



國立中山大學企業管理學系

碩士論文

Department of Business Management

National Sun Yat-sen University

Master Thesis

執行長與經營團隊之關係差異程度對組織績效的影響：

檢視團隊信任的中介角色與競爭張力的調節效果

CEO-TMT Exchange Differentiation and Firm Performance:

**Examining the Mediating Role of TMT Trust and the Moderating
Effect of Competitive Tension**

研究生：洪雋皓

Chun-Hao Hung

指導教授：林豪傑教授

Dr. Hao-Chieh Lin

中華民國 104 年 7 月

July 2015



國立中山大學企業管理學系

碩士論文

Department of Business Management

National Sun Yat-sen University

Master Thesis

執行長與經營團隊之關係差異程度對組織績效的影響：
檢視團隊信任的中介角色與競爭張力的調節效果

**CEO-TMT Exchange Differentiation and Firm
Performance: Examining the Mediating Role of TMT
Trust and the Moderating Effect of Competitive Tension**

研究生：洪雋皓

Chun-Hao Hung

指導教授：林豪傑教授

Dr. Hao-Chieh Lin

中華民國 104 年 7 月

July 2015

國立中山大學研究生學位論文審定書

本校企業管理學系企業管理碩士班

研究生洪雋皓（學號：M024011037）所提論文

執行長與經營團隊之關係差異程度對組織績效的影響：檢視團隊信任的中介角色與競爭張力的調節效果

CEO-TMT Exchange Differentiation and Firm Performance: Examining the Mediating Role of TMT Trust and the Moderating Effect of Competitive Tension

於中華民國 104 年 6 月 18 日經本委員會審查並舉行口試，符合碩士學位論文標準。

學位考試委員簽章：

召集人 陳世哲 陳世哲 委員 林豪傑 林豪傑

委員 曹瓊文 曹瓊文 委員 _____

委員 _____ 委員 _____

指導教授(林豪傑) 林豪傑 (簽名)

國立中山大學博碩士論文公開授權書



etd-0608115-152550

2015-07-09 11:38:46

本授權書所授權之論文為授權人洪雋皓在國立中山大學 企業管理學系研究所 103學年度第2學期取得碩士學位之論文。

論文題目： 執行長與經營團隊之關係差異程度對組織績效的影響:檢視團隊信任的中介角色與競爭張力的調節效果

指導教授：林豪傑 博士

注意事項：

1. 依本校102年1月9日101學年度第1學期第10次行政會議通過，研究所畢業生可於上傳電子論文時自行選擇紙本及電子檔開放年限。
2. 因專利申請涉及論文公開時間，為避免因喪失新穎性而無法申請專利，請各位老師及同學上網參考「專利各項申請案件處理時限表」(網址路徑：經濟部智慧財產局→專利→專利情報通→專利處理時限)後再選定論文公開時間。
另有關於著作權相關資訊，請參考「經濟部著作權專區」(網址路徑：經濟部智慧財產局→著作權)。若尚有任何專利申請與著作權等相關問題，歡迎洽詢本校產學營運中心智財技轉組，分機 2626。
3. 授權書一式兩份，經本人及指導教授共同簽名後，將論文公開授權書裝訂於審定書之後，辦理畢業離校時，除繳交一本論文至圖書館外，另一本繳交至教務處註冊組。

•電子檔： 此項授權同意以非專屬、無償方式授權予本校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或數位化方式將論文全文(含摘要)進行重製，及公開傳輸。亦提供讀者非營利使用線上檢索、閱覽、下載或列印。

立即公開傳輸數位檔案。

因特殊原因，校內請於5年後公開、校外(含國家圖書館)請於5年後將論文公開或上載網路公開閱覽。

※ 論文電子檔公開日期：校內民國109年07月08日，校外(含國家圖書館)民國109年07月08日。

•紙本論文： 此項授權同意以非專屬、無償方式授權予本校圖書館，不限地域、時間與次數，以紙本方式將論文全文(含摘要)進行收錄、重製與利用；於著作權法合理使用範圍內，讀者得進行閱覽或列印。

同意立即公開。

因特殊原因，欲延後公開，請於5年後公開陳覽

※ 紙本論文公開日期：民國109年07月08日。

授權人：洪雋皓

學 號：M024011037

授權人： 洪雋皓 (簽章)

指導教授： 林豪傑 (簽章)

中華民國 2015 年 7 月 9 日

※ 此授權書嚴禁塗改

• 若欲修改權限，請登入系統修改後重新列印此授權書。

致謝

兩年的碩士生涯中，雖短暫，卻為它塗上豐富的色彩。期間內，辦過許多活動、參加比賽、做過專案、課堂報告、暑期實習等等，經歷種種之後，學到最多的並非是結構上的知識，而是從同儕身上和做事當中，發現自己的個性與特質，也了解到未來想成為怎樣的人，比起大學時候的自己，心靈上更加的富足。而如今與碩士班朋友一起奮鬥，一起玩耍的日子也要告一段落，即將要啟程尋找各自人生未來的道路，也相信未來的我們都能找到屬於自己的人生定位與意義。

首先在這兩年中，要很感謝我的指導教授林豪傑老師，總是給我很彈性的空間去運用，當我遇到難題時，也給我許多的寶貴意見，跟著老師學習研究當中，也學習到老師做研究的態度與精神，從「精一」的思維以及事前準備到最完美的態度，對我未來做人處事上影響許多，非常謝謝老師給予學生的指導。同時，也感謝老師透過科技部計畫(NSC 102-2410-H-006 -041 -MY3)提供資料蒐集的經費支援。

另外要感謝一起互相扶持的同門同學，從論文問卷、整理資料庫到後期跑統計分析，還記得在研究室弄到凌晨之後，一起去看月光海的日子也將離我們遠去，但那些日子的一起努力永存於心，感謝這些日子的陪伴與扶持。另外也要特別感謝幫助過我論文的朋友，兆元，謝謝給予我許多論文上的協助與指導，也陪伴我在研究室奮鬥的日子；宗諺，謝謝你在研究室一起陪伴我到最後，儘管你的事情已經做完，還是等我一起回家或是吃宵夜；子誠，有統計上的問題，只要問你就能迎刃而解，謝謝你；待在研究室 31 的夥伴們，我們每天都還是能聊最近發生的小事情，從看到的搞笑影片分享，到討論買晚餐到底是應該順從自己想要大吃的慾望，還是想要減肥的求好心切，討論這些無關緊要的事情，雖然論文和面試給我們很大的壓力，有彼此卻能讓我們笑得很開心。也互相關心最近到的困難，不管是面試還是論文進度，互相給對方建議。每次聽到一件又一件的好消息，工作、實習或是論文的突破等等，都為對方感到開心，最後要謝謝你們，讓我做研究時，不用一個人，可以吃正餐、宵夜、去運動、看夕陽、甚至尋找高雄美食都有人可以陪伴。在工作和論文煩躁之餘，找到開心的源頭。

最後要感謝家人，給予我的支持與關心，也謝謝你們讓我無後顧之憂的完成學業，僅以此論文表述對你們的感謝，謝謝你們！

洪雋皓 謹識
于中山大學
一百零四年七月

中文摘要

本研究運用高層理論(upper-echelons perspective)及主管與部屬交換觀點(Leader-Member Exchange, LMX)探討執行長與高階經營團隊交換關係之差異程度對組織績效的影響，同時也探討團隊信任與知覺競爭張力在其間分別扮演的中介與干擾角色。本研究分析層次為組織層次，透過調查法蒐集 148 家台灣上市、上櫃與興櫃公司的高階主管資料進行資料分析。研究結果顯示，團隊信任對執行長與高階經營團隊交換關係差異程度與組織績效的關係具有部分中介效果，然而，競爭張力在執行長與經營團隊交換關係及團隊信任間的干擾效果並不顯著。

本研究具有重要理論意義。首先，本研究運用 LMX 理論來探討高階團隊成員間的互動，並以整體公司表現做為衡量績效，補足了以往個人層次的探討；其二，以往學者大多運用人人口統計變數作為高階經營團隊心理特質的代理變數，本研究將 LMX 及團隊信任概念運用在高階經營團隊領域中，直接檢視高階經營團隊的心理特質對組織績效的影響，補足了此領域的研究；最後，本研究嘗試運用動態競爭觀點來解釋高階經營團隊的內部動態，為後續動態競爭理論運用在高階經營團隊上提供一個方向。

關鍵字：高層理論、主管與部屬交換觀點、高階經營團隊、競爭張力、團隊信任、交換關係差異程度

Abstract

This study employed the upper-echelons and leader-member exchange (LMX) perspectives to examine the relationship between CEO-TMT exchange differentiation and firm performance. The study also examines the mediating role of TMT Trust and the moderating effect of perceived competitive tension. The unit of analysis is at the firm or TMT level. Based on the survey approach, data were collected from 148 firms listed on TSE, OTC and ROT in 2014. Analytical findings largely support the theoretical model. More specifically, CEO-TMT Exchange Differentiation is founded to be negatively related with TMT trust and firm performance, in which TMT trust plays a partially mediating role. Nonetheless, the moderating effect of competitive tension on the relationship between CEO-TMT exchange differentiation and TMT trust was not supported.

This study has significant theoretical implications. First, this study first applies the leader-member exchange perspective to the TMT level and thus complements previous studies which focus mainly on the individual or dyadic level. Second, prior research tended to use demographic variables as the proxies of TMT socio-psychometric characteristics. The study address this gap by directly probing into TMT members' interactive dynamics. Finally, the study also bridges the perspectives of the competitive dynamics, LMX and upper-echelons by examining the role of perceived competitive tension in the CEO-TMT interface. Implications for business practices are discussed as well.

Keyword: Upper-echelons Perspective, LMX perspective, Top Management Team (TMT), Competitive Tension, TMT trust, LMX differentiation

目錄

論文審定書.....	i
論文授權書.....	ii
誌謝.....	iii
摘要.....	iv
Abstract.....	v
目錄.....	vi
圖次.....	vii
表次.....	viii
第一章 緒論.....	01
第一節 研究背景與動機.....	01
第二節 研究目的.....	03
第三節 預期研究貢獻.....	03
第二章 文獻探討.....	04
第一節 理論背景.....	04
第二節 變數探討.....	12
第二節 假說推論.....	15
第三章 研究設計.....	18
第一節 研究架構.....	18
第二節 研究變數操作定義與衡量方式.....	19
第三節 研究樣本.....	22
第四節 統計分析方法.....	25
第四章 實證分析.....	27
第一節 評估資料加總的正當性.....	27
第二節 測量模式.....	28
第三節 相關分析.....	28
第三節 層級迴歸分析.....	30
第五章 結論與建議.....	35
第一節 結論.....	35
第二節 研究意涵.....	38
第三節 研究限制與未來研究方向.....	40
參考文獻.....	42
附錄 執行長與經營團隊交換關係差異程度之研究.....	49

圖次

圖 3-1：研究架構圖.....	18
------------------	----

表次

表 2-1：歷年高階經營團隊研究整理	05
表 2-2：LMX 理論發展階段之差異比較:.....	10
表 3-1：執行長與經營團隊交換關係差異程度的問項內容	20
表 3-2：團隊信任的問項內容.....	20
表 3-3：競爭張力的問項內容.....	21
表 3-4：受訪者性別次數分配表.....	23
表 3-5：受訪者年齡與服務年資之敘述統計量.....	23
表 3-6：受訪者職稱次數分配表.....	23
表 3-7：受訪者負責部門之次數分配表.....	24
表 3-8：產業別次數分配表.....	24
表 3-9：資本來源次數分配.....	25
表 3-10：企業基本特性敘述統計表.....	23
表 4-1：研究變數之評分者間信度指標值.....	27
表 4-2：研究變數之相關分析摘要表.....	29
表 4-3：執行長與經營團隊交換關係差異程度對組織績效之迴歸分析.....	30
表 4-4：團隊信任對組織績效之迴歸分析.....	31
表 4-5：團隊信任對執行長與經營團隊交換關係差異程度與組織績效迴歸分析	33
表 4-6：競爭張力對執行長與經營團隊交換關係差異程度與團隊信任迴歸分析	35

