

# 心理賦權、信任與群內衝突之研究

## The Research of the Relationship among Psychological Empowerment, Trust and Intragroup Conflict

張哲誠<sup>1\*</sup> Che-Cheng Chang

<sup>1</sup>衛生福利部醫事司 研究助理

Research Assistant, Department of Medical Affairs, Ministry of Health and Welfare

黃淑賢<sup>2</sup> Shu-Hsien Huang

<sup>2</sup>臺北市立大學附設實驗國民小學 教師

Teacher, Affiliated Experimental Elementary School of University of Taipei

### 摘要

在現今以團隊結構為主要運作方式之經營型態下，個人在工作環境中與同事相處接觸的時間日益增多，彼此間的互動關係也日趨重要。然而任何事務只要與人產生關係就難免會引發衝突，尤其是現今多元化的社會，有不同的想法與立場更是極為普遍的現象。為了拓展群內衝突的知識領域，本研究以心理賦權為自變項，探討工作團隊成員所擁有之心理賦權與群內衝突之關係，並透過團隊成員間之信任感中介機制作用，進一步釐清此二變項之關係型式。

本研究以新竹科學園區內電子科技公司之研究發展團隊人員為樣本，取得 290 份橫斷面之有效樣本，透過線性結構模式(LISREL)檢定與分析，結果顯示心理賦權工作團隊會對群內衝突產生顯著的負向影響，並對團隊成員間之信任產生顯著的正向影響；此外，在信任與群內衝突之關係方面，兩者呈現顯著的負向關係。

**關鍵字：**心理賦權、信任、群內衝突



## Abstract

Nowadays, the operation of enterprises is mainly managed as an unite of teamwork. In light of the characteristic of conflict, the interaction at workplace between individual and coworker getting more attention from the managers. This research is aiming to expand the field of intragroup conflict. Psychological empowerment is used to as independent variable to measure the relationship between intragroup conflict and itself. The moderating effects are examined by the trust on the relationship of psychological empowerment and intragroup conflict. The effects of two variables are clarified in the context.

The sample body of this research is the staffs of R&D teams at technology companies in Taiwan. The results came to 290 effective samples. By the examination of LISREL and the analysis showed that the negative relationship between the psychological empowerment and intragroup conflict is significant. In addition, both the positive relationship between the psychological empowerment and the trust among the team members, and the negative relationship between the trust and intragroup conflict are also significant.

**Key Words** : Psychological Empowerment, Trust, Intragroup Conflict



## 壹、緒論

### 一、研究背景

由於經營環境快速變遷，傳統的個人單打獨鬥已無法為組織帶來競爭優勢，企業對於彈性與效率的需求日益劇增，企業組織的結構也逐漸趨於扁平。由於團隊的設置有助於組織結構扁平化及分權決策的執行，並能增進競爭力與改善工作流程，有效提昇生產力及工作滿意度（Brooks, 1994；Garson & Stanwyck, 1997；Jehn & Mannix, 2001；Kahle, 2000；魏文欽，2014），多數企業紛紛以建構並發展團隊因應之，進而成為組織發展的新趨勢。

以工作團隊取代組織中傳統型態的部門，成為工作的中心，逐漸成為多數企業營運的主流模式。然而團隊成員在相處過程中發生衝突，乃是無法避免的現象。標榜衝突互動觀點之專家學者在實務層面上認為，衝突不但具有存在價值，同時也會激勵團隊或組織績效最大化，此外，小程度的衝突現象能使團隊得以持續生存、自我批評與創新（Passos & Caetano, 2005；韓于婷、陳國安、陳正忠，2015；陳炫碩、唐巧梅、林浩正，2017）。

綜觀學術領域中對於群內衝突之研究與探討可發現，除了理論建構外，許多研究更將群內衝突視為獨立變項或依變項，分別深入實證分析。包括將群內衝突納入獨立變項，探討群內衝突對於領導效能、個體績效、群體績效、群體成員滿意度、情感承諾、福利、離職傾向、組織公民行為等變數之間的關係(田靜婷，2003；吳慧卿，2000；Passos & Caetano, 2005；Pearson, Ensley, & Amason, 2002)。另外將群內衝突納入依變項的部分，則包括任務相依性、績效相依性、回饋相依性、群體氣氛、團隊多元化、績效回饋、信任、員工屬性、人格特質、工作特性、出生順序與性別、管理者之情緒智能、領導者類型、團隊結構、任務特性、領導才能契合度等變數，探討對群內衝突的影響性(王佩琪，2001；蔡雅玲，2002；Jehn & Mannix, 2003；Peterson & Behfar, 2003)。

綜上所述，群內衝突的觀念在學術領域中已受到相當程度的重視，同時也顯示出相當重要的意涵與研究價值；並且透過企業實務方面的驗證，更能確立群內衝突等相關理論對於企業經營實務存在著不容忽視的影響性。是故，不論從學術研究或經營實務的背景來看，群內衝突確實具有深入研究探討的價值。



## 二、研究問題與研究目的

每一位員工都具有促進自己發揮工作能力的因素，只是管理者必須透過某種方式才能找出部屬之所需，而心理賦權（psychological empowerment）便是一種能夠有效促進組織績效之新興管理方式（McAllister, 1995；鄭清揚，2011），雖然組織行為與管理學界的研究學者對於心理賦權的概念已有共識，但其相關研究仍有程度與範圍的限制（Spreitzer, 1996；Thomas & Velthouse, 1990），因此對心理賦權之現象無法詳盡地加以敘述、解釋、預測與控制。在相關研究中，專家學者將心理賦權視為獨立變項或依變項分別深入實證分析。其中將心理賦權納入獨立變項，探究心理賦權對於組織效率、管理效率、創新行為、工作效率、工作滿意度、工作相關壓力、工作滿意度、離職傾向、轉換型領導、創新、對上司的影響、激勵、上司的滿意度、組織承諾、職業意願、資訊分享、服務品質、個人創新性、工作滿足、工作態度與組織承諾、自我效能、信任、社會賦閒、組織公民行為（陳瑞芬，2003；張心美，2000；葉長青，2000；魏千金，2001；Lynn & Susan, 2003；Robert, Probst, Martocchio, Drasgow, & Lawler, 2000；陳惠芳，2008；鄭清揚，2011）。從以上相關文獻可發現，尚未有學者探討心理賦權與群內衝突之間的關聯性實證研究。

由於在管理實務上，心理賦權可歸納為一種內在激勵的方式，根據激勵理論可以得知，當員工滿足於個人需求時，會為達成組織目標而強化其工作的意願（Robbins & Judge, 2016）；此外，心理賦權對於團隊成員其個人態度具有顯著的正向關係，會激勵員工更加奉獻心力於對團隊有利的相關行為（Barnar, 1994），因此當團隊成員知覺到被賦予權力時，是否真如理論所述，會增強其工作意願和態度以及對團隊有利的相關行為，積極與他人協調合作，減少群內衝突的發生，以利組織目標之達成便是本研究欲深入探究的課題。

另一方面，信任對於促進團隊的建立具有相當程度的幫助，團隊內共享價值觀、信任感與互動關係的強弱，將會影響團隊的運作及其績效（Davenport & Prusak, 1998；Nonaka & Takeuchi, 1995）；因此在管理者營造賦權的氛圍中，團隊成員彼此間信任行為的存在將會增進群體內部相互合作，以產生乘數效果之綜效。至於信任與群內衝突的關係方面，由於心理賦權屬於一種群體的價值認知，而Jehn 及 Mannix（2001）指出群體價值一致性對於關係衝突、任務衝突與過程衝突等三種形式之群內衝突具有負向關係，培養信賴、尊重與凝聚力等群體氣氛可以降低關係衝突甚至是過程衝突；此外，Peterson與Behfar（2003）



表示高度之群內信任也會減緩未來人際衝突的發生。由此可知，具有心理賦權的團隊成員若能彼此信任，則能夠進一步形成合作，增加成員彼此的安全感，降低管理及監督成本，同時強化團隊內部良性的社會互動，並使團隊具有凝聚力，團隊成員透過信任能降低不相似的困擾而進行通力合作以達成整體目標（Williams, 2001；Amason & Mooney, 1999），避免形成衝突，相互牴觸、削若彼此力量以及損耗組織資源（Hosmer, 1995；Rousseau et al., 1998）。故本研究除了驗證心理賦權與群內衝突之間的關係型式外，同時，將信任視為心理賦權與群內衝突間的中介變項，探討心理賦權與群內衝突透過信任之轉換作用，是否會產生上述之邏輯因果關係。

