

認知閉合需求與創業警覺性的 關係：創業團隊內一致性壓力 知覺的調節效果

The Relationship between Need for Cognitive Closure and Entrepreneurial Alertness: The Moderating Role of Team Conformity Pressure

黃瓊億 *Chiung Yi Huang*

元智大學管理學院組織管理學群

College of Management

Yuan Ze University

joye0520@saturn.yzu.edu.tw

王豫萱 *Yu Hsuan Wang*

國立政治大學企業管理學系

Department of Business Administration,

National Chengchi University

gpwang0510@gmail.com

摘 要

創業警覺性是創業者的一項重要能力，而創業者的個人特質與創業教育情境皆會影響此能力。本研究指出，個人的認知閉合需求（need for cognitive closure）會降低其創業警覺性，同時，若處於團隊創業情境時，個體所知覺到的團隊內一致性壓力，會調節上述的負向關係。本研究共包含兩部分，由於認知閉合需求量表在台灣的相關驗證結果較少，研究一先以 168 位大學生為樣本，針對 Roet and Van Hiel（2011）之認知閉合需求量表進行效度驗證，驗證性因素分析結果顯示，該量表具有良好的構念效度，且與過往相關研究中之效標具有效標關聯效度。研究二進一步以參與創業課程

的學生為樣本，包含 31 個創業團隊共 170 位受試者，並以縱貫性研究設計收集兩階段資料，階層迴歸分析結果顯示，當控制相關變項後，團隊內成員個人的認知閉合需求越高者，創業警覺性會越低。此外，當個體在創業團隊內感受到較低的團隊一致性壓力時，高認知閉合需求者，創業警覺性低，而低認知閉合需求者，創業警覺性高；而當個體感受到較高的團隊一致性壓力時，不論個體本身的認知閉合需求是高或低，其創業警覺性都會較低，顯示團隊成員所知覺到團隊內一致性壓力亦會對創業警覺性帶來不良的結果。本文最後針對研究結果進行詳細的討論，並提出對理論層面與創業教育實務之意涵。

關鍵字：認知閉合需求、創業警覺性、團隊內一致性壓力

Abstract¹

Entrepreneurial alertness is one of an important ability for enterpriser, the trait and entrepreneurial educational environment could both influence this ability. The study proposed the trait of need for cognitive closure would decrease entrepreneurial alertness. Further, the study also proposed the entrepreneurial environment of team's conformity pressure which team members' perception would moderate the relationship between need for cognitive closure and entrepreneurial alertness. The study consists of two parts, study one is an examination of psychometric properties of the Chinese version of need for cognitive closure scale. The study one demonstrated the scale of the Chinese version of need for cognitive closure revealed well construct validity. Study two used student entrepreneurial teams and required a team task of business plan after the class end. The valid samples of 170 members belonging to 31 teams were examined. The results showed that team member with high need for cognitive closure revealed low degree of entrepreneurial alertness. Further, the results found teams' conformity pressure has significant moderated the relationship between need for cognitive closure and entrepreneurial alertness. When team member perceived low degree of teams' conformity pressure, high need for cognitive closure revealed low entrepreneurial alertness and low need for cognitive closure revealed high entrepreneurial alertness. Moreover, both high and low need for cognitive closure revealed low entrepreneurial alertness under high degree of teams' conformity pressure. The implications of our findings for theory and research on need for cognitive closure and entrepreneurial alertness are discussed.

Keywords: need for cognitive closure, entrepreneurial alertness, teams' conformity pressure

¹作者感謝屏東科技大學謝如梅助理教授對本文之創業警覺性相關文獻及量表所提供之建議。

壹、緒論

兩條年輕的魚游著，遇見一條年紀比較大的魚。當他們游過年長魚身邊時，那條大魚問：「早安，今天的水況如何？」，等到兩條年輕的魚繼續游了一段時間，其中一條魚終於開口問另一條魚：「水是什麼？」（華樂斯, Wallace, D. F. 小說家），人們常像是後者，明明看到了生命最重要的東西 - 「水」，卻視而不見，應用在創業情境中，也反映出我們生活週遭可能到處都有著顯眼的創業訊息，而我們卻沒有發現。

創新與冒險的精神已成為台灣社會發展的動力，根據 2011 年全球創業觀察（Global Entrepreneurship Monitor, GEM）的調查結果，台灣地區 18~64 歲的民眾中，約有 7.9% 的人正投入早期創業階段活動（Total early-stage Entrepreneurial Activity，指正籌備創業但尚未支薪滿 3 個月，及創業 3.5 年內之創業者），而尚未參與任何創業活動的人中，有 28.2% 表示未來三年內打算創業，遠高於鄰近的南韓（15.7%）、新加坡（11.7%）、及日本（3.8%）。但並非所有創業皆能成功，也因此，研究者逐漸開始關注影響創業的相關因素（劉常勇、謝如梅，2006），政府機關與高等教育單位也皆投入資源發展創業教育，期望能培養青年創業的知能，提升國家經濟與競爭力。

在創業過程中，如何能一開始就在複雜且快速變動的環境裡辨識出創業機會（entrepreneurial opportunities），是每位創業者皆會面臨的關鍵議題（Davidsson & Honig, 2003）。1973 年時，經濟學家 Kirzner 曾提出創業警覺性（entrepreneurial alertness）的概念，認為「個人無須經過尋找，便能注意到過去一直被別人所忽略的機會，並對此機會產生未來的想像」，是創業時必要的一項重要能力（Kirzner, 1973, 1985），此能力可以讓創業者在市場上找出具有競爭力的利基點，發掘到尚未被別人利用的商機（Ardichvili, Cardozo, & Ray, 2003; Li, 2013）。由於創業警覺性與機會辨識有高度正向關係，並進而能提升創業成功的機會，此概念逐漸受到研究者與實務界的重視（Gaglio & Katz, 2001; Kaish & Gilad, 1991; Tang, 2008）。

既然創業警覺性是一項個人能力，研究者也開始從不同角度討論影響此能力之因素，究竟此能力是先天所決定，或是受後天環境影響？相關研究指出，個體若具有較高的創造性人格特質，較能容忍曖昧不明的情境，且比一般人有更多的夢想，因此與創業警覺性具有正向關聯性（Ko & Butler, 2007; Tang, Kacmar, & Busenitz, 2012）。若從個體發展的經驗來看，創業前的先前知識

（prior knowledge）與網絡關係（social network），使個體有較豐富的人力資本（human capital），亦為創業警覺性的重要前因（Ardichvili et al., 2003; 謝如梅、劉常勇，2009）。然而，以上論點雖可由人格特質與過往經驗的角度，協助我們理解創業警覺性之成因，但卻忽略了此構念較基礎的部分，也就是個人動機。

