

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 經理人的衝突解決意圖之研究-一項美台的比較之研究

### A Study on Conflict Resolution Intentions of Managers: A Taiwan-US Comparison

計畫編號：NSC 89-2416-H-002-088

執行期限：89年8月01日至91年1月31日

主持人：戚樹誠 國立台灣大學工商管理學系

#### 一、中英文摘要

衝突是組織行為的重要議題之一。不同組織成員在面對衝突情境時的衝突解決方式往往不同。本研究希望透過美國與台灣經理人的資料，瞭解他們進行衝突解決之異同。研究設計如下：透過文獻整理，研究者設計衝突個案情境，然後以有過管理經驗的中外人士進行預試。在預試後，衝突個案情境將加以修正以符合跨文化比較所需。與此同時，研究者編製相關量表，預試時亦請受試者填答。修正後的個案以及問卷用於正式研究中。問卷內容包括質化資料與量化資料，前者為開放式問題受試者將其對於個案情境的可能反應予以文字說明，後者則為量表填答的資料。質化資料予以編碼後，與定量問卷進行統計分析與假說檢測。本研究提出五種解釋衝突解決的理論模型，分別為：『工具性與結果考量』、『工具性與過程考量』、『規範性與結果考量』、『規範性與過程考量』、以及『歸因考量』，資料顯示，相對於美國經理人，台灣經理人較傾向以規避衝突為解決的方式，並且採行規避衝突的原因在於文化規範而非工具性因素。就管理意涵而言，研究結果應有助於實務管理者瞭解中西經理人對於衝突處理的差異，進而加以改善獲致較佳的衝突解決方式。

關鍵詞：衝突、衝突解決、規避衝突、華人文化、比較研究

#### Abstract

Conflict is one of the important issues in organizational behavior. Different organizational members have different conflict resolution intentions when facing conflict situations. This study hopes to understand differences in decisional intentions between American and Taiwanese managers through empirical data. The research design was as follows. After the literature review, the researcher designed a conflict case situation and then conduct a pre-test. The pre-test invited American and Taiwanese subjects with management experiences. Modifications on the case materials were made in order to accommodate the requirements of cross-cultural comparisons. In the meantime, the researcher designed relevant questionnaires together with the case situations for the subjects to complete. The formal study used the revised-versions of the

case material and the questionnaires. The content of the questionnaire included both qualitative and quantitative information. The former included open-ended questions, asking subjects to describe their possible responses toward the scenario in written forms. The latter were responses from questionnaires. The qualitative data were coded and analyzed together with quantitative data in statistical analyses and hypotheses testing.

This study proposed five alternative theoretical models for conflict resolution: instrumental-outcome, instrumental-process, inherent-outcome, inherent-process, attribution considerations. The data showed that, relative to American manager, Taiwanese managers tended to avoid conflict and the reasons were mainly due to cultural norms rather than instrumental factors. In terms of management implications, the research findings will be helpful for practicing managers to better their understanding of the differences between Chinese and Western managers in terms of conflict handling, thereby the results will improve managers having better conflict resolution methods.

Keyword : Conflict, Conflict Resolution ,Conflict Avoidance, Chinese Culture, Comparative Study

## 二、緣由與目的

衝突是組織行為的重要議題之一。不同組織成員在面對衝突情境時的衝突解決意圖往往不同，而他們對衝突解決的決策過程也可能因人、因情境、甚至因所屬文化系絡或是所持工作價值而異。近年來有關於衝突的跨文化研究卻發現，華人較西方人傾向採取退避的衝突處理方式（Tse, Francis, & Walls, 1994）。有學者將此一結果歸因為集體主義文化系絡的影響（如：Trubisky et al., 1991），並且解釋華人的衝突處理並非使用較差的選擇，而是考慮人際的複雜性，著眼於長期關係的維繫（Jehn & Weldon, 1997）。這些跨文化比較研究的確有助於我們瞭解華人與西方人在衝突解決上的大致差異，卻無法清晰說明華人（尤其是華人管理者）在面對衝突時的認知過程為何。也就是，他們是以何種思考或推理方式，獲致其最終的衝突處理決策。本研究希望透過美國與台灣經理人的資料，瞭解他們進行決策的考量，進而理解為何他們採取某種衝突處理方式而非另一種。若是吾人可以得到美國與台灣經理人的衝突處理之相關資料，應可針對其衝突處理的過程進行探究。

學者指出（如：Ting-Toomey et al., 1991; Jehn & Weldon, 1997），集體主義文化系絡下的經理人較傾向他人導向，進而帶來以關係取向為主以及間接方式的衝突管理方式。目前的研究發現大致支持此一假說。Trubisky et al.（1991）以台灣與美國的學生為研究樣本發現，集體主義文化的成員

