

資訊不道德戰術下談判者人格特質與道德行為傾向之關聯探討

The Relationship between Negotiators Personality Characteristics and Ethical Behavioral Intention under Unethical Information Tactics

張國忠 Kuochung Chang 洪玉昇 Yu-Sheng Hung
國立東華大學國際企業學系

Department of International Business, National Dong Hwa University

(Received April 23, 2014; Final Version October 22, 2014)

摘要：資訊是談判成功的關鍵，為尋求談判的成功，談判者常使用不道德戰術以取得關鍵資訊。本研究以人格特質的互賴性自我構念、內控信念與華人人格特質的人情和面子構面做為調節變項，探討資訊不道德戰術的道德強度與道德行為傾向之關係。研究結果指出資訊不道德強度的程度，為影響談判者道德決策的主因；當資訊不道德戰術的道德疑慮程度愈高，談判者的人格特質的影響愈見其顯著性。談判者人格特質的人情和面子構面與互賴性自我構念和內控信念，對於資訊不道德戰術之道德強度與道德行為傾向間，會產生不同程度的調節效應。依據資料分析結果，本研究提供談判參與者實務建議之參考。

關鍵詞：道德強度、談判戰術、人格特質

Abstract: Information plays a key role in achieving successful negotiations. To seek the success of negotiation, information unethical tactics are usually employed by negotiators. In this study, we examined the moderating effects of interdependent self-construal, locus of control, and two Chinese personality factors, ren-qing and face saving on the relationship between moral intensity of information

unethical negotiation tactics and negotiators' ethical behavioral intentions. Results indicated that different information unethical tactics with different levels of moral intensity significantly affected the negotiators' behavioral intentions during negotiations. These effects were also differently moderated by the above-mentioned personality characteristics. Several managerial implications based on analytical results were also provided.

Keywords: Moral Intensity, Negotiation Tactics, Personality Characteristics

1. 緒論

談判是處理無法以一己之力解決問題的決策過程，無論是企業間協調、勞資關係處理，甚至於企業與政府間協商等，都仰賴談判功能的發揮。為達成企業目標，談判者除扮演企業交付的角色，個人本身的特質，如傾向合作或競爭的談判風格，亦會影響談判戰術的選擇，及是否會運用有道德爭議的手段。有時談判無法很明顯界定何種行為是道德的？何種又不是道德的？為了達到個人、組織或整個社會更大的利益，某些違反道德規則或違背程序的行為是否可以被接受？是否可以不擇手段地運用策略以達成目標？談判者常受限於時間壓力、談判籌碼和對手競爭關係等因素，談判手段不得不遊走於道德邊緣 (Carson, 1993)。鍾從定、謝孟樺(民 97)有關談判者的人格特質與情緒管理對談判結果的影響研究，發現高情緒智力的談判者較會採取合作式談判策略，並展現出較高的人際吸引力，但卻未必得到較佳的談判結果。Druckman and Olekalns (2008) 發現個人的情緒，對於談判雙方策略溝通與資訊的處理扮演重要的角色。Trevino (1986) 認為人格特質中的自我特質強度與情境變數會影響個人的道德決策過程，且個人因子中的內外控信念特質是採取道德行為的重要調節因子。Ding *et al.* (2009) 實證研究人格特質與信用卡持有者不付卡費支出的行為，得到外控信念程度與消費者的不付卡費支出有顯著相關性。由於競爭的動機會引發具有道德爭議的策略，來自高度個人主義文化背景的人，比來自重視集體文化的人，更有可能為了自身的利益而使用欺騙的手段 (陳彥豪、張琦雅，民 96)。Gudykunst *et al.* (1996) 研究發現互賴性自我構念和集體主義，獨立性自我構念和個人主義間有顯著關係。

不同文化背景導引出不同的談判行為，直接影響談判者對於競爭與讓步的看法，亦影響對於資訊的判斷與解讀 (張國忠，民 99)。與西方社會不同的文化、政治與歷史等因素，華人發展出許多特有的文化風格，注重禮節、人情以及面子，能力範圍下會盡量回報對方。人情普遍存在於華人社會的個體意識中，對社會或人際具有約束力量，可視為規範華人社會活動的準則。面子為個人的公眾形象，若面子受威脅，個人便有可能有報復性行為以挽回面子。可見談判者人格特質，對於談判策略的選擇與使用爭議性道德行為的傾向會有影響。

以往針對談判過程中談判雙方資訊交換有關的道德議題，大多偏重在談判者應否說出真相的標準有關；而對談判者個人的研究也常以人格特質中信任或自我效能等因子對於談判結果的影響。本研究利用多構面的道德強度來衡量資訊不道德戰術的爭議性，以反映出談判者對這些談判戰術的實際接受程度。另外在檢驗人格特質是否影響談判者對該戰術的運用傾向時，除互賴性自我構念、內外控特質外，也加入華人特有的人情和面子構面為調節變數，來補足人格特質構面對於華人文化地區的談判者運用資訊不道德戰術傾向的影響。從研究結果中，我們發現最具影響談判者道德行為傾向的因素，是資訊不道德戰術本身之道德強度。而談判者本身的人格特質構面亦會強化談判戰術之道德強度與談判者道德行為傾向的影響關係，且道德爭議性愈大的戰術受人格特質的干擾更大。同樣地，研究結論也得到華人人格的人情與面子特質，對於具有不同道德強度的資訊不道德戰術亦會產生不同的影響效應。

2. 文獻探討與假說推論

2.1 資訊不道德戰術與道德強度

資訊決定談判的權力，特別是在跨國貿易，資訊的獲得與否，甚至決定了談判的成敗。談判者依據談判標的物的依存性、衝突來源、時間壓力、雙方的實力差距及參與談判者的個人特質而有不同的談判模式，這些談判策略將決定採用談判戰術的形式。談判過程中，如果發現對手對於談判狀況一無所知，談判對手較願意採用欺騙的策略。談判者通常會運用無作為的刻意隱瞞對其他人有利訊息的不作為，或是有作為的對議題上的利益說謊二種欺騙方式（陳彥豪、張琦雅，民96）。

Lewicki and Robinson (1998) 歸納出談判中常見如下的五種資訊不道德戰術：傳統競爭性議價 (traditional competitive bargaining)：為談判中最常見的資訊不道德戰術；誤導對手對於我方立場的認知 (misrepresentation of position to an opponent)：扭曲或製造錯誤訊息影響談判對手，以達成談判目的；錯誤承諾 (false promise)：提供虛假的承諾或欺騙來獲取其資訊；不當資訊蒐集 (information collection)：採取賄賂等手段來達成目的；破壞對手支援網絡 (influencing an opponent's professional network)：影響談判对手的上司或部屬來改變其決策或取得重要資訊。Elahee and Brooks (2004) 實證資訊不道德戰術對談判過程和結果的影響，並發現談判雙方信任程度的差異，對與同文化團體與對不同文化團體間談判，使用戰術的形式亦會有影響。道德決策受到道德議題所帶來道德強度 (moral intensity) 的影響，道德強度由結果嚴重度、社會共識、影響可能性、立即性、親近性、效果集中度六構面所組成，每個構面代表道德議題的部分屬性，可衡量道德的爭議程度。因此，一個道德議題在這六個構面的程度高低，便可反映其所涉及之道德強度 (Jones, 1991)。這表示道德議題的爭議程度愈高，則其道德強度也愈高。所以當談判者

