

# 项目团队下属间冲突管理模式的量表开发与评测

## ——基于团队领导者的视角

王盛文, 白 居, 乐 云

(同济大学 经济与管理学院, 上海 200092)

**摘要:** 项目团队下属间发生冲突往往不可避免, 其对团队持续稳定和整体绩效有重要影响。现有研究对冲突管理的维度划分与量表设计均将视角聚焦于冲突当事人, 关注其对冲突的反应和采取的行动。鲜有从团队领导者视角出发, 研究其管理团队下属间冲突的模式及相应量表的开发。文章采用定性研究和定量研究相结合的方法, 将领导管理下属间冲突的模式依据“关心程度—处置时间”两个维度分为决断(关心且迅速处置)、审慎(关心但花费较长时间)和回避(不关心)三种模式。通过量表开发与量表评测等过程, 确定了基于团队领导者视角的项目团队下属间冲突管理模式量表。发展了项目团队冲突管理的理论和方法, 为后续研究提供新量表工具的支持。

**关键词:** 冲突管理; 领导视角; 量表开发; 评测

**中图分类号:** F272.92

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1007-5097(2014)04-0162-07

## Scale Development and Evaluation on Project Team Members Conflict Management Mode —Based on the Perspective of Team Leaders

WANG Sheng-wen, BAI Ju, LE Yun

(College of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China)

**Abstract:** Conflicts among project team members are often inevitable, it has a significant impact on the continued stability and overall performance of the team. The existing researches focus on the perspective of the conflict parties and concern about their response to the conflicts and actions taken from both conflict management dimension division and scale development. There is little study on the mode and corresponding scale development of the conflict management among team members from the perspective of team leaders. The paper, based on two dimensions of "degree of care-disposition time", applying qualitative and quantitative research methods, classifies the modes of conflict management among team members into three: decisiveness mode (care and quickly dispose), prudence mode (care but take longer) and avoidance mode (do not care). Through the process of scale development and evaluation, the paper builds a scale of project team members conflict management mode based on the leaders' perspective. It also develops the theory and methods of project team conflict management, and provides a new scale tool for subsequent studies.

**Keywords:** conflict management; leader's perspective; scale development; evaluation

### 一、引言及文献综述

团队的持续稳定与个体间的合作协调是实现既定目标的组织保障。鉴于团队个体间普遍存在知识背景、价值观、认知模式和利益诉求等方面的异质性, 而彼此之间又不可避免地相互依存, 冲突的出现成为必然<sup>[1]</sup>。有学者认为当团队内存在多主体间的资源交换与共享时, 就可能在长期的关系交换过程中因利益不一致, 文化差异及信息不对称等因素导致冲突的产生<sup>[2]</sup>。Thomas认为, 冲突本身不是问题的关键, 如何处理冲突才至关重要<sup>[3]</sup>。冲突当事人对冲突管理模式的选择部分主导着冲突的演进与结果, 同时也直接影响个人绩效

和团队目标的实现。而与冲突当事人对冲突的主观视角不同, 团队领导面对下属间冲突从团队领导者的视角审视冲突的出现、演进与结果, 其所选择的冲突管理模式作为一种反馈作用于员工身上, 通过影响员工心理从而影响团队目标的实现<sup>[4]</sup>。且相应的客观改变了冲突当事人个人绩效实现的外部环境, 进而也会影响冲突当事人的冲突管理决策。Rahim对MBA课程中组织行为学的195个教学大纲按出现频率进行统计, 发现关于领导力和冲突的课题分别位列65个主要课题的第一位和第五位<sup>[5]</sup>。可见, 将团队领导者视角与冲突模式相结合的研究意义所在。

收稿日期: 2014-01-28

基金项目: 国家自然科学基金项目(71172107)

作者简介: 王盛文(1979-), 男, 福建福州人, 博士研究生, 研究方向: 项目管理, 项目组织;

白 居(1988-), 男, 湖北荆州人, 博士研究生, 研究方向: 复杂工程管理;

乐 云(1964-), 男, 湖北大悟人, 教授, 博士生导师, 博士, 研究方向: 复杂项目组织。

### (一) 冲突管理量表文献综述

20 世纪 60 年代至今, 冲突管理模式先后出现了五大经典测量量表, 即 Hall<sup>[6]</sup>的冲突处理测量量表 (Conflict Management Survey, CMS); Thomas 和 Kilmann<sup>[7]</sup>的分歧处理测量量表 (Conflict Management of Differences Instrument, MODE); Putnam 和 Wilson<sup>[8]</sup>的组织沟通冲突测量量表 (Organizational Communication Conflict Instrument, OCCI); Ross 和 DeWine<sup>[9]</sup>的冲突处理信息 (传递) 风格量表 (Conflict Management Message Style, CMMS); 以及 Rahim<sup>[10]</sup>的组织冲突测量量表 (第二部分) (Organization Conflict Inventory-II, ROCI-II)。以上经典量表的理论假设和优缺点如表 1 所示<sup>[11]</sup>。

