

# 道德推理能力與衝突處理傾向之關聯性研究—人格特質的調節效果

## The Relationship between Moral Reasoning and Conflict Handling Intentions: Personality Traits as a Moderator

許金田 Chin-Tien Hsu

國防大學管理學院 運籌管理學系

Department of Logistics Management

National Defense University Management College

彭文彥 Wen-Yen Peng

國防大學管理學院 資源管理研究所

Graduate School of Resources Management

National Defense University Management College

胡秀華 Hsiu-Hua Hu

銘傳大學 國際企業學系

Department of International Business

Ming Chuan University

劉勇呈 Yung-Chen Liu

國防大學管理學院 資源管理研究所

Graduate School of Resources Management

National Defense University Management College

摘要：本研究旨在瞭解個體道德推理能力對其衝突處理傾向的預測效果，並探究五大人格特質之外向性、順從性對其道德推理能力與衝突處理傾向間關係的調節效果。研究採用問卷調查法，共回收366份有效問卷。結果指出，個體的道德推理能力愈高，使用整合、逃避及妥協式衝突處理傾向愈高，而使用支配式衝突處理傾向愈低。其次，在人格特質的調節效果方面，外向性的人格特質會弱化其道德推理能力與整合式衝突處理傾向的正向關係；而且，

外向性亦會弱化其道德推理能力與支配式衝突處理傾向的負向關係。其次，順從性的人格特質會弱化其道德推理能力與妥協式衝突處理傾向的正向關係；而且，亦會弱化其道德推理能力與支配式衝突處理傾向的負向關係。最後，討論本研究的研究限制、管理實務的意涵及未來研究方向。

**關鍵詞：**道德推理能力；衝突處理傾向；人格特質；外向性；順從性

**Abstract :** This study examines how moral reasoning predicts conflict handling intentions. It also examines the moderating effects of the five major personality factors, which include extraversion and agreeableness, on the relationship between moral reasoning and conflict-handling intentions. The study used the questionnaire survey method and received 366 responses. First, the results demonstrated that higher moral reasoning is associated with higher conflict handling intentions when integrating, avoiding, and compromising, but with lower conflict handling intentions when dominating. Second, the extraversion weakens the positive relationship between moral reasoning and integrating, and also weakens the negative relationship between moral reasoning and dominating. Third, the agreeableness trait weakens the positive relationship between moral reasoning and compromising, and the negative relationship between moral reasoning and dominating. Finally, the research limitations, implications of this study, and suggestions for future research are discussed.

**Keywords:** Moral reasoning; Conflict handling intentions; Personality traits; Extraversion; Agreeableness.

## 1. 研究動機及目的

為因應全球化競爭趨勢的影響，各企業組織莫不致力於改善各項營運策略，以期創造持久性的競爭能耐 (sustainable competency advantage)，提高組織財務績效。例如，透過網路與電訊科技，改變原有的生產模式、行銷策略、人力資源管理思維、以及研究發展概念，在短期間確實獲得相當的成果，然

而，就長期而言，這些創新模式所獲得的超額利潤 (excess profit) 會被其他企業組織所採取的模仿策略 (imitation strategy) 所侵蝕 (Miles & Snow, 1978)，及廠商彼此間策略模式相似性所影響 (Kimura, 1986; 鍾憲瑞、方至民、陳慶樑, 民 93)，亦即其他企業會在確定創新者之新產品或新流程有利可圖後，就模仿其生產模式以分享超額利潤；而廠商間相似的略策模式則會抵消部份的預期效果。因此，單就從硬性的科技概念來思考如何提升企業營運績效，不僅有失偏頗，而且通常僅具短期效果；唯有進一步融入軟性的企業倫理思維，提昇企業社會公民形象，才能創造有利於企業永續生存及長期利潤的環境 (Neville, Bell, & Menguc, 2005; Mill, 2006)。

雖然上述倫理議題受到最近大量企業醜聞及弊案的影響，引起社會廣泛地注意與討論 (Wu, 2004; Roman & Ruiz, 2005; Su, 2006; 余坤東、徐木蘭, 民 88; 吳成豐, 民 89; 許金田、徐木蘭、陳必碩, 民 91; 黃營杉、齊德彰, 民 94)，然而，大部份的研究都著眼於其與經營績效的關聯性，特別是財務績效 (Brammer & Millington, 2005; Van Dyke, 2005; Zhang & Zhang, 2006)，缺乏對此一影響歷程之中介及調節變數完整的描述與分析。究竟企業倫理是透過何種機制影響企業的經營績效，是值得進一步探討的。因此，希冀透過本研究的實證能對此一歷程分析有所助益。

此外，Beersma & De Dreu (2005)指出，衝突對企業組織的影響甚大，除了對個體或團隊效能與生產力有重大的影響之外，對許多軟性 (soft) 的結果變項，例如，員工的工作滿足感、組織承諾、離職傾向，甚至是個體的身心健康都有重大的影響。然而，在日常生活中，衝突現象卻是無所不在的，隨時隨地都可以看到衝突的發生 (Cetin & Hacifazlioglu, 2004; 鄭弘岳, 民 92)。唯有適度調節衝突的發生，才能有效提升企業的績效，因此，Luthans (1988)指出，有效能的經理人將 44% 的時間用於溝通的處理上。而 Thomas & Schmidt (1976) 的研究亦指出，管理者每天平均花費 20% 的時間處理衝突，且不當的衝突處理傾向 (conflict handling intentions) 不僅可能會加劇現存的衝突 (Cetin & Hacifazlioglu, 2004)，甚至可能產生另一項衝突 (Weiss & Hughes, 2005)。

透過上述的文獻可以瞭解到衝突對組織效能的影響甚巨，然而，過去的研究對於衝突產生的原因大都仍集中在溝通不佳或時間壓力下所形成的 (Wang, 2005; Marsden, Pakath, & Wibowo, 2006)。雖然近年來已有部份研究開始注意到個體之道德推理能力 (moral reasoning) 對衝突處理傾向的影響力

(Van Dyke, 2005)。而且實務界也有超過 75% 的管理者認為倫理與衝突具有關聯性 (Soutar, McNeil, & Moister, 1994)。但是相關實證的研究仍極為有限。因此，引發本研究以道德發展的觀點探究個體的道德推理能力與其衝突處理傾向間的關聯性。

再則，Terhune (1970) 指出人格特質 (personality traits) 為決定衝突行為的重要角色。早期的研究大多僅針對個體性格特質對衝突處理傾向的直接效果進行討論，忽略了成員性格特質所可能具有的調節效果，因此，本研究擬由調節效果的角度進行更深入的探討。此外，根據 Antonioni (1998) 指出，性格特質中之外向性 (extraversion) 及順從性 (agreeableness) 對於個體衝突處理傾向的影響最為顯著 (Moberg, 2001)。因此，究竟個體性格特質之外向性及順從性，對道德推理能力與衝突處理傾向關聯性的調節效果如何，是值得進一步深究的問題。

至目前為止，雖然已有不少研究分別針對個體的道德推理能力、衝突處理傾向以及人格特質進行探討，同時也有豐碩的成果 (Cetin & Hacifazlioglu, 2004; Barrick, Parks, & Mount, 2005; Desivilya & Yagil, 2005; 鄭弘岳, 民 92; 顏信輝、簡穗, 民 93)，但針對兩者關聯性所進行的研究則不多見 (Moberg, 2001; Chow & Ding, 2002; Forte, 2005)；而同時針對道德推理能力、衝突處理傾向與人格特質三者關聯性進行探討的研究則更是付之闕如 (Tsui & Gul, 1996; O'Fallon & Butterfield, 2005)。因此，本研究具體之研究目的如下：(1) 瞭解個體的道德推理能力對其衝突處理傾向的預測效果。(2) 探究外向性及順從性的人格特質對其道德推理能力與衝突處理傾向間關係的調節效果。

## 2. 文獻探討

本研究擬先釐清道德推理能力、衝突處理傾向及外向性、順從性的人格特質之意義後，再探討個體的道德推理能力對其衝突處理傾向的影響程度；最後，進一步推論個體外向性、順從性的人格特質對其道德推理能力及衝突處理傾向間關係之調節效果。

## 2.1 道德推理能力 (Moral Reasoning)

道德推理能力認知發展取向最早係源自於 Piaget (1948) 的研究, Piaget 強調自發性道德 (autonomous morality) 係源自於人們彼此的互相尊敬, 並展現於社會互動權利與義務的行為上。而 Kohlberg (1976) 則延續 Piaget 的研究並提出了一個六個階段的道德發展架構 (six-stage framework of moral development), Kohlberg 所提出的道德推理能力發展理論最主要是要說明, 人們如何思考與其所處的社會環境互動, 他強調人們會將自己現階段所擁有的道德推理能力結合前階段所學習的問題解決策略, 進而發展出下個階段的道德推理能力, 當人們年歲增長、接受更多的教育或獲得更多的生活經驗, 他們的道德推理能力也會受到所處環境的形塑, 並以不同的速率與不同的程度發展 (Trevino, 1986)。

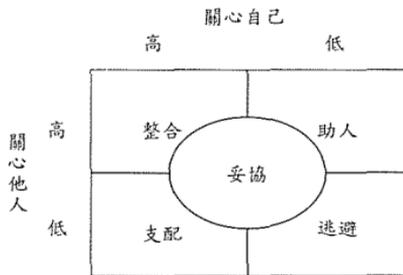
此外, Kegan (1982) 亦針對個體道德推理能力發展過程, 提出一個性格建構發展理論 (constructive/developmental theory of personality), 用以說明利他行為性格形成的過程, 他認為在較高的道德發展階段, 成年人首先要調適自己在人際間交易時對別人產生需求的態度, 並在發展程序的後期, 人們的行為舉止都已將道德責任內化為自己的處事原則。由道德發展的文獻可知, 個體越是表現出利他主義的風格, 其道德推理能力就越高 (Aronson, 2001)。

綜合上述, 本研究採用了 Kohlberg (1976) 與 Rest (1994) 的觀點, 將道德推理能力定義為個體從最簡單到最複雜的道德發展連續模式。在每一個連續的階段中, 人們逐漸發展出對正義、社會責任、及人類權利原則有更廣泛的了解, 在道德發展最低的階段, 其主要的動機是自利的與個人需求的滿足; 至於在最高的道德發展階段, 其主要的動機在於實現自我的價值觀與道德原則, 處於此階段的人, 為了達成一個重要的倫理目標, 不僅可能會違反現有的規範, 甚至引起社會的排斥、造成個人的經濟損失、或身體上的處罰, 也在所不惜 (Yukl, 2006)。

## 2.2 衝突處理傾向 (Conflict Handling Intentions)

Rahim (2000) 指出, 衝突是組織中兩人以上, 因為目標、利益、期望或是價值的差異而產生不同意見的結果。而衝突處理傾向是指當個體面臨衝突情境時, 其所傾向採取的特定行為模式 (Moberg, 2001)。

本研究採用 Rahim & Bonoma (1979)的分類方式，將衝突處理傾向分為兩個要素：關心自己 (concern for self) 及關心他人 (concern for others)。這二要素描述個體於衝突時的傾向；第一個要素為個人關心自己的程度 (高或低)，而第二個要素為個人關心他人的程度 (高或低)；並以這兩種要素將衝突處理區分為整合 (integrating)、助人 (obliging)、支配 (dominating)、逃避 (avoiding) 及妥協 (compromising) 五種傾向 (如圖 1)。



資料來源：Rahim & Bonoma, 1979, p. 1327.

