

第一章 緒論

1.1 研究背景

專案牽涉各種技術為達成任務所必要之努力，需在限定時間內完成者（Reeser, 1973）。匯集人力及非人力的資源於臨時性的組織中，以達成特定的目的（Cleland and King, 1983）。為一特殊及期限內完成之任務具技術複雜性，賴不斷協調來控制進度過程成本及工作績效（Meredith & Mantel, 1989）。

王慶富（1996）綜合和以上所說，及其專案管理經驗和教學經驗，對專案做出以下定義：專案是指一組完整而有特定目標之非重複性活動，皆具有明確的起迄時間及成本限制，這種活動通常於臨時性組織中完成任務，其內容牽涉各項技術具複雜性，但其成果難以預測，具冒險性。

專案管理的起源是 1950 及 1960 年代冷戰時期，用來管理美國國防防禦承包商（Loo, 1996）。此概念在這之後很快被其他的產業及組織採用，並且長期被公司的執行長和學術機構所討論並視其為，數種可讓組織在未來可以整合複雜的工作；並減少繁文縟節的可行性方法中的一種（Kerzner, 2001）。演變至近年來專案管理方法已經被用來管理各種的產業的變更。

Hill（1977）指出在專案小組成員的工作是互相依賴的，但又受限於有限的資源以及不同的技術問題和角色的不同，衝突成了不可避免的現象。專案過程中，人們也許會認為衝突是沒有好處的，總是儘量避免。然而，衝突是不可避免的，不同的意見存在是正常的。試圖壓制衝突是一種錯誤的做法，因為衝突可能帶來新的資訊、新的方法，幫助專案組另闢蹊徑，指定更好的整合方案。

專案經理站在專案整體的立場跨越傳統的功能組織，將完成專案所需的資源

整合，協調並整合各部門的工作，所以是一個專案的資訊流通中心和整個專案的重心。衝突不能完全靠專案經理來處理解決，而是需要所有成員的合作解決，但由於專案經理是整個專案的領導人，所以其對衝突的處理態度，對於整個專案的成效有很關鍵的影響。

一個專案必須依賴需多部門通力合作，然而實務上常因部門立場角色的不同，導致部門間的衝突與時間、資源浪費，作為一個好的專案領導者除專業技能外，更必須具備宏觀的視野，以企業最大效益為考量，與相關部門妥善溝通並快速、妥善解決無意義的衝突。

傑出的專案領導者必須同時兼具處理人、事、物等事務的技能，領導專案團隊達成組織所賦予之任務；根據實務經驗，許多企業的研發任務不能順利完成，多半非單只是技術問題，常與『人』的問題不能有效處理有莫大關係，領導者之相關領導與管理技巧亦常是影響研發部門與團隊效率效能的重要因素，尤其在面對研發團隊內部以及與其他部門間有意見或立場衝突之時，有技巧地快速處理，讓負面效益降至最低。

既然衝突在專案執行過程中無法避免，專案經理的衝突處理者角色更加重要，所以針對專案的靈魂人物-專案經理，本研究研討其人格特質、學習風格跟衝突處理風格的關連性。

人格特質與衝突處理方式的相關研究已有許多，但是究竟兩者之間是否有密切關係還需要釐清；而且未有發現將兩者關係與納入專案管理中的相關研究。至於學習風格與衝突處理方式的探討，本研究未有發現相關研究，因此本研究將深入探討此一課題。

1.2 研究動機

專案管理演變到現在以前成為目前企業界的寵兒，過去在專案管理還沒有普遍的時候，部門與部門間的溝通往往曠日廢時，而各部門又各自為政，以自己部門的利益為最大考量，缺乏一個整合各部門的橋樑，直到專案管理這門科學出現後，專案經理開始擔起了溝通協調的重要角色。

專案經理負起了部門與部門間的『界面管理』責任，由於專案裡的各項工作是由組織裡不同部門的專業人員，或組織外有關單位的專家執行，這些不同部門甚至不同組織的人集聚在一起，往往會產生很多界面，這些界面往往因為功能、屬性或工作性質不同，很容易因為不同的意見而產生衝突；為使一個專案可以順利進行，專案經理的重要職責就是事先作周密計畫，以全盤性考慮整合與協調有關專案各項工作，減少專案執行過程中的衝突，若真的發生衝突也要採取適當的方法解決，將衝突所導致的負面效應降至最低。

人與人之間的衝突是組織生活裡的基本成分 (Pondy, 1967, 1992; Wilson & Jerrell, 1981; Kolb & Putam, 1992; Putam, 1994; Van de Vliert, 1997)，需要個別的管理者思考是否以及如何以最好的方式去反應。當面對爭議時，管理者可能在選擇及投入適合處理衝突的方式前，先衡量潛在的解決策略，之後投入合理的時間與努力來實行所做的決策。所以組織研究者不止定義不同的衝突處理方式，並觀察個人選擇特定方法或衝突處理方式的偏好。

衝突的解決方式根據 Blake & Mouton 定義出五種分別是逃避 (withdrawal)、退讓 (suppressing)、妥協 (compromising)、支配 (forcing) 和整合 (integrating)。整合方式一直以來都被認為是較佳的衝突處理方式，因為以雙方面對面協商是直接面對問題、解決問題，才是有效化解衝突的辦法。但是關於個體使用哪一種方法這個議題上，有些學者認為處理衝突是根據不同情境採取不

同方法的 (Rahim, 1992) ; 然而這種看法沒有考量到, 個體本身也許並不那麼具有彈性, 可意識到哪一種情境適用哪一種方法, 所以後來許多學者開始探討人格特質與衝突處理方式的關連性。

而人格特質最普遍被採用的五 e 大人格特質模式, 將人格特質分為外向性、宜人性、嚴謹性、神經質、開放經驗型。外向性 (extraversion) 指個人在人際關係上的調適程度, 外向的人通常比較合群、自我肯定、善於交際; 宜人性 (agreeableness) 指順服他人的程度, 合群的人合作性強、親切、容相信別人; 嚴謹性 (conscientiousness) 指認真盡責的程度, 責任感重的人認真負責、可靠、勤勉、值得他人信賴。神經質 (neuroticism/emotional stability) 指對壓力的容忍度, 神經質的人焦慮的、緊張不安的、情緒化、自卑的; 開放經驗 (open to experience/ Openness) 指對新事務好奇與接受的程度, 開放經驗的人大多富想像力、好奇心重、觀察力敏銳。

人格特質跟衝突處理方式間究竟存在什麼樣的關係呢? Terhune (1970a) 在看過一些關於人格特質與衝突方面的研究後指出, 人格特質的確在決定衝突處理方式的行為上扮演一個重要角色, 早期的學者研究發現使用 MBTI 人格特質分析工具分析出來的人格特質與五種處理人際衝突的方法模式存在關係 (Chanin & Schneer, 1984; Kilmann & Thomas, 1975)。但是也有指出人格特質跟衝突處理方式 (Jones & Melcher, 1982) 或是人格特質跟談判結果關係很薄弱的研究 (Neale & Northcraft, 1991; Pruitt & Carnevale, 1993; Wall & Blum, 1991)。這樣的結果已經導致一些學者產生個人差異對於預測衝突與談判行為是否重要的疑慮 (Lewicki, Litterer, Minton & Saunders, 1994)。雖然有一些不一致的研究, 我們也不能說人格特質對衝突處理方式是不重要的, 也許問題是出在定義和測量

人格特質上。此外，過去問卷採用強迫選擇法而不是 Likert 量表有可能是原因之一。而不同測量處理人際衝突的方法也可能導致不同結果。因此本研究深入探討人格特質與衝突處理方式的關係，期可以釐清兩派學者的不同見解。

學習風格是指個人喜歡的學習方式，是指個人如何運用其學習能力。是指個人對訊息處理（information processing）的習慣，亦即學習者在知覺、思考、整合、和記憶方面的典型表現。Keefe（1988）將學習風格定義為一個學習者與其學習環境交相影響之知覺中培養出一種具有相當穩定性的反應方式，它通常包括個人之認知型態、意境特徵與生理習慣之特性。因此學習風格是指學習者對學習過程的一種偏好方式。

人的一生當中很多行為都是透過學習而來，衝突處理的方式也不例外。就過去學者的定義而言，一個人學習事物的風格是他對學習過程的偏好，那麼學習的偏好會不會影響到一個人的衝突處理方式，是本研究也想探討的課題。就邏輯上的推理，衝突的解決方式是透過不斷學習而培養出來的，所以學習風格很可能會影響到衝突處理方式。再者，既然許多研究顯示人格特質與衝突處理方式確存在關係，而人格特質也與學習風格有關，以邏輯上推理，可以大膽假設學習風格與衝突處理方式間也存在關係。雖然目前找不到相關的文獻探討，但是本研究將假設學習風格與衝突處理方式的關係，並以問卷分析的方式來驗證假說，期本研究可以有新的發現以供以後的學者作更深入的研究探討。

本研究以問卷方式研討專案經理人的人格特質與衝突處理方式的關係，以及學習風格與衝突處理方式的關係，以期企業對於專案經理可以有更深入的瞭解，而專案經理也可以深入瞭解自己的人格特質、學習風格與衝突處理方式可能有的潛在關係，據此加以修養自己的特質或調整衝突處理方式，而得到更臻完美的專

案成果。

1.3 研究目的

綜合以上所述，可知近代以來專案管理的概念已被普遍運用於企業界，而專案經理為一個專案的靈魂人物，除了專業背景之外，其溝通協調能力也分外重要，而其衝突處理方式也成為衝突的結果，轉化為專案的絆腳石，或者成為助益的關鍵。因此本研究之研究目的如下：

- (1) 探討專案管理人的衝突處理方式與其人格特質關聯性為何？
- (2) 探討專案管理人的衝突處理方式與其學習風格關聯性為何？
- (3) 背景變項如：性別、年齡和專案年資..等，可能會對衝突處理方式造成影響。因此，本研究也將探討專案管理人的背景變項與衝突處理方式間的關係為何？



第二章 文獻探討

2.1 專案經理

『專案經理』乃是站在專案整體的立場，跨越傳統的功能組織，將完成任務所需的各項資源集合，協調並整合各部門的工作，能夠在這動態性環境下妥善適時地達成專案目標，像這樣的一位管理者，即是所謂專案經理。

專案經理為被任命去達成一項特定任務，或解決特殊問題之臨時性組織的主管，他必須整合功能部門及組織機構外參與者，有效執行此特定專案，完成專案目標。

一個成功的專案經理將會扮演不同的角色，如領導者、決策者、協調者、資訊中心、代表者、衝突處理者、企業家、介面管理者。

衝突在整個專案執行過程中是無可避免的，專案經理應該事先作周密規劃，應以系統觀念全盤考慮，來整合協調有關專案各項工作，以減少衝突發生。若在執行專案時發生衝突，他應立即採取適當的方法予以解決（王慶富, 1996）。針對專案經理所扮演的不同角色，本研究將著重於專案經理的衝突處理者角色，來探討專案經理的衝突處理方式與相關變數。

2.2 五大人格特質

五大人格特質的歷史，一開始是由 Galton (1884) 提出語詞假說 (lexical hypothesis) 即用人格特質特徵 (personality traits) 來描述人，共找出包含一千餘個表示人格特質特徵的字。而後 Allport & Odbert (1936) 延續他的方式由韋氏新國際辭典 (Webster's New International Dictionary) 挑出一萬七千多個描述人特質和個人行為的詞彙，經 Cattell (1936) 重新區分及縮減將特

徵描述詞彙濃縮為 171 個，並將結果設計成十六因素人格問卷（16PF），其提出的十六項特質構面包括樂群性、聰慧性、穩定性、恃強性、興奮性、有恆性、敢為性、敏感性、懷疑性、幻想性、世故性、憂慮性、實驗性、獨立性、自律性、緊張性。之後，Fiske、Trupes & Christal（1961）的研究都是根據 Cattell 而來，且都不約而同的得到五項因素，他們可說是最早將因素分別為精力充沛性（surgency）、宜人性（agreeableness）、依賴性（dependability）、情緒穩定性（emotional stability）、社會性（culture）。

Norman 查閱了韋氏第三版國際辭典（Webster's Third New International Dictionary，1961 年版），尋找描述人格特質的詞語進行因素分析其結果再次確認了五因素模式，至此這個語意學分類系統為人格結構研究訂定下基礎。

Goldberg（1981）並建議今後凡是討論到人格的個別差異時，應將這五大向度包含在內，如是『五大因素』（Big Five）之論就漸漸傳開了，而在後續的諸多研究中最被廣為接受的是 Costa & McCrae（1985）的五大人格特質構面，分別為外向性、嚴謹性、宜人性、經驗開放性，及神經質。

