



高績效人力資源管理實務對團隊領域行為的影響－以團隊心理擁有感為中介變項

A Study of Relationship between High-Performance work system and Group-Level Territoriality : The Mediating Effect of Collective Psychological Ownership

高珮真 Pei-Chen Kao¹

劉敏熙 Min-Shi Liu²

摘要

人才是企業最有價值的資產。在目前時代，企業主無不想盡辦法留住人才，並希望這些人才能為組織創造價值。員工是企業達成目標最重要資產，且人力資源是達成組織目標重要的因素，人力資源實務只要運用得宜就可為組織及員工創造雙贏的局面。一個組織整體發展與員工表現息息相關，要讓員工高度認同組織，願意與組織共同奮鬥，才能使企業在競爭激烈環境下存活下來，視員工為組織最重要資產思維下，員工的心理與生理感受對於組織是非常重要，因此員工心裡感受與表現出來的行為組織應密切注意。

關鍵字：高績效人力資源管理實務、團隊心理擁有感、團隊領域行為

Abstract

All personnel of the company are the most valuable assets. Enterpriser want to keep talent who own advance ability,they can creat value in the company. Human resource is the key factor for organization to achieve business goal. With proper arrangement, human resource management practices can cause win-win situation. The development of organizations is related to the performance of employee, so it is very important to concern about the feeling and the behavior. of employee

Keywords: high-performance work system, collective psychological ownership, group-level territoriality.

¹ 東吳大學企業管理學系碩士班二年級

² 東吳大學企業管理學系助理教授(聯絡地址:100 台北市貴陽街一段 56 號,聯絡電話:02-23111531 轉 3696, E-mail: kayliu@scu.edu.tw)。

壹、前言

一、研究背景與動機

隨著時代的變遷，組織現今要面對不只是瞬息萬變競爭環境，還包括全球競爭者。組織要如何留住最寶貴無形資產「人才」。員工不再只是企業達成目標的手段，是企業最有價值資產亦是核心競爭優勢，員工的心理與生理感受對於組織是非常最要，因此員工心裡感受與表現出來的行為組織應密切關注。

組織應該了解人力資源管理系統與員工態度間的關係，良好的人力資源管理實務可以為組織及其員工創造出雙贏局面，企業實行人力資源管理實務期望將員工與組織目標相結合，影響員工的承諾及動機使員工認同組織，為組織付出努力。藉由員工與組織間承諾來讓員工心理產生對組織擁有感進而產生「我們的」心理狀態，心理擁有感不但能激發員工積極正向的工作態度更有助於提高公司績效上的表現(Pierce et al.,2003)。

目前研究在「心理擁有感」及「領域行為」探討多是以個體層次為主，並未在團體層次多做延伸探討。在領域行為上的研究亦大多以個體層次為主，未深入探討群體或是團隊領域行為。因此本研究想藉由上述論背景，欲針對高績效人力資源管理實務以及將延伸探討團體層次「心理擁有感」及「領域行為」。探究組織在實施高績效人力資源管理實務時，「團隊心理擁有感」是否扮演中介角色亦「團隊心理擁有感」是否會影響高績效人力資源管理實務對於「團隊領域行為」之效果。

本研究為了解實施高績效人力資源管理實務是否會強化公司內員工對於團隊/組織其心理擁有感及展現出團隊領域行為，將透過文獻探討以及問卷調查方法。來加以探討高績效人力資源管理實務對員工態度與行為之影響，進一步驗證高績效人力資源管理實務受到團隊心理擁有感中介效果來影響團隊領域行為。依據上述的動機，整理出本研究目的：

- (一)探討「高績效人力資源管理實務」與「團隊心理擁有感」之關係。
- (二)探討「團隊心理擁有感」與「團隊領域行為」之關係。
- (三)探討「團隊心理擁有感」是否為「高績效人力資源管理實務」與「團隊領域行為」的中介變項。

貳、文獻探討

一、高績效人力資源管理實務

隨著時代、環境變遷等因素，企業所面臨的挑戰不斷增加，對企業而言「人力」是極為重要的資源，由於人力資源管理是組織與員工關係本質的管理決策與行為，人力資源管理實務為企業相當重視，能維持組織競爭優勢。組織需要透過正確篩選合適的人員，來發揮組織的資源進而達到組織最終營運目標，因此如何讓組織人力資源實務朝向高績效工作

系統便顯得日益重要。與傳統人力資源管理相比，可知高績效人力資源管理實務有別於傳統人力資源管理的做法，高績效人力資源管理實務不再認為，人員管理需要透過嚴格工作內容來界定或者明確劃分出管理權限，認為應透過工作安排下放決策權或管理權給予員工，來讓員工在工作操作上能有更大的彈性，藉此可降低員工流動率及減少員工抱怨，此種管理模式能促進員工自主性管理來達到產量、效率及品質的改善(Ichniowski, Kochan, Levine, & Olson, 1996; Leffakis & Doll, 2006)。

