

東 海 大 學

工業工程與經營資訊研究所

碩士論文

組織變革
— 領導型態之探討

研究生：曾威哲

指導教授：潘忠煜 博士

中華民國九十四年六月

Organizational Change
— A Case Study of Leadership

By

Uei-Jer Tseng

Advisor: Prof. Chung-Yu Pan

A Thesis

Submitted to the Institute of Industrial Engineering and
Enterprise Information at Tunghai University
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Science
in
Industrial Engineering and Enterprise Information

June 2005

Taichung, Taiwan, Republic of China

組織變革—領導型態之探討

學生：曾威哲

指導教授：潘忠煜

東海大學工業工程與經營資訊研究所

摘要

過去的領導理論多數是針對穩定的組織環境，去探討不同的領導行為如何影響組織效能。但現今企業面臨多變的競爭市場，且領導階層與組織成員間的互動關係也愈趨複雜，所以組織的領導階層必須有效地整合組織的內部資源，以建立良好的團隊互動環境，藉由團隊成員密切的合作與溝通，以激發團隊成員的潛能，讓他們產生創新的想法和行為，使組織能夠適應內、外部環境的變化。

本研究採用質化研究的個案研究法，透過深度訪談進行資料蒐集與分析，探討組織如何應用團隊訓練策略和領導策略，以發展團隊合作的氣氛，進而產生團隊學習行為，最終建立團隊領導力，使團隊成員共享彼此的認知、心智與行為模式，同時在成員之間形成緊密的互動聯繫網絡，且團隊成員可以根據不同的領導任務與情境而轉換領導角色。此發展的過程形成一個有效的團隊領導循環模式，把個人領導的方式轉變為團隊層次的領導，使組織中的領導者角色，不再只是由主管階層扮演，而是由團隊成員共同分擔領導責任，持續性地調整個人的認知和行為模式，以快速適應變動的工作環境。

關鍵字：團隊訓練策略、領導策略、團隊領導力、團隊領導循環模式

Organizational Change

— A Case Study of Leadership

Student : Uei-Jer Tseng

Advisor : Prof. Chung-Yu Pan

Department of Industrial Engineering and Enterprise Information
Tunghai University

ABSTRACT

In the past, many leadership theories discussed how the different leadership behavior to affect the organization efficiency in the stable organization environment. But the enterprise faces with the changeable competitive market at present, and the interrelation among leading cadre and organization member is more complex. Therefore, organization's leader should be combined the internal resource more effectively and established good interaction between the team members. It stimulated team member's potential by closely cooperation and communication, also let them produce the idea and behavior of innovation. Thus it enabled the organization to adapt the variation in the internal and external environment.

This research adopted the case study. It carried out collection and analysis of data by interview in depth. In this case, organization applied team training strategies and leadership strategies to develop teamwork's atmosphere. It formed team learning further and established team leadership capacity finally. Team leadership capacity let group members share mutual cognition, intelligence and behavior, it constructed of closely interaction networking between members and transformed the leading role according to different leading assignments. This developing process constituted an effective team leadership cycle, which transformed individual leadership into team level leadership. In order to adapt the changeable environment, organization's leading role not only belonged to the leading cadre, but shared leadership responsibility by team members together, so that adjust individual's cognition and behavior constantly.

Keywords : team training strategies, leadership strategies, team leadership capacity, team leadership cycle

誌謝

回顧這兩年的研究生涯，首要感謝指導教授潘忠煜博士，從課業方面的傳授、叮嚀做人處世的道理，乃至論文寫作的指導與建議，無一不讓我感到獲益良多，在此致予最誠摯的敬意。

在口試期間，承蒙張永佶博士與翁良杰博士特別撥空審閱論文，提供諸項寶貴的意見與評論，在此一併致上最深的謝意。此外特別感謝江烘貴先生引領我一窺質化研究之堂奧，在本文寫作過程中所提供的獨到見解，幫助我突破瓶頸和迷思。

感謝同學聖允、建宏在兩年求學過程中曾給予的幫助與關懷，此外亦感謝研究室學弟妹—建竣、佩幸的支持與鼓勵，使我能渡過低潮，持續向前邁進。

最後感謝父母一直以來的苦心栽培與教誨，才能成就今日之小我，感謝姐姐們在我陷入寫作困境時，總能聽我傾吐心聲並予以開導，讓我得以撥雲見日。

我想，要感謝的人太多，請容我感謝天吧！

曾威哲 謹誌於

東海大學工業工程與經營資訊研究所

民國九十四年六月

目錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
誌謝	iii
目錄	iv
表目錄	vi
圖目錄	vii
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	1
1.3 研究流程	1
第二章 文獻探討	3
2.1 團隊領導型態	3
2.1.1 領導的定義	3
2.1.2 領導型態的演進	3
2.1.3 領導者在團隊中的角色定位	7
2.2 團隊合作	8
2.2.1 團隊的定義	8
2.2.2 團隊合作的型態及效益	9
2.3 團隊學習	9
2.3.1 團隊學習的意義	10
2.3.2 形成學習性組織	11
2.4 組織創新	12
2.4.1 組織創新的意義	12
2.4.2 團隊創造力	13
2.5 總結	14

第三章 研究方法.....	15
3.1 個案研究法.....	15
3.1.1 個案研究法的介紹.....	15
3.1.2 選定個案研究法的原因.....	15
3.2 研究資料的蒐集.....	16
3.3 研究步驟.....	17
3.4 研究限制.....	18
第四章 研究分析.....	19
4.1 個案介紹.....	19
4.2 組織成員的認知和行為型態.....	20
4.3 促進團隊合作的策略.....	24
4.3.1 團隊訓練策略.....	24
4.3.2 組織內部管理階層的領導策略.....	33
4.4 形成團隊合作的互動方式.....	40
4.5 由團隊合作引發自主性地團隊學習.....	43
4.6 建立團隊領導能力.....	44
4.7 團隊創新的行為模式.....	48
第五章 結論.....	52
5.1 研究發現.....	52
5.2 後續研究方向.....	52
參考文獻.....	54
附錄一.....	59
附錄二.....	60

表目錄

表 2.1 轉換型與交易型領導之比較.....	6
表 2.2 學習型組織的特徵.....	11
表 3.1 人員訪談記錄編號形式.....	17
表 4.1 組織成員認知和行為型態的概念歸納.....	24
表 4.2 團隊訓練策略的概念彙整.....	32
表 4.3 管理階層所使用領導策略的概念歸納.....	39
表 4.4 屬於包容機制的領導策略.....	40
表 4.5 屬於控制機制的領導策略.....	40

圖目錄

圖 1.1 研究流程.....	2
圖 5.1 形成團隊領導的循環模式架構.....	53

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

傳統的領導理論多數是針對穩定的組織環境，去探討不同的領導行為如何影響組織效能，然而現今企業面臨多元化的競爭市場，整體經營環境的複雜性、不可預測性與不穩定性都大幅提升。過去的領導模式，似乎未能有效地適用於現今不斷變動的組織型態，對組織內部而言，領導階層與成員間的互動關係也愈趨複雜。現今組織內的被領導者就像是消費者，會在考慮與比較之下，決定是否採取追隨領導者的行動。組織成員不見得只會被動接受領導者的指示，因此領導者必須發展一個良好的團隊互動環境，促進團隊成員的合作與溝通，以使組織成員能確實認同領導者推行的組織政策。

Nixon (2003)指出，領導者必須做的兩件事，(1)使組織目標、價值、願景、方向和文化能吸引組織成員的注意，(2)能讓組織有效回應、創造與再造，形成自我調適的動態系統。現今組織的領導者必須有效地整合組織的內部資源與管理人際關係，才能使組織適應內、外部環境的變化。除了完成團隊目標與提升組織效能，領導者如何激發團隊成員的潛能，創造既競爭又合作的開放性團隊，讓他們自發性的轉變，產生創新的想法和行為更是當務之急。

1.2 研究目的

本研究的目的為，從個案探討如何從個人領導的方式轉變為團隊層次的領導，以建立團隊領導能力使組織中的領導者角色，不再只是由主管階層扮演，而是由團隊成員共同分擔領導責任，持續性地調整個人的認知和行為。使新知識在組織中不斷移轉，幫助團隊成員因應變動的決策情境，並達成組織創新的目的。

1.3 研究流程

本研究流程包含下列步驟，如圖1.1所示。

1. 確立研究動機與目的
2. 文獻探討

整理與回顧國、內外學者提出關於團隊領導型態、團隊合作、團隊學習

與組織創新的相關文獻，找出這些主題之間的關聯性與理論缺口。

3. 進行個案訪談與蒐集相關研究資料

本研究採用質化研究的個案研究法，選定個案中部份的主管和員工進行深度訪談，做為初級資料來源，並以個案公司的會議紀錄和研究者的觀察筆記，做為輔助初級資料推導的次級資料來源。

4. 研究分析

把訪談內容轉譯為逐字稿後，配合次級資料進行分析，形成與研究主題相關的理論構面，並與相關文獻進行對話。

5. 結論

提出研究發現與後續研究方向。

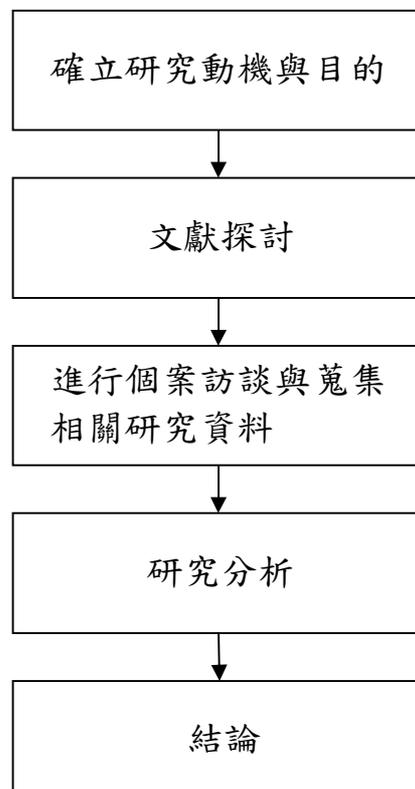


圖 1.1 研究流程

第二章 文獻探討

團隊的領導者要提升組織運作的效能，就必須營造團隊合作的工作氣氛，使成員間維持緊密地互動關係，並對組織抱持高度的認同感，在形成團隊合作的狀態下才能提昇團隊學習的成效。然而只是提升組織運作的效能，並不足以幫助團隊領導者面對現今複雜的競爭環境，因此團隊領導者如何交替運用多重的領導策略，增進組織的創新能力，更是團隊領導者的重要責任。本章內容包含下列小節，2.1 節探討關於團隊領導型態的文獻，2.2 節探討關於團隊合作的文獻，2.3 節探討關於團隊學習的文獻，2.4 節探討關於組織創新的文獻。2.5 節探討各主題之間的關聯性與理論缺口。

2.1 團隊領導型態

2.1.1 領導的定義

Stogdill (1974)指出，有多少人嘗試去定義領導的概念，就會產生多少種的領導定義。現今組織面臨快速變遷的外在環境，領導者最主要的任務就是有效帶領組織因應環境的變化。Yukl (1994)認為，領導是把領導者的個人特質、領導行為、與組織成員的互動方式，和組織目標相互結合的過程。Husemann和Goodman (1999)指出，領導是指領導者運用個人的能力去影響、激勵並結合他人的意願，以提升組織效能為目標。Bennis等人(2001)表示，領導是在追求共同目標時，影響他人思想、行為與情感的歷程。整合上述有關領導的定義，可知一個完整的領導概念應至少包括三點，1.領導是影響力的發揮，2.領導是達成組織目標的過程，3.領導是存在於領導者與團體成員之間的雙向互動。總而言之，領導是人格和特質的表現，屬於領導者與追隨者間的互動過程，領導者透過其角色和行為的塑造而影響員工的價值觀和團隊意識，使組織成員能彼此承諾，同心協力地達成目標。

2.1.2 領導型態的演進

領導型態的相關研究，隨著環境的變化及組織需求而不斷演進，從最初的特質理論開始發展，進而形成行為理論、情境理論和新近領導理論。

1. 特質理論

眾多有關特質理論的研究，皆強調成功的領導者所應具備的人格特質，卻忽略了被領導者的需求與情境因素。因此一般認為領導者的人格特質可以增加領導成功的可能性，但並不保證具備相同的人格特質，就可以

成為一位成功的領導者，下列學者指出特質理論的缺失之處。

許士軍(1991)認為，利用領導者的個人特質來解釋或預測領導效能的特質理論，逐漸被放棄的理由包含，

(1) 忽略了被領導者的地位和影響作用

一個領導者能否發揮其領導效能，會因不同的領導對象而受影響。

(2) 領導者所擁有的個人特質非常繁雜，而且會隨不同情境而改變，令人不知何種特質才是導致領導者成功的真正因素。

(3) 各種實證研究所顯示的結果相當不一致。

Robbins (1998)認為，特質理論包含四項缺點，

(1) 忽略追隨者的需求，

(2) 未能界定各種領導特質之間相關的重要性，

(3) 不能清楚區分因果關係，例如領導者是本身有自信心或是成功使他建立自信心？

(4) 忽略情境變數。

2. 行為理論

主張研究領導者行為的學者，認為人格特質的研究偏重於領導者內隱的人格特徵，而忽略了領導者在行為上的表現。因此研究行為理論的學者假設領導者可以經由後天培養，強調從領導者的外顯行為著手，研究領導者的實際行為與組織效能之間的關係。

3. 情境理論

因為領導過程中會受到許多因素的影響，所以有效的領導方式必須因應各種不同情境而彈性地運用領導策略。情境理論的主要研究包含，Fiedler (1967)提出的權變領導模式，和 House (1971)提出的路徑目標理論。上述研究的共同論點是，領導者的行為應與情境因素配合，如此才能充分發揮領導效能。其中 Fiedler 認為，有效地領導方式決定於領導者與部屬關係、任務結構，和領導者的職位權力等情境變數。他的研究結果說明了，領導行為是否有效必須視領導者的情境因素而定。Robbins (1998)指出，Fiedler 的理論仍有缺失之處，

(1) 三個情境變數過於狹隘，且變數之間並非完全獨立，可能存在交互

作用。

(2) 各項變數不易衡量。

(3) 未考量部屬的需求和領導者與部屬的能力。

4. 近期領導理論

因為特質理論、行為理論和情境理論各有其理論缺失，為了更加適應變動的環境和組織需求，近期再發展出從更廣泛的層面來探討的領導理論。

(1) 魅力型的領導理論

把組織的任務、制度與目標融入領導者的個人魅力，使追隨者認為領導者就是代表組織，而被激發出更多的潛力。Yukl (1994)指出，部屬對領導者的行為感到認同，而在內心的情感上依賴領導者，並把領導者的信念轉化成部屬的內在激勵因子，進而影響部屬的工作態度和行為。

(2) 願景型的領導理論

Leithwood (1992)認為，願景型領導是指領導者能夠提供實際、可靠和改善現況的未來願景，並透過授權來引導部屬集體地行動。願景型的領導型態較魅力型領導涵蓋的範圍更廣泛。

(3) 交易型的領導理論

當部屬依照領導者的期望去行動時，便可收到特定價值的回報。領導者藉由角色的澄清和工作上的要求來建立目標與方向，並依此引導或激勵其部屬。Bass (1985)認為，交易型領導是領導者與成員之間利益的磋商與交換的過程，領導者與成員之間取得共識，成員必須完成協定的工作以得到報酬或避免受到處罰。Bass 和 Avolio (1990)指出，交易型的領導者具有四點特徵，

a. 權變報償

領導者提供員工適當的獎勵，以增加員工工作的誘因。

b. 主動地例外管理

領導者隨時觀察員工並採取修正措施，確保工作能有效的完成。

c. 被動地例外管理

員工未能達到預期行為時，領導者藉由處罰及其它的修正措施來矯正實際與預期標準的偏差。

d. 放任主義

領導者避免制定決策。

(4) 轉換型的領導理論

領導者鼓勵員工將組織的利益置於個人利益之上，對員工產生特別的影響力。Bass (1985)指出，轉化型領導以較高的需求層次來影響部屬並引起認同，領導者採取激勵的策略來提昇部屬的工作動機和工作績效。此外也重視部屬個別的需求和自我發展，藉由啟發部屬的知識，促使組織在變遷的環境中成長。Tichy 和 Devanna (1986)認為，在缺乏競爭的環境下，適合採用交易領導的型態。若組織處於消費市場及科技快速變遷、競爭激烈的環境下，領導者就需要運用較多的轉換型領導。整合上述關於交易型與轉換型領導理論的說法，進而比較此兩種領導理論在不同面向之間的差異，如表 2.1 所示。