圖 1 衝突處理傾向

茲將五種衝突處理傾向概述如下：

**整合：**此傾向為高度關心自己及他人所重視的事，以合作的方式達到雙方都滿意的解決方案。

**助人：**此傾向為低度關心自己及高度關心他人所重視的事，降低自己的異議以達到團體（他人）的滿意。

**支配：**此傾向為高度關心自己及低度關心他人所重視的事，以勝負傾向或強制行為贏得個人的地位。

**逃避：**此傾向為低度關心自己及他人所重視的事，以逃避及不予理會的方式來處理衝突。

**妥協：**此傾向為適度關心自己及他人所關心的事，以放棄彼此的一些利益以達到雙方均可接受的決定。

### 2.3 外向性(Extraversion)及順從性(Agreeableness)的人格特質(Personality Traits)

人格(personality)是個人特徵(characteristics)、屬性和特性的總和，並使個人與他人有所不同的一種持續且特殊的特質(Guilford, 1959)。另外，McCrae & Costa (1990)指出特質(trait)是一種個人傾向差異的向度，以顯示思想、情感及行動的一致性的型式。因此，人格是由一系列的人格特質所組成，而特質是建構人格的基本磚塊，具有影響人類外顯行為的作用(Pervin 1993)。

回顧過去四十年來，有關人格特質的理論與研究，已逐漸聚焦於五種主要的因素，並足以解釋各種行為描述的變異(McCrae & Costa, 1999)。此五大人格特質已逐漸歸類為外向性(extraversion)、創造性(openness)、責任感(conscientiousness)、順從性(agreeableness)，以及神經質(neuroticism)。然而，根據Antonioni(1998)指出，在這五種性格特質中，外向性(extraversion)及順從性(agreeableness)對於個體衝突處理傾向的影響最為顯著(Moberg, 2001)。因此，究竟個體性格特質之外向性及順從性，對道德推理能力與衝突處理傾向關聯性的調節效果如何，是值得進一步深究的問題。

茲以Costa & McCrae (1985)的五大人格特質模式，將外向性及順從性的人格特質概述如下：

**外向性：**指個人面對人際互動關係的舒適性。高外向性者常表現出合群、正面肯定他人的行為，並樂於與他人建立良好的人際關係；而低外向性者則較常顯現出含蓄的、羞怯的與沈默的行為。

**順從性：**指個體順從他人的意願與傾向。高順從性的個體較傾向以合作的、溫和的、寬容的與和諧的態度與人互動；而低高順從性的個體比較重視自己的需求和感覺，而忽略別人的感受，較傾向以粗魯的、惡劣的、無誠意的與冷漠的態度與人交往。

### 2.4 道德推理能力與衝突處理傾向

Rahim (2000)指出，整合式衝突處理傾向為「以最尊重的態度對待所有參與者」的衝突處理模式；並比妥協式衝突處理傾向更能容納各種觀點及看法(Rahim, Garrett, & Buntzman, 1992)。因此，唯有整合式衝突處理傾向在任何的情境下，可達到雙贏(win-win)局勢(Rahim, Garrett, & Buntzman,

1992)。此外，Rest (1994)指出，高道德推理能力的人較注重公平原則，並較重視利益分配的公平性；故推論高道德推理能力的人較低道德推理能力的人更常使用整合式的衝突處理傾向，亦即當個體的道德推理能力愈高，則其使用整合式衝突處理傾向愈高。

雖然助人式衝突處理傾向可能在某些情境中是適當的，但當其結果不利於個人或組織的利益時就不適當了 (Rahim, Garrett, & Buntzman, 1992)。且 Rahim (2000)指出，助人式衝突處理傾向與整合式衝突處理傾向相似，均以最尊重的態度對待他人，但卻會損傷個人或組織。而道德推理能力高的人會比道德推理能力低的人更重視他人的權益 (Rest, 1994)；故推論高道德推理能力的人較低道德推理能力的人更常使用助人式的衝突處理傾向，亦即當個體的道德推理能力愈高，則其使用助人式衝突處理傾向愈高。

支配式衝突處理傾向為個體高度關心自己而低度關心他人的，而此種傾向較不會顧及他人的需求，通常為不倫理的處理方式 (Rahim, Garrett, & Buntzman, 1992)。故支配式衝突處理傾向雖然可解決衝突，但屬於自私的、近利的、短暫的解決之道 (Rahim, 2000)。此外，Rahim, Garrett, & Buntzman (1992)指出，高道德推理能力者會傾向公平與正義主義，而勝於利己主義。故推論高道德推理能力的人較低道德推理能力的人更少使用支配式的衝突處理傾向，因為這違背了公平與正義主義；亦即當個體的道德推理能力愈高，則其使用支配式衝突處理傾向愈低。

Tang & Kirkbride (1986)及 Leung (1988)的研究發現華人較西方人傾向使用消極的方式來解決衝突。中華文化講究和諧與互助，故傾向使用逃避的方式處理衝突 (Chow & Ding, 2002; Lu, 2006)。且 Rest (1994)指出，道德推理能力高的人較道德推理能力低的人更重視社會及團體普遍性的價值觀；故推論高道德推理能力的人較低道德推理能力的人更常使用逃避式的衝突處理傾向，亦即當個體的道德推理能力愈高，則其使用逃避式衝突處理傾向愈高。

妥協式衝突處理傾向為中度關心自己與他人的，而有些時候使用此傾向是具有倫理考量的 (Rahim, Garrett, & Buntzman, 1992)。此外，Graham (1998)亦指出，個體理想上會傾向使用整合式衝突處理方式而避免妥協式衝突處理方式，但整合式的解決方案通常不易取得。而道德推理能力高的人較道德推理能力低的人更重視他人的權益 (Rest, 1994)；因此，推論高道德推理能力的個體使用妥協式衝突處理傾向會比低道德推理能力的個體高，亦即當個體的道德推理能力愈高，則其使用妥協式衝突處理傾向愈高。

綜合上述推論，本研究提出以下假設：

**H1**：個體的道德推理能力對其衝突處理傾向具有顯著的影響效果。

**H1a**：個體的道德推理能力對其使用整合式衝突處理傾向具有正向的影響效果。

**H1b**：個體的道德推理能力對其使用助人式衝突處理傾向具有正向的影響效果。

**H1c**：個體的道德推理能力對其使用支配式衝突處理傾向具有負向的影響效果。

**H1d**：個體的道德推理能力對其使用逃避式衝突處理傾向具有正向的影響效果。

**H1e**：個體的道德推理能力對其使用妥協式衝突處理傾向具有正向的影響效果。

## 2.5 外向性、順從性的人格特質對道德推理能力與衝突處理傾向間關係的調節效果

近幾年來，組織成員的性格特質對組織行為的影響，一直受到相當程度的重視（沈其泰、黃敏萍、鄭伯堦，民 93）。至於性格特質在研究脈絡中究竟該扮演何種角色？則無定論，全憑研究者的動機而定。不過，Amir (1969) 指出，組織成員的性格特質應該扮演調節的角色。此外，Skarlicki, Folger & Tesluk (1999) 也認為，性格特質會形塑個體面對外在環境時的行為反應。因此，適合採取調節變項的角度來進行分析。其次，由過去的文獻指出，在眾多的性格特質中，以外向性與順從性最適合擔任調節效果的角色 (Bauer et al., 2006; Hoth, Christensen, Ehlers, Raichle, & Lawton, 2007)。如 Bauer et al., (2006) 指出，以五大人格特質為例，外向性是最顯而易見且最穩定性格特質，它也相當程度地影響著個體的行為，因此，外向性是最具影響力的調節變數。其次，Hoth et al. (2007) 也認為在五大性特質中，個體之順從性與社會互動與支持等現象特別具有關聯性，同時也相當適合檢定其調節效果，符合本研究探討人際間因為互動所產生的衝突等相關議題。基於上述，本研究以外向性與順從性作為調節變數，進一步探討其對道德推理能力與衝突處理傾向間關係的調節效果。

McCrae & Costa (1987)的指出，個體的人格特質中，外性向是一種善於交際、積極的特質，外向性高的人通常擁有豐富的社會性技能並渴望主動積極與他人進行人際互動，因此，當面對衝突時，具有高外向性的個體，為了持續維持良好的人際關係會傾向運用其人際互動的技巧，盡力維護雙方的利益與需求，而偏好採取整合式衝突處理傾向。其次，承上節推論，當個體的道德推理能力愈高，則其使用整合式衝突處理傾向愈高。因此，就替代效果 (substitute effect) 來說 (Bauer et al, 2006; Kerr & Jermier, 1978)，對於高外向性個體而言，道德推理能力與整合式衝突處理傾向的關聯性就微弱許多，因為高外向性個體本身即會因其性格特質的原因偏好採取整合式衝突處理傾向，而不論其道德推理能力程度的高低。反之，低外向性個體 (內向性者-introvert) 因不會偏好主動採取整合式衝突處理傾向，因此，道德推理能力即扮演著主導個體展現整合式衝突處理傾向的關鍵因子，綜合上述，本文推論外向性會弱化道德推理能力與整合式衝突處理傾向間的正向關係，亦即當組織成員具有高度的外向性時，其道德推理能力對整合式衝突處理傾向的正向影響反而不如低外向性 (內向性)。

其次，助人式衝突處理傾向為一種高度關心他人需求的衝突處理方式 (Rahim, 2000)。依據 Schneer & Chain (1987)的研究指出，聯盟需求高者傾向使用助人式衝突處理傾向，以處理人際衝突。而高外向性者需要較高的社會互動需求，當衝突產生時，其使用助人式衝突處理傾向愈高。此外，由上節推論亦可得知，當個體的道德推理能力愈高，則其使用助人式衝突處理傾向愈高。基於替代效果，就高外向性個體而言，由於高外向性個體本身即會因其性格特質的原因偏好採取助人式衝突處理傾向，道德推理能力的影響作用不大。反之，低外向性個體 (內向性者) 因不會偏好主動採取助人式衝突處理傾向，因此，道德推理能力即扮演著主導個體展現助人式衝突處理傾向的關鍵因子 (Bauer et al, 2006; Kerr & Jermier, 1978)，綜合上述，本文推論外向性會弱化道德推理能力與助人式衝突處理傾向間的正向關係，亦即當組織成員具有低外向性 (內向性) 時，其道德推理能力對助人式衝突處理傾向的正向影響反而大於高度外向性。

Costa & McCrae (1992)指出，高外向者雖然天生比較武斷，但是他們仍然可能為了維護自己與他們的良好互動，並顧及雙方利益，因而較不會採取支配式衝突處理傾向。而承上節推論，當個體的道德推理能力愈高，則其使用支配式衝突處理傾向愈低。基於替代效果，就高外向性個體而言，由於