本研究主要是參考 Delery & Doty (1996)、Youndt & Snell (2004)及 Evans & Davis(2005)的研究為基礎，將高績效人力資源管理實務由招募任用、訓練發展、績效管理、內部晉升、薪酬獎勵、員工參與六個構面所組成。探討當組織透過此六項人力資源管理措施所形成高績效人力資源管理實務，讓員工認同組織，藉此提升員工心理擁有感的層次進而達到組織的目標。

二、團隊心理擁有感

在過去的研究上，心理擁有感並未清楚區分出個體與群體層次，「我的」及「我們的」心理擁有感。Pierce & Jussila(2010)提出集體的心理擁有感(collective psychological ownership)概念，此概念是反映心理上「我們」與「我們的東西」。集體的心理擁有感產生是透過動態互動，「個人-目標物(person-target)、他人-目標物(other-object)、個人-個人(person-to-person)」互動而產生擁有的感覺，各個單一個體會從單獨個體成為一個整體並且彼此間會產生共同價值思維。如在組織運作上是強調團隊工作(teamwork)，並認為團隊工作(teamwork)將會提升心理認同且影響效果可至群體層次心裡認同。

本研究主要採 Pierce & Jussila(2010)觀點，提出集體的心理擁有感(collective psychological ownership)概念，此概念是反映心理上「我們」與「我們的東西」。集體的心理擁有感產生是透過動態互動，當個體對一特定目標(a particular object)，並從各個單一個體成為一個整體且共享價值思維。在組織運作上是強調團隊工作(teamwork)，並認為團隊工作(teamwork)會提升心理認同且影響效果可至群體層次心裡認同。提出集體心理擁有感有助於我們了解與預測與組織相關的重要結果，它包含個體與群體層次，可能正向或負向的影響，它提供我們洞察各部門、生產與研發團隊間的工作相關問題。例如：防禦性領域行為(defensive territorial behaviors)與知識囤積(knowledge hoarding)，因此本研究將延伸探討心理擁有感至團隊層次。

三、團隊領域行為

一開始領域理論最早是由動物學家提出，研究重心著重在動物們領域行為的含意解釋(Brown, 1987; Sundstorm & Altman, 1974; Taylor, 1988)，人類的領域性有其特殊本質特性與動物有所不同，其後成為專門的研究議題。

Taylor(1988)觀點，領域在群體中的個人或小群體的脈絡中運作，因此領域有「個人領域」與「群體領域」區分。當領域為一群具有共同聯繫的群體所擁有或佔用時，則該領域便成為群體領域。群體對於領域可能存在的心理與可能表現的行為，類似於個人層次，只不過是牽涉成員人數多寡不同。群體以類似個人的方式標記領域保衛領域(例如：訂定規則或契約保護資訊，成員阻攔其他群體接觸重要方案、資源、或點子等)，或透過商標、建築、衣著準則等表達認同，均與領域概念有關。

根據 Brown et al.(2005)對領域行為定義，本研究將領域行為層次提升至團隊層次，將團隊領域行為定義為「團隊在面對團隊空間或是其他社會環境物體時，藉由所感知到心裡擁有感而產生團隊的行為表達。包含對團隊所有權(團對專屬財產)有強烈連結程度，在面對組織內空間或物體時所做出建構、傳播、維持、修補領域行為。」

四、高績效人力資源管理實務與團隊心理擁有感之關係

集體的心理擁有感產生是透過動態互動，當個體對一特定目標(a particular object)，並從各個單一個體成為一個整體且共享價值思維。在組織運作上是強調團隊工作(teamwork)，並認為團隊工作(teamwork)會提升心理認同且影響效果可至群體層次心裡認同。Pierce & Jussila(2010)提出工作環境結構(Work environment structure)被視為產生團隊心理擁有感重要原因，讓個人與團隊都有機會掌控與工作相關的活動，因此團隊心理擁有感在某種意義上展現出來。

組織藉由高績效人力資源管理實務運作讓員工發展集體性思維方式，讓個體感受到團隊工作的所有權，發展出團隊層次心理擁有感，心理擁有感由個體層次轉變為團隊層次。藉由實務的運作塑造出適合工作環境結構，進而產生團隊心理擁有感。如藉由強調激勵制度上是以團隊基礎為設計、訓練發展所著重長期成長性與建立團隊合作，在工作上給予很員工高度自主性及在企業決策方面也鼓勵員工共同參與，不管在工作環境結構(例如：工作設計以團隊為基礎)或者工作相關活動都是員工可以有自我掌控部分，藉此有利於產生及展現出團隊心理擁有感。

