

组织内冲突管理方式对员工 工作态度的影响机制研究

杜鹏程¹ 姚 瑶¹ 房 莹¹ 王成城²

(1.安徽大学商学院,安徽 合肥 230601;2.安徽大学管理学院,安徽 合肥 230601)

[摘 要] 通过构建冲突管理方式、心理所有权、权力距离和员工工作态度(工作满意度、组织认同感和离职倾向)的理论模型,探索冲突管理方式如何作用于员工工作态度,以及其中存在的影响机理。对13家企业进行问卷调查,搜集到有效问卷347份。结果表明,合作型冲突管理方式正向影响员工工作态度,竞争型冲突管理方式反向影响员工态度。合作型与竞争型冲突管理方式可通过心理所有权作用于员工工作态度,权力距离对冲突管理方式与员工的工作态度(工作满意度、组织认同感)之间的负向关系产生削弱作用,对正向关系有增强作用。

[关键词] 冲突管理方式;心理所有权;权力距离;员工工作态度

[DOI 编码] 10.13962/j.cnki.37-1486/f.2018.03.007

[中图分类号]F272.9 **[文献标识码]**A **[文章编号]**2095-3410(2018)03-0072-15

一、引言

全球化为现代企业的发展环境增添了一个竞争性的要素。所有的组织正竭尽全力变得更富有竞争力来维持组织的核心地位,而这些目标的实现最终还是取决于员工之间积极的合作。现代企业的领导和员工,他们的背景、喜好、需求和兴趣、个人所秉承的行为标准和规范、价值观念和道德都是存在差异的^[1],但同时他们又必须参与互动、积极配合来完成组织的目标^[2]。人格冲突与差异意见等这些易引发冲突的因素在组织中无处不在,无法避免。冲突本身是不带任何伤害性的,然而,如果没有得到妥善处理,从短期到长期都可能会导致组织的不稳定。相反,如果处理得当,冲突的结果从长远来看会为各方带来建设性的利益^[3]。因此,组织有必要对冲突进行积极的管理。

积极的冲突管理方式能为个人和组织带来积极的影响。在组织层面,积极的冲突管理方式如合作型冲突管理方式会给组织带来团队信任和创新绩效^[4]、积极影响团队运营效率^[5]和有效增加团队凝聚力^[6];在个人层面,积极的冲突管理方式也会增加管理者决策质量^[6]、提高

[基金项目] 国家社会科学基金项目“创客二元型工作狂对其创造力影响的混合效应研究”(17CGL023);国家自然科学基金面上项目“差错管理氛围对创新行为的跨层次影响:基于创新型企业及其研发人员的实证研究”(71372183);安徽省高等教育振兴计划人才项目之安徽省学术技术带头人培养资助计划项目(05201350);安徽大学区域经济与城市发展协同创新中心公开招标项目(QYXT2017004)

[作者简介] 杜鹏程(1964-),男,安徽阜阳人,安徽省学术和技术带头人,安徽大学商学院教授、博士生导师,管理学博士。主要研究方向:人力资源管理。

员工心理安全感和建言行为^[7]等。但是消极的冲突管理方式比如竞争型冲突管理方式就会给个人和组织带来消极后果,比如降低决策质量^[6]、增加下属离职倾向^[8]以及降低成本绩效^[9]等。

以往关于冲突管理方式的研究多侧重于个人工作表现和组织绩效方面^{[4][7][10]},研究者容易忽略冲突管理方式对于工作场所的个人层面的影响比如工作满意度、组织认同感、离职倾向。过去的研究者并未意识到情感在组织生活中的作用,但是近期的研究者通过研究认识到情感的重要性^[11]。并且,学者们也认识到组织绩效与个人工作情绪分不开^[12]。因此,组织越来越强调工作态度的重要性,积极的工作情绪对于员工富有成效的产出是至关重要的^[13]。无论哪种冲突管理风格导致的员工工作态度不积极,都有可能为组织带来不良影响,影响个人和组织表现。因此,探讨不同冲突管理风格对员工工作态度的影响有一定的价值意义。

然而,只有打开冲突管理方式影响机制的黑箱,理解它如何作用于员工工作态度,才能认识到其真正的实用价值。值得注意的是,心理所有权在形成员工良好的工作态度上发挥了积极的作用^{[14][15][16]},而心理所有权是否会受到不同冲突管理方式的影响,进一步来说,冲突管理方式能否通过员工的心理所有权影响到员工的工作态度,这是本研究要去探索的问题之一。

与此同时,随着中国近些年来社会政治经济文化的变化,中国传统文化中的集权意识也受到影响,社会与组织中的权力距离在不断缩小^[17]。有研究表明,组织中权力距离越大,领导采用强制性手段解决冲突的可能性就越大^[18],但廖建桥等(2010)指出在权力距离较大的组织中^[17],双方协商找出双赢方案才是值得推荐的做法。本研究引入权力距离这一有文化意义的变量,并试图探索权力距离对于不同冲突管理方式与员工工作态度关系的影响机制。

本文主要回答以下四个问题:(1)合作型冲突管理方式会对员工的工作态度(工作满意度、组织认同感和离职倾向)有何影响?(2)竞争型冲突管理方式会对员工的工作态度(工作满意度、组织认同感和离职倾向)有何影响?(3)合作型冲突管理方式和竞争型冲突管理方式能否通过心理所有权对员工的工作态度(工作满意度、组织认同感和离职倾向)产生影响?(4)权力距离能否对合作型冲突管理方式、竞争型冲突管理方式与员工的工作态度(工作满意度、组织认同感和离职倾向)之间的关系起到调节作用?

