

團隊認定和領導型態對團隊創新行爲之影響：自我管理行爲的角色

THE EFFECTS OF LEADERSHIP AND TEAM IDENTITY ON TEAM INNOVATIVE BEHAVIOR : THE ROLE OF SELF-MANAGING BEHAVIOR

張火燦

國立彰化師範大學人力資源管理研究所

李安悌

國立勤益科技大學企業管理系

劉淑寧

修平技術學院工業管理系

Huo-Tasn Chang

Graduate School of Human Resource Management

National Changhua University of Education

Andrea Lee

Department of Business Administration

National Chin-yi University of Technology

Shu-Ning Liou

Department of Industrial Management

Hsiuping Institute of Technology

摘要

團隊創新有助於企業開創新的市場契機，故團隊創新行爲的發展便顯得相當的重要。本研究旨在探討團隊認定、領導型態、團隊自我管理行爲與團隊創新行爲之間的關係。本研究以問卷調查法對台灣製造業進行研究，採用區段迴歸和階層迴歸方法分析資料，探討團隊自我管理行爲對團隊認定和團隊創新行爲的中介影響，及領導型態對團隊認定和團隊自我管理行爲的調節影響。結果發現，團隊自我管理行爲對團隊認定

與團隊創新行爲有中介影響、團隊認定及領導型態對團隊自我管理行爲有正向影響、領導型態會強化團隊認定對團隊自我管理行爲的正向影響。本研究結果凸顯企業制定團隊認定策略、發展團隊自我管理行爲和適合的領導型態之重要性。

關鍵詞：團隊認定、領導型態、自我管理行爲、階層迴歸分析、區段迴歸分析。

ABSTRACT

The objective of this research was to explore the relationship among team identity, team leadership, and team innovative behavior. This study, based on the questionnaire survey from the industrial field, used hierarchical multiple regression analysis to examine team leadership as a moderator variable between team identity and team self-managing behavior and team self-managing behavior as a mediating variable. This study results indicated that (1) team self-managing behavior mediated the relationship between team identity and team innovative behavior (2) team identity and team leadership had direct effects on team self-managing behavior, and (3) team leadership moderated the relationship between team identity and team self-managing behavior. This research result indicated the importance of the roles of team identity and team self-managing behavior in the team innovative behavior.

Keywords: team identity, leadership, self-management behavior, hierarchical regression analysis, block regression analysis .

壹、緒論

團隊創新有助於企業開創新的市場契機 (Flood, Turner, Pearson, & Ramamoorthy, 2001)，故團隊創新行爲的發展便顯得相當的重要 (Janssen, 2000, 2003)。雖然有關創新的研究相當豐富，然而檢視眾多相關研究，其脈絡多偏向創新對工作績效、產品技術或是行爲的影響 (Bain, Mann, & Pirola-Merlo, 2001; Politis, 2004; Watkins, Ellinger, & Valentine, 1999)，較少由心理層面探討創新行爲的發展過程，而創新是屬於心理契約，員工必須付出額外的心力進行創新研究，故心理層面的探討有其必要。

部分創新行為之研究提出認定會對創新行為產生正向影響 (Harrison & Laberge, 2002; Laberge, 2002; Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001)。在團隊運作過程中，團隊認定可以明確化成員的工作目標及認知，促使成員產生團隊認同感，願意進行創新行為。然而團隊認定對創新行為是否透過其它中介變項，影響創新行為呢？此為本研究欲探討之主題之一。

團隊認定可以誘發團隊成員的自我管理行為 (Cohen, Chang, & Ledford, 1997)，此種自我管理行為，正是團隊創新所需要的 (Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006)；故可推論團隊自我管理行為在團隊認定與團隊創新之間可能扮演著一個中介的角色，而此種中介影響，是過去團隊研究未曾探討須加以彌補的研究缺口之一。

檢視過去團隊之相關研究可以發現，有高度自我管理能力的團隊，團隊的工作和創新績效遠高於其它團隊 (Cohen, Ledford, & Spreitzer, 1996; Spreitzer, Cohen, & Ledford, 1999)；在團隊創新行為發展過程中，自我管理行為究竟扮演著何種角色？是團隊創新研究需加以釐清的重點。

倘若團隊自我管理行為在團隊認定與團隊創新的關係中為一重要的中介影響因素，那麼組織該如何強化團隊成員的團隊認定與自我管理行為的關係呢？團隊的領導可能是一關鍵；研究顯示，領導者能引導團隊成員更清楚自己的團隊角色和目標 (Conger, Kanungo, & Menon, 2000; Curry, 2002)，在此有利的情境之下，將更可能強化團隊認定對團隊自我管理行為的關係，因此，推論團隊領導型態可能是團隊認定與團隊自我管理行為關係間的一重要調節因素。本研究則將團隊領導型態視為一調節變項，探討其對團隊認定與團隊自我管理行為之間關係的調節影響；故團隊認定與團隊自我管理行為的關係是否會受到團隊領導型態的調節而產生變化，是本研究欲彌補的研究缺口之二。

有鑒於目前團隊自我管理行為在團隊創新行為發展過程中角色探討之研究付之闕如，故本研究首先將探討團隊自我管理行為在團隊認定與團隊創新行為之間是否扮演著一顯著的中介角色，其次，了解團隊自我管理行為此一重要的中介角色，是否會因團隊領導型態的差異，而有進一步的改變。根據上述動機，提出二個重要的研究目的：(1)探討團隊自我管理行為對團隊認定與團隊創新行為之間關係的中介影響，(2)探討團隊領導型態對團隊認定與團隊自我管理行為之間關係的調節影響；藉由上述問題的釐清，提供學術界研究及實務界發展團隊創新行為之參考。

貳、文獻探討與研究假設

一、團隊自我管理行為的中介影響

團隊認定是個體在團隊中所產生的自我發展，在認知上，知道「團隊是誰」、「團隊在何處」、及「團隊往哪裡去」，在情感上，「自己屬於某個團隊」(Gundlach, Zivnuska, & Stoner, 2006；Hogg & Abrams, 1988；Newman & Newman, 2001)，此種自我發展可以簡化及結構化團隊成員對團隊的認知，降低不確定因素，滿足個體對團隊的心理安全需求 (Newman & Newman, 2001；Terry, 2000)。