運用不道德戰術時，對手會因議題爭議的大小，感受到不同程度的道德強度，進而影響其對議題的接受程度。

Lewicki and Robinson (1998) 的五種資訊不道德戰術中，若談判者使用傳統競爭性議價時，雙方都較能接受。Volkema (1999) 發現傳統競爭性議價為跨文化談判雙方 (巴西和美國) 所接受，而不當資訊蒐集和破壞對手支援網絡，最不為談判雙方所接受。研究亦顯示在五種談判戰術中，破壞對手支援網絡戰術與談判雙方的互信程度有最大之負相關，而傳統競爭性議價戰術與談判雙方的互信程度有最小的負相關。資訊不道德戰術中的誤導對手對於我方立場的認知，雖較傳統競爭性議價的接受度來得低，但卻較其他三種戰術有著較高的接受度 (Elahee and Brooks, 2004)。談判者傳統競爭性議價與破壞對手支援網絡的接受度有明顯差異的原因，可能是不同形式的資訊不道德戰術造成不同的道德爭議程度，使談判對手感受到不同的道德強度。是以，這二種資訊不道德戰術為何有接受程度之差異，本研究假設應是談判戰術存在道德強度差異所致，因此提出假說

H1：傳統競爭性議價之道德強度低於破壞對手支援網絡之道德強度。

2.2 資訊不道德戰術之道德強度與道德決策

道德建構個人應該服膺的行為準則，不僅包含個人對特定事物的態度和意圖，更是判斷善惡、是與非、該做與不該做的標準。道德決策理論可分為規範性與實證性兩類，規範性為假定個人具備絕對的是非判別，實證性則認為道德並非絕對，受到許多因素的影響 (Ford and Richardson, 1994)。規範性理論假定個人的道德決策是穩定且可用標準衡量，由於假設過於簡化，有時無法說明複雜的道德兩難情況。在探究實證性的道德決策理論中，Rest (1986) 提出的道德四階段模型；Trevino (1986) 提出的個人—情境互動模式的道德模型；Ferrell and Gresham (1985) 提出行銷道德決策的認知框架，皆可用來解釋和預測個人針對道德議題進行決策與行為。多數的道德決策模型視道德判斷為一個預測行為的重要因素，道德反映出個人的價值觀、準則、信念和態度，當個人面臨道德與非道德問題時，會形成一種判斷並導引其行為。Ferrell *et al.* (1989) 認為個人道德是受到道德決策的影響，而道德決策的結果則是表現在其外顯的行為。決策者透過道德認知、價值觀、目的論或是義務論等信念，形成道德判斷來表示對於行為認同的程度。

Dubinsky and Loken (1989) 證實個人面對不同道德強度的道德議題，其道德判斷將截然不同，當個人的道德議題認知程度不高，就不會採取道德的角度 (道德知覺)，也不會去判定此行為是道德或不道德 (道德判斷)，如此就會有從事或不從事該行為的意圖。這些道德決策構面清楚分明，但其中任一個階段的達成，並不意謂著另一個階段也能達成 (Rest, 1986)。然而當道德議題存在較高的道德強度時，就會促使道德決策者有更加嚴謹的道德行為 (Jones, 1991)。因此，道德決策者必須先有議題主觀的是非對錯的感受和認知，才會有後續的判斷、意圖和行為。是

以，談判中使用戰術之道德爭議程度愈高，談判者會認知到愈高的道德強度，而當談判者判斷其為不道德時，就不易產生行為意圖，因而就會有高道德行為傾向。所以，若談判者對資訊不道德戰術之道德強度認知不同，便會造成對是否採取道德行為傾向之影響，因此提出研究假說 H2：對資訊不道德戰術之道德強度認知愈高，其道德行為傾向愈高。

2.3 互賴性自我構念

人格是一個人思想、情感及行為的特有模式，使人在不同時間和情境中能維持一致性。McCabe and Bowers (1994) 指出人格特質、性別、年齡、婚姻狀況、個人信念和價值觀和學術的不道德行為有關。自我構念 (self-construal) 是個人對於自我之看待和對於他人之間關係之重視程度，用以探討個人對於自己與群體關係之認知和態度 (Markus and Kitayama, 1991)。互賴性自我構念者重視社會地位、角色和關係，獨立性自我構念則強調自我能力、表現自我、想法和感受。高互賴性自我構念者易受到他人意見之影響，傾向採取與他人或多數人相同之決策 (Park, 2001)。Oetzel (1998) 發現互賴性自我構念影響個人處理衝突的模式，並與妥協和整合的衝突管理風格有關。在談判的開始與結束階段，談判者不同程度的互賴性自我構念，對於內外群體 (ingroup or outgroup) 的談判對手有不同的評價 (Lee, 2005)。

談判充斥著高度的對立與衝突，會對談判雙方帶來壓力。高互賴性自我構念傾向妥協和服從大多數人的想法，當談判戰術存在較高的道德強度時，高互賴性自我構念談判者為避免衝突，偏好與社會上多數人持相同之作法而會有嚴謹的道德行為傾向。因此，歸納出研究假說 H3a：互賴性自我構念程度對資訊道德強度與道德行為傾向間具正向調節效應。

2.4 內外控信念

內外控信念人格特質其意涵在於個人認為發生在自己身上的事物，歸因於自己或是環境使然。內控信念者 (internal control beliefs) 認為個人成功或失敗，取決於自身的行動、努力、個人特質或能力的結果，對於資訊具敏銳性，善於採取行動來改變環境 (Rotter, 1971)。外控信念者 (external control beliefs) 認為個人成功或失敗，取決於外在因素如運氣、機會、權威人士或命運，是以較不會試圖改善周遭環境 (Kren, 1992)。內控者對自己較有信心，對感興趣或是可獲致成就的事情會努力，並相信自身可以改變周遭環境。內控傾向者比較關心成就感，遭遇挫折時傾向於採取積極建設性的方式來應變；相對的，外控傾向者容易感到焦慮，多關心失敗的恐懼而少關心成功的成就，面對挫折時較傾向於非建設性的行為。

Trevino (1986) 發現個人在道德兩難中所做出的決定或行為，受到自我強度 (ego strength)、場地依附 (field dependence) 與內外控信念 (locus of control) 三項調節變數互相影響的結果。Kahn (1990) 指出內外控信念是個體對生活周遭控制能力的程度，會影響個人不道德行為之產生。Smith *et al.* (2007) 發現個人具有內控特質會有較高的道德傾向。談判中可能會有些默認的

