

國立政治大學企業管理學系
碩士論文

會議流程改善對跨部門會議溝通協調之
影響-以台灣某營建公司為例

How Meeting Process Improvement Affects
Cross-Functional Meeting Communication and
Coordination? A Case Study for a Taiwan's Construction
Company

指導教授：黃國峯 博士

研究生：葉懿嫻 撰

論文摘要

本研究為了解企業會議進行過程中會議流程產生的無效率，造成會議溝通協調上之問題與障礙。首先針對會議流程相關影響因素分析，大致歸納出影響會議溝通協調以及會議進行效率的因素為何。再以個案分析的研究方法，透過對一間台灣營建產業的中小型企業長達半年會議實際參與觀察及訪談，進一步探究企業會議進行流程中影響會議溝通協調因素為何。歸納實際上影響個案公司會議溝通與效率的因素，並以增進會議溝通協調與效率為目標，針對個案公司會議流程進行改善與建議。

影響會議溝通協調及效率的會議流程因素包含以下三部分：第一部分為會議規劃設計、參與會議人員、會議人員準備與投入、會議人員角色定義、會議議程簡介等會議進行前影響因素。第二部分為專案進度說明、專案會議決策、專案進度追蹤、成員投入程度、目前溝通模式、衝突化解方式等會議進行中的因素。第三部分為會議流程外的影響因素：任務型態、團隊組成與規模、組織因素。進一步以個案分析研究方法，將個案公司實際跨部門會議進行方式套入會議流程中的影響因素檢視，得出相關之研究結論有以下四點：

- 一、會議進行前的角色定義與權責分配流程，影響會議成員責任歸屬，對會議的溝通與決策流程影響高。
- 二、會議流程中的衝突來自於對責任範疇以及權責分配不明確，造成部門認知差異形成會議溝通上的障礙。
- 三、會議的組成包含組織部門及會議成員的選擇，影響組織會議溝通流程。
- 四、利潤中心制有助於提升成員對會議投入與貢獻，影響會議溝通流程。

文末針對個案公司會議流程改善給與建議，透過會議流程設計及相關配套措施設計改善會議溝通協調與效率。提供給其他企業進行會議流程改善作為參考。

關鍵字：會議、會議流程、會議效率、溝通、協調

目錄

論文摘要.....	I
目錄.....	II
圖目錄.....	III
表目錄.....	IV
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究流程.....	4
第二章 文獻探討	5
第一節 會議.....	5
第二節 會議流程.....	11
第三節 溝通、協調、衝突.....	21
第三章 研究方法	29
第一節 研究方法.....	29
第二節 研究設計.....	36
第三節 研究流程.....	39
第四節 個案公司簡介.....	40
第四章 個案分析	45
第一節 會議效率影響因素探討.....	45
第二節 個案分析結果.....	85
第五章 個案公司之會議流程因素運作與影響	90
第一節 研究現象發現.....	90
第二節 研究命題.....	100
第六章 結論與建議	104
第一節 結論.....	104
第二節 對個案公司的建議.....	106
第三節 研究限制與建議.....	109

圖目錄

圖 2-1: 一般會議流程整理.....	11
圖 2-2: 會議流程與影響會議流程的內外因素.....	15
圖 3-1: 個案研究類型.....	34
圖 3-2: 研究流程.....	39
圖 3-3: 企業集團組織.....	41
圖 3-4: 組織架構.....	41
圖 3-5: 建案運作流程.....	43
圖 4-1: 實際會前準備流程圖.....	46
圖 4-2: 文獻整理之影響會議效率的因素架構.....	48
圖 4-3: 會議流程圖.....	50
圖 4-4: 實際會前準備流程圖.....	51
圖 4-5: 個案公司實際會議流程.....	56
圖 4-6: 個案公司實際會議流程.....	57
圖 4-7: 個案公司實際會議流程.....	58
圖 4-8: 個案公司實際會議流程.....	59
圖 4-9: 文獻會議流程資料與個案公司實際會議流程比較.....	60
圖 4-10: 個案公司衝突共識圖.....	74
圖 4-11: 會議過程的影響因素.....	80
圖 4-12: 影響會議效率的因素架構.....	86
圖 5-1: 現象觀察與現象發現.....	91
圖 5-2: 會議角色定義與會議進行效率關係.....	93
圖 5-3: 會議決策流程成效不彰的關聯因素.....	94
圖 5-4: 團隊組成與規模對會議效率影響關係.....	95
圖 5-5: 部門權力劃分、會議組成特性與會議衝突之間的關聯性.....	96
圖 5-6: 任務型態、績效評估、獎勵制度與成員投入與貢獻關係圖...	98
圖 5-7: 因素列表.....	99
圖 5-8: 現象觀察、現象發現、研究結論.....	103

表目錄

表 2-1: 1960 年代會議在組織活動中的演變.....	7
表 2-2: 1980 年代之後會議在組織活動中的演變.....	8
表 2-3: 溝通的定義.....	21
表 2-4: 衝突定義.....	24
表 3-1: 質化研究與量化研究比較.....	30
表 3-2: 不同研究策略的相關情況.....	33
表 3-3: 重要記事與代表提案.....	42
表 4-1: 6-12 月開會人數統計.....	45
表 4-2: 影響因素探討.....	49
表 4-3: 因素編碼.....	87
表 4-4: 因素在個案公司實際會議流程中影響情況說明.....	88



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

會議為現在企業組織進行組織溝通的主要方式之一，學者 Monge, McSween, and Wyer(1989)提出：「大部分的會議都用以化解紛爭、共同決策、解決問題或是對於議題作深入的釐清上。」有許多學者以群體決策的角度思考，提出許多證據證明群體決策思考的結果不論在質化或量化的完整性、周延性、多元性，都優於個體決策所產生的結果。利用會議的召開，組織成員可以分享資源、資訊、智慧、知識、期望，利用群體不同觀點差異與考量，得出對於組織最有利的決策或解決目前組織所面臨的困境。

許多學者並透過量化資料顯示，有超過百分之七十五的中階經理人一週大約花費一半以上的時間在開會上，進行協商溝通以及決策解決組織問題。高階經理人更是花費幾乎所有的工作時間在開會上，進行組織日常營運決策或策略發展研討。多項證據皆顯示會議為組織運作不可或缺的活動之一，並且占據大部分員工或是經理人日常運作的工作時間。

但也有許多研究顯示，有越來越多的員工與經理人反應，組織會議效率不彰、生產力低落、產出結果不如預期，常出現會議時間過長、重覆目的及相同議題的會議重覆進行討論，造成擠壓員工個人工作時間，造成組織生產力以及資源的浪費，並且阻礙組織運作與發展。

以本研究觀察的個案公司為範例，個案公司為台灣中小型規模之營建產業公司，主要經營業務在土地開發與營造建築上。個案公司透過本身的獨特能力來處理並取得有很多問題的土地，結合多年與台北市政府合作都市更新新的開發方式上的經驗，順利取得都市更新主管機關開發許可。但個案公司以往的業務進行方式為合建案，在近年轉型成為成都市更新案之後必須進行組織內部相關策略的調

整，因應新型態業務執行的方式進行並改變以往的決策方式:由以往仰賴各部門專業能力獨立決策的方式改為跨部門專案會議方式，透過各部門之間的協商、研討、溝通，達成對於整體專案最佳決策。

個案公司目前導入跨部門專案會議的方式執行現有的工程專案，透過跨部門會議的執行討論所有專案規劃議題，探討各部門對於相關議題的觀點與建議，並在會議中共同作出決策。藉由跨部門會議的方式避免由單一部門作出決策未考慮整體發展，並且透過所有部門參與方式共同制定決策。

本研究欲透過個案公司跨部門會議進行的方式，探討組織會議進行的流程以及協調溝通進行的方式。進一步發現組織衝突產生的原因及解決方式，以及造成會議效率低落成因。透過由會議流程的角度切入，研究企業進行會議的整體流程改善是否影響會議溝通協調，以及整體效率的提升?並協助企業會議流程重設計上的建議與改善，提升會議進行效率與產出。



第二節 研究目的

組織經常需利用跨部門會議的方式進行溝通，聆聽來自於不同部門的意見與觀點，透過多方資訊的交換、多種角度的思考之後產生對於組織最有效率的決策。會議流程設計扮演主導會議進行的角色，但會議流程項目的進行方式，以及會議流程次序改變是否會影響跨部門會議執行的效率？甚至影響到跨部門在會議中扮演的角色以及部門之間的溝通、協調方式？跨部門會議進行的流程是否也影響到組織對外溝通的效率或方式？

本研究利用深入個案公司的跨部門專案會議進行觀察的方式，了解個案公司跨部門會議流程進行方式，比較個案公司與一般學術管理使用的會議流程之間的差異，探究會議流程對於會議進行效率與會議管理所產生的影響，以及對於跨部門溝通、協調所產生的影響。

透過本研究希望能針對組織跨部門會議，因為會議流程設計所產生的無效率進行解決方式的探討。希望能透過會議流程改善，不論是流程次序調動、或是改變各部門在會議流程中扮演的角色、或是其他配套措施的設計，來改善會議的進行效率。希望透過本研究的結果與發現，能針對個案公司甚至其他企業推行跨部門會議流程改善，具有參考的作用。

以下列出研究問題：

- 一、會議流程進行中產生無效率的原因探究？
- 二、會議流程設計對於會議進行效率的影響？
- 三、會議流程設計對於跨部門溝通協調方式的影響？
- 四、會議流程改善對於部門會議溝通協調的所帶來的影響？

第三節 研究流程

本研究一共分為六章，各章內容描述如下：

- 一、緒論：本章將概述本研究論文構思的流程，分別從研究背景與動機、研究目的以及研究問題、研究流程與章節架構等三大項說明本研究之基礎架構。
- 二、文獻探討：本研究以題目：「會議流程改善對於部門會議溝通協調的影響」為中心，輔以對台灣營造廠商個案公司的實際會議流程進行的觀察，進行文獻探討，本章內容主要分為「會議」、「會議流程」、「溝通、協調、衝突」三個小節，進行文獻探討與蒐集。
- 三、研究方法：本研究架構得以確立，本章內容主要分為三節，第一節介紹研究方法，第二節說明研究設計，第三節列出研究流程，第四節個案公司簡介。
- 四、個案分析：本章主要針對個案公司會議進行的實際流程，做出實務觀察與文獻理論與定義的比對。第一節主要針對影響會議效率的因素探討，利用會議進行的流程將影響因素分做三大部分：會議進行前、會議進行中、會議流程之外，三大因素探討；第二節則總結各項因素對於會議進行效率的影響，以個案公司實際會議流程分析各項影響因素表現。
- 五、會議改善對會議溝通的影響：本章接續第四章個案分析的結果，將個案公司實際會議過程的觀察作出現象整理，得出本研究個案的現象發現並推估出本研究的命題。第一節主要針對研究現象發現作描述，第二節將現象發現統整成本研究的命題，並以此概念發出相關議題討論。
- 六、結論與建議：本章主要統整個案公司會議流程影響會議效率因素的研究發現，並針對可能之潛在問題提出相關建議，並且將研究發現延伸至實務應用，作為未來其他企業會議流程執行與會議效率相關議題的建議，並於文末提出本研究的研究限制與後續之建議。

第二章 文獻探討

第一節 會議

一、會議的定義

有關會議以及會議管理的重點各學者都有其強調的重點，國內外學者對會議題出的定義如下：Kayser(1990)指出會議是聚集一群人發言、提出意見、以及聚集人群，Goffman(1961)認為會議是人們有效率且共同決定維持一特定時間，用以專注於共同的目標以及理想。Hildreth(1990)提出會議是發生於人與人之間，且為了共同目的所進行的溝通。Nunamaker, Dennis, Valacich, Vogel, and George (1991)指出會議為不論是否在同時間及地點，任何一種使人們聚在一起的活動。Nicholas and Jay (2001)認為會議是一群人為共同關注的議題，因偶然或有計畫的同意聚集在一起，針對共同目的之達成所進行交互作用的過程。而國內內政部會議規範則將會議定義為：三人以上，遵循一定之規則，研究事理，達成決議，解決問題，以收群策群力之效者，謂之會議。

針對以上國內外學者提出的定義，可歸納出幾項特徵：

1. 一群人聚集在一起
2. 具有共同的目標或理想
3. 相同時間地點，或不同時間地點
4. 具有一定程度正式性規範

本文將會議的定義簡單歸納為：一群人為了共同的目標，在固定或非固定的時間與地點，聚集在一起討論意見、看法與解決的方式。

針對為什麼會議需要一群人聚集在一起進行？許多學者也各持有看法，Peter Drucker(1967)認為一群人為了共同目標，共同分享資訊、資源、智慧、知識，期望能得出共同的想法，利用共識達成特定目標或解決方法。大部分學者歸納的原因為利用一群人集思廣益：利用眾人差異化背景以及專業化能力，尋求多元的意見，協尋解決方案(Schwartzman, 1989)。亦有學者提出聚集一群人一起召開會議是因為群體的表現優於個體的表現(Hill, 1982)，學者指出群體決策的結果在不論在品質上及數量上都比個人決策的結果優異。以上歸納出各種人群聚集召開會議的說法與原因。

二、會議的目的與類型

Monge, McSween, and Wyer (1989)在3M的研究指出，66%會議的目的通常是為了解決紛爭(29%)、共同進行決策(26%)、解決問題(11%)而召開，或是為了使員工更了解組織目標及目前產生的議題，利用會議促進部門與部門之間、員工與員工之間的溝通，或利用會議召開發表新政策或新計畫。其他學者指出，會議的開目的通常是為了交換資訊，獲取更多來自於多元管道的資訊作為共同決策的參考。會議也被認為是一種達成組織內更高階目標的手段，例如：組織未來發展規劃、新產品概念發展、組織危機處理等。

常見的會議類型包含：

1. 員工會議(Staff Meeting)
2. 資訊分享會議(Information Meeting)
3. 調查會議(Fact Finding Meeting)
4. 問題解決會議(Problem-Solving Meeting)
5. 決策會議(Decision Making Meeting)
6. 委員會議(Committee Meeting)

Monge, McSween, and Wyer(1989)在 3M 的研究顯示組織的員工會議 (Staff Meeting) 占會議類型的大部分高達 45%，其次分別是任務會議(Task Force Meeting) 占 22%，資訊分享會議(Information Meeting) 占 21%，其餘還包含腦力激盪會議及一些慣例召開的儀式性會議。

三、 會議的演變

根據數據資顯示有四分之三的企業員工指出他們花費一半以上的工作時間在開會上(McKenzie, 1972)，而高階企業經理人則花費更長的時間在會議上。透過文獻的資料整理，可以發現會議在組織活動中產生的演變：

1960 年代

表 2-1: 1960 年代會議在組織活動中的演變

Tillman(1960)	經理人花費 3.5 小時在有經過規劃的會議上，更多時間在沒經過規劃(臨時的或議程不完整)的會議
Rice(1951)	一個經理人平均每一天參加 6-7 場會議
Mintzberg(1973)	經理人有 70% 的時間在開會，平均每天參加 8 個會議
Van de ven(1973)	部門經理花費 80% 時間在開會
Tubb(1984)	中階經理人花費 4 個工作天在開會上且每個平均開 8 小時

資料來源: 本研究整理

到了 1980 年代之後會議出現次數增多與時數增長的轉變：

表 2-2 :1980 年代之後會議在組織活動中的演變

Mosvick, (1982)	針對 950 位科技產業的中高階經理人施測，發現調查結果顯示會議的次數及時間長度都有明顯增加的趨勢，從原本每週平均 6.8 個會議到目前 9.8 個會議，時間從 6.2 小時增加到 9.8 小時
Mosvick and Nelson (1987)	針對各階層大約 7000 名經理人調查，發現平均每週必須召開 8.4 小時的會議
Tropman and Morningstar(1985)	超過 50%經理人的正式工作時間都花在開會上
Green and Lazarus(1991)	有 71.9%的經理人認為相較於 5 年前他們花更多且更長的時間在開會上

資料來源：本研究整理

從以上學者整理的資料顯示，1980 年代之後相較於以往會議，在會議召開的次數上及會議進行的時數上都有增加的趨勢。但會議次數及時數的增加並沒有反應會議的效率以及生產力之上，許多經理人表示會議無效率且生產力低落，此不但造成組織人力、物力資源的浪費，更影響組織整體的經營效率及發展。

四、 會議無效率的原因

會議占據經理人大部分的時間，但許多高階經理人認為會議常常無效率且生產力低落，並指出把時間花在開會上是不值得的(Rice, 1973, 訪問自 600 名 CEO)。約 73%經理人指出會議無效率常來自於：欠缺完整規劃的會議

流程、討論無相關的主題(Monge, McSwee, and Wyer, 1989)會議時間過於冗長。造成許多開會的時間並未被妥善利用，許多開會時間是無生產力且低效率的，直接造成企業員工工作時間的浪費、組織資源及經費的浪費，也間接影響員工對於會議結果的滿意程度降低，以及未來對參與會議抱持消極的態度，甚至降低對組織的認同感。進而影響到組織長遠發展以及長短期目標的達成。

員工對於參與會議的態度，對會議的效率及生產力有直接的影響。若員工對於會議保持正向積極的態度，對會議或組織有認同感，經常產生合作共識、創造性思考、提供決策攸關資訊；反之，若員工對於會議抱持負面態度，常會出現在會議中不專注、打瞌睡、不積極參與等低生產力的行為，都會造成會議無效率的結果產生。以下再針對組織會議無效率的因素作深入的探討，可歸類為幾大因素：

1. 會議的準備程度(Lack of Preparation)

3M 團隊的研究(Monge, McSwee, and Wyer, 1989)針對員工準備會議的時間作調查

- (1) 發現有部分的員工在沒有被告知要開會的情況之下出席會議，或是在會前 1 小時才被告知要開會，會影響員工對於會議的準備程度，以及在會議中的參與程度及貢獻程度。
- (2) 針對員工準備會議時間所造成的影響，發現有 75%員工準備時間少於 1 小時，但卻有 77%的員工認為自己是充分準備之下參與會議，顯示員工低估應該花費在會議準備的時間，或高估本身的能力，此都會造成會議無效率且生產力低落的原因。

2. 缺少議程(Agenda Problem)

Mosvick and Nelson (1987)指出缺少有規劃的會議議程是第二個被認為影響會議效率的主要因素。缺少有規劃會議議程的會議，常出現

沒有方向、討論容易偏離主題、討論非相關議題等問題，經常造成會議成員必須花費更多的時間在會議進行上。研究顯示，有 73%的員工認為會議議程對於會議進行是很重要的，卻有 32%的人開會時沒準備議程。顯示出員工雖認為議程對會議進行的重要性，但卻不一定會徹底實際執行。

3. 會議的控制

3M 研究會議時間的浪費通常來自：資訊不足、資訊扭曲、次佳的決策產生的結果；顯示缺乏對會議的整體掌控，包含參與會議人員的選擇、議題相關資訊的掌握、會議討論品質的控制、會議決策的進行與品質掌控，皆可能造成會議無效率及產出結果並非組織期望結論的結果。

本文針對會議無效率的原因作歸納，認為可能產生的原因包含：會議事前準備規劃以及與會人員會前準備態度與投入程度，以及對會議的整體掌控不足，此部分包含對於參與會議的人員選擇、會議進流程設計與掌控、會議討論過程、會議中組織行為、決策分析、議題相關資料追蹤控制幾部分，以上因素都是造成會議生產力低落及無效率的原因。

其中，員工在會議中的生產力與效率不會與員工職場經驗較長有關，研究顯示總裁、CEO、高階經理人有二十年以上的經驗，仍有 28%的人開會有無效率低生產的現象(Sheridan, 1989)。

第二節 會議流程

一、會議流程定義：

會議不應被視為組織的單一事件，而是一連串的循環過程。每一次會議結果都會影響組織下階段任務執行及對下次會議的準備，甚至下次會議的召開(Wilfried, Cremers, and Henkemans, 2004)。會議循環可以是有限次數(例如:專案會議)，也可能是無限(例如:組織發展會議、策略會議)，透過會議循環過程探討整體會議的流程。會議流程設計的目的是使所有會議參與人員瞭解會議目的、每次會議探討的主題，以及會議進行的程序，(Lee, 2008)。

二、會議流程項目：

Lee(2008)認為會議流程的制定將有助於會議有效率的進行，並加速會議成員瞭解組織會議目的及欲達成的目標，加速融入會議的討論與決策。根據學者 Lee(2008)整理一般會議的流程如下：

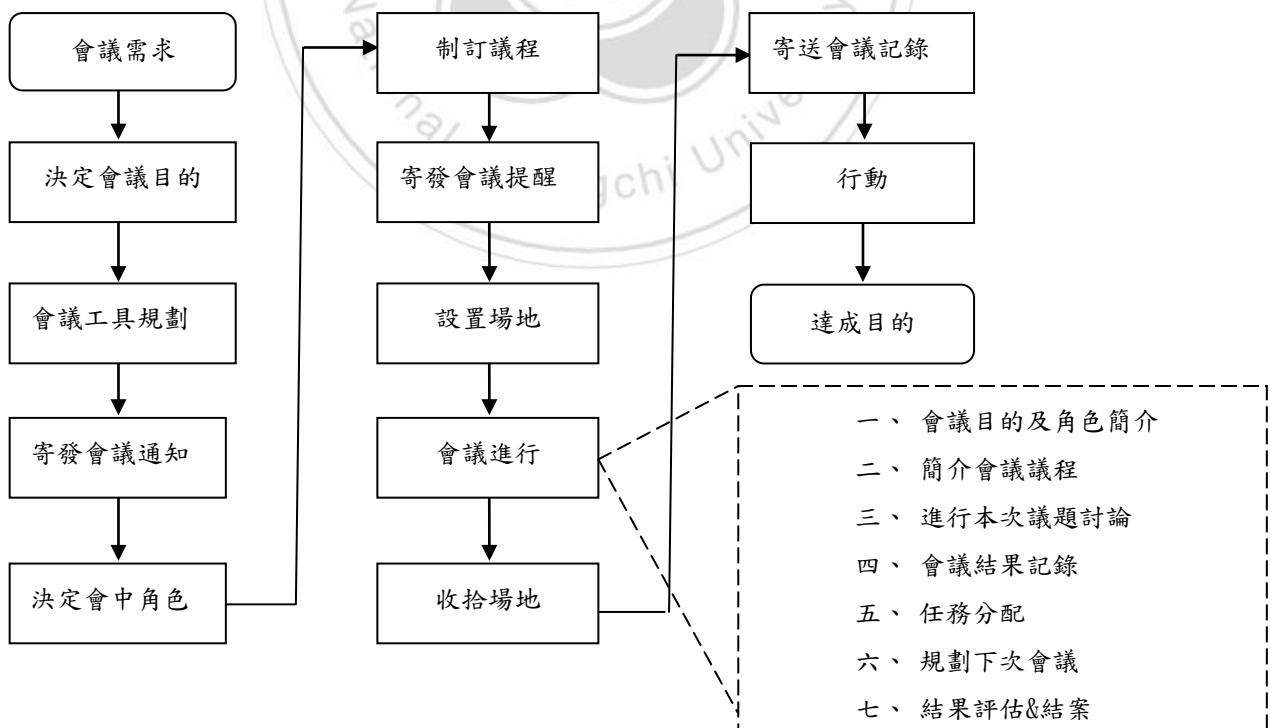


圖 2-1：一般會議流程整理

資料來源：Lee, 2008, pp. 26, 本研究整理

1. 決定會議目的(Determine Purpose)

由會議的發起者簡單利用文字方式寫下會議召開的目的，透過此過程可決定本次會議進行方式及選用的溝通方式，是否為達成此目的最有效的方式；也可利用此過程決定會議目的的安排會議議程。

2. 會議工具規劃(Schedule Facilities)

根據會議種類選擇會議進行過程需要用的設備及工具，包括會議地點的選擇是否能容納所有的成員，以及會議過程中協助會議進行的工具。例如：白板、投影機、簡報工具等。

3. 寄發會議通知(Send Invitation)

通知所有會議相關成員，會議舉行地點及時間及本次討論主題。此過程可以讓成員決定是否願意或能夠有資格出席會議。若受邀成員發現本身與會議討論議題無關或者有更適合的人選，可以向會議設計者提出幫助會議重設計及修正，確保參與會議的人員對議題討論具攸關性。

4. 決定會議中角色(Assign Roles)

選擇適合的會議成員在會議中扮演的角色，確保會議能順利進行。首先必須決定會議的調節人員(Facilitator)協助會議流程進行，確保成員能遵照會議議程的進行配合會議目的，以及選擇適當的方法及建議使用工具。通常會議調解者可以由會議設計者或主席擔任，因為對於會議掌控具有經驗及訓練。其次，決定會議過程中的記錄人員(Recorder)，記錄會議討論過程細節、決策項目，協助成員專注會議進行以及之後有追蹤討論議題的根據。最重要的還是會議參與人員在會議中的角色，包含分享意見、解決問題、決策制訂，其他角色還包含會議觀察者、相關議題簡報人員、計時人員等。

5. 制訂議程(Create Agenda)

議程的制定有助於整體會議流程的進行，會議議程應該列下會議開始和結束的時間，以及每一個流程所需的時間以及負責該議題的成員。

以問題解決會議為例，會議議程包含：

- (1) 檢視問題分析的結果
- (2) 討論任務目前最嚴重的問題
- (3) 產出可能的解決方式
- (4) 列點所有可行的解決方式

6. 寄發會議提醒(Send Reminder)

會議召開的至少前兩天寄發會議提醒給會議參與成員。會議通知信中應包含會議舉行地點及時間，以及當天會議討論的議程、討論主題、及相關資料，給予成員事先瀏覽過資料及準備會議的時間。

7. 設置場地(Set up Area)

在會議開始之前半小時到一小時到會議場地進行會議相關設備設置，以及簡報人員事先放置檔案、相關資料文件，事先準備確認設備及資料無誤，避免耽誤會議開始時間。

8. 會議舉行(Hold Meeting)

會議進行過程應包含以下流程：

(1) 會議目的及角色簡介

快速簡介本次會議目的及會議中成員角色簡介，例如：本次擔任主席的部門，了解本次會議召開的目的及希望完成之目標。

(2) 簡介會議議程

介紹會議議程開始，使會議成員清楚本次會議過程會經歷的流程，了解本次會議目標及討論內容，快速融入會議及過程討論，加速會議目的達成。

(3) 進行本次議題討論

由負責單位或成員簡介本次討主題，使成員了解目前議題，並帶領成員針對議題相關問題或想法提出意見討論，交換彼此手中資訊，分享相關知識，並藉由討論的結果尋求共識作出對議題決策。

(4) 會議結果記錄

由負責記錄的會議人員將會議討論的結果用文字記錄，使成員在會議過後可以透過書面文字記錄追溯過程及結論。

(5) 任務分配

針對會議決策作任務分配，將各部門相關工作進行任務指派。

(6) 規劃下次會議

針對議題討論需求，決定是否召開下次會議，並針對此次會議規劃進行檢討，在下次會議規劃提出修正作法。

(7) 結果評估&結案

9. 收拾場的(Take Down)

在會議結束後收拾會議場地及相關設備，記錄人員確保資料及記錄沒有遺漏在會場中。

10. 寄發會議記錄(Distribute Records)