創新行為係組織採用新的或是有用的想法，將組織外在環境產品或是流程引進現有組織內部製程的行為 (Dodgson, 2000)，創新行為的基礎是想法，因此產生創新行為的內在動機就顯得格外重要 (Scott, 1995)。團隊認定能提昇團隊成員對團隊的信賴程度，形成安全的依附關係 (徐瑋伶與鄭伯勳, 2002)，在心理安全的狀況下，可以有效處理意見分歧，進而增進創新的行為 (Janssen, 2000；Lagerge, 2002；Lovelace et al., 2001)。

然而是否可能在團隊認定和團隊創新行為二者之間存在著重要的中介橋樑，是值得進一步探究的。團隊認定為個體在團隊中所形成的認知形象，強調團隊成員與團隊間的關係 (徐瑋伶與鄭伯勳, 2003)，以尋求歸屬感發展他們對團隊的價值和情感認同 (Hogg & Terry, 2000；Newman & Newman, 2001；Niens & Cairns, 2002)。當團隊成員對團隊認定分享程度和清晰度越高時，團隊成員會提昇凝聚力，進而對工作愈投入 (Brickson, 2000；Niens & Cairns, 2002；Pratt & Foreman, 2000)。

依據 Manz and Sims (1987) 的研究，團隊自我管理行為發展的動機來自情感和認知的激勵，所以當團隊成員的團隊認定分享度和清晰度愈高時，認同感也會提高，而願意發展出團隊的高度自我管理行為，故可得知團隊認定可能會正向激勵員工發展出團隊自我管理行為。

H1-1：團隊認定對團隊自我管理行為有正向影響。

又因為團隊自我管理行為呈現出的自主性，可以促進資訊流通，資訊的流通更有助於團隊成員的創新行為 (Carmeli et al., 2006)；同時，當管理者開放越多空間讓團隊成員自行訂定目標、分配資源，創新行為便越能提昇 (McGrath, 2001)；故可推論團隊的自我管理行為對於團隊創新行為有正向的影響。

綜合上述可以發現，高度團隊認定的團隊成員，可能因為明確的目標及工作認知，而提升其團隊的自我管理行為，透過高度自我管理行為的自主能力，進而有高度的創新行為表現；反之，低度團隊認定的團隊成員，可能因為模糊的目標及工作認知，而抑制其團隊的自我管理行為表現，低度自我管理行為在控制幅度增加的扁平化組織環境下，團隊將可能因缺乏自控而表現鬆散，進而不利於團隊的創新行為。針對上述，提出下列研究假設：

H1-2：團隊自我管理行為會中介影響團隊認定和團隊創新行為。

二、團隊領導型態的調節影響

眾多研究顯示，領導者的領導型態會影響部屬的工作行為（Vicere, 2002），轉換型領導者協助員工將個人目標和組織目標結合，以激勵員工發展長期價值觀（Egri & Herman, 2000），有助於提升團隊成員自我目標設定、自我增強和自我期待；處理型領導者採取清楚的工作目標、權宜的獎賞機制、標準化的工作程序來提昇員工的工作績效（Dubinsky, Yammarino, Jolson, & Spangler, 1995），有助於團隊成員自我觀察、自我目標設定、自我批判和深入練習。所以，不論是轉換型或處理型領導型態，皆可能會激勵員工發展團隊自我管理行為。

此外，部分研究亦顯示處理型領導型態和轉換型領導型態皆對員工的工作績效有正向影響，同時亦能誘發出正面的工作行為（Epitropaki & Martin, 2005；Mumford & Licuanan, 2004）。故可推論，處理型領導型態和轉換型領導型態對於員工的團隊自我管理行為皆可能有正向影響。

H2-1：轉換型領導型態對團隊自我管理行為有正向影響。

H2-2：處理型領導型態對團隊自我管理行為有正向影響。

當團隊領導型態為高轉換型，團隊成員會更加清楚團隊遠景和提昇工作動機，而願意同心協力為團隊目標奮鬥（Kelloway & Barling, 2000；Stashevsky & Koslowsky, 2006；Sivasubramaniam, Murry, Avolio, & Jung, 2002），在此有利的情境之下，將更可能提昇團隊認定對自我管理行為的正向影響。

反之，當團隊領導者表現出低轉換型領導型態時，團隊成員將不清楚團隊遠景和角色，在目標不清楚的情況下，便無法找到個人在團隊內的定位及奮鬥方向，故無法自動自發地為團隊效力，在此不利的情境之下，便會減緩或抑制了團隊認定對團隊自我管理行為的正向影響。

H2-3：高轉換型領導型態會增強團隊認定對團隊自我管理行為的正向影響。

當團隊領導者採取高處理型領導型態時，團隊成員會在目標導向、明確工作任務界定的領導方式下 (Dubinsky et al., 1995)，釐清團隊的目標、規範及工作角色 (Daft, 1999；Dubinsky et al., 1995；Tracey & Hinkin, 1998)，在此有利的情境之下，將更可能強化團隊認定對團隊自我管理行為的正向影響。

反之，當團隊領導者表現出低處理型領導型態時，團隊成員可能會因不明確的工作任務界定而導致團隊目標及角色的模糊，在此不利的情境之下，便會減緩或抑制了團隊認定對團隊自我管理行為的正向影響。

