

# 團隊斷層對團隊信任、團隊知識分享影響 之研究

## A STUDY ON THE RELATIONSHIPS AMONG TEAM FAULTLINE, TEAM TRUST AND TEAM KNOWLEDGE SHARING

陳銘薰

國立臺北大學企業管理學系教授

游淑萍\*

明志科技大學工業工程與管理系副教授

**Ming-Shiun Chen**

*Professor, Department of Business Administration,  
National Taipei University*

**Shu-Ping Yu**

*Associate Professor, Department of Industrial Engineering & Management,  
Ming Chi University of Technology*

### 摘要

面對瞬息萬變的環境，企業以團隊為營運模式越來越常見，而企業期望透過團隊合作提高創新能力，而創新能力來自於團隊成員知識分享。然而團隊成員組成愈來愈多元化，彼此特徵差異也愈來愈大，差異造成團隊的斷層進而影響團隊知識分享。本研究以 265 人所組成的 51 個專案團隊，以問卷調查方式蒐集資料進行實證研究，並以最小偏平方方法進行驗證研究假設，其獲得結論為團隊人口屬性斷層強度對於團隊信任及團隊知識分享行為皆有顯著負向影響，且團隊信任扮演部分中介之變數，而團隊工作價值觀斷層皆未有所影響，其原因可能是專案團隊為短期任務編組，而工作價

---

\*通訊作者，地址：新北市泰山區工專路 84 號，電話：(02)2908-9899 分機 3116  
E-mail：spsyu@mail.mcut.edu.tw

值觀為深層變數需經過長期相處後其差異才會產生。期透過此研究協助管理者面對團隊分裂時，可以了解如何有效地管理及安排團隊成員，以便有效的進行團隊內的知識分享行為，使知識能為組織營造更佳的競爭優勢與企業經營前景。

**關鍵字：**斷層強度、人口屬性斷層、工作價值觀斷層、團隊信任、團隊知識分享

## ABSTRACT

With rapidly changing societies and globalization, it is more and more common that corporations manipulate their team environments for flexibility and creativity. An organization's creativity stems from knowledge sharing between individuals; however, when the diversity of a team increases, as is common in recent years, individuals tend to form subgroups, which hinders communication. These situations, according to Lau and Murnighan (1998), are known as faultlines, which depend on the alignment of individual members' characteristics. Although team diversity is a potential source of creativity, the occurrence of faultlines within a team may result in trust and relationship problems and reduced knowledge sharing. In this study, questionnaires were issued to a total of 51 teams, including 265 individuals, from different organizations. The PLS (Partial Least Squares) method was used to analyze the data and confirm the hypotheses. The findings of this study reveal that: (1) The strength of faultlines based on demographic attributes has significant negative effects on team knowledge sharing; (2) Team trust has significant positive effects on team knowledge sharing; (3) The strength of work value faultlines has no effect on team knowledge sharing or team trust. The results of this research will provide valuable information for organizations including suggestions about team member selection and ways in which teams can enhance knowledge sharing without sacrificing team innovation or trust.

**Keywords:** Faultline Strength, Demographic Attributes Faultline, Work Values Faultline, Team Trust, Team Knowledge Sharing

## 壹、前言

二十一世紀是知識經濟時代，誰能掌握知識、發揮智慧，就能創造價值，得以獲

利。Drucker (1993) 及吳萬益、譚大純與汪昭芬 (1999) 均強調「知識」是創新與持續競爭優勢的工具，而且是唯一工具。由此可見，知識便是串聯組織學習與創新能力之重要關鍵。

組織內知識管理的重要基本單位為團隊 (Drucker, 1998; 黃家齊、蔡達人, 2003), 由於團隊成員可能來自不同的部門, 有不同教育背景及工作經驗, 透過溝通、互動、學習、模仿等, 得以將不同的經驗與知識相互分享, 有助於績效的提升 (Nelson & Coopridner, 1996; 賴香菊、方世煌, 2003)。另從社會資本觀點而論, 團隊要達到有效的知識分享, 必須建立在良好的人際互動與社會關係 (Bobrow & Whalen, 2002; Kim & Lee, 2006; Makela, Kalla, & Piekkari, 2007; Quigley, Tesluk, Locke, & Bartol, 2007; Widén-Wulff & Ginman, 2004)。過去團隊成員互動良窳考量之因素是多面向的, 包括團隊成員個人因素 (技能、態度、人格特質)、團隊因素 (信任、凝聚力、人員數目)、環境因素 (任務特質、獎勵制度、環境壓力等) (McGrath, 1984; Nieva, Fleishman, & Rieck, 1985)。因此, 團隊個人、團隊及環境因素之投入, 經過團隊歷程後, 進而影響團隊產出, 如績效產出、團隊的態度或行為。另研究也指出當團隊成員個體之間因為不相似, 造成團隊內部衝突, 人際互動不佳, 亦會影響團隊績效的表現 (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999)。且根據資訊與決策理論, 團隊組成對於團隊知識分享有明顯的影響效果 (Bantel & Jackson, 1989; Gruenfeld, Mannix, Williams, & Neale, 1996)。綜上所述, 團隊組成差異對於個人於該團隊中知識之取得與分享程度是有所不同。

然而 Williams and O'Reilly (1998) 針對過去四十年團隊組成研究加以回顧時發現, 團隊多元化對團隊運作確實有深遠的影響, 但影響方向卻無一致結論 (Pelled et al., 1999)。另外, 過去團隊多元化大多只考慮單一屬性分析及解釋, 若同時考慮多個屬性時, 也只是將屬性簡單的加總。直到 Lau and Murnighan (1998) 借用地質學概念提出團隊斷層之觀點, 將團隊成員依據多個屬性分割成許多子群體, 群內成員屬性相似高, 而群與群之間成員屬性相似度低, 二群中間如同一條虛擬的分割線, 該線即稱之為團隊斷層線。當團隊組成屬性多元時, 因屬性陣列對齊而形成斷層線, 次群體內成員基於安全感尋找與自己相似的人 (Lau & Murnighan, 1998; Dahlin, Weingart, & Hinds, 2005), 並對所屬的子群體產生歸屬與認同感 (Hogg & Terry, 2000), 進而影響彼此之間互動關係。而不同程度的互動品質, 代表雙方彼此之間信任關係 (Tsai & Ghoshal, 1998; Rempel, Holmes, & Zanna, 1985)。而學者亦提出信任可促進非正式的合作, 降低談判成本, 並使團隊之間有較高的分享意願 (McAllister, 1995)。換言之, 成員因為特質相似性視為同一群, 經由長期互動增進彼此情感的交流, 進而建立相互信任機制, 使團隊成員願意無私進行知識分享。因此, 若群內同質性高而群間差異較大, 則會有斷層線發生之可能, 當團隊斷層強度愈強, 子群體內部凝聚力愈強, 對整

體團隊運作會產生不良之影響 (Molleman, 2005)。另 Shen, Gallivan, and Tang (2008) 研究亦指出，斷層的產生會影響團隊成員之間的信任衝突與溝通模式，成員可能只將訊息分享給所屬的子群體而非整個團隊成員，因此阻礙團隊資訊的流通。

綜上所述，本研究擬從過去斷層線相關研究延伸幾個特點：

首先，現今組織結構以團隊為基礎，且成員的組成也日趨多元，團隊斷層線之形成似乎為必然之現象，然而過去於斷層與團隊績效的實證研究並不算多，主要於群體士氣、團隊滿意度、社會整合程度與團隊的決策品質等 (Lau & Murnighan, 1998、2005；Li & Hambrick, 2005；Polzer, Crisp, Jarvenpaa, & Kim, 2006；Bezrukova, Jehn, Zanutto, & Thatcher, 2009)，而於團隊信任及團隊知識分享相關研究探討反觀顯少。

其次，過去有關團隊各種形成斷層的因素，學者各有不同論述，且分類不同對團隊所造成影響亦有所差異。過去研究大多只著重人口統計變數組成之多元性，對於深層因素或資訊類別探討較少，雖 Bezrukova et al. (2009) 將形成團隊斷層的因素，分為社會歸類斷層 (性別、種族／民族背景、國籍與年齡) 與資訊基礎斷層 (教育、工作經驗)，然而過去研究以國外企業團隊或以學生為樣本，文化差異對於團隊多元化之分類亦有所不同，且深層心理特徵 (價值觀或是態度等) 亦未涵蓋過去研究中。因此本研究擬從個案訪談並對照過去文獻，找出可能造成團隊斷層之因素，並作為本研究團隊斷層線分類之標準。

最後，過去研究團隊信任大多共同點是將信任視為單一構面，而本研究採納 McAllister (1995) 之分類，將信任分為情感型信任及認知型信任，雖然人際信任對知識分享的重要性已經獲得廣泛關注，但情感型、認知型信任受到不同類型斷層線之影響則鮮少提及。有鑑於此，本研究從團隊斷層角度出發，研究斷層差異對情感及認知信任與團隊知識分享之間影響。

## 貳、文獻探討

### 一、團隊斷層定義與相關研究

學者 Lau and Murnighan (1998) 定義斷層線為一假想的線，可能依據一個或數個屬性 (如年齡、個人價值觀或個性) 將群體分割成許多次群體。通常當團隊發展時，每個成員中各式各樣的和隱約的特徵的潛在特點，較可能成為斷層線組合的來源。團隊可能有許多潛在的斷層線，其可能活化或增加潛在的次團體。而「斷層線」這個名

詞是借用地質學的概念，Lau and Murnighan (1998) 認為斷層線至少要有三個特性：(1) 團隊成員之人口特質，代表多個層 (multiple layers)；(2) 團隊的斷層線若沒有出現外部力量，可能不會被注意；(3) 團體實體碰撞，產生強大的斷層線，顯示它們「分層的」(layered) 的屬性。(上述三個屬性如同地質斷層在沒有外部力量時，它們裂痕可以潛伏多年，無法從表面觀察到)。因此團隊斷層好像板塊運動一樣，若沒有外部力量促使斷層是不會發生作用。