二、理论模型与假设

(一) 冲突管理方式与员工工作态度

员工在日常工作中因为认知程度、想法、需求等因素与上级产生矛盾是不可避免的^[19]。虽然每个领导者管理冲突的方式各异,Thomas等^[20]指出可以使用两个基本维度对冲突管理方式进行分类,主要有回避型风格、迁就型风格、竞争型风格、合作型风格、妥协型风格五种分类。上司的竞争型冲突管理风格表现为对自己关注度高、对他人关注度低。上司的合作型冲突管理风格表现出高度自信和合作意愿倾向,最后的结果通常是双赢的。本研究选取冲突管理方式中两个相互对立的管理风格,选取管理者作为研究对象,即合作型冲突管理方式和竞争型冲突管理方式。

员工的工作态度包括认知、感情和行为三个部分。本研究选取的是员工的工作满意度、组织认同感和离职倾向作为员工的工作态度变量。工作满意度反映的是员工个体衡量自己的需

要能否被组织所满足,是个体在工作中正面和负面情绪的结合^[21]。组织认同感指的是员工个体在用自己所感知到的组织识别特征定义自我的过程中,产生与组织一致的感知或者是萌生对组织的归属感^[22]。离职倾向是个体考虑、打算并决定要退出组织的一个认知过程^[23]。

1.合作型冲突管理与员工工作态度

丰富的实证研究结果表明,合作型冲突管理方式是一个解决人际冲突有用的策略^[24]。更重要的是,依靠合作来维持组织的和谐,这也是中国文化所倡导的。因此,合作型冲突管理方式有它的文化意义。

在合作型冲突管理方式的影响下,上层管理者和下属会把关注点聚焦在他们的共同目标上^[25]。在这种情况下,他们认为无论是哪方的成功最终都是大家的成功,所以他们倾向于将冲突视为需要双方来共同考虑解决的问题。通过强化工作参与感,上层管理者和下属都相信他们可以成功应对双方的冲突及其带来的人际关系困境。在此高参与感的环境下,员工也会表现出较积极的工作态度^[26]。

有学者提到,当冲突双方开诚布公地讨论意见分歧之处,以便于达成共同的目标,这种建设性的冲突对形成更为紧密的人际关系尤其是上下级关系和决策都是有利的^[27]。这种冲突管理方式也被称作合作型冲突管理方式。在此过程中,双方沟通的程度越高,从长远来看,越有利于双方相互了解、相互欣赏。而员工的工作态度如工作满意与离职倾向,是在工作环境中与其他人(如直接主管)交流产生的^[28],合作型冲突管理方式的管理者与员工交流密切,员工积极的工作情绪如工作满意度会被激发,消极的工作态度也会得到抑制。

社会信息加工理论对这一视角给出了合理的解释,认为个体的适应机制会根据个体目前所处的组织环境和以前所经历的事件而采取相应的态度和行为。根据该理论,员工在与合作型冲突管理风格的上层管理者进行接触时,管理者能有效地与员工进行沟通交流,员工会对这种合作型工作环境中的各种信息进行理想化加工,从而表现出与自己感受一致的工作态度,即高度工作满意度、组织认同感和低离职倾向。因此,合作型冲突管理风格的管理者会让员工感受到照顾与支持感,从而也影响了下属的工作满意度、组织认同感和离职倾向。

管理者在面对冲突时表现的合作是一种群体行为,社会认同理论为群体行为提供了很好的解释。合作型冲突管理风格的管理者在处理冲突时,通常会表现出对下属观点的尊重,并且能做到公平沟通。当员工感受到来自管理者对他们观点的重视,他们会认为组织或者主管重视他们的贡献,员工会产生对组织的归属感,认识到组织和团队成员给他带来的情感意义,内心会完成对组织的情感转变到“这是我的组织”的一系列心理活动。基于此,员工会对组织产生一致性认知,提升工作满意度和组织认同感,同时降低离职倾向。

假设1:合作型冲突管理方式能对员工工作态度产生影响作用,即对工作满意度和组织认同感产生正向影响,对离职倾向产生负向影响。

2.竞争型冲突管理与员工工作态度

Salman Habib 在文中提到上层管理者的领导风格是组织文化形成的一个重要因素,消极的组织文化会降低员工的工作满意度、对组织的认同和增加离职倾向^[29]。竞争型冲突管理风格的上层管理者侧重于对自己利益的关注而忽略对员工的关注^[30],长时间会形成竞争性的组

织文化,上下级目标不一致,上级管理者靠强迫员工接受自己的观点会成为组织中的惯例现象,在这种工作环境中,上层管理者和下属并不能团结一致完成工作,员工在工作中难免会产生消极情绪甚至是对上层管理者的敌意,表现出较差的工作态度。

竞争型冲突管理方式的上层管理者倾向于将自己的意愿强加于下属之上,员工处于被动状态就有可能压制自己积极的工作表现,而在工作中消极怠工。并且,这种采用强加手法的冲突管理方式会使沟通和交流受阻,有可能导致僵局。相关研究也表明,这种试图以忽视对方想法和资源、隐藏己方的信息以干扰对方的努力的行为会造成双方的不信任^[31]。由于缺乏心理支持,双方沟通也处于终端状态,最终不利于思想的交流传播,影响员工的工作态度,产生消极的工作情绪比如高离职倾向。

竞争型冲突管理方式的管理者会让员工感知到上层管理者把他们放在对立面,在这种情况下,下属会把关注点放在己方的目标而不是共同的目标上,冲突双方都会把冲突当作是“一方成功一方失败”的挑战,员工不断感受到来自领导的输出带给自己的压力,觉得自己的工作会受到威胁(比如晋升、加薪或被迫调到别的岗位),这种不确定性会使员工对未来工作抱有一种担忧和无力感,即会产生工作不安全感。工作不安全感作为一个破坏性的心理考量,会抑制员工的工作满意度、组织认同感以及对离职倾向的增强作用,不少学者已经证实过此观点^{[32][33][34]}。

假设2:竞争型冲突管理方式能对员工工作态度产生影响作用,即对工作满意度和组织认同感产生负向影响,对离职倾向产生正向影响。

(二)心理所有权的中介作用

心理所有权是指个体感觉到目标或目标的一部分好像是自己的一种心理状态,反映了个体对所有权目标在意识上的占有^[35]。员工心理所有权越高,就越多地表现出积极的情绪状态,从而驱动积极工作态度的产生^{[15][16]}。

虽然没有直接的研究证明心理所有权在冲突管理方式对员工工作态度的影响机制中扮演中介作用,但我们也能从别的研究中间接证明这一点。李锐等(2012)的研究指出有专权倾向的领导作风倾向于对下属进行严密的控制,会降低下属的工作自主性和决策参与权,从而弱化其心理所有权。在心理所有权的影响方面,有实证研究已经证实过心理所有权对员工积极工作态度的促进作用(Han等,2010)。即是说,在竞争型冲突管理方式下,领导会强迫下属接受自己的观点和行为,员工的自主性下降,决策参与权降低,与组织的亲密度自然也会随之降低,不会再像以前那样为组织忠心表现,积极的工作情绪随之降低,消极的工作情绪也随之产生。ZHU等(2010)在实证研究中也发现了心理所有权的产生不仅仅依靠血缘关系,与领导、同事之间的密切人际关系也是心理所有权产生的重要来源。合作型冲突管理方式的领导与下属积极配合,易形成和谐的上下级关系,让员工感受到自己是领导的“自家人”,进而产生或加强心理所有权,积极影响员工工作态度。