H2-4：高處理型領導型態會增強團隊認定對團隊自我管理行為的正向影響。

參、研究方法

一、研究架構

依據前述文獻，本研究提出，團隊自我管理行為會中介影響團隊認定和團隊創新行為，以及領導型態會調節影響團隊認定和團隊自我管理行為兩項論點，建構圖 1 之研究架構。

二、研究樣本

本研究自天下雜誌一千大企業中，抽取 92 家企業，每家各取一團隊，團隊的定義為成員相互依賴、分享資訊，以幫助彼此共同完成某項任務或是專案 (Wysocki, 2002)。每一團隊計發 5 份問卷，共抽取 460 位團隊成員為研究樣本，郵寄問卷給抽樣廠商人力資源或部門主管，請求將五份問卷交予組織內部某一團隊，由共同團隊成員填答。問卷寄出兩星期後，輔以電話催收，隔一週後再次催收，共計有 61 個團隊回覆，回收 300 份，扣除廢卷 8 份，有效問卷 292 份。有效回收率為 63.5%。研究樣本分布情形男性佔 55.8%，女性 44.2%；教育程度大多為專科畢業 (35.3%)，大學院校次之 (34.6%)；年齡分佈多在 26-30 歲之間 (29.9%)；團隊年資主要為 1-3 年以上 (32.6%)；團隊類型以專案團隊為主 (83.0%)。

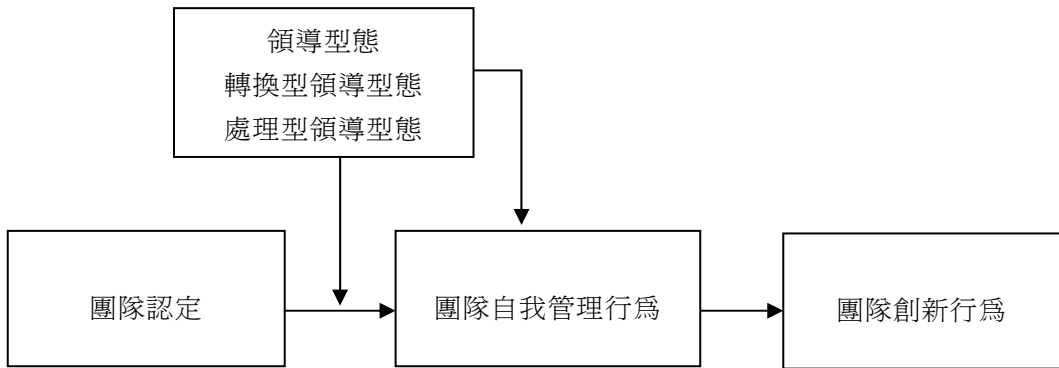


圖 1 研究架構

三、研究工具

本研究問卷係採用國外學者編製且被廣泛使用之量表，內容共分為五部份：團隊認定、領導型態、團隊自我管理行為、團隊創新行為、團隊組成與個人基本資料。問卷編製完成後，請學術與實務界之專家九位進行審查，修改問卷以求得專家效度，進而完成正式問卷。問卷內容由個別團隊成員針對自己所隸屬之團隊進行填答，然後將個人的資料經過加總、平均的處理，才能產生團隊資料。茲將各量表的編製、信度、效度考驗，分別說明如下：

(一) 團隊認定

本部份問卷採用 Sethi (2000) 的團隊認定問卷，Cronbach's α 值為 0.92，累積解釋變異量為 77.55%。

(二) 領導型態

本部份問卷採用修正後的 MLQ5X 之轉換型和處理型問卷 (Dubinsky et al., 1995)，MLQ 問卷被廣泛使用來衡量轉換型和處理型兩種領導型態 (Bass, 1999)。本問卷又分處理型領導型態和轉換型領導型態兩構面。在本研究中，Cronbach's α 值分別為處理型 0.79，轉換型 0.91，累積解釋變異量為 62.45%。

(三) 團隊自我管理行為

本部份問卷採用 Manz and Sims (Stewart & Manz, 1995) 之 SMLQ 問卷，Cronbach's α 值為 0.96，累積解釋變異量為 87.98%。

(四) 團隊創新行爲

本部份問卷採用 Scott and Bruce(1994)之創新行爲問卷，Cronbach's α 值爲 0.88，累積解釋變異量爲 68.53%。

(五) 控制變項

研究顯示，年齡及團隊型態會影響團隊績效 (Cady & Valentine, 1999)，故將年齡和團隊類型列爲控制變項。專案團隊乃指團隊成員隸屬同一部門，爲專職、中長期性合作關係，如行銷團隊 (Wysocki, 2002)。跨部門團隊乃指團隊成員由其它部門調派而來，完成任務後就回歸原部門，如品質改善團隊。團隊型態的認定由團隊成員依照以上定義勾選。

四、團隊層次資料的產生

本研究所有變項分數乃透過團隊成員的個別問卷獲得，故需將個人的資料經過加總、平均的處理，才能產生團隊資料。在產生團隊層次資料之前，必須先檢視團隊內成員間填答的一致性；本研究首先採用單因子變異數分析檢定各變項在團隊間及團隊內的變異程度，當團隊間的變異程度顯著優於團隊內變異程度時，則資料適合處理成團隊層次 (Hofmann, 1997)，其次採用群體內信賴係數 r_{wg} 衡量同一變項在同一群體內各填答者間是否具有的一致性，當每一變項中的團隊 r_{wg} 中位數大於 0.7 時，代表此樣本團隊填答分數具有相當的趨同性，資料適合處理成團隊層次 (Alper, Tjosvold, & Law, 2000)。從表 1 之資料發現，各變項之單因子變異數分析皆達顯著，且團隊 r_{wg} 中位數皆大於 0.7，顯示本研究資料適合處理成團隊層次進行統計分析。

五、資料分析

在問卷回收後，本研究採用區段迴歸和階層迴歸兩種統計分析方法，進行假設的驗證。首先，以區段迴歸分析檢定團隊自我管理行爲是否爲團隊認定及團隊創新行爲間之中介變項。參考 Baron and Kenny (2001) 的理論，若自變數對依變數的直接影響在加入中介變數後，仍呈顯著，則此中介變數的效果爲部份中介影響，若爲不顯著，則爲完全中介影響。