由於創業警覺性是一種個體對外在資訊的知覺敏感度與認知組合能力（Gaglio & Katz, 2001），此能力越高的人，對機會的存在越敏感，而創業警覺性低的人，則讓機會在眼前卻毫無反應，因此，從個體的動機與需求特性來看，本研究指出「認知閉合需求（need for cognitive closure）」應是影響創業警覺性之重要前因。認知閉合需求意指「個體對外界資訊與刺激，渴望要給予自己一個能理解與解釋的答案，以避免處在模糊與困惑的狀態中的一種需求」，Kruglanski 與其研究同儕指出，認知閉合需求會影響個體對資訊的知覺、處理、詮釋與決策過程（Kruglanski, 1990, 2004; Kruglanski & Webster, 1996），此論點也獲得相關研究的支持（e.g. Chirumbolo, Livi, Mannetti, Pierro, & Kruglanski, 2004; De Dreu, Koole, & Oldersma, 1999; Kruglanski & Mayseless, 1987; Roets, Van Hiel, Corneils, & Soetens, 2008; Thompson, Roman, Moskowitz, & Chaiken, 1994），而對創業者來說，處於模糊與不確定的情境中，需靠著不斷搜尋與探索，才能找到關鍵的成功機會，若其認知閉合需求越高，則會影響創業者的知覺與資訊處理歷程，可能讓其急於下決定，反而會降低對機會的敏感度與警覺性。因此，本研究首先欲探討個體認知閉合需求與創業警覺性之間是否具有負向關聯性。

除了個人的動機與需求特性外，創業時的情境因素也可能影響個人創業警覺性。有些創業情境來自於一群人共同努力，眾人在共同創業目標下，藉由高度的互動與資訊分享，幫助個體增加相關創業知識，並從中發掘出可能的創業點子，以找出可能的市場機會。然而過往研究多半聚焦個人層次的因素，而忽略了團隊內個體知覺的情境因素對個體的影響。團隊情境因素可能會抑止團隊內資訊分享，影響團隊內成員的認知與行為（Gladstein, 1984），舉例來說，當團隊內成員有尋求意見一致的傾向（concurrence-seeking tendency）時，會使團隊內的成員感受到團隊趨向一致性的壓力（conformity pressure），不僅有損於團隊內成員彼此間的互動（Kroon, Van Kreveland, & Rabbie, 1992），同時也可能迫使個體本身提早結束資訊搜尋的歷程，此時儘管個體的認知閉合需求較低，為求與團隊有所共識，仍可能導致較差之創業警覺性。因此，本研究

將個體知覺到的團隊一致性壓力，視為一種團隊內個體知覺的情境因子，並欲探究團隊一致性壓力對認知閉合需求與創業警覺性的調節關係。

綜合上述，本研究共包含兩項目的：首先，本研究試圖以動機與需求的角
度，探討個體的認知閉合需求，是否會影響其創業警覺性；其次，本研究進一步考量個體在團隊內所感受到之情境因素，驗證團隊成員所感受到之團隊一致性壓力，是否會改變認知閉合需求與創業警覺性間的負向關係。期望依據本研究之結果，能擴展相關理論之架構。

貳、理論與假設

一、創業警覺性（entrepreneurial alertness）

創業機會是創業者掌握先機的關鍵（Kirzner, 1973, 1979），根據奧地利經濟學派（Austrian economic school）的觀點，找到創業的機會並不是恰好遇上，或是運氣好的靈光一現（Hsieh, Kelley, & Liu, 2009），事實上，市場中早已存在創業的機會，只是在等待個體發掘這些資訊，因此，若個體擁有較佳的蒐集資訊與解讀能力，便能成功辨識創業機會，而創業警覺性正是個體對機會的認知能力。

創業警覺性可區分成兩個構面，包含：感知能力（perception ability）及詮釋能力（interpretation ability），其中，感知能力是指個體對市場資訊的注意與理解能力，由於市場可能因外在環境的改變，而破壞現有的均衡狀態，感知能力讓個體對市場不均衡的狀態具有敏感度，並能較正確地解讀市場資訊，例如：當大環境中之政治或經濟等各種條件改變時，具有高感知能力的個體，較易注意到某些不在預期內的事件，亦可能發現未充分利用的資源（Gaglio & Katz, 2001）；而詮釋能力是指當個體認知並注意到外部環境的資訊與訊號後，其內在的詮釋架構（interpretation framework）便開始運作，將資訊進行解讀、整合、分析，並進而創造新的想法，故詮釋架構可以形成知覺，以解釋個體所覺察到的事件。

創業警覺性高的個體，不僅能敏感地察覺市場的不尋常之處，並能進一步系統性地詮釋資訊，同時，當資訊與個體既有認知不同時，也會試圖搜尋其他新資訊，整合進現有基模（schema）或是改變原先認知，並非單純地忽略資訊

或錯誤的解讀資訊 (Gaglio & Katz, 2001)。因此，高度創業警覺性者不會受既存的認知框架侷限，而會根據外在環境與資訊建立新的認知框架，創新思考找出新的方法 (Gaglio & Katz, 2001; Kirzner, 1985)，也因此，過去研究認為創業警覺性與辨識到創業機會具有高度正向關係，進而提升創業成功的可能性 (Gaglio & Katz, 2001; Kaish & Gilad, 1991; Tang, 2008; Tang et al., 2012; 謝如梅、劉常勇, 2009)。由於創業警覺性是創業者一項重要的能力，相關研究也發現，若創業者有較好的先前知識或關係網絡時，會引發其發掘到任何新資訊是否具有價值，因此創業警覺性會較高 (Ardichvili et al., 2003; 謝如梅、劉常勇, 2009)，然而，擁有上述良好的人力資本，僅能說明個體在創業警覺性中的感知能力會較好，但並不能完全解釋為何其會提升個體的詮釋能力。

為說明個體在競爭環境中，為何會採取回應競爭的行動，Chen 等人 (2007) 提出覺察-動機-能力觀點 (awareness-motivation-capability perspective)，該論點指出，在一個動態競爭的環境內，並非每位個體都會對環境有所反應與行動，只有當個體能察覺 (awareness) 到環境中具有競爭性行為，同時自己具有動機 (motivation) 進行競爭，並擁有足夠的能耐 (capability) 能應付競爭時，個體才會採取行動 (Chen et al., 2007)。因此，若創業者已察覺到環境中的相關資訊，且也具有先前知識與網絡關係等能耐，但自身卻不具有動機時，一樣無法發揮其創業警覺性之能力。換言之，由於個體的行動會受到其動機的影響，因此創業者若具有較高之認知動機或意願，在察覺到相關訊息時，也可能會較願意針對訊息進一步進行處理與解釋，因此，本研究指出個體的認知動機，應會影響其創業警覺性。

二、認知閉合需求 (need for cognitive closure) 與創業警覺性的關係

創業的過程中，創業家就是自己的老闆，因此必須不斷地進行決策。決策是個體對環境訊息知覺與處理的認知過程，進一步讓個體對事件產生一種或數種假設推論與可選擇的方案。換言之，當碰到一個現象或外在刺激時，個體會受到自身對該目標的認知基模 (cognitive schema)，或當時所處情境及接觸到的資訊所影響，而產生一種或數種的假設，並逐步驗證它，以產生一個暫時性的推論或想法，而這個認知過程可以很複雜，也可以很單純。個體之所以會產生複雜或單純的認知歷程，是受到個體的知識動機所影響 (Kruglanski, 1990)。社會心理學者 Kruglanski 指出，從個體特質的角度而言，有些人會對人、事、物的看法與理解傾向快速產生結論，或是一個暫時性的想法產生時，便會抑止