表 1 冲突管理模式五大量表比较

简称	作者	理论假设	优点	缺点
CMS	Hall 文献[6]	个体的冲突处理行为受到情境因素的影响, 随情境的变化而变化; 总是存在最有效的冲突处理模式	最全面, 针对组织环境中各种不同情境设计; 最终得分提供大量信息	社会称许性偏差高; 信度过低; 量表过长, 操作困难; 缺乏清晰的沟通聚焦
MODE	Thomas & Kilmann 文献[7]	个体存在固定的冲突处理风格, 其冲突管理行为独立于情境要素的变化	信度和效度优于文献[16、18]的量表; 操作简便, 易于计分和解释; 社会称许性偏差影响相对较小	使用自我参照数据, 研究应用范围有限; 没有采用因子分析方法评估量表的构思效度; 信度不高; 缺乏明显的沟通聚焦; 信度和效度检验数据为非随机的学生样本, 样本规模小, 大多数为男性, 缺乏足够的代表性
OCCI	Putnam & Wilson 文献[8]	个体的冲突处理模式受到情境因素和冲突对象的影响	信度最高; 反映了权变的思想; 具备清晰的沟通聚焦; 针对不同冲突对象设计; 采用异质性样本	计分表格设计不够清晰; 测量沟通意图, 而非具体行为或沟通信息
CMMS	Ross & DeWine 文献[9]	个体存在固定的冲突处理风格, 其冲突管理行为独立于情境要素的变化	信度较高; 聚焦于具体的沟通信息内容而非意图; 操作简便; 具备清晰的沟通聚焦	信度和效度检验数据为学生样本; 没有考虑组织管理者可能传递的信息
ROCI-II	Rahim 文献[10]	个体的冲突处理模式选择受到冲突对象的影响, 针对不同的对象选择不同的冲突模式	量表的开发和检验都采用了大规模的主管样本; 用因子分析检验内容效度; 针对不同的对象, 提供不同的量表	相对于 CMS 和 MODE 而言, 计分稍显困难; 标准分设置的参考群体为管理人员; 缺乏清晰的沟通聚焦

对五大量表的测量属性比对发现, 信度层面除 OCCI 的内部一致性信度指标达到了 Nunnally<sup>[12]</sup>所提出的应用标准外, 其他量表的信度和用于表征稳定性的重测信度偏低<sup>[11]</sup>。

效度方面, CMS 和 MODE 的内容效度最低<sup>[13]</sup>。预测效度方面, 研究者通过将自我评估结果与他人评价作对比, 在一定程度上证实了 MODE、CMMS 和 ROCI-II 的预测效度, 但仍需进一步系统验证<sup>[9,13-14]</sup>。另外, 由于此五项量表衍生于近似的二维理论模型, 其测量出的因子间存在强相关关系, 各个量表之间普遍存在高度相关。根据学者推测, 这可能与由个体对社会赞赏的需求和量表问项本身存在的称许性偏差所产生的社会称许性问题有关<sup>[12]</sup>。

检视五大量表的理论假设, 发现其建立的视角均从冲突当事人个体角度出发。如, Hall<sup>[6]</sup>的 CMS 量表从这一视角, 认为个体的冲突处理行为随当事人所处情境的变化而变化; Thomas 和 Kilmann<sup>[7]</sup>的 MODE 量表假设冲突管理行为是独立于冲突当事人个体情境要素的; Putnam 和 Wilson<sup>[8]</sup>的 OCCI 理论假设认为个体的冲突处理模式受到情境因素和冲突对象的影响; Rahim<sup>[9]</sup>的 RCCI-II 理论假设建立在 OCCI 基础上, 针对“我与上级/下属/同事发生冲突时的应对模式选择”重新划分出五类人际冲突的处理模式。值得关注的是, 其中“我与下属”这一层面开始呈现出领导视角的雏形, 但 Rahim 在此处将“我”视为冲突当事人中的一方, 与团队领导者管理下属间冲突的视角依然存在本质区别。但这一迹象也显示国外经典量表的设计开始重视冲突管理中的职位差距, 研究团队领导者管理下属间冲突的模式成为发展趋势。

领导从管理工作的需要出发, 需要经常对争论进行调停<sup>[15-16]</sup>。Moore<sup>[17]</sup>认为, 除当事人以外的第三方介入 (领导) 对以下 6 类情况的冲突化解有帮助:

- (1) 当冲突双方出现紧张的情绪, 并对问题的解决构成阻碍之时;
- (2) 当冲突双方存在沟通不畅, 在有效交换背后隐藏着误解或成见时;
- (3) 当冲突双方反复出现否定行为 (如生气、不断责备、相互谩骂等), 且在双方之间形成障碍时;
- (4) 当对问题的重要性、数据的收集或评估方面存在显著不一致时;
- (5) 当冲突双方存在可察觉的或实质上的利益不相容, 且不可协调时;
- (6) 当存在不必要的 (但冲突双方觉得有必要的) 价值差异使双方产生隔阂时。

