical intellectual engagement, Big Five personality traits, approaches to learning and cognitive ability predictors of academic performance”, British Journal of Educational Psychology, Vol. 79, No.4, pp. 769-782.
- Gladstein, D. L. (1984), “Groups in context: A model of task group effectiveness,” Administrative Science Quarterly, 29, pp.499-517.
- Guilford, J.P. (1959). Personality. New York: McGraw Hill. otter. J., Social learning and clinical psychology, Prentice-Hall
- Hackman, J. R. (1983), A Normative Model of Work Team Effectiveness, CT: Yale University.

- Hackman, J.R. (1990). Introduction: Work teams in organizations: An orienting framework. In: Hackman, J.R. (ed.), *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork* (pp. 1-14). San Francisco, CA.
- Harrington-Mackin, D. (1994). *The team Building Tool Kit: Tips, Tactics, and Rules for Effective Workplace Teams*. NY: AMACOM
- Hershey D A, Wilson J A. (1997), Age differences in performance awareness on a complex financial decision-making task. *EXPERIMENTAL AGING RESEARCH*, 1997, 23 (3): 257-273.
- Hilgardt, R.E., and Atkinson, C.R. (1969). *Introduction to Psychology*.
- Hill, William. Fawcett, (1971), *The Hill Interaction Matrix*, *Personnel and Guidance Journal*, 49, 8, 619-623, Apr 71
- Hoffman, E., (1961), "The Effect of Race-ratio Composition on the Frequency of Organizational Communication," *Social Psychology Quarterly*, Vol.48, No.1, 1985, pp.17-26.
- Hyatt, D. E. & Ruddy, T. M. (1997), "An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach," *Personnel Psychology*, 50, pp.553-585.
- Jackson, S., & Stone, V., & Alvarez, E. (1993), *Socialization amidst diversity : Impact of demographics on work team oldtimers and newcomers*. *Research in Organizational behavior*, 15.
- Jehn, K. A. (1995), "A Multimethod Examination of Detriments of Intragroup Conflict," *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, No.2, 1995, pp.256-282.
- Jehn, K. A., (1994), "Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantage and Disadvantages of Value-based Intragroup Conflict," *International Journal of*

- Conflict Management*, Vol.5, No.3, 1994, pp.223-238.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999), Why Differences Make a Difference : A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroup. *Administrative Science Quarterly*, 44: 741-763.
- Jessup, H. R. (1992), "The road to results for teams," *Training & Development Journal*, 46, No.9, pp.65-68.
- Jewell, L. N. & Reitz, H. J. (1981), *Group Effectiveness in Organizations*, Illinois: Foresman and Company.
- Kassarjian, Harold H. (1971), "Personality and Consumer Behavior: A Review," *Journal of Marketing Research*, 8 (November). 409-18
- Katz, R. (1982). The Effectiveness of Group Longevity on Project Communication and Performance, *Administrative Science Quarterly*, 27,81-104.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993), *The Wisdom of Teams: Creating The High-Performance Organization*.
- Keller, R. T. (1986). "Predictors of the performance of project groups in R and D organization," *Academy of Management Journal*, 29, pp.715-726
- Kiffen-Petersen, S. (2004), "Trust: A Neglected Variable in Team Effectiveness Research," *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 10, 38-53.
- Kirkpatrick, D.L. (1975). *Evaluating Training Programs*. Madison, Wisconsin: American Society for Training and Development.
- Kirkpatrick, D.L. (1994). *Evaluating training program – The Four Levels*. Berrett-koeehler Publisher, San Francisco.
- Konradt, Udo; Andressen, Panja; Ellwart, Thomas. (2009). "Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 18, No. 3, pp.

322-346.