其他的想法出現，以避免模糊不確定；相對來說，有些人則不會在遇到事件時，想快速有個結論，反而易猶豫不決或是傾向搜尋足夠的資訊來幫助決策，上述這樣的特質傾向，會影響個體對事物的知覺與理解（Kruglanski, 1990, 2004）。Kruglanski（1990）依據知識論（lay epistemic theory）提出這樣的觀點，並提出認知閉合需求（need for cognitive closure；NFC）的構念來解釋個體上述特質傾向。

認知閉合需求是「個體對於外界資訊與刺激，給予一個自己能夠理解與解釋的答案，以避免處在模糊與困惑的一種渴望」（Kruglanski, 1990）。這裡的需求是指一種動機傾向（Kruglanski, 2004; Kruglanski & Webster, 1996; Webster & Kruglanski, 1994）。這個動機會誘發出兩種不同的內在過程：一個是急迫性（urgency），另一個則是持久性（permanency），急迫性即是個體對於外界資訊與刺激進行理解的過程中，會傾向抓住（seizing）第一個獲得的答案，而不想拖延的程度；而持久性則是個體凝結（freezing）既有的認知狀態，不想去變動的程度（Kruglanski & Webster, 1996; Pierro & Kruglanski, 2008; Webster & Kruglanski, 1994）。換句話說，認知閉合需求是指個體渴望簡化理解外在世界的個別差異，是一種相對穩定的個體特質，也就是說在相同條件下，有些人渴望認知閉合，有些人則避免認知閉合（Webster & Kruglanski, 1994）。

高認知閉合需求的人傾向喜歡周遭環境是有秩序、穩定且可預測的，他們會傾向減少模糊不確定性所帶來的心裡不舒服，以免讓自己不安全感增加。因此這樣的特質傾向會影響他們對事物的認知、知覺判斷以及人際互動的結果（Kruglanski, 2004）。過去相關研究顯示，高認知閉合需求的人不喜歡新資訊，認知上傾向縮減假設產生的過程（hypothesis-generation process），因此容易受到資訊接收先後的影響，傾向堅持接受先前資訊而忽略後來的資訊（Thompson et al., 1994），也會較依賴過去認知捷徑及經驗法則進行決策（De Dreu, 2003; De Dreu et al., 1999），且系統化思考的程度較低（De Dreu, 2007; De Dreu, Nijstad, & Van Knippenberg, 2008; Van Hiel & Mervielde, 2003），這些現象都是個體內在渴望快速達到一個終止點，因此，導致其內在認知結構較簡單（simple cognitive structure），認知複雜程度（cognitive complexity）也較低。相對來說，低認知閉合需求的人具有較複雜的思考判斷及資訊處理過程（De Dreu et al., 2008），因此認知複雜程度較高（Cacioppo & Petty, 1982），所產生創意想法的數量及創造力表現也較佳（Chirumbolo et al., 2004; Chirumbolo,

Mannetti, Pierro, Areni, & Kruglanski, 2005; Rietzschel, De Dreu, & Nijstad, 2007)。

由於創業的本質是複雜、無法預測結果且沒有結構性的，創業者在模糊的創業任務下，欲找到可能成功的創業機會，需要對外在相關資訊與市場有充分的理解，換言之，創業者必須針對複雜而多元的資訊進行過濾與篩選，獲得自覺有用的資訊，也需要結合過去的經驗與知識進行資訊重組與詮釋，以辨識出可能的創業機會，形塑（framing）相對應的解決方法。若個體認知閉合需求越高，越沒有動機投入認知資源進行資訊處理與決策判斷。因此高認知閉合需求的人，內在傾向簡化的認知模式，當面對複雜的資訊，他們會快速抓取情境內可以降低模糊的資訊線索，給予一個自我理解的答案，一旦形成某個觀點時，就有堅持此觀點、不易改變的傾向（Kruglanski & Mayseless, 1987），甚至忽略後來的新資訊（Thompson et al., 1994），尤其面對模糊沒有結構性的問題時，容易主觀知覺問題的困難與複雜（Shiloh, Koren, & Zakay, 2001），使該個體投入較少的資訊收集過程（Roets et al., 2008; Van Hiel & Mervielde, 2003）。此個體特質的人，認知上較沒有耐心，容易忽略決策過程資訊不一致的情況（De Dreu et al., 1999），只想要快速獲得確定的答案來符合原先的刻板印象。因此，高認知閉合需求者，對創業任務的相關資訊感知及詮釋能力較弱，因而可能使創業警覺性較低。

相對而言，低認知閉合需求的人，內在認知複雜度高（Cacioppo & Petty, 1982），對決策傾向不會這麼快下定論（Kruglanski & Webster, 1996），會延遲判斷與推論，透過密集的資訊收集以產生多元的資訊去瞭解他們面對的任務（Kruglanski & Mayseless, 1987; Kruglanski & Webster, 1996），直到有足夠的資訊可以幫助判斷或是時間期限到時，才會下最後的推論（De Dreu et al., 1999）。因此，此個體特質的人，對市場資訊的感知與解讀較為敏感與縝密，能夠注意到重要或特殊事件發生的原因與狀況，以及資訊不一致或衝突的情形，創業警覺性可能較高。

此外，Calogero 等人（2009）的研究也發現，高認知閉合需求者，其價值觀較偏向保守型，一般而言，此類人通常想法會較傳統，較不願意破壞常規，同時也較小心翼翼，不僅如此，認知閉合需求越高者，其開放性的價值觀也會越低，較無法獨立思考，好奇心較低，也越不喜歡新奇與挑戰的生活，這些價值觀均不利於個體感知或詮釋外在訊息。整合上述，無論是從認知動機本身，

或是從價值觀的角度，認知閉合需求都有損於創業警覺性，因此，本研究提出假設 1：

假設 1：個體的認知閉合需求與創業警覺性具有負向關聯性。認知閉合需求越高者，創業警覺性越低。

三、團隊內一致性壓力（conformity pressure）的調節效果

認知閉合需求雖然是相對穩定的個體特質，也可能受到週遭情境的影響，喚起個體趨向認知閉合或避免認知閉合（Webster & Kruglanski, 1994），例如：干擾的環境會誘發個體更傾向認知閉合，像是時間壓力（Kruglanski & Freund, 1983; Kruglanski & Webster, 1991）及環境噪音（Kruglanski, Webster, & Klem, 1993）。當認知閉合動機被誘發，人們就會喚起腦袋中的知識片段做立即性的決策及感覺，以應付目前的情境，結果導致個體內在認知簡化，傾向使用簡單策略或方法來面對問題（De Dreu et al., 1999）。因此，當個體所處的環境不同時，認知閉合需求所造成的結果也會有所不同。