因此推論出本研究假設一如下：

H1：高績效人力資源管理實務對於團隊心理擁有感有正向影響

五、團隊心理擁有感與團隊領域行為之關係

Brown et al(2005)指出領域行為是擁有感(ownership)對實體(physical)或社會主體(social object)而產生的產物。近年研究發現，心理擁有感逐漸成為預測員工態度與行為的重要因素。亦有許多學者提出領域行為是有團體層次(group-level)(e.g., Altman, 1975; Brown, 1987; Brown et al., 2005; Ley & Cybriwsky, 1974; Thrasher, 1927; Yablonsky, 1962)。根據 Pierce & Jussila(2010)提出集體的心理擁有感(collective psychological ownership)保護(protective)與促進(promotive)團隊領域行為成形。集體性心裡擁有感是一種迷惑性力量能

夠將人們結合在一起，影響其行為使成員來追求一個共同目標物，例如標記、宣示、捍衛其領域。集體的的心理擁有感有助於我們了解與預測與組織相關的重要結果，並提供我們洞察各部門、生產與研發團隊間的工作相關問題。例如：防禦性領域行為(defensive territorial behaviors)、知識囤積(knowledge hoarding)。“Ours”(我們)是一個小小的字彙，它緣起於共同事件，當一群人把自己當作“我們的”因此產生集體性經驗與認同感，就展現出團隊領域行為，所以我們可以推論團隊層次心理擁有感驅動下會表現出團體層次領域行為。

因此本研究推論出假設二如下：

H2：團隊心理擁有感對於團隊領域行為有正向影響

H2a：團隊知覺到心理擁有感程度越高，展現認定導向標記行為比例越高

H2b：團隊知覺到心理擁有感程度越高，展現控制導向標記行為比例越高

H2c：團隊知覺到心理擁有感程度越高，展現預防性防禦行為比例越高

H2d：團隊知覺到心理擁有感程度越高，展現反應性防禦行為比例越高

六、高績效人力資源管理實務、團隊心理擁有感與團隊領域行為之關係

Pierce & Jussila(2010)提出工作環境結構(Work environment structure)視為團隊心理擁有感產生重要因素，讓個人與團隊有機會掌控與工作相關的活動，因此團隊心理擁有感在某種意義上展現出來。藉由高績效人力資源管理實務運作上，塑造出有利產生及展現出團隊心理擁有感的組織。因此推論出高績效人力資源管理實務對於團隊心理擁有感是有正向影響。Brown et al(2005)指出領域行為是擁有感(ownership)對實體(physical)或社會主體(social object)而產生的產物。Pierce & Jussila(2010)亦提出集體的的心理擁有感(collective psychological ownership)保護(protective)與促進(promotive)團隊領域行為成形。

藉由高績效人力資源管理實務運作塑造出利於產生團隊心理擁有感的組織環境，Pierce & Jussila(2010)指出團隊心理擁有感是產生團隊領域行為的前因，當產生集體性經驗與認可，是一種迷惑性力量能夠將人們結合在一起並控制其行為來追求一個共同目標物，例如標記、宣示、捍衛其領域。基於邏輯上的推論思考，團隊心理擁有感可能在人力資源管理實務與團隊領域行為之間產生中介效果。

因此推論出假設三如下：

H3：高績效人力資源管理實務透過團隊心理擁有感影響團隊領域行為

H3a：高績效人力資源管理實務透過團隊心理擁有感影響認定導向標記行為

H3b：高績效人力資源管理實務透過團隊心理擁有感影響控制導向標記行為

H3c：高績效人力資源管理實務透過團隊心理擁有感影響預防性防禦行為

H3d：高績效人力資源管理實務透過團隊心理擁有感影響反應性防禦行為

參、研究方法

一、資料來源

本研究樣本主要是以中央銀行全球資訊網站所公佈 2011 年全國前金融機構一覽表名單作為樣本來源，採取立意抽樣法，抽樣產業類別包含銀行、壽險、金控、證券，總共對 26 家金融服務業發出 750 份問卷，發放對象為組織中的主管及員工，實際回收 24 家金融機構 500 問卷，有效問卷 464 份，其中包含位 135 主管問卷以及 329 份員工問卷。

二、變項定義及問卷設計

(一)高績效人力資源管理實務

根據文獻本研究人力資源管理實務研究問卷設計題項參考 Delery & Doty (1996) 、Youndt & Snell (2004)發展研究量表。將其內涵分為將量表分為六大構面，招募任用構面、訓練發展構面、績效管理構面、內部晉升構面、薪酬獎勵構面、員工參與構面。

根據量表所獲得資料進行因素分析，一般而言，共同性質若低於.20，表示題項與共同因素間關係不密切。本研究希望採取較嚴苛刪除指標，將共同性值低於.40 之題項予以刪除。除了第 4、17 題題項其共同性 0.187 小於 0.4，其於 27 題題項共同性皆大於 0.5，高於標準值。一般而言在進行項目分析時，若是題項的因素負荷量小於 0.5，題項可考慮刪除。可從成分矩陣中得知：第 4 題及 17 題題項的因素負荷量分別為 0.438、0.432，除第 4 題及 17 題的題項外，其餘 26 題的因素負荷量均在 0.5 以上

