

# 國立交通大學

管理科學系

碩士論文

性別組成對衝突處理的影響



The Effects of Gender Composition on Conflict Resolution

研究生：林小鳳

指導教授：王耀德 博士

洪瑞雲 博士

中華民國九十三年六月

性別組成對衝突處理的影響

The Effects of Gender Composition on Conflict Resolution

研究生：林小鳳

Student : Hsiao-Feng Lin

指導教授：王耀德

Advisors : Dr. Yau-De Wang

洪瑞雲

Dr. Ruey-Yun Horng

國立交通大學

管理科學系



Submitted to Program Master in Management Science

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master in Business Administration

June 2004

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十三年六月

# 性別組成對衝突處理的影響

研究生：林小鳳

指導教授：王耀德 博士

洪瑞雲 博士

國立交通大學管理科學系碩士班

## 摘要

本研究的目的探討在兩人的衝突情境中，當事人的性別組成（男男，男女，女女）對衝突處理的影響。97 名交通大學的學生被隨機分派至不同性別組成的衝突情境中，以角色扮演方式從事衝突處理的作業。受試者處理衝突的策略被分為整合、妥協、支配及迴避等四種類型，研究發現男性與女性在個人單獨擬定衝突解決方案時並無太大的差異。但是在兩人面對面處理衝突的時候，在男女組合的衝突處理情境可得到較多整合及妥協的解決方案，但多數情況是女性退讓以成全男性，而男男組合則出現較多的雙輸結果。事後每個人對衝突的過程中自己的理性程度與合作傾向、求勝的企圖以及是否公平對待對方這三方面的衡量，不同性別組成間並無顯著差異；但在對對方衝突處理過程中行為的評量，結果發現男男組合的受試者認為對手的理性程度和合作傾向較低，以及對手的求勝企圖較高，則男女組合與女女組合在這三個因素下無顯著差異；另一方面，在男男組合的衝突情境中，男性對自己的談判策略滿意以及對結果的滿意程度較低，與男女組合及女女組合有顯著差異。男性在男男組合情境中和男女組合情境中對對手的評量有顯著差異，男性對對手（男性）其理性合作程度的評量較對手是女性時為低，而評量對手（男性）的求勝企圖時卻是高於對手是女性時。

關鍵字：性別組成、關係衝突、衝突處理、兩難困境、性別差異

# The Effects of Gender Composition on Conflict Resolution

Student : Hsiao-Feng Lin

Advisors : Dr. Yau-De Wang

Dr. Ruey-Yun Horng

Department of Management Science

National Chiao Tung University

## Abstract

Ninety-seven college students participated in the study to investigate the effects of gender composition on conflict resolution. They were randomly paired into male-male, male-female, or female-female dyads and were asked to role-play in a business conflict scenario. Participants' conflict resolutions, working individually at planning phase or face-to-face in dyads, were classified as integrating, compromising, dominating, or avoiding. Results showed that there is no significant difference in proposed conflict resolution strategies between genders in the planning phase. However, when participants came face-to-face with their opponents of different genders, chances for integrating and compromising solutions were higher for male-female groups than the groups of the same gender. Interestingly, in the compromising solutions, it was most likely that it was the females who made concessions for their male opponents. In addition, the affective reaction of male-male group to their opponents was the worst. After the conflict resolution session was over, there was no significant difference among different gender composition groups in terms of participants' evaluation of their own behaviors in the conflict situation. But participants in male-male group gave more negative evaluation of their opponents' behavior than other two groups. Males evaluated their female opponents more positively and regarded the resolution more favorably than their male opponents.

Keywords: gender composition, relational conflict, conflict resolution, dilemma, gender difference

## 誌謝

因為海寧和俊潔，開啟了我兩年水深火熱的旅程...

研究所生涯中最令我回味的就是身旁珍貴的情誼。首先感謝王耀德老師和洪瑞雲老師，他們誠懇耿直的治學態度，是我一生仰望的典範。感謝老師們不厭其煩的修改我的論文，不斷的激發我的思考能力，低潮時給予我鼓勵，在這一刻，誠心致上我最真摯的感激。此外亦感謝方聖平教授以及李良哲教授在口試時提供許多中肯的意見，讓我的論文內容更臻完備。

朋友間的義氣相挺是支持我走完寫論文這段日子的最大動力，從小到大結識的朋友，雖然我們常常互相漏氣求進步，但多謝你們在各方面給我的支持，因為有你們，我的生活才能過得如此精彩。感謝王維寧女士在生活上、課業上的支持與鼓勵，沒有她，我的生活一定相當苦悶。感謝同門-維寧、CACA、順慶，還有214的映均、淑芬，及元龍、柏蓁、展輝、純如，在我作實驗期間擔任實驗者，必須忍受早起，還要聽一成不變的實驗材料，若不是你們，我的論文恐怕無法問世。另外感謝姿羽、佩雯、聖傑、佩雙和詠涵等義不容辭的幫我尋覓受試者。還有神祕的李老伯總是在我需要幫忙的時候就會被逼著出現，真是感激不盡。在這時刻，謝謝所有曾經參與實驗的受試者，有你們的參與，才有這篇論文。很高興加入管科系羽，有你們這些可愛的學弟妹，讓我的心境永遠保持年輕。最末段最開心的日子就是和逞強一族一起去爬山涉水，我的研究生涯也已裝載了滿滿的回憶。

最後也是最重要的，感謝爸爸媽媽讓我能夠圓這個夢想，謝謝大姊二姊無私無我的支持與鼓勵，是你們的付出才能讓我走到這一天。

還沒說再見，就已經開始在懷念了，再見了，我會繼續努力踏著每一步，尋找我的理想，大家一起加油！

## 目錄

摘要 .....	i
英文摘要 .....	ii
誌謝 .....	iii
目錄 .....	iv
表目錄 .....	vi
圖目錄 .....	vii
第一章 緒論 .....	1
一、研究背景與動機 .....	1
二、研究問題 .....	4
三、研究假設 .....	5
第二章 文獻探討 .....	7
一、衝突的性質與種類 .....	7
二、衝突的歷程與後果 .....	10
三、性別差異 .....	19
四、道德發展、性別與衝突處理的關係 .....	22
五、性別組成和衝突的關係 .....	26
第三章 方法 .....	33
一、受試者 .....	33
二、衝突情境的設計 .....	34
三、自變項的操弄 .....	34
四、衝突處理的測量 .....	35
五、過程 .....	37
六、實驗設計及資料分析 .....	38

第四章 結果 .....	39
一、個人自行規劃解決衝突的階段 .....	39
二、團體實際解決衝突的結果 .....	40
三、面臨衝突個人事先規劃解決方案與團體討論結果的差異 .....	42
四、衝突處理後對自己、對對手及對結果的評價 .....	44
第五章 結論與建議 .....	53
參考文獻 .....	59
附錄 .....	62
一、實驗材料 .....	62
二、問卷 .....	70
三、衝突處理結果自我評量之因素分析 .....	73
四、不同性別組合實際解決衝突的結果 .....	76
五、對對手及對結果之多重比較 .....	77
六、不同衝突結果勝利、妥協及失敗對自己、對對手、及對結果之評量的差異 ..	78
七、不同性別組合勝利者、妥協者及失敗者自我評量之變異數分析 .....	79
八、不同性別組合勝利者、妥協者及失敗者自我評量之LSD多重比較 .....	83

## 表目錄

表一	三種囚犯困境下的合作或背叛所能獲得的利益分配.....	28
表二	受試者的教育程度.....	33
表三	受試者所屬學院.....	33
表四	個人解決兩難衝突時的反應形式.....	39
表五	男性與女性的使用策略.....	40
表六	兩人面對面衝突時，所得到的衝突解決方案.....	41
表七	男女衝突中讓步以達成妥協之次數分佈.....	41
表八	男女組合以妥協達成協議的組別其男性與女性得勝、退讓次數分佈.....	42
表九	不同性別組合個別解題策略和面對面解決衝突的結果.....	43
表十	男性與女性對自己及對對手評量之差異.....	45
表十一	不同性別組合對對手及對結果評量之變異數分析.....	45
表十二	個人對自己、對對手及對結果的評量.....	47
表十三	男女在不同性別組合之平均分數及T檢定.....	49
表十四	勝利者、妥協者及失敗者對自己對對手和對結果的評量之LSD多重比較.....	51



## 圖目錄

圖一	兩構面的衝突處理模式.....	17
圖二	本研究的實驗流程.....	37



## 第一章 緒論

### 一、研究背景與動機

衝突是人與人之間產生對立的情況，當彼此的想法目標、利益不相容的時候，或是彼此對對方都有負面的情緒時，衝突於是就發生了。衝突的表達方式因人而異，有人會明白表示不滿；有人則是將情緒內隱，如不說話或是不接電話等，他人無法察覺到。我們可能不同意他人的想法、作法，甚至對他人的言行作負面的評斷，但是這並不表示衝突一定會出現，衝突只發生在對彼此有影響的人身上，而且衝突的行為必須表現出來或他人能夠認知到。

Jehn (1997) 將團體衝突區分成三類，工作衝突、關係衝突與過程衝突。工作衝突的原因可能單純就工作上產生的問題，如在一生產線上，甲的工作完成後由乙進行更進一步的加工，若甲的機器故障或甲的處置不當而造成延遲，導致乙的進度連帶受影響而引起的衝突。關係衝突是和工作無關，而是人與人之間的意見或觀念不一致，例如團體成員來自不同專長領域，或是不同性別、年齡，他們擁有不同的想法，一旦不一致是無法容忍時，衝突就會出現。過程衝突是團體成員對責任、獎懲分配有疑慮，比如同工不同酬。

衝突是一連串的過程，而這一連串的過程會影響往後團體裡處理衝突的模式。衝突的初始狀態是潛在的對立，當人們察覺到對立的出現，認為彼此的觀念想法不一致，可能就會發生衝突的行為，例如大聲咆哮或是拒絕溝通，衝突行為出現之後，雙方就必須採取行動來解決問題，Rahim & Banoma (1979) 提出人際衝突解決方式的兩個構面，分別為滿足自己的需要與滿足他人的需要。他們根據滿足自己或他人程度的高低將衝突處理分成五種方式：支配、迴避、遷就、整合、妥協。衝突解決的結果可以區分成對組織或對個人有建設性的，或是破壞性的。

衝突通常讓人心生懼意，因為它會產生負面的情緒，例如憤怒、怨恨等，使

人際間溝通變得更困難，降低人與人之間的善意，以及破壞對人的信任與支持；在工作團體中，可能會因此降低績效與工作士氣。但是從另一方面來看，衝突是具有建設性的，團體成員針對團體的工作、成員或過程表達異議，衝突可以讓人發現過去沒被發現的問題，改變以往解決問題的方式。如果團體成員認為團體中有不公平或不合道德的問題，那麼衝突可以讓團體其他人正視這個問題，有助於人們打造一個公平與正義的工作環境，降低人與人之間的緊張氣氛。如果衝突的產生是因為對對方不熟悉，那麼衝突也是促進雙方進一步認識的機會，從之中發現彼此的相似處，即使彼此個性不同但也可以和平相處。由此我們瞭解衝突可能會對團體產生建設性的幫助，例如提出創新的解決方法，如果問題能獲得解決，團體成員就會更有動力工作，有助於提升對組織的承諾、工作品質，與對組織對同事的滿意度。相反的，如果衝突未能獲得滿意的解決，除了問題無法解決之外，員工無法在工作上全力以赴，降低對團體或對組織的滿意度，破壞工作品質，衝突一直懸而未決會讓員工感受到很大的壓力，最後員工可能就會走上離職一途。就個人而言，建設性的衝突可激發創造力，鼓勵個人發揮好奇心。然而衝突的後果是建設性或破壞性，必須視雙方如何認知衝突，以及如何解決衝突而定。

鑑於教育普及，男性及女性有更多的機會接受相同的教育，加上社會上愈來愈多的雙薪家庭，因此我們可以很容易看到男性和女性同處在一個團體裡。然而男性與女性在生理上、行為上以及認知上存在著許多不同之處，使得男性與女性對問題的看法，對問題的嚴重性，以及問題的關注焦點有差異。例如 Sweeney & McFarlin (1997) 研究發現兩性對社會正義的看不盡相同，女性比男性重視程序正義，而男性比女性更重視分配正義。當男性認為在酬勞、升遷的獲得上有被公平的對待，那麼相對於女性而言，男性留在原組織的意願、工作滿意程度以及對組織的承諾都會比較高。另一方面，女性比男性更重視程序正義，當女性知覺到組織的決策過程，或是資源分配過程是合理的，那麼她們留在原組織的意願、工作滿意程度以及對組織承諾會比男性高。女性偏重程序正義，其原因可能是因為女

性在職場上較為弱勢，薪資比男性同儕低，較少參與決策制訂過程，升遷管道較少等，很難爭取到實際的分配正義，因而相對上較依賴程序正義以確保可以得到公平的對待。衝突能否被妥善的解決，取決於雙方的理性程度，道德發展是強調人可由經驗中發展出一套理性的分析思考能力，並由此能力的運作而達到道德上理性的要求。Holstein (1976)以美國白人家庭為樣本，發現十三歲的男童與女童中，女性的道德發展約在第三階段，也就是對錯的標準取決於社會上的要求；而男性約在第二階段，是非對錯是由行為的後果所決定的。在十六歲的男性與女性中，卻發現男性的發展程度大多數已經達到第四或第五階段，也就是個人對是非的判斷標準是根據法律或個人的道德良知；反觀於女性，仍然停留在第三或第四階段。在研究中，發現成人男性的道德發展持續向上延伸，而女性依然停留在第三或第四階段。這可能是因為在這些研究中的成年女性，雖然都曾接受過大學教育，但多數都為家庭主婦，以致於來往互動的對象大部分都是家人，缺乏和其他人相處的經驗，使得理性概念無法持續發展。另外 Holstein (1976) 也發現女性在面臨人際關係的時候，容易感受他人的遭遇，進而產生憐憫、同情等，若沒有這些情況，女性的理性程度其實是和男性相當。

男性與女性的差別有部分是因為性別角色的刻畫所致，每個性別在社會上都扮演著特殊的角色，經由文化代代相傳進而發展出一套適合各個性別的行為，這些行為也就成為指引人們待人處事的腳本，在個人的成長過程與人相處中，會逐漸習得屬於自己性別的行為，然而有時男性與女性可被接受的行為是完全不同的，比如在某些文化裡無法容忍男性流淚，但女性流淚是可以被接受的，如果有人做出違反性別腳本的行為，那麼就會令人覺得很奇怪，不知該如何相處，可能會產生負面的評價成為性別角色的僵化，難以理解和我們期待不同的人的行為。人際相處和諧與否必須視雙方有無相似性，若人與人之間有共通的話題、背景，那麼相處起來就容易的多，遇到紛爭的時候，也比較願意考慮雙方的感受，合作解決問題；相反的，不同的兩人，因缺乏相似性而無法瞭解對方的想法，就很有

可能因誤解來起衝突，也因為彼此不瞭解，無法理解對方的需求，以致無法有效解決問題。男女因性別角色的期待不同，而形成了剛性與柔性不同的行為特質，在工作中這兩類不同的人如何共事且能有效解決衝突是組織行為的重要議題。

Jehn (1999) 以美國貨運業公司的員工為對象，發現男女比例愈接近則關係衝突愈高，但是員工對團體的滿意度和工作士氣卻反而是比較高的。Randel (2002) 的研究卻出現相反的結果，她以美西地區高科技公司的電腦工程師做樣本，研究發現團體內的性別組成和關係衝突是有關的，當男女比例接近平均時，則關係衝突比男女比例懸殊時來的少。這兩項研究的結果不同可能是因為選取樣本不同所致，受訪者來自不同產業，在不同產業裡，男性與女性的地位、職位可能有所不同。此外 Randel (2002) 的研究中，兩性比例越平均，則關係衝突越少，可能是因為研究者採用訪談及問卷的方式，受訪者以事後回想的方式來回答，所以無法瞭解衝突發生的原貌，以及衝突如何被解決，若他們的衝突都被完善的解決了，可能就誤認為團體內衝突比較少。

本研究探討團體中性別組成對衝突處理是否有影響，透過兩人一組的實驗方式，希望能實地觀察到人們如何解決衝突，以及在不同性別組成的團體，其解決方式是否有差異，以及對結果的滿意程度是否不同。

## 二、研究問題

當面臨衝突時，個人預先設想的解決方式和實際和對方面對面處理可能存在不同之處，個人在單獨情況下，通常會以自己獲勝為首要前提，或是為了顧全雙方而採取合作或妥協的方式，較少會一開始便放棄。然而實際面對面處理衝突時，透過談判與溝通，最後產生的結果可能就和個人預先規劃的不同，而通常透過團體討論的方式，男性與女性由於性別差異，看待問題的角度可能就產生差距，這也會影響此二人處理衝突的方式與結果。本研究中的團體是由兩人所組成的，分為同質與異質，同質團體是由兩名男性或兩名女性所組成，而異質團體是由一男



一女所構成的。當相同的衝突問題發生在同質或異質的團體中，衝突處理的方式可能因此不同，此為本研究的主要問題

### 三、研究假設

個人在面對雙方意見不一致時，為了讓最後結果對自己有利，會預先擬定談判策略和底限，以便和對方爭論。從性別角色觀點，男性化的特徵為具攻擊性的、有野心的，而女性化的特徵是順服的、柔弱的，因此我們推論個人在單獨擬定談判策略時，男性使用的策略和女性不同。此外從個人道德發展觀之，Holstein(1976)的研究結果指出，青少年以及成年的男性，其道德發展略高於女性一個階段，也就是男性面對兩難問題時，多可從法律或個人道德良知來做判斷，而女性仍多遵從社會規範。Gilligan(1982)研究結果反駁前者的發現，她認為女性的道德的內涵和男性不同，當女性面臨兩難衝突時，先是以求生存作為下判斷的依據，接著是犧牲奉獻，女性終極的渴望是希望能擁有反暴力、和平的環境。Ortmman & Tichy(1999)發現在囚犯困境的遊戲中女性較願意和他人合作，而男性則否。由性別角色、道德發展以及囚犯困境的選擇來看，我們推論男性在單獨擬定談判策略時，較多整合、支配；而女性多遷就、妥協，由此我們推導出第一個假設：面臨衝突時，男性和女性在個人單獨擬定的解決方案有差異。

在個人單獨擬定策略時，雙方可能都以求勝為首要目標，然而在兩人實際面對面爭論時，為了使自己目的可以達成，或彼此關係能夠繼續維持，個人可能面對一個競爭或合作的對手，而導致個人策略必須隨之修訂。由此我們推導出第二個假設：面對面爭論後的衝突處理策略和個人預先擬定的策略有差異，爭論後的結果比個人預先擬定的策略有較多的整合和妥協。

在異質團體中，由與個人背景不同，使得每個人關注的焦點有所不同，從囚犯困境遊戲中發現，男性的決策是以自己求勝為目的，且較少變化(Ortmman & Tichy, 1999)。而當背叛所獲得的利益很大時，男性多會選擇背叛對方，但是不論