許多創業者，常會以團隊的方式創業，而團隊相關情境因素會影響團隊內個體的認知與行為（Gladstein, 1984）。當團隊內較無法容忍不一致的聲音或想法，或是排斥離題的意見時，會迫使團隊內個體開始想要追求與他人的一致性，因而使認知閉合需求的效果加劇（Kruglanski, Shah, Pierro, & Mannetti, 2002; Kruglanski & Webster, 1991; Shah, Kruglanski, & Thompson, 1998）。此現象是一種個體所知覺的團隊內一致性壓力（conformity pressure），此情境因素不利團隊內互動，且會增加團隊過程的損失（Paulus & Nijstad, 2003）。社會心理學中的相關研究指出，當個體感受到團體的壓力後，透過順從（compliance）、內化（internalization）與認同（identification）的過程改變自身原本的態度時，稱之為團體內的一致性壓力（conformity pressure）（Kelman, 1958）。團隊一致性壓力是團隊內尋求意見一致的傾向（concurrence-seeking tendency）（Kroon et al., 1992），換句話說，因為內群體的壓力造成團隊內的個體心智效能（mental efficiency）及成熟判斷（moral judgment）的退化，出現團體迷思（groupthink）的現象（Janis, 1982）。因此，團隊一致性壓力會誘發團體迷思的出現（Kroon et al., 1992），不利於生產力及創造力（Paulus & Nijstad, 2003）。

在創業團隊情境中，透過資訊的交換與討論，可以幫助個體辨識出創業的機會。例如：群體中的某一個人提出他的專業與想法，這個想法變成團隊所共

有的資訊，而這些資訊透過成員的內在資訊處理過程，幫助成員轉化為新的想法或觀點，這些新的想法便可能成為創業機會的雛形。因此，透過團隊互動提供多元的資訊及觀點，使成員暴露在多元的創業資訊中，可以幫助成員辨識出創業機會。然而，當團隊成員處於很高的一致性壓力時，代表團隊有抑止多元異質資訊出現的傾向，導致團隊內個體提供較少的資訊，這樣的團隊壓力會影響認知閉合需求與創業警覺性的關係。

當成員知覺到團隊一致性壓力高時，代表團隊有快速達成共識的壓力，促使個體即早關閉資訊收尋的動機，因此，團隊內的資訊交換量較少。由於高認知閉合需求的人，容易順從他人意見以快速達成共識（Kruglanski et al., 1993），傾向順從團隊規範（De Crada, Kruglanski, Mannetti, & Pierro, 1999）。此外，此特質的人不會在意團隊內的資訊量的多寡，他們容易依賴團隊現有的資訊進行選擇及決策，一旦成見既定之後，即使有較好的後來資訊出現，他們也容易忽略，因此，認知較不會改變。因而降低創業警覺性。相反的，由於認知閉合需求低的人，比較願意花時間蒐集資訊，並且有較為複雜的思考判斷及資訊處理過程，除非掌握情境及資訊，才會進行判斷與決策，然而，當認知閉合需求低的成員知覺到較高的團隊一致性壓力時，容易迫使他們關閉資訊搜尋動機，因而降低創業警覺性。

進一步而言，當團隊成員知覺到團隊一致性壓力低時，代表團隊允許多元資訊的交換，團隊內的資訊交換量較多，由於高認知閉合需求者，希望很快與他人達成共識（Kruglanski et al., 1993），因此容易去否決阻礙團體達成共識的意見（De Crada et al., 1999; Webster & Kruglanski, 1994），此外，這樣的人也容易主動停止搜尋資訊的歷程，因此對資訊的敏感度也會降低，進而使其對於創業的警覺性也較低，但低認知閉合需求者原本就較願意接納各種資訊，同時他們感受到團隊一致性壓力較低的情境下，由於感受到搜尋的成本較低（De Crada et al., 1999），因此，此類型的個體可能會更願意投入認知資源進行搜尋。由於在創業的情境中，往往會面臨許多問題需要創業者解決，而過往研究也顯示，當一致性壓力較低的狀況下，會出現較多具創意的解決問題方式（Galinsky, Magee, Gruenfeld, Whitson, & Liljenquist, 2008），因此當認知閉合需求較低的個體，知覺到一致性壓力較低的團隊情境時，他會可能會更願意仔細收尋及發想具創意的解決問題方式與資訊，因而提升創業的警覺性。整合上述，本研究提出假設 2：

認知閉合需求與創業警覺性的關係：創業團隊內一致性壓力知覺的調節效果

假設 2：個體所知覺到的團隊一致性壓力會調節認知閉合需求與創業警覺性間的關係。當個體所知覺的團隊一致性壓力越高時，會促使高及低認知閉合需求者，趨向簡化的認知過程，降低創業警覺性。反之，當個體所知覺的團隊一致性壓力越低時，高認知閉合需求者，創業警覺性低；低認知閉合需求者，創業警覺性高。

參、研究方法

由於過往研究中，認知閉合需求構念的中文版量表信效度證據較少，故本研究採兩階段研究程序進行，皆採用問卷研究方式。在研究一的分析程序中，依據近期 Roets and Van Hiel（2011）發展的認知閉合需求五因素模式，針對本研究樣本進行驗證性因素分析（confirmatory factor analysis），同時也根據認知閉合需求與過去相關研究中較常用之效標，進行相關分析（包含：認知需求、創造性人格特質），以檢驗認知閉合需求中文版之效標關聯效度（criterion-related validity），初步釐清認知閉合需求中文版之構念組成是否與過往研究相符。在研究二部分，則以學生創業團隊為樣本，驗證認知閉合需求與創業警覺性的關係，並探討團隊內一致性壓力知覺對上述關係的調節效果。

一、研究一

（一）研究程序與樣本

樣本來自北部某國立大學在學學生，共包含三個班級，169 位參與者，刪除問卷填答無效者（填答一致性過高及未填答完問卷者）1 份後，有效樣本共 168 位。其中男性佔 37.5%，女性佔 62.5%，平均年齡為 20.2 歲。為避免樣本背景不同所可能產生的取樣偏誤，本研究以認知閉合需求平均數為依變項，進行不同班級間的單因子變異數分析，結果顯示 F 值為 .63 ($p = .53$)，顯示不同班級間並無顯著差異。另外檢測性別的獨立樣本 t 檢定結果顯示 t 值為 1.48 ($p = .14$)，同樣不同性別者並無顯著差異。以上初步分析結果顯示，樣本並未因班級或是性別不同，而造成認知閉合需求程度的差異，因此可以進行後續分析。

(二) 研究工具

認知閉合需求。本研究採用 Roets and Van Hiel (2011) 發展的短版題本的認知閉合需求，此構念有五個子構面，分別為：秩序性、可預測性、非含混性、新決斷性及思考封閉性。量表共 15 題，包含次序性 3 題（例如：我喜歡有條不紊的生活方式）、可預測性 3 題（例如：我不喜歡與會做出意想不到的事情及行為的人在一起）、非含混性 3 題（例如：我不喜歡不確定的狀況）、決斷性 3 題（例如：當我做完了一個決定時，我會感覺很舒服）、思考封閉性 3 題（例如：我不喜歡那些有許多不同答案的問題），皆採用李克特氏 (Likert's) 六點量尺，請受試者針對自身狀況，從「1 = 非常不同意」到「6 = 非常同意」對各題項內容進行評估，整體量表 Cronbach's α 信度係數為 .75。