高外向性個體本身即會因其性格特質的因素而降低採取支配式衝突處理傾向，其道德推理能力對支配式衝突處理傾向的影響反而較小。反之，就低外向性個體（內向性者）而言，道德推理能力即扮演著主導個體降低支配式衝突處理傾向的關鍵因子（Bauer et al, 2006; Kerr & Jermier, 1978），綜合上述，本文推論外向性會弱化道德推理能力與支配式衝突處理傾向間的負向關係，亦即當組織成員具有低外向性（內向性）時，其道德推理能力對支配式衝突處理傾向的負向影響反而大於高度外向性。

Antonioni (1998)的研究指出，外向性的人格特質與選擇逃避式衝突處理傾向有關。高外向性的個體不喜歡獨處，偏好透過與他人交談以解決問題的模式（Costa & McCrae, 1992）。故高外向性的人格特質會降低個體使用逃避式衝突處理傾向。相同的，由上節推論得知，當個體道德推理能力愈高，則其使用逃避式衝突處理傾向愈高。就低外向性個體而言，由於低外向性個體本身即偏好逃避式衝突處理傾向，其道德推理能力對逃避式衝突處理傾向的影響反而較小。反之，就高外向性個體（內向性者）而言，道德推理能力即的扮演著主導個體採取逃避式衝突處理傾向的關鍵因子（Bauer et al, 2006; Kerr & Jermier, 1978），綜合上述，本文推論外向性會強化道德推理能力與逃避式衝突處理傾向間的正向關係，亦即當組織成員具有高外向性時，其道德推理能力對逃避式衝突處理傾向的正向影響大於低外向性。

McCrae & Costa (1987)的研究指出，運用妥協式衝突處理風格解決衝突時，個體必須善於交際，而高外向性的人擁有豐富的社會性技能；故此人格特質正可進一步採取妥協式衝突處理傾向（Antonioni, 1998）。由上推論亦可得知，當個體道德推理能力愈高，則其使用妥協式衝突處理傾向愈高。基於替代效果，就高外向性個體而言，由於高外向性個體本身即會因其性格特質的原因偏好採取妥協式衝突處理傾向，其道德推理能力對妥協式衝突處理傾向的影響作用反而不明顯。反之，低外向性個體（內向性者）因不會偏好主動採取妥協式衝突處理傾向，因此，道德推理能力即的扮演著主導個體展現妥協式衝突處理傾向的關鍵因子（Bauer et al, 2006; Kerr & Jermier, 1978），綜合上述，本文推論外向性會弱化道德推理能力與妥協式衝突處理傾向間的正向關係，亦即當組織成員具有低外向性（內向性）時，其道德推理能力對妥協式衝突處理傾向的正向影響反而大於高度外向性。

綜合上述及推論，本研究假設：

- H2：**個體外向性的人格特質對其道德推理能力與衝突處理傾向間的關係具有顯著的調節效果。
- H2a：**個體外向性的人格特質對其道德推理能力與整合式衝突處理傾向間具有弱化其正向關係的調節效果。亦即當組織成員具有高度的外向性時，其道德推理能力對整合式衝突處理傾向的正向影響反而不如低外向性（內向性）。
- H2b：**個體外向性的人格特質對其道德推理能力與助人式衝突處理傾向間具有弱化其正向關係的調節效果。亦即當組織成員具有低外向性（內向性）時，其道德推理能力對助人式衝突處理傾向的正向影響反而大於高度外向性。
- H2c：**個體外向性的人格特質對其道德推理能力與支配式衝突處理傾向間具有弱化其負向關係的調節效果。亦即當組織成員具有低外向性（內向性）時，其道德推理能力對支配式衝突處理傾向的負向影響反而大於高度外向性。
- H2d：**個體外向性的人格特質對其道德推理能力與逃避式衝突處理傾向間具有強化其正向關係的調節效果。亦即當組織成員具有高外向性時，其道德推理能力對逃避式衝突處理傾向的正向影響大於低外向性。
- H2e：**個體外向性的人格特質對其道德推理能力與妥協式衝突處理傾向間具有弱化其正向關係的調節效果。亦即當組織成員具有低外向性（內向性）時，其道德推理能力對妥協式衝突處理傾向的正向影響反而大於高度外向性。

Barrick & Mount (1991)指出，順從性為個體具有樂意與人合作並相信他人的傾向；而合作為整合式衝突處理傾向必要的特質之一（Antonioni, 1998）。Hoth et al. (2007)也認為，順從性的個體會展現出同情別人、信任對方及與他們合作的傾向（Graziano, Jensen-Campbell, & Hair, 1996）。而合作即是整合式衝突處理傾向的重要因子之一（Barrick et al., 1998）。此外，由前述

推論，當個體的道德推理能力愈高，則其使用整合式衝突處理傾向愈高。因此，就替代效果 (substitute effect) 來說 (Bauer et al, 2006; Kerr & Jermier, 1978)，對於高順從性個體而言，道德推理能力對整合式衝突處理傾向的影響作用相對較弱，因為高順從性個體本身即會因其性格特質的原因而偏好採取整合式衝突處理傾向，並不會受其道德推理能力程度高低的影響。反之，低順從性個體則因不會偏好採取整合式衝突處理傾向，因此，道德推理能力即的扮演著主導個體展現整合式衝突處理傾向的關鍵因子，綜合上述，本文推論順從性會弱化道德推理能力與整合式衝突處理傾向間的正向關係，亦即當組織成員具有高度的順從性時，其道德推理能力對整合式衝突處理傾向的正向影響反而不如低順從性。

其次，高順從性的個體較常使用助人式衝突處理傾向 (Antonioni, 1998)。而 Rahim (2000)指出，使用助人式衝突處理傾向的人會忽視自己所關心的事，而去滿足他人所關心的事。此外，順從性的個體於受到他人影響時，會傾向相信與接受他人並比較容易改變自己 (McCrae & Costa, 1987)。另外，Van de Vliert & Euwema (1994)的研究亦指出，順從性對與助人式衝突處理傾向具有正向預測效果。此外，由上述推論可知，當個體的道德推理能力愈高，則其使用助人式衝突處理傾向愈高。基於替代效果，就高順從性個體而言，由於高順從性個體本身即會因其性格特質的原因而偏好採取助人式衝突處理傾向，道德推理能力的影響作用反而不大。反之，低順從性個體因不偏好採取助人式衝突處理傾向，因此，道德推理能力即扮演著主導個體展現助人式衝突處理傾向的關鍵因子 (Bauer et al, 2006; Kerr & Jermier, 1978)，綜合上述，本文推論順從性會弱化道德推理能力與助人式衝突處理傾向間的正向關係，亦即當組織成員具有低順從性時，其道德推理能力對助人式衝突處理傾向的正向影響反而大於高順從性。

Antonioni (1998)的研究指出，低順從性能有效預測支配式衝突處理傾向。低順從性的人具有利己主義、固執的與侵略性的特性 (Costa & McCrae, 1992)。而過去的研究指出，個體於處理衝突時，低順從性者會較高順從性者傾向使用維護權力的方式 (Graziano, Jensen-Campbell, & Hair, 1996)，亦即高順從性者較不會採取支配式衝突處理傾向。而依上節推論可知，當個體的道德推理能力愈高，則其使用支配式衝突處理傾向愈低。基於替代效果，就高順從性個體而言，由於高順從性個體本身即會因其性格特質的因素而降低採取支配式衝突處理傾向，其道德推理能力對支配式衝突處理

傾向的影響反而較小。反之，就低順從性個體而言，道德推理能力即扮演著主導個體降低支配式衝突處理傾向的關鍵因子（Bauer et al, 2006; Kerr & Jermier, 1978），綜合上述，本文推論順從性會弱化道德推理能力與支配式衝突處理傾向間的負向關係，亦即當組織成員具有低順從性時，其道德推理能力對支配式衝突處理傾向的負向影響反而大於高順從性。

順從性的個體會傾向容忍、相信與接受他人（McCrae & John, 1992），故於衝突情境中很難堅持他們自己的權益（Antonioni, 1998）。而 Costa & McCrae (1992)指出，服從（deferring）為順從性的構成因素，故可以推論高順從者會偏好採取逃避式衝突處理傾向。至於道德推理能力與逃避式衝突處理傾向的關係，從上述推論可知，當個體的道德推理能力愈高，則其使用逃避式衝突處理傾向愈高。就高順從性個體而言，由於高順從性個體本身即偏好逃避式衝突處理傾向，故其道德推理能力對逃避式衝突處理傾向的影響反而較小。反之，就低順從性個體而言，道德推理能力即的扮演著主導個體採取逃避式衝突處理傾向的關鍵因子（Bauer et al, 2006; Kerr & Jermier, 1978），綜合上述，本文推論順從性會弱化道德推理能力與逃避式衝突處理傾向間的正向關係，亦即當個體具有低順從性時，其道德推理能力對逃避式衝突處理傾向的正向影響反而大於高順從性。

最後，Antonioni (1998)的研究指出，順從性與妥協式衝突處理傾向有關；高順從性的個體會傾向將自己視為團隊的一員，而此種自我認定容易導致他們寬容甚至聽從他人的意見。此外，高順從性的個體亦具有合作的特質（Barrick et al., 1998），故其處理衝突時會採取妥協的方式。此外，從上節推論亦可知，當個體的道德推理能力愈高，則其使用妥協式衝突處理傾向愈高。就高順從性個體而言，由於高順從性個體本身即偏好妥協式衝突處理傾向，故其道德推理能力對妥協式衝突處理傾向的影響反而較小。反之，就低順從性個體而言，道德推理能力即扮演著主導個體採取妥協式衝突處理傾向的關鍵因子（Bauer et al, 2006; Kerr & Jermier, 1978），綜合上述，本文推論順從性會弱化道德推理能力與妥協式衝突處理傾向間的正向關係，亦即當組織成員具有低順從性時，其道德推理能力對妥協式衝突處理傾向的正向影響反而大於高順從性。