表 2.1 轉換型與交易型領導之比較

面向	轉換型	交易型
領導模式	屬於較高層次的領導方式，必要時才使用「權變報償」與「例外管理」。	把「權變報償」與「例外管理」視為管理的必要手段。
組織目標	領導者與組織成員共同訂定組織目標與願景。	領導者決定組織目標與願景。
領導行為	指導或協助組織成員解決問題。	監控或修正組織成員的行為。
授權	注重培養組織成員的專業知識，提供成員「權」與「能」的自主空間。	領導者視授權為推卸責任的行為。
組織情境	組織發生變遷或面臨危機，為組織進行變革。	維持組織的正常運作與發展。

2.1.3 領導者在團隊中的角色定位

基於角色的改變，團隊領導者所需的領導行為也與過去不同。傳統領導理論多是基於穩定的環境下，探討不同的領導行為如何影響效能，然而這些領導行為卻未必能適合不斷變動的組織型態。Posey和Klein (1990)指出，團隊所需要的領導者，不但要能帶領團隊度過環境的變動，更能進一步地成長與轉型。團隊領導者主要的工作包括確定資源被有效地運用、使團隊發展得更成熟、訓練和引導團隊成員解決問題，以及激勵團隊成員達成目標。Parker (1990)指出，團隊領導者是影響團隊效能的關鍵，團隊領導者必須為團隊訂定清楚、明確的目標與願景，促使個別成員能為團隊目標而努力，以及樂於與他人一起工作。

Katzenbach和Smith (1993)從兩方面探討團隊領導者的重要性，

1. 團隊領導者對內要促進團隊流程順暢，教導與支持團隊成員，例如協助團隊成員發展創新的方法以解決問題。
2. 團隊領導者對外要處理團隊界線(boundary)的問題，例如與其他團隊或是組織中的高層進行協商，向外尋求團隊所需要的資訊或資源。

Jessup (1990)提出三種團隊領導者所應扮演的角色，

1. 管理者：負責確保團隊擁有足夠的資源完成任務，及釐清團隊所應承擔的工作責任。
2. 教練：關注團隊的發展與整合，以及如何將團隊運作的技巧傳授給團隊成員，以協助團隊更趨成熟。
3. 顧問：負責提供團隊成員專業技術的支援與指導。

Mohrman等人(1995)則進一步把團隊領導者的角色細分為管理者、促進者、教練、工作協調者、以及外部聯絡者等五種，

1. 管理者：負責安排團隊工作進度表與會議時間，排定值班與休假計畫，負責團隊檔案記錄等事項。
2. 促進者：主導團隊會議的進行，擔任團隊成員解決困難的諮詢者，以及負責協調、解決團隊內的衝突。
3. 教練：負責規劃團隊成員的教育訓練和負責成員工作技能的發展。
4. 工作協調者：負責檢視團隊成員的工作表現，並根據團隊或組織目標的

變動，彈性調整團隊成員的工作量。

5. 外部聯絡者：負責處理團隊與其他單位、其他團隊或組織間的聯絡事項。總而言之，團隊領導者必須發展一個良好的團隊互動環境，促進成員的合作與開放溝通，進而達成團隊目標。

2.2 團隊合作

2.2.1 團隊的定義

Jessup (1990)認為，團隊擁有共同的目標，成員間存在相互依賴的關係，並且彼此承諾以達成目標。Quick (1992)指出，團隊中的成員個別擁有專業技術與能力，在以團隊目標為優先考量的情況下，能夠彼此相互支援、合作，很清楚、公開地與其他團隊成員溝通。Katzenback和Smith (1993)表示，團隊為一群個別成員的組合，團隊成員間擁有互補的才能，認同共同的目標和績效標準，透過彼此信任以完成工作目標。Mohrman等人(1995)認為，團隊是由一群一起工作的個人所組成，團隊成員相互依賴，分享共同目標，透過彼此間的互動及整合以完成工作，並共同為工作的成敗負責。

Hackman (1990)把團隊的定義歸納成下列三點，

1. 成員之間各有不同的角色扮演且相互依賴，
2. 成員對工作具有責任認知並藉由集思廣益來完成團隊任務，
3. 團隊運作時，經理人與成員之間維持緊密的互動關係，團隊組織的外在環境與團隊之間存在顯著的關連性。

Blanchard等人(1999)認為，一個高績效的團隊應該具備下列七個特質，

1. 對組織的目標與價值形成共識，
2. 良好的工作關係及溝通，
3. 團隊組成具有彈性，
4. 追求最適的生產力，
5. 領導者肯定與讚賞團隊成員，
6. 團隊成員擁有高度士氣，
7. 員工賦能。

基於上述有關團隊的定義，本研究將團隊定義為：「由一群具有互補性的個人所組成的工作單位，成員間相互依賴、彼此合作，透過溝通與協

調完成共同的目標，成員間的行動或決定都將影響到其他成員，並且一起承擔成敗的責任。」

2.2.2 團隊合作的型態及效益

傳統的工作方式逐漸不適用於變革不斷的時代和環境，另者資訊科技的發達加速了世界變遷的腳步，同時改變了傳統的生產與服務的提供方式。單憑個人的力量已難以應付這充滿挑戰與多變的環境，團隊合作(teamwork)成為不可或缺的競爭優勢，它帶給組織許多益處，包括強化解決問題的能力、提高生產力與更有效率地運用資源等。

George及Jones (1998)提出三個合作的概念，

1. 合作的心理動機

合作必須是雙方願意為共同的目標努力，而不只是形式上的行動。

2. 合作雙方的社會關係

個人的行為會受周遭環境中其他人的影響。Deutsch (1991)認為，人與人之間存在社會相互依賴性，因此當合作的雙方目標一致 或具有正相關的關係時，合作雙方會互相幫助與合作。反之，則會採取相互競爭的行為。

3. 合作雙方的行為

強調雙方相互合作交流的過程與行為，其中具體行為可能包括密切的溝通討論、互換雙方擁有的資料訊息、相互幫助鼓勵及提供實質的協助等。

Quick (1992)認為，團隊合作可以帶來下列六項優勢，

1. 相互合作，降低個人之間的競爭，
2. 資訊流通，
3. 溝通順暢，
4. 資源的運用更有效益，
5. 決策更具共識，縮短解決問題的時間，
6. 對執行決策有高度的承諾感，認為個人必須對此項決策及問題負責。

2.3 團隊學習

團隊中的領導階層，塑造一個互動密切地團隊合作環境，才能提升成員自我學習的能力，並透過成員間的知識交流與行為仿效，進而提升整體

團隊的學習能力。

2.3.1 團隊學習的意義

Parker (1990)認為，團隊學習是團隊成員互相配合與實現共同目標能力的過程，藉由成員發揮創意與想像力，有效地分享經驗以建立整個組織一起學習的風氣。彭惠苓(2003)指出，團隊學習是一種藉由團隊成員相互學習，而使團體力量超乎個人力量總和的技術。劉鎮寧(2003)認為，團隊學習是藉由團隊的組成和成員之間的整體搭配，以達成預定的目標，並使成員的知識、技能、價值觀和態度獲得提升與改變。黃清海(1999)指出，團隊學習是藉由團隊成員瞭解彼此的感覺和想法，透過完整協調的學習方式，以提昇團隊思考和共同創造力。當團隊成員真正去學習時，不僅團隊整體能產生良好的工作效能，個別成員的學習成長速度也比其他的學習方式快。

Senge (1990)指出，學習型組織的五項修練包含自我超越、改變心智模式、共同願景、團隊學習與系統思考。其中團體學習是發展團隊成員整體搭配與實現共同目標能力的過程，團隊學習涵蓋下列三個面向，

1. 團體面對複雜議題時，要學習如何萃取出高於個人智力的團隊智力。
2. 需要具有創新性而又協調一致的行動。
3. 不可忽視團隊成員在其他團隊中所扮演的角色與影響。

Wang (1998)認為，團隊學習並非只是透過合作的方式來解決問題，更重要的是在達成目標的過程中應該包含下列幾個重要因素，

1. 團隊成員必須意識到自己是團隊的一份子，大家具有共同的目標。
2. 團隊成員必須瞭解團隊所面臨的問題是大家的問題，絕非只是部份人員的責任。
3. 團隊成員間應該分享彼此的個人經驗。
4. 團隊成員應彼此進行溝通，共同參與討論以達成目標。
5. 團隊成員應該瞭解其個人的行為與貢獻，會直接影響團體的成敗。

綜合上述有關團隊學習的定義，可將團隊學習歸納為團隊成員擁有共同目標，能夠互相協調和學習，在互動的過程中交換彼此的經驗與知識，進而刺激彼此的思考能力，不僅個人在學習過程中獲得成長，也同時創造優於個人的團隊績效。

2.3.2 形成學習性組織

Marsick和Watkins (1993)認為，學習型組織是一種不斷學習與轉化的組織，學習一種策略性與實際工作相互結合的過程，學習的結果將引起知識信念與行為的改變，強化組織創新和成長的能力。黃富順(1998)認為，學習型組織具有加強個體與團體的學習氣氛，採取有效的策略促使個人為達成組織的目的而持續學習，因而使個人不斷的成長進步。同時組織的功能、結構與文化亦不斷的創新與成長，而導致成員與組織的同步發展。Garvin (1993)認為，學習型組織是一種精於創造知識、獲取新知及運用知識的組織，且能夠根據所學習的知識來修正行為反應。綜觀上述諸項的看法，本研究把學習型組織界定為：「一個組織能夠持續不斷的學習，運用系統化的思考以解決問題，進而增強個人知識與經驗和改變整個組織行為，強化組織變革和創新的能力。」有關學習型組織的特徵，如表2.2所示。

表 2.2 學習型組織的特徵

學者	Marsick和Watkins (1993)	黃富順(1998)
對於學習型組織特徵的定義	<ol style="list-style-type: none"> 1.組織創造繼續學習的機會。 2.促進對話。 3.激勵合作與團隊學習。 4.建立獲取及分享學習的系統。 5.授權人們能邁向共同的願景。 6.連結組織與環境的關係。 7.領導者形塑與支持個人、團隊與組織層級的學習。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.個人發展與組織發展相結合。 2.成員學習與組織學習同步發生。 3.成員相互合作、進行團隊的學習，即由個別、團隊到組織學習。 4.組織具有鼓勵成員學習的氣氛與制度。 5.成員對組織的未來抱持共同的願景。 6.組織持續有效地因應改變。 7.學習與工作相結合。 8.成員具有主動學習的責任。 9.重視系統化思考。 10.學習型組織的目的是使組織不斷地因應改變、提高效率，得以永續生存發展。

2.4 組織創新

Bougrain和Haudeville (2002)指出，領導型態會影響企業創新能力，可藉由轉換型領導型態，幫助員工用新的角度檢視該企業已存在的問題，以改變其既有的意識形態，激勵員工盡力達成提昇企業創新能力的目標。Clapham (2000)認為，環境會對創造力造成影響，而主管的領導視為組織環境的一環。因此，主管的領導會影響員工的創造力。Delmas (2002)認為，創新能力與文化、組織和領導者的認知有關聯。綜觀上述說法，企業必須體認領導階層對於組織的重要性，因為有效地領導策略，可增進組織的工作績效和創新能力。

2.4.1 組織創新的意義

組織創新的層面非常廣泛，小從產品或製程的改善、個體「創造力」的激發，大至企業整體組織結構的調整或改變策略，都算是組織創新的概念。Damanpour (1991)認為，創新可能是一種新的產品、服務、製程技術、管理系統或是組織成員的新計劃。賴士葆(1996)認為創新應包含下列事項，

1. 結合二種或以上的現有事情，以較新穎的方式產生。
2. 一種新的理念由觀念化至實現的活動。
3. 新設施的發明與執行。
4. 對於新科技的社會改革過程。
5. 對於一個新理念，由產生至採用所引發的一連串事件。
6. 組織、群體或社會的新改變。
7. 對於既有形式而言，新的東西或事情。
8. 對於採行者而言，新的理念、實務或事項。
9. 使用者產生新的認知。

West和Anderson (1996)把創新的定義作更廣泛的延伸，認為創新不僅是在團隊、組織或社會中，提出或應用新的流程、產品、方法以提昇全體的利益。從更廣義的角度而言，創新還包含行政效率、員工成長、滿意度增加、團隊向心力凝聚、更有效的內部溝通、生產力與其他經濟性指標的持續提昇等。Watkins等人(1999)定義組織創新為，採用某種新事物的形式上改變，所謂新事物可能是指一種產品、服務或是技術，也可能是新的管理活動。近年來較多學者傾向支持以多元觀點定義「組織創新」，即包含技術創新

與管理創新。技術創新指產品、服務或程序上的改善，管理創新則是指組織結構與管理程序上的創新。過去學者偏重於探討企業的「技術創新」層面，對於「管理創新」的層面較為忽略。

2.4.2 團隊創造力

Rule (1998)認為，鼓勵團隊的創造力應具有下列特質，

1. 彼此互相尊重的工作氣氛。
2. 開放的溝通管道，並使得團隊中各項訊息可以暢通無礙。
3. 管理階層主動支持。
4. 發掘富有創造力的人。
5. 有充分的時間讓大家思考。
6. 避免不成熟的批評。
7. 期待相當程度的冒險。

Robinson和Stern (1997)提出團隊創造力所包含的六個要素，並說明如何運用此六要素來激發團體的創造力，促進組織創新。

1. 調整：公司員工針對任何事情、活動和決策等，皆必須依據組織目標與方向進行修正與調整，確保創造力能得到認可與回饋的機會。
2. 自我開創的活動：大部分的創造與革新，發生於非正式的策略規劃。
3. 非正式的活動：組織的支持與協助常是創造力萌芽的關鍵。
4. 敏銳觀察力：創造力常起源於無意間的發現。
5. 多樣的刺激：藉由聽聞、觀察和感受，都能引發無限的想法。
6. 企業內部溝通：非正式的溝通對於培養創造性思考有加倍的成效。

林奇芳(2001)歸納出團隊創造力應具備的內涵有下列四點，

1. 團隊成員的特質：團隊成員的人格特質、心智能力水準、自我驅策的意願，都影響團隊創造力的產生。
2. 團隊溝通的管道：團隊成員彼此間的互動模式、溝通型態與創意激盪等活動型態，都與團隊創造力的開發有著密切關係。
3. 團隊運作的形式：團隊的組成、合作、調整、分工與協調等運作細節，亦能直接影響團隊的創造力成果。

4. 外在環境的配合：組織開放文化的建立、創新氣氛的營造、鼓勵創新的機制、支持與充分的授權等，都能促進團隊創造力的蓬勃發展。

2.5 總結

過去領導理論的特質論和行為論，都未考量情境變數，而降低其理論的有效性，至於情境論雖然納入情境因素，但其設計的情境變數仍不足以反映實際狀況複雜的情境因素，且忽略追隨者的特質與需求。近期的交易型和轉換型領導理論，仍屬於由上至下的領導方式，著重於追求組織的績效和塑造願景，無法適用於變動的組織環境。相關學者雖指出有效的團隊學習必須是建立在團隊合作的前提下，卻未探討領導策略對於團隊合作與團隊學習的影響性。因此本研究參與個案的品質變革活動，從中發現能夠促進團隊合作與團隊學習的領導型態，是屬於由下而上的領導方式，著重於成員賦予組織的創新價值和適應變化的能力。

第三章 研究方法

陳向明(2002)指出，質化研究是以研究者本身做為研究工具，直接接觸研究對象，在自然地情境下去蒐集資料，對其現象進行整體性地探究，並使用歸納法分析資料及形成結論。質化研究是一種反覆循環、不斷演化發展的開放式過程，允許研究者在研究過程中隨著情境的發展與需要，而逐漸醞釀和修正研究的方向。因研究者全程參與個案公司的品質改善專案活動，和公司成員作直接性地接觸，所以本研究採用質化研究的個案研究法，透過訪談進行資料蒐集與分析。本章內容分為四個小節，3.1 節是描述個案研究法，3.2 節是關於研究資料的蒐集，3.3 節為研究步驟，3.4 節為研究限制。