接著，以二階階層迴歸分析驗證團隊認定和領導型態之交互項對團隊自我管理行爲的影響，逐一檢視每個步驟的 ΔR^2 值，如此可以得知個別預測變項對迴歸模式的貢獻程度。

表 1 研究變項之團隊層次驗證

變項	One-way Anova F 值	r _{wg} 值中位數
轉換型領導	2.83 ^{***}	0.98
處理型領導	2.85 ^{***}	0.95
團隊認定	1.81 ^{***}	0.93
團隊自我管理行為	3.12 ^{***}	0.98
團隊創新行為	2.87 ^{***}	0.96

由於本研究皆採自評式的問卷調查，具有主觀認知的判斷，為預防可能導致的共同方法變異（common method variance），因此將所有變項以團隊成員的平均數呈現，以降低共同方法變異的影響（Jo, 2000）。並利用單一因素檢定法（Harman's one-factor）進行共同來源偏差的檢定（Podsakoff, MacKezie, Lee, & Podsakoff, 2003），結果發現，在將各因素構面還原後，其各因素題項不會混淆，可知施測題項沒有重疊施測情況發生。且五構面（GFI=.73；IFI=.54）模式較單一構面模式（GFI=.55；IFI=.33）有較佳適配度，可知共同來源偏差不會對研究結果造成顯著影響。又根據文獻，轉換型或處理型領導型態為領導者表現出來的外顯領導行為（Kelloway & Barling, 2000；Sivasubramaniam et al., 2002），並不會因部屬的差異而有所不同，故領導型態分數可以以團隊成員之平均數計算。此外，為確保自變項之間無共線性問題存在，先進行共線性之檢定，根據 Hair, Anderson, Tatham, and Black（1995）之建議，共線性判斷標準 VIF 值需小於 10，方無共線性問題。

肆、研究結果

本研究問卷回收後，經整理、剔除無效問卷後，將資料進行編碼並輸入電腦，以 SPSS for Windows 10.0 版統計套裝軟體進行統計分析。在迴歸分析前，先進行常態檢驗及線性分析，針對本研究變數，執行 K-S 統計分析及殘差分析，結果顯示本研究資料呈現常態分配（ $p < .01$ ）及具有線性模式。又各自變項之 VIF 值介於 1.01 到 1.88 之間，遠小於 10，故無共線性問題存在。

表 2 列出各變數之平均數、標準差及相關矩陣，從表中得知，團隊認定和團隊創新行為之相關係數為 .36，呈顯著正相關，此結果和 Seithi（2000）的研究結果一致；

表 2 敘述統計量及變數相關分析表

衡量變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
1.年齡	3.07	1.38						
2.團隊類型	.83	.38	.22***					
3.團隊認定	5.19	1.12	.17***	.04				
4.團隊自我管理行爲	5.45	.92	.17**	.07**	.67***			
5.轉換型領導型態	3.67	.59	.21***	.18	.34***	.45***		
6.處理型領導型態	3.72	.56	.11	.04	.31***	.39***	.45***	
7.團隊創新行爲	3.77	.39	.23***	.18**	.36***	.47***	.66***	.62***

註：*** 為 .001 顯著水準；**為 .01 顯著水準；*為 .05 顯著水準

其他各變項與團隊創新行爲間亦呈顯著正相關，相關係數分別由 .18 到 .66。又其中轉換型領導型態和處理型領導型態間呈現高度相關，相關係數高達 .45，此結果和 Dubinsky et al. (1995) 的研究結果一致，顯示領導者通常都是合併使用處理型和轉換型領導型態，因此本研究將轉換型和處理型領導型態的主要影響和調節影響作分開的討論。

一、團隊自我管理行爲的中介影響

從表 3 之區段迴歸分析表可得知，在控制住年齡及團隊類型二變項後，以團隊自我管理行爲為依變項的模式一中，團隊認定對團隊自我管理行爲有顯著正向影響 ($\beta = .66^{***}$)，研究結果支持 H1-1。以團隊創新行爲為依變項的模式一中，團隊認定對團隊創新行爲有顯著正向影響 ($\beta = .33^{***}$)，模式二中團隊自我管理行爲對團隊創新行爲亦具有顯著正向影響 ($\beta = .43^{***}$)，進一步從模式三中發現，當團隊認定與團隊自我管理行爲同時進入迴歸式後，團隊認定對團隊創新行爲的正向影響係數便從 .33 降為 .08，且由顯著影響變成無顯著影響，此結果滿足 Baron and Kenny (2001) 所提出的中介變數驗證模式，團隊自我管理行爲在團隊認定對團隊創新行爲的影響過程中，具有完全中介影響，研究結果支持 H1-2。

二、領導型態的調節影響

從表 4 之迴歸分析表可得知，在控制住年齡及團隊類型二變項後，轉換型領導型態與處理型領導型態對團隊自我管理行爲皆有顯著的正向影響 (β 係數分別為 .59、

表 3 團隊自我管理行為的中介影響

變項	團隊自我管理行為		團隊創新行為	
	模式一	模式一	模式二	模式三
年齡	.02	.14*	.14**	.13*
團隊類型	.16***	.12**	.06	.07
團隊認定	.66***	.33***		.08
團隊自我管理行為			.43***	.38***
R ²	.47	.19	.26	.26
調整後 R ²	.46	.17	.25	.25
F 值	82.87***	16.06***	24.60***	19.96***

註：*** 為 .001 顯著水準；** 為 .01 顯著水準；* 為 .05 顯著水準

表 4 團隊認定、領導型態對團隊自我管理行為之影響

變項	團隊自我管理行為			
	模式一	模式二	模式三	模式四
年齡	.13*	.02	.02	.08
團隊類型	.16**	.16**	.16**	.15**
團隊認定		.66***		
轉換型領導型態			.59***	
處理型領導型態				.48***
R ²	.05	.47	.38	.28
調整後 R ²	.05	.46	.38	.27
F 值	7.73***	82.82***	36.72***	58.69***