根据情绪劳动策略,竞争型冲突管理方式的上层管理者凭借职位的权威压制下属的想法,会导致上下级关系紧张,员工可能会做出相应的努力进行调节,表现出积极的情绪状态,但是从长久来看,真实感受和外在表现的情绪长期分离,会给个人带来伤害,也会削弱员工对组织

的心理所有权,对员工的工作态度有消极影响。而就合作型冲突管理方式来说,一方通过接受、理解和融合对方的需求和期望来解决冲突,这种上下级之间开放式的交流和合作,有利于营造一个积极轻松的工作环境,增强员工的心理归属感,员工也会表现出高涨的工作情绪,较高的工作满意度和组织认同感,以及较低的离职倾向^{[15][16]}。

心理所有权理论也为这一现象提供了很好的解释视角,认为充分的了解是员工心理所有权产生的要素。在组织情境下,合作型冲突管理的上层管理者与下属进行的沟通交流,能使一些管理信息有效传达和被员工感知,当员工获得了这些信息时,他们觉得他们对组织和管理者的行为更为理解,从而产生心理所有权,员工感知的心理所有权越强,越能在组织中表现出组织期望的工作态度和行为^[35]。相反,竞争型冲突管理风格中不成功的沟通不仅不能使组织的信息有效传递给员工,还会因为员工与上级之间的矛盾增加员工对组织的不满,员工对组织的心理所有权会被弱化,不能促成员工积极的工作态度。

假设3:合作型冲突管理方式通过心理所有权影响员工工作态度(工作满意度、组织认同和离职倾向)。

假设4:竞争型冲突管理方式通过心理所有权影响员工工作态度(工作满意度、组织认同和离职倾向)。

(三)权力距离的调节效应

权力距离反映的是个体接受和承认组织中权力分配不平等的程度^[36]。高权力距离的个体比低权力距离的个体更能遵从权威。本研究基于中国社会中的集权文化和中国人偏向于和谐的思想,我们推想在中国企业文化中竞争型和合作型冲突管理风格与员工工作态度的关系可能受到下属权力距离倾向的影响。

对于合作型冲突管理方式,就高权力距离的员工而言,员工对于上层管理者表现出的合作意向,会高度配合,会有着较高的工作态度表现,合作型冲突管理方式与员工工作态度之间的正向关系能被放大。低权力距离的员工,不受上层管理者的权威影响,可能会在与上层管理者交流合作中过于释放天性而冒犯上层管理者,上层管理者会基于自身权威批评下属,员工工作态度有可能受到影响。

就竞争型冲突管理方式的上层管理者而言,高权力距离的个体对上层管理者的权威接受程度较高,上层管理者无论是表现出正面行为还是负面行为,高权力距离的下属都能恪守作为下属的本分无条件地接受^{[36][37]}。即使竞争型冲突管理风格的上层管理者在处理冲突时会产生强迫行为,无视员工的利益,下属还是会继续保持对上层管理者的尊重、信任、遵从和认同^[37],进而弱化竞争型冲突管理方式与员工工作态度之间的负向关系。而对于低权力距离的员工,员工认为自己和上层管理者处于平等地位,不认为自己应该无条件接受来自上层管理者的不平等指令。在遇到冲突时会把持自己的观点,不会因为上层管理者的地位而改变自己的立场,这会激化上下级之间的冲突,从而放大竞争型冲突管理方式与员工工作态度之间的负向关系。

因此,权力距离能增强合作型冲突管理风格对员工工作态度(工作满意度、组织认同感)的正面影响,以及削弱竞争型冲突管理风格对员工工作态度(工作满意度、组织认同感)的负

面影响。具体来说,在合作型冲突管理方式中,权力距离越大,合作型冲突管理方式与员工工作满意度和组织认同感的正向关系越强,合作型冲突管理方式与员工离职倾向的负向关系也会越弱;权力距离越小,合作型冲突管理方式与员工工作满意度和组织认同感的正向关系越弱,合作型冲突管理方式与员工离职倾向的负向关系也会越强。在竞争型冲突管理方式中,权力距离越大,竞争型冲突管理方式与员工工作满意度和组织认同感的负向关系越弱,竞争型冲突管理方式与员工离职倾向的正向关系也会越强;权力距离越小,竞争型冲突管理方式与员工工作满意度和组织认同感的负向关系越强,竞争型冲突管理方式与员工离职倾向的正向关系也会越弱。

据此,本文提出以下假设:

假设 5: 下属权力距离导向在合作型冲突管理方式与员工工作态度的关系起调节作用。

假设 6: 下属权力距离导向对竞争型冲突管理方式与员工工作态度的关系起到调节作用。

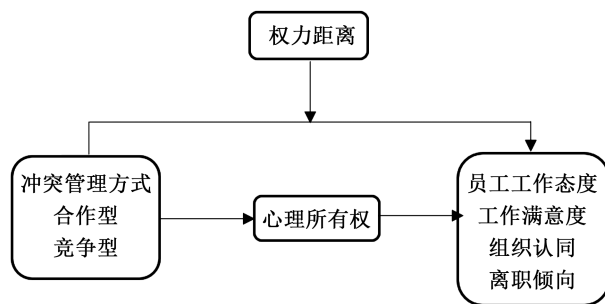


图 1 理论模型

三、研究设计

(一) 样本和变量收集

本研究采用问卷调查的方式收集数据,调研活动于 2016 年 7 月初到 8 月中旬在安徽省合肥市经开区进行,以经开区成立时间在 3 年以上、企业规模在 100 人以上的 20 余家企业为调研对象。调研过程中,本研究相关人员在各企业人力资源管理部门的协助下向在本公司工作 2 年以上,实际填写问卷人数与企业员工数按 1:20 比例发放问卷,为保证数据质量并以企业为单位将所有被试者集中在一间房间,并向他们保证数据的匿名性,请被试者大胆放心填写。