（一）外向性（extraversion）

指一個人對於他人間關係感到舒適之程度或數目，若一個人對和他人間之舒適的關係越高或越多，則表示其越外向。構面高分者意義為：健談的、好社交的、熱情的、主動的、人際取向的，典型特徵有：自信、主動、多話、好表現、喜歡交朋友、愛參與熱鬧場合。

（二）嚴謹性（conscientiousness）

指一個人對追求目標之專心、集中程度，若一個人目標越少，越專心致力於其上，則其嚴謹自律程度越高。構面高分者意義為：努力的、自我要求的、有組

織的、負責的、堅忍的，典型特徵有：成就導向（努力、有始有終）、負責守紀律（細心、有責任感），McCrae & John（1992）特別重視宜人性和嚴謹性，甚至認為這兩個人格特質構面可為品德的兩個基本向度。

（三）宜人性（agreeableness）

指一個人對於他人所定下之規範的遵循程度，若對主管、配偶等人規範之遵循程度越高，則其親和性程度越高。構面高分者意義為：可信賴的、溫和的、助人的、好心腸的、寬恕的、及仁慈的。典型特徵有：有禮貌、待人友善、容易相處、寬容的。

（四）經驗開放性（openness to experience）

指個人興趣之多寡及深度。若個人興趣越多樣化，但相對深度較淺，則其經驗開放性越高。Woodman（1993）認為此類特質會表現出獨立判斷性與自主性，傾向於智力與對經驗開放的特質。構面高分者意義為好奇的、富創造力的、獨創的、非傳統的，典型特徵有：充滿想像力、喜歡思考、求新求變。

（四）神經質（neuroticism/emotional stability）

指能激起一個人負面情感之刺激所須之數目及強度，當一個人所能接受的刺激越少，則其情緒敏感性越高。此為爭議最小的向度。構面高分者意義為：焦慮的、緊張不安的、情緒化、自卑的，典型特徵有：無法控制情緒及負面感覺傾向（例如：害怕、易緊張、衝動）。

五大人格特質在近代的研究中為特質論的研究再掀起另一波熱潮，例如許多學者相繼引用五大人格特質來進行人格特質與工作績效的相關研究（Barrick & Mount, 1991; Tett, Jackson & Rothstein, 1991; Cortina, Dohert, Schmitt, Kaufman & Smith, 1992; Siem & Murray, 1994; Cellar, Miller, Doverspike &

Klawnsky, 1996; Gallatly, 1996; Salgado, 1997)。此種熱潮誠如 McCrere & John (1992)所述：「倘若人格五因素模式的假說為真的話，亦即我們真正地發現人格的基本向度，那將是人格心理學的一個新的轉捩點」(Perven, 1993)。

2.3 學習風格

學習風格起源於1940年代，實驗心理學對認知風格 (cognitive style) 的研究。因此，有些學者將它們視為同義詞，幾經演變後，於1970年才有學習風格一詞。

學習風格是指個人喜歡的學習方式，指個人如何運用其學習能力。學習風格是影響學習的一個重要因素，其具有獨特性、穩定性及一致性，在短時間內不會因學習情境的改變而有影響 (Smith & Kolb, 1985)。Keefe (1988) 將其定義為『一個學習者與其學習環境交互影響之知覺中，培養出一種具有相當穩定的反應方式，它通常包括個人之認知型態、情意特徵與生理習慣之特性』。因此學習風格 (learning styles) 是指學習者對學習過程的一種偏好方式。

對學習風格之分類理論甚多，其中最廣為學術界採用的為Kolb 依據其經驗學習理論 (experiential learning theory, ELT) (Kolb, 1984) 所提出的學習風格理論，以及依據此理論發展出的學習風格調查表 (learning style inventory, LSI) (Kolb, 1985)，此學習風格調查表更是網路教學相關的研究所普遍採用之研究工具 (林勇成，2002；游政男，2001；巫靜宜，2000；Chou & Wang, 2000；Federico, 2000；Terrell, 2002；Terrell & Dringus, 1999)。

「Kolb 學習風格理論」最早由Kolb 於1976 所提出且發展成學習風格調查表 (Kolb, 1976)，後來Kolb 在1985 年進行修正，並發展出新版之調查表 (Kolb, 1985)。Kolb 學習風格調查表 (Kolb, 1985) 乃是奠基於Kolb (1984) 所

提出的經驗學習理論 (experiential learning theory)。Kolb 的經驗學習理論把學習視為一個連續過程，此過程可分為一個四階段的週期，包括具體經驗、省思觀察、抽象概念，及主動實驗，此四階段形成一循環的學習過程，持續且不斷地重複。Kolb 將四個學習階段分為兩個構面 (distinction)，每個構面又有兩個相對的學習風格：

第一個構面是「資訊理解」(information-perceiving) 構面，包含了具體的經驗與抽象的概念兩大風格。此一構面主要的重點在於經驗取得方式的差異：在「具體」的風格上，著重的是具體、有形的經驗；而在「抽象」的風格上，著重的則是概念的解釋及符號的呈現。

第二個構面是「資訊處理」(information-processing) 構面，包括了省思的觀察與主動的實驗兩大風格，此一構面的重點在於經驗變換方式的差異：在「省思」的風格上，著重的是個人內在的反應；而在「主動」的風格上，著重的則是個人對外在環境的操控。

Kolb 的經驗學習理論也認為不同的學習階段與環境交互作用的方式是不同的，所需的能力也有所差異，故更導出了學習風格之分類理論，Kolb (1985) 將其經驗學習理論中「具體經驗/抽象概念」及「主動實驗/省思觀察」這兩個構面劃分成的四個象限，換言之，將學習風格分成四類：發散者 (Diverger)、調適者 (Accommodator)、聚斂者 (Converger)、同化者 (Assimilator)。

依據 Kolb 於 1985 年發表之新版 LSI 量表 (Kolb, 1985) 對學習者特性的描述，首先就兩個構面分析，歸納如下 (Smith & Kolb, 1985)：

(1) 具體經驗 (concrete experience)

喜好具體經驗者，是以感覺來學習，(learning from feeling)，從特殊的

經驗來學習，將學習關連到人，對人的感覺強烈。需要涉入經驗並且以個人的禮貌來處理立即性的人際情境。

具體經驗能力強的人對人有開放的心胸，重視互動關係，並且在於架構不良及混淆的情境表現良好。這類特性的人具有人與人的互動技巧，像是：建立關係、領導力和幫助且瞭解人們。

(2) 抽象概念 (abstract conceptualization)

喜好抽象概念者，是以思考來學習 (learning by thinking)，從邏輯的分析和概念來學習，對情境瞭解後才採取行動，有系統的規劃。這個特性與具體經驗相反，使用邏輯、觀念及概念，需要思考、分析、建構一般理論。

這方面強的人善於做系統性的計畫，運用抽象符號，並且使用量化分析。精確並且嚴酷的分析、觀念科學性方法、工整的概念化模型，對於具有抽象概念傾向的人都是很有價值的，具這類學習特性的人具有知覺的技巧，像是：感覺體會、資訊取得、及資訊分析。

(3) 省思觀察 (reflective observation)

喜好省思觀察者，是以看及聽來學習 (learning by watching and listening)，做決定前會先仔細的觀察，喜好從不同面向來看事情且尋求事情的意義。藉由小心地觀察與傾聽理解想法與情境的意義，強調反射式的理解，去揭開如何及為何事情會發生。

省思觀察能力強的人善於想像情境或意見的意義，看事情從不同的角度；並且歡迎不同的意見，他們重視耐性、公平、體貼的、善解人意的判斷，具有這類特性的人具資訊整合和科技技巧。

(4) 主動實驗 (active experimentation)

喜好主動實驗者，從實作中學習（learning by doing），有能力將事情做完，喜好冒險且透過實作影響人及事。強調主動影響人們，並改變情勢，著重於實際運用和務實地注重有用的方法。

主動實驗較強的人願意承擔風險來把事情做完，並負起責任來達成目標，強烈主動驗證風格的人，擅於採取行動去影響他們外圍環境並且檢視結果，具這類學習特性的人具有的行為技巧，是目標設定、行動、採取主動。

學習者在面對新學習經驗時，為了使自我更有效（effective）的學習，常常會轉移或改變（shift）其學習的方法，每個人發展出一個自己認為最有效的學習風格來進行學習。

本研究在量測專案經理的學習風格，並不採用Kolb的四種風格的分類法，而採用其四種學習特性，也就是具體經驗、抽象概念、省思觀察、主動實驗來作研究；因為這四種學習特性所定義出來的行為與思維，較四種學習風格也就是發散者、調適者、聚斂者、同化者更為鮮明。

2.4 衝突

團體或個人間發生意見不同時，即產生衝突。（王慶富, 1996）。衝突被定義為團隊成員裡有明顯的爭論，這個定義是根據組織衝突的概念；早期被定義為目標達成途中的干擾（Schmidt & Kochan, 1972）。衝突通常暗指組織的次目標不相容，而且衝突雙方需要去調整他們的目標；以使其他參與者能夠融合。在專案階層裡，將衝突視為專案活動中，專案成員所表現出的爭論或反對，較易被專案團隊成員理解。總的來說，衝突是當一方覺得自己的利益被侵犯，或是被另一方造成負面影響的過程。

如果我們細讀文獻可以發現大多數的定義（Fink, 1968）都同意，衝突是一個

牽涉到兩個或更多人的過程。同樣的，獲得一致認同的是；衝突是有一方感覺到來自其他人的反對。無可避免地，對於什麼是代表其他人的反對有些分歧的意見。

Thomas (1976) 指出一方所關心或在意的事 (Thomas, 1992) 被反對；Putnam & Poole (1987) 指出一人對於其他人的商品、目標及價值有所抵觸。Donohue & Kolt (1992) 指出，需求和利益。Pruitt & Rubin (1986) 討論到志向抱負；而Deutsch (1980) 講到活動。既然所關心的事、理想、目標、價值利益以及抱負都相當接近；所以這篇文章明確定義衝突就是一方擋住另一方的利益與目標。

Brown (1995) 將衝突定義為，多方間因為不同的利益、知覺和喜好互動的形成。一個普通將衝突分類的方法就是以衝突來源分類，如下：(Rahim, 1992 & Druckman, 1993)

- 
1. 利益衝突 - 當兩或多方牽涉到因為對於喜好的結果不同之互動。
 2. 價值衝突 - 當雙方有不同信念或意識型態。
 3. 意見衝突 - 當雙方對於“完成共同的目標的最佳方法”有不同看法。

另一個分類方法是根據他成形時組織的層級去劃分，如下 (Rahim, 1992)：

1. 人內部的衝突 (或角色衝突) - 個體自己的衝突。
2. 人與人之間的衝突 - 個體之間的衝突。
3. 團體內部的衝突 - 團體內的衝突，通常導致黨派的形成。
4. 團隊與團隊間的衝突 - 介於圈內人之團體及外集團 (Sherif, 1969)，在組織裡，介於部門間。

Thomas (1992a) 提出衝突這個名詞有兩個廣義解釋，第一種解釋：一個個體裡有不相容的回應傾向。舉例來說：行為性衝突就是說一個人要不要去接受行為背後特殊理由；或是角色衝突，指個人必須在許多只能擇其一的角色需求中選

擇。第二種解釋：指衝突是發生在不同的個體、團體、組織或其他社會團體，因此，就叫做人與人間、團體間、組織間，和國際間衝突。

綜合無數衝突的定義與概念，Putnam, Poole (1987) & Thomas 定義出三種一般理論與特性：互相依賴、爭論，與干擾。

互相依賴 (interdependence) 存在於：一方獲得目標根據另一方至少部分的行動，如果沒有互相依賴；那麼一方的行動，對於另一方的結果沒有影響。爭論 (disagreement) 存在於：雙方對於價值、需求、利益、意見目標或目的想發有分歧。干擾 (interference) 存在於：當一方或更多方干擾或反對另一方，取得他的利益、目標或理想。

研究者也指出把負面情緒 (negative emotion) 加入衝突的概念裡很重要可反應一些情緒像是嫉妒憤怒焦慮或是沮喪 (Amason, 1996; Jehn, 1995; Pinkley, 1990; Pondy, 1967; Thomas, 1992a, 1992b)。這些情緒被認為會融合進主要的爭論，或是當彼此干擾另一方的重要目標；因此，第四個負面情緒可以被加進去。

衝突在團隊工作裡可以分為三種類型：一、關係衝突二、任務衝突三、程式衝突。

關係衝突是因為意識到人與人之間的不相容，包含情感性要素；像是感覺緊繃以及摩擦。關係衝突牽涉到不喜歡團隊裡的成員的個人議題，或是討厭、沮喪及憤怒，屬於價值或意見的衝突。

任務衝突對於完成組織的任務有不同的看法，屬於利益或意見的衝突；因意識到對於團隊任務有不同的觀點與意見，與認知衝突相似：它涵蓋對於任務的想法與不同意見。(Amason & Sapienza, 1997) 任務衝突也許與生動的討論與個人的