(二)團隊心理擁有感

Pierce & Jussila(2010)定義團隊心理擁有感「在集體的心裡擁有感概念下個體是自願，有著集體性的單一價值思維模式對目標物(有形目標物，如工作場所，或者無形目標物，如想法)擁有共同意識。」

本研究衡量團隊層次的心理擁有感是以個體層次的心理擁有感量表，參考 Pierce, J. L. (2004)發展心裡擁有感量表。因此將問卷進行修改，置換題項主詞將其轉換為團隊層次及微幅修改問卷容，在正式問卷發放前進行前測，以確保問卷具有穩定性及一致性。最後將問卷內容進行整理，並加入反向題，因此團隊心理擁有感衡量的題項共七題。

團隊心理擁有感七題題項在信度檢核時「修正的項目總相關」數值皆不低於 0.5，表示該題項與其餘題項的相關不為低度關係，且「修正的項目總相關」數值皆高於 0.5，「項目刪除時的 Cronbach α 值」皆高於 0.8，因此不予以刪除題項。

(三) 團隊領域行為

研究問項設計參考 Brown(2009)所提出領域行為衡量量表。衡量團隊層次的領域行為是以個體層次領域行為為量表，因此將問卷進行修改，置換題項主詞將其轉換為團隊層次及微幅修改問卷容，在正式問卷發放前進行前測，以確保問卷具有穩定性及一致性。將問卷內容進行整理，分為四大構面，包括「認定導向標記」構面；「控制導向標記」構面；「預防性防禦」構面；「反應性防禦」構面。

在「團隊領域行為」量表採取共同性與因素負荷量為判斷依據。將共同性值低於.40之題項與題項的因素負荷量小於 0.5，題項予以刪除。第 12 題及第 18 題題項的共同性為.183、.337，另可從成分矩陣中得知：第 12 題項及第 18 題題項的因素負荷量為.428、.386 除第 12 題及第 18 題外，其餘 21 題的因素負荷量均在 0.5 以上，經項目分析綜合評鑑後，第 12 題及第 18 題項予以刪除。

肆、資料分析與結果

一、信、效度分析

本研究三個變數問卷題項經由分析後 Cronbach's α 值皆大於 0.7 以上，代表本研究的問卷內容具有信度。在效度分析上，本研究除了因素負荷量外亦採用了三個指標來衡量問卷內容是否符合效度。包含了驗證性因素分析中的主成分分析、Kaiser-Meyer-Olkin 值及 Bartlett 球型檢定顯著值。主成分分析中解釋變異百分比高於 0.5 以上為可接受範圍，本研究皆高達 0.6 以上，KMO 值皆高於 0.80 以上且 Bartlett 球型檢定值皆為 0.000，達顯著標準。可由以上三項不同指標得知本研究的量表內容具有良好的收斂效度，信度與效度衡量表，摘要表詳見如表 4-1

表 4-1 信度及效度摘要表

衡量構面	信度	解釋變異		
		主成分累積變異%	Kaiser-Meyer-Olkin 值	Bartlett 球型檢定顯著值
高績效人力資源管理實務	0.97	73%	0.96	0.000
團隊心理擁有感	0.90	65%	0.86	0.000
團隊領域行為	0.91	70%	0.91	0.000

二、相關分係

(一) 高績效人力資源管理實務與團隊心理擁有感之相關性

高績效人力資源管理實務對團隊心理擁有感呈現顯著正相關($r=0.635, p<0.01$)，且達顯著水準，顯示出兩者的關聯性與本研究假說預測方向一致。顯示當公司的高績效人力資

源管理實務運作的越良好時，會對團隊心理擁有感產生正向的影響，因此 H1 初步獲得支持。

(二)高績效人力資源管理實務與團隊領域行為之相關性

高績效人力資源管理實務對團隊領域行為呈現顯著正相關($r=0.543, p<0.01$)，且達顯著水準，顯示出兩者的關聯性與本研究假說預測方向一致。顯示當公司的高績效人力資源管理實務運作的越良好時，會對團隊領域行為產生正向的影響，因此 H3 初步獲得支持。

(三)團隊心理擁有感與團隊領域行為之相關性

團隊心理擁有感對團隊領域行為呈現顯著正相關($r=0.601, p<0.01$)，且達顯著水準，顯示出兩者的關聯性與本研究假說預測方向一致，顯示當公司內成員對於團隊的心理擁有感越強烈時就會對團隊領域行為產生正向的影響，除了團隊心理擁有感與團隊領域行為-預防性防禦相關性不顯著，因此 H2 初步獲得支持。詳見表 4-2

表 4-2 研究變項之平均數、標準差與相關分析結果

研究變項	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
1 高績效人力資源管理實務	3.6	.67	1						
2 團隊心理擁有感	3.6	.77	.635*	1					
3 團隊領域行為	3.3	.52	.543*	.601*	1				
4 認定導向行為	3.3	.83	.606*	.664*	.811*	1			
5 控制導向行為	3.6	.70	.478*	.488*	.735*	.597*	1		
6 預防性防禦	3.4	.68	.446*	.542*	.788*	.561*	.508*	1	
7 反應性防禦	2.8	.73	.004	.007	.501*	.245*	.052	.245*	1