第一章 緒論

本章節重點將會先闡述本研究之研究背景與動機，以期了解高階經營團隊、主管—部屬交換關係與外部競爭關係的重要性，接著介紹本研究之目的及預期貢獻。

第一節 研究背景與動機

企業身處外部環境快速變動與複雜的變數環繞，內部組織規模日趨擴大的情況下，能夠快速且精確回應外部環境與凝聚內部資源並制定上下協調一致的決策，所仰賴的不再是單單 CEO 個人能力與想法，而是需要一個充分知識與技能的高階經營團隊(Top Management Team, TMT)進行管理。因此高階經理人員的素質與績效也攸關企業的成敗與否。

Hambrick(1984)提出『高層理論(upper-echelons theory)』，首次提出透過高階管理團隊去解釋組織績效，並提出其高階經營團隊組成和決策之重要性，其價值觀、個性、觀點及特質會對組織的產出重大影響。國外近十年中，許多研究高階團隊的學者在團隊的組成特質對於組織績效的影響上著墨許多。如 TMT 人口統計組成和組織特徵關係(Hambrick & Theresa, 1996)，TMT 任期與策略延續性及變革的關聯性(Frinkelstein & Hambrick, 1990; Grimm & Smith 1991; Wiersema & Bantel, 1992)，TMT 功能背景及組織績效差異關係(Thomas Lischert & Rarnaswamy, 1991)，及 TMT 特徵預測組織績效，發現預測效果比單分析 CEO 特徵更加準確(Hambrick, 1995)。透過高層管理團隊的人口組成特徵來代理心理特性。

而過去研究中，TMT 異質性為學者專注發展的領域之一，但 TMT 異質性與企業績效關聯處於未定論狀態，有學者各自研究出正向、負向及無影響三種現象。造成如此不明及混亂的狀況，學者認為有其二原因，(1)並未思考兩者間是否存在非線性關係(Nuesch, 2009)；(2)在團隊異質性影響績效存在未考慮的中介變數及干擾變數(Lawrence, 1997)。許多學者對人口統計變數能否理解高階經營團隊運作和行為，保持懷疑的態度，也認為是如同黑箱問題(black box, Lawrence, 1997)。

而本研究希望透過調查高階經營團隊成員之主觀認知去了解其高階經營團隊如何影響組織績效的原因。

在高階經營團隊運作情況是否良好，執行長會形成 TMT 社會心理進程以及影響組織績效，皆會起到關鍵作用(Carmeli, Schaubroeck & Tishler, 2011)，透過區分執行長與其他經營團隊成員之互動狀況，有助於了解高階經營團隊之運作情況。本研究希望藉由主管—部屬交換關係理論(Leader-Member Exchange, LMX)(Liden & Graen, 1980)，幫助探討執行長與經營團隊成員間之關係，並透過此研究結果幫助此領域之探討。

除此之外，許多學者研究團隊領域中，已有許多實證研究都指出信任對於團隊的重要性，若建立良好的互信關係下，發現團隊績效通常會比較好，如信任能夠有效增強組織的凝聚力(Bradach and Eccles, 1989)，Alper, Tjosvold & Law(1998)提出，團隊信任是指在團隊成員中有效率互動產生的信賴；Sitkin & Roth(1993)的研究發現，信任在組織中能促成有效溝通或影響訊息流通品質。而上述所提到 LMX 理論中，若執行長與經營團隊成員之交換關係若差異甚大，形成內群體(in-group)和外群體(out-group)之情況下，會容易造團隊成員間群體內外的對立之情緒，並造成彼此不信任之情況。本研究希望探討團隊信任與 LMX 差異程度之關聯(Sias & Jablin, 1995)。

另一方面，團隊運作情況不只有內部因素，也會受外部環境影響，而高階經營團隊更需要關注外部競爭者之狀況，以確保其組織獲利狀況以及競爭者發動競爭行動時，該做出怎樣之回應(Chen, 1988)。因此經營團隊成員知覺外部與競爭者之關係是否影響團隊運作之情況，也是本研究希望探討之重點。

第二節 研究目的

如前所述，許多高階經營團隊研究，基於資料難以取得，過去許多學者藉由人口統計變數特徵進行高階經營團隊議題研究，較少部分探討關於中間歷程與高階團隊對於外在環境認知之探討，故具體言之，本研究所提出研究目的如下：

- 一、探討執行長一部屬交換關係差異程度與團隊信任之間關係
- 二、探討團隊信任對執行長一部屬交換關係差異程度與組織績效之中介效果
- 三、探討在競爭張力下對高階團隊主觀認知內部團隊信任關係的干擾效果

第三節 預期研究貢獻

- 一、以往國內學者在探討高階經營團隊之學術研究較少，希望透過此研究幫助擴展此領域發展，並成功收集國內上市櫃及興櫃公司資料，透過問卷方式，了解企業高層主觀的認知，進一步了解國內企業之高階經營團隊運作。
- 二、本研究整合動態競爭理論和高階經營團隊理論。以往學者研究中並無將競爭張力當作干擾變項，透過此次研究去了解此變數作干擾變數的發展與結果，為動態競爭學術研究領域開創一個可能性。
- 三、探討高階團隊領導一部屬交換關係理論異質性理論，試著去理解中間機制，提供一個關於 LMX 差異程度和組織績效之間關聯之研究解釋。
- 四、本研究透過整合次級資料和問卷資料，不但突破以往高階經營團隊收取問卷之困難程度，並透過次級資料的整理去交叉比對問卷資料可信度。
- 五、探討團隊的研究中對團隊信任相關領域已有許多卓越發現，卻很少學者談到信任在高階經營團隊的重要性，此研究將一般團隊的重要發現轉移到高階經營團隊。且本研究了解到高階經營團隊所面臨並非真空的環境下，加入組織外部競爭關係去探討，會更加符合實務上的真實情況。

第二章 文獻探討

本研究主要先針對高階經營團隊、主管—部屬交換關係、動態競爭理論作探討，以了解相關定義與影響。而後透過了解執行長—經營團隊成員、團隊信任與競爭張力之變數探討，最後探討出變數間關聯性，並推倒出本研究之假設。

第一節 理論背景

一、高階經營團隊理論

高階經營團隊，是兩位或兩位以上制定公司整體規劃、執行以及決定之高階經理人所組成。高階管理者往往需在競爭激烈的環境當中進行策略性的決策行為 (Frinkelstein & Hambrick, 1990)，而在競爭激烈的環境下，企業存活的關鍵因素來自高階管理者能否視內外環境做出相對應適當策略，除此之外高階管理者的認知、價值觀以及獨特的領導管理風格，對企業策略、組織設計、組織文化造成重大的影響(Dalton & Kesner, 1985)。

高階經營團隊的定義範圍也隨著企業所有權和經營權分離的原理所依循，由兩位或兩位以上負責規劃及執行策略的管理經營者所組成，而對於其團隊成員認定有許多不同方式，有學者認為高階經營團隊只包括擔任內部董事的高階經營團隊(Finkelstein & Hambrick, 1990)，亦有學者認為企業內最高兩層的管理階層為高階管理團隊之成員(Wiersema & Bantel, 1992 ; Carpenter, 2002)，或是包括副總裁以上的人員及內部董事。Boeker 認為，直接對總經理報告的管理人員也應包含在高階經營團隊成員裡面(Boeker, 1997)，而 Hambrick 則認為成員包含 CEO、其轄下兩個階層的直線管理人員、幕僚人員和高階營運經理(Chief Operating Officer, COO)。Hambrick & Theresa(1996)定義高階經營團隊為副總裁以上，如副總經理、總裁、總經理等，此操作性定義最被普遍採用。

以下，將 1996 至 2003 年間學者提出高階經營團隊相關理論學說進行整理，呈現如下表 2-1:

表 2-1 歷年高階經營團隊研究整理

高階經營團隊定義	來源	主要變數及結果
高階管理人員為公司策略制定和最終決定之人	Amason(1996)	策略決定(決策品質、決策一致性、決策承諾)與組織績效不一致之關聯性
高階經營團隊為副總裁以上，如副總經理、總裁、總經理等	Hambrick& Theresa(1996)	高階經營團隊會依功能背景、教育程度和任期不同，會有不同的組成和行為。異質性較高的團隊，與異質性較低的團隊相比之下，針對相互競爭者主動行為反應有所不同，且異質性較高團隊會更費時於回應與行動
CEO 及直接報告之人員	Tushman & Rosenkopf(1996)	探究 1918 到 1986 美國水泥企業經營管理成功與改革，及策略再適應的成效中，發現 CEO 與經營團隊做出改革與改變時會產生正向績效
高階管理人員為公司策略制定及最終決定之人	West & Anderson(1996)	策略一致性對高階經營團隊同質性與組織績效無關
高階管理人員為公司策略制定及最終決定之人	Amason & Sapienza(1997)	團隊特徵造成不一致性(認知與情感面)
直接對總經理報告的管理人員也應包含在高階經營團隊成員裡面	Boeker(1997)	CEO 及高階經營團隊特徵與組織績效在預期策略會做改變下，會產生微弱影響，公司 CEO 與高階經營團隊任期較長、異質性程度高情況下將有可能產生改變
直接對總經理報告的管理人員也應包含在高階經營團隊成員裡面	Boeker(1997)	公司執行者的變動會影響到策略變動，若變動過程中的執行者在其不熟悉產業的產品或市場經驗時，會增強其公司進入此產業可能性，當高階經營團隊擁有較小規模和較短任期，效果將會強化

續下頁

承上頁

副總經理級以上的主管	Geletkanycz & Hambrick(1997)	網路連結的高階經營團隊戶對公司顯示策略的不一致性，一致性會在與其他企業聯盟或是長任期的團隊中得到強化的效果，而不一致性會將額外的企業連結或短任期團隊中有所關聯，在貿易相關產業，不一致性對企業績效會更加強化
副總經理級以上之高階主管	Keck(1997)	短任期且異質性高脂 TMT，較能在複雜混亂的環境下處理事情並讓組織更有成效獲利。較長任期且同質性高的團隊在環境穩定時更能表現出績效。
高階管理人員為公司策略制定及最終決定之人	Kinght et al. (1999)	探討團隊異質性異質性(功能、成員年齡、教育程度及任期)與團隊歷程(人際衝突與協調)和策略一致性之間關係
高階經理人	Peng & Lou(2000)	作者觀察中國調查報告後，並指出高階經理人之間與政府官員的人際關係是能增進組織績效。
執行副總以上層級的人員	Tihanyi et al. (2000)	透過研究了解若高階經營團隊較低平均年齡、較長平均任期、較高的平均教育程度、較多的國際化經驗，且任期的異質性程度較高，有利於公司國際多角化的發展
組織中最高層兩層的業務主管	Carpenter & Fredrickson(2001)	團隊異質性(教育程度、國際化經驗、功能背景、公司任期)與組織績效(全球策略態勢)之間的關一
總裁、執行長	Pitcher & Smith(2001)	針對一家公司人口統計與現實認知不同間的關係，以及執行權利是否會在 TMT 特徵及組織績效產生混亂情況。
組織中最高層兩層的業務主管，已收集檔案為主	Carpenter (2002)	研究團隊異質性(教育化程度、國際化經驗、功能性背景、公司任期)與 ROA 關聯
公司發行 IPO 所公告的所有高階經營團隊成員	Carpenter et al. (2003)	董事會與高階經營團隊的國際化經驗對於公司國際化程度關係之影響

從上述學者之研究可發現研究皆注重在人口統計變數，其假設高階管理者的人口統計變項會與個人信念、價值觀判定、認知偏好及風險態度等決策依據有關，

因此推斷出高階經營團隊的人口統計特徵能預測出組織績效。而其中 TMT 異質性是指團隊成員特質差異程度稱為團隊異質性(Team Heterogeneity, Pfeffer, 1983), 如年齡、教育程度、任期與功能背景、經驗等方面。而在過往 TMT 異質性研究中, 許多學者多以 TMT 成員的性別、年齡(Tihanyi et al., 2000; Wiersema and Bantel, 1992)、任期(Carpenter and Fredrickson, 2001; Johnson et al., 1993)與教育背景(Eisenhardt and Schoonhoven, 1990; Smith et al., 1994)等人口統計變數作為衡量 TMT 異質性與組織績效的指標。