在會議結束之後的兩天之內，寄發會議記錄的結果給會議成員、利益相關單位及經理人，可寄至會議成員信箱或是放置在企業內部網站提供成員查看；經理人通常關心會議決策結果，會議記錄也提供未參與會議成員瞭解討論的結果，也作為事後追溯的工具。

11. 行動(Do Action)

針對會議決策結果採取行動，下次會議召開前確實執行進度。

三、 影響會議流程的因素：

影響會議流程的因素，可以歸類為會議外部的因素以及會議流程本身的因素

1. 外部因素:以下圖作為簡單釋例:

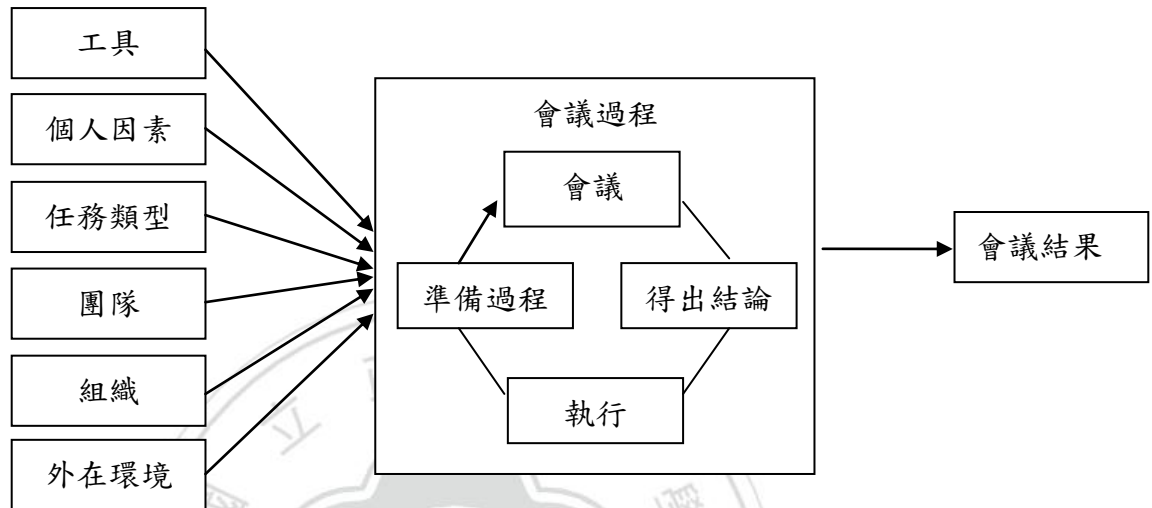


圖 2-2: 會議流程與影響會議流程的內外因素

資料來源: Anton and Toyoaki, "Proceedings of Social Intelligence Design", Springer International Publisher, pp159-165, 2004., 本研究整理

(1) 工具:

指協助會議進行所使用相關的系統或工具，例如:GSS(Group Support System)、資訊系統、大型螢幕或其他設備。是否因為有資訊系統或其他科技產品的協助，例如:利用資訊系統存放會議相關資訊與檔案，協助成員討論議題、利用資訊系統記錄會議記錄，提供成員追蹤會議討論進度、投影片以及大型螢幕設備幫助成員了解討論議題，甚至協助成員溝通。

(2) 個人因素:

參加會議人員的人格特質因素，對於會議進行過程的討論、溝通、議題決策，甚至是會議進行效率的影響。例如:成員的語言表達能力、積極性、領悟能力、反應能力、創新思考能力，都對會議議題討論過程，以及決策的

產生有影響。

(3) 任務類型:

McGrath(1994)將團隊任務簡單歸類為六種:規劃會議、創意思考會議、腦力激盪、決策會議、認知衝突解決會議、混合目的性會議，團隊的任務類型也會影響會議進行的方式與流程項目設計，甚至流程項目在會議中的重要程度影響，以及流程中的互動。

(4) 團隊:

參與會議的團隊，包含團隊的組成特性、團隊的大小對於會議的影響。團隊的成員組成為同質性:相同背景成員，或異質性:背景差異成員，將影響會議過程中的成員互動甚至是會議結果的產出。其中，會議的組成還包括參與會議成員的攸關性(Relevance)，是否參與會議的成員對於會議議題的討論具有關鍵性的影響、具有專業知識、握有決策攸關資訊、負責相關議題、具有決策權等，是否找對人組成團隊將對於會議流程具影響性。此外，許多文獻都針對團隊大小與會議進行效率作探討(Taylor, 1903; Doyle and Strauss, 1982)，對於團隊大小對於會議資訊提供、參與率、成員參與貢獻程度、資訊統整難易度等。如何掌握最適當的會議人數避免群體迷思(Groupthink)，以及成員因為身處於團體中，認為總會有其他人會為團體奉獻而減少個人的貢獻(Free Rider)的情形，此部分都是團隊大小會對會議造成的影響。

(5) 組織:

包含組織結構、組織設計架構、組織文化等因素。其中組織中的社會因素(Social Attribute)特別被學者Robert Davison(1997)提出對於會議流程的影響。除了探討多數決與少數決的影響之外，特別針對組織中成員的影響力對於會議進行過程中所產生的影響進行探討。成員的影響力可能來自於:組織中的位階、資歷、對組織的重要性、手中握有的資訊對於會議的重要程

度、現有會議規範的影響。例如：會議成員地位特別具有影響力，造成組織會議中其他成員不敢違抗，因而影響會議中的發言以及討論。探討此類型隱藏在組織社會因素，對於會議流程所造成的影響。

(6) 外在環境：

組織的外在環境，例如市場環境的變動程度，組織又如何能因應未預期變動對於會議的影響。

2. 會議流程本身因素

針對會議過程所執行流程，除了圖 5-3：會議流程與影響會議流程的內外因素解釋整個會議循環過程經歷：會議進行、得出會議結論、執行任務、重新準備會議的流程。此外，還可透過學者 Davison(1997)所提出的架構解釋會議進行流程中重要的流程影響因素。

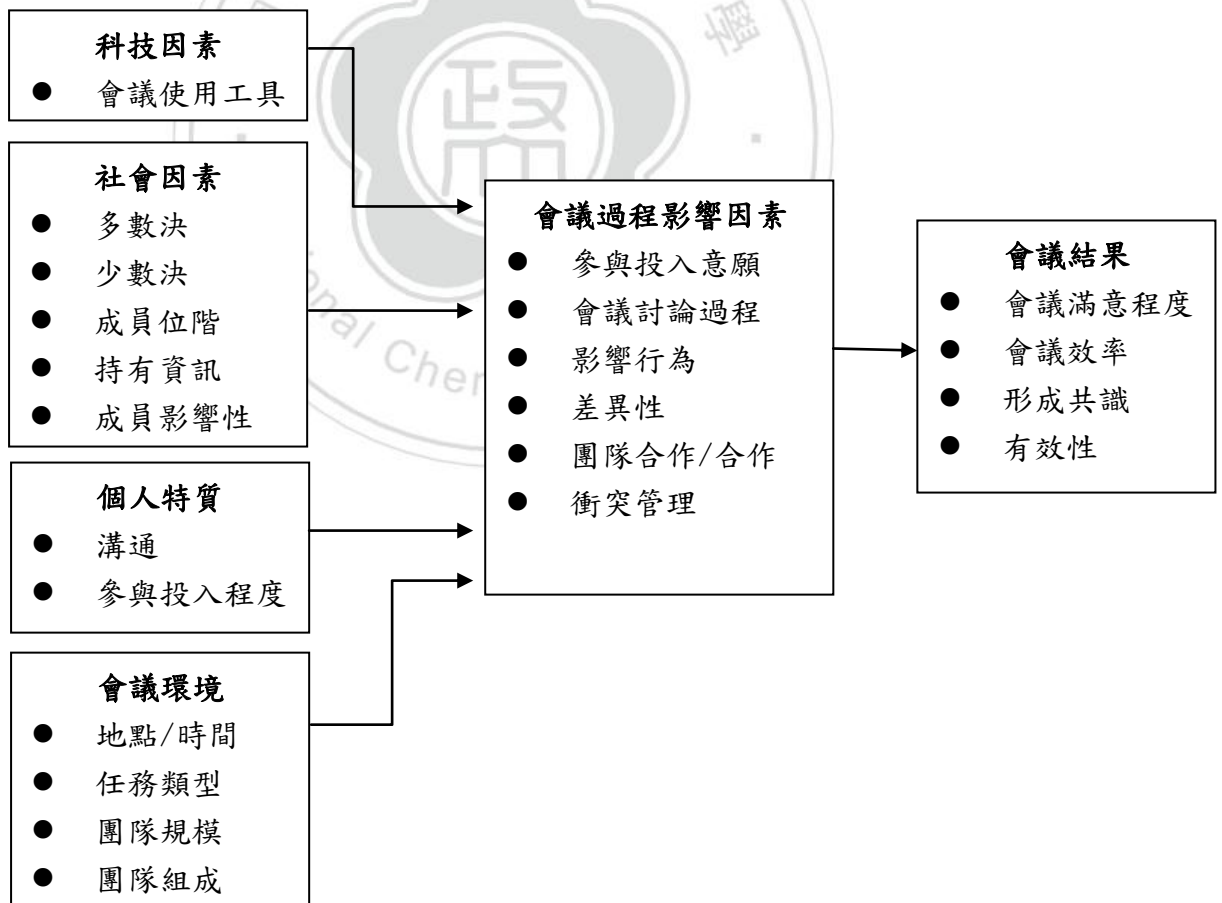


圖 2-3：會議流程與會議結果

資料來源：Davison, Information & Management (1997) pp. 163-176, 本研究整理

會議召開的過程中，組織內部成員會產生一些互動以及影響，團隊成員之間、甚至部門與部門之間的組織行為，其中包含：

(1) 參與投入意願

組織成員對於會議的參與投入意願將影響後續會議中組織活動的發展。其中意願(Willingness)為一重要影響因子，又可分為對於會議批評的意願(Willingness to criticize)，以及會議中團隊合作的意願(Willingness to teamwork)討論。

對於會議的批評意指在會議進行的過程中，位階較低的成員是否會對會議中上級的議題進行批判或提出個人的想法，此部分隱含組織位階、其他組織規範因素是否會影響會議成員對於會議的參與程度。若會議中的主持人或高階主管對於議題的掌控以及威嚇作用(Intimidate)，影響到其他低階成員在會議中的發言，因為害怕在組織中的表現、績效受上級控制，因而傾向不發表意見或以多數決為主。此將會影響到成員對會議討論的投入，以及在會議過程的表現。後者則是成員在會議中團隊合作的意願，在會議過程中成員是否願意以團隊的角度思考，產生對於整體有利議題討論或是問題解決方法，端視成為對於團體共同的目標認同感。

(2) 會議討論過程

成員在會議的過程中，經常必須針對會議議題進行討論，而討論過程中成員的投入程度，以及討論的品質、創意程度、與主題的相關性，都與之後決策品質相關。

(3) 影響行為

會議進行是否會因為某些會議成員的位階高低，或在組織中的地位與影響力，產生對會議議題討論或決策具有影響性的行為。或是組織決策中採用多數決的方式作決策，採用多數人的影響力對會議成員行為產生影響。

(4) 差異性

會議成員來自不同部門以及不同背景形成的差異性，差異性使會議中資訊提供具多元性，刺激議題討論與成員之間彼此分享與交流機會。但成員差異性之間差異性也時常造成意見分歧，行程溝通與衝突的管理議題。

(5) 團隊合作

會議過程中的團隊合作指成員在會議中團隊合作的意願，在會議過程中成員是否願意以團隊的角度思考，以達成團體共同的目標努力投入奉獻組織，產生對於整體有利議題討論或是問題解決方法，視成員對於團體共同的目標認同程度高低。

(6) 衝突管理

且會議過程中，針對不同部門之間經常提出不同的看法，如何針對眾多的議題間進行溝通的過程，溝通過程中團隊所產生的衝突，以及衝突管理與化解的方式，皆為會議過程中重要的議題，將在本章第三節深入探討。

四、會議結果衡量

會議結果(Meeting Outcome)的衡量經常包含會議滿意度(Meeting Satisfaction)、會議效率(Meeting Efficiency)、會議中自主程度(Ownership)以及會議結果(Meeting Outcome)，以下對各種會議結果的衡量方式逐一說明：

1. 會議滿意度(Meeting Satisfaction)

會議成員對會議的滿意程度經常是用來衡量會議結果的一種方式，在研究關與 GSS(Group Support System)的文獻中，經常是衡量最終結果的指標之一。主要針對會議成員對於會議的最終結果、整體會議效率作出滿意程度的調查。但會議成員對於會議的滿意度很難找出直接衡量的指標，容易受到會議過程中其他因素影響，不同任務類型的滿意度衡量方式也不一定相同。

2. 會議效率(Meeting Efficiency)

會議的效率可以透過許多資料進行會議結果評估，常見的有：會議結論與建議的個數、會議進行的長度、參與會議的成員出席率、對於重要議題的討論情形。成員對於會議進行效率的觀感，同樣也是會議結果重視的討論項目，通常會議成員經常針對議題討論花費時間、會議長度作為判別會議效率的指標，例如：是否在指定的時間內討論完重要的議題。

3. 對會議的貢獻(Ownership)

會議的結果還可經由成員對於本身對會議的貢獻程度作衡量，成員認為自己對於會議的決策、結論、建議、提案的負責與貢獻程度，表達成員本身認為自己對於會議的涉入程度。

4. 會議結果(Meeting Outcome)

會議結果的衡量以廣義討論包含專案進度的達成度、對於議題衝突的解決是否有效、會議討論是否形成共識、組織攸關重大議題的討論結果、會議決策共識等，都可作為會議結果的衡量項目。

本小節透過文獻資料整理針對會議流程定義、流程項目、影響會議流程的因素、會議結果的衡量等四部分進行探討。其中會議流程項目包含：決定會議目的、會議工具規畫、寄發會議通知、決定會議中角色、制定議程、寄發會議提醒、設置場地、會議舉行、收拾場地、寄發會議記錄、行動。本研究將以文獻整理所得的會議流程項目作為主要的會議進行流程，針對個案公司的會議流程進行觀察，將個案公司所有會議流程以文獻資料得出流程作為格式整理，再進行文獻資料與個案公司會議流程比對。並參考文獻資料整理的會議流程影響因素，於第四章個案分析時列出影響個案公司會議流程的因素。

第三節 溝通、協調、衝突

一、溝通定義

組織溝通在組織行為中扮演重要角色整理國內外學者對於溝通的定義如下：

表 2-3 溝通的定義

Albanese, 1981, p. 430	溝通為一種資訊傳遞的概念，一方將對資訊的意義及解讀傳達給另一方接收的過程
Rue and Byars, 1980, p. 264	溝通是對於了解的傳達。
Kreitner, 1980, p. 375	溝通最重要的目的是為將想法及認知由一人傳達給另一人的過程。
Sisk and Williams, 1981, p. 339	溝通廣泛的定義為將想法傳達給另一方。
Newman, Warren, and Schnee, 1982, p. 404	溝通為傳達訊息給他人，且不斷強化人與人之間的溝通技能。此外也認為溝通意指經理人與部屬互相交換想法與訊息的過程。
Hodgetts, 1982, p. 284	在溝通的過程中，訊息發放者建構了訊息把他傳送給接收者。
Trewatha and Newport, 1982, p. 322	溝通為人們將所了解的想法、事實、意見、態度以及情緒傳達給其他人的一個過程。

資料來源：本研究整理

總結以上國外學者對溝通所下的定義：溝通乃將資訊與認知，包含事實、選擇、想法、認知、態度、情感，清楚的由發訊者傳達給收訊者的過程，稱之為溝通。整理國內學者對溝通的定義包含：溝通乃是個人與個人之間傳遞有意義符號的歷程(張明輝，1991)。溝通(Communication)一詞源自於拉丁文”Communis”，原意含有分享(to share)或建立共識(to make common)之意(李南賢 1991)。綜合上述之看法，本研究將溝通定義統整為：透過各種媒介，將個人或團體的觀念、意見、想法、態度傳達給他人的動態過程，稱之為溝通。

二、組織溝通功能

溝通為任何組織所必備的動態過程，而組織的運作也與溝通具強烈相關程度。因此組織的內部溝通不僅對與企業整體的營運具有重要程度的影響，也對於組織目標的達成具有關鍵性的影響。Scott and Mitchell(1976)認為在組織運作的過程中，溝通具有以下功能：(吳清山，1992)

1. 傳遞訊息

對於組織在進行決策的過程，必須具備有足夠的訊息來源，作為分析及判斷的依據。藉由組織內部及外部訊息交流的溝通過程，可蒐集到充分的資訊作為決策評判準則以及參考依據。組織成員也可以藉由傳遞訊息、意見，充分進行溝通以減少對於彼此間的偏見與誤會，進而集思廣益、達成共識。

2. 傳遞情感

組織成員可以藉由溝通管道表達情感與感受，抒發情緒上的壓力，也可藉此建立組織或團體之間良好的人際關係。並藉此培養組織內部成員對於組織的認同感與歸屬感，增強對組織的向心力。

3. 激勵士氣

組織也可以藉由溝通的過程，傳達組織理念與目標給與下屬或其他內部成員，藉由訊息傳遞溝通的過程讓成員了解目前所進行的工作內容、工作長

短期目標、與組織目標的相關性、以及相關的要求與獎勵制度。藉由溝通不僅可以激勵員工士氣或工作動機，也可以藉由內部溝通的方式增強成員對團隊或組織的認同與組織承諾。

4. 控制任務

組織團隊成員均有工作任務或責任，內部溝通的過程可以協助組織團隊了解目前的工作進度及品質；若是團隊中組織成員對與自己分內的工作不清楚，或是工作中遭遇困難之時，也可以倚賴內部溝通的方式來調整與控制。

三、衝突定義

衝突在組織中無所不在，衝突的範疇從個人角色內的衝突、角色之間的衝突、人際間衝突到組織與組織之間的衝突(Pondy, 1976)。對於衝突的定義，研究學者有不同的定義：



表 2-4:衝突定義

Kahn and Boulding, 1963	衝突是一方意識到另一方的差異、不相容的期望或渴望。
Pondy, 1967	衝突是一個過程，涵蓋了過程中所有的衝突事件與現象。
Thomas, 1976	衝突是他人反對當事者所關切的事情或某些在意的東西。
Robbins, 1974	衝突為一項過程，在過程中一方致力於以一些阻礙的方式，抵銷另一方無法達成的目標或促進其利益，即「從明顯的暴力行為到輕微的意見不合」都稱之為衝突。
Wall and Callister, 1995	衝突是一個過程，在這個過程中，一方知覺到其利益遭受到另一方的反對或負面的影響。
Jones, George and Hill, 2001	組織衝突為個人或團體間因目標、利益或價值的不同，彼此產生排擠、阻擾對方達成目標的不協調情形。
Daft and Lengel, 1984	衝突是指團體間存在明顯不合，並且是對立的，直接干涉到目標的達成。而團體間衝突(Intergroup Conflict)定意為:組織內團體成員認同自己團體目標時所產生的行為。

資料來源:本研究整理

綜合以上學者對衝突的定義，本文將衝突定義如下:衝突為一個過程，在過程中雙方因認知上的差異，產生一方利益受損或是出現反對或負面的影響，導致其中一方目標無法達成。

組織內部運作的過程中，組織成員因觀點、立場、利益上的差異，經常產生衝突，因此衝突在組織中為不可避免的過程。而學者對於衝突的觀點，也隨著時代產生觀念上的差異。早期(1930 年代到 1940 年代)管理者視衝突

的發生為團體或組織人際關係機能的障礙，認為組織內的所有衝突事件都應該避免，對於組織發展有負面的影響。中期(1940年代到1970年代中期)觀念逐漸改變，從行為觀點(Behavioral View)而言，衝突在組織中是無可避免的過程，但在某些情況之下，衝突有助於成員之間彼此溝通了解、激發成員從多元角度思考，因此衝突對促進組織效能有正面的功能。從另一種互動的觀點(Interactive view)則肯定衝突在組織的存在，主張衝突對於提升團隊績效是必要的，且對於組織改革與創新具正面影響(De Dreu and Van De Vliert, 1997)。因此，組織如合適度的維持衝突水準以及管理衝突，將有助於組織保持活力與發展(Robbins, 2003)。

四、組織衝突原因及類型

對於組織衝突的產生原因，也隨著時代有不同層次的探討。早期研究認為情境脈絡或是組織結構因素是造成衝突的主要原因(Sherif, 1958; Shepherd and Mouton, 1964)。而組織結構因素則包含組織的正式系統、非正式系統、工作特性、團體性質及成員組成特性等。而一般探討組織內衝突原因的探究，又以目標差異性、互相依賴程度以及個人特質三項結構因素較為重要(March and Simon, 1973; Thomas, 1992)。

組織內部常因為各部門立場及目標不同而產生衝突。而部門之間目標差異的理由，主要可能來自於彼此競爭資源、獎勵、工作目標的差異以及對組織目標的主觀認識同等。

學者 Deutsch(1973)則認為組織部門間互依性越高，產生衝突的可能性越大。而相互依賴程度之所以產生衝突，導因於部門間競爭相同資源，或是對於有限資源同樣具有高度的需求與依賴(March and Simon, 1973)造成部門之間的競爭與衝突產生。其中，互相依賴程度也反映組織內部分工與專業化的原則，專業劃分程度越高，相互依賴完成組織目標的程度也越高，產生衝突的可能性也越大(Katz and Kahn, 1978)。

個人特質則包含差異化組織成員背景、人格特質、價值觀等，皆會影響組織成員對於事務的想法與觀點。因此組織內部成員同質性越高，發生衝突的可能性越低，成員背景差異性越大，產生意件、立場差異的可能性越高，產生衝突的機率也越高。(Jehn, 1997; Jehn and Mannix, 2001)。

而對於衝突的研究中，以有許多學者針對衝突的類型提出分類，如實質衝突(Substantive conflict)與情感衝突(Affective conflict); 認知衝突(Cognitive conflict)與社會情感衝突(Social-emotion conflict) (Guetzkow and Gyr, 1954; Priem and Price, 1991; Amason and Schweiger, 1994)。但一般以 Jehn(1997)所定義的衝突類型-任務衝突(Task conflict)以及之後提出的歷程衝突(Process conflict)，最為後續研究者所採用。

任務衝突指群體成員知覺到彼此對於任務的觀點、立場與想法上的差異(Jehn, 1997)。因議題觀點不一致所產生的衝突，是組織常見且產生結論所必經的過程。Jehn (1997)率領研究團隊探討組織內團隊衝突相關議題，認為團隊任務衝突是「有關任務的各種不同觀點和意見」。Amason and Sapienza(1997)則定義任務衝突是對團體任務知覺不同的立場與觀點，激勵成員提出各種討論與不同的想法，有助於彼此資訊的交換得出創新思維。Janssen, De Vliert, and Veenstra(1999)認為在群體決策中，任務衝突系指組織成員對於任務達成有不同的想法觀點，包括資源分配、程序的應用以及各種執行方法的應用。Robbins(2003)則認定任務衝突為「成員間對任務內容的爭論」。若團隊執行非例行性的活動、任務，則任務衝突可以激發討論，增加對問題的選擇的必要評估，並引導組織團隊作更好的決策，減少團體迷思發生的可能性。歷程衝突則是指彼此對工作進行時所採用的方式出現差異性的意見，包括權責劃分、資源分配、任務執行方式等爭議(Jehn, 1997)。

五、組織衝突管理

衝突是無法消除的，但卻可以有效的管理(Jones, George, and Hill, 2001)。衝突的狀態在組織活動、人與人之間、團體與團體間，由於對目標的認識不同立場觀點的差異，都可能隨時產生。但近代的組織學者認為衝突是組織中不可避免的，但只要經過適當的管理，衝突其實可以幫助組織維持活力，激發成員思考以及促進不同部門之間溝通，加強對彼此的瞭解，有助於凝聚力、生產力的提升。以下針對衝突管理的理論作文獻探究。

Deutsch(1973)認為衝突管理是指當個體在衝突發生時，可能產生的反應，尤其是指減少或解決衝突的策略。

Robbins(1974)主張，需依據衝突的產生因素採取降低或增加衝突管理的途徑。因此Robbins認為衝突管理(Conflict Management)除了需具有解決衝突的技巧之外，還須採取刺激衝突的策略，才能達到期望衝突產生的結果。

Wynn(1977)肯定衝突與衝突管理的正向價值，認為衝突就是要發展一種組織的氛圍與結構，而使衝突對組織產生正向、良好的影響(Ashworth, 1989)。Brown(1978)與Rahim(1983)將衝突管理與衝突解決兩種概念作進一步的釐清。Brown(1978)認為衝突管理需考量更多情境、干預因素以及期望結果，而「衝突解決」則將衝突是為一個需要釐清或解決的問題，只能暫時將衝突降低或是消除，然而衝突是一個連續且循環的過程，有些衝突表面上似乎可以舒緩或解決，但實際上所造成的影響卻可能因為衝突解決而結束，甚至會因為延伸問題而產生新的衝突。

衝突管理不強調衝突的解決，而是著重在如何預防衝突，甚至如何引導衝突作為激發組織活力與創新來源的動力。Rahim(2000)認為應該將「解決」(Resolving)改為管理(Management)，因為「解決」意為降低或消除，而「管理」包含的層面更廣，涉及到組織團隊整體策略的影響。

本章的文獻整理資料包含關於會議、會議流程、溝通、協調、衝突的次級資料整理。本研究將以文獻所得的理論與資料為基礎，針對個案公司實際進行狀況進行觀察。利用文獻理論為基礎架構與流程模式，將個案公司會議流程的實際觀察狀況與文獻所得的理論資料進行對照，得出理論與實際之間的同異性。並針對個案公司產生相同性進行理論的應證；差異性進行因素的探究，找出其他影響因素造成個案公司實際進行流程與理論產生差異的原因。最後，本研究也利用文獻資料蒐集而得的理論對於個案公司會議流程改善進行建議，其中輔以個案公司的產業特性及專案組織因素作出調整。



第三章 研究方法

之前學者研究會議流程與會議效率相關文獻，大多是採用量化方式為主，針對組織中高階主管或是員工進行訪談，針對量化結果提出統計數據證明影響會議效率因素。本研究試圖以質性研究方式進行研究，透過一系列的解釋分析，尋求能描述及了解事件意義之行為(Donald, Cooper, and Pamela, 2003)。並以質性研究中的個案研究法(Case Study)進行研究。以下將於第一節提出研究方法，第二節說明研究設計，第三節提出研究架構，第四節進行個案公司簡介。

第一節 研究方法

一、質性研究

通常研究方法常可以歸類為量化研究以及質性研究，本研究將採後者。量化研究與質性研究的兩者差異在於，量化研究嘗試利用精確統計方法測量某些事物驗證理論方法；而質性研究的目的則是研究沉浸在所探索的現象中，搜集詳細描述事件、狀況，以及人士互動的資料，研究目的主要是經由詳盡的描述而理解，建立理論卻很少驗證理論。