遊戲規則，即少部份不真實仍可視為符合道德的原則，例如向談判對手謊稱自己的身份、虛張聲勢或情緒操縱等。然而談判過程中，某些談判行為卻又不為雙方所接受，例如公開扭曲事實通常已超出這遊戲規則。當談判戰術有較高的道德爭議時，高內控信念談判者相信自身的行動與努力，傾向採取符合社會認可的行為，以積極建設性的方式來應變。因此提出研究假說

H3b：內控信念程度對資訊道德強度與道德行為傾向間具正向調節效應。

2.5 華人人格特質

文化不僅影響著人們的思考、溝通和行為，也影響著談判的方式與談判風格 (Gulbro and Herbig, 1996)。西方所定義的關係偏向組織內部上司與下屬間工作上的關係；而華人所謂的關係，是族群、歷史與文化的相似性，強調人際互動，個體間的人情和信賴，是非工作與非系統化的連結，更是一種社會網絡和人際的連結 (Hwang, 2001)。亞洲社會被視為典型的關係為本的制度結構，凡是有關係則好辦，沒有關係比登天還難。關係的特點是資訊的隱蔽性，交易雙方都會盡量把他們的關係資訊隱蔽起來，不被競爭者所利用 (李少民等，民 95)。Fang (2006) 發現中國談判的風格受到毛派官僚主義、儒家思想以及孫子兵法策略的影響，且注重長期維繫的關係。透過雙方正式與非正式持續的交換幫助，發展出獨特雙向互賴之連結，創造出彼此的共識與約定，使雙方以情感束縛，造就親密、長期情感依附和重複的資源交換。Friedman *et al.* (2006) 研究顯示儒家思想使得華人傾向維持和諧的群際關係，認為衝突有害與他人的關係，談判時會避免衝突。

華人的關係並非僅是單一構面可以衡量，其組成除了社會文化外，突顯華人文化特質尚有人情、報及面子 (楊國樞，民 92)。人情是一種情緒的表徵，為個人面對社會環境所表現出的感受。人情的概念往往與回報聯在一起，是人際之間的交換和回報的循環。接受人情必須歸還，如果無法歸還，或回饋不足，都將形成人情壓力。人情更可以為交易的標的物，人際交往的資源可作為金錢與感情、恩惠和債務的概念。因此當談判戰術存在較高的道德爭議時，高人情特質談判者會以人際的規範為念，考慮雙方長期關係及避免負面的回報，因而會有偏好高道德行為的傾向。因此，推導出研究假說

H4a：人情特質程度對資訊道德強度與道德行為傾向間具正向調節效應。

華人社會中，面子代表地位、權力、影響力或財富的象徵，它代表華人社會中的一種聲譽。Park (2001) 研究中國社會以及文化結構，認為面子概念是其中最顯著的特徵。面子投射反映自我形象 (self-image)，要求個體自我價值 (self-worth)，並和個人尊嚴有密切關係。Buttery and Leung (1998) 指出華人社會中，關係比契約更為重要，關係的建立是顧及對方的面子累積而成。Zhu and Ulijn (2005) 提到進行跨文化管理和談判時，須要特別注意維護中方談判者的面子。華人愛面子的心態，有利於談判者雙方關係建立，進而使得談判朝合作方向進行。而採用道德爭

議手段如欺騙技巧，短期內可能有利，但長期而言可能會讓談判者的聲譽和可信度產生嚴重的後果。當談判戰術存在較高的道德爭議時，高面子特質談判者不願意做有失道德丟面子的事情，因而會有高道德行為的傾向。綜合以上，推導出研究假說

H4b：面子特質程度對資訊道德強度與道德行為傾向間具正向調節效應。

3. 研究方法

3.1 研究架構

針對Lewicki and Robinson (1998) 的五種資訊不道德戰術，本研究衡量其道德強度六構面及其對談判者道德行為傾向的影響。在人格特質的部分，有互賴性自我構念和內控信念及華人人格特質的人情和面子共四構面，探討可能具有之調節效應，研究架構如圖1所示。

3.2 構念衡量

情境腳本可提供較為輕鬆，不具壓力，讓受測者投射在模擬實務的決策情境中 (Harrington,

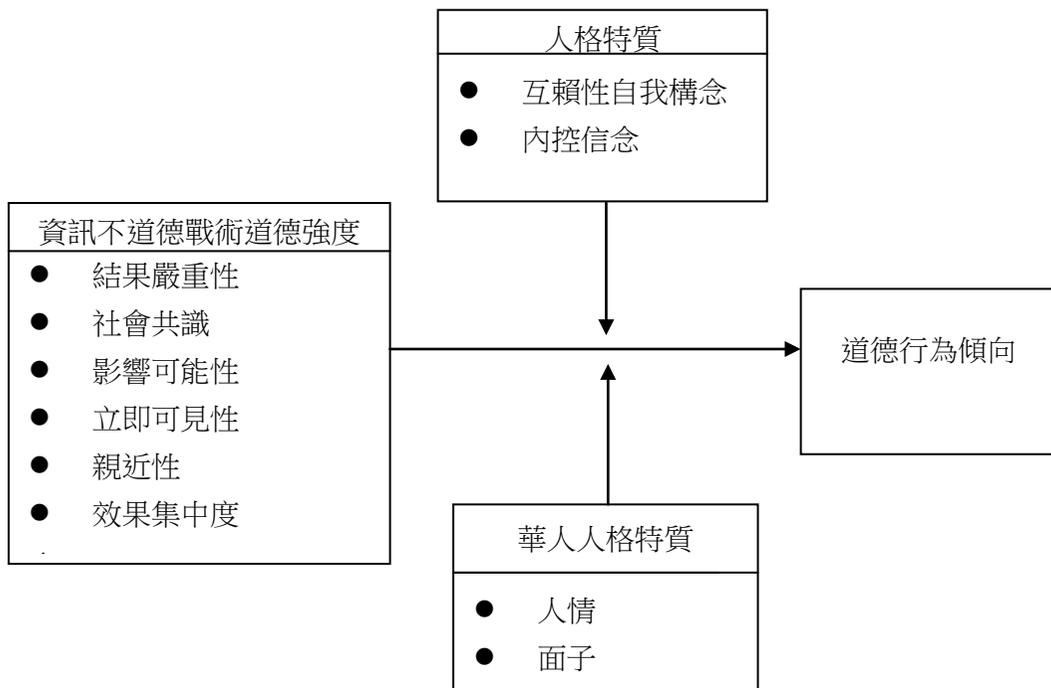


圖 1 研究架構圖

1997)。許多談判的實證研究乃經由各項實驗設計與問卷或模擬的談判指示，來調查參與者的人格特質與對使用談判戰術結果的影響關係 (Lee, 2005; Olekalns *et al.*, 2007; Sullivan *et al.*, 2006)。因此，本研究採取情境方式，模擬商務談判的情境，描述台灣民營的電子商務公司 (簡稱 A 公司) 和新加坡的電子商務公司 (簡稱 SPE)，兩家公司的併購談判。談判過程中，雙方皆希望獲得對方開價的底線和條件，因此採取不同形式的資訊不道德戰術。