過去學者 Blau (1977) 指出多元化指的是團體內個別屬性的異質性也就是說個別成員在特別屬性的「散佈程度」，而斷層線不是人口差異分散程度，而是特別「人口屬性的陣列」，多種陣列可能產生分割，進而對整個群體產生影響。群體斷層線 (Group Faultlines) 其決定於多個人口組成屬性的組成動態，其強度視群體之間個別人口屬性對齊的數目 (align) 及將這些屬性分類的方法 (way) 之間差異，例如：2 組 4 人的團體，團體之人口組成屬性包括黑人與白人 (種族)、男性與女性 (性別)、30-35 歲與 50-55 歲 (年齡) 及工廠管理員與事務員 (職業角色) 皆不同，透過表 1 讓我們更加瞭解多元化 (團隊中成員屬性是有幾個不同、屬性歸幾類、CV (Coefficient of Variation) 值計算)，與斷層線人口屬性對齊的數目 (align) 及將這些屬性分類的方法 (way) 之間差異及影響。群體 1 與群體 2 發現其多元化程度是一樣的，然而斷層線卻是不一樣結果。主要是群體 1 我們以斷層線概念發現不論用那種人口屬性分類成兩群體，其個別次群體內的屬性皆一樣，換言之，用種族分類則白人那群皆為男性年紀較長的工廠管理員，而黑人那群則為女性年紀較輕的事務員，這兩種次群體組成不論那種人口屬性分類其內部同質性皆很高，因此其斷層線是強的，而群體 2 不論以種族或是性別、職業類別切割次群體，皆會發現次群體都只有一個屬性對齊，例如用種族分類，兩個次群體中個別成員只有種族一樣，其他屬性與所屬之次群體成員皆不一致，因此其斷層線是弱的。故多元化與斷層線之間似乎無法找到相對應的關係。當群體斷層線非常弱時，代表無法從群體中化分出次群體，換言之該群體成員可能完全同質或完全異質；而當群體斷層線非常強時，代表群體可分出次群體，所謂次群體指的是從群體中區分出另一個群體，區分出的群體其內部人口屬性變異小，次群體之間變異大 (Molleman, 2005)。Molleman (2005) 研究指出強度表示次群體內部成員相似性 (Similarity within subgroup)，且以能力分類之斷層線愈強，則愈可能形成次群體，成員偏好在自己所屬的次群體內溝通，因此整個團隊的凝聚力愈低。

表 1 群體斷層線說明

成員 群體	成員 1	成員 2	成員 3	成員 4	多元化	斷層線
1	白人 男性 50 歲	白人 男性 55 歲	黑人 女性 31 歲	黑人 女性 35 歲	0.23 低	非常強 群體中四個屬性不論從性別或年齡或種族或是職業切割分兩群，結果都一樣（男性、白人、年齡長、工廠管理為一群，另一群為女性、黑人、年齡輕、事務員）。
	工廠 管理	工廠 管理	事務員	事務員		
2	白人 男性 50 歲	白人 女性 31 歲	黑人 男性 55 歲	黑人 女性 35 歲	0.23 低	弱的斷層線 群體中四個屬性不論是以年齡、種族、性別或職業分法，次群體中都只有一種屬性特質一致。
	工廠 管理	事務員	事務員	工廠 管理		

資料來源：Lau and Murnighan (1998)

而斷層線理論基礎主要來自於自我類別理論 (Turner, 1982)，其指出個體分類他們和其他人在同一類，為了預測以後的互動。類別的分類也習慣用個人社會認同的分法 (如女性、工程師)，所以自我類別與社會認同理論兩者有高度相關。其次為社會認同理論 (Tajfel, 1978)，其為人們會用他所知歸類自己屬於某種社會群體且個人會與社會群體或類別有情感或價值的連結。另基於認同與自尊，人們會將自己於他人基於人口屬性作社會類別分類 (Tajfel & Turner, 1986)，當社會類別發生時，群體會對於群內成員信任及能力的知覺相較於群外成員為多 (Brewer, 1979；Tajfel, 1982)。另外相似吸引理論 (Byrne et al., 1971) 亦會造成斷層，其指為相似的人彼此會吸引，也就是說人口屬性會影響群體過程，透過對於與你相似的人於喜歡、信任、互動的傾向。

另外於研究斷層線人口屬性分類與對齊時，有學者分成表面構面與深層構面，通常次群體一開始形成，是依表面屬性 (一眼可以看穿可查明的如年紀、性別、部門背景) 分類，隨著團隊相處的時間慢慢依人格特質、態度區分。人們會快速的分類在人際特質的基礎上 (Fiske, 2000)，但有些特性會隨時間慢慢消失 (Harrison, Price, & Bell, 1998；Pelled et al., 1999)。Molleman (2005) 研究強調的斷層線基礎來自於是團體成員人口屬性、能力及人格特質。Bezrukova et al. (2009) 主張斷層線分類依據為社會類別或資訊類別，過去某些研究斷層線是以社會類別的特性形成 (Earley & Mosakowski,

2000；Lau & Murnighan, 2005），有些則是其它的特性（Gibson & Vermeulen, 2003；Thatcher, Jehn, & Zanutto, 2003）。所謂社會類別的屬性包括種族、國籍、性別、年紀（Cummings, Zhou, & Oldham, 1993；Jehn, Northcraft, & Neale, 1997、1999），成員在這些屬性的差異並不會直接影響特定的工作，而是透過對於這些屬性的分類及刻板印象、偏見的機制，進而形成並塑造對他人之觀點與行為（Messick & Mackie, 1989）；而資訊類別的屬性其與工作有關，包括工作經驗與教育程度，這些屬性對於完成工作是重要的（Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003；Jehn et al., 1997、1999）。成員之間是否擁有這些屬性對於專業展現是有所差異，因此透過資訊基礎作為劃分斷層線之依據將工作群體區分次群體，能刺激決策過程的有效並促使學習（Cramton & Hind, 2004；Gibson & Vermeulen, 2003）。

## 二、團隊斷層與團隊知識分享

學者將人口統計變項列為重要的變項，而人口統計變項可能在先天上即影響組織成員知識分享的意願（Harrison et al., 1998）。年齡代表個人某一程度的心智成熟狀況，也適度反映著個人的價值態度進而會影響到其行為（Thomas, Litschert, & Ramaswamy, 1991）。而 Baltes and Goulet（1970）提出個體會隨著年齡的增長，經歷不同的社會角色的轉換，因此有了社會傳承的責任，另外在組織中，資歷較久者越容易處於組織的中心位置（Ibarra, 1992），對於組織的作業流程也較為了解，當新進員工發生問題時，資歷較長的組織成員會成為協調其解決問題的角色，通常也會傳授知識給新進員工。Kimberly and Evanisko（1981）、Wiersema and Bantel（1992）也指出高等教育程度對創新的接受度通常高於低教育程度者，能夠理解知識分享的意涵，另外 Levy and Sharma（1994）的研究指出，教育程度高者能有效地促進批判性思考、理解力及溝通的能力。

另外 Lau and Murnighan（1998）研究指出，價值觀也是影響斷層過程的重要因素之一，而 Jehn（1994）認為團隊內成員價值觀不同，則成員對團隊真正目標定義和資源配置或是如何進行任務皆會因此產生不同的想法。由於價值觀是個人或是群體對什麼是值得做的（desirable）的想法，此想法影響個人或群體的行動方式、途徑及目的之選擇（Kluckhohn, 1951）。因此價值觀的差異常常隱含著成員間抱持之偏好或是信念之不同，然而這種偏好常常是不易妥協的。另外學者提出團隊成員人格特質、價值觀與認知衝突、領導者類型等皆會影響斷層的產生（Premeaux & Bedeian, 2003）。

工作價值觀涵義大多自「價值觀」衍生而來，其工作價值觀是個人獨特的人格特質與環境互動的結果（Holland, 1985），因此工作價值觀自然成為個人在評價工作時所依據的標準（Rounds, 1990）。葉俊泰（2009）工作價值觀指個人在從事工作的歷程中，受到個人社會化持久性的信念與態度的影響，其反應出從事工作的重視偏好態度與評

價，且導引個人工作行為動向的重要準則。因此，當雙方擁有相似的價值觀時會將彼此視為自己人 (McAllister, 1995)，因此比較可能形成共同的情感，進而影響溝通與分享。Jehn and Mannix (2001) 發現團隊成員間價值觀的一致性有利於團隊氣氛的塑造，並進而減少人際衝突的發生。換言之，在團隊中若成員間彼此價值觀差異過大，可能會造成反功能性的人際衝突 (Jehn et al., 1999)，而它將不利知識分享。另一方面價值觀的差異隱含著成員間所抱持的偏好與信念不同，此種偏好與信念又常是不容妥協的，此狀況將導致溝通的困難，造成團隊在討論過程中堅持己見難以深入分析與討論 (Huber & Glick, 1993)。

另外，學者指出組織成員人口屬性組成愈異質，將會阻礙團隊合作並使得資訊的相互交流困難 (Ancona & Caldwell, 1992)，另外團隊成員若沒有相近似的經驗、背景、信念與價值觀，則成員之間存在著很大的溝通障礙 (Rao & Jarvenpaa, 1991)。Migdal, Hewstone, and Mullen (1998) 認為當成員發現團隊中子群體間或某些成員人口統計變數特質有某些共同性時，則易察覺到團隊中各子群體之間的差異，因此子群體與外群體產生偏見的機會也會增加 (Brewer, 2000)。Molleman (2005) 研究指出斷層強度愈強，子群體內部的凝聚力愈強，對其團隊運作會產生不良的影響。Perry (2009) 根據許多研究的結果發現斷層正如多元化相關研究一樣，對團隊運作有著不一致的結果，例如緊張和績效的降低 (Dyck & Starke, 1999；Li & Hambrick, 2005)、決策品質降低、社會整合程度低 (Rico, Molleman, Sanchez-Manzanares, & Van der Vegt, 2007)。Shen et al. (2008) 則認為斷層產生將會影響團隊成員間的信任、衝突與溝通模式，且成員可能只將訊息分享給所屬的子群體而非整個所有團隊成員，因此阻礙資訊的流通。綜合上述，本研究提出：