本次研究共发放问卷 436 份,收回问卷 396 份,剔除基本信息填写不完整、缺失项超过 3 项、填写较随意的问卷,得到有效问卷 347 份,有效回收率为 79.5%,调研样本的情况见表 1。

表 1 问卷调查样本构成

项目	级别	人数	比例/%	项目	级别	人数	比例/%
性别	男	230	66.3	月收入/元	3000 以下	12	3.5
	女	117	33.7		3001-4000	139	40.1
					4001-5000	93	26.8
					5001-6000	44	12.7
性别	25 岁以下	28	8.1		6001 以上	59	17.0
	26~35 岁	223	64.3	受教育水平	大专及以下	176	50.7
	36~45 岁	75	21.6		本科	148	42.7
	46 岁以上	21	6.1		硕士	21	6.1
					博士(后)	2	0.5

(二) 变量测量

从自变量到因变量各个变量的测量条目均采用李克特5级评分法,1代表非常不同意,5代表非常同意。并参考以往研究,本研究对性别、年龄、婚姻状况、月收入水平和受教育水平进行控制。

(1) 冲突管理方式。使用的是 Rahim^[38]编制的具体到员工个体层面的量表,从员工感知到的领导的冲突管理方式对其打分。本研究采用其中两个相对较对立的维度,即合作型冲突管理方式和竞争型冲突管理方式,包括“我的主管会与我探讨这个问题,以找到双方都能接受的解决方法”等11个题项。其中合作型冲突管理方式的 Cronbach's α 值为 0.873,竞争型冲突管理方式的 Cronbach's α 值为 0.77,有着较好的信度,可进行下一步统计分析。

(2) 心理所有权。使用的是 Chi & Han^[39]根据 Van Dyne 和 Pierce(2004)的量表修订而成,包括“这是我的组织”等4个题项。本文中,该量表的 Cronbach's α 值为 0.827,具有良好的信度,可进行下一步统计分析。

(3) 权力距离。使用 Kirkman^[40]等开发的量表,包括“在大多数情况下管理者做决定不会与下属去协商”等8个题项。本文中,该量表的 Cronbach's α 值为 0.728,具有良好的信度,可进行下一步统计分析。

(4) 工作满意度。采用的是 Kuo & Chen^[41]实证研究问卷所附量表,共有“总体上,我很喜欢我当前的工作”等3个题项。该量表具有良好的内部一致性(Cronbach's α 值为 0.719),可进行下一步统计分析。

(5) 组织认同感。采用 Male & Ashforth^[42]在 1992 年开发的5条目单维度量表,包括“当别人赞美我的组织时,我感觉是对我个人的赞美”等5个题项。该量表具有良好的内部一致性(Cronbach's α 值为 0.725),可进行下一步统计分析。

(6) 离职倾向。采用的是苏方国在 2005 年实证研究中参考 Futrell & Parasuraman(1984)、Sager & Johnston(1989)等人的离职倾向量表选用的3个题项的离职倾向分量表,例如“在未来的12个月内,我可能会离开这家公司”。该量表具有良好的内部一致性(Cronbach's α 值为 0.707),可进行下一步统计分析。

本研究采用 SPSS 21.0 与 AMOS 21.0 统计软件进行数据处理。具体来说,采用 SPSS21.0 对样本进行信度检验以及回归分析;使用 AMOS 21.0 对各变量进行验证性因子分析(CFA等),通过模型来区别各变量的区分效度。

四、研究结果

(一) 同源方差检验

本研究采用匿名调查方法,可以减少社会期许效应,但调查问卷仍可能存在同源方差问题。本研究运用 Harman 单因素分析法进行检验,将所有模型变量条目一起做因子分析,结果显示,主成分分析所得出的最大特征根的因子的方差解释率为 11.17%,未占到总方差解释率的一半,表明没有单一的因子可以解释绝大部分的变异,所以不存在严重的共同方法偏差问题。

(二) 信度、效度检验

为了保证问卷的信度和效度,本文使用 SPSS 和 AMOS 分别对数据进行信度分析和验证

性因子分析。对于各变量量表信度进行检验,分析结果得到合作型冲突管理方式、竞争型冲突管理方式、心理所有权、权力距离、工作满意度、组织认同感、离职倾向的 Cronbach's α 值都在 0.7 以上,问卷有较好的信度。

本文采用 AMOS 21.0 来考察各变量的区分效度,对以上四个变量以不同的方式进行组合,合成单因子、二因子、三因子、四因子、五因子、六因子和七因子模型。由表中可看出,七因子模型($X^2/df = 1.461$, $NFI = 0.784$, $CFI = 0.918$, $IFI = 0.920$, $GFI = 0.889$, $RMSEA = 0.036$) 优于其他模型,且其他模型都没有达到拟合要求,表明本文所选取的变量之间具有很好的区分效度。

表 2 验证性因子分析结果

对比检验组	X ²	df	X ² /df	NFI	CFI	IFI	GFI	RMSEA
单因子模型($C_h+C_j+P_o+P_d+J_s+O_i+T_i$)	2379.427	560	4.249	0.340	0.395	0.402	0.634	0.097
二因子模型($C_h+C_j+P_o+P_d+J_s+O_i+T_i$)	1682.023	559	3.009	0.533	0.627	0.603	0.765	0.076
三因子模型($C_h+C_j+P_o+P_d+J_s+O_i+T_i$)	1299.865	557	2.334	0.639	0.753	0.756	0.820	0.062
四因子模型($C_h+C_j+P_o+P_d+J_s+O_i+T_i$)	1233.171	550	2.242	0.658	0.773	0.776	0.835	0.060
五因子模型($C_h+C_j+P_o+P_d+O_i+T_i+J_s$)	1071.218	549	1.951	0.703	0.826	0.829	0.850	0.052
六因子模型($C_h+C_j+P_o+P_d+O_i+T_i+J_s$)	1021.903	545	1.875	0.716	0.842	0.844	0.857	0.050
七因子模型($C_h+C_j+P_o+P_d+J_s+O_i+T_i$)	778.486	533	1.461	0.784	0.918	0.920	0.889	0.036

注: C_h 表示合作型冲突管理方式, C_j 表示竞争型冲突管理方式, P_o 表示心理所有权, P_d 表示权力距离, J_s 表示工作满意度, O_i 表示组织认同, T_i 离职倾向;“+”表示因子合并。

