

第一章 緒論

第一節 研究背景

當二人以上發生意見相左的情況，衝突便可能發生；小至爭吵，大至鬥爭，處理不好還可能導致兩敗俱傷。也基於此，人類早在西元前四百多年，便由一群哲學家，如柏拉圖 (427-347 B.C.)、亞里斯多德 (384-322B.C.) 等，開始對人類在社會中的衝突行為進行探討 (Rahim, 2001)。

衝突的內涵常因各家的研究方向與理論的基礎不同而異 (柯進雄，1994)。以心理學取向來說，心理學家視衝突為一種挫折，指的是動機上的不滿足、心理的趨避困境、壓抑、焦慮、敵意及其造成之防衛機制。Tjosvold 和 Sun (2002) 認為衝突乃當他人與自己對於目標的看法不一致時，所形成的一種對立的感覺。張春興 (1995) 則認為衝突是同時出現兩個以上彼此敵對或不相容的目標、動機或欲望時，因無法讓兩造得到滿足，但又不願放棄的心理失衡現象，換言之，當動機或欲望無法與對方並存，個體心理無法得到滿足時所產生的左右為難之境，都稱為衝突；一言以蔽之，心理學面向主要探討的是個人內在及人際間的衝突。

從社會取向來說，社會學家則認為衝突是不可避免的。他們認為衝突是指個人或群體，因某種原因所導致之任何形式的敵對態度，也包括公開或潛在、直接或間接的對抗行為。比如 Brown (1992) 指出衝突是指利益或利害相左，致使雙方互不相容的行為。Verderber (1995) 認為衝突是當不同的態度、觀點、行為、目標或期待受到阻止時，所產生的行為。張金鑑 (1991) 則指出衝突乃「兩個及兩個以上的角色 (包括個人和團體) 或兩個以及兩個以上的人格 (包括自然人和法人)，因意識、目標或利益的不一致，所引起的思想矛盾、語文攻訐、權力爭奪及行為鬥爭」。

衝突不但發生在個人，也會發生在組織裡；在現代組織生活中所面臨到的衝突問題，計有人際間、部門間、及勞資間等衝突現象。Sashkin 和 Morries (1984)

從個人層面來分析衝突的原因，認為有四項原因會導致衝突：1、溝通失誤：指彼此在溝通上出現分歧，或因為言語、態度不佳導致衝突產生。2、實質差異：雙方在爭奪利益或有限資源時產生衝突。3、情感衝突：指彼此對於事物的喜好程度上的差異而引發的衝突。4、價值衝突：衝突雙方在價值與認知判斷上有所不同因而引起衝突。Lindelow 和 Scott (1989) 也指出發生衝突的主要因素有四(轉引自沈煌寶，2002)：1、互動溝通：指技巧不足、誠信及溝通有缺失、回饋的正反訊息的因素。2、組織結構：領導者控制衝突的權力，成員的自主性大小、參與成員的多寡、制度化程度。3、人的因素：組織中威權主義、教條主義壓抑個人自尊，或人在目標及價值系統之不一致。4、有限資源：資源分配之不公平及相互間的競爭。

衝突所包含的範圍相當廣泛。就個人而言，有個人內在的衝突 (intra-personal conflict)，如角色衝突、認知衝突、目標衝突等；其他還有人際間的衝突 (interpersonal conflict)，如上下司衝突、角色間衝突、夫妻衝突等。就團體而言，則有群體間的衝突 (intergroup conflict)，如組織間衝突、國際間衝突等 (黃囍莉，1999)。

美國管理學會的研究指出，一般的管理人員要花費百分之二十的時間，來處理組織的衝突 (柯進雄，1994)。就衝突的功能而言，Bernard (1950, as cited in Robert, 2000) 則認為，在組織中所發生的衝突是無可避免的，雖然一般人認為衝突具有破壞性，但是如果透過適當的處理，不但可以減少傷害，還可以促進工作的品質、減少成本以及提升領導力以及刺激團隊合作等等。衝突在此不再成爲一個問題，而是一種解決方式 (Tjosvold, 2002)。一般而言，衝突的功能可分爲良性與惡性。良性是指具建設性的衝突，亦即有助於找出良好的解決方法，或是能完成團體目標的衝突，在此衝突被視爲一種手段，對組織有利；惡性是指具破壞性的衝突，亦即會不利於組織運轉，甚至造成組織分裂，此種衝突既情緒性又非理性，對於達成組織目標有害或無法滿足組織成員的需求 (Robbins, 2001)。

影響人們處理衝突的原因有很多，其中 Moberg (2001) 就指出，不同的人格

特質，會有不同處理衝突的方式。而多數研究指出人格心理的傾向與差異會影響個人偏好處理衝突的模式。Kilman 與 Thomas (1976, as cited in Gallanan, 2006) 便發現不同的人格特質對於處理衝突的過程也不同，比如外向者較內向者更可能採取統整的方式來處理人際衝突。

至於，什麼是人格？「每個人都知道，但沒有人能說得清楚。」這是 40 多年前，美國人格心理學教科書上的這段話，至今仍然是對人格定義的真實寫照，即不同的理論家對人格的界定存在顯著的差異（轉引自王登峰、崔紅，2007）。西方心理學家對人格的定義來自拉丁文 *persona*，含意為面具；既然 *persona* 是演員所戴的面具，亦即代表具有表演的功能，以及面具會呈現角色的性格與特點，因此人格同時象徵的是表現在「外」的行為與蘊涵於「內」且外人無法直接觀察的兩大特點（劉永芳、房慧聰，2001）。例如，Funder (1997，轉引自王登峰、崔紅，2007) 認為，人格是「個體思維、情感和行為的特異性模式，以及在這些模式之下、能夠或不能夠被觀察到的心理機制」。

有關人格的系統化的理論，至今不到百年，其中，有以 Freud 為代表的精神分析論，以 Sheldon、Jung 代表的類型論，以 Allport、Cattell、Eysenck 代表的特質論，以 Maslow、Rogers 代表的個人中心論，以 Pavlov、Skinner 代表的行為論，以 Bandura 代表的社會認知論，以 Kelly 代表的認知論等。其中特質論經過科學的嚴謹檢驗後，較獲得人格心理學界的肯定 (Pervin, 1997)。特質論主張人有以特定方式反映的一般行動傾向，而且人格是有層級性的組織。特質心理學家如 Allport、Eysenck、Cattell，均認為「特質」是人格的基本單位，代表著會以某特定方式反映的內在傾向 (沈煌寶，2002)。

Allport 和他的同學 Odbert 分析 17,953 個與人格相關的詞語，整理出 50 個對人格的定義，並將人格的意義統整為：人格是一個人內在心理生理系統的動態組織，它決定了他(她)特有的行為和思想 (黃堅厚，1999)。Eysenck 因受到 Spearman 的因素分析統計法、Jung 與 Kretschmer 等歐陸類型論者的思想、Cyril Burt 爵士的遺傳學研究、俄國心理學家 Pavlov 有關正統條件化歷程的實驗研

究、以及美國學者 Hull 之學習論等影響，因而強調測量與發展特質分類所應依恃的是因素分析的統計方法。爲了支持特質論，他強調有必要發展出測量特質的完備工具，並建立能找出在不同場合中行爲表現關聯性而具意義性、概念化的理論，他還強調針對每一特質找出其生物性基礎的重要性 (普汶，1995)。Eysenck 在早年的研究中，發現了兩個人格的基本向度，即「內傾－外傾」和「神經質」(情緒的穩定性－不穩定性)。1975年時，又發現了第三個人格向度「精神病質」，三大人格的學說因此確立。

不同於Eysenck 經由量表施測分析出三個向度， Cattell 反從英文自然語詞著手去探求人格基本向度。他減少 Allport 和 Odbert 人格語詞的數量，並將最後的結果設計成16 因素人格問卷 (16PF) (張雨青，1997)。隨後 Fiske¹、Tupes 和 Christal² 對 Cattell 的研究進行重複性的驗證，竟不約而同地得到五個因素，且其中四個因素互相一致，他們是最早將因素數確定爲五個的研究者 (Pervin, 1997)。

後來 Norman³ 從 Allport 和 Cattell 的資料中去蒐集大量成年人相互評定的結果，經由因素分析之後得出五個主要的人格因素：Surgency (外向)、Agreeableness (友善)、Conscientiousness (謹慎)、Emotional Stability (情緒穩定性) 和 Culture (社會性) (沈煌寶，2002)。經由眾學者的驗證 (Peabody, 1987；Goldberg, 1993)，最後，統整爲五個基本因素：開放性 (Openness)、嚴謹性 (Conscientiousness)、外向性 (Extraversion)、和善性 (Agreeableness) 與神經質 (Neuroticism)。這五個因素的第一個英文字母，連起來正好是目前西方測驗人格特質中，較多人應用的「OCEAN」五大人格特質，McCrae 及 Costa (1997) 並

¹ Fiske, D. W. (1949). Consistency of factorial structure of personality ratings from different sources. Journal of Personality and Abnormal Psychology, 44, 329-344.

² Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. Journal of Personality, 60, 225-251.

³ Norman, W. T. (1963). Toward an Adequate taxonomy of personality attributes : Replicated factor structure. Journal of Abnormal and Social Psychology, 66, 574-583

認為五大人格是適合全人類的。

不過，這樣的論點，很快就在跨文化研究⁴面臨到許多挑戰，許多研究對五大人格的一致性提出不同的結論與看法 (王登峰、崔紅，2004)。原因來自於西方對人格結構的探索始於 1936 年 Allport 和 Odbert 根據人格的「詞彙學」假設，進行對英文人格特質形容詞的系統搜索和分類，這也是西方五大人格模型建立的基礎。然而，有學者指出單從詞彙學的假設去研究人格結構，勢必會產生文化或語言的局限性；以英語為例，英語中描述穩定人格特點的形容詞，其所反應的是使用該語言的人們之特點，縱使經由分析後得到描述人格結構的因素，但這樣的結果僅只適用於以英語為母語的群體 (John, 1988；王登峰、崔紅，1994，1995，2000，2001，2003)。既然華人的生存環境和文化特點與西方人有顯著的差異，必然會在相應的人格結構中浮現只適用於華人社會的詞彙問題，也因此，意識到這個問題的華人心理學者陸續轉而發展適合測試華人人格的量表 (王登峰、崔紅，2003)。

華人學者最初在評量華人人格特質⁵之際，可約略分為三大類型 (王登峰、崔紅，2003)。第一類是直接修訂西方的量表。第二類是近年來中國大陸、香港和臺灣的學者們開發一些直接針對華人特點的人格模式或人格量表。第三類是完全參照中國人的特點編制的測量中國人人格的量表。第一類工具，即修訂西方量表後，用之測量華人之人格假設，其人格結構與西方人完全一致。如美國學者 Robert McCrae 便與香港學者彭邁克等，以 NEO 性格量表修訂版 (Revised NEO Personality Inventory，簡稱 NEO-PI-R) 做為測量工具，比較香港地區與北大地區大學生的性格差異 (許功餘、王登峰、楊國樞，2001)。然而，到目前為止的大

⁴在印歐語系中，德語、荷蘭語、西班牙語、葡萄牙語與希伯來語的研究發現跟五大人格相似的詞彙結構，但也有越來越多在印歐語系所進行的研究提出不一樣的結果。如 Caprara 等義大利學者發現五大人格適用於義大利人格的只有三個有一致性。Hofstee 則是在對荷蘭、德國與美國的測試中，發現與五大人格因素在含意上有明顯的差異。(崔紅、王登峰，2004)

⁵依照楊國樞學者在 1993「我們為什麼要建立中國人的本土心理學」一文所說，「中國人」一詞是指一種在種族、文化、語言、文字及歷史等方面具有共同淵源的人群，這種人群的主要棲息之地是臺灣、大陸及港澳。此處「中國人」的意思與「華人」頗為接近，故以後者取代前者亦無不可。」故，本文將上述三地學者對於華人或中國人的人格特質探討，皆歸納為華人人格特質之研究。

量研究發現，中國人的人格結構與西方人相比有顯著的差異 (Yang & Bond, 1990; 崔紅、王登峰, 2004, 2005), 比如崔紅與王登峰 (2005) 在其研究指出西方人個性比華人多為開放，而相較之下華人的個性多較為內斂。而西方人格量表，如五大人格的原初建構乃是從西方書籍、報章雜誌對於人類的形容詞中所挑選出來的，造成其所挑選出來的人格選項會比較傾向西方的文化，導致在測試華人人格時，便遺漏了較貼切於華人的性格特質項目，如講求圓融、和諧、敦厚等，也因此這類人格量表由於修訂假設時，本身應用於華人時會存在結構性的問題。

第二類研究途徑乃針對第一類量表所存在的結構性問題進行探索與改良。例如張妙清、張建新與宋維真 (1993) 在跨文化比較研究中證明了五大人格具有文化的共通性，但卻沒有包括某些文化的獨特因素，如中國人的「人緣」、「面子」及「和諧」等觀念，所以在沿用西方量表的不足之後，編制了中國人人格評定量表 (Chinese Personality Assessment Inventory, CPAI)。但因CPAI的編制雖然是從大量的文獻資料中選取的人格因素，難以囊括所有的人格特點，加上量表中包括了大量來自西方量表中所選取的題項，因此難以確認是否測量了中國人人格的整體結構 (許功餘、王登峰、楊國樞, 2001; 王登峰、崔紅, 2004)。

第三類研究途徑是參考西方的人格研究方法，以詞彙結構制訂人格量表的方式，完全採用本土的詞彙結構來探討華人的性格特質。如楊國樞 (1999) 首先進行形容詞蒐集形成初步的架構，之後王登峰、崔紅等學者再從收集詞典、文學作品和受測者實際用於描寫具體人物的形容詞等方向，並與楊國樞等在臺灣所收集的用於描寫穩定的人格特質之形容詞合併，對 1520 個形容詞進行了好惡度、意義度、熟悉度和現代性的評定，再從中抽取出 410 個形容詞，作為中國人描述他人(及自己)的代表性樣本 (王登峰、崔紅, 2005)。最後，通過對詞表的化簡與評定，得到了由七個因素構成中國人的人格結構：1.精明幹練/愚蠢懦弱；2、勤儉恆毅/懶散放縱；3、溫順隨和/暴躁倔強；4、誠信淡泊/狡猾卑鄙；5、外向活躍/內向沈靜；6、豪邁直爽/計較自私；7、樂觀自在/悲觀善感。此外，並在此基礎上編制了測量中國人人格的量表：QZPS (問卷形式) 和QZPAS (形容詞評

定)。這個量表採用與西方學者相同的探索人格結構之研究方法與途徑，相異的是從中文詞典裡來選取形容詞，並在華人地區如台灣、中國大陸等進行評定。QZPS 和QZPAS 的最大優點是建立於華人人格結構的系統研究結果之上，確立了華人人格結構的基礎，而且全部項目都是來自華人本土文化，沒有採用任何西方的理論構想與測量項目。因而華人人格量表目前是被認為較適用於測量華人人格特質的人格架構 (朱瑞玲，2002；李祚山，2005)

除了人格特質以外，學者發現導致解決衝突的方式不同還具有文化性差異的影響。Hofstede在1980年提出國家文化的四個向度⁶：個體/集體主義 (individualism-collectivism)、權力距離 (power distance)、不確定性規避 (uncertainty avoidance)、男性化/女性化 (masculinity-femininity)，他並藉由這四個向度來比較各國的價值觀。他發現就衝突層面而言，華人處理衝突的模式多以圓融、妥協為主；西方人，則會直接的捍衛自己的利益，不讓對方有任何轉圜的餘地。而華人相對於美國人，則屬於強烈集體主義、高度權力差距、高不確定性規避與女性社會傾向(即重視生活的人際面)⁷。集體文化之中，和諧與一致性為社會中最終極的目標，如果直接與他人對抗或是起衝突，會被視為不禮貌 (Hofstede, 1991)，也使得當遇到衝突時，中國管理者傾向使用妥協的方式解決問題。而在權力距離上的顯現，則發現中國人的權力距離較美國人來的大 (Hofstede, 2001)，傾向由較高的位階來解決衝突並注重權威。

華人文化講求和諧、注重倫理，以及階層關係，深受儒釋道文化的影響。儒家思想是中國文化的主流思想，早已是學者們的共識 (文崇一，1988；楊國樞，1988；楊懋春，1988)。至於儒家的領導地位則是在漢朝獨尊儒術才建立起來，

⁶ 1991年，Hofstede和Bond (1988) 又結合之前Hofstede (1980) 所發展的國家文化四向度及兩者共同發展的第五向度「長期導向」，結合成五向度的國家文化價值觀。

⁷ Hofstede (1991, p.123) 在其書 *Cultures and organizations: Software of the mind*中，針對53個國家進行研究。其中，有接觸過儒家文化的國家，如台灣跟南韓，皆屬於高不確定性規避與女性社會傾向。其他也曾受儒家文化浸濡過的國家，如香港跟新加坡，則分別屬於低不確定性規避與男性社會傾向(香港)，以及低不確定性規避與女性社會傾向(新加坡)。本文以台灣為主。

爾後歷經融合佛教與道家在互補結構下，以及歷代的適應與環境調適而逐步形成(文崇一，1988)，呈現出今日華人文化穩定結構的風貌。而儒家更經由四書禮教以及教育系統，透過對個人內在、社會關係與建構上的融合來影響華人的個人生活層面，此為儒家影響文化的機制。所以儒家思想深植於華人歷史的集體記憶、價值觀及基本假設，也是今日呈現社會及文化現象的根源。

第二節 研究動機與目的

在《環球時報》發表的《看看二百年前的中國熱》(2006)一文指出，早在二百多年前，歐洲便早先搭上「中國熱」的列車。伏爾泰和萊布尼茨等歐洲思想大師便盛讚中國的哲學思想和政治文明，充滿對中國文化的讚美和敬佩。但是，這些西方人對中國仍停留在一種想像，並不是對中國真正了解，由於文化上的不同，對於西方人而言，東方仍舊披上許多神秘的色彩。

衝突的相關論點發展至今，在西方已有兩千多年的歷史，其背後所蘊含文化的浸濡，也帶來人們對於衝突解決方式的影響。華人受到儒家文化下長達五千多年之久，有許多學者不約而同發現華人對於衝突的因應方式多採以圓融與妥協的方式 (Tjosvold, 2002 ; Lu, 2006 ; Friedman, 2006)，因此，便開始有華人學者認為，文化上的差異會影響衝突解決的方式，值得更深一層來探究 (黃曬莉，1999)。從集體主義與個人主義來看，華人屬於集體主義的社會，重視團體和諧更甚一切，故對於衝突多採以退讓或妥協的方式。就權力距離與上下司的關係而言，華人因為重視威權、面子與關係，導致華人在面臨衝突時，也是多以妥協的方式來進行。西方的學者認為這種方式有礙衝突的解決，使得組織的績效變得沒有效率，但對於華人而言，以和為貴的概念由來已久，認為以退為進是一種手段，也是解決紛爭的方法。Bond 及 Hwang (1986) 指出中國人相較於美國人，常會進行表面上的遵守，但實際內心上卻很少改變其意志。 Tjosvold 及 Sun (2002)

更進一步指明爲了避免掃別人的興，所以華人不會直接表明，但會祕密爭取自己想要的事物。他還指出中國管理者在使用避免衝突時，會有兩種行爲：遵從 (conforming) 或用謀略取勝 (outflanking)。遵從顯現於依照某種慣例以及不抵抗，管理者認爲這種行爲是爲了順從他人意願，隱藏自己的不滿意。而用謀略取勝則代表是高度目標導向，這類管理者會搜尋資訊，確認他(她)們可以達到最好的目標，並且會嘗試經由第三人去影響其他領導者的觀感 (Tjosvold, 2003)。這是否也代表著西方論點所指的退讓與妥協，對於華人世界而言，變成了一種過於簡單而淺薄的概念，沒有辦法深入了解華人本身在使用圓融或和諧的策略下，其實背後或許還隱藏著真正能夠達到目的，且對自己更有利之更深一層的內涵，這也是本文所欲研究的動機之一。

此外，現今學術上最常引用的人格特質理論多是從西方的角度來切入。目前西方最常引用的人格特質爲五大人格特質，但諸多華人學者在引用時，發現五大人格特質並無法完全解釋華人在某部分性格的特質，如善良、仁慈、淡泊、知足等特質。因而越來越多的華人學者，如李亦園、楊國樞、黃光國、楊中芳、張妙清、崔紅、王登峰，開始從華人的角度，開始進行適合華人的性格特質研究，如中國人性格評定量表 CPAI (Chinese Personality Assessment Inventory, CPAI) 以及近期被認爲結構更具本土化的爲華人七大人格量表 (Qingnina Zhongguo Personality scale, QZPS)。

近年來由於大中華圈的經濟崛起，使得許多西方大廠紛紛湧進華人市場，許多學者觀察到因文化的差距造成處理衝突的方式也不盡相同，對於跨國企業也造成組織溝通上的影響 (Hwang, 1997)。加上目前文獻多以西方的人格特質觀點去探討衝突管理的關聯性 (Antonioni, 1998; Moberg, 2001)，以及五大人格受到文化一致性上的質疑 (楊國樞, 1999; 王登峰、崔紅, 2005)，在以華人爲研究對象的前提之下，因而勢必從本土化心理的角度來探討華人處理衝突管理的方式，所以，本文欲從適合華人的七大人格特質來探討兩者的關係，了解華人處理衝突的因應之道。

第二章 文獻探討

本研究探討華人主管人格特質與衝突因應之道，第二章為文獻探討部分，分別在第一節先論述衝突理論之定義、演進、種類、過程、功能、解決方法以及華人衝突管理之模式等；第二節將針對人格特質進行探討，在該節中，先談人格定義、再逐項介紹西方目前通行的三大、五大人格。接著從適合華人的觀點介紹華人七大人格特質，並比較三大人格、五大人格與七大人格的異同，以及人格特質與衝突管理的關係。第三節則是從華人文化價值觀來探討儒家文化對衝突的影響；在該節中，首先針對集體主義與個人主義作分析，之後再從上下司關係、權力距離與權威，以及面子與關係做探討。最後從這三大部分的文獻蒐集及討論中，進一步綜合整理出第四節的研究問題。

第一節 衝突相關理論

一、衝突的定義

對於衝突，因各家研究者理論基礎與觀察基礎的差異，導致對於衝突的定義與衝突情形的認定有著見仁見智的看法 (Rahim, 2001)。從哲學的角度來看，哲學家柏拉圖 (Plato) 與亞里士多德 (Aristotle) 便認為衝突是不可避免的，但他們同時也強調，只要人們能夠達到某部分的平衡，則衝突可以縮減至最小。心理學家阿基里士 (Argyris) 則從個人內心的心理層次來探討衝突，認為衝突是指一個人不能在一特殊情況下行動時所發生的事件。社會學家 Mayo 則認為衝突是邪惡的，應該盡量去縮減，否則會削減組織的力量。

不單是社會或個人，組織內也會發生衝突，在組織研究中，不同的學者對組織內衝突各有不同的定義。例如，Pondy (1967) 整理早期社會科學各學科有關衝突的定義之後，主張採取廣義的衝突定義，認為衝突是一個過程，涵蓋了過程中所有的衝突事件與現象。Wall 和 Callister (1995) 則將衝突定義為：「衝突是一種過程，在這種過程中，一方知覺到其利益遭受到另一方的反對或負面的影響」。

Robbins (2001) 對衝突的定義為：衝突是一項過程，始於甲方認為已受到或即將受到乙方的負面影響，且這樣的影響正是甲方所關注的。 Hellriegel (2001) 認為衝突多來自個人或群體對目標認定不一致之認知差異或情緒分歧所致。秦夢群 (2004) 將衝突定義為：「團體或成員與他方交會時，因利益、思想、作法上產生不相容現象，而形成之對立情緒或行為的狀態」。

綜合以上學者給予「衝突」的定義，衝突除了是一種情境，比如將衝突視為因利益、權力、目標等客觀條件，無法公平分配而造成的不平衡條件。衝突也是一種行為，如兩個或兩個以上的人或團體，直接和公開的鬥爭，彼此循環出的敵對態度。此外，衝突還是一種知覺感受的狀態，如將衝突視為當事人的主觀知覺，因為衝突是否存在，決定於至少一方是否有所知覺；如果雙方沒有感覺到衝突的存在，衝突便不會發生。最後，衝突更是一種互動的歷程，比如兩個以上團體成員間，彼此對立或敵對的互動。總而言之，當雙方感到意見不合時，即會產生衝突。



二、衝突思想的演進

衝突觀點的演進，一般可分為三個時期，傳統時期、行為時期、互動時期。第一時期傳統觀點 (traditional viewpoint)，發展時期從1890年到1940年代，尤其在1930年至1940年最流行。衝突在此被視為一種團體機能異常的結果，乃導因於不良的溝通、成員之間缺乏坦誠與信任，以及經理人對員工的需求與期望沒有做適當的回應等，這時期的學者認為所有的衝突都是有害且必須避免的。

第二時期是行為學派觀點 (Behavioral/ human relations viewpoint)，盛行於一九四〇年代到一九七〇年代，主張衝突在所有團體及組織中是自然且不可避免的現象，應予以接受；既然衝突是不可避免的，所以該學派倡導何不接受衝突，並將衝突的存在合理化：衝突無法被消弭，甚至有時衝突對團體績效有所助益。

因前面兩種觀點皆認為衝突對組織只有負面功能而沒有正面功能，因此到一九七〇年代時，互動學派觀點 (interactional viewpoint) 便主張衝突有存在之必

要，相較於前兩者，該觀點更進一步鼓勵衝突的存在，認為衝突不只是團體中正向的作用力，更是團體表現效率絕對必須的要素。這學派的學者指出一個和睦、平靜、安定的團體，可能變得對改革與創新的需求無動於衷，所以該觀點認為團體領導者要維持衝突的原因在於，如此能使團體有足夠的創造力與自我反省的能力。

組織行為學者 Robbins (2001) 更提出在互動觀點下，將衝突全視為好的或壞的，是非常不智的作法，他認為應該視其類型而定，並將衝突區分為良性的 (functional) 與惡性的 (dysfunctional) 兩種形式。一般學者依據目標達成、穩定性、與適應性，決定組織是否有正負的功能。如果衝突的結果是組織喪失了適應能力、破壞了內部的穩定度以及對外的變遷能力，則代表衝突具有惡性 (負面) 功能，反之則是代表良性 (正面) 功能。社會學家如 Parsons、Lunberg、Mayo 多半把衝突視為一種負面的現象，但是管理學家 Follet 則是認為如果無法避免，就應該去利用它，因為衝突有時是一種健康的現象或是一種進步的預示，對於個人的發展也有助益。

過去西方組織學者探討組織衝突，通常將衝突視為負面功能，因此，常將研究焦點置於衝突的負面效果與如何降低組織內衝突的研究上。這方面的研究主要採橫斷面 (cross-sectional) 的作法，探討關係或情緒衝突，如何損害到個人與團體的績效、成員滿意度、及未來的合作 (Jehn, 1997)。這些研究大多發現：人際間的厭惡所產生的焦慮可能會壓抑認知作用，進而影響團隊成員的工作，變得越來越沒有工作效率或效能，並導致組織效能的下降 (Argyris, 1962；Kelley, 1979；Wilson, Butter, Cray, Hickson, & Mallory, 1986；轉引自朱志忠，2006)。

然而，目前已經逐漸有學者論及組織內衝突所具有的正面功能，例如，Jehn (1997) 的一系列研究指出適度的任務衝突 (task conflict) 對於團隊的績效有所助益。因為任務衝突可以提升決策品質，而由衝突中所形成的合作，也比個人的觀點更為優越 (Schweiger & Sandberg, 1989)。

三、衝突的要素與種類

1989 年，Schultz 研究各種形式之衝突後，認為所有衝突共同具有的要素有三 (轉引自林振春，1993)：

(一) 互賴的情境：

當雙方的互動皆能對對方產生影響，便是一種互賴的情境。

(二) 資源的匱乏

就如同互賴情境難以滿足成員所有需求。因此受限於有限資源，易造成衝突。

(三) 不相容的目標

成員具有不同的目標，如果無法得到整合，且是成員們所極欲獲得滿足的需求時，衝突便會產生。

不同的分類觀點，也會有許多不同的衝突分類型態。從心理層面來看，可分為個人衝突 (Intrapersonal conflict) 與人際衝突 (Interpersonal conflict)；從社會或組織的層面來看，則又可以分為人際衝突 (Interpersonal conflict)、群內衝突 (Intragroup conflict) 與群間衝突 (Intergroup conflict) (Rahim, 2001)。

心理學者又將個人衝突分為個人角色衝突 (role conflict) 及目標衝突 (goal conflict)。個人角色衝突可分為個人和角色的衝突、角色內衝突、角色間衝突等三種；目標衝突則分為雙趨衝突 (Approach- Approach conflict)、雙避衝突 (Avoidance- Avoidance Conflict)、趨避衝突 (Approach – Avoidance Conflict) 與雙重趨避衝突 (Double Approach – Avoidance Conflict) 四種。

雙趨衝突 (Approach- Approach conflict) 是指個人同時有兩個同等及吸引力或重要目標下，所產生的心理衝突。如：在當日必須決定觀看電視影集結局或是參加電影首映會。雙避衝突 (Avoidance- Avoidance Conflict) 則為個人同時有兩個排拒力的目標，而使個人產生兩難所產生的衝突。如：不想唸書又怕考試考不好。趨避衝突 (Approach – Avoidance Conflict) 意指個人同時對同一目標，既受其吸引卻又想逃避所產生的衝突。如：對於戀愛既期待又怕受傷害。最後，雙重