表 3-1: 質化研究與量化研究比較

	質化研究(Qualitative research)	量化研究(Quantitative research)
研究焦點	理解並解釋	描述、說明及預測
研究目的地	深度理解；建立理論	描述或預測；建立與檢核理論
研究設計	<ul style="list-style-type: none"> ● 在研究過程中可以改變或調整 ● 通常同時或依序使用多種方法 ● 並不預期一致性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在研究計畫開始前就決定 ● 採用單一或混合方法 ● 一致性在研究過程中重要
資料類型與準備	必須將資料轉換成口語編碼(有時以電腦輔助)	轉成數值編碼進行電腦分析
資料分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 由人分析，再以電腦或人編碼；非量化為主 ● 強迫研究者看清受測現象之後關係架構；通常與判斷之間的區別並不明確 ● 總是在計畫執行期間持續分析 	<ul style="list-style-type: none"> ● 電腦化分析-以統計和數學方法為主 ● 明確區分事實與判斷 ● 可能在計畫執行期間持續分析
洞見與意義	研究者參與資料蒐集，能夠使研究者行程洞見，並在研究過程中驗證洞見	隨資料蒐集與登陸而獲得洞見；罕見再次訪談受測者

資料來源:節錄自 Judith Langer, *The Mirrored Window: Focus Group from a Moderator's Points of View*(Ithaca, NY: Paramount Market Publishing, 2011);Hy Mariampolski, *Qualitative Market Research: A Comprehensive Guide*(Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001); and David Carson, Audrey Gilmore, Chad Perry, and Kjell Gronhaug, *Qualitative Marketing Research*(Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001)整理而得

質性研究(Qualitative research) 質性研究方法，又稱為質化研究，是一種自然探究(Naturalistic inquiry)的研究方法，主張從自然觀察的行為中蒐集所需的資料，並由觀察與深入分析的過程中探究現象的發生，以及特定現象背後所蘊藏的意義。大致而言，質性研究只是一種相對於量化研究的歸類，其發展已遍佈各社會科學學門，且仍在快速發展中(胡幼慧,1996)。陳向明(2002)對質性研究下初步定義：質性研究是以研究者本人作為研究工具，在自然的情境下採用多種資料蒐集方式對社會現象進行整體性探究，使用歸納法分析資料和形成理論，通過與研究者的互動對其行為和意義建構以獲得理解的一種活動。

本研究之資料蒐集，採用次級資料、觀察法從旁參與個案公司會議以及深度訪談方式進行。資料整理部分將參與會議過程以及訪談錄音檔記錄成逐字稿以進行逐行分析，整理文獻、期刊資料進行比較分析。並以質性研究方法中的個案研究法資料分析。以下針對個案研究以及其研究執行步驟進行說明。

二、個案研究法

Eisenhardt (1989) 認為個案研究方法是一種將研究注意力集中於單一環境中所可能發生各種變化的研究策略，且在本質上應屬於一種探索性的研究。其認為個案研究法由多重資料庫的連結、比較、歸納而來，這些資料都與實務結合，從中推論出假設與理論也較具可行性。

Yin(1994)將個案研究定義為：個案研究為一種實務性的調查方式，當所研究的現象與現實生活的界線不明確時，透過多種來源的證據，對該現狀加以調查。

個案研究的目的是在於徹底檢視存在於個案當中許多不同的特性。研究人員經由會談、相關次級資料的搜尋以及觀察等方式蒐集資料。與其他研究方

法的差異在於，個案研究法所需的相關資料是經由研究者利用客觀的角度觀察取得，並非全部來自於主觀參與者手中。並且透過相關資料之蒐集與分析，深入瞭解所欲探討個案之問題，並找出全方位的問題解決模式(林英峰，2005)。

綜合上述，於實際進行個案研究時，其主要目的可歸納包含：

1. 找出問題的原因，並提出問題解決的對策
2. 深入探討問題或議題，並歸結出重大發現以為接下來行動之依據
3. 發現個案的潛在能力，協助個案適性發展
4. 當個案研究以組織為研究對象時，可藉由研究診斷其經營管理上的缺失，進而提出改進方案，提振組織的績效與競爭力

Yin (1994) 的觀點，認為不論是實驗法、調查法、歷史法、個案研究法或檔案分析法 (Archival Analysis) 都可運用於探索性、描述性或解釋性的研究，其區別的判準是依據「研究問題的性質」、「研究者對研究現象可掌控的程度」、及「研究現象是同時期或非同時期的事物」(Contemporary Events) 來進行研究方法之選擇。

表 3-2 :不同研究策略的相關情況

策略	研究問題的形式	是否對於行為事件控制	是否關注當時事件
實驗研究	如何 (How) 為什麼 (why)	是	是
調查研究	是誰 (Who)、 是什麼 (what)、 在哪裡 (where)、 有多少 (How many)	否	是
檔案紀錄分析	是誰 (Who)、 是什麼 (what)、 在哪裡 (where)、 有多少 (How many)	否	是/否
歷史研究	如何 (How) 為什麼 (why)	否	否
個案研究	如何 (How) 為什麼 (why)	否	是

資料來源：Yin, Robert K. (1994), 尚榮安譯(民 90), 個案研究(Case Study Research: Design and Methods, p. 29, 本研究整理

一般而言，當研究者對於同時期的現象提出「為什麼 (why)」及「如何 (how)」的研究問題，並研究者對研究現象只有一些或沒有控制性，且著重對當時事件的了解，多數傾向採用個案研究法。

Yin (1994) 也提出了依據所選取或涉及探討的個案數目多寡，則可依次區分為單一個案 (Single-case) 與多重個案 (Multi-case) 的個案研究；

和欲探討事件的數量來加以分類為：單一事件（Single-incident）與多重事件（Multi-incident）的個案研究等類型。依照個案數目及分析單為兩構面共可以分成四類型。

	單一個案設計	多重個案設計
單一事件分析(整體)	類型一	類型三
多重事件分析(次單位)	類型二	類型四

圖 3-1:個案研究類型

資料來源: Yin, Robert K. (1994), 尚榮安譯(民 90), 個案研究(Case Study Research: Design and Methods, 本研究整理

類型一的單一個案是最早備普遍運用的研究設計，呈現的個案具有獨特性和啟示性，分析單位主要為整體單位，例如一間公司、一個部門。類型二也是單一個案設計，但是它卻有多重個案分析，例如一間公司是研究的個案，其中幾個部門是分析單位。

類型三、四的多重個案研究則是近幾年才逐漸普遍的個案研究設計類型，研究設計包含一個以上的檔案，研究者在這些不同的個案中，重覆相同的研究過程，相互比較對照的過程。這種類型的設計比單一個案設計所需花費的時間較多，並且為了得到對照，研究者必須謹慎選取每一個個案。

本研究主要係針對跨部門會議執行效率進行探討，主要即在進行具有探索性的個案研究，與影響因素為何(What)以及對個案分析其執行效率的問題(Why)，在型式上與各按研究之目的相符合。對於個案本身而言，研究者並為施加刺激取得期望的反應，及研究者對於個案並不具有控制力。本研究的問題焦點集中在目前跨部門會議執行制度的探討，及未來改善的設計與建議，

並非已過去的事件為主體，因此能符合個案研究專注於目前事件的特性。因此，本研究以個案研究法採取單一個案設計、單一分析單位，以台灣一間營建產業的公司為個案研究對象，針對本議題進行資料蒐集。以次級資料蒐集配合觀察法參與個案會議，深入了解個案公司會議執行情況以及影響效率的因素。



第二節 研究設計

個案研究法著重在資料的蒐集。Yin(1994)提出個案研究的資料來源可自：文件、訪談、直接觀察、參與觀察及實體觀察等方法取得。不同的資料來源具有高度的互補性，事實上，也沒有任何一個單一的來源與其他來源相比，能取得更完整的優勢。本研究擬採取文件資料蒐集、訪談與參與觀察的方法進行資料收集。一共包含初級資料及次級資料兩部分，進行個案公司之跨部門會議進行效率之因素探討。

在蒐集資料時，必須遵守三項原則：

一、使用多重證據來源

個案研究不需要侷限單一的證據來源；事實上，大多數較好的個案研究倚賴廣泛的不同來源。個案研究的發現是來自於不同來源之資訊收斂的結果，而不是只根據量化或質化的資料得到的。在個案研究中使用多重的證據來源，使研究者可以探討一些在歷史上、態度上或行為上範圍更廣的關鍵主題。

二、建立個案研究資料庫

建立個案研究資料庫是有關組織和記錄個案研究所收集到之資料的方式。建立個案研究資料庫的重點並不是需要一個集中的儲存，而是每一個個案研究計劃應該要努力發展一個正式、可以呈現的資料庫。個案研究資料庫發展過程包含：個案研究記錄、個案研究文件、表格資料、敘述性文字資料。

三、發展一連串的證據鏈 (A Chain of Evidence)

在個案研究中，要增加資訊的信度，另一個要遵循的原則就是發展一連串的證據鏈。例如：報告本身對於個案研究資料庫相關的部分應該有足夠的引證；在需要檢驗時，資料庫應該要能顯示出真實的證據，並且也能指出這些證據是在什麼樣的情況下收集的。

本研究針對企業跨部門會議執行效率的影響因素進行研究，並以營建產業背景的個案公司進行個案研究，在資料蒐集的過程中，分成兩部分：初級資料蒐集以及次集資料蒐集。

一、次級資料蒐集

首先必須針對相關理論基礎與架構有所認知，因此針對相關理論文獻、書籍與期刊雜誌進行蒐集與整理，其中包含會議執行流程、影響會議流程因素、會議流程中的組織互動等部分。初步整理欲探討的問題，對問題作充分認識與了解，得出整體運作架構。

其次將個案公司資料來源進行整理和蒐集，主要透過：

1. 有關個案公司的公開網站資料
2. 相關報導的線上資料，包括：個案公司官方網站、商業週刊報導等：

透過個案公司書面資料的蒐集與整理，理解公司的成立背景及主要沿革轉變，策略規劃方式與資源分配原則，整體營運作業流程，以及特屬產業的限制及考量因素，組織架構則幫助理解部門間的權責分配及部門分工

以上資料有助於對於個案公司產業背景及組織因素理解，釐清跨部門會議在個案公司推行可能產生的特殊影響因素。

二、初級資料蒐集

1. 參與觀察法

針對個案公司實際跨部門會議進行流程，本研究親自參與個案公司從2011年6月份自2011年12月總計18次的跨部門會議進行。透過參與會議實際觀察個案公司會議進行流程，記錄每次討論各項議題，以及討論過程中觀察會議中各部門之間互動模式，議題討論方式及決策產生方法。

2. 深入訪談

本研究將針對個案公司跨部門會議進行方式，及會議進行中重要影響因素進行深入訪談，以了解在個案公司此產業背景之下影響跨部會議流程效率的關鍵因素。並藉由深入訪問過程了解解決關鍵影響因素的方法，增進會議進行效率。透過每次參與部門會議時間觀察搜集資料，及十二月中訪談規劃部經理與科長 2 人約一小時時間，與開發部副總 1 人約半小時，了解個案公司背景知識以及會議流程的問題議題。



第三節 研究流程

本研究主要先針對個案公司進行觀察，確立在會議進行的流程中所產生的議題，以及初步的問題釐清。再以文獻回顧與探討了解該議題與研究領域學者研究理論與架構。並以文獻探討的議題作為個案研究的理論基礎，透過實地參與觀察的過程，列出文獻理論與實務進行的差異或相同之處。再以深入訪談的方式，蒐集資料並加以分析。最後透過個案研究方法撰寫以個案公司分析所得出的發現與結論。

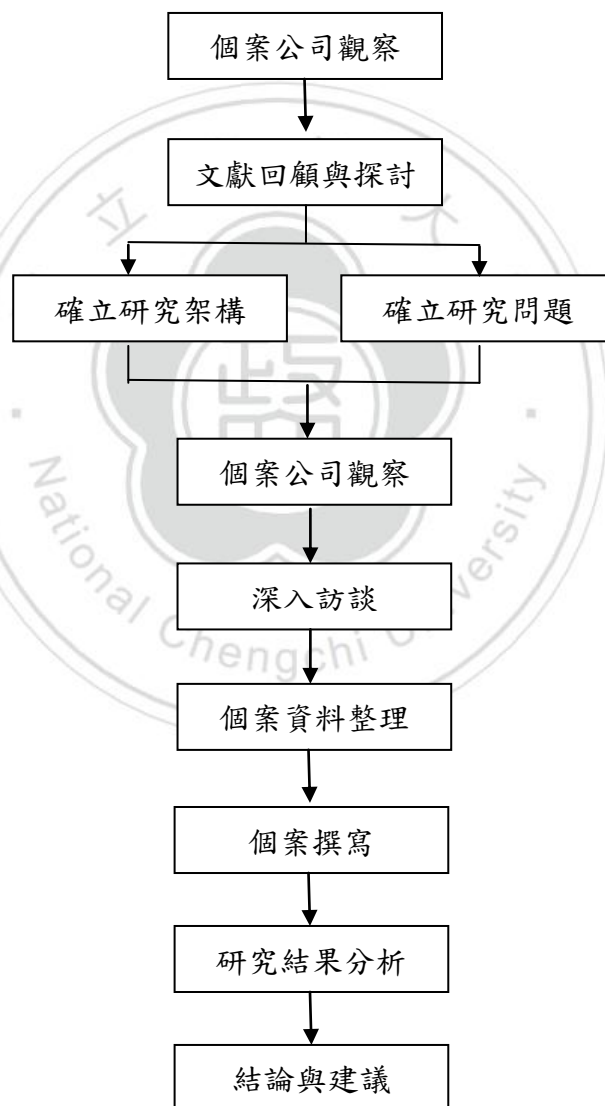


圖 3-2: 研究流程

資料來源:本研究整理

第四節 個案公司簡介

一、國內營建產業概況

1. 營建產業的定義

營建業主要為營造與建築兩種行業的統稱，這兩種行業關係程度雖高，但產業本質差異甚大。建築開發業是以建設公司為主體，以開發民間房地產業務為主要經營事業範圍；營造產業則以營造廠為主體，土木、建築工程承攬為主要業務範圍，除了民間工程承包之外，還包括政府各項建築及重大之公共設施工程等建設。(胡偉良，1998)

營建業的涉及層面非常廣泛，凡舉政治、經濟、社會的因素皆會影響其發展。而廠商也必須因應環境與產業的變動調整本身經營方式與組織型態。

2. 產業運作流程

營建產業的整體運作流程包含：土自資訊取得、市場商業資訊取得、土地採購、原料製造、產品定位、建築設計、跑照、建照核准、房屋銷售、施工規劃、工程發包、施工管理、採購建財、監督工程、資金取得、交屋、售後服務等流程。

二、A 建設目前經營現況

1. 公司簡介

(1) 成立背景

本研究訪問對象為 M 企業集團中的 A 建設，以下以個案公司或 A 建設簡稱受訪的個案公司。M 企業創立於 1977 年，當時正逢十大建設開展，經濟蓬勃發展之際，董事長秉持奉獻台灣、開發建設之理念，且深感一般民生基礎建設因陋就簡，故開始規畫投入建設營造產業，以提升一般民生的居住品質以及台灣建設產業的發展。三十五年的發展之下，M 企業已成為一家由五間公司所組成的企業集團，包括：A 建設、B 建設、C 建設、D

營造、F 建築。其中以 A 建設與 D 營造為主要幹骨，為一家從台北市老牌建設集團。

(2) 企業集團組織

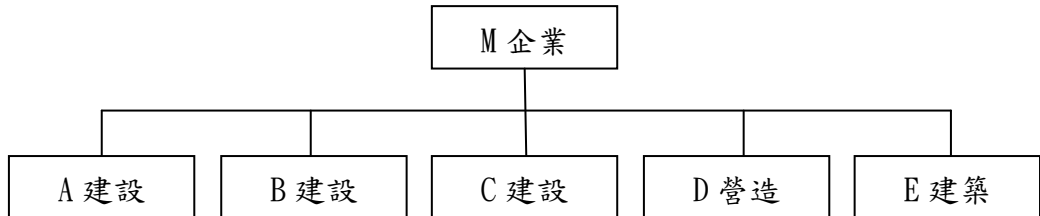


圖 3-3: 企業集團組織

資料來源:本研究整理自企業官方網站。線上檢索日期:2011 年 12 月 20 日。

(3) A 建設組織架構

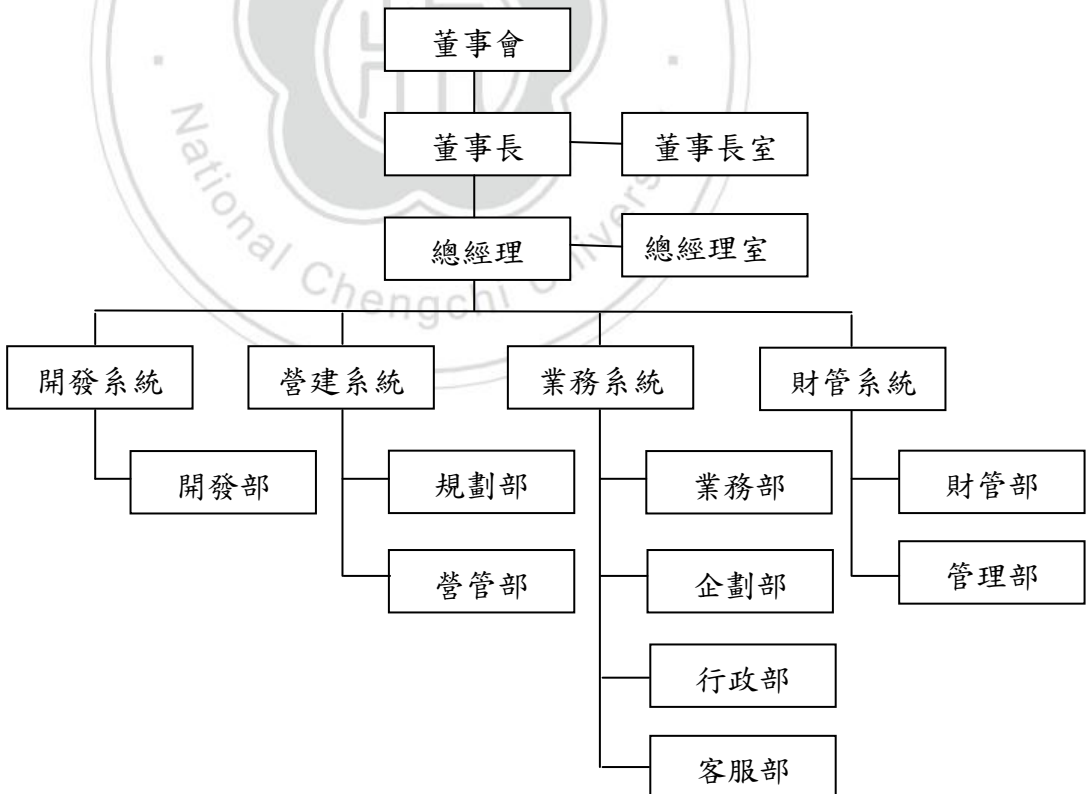


圖 3-4: 組織架構

資料來源:本研究整理自企業官方網站。線上檢索日期:2011 年 12 月 20 日。

(4) 重要記事與代表建案

表 3-3: 重要記事與代表建案

2011	M 企業-W 建案	榮獲第十三屆國家建築金質獎 住宅中層組/規模設計類
2010	A 建設	榮獲國家優良建商認證商標
2010	X 建案	榮獲台北市工程圍籬美化評選 綠化組優等獎/美化組優等獎
2010	A 建設	榮獲台北市內湖區公所感謝狀 積極參與 2010 年內湖國際安全社區認證成功
2009	Y 建案	榮譽入為台灣住宅建築獎 高層集合住宅類
2000	Z 建案	榮譽中華建築金石獎
1998	D 營造	獲國際標準品質管理系統 ISO9001 驗證通過

資料來源:本研究整理自企業官方網站。線上檢索日期:2011 年 12 月 20 日。

2. 建案運作流程

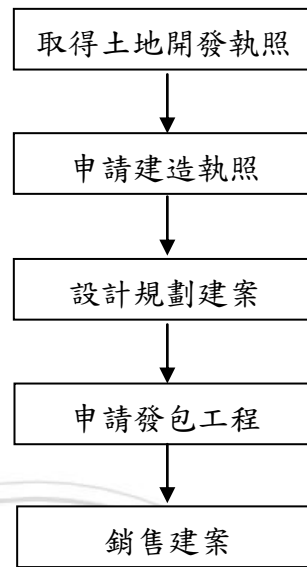


圖 3-5: 建案運作流程

資料來源: 本研究整理

3. 個案公司特色

尤俊傑 (2010)將臺灣北部地區建設公司經營策略應用策略矩陣進行研究，其中將個案公司-A 建設經營策略特色做出以下整理：

A. 取得土地開發執照

近年來都市更新已經成為台北市等都會地區取得土地開發的重要方法，此種開發型態必須事先取得都市更新審議委員會的審查許可，才能進行後續執照的申請程序。A 建設早在 1998 年中央公布「都市更新條例」時即開始規劃進行都市更新的建案，一方面對相關的法令較熟悉，也對於相關法令的變動較敏感，因此資訊處理上，以及主管機關審查程序和標準上較一般建設公司具優勢。

在土地資訊處理上，A 建設結合本身處理有問題土地而累積的經驗與能力，使得取得土地及合法建築物具有優勢，有助於順利獲得土

地開發許可、容積獎勵與租稅上的獎勵。

B. 申請建造執照

A建設對於建築相關法規，以及消防工程的標準與規定相當熟悉，與程半的主管機關也維持良好的互動，除了再申請執照上具有優勢之外，對建築相關法規的熟悉也可以避免因規劃設計上不符合相關法令的規範而需要重複申請與修改，而錯過申請建照的時效性延誤整體建造流程。

C. 設計規劃建案

在規劃設計部份，各案工資對建案訴求外型整體造型、中庭景觀等方面整體設計感與美感，會將設計規劃部份外包給建築師事務所或是請外國知名設計師合作，在經由內部規劃工程師進行便利性與建案預算的考量整合，配合後續施工。

D. 銷售建案

目前個案公司推出的銷售產品多為住宅案，特色多為地段好、週遭環境與條件佳、交通便利、高格調具設計感的外型和景觀設計、中高價為訴求，主要依照土地所屬地段做產品定位及目標市場的選擇，目標客群多傾向可以負擔中高價、喜愛設計感、以及建築獨特性與住宅品質的族群。

第四章 個案分析

第一節 部門會議背景資料

個案公司跨部門會議主要進行目的為信義專案議題討論與決策，期望透過跨部門共同參與會議決策，蒐集多元資訊、共同製定決策。個案公司專案會議採用各階段由不同部門擔任主持會議角色，目前進行階段為規劃期，主要主持部門為規劃部。會議主旨為探討目前建案規劃期中個項內部建設已設施安排及廠牌選用、草圖規劃。本研究於2011年6月至2011年12月期間一共參與個案公司跨部門會議18次，透過每次參與部門會議時間觀察搜集資料。並透過訪談規劃部經理與科長2人，以及開發部副總1人，了解個案公司背景知識以及會議流程的問題議題。

以下首先針對個案公司跨部門專案會議6月至12月實際開會的參與人數作統計，接著再針對參與會議的人員組成進行討論：

表 4-1: 6-12月開會人數統計

6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月	
6/16	10人	7/14	12人	8/11	13人	9/15	8人	10/6	10人	11/10	10人	12/1	11人
6/23	11人	7/28	10人	8/18	13人	9/22	10人	10/13	11人	11/24		12/8	8人
6/30	8人			8/25	10人			10/20	10人			12/15	10人

資料來源:本研究整理

(1) 參與會議人數

由以上資料整理 6 月至 12 月的開會人數，歸納每次會議人數大約維持在 10 人左右，為中型會議規模，會議成員在會議中有充分時間及機會發表意見、提出看法。

(2) 參與會議人員組成

會議組成由開發部、規畫部、行政部、業務部、營管部、財務部各派 1 到 3 名代表組成。其中位階最高包含兩名副總分別來自於開發部與財務部，其餘成員分別為經理、副理、科長等職員。可發現個案公司跨部門會議多由中高階主管參與進行。各部門通常在會議中針對討論議題發表來自部門觀點與建議。

(3) 個案公司實際會前準備過程：

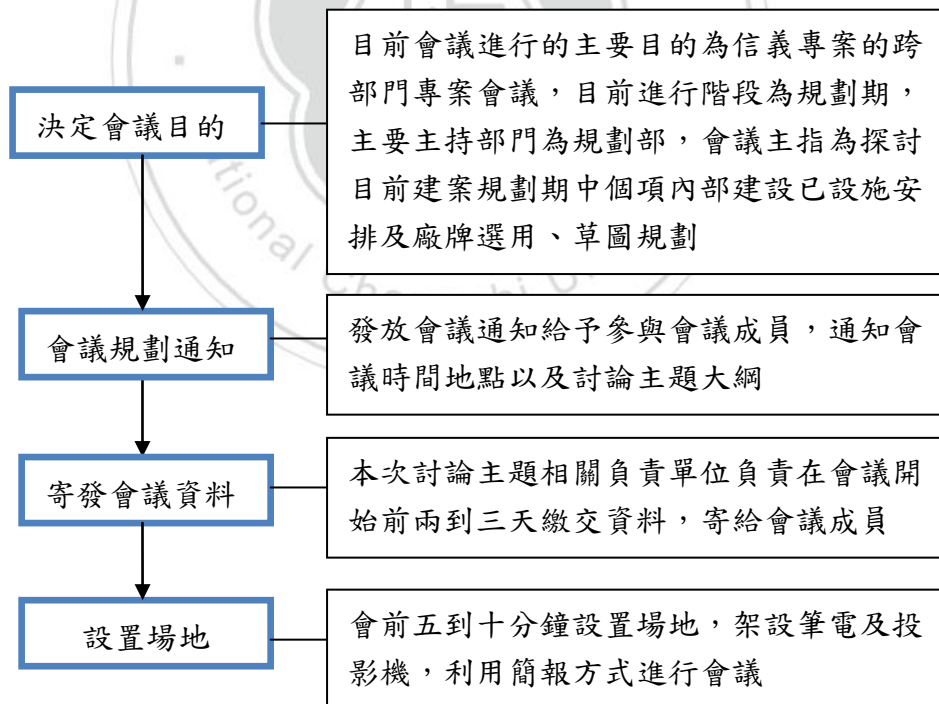


圖 4-1: 實際會前準備流程圖

資料來源:本研究整理

第二節 會議效率影響因素探討

本研究透過次級資料的蒐集與整理，輔以個案公司實際會議參與過程觀察，歸納整個部門會議進行流程中可能影響效率與溝通的因素。再透過各流程因素形成本研究因素架構，利用本研究架構觀察個案公司實際部門會議執行情況。最後針對研究分析結果統整出影響個案公司部門會議流程的因素。

透過文獻資料整理，會議進行流程包含：會議事前準備規劃、會議執行流程、會議結束，此外也探討會議流程以外的其他因素對於會議進行效率的影響。透過文獻整理資料得出圖 4-2：文獻整理之影響會議效率的因素架構與表 4-2：影響因素探討，本研究將影響因素分為三部分，第一部分為會議前準備：包含會議規劃設計、會議參與人員、參與人員準備與投入、會議成員角色定義、會議議程簡介，以次級資料進行初步分析，輔以會議實際觀察資料進行補充與分析。第二部分為會議流程中的控制：包含專案進度說明、會議議題決策、專案進度追蹤、成員投入、溝通模式、衝突模式幾部分，同樣以次級資料作分析，輔以會議觀察過程記錄進行補充與分析。第三部分為其他會議流程外因素探討：包含工具、個人特質、任務型態、團隊組成及規模、組織因素、外部環境。以次級資料進行初步分析，再加入會議實際觀察資料作分析。最後，針對初步整理資料，再輔以個案公司深入訪談之資料，進行補充與分析。