歸納以上研究問題之說明，本研究主要之研究目的為：

- （一）驗證心理賦權與群內衝突之間的關係型式。
- （二）以信任為中介變項，檢視心理賦能與群內衝突之間的關係。

## 貳、文獻探討

### 一、心理賦權（Psychological Empowerment）

心理賦權的意涵可區分成兩大範疇（Mushin & Joon, 2001）：一種是管理者賦予職權給部屬的相關行為，屬於公司單位內部權力結構劃分，另一種是上司賦權給部屬時，部屬心理上所能認知的程度。

下列綜合了各學者對賦權定義的詳細解釋：Neislen（1986）提出賦權可以給予員工資源並且增加部屬價值感。而 Conger 及 Kanungo（1988）更加入心理層面的解釋，認為賦權應該是屬於心理動機上的構想而非上司與部屬之間領導轉換的關係，針對賦權定義為組織成員之間增加自我效能的過程，並整合了以往在管理學或心理學方面各項相關文獻中不同層面的定義，所強調的是在增加自我效能時的心理狀態；同時說明以往所謂的賦權其實僅具授權（delegation）的概念，並以兩種方式來詮釋授權和賦權的區別：一方面是以關係為考量點，擁有超越他人知覺與控制的權力，即具有實質的職權或組織資源；另一方面則是職權的分享，可視為領導者分享權力給部屬的過程。Thomas 與 Velthouse（1990）認為賦權具有多種解釋，可視為賦予權威或增加權力，是一種內在激勵的表現，影響個人在工作上所扮演的地位；承襲 Conger 和 Kanungo（1988）所強調的部分，提出賦權概念化程序模



型，指出賦權將明確地表現在意義、能力、自我決策與影響等四個認知構面上，反應個人在所處的工作環境中，決定自我立場，並使自己能適應組織環境。

Spreitzer (1995) 也針對賦權融入心理層面的看法，提出四項構面與定義：意義 (meaning) — 個人價值與工作角色的配適度；能力 (competence) — 相信個人能力足以達成工作績效的信念；自我決策 (self-determination) — 個人在例行事務上所能自我選擇的程度；影響 (impact) — 認為個人在決策、行政或產出上具有影響力。此外，Corsun 與 Enz (1999) 也針對賦權提出三項構面並且加以說明：意義 (meaningfulness) — 員工所感受到工作的意義，或是相信與關心他們所做的一切；自我效能 (self-efficacy) — 感覺自己有能力勝任工作，相信自己有能力在工作範圍內運用技能展現成功；個人影響力 (personal influence) — 意指員工相信他可以透過自己決定的行為來影響組織。

## 二、信任(trust)

有關信任的議題已在各個學科領域受到學者廣大的重視，相關學者均一致認同信任在人類行為活動中的重要性；在組織行為學方面，信任在溝通、領導、目標管理、協調、員工關係管理及自我管理團隊等相關課題同樣引起廣泛討論 (陳進江, 2004)。畢竟人際間的信任是團隊重要資源，信任的存在可使團隊形成合作，增加成員彼此的安全感並強化良性互動，使整個團隊具有凝聚力，透過合作達成團隊目標 (Amason & Mooney, 1997; Edmondson, 1999; Willams, 2001)。

信任的相關議題發展已久，多年來不同領域上的研究造成對信任的意涵皆有所差異。綜合國內外相關學者的論述，「信任」大抵上可區分成「靜態」與「動態」兩種基本形態，而「靜態」的定義又可以從兩個角度來看：(一) 從信任者 (trustor) 的角度來分析信任他人的性質與程度，像是一般性或概括性的信念與態度；(二) 從被信任者 (trustee) 之可信角度來研究，包含對被信任者的能力、才幹、行為一致性、動機、可靠性與責任感進一步研究 (王議賢, 2004)。至於「動態」的定義則是強調人與人之間得交互作用，故其互動性較強 (周毓敏, 2004)。

信任的分類根據其意涵有著不同的面貌，過去眾多學者依不同的觀點提出了不盡相同的分類方式：從社會交換的觀點，人際之間的互動是主要的焦點，如Lewis和Weigert (1985) 提出信任可分為認知型 (cognitive) 及情感型 (emotional)，認為日常生活上的信任



是基於情感的付出與理性的思考之混合；而認知型又可分為對團隊工作的認知以及對團隊成員能力的認知（田靜婷，2003）。故本研究對此構面彙整說明如下：

- （一）情感型：表示團隊成員願意對群體投入個人情感，不僅把內部成員視為公司同事，更視為自己的朋友。
- （二）能力認知型：此類信任來自於對團隊成員專業能力方面的肯定，藉由對其能力的信任，進而相信其對於整體目標的貢獻。
- （三）工作認知型：對團隊成員的信任起因於一起工作的關係，因同屬一個團隊進而產生信任。

McAllister（1995）則根據前述的論點，進一步指出人際信任具備認知性（cognitive-based）及情感性（affect-based）的基礎，前者是有關個體與其交往對象的可信度和可靠度，而後者是指人際相互關心及照顧的情感進而萌生信任（王議賢，2004；莊詩怡、葉光輝、吳志文，2016；梅國忠、吳鈺萍、許吉雄，2017）。

### 三、群內衝突

不論在日常生活或是工作職場上，衝突現象是無所不在的，而有關組織內衝突現象的探討，從早期哲學家如柏拉圖、亞里斯多德等人開始討論衝突對人類社會的影響，衝突相關議題在心理學、社會學以及管理學領域漸漸受到矚目。

衝突在團隊的發展過程中乃是不可避免的現象（侯瑾瑜，1994）。對於衝突的定義，各方學者基於研究所需或立場不同等因素，而有不同的解釋。Coser（1956）將衝突定義為是一種有關價值、對稀有地位的需求、追求權力與資源的鬥爭，衝突雙方的目的是在於破壞進而傷害對方；在團體運作過程和團體結構方面無法找到完全和諧一致的團體，一個團體同時需要和諧一致的情境以及衝突狀態共同存在，畢竟衝突乃是所有分裂因素的組合，而衝突與合作同樣具有社會功能，可以強化團體生命。Austin（1979）說明衝突是人們為達成不同的目標與滿足，在相對利益上形成某種形式的鬥爭。Brown（1983）將衝突定義為利益相異、雙方不相容的行為。Dessler（1984）則認為當團隊中兩個以上成員因目標、利益、期望或價值的不同，而產生不同意見，就是一種衝突。Collins（1988）將衝突視為一種持續性的議價過程，簡而言之衝突並不意味著單純的對立鬥爭而已，尚包含了對立、爭論、協調、交換意見、溝通、建立並調整關係等一系列過程。而Deutsch（1990）定義



衝突乃是無相容的活動，這些活動是干涉、阻絕或其他方法來讓他人減少效率。此外，Van De Vliert 及 De Dreu (1994) 把衝突定義成行為者因利益上不相容，其中一方嘗試阻撓或已經阻撓他人的利益。Jehn (1995; 1997) 亦將衝突視為團隊成員對於彼此之間存有相互矛盾的觀點或成員間存在人際對立的情形。

Priem 與 Price (1991) 將衝突分成社會情緒衝突 (social emotional conflict)，包含人際關係方面的爭論；以及任務相關衝突，涵蓋所有非人際關係的衝突。Jehn (1995) 和 Jehn 及 Thatcher (1997) 把衝突分成任務衝突與關係衝突。前者是團隊成員對任務的內容存有不同的觀點、構想和意見；而關係衝突是指團隊成員之間彼此不相容的狀態，像是緊張、憎恨、煩惱等等。Jehn 於 1997 年更利用質性研究的方式，歸納出三種衝突類型，不但包含上述之任務衝突和關係衝突，更加入程序衝突；所謂程序衝突是指「對於完成任務的過程中，所採用的方式、責任的歸屬及資源的配適存有不同的意見」(韓于婷、陳國安、陳正忠，2015)。

## 參、研究方法

### 一、研究架構與假設

依據研究問題與研究目的，本研究提出研究架構如圖1所示。在本研究架構中，獨立變數是心理賦權，其包含四個構面：意義 (meaning)、能力 (competence)、自我決策 (self-determination) 及影響 (impact)；而依變數則為群內衝突，包括：任務衝突 (task conflict)、關係衝突 (relationship conflict)、程序衝突 (process conflict) 等三個構面。首先，先進行此二變數間關係之探討。而由於心理賦權與群內衝突此二變數間可能存在著一種無形的「信任」因素做為中介橋樑，因此，接著將信任做為心理賦權與群內衝突兩者之間的中介變數，進一步釐清變數間之關係。





