

文章编号: 1006-8309 (2006) 04-0018-03

股份制与非股份制组织中上下级工作冲突处理方式的差异

陈晶^{1a, 1b, 2}, 陈丽娜^{1b, 2}, 张建新^{1b}

(1. 中国科学院心理研究所 a 脑与认知科学国家重点实验室;

b 中国科学院心理健康重点实验室, 北京 100101;

2 中国科学院研究生院, 北京 100039)

摘要: 为了分析股份制与非股份制组织员工上下级工作冲突处理方式的各自特点, 采用自编的上下级工作冲突处理方式量表, 有效测试了 254 名员工。结果发现, 两类组织中都是下属更多采用退让方式, 领导更多采用对抗方式; 与股份制企业相比, 非股份制组织员工更倾向于采用退让方式; 协调的处理方式在非股份制组织中更多为领导所采用, 股份制比非股份制组织的下属更倾向于采用协调方式。结果提示两类组织中上下级工作冲突处理方式既因民族文化而有共同之处, 也因组织文化而有所不同。

关键词: 上下级; 工作冲突处理方式; 股份制企业; 非股份制组织

中图分类号: C912.6 **文献标识码:** A

Difference of Styles of Handling Superior - subordinate Conflict at Work for Employees in Stock Company and Those in State Organization

CHEN Jing, CHEN Li-na, ZHANG Jian-xin

(State Key Laboratory of Brain and Cognitive Science, Institute of Psychology,

Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China;

Key Laboratory of Mental Health, Institute of Psychology, the

Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China;

Graduate School of the Chinese Academy of Sciences, Beijing 100039, China)

Abstract: This article was aimed at exploring difference of styles of handling superior - subordinate conflict at work for employees in stock company and those in state organization. Self - compiled "Scale of Styles of Handling Superior - subordinate Conflict at Work" was used to assess 254 employees from five organizations. Analyses revealed that subordinates were inclined to resolve the conflict by conceding, in contrast, superior by dominating in the two kinds of organizations, and employees in state organization were inclined to solve the conflict by conceding more markedly than those in stock company. Subordinates in stock company were inclined to deal with the conflict by coordinating more markedly than those in state organization. Superiors were inclined to resolve the conflict by coordinating more markedly than subordinates in state organization. The results suggested that the styles of handling superior - subordinate conflict at work had similar characters in the two kinds of organizations influenced by national culture and had different characters by organizational culture.

Key words: superior - subordinate; styles of handling conflict at work; stock company; state organization

1 引言

上下级工作冲突是工作中人际冲突的主要类

型之一^[1]。结合东西方学者的相关研究^[1, 2], 本研究将上下级工作冲突定义为: 在工作过程中处

作者简介: 陈晶 (1968 -), 女, 辽宁大连人, 助理研究员, 在职博士研究生, 研究方向为人格和社会认知心理学, (电话) 010 - 64855883 (电子信箱) chenj@psych.ac.cn

于上下级的两个或多个个体,由于工作态度、目标、期望或实际行动存在分歧,而不是由于私人事情,同时意识到彼此间的矛盾时所发生的冲突。已有研究表明,文化差异对员工的冲突处理方式有影响^[3]。西方文化中所发展出来的概念架构和测量工具,可能不能贴切地描述东方文化中的冲突化解模式^[4]。因此,本研究将采用基于中国文化所建构的测量工具进行研究。

我国以儒文化为代表的传统伦理特别强调家庭价值,提倡“和为贵”和“尊卑有序”,我国员工上下级工作冲突处理方式可能存在与西方不同的特点。而且,随着改革的不断深入,我国经济体制由传统的国有企事业单位占主体逐渐转向股份制企业占主体。股份制企业的员工比非股份制企业单位的员工更能积极有效地解决工作中出现的问题,包括采取建设性的作法处理工作上的意见分歧^[5]。因此,这两类组织中员工的上下级工作冲突处理方式也可能存在差异,本研究将验证这一假设。

2 对象和方法

2.1 对象

被试取自北京、厦门和长沙的 2 家非股份制单位和 3 家股份制企业,涉及通信、医疗、材料、广告、贸易等领域。每家单位随机抽取 1~3 个规模相似的部门,每个部门随机抽取部分普通下属员工和部门领导参加测试。共发放问卷 300 份,回收 284 份。有效问卷 254 份,其中男性 113 人,女性 126 人;领导 37 人,下属 217 人;股份制企业员工 141 人,非股份制企业员工 110 人;工龄在 5 年

以下的为 41.7%,5 年以上的为 58.3%;受教育程度为大专以下的占 12.4%,大专或本科的占 81.3%,本科以上的占 6.3%。

2.2 方法

采用自编的上下级工作冲突处理方式量表。该量表的预测试题目是在开放式和封闭式问卷调查基础上,参照国外成熟的人际冲突处理方式量表^[3,6]构建的,采用 Likert 5 点记分。问卷分为领导版和下属版,领导和下属分别只回答与自己角色相对应的版本。