激勵因素一致，但是就定義上來說，與傾向關係衝突的人與人之間的負面情緒無關。

最近的研究已經定義出衝突的第三種叫做程序衝突 (Jehn, 1997; Jehn, Northcraft & Neale, 1999) 被定義為對於任務完成概念上的衝突；更仔細來說，程序衝突與責任和資源的分配有關，像是誰應該做什麼、以及不同的人要多少要承擔的不同責任。舉例來說：當成員爭論說完成什麼工作是誰的責任，他們正在經歷程序衝突。

此三種衝突中程序衝突是較少被檢驗的，過去一研究指出程序衝突和團隊忠誠度低和產能降低 (Jehn, 1992) 有關。以邏輯來想，當團隊爭論關於誰該做什麼，代表成員不滿於過程衝突所產生的不確定性，並且會希望離開這個團隊。

因為在專案小組裡的成員工作是互相依賴的，但又受限於有限的資源以及不同的技術問題和角色的不同，衝突成了不可避免的現象；在專案管理中重要的一面是，有效管理從快數改變及動態的專案環境中引發的衝突。如果能夠妥當管理，衝突對於專案及專案團隊是有正面效益的 (Hill, 1977)。

2.5 衝突處理方式

三十幾年前 Blake & Mouton 提出五個解決與處理衝突的主要方法。近期的研究者大量使用這些方法，但可能用不同的字彙表達這五個解決衝突的典型方法或模型（在括弧裡會註記出其他一般可共用的字彙），下面會詳述：

1. 逃避 (Withdrawal- Denial/ Avoidance)

忽略或是否認實際或潛在的衝突，閃避而不去面對衝突，當衝突的問題並不嚴重，或解決衝突的時機尚未成熟，閃避不失為一項暫時應付之策略，然而實質上不能真正解決衝突。

2. 退讓 (Suppressing- Suppression)

強調共同性，以降低甚至壓抑衝突雙方觀點的差異。要員工和諧相處，維持良好人際關係，抑制衝突，忽略員工之差異性，更談不上運用建設性衝突。

3. 支配 (Forcing - Control)

在另一方損失之下，強化一個人的觀點；通常導致一個輸、一個贏的局面。主管運用職權要求員工接受來解決衝突，例如進度排程之衝突，有時會不得已需要採用此方式來解決紛爭，但主管務必要注意充分和員工溝通，讓他們瞭解為什麼要做此決定，否則被支配接受者內心不服，必會降低員工士氣，影響工作效率。

4. 妥協 (Compromising-Negotiation)

去決定可接受的答案，讓衝突雙方在給和拿之間，都只有某種程度的滿意。衝突雙方不斷地協調、妥協甚至彼此的讓步，以便取得一折衷之道來解決紛爭，採用此方式雖暫時平息雙方衝突，但爭執雙方僅對折衷方案妥協，無法完全滿意。

5. 整合、合作 (Confrontation- Integration/ Collaboration/ Integrating)

用解決問題的態度，並整合最好的解決方案，直接面對或對抗衝突。即使衝突兩造的原始觀點都要被修正或丟棄，然而兩造開始尋求一個雙贏的方案。採用此方法不但使衝突雙方都感到滿意，並且對專案最具有建設性。

二十年前 Thamhain & Wilemon 發現，解決衝突不同的模式，可能會導致正面或負面結果。逃避的方法，因為忽略一些問題沒有解決，未來反而可能使衝突加劇。妥協的方法，可能也會導致相似的結果；雖然當時衝突雙方可能較不憤怒，並強調找出共同點來化解衝突。而強迫的方法，總是導致一個贏、一個輸的局面，因此不管是贏家或輸家，雙方都易產生憤怒的感覺；因此採用此方法之前，一個專案經理必須仔細評估此方法對團隊成員及所有涉入的人可能造成的影響。雖然

妥協的辦法，得以讓衝突者得到某種程度的滿足以解決問題，但是他們通常都不是最好的方法，尤以用在品質和技術性績效問題上風險最大。

最後以整合面對衝突的方法被公認為處理衝突最有效的方法，衝突雙方在心中均有正面的架構，去找出可以採取的最佳行動，衝突的原因也被定義出來，而不同的選擇和解決方案被蒐集整理，並選出最好的方案，問題點在合作考量所有關切的事情之下，被面對並解決。

2.6 人格特質與衝突處理方式

人與人間的衝突是組織生活的基本元素，（Pondy, 1967, 1992；Wilson & Jerrell, 1981；Kolb & Putnam, 1992；Putnam, 1994；Van de Vliert, 1997）認為個別的管理者和主管應思考回應衝突的最好辦法（Schneer & Chanin, 1987；Thomas, 1992）。當面對爭論時，管理者在選擇與投入一個看起來似乎最適合對付衝突的方法前，可能要衡量潛在的解決策略（Lewicki & Shepherd, 1985；Sheppard, 1984）。合理的時間和努力被投入來達成並實行這些決策，（Chanin & Schneer, 1984；Mintzberg, 1973；Morley & Shockley-Zalabak, 1986；Thomas & Schmidt, 1976）激勵了組織的研究員不只是要定義出不同方法來管理衝突，也要觀察什麼樣的人偏好何種的衝突處理方式。

David (1998) 探討五大人格特質因素和五個處理人際衝突，他所定義的五個衝突處理類型分別是整合、退讓、支配、逃避和妥協。這份研究問卷總共 351 個學生完成問卷，排除學生來看結果則有 110 位經理人也完成了相同的問卷，主要結果指出外向性、嚴謹性、開放性和宜人性對於整合衝突處理方式有正面的關係；而外向性與支配之衝突處理方式有正向關係；宜人性和神經質與支配之衝突處理方式有負向關係；外向性、開放性和嚴謹性跟逃避的衝突處理方式有負向關係；

而宜人性和神經質與逃避的衝突處理方式有負向關係。

Philip (2001) 探討個人個性的差異與工作時面對、管理衝突時的偏好兩者的關係，他的研究提供關於五大人格特質的衝突處理策略偏好之概念基礎。此研究有下列四點發現如下：

一、非對立 (non-confrontation)：偏好以減少差異的方式不直接地處理衝突，像是逃避 (avoiding or withdrawing) 跟人格特質關係神經質具正向關係，與外向性和嚴謹性具負向關係。以上的假說經過實驗後也證實成立。

二、對立 (confrontation)：偏好直接地面對或討論議題來解決問題跟人格特質神經質具負向關係，與外向性、開放性和嚴謹性具正向關係，以上推論也被證實成立。

三、妥協 (compromise)：偏好妥協來解決問題之衝突處理方式，和外向性、開放性、宜人性和嚴謹性均為正向關係。研究結果以上說法僅有部分成立，偏好妥協之衝突處理方式與開放性、宜人性如預測般具正向關係，但是妥協之衝突處理方式和外向性及嚴謹性無關，而神經質跟妥協之衝突處理方式之間存在正向關係，是當初未被預期到的。

四、控制 (control)：偏好直接地以競爭或支配 (dominating) 衝突處理方式跟人格特質神經質、外向性具正向關係，與開放性和宜人性具負向關係。此推論經研究發現僅小部分成立，只有宜人性如預期般跟控制策略有顯著相關，五大因素模型特質像是神經質、外向性及開放性都跟控制策略無關。

McCrae (1985) 描述神經質是代表情緒的不穩定以及負面情緒的失調像是：害怕、憤怒、憎惡、悲傷、焦慮、與罪惡感。Tellegen (1985) 建議神經質的特質是一個預警系統，被環境的不確定的知覺所激發，干擾到一個人的適應能力。

因此，神經質高分的人被認為比較不能控制他們的衝動和有效的對付壓力（Costa & McCrae）。因此，神經質也許和衝突處理策略有邏輯性關係，舉例來說：因為衝突處理是理性作用的任務，它可能喚起負面效應，個體如果存在焦慮、沮喪和自我意識，可能會受衝突的驚嚇。因此，神經質高分的人可能偏好使用逃避（Avoiding）來處理衝突。

過去 75 年這個特質被概念化以來，外向性的意義以及逐漸從早期強調不確定性、衝動和社交的不敏感性；到相反的觀點，強調社交技能、有抱負、活躍、熱忱、主導和正面影響力（Watson & Clark, 1997）。外向性被認為推斷一個人的正面行動力、情緒性滿意及有影響力的指標。因此，個體具有外向傾向的人可以學習展露熱忱、行動力和正面的行為，去設定可能被遵循的社會認同及正面結果。在衝突策略方面，外向的管理者被預期為，偏好可表達他們喜好人際互動行為的特質的人際互動策略。外向性被認為是調查一個人對於社交互動的適應性、喜好投入社交、和正面的影響力。因此，外向性主管被認為和依賴人際互動，來獲得解決辦法的衝突處理策略有正面關係，像是面對問題或是妥協來獲得共識。相反地，外向性低的主管，比較傾向減少社交互動的解決辦法例如逃避。

開放性是個人在認真的寬度與幅度的差異，而且被認為已經逐漸牽涉到理智的行動、文化的老練、體貼、創造力、想像力、多樣化的需求，和理智的複雜度的偏好（McCrae, 1996；McCrae & Costa, 1997）。McCrae 指出開放性的相反就是封閉（Closure），就是對於熟悉、簡單、和封閉的偏好。封閉型的人傾向強調規則、秩序，和順從（McCrae），比較沒有彈性，對於瞭解他人的觀點有困難

（Gurtman, 1995）。因此，一個封閉的人被認為對於一個未解決的的衝突干擾，偏好有效率的、急迫的和程序性的解決方法。相反地，雖然開放性的人可能察覺衝

突的重要，他們比較偏好一個可調整的、有彈性的方法來找出解決辦法。根據 Costa & McCrae (1985)，開放性因素包含達對於喜好與想體驗新事物的意願的行為，不管是在興趣、人類、狀況、價值、或意見和差異化，和創意思考 (Costa & McCrae, 1992)。因此在衝突策略上，會合理化假說一個開放性的人，偏好以表達彈性、調整性衍生出新的解決辦法，並且體諒別人的想法，所以據此性格的人，可能採取妥協也可能以整合的方式處理衝突 (Integrating)。

Graziano (1996) 定義五大人格特質，宜人性被認為與人際互動最有關係的性格特徵。宜人性被認為反應出個人的差異，像是善良、體諒、可愛的、合作的，和助人 (Graziano & Eisenberg, 1997)，總和來說就是和不友善 (hostile) 相反的友善 (friendly)。Costa & McCrae (1992) 定義高宜人性的人是有同情心、樂於助人和合作的。而低宜人性的人好敵對、好懷疑且好競爭。低宜人性的人被認為面對衝突，傾向支配行為以達成自己的目標，或以占他人便宜取得勝利。因此，在 Putnam & Wilson 的策略裡，低宜人性與支配衝突處理法有關連。相反地，高宜人性格的人，也關心別人的結果，所以反映出妥協策略的偏好。

雖然 Hogan & Ones (1997) 定義嚴謹性是社會遵循和壓抑衝動，概念性解釋延伸卻有所偏離，謹慎、有秩序、固執、獨立、負責、小心和偏好可預測性，是這個性格的特徵。高嚴謹性的人被認為堅忍不拔、低衝動性，對於工作有強烈的使命感與責任感。Costa & McCrae (1992) 視嚴謹性為以團體為基礎的責任感，像是計畫、組織和任務的完成。一個高嚴謹性管理者，會以急迫的瞭解衝突的情境來直接處理爭論，專注於找出解決辦法，並且以團體的利益為考量，以效率、完整、組織好的方法解決爭論。因此，一個具有高嚴謹性的主管，自然會被認為將直接且有計畫性的處理衝突，以整合和妥協策略為代表。

2.7 學習風格相關研究

過去有研究 (Honey & Mumford, 1986) 採用 LSQ (learning style questionnaire) 與人格特質來探討學習型態的關係 (Furnham, 1992, 1996; Jakson & Lawty-Jones, 1996), 提出學習型態的『行動者』與人格特質的『外向性』存在高度相關, 甚至認為學習型態可為人格特質的子集合, 也就是說可直接測量人格特質來分類其學習的型態。Goldberg (1992) 採用 Costa & McCrae' s (1985) 五大理論因素探討人格特質, 發現可預測學習者的語言學習態度。李怡君 (2003) 研究五大人格特質各構面與學習型態之關係, 發現『神經質』、『開放性』、『親和性』顯著影響學習型態。

關於人格特質與學習風格及學習風格與學習成效的研究相當多, 但是本研究卻未發現學習風格與衝突處理方式的相關研究, 人格特質、學習風格與衝突處理方式間的關係而言, 人格特質與衝突處理方式確存在關係, 既然人格特質與學習風格間根據許多研究顯示兩者間存在關係, 那麼學習風格與衝突處理方式的相關性也值得探討。此外, 學習風格關係到個人對於環境的適應及行為的調整, 在彈性的專案管理團隊中適應環境, 並快速學習並妥善因應衝突, 都是需要學習的技能, 因此本研究選定學習風格與衝突處理方式的關係作為研究假說。