综上所述, 建立在 Blake 和 Mouton 管理方格理论<sup>[18]</sup>基础之上的五大经典量表在冲突处理模式上认同并遵循二维的分类结构, 但对具体的类型划分存在差异。其测量量表存在信度、效度、社会称许性偏差等问题。研究视角均以冲突当事人为出发点, 发展到后期 Rahim<sup>[10]</sup>的 RCCI-II 开始呈现出关注领导视角的雏形。但如何独立而又有针对性地考虑团队领导者介入的影响作用, 这方面的理论和实证研究尚有不足。

### (二) 研究方法与技术路线

论文拟在前人已有研究基础上, 积极拓展冲突管理的量测范围, 从领导管理的角度开发量表, 量测团队成员间发生冲突时领导采用何种模式管理下属间冲突。拟采取的技术路线如图 1 所示, 将量表的开发与评测分为四个子步骤: ①模型建立, 在遵循二维分类结构的基础上重新定义各维内容, 并采用聚合访谈法验证分类合理性; ②题项设计, 根据模型

维度确立的三类冲突管理模式编制题项, 并采用专家访谈进行定性的题项净化; ③小样本前测, 通过探索性因子分析(EFA)确定问项的单因素负荷和交叉负荷, 完成定量的题项净化; ④大样本评测, 进行描述性统计分析并通过探索性因子分析(EFA)和验证性因子分析(CFA), 评估量表的结构维度、信度以及效度。

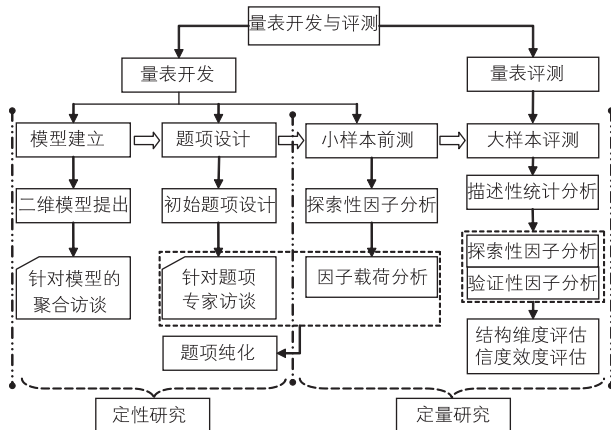


图1 量表开发与评测技术路线

## 二、 量表开发

### (一) 模型建立

#### 1. 二维模型提出

尽管对具体的类型划分仍然存在不同的意见, 目前主流有关冲突管理模式的研究都是二维的分类结构。Blake 和 Mouton<sup>[8]</sup>提出的冲突管理模式以关心人和关心生产作为分类维度, Hall<sup>[6]</sup>的研究将关心关系和关心个人目标作为分类维度。Thomas<sup>[7]</sup>的冲突管理五因素模型, 以及 Rahim<sup>[10]</sup>等后人在五因素模型基础上的研究, 则将关心别人和关心自己作为分类维度。可见, 冲突管理模式无论是从关心任务、关心人的维度还是从关心自己、关心别人的维度来看, 都包含一点, 那就是关心应是冲突管理模式的重要维度之一。依据笔者的工作经验和观察, 对下属间冲突反应快慢和处置时间长短某种程度上也会对冲突当事人的心理产生一定影响, 因此初步假设领导管理下属间冲突模式的另一个分类维度是处置时间长短。另外, 考虑在不关心的情况下, 处置时间长短对冲突当事人已无任何影响, 因此在不关心处置时间长和处置时间短可合并为一种模式。参照前人研究和经验, 领导管理下属间冲突模式依据关心及处置时间长短两个分类维度分为三种模式, 决断(关心且迅速处置)、审慎(关心但花费较长时间)和回避(不关心)三个模式。如图2所示。

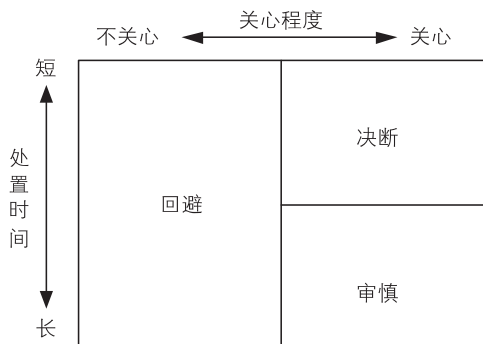


图2 领导管理下属间冲突模式的二维模型

#### 2. 针对模型的聚合访谈

论文为了检验该分类方法的科学性和严谨性, 特别开展了一系列的聚合访谈研究工作。聚合访谈包括一个循环演绎的过程<sup>[19]</sup>, 这意味着研究人员需要记录每一次访谈得到的发现, 并且将此次发现与之前访谈的结果进行比较<sup>[21]</sup>。通过在每部分首先提出总问题, 然后提出相应子问题, 从而在访谈指南的引导下, 逐步聚合论点。当然, 每个子问题随着访谈的进行, 可适当进行变化。研究以观点聚合为目标, 不预设访谈人数上限。在访谈到第八位受访者后, 发现相关观点已经聚合, 最后两位访问对象的结论用以验证结果的稳定性。访谈中, 十位受访者提到“重视”, 八位提到“积极介入”, 七位提到“主动介入”, 符合“关心程度”维度的表达。十位受访者提到“果断”, 八位提到“迅速”和九位提到“耐心”, 这些高频词汇表达证实了处置时间长短是领导管理下属间冲突模式的一个分类维度, 是符合“处置时间”维度的表达。具体如表2所示。