背叛所帶來的利益大小，女性都較願意和他人合作（Simpson, 2003）。此外當女性面對男性對手時，較容易犧牲自己的利益而出現退讓的行為（Solnick, 2001）。所以我們提出第三項假設：男女組合與女女組合其衝突處理策略相較於男男組合，有較多的整合及妥協。

研究中衝突處理的結果將分成整合、妥協、支配、及迴避。衝突處理後自己的心理反應由 21 題五點量表衡量，衡量向度分別是：自己的理性程度與合作傾向、自己求勝的企圖、以及自己是否公平對待對方。從個人道德發展來看，Holstein(1976)的研究結果發現女性道德發展相較於同年紀的男性落後一個階段，因此預測女性可能對自己的理性程度較不具信心，於是女性在評量自己的理性程度與合作傾向上可能會較男性低。我們從性別角色來推論，男性求勝企圖會比女性強烈。從社會正義的角度來看，男性和女性對社會正義的看法不一，女性較偏重程序正義，而男性較著重分配正義，因此，我們推論男性與女性在公平性的評量上也會產生差異。整體而言，本研究第四個假設為：評量自己在衝突過程中的行為表現時，男性會對自己行為的評價會高於女性。

評量對手在衝突處理過程的行為時也是以上述的三個構面來衡量。人通常隱藏自己的慾望，而投射成對手的慾望，因此對對方的評分會比較負面而且不客觀。以性別角色和社會正義的角度作詮釋，男性較注重最後獲得的結果，且男性的求勝企圖較女性強烈，但是為了隱藏自己的慾望，於是投射作用可能更為強烈；相反的，女性在衝突過程中較有可能採取合作或退讓，因此對對手的評價較不會受到投射作用的影響，而能較公平客觀。因此我們提出第五個假設：評量對手在衝突過程中的行為時，男性給對手的評價會低於女性給對方的評價，且此現象可能因為對手的性別而有所差異。

最後，由於我們推測團體討論的結果，男女組合及女女組合會產生較多整合或妥協的結論，由此我們推導出第六個假設：個人在男女組合與女女組合中，對結果的滿意程度較在男男組合為高。

## 第二章 文獻探討

### 一、衝突的性質與種類

衝突是人和人之間在表達異議、掙扎和不和諧的情況，當相互依賴的個體，表達不同的觀點、興趣或目標，以及知覺到彼此的觀點不相容或相反時，衝突於是就發生了。如果當事人不能認知到異議或怒氣，或是完全壓抑這些負面的反應時，衝突就不會發生。相反的，當異議或怒氣超過界限 (threshold) 就會產生衝突。衝突的界限會因為不同的議題，個人的容忍程度差異而有所不同，例如，在相同的情境下，有些人很容易受到衝突的影響，很快的察覺到衝突的存在，而有些人卻不覺得 (Rahim, 2001)。所有的衝突都可以表達出來，不過表達方式因人而異，有些方式是外顯的，例如明白表示對某人的不欣賞。另外有些方式是內隱的，他人無法察覺知道的，例如，不說話，或是不接電話等。我們可能不同意他人的想法、作法，甚至對他人的言行作負面的評斷，但是這並不表示衝突一定會出現，衝突只發生在對彼此有影響的人身上，而且衝突的行為必須表現出來或他人能夠認知到 (Wood, 2002)。

心理學家根據個人趨近或避免目標的傾向將衝突分成數類 (Lewin, 1931; Miller, 1944)。在雙趨衝突 (approach-approach conflict) 中人們會面臨兩個同時具有引力但彼此互斥的目標，是一種一旦選定一個目標就必須放棄另一個目標的情況，就像魚與熊掌不可得兼，這使得人們會比只面對一種吸引人的目標時要考慮的更多。例如，有人同時有兩個工作機會，他們在選擇前會有很多掙扎，選擇後又會質疑自己的選擇，如果只有一個工作機會，這種情形可能就不會發生了。趨避衝突 (approach-avoidance conflict) 是指一個目標含有喜歡與不喜歡的後果或成份，此時人們雖只面臨一個目標，但它的結果有利也有弊。許多想結婚的人就有這樣的感覺，雖是和相愛的人共組家庭，但伴隨而來的責任和束縛又使他們猶疑不定。雙避衝突 (avoidance-avoidance conflict) 則是指人們必須在兩個同樣不具吸引力的目標選擇一個，就像是棒球跑壘員在壘包被夾殺的情況。雙重趨避衝突



(double approach-avoidance conflict) 在這種複雜的情形裡，行動兩種選擇，每個選擇都各自會產生趨避衝突。大學即將畢業的學生面臨就業或升學時就會出現雙重趨避衝突，就業會帶來收入，但不一定能找到工作；如果繼續升學，一方面可以完成自己的願望，但也必需支付學費。

然而另一種更普遍的衝突是發生在團體層次人與人之間的衝突，Jehn (1997) 曾嘗試去界定團體內的衝突種類與衡量衝突的構面，她以美國一家貨運公司為對象，以二十個月的期間觀察貨運公司裡的六組團體，其中四組是生產性的團體，而其餘兩組是管理性質的團體。她對管理者與員工進行第一階段訪談，以瞭解其基本工作內容、性質，第二次訪談時，就針對特定的議題如「什麼樣的問題或不一致常發生在你的工作團體裡？」，第三次訪談是針對同樣的問題，詢問同組其他成員的看法，作為雙向的確認。除了訪談之外，她也去實地觀察員工的工作情形。從訪談和實地觀察所得來的資料發現，工作團體內的成員有相當多不同的衝突，這些衝突可分成三個種類：工作衝突 (task conflict)、關係衝突 (relational conflict) 與過程衝突 (process conflict)。工作衝突是指團體內成員對工作本身產生不一致的意見或爭論，例如，制訂決策時，成員從不同的觀點提出不一樣的意見；關係衝突是發生在團體成員間的人際關係不和諧，與工作本身無關，例如，成員間彼此不欣賞，人們開始易怒、猜忌或憤恨，進而妨礙訊息的傳遞，改變對人事物的認知，誤解其他成員的行為；過程衝突指的是工作權責、資源應如何劃分，授權的程度，例如，資源分配不均等。Jehn 在訪談及觀察時發現，衝突的形式、類型並不是固定不變的，某一種類型的衝突可能會轉換成其他類型的衝突，像是工作衝突可能衍生成關係衝突或過程衝突。本研究的重點將針對人際衝突中的關係衝突。

除了界定衝突種類之外，Jehn 也建立了衡量衝突的四個構面，分別是：負面情緒 (negative emotionality)、重要性 (importance)、可接受程度 (acceptability) 及解決的可能性 (resolution potential)。其中，負面的情緒是指衝突所引發的當事人的情緒反應，人們在經驗衝突時，通常會感受到負面的情緒 (Lazarus, 1982)。

負面的情緒其中之一是生氣 (anger)，生氣的表現方式為憤怒 (rage)、煩惱 (annoyance)、擔心 (uneasiness)、不舒服 (discomfort)、挫敗 (frustration)、緊張 (tenseness)、怨恨 (resentment)、惱怒 (irritation)、斥責 (reproach)、輕視 (scorn)、自責、(remorse)、憎恨 (hatred) 等 (Russell & Fehr, 1994)。當事人的情緒反應的是他對現實的主觀詮釋，可藉以推測當事人的意圖。衝突的另一個構面是重要性，衝突的重要性和問題發生的頻率，影響的層面、人數及持續的期間有關。衝突的可接受程度則是指組織的型態，例如組織內對衝突的容忍程度高低以及成員間溝通管道暢通與否。有些組織礙於層級及部門的嚴密劃分，使得人際間的溝通必須透過重重的管道，花費比較多的時間才得以完成，不能立即的溝通瞭解想法，容易導致衝突擴大。另一方面，從組織如何看待衝突可以瞭解組織對衝突的容忍程度，如果組織認為衝突是具有建設性的，那麼有些衝突是可以接受的，相反的，組織如果認為衝突的發生會破壞組織的發展，那麼就會極力去避免產生衝突。最後，衝突解決的可能性指的是團體成員認為此衝突是否可被解決，Jehn 的訪談及觀察的資料顯示，人們在碰到過程衝突時，通常會認為此種衝突可被解決的程度很高，因為只要再重新確認工作的流程或和主管討論，就可以獲得圓滿的結果；相反的，員工通常認為問題又很嚴重的情況下，人際關係有衝突時，因衝突產生的負面情緒以及對對方的不欣賞，使得無法以理性解決問題，那麼問題可被解決的可能性就下降許多。至於人是如何判斷衝突解決的可能性，這得由組織中以往如何處理衝突的歷史，這些過往的軌跡可以預測衝突被解決的可能性。衝突會帶來潛在的成本，例如人員留職意願降低或士氣大落，如果這些可能會發生的成本不會危害組織的生存，那麼衝突被解決的可能性就比會產生的成本來的高。當雙方面臨衝突時，相對的地位關係會影響衝突如何被解決，例如當事者雙方是老闆與部屬的關係，那麼身為部屬可能會以主管的意見為依歸，而不敢據理力爭，相對的，如果雙方是朋友或同事，兩者沒有地位上的差別，雙方就比較可能會維護自己的立場之餘，也會參詳對方的意見，以求達到大家都可接受的解決之道。人經由社會的淬鍊，可以逐漸用更理性的態度來處理人際關係，倘若個人的社會化

程度較高，那麼他可以以較理性的角度來解決衝突，試著滿足雙方的期待達到大家都可接受的解決方式。我們從問題的不確定性高低可以判斷衝突被解決的可能性，如果問題不確定性很高，伴隨較多的負面情緒例如不安全感、猜忌等，那麼雙方當事人就比較難以達成共識。有時候衝突一旦發生了，當事人隨即離開當時的情境，衝突也就消失了，另一種情況是個人很難擺脫衝突的糾纏，如果不正視問題，那麼衝突永遠存在，所以可以從離開衝突情境的難易程度來判斷衝突被解決的可能性高低。(Wall & Callister, 1995)。從衝突的構面可以判斷衝突最終的結果，對團體的影響與利弊。

## 二、衝突的歷程與後果

### 衝突的歷程

人際衝突包含一連串的過程，包含潛在對立的出現，認知與個人化，衝突的行為，互動與結果(Thomas, 1976, 1992; Robbins, 2000)。首先是潛在對立(potential opposition)，潛在對立發生的可能情境有三，一是不良的溝通，如溝通過程中語意不清，不明白對方的意旨，造成雙方的關係緊張。過多或或少的溝通都是不良的溝通，能將心中的真意完全表達，能夠設身處地的瞭解對方的想法，這才是有效的溝通。另一個情境是組織基礎，組織基礎包含了規模大小、獎懲制度、工作類型、成員或團體間的相依程度、團體異質程度、地位等。通常人員精簡的組織，因層級少反而溝通容易，因缺乏溝通而產生的衝突因此會較低。另一方面，工作人員間的高度相互依賴會提高了人際互動的機會，衝突的產生也隨之增加。然而若工作是屬於簡單、不複雜、例行性的事務時，因為工作的不確定性降低，人際衝突也就會減少。

團體成員的異質程度(heterogeneity of the group)和衝突的關係與績效表現依情境而異，異質程度可視為團體人員組成的多元化，Jehn(1999)採用問卷法，蒐集了美國前三大貨運公司92個團體，共545位員工的資料，探討多元化、衝突類型及績效表現時，將多元化的成因畫分成三類：訊息的多元化(informational

diversity)、社會類別多元化(social categories diversity)、價值的多元化(values diversity)。團體中訊息多元化指團體成員的教育背景、專長興趣不同等，來自不同專長領域的人，會帶來不同的想法，可以使群體內的成員激盪出驚異的火花，提高團體的創造力，提升決策品質，激發創新等好處。訊息多元對於團體績效是否有正面的幫助得視任務複雜程度而定，當工作是簡單且例行的事務時，過多的訊息反而會干擾績效表現。團體中社會類別多元化指成員的種族、性別、年齡等的差異程度，在不同環境下成長的人若缺乏對其他環境、文化的認識，則其對其他人所持的偏見、刻板印象等會使得人與人之間的溝通、瞭解更加困難，衝突也就產生了。價值多元化是指團體中成員的價值觀差異程度，每個人都有其專屬的一套價值信念，這個價值觀則是由歷史、文化、心理歷程共同塑造而來的，若團體中的成員擁有相似的價值觀，可維持良好效能的工作環境，但當彼此的價值信念不合的時候，就會產生衝突，而這樣的衝突可能會危害到團體的績效表現、工作士氣等。



Jehn (1999) 探討多元化、衝突與績效間的關係為何，多元化包括訊息多元化、社會類別多元化及價值多元化。關於訊息多元的變數包括：教育背景、個人所在的部門、職位等；而以團體中男女比例多寡以及年齡作為社會類別多元的參考指標；價值多元化是以五點量表的問卷測量（題目包括詢問員工認為團體內成員的價值觀相近嗎？員工認為團體成員對工作的看法相似嗎？團體成員對何者是重要的這個信念夠堅定嗎？）。研究中的衝突包括任務衝突、關係衝突及過程衝突，以 Jehn 自行設計的五點量表問卷來觀察員工所面臨的衝突型態（問卷題目如：在團體中，經常因為工作問題而產生意見不合嗎？在團體中，和同事經常產生摩擦嗎？和同事常會因「誰該做這件事」而發生爭執嗎？）。研究的另一個變數是績效，績效包括工作士氣與工作績效，工作士氣包括員工對團體的滿意度，員工留職意願，對組織的承諾；工作績效包含個人知覺自己的績效為何，員工實質創造的績效記錄，以及主管評量員工的工作效率。Jehn 以訪談與問卷收集相關的資料，將收集



來的資料統計迴歸方式分析，結果顯示訊息較多元化以及價值較多元化的團體，其中的工作衝突就會上升，社會類別較多元化也會讓關係衝突上升。另一個有趣的發現高社會類別多元化雖然導致較多的關係衝突，但不會減低員工的工作士氣，這其中的原因為何值得深思研究。

另一個可能產生團體成員潛在對立的情境是個人變數 (personal variables)。如個人的特質、價值觀、對社會正義看法。社會正義可區分成兩種，一種是分配正義 (distributive justice)，另一種是程序正義 (procedural justice)。分配正義是指員工認為組織在資源的分配上必須是公平的，也就是自己的努力和獲致的報酬必須是對等的，員工在意實質的酬賞，當他可以得到高額的獎金或薪資，便會覺得自己有被公平對待。相對地，程序正義考量的是決策制訂必須透過確切的訊息，結果不會因人而異，參與決策的所有人都有相同的機會發表意見，過程中避免個人偏好干擾決策品質，決策的制訂也必須基於倫理道德考量 (Rahim, Magner, & Shapiro, 2000)。最近有研究證實，對社會正義的偏好存在著性別差異 (Sweeney & McFarlin, 1997)，他們利用問卷法，蒐集華盛頓特區政府的員工共 12,670 位，研究的自變項包含性別、程序正義、分配正義，依變項分別是留職意願、工作滿意程度、對主管的評價以及對組織的承諾，受試者必須回答每個變項下的數個問題，控制變項包括性別、年資、薪資、種族，最後利用階層迴歸法 (hierarchical regression) 探知變項間的關係。結果發現男性比女性更重視分配正義，也就是當男性認為在酬勞、升遷的獲得上有被公平的對待，那麼相對於女性而言，男性留在原組織的意願、工作滿意程度以及對組織的承諾都會比較高。另一方面，女性比男性更重視程序正義，當女性知覺到組織的決策過程，或是資源分配過程是合理的，那麼她們留在原組織的意願、工作滿意程度以及對組織承諾會比男性高。女性偏重程序正義，其原因可能是因為女性在職場上較為弱勢，薪資比男性同儕低，較少參與決策制訂過程，升遷管道較少等，很難爭取到實際的分配正義，因而相對上較依賴程序正義以確保可以得到公平的對待。

團體中潛在的對立狀況並不表示一定會有惱人的衝突產生，潛在衝突若要形成衝突還得視團體成員間如何互動，以及個人對於現象如何解釋。我們對自己、對環境以及對未來都存在著某些信念 (beliefs)，這些信念是來自於個人的生活經驗，在大多數的時候，人們會運用此一貫的認知型態來設定自己的預期，以及解釋所發生的事件 (Beck, 1976)。它有助於我們快速的瞭解問題，但也是衝突問題的來源所在。研究指出有五種個人信念代表著人際間關係的危險訊號，分別是：優越感、不信任、不公平、脆弱、無助 (Eidelson & Eidelson, 2003)。這些危險的信念可能會使人們覺得受傷害，影響對周遭的認知、與對現象的解釋，有時也會捕風捉影的將事實誇大，形成不良的刻板印象，或者從事非人性化的行為，提高團體內的衝突的可能性。

優越感。自認為比其他人優秀、與眾不同、更有資格做某事，或得到酬賞，或是認為現有的社會制度是不合宜的，不適合他的，以自己的經驗、想法應該可以得到更多特權的信念。這類的人通常缺乏同理心，不能設身處地的瞭解別人的想法，反而一味的嚴厲指責別人的意見，於是人際關係常處於緊繃的狀態，衝突一觸即發。

不公平。亦即人們意識到自己並未被公平的對待，他可能是真的遭受到不公平的對待，也可能是源於自己的偏見，或缺乏安全感。當一個人認為自己沒有被其他人或是上天的公平對待時，即使有時只是運氣不好而遭受挫折，也會被解讀成是不公平，進而產生報復手段或是形成偏見。當管理者意識到團體內有成員自覺未被公平對待時，應適當的釋出善意，進行協調和溝通，讓成員覺得其實是有被公平對待，情況並沒有想像中的惡劣。管理者必須意識到這問題的嚴重性，並對組織進行改革，甚至大規模的變革都是必要的，因為人們一旦心中有不公平的念頭，就很難達成共識，無法無礙的表達自己的意見，面臨到衝突時也容易採取間接的或是迴避等處理方式，有礙合作的進行。

脆弱。這是個人自覺不論是內在或外在都處於一個危險的狀態，自己無法掌

控的狀況，沒有安全感的感覺，這些徵兆會使人們產生高度的焦慮，通常會高估所面對的危險，而必須花很大的心力、時間去平復挫折感、被拒絕、被傷害及損失的感覺。自覺脆弱的人看法會變的很悲觀，認為這個世界是很危險的，而自己是無力的，未受保護的。

不信任。指從失敗的互動經驗中，個人覺得他人對自己不公平或他人的處事態度太草率，因而對他人產生不信任，總認為別人對自己有不良的意圖，會傷害、虐待、控制、欺騙、利用自己。當不信任感根深蒂固、不易更動時，這個人的人際關係也變的很脆弱。

無助。指當人們覺得自己已經盡了全力，但還是不能得到滿意的成果，因而覺得自己沒有足夠的能力來完成目標，對自己的能力失去信心。自覺無助的人，遇到不順利的情況，就會陷入低潮，像是洩了氣的皮球，無法回升到原點。久而久之，也就缺乏工作的動機，反正多做無益，直接就不做。通常我們觀察一個人，看他如何解釋所發生的事物，即可判斷他是不是處在徬徨無助的狀態。由自己本身產生的無助感，比外在造成的妨礙更為嚴重，更會削弱一個人的意志與士氣，在碰到人際衝突時會選擇迴避或遷就。