問卷中的資訊不道德的戰術有：(1)傳統競爭性議價：誤導對手使其不知我方真正目的，包含隱藏我方底線、開價過高或過低、低讓步，以動搖對手開價信心；(2)誤導對手對於我方立場的認知：扭曲或製造錯誤訊息來影響談判對手，誤導對手關於我方之資訊、立場，迫使對手讓步；(3)虛假承諾：提供虛假的承諾或欺騙來達成或獲取其資訊，做出假的意圖或承諾；(4)不當資訊蒐集：採取賄賂、餽贈和招待等手段來達成目的；(5)破壞對手支援網絡：製造對手網絡間的爭執與不信任，或誘使對手陣營轉投向我方，影響談判对手的上司與部屬改變其決策或取得重要資訊。本研究提出五種資訊不道德戰術之模擬議題 (如表 1)，以衡量受測者對不同形式的資訊不道德戰術所感受的道德強度。

道德強度用以衡量道德議題所帶來的道德感受和知覺之強度，包含結果嚴重性、社會共識、影響可能性、立即性、親近性和效果集中度六構面。結果嚴重度衡量受測者在不道德情境下，對其帶來的傷害或利益的程度；社會共識指社會上大多數人，對於不道德之一致性共識的程度；影響可能性是指當受測者被置於該情境中，其造成影響的大小；立即性是指事件發生後果的期間長短；親近性是指事件發生對關係人感受到的距離感；效果集中度指當事件發生牽涉到朋友、親人或是自己生活周遭的範圍。對於道德強度的衡量，依據前面所敘述之五種資訊不道德戰術之情境，採李克特七點量表衡量，從「完全不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「普通」、「有點同意」、「同意」、「完全同意」，依序給予 1 至 7 分，表示各構面的道德強度分數，加總六構面分數代表受測者對該戰術之道德強度。

道德行為傾向衡量則詢問受測者在面臨對手有道德爭議的戰術時，自己是否也會採取相同的戰術，可能性愈低表示其道德行為傾向愈高。互賴性自我構念衡量則參考 Gudykunst *et al.* (1996) 量表，並設計與研究主題相關的 4 問項，各題加總平均後分數越高，代表該受測者的互賴性自我構念越高。內外控信念參考 Rotter (1971) 量表，填答方式採用強迫選擇的方式，每題包括兩種不同說法，受測者從其中選取一個認為最符合他個人信念的說法。華人人格特質人情和面子構面之 6 問項，是參考 Cheung *et al.* (2001) 所發展出的 Chinese personality assessment inventory (CPAI) 量表之相關構面修改。

3.3 資料收集與分析

本研究問卷參考國內外相關文獻與本研究主題的變數加以設計，因此問卷有一定程度的內

表 1 五種資訊不道德戰術的操作型定義和測量

A 公司是台灣的民營電子商務公司，在 1990 年電子商務快速發展之際，A 公司快速發展，前景一片大好。但該企業想要進一步成長，卻面臨競爭環境和新技術突破的難關，A 公司在謀求新突破的過程中，面臨著資金、人才、客戶和核心技術等的困難。在這樣的背景下，透過各方引薦了新加坡的 SPE，SPE 想要進入台灣市場，從戰略的角度，希望收購 A 公司商務，SPE 希望盡可能壓低對方價格來收購整家公司，直接獲得該企業的商務資訊和客戶名單，同時 SPE 未來將對 A 公司進行企業重組，SPE 希望能佔 80% 的股份，使 A 公司成為 SPE 在台分公司。A 公司則希望盡可能地抬高條件和保障一定名額員工的工作；也希望能保有 30~25% 的股份，並且保有 A 公司名稱，但也不介意掛上 SPE 的名稱成為分公司。雙方開始第一次的談判，A 公司和 SPE 各派出了三人小組進行談判。雙方皆希望獲得對方開價的底線和條件，A 公司希望盡可能抬高價格到 1 億 8 千萬和達成企業之目標，但不使談判破裂；而 SPE 則希望盡一切地壓低價格到 1 億 1 千萬，並盡可能的減少 A 公司所提出之要求。

傳統競爭性議價：

A 公司誇大要價 2 億 2 千萬元，並要求保有公司的名稱和至少 40% 的股份，不然不與 SPE 進行談判。

誤導對手對於我方立場的認知：

A 公司使 SPE 誤信企業價值超過 2 億 6 千萬元，及使 SPE 相信必須保有公司的名稱，不然不進行談判。

虛假承諾：

SPE 虛假承諾未來 A 公司可以保有名稱，願意給予 A 公司 40% 的股份，三年內員工職務不變。

不當資訊蒐集：

SPE 以昂貴禮物送給 A 公司代表，希望得到 A 公司實際願意接受價格的資訊。

破壞對手支援網絡：

SPE 威脅要與其上司交涉，說出不利於 A 公司代表的事，破壞其對談判對手的信心。

容效度。大量問卷正式發放前，先以蒐集到的 59 筆有效問卷進行前測，根據因素分析結果進行問項修正，以確保問卷效度。Sullivan *et al.* (2006) 透過問卷調查方式分三組收集 103 位 MBA、108 位大學部及 123 位 MBA 學生的資料，以研究自我效能 (self-efficacy) 對於談判戰術與結果的影響；Lee (2005) 研究自我相依特質 (interdependent self-construal) 對跨文化談判的影響時，將 56 位美國籍大學生與 58 位韓國籍大學生兩位一組，進行 39 組同文化及 18 組異文化配對組合的模擬聘請員工談判；Olekalns *et al.* (2007) 的研究將 81 位大學生分成 27 組，探討三方談判時，信任因子對於談判結果的影響。Conradi *et al.* (2006) 檢測成人心理特質的緊密關係量表

(close relationships scale) 信效度比較實驗中，以學生族群或一般大眾為樣本的檢測結果，發現同樣具有顯著的外部效度。由於本研究目的在於瞭解人格特質構面對於運用談判戰術的影響關係，因此無實戰經驗學生亦做為受測對象。

資料收集透過台灣最大 BBS 站—PTT 問卷版上，放置網路問卷連結網址給予 BBS 瀏覽者填寫問卷，同時也以內附網路問卷連結網址的電子郵件方式寄送。中國大陸發放之間卷轉為簡體版，請南京理工大學師生協助檢視確認其涵義無誤後，透過當地問卷星網站發放與收集問卷。問卷網站內建的機制，答題時間不足 350 秒（依據研究題數 80 題，每題給予 3 秒左右的時間思考和研讀談判情境）視為無效問卷。透過人工檢測方式刪除闕漏和無效問卷後（如問卷填答內容皆連續選擇同一強度偏好，或是內容填答矛盾者），共收集 496 份，其中台灣有效問卷為 295 份，中國大陸有效問卷 201 份。