表2 领导管理下属间冲突维度的诠释

被访者 (按访问顺序排列)	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	小计
Q.1 关心(Concern)	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10
-管理下属间冲突维度1											
-基本含义(内涵)											
◆重视	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10
◆积极介入	√	√	√	√	√	√	-	√	-	√	8
◆主动介入	√	√	-	√	√	√	-	√	√	-	7
Q.2 处置时间(Time)	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10
-管理下属间冲突维度2											
-基本含义(内涵)											
◆果断	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10
◆迅速	√	√	√	-	√	√	√	√	√	-	8
◆耐心	√	√	√	√	√	√	√	√	-	√	9

聚合访谈过程中十位专家对“关心程度”和“处置时间”高频度的相关表达, 证实了领导管理下属间冲突模式划分的两个维度是合理的。依据“关心程度—处置时间”两个维度对领导管理下属间冲突模式的三种分类和基本定义, 在后续的聚合访谈中也得到进一步证实。即管理冲突的“决断模式”意味着领导关心下属间的冲突, 且迅速进行了处置; “审慎模式”意味着领导关心且花长时间, 耐心处置; 在不关心的情况下, 处置时间长短对冲突当事人已无任何影响, 因此在不关心处置时间长和处置时间短可合并为一种模式, 即管理冲突的“回避模式”, 该模式表示了领导对下属间的冲突不关心, 不愿介入。

#### (二) 题项设计

##### 1. 初始题项设计

依据聚合访谈结果, 受访者对“关心(Concern)”和“处置时间(Time)”高频度的相关表达, 说明领导管理下属间冲突模式, 可将“关心程度—处置时间”作为模式类型划分维度。进而将领导管理下属间冲突的模式分类为“决断——关心且处置快”、“审慎——关心但处置慢”、“回避——



不关心”。在此基础上参考经典量表ROCI-II<sup>[10]</sup>，编制了20个测量初始题项，其中领导管理下属间冲突的决断模式6个题项，领导管理下属间冲突的审慎模式6个题项，领导管理下属间冲突的回避模式，设计有8个题项。

2. 针对题项的专家访谈

针对题项的专家访谈的主要目的在于从内容效度上实现题项的净化，采用以下实现步骤：

步骤1：邀请五名判断者，在判断者事先并不清楚哪些题项被归为一类的前提下向其清晰地解释各个类型 $f_i^0(i=1, \dots, m)$ 的含义，并给出其中一个题项 $x_k^0$ 作为例子。然后请这五位判断者将 $X_0$ 中的每个题项一一归类于 $f_i^0$ 中，如果判断者认为其中某一题项 $x_i^0$ 不属于任一类别，则将该题项归为“不合适”之列。

准则：如果在五位判断者中至少有四位认为某一题项不属于任何一个类别，则在题项集中将其删除。

步骤2：再邀请五名判断者，也向其解释清楚每一个类别 $f_i^0(i=1 \dots m_0)$ 的含义，并让判断者了解调整后的每个维度下的题项，然后请其判断 $f_i^0$ 下的每一个题项 $x_i^0$ 说明 $f_i^0$ 的程度，一般分为三种：完全说明、一般说明和不能说明。

准则：至少有三个判断者认为 $x_i^0$ 能够完全说明 $f_i^0$ ，并且没有人认为 $x_i^0$ 不能说明 $f_i^0$ ，则这样的 $x_i^0$ 保留下来，否则删除。

遵照以上步骤，将10名专家分为两组，第一组专家成员包括1名教授，1名教授级高工，3名博士研究生。第二组专家成员包括5名超过10年从业经验的团队领导，相关简历一览表如表3。两组专家访谈均起始于2011年9月初，止于2011年10月底，历时2个月。通过专家访谈，删除题项LMC19和LMC20，最终精简得到18个问项，作为下一阶段领导管理下属间冲突模式的小样本测试量表。

表3 专家访谈受访者简历一览表

组别	序号	性别	年龄	教育程度	访谈时长/min	工作年限/a
第一组	1	男	48	博士	120	23
	2	男	70	本科	120	45
	3	男	35	博士在读	90	6
	4	男	35	博士在读	90	7
	5	女	33	博士在读	90	5
第二组	1	男	53	本科	90	20
	2	男	41	本科	90	16
	3	男	43	本科	60	15
	4	女	42	大专	60	12
	5	男	45	大专	60	15

