

衝突對員工態度與績效之影響研究—以新光及誠泰銀行合併為例

A Study on How Conflict Impacts Staff Working Attitude and Performance—Taking Examples from Merger of Hsin-Kuang and Macoto Banks

黃新福¹ 胡偉琦²

摘要

自民國八十六年銀行合併信用合作社(誠泰銀行合併新竹二信)開始，台灣已於民國九十年底實施金融控股公司法，促使台灣的金融業逐漸朝向金融市場整合的方向經營。有鑑於此，銀行併購的成敗、能否發揮財務及經營綜效，並降低成本及增加營收，以達成股東及員工權益最大化，便成為值得探討的課題。惟在銀行合併後，員工常因價值觀、文化、彼此溝通和瞭解等因素，導致在合併後存在著某些外在及潛在的衝突。

本文係以衝突理論中的衝突類型為基礎，分別探討衝突類型對工作滿足、工作投入及工作績效的影響情形，並進一步以衝突管理中的各項意圖為干擾變項，分別探討其對工作滿意的干擾效果。

本文採問卷調查方式，以統計分析軟體 SPSS 針對有效回收的 181 份問卷進行假設驗證，研究發現分述如次：

一、行員間的衝突與工作滿意度有顯著的負向關聯。二、衝突管理對衝突與工作滿意會產生顯著的干擾效果。三、工作滿意度與工作投入有顯著的正向關聯。四、銀行行員的工作滿意與績效有顯著的正向關聯。五、銀行行員的工作投入與對績效有顯著的正向關聯。六、工作滿意對行員間的衝突與工作投入具有顯著的中介效果。七、工作滿意對行員間的衝突與工作績效具有顯著的中介效果。

本文依據上述調查結果論，提出下列建議，以供企業界及後續研究者參考：

- 一、有效降低行員間的衝突，藉以提升工作滿意度。
- 二、導入顧問或設置協商輔助單位，以妥善因應衝突。
- 三、強化外在保健因素，創造優質的工作投入。
- 四、合併時組織內員工的外在滿意(如：人際關係、組織政策、行政措施、工作安全感等)，係為成敗的重要因素。
- 五、增強銀行行員的外部激勵及內部價值驅力，以提升工作績效。
- 六、正視組織合併所形成的衝突，並積極有效處理，藉以提升工作滿意與工作投入。

關鍵詞：衝突、衝突管理、工作滿意、工作投入、工作績效

¹ 銘傳大學企管系助理教授

² 新光銀行襄理

Abstract

In 1997, when the Macoto bank acquired a local credit union and formed a stronger business unit, and along with the implement of related government policy in 2001, the tidal wave of merger has become the non-stoppable trend in Taiwan's financial industry. Therefore, the impact of mergers is definitely a worthy topic for further exploration. This paper will focus on how a merger can be successful, benefit the stockholders and employees, decrease the cost and heighten the revenue, and create the synergy in terms of finance and management for companies.

We believe the smooth cooperation between employees is the key to a successful merger. However, after the merger, the employees from both institutions are subject to conflicts created by differences on values, company culture, understanding/ misunderstanding and communication; all these are to affected their performance and then impact on the synergy and success of the merger , hence this study will focus on the types of the conflicts and how the conflicts impact on employees' performance, job satisfaction, job involvement, and how the interference coming from conflict management affect the result.

1. The result is based on 181 valid questionnaire surveys, and calculated using SPSS statistical software to prove my hypothesis. The findings are:
2. The conflicts between employees and their job satisfaction are showing evident negative relation.
3. Conflict management interference is showing evident impact on both conflicts and job satisfaction.
4. Employees' job satisfaction and job involvement are showing clear positive relation.
5. Employees' job satisfaction and performance are showing positive relation.
6. Employees' job involvement and performance are showing positive relation.
7. Job satisfaction has moderate effect on the conflicts between employees and their job involvement.
8. Job satisfaction has moderate effect on the conflicts between employees and their performance.

Based on above listed result, we will like to raise the following suggestions to corporations and researchers studying on the same topic:

1. Decrease the conflicts between employees to increase the job satisfaction level.
2. Implement a consulting unit or a counselor to properly handle the conflicts.
3. Enrich the working experience to highten the job involvement level.
4. The key to the success of a merger is based on the satisfaction level of employees (such as inter-personal relations, organization policies, administrative process, and job security).
5. Encourage and compliment the employees to reinforce their value and self-worth, and hence increase the performance as a result.

6. Face the conflicts deriving from the merger and handle them effectively to increase the job satisfaction and job involvement level.

Keywords : conflicts, conflict management, job satisfaction, job involvement, performance

1. 緒論

自從民國八十六年銀行合併信用合作社(誠泰銀行合併新竹二信)的模式開始，到近來政府積極鼓勵銀行同業合併並實施金融控股公司法，至此台灣金融業已邁向異業結盟及金融市場整合等方向經營。有鑑於此，銀行併購是否能發揮預期的效益，便成為一個相當值得探討的課題。惟在銀行合併後，員工常因價值觀產生差距，再加上彼此溝通和瞭解的不足，導致日常的作業流程及業務的推展，存在著某些潛在的衝突。故本文係以衝突理論中的衝突類型為基礎，藉由工作投入、工作滿意及衝突管理等相關文獻探討，分析銀行合併後，行員間所存在的衝突及行員所採取衝突管理的各項意圖與行為對工作績效的影響情形。

國外學者Jehn (1995;1997)與Amason (1996)等人將衝突分成程序衝突、任務衝突與關係衝突等概念。一般學者認為適當的「任務衝突」有助於工作績效提升，但「關係衝突」則會對組織或團隊造成傷害，因關係衝突會讓成員間彼此怨懟、懷疑，進而造成人際間的對立，引發個體焦慮情緒，降低對彼此的了解，破壞團隊的和諧狀態等(Gladstein, 1984；Wall & Nolan, 1986；Jehn, 1997)。

衝突的性質不同對於組織效能亦有不同的影響，在部份研究中曾積極探討影響衝突的因素，並主張提升衝突的積極效果，減少衝突的損害。過去的研究發現，組織屬性會影響不同衝突類型的發生，較大的組織規模會同時增加任務衝突與關係衝突的發生機會(Amason & Sapienza, 1997)。當組織成員間的專業背景與訊息差異性越大時，組織內較易發生任務衝突；而當成員彼此的城鄉差距、年資及價值觀差異越大時，則較易發生關係衝突(鐘冠群，2004)。另有研究顯示，任務衝突能協助成員釐清工作上的預期與目標設定、增加彼此的認知，並讓成員提出不同的意見，如此有助於提高員工工作績效與工作滿意度 (Jehn, 1995；Janssen & Veenstra, 1999)。

是故衝突的性質不同及程度的高低將影響工作投入、工作滿意度，且亦會左右工作績效。依此，本文認為在各項衝突(關係及任務)之下，若能以不同的衝突管理方式來加以處理，則可降低衝突對於行員的工作滿意及工作投入的影響，進而有效提升工作績效，而此正為本文所要探討的重心。

2. 文獻探討

2.1 衝突

2.1.1 衝突的定義

衝突的定義及涵義相當分歧，但通常被定義為不同個體／群體間活動、意見或目標的不相容。Pondy (1967)將廣義的衝突現象定義為，由兩個以上的社會單位，如個人、團體、組織間所發生的關係。亦有人認為衝突是雙方間因為不一致或不相容的期望，或對立的目標、需求，而察覺或感受到的一種情形(Thomas, 1992; 徐木蘭, 1983)。因此「衝突」係指人們為達成不同目標與滿足相對的利益所形成之某種形式的鬥爭(藍素華, 1999)。

綜合學者的意見，可知衝突乃是雙方的利益、目標、情緒或行為的不一致，所導致之矛盾與對立的歷程。衝突的發生須牽涉到兩個或兩個以上個人或團體的互動，而此互動衝突不一定是面對面才會發生，而且也不見得要能被看見，即使是抽象的意識衝突也會發生。因此歸納前述研究者對衝突的定義，本文將銀行合併後組織內的衝突定義為：兩個以上的個人或團體，出現無法協調一致的分裂現象及過程，其特性為：

- 一、衝突是兩個以上的個人或團體的互動行為。
- 二、衝突的發生是雙方由於競爭的關係及在認知與意圖上的差異，或是在實際和期望的不協調，產生情緒與認知上的反應，甚至是相互對立的立場。
- 三、衝突可能是明顯的，也可能是潛藏的。
- 四、衝突是因為不一致而導致矛盾和對立的互動歷程。

2.1.2 衝突的類型

由上述衝突的定義及成因，可知衝突係為一連串多變化的的過程且非固定的現象，故學者在便於分析及討論下，乃針對衝突的類型、個人與群間或組織層級、及效益等觀察的方向加以分類。多位學者(Jehn, 1997; Jehn & Chatman, 2001; Jehn & Mannix, 2001; Amason & Sapienza, 1997; Robbins, 2006)則從衝突的內涵來加以區分，將衝突區分為以下三種類型：任務衝突(task conflict)、關係衝突(relationship conflict)及程序衝突(process conflict)，但程序衝突則較少被討論到。