3.1 個案研究法

3.1.1 個案研究法的介紹

有關質化研究的方法中，尚榮安(2001)認為，研究主題屬於探索性問題的研究，即在探討「如何」(how)與「為什麼」(why)的問題時，個案研究法往往是較令人偏好的研究策略。同時他也認為組織與管理的研究適合運用個案研究法，因為個案研究使得研究工作可以保留實際生活事件的整體性和有意義的特徵。尤其當相關研究或文獻不完整，也就是在進行「探索性」研究時，可以藉由個案研究，在不對個案做任何操控的情況下，廣泛且深度地蒐集個案相關的多重資訊來源的資料，對個案進行有系統的探索。吳芝儀和李奉儒(1995)認為，當研究者需要深入瞭解某種獨特的情境時，個案研究法特別適用，因為研究者可藉由個案研究獲得豐富的資料訊息以學習大量的知識。不論分析的單元為何，個案研究都致力於深度地、詳盡地、脈絡連貫且完整全面地描述該單元，因此愈是以個別化的結果為目標，個案研究法愈具有最佳的適用性。

3.1.2 選定個案研究法的原因

本研究的主題屬於探索性問題，探討如何應用團隊訓練策略和領導策略，使個人式的領導層次提升至團隊領導層次，使組織更能有效地因應環境的變化？為什麼組織成員的認知與行為模式，會在品質改善專案的過程中發生轉變？因此本研究採用個案研究法。此外，個案研究依研究設計的不同可分為「單一個案」與「多重個案」(Yin, 1984)，本研究採單一個案

的方式進行，理由如下，

1. 研究深度較佳：單一個案研究在對個案的資料蒐集、分析與訪談上相較於多重個案研究，可獲得較佳的深度。Creswell (1998)認為，不採行多重個案的原因在於研究深度的取捨，因為當我們進行越多個案時，每個個案分析的深度勢必會受影響。
2. 個案研究是歷程導向，且注重個別性差異(吳芝儀和李奉儒，1995)。採行多重個案研究時，往往容易忽略少見個案、關鍵性個案與揭露式個案的個別差異，需要投入更大量的資源與時間才能探究個別差異。

考量上述兩個因素後，本研究決定取單一個案的研究方式。

3.2 研究資料的蒐集

深度訪談是質化研究中收集資料的一種基本方法，期望在實際場域中發現一些事實真相與重要因素(楊國樞等人，1993)。本研究以和個案公司的成員進行深度訪談，做為主要的資料蒐集來源，此外並蒐集公司內部的會議紀錄等相關文件，作為輔助參考的次級資料。高薰芳等人(2001)認為，若等到資料搜集結束後才進行資料分析，會增加分析的困難度。因此本研究以同時蒐集與分析已蒐集的資料為原則。

在質化研究中，研究者是主要的資料蒐集工具，整個研究效度的關鍵在於研究者實際進行的技巧、能力與執行工作的嚴謹程度。本研究採取開放式的訪談態度，以半結構性問題作為訪談基礎。整個過程以訪談前、中、後的方式敘述如下：

1. 訪談前

根據文獻建構訪談綱要與設計訪談問題，以電話與受訪者取得聯繫後，利用電子郵件的方式傳送訪談邀請函及訪談綱要給受訪者，使其了解本研究的研究目的、進行方式及訪談內容，同時詢問受訪者是否同意訪談過程中全程錄音，表達對於受訪者資料保密的承諾。本研究在訪談過程中參考研究者自編的訪談綱要，依受訪對象以及研究需要而適度增減訪談問題。

2. 訪談中

訪談的過程中全程錄音並用紙、筆記錄訪談重點。

3. 訪談後

訪談後把錄音內容轉換成逐字稿，如附錄二所示，作為研究資料分析的基礎，若在資料分析的過程中，產生新的疑問或有不清楚之處，則再透過電話或面談的方式回訪受訪者，以釐清問題。

3.3 研究步驟

本研究根據Creswell (1998)的資料分析螺旋(data analysis spiral)，研究步驟包含資料管理，閱讀與記錄，敘述、分類和解釋，分別敘述如下，

1. 資料管理

本研究的資料來源分為二種，

(1) 初級資料

本研究的主要資料來源為訪談資料，和個案人員進行深度訪談後，把每次的訪談內容轉譯成逐字稿，並編成訪談基本資訊，包括訪談順序、受訪者代號、職稱與任職部門，在同時進行訪談與研究分析的過程中，如發現研究構面未達理論飽和的狀態，則再尋找新的受訪者或回訪，本研究總共訪談二十位人員。以下列舉部份人員訪談紀錄的編碼形式，如表 3.1 所示，共有三個欄位，分別代表任職部門、位階及訪談稿之段落，所有人員訪談紀錄的編碼請參照附錄一。以 Qm1P02 為例，Q 是該人員任職部門，m1 表示該人員為第一位受訪的中階主管，P02 表示引用的訪談稿取自該人員對於第二個受訪問題的回答段落。

表 3.1 人員訪談記錄編號形式

受訪人員代號	職稱	任職部門	訪談記錄編號形式
A	高階主管	T	【Th1Pxx】
C	中階主管	Q	【Qm1Pxx】
F	中階主管	G	【Gm4Pxx】
H	中階主管	L	【Lm6Pxx】
K	低階主管	L	【Ld1Pxx】
L	低階主管	G	【Gd2Pxx】
M	基層員工	Q	【Qb1Pxx】
O	基層員工	G	【Gb3Pxx】
S	基層員工	L	【Lb7Pxx】

(2) 次級資料

本研究以次級資料作為輔助初級資料推導過程中的參考資料，次級資料來源包含公司內部的會議紀錄，和研究者在參與品質改善專案活動中的觀察筆記。

2. 閱讀與記錄

反覆閱讀初級資料與次級資料，節錄與組織成員的認知和行為型態、團隊訓練策略、管理階層的領導策略、團隊合作、團隊學習及創新行為等構面相關的訪談逐字稿內容。

3. 敘述、分類和解釋

- (1) 介紹個案公司的營運現況和面臨的挑戰後，再根據步驟2已節錄的訪談逐字稿內容，進而歸納出三種組織成員的認知和行為型態、六個管理階層的領導策略、不同部門的創新行為類別和團隊領導能力的特性。
- (2) 根據學者所提出的團隊訓練策略，引用與其相對應的訪談逐字稿內容，證實這些團隊訓練策略可應用於品質改善專案的過程。團隊合作則根據學者提出的五項關鍵要素，由訪談逐字稿加以印證此團隊合作型態存在於個案公司，並找出與團隊學習相關的文獻，由訪談逐字稿與其進行對話，以闡述個案團隊學習的狀況。

3.4 研究限制

本研究以質性研究中的個案研究法進行探索性研究，研究過程中受到下列兩項限制。

1. 本研究只選取單一個案，因此個案的代表性與周延性不可避免會影響本研究的推論在一般性情境的適切性。
2. 本研究以訪談做為個案研究證據的基本來源，可能因受訪者的認知與判斷的偏誤而影響研究結果，例如回憶不完整、偏見等。

第四章 研究分析

本章以實施品質改善專案活動的過程做為研究場景，使用個案研究法，探討如何從個人領導轉換為團隊層次的領導，讓成員共同參與領導過程，持續性地衍生創新能力。研究發現有效的團隊領導循環模式包含如何從組織成員的認知和行為型態，透過團隊訓練策略與組織內部管理階層的領導策略，發展團隊合作，進而由學習導向產生團隊學習行為，建立團隊領導能力和團隊創新的行為模式。使團隊成員分享彼此的認知、心智模式與行為模式，同時在團隊成員之間形成緊密的互動聯繫網絡與分散式的領導型態。所謂分散式的領導型態意指，團隊成員可以根據不同的領導任務與情境來轉換領導角色。經過團隊運作而產生的團隊領導能力，可讓團隊成員在面臨新的事件或情境時，持續性的調整自我認知和行為，制定適當的決策和行動。本章分析內容包含下列小節，4.1 節是研究個案的背景介紹；4.2 節是探討組織成員的認知和行為型態；4.3 節是引發團隊合作的策略，其中包含團隊訓練策略與組織內部管理階層的領導策略；4.4 節是團隊合作的形式；4.5 節是團隊學習；4.6 節是團隊領導能力的形成；4.7 節是團隊創新的行為模式。

4.1 個案介紹

1. 推行品質改善活動的背景因素

臺灣菸酒股份有限公司屬於國營企業體制，過去在國內菸、酒的消費市場，一直處於寡頭獨佔的地位，因長期受專賣制度的保護而缺乏市場競爭經驗。但自從民國76年起，政府開放外國菸酒進口，並於民國91年加入世界貿易組織(World Trade Organization, WTO)後，國內香菸的消費市場形同完全開放，更多的外來香菸品牌持續加入市場競爭，突顯國產香菸品牌的老化形象，外國菸品搶佔大部份國內年青族群的消費市場，更加壓縮國產菸的獲利空間。另一方面，政府廢除「臺灣省內菸酒專賣暫行條例」，訂定菸酒稅法與菸酒管理法，開放私人企業加入菸酒產品的製造與銷售，也改變菸酒公司長期受政策保護的競爭優勢。菸酒公司的品質管理改善活動，包括品管圈(QCC)活動、全面品質管理(TQM)、5S運動，以及ISO 9000與ISO 14000的驗證。這些原本立意良善的管理活動，卻因在公營事業的體質下，過度強調書面文件的建立與審查，使實質效益的表現不如預期。有

鑑於近年來國內年輕消費者轉換香菸品牌的意願逐年升高，又因跨國菸草公司擁有龐大的資金及國際行銷通路，若台灣菸酒公司改制民營化後無法在國內市場取得絕對的競爭優勢，將會面臨被國際性大型菸草公司購併的危機。公司新任領導階層上任以來，為了提昇市場競爭力，更積極進行香菸產品的創新與追求高品質，因而透過外聘顧問輔導品質改善專案的活動，希望藉此改變員工過去普遍僵化和安逸的心態，以強化企業體質與挑戰環境變化的能力。本研究自民國九十二年十月至民國九十三年八月，全程參與台灣菸酒(股)公司的品質改善專案活動，期間共召集十二次的正式會議，每兩週定期全員討論，規劃廠內不同部門的改善主題，並由廠方人員和顧問共同討論與追蹤改善成效。

2. 產品製程與部門概述

個案公司的產品製造流程包含進料、濕潤、加味料、混合儲存、切絲、加熱加濕、乾燥冷卻、加香料、混合儲存、風送、捲製和包裝等程序。其相關部門可分為製造現場的理切、捲包部門，和改善產品品質的品管部門。其中理切部門的作業內容包含進料、濕潤、加味料、混合儲存、切絲、加熱加濕、乾燥冷卻、加香料、混合儲存、風送。捲包部門的作業內容為捲製和包裝，品管部門的主要工作項目為追蹤、改善製造流程的缺失和客訴案件的處理。

4.2 組織成員的認知和行為型態

本研究從個案中選定密切參與改善專案活動的人員，其中包含管理階層與基層員工，對他們進行深度訪談後，歸納出在實施該改善專案活動初期，組織成員個別的認知和行為型態分成抗拒變革的心態、學習能力的差異與慣性的思考模式等三種類型，並分述如下。

1. 抗拒變革的心態

成員不希望增加工作負擔時會顯現出自我防衛的行為，藉由個人所累積的工作經驗和知識，想辦法去質疑實施改善活動的必要性和可行性，常思考如何去解釋和維持現狀，而不願意多做改變。

員工做那麼久，都有他們自己的作業方式。如果突然要他們改變，會覺得這是侵犯到他們的專業，影響他的技能或是順暢度，所以心態上比較會去排斥，所以這算是一種阻力嘛！【Qb5P02】

【員工認為改變工作方式會影響作業效率】

處理客訴案件的重點就是如何應付消費者所要求的道歉與賠償，盡量不要在媒體上曝光。關於公司內部作業的部份，根據過去的經驗，我們會很注意填寫矯正措施單，檢討報告上要強調問題已經獲得處理，不要在矯正單上寫出還有哪些需要解決的困難點，否則呈報給上級，有時他們並不能協助解決問題，還會要求追查責任，這對我們來說並沒有好處。【Qm2P05】

【員工習慣去掩飾問題】

顧問在改善會議中質疑是否因取樣方式與樣本數不足，導致填充力的試驗值產生誤差？要求相關人員說明改善的可行性。品管課某技師急忙反應現場作業取樣的困難點，以及樣本數增加會延緩送驗時效。【Th2P04】

【習慣解釋問題並預先否定改善成效】

我通常不太願意向長官反應問題，並不是懷疑他們欠缺解決問題的能力，而是擔心如果我把問題說出來，上面的人就會叫我們去改善，工作量會加重，反正做多做少都是領同樣的薪水，除非上面有要求，否則我還是把份內該做的工作完成就好，沒必要自己去製造多餘的負擔。【Qb4P06】

【不願主動反映問題以免增加改善作業】

長官說要讓員工去主動思考創新，我覺得這只是呼口號啦，我在這邊待了二十幾年，該怎麼混都很清楚，能夠做好表面的應付功夫，考績一樣可以得甲啊！依我的看法，沒有這麼樂觀啦，上面的人說給你有創造的空間，事實上又有什麼可以運用的空間？【Ld1P03】 【安於現狀而質疑創新地必要性】

上次我本來在現場工作，結果他們把我叫去開會，然後顧問問我菸葉可以採用秤重的方式嗎？因為我聽他那樣分析後，覺得蠻有道理，也許能嘗試去做，所以我就回答「可以」，但我這樣講可能得罪其他同仁，因為工作量會變多嘛，但是人手卻沒有跟著增加，從前工作三小時，如果你現在用新的作法，就得花六小時，當然有些人會不能接受。【Lb8P01】

【害怕因為改變作業方式而加重工作負擔】

2. 學習能力的差異

組織成員本身的教育程度和學習的意願會影響個人的學習能力，領導者必須思考如何誘使組織成員主動學習新知，在工作過程中持續學習，修正個人原先錯誤的觀念，藉由新知識概念和舊有認知的融合和交互碰撞後，衍生出創新的構想。以下列出三位基層人員和一位低階主管對於學習能力的看法：

實在講，廠內同仁的學習程度和工作效率是有些參差不齊，有些人一點就會，只要你告訴他重點，他就聽得懂，而且能很快做調整。可是有些人光是叫他去上課，就已經聽得很痛苦，這些人需要上面訂制度，他們才會照著做，所以希望長官能因材施教。【Qb4P08】 【員工缺乏一致性地學習能力】

我們是公家機關嘛！不像私人企業比較競爭，所以幾乎每個人的工作能力都很強。像我們有人可以很熟練的操作堆高機又取菸葉，但有人就必須花比較長的操作時間。【Lb8P10】 【公營企業缺乏刺激員工學習的競爭環境】

有的人資質就是這樣，你叫他做他就是沒辦法，譬如叫他操作切葉機，他就會說我不是學機械的，看到機器我就會怕，有的人要按機器按鍵還沒問題，叫他聽機器聲音判定狀況，他會沒辦法做到。【Gd2P05】

【員工有排斥學習的心態】

主管的專業知識能力優於員工，也比較願意主動學習，以幫助他們帶領底下人員因應工作上遭遇的問題。

在這邊做蠻有挑戰性，我也沒比別人行，只是比他們多學了一些，職訓中心的課幾乎每一班我都上過，電腦、工業配線、電子工程都玩過了，花了差不多兩年的時間，把學到的東西用到工作上蠻不錯。【Ld1P06】

【主管自行進修以充實技術能力】

其實二十年前，我在這個部門規劃很多的程序和菸絲風送系統。像友廠只有兩個菸絲風送系統，我們就發展四個菸絲風送系統，能同時做很多品牌。不過撿包的每條線都有一個品牌，那每條線都有對應的風送系統。可是當時長官沒有這個觀念，他說為什麼一定要買那麼多的風送機？為了要做到這樣，我們只好自己來。那時我自己研究 PLC，學程式語言，然後按照菸絲風送的動作寫程式，再放在機器裡面，就變的很便宜。國外的風送系統，一套要價五、六百萬，自己做的大概不用十萬元。【Lm6P10】

【主管積極學習新知以克服環境障礙】

3. 慣性的思考模式

組織成員重視工作的效率，努力達成管理階層的要求。但是遇到非常態的變動情境時，多數人缺乏解決問題的能力，有些人是缺乏相關的專業知識，但有些人雖然具備技術層面的能力，卻仍受限於制式化的思考模式，導致對問題的認知上出現盲點，以下列出幾位公司基層員工的看法。

顧問還沒來之前，我們的作業都比較粗略，這和現場人員的價值觀有關係，因為他們沒受過那種訓練。事實上如果顧問和主管沒要求，那現場人員二、三十年來就是照同樣的方式去做。【Qb5P08】