趨避衝突 (Double Approach – Avoidance Conflict) 代表個人對於二個或二個以上具有積極價值與消極價值目標物，因取捨困難所產生的衝突。如：組織中的中階管理者要滿足長官與部屬共同所給予的期望 (張慶勳，1996；秦夢群，2004)。

在組織衝突分類上，則可分為三種：任務衝突 (task conflict) ，關係衝突 (relationship conflict) 與程序衝突 (process conflict) (Jehn & Mannix, 2001) 。任務衝突 (task conflict) 與工作內容及目標有關，是指組織成員因對工作內容有不同看法，因而造成衝突。Guetzkow 與 Gyr (1954，轉引自杜宇，2006) 便認為任務衝突是「參與者對於討論內容在理性上彼此見解的不一致」，Pelled (1996b) 則將任務衝突定義為成員對於達成任務的相關議題，知覺到與其他成員不一致的看法，包括任務目標、決策內容、工作程序以及適當行動方案等。一般而言，任務衝突通常發生在成員對於達成目標的最佳方法有不同的判斷時。

當成員感受到人際關係上的不協調，對衝突的另一方產生不滿、厭惡等負面情感，或者當團隊成員彼此在情緒上發生不協調時，引發成員於情感上的緊張關係，這類人際間的衝突皆稱為關係衝突 (relationship conflict) (Tidd, McIntyre & Friedman, 2004) 。 Pelled (1996b) 將關係衝突定義為在解決群體問題過程中，因人際的磨擦與情緒的不調和而導致的緊張，其他學者進一步認為，關係衝突是群體成員知覺到經由憤怒、不信任、畏懼、挫折以及其他負面情緒所導致成員間的不調和感覺。也有學者認為判別任務或關係衝突，可依據衝突的特性 (characteristics) 來區分；當牽涉到任務，或者是執行任務上的觀點、意見、立場等因素者為任務衝突；當牽涉到人際關係或者是情緒、感情等因素者，即為關係衝突 (Bono, Boles, Judge & Lauver, 2002) 。至於程序衝突 (process conflict) 與如何完成工作有關，是指對於完成工作的責任與資源分配有不同意見時所產生的衝突 (Jehn & Mannix, 2001) 。

組織結構的觀點，則分為組織內上下司的衝突 (又稱為垂直性衝突 (Vertical conflict))、組織內平行衝突 (水平式衝突，Horizontal conflict)、直線與幕僚間的衝突(斜向式衝突，Diagonal Conflict) (Pondy, 1967) 與多元性衝突四種 (Hellriegel

et al., 2001)。

組織上下司衝突泛指在各階層間，由於角色、任務、目標之不同所產生的衝突。任何一個組織都有層級的結構，層級是由許多上司與下屬的角色關係所構成，何沙崙 (1987) 分析從層級上所發生組織上下司衝突的原因有五：

(一) 層級權威基礎動搖

組織的層級結構以層級權威做為上下層級分配權責的基礎。在組織裡，隨著科學與技術的進步，組織面臨到專業化的細密分工，導致所謂的「專家」到處充斥在組織中，傳統承襲權力的主管擁有層級的權威，卻未必具有專業判斷能力。另一方面，隨著組織日漸龐大，需要依賴更多的專家去完成任務，但是這些專家卻是擁有能力而未必擁有權力的人，造成期望權威 (expected authority) 與事實權威 (actual authority) 之間的衝突。

(二) 身份地位的受創

這種情況常發生在當上司領導一群專家群中，而專家群發現其上司完全不懂專家群所專長的領域，卻又以較高身份地位的姿態分配資源時。此時專家群會向高身份地位者進行挑戰，而高身份地位者則想盡辦法維護其既得利益，因而造成衝突。

(三) 專業受到壓制

在此是指新舊專家之間的衝突，新專家帶來最新的技術，卻對老專家在組織中的地位造成威脅，因而產生衝突。

(四) 權威作用下的互依創造

因層級權威的管理者，只憑其權力與個人需求強做資源上的分配，而不顧及技術上或是專業上的需求，導致人們對權威與管轄權的競爭。

(五) 意見溝通的受阻

在此指組織垂直間的距離越大，上司與下屬的溝通距離就越大，造成在執行目標上產生認知的差異，導致衝突發生。

組織內平行衝突指在同一層次的組織層級中，基於不同利益、背景、目標因而產生的衝突。同一層級內不同功能的劃分，使得每一個部門或單位各自發展其本身所特有的規範以及不同的價值取向。以新聞台為例，常可見業務部與新聞部兩者因是否要將商業訊息融入新聞中而起爭執。以其他產業而言，則是業務部努力爭取訂單，但會計部卻認為可能增加呆帳的風險，如此兩造相異的價值觀所造成的衝突。

直線與幕僚⁸間的衝突是指幕僚人員因其基本社會背景的差異，如教育背景較高、年齡結構較輕、社會地位較高，以及幕僚較具專業取向與實作人員較具組織取向的差異，促成幕僚與直線各自發展出各自的工作類型與價值觀，繼而造成兩者對任務執行上有所偏見。以醫院管理而言，因管理者無法有效地處理醫院所有的物料採購，因而設立了採購部門做為幕僚機構 (Robbins, 1995)，若是採購部門購買的物料所斟酌的立場 (如功能最新、最多)與護士的需求(如用起來只要求簡便即可)在認知上有所不同，雙方衝突便因此而引起。

多元性衝突則為正式組織⁹ (Formal organization) 的規範與非正式組織 (Informal organization)¹⁰ 的行為規範互相矛盾時，容易引起衝突。以霍桑實驗 (Hawthorne Studies) 為例，Mayo 發現員工生產力會受到團體與個人心理因素的影響 (Gray & Smeltzer, 1989)。若是一昧以組織正式規範要求員工，卻忽略員工的需求 (如工會要求因應物價飛漲而調薪)，則可能引發罷工事件的衝突。

四、衝突的形成原因與過程

組織中產生衝突的原因很多而且複雜，謝文全 (2004) 便將組織的衝突形成原因，歸納成表層、深層與根層：

(一) 表層原因

⁸ 直線與幕僚以職權作為劃分。直線職權只直接指揮部屬作業的職權，有直接指揮的權力。幕僚職權則為以其專業功能協助直線經理行管理職責，無直接指揮的權力 (洪明洲，1997)。

⁹ 正式組織是根據組織系統圖、組織章程等規定所形成，組織結構分明，權責劃分明確。

¹⁰ 非正式組織則是由組織成員彼此的互動，所自然發展而成的群體關係，該關係常直接或間接地影響組織成員的行為，不受正式組織直接監督控制，如工會。

這是最表面的原因，包括目標不一致、責任不明確、角色衝突、權力不平等、酬賞不均、溝通不良、次級文化的矛盾或排斥與價值觀差異等，皆會造成組織的衝突。

(二) 深層原因

此為隱藏在表層原因之下的次一層原因，包括利益衝突、認知歧異與情緒干擾等。光有表層原因尚不足以造成衝突，一定要表層原因底下含有上述的深層原因，才會讓衝突浮出檯面。

(三) 根層原因

此乃形成深層原因的最根本原因。謝文全 (2004) 指出利益衝突、認知歧異、情緒干擾的衝突來自於組織或成員之間的工作有互依性，加上資源有限，難以滿足所有人的要求，因而引爆衝突。March 與 Simon (1958，轉引自鄭弘岳，2003) 進一步解釋互依性因有資源缺乏與時間壓力的特性，所以會造成衝突；倘若每個組織的成員皆獨立行事，沒有資源的限制，則衝突就不會發生。



組織衝突形成過程的模式，最早是由 Fishbein (1963, as cited in Thomas, 1992) 所提出。他認為行為起源於意圖 (intention)，而意圖則受到理性推論與規範推論所影響。Thomas (1992) 則繼而將 Fishbein 的理論發揚光大；他認為衝突過程主要由六個要素 (features) 所組合起來：知覺 (awareness)、思維與情緒 (thoughts and emotions)、意圖 (intentions)、行為 (behavior)、互動 (interaction) 與結果 (outcomes)；以下將分別解釋六個要素所代表的含意：

(一) 知覺

知覺指當事人察覺到另一方對於當事人所關切的事具有或將有負面的影響。這些事包括目標、判斷與規範的標準，產生三種衝突；第一種：目標衝突 (goal conflicts)，又稱利益衝突 (interest conflicts)，指兩者之間所欲達成之目標互相矛盾或有明顯不一致的情形。例如，在談判的過程中，兩造之間因利益完

全相左而導致衝突 (Pruitt & Rubin, 1986)。在目標衝突中，雙方會因追求達成自己的目標，進而威脅或阻礙其他人。第二種：判決衝突 (judgement conflicts)，亦可稱為認知衝突，主要來自兩者之間觀念的差距；當該當事人知覺到另一方對於事情已經有了相反或不同的結論時，就會產生衝突。第三種：規範衝突 (normative conflicts)，代表兩者之間對於對方應該 (should) 表現何種行為有不同的期待。尤其在察覺到對方違反普世標準，如倫理、公平、正義、對高階者的服從與社會系統各種規範時，當事者便會有情緒上的所反應，希望對方行為符合規範。

(二) 思維與情緒

一旦當事人察覺到以上所述之衝突後，當事人會加以思維，並受情緒牽動，判斷衝突的原因為何，進而思考如何處理衝突。換言之，思維與情緒會呈現當事人對衝突現實的界定，直接影響當事人採取某種衝突處理方式的意圖。而自我中心 (egocentricity)、對所關注事物的觀察，以及爭論 (issue) 大小則會影響當事人界定衝突 (Thomas, 1976)。

自我中心是指只以自己所關注的一方來界定議題；關切事物的觀察，是指當事人會以對方的立場來思考衝突的理由，或者採取不同的角度來思考，以瞭解發生衝突的原因；爭議大小，則指爭議所涉及的層面，當爭議涉及到越多人、越多事件，則越難以獲得共識。

當事者的思想與情緒會決定當事者對於真實的主觀詮釋，並影響當事者的意圖。許多情緒是在衝突過程期間產生的，並且被認為是當事人認知下的產物。從其他事件中餘留下來的緒，可能會進入下一個衝突的事件中，成為影響衝突的重要因素。

Kumar (1989, 轉引自鄭弘岳, 2003) 發現情緒可分為兩種形式來影響認知或動機；在認知方面，他認為負面的情緒一旦喚起後，當事人不但會自行簡化認知、降低對對方的信任，並對對方的行為做出負面的解釋。相反地，正面的情緒則會讓當事人更深入去觀察影響問題的潛在因素，採取更全面的觀點，

以及以更周延、創新的解答來解決衝突。就動機的角度而言，因挫敗而產生的怒氣與敵意會使得當事人表現出具侵略性的行為 (Pruitt & Rubin, 1986; Kumar, 1989)；另一方面，焦慮與威脅感所產生的不安全感，則會把當事人推向退讓或雙輸的局面 (Kumar, 1989)。相反的，正面的情緒會使心胸更為寬宏大量與熱心助人，把當事人推向合作的方向 (Carnevale & Isen, 1986, as cited in Thomas, 1992)。

(三) 意圖

意圖是一種心的意動 (conation)，即為決定行動的特定行為傾向。早期視將意圖和行為合在一起討論，但 Thomas (1992) 認為行為和意圖是不同的，必須加以區分，理由有三：一、意圖和行為之間有很大的差距，行為並非總是成功地達成個人的意圖；二，當事人在衝突中必須推測對方的意圖，才能知道如何因應對方的行為；三，研究衝突者常常使用有問題行為的測量方式來建構意圖。

不同的意圖構成不同的目的或目標，Thomas (1992) 便特別指出策略意圖 (strategic intentions) 和戰術意圖 (tactical intentions) 的不同。策略意圖¹¹是指在特定衝突中，當事人較為普遍的意圖。直到一九六〇年代中期，學者們才對意圖的化為單向度的概念，如合作對競爭、合作對衝突，但這種概念，在後來的組織內衝突研究中，則被雙向度模型所取代。至於戰術意圖，是指更特定的意圖，除了能引示行為，並可被詮釋為了解或執行策略意圖的工具。從不同的觀點來看，戰術意圖就是代表目標，可用來解釋在衝突事件中所觀察到的各種行為，也是一種瞭解廣泛策略意圖的方式。

(四) 行為

在意圖形成後，衝突情境 (episode) 中的下一個事件就是外顯的行為

¹¹ Thomas (1992) 在“conflict and negotiation processes in organizations”一文中，指出意圖 (intentions) 跟 導向 (orientations)、方法 (approaches)、風格 (style)、策略 (strategies)、行為 (behaviors) 與衝突處理模式 (conflict-handling modes) 等名稱所代表的含意是相近的，所以將各種衝突類型納在策略意圖之中來解釋 (頁 666-670)。

(overt behavior)。行爲在此是指當事人所表現的方式或其他顯著的行動；當事人的行爲是合理的，而這些行爲被視爲當事人試圖要執行其意圖。然而，一旦執行之後，這些行爲所具有刺激的特性，可能會使得當事人誤判，造成與當事人的意圖有所差異的後果。

(五) 互動

在當事人的行爲之後，接下來的過程就是對方的反應。對方的反應是一種提供當事人如何反應的線索，進而使得雙方產生互動。在互動的過程中，每一方的行爲可視爲一種刺激，用來提供與輸入到對方的思維或感覺中，使潛在意圖的想法隨時進行調整，決定如何因應衝突。

(六) 結果

衝突模式的最後一個要素爲衝突情境的結果。在雙方停止互動時，有些結果意味著已經發生，最明顯的結果即爲對衝突的爭議做出決定。

因爲衝突的過程只是衝突相關的因素中的一部份，所以通常衝突後果通常十分廣泛而複雜，不同的理論家往往也有不同的看法。相較於Thomas (1992)，Robbins (2001, 2003) 則將衝突的過程整理縮減爲五個階段 (stages)¹²：

(一) 階段一：潛在對立或不相容

此階段代表製造衝突機會的要件出現，在此階段中造成衝突的原因可分爲溝通、結構與個人變項三類：

- 1、溝通：指言語解釋上的差異、訊息交換不足、溝通管道中受到干擾，皆會使得溝通不良，導致衝突。
- 2、結構：包括組織規模與專業化程度、功能性等。如組織規模越大，其上下層級距離越大、水平分類也越複雜，造成衝突的潛在性便越高。
- 3、個人變項：如每個人所擁有的價值觀或是個人特質等。

(二) 階段二：認知及個人介入

¹² 對於Thomas (1992) 與 Robbins (2001, 2003) 衝突形成過程的解釋，無論是「要素」(features) 或「階段」(stages)，爲忠於二者的原意，儘管兩者的含意相同，但本文仍以原文直接翻譯作整理。

代表知覺到衝突，並且個人情緒開始受到影響，因而變得焦慮、緊張、挫折感或滿懷敵意。此時可以開始界定出衝突問題，並且情緒在知覺具體化中扮演重要的角色。

(三) 階段三：意圖

在此階段，意圖介於人們的知覺、情緒和公開的行為中。Robbins (2003) 也跟 Thomas (1992) 一樣，認為意圖 (intentions) 代表著決定以何種方式行動的決策。Robbins (2001) 並引用 Thomas (1992) 的概念，將衝突處理之意圖分成協力合作 (cooperativeness) 與堅持己見 (assertiveness) 兩個因素；協力合作 (cooperativeness) 代表一方試圖滿足對方需求的程度，堅持己見 (assertiveness) 則是指某方試圖滿足自己需求的程度。之後，再將兩個因素交互影響，歸納出五種衝突處理的意圖：競爭 (competing) (堅持不合作)、合作 (collaborating) (堅持且合作)、退避 (avoiding) (不堅持與不合作)、退讓 (accommodating) (不堅持且合作)、妥協 (compromising) (中度堅持且中度合作)。如前文所述，Thomas (1992) 在 "conflict and negotiation processes in organizations" 一文中，指出意圖 (intentions) 跟風格 (style)、策略 (strategies) 與衝突處理模式 (conflict-handling modes) 等名稱所代表的含意相近，所以他將各種衝突類型納在策略意圖之中來解釋 (Thomas, 1992 : 666-670 ; Robbins, 2003 : 402-403)。其他的學者，則單從衝突解決的方式切入，此處將在本節第六部分：「衝突的解決方法」中，再作深入的討論。

(四) 階段四：行為

在此階段，包括衝突雙方所做的言論、行動和反應等，都會明顯表達出來。

(五) 階段五：結果

衝突可能會產生良性或是惡性的結果，此時應避免惡性的結果，甚至進一步創造良性解決衝突的技巧。

圖 2.1 Robbins 的衝突過程



五、衝突的預防策略

所謂「預防重於治療」，任何組織如果管理不當，往往會產生許多負面的衝突。吳清山與林天佑 (2001) 認為既然要對衝突進行管理，當然還包括預防衝突產生的方法與策略，目的在於確保組織之順暢運作、維持組織成員的向心力，以提升組織的績效。

Lo (2003) 提出衝突預防的策略有：1、建立組織的良好溝通管道；2、提供申訴管道；3、資源與執掌合理的分配，如對於工作量較沈重的業務可以適時予以輪調；4、注意弱勢團體的需求，避免在強勢團體的主導下，因忽略弱勢團體的聲音而造成不公平或引起不必要的_{不安}；5、安排溝通課程，增加個人溝通能力，以減少摩擦產生；6、勾勒共同的目標與遠景，讓成員參與策劃，以了解組織的共同目標，使個人與組織的理念一致。

六、衝突的解決方法

早年有關衝突解決模式的研究，多以實驗室中囚犯困境遊戲（零合遊戲）的

研究爲主流 (黃曬莉, 1999)。這類研究將受試者的「坦白招認」與「保持沉默」兩種行爲反應, 分別當作對衝突情境的競爭性反應與合作性反應, 並依此建構一系列與競爭或合作行爲有關的影響因素與互動模式。但因囚犯困境遊戲的研究典範過度簡化人類在人際衝突中的行爲反應, 所以學者們繼而探討其他影響人際衝突情境中的衝突解決模式 (Sternberg & Soriano, 1984; Sternberg & Dobson, 1987)。

從最早的衝突因應二策略模式開始, 逐漸有學者漸漸發展爲衝突因應三策略模式與衝突因應四策略模式。(請見表2-1) 目前最多人引用的爲衝突因應五策略模式: 合作 (解決問題)、順應 (討好)、支配 (競爭)、退避 (迴避), 及妥協 (折衷)。Follett (1940, as cited in Rahim, 2001) 是最先將衝突行爲歸因爲五種的人, 他最先提出了支配 (domination)、妥協 (compromise), 及整合 (integration) 三種衝突因應概念, 之後又提出退避 (avoidance) 和壓抑 (suppression) 等概念。

Blake 和 Mouton (1964, as cited in Rahim, 2001) 則是首度將衝突分類成五種策略模式的人, 他們將關心的重點放在成員 (people) 以及產出 (production) 兩個面向上, 依關心的程度高低, 形成四個象限及五種衝突解決方式, 分別是強取 (forcing)、撤退 (withdrawing)、圓融 (smoothing)、妥協 (compromising) 及解決問題 (problem solving) 五種。之後, Thomas (1976) 參照 Blake 和 Mouton 的架構, 將 PDG 中的競爭性反應與合作性反應轉化爲積極或消極與合作或不合作兩個向度, 並根據這兩個層面建構出競爭 (competing)、合作 (collaborating)、退避 (avoiding)、退讓 (accommodating) 與妥協 (compromising) 五種不同的衝突化解方式。

Thomas 的學生 Rahim 則發揚光大將此五種衝突化解方式編製成行爲量表 (Rahim, 1983), 首先將衝突因應的形式分爲關心自己 (concern for self)、關心別人 (concern for others) 兩軸面, 再依兩面向的程度高低分爲整合 (integrating)、忍讓 (obliging)、退避 (avoiding)、支配 (dominating) 及妥協 (compromising) 等五種衝突方式, 解釋如下:

(一) 整合 (integrating)

面對真正的問題，揭開衝突，把所有問題攤開來談，檢討彼此歧見，尋求雙方都可接受的方案。

(二) 忍讓 (obliging)

個體試圖犧牲自己的利益以滿足對方的利益或需求時，即會採取忍讓的反應方式，對於他人的敵意會回應以低敵意甚至友善的行為。

(三) 退避 (avoiding)

表現出不關心自己也不關心他人，消極的去處理衝突，而採取這種方式的個體也會經常拒絕公開地表達自己。

(四) 支配 (dominating)

固守自己的權益或保護自己認為正確的立場，只希望達到自己的目標或得到利益，絲毫不考慮衝突對他人的影響。

(五) 妥協 (compromising)

透過雙方互做犧牲，試圖滿足自己和對方的部分利益，是一種折衷雙方歧見的決定。



從上文可知，每位學者所建構的衝突模式或構面有二至五種，以下將就各家學者對衝突模式與風格的分類，依序整理如表 2.1。

除了組織中的衝突管理之外，這五種衝突化解模式也廣泛應用於描述一般人際衝突的處理，Rahim (2001) 更指出此五種不同的衝突反應方式，有所適用與不適用的情境，比如「整合策略」適合在處理複雜的問題、需要統合各種觀念達到最佳的解決以及有充足的時間等使用，不適合於簡單的問題或任務、需要立即做決定或對方對於結果不在意時使用；「忍讓策略」適合在自認為可能錯誤、問題對另一方較重要、願意先放棄一些籌碼以利將來可以獲得其他利益或處於弱勢時使用，不適合用在問題對己方很重要、自認為正確或者現在解決對未來會有助益時。

表 2.1：人際衝突解決的模式分類

		策略風格				
		I	II	III	IV	V
二策略模式						
Deutsch (1990)	Cooperation (合作)				Competition (競爭)	
Knudson, Sommers, & Golding (1980)	Engagement (參與投入)			Avoidance (退避)		
三策略模式						
Putnam & Wilson (1982)	Solution- Orientation (解決問題)	Non- Confrontation (非對抗)	-----		Control (控制)	-----
Lawrence & Lorsch (1967a)		Smoothing (圓滑)	-----		Forcing (強迫) Confrontation (對立)	-----
Billingham & Sack (1987)	Reasoning (講理)	-----	-----		Verbal Aggression (口語侵犯) Violence (暴力)	-----
Rands, Levinger, & Mellinger (1981)	-----	-----		Avoid (退避)	Attack (攻擊)	Compromise (妥協)
Hocker & Wilmot (1991)	Collaboration (合作)			Avoidance (退避)	Competitive (競爭)	
四策略模式						
Pruitt (1983)	Problem Solving (解決問題)	Yielding (聽從)	Inaction (無為)	Contending (鬥爭)	-----	
Kutdek (1994)	Problem Solving (解決問題)	Compliance (順從)	Withdrawal (撤退)	Conflict Engagement (戰 鬥)	-----	
五策略模式						
Follett (1940)	Integration (整合)	Suppression (壓抑)	Avoidance (退避)	Domination (支配)	Compromise (妥協)	
Blake & Mouton (1964)	Problem Solving (解決問題)	Smoothing (圓融)	Withdraw (撤退)	Forcing (強取)	Compromise (妥協)	
Thomas (1976)	Collaborating (合作)	Accommodating (退讓)	Avoiding (退避)	Competing (競爭)	Compromising (妥協)	
Rahim (1983a)	Intergrating (整合)	Obliging (忍讓)	Avoiding (退避)	Dominating (支配)	Compromising (妥協)	
Lulofs & Cahn (2000)	Collaborating (合作)	Accommodate (退讓)	Withdraw (撤退)	Forcing (強取)	Compromising (妥協)	

資料來源：主要整理自 Rahim (2001), p.21-31

「支配策略」適合在瑣碎的問題、需要迅速做決定、不受歡迎的方案需要執行時使用，不適合在雙方有相等的權力、不需要迅速做決定與部署能力強時使用；「退避策略」適合在在瑣碎問題、需要冷卻一段時間以及與對方直接衝突會有負面效果時，不適合在問題對己方是重要、需要己方負責做決定或雙方不願拖延但問題必須解決時使用；最後「妥協策略」則適合在無法達成意見一致、合作與抗爭無法成功與需要立即解決複雜問題時，不適合在一方有較大的權力時使用。茲將上述整理如表 2.2 。

在人際衝突來說，Hwang (1997) 對於華人解決衝突的方式，把人際關係分成三種：縱向內團體、橫向內團體、橫向外團體。在縱向的「上/下」關係中，當位居劣勢的個人和居高位者發生衝突時，為了保持人際關係的和諧，下屬（居劣勢一方）必須替對方「顧面子」；其最可能採取的優勢反映是「忍讓」。當下屬想和對方進行協調，往往會採取「迂迴溝通」(indirect communication)，如果下屬想追求個人目標之達成，則往往會採取「陽奉陰違」的策略。

在橫向的人際關係中，個人可能採取的衝突化解模式，則要看當事者是將對方界定為「內團體」或「外團體」而定。倘若當事者將對方界定為「內團體」，那麼在發生衝突時，雙方比較可能採取「直接溝通」(direct communication) 的協調方式，此外，為了保持彼此關係的和諧，雙方為了給對方面子，他(她)們也比較可能達成「妥協」(compromise)。假使雙方中有一人不顧對方的感受，堅持要達成其目標，則容易被對方界定為「外團體」，進而爆發明顯的「抗爭」(confrontation)。此時，雙方會不顧人際關係的和諧，反而會與對方「爭面子」。在縱向內團體中，當居高位者不顧弱勢者的感受，而一再堅持要達成其目標時，弱勢者也可能採取反抗行動，爆發嚴重的抗爭，甚至導致關係的斷裂。

表 2.2：人際衝突解決的適用與不適用情境

衝突反應方式	適用情境	不適用情境
整合	<ol style="list-style-type: none"> 1. 複雜的問題 2. 需要統合各種觀念達到最佳的解決 3. 需要得到對方願意全力以赴的承諾 4. 有充足的時間 5. 單獨的一方無法解決問題 6. 有共同的問題需要解決 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 簡單的問題或任務 2. 需要立即做決定 3. 對方對於結果不在意
忍讓	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自認為可能錯誤 2. 問題對另一方較重要 3. 願意先放棄一些籌碼以利將來可以獲得其他利益 4. 處於弱勢時 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 問題對己方很重要時 2. 自認為正確時 3. 現在解決對未來會有助益時
支配	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瑣碎的問題 2. 需要迅速做決定 3. 不受歡迎的方案需要執行時 4. 需要制伏跋扈的部屬 5. 對於對方不利但對於己方有利的決定 6. 部屬缺乏專業的能力參與決定時 7. 問題對己方是很重要的 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 複雜的問題 2. 問題對己方不重要 3. 雙方有相等的權力 4. 不需要迅速做決定 5. 部屬能力強時
退避	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瑣碎的問題 2. 需要冷卻一段時間時 3. 與對方直接衝突會有負面效果時 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 問題對己方是很重要的 2. 需要己方負責做決定時 3. 雙方不願拖延但問題必須解決時 4. 需要立即關注時
妥協	<ol style="list-style-type: none"> 1. 雙方目標勢不兩立 2. 雙方權力相當 3. 無法達成意見一致 4. 合作與抗爭無法成功時 5. 需要立即解決複雜問題時 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一方有較大的權力時 2. 複雜的問題需要用統整的方法解決時

資料來源：譯自Rahim (2001), p.82

第二節 人格理論

人格理論顧名思義是要對人的行為有所說明 (黃堅厚, 1999), 在這方面有許多見解與學派, 比如心理分析學的 Freud 對人格之結構有相當深入的剖析、社會學派重視人的主觀經驗、認知學派強調建構是人用來解釋世界的方式, 以及特質論者認為特質是人格的基本結構等等。

一、人格的定義

人格 (personality) 是心理學家極感興趣的研究課題, 在意義上是指「個人與他人互動或反映方式的總合」, 在心理學中則是人格被用來解釋或預測一個人的行為 (韓邦凱, 2000)。人格的形成是一連串心理成長與發展的累積, Allport 認為人格是個體心理系統的動態型式, 也是個人適應外在環境之認知與行為的獨特型式。個體的行為反映出其人格特徵, 當這些特徵若持續出現在不同的情境中, 則稱為人格特質 (personality traits) (Allport, 1961)。在心理學領域的特質論中則主張, 人格特質會影響個體如何解釋、選擇及形塑其周遭環境, 並進而影響其生涯發展的個性 (Caspi, 1987, 轉引自張耀仁, 2003)。

Pervin (1997) 在其人格心理學中, 將各派說法整理後, 對人格定義為: 「人格是代表個人在對情境反映時, 自身所出現的結構性質與動態性質; 換句話說, 人格代表一種使個人有別於他人的持久特性。」而他並解釋形成人格的成因可能來自文化、社會階層、家庭、遺傳和體型等。這些因素將對於人格的每一方面造成影響, 而各個成因對於人格的影響程度將會隨著每個人的人格特徵而不同。

二、人格特質理論

人格特質 (personality trait) 假設人們擁有以特定方式反映的行動傾向, 認為人格的結構是由一系列的人格特質所組成 (張耀仁, 2003)。學者 Barrick、Parks 與 Mount (1995) 則指出, 在個人人格特質顯著的情況下, 人格特質可以預測個

人的行爲。

Allport、Eysenck 與 Catell 可被視為人格特質理論的代表人物 (Pervin, 1997)。這三位學者共同認為人類在廣大的內在行爲傾向上，會有不同的差異。其中，Allport 認為特質是個體內所具備的真實特性，而 Eysenck 與 Cattell 則運用因素分析來決定人格的性質，認為特質是與生俱來的人格特性。

三大人格特質為 Eysenck (1991) 所提出。Eysenck 在他早年的研究中，先發現了兩個人格的基本向度：「內傾—外傾」和「神經質」(情緒的穩定性—不穩定性)，在 1975 年時，又發現了第三個人格向度，稱之為「精神病質」。以下就三大特質進行介紹 (劉惠、胡振江，2005)：