(三)描述统计

表 3 是各变量的平均值、标准差和相关系数,从表中可看出各变量之间均具有显著相关关系,合作型冲突管理方式、竞争型冲突管理方式与心理所有权、权力距离、工作满意度、组织认同感和离职倾向相关系数均显著,表明变量之间的显著相关关系;心理所有权与工作满意度、组织认同感、离职倾向的相关系数显著相关;权力距离与工作满意度、组织认同感、离职倾向的相关系数也显著相关。这些变量的相关性统计结果为下一步的假设验证提供支持。

表 3 区别效度检验结果(N = 347)

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1 合作型冲突管理方式	3.90	0.42	1						
2 竞争型冲突管理方式	2.00	0.49	-0.259 ***	1					
3 心理所有权	3.62	0.67	0.170 **	-0.105 *	1				
4 权力距离	2.41	0.35	-0.206 ***	0.128 *	-0.072	1			
5 工作满意度	3.83	0.43	0.164 **	-0.145 **	0.254 ***	-0.131 *	1		
6 组织认同感	3.81	0.38	0.202 ***	-0.159 **	0.350 ***	-0.229 ***	0.708 ***	1	
7 离职倾向	2.00	0.52	-0.118 *	0.140 **	-0.175 **	0.104 *	-0.263 ***	-0.345 ***	1

注:*** $P < 0.01$, ** $P < 0.05$ 。

(四)心理所有权的中介作用检验

本研究采用层级回归的方法检验假设,对四个变量先是进行标准化处理,再进行回归处理,具体分析结果见表 4。

模型 1a、模型 2a 和模型 3a 显示合作型冲突管理方式分别对员工工作满意度($\beta = 0.158$, $p < 0.001$)、组织认同感($\beta = 0.193$, $p < 0.001$)显著正向相关,以及对离职倾向的显著负向相关($\beta = -0.119$, $p < 0.05$),这表明高程度的合作型冲突管理方式能提高员工工作满意度、组织认同感,降低员工的离职倾向,假设 1 得到支持。模型 1a、模型 2a 和模型 3a 显示竞争型冲突管理方式分别对员工工作满意度($\beta = -0.144$, $p < 0.001$)、组织认同感($\beta = -0.155$, $p < 0.001$)有显

著负向影响,以及对离职倾向的显著正向影响($\beta=0.102$, $p<0.05$),这说明员工感知到的领导的竞争型冲突管理方式越高,员工的工作满意度、组织认同感越低,离职倾向也越高,假设 2 全部假设得到支持。

表 4 中模型 4a 显示,合作型冲突管理方式对心理所有权有显著的正向影响($\beta=0.161$, $p<0.001$),模型 5a 显示心理所有权对工作满意度有着显著的正向影响($\beta=0.227$, $p<0.001$);模型 5a 显示把合作型冲突管理方式、心理所有权和工作满意度同时进入回归方程后,合作型冲突管理方式对工作满意度的影响作用减少($\beta=0.122$, $p<0.001$),这表明心理所有权在合作型冲突管理方式和工作满意度之间起着部分中介的作用,即合作型冲突管理方式能通过员工的心理所有权提高或降低员工的工作满意度。同理,模型 2a 显示合作型冲突管理方式对组织认同感有显著的正向影响($\beta=0.193$, $p<0.001$),合作型冲突管理方式、心理所有权和组织认同感同时进入回归方程后,合作型冲突管理方式对组织认同感的影响作用减少($\beta=0.142$, $p<0.001$),表明心理所有权在合作型冲突管理方式和组织认同感之间起着部分中介作用。就离职倾向而言,模型 3a 显示合作型冲突管理方式对离职倾向有显著的负向影响($\beta=-0.119$, $p<0.001$),合作型冲突管理方式、心理所有权和离职倾向同时进入回归方程后,合作型冲突管理方式对离职倾向的影响作用减少($\beta=-0.093$, $p<0.001$),心理所有权在合作型冲突管理方式和离职倾向之间起着部分中介的作用。综上,假设 3 得到全部支持。

表 4 中模型 4a 显示,竞争型冲突管理方式对心理所有权有显著的负向影响($\beta=-0.072$, $p<0.001$);模型 1a 显示竞争型冲突管理方式对工作满意度有显著的负向影响($\beta=-0.144$, $p<0.001$),把竞争型冲突管理方式、心理所有权和工作满意度同时进入回归方程后,竞争型冲突管理方式对工作满意度的影响作用减少($\beta=-0.127$, $p<0.001$),这表明心理所有权在竞争型冲突管理方式和工作满意度之间起着部分中介的作用,即员工感知到的竞争型冲突管理方式能通过影响员工的心理所有权从而影响员工工作满意度。同理,模型 2a 显示竞争型冲突管理方式对组织认同感有显著的负向影响($\beta=-0.155$, $p<0.001$),竞争型冲突管理方式、心理所有权和组织认同感同时进入回归方程后,竞争型冲突管理方式对组织认同感的影响作用减少($\beta=-0.131$, $p<0.001$),表明心理所有权在竞争型冲突管理方式和组织认同感之间起着部分中介的作用。模型 3a 显示竞争型冲突管理方式对离职倾向的影响为正且显著($\beta=0.102$, $p<0.05$),竞争型冲突管理方式、心理所有权和离职倾向同时进入回归方程后,竞争型冲突管理方式对组织认同感的影响作用减少($\beta=0.097$, $p<0.05$),心理所有权在竞争型冲突管理方式和离职倾向之间起着部分中介的作用。综上,竞争型冲突管理方式能通过影响员工的心理所有权提高或降低员工的工作满意度、组织认同感和离职倾向,假设 4 得到验证。

表 4 冲突管理方式中介回归分析结果

变量	模型 1a	模型 2a	模型 3a	模型 4a	模型 5a	模型 6a	模型 7a
	工作满意度	组织认同	离职倾向	心理所有权	工作满意度	组织认同	离职倾向
心理所有权					0.227***	0.314***	-0.173**
合作型冲突管理方式	0.158***	0.193***	-0.119*	0.161**	0.122***	0.142***	-0.093*
竞争型冲突管理方式	-0.144***	-0.155***	0.102*	-0.072***	-0.127***	-0.131***	0.097*
F	2.670	5.195	2.874	2.876	5.400	11.214	3.908