3.3.1 樣本特性分析

台灣地區有效樣本，男性為 133 人 (45.1%)，女性為 162 人 (54.9%)；大陸地區，男性為 92 人 (45.8%)，女性為 109 人 (54.2%)。樣本年齡多集中在 21~30 歲的學生族群（台灣：60.3%；大陸：68.7%），次高的是 31~40 歲（台灣：21.7%；大陸：16.9%）。教育程度中，台灣樣本中大學學歷者最多有 181 人 (61.4%)，其次是碩士學歷者 100 人 (33.9%)；大陸樣本的教育程度分佈中，大學學歷者 166 人 (82.6%)，碩士 21 人 (10.4%)。台灣樣本中 20,000 元以下者共 127 人 (43.1%)，其次為 30,001~45,000 元區間 57 人 (19.3%)。大陸樣本中 20,000 元以下者 (72.1%)，其次為 30,001~45,000 元區間 36 人 (17.9%)。

3.3.2 驗證性因素分析

驗證性因素分析顯示本研究測量模式的整體配適良好 (CFI = 0.97 (大於門檻值 0.95); SRMR = 0.035 (小於門檻值 0.08); RMSEA = 0.048 (小於門檻值 0.06)) (Hu and Bentler, 1999; Iacobucci, 2010)。在評估各構念之信度前應先行確認單一構面性 (unidimensionality) (Gerbing and Anderson, 1988)，依據 Lagrange Multipliers 卡方檢定，在 0.01 顯著水準下，並未發現交叉負荷情形(即任一問項僅和該問項所反映的構念呈顯著相關，與其他構念無顯著相關)，故單一構面性獲得確認。我們接著評估各構念之信度，信度指標採用 α 係數 (Coefficient α)，傳統之要求標準為信度值應至少 0.7。本研究互賴性自我構念、人情與面子等三構念之量測信度值分別為 0.791, 0.658 以及 0.717 (彙示於表 2)，由於題項間之相關係數平均值固定時， α 係數隨測量構念題項數之增加而變大 (e.g., Cortina, 1993)，因此，雖人情構念之信度值 0.658 未達 0.7，但因該構念僅 3 題項，故其信度尚可接受。

收斂效度一般是採用因素負荷量之 t 檢定衡量。本研究之 t 值介於 9.26 與 17.76，均十分顯著，表示收斂效度獲得支持 (Anderson and Gerbing, 1988)。區別效度是指構念間相關之程度不可

表 2 研究構念之信度與區別效度分析結果表

構念	互賴性自我構念	華人人情構念	華人面子構念
互賴性自我構念	0.791	0.565 (0.049)	0.302 (0.057)
華人人情構念		0.658	0.614 (0.050)
華人面子構念			0.717

註：主對角線為 Coefficient α 信度值；非主對角線為構念之相關係數，括弧內數字為標準誤。

過高，檢定兩構念是否具有區別效度，可利用信賴區間檢定法 (Anderson and Gerbing, 1988)，若兩構念相關係數之信賴區間未包括 1，則表示構念間具區別效度。本研究互賴性自我構念、人情以及面子兩兩構念間相關係數之 95% 信賴區間 (相關係數 $\pm 2*$ 標準誤) 均未包括 1 (亦見表 2)，表示各構念間之區別效度獲得支持。

4. 分析結果

4.1 資訊不道德戰術道德強度分析

本研究衡量五種資訊不道德戰術的六個道德強度構面值，以代表該戰術的道德爭議程度。我們先分別對五種資訊不道德戰術做道德強度六構面之內部一致性信度分析，得到 α 係數分別為 0.66, 0.72, 0.66, 0.70 與 0.63，結果欠佳，刪除親近性和效果集中度二構面，則 α 係數可提升至 0.87, 0.88, 0.83, 0.86 與 0.85，均大幅超越可接受之水準，反映 Singer (1998) 所提道德強度中的親近性和效果集中度對於道德決策的影響不顯著。另發現在控制其他解釋變數後，道德強度個別構面對個別不道德戰術下之行為傾向皆具相當一致的影響效果 (如表 3)，佐證前四構面之一致性。因此，後續分析中，採前四項道德強度構面之加總值做為道德強度變項值。

「傳統競爭性議價」、「誤導對手對於我方立場的認知」、「虛假承諾」、「不當資訊蒐集」以及「破壞對手支援網絡」五種不道德戰術之道德強度平均值分別為 16.63, 18.99, 20.58, 19.25 以及 21.41。我們採重複測度分析 (repeated-measures analysis) 之 Bonferroni 法進行多重比較，在整體顯著水準 0.05 下，由於共有 10 項成對比較，故各項成對比較之顯著水準為 0.005 (=0.05/10)，檢定結果顯示，「傳統競爭性議價」之平均道德強度顯著低於其他四種不道德戰術 (p 值均小於 0.0001)，而「破壞對手支援網絡」之平均道德強度則顯著高於其他四種不道德戰術 (p 值均小於 0.0005)。所得結果說明了傳統競爭性議價是談判雙方最能接受的資訊不道德戰術，而破壞對手支援網絡是最不為談判雙方接受的談判戰術，前者平均道德強度顯著低於後者，故 H1 獲得支持，也驗證了 Lewicki and Robinson (1998) 以及 Volkema (1999) 的觀點。

表 3 道德強度構面對個別不道德戰術下行為傾向之影響效果比較彙總表

道德強度構面	傳統競爭性 議價	誤導對手對於 我方立場的認知	虛假承諾	不當資訊蒐集	破壞對手 支援網絡
結果嚴重性	0.322***	0.278***	0.079	0.102*	0.476***
社會共識	0.427***	0.312***	0.128*	0.096	0.468***
影響可能性	0.341***	0.264***	0.086	0.086	0.411***
立即可見性	0.274***	0.202***	0.083	0.074	0.216***

註：為精簡呈現，其他解釋變數（包括控制變數、互賴性、內控信念、人情及面子）之估計數值未列入表中；* $p < 0.05$ ，*** $p < 0.001$ 。

4.2 道德強度對道德行為傾向之影響

使用階層迴歸分析檢視道德強度對道德行為傾向之直接效果，以及各項人格特質對道德強度與道德行為傾向間關係的調節效應。前項研究結果得知傳統競爭性議價與破壞對手支援網絡戰術的道德強度差異最顯著，因此我們就以道德強度前四構面為自變項，分別對傳統競爭性議價與破壞對手支援網絡戰術的談判者道德行為傾向進行迴歸分析，以比較道德強度差異所造成之影響。

由於台灣和大陸地區在華人文化上的差異，可能影響談判者在道德決策上的差異，因此控制變數除包括前述文獻所提之性別、年齡、教育程度等潛在影響變數外，亦加入地區別。年齡層包括「20歲以下」、「21~30歲」、「31~40歲」、「41~50歲」以及「51~60歲」等五層次；教育程度包括「國中以下」、「高中職」、「大專」、「碩士」以及「博士」等五層次。此外，互賴性、內控信念、人情及面子亦納入控制。階層迴歸分析包括三模式，Model 1中之解釋變數僅含控制變數（性別、年齡層、教育程度和地區別）；Model 2中之解釋變數含控制變數、互賴性、內控信念、人情、面子以及資訊道德強度（四構面加總值）；Model 3中之解釋變數含控制變數、互賴性、內控信念、人情、面子、資訊道德強度以及資訊道德強度*互賴性、資訊道德強度*內控信念、資訊道德強度*人情、資訊道德強度*面子。傳統競爭性議價戰術之階層迴歸分析結果彙總於表 4，破壞對手支援網絡戰術之階層迴歸分析結果則彙總於表 5。

