

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

專案團隊形成階段、成員角色扮演與 團隊認知之關聯性研究

計畫類別：✓個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC89-2416-H-168-004-SSS

執行期間：89 年 8 月 1 日至 90 年 7 月 31 日

計畫主持人：汪美香

共同主持人：葉桂珍

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

執行單位：私立崑山科技大學資訊管理系

中 華 民 國 九 十 年 十 月 二 十 日

行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告

專案團隊形成階段、成員角色扮演與團隊認知之關聯性研究

The Relationship of Forming Stage of Project Teams, the Roles of Team

Members and the Perception of Teams

計劃編號：NSC89-2416-H-168-004-SSS

執行期限：89 年 8 月 1 日至 90 年 7 月 31 日

主持人：汪美香(Email: shiang@acct.ksut.edu.tw) 執行機構：私立崑山科技大學資管系

共同主持人：葉桂珍(Email: yehgj@mail.ksut.edu.tw) 執行機構：國立成功大學企管系

計劃參與人員：蔡婉玉

執行機構：私立崑山科技大學資管系

一、中文摘要

隨著不同的專案團隊形成階段，成員可能需要扮演不同的角色。本文目的在探討成員之角色扮演與專案團隊認知及專案團隊績效之關聯性。研究結果發現，其間的確有顯著關係存在。亦即，在不同專案團隊形成階段，團隊成員需扮演不同的角色(過程導向角色 / 任務導向角色)，而其對於專案團隊之認知與團隊績效之影響也不相同。因此，為使團隊有較佳的表現，不同的專案團隊形成階段，成員應扮演不同的角色，除可提高其對於專案團隊之認知外，更可增進專案團隊之績效。

關鍵詞：團隊認知、團隊成員、專案團隊績效

Abstract

Situations change as the team forming stages alter, team members may play different roles. This paper attempts to explore the relationships of team members' roles, the perceptions of team members, and the performance of project team over different team forming stages. Significant relationships were found among these. The results indicate that team members' roles (process-oriented / task-oriented) may affect team members' perception and project team

performance. One may conclude from the current findings that project team performance and team members' perceptions can be improved through different roles' playing of team members over different team forming stages.

Keywords: Team Perception, Team Member, Project Team Performance

二、緣由與目的

隨著資訊科技的快速發展與全球性的高度競爭，企業對資訊科技之依賴日益加深，各項資訊系統之開發工作亦愈趨複雜；而其開發過程往往涉及各類人力、技術、硬體、軟體及資源之整合。凡此種種，惟有透過「專案團隊」(project team)之正常運作，方能發揮潛在功能，改善資訊品質。

所謂「團隊」(teamwork)，乃指一小群具有不同技能、專業知識與經驗的人相互依存地工作在一起，認同一共同目標，彼此分工合作，溝通協調、並共同承擔成敗責任(McFletcher, 1996)。在國外有關專案團隊的研究已相當多，比如 Stephens (1993)、Newman and Robey (1992)、Kozar and Ziguers (1992)，均指出「團隊」是組織改善績效最常用的方法。此外，根據

Harrison and Farn (1990)對台灣地區資訊經理人協會所做的調查顯示，資訊部門最重視的前六項課題中，與資訊人力團隊相關的課題即有三項，可見有效管理資訊專案團隊的重要性。近年來，台灣政府雖不斷倡導企業資訊化，但是這方面的研究卻仍不多見，或有專案管理之相關文章的發表，都只是計量理論之提出，缺乏整體性之實證研究(吳生生，1982；羅玉惠，1986)，特別是有關團隊成員之角色扮演對專案團隊認知及專案團隊績效之相關研究更是少被論及，因此有必要深入瞭解台灣IT專案團隊運作之相關議題。本研究透過郵寄問卷的方式，針對台灣1000大企業進行實地探訪與研究，分析台灣大型企業IT專案團隊的發展狀況、其專案成員之角色扮演、團隊認知與專案團隊績效之關係，瞭解專案團隊之運作對其績效之影響，期能使企業組織在推行專案團隊過程中獲得較大的效益。研究重點包括：實際瞭解專案團隊運作狀況、專案成員之角色扮演、團隊認

