

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

團隊組成、人際信任、及團隊成員效能：一項社會網絡的觀點

點

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC93-2413-H-002-010-SSS

執行期間：93年08月01日至94年07月31日

執行單位：國立臺灣大學心理學系暨研究所

計畫主持人：鄭伯璦

報告類型：精簡報告

報告附件：出席國際會議研究心得報告及發表論文

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 94 年 11 月 1 日

團隊組成、人際信任、及團隊成員效能：
一項社會網絡的觀點

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 93 - 2413 - H - 002 - 010 - SSS

執行期間：93 年 8 月 1 日至 94 年 7 月 31 日

計畫主持人：鄭伯壘

共同主持人：

計畫參與人員：

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、
列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權， 一年 二年後可公開查詢

執行單位：國立台灣大學心理學研究所

中 華 民 國 94 年 10 月 31 日

國科會專題研究計劃成果報告

團隊組成、人際信任、及團隊成員效能

：一項社會網絡的觀點

Team composition, interpersonal trust, and teammate effectiveness

：A social network perspective

計劃編號：NSC 93-2413-H-002-010-SSS

執行期間：93年8月1日至94年7月31日

主持人：鄭伯壘

國立台灣大學心理學系

摘要

雖然許多研究者都體認到關係(guanxi)在華人社會的重要性，但在團隊研究中，卻沒有研究探討團隊中成員間的關係組成對成員效能的影響。此外，信任被視為影響團隊成員合作與溝通歷程中非常重要的因素，卻也很少研究去探討成員間信任所形成的信任網絡對團隊成員效能中的效果。有鑑於此，本研究以33個團隊、206位團隊成員(不包括團隊領導者)為研究對象，探討團隊內關係網絡、信任網絡(包含情感信任與認知信任)對成員個人效能的影響效果。結果發現：(1)同時比較西方關係人口背景與關係網絡對成員效能的影響時，僅有關係網絡對成員個人效能具有顯著的影響；而且不同性質的關係組成對效能的效果不同；(2)個人越居於團隊成員認知信任網絡的中心位置時，個人的效能越高；(3)成員的團隊關係網絡對認知信任網絡中心性具有正向影響效果，非工作關係網絡、部門關係網絡則具有負向效果；此外，非工作關係網絡對情感信任網絡中心性亦具負向的影響作用；(4)成員關係網絡對個人效能的作用，會受到信任網絡中心性的中介。

關鍵字：關係人口背景、關係網絡、團隊內信任網絡

逐頁標題：關係與華人團隊

Abstract

Although a great many researchers recognize the significance of guanxi in Chinese society, few study explored the effects of guanxi composition upon team effectiveness. Furthermore, even though trust is deemed a critical factor affecting team members' cooperation and communication, only very few studies have probed the role of trust networks formed by team members, and their influence on team members' effectiveness. This study took 33 teams comprising a total of 206 team members (excluding team leaders) as subjects to explore the effects of intra-team guanxi and trust networks on individual effectiveness. It was found that: (1) Guanxi networks were better able to explain the member's effectiveness compared to relational demography and that different guanxi networks have different effects; (2) The more central an individual position is in the cognitive trust network, the higher the individual effectiveness will be; (3) The past team guanxi network of the team member displays a positive effect upon the centrality of cognitive trust network, while non-job and department guanxi networks demonstrate negative effects and; (4) The effects of members' guanxi networks upon individual effectiveness will be mediated by the centrality of trust networks.

Key words: *Relational demography, Guanxi network, Intra-team trust network*

Running head: *Guanxi and Chinese Team*

計劃緣由與目的

前言。相較於背景相似性在西方人際互動中的作用，多數學者與管理實務者皆發現，關係(guanxi)在內涵與展現方式，比關係人口背景更能反映出華人社會人際互動的真實性(Xin & Pearce, 1996；周麗芳，2002)。因此，有必要以特則式(idiographic approach)的研究途徑，探討華人工作團隊中成員間的關係組成對成員效能的影響。其次，要在團體中研究個人，必須將個人置於整個團體情境中，並考量個人與團體其他成員間的連結關係(Bond & Kenny, 2002)。而此種整體論(holism)觀點與社會網絡的鑲嵌概念不謀而合的，因此，隨著社會網絡相關理論的發展，近年來有學者開始呼籲應該將網絡(networks)觀點帶入團隊議題的研究當中(Lazer & Katz, 2000)。那麼，什麼是團隊運作中的重要網絡？不少研究者指出：中國人的關係連帶或關係網絡是透過相互信任，來進一步決定如何與他人互動或交往(Kasperson, Golding, & Tuler, 1992)。此外，成員間的信任與團隊歷程具有密切相關，如 Sitkin 與 Roth(1993)視合作為信任的行為表徵、及信任在組織情境中會影響訊息流通的質與量(O' Reilly, 1978)。