依表 4 分析結果，控制變項方面僅年齡層對於道德行為傾向有顯著影響，其他控制變項皆未達顯著，表示針對傳統競爭性議價戰術，受訪者的道德行為傾向並不會受到台灣與大陸兩地區別的影響。針對傳統競爭性議價戰術，資訊道德強度與道德行為傾向之關係顯著為正（迴歸係數為 0.121; $p < 0.001$ ），表示談判戰術的資訊道德強度愈高，談判者道德行為傾向愈高，故 H2 獲得支持。

另資訊道德強度*互賴性、資訊道德強度*內控信念、資訊道德強度*人情等交互作用顯著為正，表示互賴性、內控信念與人情之調節效應皆為正向，故 H3a、H3b 及 H4a 獲得支持。當互

表 4 傳統競爭性議價戰術之階層迴歸分析結果

解釋變數	Model 1	Model 2	Model 3	研究假設
性別	0.211	0.224	0.244 [†]	控制變數
年齡層 (dummy 1)	0.579	0.392	0.422	控制變數
年齡層 (dummy 2)	0.725	0.550	0.544	控制變數
年齡層 (dummy 3)	0.728	0.409	0.383	控制變數
年齡層 (dummy 4)	0.889 [†]	0.726	0.698	控制變數
教育程度 (dummy 1)	-1.511	-1.285	-1.101	控制變數
教育程度 (dummy 2)	0.661	0.456	0.614	控制變數
教育程度 (dummy 3)	0.229	0.276	0.421	控制變數
教育程度 (dummy 4)	0.137	0.394	0.518	控制變數
地區別	0.083	-0.043	-0.015	控制變數
資訊道德強度		0.121 ^{***}	-0.306 ^{**}	H2
互賴性		0.122	-0.873 [*]	
內控信念		0.006	-0.128	
人情		-0.260 ^{**}	-0.571 [*]	
面子		-0.067	-0.180	
資訊道德強度*互賴性			0.056 ^{**}	H3a
資訊道德強度*內控信念			0.008 [†]	H3b
資訊道德強度*人情			0.022 [†]	H4a
資訊道德強度*面子			0.005	H4b
R ²	0.025	0.216	0.254	

註：年齡層有五層次，故引進四個虛擬 (dummy) 變數；教育程度有五層次，故引進另四個虛擬變數；資訊道德強度直接效果暨交互作用效果採單尾檢定；[†] $p < 0.1$ ；^{*} $p < 0.05$ ；^{**} $p < 0.01$ ；^{***} $p < 0.001$ 。

表 5 破壞對手支援網絡戰術之階層迴歸分析結果

解釋變數	Model 1	Model 2	Model 3	研究假設
性別	0.407 [†]	0.400 [*]	0.393 [*]	控制變數
年齡層 (dummy 1)	-0.194	-0.468	-0.505	控制變數
年齡層 (dummy 2)	-1.070 [†]	-0.990 [†]	-0.976 [†]	控制變數
年齡層 (dummy 3)	-0.897	-0.910 [†]	-0.914 [†]	控制變數
年齡層 (dummy 4)	-0.481	-0.343	-0.386	控制變數
教育程度 (dummy 1)	-1.988	-2.378	-1.840	控制變數
教育程度 (dummy 2)	-0.461	-0.336	-0.183	控制變數
教育程度 (dummy 3)	0.272	0.017	0.543	控制變數
教育程度 (dummy 4)	0.266	0.093	0.563	控制變數
地區別	-0.133	-0.100	-0.103	控制變數
資訊道德強度		0.144 ^{***}	-0.211	H2
互賴性		-0.049	-0.872 [†]	
內控信念		0.036	-0.205	
人情		-0.052	0.096	
面子		-0.123	-0.920 [*]	
資訊道德強度*互賴性			0.041 [*]	H3a
資訊道德強度*內控信念			0.011 [†]	H3b
資訊道德強度*人情			-0.006	H4a
資訊道德強度*面子			0.035 [*]	H4b
R ²	0.045	0.166	0.187	

註：年齡層有五層次，故引進四個虛擬 (dummy) 變數；教育程度有五層次，故引進另四個虛擬變數；資訊道德強度直接效果暨交互作用效果採單尾檢定；[†] $p < 0.1$ ；^{*} $p < 0.05$ ；^{**} $p < 0.01$ ；^{***} $p < 0.001$ 。

賴性愈強時，傳統競爭性議價之資訊道德強度對道德行為傾向之影響力愈大。我們將互賴性 $>$ 互賴性平均數 $+互賴性標準差$ 之資料歸為高互賴性族群，另將互賴性 $<$ 互賴性平均數 $-互賴性標準差$ 之資料歸為低互賴性族群，接著就高、低互賴性族群分別檢視資訊道德強度與道德行為傾向之關係，結果顯示，在控制其他條件相同下，高、低互賴性族群之迴歸係數分別為 0.198 ($p < 0.001$) 和 0.007 ($p = 0.412$)，前者顯著為正，後者不顯著，因此，若談判者具低互賴性特質，道德強度對道德行為傾向之正向影響效應會消失。

內控信念愈強時，傳統競爭性議價之資訊道德強度對道德行為傾向之影響力也愈大。我們將內控性 $>$ 內控平均數 $+內控標準差$ 之資料歸為高內控族群，另將內控性 $<$ 內控平均數 $-內控標準差$ 之資料歸為低內控族群，接著就高、低內控族群分別檢視資訊道德強度與道德行為傾向之關係，結果顯示，在控制其他條件相同下，高、低內控族群之迴歸係數分別為 0.13 ($p < 0.001$) 和 0.078 ($p = 0.035$)，兩者均顯著為正，但談判者具低內控性特質，會使得道德強度對道德行為傾向之正向影響效應呈現下降。

另談判者人情特質愈強時，傳統競爭性議價之資訊道德強度對道德行為傾向之影響力愈大。我們再將人情特質 $>$ 人情特質平均數 $+人情特質標準差$ 之資料歸為高人情特質族群，另將人情特質 $<$ 人情特質平均數 $-人情特質標準差$ 之資料歸為低人情特質族群，接著就高、低人情特質族群分別檢視資訊道德強度與道德行為傾向之關係，結果顯示，在控制其他條件相同下，高、低人情特質族群之迴歸係數分別為 0.144 ($p < 0.001$) 和 0.014 ($p = 0.356$)，前者顯著為正，後者不顯著，因此，低人情特質對於傳統競爭性議價之道德強度對談判者道德行為傾向之正向影響效應會消失。