第三章 研究方法

3.1 研究架構

本研究架構先確立研究主題為專案管理相關題材，並進行專案管理方面的資料收集並研讀相關文獻，界定出將探討專案管理範疇中的衝突處理並選定研究對象為專案經理。之後，針對專案管理所發生的衝突及衝突處理議題，試驗性訪談兩個從事電子相關產業的專案經理，訪談主題為『衝突處理』，詢問此兩位專案經理在專案處理過程中是否遭遇關係衝突、程序處理，及任務衝突，且都如何處理這些衝突，在訪談中作者發現兩位專案經理的衝突處理方法差異甚大，以訪談中的互動可以意識到兩位專案經理的人格特質也差異甚大，因此推斷衝突處理方式，可能因為專案經理的人個特質的不同而有不同。所以決定將研究範圍界定在專案管理中人格特質與衝突處理方式；這個議題的相關研究資料甚多，然而各位學者的看法也莫衷一是，希望本研究可以針對台灣的專案經理，針對這議題進行探討，看看是否能有新的發現。

衝突處理行為也是一種學習過程，研討學習者的慣用的學習行為模式，是否會影響到衝突處理方法，是一個新的議題，也將在本研究中一併作討論。研究主題經過確立之後，作者針對人格特質、學習風格和衝突處理方式，找出最常使用的量表作為測量工具，請不同的專案經理填寫，最後歸納整理問卷結果進行統計分析，並針對研究結果提出結論與建議。

3.2 研究假說

過去許多研究結果均顯示人格特質與衝突處理方式有顯著相關性，但是這方面的研究大多針對一般組織來探討，而非針對專案管理。然而專案管理團隊是一

個跨部門、職能所組成的的團隊，較一般性組織反而容易產生衝突，所以本研究將人格特質與衝突處理方式的關係，以專案管理的觀點來探討。

本研究回顧過去探討五大人格特質與衝突處理方式的文獻，並加入自己的思考與判斷，整理出以下假說作為本研究的研究假說：

假說一、專案經理人格特質與衝突處理方式有顯著影響

外向性對衝突處理方式的影響

假說 1.1 人格特質傾向外向性與整合之衝突處理方式具正向關係。

假說 1.2 人格特質傾向外向性與支配之衝突處理方式具正向關係。

假說 1.3 人格特質傾向外向性與逃避之衝突處理方式具負向關係。

假說 1.4 人格特質傾向外向性與退讓之衝突處理方式具正向關係。

假說 1.5 人格特質傾向外向性與妥協之衝突處理方式具正向關係。

嚴謹性對衝突處理方式的影響

假說 1.6 人格特質傾向嚴謹性與整合之衝突處理方式具正向關係。

假說 1.7 人格特質傾向嚴謹性與支配之衝突處理方式具正向關係。

假說 1.8 人格特質傾向嚴謹性與逃避之衝突處理方式具負向關係。

假說 1.9 人格特質傾向嚴謹性與妥協之衝突處理方式具負向關係。

宜人性對衝突處理方式的影響

假說 1.10 人格特質傾向宜人性與整合之衝突處理方式具正向關係。

假說 1.11 人格特質傾向宜人性與支配之衝突處理方式具負向關係。

假說 1.12 人格特質傾向宜人性與逃避之衝突處理方式具正向關係。

假說 1.13 人格特質傾向宜人性與退讓之衝突處理方式具正向關係。

假說 1.14 人格特質傾向宜人性與妥協之衝突處理方式具正向關係。

開放性對衝突處理方式的影響

假說 1.15 人格特質傾向開放性與整合之衝突處理方式具正向關係。

假說 1.16 人格特質傾向開放性與支配之衝突處理方式具負向關係。

假說 1.17 人格特質傾向開放性與逃避之衝突處理方式具負向關係。

假說 1.18 人格特質傾向開放性與妥協之衝突處理方式具正向關係。

神經質對衝突處理方式的影響

假說 1.19 人格特質傾向神經質與整合之衝突處理方式具負向關係。

假說 1.20 人格特質傾向神經質與支配之衝突處理方式具負向關係。

假說 1.21 人格特質傾向神經質與逃避之衝突處理方式具正向關係。

假說 1.22 人格特質傾向神經質與退讓之衝突處理方式具正向關係。

假說 1.23 人格特質傾向神經質與妥協之衝突處理方式具正向關係。

假說二、專案經理學習風格與衝突處理方式有顯著影響

具體經驗對衝突處理方式的影響

關於具有高度具體經驗學習風格的人，重視人際關係與互動、對人的感覺與價值具敏感度，強調利用感覺、以直覺瞭解現實環境。具體經驗強的人，有開放的心胸，擅於人際間的互動在無系統及混亂的狀況下，有良好的表現。由這些描述性字句特性來推斷，具有此學習風格的人，面對衝突較不會採取激烈的方法，如『支配』，也不會採取負面的『逃避』方法，由於其重視人際關係，所以推斷較傾向採取『妥協』及『退讓』的解決方法。至於與具體經驗學習風格與『整合』的關係，則較難以用相關詞彙加以推論。

假說 2.1 具體經驗學習風格與支配之衝突處理方式呈現負向關係。

假說 2.2 具體經驗學習風格與逃避之衝突處理方式呈現負向關係。

假說 2.3 具體經驗學習風格與退讓之衝突處理方式呈現正向關係。

假說 2.4 具體經驗學習風格與妥協之衝突處理方式呈現正向關係。

抽象概念對於衝突處理方式的影響

具有高度抽象概念學習風格的人，與具體經驗相反，喜愛使用邏輯、觀念及概念，擅於思考、分析和建立理論，使用量化分析及科學性方法，具有科學家的傾向，處理人際關係的能力較為薄弱。由以上的特性描述，本研究推斷具抽象概念學習風格的人，不擅長處理人際關係，自然也不擅於處理人與人之間的衝突，因而推斷其與『整合』之衝突處理方式有負向相關，比較容易直接面對衝突，不會以迂迴的方式處理，與具體經驗學習風格與衝突處理方式的假設恰好相反。

假說 2.5 抽象概念學習風格與整合之衝突處理方式呈現負向關係。

假說 2.6 抽象概念學習風格與支配之衝突處理方式呈現正向關係。

假說 2.7 抽象概念學習風格與退讓之衝突處理方式呈現負向關係。

假說 2.8 抽象概念學習風格與妥協之衝突處理方式呈現負向關係。

省思觀察對於衝突處理方式的影響

具高度省思與觀察學習風格的人靠小心的看與聽，來理解想法與情勢，善於想像情境或意見背後的意義，會從不同的角度看事情；並且歡迎不同的意見，他們重視耐性、公平、體貼的、善解人意的判斷。從以上形容詞，可以擷取到一些與宜人性相關的人格特質形容詞，例如：體貼、善解人意，因此本研究推斷高度省思與觀察的人，會整合不同意見以作決策，與『整合』之衝突處理方式具正向關係，但是人本取向的人面對衝突時，也比較容易採取息事寧人的『退讓』及『妥協』方式，且較不會採取『支配』之衝突處理方式。

假說 2.9 省思觀察之學習風格與整合之衝突處理方式呈現正向關係。

假說 2.10 省思觀察之學習風格與支配之衝突處理方式呈現負向關係。

假說 2.11 省思觀察之學習風格與逃避之衝突處理方式呈現負向關係。

假說 2.12 省思觀察之學習風格與退讓之衝突處理方式呈現正向關係。

假說 2.13 假說省思與觀察學習風格與妥協之衝突處理方式呈現正向關係。

主動實驗對衝突處理方式的影響

具高度主動實驗學習風格的人強調主動影響人們並改變情勢，重視實際運用並系統化的專注於有助益的事，願意承擔風險把事情做完，並負起責任達成目標，擅於採取主動去影響外圍環境並喜歡看到結果。以上描述詞語就人格特質而言，比較容易讓人聯想到『外向性』，面對衝突採取積極面對，因此本研究的假說，將其與『整合』和『支配』之衝突處理方式推論為正向，與『逃避』、『退讓』及『妥協』之衝突處理方式則推論為負向關係。

假說 2.14 主動實驗學習風格與整合之衝突處理方式呈現正向關係。

假說 2.15 主動實驗學習風格與支配之衝突處理方式呈現正向關係。

假說 2.16 主動實驗學習風格與逃避之衝突處理方式呈現負向關係。

假說 2.17 主動實驗學習風格與退讓之衝突處理方式呈現負向關係。

假說 2.18 主動實驗學習風格與妥協之衝突處理方式呈現負向關係。

3.2 研究工具

人格特質

本研究在人格特質這一部分，採用 Costa & McCrae (1985) 的定義，將五大人格特質分為神經質、外向性、開放性、宜人性及嚴謹性五項。關於五大人格特質，第二章有詳細介紹，此處不再贅述。

衡量工具

關於五大人格特質的量表有不同學者的發展，例如：NEO 人格量表 (NEO Personality Inventory, 簡稱 NEO-PI) 及簡式的 NEO-FFI (1989); 而後 NEO-PI 被修正成為 NEO-PI-R。Goldberg(1992) 利用形容詞來衡量人格特質，發展出雙極(TBI) 及單極人格量表，將原本的一百個形容詞用因素萃取法取出五大人格特質的五個構面，再以各構面中因素負荷量最高的八個形容詞為基礎，去除以『un-』為首或字根相同 (如 like-unlike) 的形容詞，在維持合理的信度與效度下，提出 40 題的 Mini-Marker。

無論是 NEO-PI、NEO-FFI、NEO-PI-R 或單極人格量表，總項都超過六十題以上，其中 NEO-PI-R 甚至高達 240 題，單極人格表亦有一百個形容詞，這些量表題數均嫌過多，將會造成填答的意願低落。而 Goldberg 的雙極 (TBI) 人格量表雖僅有三十五題，但問題與問題間有很大的關連性 (Block, 1995; Mackinnon, 1996)。因此本研究採用 Saucier (1994) 所提出的 Mini-Marker 以中文型態呈現，且維持此量表原先的九點量表指標，1 表示完全受測者不符合此特徵，9 表示完全符合受測者本身得特徵。在邱宏昌、林能白 (民 88) 之研究中，Mini-Marker 各特質構面之 Cronbach α 係數均大於 0.35，整體量表信度 0.78。而許雅婷 (民 91) 運用此量表於研究團隊的研究中，各特質構面之 Cronbach α 係數均大於 0.6，整體量表信度達 0.74。

學習風格量表

在 Kolb 學習風格的評量部分，Kolb 曾於 1976 年發展學習風格量表 (Learning Style Inventory, KLSI-1976) 作為評量工具。Kolb 於 1984 年針對 KLSI-1976 量表上信度、效度的缺陷加上修正，發表新的學習風格量表 KLSI-1984，該量表的四個基本構面經 Cronbach α 檢定具有良好內部效度 (0.82, 0.73, 0.83, & 0.78)，國

內外已有許多學者採用該量表進行學術研究，例如：Bostrom, Olfman & Sein, 1990；Rafe & Manley, 1997；謝麗菁，民 83；王欲方，民 87；簡綜男，民 88；巫靜宜，民 89；王秋華，民 90。

本研究採用 Kolb 所發展的學習風格量表 KLSI-1984 進行測量。該量表總共有 12 個題項，每道題項有四個選項，填答者依據符合個人經驗之合適度依序填入喜好程度 1. 2. 3. 4，1 表示最適合，4 表示最不適合，而 2 代表其次，3 代表再其次。舉例如下：

當我學習時，3 A. 我是很強調分析的。

1 B. 我依自己心情而定。

2 C. 我喜歡自己先問自己問題。

4 D. 我重視學習效用。

計分的程序是將所有第一題的總分加總，得到一個具體經驗的分數 (CE)；所有第二題的總分加總，得到一個省思觀察的分數 (RO)；所有第三題的總分加總，得到一個抽象經驗的分數 (AC)；所有第四題的總分加總，得到一個主動實驗的分數 (AE)。

衝突處理方式的測量

本研究採用 Rahim 所編制的衝突管理量表 (Rahim Organizational Conflict Inventory-II Rahim, 1983)，該量表用以調查受測者所採取的衝突處理方式，其理論概念來自於 Blake & Mouton (1964) 所提出，再經 Thomas (1976) 對人際衝突處理重新詮釋，而得到五種處理方式，分成逃避 (Avoiding)、支配 (Dominating)、整合 (Integrating)、妥協 (Compromising) 與退讓 (Obliging) 等五個向度。原始量表共有三種版本，分別測量組織中同事間，上司對部屬，部

屬對主管間衝突的管理方式，其間的差別，主要在於衝突對象或稱謂的不同，每一衝突處理方式各有七個子題，可重複驗證個人的衝突處理情況。本研究問卷中設定情境為”處理專案事務時所採取的管理方式”，衝突對象設定為受試者的同事。