假說 1：團隊人口屬性斷層強度愈強，則團隊知識分享行為愈少。

假說 2：團隊工作價值觀斷層強度愈強，則團隊知識分享行為愈少。

### 三、團隊斷層、團隊信任、團隊知識分享行為之關係

Lane (1998) 指出我們對自己人會比較熟悉與了解，而信任與熟悉度有關，因此人們對於自己人比較容易建立信任關係。McAllister (1995) 也指出成員之間有類似的社會背景 (如種族、文化)，比較容易發展信任關係，而且人們也比較容易信任圈內人 (in-group member) 而不信任圈外人 (out-group member)。另外個體為了維持高度自尊，會傾向對自己所屬的社會類別予以正面認同，而其他團體是比較不具吸引力的 (Kramer, 1991)，且不值得信任與合作 (Tajfel, 1982)。換言之，群體中的成員資格的相似性，有助於人際之間的信任關係的形成 (McAllister, 1995)。另研究亦指出個體間主觀的價值觀與興趣等內在特徵的契合度，將增進或維持情感親密度並為人際信任的



關鍵（鄭伯壘、劉怡君，1995；熊欣華，1996），故團隊之次群體成員於人口屬性或是價值觀同質，其對於團隊信任皆產生正向之影響。

Ojala（1999）認為，若雙方缺乏信任，則會彼此隱藏資訊或知識，那麼分享則成為幻影。Nonaka, Toyama, and Konno（2000）認為團隊成員間需要信任與承諾，促使誘發組織成員分享知識的行為。過去實證研究，亦發現知識提供者與知識接受者彼此之間的信任感，係影響分享程度的重要因素；亦即彼此信任程度愈高，分享的程度亦愈高（Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005；Cabrera & Cabrera, 2005；Hsu, Ju, Yen, & Chang, 2007；Quigley et al., 2007）。Lewicki and Bunker（1996）研究發現當個體之間的信任關係提昇時，則彼此之間資訊與經驗的傳遞量亦會隨之增加；Jones and George（1998）亦指出一旦人們產生無條件之信任時，則產生自願性知識及資訊分享行為。綜合上述所論，團隊斷層之形成會對團隊之間信任產生影響，而團隊成員之間信任關係將會影響團隊知識分享行為。本研究擬依 McAllister（1995）將信任分為認知型信任與情感型信任，並分別論述之。

首先，認知型信任藉由人格特質、相關能力強弱等之理性抉擇後產生的信任。信任關係發展的初期缺乏過去互動的背景，信任者必須尋求其他管道以取得資訊作為可信任之證明，如口碑、專業資格或證書等第二手資訊。Zucker（1986）認為信任決定的因素在於過去成功的互動經驗、社會相似性的程度。由於團隊斷層線形成會造成群內成員同質性較高，溝通容易且互動頻繁，因此成員經由頻繁的接觸，而蒐集群內其他成員可信任性及可預測性的相關訊息（Shapiro, Sheppard, & Cheraskin, 1992）。此認知程序無論在信任發展初期或是信任發展進入穩定期之後，都會反覆檢驗彼此的信任關係是否仍能維持（Jones & George, 1998）。另外認知信任其前提條件為績效可靠性和技術可信性（McAllister, 1995），由於本研究以專案團隊為主，其產出衡量是以團隊績效為導向，故團隊成員透過經常性的參與及互動討論，增加對彼此之了解，進而強化認知型信任（Lee & Dawes, 2005；Zhou, Fang, Vogel, Jin, & Zhang, 2012）。另群體成員因工作遇到困難時，主要考慮為如何快速、有效地解決問題，其衡量標準傾向於成員之中誰的績效和技術較值得信任，並向該人請益。另從社會交換觀點而論，知識擁有者在信任基礎下，則願意從事利他行為，將其所擁有的知識與團隊成員分享，以獲取事後的回報（林鈺琴、王政智，2005）。Andrews and Delahaye（2000）指出，知識需求者將依知識擁有者之可接近性（*approachability*）、名聲信譽（*credibility*）、可信賴性（*trustworthiness*）作為是否接受其所分享的知識的判斷，因此，當個體預期未來對方會以某種形式進行回報當作回饋時，將影響雙方在知識分享之行為。基於上述之討論，本研究提出以下之假設：

假說 3：團隊人口屬性斷層強度透過團隊認知型信任的中介效果，會影響團隊知識分享行為。

假說 4：團隊工作價值觀斷層強度透過團隊認知型信任的中介效果，會影響團隊知識分享行為。

而情感型信任為內心情感所產生的「感性的信任」。雙方頻繁的互動及溝通，促進彼此了解（Shapiro et al., 1992），並透過付出及關心（McAllister, 1995），產生情感的過程中，除了經濟報酬的目的之外，更期望能夠獲得歸屬感。當組織提供員工身份感和認同感，員工便能夠在其中得到滿足，並與他人進行人際交往。相較於認知信任是建立在理性計算和交換基礎上，而情感信任則是建立人類相互吸引和認同基礎。Rousseau, Sitkin, Burt, and Camerer（1998）認為，當一方相信在未來會有報酬的承諾下，付出貢獻後，則未來將產生利益。因此，員工之間建立情感型信任時，彼此之間就會有種默契存在，且關係愈好，員工愈樂於知識分享；且當個人工作遇到困難時傾向於向與自己建立情感基礎信任的同事尋求協助。因為這樣可以讓自己弱點暴露在有限的範圍，且不用擔心會對自身帶來無法預估之後果。且基於情感基礎信任之成員因雙方長期的利益，其獲得幫助的可能性將得到提高，並盡可能幫助搜尋有關解決之道或是給予建議與方向。綜上所述，本研究提出以下之假設：

假說 5：團隊人口屬性斷層強度透過團隊情感型信任的中介效果，影響團隊知識分享行為。

假說 6：團隊工作價值觀斷層強度透過團隊情感型信任的中介效果，影響團隊知識分享行為。

## 參、研究方法

### 一、研究對象與研究程序

本研究之調查問卷由專案團隊成員填答，填答內容包含「工作價值觀」、「信任」、「知識分享」三變數之衡量題項，依填答者對題項陳述之同意程度，以李克特七點尺度衡量。分別以 1 到 7 進行編碼，1 為非常不同意，7 為非常同意。根據發展出來的問卷，先行以目前在各公司從事專案工作的某科技大學畢業校友進行預測。預測回收份數為 55 份，結果顯示本問卷之各量表內部一致性信度 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.8~0.93，已達可接受之 0.7 水準以上（Nunnally, 1975）。

為驗證本研究的假設，總計發放 70 個團隊、350 份個人問卷，回收 51 個團隊、265 份問卷，有效團隊樣本的回收率為 75.7%，專案團隊之組成人數最多為 10 人，最

少的為 4 人，平均團隊人數為 5.196 人。另該團隊所屬之公司規模以員工人數在 2000 人以上有 19 家（37.25%）最多，其次是 51~200 人 15 家（29.41%）。公司成立時間以 1~10 年最多 25 家（49.01%），其次是 11~20 年 10 家（19.6%）。在公司所屬行業別以製造業最多有 17 家（33.3%），其次是資訊及通訊傳播業 13 家（25.5%）。另外，受訪者個人資料，填答者年齡 31~35 歲有 80 位（30.2%），其次是 26~30 歲 57 位（21.5%）。職位別則以管理師或工程師最多有 100 位（37.7%），其次是基層主管 43 位（16.2%）。填答者於目前服務公司的年資以 3~6 年最多有 24.2%，其次是 1~3 年 23.4%。而服務此產業年資以 3~6 年最多有 58 位（2.9%），其次是 1~3 年及 6~10 年皆為 49 位（18.5%）。

研究樣本來自第一作者藉由過去所教過的在職進修學生中，找到願意配合此研究之組織內團隊。並在發放問卷前，均逐一詢問過團隊的填答意願，因此獲得不錯的回收情況。在問卷發放的同時，另附贈每位填答者一份價值約 100 元的禮券，以提高填答意願及回收率。為確保同一個團隊的所屬成員在填寫問卷時，能正確填答他們所共同參與的團隊，研究人員會先確認團隊成員人數並發放同一個網路連結，以便後續追蹤。在整個過程中，團隊成員均不會看到彼此的資料，以增加填答的真確性。

## 二、變數定義與衡量

### （一）工作價值觀定義

本研究參考吳鐵雄、李坤崇、劉佑星與歐慧敏(1996)之研究，修訂自陳永富(2004)工作價值觀量表，由於吳鐵雄等人之研究透過大專畢業生在職人員的實際測驗結果，其七個分量表的 Cronbach's  $\alpha$  信度介於 0.8245 至 0.9119 之間，平均值為 0.8836，全量表的  $\alpha$  信度係數為 0.9623，可見該量表的內部一致性甚佳。且實務上，本土化量表更能符合台灣的社會文化。（問卷量表參見附錄 1）

### （二）團隊信任

本研究參考 McAllister (1995) 的量表，該量表分為「情感型信任」與「認知型信任」二個構面，此量表並依 Lewis and Weigert (1985) 之定義，所謂情感型信任即為由內心情感投注在彼此的關係，屬於信任者深切地關心與關懷被信任者特質的一種關係，彼此互相關係，為對方著想；認知型信任為經過頭腦判斷後產生的理性的信任，也就是透過對他人能力與可靠度的理性抉擇後產生的信任。（問卷量表參見附錄 2）