注:*** $P<0.001$, ** $P<0.01$, * $P<0.05$ 。

(五) 权力距离的调节作用检验

验证权力距离在合作型冲突管理方式和工作满意度、组织认同感和离职倾向之间的调节效应,首先将工作满意度或组织认同感或离职倾向设为因变量,其次依次引入自变量、调节变量,最后加入自变量和调节变量的乘积项,分别检验自变量、调节变量以及自变量与调节变量的交互项与因变量的相互关系。如表 5 所示,分别列出了合作型冲突管理方式与权力距离的乘积项、竞争型冲突管理方式与权力距离的乘积项对工作满意度、组织认同感和离职倾向的输出结果。从模型 1b、模型 2b 和模型 3b 看出,合作型冲突管理方式与权力距离的交互项对工作满意度($\beta=0.184, p<0.001$)和组织认同感($\beta=0.180, p<0.001$)的影响为正且显著,对离职倾向($\beta=-0.144, p<0.05$)的影响为负且显著,这表明组织中的权力距离倾向越高,越能增加合作型冲突管理方式与工作满意度和组织认同之间的正向关系,减弱合作型冲突管理方式与离职倾向之间的负向关系,假设 5 得到支持。关于权力距离在竞争型冲突管理方式和员工工作满意度、组织认同感和离职行为之间的调节效应的验证,同假设 H_5 的验证,由模型 1b、模型 2b 和模型 3b 可看出竞争型冲突管理方式与权力距离的交互项对员工工作满意度($\beta=-0.173, p<0.001$)和组织认同感($\beta=-0.157, p<0.001$)产生显著的负向影响,对离职倾向($\beta=0.109, p<0.05$)产生显著正向影响,说明组织中的权力距离越高,竞争型冲突管理方式对工作满意度和组织认同感的负向关系就越弱,竞争型冲突管理方式对离职倾向的正向关系就越强,支持了假设 6。图 2 为这种交互的影响模式,根据 Cohen 等人推荐的程序,描绘了不同权力距离的员工在冲突管理方式状态的驱使下员工工作态度(工作满意度、组织认同感、离职倾向)的差异。

表 5 冲突管理方式调节回归分析结果

变量	模型 1b	模型 2b	模型 3b
	工作满意度	组织认同感	离职倾向
权力距离	-0.125 *	-0.217 ***	0.121 *
合作型冲突管理方式 * 权力距离	0.184 ***	0.180 ***	-0.144 *
竞争型冲突管理方式 * 权力距离	-0.173 ***	-0.157 ***	0.109 *
F	1.988	5.983	1.885

注:*** $P<0.001$, ** $P<0.01$, * $P<0.05$ 。

五、结论

(一) 主要研究结论与讨论

员工工作态度一直以来都是组织管理领域研究的热点,本文基于冲突管理方式、心理所有权和权力距离的独特视角,搭建了合作型和竞争型两种冲突管理方式与员工工作态度的关系模型,通过实证研究,得出以下结论:

1. 合作型冲突管理方式对员工的工作态度产生正向影响。合作型冲突管理方式能通过聚焦双方共同的目标成功化解冲突,构建更为紧密的人际关系,加强沟通交流,促进员工对于组织和上级的认同,有效提高员工工作态度。

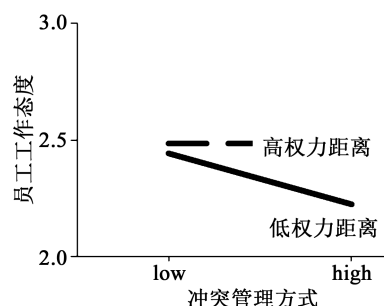


图 2 不同权力距离程度的员工在冲突管理方式影响状态下工作态度的差异

2.竞争型冲突管理方式负向影响员工工作态度(工作满意度、组织认同感),但对员工离职倾向产生正向影响。竞争型冲突管理方式会形成竞争型、上下级目标不一致的文化,将上下级双方放在彼此对立的地位,造成员工的心理不安全感,只会使员工产生消极的工作态度,降低工作满意度和组织认同感,增加员工的离职倾向,造成可能的人员流失。

3.心理所有权能在合作型冲突管理方式对员工工作态度的影响中起部分中介作用,以及在竞争型冲突管理方式对员工工作态度的影响机制中起部分中介作用。无论是竞争型还是合作型风格都能通过增加对组织的心理归属这一内在机理影响员工工作态度(工作满意度、组织认同感),也会因为削弱组织成员对组织的心理所有权导致高离职倾向。

4.权力距离能增强合作型冲突管理方式与员工工作态度(工作满意度、组织认同感)的正向关系,减弱竞争型冲突管理方式与员工工作态度(工作满意度、组织认同感)的负向关系。上层管理者与员工在发生矛盾时采用积极的合作方式,低权力距离的员工会对领导高度配合,员工良好的工作态度能被激发。员工与上层管理者发生矛盾时,高权力距离的员工会继续保持对上层管理者的尊重、信任、遵从和认同,从而弱化了竞争型冲突管理方式与员工工作态度之间的负向关系。

(二) 理论贡献与实践启示

本文研究对于现有文献具有以下三方面的贡献:首先,在以往的冲突管理研究中,理论居多,实证较少^[43],冲突管理方式尤其是合作型和竞争型冲突管理风格与员工工作态度的整合关系尚未得到验证,此研究填补了这方面的空白;其次,本研究考察了不同冲突管理情境下对员工工作态度影响的内在作用机制,进一步丰富和发展了心理所有权理论及其在企业员工管理中的作用。不少学者已经证实过心理所有权对工作满意度、组织认同感和离职倾向的积极影响行为^{[44][45]},但是还不曾有研究将心理契约作为调节变量,探索其在上层管理者不同的冲突管理方式与员工工作态度关系中的作用;此外,引入权力距离这一较为新颖的变量作为调节变量,深入探讨上层管理者不同的冲突管理方式对员工工作态度的内在影响机制。同时,中国的权力距离相对西方国家来说较大,这更符合中国的文化情境,有利于促进中国文化背景下的上层管理者冲突管理方式的研究;最后,以前的研究多关于员工之间的冲突、上层管理者作为第三方处理下属冲突等视角^[46],本研究从上层管理者与员工冲突的视角来展开冲突管理方式对于员工工作态度的调查,弥补了上层管理者与下属冲突关系的研究空白。