一、關係衝突

又稱之為情感上的衝突(affective conflict)，情感(emotion)是影響衝突的一個重要因素，它包含了個人對目前實際狀況的主觀認定，但往往因為壓力和威脅而增強了情感上的負面反應(Thomas, 1992)。所以關係衝突係將焦點集中在人際關係上，即與「人」有關的議題上，Jehn 於 1997 年的整理中指出，群體中的關係衝突與生產力及滿意度之間呈現負向關係。Deutsch 在 1969 年則提出關係衝突會減少善意及互相了解，並且阻礙組織任務的完成。成員的時間多花在群體中人際間的觀點更勝於技術上和作任務上的決策(Evan, 1965)。在本文中因組織的合併，產生團隊中的成員相互間的不相容或不協調，故以關係衝突為衝突的構面之一，並採用 Jehn 與 Chatman (2001)之定義將關係衝突定義為感受到人際間的不相容或不協調，進而產生負面的情感反應，例如緊張的情緒、爭執等等。

二、任務衝突

任務衝突與工作內容及目標有關，係針對工作上的觀點和意見不同所引發的爭執，亦即對於團隊任務持不同意見與看法的知覺(Jehn & Chatman, 2001)。任務衝突亦可能同

時引發激烈的討論及激烈的情緒。Jehn 與 Chatman 於 2001 年整理出任務衝突通常包含有益的爭論進而導致出更好的決策和工作結果，且與任務相關之有益的爭論，將可能導致成員願意提供更多樣的任務解決方案，以達到較佳的決策結果。本文對象為地域及客群迥異的兩家銀行，因而組織中的成員對工作上的想法和認知可能不盡相同，所以將任務衝突界定為衝突的構面之一，並採用 Jehn 與 Chatman (2001) 之定義，將任務衝突定義為對於團隊任務持不同意見與看法的知覺。

三、程序衝突

程序衝突係 Jehn (1997) 以質性研究的方式，將部份的任務衝突，另行提出的概念。程序衝突指針對完成任務所使用的方式、責任的歸屬，以及資源的分派所引發之相異的意見，亦即與如何完成工作有關。本論文係處於銀行合併後的時間甚短，組織對工作程序尚未有定案，所以將程序衝突排除在本文之外，待後續其他研究者再行討論。

由上述的探討可得知，各學者在不同的年代裡，對衝突的分類多有不同的見解，但大致將組織的衝突分成兩類，一是任務導向的衝突，一為人際關係的衝突。雖然各學者的分類不近相同，但本質上是相似的。所以本文擬以 Jehn 與 Chatman (2001) 對衝突所區分的類型，將關係衝突及任務衝突做為本文的研究重心。

2.2 衝突管理

2.2.1 衝突管理之分類

衝突管理是指當個體在衝突發生時可能產生的意圖及行為反應，多位研究學者對於衝突管理做出分類，如 1986 年 Rahim 即提出衝突管理理論與量表，其延續了 Blake 與 Mouton 的概念，以「關心自己」(concern for self) 與「關心別人」(concern for others) 兩個向度，將衝突管理分為統整(integrating)、忍讓(obliging)、支配(dominating)、逃避(avoiding) 及妥協(compromising) 等五種行為，並依照理論發展出衝突量表，此量表具有較好的信效度，被後續的衝突研究普遍採用。

- 一、支配行為：係指高度的關心自己，但低度的關心他人，即不顧衝突對他人的影響，僅論輸與贏，所以會盡力去贏得勝利。
- 二、統整行為：是在關心他人與關心自己兩個向度皆高的情況下，衝突管理是採取合作的方式，尋求雙方皆有利的結果。係以面對差異及分享訊息、瞭解彼此的不同，追求可融合雙方意見及皆可接受的解決方式。
- 三、逃避行為：是在衝突發生時，對於對方與自己期望的關心程度皆較低，衝突管理會有退縮或壓制的方式及行動，採取眼不見為淨的忽略態度。
- 四、忍讓行為：是在低度的關心自己但高度關心他人時，衝突管理將會去降低差異的重要性，並強調一致性，順服且屈從地去滿足對方。
- 五、妥協行為：是在自己與對方願望都是中等的關心程度，係彼此願定量分配衝突事件的利益結果，在進行協商後採取雙方滿意或可接受的折衷方式。

本文擬針對研究對象的特性，採用 Rahim (1986) 所提出的衝突管理理論與量表，並針對研究對象進行分析及討論。

2.2.2 衝突管理之影響

過去研究中指出衝突管理對於任務衝突與工作效能之間的關係會有正向的影響，亦即當組織成員提出較多不同的觀點並經過討論，任務衝突會增進決策的品質，特別是討論中有比較多相異的意見與融合性的結果時，對績效的影響更為顯著(Simons, 1999)。

在1995年Jehn的研究中發現，對於衝突持較正向的態度，將使得工作績效提高。相反地在組織的規範裡，認為衝突是破壞性，有較不悅的結果，並且應採取迴避的措施時，將會影響組織成員面對衝突的態度，進而減少衝突的正面效益。不但會促使組織成員在衝突發生時採防衛的態度，更會減少成員對於工作的滿足感。

學者Tjosvold (2003) 等人強調在面對衝突時若能有正面的態度與行為，積極去管理衝突，藉由衝突得到更多資訊，並以開放的討論方式及彼此間的合作，將衝突與問題予以解決。如此，不但能從衝突中得到更多的益處，更可讓員工的工作績效與工作滿意度相對地提高。

Tjosvold (2003) 等人指出集體主義的民族，對於衝突常採取迴避與妥協的方式，因為亞洲文化十分重視關係與面子，使用這兩種方式，可以維持或保護彼此的關係。團體內採取被動與合群的衝突管理方式，可以維持關係和諧，使成員的工作滿足感增加。

由以上的文獻可以推論，發生關係衝突時，若是使用被動的管理衝突方式，且不積極處理人際關係的衝突，不但會降低工作的滿意度，也會降低工作績效。相對地，若能採取重視合群的衝突管理來處理人際的衝突，不但能使員工減少摩擦，並將精力專注於工作，會使績效表現與工作滿意度都提高 (鐘冠群，2004)。

2.3 工作滿意

2.3.1 工作滿意之定義

工作滿意度(job satisfaction, 亦譯為工作滿足)最早出現在Hoppock (1935)所著的「工作滿意」(job satisfaction)一書中，其認為工作滿意乃工作者在心理上和生理上對工作環境與工作本身的滿意感受，也就是工作者對工作情境的主觀反應。Vroom (1964)亦認為工作滿足是指員工在組織之中情緒的反應，以及對其在組織之中扮演角色的感受，但此理論並未針對工作內容本身，僅對於與工作相關範圍的整體感覺。同樣地，Smith (1969) 等人亦主張工作滿意度是工作者對於工作中各個構面之因素的情感性反應，即工作者在特定工作環境中，實際獲得的報酬與預期應得價值之差距，若差距愈小，滿意程度愈高；反之，差距愈大，則滿意程度愈低(轉引自蔡欣嵐，2001)。

綜上，本文認為工作滿意係指工作者對其工作及其所處情境，所具有的感覺、情意反應、態度及價值判斷。如主觀上認為自己所付出的努力和實際所獲得報酬間的差距越小，則工作滿意程度越高；反之，則滿意程度越低。其包括內在滿意與外在滿意等二個構面，前者係指工作本身所具有的意義，如工作內容、工作穩定性等；後者則包括：金錢、安全感、權力、聲望及良好工作環境等，如獎勵、陞遷等。

2.3.2 工作滿意之相關的理論

針對工作滿意多以需求滿足觀點討論，而激勵作用即是種滿足需求的過程，故工作滿意的理論係根據激勵理論做為探討的基礎。Cambell在1970年將工作滿意度理論分為兩大類：

- 一、「內容理論」(Content Theories)：較關心特定激勵人們的內容，主要是在辨認及界定存在於重要變項中的特定實物，如：升遷、薪資、工作安全性、認同、友善的同伴等稱為獎賞的東西。代表本類理論有：Maslow的需求層次理論(Need Hierarchy Theory)、雙因子理論(Two - Factor Theory)與ERG 理論(Existence, Relatedness, Growth)。
- 二、「程序理論」(Process Theories)：敘述如何激勵、指揮、維持及停止行為的過程，主要是在明確敘述變項交互作用及影響他人產生某種行為的方法。代表本類理論的有公平理論(Equity Theory)、期望理論(Expectancy Theory)與「差距理論」(Discrepancy Theory)。

綜合上述理論，可知Maslow的需要層級理論、Herzberg的雙因素理論、Alderfer的ERG 理論，係以研究個體的需求或動機為主；而Vroom的期望理論，研究焦點則為個體行為受激勵的方法。總之，給予組織成員適度的獎勵，除可提昇其工作滿足感外，並可達激勵效果，不但能滿足尊重、自我實現及成長需求，更可促進組織績效。在本文中因在合併的情境下，組織的相關制度、規範皆未穩定，故以行員個體的需求或動機為主要的研究方向，所以將採用Herzberg的雙因素理論。

2.3.3 影響工作滿足的相關因素

影響工作滿足的因素甚多，往往因研究者與研究旨趣而有所差異，大致可從工作本身（工作動機、工作經驗、個人特質、人際關係）與工作相關因素（工作環境、工作特性）等構面來探討。在與工作滿足有關的研究中，有絕大部份乃是探討其前因及後果者，由於其中所涉變項之多與關係之複雜，迄今仍無一完整模式能將所有可能與工作滿足相關的因素都包括在內，本文僅針對較為研究者所引用之模型做一介紹。

Seashore 與 Taber (1975) 二人設法將與工作滿足有關的主要變項整理為一架構圖形。其認為工作滿足乃是受個人及環境因素的交互作用影響，而工作滿足又會影響個人、組織及社會等的反應，並將影響工作滿足的因素可歸納為二大項（引述自李佳安，2002；孫淑芬，2005）。