【員工普遍缺乏對工作的細部觀察和要求】

其實我們有很多的品管制度是由總公司訂定，而且我的程度算比較不好，長期下來，我也只能依規定行事，所以創新的能力比較不足。【Qb4P09】

【個人能力的不足而影響創新的意願】

我開始來廠裡品管部門的時候，沒有人教我們該怎麼做，我只能承接過去的作業方式。其實我對於管制圖的內容並不清楚，有些問題是靠自己去看書才解決，雖然我能看得懂書上的內容，可是一旦工作上遇到變動，我還是會感到茫然。一些原本我認為是對的作法，實際應用上卻有盲點存在，就算發生錯誤，我也不知道究竟錯在哪個地方。【Qb4P03】

【無法靈活運用所學的知識】

因為我本身有現場的作業基礎，所以之前在研發部門時，可以一下子就抓到重點，然後照我的想法去做，做出來的結果和預期的方向不會差太多。但現在在被調來品管部門，變成不是我想改就能改，如果上面能透過文字敘述，層層交代下來，我會比較清楚該怎麼做。【Gb3P06】

【無法隨工作環境地改變而調整想法】

上面的管理者認為底下的人能夠自動一點，那他們就可以比較輕鬆，但不可能大家都會自動自發，大多數員工還是上面說一他才做一，你叫他主動去做事，他會回你反正上面又沒交代。好比老師叫學生自動唸書，考試時還可以翻課本，你想學生回家還會讀書嗎？【Ld1P03】

【基層員工習慣被動接受上級的指示】

某高階主管認為具備很強的專業能力，也不一定能發現問題，因為思考角度不能跳脫個人既有的知識框架。

有時一個本業很專精的人可能十年都看不出問題，因為他認為這個問題就跟一天有 24 個小時一樣，是理所當然的現象。但是外行人一天就能找出問題，因為他不受框架限制。【Th1P03】

【過於依賴專業知識，導致思考角度難以延伸】

以上從訪談資料解析的概念，彙整如表 4.1 所示。

表 4.1 組織成員認知和行為型態的概念歸納

組織成員的認知和行為型態	訪談稿概念分析
抗拒變革的心態	員工認為改變工作方式會影響作業效率
	員工習慣去掩飾問題
	習慣解釋問題並預先否定改善成效
	不願主動反映問題以免增加改善作業
	安於現狀而質疑創新地必要性
	害怕因為改變作業方式而加重工作負擔
學習能力的差異	員工缺乏一致性地學習能力
	公營企業缺乏刺激員工學習的競爭環境
	員工有排斥學習的心態
	主管自行進修以充實技術能力
	主管積極學習新知以克服環境障礙
慣性的思考模式	員工普遍缺乏對工作的細部觀察和要求
	個人能力的不足而影響創新的意願
	無法靈活運用所學的知識
	無法隨工作環境地改變而調整想法
	基層員工習慣被動接受上級的指示
	過於依賴專業知識，導致思考角度難以延伸

4.3 促進團隊合作的策略

本研究歸納出在實施改善專案活動初期，個案公司成員的認知和行為型態包含抗拒變革的心態、學習能力的差異與慣性的思考模式。此三種型態成為實施組織變革的阻礙，為消除或降低變革阻礙，使組織提升效能和適應環境的變化，因而透過團隊訓練策略和管理階層運用多重的領導策略，促進團隊合作，進而建立團隊領導能力，使組織成員能夠持續調整個人認知和行為，以達成組織目標。

4.3.1 團隊訓練策略

David 等人(2004)指出，最普遍用於建立團隊合作的技巧是團隊訓練，可促進團隊運作績效。他們指出交叉訓練、適時轉變個人認知、自發性地調整行為、建立團隊協調機制、強化成員的抗壓性、團隊目標引導、自我肯定和以團隊建構為核心理念等，是最有效的團隊訓練策略。團隊訓練策略可能由管理階層推行至基層，或是於組織成員彼此互動的過程中自然形成。本研究引用 David 等人所提出八個最有效的團隊訓練策略，探討如何應用於研究個案推行品質改善專案的過程。

1. 交叉訓練

Byars和Rue (1994)認為，交叉訓練是指員工在同一工作單位或部門中，於特定期間內學習多種不同的工作技能，可視為是一種工作豐富化與擴展經驗的具體方式。要有效完成團隊目標，除了讓成員發揮個人專長，還應該使成員學習其他人的工作方式和經驗，形成認知與技術互補的型態。則團隊成員的經驗與能力也會不斷從學習的過程中獲得成長，以下是三位基層作業員對於交叉訓練的體驗。

我之前在菸葉廠做品管的工作，被派來這個廠也是做品管，但工作的內容還是有些差異，這邊有很多的品管項目需要監控與改善，工作負擔雖然比之前的單位重，可是也讓我學到很多東西和經驗。【Qb1P10】

【獲取更多學習的經驗】

我之前待在研發單位，經常需要腦力激盪，設計不同樣式的產品。現在調來這個部門，覺得品管雖然是例行性的工作，卻相當重要。待過這些不同工作性質的地方，相信對我的技術和經驗會有幫助。【Qb5P09】

【不同的工作環境可提升個人能力】

我之前在研發部門的時間比較能夠彈性運用，主要是自己去規劃工作內容。調到這邊的品管部門後，工作模式固定、繁雜，我也試著應用之前的工作經驗，看怎樣調整目前的作業方式。我覺得這裡的人員對於品管的認知普遍不足，所以我想逐步建立品管的標準作業程序，大家互相討論關於圖形判讀的規則模式，形成基礎的品管知識，讓現場作業人員也能有這些概念。【Qb2P09】

【整合工作經驗以改善現況】

Salas 等人(2001)指出，藉由交叉訓練可使團隊成員在扮演他人角色和執行他人工作的過程中，體驗彼此的知識和心智模式。個案中的員工輪調到不同的部門後，產生不同的工作認知與體驗，會用多面向的思考角度來處理問題，而對現況的改善有所突破。Volpe 等人(1996)認為，交叉訓練可以促成有效地工作協調、溝通與表現。整體而言，對團隊成員進行交叉訓練，可讓成員在彼此的知識領域上產生更多交集，有助於形成共通的信念和價值觀，降低在互動過程中可能發生的摩擦與誤會，使工作協調與互助程度上更能夠緊密配合，增進團隊的整體信任感。

2. 適時轉變個人認知

組織成員對於來自組織內、外部的資訊，不該抱持排斥或是被動接受

的心態，應該藉由新的資訊來檢視與調整個人既有的認知和想法，以提升發現與解決問題的能力。從個案中發現組織成員在互動的過程中，因為受到他人影響而改變個人的認知和思考模式。過去廠內的組織文化及主管的領導風格偏向保守，導致廠內很多人員對工作上的認知存在刻板印象。他們習慣依循既有的作業模式，不願主動改變現狀與解決潛在問題，外聘顧問用不同的觀點和立場挑戰現況，形成外來的改善動力，促使組織成員的認知產生變化，以下是幾位主管和基層人員的看法：

過去在製菸過程的細節上比較馬虎，很多同仁認為反正幾十年都是這樣的作法，已經習慣而不覺得有什麼問題。顧問以旁觀者的立場，會問我們為什麼要這樣做？用不同的方式去做會不會更好？由他發掘問題後，提出自己的想法，再和我們討論與評估是否可行？一開始有些員工還是抱持懷疑、反對的態度，但是看到新的方法確實可以收到改善成效，也就願意去嘗試新的作法。我認為顧問來參與推動改善的活動，比原來只由我們自己去做會更好。

【Gm4P07】 【採取有效地改善方法能使員工感到認同】

以我個人的看法，如果你在這個地方待久了，你會認為這樣做事本來就是理所當然。但是別人以外來者的角度來觀察，會覺得這個事情是不是還有改善的空間？這時我們應該思考如果換個方法，也許會得到更好的結果。

【Ld1P02】 【員工試著去接受不同的思考觀點】

我們原來是公家體制，就像吃大鍋飯，大家有飯一起吃。因為工作模式比較固定，所以比較缺乏做事的衝勁。但是上面推行這個改善活動以後，感覺主管的管理方式和過去不一樣了，另外顧問用要求嚴謹的學術觀點來檢視廠裡的作業情況，也帶給我們一些思考的動力，會逐漸去修正原來的想法，有思考就會產生力量。【Qb5P01】

【透過改變管理方式和顧問輔導，使員工轉變想法】

應該加強同仁對於統計分配的概念，讓他們知道分配越緊，才表示製造品質越穩定，分配發散時應該確實找出問題原因，而不是每次都靠個人的經驗去判斷。【Gm4P12】 **【確實知道問題的原因，而非只憑藉經驗】**

3. 自發性地調整行為

David等人(2004)指出，團隊成員的認知發生改變後，會出現自我調整的行為，重新修正團體策略與個人在團隊中扮演的角色定位。個案中的人員在參與品質改善專案的活動後，因為個人的內在認知產生變化，使得工

作態度變得更加積極，願意主動從細微環節中找出影響工作品質與成效的變異原因。

我覺得在心態上的調整有所改變，會更進一步自我要求品質。譬如以前把落地的菸葉，都當作廢葉掃掉。但是現在除了盡量避免菸葉落地，還會細分落地的菸葉種類，更精確掌握菸葉誤差的秤量。有更新的要求，我們也會配合得更好，觀念變得更嚴謹，整體的要求變得更精細。【Lb7P16】

【採取更精確地作業方式】

以前的作法是譬如前面製程的量有少加，後面就多加回來，在後段製程補前段製程的不足，讓總平均值看起來差不多，但相對地也會增加製程變異性。之前顧問在改善會議中有提出這個問題，大家討論後認為必須修正作法，所以我們現在會仔細注意製程中投入與產出的量。【Gm4P08】

【全程監控取代後段調和】

現在還用紙畫管制圖是蠻誇張，這個對我來說是傳統作法，用紙畫到好已經沒有時間作其它的事，我希望改用在電腦的統計軟體去畫，這樣會更有效率又不容易出錯。【Gb3P03】 【電腦軟體取代人力繪製管制圖】

之前我們的投料方式都是依據老師傅的經驗，把重量換成高度，然後用堆高機去弄，顧問來之後要求用磅秤，確實有他的道理，因為我們現在要朝高價位的產品方向，就必須在每個小細節多下工夫，才能做出高品質的產品。

【Gb6P05】 【用機器測量取代人員用經驗判斷】

先前製造現場的人員較少，光是產能就已經應付不了，所以沒有注重環境的清潔，副廠長來之後認為，必須把生產現場整理清潔，有了良好的工作環境，才會做出高標準的產品，我們覺得他說得很有道理，大家就多些時間去把現場的環境弄乾淨。【Gb6P10】 【除了應付產能，還須重視環境的清潔】

在改善過程中最大的收穫，就是以前的作法比較刻板，習慣按照規定做。現在會去嘗試一些新的做法，譬如訂定等級去歸類瑕疵品，判斷它是屬於哪個等級，該怎麼改善。但還是需要時間去摸索，不是馬上就能修改。【Qb1P13】

【部門人員推行新的改善措施】

4. 建立團隊協調機制

David等人(2004)認為，團隊協調的目的是防範和降低錯誤發生的機會，強化團隊成員遭遇突發狀況時的決策能力。組織成員在執行共同目標

時，因為個人價值觀和認知上的差異，可能導致彼此在互動的過程中發生歧見和衝突，此時在團隊成員之間因有順暢的溝通管道，所以能有效地整合資源與掌握問題發生的原因，即時回應。

我先做規劃，然後再和底下的人溝通，儘量告訴他們這樣做會有什麼困難？有困難的地方再一起設法排除。透過這樣的方式，他們也都能夠接受與配合。

【Lm6P06】 【藉由主管與員工之間的協商以解決問題】

上面的人擬定改善方向給底下的人執行，是透過一些中間份子扮演協調的角色，如果要求他們主動思考，主要也是靠一些程度較好的中間份子來思考，不可能全部的人都會思考啦！【Gd2P03】

【具備良好溝通能力的成員，適合擔任協調者】

現在是要幫助現場找到原因。以數據來說，像直方圖就要向他們解釋，目前有按照常態分配走，萬一不符合常態分配，會是什麼原因？要跟現場人員解釋，協助他們把問題找出來。我們現在正建立模式，慢慢訓練，讓現場的人知道如何因應。突變了，規則會跑到哪？訂定標準的作業程序來因應變化。

【Qb2P04】 【藉由部門間的溝通來訂定標準作業程序】

我們本來常在辦公室工作，自從實施改善活動後，因為上面的長官要求，所以我們現在常跑現場，直接和現場人員溝通，確實了解問題狀況，針對需要的地方去改善。【Qb1P09】 【常和現場人員溝通以找出實際的問題】

我覺得這個部門的人都很用心，他們會提出很多的意見，有些是我們原來並沒有想到的，經過大家一起討論後，我們再去修改原來一些不理想的作法。

【Lm6P05】 【部門內部成員積極地交換意見】

5. 強化成員的抗壓性

Driskell 和 Johnston (1998)認為，組織成員經常面臨充滿壓力的工作環境，應該改變個人對於壓力的負面感受，將壓力視為有效激發個人潛能的因素，會有助於提昇工作效能。本研究從訪談稿歸納出個案組織推行變革的壓力來源包含組織外部環境、組織內部管理階層與成員自我感受，組織可建立屬於成員的共同對話管道，透過良好的互動與協調，彼此相互激勵，而把壓力轉化為進步的動力。

(1) 組織外部環境的壓力

個案公司為因應激烈的競爭市場，及受到政府實施國營事業民營化的

政策影響必須轉換公司體制。在轉型的過程中，公司持續推動人事精簡的政策，造成員工面臨如何保障個人工作和工作負擔增加的壓力。

因為公司面臨民營化的壓力，未來廠裏可用的人力一定更少，但是廠裡要推出高品質、高價位的香菸，我們勢必要比別人投入更多心力，才能做出好產品，讓消費者有物有所值、甚至物超所值的感受。【Lm6P08】

【因公司轉型民營化而增加人員工作負擔】

(2) 管理階層施加壓力

組織成員在組織革新的過程中，對於新策略的推行，出現排拒的意識勢不可免，甚至與管理者直接發生衝突。此時為檢視成員互動和領導效能的適當時機，管理者必須考量組織成員對變革的接受程度，視情境與問題來設定合理的改善目標，採行權變的管理策略。

如果長官直接下命令叫下面的人去完成要求的工作，他們大概也不敢說不願意，只好硬著頭皮去做，但是這樣可能效果就不好。【Lm6P07】

【強硬地命令員工可能產生反效果】

我常告訴同仁，只怕他們不提出問題，因為我有照顧好他們的義務，我不能讓他們做錯，所以我經常逼他們趕快找出問題，而且看法不能跟人家完全相同，否則時間一久，他們會習慣把錯的作法誤認是對的。【Th2P08】

【主管要求員工必須經常性地發掘問題】

董事長有說在民營化之前，要先建好架構，所以他要從上層一直整頓下來，因為民營化後要跟外界競爭，一定要先調整好本身的體質，調整好你才有那種競爭的本錢。就像一場拳擊賽，胖的要跟結實的人打，胖的人一定會受傷很重，就必須把肌肉練結實一點，才有辦法跟別人打，我們現在就處在這種狀況。【Gb6P03】 【公司高層積極地整頓內部結構】

(3) 組織成員自我感受的壓力

組織成員的互動關係不良，缺乏他人的支持，是形成個人工作壓力的重要因素，建立良好的人際關係，將有助於及時化解人或事的紛爭，順利解決問題，降低可能產生的壓力。組織成員應該妥善規劃時間，依照工作的重要性排定處理順序，降低因為工作延誤而產生的心理負擔。

昨天有個品管部門的人員向我反應他的工作壓力很大，我跟他說很多品管的工作只是在建立資料，如果你能讓生產現場的員工認為這些品管數據有實用

的參考價值，你就會覺得辛苦付出有收到成效。【Th2P05】

【員工無法應付繁雜的工作量】

活動剛開始時，要求做蠻多事情，讓我感覺壓力很重，顧問要求的，幾乎大家都能接受，也都有配合辦理，從主管到基層都有在做，好的我們會跟著做嘛，只是程度及時間上的問題。【Lb7P17】

【因推行品質改善活動而使人員感受壓力】

這次活動要求改善的地方很多，而且有些學術理論不見得能完全應用於實務面，必須再加以調整，這些狀況都給我們製造不小的壓力。【Gb3P06】

【面臨理論與實務整合的壓力】

這次經由顧問指導後，當然希望我們的業績和品質能更上一層樓。他的指導對於我們能力的提升有很大的幫助，畢竟我們離開學校很久，很多以前在學校所學的知識早就忘了，雖然難免會有壓力，但對我來說還算是正面，有壓力才比較會有改善的動力。【Qb4P09】 【因專業知識的不足而形成的壓力】

