

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 專業合夥團隊之合作效能：一項信任與控制互動之觀點 The cooperation effectiveness in professional partnership teams: An interactive perspective between trust and control

計畫編號：95-2416-H-155-009

執行期限：95 年 08 月 01 日至 96 年 07 月 31 日

主持人：黃敏萍 元智大學企業管理學系

參與人員：鄭孟育 元智大學管理學研究所

梁瑋鈞 元智大學管理學研究所

### 一、摘要

#### 中文摘要

本計畫目的，在於以專業服務機構之合夥團隊為對象，探討其主要合作機制—信任之影響效果、前置因素、以及與組織控制機制之可能互動關係。本研究以採用合夥形式之律師事務所與會計師事務所為樣本，針對其合夥團隊蒐集相關資料，共計獲得有效樣本 51 間合夥事務所與 132 位合夥人之資料，有效回收率為 78.6%。研究結果顯示：(1)合夥團隊內的信任對於事務所合夥績效具有顯著正向效果；(2)合夥人間之工具性關係對於合夥團隊信任具有負向影響效果，而情感性關係則對於信任具有正向影響效果；(3)信任是合夥人關係與合夥績效間之完全中介變項；(4)組織控制機制對於合夥人關係與信任之間，具有調節效果。

**關鍵詞：**信任、控制、關係、合夥團隊、專業服務

### Abstract

In this study we investigated the effect of trust, which plays the role of cooperation mechanism, on the cooperation effectiveness in professional partnership teams. The possible antecedent and moderating variables of trust were also investigated. Using the professional law firms and accounting firms which adapt the “partnership” form as our samples, we conducted questionnaire surveys to collect empirical data. In total, there are 51 firms (partnership teams) and 132 partners’ data were collected.

Results show that, (1) trust within partnership team has positive effect on partnership performance; (2) the instrumental relationship between partners has negative effect on trust, but the affective relationship has positive influence on trust; (3) trust plays as a mediating variable between partners’ relationship and partnership performance; (4) the organizational control mechanism has moderating effect between partners’

relationship and trust.

Keywords: trust, control, interpersonal  
relationship, partnership team,  
professional service

## 二、緣由與目的

專業服務機構 (professional service organizations) 已成為一個成長快速與日漸重要的經濟部門，例如：會計師事務所、法律事務所、建築設計事務所、工程管理顧問公司等均屬於之，其主要的經營活動是提供專業諮詢服務給個人、企業組織、及政府機構。這一類的專業服務機構具有獨特的組織特性，包括：執行高度知識密集的技術系統，即以高度專業的人力資源來提供不可見的服務產出，故其組織績效的良窳主要取決於人力資源素質與組織聲譽。其次，由於需要大量的專精知識以應付各種不同的問題需求，這類組織經常採用一種「合夥」(partnership) 之所有權經營型態，亦即有意願共同合作的成員，彼此簽訂相關的合夥契約，使其實質上共同分擔損益，並行使法律所賦予合夥人之權利義務，這使得合夥關係本身便隱含有高度法律上與財務上的風險。

管理學者很早便指出合作(cooperation) 是有效組織運作的關鍵(Barnard, 1938)；而當前組織重整與工作設計的發展趨勢，更使得各種組織內合作(如：跨功能團隊)、以及組織間合作(如：策略聯盟)之方式，變得愈加普遍與重要(Smith, Carroll, & Ashford, 1995)。對

於採用合夥經營之專業服務組織而言，由於合夥關係本身便蘊含了不確定性與風險(Das & Teng, 1996)，若合夥團隊內欠缺穩固的合作基礎與合作機制，可能使得成員對彼此的行為與動機產生不確定感，甚至引發投機行為(Williamson, 1975)，進一步導致其合作滿意下降、合作效能不彰，甚至合夥關係崩解。故對於專業合夥團隊而言，探討促進其有效合作之可能機制與作用方式，將是一項重要的研究議題。

至於影響合夥團隊有效合作的主要因素為何？面對不確定性與投機行為的可能風險，過去文獻多數站在「控制」(control)的觀點，認為在合作關係中採用各種正式與非正式控制機制，將有助於提昇互動雙方對於彼此合作的信心；原因在於控制機制可以提高合作對象之可預測性，以及特定目標達成之可能性(Sohn, 1994; Sitkin, Sutcliffe, & Schroeder, 1994)。相對於這一類看法，本研究則主張由「信任」(trust)的觀點出發，探討其對於合夥效能的影響。主要原因在於，合夥關係在本質上可視為合夥成員對於彼此關係契約(relational contract)的履行，而合夥關係中所涉及的不確定性則可稱為一種關係風險(relational risk) (Das & Teng, 1996)，此時信任便成為合夥成員面對風險下的互動基礎。亦即在互動密切的合夥關係中，由於合夥成員不可能對於彼此行為都加以頻繁監督控制，但另一方面，合夥成員的績效成果不但高度依賴於其他成員的績效表現，甚至為其