每個人對周遭的世界都有自己的一套看法，個人的信念有時是很難更改的，即使自己也很想改變。前述五個信念中，優越感、不公平、脆弱與不信任，常成為衝突的導火線，而無助感會使人產生做罷的念頭。

#### 衝突的行為面及衝突的解決方式

衝突是一外顯的行為，他人能感受的到。衝突如果不表現出來，或是沒有察覺到衝突，衝突也就不存在。衝突的行為可以是當事人所做的陳述，或是其他可觀察到的行為。某種程度上，當事人的行為是合理的，例如看到有人插隊立即出面阻止，因為他是在執行他的意圖，不過一旦衝突的行為出現，就具有刺激的性質，若當事人不當的判斷或是經驗不足，會使自己的意圖無法達成，例如看到有

人插隊立即拳腳相向以示警告，使得原本的問題不但無法解決，反而將事態擴大。

衝突的歷程中，在當事人的行為之後，再來就是其他人的反應。然後，再從其他人的反應中，尋求當事人回應的線索，結果就是雙方持續的互動，或是減少互動。在互動的期間，每一方的行為都被對方視為一種挑釁，這些刺激會影響和衝突有關的所有人的情緒和感覺，可能也會改變衝突事件的過程。

在衝突中的人，對衝突的情境刺激可能採取某種回應方式，這些回應方式可能可以化解衝突，也有可能進一步惡化衝突。人對衝突的反應方式可分為直接和間接兩種，直接的衝突處理方式的重點在正視問題並採取對抗或迴避的方式解決衝突；間接的方式則是不去理會問題，而僅處理衝突所引發的個人焦慮情緒。Freud (1933) 提出數種防衛機制 (defense mechanism) 解釋個人面臨衝突時可能會採取的間接處理方式，防衛機制是一種自發的、無意識的反應，是人們用來因應衝突所產生的壓力或焦慮。防衛機制以兩種方式運作：(1) 阻斷產生性或攻擊他人的衝動，因此能夠解決這些衝動所引起的焦慮和罪惡感，如潛抑作用；(2) 改變這些衝動的本質，一方面在解除焦慮和罪惡，另一方面又可以滿足某些改變後的衝動，例如昇華作用。

潛抑作用 (repression)。用遺忘來排除某些來自意識的不被接受的壓力、思想和感覺。例如一個不喜歡上課的學生，以非直接的方式表達這種不喜歡-忘記帶課本。

替代作用 (displacement)。是將衝突所引起的情緒轉移到其他沒有危險性的替代物上，像是遷怒，因為不能直接對惹你生氣的人發脾氣，只好把怒氣發洩至其他不相干的人。

投射作用 (projection)。是將自己不能接受的情緒慾望歸咎到其他人身上，例如，說謊的人卻反過來指責他人說謊。

反向作用 (reaction formation)。完全顛倒自己的感覺，將不被自己接受的情緒



慾望用相反的行為表現出來，比如有人對自己很不喜歡的同事，表面上又表現的像是好朋友。

否定作用 (negation)。在言語上否認自己真正的情緒或慾望，在表示個人的感覺的文字前加上否定詞，藉由否定的陳述，來去除不被接受的感覺。例如明明很喜歡一個女孩卻說：「我不是喜歡她。」

知性化作用 (intellectualization)。是將思想誇張的置於感覺之上的作法，以保護個人在談論某些話題時免於尷尬。例如藉由學術或專業職業的合理身份，對性或攻擊以吸引自己的議題作十分深入的探討。

消解作用 (undoing)。是當一不被接受的行為發生後，當事者在事後採取一個性質完全相反的行動，以消除自己的罪惡感與焦慮。例如爸爸早上無故責罵小孩，晚上就帶玩具回家送他，這便是一種消解作用。

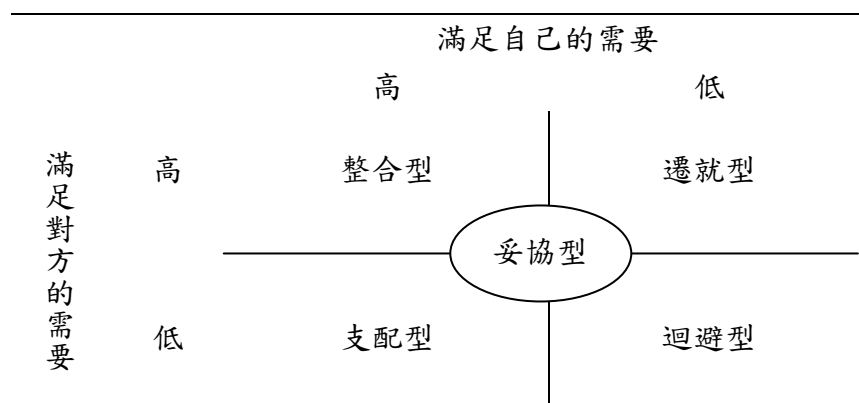
退化 (regression)。是當面對衝突時，用生命較早期的行為反應以逃避焦慮。像是幼童不想去上學時，可能會出現尿床等較幼稚的行為。

昇華作用 (sublimation)。是將自己不被社會接受的需求或感覺轉換成可被社會接受的活動之管道。例如對女性的慾望，轉變成藝術作品或文學詩歌等。

直接的衝突因應方式，Blake & Mouton (1964) 開始研究在工作場所中人因應衝突的方式，他們由管理者的角度，視管理者重視產品的產出 (concern for production) 或是關心當事人 (concern for people) 的程度高低，將衝突管理技巧分為五個部分：強制 (forcing)、退縮 (withdrawing)、圓滑 (smoothing)、妥協 (compromising) 及問題解決 (problem solving)。強制型的管理者指的是高度重視產品的產出而較少關注衝突的當事人；退縮型的處理方式是既不關心產品產出也不關心當事人；圓滑型的處理方式是重視衝突發生的當事者，較不關心產品的產出狀況；妥協型的方式就是各退一步，部分關心也部分放棄產出和衝突中的當事人；問題解決型的處理方式和妥協式不同，是希望能達到兩者兼得的結果。後來

Thomas (1976) 以衝突中的當事人的意圖是合作傾向或是武斷獨裁傾向作衡量衝突解決的構面，合作傾向指的是滿足團體的需要，而武斷獨裁傾向是指滿足自己的需要。Rahim & Banoma (1979) 將之前相關的研究進行整合，提出兩構面人際衝突解決方式，分別為滿足對方的需要 (concern for self) 與滿足他人的需要 (concern for others)，他們根據滿足自己或他人程度的高低將衝突處理區分成五種方式 (圖一)：支配 (dominating)、迴避 (avoiding)、遷就 (obliging)、整合 (integrating)、妥協 (compromising)，以下就這五種衝突管理方式作一簡單的說明：

支配型。解決衝突的方式近似於競爭、控制、我贏你輸或是零合賽局，採取競爭性方式解決衝突的人往往比較武斷，按自己的想法行事，遇到衝突時不喜歡和他人合作，習慣用強制的手段解決問題，要求別人照自己的話做，以犧牲他人的利益，來成就自己的利益。若一個人擁有權力，想法符合實際，又有能力控制別人，運用支配型的衝突解決方式可以達到事半功倍的效果。但是，如果面臨的問題涉及人際關係時，這種方式反而會使人與人間的距離更加疏遠。



圖一 兩構面的衝突處理模式

資料來源：A. Rahim , & T.V. Bonoma (1979). Managing organizational conflict: A model diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1327.

迴避型。完全迴避衝突，對於衝突不採取或抑制採取任何行動，忽視衝突的存在，不堅持己見也不與人合作，既不想滿足自己的需求，也不關心他人的需求，透過拖延、擱置、或忽略來迴避問題。

遷就型。此類型衝突處理的特徵是服從對方或向對方投降，局面呈現我輸你贏的型態，不強調自己的意見而只關注人際關係的和諧，當衝突的結果對他人而言是相當重要的，或對方擁有更大的權力時，適度放棄自己的需求，迎合他人，有助於降低衝突的破壞性。然而遷就並不是衝突解決的萬靈丹，若不能表明自己的立場，問題可能一直都存在，如果當對方的意見不可取的時候，一味的遷就雖可使人際關係獲得暫時的紓解，但是卻可能會使組織績效降低、士氣大落。

整合型。衝突發生時藉由雙方合作，以解決問題為終極目標，讓雙方面的需求均得到滿足。當捲入衝突的雙方都各有潛在需求時，雖然這種解決方式需要花費較多的時間、心力，但是這種方法比較有效。

妥協型。衝突解決的方式是雙方各退一步，利用交換、讓步、討價還價等尋求大家都可以接受的妥協方案，只部分滿足自己的需求，同時也只部分滿足他人的需求。

### 衝突的後果

在衝突中的當事人之間停止互動時，衝突就結束，衝突所產生的結果也已經發生。衝突的結果對組織、個人的影響，結果可分為建設性的（functional outcomes）和破壞性的（dysfunctional outcomes）兩種。

就建設性的層面而言，衝突是團體成員針對團體的工作、成員或過程表達異議，若能妥善的、確切的解決問題，那麼衝突對團體是有益的，它會提升決策的品質，降低團體迷思（groupthink）的出現，讓團體能夠持續不斷地精進，也因為問題可以被解決，團體成員間的關係從緊繃趨於和緩。就個人而言，建設性的衝突可激發創造力，鼓勵個人發揮好奇心。

就破壞性的層面來說，若在衝突的歷程中，衝突未被解決，與衝突相關的成員對結果不滿意，則衝突是有害的。它會妨礙團體成員間的溝通，影響團體成員間的凝聚力，成員對組織的目標也開始出現分歧，之前產生的衝突可能轉變為成員間的關係衝突，以致人員不合或關係緊張，更甚者破壞性的衝突會造成人員異動，甚至解散團體，影響到團體的生存。

### 三、性別差異

成長的過程中，我們從周遭的人、媒體灌輸的訊息，而知道什麼樣的行為在某個性別下是合適的，反之則否。例如男性應當從事男性化的行為，如保家衛國，而女性也必須表現出女性化的行為，如相夫教子。如果男性出現女性化的行為特徵，或是女性表現出男性化的行為舉止，那麼這些舉動都是不符合社會期待，一般人對這樣的行為會覺得很奇怪，或者是無法接受、排斥。我們的日常生活中，有很多思想、行為、態度等都可以用性別作一簡單的區分，例如衣著的選擇，從事的職業，興趣、社交生活等。這樣的性別分類有助於我們處理事務與記憶，但是如果太依賴分類，或分類過於僵硬無法變通，那麼就會產生刻板印象或偏見。這些刻板印象或偏見通常不利於人際交往、溝通，也就成為人際衝突的起始點。

目前有很多不同的觀點來解釋性別差異，以及性別的概念如何形成，下列就各種不同角度作一扼要的介紹。

生物演化觀點 (biological theory)。強調性別差異是由前人代代相傳而來的，這些差異表現在不同的性別對擇偶的偏好，生殖的策略，對子女的養育態度，以及男性攻擊的本能。例如男性為求個人基因傳達極大化，擇偶首重女性的外表，一位男性會傾向擁有多名性伴侶。男性擁有先天的體型與氣力優勢，於是他們通常會使用暴力或攻擊的方式指使女性，在兩性關係中處於支配的地位。反觀女性，因為生理構造因素，使得她們必須照顧胎兒，被賦予更多照顧子女的責任，所以在配偶的選擇上會考慮經濟因素，希望伴侶是穩定、長期的照顧者，擁有豐厚的

經濟基礎。

認知發展論 (cognitive-developmental theory) (Kohlberg, 1966)。根據 Piaget (1968) 的認知發展階段衍生而來。理論的核心概念是性別恆常的概念，性別乃是根植於生理結構，人不會因為其他外在特徵，如頭髮長短或衣著，遊戲的選擇等的改變，而性別也跟著改變。性別恆常發展可區分成三個步驟，從一開始，孩童已經知道自己的性別，也知道有男生和女生的分類，這個階段就是性別認同 (gender identity) 的階段。第二的階段是性別穩定 (gender stability)，孩童已經可以確知性別是不會因為時間的改變而改變。第三個階段是性別一致 (gender consistency)，這時期的孩童對性別的認同不會因為外在的特徵、樣貌、遊戲的選擇而受影響。認知發展理論強調個人在性別發展上扮演主動的角色，而外界的環境影響並不重要。當孩童已獲知性別的概念時，那麼和性別相關的訊息將會載入孩童的知識常模之中，進而影響孩童的行為，這些行為表現在孩童對性別的概念，相對的態度以及指引他們的行為。當孩童意識到自己的性別無法更動的時候，他們的行為舉動會嘗試去符合自己的性別，以維持一致性。

性別基模論 (gender schema theory)。強調性別差異是來自經驗學習而建構出來的與性別相關的知識基模，性別基模裡包含了與性別有關的活動、興趣、人格以及腳本等。性別基模是個人內心的聯絡網絡，影響人們處理訊息，改變人們的行為表現。透過人與人的互動，人與環境的互動，性別基模會產生變化，逐漸修正進而滿足個人或環境的需要。在性別發展過程中，個人扮演著主動積極的角色，當個人已經認同自己屬於某個性別時，會主動去搜尋相關的知識與腳本，以維持一致性。所以，該理論強調性別基模是一個動態的知識架構，會隨著人際互動、人與環境的互動而改變，但是人不是被動的受牽制，而是積極主動的尋求改變。

性別基模改變的因素除了自己本身改變、外在環境的需要改變，還有一部份其他因素，例如有些孩童在一開始時，就已經建立起特殊的性別基模，比較能夠接受另一個性別，這樣的基模會影響孩童的行為。當個人對另一性別的活動、行



為脚本有比較強烈的興趣，那麼他們的性別基模會變得比較有彈性 (Martin, Ruble, & Szkrybalo, 2002)。

當人們只接受和自己相同性別的思想、行為或態度時，對他人行為的許可範圍將會變得更狹隘。若人們擁有較豐富的彈性，那麼在人際互動時，比較容易產生包容與同理心，也比較不會產生摩擦與衝突。

社會認知論 (social cognition theory)。由社會學習理論衍生而來，強調性別觀念是個人和環境雙向互動的結果。社會認知模式解釋個人在某個情況下會出現特定的性別行為，可能的因素有三種-個人因素、行為型態以及環境，這三個因素在這模式中是互相影響的，有時不只是單一個方向的影響，而是雙向的。個人因素包含了個人對性別的概念，行為及判斷的依據。行為型態是指個人行為的類型，是傾向男性或女性。環境要素是指凡是在個人的日常生活中，會對個人產生影響的社會環境均屬之。

性別角色和行為會影響人們的興趣和價值觀，在社會認知理論中，認為性別發展是經由三個形式逐漸開展而來。第一個形式是形塑 (modeling)，形塑的參考對象有父母、同儕以及其他重要的人，也有可能從傳播媒體上學習到相關的知識。第二個形式是社會上約定俗成的範例 (enactive experience)，個人會去觀察其他人的行為及結果，去判斷何種行為是合宜的。第三個形式則是由他人直接傳授的 (direct tuition)，這是最為方便的方式，人們通常會整合所有和性別相關的行為、知識，傳授給孩童、同儕或其他對象，而通常在這種方式中，傳達的是較為傳統的性別行為。由於性別發展的來源眾多，因此個人會去比較箇中的差異，不一定會完全仿效他人所傳授的，而有可能會產生新的行為型態 (Bussey & Bandura, 1999)。

社會認知理論著重環境的影響，將環境區分成三個部分。第一個部分是屬於強制的環境，在這個部分中，個人只有很微薄的力量去控制環境，環境裡的一切

都是預設好的，不論個人是否喜歡，都必須去接受它，例如兒童，到了屆定年齡就得去上學。有時候，女性也會覺得自己自由的權利被剝奪，例如在接受教育時，社交活動以及職業、興趣的選擇時，女性認為自己可以控制的力量很小，有些情況確實是受到外力的干涉，而有些時候是卻是自己限制自己的自由，認為自己不適合作某種選擇。環境的第二個部分是個人可以選擇的，環境中的所有變化，人的所有行為，都是有可能發生的，也就是人的親身經驗，只是許多潛在可能的其中一部份，實際上是否會發生，端看人們的行為表現，例如人們在結交朋友，接受教育，這些變化都會使人受到影響改變。環境的第三個部分是個人建構出來的，指環境是因應人們需求而產生的，環境的構成會因人們的選擇而有所不同，例如小孩子在玩扮家家酒的遊戲時，會選擇自己扮演的角色是什麼，建構出一個他們認知中的家庭 (Bandura, 1997)。個人有時會根據自己的性別，採取合適的行為，以符合他們認知。然而有時性別行為和自己的想法背道而馳，或是太過侷限在性別行為上，而缺乏考慮合適的行為為何的時候，一旦面臨衝突時，可能無法有效處理問題。



#### 四、道德發展、性別與衝突處理的關係

道德是區辨什麼行為是好的，而哪些行為是不好的，以及如何對行為與結果的責任歸因。道德發展是指個人作判斷的理性程度，從一開始，行為的好壞是由獎懲決定，到了中間階段，個人判斷行為應不應當取決於是否服從社會規範，最後，個人運用自己的理性、道德良知作為衡量的準則。道德包含了人與人之間的給予及付出，人們對公平的看法，以及對他人的關懷程度等。而這些行為、概念必須累積許多的人際互動經驗，才能發展出理性的判斷準則。兩性的道德發展程度有不一致的情形，這可能是導因於以往女性的生活圈太狹隘，互動的對象通常是家庭成員，較少和其他人有互相影響；男性則是必須在社會上和家庭以外的人溝通協調。於是女性因為社會地位低落，以及和他人互動機會太少的因素下，使得她們無法運用理性來判斷，而通常為了迎合社會期待而改變自己的行為與看法。

在衝突的情境下，衝突雙方的道德發展程度不一致，可能影響他們怎麼看待問題本身，問題的嚴重性或是問題的重點因人而異，不同道德發展程度的人，對於處理衝突也有不同的習慣方式。

Kohlberg (1969) 的道德發展理論假設人的道德推理是有階段性的，奠基於 Piaget (1968) 的方法以及他自己的認知發展理論強調人可由經驗中發展出一套理性的分析思考能力，並由此能力的運作而達到道德上理性的要求。以面談的方式詢問 10 至 16 歲的兒童共 72 位，當一個人面對道德兩難的情境時應如何做選擇，兒童必須判斷故事中主角的行為是否應該，並且對自己的判斷加以說明。Kohlberg 的研究將人的道德發展分成三個層次-道德成規前層次、道德循規層次、道德自律層次，每個層次再分兩個階段。層次的發展是由個人對是非對錯的判斷，在成規前層次的個人會認為如果結果會被獎勵那麼就是對的，如果後果是被懲罰，那麼就是不對的。而在循規層次的個人，他的道德推理主要是以符合社會習俗來作為是非判斷的準則。最後是自律層次，在這層次中，所謂的是非對錯並非來自絕對不變的權威，而是個人深思熟慮所接受的良知與承諾。