註 1：* 在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著

三、階層線性模型分析

由於本研究架構設及團隊層次及組織層次，資料皆由組織內的個體成員取得，因此必須先將組織中成員所填答的資料予以加總平均產生團隊及組織的資料，接著以階層線性模型來分析並檢驗各變數之相關性是否顯著，並進一步驗證各項研究假說是否成立。

在分析上皆需將高績效人力資源管理實務、團隊心理擁有感、團隊領域行為加總至團隊或組織層面才能進行後續分析。因此本研究先進行資料檢測，檢測資料是否具有組內一致性及組間差異性的存在，才可將個人層次的資料匯總成團隊及組織層次。因此經由 HLM 分析來計算 rwg、ICC(1)與 ICC(2)這三個指標，來判定問卷內容是否可由個體層次加總平均方式來代表團隊及組織層次來進行分析。

(一)群內一致性分析

在使用個體層次的資料聚合(aggregation)產生為群體層次的結構之前，必須要先證明共用結構的存在，為了要證明資料聚合的有效性，必須檢驗群內一致性及群間變異性的存在。在此，本研究採用兩種測量係數來檢定共用結構及組內一致性：

組內相關係數(intraclass correlation coefficient; ICC)：本研究以組內相關係數來檢驗各組在某一變數上的分數是否有顯著差異。James(1982)提出，ICC1 通常介於 0.00-0.50，本研究各變數的 ICC1 介於 0.38-0.43，符合上述標準，顯示出團隊內高度相關性；ICC2 表示各組在某一變數上的平均數可靠區分的程度，也做為組平均數的信度指標，高於 0.5 為可接收範圍。本研究各變數的 ICC2 介於 0.60-0.73，可知道本研究將個人資料彙總至群體資料適合理的，且資料依然具有信度。詳見表 4-3

表 4-3 各構面之組內相關係數及內部信度係數

研究變項	ICC1	ICC2
高績效人力資源管理實務	0.43	0.73
團隊心理擁有感	0.42	0.70
團隊領域行為	0.38	0.60

組內一致性(within-group Inter-rater Reliability Coefficient ; Rwg)：組織內成員，必須對群體層次變數看法具一致性，才能將員工個體變數加總代表群體層級變數。檢驗組內一致性，本研究以 Rwg 為來檢驗資料是否存在群內同質性 (homogeneity within a group)(Klein & Kozlowski, 2000)，Rwg 平均值大於 0.7 代表各評估者有足夠的一致性，本研究 Rwg 值採用各個構面的 Rwg 平均值，Rwg 平均值皆大於 0.82，高於可接受標準 0.7，顯示出群體內部一致性良好，因此可以知道本研究將個人資料彙總至群體資料適合理的，且資料依然具有信度。詳見表 4-4。

表 4-4 各構面之組內共識程度

研究變項	Rwg 最大值	Rwg 最小值	Rwg 平均值
高績效人力資源管理實務	1.00	0.94	0.98
團隊心理擁有感	0.99	0.61	0.90
團隊領域行為－認定導向標記行為	0.99	0.86	0.92
團隊領域行為－控制導向標記行為	0.98	0.58	0.90
團隊領域行為－預防性防禦行為	0.97	0.62	0.90
團隊領域行為－反應性防禦行為	0.97	0.77	0.92

(二)假設驗證

本研究採用階層線性模型(HLM)來進行驗證，第一層為團體層次、第二層為組織層次，第一部分驗證假設 1 及假設 2。此部分是檢驗假設 1，驗證高績效人力資源管理實務對於團隊心理擁有感是否有正向的影響。

(1)高績效人力資源管理實務與團隊心理擁有感

由表 4-5 中的可得知 γ_{01} 為高績效人力資源管理實務對團隊心理擁有感的系絡效果，透過 HLM 的驗證結果發現： γ_{01} 達顯著水準 (T-ratio=1.63, df=22, $P<0.001$) (如表 4-5)，表示高績效人力資源管理實務對團隊心理擁有感具有顯著正向的直接系絡影響效果，因此，假設 1 獲得支持。

表 4-5 假設 1 階層線性模型分析表

高績效人力資源管理實務						
	固定效果	γ 係數	S.E.	T-ratio	df	P-value
截距預測模式	γ_{00}	0.84	0.51	1.63	22	0.118
	γ_{01}	0.74	0.14	5.1	22	0.000***