關係人口背景。近十幾年來，除了單純檢驗或控制人口背景特徵(simple demography)對個體行為的影響(Pfeffer, 1983；Jackson, Brett, Sessa, Copper, Julin, & Peyronnin, 1991)之外，更採取契合(fit)的觀念，從關係人口背景(relational demography)-即人口背景特徵的相似性，來探討個人或團體效能的作用，分析層次包括個人、團體、及組織(Tsui, Egan, & Xin, 1995)。

在團隊情境中，個人層次的關係人口背景差異是指，在某一屬性(如性別、年齡、年資等)上，個人與其他所有成員之相對差異的總和(Jackson, May, & Whitney, 1995)。此種想法在測量上頗類似標準差的概念，只不過計算的是該成員與其他所有成員間的差異平方和除以團隊人數。而此種相似性(或異質性)對個體間互動過程

(interaction process)的影響，可以用自我歸類論(self-categorization theory)、社會認定論(social identity theory)、或相似-吸引(similarity-attraction) 典範來說明(Williams & O' Reilly, 1998；Tsui, Egan, & O' Reilly, 1992)。

關係。不同於西方根據外在特徵來進行社會歸類、建立內在核心認同、並形成獨立的自我概念，在儒家思想的影響下，華人社會中的個人通常對周遭的社會環境有高度的依賴，故華人的自我概念是立基於與他人的關係當中，即所謂的「在他人關係中定義自我」(self in relation to other)(何友暉、陳淑娟、趙志裕, 1991)因此，在華人的社會情境中，當探討個體間之共同背景或共同經驗對互動行為或工作結果的影響時，較少提及關係人口背景(如性別相同、年齡相似、或年資相似等)的概念，而多半是稱此二者間具有所謂的「關係」(guanxi)。事實上，就社會認定的歷程而言，相較於西方社會中所強調的人口背景特徵，華人最重要的社會認定來源是家庭、或與個體具有共同身份或經驗的連結關係(李美枝、許正聖, 1995)。

從差序格局的特殊主義觀點來看，關係指涉的應該是基於特定規範所形成的人際關係，而非泛指所有人與人之間的互動關係。因此，多數學者將關係定義為一種「特殊的連帶(particularistic tie)」(Jacobs, 1979)。除了少數關係基礎為與生俱來之外，大部份的關係基礎為後天所獲致的結果，或者是源自於共享屬性而形成的關係基礎。一般常見的關係基礎包括：血緣、地緣、學緣(同學、師生關係等)、業緣(同事、上司與部屬)、結拜兄弟、同宗、同袍(戰友)等等(Jacobs, 1979)。

關係人口背景與關係。不管是關係或關係人口背景，兩者都在描述個體間所具有的共同背景、共同經驗、以及社會連帶(social tie)。然而，西方的關係人口背景基礎大多來自現存的個人特徵或身體屬性；而華人的關係來源則多與過去的人際互動有關。此外，關係人口背景的概念，並未含蓋人際互動的成份，反而認為人際

互動是個體間具相同人口背景特徵所導致的結果。然而，關係基礎則是過去人際互動的必然結果。因此，相較於西方概念的關係人口背景，華人團隊內成員的「關係」(guanxi)網絡應該具有較重要的影響效果

團隊內關係網絡與成員效能。根據團隊運作的屬性，本研究將團隊成員間的關係基礎分成團隊關係(過去有團隊共事經驗)、部門關係(過去為主管與部屬、或共事的同儕)及非工作關係(家人、鄰居、校友、同袍、同道、及同黨)等三類，以反映華人組織生活的現實。而成員間所形成的團隊、部門、與非工作連帶的關係網絡，對成員效能的影響為何？根據華人關係研究、角色衝突理論、與學習遷移理論，非工作關係與過去部門工作關係網絡對成員效能具有負向效果、而過去團隊工作關係網絡則會產生正向的影響效果。