知與團隊績效等相關問題，期能對台灣產業執行專案團隊之過程有全盤之瞭解，進而提昇其管理績效。

簡而言之，本文擬探討的問題大略敘述如下：

- (1) 探討不同的專案團隊形成階段，什麼樣的成員角色扮演可提昇其對於專案團隊之認知與專案團隊之績效？
- (2) 分析團隊成員之角色扮演與專案團隊認知及專案團隊績效之關聯性？

三、研究架構

根據上述之研究目的，本文將以不同的專案團隊形成階段，成員之角色扮演為議題，探討其與專案團隊認知及專案團隊績效之關聯性，整個觀念性架構如圖 1 所示。

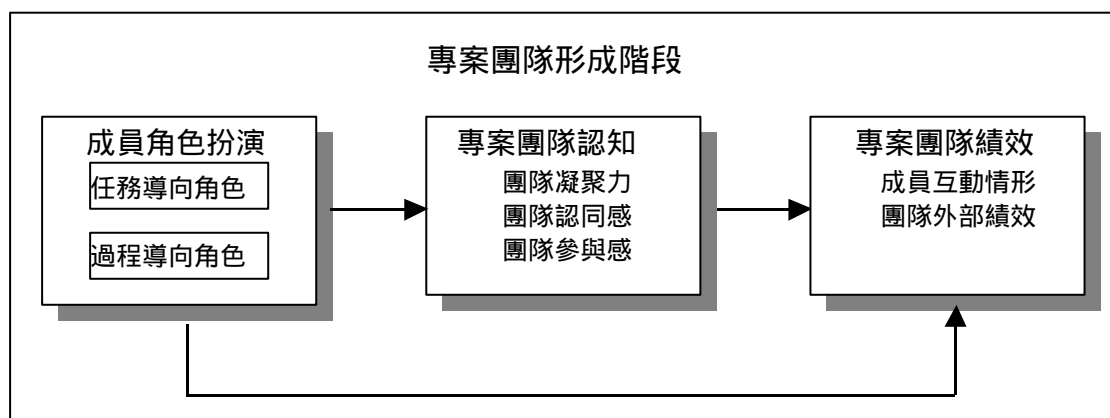


圖 1 研究架構

圖 1 假定專案團隊績效是團隊認知與成員角色扮演之函數，另外專案團隊之認知與成員之角色扮演有關。其中，成員角色扮演分為任務導向角色(引發者、評估者、協調者)與過程導向角色(守門員、調和者、跟隨者)(Rocine and Irwin, 1994)；「專案

團隊認知」包括團隊凝聚力、團隊認同感以及團隊參與感(Evans and Jarvis, 1986)；「專案團隊績效」則以成員內部互動情形(和睦相處、發揮才能、表達想法、與他人溝通、備受重視)及團隊外部績效(目標達成率與滿意度、顧客及公司的滿意度、團隊的工

作品質)來衡量(侯瑾瑜, 1994);至於專案團隊形成階段, Quick(1992)將之區分為探索期、界定期、認同期、形成期、革新期, 本文則以初期(探索期)、中期(界定期、認同期、形成期)及後期(革新期)三階段來代表。