第一部分考量因素

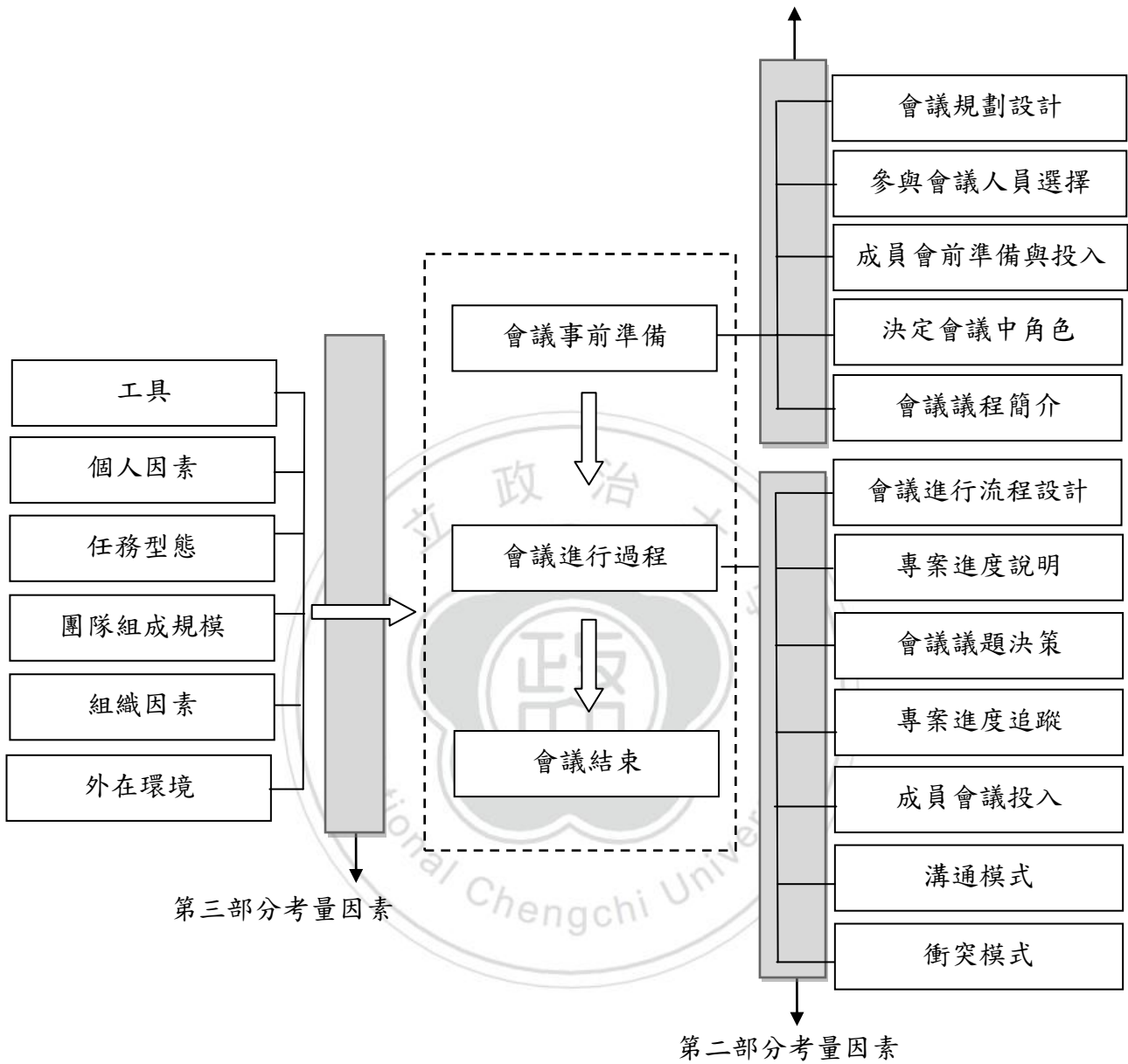


圖 4-2: 文獻整理之影響會議效率的因素架構

資料來源: 本研究整理

表 4-2：影響因素探討

影響因素	因素探討說明
第一部分	會議前準備
會議規劃設計	會議流程設計及事前準備流程對於會議效率影響
參與會議人員選擇	探討參與會議成員的選擇對會議流程進行效率的影響
成員會前準備與投入	會議成員事前準備情況對於開會效率、會議結果的影響
決定會議中角色	探討會議中角色及負責單位說明、對於會議進行效率所造成的影響
會議議程簡介	會議議程簡介對於成員會議投入與參與程度的影響，間接對於會議效率與結果的影響
第二部分	會議進行過程
會議進行流程設計	會議進行流程設計對於會議進行效率與部門溝通的影響
專案進度說明	專案進度說明對於會議成員的了解會議的影響程度，以致於影響會議進行效率及結果
會議議題決策	會議議題決策模式對於會議進行效率的影響
專案進度追蹤	針對專案進度追蹤對於會議進行效率與會議產出結果造成影響
成員會議投入	成員投入對於會議效率及討論品質的影響
目前溝通模式	會議中成員間溝通模式對於會議整體進行效率的影響
衝突化解方式	會議中衝突產生及化解方式對會議進行效率的影響
第三部分	會議流程之外因素
工具	會議使用工具對於會議流程進行、會議溝通與效率的影響
個人特質	參與會議成員個人因素及人格特質對於會議進行效率影響
任務型態	針對目前跨部門會議的任務型態作探討，比較任務型態對於會議進行效率所產生的影響
團隊組成與規模	會議規模對於會議討論過程的影響，以及參與會議人員選擇對於會議進行效率的影響
組織因素	組織中其他因素，例如：企業文化、領導人態度、組織成員影響力，對於會議進行效率的影響
外在環境	外部環境，例如：政治、經濟、競爭市場對於組織部門會議進行效率與溝通的影響

資料來源：本研究整理

一、第一部分之因素考量:會議前準備

第一部分為會議前準備部分，以次級資料歸納如下:開會前整體會議設計、相關會議工具使用、寄發會議通知給參與會議成員、會議角色定義、制定會議議程、場地設置，皆歸類為會議事前準備流程。此外，會前準備流程中，會議參與人員準備態度以及投入程度也列為會議前影響因素。藉由次級資料會前準備流程，與個案公司實際會前準備流程的比較，以下針對會議規劃設計、參與會議人員、會議人員準備與投入、會議成員角色定義、會議議程簡介作說明與探討。

1. 會議規劃設計:

針對文獻整理資料與實際個案公司會議規劃設計流程進行比較:

由 Lee(2008)整理會議流程，會前準備流程項目如藍色標注

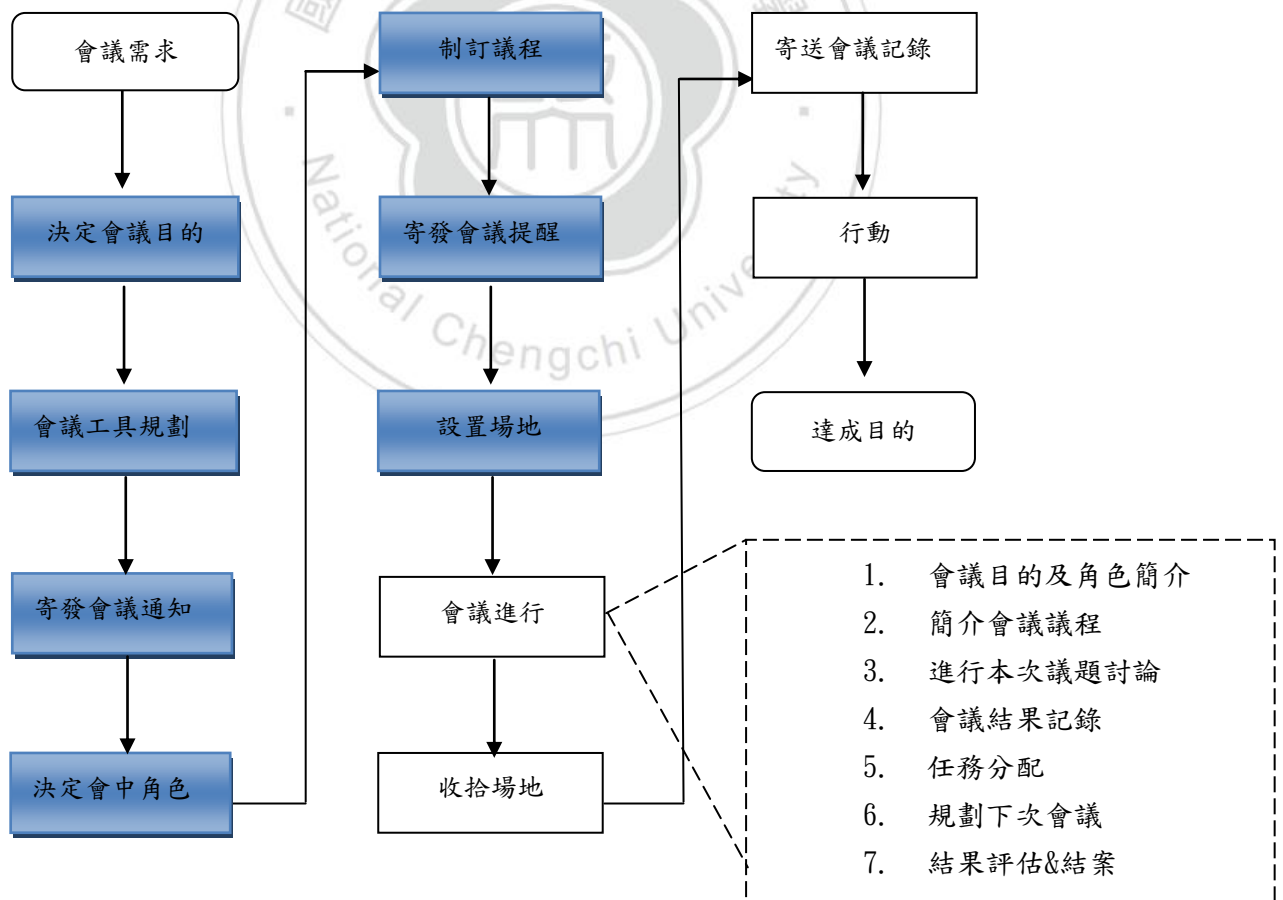


圖 4-3: 會議流程圖

資料來源:Lee, 2008, p. 26, 本研究整理

個案公司實際會前準備過程：

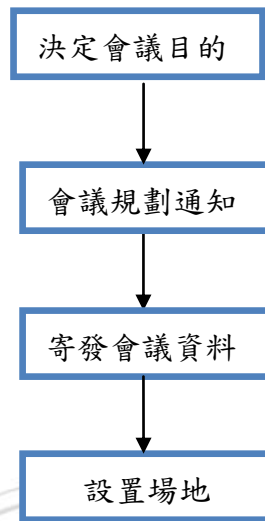


圖 4-4：實際會前準備流程圖

資料來源：本研究整理

經由以上文獻整理資料事前會議流程設計與個案公司實際會議流程設計兩者比較可發現，兩者在流程設計上的差異在於：

(1) 個案公司缺少會議前決定會議中角色：

相較於文獻資料，個案公司目前缺少對於會議角色的定義，包含會中會議主持角色、會議流程控制的調節角色。

(2) 缺少會議議程解說

個案公司並不會在會議一開始時解說本次的會議議程，大部分遵照專案一開始排定的進度，執行每一階段的議題的討論。

2. 參與會議的人員選擇

由文獻資料探討發現參與會議的人數，以及參與會議的人員對討論議題的悠關性(Relevance)，都會影響會議進行效率以及會議過程中的討論品質、決策過程。目前個案公司跨部門會議成員選擇均派出各部門的負責人出席會議。

各負責人對於資訊掌握程度高，對會議中的決策具有攸關性。由次級資料整理得出，參與會議成員的篩選與角色定位對於會議議題的討論具有關鍵性的影響。包含參與成員是否具有議題討論相關專業知識、握有決策攸關資訊、具有決策權等，都影響會議討論及決策。

除了跨部門會議專案之外，目前個案公司各項專案會議人員的選擇主要由各部門幾位負責人輪流，屬於能者多勞選擇方式。一方面公司規模小能重複利用的人員不多，另一方面許多專業知識以及資訊大多還是掌握在部門幾位高階領導人手中。因此，參與會議人員大多數對於專案資訊掌握及議題決策具有攸關性。但同時產生會議成員通常負責一項以上的專案會議的情形。

3. 成員會前準備與投入

針對個案公司的會議成員準備及投入情況做觀察與訪談結果發現：個案公司專案成員大多數並沒有在會議前進行資料閱讀或準備，造成會議中必須花費額外時間閱讀資料或針對資料多作說明與簡報，甚至等待同仁均閱讀過資料後再進行議題討論。

個案公司目前會議負責人表示：負責該議題成員會在會前寄發議題相關資訊給於其他會議成員。但是並非每一位會議成員或每一個部門都會在會議前閱讀所有議題相關檔案，因此造成必須額外在會議中作說明簡報，以及造成相同議題必須請負責部門反覆補充資料再作討論的原因。

由次級資料整理，參與會議人員在會前的準備與投入對於會議進行討論及效率有重要影響。但是，文獻資料整理亦顯示有部分員工在沒有準備的情況之下參與會議，75%員工會議前花費1小時或少於1小時的時間準備會議。

因此，由次級資料及實際觀察個案公司會議進行顯示員工花費在會前研究資料的時間少，甚至未事先看過資料提出個人或所屬部門觀點的想法，確實會影響會議當中的議題討論效率甚至討論的品質。

4. 決定會議中角色

針對實際參與個案公司會議過程觀察，會議成員在會議中的角色定義不明確，其中的權責劃分也沒有在會議進行前清楚定義。由於角色未明確定義造成的影響包含：

(1) 決策所屬權力不明確，時常遇到該由高階主管或主持單位做決策的困擾，造成會議討論議題無結論。

(2) 主持單位對本身角色定義及權責劃分不了解，導致會議無法作出決策

由於個案公司所屬產業特性以及專案特殊性，必須輪流由不同部門在專案各階段擔任主持人。目前依照專案進行的階段，會議由規劃部進行主持與記錄。但是在會議中出現有爭議的議題討論及後續決策，目前則出現不知應該由位階較高的成員決定，還是由現階段主持單位-規劃部作出決策。

且專案會議一開始也並未針對主辦單位的角色作明確定位，因此對於主辦單位是否必須整合同仁意見、作出該次議題的決策，都不明確。因此常在會議中發生所有與會同仁討論到一個階段，卻無人能作出結論的情況。本研究認為此情形產生之原因是一開始會議角色未決定造成會議中權責劃分不清，導致後續會議進行過程得主持及決策權不明確。

5. 會議議程簡介

本研究觀察個案公司多次開會過程，並沒有在會議前針對該次會議議程進行簡介。此可能造成會議成員不清楚本次會議探討的議題及整個流程，因而影響對於會議的投入及整體會議進行的效率。

個案公司沒有固定的會議流程，通常除了固定會議議題討論外，其他流程僅針對當次需求決定是否加入。因此主辦單位認為跨部門會議僅針對需要討論的議題進行討論沒有議程簡介的必要，忽略其他流程(例如:專案進度解說、進度追蹤)在跨部門會議中對與會議整體執行與效率的影響。主辦單位不會在會議進行的開始快速瀏覽本次整體會議進行流程，協助成員了解會議進行項目與程

序。本研究認為成員沒有清楚了解會議探討議題及整體流程，影響後續討論議題投入及對會議議題的瞭解。

針對第一部分會前準備因素做總結：第一點因素：會議規劃設計部分，相較於文獻整理資料的會議流程，個案公司缺少決定會議中角色以及議程解說的程序，造成第四點因素及第五點因素討論的影響結果：會議中決策所屬權力不明確，以及主持單位對本身角色定義及部門權責劃分不清。關於第二點因素：參與會議的人員選擇、及第三點因素：會議人員準備與投入，在文獻整理中以及個案公司實際觀察都對於會議進行效率與溝通有重要影響。



二、 第二部分之因素考量

第二部分主要針對會議流程中的各項流程以及影響因素進行探討，以相關之次級資料整理歸納後針對以下幾項進行討論：會議進行流程、專案進度說明、會議議題決策、專案進度追蹤、會議成員投入程度、目前溝通模式、衝突化解方式。

進行討論上述流程中的各項影響變數之前，本研究先針對個案公司會議實際進行的流程做整理：

根據 Lee(2008)整理會議流程，流程項目又可以細分成下列步驟(圖 4-4 個案公司實際會議流程中文獻會議進行流程)。本研究針對個案公司每週舉行的跨部門會議進行實務觀察，依照次級資料的會議流程模式畫出由 6 月份到 12 月份共計 18 次的會議流程。接著再針對兩者會議流程差異進行比較，並由實際觀察會議進行流程的結果探討第二部分影響因素。