認知需求。本研究採用高泉豐 (1991) 所編制的認知需求量表，此量表根據 Petty、Cacioppo and Kao (1983) 發展的認知需求量表進行修訂，共 18 題（例如：我比較喜歡複雜而不喜歡簡單的問題），採用李克特氏五點量尺，從「1 = 非常不同意」到「5 = 非常同意」對各題項內容進行評估，整體量表 Cronbach's α 信度係數為 .88。

創造性人格特質。本研究採用 Nemeth and Chiles (1976) 及 Kaish and Gilad (1991) 所發展的創造性人格特質量表，此量表有三個子構面，分別為：原創性、效率性及順從性，其中效率性及順從性為反向題。量表共 32 題，包含原創性 13 題（例如：碰到困難時，總是能想出解決辦法）、效率性 7 題（例如：喜歡從事繁瑣細微的工作）及順從性 12 題（例如：順從大多數人的意見和想法），採用李克特氏五點量尺，從「1 = 完全不是如此」到「5 = 經常是」對各題項內容進行評估，整體量表 Cronbach's α 信度係數為 .83。

(三) 研究結果

本研究先針對 Roets and Van Hiel (2011) 所提出的模式進行驗證性因素分析，該模式共包含五個二階因素，而所有因素共同亦指向同一個一階潛在變項，同時將屬於不同子構面內的題項兩兩間計算相關，結果顯示除了決斷性中的第二題未達顯著以外 (ND2：當我面臨問題時，我會迫不及待找到解決方法)，其他題目的因素負荷量皆達 .01 顯著水準，且因素相關係數之信賴區間也並未包含 1，而模式的契合度指標 ($\chi^2(75) = 98.89, p < .01, NNFI = .96, CFI = .97, GFI = .93, SRMR = .05, RMSEA = .04$) 也皆符合過往研究標準，顯示本研究初步支持 Roets and Van Hiel (2011) 所提出的 15 題版模式架構。

此外，本研究同樣針對研究二之樣本進行效度分析。相關之描述性統計分析結果如表一所示，包含各變數之平均數、標準差與相關係數矩陣。在效標關聯效度方面，依據本研究相關之相關係數矩陣結果顯示，認知閉合需求與認知需求達顯著負向聯性（ $r = -.32, p < .001$ ），顯示個體認知閉合需求越高，認知需求傾向越低；此外，認知閉合需求與創造性人格特質亦達顯著負向關聯性（ $r = -.52, p < .001$ ），顯示個體認知閉合需求越高，創造性人格特質越低。整體而言，認知閉合需求量表之效標關聯效度獲得支持，可以進行後續分析。

表 1 研究一之各主要變項間平均數、標準差與相關係數

變項	平均數	標準差	1	2	3
1. 認知閉合需求	3.9	.50	(.75)		
2. 認知需求	3.5	.52	-.32***	(.88)	
3. 創造性人格特質	2.9	.38	-.52***	.47***	(.83)

註：N=169, + $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .000$ ；括弧內為內部一致性信度係數（Cronbach's α ）；認知閉合需求：一階五因子之平均數

二、研究二

（一）研究程序與樣本

研究二以修習創業課程的學生組成的團隊為研究對象，選修課程的學生來自各學院不同科系，在學期初即要求成員自組團隊，課程中瞭解創業相關理論與實務外，學期中後開始，每週每一個團隊必須進行創業進度的分享與報告，學期結束後必須完成團隊共同任務，即創業計畫書（business plan），此計畫書包含一個創業計畫或是想法，有假想的產品或服務，並且撰寫成可以落實的營運計畫。研究樣本來自國內北部兩所國立大學選修創業課程的學生團隊，資料分兩年收集（2008、2009 年），共三個班次中 204 位學生。

在施測程序方面，本研究分兩次不同時間點進行問卷調查，第一階段：課程進行約第一至四週之間（時間點 1），問卷內容包含認知閉合需求及個人基本資料，施測時間於該課堂結束前給予 10 分鐘時間進行問卷調查。第二階段：在學期課程即將結束前（第 17 週）（時間點 2），問卷內容包含創業警覺性、一致性壓力、及個人基本資料以利進行問卷配對。由於三門課程之授課教授熱心配合研究，讓受測時間充裕並認真填答，加上兩次調查皆附贈每位填答者一份小禮物，因此整體問卷填答的品質應相當值得信任。此外，在研究設計上，

本研究透過兩次不同時間進行資料收集，以降低共同方法變異（common method variance）的問題（Kaish & Gilad, 1991）。

最後刪除問卷填答不完整者 34 份後，得到有效問卷共 170 份。其中，男性佔 75.9%，女性佔 24.1%，平均年齡 23.3 歲。為避免資料收集的背景不同可能造成樣本偏誤問題，本研究以創業警覺性之平均分數為依變項，進行不同年份樣本間的單因子變異數分析，結果顯示 t 值為 -1.21 ($p = 0.22$)，而不同班級間的單因子變異數分析，結果顯示 F 值為 0.86 ($p = 0.42$)。以上初步分析結果顯示，樣本並未因背景不同而造成創業警覺性程度的差異，因此資料適合合併進行後續分析。

（二）研究工具

認知閉合需求。此量表同研究一，採用 Roets and Van Hiel（2011）發展的短版 15 題本的認知閉合需求，整體量表 Cronbach's α 信度係數為 .79。

團隊內一致性壓力。本研究採用 Kroon, Van Kreveland, 與 Rabbie（1992）所發展的一致性壓力量表，量表題項共 12 題，題項如：「為了避免團隊冗長的討論過程，我常常會放棄跟團隊成員解釋我想法」、「當團隊幾乎已經有一個明確的共識出現時，團隊對那些繼續堅持己見的人有敵意」、「為了避免妨礙團隊討論的過程，我有時會違反我的意願順從團隊」，以李克特五點量尺，從「1 = 非常不同意」到「5 = 非常同意」對各題項內容進行評估。整體量表 Cronbach's α 信度係數為 .77。

創業警覺性。本研究根據 Kirzner 所提出的理論基礎（Kirzner, 1979, 1985），並依據 Gaglio and Katz（2001）及 Yu（2001）的測量工具，將創業警覺性操作化定義為：「個人能夠正確認知現有市場上的供需狀況，並連結各種資訊，以產生並創造新的方法-目的架構」。此構念包含兩個子構面，分別為感知能力及詮釋能力，整體量表共 19 題（謝如梅、劉常勇、方世杰，2013）。其中，感知能力定義為個人能夠快速意識到市場的變化與新事件的發生，並且能正確地理解其背後的意涵，量表共 9 題「例如：我時常會注意市場上的各種變化與趨勢」，詮釋能力定義為個人能夠連結看似不關聯的資訊，並產生新想法來填補市場缺口，量表共 10 題「例如：我能夠將蒐集到的市場資訊，與其他不同領域的資訊連結在一起」。李克特七點量尺，從「1 = 非常不同意」到「7 = 非常同意」對各題項內容進行評估。量表整體信度 Cronbach's α 值為 .95。

