

社会资本调节下跨部门冲突 管理与创新绩效关系研究

——基于高科技企业的实证分析

孙 平

摘要: 冲突管理已经成为组织研究的重要领域,研究普遍认为组织内跨部门冲突对组织绩效存在一定的影响。但是,鲜有研究探讨社会资本对“冲突管理—创新绩效”的调节关系。研究探讨了“冲突管理方式—冲突结果—创新绩效”的递进影响,同时探寻社会交往与信任对其的调节关系。实证研究结果显示,合作性处理方式对建设性冲突有正向显著影响,竞争性处理方式对破坏性冲突有正向显著影响,妥协性处理方式对建设性冲突不存在正向显著影响,反而表现出负向影响关系;建设性冲突对创新绩效存在正向显著影响,破坏性冲突对创新绩效存在负向显著影响;社会交往不存在显著调节作用;信任弱化了合作性处理方式对建设性冲突的正向影响,同时也弱化了竞争性冲突对破坏性冲突的正向影响。

关键词: 冲突; 创新绩效; 信任; 社会交往

一、引言

组织内跨部门冲突是冲突领域研究的重点内容之一(Rahim et al., 2000)^①。跨部门冲突程度成为企业实现整体目标、提升经营业绩的主要制约因素。组织开发新产品/服务或者进入新市场时,需要组织内各个功能部门互相交流和合作才能成功。因为各个部门追求的目标不一致使他们在做创新决策时持不同的观点,在部门合作过程中不可避免会产生冲突(De Luca and Atuahene-Gima, 2007)^②。西方学者在研究组织内跨部门冲突时,多是以研发部门和销售部门的冲突为研究对象(SONG et al., 2006)^③,因为这两个部门存在很长的冲突历史,部门间的关注点差别最大:销售部门主要关注满足消费者需求和竞争市场动态,而研发部门关注最新技术、技术可行性和产品功能性的议题(SONG et al., 1993)^④。而且,营销部门对市场份额的最大化需求与研发部门的技术复杂性和先

收稿日期: 2013-07-26

基金项目: 教育部人文社科青年基金项目“创业投资者与创业企业家冲突对创业绩效的影响研究——信任、先前经验调节作用”(项目编号 12YJC630177)。

作者简介: 孙平,山东大学管理学院讲师,管理学博士(济南 250100)。

① Rahim, Nace R. Magner, and Debra, Shapiro., “Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflicts With Supervisors? What Justice Perceptions, Precisely?”, *International Journal of Conflict Management*, 2000, Vol. 11, pp. 9-31.

② De Luca, Luigi M. and Atuahene-Gima, Kwaku, “Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance”, *Journal of Marketing*, 2007, Vol. 71, pp. 95-112.

③ SONG, X. M., Dyer, B. and Thieme, R. J., “Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2006, Vol. 34, pp. 341-356.

④ SONG, X. M. and Parry, M. E., “R&D-marketing integration in Japanese high-technology firms: Hypotheses and empirical evidence”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1993, Vol. 21, pp. 125-133.

进性背道而驰,这些目标的不一致为部门间冲突埋下了隐患(Griffin et al.,1996)^①。因为受到长期的“以和为贵”的儒家商业文化的影响,中国企业的管理者往往将冲突与相互争论、各执己见、内部分裂等联系起来,甚至将冲突看作是企业管理失败或即将崩溃的征兆。所以管理者尽量消灭冲突,以保持组织的“和谐”。殊不知,表面“和谐”的组织氛围却扼杀了创新型组织的成长。冲突不都是消极的。组织冲突能提高决策质量,让人们能互相挑战从而寻找更好的替代方案(Amason,1996)^②。当然,组织冲突也能破坏一致性和降低合作双方的信心。关键是如何处理组织冲突与创新之间的关系。冲突发生后究竟以何种管理方式才能最大化企业的创新绩效成为本文研究的关键点。

因为研发部门和销售部门之间的冲突在高科技企业内部表现尤为明显,本文选取高科技企业作为研究对象,研究组织内跨部门冲突管理与创新绩效之间的关系,并尝试将社会资本引入,观察其对冲突管理的调节影响。研究结果将对高技术企业妥善利用冲突管理提高创新绩效提供一定的理论指导。

二、文献回顾与研究假设

1. 组织冲突管理方式。国外关于组织冲突管理方式的典型文献有:Deutsch's 的两种方式模型,Putnam and Wilson's 三种方式模型,Pruitt's 四种方式模型和 Rahim's 五种方式模型。Deutsch 提出“合作—竞争理论”,将团队冲突处理方式分为合作性冲突处理方式以及竞争性冲突处理方式(Deutsch,1990)^③。Rahim's 提出五种冲突处理方式:整合(integrating)、迁就(accommodating)、妥协(compromising)、强制(forcing)与逃避(avoiding)(Rahim,1997)^④。五种冲突处理方式的作用机理如下:(1)当冲突参与方对自己和对方都高度关心时,会采用整合策略;(2)当冲突参与方对自己关心较少,而对对方关心较多时,会采用迁就策略;(3)当冲突参与方对自己和对方都是适度关心时,会采用妥协策略;(4)当冲突参与方对自己高度关心,对对方考虑较少时,会采用强制策略;(5)当冲突参与方对自己和对方都不关心时,会采用逃避策略。

