

行政院國家科學委員會
獎勵人文與社會科學領域博士候選人撰寫博士論文
成果報告

正、負向團隊情感氛圍對團隊績效的影響：中介歷程與干擾效果之探討

核定編號：NSC 97-2420-H-004-023-DR
獎勵期間：97年08月01日至98年07月31日
執行單位：國立政治大學企業管理研究所
指導教授：蔡維奇

博士生：紀乃文

公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

中華民國 98年08月05日



國立政治大學博士學位證書

政博字第 九四三五五〇八 號

學生 紀乃文 生於中華民國 陸拾柒(西元1978) 年拾貳月 貳 日

在本校 商學院 企業管理學系

修業期滿成績及格准予畢業依學位授予法之規定

授予 企業管理博士 學位

院長

薛心藤

校長

吳思華

中 華 民 國 九 十 八 年 七 月





國立政治大學
NATIONAL CHENGCHI UNIVERSITY

The President of National Chengchi University
on the Recommendation of the Faculty of
BUSINESS ADMINISTRATION
COLLEGE OF COMMERCE

Has Conferred upon

CHI, NAI-WEN (紀乃文)

Who Has Satisfactorily Fulfilled All Requirements the Degree of

Doctor of Philosophy

With all the Rights Privileges and Honors Thereunto Appertaining
in Witness Whereof the Seal of the University and the Signature of the
Proper Authority Is Hereunto Affixed Given at Taipei City, Republic of China
THIS MONTH OF JULY, TWO THOUSAND AND NINE.

SeHwa Wu

國立政治大學
企業管理研究所博士論文

團隊情感氛圍的前因、動態改變
及後果變數之研究

博士生：紀乃文
指導教授：蔡維奇 博士

民國九十八年一月三十一日

謝 辭

時光飛逝，隨著第三次論文口試的結束，為時三年半的博士班生涯也就此畫下句點。彷彿昨天才剛考上政大企管的博士班，還是個在學術茫茫大海中摸索的新手；一轉眼間我已經通過了三次口試的考驗，即將邁向人生的下一個階段。三年半的時間似乎很長、卻又很短，但可以確定的是，我在這幾年裡滿載了行囊，蓄積了走向學術生涯的知識與能量，也確定了走上這條路確實是正確的選擇。

這本論文得以完成，首先要感謝我的指導教授：蔡維奇博士。老師在學術研究上的專業與經驗、讓我在與老師合作研究時深受啟發；而老師處事上的細心、仔細與嚴謹，也讓我在研究之外的面向有所成長。也感謝老師的悉心指導與協助，才讓我有機會獲得國科會的博士論文獎、並獲得千里馬計畫的補助，得以到美國賓州州立大學心理系深造進修。有了老師的督促與鞭策，才讓我能夠在博士班三年半的時間裡，有些小小的成長與進步。再者，乃文想要感謝撥冗參加我三次論文口試、並且給予精闢建議的彭台光老師、戚樹誠老師、黃家齊老師、韓志翔老師、以及莊瓊嘉老師，感謝老師們的批評與指教，得以讓這篇論文以更好的品質呈現在大家面前。

其次想要感謝我的家人：老爸、老媽跟老弟。當初碩班畢業後，我突然做出報考博士班的決定時，想必老爸老媽都不太諒解吧；但也感謝你們願意傾聽我的想法，並在我選擇博班之路後，全力支持我，不管是經濟上或是心理上，讓我在遭遇挫折時有個可以棲身的避風港，能夠充滿電、調整心情再出發。也感謝老弟在我心情不好時陪我哈啦聊天，有好事時也願意花時間傾聽，還擔任我的「戰友」一路到現在。有你們真好！

另外更要感謝碩士班時的指導教授張火燦老師，張老師除了在我遭遇瓶頸或困惑時，不斷以過來人的身份給我建議，在我收集論文資料時，也大力給予協助。而在政大三年半的博士班修業生涯中，司徒達賢老師的組織理論與管理、管理理論專題研討兩門課程，強化了我的邏輯與思緒清晰度；而林月雲老師、韓志翔老師跟林淑姬老師除了傳授我人力資源管理的專業外，老師們更不吝於跟學生合作研究，透過共同腦力激盪的過

程，讓我能更直接地吸收到投稿發表的經驗、並有機會活用。老師們的幫忙，乃文永銘於心。

同時，也要感謝蔡師門的夥伴、與我的好朋友們，在我論文構思、撰寫與資料收集過程中提供的大力支持：櫻美學姐慷慨地協助我收集研究一跟研究二的資料；敦群學長總是提出有建設性又一針見血的評論，協助我改善論文；社芸學姐四處奔走聯絡，熱心幫忙，讓我有機會多收樣本；文芬學姐、建丞跟嘉雄學長、還有其他同門在師門討論中給予的建議，讓論文更加完善。

而同班同學孟君、雯然、明怡、淑婉，還有好友欣豪、漢威、阿布，以及學妹婉鈞、斯琪、可堯等，謝謝你們在我撰寫論文過程中給予我的勉勵與支持、並且辛苦幫我催收問卷增加樣本數，真的感謝你們！最後要感謝系辦的燕子助教、曉菲助教、雯華助教跟慧琦助教，三年半來有很多報帳、請款、申請獎學金或出國補助等事宜，手續雖然繁雜，但妳們總是很有耐性的協助我，讓一切流程都能順利完成，謝謝妳們。

就讀博士班以來，身邊的師長、學長姐與學弟妹，來自你們的期許、鼓勵、甚至是批評，一直都轉化成我向前奮發的動力，而我也希望用這本論文，替我三年半來的博士班生涯畫下一個完美的句點。

謹把這本論文，獻給這三年半中留下記憶的每個人。

紀乃文 謹誌

民國九十八年一月

摘要

過去研究雖然發現團隊情感氛圍 (group affective tone)能有效預測團隊成員的助人行為、團隊創造力、團隊缺席率與離職等重要變數，但在概念上或是理論上仍有許多未釐清之處。因此，本研究擬針對下列的文獻缺口加以探討：(1) 探討影響正/負向團隊情感氛圍形成的前因變數，釐清有哪些變數會影響團隊情感氛圍的形成；(2) 探討不同時間點正/負向團隊情感氛圍的動態改變及情感事件的干擾效果；(3) 探討正/負向團隊情感氛圍與團隊績效的因果關係；由於單一研究不易同時兼顧上述三個研究目的，因此本研究將以三個研究分別針對上述目的加以探討。

在研究一，本研究以 101 個學生團隊做為樣本 (523 位成員)，路徑分析的結果發現，團隊成員的年齡、教育背景多元化，會透過負向影響群體認同、進而強化負向團隊情感氛圍。此外，知覺團隊間競爭、成員的迎合、自我表現印象管理策略，則會透過正向影響群體認同、進而強化正向團隊情感氛圍。在研究二，本研究則以 44 個大學部、碩士班學生組成的團隊做為樣本 (和研究一的樣本獨立，成員為 215 人)，階層線性模式分析的結果指出，正、負向團隊情感氛圍在跨時間點確實會產生動態改變，且前期的正/負向團隊情感氛圍均能顯著影響後期的正/負向團隊情感氛圍。且前後期間發生的負向情感事件，亦會減弱前、後期正向團隊情感氛圍之間的正向關係。最後，在研究三，本研究以 81 個高科技產業研發團隊做為樣本 (包括 259 位團隊成員及 81 位主管)，交叉延遲貫時性分析 (cross-lagged panel analysis, CLPA)的結果指出，前期的正向團隊情感氛圍對後期團隊績效有顯著正向影響，而前期團隊績效對於後期正向團隊情感氛圍，也有顯著的正向影響。整體而言，本研究之假設大多符合理論預期，而研究結果對團隊情感氛圍、團隊多元化、以及印象管理研究的理論意涵與實務貢獻，亦在文中一併加以討論。

關鍵詞：團隊情感氛圍、團隊多元化、印象管理、社會認同、情感事件、團隊績效

ABSTRACT

Extending previous research on group affective tone (GAT), three studies were conducted to examine the antecedents, dynamics, and consequences of GAT. In study 1, 101 student teams (523 members) were chosen as the sample. The results of path-analysis showed that team age and educational background diversity decrease group identification, which in turn increases negative group affective tone (NGAT). In addition, perceived intergroup competition, members' self-promotion and ingratiation impression management tactics increase group identification, which in turn increases positive group affective tone (PGAT). In study 2, 44 student teams (215 members) were selected as the sample, and the experience-sampling method was used to capture the dynamics of GAT (i.e., 6-time repeated measure). The results of hierarchical linear modeling analysis revealed that the T-1 PGAT positively predict T0 PGAT over time; while T-1 NGAT positively predict T0 NGAT over time. Moreover, the negative affective event occurred during T-1 and T0 attenuates the positive relationship between T-1 PGAT and T0 PGAT. In study 3, 81 research and develop teams (259 members and 81 supervisors) were chosen as the sample, and the cross-lagged panel analysis (CLPA) was used to examine the causal association between GAT and team performance. The results of CLPA showed that T1 PGAT has a positive effect on T2 team performance. Additionally, T1 team performance has a positive effect on T2 PGAT. These result suggest that the presence of a reciprocal relationship between PGAT and team performance. All three studies support the proposed theoretical framework.

Keywords: Group affective tone, Diversity, Impression Management, Social Identity, Affective Events, Team Performance

目 錄

謝辭.....	I
中文摘要	III
英文摘要	IV
目錄.....	V
第一章 緒論.....	1
第二章 文獻探討	4
第一節 團隊情感氛圍的內涵與構面.....	4
第二節 團隊情感氛圍的理論基礎.....	4
第三節 影響團隊情感氛圍形成的前因變數：社會認同觀點.....	7
第四節 團隊情感氛圍的動態改變與情感事件的調節效果.....	16
第五節 團隊情感氛圍與團隊績效的因果關係.....	19
第三章 研究一之研究方法與結果	22
第四章 研究二之研究方法與結果	39
第五章 研究三之研究方法與結果	52
第六章 結論與建議	62
第一節 對團隊情感氛圍研究的理論貢獻.....	62
第二節 對團隊多元化研究的理論貢獻.....	68
第三節 對印象管理研究的理論貢獻.....	69
第四節 管理意涵.....	70
第五節 研究限制.....	71
第六節 未來研究建議.....	74
參考文獻	76
附錄一 研究一之正式問卷.....	88
附錄二 研究二之正式問卷.....	93
附錄三 研究三之正式問卷 (成員問卷).....	95
附錄四 研究三之正式問卷 (主管問卷).....	97

第一章 緒論

在團隊運作的過程中，成員間的「情感」(affect)是不可或缺的成份 (Bartel & Saavedra, 2000; George & King, 2007; Hareli & Rafaeli, in press; Kelly & Barsade, 2001)，例如：團隊成員可能隨著遭遇的正向事件 (如：完成任務)而經歷到熱情、興奮、感到自豪等感受，也可能因為負向事件的衝擊 (如：任務失敗、衝突等)而感受到難過、不安等心情 (George, 1996; Kelly & Spoor, 2007)，而團隊成員亦可能因為密切的互動、特質上的相近，而受到其他人的心情的影響 (Brief & Weiss, 2002; Hareli & Rafaeli, in press; Totterdell, 2000)；當團隊成員都能感受到一致性的心情狀態時，「團隊情感氛圍¹」(group affective tone²)便存在於團隊之中 (George, 1996; Sy, Cote, & Saavedra, 2005)。

近年來有許多學者針對團隊情感氛圍的概念內涵深入探討並回顧 (如：Barsade & Gibson, 1998; George, 1996; George & King, 2007; Kelly & Barsade, 2001; Kelly & Spoor, 2006; Rhee, 2007; Walter & Bruch, 2008)，而實證研究亦發現，正向團隊情感氛圍可提升團隊的績效與成員的助人行為 (Chen, Lam, Naumann, & Schaubroeck, 2005; George, 1995; Ilies, Wagner, & Morgeson, 2007)、強化團隊整體的工作滿意與工作投入 (Mason & Griffin, 2005)、創造力 (Grawitch, Munz, & Kramer, 2003)及個別成員的績效 (蔡維奇、紀乃文, 2008)；負向團隊情感氛圍則會提升成員的缺席率或離職傾向 (George, 1990; Mason & Griffin, 2005)、或引起團隊成員的衝突等 (Jordan, Lawrence, & Troth, 2006; Rhee, 2007)。由此可知，對於團隊而言，團隊情感氛圍確實是相當重要的概念 (Barsade & Gibson, 2007; George & King, 2007)。

¹ 在「團隊情感氛圍」此一名詞的翻譯方面，雖然亦有少數創新管理的文獻將“climate”譯為「氛圍」，但在國內組織行為的相關文獻中，多將“climate”譯為「氣候」(如：汪美伶、鄭雯憶, 2007; 蔡啟通、高泉豐, 2004; 蔡維奇、吳姮憶, 2001; 嚴秀茹、林育理、戴淑賢, 2004)；此外，根據教育部重編國語辭典，「氛圍」意指個人「周圍的氣氛與情調」，與 group affective tone 此詞的內涵接近，故本文仍選擇將其翻譯為團隊情感氛圍。

² 近年來探討團隊情感主題的學者們常將 “group affective tone, group affect, collective moods, group moods”等詞交替使用 (如：Barsade & Gibson, 2007; Bartel & Saavedra, 2000; Kelly & Barsade, 2001; Kelly & Spoor, 2007; Walter & Bruch, 2008)，故本文中所提及的團隊情感氛圍 (group affective tone)，其內涵除了 George (1990)所提的定義外，亦包括上述幾個交替使用的名詞在內。

團隊情感氛圍此一主題雖然已累積了初步的研究結果，但在理論上、概念上、或是與變數間的關係仍有許多未釐清之處，如：(1) 過去研究大多聚焦於探討正向團隊情感氛圍的影響，較未探討負向團隊情感氛圍扮演的角色（如：George, 1995; George & King, 2007; Grawitch et al., 2003; Walter & Bruch, 2008）。因此，本研究擬於模式中同時納入正、負向團隊情感氛圍加以探討，以期更完整地探討團隊情感氛圍與相關變數間的關係。(2) 過去研究大多強調團隊成員深層特徵的相似（如：正/負向情感性人格特質 [George, 1990]、五大人格特質 [蔡維奇、紀乃文，2008])、或是成員之間情感狀態的感染（如：Barsade, 2002; Bartel & Saavedra, 2000)對團隊情感氛圍的影響；然而，團隊成員間表層特徵的差異程度、來自其他團隊的競爭、或是成員主動採取的印象整飾行為，是否亦會影響團隊情感氛圍？過去的研究並未能回答這些疑問。依據社會認同理論的觀點 (social identity theory; Tajfel & Turner, 1986)，團隊成員仍可能透過社會分類 (social categorization)的歷程、或是強化群體認同的策略，如：成員表層特徵或工作相關特徵的相異程度、成員知覺團隊間的競爭程度、成員在團隊中的印象管理策略等，影響成員們對團隊的認同程度、並形塑情感氛圍的產生 (Hennessy & West, 1999; Garcia-Prieto, Mackie, Tran, & Smith, 2007; Kelly & Barsade, 2001; Philips & Lount, 2007; Roberts, 2005; Turnley & Bolino, 2001)。因此，本研究將以社會認同理論做為基礎，探討上述變數是否影響團隊情感氛圍的形成，以進一步充實團隊情感氛圍的理論內涵。(3)既然成員的心情狀態會隨著團隊的持續運作而互相感染、變動，團隊情感氛圍也不會是穩定不變的概念 (Ilies et al., 2007; Spoor & Kelly, 2004; Walter & Bruch, 2008)，然而，過去研究多在單一時間點衡量團隊情感氛圍（如：George, 1990, 1995; Grawitch et al., 2003），並無法探討團隊內 (within-team)的情感氛圍是否也隨著時間經過而產生動態的改變。此外，在團隊中發生的情感事件是否調節情感氛圍的動態改變，亦是過去文獻未回答的問題 (Ashkanasy, 2003; Kelly & Spoor, 2006)。因此，本研究擬在多個時間點重覆量測正/負向團隊情感氛圍與團隊的情感事件，以探討團隊情感氛圍在不同時間點動態的改變，及情感事件的調節效果。(4) 最後，在團隊情感氛圍與團隊績效的因果關係上，學者之間仍存在著不一致的看法。某些學者認為正向團隊情感氛圍可以對團隊績效有所幫助（如：

George, 1995; Gibson & Earley, 2007; Mason & Griffin, 2005; Rhee, 2007)，某些學者指出負向團隊情感氛圍可讓團隊成員更聚焦在團隊任務之上，因而提升團隊的績效（如：Kaufmann, 2003; Philips & Lount, 2007）；而某些學者則認為團隊績效的好壞，也可能進一步改變正/負向團隊情感氛圍的程度（如：Kelly & Barsade, 2001; Kelly & Spoor, 2006）。由於既有的實證研究大多採用橫斷面的研究設計（cross-sectional design）（如：George, 1995; Mason & Griffin, 2005），此種研究設計，並無法清楚區分團隊情感氛圍與團隊績效間的因果關係為何。Schneider、White 與 Paul (1998)曾建議，交叉延遲貫時性分析（cross-lagged panel analysis, CLPA）配合結構方程模式（structural equation modeling, SEM）的設計，能夠同時考量所有可能的因果關係（即：前期正/負向團隊情感氛圍對後期團隊績效、以及前期團隊績效對於後期正/負向團隊情感氛圍的影響），且能估計模式中的衡量誤差，可更精確地檢視各變數的因果方向，因此，為釐清正/負向團隊情感氛圍與團隊績效間的因果方向，本研究採用交叉延遲貫時性分析配合 SEM 的設計加以深入檢視。

綜上所述，本研究之研究目的可具體列出如下：(1) 探討影響正/負向團隊情感氛圍形成的前因變數，釐清有哪些變數會影響團隊情感氛圍的形成；(2) 探討不同時間點正/負向團隊情感氛圍的動態改變及情感事件的調節效果；(3) 探討正/負向團隊情感氛圍與團隊績效的因果關係。本研究希望藉由回答上述三個問題，以對團隊情感氛圍的概念與理論發展做出貢獻 (Whetten, 1989)。在隨後的章節中，本研究將分別就團隊情感氛圍的理論與相關研究加以回顧，並提出假設，隨後，將介紹本研究之研究方法與設計。由於單一研究不易同時兼顧上述三個研究目的，因此本研究將以三個研究分別針對上述目的加以探討。在研究一，本研究擬探討成員表層特徵（性別、年齡）與工作相關特徵（教育背景）的組成、知覺團隊間的競爭程度、以及印象管理策略對於團隊情感氛圍的影響，在研究二，本研究則將探討團隊情感氛圍在不同時間點的動態的改變、及情感事件的調節效果。最後，在研究三，本研究則將在兩個時間點同時收集正、負向團隊情感氛圍及團隊績效的資料，以檢視正/負向團隊情感氛圍與團隊績效之間的因果關係。

第二章 文獻探討

一、團隊情感氛圍的內涵與構面

George (1990)將團隊情感氛圍定義為「團隊成員之間一致或同質性的情感反應」(p. 108)，其反映了團隊的成員在執行任務時，所產生的共享情感狀態。然而，並非每一團隊皆會有情感氛圍的存在，若團隊成員間缺乏互動、沒有共同進行任務的機會，便不易有團隊情感氛圍的形成 (George, 1996)。在實際操作上，過去研究多參考 George 的方式，先衡量個別成員的心情狀態 (mood)、而後計算團隊成員的心情同質性指標 (如： r_{wg})，當同質性指標大於.70 時，代表團隊成員之間的心情狀態是同質的，便可將個別成員的心情加總平均成團隊情感氛圍的分數，並檢視團隊情感氛圍的平均分數與其他變數間的關係 (如：George, 1995b; Sy et al., 2005)。反之，若團隊成員的心情同質性指標過低時，代表該團隊沒有團隊情感氛圍的存在，便不能將團隊成員的心情加總成團隊情感氛圍 (George, 1990)。

在團隊情感氛圍的構面上，由於是個別成員心情的加總，所以採用的構面也跟個人心情一樣，分為正向與負向兩構面 (George, 1996)。正/負向團隊情感氛圍屬於同時存在的兩個構面，並非在同一軸上的兩端 (George & King, 2007; Walter & Bruch, 2008)。當團隊具有正向情感氛圍時，代表團隊成員間均能感受到興奮的、自豪的、有活力的等心情 (Kelly & Spoor, 2007; Sy et al., 2005)；反之，若團隊具有負向情感氛圍時，則代表團隊成員間均感受到不安、緊張、難過或是具有敵意等心情 (George, 1996; Phillip & Lount, 2007)。為了更完整探討團隊情感氛圍的內涵，本研究隨後的文獻探討與假設推導，也將以正/負向情感氛圍此兩構面做為基礎。

二、團隊情感氛圍的理論基礎

過去已有許多學者提出影響團隊情感氛圍形成的理論基礎 (如：Barsade, 2002; Bartel & Saavedra, 2000; George, 1990, 1996; George & King, 2007; Kelly & Spoor, 2007)，其內容主要包括下列三個理論：(1) 相似-吸引-耗損模式 (attraction-selection-attrition,

ASA model; Schneider, 1987)；(2) 社會化或社會學習的歷程 (Fisher, 1986)；(3) 情緒感染 (emotional contagion; Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994)。以下分別就此三個理論的觀點加以介紹。

相似-吸引-耗損模式的觀點指出，個人傾向於與自己相似的人互動、互相吸引 (Schneider, 1987)，在互動過程中能夠分享類似的生活經驗與價值觀、相處時會較為自在，進而產生正向的情感狀態；而與其他成員特質不合者，則可能選擇離開此團隊。透過此一歷程，留在團隊中的成員可能只剩下特質相近者，故團隊成員在人格特質上會有趨於一致的現象；當團隊個別成員間皆有類似人格特質時，將導致他們對事物或是環境資訊的認知上容易產生類似的情感反應、進而形成團隊情感氛圍 (George, 1990; George & Brief, 1992)。實證研究的結果亦支持此一理論的觀點，例如：George (1990)的研究指出，團隊成員正向情感性人格 (positive affectivity)的平均程度與正向團隊情感氛圍呈正相關、而負向情感性人格 (negative affectivity)的平均程度則與負向團隊情感氛圍呈正相關；此外，蔡維奇與紀乃文 (2008)的研究亦發現，成員的外向性 (extraversion)與親和性 (agreeableness)平均程度與正向團隊情感氛圍有正向的關係，而神經質 (neuroticism)平均程度與負向團隊情感氛圍亦存在正向關係。

其次，依據社會化或社會學習的觀點，團隊成員在社會化的過程中，為了盡速融入此一團隊，會藉由觀察其他成員表達情感的方式，學習到在此團隊中合宜的情緒表達規則 (Bartel & Saavedra, 2000; George, 1990)；而此規則將協助成員在互動過程中正確感受到他人的情感、同時表達合宜的情感狀態 (Hareli & Rafaeli, in press)，在此規則與學習歷程的影響下，團隊成員表現出與感受到的情感狀態將趨於一致，因此產生團隊情感氛圍 (Kelly & Barsade, 2001)。而實證研究亦發現團隊內的情感規則與正向團隊情感氛圍具有正相關 (Bartel & Saavedra, 2000)。

最後是情緒感染的觀點。情緒感染意指團隊成員透過互動的過程，有意識或無意識地從彼此的面部表情、肢體動作、或是言語內容中受到對方的情緒的影響，進而感受到同樣的情感狀態 (Hatfield et al., 1994)。當團隊成員共事的時間越長、任務上需要互相

協助的程度越高、有越多的社會互動機會時，代表成員有更多共同相處的時間，故成員之間更容易產生情緒的感染，進而形成團隊內同質性的心情狀態 (Bartel & Saavedra, 2000; George, 1996)。相關研究亦發現，團隊成員的心情狀態確實會互相感染 (Neumann & Strack, 2000; Totterdell, 2000)，且團隊的社會互賴 (social interdependence)程度越高時，越有助於正向情感氛圍的產生 (蔡維奇、紀乃文，2008；Bartel & Saavedra, 2000)。

前述的三個理論觀點清楚地說明了團隊成員深層特質的相似性 (如：人格特質)、或是成員如何透過社會學習或情緒感染的歷程，進而形成團隊內同質性的情感狀態；然而，團隊成員在表層特徵上 (如：年齡、性別)的差異程度，是否也會影響團隊情感氛圍？來自其他團隊的競爭，又會對團隊情感氛圍造成何種影響？又，團隊成員是否能主動地展現某些行為，以促進團隊情感氛圍的形成？這些問題，在既有的三個理論與研究中並未深入探究。

本研究認為，除了前述三個理論外，社會認同理論 (social identity theory; Tajfel & Turner, 1986)亦有助於解釋團隊情感氛圍的形成。社會認同理論指出，當個人歸屬於某些重要的群體時，個人的認同對象便會從自我移轉到其歸屬的群體上、並對此群體產生認同 (group identity)。當成員皆產生認同其群體時，成員們會將其自我概念 (self-concept)由個人層次延伸到群體層次，且會更關切與所屬群體相關的事件與社會線索、將群體視為是自我的一部份，且容易對其群體產生歸屬感、與共享的正向情感狀態 (Ellemers, Spears, & Doosje, 1997; Smith & Mackie, 2006)；反之，若成員們並不認同其所屬群體，則可能將所屬的群體視為是外群體 (out-group)，進而在群體內產生共享的負向情感狀態 (如：具有敵意、不安、易怒、心煩等)。因此，成員對群體的認同程度，應會影響團隊成員間同質性情感狀態的形成 (Lawler, 2007; Philip & Lount, 2007; Smith, 1993; Reicher, 1982)；在群際心理學領域中，學者 Mackie、Devos 與 Smith (2000)提出的群際情緒理論 (intergroup emotion theory, IET)，亦採用社會認同理論解釋群際情緒的形成，如：群體成員容易對外群體的成員 (即：不同國籍、政黨或語言的成員)產生憤怒等負面情緒等 (Garcia-Prieto et al., 2007; Smith, Seger, & Mackie, 2007)。綜合社會認同理論相

關的研究與論述，社會認同理論應是另一個有助於解釋團隊情感氛圍形成的觀點。綜上所述，本研究在下一節中，將採用社會認同理論的觀點，解釋團隊情感氛圍形成的原因，並找出其他可能影響團隊情感氛圍的因素，以期對團隊情感氛圍的理論做出貢獻。

三、影響團隊情感氛圍形成的前因變數：社會認同觀點

Tajfel (1978)將社會認同定義為「是個人自我概念的一部份，衍生於個人對於其群體身份的認知、以及個人對於此群體身份所感受到情感上、或評價上的重要性 (p.63)」。

當個人社會認同的對象由自己轉向其隸屬的「群體」時，「群體認同」就隨之產生。

在社會認同觀點下，社會分類 (social categorization)的歷程常用於解釋群體認同的產生、及內外群體的區隔 (van Knippenberg & Schippers, 2007)。社會分類意指群體成員以外在或容易察覺的屬性、特徵 (如：性別、年齡、教育背景、或是隸屬群體的差異等)，做為判斷彼此相似與否的基準：當群體成員在某些外顯屬性上極為相似時，可能會將彼此「分類」為內群體，進而對內群體成員產生認同感與正向的情感狀態；反之，若群體成員在某些外顯屬性上差異甚大時，則可能會產生刻板印象等偏見 (如：背景不同不易溝通)、降低對群體的認同，容易在群體互動中感受到負向的情感狀態。例如，團隊成員的年齡或背景差異太大、性別比例上的差距等 (Ely, 1994)。此外，來自於其他群體的競爭，也可能加速群體成員進行社會分類的歷程 (如：區分敵、我；Holtz & Miller, 2001)，並進而影響群體成員間的情感狀態 (Lawler, 2007; Philip & Lount, 2007)。