(三) 小样本前测

研究的小样本测试起始于2011年12月初，至2012年1月底结束，历时2个月，总共发放了100份初始问卷，回收了80份，其中9份无效问卷，总计得到71份有效的小样本。得到的71份小样本运用SPSS18.0做探索性因子分析。

运用预试数据(N=71)对管理下属间冲突模式(12个问项)开展探索性因素分析(EFA)。对于采样充足度和是否适

合采用因素分析方法，本文选取Bartlett球形检测和KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)指标进行检测。然后，采用主成分分析法(principal components analysis)，利用因素斜交方差极大化旋转(Oblimin)进行转轴，当特征根大于1时截取因素。对于一个项目是否保留的判断标准为：①该项在某个因素上的负荷应高于0.50；②该项目不存在交叉负荷(Cross-loading)，即不在两个因素上都有超过0.4的负荷。第一次探索性因子分析后发现其中有四个问项出现较高的双重负荷，两个问项负荷太低，删除这六个问项后，进行了第二次探索性因素分析。在第二次探索性因素分析中，KMO值为0.843(>0.60)，表明采样充足度高，变量间的偏相关很小；Bartlett球体检验的 $\chi^2=670.094$ ，df=105，p=0.000，说明数据适合进行因子分析。结果得到十分清晰的三因子结构，总共解释的变异量为66.808%，具体见表4所示。

表4 领导管理下属间冲突模式第二次探索性因子分析结果(N=71)

问项编号	因子1	因子2	因子3	Cronbachs Alpha
LMC09	0.770			0.871
LMC11	0.746			0.819
LMC10	0.714			0.810
LMC07	0.709			0.787
LMC13		0.832		0.821
LMC16		0.802		0.807
LMC17		0.710		0.798
LMC15		0.694		0.796
LMC04			0.869	0.817
LMC01			0.843	0.809
LMC05			0.833	0.785
LMC02			0.807	0.780

注：负荷低于0.5，交叉负荷大于0.4的问项(LMC03、LMC06、LMC08、LMC12、LMC14和LMC18)已被删除。

从表4可见，领导管理下属间冲突模式小样本问卷探索性因素分析的结果同样与本研究的理论构想一致。表3中的因子1反映的是“审慎——关心但处置慢”，为领导管理下属间冲突的审慎模式；因子2反映的是“回避——不关心”，为领导管理下属间冲突的回避模式；因子3反映的是“决断——关心且处置快”，为领导管理下属间冲突的决断模式。最终整理得到的量表题项如表5所示。

三、量表评测

为保证问卷涵盖类型的多样性，研究选取邮寄方式将问卷分别发往不同类型的团队，包括业主团队、项目管理团队、设计团队以及承包商团队。从2012年3月初开始到2012年7月底结束，历时5个月，共计发放550份问卷回收448份，回收率为81.5%。剔除无效问卷54份，得到最终有效问卷394份，样本有效率为71.6%。有效问卷分布地域包括上海、浙江、江苏、山东和湖北等5个省份。

表5 领导管理下属间冲突的决断模式初始量表

问项编号	问项	构念维度	来源
JD	决断	关心且处置快	基于针对题项的专家访谈与小样本前测题项的净化
LMC01	您在目前项目部与同事之间发生的最近一次冲突中,领导是深入了解分析后,迅速处理		
LMC02	您在目前项目部与同事之间发生的最近一次冲突中,领导是主动与我们讨论相关问题,并尽快解决问题		
LMC04	您在目前项目部与同事之间发生的最近一次冲突中,领导是迅速介入,认真解决问题		
LMC05	您在目前项目部与同事之间发生的最近一次冲突中,领导是予以重视,果断处理		
SS	审慎	关心但处置慢	基于针对题项的专家访谈与小样本前测题项的净化
LMC07	您在目前项目部与同事之间发生的最近一次冲突中,领导是坐下来与我们双方耐心分析、商讨来解决		
LMC09	您在目前项目部与同事之间发生的最近一次冲突中,领导是花时间做调查、倾听意见来解决问题		
LMC10	您在目前项目部与同事之间发生的最近一次冲突中,领导显得很重视,想方设法,直到问题得到稳妥解决		
LMC11	您在目前项目部与同事之间发生的最近一次冲突中,领导表现出投身其中,耐心地找出解决办法		
HB	回避	不关心	根据文献[10]调整,并经针对题项的专家访谈与小样本前测题项的净化
LMC13	您在目前项目部与同事之间发生的最近一次冲突中,领导有意避免介入你们的冲突		
LMC15	您在目前项目部与同事之间发生的最近一次冲突中,领导不想与你们讨论相关话题		
LMC16	您在目前项目部与同事之间发生的最近一次冲突中,领导尽量远离你们之间的意见分歧		
LMC17	您在目前项目部与同事之间发生的最近一次冲突中,领导显得漠不关心		

