

【庖丁篇】— 刊於《經濟日報》，2022年8月11日

企業主動人格員工 數目過多並不益善

龔亞平

科大商學院管理學系講座教授及系主任

今天，全球地緣政治風險升溫，加上新冠病毒肺炎病疫情下，全球經濟和商業活動大受影響，企業競爭環境的急遽變化，公司或組織需要具有主動能力的員工，以因應全球競爭與持續的創新需要；與此同時，組織也不再以員工勝任工作任務為滿足，而更看重具有積極主動性的員工，並與員工溝通主動行為 (Proactive Behavior) 的價值。可以說，具主動能力的員工，對企業來說，是有效和重要的人力資源。

影響主動行為的其中一個個體因素是主動人格 (Proactive Personality)。主動人格被定義為個人對環境做出有意義改變的傾向。主動的人會積極發起面向未來的計劃，尋找改善當前環境的機會，為工作成就創造有利條件，並且堅持不懈，直到實現目標。過去，有研究表明，在個人層面，主動人格與工作績效之間存在正線性關係，亦即主動人格提升，工作績效會展示出線性增長。但是，在團隊的層面是否存在相同的關係，還是有一個問號。

主動人格與績效正反關係

近年，不少學者開始在團隊層面對主動型人格作出研究和檢驗。有研究文獻將團隊層面的主動人格，視為所有團隊成員主動特徵的集合（即平均值）。雖然有學者發現，團隊主動性人格與團隊績效結果之間存在正相關關係。但也有學者發現，在團隊層面，主動人格與工作績效之間存在「空關聯」，反映二者的關係，在團隊層面難以捉摸。不過，對企業管理層來說，在公司人力資源中，主動人格的員工是否一定對企業的績效有利？問題便很有意思，需要有較切實的答案。

筆者對上述問題作出研究和檢驗，我們把這項研究分為「研究一」及「研究二」。「研究一」中，我們提出並檢視了團隊「平均主動人格」水平與團隊績效之間的曲線關係。須補充闡述一點，非線性相關是指兩列伴隨相變化的變數，未能形成線性關係，反而呈現不同的形態，如拋物線等。舉例來說，施肥

量和畝產量兩者之間，在一定數量的界限內，施肥量增加，畝產量相應增加，但當施肥量超出界限內的數量，畝產量反而呈現下降，這就是一種非線性關係。

在「研究一」中，我們收集了來自不同行業四家公司共 93 個團隊的數據。在「研究二」中，我們從三家醫院的 101 個護理團隊收集了數據。筆者先說出測驗的結果——

團隊主動人格好處有邊界

在「研究一」中，我們發現團隊「平均主動性人格」水平與團隊績效之間存在曲線關係。亦即是說，在團隊層面，主動人格對團隊的績效不一定提升。在「研究二」中，我們對「研究一」結果的曲線關係作出更深入的了解，探究其成因機制，「研究二」進一步證明了「主動人格分散」（Dispersion of proactive personality）在曲線關係中起到調節作用，以及「團隊效能」（Team potency）和「團隊凝聚力」（Team cohesion）的中介作用，研究結果下文會詳述。總的來說，團隊平均主動人格，只會在一定程度上有益於團隊績效。這一點發現很有趣且重要。

事實上，研究細節可以給企業管理層有所啟迪。因此，筆者下文作出詳細闡釋。先說「研究一」。

在團隊層面，主動人格與組織績效的關係不像正線性關係那麼簡單。一方面，有研究指出，來自不同成員的一定程度個人主動性，可以促進實現團隊的目標，改善團隊流程和績效。但另一方面，隨著愈來愈多積極主動的團隊成員，他們的想法或舉措有可能針對不同的焦點；他們的主動行動有可能迥異，甚至相互扞格；也有研究指出，更重要的是，高度積極主動的成員有可能以自信的方式，追求落實他們的倡議，甚或反對他人。以這種方式追求自己的主動性，會降低人際互動的質量，並使團隊難以協調、整合和引導主動性的想法，阻礙團隊的運作，從而降低團隊的績效。

堅持己見固執成阻礙

仔細觀察，過於積極主動的個性，可能會阻礙團隊的工作進步。高度積極主動的成員傾向於堅定地擁護和追求自己的主動性，而忽略甚至反對他人的意見，

致使團隊充滿許多不同的主動性，超出了團隊協調和整合的能力。那些過去被認為有用協調，再不足成凝聚團隊的合作，推進工作，從而使積極主動的人格不再有益於、甚至有害於團隊順利實現目標的。如果不同成員的舉措相互矛盾，情況會進一步惡化，導致團隊無法齊心協力，協同運作，更大地阻礙團隊的進步。

再者，主動人格的平均水平過高，可能會危及成員之間的人際關係。理論和研究表明，積極主動的人是自信的或佔主導地位的。在這種情況下，團隊將有更多的成員，在倡導和堅持己見方面非常自信，以致在團隊中產生高昂的協調成本，甚至產生怨懟和敵意，受損的人際關係，無可避免傷害到團隊整體凝聚力和執行力。

多多並不一定益善

我們研究的「假設 1」：團隊平均主動性人格水平與團隊績效呈曲線關係。這種關係最初是正面的，但隨著從低到高的增加而減弱和變化。

很顯然，隨著團隊平均主動人格的水平從低到中等水平增加，其與團隊績效的關係是正面的，因為成員發現了與工作相關的問題，並提出解決這些問題的舉措，所有這些都改善了團隊的工作從而提高團隊績效。此外，團隊可能不會產生太多的人際協調成本，因為團隊成員可能會容忍主動性成員在一定程度上支配和自信。然而，當太多成員非常主動時，一個團隊可能無法協調和整合眾多主動性的想法。

對「假設 1」的測檢和統計方法，筆者不在本文細表。研究結果顯示，團隊平均主動性人格水平只能在一定程度上提高團隊績效，超過這程度水平或者說邊界，就會阻礙團隊運作，亦即呈現了曲線關係，揭示了分析水平是預測主動人格的重要邊界條件。扼言之，我們通過展示團隊平均主動性人格水平，與團隊績效之間的曲線關係，證明主動性人格在團隊層面並非「多多益善」。這一點，是企業高管需要注意的。

「研究二」複製「研究一」所發現的「曲線關係」，並據此進一步探究其成因。究竟有什麼因素或變項對此會發生影響？我們利用主動人格的分散性，去檢測「主動人格分散」對主動人格平均水平與團隊績效之間的曲線關係作出調節，以及「團隊效能」和「團隊凝聚力」作為機制發揮導引作用。研究結果給企業主管在掌握主動人格員工的管理上，可作為做出有利於公司績效決定的參考。囿於篇目，對於「研究二」，筆者另文闡述和討論。