### （三）團隊知識分享

本研究參考 Van Den Hooff and De Ridder (2004) 所發展之知識分享問卷，其衡量

團隊成員所展現的「知識分享行為」，包含二個概念，分別為「知識的貢獻 (knowledge donating)」與「知識的蒐集 (knowledge collecting)」。所謂知識的貢獻即為將個人的智慧資本向其他人溝通；知識蒐集為透過詢問方式讓團隊中成員分享他們的智慧資本。(問卷量表參見附錄 3)。

#### (四) 團體斷層線衡量

本研究透過個案訪談六家企業專案團隊之成員，回應文獻探討所得之重要影響因素，歸納出共同團隊斷層線之人口屬性斷層，其項目分別為年齡、年資、學歷、專業程度相似、相似的工作經驗。個案訪談中提及對任務或目標都有強烈的使命感或是對責任觀念一致、價值觀、工作態度等敘述歸類至工作價值觀，並以此作為斷層線之衡量屬性。而性別於過去文獻中多次出現，然而於個案訪談中發現性別不會造成斷層之差異，故本研究未納入考量。另外本研究樣本為本土企業之專案團隊，故國籍與種族在研究中未加以探討。由於專案團隊通常對工作專業必須一定程度的瞭解，而學歷在進公司之時皆已經篩選過，故本研究不納入考量。因此本研究以工作價值觀及人口屬性作為斷層線計算之依據。而人口屬性的斷層線衡量包括：年齡、職能背景、職位、目前公司年資與工作年資。

本研究強度計算採用 Thatcher, Jehn, and Zanutto (2003) 所定義之計算公式，其假設為團隊斷層只分裂成兩個子群體；另外此計算式利用歐幾里得距離，將連續和非連續變數分配相等權重，使兩種類型的變數在同一計算公式中進行整合。Thatcher et al. (2003) 認為一個團體若包含  $n$  個成員，並具有  $p$  個特徵值時，斷層可分裂成兩個次群體（其分割之次群體則本身群內各項屬性愈同質，而次群體之間各個屬性愈異質），群體能夠以  $s = 2n - 1$  種方式形成子群體，所有可以分割的組成並計算  $Fau_g$ ， $g = 1, 2, \dots, S$ 。衡量團隊斷層強度之指標  $Fau$ ，則為潛在斷層的構成特徵變異占整體團隊全部可能斷層的構成特徵總變異的百分比之最大值（計算值介於  $0 \sim 1$  之間，其值愈大則表示斷層強度愈強，換言之，個別屬性愈多能將群體一分為二，且分割後次群體之群內屬性類別愈多一致性，則代表著斷層線數值愈高），其公式如下：

$$Fau_g = \left( \frac{\sum_{j=1}^5 \sum_{k=1}^2 n_k^g (\bar{x}_{jk} - \bar{x}_j)^2}{\sum_{j=1}^5 \sum_{k=1}^2 \sum_{i=1}^{n_k^g} (x_{ijk} - \bar{x}_j)^2} \right) \quad g = 1, 2, \dots, S, \dots \dots$$

$x_{ijk}$  表示第  $k$  個次群體第  $i$  個成員在人口屬性或工作價值觀分類之特徵值第  $j$  項的分數

$\bar{x}_{jk}$  表示第  $k$  個次群體，其全部成員在人口屬性或工作價值觀分類之特徵值第  $j$  項的分數

$\bar{x}_j$  表示全部成員在第  $j$  個人口屬性或工作價值觀分類之特徵值的平均分數

### 三、量表信效度分析

本研究使用 SPSS、LISREL 統計軟體分析。首先信度方面，使用三個衡量指標，分別為 Cronbach's  $\alpha$  值須大於 0.6 才在可接受範圍 (Fornell & Larcker, 1981)，組合信度須高於 0.7 始可宣稱量表之信度為可接受 (Fornell & Larcker, 1981)，在平均變異萃取量須超過 0.5 (Fornell & Larcker, 1981)，顯示信度良好。

首先於「工作價值觀」量表之各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值介於 0.82~0.93；平均變異萃取量方面介於 0.54~0.71 亦達標準之上。而「信任」量表之各構面「情感型信任」、「認知型信任」之 Cronbach's  $\alpha$  值分別為 0.86、0.9；組合信度的評估分別為 0.86、0.9；在平均變異萃取量評估「情感型信任」為 0.55、「認知型信任」為 0.6。另「知識分享」量表之各構面「知識貢獻」、「知識蒐集」之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.89、0.88；組合信度的評估為 0.89、0.89；平均變異萃取量評估，「知識貢獻」為 0.61、「知識蒐集」為 0.61。三個量表其信度皆達標準。

而效度評估方面，確證性因素分析各適配指標及其標準分別為：加權最小平方卡方值為 3587.09，自由度為 1597，加權最小平方卡方值/自由度比 = 2.26 ( $WLS\chi^2/DF = 2 \sim 3$ )、平均概似平方誤根係數 (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) = 0.069 (RMSEA < 0.08)、標準化殘差 (Standardized Root Mean Square Residual, SRMR) = 0.062 (SRMR < 0.08)、比較適配指標 (Comparative Fit Index, CFI) = 0.97 (CFI > 0.9)，上述指標顯示整體模式適配可接受。

表 2 各構念題項之因素負荷量 ( $\lambda$ ) 相近，除「自我成長」、「尊嚴取向」、「情感信任」、「知識蒐集」各一題略低於 0.7 外，其餘皆達 0.7 以上，顯示各構念與測量變項間具有「收斂效度」(convergence validity)。

另從表 3 可以發現，各構念之平均變異萃取量 (AVE) 平方根皆高於該欄其他構念的相關值，而其中有 1 個構念是沒有的，但構念間的相關係數皆不超過 0.85 (Kline, 1998) 或依潛在變項配對相關信賴區間檢定法 (Anderson & Gerbing, 1988) 進行判斷，「情感信任」對應「認知信任」構念之相關信賴區間為 0.6428~0.9172，並未包含 1，顯示各量表具備區別效度，茲將各構念平均變異萃取量 (AVE) 之平方根、相關值整理如表 3 所示。

表 2 「工作價值觀」、「信任」、「知識分享」量表之因素負荷量、 $\alpha$ 、CR 及 AVE

構念名稱	因素負荷量 ( $\lambda$ )	$\alpha$	CR	AVE
自我成長取向	0.66~0.82	0.87	0.89	0.58
自我實現取向	0.70~0.92	0.90	0.90	0.65
尊嚴取向	0.68~0.80	0.88	0.88	0.65
社會互動取向	0.70~0.87	0.92	0.92	0.64
組織安全與經濟	0.72~0.89	0.93	0.93	0.71
安定與免於焦慮	0.70~0.76	0.82	0.82	0.54
休閒健康與交通	0.71~0.87	0.86	0.90	0.64
情感型信任	0.62~0.81	0.86	0.86	0.55
認知型信任	0.71~0.84	0.90	0.90	0.60
知識貢獻	0.72~0.83	0.89	0.89	0.61
知識蒐集	0.68~0.82	0.89	0.89	0.61

表 3 各構念區別效度分析

AVE 平方根	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.情感信任	0.74										
2.認知信任	.75**	0.78									
3.知識貢獻	.70**	.68**	0.78								
4.知識蒐集	.48**	.47**	.60**	0.78							
5.自我成長	.41**	.43**	.47**	.57**	0.76						
6.自我實現	.44**	.39**	.44**	.37**	.64**	0.80					
7.尊嚴取向	.45**	.42**	.46**	.43**	.64**	.71**	0.74				
8.社會互動	.66**	.66**	.62**	.46**	.51**	.55**	.67**	0.80			
9.組織安全與經濟	.43**	.42**	.38**	.24**	.43**	.65**	.60**	.56**	0.84		
10.安定與免於焦慮	.37**	.32**	.33**	.31**	.50**	.67**	.57**	.47**	.63**	0.74	
11.休閒健康與交通	.35**	.36**	.29**	.25**	.31**	.53**	.50**	.48**	.65**	.64**	0.80

註：\*：p<0.05，\*\*：p<0.01，\*\*\*：p<0.001；對角線為各構念平均變異萃取量之（AVE）平方根

#### 四、團隊層次變數聚合條件檢定

本研究所探討的變項均屬團隊層次的概念，所有題項的問法均是以團隊為填答標的。因此在資料分析前，必須將團隊內的個人填答資料進行加總，以便進行團隊層次的分析，雖然本研究的變項是團隊的概念，但在做資料加總前，必須有統計上的證據做為加總的依據。ICC (1) 與 ICC (2) 是較高層次分析時，常用來支持資料加總的數據，ICC (1) 是指組間變異占全體變異的百分比，係用來在判斷依變項的變異適合進行群體變項解釋的程度，當組間變異夠大時，加總組內個人的資料才具有意義 (Bartko, 1976; Klein & Kozlowski, 2000)；ICC (2) 是衡量每一組之平均分數相對於組間與組內的變異 (Bartko, 1976)，主要在判斷群體平均值的信度。本研究各變數的 ICC (1) 分別是團隊信任 = 0.48、團隊知識分享 = 0.42，均超過 James (1982) 的建議值 0.12；ICC (2) 分別是團隊信任 = 0.15、團隊知識分享 = 0.12，低於 Glick (1985) 所建議的 0.60。然而，由於 ICC (2) 較會受到樣本大小的影響，在樣本較大時，較容易得到高的 ICC (2) (James, 1982)，且略低的 ICC (2) 不致於讓加總分析變得不適當 (Schneider, White, & Paul, 1998)。為求謹慎，本研究另計算 rwg 統計量 (James, Demaree, & Wolf, 1984)，來輔助做為支持加總個人資料為團隊層次分析的依據。rwg 是組內成員間對變項填答一致性的指標之一，當成員填答的一致性高時，才適合加總個人資料做為團隊的數據。本研究各變數的平均 rwg 分別是團隊信任 = 0.95、團隊知識分享 = 0.96，均超過學者所建議的 0.60 標準 (James, 1982)，表示團隊對於變項的填答具有相當的一致性，因此可以加總個人資料做為團隊分析之數據。