一、前因變數

(一) 環境變數

1. 政治及經濟環境，例如失業率、社區別及國家之間的差異等。
2. 職業性質，例如職業類別及聲望地位。
3. 組織內部環境，例如組織氣候、組織規模、複雜程度、集權化程度、正式化程度、領導方式、決策等。
4. 工作與工作環境，如工作特徵、工作保障及工作條件等，情境觀點認為工作本身的特性與工作滿意度具有直接的影響關係。

(二) 個人屬性因素

1. 人口統計特徵，如年齡、性別、年資、婚姻、教育程度。
2. 穩定性人格特質，如價值、需求等。
3. 能力，如智力、運動技巧等。
4. 情境性人格，如動機、偏好、知覺、認知及期望等。
5. 暫時性人格特質，如憤怒、厭煩等。

二、後果變數

- (一) 個人反應變數，如退卻、攻擊、工作績效、知覺扭曲、疾病等。
- (二) 組織反應變數，如品質、生產力、流動率、曠職、怠工等。
- (三) 社會反應變數，如國民生產總額、疾病率、社會適應率、政治穩定性、生活品質等。

Wexley與Yukl(1984)認為影響工作滿足的決定因素，在於工作者本身會比較其「應得結果」與「實得結果」之差距，若前者小於後者，則滿足愈高；反之，則滿足愈低。而影響「應得結果」與「實得結果」的因素有三：

- 一、工作者個人特徵：包括需求、價值觀、人格特質等。
- 二、工作情境：包括與目前社會比較、參考群體、以前工作經驗等影響。
- 三、現實工作環境：包括待遇、監督方式、工作本身、同事、安全、升遷機會等項目。

綜上所述，影響工作滿足之相關因素眾多。因此，綜合上述各位學者的觀點，歸納出影響工作滿足的實際因素，包括：1.工作本身、2.薪資福利、3.同事關係、4.職務升遷、5.工作環境等因素。本文之研究對象為銀行內之作業人員，考量其實際的職務特性，乃將影響工作滿足之相關因素界定在工作環境、工作本身的變動及同事間的關係。

2.3.4 工作滿意的量測方式

工作滿意有不同的定義，但事實上這些定義的差異乃是來自於不同的測量描述，而工作滿意的測量方法有：指導式的面談(guided interview)、印象方式(impressionistic method)、非結構式的問卷(unstructured questionnaire)及結構式問卷(structured questionnaire)。從事實際調查研究時，由於問卷法是最容易施予衡量的測量工具，所以大部分工作滿意度的衡量方式大多是採問卷方式來進行，一般常用的量表有：

- 一、工作說明量表(Job Descriptive Index，簡稱JDI)。
- 二、明尼蘇達滿意度問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱MSQ)。
- 三、工作說明量表(Job Descriptive Index，簡稱JDI)。
- 四、工作診斷調查表(Job Diagnostic Survey，簡稱JDS)。
- 五、職業壓力指標(Occupational Stress Indicator，簡稱OSI)。

本文之工作滿意的問卷設計乃參考「明尼蘇達滿意問卷」，並採Herzberg等人於1969年所提出的雙因子理論(Two-factor Theory)為基礎，將工作滿意區分為「內在滿意」及「外在滿意」。

2.4 工作投入

2.4.1 工作投入的意義

投入是一種注意力的集中或是一種個人在感情上的承諾。工作投入(job involvement)一詞，係由Lodahl 與 Kejner 於1965年所提出，其整合早期心理學的「自我投入」(ego involvement) (Allport, 1943)以及社會學的「生活興趣重心」(central life interests) (Dubin, 1956)兩者的概念，將工作投入定義為：

- 一、是個人心理認同工作的程度，或是工作在個人自我印象中的重要程度。
- 二、是依據個人自我尊嚴受個人工作績效影響的程度而定。

心理學家針對投入的探討焦點多集中在組織情境對於個人工作投入的影響，如 Allport (1947)在其參與的心理學研究中，將自我投入視為個人對其工作的承諾狀態。Vroom (1962)則進一步指出對工作上的自我投入應該包括：工作因素對工作投入的影響，以及自我投入會導致更高的工作績效等。社會學家對工作投入的研究焦點則較著重在個人社會化的過程所導致與工作相關的規範和價值觀，這些規範和價值觀會造成個人的工作行為模式上的差異。因此，工作投入就是工作者內化其工作價值，或是工作價值相對於一個人的重要性(黃彩霖，2003)。

透過學者諸般觀點，本文將「工作投入」界定為：「個人心理上對工作及其職位的認同程度，進而主動參與，並且認同自身的工作績效對於自我價值感有非常重要的影響程度。」

2.4.2 工作投入的理論模型

根據上述學者對工作投入定義所作的不同論點，茲將工作投入的理論模型歸納為三種模型 (余慶華，2001；溫世合，2003；呂京儒，2004；孫淑芬，2005)：Robinowitz 與 Hall 之綜合理論模式 (comprehensive model)、Vroom 之期望理論模型 (expectancy model)、Kanungo 之動機理論模型 (motivational model)。

一、Rabinowitz 與 Hall 的綜合理論模型：

Rabinowitz 與 Hall (1977)綜合過去學者對工作投入的研究，將影響工作投入的因素歸納為下列三類：

- (一) 工作投入是一種個人特質的依變項，如性別、年齡、工作年資、內外控人格、成就動機及清教徒倫理特質等等。
- (二) 將工作投入視為情境的函數，如：工作特性、領導者行為、組織的大小等。
- (三) 視工作投入為個人特質與工作情境互動下的產物，其交互作用產生的結果包括工作滿足、工作績效、離職率、曠職率及成就感等。強調個人及情境的互動性，並認為工作投入應是兩者互相交錯影響而來。

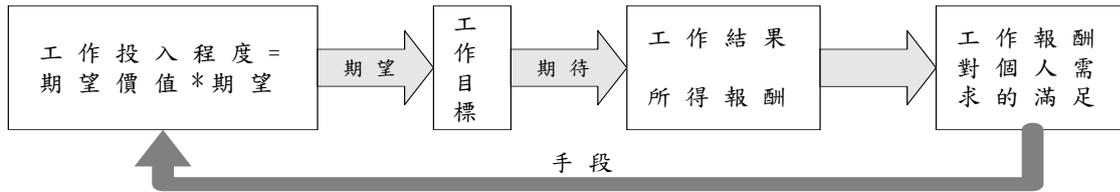


圖 1 Vroom 的期望理論模型
資料來源：孫淑芬 (2005:38)

二、Vroom 的期望理論模型：

Vroom (1964)認為個體的某項行動是否滿足個人的需要，是受到了兩個變項的影響：其一為「期望」，係行動可達成某些結果的可能性知覺；另者為「期望價值」，則是該行動所產生的結果，對個體能提供多少需求滿足的貢獻，其具有愛好或價值的涵義，亦為員工對不同結果或酬賞價值的認定與喜惡狀況。即是人們在工作中有兩種的期望，一是好的工作績效來自於個人的努力，另外的是好的工作績效將會獲得好的報酬。其公式為「 $F = V \times E$ 」。

表 1 Vroom 的理論架構

F(force)	係指個人內在的動機力量，由個人工作投入的程度來表示。
V(valence)	為個人對工作結果的價值觀。
E(expectancy)	則是個人估計達成目標的可能性，亦代表個人估計工作後獲得報酬及需要得以滿足的可能性。

資料來源：孫淑芬(2005)

由上述的公式可知，F 與 V、E 成正比，當個體的 $V \times E$ 值越大時，表示其工作投入程度 F 則越高；反之，則其工作投入程度越低。

三、Kanungo 的動機理論模型：

Kanungo (1979)認為個人在工作範圍內、外的行為和態度受到需求顯著性的影響，而個人的需求顯著性則決定於先前社會化歷程與個體知覺到環境滿足需求的潛力，亦即個人工作投入的認知狀態受過去社會化的歷程及現在工作環境滿足需求之潛力的影響。

綜上三種工作投入的理論模型，Rabinowitz 與 Hall (1977)的綜合理論模型具有較大的涵概性。所以本文對於工作投入的探討將以 Rabinowitz 與 Hall (1977)的綜合理論模型為參考的架構，以探討工作投入與工作滿意、工作績效的關係。

2.4.3 影響工作投入的因素

Kanungo (1982)認為不論是針對特定工作所產生的工作投入都應視為一種心理認同或信念狀態，並指出個人的工作投入會受到下列二項因素影響：

- 一、個人目前的顯著需求，此顯著需求並非一定是內在需求，外在需求也會影響個人的工作投入。

二、個人知覺到工作能滿足此需求的機會。

Sin(1993)提出互動的觀點，認為工作投入不僅純粹由個人特質所引發，也非僅由工作情境的誘導就會產生，它強調個人及情境的互動性，並指出工作投入應是兩者互相交錯影響的結果。此觀點是以個人特質與情境互動的結果來說明個人工作的態度及行為，此概念可以激勵模式來說明。當個人知覺到組織可滿足自己目前的顯著需求時，且知覺到唯有透過個人的努力才能使此需求實現時，個人就會產生工作投入態度。也就是說，工作投入會產生通常是在個人的顯著需求趨於一致，並且能夠獲得滿足之時(轉引自余慶華，2001)。

由上述多位學者的論述可知，影響工作投入的主要因素是來自個人特質、情境特性與工作結果，亦即當個人的知覺可滿足自己目前的顯著需求時，個人才會產生工作投入的態度，而其相關因素即包含工作滿足。Judge (1997)等人研究發現，客觀的工作特性及工作情境或環境，直接影響工作滿意度。因此，當工作特性越好時，員工的工作滿意度也將愈高，相對地對工作投入將更多。黃英忠與余德成(1993)的研究亦認為，員工的工作自主性、工作合作性，均影響工作滿意度，繼而影響員工對工作的投入的程度。因此銀行在合併情境的變化下與個人特質相互動，進而影響個人工作的態度及行為，故本文認為工作滿意會影響工作投入，滿足感愈高，則個人的投入度亦相對提高。