- (一) 內傾—外傾：內傾者常較安靜，面對人時會有害羞退縮的傾向，除了很親近的人之外，鮮少主動與他人交往；善於控制自己的感情，不大容易發脾氣，很少表現攻擊性的行爲。作事喜歡事先籌劃，少有衝動性的行爲，略有悲觀傾向，重視道德標準。對日常工作都相當認真，喜歡有規律、有秩序的生活，不喜歡熱鬧的場合。
外傾者則喜歡社交生活，對生活充滿樂觀，隨遇而安。喜歡不斷地工作，具進取心，遇事能自作主張，喜歡變化。不能完全控制自己的感情，會發脾氣。不喜歡獨自研究或閱讀，喜歡冒險和富刺激性的活動。
- (二) 神經質：跟情緒穩定性的指標有關，分數高者代表具有情緒不穩定的傾向，經常陷於擔心和焦慮，以及一些身體方面的不適情形 (如頭痛、消化不良等)，分數低者則反之。
- (三) 精神病質：分數高者，追求感官刺激、不易於激發；對人存敵視態度、具攻擊性；愛好一些怪異、不平常的事物；常具有孤獨、不關心別人；常惹麻煩、不能配合社會要求；殘忍、缺乏仁慈之心；不顧危險；不遵守社會常規；很少和人建立親密性的關係；傾向於沒有感情的性行爲，Eysenck 並指出精神病者跟遺傳有關，而且男性比女性的分數來的高。

Eysenck 經由量表施測分析出三個因素，然而，真正從英文自然詞彙著手探求人格基本向度的是Cattell。他從三方面去取得所需要的資料：L 資料，指一切生活紀錄，包括健康紀錄、學業成績、行為紀錄以及教師或其他人對當事人的觀察及評量紀錄；Q 資料，指當事人在各項問卷或量表上對其本身所作的評量，也就是他自己主觀的觀察；T 資料，指經由客觀的測驗或實驗所取得的資料，也就是當事人在某些控制情況下所表現的行為。經由上述所得的資料進行因素分析的結果，就是「十六種人格因素問卷」(Sixteen Personality Factor Questionnaire)，簡稱為「16PF 量表」。之後經過眾多學者的驗證，最後粹取出五個因素：開放性 (Openness)、嚴謹自律性 (Conscientiousness)、外向性 (Extraversion)、和善性 (Agreeableness)、神經質 (Neuroticism)。而 Peabody (1987)、Goldberg (1993) 也都發現五因素模式的穩定性，證實了五因素模式的有效性。其中最廣為接受的是 Crae 與 Costa (1986) 所使用的分類法 (轉引自郭李靖，2003)：

(一) 開放性 (Openness ; O)

指對新經驗的想像與開放程度。開放性者對於內在世界與外在世界都充滿好奇，喜歡創新與挑戰傳統，具有獨立判斷能力，好奇心強。形容詞彙如：創造的、想像的、喜歡多變化的。

(二) 嚴謹性 (Conscientiousness ; C)

說明一個人自我節制的程度，嚴謹性者代表自我控制高，積極於規劃組織與執行任務，有目標、意志堅強而有決心、負責任。不過負面而言，可能會有過於一絲不苟、強迫性潔癖或工作狂的行為發生。形容詞彙如：自律的、堅忍的、小心的。

(三) 外向性 (Extraversion ; E)

描述個體的活動性與社交性，外向性者喜歡社交活動，喜歡人群，性格較爽朗，與多話。形容詞彙如：樂觀的、社交性的、主動的。

(四) 和善性 (Agreeableness ; A)

指出了個體的親和程度，說明是否為可信任、願意助人的人。和善性者

為利他主義者，具有高度同理心，相信他人也會一樣的對待自己，也代表個人在思想、情感和行動上，從同情到反對的連續向度中的人際取向程度，高和善性者的特徵為心軟、順從的、善體人意與幫助他人的。在人際的互動上，和善性特質因為熱心助人以及友善的特性，使得人際互動具有更多的包容與互助，能夠讓人具有溫馨與和睦的感覺 (Antonioni, D, 1998；Bono.et al., 2002；Barrick, .et al., 2005)。形容詞彙如：有幫助的、心腸好的、助人的。

(五) 神經質 (Neuroticism；N)

代表不安全與緊張的程度。低神經質者的特徵為穩定、平和的與冷靜、放鬆的 (Bono.et al., 2002；Tyler & Newcombe, 2006)，在人際互動中，比較能夠表現正面情緒的傾向，類似焦慮、緊張等負面情緒便相對較低，因而能夠使組織呈現較為和諧的關係 (Barrick et al., 2005；Huang et al, 2005)。高神經質者有負面情緒的傾向，比較容易產生非理性的念頭、不易控制本身的衝動、不善處理壓力，常處於精神緊繃的狀態。形容詞彙如：焦慮、不安的、緊張的、擔心的。

三、華人七大人格特質

目前西方最通行的人格理論，是五大因素模型 (Five Factor Model；McCrae & Costa, 1997)，而支持五大人格基本性格向度的研究證據，是以英文性格特質形容詞的評定資料為主，這種研究取向又以 Goldberg (1990) 所提出的「基本語彙假說」 (fundamental lexical hypothesis) 為主 (許功餘、王登峰與楊國樞，2001)。因為這種研究取向能有效反映「本土性」的性格向度 (楊國樞，1993)，所以受到各國性格心理學者的重視。

華人心理學家李亦園與楊國樞 (1950) 首先從民族性對中國人的性格開始探討，台灣學者楊國樞與李本華 (1971) 則從小說、報紙及翻譯自西方學者的詞

表中，求得 557 個中文形容詞作為未來選用適當人格特質形容詞之根據。1985 年時，楊國樞與彭邁克接著從這 557 個詞，再分成九組隨機得出 150 個詞，粹取出「善良誠樸/陰險浮誇」、「精明幹練/愚蠢懦弱」和「熱情活潑/嚴肅呆板」三個因素；從他們的研究發現，華人的性格知覺詞彙叢集往往會包含一個以上北美的性格因素。直到 1991 年，楊國樞在中國與台灣又重新蒐集 1,520 個性格形容詞，刪減掉意義度過低、熟悉度過低、社會讚許度過高或過低（只過於正向或負向的性格形容詞），以及洋化度過高的性格形容詞，最後保留成 410 個性格形容詞，編制成「華人性格自評量表」（許功餘、王登峰，楊國樞，2001；朱瑞玲，2002），取出七個因素：1、精明幹練/愚蠢懦弱；2、勤儉恆毅/懶散放縱；3、溫順隨和/暴躁倔強；4、誠信淡泊/狡猾卑鄙；5、外向活躍/內向沈靜；6、豪邁直爽/計較自私；7、樂觀自在/悲觀善感。

中國學者王登峰等 (1995) 從其「中國人人格詞彙研究」¹³中，結合楊國樞 (1991) 的 410 個性格形容詞，歸納出：1、精明幹練/愚蠢懦弱；2、勤儉恆毅/懶散放縱；3、溫順隨和/暴躁倔強；4、善良仁慈/狡猾卑鄙；5、外向活躍/內向沈靜；6、豪邁直爽/計較多疑與 7、淡泊知足/功利虛榮，七個因素。其中「精明幹練/愚蠢懦弱」，反映個體的才幹和能力；「勤儉恆毅/懶散放縱」，反映個體的做事風格和外表現；「溫順隨和/暴躁倔強」，反映個體的人際關係特點；「善良仁慈/狡詐卑鄙」，反映個體的善惡和道德評價；「外向活躍/內向沈靜」，反映個體的外向性；「豪邁直爽/計較多疑」，反映個體的情緒穩定性；「淡泊知足/功利虛榮」，反映個體對待功利的價值取向特點（王登峰、崔紅，2000）。

之後，王登峰與崔紅陸續再針對華人人格人格特質進行一連串的實驗（王登峰、崔紅，2003，2004，2005；崔紅、王登峰，2003，2004，2005，2006，2007），最後依各因素所反映的特點，將七大人格精簡成：1、才幹；2、行事風格；3、

¹³王登峰、方林與左衍濤 (1995) 採用《現代漢語詞典》及其《補編》(商務印書館，1988年版)、中小學語文課本、當時的報紙、雜誌、小說，以及從大學生描述他們自己及其所熟悉的人時所用的詞中，萃取出165個人格特質形容詞。

人際關係；4、善良；5、情緒性；6、外向性以及 7、處世態度。以下特就七個性格向度略做說明 (王登峰、崔紅，2005)。

- 1、「才幹」：才幹反應個體能力與對待工作任務的態度，代表決斷、堅韌與機敏。高分者敢作敢當、積極與堅持不懈，如：深謀遠慮的、思慮周密的。低分者做事猶豫不決、缺乏主見、與容易鬆懈，喜迴避困難。
- 2、「行事風格」：反應個體的行事態度，代表自制、沈穩與嚴謹。高分者踏實認真、謹慎與行事目標明確，高分者如：守規矩的、孜孜不倦的、刻苦耐勞的、有恆心的、有毅力的。低分者則表現出不合常規、不切實際、做事浮躁的特點。
- 3、「人際關係」：表示為個體人際交往的基本態度，代表溫和寬厚與熱情。高分者待人熱情友好、與人為善，如：溫柔的、隨和的。低分者代表自我中心、斤斤計較與待人冷漠。
- 4、「善良」：反應出中國文化中的「好人」特質，代表善良友好，有利他、誠信、重感情的表現。高分者有待人真誠、有同情心、顧及他人的特點，低分者則有對人虛假、利益優先與不擇手段的現象。
- 5、「情緒性」：指個體的情緒穩定特性，高分者會表現急躁、衝動、難以控制，對自己情緒不加掩飾，如：愛責怪人的、易遷怒的、暴躁的、愛教訓人。低分者會表現情緒穩定、可控制、平和的態度。
- 6、「外向性」：代表活躍隨和、開朗熱情與主動親和。外向性高的會有受人歡迎、擅長與人交往、與人溝通與樂觀的特性，外向性低的則會有內向的、拘束、被動與不易接近的特性。
- 7、「處世態度」：指個體對人生與事業的基本態度，代表自信與淡泊。高分者目標堅定、充滿理想，如：有思想的、有志氣的。低分者則安於現狀、退縮平庸與不思進取、得過且過。

在實證研究上，許功餘、王登峰與楊國樞 (2001) 比較1,441位台灣與大陸兩地的受測者之後，發現兩地的受測者都是誠信仁慈指數最高、外向活躍與豪邁直爽最低。張倩怡 (2004) 則是研究華人人格特質與領導行為，發現主管面對「勤儉恆毅」的部屬時，其所表現出來的領導行為是德行領導，較不傾向表現權威領導。若主管的「誠信仁慈」越高，則部屬的工作滿意度也會越高；但若主管的「溫順隨和」越高，其部屬的工作滿意度會越低。

同樣也是針對中國人性格所發展出來的人格特質研究，還有張妙清等 (1996) 根據經驗歸納法，從華人文化的角度出發而編訂的一套具中華文化相關性的本土化人格量表：「中國人個性測量表」(The Chinese Personality Assessment Inventory, 簡稱 CP AI)。該量表針對二十二個人格量表進行因素分析，得到四個因素，分別是可靠性 (Dependability)、人際關係 (Interpersonal Relatedness)、領導性 (Social Potency)、以及獨立性 (Individualism)。在張妙清等於2001年發表的一篇論文中 (Cheung et al., 2001)，作者把CPAI與一套西方常用的個性量表：NEO-PI-R¹⁴作比較，其研究結果發現CPAI的可靠性、領導性、及獨立性，皆可納入大五因素中的神經質、外向性、和善性、及嚴謹性之內；而CPAI的人際關係因素則獨立於NEO-PI-R之外 (宋維真、張建新、張建平、張妙清、梁覺，1993)。

不過 CP AI 的編制雖然是從大量的文獻資料中選取的人格因素，但難以囊括所有的人格特點，因其量表中包括了大量從西方量表中選取的形容詞。雖然 CP AI 與 QZPS 的編制皆沿用了相似的研究路徑，即都包括確定中國人的人格因素和編寫測量項目進行統計檢驗量表的標準化等過程，但王登峰 (2005) 在比較二者時，指出三個差異之處：

(一) 人格因素的確定過程不同。

QZPS 在編制之前已經通過詞彙學研究的途徑，確定了其因素和所包含的小因素 (王登峰、崔紅，2003)，因此編制的過程主要在於寫出足夠

¹⁴ NEO-PI-R是根據主流的西方性格模型：「大五因素」模型 (Five Factor Model) 而製作的 (Costa & McCrae, 1992)。

的和全面的測量項目。而 CPAI 在編制之前並沒有明確中國人的人格因素，只是研究者綜合被試者的反映和相關文獻資料訂出多個人格特質，然後編寫項目並進行統計分析，在確立人格特質或分量表之後再探索其結構，作為對中國人人格結構的測量。

(二) 量表的項目與人格因素的關係不同。

CPAI 的編制是以分量表為基礎，即先確定分量表與專案的關係與內容效度的方法之後，其他分析都以分量表為單位，沒有對構成所有分量表的項目進行綜合分析以探索其可能的因素。QZPS 的編制則是在編寫項目時，同樣以因素和小因素為基礎，但在確定因素與專案的關係時卻是對所有的項目進行重新分析，進而得以確定項目的歸屬、人格結構與實證標準法。

(三) 項目的構成不同。

CPAI 的項目中有一部分直接來自西方的人格量表，而 QZPS 的所有專案都是依據中國人的人格特質重新編寫的。

換言之，QZPS 的最大優點是建立在對中國人人格結構的系統研究結果之上，在確立了中國人人格結構的基礎上編寫專案，而且全部項目都是來自本土文化，沒有採用任何西方的理論構想和測量項目。加上在以詞彙學所進行的中西方人格結構之研究結果顯示，人格結構的形成建立在行為歸類的基礎之上，中西方人格結構的差異則在中西方對行為歸類的差別。中國文化比較強調整體性、聯繫性以及評價性，因而造成中國人與西方人行為歸類有所差異，而更深一層的原因則在於中西方文化對人性看法的差異。中國人人格量表有著比較理想的預測效度，比起西方大五人格量表有更高的預測效度 (王登峰、崔紅，2007)，因此本研究應用華人性格七大向度來探討華人主管人格特質與衝突管理的關聯。

四、三大人格、五大人格與七大人格

(一) 三大人格與五大人格

以人格心理學的特質論研究來說，主要分為兩大系統，其中之一是 Eysenck (1991) 以生理為基礎的三大因素性格系統，包括有神經質 (neuroticism)、外向性 (extraversion) 以及精神病性 (psychoticism) 三大性格模型；而另一系統則是 Costa 及 McCrae (1992) 以因素分析之結果所提出的五大因素性格模式 (five-factor model, 簡稱 FFM)，包括外向性 (extroversion)、和善性 (agreeableness)、嚴謹性 (conscientiousness)、神經質 (neuroticism) 以及開放性 (openness)。從早期的三大因素性格模式到近年來的五大因素性格模式，兩者的共同處是，向度中皆有神經質 (或稱負向情感(N/NE))、外向性 (或稱正向情感(E/PE))，而精神病性 (psychoticism) 之低向度則相似於五大因素中的謹慎性加上和善性，其中，五大因素的開放性與三大因素性格模式完全無關 (Clark & Watson, 1994)。相較之下五大因素模式與三大因素模式有類似與相異之處，而五大因素有較多性格因素描述。



(二) 五大人格與七大人格

根據王登峰與崔紅 (2005) 的研究，華人人格結構中的七個因素與西方人的五個因素相比，有兩個因素是直接對應的，如，七大人格的「外向活潑/內向沉靜」直接對應五大人格的「外向性」、「豪邁直爽/計較多疑」直接對應「神經質」。另有兩個因素是間接對應的，如，「勤儉恆毅/懶散放縱」間接對應「嚴謹性」、「溫順隨和/暴躁倔強」間接對應「和善性」。至於華人和西方人所獨有的人格因素則七大人格有三個 (「精明幹練/愚鈍懦弱」、「善良仁慈/狡詐卑鄙」、「淡泊知足/功利虛榮」)，五大人格有一個 (開放性)。表 2.3 說明了中西方人格結構的異同。所謂的「直接對應」是指內容和表現形式的相似，而「間接對應」則是指表現形式相似，但內容方面卻有所不同。

表2.3 中西方人格結構的對照分析

類別	中國人	西方人
直接對應的因素	⑤外向活潑/內向沉靜	①外向性
	⑥豪邁直爽/計較多疑	④神經質
間接對應的因素	②勤儉恒毅/懶散放縱	③嚴謹性
	④溫順隨和/暴躁倔強	②和善性
獨有的因素	①精明幹練/愚鈍懦弱 ③善良仁慈/狡詐卑鄙 ⑦淡泊知足/功利虛榮	⑤開放性

註：表中帶圈的數字代表該因素在因素分析中出現的順序。

資料來源：整理自王登峰、崔紅 (2000)。文化、語言、人格結構。北京大學學報 (哲學社會科學版)，4(37)，38-46。

1、直接對應的因素

華人人格結構中的「外向活躍/內向沉靜」與「豪邁直爽/計較多疑」分別與西方五大人格結構中的「外向性」與「神經質」有著直接對應的關係。外向性反映的是人們對外在世界或內心世界的傾向性；神經質則反映人們處事過程中所表現出來的情緒反映。王登峰與崔紅 (2003) 的研究指出，五大與七大人格在此兩個因素上是相同的。王登峰與他的同事 (2005) 也指出，這兩個因素在中西方行為模式的表現上，有一些細微的差異。如兩者因素的出現順序 (即重要性) 不同；西方五大人格結構中最先出現的是「外向性」，華人人格第一個出現的是「精明幹練/愚鈍懦弱」，「外向性」出現在華人的大五人格結構中第五個順序，至於「神經質」的出現順序在中西方人的大五人格結構中比較相似。

2、間接對應的因素

與西方五大人格結構存在間接對應關係的華人七大人格因素有兩個。首先，華人七大人格第二個「勤儉恒毅/懶散放縱」與西方五大人格結構中的第三個因素「嚴謹性」存在間接對應關係。「勤儉恒毅/懶散放縱」反映出華人個體的勤惰程度和做事的態度，西方五大人格的「嚴謹性」也是反映做事的風格，但更強調做事的原則：公正、嚴謹與克制，對於勤惰方面的內容則較少著墨。因此，在這一點上，兩者的人格結構有相似性，皆包含做事風格的內容，但華人較強調勤惰、毅力等個人特質，而西方人則較強調做事的原則，傾向共同遵守的規則和秩序。王國峰與崔紅指出兩者的差別反映了中西方文化對「做事」態度的影響；華人認為勤奮和毅力可主宰個人能否成功，而在西方文化中，則認為「做事」的原則才是首要，勤奮和毅力只是能否成功的影響因素而已。而這樣的背景，也使得華人在處事時對原則問題的表現態度傾向圓滑，相比之下，西方人在做事時則注重原則性，較一絲不苟。

其次，華人的七大人格結構中的第四個因素：「溫順隨和/暴躁倔強」，與西方五大人格的第二個因素：「和善性」也存在間接的對應關係。這兩個因素都呈現出人際關係的特點，但「溫順隨和/暴躁倔強」在此較講求個體本身的本質，而「和善性」則關注的是個體留給他人的印象。

3、獨有的因素

相較五大與七大人格因素，華人七大人格獨有的人格因素有：「精明幹練/愚蠢懦弱」、「善良仁慈/狡詐卑鄙」和「淡泊知足/功利虛榮」。而西方五大人格所獨有的人格因素則是「開放性」。兩者「獨有」的因素進一步凸顯了中西方文化的巨大差異，(王登峰、崔紅，2006)。回顧兩者的人格因素的建立，皆從詞彙結構的形容詞萃取而成，而萃取來源是小說、雜誌以及辭典等，裡頭還蘊藏著文化深植的意涵。所以西方五大的「開放性」反映個體的創造性以及思路開闊的程度，但是在華人七大卻沒有納入

這個元素，象徵著在華人的價值觀上，對於創造性與思路開闊重視的程度弱於西方。至於華人七大人格的「精明幹練/愚蠢懦弱」反映的是個體的工作能力和態度、「善良仁慈/狡詐卑鄙」反應的人際交往過程中表現出的誠信、正直的內在品質和對他人的基本態度以及「淡泊知足/功利虛榮」反映出個體對人生和事業的基本態度。此三者並沒有在西方人格因素中萃取出來，所代表的是在西方的價值觀上，才幹、善良與處世態度非其文化較注重的層面。

西方的五大人格的五大因素相互獨立，任何一個因素都有著完整的意義。例如，「神經質」是單獨的反映出個體情緒穩定性特點，在其他因素中不包括與此有關的內容。此外，雖然「外向性」中包含「積極情緒」的含意，但此是從外在表現進行描述，和「神經質」還是有所區別。

相較之下，華人的七大人格在結構上顯得較複雜一點。王登峰與崔紅 (2006) 指出從行為的表面意義來看，五大人格符合行為歸類假設，但七大人格似乎並不符合。在華人人格結構中，反映個人特點的因素有兩個：「精明幹練/愚蠢懦弱」和「淡泊知足/功利虛榮」；反映人際關係特點的因素有四個：「外向活躍/內向沉靜」、「善良仁慈/狡詐卑鄙」、「豪邁直爽/計較多疑」和「溫順隨和/暴躁倔強」；反映事物指向特點的因素有一個：「勤儉恆毅/懶散放縱」。同時，「豪邁直爽/計較多疑」、「精明幹練/愚蠢懦弱」和「淡泊知足/功利虛榮」因素也反映了有人物、他人指向的特點。雖然中國人人格的這七個因素反映的行為特點帶有一定的描述性，但主要屬於評價性的，而不是對現象的客觀陳述。無論是內在特點（如「善良仁慈/狡詐卑鄙」、「精明幹練/愚蠢懦弱」和「淡泊知足/功利虛榮」）還是外在表現（如「豪邁直爽/計較多疑」和「溫順隨和/暴躁倔強」），每一個人格因素除對所涉及的行為進行歸類以外，還帶有明顯的評價和社會判斷，行為本身的含義反而並不是那麼重要。

在國內的研究中，莊耀嘉 (2000) 發現教師評定的兒童性格，所得到的因素

結構類似於以美國及蘇俄兒童為對象的教師評定結果。因此，莊耀嘉 (2000) 認為五因素模式對兒童而言，可能也存有跨文化的普遍性。但在成人方面楊國樞等人研究 (Yang & Bond, 1990) 結果顯示特則式量表一共發現了五項性格知覺因素，另外，通則式研究結果則發現與西方幾乎相同的五項性格知覺因素。因而由兩種研究方式所獲得的性格知覺因素雖有雷同之處，但也有所差異，顯示由西方文化下所找出了基本性格，與東方文化是有差異的。楊國樞在其 2001 年所發展的華人基本性格量表中，則顯示七個向度與中華文化的社會取向以及西方的個我取向均有相關；而西方的五大性格向度則與個我取向較有關係。

根據柯慧貞等人 (轉引自方曉喻等, 2002) 以台南市居民 1,283 人為樣本的研究，發現華人七大性格中的四個向度與北美五大性格向度中四個向度可能具有對應關係：「神經質」與「悲觀善感」具高相關；「外向性」與「外向活躍」具高相關；「開放性」與「精明幹練」具高相關；「嚴謹性」與「勤儉恆毅」具高相關；「親和性」則主要與「溫順隨和」具高相關，其次與「誠信可靠」有中度正相關、「豪邁直爽」有中度負關係。

在人格特質有關的研究中，楊國樞 (楊國樞, 1988 ; Yang & Bond, 1990) 曾探討台灣的大學生對於人的性格知覺向度，是否亦為五大因素，並比較特則式與通則式兩種不同測量方式所獲得的結果。這些受試大學生用四點量尺分別評量父親、母親、最熟悉的老師、最熟悉的鄰居、最熟悉的一位同性朋友，結果顯示五個性格向度：分別是社會取向或自我中心、有能力或無能力、表現性或保守性、自制性或衝動性、樂觀性或神經質。發現西方的五項性格知覺因素，大致可以解釋本土化五項性格知覺因素中的其中四項，因而由兩種研究方式所獲得的性格知覺因素雖有雷同，但也有所差異，表示從中文性格形容詞入手所獲得的性格知覺因素，與西方學者從英文性格形容詞入手所獲得的性格知覺因素，互有粗略相似之處，但同時也互有顯著不同之處；亦即中國人描述他人及自己所採用的基本向度，在內涵上顯著有不同於西方人描述他人及自己性格所採用的基本向度。

楊國樞 (2000) 與柯慧貞等人 (2002) 的研究均指出北美五大性格向度的神經質、外向性以及嚴謹性各自與華人七大性格向度的悲觀善感、外向活躍以及勤儉恆毅相關最高。王登峰與崔紅 (2007) 也比較華人七大性格向度與北美五大性格向度的關係，華人的豪邁直爽與北美的嚴謹性有明顯的一對一關係，其他性格向度則為一對多的關係，而華人之溫順隨和、外向活躍、悲觀善感、勤儉恆毅各與北美之親和性、外向性、神經質、嚴謹性則有最高相關，顯示華人七大性格向度之溫順隨和、外向活躍、悲觀善感、勤儉恆毅與北美五大性格向度之親和性、外向性、神經質、嚴謹性之間的關係甚為穩定。

五、人格特質與衝突理論

每個人會依照自己的偏好進而選擇解決衝突的方式。Thomas、Hwang 與 Deng (2000) 的研究發現每個人會有自己獨特的策略來部署與處理不同意見的情況，Thomas (1992) 並發現不同的人格特質對於處理衝突的過程也不同，其他學者也指出人格心理的傾向與差異會影響個人偏好處理衝突的模式 (Graziano, Jensen-Campbell & Hair, 1996；Moberg, 2001；Percival, Smitheram & Kelly, 1992)，將人格特質應用於人際互動結果的預測或解釋，有其理論依據與實證研究的支持，例如：以人格特質解釋或預測關係衝突的形成 (Amason & Schweiger, 1994；Jehk, 1997；Bono et al., 2002；Barrick et al., 2005)。相關文獻也認為當組織成員的和善性與情緒穩定性特質組成較高時，對於成員人際的互動具有正面的助益，例如：當組織具有高和善性特質時，成員間的和諧氣氛與彼此信賴的感覺，可以有效提昇成員人際互動的效果 (Graziano et al., 1996；Barrick & Stewart, 1998；Ohbuchi & Fukushima, 1997)；當組織具有較低的神經質時，因為人際間的負面情緒較少，而使得成員願意互動或共事的傾向較高，亦即可以提昇組織成員繼續相處的意願 (Barrick & Stewart, 1998)。

Antonioni (1998) 針對人格特質與衝突因應的研究中，指出「外向性」、「謹

慎性」、「開放性」及「和善性」與「整合」風格有正相關；「外向性」與「支配」風格有正相關；「和善」、「神經質」與「支配」風格為負相關；「外向性」、「開放性」、「謹慎性」與「退避」風格為負相關；以及「和善」、「神經質」與「退避」風格為正相關。Moberg (2001) 則指出管理者為高開放、高和善與高神經質型者，會傾向採用「妥協」的衝突模式；低和善、低開放之管理者者，則傾向採用「支配」的衝突模式。

國內實證研究方面，徐甄慧 (1997)、陳沛綺 (2005)、彭文彥 (2006) 也提出不同人格特質對於面對衝突時會有不同的處理方式。他(她)們研究結果發現五項人格特質均會影響衝突處理方式，比如「外向性」與「支配」之衝突處理方式呈現正向關係，「嚴謹性」與「整合」及「妥協」之衝突處理方式呈現正相關，「和善性」與「支配」衝突處理方式呈現負向關係，「開放性」與「妥協」之衝突處理方式呈現正向關係，與「逃避」之衝突處理方式呈現負向關係，「神經質」與「支配」之衝突處理方式呈現正向關係 (2005, 陳沛綺)。彭文彥 (2006) 則是指出個體外向性的人格特質會強化其道德推理與整合式衝突處理的傾向；但是，卻會弱化其道德推理與支配式衝突處理的傾向。此外，個體順從性的人格特質會弱化其道德推理與妥協式衝突處理的傾向；而且，亦會弱化其道德推理與支配式衝突處理的傾向。

另外，個人之人格特質對企業之高階主管也有所影響。Sternberg 和 Soriano (1984) 研究發現個人在解決衝突時所採取的方式不會因衝突是人際關係、組織關係或國際關係而有顯著差異，並發現衝突解決模式能經由某些智力和人格特質做良好的預測，但是 Bell 和 Blakeney (1977) 發現人格與人際衝突解決方式相關並不高。Kilmann 和 Thomas (1977) 發現人際衝突的解決方式和人格有相關存在，其研究結果顯示外向者較內向者更可能採取統整的方式處理人際衝突。蔣乃辛 (1989) 的研究指出個性傾向攻擊者，較偏好採取競爭方式來解決衝突；反之，性格較謙和者則傾向採取合作或順應的作為。Mill、Robey 和 Smith (1985) 研究指出思考型的人較偏好採取競爭的方式處理衝突。Terhune (1970) 研究衝突

解決方式的一致性與人格特性的關係，發現人格特質屬於攻擊性、權威性、支配需求、武斷等傾向愈高者，則愈會使用激烈的方式解決衝突，致使衝突惡化；若人格特質屬於信任、平等主義、開放心靈等傾向愈高者，則傾向於使衝突緩和。由前述文獻得知，人格特質有著不全然一致的結果；本研究將以七大人格特質比較不同人格特質與衝突因應的關聯，此外，本研究尚會依據先前文獻所提及五大人格與七大人格的對應，再做一次的驗證。