但過去研究中, TMT 異質性與企業績效關聯處於未定論狀態, 有學者各自研究出正向、負向及無影響三種現象。造成如此不明及混亂的狀況, 人口統計變數的研究似乎難以完全解釋跟組織績效的關聯, 探討高階經營團隊的互動過程和各團員的心裡知覺會更加精確, 本研究採用問卷調查詢問團隊成員對團隊互動下之主觀意見, 力求找出新的關聯性。

二、主管-部屬交換理論

早期相關領導研究中, 普遍學者認為領導者對於每個部屬會展現出一致性的領導行為, 這樣概念被稱為平均領導風格(Average Leadership Style, ALS)。此理論認為領導風格為既定情況下, 部屬對同一位領導者的認知皆會為相近的, 因此當部署對同一位領導者有著不同認知時, 會被學者當作測量或研究上的誤差。Graen、Dansereau & Haga(1972)卻認為這樣假設是錯誤的, 其學者們主張不一樣差異, 是反映出領導者對每一位部屬的關係不盡相同的有效差異, 而非誤差。而後, Graen & Cashman(1975)提出垂直對偶關聯模式(Vertical Dyad Linkage Model, VDL), 此模式觀點為領導者和每一位部屬之間具有對偶關係, 會在一段時間透過一連串的互動, 領導者有意識或下意識地與部屬發展出不同類型的交換關係。在這時期, 領導關係已經發展成一個對偶角度來解釋領導者與部屬的工作關

係。在此背景下，Liden & Graen(1980)進一步提出領導-部屬交換關係理論(Leader-member Exchange Theory, LMX)，LMX 是以一種動態、差異的觀點來理解組織中的上下級關係，而其理論中心思想認為，因時間和精力以及偏好的限制下，領導者對待部屬的方式會有所差異，並依據部屬能力、願意承擔工作責任的動機、可信任程度及相似性程度等特徵進行區分，並形成內團體(in-group)和外團體(out-group)的兩種關係。內團體成員與領導交換關係的交換品質高，更容易獲得領導者的支持和信任(Dienesch, R. M., 1986)，獲得更多的工作權限和自由度(Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J., 1975)，得到較好的績效評估(Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P., 1982)和職業生涯發展；而外團體成員與領導者交換品質低，關係距離較遠，會出現更多正式權力關係，使得外團體成員與領導交流機會有限，無法得到領導足夠支持與信任，難以獲得理想績效評估和職位晉升。

此階段驗證 LMX 關係與其結果之關聯，研究重點在於了解對偶關係。另一方面，不同 LMX 關係與組織變數的關係(Graen & Uhl-Bien, 1995)，領導者與成員的態度和行為之影響效果(Gersnter & Day, 1997; Sparrowe & Liden, 1997)，強調領導者與領導的對偶關係，並以交換關係品質作為同位領導者對不同部屬的不同領導行為之解釋，研究結果顯示 LMX 交換品質與許多結果變數皆為顯著且正向關係

Graen and Uhl-Bien(1995)認為第三階段所重視的是對偶夥伴關係建立的描述，以公平為出發點，並建議領導者應改變以往內團體、外團體的觀念，對所有部屬都一對一給予發展高交換品質關係，此階段以領導生命週期(Life Cycle of Leadership)來表示領導模式建立的程序，分為陌生(Stranger Phase)階段、認識階段(Acquaintance Phase)、成熟階段(Maturity Phase)，當雙方進入成熟階段，部屬容易取得領導者信任以及更多的資源，並產生出自發性組織公民行為，現階

段研究將焦點放在部屬間，如何運用夥伴式的領導進行探討，這階段描述管理者應該對所有的部屬提供發展 LMX 夥伴關係的過程。而產生夥伴關係可為每一個部屬帶來雙重的影響，其一為 LMX 過程會使部屬知覺到更加公平 (Scandura, 1995)。其二為更高品質關係的潛在發展可能會發展出有效的領導和擴展組織能力。

第四階段是將一對一夥伴關係擴展到團隊和網絡層級。Graen and Scandura (1987)認為與其說 LMX 是一對一的對偶關係，更應該視為是互相依賴的對偶關係，或者是團隊集合(Scandura, 1995)。所以第四階段採用宏觀的系統層級觀點 並研究如何將差異的對偶關係組合在一起，形成更大的網絡集合系統(Uhl-Bien & Graen, 1992, 1993)。此種關係包括工作單位、部門，甚至是組織疆界的領導關係。這關係不限於正式的上司下屬關係，還包括同事間、工作小組和跨組織層級與組織的領導關係。這個階段的研究層級包括工作團隊層級、在現存工作團隊下擴展和跨越組織疆界等 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。表 2-2 為 LMX 理論發展階段之差異比較：

表2-2 LMX理論發展階段之差異比較：

	階段一 差別對偶的發現	階段二 關係與結果	階段三 對偶夥伴關係 的建立	階段四 擴展到團隊和 網絡層級
理論重點	垂直對偶連結	領導部屬交換	領導模式建立	團隊建立
內涵	為概念性描述，尚未經由研究證實。主要論點在於領導者不可能公平一致的對待每位部屬，而是將部屬區別為內外團體	驗證區別關係的存在性，探討此區別關係之前置因素（如：群體大小、文化等）或產出結果（如：績效、組織承諾）	以領導生命週期來說明領導與部屬關係的發展程序，強調領導者應提供每位部屬發展高品質關係的機會	採取更為宏觀的觀點，其不侷限於單一的對偶關係，而是將不同單一的對偶關係擴展至團隊層面或組織層面
分析層面	單一對偶關係	單一對偶關係	單一對偶關係	團隊層面 組織層面
思考面向	微觀	微觀	較為宏觀，由領導者立場思考逐漸移轉至部屬立場思考	較為宏觀、從個體層面擴展至團隊、組織層面
研究階段	成熟階段	成熟階段	發展階段	發展階段
代表學者	Grean & Cashman	Liden & Graen	Erdogan	Henderson, et al.

從上述階段可以發現，第一階段主要對 LMX 的本質進行探討，相關研究篇數不算太多。而第二階段關注的是 LMX 關係與結果，可再區分為兩大部分，一部份是針對關係本身的概念和實務部分進行相關研究，另一部份則是針對不同的 LMX 關係和組織變數關聯的相關研究，這第二階段的研究篇數是四個階段中最多的。第三階段所重視的是對偶的夥伴關係建立的描述，相關研究篇數較少。第四階段擴展對偶夥伴關係到團隊和網絡層級，相關研究篇數仍然不足。由各階段的研究篇數可以發現，在管理領域中的理論以應用為主，能用來解決實務上所遇到的相關問題者為最佳，對於理論發生的原因及理論本身的深入討論則不是管理領域中學者最為關心的部分。因此，LMX 理論受到不夠完備的批評（Dienesch & Liden, 1986; House & Aditya, 1997; Vecchio & Gobdel, 1984），本研究藉由此研究結果補足 LMX 理論在組織層次(高階經營團隊)探討與管理實務之建議。

二、動態競爭理論

在策略管理領域中，過去研究主要研究廠商如何成功進入並符合市場需求，並進而取得競爭優勢，從中延伸出許多策略如「差異化」、「成本領導」等相關策略名詞，但如今產業疆界日趨模糊、環境變動日益劇烈、競爭越加競爭情況下，尋找持續性的競爭性優勢(William, 1992)變得越加困難，因此，動態競爭學者對於競爭優勢認知也並非以往認為，競爭優勢視作一種長期的現象(Porter, 1985)，反而是廠商透過不斷的行動以及回應去取得短暫性、非持續性的競爭優勢(Chen & Miller, 1994)，而其優勢的時間必長短和大小取決廠商所發動的競爭行動類型(Chen, Smith, & Grimm, 1992)與被攻擊廠商的回應類型和速度(Chen & MacMillan, 1992)。過去靜態策略思考已經無法完全滿足市場策略布局，需要更多微觀和細緻的分析去看待企業的一連串行動和對手的競爭行動，而動態競爭理論從中去因應線下環境而延伸出來。

動態競爭相關研究從競爭性行動開始，Chen (1988) 將競爭行動分為競爭行動(act)與回應(react)，視為競爭研究的基本研究單位，並依據此發展出動態競爭理論，相關概念最早來自 Schumpeter (1950) 用創新破壞論 (Creative Destruction) 解釋廠商透過創新的行動與回應，藉此維持或擴張市場。Chen et al. (2007) 認為動態競爭研究並不是以發動競爭行動或反擊之必要性作為最主要探討，而重心是放在預測廠商何時且以何種方式反擊能獲取最大報酬。

動態競爭理論發展至今，從最初的探討競爭行動與競爭回應的對偶關係為研究單位，來了解競爭行動的重要性(Chen, 1996)，過去研究大多研究在廠商層級的討論，如廠商規模、高階經營團隊的經驗及組織資源寬裕等(Chen & Hambrick, 1995; Chen, Su & Tsai, 2007; Hambrick, Cho & Chen, 1996; Young et al, 1996)。在近幾年發展中，動態競爭延伸到總體層次競爭，了解多國企業如何在國際多重市場上競爭，利用自身資源與能力相互制衡取得市場均衡。

第二節 變數探討

一、執行長與高階經營團隊交換關係差異程度

LMX 理論基礎為領導者對團隊中成員差異對待產生不同程度的關係品質，Liden、Erdogan、Wayne & Sparrowe(2006)透過成員在 LMX 量表上的變異來表示領導者對團隊中不同成員交換關係品質的差異程度，彙整成一個團隊分數，稱為 LMX 差異程度(LMX Differentiation)。Henderson 等人(2009)則將 LMX 的異質性定義為領導者透過不同成員所產生的交換形式(exchange patterns)，形成由高到低、因人而異的交換關係品質。因此若 LMX 差異程度低，則表示此團隊成員與領導者發展出類似程度的關係品質；若 LMX 差異程度高，則表示團隊成員與領導者發展出關係品質程度不同、分散程度高。

LMX 差異程度是指團隊中，團隊領導者與不同成員的交換關係在品質上的差異性，他做為高品質和低品質交換關係共存的現象，是 LMX 理論建構的基礎。對 LMX 差異性的影響因素、影響結果、內在機制及作用條件等核心問題探索被很多學者們認為是擴展現有 LMX 理論的重要途徑(王震, 2011)。因此，針對 LMX 理論現有研究的不足未來研究的需要。

目前大多學者將 LMX 差異程度的研究大都是將其作為調節變數，分析 LMX 差異程度如何對 LMX 與結果之間的關係產生影響，而直接將 LMX 差異程度看作是自變數，探索其員工輸出結果之間的文獻較少，其中代表性是 Hooper & Martin(2008)的實證研究。它們探索了 LMX 差異程度對工作滿意度和幸福感的影響，結果發現 LMX 差異程度對工作滿意度和工作幸福感有顯著負向影響，而團隊衝突在他們之間起中介作用。Hooper & Martin(2008)的研究解釋了 LMX 差異程度與成員工作態度之間的可能影響機制，另一方面，暗示了 LMX 差異程度與工作態度並不是直接關聯，而是存在某種中介作用。但是團隊衝突是否是唯一的中介因素，是否存在

其他中介變數仍是未知領域。本研究驗證團隊信任在 LMX 差異程度與組織績效的中介效用。

二、團隊信任

信任議題在 Sabatelli et al. (1993) 首先針對此領域進行研究，指出人際信任是一種對於他人會遵守口頭承諾的綜合性期望 (Generalized Expectancy)，故能夠從遵守或實踐他人所期望的目標，能得到他人信任。李宛蓉 (2004) 指出信任為群體中成員對彼此誠實與合作行為的期待。其奠基於群體成員擁有共同規範，以及清楚隸屬於群體的某位角色。亦是信任為個人對特定之人的正面預期態度 (McAllister, 1995；方妙玲，2007)。