2.5 工作績效

2.5.1 工作績效的定義

工作績效 (job performance) 是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即是員工的生產力。Kane (1976) 指出，工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄。1990年 Campbell 認為，工作績效為員工在工作中所從事的行為，而且這些行為必須對於組織目標有所貢獻，其更將工作績效區分為「效率」(effectiveness)、「生產力」(productivity) 以及「效用」(utility)。「效率」為衡量員工工作績效的結果；「生產力」接近於效率，不同之處在於生產力涉及達成既定效率所花費的成本；「效用」表示一個既定績效水準、效率或生產力的價值。所以員工效率高，但效用卻不高，是有可能發生的。是故長久以來，工作績效一直是組織行為的重要依變項，不管是領導行為、組織設計、員工激勵，其最終目的都離不開對於組織績效的追求(盧顯璧，2006)。

本文對工作績效的定義採用Kane(1976)的觀點，認為工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄。歸納其結果可區分為：顧客滿意及工作成效兩大層面。

2.5.2 工作績效之分類

另各時期對工作績效之分類亦有所不同，僅將其概述如下：

一、Campbell(1990)的績效分類法：任何工作表現都可以八個構面涵括，分別為：特定工作之任務精練 (job-specific task proficiency)、非特定工作之任務精練 (non-job-specific task proficiency)、書寫和口說溝通之任務精練 (written and oral

communication task proficiency)、努力的展現(demonstrating effort)、維持個人風紀(maintaining personal discipline)、促進同儕和團隊績效(facilitating peer and team performance)、監督/領導(supervision/leadership)及管理/行政(management/administration)。

二、Murphy(1991)的績效領域面向：將績效區分為四個構面，分別為：任務導向行為(task-oriented behaviors)、人際導向行為(interpersonally oriented behaviors)、停工行為(down-time behaviors)及破壞或危險行為(destructive/hazardous behaviors)。

三、Katz 與 Kahn(1966)的角色行為理論，將工作績效分為角色內行為與角色外行為兩種類型；所謂角色內行為，一般指正式的或體制所規範的行為。組織通常會設定一部分行為或工作的標準，然後據此進行績效評估。

四、Borman 與 Motowidlo(1993)的分類：將工作績效區分為任務績效(task performance)與脈絡績效(contextual performance)。所謂任務績效(task performance)是一種個人工作上的結果。脈絡績效(contextual performance)所涵蓋的範圍比較寬廣，其並非透過組織內部的正式系統控制(如薪資管理系統)，故可以視為一種員工自由心證的行為或表現。此類行為或表現對於群體或組織效能的加強，可能更具有影響的效果(轉引自黃美玉，2004)。

2.6 各變項間關係之探討

2.6.1 衝突與工作滿意的關係

杜佩蘭(1999)以高雄市政府主計處外派人員為研究對象，得到如下的研究結果：面對派駐機關的衝突及面對主計處的衝突和不不論是主計處情感性承諾及規範性承諾或派駐機關的情感性承諾及規範性承諾皆呈顯著負相關；工作特性和組織承諾、工作滿意呈正相關，和角色衝突呈負相關，關說和角色衝突呈正相關。工作特性會透過角色衝突而影響工作滿意，以及關說亦會透過角色衝突進而影響工作滿意。

蘇緯智(2004)針對台北市三家壽險公司所進行的研究發現：角色衝突各構面與工作滿意各構面的關係為負相關。而游肇賢(2003)針對國中兼任行政工作教師角色衝突與工作滿意之調查研究，得到以下結論：國中兼任行政工作教師角色衝突與工作滿意之間有負相關存在，且均達顯著水準。

另鐘冠群(2004)針對部門內人際衝突與員工效能之研究，亦得到衝突會造成工作上的挫折而降低工作滿意度。

綜合上述可知，衝突與工作滿意間存有顯著的負相關，因此本文擬依據相關研究結果提出假設(一)：行員間的衝突與工作滿意有顯著的負向關聯。

2.6.2 衝突管理的干擾效果

過去的研究指出衝突管理對於任務衝突與工作效能之間的關係會有正向的影響(Simons, 1999)。故僅就相關學者的實證研究結果整理如下，以供參考。

Jehn(1995)研究的發現，對於衝突持較正向的態度，使得工作績效提高。相反的認為衝突是破壞性，並且應採取迴避的措施時，將會促使組織成員在衝突發生時採防衛的態度，亦會減少成員對於工作的滿足感。

Tjosvold (2003) 等人指出集體主義的民族，對於衝突常採取迴避與妥協的方式，因為亞洲文化十分重視關係與面子，使用這兩種方式，可以維持或保護彼此的關係。團體內採取被動與合群的衝突管理方式，可以維持關係和諧，使成員的工作滿足感增加。其並強調在面對衝突時若能有正面的態度與行為，積極去管理衝突，藉由衝突中得到更多資訊，並以開放的討論方式及彼此間的合作，將衝突與問題的予以解決，從衝突中得到更多的益處，讓員工的工作績效與工作滿意度相對地提高(鐘冠群，2004)。

綜合上述可知，發生關係衝突時，若是使用主動的管理衝突方式，積極處理人際關係的衝突，會降低工作滿意度。採取重視合群的衝突管理來處理人際關係的衝突，能使員工減少摩擦，並將精力專注於工作，使績效表現與工作滿意度都提高。本文擬依據相關研究結果提出假設(二)：衝突管理對衝突與工作滿意會產生顯著的干擾效果。

2.6.3 工作滿意與工作投入之關係

本文有關銀行行員工作滿意的分類，係以「內在滿意」及「外在滿意」，作為本文探討行員工作滿意的衡量指標。僅將相關學者的實證研究結果整理如下，以供參考。

- 一、廖泰雄 (1987) 以電信研究所員工為研究對象，探討電信研究所員工個人屬性與其工作滿足及工作投入的關聯之研究指出，個人屬性中的工作類別、年資與年齡三項對工作滿足有顯著相關，而工作投入與工作滿足具有顯著的正相關。
- 二、宋世雯 (2000) 以成人參與志工服務為調查對象，研究發現工作滿足與工作投入乃是密切相關的。
- 三、余慶華(2001)以消費金融從業人員為研究對象，探討工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效的關聯。研究結果顯示，工作投入與工作滿足有顯著正相關，其中工作意願、工作承諾程度愈高，即工作態度愈認真，皆與內在滿足及一般滿足呈顯著的正相關，外在滿足則與工作承諾呈顯著的正相關。可見，消費金融人員對工作投入愈用心，對工作愈抱持積極態度，且努力工作，其工作滿意度也會愈高。

綜合上述可知，無論在理論上或是實證上都發現工作滿意與工作投入有關，亦即工作過程中的需求被滿足時，工作投入也相對地提高。根據上述專家學者的發現與相關理論的主張，本文推論工作滿意與工作投入亦呈現顯著的正向關聯，故提出假設(三)：銀行行員的工作滿意與工作投入有顯著的正向關聯。及假設(六)：工作滿意對行員間的衝突與工作投入之關係具顯著的中介效果。

2.6.4 工作滿意與工作績效的關係

工作滿意與工作績效之間的關係，在過去一直是引起最多爭議與研究的問題。Fulong (1964) 曾就主要二十個研究予以檢討，發現工作滿意與績效有正相關，也有負相關。余慶華(2001)歸納整理滿意與績效的關係後，提出如下不同的觀點：

(一)滿意導致績效

早期人群關係學者，多持這一主張，不過後期人群關係學者對此有更進一步說明。例如Herzberg (1968) 兩因素理論中，認為只有屬於激勵因素的滿意，才能有助於提高績效。如果只是保健因素的滿意，只能消除不滿意，並不能增進積極性之工作態度或績效。

(二)滿意與績效

美國密西根大學研究所 (Institute for Social Research, ISR) 對這一問題進行研究，發現在滿意與績效之間，並無一定的關係。Brayfield 與 Crockett(1955)認為，只有當生產力高低被員工視為有助於達成其個人重要目標時，滿意才會導致績效，否則就不一定。

(三)績效導致滿意

Lawler 與 Porter (1968) 認為良好績效可導致獎酬，然後導致滿意。因此，員工是否獲得滿意，並非如一般想像那樣導致績效；反之，滿意是由績效而生。不過在Lawler 與 Porter模式中，組織獎酬方式佔有重要地位，如果公司之獎酬不以績效為基礎，則績效未必能產生滿意。

Cherrington (1986) 認為以上三種說法，不管所主張之具體內容為何，仍然有一共同點，即滿意與績效之間總有某種關係存在。因此，本文擬依據人群關係學派的觀點，初步認為工作滿意愈高，則行員的工作績效亦會愈高，故提出假設(四)：銀行行員的工作滿意與工作績效有顯著的正向關聯。

2.6.5 工作投入與工作績效之關係

行員的工作投入對工作績效（工作成效及顧客滿意）會產生哪些影響？二者間的關係為何？僅就相關學者的實證研究結果整理如下，以供參考。

一、劉家宗(1999)曾以台電公司某發電廠為調查對象，研究發現工作投入和工作績效存有正向的關係

二、余慶華(2001)以消費金融從業人員為研究對象，其研究結果顯示，在工作投入與工作績效的相關分析中，兩者之間皆有高度的正相關。表示工作投入愈高，個人績效也就愈高。從此分析可了解當消費金融人員工作意願及對組織或本身工作承諾愈高，工作績效也跟著會提昇。