除了前述的社會分類歷程外，社會認同理論的觀點也指出，成員為了受到其歸屬群體的接納，會在社會互動的過程中，展現出能獲得群體成員正面評價的特質與行為。因此，團隊成員所從事的印象管理也是影響群體認同的一種方式 (Baumeister, 1982; Baumeister & Leary, 1995)：當團隊成員均採取印象管理的行為時 (如：迎合其他成員、強調自我能力等)，可能進而提升了整個群體的認同，並有助於形塑團隊情感氛圍 (Nguyen, Seers, & Hartman, 2008; Roberts, 2005)。

基於上述，社會認同理論的觀點雖隱含了數個可能透過群體認同、進而影響團隊情感氛圍的機制（即：社會分類與印象管理），然而，上述機制與團隊情感氛圍之間的連結與檢視，在過去的文獻中卻付之闕如。因此，本研究擬檢視前述機制與相關變數，是否透過群體認同、進而影響團隊情感氛圍的形成。各機制所包括的變數，分述如下：(1) 社會分類：即影響團隊成員進行社會分類、介定內外群體的外顯特徵與資訊，包括團隊成員表層與工作相關特徵的多元化 (diversity)，以及知覺團隊間的競爭程度 (Harrison et al., 1998; Henry et al., 1999; Mael & Ashforth, 1992; Van der Vegt, Van de Vliert, & Oosterhof, 2003)；(2) 印象管理：包括團隊成員在互動過程中，展現出各種可能影響群體認同的行為，如：印象管理策略¹等 (Reynolds & Oakes, 2000; Roberts, 2005)。基於上述，本研究中將探討團隊成員的表層與工作相關特徵多元化、知覺團隊間的競爭程度與團隊成員的印象管理策略，是否透過群體認同，影響團隊情感氛圍的形成。以下分別就各變數影響團隊情感氛圍形成的機制加以論述。

(一) 表層與工作相關特徵多元化對團隊情感氛圍的影響：群體認同的中介效果

如同前述的文獻回顧所提及，過去研究大多聚焦在團隊成員深層特質的相似性（即：人格特質）對於團隊情感氛圍的影響；在團隊成員表層特徵的差異方面，則較未提及。因此，本研究首先欲探討，團隊成員表層與工作相關特徵多元化是否透過群體認同，進而對團隊情感氛圍造成影響。團隊表層特徵多元化 (surface-level diversity) 意指成員在某些表層特徵組成比例上的差距程度（如：年齡、性別等），而工作相關特徵多元化 (job-relatedness diversity) 則反映了成員在工作相關知識、背景上的差異程度（如：教育背景等）。由於這些特徵較為明顯、容易覺察，故較容易在團隊互動的過程中，形成社會分類的基礎 (van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly, 1998)。

¹ 在群體成員的行為方面，雖然 Henry 等人 (1999) 及 Bouas 與 Arrow (1996) 指出，團隊成員展現出願意合作的行為 (cooperative behaviors)，也能夠影響群體認同的形成（如：展現出願意配合、順服、聽從他人指示、或負起更多的責任等行為），但其內涵與印象管理策略中的迎合策略以及例證策略（將於第二小節詳述）有部份的重覆，因此，本研究僅選取印象管理策略做為此面向的主要研究變數。

根據社會認同理論的觀點，當團隊成員在表層特徵上有所不同時，這些顯而易見的表面層特徵直接可能影響成員的認知，並做為社會分類的基礎 (Tajfel & Turner, 1986)；此外，工作相關特徵多元化雖不如表面層特徵多元化般顯而易見，但其代表了團隊成員所受訓練與知識來源的差異，除了會影響成員處理資訊的方式之外，也可能直接影響到成員溝通表達的方式，並成為社會分類的基礎之一 (Pelled, 1996)。當團隊成員在上述的特徵的多元化程度高時，由於同一團隊的成員特徵差異極大，團隊成員可能傾向將此一團隊視為是外群體。當社會分類的歷程完成後，團隊成員對於外群體的群體認同降低，且易對外群體的成員者產生負向的情緒 (如：敵意、心煩、不安等)、激發負面的刻板印象、並降低與其合作的意願等 (Garcia-Prieto et al., 2007; Williams & O'Reilly, 1998)。此外，學者們亦多同意社會分類歷程對於群體認同的影響，可能在成員們見面的當下、或是互動的初期就產生了，且會進一步地影響團隊成員在團隊中的情感反應 (Philip & Lount, 2007; van Knippenberg & Schippers, 2007)。綜合前述，當團隊成員在表面層特徵與工作相關特徵的多元化越高時，成員越可能將其他成員歸類為外群體 (Pelled, 1996)，故成員對於群體的認同感會降低，進而影響負向團隊情感氛圍的形成 (Garcia-Prieto et al., 2007; Philip & Lount, 2007)。

過去研究較常提及的團隊成員表面層特徵包括年齡、性別與膚色人種等 (Jackson et al., 1995)，由於膚色人種的差異在本研究的情境中 (台灣)較不明顯，故本研究僅針對團隊成員在年齡及性別上的多元化進行探討。當團隊成員在年齡上的差異越大時，年齡較輕的成員對於年齡較長者可能會產生地位有差距的知覺，或是「難以溝通、缺乏共同話題」的偏見，因而產生社會分類的歷程、並進而降低對群體的認同 (Harrison et al., 1998)。此外，由年齡差距激起的社會分類，可能讓成員知覺到地位或權力的差距，容易壓抑自己的意見表達，進而感受到負向的情感狀態 (Anderson & Berdahl, 2002)。實證研究中亦發現，團隊成員年齡的多元化程度越高、群體的認同感與溝通意願越低 (O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989; Zenger & Lawrence, 1989)。因此，團隊成員的年齡多元化應與群體認同呈現負向的關係。

此外，當團隊成員對其群體的認同感越低時，則可能將所屬的群體成員視為是外群體 (out-group)，而感受到不安、心煩等負向心情，或對群體成員產生敵意、易怒等負向情感反應 (Milliken & Martin, 1996; Garcia-Prieto, Bellard, & Schneider, 2003)。因此，成員對群體的認同程度越低時，應會提升團隊內的負向情感氛圍程度 (Philip & Lount, 2007)，實證研究中，Smith 等人 (2007)亦發現群體認同與團隊的負向情感狀態呈現顯著的負向關係，符合本研究的眼光。基於上述的文獻探討，本研究提出以下假設²：

假設 1：團隊成員年齡多元化會透過負向影響群體認同，進而增加負向團隊情感氛圍

Epstein (1987)指出，群體成員在性別比例上的差異，亦是影響群體認同形成的重要因素之一，性別的多元化反應的不單是外在特徵上的差異，同時也涵蓋了性別角色的期待，甚至反應了性別刻板印象的差異 (Howard, 2000)。性別角色刻板印象意指人們對於男/女性應該具有什麼特質、展現什麼行為所抱持的一些固定、刻板的看法 (Plaks & Higgins, 2000)；當個人新加入一個團隊，對其他成員一無所知時，個人傾向於用刻板印象產生的片斷資訊做為社會分類的基礎，其中，又以性別刻板印象造成的效果較明顯 (Konrad, Winter, & Gutek, 1992; Plaks & Higgins, 2000)。當團隊中的性別多元化程度高時 (即：男、女性成員比例相近時)，團隊成員可能會依性別的資訊與對應的刻板印象，做為其社會分類的基礎，並將同樣性別的團隊成員視為是內群體、不同性別的團隊成員則視為是外群體，進而降低了對整個團隊的認同 (van Knippenberg & Schippers, 2007)。

因此，團隊性別多元化的程度高時，團隊成員越可能受到性別刻板印象與社會分類的效果，降低對不同性別群體成員的認同，並在團隊互動時經驗到威脅、焦慮、難過、敵意等情感狀態 (Pelled, 1996; Steele, 1997)、或在互動時展現出較不願合作、不願表示意見、不願支持團隊決策等行為 (Ely, 1994; Kanter, 1977)，最終在團隊內產生負向的情

² Philips 與 Lount (2007)在一篇回顧性文章中指出，表層屬性或外顯特徵的多元化常形成社會分類的基礎，使成員在加入團隊時，便預期互動上會較為困難、易感受到較高的不確定感、焦慮以及敵意等負向情感狀態。故 Philips 與 Lount 認為，團隊多元化對於負向團隊情感氛圍的影響應是較大的。故本研究在團隊多元化相關假設的推導，亦參考 Philips 與 Lount 的建議，以負向團隊情感氛圍做為主要依變項推導。

感氛圍。實證研究上，Baugh 與 Graen (1997)的研究發現性別多元化程度高的團隊，其成員之間的關係品質就越糟、成員對於團隊工作的投入與士氣也越差，亦符合本研究的觀點。基於上述，本研究提出以下的假設：

假設 2：團隊成員性別多元化會透過負向影響群體認同，進而增加負向團隊情感氛圍

此外，在工作相關特徵多元化方面，本研究選擇以成員教育背景的多元化 (educational background diversity; Bantel & Jackson, 1989; Pelled, 1996)加以探討。由於成員教育背景的差異 (如：管理、心理、經濟、理工等科系)代表了個人所受專業訓練的不同，而這些訓練將影響個人處理、解讀資訊的方式，以及不同的知識來源 (Hermann & Datta, 2005)。根據社會認同理論的觀點，成員教育背景的多元化雖可能帶來更廣泛、多樣的知識，但成員處理資訊的方式、在專業上習慣接收與表達的語言也不盡相同，亦可能形成社會分類的基礎，甚至可能造成成員對於他人意見選擇性的認知、或產生本位主義的想法，進而影響群體認同 (Jehn, 1997; Pelled, 1996)。因此，當團隊成員教育背景多元化程度高時，成員對於外群體者 (即：背景相異者)可能堅持本身的專業知識、在討論的過程中常發生意見不同的狀況，因而降低對群體的認同 (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Van der Vegt et al., 2003)。此外，Amason (1996)也發現，雖然團隊成員的教育背景多元化有助於彙集來自不同領域的專業意見、並激盪出更有創意的方案，但同時團隊成員們也較易產生任務上的爭辯、較不認同彼此、在互動過程容易感受到挫折感，並可能對團隊成員產生諸多不滿 (Jehn et al., 1999)，進而提升團隊成員的負向情感狀態 (如：心煩、不安、產生敵意等)。故綜合上述，本研究提出假設如下：

假設 3：團隊教育背景多元化會透過負向影響群體認同，進而增加負向團隊情感氛圍

(二) 知覺團隊競爭對團隊情感氛圍的影響：群體認同的中介效果

此外，在社會認同理論的相關研究中亦指出，成員知覺團隊間的競爭程度 (perceived intergroup competition) 亦可能形成社會分類的基礎，並加速團隊成員進行內群體與外群體的區分 (Brewer & Miller, 1996)。由於其他團隊的競爭可能威脅到所屬團隊的生存或資源的取得，因此，當團隊成員察覺到來自其他團隊的競爭與威脅時 (如：績效表現較所屬的團隊優異、威脅到所屬團隊所獲得的評價、或影響所屬團隊可使用的資源等)，成員更容易將競爭與威脅的來源視為是敵人 (外群體)、在團隊內形成同仇敵愾的感受，且將同一團隊的成員視為是自己人 (內群體)，並強化群體認同的程度 (Hennessy & West, 1999; Holtz & Miller, 2001)。

當團隊間的競爭程度激發了團隊成員的群體認同時，團隊成員對於內群體成員的偏袒程度 (in-group favoritism) 將隨之提高，更容易用正面的態度面對內群體的成員，而容易在團隊互動時感受到正向的情感狀態 (Gaertner & Dovidio, 2000; Hennessy & West, 1999)。舉例來說，互相競爭個案比賽表現的學生團隊、互相競爭新產品開發速度的研發團隊、互相比較業績的業務團隊、甚至是職業運動的球隊，當感受到競爭團隊的挑戰與威脅時 (如：表現搶眼、進度超前)，同一團隊的成員將會產生命運共同體 (common fate) 的感受，進而更提升了對群體的認同。

而高度的群體認同，將會使成員以團隊的成功置為第一要務，成員在互動過程中更願意互助合作、互相支持，更容易在互動過程中感受到正面的經驗，進而產生正向團隊情感氛圍。實證研究中，Mael 與 Ashforth (1992) 的研究也發現，當知覺群體間的競爭程度越高時，成員越願意參與群體的活動、對於群體的滿意度也越高，此外，Smith 等人 (2007) 的研究也發現，群體認同越高的團隊，其團隊內的正向情感狀態也越高。故基於上述，本研究提出以下的假設：

假設 4：知覺團隊間競爭會透過正向影響群體認同，進而增加正向團隊情感氛圍

(三) 成員印象管理策略對團隊情感氛圍的影響：群體認同的中介效果

另一方面，本研究則欲探討團隊成員的印象管理策略是否會透過群體認同，進而強化團隊情感氛圍。印象管理意指個人在社會互動過程中，為了控制或影響他人對自己的印象，而採取的目標導向行為 (Schlenker, 1980, 1985)，Schlenker 與 Weigold (1992)將印象管理區分為狹義與廣義的觀點兩大類，狹義的印象管理通常只發生在少數特定情境(如：面談情境或績效評估情境)，且通常是為了特定的動機(如：獲取利益、權力等)所採行的；而廣義的印象管理屬於日常社會互動中的一環，反映了個人在社會情境中應扮演的角色，以及個人所定義的自我認同(如：我是誰？我是什麼樣的人？)。本研究採取的是廣義的觀點，以探討在一般性的團隊互動情境中，團隊成員印象管理策略所造成的影響。

社會認同理論的觀點指出，個人為了尋求歸屬群體的接納與認同，會在社會互動的過程中，展現出能獲得群體成員正面評價的特質與行為，因此，團隊成員的印象管理策略也是影響群體認同的一種方式 (Baumeister, 1982; Baumeister & Leary, 1995; Brewer & Gardner, 1996; Schlenker & Weigold, 1989, 1992; Vohs, Baumeister, & Ciarocco, 2005)。對於接收到印象管理策略的成員而言，其他成員展現出的印象管理策略，會成為接收者評價整個團隊的基礎，若團隊成員均展現出能獲得正面評價的印象管理策略時，策略接收者便越容易對其他成員產生正面的評價(如：其他成員看起來都很好相處、很有能力、或是很認真負責等)，並將正面的評價延伸到整個團隊，將有助於提升群體認同，並進而使成員們在團隊互動時，共同經驗到正向的情感狀態 (Nguyen et al., 2008; Roberts, 2005; Rozell & Gundersen, 2003)。若依此觀點，團隊成員也可能透過印象管理策略的展現，影響群體認同，進而促進團隊情感氛圍的形成³ (Kelly & Barsade, 2001; Magee &

³ 在印象管理策略的文獻中，一般將印象管理策略概分為肯定型 (assertive)與防禦型 (defensive)印象管理策略兩大類 (Stevens & Kristof, 1995)。肯定型印象管理策略意指個人主動展現出自我表現、迎合等策略，以強化他人對自己的**正面印象與評價**；防禦型印象管理則意指個人以開脫、道歉、辯解等策略，降低在負面事件發生時，他人對自己評價的傷害，**著重在修補被傷害的形象**。由於本文探討的印象管理策略屬於肯定型印象管理策略的內涵，著重團隊成員為強化己身印象與評價而主動展現的策略，故預期應透過社會認同，帶來好的評價與結果(即：提升正向團隊情感氛圍)、而非降低負面事件帶來的傷害(即：降低負向團隊情感氛圍)，故假設推論時主要是聚焦在印象管理策略→社會認同→正向團隊情感氛圍此一路

Tiedens, 2006; George & King, 2007)。

過去探討團隊成員印象管理策略的研究 (如：Nguyen et al., 2008; Rozell & Gundersen, 2003; Turnley & Bolino, 2001; Uitdewilligen, 2005)，大多採用 Jones 與 Pittman (1982)的五種印象管理策略分類：(1) 迎合 (ingratiation)：意指個人透過讚揚或附和他人意見，以提升他人對自己的喜愛程度；(2) 自我表現 (self-promotion)，意指個人透過在社會互動過程中，強調自己過去的成就與才能，以提升他人對自己能力的知覺；(3) 例證 (exemplification)：個人刻意擔負更多的職責，以讓別人覺得自己對於工作付出甚多，是相當投入的；(4) 懇求 (supplication)：個人透過顯現自己的弱點，企圖讓他人覺得自己是需要幫助的，以規避不喜歡的工作；(5) 威嚇 (intimidation)：個人透過展現威嚇、警告的態度，以讓他人覺得自己是具威脅性的，以獲取權力與他人的服從。其中懇求策略較常用於用於績效評估的情境，屬於地位低者對地位高者的影響策略 (Harris, Kacmar, Zivnuska, & Shaw, 2007; Uitdewilligen; 2005)，而威嚇策略則較常見於領導的情境，較屬於地位高者對地位低者的影響策略 (Bolino & Turnley, 2003; Rozell & Gundersen, 2003)。由於本研究屬於團隊的情境，團隊成員之間的地位較為平等，因此懇求與威嚇策略可能較不易在團隊互動的情境中發生 (Nguyen et al., 2008)；然而，為維持印象管理策略概念的完整性，本研究仍選擇同時探討五種印象管理策略對於群體認同與團隊情感氛圍的影響，但將懇求策略與威嚇策略列為控制變項，而不具體推導假設。

首先在迎合策略方面，若團隊成員均採用迎合策略時 (如：在與其他成員互動時表現出關心、讚美與友善的樣子)，能夠強化其他成員知覺的人際吸引力，並產生正面的評價與相似性的知覺 (Gordon, 1996; Nguyen et al., 2008)。透過此一策略，成員應能夠激發其他成員的群體認同 (亦即，自己可能被知覺與其他成員「相似」的，而提升了認同感)，有助於強化成員間的正向情感狀態 (Roberts, 2005)。實證研究中，Nguyen 等人 (2008)的研究發現團隊成員從事迎合策略程度與團隊成員的喜愛度呈正相關 ($r = .41$)，

徑。而表 2 的相關係數標中，亦發現三種印象管理策略與正向團隊情感氛圍均有顯著的正相關，與負向團隊情感氛圍的相關係數則有兩者未達統計顯著水準，此發現亦符合本研究的論點。

亦部份支持本研究的論點。因此，本研究提出研究假設如下：

假設 5：成員採用迎合策略的程度會透過正向影響群體認同，增加正向團隊情感氛圍

此外，根據社會認同的觀點，若成員展現自我表現策略時，將可能強化其他成員對團隊成員的能力知覺，進而提升對群體的正面評價，並對團隊未來的表現感到自信與樂觀 (Jones & Pittman, 1982; Nguyen et al., 2008; Roberts, 2005; Turnley & Bolino, 2001)。基於此觀點，團隊成員採用的自我表現策略也可能透過群體認同，進而影響正向團隊情感氛圍，實證研究中，Uitdewilligen (2005)發現，團隊成員展現的自我表現策略與其他成員知覺的能力評價呈正相關 ($r = .25, p < .05$)，而 Nguyen 等人 (2008)的研究中則指出，當團隊成員展現出較高程度的自我表現策略時，策略接收者越容易對使用者產生喜愛的感覺 ($r = .30, p < .01$)。基於上述，本研究提出假設如下：

假設 6：成員採用自我表現策略的程度會透過正向影響群體認同，增加正向團隊情感氛圍

「例證」此一印象管理策略是個人透過展現出盡責、認真與犧牲奉獻的形象，藉以獲得其他成員的正面評價與好印象 (Bolino & Turnley, 1999)。若依據社會認同理論的觀點，當成員選擇展現例證策略時，代表成員們均表現出肩負更多責任、投入更多心力於團隊任務之上、付出更多努力等行為，這些行為可能讓其他成員對於現有的團隊成員產生正面的評價與認同感、增加對群體的認同 (Roberts, 2005)，並進而提升正向的團隊情感氛圍 (Garcia-Prieto et al., 2007)。實證研究中，Turnley 與 Bolino (2001)指出團隊成員採用的例證策略，會使其他成員感受到其「盡責與專注」，而 Rozell 與 Gundersen (2003)也發現團隊領導者若採用例證的印象管理策略時，團隊的正向情感狀態 (如：團隊凝聚力與滿意度)也隨之越高。故綜合上述，本研究提出以下的假設：

假設 7：成員採用例證策略的程度會透過正向影響群體認同，增加正向團隊情感氛圍

四、團隊情感氛圍的動態改變與情感事件的調節效果

雖然概念上，團隊情感氛圍應是隨著時間經過與成員們互動經驗的累積，而隨之改變的 (Kelly & Barsade, 2001; Walter & Bruch, 2008)，但既有研究仍未釐清團隊情感氛圍是否真的會產生動態改變 (Spoor & Kelly, 2004)，以及團隊共享的情感事件是否調節此一動態改變的過程 (Ashkanasy, 2003)。若依社會認同理論的觀點切入，隨著團隊持續的運作，成員對團隊的認同可能影響隨後成員在團隊中感受到的情感狀態，而成員共享的情感狀態又可能進而改變成員對團隊的認同，而形成一動態的建構歷程 (Kessler & Hollbach, 2005; Kessler & Mummendey, 2002)，因此，本研究在此小節中將以社會認同理論的觀點，試圖探討正/負向團隊情感氛圍動態改變的機制。

社會認同理論的觀點指出，人際間的正向情感對於個人對群體的認同及隸屬需求的滿足，是相當重要的成份 (Reicher, 1982)：當個人成功的隸屬於某個群體中，並與成員建立起社會連帶時 (social bonds)，個人便會經歷到正向的情感狀態，同時提升個人對此群體的認同，而成員間的正向情感經驗會增加此一群體對於成員的吸引力、成員會因此投入更多心力在人際關係的維持與經營，更能提升成員對群體的認同、進而在互動過程產生更高程度的正向情感經驗，形成正向的循環 (Garcia-Prieto et al., 2007; Kessler & Hollbach, 2005)。此外，Spoor 與 Kelly (2004)則認為團隊是一個持續演化的單位，團隊成員為了維持團隊的生存必須要兼顧到兩個基本的功能：成員間情感的連繫與有效的溝通。當團隊處於正向情感氛圍時，成員間會更樂意互相協助、以求順利的完成任務，透過此歷程，將進一步提升了成員間的情感連繫與溝通的意願，而最終回饋到團隊之中，更提升了正向的團隊情感氛圍。Walter 與 Bruch (2008)亦指出當團隊處於正向情感氛圍時，團隊成員互動的過程將更加愉快、且有助於促進了良好的人際關係，使成員們會更樂意參與團隊的運作。而成員們為了維持此一良好的狀態，將更願意展現自己的正向情感狀態 (如：相處更自在、能夠放鬆心情開懷大笑等)，且會更關心其他成員的情緒感受，進而促進了團隊內的正向情感感染 (Bartel & Saavedra, 2000; Neumann & Strack, 2000)，而更增強了正向團隊情感氛圍。因此，本研究提出假設如下：

假設 8：在多個時間點間的正向團隊情感氛圍會產生動態改變

假設 9：前期的正向團隊情感氛圍與後期的正向團隊情感氛圍間呈正相關

負向團隊情感氛圍反映了團隊成員在互動、討論過程中，所共同經歷到的負面情感狀態 (George & King, 2007; Rhee, 2007)。依據社會認同理論的觀點，在群體中感受到的負向情感狀態，可能使成員們對群體感到不滿、並進而降低對群體的認同 (Garcia-Prieto et al., 2007)；當團隊成員對於群體的認同降低後，此群體對於成員而言的重要性與吸引力可能隨之降低，使得團隊成員更不願投入時間心力在人際關係的互動與維持 (Lawler, 2007)，更容易在團隊互動的過程中感受到負向的情感狀態，進而加強了負向的團隊情感氛圍 (Philips & Lount, 2007)。此外，Hareli 與 Rafaeli (in press)提出的情感循環模式，則以社會影響理論 (social influence theory)的觀點解釋個人間的情感狀態如何影響未來的人際互動。Hareli 與 Rafaeli 認為，當團隊內具有負向情感氛圍時，會使團隊成員將既有社會的情境解讀為負面的、危險的或令人害怕的，而讓團隊成員採取必要的防衛的行為 (如：趨避、抗拒、甚至產生衝突)以因應此一社會情境 (Felp, Mitchell, & Byington, 2006)；而當某些成員採取了防衛性的行為時，則會使得其他成員更感覺到既有的情境是負面的，進而更提升其在團隊中感受到的負面情感狀態，最終，形成負向團隊情感氛圍的循環。故綜合社會認同理論與情感循環模式的觀點，本研究提出下列假設：

假設 10：在多個時間點間的負向團隊情感氛圍會產生動態改變

假設 11：前期的負向團隊情感氛圍與後期的負向團隊情感氛圍間呈正相關

根據情感事件理論的觀點 (Weiss & Cropanzano, 1996)，個人在工作環境中所遭遇到的各種事件將會影響個人經驗到的情感狀態，並影響個人後續的態度與行為。若將此觀點運用於團隊中，團隊成員所共同經歷的事件，也可能影響成員所感受到的情感狀態或認同感 (Ashkanasy, 2003)，進而影響團隊成員後續的互動等。情感事件一般可分為正

向與負向事件兩類，正向事件包括了對個人有利、或是個人渴望的事件，有助於激發個人的正向情感，反之，負向事件則包括了產生危機感與威脅感，對個人產生壓力的事件，故會激發個人的負向情感 (Fisher, 2000)。過去研究多認為，正/負向情感事件對於人們情感反應造成的影響是不對稱的 (Mignonac & Herrbach, 2004; Miner, Glomb, & Hulin, 2005)，個人要從負向事件造成的情感反應中回復需要花費許多的心理與實體資源、且需要更多的社會資源來修補團隊內的人際關係，而正向事件對個人資源的耗損程度卻是微乎其微的 (Taylor, 1991)，故過去研究多認為負向情感事件相較於正向情感事件，對於團隊成員的情感狀態影響較大 (Bowling et al., 2005; Felps et al., 2006; Pirola-Merlo et al., 2002)。而實證研究中，Mignonac 與 Herrbach (2004)發現正向情感事件雖能提升個人的正向心情，但負向情感事件除了降低個人的正向心情外，更會提升個人負向心情，因此，本研究亦預期負向情感事件應會影響負向團隊情感氛圍的產生。

假設 12：在多個時間點間發生的負向情感事件與後期負向團隊情感氛圍間呈正相關

此外，Miner 等人 (2005)也發現負向情感事件對個人心情的影響顯著大於正向情感事件，且正向與負向情感事件同時發生時，正向情感事件對於個人心情的正向影響將完全被負向情感事件的影響所抵銷，顯見負向情感事件造成對心情造成的影響，確實是比正向情感事件更為明顯 (Mignonac & Herrbach, 2004)。基於上述，本研究預期在團隊運作的過程中，負向情感事件的發生 (如：團隊成員遲到、意見不合、爭執或衝突、工作進度落後、進展不順、成員並未達成交付進度、故意缺席等)除了直接影響負向團隊情感氛圍外，更可能調節團隊情感氛圍的動態改變。例如，負向情感事件的發生，可能會造成團隊內人際關係的緊張或不愉快，因而使先前處於正向情感氛圍團隊較不易形成群體認同，而使得正向情感氛圍的循環不易產生 (Garcia-Prieto et al., 2007; Kessler & Hollbach, 2005)。反之，若負向情感事件在原已處於負向情感氛圍的團隊中發生，負向情感事件可能會引發成員間的不滿，更進一步形成團隊成員的壓力來源 (Felps et al., 2006; Hareli & Rafaeli, in press)，而使原本即處於負向情感氛圍的團隊更降低對群體的認

同，進而強化了負向團隊情感氛圍的循環。而正向情感事件（如：工作進度順利、共同解決問題、獲得主管或是其他團隊的肯定等）對團隊情感氛圍的動態改變造成的影響則可能較不明顯。因此，本研究提出假設如下：