- Lewis, J. P. (1993), *How to Build and Manage A Winning Project Team*, NY: American Management Association.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, Salas, E., and Cannon-Bowers, J. A. (2000), "The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, No.2, 2000, pp.273-283.
- McGrath, J.E. (1964), *Groups: Interaction and Performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Prentice Hall.
- McGregor, D. 1960. *The human side of enterpris*. NY: McGraw-Hill.
- Menninger, & Levison, H. (1956). *Human Understanding in Industry*, Chicago: Science Research Associates, p18
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. & Mohrman, A. M., Jr. (1995), *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). "The relation between group cohesiveness and performance: An integration," *Psychological Bulletin*, 115, pp.210-227.
- Nieva, V. F., Fleishman, E. A. & Rieck, A. (1978), *Team Dimensions: Their Identity, Their Measurement, and Their Relationship*, Washington, DC: Advanced Research Resources Organizations.
- Ouchi, W. G. (1980). "Markets, bureaucracies, and clans," *Administrative Science Quarterly*, 25, pp.129-142.
- Pelled, L. H., (1993), *Team Diversity and Conflinct: A Multivariate Analysis*, Working Paper, School of Business Administration, University of Southern California, 1993
- Perrow, C. (1967), "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations," *American Sociological Review*, April, pp.194-208.
- Pervin, L. A. (1993), *Personality: Theory and Research* (6th ed.), New York: John

Wiley & Sons.

Pervin, L.A. (1970), *Personality: Theory and Research*, New York: Wiley.

Quick, T. L. (1992), *Successful Team Building*, New York: American Management

Association Swezey R. W. & Salas E. (1992), *Teams: Their Training and Performance*, Ablex Publishing Corporation.

Riggle, Ellen D B; Johnson, Mitzi M S. (1996), Age Difference in Political Decision Making: Strategies for Evaluating Political Candidates. *Political Behavior*, 1996, 18, 1, Mar, 99-118.

Riordan, C. M., and Weatherly, E. W. (1999), "Defining and Measuring Employees' Identification with Their Work Groups," *Educational and Psychological Measurement*, Vol.59, No.2, 1999, p.310.

Robbins, S.P.(1992). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*.

Ronald H. Forgas (1966), *Perception: the basic process in cognitive development*. McGraw-Hill.

Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. & Tannenbaum, S. I. (1992), "Toward an understanding of team performance and training," In Swezey R. W. & Salas E. (Eds.), *Teams: Their Training and Performance*, NJ: Ablex, pp.3-29.

Schwarz, R. (1994), *The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Shaw, M. E ( 1932 ) , "A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems," *American Journal of Psychology*, 44, pp.491-504.

Shonk, J. H. (1982), *Working in Teams: A Practical Manual for Improving Work*,

Steiner, I.D. (1972). *Group process and productivity*. Academic Press, New York

Steven Eric Abrahaam (2009), Do Business schools value the competencies that

business value? Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society

Stewart, G. L. & Barrick, M. R. (2000). "Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type," *Academy of Management Journal*, 43, No.2, pp.135-148.

Sugerman, Jeffrey. (2009). "Using the DiSC model to improve communication effectiveness", *Industrial and Commercial Training*, Vol(41), No. 3, pp. 151-154.

Swezey R. W. & Salas E. (1992), *Teams: Their Training and Performance*, Ablex Publishing Corporation.

The History of DISC

(<http://www.profilesglobal.com/discloader.asp?pagename=history>)

Thomas A Harris, (1995), *I'm Okay, You're Okey*, William Morrow and co.

Werner, J.M. and Lester, S.W. (2001), "Applying a Team Effectiveness Framework to the Performance of Student Case Teams," *Human Resource Development Quarterly*, 12, 4, 385-402.

What is DISC? Who created the DISC Model?

(<http://www.internalchange.com/what-is-disc.htm>)

William Moulton Marston (1928), *Emotions of Normal People*, Harcourt, Brace and Co., 1928.

Zajac, E. J., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (1991) *New Organizational from Enhancing Innovation : The Case of Internal Corporate Joint Ventures*, *Management Science*, 37(2), 170-184.

附錄一、AMBA【團隊經營】課程團隊發展歷程觀察表

評分期間	97 年 月 日 至 97 年 月 日		
組別		姓名	
本週個人參與團隊討論的評估分析			
對於本週討論與團隊發展心得描述			
本週小組成員參與的表現觀察 ( 以 ABC 標示小組成員 ) 最有貢獻的人： _ _ _ , 原因說明：  最需改善的人： _____ , 原因說明：			
如果滿分是 100，其次是 90、80、70、60、50 分， 你本週給自己 分，你的小組 分			

附錄二、課後心得報告

## 團隊經營課後個人心得報告

請針對下列問題回答，

1. 整個課程中，您覺得印象最深刻的活動是哪些？

( 請至少舉三個例子，並且說明為什麼？ )