1. 文獻與實際會議進行流程比較：

以下利用文獻歸納之會議流程為模式，整理個案公司六月到十二月每周會議進行流程。其中，實線代表確實進行流程；虛線代表文獻列舉的流程，但個案公司實際未進行的流程。

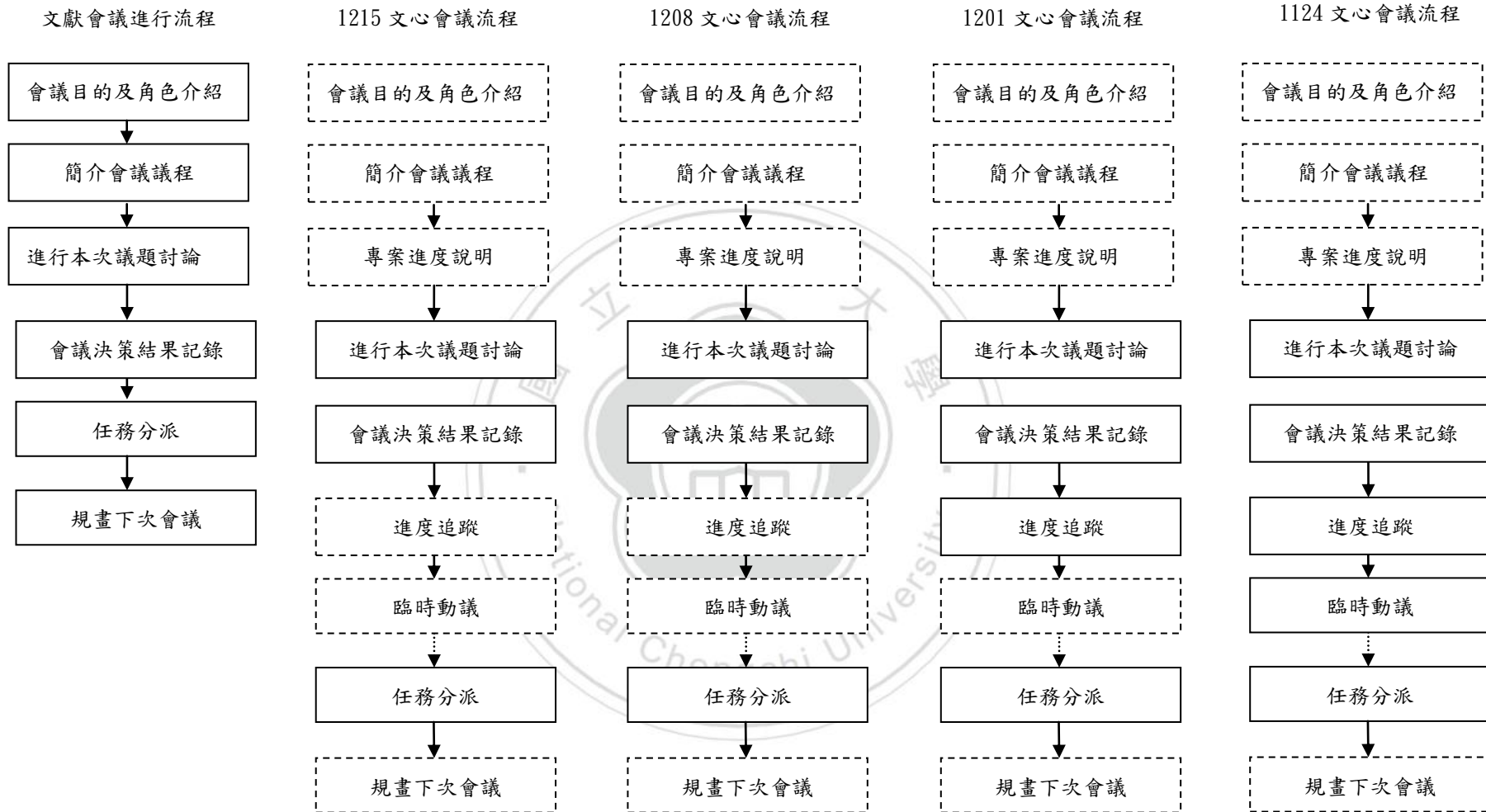


圖 4-5：個案公司實際會議流程

資料來源：本研究整理

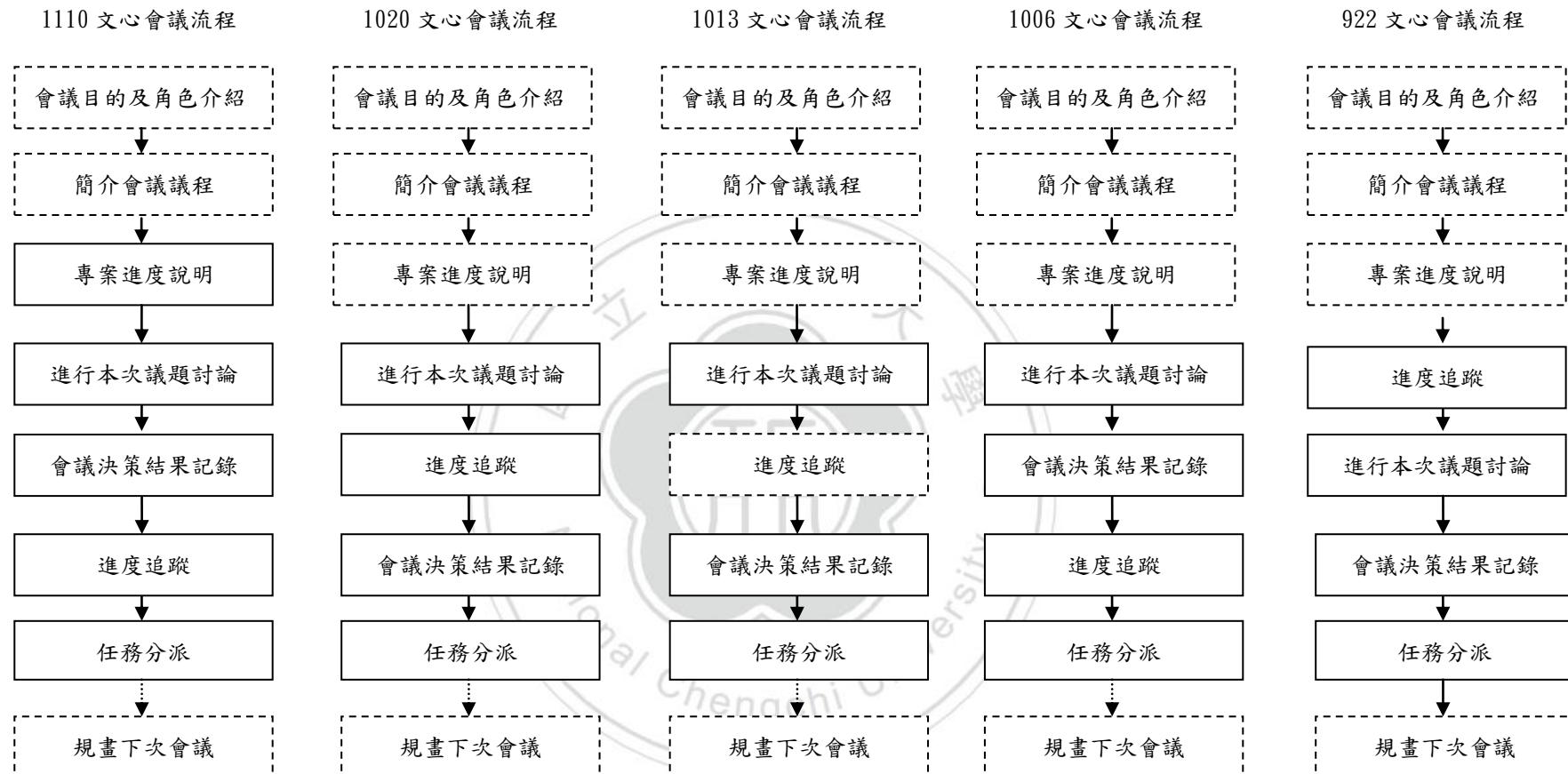


圖 4-6：個案公司實際會議流程

資料來源：本研究整理

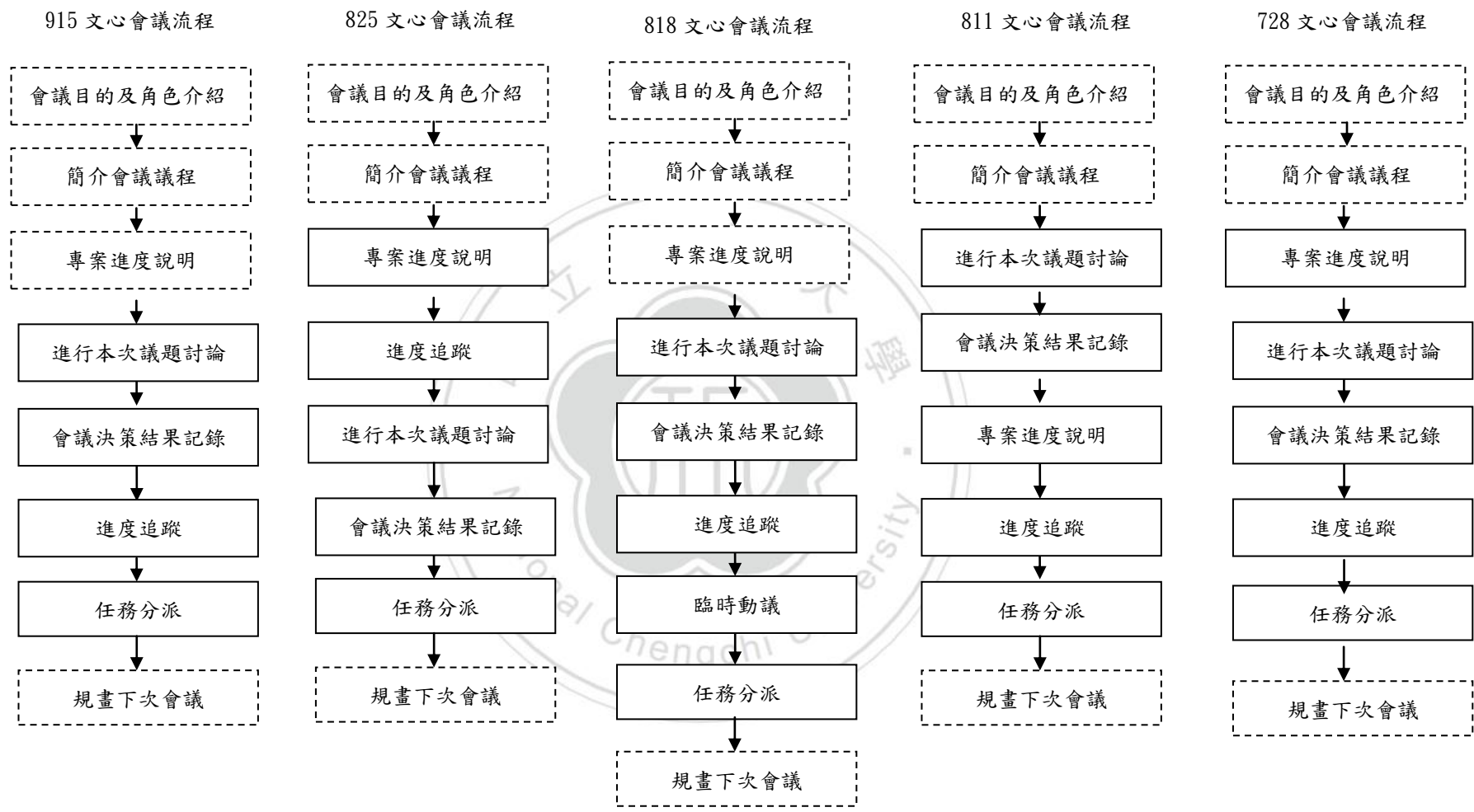


圖 4-7: 個案公司實際會議流程

資料整理: 本研究整理

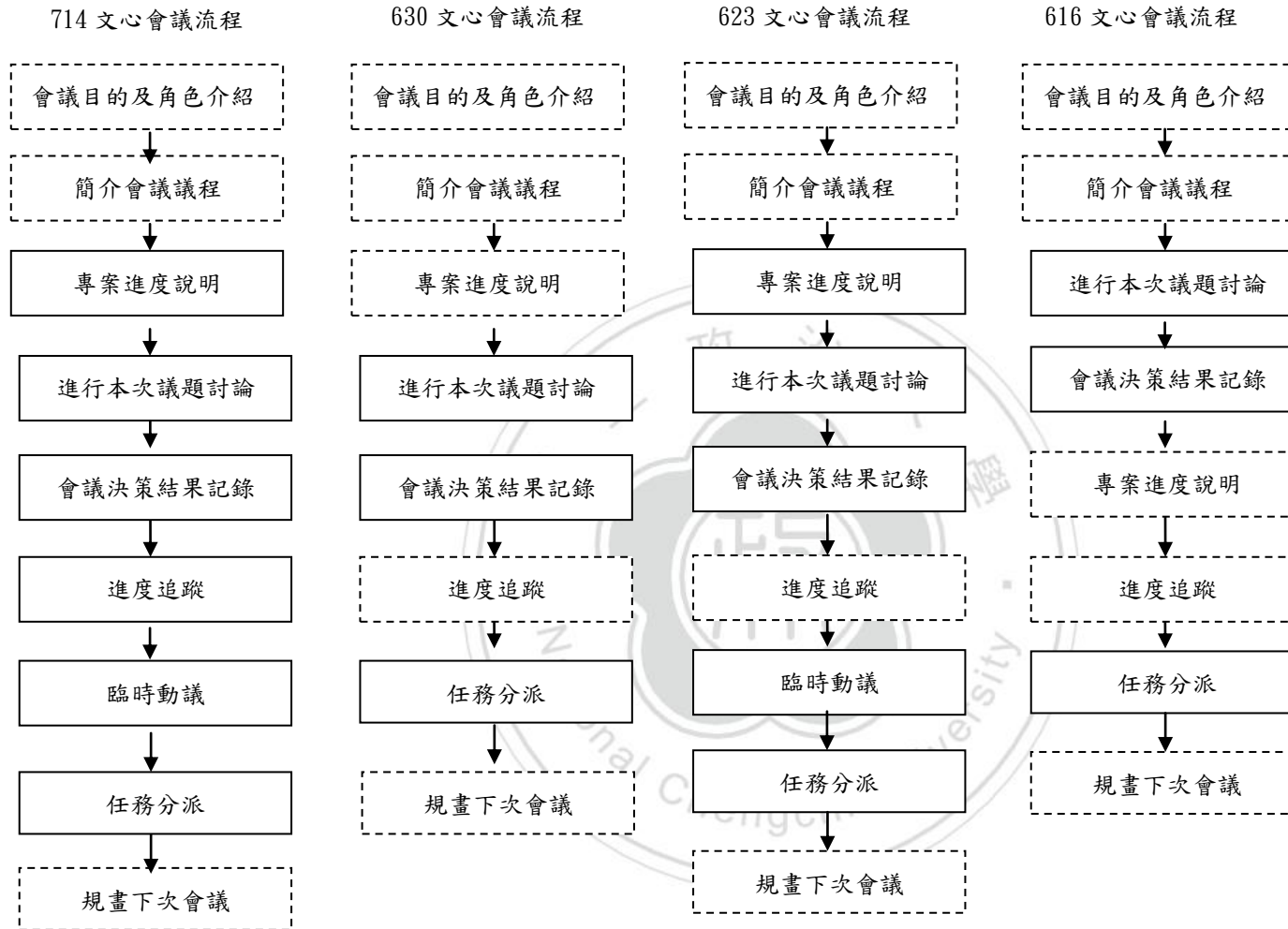


圖 4-8: 個案公司實際會議流程

資料來源: 本研究整理

根據以上每次實際會議會議流程觀察，可歸納出個案公司跨部門會議每次執行流程：



圖 4-9：文獻會議流程資料與個案公司實際會議流程比較

資料來源：本研究整理

比較文獻與個案公司會議進行流程之後可發現：

(1) 個案公司會議進行流程缺少：

- A. 會議目的及角色介紹
- B. 會議議程簡介

(2) 個案公司會議進行流程多增加：

- A. 專案進度說明
- B. 進度追蹤
- C. 臨時動議

對於會議進行流程設計前兩項會議目的及角色介紹、會議議程簡介在會議事前準備流程角色決定及議程安排之後，於會議一開始針對角色及會議目的進行介紹，並且說明本次會議議程簡介。比較文獻資料整理的會議進行流程以及個案公司會議流程，發現缺少項目：會議目的及角色介紹、會議議程簡介之，造成影響已於第一部分會前準備之因素探討進行討論：缺少會議中角色定義造成會議中權責劃分不清，導致後續會議進行過程得主持及決策權不明確；缺少會議議程簡介造成會議成員不清楚本次會議探討議題及整體流程，影響對議題投入程度及對會議議題的瞭解。兩者對於會議進行效率皆有不良的影響。

個案公司增加的流程項目部分：專案進度說明、進度追蹤、臨時動議三部分，為第二部分會議流程中影響因素探討內容，於下文進行深入研究與討論。

2. 專案進度說明

個案公司六到十二月份的 18 次會議中，共有 5 次進行專案進度說明，以 28% 的比率進行該流程，顯示個案公司不常進行專案進度說明。

個案公司所進行的建設案屬於專案性質，針對建案所屬階段有不同的進度及負責項目。因此每次會議進行前針對目前專案進度作說明，有助於會議成員了解目前專案進行階段以及未來執行過程藍圖及必須完成的工作，也可以透過專案進度說明進行時間及進度的控制。因此，個案公司很少進行專案進度說明可能間接造成會議效率低落原因之一。

3. 會議議題決策

針對個案公司會議議題決策的過程進行觀察，有以下發現：

個案公司跨部門會議進行過程，經常出現許多議題雖然經過跨部門會議的溝通與討論，但是最終仍無法作出結論的情形，即使作出結論仍有出現議題重新被退回跨部門會議討論的情形。並透過對個案公司決策過程的觀察得出以下發現：

(1) 決策權模糊

如同第一部分因素探討提及問題，個案公司沒有針對會議成員角色作明確的定義，因此會議中常出現不確定應該交由主辦單位或是位階較高的會議成員作出議題決策的情形，決策權力劃分模糊。

(2) 決策正式性不足

個案公司跨部門決策議題被退回，導致該議題被重新討論再次做出結論之情形，表示專案團隊的決策正式性不足，即使是在跨部門專案會議中討論的結果都有被推翻重新討論做決議的機會。

(3) 決策權多半集中在經營者

個案公司決議主要還是董事長決策為主，所有議題的制定與選擇主要還是經由總經理決策。若總經理未出席的會議，雖有跨部門會議進行部門意見的溝通，但本質上還是由專業部門判斷所作出的決策為主。

以下節錄個案公司跨部門會議決策過程觀察記錄，列出 6/30、8/11、8/18、12/1 會議過程觀察結果作為以上發現結果佐證資料：

6/30 會議記錄觀察

觀察個案公司作決策的方式，主要交由負責專業部門作決定，對於各系統間的瞭解雖有討論，但各部門還是針對自己重視的部分去了解，利用無人有反對意見就通過該項決策，決策的主持由會議中位階最高的同仁或是主辦單位進行。但針對本次討論議題-制震器的決議作追蹤發現，該議題在上呈交給總經理簽核時，發生會議決議的規格與業務部一開始要求的不符，該議題被退回會議中重新討論的情況。表示雖然經過跨部門會議的協商討論過後，共同進行的決策仍有被某一部門推翻的情形。

8/11 會議記錄觀察

針對文心專案會議觀察專案會議中高階主管出席所帶來的影響以及所扮演的角色。總經理通常扮演專案會議決策者與協調者。針對之前部門之間相持不下的議題(建材設備表)作裁策，並下達各部門接下來進行任務的指令。在專案進度遲遲無法推進，追蹤進度資料無法提出的情況之下，會親自參加會議了解目前情況並作出追蹤與指派。

總經理同樣扮演決策者角色，從討論議題各項策略與選擇之中，找出最符合目前專案定未發展的規格與廠商合作，且符合預算限制之下作出對於組織發展最有利的決策執行。並且針對於目前提議還欠缺的部分請部門再作修正簡報，並且嚴格督促資料進度。但總經理的出席，會議間的討論不像以往熱絡，通常必須由總經理點名才會有部門發言。

8/18 會議記錄觀察

在個案公司專案會議中的觀察，發現大部分高階主管參與的會議中，決策權仍交給在該方面專業知識的部門(現階段為規劃部)。雖有跨部門會議進行部門意見溝通了解各部門想法，希望讓每個議題都以告知各部門的方式進行決策。不像一般專案的決策方式，多交由專案經理人經過對於各方案對於專案結果影響及結果的價值、甚至是風險性評估之後，選出對於專案最有幫助的策略。

12/1 會議記錄觀察

本次會議討論主題為:針對七樓設備定位，因該建案牽涉到容積移轉，與水利會協定必須將建案 2-6 樓轉讓給水利會作出租，依照水利會規定必須裝修完成內部結構；7-22 樓為個案公司所有，則採用毛胚等待出售之後讓客戶自行裝潢設計。但兩部分銜接處的管線裝修則成為議題:

營管部(本議題主持單位)建議七樓設備先作定位；業務部則認為七樓若先作定位，則購買該層的客戶裝修失去彈性，且該層的銷售方式會與樓上有所衝突，不建議採先定位方式。規畫部贊成營管部提出先裝修提意，但針對業務部的疑慮，另外提出精裝修(進行內部裝潢)七樓銷售的方案。但業務部認為該樓層銷售價格將提高影響之後販售。最後，由規畫部主持進行兩項提議表決:毛胚定位(原本營管部提出)與精裝修。跨部門表決決議結果雖然為精裝修，但主持單位仍強調跨部門會議只提供意見參考，因該議題牽涉成本，主要決策權還是在總經理手上。在最後業務部提出是否有其他相較於毛胚定位或精裝修，對於銷售客戶更好的方案，因此最後決議由原負責單位:營管部再提出其他更好方案，下次再提出。

該次會議觀察顯示:(1)最終決策權仍在經營者手中，跨部門會議僅提供建議與參考，牽涉到成本變動決議仍必須經由經營者決定。(2)跨部門會

議討論決議的結果，最後仍然會部門提議被否決，造成議題被退回必須在下次提出討論。

總結以上實際會議過程觀察，相較於較文獻整理結果出現相當程度的落差。透過次級資料的整理顯示：如何制定有效率的決策，對於會議產出結果以及組織往後策略發展有決定性的作用。會議進行過程必須面臨許多議題的決策，包含專案會議未來的方向、或是例行會議中各提案的決策。因此團隊之中制定決策的方式，以及決策後續產生的影響都對於專案的發展有影響。理論上，專案通常經由跨部門會議中，各部門對於議題表達想法與觀點，集結眾人專業知識來評判議題對專案的影響以及必須考量的因素，再經由專案經理人從各項策略之中，經由利害分析與風險評估，從眾多策略之中找出對於組織發展最有利的決策執行。

但實際觀察個案公司議題決策的方式發現：個案公司並沒有針對會議成員權責作清楚的劃分，導致決策權力模糊；理論上專案會議由專案經理作決策，但個案公司專案會議是輪流由各階段負責部門主持會議，但專案會議一開始也並未就主辦單位的角色作明確定位，因此對於主辦單位是否必須整合同仁意見、作出該次議題的決策都不明確。因此常在會議中發生所有與會同仁討論到一個階段，卻無人能作出結論的情況。

此外決策正式性不足，導致跨部門專案會議已通過的決議仍可已被推翻重新在會議中討論。此給與同仁即使是會議中的決議也不一定代表最後結果，如果有意見還是可以推翻的想法，對於共同決議的重視低，決策結果的正式程度不高。此對於組織作效率具不良之影響，議題反覆被討論，決策形同虛設。

從以上的會議過程觀察，個案公司的跨部門會議中決策主權主要集中

在總經理手中，所有議題的制定與選擇主要還是經由總經理決策。顯示該個案公司授權不足，雖有跨部門會議進行部門意見的溝通，但本質上還是由專業部門判斷所作出的決策為主，並由總經理作出最裁定。

個案公司當初設立跨部門會議的目的，是為了解決以往多由各部門各自進行決策，在專案工程發包之後產生問題進行問題追討時，指責當初在規劃過程中未採納其他部門意見，導致決策缺乏全面性的考量。但以目前的決策方式，跨部門會議的目的也只是確保各部門有參與議題的討論，與聆聽各部門角度給予的建議，但決策的本質並沒有改變。若以會議決策結果作為衡量會議效率的指標，個案公司會議進行流程經常出現無效率的情況。顯示該個案公司權責劃分及定義需要重新建構。

4. 專案進度追蹤

在個案公司六月到十二月份 18 次的會議中，進行 12 次的專案會議進度追蹤，顯示大約 67% 的會議有執行會議進度追蹤的流程。但以約一個月一次的頻率進行徹底的專案進度資料追蹤，訂定明確的資料繳交期限確保進度執行並檢視目前進度。根據本研究實際參與會議觀察流程發現，個案公司的會議追蹤流程經常出現以下情形：

- (1) 專案的進度常常面臨資料無法提供而順延議題，造成議題時程延長與進度追蹤時間不斷的下修。而造成進度追蹤順延的原因通常包含：
 - A. 會議停辦未召開
 - B. 負責追蹤資料的部門當次會議未出席
 - C. 負責部門資料未準備齊全，本次無法提出
 - D. 主辦單位對於進度追蹤態度

(2) 在會議中討論的議題沒辦法產生決議，必須請負責部門提出更深入的資料下次討論，但之後往往無法準時提出，造成議題懸而未決，延後整體專案的進度。

以下節錄個案公司跨部門會議決策過程觀察記錄，列出 8/25、9/22、10/20 會議過程觀察結果作為以上發現結果佐證資料：

825 會議記錄觀察

本次會議主持單位-規劃部在說明完目前專案進度之後，即開始針對所有進度資料進行追蹤。首先針對營管部上週議題-樓板系統的防水議題回應作追蹤，負責該議題的營管部回應本次無法提出資料下次會議提出。緊接著針對營管部從六月到八月所累積的議題討論進行追蹤，其中包含五月底至今應該提出討論議題-機電系統計畫書確定可以繳交資料在跨部門會議討論的時間。營管部回應因為其中內涵許多項目因此需要較長的時間 9/28 可以提出。

本次會議嚴格要求負責部門訂出資料確切可繳交時間，作為追蹤依據。並且在會議結束之前再一次對必須繳交資料的部門作期限提醒，確保負責部門在期限內能繳出資料。

922 會議記錄觀察

本次會議一開始即核對專案進度表訂時間，詢問負責相關部門目前資料進度，向負責部門再度確認可以繳交時間，其中主要針對-機電系統計畫書 5/25 討論該議題至今還未提出的原因提出詢問。

主要負責部門-營管部提出部門主要負責工作為機電施工相關工作，提出建案需求並非其專業，因此認為該項工作並非由該部門負責。主辦單位提出如果原負責部門無法勝任該項目工作，遲遲無法提出資料，轉由其他

部門負責，以確保進度能夠如期進行。最後經由跨部門會議重新定義工作範疇以及負責項目之後，決定改由行政部轉手接任工作，並延長繳資料期限至十一月中。

此次會議中發現，從五月底應該提交的工作進度，再經過幾個月的工作時間與順延之後，仍然無法順利提交。最後負責單位以該工作內容不符合該部門工作範疇與專業技能，希望轉由其他部門單位接手。最後經由與該任務專業不相輔的行政部門接手，且期限又再度順延兩個月。

此次會議實際觀察除了顯示該個案公司的工作追蹤機制出現嚴重問題，導致許多議題的繳交期限無法如期進行之外，各部門的權責劃分與專業分工也有嚴重缺陷，才會導致面臨繳交期限時才進行權責的移轉，且也沒有依照各部門的專業進行任務分派之情形。進度追蹤機制無法確實執行除了造成會議效率低落，議題無法順利推動與決策之外，對於組織整體的營運也有嚴重的影響。

1020 會議記錄整理

本次會議在本週議題討論結束之後，針對之前的進度作一次性的追蹤，請負責部門訂定追蹤資料繳交的時間。本次針對機電計劃設備表、防水工程、外牆門窗計劃、維生系統計劃書進行一次性進度追蹤。營管部表示下週才能提出機電計劃設備表資料作討論。防水工程設備也必須等廠商評估資料，下週會議提出資料。外牆門窗計劃則由規劃部提出建議，由各部門討論之後決策。維生系統計劃為八月中總經理提出，作為對建案未來客戶提供更有保障更安全居住環境設備，請各部門思考提議主要交由業務部進行廠商資料蒐集，在本次提出資料討論，決定本案是否採行。由於維生系統有些資料必須作調整，下週再由業務部再作提報。

透過以上幾次會議過程的觀察發現個案公司的專案進度追蹤流程對於會議進行效率低落有嚴重的影響。從文獻資料的整理，專案管理理論上除了規劃設計專案範疇、流程、時程、人員之外，如何進行專案的控制也是重要的議題，定期追蹤進度了解專案規劃與實際進行之間的差異，並了解差異產生的問題，找出解決方式。針對專案進度回報與控制系統，也經常設計任務現狀的時程表，利用長條圖表達各任務狀況的完成現狀，作為專案主持人或專案控制小組追蹤的機制。

一般會議進行，隨著專案進行應針對整體會議討論議題的成本、績效、時程及範疇進行控制，檢討會議是否依照規劃進行。而理想的會議進度追蹤流程，應該在每次會議召開之前，負責部門先提出修改過後的資料建議。在會議召開時，主辦單位先針對進度追蹤作檢討，各部門先針對上次會議追蹤資料作討論、決議與擬訂達成共識決策，以免進度追蹤所討論的議題與本次討論議題相關造成影響。

透過與文獻資料中理論內容與個案公司實際執行的觀察比較，個案公司目前進度追蹤流程明顯與理論出現落差。針對此問題產生的原因，作出以下推測：

(1) 專案主持人或主持單位對於專案追蹤的態度以及重視程度

該專案對於專案進度，包含追蹤資料的監控程度，所秉持的態度。

專案主持人是否嚴厲的在專案會議中監控專案進度，督促負責部門提交資料並且作資料繳交日期的確認，給予負責部門責任上的壓力，確保護會議中記錄提交時間能確實達成。

(2) 專案正式化追蹤機制的設置，包含追蹤網絡、權責劃分及資訊系統

根據 James P Lewis-專案管理聖經 (劉孟華(譯), 2004) 一書指出，任何涉及專案變更，包含成本、績效、時程及範疇的變更，都應該

讓所有專案成員了解某項範疇的變更對於整體專案進度可能會造成的影響。因此可以設立一份正式化的簽核表，讓該項工作的負責人以及所有涉及的利害關係人都在文件上簽名，利用正式化的手段讓成員對於進度的掌控負責，了解本身所負的責任，並使成員了解延後進度對於整體專案所造成的影響。

- (3) 成員對於進度繳交的重視程度，設立獎懲制度及正式控制手段提升進度追蹤的正式性

參與會議的成員對於專案進度追蹤的重視程度，也會影響每次進度追蹤執行的情況。如果無法透過成員對專案或組織的承諾、進而對專案會議重視與奉獻嚴格要求本身執行進度，就必須利用外力影響成員的行為，例如透過賞罰制度要求員工確實執行進度繳交，透過控制手段的執行提升進度追蹤的正式性。

5. 成員會議投入

透過實際參與個案公司會議進行，觀察成員在會議投入的情況發現：各部門對於每次會議討論的議題沒有提出太多的想法與看法，大部分的情況為各部門聆聽主辦單位或負責單位報告，直接相關的部門會提出看法，通常認為該議題與部門不相關時，選擇進行其他業務不出席該次會議，或表現出參與程度很低的行為。通常會在總經理出席會議強迫每個部門提出意見看法時，該次會議投入程度才會較高。

以下為實際會議觀察記錄資料作為上述觀察佐證：

8/11 會議記錄整理

本次討論主題為建材設備表，總經理出席本次會議了解目前建案即將採用的建材設備。首先由規劃部主持針對建材簡報，討論各樓層配置、公共區

粉刷表以及建材配置情況。再由業務部針對求調查進行加強補充，業務部提出地下車道部分坡度建議、樓層降板區之外，非降板區的防水設備。其他部門則沒有針對建材設備表提出其他意見。

總經理認為，本次討論理論上應該是規劃部提出設計藍圖，業務部提出業務端看法，規劃部針對業務部提出資料可行性或看法在跨部門會議討論，最後針對需補充資料查看可行性部分作研究，下週提出討論，而其他部門也提出該部門觀點的評論，作為主辦單位修正資料的參考依據。為何其他部門都沒有意見與質疑？總經理認為建材表仍存在許多問題待討論並逐項提出：

- (1) 梯廳部分是否採用傳統建材？是否有其他建議，觀察其他建設情況
- (2) 露臺、地坪使用的石材？前陽台的磁磚？
- (3) 後陽台所要使用的設備、傭人房等級(磁磚、衛浴設備)

要求業務部針對以上部分進行資料蒐集，下週提報。並且建議各部門都應該提出藍圖樣本，提出該部門對於此議題的看法，且標注編號以便日後追蹤流出自哪一個部門。

透過次級資料的整理，成員投入程度與會議進行效率有直接相關的影響。會議中部門常針對議題進行討論，藉由各部門不同專業背景提供參考建議。以文獻整理資料中提出：討論過程中成員的投入程度，以及討論的品質、創意程度、與主題的相關性，都與之後決策品質相關。

個案公司跨部門專案會議大多針對專案內容項目的提案作比較討論，討論內容多為各部門針對提報部門所提出資料作釐清與瞭解，提出疑問與假設情境討論，與每次討論主題相關。以下針對個案公司會議成員投入的現象提出產生原因：

- (1) 專案的績效並未與成員的績效相關連

由於目前個案公司會議組織結構並非理論上的專案組織結構-以利潤中

心制牽動成員表現。因此每項專案的成敗與績效，並不納入個人年度的考績中。以激勵理論中的期望理論(Expectancy Theory)角度思考，人之所以想採取某些行為(如努力投入工作)的意願高低，取決於他認為行為後能得到某結果的期望強度，以及該結果對他的吸引力。因此缺乏了績效與獎酬的關聯性，員工也失去投入該專案會議的動力，而造成參與程度的降低。

(2) 組織文化與高階主管的鼓勵

從參與會議與詢問專案同仁的過程中發現個案公司同仁在會議中不習慣作會議記錄，同仁表示會議記錄中記下每一位同仁的發言，作為是後追討的依據會造成寒蟬效應，使員工在會議中不喜歡發言避免責任的歸咎，也影響員工在會議的參與程度與投入。此部分可能涉及到組織文化與高階領導人的態度，該組織是否為鼓勵員工發言、多提供意見，對於員工提議案給予獎勵，或事後責任追究的態度等，都會影響到員工對於組織投入與參與的態度。

6. 目前溝通模式與衝突管理

個案公司的會議流程觀察中發現，跨部門專案會議之中，每部門所負責的專業不同，對於議題的想法具有差異，因此經常會在會議之中出現相異的觀點，這是跨部門會議舉行的目的，透過各種部門多元的想法與意見，為組織決策提出更多解決方法，且針對各部門觀點得出最有利於組織的決策。因此，如何協調部門之間的溝通，是維繫會議進行與流程的重要議題之一。部門之間的溝通也能促進決策制訂，當團體需要作決策時，資訊的提供與移轉有利於議題的分析與評估各種可行性方案。

會議運作的過程中，經常出現因會議成員因觀點、立場、利益上的差異產生衝突。衝突為不可避免的過程，組織內部常因為各部門立場及目標不同而產生衝突，而部門之間目標差異主要來自於彼此競爭資源、獎勵、工作目標的差異以及對組織目標的主觀認識不同等。

由文獻資料的整理可得知，會議流程中包含許多會議成員的組織行為，包含溝通、討論、協商、合作、衝突等組織行為，而會議中的組織行為又將會影響整體開會流程，以及最終會議效率及結果。溝通之定義為將資訊與認知清楚的由發訊者傳達給收訊者的過程。溝通主要功能包含：傳遞訊息、傳達情感、激勵士氣、控制目標。衝突定義為在過程中雙方因認知上的差異，產生一方利益受損或是出現反對或負面的影響，導致其中一方目標無法達成。組織成員經常因觀點、立場、利益上的差異，經常產生衝突，尤其各部門對於目標認知的差異、競爭相同資源、對於實現目標的手段歧異而產生衝突。

以下以個案公司 7/28 與 9/22 兩次會議中的衝突事件做為個案，進行會議過程中的溝通與衝突管理的深入探究：

7/28 會議觀察整理

在 7/28 專案會議中可發現規劃部與業務部對於基礎建材設備表的提出流程各抱持著不同的看法，兩部門都站在對自己部門業務運行流暢的角度提出看法，最後經由其他部門協調與整合出對兩部門都能接受的流程。

以下為會議討論過程的摘要記錄：

(行政部)：**基礎建材表**規劃部應該先提出，在預算內提出基礎建財表的框架，再給業務部提出符合市場需求的修正。

(業務部)：以甚麼售價以及預算基礎提出的建材表的預算架構？

(規畫部)：應該彼此討論先有共識才提出預算方案，不應該是各提各的再提交給總經理。

(業務部)：必須先提基本架構，在加入業務部設備預算不會影響基本架構。

(規劃部)：下禮拜會提出粉刷表。

(行政部)：目前簽呈卡死，該不該簽會影響到財務預算，基本架構為提出會影響到是否能簽？

(業務部): 整個過程應該提出每坪 21 萬的基礎，額外針對業務部的從客戶端了解客戶的需求再往上加每坪加價，主要還是由業務部去談判。

(業務部): 業務部非發包單位，之前曾發生由業務部去砍建材的情況，但並非業務部的責任。業務部負責提出建議由相關部門再提出修正，8/11 建材預算問題提出確認，前提還是必須由規畫部先提出框架。

(規畫部): 可以由規劃部提出基礎建材表的基礎架構項目，包含預算金額與等級，希望提出討論不要重複制震器規格透過跨部門決定之後，在最後簽呈關卡又被退回。

衝突產生原因:

業務部認為應該由規劃部先提出基礎建材表，業務部才能針對該部門站在客戶的觀點，進行基礎建材表的加價；規劃部認為應該由規劃部與業務部兩個部門一起討論之後，再一起製訂出基礎建材表，並非由規劃部獨自提出。最後決定由規劃部先行提出基礎建材表框架，再經由業務部進行加價，雙方再一起討論。會議中雙方針對建材設備表的提出各自抱持有主觀的想法。

衝突解決辦法:

最後經由其他部門(開發部及行政部)從旁協助，提出各部門認為應有的運作流程:

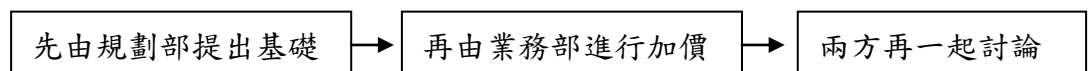


圖 4-10: 個案公司衝突共識圖

資料來源: 本研究整理

之後的跨部門會議中，再提出兩部門共同審核過的基礎建材表，給其他跨部門同仁檢視。兩部門皆同意此流程之後，再各自接手執行後續任務。

針對此部分提出對於部門協調溝通障礙可採行的作法：

(1) 由專案主持人或專案經理整合兩部門意見，作出解決方法。

但目前專案會議中並沒有設立專案主持人或負責人只有各階段的主辦單位，因此主辦單位也不會特別針對會議糾紛或部門溝通障礙作解決，或是整合本次會議中發表的意見，提出解決方案。

(2) 遵照標準作業流程(SOP)進行，或是翻閱之前專案的作法

9/22 會議觀察整理

本次會議主要針對之前討論議題-機電機計劃書作出討論(所有機電業務：監控系統、停車管制系統、中央監控系統、CCTV 監視系統、門禁管制系統)。機電計劃書原本屬於營管部負責之項目，原先議題列在 5/25 提出於跨部門會議中討論，卻一直因為議題相關資料為準備完備延後。在 8/25 資料追蹤確定延後於 9/28 提出討論前，卻出現對於該議題的權責劃分出現歧異的看法，跨部門會議開始討論何單位應該負責機電計劃書的權責產生衝突。

以下為各部門討論過程：

(營管部):關於建案的需求部分，包含市場上潛在客戶需求的建材規格、偏好設定、指定廠商品牌等需求的制定，並非由營管可以提出。

(規劃部):但是機電計畫書的各項目內容都是與機電工程相關，理論上來說應該是由營管部負責尋找相關工程項目的廠商，針對各家廠商提案進行可行性評估與規格分析。如果營管部不願意負責，是否改由其他單位負責。目前還是必須有一個單位負責整合市場上的東西是專案需求的，營管部認為本身部專業那應該由誰負責？

(營管部): 市場需求部分我們不專業，怎麼有辦法訂需求(找出符合建案需

求的規格與廠商)?