控制變項。根據過去研究建議相關人口統計變項會影響團隊內個體的心理反應（Gladstein, 1984），因此，本研究將性別、年齡、學院納入作為控制。

（三）研究結果

表二呈現各變項之平均數、標準差、及相關係數矩陣，其中，認知閉合需求與團隊內一致性壓力呈顯著正向關係（ $r = .22, p < .01$ ），認知閉合需求與創業警覺性呈現顯著負向關係（ $r = -.25, p < .01$ ），團隊內一致性壓力與創業警覺性亦呈現顯著負向關係（ $r = -.27, p < .01$ ），其餘相關係數詳見表二。

本研究以階層迴歸來驗證假設，為降低共線性效果，所有預測變項放入迴歸式時，進行平均化處理（mean centering）（Aiken & West, 1991）（Aiken & West, 1991），以降低預測變項間的截距與斜率的共變量，減緩共線性的效果（Paccagnella, 2006）。為驗證認知閉合需求對創業警覺性的影響，本研究將性別、年齡及學院加以控制。表三中之模式 2 中顯示，控制相關變項後，認知閉合需求與創業警覺性呈現顯著負向關係（ $r = -.25, p < .01$ ），因此，假設 1 成立。

表 2 研究二之各變數平均數、標準差及相關分析 a

	平均 數	標準 差	1	2	3	4	5	6
1. 性別	.76	.42	-					
2. 年齡	23.3	2.24	.09	-				
3. 學院	1.89	.78	.13+	.12	-			
4. 認知閉合需求	3.84	.59	-.00	.05	-.02	(.79)		
5. 團隊內一致性壓力	2.44	.47	-.17*	-.08	-.08	.22**	(.77)	
6. 創業警覺性	4.96	.79	.20**	.11	.00	-.25**	-.27***	(.95)

a: N = 170; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ ，（ ）內為該量尺之信度係數

本研究進一步分析團隊內一致性壓力的調節效果。在表三的模式 3 結果顯示，控制相關變項之後，認知閉合需求與團隊內一致性壓力的交乘項，對創業警覺性有顯著正向關係（ $r = .18, p < .05$ ）；為進一步瞭解團隊內一致性壓力對認知閉合需求與創業警覺性的調節方向是否符合研究假設，本研究參考

Aiken 與 West (1991) 建議繪出交互作用效果圖，如圖 1 中顯示，在團隊內一致性壓力較高的情境下，低認知閉合需求的創業警覺性表現低，反之，在團隊內一致性壓力較低的情境下，低認知閉合需求的創業警覺性表現高，而高認知閉合需求者，則無論團隊內一致性壓力情境高或低，其創業警覺性的表現沒有顯著差異存在。換句話說，團隊內一致性壓力高的情境會刺激低認知閉合需求者趨向認知簡化，結果創業警覺性表現低，因此，假設 2 成立。迴歸分析與調節效果之驗證詳見表三與圖一。

表 3 研究二之迴歸分析結果

	創業警覺性		
	模式 1	模式 2	模式 3
控制變項			
性別	.21**	.20**	.17*
年齡	.10	.11	.07
學院	-.04	-.04	-.08
預測變數			
認知閉合需求		-.25**	-.17*
團隊內一致性壓力			-.17*
交互作用			
認知閉合需求 × 團隊內一致性壓力			.18*
R ²	.05	.11	.17
ΔR ²	.05	.06	.04
F 值	3.16*	5.36***	5.79***

註：結果均為標準化迴歸係數，N=170; “*”：p<.05, “**”：p<.01, “***”：p<.001

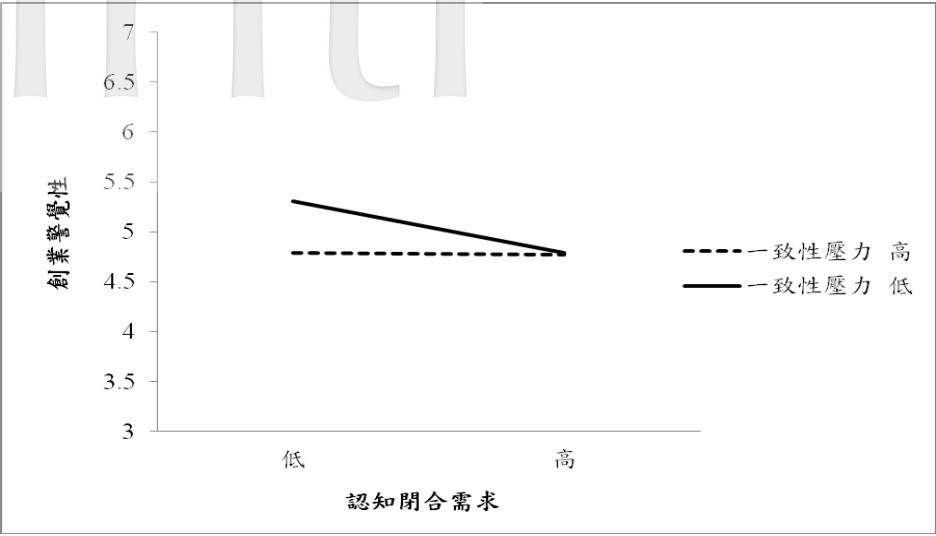


圖 1 團隊內一致性壓力與認知閉合需求對創業警覺性交互作用圖

肆、研究結論與討論

一、研究結論與討論

近年來有關創業的相關研究議題逐漸增加，由於辨識出創業機會是創業發展的第一步，而創業警覺性便是辨識創業機會的關鍵，然而，有關創業警覺性的前因仍未清楚。本研究以個人動機的角度，提出認知閉合需求應為一項影響創業警覺性之重要前因，並輔以實證研究之結果，來佐證前述之想法。研究針對 31 個學生創業團隊，共 170 位成員進行研究，研究結果顯示無論何種情境下，低認知閉合需求者，由於內在認知複雜度較高，對資訊系統化處理縝密度也較高，因此，對創業資訊的敏感度高，當接收到不一致或衝突的資訊時，會仔細思考其背後的原因，甚至會改變原先的認知，重新架構出面對問題的新解決方法，因此，其創業警覺性會比「高認知閉合需求者」還高。

過去有關認知閉合需求對資訊處理及決策判斷的影響獲得相當多的實證支持（Kruglanski, 2004），例如：高認知閉合需求者在外界資訊刺激下，內在假設產生的數量少（Mayseless & Kruglanski, 1987），容易接受與固守先前的資訊，而忽略後來資訊的傾向（Thompson et al., 1994），對任務投入資訊系統

化搜尋的努力較低（Roets et al., 2008），因此，創意思法的產生數量及創意表現也較低（Chirumbolo et al., 2004）；反之，低認知閉合需求者內在系統化資訊處理複雜度較高（De Dreu et al., 2008; Mayseless & Kruglanski, 1987; Kruglanski & Webster, 1996）、創意思法產生數量及創意表現也較佳（Chirumbolo et al., 2005）。換句話說，低認知閉合需求者認知複雜度高於高認知閉合需求者，且對資訊處理的縝密度也較高。由於辨識出創業機會是創業發展的第一步，而創業警覺性便是辨識創業機會的關鍵，創業警覺性是資訊蒐集、感知、詮釋新機會的認知能力，這涉及個體對這些資訊刺激的內在認知處理過程，因此，本研究認為認知閉合需求將是影響創業警覺性的個體特質，本研究結果也初步獲得佐證。