假設 13：在多個時間點間發生的負向情感事件，會減弱前期正向團隊情感氛圍與後期正向團隊情感氛圍間的正相關

假設 14：在多個時間點間發生的負向情感事件，會強化前期負向團隊情感氛圍與後期負向團隊情感氛圍間的正相關

五、團隊情感氛圍與團隊績效的因果關係

（一）正、負向團隊情感氛圍對團隊績效的影響

過去研究多認為正向團隊情感氛圍對於團隊績效是有助益的，若團隊成員處於具有正向情感氛圍的團隊中，成員較容易受其他成員的正向情感感染，而經歷到正向的心情；若依據情感-資訊理論的觀點（mood-as-information; Schwarz & Clore, 2003），經驗到正向心情狀態的團隊成員在認知資訊、決策時都更有彈性，能夠將更多環境中的資訊加以連結、並提出較多元化的想法與解決方案，且能夠更樂觀、自信的處理眼前的問題，因此可以有較佳的產出（George & King, 2007; Grawitch et al., 2003）。George (1995)及Gibson 與 Earley (2007)亦指出當團隊處於正向情感氛圍的狀態下，成員間會受正向的心情所感染，容易回想起成功與愉快的經驗，並對團隊成員的能力及未來能否達成目標感到更有自信，而成員亦更願意協助其他人共同完成任務、克服困難（George & Brief, 1992），最終使團隊的績效達到更佳的水準。雖然既有的實證研究（如：George, 1995; Mason & Griffin, 2005），多採用橫斷面的研究設計，在同一時間收集正向團隊情感氛圍與團隊績效的資料，較無法釐清正向團隊情感氛圍與團隊績效之間的因果關係，但基於前述的理論觀點，本研究預期在採用 CLPA 的研究設計後，正向團隊情感氛圍對於團隊績效仍有正向的影響。故提出假設如下：

假設 15：前期的正向團隊情感氛圍對後期的團隊績效間有正向影響

另一方面，情感-資訊理論的觀點亦指出，負向團隊情感氛圍對於促進團隊績效是有幫助的 (George & King, 2007; George & Zhou, 2007)：當成員身處於負向團隊情感氛圍高的團隊時，比較容易對環境的資訊做負面的解讀 (如：現在的任務進度是不足的、有問題的)，因此成員會對於團隊目前的運作感覺到不安、悲觀，並認為目前團隊的狀況是有問題與不足的；因此團隊成員會更仔細、謹慎、以批判性的觀點的思考既有的方案，並投入更多的努力以提升團隊的績效 (Kaufmann, 2003; Philips & Lount, 2007; Sy et al., 2005)。實證研究中，Sy 等人 (2005)發現負向團隊情感氛圍與成員投入的努力程度呈正相關 ($r = .21 \sim .24$)，亦提供了負向團隊情感氛圍與團隊績效的間接證據。

雖然情感-資訊理論提供了「正、負向團隊情感氛圍均可能透過改變成員對資訊的知覺、處理，進而對團隊績效有所幫助」的說法，但現有的文獻大多是單獨測試正向或負向團隊情感氛圍與團隊績效的關係，並未同時將兩種情感氛圍納入模式中加以檢視；此外，探討負向團隊情感氛圍與團隊績效關係的研究大多是概念性的文章 (如：Kaufmann, 2003; Philips & Lount, 2007)，或未直接測試其與團隊績效的關係 (如：Sy et al., 2005)。在實證證據較為不足的狀況下，本研究亦同時納入負向團隊情感氛圍於模式當中，並探索性地檢視負向團隊情感氛圍與團隊績效之間的關係。

(二) 團隊績效對正、負向團隊情感氛圍的影響

Kelly 與 Spoor (2006)的概念性文章指出，雖然過去的研究已初步探討團隊情感氛圍與團隊績效間可能的關係，但這些研究大多以 IPO 模式 (input-process-out)或單循環 (single-loop)的觀點探討此一關係 (如：George, 1995; Rhee, 2006)，忽略了團隊的績效好壞也可能影響到下一個階段的團隊情感氛圍。在團隊持續運作的情況下，團隊先前的績效產出將會形成下一個階段團隊運作時的投入 (input)，並影響隨後團隊成員的互動與情感狀態。當團隊先前的績效表現良好時，團隊成員可能因此對於未來的團隊合作有正

面的預期、更有自信，並進而感受到自豪、興奮、熱情等正向心情，且更樂於留在此一團隊中，繼續為團隊任務而共同努力 (Kelly & Barsade, 2001; Kelly & Spoor, 2007; Reicher, 1982)。反之，若團隊的績效不佳時，成員則可能對於過去的表現感受到沮喪、失望，並對於團隊既將面臨的任務感到不安、緊張與害怕，或對其他成員產生具敵意、心煩等負向心情；並透過團隊的互動過程，感染彼此的負向心情，進而更強化了團隊的負向情感氛圍 (Kelly & Barsade, 2001; Kelly & Spoor, 2006)。基於上述，前期的正、負向團隊情感氛圍雖可能影響後期團隊的績效，但先前團隊績效的好壞也可能影響隨後團隊情感氛圍的狀態，故本研究提出如下假設：

假設 16：前期的團隊績效對後期的正向團隊情感氛圍有正向影響

假設 17：前期的團隊績效與後期的負向團隊情感氛圍有負向影響

第三章 研究一之研究方法與結果

一、研究架構

研究一擬探討團隊成員表層特徵與工作相關多元化、知覺團隊間競爭、與印象管理策略是否透過群體認同，進而影響團隊情感氛圍。研究一之架構，可圖示如下。

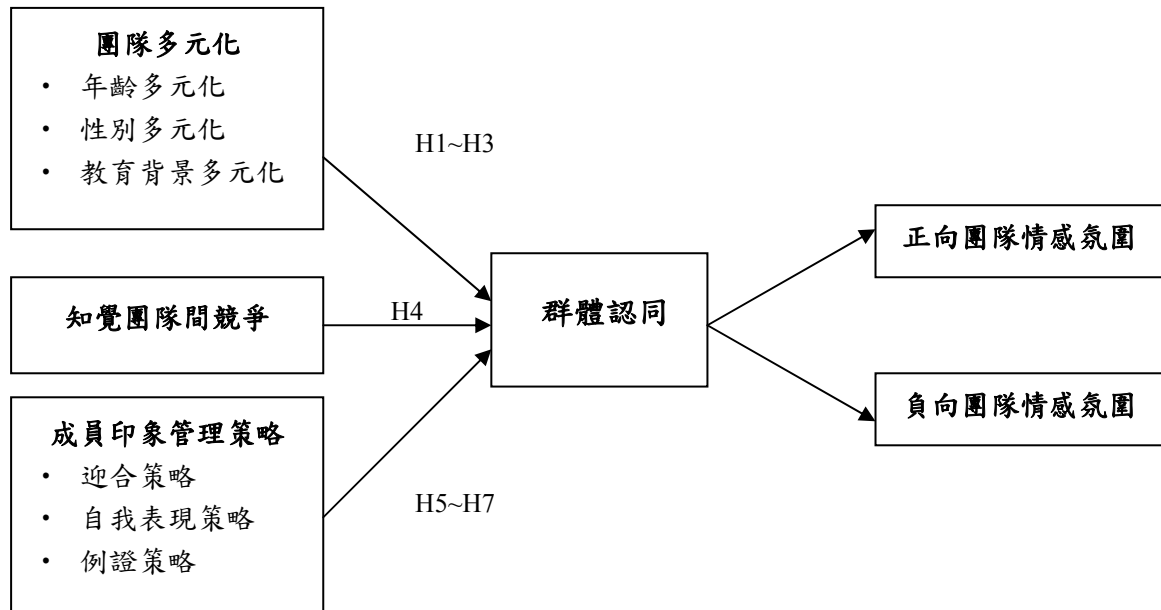


圖 1 研究架構

二、研究樣本與施測程序

在研究一的樣本方面，本研究以大學部學生組成之自我管理團隊做為研究樣本（均選修管理學課程，共八個班級）。由於團隊成員間必須自行安排工作流程、處理團隊討論的內容、指派個別成員的工作、並維持團隊內的人際關係，故符合自我管理團隊的定義（Sy et al., 2005）。此外，近年來亦有多篇研究選擇學生組成的自我管理團隊做為樣本（如：DeRue, Hollenbeck, Johnson, Ilgen, & Jundt, 2008; DeRue & Morgeson, 2007; Kristof-Brown, Barrick, & Stevens, 2005; Langfred, 2004 等），另由於管理學課程屬於通識課程，同時開放給全校的大學部學生選修，因此學生大多來自於不同的科系背景與年級，過去較無合作經驗，且在學期初便要求學生組成團隊，以團隊為單位討論個案並參與課堂活動，故有助於本研究以社會認同理論的觀點測試上述變數對團隊情感氛圍的影響。

響。再者，管理學課程各班的教材、進度與教法均標準化，有助於排除其他外生變數對於研究變數的影響（如：教材與個案困難度可能影響團隊情感氛圍的程度，而課程的進度若不一致則可能影響團隊的互動階段），故綜合前述，本研究選擇大學部的學生團隊做為研究樣本，應符合學者所強調的「樣本攸關性」(sample relevance; Sackett & Larson, 1990)。

在研究一，本研究共收集 101 個團隊做為樣本（來自 8 門管理學課程，共由 523 個學生組成，總回收率為 90%），每個團隊由 3 到 9 個人組成（平均數為 5.64 人，標準差為 1.77），各團隊的成員是由教師在第二次上課時所組成，同一個團隊的成員過去不一定有合作經驗，而各教師在分組完成後，會讓團隊成員有彼此互動、認識的機會，並請成員們互相自我介紹，以瞭解彼此的背景與專業。在團隊組成後，每週上課時，各課程教師均會以團隊為單位，請學生簡報個案，同時請各團隊發表其討論的結果與方案，並互相評論（因此，在以團隊為單位討論、辯論的狀況下，團隊成員應能知覺到來自其他團隊的競爭）。為了完成每週的個案討論進度，各團隊每星期均需開會討論個案內容、分配進度，並提出對個案的解決方案。

本研究在團隊組成一週後⁶（即，下一次上課結束後，此次上課有個案的討論與評論），請各團隊之成員填答問卷，以收集成員之背景資料（如：年齡、性別、教育背景等）⁷，本研究亦收集團隊成員在組成後一週內，對其他成員展現出印象管理策略的程度，並衡量知覺團隊間競爭、群體認同，以及團隊成員在近一週內的團隊互動過程中，所感受到的心情狀態（以衡量團隊情感氛圍）。最後，本研究另衡量團隊人數、成員過

⁶ 過去研究大多認為，社會分類歷程對於群體認同所造成的影響，可能在團隊剛組成、成員剛見面，察覺到某些可供分類的資訊時就產生了（如：外顯屬性的差異、不同團隊的區分等）(Abrams, Hogg, Hinkle, & Otten, 2005; van Knippenberg & Schippers, 2007)，而在社會心理學的實驗中，即使團隊成員間彼此互不相識，但只要團隊成員察覺到可供分類的資訊時，當下便會影響成員對該團隊的認同程度 (Abrams et al., 2005)。因此，本研究選擇在團隊組成後一週、且讓團隊成員間有數次互動後（平均 = 1.72 次）再收集資料，應足以讓群體認同產生。

⁷ 在 Allen、Stanley、Williams 與 Ross (2007) 的研究中曾指出，在探討團隊多元化的相關議題時，若回收率未達 100% 時，將會顯著高估或低估團隊多元化的真實效果。在本研究所回收的 101 個團隊中，其團隊內的回收率均高於 60%（包括 60 個團隊是 100% 的回收率、30 個團隊回收率介於 80%~100% 之間，而 11 個介於 60%~80% 之間），整體而言的回收率為 90%，雖未達 100% 的水準，但缺失值對於本研究結果的影響，應不致於太嚴重。

去熟識程度、以及成員人格特質 (外向性、神經質特質)的資料，以做為控制變數用。

研究一樣本共 101 個團隊 (523 人)，其男女比例分別為：男生 44%、女生 56%，平均年齡為 20.38 歲 (標準差為 1.58)；另各團隊在過去一週內的討論次數平均數為 1.72 (標準差為 .84)，顯示各團隊在過去一週內平均有 1~2 次的互動機會。

三、變數衡量與團隊資料整合

本研究使用之研究工具、信/效度證據與團隊資料整合的過程，分別說明如下。另外，在計算 r_{wg} 值指標時，本研究參考 James 等人 (1984) 以及 LeBreton、Senter (2008) 的建議，同時計算、並報告在資料均勻分配 (uniform distribution)、三角分配 (triangular distribution) 以及偏態分配 (skewed distribution) 的平均 r_{wg} 值與 r_{wg} 值中位數，以避免資料因不同的分配狀態而使 r_{wg} 值失真。

(一) 團隊情感氛圍

此變數的衡量採用 Watson、Clark 與 Tellegen (1988) 的 20 題正負向心情 (PANAS) 量表 (正、負向心情各 10 題) 加以衡量。本研究請填答者回想先前一週內，在團隊討論時感到的心情狀態，並以 5 點尺度計分 (1=非常輕微或沒有、5=非常強烈)。隨後，再將個別成員的情感分數加總平均到團隊層次，形成團隊情感氛圍的分數，正向情感氛圍的例題為：「感興趣的、興奮的、熱情的、有活力的、自豪的」等，而負向情感氛圍的例題為：「心煩的、不安的、緊張的、易怒的、具敵意的」等。正向心情量表的 Cronbach's Alpha 值為 .89，而負向心情量表的 Cronbach's Alpha 值則為 .84。

此外，本研究參考 Sy 等人 (2005) 的方式計算 r_{wg} 值與 ICC 指標，以確認成員間心情的一致性程度。正向團隊情感氛圍的平均 r_{wg} 值與 r_{wg} 值中位數分別為：均勻分配：.93 / .94、三角分配：.86 / .87、偏態分配：.76 / .82，而負向團隊情感氛圍的平均 r_{wg} 值與 r_{wg} 值中位數分別為：均勻分配：.96 / .98、三角分配：.89 / .97、偏態分配：.90 / .96；正向團隊情感氛圍的 ICC(1)、ICC(2) 值分別為 .13、.47，而負向團隊情感氛圍的 ICC(1)、ICC(2)

值分別為 .16、.53，此外，ANOVA 分析亦指出，正、負向團隊情感氛圍的 F 值分別為 1.89、2.10 ($all\ ps < .01$)，顯示各團隊內確實有情感氛圍的存在，且團隊情感氛圍的組間變異是顯著大於組內變異的。

(二) 年齡、性別與教育背景多元化

為衡量團隊成員的年齡多元化，本研究以各團隊內成員年齡的標準差 (standard deviation) 分數做為指標 (Bedeian & Mossholder, 2000)。在性別多元化部份，由於是類別變項，故以 Blau (1977) 的團隊異質性指標加以衡量，其公式為：

$$(1 - \sum pi^2)$$

其中 i 為團隊中所有可能的組別 (如：男性、女性)，而 p 則為團隊成員佔各組別的比例為何，換算而得之分數即為性別多元化的分數。

而教育背景多元化部份，本研究在收集團隊成員個人資料時，請其填寫其科系背景，再由研究者加以分類，如：企管、國貿、會計、財管、金融、資管、英文、中文、歷史、新聞、傳播、外交、心理、法律、公共行政、政治等。由於此變數亦是類別變項，故本研究亦以 Blau (1977) 的異質性指標加以衡量，換算而得之分數即為教育背景多元化的分數。以上三指標分數越高，代表團隊內年齡、性別、教育背景多元化的程度越高。

(三) 知覺團隊間競爭

為衡量團隊成員「知覺團隊間的競爭程度」，本研究參考 Mael 與 Ashforth (1992) 的七題量表加以衡量。由於 Mael 與 Ashforth 的原始量表乃衡量「知覺組織間競爭」的程度，故本研究將此量表的詞句略加修正，以符合知覺團隊間競爭的內涵，填答時的指導語亦修正為：「請針對近一週內，您感受到本課程的其他團隊與團隊成員，從事下列行為的程度，在適當的空格中勾選」。例題如：「每個團隊都試圖表現出自己是比其他團隊優秀的」、「本團隊的成員常常比較並評估其他團隊的表現」、「每個團隊都試圖證明自己的表現才是最好的」、「每個團隊間，會比較彼此的表現」，並以五點尺度計分 (1 = 非

常不同意、5 = 非常同意)，此量表之 Cronbach's Alpha 值為 .79。

知覺團隊間競爭的平均 r_{wg} 值與 r_{wg} 值中位數分別為：均勻分配：.85 / .93、三角分配：.81 / .90、偏態分配：.75 / .85，而其 ICC(1)、ICC(2)值分別為 .03 及 .14 ($F = .86, p > .10$)。雖然此變數之 r_{wg} 值尚可接受，但其 ICC(1)、ICC(2)值不佳，代表此一變數的組間差異不大（如：平均值為 3.10，標準差則為 .20，代表各團隊間感受到的團隊競爭差異不大）。然而，Bliese (2000)指出，ICC(1)值可視為是個別成員填答分數受此一團隊身份影響的效果量 (effect-size)大小的指標，而 LeBreton 與 Senter (2008)則認為，ICC(1)值 .01 可視為是小的效果量、.10 為中等效果量、而 .25 為大的效果量，即使 ICC(1)值介於小到中等效果量（如：.01~.10 之間），代表團隊成員的填答仍會受到團隊身份的影響，故將此分數加總平均到團隊層次便是有意義的做法。

此外，LeBreton 與 Senter (2008)曾建議，在判斷變數是否適合加總平均至團隊層次之前，應同時參考多個指標的數據、不宜僅參考 ICC(1)、ICC(2)值的指標；即使 ICC (1)、ICC(2)值略低，但只要有足夠的 r_{wg} 值（大於.70），代表同一團隊的成員在回答此一變數時具有高度一致性，即有加總平均至團隊層次、並加以檢視的價值。基於上述學者的看法與建議，本研究亦將此一變數加總平均至團隊層次，並進行後續的假設驗證。

(四) 成員印象管理

為衡量團隊成員在互動過程中，從事五種印象管理策略的程度，本研究在團隊組成一週後，請各成員就其在這一週內參與團隊互動時「所表現出印象管理的程度」加以填答。由於填答時的參考對象是成員本身，故衡量時的指導語為：「在近一週的團隊互動中，您是否展現了下列的行為」，各策略的衡量題項則分述如後。

1. 迎合策略：為衡量此一策略，本研究選取 Turnley 與 Bolino (2001)的四題題項加以衡量，例題如下：「讚美團隊的成員，使他們覺得你很好相處」、「私底下幫忙團隊的夥伴，以展現出你的友善」、「關心其他成員的個人生活，讓你們覺得你是很友善的」等，

並請團隊成員以 Likert 5 點尺度填答 (1 = 非常不同意, 5 = 非常同意)。此量表之 Cronbach's Alpha 值為 .81。

2. 自我表現策略：為衡量此一策略，本研究亦選取 Turnley 與 Bolino (2001) 的四題題項加以衡量，例題如下：「使團隊的成員瞭解你的才能與專業」、「使其他團隊成員瞭解你具有獨特的技能與能力」、「試著讓其他成員知道你在這個團隊中的價值」等，並請團隊成員以 Likert 5 點尺度填答 (1 = 非常不同意, 5 = 非常同意)，此量表之 Cronbach's Alpha 值為 .76。

3. 例證策略：本研究選擇 Turnley 與 Bolino (2001) 的五題題項以衡量此一策略，題項包括：「讓其他成員感受到，你有多麼努力的從事交付的工作」、「準時出席團隊討論、並參與到最後，讓他人感受到你的奉獻」、「肩負起更多的團隊任務，以讓其他夥伴感受到你的付出」等，並請團隊成員以 Likert 5 點尺度填答 (1 = 非常不同意, 5 = 非常同意)，此量表之 Cronbach's Alpha 值為 .77。

4. 懇求策略：此一策略的衡量題項亦是選取自 Turnley 與 Bolino (2001) 題項，共包括五題，例題如下：「表現出需要幫助的樣子，以獲取其他成員的協助或同情」、「假裝對某些任務不甚熟悉，以避免被分配到不想要的工作」、「表現出你在分配的工作上需要協助，以尋求其他成員幫忙」等，並請團隊成員以 Likert 5 點尺度填答 (1 = 非常不同意, 5 = 非常同意)，此量表之 Cronbach's Alpha 值為 .82。

5. 威嚇策略：本研究選取 Turnley 與 Bolino (2001) 的五題題項，以衡量此一策略，例題包括：「透過威脅的方式，以讓其他成員做好自己份內的工作」、「以強而有力的方式，對付那些沒有把份內工作做好的成員」、「以強有力的語氣，讓其他成員同意你在討論時提出的建議」等，並請團隊成員以 Likert 5 點尺度填答 (1 = 非常不同意, 5 = 非常同意)，此量表之 Cronbach's Alpha 值則為 .78。

最後，由於本研究在將成員印象管理策略分數加總平均到團隊層次前，先計算成員在填答分數間的同質程度 (即計算 r_{wg} 值與 ICC 指標)，以檢視團隊成員展現印象管理策

略的一致性程度。其中，前三種策略將用於假設檢定之用，而懇求與威嚇兩種策略則列為控制變數。迎合、自我表現、例證策略的平均 r_{wg} 值與 r_{wg} 值中位數分別為：均勻分配：.90 / .94、.87/ .93、.91/ .93；三角分配：.87/ .90、.78/ .89、.83/ .90；偏態分配：.80/ .87、.72/ .84、.75/ .86；而其 ICC(1)、ICC(2)值則分別為：.09/ .37、.10/ .36，以及 .11/ .40。此外，ANOVA 分析亦指出，迎合、自我表現、例證策略的 F 值分別為 1.40、1.50、1.53 ($all\ ps < .05$)，代表此三種策略確實具有高度的組內一致性，且其組間變異也顯著大於組內的變異。至於懇求與威嚇策略的平均 r_{wg} 值與 r_{wg} 值中位數分別為：均勻分配：.86 / .90、.89/ .91；三角分配：.76/ .84、.74/ .84；偏態分配：.70/ .76、.71/ .79，而其 ICC(1)、ICC(2)值則分別為：.08/ .27 與 .16/ .53， F 值則為 1.35 與 2.00 ($all\ ps < .05$)。

(五) 群體認同

為了衡量團隊成員認同其團隊的程度，本研究參考 Cameron (2004) 的群體認同量表加以衡量，共包括 12 個題項。例題包括：「我和其他團隊成員有許多相似的地方」、「我和其他團隊成員有很強的連繫」、「對我而言，「能夠加入這個團隊」是一件相當重要的事」、「整體來說，我很高興能成為這個團隊的一員。」、「我常會後悔自己加入了這個團隊 (反向題)」、「我並不覺得自己是這個團隊中的一份子 (反向題)」等，並請團隊成員以 Likert 6 點尺度加以填答 (1 = 非常不同意，6 = 非常同意)，Cronbach's Alpha 值為 .83。此外，群體認同的衡量採用與前述量表不同的填答尺度 (即：Likert 6 點尺度，之前其他量表為 5 點尺度)，則有助於降低填答者的一致性傾向，與可能的共同方法變異問題 (Liden & Maslyn, 1998)。

本研究亦先計算成員填答群體認同分數的同質性程度 (即計算 r_{wg} 與 ICC 指標)，再加總平均成為團隊層次的分數。群體認同的平均 r_{wg} 值與 r_{wg} 值中位數分別為：均勻分配：.90 / .93、三角分配：.83/ .91、偏態分配：.81/ .90，而其 ICC(1)、ICC(2)值分別為 .25 及 .65 ($F = 2.33, p < .001$)，此外，ANOVA 分析也發現，群體認同的 F 值為 2.33 ($p < .001$) 顯示各團隊成員的群體認同具有組內同質性與組間的異質性。

(六) 控制變項

過去研究指出，共有三大類的前因變數可能影響團隊情感氛圍的形成。首先，在「相似-吸引-耗損」方面，過去研究曾經指出團隊成員人格特質的多元化可能影響團隊運作與互動 (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998)；另外，在團隊多元化的文獻中亦指出，在探討團隊某種屬性的多元化時，應該連其平均程度一併控制 (如：Barrick et al., 1998; Bedeian & Mossholder, 2000)，此外，過去研究也發現團隊成員的平均外向性與神經質特質程度，分別會影響正、負向團隊情感氛圍的形成 (蔡維奇、紀乃文, 2008; George, 1996; George & Brief, 1992)。因此，本研究同時計算團隊在各人格特質的多元化程度與平均程度，並加以控制。本研究採用 Gosling、Rentfrow 與 Swann (2003) 的短版本外向性與神經質特質量表 (各兩個題項加以衡量)，並以 7 點尺度計分 (1=完全不同意、7=同意；例題如：外向的、熱切的，代表「外向性」；情緒平靜、穩定的，代表「神經質 (反向計分)」)，此量表之 Cronbach's Alpha 值分別為 .77 與 .60⁸。

此外，為控制「成員社會化」程度對團隊情感氛圍可能的影響 (亦即，成員可能在團隊組成時早已互相熟識，並已形成群體內的規範)，本研究亦以一題題項收集個別成員與其他成員熟悉程度的資料 (如：若以 100 分為滿分，請問您跟目前團隊成員的熟悉程度可以打幾分呢？[0 = 完全不熟悉，100 = 非常熟悉]) (平均數為 72.92，標準差為 14.98)，並加以控制⁹。再者，在「情緒感染」方面，團隊成員互動的頻率也可能影響成員間的情緒感染與團隊情感氛圍的形成 (Bartel & Saavedra, 2000)，因此本研究亦將團隊成員過去一週內的互動次數列為控制變數 (平均數為 1.72，標準差為 .84)。最後，本研究亦將印象管理策略中的懇求與威嚇策略列為控制變數。

⁸ Cortina (1993) 曾指出，量表 Alpha 值的高低取決於題項間相關係數、題項數目，以及是否有次構面的存在。本研究使用的人格特質量表，題項間呈現中、高度相關 ($r = .61, .44$)，且均為單一構面，故其 Alpha 值略低之因，可能是衡量各人格特質之題項僅有兩題所造成。然而，在 Gosling 等人的研究中，雖然各人格特質的題項 Alpha 值亦偏低 (外向性與神經質之 Alpha 值則分別為 .68 與 .73，與本研究的結果相近)，但其收斂效度 (convergent validity) 的結果卻能與其他五大人格特質量表 (即：John 與 Srivastava [1999] 的 Big-Five inventory) 呈現高度相關 (平均 $r = .77$ ，研究二)，代表此量表確實能夠衡量到各人格特質的內涵，故此量表較少的題項與較低的信度，應不致於嚴重影響其衡量到的概念。

⁹ 有某些學者指出，團隊成員間關係的連繫 (attachment) 也可能影響群體認同的形成 (Cameron, 2004; Ellemers et al., 1999)，雖然新成立的團隊，成員間的關係連繫程度可能較低，但本研究仍選擇將「成員熟識程度」加以控制，以排除此一可能性。

四、統計分析方式

研究一旨在探討影響團隊情感氛圍產生的因素。本研究首先將以信度分析與驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA) 進行量表工具的信、效度檢驗；此外，在資料加總平均成團隊層次之前，先進行 r_{wg} 值與 ICC 值的計算，以確保資料的加總是適切的，並將資料轉換成團隊層次的資料。

最後，由於迴歸分析難以同時探討多個自變項與多個依變項的關係，僅能分段進行驗證 (邱皓政, 2003; Bollen, 1989)，故本研究選擇以 LISREL 軟體進行路徑分析 (path-analysis)，以檢視假設 1-7 是否成立。本研究將同時檢視：(1) 成員年齡/性別/教育背景多元化、知覺團隊間競爭、成員印象管理策略與團隊情感氛圍、以及群體認同的關係；(2) 群體認同與正、負向團隊情感氛圍的關係；(3) 群體認同是否中介了各前因變數與正、負向團隊情感氛圍的關係；(4) 本研究再以 Sobel 檢定 (Sobel, 1982) 檢視成員年齡/性別/教育背景多元化、知覺團隊間競爭、成員印象管理策略是否透過群體認同的間接效果，進而影響正、負向團隊情感氛圍。