### 肆、結果分析

#### 一、模型確證

本研究採用偏最小平方法 (Partial Least Squares, PLS)，這是一種探測或建構預測性模型的分析技術，尤其是對於潛在變項之間的因果模型 (causal model) 分析，優於一般的線性結構關係模式 (LISREL)，PLS 的優點有：(1)能處理多個依變數與多個自變數；(2)能克服多變量共線性的問題；(3)強健 (robust) 地處理干擾資料及遺失值；(4)投入反應變項對潛在變項有很強的預測能力；(5)可以同時處理反應性指標 (reflective indicator) 和形成性指標 (formative indicator)；(6)適用於小樣本；(7)不受資料分配的限制 (Pirouz, 2006)。由於本研究樣本不多，若使用 PLS 則可不受變數分配型態及樣本數的限制，且具有良好的預測與解釋能力。

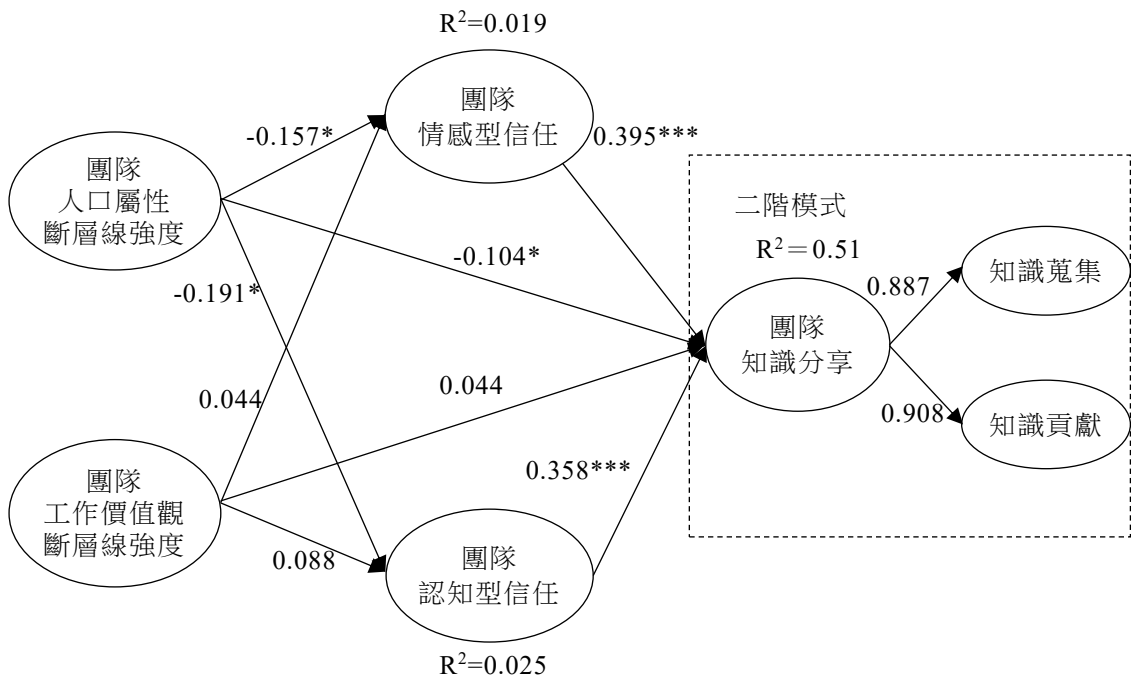
因此，本研究採用 Ringle, Wende, and Will (2005) 所研發的 SmartPLS 軟體進行 PLS 分析。因為樣本數不大，以 bootstrap 反覆抽樣法 1 (bootstrap resampling method) 反覆抽取 1,000 個樣本做為參數估計與推論。此針對本研究結構模型進行效度評估，分別以內生潛在變數的「決定係數」(Coefficient of determination, R<sup>2</sup>)、良性適配指標 (Goodness of Fit Index, GOF) 及路徑係數確證之，本研究有三個內生潛在變數，其團隊情感型信任的決定係數為 0.025；團隊情感型信任的決定係數為 0.019；團隊知識分享決定係數為 0.51。另外 GOF 為 0.34，顯示模型具有中度適配度 (Wetzels, Odekerken-Schröder, & Van-Oppen, 2009)。

路徑係數方面運用跋靴法 (Bootstrapping) 檢測，「團隊人口屬性斷層線強度」對「團隊情感型信任」達顯著水準 ( $\beta = -0.157, p < 0.05$ )；「團隊情感型信任」對「團隊知識分享」之路徑係數為達顯著水準 ( $\beta = 0.395, p < 0.001$ )；「團隊人口屬性斷層線強度」對「團隊認知型信任」達顯著水準 ( $\beta = -0.191, p < 0.05$ )；「團隊認知型信任」對「團隊知識分享」之路徑係數為達顯著水準 ( $\beta = 0.358, p < 0.001$ )；「團隊人口屬性斷層線強度」對「團隊知識分享」達顯著水準 ( $\beta = -0.104, p < 0.05$ )；然而「團隊工作價值觀斷層線強度」對「團隊情感型信任」惟未達顯著水準 ( $\beta = 0.044$ )；「團隊情感型信任」對「團隊知識分享」之路徑係數為達顯著水準 ( $\beta = 0.395, p < 0.001$ )；「團隊工作價值觀斷層線強度」對「團隊認知型信任」惟未達顯著水準 ( $\beta = 0.088$ )；「團隊認知型信任」對「團隊知識分享」之路徑係數達顯著水準 ( $\beta = 0.358, p < 0.001$ )；「團隊工作價值觀斷層線強度」對「團隊知識分享」惟未達顯著水準 ( $\beta = 0.044$ )。模型確證結果圖 1 所示。

## 二、團隊斷層對團隊知識分享之影響總效果分析

「團隊人口屬性斷層強度」對「團隊知識分享」影響的直接效果達顯著水準 ( $\beta = -0.104, p < 0.01$ )；間接效果路徑為「團隊人口屬性斷層強度」經由「團隊情感型信任」到「團隊知識分享」結果為-0.062，其總路徑效果-0.166。本研究以 Sobel test 與其計算公式進行驗證其計算的結果為  $Z = -2.104 (p < 0.01)$ ，中介效果是顯著，由於直接效果是顯著情況下，表示「團隊情感型信任」於「團隊人口屬性斷層線強度」對「團隊知識分享」之影響具有部分中介效果 (Sobel, 1982)。而於「團隊人口屬性斷層強度」經由「團隊認知型信任」到「團隊知識分享」間接效果為-0.0683，其總路徑效果-0.1723。本研究以 Sobel test 與其計算公式進行驗證其計算的結果為  $Z = -2.311 (p < 0.01)$ ，中介效果是顯著，由於直接效果亦是顯著情況下，表示「團隊認知型信任」於「團隊人口屬性斷層線強度」對「團隊知識分享」之影響具有部分中介效果 (Sobel, 1982)。





註：\*： $p < 0.05$ ，\*\*： $p < 0.01$ ，\*\*\*： $p < 0.001$

圖 1 模型路徑係數

另外，「團隊工作價值觀斷層線強度」對「團隊知識分享」影響的直接效果為 0.044；間接效果路徑為「團隊工作價值觀斷層線強度」經由「團隊情感型信任」到「團隊知識分享」結果為 0.0174，其總路徑效果 0.0614。本研究以 Sobel test 與其計算公式進行驗證，其計算的結果為  $Z < 1.96$ ，結果是不顯著的，表示無中介效果存在 (Sobel, 1982)。而於「工作價值觀斷層線強度」經由「團隊認知型信任」到「團隊知識分享」間接效果為 0.0315，其總路徑效果 0.0755。本研究以 Sobel test 與其計算公式進行驗證，其計算的結果  $Z = 1.193$  為  $Z < 1.96$ ，結果是不顯著的，表示無中介效果存在 (Sobel, 1982)。假說驗證如表 4 所述。

表 4 假說驗證

假說	結論
H1：團隊人口屬性斷層強度愈強，則團隊知識分享行為愈少。	支持
H2：團隊價值觀斷層強度愈強，則團隊知識分享行為愈少。	不支持
H3：團隊人口屬性斷層透過團隊認知型信任的中介效果，會影響團隊知識分享行為。	支持 部分中介
H4：團隊價值觀斷層透過團隊認知型信任的中介效果，會影響團隊知識分享行為。	不支持
H5：團隊人口屬性斷層強度透過團隊情感型信任的中介效果，影響團隊知識分享行為。	支持 部分中介
H6：團隊工作價值觀斷層強度透過團隊情感型信任的中介效果，影響團隊知識分享行為。	不支持

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論

#### (一) 人口屬性斷層強度愈強，則團隊知識分享行為愈少

Jehn and Bezrukova (2010) 認為潛在斷層為兩項或多項人口統計變數的組成，儘管團隊成員未必會發現這些組成方式，但可能會因為更多的人口統計變數特質的組成，產生更清楚的畫分線 (Jehn & Bezrukova, 2004、2010)，使團隊分裂分群進而形成子群體現象。Lau and Murnighan (1998) 觀點亦認為，團隊成員之間可能擁有許多相似的特質組成，而產生斷層每個因素皆可能啟動或增加潛在力量進而產生子群體。換言之，團隊成員之間有更多相似特質組成會使得潛在斷層程度愈高，造成團隊分裂愈來愈高，進而形成「自己人」與「外人」兩群，而引發不同程度的偏見 (Brewer, 2000)。