註：*** 為 .001 顯著水準；** 為 .01 顯著水準；* 為 .05 顯著水準

.48)，此研究結果支持 H2-1、H2-2。又從表 5 之階層迴歸分析表得知，在控制住年齡及團隊類型二變項後，模式二中轉換型領導型態皆對團隊自我管理行為有顯著的正向影響（ β 係數分別為.26），進一步從模式三中發現，團隊認定與轉換型領導型態的交互項對團隊自我管理行為亦有顯著的正向影響（ $\beta = .08^+$ ）。為檢驗高／低轉換型領導型態對團隊認定和團隊自我管理行為間關係的影響，本研究依據轉換型領導型態量表中位數，進一步將轉換型領導型態，各分為高低兩組：高轉換型和低轉換型，分別繪

表 5 團隊認定及轉換型領導型態對團隊自我管理行為之交互影響

變項	團隊自我管理行為		
	模式一	模式二	模式三
年齡	.13*	-.01	-.01
團隊類型	.16**	.16***	.15***
團隊認定		.66***	.66***
轉換型領導型態		.26***	.26***
團隊認定×轉換型領導型態			.08 ⁺
R2	.05	.53	.54
調整後 R2	.05	.53	.43
F 值	7.73***	80.04***	65.38***
Δ R2		.48***	.01 ⁺

註：*** 為 .001 顯著水準；** 為 .01 顯著水準；* 為 .05 顯著水準

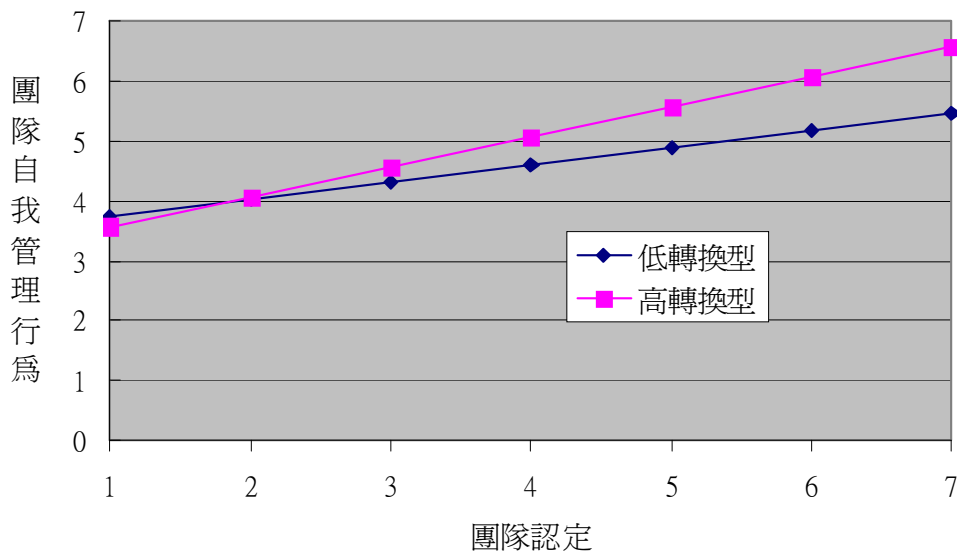


圖 2 轉換型領導型態高低分組調節影響

製出團隊認定和團隊自我管理行為間之關係線。從圖 2 結果得知，採高轉換型領導型態時，團隊認定對團隊自我管理行為的正向影響高於採低轉換型領導型態時，研究結果支持 H2-3。

表 6 團隊認定及處理型領導型態對團隊自我管理行為之交互影響

變項	團隊自我管理行為		
	模式一	模式二	模式三
年齡	.13 [*]	.01	.02
團隊類型	.16 ^{**}	.15 ^{**}	.14 ^{**}
團隊認定		.66 ^{***}	.66 ^{***}
處理型領導型態		.18 ^{***}	.18 ^{***}
團隊認定×處理型領導型態			.09 [*]
R2	.05	.50	.51
調整後 R2	.05	.49	.50
F 值	7.73 ^{***}	70.01 ^{***}	57.76 ^{***}
Δ R2		.44 ^{***}	.01 [*]

註：*** 為 .001 顯著水準；** 為 .01 顯著水準；* 為 .05 顯著水準

最後，從表 6 之階層迴歸分析表得知，在控制住年齡及團隊類型二變項後，模式二中團隊認定及處理型領導型態皆對團隊自我管理行為有顯著的正向影響（ β 係數分別為 .66、.18），進一步從模式三中發現，團隊認定與處理型領導型態的交互項對團隊自我管理行為亦有顯著的正向影響（ $\beta = .09^*$ ）。為檢驗高/低處理型領導型態對團隊認定和團隊自我管理行為間關係的影響，本研究依據處理型領導型態量表中位數，進一步將處理型領導型態，各分為高低兩組：高處理型和低處理型，分別繪製出團隊認定和團隊自我管理行為間之關係線。從圖 3 結果得知，採高處理型領導型態時，團隊認定對團隊自我管理行為正向影響高於採低處理型領導型態時，研究結果支持 H2-4。

伍、結論與建議

本研究以台灣製造業為研究對象，採用區段迴歸分析和階層迴歸分析法探討團隊自我管理行為在團隊認定、領導型態和團隊創新行為之間所扮演的角色。研究結論與建議從結論、管理意涵、未來研究、和研究限制分別敘述之。