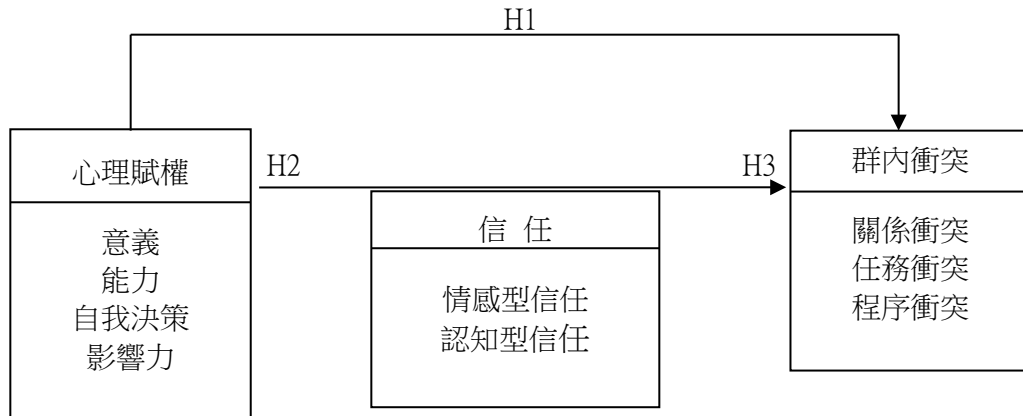


圖 1 研究架構

在研究假設方面，首先，說明心理賦權與群內衝突彼此構面之關係，所謂心理賦權之意義構面係指個人對工作目標或目的所存有的價值感受，或是工作角色所需要的技能、個人信仰、價值以及所產生的行為間之契合情形 (Okyireh & Simpeh, 2016; Spreitzer, 1995)。因此，當工作任務與自身價值有所牴觸時，員工便無法體認賦權的意義情境 (Thomas & Velthouse, 1990)；反之，當員工認為工作是重要的而且值得去做的時候，其感受到的賦權程度較高。根據激勵理論所述，當團隊成員體認到所從事的工作具有意義或價值的同時，猶如獲得一種內在的獎賞激勵，其可望增強其完成工作的企圖心，並減低個人的負面情緒，同時激勵員工產生正向情緒狀態，減少員工本身與其他團隊成員的心理距離。再者，社會心理實驗研究指出，負面情緒狀態無法使成員之間展現合作或互助等正面的自發性行為 (Moorman, 1993)，進而產生人身衝突的情形。因此，提昇團隊成員所認知的工作意義，將有助於拉近團隊成員彼此之間的心理距離，降低人際對立或不相容的狀態，如怨懟、緊張、挫敗、煩惱、不合等情緒面知覺之關係衝突發生。基於上述之討論，本研究提出以下假設：

H1-1：意義與關係衝突呈顯著負向關係。

此外，當團隊成員體認到所從事的工作具有意義或價值時，就增強理論之角度來看，如同獲得一種內在激勵而滿足自我實現層級需求，這將會帶給他們高度的動機作用與滿足，並激勵他們奉獻心力於團隊有利的相關行為 (Okyireh & Simpeh, 2016)。如此可減少有關工作內容與目標，存有不同意見、觀念與構想之任務衝突發生，同時降低對於工作內



容與目標，有不同的意見、觀念與構想之程序衝突。基於上述之討論，本研究提出以下假設：

H1-2：意義與任務衝突呈顯著負向關係。

H1-3：意義與程序衝突呈顯著負向關係。

接著在心理賦權之能力構面上，由於能力是象徵一種自我信任的意涵，代表個人相信本身具備足以完成某工作目標的技能與能力，或是經由自我信念，相信自己的能力可以勝任工作之程度（Thomas & Velthouse, 1990）。而當個人能力越強時，越容易察覺到自己在團隊中的地位與價值（陳瑞芬, 2003；翁婉玉, 2004），因此根據馬斯洛的層級需求理論之尊重需求的觀點，當團隊成員認為自己能力佳且工作效率高時，會做一些為贏得他人尊重所必要的事情，透過在工作績效上投入心力，以獲得他人尊重的眼光。而這種知覺將會導致員工展現出有利於組織或他人的行為，如此不但將有助於避免團隊成員彼此之間存在著人際對立或不相容的關係衝突，更能減少有關工作內容與目標，存有不同意見、觀念與構想之任務衝突發生，並且降低引發程序衝突之種種成因。基於上述之討論，本研究提出以下假設：

H1-4：能力與關係衝突呈顯著負向關係。

H1-5：能力與任務衝突呈顯著負向關係。

H1-6：能力與程序衝突呈顯著負向關係。

而在自我決策構面方面，所謂自我決策是代表一種掌控工作的感覺，反應出員工在工作方面的自主權，以及對工作上所使用的方式、權限和想要付出多少努力做決策的認知（Bell & Staw, 1989）。因此當員工擁有自我決策權，可以帶給員工較高之動機作用與滿足，減少個人的負面情緒（Hackman & Lawler, 1971）；根據社會心理實驗研究的觀點，負面情緒會導致團隊成員無法展現合作或互助等正面的自發性行為（Moorman, 1993），反而會增加員工之間彼此形成人際關係衝突的心理距離（Moore, 1974）。故賦予團隊成員自我決策的權限，可以減少負面情緒有助於降低團隊成員之間關係衝突發生，同時也能因此激勵員工奉獻心力於對團隊有利的相關行為（Barnar, 1938），可望能避免產生任務衝突以及程序衝突。基於上述之討論，本研究提出以下假設：

H1-7：自我決策與關係衝突呈顯著負向關係。

H1-8：自我決策與任務衝突呈顯著負向關係。



H1-9：自我決策與程序衝突呈顯著負向關係。

至於在影響構面方面，所謂影響是屬於一種信念，代表個人對於能夠影響組織策略、行政管理經營績效的認知程度（Ashforth, 1989）。假使員工覺得自己沒有影響力時，會有沮喪、憂慮不安，挫折與敵視的情形，如此可能會危害到團隊成員彼此間的人際關係，甚至產生所謂的關係衝突。而此時也可能呈現出心理學上所說的自我設限狀態，反而會影響本身的工作表現（韓于婷、陳國安、陳正忠，2015）；相對地，若團隊成員體認到自己對於工作方面的意見能被他人採納，且對所屬的工作單位存有影響力的同時，這將會激勵他透過工作來對團隊產生實質上的助益（Ashforth, 1989），有效減緩關於工作內容與目標，存有不同意見、觀念與構想之任務衝突的發生，以及對於工作內容與目標，有不同的意見、觀念與構想之程序衝突的發生。基於上述之討論，本研究提出以下假設：

H1-10：影響與關係衝突呈顯著負向關係。

H1-11：影響與任務衝突呈顯著負向關係。

H1-12：影響與程序衝突呈顯著負向關係。

至於心理賦權與信任彼此構面之關係，所謂信任意味著信任者對於被信任者的言語、行動及決策具有信心，並願意以此為基礎而採取行動（McAllister, 1995）。而McAllister（1995）更將信任歸納成情感型與認知型兩種構面，其中情感型信任係強調個體間情感上的連結，即人們在信任關係上加入情感的投入，表現出給予對方的關懷，重視信任的內在價值，並且相信此情感的投入，終將獲得回報；而認知型信任係指人們將信賴的基礎建立在知識與適當理由之上，自己去選擇所信任的對象、預期之結果、信任的內容和情境，也因而決定了信任的理由與價值。正如前述所言，當團隊成員體認到所從事的工作具有意義或價值的同時，猶如獲得一種內在的獎賞激勵，便能減低個人的負面情緒，增加員工正面情感。又根據社會心理實驗的研究論點，正面情感可以促進合作或互助等正面的自發性行為（Moorman, 1993），如此能拉近團隊成員間的心理距離，提昇彼此的信任感；再者，根據社會心理學的觀點，若團隊成員都能體認工作的價值與意義，孕育出共同的願景與價值觀，便能產生所謂的認知型信任（McAllister, 1995；Williams, 2001）。基於上述之討論，本研究提出以下假設：

H2-1：意義與情感型信任呈顯著正向關係。

H2-2：意義與認知型信任呈顯著正向關係。



至於心理賦權中自我決策構面與信任間的關係方面，所謂自我決策是代表一種對於掌控工作的感覺，反應出員工在工作方面的自主權，對工作上所使用的方式、權限和想要付出多少努力做決策的認知 (Bell & Staw, 1989)，而透過賦予工作自主權可以帶給員工較高之動機作用與滿足，同樣能增加員工正面情感，以拉近團隊成員間的心理距離，在團隊內建立良性互動與合作，提昇所謂的情感型信任，並透過彼此之間不斷的互動下，形成共同的願景與價值觀，來建立認知型信任 (McAllister, 1995; Williams, 2001)。此外，陳瑞芬 (2003) 也指出，賦權之自我決策構面代表一種對於掌控工作的感覺，反應出員工在工作方面的自主權，透過其研究分析證實與信任成正向關係。故基於上述之討論，本研究提出以下假設：