Wasserman and Faust (1994) 研究也發現團隊成員往往會跟自己熟悉或喜歡的人一起行動，與某些人較為疏離，因此一個團隊之中可能分成數個小團體，如果小團體與小團體之間不互相交流，可能會造成團隊中知識、訊息傳遞的阻礙。另外若團體的集中度愈高反而會造成資訊傳遞或交換的阻礙 (Sparrowe, Liden, Wayne, & Kraimer, 2001)。Shen et al. (2008) 研究也指出團隊斷層的產生會影響成員之間的信任衝突與溝通模式，且成員只將訊息分享給所屬的子群體而非整個所有團隊成員，因此阻礙資訊的流通。

根據本研究結果也證實，團隊的人口屬性斷層強度與團隊知識分享行為呈顯著負向影響。代表在團隊中團隊成員彼此之間有許多相似的特質進而形成的斷層線，團隊中成員因為自己習慣或一起喜好自然聚集一起，造成團隊之間訊息傳遞、資源分享的困難。其與上述學者研究發現與觀點是一致的。

## (二) 團隊人口屬性斷層透過團隊信任影響團隊知識分享之行為

Davenport and Prusak (1998) 認為「信任」也是知識市場運作的重要因素，在知識分享的過程中，共同分享群體彼此間的「關係」是對分享效果有影響力，尤其是組織成員間的信任程度，更是促進組織知識分享的重要因素。Panteli and Sockalingam (2005) 認為組織要促使知識分享的推行，則於組織中建立信任層次。另外個體為了維持高度自尊，會傾向對自己所屬的社會類別予以正面認同，並認定其它團體是比較不具吸引力的 (Kramer, 1991)，且比較不值得信任 (Tajfel, 1982)。換言之，群體中的成員資格的相似性，有助於人際之間的信任關係的形成 (McAllister, 1995)。Chiu, Hsu, and Wang (2006) 結合社會資本與社會認知理論，探討個人在虛擬社群知識分享行為的研究，結果亦顯示信任、共享語言和共同願景則是對於知識分享質量有影響。

本研究發現團隊情感型信任或是認知型信任在團隊人口屬性斷層對團隊知識分享之影響皆為部分中介效果。換言之，團隊人口斷層愈強則團隊信任愈低，進而影響團隊知識分享行為外，其團隊人口屬性斷層強度亦會直接影響團隊知識分享行為，誠如上述所論，現今團隊成員的組成呈現多元的趨勢，彼此之間的差異愈來愈大，在團隊中人們總是會基於安全感而尋找與自己相似的人及志同道合的夥伴，進而產生更多的溝通與交流，並對所屬的子群體產生一種歸屬感，對其他次群體產生距離，不願與之溝通因而阻礙資訊流通與分享。

## (三) 團隊工作價值觀斷層對知識分享並無顯著之影響

本研究發現其工作價值觀並沒有影響知識分享之行為，其主要原因可能為專案團隊為任務導向，通常任務完成後，又依另一個問題重組新的專案團隊，因此專案成員共事時間較短，且次群體一開始形成是依表面屬性（一眼可以看穿可查明的如年紀、性別、部門背景）分類，隨著團隊相處的時間慢慢依人格特質、態度區分。另外本研究結果卻與黃家齊、蔡達人 (2003) 研究所述團隊價值觀多元化不利於研發團隊知識分享不一樣，其主要多元化的定義與計算式不一樣，且該研究的多元化指的是整體團隊成員價值觀的分散程度，而本研究所指的是團隊中成員是否能透過價值觀個別的屬性找到分割線（斷層線），分為二個次群體，群體內差異小，兩群間差異大。再者多元化與斷層線結果並無對應關係 (Lau & Murnighan, 1998)，有時團隊多元化程度高，斷層線有可能是強或弱，因此研究結果不一致。

## 二、管理意涵

### (一) 以專案團隊探討團隊斷層的現象

斷層理論最早是由 Lau and Murnighan (1998) 運用地質學概念延伸，並強調多重人口統計變數特徵組合對團隊過程和團隊效能的影響。企業以團隊為組織結構基礎的情形日益普遍，且成員的組成也日趨多元，團隊斷層的產生似乎為一種必然的現象，然而團隊斷層研究仍處於發展階段，相關的實證結果並不多見，各學者的觀點與研究結論也呈現不太一致的狀態。因此，本研究以 Lau and Murnighan (1998) 所提出的作為參考之依據，並以 Thatcher et al. (2003) 提出計算斷層的方法分析之，針對企業內實際運作的專案團隊進行實證研究，以瞭解促使團隊斷層形成的原因與團隊斷層對於信任及知識分享所帶來影響。

### (二) 瞭解影響團隊人口屬性斷層的形成因素，利於未來團隊組成的參考依據

根據本研究結果發現團隊人口屬性斷層對於團隊信任、團隊知識分享產生顯著負向影響，然而工作價值觀斷層卻是不顯著。因此，成員組成多元性造成的分裂不一定會影響信任或是知識分享，但是團隊成員多元化仍是值得關注的現象，成員組成多元性會帶來多元化的觀點，刺激團隊的創新思維。然而另一方面會因為成員相似吸引或社會歸類行為而造成團隊分裂，因此公司對於團隊斷層必須掌握形成之因。

企業對於團隊合作的運作已是基本條件，團隊為了解決特定的問題與目標，可能組成專門問題解決團隊，將隸屬於不同部門或性質的成員組合一起。團隊成立初期應明確分配責任範圍、工作內容、資源與權限的歸屬等，以免造成團隊成員之間對目標的不確定或不認同。在篩選成員名單時除了要針對目標或欲解決問題的方向來選擇成員外，可以挑選年齡、業界年資、教育背景、專業程度相似且進入公司服務年資相近的員工作為團隊的組合，成員彼此之間的差異性愈小，愈不會形成斷層，有效抑制小團體的產生。此外，團隊互動過程中應觀察成員彼此間之差異，若團體成員有人口屬性陣列對齊較多則斷層線會很明顯，會導致團隊之中溝通協調的困難、阻礙資訊的傳遞與分享。綜言之，透過本研究協助組織面對團隊分裂時，可以了解如何有效地管理及安排團隊成員，以便有效的進行團隊內的知識分享行為。

## 三、研究限制

首先，本研究使用自陳式量表收集單一問卷資料，由於單一資料來源可能會引起的共同方法變異 (Common Method Variance)，為了瞭解變異是否來自於該資料收集方法，而非來自於變數本身，本研究依據 Podsakoff and Organ (1986) 的建議，採用

Harman's 單一因子檢定法測試，當問卷中所有題項經由探索性因素分析（Exploratory Factor Analysis）後均歸屬於同一個因素，或單一個因素可解釋大部份變異時，則表示有嚴重的共同方法變異問題。反之，當探索性因素分析的結果，萃取出來的單一因素僅能解釋有限的變異時，則判定同一資料來源並未嚴重扭曲研究的結果。在本研究中因素分析結果顯示，單一因素所能解釋的最大變異為 16.53%，這顯示共同方法變異在本研究中的影響並不顯著。

其次，本研究取樣為立意抽樣法，透過各種管道詢問有意願填寫的團隊，此外團隊的成員必須全部皆回答且為有效問卷，才能執行 PLS 分析。有關團隊人數採事先控制，發放團隊以 3-10 人為主，而產業別部分則以事後控制，以雪費事後檢定驗證產業別並不會造成知識分享與信任之間的差異。然而，這樣的抽樣模式卻仍有其他因素的干擾，例如：團隊成立時間亦常會影響團隊成員互動及團隊績效（Pelled et al., 1999），或是次群體之間觀念差異較大（斷層陣列屬性廣度），愈無法資訊溝通與分享，因此研究結果概推的能力可能會受限，後續選取欲研究之專案團隊進行，須控制可能影響結果的干擾因素。另外本研究採取橫斷面的研究法，即調查團隊成員工作價值觀及人口屬性斷層線強度對團隊信任，及團隊知識分享之影響，此種研究方法之限制在於價值觀亦會隨著團隊成立時間及成員年齡的增長、組織環境的改變或其他的因素而產生變化，因此，價值觀與知識分享行為真正的關聯性，可能無法完全在本研究中呈現。

最後，斷層強度之衡量有不同學者提出（Thatcher et al., 2003；Shaw, 2004；Trezzini, 2008），其每種衡量模式都有其限制，Shaw（2004）只能衡量類別變數，而 Trezzini（2008）所提出模式則對連續變數強制分類，因此會損失部分資訊。因此，本研究採用 Thatcher et al.（2003）之定義計算之，其類別變數與連續變數能夠同時處理，然會受限於團隊只能分裂成兩個子群體時斷層強度加以衡量，未來研究可以採用不同學者對於斷層的衡量方法加以分析與比較之，或是運用相同的衡量模式但是可以考量不同人口屬性之特質給予不同權重。

#### 四、後續研究建議

由於個人通常都是屬於某一團體或組織，因此影響個人在某一群體的角色行為，不僅來自其個人本身的特質也可能來自內屬團體或組織脈絡特性的影響（Katz & Kahn, 1978；Truss, Gratton, Hope-Hailey, Stiles, & Zaleska, 2002）。Caldwell and O'Reilly（2003）將「氣候」視為一種重要的脈絡因素，此一因素可以顯示團隊成員進行工作任務時的專注方向及涉及的相關活動（Amabile, 1988；Kanter, 1988）。當團隊分裂所產生的子群體，會使得各自圈內成員對所屬的子群體產生強烈的歸屬感，並對其他子群體的成員保持距離與排斥感，破壞團隊溝通與互動將有不利發展信任機制，進而影

響員工知識分享行為。但若是在團隊創新氣候強的情境之下，則內部團隊成員的人際關係本質上是一種相對支持性、合作性與互信的且透過團隊目標的達成使得群體成員有明確之認同。如此情境之下，其團隊創新氣候強弱是否對於團隊信任會有所影響，值得進一步探討分析。