第三節 華人文化價值觀對衝突的影響

許多學者在研究衝突管理比較華人跟西方人時，發現華人對衝突的因應之道多採取圓融和諧的方式，而進一步探討，發現這樣的行為跟其華人獨特的文化價值觀有關係 (Hwang, 1997-8; Lu, 2006; Friedman et al, 2006)。Hofstede (1980) 利用跨國企業IBM 在七十一個國家的子公司所收的資料，來從事國家(文化)差異的研究，其結果發現文化跟以下四個向度有所關聯：(1) 權力距離 (power distance)；(2) 避免不確定 (uncertainty avoidance)，表示在鬆散不嚴謹的結構下，文化使其成員覺得舒服或不舒服的程度；(3) 個體主義 (individualism) 與集體主義 (collectivism)；(4) 男子氣概 (Masculinity) 與女子氣質 (femininity)。而從文獻耙梳中，華人文化特別跟權力距離、集體主義有著密不可分的關係。因此，除了衝突與人格特質的關聯之外，本文則將從集體主義與個人主義、權力距離，以及與權力距離相關的上下司、威權，與華人獨特的和諧觀念、面子與關係等面向，來探討華人文化價值觀對衝突的影響。

一、集體主義與個人主義

文化會影響人們對衝突的知覺與處理 (Rahim & Blum, 1995; Rabie, 1994)。有關衝突管理的跨文化比較 (cross-cultural) 研究，大多是觀察個人主義—集體主義 (individualism-collectivism) 此一文化變項的影響 (Chen, Chen &

Meindl, 1998 ; Thomas , Hwang & Deng, 2000 ; Peng, He & Zhu, 2000 ; Wei, 2000 ; Fong, 2000), 因為此一文化變項 (cultural variable) 與雙向度五種衝突處理方式有邏輯上的關聯：例如，個人主義的文化強調個人的自主性、決斷性 (assertiveness)、競爭性、追求個人成就及個人滿意度；相對的，集體主義的文化將人際 (或社會) 和諧視為最重要的價值，工作的完成與個人需求的滿足成為次要之事，個人的努力是要貢獻於集體的利益。過去相關研究發現，在集體主義取向的文化中，由於團體的目標重於個人目標，因而人們傾向避免團體內衝突之發生，或者在衝突情境中會採取較多的合作行為，藉以維持和諧的關係；相反地，在個體取向的文化中，工作者與同事間有較多的競爭或妥協。在個體主義社會中，人們是自主而獨立於他(她)們的內團體(例如：家人、部落、國家等)，相較於內團體的目標，個體主義者較重視自己的目標，主要依自己的態度來決定行為而非依靠內團體的規範。在集體主義社會中，人們與其內團體互相依賴，他(她)們依內團體的規範調整行為，而且非常重視關係。例如：Ohbuchi 與 Fukushima (1997) 指出，在衝突情境下，集體主義者注重維持與他人的關係，而個體主義者主要關心為是否達到公平正義。

根據 Oyserman、Coon 及 Kimmelmeier (2002) 的說法，個體主義一詞早在法國大革命時就已出現，一直以來，有許多比較集體主義與個體主義的研究，而學者們對於比較集體主義與個體主義時的焦點不同。如 Oyserman 等人 (2002) 將個體主義概念化成一種世界觀：個人(包括個人目標、個人獨特性，及自我控制)是核心的、主要的，而社會是邊緣的、次要的。對於自我概念，個體主義意味著：(1) 創造與維持對於自己的正向感覺是人的基本企圖；(2) 對於自己感覺好、個人的成功，及有許多獨特或異於他人的態度與意見是有價值的；(3) 抽象的「特質」(相對於對社會、情境的實際描述)是自我定義的核心。關於幸福感，個體主義意味著：公開展現情緒與達成個人目標，是幸福感與生活滿意度的重要根源。關於認知方面，個體主義意味著：因為去情境化的個人，被假設有穩定的特質，是連鎖因果系列的核心，所以在判斷、推理，及因果推論上，都朝向個人，

而非情境或社會背景。對於關係，個體主義意味著一個矛盾的立場：個人需要親屬與團體來達成目標，但是此關係又必須極高的代價來維持，理論家假設個人主義者以公平原則來處理關係中的得與失。

Triandis與 Gelfand (1998) 指出，集體主義一開始被定義為包含著緊密連結的個體的社會型態，這些緊密連結個體視自己為集體（家庭、同事、部落種族，或國家）的一部份，行為的主要動機來自於集體的規範與義務，個體視集體的目標比個人目標重要，也強調自己與集體成員間的連結；個體主義指的是包含著寬鬆連結個體的社會型態，個體視自己是獨立於集體的，行為主要由自己的喜好、需求，及權力來驅動，個體認為自己的目標應優先於他人的目標，與他人交往時，個體強調利益與虧損的合理分析。而集體主義其核心是個人間的交互義務，以及與群體的關係和約束，個人僅是社會的一個成員。表現在自我概念上：(1) 團體成員是自我概念一個重要的部分；(2) 被認為有價值的特質是「集體的目標」，例如為共同目標犧牲、和親近他人維持和諧關係。關於幸福感與情緒表現則是：(1) 生活滿意度由成功扮演社會角色與盡社會義務中獲得；(2) 為確保社會和諧，抑制情緒展現被視為是有價值的。關於判斷、因果推理，及歸因：(1) 在個人知覺與因果推理中，社會角色、情境限制，及社會情境扮演重要角色；(2) 事物要在脈絡中來解釋。

此外，Triandis及其同事們 (Triandis & Gelfand, 1998) 認為集體主義與個體主義兩者都可以是水平的 (horizontal) 或垂直的 (vertical)，而藉此來區分不同的集體主義或不同的個體主義。一般來說，水平的形式展現人與人之間的平等性 (equality)；垂直形式則展現人與人之間的階級性 (hierarchy)。具體的說，水平式的個體主義，人們想要與其群體不同，成為獨特的個體，且高度自我依賴，但並不特別想要有高的地位；垂直式的個體主義，人們通常想要得到地位且與他人有所區別，他(她)們以自己與他人的競爭來達到此目的；水平式的集體主義，人們認為自己與他人是相似的 (例如：一人一票)，且強調群體的共同目標；垂直式的集體主義，人們願意為了內團體的目標而犧牲自己的目標，且支持內團體與外

團體的競爭。

Singelis 與 Brown (1995) 則指出集體主義與個體主義也是關注個人與群體的關係，和互依與獨立自我構念相同；亞洲、南美洲、非洲、及太平洋群島的文化被視為是集體主義文化，西歐、北歐、澳洲、及北美則被視為是個體主義文化，這些也與強調對自我看法的互依與獨立自我構念所屬區域相同。Markus 與 Kitayama (1991) 則指出，與互依自我構念相似的概念有整體的、集體的、集體中心主義 (allocentrism)、情境論者等，與獨立自我構念相似的概念有個體主義者、自我中心、個人中心主義 (idiocentrism) 等。

在集體主義文化中的人較可能將自己視為團體中的一份子；會優先考慮團體的目標；在作歸因與溝通時，關注的是整個情境脈絡，而不僅只是事物本身；在思考社會行為的決定因子時，放較多注意力在外在的訊息，較少的注意力在內在的訊息，而且傾向自我貶抑 (self-effacing) (Triandis and Gelfand, 1998)。台灣屬於集體主義文化國家，美國為個人主義國家 (Hofstede, 1991)。集體文化之中，和諧與一致性為社會中最終極的目標，如果直接與他人對抗或是起衝突，會被視為不禮貌 (Hofstede, 1991)。中國文化強調社會和諧性與人際關係 (黃光國，2001)，當遇到衝突時，中國管理者傾向使用妥協的方式解決問題 (Chen & Starosta, 1997-1998)，華人領導者在衝突管理方面，則仍受到和諧、秩序、威權等華人文化影響 (葉佳全，2005)，中國文化在衝突管理上，培養出一種逃避、避免的方式，這也反映以個人導向的一種自我保護價值觀。

在人際互動的觀點上，華人與西方的個人主義間，基於迥異的文化背景，而存在有顯著的差異 (Tjosvold, Dann & Wong, 1992； Fong, 2000)。華人文化基於長遠的生活型態以及教化，使得影響華人最為深遠的思想為儒、釋、道三家思想，而其中以儒家思想的影響最深 (黃光國，2001)。依據儒家思想觀點，一個道德社會必須建立在可預測的社會秩序基礎之上，此一秩序透過結構化的社會關係與階層化的相互隸屬關係來維持。而包括君臣、父子、夫婦、兄弟和朋友的「五倫」便是這種關係的具體表現，這些關係如能適當實現，那麼社會秩序與和諧便能因

而確保 (文崇一, 1993; 楊中芳, 2001; 楊國樞, 1993)。此外, 儒家思想把個人利益看成是從屬於團體的, 個人無法獨立於團體而單獨生存, 所以個人的存在與成長必須依賴團體的和諧及力量, 因此, 華人傳統強調社會相互關聯性、團體生活重要性, 以及個人對團體目標的順從 (Yang, 1995)。多數實證研究結果亦認為: 相對於西方, 華人社會具有高權威主義與集體主義文化價值觀的傳統文化 (楊中芳、高尙仁, 2001), 亦即此種傳統價值對於人際互動而言, 傾向於要求個體須依據其社會角色來決定其應有的行為表現, 並且認為群體的重要性高於個人的重要性, 因此, 個體的行為須遵循群體的規範或不違背群體的利益 (黃曬莉, 1999)。

基於華人傳統價值重視社會關係以及群體的重要性, 往往使得個體表現出順從他人、不得罪人、符合社會期望以及憂慮別人意見的行為傾向, 楊國樞 (1993) 認為這種獨特的行為傾向, 是個體融入或配合其社會環境的一套生活方式, 並將其稱為「社會取向」。華人的社會取向主要是指個體融入或配合其他家族、個體、權威及其他非特定他人的一種社會互動的風格與型態, 而社會取向的目的, 則是期望能夠維持人際關係和諧、提昇他人對自己的接受度之外, 還能避免尷尬、他人的負面行為以及避免人際的衝突 (楊國樞, 1993)。

不過, 也有學者指出, 縱使處在集體取向的文化下, 人們與外團體成員互動時, 仍然也會有以競爭為主的行為 (Chen, Chen & Meindl, 1998)。就華人而言, 隨著西方文化的衝擊, 傳統的儒家價值觀也受到挑戰, 因而本文想要探討華人文化對華人面對衝突的影響, 同時, 也欲了解在逐漸西化下, 華人處理衝突的方式又為何。

二、上下司、權威與權力距離

在許多文獻中發現, 華人的上下司關係與權威、權力距離有關。上下司的對應關係會影響處理衝突的方式。如, Putnam 與 Poole (1987) 發現抗爭的衝突解決方式較常發生在上司對部屬, 而較少出現在下屬對上司或同事與同事之間,

並且當雙方權力相當而處於衝突情境時，屬於同事之間可能較會採取妥協的方式。Rahim (1983) 指出受測者對於上司較會採取忍讓的方式，而對部屬或同事較會採取統整或妥協的方式。Musser (1982) 則依三個因素來分析部屬可能採取的解決方式，分別是部屬留在組織意願之強弱、感受與上司在態度上的一致性與感覺受到保護之程度。結果發現，如果覺得和上司在態度上的一致性弱，而自己留在組織意願又強時，通常會採取退避的方式；若覺得可以得到保障，則會採取妥協方式；當部屬留在組織的意願低時，則較會採取抗爭和退避的方式；若當部屬留在組織的意願高，同時感到和上司在態度上一致時，則會採取合作的方式；

Hwang (1997) 於其研究中指出華人在縱向的上/下關係中，當位居下位者與居上位者發生衝突時，爲了保持人際和諧，當事者必須替對方顧面子，因而，他可能採取的優勢反應是忍讓。倘若當事者想追求個人目標之達成，當事者便會採取陽奉陰違的策略，在協調方法上也會採取迂迴溝通。

在橫向的人際關係中，個人可能採取的衝突化解模式則會視對方之關係位置而不同，若視對方爲內團體一分子，在發生衝突時，爲了保持彼此的人際和諧，雙方都會給對方面子，也可能採取直接溝通與妥協的協調方式，惟若有一方不顧對方感受堅持要達成其個人目標，則當事者們可能陷入長期的明爭暗鬥之中；相反地，倘若雙方都堅持要達成其個人目標，當事者們便可能將對方界定爲外團體，而爆發明顯的抗爭，此時，當事者們會不顧彼此人際關係的和諧，而要與對方爭面子，同時爲了消除雙方的衝突，在進行協調時，往往必須由第三者進行調解，而衝突後的結果則爲雙方關係的斷裂。值得注意的是，在縱向內團體中，當居上位者不顧下位者的感受，而一在堅持要達成其個人目標時，下位者也可能採取反抗行動，嚴重的抗爭甚至會導致關係的斷裂。

Yang (1993) 指出華人組織內的員工會盡量避免與上級發生衝突。原因在於華人社會強調和諧，與人發生爭論是不被鼓勵的。此外，上下之間的角色分明，下級有服從上級的角色義務，再加上個人不履行自己的角色與義務本來就是失責，因此，避免與主管發生衝突是華人員工奉行之不成文法則。在其他實證研究

中，也常可看見避免衝突是華人上下司關係的特色 (Tjosvold et al., 2003)。

鄭伯壘 (1995) 的研究中發現，部屬與主管常因工作目標無法達成而發生衝突。衝突時，主管常會表現出各種教誨行爲，包括公開或私下、對人或對事、以及對當事人或對第三者的斥責，而部屬則會反應出種種不同的情緒。吳宗祐、徐瑋伶與鄭伯壘 (2002) 便進一步指出面對權力較高的主管，部屬常會將衝突而來的憤怒轉變為畏懼。此外，當上下發生衝突時，部屬最常用的解決方式是忍讓或是陽奉陰違 (Hwang, 1997)。忍讓是指不爭取自己的利益或維護自己的見解，而以上級的利益或見解為優先。陽奉陰違則是表面上不爭取自己的利益，但背地裡卻還是維護自己的想法或利益。這兩種衝突解決方式使得上下之間展現一種「假和諧」或「虛性和諧」的狀況，其目的只是想維持現有的關係或防止關係的倒退或惡化而已，並未真正解決問題 (黃曬莉, 1999)。

在華人組織內，另一種上下衝突的解決方式則是諫爭 (類似衝突因應模式的支配)。諫爭是指站在組織的立場，維護組織的利益，但卻會損及主管的利益或權威 (鄭伯壘、黃敏萍, 2004)。在西方世界有文獻指出支配 (或抗爭) 對於組織是有利的，但在華人世界，理論上雖然直接諫爭是以組織利益為主，可以取得上級的諒解，進而釐清雙方認知以化解衝突，提升員工與組織效能，但是在華人世界其實並不多見。最明顯的例子就是在衝突解決時，少數員工可能會採取維護個人利益的抗爭手段，但主管認為權威受到威脅，因而開始展開反擊，導致最終關係造成決裂，因此，在華人組織內採取這種衝突解決方式的可能性較少。

吳宗祐等 (2002) 則是指出華人組織的另一個特色：權威，乃是源於中國傳統社會中的家長權威制度。這個制度象徵著華人組織中，上司與部屬存在著上尊下卑的關係；上司往往集權力於一身，部屬在大部分的情況中只能聽命或服從權威，這也代表華人社會關係中的權力距離，不同於西方社會所強調的上下平等之立場。

從文獻發現，華人的權力距離較美國人來的大 (Hofstede, 2001)，傾向由較高的位階來解決衝突而且注重權威 (Tinsley & Brett, 2001, as cited in Friedman,

Chi, & Liu, 2006)。鄭弘岳 (2003) 也指出，以主管介入而言，在組織內的衝突管理，主管常是關鍵的第三者，因為具有正式的權威，因此，介入部屬的衝突可有較佳的效果。因為權力的差距，上司一般偏好用合作、妥協與強力支配的方式解決衝突；同事間則很少對上司使用具侵犯性的方式來解決衝突，但對下屬仍會使用；下屬則傾向用退避或圓滑的方式來解決 (Hwang, 1997-8；Hofstede & Geert, 2001)。

Tinsley (1997) 則指出針對兩造之間的利益或見解公開討論，並獲得意見或利益的合作是權力距離較小、多元同步文化下常見的衝突解決方式，但卻不見得能夠符合華人文化傳統的要求，因此，合作的衝突解決方式在華人組織也應該相對較少，而訴諸高階主管的仲裁則較多。根據費孝通 (1947，轉引自鄭弘岳，2003) 的田野觀察中指出，華人的衝突解決大多是訴諸於較高輩份或較具威望的家族長輩進行仲裁與裁示，同時，仲裁時是以道德訴求為主，而非純粹以利益分配作為規則。



三、和諧的觀點

西方人鮮少將和諧的概念抽出來討論，而且不了解華人為何在面對衝突時，常常選擇以和諧的方式來進行。其實維持內團體間人際關係的和諧是華人最重視的文化價值之一，而華人在維護和諧關係或追求個人目標時，會因處在不同關係脈絡 (縱向內團體、橫向內團體、橫向外團體) 下而有不同的協調方式 (Hwang, 1997)。

傳統價值觀對於個人的影響，除了透過家庭、教育、社會與文化等途徑外，同時也會隨著社會、政治、經濟、家庭型態的變遷而發生變化。因此，社會中的個體對於傳統文化價值的認同或是受傳統文化價值影響的程度並不相同 (楊國樞，1995)，這種重視群體和諧以共同建構穩定人際關係的華人傳統價值觀 (例如：家和萬事興、以和為貴)，對個人的影響並不相同。同時楊國樞 (1992) 也

指出中國人重視關係和諧性，亦即強調與追求所有人際關係的和諧，尤其是五倫關係的和諧。楊國樞 (1993) 將這種心理取向的個別差異稱為「傳統性」，亦即當個體的傳統性愈高時，表示其行為受到傳統價值觀的約束愈深，因而愈重視人際和諧，以及透過群體和諧來維繫人際關係的傾向也愈高，所以愈不願意與他人發生衝突。

實證研究方面，黃曬莉、鍾昆原與彭台光 (2005) 指出華人組織中關係品質(實虛性和諧)¹⁵會影響衝突處理的方式，如雙方關係為實性和諧時，部屬會先採取面質，再尋求整合性的雙贏，衝突後的關係也會恢復實性和諧；若雙方處於虛性和諧，則雖以面質方式讓衝突外顯，但接著會採取順應或退避行為，而最後又讓關係又落入虛性和諧中，最後是平時上下關係若是虛性和諧時，若有內隱衝突發生時，部屬仍可能採取順應的方式，而讓雙方一直處在隱抑式和諧中。

四、面子與關係



林語堂 (1938) 曾指出，「人情、面子、命運」是支配中國人社會生活的三位女神 (轉引自黃光國，1988)。目前研究華人的學者亦多數同意面子與關係是研究華人社會行為的相當重要概念。

朱瑞玲 (1989) 認為面子代表個人行為如何符合社會規範，以及藉此所獲得的社會支持。她指出面子是中國文化的主要特徵之一，也是支配中國人社會行為的重要因素。胡先縉 (1944，轉引自黃光國，1988) 就指出在中國社會一旦沒面子會使社會對個人品格的信心受損，使個人陷入受孤立或輕視的危機，而這些所謂丟臉、沒面子的行為，會破壞與社會的關係，影響日後與他人的社會互動。

Chen 與 Starosta (1997-1998) 則指出面子伴隨著社會地位角色的定位，會牽扯

¹⁵黃曬莉 (1996) 提出一套中國人人際和諧與衝突的本土化理論，她指出華人在日常生活世界中有六種人際和諧基本類型(投契式和諧、親和式和諧、合模式和諧、疏離式和諧、隱抑式和諧、區隔式和諧)，以及六種人際衝突基本類型 (論理式衝突、摩擦式衝突、抗衡式衝突、抬槓式衝突、糾葛式衝突、鬥爭式衝突)。

到利益的問題，因而華人多半顧及他人面子的動機是可避免破壞自己的形象。如果不顧及他人的面子，則可能會導致雙方關係破裂不歡而散的下場，因此華人會使用許多方式來讓自己「有面子」，也會為對方「作面子」來增進彼此的和諧關係。

楊國樞（1992）在「中國人的社會取向」一文中指出，中國人之社會取向的四大類主要內涵包括了「家族取向、關係取向、權威取向、及他人取向」。其中關係取向的主要特徵之一為「關係決定論」，亦即在社會互動中，對方與自己的關係決定了彼此的互動方式。Hwang (1997) 認為：在儒家文化傳統影響之下，當華人針對某一特定事件和「關係中的人們」進行互動時，當事者在意識中所知覺到的自我與其他人之間的關係，就形成「差序格局」（費孝通，1948，轉引自鄭宏岳，2003）。意思是指當「關係中的人們」（受讓者與其他相關之人）都依照儒家倫理的規範，和「各種不同關係中的人」（忍讓者）進行互動時，「各種不同關係中的人」（忍讓者）便能保持「心理社會均衡」。然而，並不是每個人在其日常生活中都能經常維持「心理社會均衡」。當個人所追求的目標和他人的目標互相抵觸時，他也可能跟別人發生衝突（Hwang, 2000）。個體用來解決與他人之間衝突的方式，端視個體與互動他人的關係而定。Hwang (1997) 曾提出一套華人社會中的衝突解決模式，而此一模式指出：華人解決衝突的策略，會因為處在不同的關係脈絡，而有不同的協調方式與處理方式。

Farh, Tsui, Xin 與 Cheng (1998) 發現企業組織中的關係類型主要包含親戚、師生、同姓、同鄉、以前的同學、以前的同事、以前的上司或下屬、以前的鄰居等。此外，樊景立等人進一步發現關係的類型會影響企業內上司與下屬之間，以及企業主管與其業務關係人（如客戶或供應商）之間的信任程度。黃國隆（1998）探討台灣企業內推薦用人現象及人際衝突解決策略，其結果顯示受訪企業之員工中，約有 20%至 30%是透過他人介紹而進入公司。在這種狀況下，當主管與被介紹人(部屬)發生衝突時，台灣本土企業較傾向找介紹人出面來介入或協助處理

衝突。反之，歐美（外資）企業則較不希望介紹人介入當事人的衝突處理。此外，當主管與被介紹人（部屬）發生衝突時，若介紹人與被介紹人關係愈親近（例如：父子關係），則主管在處理衝突時會愈感困難；上下司對應的情況則為，當衝突之程度較輕時，部屬（被介紹人）較會採取忍讓或妥協方式處理，主管則傾向採取息事寧人的方式。但當衝突嚴重時，主管則傾向依循公司正式規章程序來公開進行懲罰辦法（如：解雇）或是找更高階的主管當仲裁者進行裁決。

黃國隆、高泉豐、蔡啓通與劉彥慶（2002）的實證研究上也指出，關係親疏程度對每一種衝突處理方式的影響皆相當顯著，亦即受測者與衝突對象之關係愈親近，則受測者愈同意會採取積極的「統合」或溫和的「妥協」，或消極的「忍讓」或「退避」。反之，當受測者與衝突對象之關係愈疏遠，則受測者愈同意會採取積極的「抗爭」手段來處理衝突。鍾昆原、彭台光、黃曬莉（2002）的研究也發現當部屬與主管關係品質良好時，部屬會直接表達自己意見然後尋求妥協或整合，以求問題獲得解決；反之，當部屬與主管關係品質不好時，可能直接採取順應或退避方式隱藏自己意見，若有直接表達自己意見者，之後也以順應或退避收場。

第四節 研究問題

先前已有些學者對於衝突風格與不同人格特質的關聯做了研究。多數研究指出人格心理的傾向與差異會影響個人偏好處理衝突的模式（Graziano, Jensen-Campbell & Hair, 1996； Moberg, 2001； Gallanan, 2006）。Kilmann 及 Thomas（1975）便發現不同的人格特質對於處理衝突的過程也不同，比如外向者較內向者更可能採取統整的方式處理人際衝突（Kilmann & Thomas, 1977）。雖然目前有關人格特質與衝突管理的研究多以五大人格為主（Antonioni, 1998； Moberg, 2001），但是就心理學面向而言，人格特質本身具有文化性差異的問題存在，因而純粹以西方文化背景所發展的五大人格，在許多研究上並無法完全解釋華人的行為（楊國樞，1993）。依前述文獻得知，目前較適用於解釋華人性格的為七大

人格，也因此發展出本研究之第一個研究問題：

一、不同人格特質的華人主管如何因應衝突？

從集體主義與個人主義來看，華人屬於集體主義的社會，以重視團體和諧更甚一切，所以便多採以退讓或妥協的方式。但是從權力距離與上下司的關係而言，卻是因為重視威權與面子關係，導致華人在面臨衝突時，多以妥協的方式來進行。西方的學者認為這種方式有礙衝突的解決，使得組織的績效變得沒有效率。但是對於華人而言，以和為貴的概念由來已久，認為以退為進是一種手段，也是解決紛爭的方法。Bond 及 Hwang (1986) 指出中國人相較於美國人，常會進行表面上的遵守，但實際內心上卻很少改變其意志。 Tjosvold 及 Sun (2002) 更進一步指明為了避免掃別人的興，所以華人不會直接表明，但會祕密爭取自己想要的事物。

華人受到儒釋道文化下長達五千多年之久，有許多學者不約而同發現華人對於衝突的因應方式多採以圓融與妥協的方式 (Tjosvold, 2002 ; Lung-Tan Lu, 2006 ; Friedman, 2006)，因此便開始有華人學者認為，文化上的差異會影響衝突解決的方式，值得更深一層來探究 (黃曬莉，1999)。基於上述文獻，因此發展出本研究第二個研究問題：

二、 儒家文化價值觀對華人處理衝突有什麼影響？

第三章 研究方法

本章共分為四個部分，第一節研究方法的選擇，描述本論文所使用的研究方法，分別為深入訪談與問卷調查法；第二節為資料蒐集過程，描述資料蒐集的條件與蒐集期限；第三節為研究對象選擇及描述，針對樣本的背景作簡略統計與陳述；最後第四節則是資料分析，分別對質化與量化資料，進行信度與效度的檢驗。

第一節 研究方法之選擇

本研究「華人主管之人格特質與衝突因應之研究」主要是探討服務業組織中，華人主管如何使用衝突管理策略。此外，策略的使用也會受到人格特質的影響，因而本文也將就華人主管的人格特質與衝突因應方式作探討。為了深入探討服務業組織的華人主管之衝突管理策略，並且希望華人主管能夠以日常生活之中的實際案例來作為本研究之分析資料，瞭解華人主管處理衝突的過程，由於牽涉到上下司之間較具隱密性之行爲，因此本研究在探討「服務業組織華人主管衝突因應策略」部分時，採用質化的深度訪談（in-depth interview）方式，而非問卷調查法，因為問卷調查法無法獲得華人主管與部屬之間互動的詳細過程，並且，本研究在訪談過程中必須不斷追問受訪者，以獲得在「華人主管衝突因應策略」的資料時可以詳盡且深入。

另外，在探討及評估「華人主管人格特質與衝突因應」之部分，則是採用問卷調查法，來測量人格特質與衝突因應的關聯性。因此，本研究以深度訪談法為主，藉由面對面的訪談來獲得服務業華人主管的衝突因應策略為何，再輔以問卷調查的方式來取得「人格特質」與「衝突管理風格」方面之資料，以下為本研究之研究方法：

一、 深度訪談法

深度訪談也稱為質化訪談（qualitative interview），是訪問者與受訪者之間對於研究問題概略的互動，由訪問者建立對話的方向，再針對受訪者所提出的若

干特殊議題加以追問（李美華等譯，1998）。

Merton (1987, 轉引自胡幼慧, 1996) 認為，一個成功的訪談應該能夠協助受訪者深入描述他(她)們會刺激或議題的各種觀感，因此，鼓勵用「即興式」、出乎受訪者意料的方式，使受訪者有機會去表達意見，但是缺點是也可能引發出一些無關的討論，所以訪談者對於議題的掌控度也要多加練習。

深度訪談的方式可依其訪問型態，分為結構式訪談、非結構式訪談，以及半結構式訪談等三類。結構式訪談是指將問題標準化，因而所有的受訪者都是回答同一結構的問題。無結構式訪問是指由訪員和受訪者就某些問題自由交談，沒有標準的表格、問卷或程序，受訪者可以隨意提出自己的意見（楊國樞等，1989）。而半結構式的訪談則介於上述二者之間，訪談者先預先擬定訪談大綱及相關問題，接著再依此大綱對受訪者發問，訪問者可視情況來調整問題的先後次序。半結構式是最常被採用的方法，其優點是介於結構是與非結構式之間，較結構式具有彈性，又比非結構式縝密，因此，成為最常被採用的方式，本研究也因而採用半結構式。

由於本研究必須讓受訪者說出以往工作上的案例，必須要受訪者進行回想，以利訪談的進行，因此在每位受訪者訪談前，先將訪談的題目以郵寄、電子信箱或者是傳真的方式於訪談前1-3天給受訪者閱讀，希望受訪者能夠充分回想事件的經過。

在訪談中希望每一位受訪者能夠說出二個或以上的例子，以利資料的分析整理，由於問題牽涉到較隱私的行為，並且訪談的情形會依各別情況有所不同，所以是採用面對面的訪談方式，並且保證所有資料絕對不會公開，其中關於公司或廠商的資料將以代號替代，並且在訪談中以全程錄音的方式記下訪談的所有對話，事後以逐字稿的方式進行書面記錄，此外，為忠於受訪者原意，逐字稿除了過多贅字之外，其餘皆避免更動，以利之後資料的整理。