H2-3：自我決策與情感型信任呈顯著正向關係。

H2-4：自我決策與認知型信任呈顯著正向關係。

然而，有關情感型信任與群內衝突之三項構面間的關係，由於透過減少負面情緒，拉近團隊成員間的心理距離所形成之情感型信任，會使團隊成員間充滿正面情感，促進彼此相處融洽、親密程度提高，有助於增強員工的團隊意識 (李璧伶, 2004)，使團隊成員願意為共同的目標盡最大的努力，如此積極且正向的工作行為，對於達成團隊目標與提昇工作滿足有所裨益 (Chatman, 1991)，能夠減少工作過程中，對於內容與目標存有不同的意見、觀念與構想之任務衝突發生，並可激勵員工勤於奉獻心力於團隊有利的相關行為 (Barnar, 1938)，以降低引發程序衝突之種種成因。基於上述之討論，本研究提出以下假設：

H3-1：情感型信任與關係衝突呈顯著負向關係。

H3-2：情感型信任與任務衝突呈顯著負向關係。

H3-3：情感型信任與任務衝突呈顯著負向關係。

最後，有關認知型信任與群內衝突之三項構面間的關係，由於認知型信任係指人們基於知識或適當理由，去選擇所信任的對象。McAllister (1995) 和 Williams (2001) 都曾指出，組織和團隊可透過共同的願景與價值觀，來建立認知型信任。又根據社會心理學的論點，價值理念會影響個人是否從事利他行為之意願 (Katz, 1964)。故當團隊成員理念相互契合時，此時成員間的認知型信任便油然而生，這將會導致團隊中每一位成員基於這份信任，而展現正面積極且有利於他人的工作行為，有利於團隊目標之達成並提昇工作滿足 (



Chatman, 1991)，如此同樣能夠抑制群內衝突的發生。基於上述之討論，本研究提出以下假設：

H3-4：認知型信任與關係衝突呈顯著負向關係。

H3-5：認知型信任與任務衝突呈顯著負向關係。

H3-6：認知型信任與程序衝突呈顯著負向關係。

## 二、研究變項之操作性定義與測量工具

本節主旨在說明研究之獨立變項心理賦權（意義、能力、自我決策、影響）、中介變項信任（情感型信任、認知型信任）以及依變項群內衝突（關係衝突、任務衝突、程序衝突）之操作性定義與測量工具。

### （一）心理賦權

本研究所稱之心理賦權，係指一種內在激勵的表現，影響到個人在工作角色上的地位（Thomas & Velthouse, 1990；Spreitzer, 1995）。對於工作自主權的探討，則包括了四個構面：1. 意義：指在工作角色所需要的技能、個人信仰、價值以及所產生的行為間之契合度。簡言之，可謂個人對工作目標或目的所存有的價值感受。2. 能力：象徵一種自我信任的意涵，代表個人相信本身具備足以完成某工作目標的技能與能力，或是經由自我信念，相信自己的能力可以勝任工作之程度。3. 自我決策：代表一種對於掌控工作的感覺，反應出員工在工作方面的自主權，對工作上所使用的方式、權限和想要付出多少努力做決策的認知。4. 影響：屬於一種信念，代表個人對於能夠影響組織策略、管理經營績效的認知程度。

在心理賦權的測量工具方面，本研究採用Spreitzer（1995）所發表之發展之心理賦權量表（empowerment scale），以衡量團隊成員心理賦權的程度。本研究採用Likert五點尺度量法，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」到「非常同意」分成五個尺度來測量填答者對每一個陳述項目的同意程度。累積得分越高，代表員工所認知的賦權程度越高。

而在信度的測試方面，本研究所沿用的心理賦權量表之各構面Cronbach  $\alpha$  值為意義.84、能力.78、自我決策.78、影響.80；而本研究重新測量後所得之Cronbach  $\alpha$  值分別為.84、.85、.81、.91，顯示此量表具有良好的內部信度。



## （二）信任

本研究所稱之信任係根據McAllister (1995) 所提出「信任者對被信任者的言語、行動及決策具有信心，並願意以此為基礎而採取行動」之定義，並將信任區分為兩大構面：1. 情感型信任：強調個體間情感上的連結，即人們在信任關係上加入情感的投入，表現出對於對方的關懷，重視信任的內在價值，並且相信此情感的投入，終將獲得回報。2. 認知型信任：係指人們將信賴的基礎建立在知識與適當理由之上，自己去選擇所信任的對象、預期之結果、信任的內容和情境，也因而決定了信任的理由與價值 (McAllister, 1995; Lewis & Weigert, 1985)。

在信任的測量工具方面，本研究採用McAllister (1995) 所發表之量表，採用Likert五點尺度量法，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」到「非常同意」分成五個尺度來測量填答者對每一個陳述項目的同意程度。同意程度越高，代表信任程度越高。

而在信度的測試方面，本研究沿用的信任量表之各構面Cronbach  $\alpha$ 值為情感型信任.80、認知型信任.74。而本研究重新測量後所得之Cronbach  $\alpha$ 值分別為.95、.93，顯示此量表具有良好的內部信度。

## （三）群內衝突

本研究所稱之群內衝突係指「團隊成員對於彼此之間存有相互矛盾之觀點或成員間存在著人際的對立情形」(Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001)。而團隊衝突的探討，則包括了三個構面：1. 關係衝突：係指團隊成員彼此之間存在著人際對立或不相容的狀態，如：怨懟、緊張、挫敗、煩惱、不合等情緒面的知覺。2. 任務衝突：係指團隊成員對於工作內容與目標，有不同的意見、觀念與構想。3. 程序衝突：與如何完成工作有關，著重於工作執行的過程，亦即團隊成員對於完成任務所使用的方式、責任的歸屬、工作與資源的分配，所引發不同的意見 (Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001)。

在團隊衝突的測量工具方面，本研究係採用Jehn 及Mannix (2001) 修訂Shah 和 Jehn (1993) 與Jehn (1995) 所發展之群內衝突量表 (intragroup conflict scale) 而得之修訂版本，以衡量團隊成員間衝突的程度；同樣採用Likert五點尺度量法，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」到「非常同意」分成五個尺度來測量填答者對每一個陳述項目的同意程度。同意程度越高，代表出現團隊衝突的程度越高。

而在信度的測試方面，本研究沿用的團隊衝突量表之各構面Cronbach  $\alpha$ 值為：關係



衝突.94、任務衝突.94、程序衝突.93；而本研究重新測量後所得之Cronbach  $\alpha$ 值分別為.89、.89、.90，顯示具有良好的內部信度。

### 三、研究樣本與資料蒐集

#### (一) 研究樣本

本研究為因應研究目的探討群內衝突之相關議題，故對於調查之產業類別並無特定限制；特此，本研究抽樣對象將鎖定台灣各地區科學園區內電子科技公司之研究發展部門為主，而以從事研究發展之相關工作的團隊成員為母體對象，隨機抽取研究樣本做為實證資料蒐集來源。在研究樣本特質方面，本研究所選取的樣本參與之工作團隊規模由3人至7人不等，符合有意義的小型群體研究之樣本規模標準，而績效部分則是由該團隊全體成員共同承擔，符合團隊運行的原則。

選取此對象做為研究樣本的主要原因是，針對研究發展事務，員工的工作行為可說是攸關研發績效之主要原因，且研發績效提昇需仰賴員工生產力之增強；因此，在每一個生產作業過程中，除了增進員工個人之工作技能外，更有賴團隊成員的相互合作以發揮組織綜效，藉以提昇整體績效表現。有鑑於此，若團隊成員之間有了衝突行為的發生，將有可能影響其工作態度，使成員降低對工作努力程度，而讓團隊生產力形成負面的變化，這對整個部門組織、工作團隊甚至是員工個人而言都是不利的現象。故基於上述理由，了解心理賦權、信任與群內衝突三者之間的關係在研究發展事業中所帶來的影響，將會是個值得研究的議題。

#### (二) 資料蒐集

在問卷的發送方面，共分為兩個部分，第一部份內容包含心理賦權以及信任之合併問卷。第二部分問卷則為群內衝突量表之內容，由同一位受訪者客觀填寫有關團隊衝突之認知感受。本研究之資料蒐集採用配對方式，以便在未有同一來源樣本所形成的誤差下，能真實測量出心理賦權、信任與群內衝突三者之間的關係。而在問卷回收方面，共發出405份問卷，實際回收問卷計315份，回收率為77.77%，扣除填答不完整等無效問卷15份，有效回收問卷則有290份，有效回收率為72%。