整體而言，工作壓力不論對於個人或組織，都會造成負面影響。但若能有效管理壓力，可以激發個人潛力，增進工作效能。

6. 團隊目標引導

Oser等人(1999)指出，團隊劇本的導引方向包含訓練目標、成效衡量、衍生出新劇本、控制、資料蒐集和回饋修正。菸廠在推行品質改善專案期間，每週由相關人員參與改善會議，共同討論需要改善的議題，同時在該次會議中擬定後續改善的目標，促使團隊成員向前邁進，並在往後的會議中持續追蹤改善成效。以下列舉某次的改善會議紀錄。

上次會議所提及的菸葉秤重問題，目前菸葉已經採取過磅的措施，但重量的落差仍在調整中。本次會議討論主題：(1)配葉時如何避免菸葉掉落於地？如何設法改善或將菸葉歸類後再分別清理？(2)配葉場所如何使用工具輔助現場作業？(3)味料線的水分含量偵測器是否該移到較適當的觀測位置？擺在震盪輸送帶上方可能影響測量的準確性。(4)菸葉加味後，有時會產生結塊現象，是什麼原因造成？該如何改善？(5)香料所使用的量測工具及磅秤大小經過調整後，是否合乎秤量要求？

下次會議希望相關的現場人員提出滾筒的質能結算，也就是菸葉在進料時，其水分、流量與質量的管制狀態，亦即菸葉在重要的質量狀態轉換是否按照工程設計的模式做精準控制。此外品管人員應在理切進料的方式改變後，蒐

集抽樣數據，比較使用不同的投料方式後品質是否提升？並請在下次會議中提出說明。

7. 自我肯定

Smith-Jentsch等人(1996)提出，自我肯定的現象是團隊成員在提供或需要援助，回饋給其他人的過程中，能夠有效的溝通與交流並提供不同的觀點和解決問題的方法。個案公司的管理階層在改善活動的過程中，適時給予員工練習和回饋的機會，以提升成員的自信心與能力。

副廠長經常和我們討論工作進度，如果我們遇到瓶頸，他都會鼓勵我們要有信心，不行的話再換別種方式去做，可能就會達成目標。【Qm1P04】

【鼓勵員工培養自信心】

在改善活動中，針對當天會議要討論的主題，我會請底下負責相關作業的員工去參與會議，直接吸收第一手資料，這樣可以讓他們比較了解狀況，也希望他們盡量在會議中表達自己的想法和意見，加強判斷和反映問題的能力。

【Lm6P04】 【主管要求員工積極地表達自我觀點】

8. 以團隊建構為核心理念

Salas等人(1999)指出，團隊建構策略是以角色定位、目標設定、解決問題和改善人際關係為重心。Cummings和Worley (1993)認為，團隊建構是幫助改善團隊人際關係與工作方法的途徑，可有效運用成員的貢獻與團隊資源，並使成員獲得高度的激勵以實現團體決策。以下是幾位主管和基層人員的說法。

其實開始的時候，上面和底下的人說要改善，他們的反彈很大，因為本來做三個小時，現在可能變成做四、五個小時，這是他們給我的感覺。但是我是站在中間的人，如果我說贊成顧問的意見，底下的人會說那只是你的看法，如果我今天不幫底下的人講話，還是我完全不管的話，可能上面的人要和基層人員溝通，會有段很長的距離。【Ld1P04】

【基層主管扮演中、高階主管與員工互動的協調者】

之前廠內精簡過很多次，有些不好的人都已經離開。但還需要再教育主管及作業人員建立共通的判別問題點的方式，讓他們更有效率地配合。【Gb3P05】

【提升主管和員工之間配合地效率】

為了達成這些要求，就會產生互動，因為需要大家彼此的配合，交代工作給他，他去執行後如果有問題，大家就去協調解決的辦法，而不是把責任推給那個人。【Lb7P11】 【成員共商解決問題的方法，而非互相推卸責任】

改善活動開始後，同事之間的互動比較熱絡，因為改善的項目很多，大家必須一同解決，所以互動更頻繁。我們會先評估改善的方法，也會和其他人溝通，基本上是以雙贏的立場去考量，不希望讓任何一方的人感到排斥。【Gb6P09】 【藉由密切互動而形成團隊共識】

我既然當這個部門的主管，就必須負擔承上啟下的責任，要叫下面的人改變比較困難。但是上面的人因為看事情的角度不一樣，所以會要求改變現狀，那我就必須去了解上面的意思，知道他們的方向。如果這個方向真的非走不可，我就必須先做好規劃，然後再和下面的人溝通，告訴他們改變有什麼好處，大家才會為共同的目標去打拼，而不是你講你的，我做我的。【Lm6P01】 【使主管和員工的目標不致產生過大的落差】

以上從訪談資料解析出的相對概念，彙整如表 4.2 所示。

表 4.2 團隊訓練策略的概念彙整

團隊訓練策略	訪談稿概念分析
交叉訓練	獲取更多學習的經驗
	不同的工作環境可提升個人能力
	整合工作經驗以改善現況
適時轉變個人認知	採取有效地改善方法能使員工感到認同
	員工試著去接受不同的思考觀點
	透過改變管理方式和顧問輔導，使員工轉變想法
	確實知道問題的原因，而非只憑藉經驗
自發性地調整行為	採取更精確地作業方式
	全程監控取代後段調和
	電腦軟體取代人力繪製管制圖
	用機器測量取代人員用經驗判斷
	除了應付產能，還須重視環境的清潔
建立團隊協調機制	部門人員推行新的改善措施
	藉由主管與員工之間的協商以解決問題
	具備良好溝通能力的成員，適合擔任協調者
	藉由部門間的溝通來訂定標準作業程序
	常和現場人員溝通以找出實際的問題
部門內部成員積極地交換意見	

團隊訓練策略	訪談稿概念分析
強化成員的抗壓性	因公司轉型民營化而增加人員工作負擔
	強硬地命令員工可能產生反效果
	主管要求員工必須經常性地發掘問題
	公司高層積極地整頓內部結構
	員工無法應付繁雜的工作量
	因推行品質改善活動而使人員感受壓力
	面臨理論與實務整合的壓力
	因專業知識的不足而形成的壓力
自我肯定	鼓勵員工培養自信心
	主管要求員工積極地表達自我觀點
以團隊建構為核心理念	基層主管扮演中、高階主管與員工互動的協調者
	提升主管和員工之間配合地效率
	成員共商解決問題的方法，而非互相推卸責任
	藉由密切互動而形成團隊共識
	使主管和員工的目標不致產生過大的落差

4.3.2 組織內部管理階層的領導策略

傳統由上至下的領導方式，由一人或少數人組成的領導階層制訂決策，再依據決策指派工作給員工，使員工有被忽視的感受而降低員工士氣，進而影響組織的發展。從訪談稿發現個案管理階層過去的領導方式偏向集中式的個人型領導，強調管理者與員工之間的主從關係，未給予員工適當的自主決策空間，使員工被動接受指示，而導致組織缺乏即時回應問題的能力。

傳統的領導方式就是上面管下面，階級越大的說話越有權威，最後底下的人都不敢有意見。我從前接觸的長官都是如此，不讓你有講話的餘地，只有高層講的才對，但其實底下的人怨嘆在心裡。我覺得這種作法太極端，控制太多就沒有創新的力量，變成他們什麼都不敢講。【Lm7P08】

【太多的命令會導致員工反感】

之前的廠長沒有給什麼彈性的空間，他的風格就是要我們自己想辦法去達成他要的目標，照他講的方式去做才不會容易出錯。譬如叫你做 3000 箱，結果做 3200 箱，他就會罵：「怎麼量差那麼多，根本是亂做一通」！很多時候都是「有功無賞，打破要賠」，我認為把底下人壓死，要求他們絕對地服從，並不是很好的管理方式，應該多去聽基層的意見，一方面讓他們宣洩情緒，而且說不定「三個臭皮匠，會勝過一個諸葛亮」！【Gd2P08】

【高階管理者採取專制的管理方式】

個案在實施改善專案活動的過程中，管理階層採取命令與授權的平衡運用、階段性的分割目標、漸進式的引導改善、走動式現場管理、即時解決問題和建立良好的互動機制等領導策略，改變了過去由上而下的領導方式，以下將分別探討。

1. 命令與授權的平衡運用

正確的領導方式不是只一味說服他人認同你的觀點，而是應該刺激他人多加思考。領導者若完全採用專制的管理方式，會使團隊內只剩由上而下的單向對話管道，不利於成員間的互動。Daft (1995)認為，領導階層分享權力給部屬，可使他們以更自由、有效的行動完成工作。所以領導者應適時讓組織成員擁有工作上的自主權並承擔責任，藉以消除工作上的無力感，提升員工生產力與自我效能，產生對組織的影響力並增加自我價值。Stewart和Barrick (2000)指出，團隊的領導權並非專屬於正式領導者一人，而是依據成員的能力及團隊的需求而分配於成員之間，組織對於成員的授權並不加以干涉而是給予完全的信任。個案實行改善活動的過程中，管理階層體認到放下本位主義，藉由不斷的互動磨合出可行的創意作法，在命令與授權間取得平衡點，是一種有效的管理方式。以下是幾位個案的中階和高階主管對於命令與授權的見解：

我通常會充分授權給底下的人。對我而言，如果談話的對象都是主管階級，就是一種好的管理方式。但要是我每次跟這個主管談，他都沒辦法做好我交待的事，我也不希望直接去教育他底下的部屬，這會形成越級管理，而是請該主管和他底下的部屬，加強溝通和互動的程度，確實共同學習和參與工作。

【Th2P07】 【充分授權下屬，避免越級管理】

我認為管理不是做科學實驗，要求精準掌控每個實驗參數，以確保得到正確的研究結果。應該把管理視為藝術，如何激發其他人的想像空間，讓他們多一些創意發揮，創造出意想不到的作品，而不是凡事只會服從上級的安排。

【Th1P02】 【盡量給員工發揮創意的空間】

傳統的管理是著重於控制，但是管理者對底下的人控制太多，會讓他們的腦筋死掉就不會去創新。所以我認為對員工不要有太多的控制，應該儘量和他們接觸、討論，多讓他們有創新跟發表意見的機會。【Th2P03】

【不要過度操控員工的意志】

管理要用剛柔並濟的方式，就像當交通警察，遇到有人闖紅燈，如果他向你求情，你就不開罰單。這樣就失去嚇阻與警惕的意義。當然適度給底下人自主發揮的空間，他們可能提出其他更好的作法，但如果管理者全部放手讓底下人去做，畢竟人都有惰性，他們可能會不想做事。【Ld2P05】

【講求以控制為主的 management 方式】

我最欣賞鴻海的郭台銘，他的領導風格比較偏向軍事化管理，就是徹底要求做好每一個工作。有時非這麼做不可，當然就是一個命令，一個動作。但我是覺得在溝通的過程中，還是要讓員工有被尊重的感覺，態度過於強硬，底下人可能什麼都不敢講。【Th1P04】 **【在良好的溝通過程中傳達命令】**

當一個主管不要有私心，否則會做不好事情，最重要的是絕不能鄉愿，必須堅持應該完成的目標，不能為了打好人際關係，看到底下人不做事或做得不好，還讓他們得過且過，這樣其他人會跟著有樣學樣。【Th1P09】

【主管不能縱容下屬犯錯】

我的 management 作風就是只要底下的人能提出更好的建議，即使我原本有自己的想法，位階比他高，也會採納他的意見。但如果經過大家的討論與分析，認為我的建議比較好，那就要尊重我的看法，我也會堅持到底地執行。【Th1P03】

【主管能夠接納適當的建議】

2. 階段性的分割目標

個案的 management 階層為降低工作任務執行的困難度，主張團隊成員設定屬於長期性的工作目標後，應把它分成多個細部目標，再分別予以突破。他們認為掌握「由繁至簡，化整為零」的工作原則，可以提升組織成員的工作意願與完成目標的成就感，並能充分利用時間而增進工作效率，以下是幾位主管的看法。

我做事情的原則就是盡量分段進行目標，譬如一件事情很難做，可以先把它切成多個小片段。先做某個片段，遇到問題再解決。有時沒辦法同時把全部做完，就必須拉長時間，不過就是要持續往目標推進。【Th2P02】

【分段執行工作目標以提升效率】

我認為如果工作上碰到瓶頸，應該彼此主動的相互溝通，先由小量做起，把能做的儘快完成，再從小量延伸至大量。【Lm6P07】

【完成簡單的作業後，再進而突破瓶頸】

我常告訴其他同仁，要提升菸廠的獲利能力和產品品質，應該先縮小研究問題的範圍，其相關的改善項目，包含降低消費者抱怨、改善製造品質的一致性、製程水分的控制與改善等，可以視情況同步進行或分階段處理。有效的製程改善應該先大題小作，逐漸改善製程能力，然後再小題大作，精益求精。

【Th1P08】 【依時程規劃改善的進度與範圍】

3. 漸進式的引導改善

個案推行品質改善的變革活動時，組織成員出現抗拒變革的心態和行為，此時管理階層採取迂迴前進的方式，藉由溝通而逐漸性地轉化成員原先所抱持的負面觀點，使他們願意接受並嘗試新的改變。

青蛙放在鍋裡煮，慢慢加熱，牠沒感覺；一下子就加熱，牠會馬上跳開。所以我主張用漸進的方式，現在他們慢慢適應，就比較少抱怨，因為青蛙已經被煮熟，不會跳了。雖然現在還沒辦法做到百分之百的程度，但至少已導入這些概念。【Ld1P04】 【逐漸灌輸成員改善的概念】

剛開始推行改善的時候，底下的人也是不太願意，但是慢慢去做，這樣對顧問、上面和底下的人都比較好交待，一開始告訴他們說先做做看再說，下次再做的時候就不要講，讓他們慢慢適應。【Gd2P02】

【保留讓員工適應變化的空間】

現在要推行改善活動，員工的工作量變得更多，但是人手並沒有增加，所以他們會覺得很累，管理者應該認真思考該用什麼樣的方式，慢慢的增加工作，持續往目標推進，要是一開始就叫員工全力衝刺，一定會引起反彈嘛！

【Lb7P05】 【顧及成員感受而慢慢增加改善的工作量】

我們品管課的工作主要就是針對幾個改善點，在改善的過程中，我希望同仁能陸陸續續產生一些思維上的改變，譬如說檢驗這個點，應該還要再去深入探討點線面的問題，譬如這個點和上、下游生產線之間的關係。【Qm2P01】

【逐步擴大改善的範圍與成效】

4. 走動式現場管理

個案的管理階層能夠親自參與現場，和員工共同解決問題，透過積極地與現場人員互動，直接了解基層員工的想法，避免基層人員的意見在向上傳遞的過程中遭受扭曲，導致管理者接收錯誤訊息而影響決策。

我認為副廠長確實有整合各部課室的能力，他會實際去工作現場觀察一些細節問題，很頻繁地各部門互動，提出他的觀點和建議，同時我們也會提供想法給他，大家互相交流經驗和意見。【Qm1P05】

【主管和現場人員互動，了解員工心態】

我跟課長說你要改變底下人的作業方式，應該自己先去親身體驗作業的細節，才不會產生落差。管理改善並不是只轉達與執行上級的指示，怎樣讓改善動作確實發揮成效才是重點。【Th2P10】

【主管實際參與作業，避免制定不當的決策】

5. 即時解決問題

管理者藉由個人領導權威和訂定嚴格的作業規範，希望避免員工犯錯，卻可能使員工害怕受懲處而掩飾問題。個案的管理階層認為應該引導員工用正面的心態去面對問題，主動承認錯誤，教導員工去了解為何犯錯的原因並尋求問題的解決方法，比追究責任歸屬更為重要，如此才能有效降低員工犯錯的機率，使組織整體有再進步和創新的空間。此外在實施計劃和工作的過程中經常充滿變數，不一定會朝向預期的目標發展，能夠妥善解決當下的問題，自然可以順利達成目標。

我常告訴主管不要對我講好聽的話或沒用的廢話，必須確實指出問題，否則拐彎抹角，不過是浪費時間。時間就是成本嘛！所以我鼓勵他們積極的採取行動，不要怕做錯，一旦發現有錯就儘早提出，因為越早發現問題，越低解決的成本和風險。【Th1P04】 【要求員工主動提出和解決問題】