五、驗證性因素分析結果

為檢驗衡量模式的適配度，本研究針對知覺團隊間競爭、印象管理策略、群體認同、正負向團隊情感氛圍的衡量工具同時進行驗證性因素分析¹⁰。結果發現此九構面 (即：知覺團隊間競爭、五種印象管理策略、群體認同與正、負向情感氛圍) 的配適度指標為： $\chi^2/df = 1.13$ (2017/1793)、GFI = .90、CFI = .97、NFI = .96、SRMR = .05，大致上符合過去研究所建議的標準 (如： χ^2/df 值應小於 3、GFI、CFI 與 NFI 值應大於 .90、SRMR 值應小於 .08; Browne & Cudeck, 1993; Jöreskog & Sörbom, 1989)。此外，除了本研究提出的理論模式外，本研究亦比較了九構面模式與其他幾個替代模式的適配度好壞及卡方值/自由度差異 (詳見表 1 之註 2)，各替代模式的適

¹⁰ 由於團隊多元化的衡量工具多為客觀指標，故不列入驗證性因素分析中。

配度數值，如表 1 所示。由表 1 可知，單一構面模式之適配度指標均未達學者所建議的標準，而替代模式中的七構面與八構面模式雖然適配度尚可，但卡方值/自由度差異比值指出，本研究之九構面模式顯著優於七構面 ($\Delta\chi^2 = 642$, $\Delta df = 15$; $p < .001$)與八構面模式 ($\Delta\chi^2 = 532$, $\Delta df = 8$; $p < .001$)，且相似概念間應是可區分的。

表 1 本研究驗證性因素分析表與各模式之適配度指標

欲比較之模式	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	GFI	CFI	NFI	SRMR
1. 單一構面模式	6506	1829	3.56	—	.71	.72	.59	.08
2. 七構面模式	2659	1808	1.47	-3847	.86	.95	.77	.05
3. 八構面模式	2549	1801	1.42	-3957	.86	.95	.78	.05
4. 九構面模式	2017	1793	1.13	-4489	.90	.97	.96	.04

註 1：卡方值差異乃是跟單一構面模式比較而得

註 2：單一構面模式乃是將所有題項負荷於同一構面；七構面模式則是將負向情感氛圍與兩種較負面的印象管理策略合併（威嚇、懇求）；八構面模式是將正向團隊情感氛圍與群體認同的題項合併，而九構面模式則為本研究提出之理論模式。

此外，各衡量題項之組成信度 (composite reliability)均介於 .78 - .85 間，大於 Fornell 與 Larcker (1981)建議之 .60 的標準，其次，各變數之平均變異抽取(average variance extracted)介於 .52 -.61 間，亦均大於 Fornell 與 Larcker 建議的 .50 的標準，代表本研究之量表具有良好的內部模式品質 (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991)。

六、各變數間之敘述性統計與相關係數表

研究一各變數間的敘述統計與相關係數，如下頁表 2 所示。由表 2 可知，成員外向性平均與互動頻率均與正向團隊情感氛圍有顯著正相關 ($r = .23$ 、 $.23$, *all ps* < .05)，而神經質平均、懇求策略與威嚇策略也和負向團隊情感氛圍有顯著正相關 ($r = .24 \sim .32$, *all ps* < .05)，故本研究選擇將上述變數於模式中加以控制，應為合理。此外，團隊成員的年齡與教育背景多元化和群體認同呈現負向關係 ($r = -.30$ 、 $-.46$, *all ps* < .01)，而成員知覺的團隊間競爭、迎合策略、自我表現策略與例證策略則與群體認同有正向關係 ($r = .21 \sim .47$, *all ps* < .05)，最後，群體認同分別與正向、負向團隊情感氛圍呈現正、負相關 ($r = .42$ 、 $-.30$, *all ps* < .01)，整體而言，變數間的相關係數符合本研究之預期。

表 2 研究一各主要變數之敘述性統計與相關係數矩陣¹

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. 外向性平均	4.49	.72	(.77)																	
2. 神經質平均	3.43	.66	-.15	(.60)																
3. 外向性多元化	1.40	.48	.01	-.18	—															
4. 神經質多元化	1.10	.52	.03	.30**	.11	—														
5. 成員熟悉程度	72.92	14.98	.02	.04	-.11	-.03	—													
6. 成員互動頻率	1.72	.84	.11	.06	.01	.03	.43**	—												
7. 懇求策略	2.27	.32	-.29**	.18	.01	.07	.02	.13	(.82)											
8. 威嚇策略	2.17	.42	-.17	.18	-.06	-.08	.16	.03	.20*	(.78)										
9. 年齡多元化	.87	.58	-.03	.01	.12	-.08	-.13	-.13	-.08	.14	—									
10. 性別多元化	.23	.21	.22*	-.08	.10	.01	-.19	-.07	-.24**	-.01	.17	—								
11. 教育背景多元化	.31	.29	.11	-.08	-.02	-.04	-.65**	-.16	-.11	-.09	.17	.41**	—							
12. 知覺團隊間競爭	3.10	.20	.10	-.06	-.19	-.04	.37**	.34**	-.10	.13	.10	-.11	-.13	(.79)						
13. 迎合策略	3.55	.36	.06	.17	.06	.04	.23*	.07	.07	-.03	-.20*	-.03	-.22*	.04	(.81)					
14. 自我表現策略	3.52	.38	.17	.05	.01	.04	.32**	.07	-.12	.09	-.09	.02	-.27**	.18	.55**	(.76)				
15. 例證策略	3.31	.36	.08	-.16	-.11	-.05	.19	.01	.02	.14	-.09	.07	-.14	.02	.28**	.39**	(.77)			
16. 群體認同	4.38	.44	.31**	-.15	-.17	-.01	.57**	.32**	-.10	-.10	-.30**	-.05	-.46**	.25*	.36**	.47**	.21*	(.83)		
17. 正向情感氛圍	2.80	.36	.23*	-.22*	-.06	.06	.16	.23**	.04	-.07	-.17	.14	-.03	.19	.20*	.44**	.25*	.42**	(.89)	
18. 負向情感氛圍	1.41	.28	-.21*	.25*	-.09	-.04	-.01	.01	.24*	.32**	.20*	-.19	.13	.18	-.21*	-.17	-.10	-.30**	-.15*	(.84)

註 1：信度值位於對角線上的括號中；* $p < .05$ ，** $p < .01$ ， $N = 101$

註 2：各變數的衡量尺度不一，團隊情感氛圍與印象管理策略為 5 點尺度、群體認同為 6 點尺度、外向性與神經質則為 7 點尺度。

七、模式設定與替代模式比較

由於研究一是在團隊層次分析各變數之間的關係，在樣本數相對較小 ($N = 101$)、且欲估計的參數較多的狀況下 (包括自變數、中介變數、依變數與控制變數，模式中共有 18 個變數)，故選擇以路徑分析 (path-analysis) 進行假設驗證，使用最大概似法 (Maximum Likelihood) 進行參數的推估，並佐以假設路徑標準化係數及 t 值檢定研究假設是否獲得支持。由於本研究在提出中介假設時，並未明確區分是完全中介模式或是部份中介模式，故依據學者 Hayduk (1987) 的建議，針對同一組研究變數、提出幾組不同的替代模式 (alternative models; 包括完全中介、部份中介、反向因果模式等)，並比較各模式間的卡方值/自由度差異，以決定最後假設檢定之模式為何 (參見表 3)。首先，路徑分析的結果指出，完全中介模式其適配度指標為： $\chi^2/df = 2.96 (86/29)$ 、 $GFI = .91$ 、 $CFI = .85$ 、 $NFI = .84$ 、 $SRMR = .06$ ，若與學者們所建議的標準相比 (如： χ^2/df 值應小於 3、 GFI 、 CFI 與 NFI 值應大於 .90、 $SRMR$ 值應小於 .08; Browne & Cudeck, 1993; Jöreskog & Sörbom, 1989)，本研究之 CFI 與 NFI 值略低於標準值，但其他數據均符合標準，整體而言，此一模式之適配度尚可接受。

然而，雖然本研究認為各主要變數應是透過群體認同進而影響正、負向團隊情感氛圍，但團隊成員的多元化程度、知覺競爭程度以及印象管理策略等，亦可能是透過正、負向團隊情感氛圍而影響群體認同的形成 (Kessler & Hollbach, 2005; Russell, 2003)，因此本研究所測試的第二個替代模式，乃是以正、負向團隊情感氛圍作為中介變數，而將群體認同做為依變數加以測試。

再者，本研究認為，社會認同理論應非唯一解釋團隊情感氛圍形成的機制 (其他如：情緒感染或社會影響等機制，均可能影響團隊情感氛圍的形成)，而團隊成員的多元化程度、知覺團隊間競爭程度與印象管理策略，除了部份透過群體認同的中介之外，亦有可能直接影響到團隊內的正、負向情感狀態 (Nguyen et al., 2008; Philips & Lount, 2007; Roberts, 2005)，故在模式中加入團隊成員多元化、知覺團隊間

競爭與印象管理策略到團隊情感氛圍的直接路徑，並加以比較（即：部份中介模式）。最後，由於本研究是在同一時間點收集所有變數的資料，故變數間的因果方向並不能完全釐清，而群體認同較高的團隊成員，也可能影響其對其他團隊的競爭知覺，以及在互動時展現的印象管理行為；因此，本研究亦加入因果方向相反的模式做為第四個替代模式（即：正、負向團隊情感氛圍會透過群體認同，進而影響知覺團隊間競爭與印象管理策略；而團隊成員的多元化程度應不致於受情感氛圍的影響，故不納入反向因果模式當中）。各替代模式的模式適配度詳列如表 3。

表 3 研究一各替代模式之適配度

欲比較之模式	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	GFI	CFI	NFI	SRMR
1. 完全中介模式	85.87	28	3.07	—	.91	.85	.84	.06
2. 情感氛圍中介模式	86.30	28	3.08	.43	.91	.84	.82	.08
3. 部份中介模式	56.68	21	2.70	-29.19	.94	.91	.90	.05
4. 反向因果模式	101.08	46	2.20	15.02	.88	.82	.76	.09
5. 最終使用模式	64.90	25	2.60	-20.97	.93	.90	.88	.05

註：卡方值差異乃是跟完全中介模式比較而得

由表 3 可知，情感氛圍中介模式之適配值並未明顯優於完全中介模式，但部份中介模式之卡方值/自由度的差異檢定達顯著水準（ $\Delta\chi^2 = 29.19$ ， $\Delta df = 7$ ； $p < .005$ ），代表此一替代模式是顯著優於完全中介模式的。至於在反向因果模式方面，由於各適配值均明顯劣於其他幾個替代模式（如：GFI、CFI、NFI 等值均低於學者們所建議的門檻），故綜合上述，部份中介模式應是較佳的替代模式。

最後，由於年齡多元化對負向團隊情感氛圍的直接路徑、以及知覺團隊間競爭、迎合策略與例證策略對於正向團隊情感氛圍的直接路徑均未達顯著水準，故本研究選擇將此四條路徑移除，並比較移除後的新模式與部份中介模式的卡方值/自由度差異。卡方檢定的結果顯示，即使新增了此四條路徑，部份中介模式並未顯著優於新模式（卡方值/自由度的差異檢定並未達顯著水準： $\Delta\chi^2 = 8.22$ ， $\Delta df = 4$ ； $p > .05$ ），故基於模式簡約性的考量（parsimony），本研究選擇以移除四條路徑後的新模式作為本研究最終的模式，其模式適配度亦列於表 3 中（即：替代模式五）。

八、假設檢定結果

本研究以前一小節中決定的最終模式做為分析基礎，路徑分析之結果如下頁圖 2 以及表 4 所示，假設檢定之結果分別陳述如後：

(一) 團隊多元化對團隊情感氛圍的影響：群體認同的中介效果

本研究之假設 1~3 預期，團隊成員的年齡、性別以及教育背景多元化會透過負向影響群體認同，進而強化負向團隊情感氛圍。由圖 2 可知，年齡多元化以及教育背景多元化均與群體認同呈現顯著負向關係 ($\beta = -.22$ 、 $-.33$, $all ps < .05$)，而群體認同亦與負向團隊情感氛圍呈現顯著負向關係 ($\beta = -.22$, $p < .05$)，符合本研究之預期。此外，Sobel 檢定的結果亦發現，年齡多元化及教育背景多元化會顯著透過降低群體認同、進而提升負向情感氛圍 ($Z = 1.97$ 、 2.01 , $all ps < .05$)。故本研究之假設 1 與假設 3 獲得支持。至於在假設 2 方面，由於性別多元化與群體認同間的關係並

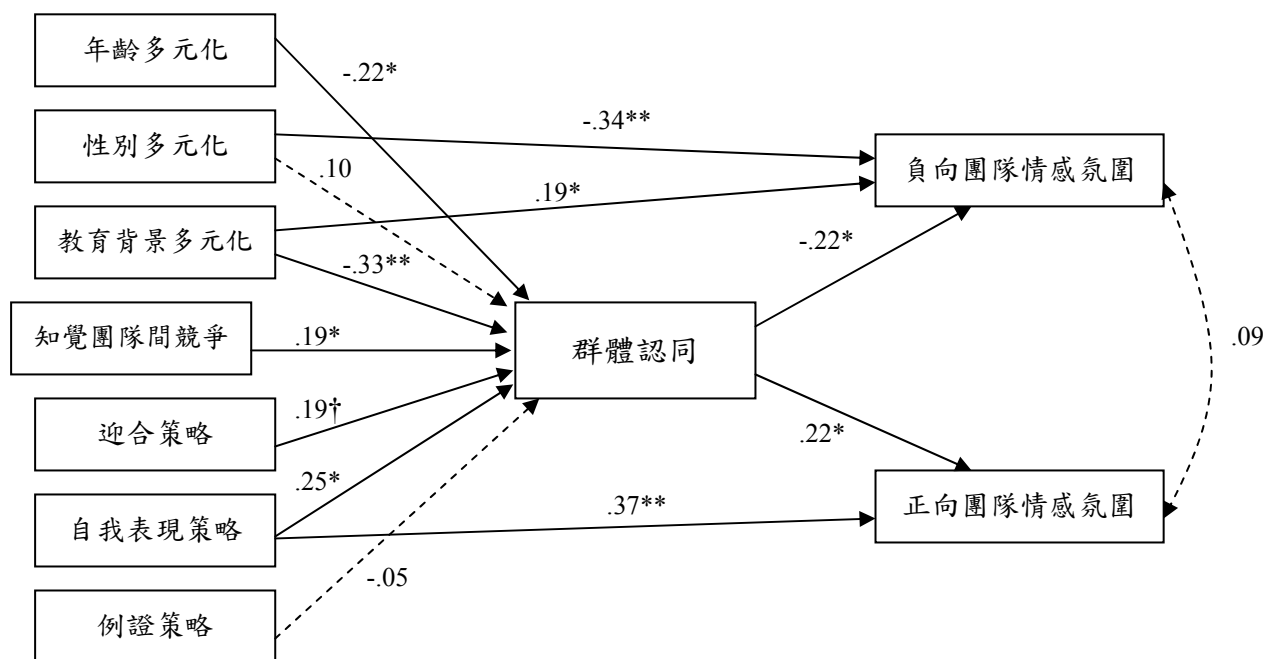


圖 2 路徑分析結果

註 1： $^\dagger p < .10$; $* p < .05$; $** p < .01$; $N = 101$, $GFI = .93$, $CFI = .90$, $NFI = .88$, $SRMR = .05$

註 2：控制變數與各主要變數間的路徑係數列於表 4。

表 4 控制變項與主要變項間之關係

變項間的關係	標準化係數	t 值
外向性平均程度→正向團隊情感氛圍	.10	1.10
外向性多元化 →正向團隊情感氛圍	-.11	-1.30
神經質平均程度→正向團隊情感氛圍	-.34**	-3.71
神經質多元化 →正向團隊情感氛圍	.15	1.67
成員熟悉程度 →正向團隊情感氛圍	-.10	-0.94
成員互動頻率 →正向團隊情感氛圍	.16	1.64
神經質平均程度→負向團隊情感氛圍	.23*	2.21
神經質多元化 →負向團隊情感氛圍	-.08	-0.82
懇求策略 →群體認同	-.00	-0.02
威嚇策略 →群體認同	-.15	-1.74

註：* $p < .05$; ** $p < .01$

不顯著，故假設 2 並未獲得支持；但本研究意外發現，性別多元化對負向團隊情感氛圍有一顯著的負向關係存在 ($\beta = -.34, p < .01$)，而教育背景多元化對負向團隊情感氛圍則有一顯著的正向關係存在 ($\beta = .19, p < .05$)。

(二) 知覺團隊間競爭對團隊情感氛圍的影響：群體認同的中介效果

本研究之假設 4 預期，團隊成員知覺的團隊間競爭，將會透過提升群體認同、進而強化正向團隊情感氛圍。圖 2 的結果顯示，知覺團隊間競爭與群體認同有顯著正向關係 ($\beta = .19, p < .05$)、群體認同也與正向團隊情感氛圍呈現顯著正相關 ($\beta = .22, p < .05$)，符合本研究的預期。再者，Sobel 檢定的結果也指出，知覺團隊間競爭確實會透過提升群體認同、進而強化正向團隊情感氛圍 ($Z = 1.96, p < .05$)，綜合上述，本研究之假設 4 亦得到支持。

(三) 成員印象管理策略對團隊情感氛圍的影響：群體認同的中介效果

最後，本研究之假設 5~7 預期，團隊成員的印象管理策略 (迎合、自我表現與例證策略)會透過正向影響群體認同，進而強化正向團隊情感氛圍。由路徑分析結果可知 (圖 2)，團隊成員的迎合策略、自我表現策略與群體認同呈現顯著正相關 ($\beta = .19、.25, all ps < .10$)，且群體認同也如預期地和正向團隊情感氛圍呈現顯著正向關係 ($\beta = .22, p < .05$)。再者，Sobel 檢定的結果亦發現，團隊成員的迎合策略與自

我表現策略，會顯著透過提升群體認同、進而強化正向情感氛圍 ($Z = 1.96、2.02, all ps < .05$)，故本研究之假設 5 與假設 6 獲得支持。至於在假設 7 方面，由於例證策略與群體認同之間的關係並不顯著，故假設 7 並未獲得支持。

九、補充分析

研究一的分析結果雖然大致符合本研究之預期，但仍有部份研究方法上的疑慮待排除：首先，群體認同的題項中，有部份的題項衡量到情感狀態的內涵（如：加入了這個團隊讓我有不愉快的感受；想起自己是這個團隊的一員時，我會有愉快的感受），故可能和團隊情感氛圍所衡量到的內涵重覆。因此，研究一所進行的第一個補充分析，便是將群體認同中，此兩個題項的分數刪除掉，再重新進行一次路徑分析。路徑分析的結果顯示，此模式的適配度大致良好 ($GFI = .93, CFI = .89, NFI = .88, SRMR = .05, \chi^2/df = 2.64 [66/25]$)，且刪除此兩題項後，群體認同與正、負向團隊情感氛圍的關係雖稍弱，但仍達顯著水準 ($\beta = .19、-.21, all ps < .05$)，且與群體認同相關的假設路徑結果均未改變。故群體認同與團隊情感氛圍題項的部份重疊並不致於顯著影響本研究之發現。然而，Cameron (2004)、Smith 與 Mackie (2006) 及 Tajfel 與 Turner (1986) 均指出，成員對於團隊的情感聯繫是群體認同中重要的面向，若刪除此兩個與情感聯繫相關的題項，恐怕無法完全衡量到群體認同的內涵。因此，為了保持群體認同此一概念的完整性，本研究選擇保留此兩題項，並以未刪除此兩題項的結果做為假設檢定用。

此外，雖然研究一的分析單位是團隊層次，但幾個主要變數均收集自相同來源（如：知覺團隊間競爭、印象管理策略、群體認同與正、負向團隊情感氛圍），可能造成共同方法變異的問題 (common method variance; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。為降低此一疑慮，本研究參考彭台光、高月慈與林鈺琴 (2006) 的建議，以分析單位隔離法的方式，將各團隊的成員隨機分成兩組 (A、B 兩組)，並由 A 組成員的填答做為知覺團隊間競爭與印象管理策略的分數、以及正、負向團隊情感氛圍的分數；而 B 組成員的填答則做為群體認同的分數。隨後，分別檢視：(1)

知覺團隊間競爭、印象管理策略與群體認同的關係；(2) 群體認同與正、負向團隊情感氛圍的關係。

由於研究一所收集的團隊規模尚可 (平均為 5.64 人)，且本研究扣除 23 個人數 3 人的團隊不予計算 (3 人團隊若拆為兩組，會形成一人代表整個團隊的狀況)，再者，各團隊層次變數的 r_{wg} 值均高於 .70 (代表團隊成員間填答的一致性高，成員間的填答分數可以互相替換；LeBreton & Senter, 2008)，故以此法進行額外分析應是適切的。額外分析的結果發現，在分成 A、B 兩組重新計算各變數分數後，迎合、自我表現策略、知覺團隊間競爭與群體認同的關係雖略為減弱，但仍達邊際顯著水準以上 ($\beta = .15 \sim .23, p < .10$)，而群體認同與正、負向團隊情感氛圍的關係亦達邊際顯著水準 ($\beta = .17, -.16, p < .10$)。整體而言，此一結果與本研究原本之發現相當接近，故共同方法變異問題應不致於顯著影響或改變本研究既有的發現。

十、研究一小結

研究一之主要目的在於以社會認同理論的觀點，探討團隊成員的多元化程度、知覺團隊間競爭程度、以及團隊成員的印象管理策略是否透過影響群體認同，進而強化團隊情感氛圍。結果顯示，團隊成員可透過迎合、自我表現的印象管理策略，或是強化團隊間的競爭意識，提升群體認同，並強化正向團隊情感氛圍；另一方面，在組成團隊時，若由年齡或教育程度差異大的成員組成，則會降低群體認同，進而較易在團隊內形成負向的情感氛圍。值得一提的是，研究一在控制了相似-耗損-吸引 (成員人格特質)、情緒感染 (互動頻率) 以及社會化 (熟悉程度) 等相關的前因變數後，各主要變數仍會透過群體認同，進而對正、負向團隊情感氛圍造成影響，點出了「群體認同」確實是影響團隊情感氛圍形成的重要機制。

第四章 研究二之研究方法與結果

一、研究架構

研究二主要欲探討團隊情感氛圍在不同時間點的動態改變、以及情感事件的調節效果，因此本研究選擇以經驗抽樣法 (experience sampling method, Hektner, Schmidt, & Csikszentmihalyi, 2007) 的研究設計，在六個時間點重覆量測正/負向團隊情感氛圍，以回答上述研究問題；研究二之架構圖示如下。

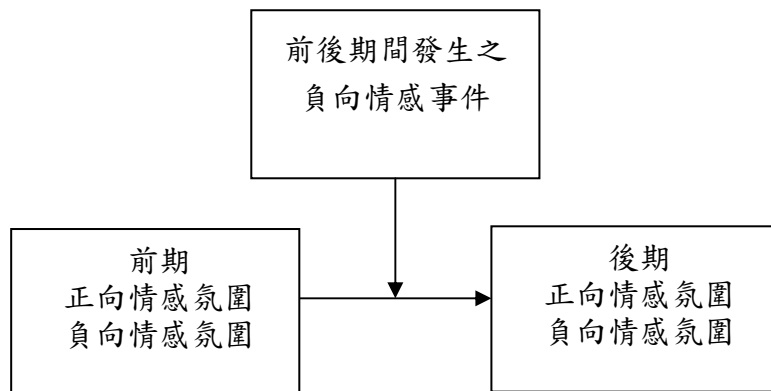


圖 3 研究架構

註：本文共分六個時間點重覆量測收集資料，其中 T-1 期的團隊情感氛圍做為自變數，而 T 期的團隊情感氛圍則做為依變數，而發生在 T-1~T 之間的負向情感事件則做為調節變數。

二、研究樣本與施測程序

在研究二，本研究擬探討團隊情感氛圍的動態改變、以及情感事件所產生的調節效果。在此階段，本研究以大學部/MBA 學生組成之自我管理團隊做為研究樣本（為另一組獨立樣本，與研究一不同），由於大學部、MBA 學生為完成團隊任務，會有較長期且密切的互動、討論，且必須自行指派個別成員的工作、並維持團隊內的人際關係或衝突 (Sy et al., 2005)，有助於我們探討團隊情感氛圍的動態改變與情感事件的調節效果。在此階段中，本研究共收集 44 個團隊（來自 4 門課程，包括 2 門大學部課程、2 個 MBA 課程；約 215 個學生組成），每個團隊由 3 到 8 個人（平均數為 4.82，標準差為 1.11）組

成，每個團隊均需在學期中繳交一份團隊的書面報告，成員為了完成這份報告必須分工合作、且在每週定期討論並確認工作進度，並在期中時上台報告。本組樣本的男女比例接近（男生 47%、女生 53%），平均年齡為 23.12 歲（標準差為 3.02）。

在研究二中，本研究採用經驗抽樣法中的「時間間隔為主」抽樣法 (interval-contingent sampling; Hektner et al., 2007) 以收集資料，亦即，請團隊成員在固定的時間間隔後，針對固定時間間隔內，團隊成員所感受到的情感狀態與所發生的事件加以收集。Hektner 等人 (2007)指出，由於一週的時間間隔內，填答者可能有足夠的機會從事各種活動、且較不易超出個人記憶可負荷的範圍，因此，以一週為主的時間間隔在經驗抽樣法中是相當常見的做法。故本研究亦以一週做為經驗抽樣法的時間間隔。至於應重覆量測的次數，則並未有嚴格的限制，端視現象發生的頻率、是否會讓填答者過度厭煩或疲憊等條件，由研究者綜合考量後決定，其重點在於，重覆量測的次數應足以衡量到現象的動態改變 (Hektner et al., 2007)。

由於研究二的團隊從團隊正式組成、開始互動與執行任務、到期中繳交報告共約六週的時間，在此六週的時間內，團隊成員為完成課堂的作業與期中報告，較可能有頻繁的互動，較有利於觀察團隊情感氛圍的動態改變與情感事件造成的影響；然而，在期中報告結束後，團隊成員互動的必要性與意願則可能隨之降低，甚至不繼續從事互動。因此，本研究選擇以期中報告前六週的時間做為研究二的研究期間，並以一週為期，共分為六個時間點重複收集資料。具體的資料收集步驟，分述如下：(1) 由研究者和各課程老師連繫，取得同意後，在各班團隊分組完成後一週後 (Time 1)施測 (這一週內團隊必須至少有一次的正式討論)，收集第一次團隊討論時成員感受到的心情狀態；(2) 在 Time 1 之後的五週間，以一週為期，共分成五次收集資料 (Time 2 至 Time 6)。做法為在每週固定的時間點寄發 email、或在下課前發放紙本問卷給予各團隊成員並回收，以衡量各團隊成員在該週內團隊運作時感受到的心情狀態、及發生的情感事件等，以檢視團隊情感氛圍所產生的動態改變與情感事件產生的調節效果。最後，在收集資料與填答的過程中，研究者並未提供禮物等誘因，以避免因禮物的存在而影響了團隊成員的心情狀態與

團隊情感氛圍。

三、研究工具與團隊資料整合

本階段使用之研究工具、信/效度證據與團隊資料整合的過程，分別說明如下：

(一) 團隊情感氛圍

此變數的衡量方式大致與第一階段相同，亦採用 Watson 等人 (1988) 的 20 題正負向心情 (PANAS) 量表 (正、負向心情各 10 題) 加以衡量。本研究請填答者回想先前一週內在團隊討論時感到的心情狀態，並以 5 點尺度計分 (1=非常輕微或沒有、5=非常強烈)。隨後，再將個別成員的情感分數加總平均到團隊層次，形成團隊情感氛圍的分數。正向情感氛圍的例題為：「感興趣的、興奮的、熱情的、有活力的、自豪的」等，而負向情感氛圍的例題為：「心煩的、不安的、緊張的、易怒的、具敵意的」等。從 T1 到 T6 間，正向心情量表的 Cronbach's Alpha 值介於 .90~.94 之間，而負向心情量表的 Cronbach's Alpha 值則介於 .83~.90 之間。