经项目分析和探索性因素分析,形成具有 3 个因子共计 25 个题目的正式量表。退让、协调和对抗 3 个分量表的内部一致性信度系数分别为 0.85、0.87 和 0.66,各个题目的因子负荷介于 0.36~0.84,均达到心理测量学要求。退让方式是指冲突一方采用忍让顺从、自我压抑、回避等方式应对冲突;协调方式指以相济相成、折衷妥协、协商谈判等方式达成对双方都有利的结果;对抗方式指以据理力争、威权强制、坚持己见或寻求其它力量支持等方式,争取自己的利益,使对方顺从或采纳自己的主张。

2.3 数据处理 采用 SPSS13.0 对数据进行分析和处理。

3 结果

对股份制和非股份制组织中员工上下级工作冲突处理方式的特点进行多元多因素方差分析。两类组织中员工上下级工作冲突不同处理方式的平均分和标准差见表 1。多变量检验和单变量检验结果见表 2。

表 1 两类组织中员工上下级工作冲突处理方式的得分 ($\bar{x} \pm s$)

	非股份制企业		股份制企业	
	领导 (n=20)	下属 (n=90)	领导 (n=17)	下属 (n=124)
退让	2.73 ±0.58	3.25 ±0.66	2.33 ±0.30	2.98 ±0.62
协调	3.66 ±0.61	3.17 ±0.80	3.48 ±0.45	3.52 ±0.58
对抗	2.55 ±0.49	2.11 ±0.55	2.51 ±0.38	2.34 ±0.52

表 2 两类组织中员工上下级工作冲突处理方式的多元多因素方差分析结果

	多变量检验		单变量 $F_{(1,247)}$ 值		
	威尔克斯	$F_{(3,245)}$	退让	协调	对抗
组织类型	0.95	4.00**	8.82**	0.42	1.07
上下级角色	0.83	16.39***	27.86***	3.17	10.85**
交互作用	0.98	1.69	0.33	4.45*	2.06

注 *: P < 0.05; **: P < 0.01; ***: P < 0.001

由表 1、表 2 可见,组织类型和上下级角色之

间没有交互作用,但都有主效应。组织类型在退

让方式上有主效应,非股份制单位员工退让方式的得分显著高于股份制企业员工。上下级角色在退让和对抗方式上有主效应,两种类型组织中都是下属在退让方式上的得分显著高,领导在对抗方式上的得分显著高。对于协调方式,上下级角色和组织类型之间有显著的交互作用。简单效应的分析结果表明,只在非股份制单位中,领导协调方式的得分显著高于下属 ($F(1, 108) = 6.73, P < 0.05$);股份企业的下属协调方式的得分显著高于非股份制单位的下属 ($F(1, 212) = 11.82, P < 0.001$)。

4 讨论

本研究采用的是自编的上下级工作冲突处理方式量表,该量表的结构表明我国员工处理上下级工作冲突的方式有 3 种,即退让、协调和对抗。这与国外广为接受的 Rahim 的 5 方式模型不同^[6],没有出现从动机上区分的关心自己和关心他人的两个维度,而应对冲突时对人际和谐的影响可能是我国员工选择冲突处理方式的重要限制因素。该模型体现了中国人不仅追求个人主张被接受,同时注重不平等层级关系中的人际和谐。

结果表明下属比领导更倾向于采用退让方式,领导比下属更倾向于采用对抗方式。这可能与中国既重视人际和谐又重视尊卑有序的文化传统有关。上下级之间有明显的地位差异,领导处于优势地位,更有可能采取坚持自己主张、对人际和谐有冲击性的对抗方式,而下属地位相对较低,则更倾向于采取保持人际和谐的退让方式。这与 Lee 对韩国员工的研究结果基本一致^[7],而与 Rahim 对西方员工的研究结果不大一致^[8]。此结果不仅支持了民族文化影响人际冲突处理方式的已有结论^[9],而且表明组织层级关系对工作冲突处理方式有影响。

本研究还发现,无论对于领导还是下属,都是非股份制比股份制企业员工更倾向于采用退让方式;协调方式在非股份制企事业单位只是更多为领导所采用,而且股份制比非股份制组织的下属更多采用协调方式。这可能与组织文化的差异有关,股份企业的经营业绩直接关系到所有者、经营者和员工的利益,员工有更强的参与意识和更多的平等权力,下属在工作中与领导发生冲突时,可能更倾向于与上司直接沟通,表达自己的不同意见,共同寻求对双方都有利的方法,以协调的方式共同解决问题而不是退让回避问题。而传统国

有企事业单位经营和管理模式以及组织气氛比较保守,传统文化的影响更加显著,人际关系可能仍然对员工在组织中的体验和行为有重要影响,因此其员工更倾向于采用重在保持人际和谐的退让方式,对人际关系有一定影响的协调方式还只是更多为居于优势地位的领导所采用。本文的研究结果可能对非股份制组织转制后的组织冲突管理和组织文化建设有一定的启示意义。