他成員的行動承擔高度風險，故信任對於合夥關係的促進應該是特別重要的(Kumar, 1996)，此為本研究第一個意圖釐清的問題。

其次，雖然信任在人際互動關係中的重要性受到普遍地重視，但對於信任是如何建立與發展之問題，除了少數的例外(如：McAllister, 1995；Chou, Chen, Huang, & Cheng, 2005)，過去的研究仍然缺乏系統性地探討，而以專業合夥團隊為對象的實徵研究更是付之闕如。本研究將合夥關係視為一種關係契約，故由人際情感的角度切入，探討合夥成員間的關係成份對於信任之可能影響效果，此為本研究第二個意圖釐清的問題。

再者，合夥關係中的控制機制又扮演何種角色呢？過去的研究指出信任與控制機制均有促進合作的作用，但對於二者之間關係為何卻沒有一致的共識(Das & Teng, 1998)。故本研究的第三個研究議題便是探討合夥關係中，組織控制機制對於人際關係、信任與合作效能間關係之可能調節效果。

綜合上述的討論，本研究將針對專業服務機構中的合夥團隊進行研究，探討其主要合作機制——信任之前置因素、影響效果，以及與控制機制的互動關係。

### 三、研究假說

合夥經營與獨資經營最大的差別在於，合夥關係是合夥成員間透過一種合作式的工作安排，彼此協調互動，並達成共同的目標(Das & Teng, 1998)；故合夥關係基本上

具有一種人際合作的本質。然而合夥關係的基礎卻遠比一般組織內的人際合作來得薄弱，理由是當合夥成員對於彼此合作的信心不足時，不但可能影響到彼此的工作互動關係，更可能造成合夥關係的解散。故就此點來看，合夥關係更類似於一種組織間策略聯盟的合作關係(Fryxell, Dooley & Veyza, 2002)。再者，專業合夥團隊必須執行組織日常的經營決策，並且為合夥機構的經營成敗負責，故其還具有一般高階管理團隊(top management team)的特性。故本研究採用合夥績效做為專業合夥團隊之合作效能指標，以反映合夥關係之具體成效。

#### 信任與合夥績效

由信任的定義來看，人際信任具有二個特徵：第一，信任雙方存在一種互賴的關係，即當一方決定信任對方時，其所收到的結果是好是壞，將依賴於對方的行動來決定，故信任關係包含了「風險」的狀態；第二，信任者之所以對另一方的行為抱有樂觀的期望，主要是基於相信對方對自己抱持善良的動機，而非只是源於對情境的控制與瞭解(Boon, & Holmes, 1991; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995)。同理，對於合夥關係的信任應是指合夥成員相信彼此具有一種良善的動機，對彼此的行為表現亦展現出一種樂觀正向的期望，且此期望不因為是否存在客觀的控制機制而有所改變(Das & Teng, 1998)。這應是信任概念有別於控制概念之關鍵所在，亦即信任扮演了一種促進合作的機制

(Chen, Chen, & Meindl, 1998)，而控制則扮演了一種抑止投機主義的機制 (Williamson, 1975)。Madhok (1995)亦指出，在合夥關係中依賴信任或管理投機主義，是二種截然不同的心理狀態與運作方式。故本研究將由信任的角度，來探討其對於合夥效能的正向影響。而過去許多實證研究也已發現，信任對於不同合作效能指標均具有正向解釋力，包括：合作績效、合作滿意、合作承諾等(如：黃敏萍、戚樹誠、黃國隆，2002；Cheng, Chou, Wang, & Huang, 2005)。故以此推論，合夥團隊信任對於合夥績效亦具有正向影響效果。

### 人際關係與信任

過去的研究絕大多數將焦點放在信任程度與信任效果的探討，而忽略了針對信任關係的來源，亦即前置因素之探討。本研究採用人際關係之角度來探討合夥成員之信任來源，理由是若我們探究合夥關係的建立，常見的現象是由過去具有某些社會連帶的人來組成合夥關係，如：師生、同學等；或是彼此雖不具有特殊社會連帶，但彼此擁有良好感情的朋友來組成合夥關係。亦即彼此合作的基礎常在於長久以來發展之情感性關係，而非只是基於法律契約之工具性關係(黃光國，1988)。此現象與楊中芳等人(2001)的華人信任模式亦有相當程度的符合，即基於某些關係基礎或長久的互動歷史，互動雙方往往形成一種情緒與關係上的緊密連結，且此種情感關係的交換基本上屬於一種自願的表露，比較沒有理性計算的成份在內。故由此