(2)團隊心理擁有感與團隊領域行為

由表 4-6 可知，假設 2： γ_{01} 為團隊心理擁有感對團隊領域行為的系絡效果，透過 HLM 的驗證結果發現： γ_{01} 達顯著水準 (T-ratio=8.51, df=22, $P<0.001$)，表示團隊心理擁有感對團隊領域行為的系絡效果具有顯著正向的直接系絡影響效果，因此，假設 2 獲得支持。；假設 2a： γ_{01} 為團隊領域行為—認定導向標記行為的系絡效果，透過 HLM 的驗證結果發現： γ_{01} 達顯著水準 (T-ratio=6.84, df=22, $P<0.001$)，表示團隊心理擁有感對團隊領域行為—認定導向標記行為的系絡效果具有顯著正向的直接系絡影響效果，因此，假設 2a 獲得支持。；假設 2b： γ_{01} 為團隊心理擁有感對團隊領域行為—控制導向標記行為的系絡效果，透過 HLM 的驗證結果發現： γ_{01} 達顯著水準 (T-ratio=7.70, df=22, $P<0.001$)，表示團隊心理擁有感對 團隊領域行為—控制導向標記行為的系絡效果具有顯著正向的直接系絡影響效果，因此，假設 2b 獲得支持。；假設 2c： γ_{01} 為團隊心理擁有感對團隊領域行為—預防性防禦行為的系絡效果，透過 HLM 的驗證結果發現： γ_{01} 達顯著水準 (T-ratio=8.94, df=22, $P<0.001$)，表示團隊心理擁有感對 團隊領域行為—預防性防禦行為的系絡效果具有顯著正向的直接系絡影響效果，因此，假設 2c 獲得支持。；假設 2d： γ_{01} 為團隊心理擁有感對團隊領域行為—反應性防禦行為的系絡效果，透過 HLM 的驗證結果發現： γ_{01} 估計值未達顯著水準 (T-ratio=8.94, df=22, $P>0.05$)，表示團隊心理擁有感對團隊領域行為—反應性防禦行為的系絡效果可能不存在，因此，假設 2d 不成立。

表 4-6 假設 2 摘要表

依變數	團隊領域行為				
	2	2a	2b	2c	2d
γ_{00}	1.34***	-0.11	1.45***	1.58***	2.76***
γ_{01}	0.53***	0.93***	0.60***	0.51***	0.02

(3) 團隊心理擁有感在高績效人力資源管理實務與團隊領域行為之間中介效果

假設 3： γ_{01} 估計值達顯著水準 (T-ratio=3.12, df=22, P<0.01)， $\gamma_{c'01}$ 的估計值達統計顯著水準 (T-ratio=4.89, df=106, P<0.001)，但其中 $\gamma_{c'01}$ 的估計值絕對值並未小於 γ_{c01} 估計值的絕對值，因此假設 3 不成立。；假設 3a：本研究模型中， $\gamma_{c'01}$ 的估計值達統計顯著水準 (T-ratio=4.41, df=22, P<0.01)， γ_{10} 的估計值達統計顯著水準 (T-ratio=6.80, df=106, P<0.001)，但其中 $\gamma_{c'01}$ 的估計值絕對值並未小於 γ_{c01} 估計值的絕對值，因此假設 3a 不成立。；假設 3b：本研究模型中，關心的是 $\gamma_{c'01}$ 的估計值須為不顯著而 γ_{10} 的估計值達統計顯著水準，若其中 $\gamma_{c'01}$ 的估計值為顯著，但其絕對值小於 γ_{10} 估計值的絕對值，稱為獲致部分的跨層級中介效果。因 $\gamma_{c'01}$ 估計值未達顯著水準 (T-ratio=1.68, df=22, P>0.05)， γ_{10} 的估計值達統計顯著水準 (T-ratio=4.78, df=106, P<0.001)，因此方可推論假設 3b 成立，具有完全的跨層次中介效果。；假設 3c：本研究模型中， $\gamma_{c'01}$ 的估計值須為不顯著而 γ_{10} 的估計值達統計顯著水準，若其中 γ_{01} 的估計值為顯著，但其絕對值小於 γ_{c01} 估計值的絕對值，稱為獲致部分的跨層級中介效果。 $\gamma_{c'01}$ 估計值未達顯著水準 (T-ratio=-0.28, df=22, P>0.05)， γ_{10} 的估計值達統計顯著水準 (T-ratio=7.31, df=106, P<0.001)，因此方可推論假設 3c 成立，具有完全的跨層次中介效果。；假設 3d：因在第一部分檢驗進行總體層次解釋變項高績效人力資源管理實務對結果變項團隊領域行為-預防性防禦行為總效果的檢定不顯著。本研究模型中， $\gamma_{c'01}$ 估計值未達顯著水準 (T-ratio=-0.08, df=22, P=0.94)， γ_{10} 的估計值亦未達統計顯著水準 (T-ratio=0.48, df=106, P=0.64)，因此假設 3d 不成立。

表 4-7 中介效果摘要表

依變數	團隊領域行為				
	2	2a	2b	2c	2d
γ_{00}	1.34***	-0.11	1.45***	1.58***	2.76***
γ_{01}	0.53***	0.93***	0.60***	0.51***	0.02