如同研究一，本研究於此亦計算 r_{wg} 值與 ICC 指標，以確認團隊內是否存在著情感氛圍。整體而言，T1 到 T6 間，正向團隊情感氛圍的平均 r_{wg} 值與 r_{wg} 值中位數分別介於：均勻分配：.91~.95 / .92~.97、三角分配：.78~.86/ .87~.95、偏態分配：.73~.83/ .82~.90，而負向團隊情感氛圍的平均 r_{wg} 值與 r_{wg} 值中位數分別介於：均勻分配：.93~.96 / .94~.98、三角分配：.92~.95/ .93~.97、偏態分配：.86~.90/ .91~.96；T1 到 T6 間，正向團隊情感氛圍的 ICC(1)、ICC(2) 值介於 .12~.25 及 .39~.62，而負向團隊情感氛圍的 ICC(1)、ICC(2) 值則介於 .10~.24 及 .36~.60 之間，顯示各團隊內確實有情感氛圍的存在、團隊情感氛圍的組間變異顯著大於組內變異。

(二) 情感事件

本研究參考 Miner 等人 (2005)的方式，並將其題項略加修改，以衡量團隊在各週內運作時所遭遇到的情感事件，如：(1) 最近一週內，團隊討論時是否發生了負面的事件 (如：團隊成員遲到、意見不合、爭執、衝突、工作進度落後、進展不順、成員並未達成交付進度、故意缺席等)；(2) 最近一週內，團隊討論時是否發生了正面的事件 (如：工作進度順利、大家共同解決問題、成員表現的比預期更好、在課堂中有好表現、受到老師或是其他團隊的肯定等)。計分方式為：若發生正、負向情感事件則編碼為 1；若未發生事件，則編為 0。此外，亦在題項之後留下空白欄位，在正/負向情感事件發生時，請填答者填入其發生的情感事件為何。

至於在分數加總方面，採取將團隊成員個別分數直接加總平均的方式進行。在負面情感事件的計算方面，當成員對於負面情感事件有發生的共識越高時，其加總平均後的值就越接近 1 (例如：當團隊中四名成員都認為團隊在近一週內發生負向情感事件、而均填答 1 時，其平均值便為 1，代表高共識)；反之，若成員均不認為負面情感事件發生時，其加總後平均的值就越接近於 0 (例如，若團隊的四位成員都認為沒有發生負向情感事件、均填答 0 時，則其平均值便為 0)，依此類推。整體而言，各團隊每次互動發生正向情感事件的頻率較高 (平均數為 .42，標準差為 .38)，略高於負向情感事件 (平均數與標準差分別為 .24 與 .32)。

(三) 控制變項

由於團隊成員的外向性與神經質可能影響到正、負向團隊情感氛圍的程度 (蔡維奇，紀乃文，2008)，且團隊規模、成員熟悉度則可能影響團隊情感氛圍的形成 (George, 1996)，故研究二的控制變數與研究一相同，分別控制團隊成員人格特質的多元化、團隊規模與成員熟悉程度對團隊情感氛圍的影響。在人格特質方面，亦採用 Gosling 等人 (2003)的短版本外向性、神經質量表 (各兩個題項加以衡量)，並以 7 點尺度計分 (1=完全不同意、7=同意)。其中，外向性、神經質之 Cronbach's Alpha 值分別為 .77 與 .58。

此外，過去研究曾經指出，團隊成員人格特質的多元化可能影響團隊運作與互動 (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998)，因此本研究亦計算團隊成員在各人格特質的多元化程度並加以控制。在團隊規模方面，亦以團隊人數加以衡量，此一數值直接收集自各課程的分組名單，並由研究者針對人數加以 coding (其平均數為 4.82，標準差為 1.11)。最後，本研究亦以一題題項收集個別成員與其他成員熟悉程度的資料 (如：若以 100 分為滿分，請問您跟目前團隊成員的熟悉程度可以打幾分呢？[0 = 完全不熟悉，100 = 非常熟悉])，並加以控制 (平均數為 77.18，標準差為 13.18)。

由於上述團隊相關的各種屬性除了直接影響後期的正、負向團隊情感氛圍外，也可能影響團隊情感氛圍的動態改變 (如：規模較大的團隊可能較不易產生情緒感染、由不同人格特質成員所組成的團隊，對於團隊運作時所感受到的情感狀態也不盡相同 [George, 1996])，因此本研究除了控制上述控制變數的跨層次主效果外、亦同時控制其可能產生的跨層次調節效果 (詳見下一小節說明)。

四、統計分析方式

由於研究二旨在探討團隊情感氛圍跨時點的動態改變，與情感事件的調節作用，因此在檢視假設 8 與 10 時，必須證明正/負向情感氛圍確實是會具有動態的本質、以及隨著時間而改變的 (亦即，正/負向團隊情感氛圍在不同時間點時，是具有團隊內變異的 (within-team variance))，因此，本研究首先參考 Judge、Scott 與 Ilies (2006) 的方式，以階層線性模式 (hierarchical linear model, HLM) 計算正/負向團隊情感氛圍被組內 (within-team) 變異解釋的程度，若此變異達統計顯著，則代表團隊情感氛圍在不同時間點時，確實是會產生動態改變的。

至於假設 9、11、及假設 12 到假設 14 的驗證，由於本研究：(1) 欲檢視團隊內 (within-team) 情感氛圍的改變，涉及團隊情感氛圍資料的重覆量測時，可能使得資料違反獨立性的假定 (non-independence)；(2) 團隊情感氛圍各時點的資料乃是鑲嵌 (nested)

於團隊之中的，欲測試一段時間內情感事件頻率對團隊情感氛圍的影響時，必需同時檢視不同階層的資料 (Level 1：團隊內；Level 2：團隊間)。因此，本研究選擇以階層線性模式進行假設的驗證。其中，由於本研究共收集六次重覆量測的資料，故每個團隊可獲得五個前期團隊情感氛圍對後期團隊情感氛圍影響的資料點 (即：T1 對 T2、T2 對 T3、T3 對 T4、T4 對 T5 以及 T5 對 T6；共有 $44*5 = 220$ 個資料點)；為檢定假設 9、11，本研究在 Level 1 的模式中加入前期團隊情感氛圍對後期團隊情感氛圍的主效果，同時，亦加入情感事件的主效果及調節效果，以檢定假設 12 至假設 14。最後，為了排除重覆量測設計所造成的自我相關 (autocorrelation)問題，本研究則參考 Heller 等人 (2006) 的方式，將 Level 1 的預測變數均以 group-mean centering 的方式處理。而其他控制變數的影響，則在 Level 2 的模式中加以控制 (包括跨層次的主效果與調節效果)。

五、各變數間之敘述性統計與相關係數表

各變項間之敘述統計與相關係數，列出如表 5 所示。由表 5 下半部可知，各團隊之前、後期正/負向情感氛圍均呈顯著正相關 ($r = .60$ 、 $.48$, $all ps < .01$)，此外，正向情感事件與後期正向情感氛圍、以及負向情感事件與後期負向情感氛圍亦呈現顯著正相關 ($r = .40$ 、 $.35$, $all ps < .01$)。在表 5 上半部的部份，團隊成員外向性特質平均值與前/後期正向情感氛圍平均值、以及正向情感事件平均值皆為顯著正相關 ($r = .30 \sim .51$, $all ps < .01$)，而神經質特質之平均亦與前/後期負向情感氛圍平均值均為顯著正相關 ($r = .31$ 、 $.31$, $all ps < .05$)；最後，熟識程度則與負向情感事件平均值呈現負相關 ($r = -.48$, $p < .01$)，顯示本研究在 Level 2 控制上述變數應是合理的做法。

表 5 本研究各主要變數之敘述性統計與相關係數矩陣¹

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Level-2 控制變數														
1. 團隊規模	4.82	1.11	—	-.21	.14	.10	-.03	.13	-.24	.24	-.27	.26	-.09	.05
2. 外向性平均	4.58	.71		—	.12	-.28	.18	.08	.51**	-.29*	.45**	-.20	.30**	.03
3. 神經質平均	3.44	.67			—	-.21	.23	.45**	-.47**	.31*	-.44**	.31*	-.46**	-.37**
4. 外向性多元化	1.25	.38				—	.08	.15	.27	-.12	.26	-.12	.08	-.07
5. 神經質多元化	.99	.43					—	.28	-.06	.06	-.07	.08	-.14	-.15
6. 熟識程度	77.18	13.18						—	-.20	-.02	-.12	-.00	-.19	-.48**
Level-1 主要變數														
7. 前期正向團隊情感氛圍	2.77	.46							—	-.41**	.97**	-.32*	.62**	.27
8. 前期負向團隊情感氛圍	2.79	.49								—	-.43**	.91**	-.34**	.10
9. 後期正向團隊情感氛圍	1.58	.35									—	-.36*	.58**	.19
10. 後期負向團隊情感氛圍	1.57	.37										—	-.25	.28
11. 正向情感事件	.42	.38											—	.40**
12. 負向情感事件	.24	.32												—

註 1：* $p < .05$, ** $p < .01$ 。在對角線上端的，乃是團隊間變數 (between-group；由 Level 1 加總平均而來) 之間的相關係數 ($N = 44$)；至於在對角線下端的，則是團隊內 (within-group) 多次衡量變數之間的相關係數 ($N = 220$)。

六、假設檢定

(一) 團隊情感氛圍的動態改變

為檢定假設 8 與 10 (即:正/負向團隊情感氛圍是否產生動態改變),本研究參考 Judge 等人 (2006)的方式,分別將後期之正、負向團隊情感氛圍設定為 HLM 虛無模式中之依變數,以檢視後期之正、負向團隊情感氛圍是否產生跨時間點的變異 (variability across time)。其結果如表 6 所示: HLM 虛無模式的結果指出,後期的正、負向團隊情感氛圍是有顯著組間變異的 ($all\ ps < .01$),且後期正、負向團隊情感氛圍的變異分別有 42%及 68%是受到團隊內的變異所解釋,代表正、負向團隊情感氛圍確實會隨著時間點的改變,而產生明顯的動態改變,故假設 8 與 10 獲得支持。

表 6 虛無模式估計正、負向團隊情感氛圍跨時間點變異之結果

依變數	團隊內變異	團隊間變異	團隊內變異所解釋之百分比 ¹
後期正向團隊情感氛圍	0.100	0.140	42%
後期負向團隊情感氛圍	0.090	0.042	68%

註 1: 此值計算方式為: 團隊內變異/(團隊內變異+團隊間變異)

(二) 前期團隊情感氛圍的主效果

為檢定假設 9 與 11 (參下頁表 7、表 8),本研究採用 HLM 做為分析工具,並分別以後期正/負向團隊情感氛圍做為依變數,並依據 Hofmann (1997)建議的步驟進行假設檢定:(1) 先進行虛無模式的檢定,以確定依變數是具有組間變異的(在前一小節已加以測試);(2) 以隨機係數模式,檢視 Level 1 自變數(即:前期正/負向團隊情感氛圍、正負向情感事件,以及前期情感氛圍與情感事件的交互作用項)對依變數的影響;(3) 以截距做為產出模式 (intercept-as-outcome),檢視 Level 2 控制變數(即:團隊規模、團隊成員外向性與神經質的平均值與多元化程度、以及團隊成員的熟悉程度)對於依變數的

表 7 前期正向情感氛圍對後期正向情感氛圍的影響、以及情感事件的調節效果

自變數	後期正向團隊情感氛圍		
	Model 1	Model 2	Model 3
Level 1 主效果			
截距項	2.79**	2.15**	2.34**
前期正向團隊情感氛圍	.21**	.08*	.06*
正向情感事件	.13**	.10**	.10**
負向情感事件	-.03	-.03	-.03
正向情感事件*前期正向 團隊情感氛圍	.02	.02	.03
負向情感事件*前期正向 團隊情感氛圍	-.06*	-.06*	-.06*
Level 2 主效果			
團隊規模		-.03	-.04
團隊成員外向性平均		.24**	.22**
團隊成員神經質平均		-.15**	-.13*
團隊成員外向性多元化		.29**	.32**
團隊成員神經質多元化		-.08	-.01
熟悉程度		.01	.01
跨層次調節效果			
團隊規模			.02
團隊成員外向性平均			-.06
團隊成員神經質平均			-.06
團隊成員外向性多元化			-.14
團隊成員神經質多元化			.06
熟悉程度			.01

註 1：† $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; N = 220 (level 1) and 44 (level 2)

註 2：估計值乃基於固定效果的檢測而來 (the fixed effects [ys] with robust standard errors).

影響；(4) 最後，以斜率做為產出模式 (slope-as-outcome)，檢視 Level 2 控制變數 (即：團隊規模、團隊成員外向性與神經質的平均值與多元化程度、以及團隊成員的熟悉程度) 對於自變數—依變數關係的調節效果。

假設 9 的檢定結果如表 7 所示。由表 7 之模式 3 可知，控制變數中，團隊成員的外向性特質平均、外向性特質多元化對後期的正向情感氛圍有顯著正向影響 ($\gamma = .22$ 與 $.32, all ps < .01$)，而團隊成員的神經質特質平均對後期的正向情感氛圍則有顯著負向影響 ($\gamma = -.13, p < .05$)。在排除 Level 2 控制變數之主效果與調節效果、以及 Level 1 情感事件的影響後，前期的正向團隊情感氛圍對後期的正向團隊情感氛圍仍有顯著正向影響 ($\gamma = .06, p < .05$)，故假設 9 獲得支持。

假設 11 的 HLM 分析結果如表 8 所示。由表 8 之模式 3 得知，在控制變數中，團隊成員的神經質特質平均對後期的負向情感氛圍有顯著正向影響 ($\gamma = .11, p < .01$)；而在排除控制變數與其他變數的影響後，前期負向團隊情感氛圍對後期負向團隊情感氛圍仍有顯著正向影響 ($\gamma = .08, p < .01$)，故支持本研究之假設 11。

(三) 情感事件的主效果與調節效果

在假設 12 至 14，本研究主要欲探討團隊中負向情感事件的主效果與調節效果，但為了更完整的檢視情感事件可能帶來的影響，本研究在 Level 1 的模式中同時加入了正向情感事件、以及正向情感事件與正/負向團隊情感氛圍的交互作用項，以做為探索性的分析之用 (請參考表 7、表 8 之模式 3)。

由表 7 的模式 3 中可得知，正向情感事件對於後期的正向情感氛圍有顯著正向影響 ($\gamma = .10, p < .01$)；而負向情感事件雖然對於後期正向情感氛圍並無顯著主效果，但其與前期正向情感氛圍的交互作用項卻對後期的正向情感氛圍有顯著負向影響 ($\gamma = -.06, p < .05$)。為了釐清負向情感事件與前期正向情感氛圍的交互作用型態，本研究參考 Aiken 與 West (1991) 的建議，以負向情感事件與前期正向情感氛圍的平均值加/減一個標準差，代入迴歸式中，並繪製交互作用圖如下圖 4。由圖 4 可知，雖然前、後期正向團隊情感氛圍間呈現正向關係，但在高負向情感事件時 (平均值加一個標準差)，此一正向關係會被減弱，符合本研究於假設 13 之預期。故假設 13 獲得支持。

表 8 前期負向情感氛圍對後期負向情感氛圍的影響、以及情感事件的調節效果

自變數	後期負向團隊情感氛圍		
	Model 1	Model 2	Model 3
Level 1 主效果			
截距項	1.57**	1.23**	1.25**
前期負向團隊情感氛圍	.11**	.09**	.08**
正向情感事件	-.07**	-.05**	-.06**
負向情感事件	.16**	.17**	.17**
正向情感事件*前期負向 團隊情感氛圍	-.02	-.02	-.02
負向情感事件*前期負向 團隊情感氛圍	.01	.01	.02
Level 2 主效果			
團隊規模		.04	.02
團隊成員外向性平均		-.05	-.06
團隊成員神經質平均		.12**	.11**
團隊成員外向性多元化		-.03	-.02
團隊成員神經質多元化		.06	.05
熟悉程度		-.01	-.01
跨層次調節效果			
團隊規模			-.04†
團隊成員外向性平均			.01
團隊成員神經質平均			.06
團隊成員外向性多元化			.04
團隊成員神經質多元化			-.03
熟悉程度			.01

註 1： † $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; N = 220 (level 1) and 44 (level 2)

註 2：估計值乃基於固定效果的檢測而來 (the fixed effects [γs] with robust standard errors).

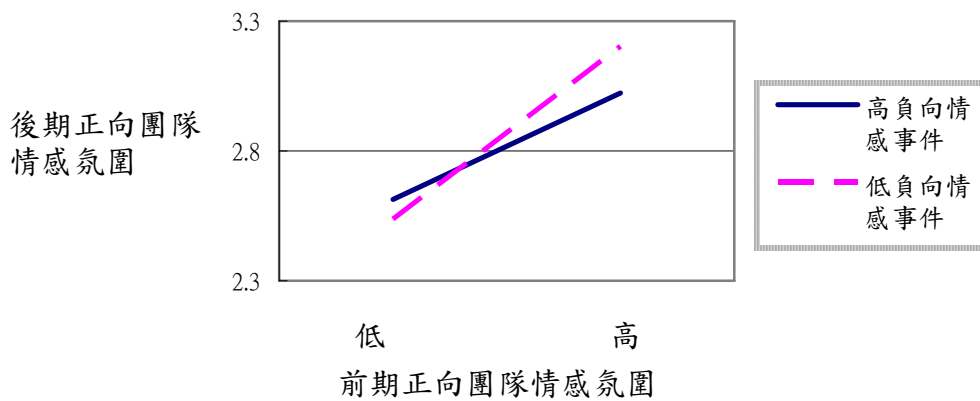


圖 4：負向情感事件對前、後期正向團隊情感氛圍間關係的調節效果

在假設 12 及假設 14 方面，由表 8 之模式 3 可知，在排除控制變數與其他變數的影響後，負向情感事件仍對後期負向團隊情感有顯著正向影響 ($\gamma = .17, p < .01$)，支持研究假設 12 的預期。但在假設 14 方面，負向情感事件與前期負向情感氛圍的交互作用項對於後期負向情感氛圍的影響並不顯著，故不支持假設 14。但本研究發現，Level 2 的控制變數中，團隊規模對於前、後期負向情感氛圍之間的關係有一達邊際顯著水準的調節效果 ($\gamma = -.04, p = .06$)，為了更瞭解團隊屬性對於團隊情感氛圍動態改變的影響，本研究亦探索性的描繪出此一交互作用的型態，以提供更多的資訊 (如圖 5)。

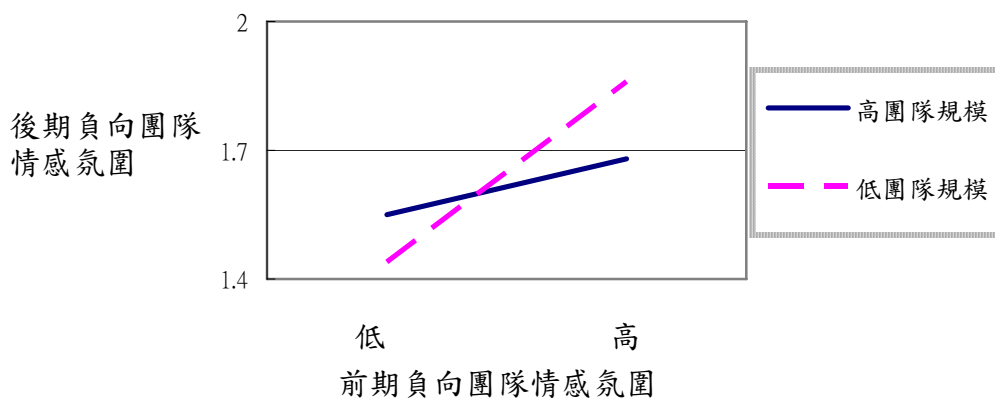


圖 5：負向情感事件對前、後期正向團隊情感氛圍間關係的調節效果

由圖 5 可見，雖然前、後期負向團隊情感氛圍間呈現正向關係，但在團隊規模較大(平均數加一個標準差)時，此一正向關係將會被減弱；而在團隊規模較小時，此一正向關係將會被強化。其可能原因為：在規模較小(平均數減一個標準差)的團隊中，成員間互動的頻率及程度較高，故成員間的負向情感狀態較易互相感染 (George, 1996; George & Brief, 1992)，甚至影響到後續的互動狀況。反之，在規模較大的團隊中，由於人數較多，成員間不見得都能有深度的互動，較不易發生情緒感染；因此成員互動時感受到的負向情感狀態，也可能隨著時間的間隔，進而被淡化、減緩。

七、研究二小結

在研究二中，本研究主要想探討在不同時間點間，團隊情感氛圍是否會產生動態改變、以及團隊內發生的情感事件所造成的影響。如同本研究之預期，團隊的正、負向情感氛圍確實會隨著時間點的不同，而產生動態的改變(假設 8、10)；此外，前期的正/負向團隊情感氛圍亦會對後期的正/負向團隊情感氛圍有正向影響(假設 9、11)。

在情感事件的效果方面，本研究發現團隊內的負向情感事件確實會正面影響後期的負向情感氛圍(假設 12)，此外，當團隊內發生負向情感事件時，亦會減緩前、後期正向團隊情感氛圍間的正向關係(假設 13)；然而，團隊內的負向情感事件卻不會調節前、後期負向情感氛圍間的關係(假設 14)，但本研究卻意外發現團隊規模較大時，前、後期負向情感氛圍間的正向關係會被減弱，推測應是負向情感循環的機制受到較多的團隊人數稀釋所致。整體而言，研究二的假設大多符合預期，同時也進一步指出了團隊情感氛圍的動態本質、以及團隊內情感事件扮演的重要角色。

第五章 研究三之研究方法與研究結果

一、研究架構

研究三主要欲探討正、負向團隊情感氛圍與團隊績效之間的因果關係，因此本研究選擇在兩個時間點重覆量測正、負向團隊情感氛圍與團隊績效的資料，並採用交叉延遲貫時性分析 (cross-lagged panel analysis, CLPA) 的設計加以檢視；研究架構圖示如下。

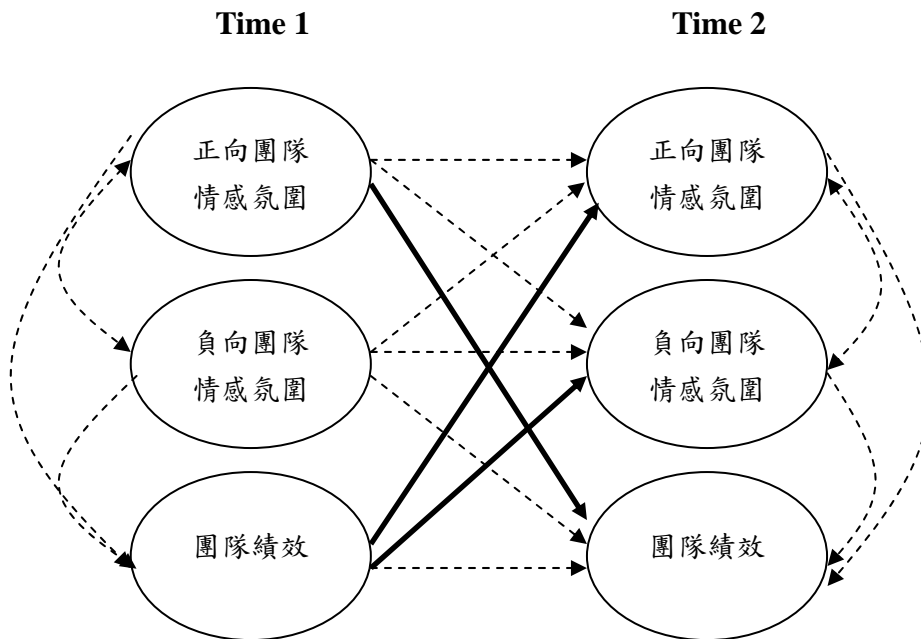


圖 6 研究架構

註：實線部份為本研究所測試的假設路徑，而虛線的路徑則是做為控制之用

二、研究樣本與施測程序

在研究三中，本研究擬釐清正、負向團隊情感氛圍與團隊績效的因果關係。在此階段的研究中，本研究選擇高科技產業之研發團隊做為研究樣本，因為研發團隊成員間需針對共同的專案任務而努力，需要經常開會確認進度、交換意見與討論，並有頻繁的接觸與互動 (Shin & Zhou, 2007)，團隊的運作可能會受到正、負向團隊情感氛圍的影響 (George & King, 2007)；此外，其團隊績效的好壞取決於團隊成員共同完成的成果 (如：專案計畫或新產品開發)，且相較於學生團隊，研發團隊較常進行績效目標達成度的確

認，故適合用於探討本研究之研究問題，符合樣本攸關性的原則。

本階段研究共自 40 間高科技公司收集 81 個研發團隊做為樣本 (包括 259 位團隊成員與 81 位團隊主管)，共分為二個時間點收集資料，其步驟如下：(1) 透過電話或 e-mail 聯絡的方式，向各科技公司的研發部門主管簡單介紹本研究的目的，並詢問研發主管是否願意參與、並協助本研究；(2) 在研發主管答應參與後，則請其隨機選擇公司正在進行專案任務中的研發團隊做為樣本，並詢問團隊人數、郵寄方式與地址；(3) 每間公司寄發團隊問卷與團隊主管問卷 (1~3 個不等，視各公司參與的狀況而異)，並附回郵信封；其中團隊問卷數目視該團隊人數而定，而主管問卷則是請團隊主管評估該團隊績效之用 (回溯過去兩週間團隊的績效表現)，在 Time 1 時，請團隊成員填答團隊情感氛圍 (回想過去一週內成員參與團隊互動時感受到的心情狀態)、及個人基本資料，而主管則填答團隊績效的資料，填答完畢後請對方直接放入回郵信封彌封、寄回；(4) 一週後，針對 Time 1 每間公司填答過的團隊，本研究再次寄發團隊與主管問卷，以衡量 Time 2 時各團隊的情感氛圍 (回想過去一週內成員參與團隊互動時感受到的心情狀態)與團隊績效 (回溯過去兩週間團隊的績效表現)狀況，在填答完畢後，請對方直接放入回郵信封中寄回。唯有當團隊成員回收人數超過一半、且該團隊主管亦回卷時，此一團隊樣本方被視為有效 (Simons, Pelled, & Smith, 1999)，整體而言，本研究共發放 100 份團隊問卷 (含 400 份成員問卷、100 份團隊主管問卷)，共回收 259 份團隊成員 (團隊成員問卷之有效回收率為 65%)與 81 份團隊主管問卷 (團隊主管問卷之有效回收率為 81%)，共得有效團隊樣本 81 個。

本研究選擇在一週後收集 Time 2 資料、但團隊績效選擇回溯過去兩週做為時間框架的原因為：在衡量情感狀態對於績效產出的影響時，其衡量的時間框架必須要有重疊 (如：本研究 Time 1 的團隊情感氛圍是回溯過去一週，而 Time 2 績效是回溯過去兩週，故有一週的重疊)，如此方能證明績效的改變確實受到情感狀態的影響 (Tsai, Chen, & Liu, 2007; Wright & Staw, 1999)。此外，如同 Motowidlo、Borman 與 Schmit (1997)的看法，績效表現並非穩定不變的概念，而是由一段時間內 (如：一天、一週、兩週等)許

多的「行為區段」(episodic behaviors)所組成的，在這段時間內，若成員從事的行為是與績效目標的達成有關的，則績效便會隨之提升，且在一段時間內有明顯的變異存在。本研究認為，雖然 Time 1 與 Time 2 間僅有一週的時間間隔，但只要團隊在一週內有足夠的互動次數 (平均數 = 2.44，標準差為 2.07)，正向團隊情感氛圍應能影響在此段時間內團隊成員的工作動機、及其解讀資訊、決策、思考與表達意見的方式 (George, 1995; George & King, 2007; Grawitch et al., 2003)，並趨使團隊成員從事許多與績效目標達成的行為區段，進而在一週內對團隊績效有明顯的影響。