依表 5 分析結果，性別與年齡層控制變項對道德行為傾向有顯著影響，教育程度與地區別則未達顯著，表示針對破壞對手支援網絡戰術，受訪者的道德行為傾向也不會受到台灣與大陸兩地區別所影響。針對破壞對手支援網絡的道德強度與道德行為傾向之關係亦顯著為正（迴歸係數為 0.144 ; $p < 0.001$ ），談判戰術之道德強度愈高，談判者道德行為傾向愈高，故 H2 獲得支持。前節述及，傳統競爭性議價之平均道德強度 (16.63) 低於破壞對手支援網絡之平均道德強度 (21.41)，發現其道德強度對談判者道德行為傾向之影響亦較低 (0.121 $<$ 0.144)，此點意謂着爭議程度愈高的不道德戰術，其道德強度對談判者道德行為傾向的影響效應也愈高。

另調節效應方面顯示資訊道德強度與互賴性、內控信念以及面子等構念之交互作用顯著為正，故 H3a、H3b 與 H4b 獲得支持。同樣地就高、低互賴性族群分別檢視資訊道德強度與道德行為傾向之關係，結果顯示高、低互賴性族群之迴歸係數分別為 0.217 ($p < 0.001$) 和 0.066 ($p = 0.095$)，兩者均顯著為正，但談判者具低互賴性特質，將使得破壞對手支援網絡之資訊道德強度對道德行為傾向之正向影響力會顯著降低。另就高、低內控族群分別檢視資訊道德強度與道德行為傾向之關係，結果顯示高、低內控族群之迴歸係數分別為 0.17 ($p < 0.001$) 和 0.049 ($p = 0.23$)，前者顯著為正，後者為不顯著，顯示談判者若具低內控性特質，使得破壞對手支援網絡的道德強

度對道德行為傾向之正向影響效應消失。

最後就高、低面子特質族群分別檢視資訊道德強度與道德行為傾向之關係，結果顯示高、低面子特質族群之迴歸係數分別為 0.143 ($p < 0.014$) 和 0.076 ($p = 0.075$)，兩者皆顯著為正，但後者明顯較小，表示談判者面子特質降低時，破壞對手支援網絡之資訊道德強度對道德行為傾向之正向影響力也呈現下降現象。綜合表 3, 4 與表 5 的分析結果，研究假說 H1、H2、H3a 與 H3b 獲得支持，而 H4a 與 H4b 則獲得部分支持。

5. 結論與研究限制

資訊是談判權力的重要來源，為了強化自身的籌碼以達成目標，談判者可能會使用有道德爭議的戰術。本研究透過各項資訊不道德戰術所造成不同程度的道德強度與各種人格特質，收集同屬華人文化的大陸和台灣樣本進行比較，探討對道德行為傾向的影響。研究發現無論是較低爭議的傳統競爭性議價戰術或高度爭議的破壞對手支援網絡戰術，受訪者的道德行為傾向都不會受到台灣與大陸兩地區別差異而影響。表示雖然兩岸地理相隔，台灣與大陸地區受訪者對於資訊不道德戰術仍有一致的態度。且發現最具影響談判者道德行為傾向的因素，是資訊不道德戰術本身之道德強度。這告訴我們當談判者運用談判戰術時，最須留意戰術可能引起的道德爭議程度。談判者使用道德強度較低之談判戰術時，對手不會感受到道德的爭議，也較可能接受其行為。但若使用道德強度較高（爭議性較大）之談判戰術，對手會產生反感或對抗行為。顯示談判時己方使用的戰術，會影響談判對手道德強度的認知，並進而決定其後續對應的行為，如此將使談判陷入僵局。是以，談判者若無視談判戰術的道德觀，藉由掩蓋資訊、散播不實訊息，或使用不道德手段以獲取資訊，必會引起對手以相同不道德的戰術反制。

我們亦發現人格特質構面強化了談判戰術之道德強度與談判者道德行為傾向的影響關係。在重視集體主義地區的談判者，認為使用有爭議的談判戰術是不道德的行為。以較不具爭議的傳統競爭性議價的戰術中，互賴性對於道德強度與道德行為傾向間存在調節作用，即當談判者互賴性特質愈強時，談判戰術之道德強度對道德行為傾向之影響力愈大。高互賴性自我構念者的衝突管理風格傾向採取與他人或多數人相同之決策，如此可避免衝突的過份激化，流為相互意氣之爭。內控型談判者不會因對手使用不道德戰術為藉口，而採取不道德戰術做為回應。相較於低度爭議的傳統競爭性議價，談判者面對破壞對手支援網絡的戰術此類型高度道德爭議的戰術，互賴特質與內控特質高低程度差異對於道德強度與談判者行為傾向的影響作用益加顯著，反映出爭議性愈大（即道德強度愈高）的戰術受人格特質的干擾更大。這說明了一場談判最後能否成功，談判人員的人格特質以及雙方互動狀況仍具關鍵。

回報是人際間的交換，面子是個體自我價值的社會認同，對於華人立身處世有不同的功能。研究結論也得到華人人格的人情與面子特質，對於具有不同道德強度的資訊不道德戰術會產生

不同的影響效應。面對較低道德爭議的傳統競爭性議價談判戰術時，談判者的人情構面才具調節作用；而對於較具爭議的破壞對手支援網絡戰術時，則只有面子構面具調節作用。原因可能是當對手使用較低道德強度的傳統競爭性議價談判戰術時，談判者不會意識到有失面子的問題，因此高人情構面談判者為顧及人情的規範，不會採取報復式具有道德爭議的談判戰術，以避免負面的回報；但低人情構面談判者不會以人際規範與雙方長期關係為念，就可能採取相同的談判戰術來報復。這可解釋為何較不重視人情的地區談判者，那些資訊不道德戰術，仍被認為可接受的原因。不同的是，面子問題牽涉到的社會認同，縱使已認知對手採用具高道德爭議的談判戰術狀況下，高面子構面的談判者仍會避免使用這些高道德爭議的戰術，他們認為採用這些談判戰術短期帶來成功，但失去社會認同可能會帶來更大的損失。談判者為維護個人面子，會注意其談判行為是否符合社會公認的道德標準。

另外，在道德強度個別構面對五種資訊不道德戰術下行為傾向之影響效果比較中（表 3），我們發現社會共識構面對於不道德戰術下行為傾向具有很高的影響，顯示談判過程中的道德標準雖然有模糊空間，但是談判者卻無法跳脫或不顧及社會大眾的觀點。因此企業除提升企業的倫理標準外，有效地運用社會共識對資訊道德的要求來教育員工，將有助於防止談判過程中資訊不道德戰術的濫用。

談判者除受個人人格特質影響外，組織賦予的任務角色也可能會影響其談判行為。本研究並未觸及談判過程中，組織文化對於談判代表可能使用各種具道德爭議談判戰術傾向的影響。由於本研究設定為探討面對資訊不道德戰術時人格特質對談判者道德行為傾向的影響，所以資訊不道德爭議的強度，人格特質構面及談判行為傾向是研究的三項重要構念，至於受測者在職場實戰經驗的工作角色特質並沒有列入研究的範圍。

參考文獻

- 李少民、葉匡時、畢自力，當代中國工商環境與企業管理，前程文化事業有限公司，民國 95 年。
- 陳彥豪、張琦雅，談判學，台北：華泰文化出版社，民國 96 年。
- 張國忠，談判原理與實務，前程文化事業有限公司，民國 99 年。
- 楊國樞，「我們為什麼要建立中國人的本土心理學」，本土心理學研究，民國 92 年，6-88 頁。
- 鍾從定、謝孟樺，「情緒智力與談判行為：談判策略、人際吸引力與談判結果」，管理學報，第二十五卷第五期，民國 97 年，525-548 頁。
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W., "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, Vol. 103, 1988, pp. 411-423.
- Buttery, E. A. and Leung, T. K. P., "The Difference between Chinese and Western Negotiations," *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 3-4, 1998, pp. 374-389.