## 肆、分析結果

## 一、基本資料分析

本節將透過統計分析把研究樣本之性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、工作年資、團隊年資以及職位等七項基本背景資料進行整理。本研究訪問對象之基本資料整理如表 1 所示：

表 1 研究樣本之個人基本資料分析表

	基本變項	人數	百分比
性別	男	202	69.7%
	女	88	30.3%
年齡	20 歲（含）以下	3	1.0%
	21 歲至 25 歲	38	13.1%
	26 歲至 30 歲	104	35.9%
	31 歲至 35 歲	80	26.7%
	36 歲至 40 歲	27	9.3%
	41 歲至 45 歲	20	6.9%
	46 歲至 50 歲	15	5.2%
	51 歲（含）以上	3	1.0%
教育程度	高中（職）	31	10.7%
	專科	61	21.0%
	大學	86	29.7%
	碩士	94	32.4%
	博士	18	6.2%
工作年資	1 年（不含）以下	40	13.8%
	1 年至 3 年	80	27.6%
	4 年至 6 年	79	27.2%
	7 年至 9 年	34	11.7%
	工作 10 年（含）以上	57	19.7%
團隊年資	1 年（含）以下	84	29.0%
	2 年	50	17.2%
	3 年至 5 年	77	30%
	6 年至 10 年	42	14.5%
	11 年至 15 年	16	5.5%
	16 年（含）以上	11	4.8%
職位	基層研發專員	70	24.1%
	助理工程師	63	21.7%
	工程師	69	23.8%
	管理階層人員	38	13.1%
	其他	50	17.2%

註：有效樣本數為 290 位。





## 二、驗證性因素分析

進行假設檢定之主要分析之前，本節將依據所採用的心理賦權、信任與群內衝突三種量表，進行驗證性因素分析。透過驗證性因素分析可以檢視各個衡量構面的組合成份（即各個衡量指標）是否可以適當地測量該構面所欲衡量的屬性，並藉以驗證參數的性質以及因素的數目。

### （一）「心理賦權」之驗證性因素分析

心理賦權量表包含「意義」、「能力」、「自我決策」和「影響」四構面，此四構面各由3個衡量指標組成，標準化參數估計值所描繪之模型如圖2所示。根據圖2可得知，在  $\alpha$  值 = .01 的水準下， $t$  值 > 2.58 即屬顯著，故心理賦權量表中之估計參數皆為顯著。

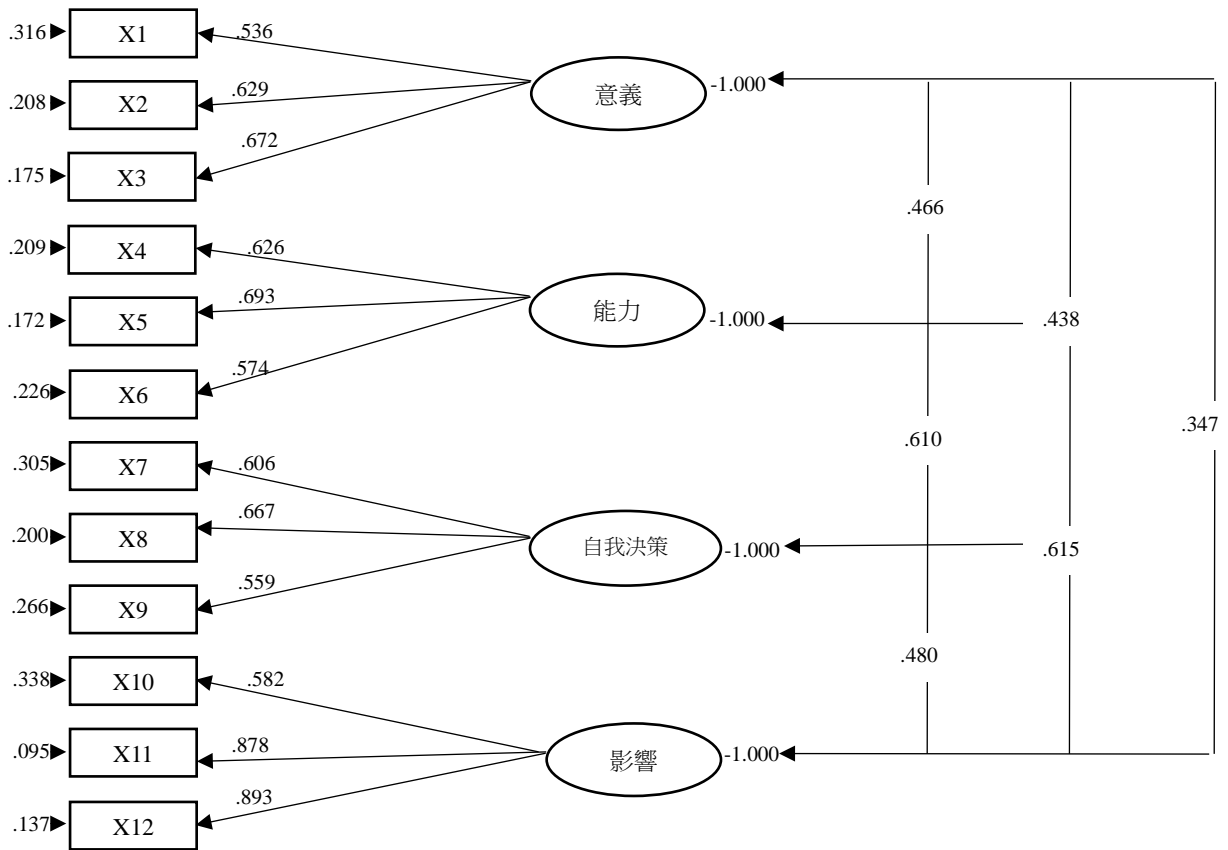


圖 2 心理賦權之驗證性因素分析模式圖

以  $\chi^2 / df$ 、GFI、ADFI、RMR、RMSEA 值檢定心理賦權之模式適配度，整體來看，本研究心理賦權之驗證性因素分析模式的適配度應屬理想，心理賦權之模式適配度分析結果



整理於表 2。

表 2 心理賦權之模式適配度分析表

評鑑指標	理想評鑑值	本研究之分析結果
$\chi^2 / df$	小於 3	2.90
GFI	大於 0.8	0.93
AGFI	大於 0.8	0.81
RMR	小於 0.05	0.03
RMSEA	小於 0.08	0.08

(二)「信任」之驗證性因素分析

信任量表包含「情感型信任」與「認知型信任」兩構面，前者由 5 個衡量指標組成，而後者由 6 個衡量指標所組成，標準化參數估計值所描繪之模型如圖 3 所示。根據圖 3 可得知，在  $\alpha$  值 = .01 的水準下，t 值 > 2.58 即屬顯著，因此信任量表中之估計參數皆為顯著。

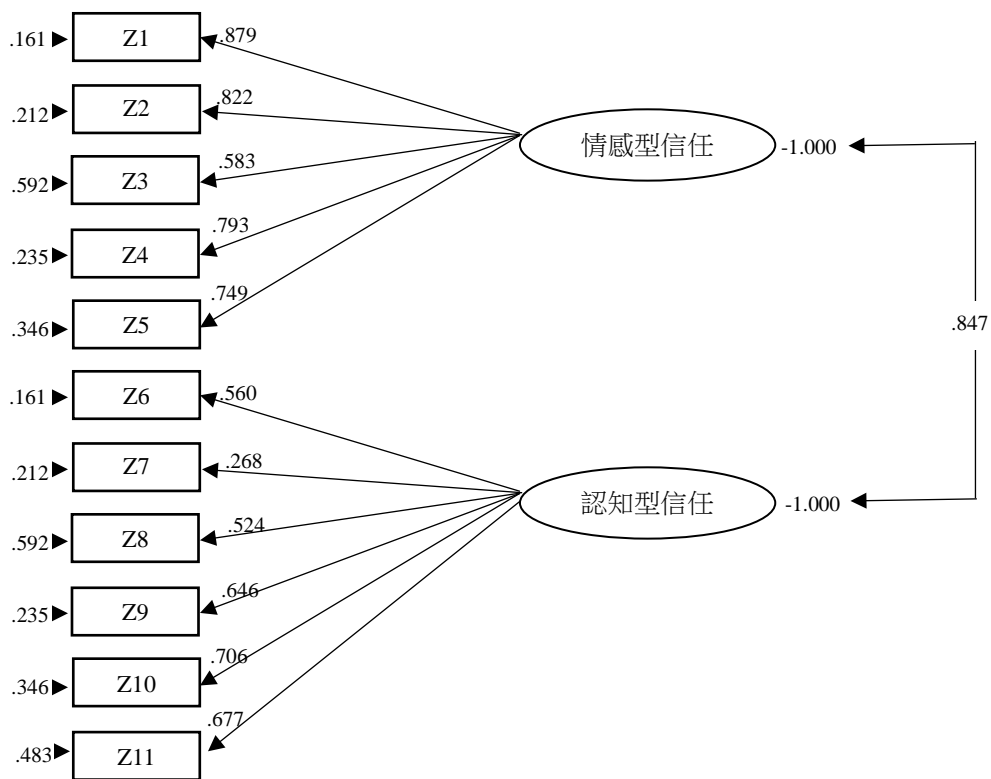


圖3 信任之驗證性因素分析模式圖

以絕對適合度衡量指標  $\chi^2 / df$ 、GFI、AGFI、RMR、RMSEA 值檢定模式適配度，整體來看，本研究信任之驗證性因素分析模式的適配度應屬理想，信任之模式適配度分析結果整理於表 3。