綜合上述及推論，本研究假設：

**H3：**個體順從性的人格特質對其道德推理能力與衝突處理傾向間的關係具有顯著的調節效果。

**H3a：**個體順從性的人格特質對其道德推理能力與整合式衝突處理傾向間具有弱化其正向關係的調節效果。亦即當組織成員具有高度的順從性時，其道德推理能力對整合式衝突處理傾向的正向影響反而不如低順從性。

**H3b：**個體順從性的人格特質對其道德推理能力與助人式衝突處理傾向間具有弱化其正向關係的調節效果。亦即當組織成員具有低順從性時，其道德推理能力對助人式衝突處理傾向的正向影響反而大於高順從性。

**H3c：**個體順從性的人格特質對其道德推理能力與支配式衝突處理傾向間具有弱化其負向關係的調節效果。亦即當組織成員具有低順從性時，其道德推理能力對支配式衝突處理傾向的負向影響反而大於高順從性。

**H3d：**個體順從性的人格特質對其道德推理能力與逃避式衝突處理傾向間具有弱化其正向關係的調節效果。亦即當組織成員具有低順從性時，其道德推理能力對逃避式衝突處理傾向的正向影響反而大於高順從性。

**H3e：**個體順從性的人格特質對其道德推理能力與妥協式衝突處理傾向間具有弱化其正向關係的調節效果。亦即當組織成員具有低順從性時，其道德推理能力對妥協式衝突處理傾向的正向影響反而大於高順從性。

綜上所述，本研究將驗證個體的道德推理能力對衝突處理傾向之影響，以及外向性、順從性的人格特質對其間關係之調節效果。因此，研究架構如圖 2 所示。

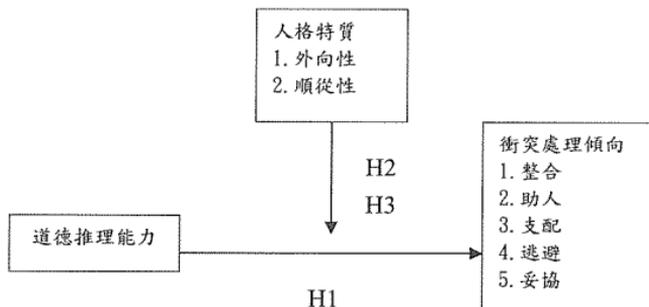


圖 2 研究架構圖

### 3. 研究方法

#### 3.1 樣本與問卷回收

本研究為衡量個人道德推理能力與衝突處理傾向的關聯性，而從過去文獻可以得知，要精確衡量個人的道德推理能力是相當困難的。因此，本研究的問卷除了以過去文獻所發展的量表為主，並透過專家深度訪談，以發展符合本土文化的衡量工具之外，為了避免共同方法變異（common method variance）對研究結果的影響，分別採取了方法隔離法及反向題項設計法（彭台光、高月慈、及林鈺琴，民 95），減低因資料蒐集所產生的偏誤，亦即除了傳統的李克特量表之外，更以道德困境的故事，請受試者以第三人的角度回答問題。因此，而在問卷正式發放之前，本研究分別選取國防大學、明志科技大學及中華大學之學生及在職進修學生，進行多次前測問卷測試，前後多達 4 次，每次計回收有效問卷計 60 份，並隨即進行前測問卷分析。此外，為降低受試者填答負荷，提高問卷品質，本研究經多次統計分析後，逐一修改用語及題數，其信效度均達標準。

為提昇研究結論的概化性，本研究的研究對象並不作任何設定，其抽樣方法係採取便利抽樣，樣本來源為除了國防大學、明志科技大學、中華大學及致理技術學院等校的在職進修學生之外，長庚醫院、南亞科技、新竹科學園區

部份企業也是本研究的受訪對象。問卷發放 600 份，回收 412 份，問卷回收率為 69%。經過整理扣除填答不全的 46 份，得到有效問卷 366 份，有效回收率約 61%。研究樣本的基本資料如表 1 所示。

表 1 樣本基本資料

	項目	人數	百分比
性別	1. 男性	288	78.7%
	0. 女性	78	21.3%
年齡	1. 20 歲 (含) 以下	14	3.8%
	2. 21-25 歲	160	43.7%
	3. 26-30 歲	52	14.2%
	4. 31-35 歲	54	14.8%
	5. 36-40 歲	46	12.6%
	6. 41-45 歲	35	9.6%
	7. 46-50 歲	0	0%
	8. 51 歲 (含) 以上	5	1.4%
學歷	1. 國中 (含) 以下	1	0.3%
	2. 高中	12	3.3%
	3. 專科	78	21.3%
	4. 大學	194	53.0%
	5. 研究所 (含) 以上	81	22.1%
年資	1. 未滿 1 年	154	42.1%
	2. 1 年未滿 2 年	28	7.7%
	3. 2-5 年	46	12.6%
	4. 6-9 年	28	7.7%
	5. 10-13 年	39	10.7%
	6. 14-17 年	32	8.7%
	7. 18-21 年	27	7.4%
	8. 22 年 (含) 以上	12	3.3%
	合計	366	100%

## 3.2 變項衡量

本研究所探討的變數分別為道德推理能力、衝突處理傾向、外向性及順從性的人格特質，各變數之衡量方法、效度及信度詳述如下：

### 3.2.1 道德推理能力

本研究的道德推理能力是以 Kohlberg (1976) 所提出的六個階段的道德發展架構為基礎。在 Kohlberg 發表了道德認知發展模式之後，有非常多的研究進行後續的研究，其中 Rest (1990,1994) 將 Kohlberg 的模式解釋為一個從最簡單到最複雜的道德推理能力連續模式，並針對此六個道德發展階段整理出一個簡要的說明。同時，Rest 也根據此六階段的道德推理能力，發展出「議題定義測試」(defining issues test; DIT) 量表簡易版 (short form)，用以衡量個體的道德推理能力。

DIT 是一個衡量道德推理能力發展頗具可信度的紙筆測驗 (paper-and-pencil test)，該量表藉由受試者對三個社會道德困境 (sociomoral dilemma) 小故事問題的回答，來衡量受試者道德推理能力 (Turner et al., 2002)。

### 3.2.2 衝突處理傾向

本研究採用 Rahim (1983) 的「組織衝突量表」(Rahim Organizational Conflict Inventory-II; ROCI-II) 同事間衝突版本，以衡量受測者所採取的衝突處理傾向 (整合、助人、支配、逃避及妥協五種)，此外，為考量個體可能同時擁有上述五種衝突處理傾向，本研究測量所得均為個體在此五種傾向的相對值，而非互斥的衝突處理風格。

本量表是以 Likert 式六點量尺，來衡量受試者與其同事發生衝突時的處理傾向；各構面中分數愈高者，表示受試者使用此衝突處理傾向愈高。原量表共 35 題，經因素分析並刪除不符合原建構概念的 13 題後，得到整合、助人、支配、逃避及妥協五構面，各構面的內部一致性信度 Cronbach's  $\alpha$  值分別為 .70、.80、.70、.70 及 .85 (此量表的因素分析結果如表 2 所示)。

### 3.2.3 外向性及順從性的人格特質

量表採用 Costa & McCrae (1992) 「NEO 五因素人格特質問卷」(NEO-Five Factor Inventory; NEO-FFI) 自我評量題本 (FormS)，僅以外向性及順從性兩構面的題目衡量受試者外向性及順從性的人格特質，本量表經統計分析及主觀判斷擷取之題項共 12 題。

表 2 衝突處理傾向探索性因素分析結果

題 目	助人	妥協	支配	整合	逃避
<b>因素一：助人</b>					
我會順從同事的意見。	.81	-.18	.02	-.08	-.02
當我與同事發生爭論時，我會對同事讓步。	.77	.02	-.10	-.11	.05
我會放棄自己的意見以遷就同事的意見。	.76	-.22	.02	-.17	.01
我會配合同事所作的決定。	.72	.16	.14	-.09	.06
我會迎合同事的意見，以解決問題。	.61	-.12	-.01	-.02	-.07
我會聽從同事的意見以解決問題。	.54	.08	.02	.19	.08
當我與同事發生爭論時，我會設法滿足同事的意見。	.49	.04	.21	.09	.29
<b>因素二：妥協</b>					
我會提出一個折衷的意見，以打破溝通時的僵局。	.04	.83	.05	.19	.10
我會與同事進行溝通並互相讓步以達成協議。	-.07	.81	-.05	.16	.12
我會設法調和我與同事彼此間觀念的差異，以達成妥協。	-.06	.79	.12	.14	.13
我會和同事交換意見，以達成協議。	-.13	.67	-.05	.28	.20
<b>因素三：支配</b>					
我會堅持自己解決事情的方法。	.04	-.12	.77	-.11	-.05
我會堅持自己對問題的看法。	.06	-.01	.72	-.04	-.12
我會以自己認為合理的方式來做決定。	.02	-.04	.66	.07	.16
我會設法說服同事接納我的意見。	-.04	.27	.54	.32	-.10
我會向同事據理力爭，使同事接納我的方式，以解決問題。	.10	.31	.52	.11	-.31
<b>因素四：整合</b>					
我會設法讓同事了解問題，以謀求解決之道。	.00	.10	.03	.75	.08
我會坦白地向同事說出問題，以達到意見的整合。	-.14	.23	.05	.74	.08
我會設法與同事探討問題的癥結所在，以謀求雙方都可接受的結果。	-.00	.36	.02	.71	-.00
<b>因素五：逃避</b>					
我會避免和同事爭辯。	.20	-.00	-.05	.06	.79
我會避免產生不愉快的氣氛。	.00	.20	-.02	.09	.76
我會避免與同事正面衝突。	.00	.29	-.12	.01	.65
特徵值	4.34	3.36	2.40	1.36	1.11
各因素解釋變異量(%)	19.72	15.29	10.91	6.18	5.06
累積解釋變異量(%)	19.72	35.00	45.92	52.09	57.16
各構面 Cronbach's $\alpha$ 值	.80	.85	.70	.70	.70

註：採取主軸因子分析法抽取共同因素、並以最大變異法(Varimax)轉軸處理。

本量表是以 Likert 式六點量尺，各構面中分數愈高者，表示受試者此一特質傾向愈高。經刪減重複的題項並經因素分析刪除不符合原建構概念的 4 題後，得到外向性及順從性二構面，構面的內部一致性信度 Cronbach's  $\alpha$  值分別為 .76 及 .70（此量表的因素分析結果如表 3 所示）。

表 3 外向性及順從性之探索性因素分析結果

題 目	外向性	順從性
因素一：外向性		
我喜歡熱鬧的場合。	.82	.05
我很喜歡和別人交談。	.78	.12
我喜歡周遭有很多朋友。	.73	.24
我很容易開懷大笑。	.65	.17
因素二：順從性		
我經常跟家人或同事起爭執。(R)	-.02	.81
大家認為我是冷漠且愛計較的。(R)	.27	.73
當別人對我很好時，我會懷疑他們是否出自真心。(R)	.10	.70
我喜歡與他人合作，而不是競爭。	.29	.52
特徵值	3.05	1.39
各因素解釋變異量 (%)	38.18	17.36
累積解釋變異量 (%)	38.18	55.53
各構面 Cronbach's $\alpha$ 值	.76	.70

註：採取主軸因子分析法抽取共同因素，並以最大變異法(Varimax)轉軸處理。

(R)代表反向記分題。

### 3.3 統計分析方法

為了瞭解衝突處理傾向及外向性及順從性的人格特質之因素結構，本研究先進行探索性因素分析；再對變項中的各構面執行信度分析，以瞭解各量表的內部一致性。接著，計算各變項的相關，藉以瞭解道德推理能力、衝突處理傾向及外向性與順從性人格特質等變項間的關係。其次，為進一步瞭解道德推理能力對衝突處理傾向的影響程度，本研究以階層多元迴歸 (hierarchical multiple regression)，依序分別將控制變項、道德推理能力及衝突處理傾向 (整合、助人、支配、逃避及妥協) 置入迴歸模式中，計算該變項對於後果變項的解釋力 ( $R^2$ ) 及獨特解釋力 ( $\Delta R^2$ ) (即為 M2)，以探討道德推理能力對衝突處理傾向的預測效果，並檢驗 H1 (H1a 至 H1e)。