進一步而言，本研究結果亦顯示團隊成員知覺團隊內一致性壓力對認知閉合需求與創業警覺性的關係具有調節效果，在團隊內一致性壓力高的情境，將會不利於團隊內成員間任務討論，甚至這些壓力會喚起個體更為趨向認知閉合，以減緩個體內在紛亂的不安全感。這研究結果符合過去認知閉合需求在不同外在情境刺激下的表現（De Dreu, 2003; Kruglanski & Freund, 1983; Kruglanski et al., 1993; Van Hiel & Mervielde, 2003），過去研究顯示個體在複雜與干擾的環境下，會刺激個體更傾向認知閉合，以致決策過程更傾向簡化。至今，探究創業警覺性的相關前因與結果變項仍如火如荼進行，本研究提出認知閉合需求為創業警覺性的前因，對於個體動機為影響創業警覺性因素，提出部分佐證。此外，創業研究以團隊情境研究則更是少之又少，本研究亦證實團隊一致性壓力知覺為團隊內成員所知覺到的團隊情境，會影響團隊內個體動機與創業警覺性的關係。

二、實務意涵

對創業者而言，找尋機會是創業的第一步，而創業警覺性是辨識創業機會的關鍵，創業警覺性會受到個體認知閉合需求特質的差異影響，高認知閉合需求者，喜歡思考與複雜的事物、內在系統化思考過程縝密、對模糊的忍受性高，這些特質表現有助於提升創業者辨識機會的感知與詮釋能力，在創業任務下，較容易感知到市場資訊的變化與供需不均衡的狀況，會對資訊重新架構，已發展新的解決方法來面對問題。

此外，團隊一致性壓力知覺會影響團隊內個體認知閉合需求與創業警覺性的關係。在創業團隊情境下，少數人合作必須透過不斷的資訊分享與交換，提出彼此的質疑與辯論的過程，來幫助團隊找尋成功的創業點子，然而，團隊創

業過程中，若成員知覺到較高的一致性壓力時，這樣的情境氛圍容易促使個體快速簡化認知過程，甚至可能停止繼續搜索資訊的動機，這不利於個體有進一步發現創業機會的可能，以及降低資訊深度檢視的可能性，因而降低創業警覺性。因此，團隊管理者必須注意，團隊創業過程中，應盡量降低團隊趨向意見一致的壓力，促進多元資訊的發想與交換。

三、研究限制與未來研究方向

本研究在研究設計及資料收集過程力求嚴謹，在研究一中先驗證認知閉合需求量表之中文文化心理計量特質及效度，並以研究二之縱貫性資料驗證研究假設，但仍有以下幾點研究限制。第一，研究樣本為學生團隊，雖然本研究指定之任務為完成一份創業計畫書，且此課程為選修課，參與此課程之學生應具有較高的創業可能性，已使樣本盡可能與創業實務現象接近，且本研究之焦點為個體內在之認知歷程，因此目前之研究結果應具有一定的可信度，但由於研究情境尚未包含真實創業預算等其他影響創業之情境因素，因此建議未來相關研究可針對實際創業者進行探討，以提升此研究結果之類推性。第二，有關創業警覺性的相關前因尚缺乏豐富的實證研究，本研究從動機觀點提出認知閉合需求為可能的前因變項，未來研究亦可探索其他變項，例如，個體認知需求（need for cognition），代表個體思考偏好複雜事務的程度（Cacioppo & Petty, 1982）。第三，有關其他情境變項可能的調節效果，也是未來研究的重點，例如，團隊內少數人意見（minority dissent）的影響，當團隊內有少數人對任務的看法，有別於團隊內其他多數人的看法時，團隊為求共識，便可能提高團隊的討論與參與，增加團隊內的認知複雜度，減少成員知覺團隊內一致性的壓力（De Dreu & West, 2001; Nemeth & Chiles, 1988），其他像是團隊關係衝突與任務衝突（De Dreu & West, 2001; Jehn, 1994）、團隊心理安全感氛圍（psychological safety climate）（Nemeth & Chiles, 1988）及團隊情感氛圍（team affect tone）（Jehn, 1994）是否為可能的情境調節變項，亦是未來研究的方向。

參考文獻

1. 劉常勇、謝如梅，2006，「創業管理研究之回顧與展望：理論與模式探討」，創業管理研究，1 卷 1 期，1-43。
2. 謝如梅、劉常勇，2009，「創新機會辨識：創業警覺能力、先前知識與資訊獲取之關聯性研究」，組織與管理，2 卷 2 期，77-108。
3. Aiken, L. S. and West, S. G., 1991, **Multiple regression: Testing and interpreting interactions: Newbury Park, CA: Sage.**
4. Ardichvili, A., Cardozo, R. and Ray, S., 2003, "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development", **Journal of Business Venturing**, Vol.18(1), 105-123. doi: 10.1016/S0883-9026(01)00068-4.
5. Cacioppo, J. T. and Petty, R. E., 1982, "The need for cognition", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.42, 116-131.
6. Calogero, R. M., Bardi, A. and Sutton, R. M., 2009, "A need basis for values: Associations between the need for cognitive closure and value priorities", **Personality and Individual Differences**, Vol.46(2), 154-159.
7. Chen, M.-J., Su, K.-H. and Tsai, W.-P., 2007, "Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective", **Academy of Management Journal**, Vol.50(1), 101-118.
8. Chirumbolo, A., Livi, S., Mannetti, L., Pierro, A. and Kruglanski, A. W., 2004, "Effect of need for closure on creativity in small group interactions", **European Journal of Personality**, Vol.18, 265-278.
9. Chirumbolo, A., Mannetti, L., Pierro, A., Areni, A. and Kruglanski, A. W., 2005, "Motivated closed-mindedness and creativity in small group", **Small Group Research**, Vol.36, 59-82.
10. Davidsson, P. and Honig, B., 2003, "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs", **Journal of Business Venturing**, Vol.18(3), 301-331.
11. De Crada, E., Kruglanski, A. W., Mannetti, L. and Pierro, A., 1999, "Motivated cognition and group interaction: need for closure affects the contents and processes of collective negotiations", **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol.35, 346-365.
12. De Dreu, C. K. W., 2003, "Time pressure and closing of the mind in negotiation",

Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.91, 280-295.