表 3 信任之模式適配度分析表

評鑑指標	理想評鑑值	本研究之分析結果
$\chi^2/df$	小於 3	1.93
GFI	大於 0.8	0.83
AGFI	大於 0.8	0.80
RMR	小於 0.05	0.04
RMSEA	小於 0.08	0.07

(三)「群內衝突」之驗證性因素分析

群內衝突量表包含「人際衝突」、「任務衝突」以及「程序衝突」三構面，此三構面各由3個衡量指標組成，標準化參數估計值所描繪之模型如圖4所示。根據圖4可得知，在  $\alpha$  值 = 0.01 的水準下，t 值 > 2.58 即屬顯著，因此信任量表中之估計參數皆為顯著。

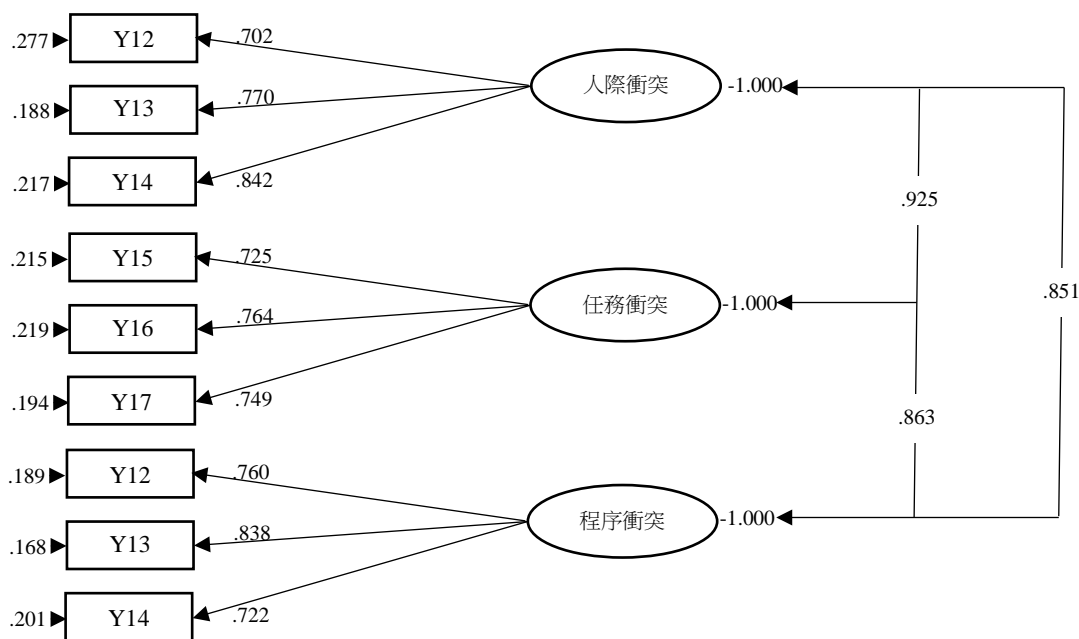


圖 4 群內衝突之驗證性因素分析模式圖

以絕對適合度衡量指標  $\chi^2/df$ 、GFI、ADFI、RMR、RMSEA 值檢定模式適配度，整體來看，本研究群內衝突之驗證性因素分析模式的適配度應屬理想，將群內衝突之模式適配度分析結果整理於表 4。



表 4 群內衝突之模式適配度分析表

評鑑指標	理想評鑑值	本研究之分析結果
$\chi^2/df$	小於 3	3.00
GFI	大於 0.8	0.95
AGFI	大於 0.8	0.90
RMR	小於 0.05	0.02
RMSEA	小於 0.08	0.08

### 三、相關係數分析與共線性分析

本節利用皮爾森積差相關係數與共線性分析來衡量心理賦權四構面（意義、能力、自我決策、影響力）以及信任兩構面（情感型信任、認知型信任）與群內衝突三構面（人際衝突、任務衝突、程序衝突）各研究變項構面間的相關性和共線性的問題。

#### （一）皮爾森積差相關係數分析

各研究變項之信度與相關係數矩陣列於表 5，矩陣中非對角線的值表示變項間兩兩配對之相關係數，而在對角線部分，則為各研究變項構面之 Cronbach  $\alpha$  值。由表 5 可以得知，各研究變項間的相關係數結果均達 0.01 的顯著水準。關於心理賦權四項構面皆與信任兩構面呈正相關；另一方面，心理賦權中意義構面及自我決策構面同樣皆和群內衝突三構面呈負相關，而能力構面以及影響力構面卻和群內衝突三構面呈正相關；此外，信任兩構面皆與心理賦權三項構面呈負相關，而和群內衝突三項構面呈負相關。最後，在信度分析的部分，各構面之 Cronbach  $\alpha$  值皆大於 0.7，屬於高信度值。



表 5 研究變項構面之相關係數與信度矩陣表

	意義	能力	自我決策	影響	認知型信任	情感型信任	人際衝突	任務衝突	程序衝突
意義	(0.84)								
能力	0.37	(0.85)							
自我決策	0.47	0.40	(0.81)						
影響	0.35	0.32	0.47	(0.91)					
情感型信任	0.28	0.15	0.26	0.21	(0.84)				
認知型信任	0.16	0.37	0.25	0.14	0.66	(0.84)			
人際衝突	-0.20	-0.24	-0.37	-0.15	-0.21	-0.21	(0.89)		
任務衝突	-0.20	-0.47	-0.13	-0.15	-0.18	-0.22	0.75	(0.89)	
程序衝突	-0.12	-0.16	-0.18	-0.13	-0.20	-0.20	0.24	0.25	(0.9)

## (二) 共線性分析

採用多元共線性檢定來診斷本研究變項（心理賦權四構面、信任兩構面與群內衝突三構面）之間是否存在著共線性的問題，並以 VIF 值以及變異數比例作為判定指標。

1. VIF (variance inflation factor)：VIF 為變異數波動因素，當 VIF 值大於 10 時，表示該變項與其他觀測變項存有共線性的問題。而在本研究中，意義、能力、自我決策、影響、情感型信任與認知型信任之 VIF 值分別為 1.354、1.550、1.613、1.349、1.688、1.644，其數值皆小於 10，顯示各變項構面之間並無共線性的問題存在。
2. 在變異數比例方面，本研究所測得之各變項構面間的變異數比例均介於 0~0.9 之間，其數值都小於 1，顯示各變項之間不存在共線性的情形。

綜合以上 VIF 值與變異數比例檢定可以獲知，本研究之心理賦權、信任與群內衝突各變項構面間並無共線性的問題存在。

## 四、因果模式路徑分析

本研究之主要目的在於檢視心理賦權與群內衝突兩變項間的關係。並且再以信任為中介變項，進一步釐清自變項心理賦權與依變項群內衝突之關係。經由相關假設之建立、研究設計之擬定、資料收集與分析，茲獨立變數心理賦權之四個構面：意義 (meaning)、能力 (competence)、自我決策 (self-determination) 及影響，對於依變數群內衝突之任務衝突 (task conflict)、關係衝突 (relationship conflict)、程序衝突 (process conflict) 等三個構面間，以及信任之兩構面做為中介變數，各變項構面間之因果關係製成因果路徑圖 (圖5)，另將整體模式適配度分析結果整理於表6，於  $\alpha = 0.01$  之條件下，整體適配標準的評鑑標準上，本研究絕大部分的項目都達理想標準值。因此