(開發部): 不然改由行政部來主辦機電計劃書的內容?

(行政部): 行政部所負責管理範圍並不包含這項專業，不應該是由我們部門負責此項作業。

(規劃部):換部門主辦，由營管部協助?

(行政部):必須有部門主辦來控制信義專案的方向，決定整個建案走向怎樣的豪宅案。

(營管部):需求不是我們的專業，不知道如何管理

(規劃部):不論誰執行都必須由跨部門會議決策需求與標準，只是希望有一個單位負責這些項目或廠商的評估整理即可行性分析

(營管部):營管部主要著重再施工項目。

(規劃部):刪除不討論這個議題，因為沒有人要承擔?

(財務部):以需求作主辦單位是正確的。

(規劃部):其實主辦部門只是從廠商提出資訊，針對信義專案會議管理與需求，在跨部門會議中再提出由所有部門共同討論決策。

(規劃部):慣例機電是由營管部負責。

(業務部):業務部可以協助，提供從業務端得知客戶需求的資訊。

(規劃部):造成同事間的紛爭，建議刪除此議題。

(開發部):若改統一由行政部負責，營管部與業務部協助?

(規劃部):如果營管部做不出來改由其他部門負責，業務部可以嗎?

(業務部):預算控制問題，電器設備部分由業務部訂定?絕對不會是業務部訂定，應該由其他部門提出由業務部增加預算和提出需求端建議。

(開發部):設備的重要性與複雜性，要預防之後整合與發生問題。沒有需求表設計師怎麼畫的?

(規劃部):要取得執照、送件、必須開工就先畫了，圖畫好了，審查標準必

須有建材記錄表。計師畫目前畫的是系統圖部分。

(行政部):提議機電計畫書委外承包，由一部門監控。

(規劃部):建材設備表結束之後，在進行分配機電計畫書審核。必須找專業
監控廠商提供技術與相關知識，應該以誰來接洽這些專業的廠商，
作為負責主導的部門？

該議題其實只需要由一部門負責相關機電議題(包含：監控系統、停車管制系統、中央監控系統、CCTV 監視系統、門禁管制系統)，蒐集相關廠商前提供服務的資訊，列出與信義案要求規格的相符程度，以及可行性分析資料，在會議中提出簡報並且提供決策資訊。

最後經由會議中共同定義負責部門在此項議題必須執行的工作即成單的責任之後，說服由行政部負責機電計畫書資料的蒐集與在跨部門會議中的提報，但行政部目前有本身業務要負責，必須等到十一月才能提出資料。

針對該次會議溝通與衝突作出以下整理：

衝突產生原因

營管部(機電計畫書原主辦單位)認為自己的部門著重在施工部分工程，針對機電計畫書的內容要找出符合信義專案需求的廠商並非該部門專業工作項目，在加上目前部門人手不足，因此無法提出資料

目前信義案主辦部門回應：

跨部門會議的目的是用來決策，廠商提報資料應該私下討論由該項目負責的部門蒐集且接洽，並在跨部門會議之前作出可行性分析與優缺點列表，在會議中提出表決並決策。

- (1) 如果營管部無法勝任，改由其他部門接任機電計畫書的工作
- (2) 如果所有部門都部接任此工作乾脆刪除此議題以免影響同事之間相處的情誼。

衝突解決辦法：

經由會議中各部門重新定義該機電計劃書負責部門所負責的工作項目以及必須承擔的責任，並解釋後續的決策以及採用規格還是必須由跨部門會議決定。並且詢問會議中是否有其他部門願意承擔此工作，透過移轉機電計劃書負責主權，並延長繳交期限，確保任務的執行。

透過以上兩次會議衝突與溝通過程的觀察，本研究針對個案公司溝通與衝突的過程提出延伸的議題討論：

(1) 部門分工

在專案進行規劃階段，通常依照技術類別分配工作任務，表示被分配到該項工作的部門，在該領域之中有一定程度的技術與專業知識；而在該領域的部門成員，必須評估業務範圍是否符合該部門的技術與專業而成接該份工作。因此在任務分派之初，各部門應就本身專業評估是否承接工作，並且對於業務內容有所認知了解。

(2) 權責劃分

且在專案之初，各部門之間應該就彼此的權責範圍作解釋，了解各階段各時期每個部門主辦與協辦之間的工作項目、權責義務範圍作清楚的劃分，了解彼此應該承擔的責任。

溝通對於組織會議效率具有影響，何種溝通方式會使會議效率提升且提升會議決策的品質。組織衝突雖然有助於激發組織團員多元思考觀點，但如果不斷針對相同原因產生衝突，且目前解決衝突的方式並無法改善組織成員之間的問題，使衝突問題循環產生都有可能阻礙組織會議溝通協調的進行。

針對第二部分:會議進行流程的影響因素作出文獻與實際會議觀察的統整分析,發現相較於文獻資料會議進行流程,個案公司會議進行流程缺少:會議目的及角色定議、會議議程簡介;多出以下流程:專案進度說明、進度追蹤、臨時動議,顯示個案公司專案性質部門會議,專案進度說明及定期進度追蹤流程對於會議進行效率及產出有重要影響。比較次級文獻整理資料以及實際會議流程觀察,會議決策流程、成員投入程度、會議溝通、會議衝突為文獻資料列出重要影響效率的因素,實際個案公司跨部門會議觀察也同樣發現對於會議效率有重要影響因素。並且透過過程觀察發現個案公司在這些流程執行上出現的管理問題:決策權模糊、決策正式性不足、決策權過於集中高階主管、影響會議成員投入配套措施設計等。關於個案公司會議溝通模式與衝突管理,實際會議流程觀察發現會影響會議效率與產出。



三、第三部分之因素

第三部分為其他會議流程外因素探討，以初級資料進行整理歸納如下，會議工具、參與會議人員人格特質、任務類型、團隊組成、組織文化、組織設計型態、高階領導人支持態度、外在因素，皆為會議流程之外因素，以下再加入會議實際觀察資料作分析。

其他因素也會對於組織會議流程有所影響，以學者 Anton and Toyoaki(2004)在著作 Proceedings of Social Intelligence Design 提出圖解說明：

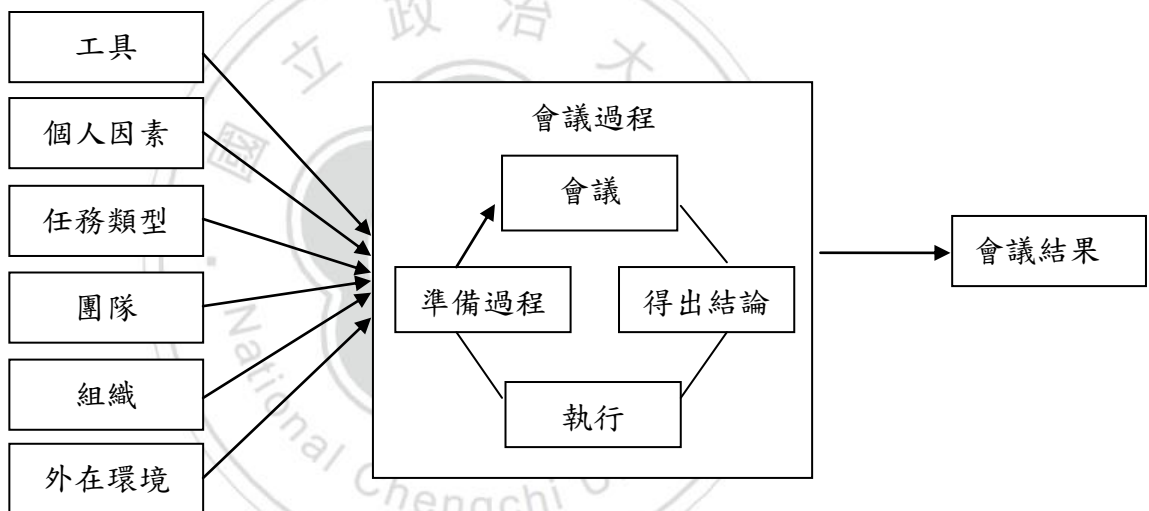


圖 4-11: 會議過程的影響因素

資料來源:本研究整理

其中特別針對任務類型、團隊組成、組織因素對會議流程的影響作討論。文獻資料中列出:會議工具、參與會議人員人格特質、任務類型、團隊組成、組織文化、組織設計型態、高階領導人支持態度、外在因素等多項因素，但是考量每次參與會議工具皆固定，由電腦及投影機播放簡報檔討論議題，因此排除此因素的影響性不特別在作探討。員工人格特質因素牽扯到心理學及

社會學層面研究，對於組織內部交互作用有更複雜的影響，因此本研究排除個人因素所造成的影響面，先針對組織流程面因素做討論。組織設計型態的因素牽涉到更高層面的組織因素探討，本研究針對會議流程面故不將人格特質以及組織設計與型態兩因素納入討論範圍。將高階領導人支持態度、組織文化等都納入組織因素做討論。以下真隊任務型態、團隊組成及組織因素各別作探討：

1. 任務類型：

McGrath(1994)將團隊任務簡單歸類為六種：規劃會議、創意思考會議、腦力激盪、決策會議、認知衝突解決會議、混合型目的會議。透過會議其他影響因素分析，探討團隊任務類型是否影響會議進行的方式與流程項目設計以及會議中的組織行為，例如：溝通、協調、討論。

個案公司專案會議屬於一般常務型會議，討論主題多半為專案規劃設計內容，針對建案相關每一項議題討論，並且依照表定進度循序漸進執行。主要由專業部門提出相關資料進行討論，再由各部門提出正反面提議及考量因素進行討論，藉由會議各部門進行意見交流、資訊分享，討論過程主要針對各部門專業角度提出想法作為決策參考，最後再經由各部門共同作出議題決策。針對個案公司所屬的任務型類型觀察，提出如果改變現有任務形態模式是否對於會議流程進行與會議進行效率與結果造成影響。

另一種專案會議常見會議型態為：腦力激盪會議則與一般行常務會議型態存在許多差異。腦力激盪會議致力於激發成員創新思維，因此開會時不會設定限制，鼓勵成員發揮想像提出多元意見。會議成員基於激發創新思考多願意提供意見，協助其他成員思考或提出有助於議題發展的想法。最後再針對成員提出的所有看法進行收斂，將可行性高與決策

攸關的題意納入決策；一般常務會議與腦力激盪兩種不同任務類型，將影響整體會議討論的氛微、會議成員隊討論的投入、提出意見品質。

2. 團隊組成

文獻整理中團隊的組成對於會議流程造成影響。團隊組成包含團隊的組成特性、團隊的大小對於會議的影響，以下針對個案公司的團隊大小討論對於會議效率及團隊組成特性的影響性：

目前個案公司的跨部門專案會議組成：開發部副總一名、財務部副總一名、規劃部成員三到四名、業務部兩名、行政部一名、營管部兩到三名，組成大約十人左右的會議，有時會因為會議議題特殊性有其他成員負責支援簡報，或其他部門副總關心會議進度加入會議。

(1) 團隊大小

團隊的大小維持在 10 人左右的會議，屬於中小型會議規模。在 60 分鐘至 90 分鐘的會議，每位成員有充足的時間表達交換資訊，不會因為人數過多意見龐雜難以做決策，或是必須耗費較長的時間做決策。

(2) 團隊組成特性

個案公司舉行會議目的即跨部門決策，故會議組成多元，會議中討論各部門發揮部門專業提出意見。廣納各部門專業意見有助於個案公司進行決策，因此跨部門組成的會議有助於會議決策的進行。關於會議人員的組成，個案公司參與跨部門會議的人員職等多為經理、副理以上，最高達副總等級，因此手中都握有各部門的關鍵資訊以及重要訊息，對於會議的關鍵性、資料攸關性，代表部門的決策能力都很高，在進行會議決策討論過程，手中的資訊也都對於組織具有影響性。因此會議人員組成對於會議決策具有悠關性，理論上應該能因為加速資訊分享、且對關鍵資訊的掌握、手中具有部門的決策權力，而使會議整體決策速度提升，提高會議整體效率。但是如同在第二部分影響因素探討，因為個案

公司權責劃分與授權的問題導致會議決策效率低落。

3. 組織因素

組織相關因素包含組織文化、組織設計是否對於會議流程造成影響，其中亦包含組織中的社會因素(Social Attribute)特別被學者 Robert Davison(1997)提出組織中成員的影響力對於會議進行過程中所產生的影響進行探討。

以下分別針對高階領導人態度、組織社會因素、成員影響力作討論。

(1) 高階領導人角色

個案公司高階領導人在會議中扮演的角色對於會議效率進行確實有重要影響。從會議過程的觀察可發現，個案公司的高階經理人-也就是現任公司總經理，對於公司扮演專案會議決策者與協調者的角色。針對部門之間相持不下的議題作裁策，並下達各部門接下來進行任務的指令。總經理同樣對於目前提議還欠缺的部分請部門再作修正簡報，並且嚴格督促資料進度。但總經理的出席，會議間的討論不像以往熱絡，通常必須由總經理點名才會有部門發言；但對於執行決策流程的效率較以往會議提升，此部分可能牽涉專案特殊性，必須對於大筆資金運用的決策，必須由最高階主管做決定。表示高階領導人對於個案公司的會議進行效率具有關鍵性的影響。

(2) 高階領導人的態度與組織文化

組織的文化以及高階領導人所抱持的態度，例如該組織是否為鼓勵員工發言、多提供意見，對於員工提議案給予獎勵，或事後責任追究的態度等，都會影響到員工對於組織投入與參與的態度。

(3) 組織型態

個案公司組織型態為功能部門劃分的組織，但是任務分派以專案性質，分配每項不同的建設專案。此牽涉到功能部門與專案的分工、責任

歸屬及績效與利益分配。個案公司並沒有採用矩陣式組織同時結合功能組織與專案組織，或是專案組織完全以專案進行分工以及績效考核，導致組織成員還是以功能部門內的任務及工作為優先，專案會議的任務其次，且對於專案會議的投入及貢獻也相對較低，本研究推策此也是造成會議效率低落的原因之一。

第三部分:其他會議流程外的因素發現任務型態因素對於會議進行流程的討論氣氛有影響，任務型態若為常務會議型會議，多半僅針對專案進度議題進行了解與討論，跨部門會議成員投入有限；若任務型態改為腦力激盪會議，成員會有較高彈性發揮與提出想法，可增加會議成員的參予程度。此為任務型態對於會議成員投入，以及會議成員提議與討論品質的影響。會議組成規模維持在 10 人左右的中型規模，對於會議討論品質與成員提議頻率有所影響；高階經理人的角色及態度，會影響專案會議流程進行。且組織型態對於會議的責任分派、投入與貢獻、績效分配都有重要的影響與發展。

第三節 個案分析結果

透過第四章第一節會議過程每階段對各項因素於會議效率的影響，並以個案公司進行分析作因素探討。本研究在本小節將針對各項因素對於個案公司會議進行效率的影響。首先，利用表 4-3:因素編碼針對各部分因素進行編碼，並進行因素的探討說明。再以表:4-4: 因素在個案公司實際會議流程中影響情況說明，了解個案公司的實際情況。最後透過圖 7-12 整理出個案分析之後的因素架構表，列出實際上對於個案公司重要的影響因素。

一、次級資料之初步編碼

在第四章一開始部分即針對文獻整理的資料與理論整理成影響因素探討，在此部分透過個案公司實際觀察，再次歸納出會議流程中三部分的影響因素，包含第一部分會議前的影響因素:會議規劃設計、參與會議人員、會議人員準備與投入、會議人員角色定義、會議議程簡介。第二部分會議進行中的影響因素:專案進度說明、專案會議決策、專案進度追蹤、成員投入程度、目前溝通模式、衝突化解方式。第三部分會議流程外的影響因素:任務型態、團隊組成與規模、組織因素。將此部分整理成圖 7-13 與表 4-3:因素編碼如下，作為會議流程對會議的影響因素架構。

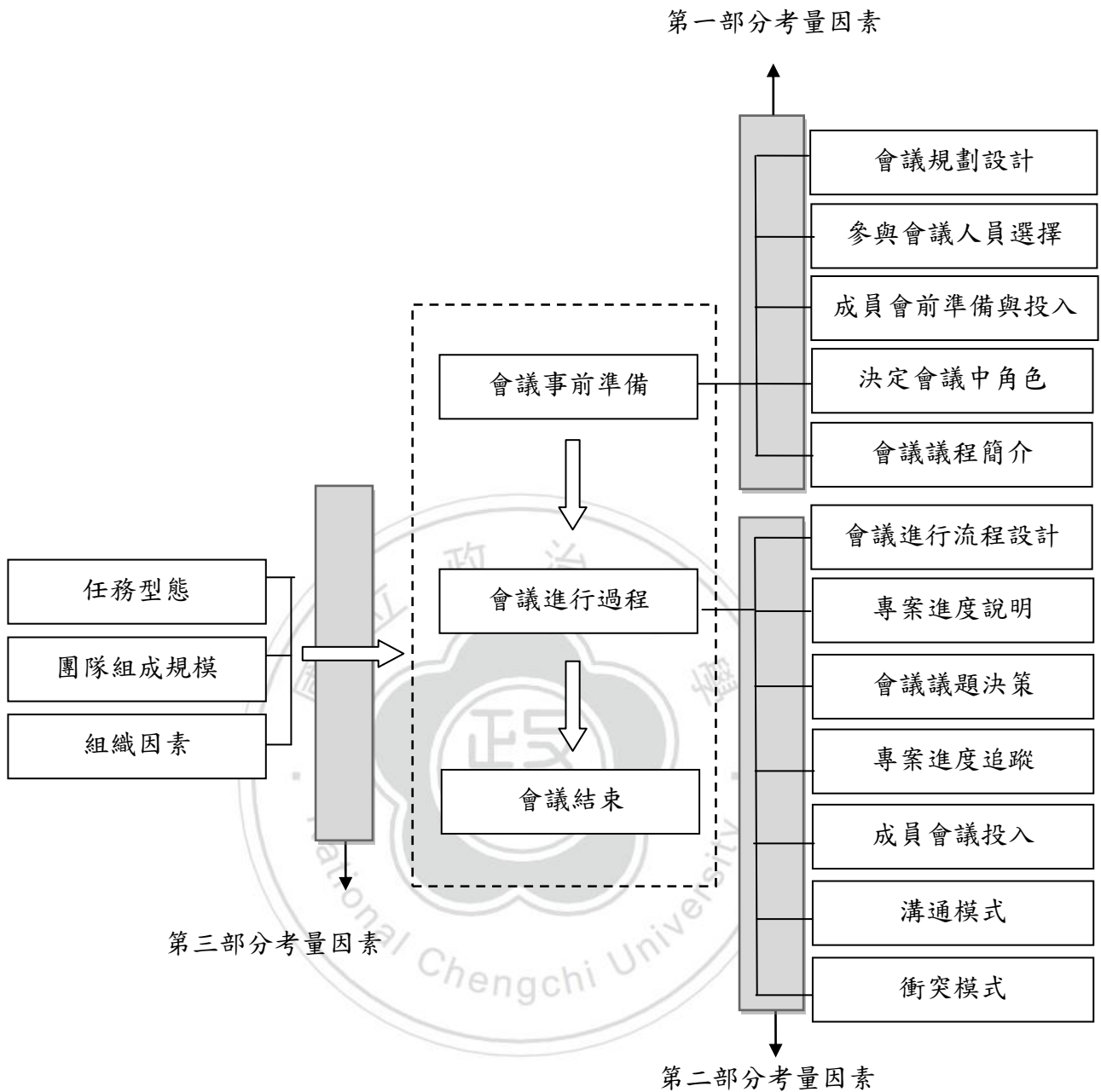


圖 4-14: 影響會議效率的因素架構

資料來源: 本研究整理

表 4-3: 因素編碼

影響因素	因素探討說明
第一部分	會議前準備
會議規劃設計	會議流程設計及事前準備流程對於會議效率影響
參與會議人員	探討參與會議成員的選擇對會議流程進行效率的影響
成員會前準備與投入	會議成員事前準備情況對於開會效率、會議結果的影響
會議成員角色定義	探討會議中角色及負責單位說明、對於會議進行效率所造成的影響
會議議程簡介	會議議程簡介對於成員會議投入與參與程度的影響，間接對於會議效率與結果的影響
第二部分	會議進行過程
專案進度說明	專案進度說明對於會議成員的了解會議的影響程度，以致於影響會議進行效率及結果
會議議題決策	會議議題決策模式對於會議進行效率的影響
專案進度追蹤	針對專案進度追蹤對於會議進行效率與會議產出結果造成影響
成員會議投入	成員投入對於會議效率及討論品質的影響
目前溝通模式	會議中成員間溝通模式對於會議整體進行效率的影響
衝突化解方式	會議中衝突產生及化解方式對會議進行效率的影響
第三部分	會議流程之外因素
任務型態	針對目前跨部門會議的任務型態作探討，比較任務型態對於會議進行效率所產生的影響
團隊組成與規模	會議規模對於會議討論過程的影響，以及參與會議人員選擇對於會議進行效率的影響
組織因素	組織中其他因素，例如：企業文化、領導人態度、組織成員影響力，對於會議進行效率的影響

資料來源:本研究整理

最後，針對上一節個案分析所描述各種影響因素在個案公司實際會議中對會議進行效率流程的影響，列表說明以個案分析影響因素的結果作為本章的總結。

表 4-4: 因素在個案公司實際會議流程中影響情況說明

影響因素	因素在個案公司實際會議流程中影響情況說明
第一部分	會議前準備
會議規劃設計	會議前的會議流程設計確實會影響會議進行的流程效率，個案公司在會議流程設計上缺少：會議角色定義、會議議程解說，兩者分別造成決策權不明確、權責劃分不清，以及成員投入程度的影響，造成會議效率低落。
參與會議人員	參與會議人數、成員的組成與選擇，確實對於會議效率造成影響。個案公司選擇中小型規模有利討論品質，且跨部門中高階主管組成會議，握有決策實權與關鍵資訊，有助於會議討論與決策提高會議進行效率。
成員會前準備與投入	個案公司會議成員通常不在會前閱讀相關資訊，僅負責報告的部門準備議題資料。造成必須在會議中說明解釋資料，或延後會議等帶所有部門詳讀資料提出看法，造成會議進度延後與無效率。
會議成員角色定義	個案公司未針對會議成員在會議中的角色做明確定義造成： (1)各部門權責劃分不明日後責任分派時部門互相推諉責任。 (2)決策所屬權沒有明確定義，導致議題討論無法下結論。無法執行任務分配與制訂決策造成會議進行無效率。
會議議程簡介	個案公司不進行簡介議程流程，對於成員投入會議程度及速度造成影響。
第二部分	會議進行過程
專案進度說明	個案公司 28%的會議進行專案進度說明，但多半只針對該次要討論的議題作提點。
會議議題決策	會議流程中的決策流程執行力低落，是造成個案公司會議進行效率低落的主因。個案公司面臨(1)決策權模糊(2)決策正式性不足(3)決策權集中在經營者手中，沒有授權下放，導致跨部門會議無法進行決策，造成議題拖延會議無法有效率執行的問題。
專案進度追蹤	進度追蹤流程無法確實執行與貫徹，為個案公司會議進行效率低落的主要原因之一。資料追蹤機制不健全造成討論議題

	懸而不決，議題拖延必須反覆被討論，議題討論無法如進度執行與決議。
成員會議投入	成員投入程度會影響會議進行效率與發展，個案公司會議專案會議成員很少在前作資料準備且在會議中主要為聆聽負責單位報告為主，該議題與部門不相關實很少提出各部門看法。
溝通模式	會議中的溝通模式影響跨部門間的訊息交換、討論模式、決策方式，甚至是專案目標的達成與控制，對於會議效率有重要的影響。個案公司透過跨部門專案會議的舉行，採納各部門不同的資訊與意見做為決策參考。
衝突化解方式	跨部門專案會議難免因為部門之間利益衝突與對目標任務認知不一致，導致衝突產生。個案公司衝突產生原因通常來自於對於權責劃分不清楚，導致任務分派與負責範疇有疑義。通常透過高階主管介入調停，重新定義議題的任務範圍與各部門應該負責的部分，或提出新的任務執行流程解決部門之間的衝突。
第三部分	會議流程之外因素
任務型態	任務型態對於會議進行的討論與開會氣氛有所影響，進而影響到會議進行效率。個案公司採用的一般常務會議型態，若嘗試採用腦力激盪會議的開會模式，或許會對於成員提議與討論的頻率與品質有所影響。
團隊組成與規模	團隊組成與規模同樣會影響會議進行過程的討論品質與決策過程，影響整體會議進行的效率。個案公司會議規模為中小型 10 人主管會議，參與會議人員多具有經理以上職等，故手中掌握與決策攸關之關鍵資訊，具有影響性。
組織因素	高階經理人的角色及態度，會影響專案會議流程進行。且組織型態對於會議的責任分派、投入與貢獻、績效分配都有重要的影響與發展。