綜合上述可知，工作投入會正向影響工作績效，並分別表現於組織認同、工作投入、團體凝聚力等之積極態度。基於上述專家學者與相關著作等理由，本文推論行員的工作投入與工作績效，亦呈現顯著的正向關聯，故提出假設(五)：銀行行員的工作投入與工作績效有顯著的正向關聯。及假設(七)：工作投入對行員的工作滿意與工作績效之關係具顯著的中介效果。

3. 研究設計

3.1 研究架構與假設

3.1.1 研究架構

本文認為個人對於衝突以及因應措施會影響工作滿意，進而再影響到工作投入與工

作績效。衝突依其分類可分為關係衝突與任務衝突二個構面；衝突管理分為：支配、逃避、統整、忍讓及妥協五個構面；工作滿意分為內在滿意與外在滿意二個構面；工作績效分為工作成效與顧客滿意二個構面。因此本文乃以新光銀行為研究對象，衝突的認知為自變項，工作滿意與工作投入為中介項，工作績效為依變項，另衝突管理為干擾變項，分別探討其彼此的關係。綜上，本文的研究架構如圖 2 所示：

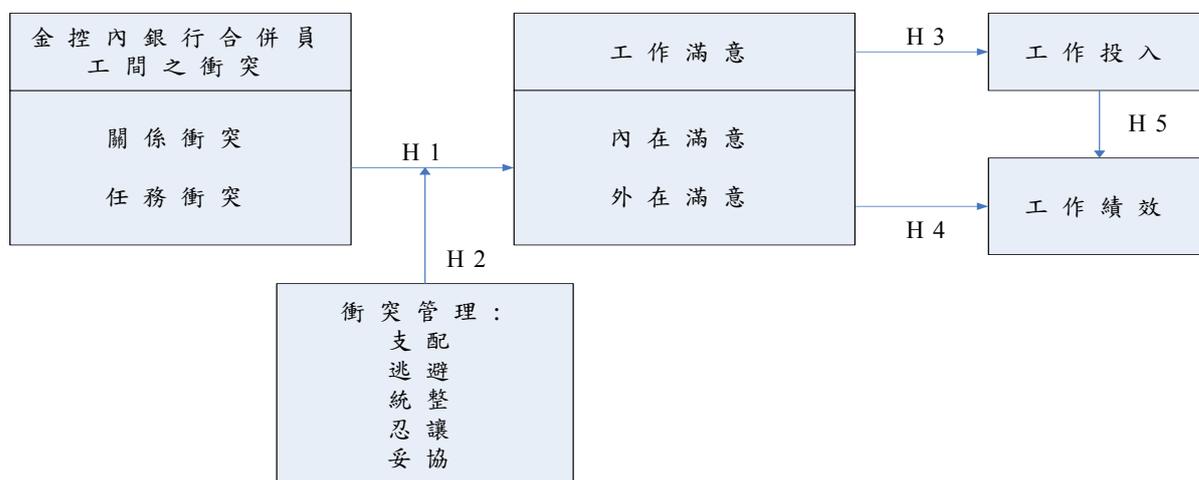


圖 2 研究架構圖

3.1.2 研究假設

根據前述，本文擬將所有研究假設皆推論為對立假設，並將彼此間的關係陳述如下：
假設一 (H1)：行員間的衝突與工作滿意有顯著的負向關聯。

假設1-1：行員間的衝突與內在滿意有顯著的負向關聯。

假設1-2：行員間的衝突與外在滿意有顯著的負向關聯。

假設二 (H2)：衝突管理對衝突與工作滿意會產生顯著的干擾效果。

假設2-1：衝突管理對衝突與內在滿意會產生顯著的干擾效果。

假設2-2：衝突管理對衝突與外在滿意會產生顯著的干擾效果。

假設三 (H3)：銀行行員的工作滿意與工作投入有顯著的正向關聯。

假設四 (H4)：銀行行員的工作滿意與工作績效有顯著的正向關聯。

假設4-1：銀行行員的工作滿意與工作成效有顯著的正向關聯。

假設4-2：銀行行員的工作滿意與顧客滿意有顯著的正向關聯。

假設五 (H5)：銀行行員的工作投入與工作績效有顯著的正向關聯。

假設5-1：銀行行員的工作投入與工作成效有顯著的正向關聯。

假設5-2：銀行行員的工作投入與顧客滿意有顯著的正向關聯。

假設六 (H6)：工作滿意具中介效果。

假設七 (H7)：工作投入具中介效果。

3.2 測量工具

本文依據研究目的與相關文獻並結合研究假設來編制「衝突對員工態度與績效影響

之研究」的問卷，共分五個部分，分別為：「衝突量表」、「衝突管理量表」、「工作滿意量表」、「工作投入量表」及「工作績效量表」。各量表均以Likert 五點尺度量表進行衡量，並以「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」及「非常不同意」五種選項進行勾選，分別給予5、4、3、2、1 的分數，依所測得的平均分數來判斷各構面的強度。

3.2.1 衝突量表

主要是參考Jehn與Chatman(2001)及Barki與Hartwick(2001) 針對雙方意見不一致所用的量表，以及鐘冠群(2004)、紀鈞仁(2004)、焦貴真(2005)等人之研究的問卷修改而成，問卷題目共12題。衝突量表分為二個構面，分別是關係衝突及任務衝突，其中第1題至第6題為衡量「關係衝突」，第6題至第12題為衡量「任務衝突」。

3.2.2 衝突管理量表

主要是參考係鐘冠群(2004)以Rahim 所編制的衝突管理量表(Rahim Organizational Conflict Inventory-II Rahim, 1983)為基礎之問卷修改而成，量表分成迴避、支配、統整、妥協與忍讓等五個向度。第1題至第5題為衡量「支配」，第6題至第10題為衡量「忍讓」，第11題至第15題為衡量「統整」，第16題至第20題為衡量「迴避」，第21題至第25題為衡量「妥協」。

3.2.3 工作投入量表

係參考陳君邁(2002)、孫淑芬(2005)及余慶華(2001)等人之量表改編而成，共10題。

3.2.4 工作滿意的量測方式

係參照余慶華(2001)、陳君邁(2002)、古聖姿(2004)及孫淑芬(2005)等人，根據Weiss, Davis, English, 與 Lofgurist (1967) 所編制的「明尼蘇達滿意問卷」短題本翻譯編修的20題量表。本量表計分成二大構面共20題，分別是內在滿意(第1至8題)、外在滿意(第9至20題)

3.2.5 工作績效量表

係參考余慶華(2001)之工作績效知覺量表外，並依銀行之實際運作狀況予以改編而成。績效分為工作成效：係指對工作效率及工作回饋程度(第1至7題)，及顧客滿意：係指對顧客服務的態度及工作積極程度(第8至12題)，兩方面來進行探討，得分愈高者代表員工的工作績效愈好。

3.3 抽樣及資料分析方法

本研究共計發出250份問卷，收回250份，其中扣除反應漏答過多之無效問卷69份，有效問卷為181份，有效問卷之回收率為72.4%。在個人樣本層級，就性別組成而言，男性有74位，佔樣本組成的43%，女性有104位，佔樣本組成的57%。就教育程度而言，專科及大學之有145位，兩者共佔樣本組成的80%。年齡組成的分佈，35歲以下的受試

者有122位，佔樣本組成的67%。就受試者的工作年資而言，工作10年以下的受試者有140位，佔樣本組成的77%。

在團體樣本層級，以總分行樣本分佈情形來看，總行部門85位，佔樣本組成的46.9%；分行單位共96位，佔樣本組成的53%。

為檢證前述的研究假設，本文所採用的統計方法計有：信度分析、描述性統計、及迴歸分析等。

3.4 量表的信度分析

為求研究的嚴謹性與正確性，本文先針對30位受訪者進行問卷的預測，經信度分析後，各量表的Cronbach's α 係數皆在0.7以上，符合學研的要求水準，後再針對銀行同仁進行正式的立意抽樣。在有效回收的181份問卷中，經信度分析後，各量表的Cronbach's α 係數分別為：衝突部分(0.845)、衝突管理部分(0.732)、工作滿意部分(0.887)、工作投入(0.760)及工作績效部分(0.848)，顯示各量表的信度高，且極為穩定。

4. 研究結果與分析

4.1 衝突與工作滿意的關聯分析

4.1.1 衝突各構面與整體工作滿意

以衝突各構面：任務衝突及關係衝突為自變項，以工作滿意作為依變項，進行逐步迴歸分析，分析結果如表2。由表中模式1可知調整後的R Square係數為0.072，表示自變項可解釋依變項總變異量的7.2%。另由標準化迴歸係數可知關係衝突對於工作滿意之預測力最大($\beta = -0.277$)。因而關係衝突有影響銀行行員工作滿意度之作用，故原假設一(H1)：「行員間的衝突與工作滿意有顯著的負向關聯」是部份成立的。

表2衝突與整體工作滿意的迴歸係數

模式	相關係數 R	判定係數 R Square	調整後 R Square	F 值	顯著值	標準化迴 歸係數
1	0.277a	0.077	0.072	14.898	0.000a	-0.277

註：a. 自變項：關係衝突

b. 依變項：工作滿意

4.1.2 衝突各構面與內在滿意構面

以衝突各構面：任務衝突與關係衝突為自變項，以內在滿意作為依變項進行逐步迴歸分析，分析結果如表3。由表中可知調整後的R Square係數為0.079，表示自變項可解釋依變項總變異量的7.9%。另由標準化迴歸係數可知關係衝突對內在滿意之預測力為-0.291，迴歸係數為負數，因而關係衝突具有影響銀行行員在內在滿意度之作用，故原假設1-1：「行員間的衝突與內在滿意有顯著的負向關聯」是部分成立。