实践上,本文能对组织中一些现象进行很好的解释或指导。首先,实践中,冲突尤其是上下级之间的冲突会引起上下级关系紧张,带来压力,人们更偏向于规避和防范冲突。然而,从本文的实证研究结果来看,冲突发生时,双方采取合作的方式去面对冲突、解决冲突,不仅能有效中和矛盾,反而会增加员工工作满意度和组织认同感,降低员工离职倾向。但是,若冲突双方采取敌对的方式去应对冲突,只会给员工的工作态度造成不良的影响。其次,本文通过聚焦两种对立的冲突管理方式对于员工工作态度的影响,为企业在员工态度管理方面提供了新视角,对于组织优化员工管理和形成正向的冲突管理文化有一定的参考价值。同时,随着新生代员工逐渐成为职场的主力军,他们对平等的要求更高,能接受的权利距离越小,这也意味着现在的管理者在冲突发生时应该避免采取竞争型冲突管理方式强迫员工接受自己的行为,而更

应该抱着积极合作的态度去解决冲突,得到双赢的结果。最后,本文意在组织中的冲突进行积极的冲突管理和冲突干预,尽可能去寻求冲突会导致的积极效应,理想上合作策略是最符合条件的选择,但是有可能现实操作起来比较困难。

(三)管理建议

根据本文研究结论,试图在实践方面给出以下几条关于企业管理的建议。从组织层面来说,首先,加强组织文化建设与组织氛围建设。以往研究发现,组织氛围不仅对员工的心理所有权有影响,对员工工作态度也有重要影响,而组织氛围通常与组织文化多有联系。所以,组织可以从文化角度培养员工对组织的归属感,从而有效作用于员工积极的工作态度;其次,可以发展关于管理人员冲突管理的相关技能培训,培养管理者的合作意识。管理者应通过跟下属沟通,了解民意,采用使每个人都受益的方式来解决冲突,而不仅仅单纯顾及自己的利益。最后,组织应该培养员工积极的工作价值观,当员工的工作价值观和组织的价值观匹配度越高,员工的工作表现越积极^[47]。

对管理者层面而言,适当给予员工在工作中的控制感,有利于培养他们积极的组织价值观,并建立一种集体意识影响所有权发展。积极促进所有权的感知对于员工良好的工作态度至关重要;同时,也要适当缩小与员工的距离,了解员工的需求,尊重员工,培养员工与管理者积极沟通的行为,共同促进组织和个人发展;在冲突发生时,管理者要尽量避免用强制性手段去解决冲突,尤其在意识形态发生变化的现实社会,使用强制性手段逼迫员工可能会带来不必要的麻烦,甚至可能造成人员流失。管理者解决冲突时,尽可能通过协商或者合作的形式来达到一个双赢的状态。

(四)不足与展望

首先,本研究因为问卷限制只探索了管理者的两种冲突管理方式,并且忽略了员工层面的冲突管理方式。

其次,本研究的调研范围局限于安徽省相关企业,未来的研究可从更多省市去验证可能存在的结果。

最后,本文使用的是国外开发的冲突管理方式量表,未来可根据中国国情去开发合适的量表。

综上,未来研究可以从这些角度出发,探索其中可能存在的机制并给出合理解释。

参考文献:

- [1] Basaglia S, Paolino C. Rebels without a cause? A study about generations, diversity climate and work attitude[C]. 2011.
- [2] Garcia, N R, Corbett J. Can Organizations Learn? Exploring a Shift from Conflict to Collaboration[J]. The George Wright Forum, 2013, 30(3): 267-272.
- [3] Tekleab A G, Quigley N R, Tesluk P E. A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness[J]. Group & Organization Management, 2009, 34(2): 170-205.
- [4] 张新安,何惠,顾锋. 家长式领导行为对团队绩效的影响:团队冲突管理方式的中介作用[J]. 管理世界, 2009, (03): 121-133.

- [5] 马源. 团队冲突管理方式如何影响团队运营效率[D]. 上海交通大学, 2011.
- [6] 王国锋, 李懋, 井润田. 高管团队冲突、凝聚力与决策质量的实证研究[J]. 南开管理评论, 2007, 10(05): 89-93.
- [7] 于静静, 蒋守芬, 赵曙明. 冲突管理方式与团队学习行为对员工创新行为的交互效应研究[J]. 科技进步与对策, 2015, (11): 143-148.
- [8] 乐云, 白居, 王盛文, 黄宇明. 项目经理冲突管理模式对下属离职倾向的作用[J]. 同济大学学报(自然科学版), 2014, 42(11): 1776-1782.
- [9] 张扬冰. 中国承包商与业主冲突及其管理方式对成本绩效影响研究[D]. 天津大学, 2012.
- [10] 于静静, 蒋守芬, 赵曙明. 冲突管理方式与员工建言行为的关系研究——基于心理安全感和权力距离视角[J]. 华东经济管理, 2015, 29(10): 168-174.
- [11] Becker W J, Cropanzano R, Wagoner P V, et al. Emotional Labor Within Teams: Outcomes of Individual and Peer Emotional Labor on Perceived Team Support, Extra-Role Behaviors, and Turnover Intentions[J]. Group & Organization Management, 2017.
- [12] Yazid Z N A, Wan K Y, Ishak M, et al. High Performance Work System (HPWS) and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Attitude[C]. Intervarsities Multidisciplinary International Conference. 2017.
- [13] Wright, T. A, & Bonett, D G. Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover[J]. Journal of Management, 2007, 33, 141-160.
- [14] Mayhew M G, Ashkanasy N M, Bramble T J, et al. Psychological ownership: Towards a theoretical and empirical understanding of causes and consequences[J]. Australian Journal of Psychology, 2003, 55(Supplement): 137-137.
- [15] Olckers C, Enslin C. Psychological ownership in relation to workplace trust and turnover intent[J]. Journal of Psychology in Africa, 2016, 26(2): 119-126.
- [16] Knapp J R, Smith B R, Sprinkle T A. Clarifying the Relational Ties of Organizational Belonging[J]. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2014, 21(3): 273-285.
- [17] 廖建桥, 赵君, 张永军. 权力距离对中国领导行为的影响研究[J]. 管理学报, 2010, (07): 988-992.
- [18] Oudenhoven J P V, Mechelse L, Dreu C K W D. Managerial Conflict Management in Five European Countries: The Importance of Power Distance, Uncertainty Avoidance, and Masculinity[J]. Applied Psychology, 1998, 47(3): 439-455.
- [19] Bear, J B, Weingart, L R, & Todorova, G T. To avoid or not to avoid? Gender and the emotional experience of relationship conflict. Working Paper Israel Organizational Behavior Conference. 2012(2).
- [20] Thomas K W, Pondy L R. Toward an "Intent" Model of Conflict Management Among Principal Parties[J]. Human Relations, 1977, 30: 1089-1102.
- [21] 杜鹏程, 姚瑶, 杜雪. 包容型领导对员工工作满意度的影响——基于心理所有权的中介效应[J]. 企业经济, 2017, (08): 94-101.
- [22] 曲庆, 何志婵, 梅哲群. 谦卑领导行为对领导有效性和员工组织认同影响的实证研究[J]. 中国软科学, 2013, (07): 101-109.
- [23] Zhang S, Liu Z. A meta-analysis of the relationship between organizational identification and turnover intention[J]. Acta Psychologica Sinica, 2016, 48(12): 1561.