13. De Dreu, C. K. W., 2007, "Cooperative outcome independence, task reflexivity, and team effectiveness: A motivated information processing perspective", **Journal of Applied Psychology**, Vol.92, 628-638.
14. De Dreu, C. K. W., Koole, S. L. and Oldersma, F. L., 1999, "On the seizing and freezing of negotiator inferences: Need for cognitive closure moderate the use of heuristics in negotiation", **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol.25, 348-362.
15. De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A. and Van Knippenberg, D., 2008, "Motivated information processing in group judgment and decision making", **Personality and Social Psychology Review**, Vol.12, 22-49.
16. De Dreu, C. K. W. and West, M. A., 2001, "Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision-making", **Journal of Applied Psychology**, Vol.69, 1191-1201.
17. Gaglio, C. M. and Katz, J. A., 2001, "The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness", **Small Business Economics**, Vol.16, 95-111.
18. Galinsky, A. D., Magee, J. C., Gruenfeld, D. H., Whitson, J. A. and Liljenquist, K. A., 2008, "Power reduces the press of the situation: Implications for creativity, conformity, and dissonance", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.95(6), 1450-1466.
19. Gladstein, D. L., 1984, "Groups in context: A model of task group effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, Vol.29, 499-517.
20. Hsieh, R. M., Kelley, D. and Liu, C. Y., 2009, "The roles of entrepreneurial alertness, prior knowledge and social networks in the process of opportunity recognition: A pilot study", **Paper presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference**, Boston, USA.
21. Janis, I. L., 1982, **Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes (2nd)**: Boston: Houghton Mifflin.
22. Jehn, K. A., 1994, "Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict", **International Journal of Conflict Management**, Vol.5, 223-238.

23. Kaish, S. and Gilad, B., 1991, “Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness”, **Journal of Business Venturing**, Vol.6(1), 45-61.
24. Kelman, H. C., 1958, “Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change”, **Journal of Conflict Resolution**, Vol.2, 51-60.
25. Kirton, K., 1976, “Adaptors and innovators: A description and measure”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.61(5), 622-629.
26. Kirzner, I., 1973, **Competition and entrepreneurship**, Chicago: University of Chicago Press.
27. Kirzner, I., 1979, **Perception, Opportunity, and Profit**, Chicago: University of Chicago Press.
28. Kirzner, I., 1985, **Discovery and the capitalist process**, Chicago: University of Chicago Press.
29. Ko, S. and Butler, J., 2007, “Creativity: A key link to entrepreneurial behavior”, **Business Horizons**, Vol.50, 365-372.
30. Krgulanski, A. W. and Mayseless, O., 1987, “Motivational effects on the social comparison of opinions”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.53, 834-853.
31. Kroon, M. B. R., Van Kreveld, D. and Rabbie, J. M., 1992, “Group versus individual decision making”, **Small Group Research**, Vol.23, 427-458.
32. Kruglanski, A. W., 1990, “Lay Epistemic Theory in Social-Cognitive Psychology”, **Psychological Inquiry**, Vol.1(3), 181-197.
33. Kruglanski, A. W., 2004, **The psychology of closed mindedness**, New York: Psychology Press.
34. Kruglanski, A. W. and Freund, T., 1983, “The freezing and unfreezing of lay-inferences: Effects on impression primacy, ethnic stereotyping and numerical anchoring”, **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol.19, 448-468.
35. Kruglanski, A. W., Shah, J. Y., Pierro, A. and Mannetti, L., 2002, “When similarity breeds content: Need for closure and the allure of homogeneous and self-resembling groups”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.83(3), 648-662.
36. Kruglanski, A. W. and Webster, D. M., 1991, “Group members' reactions to opinion deviates and conformists at varying degrees of proximity to decision deadline and of

- environmental noise”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.61(2), 212-225.
37. Kruglanski, A. W. and Webster, D. M., 1996, “Motivated closing of the mind: 'Seizing' and 'freezing'”, **Psychological Review**, Vol.103(2), 263-283.
 38. Kruglanski, A. W., Webster, D. M. and Klem, A., 1993, “Motivated resistance and openness to persuasion in the presence or absence of prior information”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.65(5), 861-876.
 39. Li, Z., 2013, **Entrepreneurial Alertness: An Exploratory Study**, Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
 40. Mayseless, O. and Kruglanski, A. W., 1987, “What makes you so sure? Effect of epistemic motivations on judgmental confidence”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.39, 162-183.
 41. Nemeth, C. and Chiles, C., 1988, “Modelling courage: The role of dissent in fostering independence”, **European Journal of Social Psychology**, Vol.18(3), 275-280.
 42. Paccagnella, O., 2006, “Centering or Not Centering in Multilevel Models? The Role of the Group Mean and the Assessment of Group Effects”, **Evaluation Review**, Vol.30(1), 66-85.
 43. Paulus, P. B. and Nijstad, B. A. (Eds.), 2003, **Group creativity: Innovation through collaboration**, New York: Oxford University Press.
 44. Pierro, A. and Kruglanski, A. W., 2008, “Seizing and Freezing” on a Significant-Person Schema: Need for Closure and the Transference Effect in Social Judgment”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol.34(11), 1492-1503.
 45. Rietzschel, E. F., De Dreu, C. K. W. and Nijstad, B. A., 2007, “Personal need for structure and creative performance-the moderating influence of fear of invalidity”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol.33, 855-866.
 46. Roets, A. and Van Hiel, A., 2011, “Item selection and validation of a brief, 15-item version of the need for closure scale”, **Personality and Individual Differences**, Vol.50, 90-94.
 47. Roets, A., Van Hiel, A., Corneils, L. and Soetens, B., 2008, “Determinates of task performance and invested effort-A need for closure by relative cognitive capacity interaction analysis”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol.34, 779-792.
 48. Shah, J. Y., Kruglanski, A. W. and Thompson, E. P., 1998, “Membership has its

- (epistemic) rewards: Need for closure effects on in-group bias”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.75(2), 383-393.
49. Shiloh, S., Koren, S. and Zakay, D., 2001, “Individual difference in compensatory decision making style and nfc as correlates of subjective decision complexity and difficulty”, **Personality and Individual differences**, Vol.30, 699-710.
50. Tang, J., 2008, “Environmental munificence for entrepreneurs: Entrepreneurial alertness and commitment”, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, Vol.14(3), 128-151.
51. Tang, J., Kacmar, K. M. and Busenitz, L., 2012, “Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities”, **Journal of Business Venturing**, Vol.27, 77-94.
52. Thompson, E. P., Roman, R. J., Moskowitz, G. B. and Chaiken, S., 1994, “Accuracy motivation attenuates covert priming: The systematic reprocessing of social information”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.66, 447-489.
53. Van Hiel, A. and Mervielde, I., 2003, “The need for closure and the spontaneous use of complex and simple cognitive structures”, **The Journal of Social Psychology**, Vol.143, 559-568.
54. Webster, D. M. and Kruglanski, A. W., 1994, “Individual differences in need for cognitive closure”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.67(6), 1049-1062.
55. Yu, T. F., 2001, “Entrepreneurial Alertness and Discovery”, **The Review of Austrian Economics**, Vol.14(1), 47-63.

作者簡歷

黃瓊億

國立台灣大學商學研究所博士，現為元智大學管理學院組織管理學群助理教授，主要教授組織行為、團隊建立與管理、組織行為研究方法及員工訓練與發展。研究興趣主要在團隊組成與衝突、團隊資訊精緻化，團隊運作及團隊創新等相關領域。文章曾發表於 *Social Behavior and Personality* 及組織與管理等期刊。

王豫萱

現為國立政治大學企業管理學系博士候選人，主修組織行為與人力資源管理，研究興趣包括組織認同與員工態度、領導行為及效能、工作團隊間互動關係、心理計量與測量方法。文章曾發表於 *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*、測驗學刊、人力資源管理學報等期刊。