表3衝突與內在滿意構面的迴歸係數

模式	相關係數 R	判定係數 R Square	調整後 R Square	F 值	顯著值	標準化迴 歸係數
1	0.291a	0.085	0.079	16.533	0.000a	-0.291

註：a. 自變項：關係衝突

b. 依變項：內在滿意

4.1.3 衝突各構面與外在滿意構面

以衝突各構面：任務衝突及關係衝突為自變項，以外在滿意作為依變項進行逐步迴歸分析，分析結果如表4。由表中可知調整後的R Square係數為0.036，表示自變項可解釋依變項總變異量的3.6%。另由標準化迴歸係數可知對於關係衝突對於工作滿意之預測力較大($\beta = -0.203$)。因而關係衝突對銀行行員外在滿意有影響，故原假設1-2：「行員間的衝突與外在滿意有顯著的負向關聯」是部分成立。

表4衝突與外在滿意構面的迴歸係數

模式	相關係數 R	判定係數 R Square	調整後 R2	F 值	顯著值	標準化迴 歸係數
1	0.203a	0.041	0.036	7.721	0.006a	-0.203

註：a. 自變項：關係衝突

b. 依變項：外在滿意

4.2 工作滿意與工作投入的關聯分析

以工作滿意各構面：內在滿意與外在滿意作為自變項，以工作投入作為依變項，進行逐步迴歸分析，分析結果如表5。由表中可知調整後的R Square係數為0.180，表示自變項可解釋依變項總變異量的 18%。另由標準化迴歸係數可知外在滿意對於工作投入之預測力最大($\beta = 0.430$)，且迴歸係數為正數。因而銀行行員外在滿意具有直接影響銀行行員工作投入之作用，故原假設(H3)：「銀行行員的工作滿意與工作投入有顯著的正向關聯」是部份成立。

表5整體工作滿意與工作投入度的迴歸係數

模式	相關係數 R	判定係數 R Square	調整後 R Square	F 值	顯著值	標準化迴 歸係數
1	0.430a	0.185	0.180	40.507	0.000a	0.430

註：a. 自變項：外在滿意

b. 依變項：工作投入

4.3 工作滿意與績效的關聯分析

4.3.1 工作滿意各構面與整體工作績效

以工作滿意度各構面：內在滿意與外在滿意作為自變項，以工作績效作為依變項，進行逐步迴歸分析，分析結果如表6。由表中可知調整後的R Square係數為0.307，表示自變項可解釋依變項總變異量的 30.7%。另由標準化迴歸係數可知外在滿意對於工作績效之預測力最大($\beta = 0.557$)，且迴歸係數為正數，故外在滿意有提升銀行行員工作績效之作用。因此，本文假設四(H4)：「銀行行員的工作滿意與績效有顯著的正向關聯」是成立的。

表6整體工作滿意與工作績效的迴歸係數

模式	相關係數 R	判定係數 R Square	調整後 R Square	F 值	顯著值	標準化迴 歸係數
1	0.557a	0.310	0.307	80.557	0.000a	0.557

註：a. 自變項：外在滿意

b. 依變項：工作績效

4.3.2 工作滿意各構面與工作成效構面

以工作滿意度各構面：內在滿意與外在滿意作為自變項，以工作成效作為依變項進行逐步迴歸分析，分析結果如表7。由表中可知調整後的R Square係數為0.170，表示自變項可解釋依變項總變異量的 17%。另由標準化迴歸係數可知外在滿意與工作成效之預測力為($\beta = 0.418$)，且迴歸係數為正數，故外在滿意具有提升銀行行員在工作成效之作用；因此，原假設(4-1)：「銀行行員的工作滿意與工作成效有顯著的正向關聯」是部份成立的。

表7工作滿意各構面對工作成效構面的迴歸分析係數

模式	相關係數 R	判定係數 R Square	調整後 R Square	F 值	顯著值	標準化迴 歸係數
1	0.418a	0.174	0.170	37.789	0.000a	0.418

註：a. 自變項：外在滿意

b. 依變項：工作成效

4.3.3 工作滿意各構面與顧客滿意構面

以工作滿意度各構面：內在滿意與外在滿意作為自變項，以顧客滿意作為依變項進行逐步迴歸分析，分析結果如表8。由模式2可知，再加入內在滿意後，調整後的R Square係數增加0.017為0.393，表示自變項可解釋依變項總變異量的 39.3%。標準化迴歸係數可知外在滿意對顧客滿意之預測力最大($\beta = 0.707$)，迴歸係數為正數，另內在滿意之標準化迴歸係數為負數($\beta = -0.171$)，顯示提升內在滿意並無提升銀行行員的顧客滿意之作用。故外在滿意有提升銀行行員在顧客滿意之作用；因此，原假設(4-2)：「銀行行員的工作滿意與顧客滿意有顯著的正向關聯」是部份成立的。

表8工作滿意各構面與顧客滿意構面的迴歸係數

模式	相關係數 R	判定係數 R Square	調整後 R Square	F 值	顯著值	標準化迴 歸係數
1	0.616a	0.379	0.376	109.249	0.000a	0.616
2	0.623b	0.400	0.393	59.315	0.000b	0.707 -0.171

註：a. 自變項：外在滿意

b. 自變項：外在滿意、內在滿意

c. 依變項：顧客滿意

4.4 工作投入與績效的關聯分析

4.4.1 工作投入與整體工作績效

以工作投入作為自變項，以工作績效作為依變項，進行迴歸分析，分析結果如表9。由表中可知調整後的R Square係數為0.253，表示自變項可解釋依變項總變異量的25.3%。另由標準化迴歸係數可知工作投入對於工作績效之預測力最大($\beta=0.507$)，且迴歸係數為正數，故工作投入有提升銀行行員工作績效之作用；即原假設五(H5)：「銀行行員的工作投入對績效有顯著的正向關聯」是成立的。

表9整體工作投入與工作績效的迴歸係數

模式	相關係數 R	判定係數 R Square	調整後 R Square	F 值	顯著值	標準化迴 歸係數
1	0.507a	0.257	0.253	61.939	0.000a	0.507

註：a. 自變項：工作投入

b. 依變項：工作績效

4.4.2 工作投入與工作成效構面

以工作投入作為自變項，以工作成效作為依變項進行迴歸分析，分析結果如表10。由表中可知調整後的R Square係數為0.149，表示自變項可解釋依變項總變異量的14.9%。另由標準化迴歸係數可知工作投入對工作成效之預測力為 $\beta=0.392$ ，迴歸係數為正數，故工作投入有提升銀行行員工作成效之作用；即原假設(5-1)：「銀行行員的工作投入與其工作成效有顯著的正向關聯」是成立的。

表10工作投入度對工作成效構面的迴歸分析係數

模式	相關係數 R	判定係數 R Square	調整後 R Square	F 值	顯著值	標準化迴 歸係數
1	0.392a	0.154	0.149	32.485	0.000a	0.392

註：a. 自變項：工作投入

b. 依變項：工作成效度

4.4.3 工作投入與顧客滿意構面

以工作投入作為自變項，以顧客滿意作為依變項進行逐步迴歸分析，分析結果如表 11。由表中可知調整後的 R Square 係數為 0.265，表示自變項可解釋依變項總變異量的 26.5%。另由標準化迴歸係數可知工作投入與顧客滿意之預測力大小，為 ($\beta = 0.519$)，且迴歸係數為正數，故工作投入有提升銀行行員顧客滿意之作用；即原假設(5-2)：「銀行行員的工作投入與其顧客滿意有顯著的正向關聯」是成立的。

表 11 工作投入與顧客滿意構面的迴歸係數

模式	相關係數 R	判定係數 R Square	調整後 R Square	F 值	顯著值	標準化迴 歸係數
1	0.519a	0.270	0.265	66.055	0.000a	0.519

註：a. 自變項：工作投入

b. 依變項：顧客滿意

4.5 中介效果的關聯分析

Baron與Kenny (1986) 建議，如欲以迴歸模式驗證中介效果，則必須在符合以下三項要件時，才能推論出中介效果成立。此三項要件依序為：

- 一、自變項與中介變項必須分別與依變項間存在顯著關係；
- 二、自變項需與中介變項間存在顯著關係；
- 三、置入中介變項後，自變項與依變項間的關係應較未置入中介變項實為弱。

以下本文即依照上述以迴歸模式驗證中介效果的三項要件，分別就工作滿意及工作投入的中介效果，逐一進行驗證。

4.5.1 工作滿意對工作投入之中介效果

為瞭解銀行行員之工作滿意，對於行員間的衝突與工作投入間的關係，是否具有中介效果，本文依序按照上述三項迴歸分析之步驟，逐步進行驗證。結果得知：行員間的衝突與工作投入間並無任何的相關；工作滿意與工作投入間存在顯著的正向相關($\beta = 0.435, p < 0.001$)；行員間的衝突與工作滿意間存在顯著的負向相關 ($\beta = -0.181, p < 0.001$)；再以行員間的衝突與工作滿意二者為自變項，以工作投入為依變項，進行多元迴歸分析，與上述一、二比較起來，結果顯示二者之迴歸係數並無變化。

由以上分析步驟之結果看來，行員間的衝突與工作投入間無顯著關係，惟工作滿意與工作投入間確有顯著正向相關的關係，故行員間的衝突需透過工作滿意的中介效果，進而影響工作投入，所以工作滿意為行員間衝突與工作投入兩者的完全中介。