二、問卷調查法

在深度訪談之後，給每位受訪者填寫「華人七大人格特質表」以及「衝突管理量表」，由於此部分欲探討受訪者的人格特質以及衝突因應方式，而本研究以深度訪談為主，主要是探討華人服務業組織中主管的衝突管理策略為何，所以「人格特質量表」以及「衝突管理量表」的題項必須經過刪減，避免繁複，傾向題數簡單為原則。因此，在華人七大人格特質量表的部分選用王登峰與崔紅 (2005) 改良楊國樞 (2001)，特別針對華人所發展出來的七大人格特質所發展出來的華人人格形容詞評定量表 (簡稱 QZPAS)。

現有的人格測驗主要分為兩大類，即客觀量表和投射技術。其中前者主要指自陳式人格問卷或人格調查表，又稱結構化人格測驗，在人格研究應用最為廣泛。就人格問卷的編制方法來說，目前主要有實證標準法與因素分析法兩種方法 (高允鎖、郭敏，2005)。明尼蘇達多相人格調查表 (MMPI)、加利福尼亞心理調查表為實證標準法所最常用的兩種人格問卷，這類問卷建立在實驗觀察基礎上，結合許多量表以及自己的臨床經驗來編制題目；其他如 Eysenck (艾森克) 人格問卷、Cattell (卡特爾) 16 種人格因素問卷、五大人格與華人人格問卷皆採用因素分析法進行編制，這類問卷以測驗題目的內部一致性為依據、測查相同的心理變量來建構人格問卷 (劉永芳、房慧聰，2001)。

衝突因應之部分，則採用 Rahim (1983) 的衝突量表 (Rahim Organizational Conflict Inventory-II，簡稱ROCI-II (A)) 修訂而成，該量表用以調查受測者所採取的衝突處理方式。

第二節 資料蒐集過程

本研究之研究方法為深度訪談法與問卷調查法；所有訪談對象在進行深度訪談之後，便進行問卷測驗。在正式訪談與測驗之前，本研究先對一名服務業的業務主管進行面訪，並根據面訪得到的資料，擬定正式面訪時的內容；總測試時間

約 1.5 小時，面談約1個多小時，填寫測驗依該受訪者速度約15分鐘。經由前測資料，本研究最後擬定一份正式的訪談綱要，讓所有接受正式面訪的受訪者，得以在面談前先行過目與及早思考，有利於正式訪談之進行。

由於訪談資料可能會涉及公司機密或是較敏感的人事等問題，因此採用面對面之訪談方式，以期受訪者在實際面談中回答出真實的情況。在開始接觸訪談者時，即隨即表明在研究中不會透露公司名稱、職位、本名以及牽涉到實際相關之資料，讓受訪者能夠詳盡的說明處理衝突事件的經過。本研究之資料蒐集從 2007年8月1日開始進行，於 2007年9月30日結束，共訪談 31位受訪者，訪談時間每位受訪者約為30-60分鐘。

有鑑於要求訪談者直接談出華人文化價值觀對處理衝突的影響有其困難度，故本研究在設計訪談題目時，改採先要求受訪者舉出幾個與部屬意見不合的案例方式，訪談者再從受訪者侃侃而談事件發生的經過時，針對該受訪者談及華人文化特有行為的幾個關鍵字，如：以和為貴、關係、面子、權威等，深入追問為何有這種觀念、或是受什麼影響，以便了解華人文化價值觀對華人主管處理衝突的影響。訪談完後，受訪者尚須再填寫「人格特質」與「衝突管理」兩份量表，整個訪談才算結束。同時，為顧及研究倫理以及保障受訪者個人隱私，本研究給予每一位受訪者一個數字作為身分的辨識。

第三節 研究對象選擇及描述

在組織傳播中，人際溝通佔了非常重要的一席之地，象徵著一種過程，指在時間之內，一種帶有目的與系統性的行為，可以為人們創造與維繫關係 (Verderber, Verderber & Berryman-Fink, 2007)。服務業與人際溝通的關係密不可分；溝通的管道良好與否，會影響客戶對於服務品質的觀感，甚至影響績效的表現。服務業更是一個觀察人際傳播很好的標竿，原因在於相較其他行業，服務業所需要面對的人群更廣泛、更頻繁，更需要運用口語的傳播來達到服務目的，故

本文選擇服務業主管作為研究的對象。服務業所擴及的範圍很廣， Dorothy Riddle 在其 1986 年撰寫有關服務領域 (service sector) 中，將服務業分為五大類：一、企業服務 (business service)：諮詢、財務 (或金融)、銀行業務；二、交易服務 (trade services)：零售、維修；三、基礎建設服務 (infrastructure service)：通訊、運輸；四、社交/私人 (或個人) 服務 (social/personal service)：餐飲、醫療保健；與五、公共行政 (public administration)：教育、政府 (轉引自朱中一，2003)。

訪談對象之取得主要是依循「滾雪球」的方式進行，首先由研究者自行聯絡，再以受訪者介紹的方式取得受訪對象；抽樣方法採用「立意抽樣」 (purposive sampling)，在樣本的選擇上，希望將樣本擴及至服務業各個組織階層的主管，並且受訪者的性別以及職位皆經過篩選，以期訪談所獲得之資料能夠遍及服務業組織之中各個面向。

受訪者資格限制必須在現有公司工作二年以上，並且和現有部屬之溝通也必須有二年以上的溝通經驗，且公司規模必須大於20人以上組織。依照 Riddle (1986) 的分類，受訪對象涉及的服務業遍布在企業服務，如諮詢、財務 (或金融)、銀行業務，有8人；交易服務 (trade services)，如零售，有7人；基礎建設服務，如通訊、運輸，有6人；社交/私人服務，如餐飲、醫療保健，有 10人。透過滾雪球抽樣後，本研究的31位受訪者中，居住於北部地區之受訪者 4位，桃竹苗地區之受訪者 6 位，中部地區 20位，南部地區則為 1 位。受訪者個人基本資料概況與受訪者之人口統計資料分別整理成表 3.1與表 3.2 所示。在性別上，女性受訪者為16名 (51.6%)，男性15名 (48.4%)。在主管位階上，高階主管有 16 位 (51.6%)、中階主管有 8 位 (25.8%)、低階主管有 7 位 (22.6%)，受訪樣本的位階分布以高階主管居多。在主管年資分布上，以年資 20 年以上者佔最多數 (19人，61.3%)，其次為年資 5-10 年者 (7人， 22.5%)，接下來為15-20 年者 (3 人，9.7%)，最後為 10-15 年者 (2人，6.5%)。

表 3.1：受訪者個人基本資料概況

編號	性別	學歷	工作年資	職位	年齡
01	男	高中	20 年以上	公司負責人	55-59 歲
02	男	大學	20 年以上	副理	60-64 歲
03	男	大學	20 年以上	公司負責人	50-54 歲
04	男	大學	20 年以上	公司負責人	60-64 歲
05	女	高中	20 年以上	公司負責人	50-54 歲
06	男	高中	20 年以上	副理	50-54 歲
07	女	研究所	20 年以上	副總經理	45-49 歲
08	女	高中	15~20 年	主任	50-54 歲
09	女	高中	15~20 年	總經理	30-34 歲
10	女	大學	20 年以上	公司負責人	50-54 歲
11	女	大學	20 年以上	公司負責人	55-59 歲
12	男	大學	20 年以上	股長	45-49 歲
13	女	研究所	10~15 年	公司負責人	35-39 歲
14	女	大學	20 年以上	總經理	55-59 歲
15	男	高中	15~20 年	業務經理	40-44 歲
16	男	高中	20 年以上	公司負責人	65 歲以上
17	女	研究所	5-10 年	經理	30-34 歲
18	男	大學	5-10 年	主任	30-34 歲
19	女	大學	10-15 年	襄理	35-39 歲
20	女	高中	20 年以上	主任	50-54 歲
21	男	研究所	5-10 年	專案經理	35-39 歲
22	男	大學	20 年以上	總經理	40-44 歲
23	男	高中	20 年以上	公司負責人	50-54 歲
24	女	大學	20 年以上	經理	50-54 歲
25	男	大學	20 年以上	協理	40-44 歲
26	女	大學	20 年以上	總經理	45-49 歲
27	女	大學	20 年以上	公司負責人	35-39 歲
28	男	大學	5-10 年	店長	30-34 歲
29	男	研究所	5-10 年	經理	30-34 歲
30	女	研究所	5-10 年	經理	30-34 歲
31	女	高中	5~10 年	業務經理	45-49 歲

在年齡分布上，樣本主要集中於 50-54 歲，有 8 位（26%），接下來依次為 30-34 歲，有 6 位（19%），45-49 歲 及 35-39 歲，分別各有 4 位（13%），

55-59 歲 及 40-44 歲，分別各有 3 位（9.7%），60-64 歲 及 65 歲，以上分別各有 2 位（6.4%），1 位（3.2%）。最後，在教育程度上，高中有 10 位（32.3%），大學有 15 位（48.4%），研究所則有 6 位（19.3%）。

表 3.2 受訪者之人口統計資料

變項	組別	人數	百分比
樣本區域	北部	4	12.9%
	桃竹苗	6	19.4%
	中部	20	64.5%
	南部	1	3.2%
性別	女性	16	51.6%
	男性	15	48.4%
主管位階	高階主管	16	51.6%
	中階主管	8	25.8%
	低階主管	7	22.6%
年資	20年以上	19	61.3%
	15~20年	3	9.7%
	10~15年	2	6.5%
	5-10年	7	22.5%
年齡	65歲以上	1	3.2%
	60-64歲	2	6.4%
	55-59歲	3	9.7%
	50-54歲	8	26%
	45-49歲	4	13%
	40-44歲	3	9.7%
	35-39歲	4	13%
	30-34歲	6	19%
教育程度	高中	10	32.3%
	大學	15	48.4%
	研究所	6	19.3%

第四節 資料分析

一、深度訪談法之資料分析與類目

本研究採用內容分析法來分析深度訪談後的資料；Weber（1989）認為內容

分析的中心概念，是將文件中許多文字歸類成很少的幾個內容類別，每一個類別都由一個、幾個或更多個單字所組成。內容分析法是一種強調客觀的量化研究方法，也是一種探究訊息意義的方法（王石番，1999）。假定具有相同意義的單字、片語或其他文件單位。都會被歸類到相同的類別，研究者依據資料的內容，透過分類規則，以客觀而系統化的步驟，把文件內容所傳達的訊息，作為比較與推論的依據，進而探究有關的研究主題。

本研究是探討華人主管組織成員之處理衝突策略，因此將訪談所得之逐字稿作為分析的樣本，其中將訪談所得之事件加以分析，來看事件之中華人主管是如何使用衝突因應策略。在類目編排方式以 Rahim (2001) 整理眾家學者所提之五大類衝突策略因應方式為主（請回見表2.1，頁25），如 Follett (1940, as cited in Rahim, 2001) 提出了支配 (domination)、妥協(compromise)，及整合 (integration)、退避 (avoidance) 和壓抑 (suppression) 等概念。Blake 和 Mouton (1964, as cited in Rahim, 2001) 則提出強取 (forcing)、撤退 (withdrawing)、圓融 (smoothing)、妥協 (compromising) 及解決問題 (problem solving) 五種。Thomas (1976) 參照 Blake 和 Mouton 的架構，建構出整合 (integrating)、忍讓 (obliging)、退避 (avoiding)、支配 (dominating) 及妥協 (compromising) 等五種不同的衝突化解方式。Thomas 的學生 Rahim (2001) 將此五種衝突化解方式分為整合 (integrating)、忍讓 (obliging)、退避 (avoiding)、支配 (dominating) 及妥協 (compromising) 等五種衝突方式 (Thomas, 1977; Rahim, 2001)。

本篇綜合多篇文獻，如上述 Follett 等人所建立的衝突類型，與參考表 2.1 (本文頁25)，將含意相近的策略一併列入類目分類，總共建立16個類目。雖然 Thomas (1992) 認為競爭 (competing) 與強取 (forcing)、退讓 (accommodating) 與忍讓 (obliging) 等概念意思相近，但在華人的解讀中存有意義上的爭議性，例如，圓融 (smoothing) 與忍讓 (obliging) 等，兩者在認知上仍有所差異；為了防止這方面的爭議，故建立16個類目進行分析。整理如表 3.3 所示。其類目的定義為：

- (一)妥協 (compromising)：透過雙方互做犧牲，試圖滿足自己和對方的部分利益，是一種折衷雙方歧見的決定。雙方都必須付出某些代價，同時也有些許獲益。
- (二)解決問題 (problem solving)：仔細考慮衝突問題為何，以及可能的解決方案和潛在正負兩面的結果。雙方是平等的，能開放思考更多可能的解決方案。澄清彼此的異同，並非只是順應對方的觀點。
- (三)整合 (integrating)：衝突的雙方都希望滿足對方的需要，共同尋求對兩方都有利的結果。
- (四)合作 (collaborating)：主張自我，又試圖滿足雙方各自的需求。
- (五)競爭 (competing)：個人只想達到自己的目標或利益，不顧慮衝突對他方所造成的影響或損失。
- (六)支配 (domination)：固守自己的權益或保護自己認為正確的立場，指派或要求對方行使自己的意見或想法。
- (七)攻擊 (attack)：分為直接攻擊與間接攻擊，運用脅迫身體、心理或其他行為來達到目的。
- (八)強取 (forcing)：試圖改變別人的態度或行為，以滿足自己的需要或想法。
- (九)鬥爭 (Contending)：對指控予以反擊，並反控對方，以爭取自己想要的結果。
- (十)圓融 (smoothing)：待人處世的技巧靈活圓滑，既能保持其原有立場和特性，又能避免衝突。
- (十一)退讓 (accommodating)：自願損失自己的利益，無視於自己的需求或想法。
- (十二)忍讓 (obliging)：個體試圖犧牲自己的利益以滿足對方的利益或需求時；對於他人的敵意會以低敵意或友善的行為來回應。

- (十三)壓抑 (suppression)：改變自己原有的立場，不表明自己的想法。
- (十四)順從 (compliance)：遵造對方的要求或意見。
- (十五)撤退 (withdrawing)：被動的行為反應形式。不直接面對問題，在心理與形體上都避開衝突。
- (十六)退避 (avoiding)：表現出不關心自己也不關心他人，消極的去處理衝突，經常拒絕公開地表達自己。

表 3.3 本研究採用之類目分類

策略種類	策略名稱
妥協 (compromising)	妥協 (compromising)
整合 (integrating)	解決問題 (problem solving)
	整合 (integrating)
	合作 (collaborating)
支配 (dominating)	競爭 (competing)
	支配 (domination)
	攻擊 (attack)
	強取 (forcing)
	鬥爭 (Contending)
忍讓 (obliging)	圓融 (smoothing)
	退讓 (accommodating)
	忍讓 (obliging)
	壓抑 (suppression)
	順從 (compliance)
退避 (avoiding)	撤退 (withdrawing)
	退避 (avoiding)

參考 Follett (1940 , as cited in Rahim, 2001) ; Blake & Mouton (1964) ; Thomas (1976) ; Rahim, 2001 ; Verderber, Verderber & Berryman-Fink, 2007 。

二、深度訪談內容之信度檢測

為求深度訪談內容更為客觀，整體測量的過程更可信賴，因此本研究在深入訪談內容的信度檢測上採取編碼員信度 (coder reliability)。所謂的編碼員信度 (coder reliability) 即指獨立的編碼員，使用相同的測量工具，分析相同的內容，

不論時間、時間、地點或環境的改變，所達到的一致性。本研究以兩位受過訓練之獨立編碼員進行內容分析（包含研究者自己），兩位登錄員分別做完所有逐字稿的分析，然後再比對彼此之分析結果，同意度未達 80% 就必須繼續訓練。進行過程如下，先將書面資料（逐字稿）作內容分析，分析類目為 Rahim、Thomas 等人所建立之 16 種衝突因應類目。接著，根據 Wimmer 與 Dominick（1991/ 李天任、藍萃譯，1995）的建議，至少要抽取 10% 的樣本進行編碼者間信度檢驗；本研究以人數為單位，因樣本數僅有 31 人，故抽取 100%，進行兩位編碼員的編碼者間信度檢驗。

本文所採用信度檢驗方法為「交互評分者信度法」，依據 Holsti 於 1969 年提出的信度檢驗公式（王石番，1991）予以計算，其檢驗公式為：
相互同意度 = $2M / (N1 + N2)$ 、信度 = $N \times (\text{平均相互同意度}) / 1 + [(N-1) \times (\text{平均相互同意度})]$ 。其中，M 代表完全同意之數目，N1 與 N2 分別代表第一位與第二位編碼員應有的同意數目，至於 N 則代表參與編碼人員的數目。

表 3.4 列出內容分析之相互同意度，結果顯示相互同意度從最低 96% 到最高 100%，平均之同意度為 99.68%，整體而言同意度算是在可接收範圍之內。

表 3.4 內容分析之相互同意度

代號	兩人登錄策略總數	差異數	同意度
1	14	0	100%
2	14	0	100%
3	10	0	100%
4	12	0	100%
5	10	0	100%
6	14	0	100%
7	6	0	100%
8	14	0	100%
9	10	0	100%
10	17	1	94%
11	10	0	100%
12	14	0	100%
13	12	0	100%
14	10	0	100%
15	6	0	100%
16	4	0	100%
17	14	0	100%
18	25	1	96%
19	10	0	100%
20	14	0	100%
21	6	0	100%
22	14	0	100%
23	20	0	100%
24	10	0	100%
25	12	0	100%
26	6	0	100%
27	8	0	100%
28	8	0	100%
29	8	0	100%
30	20	0	100%
31	8	0	100%
平均	11.6	0.065	99.68%

表 3.5 則是內容分析之信度，最低之信度值為 97%，最高為 100%，平均值為 99.8%，在接受範圍之內。

表3.5 內容分析之信度

代號	登錄員A	登錄員B	差異數	信度
1	7	7	0	100%
2	7	7	0	100%
3	5	5	0	100%
4	6	6	0	100%
5	5	5	0	100%
6	7	7	0	100%
7	3	3	0	100%
8	7	7	0	100%
9	5	5	0	100%
10	8	7	1	97%
11	5	5	0	100%
12	7	7	0	100%
13	6	6	0	100%
14	5	5	0	100%
15	3	3	0	100%
16	2	2	0	100%
17	7	7	0	100%
18	13	12	1	98%
19	5	5	0	100%
20	7	7	0	100%
21	3	3	0	100%
22	7	7	0	100%
23	10	10	0	100%
24	5	5	0	100%
25	6	6	0	100%
26	3	3	0	100%
27	4	4	0	100%
28	4	4	0	100%
29	4	4	0	100%
30	10	10	0	100%
31	4	4	0	100%
平均	5.8	5.7	0.065	99.8%

三、問卷調查法之資料分析與信度、效度檢驗

本研究問卷調查 (questionnaire survey) 分爲三大部分：第一部份爲人格特質，採用華人七大人格量表，用來測驗華人主管所代表之人格特質；第二部分爲衝突管理方式，採用Rahim 的衝突量表 (Rahim Organizational Conflict Inventory-II, ROCI-II, Rahim, 1983a)，所翻譯之中文量表來測驗華人主管的衝突管理方式，第三部份人口統計變數基本資料，旨在瞭解華人主管的基本背景。在此部分所獲得之資料分析則採用 SPSS For Windows 10.0 版統計套裝軟體進行相關資料之分析與驗證。以下先針對華人人格特質與衝突管理量表進行因素分析：

(一) 『人格特質』部分

本研究測量人格特質採用王登峰與崔紅 (2005) 根據楊國樞與王登峰 (1999) 針對華人人格特質所發展出來的華人人格形容詞評定量表 (簡稱 QZPAS)。原先楊國樞與王登峰 (1999) 的量表有 410 個形容詞。王登峰與崔紅 (2005) 經由 1,511 名測試者，刪除共通性和因素負荷量較低的項目後，透過因素分析最後共抽取七個大因素，以及 123 個形容詞組成 QZPAS (崔紅、王登峰，2003)。QZPAS 將人格特質分爲七個向度，分別爲：1、才幹；2、行事風格；3、人際關係；4、善良；5、情緒性；6、外向性以及 7、處世態度 (王登峰、崔紅，2003，2004)。

之後，王登峰與崔紅 (2005) 再抽取 4,000 多名測試者，針對 QZPAS 進行信度與效度檢驗，結果爲『才幹』的 Cronbach' s α 值爲 0.8；『行事風格』的 Cronbach' s α 值爲 0.85；『人際關係』的 Cronbach' s α 值爲 0.71；『善良』的 Cronbach' s α 值爲 0.75；『情緒性』的 Cronbach' s α 值爲 0.77；『外向性』的 Cronbach' s α 值爲 0.84 以及『處世態度』的 Cronbach' s α 值爲 0.75。

因怕受測時間過長，本研究進而依據 QZPAS 中的每個題目之因素分析結果，從中選取因素負荷量高者，共計 40 題。評量方式採七點的李克特 (likert) 量表，從 1 至 7 分別代表其非常不同意到非常同意的程度；1 代表該性格形容

詞不符合自己日常行為表現，7 代表該性格形容詞相當符合自己日常行為表現。若遇負面性格題，在統計分析時，則以 8 點扣除原始分數作轉換。換言之，分數越大代表正向性格越強，反之分數越小，則代表負向性格越強。

邱皓政 (2002) 認為測驗工具的基石是項目分析與信度考驗，充實內涵的檢驗技術是效度檢驗，至於因素分析更為效度檢驗提供客觀實用的策略，可以方便研究者從複雜的資料中抽取因素。首先在項目分析方面，利用因素分析，因素設定為主成份，設定因子個數為 1。分析結果發現，全量表的同質性極高，內部一致性係數為 .86。

個別試題的同質性檢驗標準以相關係數低於.3、因素負荷量低於.3、極端檢定，亦即 CR 值未達顯著(<0.05)、或項目平均數明顯偏離 (項目平均數超過權裡表平均數的正負 1.5 個標準差)為標準，計有第 2、6、14、15、16、34 等六題之四項標準完全不理想，第 1、3、5、7、13、18 等六題三項標準不理想，第 10、11、12、23、24、29、30、32、36、37、38 等十一題二項標準不理想，顯示與全量表不同質，應考慮刪除。因此，經過項目分析之後，刪除 22 題，保留 18 題，用以進行下一階段的正式量表施測。

因素抽取採主成分分析法，同時為建立因素間最簡單的結構，採用直交轉軸法。因素個數的決定採特徵值 (eigenvalue)大於 1，抽取出來的因素為 6 個，KMO 檢定值為 .632 與 Bartlett 球形檢定值達顯著 ($p = .00 < .05$)，表示此問卷適合做因素分析。

因素分析將變數萃取出的六因素構面，依照其所包含的題目意義而加以命名；**因素一**所包含的有恆心的 (題項 22)、有毅力的 (題項 27)、純樸的 (題項 28)，代表堅韌自制、沈穩嚴肅與嚴謹自重，因此命名為：「**恆毅純樸**」(偏向七大人格的「行事風格」)；**因素二**所包含的有愛責怪人的 (題項 8)、易遷怒的 (題項 19)、愛暴躁的 (題項 26)、愛教訓人的 (題項 35)，代表急躁、衝動與難以控制，因此命名為：「**情緒性**」；**因素三**所包含的有守規矩的 (題項 4)、溫柔的 (題項 33)、隨和的 (題項 36)，代表溫和寬厚，因此命名為：「**溫順隨和**」(偏向七大人

格的「人際關係」)；**因素四**所包含的有積極的 (題項 17)、勇往直前的 (題項 25)、充滿鬥志的 (題項 31)，代表目標堅定、充滿理想，因此命名為：「**追求卓越**」(偏向七大人格的「處世態度」)；**因素五**所包含的有深謀遠慮的 (題項 9)、思慮周密的 (題項 20)，代表決斷、堅韌與機敏，因此命名為：「**精明幹練**」(偏向七大人格的「才幹」)；**因素六**所包含的有魅力的 (題項 21)、有思想的 (題項 39)、善解人意的 (題項 40)，代表受人歡迎、擅長與人溝通，因此命名為：「**外向性**」。

在各因素之 Cronbach' s α 值之中，因素一「恆毅純樸」之 Cronbach' s α 值為 .91，可解釋 16.1 %的變異量；因素二「情緒性」之 Cronbach' s α 值為 .78，可解釋 14.6 %的變異量；因素三「溫順隨和」之 Cronbach' s α 值為 .70，可解釋 12.85 %的變異量；因素四「追求卓越」之 Cronbach' s α 值為 .71，可解釋 12.55 %的變異量；因素五「精明幹練」之 Cronbach' s α 值為 .77，可解釋 11.05 %的變異量；因素六「外向性」之 Cronbach' s α 值為 .73，可解釋 10.98 %的變異量。依照周文賢 (2002) 多變量統計分析的解釋，Cronbach's α 與信度間之關係， $\alpha < 0.35$ 代表低信度； $0.35 < \alpha < 0.70$ 代表中信度； $\alpha > 0.70$ 代表高信度。本研究之人格特質所有因素題目之 Cronbach' s α 值，皆落在高信度區，故本試題之華人人格特質所有因素皆在可接受的信度範圍內。正式的人格特質量表之內部一致性係數為 .85，顯示出量表項目具有相當的同質性，合計可解釋 78.16 %的變異量。下表 3.6 為因素分析以及信度係數之結果。

表 3.6 人格特質之因素分析及信度係數表

因素	題項	因素負荷量					
恆毅純樸 (行事風格)	22	.902	.109	.195	.122	-1.330E-02	8.674E-02
	28	.894	-.172	.155	3.996E-02	-3.013E-02	6.142E-02
	27	.872	-.137	2.306E-03	.224	-3.639E-02	6.142E-02
情緒性	35	-.121	.884	9.253E-02	-9.170E-04	-7.356E-02	5.343E-02
	8	-.151	.703	-.127	-.114	-.212	-.108
	26	1.952E-02	.683	-.283	-.9410E-02	5.010E-03	-.231
	19	.180	.632	-.159	-.528	.140	-.220
溫順隨和 (人際關係)	36	7.649E-02	-.122	.814	-3.328E-02	6.659E-02	.193
	4	.206	-.8612E-02	.729	7.481E-02	.185	-.287
	33	.291	-.6310E-02	.582	-3.225E-02	.442	.339
追求卓越 (處世態度)	25	.253	-.125	.160	.846	-2.249E-02	.177
	31	9.233E-03	-.363	-.145	.721	.164	.202
	17	.407	.168	-3.458E-02	.713	.274	-.183
精明幹練 (才幹)	9	-.2446E-02	-.203	8.756E-03	.213	.835	6.566E-02
	20	-.112	2.241E-02	.387	-1.851E-02	.819	.147
外向性	39	.271	-.8632E-02	-.159	8.921E-02	.204	.828
	40	-1.066E-03	.381	.453	.253	-.281	.628
	21	6.710E-02	-.188	.401	.153	.301	.617
特徵值		5.296	2.561	2.205	1.658	1.234	1.113
解釋量		16.099%	14.631%	12.849%	12.552%	11.048%	10.981%
總解釋量		78.16%					
Alpha 值		.91	.78	.70	.71	.77	.73
整體 Alpha		.85					

(二) 『衝突管理方法』部分

測量衝突反應的方式有以溝通為基礎和以人際衝突的反應測量兩種，本研究採用 Rahim (1983) 的衝突量表 (Rahim Organizational Conflict Inventory-II, 簡稱

ROCI-II) 修訂而成，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 及 Mouton (1964) (as cited in Rahim, 2001) 所提出，再經 Thomas (1976) 對人際衝突處理重新詮釋，而得到五種回應方式整合 (collaborating)、退讓 (accommodating)、逃避 (avoiding)、妥協 (compromising)、競爭 (competing)。原始量表共有三種版本，分別測量上司對部屬、組織同事，與部屬對主管間衝突的管理方式，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。本研究版本為測量上司對部屬(即 ROCI-II (A)) 的衝突管理方式。依據 Rahim (1983) 指出，該量表信度在 0.60至 0.83 之間。

如同人格測驗量表，因避免受測時間過長，本研究進而從 ROCI-II (A) 的項目，抽取 15 題。評量方式採七點的李克特 (likert) 量表，從 1 至 7 分別代表其非常不同意到非常同意的程度；1 代表該敘述不符合自己日常行為表現，7 代表該敘述相當符合自己日常行為表現。

首先在項目分析方面，利用因素分析將因素設定為一個因子，分析結果發現，全量表的同質性高，內部一致性係數為 .71。個別試題的同質性檢驗標準以相關係數低於.3、因素負荷量低於.3 或極端檢定，亦即 CR 值未達顯著 (<0.05)，為標準，計有第 14 題為三項標準完全不理想，第 2、5、6、15 等四題，則有二項標準不理想，顯示與全量表不同質，應考慮刪除。因此，經過項目分析之後，刪除 5 題，保留 10 題，用以進行下一階段的正式量表施測。如表 3.7 之所示。

表 3.7 衝突管理題項之項目分析綜合判斷統計表

題項	相關係數	因數負荷量	極端檢定	總計
1				0
2	*		*	2
3				0
4				0
5	*		*	2
6	*	*		2
7				0
8		*		1
9				0
10				0
11	*			1
12				0
13	*			1
14	*	*	*	3
15	*		*	2

註：*代表未符合標準。

因素抽取採主成分分析法，與人格特質表相同，為建立因素間最簡單的結構，也採用直交轉軸法。因素個數的決定採特徵值 (eigenvalue) 大於 1，抽取出來的因素為 4 個，KMO 檢定值為 .602 與 Bartlett 球形檢定值達顯著 ($p = .00 < .05$)，表示此問卷適合做因素分析。