推論，當合夥成員彼此具有情感性關係時，合夥團隊內的信任亦較高；反之當合夥成員彼此間的關係偏向工具性關係時，則合夥團隊內的信任較低。

### 控制機制之調節效果

過去的研究曾分別提及信任與控制機制對於合作關係影響效果，但對於二者之間關係為何卻沒有一致的共識(Das & Teng, 1998)，例如：有些學者則認為過多的控制機制，基本上會降低合夥成員間的信任程度(Sitkin & Roth, 1993)；亦有些學者認為藉由提供一組可追循的紀錄(track record)，控制機制有助於提高互動雙方的信任(Goold & Campbell, 1987)。針對前述不一致的結果，本研究認為其主要原因可能是未能釐清不同類型控制機制之作用所致。

基本上，組織的控制機制可分為二大類型，亦即正式控制與非正式控制。過去的組織學者(如：Ouchi, 1979)已指出，組織的正式控制機制常以結果控制與行為控制二種方式來進行之，而正式控制機制的作用基本在於防止互動對方出現不預期的行為表現或結果，亦即對投機行為之抑制。故對於合夥關係而言，正式控制便是指對於合夥成員的行為或成果，進行衡量、評估、與獎酬，以確保合夥目標達成的一種管理機制。由於正式控制機制的作用在於降低投機主義行為，故推論其主要作用在於扮演工具性關係與信任間之調節變項。

另一方面，組織共享價值觀是最常被提

及的一種非正式控制機制，例如：過去有學者將共享價值觀視為一種「社會控制」(social control, O'Reilly, & Chatman, 1996)或「派閥控制」(clan control, Ouchi, 1979)，因為其具有促使成員之決策行動符合群體規範之作用。相對於正式控制訴求於嚴格的績效評估或程序規定，學者強調社會控制是一種十分不同的方式：亦即社會控制透過價值規範來達成人際影響、常有助於合作雙方人際情感關係的提昇、同時需要以長期的方式來完成等(Das & Teng, 1998)。本研究支持上述的說法，並推論組織價值觀做為一種非正式控制機制，其主要作用在於調節情感性關係與信任間之關係。

綜合前述，本研究主要假說如下：

**假說 1：**合夥團隊信任對於合夥績效具有正向影響效果。

**假說 2：**合夥成員間之工具性關係對於合夥團隊信任具有負向影響效果；反之，情感性關係對於信任具有正向影響效果。

**假說 3：**信任對於合夥成員間關係與合夥績效間，具有中介效果

**假說 4：**正式控制對於合夥成員間之工具性關係與信任間，具有調節效果；反之，非正式控制(組織價值觀)對於合夥成員間之情感性關係與信任間，具有調節效果。

## 四、研究方法

### 研究樣本

在樣本選擇方面：為了符合專業服務與合夥關係兩大主軸，本研究以律師事務所與會計師事務所二類專業服務機構、且採取合夥經營型態的組織作為研究對象，並針對事務所合夥人團隊進行問卷調查。

本研究共計針對 42 間律師事務所與 21 間會計師事務所發出問卷；扣除無效問卷後，最後共獲得有效樣本為 51 間專業合夥事務所(36 間律師事務所與 15 間會計師事務所)、及 132 份合夥人之資料，有效回收率為 78.6%。樣本人口背景描述如表 1 所示。

### 研究程序

首先，為了確認問卷內容皆能符合律師與會計師事務所合夥關係之情境，在問卷設計初期，除了進行詳細的文獻探討外，亦進行專家訪談—邀請兩位在國際性知名法律事務所服務，並具備合夥資格的合夥律師，與一位會計學教授作深度的訪談，藉以瞭解法律與會計事務所及合夥關係之相關場域知識。

問卷調查同時採用親自施測與委託施測二種方式。在律師事務所方面：首先與關鍵聯絡人連繫建立引薦名單，研究者再以電話詢問受測律師是否同意配合施測。其次，在正式施測前，研究者向合夥律師本人或同意負責協助施測的律師或人員詳細說明本研究目的、問卷發放與回收需知、填答方式等，以確保問卷施測之品質。如果受測律師能夠

於問卷發放之際填寫者，則當場填寫回收；如無法當場填寫者，則將已填寫事務所代號之問卷放入大信封袋中交予負責協助施測人員轉交，研究者最後再親自將問卷收回。在會計師事務所方面：透過關鍵聯絡人取得會計師事務所名單後，研究者親自打電話說明研究目的、調查方式、並取得受測會計師之同意後，將問卷連同施測說明一併郵寄至各事務所。各受測會計師並於填答問卷後，以事先準備的回郵信封直接寄回給研究者，以提高問卷施測的品質。