- [24]董琳萍.知识工作团队中变革型领导与团队冲突管理方式研究[J].管理学报,2013,(10):1470-1477.
- [25]Tjosvold D, Wong A, Chen YF. Cooperative and competitive conflict management in organizations[J]. Conflict Management in Organizations,2014,1:545-548.
- [26]Zopiatis A, Constanti P, Theocharous A L. Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from employees in Cyprus[J]. Tourism Management,2014,42:129-140.
- [27]Zia Y A, Syed P H. An Exploratory Study into the Causes of Conflict and the Effect of Conflict Management Style on Outcome in a Competitive Workplace[J]. Journal of Managerial Sciences, 2013,7(2):299-315.
- [28]李宪印,杨博旭,杨娜,陈玉玉. 职业生涯早期员工工作满意度与离职倾向——基于多维度工作满意度分析[J]. 经济与管理评论,2016,(03):79-88.
- [29]Habib S, Aslam S, Hussain A, Yasmeeen S, Ibrahim M. The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention[J]. Advances in Economics and Business, 2014,2:215-222.
- [30]Elgoibar P, Munduate L, Medina F, et al. Why are industrial relations in Spain competitive? Trust in management, union support and conflict behavior in worker representatives[J]. Revista Internacional De Organizaciones, 2013, 38(9):10-3.
- [31]Pierce J L, Kostova T, Dirks KT. The state of psychological ownership: intergrating and extending a century of research[J]. Review of General Psychology, 2003,7(1):84-107.
- [32]Hur H, Perry J L. The Relationship Between Job Security and Work Attitudes: A Meta-Analysis Examining Competing Theoretical Models[J]. Ssrn Electronic Journal, 2014.
- [33]Landsbergis P A, Grzywacz J G, Lamontagne A D. Work organization, job insecurity, and occupational health disparities[J]. American Journal of Industrial Medicine, 2014, 57(5):495-515.
- [34]张勇,龙立荣. 人—工作匹配、工作不安全感对雇员创造力的影响——一个有中介的调节效应模型检验[J]. 南开管理评论,2013,16(05):16-25+50.
- [35]Mcconville D, Arnold J, Smith A. Employee share ownership, psychological ownership, and work attitudes and behaviours: Aphenomenological analysis[J]. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 2016, 89(3): 634-655.
- [36]孙健敏,宋萌,王震. 辱虐管理对下属工作绩效和离职意愿的影响:领导认同和权力距离的作用[J]. 商业经济与管理,2013,(03):45-53.
- [37]Kirkman B L, Chen G, Farh J L, et al. Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination.[J]. Academy of Management Journal, 2009, 52(4):744-764.
- [38]Rahim M A. A measure of styles of handling interpersonal conflict [J].Academy of Management journal, 1983, 26(2):368-376.
- [39]Chi N W, Han T S. Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice[J]. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 2011, 81(4):691-711.
- [40]Kirkman B L, Chen G, Farh J L, et al. Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-level, Cross-cultural Examination[J]. Academy of Management Journal, 2009.52

(4):744-764.

[41] Kuo YF, Chen LS. Individual Demographic Differences and Job Satisfaction among Information Technology Personnel: An Empirical Study in Taiwan[J]. International Journal of Management, 2004, 21(1-2):62-67.

[42] Mael F, Ashforth B E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification.[J]. Journal of Organizational Behavior, 2010, 13(2):103-123.

[43] 刘新. 企业组织冲突管理研究[D]. 中国地质大学(北京), 2010.

[44] Kang YJ, Qu Z L. The relationship among Psychological contract, job satisfaction and organizational commitment[J]. Science of Social Psychology, 2010(1):12-17.

[45] Xiong Z, Ye J, Wang P. Psychological Contract and Turnover Intention of Dispatched Employees: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment[J]. Revista De Cercetare Si Interventie Sociala, 2017(56):19-43.

[46] 张军伟, 龙立荣. 上层管理者冲突管理行为与员工宽恕的关系[J]. 管理科学, 2013, (06):58-70.

[47] 黄中伟, 孟秀兰, 范光明. 代际差异视角下工作价值观对员工离职倾向的影响研究[J]. 经济与管理评论, 2016, (01):54-62.

(责任编辑:杨磊)

Research on the Influencing Mechanism of the Conflict Management Mode in the Organization on Employee's Working Attitude

DU Pengcheng¹, YAO Yao¹, FANG Ying¹, WANG Chengcheng²

(1. School of business, Anhui University, Hefei 230601, China;

2. School of Management, Anhui University, Hefei 230601, China)

Abstract: By constructing a theoretical model of conflict management, psychological ownership, power distance and employee's attitude (job satisfaction, organizational identification and turnover intention), the article explores how conflict management influences employees' attitudes as well as the influencing mechanism. Questionnaires of 13 companies were conducted and 347 valid questionnaires were collected. The results show that cooperative conflict management has a positive effect on job satisfaction but competitive conflict management has a negative effect on it. Both cooperative and competitive conflict management can impose an effect on the working attitude of employees through psychological ownership. Power distance weakens the negative relationship between the mode of conflict management and working attitude of employees and strengthens the positive relationship.

Key Words: Mode of conflict management, Psychological ownership, Power distance, Employee's working attitude