我之前都是待在營業單位，沒有接觸生產現場，所以我常告訴其他主管，我比你們外行，如果被我发现問題，你們就一定得改善，因為連外行人都能察覺的問題，就表示他們已經做久了變成慣性。【Th1P03】

【主管以旁觀者的立場找出潛在問題】

公司的運作就好像在大霧裏開車，你只能看清楚最近十公尺內的路，可能這邊的十公尺內是上坡路段，必須加重踩油門的力道，說不定下一個十公尺換走下坡，得注意控制煞車。又或者別的十公尺遇到連續彎道，就得隨時轉方向盤。在能見度的範圍內謹慎應對，就能把車子開到目的地。【Lm7P05】

【妥善處理眼前面臨的狀況】

譬如最近某品牌外銷量大幅增加，我們怕會做不出來，趕不上交期，我知道這個月要交五千箱出去，那我就去盯每天規劃的進度，如果今天要做 500 箱，結果最後少 50 箱，那就必須明天補回來。這樣注意一、兩天的進度，而不去煩惱一個月後的事，就會比較減輕自己的壓力。【Lm7P08】

【避免累積問題而造成危機】

6. 建立良好的互動機制

Thomas 和 Kenneth (1996)指出，團隊領導者所扮演的角色與傳統的管理者並不相同，團隊領導者轉變為扮演合作、推動、協調、溝通與傾聽的角色。在人際溝通與工作指導上的才能，是一個有效團隊領導者所需具備的資格與條件。以下是某中階主管對如何與下屬溝通和互動的看法：

每個部門都會有比較脫線的人，和公司的政策對立，就是比較會摸魚、不認真。常態分配嘛！也會有主動去做，甚至幫別人做的人。如果別人在發飆，我會和他說：「你現在情緒不穩定，我沒辦法和你溝通，因為我講的你聽不進去，你講的我也不能接受，所以我們現在不要談，另外約個時間，大家心平氣和的去溝通才有意義」。如果我在動怒，我不希望找人溝通，別人在動怒，我也會建議他不要談了，至少再冷卻三、五個小時，否則真的聽不進去啦！

【Lm7P10】 【在穩定的情緒狀態下進行溝通】

領導者儘管需具備完成工作任務的專業技術與能力，但未必是徹底了解這些技術的專家，所以領導者應該承認自己不懂的地方，放下身段去和他人學習，透過團隊成員的協助來達成團隊任務。才有助於解決問題，以下列出某高階主管的觀點。

管理者必須先弄清楚自己不懂的地方在哪裡？否則你連自己不懂的地方都不知道，這樣很危險，因為你會不清楚別人提出的問題。不要認為自己當主管，就什麼都懂，官大不見得學問大，我是認為應該經常和底下的人討論、請教，不但自己會有收穫，對於管理也會有幫助。【Th2P06】

【主管能以下屬為學習的對象】

如同某基層人員所說：「要完成工作目標得靠大家的力量，長官要身先士卒，讓底下的人信服，這樣才能帶動群體，使群體有效率地運作」。領導者必須受到組織成員的信任，才能塑造使其他人發揮知識和能力的情境，提出不同的貢獻。組織的高階管理者為因應企業所面臨多變、複雜的競爭市場，希望員工的工作心態更積極，提升思辯與創造能力以強化企業體質。

最常和基層員工互動的中、低階層主管，感受在此次的改善過程中，基層員工能主動回應上層要求，也會影響主管的領導模式。

我們公司比較封閉，還沒跟上其它民營化企業的脚步。這次藉由顧問來幫助改善，不但可以讓公司的產品往更高品質的方向提升，我們當主管的也可順便借力使力，把改善活動落實到基層。也許基層員工會覺得麻煩，不過他們有抱怨，表示他們已經在做，如果反應很冷淡，反而表示他們不願意做或只是敷衍了事。【Gm4P11】 【員工能夠積極回應】

以上從訪談稿解析的概念與領導策略，歸納如表4.3所示。

表 4.3 管理階層所使用領導策略的概念歸納

管理階層的領導策略	訪談稿概念分析
命令與授權的平衡運用	充分授權下屬，避免越級管理
	盡量給員工發揮創意的空間
	不要過度操控員工的意志
	講求以控制為主要的管理方式
	在良好的溝通過程中傳達命令
	主管不能縱容下屬犯錯
	主管能夠接納適當的建議
階段性的分割目標	分段執行工作目標以提升效率
	完成簡單的作業後，再進而突破瓶頸
	依時程規劃改善的進度與範圍
漸進式的引導改善	逐漸灌輸成員改善的概念
	保留讓員工適應變化的空間
	顧及成員感受而慢慢增加改善的工作量
	逐步擴大改善的範圍與成效
走動式現場管理	主管和現場人員互動，了解員工心態
	主管實際參與作業，避免制定不當的決策
即時解決問題	要求員工主動提出和解決問題
	主管以旁觀者的立場找出潛在問題
	妥善處理眼前面臨的狀況
	避免累積問題而造成危機
建立良好的互動機制	在穩定的情緒狀態下進行溝通
	主管能以下屬為學習的對象
	員工能夠積極回應

潘忠煜等人(2004)認為，管理者使用包容機制和控制機制，可以消除或降低因為抗拒變革所造成的負面影響，並能提升績效。其中包容機制包含(1)開放式討論，(2)信賴與授權，(3)改善人際關係。控制機制包含(1)定期會議，(2)記錄追蹤，(3)外部顧問和主管提供下屬改善的動力。本節發現個案中的管理階層所使用的命令與授權的平衡運用、走動式現場管理與建立良好的

互動機制等，是屬於包容機制的領導策略，如表 4.4 所示。透過這些策略可同時改善主管和下屬之間和員工之間的互動關係。即時解決問題、階段性的分割目標、漸進式的引導改善等是屬於控制機制的領導策略，如表 4.5 所示。管理階層藉由這些策略增加員工執行工作目標的意願和減少問題的發生。

表 4.4 屬於包容機制的領導策略

包容機制	
信賴與授權	命令與授權的平衡運用
開放式討論、 改善人際關係	走動式現場管理
	建立良好的互動機制

表 4.5 屬於控制機制的領導策略

控制機制	
記錄追蹤	即時解決問題
主管提供下屬 改善的動力	階段性的分割目標
	漸進式的引導改善

4.4 形成團隊合作的互動方式

透過團隊訓練策略與內部管理階層運用領導策略，可促使團隊成員的工作型態逐漸形成提昇團隊效率的團隊合作模式。David 等人(2004)指出，團隊合作是一種相互關係，透過靈活的認知、行為和態度而反映出能力(包含知識、技術和其它特徵)，團隊成員藉由這些能力來完成彼此要求的目標，達到最佳的團隊效能。Salas 等人(2004)認為，高度互助合作的團隊擁有五項關鍵的構成要素，(1)互相跟催目標進度，(2)支援行為，(3)團隊適應性，(4)有效領導，(5)團隊導向。本節探討此五個要素對於團隊合作的影響性。

1. 互相跟催目標進度

McIntyre和Salas (1995)指出，互相跟催目標進度是持續追蹤組織成員的工作效能，確保組織按照正常程序，朝向預期的目標發展。團隊成員應以共同目標為優先考量，協助他人改進作業問題。

我去現場看，他們要是在那邊休息然後又喊做不完，我就會每天去他工作的地方，我不會主動施壓或是問他們做完沒？通常觀察一下我就離開，去久了

他就不會跟你說做不完，因為你常常去他也會不好意思。【Gd2P07】

要常跟現場人員互動，有時現場講的跟你講的不一樣。你要聽現場的原因，判斷他們是不是在推卸責任，現場操作人員比較制式、模式化，不會改變他的動作。【Qb2P05】

香料部門以前用的磅秤單位很大，現今改為小量筒來量測，較注意添加量的準度。而且每天都會記錄添加香味料的量，並會核對香味料的添加量，若有問題可以追蹤發生問題的時間跟批量。【Gm4P10】

以前不管弄對或弄錯，只有現場的人知道。現在每天跟味料現場核對料量，讓配方味料更準確無誤，以免做很久後才發現出錯。【Lb7P10】

Bowers等人(1993)認為，互相跟催目標進度是藉由觀察團隊成員的工作表現，在錯誤發生不久後可以即刻發現。這種體驗必須透過工作上的知識分享(例如心智模式分享)與運用團隊知識。

當我們發現哪裡有問題，就有告知的義務，問題很嚴重時，我們會馬上叫他停工，立刻去追溯前面是哪裡出了問題。主要還是現場的人能落實自主品管，大家互相配合，我們不可能隨時都在現場盯著。【Qb1P07】

底下的人發現問題會馬上處理，不能處理的話，也會要求我跟上面反應，譬如叫人把機器修好一點，因為現場做的很難看，他們也會覺得煩，當然我們也會建議上面的人，再跟他們講。【Qb1P05】

2. 支援行為

團隊成員藉由觀察其他成員的表現，可發現是否有缺失和負擔過重的情況而適時提供協助。在必要情況下，團隊成員可轉移工作負擔給其他人，彼此提供適當的支援，分攤工作負擔(Porter等人, 2003)。

主任就像是我的老師，因為他的實戰經驗和專業知識都相當豐富，如果遇到現場機台出狀況，我會請他過來指導、協助，然後我們從他那裡學習，加上錯誤經驗的累積，之後再遇到機器故障，通常我們自己修改後就可以上線。【Ld1P06】

3. 團隊適應性

Salas等人(2004)指出，團隊適應性是團隊具備從期望行動中找出偏差的能力，並且能重新調整策略以因應後續的工作任務。如果團隊成員能互

相跟催目標進度和彼此支援，此團隊即具備適應性。

4. 有效領導

有效率的團隊領導者應該建立互相跟催進度、支持行為和適應性的環境氣氛。Zaccaro等人(2001)認為，有效率的團隊領導者能夠塑造團隊分享的心智模式，有系統地尋找、評估和組織團隊功能。在4.3.2節中提及組織內部管理階層應用領導策略，引導群體邁向團隊合作的狀態。後文繼續探討如何從管理階層個人的領導，轉化至團隊層次的領導，以增進組織創新能力。

5. 團隊導向

Driskell和Salas (1992)認為，團隊導向是透過協調、評估，由團隊成員用互助的方式完成團體任務，提升個別成員的工作執行成效。團隊成員能夠共同分擔責任，彼此坦誠溝通，且主管充分授權與支持下屬，才能有助於團隊成員之間的資訊交流與回饋，使每位成員隨時進行檢討與改進，建立團隊認同感以促進團隊合作。

舉行改善檢討會議時，會請基層員工一起討論，因為他們直接參與現場，蠻清楚相關作業。所以上級長官或顧問提出改善方案時，基層員工也會以他們的經驗去評估可行性，再向主管反映與溝通。【Gm4P05】

改善過程中，副廠長的角度有時就和我們從前的看法不太一樣。不過這樣很好，因為從不同的角度看事情，能發現不同的問題。就是透過溝通，引發一些新的作為和改善。有些事情他可以稱為「溝通高手」，我必須再和他學習這方面的能力。【Lm6P07】

創新對公司的永續經營是有正面幫助，但有時並不是可以隨便改變，否則說不定更慘。如果上級願意和我們討論，為了公司好，當然我們也願意去嘗試改變。我們想試著去推動品質一致性，但是每個機台的特性不同，所以標準應該不同，需要大家互相幫忙。【Qb4P10】

之前休息室要搬到領班的零件室，我就去拜託物料課劃空間給我，把零件室移到物料課的倉庫。可是領班反對，因為他好不容易才向前任廠長爭取到原來的零件室，而且他當初費了很多心思去佈置規劃，所以很捨不得把這個空間交給別人。但是我也不能硬壓下去，叫領班一定要聽我的，只要我說了就算。所以我起碼和他溝通了七、八次。他當然不會一下子就拒絕我，一定會和我講很多理由，那我就持續和他溝通，設法解決他提出的問題，久了他也

就接受。【Lm7P09】

我下面的人主要做那些工作，那方面比我內行，我不可能什麼都知道嘛，所以我會尊重他們看要怎麼去做，他們大都會認真看待顧問所說或是副廠長交代的事，我也是幫忙籌劃看大家要怎麼走這條路，現在慢慢上軌道，可以看到一些成效，已比以前進步很多。【Ld1P05】

副廠長常去現場巡視，他比較積極，有自己的想法。他也要品管員多跑現場，顧問來之後，也提供現場很多改善，現在現場的人也都很謹慎作業。我覺得現場的人都蠻配合，跟他們講都會立刻處理。【Qb1P08】

剛開始的時候，他們都不太了解、習慣，所以都比較會排斥交代下去的工作，等到慢慢導入與灌輸觀念，員工的心態也跟著改變，配合度增加，工作就越來越順暢，當然還是需要多透過溝通。【Gb6P01】

4.5 由團隊合作引發自主性地團隊學習

團隊合作的目的是促進團隊成員間彼此學習。讓組織成員知道如何從個人及其他成員的經驗分享中獲得更多知識，提升學習效率，透過持續性地學習和反應過程，其中包含探索問題，尋求回饋，進行試驗和反思結果，由團隊成員共同討論過程中發生的錯誤或非預期的行動結果，才能讓個人及團隊不斷地進步。Edmondson 等人(2001)提出，有助於領導者建立團隊學習環境的三點建議，

1. 團隊成員彼此互動，瞭解其他人的意見，
2. 由不同成員提出的貢獻中彼此學習，
3. 團隊成員願意主動承認錯誤，相互檢討與學習。

以下是三位人員對於學習的認知觀點：

需要一定的時間去收集資料，才有辦法作實體樣本，建立整個標準，要怎麼回饋到現場跟現場互動也會建立出一套規則，幫助現場提升品質。這些是我自己到外面上課，所衍生的想法。【Qb2P05】

之前我在初期的改善活動活議中有聽到副廠長說：「世界先進製菸的方式，一開始就必須很仔細地量測各種菸葉配方，使重量符合一致性，並降低後續製程的變異性」，他提出這個觀念，給了我蠻重要的啟示。【Qb4P01】

顧問講的理論上都對，但我們在實際作業上會面臨很多狀況，還需要克服一些細節問題。把理論當作修正的架構，可能要馬上改沒那麼快，就是慢慢做調整，不斷從錯誤中學習。【Qb2P04】

外聘顧問藉由改善過程把專業知識結合個人經驗，傳遞給員工，使員工突破原本個人對於工作與學習上的認知障礙，願意主動接納所欠缺的相關知識。

向顧問請益後，我才真正弄通一些平常工作上搞不懂的問題，為了能觸類旁通，所以我自己又去外面上一些品質輔導的課程，讓我對品管有更進一步的認識，知道怎麼去找問題，也了解其它管制圖的使用時機和方法。【Qb4P03】

我本身在配葉現場待很久，蠻清楚菸葉的配方種類，用原本的作業方式可以做得很順，但是現在要推行作業標準化，除了作業時間拉長，另外在執行秤重作業的過程中還要操作電腦，對我這種年紀大，又很少用電腦的人來講是有些吃力，不過為了讓作業更有效率、更精確，我願意努力花時間學習。

【Lb8P04】

Ellis等人(2003)認為，團隊學習是透過團隊成員分享經驗，使團隊整體的知識和技術經常發生變化，可從下列兩位基層人員的說法獲得印證。

藉由這次的改善活動，我想同仁們都從中獲取一些新知識與新觀念。我希望能和其他的品管技術員一同運用這些新知識與與新觀念，確實針對如何判讀品管圖、分析數據回饋到現場，建立一套標準流程，把每個機臺的製程能力，做詳盡的分析，訂定出我們能夠接受的規則，而不是只記錄數字上的變化，那沒有意義。【Qb2P03】

我覺得在改善活動的過程中，配葉的部份比較有差，每一個細部作業都已經標準化，現在比以前改善不少，以前是整個配方加起來準確，現在是連細部配方都準確。而且現在都是逐一過磅，幾乎沒什麼誤差，所以現場的人都很有成就感，會主動去互相討論還有哪些流程可以再改善，讓作業更有效率。

【Lb7P03】

由團隊合作的氛圍引發個別成員的自發性學習行為，成員透過彼此知識的傳遞與交流形成知識共享，並進而擴散成為群體意識的團隊學習導向。

4.6 建立團隊領導能力

採取團隊訓練策略與內部管理階層運用領導策略，使團隊成員形成團

隊合作的工作形態，同時促進團隊學習，最終由個人領導轉化為團隊層次的領導，建立團隊領導能力，具備分享性、分散性和連結性等三個特質。分享性是指團隊成員能夠透過分享心智模式與行為模式，進而轉換自我認知，分散性意謂分散式的領導，連結性可使團隊成員之間形成緊密的互動網路關係。以下將分別介紹此三項特質。