較個人主義的成員傾向使用配合與規避。Tse, Francis 與 Walls (1994) 比較加拿大與中國主管，研究顯示中國經理傾向規避衝突，並且使用間接的衝突處理與溝通方式，避免侵略性態度與對峙。Jehn 與 Weldon (1997) 的研究發現，中國經理人則較美國經理人關心社會與人際面的因素，並且使用的衝突解決策略為要維持較長期的關係。

相對而言，西方個人主義文化鼓勵自我導向，進而帶來關心自己、解答導向的衝突管理風格。西方文化成員在社會互動中有較多的競爭性與侵略性行為（如：Leung & Lind, 1986）。西方成員在談判中較專注於找出解答以及獲得控制（Trubisky et al., 1991）。個人主義文化價值重視個體的獨特性、獨立性，因此鼓勵以自我堅持、自我導向的方式來處理衝突。Jehn 與 Weldon (1997) 的研究則發現美國經理人較中國經理人傾向注意與任務有關的衝突。如前所述，這些跨文化比較研究有助於我們瞭解華人與西方人在衝突解決上的大致差異，但無法清晰說明他們是以何種思考或推理方式，獲致其最終的衝突處理決策。因此，本研究希望探討美國與台灣經理人的衝突解決意圖，並且以問卷調查法分析面對衝突的決策考量。

### 三、結果與討論

本研究將衝突處理現象以至少五種理論加以解釋：工具性與結果考量、工具性與過程考量、規範性與結果考量、規範性與過程考量、歸因考量。就理性決策者的角

度而言，衝突當事者的行動取決於行動結果可能的影響或是對關係可能造成的損害。換言之，若是以期望理論來分析，當事者的衝突解決行動對於關係的影響機率以及關係破壞所可能產生的後果為何？以文化規範的觀點來解釋，則不同文化對於關係是否認為本質上是重要的？或是，文化規範了人的行為產生了衝突處理行動的合適性考量。若是以過程與結果兩構面，將前述理性決策者與文化兩因素異同考慮，則可獲得四個象限的理論模型。以下分別說明這四種解釋，最後再說明社會歸因的考量：

#### (一)工具性與結果考量

在華人社會中，維繫好的關係對於未來的回報有很大的影響，因此關係的毀損將付出極大的代價。華人社會相較於西方，較為重視圈內人與圈外人的差別。圈內人偏私在台灣比美國為顯著。而緊密的關係結（Close Ties）直接影響彼此的信任（Farh, Tsui, Xin, & Cheng, 1998）。並且，華人也較願意為圈內人犧牲自己的利益（Leung & Bond, 1984）。研究也指出，相較於美國經理人，華人經理人在做獎酬分配的決策較為重視關係（Zhou & Martocchio, 2001）；相較於美國人，華人的關係甚至會影響是否對他人進行訴訟（Leung, 1988）。在亞洲文化下，階級的大小常會被用於解決爭議，而較不使用規則或是問題解決等方式。若是此一假設成立的話，華人之所以較西方人傾向規避衝突是盈餘成本效益的考量。

#### (二)工具性與過程考量

不過，即便是在美國文化下，許多文獻亦指出，關係對於衝突處理有很大的影響。因此，前述論述或許僅是程度上的差

異。若是給定同樣大小的關係重要性，華人採取積極自我肯定的方式來處理衝突可能會對關係的負面影響高於西方人以同樣的方法面對衝突。也就是說，正面衝突對於華人而言較可能威脅到面子受損。

Vollbrecht et al. (1997) 的研究發現，此一現象成立的前提是當文化中具有明顯的權力差距時。換言之，華人社會較西方社會對於衝突處理方式所可能導致的影響，存在根本上的差異。其他的解釋包括：華人可能具有較高的自我監控性，以至於預期他人可能的反應，而顧慮對於可能因為直接衝突而失面子。另外，也有可能因為當事者的經驗與技能並不熟稔如何有效處理正面衝突。

### (三) 規範性與結果考量

在集體主義的文化系絡下，關係本身的重要性較西方為高。研究顯示，台灣人叫重視維繫和諧的關係，而美國人則傾向創立新的關係 (Bond & Hwang, 1986)。同時，親和傾向在華人被視為一項正面的特質，相對而言，具有獨立性則被美國人視為重要的特質。華人對於某一議題的個人意見往往會被維護團體凝聚力的意圖所超越。而此一現象的文化價值來源主要來自於儒家的和諧與合作的價值取向。

### (四) 規範性與過程考量

人們的行為常常來自於文化所教導的行為規範，此規範可能與結果為何無關。在儒家思想下，合適的角色行為是將自己調整到符合社會的要求。研究顯示，華人的衝突規避傾向源自於從眾性 (Su et al., 1998)，而美國人的競爭行為則導因於自我提昇性 (Morris et al., 1999)。華人文化中，專斷領導或家長式領導較被接受，以至於資源分配者的階級較分配是否對己有利來得更為重要。華人較顧慮他人的反應