### 研究工具

本研究以問卷調查做為資料搜集之工具，測量變項包括：信任、合夥人關係、正式控制、非正式控制(組織價值觀)、及合夥績效。基本上，本研究問卷是由個別合夥成員來填答，但分析層次則置於群體層次，亦即先將各合夥人之資料加以整合，以做為該合夥關係之代表。以下先針對各研究變項之測量加以說明。

(1)信任：採用 McAllister (1995) 所編製之信任量表，但將題項內容修改為群體層次，亦即對於合夥團隊之信任。

(2)合夥關係：採用陳舜文(1994)之關係成份量表，來衡量合夥成員間的工具性關係與情感性關係，共計 6 題。各題項要求受測者針對其所知覺到目前合夥關係成員的整體人際關係進行填答。

(3)正式控制：採用 Snell (1992)之控制機制量表，並將各題項文字加以修改以適合

律師事務所與會計師事務所之用，內容則包含行為控制與產出控制兩構面，共計 6 題。

(4)組織價值觀：採用 O' Reilly, Chatman, & Caldwell(1991)之組織文化量表 (Organizational Culture Profile, OCP)，以及鄭伯壘、黃敏萍及姜定宇(2003)所編製的華人組織價值觀量表，選取與專業服務有關之重要價值觀構面來測量，包括績效導向與正直價值兩個構面，並請受測者分別評估事務所與自己的價值觀。

(5)合夥績效：採用 Tjosvold (1988a) 等人之團隊績效概念加以編製，包含事務所之目標達成、計畫進度、決策品質、工作成果、及資源運用成效等各構面來加以評量，共計 4 題。

(6)控制變項：本研究並搜集事務所的規模、合夥人數、成立時間等背景變項資料，做為本研究的控制變項。

本研究先將個人填答之問卷將以整合至群體層次，並計算各變項之信、效度指標。表 2 顯示各變項之一致性指標皆大於 0.7 以上，顯示以個人層次變項加總平均來代表事務所層次的變項，通過統計之檢定要求。表 3 則顯示各研究變項均具有相當良好之內部信度與建構效度。

### 五、結果

本研究先以相關分析檢驗各研究變項之關係(見表 4)，再以多元迴歸分析驗證相關假說(見表 5 & 6)。主要研究發現如下：

(1) 合夥團隊信任與合夥績效之關係：表 6 顯示信任對於合夥績效有正向影響效果 ( $\beta = .66$ ,  $\Delta R^2 = .39$ ,  $p < .001$ )。顯示信任扮演促進合夥績效之重要機制之一，故假說一獲得支持。

(2) 合夥人間關係與合夥團隊信任之關係：表 5 顯示合夥人間之工具性關係對於合夥團隊內之信任有負向影響效果 ( $\beta = -.47$ ,  $\Delta R^2 = .21$ ,  $p < .01$ )；但情感性關係則對於信任有正向影響力 ( $\beta = .49$ ,  $\Delta R^2 = .22$ ,  $p < .01$ )。同時考量二者對於團隊信任之影響時，亦均具有顯著之解釋力。故假說二獲得支持。

(3) 合夥團隊信任之中介效果：表 6 亦顯示團隊信任對於合夥人關係與合夥績效間，具有完全中介之效果 (M5,  $\beta = .43$ ,  $p < .05$ )。此表示合夥人間關係會透過團隊信任，進一步影響合夥團隊之績效。故假說三亦獲得支持。

(4) 組織控制機制之調節效果：表 5 顯示正式控制機制對於合夥人之工具性關係與團隊信任間，具有正向調節效果 (M4,  $\beta = .26$ ,  $\Delta R^2 = .05$ ,  $p < .05$ )；但對於情感性關係與團隊信任間，則不具有調節效果 (M6)。反之，組織價值觀對於合夥人之工具性關係與情感性關係均有調節效果存在，其分別具有正向與負向之調節效果 (M5,  $\beta = .20$ ,  $\Delta R^2 = .03$ ,  $p < .10$ ; M7,  $\beta = -.20$ ,  $\Delta R^2 = .03$ ,  $p < .10$ )。故假說四僅獲得部份支持。

詳細之調節效果如圖 1~3 所示，亦即當

合夥人間具有工具性關係時，組織之正式控制機制與非正式控制機制之作用均在於抑制工具性關係之負向效果；反之，當合夥人間具有情感性關係時，組織價值觀做為一種非正式控制機制，則具有替代情感性關係之作用。