1. 分享性

團隊成員透過不同的知識轉化型態，分享彼此的心智與行為模式，本研究從個案訪談中歸納出兩種知識轉化型態，(1)外來知識與內部知識的交流，(2)組織內部成員知識的傳遞與自我演變。發現此兩種轉化型態會交互影響而衍生出新知識與創新行為。廠內員工原先的主觀認知與外聘顧問引入的客觀知識，彼此交互激盪。基層員工在與外聘顧問、主管階層等人密切互動的過程中，接受配葉必須使用標準化流程與電腦化記錄數據的概念，之後他們的自我認知又再度演化，新的創意構想在成員間不斷移轉。

配葉現場設置 LED，這是現場的同仁一起動腦筋想出來的，因為他們有這個需求，用 LED 顯示可以讓作業員看數量有沒有符合？主任對電腦磅秤的設計也有很多要求。從一開始顧問拋出這個問題，然後他們再自己去精進，這是非常好的現象。【Ld1P08】

改善過程中，員工持續與管理者和外聘顧問透過溝通來解決問題，並且不斷地去思考廠內是否還有需要改善的地方，從個體創新求變的思維，進而形成追求組織創新的群體意識。

我覺得顧問為我們帶來的最大好處，就是他從不同的領域來觀察問題，就好像一攤池水，每次被他攪動一下，就產生不一樣的波形。我們因為他的一些角度和看法，去做不同的演繹，讓我們的狀況改善得更好。【Lm6P03】

改變對於一般人來說，心裡一定會不舒服。可是人如果沒有壓力，一定按照原來的路線走。牛頓定律嘛！要有外來力量，才會產生變化。人都是這樣，反正都不希望改變。不過如果透過溝通與訓練，訓練到某個程度，大家就會了解，改變才能讓這個廠更加進步。所以為了自己與大家，絕對要改變。【Lm6P11】

傳統的知識創新是把個人的經驗和知識，和其他成員分享，成為組織的資產。其實知識創新也是從人際互動的過程中，不斷創造與衍生新知識，形成一種連鎖反應的過程。

這次的改善活動是從顧問、副廠長、部門主管到基層人員，大家共同討論不同的主題，顧問的看法就是我提出的建議，你們執行上的困難點在哪裡？那麼我們本身的問題又在哪裡？從這個困難點中，大家實際去看現場，然後再開會檢討，我覺得這種能讓彼此學習與進步的互動模式是蠻不錯的，能引發一些創新的想法和作法。【Qm1P01】

顧問不可能懂每個環節，我們都在這邊做蠻久，至少一些細節的專業知識比顧問了解，但他以旁觀者的角度，能點出一些地方的問題所在。像菸葉噴料的製程有兩條線，一條噴味料，另一條不噴。以前是由操作員決定噴或不噴，如果操作員打瞌睡或偷懶，把該噴的轉成不噴，不噴轉成噴，就會出問題，結果顧問提出防呆的想法，以前寫程式的人都沒考慮這一點，現在再請廠商修改程式後，增加比對的動作，如果該噴的轉成不噴，機器就不會動，所以我認為這個構想很好，真是一針見血。【Ld1P07】

原來作菸，幾十年都是照這樣做，但是顧問突然從一個不是作菸的角度來看，就提出很多問題。很多問題是我們從來都沒想過的！他提出這些問題後，我們就會有不同的想法，真的腦筋也是一直在改變。譬如說像配葉，配葉的改變最大，有他的提示後，我們就一直改變，但不完全是他的意思。真的去執行，就會發現很多的問題，那我們就必須想很多解決的方法，事實上我們做的比他原來要求的更多。【Lm6P02】

香味料的調配大約還停留在磅多少是多少的水準，和友廠步調一致，但如果我們要做高價菸，就不能用一般價位的方式去做，所以我希望未來能做到接近目前菸葉調配的程度，可以使用磅秤、LED 和網路連線。【Lm8P07】

在意見交流或實踐行動的過程中，團隊成員藉由表達多樣化的意見，並用開放的心胸接納他人觀點，以轉化個人潛在的僵化心智模式，去除習慣性的自我防衛，才能真正激發團隊成員的工作效能。

2. 分散性

組織強調團隊學習與團隊工作的效能時，領導已不只是憑藉個人之力可完成，而是由很多人共同分擔責任，組織成員能夠根據不同的任務與情境去轉換領導角色，以獲得更佳的領導績效(Barry, 1991)。受訪的主管和基層人員都感受在改善活動的過程中，領導方式有所轉變。從過去由上至下的個人型領導，變成分散式的團隊型領導，由基層人員扮演主導的角色，形成由下而上的互動方式，使管理階層與部屬間的互動關係變得更為密

切，在面臨不確定與變動的組織環境時，藉由不斷地轉換領導者的角色，以提升解決問題的效率。分散式領導除了讓員工實際參與公司決策的制定，使他們有參與感與認同感，並且培養員工獨立思考的能力，讓他們不斷去思考問題點和需要改善的地方，再與管理階層和外聘顧問持續性地互動與溝通，以萌生出最適當地解決方案。當每個人的想法持續在組織中流轉，使組織成員具備隨時發現與解決問題的能力，便如同受訪員工所述，因為產生不斷蛻變的能量，而激發創新的想法或行為。

廠裡推動這個品質改善活動後，我在管理上的作法、和底下人的互動，都變得不一樣了。現在工作上有狀況發生時，大家會比較積極提出自己的見解與交換看法，主動去追溯與改善問題來源，這樣讓我省了不少力，不像過去他們經常是等上面的人給指示，才會去改善問題。【Gm5P02】

顧問是用一種追根究底的心態去探討問題，他和副廠長、其他主管都很用心地投入改善活動，我覺得他們不是用強力主導的方式，而是希望我們能盡量發表意見，誰能提出好建議，就照他的說法去做，這種互動的方式和工作氣氛都很不錯，不但我們有被上面重視的感覺，提的建議能做出成效，大家也會產生更多工作上的興趣和動力，然後一直不斷地蛻變。【Qb5P04】

3. 連結性

連結性強調建立個體成員間的網路關係，增進合作和資源互換的程度 (Tsai 和 Ghoshal, 1998)。Connor 和 Quinn (2004)認為，連結性是指組織成員之間相對應的互動關係。個案組織中的某位品管技術員在參與改善活動的過程中，體認到個人不該抱持本位主義的工作心態，應該主動去和其他人協調，增加互動的頻率，才能提升部門整體的作業效能。

參與這次的改善活動後，我變成比較不會侷限於本位主義，會覺得自己做不好，可能會影響到別人，所以做事情比較會瞻前顧後，串連前、後關係，還有左、右方面該怎麼和他人協調。【Qb4P06】

維持好品質，不只是品管員和品管部門的責任，所有員工都應有品質是從行動中持續修正缺失與學習的認知。所以廠內各部門人員應該經常交流作業上的知識和技術，掌握不同作業現場存在的品質問題並探討之間的關連性，以形成完整的品質監控與通報系統，以下是品管部門某技術人員的看法。

顧問只是提供意見，改善還是要靠我們自己，要想可行的途徑、方法去執行，這個一定要相互配合，因為就算前面改，後面不改也沒用，品質就是上下、前後都要連貫，形成持續性的團隊改善動力，才能確實收到成效。【Gb6P08】

4.7 團隊創新的行為模式

實施團隊訓練策略和內部管理階層運用領導策略，可建立團隊領導能力，並衍生出導向團隊創新的行為模式，以下列舉個案中的兩個部門，分別說明該部門的團隊創新行為模式和透過此行為模式而獲得的創新成果。

1. L 部門的創新行為模式

(1) 部門成員之間建立夥伴的互動關係

該部門的下屬和主管在工作場域中的互動模式，並非遵循階級分明的管理制度。部門主管認為利用職權去逼迫下屬的管理方式，容易造成下屬表面服從的假象，所以他主張應該經常去傾聽下屬的意見，體驗他們的想法，可以有效破除成員彼此間的人際藩籬，讓問題真實呈現。

我不喜歡用上司的階級和強硬的態度去命令底下的人。事實上我和部門其他同仁已形成一種「革命夥伴」的關係和情感，所以他們和我的距離很近，有什麼看法和問題會願意主動告訴我。我覺得這個部門的同仁都很不錯，大家為了讓工作順利進行，有問題會直接提出來，不見得主管說了就算，基層人員也會質疑上級提出說法的可行性和正確性。【Lm7P03】

(2) 藉由會議增進溝通效率

部門主管認為可以透過小組討論和部門會議，和員工保持密切溝通與互動，而不是等到有事才找他。在定期召開的內部會議中，使部門人員願意充分發表意見，不斷的傳遞彼此的想法，進而產生更多元的創意觀點。

我們經常在會議室舉行部門的內部會議，藉由互相討論而瞭解彼此的想法和需求，共同規劃作業與協調評估，大家覺得事先做好溝通，會讓工作更有效的執行。如果在例行作業或是推行改善做法的過程中，遭遇到問題，相關的作業人員也會直接在生產現場召開小組會議。【Lm7P01】

(3) 交替使用命令與授權的管理方式

管理者希望團隊能夠主動學習與創新，雖然標準化的作業方式可以符合一致性的要求，但也可能僵化員工的思考能力，降低他們的自主性與參與感。基層員工不該只是貫徹主管意志的執行者，管理者願意下放部份權

力給員工，讓他們扮演從旁協助的角色，提供具有創意的想法。理切部門主管認為以授權為主，命令為輔的管理方式，可以引發部門成員持續性的創新行為。

我喜歡透過適度的控制，作為驅使他們前進的動力，最主要還是給他們一些發揮空間，交互激盪出更多的想法和觀點，不斷嘗試錯誤，然後再修正調整，因此產生比預期更好的結果，我想不可能什麼事都按照事先規劃的程序進行，有時候擦出意外的火花，反而能點亮不同的路徑。【Lm7P07】

2. L 部門的創新成果

(1) 產品原料秤重方式的過程演進

配葉經過多次的演進，現場最初採用日式盤點的秤重方式，操作人員用經驗去判斷準確性。每個月辦公室人員會進行盤點結算，統計菸葉的數量是否符合，在當時的環境下，外面能接受這樣的作業品質。接下來應該是在七、八年前左右，我們廠裡率先使用這樣的方式，雖然也是人員用眼睛去看，不過改成每日盤點。

推行改善活動後，顧問實際勘察現場，並與相關的部門主管和作業人員在會議中討論，認為現有的秤重方式不夠精準，建議實施過磅。

採取的過磅方式是由人員操作電腦去勾選品牌，然後把菸葉放上磅秤，秤重的重量就會跑到那個品牌報表的位置。人員去勾品牌，然後顯示重量，再勾其它品牌，顯示重量，一個接一個去做。從前一個菸葉批量如果是 2000 公斤，誤差會達到一百多公斤，實施過磅後，誤差變成二十幾公斤。

之後部門人員又自行演化，構想在秤重現場設立 LED，紅燈表示超重，黃燈代表重量不足，綠燈表示重量符合，讓操作人員可直接由螢幕燈號判定秤重量是否落在標準誤差範圍內，以提升作業準確度和維持一致性。

請外面的公司派人來設計 LED 的磅秤電腦程式，由主管和部門人員討論，認為磅秤功能有哪些不符合需求之處，會再請設計人員加以修正，現場使用重新改良的 LED 秤重方式，發現已可使秤重的誤差值控制在正負 0.5 公斤的範圍內。

(2) 建立作業現場和辦公室之間的資料傳輸管道

現場人員認為電腦放在作業現場，雖然有上鎖，但是否仍有安全上的顧慮？經過共同討論，希望未來能做到網路連線，直接在主管的辦公室架設主機，資料從辦公室送出去，現場的螢幕只有顯示的功能，而整個配方的細部資料是存在辦公室的電腦。【Lm8P04】

(3) 作業現場設置即停開關

原料從加香機出來後會送到樓上的菸絲堆積槽存放，進堆積槽的時候有很多孔片交錯，可能因為某些原因造成菸絲堵塞，要是孔片停下來就不能繼續轉動，這時得把孔片關掉防止菸絲再送進來。從前的作法是樓上人員排除故障情形後，再通知樓下的人員停機，我們大家檢討後，發現一個可行的辦法，就是可以透過 PLC 的控制。在樓上設置即停開關，必要時讓全線停機，但是樓下的人就反應如果樓上一有問題就停機，那下面的人會很忙，因為要重開機。如何讓上面的人能做好他的工作，因為樓上做不好的話就會堵料，堵料就可能讓下面的人手忙腳亂，這又牽涉到上面的人員管理。如何在適當時機才使用即停開關，我們討論後決定如果一個月內發生堵料的次數在可接受範圍內，就視為正常，如果次數超過規定，卻沒有特殊的原因，那就是樓上人員操作的問題，必須要進行檢討。像這些事情，我們事前都有溝通，雖然改設備算是很快的解決方法，但是後續還會有很多問題，所以我們就必須盡量設想未來可能發生的問題。【Lm7P02】

3. Q 部門的創新行為模式

(1) 由主管個人的心智模式認知，擴散形成團隊的共同意識

部門主管在改善活動實行的過程中，在個人認知上發生轉變，了解工作上不該只是解決表面問題，而是應從多元化，不同的思考層面，才能找出問題癥結，因此該主管也灌輸這個觀念給其他成員，希望改變大家的想法。

經過這次改善活動的過程，我看事情都會用不同的觀點去思考，譬如我現在會思考目前管制的作業項目是不是關鍵點。我們做了很多的抽驗數據，但對於降低不良品的機制而言，這樣的作法還不夠，我們應該要確實知道問題的成因，如何預防？所以我經常在開會時，灌輸其他品管員要懂得去做要因分析，確實找出問題的原因，而不是只會做紀錄。慢慢的他們也能接受這個觀念，這有利於繼續進行改變，雖然有些問題不是說改就能馬上改，但會逐漸產生一些新的作法。【Qm1P06】

4. Q 部門的創新成果

(1) 增加管制圖的製作時效

以前管制圖都用人員來畫，後來經過我們自己的檢討與規劃，現在改成用電

腦軟體來跑，這樣就不需要花費太多時間和人力去畫管制圖，我們之後也會在現場貼表，讓現場人員知道目前的管制狀況，而不是只有品管人員知道如何判讀管制圖。【Qm2P04】

(2) 作業現場增設不良品展示箱

我們希望訂出不良品的標準，想在製造現場的機台增設壓克力展示箱，展示不良品，讓現場人員知道不良品的外觀和發生原因，提醒大家注意。但因為機台本身就掛了很多儀器報表，沒有足夠的空間放壓克力箱，而且作業人員質疑現場如果增設不良品展示箱，外界進來參觀可能會認為不是應該展示好的樣品嗎？經過溝通協調，後來我們把不良品展示箱放在工具間。用顏色標明不良品的現象，並註明不良的原因。【Qm2P03】

(3) 改善品管作業程序

a. 簡化抽樣檢驗流程

總公司原來訂定很多包括抽樣的方式和抽樣點的規定，如果我們全部都照做，就完全不會有缺點嗎？事實上不是如此，但如果完全照規定做，會造成品管人員時間分配上的困擾，以前管制很嚴時，規定只要有哪樣本點超出管制界線，雖然只是隨機性的問題，但是品管員就得解釋這不算是重要的異常。有時候對某個異常狀況，傳真就至少傳了十幾張，這部份確實花了不少時間。我們就向總公司反應，應該針對重點項目做管制，有重大的變異情形我們一定會通知現場和向上呈報，至於一些輕微的變異，直接就可以解決問題，不必花費多餘的行政處理時間，後來總公司有改變作法，減輕我們的工作負荷，可以把時間用在更需要的改善項目。【Qm3P06】

要針對重點項目管制，必須克服技術層面的問題，譬如他的機器原本就是設計成一次抽檢五個項目，你如果拿掉其中一項，機器就不能運作。所以我們經過一再討論和腦力激盪，重新設計出機器有不同的檢驗模式可讓人員選擇。【Qm3P05】