資料來源:本研究整理

第五章 個案公司之會議流程因素運作與影響

本章在一開始以文獻回顧之理論基礎，探討會議流程中的各項因素，包含會議進行前、會議進行過程，以及會議流程之外的因素，對於會議進行過程討論、會議溝通、會議決策、會議決策執行、以及會議最終結論的影響，整理成為關於本研究之現象發現。接著，針對公司可能面臨的潛在問題進行整理，以會議流程改善對會議溝通效率的提升之概念，提出相關建議。

第一節 研究現象發現

以下首先對表 4-4：因素在個案公司實際會議流程中影響情況說明中，針對個案公司實際會議過程的觀察與記錄進行統整，列出個案公司會議流程的現象觀察。接著，再將相關的現象觀察得出關於本研究的現象發現。最後，將相關現象發現進行類別歸類成為本研究的研究命題。

透過會議流程對會議效率的影響因素在個案中的實際情況整理，一共整理成 13 項個案公司會議流程中現象觀察，並透過相關現象觀察得出 5 項現象發現，作為以個案公司為樣本觀察會議流程的溝通與協調情況對於會議效率的影響。以下透過圖 5-1 現象觀察與現象發現，針對每一項現象發現逐一作說明：

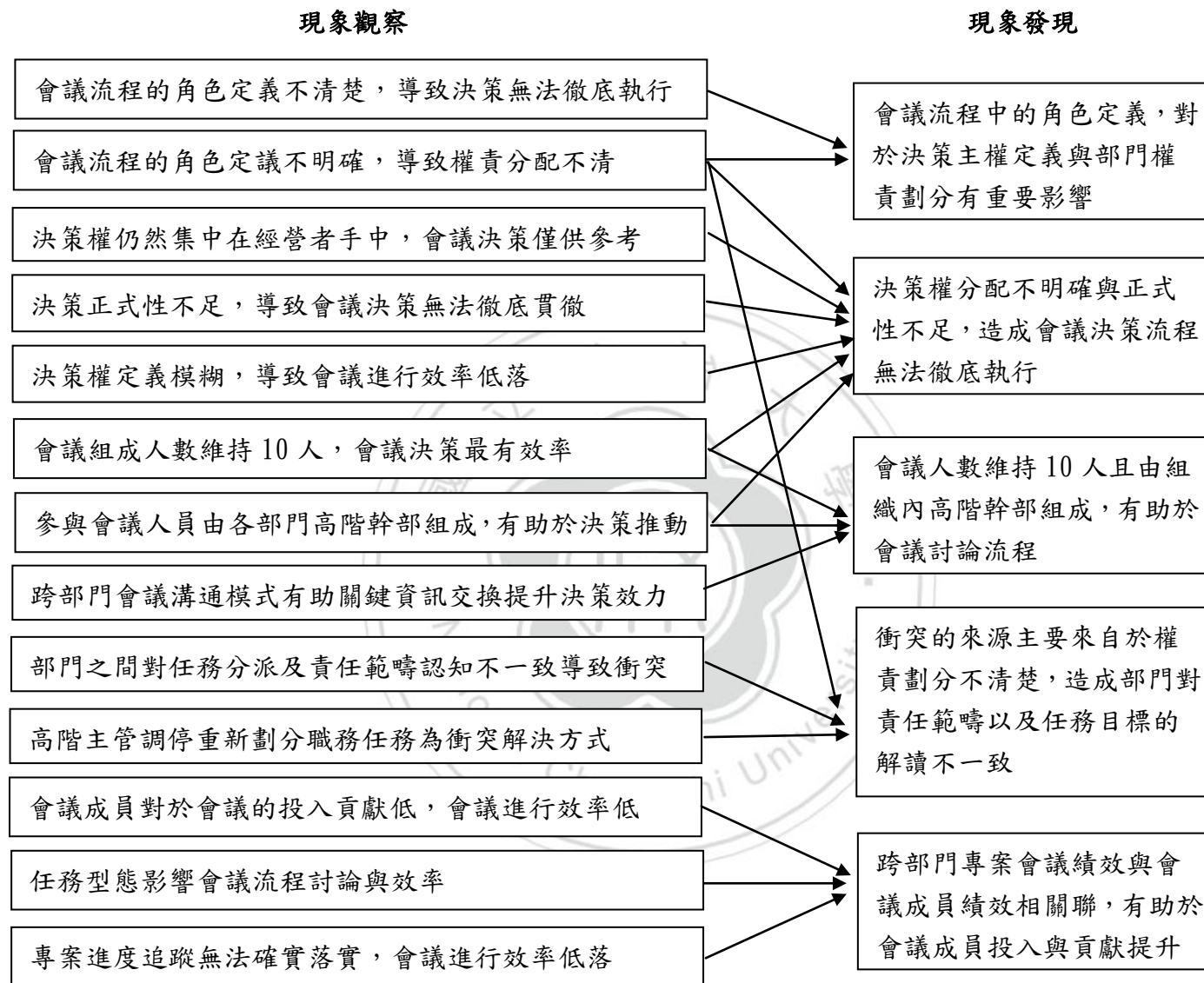


圖 5-1: 現象觀察與現象發現

研究發現一：會議流程中角色定義對會議進行效率有重要影響

根據表 4-3:因素編碼中第一部分會前準備的會議角色定義發現，個案公司在會前準備流程甚至會議進行流程中都沒有針對會議成員在會議中的角色進行定義。以文獻整理理論說明，選擇適合的會議成員在會議中扮演的角色，確保會議能順利進行；會議的調節人員(Facilitator)協助會議流程進行，確保成員能遵照會議議程的進行配合會議目的。會議過程中的記錄人員(Recorder)，記錄會議討論過程細節、決策項目，協助成員專注會議進行以及之後有追蹤討論議題的根據。缺乏會議角色定義流程，造成會議過程中的決策權力無法歸屬，各部門對於責任範疇及任務分工不明確，引發會議中的溝通以及衝突問題。

1. 會議中的決策權實權歸屬

會議流程中沒有進行角色定義，導致會議的決策實權無法歸屬。經常面臨會議議題討論必須做出統整與結論時，在會議中沒有人擔任決策者的角色。

由於個案公司所屬營建產業特性，每項工程建設都以專案方式進行，會議中各部門的成員會同時接任一項以上的專案任務。且專案的每個階段會輪流由各部門擔任會議中的主持角色。因此階段性的主權不一定由同一個部門執行。此造成決策主權若是歸屬於專案主持人，每一階段擁有決策主權的部門並不相同。因此個案公司會議流程中沒有針對決策權定義，會議應該由位階高的主管做決策或由會議中的主持單位做決策，導致會議進行討論必須作出總結時，無人擔任決策者角色。若依照文獻資料整理，以決策個數與結果數量衡量會議的效率，會議無法進行決策為造成會議效率低落的主要原因之一。若個案公司在會議流程中增設角色定義，透過跨部門或高階主管群討論與協商，明確定義出專案會議的決策主權歸屬，在會議進行時確實由必須負責統整與決策的主管或負責部門執行，將可解決決策流程對會議效率造成的影響。

2. 個案公司各部門的權責分配

個案公司並未針對各功能部門在專案中角色進行明確定義，以及責任範疇與

任務分派作明確說明，導致在實際會議觀察過程中曾經出現：

- (1) 會議成員對於議題所負責項目提出疑異，並且指出此部分工作範疇並不包含在該部門的責任與專業之內，無法如專案預期承接該工作項目。並在跨部門會議中透過討論移轉該議題的負責權。但出現沒有任何部門願意接手該議題的負責權，最後由高階主管調停轉由其他部門承接。
- (2) 跨部門會議成員經常為了各議題提案的先後提出順序，與哪個部門應該承擔責任，在會議過程產生激烈的討論與溝通。

因此本研究認為組織對於部門權責劃分與定義，責任規範必須重新定義清楚，讓各部門清楚自己的責任範圍，將有助於任務分派與會議進行效率的提升。

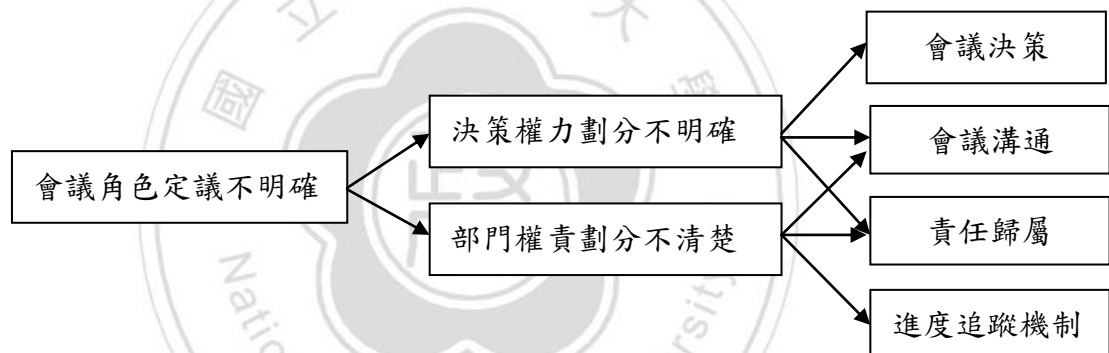


圖 5-2: 會議角色定義與會議進行效率關係

資料來源:本研究整理

研究發現二：決策無法確實執行是導致會議進行效率不彰的主因之一

根據表 4-3:因素編碼中第二部分會議進行過程中的會議議題決策因素探討，個案公司會議議題討論流程，經常出現議而不決無法作出決策的情況，導致會議議題持續延續無法做出結論或是議題無疾而終的情況出現；此外決策流程缺乏正式性以及權威性，造成決策無法徹底落實情形。本研究針對造成會議決策無法執

行影響會議執行效率的因素進行列表整理。歸納造成因素包含：

(1) 會議流程角色定義不清：

如同前一項現象發現所述，會議流程中的角色定義不明確，造成會議決策實權無法落實。個案公司會議流程並沒有針對角色作明確定義，會議中成員沒有選出應該針對應該議題討論做總結的角色，導致會議討論出現許多跨部門多元意見但缺乏一個角色針對該提議的可行性，對於專案的效益評估，而作出最後決策的人員。

(2) 專案特性：由於個案公司專案會議特性，所作決策的項目通常牽涉巨額的資金投入，因此最後決策權仍必須保留交由總經理決定，因此議題討論經常無疾而終。決策實權仍然掌握在高階管理者手中。

(3) 組織特性：若將產生決策權無法歸屬的因素往上推演由組織因素探討，個案公司所進行的會議雖為專案會議，但組織型態仍為功能部門組織，並沒有依照專案會議的定義選出專案負責人，統籌所有與專案相關的事項與決策，這也是個案公司會議缺乏決策主權的主要原因。

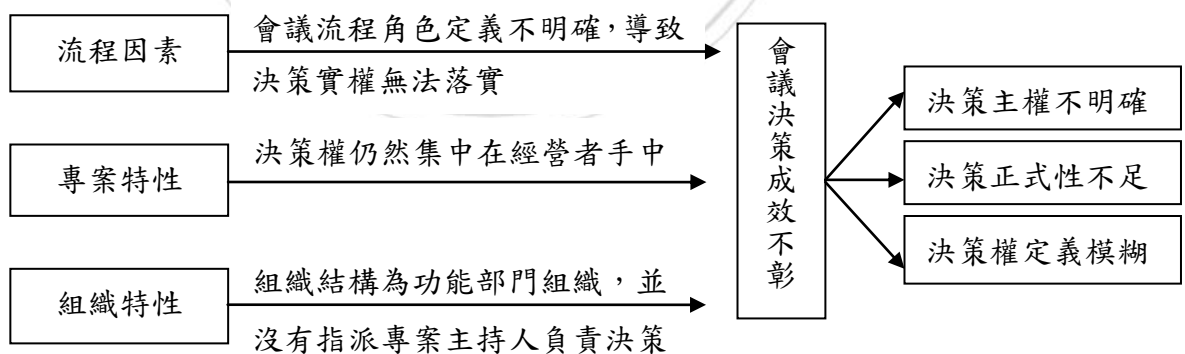


圖 5-3：會議決策流程成效不彰的關聯因素

資料來源：本研究整理

研究發現三：會議成員組成位階高，且維持 10 人左右，會議進行最有效率

根據表 4-3:因素編碼中第三部分會議流程之外的團隊組成與規模因素，發現個案公司維持 10 人左右中小型規模，且由跨部門高階幹部成員組成會議進行最有效率。

1. 參與會議人數維持 10 人，會議效率最高

透過六月至十二月實際 18 次會議參與觀察，發現 10 人會議為會議進行最有效率的人數。少於 10 人時，常出現有些人員沒有出席導致關鍵資訊無法提供，或必須經過關鍵會議成員同意達成協議，導致會議無法進行決策流程，議題順延至下次做決策的情況；人數超過 10 人的情況，大多是其他與議題無直接相關的人員出席，對會議題討論與決策不會有直接影響。因此歸納觀察之結果，10 人左右的會議人數對於專案會議討論、溝通與決策最為合適。

2. 參與會議人員位階高、掌握決策關鍵資訊與決策權

參與人員位階高有助於會議議題討論，以及會議執行效率提升。個案公司參與會議人為位階分別為：副總、經理、副理、協理，最低階為課長。參與會議的各部門主管，對於專案所需掌握的議題進度與建案相關文件都有直接關聯，對於專案進度的討論與決策都有貢獻。因此，位階高低影響對部門的資訊掌握程度、部門賦予的決策權力。因此，透過個案公司的觀察，擔任專案會議的與會人員必須對於部門資訊有一定的掌控，才能在會議討論中提出對議題有幫助的關鍵資訊，以及與其他部門進行資訊交換，豐富整體會議議題的討論。針對議題決策也必須在部門有一定的實權，才能在跨部門會議中行使對於議題的決策權。

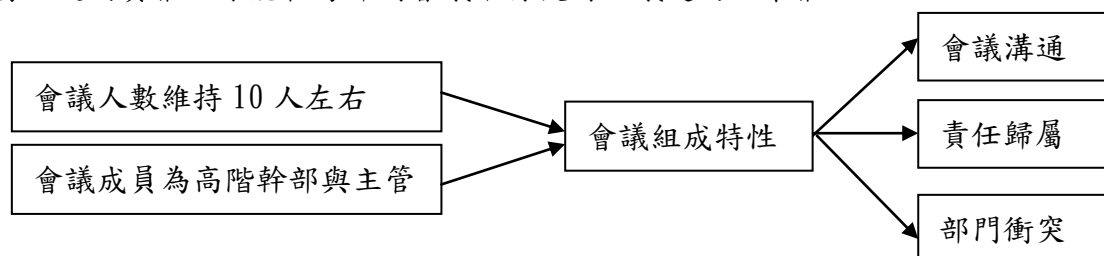


圖 5-4: 團隊組成與規模對會議效率影響關係

資料來源:本研究整理

研究發現四：衝突的來源主要來自於權責劃分不清楚，造成部門之間對責任範疇以及任務目標的解讀不一致

統整以上現象觀察發現，個案公司會議流成的衝突多主要自於權責劃分不清楚，以及對於任務與責任範疇的認知解讀不一致所產生。會議開始之前對於部門之間的角色定義不清楚導致部門對於彼此的權責劃分不明確，造成會議流程中任務分配以及對於彼此之間的責任範疇認知不一致，包含對於專案議題的工作流程認知不同，部門之間彼此工作承接的流程順序，以及負責的任務範圍認知上有差異，在討論與協調的過程產生衝突。部門之間的衝突化解，主要還是依靠高階主管出面調停，統整對於工作任務分派的順序，或重新定義工作範圍與任務分派，結束部門之間的紛爭。

部門的衝突一部分也來自於部門之間的差異導致對於組織目標、資源分配、會議議題產生不同的看法，在會議協商溝通的流程部門之間彼此無法認同提出的觀點即會產生衝突。衝突未必對於組織發展具有絕對不良的影響，取決於組織如何權衡多元性與歧異性所造成組織衝突，將衝突利用組織內部溝通與協調的機制轉化為進步的動力。

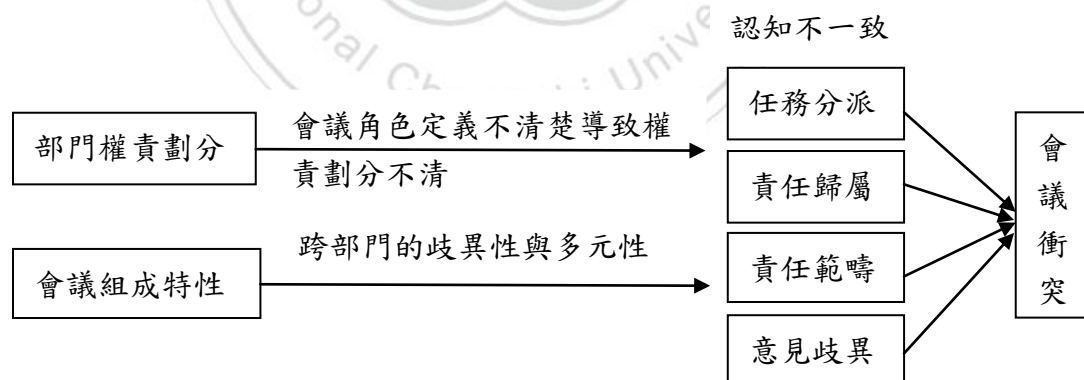


圖 5-5: 部門權力劃分、會議組成特性與會議衝突之間的關聯性

資料來源:本研究整理

研究發現五:專案會議的績效獎勵制度之設計會影響成員對會議的投入與貢獻

透過觀察,第二部分會議進行過程中會議成員對會議的投入,對於第二部分中其他會議流程:會議討論、會議決策流程、會議進度追蹤都會產生影響並影響會議效率並影響會議效率並影響會議效率。而第三部分會議外的影響因素中,任務型態以及組織制度中的績效考核與獎金制度,對於會議成員的投入與貢獻更具有高度關聯性。

由文獻理論整理顯示:員工對於參與會議的態度,對會議的效率及生產力有直接的影響。若員工對於會議保持正向積極的態度,對會議或組織有認同感,經常產生合作共識、創造性思考、提供決策攸關資訊;反之,若員工對於會議抱持負面態度,常會出現在會議中不專注、打瞌睡、不積極參與等低生產力的行為,都會造成會議無效率的結果產生。

受訪過程與會議過程觀察都顯示,參與會議人員很少在會議前進行資料準備,影響對會議的投入造成會議效率低落。透過文獻理論觀察影響員工投入與對會議的貢獻包含:

1. 專案會議績效評估與成員的績效考核之間的相關性:

會議成員的投入程度實際上與專案團隊的績效與個人績效表現關聯有高度相關性。若專案團隊的進度發展、業績表現,必須列入參與專案成員的績效評估考核時,成員在專案中的表現與貢獻將攸關個人當年度績效評估結果,甚至薪資與獎金制度,專案會議成員勢必提高對於專案會議的專注、投入程度,設法提升個人在專案會議中的貢獻程度,爭取高績效表現。以激勵理論中的期望理論(Expectancy Theory)角度思考,人之所以想採取某些行為的意願高低,取決於他認為行為後能得到某結果的期望強度,以及該結果對他的吸引力。因此缺乏了績效與獎酬的關聯性,員工也失去投入該專案的動力,而造成參與程度的降低。

個案公司跨部門會議雖名為專案會議,實際上個案公司組織型態仍為功能部門組織,專案會議成員仍隸屬各功能部門,且成員績效表現與部門直接相關,但

專案結果表現不與專案會議成員個人績效相關聯，本研究推測，這是造成專案會議成員缺乏動力與誘因投入會議的原因。造成會議成員對於專案會議重視程度有限，還是會優先執行手中部門分派的任務為主。因此專案會議是否採取利潤中心制，將專案本身利潤與專案成員的利潤掛勾，將影響會議成員對於專案的重視程度，以致於影響對專案的投入以及貢獻。

2. 專案會議任務型態

個案公司採取一般會議型態召開跨部門專案會議，由專業負責部門簡報討論議題項目，各部門發表專業建議。秉持中華民族特性，少說少錯、不喜歡當第一個發表意見的成員。導致成員多半不喜歡發表意見與看法，擔心後續必須承擔額外的責任風險，因此在會議中大多順應多數人的提議與意見。因此成員整體投入程度普遍不高。若將專案會議任務性質改為腦力激盪會議，以較活潑的方式帶動成員討論過程，提出創新、創造的提案，或許對於增加成員的投入程有幫助。

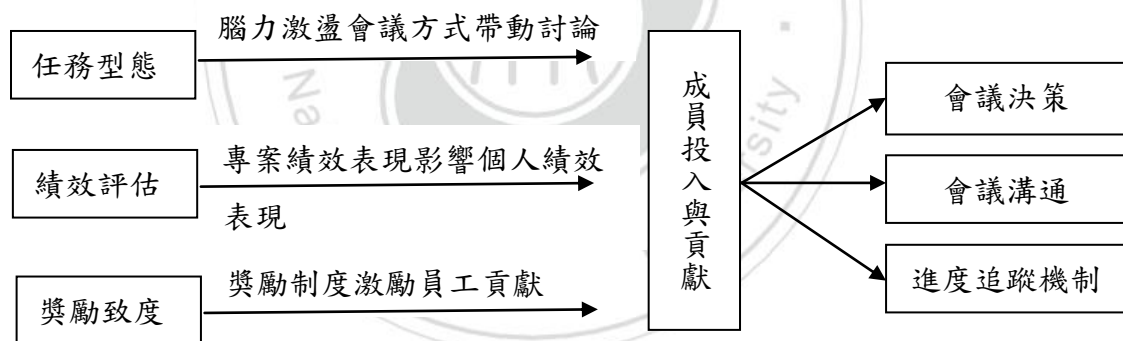


圖 5-6: 任務型態、績效評估、獎勵制度與成員投入與貢獻關係圖

資料來源: 本研究整理

透過以上五項現象發現，整理成圖 5-7: 因素列表解釋現象之間的因果相關聯性。說明會議流程除了會受到表 4-3: 因素編碼列出的因素影響之外，其實會議流程與流程之間彼此也會互相影響，行程因果關係的交互作用。

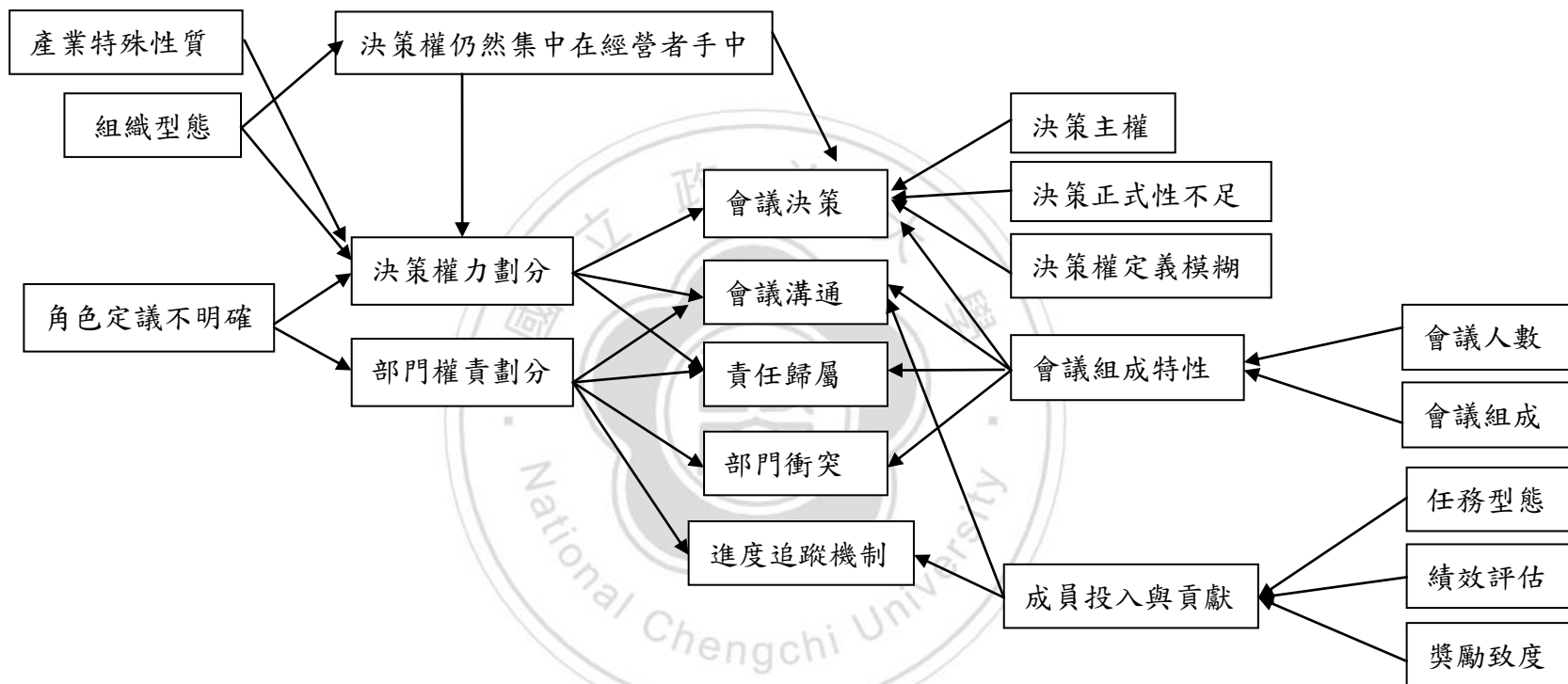


圖 5-7: 因素列表
資料來源: 本研究整理

第二節 研究結論

經由因素列表整理出會議流程之間的相互關聯性，可發現重要會議流程：會議角色定義、會議決策、會議溝通、會議衝突、會議中任務分派、進度追蹤，都會對於會議進行效率產生重要影響。但各流程除了受到表 4-3：因素編碼列出的因素影響之外，會議流程之間彼此也會造成因果關係相互影響。以下透過圖 5-7 因素列表與圖 5-1 現象觀察與現象發現整理，本研究得出關於會議流程對於會議溝通與效率影響四項研究結論：

研究結論一：會議前的角色定義與權責分配流程，影響會議成員責任歸屬，對會議的溝通與決策流程影響高。

透過現象發現一與二的觀察，會議前的會議角色定義會影響會議中的決策權力劃分以及部門權責劃分，進而影響到會議決策流程、會議溝通、任務分派。其中，會議的決策流程又受到組織特性與產業特性影響，造成決策權力集中在經營者手中、決策的正式性不足；會議角色定義影響會議中對於決策主權的定義。由此可發現，會議角色的定義明確與否對於會議進行的決策流程有重要影響。