此外，Evans (1991)曾指出，階層多元迴歸是檢驗交互作用以及處理兩個或兩個以上變數相乘的最適當方法。故使用此分析方法驗證外向性、順從性的人格特質對道德推理能力與衝突處理傾向間關係之調節效果，並檢證 H2 (H2a 至 H2e) 及 H3 (H3a 至 H3e)。因此，本研究分別將控制變項、道德推理能力、人格特質 (外向性、順從性)、道德推理能力與人格特質 (外向性、順從性) 的交互作用及衝突處理傾向 (整合、助人、支配、逃避及妥協) 依序置入迴歸模式中，計算該變項置入後對於後果變項的解釋力 ( $R^2$ ) 及獨特解釋力 ( $\Delta R^2$ ) (即為 M5 及 M6)，並比較交互作用的迴歸係數 ( $\beta$  值)，以瞭解外向性及順從性的人格特質是否對道德推理能力與衝突處理傾向間的關係具調節效果。此外，若發現道德推理能力與人格特質的交互作用會對衝突處理傾向產生影響，則將進一步討論於不同程度的人格特質的情境下，道德推理能力與衝突處理傾向間的關係。各階層迴歸模式所置入的自變項與依變項如表 4 所示。

表 4 各階層迴歸模式之自變項與依變項

分析模式	置入之自變數				依變項
	1	2	3	4	
M1	控制變項				
M2	控制變項	道德推理能			
M3	控制變項	道德推理能	外向性		衝突處理傾向
M4	控制變項	道德推理能	順從性		
M5	控制變項	道德推理能	外向性	道德推理能力×外向性	
M6	控制變項	道德推理能	順從性	道德推理能力×順從性	

## 4. 研究結果

### 4.1 敘述統計及各變項之相關分析

表 5 呈獻本研究各變項之平均數、標準差及相關係數矩陣表。從表中可以得知受試者於處理衝突時較傾向使用整合 ( $M=4.76$ , 滿分為 6)、妥協 ( $M=4.50$ ) 及逃避 ( $M=4.29$ ) 的方式, 較不傾向使用支配 ( $M=3.50$ ) 及助人 ( $M=3.27$ ) 的方式。

就相關係數而言，在控制變項與道德推理能力方面，道德推理能力與性別呈顯著相關 ( $r=.11, p<.05$ )，顯示男性的道德推理能力較女性高。而控制變項與依變項方面，整合式衝突處理傾向與性別呈顯著相關 ( $r=.15, p<.01$ )，而與年齡及年資呈正相關 ( $r=.18, p<.01; r=.13, p<.05$ )，助人式衝突處理傾向與年齡、年資呈負相關 ( $r=-.14, p<.01; r=-.10, p<.05$ )，支配式衝突處理傾向與性別呈顯著正相關 ( $r=.17, p<.01$ )，而與學歷呈正相關 ( $r=.12, p<.05$ )，最後妥協式衝突處理傾向與性別呈顯著正相關 ( $r=.16, p<.01$ )。因此，於驗證道德推理能力與衝突處理傾向間的關係時，引進上述控制變項是合理的。

另外，於道德推理能力與衝突處理傾向方面，道德推理能力與整合、逃避及妥協式衝突處理傾向達顯著正相關 ( $r=.16, p<.01; r=.21, p<.001; r=.18, p<.001$ )，而與支配式衝突處理傾向達顯著負相關 ( $r=-.11, p<.05$ )，因此與先前推論方向大致相符。

表 5 各變項之相關分析

變項	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
控制變項														
1.性別	.79	.41	1.00											
2.年齡	3.24	1.55	-.11*	1.00										
3.學歷	3.93	.77	.24***	.09	1.00									
4.年資	3.09	2.25	-.17**	.88***	.10	1.00								
自變項														
5.道德推理能	65.98	14.30	.11*	-.14**	-.00	-.12*	1.00							
6.外向性	4.31	.74	-.01	-.05	.01	.00	.19***	1.00						
7.順從性	4.54	.63	.02	.09	.07	.06	.17**	.36***	1.00					
依變項														
8.整合	4.76	.59	.15**	.18**	.07	.13*	.16**	.34***	.35***	1.00				
9.助人	3.27	.61	.03	-.14**	-.01	-.10*	-.01	.03	-.11*	-.11*	1.00			
10.支配	3.50	.59	.17**	.10	.12*	.08	-.11*	.06	-.13*	.16**	.09	1.00		
11.逃避	4.29	.64	.09	-.04	.04	-.08	.21***	.21***	.34***	.18**	.15**	-.13*	1.00	
12.妥協	4.50	.56	.16**	.08	.01	-.01	.18***	.31***	.37***	.51***	-.09	.12*	.32***	1.00

註：\* $p<.05$ 、\*\* $p<.01$ 、\*\*\* $p<.001$

## 4.2 道德推理能力與衝突處理傾向的關聯性

個體的道德推理能力與其衝突處理傾向之迴歸分析結果，如表 6 至表 8 所示；由上述表中可知於控制個體的背景變項後，表 6 整合式衝突處理傾向部分、表 7 逃避式衝突處理傾向部分及表 8 的 M2 分別顯示道德推理能力對整合、逃避及妥協式衝突處理傾向具有顯著的正向影響效果 ( $\beta = .18, \Delta R^2 = .03, p < .01$ ;  $\beta = .20, \Delta R^2 = .04, p < .001$ ;  $\beta = .18, \Delta R^2 = .03, p < .001$ )，亦即當個體的道德推理能力愈高，遇到衝突時則使用整合、逃避及妥協式衝突處理傾向愈高。另外，由表 7 支配式衝突處理傾向部分的 M2，顯示道德推理能力對支配式衝突處理傾向具有顯著的負向影響效果 ( $\beta = -.12, \Delta R^2 = .01, p < .05$ )，亦即當個體道德推理能力愈高，遇到衝突時則使用支配式衝突處理傾向愈低。以上結果顯示 H1a、H1c、H1d、H1e 獲得支持，而不支持 H1b。

## 4.3 外向性、順從性的人格特質對道德推理能力與衝突處理傾向間關係的調節效果

外向性、順從性的人格特質對道德推理能力與衝突處理傾向間關係之調節作用的迴歸分析結果如表 6 至表 8 所示。為了能詳細說明個體的道德推理能力是如何透過其與外向性、順從性的人格特質之交互作用，而對衝突處理傾向（整合、助人、支配、逃避及妥協）產生影響，本研究將分為五部分加以探討：

### 4.3.1 外向性、順從性對道德推理能力與整合式衝突處理傾向間關係的調節效果

於表 6 的 M5 及 M6 迴歸模式中，道德推理能力與外向性的人格特質之交互作用對整合式衝突處理傾向的分析結果 (M5) 可知，外向性的人格特質對道德推理能力與整合式衝突處理傾向間之正向關係具有弱化的調節效果 ( $\beta = -.10, \Delta R^2 = .01, p < .05$ )。而從 M6 可以看出順從性對道德推理能力與整合式衝突處理傾向間的調節效果則未達顯著。

雖然在調節效果的迴歸分析中已說明了交互作用的存在，但為了進一步瞭解「道德推理能力×人格特質」交互作用的型態，本研究採用 Peters, O'Conner, & Wise (1984)所建議的分析方法，以「人格特質」所測分數之平均數 ( $M$ ) 作為區隔基準，將高於和低於平均數區分為：(1)高分組(高外向性、高順從性)、

(2)低分組(低外向性、低順從性),然後分別在這二群組中,進行道德推理能力對衝突處理傾向的簡單直線迴歸分析,個別求出兩組未標準化迴歸係數的迴歸方程式,並根據所得迴歸方程式,繪製交互作用圖。故以圖3(a)外向性對道德推理能力與整合式衝突處理傾向之調節作用圖來呈現其互動效果。

#### 4.3.2 外向性、順從性對道德推理能力與助人式衝突處理傾向間關係的調節效果

由表6關於道德推理能力與人格特質之交互作用對助人式衝突處理傾向的迴歸分析結果的M5及M6可知,外向性、順從性的人格特質對道德推理能力與助人式衝突處理傾向間之調節效果未達顯著,亦即H2b及H3b均未獲支持。

表6 道德推理能力、人格特質與整合式及助人式衝突處理傾向之階層迴歸分析

變項	整合式衝突處理傾向						助人式衝突處理傾向					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6
控制變項												
1.性別	.17**	.15**	.15**	.15**	.16**	.15**	.03	.03	.03	.03	.03	.03
2.年齡	.25*	.27*	.34**	.21*	.35**	.20*	-.22*	-.22*	-.22	-.21	-.22	-.20
3.學歷	.02	.02	.01	-.00	.01	-.00	-.01	-.01	-.01	-.00	-.01	-.00
4.年資	-.06	-.06	-.13	-.03	-.14	-.03	.10	.10	.09	.09	.09	.08
自變項												
5.道德推理能力		.18**	.11*	.12*	.10*	.12*		-.04	-.04	-.02	-.04	-.02
6.外向性			.34***		.34***				.03		.03	
7.順從性				.31***		.31***				-.09		-.09
交互作用												
8.道德推理能力×外					-.10*						.01	
9.道德推理能力×順						-.02						.03
$R^2$	.06	.09	.20	.18	.21	.19	.02	.02	.02	.03	.02	.03
調整之 $R^2$	.05	.08	.19	.17	.19	.17	.01	.01	.01	.01	.01	.01
$\Delta R^2$	.06***	.03**	.11***	.09***	.01*	.00	.02	.00	.00	.01	.00	.00
F 值	5.92***	7.22***	14.87***	13.52***	13.40***	11.59***	2.00	1.69	1.45	1.87	1.24	1.64

註: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ 。  $\Delta R^2$  代表該組變項在迴歸方程式中的淨解釋量(unique contribution),即迴歸方程式中其他變項不變動,因加入該組變項而增加的解釋量。M3、M4 之  $\Delta R^2$  以 M2 計算, M5、M6 之  $\Delta R^2$  分別以 M3 及 M4 計算。

#### 4.3.3 外向性、順從性對道德推理能力與支配式衝突處理傾向間關係的調節效果

於表 7 的 M5 及 M6 迴歸模式中，道德推理能力與人格特質之交互作用對支配式衝突處理傾向的分析結果可知，外向性、順從性的人格特質分別對道德推理能力與支配式衝突處理傾向間的負向關係具有弱化的調節效果 ( $\beta = .11, p < .05$ ;  $\beta = .12, p < .05$ )。

雖然在調節效果的迴歸分析中已說明了交互作用的存在，但為了能更進一步了解「道德推理能力  $\times$  人格特質（外向性、順從性）」交互作用的型態，本研究採用 Peters, O'Conner, & Wise (1984) 所建議的分析方法，以「人格特質」後測分數之平均數 (means) 作為區隔基準，將樣本以高於和低於平均數區分為：(a) 高分組 (外向性或順從性) 群組、(b) 低分組 (外向性或順從性) 群組，然後分別在這二群組中，進行道德推理能力對整合、

支配、及妥協傾向的簡單直線迴歸分析，各別求出兩組未標準化迴歸係數的迴歸方程式，並根據所得迴歸方程式，繪製交互作用圖，本研究以圖 3(b) 及圖 4(a) 來呈現其互動效果。

由圖 3(a) 外向性對道德推理能力與整合式衝突處理傾向的調節效果，隨著個體道德推理能力的增加，兩群組之整合式衝突處理傾向雖均有增加，但低外向性組之整合式衝突處理傾向遞增率大於高外向性組 (斜率)。由此可知，當個體為低外向性者，其道德推理能力對整合式衝突處理傾向的正向影響效果會大於高外向性者，亦即外向性會弱化道德推理能力對整合式衝突處理傾向的影響，故本研究結果支持 H2a，而 H3a 則未獲支持。