在道德判斷的發展階段上，Holstein (1976) 以 Kohlberg 的架構進行研究，他以美國舊金山地區的中產階級家庭作樣本，共有五十三個有一位年紀約十三歲的青少年的家庭參與研究，這些家庭有些共通的特徵，例如參與者都是白人，智商高於一百（用 California Test of Mental Maturity 測量出來的），以及都是雙親家庭。Holstein 的研究對象包含家庭裡的父親、母親及一名十三歲的青少年，參與研究的父親平均年齡四十四歲，母親平均年齡是四十一歲，他們都受過大學教育，大部分的父親從事商業，管理或其他專業領域的工作，只有三位母親在外工作，其餘皆是家庭主婦，參加研究的幼童，其中有二十四位是男性，而二十九位是女性。Holstein 在 1967 至 1968 年間進行第一次的家庭訪問，他讓受試者閱讀五篇類似漢斯倫藥的兩難情境故事，再請受試者寫下他們的判斷及原因，受試者中幼童及母親雖同在家裡接受測試，但地點不一，並不會受到干擾，而父親在工作場所中接



受測試。第二次的訪談是在三年後 1970 至 1971 年間，這次訪談了其中五十二個家庭，閱讀和第一次實驗相同的五篇兩難困境故事。根據 Kohlberg 的道德發展階段，設置了評比的標準有六項，根據受試者回答的內容符合標準的程度，若受試者大部分的回答（50%~75%）落在某一道德發展階段，那麼就表示該受試者的道德發展被分類到這個階段。Holstein 比較第一次和第二次研究的差別，發現在第一次實驗的時候，大部分男童的道德發展處在第二階段；而女童大部分處在第三階段；成年男性（父親）多數在第四或第五階段；而成年女性（母親）多在第三或第四階段。到第二次時，十六歲的男童道德發展大約在第四或第五階段；而十六歲的女童約在第三或第四階段；而成年男性及女性的結果和第一次測量時沒有差異。若由十六歲青少年以及成年男性及女性的資料來看，似乎顯示女性的道德發展比男性落後一個階段，但若由十三歲青少年的資料中，女性的道德發展不僅不落後男性，甚至比男性高，至於三年之後落後於男性，可能有部分是因為 Kohlberg 的道德發展理論的限制，在道德的第三階段的行為和傳統的女性行為仍有部分重疊，但到道德的第四階段時道德行為的特徵已較符合傳統的男性行為，女性的道德發展由此顯得會落後男性一個階段；另一可能的原因是女性隨著年紀的增長，和外界接觸反而越來越少，主要是和家庭成員相處，以致於理性概念無法持續發展。Holstein 在第二次的實驗中，另外要求受試者根據六個議題-竊聽、家事分工、槍械管制、罰金、醫療照護、墮胎，觀察受試者分別對這些議題抱持贊成或反對的態度，來測量受試者的開明-保守程度，若受試者在這六項議題中都持著開明的態度，那麼就會得到一百分，若在其中五項議題持著開明的態度則得到八十五分，依此類推。結果發現，不論年齡及性別，受試者處於道德判斷第五階段，那麼他的開明程度會比道德判斷第三或第四階段的人高；而在道德判斷第四階段的受試者，不論年齡與性別，都比道德判斷第三或第五階段的人保守；在道德發展第三階段的受試者，女性較男性開明，且其開明的程度相當於道德發展第五階段的女性。Holstein 發現，對女性而言，道德發展和開明-保守程度是沒有相關的；而對男性而言，兩者是具有正向的關係。這結果可能是因為女性在面臨人際關係的道

德判斷時，容易感受他人的遭遇，進而產生憐憫、同情等，而偏離了理性的判斷，若沒有這些情況，女性的理性程度和男性相當。

Gilligan (1982) 認為 Kohlberg 的道德理論無法完全涵蓋女性在道德問題方面的思考模式，於是她遵循 Kohlberg 的研究方法，以三個研究來探討女性的道德發展，分別是大學生研究、墮胎決定研究以及權力與責任研究。第一個研究是以二十位大學四年級學生為樣本，其中十六位是女生，探索青年時期的認同和道德發展，藉由連結自我概念和設想在經驗中的道德矛盾中做選擇。墮胎決定研究中有二十九位年齡界於十五至三十三歲，來自不同的種族、不同的階級，在婚姻中的地位也有所不同，這篇研究女性的思考經驗、想法之間的關係，以及衝突在發展中所扮演的角色。這兩個研究拓展了一般對於道德判斷所從事的研究設計，藉由徵詢人們如何界定自己面對的道德問題以及他們如何經驗自己建構出來的道德矛盾，而非針對給予人們問題和可能的解決方案，再去瞭解人們為何做這個決定。第三個研究-權力與責任研究，這個研究是由一群年齡六至九、十一、十五、十九、二十二、二十五至二十七、三十五、四十五、和六十等九個點對等的女性和男性所構成，整個樣本一百四十四人，每個年齡分組各有八位男女，研究探討自我概念和道德、所經驗的道德矛盾和選擇，以及對假設性道德難題判斷的資料。

從這些研究中，根據訪談的結果，Gilligan 認為道德問題是人際關係的問題，人際關係需要一種勇氣和情感上的努力，那長久以來正是女性的長處但卻不被注意也不受重視。人際關係需要連結，不但有賴同理心或者傾聽別人，並學習他人的語言，採取旁觀的立場。在她研究中發現男性和女性之間的不同，男性自認為瞭解自己也瞭解女性，但卻不知道其實他並不瞭解女性，而女性則認為唯有去明白別人，她們才會明白自己，所以女性往往不知道自己所知道的，很難聽到自己的聲音，心靈和身體的失聯，思考和感情的斷裂，無法用自己的聲音傳達個人的內在世界。Gilligan 在訪談青春邊緣的女孩發現她們處在自己構建的心理矛盾中，她們覺得如果說出自己的感受就沒有人會和他們在一起，女性知覺到如果說

出甚至思索她們在想什麼、要什麼是危險的-會讓別人不高興，有可能別人會因此放棄她們，會者是報復。女人選擇沈默甚至將自己和所說的話語分開，有可能是刻意的或是不知不覺的，女性選擇保持沈默是通常顧慮到他人的感受，和自己與別人生活現實性所促發的心理保護作用以及良善意圖。

Rahim, Buntzman, & White (1999) 研究道德發展和衝突處理方式的關係，以美國 443 位大學生為樣本，用 Defining Issues Test (DIT) 測量學生的道德發展階段，這份問卷是以 Kohlberg 的道德發展理論作為基礎。接著以 Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) 衡量衝突處理的方式，此問卷涵蓋五個構面及二十八道題目，五個構面表示個人五種衝突處理方式，分別為：支配、迴避、遷就、整合、妥協。每道題目都是用五點量表來衡量，根據各構面的平均分數高的則該受試者即屬於此類型衝突處理型式。結果發現擁有較高道德發展的人（道德發展為第五及第六階段）較多使用整合型的策略來處理人際衝突，也就是他們面臨衝突問題時，會嘗試去滿足自己與對方的需求，達到雙贏的局面；而中等發展的人（道德發展至第三及第四階段）較多使用妥協的方式，以各退一步，各自捨棄部分需求的方式來解決衝突；而較低發展的人（道德發展在第一及第二階段）較多使用支配型或是迴避型的處理方式，也就是可能完全不理會對方的需求，或是既不關心自己也不在意對方的需求。這篇研究的限制是，它是用 Kohlberg 的道德發展理論作為衡量的基礎，然而 Kohlberg 的研究資料全部來自男性，因此無法判斷女性的道德發展是否和男性相同，因此對衝突處理的選擇方式是否存在著性別差異，是本篇研究的主題之一。

## 五、性別組成和衝突的關係

衝突的雙方是異性或同性，可能會影響當事者所選擇的衝突處理方式，例如 Ortmann & Tichy (1999) 設計一囚犯困境 (prisoner's dilemma)，利用兩人一組的方式，要求受試者去分配 300 元美金，每位受試者均有兩個選擇-平分或獨吞。研究的目的是探討在囚犯困境中男性與女性是否會有不同的策略，並且探討男性與女性

在多次的練習過程中，是否會產生學習的效果。他們將 96 位大學生分成 12 個梯次，每個梯次八人，其中八個梯次的受試者是由男性及女性共同組成的，而另外四個梯次的成員均是男性或女性。實驗是以兩人一組的方式進行，每一梯次的受試者會隨機與同一梯次其他七位受試者搭配，但是參與實驗的雙方皆隱匿，不知對手的性別，實驗後會被告知對手的選擇，以及分配到多少酬賞，七次的練習是為了增加受試者的學習經驗。若囚犯困境中的雙方都選擇和對方平分，則雙方可平分報酬 (150, 150)；若一方選擇平分，而另一方選擇自己獨吞，則選擇獨吞的人可以得到所有的報酬 (300)，而選擇平分的人會拿不到任何報酬 (0)，甚至造成損失 (-75)；如果兩方都選擇自己獨吞，則雙方都無法拿到任何報酬，但也不會有任何損失 (0, 0)。實驗結果發現，女性在第一次作選擇的時候，選擇合作和對方平分的機率是 62% 顯著高於男性的 41% ( $p < .05$ )。但經由重複七次的練習以及結果的回饋，女性選擇合作策略的傾向會隨著練習次數遞減，出現明顯的學習效果；男性則維持原先的選擇傾向，沒有出現學習效果。這結果顯示，女性一開始較願意採取合作、妥協的策略，這可能是出自於本性、社會規範或性別角色的影響，但是隨著經驗的累積，她們也會學到當對手不合作時，應該要採取什麼樣的策略對自己較為有利，學得比較能夠保護自己。然而在這研究中，受試者不知對手的性別，也未曾實際互動，倘若讓雙方面對面進行對談，那麼女性是否仍會採取對自己較有利的策略，或是出現不一樣的結果，這是本研究關注的焦點之一。

男性與女性在囚犯困境中，最後選擇背叛對方自己獨吞的原因可能有所不同，Simpson (2003) 推論男性會選擇背叛的原因是因為貪婪，而女性選擇背叛對方是因為害怕被對方背叛。Simpson 將囚犯困境區分成三種不同的形式(表一)，一種是一般的囚犯困境即自己選擇獨吞而對手選擇平分所得到的獎賞比雙方均選擇平分來的大，但是差距很小。第二種是自己選擇獨吞而對手選擇平分時的利益和雙方均選擇平分時一樣多，亦即選擇背叛和選擇合作所得到的利益是相同的。第三種是自己背叛對方時的利益大於合作，且差距很明顯。研究中的 82 位美國大學



生被告知他們將被隨機分配與另一名受試者一起進行遊戲，受試者以電腦或紙筆作答方式進行且不知對手的性別，每位受試者被要求必須參與三種不同形式的囚犯困境。結果發現，當選擇背叛和選擇合作所得到的利益差距很小甚至一樣時，男性與女性的選擇並沒有顯著差異，但是在背叛對方所獲得的利益相當大時，決策的選擇出現性別差異 ( $p < .05$ )，有 57% 的女性選擇合作，卻僅有 33% 的男性選擇互相平分，意即男性會為了獲得自己最大的利益，而選擇背叛對方。實驗中女性並未如 Simpson 預期在背叛的利益與合作所獲得的利益相同時會有較多背叛對方的選擇，反而是女性不論是在何種情境下，所採取的策略並沒有顯著的差異。

表一 三種囚犯困境下的合作或背叛所能獲得的利益分配

		背叛的利益 > 合作 (相差不大)		背叛的利益 = 合作	
		C	D	C	D
C	(3, 3) <sup>1</sup>	(1, 4)	C	(4, 4)	(1, 4)
D	(4, 1)	(2, 2)	D	(4, 1)	(3, 3)
		背叛的利益 > 合作 (相差很大)			
		C	D		
C	(2, 2)	(1, 4)			
D	(4, 1)	(1, 1)			

<sup>1</sup> 括弧第一項為自己可得的利益，第二項為對方的利益。

資料來源：B. Simpson (2003). Sex, fear, and greed: A social dilemma analysis of gender cooperation. *Social Forces*, 82, 35-52.

Solnick (2001) 以 178 位美國大學生來參與最後通牒遊戲，最後通牒遊戲 (ultimatum game) 是以兩人一組的方式，要求兩人去決定如何分配一筆錢，其中有一人可以提議如何分配，而另一位只可選擇同意或拒絕，若選擇同意對方的分配，那麼雙方便可依照提議去分配，則提議成功；若另一方選擇拒絕，則兩人將一毛錢都拿不到，則提議失敗。實驗分為兩個部分進行，第一個部分是以匿名的形式，參與實驗的受試者均不知對方的性別；而第二部分的受試者會被告知對手的名字，受試者可藉此判斷對手的性別。實驗的作業是要求受試者去分配十元美金，其中一位受試者可以提議分配某個比例給對方，而參與實驗的另一名受試者則必須寫下他可以接受的分配比例，若此兩人的決定相吻合，則可帶回獎金。實驗結果發現，當受試者不知對手的性別時，男性或女性提議者的決定並沒有顯著的差異，幾乎都是認為要和對手平分 ( $M = 4.68, SD = 0.20$ )。但是當受試者得知對手的性別時，男性和女性提議者對男性的對手會較慷慨；此外不論男性與女性都認為女性提議者應該要比男性提議者更慷慨，要分較多的錢給自己；且不論男性或女性提議者都認為女性對手的需索應該比較少。結果也發現當男性為提議者而他面對的是女性對手時，這樣性別組成的提議成功率是最高的，因為女性普遍對男性提議者的要求比較少，因此男性在男女組合中可獲得最高的獎金 ( $M = 5.57, SD = 0.31$ )。當兩名受試者均為男性時，此時的提議者可獲得的獎金僅次於男女組合中的男性提議者 ( $M = 4.82, SD = 0.25$ )。女性為提議者而對手是男性時，她可獲得的獎金排名在第三位 ( $M = 4.50, SD = 0.45$ )。另外當兩名受試者都是女性時，此性別組合下的提議失敗率最高，而且女性提議者得到的獎金也是在所有性別組成中最少的 ( $M = 4.23, SD = 0.71$ )，這可能的原因是因為女性提議者願意給女性對手的金額普遍比較少，而且女性對手對同性提議者的要求又比較高，導致失敗的可能提高。以上結果發現，男性不論是擔任提議者或是另一方，所獲取的獎金都比女性高。從此研究結果發現，一般人對男性與對女性的要求不一致，且當女性面對的是男性的對手時，較容易退讓，反倒是在面對同性對手時，較能為自己的利益著想，由此我們推論在男女衝突的情境中，大多是女性對男性對手出現退讓的行

為。由於在囚犯困境及最後通牒遊戲中發現男性決策的目的主要是追求自己的利益，而女性在本質上較男性願意和對方合作，因此我們推論在男女組合及女女組合中會產生較多整合及妥協的衝突解決方案。然而在這兩個遊戲中，受試者之間無法進行面對面的互動，若當衝突的雙方實際面對面解決問題時，是否仍有這差異存在，因此本研究將讓衝突的雙方以面對面互動的方式進行衝突解決。

性別多元化指的是團體成員有男性有女性，不是只有單一性別構成，由於不同性別的人待人處事的方式有所差異，在單一性別或性別多元化的環境中，人際的衝突型態及衝突解決方式可能有所不同。例如，Randel (2002) 以美西地區七家高科技公司的電腦工程人員為樣本，探討團體的性別組成和關係衝突的關係，並且嘗試瞭解身份顯著性 (identity salience) 是否具有調節的功用。Randel 共收集了 37 個團體的資料，其中有 22 個團體是男性居多數 (男性佔團體所有成員 51% 以上)，10 個團體是女性居多數 (女性佔團體所有成員 51% 以上)，另外 5 個團體是男女比例相同的 (男女各佔 50%)。受訪者的男女比例為 54% 與 46%，每個團體的平均人數為 7.54 人。Randel 以五點量表的問卷來測量團體成員認為所面臨的關係衝突，關係衝突是指發生在團體成員間的人際關係不和諧，與工作本身無關，例如，成員間彼此不欣賞，人們開始易怒、猜忌或憤恨，進而妨礙訊息的傳遞，改變對人事物的認知，誤解其他成員的行為，問題題目如在工作環境中，緊張的氣氛是否很常見等。身份顯著性用五點量表來評量，身份顯著性是指團體成員如何用人口統計分類 (demographic category) 方式來描述自己所屬的團體，例如我的團體是由兩位男性與三位女性所組成的，問題題目如當有人問我團體中成員有誰，我會立即的想要用團體中由多少男性與多少女性組成來回答。相關性分析及迴歸分析結果發現，團體內的性別組成比例接近平均的時候，關係衝突較小。

另一項研究卻出現相反的結果，Jehn (1999) 以美國前三大貨運業公司的員工為對象，共收集了 92 個團體，545 位員工的資料，樣本均來自公司不同的部門，例如，銷售部、行銷部、資訊部、會計部及國內外作業部門等。研究探討多元化、

人際衝突與績效間的關係為何，多元化包括訊息多元化、社會類別多元化及價值多元化。訊息多元的變數包括：教育背景、個人所在的部門、職位等；而以團體中男女比例多寡以及年齡作為社會類別多元的參考指標；價值多元化是以五點量表的問卷測量，題目如，員工認為團體內成員的價值觀相近嗎，員工認為團體成員對工作的看法相似嗎，團體成員對何者是重要的這個信念夠堅定嗎。衝突則包括任務衝突、關係衝突及過程衝突，如在團體中，經常因為工作問題而產生意見不合嗎，在團體中，和同事經常產生摩擦嗎，和同事常會因「誰該做這件事」而發生爭執嗎。績效則包括工作士氣與工作績效，工作士氣包括員工對團體的滿意度，員工留職意願，對組織的承諾；工作績效包含個人知覺自己的績效為何，員工實質創造的績效記錄，以及主管評量員工的工作效率。迴歸分析的結果發現，雖然高度社會類別多元化導致較多的關係衝突，但是卻不會減低員工的工作士氣，這其中的原因為何值得深思研究。

Randel 和 Jehn 的研究所得的結果不盡相同，可能是選取的樣本不同所致，前者所採取的是高科技公司的工程人員，後者是傳統產業的員工，這產業的差異可能造成人際互動的不同，或者是男性與女性的地位在不同產業有差異；另一原因可能是團體內的成員是否有意識到身份的顯著性(identity salience)，身份的顯著性會使得人們進行分類(categorization)，將和自己相似的歸類成內群體(in-group)，和自己不同的歸類成外群體(out-group)。分類有助於人們記憶、處理事物，但是卻不利於人際互動。當人們覺得自己和團體中的其他人很相似，當意見不一致時，會傾向合作、協商，運用創造力解決問題，研擬出雙贏的策略。但是如果覺得自己和其他人格格不入，則一旦有衝突時，個人會誇大解讀不一樣的部分，通常會傾向逃避問題，或是對對方產生敵意，無法得到圓滿的結果。Randel 的研究結果指出團體中男性與女性的比例愈趨一致，則關係衝突愈少；而 Jehn 研究指出團體中男女比例愈相近，則關係衝突愈高，但是員工的工作滿意程度較高，這兩項研究的結果雖然不一致，但卻可能隱含相似的結論，即男女比例相近的團體可能會出