在團隊信任的許多相關研究中，Iper, Tjosvold and Law (1998) 提出，團隊成員因有效率互動之下所衍生出的信賴為團隊信任。團隊信任在於互動之意涵，存在於兩個和兩個人以上的相互作用下所感受知覺到信任。Sitkin & Roth (1993) 研究發現，信任能促進組織中有效溝通和影響訊息流通的品質。

許多學者指出信任對團隊有關鍵性的影響，如信任能增加組織凝聚力 (Bradach & Eccles, 1989)，當團隊成員發生關係衝突時，個人因素情緒因素以及有效降低團隊情緒性的衝突 (Edmondson, 1999；田靜婷，2003)，此外，Amason & Mooney (1999) 研究指出，當團隊信任程度越高，其團隊成員越願意進行冒險，並可激盪出不同角度的想法和意見，進而將績效提高。

三、競爭張力

張力是一種兩個並存但又相反的力量，當兩種相反的力量產生衝突與對立時，便形成張力 (Das and Teng, 2000)。Chen and Miller (2012) 指出競爭張力理論的發展緣由在於，過去強調知覺取向研究的競爭者、策略群組 (Reger & Huff, 1993) 與競爭群組 (Porac, Thomas, Wilson, Paton, & Kanfer, 1995) 等競爭分析，將廠商所面臨到的所有競爭者視為同質，如 Porter (1980) 沒有去區別個別廠商可能感受到各種競爭者不同程度的壓力，且個別廠商也可能給於不同競爭者造成不同競爭壓力 (Chen, 1996)。

競爭張力的定義為一種能量儲存的媒介，它可能引發焦點廠商採取行動對抗競爭者的一種競爭者之間的緊張局勢關係 (Chen et al., 2007)。雖然競爭組織中的廠商有可能合起來斥責一個惡意的競爭者 (Guedri and McGuire, 2011; Porter, 1980)，但競爭張力還是有可能發生在某一產業或者群體層次中。Chen et al.

(2007) 定義「競爭張力」為，可能引發焦點廠商採取行動對抗競爭者的一種競爭者之間的緊張局勢關係。若是競爭張力達到一定程度，將可能被引爆，致使廠商間產生對抗的競爭行動與回應，而競爭狀態也由原本的均衡對峙，轉變成你來我往的動態競爭。動態競爭觀點認為，競爭張力是一種廠商對偶層次 (firm dyad-level) 的概念。過去已有許多研究探討客觀結構張力，以及與客觀結構張力有關的產業結構或市場條件，如市場共同性 (Chen, 1996)、多重市場競爭 (Baum and Korn, 1999) 及相互威脅。本研究中，競爭張力主要涵蓋了主觀與知覺的考量。隨著競爭張力的程度不同，焦點廠商採取回應行動的積極性也隨之不同 (Chen et al., 2007)。由於公司的決策與策略發展通常由高階經理人及利害關係人所掌控 (Marcel et al., 2010)。是故，其感受到的競爭張力強弱會影響廠商的策略，以及是否要對可能的潛在威脅採取回應行動。

第三節 假說推導

一、執行長與經營團隊交換關係差異程度和團隊信任關聯性

團隊信任的產生來源來自於社會相似性與開放性溝通，社會相似性最早由 Zucker 在驗證組織信任與控制的關係時提出，他主要是通過比較組織中其他成員與自己的價值觀、偏好以及組織中的地位等方面的相似性來決定是否給予信任 (Zucker, L. G. 1986)。一般來說，相似性越多，信任度也越高。基於此原理，團隊成員與領導之間的關係可以被看作是員工社會性的一部分，如果團隊中的 LMX 差異程度越大，員工與其他成員間的由 LMX 所帶來的社會相似性就越小，因此團隊之間產生信任的程度會相應較少。開放性溝通是信任產生的另一個重要來源，最初出現在 McAllister(1995)研究中。後來 Ferees(2001)所做的關於信任的分析也證實這一點。開放性溝通與 LMX 差異程度之間關係雖沒有學者明確指出，但已有文獻中暗示其負向相關。Sias & Jablin 研究團隊中差異化主管-部屬交換關係如何對下屬的公平感和相互溝通產生影響，結果發現主管對待方式若差異性，會造成成員之間關係產生負面影響。交換關係品質相對較低的成員會對 LMX 高的成員之間關係產生不信任感和不喜歡的情緒，交換關係交換品質相對較高的成員會對 LMX 較低的成員產生不尊重和排斥的情緒。兩種情緒相互作用會降低成員之間的組織公平的感知並阻礙他們之間的正常溝通(Sias & Jablin, 1995)。

Uhi-Bien、Graen & Scandura(2000)研究指出，尊敬、互信、義務為團隊—成員間交換關係(Team-Member Exchange, TMX)品質的重要構面，而團隊成員彼此提供物質上以及情感的支持，能驅進成員提高更高的信任感與忠誠度(Jacorbs, 1970)。高品質互動關係也具有互相信任、尊重、團結等特徵，包含成員知覺到協助團隊、分享意見、回饋意願、幫助與認可的程度、是否會彈性的幫忙等，相反地，在低品質互動關係下，個人無法與團隊分工合作、彼此信任度低，也不會互

相尊重(Seer, Petty & Cashman, 1995)。從上述文獻可了解，當 LMX 差異程度越高，對於，容易形成團隊信任基礎較低。其假設為：

假設一：執行長與經營團隊交換關係差異程度和團隊信任呈現負相關。

二、團隊信任與組織績效的關聯性

團隊績效的產生全賴團隊成員上下一心的共同努力來創造，團隊之所以為組織帶來創新能力與競爭力，乃是因為團隊成員間之合作與協調，其能建立較高品質的工作關係、合作滿意度以及好的績效(Thomas, 1992; Beer, Eisenstat & Spector, 1990)，因此團隊成員間的信任關係品質非常重要，在彼此都高度信任的情況之下，依據資源保存理論可知，成員們可以減少非工作本務的額外消耗，進而全心全意投入在工作本身，提升工作品質並使目標達成率提高(March & Simon, 1958)。在相互信任的團隊中工作時，對於工作的配置都會有最為適配的安排，且成員們之間通常是用著正向的團隊態度工作。因此，本研究提出：

假設二：團隊信任與組織績效具有正向關聯。

三、團隊信任、執行長與經營團隊交換關係差異程度與組織績效

Christina 等人(2012)驗證了團隊信任對 LMX 與其個人績效有中介效用。回顧 LMX 差異程度相關文獻，對於 LMX 差異程度與團隊績效之間的中介變數探討不多，其中團隊衝突是目前有學者指出 LMX 差異程度與成員工作態度之間起中介效用變數。根據 Hooper & Martin(2008)研究指出，LMX 差異程度會增加團隊成員之間衝突，進而對成員的工作態度產生消極影響。考慮團隊衝突對團隊信任的負向關係，而 LMX 差異程度越大，會對成員造成不公平之感，容易造成高交換品質的內團體與低交換品質的外團體的嫌隙。根據 Blau(1964)所提的社會交換理論觀點，成員知覺不公平感容易造成團隊成員不信任彼此，進而讓團隊協調運作不順；又

因為高階經營團隊為公司重要決策之負責團隊，與組織績效產生重大關聯性，因此本研究從此提出假設：

假設三：團隊信任對執行長與經營團隊交換關係差異程度與組織績效具中介效果

四、執行長與經營團隊交換關係差異程度、團隊信任與競爭張力

本研究透過若廠商知覺到競爭者之間的緊張局勢關係(strain)程度，取代原本產業特性的觀點，同個產業之下，每個廠商的高階經營團隊運作及組成皆為不同，所做出的決策也有所不同。透過廠商主觀知覺競爭張力取代客觀的產業特性方式，可以更加瞭解外界的壓力會帶給高階經營團隊主觀認知，並從中推斷後續影響，更具公信力。

探討外部的壓力是否會影響到團隊信任，以往研究指出個人知覺到環境不確定性越高，容易引發個人壓力與焦慮感受，並沒有保握與信心面對環境變化(Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001)，而當團隊成員壓力與焦慮感受越大時，會尋求外在社會支持(social support)，被從中緩衝壓力所給予個人之傷害(Munroe & Steiner, 1986)。換言之，當團隊成員知覺到外在競爭環境越加複雜以及與競爭對手關係越加緊張，就容易受到較大的壓力，而高階經營團隊成員會傾向互相幫助，達成一致共識，並專心向外在環境做對抗和回應。而因此，本研究提出：

假設五：知覺競爭張力的程度越高，LMX 差異程度與團隊信任的負向關係越弱。

第三章 研究方法

本章依據研究目的及文獻探討彙整後，擬定研究方法與流程，並於各節中分別介紹研究架構、研究模式、研究樣本、問卷內容設計、之運算步驟與分類方式。

第一節 研究架構

本研究主要在探討執行長—經營團隊交換關係差異程度與組織績效的關係，在執行長與經營團隊交換關係差異程度、團隊信任以及競爭張力的衡量上，本研究採取問卷調查法，樣本來源以台灣上市、上櫃與興櫃公司作為研究對象，並透過台灣經濟新報(Taiwan Economic Journal, TEJ)資料庫上所提供的103年度各上市上櫃公司財務數據作為佐證資料來源。執行長與經營團隊交換關係差異程度對組織績效其關聯性間，本研究認為其中間歷程存在團隊信任之中間變數，以此變數去探討其中介效果。並從知競爭張力的調節效果去檢視，探討此變數下是否為弱化執行長與經營團隊交換關係差異程度對團隊信任。本研究的研究架構如圖3.1所示。

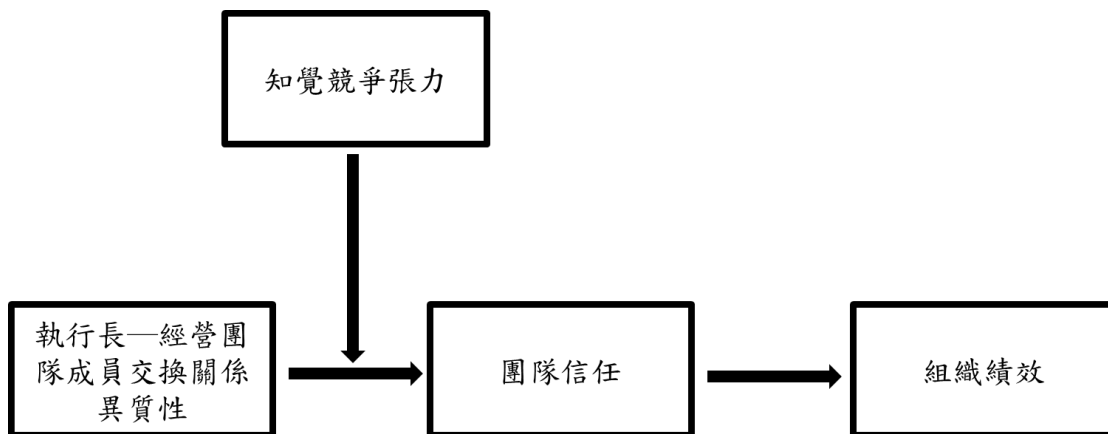


圖 3-1：研究架構圖

本研究根據研究目的與文獻探討提出假設整理如下：

假設一： 執行長與經營團隊交換關係差異程度和團隊信任呈現負相關。

假設二： 團隊信任與組織績效具有正向關聯。

假設三： 團隊信任對執行長與經營團隊交換關係差異程度與組織績效具中介效果。

假設四： 知覺競爭張力的程度越高，LMX 差異程度與團隊信任的負向關係越弱。

第二節 變數操作型定義與衡量方式

本研究包含四個重要變數：執行長與經營團隊交換關係差異程度、團隊信任、競爭張力與組織績效。在本研究的架構中，執行長與經營團隊交換關係差異程度為自變項、團隊信任為中介變項、組織績效為依變項。變項係根據文獻既有的量表先行整理，再依本研究之定義加以修正。本研究之問項信度部分採取 Cronbach' s α 信度係數，對總項相關係數過低的問項予以刪除，以降低測量工具的隨機誤差。以下將根據文獻探討與本研究的目的，定義各研究變項之操作型定義分別如下：