，整體而言，本研究整體模式適配度應屬理想。

表 6 因果模式適配度分析表

評鑑指標	理想評鑑值	本研究之分析結果	
$\chi^2/df$	小於 3	2.36	良好
GFI	大於 0.8	0.85	良好
AGFI	大於 0.8	0.81	良好
RMR	小於 0.05	0.04	良好
RMSEA	小於 0.08	0.04	良好

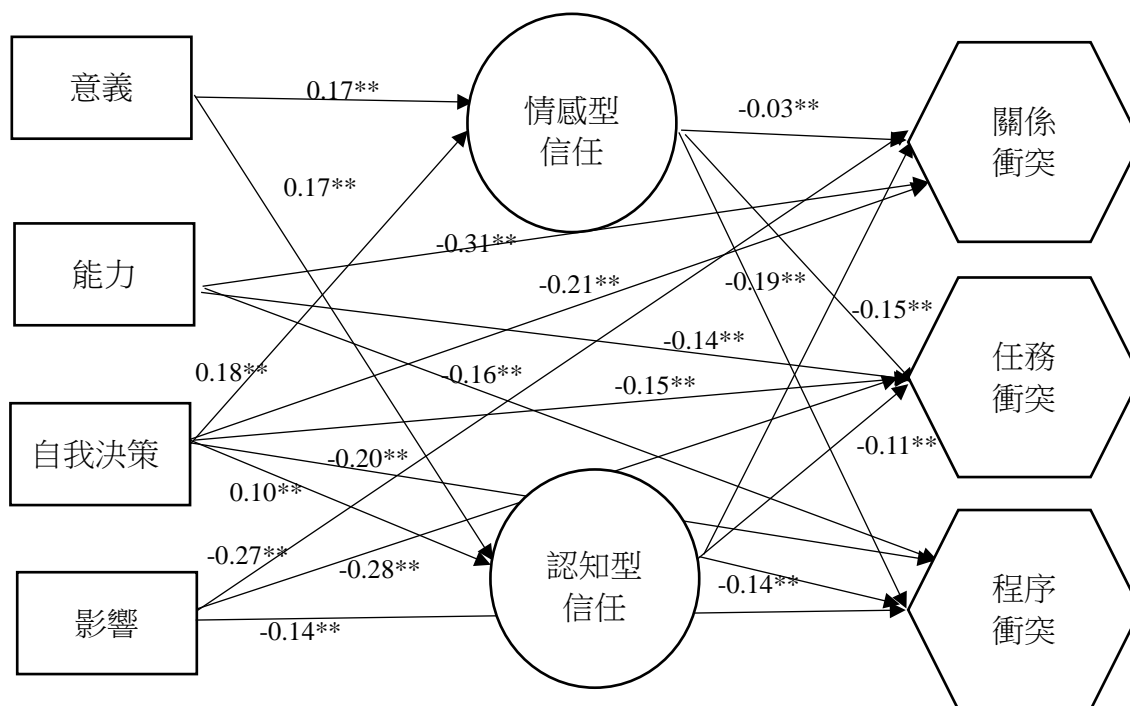


圖 5 因果路徑圖

## 伍、結論與建議

### 一、結論

關於心理賦權、信任與群內衝突之關聯性的分析結果方面，相關之研究假設及其檢定結果，茲彙整如表 7 所示。



表 7 假設之檢定結果彙總表

研究假設	研究結果
H1-1：意義與關係衝突呈顯著負向關係	不成立
H1-2：意義與任務衝突呈顯著負向關係	不成立
H1-3：意義與程序衝突呈顯著負向關係	不成立
H1-4：能力與關係衝突呈顯著負向關係	成立
H1-5：能力與任務衝突呈顯著負向關係	成立
H1-6：能力與程序衝突呈顯著負向關係	成立
H1-7：自我決策與關係衝突呈顯著負向關係	成立
H1-8：自我決策與任務衝突呈顯著負向關係	成立
H1-9：自我決策與程序衝突呈顯著負向關係	成立
H1-10：影響與關係衝突呈顯著負向關係	成立
H1-11：影響與任務衝突呈顯著負向關係	成立
H1-12：影響與程序衝突呈顯著負向關係	成立
H2-1：意義與情感型信任呈顯著正向關係	成立
H2-2：意義與認知型信任呈顯著正向關係	成立
H2-3：自我決策與情感型信任呈顯著正向關係	成立
H2-4：自我決策與認知型信任呈顯著正向關係	成立
H3-1：情感型信任與關係衝突呈顯著負向關係	成立
H3-2：情感型信任與任務衝突呈顯著負向關係	成立
H3-3：情感型信任與任務衝突呈顯著負向關係	成立
H3-4：認知型信任與關係衝突呈顯著負向關係	成立
H3-5：認知型信任與任務衝突呈顯著負向關係	成立
H3-6：認知型信任與程序衝突呈顯著負向關係	成立

(一) 心理賦權與群內衝突各構面之關係分析

本研究首先檢視心理賦權與群內衝突兩變項之間的關係。誠如表 7 所示，分析結果分述如下：H1-4、H1-5 與 H1-6 之檢定結果發現皆為成立，顯示能力與群內衝突呈現顯著之負向關係；表示當研發團隊成員認知到自己能力佳且工作效率高時，會展現出有利於組織或他人的行為，因而減少群內衝突的發生。H1-7、H1-8 與 H1-9 之檢定結果發現皆為成立，顯示自我決策與群內衝突呈現顯著之負向關係；此代表當研發團隊擁有自我決策權時，成員會因此產生較高之動機作用與滿足，展現與他人合作或互助等正面的自發性行為，而群內衝突的情形也因此相對減少。H1-10、H1-11 與 H1-12 之檢定結果亦皆為成立，顯示影響與群內衝突呈現顯著之負向關係；這表示若研發團隊成員體認到本身對於工作方面的意見能被他人採納，且對所屬的工作單位存有影響力的同時，這將會激勵他藉由工作來對團隊產生實質上的助益，包括與與他人合作或互助等正面的自發性行為，同樣能減緩群內衝突



的現象。

## (二) 心理賦權、信任與群內衝突各構面之關係分析

接下來將檢視心理賦權、群內衝突兩變項，並且以信任為其中介變項的關係之研究假設，而檢定結果亦如同表 5-1 所示，分析結果分述如下：H2-1、H2-2 之檢定結果發現皆為成立，顯示意義與信任兩項構面都顯著呈現正向關係；代表當研發團隊成員體認到所從事的工作具有意義或價值的同時，猶如獲得一種內在的獎賞激勵，增加其正面情感，如此便能拉近團隊成員間的心理距離，提昇彼此情感上的信任，並且如同 McAllister (1995) 與 Williams (2001) 之研究，亦能形成所謂的認知型信任。H2-3、H2-4 之檢定結果發現皆為成立，顯示自我決策與信任兩項構面都呈現顯著的正向關係；代表當研發團隊擁有工作方面的自主權，藉由彼此之間不斷的互動下，產生情感型信任以及認知型信任，這與陳瑞芬 (2003) 所實證研究之結果不謀而合。

而 H3-1、H3-2 與 H3-3 之檢定結果發現皆為成立，顯示情感型信任與群內衝突各構面間呈顯著的負向關係；表示當研發團隊成員之間建立了情感型信任，將有助於彼此相處融洽、親密程度提高，使得員工的團隊意識得以增強，能夠減少工作過程中產生群內衝突的現象。最後，H3-4、H3-5 與 H3-6 之檢定結果發現亦皆為成立，顯示認知型信任與群內衝突各構面間呈顯著的負向關係；故當研發團隊建立起認知型信任後，象徵彼此理念與認知相互契合，這將會導致團隊中每一位成員基於這份信任基礎，而展現出正面積極且有利於他人的工作行為，有助於團隊目標之達成，如此同樣能減少群內衝突的發生。

## 二、建議

### (一) 管理實務上之建議

由研究結果得知，在電子科技產業進行研發工作之團隊，賦予該團隊心理賦權有助於提昇團隊成員彼此間之信任感，進而減少成員之間發生衝突的可能性。另一方面，為因應全球化競爭，以團隊為基礎的運作方式日益普遍(Moorman, 1993)，加上研發工作需要所有成員有志一同，群策群力完成研發創新之任務；有鑑於此，提供團隊成員心理賦權以及避免群內衝突發生以利於研發團隊工作績效，確實相當重要性。因此，基於 Hackman 與 Oldham (1976)的工作特性理論，透過賦予團隊心理賦權，激勵成員願意展現目標一致的工作心態，而減少群體內部衝突行為，使得團隊績效與工作品質都能有效達成，乃是現今電子科技產業必須正視的議題。然而，賦予心理賦權等相關自主權限絕不能流於空談，不應