## 六、討論

整體而言，本研究發現合夥團隊內的信任會影響合夥績效，而合夥人間關係則是團隊信任之重要前置變項，其不同的關係成份分別對於團隊信任有正、負向之影響效果。再者，團隊信任扮演合夥人關係與合夥績效間之完全中介變項，突顯出信任做為一重要合作機制之角色。最後，本研究亦發現不同之控制機制對於合夥人關係與團隊信任間具有不同之互涉效果存在。其理論意涵如下：

(1) 首先，本研究驗證了信任扮演一種促進合作之機制，與控制機制之作用十分不同。特別是組織正式控制機制，其對於合夥績效與團隊信任皆不具有預測效果，其主要作用在於抑制人際間工具性關係之負向效果。此發現支持了 Madhok (1995) 的看法，亦即在合夥關係中依賴信任或是管理投機主義，是二種截然不同的心理狀態與運作方式，故有必要加以區分。

(2) 其次，本研究發現合夥人關係的本質會影響合夥團隊內的信任，當合夥人間具有情感性關係時，才有助於團隊信任的建立。此點回應了合夥關係是一種關係契約的看法 (Das & Teng, 1996)，亦即單單依賴法律

上的合作契約並不足以使合夥關係順利運作，人際間的情感交換與長久互動則是合作互動之重要基礎。至於情感性關係之來源為何？華人既有之關係基礎與社會連帶是否扮演重要的角色(楊中芳與彭泗清，2001)？則值得進一步加以探討。

(3)最後，本研究發現組織控制機制對於合夥團隊內之信任，具有某種調節效果。其中特別值得注意的是非正式控制機制-組織價值觀之作用，亦即組織價值觀與情感性關係具有彼此替代的效果，二者對於合夥關係之信任建立，均具有正向的貢獻。此發現有助於我們釐清社會控制與正式控制之不同作用，亦即利用組織價值觀來提供一套決策與行動之規範，其常會有助於人際情感與信任之建立，同時亦具有長期之正向效果(Das & Teng, 1998)。

## 七、計畫成果自評

1. 理論貢獻：本研究對於專業合夥團隊之信任機制、信任來源、及合夥效能三者間的整體關係，提供一完整的瞭解；此外，也對正式控制與非正式控制機制之互動效果，提供更深入的瞭解。此結果不但可以彌補過去理論缺口，亦可為目前為數稀少的相關文獻，提供進一步的實證證據。
2. 研究成果：本計畫確實蒐集了 51 個專業合夥團隊之實徵資料，各項工作目標亦確實達成。在研究結果方面，初步分析獲得有趣之結果，並為本研究理論模式提供了

相當程度之支持。研究結果將儘快發展為論文，並投稿於學術研討會與期刊中。

## 八、主要參考文獻

1. 陳舜文，1994。人際關係與爭議解決程序之選擇：由關係性質之組型探討。國立台灣大學心理學研究所碩士論文。
2. 黃光國，1988。人情與面子：中國人的權力遊戲。楊國樞主編：中國人的心理。台北：桂冠出版社。
3. 黃敏萍、戚樹誠、黃國隆，2002。跨功能任務團隊之結構與效能：一項結構權變模式之觀點，*管理學報*，19(6)，12 月，979-1007 頁。
4. 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。
5. Barnard, C. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
6. Boon, S. D., & Holmes, J. G. 1991. The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. In R. A. Hinde & J. Groebel (Eds.), *Cooperation and prosocial behavior*, 190-211. Cambridge, England: Cambridge University Press.
7. Chen, C. C., Chen, X. P., & Meindl, J. R. 1998. How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review*, 23, 285-304.
8. Chou, L. F., Cheng, B. S., Huang, M. P., & Cheng, H. Y. 2005. Guanxi networks and members' effectiveness within Chinese work team: The mediating effect of the centrality of trust



networks. *Asian Journal of Social Psychology*. (In Press)

9. Das, T.K., & Teng, B.S. 1996. Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of Management Studies*, 33, 827-843.
10. Das, T. K., & Teng, B. S. 1998. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23, 491-512.
11. Fryxell, G. E., Dooley, R. S., & Vryza, M. 2002. After the ink dries : The interaction of trust and control in US-based international joint ventures, *Journal of Management Studies*, 39(6), 865-886.
12. Goold, M., & Campbell, A. 1987. *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*. Oxford, England: Basil Blackwell.
13. Kumar, N. 1996. The power of trust in manufacturer-retailer relationships. *Harvard Business Review*, 74, 92-106.
14. Madhok, A. 1995. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 26, 117-137.
15. Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
16. McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
17. O' Reilly, C. A., & Chatman, J. A. 1996. Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
18. O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture : A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
19. Ouchi, W. G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25, 833-848.
20. Sitkin, S. B., & Roth, N. L. 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust / distrust. *Organization Science*, 4, 367-392.
21. Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., & Schroeder, R. G. 1994. Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19, 537-564.
22. Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashord, S. J. 1995. Intra- and inter- organizational cooperation: Toward a research agenda, *Academy of Management Journal*, 38, 7-23.
23. Snell, A. A. 1992. Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35, 292-327.
24. Sohn, J. H. D. 1994. Social knowledge as a control system : A proposition and evidence from the Japanese FDI behavior. *Journal of International Business Studies*, 25, 295-324.
25. Tjosvold, D. 1988. Cooperative and competitive dynamics within and between

organizational units. *Human Relations*,  
**41(6)**, 425-436.