人際信任與信任網絡。儘管各學門對信任的研究觀點有所不同，但從各領域對信任的定義可以看出信任具有兩項重要的特性：(1)不確定性與風險：在不確定與具損失風險的狀況下，信任才會存在。換言之，信任本身即意味著承擔風險的意願。(2)對象性：信任是有對象的，信任者在承受被信任者傷害的風險下，仍願意期待被信任者的善意與行為(熊欣華，2003)。此外，多數學者都將人際信任視為多維度的概念。McAllister(1995)則將人際信任分成認知基礎的信任(cognition-based trust)與情感基礎的信任(affective-based trust)：前者是指基於對被信任者之可靠、正直、及能力而來的信任；後者則基於對被信任者的關懷與照顧而來之情感所產生的信任。

Krackhardt 與 Hanson(1993)根據所有員工間的人際互動，認為組織內除了正式的任務結構之外，還具有三種非正式的結構，包括諮詢網絡(advice network)、溝通網絡(communications network) 以及信任網絡(trust network)。其中，信任網絡是指員工之間願意分享私密、並在他人陷入危機時伸出援手的連結網。透過信任網絡的結構分析，如位置、強度等，領導者可以清楚瞭解部屬之間的真正互動情形，並掌握具

有影響力的重要成員，以做為各種任務與人事安排的參考。之後，隨著社會資本(social capital)概念的出現與流行，信任網絡成為最能反映社會資本的重要概念之一(Nahapiet, & Ghoshal, 1998; Tsai, & Ghoshal, 1998)。因此，本研究將進一步探討成員在團隊內的情感與認知信任網絡在對成員效能的作用。

信任網絡與成員效能。基本上，社會網絡的觀點並不強調資源的佔有，而關心資源的使用(access)或取得能力。透過非正式權力的社會網絡，可以交換或取得各種資源，進一步影響了個人在組織中的成就。換言之，個人處於網絡中的不同位置時，就會影響到資源的獲取、使用及控制(Burt, 1992, 1997)。因此，個人在團隊內信任網絡中心性越高，則個人所展現的可信賴行為越多，其他成員對他(她)的情感信任與認知信任也愈高。同樣地，其他成員亦會積極地想對他(她)展現友好行為與表達正向的情緒。於是個人會預期其他成員願意付出額外的努力與支持，來與他(她)保持良好的關係。因此，個人在團隊中會有較高的合作意願，並展現較高的團隊承諾，此其一。其二，團隊內其他成員在衡量個人是否值得信賴(trustworthy)時，也會考量個人是否有能力且願意幫助他(她)，當個人的能力越高或工作表現越好時，就可能越被其他成員信賴；而當個人越受到其他人信賴時，就越能得到有助於工作的回饋與資訊，績效也就會越佳。

關係網絡與信任網絡。Zucker(1986)根據信任產生的機制將信任分成特質信任(characteristic trust)、歷程信任(process trust)及機構信任(institutional trust)三種。但是，從事華人組織研究的學者卻發現，華人社會中的信任是一種與社會文化密切關連的社會現象。因此，關係運作可以說是華人建立信任的主要機制(Whitley, 1991; 彭泗清, 2001、2003)。由私人關係所形成的人際信任，主要是透過關係所隱含的義務感，使得雙方按照既定的社會規範來互動，因此會帶來正向行為的預期。

情感信任的基礎乃建立在對被信任者

的關懷與照顧行為而來的感受，基於義務規範與人情法則，人們被要求在互動中給予有關係連帶的他人不同程度的幫助、關心、及善意(張志學, 2001)。因此，既存的关系基礎能提升個人的可信度(trustworthiness)。換言之，當成員在團隊內的任何一種關係網絡越強(非工作、過去部門、及過去團隊關係)，則將使得成員對有關係的其他人展現出更多的情感性信任行為，情感信任的網絡中心性也就越高。

相對於情感信任，認知信任指的是對被信任者專業與責任感的信賴與理解，是一種立基於理性基礎上的信任，較無情感的涉入(McAllister, 1995)。因此，根據角色衝突理論與學習遷移理論的主張，非工作關係與過去部門關係，對認知信任會有負向的遷移效果；過去的團隊關係對認知信任則會產生正向的遷移效果。所以，我們認為，成員在團隊內非工作網絡與過去部門關係網絡越強，認知信任網絡中心性越低；團隊內過去團隊關係網絡越強，則成員的認知信任網絡中心性越高。