表面上聲稱員工被授與自主權，但實際上所有的細節流程都已交由專業經理人統籌規劃。故本研究建議組織應採行參與式管理，讓團隊成員自行評估協調後擬定工作計劃；並致力於增進員工自主權方面之相關訓練與知識，學習團隊合作與互動，塑造出分權化之組織型態；同時管理者必須審視公司實際狀況，詳細觀察員工所擁有之才能與貢獻，進而規劃一套健全的工作自主制度，引導工作團隊透過心理賦權，提昇本身主動、積極和自我協調之意念，以建構出同舟共濟之責任感與信任感，而讓團隊成員之間的衝突行為降到最低。

## (二)後續研究之建議

針對學術研究的相關後續研究建議方面，本篇研究提出以下幾點建議：

1. 本研究僅採橫斷面之研究途徑，故缺乏不同時期的資料，而無法對於各變數之演變、交互作用效果，以及因果關係進行更為深入的瞭解。是故，未來研究者可以嘗試縱斷面實地研究與控制性的實驗法研究來加以驗證變項之間更為精確的因果關係。
2. 在研究樣本方面，本研究僅僅針對電子科技產業之研發團隊作為分析對象，基於業別和團隊性質之差異，本研究結果或許未必能適用於其他行業或其他型態之團隊，因此，後續研究可嘗試以其他產業或是不同型態之工作團隊進行討論，更進一步確認心理賦權、信任與群內衝突之間的一般化關係型態。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 白雲濤、李傑(2013)，科技企業領導風格對賦權效果的增強作用研究。*管理研究學報*，13(1)，73-90。
- 王佩琪(2001)，小團隊衝突處理行為及衝突過程滿意之相關研究：出生順序與性別的因素。彰化縣：大葉大學事業經營研究所碩士論文(未出版)。
- 王議賢(2004)，人際交往對關係、信任與關係衝突及合作滿意度之影響，高雄醫學大學行為科學研究所未出版之碩士論文，1-25。
- 田靜婷(2002)，影響高科技產業研發團隊學習績效相關因素之研究，國立彰化師範大學工業教育學系未出版之博士論文，81-161。
- 吳慧卿(2000)，選手知覺教練領導行為、團隊衝突、團隊凝聚力及滿意度關係之實證研究。臺北市：國立師範大學體育所博士論文(未出版)。
- 李璧伶(2004)，團隊衝突、團隊凝聚力與社會賦閒之研究。臺北市：中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文(未出版)。
- 周毓敏(2004)，團隊信任與其績效之關聯性研究-以建立虛擬社群為例。彰化縣：大葉大學工業關係研究所碩士論文(未出版)。



- 侯瑾瑜(1994)，自主管理團隊的成員角色與衝突之研究。台中市：國立中興大學企業管理研究所碩士論文(未出版)。
- 翁婉玉(2004)，心理賦能、領導者一部屬交換關係與組織公民行為關係之研究，臺北市：中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文(未出版)。
- 莊詩怡、葉光輝、吳志文(2016)，能力與情誼：親子認知與情感信任之區辨及其功能探討，中華心理學刊，58(3)，169-185。
- 梅國忠、吳鈺萍、許吉雄(2017)，網站特性、認知信任、情感信任與口碑之關聯性研究，顧客滿意學刊，13(1)，77-102。
- 陳炫碩、唐巧梅、林浩正(2017)，團隊衝突與資訊分享意願對於新產品開發問題解決能力之影響，企業管理學報，114，1-33。
- 陳惠芳(2008)，在組織變革環境下賦權對組織承諾之影響研究－檢視內外控傾向與知覺心理契約違反之干擾效果，臺大管理論叢，18(2)，1-26。
- 陳瑞村(2003)，組織公民行為、信任與品牌權益間之研究，臺北市：中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文(未出版)。
- 陳進江(2004)，組織正義、信任與知識分享行為關係之研究-以台灣高科技產業研發部門為例。新北市：真理大學管理科學研究所在職碩士班碩士論文(未出版)。
- 陳瑞芬(2002)，賦權、信任與社會賦閒之研究。臺北市：中國文化大學國際企業管理研究碩士論文(未出版)。
- 張心美(2000)，觀光旅館員工授權、服務行為與服務品質關係之研究。臺北市：中國文化大學國際企業管理研究碩士論文(未出版)
- 葉長青(2000)，團隊成員認知賦能對個人創新性關係之研究。臺北市：銘傳大學管理科學研究所碩士論文(未出版)。
- 鄭清揚(2011)，心理賦權與職場偏差行為之研究。多國籍企業管理評論，5(2)，59-77。
- 蔡雅玲(2002)，領導者類型、團隊結構、任務特性及領導才能契合度對團隊衝突之影響。臺北市：實踐大學企業管理研究所碩士論文(未出版)。
- 韓于婷、陳國安、陳正忠(2015)，Exploring Team Project Performance in Deploying Cloud Computing Services: Case of Indonesia。商略學報，7(4)，219-250。
- 魏千金(2001)，授權賦能與工作態度之研究－以護理人員為例。臺中市：逢甲大學企業管理研究所未出版之碩士論文(未出版)。
- 魏文欽(2014)，跨功能衝突、團隊工作滿意度與新產品發展績效。International Journal of Lisrel，7(2)，1-28。

## 二、英文部分

- Amason, A. C., & Mooney, A. C. (1999). The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making. *International Journal of Conflict Management*, 10(4), 340-360.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effect of top management team size and interaction norms on cognitive conflict and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 123-148.
- Austin, W. G. (1979). Justice, freedom and self-interest in intergroup relations. In W. G. Austin & S.



- Worchel (Eds.). *The social psychology of intergroup relations* (pp.20-37). Belmont, California: Brooks Cole.
- Barnar, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University
- Brooks, A. K. (1994). Power and the production of knowledge: Collective team learning in work organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 5(3), 213-235.
- Brown, L. (1983). *Managing conflict at organization interfaces*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Conger, J.A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(2), 471-482.
- Corsun, D. L., & Enz, C. A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: the effect of support-based relationships. *Human Relations*, 52(2), 205-224.
- Coser, L. A. (1956). *The Function of Social Conflict*. New York: The Free Press.
- Garson, B. E. & Stanwyck, D. J. (1997). Locus of control and incentive in self-managing teams. *Human Resource Development Quarterly*, 8(3), 247-258.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379-404.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-283.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A., & Chatman, J. A. (2000). The influence of Proportional and Perceptual conflict composition on team performance. *The International Journal of Conflict management*, 1(1), 56-73.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Kahle, D. (2000). Teaching your organization to learn. *Agency Sales Magazine*, 30(9), 61-64.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Lynn, H., & Susan, C. (2003). Empowerment, stress and satisfaction: An exploratory study of a call center. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 131-141.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality, *Social Force*, 63(4), 967~985.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-776.



- Neilsen, E. H. (1986). *Empowerment strategies: Balancing authority and responsibility*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 78-110.
- Okyireh, M. A., & Simpeh, K. N. (2016). Exploring the nature of psychological empowerment of women entrepreneurs in a rural setting in Greater Accra, Ghana. *Journal of Business and Management Science, 4*(6), 138-141.
- Passos, A. M. & Caetano, A. (2005). Exploring the effects of in-tragroup conflict and pass performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology, 20*(3), 231-245.
- Peterson, D. R. (1983). *Conflict. In close relationships*, ed., Kelly, H. H. New York: Freeman, 360-396.
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trusts, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 92*(12), 102-118.
- Pearson, A.W., Ensley, M.D., & Amason, A.C. (2002). "An Assessment and Refinement of Jehn's Intergroup Conflict Scale." *The International Journal of Conflict Management, 13*(2), 110-126.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly, 12*(2), 296-320.
- Priem R. L., & Price, K. H. (1991). Process and outcome expectation for the dialectical inquiry, Devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision-making. *Group and Organization Studies, 16*(2), 206-225.
- Rahim, A. (1980). Some contingencies affecting interpersonal conflict in Academia: A multivariate study. *Management International Review, 20*(2), 117-130.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2016). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (17th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J.J., Drasgow, F., & Lawler, J.J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the united states, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 643-658.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review, 23*(3), 393-405.
- Shah, P., & Jehn, K. (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict and task. *Group Decision and Negotiation, 2*(1), 149-166.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review, 15*(1), 666-681.
- Van De Vliert, E., & De Dreu, C. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management, 5*(1), 211-222.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review, 26*(3), 377-396.