現較多的關係衝突，但因為女性較願意和對方合作或退讓，使得這些衝突都能被解決，因此員工的工作滿意度較高，由於此二研究皆以問卷要員工回想衝突的場景以及測量員工對衝突的感受，可能由於這些衝突都已經被解決了，而使得員工對衝突的認知已有所改變，因此無法窺得衝突實際情境的原貌。為此本研究以實驗法進行，希望能透過觀察人與人的實際互動，瞭解人們如何去解決衝突，以及不同的性別組合對衝突的處理方式是否會有差異。



### 第三章 方法

#### 一、受試者

本研究的受試者為 97 名（男，48；女，49）交通大學的大學生、研究生以及在職專班學生（表二），其男性平均年齡為 25.15 歲，而女性平均年齡為 25.60 歲。其中一部份受試者是應課程之要求參與實驗，另一部份則為自願參與者。受試者係以隨機的方式分派到三種性別組成（男男，男女，女女）的實驗情境之一，每個實驗情境分別為 16 對、17 對以及 16 對受試者，其中男男組合實驗情境中的一組的成員為一名受試者搭配一名實驗者同謀，同謀者在個人單獨階段使用的衝突處理方案是支配，此資料並未加入分析的資料中。實驗者同謀是由實驗者之一假扮，為交通大學管理學院的研究生，該實驗者同謀必須和受試者在團體討論中進行面對面的爭論，而受試者並不知道此人為實驗者同謀。受試者多為管理學院學生，其次為工學院學生（表三）。

表二 受試者的教育程度

	男	女
大學生	9	7
研究生	31	32
在職生	8	10
總計	48	49

表三 受試者所屬學院

學院	男	女	總計
管理學院	41	44	85
工學院	4	1	5
電資學院	3	0	3
理學院	0	2	2
人社學院	0	2	2

## 二、衝突情境的設計

實驗中關係衝突的情境是藉由兩難問題的困境來操弄（附錄一），這兩難問題是描述一家公司裡的兩名股東之間的關係衝突，要求受試者必須在個人利益與共事情誼間作抉擇。故事情境安排 A 和 B 原本是合作關係良好的公司股東，然而在有一次的企劃案角逐中，雙方由於各自背後都有投資的公司，為了個人的利益，兩人互相欺騙對方，積極爭取讓自己的企劃案能夠獲選。實驗者要求每對受試者以角色扮演的的方式，同一組的受試者一人扮演 A 股東，而另一名則扮演 B 股東，角色的選擇是經由隨機分派的，角色決定之後，受試者必須針對故事中給定的衝突進行面對面的衝突處理。在此實驗作業中的衝突是指人際間的關係衝突，衝突雙方都是公司的股東，兩人皆為平輩，雙方沒有地位上的差別。實驗中，實驗者要求受試者必須飾演故事裡其中一個角色，兩位受試者必須各自站在自己的立場，面對面一同尋求解決之道。為了使受試者更能理解實驗材料，受試者事先在個別情境下被指派角色，在角色指派後閱讀材料，隨即被要求回答兩個問題，第一個問題是要求受試者將自己及對方的優劣勢作為一簡要說明，這是為了確保受試者能夠熟悉衝突情境中的細節；第二個問題是要求受試者說明他打算如何向對方討回公道，並設法讓對方撤銷企劃案，這目的是為了讓受試者能更融入實驗情境，以為接下來兩人面對面交涉預作準備。

## 三、自變項的操弄

研究中所操弄的自變項為性別組成，茲說明如下：

性別組成。研究中團體是由兩人所組成的，而團體中的性別組成可分成同質與異質，同質的性別組成分別為男性和男性，以及女性和女性，而異質的性別組成為男性和女性。

#### 四、衝突處理的測量

個人單獨解決衝突的處理方式。當受試者在個別情況下，閱讀完實驗材料後，說明他對對手會採取哪些策略，以設法讓他的企劃案通過時，全程的談話都錄音下來，根據其逐字稿的內容將其所欲採取的衝突處理方式進行分類，其評分者間的一致性為 89.69%，衝突處理方式可分為：

整合。是指兩人的需求完全被滿足，例如和 B 聯合開發新產品，或是兩樣產品一同生產。

妥協。兩人的需求均有被部分滿足，但也有一部份被捨棄，例如 A 的冰淇淋提案通過，但是必須在 B 便利商店銷售。

支配。完全滿足自己的需求，對方的需求完全被捨棄，例如堅決讓自己的企劃案通過，要求對手無條件撤銷。

迴避。兩者的需求完全未被滿足，沒有提出任何解決衝突的方案，例如爭論超過既定時間，以流局做結，或是雙方僵持不下，最後交由公司作出裁決。

在團體中採用的衝突處理方式。團體討論後所產生的解答，也以整合、妥協、迴避、支配-遷就等四種型式來分類，其評分者間一致性為 97.94%。其中支配-遷就是指雙方有一人的需求完全被滿足，而另一人則放棄自己的需求，例如 B 企劃案獲得通過，也不需要給予 A 任何補償。

將兩人面對面解決衝突的結果予以評分（整合-5 分；妥協-3 分；支配遷就-1 分；流局-0 分），以觀察性別組成是否和衝突處理的結果有關。

衝突處理的自我評量。以兩人的團體處理衝突，每一位受試者必須填答一份問卷這份問卷共有五十三題可分成三個部分，以五點量表的方式來作答，評估自己在衝突處理中對自己、對對手及對結果的看法，1 表示非常不同意，5 表示非常同意（附錄二）。第一部份共有二十一題，是衡量自己在衝突處理過程中的行為

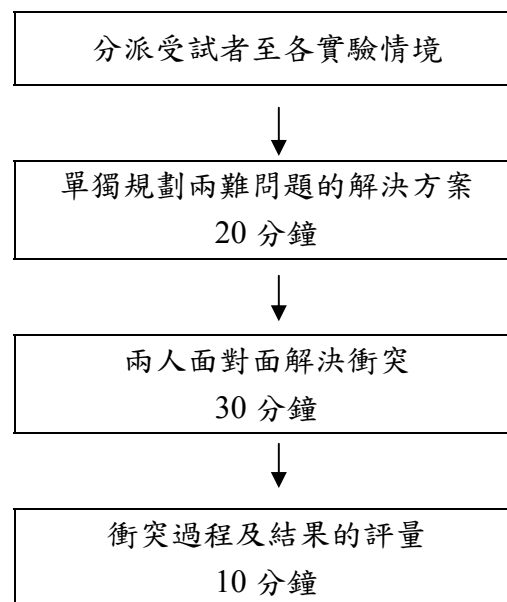
表現，受試者在這部分的題目的反應經由因素分析後得三個因素（附錄三），其解釋總變異量為 45.79%，此三因素分別是：自己的理性程度與合作傾向，自己求勝的企圖，以及自己的公平程度。因素一是評量自己在爭論過程中表現的理性程度以及願意和對方合作的傾向，例如我是講理的，我有重視對方的意見等，這個因素可以解釋 23.18% 的總變異量，其中涵蓋十個題目，此因素用 Cronbach  $\alpha$  估計內部一致信度為 0.79；因素二是自己求勝的企圖，例如我堅決的爭取讓我的提案可以通過，這個因素可以解釋 15.94% 的總變異量，此因素共包含了八個題目，其以 Cronbach  $\alpha$  估計的內部一致信度為 0.80；因素三是自己是否有公平對待對方，例如我有讓對方有充分表達意見的機會，這個因素解釋了 6.68% 的總變異量，此因素包含三個題目，其以 Cronbach  $\alpha$  估計內部一致性為 0.68。問卷第二部份是針對對手衝突處理的行為進行評估，題目類似第一部份，共二十一題，受試者在這部分的反應以因素分析的結果亦得三個因素，其解釋了 50.70% 的總變異量，此三因素為：對方的理性程度及合作傾向，對方求勝的企圖，以及對方公平的程度。因素一內容為個人評估對手的理性程度及願意合作的傾向，例如對方有考慮我的感受，他是講理的等，這個因素解釋了 33.76% 的總變異量，由八個題目所組成，以 Cronbach  $\alpha$  估計的內部一致信度為 0.83；因素二是對方求勝的企圖，例如他堅決的爭取讓他的提案可以通過，這個因素可解釋 9.26% 的總變異量，由八個題目所組成，以 Cronbach  $\alpha$  估計的內部一致信度為 0.82；因素三是自己是否有被對方公平對待方面，由五個題目所構成，例如他會仔細傾聽我的意見，這個因素可解釋 7.68% 的總變異量，以 Cronbach  $\alpha$  估計的內部一致信度為 0.76。第三部分是評估爭論的結果，共有十一題，可分為兩個因素，可解釋 62.07% 的總變異量，因素一是對自己談判策略的滿意程度，例如我認為若下次遇到類似的問題時，我會用和這次類似的方式處理，這個因素可以解釋 51.44% 的總變異量，由四個題目組成，以 Cronbach  $\alpha$  估計的內部一致信度為 0.84；因素二是對結果的滿意程度，例如這結果是滿意的，此因素可解釋 10.63% 的總變異量，由七個題目所組成，以 Cronbach  $\alpha$  估計的內部一致信度為 0.85。受試者在這些因素構面的平均得分為每一構面中所



有題目得分的和，再除以題目數。

## 五、過程

受試者是以隨機方式分派到各實驗情境（男男，男女，女女）。實驗開始時，是個別的方式進行，實驗者向受試者說明實驗程序後，要求受試者朗讀屬於他的兩難困境的故事，讀完故事之後即要求受試者進行自己及對手的優劣勢分析，接下來請受試者說明他將採取什麼策略來向對手討回公道。受試者以口語回答，實驗者以錄音的方式記錄下來。這個過程中，需時約二十分鐘。接著 A、B 兩位受試者以兩人一組的方式，被要求必須在二十五分鐘之內（最長三十分鐘）提出一個解決兩人間衝突的方法，這個階段實驗正式開始前，實驗者會先提醒各受試者的角色，及必須完成的任務，並發給受試者一張答案紙，要求受試者將爭論的最後結果記錄在答案紙上。兩人各自以自己的立場出發，尋求一解決方案，然後要求受試者將最後的解答以紙筆寫下，整個爭論過程全部錄音錄影。當受試者寫下解答之後，每位受試者再以五到十分鐘填寫問卷來評估之前兩人爭論的經驗。整個實驗約需一小時（圖二）。



圖二 本研究的實驗流程

## 六、實驗設計及資料分析

本研究的實驗變項為單因子實驗設計，自變項為性別組成（男男，男女，女女），因此資料分析時是以單因子變異數分析進行。




## 第四章 結果

### 一、個人自行規劃解決衝突的階段

由受試者的個人談話分析的結果，他們面對兩難的衝突情境，個人規劃的解決方案的策略分成四個部分，分別是：支配、妥協、整合及迴避。

不論男性或女性，在個人解題的情形下，以求勝為主要策略，目的希望自己的企劃案能通過，不考慮和對手整合企劃案，這類的解決型式包括支配和妥協，97位受試者中有42人希望自己贏而要求對方完全放棄，例如用人情壓力要求對手放棄；另外有42名受試者希望給對方些許補償而讓自己企劃案通過，例如利潤分享。實驗結果發現只有12名受試者提及合作的構想，例如整合企劃案推出新產品-咖啡餅乾冰淇淋；而僅有一位受試者迴避問題，沒有提出解決衝突的方法(表四)。

表四 個人解決兩難衝突時的反應形式



		整合	妥協	支配	迴避
男男組合		2	17	12	0
男女組合	男	3	8	5	1
	女	3	5	9	0
女女組合		4	12	16	0
總計		12	42	42	1

表五 男性與女性的使用策略

	整合	妥協	支配	迴避	總計
男性	5	25	17	1	48
女性	7	17	25	0	49

男性與女性在個人單獨的情況，預先規劃解決衝突的方案有哪些，結果我們發現以求勝的策略來看，四十八位男性受試者中有四十二位採取妥協或支配；而四十九位女性受試者中有四十二位採用這兩種策略。以卡方檢定的結果 $\chi^2_{(1)} = 3.05$  ( $p > .05$ )，因此男性與女性在使用支配與妥協策略的次數分配差異不顯著，由此我們判斷男性和女性的求勝企圖是相近的（表五）。然而造成多數受試者採取求勝策略，可能是受試者在回答如何要對手撤銷企劃案時，受到問題的引導所致。

## 二、團體實際解決衝突的結果

各組面對面解決衝突的結果分別為：整合、妥協、迴避以及支配-遷就，受試者實際解決方案的內容詳見附錄四。面臨衝突時，男女組合的團體有較高的機會出現合作或妥協的結論（94%），女女組合次之（88%），而男男組合最低（81%）。此外，男男組合的團體，當他們面臨衝突時，比較容易出現雙輸的情形，也就是迴避解決問題，佔所有雙輸的情境的 60%，並且這幾次的結果都是以僵持不下，超過討論時間，流局作結。此外，男男組合處理衝突的結果，除妥協的情形外，出現整合和迴避的機率相等，即若非朝整合方向達成雙方皆滿意的結果，否則就是以兩敗俱傷，雙方都無法獲得滿足的兩極端為最終結果。在女女組合中，出現支配-遷就的結論，也就是一方獲得完全的勝利，另一方無條件屈服，出現此結果可能是由於退讓的一方原先就認為對方的企劃案比較優異（表六）。

在男女組合最後達成妥協的 12 組中，有九組是女方讓步以成全男性，例如身為股東A的四位女性願意讓男性對手B的計畫通過，而等待下次機會。男性放棄自

己企劃案以成全女性的只有三組，例如一位男性股東A放棄自己的企劃案，但是要求女性的對手給予佣金（表七）。男性讓步成全女方的次數只有女性的三分之一，卡方檢定的結果 $\chi^2 = 6$  ( $p < .05$ )，因此在男女衝突的情境中，以妥協的方式達成協議的組別中，女性退讓以成全男性的次數顯著較高（表八）。

表六 兩人面對面衝突時，所得到的衝突解決方案

	性別組成			總和
	男男	男女	女女	
整合	3 (19%)	4 (24%)	5 (31%)	12 (24%)
妥協	10 (62%)	12 (70%)	9 (57%)	31 (64%)
迴避	3 (19%)	1 (6%)	1 (6%)	5 (10%)
支配-遷就	0 (0%)	0 (0%)	1 (6%)	1 (2%)
總和	16	17	16	49

表七 男女衝突中讓步以達成妥協之次數分佈

	股東 A 讓步	股東 B 讓步
男性	1	2
女性	4	5



表八 男女組合以妥協達成協議的組別其男性與女性得勝、退讓次數分佈

	得勝	退讓
男性	9	3
女性	3	9

將兩人面對面解決衝突的解決方案予以評分後，以單因子變異數分析不同性別組成對衝突處理方案是否有差異，結果發現其差異並不顯著 ( $p = .19$ )，然而由平均數來看男男組合的解決方案的品質 ( $M = 2.74, SD = 1.55$ ) 是低於男女組合 ( $M = 3.29, SD = 1.19$ ) 及女女組合 ( $M = 3.31, SD = 1.42$ ) ( $p = .11$ )，而男女組合及女女組合之間差異極小。

### 三、面臨衝突個人事先規劃解決方案與團體討論結果的差異

個人單獨解題時，受試者多數使用支配為其主要談判策略，但是當兩人實際面對面解決衝突時，而最後的結果僅有一組是支配-遷就。從表九中我們可以看出不論是在何種性別組成，個人單獨預先規劃以支配為其主要談判策略的受試者，在兩人實際解決衝突時，最後結果多為妥協，或是整合。個人解題和團體解題另一不同之處在於兩人實際面對面解決衝突，相較個人單獨時，更多人採用妥協 (62 人) 和整合 (24 人) 的策略，因此我們判斷團體解題可以減少一方全贏一方全輸的情形，而產生較多妥協和整合的契機。實驗結果發現個人階段僅有一名受試者是採取迴避的策略，但是在團體實際面對面衝突時，共有五組出現迴避的情形，於是團體解題雖然可能造成較多的整合或妥協的機會，但相反的也可能會發生更多僵局的機會。團體解決衝突最後出現迴避的原因可能是由於受試者先前擬定的談判策略多為支配 (7 人)，在雙方意見不相容的情況下，缺乏轉圜的空間，使得最後的結果無法解決兩人的爭議。

表九 不同性別組合個別解題策略和面對面解決衝突的結果

		男男組合				
男性個別	支配-遷就	妥協	整合	迴避	總計	
支配	0	8	2	3	13	
妥協	0	10	4	3	17	
整合	0	2	0	0	2	
迴避	0	0	0	0	0	
總計	0	20	6	6		

		男女組合				
男性個別	支配-遷就	妥協	整合	迴避	總計	
支配	0	3	1	1	5	
妥協	0	8	0	0	8	
整合	0	0	3	0	3	
迴避	0	1	0	0	1	
總計	0	12	4	1		

		男女組合				
女性個別	支配-遷就	妥協	整合	迴避	總計	
支配	0	6	2	1	9	
妥協	0	4	1	0	5	
整合	0	2	1	0	3	
迴避	0	0	0	0	0	
總計	0	12	4	1		

		女女組合				
女性個別	支配-遷就	妥協	整合	迴避	總計	
支配	1	5	8	2	16	
妥協	1	9	2	0	12	
整合	0	4	0	0	4	
迴避	0	0	0	0	0	
總計	2	18	10	2		

若受試者在個人單獨預先規劃的策略大多為妥協或整合，那麼在面對面解決衝突最後結果為整合的可能性升高（表九）。當男性預先採取支配的策略，在男男組合中達成妥協的機會最大（62%），例如股東 A 的咖啡冰淇淋企劃案先通過，但產品必須在 B 便利商店販賣；其次是迴避（23%）；而男性在男女組合中，達成妥協的機會是 60%，而達成整合或迴避的機會是一樣（20%）。女性預先採取支配的策略，在女女組合中達成整合的機會最大（50%），其次是妥協（31%）；女性在男女組合中最有可能出現妥協的結果（67%），其次是整合（22%）。由此我們判斷男性在面臨衝突時，個人事先擬定的解決方案是希望自己獲勝，則最後的結果不論是在男男組合或是在男女組合中，兩人實際面對面解決的結果多為妥協（61%），其次是迴避（22%）；相反的，女性若預先規劃自己獲勝的解決方案，則在女女組合中出現整合的機會最大，其次是妥協，而女性在男女組合中，出現妥協的機會最多，其次是整合，這原因可能是當女性在雙方均是希望自己獲勝時，會將對手的需求納入考量，在女女組合因為雙方皆為女性，所以達成整合的機會較大；而在男女組合中，由於男性的求勝慾望較高，使得女性只好退一步取得次佳解。

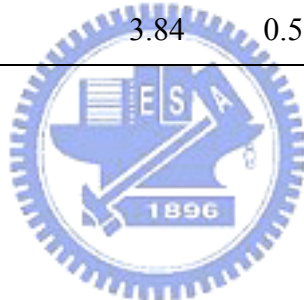
#### 四、衝突處理後對自己、對對手及對結果的評價

男性與女性在衝突處理後對自己行為的理性程度與合作傾向和公平程度，對對手的公平程度，以及對自己談判策略滿意程度、對結果的滿意程度等五個向度的評量上並沒有差異。然而男性與女性在評量自己的求勝企圖、對手的理性合作傾向、以及對手的求勝企圖等方面上有差異。男性對自己求勝企圖的評分高於女性對自己的評分，男性也給對手的理性合作程度評價較低，此外男性給對手的求勝企圖評分較高，由此來看，男性普遍對對手有較負面的評價（表十）。