依據 Rahim (1983) 的研究，此量表信度在 0.60 至 0.83 之間。陳燕玲 (1999) 的研究測得本量表之信度整份量表的 Cronbach α 值為 0.83，各分量表之信度分別為，整合 0.87、退讓 0.80、逃避 0.73、妥協 0.64 及支配 0.69，總量表與各分量表之內部一致性，顯示量表信度可被接受。量表皆採用 Likert 六點量表，團體成員依同意程度，分別在「非常不同意」、「不同意」、「有點同意」、「同意」及「非常同意」等選項中，圈選最適合的答案。其中 1、4、6、15、28、29、35 題屬於「整合」的衝突處理方式；第 3、7、22、23、32、33、34 題屬於「逃避」的衝突處理方式；第 8、10、11、18、24、27、31 題屬於「支配」；第 2、12、13、16、17、25、30 題屬於「退讓」的處理方式；而第 5、9、14、19、20、21、26 題則屬於「妥協」的衝突處理方式。

3.3 研究對象與統計方法

本研究研究對象為專案經理，對專案經理的行業別並不設限；然而專案管理的採用，在電子資訊業中最为普遍採用。故本研究所收集到的樣本，多來自電子資訊業，由於研究對象有所限定，所以樣本並沒有大量發送，而是透過特定管道發送紙本問卷，某些地區發送紙本問卷有困難，才特別用網路發送。

本研究為驗證所提出之假說透過問卷調查的方式直接對專案經理加以施測，共針對專案經理發出八十分問卷，剔除未完整作答之無效問卷，總計有效目標樣本數量為六十份，將待資料收集齊全之後，以 SPSS 做量化分析。

本研究採用 SPSS 統計軟體進行資料分析，為驗證本研究所提出之各項假說，將採用下列分析方法：

1. 描述性統計分析：針對樣本之背景資料進行描述性統計，包括利用樣本之次數分配、百分比來瞭解樣本的結構與分佈。
2. 信度與效度分析：剔除因素分析後負荷量過低，或是在兩個因子均有中度負荷量的題項，利用 Cronbach α 檢定問卷的內部一致性。
3. 因素分析：本研究以因素分析來檢驗人格特質與衝突處理方式問卷中的五個理論因素是否合理，剔除低負荷量或概念重疊的題項，以使問卷更具準確度。
4. 相關分析：以相關分析來檢定背景變項與人格特質、學習風格，及衝突處理方式間的關係。
5. 階層迴歸分析：階層迴歸分析可以將相同屬性之變項視為單一階層變項，以計算該階層變項對於應變項的解釋能力。因此在排除控制變項對於應變項的影響後，本研究將透過階層迴歸分析，瞭解背景變項對於衝突處理方式的調解效果與人格特質與學習風格對於衝突處理方式的預測效果。

第四章 研究結果

本章之主要目的在呈現本研究的結果，第一節探討研究樣本的分佈，第二節敘述人格特質和衝突處理方式的因素分析，第三節分別作這三種量表的信度分析，第四節人格特質、學習風格、衝突處理方式與背景變項之相關分析，第五節探討人格特質、學習風格與衝突處理方式的相關分析與假說驗證。

4.1 研究樣本

本研究以專案經理為研究對象，採取便利取樣的方式進行，透過研究者的關係網路去發放問卷。為了增加樣本的變異性，且由於專案經理樣本取得不易，因此並不限定專案經理所屬的產業類別及所掌控的專案性質。研究共發出 80 份問卷，其中扣除反應漏達過多之無效問卷共 6 份，共回收 60 份，有效問卷之回收率為 75%。

在樣本中就性別組成而言，男性有 39 位佔樣本組成的 65%，女性有 21 位佔樣本組成的 35%；就年齡而言，20-30 歲的受試者有 33 位佔樣本組成的 55%，31-40 歲有 25 位佔樣本組成的 41.7%，41-50 歲有 2 位佔樣本組成的 2%；就教育程度而言，高中的受試者有 2 位，佔樣本組成的 3.3%，大學有 24 位佔樣本組成的 40%，碩士有 34 位佔樣本組成的 56.7%。就畢業科系而言，理科背景者有 5 位，佔樣本組成 8.3%，工科有 21 位佔樣本組成 35%，商科有 25 位佔樣本組成 41.7%，文法科有 25 位佔樣本組成 9%。

專案年資 1-3 年者有 25 位佔樣本組成 41.7%，1 年以下有二十位佔 33.3%，職等組成以一般職員 44 人佔樣本組成 73.3%，產業別以電子資訊業的 50 位 (83.3%) 佔大多數，目前掌控專案數量一個有 18 位，佔樣本組成的 30%，掌控樣本數量三個的有 12 個，佔樣本組成的 20%；專案團隊人數樣本分佈較為分散請參照表，成

員平均教育程度為大學者有 42 位，佔樣本組成 70%，成員平均教育程度為碩士有 17 位，佔樣本組成 28.3%，專案生命週期平均為 6-12 個月的樣本數有 35 位，佔樣本組成 58.3%，平均為 3-12 個月有 11 位，佔樣本組成 18.3%，專案性質代工（OEM/ODM）有 34 個，佔樣本組成 58.3%，品牌新產品研發有 21 個，佔樣本組成 35%。詳細樣本組成列表如下：



表 1. 樣本組成分析表

背景變項	項目	次數	百分比
性別	男	39	65.00%
	女	21	35.00%
年齡	20-30 歲	33	55.00%
	31-40 歲	25	41.67%
	41-50 歲	2	3.33%
教育程度	高中	2	3.33%
	大學	24	40.00%
	碩士	34	56.67%
畢業科系	理	5	8.33%
	工	21	35.00%
	商	25	41.67%
	文法	9	15.00%
專案數量	0-2	28	46.66%
	3-5	22	37.00%
	6-10	7	11.67%
	10 以上	3	5.00%
團隊人數	2	6	10.00%
	0-5	15	25.00%
	6-10	23	38.00%
	11-15	11	18.34%
	15 以上	11	18.34%
成員教育	高中	1	1.67%
	大學	42	70.00%
	碩士	17	28.33%
專案週期	1-3 個月	4	6.67%
	3-6 個月	11	18.33%
	6-12 個月	35	58.33%
	1 年以上	10	16.67%
專案性質	品牌新產品研發	21	35.00%
	代工 (OEM/ODM)	34	56.67%
	實驗性質之研究開發	1	1.67%
	技術問題之解決	4	6.67%

4.2 問卷量表之因素分析

根據 Zaltman & Burger (1975) 的建議，只要萃取特徵值大於 1，各變數之因素負荷量大於 0.3，且累積變異量達 40% 以上即可。而 Rothman (1989) 則指出以主成分分析法並且採行最大變異直交轉軸方式進行研究，轉軸後因素負荷量至少應大於 0.3 以上。因此本研究取特徵值大於 1，因素負荷量的絕對值大於 0.3 的變數作為選取的標準。

五大人格特質量表

人格特質量表共有 40 道題目，經主成分分析 (principal component method)，並取用最大變異數法 (Varimax) 參酌直交轉軸 (Orthogonal Rotation)，配合理論推論之結果，將因素各素限定為五個，最後結果顯示此五個因素的特徵值皆大於一，且參看陡坡圖也說明了保留此五個因素是適合的，其累積解釋變異量達到 54.992%，但在轉軸後的因素矩陣卻發現有些題項之因素分析與原先推論不符，刪除負荷量低於 0.3 或在不同因素間皆有中度負荷量共剔除下列 12 題，分別是神經質的第 32、39 題，開放性的第 10 題，外向性的第 2、38 題，嚴謹性的第 12、37 題，宜人性的第 4、6、17、20、33 題再將所剩下的題目進行第二次因素分析，因素一是神經質共有 6 題，因素二是開放性共有 7 題，因素三為外向性共有 6 題，因素四是嚴謹性共有 6 題，因素五是宜人性共有 3 題，將應刪除的題目予以刪除後作第二次因素分析，結果顯示各因素的特徵值皆大於 1，陡坡圖也說明了保留這五個因素是適當的，而其累積解釋變異量達 59.99%。

本研究認為此修改過後的量表其建構效度已可接受，各題項之因素也符合原先的理論依據，所以將此結果作為後續分析探討的基礎。

表 2. 人格特質第二次因素分析 轉換後的成分矩陣

題項	神經質	開放性	外向性	嚴謹性	宜人性
09 易受刺激的	0.7861	0.14242			0.15007
14 嫉妒的	0.6387		-0.11503		-0.10257
16 煩躁的	0.80936			-0.23217	-0.12264
19 多愁的	0.51075	0.34443	-0.35553	-0.2714	
23 猜疑的	0.54114		-0.1082	-0.28692	-0.48418
25 易怒的	0.83354		0.17565		-0.11278
05 複雜的	0.24163	0.64099	-0.10548		
07 有創造力的	-0.1146	0.75311	0.26577		
08 深沈的	0.12502	0.57509	-0.3622	0.17771	-0.11346
18 富想像力的		0.8499	0.12067	-0.15296	
22 聰明的	0.19885	0.57843	0.36386	0.2342	
27 富哲理的	-0.1459	0.66505		0.24385	0.23207
29 缺乏創造力的	-0.27856	0.59664		0.49207	0.1065
01 內向的			0.79122	0.16631	0.15674
13 精力旺盛的	0.17205		0.54709	0.52538	
15 喜歡社交的	0.11745		0.76639	0.14296	
31 安靜的	0.15658	-0.15568	0.61132	0.32526	-0.10401
34 害羞的	-0.23341	0.27449	0.77176		
40 孤獨的	-0.33953	0.25649	0.3603	-0.15939	
03 粗心的	-0.39637		-0.18937	0.39764	-0.33293
11 紊亂的	-0.41895	0.10014	0.16142	0.48478	0.12434
21 沒有效率的			0.23784	0.58831	0.14639
26 有組織的		0.2276		0.68694	
28 實際的		-0.1212	0.13489	0.78086	
35 草率的	-0.18268	0.17498	0.22784	0.52909	0.18784
24 仁慈的	0.17372			0.32221	0.77463
30 溫情的	-0.15752				0.77583
36 富同情心的	-0.11896			0.18586	0.80744
轉軸特徵值	3.89247	3.79449	3.65254	3.35133	2.70540
轉軸解釋變異量	13.42231	13.08446	12.59496	11.55632	9.32895
轉軸累積解釋變異量	13.42231	26.50677	39.10173	50.65805	59.98700

衝突處理方式量表

衝突處理方式量表共有 35 道題目，經主成分分析 (principal component method)，並取用最大變異數法 (Varimax) 進行直交轉軸 (Orthogonal Rotation)，其累積解釋變異量達到 51.749%，但在轉軸後的因素矩陣卻發現有些題項之因素分析與原先推論不符，刪除負荷量過低或在不同因素間皆有中度負荷量共剔除下列 12 題，分別是整合的第 28、29、35 題，妥協的第 5、14、26 題，支配的第 11、24 題，退讓的第 17 題，逃避的第 3、7、33 題再將所剩下的題目進行第二次因素分析，配合理論推論之結果，將因素各素限定為五個，因素一是整合共有 4 題，因素二是妥協共有 4 題，因素三為支配共有 5 題，因素四是退讓共有 6 題，因素五是逃避共有 4 題，結果顯示各因素的特徵值皆大於 1，陡坡圖也說明了保留這五個因素是適當的，而其累積解釋變異量達 60.44%。本研究認為此修改過後的量表其建構效度已可接受，各題項之因素也符合原先的理論依據，所以將此結果作為後續分析探討的基礎。



表 3. 衝突處理方式第二次因素分析 轉換後的成分矩陣

題項	整合	妥協	支配	退讓	逃避
01	0.714858	0.382723			
04	0.750127				-0.211677
06	0.801928	0.273630			
15	0.640487	0.328567			-0.144501
09	0.267976	0.608681			-0.211540
19	0.334530	0.646285	0.280823	-0.190643	0.142485
20		0.866299	-0.115473	-0.101876	
21	0.320734	0.699154			
08	-0.271794	-0.101377	0.750679	0.189262	0.162626
10	0.231834	0.314455	0.691275		
18	0.205984	0.307715	0.587940		-0.189884
27			0.810815		
31		-0.216384	0.590981	0.116852	-0.177257
02			0.113598	0.629812	0.400665
12			0.234496	0.765352	0.166786
13	-0.508633		0.165055	0.571419	
16	0.106188			0.603786	0.220246
25	-0.147731	-0.275429		0.697536	-0.105600
30	0.148314	0.298563	-0.135881	0.498174	-0.506323
22	-0.436962	-0.126593	-0.186221	0.279946	0.532180
23	0.240767	0.213085	-0.255889	0.140574	0.643448
32	-0.233817	-0.440745	-0.258741	0.262302	0.397682
34	-0.272616			0.294755	0.647357
轉軸特徵值	3.28488	3.04169	2.78094	2.76932	2.02476
轉軸解釋變異量 (%)	14.28209	13.22472	12.09106	12.04054	8.80331
轉軸累積解釋變異量 (%)	14.28209	27.50680	39.59786	51.63840	60.44171