圖 3(b) 外向性對道德推理能力與支配式衝突處理傾向的調節作用圖，雖然兩群組對支配式衝突處理傾向差異不顯著，但隨著道德推理能力的增加，兩群組之支配式衝突處理傾向雖均有減低，但低外向性組之支配式衝突處理傾向遞減率大於高外向性組 (斜率)。因此可知，低外向性之個體，其道德推理能力對支配式衝突處理傾向的負向影響效果反而大於高外向性的個體，故此研究結果支持 H2c。

表7 道德推理能力、人格特質與支配式及逃避式衝突處理傾向之階層迴歸分析

變項	支配式衝突處理傾向						逃避式衝突處理傾向					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6
控制變項												
1.性別	.17**	.18**	.18**	.18**	.19**	.19**	.07	.04	.05	.05	.05	.05
2.年齡	.13	.12	.14	.14	.14	.16	.13	.16	.20	.09	.19	.09
3.學歷	.07	.07	.07	.08	.07	.07	.03	.03	.03	.01	.03	.01
4.年資	-.02	-.02	-.04	-.03	-.05	-.04	-.19	-.19	-.23*	-.16	-.22*	-.16
自變項												
5.道德推理能力		-.12*	-.14*	-.09	-.15**	-.10		.20***	.17**	.14**	.18**	.15**
6.外向性			.10		.10				.19***		.19***	
7.順從性				-.14**		-.13*				.31***		.31***
交互作用												
8.道德推理能力×外					.11*						-.08	
9.道德推理能力×順						.12*						-.03
$R^2$	.05	.06	.07	.08	.08	.10	.02	.06	.09	.15	.10	.15
調整之 $R^2$	.04	.05	.06	.07	.07	.08	.01	.04	.07	.13	.08	.13
$\Delta R^2$	.05**	.01*	.01	.02**	.01*	.02*	.02	.04***	.03***	.09***	.01	.00
$F$ 值	4.69**	4.84***	4.63***	5.28***	4.67***	5.42***	1.56	4.28**	5.83***	10.37***	5.34***	8.91***

註：\*  $p < .05$ 、\*\*  $p < .01$ 、\*\*\*  $p < .001$ 。 $\Delta R^2$ 代表該組變項在迴歸方程式中的淨解釋量(unique contribution)，即迴歸方程式中其他變項不變動，因加入該組變項而增加的解釋量。M3、M4之 $\Delta R^2$ 以M2計算，M5、M6之 $\Delta R^2$ 分別以M3及M4計算。

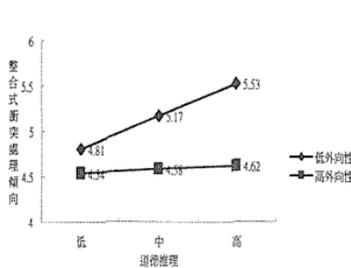


圖 3(a)

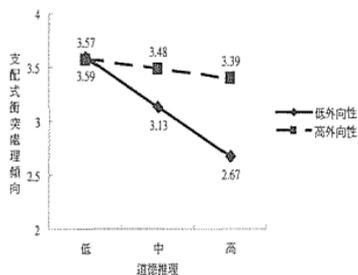


圖 3(b)

圖 3 外向性對道德推理能力與對整合式及支配式衝突處理傾向之調節效果

另外，圖 4(a)順從性對道德推理能力與支配式衝突處理傾向的調節作用圖可以發現，隨著道德推理能力的增加，兩類群組之支配式衝突處理傾向雖均有減低，但低順從性組之支配式衝突處理傾向遞減率大於高順從性組（斜率）。由此可知，低順從性之個體，其道德推理能力對支配式衝突處理傾向的負向影響效果反而大於高順從性之個體，故此研究結果支持 H3c。

#### 4.3.4 外向性、順從性對道德推理能力與逃避式衝突處理傾向間關係的調節效果

由表 7 關於道德推理能力與人格特質之交互作用對逃避式衝突處理傾向的迴歸分析結果的 M5 及 M6 可知，外向性、順從性的人格特質對道德推理能力與逃避式衝突處理傾向間之負向關係未具有顯著的調節效果，亦即 H2d 及 H3d 均未獲支持。

#### 4.3.5 外向性、順從性對道德推理能力與妥協式衝突處理傾向間關係的調節效果

表 8 的 M5 及 M6 迴歸模式中，道德推理能力與順從性的人格特質之交互作用對妥協式衝突處理傾向的分析結果（M6）可知，順從性的人格特質對道德推理能力與妥協式衝突處理傾向之間的正向關係具有弱化的調節效果（ $\beta = -.10, p < .05$ ）。而從 M5 可以看出外向性對道德推理能力與妥協式衝突處理傾向間的調節效果則未達顯著，亦即 H2e 未獲支持。

為了進一步瞭解道德推理能力及順從性的人格特質之交互作用對妥協式衝突處理傾向的影響，故以圖 4(b)來呈現其互動效果。

由圖 4(b)順從性對道德推理能力與妥協式衝突處理傾向的調節作用圖可以看出，隨著道德推理的增加，兩類群組之妥協式衝突處理傾向雖均有增加，但低順從性組之妥協式衝突處理傾向遞增率大於高順從性組（斜率）。由此可知，低順從性之個體其道德推理能力對妥協式衝突處理傾向的正向影響效果反而高順從性之個體，故此研究結果支持 H3e。

表8 道德推理能力、人格特質與妥協式衝突處理傾向之階層迴歸分析

變項	妥協式衝突處理傾向					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
控制變項						
1.性別	.16**	.14**	.15**	.15**	.15**	.14**
2.年齡	.37**	.40***	.46***	.33**	.46***	.32**
3.學歷	-.03	-.03	-.04	-.05	-.04	-.05
4.年資	-.30**	-.31**	-.37***	-.27**	-.37***	-.26*
自變項						
5.道德推理能力		.18***	.13*	.12*	.13*	.13*
6.外向性			.31***		.31***	
7.順從性				.34***		.33***
交互作用						
8.道德推理能力×外向性					-.03	
9.道德推理能力×順從性						-.10*
$R^2$	.06	.09	.18	.20	.18	.21
調整之 $R^2$	.05	.08	.17	.18	.17	.19
$\Delta R^2$	.06***	.03***	.09***	.11***	.00	.01*
F 值	5.58***	7.17***	13.44***	14.75***	11.54***	13.42***

註：\*  $p < .05$ 、\*\*  $p < .01$ 、\*\*\*  $p < .001$ 。 $\Delta R^2$ 代表該組變項在迴歸方程式中的淨解釋量(unique contribution)，即迴歸方程式中其他變項不變動，因加入該組變項而增加的解釋量。M3、M4之 $\Delta R^2$ 以M2計算，M5、M6之 $\Delta R^2$ 分別以M3及M4計算。

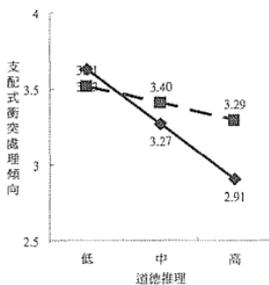


圖 4(a)

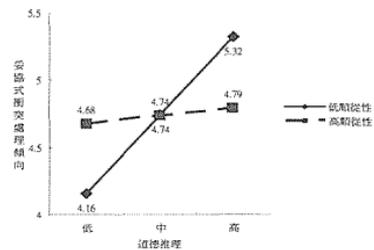


圖 4(b)

圖 4 順從性對道德推理能力與對支配式及妥協式衝突處理傾向之調節效果

## 5. 結論與建議

本文的研究目的如下：(1)瞭解個體的道德推理能力對其衝突處理傾向的預測效果。(2)探究外向性及順從性等人格特質對道德推理能力與衝突處理傾向間關係的調節效果。依據實證研究結果，提出以下幾點理論意涵及管理實務的建議；最後，討論本研究的限制及未來研究方向。

### 5.1 理論的意涵

整體而言，本研究的實證結果大致符合研究推論與假設；茲以性格特質(外向性與順從性)、道德推理能力、與衝突處理傾向等變數關聯性的驗證結果為基礎，提出以下理論意涵：

#### 5.1.1 個體的道德推理能力對其衝突處理傾向之影響

研究結果顯示，個體的道德推理能力對衝突處理傾向具有顯著的影響效果。就整合式及妥協式衝突處理傾向方面，個體的道德推理能力對其使用整合式及妥協式衝突處理傾向具有正向的影響效果，亦即個體的道德推理能力愈高，則其使用整合式及妥協式衝突處理傾向愈高；此結果與過去的研究一致 (Rahim, Buntzman, & White, 1999; Chow & Ding, 2002)，這表示個體於衝突發生時，當其道德推理能力愈高時，愈重視雙方的權力及利益，因此，愈會使用高度重視雙方的整合式衝突處理傾向或雙方各退一步的妥協式衝突處理傾向以管理衝突。

其次，就逃避式衝突處理傾向而言，個體的道德推理能力對逃避式衝突處理傾向亦具有正向的影響效果，亦即個體的道德推理能力愈高，則其使用逃避式衝突處理傾向也愈高；表示道德推理能力愈高者，愈重視普遍化的價值觀。不過，此一結論會因為東西方文化的因素而有所差異，例如 Rahim, Buntzman, & White (1999)即以美國 443 位商學院的學生為樣本，並經實證結果支持：道德推理能力愈高，其使用逃避式衝突處理傾向反而愈低。然而，華人講究和諧文化，促使道德推理能力愈高的個體，愈會使用逃避式衝突處理傾向以處理人際上所產生的衝突 (Tang & Kirkbride, 1986; Leung, 1988; Chow & Ding, 2002; Lu, 2006)。

此外，個體的道德推理能力對其使用支配式衝突處理傾向具有負向的影響效果，亦即個體的道德推理能力愈高，則其使用支配式衝突處理傾向愈低；因此，當個體發生衝突時，若其道德推理能力愈高，則愈重視公平與正義，對於使用強調利己主義的支配式衝突處理傾向也會愈低（Rahim, Garrett, & Buntzman, 1992; Rahim, Buntzman, & White, 1999），此一結果並無文化上的差異。

最後，道德推理能力對助人式衝突處理傾向的正向影響未達顯著，此一實證結果雖令人感到意外，但從過去的研究發現，道德推理能力對助人式衝突處理傾向的預測效果也都未達顯著（French & Albright, 1998 ;Rahim, Buntzman, & White, 1999）。不僅如此，Tsui (1996)針對會計師進行研究後發現，會計師的道德推理能力越高，在審計查核時，越不可能答應客戶不適當的請求，換言之，該研究指出道德推理能力與助人式衝突處理傾向具有負向關聯性，此一結論與本文的推論完全相反。雖然說 Tsui (1996)中的會計師係被要求去從事不倫理的行為，與本文的助人式衝突處理傾向的內涵不同，但這的確給予新的思考方向，其關鍵點在於助人的內涵。由於本研究探討的衝突聚焦於同事間，而樣本蒐集又過於年輕，因此，本研究推測在此極具競爭性的階段年齡，當與同事發生衝突時可能較不會採取助人式衝突管理傾向。