因素分析將變數萃取出四因素構面，依照其所包含的題目意義而加以命名；因素一會與部屬討論問題設法調和觀念的差異，以達到意見的整合，因此命名為：「整合」(題項 3、9、10)；因素二代表會經常順從部屬的意見，因此命名為「忍讓」(題項 1、4)；因素三代表會犧牲自己部分堅持，提出一個折衷的意見來達成目標，因此命名為：「妥協」(題項 11、12、13)；因素四代表會設法說服部屬接納自己的意見，因此命名為：「支配」(題項 7、8)。

在各因素之 Cronbach' s α 值之中，因素一「整合」之 Cronbach' s α 值

為 .81，可解釋 23.6 % 的變異量；因素二「忍讓」之 Cronbach's α 值為 .85，可解釋 19.6 % 的變異量；因素三「妥協」之 Cronbach's α 值為 .60，可解釋 18.2 % 的變異量；因素四「支配」之 Cronbach's α 值為 .58，可解釋 15 % 的變異量。依照周文賢（2002）多變量統計分析的解釋，Cronbach's α 與信度間之關係， $\alpha < 0.35$ 代表低信度； $0.35 < \alpha < 0.70$ 代表中信度； $\alpha > 0.70$ 代表高信度。其中，妥協與支配二因素題目之 Cronbach's α 值為落在中信度區，其他因素皆落在高信度區。

正式的衝突量表之內部一致性係數為 .75，顯示出量表項目具有相當的同質性，合計可解釋 76.506 % 的變異量。下表 3.8 為衝突管理之因素分析以及信度係數的結果。

表 3.8 衝突管理策略之因素分析及信度係數表

因素	題項	因素負荷量			
整合	3	.553	-5.977E-02	.237	.454
	9	.914	.282	-9.742E-02	2.679E-02
	10	.934	7.656E-02	5.379E-02	3.537E-02
忍讓	1	.225	.898	-.1438E-02	7.894E-02
	4	4.684E-02	.898	.259	.107
妥協	11	6.270E-02	-.7475E-02	.803	.108
	12	.330	.322	.567	-.473
	13	-8.868E-02	.319	.758	8.496E-02
支配	7	.414	6.604E-02	.379	.495
	8	5.747E-02	.209	2.192E-02	.890
特徵值		3.349	1.680	1.364	1.257
解釋量		23.630%	19.617%	18.216%	15.042%
總解釋量		76.506%			
Alpha 值		.81	.85	.60	.58
整體 Alpha		.75			

第四章 研究發現與討論

本章內容共分二大部分；第一節為研究發現、第二節為研究發現與討論。第一節研究發現以31個主管作為資料分析的樣本，針對本篇主要的研究問題：主管人格特質與衝突管理風格的關聯性，以階層多元迴歸的方式來探討主管性格與主管之衝突處理態度，以對研究變項間的相關情形有整體性的理解。

第二節則分析質化訪談的資料，並與第一節量化問卷所得之資料進行統整，闡述連貫質化與量化資料後所獲得的結果與發現。

第一節 研究發現

一、華人主管衝突策略使用頻率之統計

以下針對華人主管處理各項衝突策略的人數、以及各種衝突事件所運用的衝突策略，進行統計。

(一) 華人主管衝突處理策略與人數統計

本研究將訪談資料整理分析後，將 16 種策略的使用頻率作整理，而將其分為採用某一策略的人數以及採用某一策略的事件，而統計結果顯示，在採用某一策略的人數上，圓融與支配策略為採用人數最多的策略種類，各有 20 人，其比例是 65%。而採用人數次多的策略種類則為妥協、解決問題與整合策略，總共有 18 人採用，佔了 58%，採用人數第三多的策略為合作策略，共有 16 名受訪者採用了此一策略，佔了總人數的 52%；採用人數第四多的則為忍讓策略，共有 13 人，佔了總人數的 42%；在人數上排名第五的則是強取策略，共有 10 人，佔了總人數的 32%；排名第六的為壓抑、順從與退避策略，各有 8 人表示曾經採用這種策略，佔了總人數的 26%；其次則為競爭策略，有 6 名受訪者使用此一策略，佔了總人數的 19%；再其次為鬥爭與退讓策略，各有 5 人受訪者，佔了總人數的 16%；而使用人數最少的策略則為攻擊與撤退策略，各有 3 位受訪者表示用此策略來處理衝突，佔了總人數的 10%，資料整理於表 4.1 之中。

表 4.1 衝突管理策略採用頻率表 (單位：人)

策略種類	採用人數	人數百分比
支配 (domination)	20	65%
圓融 (smoothing)	20	65%
妥協 (compromising)	18	58%
解決問題 (problem solving)	18	58%
整合 (integrating)	18	58%
合作 (collaborating)	16	52%
忍讓 (obliging)	13	42%
強取 (forcing)	10	32%
壓抑 (suppression)	8	26%
順從 (compliance)	8	26%
退避 (avoiding)	8	26%
競爭 (competing)	6	19%
鬥爭 (Contending)	5	16%
退讓 (accommodating)	5	16%
攻擊 (attack)	3	10%
撤退 (withdrawing)	3	10%

(二) 華人主管衝突處理策略與事件統計

本文 31 位訪談者所提及的衝突事件共有 93 個的策略使用，而訪談者在處理的衝突過程中，會同時使用多種策略。經統計結果發現圓融策略跟解決問題是最常採用的策略，總共各有 54 個事件，也就是說各有 58% 的事件會選擇用此方式來處理衝突；其次則為支配策略的使用，使用此一策略的事件共有 50 則、54% 的事件用解決問題的方式來對上司進行影響；而妥協策略則是在事件之中使用頻率第三高的策略，共計有 45 則、54% 事件使用了此一策略；排名第四的策略為強取策略，共計 40 則，佔所有事件的 43%；頻率第五的策略是整合與順從策略，各有 32 則、34% 的事件採用此一策略；第六是合作策略，有 30 則、32% 的事件採用此一策略；第七的策略是忍讓策略與退避策略，各有 28 則事件採用，佔了 30%；第八的則是攻擊策略，93 則事件之中有 18 則、19% 的事件採用該策略；排名第九的策略為攻擊策略，共計 16 則，佔所有事件的 17%；頻率最低的策略

則為鬥爭與撤退策略，各有 13 則事件、14%採用作為衝突處理的手段，資料整理於表 4.2。

表 4.2 衝突管理策略採用頻率表 (單位：事件)

策略種類	採用事件	事件百分比
圓融 (smoothing)	54	58%
解決問題 (problem solving)	54	58%
支配 (domination)	50	54%
妥協 (compromising)	45	48%
強取 (forcing)	40	43%
整合 (integrating)	32	34%
順從 (compliance)	32	34%
合作 (collaborating)	30	32%
忍讓 (obliging)	28	30%
退避 (avoiding)	28	30%
退讓 (accommodating)	24	26%
壓抑 (suppression)	24	26%
攻擊 (attack)	18	19%
競爭 (competing)	16	17%
鬥爭 (Contending)	13	14%
撤退 (withdrawing)	13	14%

二、主管性格與衝突處理

因本研究的樣本數為小樣本，只有31人，若以 16 種衝突策略風格作為分析類目，統計量難以顯示，故在探討人格特質與衝突管理時，改採 Rahim (2001) 所建立的五大分類方法，分別為：整合、支配、忍讓、退避與妥協。主管人格特質與衝突格之關聯，採用多元迴歸方式，以下就人格特質、人口變項與衝突處理所得到的數據資料，逐一敘述。

(一) 主管人格特質與衝突處理之階層多元迴歸結果

分析結果顯示，整合、忍讓、妥協與支配四種衝突處理方式與人格特質之迴歸係數皆未達顯著水準。不過，從 Pearson's r 中，發現與「整合」風格達顯著的有人格特質：「恆毅純樸」、「情緒性」、「追求卓越」與「外向性」，相關係數依次分別為 .361 ($p < .05$)、-.403 ($p < .05$)、.477 ($p < .005$)與 .399 ($p < .05$)。顯示「恆毅純樸」、「追求卓越」或「外向性」指數越高者以及「情緒性」指數越低者，越傾向採取「整合」風格。

此外，「忍讓」風格與人格特質「恆毅純樸」($\gamma = .332$, $p < .05$) 以及「支配」風格與「追求卓越」($\gamma = .399$, $p < .05$) 也達顯著。表示人格特質「恆毅純樸」指數越高者，越傾向採取「忍讓」風格，以及人格特質「追求卓越」指數越高者，越傾向採取「支配」風格。

多元迴歸分析的結果顯示，主管性格對於衝突管理之「整合」風格預測力為 35.8%，「忍讓」風格預測力為 23.6%，「妥協」風格預測力為 10.8%，「支配」風格預測力為 20.3%。(見表 4.3)



(二) 人口變項與衝突風格之階層多元迴歸結果

以下就人口變項如性別、年齡、教育程度、工作年資與主管位階，對華人主管性格人格特質以及衝突因應方式做階層多元迴歸，探討人口變項與衝突管理策略的關聯。

本研究之分析結果顯示，人口變項如性別、年齡、教育程度、工作年資及主管位階與四種衝突處理方式之迴歸係數皆未達顯著水準。但是從 Pearson's r 中，發現「教育程度」與「整合」、「忍讓」風格達顯著，相關係數依次分別為 .338 ($p < .05$)、.358 ($p < .05$)，顯示「教育程度」越高者，越傾向採取「整合」與「忍讓」風格。

此外，「工作年資」與「支配」風格、「主管位階」與「妥協」也達顯著，相關係數依次為 .145 ($p < .05$)、-.331 ($p < .05$)，顯示「工作年資」越久，越傾向採

取「支配」風格，以及「主管位階」越高者，越不傾向採取「妥協」風格。

至於人口變項對於衝突管理的預測力則為：「整合」風格預測力為 50.6%，「忍讓」風格預測力為 48.3%，「妥協」風格預測力為 29.7%，「支配」風格預測力為 33.7%。（見表 4.3）

表 4.3 主管人格特質預測主管衝突管理行為之階層多元迴歸分析。(n= 31)

預測變數	標準 β 值							
	整合		忍讓		妥協		支配	
	β	γ	β	γ	β	γ	β	γ
恆毅純樸	.254	.361*	.380	.332*	-.041	.108	.204	.284
情緒性	.206	-.403*	.178	.115	.020	.074	-.018	.103
溫順隨和	-.136	.169	-.065	-.025	.270	.119	-.015	.054
追求卓越	.239	.477**	.163	.215	.42	.167	.387	.399*
精明幹練	.130	.213	-.006	-.076	-.284	-.139	.022	.056
外向性	.163	.399*	-.364	-.143	-.111	.008	-.141	.055
Multiple R	.599		.485		.329		.451	
R ²	.358		.236		.108		.203	
調整後 R ²	.198		.045		-.115		.004	
性別	-.055	.201	.056	.195	.122	.219	-.063	-.076
年齡	-.074	-.288	-.044	.080	-.032	-.125	.250	.153
教育程度	.308	.338*	.426	.358*	.074	.118	.212	.119
工作年資	.130	-.112	.380	.212	-.110	-.131	-.073	.145*
主管位階	-.283	-.146	-.291	-.184	-.358	-.331*	.311	.388
Multiple R	.711		.695		.545		.580	
R ²	.506		.483		.297		.337	
調整後 R ²	.219		.184		-.110		-.047	

*p<.05；**p<.005

第二節 研究與討論

本研究的研究問題有二：主管的人格特質與衝突因應之關聯，以及儒家價值觀對華人主管處理衝突之影響。因而第二節緊扣著研究問題，分為三部分來探討。第一部份針對華人主管人格特質與衝突因應方式進行探討。第二部分則探討華人儒家價值觀對於衝突管理的影響。最後的第三部分為整體研究發現。

一、華人主管人格特質與衝突因應方式

本研究的第一個研究問題探討不同人格特質的華人主管如何因應衝突。從人格特質來看處理衝突的方式是很複雜的。首先單純的從每個主管的人格特質來判斷，簡略分化出人格特質與衝突的關聯。但從訪談中也可發現，隨著工作經驗、年齡增長、教育程度以及工作位階的不同，處理衝突的方式可能會逐漸轉變，同時，這也牽扯到人格特性會隨著時間的變化而改變，於是又造成了對於衝突處理的不同。以下就各層面來討論人格特質與衝突因應的關係。

(一) 主管人格特質與衝突管理的關係

本研究的華人人格與衝突管理之因應乃初探性研究檢驗，因目前針對華人人格探討衝突因應的文獻不多，故在人格特質方面，將以五大人格特質與衝突管理的相關文獻做為本研究探討之對照。

本研究發現，主管「恆毅純樸」或「外向性」傾向越高，越傾向採取「整合」風格。根據本文第二章中所指出五大人格與華人人格結構的對應分析（見表2.3）。恆毅純樸偏向五大人格「嚴謹性」。Antonioni (1998) 指出「謹慎性」、「外向性」與「整合」有正相關，國內實證研究也指出「嚴謹性」與「整合」之衝突處理方式呈現正向關係（陳沛綺，2005）。此外，主管「情緒性」傾向越低，越傾向採取「整合」風格。情緒性偏向五大人格中的「和善性」，從文獻指出，「和善性」也與「整合」有正相關（Antonioni, 1998），因而與文獻相符。

「追求卓越」型主管也傾向採取「整合」風格或「支配」風格，因「追求

卓越」偏向七大人格中的「處世態度」，代表獨立於五大人格的獨有因素，表示此性格之高分者如目標堅定、充滿理想的主管，傾向用「整合」或「支配」風格處理衝突。

其次，「恆毅純樸」型主管（偏嚴謹性）並傾向以「忍讓」風格處理衝突，而文獻上對忍讓風格與人格特質對應的研究，多提及與「神經質」（偏情緒性）、「和善」（偏溫順隨和）(Antonioni, 1998) 或是「神經質」、「外向性」與「嚴謹性」有正相關 (Moberg, 2001)，此處為與文獻較不相同的發現。而會有這樣的關聯，可能與文化性有關；華人文化對於「忍」有很高的讚許 (鄭婉蓉，2006)，意思為華人的觀念中，相對於西方人對於「忍讓」的觀念是比較強的，因此樣本是華人以及使用華人專屬的人格量表時，便會凸顯「忍讓」、「順應」的特質，加上「恆毅純樸」代表自制、沈穩，故導致「恆毅純樸」型主管會傾向以「忍讓」風格處理衝突。



(二) 性別與衝突因應之差異

本研究的性別與衝突因應並無顯著的關聯，但文獻中卻多處指出性別差異對衝突處理的方式會有所不同 (林小鳳，2004)，其中，女性主管面對衝突時，最擅長使用合作策略 (吳金鍊，2004)。Nelson 及 Lubin (1991) 則指出女性偏好使用圓滑(忍讓) 的方式來解決。Content (1986) 發現女性偏好用妥協方式解決。Cardona (1995) 的研究顯示則為女性偏好用退避方式解決衝突 (as cited in Holta & DeVore, 2005)，男性偏好使用支配方式解決衝突 (Renwick, 1977； Mills & Chusmir, 1988)。但是，Rahim (1983) 與 Muir's (1991) 研究卻發現男性居然較偏好圓滑方式、而女性偏好以問題解決、規避與妥協的方式。Zammuto et al.(1979) 比較不同，他指出女性偏好以強迫方式解決、男性以妥協方式解決。Holta 與 DeVore (2005) 在其研究指出，在個人主義文化中，妥協較常被女性所認可以及男性較女性可能使用強迫的策略。不過無論在什麼文化中，女性較男性可能認同妥協策略的使用。

本文在統計上無顯著的相關，推估可能與樣本數過小有關。但在質化資料中，則發現女性的確善於用較柔和的方式來處理衝突，如編號14：「我們老闆（男）會直接跟員工大吼，他的個性就是這樣... 我（女）不喜歡這樣，我會看情況好好講，除非太白目，但也頂多是語氣讓他知道我不高興，不會大吼。」此外，女性主管對女性部屬與男性部屬，或是男性主管對於女性部屬或男性部屬，因為同理心程度的不同，造成處理衝突的方式也會不一樣。

如編號09 「公司安排每週有進修課比如禮拜三都要上瑜珈課... 當初表決人數過半（瑜珈課），瑜珈課我要找老師時間費用都 ok 每人要自費負擔一部份... 可是就是有某一個人（男生）會說我可不可以不要上，有情緒上的反彈... 我後來就提出兩種方法，採用表決，表決前先去問問題員工，看他怎樣，先有心理準備，再來就開會通告。」這個案例當中，同樣的事情，對於女性員工與男性員工，女性主管因為跟女性員工較容易產生同理心，因此溝通上便很直接，因為女性主管判斷女性員工容易懂自己的要求為何；對於男性員工，該女性主管認為在心理上，對事件的認知（瑜珈課）就有性別的差異，判斷男性員工較不容易接受是正常的，因此在處理衝突時，就會採取比較忍讓的方式。

同樣，男性主管對於女性與男性部屬處理上會不一樣，原因在於溝通方式的不同，如編號18「工科的男生，做行銷就喜歡用邏輯的推理，我就會去思考怎樣對他是比較好的，如果沒有嘗試過失敗，可能體會不深。所以我就會讓他去嘗試。（溝通比較良好）... 比如說有一個女孩子，比較天真不重視績效，這時你不能用語言去跟她講，她會去跟你反抗... 配合她的個性，這樣比較重要。」

（三）經驗累積、教育程度與衝突因應

從前文量化資料顯示，「工作年資」與「支配」風格成相關顯著，亦即工作年資越大，越喜歡採「支配」風格。對於主管而言，年資越大的主管採取「支配」風格，一方面可能跟位階比較高，另一方面是跟經驗較豐富，擁有較多的權威有關係，因而傾向「支配」來處理衝突。不過在本文訪談稿中也顯示，主管常有機

會面對工作年資比自己久的部屬，面對這種情形時，主管會以自己的專業來使部屬心服口服。

如編號 17「你(妳)要帶領部屬不一定要很大聲，只要比他(她)專業，他(她)們還是會聽你(妳)的。像我現在的公司，我的年齡(年資)就會比他(她)們小，就要用專業。」編號 21「...自認為資歷比我深，但是資歷不比實力，實力最重要，(沒有實力)你(妳)的籌碼就會慢慢失去，他(她)就會碰一鼻子灰。」編號 22「下屬年紀比我大，人超過四十歲，應該倒著算，年紀比較大，臉又拉不下來，他(她)應該知道我是來保護他(她)的。有一次我老闆找他同學來當我屬下，你(妳)做的好就是做的好，不要特別巴結就會比較好，你(妳)要相信一些事情，要相信對別人好別人也會對你(妳)好。」

此外，年資增長代表年紀也隨著增加，文獻中 Bergstrom 及 Nussbaum (1996) 指出年輕人較偏好使用競爭方式、而老年人則偏好使用問題解決方式。Bergstrom (1997) 還指出隨著年齡的增長，在衝突管理的應用上會逐漸偏向問題解決方式 (as cited in Yan、Harwood & Hummert, 2005)。Yan、Harwood 與 Hummert (2005) 也指出，老一輩的成年人運用圓融策略多於問題解決策略；較年輕的成年人則偏好使用問題解決策略多於圓融策略，或是覺得兩者一樣重要。不過兩代的人都認為圓融與解決問題的風格比規避來的積極，並且兩代的人都不偏好用競爭風格來解決衝突。

在訪談中，歸納出隨著年齡的增長、經驗的累積，主管會逐漸修正處理衝突的方式，或是隨著與衝突接觸經驗的增加，主管也會明顯調整自己的人格特質與態度 (Jackson & Poulsen, 2005)，如編號 31：「初期剛管理時會(偏袒某人)，這個人對我比較好，就會站在他(她)那邊，但等你(妳)位階越來越高，就會站在公平點... 以前沒有學到時，這是人的通病，都會。」

另外，「教育程度」與「整合」、「忍讓」風格達顯著，顯示「教育程度」越高者，越傾向採取「整合」與「忍讓」風格。本研究之訪談對象中，高中程度只有10位，其他21位都是高學歷，但是「忍讓」風格在高中教育程度的受訪

者中也常見，10位中就有6位曾採取「忍讓」風格來處理衝突；「整合」風格則與統計的資料相符，實證研究也顯示「教育程度」越高，越傾向採取「整合」、風格策略 (林逸青，2003)。

(四) 主管位階與衝突因應

組織上下司衝突泛指在各階層間，由於角色、任務、目標之不同所產生的衝突。任何一個組織都有層級的結構，層級是由許多上司與下屬的角色關係所構成。隨著角色扮演的不同，主管所擔任的職位不同，面對衝突因應的方式也不一樣。本研究的結果顯示「主管位階」越高，越不傾向採取「妥協」風格。在訪談的資料當中，也與量化的資料相符合，此外，會有隨著職位越高，越採取「支配」的現象。

低階主管面對跟員工的衝突，多半採取「抗爭」之外的處理策略，如「順應」、「退避」、「合作」、「妥協」方式來處理。面對長官，因上頭的長官太多，能表達意見的機會不多，只有乖乖聽從的份，如編號 06：「公司的規矩很多，我就很討厭開會，每次就會不想配合，因為都是浪費時間。反倒是自己的下屬跟自己都很好，但對上面會反彈，盡量不去靠近，當有事情發生時 會跟部屬好好講，提醒對方，所以一直以來都很少有意見不合的情況，以和為貴，關係很好。」面對下屬，因為知道第一線的苦，所以比較能夠忍讓，如編號 20：「因為我們是服務業，難免跟客戶接觸，語氣不好會影響 (指客戶語氣不好)。這時候我們也不會去責怪，因為他(她)們平常已經受客戶刁難了，所以我們也不會對他(她)們講話太苛求，只要做好就好了，做不好也是會要求，但會很客氣的講，就是想法上溝通。意見不合大多是業績的壓力，如果是個性，這種長大了個性都很固定，有的個性比較自私，他(她)比較不會去注意到別人，容易跟別人起衝突，處理方式就跟他(她)講清楚，好言相勸」。

中階主管則一面有高階主管派下來要解決問題的壓力，一面需處理同事跟部屬。面對衝突，隨著主管個性有不同的解決方式，但大原則以解決上司丟下來的

問題為依歸，面對部屬也是以這個準則為主。Hwang (1997) 於其研究中指出華人在橫向的人際關係中，個人為了消除雙方的衝突進行協調時，其中一個策略是由第三者進行調解。但在此，中階主管則有類似橫向的問題，當無法指揮下屬時，也會經由第三者調解，而這第三者往往是在其位階之上的主管，如編號 17：「衝突在職場上如果不必要，我會去避免，因為衝突之後工作會不好做。如果沒必要，我不喜歡，畢竟如果他(她)不做，事情會做不完。主管有很多級，就是你(妳)要把事情做好，如果是老闆，那就不一樣，到我這一層，我在中間，我只能在乎把事情做好，以講求人和為主，比較好做事情... 怕遇到那種比較跋扈的，不管你(妳)是誰就是我最大... 對那種人就是不要太客氣，一就是一，二就是二，聲音也不能太小... 而且你(妳)還要盯他(她)... 如果他(她)還不聽話，我就要跟我主管講... 這種人講話就是要直一點，再不行就要往上報。」

高階主管主要得面對決策，以及下屬職位適任與否的評估，考量的是整個大公司的利潤，因此面對與部屬的衝突會採取較果斷、也會利用抗爭的方法來解決事情，如編號 22：「.....我不覺得這樣保留代理商是好的，所以我就找我下面的副總跟業務們。這個要整頓關係，不能拖，拖了就下不了手。你(妳)一定要做決定才能知道真相。(他跟部屬說) 一、你(妳)明天就要換代理商，二、如果不換，你(妳)們要走路，三、如果換了廠商跑了，你(妳)們也要走路。事實上他(她)們的利益是綁在一起(業務跟代理商) 或者恩怨情仇，所以這時老闆要跳到第一線，把他(她)們價值觀建立出來。」但這也是視情況而定，在面臨下屬職位適任與否時，考量的事情是全面的，比如面試時，儘管自己有主張，但還是會跟一起面試的其他部屬討論，在不影響公司狀態下，會以主管的意見為主。如編號 22：「比如 interview，直屬主管跟上司同時 interview 聽誰的呢？就要考慮廣一點，基本上這個人對公司發展很有興趣、很有能力，會以主管的意見為主。」編號 25：「比如用人，你(妳)看到一個人，我用我的經驗看到另一個人，我有我的判斷，我會看他(她)的判斷。經驗部分我會以我的為準，然後看能不能取得中點，取得最佳部分，再讓我來判斷。如果不是很嚴重，我會讓對方做主張，先看看對公司有沒

有利益跟損害，由這兩個地方做考量。」

二、儒家價值觀對華人主管衝突策略之影響

本文的第二個研究問題為儒家文化價值觀對華人處理衝突有什麼影響。以下將就一、集體主義 V.S. 組織文化；二、上下司關係、權力距離、威權與衝突因應；三、上下司關係、權力距離、威權與衝突因應；與四、面子、關係與衝突的因應，進行討論。

(一) 集體主義 V.S. 組織文化

在文獻上指出華人文化強調社會和諧性與人際關係 (Abbott¹⁶, 1970; 轉轉引自黃光國, 1988)，當遇到衝突時，華人管理者傾向使用妥協的方式解決問題 (Chew & Lim, 1995)，華人領導者在衝突管理方面，則仍受到和諧、秩序、威權等華人文化影響 (葉佳全, 2005)。在華人社會，多呈現集體主義的風格，亦即華人社會對於重視團隊和諧勝於自己的利益。文獻也指出，文化的確會影響人們對衝突的知覺與處理 (Rahim & Blum, 1995; Rabie, 1994)。好比個人主義的文化強調個人的自主性、決斷性、競爭性，以追求個人成就及個人滿意度為主；集體主義的文化則將人際和諧視為最重要的價值。

在資料蒐集過程中發現，華人的組織文化呈現集體主義的現象，如重視團體，少有個人的意見，重視公司整體；幾乎所有的組織文化都強調以公司績效為主，因為畢竟是營利組織，因此只要不抵觸這個大原則，主管對於員工要求便採以和諧為主。但太有個人主義、只想到自己利益、勾心鬥角的 (編號27)、另類想要反抗的 (編號31)，主管有的會順從員工，因為這樣的員工會自然跟組織文化格格不入，環境自然會去淘汰這類型的人，有的主管則會直接快刀斬亂麻，以果斷的方式來解決，比如革職 (編號22、27)。這說明不同的主管個性，處理衝突的方式不同，但是同樣都會要求自己的部屬行為，必須符合組織文化的規範。

本研究也發現，組織文化的氛圍的確會影響主管處理衝突的模式。Schein

¹⁶ Abbott, K.A. (1970) Harmony and Individualism. Taipei: Orient Cultural Service.