伍、結論與建議

一、研究結果與討論

(一)高績效人力資源管理實務與團隊心理擁有感之關係

根據本研究結果顯示，支持假設 1。近年以團隊為基礎的組織設計明顯增加，尤其是在知識為重要資產背景下，集體的心理擁感產生需要在一個高度相互依存團隊(群體)。組織能藉由人力資源管理實務運作，從招募任用至招募後之訓練發展、績效管理、內部晉升、薪酬獎勵、員工參與等，各方面強化組織/團隊與員工間互動關係，緊密結合目標物(公司/團隊)與員工，建立持久的關係，員工對於組織/團隊心理擁有感也會提升，因此員工便會提高對組織/團隊的投入，增加工作的動力及對組織/團隊的向心力，進而提升整體組織的績效。

(二) 團隊心理擁有感與團隊領域行為之關係

根據本研究結果顯示支持假設 2，團隊心理擁有感對於團隊領域行為有正向影響，除了假設 2d：團隊知覺到心理擁有感程度越高，展現反應性防禦行為比例越高，首先在進行兩者相關分析時團隊心理擁有感與團隊領域行為-反應性防禦行為，因兩者相關性為.007 相當的低。

本研究結果顯示不支持假設 2d：團隊知覺到心理擁有感程度越高，展現反應性防禦行為比例越高，在組織內不同的團隊/部門間其實存在微妙的平衡，任何一方都不會輕易破壞這種平衡，其所產生損害大於所帶來益處。因此在內部成員一致對外部做出防禦性動作時，就已明顯釋放出警告訊息，通常對外部成員會進行下一步動作(反應性防禦)機率很低。

除非任何一方有意去破壞這種平衡，在放出警告訊息之後，通常會藉由雙方主管交涉以商談的方式解決問題，所以公司雙方團隊通常會以協商方式解決問題，而出現展現出反應性防禦行為機率相當低。因展現出反應性防禦行為不但會傷害公司原本的信譽，並且會破壞公司內部的平衡機制，內部成員保持這種平衡，以免造成更重大的損害。

(三) 團隊心理擁有感在高績效人力資源管理實務與團隊領域行為中介效果

根據結果發現團隊心理擁有感在高績效人力資源管理實務與團隊領域行為及其子構面之間，在控制導向標記行為及預防性防禦行為都扮演著中介角色，但認定導向標記行為及反應性防禦行為則無中介效果。

會有此結果，高績效人力資源管理實務與認定導向標記行為間無中介效果。因工作性質的關係在金融服務業主要服務對象為外部顧客，屬於外勤的業務人員待在公司時間大約 2 成，其餘時間大都在進行業務推廣及顧客關係維護等，而在公司內工作成員，通常公司會規定其成員在工作環境內擺設，要求整齊清潔不可擺放過多私人物品。礙於工作性質及公司規定，認定導向標記行為如在座位上擺放團隊/部門合照的照片；佈置屬於團隊/部門內的公共空間，都會受到公司內部規定限制。

而高績效人力資源管理實務與反應性防禦行為間無中介效果。首先，在進行相關分析時，高績效人力資源管理實務與反應性防禦行為以及團隊心理擁有感與反應性防禦行為兩者就已呈現無顯著相關性，通常內部成員展現出預防性防禦行為之後，進行下一步反應性防禦行為率很微小，除非任何一方有意去破壞這種平衡。

二、管理意涵

金融產業通常是以高額績效獎金來激勵員工與吸引有能力工作者，在於業務員方面更是如此。但金錢激勵是很容易被取代，如果只單以獎金留住員工當其他企業提供更誘惑獎

金時，員工容易轉換職場。因此企業需設想其他方式來吸引及留住有能力的員工，而由人力資源管理實務著手是最直接。

(一)從本研究結果得知高績效人力資源管理實務對於團隊心理擁有感有正向影響，因此組織應藉由良好運作高績效人力資源管理實務，有助於員工對組織產生正向態度，員工亦會感受到組織對於自我的認同感，一但強化組織與員工間連結程度，形成良性回饋，因個體自願為團隊/部門付出視為自我延伸一部分，彼此間具有強烈凝聚力。

(二)在本研究結果發現，在不同，領域行為下團隊心理擁有感與團隊領域行為關係不一定顯著。因不同類型領域行為其特性不相同。由本研究結果得知：1.團隊心理擁有感確實為團隊領域行為前因；2.團隊心理擁有感除了與反應性防禦行為無顯著關係外，團隊心理擁有與其餘三種團隊領域行為皆呈現正向影響，在組織強調以團隊為主要形式工作環境，公司內部成員盡量避免反應性防禦產生，為了不破壞不同的團隊/部門間存在微妙的平衡。

(三)在知識經濟的時代，企業要如何吸引、留住最寶貴的無形資產「人才」，企業重視是其內部員工能為組織創造良好績效，並期望員工為組織工作力量來自對於組織的認同。認同組織的價值觀及目標自願奉獻出自己，努力達成共同的目標，而不是單純來自於金錢的誘惑，組織期望的是內部成員能將心理擁有感層次由原本個體層次提升至群體層次。