4.5.2 工作滿意對工作績效之中介效果

為瞭解銀行行員之工作滿意，對於行員間的衝突與工作績效間的關係，是否具有中介效果，本文依序按照上述三項迴歸分析之步驟，逐步進行驗證。結果得知：行員間的衝突與工作績效間存在顯著的正向相關 ($\beta = 0.156, p < 0.001$)；工作滿意與工作績效間存

在顯著的正向相關 ($\beta=0.454, p<0.001$)；行員間的衝突與工作滿意間存在顯著的負向相關 ($\beta=-0.181, p<0.001$)；再以行員間的衝突與工作滿意二者為自變項，以工作績效為依變項，進行簡單之迴歸分析。與上述一、二比較起來，結果卻顯示二者之迴歸係數均較為前明顯降低 (β 分別由 0.156 及 0.454 降為 0.246 及 0.498, $p<0.001$)。

由以上分析步驟之結果看來，完全符合以迴歸模式驗證中介效果的三項要件，因此充分顯示工作滿意，對於行員間的衝突與工作績效間的關係，的確具有中介效果。也就是說，行員間的衝突之高低，乃透過工作滿意的中介效果，進而影響工作績效。

4.5.3 工作投入對工作績效之中介效果

為瞭解銀行行員之工作投入，對於工作滿意與工作績效間的關係，是否具有中介效果，本文依序按照上述三項迴歸分析之步驟，逐步進行驗證。結果得知：工作滿意與工作績效間存在顯著的正向相關 ($\beta=0.454, p<0.001$)；工作投入與工作績效間存在顯著的正向相關 ($\beta=0.507, p<0.001$)；工作滿意與工作投入間存在顯著的正向相關 ($\beta=0.435, p<0.001$)；再以工作滿意與工作投入二者為自變項，以工作績效為依變項，進行簡單迴歸分析。與上述一、二比較起來，結果卻顯示二者之迴歸係數均較為前明顯降低 (β 分別由 0.454 及 0.507 變更為 0.287 及 0.382, $p<0.001$)。

由以上分析步驟之結果看來，完全符合以迴歸模式驗證中介效果的三項要件，因此充分顯示工作投入，對於工作滿意與工作績效間的關係的確具有中介效果。

4.6 衝突管理對行員間衝突與工作滿意的干擾分析

以整體衝突、整體的衝突管理，及前二項變數交互作用所產生之虛擬變數整體衝突與管理作為自變項，以工作滿意作為依變項，進行多元逐步迴歸分析，分析結果如表12。由表11中可知調整後判定係數為0.088，表示自變項可解釋依變項總變異量的 8.8%。另由標準化迴歸係數可知整體衝突對於工作滿意之預測力最大($\beta = 1.903$)，其次為整體衝突管理($\beta = 1.162$)，而且增加一個新的變數(整體衝突與管理)。故由此迴歸方程式得知：解釋工作滿足的自變數與原先未加入衝突管理虛擬變數時有差異，所以衝突管理對衝突與工作滿足具有干擾效果。

表12 整體衝突、整體衝突管理、整體衝突與管理與工作滿意之迴歸係數

模式	相關係數 R	判定係數 R Square	調整後 R Square	F 檢定	顯著值	標準化迴歸係數
1	0.181a	0.033	0.277	6.035	0.015a	-0.181
2	0.253b	0.064	0.054	6.102	0.003b	-0.196 0.178
3	0.322c	0.103	0.088	6.807	0.000c	1.903 1.162 -2.400

註：a. 自變項：整體衝突

b. 自變項：整體衝突，整體衝突管理

c. 自變項：整體衝突，整體衝突管理，整體衝突與管理

d. 依變項：工作滿意

5. 結論

5.1 研究發現

本節將依據第四章之調查結果分析及第三章的研究假設，彙總歸納本文之主要發現與結論並說明如下：

一、銀行行員對衝突的認知以「關係衝突」的感受程度最高

本文發現銀行行員在「衝突」之構面：「關係衝突」及「任務衝突」的感受程度，以「關係衝突」的感受程度最高。係可能因為行員對於合併實際狀況的主觀認定及其壓力和威脅而增強了情感上的負面反應所致。

二、銀行行員的工作滿意以「外在滿意」較高

本文發現銀行行員在「工作滿意」各構面的感受程度均高於中等程度，然「內在滿意」的滿意程度則相對較低。此或許與銀行合併的不確定感及處於適應期，部分員工可能產生抗拒心理以致於「內在滿意」相對較低。

三、銀行行員的工作投入屬中等程度

本文發現銀行行員在「工作投入」構面的感受程度均高於中等程度，此或許與銀行的工作仍較其他工作相對穩定有關。因此，雖處於合併的狀況下，但對銀行工作本身投入程度仍相對地較高。

四、銀行行員的工作績效以「顧客滿意」較高

本文發現銀行行員在「工作績效」之「工作成效」及「顧客滿意」等構面的展現程度，均高於中等程度。其中以「顧客滿意」的展現程度較高，此或許與銀行的工作性質須與顧客有直接的接觸有關，故致使行員的工作績效較容易展現。

五、衝突與工作滿意具有部份的負關聯，其中以「關係衝突」最具預測力

本文發現銀行行員間的衝突與工作滿意之間，無論是整體工作滿意、內在滿意及外在滿意皆與「關係衝突」有負向關聯。

六、衝突管理的干擾效果

研究結果中發現衝突管理對於「關係衝突」及「外在滿意」具有顯著的干擾效果。而衝突管理中又以「統整」及「妥協」會對衝突與外在滿意產生部份的干擾作用。

七、工作滿意與工作投入具有顯著的正關聯

銀行行員的工作滿意與工作投入方面，僅有「外在滿意」對於工作投入具有顯著的預測力，因而銀行行員的「外在滿意」有提升銀行行員工作投入之作用。

八、工作滿意與工作績效具有部份的正關聯，其中以「外在滿意」最具預測力

本文發現行員的工作滿意與工作績效的關係，在「整體工作績效」與「工作成效」，僅有「外在滿意」具有顯著的預測力。另「顧客滿意」部分則以「外在滿意」較「內在滿意」展現程度為高。因而顯示行員工作滿意對工作績效展現程度以外在滿意高於內在滿意。

九、工作投入與工作績效具有顯著的正關聯，其中以「工作投入」最具預測力

本文發現銀行行員的工作投入對工作績效具預測力，顯示銀行行員工作愈投入對工作績效展現程度愈高。

5.2 建議

本文將依據調查結果分析，提出下列綜合性的建議，以供單位之管理階層、人力資源部門、其他部門與人員及後續研究者參考。

一、有效降低行員間的衝突，藉以提升工作滿意度。

本研究的結果顯示行員間的關係衝突會影響其工作滿意的程度，且在一般人的認知中，發生衝突總被認定不利於組織的效能，因其常造成彼此情感的傷害及破壞彼此合作的關係。雖是如此，然亦應正視衝突存在的正面價值，因面對衝突時若能以正面的態度與行為，積極去管理衝突，將能從衝突中獲得益處。故在管理的實務方面，應多給予行員正面的衝突概念，並對衝突進行管理，以增進任務衝突的益處，並避免掉關係衝突的傷害。故建議採取以下的作為：

- (一) 管理者應提高行員間相互依賴的程度，使彼此有互動的機會，例如共同執行完成某一專案。
- (二) 採用共同績效考核的方式，如此當衝突發生時，行員間自然能夠以互助合作及正面的態度去處理歧見與紛爭，以期獲得較佳的表現。
- (三) 應盡量避免發生關係衝突，因行員在相互依賴的狀況下，將無可避免面對衝突的負面情緒，以致對工作滿意度產生負面的影響。
- (四) 管理者應經由衝突管理的策略應用，發展出衝突管理的方法與技巧，以達到利用衝突，使衝突成為組織發展的重要動力。

二、導入顧問或設置協商輔助單位，以妥善因應衝突。

本研究結果顯示，行員間的衝突與工作滿意的關係會受到衝突管理的干擾。衝突利害關係人常因溝通或面子等問題，而無法自行經由談判協商解決衝突，需要透過利害關係人以外的第三者，以協商解決其紛爭。因其有較大的彈性及不具威脅，可得到不同凡響之效果。如本研究中金控下的兩銀行合併，若由金控派駐人員或由外部管理顧問公司參與決策及協商，則可以整體宏觀及組織發展的角度，處理合併期間的兩家銀行的不和諧。

而衝突管理理論亦由過去的避免衝突和解決衝突的概念，到現在利用衝突為組織發展的重要動力，除了化解衝突外，也運用相關技巧達到刺激衝突的產生，並使衝突維持在一定的狀態上，以激勵組織與成員的表現。其中一項即為「加入外來者」，由其導入不同的價值觀、工作態度及管理風格，使合併中的成員由意識及流程等紛爭中，提升至整體組織變革的積極作為。

三、強化外在保健因素，創造優質的工作投入。

本研究結果顯示工作滿意與工作投入間具有顯著正相關，其原因可能是在合併之際人際關係、監督與考核、薪資報酬、工作環境與工作條件、公司政策與管理等皆尚未穩定，員工對工作環境的不滿係為造成工作滿意低落的原因。若員工對於所處環境認同程度高、有明確的成長願景及人際關係和諧的話，將較能全心全力的投入工作。又由於銀行人員的工作屬於金融服務業的性質，工作的主要內容複雜而重覆，需要投入大量的時