最後，研究三的樣本其團隊規模約七人 (平均數為 6.87，標準差為 3.41)，大多數為男性 (佔 63%)、大學以上的教育程度 (佔 70%)，且為理工相關背景 (約 93%)。此外，其平均年齡為 32.5 歲 (標準差為 5.67)、平均組織年資 46.02 個月 (標準差為 27.52)、而平均團隊年資則為 36 個月 (標準差為 41.2)。

三、研究工具與團隊資料整合

本階段使用之研究工具、信/效度證據與團隊資料整合的過程，分別說明如下：

(一) 團隊情感氛圍

此變數的衡量方式大致與第二階段相同，亦採用 Watson 等人 (1988) 的 20 題正負向心情 (PANAS) 量表 (正、負向心情各 10 題) 加以衡量，並請填答者回想先前一週內在團隊討論時感到的心情狀態，並以 5 點尺度計分 (1=非常輕微或沒有、5=非常強烈)。隨後，再將個別成員的情感分數加總平均到團隊層次，形成團隊情感氛圍的分數，正向情感氛圍的例題為：「感興趣的、興奮的、熱情的、有活力的、自豪的」等，而負向情感氛圍的例題為：「心煩的、不安的、緊張的、易怒的、具敵意的」等。正向團隊情感氛圍在 Time 1、Time 2 之 Cronbach's Alpha 值分別為 .88、.89，而負向團隊情感氛圍在 Time 1、Time 2 之 Cronbach's Alpha 值則是 .90 與 .89。

本研究亦計算正、負向團隊情感氛圍的 r_{wg} 值與 ICC 指標，以確認成員間心情的一致性程度及組間變異程度。其中，Time 1 與 Time 2 的正向團隊情感氛圍 r_{wg} 平均值與中位數分別為：均勻分布：.92/.95、.94/.96；三角分布：.85/.95、.87/.96；偏態分布：.82/.92、.85/.94；而 Time 1 與 Time 2 的負向團隊情感氛圍 r_{wg} 平均值與中位數分別為：均勻分配：.93/.97、.97/.98；三角分配：.93/.97、.96/.97；偏態分配：.90/.96、.93/.95。最後，在 ICC 指標方面，Time 1 的正、負向團隊情感氛圍，其 ICC(1)、ICC(2) 指標分別為 .16/.49 及 .12/.40，而 Time 2 的正、負向團隊情感氛圍，其 ICC(1)、ICC(2) 指標則是 .19/.53 及 .16/.48。最後，ANOVA 分析亦指出，Time 1、Time 2 正、負向團隊情感氛圍的 F 值分別為 1.97/1.67、2.12/1.83 ($all\ ps < .05$)，代表兩個時間點的正、負向團隊情感氛圍均具有組內的同質性以及組間異質性。

(二) 團隊績效

為了衡量團隊績效，本研究參考 Edmonson (1999) 的量表加以衡量，共 4 個題項，並請研發主管就各團隊在近兩週內的表現，以 Likert 6 點尺度計分 (1 = 非常不同意, 6 = 非常同意)，題項包括：「最近兩週內，本團隊的目標達成情況良好」、「近兩週內，本團隊的績效表現一直在持續進步中」、「最近兩週內，本團隊的計畫進度良好」、「最近兩週內，本團隊的績效表現比公司要求的高」。此量表在 Time 1、Time 2 之 Cronbach's Alpha 值分別是 .87 與 .85。

此量表除了衡量團隊的目標達成度等產出面的指標外，也包括計畫進度、績效進步程度等過程面的績效指標，而本研究選擇此一量表的理由有二：(1) 過去團隊績效的衡量分為產出為主 (outcome-based) 或是過程為主 (process-based) 兩類，相較於產出為主的衡量方式僅重視最終的結果、且容易受外在資源等因素影響，過程為主的團隊績效衡量較能有意義的量測到一段時間內團隊績效的變異 (Brannick & Prince, 1997)；(2) 若依據績效理論的觀點，由於績效是由「一段時間內成員的行為區段」所組成的概念，若團隊成員在此段時間內均從事與目標達成相關的行為時，團隊的目標達成度、計畫進度也應會隨之提升 (Motowidlo et al., 1997)；故選擇此一量表有助於衡量到目標達成度與計畫

進度等內涵，與績效理論的看法相符。

另外，本研究以主管衡量主觀團隊績效、而非以客觀績效指標加以衡量的原因有三：(1) 由於不同研發團隊面臨的專案，其最後的產出可能大不相同，因此不同團隊間無法直接用客觀的產出加以比較；此外，不同研發團隊負責的專案，其要求的技術層次與複雜度也大不相同，這些差異可能會影響到研發團隊的客觀產出（如：專案完成時間、成本等），故直接比較其客觀產出的差距是不恰當的 (Seibert, Silver, & Randolph, 2004)；(2) 各研發團隊的績效目標與達成度大多是主管所訂定，因此主管較能瞭解各團隊在執行專案時的情況，應是較適當的績效評量者 (Tjosvold, Tang, & West, 2004)；(3) 最後，由主管評估主觀團隊績效的作法，在團隊的文獻中廣泛受到應用（如：黃家齊、許雅婷，2006；De Dreu & West, 2001；Keller, 2001；Seibert et al., 2004；Tjosvold et al., 2004；West & Anderson, 1996）。故綜上所述，本研究以主管評量團隊績效的方式應屬適當。

(三) 控制變項

在第三階段的控制變數與前幾階段略有不同，共有四個控制變數¹¹。包括：(1) 團隊規模；(2) 平均組織年資；(3) 組織年資多元化；(4) 成員年齡多元化。其中，團隊人數與組織年資可能會影響到團隊情感氛圍的形成、團隊的運作與團隊的績效，故本研究參考過去文獻（如：蔡維奇與紀乃文，2008；George, 1996；Stewart, 2006），於模式中加入團隊人數與平均組織年資以供控制之用。其中團隊規模直接以人數代入、而組織年資則是詢問各成員加入組織的時間後（以月為單位），再加總平均為「平均組織年資」。

其次，團隊成員組織年資與年齡的多元化也可能影響團隊績效的表現 (Williams & O'Reilly, 1998)，故在此亦計算團隊成員在年資與年齡上的標準差數值做為指標 (Bedeian & Mossholder, 2000)，並加以控制。

¹¹ 雖然過去文獻亦指出團隊的教育背景多元化可能影響團隊績效，但在本研究的樣本中，絕大多數的團隊成員均為理工背景出身（約 93%），導致絕大多數的研發團隊的教育背景多元化均為 0，而使得此一變數幾乎無變異。因此，在研究三中並不控制團隊教育背景多元化。此外，亦有學者認為加入團隊年資的多元化應會影響團隊的運作與績效，然而，在本研究中，組織年資多元化與團隊年資多元化的相關係數高達 .87 ($p < .001$)，代表許多研發團隊成員應在加入此公司後，便在此一團隊中工作。因此，本研究僅選擇控制組織年資多元化，以避免此兩變數因相關係數過高而影響結果的正確性。

四、統計分析方式

研究三旨在探討正、負向團隊情感氛圍與團隊績效之間的因果關係。為了驗證假設 15-17，本研究以 LISREL 軟體配合 CLPA 的統計技術加以檢視，亦即，在兩個時間點同時衡量相同的變數，在模式中控制前期同一變數對後期同一變數的影響（如：前期團隊情感氛圍對後期團隊情感氛圍的影響、前期團隊績效對後期團隊績效的影響）、以及前後期其他變數之間的關係後（請參考圖 6 中的虛線），同時探討前期正、負向團隊情感氛圍對後期團隊績效、以及前期團隊績效好壞對於後期正、負向團隊情感氛圍的影響（請參考圖 6 中的實線）。使用 CLPA 的好處在於，能夠在同時考量、控制前後期變數的關係下（包括同一變數間的自我相關、以及可能的反向因果關係等），協助研究者回答變數因果關係的問題（Demerouti, Bakker, & Bulters, 2004; Schneider et al., 1998）。

五、各變數間之敘述性統計與相關係數表

研究三各變項間之敘述統計與相關係數，如下頁表 9 所示。由表 9 可知，各團隊之前、後期正/負向情感氛圍均呈顯著正相關 ($r = .57$ 、 $.44$, *all ps* < .01)，此外，前期團隊績效與後期團隊績效亦呈現顯著正向關係 ($r = .73$, $p < .01$)，此外，前期團隊績效亦與後期正向團隊情感氛圍有顯著正向關係 ($r = .34$, $p < .01$)。最後，前期負向團隊情感氛圍與前期團隊績效則有顯著的負向關係 ($r = -.27$, $p < .05$)。

六、模式設定

研究三是在團隊層次分析各變數之間的關係，在樣本數相對較小 ($N = 81$)、且欲估計的參數較多的狀況下（模式中一共有 10 個變數，且需控制的路徑數較多），因此，研究三亦使用 LISREL 軟體進行路徑分析，使用最大概似法 (Maximum Likelihood) 進行參數的推估，並佐以假設路徑標準化係數及 t 值檢定研究假設是否獲得支持。

表 9 研究三各主要變數之敘述性統計與相關係數矩陣¹

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 團隊規模	6.87	3.41	—									
2. 平均組織年資	46.02	27.52	.08	—								
3. 年資多元化	30.77	26.72	.12	.80**	—							
4. 年齡多元化	4.07	2.86	.15	.45**	.55**	—						
Time 1 主要變數												
5. 前期正向團隊情感氛圍	3.07	.40	-.13	-.04	.04	.25*	(.88)					
6. 前期負向團隊情感氛圍	1.54	.35	-.02	.07	-.02	.01	-.09	(.90)				
7. 前期團隊績效	4.08	.84	.02	-.11	-.14	-.10	.10	-.27*	(.87)			
Time 2 主要變數												
8. 後期正向團隊情感氛圍	3.14	.46	-.10	.01	-.07	-.10	.57**	-.07	.34**	(.89)		
9. 後期負向團隊情感氛圍	1.46	.38	-.04	.03	-.16	.03	-.06	.44**	-.04	-.02	(.89)	
10. 後期團隊績效	4.29	.72	.09	-.20	-.19	-.15	.22	-.09	.73**	.31**	-.11	(.85)

註 1：* $p < .05$ ，** $p < .01$ 。N = 81。

根據 Pitts、West 與 Tein (1996) 以及 Demerouti 等人 (2004) 的建議，在進行 CLPA 分析前，需先比較一系列的競爭模式適配度：(1) 穩定度模式 (stability model)：Time 1、Time 2 各變數間不加任何因果路徑，僅自由估計各變數之間的相關係數；(2) 單向因果模式：除了穩定度模式估計的相關係數外，額外加入 Time 1 的正、負向團隊情感氛圍到 Time 2 團隊績效的路徑；(3) 反向因果模式：除了穩定度模式估計的相關係數外，額外加入 Time 1 的團隊績效到 Time 2 正、負向團隊情感氛圍的路徑；(4) 假設模式：同時加入所有可能的因果路徑於模式之中估計。由於四個模式均屬於巢狀模式 (nested model)，故其適配度好壞，採用卡方值/自由度差值的比值做為比較基礎，四個模式的適配度指標，列於表 10 之中。由替代模式的比較可得，本研究之假設模式在卡方值/自由度差值的檢定上，顯著優於穩定度模式 ($\Delta\chi^2 = 17.99$ ， $\Delta df = 4$ ； $p < .05$)、單向因果模式 ($\Delta\chi^2 = 9.94$ ， $\Delta df = 2$ ； $p < .05$)、以及反向因果模式 ($\Delta\chi^2 = 7.49$ ， $\Delta df = 2$ ； $p < .05$)，且假設模式之適配度指標為： $\chi^2/df = 0$ (0/0)、GFI = 1.00、CFI = 1.00、NNFI = 1.00、SRMR = .00；若與學者們所建議的標準相比，本模式之各適配指標均符合標準。

表 10 研究三各替代模式之適配度

欲比較之模式	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	GFI	CFI	NFI	SRMR
1. 穩定度模式	17.99	4	4.48	—	.95	.90	.90	.07
2. 單向因果模式	9.94	2	4.97	-8.05	.97	.95	.94	.05
3. 反向因果模式	7.49	2	3.75	-10.50	.98	.96	.96	.03
4. 假設模式	0.00	0	0	-17.99	1.00	1.00	1.00	.00

註：* $p < .05$ ；卡方值差異乃是跟穩定度模式比較而得

七、假設檢定

本研究以 CLPA 的方式進行假設檢定，路徑分析之結果如圖 7 以及表 11 所示：

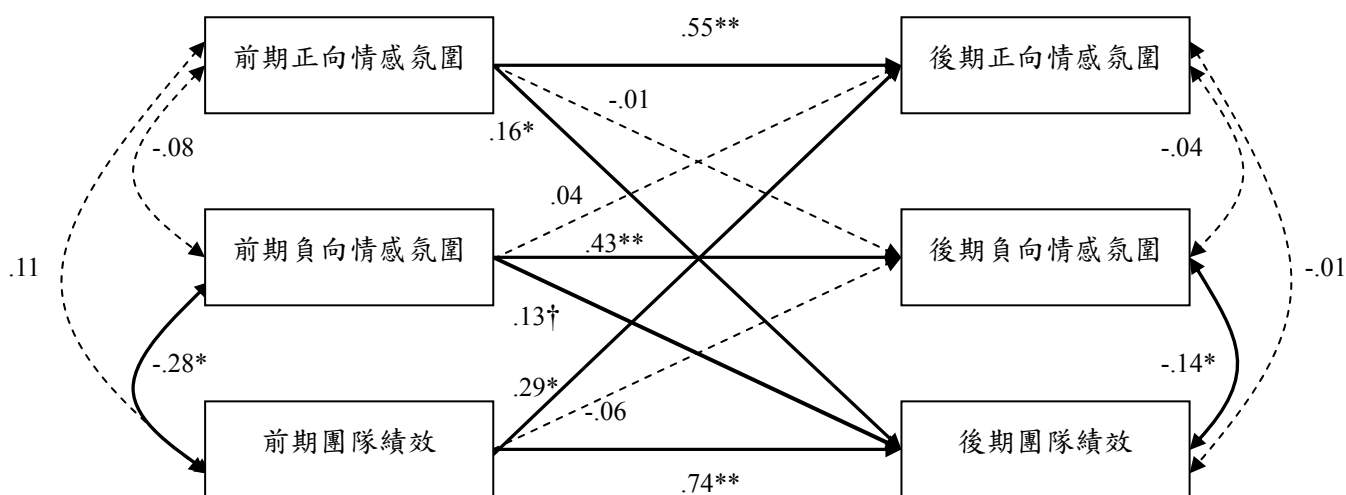


圖 7 CLPA 結果

註 1：N = 81，GFI = 1.00, CFI = 1.00, NNFI = 1.00, SRMR = .00, $\chi^2/df = 0 (0/0)$

註 2：† $p < .10$ ；* $p < .05$ ；** $p < .01$ 。實線為達顯著水準的路徑，而控制變數與各主要變數間的路徑係數列於表 10。

表 11 研究三控制變項與各主要變項間之關係¹

變項間的關係	標準化係數	t 值
組織年資多元化 → 後期負向情感氛圍	-.40*	-2.38
平均組織年資 → 後期負向情感氛圍	-.33*	-1.97

註 1：由於控制的路徑係數較多，僅列出有顯著之路徑。* $p < .05$

(一) 正、負向團隊情感氛圍對團隊績效的影響

本研究之假設 15 預期，前期的正向團隊情感氛圍應會正向的影響後期團隊績效。由圖 7 可知，在控制了前期團隊績效及其他變數的影響後，前期正向團隊情感氛圍對於後期團隊績效仍有顯著的正向影響 ($\beta = .16, p < .05$)，符合本研究之預期，故假設 15 獲得支持。

此外，本研究發現前期的負向團隊情感氛圍對於後期團隊績效有一達邊際顯著水準的正向影響 ($\beta = .13, p < .10$)；然而，若審視同一時間點間的資料 (即：前期主要變數間的關係、及後期主要變數間的關係)，可發現同一時間點間的負向團隊情感氛圍與團隊績效間均呈現負向關係 ($\beta = -.28、-.14, all ps < .05$)。但同一時間點的正向團隊情感氛圍與團隊績效間則均無關係。

(二) 團隊績效對正、負向團隊情感氛圍的影響

本研究之假設 16、17 預期，前期的團隊績效應會影響到後期的正、負向團隊情感氛圍，依據圖 7 的結果可得，前期團隊績效對於後期正向團隊情感氛圍確實有顯著的正向影響 ($\beta = .29, p < .01$)，但前期團隊績效對後期負向團隊情感氛圍則無顯著影響 ($\beta = -.06, p > .10$)，因此，僅有假設 16 獲得支持。

(三) 正、負向團隊情感氛圍間的關係

雖然研究三並未針對前、後期團隊情感氛圍間的關係提出假設，但由圖 7 可發現，前期正/負向團隊情感氛圍均對後期的正/負向團隊情感氛圍間有顯著的正向影響 ($\beta = .55、.43, all ps < .01$)，此一發現亦再次提供了支持研究二假設 8b、9b 的證據。除此之外，研究三也發現，不論是前期正、負向團隊情感氛圍之間、或是後期正、負向團隊情感氛圍間的關係皆未達顯著水準 ($\beta = -.08、-.04, all ps > .10$)；而前期正向情感氛圍與後期負向情感氛圍之間、或是前期負向情感氛圍與後期正向情感氛圍間的關係亦均不顯著 ($\beta = -.01、.04, all ps > .10$)，代表正、負向團隊情感氛圍而非一者高、另一者就低，而是獨立存在的兩構面。

八、研究三小結

研究三主要目的在於以 CLPA 此一方法，檢視團隊情感氛圍與團隊績效間的因果關係。其結果發現，在控制了前期團隊績效及後期正、負向團隊情感氛圍的影響後，前期正向團隊情感氛圍仍對後期的團隊績效有顯著影響 (假設 15)，而前期負向團隊情感氛圍對後期團隊績效亦有一達邊際顯著水準的影響。然而，研究三亦發現，雖然前期的團隊績效對於後期正向團隊情感氛圍有顯著的正向影響 (假設 16)，但前期的團隊績效對於後期的負向團隊情感氛圍並無顯著影響，與本研究的預期並不相符 (假設 17)。其可能的原因，本研究將於下一章節中加以討論。

第六章 結論與建議

一、對團隊情感氛圍研究的理論貢獻

為了彌補團隊情感氛圍的文獻缺口、釐清其概念內涵，本研究同時納入正、負向團隊情感氛圍於模式中，並分別以三個研究來檢視團隊情感氛圍的前因（研究一）、動態改變（研究二）、以及後果變數（研究三），以期對團隊情感氛圍的理論發展做出貢獻。整體而言，三個研究的結果大致符合預期，而研究結果對於團隊情感氛圍的理論貢獻，分別討論如後。

（一）團隊情感氛圍的前因變數

研究一的結果發現，年齡多元化與教育背景多元化會透過負向影響群體認同，進而強化負向團隊情感氛圍。相較於過去的研究大多以內隱特質的相似性做為切入點（如：蔡維奇、紀乃文，2008; George, 1990），研究一的結果指出，成員間外顯特徵或屬性上的差異確實會形成社會分類的基礎，隨之影響群體認同、與團隊情感氛圍的形成。此一發現也呼應了近期許多學者認為「團隊多元化亦可能影響團隊內情感狀態」的看法（如：Garcia-Prieto, Bellard, & Schneider, 2003; Phillips & Lount, 2007），並將團隊多元化與團隊情感氛圍的文獻脈絡加以連結。

但出乎意料的，性別多元化雖不會透過群體認同影響負向團隊情感氛圍，但本研究卻意外發現性別多元化與負向團隊情感氛圍間有一直接的負向關係存在。為解釋此一預期外的發現，本研究針對過去曾探討類似關係的研究加以回顧，發現過去研究的發現亦不甚一致，例如：Ely (1994)的研究使用內容分析法，分析其收集的訪談內容與問卷後發現，性別多元化程度越低的公司，其成員對於群體的認同越高，而 Pelled (1997)也發現製造團隊的性別多元化越高，其團隊內的情感性衝突越高；反之，Van der Vegt 與 Bunderson (2005)發現跨功能團隊的性別多元化與群體認同並無顯著關係、Harrison 等人 (1998)發現企業團隊的性別多元化並不會影響團隊凝聚力，Mohammed 與 Angell (2004)則發現學生團隊性別多元化的程度與團隊內的關係型衝突無關，最後，Horwitz 與

Horwitz (2007)的整合分析亦發現，團隊的性別多元化與社會整合相關的變數（即：團隊滿意度、團隊凝聚力）皆不具有顯著關係。針對此一不一致的發現，有幾位學者認為，團隊性別多元化對群體認同、或團隊成員間情感狀態的影響，並非單純的主效果，而會受到某些團隊的屬性所調節。如：Lee 與 Farh (2004)認為團隊效能 (group efficacy)應會與團隊性別多元化產生交互作用，進而影響團隊的運作，而 Mohammed 與 Angell (2004)則指出團隊成員的團隊導向 (team orientation)程度越高時，性別多元化越不容易造成團隊內的關係型衝突，故基於上述，本研究中發現性別多元化與負向團隊情感氛圍的負向關係，可能是受到某些未衡量的變數調節所致（如：團隊效能、團隊導向程度等）。

此外，研究一亦發現，當團隊成員共同地感受到來自其他團隊的競爭時，會透過提升群體認同、進而強化正向團隊情感氛圍。此一發現亦符合 Smith 等人 (2007)提出的群際情感理論觀點：當群體成員共同感受到外敵的威脅時，此一資訊會成為成員社會分類的依據，成員們會將同一群體的人視為是生命共同體 (common-fate)、提升群體認同感、對同一群體的成員產生正面的情緒，而對外群體的成員（其他外敵）產生負面的情緒。過去的研究多探討團隊內的社會資訊（如：成員間的情感狀態、團隊內的情緒規則等；Bartel & Saavedra, 2000)對團隊情感氛圍形成的影響，研究一則進一步指出來自於團隊外部的社會資訊（即：團隊間的競爭）亦是影響團隊情感氛圍形成的來源之一。

最後，當團隊成員均從事「迎合」與「自我表現」兩種印象管理策略時，能藉由提升群體認同，進而強化正向團隊情感氛圍；另外，團隊成員從事「威嚇」此一印象管理策略的程度雖然較低（平均值為 2.17），但亦能顯著提升團隊內的負向情感氛圍。過去相關研究常用社會學習或是社會化的觀點，解釋團隊情感氛圍的形成（如：George, 1990; 1996），在此觀點下，團隊成員扮演的是較消極的角色，主要是透過被動觀察、學習、並模仿其他成員表達情感的方式，從而形成團隊內的同質情感狀態；而研究一的發現，則進一步地點出了團隊成員可藉由積極地從事印象管理行為，進而主動地塑造團隊情感氛圍的形成。至於團隊成員從事「例證」策略的程度與群體認同、及正向團隊情感氛圍均不相關，可能是本研究的樣本互動頻率跟次數較為有限（平均值 = 1.72 次），相較於

自我表現與迎合策略的目標明確（前者為表現自我、後者是迎合他人）、較易為其他成員所察知，而成員們從事例證策略的內涵（如：為了團隊任務盡心奉獻、肩負起更多的團隊任務、讓其他夥伴感受到你的付出與投入等）較需要長時間的互動與觀察方能被其他成員所察覺、感受到，而使得此一策略的效果並未展現。

整體而言，研究一對於團隊情感氛圍既有研究的貢獻，在於點出「群體認同」此一重要的解釋機制（特別是本研究同時控制了相似-耗損-吸引、情緒感染以及社會化的相關前因變數於模式之中）；相較於過去研究的發現，本研究進一步地指出團隊成員外顯屬性與特徵的差異（年齡、教育背景）、來自團隊以外的社會資訊（團隊間的競爭）、以及團隊成員主動展現的印象管理行為（迎合其他成員、或強調自我表現），皆能夠透過群體認同的機制、進而形塑團隊情感氛圍。而這些重要的前因變數，與群體認同的機制，均有助於回答、延伸團隊情感氛圍理論中「What」（即：有哪些新的影響變數？）及「How & Why」（即：這些變數藉由什麼歷程影響團隊情感氛圍的形成？）的內涵（Colquitt & Zapata-Phelan, 2007; Whetten, 1989）。然而，研究一受限於橫斷面（cross-sectional）的研究設計，較不易明確區分變數間的因果方向；雖然反向因果模式在研究一的適配度不佳，但並不能排除前期群體認同會影響後期正、負向團隊情感氛圍的可能性（如：Kessler & Hollbach, 2005），亦即，團隊情感氛圍與群體認同間可能是互為因果（reciprocal）的關係。未來研究可使用 CLPA 的研究設計，配合多個時間點的資料收集（如：在團隊剛組成、團隊運作一段時間後、及團隊完成任務時，均收集團隊情感氛圍與群體認同的資料），以釐清團隊情感氛圍與群體認同間的因果方向。

（二）團隊情感氛圍的動態改變

研究二的結果發現，在不同的時間點，團隊正、負向情感氛圍的程度的確會產生明顯的動態改變（分別有 42%、68% 的變異是被團隊內的變異所解釋），而這些顯著的變異，卻為過去的研究所忽略。Walter 與 Bruch (2008) 曾提出「正向情感螺旋」（positive group affect spiral）模式，試圖解釋正向團隊情感氛圍的動態改變，並指出原本處於正向團隊情感氛圍的團隊成員，將容易產生較好的互動品質，並進而更強化隨後團隊內的正

向情感氛圍，產生正向螺旋的現象。然而，研究二中卻發現團隊內的負向情感事件會調節前、後期正向情感氛圍之間的正向關係，換言之，團隊不會始終處於高度正向情感氛圍的狀態：當團隊成員在互動的過程中發生了成員爭執、意見不合、遲到、缺席等負向事件時，將會使得團隊先前的正向情感氛圍較不易持續到隨後的運作之中。而正向情感的螺旋，也將被負向情感事件所阻礙。

另外，Hareli 與 Rafaeli (in press)的情感循環模式指出，團隊成員的負向心情會透過互動的過程互相影響、擴散，進而造成團隊內更高程度的負向情感狀態。研究二的結果支持此一說法，發現前期的負向情感氛圍確實會正向影響後期的負向情感氛圍。再者，研究二也發現團隊的規模大小會調節負向團隊情感氛圍的動態改變：在團隊規模較小的團隊中，若團隊先前即處於負向氛圍的狀態時，在隨後的互動時也容易持續這樣的負向情感氛圍；反之，若團隊規模較大時，即使先前的團隊運作是處於負向情感氛圍之中，此一負面的狀態可能因人數較多之故而不易擴散、循環，而使得團隊成員在往後的運作過程中不致於持續高度的負向情感狀態。綜合前述的發現，團隊情感氛圍並非穩定不變的概念，而會在團隊不斷運作的過程中，受到相關資訊（如：團隊成員的互動狀況）的影響而產生改變的。

其次，研究二的發現也有助於釐清團隊情感氛圍究竟是特質情感 (trait-affect)或是狀態情感 (state-affect)的概念。雖然在 George (1990, 1995)的研究中，將團隊情感氛圍定義為團隊成員間一致性、同質性的情感狀態，但在 Barsade 等人 (2000)的研究中，卻認為團隊情感氛圍是屬於特質情感的一種。研究二發現，團隊情感氛圍確實會隨著團隊每週的互動，產生顯著的動態改變、而非穩定不變的特質情感，而此一發現，也呼應了 George 對團隊情感氛圍的定義。

至於在情感事件的影響方面，本研究發現負向情感事件除了會調節正向團隊情感氛圍的動態改變外（假設 11），尚會對後期的負向團隊情感氛圍有顯著的正向影響；此外，本研究預期負向情感事件應會調節負向情感氛圍的動態改變，但此一效果卻並未出現，且負向情感事件與前期負向情感氛圍僅屬於中度相關 ($r = .19$)，代表調節效果未能出