表十 男性與女性對自己及對對手評量之差異

	男		女		<i>t</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
自己的理性程度與合作傾向	4.22	0.42	4.16	0.38	0.71
自己求勝的企圖	3.33	0.59	3.11	0.64	2.82*
自己的公平程度	4.12	0.53	4.15	0.58	-0.35
對方的理性程度與合作傾向	3.92	0.57	4.12	0.40	4.11**
對方求勝的企圖	2.73	0.66	2.43	0.57	5.83**
對方的公平程度	4.12	0.47	4.08	0.50	0.52
談判策略的滿意程度	3.96	0.72	4.13	0.55	-1.34
對結果的滿意程度	3.84	0.58	3.94	0.39	-1.08

\*  $p < 0.1$     \*\*  $p < 0.05$



表十一 不同性別組合對對手及對結果評量之變異數分析

		<i>SS</i>	<i>DF</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
自己的理性程度與合作傾向	性別組成	0.15	2	0.08	0.48
	誤差	15.10	94	0.16	
	總和	15.25	96		
自己求勝的企圖	性別組成	0.92	2	0.46	1.18
	誤差	36.50	94	0.39	
	總和	37.42	96		

表十一 不同性別組合對對手及對結果評量之變異數分析 (續)

		<i>SS</i>	<i>DF</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
自己公平的程度	性別組成	0.26	2	0.13	0.41
	誤差	29.47	94	0.31	
	總和	29.72	96		
對方的理性程度與合作傾向	性別組成	2.50	2	1.25	5.46**
	誤差	21.56	94	0.23	
	總和	24.06	96		
對方求勝的企圖	性別組成	5.82	2	2.91	8.38***
	誤差	32.66	94	0.35	
	總和	38.48	96		
對方公平的程度	性別組成	0.10	2	0.05	0.20
	誤差	22.31	94	0.24	
	總和	22.41	96		
談判策略的滿意程度	性別組成	2.95	2	1.48	3.79*
	誤差	36.54	94	0.39	
	總和	39.49	96		
對結果的滿意程度	性別組成	2.44	2	1.22	5.54**
	誤差	20.69	94	0.22	
	總和	23.13	96.00		

\*  $p < 0.05$     \*\*  $p < 0.01$     \*\*\*  $p < 0.001$



表十二 個人對自己、對對手及對結果的評量

	男男組合		男女組合		女女組合	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
<b>評自己</b>						
理性程度與合作傾向	4.19	0.41	4.14	0.43	4.24	0.36
求勝的企圖	3.35	0.50	3.20	0.69	3.12	0.33
公平的程度	4.06	0.45	4.19	0.56	4.16	0.65
<b>評對方</b>						
理性程度與合作傾向	3.80	0.62	4.07	0.34	4.19	0.44
求勝的企圖	2.92	0.59	2.49	0.57	2.34	0.60
公平的程度	4.06	0.44	4.12	0.45	4.13	0.56
<b>評結果</b>						
談判策略的滿意程度	3.80	0.78	4.19	0.49	4.15	0.58
對結果的滿意程度	3.67	0.53	4.04	0.44	3.94	0.43

三組不同性別組成的受試者在衝突處理後對自己行為的理性程度與合作傾向、求勝企圖和公平程度三個向度的評價，對對手的評價，以及對自己談判策略滿意程度和對結果的滿意程度的評價，分別以單因子變異數進行分析，結果如表十一。在不不論是評量自己的理性程度和合作傾向、求勝企圖、公平，以及評對方是否公平，三組間的差異均不顯著，三組的平均列於表十二。對對方的理性程度和合作傾向，對方的求勝企圖，個人對談判策略的滿意程度和對結果的滿意程度

的評量，不同性別組合間有差異。接著利用 LSD 法進行多重比較（附錄五），我們可以看出在評對方-理性程度與合作傾向，男男組合和男女組合與女女組合是有差異的，也就是男男組合的受試者對對方理性程度與合作傾向的評分低於男女組合與女女組合對對方的評分。在評對方的求勝企圖心上面，男男組合對對方的評分高於男女組合與女女組合。個人對談判策略的滿意程度上，男男組合的評分較男女組合與女女組合為低，也就是男男組合的受試者相較於男女組合與女女組合的受試者，對自己的談判策略較不滿意。個人對結果的滿意程度上，男男組合的評分也是低於男女組合與女女組合的評分，亦即男男組合的受試者相較於男女組合與女女組合的受試者，他們對結果較不滿意。在此四個因素下，男女組合及女女組合間的平均得分並沒有顯著差異。

整體而言，本研究結果顯示，就衝突處理而言，不論主、客觀的績效評量，女性似乎比男性較能得到一可接受的解，且不至於對對手產生嚴重的故意或偏見，也不會因對手的性別不同而影響對對手的衝突處理行為有偏差的評量。比較大的問題是，當對手是男性時，女性讓步以成全男性的傾向是否會造成較多的次佳解出現。

最終的，從各組合的績效而言，在衝突處理上，若雙方皆為男性時，此衝突會導致談判破局的機會，相對上比當衝突雙方為一男一女組合或是雙方皆為女性時高一些，相反的，衝突的雙方可以在有限的時間內合作的解決問題的機會，則是一男一女間的衝突或兩者皆為女性的情形下較樂觀，當衝突雙方皆為男性時，順利解決問題的機會相對上較低。然而值得注意的是，在男女組合的衝突情境中，問題獲得圓滿解決通常是以女方讓步，讓男方贏的方式出現，由此推論，在衝突的情境下，女性似乎比較願意犧牲小我以顧全大局。

表十三 男女在不同性別組合之平均分數及 T 檢定

	男性自評				女性自評			
	性別組成	M	SD	t	性別組成	M	SD	t
<b>評自己</b>								
理性程度與合作傾向	男女	4.27	0.43	0.61	男女	4.02	0.40	-1.99*
	男男	4.19	0.41		女女	4.24	0.36	
求勝的企圖	男女	3.28	0.75	-0.42	男女	3.12	0.63	0.00
	男男	3.35	0.50		女女	3.12	0.66	
公平的程度	男女	4.22	0.67	0.04	男女	4.16	0.44	0.00
	男男	4.06	0.45		女女	4.16	0.65	
<b>評對方</b>								
理性程度與合作傾向	男女	4.14	0.39	2.05*	男女	4.00	0.29	-1.58
	男男	3.80	0.62		女女	4.19	0.44	
求勝的企圖	男女	2.38	0.66	-2.91**	男女	2.60	0.47	1.59
	男男	2.92	0.59		女女	2.34	0.60	
公平的程度	男女	4.26	0.49	1.44	男女	3.98	0.36	-1.03
	男男	4.06	0.44		女女	4.13	0.56	
<b>評結果</b>								
談判策略的滿意程度	男女	4.26	0.50	2.23*	男女	4.12	0.49	-0.19
	男男	3.80	0.78		女女	4.15	0.58	
對結果的滿意程度	男女	4.14	0.53	2.95**	男女	3.95	0.32	0.06
	男男	3.67	0.53		女女	3.94	0.43	

\*  $p < 0.05$     \*\*  $p < 0.01$

雖然在男女衝突的情形下，男性主要追求的是自己的勝利，但由主觀的自我評量上，男性在看待自己衝突處理過程中的行為時，不論在理性程度與合作傾向、求勝的企圖以及公平的程度上都沒有顯著差異，顯示男性對自我的評量與客觀結果是有些出入的。若在對對方的評量上判斷起，不論是在男男或男女的情境中，男性對對手的理性、公平程度的評量都顯著低於女性在女女、男女的情境中對對手的評量，此外男性對對手（不論是男性或女性）的求勝企圖的評量也都高於女性對對手（不論男性或女性）的評量，由此顯示男性通常會對對手有某種程度的醜化與貶低。從表十三中我們可以看出男性在男男組合與男女組合中對對手的評價有差異，男性通常對男性對手有較多的貶低，例如男性面對對手是男性時，他們會認為對方理性程度與合作傾向較低，以及求勝企圖較強烈。然而當男性的對手是女性時，他們對對手的評價較為正面，例如對對手的理性程度與合作傾向評分較高，以及認為對手的求勝企圖較低，造成男性對女性對手的評分較正面，可能是因為男性在男女組合中比較多機會是對手讓步，成全自己的企劃案，所以男性在獲得對自己有利的結果下，而影響對對手衝突處理過程的評價。

根據兩人面對面解決衝突後所得到的結論，將受試者分為勝利者、妥協者以及失敗者，勝利者是指自己的企劃案被採納，妥協者是指自己讓步，但也從對手中獲得補償，失敗者是指談判流局或是自己完全讓步，沒有得到任何補償。結果發現這三組人整體而言對自己的公平程度以及對對手的求勝企圖等的評價有差異（附錄六）。

妥協者給自己的公平程度的評分比勝利者給自己的評分為低，顯示妥協者對自己讓步的行為表示不滿。但失敗者給對手求勝的求勝企圖的評分高於勝利者給對手的評價，失敗者大多是因為衝突雙方各持己見而使得談判破裂或是無法達成協議，因此他們會對對手的求勝企圖評分較高（表十四）。

表十四 勝利者、妥協者及失敗者對自己對對手和對結果的評量之 LSD 多重比較

	1	2	$M_1$	$M_2$	$p$
自己的公平程度	妥協者 vs.	勝利者	3.95 (0.57)	4.25 (0.51)	0.01**
對方求勝的企圖	失敗者 vs.	勝利者	2.85 (0.34)	2.48 (0.67)	0.07*

\*  $p < 0.1$  \*\*  $p < 0.05$

進一步比較不同性別組合中，勝利者、妥協者以及失敗者之間，對自己、對對手以及對結果的評價的差異（附錄七）。在男男組合中，在評量自己的理性程度合作傾向（ $F = 3.32, p < .1$ ）以及對手的公平程度等方面有差異（ $F = 5.80, p < .1$ ），妥協者（ $n = 10$ ）給自己的理性合作程度評價比勝利者（ $n = 15$ ）對自己的評價為高（ $p < .05$ ），而且，令人訝異的是妥協者給對手的理性合作程度（ $p < .1$ ）和公平程度（ $p < .01$ ）的評分不止較勝利者給對手的評分高，在給對手的公平程度的評分上，也比失敗者（ $n = 6$ ）給對手的評分還高（ $p < .05$ ），此結果顯示男性妥協者似乎會給對方相當高的評價，這和其他組別的結果不同，可能是男性為了要合理化自己退讓的事實。在男女組合中，個人對自己的理性合作程度（ $F = 4.38, p < .05$ ），對手的理性合作（ $F = 12.27, p < .01$ ）、公平程度（ $F = 10.69, p < .01$ ），以及對結果的滿意程度（ $F = 3.30, p < .05$ ）均有差異，但由於失敗者僅兩位，因此僅就勝利者（ $n = 20$ , 男: 13, 女: 7）與妥協者（ $n = 12$ , 男: 3, 女: 9）之間的差異進行分析探討，結果發現，在男女組合中，妥協者給自己的理性合作的程度（ $p < .05$ ）和公平的程度（ $p < .1$ ）的評分低於勝利者對自己的評分，此外，妥協者給對手的理性合作程度及公平程度也低於勝利者對對手的評價（ $p < .01$ ），但妥協者會認為對手的求勝企圖較高（ $p < .05$ ），且妥協者對衝突處理後果的滿意度較勝利者的評分為低（ $p < .05$ ），顯示妥協者普遍對對手及結果不滿，有較負面的評價。在女女組合中，



女性僅在對自己的理性合作程度( $F = 3.22, p < .05$ )、求勝的企圖( $F = 3.66, p < .05$ )以及公平程度( $F = 3.84, p < .05$ )等方面的評價有差異，但現象和男女組合大致相近，妥協者( $n = 9$ )有較負面的評價，妥協者對自己的理性合作程度以及公平程度的評分低於勝利者( $n = 20$ )對自己的評價( $p < .05$ )，但妥協者對自己的求勝企圖的評分也高於勝利者對自己的評價( $p < .05$ ) (附錄八)。



## 第五章 結論與建議

本研究探討團體中性別組成對衝突處理是否有影響，透過兩人一組的實驗方式，實地觀察不同性別組成團體的解決衝突方式是否有差異，以及對結果的滿意程度是否不同。

在實驗裡，九十七位大學生及研究生被指派到一兩難的衝突情境中擔任其中的一位當事人，請他規劃解決的方案，由分析受試者的反應中發現他們對衝突的解決方案可分成四種類型-整合、妥協、支配及迴避，整合是指解決的方案在滿足雙方的需求；妥協是指雙方各退一步，在個人的情境下，提出某種補償方式以交換對手撤銷企劃案以讓自己的目的獲得成功；支配是指要求對手無條件撤銷企劃案；迴避是指受試者不知該如何解決問題。不論是男性和女性受試者所規劃的衝突處理方式，幾乎是以我贏你輸的支配或是妥協的型式（87%）來解決衝突，較少提及整合或是迴避的方案，而且不論是使用何種策略，男性與女性沒有顯著的差異，結果和假設一的預測相左。道德發展是指個人從生活經驗中發展出來的一套理性判斷能力，於是道德發展高低必須視個人的教育程度以及生活經驗，由於受試者的教育程度均在大學以上，大部分都是在學學生，因此生活經驗相仿，所以在 Holstein (1976) 的研究中發現男女道德發展不一致的情況，在本研究中個人單獨擬定解決衝突方案時無法看出。另一個可能的原因是，受試者受到問題的引導所以提出較多我贏你輸的策略。

第二階段的實驗中，我們隨機將受試者組成男男、男女、女女的配對，讓他們分別扮演衝突情境中的兩位當事人，並設法在三十分鐘內面對面解決衝突。最後寫下的解決方案也可分為四種類型，分別是：整合、妥協、迴避及支配-遷就。整體而言，結果支持假設二，亦即兩人面對面解決除最後的結果多為妥協和整合（88%），其次是迴避（10%），最後是支配-遷就（2%）。男女組合的情境中所得到的衝突處理方式為整合或是妥協的比率（94%）大於女女組合（88%）與男男組合（81%），結果和假設三預測相符。進一步分析發現在男女組合中，得到妥協後

果的情形 75%是女性退讓以成全男性來達成目的。衝突的雙方皆為男性時，衝突處理的後果是破局的結局的情形則是男女組或女女組的三倍。另外我們發現一特別的結果，在女女組合中，雙方事先在單方面擬定的衝突處理方式均為支配策略時，在面對面時最有可能出現整合的解決結果（50%），其次是妥協（31%），但是在男女組合中，原先規劃支配策略的女性面對對手是男性時，最有可能出現的是妥協（67%）的結果，其次才是整合（22%），且大多妥協的結果是女性對男性讓步，和 Solnick（2001）的發現相呼應，當個人不知對手性別時，決策的選擇並無性別差異，但當個人得知對手的性別時，不論男性與女性均認為女性對手應該給予較多，且需求較少，並且當女性面對男性對手時，女性會出現退讓的行為。因此我們推論，女性在面臨雙方意見不一致時，較男性易採取合作或是各退一步的策略，以達成整合或妥協的最終結果。Gilligan（1982）認為女性的道德發展和 Kohlberg（1969）架構下的道德發展是不同的，她認為女性的道德發展可區分成三個階段，第一個階段是求生存，其次是犧牲自己，最高的層次是反暴力，也就是女性終極的目標是希望達到和平的境界。反觀男性，從生物演化觀點來看，其天生的體型、氣力的優勢，使得在男女關係中，他們通常是處在支配的地位；另外刻板的男性性別角色通常是有野心的、具攻擊性的，於是當面臨人際衝突時，具有男性化特徵的人有較旺盛的求勝企圖。因此我們推論女性在人際關係的衝突中，會透過整合雙方的需求，或是選擇各退一步來達到和平，沒有人受傷害的目的；而男性在處理人際關係衝突時，若無法取得完全的勝利，會希望對方退讓而得到次佳解，或是迴避問題。

將兩人面對面解決衝突的解決方案予以評分後，結果發現不同性別組成對衝突處理方案的影響並不顯著，然而由平均數來看男男組合的解決方案的品質是低於男女組合及女女組合，而男女組合及女女組合之間差異極小。

實驗最後一部份是要求受試者評量自己、對方在衝突處理過程中理性合作程度、求勝企圖以及公平的程度，及對衝突處理的結果的評價。結果發現男性與女

性在對自己的求勝企圖、對對手的理性合作程度、以及對對手的求勝企圖等向度的評價有差異，男性普遍對自己以及對對手有較負面的評價，如自己的求勝企圖較高，而對手的理性合作程度較低，以及給對手的求勝企圖較高，此結果部分支持研究中的第四及第五個假設。

在評量自己的部分，不論是在男男組合、男女組合或是女女組合，都無顯著差異。但對於對方的理性程度與合作傾向的評量，男男組合中的男性給對方的評價低於男女組合與女女組合給對方的評分，而男女組合和女女組合之間則無顯著差異。另外個人在男男組合中，在評對方的求勝企圖時，評分高於男女組合與女女組合，而男女組合與女女組合之間則無顯著差異，顯示男性衝突的對象若亦為男性時，容易給對方負面的評價。此外就衝突後果的評量而言，不論是對談判策略的滿意程度，或對結果的滿意程度，男男組合的受試者的滿意程度均低於男女組合與女女組合的受試者，後二組之間則無顯著差異。這其中的原因可能是因為男男組合中較多出現雙輸的結果，而對對方多持較負面的印象之故。此結果不能直接證實假設六的預測，意即男女組合的受試者對衝突處理結果的滿意程度高於其他兩組，可能是由於男女組合與女女組合其出現整合及妥協結果的組別數相近，然而我們可以得知個人在男女組合與女女組合中對衝突處理結果的滿意程度是高於男男組合。

為了瞭解男性與女性在不同性別組成的團體裡，其評量自己、對方及結果是否有差異，結果我們發現，在男女團體中的男性給對方（女性）的理性程度與合作傾向的評分高於在男男團體中給對手（男性）的評分，而在求勝的企圖上，男男團體中的男性給予對方（男性）較高的評分。在男男組合中的男性在談判策略的滿意程度以及對結果的滿意程度上則均低於在男女團體中的男性，也就是男性在與女性衝突的情境中對自己談判策略滿意程度及對結果的滿意程度高於當對手是男性時，這可能是因為在男女衝突的組合中，女性較多退讓以成全男性。換言之，男性在與女性衝突時，最後得到對男性較有利的結果的機會比較大，因此後