一、執行長與經營團隊交換關係差異程度

本研究從上述文獻中，可知 LMX 差異程度從領導—部屬交換關係理論而來，本研究定義 LMX 差異程度為執行長對經營團隊中成員差異對待產生不同程度的關係品質(Liden, Erdogan, Wayne & Sparrowe, 2006)。LMX 差異程度的量表參考 Linden, Wayne, and Stilwell' s(1993)所發展的領導者—成員的交換關係品質量表。測量 LMX 差異程度題項共為五題，LMX 差異程度的算法為每題項的分數，進用組內標準差方式算出(Roberson, Sturman & imons, 2007; Schyns, 2006)，越高標準差表示其 LMX 差異程度越大，反之則越小。問卷採 Likert 7 點尺度，1 表示「非常不同意」，7 表示「非常同意」，其總題項 Cronbach' s α 列餘下表 3-1 中。

衡量構面與 Cronbach' s α	問卷題項
LMX 差異程度 ($\alpha = .942$)	A1 我和最高領導者在工作上的互動良好
	A2 我們公司的最高領導者了解我的工作問題和需要
	A3 我們公司的最高領導者能夠察覺我的潛力
	A4 我們公司的最高領導者對我有足夠信心；即使我不在現場，也會為我辯護
	A5 我們公司的最高領導者會協助我解決問題，即使這樣做可能干擾他的工作

表 3-1：執行長與經營團隊交換關係差異程度的問項內容

二、團隊信任

本研究以 Simon and Peterson's (2000) 所發展之五題為主，衡量方式依李克特七點尺度測量，從 1(非常不符合)到 7(非常符合)，並將其題項分數加總後，平均之後之分數作為衡量標準，其分數越大，表示團隊信任程度越高。其總題項的 Cronbach's α 列餘下表 3-2 中

衡量構面與 Cronbach' s α	問卷題項
團隊信任 ($\alpha = .948$)	B1 本公司經營團隊成員非常 <u>尊重彼此的才能</u>
	B2 本公司經營團隊成員都很 <u>誠實正直</u>
	B3 本公司經營團隊成員 <u>彼此是坦白的</u>
	B4 本公司經營團隊成員 <u>絕對的互信</u>
	B5 我本公司經營團隊成員 <u>彼此會信守承諾</u>

表 3-2：團隊信任的問項內容

三、競爭張力

本研究根據 Chen(2007) 將競爭張力定義為：一種可能引發焦點廠商採取行動對抗競爭者之間的緊張局勢關係。而本研究之題項以 Chen, M. J., Su, K-H. & Tsai, W. (2007) 所發展出題項為主，問卷題項共五題，衡量方式依李克特七點尺度測量，從 1(非常不符合)到 7(非常符合)，並將其題項分數加總後，平均之後分數作為衡量標準，其分數越大，表示競爭張力程度越高。其總題項的 Cronbach' s α

列餘下表 3-3 中

衡量構面與 Cronbach' s α	問卷題項
競爭張力 ($\alpha = .846$)	C1 我們需要與競爭同業不斷地爭奪市場
	C2 我們感受到競爭同業的強大威脅
	C3 競爭同業給予我們強大的經營壓力
	C4 如果我們不夠積極，很快就會把市場拱手讓給競爭者
	C5 對外，我們公司經常強調比同業優秀

表 3-3：競爭張力的問項內容

四、組織績效

本研究透過 TEJ 資料庫的營收數據，分析組織績效依過去營運績效的指標，上市上櫃、興櫃的公司在 2014 年的稅後淨利，並以此取自然對數。

五、控制變數

本研究中包含 6 個控制變數。在高階經營團隊方面，本研究控制高階經營團隊規模、平均年資、年資異質性以及教育程度異質性(Carpenter et al., 2004)。平均年資和高階經營團隊規模皆取自然對數；平均年資為經營團隊成員之服務年資加總平均；高階經營團隊規模以經營團隊成員人數代表其規模；高階經營團隊教育程度異質性以 HHI 指標計算其學歷集中程度(Herfindahl - Hirschman index, HHI)(Chen et al., 2010)；年資異質性以高階經營團隊成員之年資取變異數計算。

在組織特性方面，本研究控制組織規模以及組織年齡(cf., Kirkman et al., 2004)，以每家企業全職員工人數代表組織規模(Miller & Droge, 1986)；每家企業設立至今年數代表組織年齡(Chen et al., 2010)，並皆取自然對數。

第三節 研究樣本

一、研究樣本

本研究以台灣上市櫃、興櫃及台灣中小型企業為研究對象，了解各公司高階經營團隊成員對於團隊信任知覺。後續並以信函或電子郵件等方式進行提醒等方式提醒，以提高回收率。由於本研究的分析單位為組織層級(高階經營團隊)，為符合高階經營團隊特性，因此要求各公司至少兩位以上的高階經營團隊成員填答，方可列為有效問卷。這項作法可變免單一回應者偏誤(single respondent bias)的可能性(Wright & Boswell, 2002)。

本研究發出上市 854 家、上櫃 685 家、興櫃 284 家，每家公司發出三封問卷，刪去公司註冊非國內住址後，共計發出 1,800 間公司，5,400 份問卷。問卷蒐集期間預計為 2014 年 2 月至 2014 年 4 月。以郵寄問卷與電子郵件方式來蒐集資料，並寄發後開始進行郵件摧收，以提高問卷回收率。至截止日期總計回收 206 家公司，461 份問卷。企業回收率為 11.44%，問卷回收率為 8.54%。經剔除無效問卷(僅一人回覆之公司、不同問卷明顯為同一人填寫、遺漏值過多、回覆卻未填寫之公司)，最終回收有效公司為 148 間，有效問卷為 377 份；公司有效回收率 8.22%，問卷有效回收率 6.98%。有效公司之平均受訪人數為 2.55 人。

二、樣本之描述性統計分析

(一) 受訪者基本資料

總計回收共有 377 位有效受訪者。受訪者性別部分男性 274 位 (74%)，女性 95 位 (26%)。平均年齡為 49.05 歲；平均服務年資為 14.78 年，詳細基本資料如表 3-4、3-5。受訪者職稱如表 3-6，其中受訪者職稱比例最高的前三者分別是經理層級，佔 25%；副總經理，佔 20%；協理，佔 16%。

受訪者的負責部門方面，原題項的設計為七個單一部門類別且可複選。因此將複選者歸類為「兩個部門以上(11.1%)」，其百分比則按實際受訪總人數(351人)計算，如表 3-7。由表 3-7 可以發現，受訪者的負責部門以「跨兩部門」最多，佔 32.58%，其次為「所有部門」及「行銷業務」，分別佔 14.33%和 13.76%。

表 3-4 受訪者性別次數分配表

性別	次數	有效百分比
男	274	74%
女	95	26%
有效總和	369	100%
遺漏值	8	
總和	377	

表 3-5 受訪者年齡與服務年資之敘述統計量

	有效個數	平均數	標準誤	標準差
年齡	338	49.04586	0.506672	9.315049
年資	339	14.7774	0.587942	10.82517

表 3-6 受訪者職稱次數分配表

職稱	次數	百分比	有效百分比
董事長	9	2%	2%
執行長	3	1%	1%
總經理	32	8%	9%
副總經理	74	20%	20%
協理	60	16%	16%
處長	44	12%	12%
經理	91	24%	25%
特助	33	9%	9%
其他	25	7%	7%
有效總和	371	98%	100%
遺漏值	6	2%	
總和	377	100%	

表 3-7 受訪者負責部門之次數分配表

負責部門	次數	百分比	有效百分比
所有部門	51	13.49%	14.33%
跨兩部門	116	30.69%	32.58%
製造/工程	23	6.08%	6.46%
研發	35	9.26%	9.83%
行銷/業務	49	12.96%	13.76%
財務	24	6.35%	6.74%
人力資源	26	6.88%	7.30%
會計	4	1.06%	1.12%
其他	28	7.41%	7.87%
有效總和	356	94.18%	100%
遺漏值	22	5.82%	
總和	378	100.0	

(一) 企業基本資料

在產業別分類上，在 148 筆回收家數中，有 103 家製造業、28 家服務業和其他產業 17 家，各佔整體樣本 69.59%、18.92%、11.49%。顯然地，製造業佔樣本的主要多數，如表 3-8。表 3-9 樣本資料顯示，外資企業佔 1.35%，中外合資佔 6.76%，家族企業佔 20.27%，本土企業佔 70.27%，國營企業佔 1.35%。

表 3-8 產業別次數分配表

產業別	次數	百分比	有效百分比
製造業	103	69.59%	69.59%
服務業	28	18.92%	18.92%
其他	17	11.49%	11.49%
有效總和	148	100.00%	100.00%
遺漏值	0	0.00%	
總和	148	100.00%	

表 3-9 資本來源次數分配表

資本來源	次數	百分比	有效百分比
家族企業	30	20.27%	20.27%
外資企業	2	1.35%	1.35%
本土企業	104	70.27%	70.27%
中外合資企業	10	6.76%	6.76%
國營企業	2	1.35%	1.35%
有效總和	148	100.00%	100.00%
遺漏值	0	0	
總和	148	100%	

在組織規模問項中，此題為開放式問答，平均組織規模為 1505.86，標準差為 4383.26。組織年齡之計算方式為資料收集截止時間（2015 年 4 月）減去其成立時間而得之，其平均組織年齡為 31.39 年，標準差為 18.41，如表 3-10。

表 3-10 企業基本特性敘述統計表

企業基本特性	有效個數	全距	最小值	最大值	平均值	標準誤	標準差
組織規模	147	43988	12	44000	1505.86	361.53	4383.26
組織年齡	148	94	4	98	31.39	1.51	18.41

第四節 統計分析方法

本研究採用 SPSS Statistics 22.0 統計軟體進行分析，以下將本研究使用之統計方法分述如下：

一、敘述性統計

首先針對樣本的屬性，包括公司的成立年數、資本額、員工人數等資料進行次數分配、百分比、平均數、標準差等分析，以了解樣本的基本特性。同時進一步瞭解研究變數之間的相關係數

二、評分間信度分析

由於本研究要求同一間企業要有兩位以上受訪者填寫同一份問卷，並且根據

填答結果加總 (aggregate) 平均成為組織層次的分數，因此必須進行評分者間信度 (interrater reliability) 的評估。本研究採用組內相關係數 (intraclass correlation coefficient, ICC)，表示同一家公司之受訪者對同一標的所作評比的相關係數。ICC 是一種一致性 (consistency) 的信度指標，亦即某一位受訪者對某一個變項的評比，與另一位受訪者對該變項的評比，兩者之間的平均相關。

三、相關性分析

本研究的變項屬於等距尺度，故採 Pearson 積差相關，以測量執行長與經營團隊交換關係差異程度、團隊信任與競爭張力等變相間的關連程度。

四、層級迴歸分析

迴歸分析運用在檢定自變數對依變數影響程度，以及兩兩變數間的正向或負向關係。本研究探討執行長與經營團隊交換關係差異程度、團隊信任及組織績效間的兩兩關聯性，以此驗證假設，此外本研究透過層級迴歸分析來分析中介效果，透過先檢驗自變數和依變數的關係，再透過檢驗自變數跟中介變數的關係，最後再檢驗自變數加上中介變數跟依變數的關係，驗證是否自變數會透過中介變數來影響依變數。即執行長與經營團隊交換關係差異程度會透過團隊信任來影響；而其中影響程度又可分為部份中介效果和完全中介效果。

部分中介效果為除了自變數影響依變數路徑係數顯著外，自變數對中介變數路徑係數也顯著，最後自變數與中介變數同時影響依變數時，自變數會因為中介變數的加入而影響變小；而完全中介效果為除了自變數影響依變數路徑係數顯著外，自變數對中介變數路徑係數也顯著，最後自變數與中介變數同時影響依變數時，自變數會因為中介變數的加入而變得不顯著。

