

# 上司部屬衝突因素與衝突反應之探索性研究

張素鳳、張景旭

E-mail: 9801360@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

人力資本已成為現今企業領先致勝的關鍵所在，上司與部屬的關係不再是過去傳統的控制方式，企業已開始將「顧客」一詞向內部延伸，期盼能形成內部顧客意識。由於上司部屬之間的互動頻繁又因彼此關係具有高度依存性，容易因內部任何一個服務誤失引發雙方的衝突，因此，本研究以部屬的觀點探討上司部屬衝突因素及衝突反應。

上司部屬的衝突亦為企業運作中的問題之一，管理者通常遵循衝突管理的方法及運用技巧解決「單一衝突原因」，未能找出隱藏在部屬端不易察覺的衝突原因及反應，適時的解決問題以避免衝突更激化轉為關係衝突。本研究結果發現在不同情節下發生的上司部屬衝突，其包含的衝突環節是一個「串列式衝突原因」而不是只是單一的原因所造成的。部屬在衝突過程中引起負面情緒的因素及所產生的反應，是存在著月暈效應及骨牌效應，使得前一個引發負面情緒的因素，將會負面的評價下一個與上司的互動過程並且產生負面歸因，使衝突持續發展及擴大轉變為激烈衝突反應。

關鍵詞：內部顧客、內部服務失務、衝突因素、衝突反應

## 目錄

中文摘要	iii
英文摘要	iv
誌謝辭	vi
內容目錄	vii
表目錄	ix
圖目錄	x
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 名詞解釋	4
第二章 文獻探討	6
第一節 衝突理論	6
第二節 衝突類型與轉化關係	15
第三節 權力與衝突反應	18
第四節 內部服務失誤相關研究	20
第三章 研究方法	26
第一節 研究方法的選擇	26
第二節 研究架構與流程	27
第三節 以SSIT方法研究之步驟與設計	28
第四章 研究結果與分析	33
第一節 上司部屬衝突類型及環節	33
第二節 上司部屬衝突類型與環節之共同特徵	47
第三節 與內部服務失誤與品質衡量構面比較	54
第五章 研究結論與建議	58
第一節 研究結論與管理意涵	58
第二節 研究價值	62
第三節 研究限制	63
參考文獻	64

## 表目錄

表 2-1 Donohue and Kolt衝突階段	8
表 2-2 Blake and Mouton衝突因應方式	13

表 2-3 內部學習量表因素分析結果 . . . . .	17
表 2-4 Hallowell內部服務品質衡量構面之定義 . . . . .	22
表 2-5 Bitner內部服務失誤三大構面 . . . . .	23
表 3-1 案例提供者基本資料 . . . . .	30
表 3-2 單一故事SSIT分析表格 . . . . .	31
表 3-3 單一階段氣點聯集表：初稿 . . . . .	32
表 3-4 類型聯集表：正式格式 . . . . .	32
表 4-1 實際衝突案例(一)類型聯集表 . . . . .	35
表 4-2 實際衝突案例(二)類型聯集表 . . . . .	39
表 4-3 實際衝突案例(三)類型聯集表 . . . . .	43
表 4-4 實際衝突案例(四)類型聯集表 . . . . .	45
表 4-5 實際衝突案例(五)類型聯集表 . . . . .	46
表 4-6 上司部屬衝突類型及環節之簡表 . . . . .	47
表 4-7 上司部屬衝突類型的轉化點分析表 . . . . .	50
表 4-8 上司回應不當環節之案例資料分析表 . . . . .	51
表 4-9 部屬密祕偵察環節之案例資料分析表 . . . . .	54
表 4-10 衝突環節與Bitner三大構面分析 . . . . .	55
表 4-11 衝突環節與Hallowell品質衡量構面分析 . . . . .	56

## 圖目錄

圖 2-1 Robbins衝突階段圖 . . . . .	7
圖 2-2 Rahim衝突處理模式圖 . . . . .	14
圖 3-1 本研究架構 . . . . .	28