與意見，較不願意冒犯他人，而選擇依附於社會期許。

### (五) 社會歸因的考量

除了上述四種解釋之外，有些學者以認知的觀點解釋華人與美國人的差異。美國人較華人將行為歸因於自己而非社會情境 (Morris, et al., 1999)。對美國人而言，他人的行為反映了性格特質，而華人將他人行為歸因於所屬團體的行為。所以，對於美國人來說，侵略性行為反映出不好的性格特質，面對此一情形他們較選擇以仲裁解決糾紛而非以談判解決。換言之，華人若是將行為較不歸因於對方是有意的，而是較歸因於情境使然，那麼較有可能不會認為正面處理會有任何益處。

研究者提出相關假說並且設計定性與定量問卷，並且獲得美國受試者 146 位，台灣受試者 162 位，研究結果顯示：

1. 相較於美國經理人，台灣經理人較傾向規避衝突。(p<.001)
2. 衝突規避的差異並非來自於成本效益的考量。(p>.05)
3. 衝突規避的差異部分來自於直接面對衝突可能將破壞雙方的關係。(p<.01)
4. 衝突規避的差異部分來自於關係本身是否重要。(p<.01)
5. 衝突處理的差異部分來自於不同的文化價值。(p<.001)
6. 衝突處理的差異並非來自於不同的歸因過程。(p>.05)

## 四、計畫成果自評

本研究之研究成果與所提假說大致相符，研究成果之主要部份已經發表於 2002 年國際衝突管理年會，目前計劃投稿於美

國心理學一級期刊。由於所蒐集到的資料非常豐富，在未來幾個月裡將會繼續進行資料分析，分析結果估計還能夠得到其他具有理論創新價值的成果，屆時將會另行投稿於國際一流期刊。研究者對於本研究案之成果相當滿意。

##### 五、參考文獻（僅列出部份）

1. Bond, M. H. (1986). *The Psychology of the Chinese people*. New York: Oxford University Press.
2. Jehn, K. A., & Weldon, E. (1997). *Managerial attitudes toward conflict: Cross-cultural differences in resolution styles*. Journal of International Management, 3, 4, 291-321.
3. Kalleberg, A. L. (1977). *Work values and job rewards: A theory of job satisfaction*, American Sociological Review, 42, 124-143.
4. Leung, K., & Lind, E. A. (1986). *Procedural justice and culture: Effects of culture, gender, and investigator status on procedural preferences*. Journal of Personality and Social Psychology, 50, 6, 1134-1140.
5. Sternberg, R. J., & Dobson, D. M. (1987). *Resolving interpersonal conflicts: An analysis of stylistic consistency*. Journal of Personality and Social Psychology, 52, 4, 794-812.
6. Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H. S., Lin, S., & Nishida, T. (1991). *Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study in five cultures*. The International Journal of Conflict Management, 2, 275-296.
7. Trubisky, P., Ting-Toomey, S., & Lin, Sung-Ling. (1991). *The influence of individualism-collectivism and self-monitoring on conflict styles*. International Journal of Intercultural Relations, 15, 1, 65-84.
8. Tse, D. K., Francis, J., & Walls, J. (1994). *Cultural differences in conducting intra- and inter-cultural negotiations: A Sino-Canadian comparison*. Journal of International Business Studies, 25, 537-555.
9. Jehn, K. A. & Weldon, E. (1997). *Managerial Attitudes toward Conflict: Cross-Cultural Differences in Resolution Styles*. *Journal of International Management*, 3(4), 291-321.
10. Leung, K. (1988). *Some Determinants of Conflict Avoidance*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 19(1), 125-136.
11. Morris, M. W. & Peng, K. (1994). *Culture and Cause: American and Chinese Attributions for Social and Physical Events*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 949-971.
12. Morris, M. W., Menon, Tanta, Chiu, C. Y. & Hong, Y. Y. (1999). *Culture and the Construal of Agency: Attribution to Individual Versus Group Dispositions*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5), 701-717.
13. Morris, M. W., Leung, K., Ames, D. & Lickel, B. (1999). *View from Inside and Outside: Integrating Emic and Etic*

Insights about Culture and Justice  
Judgment. *Academy of Management  
Review*, 24(4), 781-796.

14. Vollbrecht, J. L., Roloff, M. E. &  
Paulson, G. D. (1997). Cercive Potential  
and Face-Sensitivity: The Effects of  
Authority and Directives in Social  
Confrontation. *International Journal of  
Conflict Management*, 8(3), 235-251.
15. Zhou, J. & Martocchio, J. J. (2001).  
Chinese and American Managers'  
Compensation Award Decisions: A  
Comparative Policy-Capturing Study.  
*Personnel Psychology*, 54:115-145.