最後，本研究架構以競爭張力作為干擾變項，用迴歸分析檢定干擾變項在執行長與經營團隊交換關係差異程度和團隊信任之間的干擾效果。

第四章 實證研究分析與結果

第一節 評估資料加總的正當性

本研究分析單位為組織層次(高階經營團隊)，在同一家公司兩位以上高階經營者填寫問卷，並且根據填答的結果加總平均成為組織層次的分數，因此必須先填先評估填答者間的信度(ICC)，以及各變項對團隊的信度指標是否顯著，如表 4-1 所示。

表 4-1 中，各變數的 ICC(1)值介於.482 與.531 之間，James(1982)指出，ICC(1)值通常落在 0 到.05 之間，而本研究變數高於與 James(1982)所發現的值範圍相近，並甚至高於其範圍，表示其同一企業之公司填答者意見一致，也說明同一家企業之填答者能夠解釋相當高比例的企業資料變異。而 ICC(2)值介於.651 到.693，均在.60 可接受水準以上(Glick, 1985)，顯示公司高階經營團隊成員間的平均數具有一定的穩定性(Bliese, 2000)。而 ANOVA 分析中，均達到.001 顯著水準，表示其組間變異大於組內變異預期。以上指標均顯示將個人層次資料加總為組織層次具有高度正當性

表 4-1 研究變數之評分者間信度指標值

變數名稱	ICC(1)	ICC(2)	ANOVA-F 值
執行長對經營團隊交換關係	0.482	0.651	2.863***
團隊信任	0.503	0.670	3.025***
競爭張力	0.531	0.693	3.260***

*** $p < .001$

第二節 測量模式

本研究衡量測量模式與實際資料之間的配適度，以結構方程分析法中的驗證因素進行分析。整體測量模式的 CFA 檢定結果發現，模式的配適指標為： $\chi^2=268.760(df=87, p<0.01)$ ，CFI=.965，RMSE=.075，SRMR=.093。其中，CFI 值通常在.90 以上；RMSE 雖然沒有小於.05，但仍然在.10 以下的可接受範圍中；SRMR 則介於 0 至 1 之間，所以整體測量模式的配適度良好。

第三節 相關分析

本研究各變數合併後指標之平均數、標準差與相關係數如表 4-2 所示。執行長與經營團隊交換關係差異程度、團隊信任、稅後淨利與競爭張力。除了競爭張力相關係數不顯著外，其餘均達到顯著相關 ($p<.01$)，因此提供了後續分析的基礎。而控制變數，組織年齡、組織規模、TMT 規模、TMT 平均年資、TMT 學歷異質性和 TMT 教育程度異質性和其他變數間的關係則多不顯著。

表4-2 研究變數之相關分析摘要表

變數名稱	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. CEO-TMT 交換關係差異程度	.29	.23	1									
2. 團隊信任	5.57	.75	-.166*	1								
3. 競爭張力	5.09	.87	.117	.026	1							
4. 稅後淨利	12.53	1.50	-.162*	.150	.006	1						
5. 組織年齡	31.39	.66	.117	-.097	.141	.018	1					
6. 組織規模	6.02	1.46	.074	-.054	.149	.566**	.305**	1				
7. TMT規模	5.77	6.17	.014	-.010	.229**	.406**	.162*	.531**	1			
8. TMT平均 年資	1.97	.64	.056	-.038	.056	.057	.354**	.076	-.047	1		
9. TMT年資 異質性	31.43	42.65	-.053	-.073	.079	-.060	.269**	-.045	-.034	.429**	1	
10. TMT教育 程度異質性	.39	.22	.024	.031	.101	-.063	-.037	.033	.359**	.000	-.038	1

*p<0.05 **p<0.01

第四節 層級迴歸分析

一、執行長與經營團隊交換關係差異程度與團隊信任之迴歸分析

本研究以迴歸分析來探討執行長與經營團隊交換關係差異程度與組織績效的影響關係。在層級迴歸模式的自變項方面，在模式一放入控制變項(組織年齡、組織規模、TMT 規模、TMT 平均年資、TMT 學歷異質性、TMT 教育程度異質性)；在模式二放入執行長與經營團隊交換關係差異程度。在依變數方面則置入團隊信任。

迴歸分析結果顯示(表 4-3)，執行長與經營團隊交換關係差異程度與組織績效有顯著相關($p=.0047$)，且其 (R^2) = .042，表示執行長與經營團隊交換關係差異程度對組織績效有影響力，另外其 β 值 = -.169，表示 LMX 差異程度對組織績效具有負向影響關係。從上述結果可得知其假說一假設成立。

表4-3 執行長與經營團隊交換關係差異程度對組織績效之迴歸分析

自變項	依變項 團隊信任			
	模式一		模式二	
	Beta	t值	Beta	t值
組織年齡	-.076	-.797	-.058	-.606
組織規模	-.045	-.429	-.036	-.342
TMT規模	.018	.162	.009	.082
TMT平均年資	.021	.212	.031	.322
TMT年資異質性	-.062	-.659	-.081	-.864
TMT教育程度異質性	.021	.222	.028	.302
執行長與經營團隊交換關係差異程度			-.169	-2.002
R^2	.014		.042	
ΔR^2	-.028		-.007	
F	.334		.865*	

* $p < .05$ ** $p < .01$ 。

二、團隊信任對組織績效之迴歸分析

本研究以迴歸分析來探討團隊信任對組織績效的影響關係，在層級迴歸模式的自變項方面，在模式一放入控制變項(組織年齡、組織規模、TMT 規模、TMT 平均年資、TMT 學歷異質性、TMT 教育程度異質性)；在模式二放入執行長與經營團隊交換關係差異程度。在依變數方面則置入組織績效—稅後淨利。

迴歸分析結果顯示(表 4-4)，團隊信任與組織績效有顯著相關($p=.001$)，且其 (R^2) = .424，表示團隊信任對組織績效的影響力高，另外其 β 值=.170，表示團隊信任對組織績效具有正向影響關係。從上述結果可得知其假說二假設成立。

表4-4 團隊信任對組織績效之迴歸分析

自變項	依變項 組織績效—稅後淨利			
	模式一		模式二	
	Beta	t值	Beta	t值
組織年齡	-.207	-2.759	-.194	-2.633
組織規模	.491	5.952	.499	6.166
TMT規模	.250	5.952	.247	2.948
TMT平均年資	.116	2.923	.113	1.507
TMT年資異質性	-.029	1.522	-.019	-.257
TMT教育程度異質性	-.178	-.395	-.181	-2.565
團隊信任			.170	2.620
R^2	.395		.424	
ΔR^2	.369		.395	
F	1.696**		1.598**	

* $p < .05$ ** $p < .01$ 。

三、團隊信任對執行長與經營團隊交換關係差異程度與組織績效之中介效果分析

以迴歸分析來探討假設三：團隊信任對執行長與經營團隊交換關係差異程度與組織績效具中介效果。在層級迴歸模式的自變項方面，在模式一放入控制變項（組織年齡、組織規模、TMT 規模、TMT 平均年資、TMT 學歷異質性、TMT 教育程度異質性）；在模式二放入執行長與經營團隊交換關係差異程度及團隊信任。在依變數方面則置入組織績效—稅後淨利。

迴歸分析結果顯示(表 4-4)，執行長與經營團隊交換關係差異程度與團隊信任具顯著相關性($p=0.009$)，且其 (R^2) = .424， ΔR^2 .395，表示執行長與經營團隊交換關係差異程度對團隊信任有影響力，另外其 β 值 = -.172，表示執行長與經營團隊交換關係差異程度對團隊信任具有負向影響關係，另外，當團隊信任加入在執行長與經營團隊交換關係差異程度對組織績效的影響時，其 (R^2) 從原本的.424 變成.444，表示影響力變大，且 $p=.025$ ，表示團隊信任在 LMX 差異程度與組織績效之間存在中介效果，但由於在團隊信任影響加入時執行長與經營團隊交換關係差異程度並未因此變得不顯著，故團隊信任在執行長與經營團隊交換關係差異程度與組織績效之間存在部分中介效果。

表4-5 團隊信任對執行長與經營團隊交換關係差異程度與組織績效之迴歸分析

依變項	組織績效—稅後淨利					
	模式一		模式二		模式三	
	Beta	t值	Beta	t值	Beta	t值
組織年齡	-.207	-2.759	-.188	-2.545	-.179	-2.464
組織規模	.491	5.952	.501	6.190	.506	6.342
TMT規模	.250	2.923	.241	2.875	.240	2.901
TMT平均年資	.116	1.522	.127	1.695	.123	1.658
TMT年資異質性	-.029	-.395	-.049	-.666	-.037	-.510
TMT教育程度異質性	-.178	-2.465	-.171	-2.413	-.175	-2.504
執行長與經營團隊交換關係差異程度			-.172	-2.635	-.147	-2.259
團隊信任					.145	2.243
R ²	.395		.424		.444	
ΔR ²	.369		.395		.412	
F	15.245**		14.614**		13.786**	

*p<.05 **p<.01。

四、競爭張力在執行長與經營團隊交換關係差異程度與團隊信任之干擾效果

本研究以層級迴歸分析來探討競爭張力在執行長與經營團隊交換關係差異程度與團隊信任之干擾效果。在交乘項部分，本研究根據 Aiken & West (1991)，將交乘項的主要變項各減去平均值，求中心化之方式；辨別研究變項間的共線性問題則以 VIF 值是否小於 10(Hair et al., 1998)。在層級迴歸模式的自變項方面，在模式一放入控制變項(組織年齡、組織規模、TMT 規模、TMT 平均年資、TMT 學歷異質性、TMT 教育程度異質性)；在模式二放入執行長與經營團隊交換關係差異程度；其三，在模式三投入競爭張力；其四，在模式四放入執行長與經營團隊交換關係差異程度與競爭張力的交乘變項；依變數則置入團隊信任。層級迴歸分

析後，VIF 值的範圍介於 1.051 與 1.747 之間，結果顯示本研究所分析的變項之間應不具有共線性問題。

在表 4-5 的模式四中執行長與經營團隊交換關係差異程度與組織績效交乘項，整理累積變異量(R^2)=.045， ΔR^2 =-.018，交乘項之 β 值=-.019，t 值=-.219，顯示競爭張力的干擾作用未達 $p < .05$ 的顯著水準，代表競爭張力執行長與經營團隊交換關係差異程度與團隊信任之間關係並無干擾效果存在，故本研究假說四不成立

表4-6 競爭張力對執行長與經營團隊交換關係差異程度與團隊信任之迴歸分析

自變項	依變項 團隊信任							
	模式一		模式二		模式三		模式四	
	Beta	t值	Beta	t值	Beta	t值	Beta	t值
組織年齡	-.076	-.797	-.058	-.606	-.062	-.646	-.061	-.633
組織規模	-0.45	-.429	-.036	-.342	-.037	-.351	-.037	-.355
TMT規模	.021	.162	.031	.082	.031	-.024	-.001	-.011
TMT平均年資	.018	.212	.009	.322	-.003	.317	.032	.332
TMT年資異質性	-.062	-.659	-.081	-.864	-.085	-.902	-.086	-.905
TMT教育程度異質性	.021	.222	0.94	.302	.026	.280	.024	.264
CEO-TMT交換關係差異程度(A1)			-.169	-2.002	-.173	-2.05	-.171	-2.00
競爭張力(B1)					.058	.672	.053	.591
(A1)×(B1)							-.019	-.219
R^2	.014		.042		.045		.045	
ΔR^2	-.028		-.007		-.010		-.018	
F	.334		.865		.810		.721	