信任網絡的中介效果。華人企業網絡的研究當中，鄭伯壘、劉怡君(1995)提出穿透模式來說明華人組織間交易關係的建立，並指出關係(guanxi)必須透過人際間的信任，才能夠建立長期的關係，並得到量化研究的支持(鄭伯壘、任金剛、張慧芳、郭建志, 1997)。因此，根據長期關係發展論的想法，關係基礎反映的是一種人與人之間共有的出身或經驗，是一種較淺層的關係連帶。而情感信任與認知信任反映的是雙方經過工具交換、或情感交流後，所形成的一種較深層的關係品質。所以，在華人團隊中，個人的團隊內關係網絡對個人效能的影響，會透過人際信任的中介。

本研究目的。本研究的第一項目的，為探討華人團隊內關係組成對成員效能的作用。其次，以社會網絡的觀點，探討團隊內人際信任網絡對成員效能的關係，第三，釐清成員在團隊內的關係組成對信任網絡的影響。最後，探討團隊內信任網絡在團隊內關係網絡與成員效能間的中介效果。

結果與討論

為了完成研究目的，本研究盡量選取各種不同產業、任務，且 15 人以下的團隊做為研究對象，產業類型包括電子業、資訊與網絡、食品製造、汽車製造、銷售服務、醫療服務、與公共服務。團隊性質則含蓋了一般管理、品質改善、及研究發展等不同類型的團隊。有效資料總共有 33 個團隊，206 位團隊成員。每個團隊至少有四位以上的團隊成員資料。團隊大小平均大約 9 人 (Mean=9.40, S.D.=4.25)，團隊歷史約 3 年 (Mean=3.36, S.D.=3.78)。此外，每個團隊其成員來自數個部門，其跨部門的程度平均為 5.67 個部門(範圍從 3 8 個部門, S. D.=1.93)。男性佔 51%，女性佔 48%，兩者大約相等；26%小於 30 歲、29%介於 31 至 35 歲間 21%介於 36 至 40 歲間 22%大於 40 歲，60%具有大專以上(college)的學歷。

測量變項包括：關係人口背景、團隊內的關係組成、團隊內信任網絡、與成員效能(包括團隊承諾、合作滿意、上評績效)；並以成員之性別、年齡、教育程度、年資與團隊規模做為控制變項。

分析方式包括：首先，瞭解成員間的關係結構、與情感、認知性信任的因素結構(參表一、表二)。接著，計算每位團隊成員的關係人口背景差異性、關係組成、團隊信任網絡中心性與效能變項的分數，並進行各研究變項間的相關分析，結果如表三所示。隨後，則進行 block regression analysis。此外，根據 Baron 與 Kenny(1986) 驗證方法進行中介效果的驗證，參表四。

關係人口背景與關係組成對對成員效能的預測。表四的 M1 與 M2 中可以看出，在控制背景變項之後，關係人口背景對成員效能皆不具有顯著的淨解釋力(M1)。相對地，控制了關係人口背景之後，關係組成對成員效能具有顯著的影響效果。合作滿意 $R^2=.12$ ($p<.001$)、團隊承諾 $R^2=.08$ ($p<.01$)、及工作績效 $R^2=.04$ ($p<.05$)。其中，非工作關係與過去部門關係具有負向的影響效果，而過去部門關係則具有正向效果。

表一、團隊中對偶關係頻率(N=1163)^a

關係	人次	百分比
非工作關係^b	279	(24.0%)
1.家人(含親戚)	46	(4.0%)
2.校友(含同學、師生)	82	(7.1%)
3.同袍	116	(10.0%)
4.鄰居(含過去與現在)	31	(2.7%)
5.同道(含教友)	32	(2.8%)
6.同黨	23	(2.0%)
部門關係		
7.過去同部門同事(含上司、部屬)	357	(30.7%)
團隊關係		
8.過去曾是同一團隊的成員	167	(14.4%)

註 a：每位團隊成員皆須填寫與其他團隊成員的關係，故

$$N = \sum_{i=1} n_i * (n_i - 1) \quad , n_i : \text{團隊施測人數}, i \text{ 為團隊數目。}$$

b：關係基礎的測量為複選，1=有此關係基礎、0=無此關係基礎。同理，雖然非工作關係包含多種關係基礎，但由於僅測量有或無非工作關係，而不論其包含多少關係基礎，故非工作關係之人數與百分比會等於或小於所有關係基礎人次或百分比的組合。