間及精神，所以降低外在的不確定性，將有助減少行員對於工作的不滿意，並加強凝聚員工的向心力，激發成員內在優越感，進而提升行員在工作上有較高的投入。

四、重視外在滿意的影響性，以提供員工的工作績效。

本研究結果顯示，行員的外在工作滿意與其工作績效具有顯著的正向關聯，造成此現象的原因與組織的合併時首重績效的呈現有關。因人們在面對組織變革的不確定因素下，會有惶恐、矛盾、緊張及不確定感，進而造成冷漠和疏離、怠工及抗拒等行為發生。且從上述幾項的討論與建議可得知組織合併時之外在因素會對員工產生嚴重的影響，是故為穩定人事，宜加強及鼓勵成員間的溝通，以並建立彼此的互信，以減少文化之差異性，使成員們均有團隊工作概念及相容的文化及價值觀，建立共同的願景。

另各級長官需敏捷地體察員工的反應，設身處地為對方著想，對其所遭遇到的困難適時給予必要的協助，並提供心理及人際等方面的資源。使員工能獲得有效的支持，以增強其因應環境變遷的適應力，並使其覺得有安全感，對於工作較能抱持著正面的態度。如此定能強化員工的工作滿意，進而提升工作績效。

五、增強銀行行員的外部激勵及內部價值驅力，以提升工作績效。

根據研究結果顯示，行員的工作投入會影響其整體的工作績效。因處於內部環境的不確定及金融業彼此競爭激烈的氛圍中，唯有增加行員的精神獎勵與物質獎勵，並提升其內在價值及加強使命感與工作成就感，才能導致更高的工作績效。因此各階主管應營造同仁間融洽的氣氛，尊重員工，公開讚美與鼓勵行員，提供訓練與進修的機會，使其皆能以工作為榮、以工作為樂。如此不但能藉由工作滿意的提升，相對的使工作更加投入，更可使績效更加顯著。

六、正視組織合併所形成的衝突，並積極有效處理，藉以提升工作滿意與工作投入。

衝突在組織中是不可避免的狀況，而現代的衝突管理理論中強調衝突是可以接受的，且需面對衝突的價值。隨著對於各種衝突類型的瞭解，吾人得知衝突雖有破壞性但亦有功能性的衝突。國外的衝突研究已經開始正視衝突的正面效果，並且應用於團隊的管理上，且利用衝突的特性刺激組織的績效與成長。

本研究中顯示多數人仍採取迴避及妥協的方式處理衝突，若以正面的態度與行為，並給予行員正向的衝突概念，使其瞭解各類型衝突的差異性，積極去管理衝突，便能從衝突中獲得益處。特別在華人重視和諧的社會中，衝突與許多傳統的觀念是互相抵觸的，後續研究應該去深入瞭解改變衝突態度的因素，使國人能從衝突中獲得益處。

參考文獻

1. 古聖姿(2004)，「陞遷公平認知對工作滿意、組織承諾影響之研究-以台北市各區公所公務人員為例」，銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文。

2. 余慶華(2001),「消費金融人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究-以高雄地區銀行為例」,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 呂京儒(2004),「員工股票選擇權滿意度對組織承諾、工作投入及離職意向影響之研究-以半導體產業為例」,育達商業技術學院企業管理所碩士論文。
4. 宋世雯(2000),「成人參與志願服務之工作投入與滿足之相關研究」,高雄師範大學成人教塾研究所碩士論文。
5. 李佳安(2002),「影響內部稽核人員工作滿意因素之研究」,淡江大學會計學系碩士論文。
6. 杜佩蘭(1999),「組織承諾、角色衝突與工作滿足及其相關因素之研究」,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
7. 紀鈞仁(2004),「績效衡量指標與員工工作行為、態度之相關性研究-以平衡計分卡觀點為例」,銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
8. 孫淑芬(2001),「工作動機對工作滿意、個人績效及組織公民行為的影響-探索組織文化的干擾效果」,國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
9. 孫淑芬(2005),「員工對組織變革的認同度與其工作滿意及工作投入之研究-臺北捷運工程局例」,銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
10. 徐木蘭(1983),「行為科學與管理」,台北:三民書局。
11. 陳君邁(2002),「海岸巡防署海洋巡防總局員工工作滿意與工作投入之研究-以高雄地區海巡人員為例」,國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
12. 焦貴真(2005),「績效評估類型與組織公平、衝突之相關研究」,銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
13. 黃美玉(2004),「組織政治知覺對工作績效之影響-以工作滿足、工作壓力、組織承諾為中介變項」,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
14. 黃英忠(1997),「現代管理學」,第三版,台北:華泰書局。
15. 黃英忠、余德成、林營松(1993),「組織氣候、工作特性、人格特質、家庭因素、領導行為與組織承諾間關係之研究-以楠梓加工出口區員工為例」,人力資源學報,第五期,15-39頁。
16. 黃彩霖(2003),「醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及績效之相關性研究」,南華大學管理研究所碩士論文。
17. 廖泰雄(1987),「電信研究所員工固人屬性與其工作滿足與工作投入之關聯性研究」,國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
18. 劉家宗(1999),「員工對績效考核的認知與工作態度之相關研究-台電公司某發電廠為實證研究對象」,逢甲大學企業管理研究所碩士論文。
19. 蔡欣嵐(2001),「工作特性、人格特質與工作滿意度之關係-以半導體業為例」,國立

中央大學企業管理研究所碩士論文。

20. 盧顯璧(2006),「警察機關勤務督導與員警情緒能力對工作士氣及工作績效影響之研究」, 國立南華大學管理科學研究所碩士論文。
21. 藍素華(1999),「圖書館參考服務中讀者與館員衝突之探討」, 國立臺灣大學大學圖書館, 第三卷第一期, 13-56 頁。
22. 蘇緯智(2004),「角色衝突、角色模糊、工作滿足與工作績效關係之研究-以南山、國泰、安泰壽險公司業務人員為例」, 萬能科技大學經營管理研究所碩士論文。
23. 蘇麗玉(2005),「系統開發人員與使用者在資訊系統發展過程中之衝突與系統績效之探討-以銀行業為例」, 銘傳大學資訊管理研究所碩士論文。
24. 鐘冠群(2004),「部門內人際衝突與員工效能：調節變項之研究」, 私立中原大學心理學系碩士論文。
25. Allport, G. W. (1947), "The Psychology of Participation," *Psychological Review* , 52(4), pp.117-123.
26. Amason, A. C., & Sapienza, H. (1997), "The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict," *Journal of Management* , 23, pp.496-516.
27. Amason, A. C. (1996), "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making : Resolving a Paradox for Top Management Teams," *Academy of Management Journal*, 39, pp.123-149.
28. Barki, H., & Hartwick, J. (2001), "Interpersonal Conflict and Its Management in Information System Development," *MIS Quarterly*, 25(2), pp.195-228.
29. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964), *The Managerial Grid*, Houston : Gulf.
30. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993), "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance," In N. Schmitt, . C. Borman, & Associates (Eds.) , *Personnel Selection in Organization*, SanFrancisco: Jossey-Bass, pp.71-98.
31. Brayfield, A. H., & Rohto, H. F. (1951), "An Index of Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 35, pp.307-311.
32. Campbell, J. (1990), *Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*, Chicago : Rand McNally.
33. Deutsch, M. (1973), "The Resolution of Conflict : Productive and Destructive," *Journal of Social Issues*, 1, pp.8-29.
34. Gladstein, D. L. (1984), "A Model of Task Group Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 29, pp.499-517.
35. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.(1959), *The Motivation to Work*, New York : John Wiley & Sons.
36. Hoppock, R. (1935), *Job Satisfaction*, New York: Harper and Row.
37. Janssen, O., Van De Vliert, E., & Veenstra, C. (1998), "How Task and Person Conflict

- Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams," *Journal of Management*, 25, pp.117-141.
38. Jehn, K. A., Mannix, E. A. (2001), "The Dynamic Nature of Conflict : A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance, " *Academy of Management Journal*, 44(2), pp.238-251.
 39. Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. B. (1997), "To Agree or Not to Agree : The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict on Workgroup Outcomes," *International Journal of Conflict Management*, 8, pp.287-306.
 40. Kane, V. E. (1976), "Process Capability Indices," *Journal of Quality Technology* , 18, pp.41-52.
 41. Kanungo, R. N. (1983), "The Concepts of Alienation and Involvement Revisited," *Psychological Bulletin*, 86, pp.131-147.
 42. Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, III : Richard D. Irwin.
 43. Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977), "Organizational Research on Job Involvement," *Psychological Bulletin*, 84(2), pp.265-288.
 44. Rahim, M. A. (1992), "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict," *Academy of Management Journal*, 26, pp.368-367.
 45. Robbins. S. P. (2006), *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
 46. Seashore, S. E., and Taber, T. D. (1975), "Job Satisfaction Indicators and Their Correlates," *American Behavioral Scientists*, 18, pp.347-358.
 47. Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999), "Making Use of Difference : Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams," *Academy of Management Journal*, 42(6), pp.662-673.
 48. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969), *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago : Rand McNally.
 49. Thomas, K. W. (1992), "Conflict and Negotiation Processes in Organizations," *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp.265-274.
 50. Tjosvold, D., Hui, C., Ding, D. Z., & Hu, J. (2003), "Conflict Values and Team Relationships : Conflict's Contribution to Team Effectiveness and Citizenship in China," *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), pp.69-88.
 51. Vroom, V. H. (1973), *Work and Motivation*, New York : John Wiley & Sons.
 52. Wall, J. A. Jr., & Callister, G. (1995), "Conflict and Its Management," *Journal of Management*, 21, pp.515-558.
 53. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967), *Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis : University of Minnesota, Industrial Relations Center, Work Adjustment Project.