Mini-Marker 人格特質量表與衝突處理方式量表中，各變項與各題項間的關係，與研究進行因素分析刪去部分題項後，各題項與各變數間的關係，均於下表中：

表 4. 量表中各題項與變數間的關係

Mini-Marker 人格特質量表		
變數	因素分析前	因素分析後
開放性	05. 07. 08. 10. 18. 22. 27. 29	05. 07. 08. 18. 22. 27. 29
嚴謹性	03. 11. 12. 21. 26. 28. 35. 37	03. 11. 21. 26. 28. 35
外向性	01. 02. 13. 15. 31. 34. 38. 40	01. 13. 15. 31. 34. 40
宜人性	04. 06. 17. 20. 24. 30. 33. 36	24. 30. 36
神經質	09. 14. 16. 19. 23. 25. 32. 39	09. 14. 16. 19. 23. 25
衝突處理方式量表		
變數	因素分析前	因素分析後
整合	01. 04. 06. 15. 28. 29. 35	01. 04. 06. 15
逃避	03. 07. 22. 23. 32. 33. 34	22. 23. 32. 34
支配	08. 10. 11. 18. 24. 27. 31	08. 10. 18. 27. 31
退讓	02. 12. 13. 16. 17. 25. 30	02. 12. 13. 16. 25. 30
妥協	05. 09. 14. 19. 20. 21. 26	09. 19. 20. 21

4.3 信度分析

本研究將問卷資料進行信度分析。所謂信度 (Reliability) 是指一份問卷所測得之結果變數，其一致性的程度，經由信度分析可測得問卷結果的可信度或穩定性。本研究在此透過 Cronbach α 係數檢測量表題項的內部一致性程度，Cronbach α 係數越高代表信度越佳，通常 Cronbach α 係數值被要求在 0.6 以上，不宜低於 0.35。

五大人格特質量表

五大人個特質量表共 40 題，各構面皆為八題，採用亂數排列方式進行施測，其中各構面皆有反向題，採用反向計分。其量表之內部一致性分別就五大人格特質構面來說，經過因素分析刪除負荷量過低或在不同因素皆有中度負荷量的題項

之後剩下 28 題，進行所有構面的信度分析，得出結果所有構面的 Cronbach α 係數皆高於 0.6，整體量表之 Cronbach α 係數為 0.73，因此本研究認為此量表信度甚高。

學習風格量表

學習風格量表共 12 題，每個題項有四個選項分別代表 a. 具體經驗、b. 省思觀察、c. 抽象經驗、d. 主動實驗，受測者針對每個題項的四個構面，分別選擇 1 最適合、2 其次、3 再其次、4 不適合，選擇 1 者給予 4 分，其次給予 3 分，再其次給予 2 分，不適合給予 1 分。其量表之內部一致性若分別就四個學習風格構面來說，所有構面的 Cronbach α 係數皆高於 0.7，因此本研究認為本量表具有高信度。

衝突處理方式量表

衝突處理方式經過因素分析，剔除低負荷量或在不同因素皆有中度負荷量的題項之後剩餘 23 題，針對這 23 題的五個構面進行信度分析，得知所有構面的 Cronbach α 係數皆大於 0.60，整體問卷的信度也達 0.62，表示題目信度尚可。

表 5. 三大量表的信度分析

	構面	題數	Cronbach α
五大人格特質	外向性	6	0.7644
	嚴謹性	6	0.7150
	宜人性	3	0.7703
	開放性	7	0.8076
	神經質	6	0.8241
	整體量表	28	0.7252
學習風格	具體經驗	12	0.7600
	省思觀察	12	0.8000
	抽象經驗	12	0.8000
	主動實驗	12	0.9000
衝突處理方式	整合	4	0.7907
	妥協	4	0.7617
	支配	5	0.7512
	退讓	6	0.6865
	逃避	4	0.6856
	整體量表	23	0.6199

4.4 人格特質、學習風格、衝突處理方式與背景變項之相關分析

本節主要在探討人格特質、學習風格、衝突處理方式與背景變項之相關分析，如表所列背景變項與人特質方面，由檢定值可以發現畢業科系為理科或工科，人格特質外向性越高 ($\gamma = .27, p < .05$)。專案年資與開放性 ($\gamma = .27, p < .05$) 及嚴謹性 ($\gamma = .31, p < .05$) 成正相關，也就是人格特質對於新的經驗接受度 (開放性) 越高、越嚴謹，專案年資越久。

在背景變項與學習風格方面，由檢定值可以發現學習風格為主動實驗與畢業科系呈現正相關 ($\gamma = .37, p < .01$)，畢業科系為非理工科，學習風格越傾向主動實驗；專案年資與抽象概念為負相關 ($\gamma = -.25, p < .05$)，年資越久學習風格越不傾向抽象概念。

在背景變項與衝突處理方式方面，由檢定值可以發現性別與支配之衝突處理

方式呈現負相關 ($\gamma = -.26, p < .05$)，專案經理的性別為女生，則衝突處理方式越不傾向支配。專案經理處理衝突採用妥協與教育程度、專案年資呈正相關，衝突處理方法妥協性越高其教育程度 ($\gamma = .270, p < .05$) 和專案年資也越高 ($\gamma = .313, p < .05$)。專案年資與退讓衝突處理方式呈現負相關 ($\gamma = -.273, p < .05$)，專案年資越久，越不傾向退讓之衝突處理方式。

學習風格與衝突處理方式

相關分析顯示學習風格與衝突處理方式無顯著相關性

人格特質與衝突處理方式

整合

就簡單相關而言，顯示出面對衝突傾向採取整合之處理方式，其人格特質傾向外向性較高 ($\gamma = .42, p < .01$)，宜人性較高 ($\gamma = .28, p < .05$)，嚴謹性也較高 ($\gamma = .51, p < .01$)。



退讓

就簡單相關而言，採取退讓之衝突處理處理方式與人特質並無顯著相關。

逃避

就簡單相關而言，顯示面對衝突採取逃避方式者，其人格特質傾向外向性較低 ($\gamma = -.38, p < .01$)，宜人性較低 ($\gamma = -.30, p < .05$)，嚴謹性也較低 ($\gamma = -.36, p < .01$)。

妥協

就簡單相關而言，面對衝突採取妥協方式者，其人格特質外向性較高 ($r = .35, p < .01$)，開放性較高 ($\gamma = .53, p < .01$)，嚴謹性也較高 ($\gamma = .46, p < .01$)。

支配

就簡單相關而言，顯示面對衝突採取支配方式者，其人格特質傾向神經質較高（ $\gamma = .31, p < .05$ ），宜人性較低（ $\gamma = -.33, p < .01$ ）。



表 6. 人格特質、學習風格、衝突處理方式與背景變項之相關分析

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
01.性別	1.35	0.48																											
02.年齡	1.48	0.57	-0.32*																										
03.教育程度	2.53	0.57	0.17	-0.18																									
04.畢業科系	2.63	0.84	0.24	-0.08	0.24																								
05.專案年資	2.05	1.00	-0.25	0.44**	-0.05	-0.04																							
06.職等	1.35	0.63	-0.19	0.42**	-0.06	0.02	0.45**																						
07.產業別	1.32	0.75	-0.12	0.03	-0.17	0.08	-0.09	0.12																					
08.專案數量	4.27	7.06	-0.02	0.28*	-0.11	-0.09	0.34**	0.22	-0.08																				
09.團隊人數	13.35	17.66	-0.20	-0.12	-0.02	-0.23	-0.13	-0.04	-0.05	-0.11																			
10.成員教育	2.27	0.48	0.25	-0.23	0.46**	0.20	-0.20	-0.20	-0.10	-0.15	-0.16																		
11.專案週期	2.85	0.78	0.05	-0.22	0.26*	-0.14	-0.03	-0.03	0.00	0.05	0.25	0.02																	
12.專案性質	1.80	0.78	0.05	-0.16	-0.29*	0.09	-0.07	-0.03	-0.01	0.12	0.17	-0.22	-0.11																
13.外向性	38.05	7.30	0.12	-0.06	0.19	0.27*	0.17	0.04	0.04	0.00	0.02	-0.04	0.16	0.01															
14.嚴謹性	40.07	5.66	-0.11	0.12	-0.01	0.03	0.27*	0.20	-0.16	0.13	0.10	-0.24	0.16	-0.05	-0.41**														
15.宜人性	27.17	4.06	0.20	-0.04	-0.03	0.13	0.06	-0.09	0.04	-0.08	-0.19	-0.11	-0.07	0.03	0.25	0.27*													
16.開放性	41.55	7.47	-0.16	-0.05	0.17	-0.05	0.32*	0.20	-0.17	0.07	-0.02	-0.05	0.11	-0.13	0.10	0.24	0.17												
17.神經質	24.82	7.96	-0.01	-0.05	0.02	0.12	0.03	0.06	0.06	-0.08	-0.06	0.07	-0.04	-0.15	-0.11	-0.41**	-0.22	0.09											
18.具體經驗	37.65	5.80	-0.15	0.05	-0.14	-0.15	0.08	0.01	0.07	0.02	0.08	-0.21	0.18	-0.04	-0.12	0.10	-0.15	-0.03	-0.02										
19.省思觀察	27.50	6.67	0.08	0.02	0.18	-0.14	-0.07	-0.13	-0.07	0.02	-0.11	0.15	0.06	-0.06	0.24	0.15	0.06	0.13	-0.17	-0.38**									
20.抽象概念	26.32	6.52	0.05	-0.06	-0.09	-0.22	-0.25*	-0.12	0.28*	-0.21	0.03	0.18	-0.06	-0.04	-0.03	-0.37**	0.10	-0.18	0.15	-0.31*	0.11								
21.主動實驗	28.53	8.78	0.01	0.00	0.02	0.37**	0.19	0.18	-0.20	0.13	0.01	-0.11	-0.11	0.10	-0.08	0.10	-0.02	0.06	0.03	-0.14	-0.59**	-0.62**							
22.整合	20.15	2.18	-0.02	0.12	-0.05	0.08	0.13	-0.03	-0.07	-0.05	0.09	-0.23	0.09	-0.11	0.42**	0.51**	0.28*	0.25	-0.12	0.10	0.12	-0.17	-0.03						
23.退讓	20.80	3.44	-0.02	-0.11	-0.17	-0.06	-0.27*	-0.19	-0.01	0.06	-0.10	0.14	-0.11	-0.05	-0.17	-0.07	-0.19	-0.24	0.03	0.01	0.01	-0.09	0.06	-0.12					
24.逃避	14.75	2.87	0.16	0.07	-0.07	-0.10	-0.18	-0.01	0.05	-0.09	-0.08	0.20	0.03	0.05	-0.38**	-0.36**	-0.30*	-0.22	0.09	0.20	-0.09	0.13	-0.16	-0.34**	0.33**				
25.妥協	18.82	2.31	-0.03	0.09	0.27*	0.01	0.31*	0.21	-0.06	0.10	0.04	0.03	0.16	-0.25	0.35**	0.46**	0.18	0.53**	-0.12	0.05	0.23	-0.21	-0.05	0.56**	-0.15**	-0.22			
26.支配	17.00	3.54	-0.26*	0.00	0.02	0.01	0.00	0.08	0.08	-0.05	0.09	-0.15	-0.04	-0.07	0.23	0.03	-0.33**	0.21	0.31*	-0.01	0.13	-0.10	-0.02	0.08	0.14	-0.24	0.09		

*P<0.05, **P<0.01

4.5 人格特質，學習風格與衝突處理方式之分析

人格特質與衝突處理方式之分析

除了上節使用簡單相關來探討人格特質與衝突處理方式的關係，本節將使用階層迴歸分析來進一步驗證第三章所做的研究假說，迴歸分析將採用強迫進入變數法。下表為人格特質與衝突處理方式的迴歸分析結果。



表 7. 人格特質對衝突處理方式之影響 (階層迴歸分析)