表二、人際信任因素分析^a(N= 1137^b)

題目	平均數	標準差	情感信任	認知信任
情感信任				
1.您與他（她）之間可以分享彼此的想法、感受及願望。	3.87	1.12	.73^c	.06
2.當在工作上面臨困難時，您會告訴他（她），也知道他會願意聆聽。	4.03	1.22	.90	-.05
3.當與他（她）討論您的問題時，他（她）會給您建設性的意見，並關懷您。	4.13	1.13	.69	.16
認知信任				
4.他（她）辦事，您放心。	4.51	1.09	.15	.72
5.他（她）做事積極認真（或敬業）。	4.61	1.02	.03	.82
6.根據過去的經驗，他（她）執行工作的能力是不容置疑的。	4.61	1.04	-.03	.88
轉軸後因素特徵值			2.78	2.67
Cronbach			.84	.87

註 a：以主軸法(principal axis)估計、最優斜交(promax, Kappa=3)轉軸、及陡坡分析(scree plot)抽取因素數目

b：每位團隊成員皆須對團隊隊友進行人際信任之評分，故

$$N = \sum_{i=1} n_i * (n_i - 1) \quad , n_i : \text{團隊施測人數}, i \text{ 為團隊數目。}$$

c：為轉軸後之因素負荷量

表三、平均數、標準差及各變項間相關(N=179~205)^a

變項	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11.	12.	13.	14.	15.	16	17
控制變項^b																			
1.性別	.49	.50																	
2.年齡	3.46	1.44	-.16*																
3.教育程度	2.53	.89	-.22**	.12															
4.年資	4.88	2.40	.04	.65***	-.03														
5.團隊規模	9.21	1.80	-.08	.24***	-.01	.15*													
關係人口背景																			
6.性別差異	.45	.29	.03	.25***	-.01	.11	.07												
7.年齡差異	1.30	.62	.01	.20**	-.18*	.14	.07	.23***											
8.教育程度差異	.85	.46	-.24***	.11	.17*	.08	.06	-.02	.11										
9.年資差異	2.00	1.10	-.10	-.05	.09	.02	-.02	.00	.20**	-.02									
關係組成																			
10.非工作關係	.22	.32	-.26***	-.24***	-.02	-.31***	-.06	-.15*	.12	.26***	.05								
11.部門關係	.31	.31	.08	.31***	.07	.32***	-.03	.18*	-.04	-.10	-.14*	-.26***							
12.團隊關係	.14	.24	.07	.16*	-.01	.18**	.04	.20**	.06	.04	-.19**	-.28***	.12						
信任網絡中心性																			
13.情感信任	4.06	.51	.18*	-.07	.06	.04	.04	-.15*	-.07	-.20**	.09	-.31***	-.09	.05					
14.認知信任	4.61	.63	.03	.10	.14*	.29***	.01	-.11	-.07	.04	.17*	-.39***	-.21**	.18**	.57***				
團隊成員效能																			
15.合作滿意	4.70	.86	.04	.06	.10	.08	.10	.06	.05	-.11	.06	-.17*	-.21**	.15*	.22***	.37***	(.93)		
16.團隊承諾	4.51	.86	.04	-.03	.00	.05	.10	.01	.06	-.11	.06	-.14*	-.18*	.15*	.26***	.33***	.70***	(.90)	
17.工作績效	4.37	.68	-.11	.15*	.20**	.26***	.00	.06	.00	.04	-.03	-.13	.03	.20**	.05	.39***	.28***	.26***	(.94)

* $p < .05$ 、** $p < .01$ 、*** $p < .001$

註 a：以 pairwise 處理缺漏值,故每一個相關係數的 N 不一定相同。

b：性別 男 = 0、女 = 1；其餘背景變項的登錄碼取參照表二樣本組成中每一個項目的序號。

c：括弧內數字為內部一致性信度 Cronbach

表四、關係網絡、信任網絡中心性與團隊成員效能之區段迴歸分析(N=179)