26. Williamson, O. E. 1975. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York: The Free Press.

表 1 樣本資料

項 目		人 數	百分比 (%)
性別	男	93	70.5
	女	39	29.5
年齡	30歲以下	8	6.1
	30-39歲	59	44.7
	40-49歲	42	31.8
	50-59歲	18	13.6
	60歲以上	5	3.8
教育程度	專科	3	2.3
	大學	62	47.0
	碩士	57	43.2
	博士	10	7.6
加入合夥關係時間	1年以下	10	7.6
	1-3年以下	27	20.5
	3-5年以下	26	19.7
	5-10年以下	42	31.8
	10年以上	27	20.5
總計		132	100

項 目		事務所數	百分比 (%)
事務所種類	律師	36	29.4
	會計師	15	70.6
合夥人數	2 人以下	17	33.3
	3-4 人	19	37.3
	5-7 人	9	17.6
	8 人以上	6	11.8
事務所成立時間	3 年以下	3	5.9
	3-5 年以下	11	21.6
	5-10 年以下	10	19.6
	10-20 年以下	17	33.3
	20 年以上	10	19.6
事務所規模	10 人以下	23	45.1
	10-50 人以下	20	39.2
	50-100 人以下	5	9.8
	100 人以上	3	5.9
總計		51	100

表 2  $r_{wg}$  值表 (N = 51)

變項	平均數	大於百分之.90 之比例	大於百分之.80 之比例
關係			
1. 工具關係	.96	.86	1.00
2. 情感關係	.97	.98	1.00
認知信任	.98	.90	1.00
正式控制	.95	.81	.98
組織價值觀	.96	.96	1.00
合夥績效	.95	.80	.98

表 3：各構念之驗證性因素分析、信度與問卷題項內容表

構念	構面	題項內容	負荷量	信度 $\alpha$	CFA 模型配適度
合夥關係	工具性	在本事務所中，各合夥人的關係是有恩報恩，有仇報仇。	.85***	.85	$\chi^2=715.46$ DF=312 P=.00 GFI=.84 CFI=.96 RMSEA=.05
		在本事務所中，除非某合夥人曾經幫助過其他合夥人，否則其他人不會幫助他們。	.82***		
		在本事務所中，如果某合夥人佔了其他合夥人的便宜，其他人也會還以顏色，以免吃虧。	.77***		
	情感性	在本事務所中，合夥人會犧牲個人的利益，以顧及其他合夥人的利益。	.87***	.68	
		在本事務所中，當合夥人間有不同意見時，總會以對方的意見為重。	.48***		
		在本事務所中，對於某些合夥人的要求，其他合夥人總是盡量配合。	.42***		
認知信任	在本事務所中，當有重要或緊急任務時，我們都會放心交給其他合夥人負責。	.84***	.91		
	在本事務所中，合夥人間是彼此工作上的好幫手。	.84***			
	在本事務所中，業務交由其他合夥人代理或負責，我們十分放心。	.82***			
	在本事務所中，合夥人總是盡力為彼此爭取到好業績。	.78***			
	在本事務所中，合夥人都相信彼此在工作上十分投入與專業。	.71***			
正式控制	本事務所合夥人的績效評估主要是以工作成果為準。	.82***	.82		
	合夥人的效能是根據量化（或數字）資料來評估。	.67***			
	本事務所合夥人的獎勵制度是採取績效導向。	.66***			
	合夥人的薪酬與工作成果密切相關。	.64***			
	合夥人會經常開會討論彼此的工作績效。	.58***			
	事務所一直很努力在建立最佳的合夥人聘任程序。	.44***			
組織價值觀	事務所重視樹立績效標竿。	.79***	.77		
	事務所重視工作時效。	.70***			
	事務所重視成本效益。	.59***			
	事務所強調守法重紀。	.53***			
	事務所表現正派經營。	.50***			
	事務所禁止賄賂手段。	.38***			
合夥績效	透過合夥人間的合作，本事務所的資源運用成效良好。	.92***	.93		
	透過合夥人間的合作，本事務所的工作成果良好。	.91***			
	透過合夥人間的合作，本事務所的決策品質良好。	.87***			
	透過合夥人間的合作，本事務所的計劃進度良好。	.82***			