來給女性對手的評價較正面，如理性合作程度高，求勝企圖較小等。女性不論是在男女組合或是在女女組合，對對手及對結果的評價並沒有差異，顯示女性對對手的評量以及對衝突結果的評量較男性公平客觀。相反的，僅有評量自己的理性程度與合作傾向時，在女女團體中的女性會比男女組合中的女性給自己較高的評量，這可能是因為在男女組合中，女性有較多退讓以成全對手的情形，顯示女性本身並不特別樂意有此種成全男性的行為。此結果支持研究中的第五個假設，意即男性與女性對對手的評價有差異，且此現象也因對手的性別而有所差異。由此我們推論女性在面臨人際關係衝突時，自己的理性程度會受到影響，這和 Holstein (1976) 的研究結果相似，女性在面臨有人際關係的壓力下，所作的道德判斷會傾向符合他人的期待。

根據兩人面對面解決衝突後所得到的結論，將受試者分為勝利者、妥協者以及失敗者，結果發現妥協者給自己的公平程度的評分比勝利者給自己的評分為低，顯示妥協者對自己讓步的行為表示不滿。但失敗者給對手求勝的求勝企圖的評分高於勝利者給對手的評價，失敗者大多是因為衝突雙方各持己見而使得談判破裂或是無法達成協議，因此他們會對對手的求勝企圖評分較高。進一步比較不同性別組合中，勝利者、妥協者以及失敗者之間，對自己、對對手以及對結果的評價的差異。結果顯示在男男組合中，男性妥協者似乎會給對方相當高的評價，這和其他組別的結果不同，可能是男性為了要合理化自己退讓的事實。而在男女組合中結果發現，妥協者普遍對對手及結果不滿，有較負面的評價。在女女組合中，女性僅在對自己的評價部分有差異，但現象和男女組合大致相近，妥協者有較負面的評價。

從 Randel (2002) 及 Jehn (1999) 的研究中，性別組成對團體內衝突的影響有兩極化的結果，可能是因為他們並未探討衝突處理的結果，而本研究的結果正可為這差異作解釋。另外造成兩篇出現相背弛的結論，可能是因為研究者選取的樣本不同，以及利用問卷來探知個人對衝突的看法，衝突所造成的負面情緒使得



一般人對衝突生成負面的刻板印象，因此對此議題盡量避而不談，或是過於知性化，而使問卷的結果有失客觀。本研究利用實驗的方式，透過實地觀察到人際互動的細微部分，對照實驗結果和自我評量，使我們能發現更深刻的意涵。

本研究的結果指出性別組成確實會影響衝突處理的後果，在男女組合中女性會對男性對手出現退讓的行為，因此在男女組合中會出現較多的整合及妥協的解決方案。而男男組合在衝突解決後，成員的滿意程度低於男女組合及女女組合且對對手有較負面的評價。因此對管理者而言，公司在招募人才時，應先考慮到團體內的性別組成。鑑於教育普及，男性及女性的工作能力漸趨一致，但是受限於傳統的刻板印象，例如男優於女，女性理性不足等，使得工作機會的平等仍出現缺口，本研究的結果提供了兩性工作平等一強而有力的證據，對於兩性，我們必須透過更深刻的瞭解，來慢慢消除傳統的刻板印象。

從先前的文獻和本研究中我們發現衝突並非一無可取，若能圓滿的解決，則解決的結果會降低團體員工不滿的情緒，有利於提振工作士氣，若是一味的迴避衝突，則團體內的員工可能會生成危險的信念，例如不公平或不信任等，那麼非理性的情緒與信念將會導致更嚴重的後果，影響組織的生存(Eidelson & Eidelson, 2003)。

本研究所採用的受試者大多為管理學院的學生(88%)，取樣未能普及各學院是本研究限制之一。研究中的衝突僅限於人與人之間的關係衝突，於是研究所得的結果若應用在其他種類的衝突，可能會產生不同之處。由於人力的限制，本研究是以兩人一組的團體方式來探討，倘若團體人數超過兩人，則人際之間互動更顯複雜，可能會產生其他效果，使得衝突處理更加複雜。由於衝突處理相關研究尚待發展，於是相關參考文獻稍嫌不足，另外研究方法設計以及問卷設計均屬草創，仍有許多改善的空間。

由於人力與財力的限制，受試者人數較少，造成結果不穩定。如果未來對這

領域有興趣的研究者，可以藉由增加受試者，將取樣範圍擴大，可包含全國各校學生，或是請有工作經驗的人士協助參與，將會使結果更接近真實情況，有利人們學習處理衝突。一般的工作團體中，同個團體下人數可能有四至五個人，甚至多達十數人，以致於發生衝突時，問題因為人數增加而更顯得複雜，未來在進行實驗操作時，可增加團體人數，更貼近真實情況，並在其中發現許多值得研究的問題。人際衝突中的不滿情緒，若不能立刻排除，日積月累下，衝突所帶來的衝擊與破壞性更為巨大，衝突處理也更為複雜，本研究中為了使受試者能更投入衝突情境，而設計個人與團體等兩個階段的實驗，但是若能延長實驗時間，使衝突所帶來的負面情緒更加發酵，相信可使受試者更能融入實驗情境，使衝突的過程與結果愈加貼近實際情況，而研究的結論能更具普遍性。本研究僅就團體討論的結果以及問卷加以分析，若能透過錄音錄影記錄，觀察到實際人際互動，針對互動部分進行分析，相信能發現更細微的部分，探討更有趣的問題。



## 參考文獻

### 中文部分

鄭弘岳(2003), 組織衝突與衝突管理, 組織行為研究在台灣-三十年回顧與展望, 309-334。

Darley, J., Glucksberg, S., & Kinchla, R. (1994), 楊語芸譯, 心理學, 桂冠。

Gilligan C. (2002), 王雅各譯, 不同的語音-心理學理論與女性的發展, 心理。

Wood, J. T. (2002), 游梓翔、劉文英、廖婉如譯, 人際關係與溝通技巧, 雙葉。

### 西文部分

Bandura, A. (1999). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Beck, A. T. (1976). *Cognitive therapy and the emotional disorders*. New York: International University Press.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *Managerial grid*. Houston, TX: Gulf.

Bussy, K., & Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of gender development and differentiation. *Psychological Review*, 106, 676-713.

Eidelson, R. J., & Eidelson, J. I. (2003). Dangerous ideas: Five beliefs that propel groups toward conflict. *American Psychologist*, 58, 182-192.

Freud, S. (1933). *New Introductory Lectures on psychoanalysis* (W. J. H. Sproutt, Trans.). New York: Norton.

Freud, S. (1962). Three contributions to the theory of sex (J. Strachey, Trans.). New York: Nervous and Mental Disease.

Holstein, C. B. (1976). Irreversible, stepwise sequence in the development of moral judgment: A longitudinal study of males and females. *Child development*, 47, 51-61.

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.

Jehn, K. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.

Kohlberg L. (1966). A cognitive-development analysis of children's sex-role concepts and attitudes. In E. E. Maccoby(Ed.), *The development of sex differences* (pp.82-173).

Stanford, CA: Stanford University Press.

Kohlberg L. (1969). Stage and sequence: The cognitive developmental approach to socialization. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory of research*, pp. 347-480. Chicago: Rand McNally.

Kohlberg L. (1971). From is to ought: How to commit the naturalistic fallacy and get away with it in the study of moral development. In T. Mischel (Ed.), *Cognitive development and genetic epistemology*. New York Academic Press.

Kohlberg L. (1981). *The philosophy of moral development*. New York: Harper & Row.

Lazarus, R. S. (1982). Thoughts on the relations between emotion and cognition. *American Psychologist*, 37, 1019-1024.

Lewin, K. (1931). Environmental forces in child behavior and development. In C. Murchison (Ed.), *A handbook of child psychology*. Worcester, MA: Clark University Press.

Martin, C. L., Ruble, D. N., & Szkrybalo J. (2002). Cognitive theories of early gender development. *Psychological Bulletin*, 128, 903-933.

Miller, N. E. (1944). Experimental studies of conflict. In J. M. V. Hunt (Ed.), *Personality and the behavior disorders*. New York: Ronald Press.

Ortmann, A., Tichy, L. K. (1999). Gender differences in the laboratory: evidence from prisoner's dilemma games. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 39, 327-339.

Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academic of Management Journal*, 26, 368-376.

Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Praeger.

Rahim, M. A., & Bonama, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.

Rahim, M. A., Buntzman, G. F., & White, D. (1999). An empirical study of stages of moral development and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 10, 154-171.

Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? : What justice perception, precisely? *The*

*International Journal of Conflict Management*, 11, 9-31.

Randel, A. E. (2002). Identity salience: A moderator of the relationship between group gender composition and work group conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 749-766.

Robbins, S. P. (2000). Conflict and negotiation. *Essentials of organizational behavior*, sixth edition. Prentice-Hall.

Russell, J. A., & B. Fehr (1994). Fuzzy concepts and fuzzy hierarchy: Varieties of anger. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 186-205.

Simpson, B. (2003) . Sex, fear, and greed: A social dilemma analysis of gender and cooperation. *Social Force*, 82, 35-52.

Solnick, S. J. (2001) . Gender differences in the ultimatum game. *Economic Inquiry*, 39, 189-200.

Sweeny, P. D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.

Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

Wall, J.A., & Ronda, R. C. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 3, 515-558.



## 附錄

### 一、實驗材料

這個研究的目的是探討人的問題解決過程。

下面是一個故事情境，假如你是故事中的主人翁，你會如何處理問題呢？研究進行的方式如下，請先仔細閱讀故事的內容並做些重點的摘要後，再設身處地假設你是當事人。

謝謝您的配合。



## 股東 A

好時食品製造公司原本是罐裝咖啡的市場上的龍頭老大，然而競爭者環伺，市場佔有率節節下降，導致獲利不足支出，公司考慮到若不搶攻其他市場，恐怕會面臨生存的危機，於是公司希望推出和咖啡相關的新產品，這樣消費者比較容易接受，而且還可以借重目前現有的製造技術。公司囑咐企劃部門在一個月內提出新產品的構想，以後由董事會決定。

你是這家製造公司的重量級股東。你旗下擁有數家企業的股權，其中包含一家專門製造高級冰品的公司，最近天氣逐漸回暖，其他競爭者紛紛推出新口味的霜淇淋，你的公司因為無法突破現有技術，遲遲沒有新口味的冰品上市，你擔心這樣的情況一直持續，不但自己賺不到錢，甚至公司會倒閉。於是你想到可以利用這兩家公司的技術來開發新產品，藉著新產品希望可以增加銷售量，而你也可以賺取兩邊的利潤。你私底下遊說企劃部門的一位專員，要他幫你規劃「咖啡冰淇淋」這項新產品。這名專員做完市場調查後，發現霜淇淋廣受大人和小孩的歡迎，再加上消費者對品質的要求愈來愈高，他建議可以利用公司目前擁有冰釀咖啡的專利技術，萃取出天然的咖啡精華，應用在霜淇淋上，迷人的香氣與口感，有別於目前市面上的霜淇淋。若這企劃通過的話，你可以藉機讓好時食品製造公司和你擁有的冰品公司合作，所以製作霜淇淋方面的技術設備不成問題。雖然「咖啡冰淇淋」需要的原料比較昂貴，如果決定要生產，公司也必須購買相關的機器設備，而且冰釀咖啡的技術比較繁複，所以剛起步的時候必須付出較高的成本，還需要時間測試製造過程。但是如果產品可以順利上市，可以因為產品品質高而且口味新穎，目前市面上鮮少有競爭者的情況下，一定能獲得廣大的迴響，估計只要半年公司就可以回本了，可能在五年內就可以成為市場上第一品牌，獲利可高達六億。另外，好時食品公司可以藉由這次成功的經驗，繼續開發不同口味的霜淇淋，你預估情況如果順利的話，第一年你就可以從這兩家公司中獲利一千萬，之後五年甚至可以上達一億，而你擁有的冰品公司在這次合作中因為投入的成本

比較少，所以獲取到的利潤可能多達八億。

你和另一名股東 B 之前有過多次合作的經驗，你上次曾幫他主導的一項企劃案順利通過，那個提案讓 B 最後獲得五千萬的利潤，於是 B 承諾下次會讓你優先。有次在另一家公司的股東會中，你們剛好也都是該公司的股東，他也幫你順利通過一項提案，你也承諾會找機會還給 B 這個人情。你為了這次「咖啡冰淇淋」能夠贏得董事們的青睞，你打電話給 B，探聽他的動向，B 說他這次沒有支持任何提案，你不放心還特地暗示 B 要他這次不要介入，為了保密你也沒有告訴 B 你這次的企劃案，此外你也對 B 表明你不會插手干預這次的企劃案。

企劃案的截止日期到時，你的企劃專員告訴你這次入選的企劃案有兩份，一個是你主導的「咖啡冰淇淋」，另一個據說是 B 在幕後支援的「咖啡餅乾」。此企劃案的內容是因應公司目前營運不佳，不適合花費太多成本在新產品上，所以用最節省成本的方式推出新產品。著眼於上班族和學生人口佔目前消費者一半以上的比例，而現在的上班族和學生常忙到忘了吃飯時間，所以餓的時候就會到便利商店買包餅乾充充飢。雖然坊間有各式各樣的餅乾，但是這些產品的原料都很粗糙，公司可以利用現有基本的製造咖啡技術，就可以提振餅乾的香味，且麵粉價格很便宜，好時公司可以用好一點的材料，讓產品品質超出目前的競爭者，此產品又考慮到現代人重視健康，所以推出的「咖啡餅乾」添加低脂高鈣成分，是能填飽肚子而又不會發胖。因為製造成本低廉，雖然市場上已經存在著很多競爭者，但是以薄利多銷，品質出眾等來吸引消費者購買，而且餅乾是不分季節的，不論是冬天或夏天都可以吃，於是提出「咖啡餅乾」的企劃。你去打聽的結果發現「咖啡餅乾」果真是 B 負責主導的企劃案，你對 B 的行徑感到相當憤怒，你認為他一定是因為自己是某連鎖便利商店的大股東，這便利商店在全國共有三千家分店，如果將餅乾授權給這些便利商店獨家銷售的話，你預估 B 可以從好時和便利商店這邊賺到超過一億以上。雖然好時公司可能因這個企劃案賺進六億以上的利潤，但是 B 擁有的便利商店甚至可以獲得八億的利潤。

問題：

請你就站在自己的立場，你覺得你的優勢在哪裡？劣勢在哪裡？那麼你的對手（股東 B），他的優勢在哪裡？劣勢在哪裡？

你和 B 之前的互動關係良好，而且你也曾經幫過他一個大忙，讓他賺了五千萬。現在 B 故意隱瞞你，沒對你說實話，和你一起競提企劃案，於是你一定要找 B 討回公道，要他撤銷他的提案，你要如何才能達到這個目的呢？



## 股東 B

好時食品製造公司原本是罐裝咖啡的市場上的龍頭老大，然而競爭者環伺，市場佔有率節節下降，導致獲利不足支出，公司考慮到若不搶攻其他市場，恐怕會面臨生存的危機，於是公司希望推出和咖啡相關的新產品，這樣消費者比較容易接受，而且還可以借重目前現有的製造技術。公司囑咐企劃部門在一個月內提出新產品的構想，以後由董事會決定。

你是這家製造公司的重量級股東。你旗下擁有數家企業的股權，其中包含某連鎖便利商店的大股東，這家知名連鎖便利商店在全國擁有三千家分店，你希望結合好時食品公司的產品，和這家便利商店提供的通路，讓你可以賺到更多的利益。你私底下遊說企劃部門的一位專員，要他幫你規劃「咖啡餅乾」這項新產品，此企劃案的內容是因應公司目前營運不佳，不適合花費太多成本在新產品上，所以用最節省成本的方式推出新產品。著眼於上班族和學生人口佔目前消費者一半以上的比例，而現在的上班族和學生常忙到忘了吃飯時間，所以餓的時候就會到便利商店買包餅乾充充飢。雖然坊間有各式各樣的餅乾，但是這些產品的原料都很粗糙，公司可以利用現有基本的製造咖啡技術，就可以提振餅乾的香味，且麵粉價格很便宜，好時公司可以用好一點的材料，讓產品品質超出目前的競爭者，此產品又考慮到現代人重視健康，所以推出的「咖啡餅乾」添加低脂高鈣成分，是能填飽肚子而又不會發胖。因為製造成本低廉，雖然市場上已經存在著很多競爭者，但是以薄利多銷，品質出眾等來吸引消費者購買，而且餅乾是不分季節的，不論是冬天或夏天都可以吃，於是提出「咖啡餅乾」的企劃。如果能夠透過關係將「咖啡餅乾」授權給你自己的便利商店獨家銷售的話，你預估自己可以從好時公司和便利商店這邊賺到超過一億以上。雖然好時公司可能因這個企劃案賺進六億以上的利潤，但是你擁有的便利商店甚至可以獲得八億的利潤。

你和另一名股東 A 之前有過多次合作的經驗，他上次曾幫你主導的一項企劃案順利通過，那個提案讓你最後獲得五千萬的利潤，於是你承諾下次會讓 A 優先。



有次在另一家公司的股東會中，你們剛好也都是該公司的股東，你也幫 A 順利通過一項提案，A 也承諾會找機會還給你這個人情。你為了這次「咖啡餅乾」能夠贏得董事們的青睞，你希望 A 不要有新提案一起提出，剛好前幾天 A 打電話給你，探聽你的動向，你說你這次沒有支持任何提案，他還特地暗示你這次不要介入，A 也告訴你他這次沒有提出企劃案，他也表明不會插手干預這次的企劃案。

企劃案的截止日期到時，你的企劃專員告訴你這次入選的企劃案有兩份，一個是你主導的「咖啡餅乾」，另一個據說是 A 在幕後支持的「咖啡冰淇淋」。這項企劃是根據市場調查，發現冰淇淋廣受大人和小孩的歡迎，再加上消費者對品質的要求愈來愈高，他建議可以利用公司目前擁有冰釀咖啡的專利技術，萃取出天然的咖啡精華，應用在冰淇淋上，迷人的香氣與口感，有別於目前市面上的冰淇淋，再加上最近天氣逐漸回暖，這時推出冰淇淋再適合也不過。雖然「咖啡冰淇淋」需要的原料比較昂貴，如果決定要生產，公司也必須購買相關的機器設備，而且冰釀咖啡的技術比較繁複，所以剛起步的時候必須付出較高的成本，還需要時間測試製造過程。但是如果產品可以順利上市，可以因為產品品質高而且口味新穎，目前市面上鮮少有競爭者的情況下，一定能獲得廣大的迴響，估計只要半年公司就可以回本了，可能在五年內就可以成為市場上第一品牌，獲利可高達六億。另外，好時食品公司可以藉由這次成功的經驗，繼續開發不同口味的冰淇淋。你去打聽的結果發現「咖啡冰淇淋」果真是 A 負責主導的企劃案，你對 A 的行徑感到相當憤怒，你認為他一定是因為自己是高級冰品公司的老闆，他的公司因為無法突破現有技術，面臨其他競爭者紛紛推出新口味的冰淇淋，如果這樣的情況一直持續，他的公司就會倒閉。你認為如果 A 的企劃案通過的話，他可以藉機讓好時食品製造公司和冰品公司合作，你預估 A 第一年就可以從這兩家公司中獲利一千萬，之後五年甚至可以上達一億，而他擁有的冰品公司在這次合作中因為投入的成本比較少，不但可以起死回生，更可能獲取到多達八億的利潤。