### (一) 描述性统计分析

Kline认为,当满足偏度的绝对值小于3,峰度的绝对值小于10时,认为样本服从正态分布是可接受的。采用SPSS 13.0及AMOS 7.0软件对正式问卷发放所收集到的样本数据进行描述性统计分析。对量表问项的描述性统计量,如平均值(Mean)、标准差(Std. Deviation)、偏度(Skewness)、偏度标准误差(Std. Error of Skewness)、峰度(Kurtosis)以及峰度标准误差(Std. Error of Kurtosis)等指标进行分析,通过偏度和峰度确定观测变量是否服从正态分布,通过均值了解被调查者对各题项的基本态度情况<sup>[20]</sup>。通过标准差了解被调查者在这些问题上的差异性程度。一般来说,标准差大于1,说明被调查者在这些题项上的差异很大。由表6的数据所

示,标准差均小于1,说明被调查者在相同题项上的差异不大。样本数据偏度均小于1,峰度的绝对值最大值为1.241,远小于10,由此可见本研究中的观测变量基本服从正态分布要求。

表6 测量题项的描述性统计量

测量条款	N	均值	标准差	偏度		峰度	
	统计量	统计量	统计量	统计量	标准误	统计量	标准误
JD.1	394	3.98	0.852	-0.909	0.169	1.235	0.337
JD.2	394	3.87	0.837	-0.607	0.169	0.262	0.337
JD.3	394	3.66	0.978	-0.441	0.169	-0.395	0.337
JD.4	394	3.71	0.873	-0.519	0.169	0.304	0.337
HB.1	394	2.50	0.930	0.399	0.169	-0.035	0.337
HB.2	394	2.39	0.924	0.613	0.169	0.257	0.337
HB.3	394	2.31	0.861	0.601	0.169	0.431	0.337
HB.4	394	1.98	0.858	0.936	0.169	1.241	0.337
SS.1	394	3.92	0.813	-0.616	0.169	0.414	0.337
SS.2	394	3.83	0.829	-0.450	0.169	0.043	0.337
SS.3	394	3.64	0.877	-0.269	0.169	-0.172	0.337
SS.4	394	3.53	0.940	-0.280	0.169	-0.538	0.337

### (二) 结构维度评估

根据探索性因子分析的结果,领导管理下属间冲突模式的12个测量题项汇聚成3个因子。因此,本研究对领导管理下属间冲突模式进行了两个模型的验证。

模型1(单因素模型),所有测量题项汇聚成一个因子,即未将领导管理下属间冲突模式划分维度;

模型2(一阶三因素模型),所有12个题项是三个互相相关的维度,即将领导管理下属间冲突模式划分为决断、审慎和回避三个维度。

其拟合指数见表7所示。

表7 2种模型的拟合指标及其比较

模型	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	CFI
评价标准	<3	>0.9	>0.8	<0.1	>0.9	>0.9	>0.9
模型一	10.014	0.655	0.502	0.210	0.568	0.612	0.608
模型适配度	否	否	否	否	否	否	否
模型二	2.601	0.903	0.852	0.088	0.899	0.935	0.934
模型适配度	是	是	是	是	可接受	是	是

注:表中GFI、NFI、IFI、CFI的评价标准>0.9,可接受标准为>0.85,因此模型二的NFI指标0.899为可接受。

从表7拟合指标来看,模型1所有适配度指标均未达到要求的标准,说明这个模型未能得到数据的支持。而模型2的适配度指标均达到可接受标准,从各项拟合指标来看,很明显模型二更好。

此外,每一个观测变量在潜变量上负荷的高低以及误差变量负荷的高低也是评价一个测量模型优劣的指标。通常,当观测变量在潜变量上有较高的负荷,而在误差上具有较低的负荷,则表示观测变量与潜变量之间的关系可靠,该模型具有较好的质量。如图3所示,模型2中观测变量在潜变量

上的负荷大于模型1中对应的值,因子载荷均超过0.6,且在误差上的负荷比模型1的对应值小。因此,本研究认为一阶三因素模型更能够反映领导管理下属间冲突模式。本研究的领导管理下属间冲突的三种模式假设得到验证。