Note: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

表 4 研究構面平均數、標準差與相關係數表 (N=51)

變項	Means	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. 合夥人數	5.52	7.43									
2. 成立時間	11.61	8.88	.53***								
3. 事務所規模 <sup>a</sup>	1.77	.85	.59***	.54***							
4. Type <sup>b</sup>	.71	.46	.05	-.40***	-.20						
5. 工具性關係	3.67	2.28	.06	.08	.14	-.19					
6. 情感性關係	4.36	.62	-.20	-.05	-.18	-.15	-.21				
7. 認知信任	5.10	.62	-.00	.04	-.11	.22	-.62***	.47**			
8. 正式控制	4.51	.63	.16	.23	.21	-.03	.37**	-.19	-.12		
9. 組織價值觀	4.56	.59	-.02	.01	.05	.14	-.28*	.34*	.51***	.25+	
10. 合夥績效	4.98	.58	-.16	-.07	-.16	.03	-.48**	.49**	.62***	.13	.61***

Note: \* $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$ , \*\*\* $P < 0.001$ 

a. 1:10 人以下 2:10-50 人 3:50-100 人 4:100 人以上(1.77 表示本研究樣本公司規模為中小型事務所)

b. 律師事務所=1, 會計師事務所=0

表 5 合夥關係與控制機制對於認知信任之區段迴歸分析表 (N=51)

變項	認知信任						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
控制變數							
1. 合夥人數	-.03	.01	.01	.11	-.02	-.06	.02
2. 事務所成立時間	.23	.27	.23	.18	.17	.28	.29+
3. 事務所規模	-.10	-.09	-.04	-.11	-.08	-.08	-.16
4. Type	.19	.39*	.28*	.11	.16	.38*	.34*
$\Delta R^2$	.10	.10	.10	.10	.10	.10	.10
關係							
1. 工具性	-.59***		-.50***	-.74***	-.53***		
2. 情感性		.53**	.42***			.52**	.45**
$\Delta R^2$	.33***	.26***	.48***				
控制							
1. 正式控制				.21		-.03	
2. 組織價值觀					.34**		.28*
$\Delta R^2$				.34***	.45***	.26**	.35***
干擾							
1. 工具關係×正式控制				.26*			
2. 工具關係×組織價值觀					.20+		
3. 情感關係×正式控制						-.05	
4. 情感關係×組織價值觀							-.20+
$\Delta R^2$				.05*	.03+	.00	.03+
Overall $R^2$	.43***	.36**	.58***	.49***	.58***	.36**	.49***
df1、df2	5/45	5/45	6/44	7/43	7/43	7/43	7/43

Note: \* $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$ , \*\*\* $P < 0.001$

表 6 合夥關係、認知信任與控制機制對於合夥績效之區段迴歸分析表 (N=51)

變項	合夥績效				
	M1	M2	M3	M4	M5
控制變數					
1. 合夥人數	-.12	-.07	-.08	-.10	-.08
2. 事務所成立時間	.04	-.05	.04	-.10	-.06
3. 事務所規模	-.06	.14	-.006	-.00	.01
4. Type	-.05	.09	.04	-.15	-.08
$\Delta R^2$	.04	.04	.04	.04	.04
關係					
工具性	-.47**		-.38**		-.17
情感性		.49**	.40**		.22
$\Delta R^2$	.21**	.22**	.35***		
信任					
認知信任				.66***	.43*
$\Delta R^2$				.39***	.43***
Overall $R^2$	.25*	.26*	.39**	.43***	.47***
df1、df2	5/45	5/45	6/44	5/45	7/43