2. 根據這幾天的課程活動中，請您舉一個在您的職場中失敗或是成功的真實經驗作例子，與課程的活動相連結，分析並說明兩者的關係。

3. 在這幾天的課程中，對於團隊經營的理念與方法，可以如何落實於您服務過的公司裡，請具體說明該做哪些事情？

4. 請針對 98AMBA 的共同願景，您對於未來一年的學習，有何期許與規劃？

( 格式： 2-5 頁，A4，單行間距，新細明體，字型大小 12)

**繳交方式：**

請於 6/1 前繳交一份電子檔，到 [nccuamba@hotmail.com](mailto:nccuamba@hotmail.com)

檔名：第○組○○○心得。( 例如：第一組王小明心得 )

## 附錄三、團隊經營課程表

### 98 年度政大 AMBA【團隊經營】課程表

#### (一) 單日課程

※首堂課程 2009/4/18 (星期六) 9:30-12:00 上課地點: 逸仙 101、12:00-17:30 上課地點: 政大 雲岫廳

#### 【體驗式的團隊經營管理教學】

1. 課程事項與內容說明: 黃秉德教授
2. \*活動授課: 劉長灝、郎祖明 一雕塑激勵、快樂地不快樂地。  
\*課程導論: 黃秉德教授。
3. 分組&作業: 團隊經營-2009 經典故事的企業寓言 (10 分鐘劇本)

#### (二) 營隊集訓

第一天 2009/5/22 (星期五)	第二天 2009/5/23 (星期六)	第三天 2009/5/24 (星期日)
18:30--19:00 學生報到(地點: 逸仙 101)	09:00--12:00 上課地點: 傳藝中心體育館	09:00--12:00 上課地點: 傳藝中心體育館
19:20--21:00 【宜蘭之旅: 心的建築】	第二堂課程 【團隊信任與組織方法】 *授課老師: 劉長灝、郎祖明 *課程導論: 黃秉德教授 *小組討論	第五堂課程 【說故事的演練】 *授課老師: 劉長灝、郎祖明 1. 說故事劇場排練 2. 分組指導 *課程導論: 黃秉德教授
21:30--23:20 上課地點: 傳藝中心體育館	13:30--18:00 上課地點: 傳藝中心體育館	13:30--17:00 上課地點: 傳藝中心體育館
第一堂課程 【團隊建立初體驗】 *授課老師: 劉長灝、郎祖明 *課程導論: 黃秉德教授	第三堂課程 【團隊合作的方法】 *授課老師: 劉長灝、郎祖明 *課程導論: 黃秉德教授 *小組討論	第六堂課程 【2009 經典故事的企業寓言】 * 戲劇演出 * (分享與討論) 課程導論: 黃秉德教授
		17:00--18:00 上課地點: 傳藝中心體育館 * 團隊的關鍵時刻 在團隊中 角色的成長與突破
	18:00--23:00 上課地點: 傳藝中心體育館	18:00--19:30 晚餐
(晚 安)	第四堂課程 【願景建立】 *授課老師: 劉長灝、郎祖明 *課程導論: 黃秉德教授 *小組討論	19:40 返回台北

**【課程綱要】**

- (1) 建立對 AMBA 的認同與彼此的了解。
- (2) 共構 AMBA 的核心價值。
- (3) 提昇團隊經營的能力：檢視自己的角色與能力評估&提昇自我的創意方法。



附錄四、團隊組成總表

97 團隊組成/ 組別	97 第一組	97 第二組	97 第三組	97 第四組	97 第五組	97 平均
人數	8.00	8.00	6.00	7.00	8.00	7.40
女生人數	5	5	3	4	4	4.20
女生占全體 百分比	62.50	62.50	50.00	57.14	50.00	56.43
年齡平均	30.63	33.00	31.67	32.70	32.50	32.10
年齡標準差	2.56	1.60	3.20	3.20	3.02	2.72
年資平均	54.63	79.06	51.33	69.00	60.73	62.95
年資標準差	31.90	18.81	19.27	30.50	33.71	26.84
人際角色種 類	5.00	4.00	4.00	6.00	6.00	5.00
保證者數目	3	5	1	1	2	2.40
保證者比例	37.5	62.5	16.666667	14.285714	25	31.19
D+I	31.25	18.75	46.153846	64.285714	56.25	43.34
98 團隊組成/ 組別	98 第一組	98 第二組	98 第三組	98 第四組	98 第五組	98 平均
人數	7.00	8.00	8.00	7.00	8.00	7.60
女生人數	4	5	4	4	5	4.40
女生占全體 百分比	57.14	62.50	50.00	57.14	62.50	57.86
年齡平均	32.14	30.88	30.75	33.43	32.88	32.02
年齡標準差	1.06	2.64	3.77	3.64	4.45	3.11
年資平均	62.64	66.50	54.00	65.43	80.13	65.74
年資標準差	15.15	33.77	26.08	31.04	38.79	28.97
人際角色種 類	4.00	5.00	4.00	4.00	6.00	4.60
保證者數目	3	4	4	4	2	3.40
保證者比例	42.8571429	50	50	57.142857	25	45.00
D+I	31.25	23.529412	17.647059	13.333333	50	27.15