另外，斷層的產生是從團隊組成開始，團隊運作後深層斷層慢慢出，其影響因素相當複雜，故必須藉由長期與實際觀察才能夠有比較深入的了解，因此建議未來相關研究可考慮採取縱貫性的長期研究或是實驗設計方法進行探討，期能對團隊斷層發展歷程與影響因素有更深入的了解。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏(1996)，大專畢業在職人員在工作價值觀量表之信效度、常模與價值觀組型，測驗年刊，43，173-187。
2. 黃家齊、蔡達人(2003)，團隊多元化與知識分享、知識創造及創新績效，台大管理論叢，13(2)，233-280。
3. 陳永富(2004)，聯合報系地方記者工作價值觀與組織承諾關係之研究，銘傳大學未出版之碩士論文。
4. 葉俊泰(2009)，國民小學兼任行政教師工作價值觀與組織承諾關係之研究－以桃園縣為例，臺北市立教育大學未出版之碩士論文。
5. 吳萬益、譚大純、汪昭芬(1999)，企業智價理論在組織創新能力上之應用以「知識創造論」與「組織學習論」為觀點之實證研究，中華民國科技管理研討會論文集，高雄：中山大學管理學院。
6. 賴香菊、方世煌(2003)，虛擬團隊結構、團隊運作與知識分享相關性之研究，第十四屆國際資訊管理學術研討會論文集，1563-1570，嘉義。
7. 林鈺琴、王政智(2005)，從社會交換理論與交易成本理論分析組織內之知識分享行為，人力資源管理學報，5(2)，95-119。
8. 鄭伯壘、劉怡君(1995)，義利之辨與企業間的交易歷程：臺灣組織間網絡的個案分

析，本土心理學研究，4，1-41。

9. 熊欣華(1996)，商業活動中的關係取向：以組織邊際人員對外的人際互動為例，台灣大學心理研究所未出版之碩士論文。

## 二、英文部分

1. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, 10(1), 123-167. Greenwich, CT: JAI Press.
2. Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. Organization Science, 3(3), 321-341.
3. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103(3), 411-423.
4. Andrews, K. M., & Delahaye, B. L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychosocial filter. Journal of Management Studies, 37(6), 797-810.
5. Baltes, P. B., & Goulet, L. R. (1970). Status and issues of a life-span developmental psychology. In L. R. Goulet & P. B. Baltes (Eds.), Life-Span Developmental Psychology: Research and Theory, 3-21. New York: Academic Press.
6. 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.
7. Bartko, J. J. (1976). On various intraclass correlation reliability coefficients. Psychological Bulletin, 83(5), 762-765.
8. Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, S. M. B. (2009). Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. Organization Science, 20(1), 35-50.
9. Blau, P. M. (1977). Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure. New York, NY: Free Press.
10. Bobrow, D. G., & Whalen, J. (2002). Community knowledge sharing in practice: The

- Eureka story. Reflections: The SoL Journal on Knowledge, Learning, and Change, 4(2), 47-59.
11. Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. MIS Quarterly, 29(1), 87-111.
  12. Brewer, M. B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. Psychological Bulletin, 86(2), 307-324.
  13. Brewer, M. B. (2000). Reducing prejudice through cross-categorization: Effects of multiple social identities. In S. Oskamp (Eds), Reducing Prejudice and Discrimination, 165-183. New York, NY: Psychology Press.
  14. Byrne, D., Gouaux, C., Griffitt, W., Lamberth, J., Murakawa, N., Prasad, M., Prasad, A., & Ramirez, M. (1971). The ubiquitous relationship: Attitude similarity and attraction: A cross-cultural study. Human Relations, 24(3), 201-207.
  15. Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. The International Journal of Human Resource Management, 16(5), 720-735.
  16. Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (2003). The determinants of team-based innovation in organizations: The role of social influence. Small Group Research, 34(4), 497-517.
  17. Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. Decision Support Systems, 42(3), 1872-1888.
  18. Cramton, C. D., & Hinds, P. J. (2004). Subgroup dynamics in internationally distributed teams: Ethnocentrism or cross-national learning? Research in Organizational Behavior, 26, 231-263.
  19. Cummings, A., Zhou, J., & Oldham, G. R. (1993). Demographic Differences and Employee Work Outcomes: Effects on Multiple Comparison Groups. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, Atlanta, Georgia.
  20. Dahlin, K. B., Weingart, L. R., & Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. Academy of Management Journal, 48(6), 1107-1123.



21. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge. Boston, MA: Harvard Business School Press.
22. Drucker, P. F. (1993). Introduction: The transformation. Post-Capitalist Society, 1-14.
23. Drucker, P. F. (1998). Management's new paradigms. Forbes Magazine, 10(2), 98-99.
24. Dyck, B., & Starke, F. A. (1999). The formation of breakaway organizations: Observations and a process model. Administrative Science Quarterly, 44(4), 792-822.
25. Earley, C. P., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. Academy of Management Journal, 43(1), 26-49.
26. Fiske, S. T. (2000). Stereotyping, prejudice, and discrimination at the seam between the centuries: Evolution, culture, mind, and brain. European Journal of Social Psychology, 30(3), 299-322.
27. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. Journal of Marketing Research, 18(3), 382-388.
28. Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. Administrative Science Quarterly, 48(2), 202-239.
29. Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. Academy of Management Review, 10(3), 601-616.
30. Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y., & Neale, M. A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67, 1-15.
31. 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(1), 96-107.
32. Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. Academy of Management Review, 25(1), 121-140.

33. Holland, J. L. (1985). Making Vocational Choices: A Theory of Careers (2nd ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
34. Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H., & Chang, C. M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. International Journal of Human-Computer Studies, 65(2), 153-169.
35. Huber, G. P., & Glick, W. H. (1993). Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance. New York, NY: Oxford University Press.
36. Ibarra, H. (1992). Structural alignments, individual strategies, and managerial action: Elements toward a network theory of getting things done. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), Networks and Organizations: Structure, Form, and Action, 165-188. Boston, MA: Harvard Business School Press.
37. Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. Journal of Management, 29(6), 801-830.
38. James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. Journal of Applied Psychology, 67(2), 219-229.
39. James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. Journal of Applied Psychology, 69(1), 85-98.
40. Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. International Journal of Conflict Management, 5(3), 223-238.
41. Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. Journal of Organizational Behavior, 25(6), 703-729.
42. Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2010). The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 112(1), 24-42.
43. Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. Academy of Management Journal,

44(2), 238-251.

44. Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. Administrative Science Quarterly, 44(4), 741-763.
45. Jehn, K., Northcraft, G., & Neale, M. (1997). Opening Pandora's Box: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Work Groups. Wharton school, University of Pennsylvania, unpublished manuscript.
46. Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. Academy of Management Review, 23(3), 531-546.
47. Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, 169-211. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
48. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley.
49. Kim, S., & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. Public Administration Review, 66(3), 370-385.
50. Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organization, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. Academy of Management Journal, 24(4), 689-713.
51. Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. Organizational Research Methods, 3(3), 211-236.
52. Kline, R. B. (1998). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. New York, NY: The Guilford Press.
53. Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In T. Parsons & E. Shils (Eds.), Toward a General Theory of Action. Cambridge, MA: Harvard University Press.

54. Kramer, R. M. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, 191-228. Greenwich, CT: JAI Press.
55. Lane, C. (1998). Introduction: Theories and issues in the study of trust. In C. Lane & R. Bachman (Eds.), Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications, 1-30. New York, NY: Oxford University Press.
56. Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. Academy of Management Review, 23(2), 325-340.
57. Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. Academy of Management Journal, 48(4), 645-659.
58. Lee, D. Y., & Dawes, P. L. (2005). Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets. Journal of International Marketing, 13(2), 28-56.
59. Levy, M., & Sharma, A. (1994). Adaptive selling: The role of gender, age, sales experience, and education. Journal of Business Research, 31(1), 39-47.
60. Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 114-139. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
61. Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. Social Forces, 63(4), 967-985.
62. Li, J., & Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. Academy of Management Journal, 48(5), 794-813.
63. Makela, K., Kalla, H. K., & Piekkari, R. (2007). Interpersonal similarity as a driver of knowledge sharing within multinational corporations. International Business Review, 16(1), 1-22.
64. McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal, 38(1), 24-59.

65. McGrath, J. E. (1984). Groups: Interaction and Performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
66. Messick, D. M., & Mackie, D. M. (1989). Intergroup relations. In M. R. Rosenzweig & L. W. Porter (Eds.), Annual Review of Psychology, 40(1), 45-81. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
67. Migdal, M. J., Hewstone, M., & Mullen, B. (1998). The effects of crossed categorization on intergroup evaluations: A meta-analysis. British Journal of Social Psychology, 37(3), 303-324.
68. Molleman, E. (2005). Diversity in demographic characteristics, abilities and personality traits: Do faultlines affect team functioning? Group Decision and Negotiation, 14(3), 173-193.
69. Nelson, K. M., & Coopriider, J. G. (1996). The contribution of shared knowledge to IS group performance. MIS Quarterly, 20(4), 409-432.
70. Nieva, V. F., Fleishman, E. A., & Rieck, A. (1985). Team Dimensions: Their Identity, Their Measurement, and Their Relationship. Alexandria, VA: Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
71. Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning, 33(1), 5-34.
72. Nunnally, J. C. (1975). Psychometric theory-25years ago and now. Educational Researcher, 4(10), 7-21.
73. Ojala, M. (1999). Knowledge is power. Econtent, June-July.
74. Panteli, N., & Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: A framework for facilitating knowledge sharing. Decision Support Systems, 39(4), 599-617.
75. Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. Administrative Science Quarterly, 44(1), 1-28.
76. Perry, J. L. (2009). Can We Work Together? An Observational Study of Appraisals, Faultline Activation, Conflict, and Group Outcomes. Rutgers, The State University of

New Jersey.