第五章 結論與建議

過去主管—部屬交換關係相關研究，依變數方面主要研究個人績效，如個人工作態度或是工作滿意度和幸福感個人工作升遷，對於注重焦點在高階經營團隊以及探討組織績效較少，除此之外，近期研究，影響 LMX 差異程度與績效的中介效果除了團隊衝突外(Hooper & Martin, 2008)，其餘的中介效果些少被探討；在團隊研究探討中，較少了解成員對外部競爭環境知覺對團隊內互動之影響，本研究嘗試去用動態競爭觀點的競爭張力作為研究重點。

本研究以高階經營團隊角度去了解團隊信任是否對執行長-經營團隊交換關係差異程度與組織績效間是否有所中介效果，以及競爭張力是否對執行長-經營團隊交換關係與團隊信任中有干擾效果。研究結果顯示，團隊信任對 LMX 差異程度與組織績效有中介效果，而競爭張力則對 LMX 差異程度與團隊信任無干擾效果。

第一節 研究結論

一、執行長與經營團隊交換關係差異程度與團隊信任

假說一主張執行長與經營團隊交換關係差異程度與團隊信任有著負向關係，實證結果獲得證實，顯示出執行長與經營團隊交換關係差異程度越小，團隊信任的程度會有所提高。執行長與經營團隊交換關係差異程度越高，表示高階經營團隊成員與領導者發展出的關係品質差異越大，而低交換關係的團隊成員會對高交換關係品質的成員產生不信任和不喜歡之感，而高交換品質的成員會對低交換關係品質的成員產生不尊重與排斥的情緒，兩者不同認知與情緒之下，會影響其團隊溝通與運作，產生團隊成員之間的不信任感。

二、團隊信任與組織績效

假說二主張團隊信任與組織績效呈現正向關係，實證結果可以發現，團隊信任程度越高，對於組織績效也會有所增加，這與以往學者研究結果相同，Amason & Mooney(1999)認為團隊信任越高，團隊愈願意冒險，因而可激盪出不同的想法與意見，致使團隊績效也愈高。Sitkin and Roth(1993)的研究發現信任在團隊情境中會帶來有效的溝通或提升訊息流通的質與量，當信任可以增進彼此間的合作，進一步增加雙方對彼此關係的承諾(Moorman et al., 1992)。此時如果企業成員了解到知識分享對彼此是一種合作的關係時，信任的建立將有助於提升成員知識分享的意願，而成員間互信則能讓知識及資訊能自由的交流(Jones and George, 1998)。由此可知，信任可以替雙方在面對經濟交換性質下的知識分享行為，降低彼此對於交易的不確定性，促使這樣的交換行為發生，提昇整體人員的知識分享程度。

從上述學者的研究中，可以得知團隊信任提高，有助於資訊交換、有容易冒險和產生不同想法與意見以及提高知識分享與互相幫助的意願，而因此提高了組織績效。

三、團隊信任、執行長與經營團隊交換關係差異程度與組織績效

假說三預期，團隊信任部分中介對執行長與經營團隊交換關係差異程度與組織績效。研究結果顯示，團隊信任的加入後，團隊信任具有部分中介效果。

執行長與經營團隊交換關係差異程度因團隊信任的變數加入之後，進而降低對組織績效的影響，從此角度來看，因此執行長與企業能夠透過對待經營團隊成員態度有所不同，和各個夥伴獨自發展出關係差異甚大，會對組織績效產生負面關係，但因團隊成員對彼此信任的情況下，會提高整體團隊運作順暢度，與整體組織績效產生正面關係，在探討執行長與經營團隊交換關係差異程度與團隊信任對組織績效影響下，可以發現其執行長與經營團隊交換關係差異程度的影響程度

下降。這與 Hooper & Martin 所提出研究成果相似，其學者們提出團隊衝突是部分中介變數，而本研究所假設之團隊信任也是部分中介變數，都對依變數產生部分影響，並沒有研究矛盾之現象。

四、競爭張力的干擾效果

假設四主張競爭張力在 LMX 差異程度與團隊信任有顯著的正向干擾，競爭張力的干擾效果不如本研究預期，結果顯示競爭張力在 LMX 差異程度與團隊信任不具干擾效果，根據研究結果，本研究提出兩種可能解釋，首先，團隊信任最主要影響來源來自團隊內成員互動結果，如彼此合作意願、資訊交換等等。根據社會交換理論(Cropanzano & Mitchell, 2005))與領導者關係品質低的成員，會採取負向回應策略，不願溝通合作，團隊成員甚至為爭取更多資源與權益，彼此容易形成惡性競爭之循環。團隊成員會花更多時間不再工作任務當中，因此對於知覺外在競爭給予不同張力程度時，相對於內部團隊互動因素而言，並不會有顯著的影響效果。

另一方面，競爭張力並不會對團隊信任產生調節效果，團隊知覺到外部競爭張力越大時，團隊成員可能傾向透過公司賦予的正式關係進行合作行為來因應外在環境變動以及競爭者行動，但並不代表團隊成員之間會產生信任感，因此競爭力的干擾效果不顯著。

第二節 研究意涵

一、學術意涵

(一) LMX 差異程度研究方面貢獻

目前 LMX 差異程度的研究大多著墨於 LMX 的本質探討，以及 LMX 差異程度的關係與結果論證，以往較著重在個體層面做探討，對於團隊方面的相關文獻研究著墨較少。本研究往這方面領域進行補足，並針對高階經營團隊進行分析，將高階經營團隊理論與主管-部屬交換關係理論進行結合。

(二) 高階經營團隊研究方面貢獻

以往高階經營團隊理論探討專注於人口統計變數與其績效之關聯，由於此層級收集資料過於不易，因此許多研究皆採取資料庫分析或焦點訪談方式進行分析，而本研究透過問卷調查方法，跳脫以往專注於人口統計變數之研究，改以調查高階經營團隊成員主觀知覺團隊內情況以及領導者與其之間關係，如此能夠更加了解其團隊成員心理以及團隊歷程，突破以往學者對其人口統計的有所懷疑的黑箱問題(Black box)(Bowen & Ostroff, 2004)，為避免出現同源偏差下，本研究整合 TEJ 資料庫的次級資料以及高階經營團隊填答者問卷內容。以往學者大多數研究都對高階經營團隊整體去進行分析，而本研究採取 LMX 差異程度之觀點，將領導者與經營團隊成員之間關係進行探討。除此之外，本研究針對台灣上市櫃興櫃公司進行分析，針對台灣特定區域進行分析。

(三) 動態競爭理論研究方面貢獻

動態競爭理論是目前策略領域許多學者探討的領域，本研究以高階經營團隊觀點出發，試圖了解競爭張力對團隊信任影響狀況，並了解外在與其他廠商之間緊張關係是否會間接影響到組織績效。並嘗試以競爭張力當成干擾變項進行探

討，與以往學者作為依變數探討，做出不一樣觀點(Chen et al., 2007)。

二、實務意涵

(一) 經營團隊成員角度

高階經營團隊是在公司是一個重要性很大的團隊，其團隊成員大多數都身兼兩個身分，不但是此高階經營團隊追隨者，也是公司其他部門或是團隊的領導者，因此兼具兩身分的情形下，高階經營團隊成員了解其 LMX 差異程度對組織績效之關聯，不但對高階團隊的關係能有意識去作出改變，而經營團隊成員也會去影響公司其他團隊，增加公司內團隊的信任程度，並間接形成公司一種良性的氛圍或信任彼此的文化。

(二) 執行長角度

執行長是公司最高經營層級負責人，帶領底高階經營團隊運作情況責任更加重大，基於本研究結果，以下提出三點建議：

1. 執行長可透過工作上採取工作上的雙向交流管道，對團隊成員提供反饋意見，也請團隊成員提供改進與建議，與成員一起找出問題原因與方法，讓成員有備受尊重、了解工作任務之全局與意義，提高其與成員間交換品質關係，盡量讓所有團隊成員都在內團體內。
2. 執行長難以對每一個團隊成員都採取相同關係與方式，但執行長可以避免將資源、以及同類型的工作任務分給同交換品質關係的成員，造成內團隊與外團隊成員之間交流機會更少，因此執行長可以試著將同類型任務、資源分配給不同交換品質關係的成員。
3. 不公平感會造成內部團隊的嫌隙，並造成團隊信任之下降。因此執行長在績效考核和升遷制度上，必須保持公正公開原則，並避免個人喜好與團隊成員交情深淺之關係而影響績效考核。

第三節 研究限制與未來研究方向

一、研究限制

本研究在設計上仍有受到限制，而其主要限制為以下二點：

(一)、抽樣方法與抽樣對象

本研究回覆問卷為 461 份問卷，但分析為組織層次，因此一家公司有取兩到三封取平均數成為分析單位，並扣除無效問卷與僅有一封問卷之後，最後只有 148 份問卷，因此在回收率較為不佳情況下，可能會影響到統計上的分析數據與結果。此外問卷要求公司最高層級團隊進行填答，要求甚高，無法確定受測公司是否因應本研究之要求原則進行填答，最後，因為其問卷內容有四面共 106 題項，對填答者來說，題數過多，容易造成填答上的困擾以及困難，因此可能會造成填答效果與回收效果不如預期。

(二)、研究架構方面

本研究架構根據研究者主觀推斷，輔以文獻支持很發展出來，但干擾變數競爭張力與執行長與經營團隊交換關係差異程度與團隊信任關聯性，此部分缺乏文獻支持，而其概念推演以及連結上略有不足，未來也需要更進一步驗證其關係；在研究架構中，根據合理推理來看，執行長與經營團隊交換關係差異程度與團隊信任影響組織績效，需要一段時間才能顯現，本研究研究期間為 2014 經營團隊成員填答，並以 2014 稅後淨利進行比較，較無法綜觀近年績效進行比較，略有不足之嫌。

二、未來研究方向

(一)研究變項方面

高階經營團隊層次的 LMX 差異程度探討研究較少，本研究設定團隊信任為執行長與經營團隊交換關係差異程度與組織績效間之中介效果，未來可加以驗證，或尋找其他變數對 LMX 差異程度與組織績效產生中介效果。此外本研究組織績效以

稅後淨利當作指標進行檢驗，未來可透過其他不同指標更進一步驗證，最後，本研究採用橫斷面的研究抽樣，蒐集之資料只針對單一時間點，對於各個變項的真正關係並無辦法完全精確了解。因此，建議未來研究可採取縱斷面的方式，在不同的時間點進行施測與蒐集資料，可以從蒐集一年的組織績效擴大成三到五年期間，去做更完整之探討。

(二)擴大研究樣本方面

本研究是以台灣上市、上櫃、興櫃公司作為研究對象，進行發放問卷，由於此企業皆為經營績效良好的組織，為了更加精確了解執行長-經營團隊成員交換關係差異程度對組織績效之影響，應要擴大研究樣本，如增加對台灣中小企業進行調查，以降低其研究上的誤差。

參考文獻

一、中文部分

- 沈介文、陳月娥、周毓敏、陳銘嘉，2004，以團隊歷程觀點探討團隊結構與績效之關聯——以團隊信任為中介變項。人力資源管理學報 2005 秋季號 第五卷第三期 PP 075-090
- 楊美玉、柯旻秀、柯佑宗，2014，團隊關係衝突對團隊信任與團隊績效之影響。致理學報，人文與生活應用特刊（民國103 年7 月）1137-1162
- 李弘暉，1997，「團隊原理」，中國行政評論，6(2): 73-86。
- 黃敏萍，2000，跨功能任務團隊之結構與效能——任務特性與社會系絡之影響，國立臺灣大學商學研究所博士論文
- 周毓敏，2004，團隊信任與其績效之關聯性研究——以建立虛擬社群為例，大葉大學工業關係學系碩士論文。
- 陳明哲、林豪傑、侯勝宗、喬友慶，2010，動態競爭。台北，智勝文化

二、英文部分

- Bowen, D.E. & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of “Strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. 2011. How CEO Empowering Leadership Shapes Top Management Team Processes: Implications for Firm Performance. *The Leadership Quarterly*, 22 (2), 399-411.
- Carpenter, M. A., & Fredrickson, J. W. 2001. Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44: 533-543