Note: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

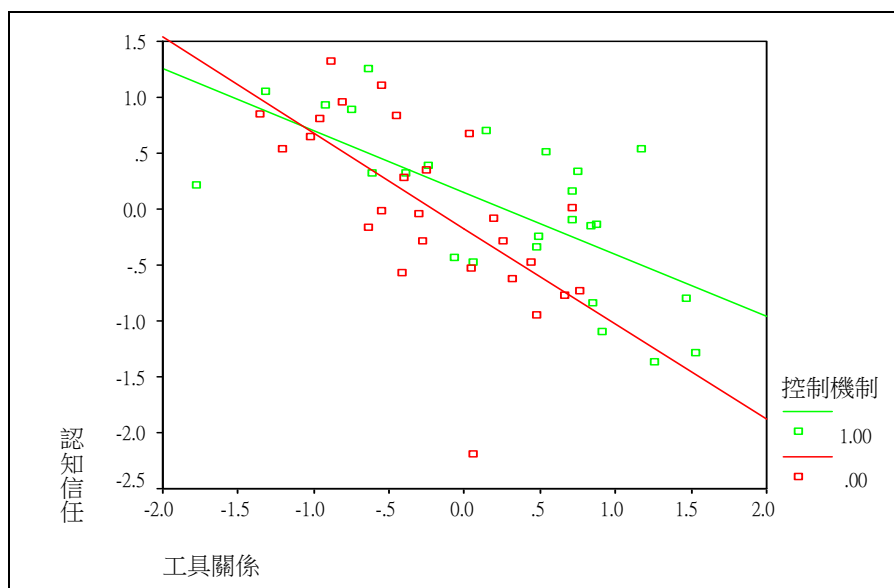


圖 1 正式控制機制對工具性關係與信任之調節效果

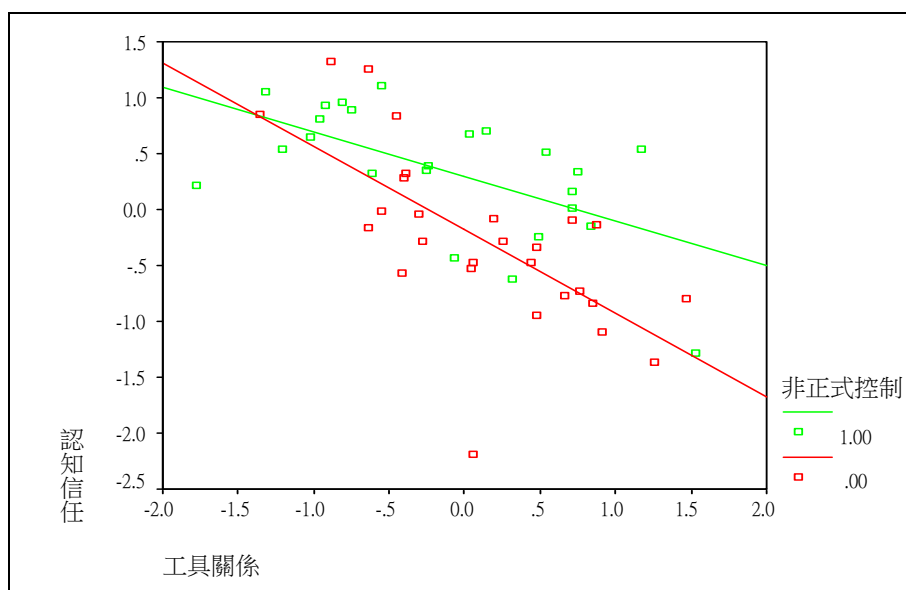


圖 2 組織價值觀對工具性關係與信任之調節效果

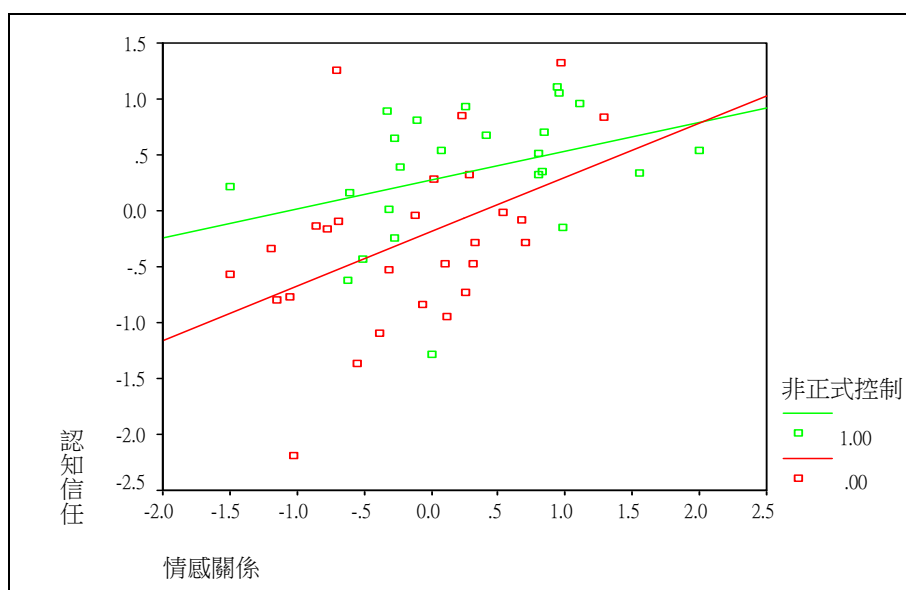


圖 3 組織價值觀對情感性關係與信任之調節效果