(1992) 認為領導與組織文化的關係就像是一個銅板的兩面，彼此相互依存，不能分開。「Schein 認為一個組織的建立，是靠決策者或創辦人對價值觀的執著，以決定組織的性質、目標、經營方式及扮演角色。組織的領導者必須善於傳播或保護這些價值觀，使得組織成員能夠認同這些價值觀」(轉引自鄭伯壘、郭建志、任金剛，2001)。Kotter 與 Heskett (1992) 對組織文化模式有著相同的看法：高層主管發展企業的願景、哲學觀與策略，作為工作及組織行為的指導方針，一旦成功的持續運作便發展出其組織文化並反映在願景與策略上。對於社會文化的融入，人是媒介，人將社會文化的內涵帶入組織之中，並透過組織社會化的歷程，持續的傳遞組織文化，而其源頭則是組織內的個體所身處的社會文化。

員工個性在組織文化下的衝突表現尤其明顯，比如個性比較不圓融的、自私的、待人處世以自己想法為主的，不但主管會優先看到這樣的問題頭痛人物，而團隊或部門的其他成員有的會採取忍讓，漸漸的大家便會採取遠離。這與文獻相符。如受訪者 31「組織文化是一個很重要的因素。如果組織的文化就是要求和諧，能待下來的人，大概也是相同個性的人，或是類似啦。其他比較喜歡鬥爭的，大概也待不下去，因為大家都很有素養，公司也會用其他方式請他(她)走人。」編號 7「面對與部屬的爭執，多半是他(她)EQ 的問題... 我不會直接叫他(她)走路，公司的文化(組織文化)自然會淘汰他(她)。」編號 19「之前有一個女生進來三個月經理說給她機會，我就覺得不行，過了半年我還是覺得不行，我一看就知道不行... (指不夠機靈也不會主動跟客戶打招呼)... 不適任跟組織文化有關，組織文化是很重要的一環」。

組織文化的特色，受到集體主義的影響很大，無法接受太過個人主義。反過來說，華人的社會在集體主義取向的文化中，由於團體的目標重於個人目標，因而人們傾向避免團體內衝突之發生，或者在衝突情境中會採取較多的合作行為，藉以維持和諧的關係。受訪者 21 便提及「太個人化在台灣這個社會是會被排擠的」(該受訪者之前待在國外長達 8 年)。「比較美國跟台灣的社會，比如薪水好了，一開始當然就要馬上談妥，這是自己的利益，當然要爭取。如果公司的答覆

不符合自己的想法，那就當然要據以力爭，像我就直接跟上司說不可以亂用績效來整我，結果就還是被整了。這兩個社會是完全不一樣的，我是回到台灣一年多之後才慢慢被同化(笑)」。之前曾屬於國營組織(中華電信)的受訪者 12 則說「不可能有太多自己的意見。你(妳)發表太多，就會被冷凍。撕破臉，曾經我檢討這是錯誤的，留一個台階給人下，你(妳)會發現以後還有很多路可以走。如果你(妳)不給人家下，他(她)會恨你，以後路不好走。比如關鍵時刻要提拔某個部屬，原本要被升的，結果他(她)找別人，那這個原訂的就會很生氣，為什麼你(妳)找別人？這個主管可能是因為包袱的問題，受人恩典要還，那失敗的員工就會找老闆撕破臉來吵，雖然員工敲桌子爭了面子，我自己就有嘗試過，結果就被冰凍了十年。」

(二) 上下司關係、權力距離、權威與衝突因應

在上下司關係中，權力距離遠近與權威的影響，都會影響上下司的關係。華人的權力距離較美國人來的大(Hofstede, 2001)，傾向由較高的位階來解決衝突而且注重權威(Tinsley & Brett, 2001, as cited in Friedman, Chi & Liu, 2006)。Lu (2006) 指出在中國，管理者習慣以命令的方式來要求下屬，而下屬多半直接跟從且不會有任何疑義；但在美國，則多會先將問題與理由解釋給下屬了解。因為權力的差距，上司一般偏好用解決問題(problem-solving)、妥協與支配的方式解決衝突(Mills & Chusmir, 1988; Musser, 1982; Oetzel, 1999; Rahim & Buntzman, 1989; Renwick, 1975, 1977, as cited in Holta & DeVore, 2005)。而 Rahim et al. (2001) 也發現在上下司中，實際最常被運用的衝突解決模式是支配型。

Tinsley (1997) 提出針對兩造之間的利益或見解公開討論，並獲得意見或利益的合作是權力距離較小、多元同步文化下常見的衝突解決方式，但卻不見得能夠符合華人文化傳統的要求，因此，合作的衝突解決方式在華人組織也應該相對較少，而訴諸高階主管的仲裁則較多。在訪談內容中，則發現「家族企業」的現象，會導致權力距離縮小。編號 23：「我們是家族公司，跟一般傳統(相比)，沒

那麼中規中矩，就每個人負責自己的地方就好，沒有那麼嚴格，沒分那麼細...就傳統家族產業，老大做什麼老二做什麼做好就好。意見不合...看是一個月開一次會，進行溝通，不好就協調，看要怎樣做協調。」因為台灣以中小企業居多，所以家族企業遠較西方文化中來的常見，在這種體制下，多半進去的員工會有親屬關係，導致權力距離受到關係的影響而變小；主管對於衝突所採取的方式也比較忍讓，或是礙於親戚關係而不敢公事公辦，因而採取退避的方式，這在傳統認為華人文化是權力距離較大的現象下，較為特殊的一環。

華人對於權威的看法較西方世界來的重，原因來自於華人的階層關係明顯，權威也是鞏固階層關係的一層，故不大能接受權威受到挑戰，另一方面也會牽扯到面子問題 (鄭弘岳，2003)。受訪者 04、12、13、17、18、19、22、25、28、29 皆認為台灣社會中，權威受到威脅是會影響處理衝突的一個關鍵，尤其是部屬的個性太過激進，覺得自己的地位受到動搖時最為明顯，以前述編號 22 為例，因為爭取工作而與上司發生衝突，「那主管會認為說，就算升你(妳)，以後位子做了也可怕，怕你(妳)會威脅他(她)，會特別提防。」編號 17：「怕遇到那種比較跋扈的，不管你(妳)是誰就是我最大，這就比較難的了。基本上我是經理級，上面的人我還是要做完，對那種人就是不要太客氣。...如果他(她)還不聽話，我就要跟我主管講，因為這種人就是仗勢欺人。我比較避免起衝突的人，但是也不用低聲下氣，這種人講話就是要直一點，再不行就往上報。」

(三)「圓融」對衝突策略的影響

西方學者 Westwood (1992) 觀察華人社會歷史後，認為儒家文化的核心就是「和諧」。由內而外，由個人、家庭到社會，都是依循著尋求和諧的機制進而達到穩定的完整結構。在個人方面內，尋求的是情緒與慾念的控制，遵循中庸之道，追求內心的和諧與平靜。在社會方面，是以「仁」為本，由家庭拓展出來以關係為核心的文化，經由「報」、「關係」、「面子」的運作來達到社會和諧。而其他學者也指出，在中國社會下，評估衝突的影響有兩個重要的因素：維持

和諧與階級制度 (Gabrenya & Hwang, 1996; Ting-Toomey, 1994; Westwood, Tang, & Kirkbride, 1992; Yan, 2005)。由於儒家文化的影響，社會關係呈現階級制度，而社會關係立基於地位與權力，也因此得以維持和諧的關係。

所有受訪者在談論面對衝突時，不約而同都會提出「和諧」、「圓融」等用「以和為貴」來處理紛爭的觀念。認為不撕破臉、維持和諧、給對方台階下，以後合作的空間會更寬廣。如編號 01：「有時員工請假問題也是會有問題，比如沒有事先講好，也會有我的困難。剛開始先協商，不能協商之後再以實際解決。對方如果真的要請也沒辦法，但這樣會讓對方減少這種事情發生，除非是偶發事件，以和為貴。」編號 02：「因為副理，職員都會照我們的要求做，我們也不會要求做不合理的事情。我的人會直接講問題的癥結點，我的人也一定會圓融，你(妳)不圓融就會亂糟糟了。要有管理者的風範出來。」編號：04「餐飲業還會跟點菜有關，外場可能會弄錯，我們就進行處理。以圓融為主。」

黃曬莉 (1999) 特別針對華人處理衝突做另一種的解讀；指華人特別為了保持和諧會出現忍讓或是做出陽奉陰違的行為；和諧可能是維持華人傳統文化的美德，如以和為貴，但同時也可能是為達了目的之手段。Bond 及 Hwang (1986) 指出中國人相較於美國人，常會進行表面上的遵守，但實際內心上卻很少改變其意志，他(她)們認為這樣的原因是因為社會秩序與講求人際和諧。忍讓、順應是指不爭，亦即不爭取自己的利益或維護自己的見解，而以上級的利益或見解為優先。陽奉陰違則是表面上不爭自己的利益，而以主管的利益或想法為主，但背地裡卻還是維護自己的想法或利益。這兩種衝突解決方式使得上下之間展現一種「假和諧」或「虛性和諧」的狀況，其目的只是想維持現有的關係或防止關係的倒退或惡化而已，並未真正解決問題。Friedman、Chi 與 Liu (2006) 則指出中國人避免衝突的方式以服從多於明爭 (outflanking)，為了維持和諧，中國人避免衝突的方式就是順從。Tjosvold 與 Sun (2002) 發現為了避免掃別人的興，中國人所以不會直接表明，但會祕密爭取自己想要的事務。

Leung 與 Lu (2002 , as cited in Tjosvold & Fang, 2004) 指出和諧對於中國社會有兩種不同的動機。一種是避免分裂，這在本質有助於維持與他人的和諧，人們也會避免衝突與避免損害潛在的人際關係。另一個是增加和睦。這種動機在於顯現講求融洽的價值觀，增進彼此更親密、接近的行為。對於評價集體主義的關係，這個可以導致開放的衝突管理，而非逃避衝突。而西方人鮮少將和諧的概念抽出來討論，因而不了解華人為何在面對衝突時，常常選擇以和諧的方式來進行。其實維持內團體間人際關係的和諧是華人最重視的文化價值之一，而華人在維護和諧關係或追求個人目標時，會因處在不同關係脈絡（縱向內團體、橫向內團體、橫向外團體）下而有不同的協調方式 (Hwang, 1997)。如編號18：「畢竟這行業（服務業）沒有太強制的規則，你（妳）怎樣去表達你（妳）的潛能比較重要，但畢竟我們作主管希望下面的產值越高越好，所以我會嘗試去調整我的領導方式。」

此外，華人講究儒家文化，儒家目的是在建立一個世俗的和諧秩序，而此一和諧秩序的基本架構就是倫理。倫理包含「倫」與「理」兩層意義；「倫」是指人倫：人與人之間隨著親疏遠近不同關係而來的種種「情分」，亦即情誼關係；「理」則是「理分」：是因應各種關係與地位而言，所背負的責任義務。所以倫理是包含人之「情」與人際對待之「理」；而整個社會則是依賴這一套倫理關係互相適應、調和以達到和諧、平衡、秩序化的境地（黃曬莉，1999）。編號 18：「在我們單位重視倫理，比如說我帶誰進來或誰帶我進來，我會比較尊重他（她）。雖然我們會直接叫名字，（雖然貴為經理或年紀差了一大截），但是私底下我們還是會很尊重。」

不過，另一方面也有研究指出個體破壞和諧，是向群體與社會規範挑戰，招致的是排擠與非議。如果華人員工在衝突解決時，強力維護自己的權利，以明顯激烈的對立方式出現，有可能在檯面上看起來維護了個人的利益，但檯面下卻損失了關係、甚至最終以離職收場，因此，在華人組織內採取這種對抗的衝突解決方式的可能性較少，因為具有不利自己的風險。編號31：「真正在指令時要按照

公司，就好像制度，大家遵循制度在走。如果不適合你(妳)(指不利於自己)，當然會有反彈聲音出來，但要有校規，大家就去遵照它... 也有另類想要反抗的，那就順著他(她)，他(她)最後自然而然就會被環境(公司、同事)淘汰。」編號 09：「如果對方的本質一直都是很負面、一直去慫恿去抱怨，那我就會去祝福他(她)，希望他(她)在別家公司找到更好的。」編號21：「講實話很容易被冰凍，會升的大多是拍馬屁的人....不過在某個程度之上，如副總，就一定要靠實力，我在我公司看到的是這樣，還有交際關係，人際關係，你(妳)要能力很好，缺一不可。」

在爲了符合規範與獲得他人讚許之前提，卻又不失爲自己利益努力爭取，維持表面和諧是必須的，然而底下的運作，爲達目的行爲，是不需要也不會受到公評與規範。所以，越是重視和諧，有著越多的檯面下衝突。就本研究而言，主管爲了達成自己的目標，也會盡量在檯面上維持和平，檯面下則用一些所謂的「戰術」來完成自己的目的。編號19：「像上禮拜我主管要我弄考績，我就把他最近的(缺失)統計，(因爲)他會從我上任之後，故意不交報表。這些我都統計，他故意不寫，我就都記起來，包括他遲到，被(客戶)申訴，我都記起來，我不用我的情緒去弄他，讓數字會說話。」編號 22：「我以前也接過我老闆從美國打電話來，要我去砍一些公司的腐肉，所以要 fire 一些人，就要我處理一個人。你要找一個人，別人都討厭他(她)，必要之惡，這樣只有被他(她)一個人討厭而已。我就先用軟的講一講，後來不行再用硬的。這種例子我常處理。有些是莫名其妙被逼走的，唯一不走的是因爲你(妳)對他(她)還有期望，他(她)自己心理會了解，讓他(她)自己無所遁形就可以。」

努力追求和諧，維持和諧的氣氛與狀態是華人特別重視與追求的境界。所以一旦衝突產生，衝突解決的方式便特別重要與謹慎。華人與西方社會對於衝突的解決、認知是不盡同的，華人重視和諧、避免衝突，因此對於衝突的解決方式並不明確，甚至有許多曖昧不明的地帶；西方卻是有著明確分明的區別，以及應對方式。

以Blake 與 Mount (1964, as cited in Rahim, 2001)、Thomas (1976) 以及 Rahim (1983) 對衝突解決的類型來看，著重的是個人或是他人的結果，並不特別考慮到和諧，也不認為和諧是必須的前提，因為西方理論是植基於理性、平等的個人主義精神，與華人文化偏重情感、關係的集體主義，存在著本質上的差異。華人對衝突的考量並不只是如此，和諧是一個被強調，與希望達到的前提。因此，在華人的文化背景下，和諧的人際互動也有不同於西方的解答。

受訪者中有 14 人都認為維持和諧非常重要。如受訪者 30「帶人要帶心，你光罵沒有用啊。而且突發狀況很多，部屬可以選擇擺爛還是幫你解決問題，這時如果是帶心的，不用太擔心這種問題。」受訪者 20「我跟部屬就像家人一樣，尤其是這種服務業，你(妳)罵人是沒用的，尤其是平常部屬也常被客戶罵的時候，如果上司還罵，那麼職員的流動率會很高，這樣我還要再重新訓練新人，非常麻煩。」



(四) 面子、關係與衝突的因應

「面子」對於華人社會處理衝突的影響，是很深遠的。不管位階如何，如果不小心處理「面子」問題，便可能造成衝突的對立。Goffman (1959) 指出面子是一種藉由日常生活所扮演角色的印象管理，面子可以被維護、預設、漠視或努力爭取而來。Ting-Toomey (1988) 認為區分自己的面子 (self-face) 與他人的面子 (other-face) 可以用來幫助了解衝突的談判，就算是在個人主義文化 (強調自己就是與他人不同) 與集體文化 (自己與他人相互依賴) 下，對於面子的關注皆有益於解決衝突 (Markus & Kitayama, 1991, as cited in Frances & David, 2004)。

在中國文化中，面子與社會的身份地位有關，因此當自己是高地位的人失去面子時，象徵失去地位 (Kim & Nam, 1998, as cited in Frances & David, 2004)，並且導致失去他人的尊重，並有害於階級制度的上下司關係。編號 25：「(被挑戰權威)會覺得沒有面子，我個人是強制型，我會不高興，但我並不一定會講。要看他(她)能不能說服我，你(妳)要挑戰我總是要有東西，你(妳)的邏輯思考，內

容要好。當然我會不舒服，但是如果他(她)很好，我還是會接受。他(她)如果挑戰我，我覺得不錯，我很公私分明，不會影響我對待他(她)的態度。」編號30：「也有可能是職權的問題，所以他(她)們通常會乖乖聽話。但如果意見很多的夥伴提出來的是好的見解，我也是會採納，因為還是要對結果好，我們就要去做，沒有什麼面子的問題。」

Lu (2006) 表示美式管理者遇到衝突問題時，會採取直接對質；中式管理者則習慣維持面子，避免當面衝突，多採取私下解決的方式。鄭弘岳 (2003) 指出面子問題，華人除了對自己人給面子與對外人爭面子之外，另一方面自己人之間可能存有更大的集體利益，因而採取犧牲小我、完成大我的忍讓方式來解決衝突，如前文編號 17 所言「還是要解決問題 (仰賴部屬完成任務)，所以盡量不要跟人 (部屬)鬧翻」；至於與外人的衝突，則除了採用抗爭的方式之外，亦會採取訴諸於更高階主管之第三者介入的方式來解決衝突，這種作法與 Tinsley (1997) 的論述及 Tinsley 與 Brett (2001, as cited in Friedman, Chi & Liu, 2006) 對香港經理人的實徵研究中可以獲得證實。編號 17 與 19 也會採取這種方式，「真的對方很不客氣，還是要上報。」

除了面子之外，華人對於關係親近也非常重視 (Hwang, 1997)。Chan 與 Goto (2003) 指出中國人習慣搞小團體、分內外。所以他們對敵手所採取的行動也會依彼此關係而有所不同，但像個人社會的美國就很少會以此來區分。同時，華人有容易藉由關係獲得報償的現象，這個現象跟西方大為不同 (Friedman, Chi & Liu, 2006)。

關係親近或多或少會造成主管對待部屬上的差異，在處理衝突上，也不例外。根據黃光國 (Hwang, 1997) 的分析，當衝突的雙方判斷對方為自己人時，較常採用妥協的方式；而對待外人時，則較會採用抗爭的方式。編號 26：「我之前帶過的員工，我跟他們共同在工作，所以在工作會聊天來了解個性。因為了解，我都會很關心，工作久會有感情，如果是新進的，我就會用另一種方式，如果是不同國家，就會要求不一樣，培養感覺的就是不一樣，我會懷念以前的。」

但是如果在績效為主時，這時所有的關係便派不上用場，好比黃光國 (1998) 其研究也指出當衝突的程度很嚴重且公開化，同時已經嚴重違反公司規章時，則不論年資長短，不論職位高低，也不論關係如何，理虧者往往會被要求離開公司，資深者有的則會被勸提早退休、資遣、或被調職而等退休。如編號 22：「關係... 美商比台商無情，背後有一把刀，比如股東。台灣人對自己人的容忍比較多，在美國就完了，台灣講究情分 (關係)。但我認為慢慢沒有了，你(妳)做不好很難做下去。物質不滅定律，跟我好一點的，我忍一點。但如果下屬虧兩百億，那你(妳)明天就走路了，類似這樣子。」

三、整體研究發現

人格特質與衝突管理的對應大致與文獻符合，但因華人異於西方五大人格的潛在性格，發現獨立於五大人格的獨有因素：「追求卓越」型主管會傾向採取「整合」風格或「支配」風格，來處理衝突。其次，比對之前人格特質與衝突管理相關的文獻之後，發現「恆毅純樸」型主管 (偏嚴謹性) 傾向以「忍讓」風格處理衝突，這是與之前文獻較不相同之處。推估會有這樣的關聯，可能與華人文化對於「忍」有很高的讚許之文化性有關 (鄭婉蓉，2006)。

人口變項方面，只有教育程度、工作年資及主管位階與衝突管理相關達顯著，亦即「教育程度」越高者，越傾向採取「整合」與「忍讓」風格，文獻中支持傾向主管採取「整合」的觀點；而主管採取「忍讓」部分，同樣也出現在高中學歷的受訪者上，但本研究高中學歷的受訪者通常工作年資很長 (多半到達15年以上)，推估可能這些受訪者很早就進入社會，在長時間接受社會教育的結果，培養出「忍讓」的觀念。另外，「工作年資」越久，越傾向採取「支配」風格，這會跟工作經驗所培養的專業度或是工作位階有關。至於「主管位階」越高者，越不傾向採取「妥協」風格，符合管理理論中管理者的角色，越是高階的主管，其領導統域的責任越重，需要制定決策以及落實自己的信念到組織中，因而越不容易採取妥協的方式，相反的，反以扮演支配決策的角色居多。

除了以上內文之外，量化的資料中還出現情境觀點、職位排擠、績效至上與區域性影響的觀點，以下將就這些現象來討論。

(一) 情境觀點

有大批學者指出個人未必會依階級制度理論的觀點來處理衝突，反而會依情況來選擇對他們最具有優勢的情況來處理衝突事件 (Farmer & Roth, 1998; Friedman et al., 2000; Graziano et al., 1996; Jameson, 1999; Musser, 1982; Rahim, 2001, 2002; Thomas, 1977, as cited in Gallanan, Gerar, Benzing, Cynthia & Perri, 2006)。如 Thomas 對28個主管的研究中發現解決衝突的模式會依當時情境而定，Musser (1982)與 Friedman et al. (2000) 的研究中也支持 Thomas 的觀點。Farmer 與 Roth (1998, as cited in Gallanan, Gerar, Benzing, Cynthia & Perri, 2006) 提出團體中的特質會影響成員處理衝突的方式，Jameson (1999) 則提供大量會改變衝突模式的情境因素觀點。Gallanan、Gerar、Benzing、Cynthia與 Perri (2006) 則指出個人會依其察覺的背景脈絡與社會暗示來做最適當的解決衝突判斷。受測者會依其最好的解決方式而非隨機的方式來解決問題。Huang (2000) 也指出在運用談判技巧處理衝突時，需要考慮情境的因素。從華人文化主體性的角度，黃曬莉 (1999) 在其研究中指出，由於關係對華人衝突處理具關鍵性影響，因而在衝突處理上會採用動態性觀點，亦即視情況而定。

從訪談發現，每位受訪者面對部屬所使用的衝突策略不會只有一種，而且視情況而定的情形非常普遍。畢竟所謂的「策略」就是要幫助自己達到目的，隨著各種情況而靈活運用。而本研究關於衝突策略運用的統計，也呈現出在運用策略時，會依情況而採取不同策略的現象。如編號 03：「在議價時有意見不合的時候，也是會看情況而定...以利潤為優先，互相協調或是退讓，但是如果超出利潤就不會讓對方這麼做...送貨問題也常發現，也是協調，該爭取就爭取，該退讓就退讓，依情況而定。」

(二) 職位排擠與鬥爭

Pelled (1996b) 將關係衝突定義為「在解決群體問題過程中，因人際的磨擦與情緒的不調和而導致的緊張」，其他學者進一步認為「群體成員知覺到經由憤怒、不信任、畏懼、挫折以及其他負面情緒所導致成員間的不調和感覺」。大組織中，無可避免會面臨到資源分配的問題，尤其是越高階時，這種問題會越嚴重。受訪者12：「上面的位子就只有一個，這個象徵的是兩派人馬未來升遷與否的前哨戰，如果想要爭權奪利的，是不可能眼睜睜看著自己受到威脅的。這本來就是很現實的事情，而且在我們組織也不止發生過一次。」編號15：「我會離開上一個公司，就是因為鬥爭太嚴重，乾脆離開。會真正留下來的，手腕真的很有一套，不過這種勾心鬥角的生活不適合我。」

同樣在華人世界，這種情形在不同文化，鬥爭的情況會更不一樣。受訪者 22 「兩岸對於組織的信任有很大的不同。台灣人的信任是你(妳)說定就是定了，大陸人是認為你(妳)我都要分一杯羹，要不然我就來鬥你。因為他(她)們窮怕了，所以很少不是用鬥爭得來的。當然台灣這種情況也是不少，只不過吃相比較好看，大陸人的吃相就可怕多了。」「對於一些老美你(妳)要拿出真本事，剛開始他(她)們不服你，但等他(她)們看到你(妳)實力之後，就不用怕他(她)們了。他(她)們比較直接。」

(三) 績效掛帥

在重視團體合諧、擔心衝突的氣氛環境下，就組織成員而言可能扼殺了個人許多有利於組織貢獻的聲音。此外，組織中若是不能提供理性解決爭議的方式與管道又要控制整體和諧，檯面下衝突成為必然的結果，這些現象形同內耗，造成組織成員的身心不甯是極大的煎熬與壓力，容易造成組織成員的耗弱。在績效掛帥的前提下，衝突逐漸被公開化，因為如果不能解決問題，使公司營運成長，太多的和諧並非有意義。因為對公司的成長於事無補。編號 23：「公司在安排出貨流程，現在都是打團體戰，不可能什麼產品都自己

做，但協力廠商無法配合，一直拖，要出貨就會有爭執。關係親近偶爾會好一點，如果傷到利益就會開會講了，小錯能睜一隻眼閉一隻眼就 ok，但大錯就不行了。」

(四) 文化性影響處理衝突的方式

隨著區域的不同，主管處理衝突的模式也會隨之調整。Tjosvold 與 Moy (1998) 在其研究中便發現香港高級會計管理者被發現當彼此有合作性目標時，他們能夠領導來自於大陸的員工，但是當他們是競爭性或獨立性時，則無法有效領導。在訪談中，編號16、22 與 29必須面對越南(編號16)、中國大陸 (編號22、29) 以及美國 (編號22) 的員工，也因為已經先有區域性不同的認知，因此採取衝突管理的策略上較為彈性，但皆以合作為主。

如編號16：「因為國家不一樣，所以風俗會不一樣。我們最終方式要賺錢，你(妳)要用什麼方式都可以，不一定要用我的。他(她)們(越南員工)很愛錢又愛面子，沒辦法，他(她)們如果做錯事了，他(她)們拿錢又愛面子，我們還要顧他(她)面子。所以桌面上跟桌面下是不一樣的，他(她)們的文化就這樣，(不能撕破臉)，我們最後的目標是成本，只要能達到目的就好。」

編號22：「大陸跟台灣的觀念是差蠻遠的。對於大陸人該怎樣去管理？他(她)們窮很久了，金錢對他(她)們意義比較大，所以他(她)們想在有限時間建立最大利益，那麼這也不是我們一個外國公司能改變的，所以要去適應。對大陸要雙管齊下，最重要的是合理的報酬。」編號29：「帶大陸人，你(妳)一定要表現比他(她)們強。剛開始他(她)們不會服你，但是等他(她)們看到你(妳)實力的時候，就很好了。」

Everett 及 Stening (1987) 認為文化差異有助於確定潛在衝突與多文化合作中之誤會的來源。Chan 與 Goto (2003) 的研究則指出文化差異性對於察覺情勢會發揮立即的影響，特別是察覺情況是否是激烈嚴厲時，以及個人對於衝突責任的認知，也會被團體成員中的身份所影響。

第五章 結論與建議

第一節 研究主要發現

本研究主要探討服務業華人主管之人格特質與衝突因應，研究方法為質化的深度訪談法與量化的問卷調查法；所有訪談對象在進行深度訪談之後，便進行問卷測驗。本篇共訪談 31位受訪者。訪談對象之取得主要是依循「滾雪球」的方式進行，抽樣方法採用「立意抽樣」(purposive sampling)。受訪者在訪談後尚須填寫「人格特質」與「衝突管理」兩份量表，目的欲了解華人主管的人格特質與衝突處理的關係。之後將訪談的資料撰為文字稿，以及將問卷轉成數值資料，兩者經過統計之後，進行資料分析，最後歸納整理出以下結論：

一、華人主管與衝突因應之關聯

本研究發現華人主管與衝突因應之對應上，經由階層多元迴歸分析之後，發覺衝突處理方式與人格特質之迴歸係數皆未達顯著水準。不過，在 Pearson's r 中，發現主管人格特質「恆毅純樸」、「追求卓越」或「外向性」指數越高者以及「情緒性」指數越低者，越傾向採取「整合」風格。人格特質與衝突管理的對應大致與文獻符合，並發現獨立於五大人格的獨有因素：「追求卓越」型主管會傾向採取「整合」風格或「支配」風格來處理衝突。其次，也發現「恆毅純樸」型主管傾向以「忍讓」風格處理衝突，這是與之前文獻較不相同之處。

人口變項方面，量化資料發現「教育程度」越高者，越傾向採取「忍讓」風格，但質化資料卻顯示高中學歷10位有 6位的受訪者上也會採取忍讓方式，原因可能與跟高中學歷者長期接受社會教育有關。另外，「工作年資」越久，越傾向採取「支配」風格，原因來自於工作位階越來越高或長期的工作經驗所培養的專業度，導致主管習慣以支配方式處理衝突。甚至「主管位階」越高者，越不傾向採取「妥協」風格，符合管理理論中管理者的角色，位階越高所扮演的支配決策的角色越重。

二、儒家文化對衝突管理的影響

華人會因儒家文化的關係，呈現與西方不一樣的現象，比如組織文化會摻雜集體主義的色彩，而這樣的關係也會影響華人處理衝突的方式。文獻指出華人領導者在衝突管理方面，則仍受到和諧、秩序、威權等華人文化影響 (葉佳全，2005)。在資料蒐集過程中發現，華人的組織文化呈現集體主義的現象，如重視團體，少有個人的意見，重視公司整體；主管對於員工要求便採以和諧為主。但太有個人主義、只想到自己利益、或想要反抗的，主管便會採取順從員工，讓環境自然淘汰的方式，或是有以革職的方式來解決。這說明儘管主管個性並不相同，處理衝突的方式不同，但是同樣都會要求自己的部屬行爲，必須符合組織文化的規範。而組織文化的特色，受到集體主義的影響很大，無法接受太過個人主義，團體的目標重於個人目標，因而人們傾向避免團體內衝突之發生，或者在衝突情境中會採取較多的合作行爲，藉以維持和諧的關係。

在上下司關係中，受到儒家文化的影響，有階級觀念造成權力距離較大，對待部屬也以支配 (命令)居多。但是台灣中小企業的「家族企業」的現象，會導致權力距離縮小，加上員工跟主管常多半有親屬關係，造成主管對於衝突所採取的方式也比較忍讓或採取退避的方式。

華人講究儒家文化。儒家目的是在建立一個世俗的和諧秩序。華人在談論面對衝突時，多用「以和爲貴」來處理紛爭，認爲不撕破臉、維持和諧、給對方台階下，以後合作的空間會更寬廣。但和諧可能是維持華人傳統文化的美德，如以和爲貴，也可能是爲達了目的之手段；表面上不爭自己的利益，而以主管的利益或想法爲主，但背地裡卻還是維護自己的想法或利益。

在中國文化中，面子與社會的身份地位有關，因此當在自己是高地位的人失去面子時，象徵失去地位 (Kim & Nam, 1998 , as cited in Frances & David, 2004) ，並且導致失去他人的尊重，並有害於階級制度的上下司關係。所以「面子」對於華人社會處理衝突的影響是很深遠的。除了面子之外，華人對於關係親近也非常重視 (Hwang, 1997)。關係親近或多或少會造成主管對待部屬上的差異，在處理

衝突上，也不例外。但是如果在績效為主時，這時所有的關係便派不上用場，因為畢竟牽扯到自己的利益，這時考慮的條件又不一樣了。

第二節 研究限制與建議

一、研究限制

1、樣本

本篇的研究方法質化與量化並重，在研究經費與時間考量下，本研究僅訪談31位服務業的華人主管，雖然抵達30份最低之可接受的統計範圍標準，但在量化的統計樣本上，仍嫌不足，而這也是造成本研究人格特質、人口變項與衝突因應在因素分析的 KMO值偏低、以及迴歸係數沒有達成顯著的原因。

2、量表採用的迷思

華人人格量表相較西方五大人格的發展時間為短，在檢閱相關文獻中，可以發現經由每次演變，因素內的細項就會略微增減。王登峰與崔紅兩位學者在因素命名上，為了取代之前一長串的因素名稱，如精明幹練/愚鈍懦弱，最後便採用簡潔有力的名稱，如才幹、行事風格、處世態度。但是相較於三大人格、五大人格，馬上可以從因素字面中去猜測含意，華人人格特質則變得不容易讓人能夠馬上理解。

有鑑於華人人格特質的發展，對於了解華人的行為模式會有所幫助，或許未來會有更多的學者投入這方面的研究，故建議因素名稱可以再調整；畢竟看到「行事風格」、「處世態度」等詞，難以在一時之間隨即可以分辨該人格的特性，如：「行事風格」代表堅韌自制、沈穩嚴肅與嚴謹自重，「處世態度」代表自信與淡泊，這些都是單從字面上難以解讀的。