自變數	模式 1.										模式 2.									
	整合		退讓		逃避		妥協		支配		整合		退讓		逃避		妥協		支配	
	t	β																		
性別	0.17	0.02	-0.47	-0.47	-0.01	1.06	-0.01	0.00	-2.13	-2.13	0.00	-6.86	-0.17	-0.17	0.38	1.68	0.38	0.04	-1.81	-1.81
教育程度	-0.37	-0.05	-1.36	-1.36	2.33	-0.80	2.33	0.29	0.49	0.49	-0.10	-0.12	-1.03	-1.03	1.63	-0.48	1.63	0.18	-0.70	-0.70
專案年資	0.97	0.13	-2.28	-2.28	2.61	-1.11	2.61	0.33	-0.51	-0.51	-0.66	-0.08	-1.77	-1.77	1.01	-0.00	1.01	0.12	-1.64	-1.64
外向性											1.87	0.24	-0.64	-0.64	1.21	-1.87	1.21	0.14	3.02	3.02
嚴謹性											2.80	0.41	0.80	0.80	2.02	-1.14	2.02	0.27	0.43	0.43
宜人性											0.84	0.11	-1.03	-1.03	-0.16	-1.74	-0.16	-0.02	-3.06	-3.06
開放性											1.17	0.15	-1.04	-1.04	3.44	-0.47	3.44	0.40	1.92	1.92
神經質											0.68	0.09	0.46	0.46	-0.31	-0.37	-0.31	-0.04	2.25	2.25
R ²	0.02		0.33		0.06		0.18		0.08		0.36		0.17		0.28		0.47		0.40	
調整後的 R ²	-0.03		0.06		0.01		0.14		0.03		0.26		0.04		0.17		0.38		0.31	
F 值	0.36		2.35		1.14		4.08		1.52		3.57		1.28		2.47		5.61		4.30	

*P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001

整合

將簡單相關分析裡會影響到衝突處理方式的背景變項，分別為性別、教育程度和專案年資考慮進去作迴歸分析，結果顯示面對衝突傾向採取整合之處理方式者，其人格特質嚴謹性較高 ($\beta = .41, p < .01$)。

退讓

迴歸分析顯示面對衝突採取退讓之處理方式者，與人格特質傾向較不具相關性。

逃避

迴歸分析顯示，人格特質開放性越高，越不傾向採取逃避之衝突處理方式 ($\beta = -.47, p < .01$)。

妥協

就迴歸分析而言，人格特質傾向嚴謹性較高 ($\beta = .27, p < .05$)、外向性較高 ($\beta = .40, p < .01$) 越傾向採取此衝突處理方式。

支配

迴歸分析顯示，面對衝突採取支配之處理方式者，其人格特質傾向外向性較高 ($\beta = 3.02, p < .05$)、宜人性較低 ($\beta = -3.42, p < .01$)、神經質較高 ($\beta = 2.10, p < .05$)。

階層迴歸分析結果大致相同，面對衝突採取支配之處理方式者，其人格特質傾向外向性較高 ($\beta = 3.02, p < .01$)、宜人性較低 ($\beta = -3.06, p < .01$)、神經質較高 ($\beta = 2.25, p < .05$)。

假說驗證

綜合言之，面對衝突時外向性人格特質傾向用『支配』之衝突處理方式的方

式，嚴謹性人格特質面對衝突較可能以『整合』及『妥協』的因應方式，宜人性人格特質較高者，較不會採用『支配』之衝突因應方式，開放性人格特質較高者，面對衝突較傾向『妥協』的因應方式，較不傾向使用『逃避』之衝突處理方式，人格特質神經質較高者，傾向『支配』之衝突處理方式。

人格特質-外向性對衝突處理方式的影響

- | | | |
|--------|---------------------------|-----|
| 假說 1.1 | 人格特質傾向外向性與整合之衝突處理方式具正向關係。 | 不成立 |
| 假說 1.2 | 人格特質傾向外向性與支配之衝突處理方式具正向關係。 | 成立 |
| 假說 1.3 | 人格特質傾向外向性與逃避之衝突處理方式具負向關係。 | 不成立 |
| 假說 1.4 | 人格特質傾向外向性與退讓之衝突處理方式具正向關係。 | 不成立 |
| 假說 1.5 | 人格特質傾向外向性與妥協之衝突處理方式具正向關係。 | 不成立 |

人格特質- 嚴謹性對衝突處理方式的影響

- | | | |
|--------|---------------------------|-----|
| 假說 1.6 | 人格特質傾向嚴謹性與整合之衝突處理方式具正向關係。 | 成立 |
| 假說 1.7 | 人格特質傾向嚴謹性與支配之衝突處理方式具正向關係。 | 不成立 |
| 假說 1.8 | 人格特質傾向嚴謹性與逃避之衝突處理方式具負向關係。 | 不成立 |
| 假說 1.9 | 人格特質傾向嚴謹性與妥協之衝突處理方式具負向關係。 | 正向 |

人格特質- 宜人性對衝突處理方式的影響

- | | | |
|---------|---------------------------|-----|
| 假說 1.10 | 人格特質傾向宜人性與整合之衝突處理方式具正向關係。 | 不成立 |
| 假說 1.11 | 人格特質傾向宜人性與支配之衝突處理方式具負向關係。 | 成立 |
| 假說 1.12 | 人格特質傾向宜人性與逃避之衝突處理方式具正向關係。 | 不成立 |
| 假說 1.13 | 人格特質傾向宜人性與退讓之衝突處理方式具正向關係。 | 不成立 |
| 假說 1.14 | 人格特質傾向宜人性與妥協之衝突處理方式具正向關係。 | 不成立 |

人格特質-開放性對衝突處理方式的影響

假說 1.15 人格特質傾向開放性與整合之衝突處理方式具正向關係。	不成立
假說 1.16 人格特質傾向開放性與支配之衝突處理方式具負向關係。	不成立
假說 1.17 人格特質傾向開放性與逃避之衝突處理方式具負向關係。	成立
假說 1.18 人格特質傾向開放性與妥協之衝突處理方式具正向關係。	成立
人格特質-神經質對衝突處理方式的影響	
假說 1.19 人格特質傾向神經質與整合之衝突處理方式具負向關係。	不成立
假說 1.20 人格特質傾向神經質與支配之衝突處理方式具負向關係。	正向
假說 1.21 人格特質傾向神經質與逃避之衝突處理方式具正向關係。	不成立
假說 1.22 人格特質傾向神經質與退讓之衝突處理方式具正向關係。	不成立
假說 1.23 人格特質傾向神經質與妥協之衝突處理方式具正向關係。	不成立

學習風格與衝突處理方式之分析

因此本研究採用階層迴歸分析加入性別、教育程度與專案年資來探討學習風格與衝突處理方式的關係，結果顯示模式一與模式二結果差異不大。

學習風格傾向省思觀察者，面對衝突傾向妥協之衝突處理方式 ($\beta = 0.27, p < .05$)。此研究結果與研究假說相符，其他的學習風格則與衝突處理方式無相關性。

表 8. 學習風格對衝突處理方式之影響 (階層迴歸分析)

自變數	模式 1. 應變數					模式 2. 應變數															
	整合	退讓	逃避	妥協	支配	整合	退讓	逃避	妥協	支配											
	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	
性別	0.17	0.23	-0.47	-0.06	1.06	0.14	-0.01	-0.00	-2.13	-2.87*	0.22	0.03	-0.53	-0.07	1.32	0.18	0.04	0.00	-2.16	-0.30*	
教育程度	-0.37	-0.05	-1.36	-0.17	-0.80	-0.011	2.33	0.29	0.49	0.06	-0.60	-0.08	-1.57	-0.21	-0.40	-0.05	1.97	0.24	0.16	0.02	
專案年資	0.97	0.13	-2.28*	-0.30*	-1.11	-0.15	2.61	0.33*	-0.52	-0.07	0.73	0.10	-2.58	-0.35*	-0.85	-0.12	2.43	0.31*	-0.68	-0.09	
具體經驗											0.79	0.12	-0.41	-0.06	1.89	0.28	0.93	0.13	-0.19	1.03	
省思觀察											1.37	0.20	0.20	0.03	-0.08	-0.01	2.07	0.27*	1.03	0.15	
抽象概念											-0.91	-0.13	-1.57	-0.22	1.24	0.17	-0.80	-0.10	-0.94	-0.94	
主動實驗																					
R ²		0.02		0.07		0.06		0.18		0.08		0.07		0.15		0.13		0.25		0.11	
調整後的 R ²		-0.03		0.06		0.00		0.14		0.03		-0.03		0.06		0.03		0.17		0.01	
F 值		0.36		2.35		1.14		4.08*		1.52		0.71		1.58		1.35		2.98*		1.09	

*P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001

假說驗證

假說 2.1	具體經驗學習風格與支配之衝突處理方式呈負向關係。	不成立
假說 2.2	具體經驗學習風格與逃避之衝突處理方式呈負向關係。	不成立
假說 2.3	具體經驗學習風格與退讓之衝突處理方式呈正向關係。	不成立
假說 2.4	具體經驗學習風格與妥協之衝突處理方式呈正向關係。	不成立
假說 2.5	抽象概念學習風格與整合之衝突處理方式呈現負向關係。	不成立
假說 2.6	抽象概念學習風格與支配之衝突處理方式呈現正向關係。	不成立
假說 2.7	抽象概念學習風格與退讓之衝突處理方式呈現負向關係。	不成立
假說 2.8	抽象概念學習風格與妥協之衝突處理方式呈現負向關係。	不成立
假說 2.9	省思與觀察學習風格與整合之衝突處理方式呈現正向關係。	不成立
假說 2.10	省思觀察學習風格與支配之衝突處理方式呈現負向關係	不成立
假說 2.11	省思觀察學習風格與逃避之衝突處理方式呈現負向關係。	不成立
假說 2.12	省思觀察學習風格與退讓之衝突處理方式呈現正向關係。	不成立
假說 2.13	省思觀察學習風格與妥協之衝突處理方式呈現正向關係。	成立
假說 2.14	主動實驗學習風格與整合之衝突處理方式呈現正向關係。	不成立
假說 2.15	主動實驗學習風格與支配之衝突處理方式呈現負向關係。	不成立
假說 2.16	主動實驗學習風格與逃避之衝突處理方式呈現負向關係。	不成立
假說 2.17	主動實驗學習風格與退讓之衝突處理方式呈現負向關係。	不成立
假說 2.18	主動實驗學習風格與妥協之衝突處理方式呈現負向關係。	不成立

個人背景變項、人格特質與學習風格對衝突處理方式之階層分析

本研究另外進行個人背景變項、人格特質與學習風格對衝突處理方式之階層

迴歸分析，以比較人格特質與學習風格對衝突處理方式的影響程度，如下表所示，加入人格特質此變項對衝突處理方式的影響程度後，部分 ΔR^2 達到顯著，而加入學習風格後， ΔR^2 均未達到顯著，由此可以得知人格特質比學習風格更能影響衝突處理方式。



表 9. 個人背景變項、人格特質與學習風格對衝突處理方式之影響 (階層迴歸分析)

	模式 1.					模式 2.					模式 3.																				
	整合		退讓		逃避		妥協		支配		整合		退讓		逃避		妥協		支配												
自變數	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β					
性別	0.17	0.02	-0.47	-0.06	1.06	0.14	-0.01	0.00	-2.13	-0.29	0.00	-0.17	-0.17	-0.02	1.68	0.22	0.38	0.04	-1.81	-0.22	0.03	0.00	-0.39	-0.06	1.89	0.25	0.43	0.05	-1.93	-0.24	
教育程度	-0.37	-0.05	-1.36	-0.17	-0.80	-0.11	2.33	0.29	0.49	0.06	-1.00	-1.03	-1.03	-0.14	-0.48	-0.06	1.63	0.18	-0.70	-0.08	-0.93	-0.12	-1.27	-0.18	-0.26	-0.03	1.61	0.18	-0.90	-0.11	
專案年資	0.97	0.13	-2.28	-0.30	-1.11	-0.15	2.61	0.33	-0.51	-0.0	-0.66	-1.77	-1.77	-0.25	0.00	0.00	1.01	0.12	-1.64	-0.20	-0.66	-0.09	-1.91	-0.28	0.17	0.02	1.11	0.13	-1.65	-0.21	
外向性											1.87	-0.64	-0.64	-0.10	-1.87	-0.26	1.21	0.14	3.02	0.38	1.85	0.25	-0.55	-0.09	-1.88	-0.26	1.04	0.13	2.86	0.37	
嚴謹性											2.80	0.80	0.80	0.13	-1.14	-0.18	2.02	0.27	0.43	0.06	2.34	0.37	0.27	0.05	-0.99	-0.16	1.77	0.25	0.06	0.01	
宜人性											0.84	-1.03	-1.03	-0.15	-1.74	-0.23	-0.16	-0.02	-3.06	-0.37	1.00	0.13	-0.67	-0.10	-1.61	-0.22	0.02	0.00	-2.65	-0.34	
開放性											1.17	-1.04	-1.04	-0.15	-0.47	-0.06	3.44	0.40	1.92	0.24	1.10	0.14	-1.25	-0.19	-0.39	-0.05	3.24	0.39	1.63	0.21	
神經質											0.68	0.46	0.46	0.07	-0.37	-0.05	-0.31	-0.04	2.25	0.28	0.73	0.10	0.62	0.09	-0.34	-0.05	-0.15	-0.02	2.38	0.30	
具體經驗																					0.56	0.08	-0.91	-0.15	1.23	0.18	0.15	0.02	-0.94	-0.13	
省思觀察																															
抽象概念																						-0.39	-0.08	-1.39	-0.31	0.30	0.06	-0.54	-0.10	-1.25	-0.24
主動實驗																						-0.43	-0.08	-0.54	-0.11	-0.60	-0.11	-1.07	-0.17	-0.83	-0.14
R ²	0.19		0.11		0.06		0.16		0.08		0.36		0.17		0.28		0.47		0.40		0.37		0.21		0.33		0.49		0.42		
調整後的 R ²	-0.03		0.06		0.01		0.14		0.03		0.26		0.04		0.17		0.38		0.31		0.23		0.03		0.18		0.37		0.29		
△R ²	0.02		0.11		0.06		0.06		0.08		0.34		0.06		0.22		0.22		0.33		0.02		0.04		0.05		0.05		0.02		
F 值	0.36		2.35		1.14		4.08		1.52		3.57		1.28		2.47		5.61		4.30		2.61		1.15		2.17		4.14		3.20		