四、結果與討論

以下將本研究所得結論分述如下：

(1)不同的專案團隊形成階段，成員之角色扮演、團隊認知與團隊績效

根據資料分析顯示，不同的專案團隊形成階段意謂著不同的情況，為了提高成員對於專案團隊之認知與專案團隊績效，成員需扮演不同的角色。其中專案團隊形成初期，只有過程導向角色與專案團隊認知和專案團隊績效有顯著的正向關係。究其原因，可能是專案團隊形成初期，成員對自己所要扮演的角色、執行什麼工作、如何領導等問題都混淆不清。若成員能著重個人的溝通，促進成員間彼此有所聯繫，如此將可提昇成員對於專案團隊之認知與團隊績效。當進入專案團隊形成中期，任務導向與過程導向角色兩者對於專案團隊認知和專案團隊績效均呈顯著正相關。推論其原因，可能是因為此階段成員需幫助團隊去完成目標，過程中亦強調與其他團隊成員的互動關係。至於專案團隊之最後階段，則只有任務導向角色與專案團隊認知及專案團隊績效有顯著的正向關係。由於專案進入驗收階段，對成員而言，此階段的團隊工作主要乃是完成整個專案任務，因此較強調成員任務導向之角色扮演。綜合上述，建議專案經理在專案團隊形成過程，除讓團隊成員充分瞭解到其在整個專案團隊中所扮演的功能性角色地位外，更應促進團隊成員彼此之良性溝通、凝聚成員之團隊精神，以加強成員對於專

案組織的認同，進而提昇專案團隊之績效。

(2)專案團隊認知與專案團隊績效

本研究發現，專案團隊認知與專案團隊績效呈顯著正向關係。最主要地，當成員對於團隊之凝聚力、認同感與參與感愈高時，則不管是成員互動情形與團隊外部績效等各方面均呈現明顯偏高的現象。因此，若欲使專案團隊之績效表現較佳時，可先從提高成員對於專案團隊之認知著手。比如：提高團隊成員對於專案計劃的參與程度，使多數的成員能參與決策，抑或讓他們在整個過程活動中有充分的參與，對於所做的決策有歸屬感，增加成員對於專案團隊的認同，進而提昇專案團隊之績效。

(3)成員之角色扮演與專案團隊績效

由資料分析亦可發現，不論任務導向或過程導向成員角色之扮演，對於專案團隊之績效皆呈現正相關。也就是說，在專案團隊的運作過程，不管是任務導向或過程導向之角色扮演對於成員內部互動與團隊外部績效等皆有正面的影響，因此在不同的專案團隊形成階段很需要此兩種角色適時的出現，以使專案團隊有較佳的績效表現。

五、參考文獻

- [1]吳生生，「專案管理與專案經理之計畫管理功能」，中山大學企管研究所碩士論文，1982。
- [2]羅玉惠，「領導型態與情境因素對專案績效之影響」，交通大學科技管理研究所碩士論文，1986。
- [3]侯瑾瑜，「自主管理團隊的成員角色與衝突之研究」，中興大學企業管理研究所碩士論文，1994。
- [4]Evans, N. Y. and Jarvis, P. A. (1986), "The Group Attitude Scale: A Measure of Attraction to Groups," Small Group Behavior,

- pp.203-16.
- [5]Harrison, F. L. (1993), *Advanced Project Management*, Aldershot Hants, England: Gower.
 - [6]Kozar, K. A. and Zigurs, I (1992), "Human and machine roles in team product reviews," Information and Management, 23, pp.149-157.
 - [7]McFletcher, D. (1996), Teaming by Design: Real Teams for Real People, Chicago, IL: Irwin Professional Publishing.
 - [8]Newman, M. and Robey, D. (1992), "A social process model of user-analyst relationships," MIS Quarterly, 16(2), pp.249-266.
 - [9]Quick, T. L. (1992). Successful Team Building, New York, American Management Association.
 - [10]Rocine, V. and Irwin, D. (1994). "Make Team Members Responsible for Team Effectiveness," CMA Magazine, p. 28.
 - [11]Shonk, J. H. (1982), *Working In Teams: A Practical Manual For Improving Work Groups*, New York: AMACOM.
 - [12]Stephens, C. (1993), "Five CIO's at work: Folklore and facts revisited," Journal of Systems Management, pp.34-40.