### 5.1.2 人格特質對道德推理能力與衝突處理傾向間關係的調節效果

研究結果顯示，個體之外向性、順從性的人格特質確實對道德推理能力與衝突處理傾向間關係具有部份的調節效果，因此，在衝突處理傾向的領域中，除了個體的道德推理能力的影響外，人格特質亦扮演著重要的角色（Antonioni, 1998; Moberg, 2001; O'Fallon & Butterfield, 2005），以下分別以外向性及順從性作為調節變項討論如下。

#### 5.1.2.1 外向性對道德推理能力與衝突處理傾向間關係的調節效果

首先，就外向性的人格特質而言，外向性的人格特質對道德推理能力與整合式衝突處理傾向間之正向關係具有弱化的調節效果；亦即當個體的道德推理能力愈高時，高外向性者使用整合式衝突處理傾向之遞增量反而小於低外向性者；此乃因為高外向性個體本身即會因其性格特質的原因偏好採取整合式衝突處理傾向，而不論其道德推理能力程度的高低。反之，低外向性個體（內向性者-introvert）因不會偏好主動採取整合式衝突處理傾向，因此，道德推理能力即扮演著主導個體展現整合式衝突處理傾向的關鍵因子。

其次，外向性對個體的道德推理能力與支配式衝突處理傾向間之負向關係具有弱化調節效果亦獲得支持，亦即當個體的道德推理能力愈高時，高外向性者使用支配式衝突處理傾向之遞減量會小於低外向性者。本研究以替代效果來解釋此一結果，就高外向性個體而言，由於高外向性個體本身即會因其性格特質的因素而降低採取支配式衝突處理傾向，其道德推理能力對支配式衝突處理傾向的影響反而較小。反之，就低外向性個體（內向性者）而言，道德推理能力即扮演著主導個體降低支配式衝突處理傾向的關鍵因子（Bauer et al, 2006; Kerr & Jermier, 1978），因此，低外向性者其道德推理能力對支配式衝突處理傾向的負向影響才會大於高外向性者。

最後，外向性對道德推理能力與助人式、逃避式、及妥協式等衝突處理傾向均不具調節效果，先就上述三種衝突處理傾向的內涵來看，助人係指為了他人的利益而願意犧牲自己的利益，而逃避係指不注重自己及他們的利益，常用逃避來處理彼此的衝突，而妥協相對於其他四種衝突處理傾向更顯複雜，因為妥協同時包括了問題的解決與退讓，也就是說妥協式衝突處理傾向除了關心自己的利益，也關心他人的利益，為了可以達到雙方可以接受的方案而願意放棄本身的若干利益。上述三種衝突處理傾向的共同特性為退讓，只是程度上的不同而已。由於本研究探討的衝突聚焦於同事間，而所蒐集的樣本又過於集中在年輕族群，在年齡、性格、與衝突內涵相互抵消的情況下，造成外向性對道德理與助人式、逃避式、及妥協式等衝突處理傾向之關係不具任何的調節效果。

### 5.1.2.2 順從性對道德推理能力與衝突處理傾向間關係的調節效果

首先，從結果顯示，順從性的人格特質對道德推理能力與支配式衝突處理傾向間之負向關係具有弱化的調節效果；亦即當組織成員具有低順從性時，其道德推理能力對支配式衝突處理傾向的負向影響反而大於高順從性。即當個體的道德推理能力愈高時，高順從性者使用支配式衝突處理傾向之遞減量會小於低順從性者。面對此一現象，本研究仍以替代效果來解釋之，就高順從性個體而言，由於高順從性個體本身即會因其性格特質的因素而降低採取支配式衝突處理傾向，其道德推理能力對支配式衝突處理傾向的影響反而較小。反之，就低順從性個體而言，道德推理能力即扮演著主導個體降低支配式衝突處理傾向的關鍵因子（Bauer et al, 2006; Kerr & Jermier, 1978），因

此，當組織成員為低順從性時，其道德推理能力對支配式衝突處理傾向的負向影響反而大於高順從性。

其次，順從性的人格特質對道德推理能力與妥協式衝突處理傾向間之正向關係亦具有弱化的調節效果；亦即當組織成員具有低順從性時，其道德推理能力對妥協式衝突處理傾向的正向影響反而大於高順從性。其理由同上所述，就高順從性個體而言，由於高順從性個體本身即偏好採用妥協式衝突處理傾向，故其道德推理能力對妥協式衝突處理傾向的影響反而較小。反之，就低順從性個體而言，道德推理能力卻扮演著主導個體採取妥協式衝突處理傾向的關鍵因子 (Bauer et al, 2006; Kerr & Jermier, 1978)，因此，本文推論順從性會弱化道德推理能力與妥協式衝突處理傾向間的正向關係，亦即當個體具有低順從性時，其道德推理能力對妥協式衝突處理傾向的正向影響反而大於高順從性。

最後，順從性對道德推理能力與整合式、助人式、及逃避式等衝突處理傾向亦均不具調節效果，本研究推測此一原因，極有可能來自於資料來源集中特性所致，特別是以受訪者的年齡為例，從表 1 樣本基本資料可以看出，在 30 歲以下的樣本即佔了 61.7%，從價值觀來說，年齡可以反映出該族群的共同特性，本研究推測處於此極具競爭性階段的年齡對衝突處理傾向的影響可能大於順從性及道德推理能力的影響。因此，本研究建議未來研究者可以適度均化樣本來源。

## 5.2 管理實務的建議

透過本研究之實證分析，已確立個體道德推理能力及衝突處理傾向之關聯性；並證實個體之外向性及順從性的人格特質對其間關聯性的調節效果。因此，本研究依據研究結果針對管理實務提出以下建議：

### 5.2.1 個體的道德推理能力與衝突處理傾向間關係之建議

研究結果發現，個體的道德推理能力對其使用衝突處理傾向具有顯著的影響效果。然而，在各種衝突處理傾向中，以整合式衝突處理傾向對組織效能的影響最佳；例如，Rahim, Buntzman, & White (1999) 的研究即指出，使用整合式衝突處理傾向會比其他的衝突處理傾向，更能有效地處理衝突。因此，提高組織中個人的道德推理能力對增加整合式、減少支配式衝突處理傾向是

重要的。故組織除了可透過訓練方式提高個體使用整合式衝突處理傾向 (Rahim, Buntzman, & White, 1999) 之外, 並應營造企業中的倫理氣候、制定倫理原則以強化組織中個體的道德推理能力發展程度, 以提升個體使用整合式衝突處理傾向, 進而於衝突發生時, 達到個體與組織雙贏的結果。

### 5.2.2 人格特質對道德推理能力與衝突處理傾向間關係的調節效果之建議

就人格特質方面, 本研究發現個體之外向性及順從性對道德推理能力與衝突處理傾向間的關係具有調節效果。以外向性的人格特質強化道德推理能力與整合式衝突處理傾向之正向關係的調節效果為例, 唯有同時考量個體的外向性的人格特質與其道德推理能力的配適度, 才能有效提升個體使用整合式衝突處理傾向。因此, 企業於進行招募及甄選程序時, 應同時考量個體的道德推理能力及其人格特質, 以強化組織衝突處理能力, 進而提升經營績效。

## 5.3 研究限制與後續研究方向

### 5.3.1 共同方法變異的檢定

所謂共同方法變異乃是因為測量工具所產生的誤差 (Campbell & Fiske, 1959)。而彭台光等人(民 95)亦指出, 方法變異會影響測量工具的效度, 進而影響研究結論的可信程度 (Schwab, 2005)。而本研究資料蒐集的方式, 是以橫斷面的方式進行資料蒐集與分析, 在共同方法變異確實容易引起疑慮, 因此, 本研究分別採取了事前預防及事後補救措施, 處理方式說明如下:

(1)方法隔離法: 彭台光等人(民 95)指出, 為了避免共同方法變異對研究結果的影響, 研究者可以不同的回答方式或在不同的情境下分別填答自變項 (道德推理能力) 與依變項 (衝突處理傾向), 藉由不同的蒐集方式, 可以避免因為同一蒐集方式所導致的填答偏誤。本研究在道德推理能力的測量是採取三個道德困境的故事, 而衝突處理傾向則採取李克特尺度量表, 此舉應能減少部份共同方法變異所造成的影響。

(2)反向題項設計法: 反向題法 (reversed items) 也是一個減少共同方法變異常見的作法, 反向題被認為可以減少答卷者的不經心 (carelessness) 或潛在的一致性動機, 此乃為事前的預防方法之一。

(3)哈門氏單因子測試法 (Harman's one-factor test): Podsakoff & Organ (1986)將哈門氏單因子測試法視為一個共同方法變異的事後補救措施 (post

hoc remedy)。基於此，本研究分別輸入衝突處理傾向及外向性與順從性等題項的分數，並一起進行因素分析，在未轉軸的情況下，以主成份分析法進行檢測，結果顯示可以清楚將各因素還原，無綜合（general）因子產生，由此可以進一步說明，本研究的結論具有一定的可信度。

### 5.3.2 樣本的侷限性

由於本研究在計畫初始階段即未設定樣本蒐集來源，導致樣本部份特性過於集中，例如性別及年齡，不過，所幸本研究的分析重點在於道德推理能力與衝突處理傾向及性格特質的關聯性，因此，此一樣本侷限性不僅對本研究的結論影響不大，且不啻為一良好的控制變項。惟未來研究者的研究動機若在人口統計變項與個體道德推理能力的關聯性時，就須仔細考量樣本蒐集的來源與對象。

### 5.3.3 未來研究建議

個體的道德推理能力與其制定倫理決策的關聯性頗為密切，惟如前所述，如何精確測量個體的道德推理能力是目前最大的挑戰。本研究雖採取了大部份關於道德推理能力研究中最常採用的道德困境故事，然而，其施測前的說明極為複雜，且填答者須極專心填答，稍有不慎即會影響問卷品質。建議未來研究可以某一特定產業為研究對象，先以深度訪談的方式淬取部份若干道德推理能力的重要因子，再參酌故事內容或其他文獻，編製道德推理能力李克特式量表，以減輕問卷受訪者的負荷。

其次，DIT 所測得的分數僅代表單一構面，對於解釋衝突處理傾向有其侷限性，建議未來研究或許可以仿例衝突處理傾向的方式，以兩構面的方式，將道德推理能力作更精確的分類，並以此來尋找與衝突處理傾向的對應關係。

最後，衝突的產生通常是雙方的，單方面的描述總無法說明衝突的全貌，而且衝突的引發點也是多面向及動態性的，不同的議題、不同的衝突對象，也會引發不同的衝突模式與反應，因此，建議未來研究者在研究對象可以加入不同層級間的衝突，並且在研究方法方面，不妨採用實驗設計的方式，以配對（dyad）的方式同時衡量產生衝突雙方的道德推理能力、性格特質及衝突處理傾向彼此的交互作用，如此才可以一窺此一關聯性的全貌，以增進此一議題在心理學、組織行為學及管理實務的貢獻。