二、研究建議

1、增加樣本多元化

有鑑於樣本數過小會導致在跑統計時，或許會造成誤差。為求更完善以及更準確的資料，建議擴大樣本數，讓統計結果可以通則化。

2、研究對象的多元化

因為華人人格特質相關的研究目前仍很少見。加上本研究以華人主管對應部屬的關係(上對下)為主，建議未來研究對象可以在華人人格特質的基礎上拓展至部屬對應主管(下對上)、同事間、團體間等。相信可以促進組織傳播與華人心理作更緊密的連結。

3、研究組織的多元化

不同的組織文化會孕育不同特性的員工，而從本研究中也發現，在組織中能夠待的比較久的員工，多半與該組織文化相融。在這樣的情境下，不同的組織文化處理衝突的方式也可能不一樣，比如服務業非常注重EQ的自我控制，高科技業強調技術的解決與研發，學術教育單位強調以教育為本等，故建議比較不同組織當中，人們如何處理衝突。

4、測試量表需擴充

本篇採質量並行，代表每位參與者在接受訪談之後，尚須接受問卷量表的施測，因考量受測時間過長會影響參與者的專注程度，故在設計量表時，本文刻意將題數縮短，但於因素分析時便遭遇許多分析上的困難。建議之後未來的研究者，若單純以量化來研究時，可參考王登峰與崔紅教授在 2005年所著的「解讀中國人的人格」一書與其相關研究，擴大測試的題數，應該更有利於數據上的分析。Rahim的衝突量表亦同。

參考文獻

一、中文部份

- 王登峰 (1994)。人格特質研究的大五因素分類。心理學動態，2(1)，34-41。
- 王登峰、方林、左衍濤 (1995)。中國人人格的詞匯研究。心理學報，4(27)，400-406。
- 王登峰、崔紅 (2000)。文化、語言、人格結構。北京大學學報 (哲學社會科學版)，4(37)，38-46。
- 王登峰 (2001)。中國人的人格結構。科學中國人，1(5)，18-20。
- 王登峰、崔紅 (2001)。編制中國人人格量表(QZPS)的理論構想。北京大學學報 (哲學社會科學版)，6(38)，48-54。
- 王登峰、崔紅 (2003)。中國人人格量表(QZPS)的編制過程與初步結果。心理學報，35 (1)，27—136。
- 王登峰、崔紅 (2003)。中西方人格結構的理論和實證比較。北京大學學報 (哲學社會科學版)，40(5)，109-120。
- 王登峰、崔紅 (2004)。中國人的人格特點與中國人人格量表(QZPS與QZPS-SF)的常模。心理學探新，4，43-51。
- 王登峰、崔紅 (2004)。中國人人格量表的信度與效度。心理學報，26(3)，347-358。
- 王登峰、崔紅 (2005)。對中國人人格結構的探索——中國人個性量表與中國人人格量表的交互驗證。西南師範大學學報 (人文社會科學版)，31(5)，5-16。
- 王登峰、崔紅 (2005)。中國人人格七因素量表(QZPS-SF)的信度與效度。心理科學，28(4)，944-945。
- 王登峰、崔紅 (2005)。中國人有沒有獨立的「神經質」人格維度？。西南師範大學學報 (人文社會科學版)，31(3)，25-30。
- 王登峰、崔紅 (2005)。西方「公正嚴謹性」人格維度與中國人人格的關係。浙江大學學報 (人文社會科學版)，35(4)，22-28。

- 王登峰、崔紅 (2005)。解讀中國人的人格。北京：社會科學文獻。
- 王登峰、崔紅 (2006)。行爲的跨情境一致性及人格與行爲的關係——對人格內涵及其中西方差異的理論與實證分析。心理學報，38(4)，543-552。
- 王登峰、崔紅 (2007)。人格結構的中西方差異與中國人的人格特點。心理科學進展，15(2)，196-202。
- 王秉鈞主譯 (1995)。管理學。台北：華泰。(原書Robbins, S.P. [1983]. Management. 4th. NJ: Prentice Hall.)
- 方曉喻、柯慧貞等 (2002)。比較單純憂鬱症、單純焦慮症及混和焦慮憂鬱症之婦女在華人七大性格上之差異。第四屆華人心理學家國際學術研討會暨第六屆華人心理與行爲科際學術研討會。
- 文崇一 (1988)。中國人的價值觀。台北：東大。
- 朱瑞玲 (1989)。面子與成就—社會取向動機之探討。中華心理學刊，31(2)，79-90。
- 朱瑞玲 (2002)。從「中國人的性格」到「華人性格心理學」—三十年的轉折。從現代到本土(葉啓政編)，頁 1-18。台北：遠流圖書出版公司。
- 朱中一 (2003)。服務類型與知識轉換類型之關聯性研究—以中華民國對外貿易發展協會為例。政治大學企業管理所碩士論文。
- 吳金鍊 (2004)。女性主管的領導型態與衝突因應之研究--以台灣媒體組織新聞部門為例。交通大學傳播研究所碩士論文。
- 吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯壘 (2002)。怒不可遏或忍氣吞聲？華人企業中主管威權領導行爲與部屬憤怒情緒反應的關係。本土心理學研究期刊，18，13-50。
- 李亦園、楊國樞主編 (1950)。中國人的性格。臺北：中央研究院民族學研究所；臺北：桂冠圖書公司。
- 李天任、藍莘譯 (1995)。大眾媒體研究。台北：亞太。(原書 Wimmer, R.D. & Dominick, J. R. [1991]. Mass media research-An introduction. Wadsworth Publishing.)

- 李美華等譯 (1998)。 社會科學研究方法 (上)。台北：時英。(原書Earl, B. [1998]. The practice of social research, 8th ed. Wadsworth Publishing)。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬編譯 (2001)。 組織行為學。台北：華泰。(原書Robbins, S.P. [1992]Organizational Behavior 9th ed. NJ : Prentice Hall.)
- 李祚山 (2005)。試論人格研究的中國化。 重慶師範大學學報，1，103-108。
- 杜宇 (2006)。理論研究：衝突管理研究中的衝突定義。 社會心理科學，21(3)，27-31。
- 何沙崙(1986)。 機關組織衝突管理。台北：華泰。
- 宋維真、張建新、張建平、張妙清、梁覺 (1993)。編制中國人個性量表(CPAI) 的意義與程式。 心理學報，25 (4)，400 -407。
- 沈煌寶 (2002)。 國小教師社會態度、人格特質與衝突因應方式之相關研究。屏東師範學院教育心理與輔導研究所碩士論文。
- 林振春 (1993)。衝突管理理應及其在團體中的應用。 國立嘉義社會教育學系教育學刊，22，73-106。
- 林逸青 (2003)。 國中校長權力運作策略、衝突管理策略與學校效能之關係：微觀政治分析。國立台北師範學院國民教育研究所博士論文。
- 林小鳳 (2004)。 性別組成對衝突處理的影響。交通大學管理科技所碩士論文。
- 周文賢 (2002)。 多變量統計分析。台北：智勝。
- 柯進雄 (1994)。 衝突理論與學校領導。台中：台聯。
- 洪光遠、鄭慧玲譯著 (1995)。 人格心理學。台北：桂冠。(原書Pervin, L.A.[1992]. Personality: Theory and Research. Wiley.)
- 胡幼蕙 (1996)。 質性研究-理論、方法及本土女性研究實例。台北：巨流圖書。
- 徐甄慧 (1997)。 女性人格特質、角色衝突與擔任高階主管關係之研究。國立政治大學企業管理研究所論文。
- 秦夢群 (2004)。 教育行政-理論部分。台北市：五南。
- 高允鎖、郭敏 (2005)。人格測驗的研究進展。 中國臨床康復，12 (9)：151-153。

- 崔紅、王登峰 (2003)。中國人人格結構的確認與形容詞評定結果。心理與行爲研究，1(2)，89-95。
- 崔紅、王登峰 (2004)。西方「大五」人格結構模型的建立和適用性分析。心理科學，27(3)，545-548。
- 崔紅、王登峰 (2005)。西方「愉悅性」人格維度與中國人人格的關係。西南師範大學學報 (人文社會科學版)，31(3)，31-36。
- 崔紅、王登峰 (2006)。中西方「外向性」人格維度的內涵分析——中西方人格量表在中國人群中的測量。心理學報，38(3)，414-421。v
- 崔紅、王登峰 (2006)。中國人人格形容詞評定量表(簡式)的信度與效度。第四軍醫大學學報，27(4)，294-296。
- 張耀仁 (2003)。人格特質科技消費型態對網路消費決策過程之影響。國立交通大學管理科學研究所論文。
- 張雨青 (1997)。中國兒童人格結構及其發展的研究 – 基於父母知覺的描述。北京大學心理學研究所博士論文。
- 張慶勳 (1996)。學校組織行爲。台北：五南。
- 張妙清、張建新、宋維真 (1996)。從心理測驗看華人的性格：(一) 量表的運用。曾文星編。華心理與治療，89-123。台北：桂冠。
- 張春興 (1995)。現代心理學。台北：東華。
- 張金鑑 (1991)。行政學典範。台北：中國行政學會。
- 張倩怡 (2004)。部屬性格、主管性格、家長式領導及其對部屬效能之影響。佛光大學心理學研究所碩士論文。
- 許功餘、王登峰、楊國樞 (2001)。台灣與大陸華人基本性格向度的比較。本土心理學研究，16，185-223。
- 郭李靖 (2003)。人格特質與品牌個性對品牌偏好的影響。交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 邱皓政 (2002)。量化研究與統計分析。台北，五南。

- 黃光國 (1988)。中國人的權力遊戲。台北：巨流圖書公司。
- 黃光國 (2001)。儒家關係主義的理論建構及其方法論基礎。教育與社會研究，2，1-34。
- 黃光國 (2004)。心理學本土化運動的過去、現在與未來。人文與社會科學簡訊，5(3)，29-42。
- 黃堅厚 (1999)。人格心理學。台北：心理。
- 黃曬莉 (1999)。人際和諧與衝突：本土化的理論與研究。台北：桂冠。
- 黃曬莉、鍾昆原與彭台光 (2005)。衝突處理組型與關係脈絡：以華人職場中下屬/上司之衝突為例。發表於第五屆華人心理學家會議。
- 黃希庭 (2004)。再談人格研究的中國化，西南師範大學學報30(6)，5-9。
- 黃國隆 (1998)。企業內推薦用人與衝突處理模式—人際網絡觀點。行政院國科會專題研究計劃成果報告。
- 黃國隆、高泉豐、蔡啓通、劉彥慶 (2002)。企業內之關係類型、互動關係品質與衝突處理方式之關係。第五屆華人心理與行為科技學術研討會。台北：中央研究院。
- 黃鈴媚、江中信、葉蓉慧譯 (2007)。人際關係與溝通。台北：前程。(原書Verderber, K.S., Verderber, R.F., Berryman-Fink, C.[1999]. Inter-Act-Using Interpersonal Communication Skills 11th ed. Oxford university press.)
- 彭文彥 (2006)。道德推理與衝突處理傾向之關聯性研究—人格特質的干擾效果。國防管理學院資源管理研究所。
- 莊耀嘉 (2000)。兒童衝動性格與偏差行為之發展：一項貫時性研究。發表於2000年犯罪問題理論與實務研討會。臺北：國立臺北大學。
- 楊懋春 (1988)。鄉村社會學。台北：正中書局。
- 楊國樞 (1988)。中國人的蛻變。台北：桂冠。
- 楊國樞 (1992)。中國人的社會取向。中國人的心理與行為科際學術研討會論文

- 集。台北：中央研究院民族學研究所。
- 楊國樞 (1993)。我們爲什麼要建立中國人的本土心理學？本土心理學研究，1(1)，6-88。
- 楊國樞、李本華 (1971)。五百五十七個中文人格特質形容詞之好惡度、意義度及熟悉度。國立臺灣大學心理學系研究報告，13，36-57。
- 楊國樞、彭邁克 (1985)。中國人描述性格所採用的基本向度：一項心理學研究中國化的實例。刊於現代化與中國化論集 (李亦園、楊國樞、文崇一主編)，155-190。臺北：桂冠。
- 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園編 (1989)。社會及行爲科學研究法。台北：東華。
- 楊中芳、高尚仁 (1991)。中國人、中國心—人格與社會篇。台北：遠流。
- 劉惠、胡振江 (2005)。人格特質理論述評。牡丹江師範學院學報 (哲學社會科學版)，2，89-90。
- 劉永芳、房慧聰 (2001)。人格評價。濟南：山東人民出版社。
- 劉明德等譯 (1998)。管理學—競爭優勢。台北：桂冠。(原書Gray & Smeltzer [1989].Management: The competitive edge. Kendall/Hunt Publishing Company.)
- 葉佳全 (2005)。華人組織衝突管理之研究。元智大學管理研究所論文。
- 謝文全 (2004)。教育行政學。台北：高等教育。
- 陳沛綺 (2005)。專案經理之人格特質、學習風格與衝突處理方式關係之研究。國立交通大學管理研究所論文。
- 蔣乃辛 (1989)。人際衝突處理風格之研究。私立大同工學院事業經營研究所碩士論文。
- 環球時報。看看二百年前的“中國熱”。上網日期：2006年11月22日。網址：
<http://opinion.people.com.cn/GB/5073559.html>
- 鍾昆原、彭台光、黃曬莉 (2002)。不同關係脈絡下華人衝突管理模式初探。發表於「第五屆國際華人心理學家學術研討會」，台北：中央研究院民族學研

究所。

鄭弘岳 (2003)。組織內衝突與衝突管理研究之文獻回顧與前瞻。《應用心理研究》，20，53-82。

鄭伯壘、郭建志、任金剛 (2001)。《組織文化-員工層次的分析》。臺北：遠流。

鄭伯壘、黃敏萍 (2004)。華人企業組織中的領導。《華人本土心理學》(楊國樞、黃光國、楊中芳主編)，749-787。台北：遠流。

二、英文部份

Amason, A., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. International Journal of Conflict Management, 5, 239-253.

Antonioni, D. (1998). Relationship between The Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles. International Journal of Conflict Management, 9(4), 336-355.

Barrick, M. R. & Stewart, G. L. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. Journal of Applied Psychology, 83, 377-391.

Barrick, M. R., Parks, L., & Mount, M. K. (2005). Self-Monitoring as A Moderator of The Relationships between Personality Traits and Performance. Personnel Psychology, 58(3), 745-767.

Bell, E.C., & Blakeney, R.N. (1977). Personality correlates of conflict resolution modes. Human Relations, 30(9), 849-857

Bond, M. H., & Hwang, K. K. (1986). The social psychology of Chinese people. In M. H. Bond (Ed.), The psychology of the Chinese people (pp.213-266). Hong Kong: Oxford University.

Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A., & Lauver, K. J. (2002). The role of personality

- in task and relationship conflict. Journal of Personality, 70(3), 311-344.
- Brown, L. D. (1992). Normative conflict management theories: past, present, and future. Journal of Organizational Behavior, 13, 303-309.
- Cahn, D.D. , Abigail, R. A. & Lulofs, R.S. (2007). Managing conflict through communication (3rd ed). Boston, Allyn & Bacon.
- Campbell, J. (2003). Interpersonal Conflict, Agreeableness, and Personality Development. Journal of Personality, 71(6), 1059 -1085
- Chan, D. K. & Goto, S. G. (2003). Conflict Resolution in the Culturally Diverse Workplace: Some Data from Hong Kong Employees. Applied psychology ,52(3), 441–460
- Chen, G.M. & Starosta, W.J. (1997-1998). Chinese Conflict Management and Resolution: Overview and Implications, Intercultural Communication Studies, 7(1), 1-16.
- Chen. C. C., Chen, X, & Meindl, J. R. (1998) How Can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism. Academy of Management Review, 23(2), 285-304.
- Chen, G.M., Ryan, K. & Chen, C. (2000). The Determinants of Conflict Management Among Chinese and Americans. Intercultural Communication Studies, 9(2),163—175
- Cheung, F. M., Leung, K., Zhang, J. X., Sun, H. F., Gan, Y. G., Song, W. Z., Xie, Dong. (2001). Indigenous Chinese personality constructs: Is the Five-factor Model complete? Journal of Cross-Cultural Psychology, 32, 407-433.
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Professional Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

- Eysenck H.J. & Eysenck SBG (1991). Manual of the Eysenck personality scales.
London: Hodder and Stoughton.
- Farh, J. L., Tsui, A.S., Xin, K. R. & Cheng, B. S.(1998). The influence of relational demography and guanxi, The Chinese case Organization Science,9(4),471-488.
- Fong, M. (2000). Autoethnography: Chinese Conflict Management of Prejudice in Intercultural Interactions, Intercultural Communication Studies,9(2),145-162
- Frances, P. B. & David, R. C. (2004) . Styles of managing interpersonal workplace conflict in relation to status and face concern: A study with Anglos and Chinese. The International Journal of Conflict Management, 15(1), 27-56.
- Friedman, R., Chi, S.C. & Liu, L. A. (2006). An expectancy model of Chinese-American differences in conflict-avoiding. Journal of International Business Studies. 37(1), 76-91.
- Funder, D. (1997) .The Personality Puzzle. New York: Norton.
- Gallanan, Gerard, A., Benzing, Cynthia, D., & Perri, D. F. (2006). Choice of Conflict-Handling Strategy: A Matter of Context. Journal of Psychology, 140(3), 269-288.
- Goffman,E. (1959). The presentation of self in everyday life. Garden city, NY : Doubleday.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. American Psychologists, 48(1), 26-34
- Graziano, W.G, Jensen-Campbell, L.A., & Hair, E.C. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: The case for agreeableness. Journal of Personality and Social Psychology, 70, 820-835.
- Hellriegel, D., Slocum, Jr., John, W., & Woodman, R.W. (2001) .Organizational behavior (9th ed.). Cincinnati, Ohio : South-Western College Pub.

- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Beverly Hill, CA: Sage Publishing Inc., 1980.
- Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and organizational culture: disentangling the concepts. Organization Studies, 19(3), 477-492.
- Hofstede, G. H. (2001). Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Holta, J. L. & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution :A meta-analysis. International Journal of Intercultural Relations, 29,165–196
- Huang, L.M. (2000). The Chinese Way of Requesting Information in Intercultural Negotiation. Intercultural Communication Studies, 9(2),107-128
- Hwang, K. K. (1997-8). Guanxi and mientze: Conflict resolution in Chinese society. Intercultural Communication Studies, 7(1), 17-37.
- Jackson, J.W. & Poulsen, J.R.. (2005). Contact experiences mediate the relationship between five-factor model personality traits and ethnic prejudice. Journal of applied social psychology, 35(4),667 -685
- Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. Administrative Science Quarterly, 42, 530-557.
- Jehn, K. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. Administrative Science Quarterly, 44(2),238-251
- John , O. P. , Angleitner , A. & Ostendorf , F. (1988) .The lexical approach to personality :A historical review of trait taxonomic research . European Journal of

Personality, 2, 171 - 203.

Kilmann R.H. & Thomas, K.. (1977). Developing a forced choice measure of conflict handling behavior : The Mode instrument, educational and psychological measurement, 37, 309-325.

Lu, L. T. (2006). Conflict Resolution Strategy between Foreign and Local Partners in Joint Ventures in China. Journal of American Academy of Business, 8(1), 236-240.

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and self: Implication for cognition, emotion and motivation. Psychological Review, 98, 224-253.

McCrae, R. R & Costa, P. T.(1997). Personality trait structure as a human universal. American Psychologist,52(5),509-516

Mills, J., Robey, D., & Smith, L. (1985). Conflict-handling and personality dimensions of project- management personnel. Psychological Reports, 57 , 1135-1143.

Moberg, P. J. (2001). Linking Conflict Strategy to The Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations. International Journal of Conflict Management, 12(1), 47-68.

Musser, S.J. (1982). A model for predicting the choice of conflict management strategies by subordinates in high-stakes conflicts. Organizational Behavior & Human Performance, 29, 257-269.

Ohbuchi, K. & Fukushima, O. (1997) . Personality and interpersonal conflict: Aggressiveness, self-monitoring, and situational variables. International Journal of Conflict Management, 8 (2) , pp.99-113.

Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002b). Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses. Psychological Bulletin, 128(1), 3-72.

- Peabody, D. (1987). Selecting representative trait adjectives. Journal of Personality and Social Psychology, 52, 59–77.
- Pelled, L. H. (1996b). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory, Organization Science, 7(6), 615-632.
- Peng, S., He, Z. & Zhu, J.H..(2000).Conflict Management Styles among Employees of Sino-American, Sino-French, and State-owned Enterprises in China, Intercultural Communication Studies,9(2),33-46
- Pervin, L. A. & John, O. P. (1997). Personality : Theory and research (7th ed.). New York : John Wiley
- Pondy, L. R. (1967).Organizational conflict: concepts and models, Administration Science Quarterly, 12(2), 296-320.
- Pruitt ,D. G., & Rubin, J. Z. (1986). Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement. New York: Random House.
- Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. In . In F. M. Jablin, L. L.Putnam, K. H.An interdisciplinary perspective. Newbury Park.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. Academy of management journal,26(2), 368-378.
- Rahim, M. A. (2001). Managing Conflict in Organizations (3rd ed.). Westport, Conn. : Quorum Books.
- Robbins, S.P. (2003). Organizational Behavior 10thed (p.398). NJ :Prentice Hall.
- Robert W. Dimand (2000). Strategic Games from Theory to Application. History of Political Economy, 32(1),199-226
- Sashkin, M. & Morris, W.C. (1984). Organizational behavior: Concepts and experiences. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Schweiger, D., & Sandberg, W. (1989). The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision making. Strategic Management Journal,

10, 31-43.

Singelis, T. M., & Brown, W. J. (1995). Culture, self and collectivist communication:

Linking culture to individual behavior. Human Communication Research, 21, 354-389.

Sternberg, R. J., & Soriano, L. J. (1984). Style of conflict resolution. Journal of Personality and Social Psychology, 47, 115–126.

Sternberg, R. J., & Dobson, D. M. (1987). Resolving interpersonal conflict : An analysis of stylistic consistency. Journal of Personality and Social Psychology, 52, 794–812.

Terhune , K. W. (1970). The effects of personality in cooperation and conflict. In P. G. Swingle (ed.), The structure of conflict. New York: Academic Press

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

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation process in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (3Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press

Thomas, j. K. & Hwang ,J.C. & Deng, B. C. (2000) Perception and Management of Conflict: A Comparison of Taiwanese and US Business Employees, Intercultural Communication Studies,9(2),1-32

Tidd, S. T., McIntyre, H. H., & Friedman, R. A. (2004). The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: unpacking the task conflict to relationship conflict linkage, International Journal of Conflict Management, 15(4), 364-384.

Ting-Toomey, S. (1988). Intercultural conflict style: a face-negotiation theory. In Y. Y. Kim & W. B. Gudykunst (Eds.), Theories in intercultural communication . Newbury Park, CA : Sage.

- Tinsley, C.H. (1997). Understanding conflict in a Chinese cultural context. Research on Negotiation in Organizations, 6, 209-225.
- Tjosvold, D. et al. (2001). Effects of influence tactics and social contexts in conflict: An experiment on relationships in China. The International journal of conflict management, 12(3), 239 -258
- Tjosvold, D. & Sun, H. F. (2002). Understanding conflict avoidance: Relationship, motivations, actions, and consequences, The International Journal of Conflict Management, 13(2), 142-164.
- Tjosvold, D. et al. (2003). Conflict values and team relationships: conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China. Journal of Organizational Behavior, Vol24, 69-88.
- Tjosvold, D. et al. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China. The International journal of conflict management, 14(2), 141 -163.
- Tjosvold, D.& Fang, S. S. (2004). Cooperative conflict management as a basis for training students in China. Theory into practice , 43, 80-86
- Tjosvold, D., Poon, M. & Yu, Z. Y. (2005). Team effectiveness in China: Cooperative conflict for relationship building. Human Relations, 58(3), 341-367.
- Tjosvold D., Law, K. S. & Sun, H. (2006). Effectiveness of Chinese Teams: The Role of Conflict Types and Conflict Management Approaches. Management and Organization Review ,2(2), 231–252.
- Triandis, H. C., and Gelfand, M. J.(1998). Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism, Journal of Personality and Social Psychology, (74), 1998, pp.118-128.
- Tyler, G.P. & Newcombe, P.A. (2006). Relationship Between Work Performance and Personality Traits in Hong Kong Organizational Settings. International Journal of

Selection and Assessment, 14(1), 310 -330

Wall, J.A. and R.R. Callister (1995). Conflict and Its Management, Journal of Management, 21, 515-558.

Wei, H.C. (2000). Chinese-Style Conflict Resolution: A Case of Taiwanese Business Immigrants in Australia. Intercultural Communication Studies,9(2),89-106

Yang K. & Bond M. (1990). Exploring implicit Personality theories with indigenous or imported constructs : The Chinese case. Journal of Personality and Social Psychology, 58(6).

Yang K. (1995) Chinese Social Orientation: An Integrative Analysis. In Chinese Societies and Mental Health. T. Y. Lin, W. S. Tseng, and Y. K. Yeh, eds. Pp. 19-39. Hong Kong: Oxford University Press.

Yan, B. Z., Harwood, J. & Hummert, M.Lee. (2005). Perceptions of Conflict Management Styles in Chinese Intergenerational Dyads. Communication Monographs, 72(1),71–91



附錄 問卷

非常感謝您在百忙之中抽空協助我們進行研究。本研究的主要目的在於探討，當主管與部屬發生不同意見時，主管的人格特質與其因應處理方式的關聯性。研究結果可作為企業改進管理方式的參考，對企業組織中的個人或團體將有所助益。

您所填答的各項資料，只做為學術上的分析之用，不會做為其他用途。請您放心填寫。再次感謝您的協助。

交通大學傳播研究所

教授 李秀珠

研究生 詹惠茹 敬上

第一部份：

下列有一些描述人類心理特徵的形容詞，其中有些形容詞比較符合您自己的特徵，有些則比較不符合。填答時，請您以 1~7 分表達您的同意程度，分數越高表示越同意，反之，分數越低表示越不同意。每個人的心理特徵都不一樣，所以答案是沒有什麼對或錯的，只要依直覺照實作答就可以了。

- | | | |
|--------------|--------------|--------------|
| ___ 1.內向的 | ___ 14.威猛的 | ___ 27.有毅力的 |
| ___ 2.沈默的 | ___ 15.老練的 | ___ 28.純樸的 |
| ___ 3.軟弱的 | ___ 16.好靜的 | ___ 29.有勇氣的 |
| ___ 4.守規矩的 | ___ 17.積極的 | ___ 30.愛發牢騷的 |
| ___ 5.孜孜不倦的 | ___ 18.強悍的 | ___ 31.充滿鬥志的 |
| ___ 6.溫和的 | ___ 19.易遷怒的 | ___ 32.優雅的 |
| ___ 7.急躁的 | ___ 20.思慮周密的 | ___ 33.溫柔的 |
| ___ 8.愛責怪人的 | ___ 21.有魅力的 | ___ 34.優柔寡斷的 |
| ___ 9.深謀遠慮的 | ___ 22.有恆心的 | ___ 35.愛教訓人的 |
| ___ 10.刻苦耐勞的 | ___ 23.合群的 | ___ 36.隨和的 |
| ___ 11.樂觀的 | ___ 24.老實的 | ___ 37.誠懇的 |
| ___ 12.誠實的 | ___ 25.勇往直前的 | ___ 38.有志氣的 |
| ___ 13.膽小的 | ___ 26.暴躁的 | ___ 39.有思想的 |
| | | ___ 40.善解人意的 |

第二部分：

以下共有 15 個有關工作的行為描述句，請您評估這些描述句的內容是否符合您跟部屬之間的狀況。填答時，請以 1~7 分來表達您的同意程度，分數越高表示越同意，反之，分數越低表示越不同意。

- ___1.我經常會順從部屬的意見。
- ___2.我通常會避免和部屬爭辯。
- ___3.我會和部屬說出問題，以達到意見的整合。
- ___4.我通常會遵從部屬的意見。
- ___5.我經常避免在公開場合討論自己和部屬不同的意見。
- ___6.我通常會堅持自己解決事情的方法。
- ___7.我會設法尋求部屬能接受的方案，以解決問題。
- ___8.我會設法說服部屬接納我的意見。
- ___9.我會設法和部屬探討問題的癥結所在，以謀求雙方都可接受的結果。
- ___10.我會設法調和與部屬間觀念的差異以達成妥協。
- ___11.我會把和部屬不同的意見藏在心裏，以免造成相處不愉快。
- ___12.我通常對部屬讓步。
- ___13.我經常會提出一個折衷的意見來達成目標。
- ___14.我有時會運用自己的權力來贏取爭論。
- ___15.我會與部屬開放的討論問題，儘可能找到最好的解決方式。

第三部分：

請針對您個人資料背景圈選出合適答案，以作為整體分析之用。謝謝您的合作。

1. 您公司的產業別：金融服務業 通訊服務業 資訊服務業
醫療服務業 一般服務業 流通零售業
其他 _____
2. 性別：男 女
3. 年齡：30-34 歲 35-39 歲 40-44 歲 45-49 歲
50-54 歲 55-59 歲 60-64 歲 65 歲以上
3. 學歷：國中(或以下) 高中、職 大學(或大專) 研究所(以上)
4. 職位：基層主管 中階主管 高階主管
5. 工作年資：2~3 年 3~5 年 5~10 年
10~15 年 15~20 年 20 年以上

本問卷到此結束，請檢查是否有遺漏之處，再次感謝您的協助。