變 項	信任網絡中心性		合作滿意				團隊承諾				工作績效			
	情感信任	認知信任	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4
控制變項														
1.性別	.08 ^a	-.02	.00	-.02	-.03	-.01	-.01	-.03	-.05	-.04	-.15	-.18*	-.15*	-.15*
2.年齡	-.07	-.09	-.03	-.01	.01	.03	-.19	-.17	-.15	-.13	-.12	-.12	-.08	-.08
3.教育程度	.08	.13*	.17*	.18*	.11	.13	.10	.10	.04	.06	.21**	.20*	.15*	.15*
4.年資	-.04	.32***	.09	.13	-.07	.01	.15	.17	.03	.08	.34***	.31**	.16	.12
5.團隊規模	.07	-.06	.11	.07	.11	.08	.13	.10	.12	.11	-.03	-.04	-.01	.01
背景差異														
1.性別差異	-.20**	-.12	.01	.02	.05	.07	-.01	-.01	.04	.05	.04	.01	.06	.04
2.年齡差異	-.03	-.07	.05	.04	.09	.07	.08	.08	.12	.10	.00	.00	.03	.03
3.教育程度差異	-.11	.08	-.19*	-.19*	-.21**	-.22**	-.16	-.16	-.15	-.17	-.04	-.03	-.09	-.10
4.年資差異	.14	.16*	.02	.02	-.05	-.04	.00	.02	-.07	-.05	-.07	-.04	-.13	-.10
	R²	.06*	.04**	.03	.03	.04*	.04*	.03	.03	.03	.03	.03	.03	.01
關係組成														
1.非工作關係	-.33***	-.43***		-.17*		.00		-.13		.04		-.12		.05
2.部門關係	-.10	-.37***		-.33***		-.12		-.24**		-.12		-.09		.09
3.團隊關係	.04	.13*		.13*		.08		.15*		.11		.15*		.09
	R²	.08**	.24***	.12***		.03		.08**		.02		.04*		.01
信任網絡中心性														
情感信任					-.01	.01			.10	.12			-.21*	-.22*
認知信任					.46***	.37***			.35***	.29**			.53***	.56***
	R²				.17***	.08***			.15***	.09***			.17***	.14***
overall R ²	.21	.40	.07	.19	.24	.27	.05	.13	.20	.22	.14	.18	.31	.32
F 值	3.73***	9.25***	1.01	3.13***	4.74***	4.29***	1.08	2.14*	3.84***	3.34***	3.93**	2.98***	6.77***	5.53***
自由度	12,166	12,166	9,169	12,166	11,167	14,164	9,169	12,166	11,167	14,164	9,169	12,166	11,167	14,164

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ 註 a : 標準化迴歸係數

關係組成與信任網絡。表四之 M5、與 M6 中可以看出，在控制背景變項與關係人口背景之後，關係組成對情感信任與認知信任皆具有顯著：情感信任 $R^2=.08$ ($p<.01$)、認知信任 $R^2=.24$ ($p<.001$)。同樣地，非工作關係與部門關係對信任產生負向的影響，而過去團隊關係則對認知信任具有顯著的正向影響。

信任網絡與成員效能間的關係。接著，表二的 M3 顯示，在控制背景變項、關係人口背景之後，認知信任對合作滿意、團隊承諾與工作績效皆具有顯著的正向影響 ($\beta=.46$ 、 $.35$ 、 $.53$ ， $p<.001$)。情感信任則對工作績效具有負向的作用 ($\beta=-.21$ ， $p<.05$)。

人際信任在關係組成與成員效能間的中介效果。最後，比較表四中之 M2~M4 的結果，可以清楚看出當同時帶入關係組成與與人際信任對成員效能的影響時，關係組成對成員效能的影響效果皆不再顯著。因此，成員的團隊內信任網絡在關係組成與團隊承諾、合作滿意、與工作績效的關係中具有完全的中介效果。

計畫成果自評

本研究的目標幾乎皆已達成，但仍有一些研究限制，包括基於資料收集的難度，有些團隊並沒有收集到全部隊員的資料，因此，蒐集整個團隊所有成員的資料並加以分析，將是後續研究的一項重點。第二，鑑於團隊成員間的互動、團隊成員與團隊領導者間的互動兩者可能具有本質上的差異，然而，本研究並未將團隊領導者納入，而未能瞭解團隊領導者在本研究主題中扮演的角色。因此，也許未來可以將團隊領導者納入研究之中，同時探討領導者與團隊成員的交換 (leader-member exchange, LMX)、團隊成員間的交換 (member-member exchange, MMX、或是 coworkers exchange, CWX)、或兩類交換間的互涉作用，也許可以對團隊動力有更完整的洞察。第三，本研究並未