## 6. 參考文獻

- 余坤東、徐木蘭 (民 88), 「人力資源管理機制對企業倫理氣候之影響探討」  
*國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學*, 第九卷第二期, 309-321  
頁。
- 吳成豐 (民 89), 「員工倫理決策與公司企業倫理及組織績效相關性之研究-  
臺灣卓越中小企業、一般中小企業及大企業之比較」, *臺大管理論叢*,  
第十一卷第一期, 231-261 頁。
- 沈其泰、黃敏萍、鄭伯璜 (民 93), 「團隊共享心智模式與知識分享行為：  
成員性格特質與性格相似性的調節效果」, *管理學報*, 第二十一卷第五  
期, 553-570 頁。
- 許金田、徐木蘭、陳必碩 (民 91), 「企業倫理與公司治理的關聯性初探」,  
*應用倫理研究通訊*, 第二十三期, 13-19 頁。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴 (民 95), 「管理研究中的共同方法變異：問題本質、  
影響、測試和補救」, *管理學報*, 第二十三卷第一期, 77-98 頁。
- 黃營杉、齊德彰 (民 94), 「企業倫理、社會責任與慈善公益作為之研究-以  
台灣高科技電子產業為例」, *人文暨社會科學期刊*, 第一卷第二期, 65-82  
頁。
- 鄭弘岳 (民 92), 「組織內衝突與衝突管理研究之回顧與前瞻」, *應用心理研  
究*, 第二十期, 53-82 頁。
- 鍾憲瑞、方至民、陳慶樑 (民 93), 「廠商策略行為相似性與廠商績效之關  
係」, *管理評論*, 第二十三卷第三期, 1-21 頁。
- 顏信輝、簡穗 (民 93), 「我國會計人員道德發展之探討：科系、年級、性別  
與事務所工作經驗之影響」, *會計評論*, 第三十八期, 1-29 頁。
- Amir, Y. (1969), "Contact Hypothesis in Ethnic Relation," *Psychological Bulletin*,  
71(May), 319-342
- Antonioni, D. (1998), "Relationship between The Big Five Personality Factors  
and Conflict Management Styles," *International Journal of Conflict  
Management*, 9(4), 336-355.
- Aronson, E. (2001), "Integrating leadership styles and ethical perspectives,"  
*Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.

- Barrick, M. R. and Mount, M. K. (1991), "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis," *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M. R., Parks, L. and Mount, M. K. (2005), "Self-Monitoring as a Moderator of The Relationships between Personality Traits and Performance," *Personnel Psychology*, 58(3), 745-767.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J. and Mount, M. K. (1998), "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness," *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377-391.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C. and Wayne. S. J. (2006), "A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance, and Turnover During New Executive Development," *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298-310
- Beersma, B. and De Dreu, C. K. W. (2005), " Conflict's Consequences: Effects of Social Motives on Postnegotiation Creative and Convergent Group Functioning and Performance," *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(3), 358-374
- Brammer, S. and Millington, A. (2005), "Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis," *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44
- Campbell, D. T. and Fiske, D. W. (1959), "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix," *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105
- Cetin, M. O. and Hacifazlioglu, O. (2004), "Conflict Management Styles: A Comparative Study of University Academics and High School Teachers," *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5(1/2), 325-332.
- Chow, I. H. S. and Ding, D. Z. Q. (2002), "Moral Judgement and Conflict Handling Styles among Chinese in Hong Kong and PRC," *The Journal of Management Development*, Bradford, 21(9/10), 666-679.
- Costa, P. T. Jr. and McCrae, R. R. (1992), *Revised NEO Personality Professional Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T. Jr. and McCrae, R. R. (1985), *The NEO Personality Inventory Manual*, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

- Desivilya, H. S. and Yagil, D. (2005), "The Role of Emotions in Conflict Management: The Case of Work Teams," *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 55-69.
- Evans, M. G. (1991), "The Problem of Analyzing Multiplicative Composites: Interactions Revisited," *American Psychologist*, 46(1), 6-15.
- Forte, A. (2005), "Locus of Control and the Moral Reasoning of Managers," *Journal of Business Ethics*, 58(1), 65-77.
- French, W. and Albright, D. (1998), "Resolving a moral conflict discourse," *Journal of Business Ethics*, 17(2), 177-194
- Graham, P. (1998), "Saying "No" to Compromise; "Yes" to Integration," *Journal of Business Ethics*, 17(9), 1007-1013.
- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L. and Hair, E. C. (1996), "Perceiving Interpersonal Conflict and Reacting to It: The Case of Agreeableness," *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), 820-835.
- Guilford, T. P. (1959), *Personality*, New York: McGraw-Hill.
- Hoth, K. F., Christensen, A. J., Ehlers, S. L., Raichle, K. A. and Lawton, W. J. (2007), "A Longitudinal Examination of Social Support, Agreeableness and Depressive Symptoms in Chronic Kidney Disease", *Journal of Behavior Medicine*, 30(1),69-76
- Kegan, R. (1982), *The evolving self problem and process in human development*, Cambridge, MA: *Harvard University Press*.
- Kerr, S. and Jermier, J. M. (1978) , "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403
- Kimura, Y. (1986), *Competitive Strategies and Strategic Groups in the Japanese Semiconductor Industry*, New York University, Graduate School of Business Administration.
- Kohlberg, L. (1976), "Moral Stage and Moralization," in R. Lickona(ed) *Moral Development and Behavior: Theory, Research and Issues*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Leung, K. (1988), "Some Determinants of Conflict Avoidance," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 19(1), 125-136.

- Lu, L. T. (2006), "Conflict Resolution Strategy between Foreign and Local Partners in Joint Ventures in China," *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8(1), 236-240.
- Luthans, F.(1988), "Successful vs. Effective Real Managers," *Academy of Management Executive*,2(2), 127-132
- Marsden, J. R., Pakath, R. and Wibowo, K. (2006), "Decision making under time pressure with different information sources and performance-based financial incentives: part 3", *Decision Support Systems*. 42(1), 186-195
- McCrae, R. R. and Costa, P. T. (1990), *Personality in adulthood*, New York: The Guilford Press.
- McCrae, R. and Costa, P. T. (1987), "Validation of the Five-Factor Model of Personality across Instruments and Observers," *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- McCrae, R. and Costa, P. T. (1999), A Five-Factor Theory of Personality. In L. A. Pervin and John, O. P. (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research*, 102-153, New York: Guilford.
- McCrae, R. and John, O. P. (1992), "An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications," *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978), "*Organizational Strategy, Structure, and Process*," New York : McGraw-Hill
- Mill, G. A. (2006), "The Financial Performance of a Socially Responsible Investment Over Time and a Possible Link with Corporate Social Responsibility," *Journal of Business Ethics*, 63(2), 131-148
- Moberg, P. J. (2001), "Linking Conflict Strategy to the Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations," *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47-68.
- Neville, B. A., Bell, S. J. and Mengüç, B.(2005), " Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship," *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1184-1201
- O'Fallon, M. J. and Butterfield, K. D. (2005), "A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003," *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375-413.

- Pervin, L. A. (1993), *Personality: Theory and Research*, 6th Ed., New York: John Wiley & Sons.
- Peters, L. H., O'Conner, E. and Wise, S. L. (1984), "The Specification and Testing of Useful Moderator Variable Hypotheses." In T. S. Bateman and G. R. Ferris (Eds.), *Method and Analysis in Organizational Research*, 128-139, Reston. VA: Reston.
- Piaget, J. (1948), *The moral judgment of the child*. New York: Free Press.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D. W. (1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects, *Journal of Management*." 12(4), 531-544
- Rahim, M. A. (1983), "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict," *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (2000), *Managing Conflict in Organizations* (3rd ed.). Westport, CT: Quorum Books.
- Rahim, M. A. and Bonoma, T. V. (1979), "Managing Organizational Conflict: A model for Diagnosis and Intervention," *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. A., Buntzman, G. F. and White, D. (1999), "An Empirical Study of The Stages of Moral Development and Conflict Management Styles," *International Journal of Conflict Management*, Bowling Green, 10(2), 154-173.
- Rahim, M. A., Garrett, J. E. and Buntzman, G. F. (1992), "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations," *Journal of Business Ethics*, 11(5), 423-432.
- Rest, J. R. (1990), *DIT manual*, (3rd. Ed), Minneapolis, MN: Center for The Study of Ethical Development.
- Rest, J. R. (1994), "Background : Theory and Research," In Rest, J. R. and Narvaez(Eds.), *Moral Development in The Professions: Psychology and Applied Ethics*, 1-25, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Roman, S. and Ruiz, S. (2005), "Relationship Outcomes of Perceived Ethical Sales Behavior: The Customer's Perspective," *Journal of Business Research*, 58(4), 439-453.

- Schneer, J. A. and Chain, M. N. (1987), "Manifest Needs Personality Predisposition to Conflict Handling Behavior," *Human Relations*, 40, 575-590.
- Schwab, D. P. (2005), *Research Methods for Organizational Studies*, (2<sup>nd</sup> ed.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Skarlicki, D. P., Folger, R. and Tesluk, P. (1999), "Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation," *Academy of Management Journal*, 42(1), 100-108
- Soutar, G., McNeil, M. M. and Moister, C. (1994), "The Impact of The Work Environment on Ethical Decision Making: Some Australian Evidence," *Journal of Business Ethics*, 13(5), 327-339.
- Su, S. H. (2006), "Cultural Differences in Determining The Ethical Perception and Decision-making of Future Accounting Professionals: A Comparison between Accounting Students from Taiwan and The United States," *Journal of American Academy of Business*, 9(1), 147-158.
- Tang, S. and Kirkbride, P. (1986), "Development of Conflict Management Skills in Hong Kong: An Analysis of Some Cross-Cultural Implications," *Management Education and Development*, 17(3), 287-301.
- Terhune, K. W. (1970), "The Effects of Personality in Cooperation and Conflict," In P. Swingleb (Ed.), *The Structure of Conflict*, 193-234, New York: Academic Press.
- Thomas, K. W. and Schmidt, W. H. (1976), "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict," *Academy of Management Journal*, 19(2), 315-318.
- Trevino, L. K. (1986), "Ethical Decision Making in Organization: A Person-Situation Interactionist Model." *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Tsui, J. S. L. (1996), "Auditors' ethical reasoning: Some audit conflict and cross-cultural evidence," *International Journal of Accounting*, 31(1), pp.121-133
- Tsui, J. S. L. and Gul, F. A. (1996), "Auditors' Behaviour in an Audit Conflict Situation: A Research Note on The Role of Locus of Control and Ethical

- Reasoning," *Accounting, Organizations and Society*, 21(1), 41-51.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V. and Milner, C. (2002), "Transformational Leadership and Moral Reasoning," *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304-311.
- Van de Vliert, E. and Euwema, M. C. (1994), "Agreeableness and Activeness as Components of Conflict Behaviors," *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4), 674-687.
- Van Dyke, M. A. (2005), "Toward a theory of just communication: A case study of NATO, multinational public relations, and ethical management of international conflict," University of Maryland, College Park.
- Wang, C., (2005), "Ownership and operating performance of Chinese IPOs," *Journal of Banking & Finance*, 29(7), 1835-1856.
- Weiss, J. and Hughes, J. (2005), "Want Collaboration? Accept- and Actively Manage - Conflict," *Harvard Business Review*, Boston, 83(3), 92-112.
- Wu, C. F. (2004), "Research on A Typology of Business Ethics Operation across The Taiwan Strait," *Journal of Business Ethics*, 52(3), 229-242.
- Yukl, G. (2006), *Leadership in organizations*, (6<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Zhang, Y. and Zhang, Z. (2006), "Guanxi and organizational dynamics in China: a link between individual and organizational levels," *Journal of Business Ethics*, 67(4), 375-392.