77. Pirouz, D. M. (2006). An Overview of Partial Least Squares. Retrieved May 19, 2018, from <http://core.ac.uk/download/pdf/215385478.pdf>.
78. Podsakoff, P. M., & Organ, D. M. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. Journal of Management, 12(4), 531-544.
79. Polzer, J. T., Crisp, C. B., Jarvenpaa, S. L., & Kim, J. W. (2006). Extending the faultline model to geographically dispersed teams: How colocated subgroups can impair group functioning. Academy of Management Journal, 49(4), 679-692.
80. Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. Journal of Management Studies, 40(6), 1537-1562.
81. Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007). A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. Organization Science, 18(1), 71-88.
82. Rao, V. S., & Jarvenpaa, S. L. (1991). Computer support of groups: Theory-based models for GDSS research. Management Science, 37(10), 1347-1362.
83. Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. Journal of Personality and Social Psychology, 49(1), 95-112.
84. Rico, R., Molleman, E., Sanchez-Manzanares, M., & Van der Vegt, G. (2007). The effects of diversity faultlines and team task autonomy on decision quality and social integration. Journal of Management, 33(1), 111-132.
85. Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). SmartPLS-Version 2.0. Germany: University at Hamburg. Retrieved November 10, 2018, from <http://www.smartpls.com>.
86. Rounds, J. B. (1990). The comparative and combined utility of work value and interest data in career counseling with adults. Journal of Vocational Behavior, 37(1), 32-45.
87. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. Academy of Management Review, 23(3), 393-404.
88. Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer

- perceptions of service quality: Tests of a causal model. Journal of Applied Psychology, 83(2), 150-163.
89. Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. Negotiation Journal, 8(4), 365-377.
90. Shaw, J. B. (2004). The development and analysis of a measure of group faultlines. Organizational Research Methods, 7(1), 66-100.
91. Shen, Y., Gallivan, M., & Tang, X. (2008). The Influence of Subgroup Dynamics on Knowledge Coordination in Distributed Teams: A Transactive Memory System and Group Faultline Perspective. Paper presented at the 2008 International Conference on Information Systems, 143.
92. Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. Sociological Methodology, 13, 290-312.
93. Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. Academy of Management Journal, 44(2), 316-325.
94. Tajfel, H. (1978). The achievement of group differentiation. In H. Tajfel (Ed.), Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations, 77-98. London: Academic Press.
95. Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. Annual Review of Psychology, 33(1), 1-39.
96. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), Psychology of Intergroup Relations (2nd ed), 7-24. Chicago, IL: Nelson-Hall.
97. Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. Group Decision and Negotiation, 12(3), 217-241.
98. Thomas, A. S., Litschert, R. J., & Ramaswamy, K. (1991). The performance impact of strategy-manager coalignment: An empirical examination. Strategic Management Journal, 12(7), 509-522.

99. Trezzini, B. (2008). Probing the group faultline concept: An evaluation of measures of patterned multi-dimensional group diversity. Quality & Quantity, 42(3), 339-368.
100. Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Zaleska, J. (2002). Paying the piper: Choice and constraint in changing HR functional roles. Human Resource Management Journal, 12(2), 39-63.
101. Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. Academy of Management Journal, 41(4), 464-476.
102. Turner, J. (1982). Toward a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), Social Identity and InterGroup Relations, 15-40. Cambridge, England: Cambridge University Press.
103. Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. Journal of Knowledge Management, 8(6), 117-130.
104. Wasserman, S., & Faust, K. (1994). Social Network Analysis: Methods and Applications. Cambridge: Cambridge University Press.
105. Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. MIS Quarterly, 33(1), 177-195.
106. Widén-Wulff, G., & Ginman, M. (2004). Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. Journal of Information Science, 30(5), 448-458.
107. Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. Academy of Management Journal, 35(1), 91-121.
108. Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. Staw & R. Sutton (Eds.), Research in Organizational Behavior, 20, 77-140. Greenwich, CT: JAI Press.
109. Zhou, Z., Fang, Y., Vogel, D. R., Jin, X. L., & Zhang, X. (2012). Attracted to or locked in? Predicting continuance intention in social virtual world services. Journal of Management Information Systems, 29(1), 273-306.



110. Zucker, L. G. (1986). The production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, 55-111. Greenwich, CT: JAI Press.

**109年09月03日收稿**

**109年09月15日初審**

**109年11月19日複審**

**109年11月27日接受**

## 附錄

附錄 1 「工作價值觀」量表

構念	題號	操作型定義
自我 成長 取向	SG1	我能在工作中獲得新知識與新技術。
	SG2	我在工作中能有進修機會。
	SG3	我在工作中能對事情作分析研究。
	SG4	我在工作中嘗試新的做事方法。
	SG5	我在工作中能發揮自己的創造力。
	SG6	我能從事具有前瞻性的工作。
	SG7	我能開創自己的工作生涯。
自我 實現 取向	SR1	我在工作中能發揮自己的專長。
	SR2	我在工作中能實現自己的人生理想。
	SR3	我在工作中能施展個人抱負。
	SR4	我能經由工作提升生活品質。
	SR5	我能經由工作使生活更多采多姿。
	SR6	我能為社會做些有意義的事。
	SR7	我的工作可以服務社會人群或增進社會福祉。
尊嚴 取向	ES1	我在工作中可以獲得成就感。
	ES2	看到自己辛勤工作的成果，是我繼續努力的動力。
	ES3	我會承擔自己的工作責任。
	ES4	我經由工作獲得自我肯定與信任。
	ES5	我工作時能獲得上司的充分授權。
	ES6	我經由工作獲得別人的肯定。
	ES7	我在工作中能擁有決定何時完成及如何進行。
社會 互動	ST1	在工作中主管能體諒同仁的立場與想法。
	ST2	同事間能互相照顧彼此關懷。
	ST3	同事間很少為了私人利益而互相攻擊。
	ST4	我能愉快的與同事一起完成工作。
	ST5	同事間能融洽相處。
	ST6	我能經常處於人際關係良好的工作環境。
	ST7	我在工作中能真誠對待周遭的人。

續下表

## 續附錄 1

組織安全 與經濟	SE1	我生病時能得到公司充分的照顧。
	SE2	公司有完善的安全措施。
	SE3	公司除了勞健保之外，公司會幫同仁加保其他之保險。
	SE4	公司薪資分配公平合理。
	SE5	我能適度獲得加薪及獎勵。
	SE6	自己對工作的付出能獲得合理的報酬。
	SE7	公司有健全的福利制度。
安定與 免於焦慮	AX1	工作時間能充分配合生活作息。
	AX2	我能從事富變化但不致混亂的工作。
	AX3	工作時不必處理很多繁雜瑣碎的事務。
	AX4	我能避免工作競爭時所產生的各種焦慮。
	AX5	工作的步調是我可以應付的。
	AX6	公司於下班後，很少打電話給同仁，打擾同仁休息。
	AX7	我不需要擔心目前從事的職業未來沒有發展性。
休閒健康 與交通	HT1	我的工作環境不會危害身心健康。
	HT2	我工作之餘能從事戶外活動或體能活動。
	HT3	工作時間彈性大，得以適切安排自己的生活。
	HT4	每年都有較長的假期，可以從事休閒活動。
	HT5	我在工作上能盡量避免不必要的應酬。

附錄 2 「團隊信任」量表

構念	題號	操作型定義
情感 信任	AT1	在團隊內的成員，可以自由地分享彼此的想法、感受和希望。
	AT2	在團隊內我們會傾聽彼此的難處。
	AT3	如果有團隊有成員離開，大家會覺得捨不得。
	AT4	當團隊成員提出問題時，團隊會給予建設性的意見。
	AT5	團隊會為成員舉辦慶生會、聚餐、唱歌等休閒活動。
認知 信任	CT1	團隊成員具備專業能力，可完成應達成的工作。
	CT2	我相信團隊夥伴會把自己該做的工作做好。
	CT3	團隊成員會克盡職責，不會造成他人工作上的困擾。
	CT4	即使對團隊成員不熟，我仍然會因為他的專業能力與敬業態度而信賴他。
	CT5	我會因為他人對團隊成員的肯定，而信賴團隊夥伴。
	CT6	如果團隊成員瞭解彼此專業背景，會更清楚如何各司其職，發揮戰力。

附錄 3 「團隊知識分享」量表

構念	題號	操作性定義
知識 貢獻	KD1	團隊成員間會分享知識或經驗。
	KD2	當獲得新知時，我會分享給團隊其他成員。
	KD3	我會與團隊成員分享資訊。
	KD4	其他團隊會提供彼此所需的資訊。
	KD5	其他團隊會提供彼此所需的知識或經驗。
	KD6	當團隊其他成員獲得新知時，會與我分享。
知識 蒐集	KC1	我平時會主動收集工作相關知識或資訊。
	KC2	如果工作需要了解跨領域的資訊或知識，我會試著去收集。
	KC3	因為我很會找資料，所以團隊成員會找我幫忙。
	KC4	我知道如何收集到所需的資料。
	KC5	我會判斷知識或資訊的價值。

## 作者介紹

### Author's Introduction

姓名 陳銘薰  
Name Ming-Shiun Chen  
服務單位 國立臺北大學企業管理學系教授  
Department Professor, Department of Business Administration, National Taipei University  
聯絡地址 23741 新北市三峽區大學路 151 號  
Address No.151, University Rd., San Shia District, New Taipei City 23741, Taiwan  
E-mail mschen@mail.ntpu.edu.tw  
專長 組織行為、企業與政府、策略領導與知識管理  
Speciality Organizational Behavior, Business and Government, Strategic Leadership and Knowledge Management

姓名 游淑萍  
Name Shu-Ping Yu  
服務單位 明志科技大學工業工程與管理系副教授  
Department Associate Professor, Department of Industrial Engineering & Management, Ming Chi University of Technology  
聯絡地址 24301 新北市泰山區貴子里工專路 84 號  
Address No.84, Gungjuan Rd., Taishan Dist., New Taipei City 24301, Taiwan  
E-mail spyu@mail.mcut.edu.tw  
專長 人力資源管理、組織行為  
Speciality Human Resource Management, Organizational Behavior