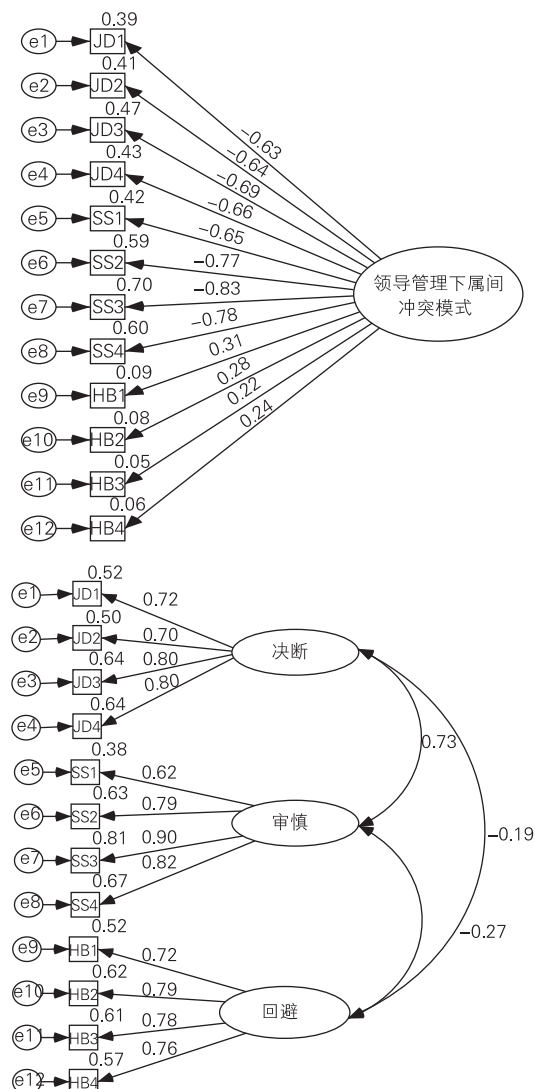


图3 单因素模型与一阶三因素模型的标准化路径图

### (三) 信度效度评估

为评估领导管理下属间冲突模式量表的可靠性,本研究采用Cronbach's  $\alpha$ 系数测量量表的信度。Cronbach's  $\alpha$ 系数反映的是量表内容与题目之间的关系,考察的是量表的各个题目是否测量了相同的内容或特质。根据Nunnally<sup>[11]</sup>的观点, $\alpha$ 值大于0.8表示内部一致性极好, $\alpha$ 值在0.6~0.8表示较好,而低于0.6表示内部一致性较差。对各潜变量的Cronbach's  $\alpha$ 系数进行检验,检验结果如表8所示。所有潜变量的Cronbach's  $\alpha$ 值和整体值均大于0.8,证明本研究设计的领导管理下属间冲突模式量表具有较高的信度。

表8 各变量Cronbach's  $\alpha$ 系数

项目	决断	审慎	回避	整体
Cronbach's $\alpha$ 系数	0.841	0.847	0.862	0.849
条目个数	4	4	4	12

对本研究所开发的量表从内容效度和收敛效度来检验量表的效度水平。内容效度定义为项目对准备测量的内容或者行为范围进行取样的适当程度。对于一个测量,其具有良好的内容效度应满足以下两个条件:对内容范围的合理确定,应使得拟测量的所有项目均包含在内容范围之内;拟测量的项目在已界定的内容范围之内应当是具有代表性的样本<sup>[22]</sup>。领导管理下属间冲突模式的量表基于5大经典量表、专家访谈和小样本前测题项净化而得。在题项初拟后,请专家就题意和表述进行了访谈,删除LMC19和LMC20两项不合适的题项,并经小样本前测检验单因素负荷和交叉负荷,删除负荷低于0.5,交叉负荷大于0.4的问项LMC03、LMC06、LMC08、LMC12、LMC14和LMC18。所以领导管理下属间冲突的量表开发从条目的合理性来判断,内容效度是合适的。

收敛效度方面, Hair等<sup>[23]</sup>认为可利用平均方差抽取量(Average Variance Extracted, 简称AVE)这一指标来标定该测量的收敛效度。AVE可表征潜变量变异量对项目总变异量的贡献,即项目潜变量对总变异量的解释百分比。一个项目能否有效代表潜变量,取决于其变异抽取量的高低<sup>[20]</sup>。AVE计算公式如下:

$$AVE = \frac{\sum \lambda^2}{\sum \lambda^2 + \sum \epsilon_j}$$

本文采用Fornell和Larcker<sup>[24]</sup>提出的方法来计算收敛效度,认为当AVE达到0.5以上,则认为针对该变量的问卷具有很好的收敛效度,如表9所示,领导管理下属间冲突模式的各因素自身平均变异数抽取量(AVE)均在0.7之上,表面其具有较高的收敛效度。

表9 领导管理下属间冲突模式的AVE系数

项目	决断JD	审慎SS	回避HB
AVE	0.756	0.783	0.763

### 四、结论与展望

本研究依据文献梳理,在冲突管理5大经典量表的基础上遵循二维分类结构建立了“关心程度—处置时间”两个维度的模型,将领导管理下属间冲突的模式分为决断(关心且迅速处置)、审慎(关心但花费较长时间)和回避(不关心)三种模式,结合聚合访谈得到的结果,开发设计了领导管理下属间冲突模式的初始量表,并通过专家访谈和小样本前测,从定性和定量两个方面净化题项,修改完善了量表。在此基础上,有针对性地收集了394份有效问卷,采用SPSS 13.0及AMOS 7.0软件,对领导管理下属间冲突模式进行探索性因子分析和验证性因子分析。分析结果表明,领导管理下属间冲突模式依据“关心程度—处置时间”两个维度,分为决断(关心且迅速处置)、审慎(关心但花费较长时间)和回避(不关心)三种模式是合适的。其对应的量表实现了概念定义与实际测量的有效匹配,且信度与效度较好,是一个有效的测量工具。