第五章 結論

5.1 研究發現

本研究全程參與個案的品質改善專案活動，透過個案研究法分析，發現(1)管理階層推動或團隊成員自行形成的團隊訓練策略，(2)管理階層運用包容機制和控制機制的領導策略。為了調整在改善活動初期成員的負向認知和行為，避免成為變革阻礙，因此透過上述兩種策略去形成團隊合作的狀態，以促進團隊學習的效能，最終形成團隊領導能力和導向團隊創新的行為模式，幫助團隊成員持續性地調整認知與行為，以快速適應變動的情境。團隊領導能力具備分享性、分散性和連結性等三個特質，使領導型態由個人層次的領導轉變為團隊層次的領導。分享性是指團隊成員能夠透過心智模式與行為模式的分享，進而轉換自我認知，分散性意謂分散式的領導，是屬於由下而上的互動方式，不同於傳統由上至下的領導型態，連結性可使團隊成員之間形成緊密的互動網路關係。組織成員遭遇環境變化時，可透過包含兩種機制的領導策略，再次強化團隊領導能力與團隊創新的行為，以衍生能夠適應變化的認知和行為，上述各個概念間可形成一個團隊領導的循環模式架構，如圖 5.1 所示。

5.2 後續研究方向

可使用問卷量表分析，比較其他領導型態與本研究所提出兩種機制的領導策略，對於領導效能和組織成員創新能力的影響性。

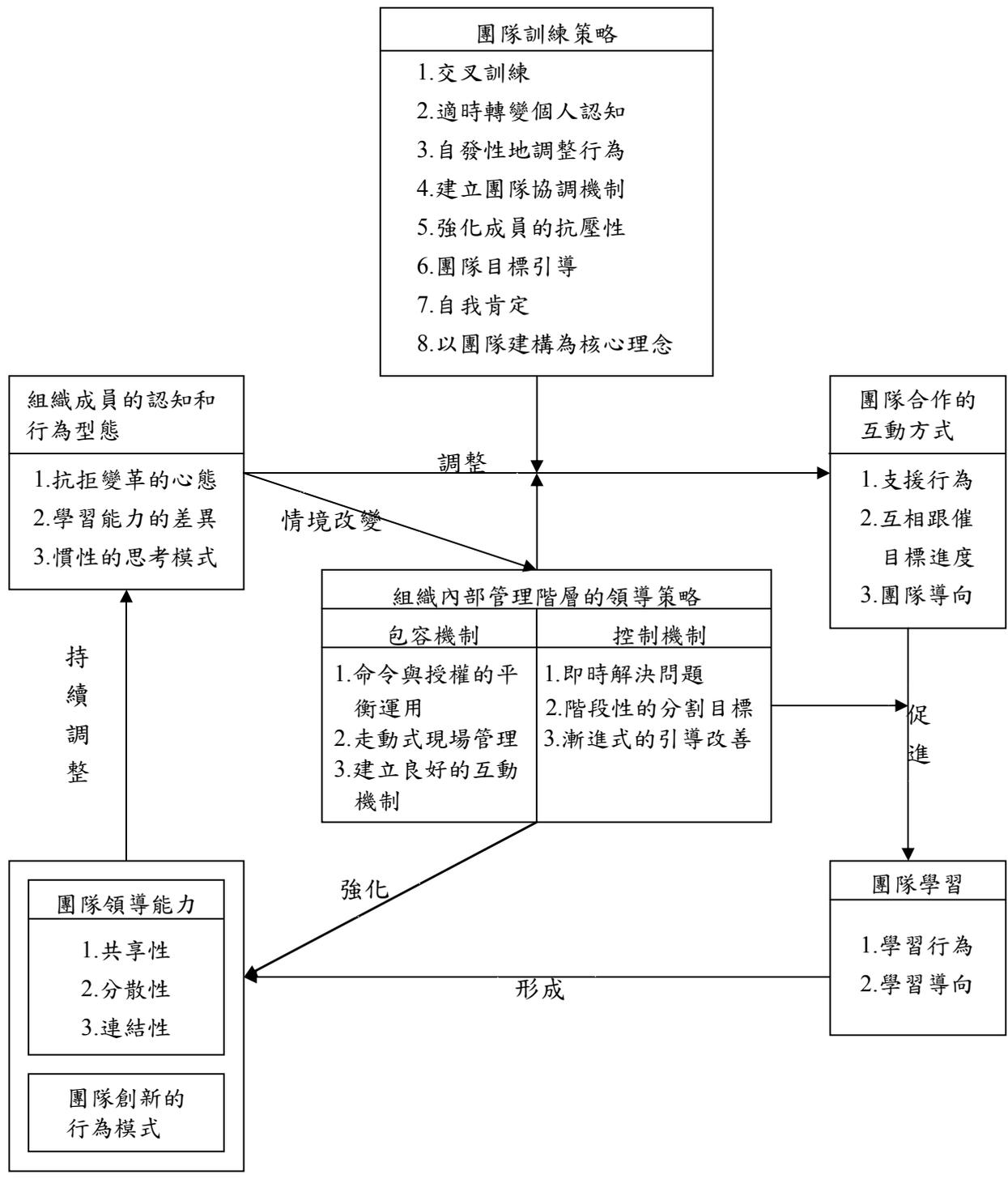


圖 5.1 形成團隊領導的循環模式架構

參考文獻

- 林奇芳(2001)，廿一世紀組織決勝之道：論團隊創造力的本質與內涵，研習論壇，10，44-45。
- 吳芝儀、李奉儒譯(1995)，質的評鑑與研究，桂冠圖書公司，台北。
- 尚榮安譯(2001)，個案研究，弘智文化事業有限公司，台北。
- 高薰芳、林盈助、王向葵譯(2001)，質化研究設計：一種互動取向的方法，心理出版社，台北。
- 許士軍(1991)，管理學，東華，台北。
- 陳向明(2002)，社會科學質的研究，五南，台北。
- 黃清海(1999)，國民小學建立學習型組織策略之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 黃富順(1998)，學習社會理念的發展、意義、特性與實施，載於中華民國成人教育學會主編，學習社會，台北，1-32。
- 彭惠苓(2003)，基於組織學習與組織創新氣氛分析學習型組織之研究—以大葉大學為例，大葉大學資訊管理研究所碩士論文。
- 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園編(1993)，《社會及行為科學研究法》，東華，台北。
- 劉鎮寧(2004)，國民中小學學習型學校指標建構之研究，國立中正大學成人及繼續教育研究所博士論文。
- 潘忠煜、江烘貴、彭聖允、曾威哲、林建宏(2004)，品質變革歷程—從防衛機制到創新行為，中華民國品質學會，高雄，11-22。
- 賴士葆(1996)，商學總論，麥田，台北。
- Barry, D. (1991), "Managing the bossless team-lessons in distributed leadership," *Organizational Dynamics*, 20, 31-47.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio (1990), *Transformational leadership development : Manual for multifactor leadership questionnaire*, Consulting Psychologists Press, California.
- Bennis, W., G. M. Spreitzer and T. G. Cummings (2001), *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Blanchard K., P. J. Carlos and A. W. Randolph (1999), *The Three Keys to Empowerment*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

- Bougrain, F. and B. Haudeville (2002). "Innovation, Collaboration and SMES Internal Research Capacities," *Research Policy*, 31, 735-747.
- Byars, L.L., and L.W. Rue (1994), *Human Resource Management*, McGraw Hill, New York.
- Cannon-Bowers, J., E. Salas, and S. Converse (1993), *Shared mental models in expert team decision making*, Lawrence Erlbaum Associates, NJ.
- Clapham, M. M. (2000), "Employee creativity: The role of leadership," *The Academy of Management Executive*, 14, 138-139.
- Connor, P. M. G., and L. Quinn (2004), *Organizational capacity for leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Creswell, J. W. (1998), *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*, Sage, London.
- Cummings, T. G. and C. G. Worley (1993), *Organization development and change (5th ed.)*, West Publishing Company, St Paul, MN.
- Daft, R. L. (1995), *Organization Theory and Design, Fifth Edition*, West Publishing Company, St. Paul, MN.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators," *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- David, V. D., P. Gronn, and E. Salas (2004), "Leadership capacity in teams," *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Delmas, M. A. (2002), "Innovation against European Rigidities Institutional Environment and Dynamic Capabilities," *Journal of High Technology Management Research*, 13, 19-43.
- Deutsch, C. H. (1991), "The Parables of Corporate Culture," *The New York Times*, October, 25.
- Driskell, J. E., and J. H. Johnston (1998), *Stress exposure training*, APA Press, Washington, DC.
- Driskell, J. E., and E. Salas (1992), "Collective behavior and team performance," *Human Factors*, 34, 277-288.
- Edmondson, A. C., R. M. Bohmer, and G. P. Pisano (2001), "Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals," *Administrative Science Quarterly*, 46, 685-716.
- Ellis, A. P. J., J. R. Hollenbeck, D. R. Ilgen, C. O. L. H. Porter, B. J. West, and H. Moon (2003), "Team learning: Collectively connecting the dots," *Journal of Applied Psychology*, 88, 821-835.
- Fiedler, F. E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York.

- Garvin, D. A. (1993), "Building a learning organization," *Harvard Business Review*, 78-91.
- George, J. M and G. R. Jones (1998), "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork," *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Hackman, J. R. (1990), *Groups that work*, Jossey-Bass, San Francisco.
- House, R. J. (1971), "A path-goal theory of leader effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Husemann, R. C. and J. P. Goodman (1999), *Leading with Knowledge: The nature of Competition in the 21 st Century*, Sage, California.
- Jessup, H. R. (1990), "New roles in team leadership," *Training and Development Journal*, 44, 79-83.
- Katzenbach, J. R., and D. K. Smith (1993), *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*, Happer Collins, New York.
- Leithwood, K. (1992), "The move toward transformational leadership," *Educational leadership*, 49(5), 8-12.
- Marsick, V.J., and K.E. Watkins (1993), "The learning organization: An integrative vision for HRD," *Human Resourced Development*, 5(4), 353-360.
- McIntyre, R. M., and E. Salas (1995), *Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Mohrman, S. A., S. G. Cohen, and A. M. Mohrman Jr (1995), *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Nixon, B. (2003), "Leading business transformation -- learning by doing," *Industrial and Commercial Training*, 35, 163-167.
- Oser, R. L., J. A. Cannon-Bowers, E. Salas, and D. J. Dwyer (1999), *Enhancing human performance in technology-rich environments: Guidelines for scenario-based training*, JAI Press , Greenwich, CT.
- Parker, G. M. (1990), *Team players and teamwork: The new competitive business Strategy*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Porter, C. O. L. H., J. R. Hollenbeck, D. R. Ilgen, A. P. J. Ellis, B. J. West, and H. Moon, (2003), "Backing up behaviors in teams: The role of personality and legitimacy of need," *Journal of Applied Psychology*, 88, 391-403.
- Posey, P., and J. Klein (1990), *Revitalizaing manufacturing: Text and cases*, Homewood, Irwin.
- Quick, T. L. (1992), *Successful team building*, American Management Association, New York.
- Robbins, S. P. (1998), *Organization Behavior 8th ed.*, Prentice Hill, New Jersey.

- Robinson, A. G. and S. Stern (1997), *Corporate creativity-how innovation and improvement actually happen*, Berren-Roehler, San Francisco.
- Rule, M. (1998), "Fostering creativity in the camp environment," *Camping Magazine*, 71(6), 22-26.
- Salas, E., C. S. Burke, C. Bowers, and K. A. Wilson (2001), "Team training in the skies: Does crew resource management (CRM) training work?" *Human Factors*, 43(4), 641-674.
- Salas, E., D. Rozell, B. Mullen, and J. E. Driskell (1999), "The effect of team building on performance: An integration," *Small Group Research*, 30, 309-329.
- Salas, E., D. E. Sims, and C. S. Burke (2004), *Is there a 'Big Five' in teamwork? Paper presented at the 19th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, IL, Chicago.
- Salas, E., K. Stagl, and C. S. Burke (2004), *25 years of team effectiveness in organizations: Research themes and emerging needs*, John Wiley and Sons, New York.
- Senge, P. M. (1990), *The fifth discipline: the art and practice of the learning Organization*, Doubleday, New York.
- Smith-Jentsch, K. A., E. Salas, and D. P. Baker (1996), "Training team performance related assertiveness," *Personnel Psychology*, 49, 909-936.
- Stewart, G. L., and M. R. Barrick (2000), "Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type," *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.
- Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, Free Press, New York.
- Thomas, J. B. and P.D. Kenneth (1996), "Diagnosing Whether an Organization Is Truly Ready to Empower Work Teams: A Case Study," *Human Resource Planning*, 19, 38-47.
- Tichy, N. M., and M. A. Devanna (1986), *The Transformational Leader*, Wiley, New York.
- Tsai, W., and S. Ghoshal (1998), "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks," *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- Volpe, C. E., J. A. Cannon-Bowers, E. Salas, and P. Spector (1996), "The impact of cross-training on team functioning: An empirical examination," *Human Factors*, 38(1), 87-100.
- Wang, W. C. (1998), "Cooperative learning in Mathematics," *Friends of Elementary Education*, 49(4), 17-23.
- West, M. A., and N. R. Anderson (1996), "Innovation in top management teams," *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- Watkins, K. E., A. D. Ellinger, and T. Valentine (1999), "Understanding support for

innovation in a large-scale change effort: The manager-as-instructor approach,” *Human Resource Development Quarterly*, 10(1), 63-79.

Yin, R. K. (1984), *Case study research: Design and methods*, Sage, Newbury Park, CA.

Yukl, G. A. (1994), *Leadership in Organization*, Prentice-Hall, New Jersey.

Zaccaro, S. J., A. L. Rittman, and M. A. Marks (2001), “Team leadership,” *The Leadership Quarterly*, 12, 451–483.

附錄一

所有人員訪談記錄編號形式

受訪人員代號	職稱	任職部門	訪談記錄編號形式
A	高階主管	T	【Th1Pxx】
B	高階主管	T	【Th2Pxx】
C	中階主管	Q	【Qm1Pxx】
D	中階主管	Q	【Qm2Pxx】
E	中階主管	Q	【Qm3Pxx】
F	中階主管	G	【Gm4Pxx】
G	中階主管	G	【Gm5Pxx】
H	中階主管	L	【Lm6Pxx】
I	中階主管	L	【Lm7Pxx】
J	中階主管	L	【Lm8Pxx】
K	低階主管	L	【Ld1Pxx】
L	低階主管	G	【Gd2Pxx】
M	基層員工	Q	【Qb1Pxx】
N	基層員工	Q	【Qb2Pxx】
O	基層員工	G	【Gb3Pxx】
P	基層員工	Q	【Qb4Pxx】
Q	基層員工	Q	【Qb5Pxx】
R	基層員工	G	【Gb6Pxx】
S	基層員工	L	【Lb7Pxx】
T	基層員工	L	【Lb8Pxx】

附錄二

訪談逐字稿範例	
受訪者代號	H
任職部門	L
職稱	中階主管
訪談順序	6
訪談內容	
<p>P01: 請問您在這個工作是扮演什麼樣的角色？在磨合的過程中，有發生什麼比較困難或是令您印象深刻的事？</p> <p>H: 因為我是這個部門的主任，就必須負擔承上啟下的責任，就是說要叫下面的人改變，但是人要改變是很困難的。上面一定會要求，因為看的角度不一樣，所以會要求對現狀作改變。那我就必須要去了解上面的意思，知道他們的方向。如果這個方向真的非走不可，我就必須去作規劃，然後再和下面溝通，設法去執行，達成上面預期的效果。</p> <p>P02: 您認為溝通上有發生什麼問題嗎？譬如一些顧問要求改善的地方，您會不會覺得在推動的過程中遭遇到困難？</p> <p>H: 跟他接觸比較長的時間後，我發現他是蠻好溝通。他的個性不會說一定要怎樣。他是很「腳踏…」，不是說腳踏實地啦，而是他真的到現場去看，去了解狀況。我們的困難，或是他要求的我們做不到，他會真的去了解我們的困難在哪裡？他不會說只是很講學理而已。我是覺得他要我們執行的某些事情，當然有些事我們做得到，會很快做好。有些事我們做不到、短時間內做不到，或是說有預算上的問題，沒辦法立刻做到。他也都會實際來了解，確實去看，能夠互相溝通的很好，我是覺得在這個溝通過程中很愉快。由另外一個…，說他外行是不對，就是由另一個角度。我們原來作菸，幾十年都是這樣做，然後他突然從一個不是作菸的人看我們，提出很多問題。這個問題很多是我們從來都沒想過的，連想都沒想過！他這樣提出來以後，我們就會有不同的想法，真的腦筋也是一直在改變。然後過程裏面有很多，譬如說像配葉，配葉的改變最大，那邊有他的提示，我們就一直變，一直變，但不完全是他的意思。他只是提出一個開頭，我們就做了很多，比他原來要求的更多。</p>	