- Carpenter, M.A. 2002. The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance, *Strategic Management Journal*, 23, 275-284.
- Chen MJ, MacMillan I. 1992. Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility. *Academy of Management Journal* 35(3): 539–70.
- Chen MJ, Miller D. 1994. Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal* 15: 85–102.
- Chen MJ, Smith KG, Grimm CM. 1992. Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses. *Management Science* 38(3): 439–55.
- Chen MJ, Su K, Tsai W. 2007. Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective. *Academy of Management Journal* 50(1): 101–18.
- Chen, E., and G. Miller. 2012. "Shift-and-persist" strategies: Why being low in socioeconomic status isn't always bad for health. *Perspectives on Psychological Science* 7(2): 135–58.
- Christina Sue-Chan, Al K.C. Au, Rick D. Hackett. 2012. Trust as a mediator of the relationship between leader/member behavior and leader-member-exchange quality. *Journal of World Business* 47, 459-468.
- Dalton, Dan R. & Idalene F. Kesner, 1985. "Organizational Performance as an Antecedent of Inside/Outside Chief Executive Succession: An Empirical Assessment", *Academy of Management Journal*, Vol.28, No.4, pp.749-762.
- Dansereau, F., Graen, G., and Haga, W.J. 1975. "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13 No. 1, pp. 46-78

- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. 1986. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634
- Farh, L. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. 1998. The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organizational Science*, 9, 471-488.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D. C. 1996. *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. St Paul, MN: South-Western College Publisher.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D.C. 1990. Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion, *Administrative Science Quarterly*, 35:3, 484-503
- Graen, G. B., & Cashman, J. F. 1975. A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*: 143-165. Kent, Ohio: Kent State University Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multidomain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. 1982. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Grimm, C. M. & K. G. Smith, 1991. "Management and Organizational Change: A Note on the Railroad", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 557-563.
- Guedri, Z. and McGuire, J., 2011. Multimarket Competition, Mobility Barriers, and Firm Performance, *Journal of Management Studies*, 48(4), 857-890

- Hambrick D. 1995, "Fragmentation and the Other Problems CEOs have with Their Top Management Teams", *California Management Review*, Vol. 37, pp.110-127
- Hambrick, D. C., & Theresa C. 1996. "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, December
- Hambrick, D., Mason, P. 1984. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206
- Hambrick, D.C. 2007. Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Journal*, 32:2, 334-343.
- Hempel, P. S., Zhang , Z.,& Tjosvold, D.2009. Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior* , 2009 , 30 : 41—65 .
- Hooper DT & Martin R. 2008. Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *Leadership Quarterly*, 19: 20-30.
- Hwang, K. K. 1990. Modernization of the Chinese family business. *International Journal of Psychology*, 25, 593-618. integration and communication " , *Administrative Science Quarterly*, Vol.39,
- Johnson, R.K., Widerholm, T., Rosenberg, D.M. 1993. Freshwater biomonitoring using individual organisms, populations, and species assemblages of benthic macroinvertebrates. In: Rosenberg, D.M., Resh, V.H. (Eds.), *Freshwater Biomonitoring and Benthic Macroinvertebrates*. Chapman and Hall, New York, pp. 40-158
- Korn, H. J. & Baum, J. A. C. 1999. Chance, imitative, and strategic antecedents to multimarket contact. *Academy of Management Journal*: 171-193.

- Lam, T. 2003. Leader-member exchange and team-member exchange: The roles of moderators in new employees' socialization. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 27, 48-68.
- Law, K. S., Wong, C. S., Wand, D. X., & Wang, L. H. 2000. Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 751-765.
- Lawrence, B. S. 1997. The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8, 1-22.
- Leung, K. 1996. The role of beliefs in Chinese culture. In M. H. Bond (Ed.), *The hand-book of Chinese psychology* (pp. 280-293). Hong Kong, P.R.C.: Oxford University Press.
- Liden, R. C., & Graen, G. 1980. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465
- Liden, R.C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. 2006. Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723-746.
- Hao-Chieh Lin, Nayel Rababah. 2014. CEO-TMT exchange, TMT personality composition, and decision quality: The mediating role of TMT psychological empowerment, *The Leadership Quarterly* 25 (2014) 943-957
- March JG, Simon HA. 1958. *Organizations*. Wiley: New York.
- McAllister, D. J. 1995. "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal* (38:1), 1995, pp. 24-59.
- Michel, J. G. & Hambrick, D. C. 1992. "Diversification Posture and Top Management Team Characteristics", *Academy of Management Journal*,

- Nuesch, S. 2009. Are demographic diversity effects spurious? *Economic analysis and policy*, 39:3, 379-388.
- Pfeffer, Jeffrey. 1983. "Organizational Demography." Pp. 299-357 in L.L. Cummings and Barry M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* (Volume 5). Greenwich, CT: JAI Press. pp.412-438.
- Reger, R. and Huff, A. 1993. "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", *Strategic Management Journal* 14: 103–24.
- Scandura, T. 1995. Leader-member exchange model of leadership and fairness issues. Unpublished manuscript.
- Schoonhoven, C. B., Eisenhardt, K. M., & Lyman, K. 1990. Speeding products to markets: waiting time to first product introductions in new firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 177 – 207.
- Schumpeter, J. A. 1950. *Capitalism, socialism, and democracy*. 3d ed. New York: Harper and Row
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. 1995. Team-member exchange under team and traditional management. *Group & Organization Management*, 20, 18-38
- Sias, P. M. & Jablin, F.M. 1995. Differential Superior-Subordinate Relations, Perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research*, 22, 5-38.
- Sins PM , Jablin FM · Differential superior-subordinate relations , perceptions of fairness , and coworker communication[J] · *Human Communication Research* , 1995 , 22 : 5—37 2
- Smith, K. G, Grimm, C. M., Gannon, M. J., & Chen, M. J. 1991. Organizational information processing, competitive responses, and performance in the U.S. domestic airline industry. *Academy of Management Journal*, 34: 60-86.

- Smith, K. G.; K, A. Smith; J. D. Olian and H. P. Sims, O'Bannon, D. P., & Scully, J.A.,1994, "Top management team demography and process: The role of social
- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., & Dalton, D. R. 2000. Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, 26: 1157-1167
- Vecchio, R. P., & Gobdel, B.C. 1984. The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 5-20.
- Warren Boeker 1997. Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth. *The Academy of Management Journal* Vol. 40, No. 1 (Feb., 1997), pp. 152-170
- Wiersema, M. F., & K. A. Bantel 1992. "Top management team demography and corporate strategic change", *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.1, pp. 91-121.
- Young G, Smith KG, Grimm CM. 1996. "Austrian" and Industrial Organization Perspectives
- Zucker, L. G. 1986. Production of trust: Institutional sources of economics structures, 1840- 1920. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 8: 53-122. Greenwich, CT: JAI Press.

附錄-執行長與經營團隊交換關係差異程度之研究問卷

企業先進，您好：

感謝您撥空填寫這份跨國合作的科技部(原國科會)計畫研究問卷！本計畫主要在瞭解外部環境、高階團隊互動、策略決策與競爭/合作行為對企業經營績效的影響；問卷採無記名方式，研究結果將以整體方式呈現，絕不會揭露個別企業或個人資訊，敬請放心！由於本計畫十分重要，而資料蒐集相當不易，因此，您的鼎力協助便扮演關鍵角色。

本問卷共一大張，分成3 1/2頁，填答完成約需10-15分鐘（您不知道的部分可以留白）。請將完成的問卷彌封放入原來的小信封內並交還發問卷給您的人，以便以公司為單位統一寄回或交回【為提高有效性，每家公司須回收2份以上問卷才算有效，某些題項可能要稍作思考才能回答，回收頗有難度，懇請撥空協助！】

敬祝 平安喜樂、闔府康健、事業順遂！

計畫主持人：林豪傑 博士（國立中山大學企業管理學系）

研究團隊：洪雋皓、楊淑蕙、吳文郡（國立中山大學管理

學院）

聯絡方式：0936-097-057；linhjtw@mail.nsysu.edu.tw

一、經營團隊的定義與基本資料：

「經營團隊」（或「決策階層」）是指一群對公司經營方向具有重大決策權的人，成員通常包括一級單位或事業部(含)以上的所有高階主管，職稱及人數依各公司組織結構的不同而有差異。

1. 根據上述定義，本公司經營團隊共_____人；其中，男性：_____人，女性：_____人。
2. 本公司經營團隊的教育程度分佈：碩、博士：_____人；大專：_____人；高中(職)及以下：_____人。
3. 本公司經營團隊的平均年齡約_____歲；在公司內的平均服務年資約_____年。
4. 本公司經營團隊成員的專長：理/工_____人；法/商_____人；人文/社會_____人；其他_____人

五、以下題項想要瞭解您對 貴公司高階主管獎酬與人際互動的看法，請依實際狀況回答。

【數字1-7分別表示：1.非常不符合 2.不符合 3.有些不符合 4.普通 5.有些符合 6.符合 7.非常符合】

- | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 9. 本公司經營團隊成員非常尊重彼此的才能 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10 本公司經營團隊成員都很誠實正直 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11 本公司經營團隊成員彼此是坦白 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 本公司經營團隊成員有絕對的互信 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 本公司經營團隊成員彼此會信守承諾 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14 我和最高領導者在工作上的互動良好 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15 我們公司的最高領導者了解我的工作問題和需要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16 我們公司的最高領導者能夠察覺我的潛力 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17 我們公司的最高領導者對我有足夠信心；即使我不在現場，也會為我辯護 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18 我們公司的最高領導者會協助我解決問題，即使這樣做可能干擾他的工作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

九、下列題項描述 貴公司與競爭者的競爭與合作關係。請依實際狀況回答下列問題。

【數字1-7分別代表：1.非常不同意 2.不同意 3.有些不同意 4.普通 5.有些同意 6.同意 7.非常同意】

- | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. 我們需要與競爭同業不斷地爭奪市場 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. 我們感受到競爭同業的強大威脅 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- | | | | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 3. 競爭同業給予我們強大的經營壓力 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. 如果我們不夠積極，很快就會把市場拱手讓給競爭者 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. 對外，我們公司經常強調比同業優秀 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

十三、貴公司基本資料：(公司基本資料仍是研究分析要項，煩請勿遺漏，謝謝！)

1. 公司成立於民國_____年；目前員工人數(約)_____人。
2. 公司產業別：1 製造業(主要產品：_____)
2 服務業(主要產品：_____)
3 其 它(主要產品：_____)
3. 執行長(或總經理)的年齡(約)：_____歲；在公司的年資(約)：_____年。
執行長(或總經理)的最高學歷：1 博士 2 碩士 3 大學 4 高中或以下 5 其它。
4. 公司的所有權屬性：1 家族企業 2 外資企業 3 本土企業 4 中外合資企業 5 國營企業。
執行長(或總經理)是家族成員嗎？1 是 2 否；董事長是家族成員嗎？1 是 2 否
經理人(不含董事長、執行長/總經理)是家族成員的人數：_____人。
5. 公司的股權屬性：1 上市 2 上櫃 3 興櫃 4 公開發行 5 其他。

十四、您的基本資料：(個人基本資料仍是研究分析要項，煩請勿遺漏，謝謝！)

1. 職稱：1 董事長 2 執行長 3 總經理 4 副總經理 5 協理 6 處長
7 經理 8 特助 9 其他_____ (敬請說明)
2. 請問您負責的部門：1 所有部門 2 跨二個以上部門 3 製造/工程 4 研發 5 行銷/業務
6 財務 7 人力資源 8 會計 9 其他_____ (請說明)
3. 性別：1 男 2 女；請問您的年齡：_____歲；在公司的服務年資約：_____年。
4. 最高學歷：1 博士 2 碩士 3 大學 4 高中或以下 5 其它
5. 婚姻狀況：1 已婚 2 未婚 3 其它

※ 問卷到此結束，非常感謝您的協助！請將問卷彌封在原來的小信封內並交還發放問卷給您的人，統一寄回！

※ 如果您希望收到本研究結果，煩請填寫聯絡資料！姓名：_____ 電子信箱：_____