- Carson, T. L., "Second Thoughts About Bluffing," *Business Ethics Quarterly*, Vol. 3, No. 4, 1993, pp. 317-341.
- Cheung, F. M., Leung, K., Zhang, J. X., Sun, H. F., Gan, Y. Q., Song, W. Z., and Dong Xie., "Indigenous Chinese Personality Constructs: Is the Five-Factor Model Complete?" *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 32, 2001, pp. 407-433.
- Conradi, H. J., Gerlsma, C., Duijn, M., and Jonge, P., "Internal and External Validity of the Experiences in Close Relationships Questionnaire in an American and Two Dutch Samples," *European Journal of Psychiatry*, Vol. 20, No. 4, 2006, 258-269.
- Cortina, J. M., "What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, 1993, pp. 96-104.
- Ding, C. G., Chang, K. C., and Liu, N. T., "The Roles of Personality and General Ethical Judgments in Intention to Not Repay Credit Card Expenses," *Service Industries Journal*, Vol. 29, No. 6, 2009, pp. 813-834.
- Druckman, D. and Olekalns, M., "Emotions in Negotiation," *Group Decision Negotiation*, Vol. 17, 2008, 1-11.
- Dubinsky, A. J. and Loken, B., "Analyzing Ethical Decision Making in Marketing," *Journal of Business Research*, Vol. 19, No. 2, 1989, pp. 83-107.
- Elahee, M. and Brooks, C. M., "Trust and Negotiation Tactics: Perceptions about Business-to-Business Negotiations in Mexico," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19, 2004, pp. 397-404.
- Fang, T., "Negotiation: The Chinese Style," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 21, 2006, pp. 50-60.
- Ferrell, O. C. And Gresham, L. G., "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 49, 1985, pp. 87-96.
- Ferrell, O. C., Gresham, L. G., and Fraedrich, J., "A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing," *Journal of Macromarketing*, Vol. 9, No. 2, 1989, pp. 55-64.
- Ford, R. C. and Richardson, W. D., "Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature," *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, No. 3, 1994, pp. 205-221.
- Friedman, R. A., Chi, S. C., and Liu, L. A., "An Expectancy Model of Chinese-American Differences in Conflict-Avoiding," *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 1, 2006, pp.76-91.
- Gerbing, D. W. and Anderson, J. C., "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment," *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, 1988, pp. 186-192.
- Gulbro, R. and Herbig, P., "Negotiating Successfully in Cross-Cultural," *Industrial Marketing*

- Management*, Vol. 25, No. 3, 1996, pp.235-241
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., and Heyman, S., "The Influence of Cultural Individualism-Collectivism, Self-Construals, and Individual Values on Communication Styles Across Cultures," *Human Communication Research*, Vol. 22, 1996, pp. 510-543.
- Harrington S. J., "A Test of a Person: Issue Contingent Model of Ethical Decision Making in Organizations," *Journal of Business Ethics*, Vol 16, 1997, pp. 363-375.
- Hu, L. T. and Bentler, P. M., "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling*, Vol. 6, 1999, pp. 1-55.
- Hwang, K. K., "The Deep Structure of Confucianism: A Social Psychological Approach," *Asian Philosophy*, Vol. 11, 2001, pp. 179-204.
- Iacobucci, D., "Structural Equation Modeling: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics," *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 20, 2010, pp. 90-98.
- Jones, T. M., "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: an Issue-Contingent Model," *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, 1991, pp. 366-395.
- Kahn, W. A., "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal*, Vol. 33, 1990, pp. 692-724.
- Kren, L., "The Moderating Effects of Locus of Control on Performance Incentives and Participation," *Human Relations*, Vol. 45, No. 9, 1992, pp. 991-1003.
- Lee, S., "Judgment of Ingroups and Outgroups in Intra-Intercultural Negotiation: The Role of Interdependent Self-Construal in Judgment Timing," *Group Decision Negotiation*, Vol. 14, 2005, pp. 43-62.
- Lewicki, R. J. and Robinson, R. J., "Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study," *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, No. 6, 1998, pp. 665-682.
- Markus, H. and Kitayama, S., "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation," *Psychological Review*, Vol. 98, 1991, pp. 224-253.
- McCabe, D. L. and Bowers, W. J. "Academic Dishonesty among College Males in College: A Thirty Year Perspective," *Journal of College Student Development*, Vol. 35, 1994, pp. 5-10.
- Oetzel, J. G., "The Effects of Self-Construals and Ethnicity on Self-Reported Conflict Styles," *Communication Reports*, Vol. 11, No. 2, 1998, pp. 133-144.
- Olekalns, M., Lau, F., and Smith, P. L., "Resolving the Empty Core: Trust as a Determinant of

- Outcomes in the Three- Party Negotiations,” *Group Decision and Negotiation*, Vol. 16, 2007, pp. 527-538.
- Park, H. S., “Self-Construals as Motivating Factors in Opinion Shifts Resulting From Exposure to Majority Opinions,” *Communication Reports*, Vol. 14, No. 2, 2001, pp. 105-116.
- Rest, J. R., *Moral development: Advances in research and theory*, New York: Praeger, 1986.
- Rotter, J. B., “External Control and Internal Control,” *Psychology Today*, Vol. 5, 1971, pp. 37-59.
- Singer, M. S., “The Role of Subjective Concerns and Characteristics of the Moral Issue in Moral Considerations,” *British Journal of Psychology*, Vol. 89, 1998, pp. 663-679.
- Smith, A., Hume, E., and Zimmermann, R., “The Global Significance of Locus of Control in Ethical Decision Making: A Multi-Country Examination of University Students,” *Journal of College Teaching and Learning*, Vol. 4, 2007, pp. 7-12.
- Sullivan, B. A., O’Connor, K. M., and Burris, E., “Negotiator Confidence: The Impact of Self-Efficacy on Tactics and Outcome,” *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 42, 2006, pp. 567-581.
- Trevino, L. K., “Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model,” *Academy of Management Review*, Vol. 11, 1986, pp. 601-617.
- Volkema, R. J., “Ethicality in Negotiations: An Analysis of Perceptual Similarities and Differences between Brazil and United States,” *Journal of Business Research*, Vol. 45, 1999, pp. 59-67.
- Zhu, Y. and Ulijn, M. J., “Introductory Essay: New Horizons in Cross Cultural Management,” *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 12, No. 3, 2005, pp. 4-13.