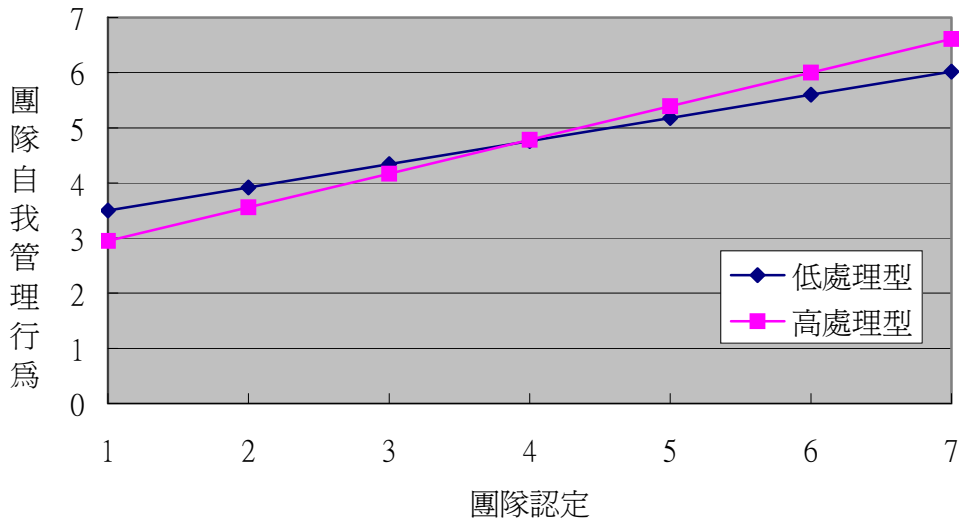


圖 3 處理型領導型態高低分組調節影響

一、結論

研究結論分別敘述：(一) 團隊自我管理行為對團隊認定與團隊創新行為的中介影響，(二) 領導型態對團隊認定與團隊自我管理行為的調節影響。

(一) 團隊自我管理行為對團隊認定與團隊創新行為的中介影響

綜合此部份研究結果發現，團隊認定對團隊自我管理行為有顯著正向影響，研究結果支持 H1-1。此結果和相關之團隊認定及集體工作行為的研究相符 (Niens & Cairns, 2002)。團隊認定激勵團隊自我管理行為的發展。

其次，團隊認定對團隊創新行為有顯著正向影響；再者，團隊自我管理行為對團隊創新行為亦具有顯著正向影響，當團隊認定與團隊自我管理行為同時進入迴歸式後，團隊認定對團隊創新行為的正向影響係數由顯著影響變成無顯著影響，此結果滿足 Baron and Kenny (2001) 所提出的中介變數驗證模式，團隊自我管理行為在團隊認定對團隊創新行為的影響過程中，具有完全中介影響，支持研究假設 H1-2。換言之，團隊認定可以透過團隊自我管理行為提昇團隊創新行為，此結果與 Scott (1995) 和 McGrath (2001) 的研究結果相符，當團隊成員得認定程度越高，越能自我管理，則

其創新之行為便越能提昇。此結論不僅凸顯出團隊自我管理行為的重要性，亦可彌補過去研究單純重視團隊認定對於團隊創新行為的直接影響 (Seithi, 2000)，而忽略團隊自我管理行為在此影響過程中中介影響之研究缺口。

(二) 領導型態對團隊認定與團隊自我管理行為間關係的調節影響

過去關於轉換型領導型態對工作績效的正向影響較有定論，但處理型領導型態對工作績效究竟會有正向或負向的影響，尚有爭議 (Goodwin, Wofford, & Whittington, 2001)，本研究結果顯示當領導型態為轉換型或處理型時，皆會正向影響團隊自我管理行為，結果符合研究假設 H2-1、H2-2。此外，團隊認定與轉換型領導型態的交互作用對團隊自我管理行為有顯著的正向影響；團隊認定與處理型領導型態的交互作用對團隊自我管理行為亦有顯著的正向影響。此研究結果顯示，轉換型和處理型之領導型態，皆為團隊認定與團隊自我管理行為間關係的調節變項，結果符合研究假設 H2-3、H2-4，並和過去相關研究結果類似 (Dubinsky et al., 1995)。

若從 Yammarino, Dubinsky, Corner, and Jolson (1997) 之觀點出發解釋，係因高轉換型和高處理型領導型態皆會主動介入問題、解決問題，同屬於積極型之領導型態，故在領導型態為高轉換型或高處理型的情境下，可以增強團隊認定與團隊自我管理行為間之正向關係。

再者，轉換型和處理型領導型態其實都是一種交易型態，轉換型領導者雖然並不如處理型領導者會明確告知部屬，獎勵和交易的條件，但是卻隱含在部屬的期待中 (Goodwin et al., 2001)，此可由轉換型和處理型有高度的相關性看出 (Goodwin et al., 2001)，因此形成兩種領導型態對團隊自我管理行為皆有方向一致的影響。

另外，若從 Daft (1999) 的觀點來解釋，不同的環境需要不同的領導型態，只要選擇適當的領導型態對企業都會有正向的影響，因此領導型態與組織的適配度才是重要的影響因素，此正可解釋為何轉換型和處理型的領導型態皆會對團隊認定與團隊自我管理行為之間的關係產生正向調節影響。

二、管理意涵

基於研究之發現，可從二方向對實務界提出管理意涵：其一、團隊認定可透過團隊自我管理行為正向影響團隊創新行為；其二、當領導型態為高轉換型或高處理型時，會強化團隊認定對團隊自我管理行為的正向影響。

(一) 團隊認定可透過團隊自我管理行為正向影響團隊創新行為

就團隊自我管理行為的中介影響而言，本研究結論凸顯出團隊自我管理行為在團隊認定和團隊創新行為二者間關係的重要性。未來企業須更強調團隊自我管理行為在團隊創新行為提昇上的重要性。首先，可藉由管理型態的改變，加強團隊成員的團隊自我管理行為 (Uhl-Bien & Graen, 1998)，將傳統領導者的責任逐漸轉移到部屬身上，以建立自主的管理文化；而團隊成員過去聽命行事的方式亦要有所改變，團隊成員必須逐漸負起管理自己和工作的責任 (Beckham, 1998；Ray & Bronstein, 1995；Wysocki, 2002)。

其次，企業亦可透過教育訓練，增強團隊自我管理行為。在工作行為的訓練上，可協助團隊成員建立個人和團隊目標、客觀觀察指標，以評估自己的工作表現、自我獎勵、自我懲罰。並可幫助團隊成員建立工作上的警戒信號，並學會設計自己的工作流程，讓他們可以評估工作績效、改善工作方式；心理層面的發展亦需注意，教導團隊成員發展正向的自我對話、學會自我激勵、提昇自我效能 (Sims & Lorenzi, 1992)。