利用本研究开发和评测的量表,可围绕领导冲突管理模式开展后续相关研究。如针对离职问题,利用本文量表研究领导冲突管理模式和领导成员交换关系(Lead-Member Exchange, LMX)对员工离职倾向的影响<sup>[25]</sup>。研究发现决断和审慎的冲突管理模式与LMX呈正相关关系,回避的冲突管理



模式与LMX呈负相关关系。LMX在领导管理冲突模式和离职倾向间起部分中介作用<sup>[25]</sup>。其所带来的管理启示是领导在面对下属间冲突时应考虑其选择的管理模式对员工离职可能造成的影响,通过高质量的领导成员交换关系以降低员工的离职倾向,维持团队的稳定并获得员工的信赖,为团队创造更高的价值提供组织保障。

本研究是从团队领导者介入的角度进行量表的开发,弥补了既有研究局限于冲突当事人角度的不足。为冲突管理的后续研究提供新的测量工具。主要的局限在于实证样本的发放虽然涵盖了业主方团队、项目管理方团队、设计方团队以及施工方团队等多种类型,涉及单位分布地域包括上海、浙江、江苏、山东和湖北等5个省份。但样本发放对象主要围绕建设领域,对其他行业有待进一步开展大样本调研和评测研究。

#### 参考文献:

- [1] Jehn K A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict[J]. Administrative science quarterly, 1995, 40: 256-282.
- [2] 郑楠, 杜跃平. 合作创新联盟伙伴冲突成因与冲突管理策略的探讨[J]. 华东经济管理, 2005, 19(9): 109-113.
- [3] Thomas Kenneth W. Conflict and conflict management: Reflections and update[J]. Journal of Organizational Behavior, 1992, 13(3): 265-274.
- [4] 李东方, 罗瑾琨, 黄良志. 领导反馈对员工创造力的影响研究——基于心理资本的中介效应[J]. 华东经济管理, 2013, 27(11): 121-126.
- [5] Rahim M A. Empirical studies on managing conflict[J]. International Journal of Conflict Management, 2000, 11(1): 5-8.
- [6] Hall Jay. Conflict management survey: A survey of one's characteristic reaction to and handling of conflicts between himself and others[M]. Woodlands, TX: Teleometrics International, 1973.
- [7] Thomas Kenneth W. Thomas-Kilmann conflict mode instrument[M]. Tuxedo, NY: Xicom, 1974.
- [8] Putnam Linda L, Charmaine E Wilson. Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale [M]. Communication yearbook, 1982: 629-652.
- [9] Ross Roseanna G, Sue De Wine. Assessing the Ross-DeWine conflict management message style (CMMS) [J]. Management Communication Quarterly, 1988, 1(3): 389-413.
- [10] Rahim M Afzalur. A measure of styles of handling interpersonal conflict[J]. Academy of Management Journal, 1983, 26(2): 368-376.
- [11] 宝贡敏, 赵卓嘉. 冲突处理模式的维度划分与测量[J]. 浙江大学学报: 人文社会科学版, 2008, 38(4): 136-145.
- [12] Nunnally, Jum C. Psychometric Theory[M]. New York: McGraw-Hill, 1978.
- [13] Womack, Deanna F. A review of conflict instruments in organizational settings[J]. Management Communication Quarterly, 1988, 1(3): 437-445.
- [14] Weider-Hatfield D. Assessing the Rahim organizational conflict inventory-II (ROCI-II) [J]. Management Communication Quarterly, 1988, 1(3): 350-366.
- [15] Karambayya R, Brett J M. Managers handling disputes: Third-party roles and perceptions of fairness[J]. Academy of Management Journal, 1989, 32(4): 687-704.
- [16] Kressel K, Pruitt D G. Conclusion: A research perspective on the mediation of social conflict[J]. Mediation research, 1989, 394: 435.
- [17] Moore C W. Decision making and conflict management [M]. Center for Dispute Resolution, 1986.
- [18] Blake Robert R, Jane Srygley Mouton. The managerial grid [M]. Houston TX: Gulf, 1964.
- [19] Rao S, Perry C. Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: principles and an example investigation of internet usage in inter-firm relationships[J]. Qualitative Market Research: An International Journal, 2003, 6(4): 236-247.
- [20] 蒋卫平. 建设工程项目中信任的产生机制及其对项目成功的影响[D]. 上海: 同济大学, 2010.
- [21] Carson D, Gilmore A, Gronhaug K, et al. Qualitative marketing research[M]. Los Angeles: Sage Publications Limited, 2001: 14-18.
- [22] 吴志平, 陈福添. 中国文化情境下团队心理安全气氛的量表开发[J]. 管理学报, 2011, 8(1): 73-80.
- [23] Hair J, Anderson R, Tatham R, et al. Multivariate data analysis [M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.
- [24] Fornell Claes, David F. Larcker. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error[J]. Journal of marketing research, 1981: 39-50.
- [25] 王盛文. 项目经理管理下属间冲突的模式对冲突当事人离队倾向影响研究 [D]. 上海: 同济大学, 2013.

[责任编辑: 欧世平]