5 结论

两类组织中都是下属更多采用退让方式,领导更多采用对抗方式;与股份制企业相比,非股份制组织员工更倾向于采用退让方式;协调的处理方式在非股份制组织中更多为领导所采用,股份制比非股份制组织的下属更倾向于采用协调方式。结果提示两类组织中上下级工作冲突处理方式既因民族文化的影响而有共同之处,也因组织文化的差异而有不同之处。

参考文献:

- [1] Rahim M A, Antonioni D, Psenicka C. A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict, and Job Performance [J]. *International Journal of Conflict Management*, 2001, 12 (3): 191 - 211.
- [2] 沙莲香. 社会心理学 [M]. 北京:中国人民大学出版社, 2002. 76 - 81.
- [3] Morris M W, Williams K Y, Leung K, et al. Conflict Management Style: Accounting for Cross-national Differences [J]. *Journal of International Business Studies*, 1998, 29 (4): 729 - 747.
- [4] 黄光国. 关系与面子:华人社会中的冲突化解模式 [M]// 陈炬之,梁觉. 迈进中的华人心理学. 香港:香港中文大学出版社, 2000: 181 - 200.
- [5] 万涛,王爱群,万之瑜,等. 科研事业单位及其经济实体股份制改革 [J]. *科技进步与对策*, 2000, 17 (5): 85 - 86.
- [6] Rahim M A, Nace R M. Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-order Factor Model and its Invariance across Groups [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1995, 80 (1): 122 - 132.
- [7] Lee C. Relative Status of Employees and Styles of Handling Interpersonal Conflict: An Experimental Study with Korean Managers [J]. *International Journal of Conflict Management*, 1990, 1 (4): 327 - 340.

(下转第 26 页)

如表 2所示,行车速度越低,驾驶员回答问题的正确率越高,进行 ANOVA 分析, F 值为 49.43, 显著性水平为 0.000, 差异显著。可见速度对驾驶员答题能力有显著影响。同时, 行车速度越高, 驾驶员对问题的忽略次数越多。另外, 听觉打断下, 驾驶员的正确率略高, 视觉打断下, 其正确率略低。

表 2 听觉与视觉打断条件下的答题平均结果

状态	答案	低速	中速	高速
听觉打断	正确	17	14	10
	错误	2	5	5
	忽略	1	1	5
视觉打断	正确	8	7	3
	错误	1	2	2
	忽略	1	1	5

4 讨论

实验本身存在一些难以克服的困难。主要有以下几个方面: 首先, 本研究采用虚拟现实方法, 通过模拟驾驶过程来完成测试, 实验效果必定和现实之间有差距。从心理上, 被试的精神压力不可能和真实的驾驶员一样, 被试不必担心事故后果, 这些差异必然对实验结果产生影响。其次, 被试的个体差异性对实验结果有很大的影响, 比如, 被试的智力、口算能力、记忆力以及处理多任务时

的协调能力。本研究没有对被试进行分类研究, 忽略了被试之间的差异性。再次, 速度和打断之间可能存在交互影响, 本研究没有对这种交互作用进行深入分析。另外, 实验过程是一个学习过程, 经过几次实验后, 被试的驾驶能力和抗干扰能力会有一定变化, 这也会对实验结果产生影响。

5 结论

行车速度对行车安全的影响明显, 行车速度对驾驶员的反应能力也具有很大影响; 视觉打断和听觉打断对行车安全有重大影响; 不考虑速度因素, 视觉打断对行车安全的影响要明显大于听觉打断。

参考文献:

[1] McFarlane D C. Interruption of People in Human - computer Interaction [D]. Washington, DC: George Washington University, 1998.
 [2] McFarlane D C, Latorella K A. The Scope and Importance of Human Interruption in HCI Design [J]. Human - computer Interaction, 2002, 17(3): 1 - 57.

[收稿日期] 2005 - 10 - 15

[修回日期] 2006 - 04 - 03

(上接第 10 页)

[3] 周荣刚, 张侃. 界面可用性评价之认知过程走查法 [J]. 人类工效学, 2003, 9(3): 30 - 33.
 [4] Nielsen J. How to Conduct a Heuristic Evaluation [EB/OL]. (2005 - 11 - 11) http://www.useit.com/papers/heuristic/heuristic_evaluation.html
 [5] Hall R R. Prototyping for Usability of New Technology

[J]. International Journal of Human Computer Studies, 2001, 55(4): 485 - 501.

[收稿日期] 2005 - 11 - 17

[修回日期] 2006 - 03 - 17

(上接第 20 页)

[8] Rahim M A. Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict [J]. Journal of Social Psychology, 1986, 126(1): 79 - 86.
 [9] Ting - Toomey S, Gao G, Trubisky P, et al. Culture,

Face Maintenance, and Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Study in Five Cultures [J]. International Journal of Conflict Management, 1991, 2(4): 275 - 296.

[收稿日期] 2005 - 11 - 20

[修回日期] 2006 - 04 - 05