而會議中部門權責劃分又影響部門之間溝通與任務分派的處理問題，部門之間若因為權責劃分、任務分派不清楚導致溝通出現認知不一致的障礙，進而造成會議過程中產生衝突。表示會議流程進行之前會議角色定義會影響到會議中決策權力的分配以及部門之間權責劃分，造成對於會議過程進行中許多的重要流程：會議決策流程、會議溝通、會議衝突，最終影響會議進行效率。

研究結論二：衝突來自於對責任範疇以及權責分配不明確，造成部門認知差異形成會議溝通上的障礙

透過現象觀察一以及現象觀察四，發現個案公司會議流程衝突通常來自於部門之間認知不一致所形成的溝通障礙。在現象觀察一中發現會議前的會議角色定義因素會影響部門之間的權責分派，配合現象觀察四發現部門之間因為權責分派定義不明確，導致對於責任範疇、任務分配、任務執行流程上產生認知上的差異，必須透過會議溝通流程進行彼此權責與責任重新定義，重新安排工作執行流程與任務分派。溝通過程之中難免因為認知的歧異性、任務分配的公平性產生會議衝突。表示會議進行前的角色分配會影響到部門間的權責劃分，造成對會議進行流程中的會議溝通與衝突造成影響。

研究結論三：會議的組成包含組織部門及會議成員的選擇，影響組織會議溝通流程。

會議的組成，包含人數規模以及會議人員的組成選擇，影響會議流程中的會議溝通、部門衝突、任務分派。會議成員的組成規模影響會議流程中的討論效率，會議成員組成選擇高階主管與幹部，對於關鍵資訊掌握程度較高，對於會議溝通與討論過程中提供資訊交流分享、議題關鍵資訊的影響性較高。會議成員選擇中高階主管參與，對於議題決策權的掌握程度也較高，代表部門進行決策效力較強。顯示，會議組成因素中會議成員的選擇，除了跨部門成員的選擇能增加會議資訊的多元性之外，也對於會議流程中的討論、溝通、決策有重要影響，進而影響會議進行的流程。

研究結論四:利潤中心制有助於提升成員對會議投入與貢獻，影響會議溝通流程。

會議成員對於會議的投入以及貢獻程度，與會議的利潤中心制度相關聯。成員的投入及貢獻程度受到:任務型態、績效考核、獎金制度影響；而會議成員的投入影響到會議溝通流程以及進度追蹤流程。最主要影響成員對會議投入與貢獻主要來自於會議流程設計時，是否設計將會議的績效表現與參與會議成員的績效表現相關聯。以利潤中心驅動成員投入與表現，能有效影響成員對於會議討論流程、會議溝通、進度追蹤流程的投入，以及執行會議議題相關任務的效率。表示，撇開組織文化、創辦人或高階主管的態度、任務類型影響會議氣氛等其他因素，是否設計績效獎勵制度與會議流程相關聯，為影響會議成員投入與奉獻的主要因素，成員的投入程度影響會議進行的效率與結果。



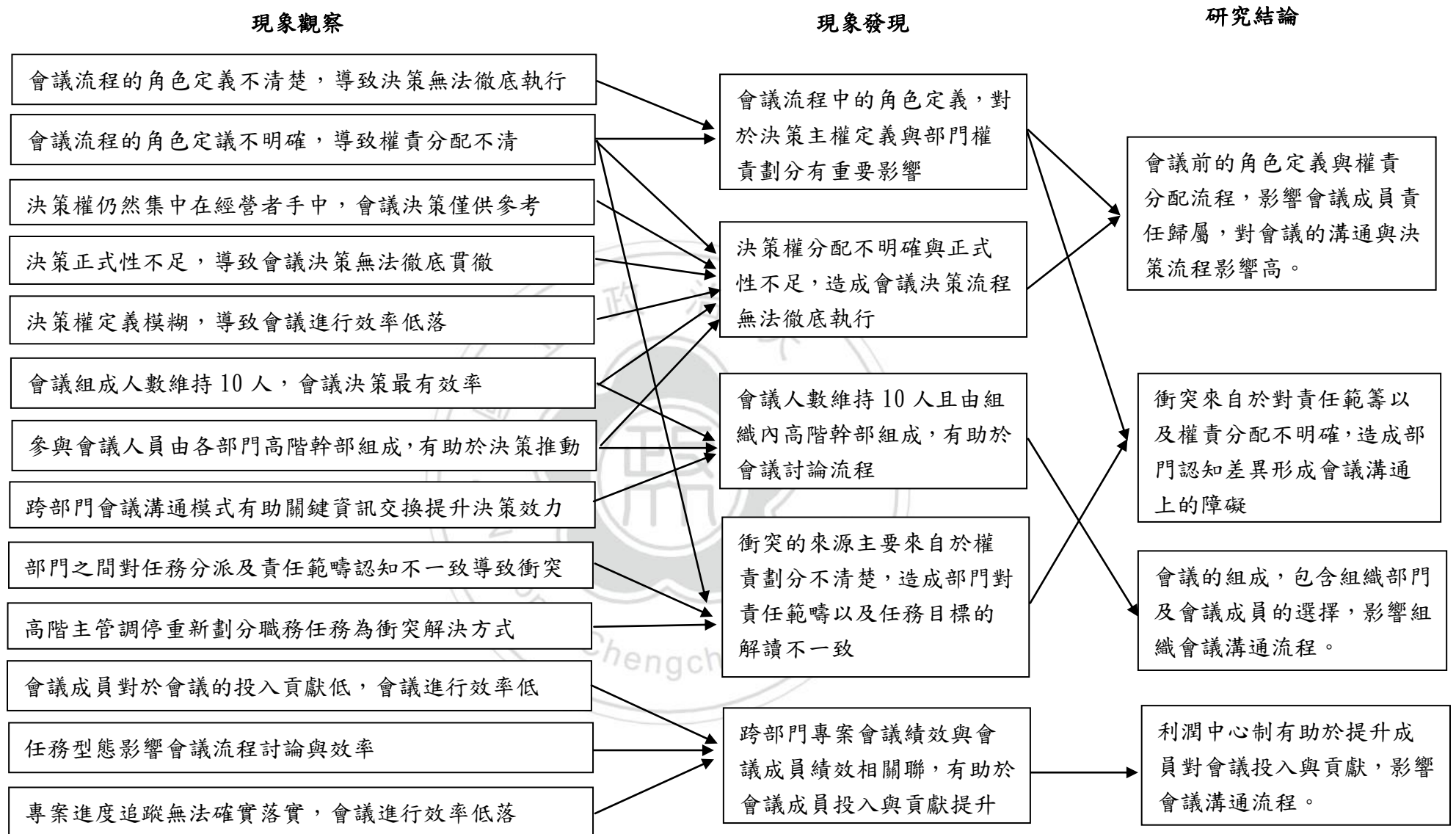


圖 5-8: 現象觀察、現象發現、研究結論

第六章 結論與建議

本章主要簡述本研究之內容，研究方法，所獲得之研究結果與發現，以及實務上的管理意涵，並提出研究限制與建議給與未來從事此議題之研究者，或者是企業在進行會議流程設計上的參考。

第一節 結論

本研究以次級資料進行整理，大致歸納出影響會議流程進行效率之因素為何。之後再透過一間台灣營建業的個案公司實際參與會議流程長達半年時間，在實際參與會議過程中進一步探究影響各相因素在個案公司會議流程實際影響情況。接續實際觀察會議流程後進行會議實際觀察現象摘要，整理出本研究以個案公司為樣本的現象發現。最後分析出會議流程中影響會議進行效率的因素作為研究結論如圖 5-8 所示。

會議流程因素對於部門溝通協調的影響因素包含會議前的影響因素有：會議規劃設計、參與會議人員、會議人員準備與投入、會議人員角色定義、會議議程簡介。會議進行中的影響因素有：專案進度說明、專案會議決策、專案進度追蹤、成員投入程度、目前溝通模式、衝突化解方式。會議流程外的影響因素：任務型態、團隊組成與規模、組織因素包含高階經理人、組織型態、企業文化。進一步以個案分析的研究方法將三部分的因素以個案公司實際觀察與訪問的情況，歸納出真正影響個案公司部門會議溝通與協調的會議流程因素，並列出本研究相關之研究結論。

本研究之研究結論有以下四點：

- 一、會議進行前的角色定義與權責分配流程，影響會議成員責任歸屬，對會議的溝通與決策流程影響高。
- 二、會議流程中的衝突來自於對責任範疇以及權責分配不明確，造成部門認知差異形成會議溝通上的障礙
- 三、會議的組成包含組織部門及會議成員的選擇，影響組織會議溝通流程。
- 四、利潤中心制有助於提升成員對會議投入與貢獻，影響會議溝通流程。

在實務上的貢獻與管理意涵為：

- 一、企業分析完會議舉行目的與目標之後，在會議流程的設計與安排可以更清楚掌握可能會影響後續會議流程的因素，安排適當的會議流程提升整體溝通協調模式，促進會議進行效率。
- 二、會議流程中的會議角色定義對於之後的會議溝通與協調有很深的影響，若企業發現內部會議進過程常出現無法決策流程或溝通協調問題，可針對會議流程中的角色定義進行檢視並改善，或在進行會議規劃設計時將會議成員彼此之間的角色定位與權責劃分定義清楚，將可以解決會議過程中許多溝通協調上的障礙，增進會議的決策效率。
- 三、會議成員對於會議的準備投入與貢獻，實際上與會議的績效設計制度相關聯。企業設法提升會議成員對於會議的準備與投入，檢視會議所涉及的議題或專案是否設計相關績效獎勵制度納入員工績效考核。企業可針對目前會議流程設計適當的機制改善會議進行效率。
- 四、企業的會議進行流程，許多都面臨無效率之情形。本研究針對會議流程中影響效率與溝通的因素做歸納與探討，可作為企業評估本身會議流程可能涉及影響效率因素參考，並在未來會議流程設計、會議流程改善過程以為參考。

第二節 對個案公司的建議

面對個案公司跨部門會議流程中的無效率因素，未來可能持續對於個案公司的其他專案，以及各種會議流程造成影響。為了有效改善個案公司會議進行效率，有必要針對會議進行流程進行檢討與重新評估設計。例如：重新設計會議流程改善專案會議中的責任分配以及權責劃分，增設正式化的機制，提升會議成員對於會議流程的重視程度。面對會議流程新設計與調整，組織內部的協調溝通過程也會因此改變。本研究議題出相關的建議與看法，提供個案公司參考。

一、問題一：個案公司跨部門專案會議缺乏專案負責人或團隊

以專案會議的角度衡量，個案公司跨部門專案會議缺乏對整個專案的績效負責的專案經理人或專案團隊。導致專案會議缺乏一位專業經理人在徵詢部門的資訊之後，以專案的成本預算考量以及未來發展製制訂出有利專案進行的決策；整個專案會議缺乏一位統籌及領導的經理人對專案會議負擔全部責任，導致專案會議出現權責劃分不明、決策權模糊的問題產生。本研究建議，個案公司應該選出一位專案經理人，或是透過各部門派出代表人選成立一個專案會議小組，對於跨部門專案會議進行各種會議程序及專案流程的控制。此將有效改善個案公司會議決策流程中，出現主權不明確以及決策權模糊的問題。指派專案主持人也更能有效領導會議中的討論改善會議溝通，並主持衝突的協調及產生糾紛時的決策。

二、問題二：個案公司缺乏有效會議進度追蹤流程機制

專案進度的執行成效，有賴於會議流程中的進度追蹤流程實施。定期追蹤專案進度流程，才能有效確保各部門完成分內任務與責任，對於專案會議的品質及進度進行控制。本研究建議個案公司可對於會議流程中進度追蹤進程序進行重新設計，加強進度追蹤流程的正式性以及利用賞罰制度的建立成員對會議追蹤流程的重視。透過建立一份正式化的進度追蹤表，包含應繳交任務與資料的日期，以及相關負責單位的負責人，透過文件的簽屬行程正式化的任務指派。並配合獎

懲制度的設立，獎勵準時完成進度繳交對專案有貢獻成員，以及對於延遲專案進度的部門與進行言語上的警告或懲處。利用正式化的手段讓成員對於進度的掌控負責，了解本身所負的責任，並使成員了解延後進度對於整體專案所造成的影響。整體的專案生命週期之中，應該設置有各種的檢討，不論是針對目前專案進度或是針對專案進行流程的檢討，都有助於對整體專案進行的了解。一年之內的專案可以每個月一次了解目前專案的進行程度。現況的檢討應該一直以解決問題的模式進行，理解(1)有哪些問題存在(2)原因有哪些，以及(3)要解決問題必須採取哪些行動。避免追蹤進度一直延遲，累積到某個程度才追蹤。會議追蹤流程的改善能修正部門之間業務往來與工作流程的效率，解決部門之間因為追蹤制度不健全造成進度拖延，彼此拖延進度而形成的溝通不良障礙。

三、問題三：缺乏利潤中心以績效牽動成員對專案貢獻與投入

在會議溝通與討論的流程中，個案公司可能面臨成員投入與貢獻不足的情況。為了讓會議流程能順利進行，以及會議中能產生更多跨部門溝通，增加資訊互換以及分享的成效。本研究建議，應該針對個案公司的績效獎勵制度進行重新設計，讓參與專案會議的成員個人或部門的績效，與跨部門專案會議所推動的專案相關。透過績效獎金的發放，以及專案成果獎金的誘因，對會議成員產生利動力執行專案會議所指派的任務。當專案成員績效受到專案表現控制時，將增加對專案的重視程度及投入，對於專案會議流程溝通，與討論的品質及數量都會有所貢獻。

四、問題四：個案公司是否應轉型為專案組織管理組織下的所有專案？

個案公司因產業特性以專案任務分派不同營建專案，每專案由跨部門共同組成，其中不同專案之間人員重複性高，因個案公司屬中小型企業規模人數有限，組織成員通常肩負一個以上的專案。但是個案公司雖將會議名為專案會議，組織本質上仍然以功能部門組織進行劃分，依照專業將行部門分工，組織內包含：開發部、規劃部、營管部、銷售部、行政部，專案多半由各部門派一兩位代表參加

跨部門會議。因此，個案公司並未採用矩陣式組織專案組織或專案組織的方式，將專案成員的責任、權責與績效與專案任務進行設計。

但組織變革與組織設計的調整，通常牽涉到許多組織內部的權力變更、權責關係的調整，並且可能受到來自於組織內部抗拒的阻力，因此組織結構的調整對於個案公司短期之內有一定的難度。本研究建議，個案公司可以針對第三點問題與建議：設置專案會議績效考核制度先執行，讓專案會議績效與會議成員績效相關聯，利用利潤中心控制成員在專案會議中的表現以及對專案的貢獻，增加會議進行的效率。



第三節 研究限制與建議

本研究以一間台灣營建產業做完個案分析進行深入的會議觀察與訪談，由於研究時間、樣本數以及本人經驗之限制，難免有缺失與不足，期望未來以此議題作為研究主題能夠加以修正與補充，以下列出本研究之研究限制：

一、受限於研究對象之個案數，僅針對單一公司進行深入觀察與訪談，無法與其他多家個案公司進行整合比較，故本研究之發現恐不具普遍性。

二、本研究以台灣營建廠商的會議流程作為個案研究的採樣樣本，但實際會議流程影響會議溝通效率的因素，可能會隨著產業不同而出現不一樣的結果。使得本研究所分析的結果可能會隨著產業別不同與樣本數不同而出現不一致之情形。

三、由於時間與資源的限制，研究者僅能利用 2011 年 6 月至 2011 年 12 月跟隨個案公司一起參與會議的時間進行觀察會議流程中對於會議溝通協調與效率的影響，無法持續追蹤個案公司後續發展進行相關之研究。

本研究對於後續研究之建議：

- 一、多選定一些產業的公司進行訪談與觀察，可觀察因為產業別的不同造成會議流程模式或會議溝通模式的差異，可歸納出更多會議流程影響會議溝通協調的因素。
- 二、將組織設計因素納入因素的考量，觀察不同組織設計型態的企業：功能性組織、矩陣式組織、專案組織，會議流程設計與會議溝通模式的差異，將會發現更多影響會議流程效率的因素，並且可以透過組織設計的角度進行會議流程的調整，對於企業整體效率的改善將更顯著。
- 三、選擇更多性質的會議進行訪談與觀察，例如一般例行會議、創意發想會議、策略發展會議、新產品研發會議等，更多性質的會議觀察會議流程與設計上的差異，歸納會議流程的影響因素將會更完整。

參考文獻資料

英文部分

1. 3M Meeting Management Team, and Drew, J. "Mastering meetings :discovering the hidden potential of effective business meetings." New York: McGraw-Hill, 1994.
2. Albanese, R. A. "Managing: Toward accountability for performance." 3rd. Homewood, Ill.: Irwin, 1981
3. Amason, A. C. and Sapienza, H.J., "The effect of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict." Journal of Management, Vol.23, No.4, pp.495-516., 1997
4. Amason, A. C. and Schweiger, D.M., "Resolving the paradox of conflict: Strategic decision making and organizational performance." International Journal of Conflict Management, Vol.5, pp.239-253., 1994
5. Anton Nijholt and Toyooki Nishida (Eds.), "Conversational Knowledge Process for Social Intelligence Design" Springer International Publisher, pp159-165., 2004
6. Auger, B.Y., "How to run better business meetings a reference guide for managers the 3M Meeting Management Team." New York: McGraw-Hill, 1987
7. Blake, R. R., Shepherd, H. and Mouton, J. S. "Managing intergroup conflict in industry." Houston: Gulf Publishing, 1964
8. Brown, D. L., "Managing conflict at organizational interfaces. "Reading, MA: Addison-Wesley, 1978

9. Daft, R. L and Lengel, R. H. "Information Richness: A new approach to managerial behavior and organizational design." Cummings, L.L. and B.M. Straw(Eds), Research in Organizational Behavior 6. Homewood,IL: JAI Press., 1984
10. David Carson, Audrey Gilmore, Chad Perry, and Kjell Gronhaug, "Qualitative Marketing Research" Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001
11. De Dreu, Carsten and Van De Vliert, Evert , "Using Conflict in Organizations" Sage publication Ltd , 1997
12. Deutsch, M. "The resolution of conflict. " New Haven, CT: Yale University Press, 1973
13. Donald R. Cooper and Pamela S. Schindler. "Business Research Methods (7th ed.)" McGraw Hill International Edition, 2003
14. Doyle, M., and Straus, D. "How to make meeting work: the new interaction method" New York, NY: Jove Books, 1982
15. Drucker, P. "The Effective Executive." New York: Harper & Row, 1967
16. Eisenhardt, Kathleen M., "Building Theories From Case Study Research" The Academy of Management Review, Stanford University, 1989
17. Flaviu Roman, CRAFT, I&C, EPFL, "Improving Meetings Effectiveness using Interactive Artifacts" Edicresearch Proposal, 2009
18. Goffman, E. " Encounters." Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1961
19. Green, W.A., and Lazarus, H. "Are today's executives meeting with success?" Journal of management development, 1991
20. Guetzkow, H., and Gyr, J. "An analysis of conflict in decision-making groups." Human Relations, 1954
21. Hildreth, R.A. "The essentials of meeting management" Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990

22. Hill, G.W. "Group versus individual performance: Are N + 1 heads better than one?" *Psychological Bulletin*, Vol.91, No.3, pp.517-539, 1982
23. Hodgetts, R. "Management: Theory, process, and practice. 3rd ed." Chicago: Dryden Press, 1982
24. Hy Mariampolski, "Qualitative Market Research: A Comprehensive Guide" Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001
25. Janssen, O., De Vliert, E.V., and Veenstra, C., "How task and person conflict shape the role of positive interference in management teams" *Journal of Management*, Vol.25, No.2, pp.117-142., 1999
26. Jehn, K.A. "A qualitative analysis of conflict type and dimensions in organizational groups." *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, pp.530-557., 1997
27. Jehn, K.A. and Mannix, E.A, "The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance." *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.2, pp.238-251., 2001
28. Jones, G.R., George, J.M., and Hill, C.W.L."Contemporary Management 2e.",US: The Mcgraw-Hill Companies, Inc., 2001
29. Judith Langer, "The Mirrored Window: Focus Group from a Moderator's Points of View" Ithaca, NY: Paramount Market Publishing, 2011
30. Kahn and E. Boulding (Eds), " Power and conflict in organization." New York: Bosie, 1963
31. Katz, D. and Kahn, R. L. "The social psychology of organizing(2nd ed.)" New York: Wiley, 1978.
32. Kayser, T.A. "Mining group gold: how to cash in on the collaborative brain power of a group. 1st ed., El" Segundo, CA: Serif Publishing, 1990
33. Kreitner, R. "Management: A problem-solving process." Boston: Houghton Mifflin, 1980

34. Lee, Shirley Fine "How should team meeting flow-RARA approach as a meeting process." Booksurge Publishing LLC, 2008
35. March, J. and Simon, H."Organizations." New York: Wiley, 1973
36. Mary Anne C. Ashworth, "A study of the conflict management styles of principals and superintendents in the public schools of Ohio" Bowling Green State University, 1989
37. McGrath J. E. and Holingshead, A. "Interacting With technology: Ideas, Evidence, Issues and an Agenda." Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994
38. McKenzie, R.A." The time trap." New York: NY: McGraw Hill, 1972
39. Mintzberg, H. "The nature of managerial work." New York: Harper & Row, 1973
40. Monge, P.R., McSween, C., and Wyer, J. A "profile of meetings in corporate America: results of the 3M meeting effectiveness study" University of Southern California, Los Angeles, CA, 1989
41. Mosvick, R., and Nelson, R. "We've got to start meeting like this! A guide to successful business meeting management." Glenview, IL: Scott, Foresman, 1987
42. Mosvick, R.K. "Communication practices of managers and technical professionals in four large scale high technology industries" Proceedings of Proceedings of Speech Communication Association National Convention, Louisville, KY, 1982.
43. Muzafer Sherif, "Superordinate goals in the reduction of intergroup conflict" American journal of Sociology, No.63, pp.155-156.,1958
44. Newman, W. Warren, E., and Schnee, J. "The process of management. 5th ed." Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982

45. Nicholas C. Romano, Jr and Jay F. Nunamaker, Jr., "Meeting Analysis: Findings from Research and Practice" System Sciences, Annual Hawaii International Conference, 2001
46. Nunamaker, J.F., Jr., Dennis, A. R., Valacich, J. S., Vogel, D. R., and George, J. F. "Electronic meeting systems to support group work: theory and practice" Communications of the ACM, Vol.34, No.7, pp.40-61.,1991
47. Pondy, L.R. "Organizational conflict: Concepts and models." Administrative Science Quarterly, pp.296-320. ,1967
48. Priem, R.L and Price, K.H, "Process and outcome expectations for the dialectical inquiry and devil's advocacy, and consensus technique of strategic decision making," Group and Organizational Studies, Vol.16, No.2,pp.206-225. ,1991
49. Rahim (Ed.), "Managing conflict: An interdisciplinary approach." New York: Praeger., 1983
50. Rahim, M.A., "Empirical studies on managing conflict." International Journal of Conflict Management, Vol.11, No.1, pp.5-8, 2000
51. Rice, P.L. "Making minutes count." Business Horizons, pp18-20, 1973
52. Richard Wynn. "Intra-Organizational Conflict in Schools" American Association of School Administrators Convention,1977
53. Robbins, S.P., "Managing organizational conflict: A non-traditional approach." Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974
54. Robbins, S.P., "Organizational Behavior(10th)" US: Pearson Education Internal., 2003
55. Robert Davison, "An instrument for measuring meeting success." Information & Management 32 , pp163-176, , 1997

56. Rue, L., and Byars, L. "Management: Theory and application." Rev. ed. Homewood, Ill.: Irwin, 1980
57. Schwartzman, H.B. "The meeting : gatherings in organizations and communities." New York: Plenum Press, 1989
58. Scott, W. G. and Mitchell, T. R."Organization theory: A structural and behavioral analysis." Homewood, IL: Richard Irwin Publisher, 1976
59. Sheppard, B.H., "The third party conflict intervention: A procedural framework," Research in Organizational Behavior, Vol.6, pp.141-190., 1984
60. Sheridan, J.H. "A \$37 billion waste" Industry Week, Vol. 238, No.17, pp.11-12. 1989
61. Simon, H. A. " Administrative behavior" N.Y. : The free Press, 1976
62. Simons, T. L., and Peteson , R.S. "Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of interagroup trust." Journal of Applied Psychology, Vol.85, No.1, pp.102-111., 2000
63. Sisk, H., and Williams, J. "Management & organization." 4th ed. Cincinnati: Southwestern, 1981
64. Stephen R. Axley, "Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor" The Academy of Management Review , Vol.9, No.3, pp.428-37., 1984
65. Taylor, D.W., and Faust, W. L. "Twenty questions: Efficiency in problem solving as a function of group size." Journal of experimental psychology, Vol.44, pp.360-368., 1952
66. Taylor, F.W. "Group Management." Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, No.24, pp.337-352., 1903
67. Thomas, K.W. "Conflict and conflict management: Reflections and update" Journal of Organizational Behavior, Vol13, Issue 3, pp.265-274, 1992

68. Thomas, K.W. and Schmidt, W.H., "A survey of managerial interests with respect to conflict," *Academy of Management Journal*, Vol.19, No.2 , pp.315-318. ,1976
69. Tillman, R. "Problems in review: committees on trial." *Harvard Business Review*, 47, May-June, pp.162-172., 1960
70. Trewatha, R., and Newport, M. "Management: functions and behavior,3rd ed. Plano" Texas: Business Publications, 1982.
71. Tropman, J.E., and Morningstar, G. "Meetings: how to make them work for you." New York, NY: Van Nostrand Reinhold company, 1985
72. Tubbs, S.L. "A systems approach to small group interaction.3rd ed." New York: Random House, 1984
73. Wall, James A., Jr. and Ronda Roberts Callister "Conflict and Its Management" *Journal of Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 515-558., 1995
74. Wilfried M. Post, Anita H.M. Cremers, and Olivier Blanson Henkemans, "A research environment for meeting behavior" 3rd Workshop on Social Intelligence Design, pp.159-165., 2004
75. Van de Ven, A.H. "An applied experimental text of alternative decision making process." Kent, OH: Center for business and economic research press, 1973.
76. Yin, R. K. "Case study research: Design and methods." Washington. DC: COSMOS Corporation., 1994

中文部分

1. 尤俊傑 (2010) 《臺灣北部地區建設公司經營策略之研究-策略矩陣之應用》。國立政治大學，企業管理研究所，碩士論文
2. 古永嘉，楊雪蘭(譯)(2010)。企業研究方法。台北市:華泰文化。(Donald R Cooper • Pamela S. Schindler)
3. 李南賢 (1991)。《企業管理》。台北市:華泰書局
4. 吳清山 (1992)。《學校行政》。台北市:心理出版社
5. 林英峰 (2005)。企業個案研究(第二版)，台北市，台北市空中大學
6. 尚榮安(譯) (2001)。《企業個案研究》。台北市:弘智文化。(Yin, R. K. , 1994)
7. 胡幼慧 (1996)。《質性研究: 理論, 方法及本土女性研究實例》。台北市: 巨流圖書有限公司
8. 胡偉良(1998)。《營建勝經(上),(下)》。台北市:詹氏書局
9. 陳向明(2002)《社會科學質的研究》。台北市:五南文化事業
10. 張明輝(1991) 《巴納德組織理論與教育行政》。台北市: 五南文化事業
11. 劉孟華(譯) (2004) 《James P Lewis-專案管理聖經》。台北市:臉譜出版社