此外，團隊認定清晰度之提昇亦有助於釐清團隊成員的角色認知。隨著跨部門團隊編組的興起，團隊成員可能同時擁有不同的團隊角色，如果團隊成員對於團隊沒有清晰的團隊認定，他可能混淆多重的團隊認定，而無所適從，因此瞭解並釐清此一團隊的認定是必要的 (Seithi, 2000)。

團隊認定可分為認知、情感、和評估差異三大層面。在認知上，團隊可透過教育訓練，加強團隊成員對本身團隊之清晰度，清楚知道團隊的目標、職責和角色；亦可增進團隊成員的歷史感、增加團隊的代表性、汲汲於團隊的經營和協助團隊成員自省，以加強團隊認定的認知知覺。在情感上，可以提升團隊成員對團隊的感情投資，強化團隊成員間的情感連結，例如舉辦聯誼活動、競賽。在評估差異上，讓團隊成員藉由評比或是符號區別他們的團隊和其他團隊的差異性，透過區分團隊和外在團隊的差別，團隊成員可以瞭解自己所屬團隊的定位，尋求團隊的外在意義和角色界定 (Mortensen & Hinds, 2001)。

企業尚可注意影響團隊認定的因素，歸類出團隊認定之型態，以預測此團隊認定型態是否能發展出團隊自我管理行為；雖然團隊認定清晰度低的成員，會降低其團隊創新行為，但是藉由團隊自我管理行為的強化發展，還是可以提昇他們的團隊創新行為。

(二) 當領導型態為高轉換型或高處理型時，會強化團隊認定對團隊自我管理行為的正向影響

研究結果顯示，不論是高轉換型或高處理型之領導型態，皆可強化團隊認定對團隊自我管理行為之正向影響，故若能幫助領導者發展出適合個人的領導型態，都將有助於團隊自我管理行為的強化。在提昇轉換型領導效能方面，Kelloway and Barling (2000) 建議，企業可以訓練領導者激發團隊成員的潛力，以諮詢及教練的方式指導成員，賦予團隊成員較多的自主空間；在提昇處理型領導效能方面，企業亦可訓練領導者採取權宜的獎賞機制、標準化的工作程序來提昇員工的工作績效，讓團隊成員有依循的工作目標和方針。

團隊認定對團隊自我管理行為的影響並不會因為轉換型和處理型領導型態的差異，產生不一致的結果，此符合 Yammarino et al. (1997) 的研究結果。

綜合上述發現，在團隊創新行為的發展上，團隊自我管理行為著實扮演了一個重要的角色，當組織扁平化、工作團隊化之後，為避免各自為政、鬆散行事之缺點，團隊認定的共識發展以建立團隊自我管理行為，是相當可行的方法；同時，團隊的領導者在強化團隊認定與團隊自我管理行為的關係亦有所影響。

三、未來研究

在未來的研究上，建議可朝四個方向進行。

第一，本研究僅以製造業為研究對象，後續研究可以擴大研究範圍，以海外台灣企業在不同管理文化作為研究對象；從台灣產業結構來看，不少企業已在海外擴展，因此增強海外部門工作團隊的認定、自我管理行為，發展適合海外當地文化的管理型態，可以減少管理上的困難；此外，以大陸為據點的企業眾多（曾義民，2004），大陸員工所需要的團隊認定、自我管理機制、領導型態可能和台灣大異其趣，實有必要深入探討。

第二，本研究之領導型態乃以西方領導型態為分類標準，未來可以考慮加入中國式的領導型態（Robertson & Hoffman, 2000），以台灣及大陸企業為樣本進行研究。

第三，本研究之團隊認定僅以單一構面衡量，尚未考慮到多元的團隊認定，隨著跨部門團隊編組的興起，團隊成員可能同時擁有不同的團隊認定，多元團隊認定在工作任務上可能會產生矛盾，值得進一步探索（Seithi, 2000）。

第四，本研究發現高轉換型和高處理型領導型態對團隊自我管理行為皆有正向影響，故可從契合觀點出發（Daft, 1999），進一步探索適合採取轉換型或是處理型領導的產業或企業型態，如傳統產業和高科技產業的差別是否會造成適合領導型態之差異性。

四、研究限制

本研究之結果在解讀上存在某些限制，首先本研究變項全部由團隊成員填答，有可能導致共同來源偏差問題；此外填答者有可能因社會期待因素（Jo, 2000），而產生團隊創新行為之高估現象。為避免此二問題對研究結果產生影響，除採用 Spector and Fox（2003）之建議，在研究工具編製過程中將較敏感的題項與字句加以修正，詢問較精確之概念外，同時將領導型態和團隊創新行為的分數，以同一團隊成員之平均數加以取代呈現，以降低高估或低估變項間關係的可能性（Jo, 2000）。並以單一因素檢定法（Harman's one-factor）進行共同來源偏差的檢定（Podsakof et al., 2003），結果顯示共同來源偏差影響研究成果不大。

參考文獻

一、中文部分

1. 徐瑋伶與鄭伯壘(2002)，組織認同：理論與本質之初步探索分析。中山管理評論，1(10)，45-64。
2. 徐瑋伶與鄭伯壘(2003)，組織認定與企業倫理效益。應用心理研究，20，115-138。
3. 曾義民(2004)。台商對大陸投資事業之行銷知識移轉研究。管理評論，23(1)，135-158。

二、英文部分

1. Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. (2000). Conflict management, efficacy and performance in organizational teams. Personnel Psychology, 53, 625-218.
2. Bain, P. G., Mann, L., & Priola-Merlo, A. (2001). The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams. Small Group Research, 32(1), 55-73.

3. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (2001). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual Strategic, and statistical consideration. Journal of Personality and Social Psychology, 1173-1182.
4. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32.
5. Beckham, R. (1998). Self-directed work teams: The wave of the future. Hospital Materiel Management Quarterly, 20(1), 48-60.
6. Brickson, S. (2000). The Impact of identity orientation individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. Academy of Management Review, 25(1), 82-101.
7. Cady, S. H., & Valentine, J. (1999). Team innovation and perceptions of consideration: What difference does diversity make? Small Group Research, 30(6), 730-750.
8. Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. International Journal of Manpower, 27(1), 75-90.
9. Cohen, S. G., Chang, L., & Ledford, Jr. G. E. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. Personnel Psychology, 50(2), 275-308.
10. Cohen, S. G., Ledford, Jr. G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. Human Relation, 49(5), 643-675.
11. Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. Journal of Organizational Behavior, 21(7), 747-761.
12. Curry, B. K (2002). The influence of the leader persona on organizational identity. Journal of leadership and Organizational Studies, 8(4), 33-43.
13. Daft, R. S. (1999). Leadership theory and practice. New York: Dryden Press.
14. Dodgson, M. (2000). The Management of Technological Innovation. New York: Oxford University.
15. Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership theory: An initial investigation in sal, The Journal of Personnel Selling & Sales Management, 15(2), 17-35.

16. Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values , leadership styles , and contexts of environmental leaders and their organizations, Administrative Science Quarterly, *41*(2), 340-371.
17. Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. The Leadership Quarterly, *16*, 569-589.
18. Flood, P. C., Turner, T., Ramamoorthy, N., & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology an financial services industries. International Journal of Human Resource Management, *12*(7), 1152-1165.
19. Gundlach, M., Zivnuska, S., & Stoner, J. (2006). Understanding the relationship between individualism-collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations model. Human Relations, *59*(12), 1603-1632.
20. Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct, Journal of Organizational Behavior, *22*(7), 759-770.
21. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). Multivariate data analysis with reading. New York: Macmillan.
22. Harrison, D., & Laberge, M. (2002). Innovation, identities and resistance: the social construction of an innovation network, Journal of Management Studies, *39*(4), 497-521.
23. Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models, Journal of Management, *23*(6), 723-744.
24. Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). Social Identifications, New York : Routledge.
25. Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts, Academy of Management Review, *25*(1), 121-140.
26. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior, Journal of Occupational and Organizational Psychology, *73*, 287-251.
27. Janssen, O. (2003). Innovative behavior and job involvement at the price of conflict

- and less satisfactory relations with co-workers, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, 347-364.
28. Jo, M. S. (2000). Controlling social-desirability bias via method factors of direct and indirect questioning in structural equation models, Psychology & Marketing, 17(2), 137-148.
29. Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). What we have learned about developing transformational leaders, Leadership & Organization Development Journal, 21(7), 355-362.
30. Laberge, M. (2002). Innovation, identity, and resistance: The social construction of an innovation network, Journal of Management Studies, 39(4), 498-521.
31. Lovelace, K., Shapiro, D., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective, Academy of Management Journal, 44(4), 779-793.
32. McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight, Academy of Management Journal, 44(1), 118-131.
33. Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams, Administrative Science Quarterly, 32, 106-129.
34. Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams, International Journal of Conflict Management, 12(3), 212-228.
35. Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. The Leadership Quarterly, 15, 163-171
36. Newman, B. M., & Newman, P. R. (2001). Group identity and alienation, Journal of Youth and Adolescence, 30(5), 515-538.
37. Niens, U., & Cairns, E. (2002). Identity management strategies in Northern Ireland, The Journal of Social Psychology, 142(3), 371-380.
38. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common methods biases in behaviour research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903.

39. Polities, J. D. (2004). Transformational and transactional leadership predictors of the stimulant determinants to creativity in organizational work environments. The Electronic Journal of Knowledge Management, 2(2), 23-34.
40. Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities, Academy of Management Review, 25(1), 18-42.
41. Ray, D., & Bronstein, H. (1995). Teaming up. New York: McGraw-Hill.
42. Roberson, C. J., & Hoffman, J. J. (2000). How different are we? An investigation of Confucian values in the United States, Journal of Managerial Issues, 12(1), 34-47.
43. Scott, S. (1995). Uncertainty avoidance and the preference for innovation changing roles, Journal of International Business Studies, 37(3), 580-597.
44. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, Academy of Management Journal, 26(1), 47-68.
45. Sethi, R. (2000). Superordinate identity in cross-functional product development teams: Its antecedents and effect on new product performance, Academy of Marketing Science, 28(3), 330-344.
46. Sims, H. P. Jr., & Lorenzi, P. (1992). The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations. London: Sage.
47. Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D., I. (2002). A Longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance, Group & Organization Management, 27(1), 66-96.
48. Spector, P. E., & Fox, S. (2003). Reducing subjectivity in the assessment of the job environment: Development of the Factual autonomy Scale(FAS). Journal of Organizational Behavior, 24(4), 417-438.
49. Spreitzer, G. M., Cohen, S. G., & Ledford, G. E. Jr. (1999). Developing effective self-managing work teams in service organizations, Group & Organization Management, 24(3), 340-366.
50. Stashevsky, S., & Koslowsky, M. (2006). Leadership team cohesiveness and team performance. International Journal of Manpower, 27(1), 63-74.

51. Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model, Human Relations, 48(7), 747-762.
52. Terry, D. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. Academy of Management Review, 25(1), 121-140.
53. Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? Group and Organizational Management, 23(3), 220-236.
54. Uhl-Bien, M., & Graen, G. B. (1998). Individual self-management: Analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams, Academy of Management Journal, 41(3), 340-350.
55. Vicere, A. A. (2002). Leadership and the networked economy, Human Resource Planning, 25(2), 26-34.
56. Watkins, K. E., Ellinger, A. D., & Valentine, T. (1999). Understanding support for innovation in a large-scale change effort: The manager-as-instructor approach, Human Resource Development Quarterly, 10(1), 63-77.
57. Wyszocki, R. K. (2002). Building effective project teams. New York: John Wiley & Sons.
58. Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Corner, L. B., & Jolson, M. A. (1997). Woman and Transformational and contingent reward leadership theory: A multiple- levels- of analysis, Academy of Management Journal, 40(1), 205-226.

2006年11月07日收稿

2007年01月29日初審

2007年06月23日複審

2007年07月16日接受