現，應非兩者間的高度相關所致。若依情感事件理論的觀點切入 (Weiss & Cropanzano, 1996)，負向情感事件的發生 (如：成員遲到、未能完成預期的工作進度、意見不合等)，會直接影響組織成員的負向情感狀態、其對工作環境的評價與滿意度，最終展現在成員的工作行為之上；亦即，負向情感事件對於負向團隊情感氛圍而言，可能是一預測變數而非調節變數的角色：不論先前團隊的負向情感氛圍程度如何，只要團隊內發生了負向情感事件，便會對團隊成員的負向情感狀態造成明顯而直接的影響。

再者，如同本研究的預期，正向情感事件並不會調節正、負向團隊情感氛圍的動態改變，但正向情感事件在本研究中，亦扮演了直接影響後期正、負向情感氛圍的角色。不管團隊先前的正、負向情感狀態為何，當正向情感事件於團隊中發生時 (如：共同解決了問題、被老師稱讚、在課堂上有好表現)，就會直接提升團隊成員間的共享正向情感狀態、並降低成員之間的負向情感狀態。這樣的發現，似乎也隱含著情感事件理論亦可用於解釋團隊內的情感事件與團隊成員情感狀態之間的關係。惟此說法仍須後續研究加以檢視、驗證。

綜上所述，研究二對於團隊情感氛圍理論的延伸之處，在於明確地指出了正、負向團隊情感氛圍的動態本質，代表現在處於正、負向情感氛圍的團隊，在下一個時間點不見得會維持同樣的情感狀態；再者，負向團隊情感事件與團隊規模的調節效果，則回答了何時 (When) 正、負向團隊情感氛圍會產生動態改變，未來的研究應持續採取團隊內 (within-group) 的研究設計，以清楚探索、並描繪出團隊情感氛圍的動態內涵。

(三) 團隊情感氛圍的後果變數

研究三 CLPA 分析的結果指出，在控制前期團隊績效、以及後期正、負向團隊情感氛圍的影響後，前期的正向情感氛圍仍對後期的團隊績效有顯著的正向影響，代表團隊的正向情感氛圍確實有助於提升團隊隨後的績效表現。若與過去的文獻相比，本研究採用了更嚴謹的因果設計 (即：CLPA 分析)，相較於過去的研究多採用橫斷面的研究設計 (如：George, 1995; Mason & Griffin, 2005)，本研究的發現在因果推論上應更為穩健。

至於在負向情感氛圍方面，前期的負向團隊情感氛圍與後期團隊績效亦達邊際顯著的正向影響，此一結果雖非本研究的主要假設，但也呼應了 Sy 等人 (2005) 的實證發現以及情感-資訊理論的觀點 (George & King, 2007; Sy et al., 2005):「負向團隊情感氛圍雖然可能造成成員不安、悲觀、對於現狀感到懷疑等，但此負向的情感狀態可能促使成員更仔細、謹慎的思考既有的方案，進而使後期的團隊績效獲得改善」。然而，由表 8 的相關係數表可知，前期負向情感氛圍對於後期績效的整體關係並未達顯著水準，代表前期的負向情感氛圍對後期績效雖能帶來某些幫助，但可能同時也破壞了團隊內的合作(如：造成衝突、成員互相不滿等)，進而將負向情感氛圍的好處加以抵銷。究竟負向團隊情感氛圍對團隊績效帶來助益或是破壞？是值得未來研究繼續關注、探究的議題。

最後，本研究原本預期，前期團隊績效的好壞應扮演團隊情感事件的角色，並影響團隊成員的情感狀態；然而，本研究發現前期績效對後期正向團隊情感氛圍雖有正向影響，但對於後期負向情感氛圍的影響卻不顯著，此一結果與本研究之預期並不完全相符。若審視前期團隊績效與前/後期正、負向團隊情感氛圍的相關係數時，可發現前期績效與前期負向團隊情感氛圍呈現顯著負向關係 ($r = -.27$)，但與前期正向情感氛圍的關係不顯著；此外，前期績效與後期正向情感氛圍呈現顯著正向關係 ($r = .34$)，但與後期負向情感氛圍的關係則不顯著。本研究推測，團隊績效的好壞此一事件對於正、負向團隊情感氛圍造成的影響應不相同：如同研究二所提，正/負向情感事件對於成員情感反應的影響是不對等的 (Mignonac & Herrbach, 2004; Miner et al., 2005)，且負向情感事件相較於正向情感事件，對於團隊成員的情感狀態影響較大、持續性也較久 (Bowling et al., 2005; Felps et al., 2006; Pirola-Merlo et al., 2002)。團隊績效若表現不佳，此一負向情感事件，可能在當下即讓團隊成員們共同感受到負向的情感狀態(如：羞愧、心煩、難過、不安等)，此一說法，亦可從後期團隊績效與後期負向團隊情感氛圍的關係中得到部份支持；反之，若團隊績效表現優異時，此一正向的事件雖然亦會帶來團隊內正向的情感狀態，但其影響可能不是在當下即發生，而是透過後續的互動，讓團隊成員引以為豪，並持續地強化了團隊成員間的正向情感狀態(如：自豪、有興趣、熱衷、興奮等)(Kelly

& Spoor, 2006)。

整體而言，研究三以嚴謹的研究設計，檢視團隊情感氛圍與團隊績效間的因果關係，此一做法對於團隊情感氛圍的理論貢獻，在於測試、並驗證了團隊情感氛圍既有理論的預測 (Colquitt & Zapata-Phelan, 2007)。此外，本研究亦是少數幾篇探討團隊績效對於團隊情感氛圍因果關係的研究，未來研究可基於本研究的發現，持續探索前期團隊績效對於正、負向團隊情感氛圍造成的影響。

二、對團隊多元化研究的理論貢獻

除了團隊情感氛圍的文獻外，本研究的發現亦可對於團隊多元化的領域做出貢獻。在團隊多元化的文獻中，學者們多認為團隊內的多元化程度若高，成員將察覺到彼此的不相似，進而形成社會分類的歷程、並產生負面的心情反應 (Williams & O'Reilly, 1998)。雖然此一看法廣為團隊多元化的學者所接受，但過去研究大多未直接衡量團隊成員的心情狀態、而是以團隊凝聚力、團隊滿意度或是團隊承諾等態度面的變數代替，且多元化與這些變數之間的關係亦不一致 (Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003)。根據 Weiss (2002)的看法，態度的變數反映的是對某個主體正面或負面的評價，而情感狀態則反應了個人在某些情境下感受到的情感經驗 (如：心情、情緒)，而個人對事物正、負面的評價，則是受到持續經歷到的情感經驗所影響的。因此，本研究認為，雖然團隊凝聚力、滿意度與承諾其概念內涵也包括了情感的成份，但概念本質更偏向於態度、而非團隊成員的情感狀態 (如：心情)；相較於過去多元化的發現，本研究直接衡量團隊成員間的共享情感狀態 (即：正、負向團隊情感氛圍)，同時亦發現，團隊成員的年齡與教育背景多元化是透過群體認同的中介，進而影響到團隊內的負向情感狀態；而教育背景多元化更與負向團隊情感氛圍呈現正向關係。上述發現不但呼應了團隊多元化學者的主張，亦點出了未來團隊多元化的研究，應直接衡量團隊成員的情感經驗，以更直接地探究團隊多元化對於成員造成的影響。

另一方面，多元化的學者們也持續在釐清團隊工作相關多元化（如：教育背景多元化等）對於團隊績效的影響歷程，舉例來說，Jehn 等人（1999）認為團隊成員的教育背景多元化會透過提升任務性衝突（task conflict），進而影響團隊績效；而 Van der Vegt 等人（2003）則發現教育背景多元化與任務互賴性會透過群體認同的中介，進而影響團隊成員間的互助行為。雖然這些研究已經初步地探索了教育背景多元化可能影響團隊績效的機制，但如同 van Knippenberg 與 Schippers（2007）的評論，釐清團隊工作相關多元化影響歷程的研究，仍是相當缺乏的。本研究研究一發現，團隊成員的教育背景多元化可能會透過負向影響群體認同、強化負向團隊情感氛圍；而研究三則指出負向團隊情感氛圍對團隊績效有顯著正向影響；本研究認為，團隊情感氛圍有可能是中介工作相關多元化—團隊績效關係的重要機制之一，本研究雖未直接測試此一可能的中介歷程，但未來團隊多元化的研究可基於本研究的發現，持續探討團隊情感氛圍在工作相關多元化—團隊績效關係中扮演的角色（Garcia et al., 2003; Philip & Lount, 2007）。

三、對印象管理研究的理論貢獻

如同學者 Bolino、Kacmar、Turnley 與 Gilstrap（2008）在一篇回顧性的文章中所言，印象管理策略的研究大多聚焦在個人層次、以面談情境或績效考核的情境為多，相對較少研究在團隊情境下，探討團隊成員所從事的印象管理策略；而同樣類型的印象管理策略，在不同的情境下使用（如：面談、績效考核或團隊），其效果是否也產生差異呢？若將本研究與過去印象管理的研究結果相比，將可發現某些有趣的相同、相異之處。在相同的部份，Higgins、Judge 與 Ferris（2003）的整合研究中發現，迎合策略在面談與績效考核情境中，分別能正面影響面試官與主管的績效評分；而在本研究中也發現，當團隊成員採取較高程度的迎合策略時，群體認同也會隨之提升。代表迎合策略中所展現的讚揚、附和他人意見的內涵，在上述的情境下皆能提升策略接受者的好感。

反之，Higgins 等人（2003）的結果指出，自我表現策略對於主管的績效評分有顯著

的負向影響、但對面試官的績效評分則有顯著正向影響；在本研究中則發現，團隊成員的自我表現策略與群體認同有正向的關係。是何種原因造成此一差異呢？本研究認為有以下幾點可能的解釋：(1) Jones 與 Pittman (1982)認為，當個人宣稱的能力與過去表現是難以被驗證 (verify)時，自我表現策略可帶來較大的正面效益。而本研究的情境中，乃處於互動初期的團隊，策略的接收者 (即：其他成員)較缺乏策略表現者的資訊，短時間內難以驗證其能力，故較易受自我表現策略的影響，進而產生正面的反應，但在績效考核的情境中，由於主管能夠輕易的掌控、獲取部屬必要的績效資訊；在能力與績效資訊是可驗證的狀況下，自我表現策略反而可能造成反效果 (Higgins et al., 2003)。(2) 當團隊成員均展現自我表現策略時，將讓成員共同感受到，此團隊是由相當有能力的夥伴所組成，此一共享的知覺將進而形塑成員對此團隊的正面態度 (Nguyen et al., 2008)。

此外，本研究的發現也呼應了 Bolino 等人 (2008)的建議：印象管理策略此一概念可透過適當的加總平均 (aggregation)到不同的層次 (如：團隊層次、組織層次)，並檢視印象管理策略在不同層次時，造成的影響為何。當團隊成員均從事某些印象管理策略時，將可能在團隊中形成一股影響力，進而影響整個團隊的運作。除了前述的迎合策略與自我表現策略可能帶給團隊正面的影響外，本研究也發現當團隊成員採取威嚇策略時，亦會直接提升團隊內的負向情感氛圍；代表團隊成員所採取的印象管理策略可能是一把兩面刃 (double-edged sword)，若選擇了不當的策略，甚至可能對團隊造成重大的傷害。未來印象管理的研究者可基於本研究的發現，持續探討團隊成員印象管理策略對其他團隊歷程 (如：團隊衝突、凝聚力、合作等)與績效產出的影響。

四、管理意涵

除了前述的理論意涵外，本研究的結果亦可供實務界作為管理團隊、組成團隊時之參考。首先，雖然團隊成員的多元化已成企業近年遴選成員時的參考依據 (Shin & Zhou, 2007; Van der Vegt et al., 2003)，但本研究發現教育背景多元化與年齡多元化會透過降低群體認同，從而提升負向的團隊情感氛圍，故企業界在遴選專案團隊或跨功能團隊成員

時，應以適度的教育背景與年齡多元化為宜，一來兼顧團隊多元化的優點（如：多樣的觀點、激發不同的想法等），二來可避免成員在教育背景或年齡上差異過大，而對團隊運作造成負面的影響（如：溝通不良、本位主義等）。

此外，由於正向團隊情感氛圍能促使產生團隊更好的績效表現，企業可透過讓團隊間以互相競爭的方式，激發各團隊成員對於群體的認同以及正向團隊情感氛圍（如：新產品開發專案或企劃提案競賽、或是各業務團隊間的業績競賽等，僅獎勵最後勝出的團隊），進而提升團隊的績效。另外，在企業提供團隊技能訓練時，亦可加入印象管理方面的內容，教導學員在團隊形成初期，應如何適當表現自我，且不致於引起其他成員的反感，以期讓成員能盡快打成一片，形成群體認同與正向情感氛圍。

除了前述的方法外，團隊內的正向情感事件也有助於增進團隊的正向情感氛圍（如：團隊的表現受到肯定、共同完成了困難的任務等）。因此，企業主管可透過適度的鼓勵、肯定團隊的表現，或利用公開表揚的方式彰顯團隊的成就，讓所有成員共享此一正向事件、並以團隊為榮。最後，負向情感事件的發生不但會提升團隊內的負向情感氛圍、更會減弱正向情感氛圍的動態改變，因此，企業在培訓團隊成員時，可將衝突解決、協商與溝通方面的課程納入訓練的內容中（West, 2004），以協助成員能冷靜、有效地面對團隊內突發的負向情感事件，並加以因應。

五、研究限制

雖然本研究在研究設計與資料收集過程上力求嚴謹，但不能避免的，仍有下列幾點研究限制。首先，由於研究一的各主要變數均收集自同一時間點，故不易做出因果方向的推論。然而，自變數中的性別、年齡以及教育背景多元化是發生在資料收集之前的客觀事實，應不致於受到團隊內的情感狀態影響而改變（即：此段關係的反向因果解釋較不合理）；此外，雖然「團隊情感氛圍亦可能透過影響群體認同，進而強化成員對於團隊間競爭的知覺及採行印象管理策略」的說法亦是一可能的解釋（Kessler & Hollbach,

2005)，但研究一的反向因果模式對於資料之適配度不佳。綜合前述的說法，反向因果關係的解釋在研究一中應較不合理，但本研究仍鼓勵未來研究者以實驗法的方式操弄上述變數，以進一步的釐清各變數間的因果關係，例如：可操弄團隊成員對於團隊間競爭的知覺與印象管理策略，再衡量團隊成員群體認同與情感狀態的改變等（可參考 Holtz 與 Miller [2001]、Van Kleef、De Dreu 與 Manstead [2006]或 Wayne 與 Ferris [1990]等研究的做法）。

其次，研究一雖然以社會認同理論的觀點，探討可能透過群體認同、進而影響團隊情感氛圍形成的前因變數，但在社會認同理論此一框架下的前因變數甚多，本研究僅挑選團隊多元化、知覺團隊間競爭、以及團隊成員印象管理策略三類變數，並未能完整地探討所有可能的影響因素。未來研究可考慮納入更多與社會認同理論相關的變數（如：成員地位的差異、團隊面臨的威脅等），並探討其對團隊情感氛圍的影響（Abrams et al., 2008）。本研究的第三個研究限制是可能的共同方法變異問題（common method variance; Podsakoff et al., 2003）。由於研究一中，成員的知覺團隊間競爭、印象管理策略、群體認同與團隊情感氛圍等變數均須衡量自團隊成員，可能因資料來自相同來源之故，而使得變數間的關係產生膨脹。然而，研究一在衡量群體認同時則採用不同的衡量尺度（即：5、6 點尺度），此一做法有助於降低填答者的一致性傾向（Liden & Maslyn, 1998）；此外，本研究依照彭台光等人（2006）的建議，在進行分析單位隔離法的檢定後，變數間的關係並未產生顯著的改變，代表共同方法變異問題應不致於嚴重地影響本研究的發現。

再者，本研究在衡量知覺團隊間競爭時，其 ICC(1)與 ICC(2)值略低，代表各團隊感受到的團隊間競爭差異不大（平均值為 3.10，標準差則為 .20）。本研究推測，可能是選擇的樣本均為管理學課程之學生團隊，在每週上課時，各課程教師均會以團隊為單位進行簡報、請其他團隊發表其討論的結果與方案，並互相評論，進而使各團隊均能感受到來自其他團隊的競爭，而使此一變數變異較小（此一變數之變異係數 [coefficient of variation]僅 .064）。雖然 LeBreton 與 Senter (2008)建議，只要團隊成員的填答有高度一致性、此一變數便值得加總平均到團隊層次檢視，且本研究亦發現知覺團隊間競爭如預

期地與群體認同呈現正向關係，但未來研究仍可考慮選擇其他類型的團隊（如：真實企業的團隊），以期讓此一變數產生一定程度的變異，並比較與本研究的發現是否相同。

第四，本研究參考過去團隊研究常用的做法，以團隊主管填答的方式衡量團隊績效（如：Edmonson, 1999; De Dreu & West, 2001; Keller, 2001; Seibert et al., 2004; Van der Vegt & Bunderson, 2005），此一方式雖有助於比較不同任務難度、目標的研發團隊績效（參 p.53 的說明），但卻無法探討團隊情感氛圍是否會影響客觀的團隊績效產出。未來研究可考慮收集「在同一組織當中，任務複雜度、目標、資源均相當接近、且有具體可衡量產出的團隊」做為樣本，並檢視正、負向團隊情感氛圍對客觀的團隊績效產出的影響。

最後，由於本研究一、二均使用學生團隊、而研究三則使用研發團隊，故研究結果是否可以順利類推 (generalize) 到其他類型的團隊，是值得討論的。如同 Langfred (2004) 與 Sy 等人 (2005) 所建議，學生團隊能夠自行控制、選擇其工作方式與進度，排定討論的時間、分配任務並且共同解決問題，符合自我管理團隊 (self-managing teams) 的定義，故研究一、研究二的發現應能類推到其他自我管理團隊上（如：服務團隊、研發團隊、專案團隊等；Kozlowski & Bell, 2003）。至於在研究三方面，由於研發團隊的任務困難度與複雜度均高，與其他類型的團隊不盡相同（如：任務困難度與複雜度略低的業務、服務團隊; George & King, 2007），本研究認為，對於任務困難度與複雜度較低、且需要高度人際互動的業務、服務團隊而言，正向團隊情感氛圍更能促進團隊內正向社會-情感面的人際互動，給予成員必要的社會支持與人際資源，進而更有助於成員對此團隊產生向心力與凝聚力，更願意朝達成工作目標而努力，進而提升團隊績效 (Garcia-Prieto et al., 2007; Kelly & Spoor, 2007)，故此一結果在服務與業務團隊應能適用。但對服務與業務團隊而言，負向團隊情感氛圍可能會造成團隊內的負向社會-情感互動，造成成員互相批評與團隊內的緊張感，對於需要高度人際互動的團隊是較為不利的，故本研究預期，研究三發現的負向團隊情感氛圍與團隊績效的正向關係，是否能類推到業務、服務等團隊，仍有待後續研究者的持續檢視、探索。

六、未來研究建議

基於本研究的發現以及尚未彌補的文獻缺口，本研究提出以下數點的研究建議，以期持續對團隊情感氛圍的理論做出貢獻。在團隊情感氛圍的前因方面，雖然過去研究提出了許多解釋團隊情感氛圍形成的機制，但多聚焦在團隊層次，並未探討組織層次的前因變數。Ashkanasy (2003)認為，組織的服務氣候 (service climate)可能是影響團隊情感氛圍形成的重要前因之一，當組織的氣候強調對顧客展現友善、親切、溫暖等正向情緒時，服務團隊的成員應會受到此氣候的影響與規範，而較常在團隊運作過程中展現出正向的情緒 (如：速食店的服務人員受服務氣候的影響，在服務顧客的過程中頻繁地展現正向情緒，進而感染到整個團隊)，進而強化團隊的正向情感氛圍。未來研究可以同時將組織層次與團隊層次的前因變數納入模式中 (如：同時納入與 ASA、社會化、社會影響、情緒感染、社會認同等機制的有關變數)，並比較來自於不同層次、機制的變數對於團隊情感氛圍的影響力。

至於在團隊情感氛圍的動態改變方面，未來研究可以同時納入團隊間、團隊內兩個層次的變數進行分析，以探討某些團隊屬性是否會調節團隊情感氛圍的動態改變。例如，團隊成員的情緒穩定性特質較高 (如：全體成員情緒穩定性均高)時 (團隊間層次)，是否較能減緩負向情感事件對於負向團隊情感氛圍的正向影響 (團隊內層次)? 團隊成員的外向性程度較高時，是否更能強化正向情感事件對正向團隊情感氛圍的正向影響? 經驗較豐富或是合作較久的團隊，是否其團隊情感氛圍較不易產生動態改變? 探討此一議題有助於回答「何時 (when)團隊的情感氛圍會相對穩定、而何時團隊的情感氛圍會變動較大」，進一步將團隊情感氛圍理論的適用情境 (boundary conditions)加以豐富化。

另外，本研究所使用情感事件衡量工具在內涵上或是衡量的面向上仍有可延伸的空間。例如，本研究的工具僅衡量到情感事件發生的「有、無」，並沒有辦法涵蓋到情感事件的強度 (如：造成成員強烈的情感反應)或是頻率 (如：在一週內的互動若發生越多次事件，其造成的影響應該也越大)。未來研究可持續在團隊情感事件的衡量工具加以精緻化，並結合情感事件理論的觀點，探討正、負向情感事件的強度與頻率，是否透過

影響團隊成員的共享情感狀態，而激發團隊成員的態度或行為。此一建議，也能呼應學者們的建議，進一步地將情感事件與團隊情感的文獻加以結合 (Ashkanasy, 2003)。

在團隊情感氛圍的後果變數方面，雖然本研究初步地驗證了正、負向團隊情感氛圍與團隊績效間的因果關係，但究竟正、負向團隊情感氛圍是透過何種機制影響團隊績效？又，在不同類型的團隊中（如：業務/服務團隊與研發團隊），團隊情感氛圍影響團隊績效的機制又是否相同？學者 Forgas (1995, 2002)提出的「情感擴散模式」(affect infusion model)，具體指出了個人的情感狀態如何透過選擇不同的資訊處理策略（包括：直接的、動機的、捷思的、及系統化的），進而影響後續的社會互動與人際行為；同時在此模式中，也具體指出不同的任務特性下（如：困難度、複雜度、熟悉度、資訊熟悉度等），個人情感狀態對於資訊處理策略的影響也不盡相同。未來研究可參考 Forgas 的模式做為基礎，以進一步探究在不同類型的團隊下，正、負向團隊情感氛圍是否影響成員產生不同的互動機制與方式，最終反映在其績效產出之上。

最後，在服務氣候 (service climate)的相關研究中，常探討氣候強度 (climate strength) 此一概念對於員工態度與行為的影響（參：Chan, 1998; Gonzales-Roma', Peiro', & Tordera, 2002; Schneider, Salvaggio, & Subirats, 2002）。所謂氣候強度意指員工對於組織氣候知覺的一致性，當員工的知覺越一致時，代表氣候的強度越強，在此狀況下，組織氣候越可能對員工的態度與行為造成形塑的力量。基於類似的想法，可以延伸出一個有趣的問題：究竟團隊情感氛圍的強度，是否也會對團隊成員的態度與行為造成影響呢？過去研究在操作團隊情感氛圍此一概念時，大多參考 George (1990)的作法，確認團隊成員在正、負向心情上具有高度一致性 (r_{wg} 值 $> .70$)後，再加總平均成團隊情感氛圍。然而，具有完全一致知覺的團隊（如： r_{wg} 值 = .99）與剛好跨越門檻值的團隊（如： r_{wg} 值 = .70），其情感氛圍對團隊運作或產出造成的影響又如何？是未來研究值得進一步探究的議題。未來研究或可將團隊情感氛圍的平均程度與強度操作成兩個不同的概念，並探討其交互作用對於依變數的影響。

參考文獻

一、中文部份

- 汪美伶、鄭雯憶 (2007)。組織支持與服務導向組織公民行為—服務氣候之干擾角色。 *人力資源管理學報*, 7(4), 71-93。
- 邱皓政 (2003)。 *結構方程模式*, 台北：雙葉書局。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴 (2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。 *管理學報*, 23(1), 77-98。
- 黃家齊、許雅婷 (2006)。團隊成員人格特質對知識分享及創新績效的影響—個人與團隊層次的分析。 *管理學報*, 23(2), 149-170。
- 蔡啟通、高泉豐 (2004)。動機取向、組織創新氣候與員工創新行為之關係：Amabile 動機綜效模型之驗證。 *管理學報*, 21(5), 571-592。
- 蔡維奇、吳姮憶 (2001)。組織服務氣候對服務品質的影響：以員工正面情緒表達為中介變項。 *臺大管理論叢*, 12(1), 149-169。
- 蔡維奇、紀乃文 (2008)。團隊情感氛圍形成的前因、情境調節、及個人層次後果變項之研究。 *組織與管理*, 1(1), 1-37。
- 嚴秀茹、林育理、戴淑賢 (2004)。服務氣候對服務導向公民行為之影響歷程探討—心理授權與角色界定之中介模式。 *管理評論*, 23(1), 25-48。

二、英文部份

- Abrams, D., Hogg, M. A., Hinkle, S., & Otten, S. (2005). The social identity perspective on small group. In M. S. Poole and A. B. Hollingshead (Eds.), *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives* (pp. 99-137). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Allen, N. J., Stanley, D. J., Williams, H. M., & Ross, S. J. (2007). Assessing the impact of nonresponse on work group diversity effects. *Organizational Research Methods*, 10, 262-286.
- Anderson, C., & Berdahl, J. L. (2002). The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1362-1377.
- Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multilevel perspective. In F. Dansereau and F. J. Yammarino (Eds.), *Research in multi-level issues, volume 2: Multi-level issues in organizational behavior and strategy*, vol. 2: 9-54. Oxford, UK: JAI Press.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., and Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36, 421-458.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. 1998. Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied*

- Psychology*, 83: 377-391.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: A view from top and bottom. In D. Gruenfeld, B. Mannix, and M. Neale (Eds.), *Research on Managing on Groups and Teams* (vol.1, pp.81-102). CT: JAI Press.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21, 36-59.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., & Sonnefeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45, 802-836.
- Bartel, C. A., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods, *Administrative Science Quarterly*, 45, 197-231.
- Baugh, S. G., & Graen, G. B. (1997). Effects of team gender and racial composition on perceptions of team performance in cross-functional teams. *Group & Organizational Management*, 22, 366-383.
- Baumeister, R. F. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, 91, 3-26.
- Baumeister, R. F. (1999). The self. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (4th ed.): 680-740. Boston: McGraw-Hill.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Bedeian, A. G., & Mossholder, K. W. (2000). On the use of the coefficient of variation as a measure of diversity. *Organizational Research Methods*, 3, 285-297.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34, 1080-1109.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2, 187-206.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Counternormative impression management, likeability, and performance ratings: The use of intimidation in an organizational setting. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 237-250.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Brannick, M. T., & Prince, C. (1997). An overview of team performance measurement. In M. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds.), *Team performance assessment and measurement: Theory, research, & application* (pp. 3-16). New Jersey: Lawrence Erlbaum and Associates.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83-93.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002), Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review Psychology*, 53, 279-307.

- Browne, M. W., and R. Cudeck (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. In K. A. Bollen and J. S. Long (eds.), *Testing Structural Equation Models* (pp.136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Cameron, J. E. (2004). A three-factor model of social identity. *Self and Identity*, 3, 239-262.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Chen, X., Lam, S. S. K., Naumann, S. E., & Schaubroeck, J. (2005). Group citizenship behavior: Conceptualization and preliminary tests of its antecedents and consequences. *Management and Organization Review*, 1, 273-300.
- Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 50, 1281-1303.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.
- DeRue, D. S., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. D., Ilgen, D. R., & Jundt, D. K. (2008). How different team downsizing approaches influence team-level adaptation and performance. *Academy of Management Journal*, 51, 182-196.
- DeRue, D. S., & Morgeson, F. P. (2007). Stability and change in person-team and person-role fit over time: The effects of growth satisfaction, performance and general self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1242-1253.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 131-149.
- Edmonson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (1997). Sticking together or falling apart: In-group identification as a psychological determinant of group commitment versus individual mobility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 109-120.
- Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39, 203-238.
- Ely, R. J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 755-780.
- Epstein, S. (1987). Gay politics, ethnic identity: The limits of social constructionism. *Social Review*, 17, 9-54.
- Felps, W., Mitchell, T. R., & Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups, In B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 27, pp. 175-222), Greenwich, CT: JAI press.

- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117, 39-66.
- Forgas, J. P. (2002). Feeling and doing: Affective influences on interpersonal behavior. *Psychological Inquiry*, 13, 1-28.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gaertner, S. L., & Dovidio, J. L. (2000). *Reducing intergroup bias: The common in-group identity model*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Gaertner, S. L., Mann, J. A., Dovidio, J. L., Murrell, A. J., & Pomare, M. (1990). How does cooperation reduce intergroup bias? *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 692-704.
- Garcia-Prieto, P., Bellard, E., & Schneider, S. C. (2003). Experiencing diversity, conflict, and emotions in teams. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 413-440.
- Garcia-Prieto, P., Mackie, D. M., Tran, V., & Smith, E. R. (2007). Intergroup emotions in workgroups: Some emotional antecedents and consequences of belonging. In E. A. Mannix, M. A. Neale, and C. P. Anderson (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams* (vol. 10, pp. 145-184), CT: JAI Press.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 778-794.
- George, J. M. (1996). Group affective tone, In M. A. West (Eds.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 77-93). Chicester, UK: Wiley.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992), "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship", *Psychological Bulletin*, 112, pp. 310-329.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81, 318-325.
- George, J. M., & King, E. B. (2007). Potential pitfalls of affect convergence in teams: Functions and dysfunctions of group affective tone. In E. A. Mannix, M. A. Neale, and C. P. Anderson (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams* (vol. 10, pp. 97-124), CT: JAI Press.
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 687-697.
- Gibson, C. B., & Earley, P. C. (2007). Collective cognition in action: Accumulation, interaction, examination, and accommodation in the development and operation of group efficacy beliefs in the workplace. *Academy of Management Review*, 32, 438-458.

- González-Roma, V., Peiro, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology, 87*, 465-473.
- Gordon, R. A. (1996). Impact of ingratiation on judgments and evaluation: A meta-analytic investigation. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*, 54-70.
- Grawitch, M. J., Munz, D. C., & Kramer, T. J. (2003). Effects of member mood states on creative performance in temporary workgroups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 7*, 41-54.
- Hareli, S., & Rafaeli, A. (in press). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 92*, 278-285.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal, 41*, 96-107.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994), *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Hayduk, L. A. (1987). *Structural equation modeling with LISREL: Essentials and advances*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Hektner, J. M., Schmidt, J. A., & Csikszentmihalyi, M. (2007). *Experience sampling method: Measuring the quality of everyday life*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heller, D., Watson, D., & Ilies, R. (2006). The dynamic process of life satisfaction. *Journal of Personality, 74*, 1421-1450.
- Hennessy, J., & West, M. A. (1999). Intergroup behavior in organizations: A field test of social identity theory. *Small Group Research, 30*, 361-382.
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2005). Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation. *British Journal of Management, 16*, 69-78.
- Higgins, C. A., & Judge, T. A. (2004). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study. *Journal of Applied Psychology, 89*, 622-632.
- Higgins, C. A., Judge, T. A. & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 89-106.
- Holtz, R., & Miller, N. (2001). Intergroup competition, attitudinal projection, and opinion certainty: Capitalizing on conflict. *Group Process & Intergroup Relations, 4*, 61-73.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management, 23*, 723-744.
- Howard, J. A. (2000). Social psychology of identities. *Annual Review of Psychology, 26*, 367-393.
- Humphrey, R. H. (2000). The many faces of emotional leadership. *Leadership Quarterly, 13*, 493-504.
- Ilies, R., Wagner, D. T., & Morgeson, F. P. (2007). Explaining affective linkages in teams: Individual differences in susceptibility to contagion and individualism/collectivism.

- Journal of Applied Psychology*, 92, 1140-1148.
- Ilggen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 801-830.
- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In R. A. Guzzo, E. Salas, & Associates (Eds.). *Team effectiveness and decision making in organizations*: 204-261. San Francisco: Jossey-Bass.
- James, K., Brodersen, M., & Eisenberg, J. (2004). Workplace affect and workplace creativity: A review and preliminary model. *Human Performance*, 17, 169-194.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- Janssen, O., & Huang, X. (2008). Us and me: Team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors. *Journal of Management*, 34, 69-88.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The big five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin, & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102-138). New York: Guilford Press.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal perception*. New York: Freeman.
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Towards a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspective on the self* (pp. 231-261). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Jordan, P. J., Lawrence, S. A., & Troth, A. C. (2006). The impact of negative mood on team performance. *Journal of Management and Organization*, 12, 131-145.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1989). *LISREL: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Judge, T. A., & Brez, R. D. (1994). Political influence behaviors and career success. *Journal of Management*, 20, 43-65.
- Judge, T. A., & Ferris, G. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 80-105.
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 126-138.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kaufmann, G. (2003). The effect of mood on creativity in the innovation process. In L. V. Shavinina (Ed.), *The international handbook on innovation*: 191-203. Oxford, U.K.: Elsevier Science.

- Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 44, 547-555.
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99-130.
- Kelly, J. R., & Spoor, J. R. (2006). Affective influence in groups. In J. Forgas (Ed.), *Affect in social thinking and behavior* (pp.311-325). New York: Psychology Press.
- Kelly, J. R., & Spoor, J. R. (2007). Naïve theories about the effects of mood in groups: A preliminary investigation. *Group Processes and Intergroup Relations*, 10, 203-222.
- Kessler, T., & Hollbach, S. (2005). Group-based emotions as determinants of ingroup identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 677-685.
- Kessler, T., & Mummendey, A. (2002). Sequential or parallel processes: A longitudinal field study concerning determinants of identity management strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 75-88.
- King, E. B., George, J. M., & Hebl, M. R. (2005). Linking personality to helping behaviors at work: An interactional perspective. *Journal of Personality*, 73, 585-607.
- Konrad, A., Winter, S., & Gutek, B. (1992). Diversity in work group sex composition. *Research in the Sociology of Organizations*, 10, 115-140.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations, In W. C. Borman, D. R. Ilgen, and R. J. Klimoski (eds). *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology* (vol.12, pp. 333-375), New York: Wiley.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Stevens, C. K. (2005). When opposites attract: A multi-sample demonstration of complementary person-team fit on extraversion. *Journal of Personality*, 73, 935-958.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47, 385-399.
- Lawler, E. J. (2007). Affect and group attachments: The role of shared responsibility. In E. A. Mannix, M. A. Neale, and C. P. Anderson (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams* (vol. 10, pp. 185-216), CT: JAI Press.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11, 815-852.
- Lee, C., & Farh, J. L. (2004). Joint effects of group efficacy and gender diversity on group cohesion and performance. *Applied Psychology: An international review*, 53, 136-154.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Magee, J. C., & Tiedens, L. Z. (2006). Emotional ties that bind: The roles of valence and consistency of group emotion in inferences of cohesiveness and common fate. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 1703-1715.
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2005). Group task satisfaction: The group's shared attitudes to its task and work environment. *Group & Organization Management*, 30, 625-652.

- McGrath, J. E. (1982). Dilemmatics: The study of research choices and dilemmas. In J. McGrath, J. Martin, & R. Kulka (Eds.), *Judgment calls in research* (pp. 69-102). Beverly Hills, CA: Sage.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, *13*, 103-123.
- Mignonac, K., & Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of manager's emotions. *Journal of Business and Psychology*, *19*, 221-240.
- Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, *21*, 402-433.
- Miner, A. G., Glomb, T. M., & Hulin, C. (2005). Experience sampling mood and its correlates at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *78*, 171-193.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface- and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 1015-1039.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, *10*, 71-83.
- Neumann, R., & Strack, F. (2000). "Mood contagion": The automatic transfer of mood between persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, *79*, 211-223.
- Nguyen, N. T., Seers, A., & Hartman, N. S. (2008). Putting a good face on impression management: Team citizenship and team satisfaction. *Journal of Behavioral Applied Management*, *9*, 148-169.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, *34*, 21-37.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and workgroup outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, *7*, 615-631.
- Pelled, L. H. (1997). Relational demography and perceptions of group conflict and performance: A field investigation. *International Journal of Conflict Resolution*, *7*, 230-246.
- Phillips, K. W., & Lount, R. B. (2007). The affective consequences of diversity and homogeneity in groups. In E. A. Mannix, M. A. Neale, and C. P. Anderson (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams* (vol. 10, pp. 1-20), CT: JAI Press.
- Pitts, S. C., West, S. G., & Tein, J. Y. (1996). Longitudinal measurement models in evaluation research: Examining stability and change. *Evaluation and Program Planning*, *19*, 333-350.
- Plaks, J. E., & Higgins, E. T. (2000). Pragmatic use of stereotyping in teamwork: Social loafing and compensation as a function of inferred partner-situation fit. *Journal of Personality and Social Psychology*, *79*, 962-974.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, *12*, 531-544.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879-903.
- Reicher, S.D. (1982). The determination of collective behaviour. In Tajfel, H. (Ed), *Social identity and intergroup relations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Reynolds, K. J., & Oakes, P. J. (2000). Variability in impression formation: Investigating the role of motivation, capacity, and the categorization processes. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*, 355-373.
- Rhee, S. Y. (2007). Group emotions and group outcomes: The role of group-member interactions. In E. A. Mannix, M. A. Neale, and C. P. Anderson (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams* (vol. 10, pp. 65-96), CT: JAI Press.
- Roberts, L. M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review, 30*, 685-711.
- Rozell, E. J., & Gundersen, D. E. (2003). The effects of leader impression management on group perceptions of cohesion, consensus, and communication. *Small Group Research, 34*, 197-222.
- Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review, 110*, 145-172.
- Sackett, P. R., & Larson, J. R. (1990). Research strategies and tactics in I/O psychology, In M. D. Dunnette & L. Hough (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 428-442). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA, Brooks/Cole.
- Schlenker, B. R., & Britt, T. W. (1999). Beneficial impression management: Strategically controlling information to help friends. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*, 559-573.
- Schlenker, B. R. & Weigold, M. F. (1989). Goals and the self-identification process: Constructing desired identities. In L. Pervin (Ed.), *Goals concept in personality and social psychology* (pp. 243-290). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schlenker, B. R. & Weigold, M. F. (1992). Interpersonal processes involving impression regulation and management. *Annual Review of Psychology, 43*, 133-168.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*, 437-453.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology, 87*, 220-229.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology, 83*, 150-163.
- Schwab, D. P. (2005). *Research methods for organizational studies* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal, 47*, 332-349.

- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1709-1721.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal, 42*, 662-673.
- Smith, E. R. (1993). Social identity and social emotions: Toward new conceptualizations of prejudice. In D. M. Mackie & D. L. Hamilton (Eds.), *Affect, cognition, and stereotyping: Interactive processes in group perception* (pp. 297-315). San Diego, CA: Academic Press.
- Smith, E. R., & Mackie, D. M. (2006). It's about time: Intergroup emotions as time-dependent phenomena. In R. Brown & D. Capozza (eds.), *Social identities: Motivational, emotional, and cultural influences*, (pp. 173-187). New York: Psychology Press.
- Smith, E. R., Seger, C. R., & Mackie, D. M. (2007). Can emotions be truly group level? Evidence regarding four conceptual criteria. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*, 431-446.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed), *Sociological Methodology: 290-312*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Steele, C. M.(1997). A threat in the air: How stereotype shape the intellectual identities and performance. *American Psychologist, 52*, 613-629.
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: a field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology, 80*, 587-606.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management, 32*, 29-54.
- Sy, T., Cote, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology, 90*, 295-305.
- Spoor, J. R., & Kelly J. R. (2004). The evolutionary significance of affect in groups: Communication and group bonding. *Group Processes and Intergroup Relations, 7*, 401-415.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. New York: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis. *Psychological Bulletin, 110*, 67-85.
- Tjosvold, D., Tang, M. M., & West, M. A. (2004). Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence. *Group & Organization Management, 29*, 540-559.

- Totterdell, P. (2000). Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport teams. *Journal of Applied Psychology*, 85, 848-859.
- Tsai, W. C., Cheng, C. C., & Liu, H. L. (2007). Test of a model linking employee positive moods and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1570-1583.
- Tsui, A. S., & Gutek, B. A. (1999). *Demographic differences in organizations: Current research and future directions*. Lanham, MD: Lexington Books
- Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the role of self-monitoring in impression management. *Journal of Applied Psychology*, 86, 351-360.
- Turner, J. C. (1982). Toward a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup behavior* (pp. 15-40). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Uitdewilligen, S. (2005). *Impression management in group situations: Effects of self-presentations on formation of positive impressions and influence in project teams*. Unpublished doctoral dissertation, Maastricht University, Netherlands.
- Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E., & Oosterhof, A. (2003). Informational dissimilarity and organizational citizenship: The role of intrateam interdependence and team identification. *Academy of Management Journal*, 46, 715-727.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2006). Supplication and appeasement in conflict and negotiation: The interpersonal effects of disappointment, worry, guilt, and regret. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 124-142.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F., & Ciarocco, N. J. (2005). Self-regulation and self-presentation: Regulatory resource depletion impairs impression management and effortful self-presentation depletes regulatory resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 632-657.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Walter, F., & Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 239-261.
- Watson, D. (2000). *Mood and temperament*. New York: Guilford Press.
- Watson, D., Clark, L., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work, In B. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 18, pp. 1-74), Greenwich, Conn.: JAI Press.

- West, M. A. (2004). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research* (2nd ed.). UK: Blackwell.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology, 81*, 680-693.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 14*, 490-495.
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998), "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research", In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 20, pp. 77-140), Greenwich, CT: JAI Press.
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 1-23.
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal, 32*, 353-376.

附錄一
研究一之正式問卷

親愛的同學您好：

本研究的主題在於瞭解團隊成員間的互動情況，採不記名填答，填寫的內容絕不做個別分析、研究結果絕對匿名不公開，請您就本身參與團隊運作的感受，詳細閱讀說明後放心填答。請您詳細作答每一題，請勿遺漏。在此向您致上最誠摯的感謝，再次謝謝您參與這個有意義的研究。並祝您：學業進步、事事順心！

國立政治大學企業管理學系
指導教授：蔡維奇 博士
博士生：紀乃文 敬上

第一部份

說明：下列是關於您在團隊討論時心情狀態的敘述，請您仔細回想一下最近一週內團隊互動時的狀況，並回想在團隊互動時內您感受到這些心情的程度，並在空格中填入適當的數字。(如：5. 興奮的 4；請每題都填)

- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|---------------|----------------|----------------|------|
| 非常輕微或沒有 | 有一點 | 中等程度 | 強烈 | 非常強烈 |
| 1. 專注的 _____ | 2. 受驚嚇的 _____ | 3. 感興趣的 _____ | 4. 害怕的 _____ | |
| 5. 興奮的 _____ | 6. 心煩的 _____ | 7. 熱衷的 _____ | 8. 難過的 _____ | |
| 9. 有活力的 _____ | 10. 不安的 _____ | 11. 有決心的 _____ | 12. 緊張的 _____ | |
| 13. 自豪的 _____ | 14. 羞愧的 _____ | 15. 受啟發的 _____ | 16. 內疚的 _____ | |
| 17. 堅決的 _____ | 18. 易怒的 _____ | 19. 機警的 _____ | 20. 具敵意的 _____ | |

第二部份

說明：下列是關於您個人特質的敘述，各敘述並無所謂對錯，請您依各特質與您符合的程度，在空格中填入適當的數字。(如：1. 外向的、熱切的 5；請每題都填)

- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-------------------------|--------|--------|-----------------------|------|-------|------|
| 完全不同意 | 大致上不同意 | 有一點不同意 | 沒意見 | 有點同意 | 大致上同意 | 完全同意 |
| 1. 外向的、熱切的 _____ | | | 2. 善批評、好爭論的 _____ | | | |
| 3. 可靠的、自律性強、自我規範的 _____ | | | 4. 緊張、易怒的 _____ | | | |
| 5. 喜歡嘗試新經驗、有想像力的 _____ | | | 6. 保守的、內向安靜的 _____ | | | |
| 7. 有同情心、溫暖的 _____ | | | 8. 缺乏組織、粗心大意的 _____ | | | |
| 9. 情緒平靜、穩定的 _____ | | | 10. 守成不變的、缺乏創意的 _____ | | | |

第三部份

說明：請您仔細回想一下在最近一週內團隊互動時的狀況，並勾選您從事下列行為的程度。

在這一週內的團隊互動中，您對其他團隊成員展現了下列的行為…

對題項敘述之看法

	非常 不同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非常 同 意
1. 稱許團隊夥伴付出的努力，讓他們覺得你是個不錯的人	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
2. 讚美團隊的成員，使他們覺得你很好相處	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
3. 私底下幫忙團隊的夥伴，以展現出你的友善	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
4. 關心其他成員的個人生活，讓他們覺得你是很友善的	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
5. 使團隊的成員瞭解你的才能與專業	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
6. 使其他團隊成員瞭解你具有獨特的技能與能力	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
7. 試著讓其他成員知道你在這個團隊中的價值	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
8. 自豪地談論你過去的經驗與成就	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
9. 讓其他成員感受到，你有多麼努力的從事交付的工作	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
10. 讓其他人知道，你花了很多時間準備團隊的任務	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
11. 肩負起更多的團隊任務，以讓其他夥伴感受到你的付出	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
12. 試著讓別人看到你專注於自己負責的工作	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
13. 準時出席團隊討論、並參與到最後，以讓人感受到你的奉獻	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
14. 為了讓其他成員願意幫助你，而裝成懂得不多的樣子	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
15. 表現出需要幫助的樣子，以獲取其他成員的協助或同情	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
16. 表現出你在分配的工作上需要協助，以尋求其他成員的幫忙	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
17. 假裝對某些任務不甚熟悉，以避免被分配到不想要的工作	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
18. 為了避免一些不喜歡的任務，而刻意顯現出你在某些任務上的不足之處	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
19. 為了整個團隊，而對其他成員展現出嚴肅、令人敬畏的樣子	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
20. 透過威脅的方式，以讓其他成員做好自己份內的工作	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
21. 以強有力的語氣，讓其他成員同意你在討論時提出的意見	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
22. 以強而有力的方式，對付那些沒有把份內工作做好的成員	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
23. 讓其他成員知道，你並不喜歡被發號施令、或是被使喚	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

第四部份

說明：請針對近一週內，您感受到本課程的其他團隊與貴團隊成員，從事下列行為的程度，並在適當的空格中勾選。

整體而言……

對題項敘述之看法

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1. 每個團隊都試圖表現出自己是比其他團隊優秀的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 本團隊的成員常常比較、並評估其他團隊的表現	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 每個團隊都試圖證明自己的表現才是最好的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 每個團隊間，會比較彼此的表現	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 每個團隊間 <u>並未</u> 把彼此視為競爭的對手	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 每個團隊都試圖指出自己比其他團隊好的理由	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 本團隊的成員常拿自己的團隊和其他團隊相比	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 若以 100 分為滿分，請問您跟 <u>目前團隊成員的熟悉程度</u> 可以打幾分呢？(0 = 完全不熟悉，100 = 非常熟悉)					_____ 分

第五部份

說明：以下是有關於您所屬團隊的敘述。請您依這一週內團隊互動時的感受，在適當的空格中勾選（請您從左到右為同意度的差別，越往右越同意）。

註：請注意，選項已改為六種程度！→

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1. 我和其他團隊成員有許多相似的地方。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我和其他團隊成員有很強的連繫。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我覺得要和其他成員建立深厚的關係 <u>並不容易</u> 。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我 <u>並不覺得</u> 自己是這個團隊中的一份子。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我常會思考「自己是這個團隊的一員」這件事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 整體來說，加入這個團隊， <u>並不會影響</u> 我如何看待自己	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 對我而言，「能夠加入這個團隊」是一件相當重要的事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我 <u>很少想起</u> 「自己是這個團隊的一份子」這件事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 整體來說，我很高興能成為這個團隊的一員。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. 我常會後悔自己加入了這個團隊。

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

11. 加入了這個團隊讓我有不愉快的感受。

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

12. 想起「自己是這個團隊的一員」時，我會有愉快的感受

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

第六部份

說明：下列題項無所謂對錯，請您依個人的感受，在適當的選項中點選。

註：請注意，選項為「是」、「否」！→

對題項敘述之看法

1. 看到別人遇到問題，我會毫不猶豫的幫忙

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

2. 我從未很討厭過任一個人

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

3. 我常會嫉妒別人的好運氣

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

4. 我從未想過讓別人承擔我犯的錯

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

5. 當事情不能順心時，我會覺得憤憤不平

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

6. 有時上司或主管是對的，我還是不想聽他們的

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

7. 即使別人不贊同我的意見，我都能不以為意

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

8. 當我有什麼事不懂時，我從不介意坦白承認

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

9. 有時我會故意裝病，以逃避參與不喜歡的事情

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

10. 當別人佔我便宜時，我會非常生氣

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

個人基本資料

說明：以下各項基本資料，請依您個人的實際狀況，在適當空格中勾選

1. 您是第幾組的成員呢：_____ (組)

2. 您的學號：_____

3. 您的性別： (1) 男 (2) 女

4. 您的年齡：_____ (歲)

5. 您的系級：_____ 系 _____ 年級

6. 您所屬的團隊有幾人：_____ (人)

7. 近一星期內，您所屬的團隊有幾次討論或互動的機會呢 (包括上課時)：_____ (次)

8. 建議或意見欄：_____

附錄二
研究二之正式問卷

親愛的同學您好：

本研究的主題在於瞭解團隊成員間的互動情況，採不記名填答，填寫的內容絕不做個別分析、研究結果絕對匿名不公開，請您就本身參與團隊運作的感受，詳細閱讀說明後放心填答。請您詳細作答每一題，請勿遺漏。在此向您致上最誠摯的感謝，再次謝謝您參與這個有意義的研究。並祝您：學業進步、事事順心！

國立政治大學企業管理學系
指導教授：蔡維奇 博士
博士生：紀乃文 敬上

第一部份

說明：下列是關於您在團隊討論時心情狀態的敘述，請您仔細回想一下最近一週團隊互動時的狀況，並回想在團隊互動時內您感受到這些心情的程度，並在空格中填入適當的數字。(如：5. 興奮的 4；請每題都填)

1	2	3	4	5
非常輕微或沒有	有一點	中等程度	強烈	非常強烈
1. 專注的 _____	2. 受驚嚇的 _____	3. 感興趣的 _____	4. 害怕的 _____	
5. 興奮的 _____	6. 心煩的 _____	7. 熱衷的 _____	8. 難過的 _____	
9. 有活力的 _____	10. 不安的 _____	11. 有決心的 _____	12. 緊張的 _____	
13. 自豪的 _____	14. 羞愧的 _____	15. 受啟發的 _____	16. 內疚的 _____	
17. 堅決的 _____	18. 易怒的 _____	19. 機警的 _____	20. 具敵意的 _____	

第二部份

說明：請您仔細回想一下最近一週內團隊討論時發生的事件，並加以勾選：

以下舉幾個例子：(1)若團隊發生了負面的事件 (如：成員遲到、交付進度未達成)，就在第一題後面勾“有”的選項、並請在底下的空格填入事件內容。(2)若團隊也發生了正面的事件，就在第一題後面勾“有”的選項、並在底下的空格填入事件內容。

最近一週內，團隊討論時發生了…

有無發生事件

有 無

1. 較為負面的事件 (如：團隊成員遲到、意見不合、爭執、衝突、工作進度落後、進展不順、成員並未達成交付進度、故意缺席等)

若有，請在右邊的空格填入事件的內容：

2. 較為正面的事件 (如：工作進度順利、大家共同解決問題、成員表現的比預期更好、在課堂中有好表現、受到老師或是其他團隊的肯定等)

若有，請在右邊的空格填入事件的內容：

附錄三
研究三之正式問卷(成員問卷)

親愛的企業先進您好：

本研究的主題在於瞭解團隊成員間的互動情況，採不記名填答，填寫的內容絕不做個別分析、研究結果絕對匿名不公開，請您就本身參與團隊運作的感受，詳細閱讀說明後放心填答。請您詳細作答每一題，請勿遺漏。在此向您致上最誠摯的感謝，再次謝謝您參與這個有意義的研究。並祝您：步步高昇、事事順心！

政治大學企業管理學系
指導教授：蔡維奇 博士
博士生：紀乃文 敬上

第一部份

說明：下列是關於您在團隊討論時心情狀態的敘述，請您仔細回想一下最近一週內團隊討論時的狀況，回想在團隊討論時內您感受到這些心情的程度，並在空格中填入適當的數字。(如：第1題就填：關切的4；請您20題均填答。)

- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|---------------|----------------|----------------|------|
| 非常輕微或沒有 | 有一點 | 中等程度 | 強烈 | 非常強烈 |
| 1. 專注的 _____ | 2. 受驚嚇的 _____ | 3. 感興趣的 _____ | 4. 害怕的 _____ | |
| 5. 興奮的 _____ | 6. 心煩的 _____ | 7. 熱衷的 _____ | 8. 難過的 _____ | |
| 9. 有活力的 _____ | 10. 不安的 _____ | 11. 有決心的 _____ | 12. 緊張的 _____ | |
| 13. 自豪的 _____ | 14. 羞愧的 _____ | 15. 受啟發的 _____ | 16. 內疚的 _____ | |
| 17. 堅決的 _____ | 18. 易怒的 _____ | 19. 機警的 _____ | 20. 具敵意的 _____ | |

說明：以下各項基本資料，請依您個人的實際狀況，在適當空格中勾選

9. 您的性別： (1) 男 (2) 女
10. 您的學歷： (1) 專科以下 (2) 專科 (3) 大學、技術學院
 (4) 研究所以上
11. 您的年齡：_____ (歲)；您在公司工作的年資：_____ (年)
12. 您加入這個團隊的時間有多久呢？_____ 年 _____ 月
13. 過去主修領域： 1. 企管/國企/國貿 2. 財務/會計/金融/ 3. 中文/外文
 4. 行銷/企畫/傳播 5. 人力資源/心理 6. 藝術/音樂
 7. 理工/資訊/ 8. 醫學/護理 9. 法律/政治
 10. 教育/輔導/ 11. 其他 _____ (請填寫)
14. 建議或意見欄：_____

附錄四

親愛的企業先進您好：

本研究的主題在於瞭解團隊成員間的互動情況，採不記名填答，填寫的內容絕不做個別分析、研究結果絕對匿名不公開，請您就本身參與團隊運作的感受，詳細閱讀說明後放心填答。請您詳細作答每一題，請勿遺漏。在此向您致上最誠摯的感謝，再次謝謝您參與這個有意義的研究。

並祝您：步步高昇、事事順心！

政治大學企業管理學系

指導教授：蔡維奇 博士

博士生：紀乃文 敬上

第一部份

說明：以下是有關於您所屬團隊的敘述。請依您貴團隊在近兩週內，在各題項上的表現，在適當的空格中勾選（請您從左到右為同意度的差別，越往右越同意）。

對題項敘述之看法

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1. 最近兩週內，本團隊的目標達成情況良好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 最近兩週內，本團隊的計畫進度良好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 近兩週內，本團隊最近的績效一直在持續進步中	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 最近兩週內，本團隊的績效表現比公司要求的高	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

說明：以下各項基本資料，請依您個人的實際狀況，在適當空格中勾選

- 您的性別： (1) 男 (2) 女
- 您的學歷： (1) 專科以下 (2) 專科 (3) 大學、技術學院 (4) 研究所以上
- 您的年齡：_____ (歲)；您在公司工作的年資：_____ (年)
- 您加入這個團隊的時間有多久呢？_____ 年 _____ 月
- 您所屬的團隊有多少人呢？_____ 人；
- 請問您所屬的團隊每週約討論幾次？_____ 次
- 建議或意見欄：_____