*P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001

第五章 結論與建議

本章共分成四節，第一節敘述本研究的主要發現，第二節提出本研究的研究限制，第三節在探討本研究的意涵，第四節則提出具體的建議。

5.1 研究發現

本節的主要目的，係針對迴歸分析的結果，來探討專案經理人的人格特質、學習風格與衝突處理方式的關係，並分析人格五因素構面、學習風格與衝突處理方式相互關係與預測效果。

有關背景變項對衝突處理方式檢測結果如下：

背景變項與衝突處理方式之影響

性別

研究結果顯示，背景變項只有性別與『支配』之衝突處理方式呈現負向關係，也就是說一般女生必較不會採取支配的衝突處理方式，在傳統印象中女性較男性為柔順，必較不傾向採取試圖控制及支配他人的手段來與人相處是相當符合的。

教育程度

研究結果顯示教育程度與『妥協』之衝突處理方式呈正向關係，這個結果可能意味著教育越高者其社會化程度較越高，行事也比較遵循社會規範，這與張春敏（民83）研究發現教育程度與個人衝突處理方式無關的結果並不相同。

專案年資

本研究結果顯示專案年資也與『妥協』衝突處理方式呈正向關係，專案年資越久也就越傾向妥協之衝突處理方式；專案經理專案管理的年資越久，處理衝突也就越傾向圓融的解決辦法。與『退讓』之衝突處理方式成負相關，專案經理年

資越久，對於專案管理越瞭解，專案管理的經驗也更加豐富，較沒有經驗的管理者更知道如何處理衝突，也就越不傾向以退讓的方式處理專案中所發生的衝突。

人格特質對衝突處理方式的影響

專案經理人格特質中的『外向性』與『支配』之衝突處理方式有顯著正向關係，此部分的研究結果與假說相符，也與一些原本學者的研究結果相符

(Philip, 2001; David, 1998)，可能原因在於外向性高的人具適應能力有活力、『領導力與主動性』，面對衝突會以以支配的方式來處理。此外，研究結果顯示外向性與整合、退讓、妥協及逃避之衝突處理方式無相關性。

『嚴謹性』與『整合』之衝突處理方式有顯著正向關係，此研究結果與原本假說相符，也與一些學者的研究結果相符 (David, 1998; Philip, 2001)。嚴謹性高的人對努力、自我要求高、負責任，因此此研究結果並不令人意外。

至於『嚴謹性』與『妥協』之衝突處理方式有顯著正向關係，與原先假說為負向關係不符，但與學者的研究結果相符 (Philip, 2001)，也有學者研究顯示兩者之間並無相關。研究結果顯示兩者間呈正向關係，原因可能是嚴謹性高的人工作有強烈責任感與使命感，會有計畫性的完成工作，有時候為了有效率完成工作，也會採取『妥協』之衝突處理方式，因此與妥協之衝突處理方式有正向關係。此外，嚴謹性與退讓、逃避及支配並無相關性。

『宜人性』與『支配』之衝突處理方式有顯著負向關係，此研究結果與假說相符，(David, 1998) 研究結果指出宜人性與支配衝突解決方式有負向關係，

(Philip, 2001) 指出控制 (Control) 與宜人性有顯著負相關，Putnam & Wilson 指出低宜人性與強制衝突處理法有關連，所以本研究結果與學者研究結果也相符。推論可能是因為宜人性高的人具有體貼心、同理心，比較不會用強硬的方式

去處理人際間的衝突。此外，宜人性與整合、退讓、逃避和妥協並無顯著相關性。

『開放性』與『妥協』之衝突處理方式有顯著正向關係，此研究結果與原先之研究假說相符，與先前的學者所做的研究結果不符，(Philip, 2001; David, 1998)曾研究學生與專案經理人，結果並未發現開放性與妥協間有相關性。本研究推論原因可能是具經驗開放性的人，有對陌生事物的容忍和探索能力，對他人意見也較能包容，因此面對衝突可能採取妥協之衝突處理方式。

人格特質『開放性』則與『逃避』之衝突處理方式具負向關係，此研究結果與本研究假說相符，也與先前的研究結果相符 (David, 1998)。此外，開放性與整合、退讓及支之衝突處理方式並無顯著相關性。

專案經理的人格特質『神經質』傾向與『支配』之衝突處理方式有顯著正向關係，此研究結果與原本假說相反，也與一些原本學者的研究結果不符合，(David, 1998)指出『神經質』與支配衝突解決方式有負向關係，(Philip, 2001)研究結果顯示兩者無相關。本研究的結果與前兩為學者研究結果不同，可能的原因在於神經質傾向高的人比較無法控制情緒、容易產生害怕、易緊張、衝動的負面感覺，所以在面對衝突時容易衝動、生氣，也比較情緒化，因此會採取『支配』之衝突處理方式。此外，神經質與整合、退讓、逃避、妥協並無顯著相關性。

學習風格對衝突處理方式的影響

研究結果顯示在迴歸分析中學習風格與衝突處理方式，『省思觀察』與『妥協』之衝突處理方式呈現正向關係，此兩個研究結果與原先之研究假說相符，可能原因在於省思觀念較強的人，重視耐性、善解人意，面對衝突時比較可能採取息事寧人的『妥協』之衝突處理方式。其他的學習方法與衝突處理方式間均未呈現顯著相關性。從研究結果來看，學習風格與衝突處理方式之間的關係相當薄弱，

可能是因為專案經理的學習風格與衝突處理的實際問題解決有關，而與衝突中雙方關係定位無關。

5.2 管理意涵

個人背景變項

本研究結果顯示，女性專案經理基本上不傾向採取『支配』之衝突處理方式，此結果也符合整個社會對於女性角色的期待。

人格特質

人格特質五因素量表在國外已有相當數量的研究，本研究以 60 位專案經理為施測對象，經因素分析及信度分析，也大部分符合五大人格特質的結構，顯示人格特質在描述人格差異上是一個可行的架構。這樣的含意也表示人與人之間的衝突，可以透過對人格特質的瞭解，發現衝突處理方式的差異，所以在衡量衝突處理方式上，有必要考慮人格特質上的差異。

學習風格

本研究之所以把學習風格視為衝突處理方式的自變數，原因是學習風格在分類時，有一些形容詞例如：擅長問題解決、喜好與人相處、對人或應用知識較無興趣…等，讓人聯想到面對衝突時與學習時採取的作風，也許有其關連性，然而研究結果顯示學習風格與衝突處理方式僅有省思觀察學習風格與『妥協』之衝突處理方式有相關，或許專案經理在學習及面對衝突的時候所採取的方式，因兩者所面對的情境完全不同而並無太大的相關性。

綜合本研究的結果發現人格特質中的嚴謹性在在因應衝突時容易採取正面的『整合』方式，這個構面包括了成就導向(努力、有始有終)、負責守紀律(細心、有責任感)，專案經理在平時如果可以多注重養成自己的嚴謹性，在主持專案時必

定可以加強自己與專案成員的良性互動，或是如果專案經理可以預先瞭解自己的人格特質，也可以消極避免和專案成員關係的惡化，這種人際互動過程中因交互作用所產生的影響，對專案經理本身有正面的影響。

5.3 研究限制

本研究雖然獲得了上述的研究結果，但是衝突通常是錯綜複雜的原因所造成，本研究只是測試受試者對於一般衝突狀態的反應，然而受試者很可能根據不同的情境與衝突對象，做出不同的衝突處理，因此本研究的研究過程仍然有一些限制，如下：

研究方法

本研究採用問卷方式，對於受試者的情境無法控制，因此可能造成一些敏感問題，導致受試者不願意回答，或是在答題時有所保留。再者，衝突的導致成因不同，衝突的對象也不同，受試者可能會根據不同的衝突情境與對象，做出不同的因應方式，而本研究受限於研究問卷，只能做出一般性的量測，無法反應出受試者面對不同的情境與對象所採取的不同處理方式。

研究對象

本研究對象以隨機方式進行，並未特別針對某一產業別的專案經理作量測，但以專案管理以電子資訊業最為盛行，傳統產業大部分以職能來分工，以專案經理來串連各職能的制度尚未普遍，因此本研究的樣本較侷限於電子資訊業，因此在解釋與推論的母群體，可能較適用於電子資訊業。

5.4 研究建議

根據上述的研究與發現，本節擬對專案經理人、未來研究者提出建議。

專案經理

專案經理人與專案成員往往互動頻繁，應善加利用互動的機會，觀察他人對自己的回饋與反應，可以對自己的人際關係類型作省思，可以幫助自我認識。專案經理人利用此問卷檢測自己的人格特質、學習風格、衝突處理方式，能夠瞭解自己的各方面特性，再與成員的互動過程中，瞭解除了事情的情境，自我的人格特質也能夠對於衝突本身有所影響。

此外，人格特質在三十歲後始趨於穩定，因此年輕的專業經理人應培養自己的『嚴謹性』構面，在主持專案的時候可以用積極正面的『整合』方式去處理衝突，對於專案的掌控上可以得到有效益的正面結果。

管理面

因為科技的快數變遷，企業越來越不適合用原有的功能架構來經營管理，同時為了增進效能與快速回應大環境變遷、降低成本，企業成立跨部門的專案團隊，跨功能甚至跨層級的員工組成一個小組團隊，來負責一個完整的工作領域，這樣的觀念已經形成一種趨勢，然而不是每一個被建構的團隊都能達到預期的效果。專案經理人是一個專案團隊的靈魂人物，團隊的效能是否能夠彰顯，其佔很重要的因素，為了釐清專案經理的領導高效能專案的促成條件。

本研究建議在挑選專案經理時，將人格特質組合的效果考慮進去，在挑選專案經理時，除了考量其專業背景、相關工作經驗，也應將專案經理的人格特質考慮進去，理想狀態下最好也能將團隊成員的人格特質考慮進去，整體衡量整個團隊的人格特質組合。

本研究建議所挑選之專案經理的『嚴謹性』不宜過低，以增進其對團隊目標的投入以及用正面積極的態度解決衝突，如此才能建構一個有效溝通化解衝突的專案團隊。

未來研究者

(1) 加入衝突處理結果的考量作更全面性的探討

許多研究均顯示不同的衝突處理結果，會對於專案的績效產生影響，本研究顯示人格特質的確會對衝突處理方式產生影響。建議後續研究者可以作一連串縱向的研究，也除了研究不同的人格特質會對於衝突處理方式產生何種影響，可以加入專案績效這項應變數，深入探討不同的人格特質會採取何種衝突處理方式，又會對專案績效產生何種影響。

(2) 探討人格特質與學習風格與不同衝突的處理方式之間的關係

本研究之衝突處理方式量表為一般化的衝突因應方式量表，建議後續研究者可以針對不同的研究目的，設計不同的衝突因應方式量表，以測量專案管理者的人格特質與學習風格與不同衝突處理方式之間的關係。

(3) 發展本土化的人格特質量表或使用其他人格量表

過去學者研究發現由於中西文化的差異，人格特質有相似度，但是差異還是存在，本研究所採用的人個特質量表，主要還是西方學者所建構完成的，發展出一套中國文化下的人格特質量測方式，可以更精確的幫助後續學者作相關性的研究。也可以嘗試用其他人格量表作研究，例如以內、外控及機會三構面的 IPC 量表 (Levenson, 1981) 進行不同角度的測量。

(4) 發展質化性分析

本研究採用問卷調查法，由於是自陳量表，專案經理人填答時，無法避免社會期許、自我的期待等問題，雖然在問卷中強調，『採用無記名作答不做個別分析』，但是仍然無法避免填答者在態度上反應的限制，再者衝突的情境部分難以用量表將以量化，所以建議後續研究可以配合使用訪談或觀察法來作質化分析。

(5) 探討學習風格與衝突中實際問題的解決之關係

本研究結果顯示學習風格與衝突處理方式的關係很薄弱，建議後續研究者可以探討學習風格與衝突中實際問題的解決之關係。