問題：

請你就站在自己的立場，你覺得你的優勢在哪裡？劣勢在哪裡？那麼你的對手（股東 A），他的優勢在哪裡？劣勢在哪裡？

你和 A 之前的互動關係良好，而且你也曾經幫過他一個大忙，讓他在其他公司的提案能順利通過。現在 A 故意隱瞞你，沒對你說實話，和你一起競提企劃案，於是你一定要找 A 討回公道，要他撤銷他的提案，你要如何才能達到這個目的呢？



團體討論的答案紙

針對此一問題，你們倆最好的決議是：



## 二、問卷

### 第一部份

根據剛才你和對手爭論的經驗，你覺得在爭論的過程中，你是否有出現下列行為。

請用數字 1（非常不同意）至 5（非常同意）來表示。評分請寫在答案紙上。

	非常 不同意	不 同意	普 通	同 意	非常 同意
1 在爭論中，我已充分表達我的意見。	1	2	3	4	5
2 我和對方的地位是平等的。	1	2	3	4	5
3 我有讓對方有充分表達意見的機會。	1	2	3	4	5
4 我盡全力維護我公司的利益。	1	2	3	4	5
5 我有為我們共同的公司（好時公司）的利益著想。	1	2	3	4	5
6 我覺得如果我讓步會是件丟臉的事。	1	2	3	4	5
7 如果爭論的結果是我輸了，我會覺得不甘心。	1	2	3	4	5
8 我會仔細傾聽對方的意見。	1	2	3	4	5
9 對爭論的結果我有設底線，爭辯的結果若超出這個底線，那我就絕對不接受。	1	2	3	4	5
10 為了讓情勢對我有利，我會努力傳達自己的方案的優點，而盡量不談自己的方案的缺點。	1	2	3	4	5
11 我在爭論過程中有做些取捨，希望可以找出一個妥協的方案。	1	2	3	4	5
12 我堅決的爭取讓我的方案可以通過。	1	2	3	4	5
13 我盡量避免和對方面對面起爭執。	1	2	3	4	5
14 我最後的決定是整合我和對方的意見。	1	2	3	4	5
15 我有重視對方的意見。	1	2	3	4	5
16 為了讓情勢對我有利，我會故意忽視對方的方案的優點，而一直攻擊他的方案的缺點。	1	2	3	4	5
17 我盡量不去破壞我和對方之間的關係。	1	2	3	4	5
18 我有考慮盡量降低對方可能的損失。	1	2	3	4	5
19 對方的意見對我具有參考價值。	1	2	3	4	5
20 我有考慮對方的感受。	1	2	3	4	5
21 我是講理的。	1	2	3	4	5

## 第二部份

根據剛才你和對手爭論的經驗，你覺得在爭論的過程中，你的對手是否有出現下列行為。請用數字 1（非常不同意）至 5（非常同意）來表示。評分請寫在答案紙上。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1 他對待我很公平。	1	2	3	4	5
2 他有讓我有充分表達意見的機會。	1	2	3	4	5
3 他有重視我的意見。	1	2	3	4	5
4 對爭論的結果他有設底線，如果我提出的要求超過這個底線，他就絕對不會接受的。	1	2	3	4	5
5 我覺得他只描述他的方案的優點，而不去討論他的方案的缺點。	1	2	3	4	5
6 他有考慮我的立場。	1	2	3	4	5
7 他有接納我的意見。	1	2	3	4	5
8 對方會仔細傾聽我的意見。	1	2	3	4	5
9 他只想爭取讓他的方案可以通過。	1	2	3	4	5
10 他在過程中有做些取捨，有些地方妥協了。	1	2	3	4	5
11 為了讓情勢對他有利，他故意忽視我的方案的優點，而一直攻擊我的方案的缺點。	1	2	3	4	5
12 他有嘗試避免和我面對面起爭執。	1	2	3	4	5
13 我覺得他不肯對我讓步。	1	2	3	4	5
14 他最後的決定是整合我們的意見來做出的。	1	2	3	4	5
15 他有考慮我的感受。	1	2	3	4	5
16 他是講理的。	1	2	3	4	5
17 我覺得他是輸不起的。	1	2	3	4	5
18 在爭論的過程中，他已充分表達他的意見。	1	2	3	4	5
19 他有努力維護我們之間的關係。	1	2	3	4	5
20 他只在維護他的公司的利益。	1	2	3	4	5
21 他是站在為好時公司好的立場上。	1	2	3	4	5



### 第三部份

根據剛才你和對手爭論所得的最後的結果，請用數字 1（非常不同意）至 5（非常同意）來評量此爭論的結果對你的意義。評分請寫在答案紙上。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1 這個結果不會破壞我和對方的關係。	1	2	3	4	5
2 我對此結果是滿意的。	1	2	3	4	5
3 我們的爭論有助於解決問題。	1	2	3	4	5
4 最後的結果和我平常處理類似問題的結果相近。	1	2	3	4	5
5 這結果只合乎他的利益的。	1	2	3	4	5
6 若有機會我會想和對方繼續合作。	1	2	3	4	5
7 我覺得我可以接受這個結果。	1	2	3	4	5
8 我覺得這個結果是可行的。	1	2	3	4	5
9 我覺得這個結果是公平的。	1	2	3	4	5
10 這結果是合乎我自己的利益的。	1	2	3	4	5
11 若下次遇到類似的問題時，我會用和這次類似的方式處理。	1	2	3	4	5

請您檢查是否每個問題都填寫完畢了...

誠摯感謝您撥冗參與本研究，您所提供的內容純為學術研究之用，絕不對外公開。

### 三、衝突處理結果自我評量之因素分析

題目	因素負荷量
<b>評量自己衝突處理行為</b>	
因素一：自己的理性程度與合作傾向（解釋 23.18%總變異量）	
我有考慮盡量降低對方可能的損失。	0.74
我有考慮對方的感受。	0.65
對方的意見對我具有參考價值。	0.63
我盡量不去破壞我和對方之間的關係。	0.58
我有重視對方的意見。	0.57
我最後的決定是整合我和對方的意見。	0.49
我在爭論過程中有做些取捨，希望可以找出一個妥協的方案。	0.45
我是講理的。	0.44
我有為我們共同的公司（好時公司）的利益著想。	0.43
在爭論中，我已充分表達我的意見。	0.43
因素二：自己求勝的企圖（解釋 15.94%的總變異量）	
為了讓情勢對我有利，我會努力傳達自己的方案的優點，而盡量	0.81
我堅決的爭取讓我的方案可以通過。	0.73
我覺得如果我讓步會是件丟臉的事。	0.67
如果爭論的結果是我輸了，我會覺得不甘心。	0.67
為了讓情勢對我有利，我會故意忽視對方的方案的優點，而一直	0.64
對爭論的結果我有設底線，爭辯的結果若超出這個底線，那我就	0.58
我盡量避免和對方面對面起爭執。	0.51
我盡全力維護我公司的利益。	0.50
因素三：自己公平的程度（解釋 6.68%總變異量）	
我有讓對方有充分表達意見的機會。	0.83
我會仔細傾聽對方的意見。	0.63
我和對方的地位是平等的。	0.62

---

**評量對方衝突處理行為**

因素一：對方的理性程度與合作傾向（解釋 33.76%總變異量）

他最後的決定是整合我們的意見來做出的。	0.77
他有考慮我的感受。	0.76
他有接納我的意見。	0.65
他有考慮我的立場。	0.64
他是講理的。	0.58
他在過程中有做些取捨，有些地方妥協了。	0.55
他有努力維護我們之間的關係。	0.48
他是站在為好時公司好的立場上。	0.44

因素二：對方求勝的企圖（解釋 9.26%總變異量）

他只想爭取讓他的方案可以通過。	0.78
為了讓情勢對他有利，他故意忽視我的方案的優點，而一直攻擊	0.73
我覺得他不肯對我讓步。	0.68
對爭論的結果他有設底線，如果我提出的要求超過這個底線，他	0.63
他只在維護他的公司的利益。	0.62
我覺得他是輸不起的。	0.52
我覺得他只描述他的方案的優點，而不去討論他的方案的缺點。	0.50
他有嘗試避免和我面對面起爭執。 <sup>1</sup>	0.33

因素三：對方的公平程度（解釋 7.68%總變異量）

他對待我很公平。	0.74
他有讓我有充分表達意見的機會。	0.73
他有重視我的意見。	0.73
對方會仔細傾聽我的意見。	0.72
在爭論的過程中，他已充分表達他的意見。	0.44

---

<sup>1</sup>該題為反向計分

---

**結果滿意度**

因素一：談判策略的滿意程度（解釋 51.44%總變異量）

最後的結果和我平常處理類似問題的結果相近。	0.87
我們的爭論有助於解決問題。	0.78
若有機會我會想和對方繼續合作。	0.72
若下次遇到類似的問題時，我會用和這次類似的方式處理。	0.72

因素二：對結果的滿意程度（解釋 10.63%總變異量）

這結果是合乎我自己的利益的。	0.74
這結果只合乎他的利益的。	0.69
我覺得我可以接受這個結果。	0.68
這個結果是可行的。	0.64
我對此結果是滿意的。	0.63
我覺得這個結果不會破壞我和對方的關係。	0.52
我覺得這個結果是公平的。	0.49

---



#### 四、不同性別組合實際解決衝突的結果

男男組合面對面解決的結果		
整合	兩項產品皆生產	3
妥協	A 冰淇淋通過，在 B 便利商店銷售	4
	這次先 B 餅乾，下次換 A 冰淇淋	4
	這次先 A 冰淇淋，下次換 B 餅乾	1
	推出 A 冰淇淋，五年後若獲利不如預期，A 須退出股東會	1
迴避	流局	3
總計		16
男女組合面對面解決的結果		
整合	發展新產品	3
	兩項產品皆生產	1
妥協	A 冰淇淋通過，在 B 便利商店銷售	4
	這次先 B 餅乾，下次換 A 冰淇淋	4
	這次先 A 冰淇淋，下次換 B 餅乾，在便利商店銷售	3
	推出 B 餅乾，分兩成利潤給 A	1
迴避	由公司決定	1
總計		17
女女組合面對面解決的結果		
整合	發展新產品	4
	兩項產品皆生產	1
妥協	這次先 A 冰淇淋，下次換 B 餅乾，在 B 便利商店銷售	4
	這次先 B 餅乾，下次換 A 冰淇淋，冰由 B 便利商店銷售	2
	這次先 B 餅乾，下次換 A 冰淇淋	1
	A 冰淇淋通過，在 B 便利商店銷售	1
	推出 A 冰淇淋，B 入股 A 冰品公司	1
迴避	由公司決定	1
支配-遷就	A 放棄	1
總計		16



五、對對手及對結果之多重比較

性別組成		<i>M</i>	<i>M</i>	<i>p</i>
<b>對方的理性程度與合作傾向</b>				
1 男男	vs. 2	3.80 (0.63)	4.07 (0.34)	0.02*
2 男女	vs. 3	4.07 (0.34)	4.19 (0.44)	0.32
3 女女	vs. 1	4.19 (0.44)	3.80 (0.63)	0.00**
<b>對方求勝的企圖</b>				
1 男男	vs. 2	2.93 (0.59)	2.50 (0.58)	0.00**
2 男女	vs. 3	2.50 (0.58)	2.34 (0.60)	0.28
3 女女	vs. 1	2.34 (0.60)	2.93 (0.59)	0.00**
<b>談判策略的滿意程度</b>				
1 男男	vs. 2	3.80 (0.78)	4.19 (0.49)	0.01**
2 男女	vs. 3	4.19 (0.49)	4.15 (0.58)	0.78
3 女女	vs. 1	4.15 (0.58)	3.80 (0.78)	0.03*
<b>對結果的滿意程度</b>				
1 男男	vs. 2	3.67 (0.53)	4.05 (0.44)	0.00**
2 男女	vs. 3	4.05 (0.44)	3.94 (0.43)	0.37
3 女女	vs. 1	3.94 (0.43)	3.67 (0.53)	0.02*

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

六、不同衝突結果勝利、妥協及失敗對自己、對對手、及對結果之評量的差異

		<i>SS</i>	<i>DF</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
自己的理性程度和合作傾向	組間	0.32	2	0.16	1.01
	誤差	14.93	94	0.16	
	總和	15.25	96		
自己求勝的企圖	組間	0.97	2	0.49	1.26
	誤差	36.46	94	0.39	
	總和	37.43	96		
自己的公平程度	組間	1.92	2	0.96	3.24*
	誤差	27.83	94	0.30	
	總和	29.74	96		
對方的理性程度和合作傾向	組間	0.18	2	0.09	0.36
	誤差	23.90	94	0.25	
	總和	24.08	96		
對方求勝的企圖	組間	1.69	2	0.85	2.16*
	誤差	36.79	94	0.39	
	總和	38.49	96		
對方的公平程度	組間	0.17	2	0.09	0.37
	誤差	22.24	94	0.24	
	總和	22.41	96		
談判策略的滿意程度	組間	0.27	2	0.13	0.32
	誤差	39.23	94	0.42	
	總和	39.49	96		
對結果的滿意程度	組間	0.29	2	0.14	0.59
	誤差	22.88	94	0.24	
	總和	23.17	96		

\*  $p < 0.05$

七、不同性別組合勝利者、妥協者及失敗者自我評量之變異數分析

男男組合		<i>SS</i>	<i>DF</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
自己的理性程度與合作傾向	性別組合	0.97	2	0.48	3.32*
	誤差	4.07	28	0.15	
	總和	5.04	30		
自己求勝的企圖	性別組合	0.10	2	0.05	0.18
	誤差	7.42	28	0.26	
	總和	7.52	30		
自己的公平程度	性別組合	0.05	2	0.03	0.12
	誤差	6.03	28	0.22	
	總和	6.08	30		
對方的理性程度與合作傾向	性別組合	1.26	2	0.63	1.70
	誤差	10.37	28	0.37	
	總和	11.63	30		
對方求勝的企圖	性別組合	0.58	2	0.29	0.83
	誤差	9.89	28	0.35	
	總和	10.48	30		
對方的公平程度	性別組合	1.74	2	0.87	5.80*
	誤差	4.20	28	0.15	
	總和	5.94	30		

不同性別組合勝利者、妥協者及失敗者自我評量之變異數分析（續）

<b>男男組合</b>		<i>SS</i>	<i>DF</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
談判策略的滿意程度	性別組合	1.84	2	0.92	1.59
	誤差	16.21	28	0.58	
	總和	18.05	30		
對結果的滿意程度	性別組合	0.42	2	0.21	0.73
	誤差	8.11	28	0.29	
	總和	8.54	30		
<b>男女組合</b>					
自己的理性程度與合作傾向	性別組合	1.34	2	0.67	4.38**
	誤差	4.76	31	0.15	
	總和	6.10	33		
自己求勝的企圖	性別組合	0.05	2	0.03	0.05
	誤差	15.48	31	0.50	
	總和	15.53	33		
自己的公平程度	性別組合	1.16	2	0.58	1.97
	誤差	9.12	31	0.29	
	總和	10.28	33		
對方的理性程度與合作傾向	性別組合	1.73	2	0.86	12.27***
	誤差	2.18	31	0.07	
	總和	3.91	33		

不同性別組合勝利者、妥協者及失敗者自我評量之變異數分析（續）

<b>男女組合</b>		<i>SS</i>	<i>DF</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
對方求勝的企圖	性別組合	1.43	2	0.71	2.32
	誤差	9.56	31	0.31	
	總和	10.99	33		
對方的公平程度	性別組合	2.68	2	1.34	10.69***
	誤差	3.89	31	0.13	
	總和	6.57	33		
談判策略的滿意程度	性別組合	1.31	2	0.65	3.02
	誤差	6.70	31	0.22	
	總和	8.01	33		
對結果的滿意程度	性別組合	1.14	2	0.57	3.30**
	誤差	5.37	31	0.17	
	總和	6.51	33		
<b>女女組合</b>					
自己的理性程度與合作傾向	性別組合	0.72	2	0.36	3.22**
	誤差	3.24	29	0.11	
	總和	3.96	31		
自己求勝的企圖	性別組合	2.71	2	1.36	3.66**
	誤差	10.75	29	0.37	
	總和	13.47	31		



不同性別組合勝利者、妥協者及失敗者自我評量之變異數分析（續）

女女組合		SS	DF	MS	F
自己的公平程度	性別組合	2.75	2	1.37	3.84**
	誤差	10.38	29	0.36	
	總和	13.12	31		
對方的理性程度與合作傾向	性別組合	0.42	2	0.21	1.08
	誤差	5.62	29	0.19	
	總和	6.04	31		
對方求勝的企圖	性別組合	1.06	2	0.53	1.51
	誤差	10.15	29	0.35	
	總和	11.21	31		
對方公平的程度	性別組合	0.13	2	0.06	0.19
	誤差	9.68	29	0.33	
	總和	9.81	31		
談判策略的滿意程度	性別組合	1.06	2	0.53	1.63
	誤差	9.42	29	0.32	
	總和	10.48	31		
對結果的滿意程度	性別組合	0.09	2	0.05	0.24
	誤差	5.60	29	0.19	
	總和	5.69	31		

\*  $p < 0.1$     \*\*  $p < 0.05$     \*\*\*  $p < 0.01$

八、不同性別組合勝利者、妥協者及失敗者自我評量之 LSD 多重比較

男男組合	1	2	$M_1$	$M_2$	$p$
自己的理性程度與合作傾向	妥協者 Vs.	勝利者	4.44 (0.32)	4.04 (0.43)	0.02**
對方的理性程度與合作傾向	妥協者 Vs.	勝利者	4.08 (0.79)	3.62 (0.53)	0.08*
對方的公平程度	失敗者 Vs.	妥協者	3.93 (0.33)	4.40 (0.38)	0.03**
	妥協者 Vs.	勝利者	4.40 (0.38)	3.88 (0.41)	0.00***
<b>男女組合</b>					
自己的理性程度與合作傾向	妥協者 Vs.	勝利者	3.91 (0.35)	4.24 (0.42)	0.03**
自己的公平程度	妥協者 Vs.	勝利者	3.94 (0.49)	4.30 (0.58)	0.08*
對方的理性程度與合作傾向	妥協者 Vs.	勝利者	3.82 (0.26)	4.17 (0.27)	0.00***
對方求勝的企圖	妥協者 Vs.	勝利者	2.76 (0.60)	2.33 (0.54)	0.04**
對方的公平程度	妥協者 Vs.	勝利者	3.75 (0.37)	4.29 (0.33)	0.00***
對結果的滿意程度	妥協者 Vs.	勝利者	3.80 (0.39)	4.17 (0.43)	0.02**
<b>女女組合</b>					
自己的理性程度與合作傾向	妥協者 Vs.	勝利者	4.01 (0.19)	4.35 (0.34)	0.02**
自己求勝的企圖	妥協者 Vs.	勝利者	3.53 (0.45)	2.90 (0.69)	0.01**
自己的公平程度	妥協者 Vs.	勝利者	3.78 (0.65)	4.38 (0.46)	0.02**

\*  $p < 0.1$  \*\*  $p < 0.05$  \*\*\*  $p < 0.01$