當員工將自己視為團隊/組織中的一份子時，成員彼此間更加相互認同與團結，同時成員間的界線將會逐漸模糊，願意分享資訊、知識，彼此間產生良好互動、信任並降低自利行為。因此組織藉由良好運作高績效人力資源管理實務來誘發，團隊心理擁有感，使其內部成員對於組織依賴感、信任感、認同感，藉此讓員工對組織產生強烈凝聚力。

三、研究限制與未來建議

雖然本研究結果提供了高績效人力資源管理實務、團隊心理擁有感、團隊領域行為之間關聯實務驗證，但仍有不足與限制地方分別描述如下：

(一)樣本取樣的限制

因採便利性抽樣方式，本研究將取樣對象限制於台灣金融產業公司內的員工，但金融產業包括了銀行、保險、證卷、金控等。不同企業其員工心理狀態與環境有其差異性，再者與其他產業之企業可能迥然不同。因此所得之結論在推論與應用自然有其侷限。建議未來研究對象可擴及其他產業，使其有更佳外部適用性。

(二)內隱的概念-團隊心理擁有感

本研究針對團隊心理擁有感概念，此變數為內隱概念，國內外學者目前缺乏在此方面，心理層面研究較適合以質性研究方式來發掘細膩內在感受，建議後續研究者可以個案方式或以縱斷面方式進行研究。

(三) 中介因素的推斷

本研究探討高績效人力資源管理實務、團隊心理擁有感與團隊領域行為的關聯，雖然 Pierce & Jussila(2010)提出集體的心理擁有感(collective psychological ownership) 保護(protective)與促進(promotive)團隊領域行為成形。由於目前尚無文獻結果可以直接引用三者關係。

(四) 量表的問題

團隊心理擁有感與團隊領域行為為近年研究新議題，相關理論在持續增加中但其量表並未完全發展成熟，本研究團隊心理擁有感與團隊領域行為量表是由個體層次心理擁有感與領域行為量表進行主詞置換與題項內容進行修改以符合團隊層次問項。

(五) 縱斷面量化研究的限制

本研究採取橫斷面研究，僅能從單一時間點來看三者的關係，但縱斷面量化無法得知在不同時點及背景環境所造成的影響，如以長時間觀察心理層面團隊心理擁有感所促成團隊領域行為，其結果將更具有參考指標。四、章節標題、子標題與段落

參考文獻

劉敏熙、盧奕彰(2010)，「員工心裡擁有感對組織承諾的影響-以領域行為為中介變項」，科際整合管理研討會，頁 401-416

溫福星、邱皓政(2009)，「組織研究中的多層次調節式中介效果：以組織創新氣氛、組織承諾與工作滿意的實證研究為例」，管理學報，第 26 卷，第 2 期，頁 189-211。

二 英文部分

Brown, B. B., & Altman, I. (1983). Territoriality defensible space and residential burglary : An environmental analysis, *Journal of Environmental Psychology*,3, pp.203-220

Brown, G.(2009). Claiming a corner at work : Measuring employee territoriality to their workplaces,*Journal of Environmental Psychology*, 29(1), pp.44-52.

Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30, pp.577-594.

Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in Strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802-835.

Druskat, V. U., & Pescosolido, A. T. (2002). The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating. *Human Relations*, 55, pp.283-314.

Evans, W. R. & Davis, W. D. (2005). High performance work systems and organizational performance: the mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), pp. 758-775.

Gibson, B. G. (2001). From knowledge accumulation to accommodation: Cycles of collective cognition in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp.121-134.

- Gibson, B. G., & Earley, P. C. (2007). Collective cognition in action: Accumulation, interaction, examination, and accommodation in the development and operation of group efficacy beliefs in the workplace. *Academy of Management Review*, 32, pp.438–458.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity : A study of steel finishing lines, *The American Economic Review*, 87(3), pp.291-313.
- O’Driscoll, M. P., Pierce, J. L., & Coghlan, A. M. (2006). The psychology of ownership: Work environment structure, organizational commitment, and citizenship behavior. *Group & Organization Management*, 31, pp.388–416.
- O’Reilly, C. (2002). The wrong kind of ownership. *Across the Board*, 39, pp. 19–20.
- Pierce, J. L. & Linn Van Dyne. (2004) Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior* ,25, pp.439-459.
- Pierce, J. L., & Jussila. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context : Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp.810-834
- Pierce, J. L., & Rodgers, L. (2004). The psychology of ownership and worker-owner productivity. *Group & Organization Management*, 29, pp.560–587.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Towards a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26, pp.298–310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7, pp.84–107.
- Pierce, J. L., O’Driscoll, M. P., & Coghlan, A. M. (2004). Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control. *Journal of Social Psychology*, 144, pp.507–534.
- Pierce, J. L., Rubinfeld, S., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16, pp.121–144.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 357–381.