加入團隊類型、團隊結構做為調節變項，來探討團隊內關係與信任的的中介效果是否會因而發生差異，以後亦可以加入相關調節變項，進行關係；最後，本研究的資料皆來自團隊成員的反應，可能會有共同方法變異 (common methods variance) 的問題。不過，本研究的變項產生方式，如網絡中心性與歐基里德距離 (D-score) 的多重來源的運算方式，多少避免了自我報告中的同源偏差問題。

雖然本研究存有以上的限制，但本研究在理論與實務上，均具有重要的意涵。就理論而言，本研究將影響華人行為甚鉅的「關係」帶入了團隊研究中，且再次驗證了符合華人文化的構念對效能具有較佳的解釋力。此外，採整體論、社會網絡的觀點進行研究，對團隊研究方能較為完整的瞭解。

在管理實務上，首先，透過本研究結果，可以提醒華人企業主管在進行團隊成員甄選時，除了要考量成員所具備的知識、能力及技術之外，也要考慮成員所擁有的團隊合作經驗。其次，部門關係對效能具有負面效果，因此，如何消除部門經驗的負向遷移，將是團隊社會化的重要考量。最後，本研究的結果也說明了認知信任是影響關係與效能的重要機制，因此，如何塑造或培養成員間的認知信任氛圍，也將是團隊訓練的重點之一。

重要參考文獻

- 周麗芳 (2002)。華人組織中的關係與社會網絡。《本土心理學研究》，18 期，175-228 頁。
- 彭泗清 (2001)。信任的建立機制：關係運作與法制手段。楊中芳主編：《中國人的人際關係、情感與信任》，頁 337-370。台北：遠流出版社。
- 彭泗清 (2003)。關係與信任：中國人際信任的一項本土研究。鄭也夫、彭泗清等著：《中國社會中的信任》，頁 1-12。北京：中國城市出版社。

- 黃光國(1988)。 *中國人的權力遊戲*。台北：巨流圖書公司。
- 楊中芳、彭泗清 (2001)。人際信任的構念化：一個人際關係的觀點。楊中芳主編：*中國人的人際關係、情感與信任*，頁 371-399。台北：遠流出版社。
- 楊國樞 (1993)：中國人的社會取向：社會互動的觀點。見楊國樞、余安邦(主編)：*中國人的心理與社會行為—理念及方法篇*。台北：桂冠圖書公司。
- 鄭伯壩 (2001)。企業組織中上下屬的信任關係。楊中芳主編：*中國人的人際關係、情感與信任*，頁 271-292。台北：遠流出版社。
- Bond, C. F., & Kenny, D. A. (2002). The triangle of interpersonal models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(2), 355-366.
- Farh, J.L., Tsui, A.S., Xin, K., & Cheng, B.S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization Science*, 9(4), 471-487.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045.
- Ibarra, H. (1995). Race, opportunity, and diversity in social circles in managerial networks. *Academy of Management Review*, 38, 673-703.
- Krackhardt, D., & Hanson, J.(1993). Informal Networks: The Company Behind the Chart. *Harvard Business Review*, 71 (4), 104-111.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Riordan(2000), Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19,131-173.
- Robbin, S. R (2000). *Essentials of organizational behavior* (6' ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Schippers, M. C., Hartog, D. D., Koopman, P. L. & Wienk, J. A.(2003). Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 779-803
- Sparrowe, R.T., Linden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L.(2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44, 316-325
- Tsui, A. S., Farh, J. L., & Xin, K.(2000). Guanxi in the Chinese context. In J. T. Li, A.S. Tsui, & E. Weldon(Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*. London: MacMillan.
- Tsui, A.S., & Farh, J.L. (1997). Where guanxi matters: relational demography and guanxi in the Chinese context. *Work and Occupations*, 24, 56-79.
- Williams, K.Y. & O'Reilly, C. A, (1998).Demography and Diversity in Organizations:A Review of 40 years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Xin, K., Farh, J.L., Cheng, B.S., & Tsui, A.S. (1999). Guanxi and vertical dyads: Evidence from Taiwan and the PRC, Paper Presented at the Conference of the Asian Association of Social Psychology, Taipei, Taiwan.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.