## 參考文獻

Peter, F. D. (1993), 管理未來(王嘉源譯), 台北:時報文化, (原文於1993年出版)。John, K. G. (1998), 權力的剖析(劉北城譯), 台北:時報出版, (原文於1992年出版)。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未出版之碩士論文。李高財(1997), 媒體組織之權力、上行影響策略與工作滿意度之相關性研究, 民意研究季刊, 202, 129-165。邱新球(1999), 企業相依性、影響策略、衝突與績效關係之研究, 銘傳大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。林月盛(2003), 國民中學教改壓力、組織衝突、權力運用與組織承諾關係之研究, 國立高雄師範大學教育學系未出版之博士論文。帥韻儀(2003), 以問題解決為導向之衝突問題解決模式建立之研究, 中原大學企業管理研究所未出版之碩士論文。胡幼慧(1996), 質性研究, 台北:巨流圖書公司。高淑清(2000), 現象學方法及其在教育研究上的應用, 嘉義中正大學教育研究所主編, 質的研究方法, 95-132, 高雄:麗文。陳皎眉(1997), 人際關係, 台北:國立空中大學印行。張照璧(1999), 國小學童師生衝突知覺之研究, 國立台北師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。張素貞(1998), 國家的秩序:韓非子, 台北:時報出版社。張景旭, 張馨華(2006), 服務經濟轉型下的「重要事件技術」爭議與對策:「主觀順序事件技術」之提出, 關係管理研究, 3, 49-76。張景旭, 朱寶青, 陳佳欣(2007), 化妝品零售業的服務失誤之研究 - 以顧客經驗管理觀點探討, 關係管理研究, 5, 33-54。黃光國(1991), 王者之道, 台北:學生書局。黃麗莉(1996), 中國人的人際和諧與衝突 - 理論建構與實徵研究, 國立台灣大學心理研究所未出版之博士論文。黃?莉(2006), 人際和諧與衝突 - 本土化的理論與研究, 台北:揚智文化事業股份有限公司。黃恆獎, 王仕茹, 李文瑞(2005), 管理學, 台北:華泰。黃國隆, 蔡啟通(2003), 企業內之關係類型、互動關係品質與衝突處理方式之關係, 行政院國科會專題研究計畫成果報告。蔣乃辛(1989), 人際衝突處理風格之研究, 大同工學院事業經營研究所未出版之碩士論文。二、英文部份Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D. J., & Sanford, R. N. (1950). The authoritarian personality. New York: Harper and Brothers.Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson D. J., & Sanford R. N. (1967). The authoritarian personality. New York: Wiley.Bernard, J. (1950). Where is the modern sociology of conflict? American Journal of Sociology, 56, 11-16.Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing.Bowen, D. E., & Johnson, R. (1999). Internal service recovery: developing a new construct. International Journal of Service Industry Management, 10(2), 118-131.Berry, L. L. (1981). The Employee as Customer. In Christopher Lovelock (Ed.). Services Marketing (pp.271-278). Boston: Kent Publishing Co.Bitner, M. J., Dwayne, D., & Gremler, K. R. E. (1994). The internal service encounter. International Journal of Service Industry Management, 5(2), 34-56.Canary, D. J., & Cody, M. J. (1994). Interpersonal communication: A goals-based approach. Boston: Bedford.Cahn, D. D. (1997). Conflict communication: An emerging communication theory of interpersonal conflict. In Branislav Kovacic (Ed.). Emerging theories of human communication (pp.45-64). New York: SUNY.Crawford, L. J., & Getty (1991). Responses sets and test validity. Educational and Psychological Measurement, 6, 475-494.Donaldson, L., & Simpson, J. (1995). Conflict, poser, neogotation. British Medical Journal, 310(6972), 104-108.Donohue, W. A., & Kolt, R. (1992). Managing interpersonal conflict. Newbury Park, California: Sage.Fiscaro S. A., & Lance C. E. (1990). Implications of three causal models for the measurement of halo error. Applied Psychological Measurement, 14, 419-429.Gummeson, E. (1987). The new marketing-developing long-term

interactive relationships. *Long Range Planning*, 20, 10-20.

Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zornitsdy, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, 19(2), 20-31.

Halstead, D., Morash, E. A., & Ozment, J. (1996). Comparing objective service failures and subjective complaints: An investigation of domino and halo effects. *Journal of Business Research*, 36(2), 107-115.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Lovemen, G. W., Sasser, E. W. & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.

Hocker, J. L., & Wilmot, W. W. (1991). *Interpersonal Conflict* (3rd Ed.). Dubuque, Iowa: Brown.

Holmes, J. G., & Miller, D. T. (1976). Interpersonal conflict. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson (Eds.). *Contemporary Topics in Social Psychology* (pp.265-308). Morristown: General Learning Press.

Hwang, K. K. (1977). The dynamic process of coping with interpersonal conflicts in Chinese Society. *Proceedings of the National Science Council*, 2(2), 198-208.

Janssen O., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25, 117-142.

Jehn, K. A. (1992). The transformation of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict. Paper presented at the International Association for Conflict Management Conference, Minneapolis, MN.

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

Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academic of Management Journal*, 44, 238-251.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Publishing Inc.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, California: Sage.

Mayer, B. (2000). *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner ' s Guide*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.

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

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.

Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *Tth External control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Rahim, M. A. (1983). *Organizational conflict inventories and professional-manual*. Palo Alto. Chicago: Consulting Psychologist Press.

Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior* (p.448). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Ltd.

Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*. Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey. P434-P445.

Robbins, T. L., & Fredenall, L. D. (2001). Correlates of team success in higher education. *The Journal of Social Psychology*, 141, 135-136.

Roberts, A. H., & Jessor. (1958). Authoritarianism, punitiveness and perceived social status. *Journal Abnormal Social Psychology*, 16, 311-314.

Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61-65.

Shah, P., & Jehn, K., (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict and task. *Group Decision and Negotiation*, 2, 149-166.

Steers, R. M. (1991). *Organizational behavior* (4th Ed.). New York: Haper Collins Publisher.

Stein, N. L., & Albro, E. R. (2001). The origins and nature of arguments: studies in conflict understanding, emotion, and negotiation. *Discourse Processes*, 32, 113-133.

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

Thomdike E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4, 25-29.