## 閱讀資料目錄

- A1. Kelley, T. and J. Littman. 徐鋒志譯 (2001). The Art of Innovation: Lesson in Creativity from IDEO, American's Leading Design Firm. IDEA 物語-全球領導設計公司 IDEO 密笈. 台北: 大塊物語.
- A2. Harrington-Mackin, D. 齊若蘭譯. (1995). The Team Building Tool Kit: Tips, Tactics, and Rules for Effective Workplace Teams. 團隊出擊. 台北: 天下文化.
- A3. 吳靜吉和林偉文. (2001). 創意團隊的領導. 台北: 教育部顧問室.
- A4. 吳靜吉. (2005). 夢幻團隊. 今周刊(443 期), 14.
- A5. Healy, N. (2005). Arts-Based Learning for Business - Journal of Business Strategy Special Issue. *Journal of Business Strategy* .
- A6. 何珮琪.(2006).經理人月刊，(16 期)，頁 54-55.
- B1. Michael Useem. 侯秀琴譯 (2008)。生死交關的登頂管理學—聖母峰上的四堂領導課。哈佛商業評論全球繁體中文版(8 月份), 頁 1-9.
- B2. George, B., P. Sims, N. A. McLean and D. Mayer 陳致中譯 (2007 年 3 月). Discovering Your Authentic Leadership 你就是領導典範. 哈佛商業評論全球繁體中文版 (7 期), 頁 132-141.
- B3. Kellerman, B. 鄧嘉玲譯. (2007 年 12 月). What Every Leader Needs to Know About Followers 活化部屬的「追隨力」. 哈佛商業評論全球繁體中文版 (7), 頁 94-104.
- B4. Hurley, R. F. 白裕承譯 (2006 年 8 月). The Decision to Trust. 信任面前一把尺. 哈佛商業評論全球繁體中文版 (16), 頁 31-42.
- C1. Bennis, W. G. (1996 年 1-2 月). The Leader as Storyteller. . Harvard Business Review , 頁 154-157.
- C2. Gavetti, G. and J. W. Rivkin 陳正芬譯 (2005 年 4 月). How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy. 善用比擬的威力. 哈佛商業評論全球繁

體中文版, 頁 56-67.

- C3. Denning, S. 高子梅譯. (2005). Squirrel Inc.: A Fable of Leadership Through Storytelling. 說故事的領導. 台北: 臉譜出版.
- C4. Guber, P. 閻紀宇譯. (2007 年 12 月). The Four Truths of the Storyteller. 說故事領導力. 哈佛商業評論全球繁體中文版 (16), 頁 83-92.
- D1. Zoltners, A. A., P. Sinha and S. E. Lorimer 戴至中譯 (2006 年 8 月). Match Your Sales Force Structures to Your Business Life Cycle. 企業生命週期業務團隊架構. 哈佛商業評論全球繁體中文版, 頁 31-42.
- D2. Berglas, S. 閻紀宇譯 (2006 年 9 月). How to Keep A Players Productive. 我的部屬是「明星球員」. 哈佛商業評論全球繁體中文版, 頁 118-128.
- D3. Brett, J., K. Behfar and M. C. Kern 閻紀宇譯. (2006 年 11 月). Managing Multicultural Teams. 「異」中求「同」領導學. 哈佛商業評論全球繁體中文版, 頁 74-83.
- D4. Ancona, D., T. W. Malone, W. J. Orlikowski and P. M. Senge 白裕承譯. (2007 年 3 月). In Praise of the Incomplete Leader. 不完美領導力. 哈佛商業評論全球繁體中文版, 頁 120-130.