由于组织冲突存在显著的不一致性,为了有效地管理冲突,在不同的冲突形式下,一种处理方式将比另一种处理方式更加有效。但过于细分又会干扰实证对象对其的判断辨别能力,本文采用了Guoquan Chen(2005)等^⑤的分类方法,将冲突管理方式分为合作性处理方式(整合与迁就策略)、竞争性处理方式(强制与逃避策略)和妥协性处理方式(妥协策略)。

2. 组织冲突管理方式与冲突结果。Deutsch 研究表明,如果团队成员能以合作的方式处理冲突,那么团队成员就会追求团队的共同目标,增加彼此之间的信任感,促进不同观点和视角的真正交流。相反,如果团队成员以竞争的方式处理冲突,那么团队成员将认为他们所追求的目标是互相排斥且不可调和的,将冲突视为利益的碰撞,这就导致了团队成员间的疑虑和有偏见的沟通,产生破坏性冲突(Deutsch,1990)^⑥。Guoquan Chen 等通过对中国 105 家企业的 378 位管理者的实证研究表明,合作性的冲突管理方式能促进建设性冲突的产生和提高高层管理团队的绩效,进而有利于组织创新,即使

① Griffin, Abbie and John R. Hauser, "Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature", *Journal of Product Innovation Management*, 1996, Vol. 13, pp. 191-215.

② Amason, A. C., "Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a Paradox for top management teams", *Academy of Management Journal*, 1996, Vol. 39, pp. 123-148.

③ Deutsch, Morton, "Sixty Years of Conflict", *International Journal of Conflict Management*, 1990, Vol. 1, pp. 237-263.

④ Rahim M., "Styles of Managing Organizational Conflict: A Critical Review and Synthesis of Theory and Research", *In Current Topics in Management*. Greenwich, CT: JAI, 1997, Vol. 2, pp. 61-77.

⑤ Guoquan Chen, Chunhong Liu and Dean Tjosvold, "Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China", *Journal of Management Studies*, 2005, Vol. 42, pp. 277-300.

⑥ Deutsch, Morton, "Sixty Years of Conflict", *International Journal of Conflict Management*, 1990, Vol. 1, pp. 237-263.

在集体主义文化影响的中国背景下也不例外(Chen et al., 2005)^①。在中国,合作性冲突处理方式是信任、组织高生产率和创新的基础。Xie, Song, and Stringfellow 研究发现,合作、妥协的冲突处理方式能加强新产品的成功,但迁就的冲突处理方式在西方文化背景下能促使新产品成功,而在东方文化下却实现不了(Xie, Song, and Stringfellow, 1998)^②。Michael Song 等研究了不同的组织冲突处理方式对冲突结果(分为建设性冲突和破坏性冲突)的影响。研究发现,合作性冲突管理方式——合作、迁就对建设性冲突有正向显著影响;竞争性冲突管理方式——强制和逃避对破坏性冲突有负向显著影响。与之前学者研究不同,该研究发现合作性冲突管理方式之一的妥协冲突处理方式对建设性冲突和创新绩效影响不显著。究其原因是妥协处理方式带来低水平的沟通和信息交换,这对于创新结果的出现极为不利(Song et al., 2006)^③。基于学者们对组织冲突管理方式与冲突结果研究的不一致,本文提出如下假设:

假设 1:冲突管理方式对冲突结果存在显著影响;

假设 1a:合作性处理方式对建设性冲突存在显著正向影响;

假设 1b:妥协性处理方式对建设性冲突存在显著正向影响;

假设 1c:竞争性处理方式对破坏性冲突存在显著正向影响。

3. 冲突结果与创新绩效。学者们对冲突领域的研究多是体现在以内容划分冲突类别,如任务冲突、关系冲突和过程冲突,很少以冲突结果进行冲突类型划分。个别学者提出了建设性冲突结果和破坏性冲突结果,并验证了冲突结果对创新绩效的影响,如 Song 和 Dyer 提出了建设性冲突结果能促成创新成功(Song et al., 2000)^④。

Van de Vliert 等认为组织冲突可以通过建设性或破坏性的方式处理。建设性方式和破坏性方式大概可以对应于合作性处理方式和竞争性处理方式。合作性处理方式,如整合、妥协和迁就,是在求同存异基础上对组织冲突进行管理的方式,有助于在组织中构建真正的和睦(Van de Vliert et al., 1999)^⑤。组织冲突的一方重视对立方的感受,更多地考虑到对立方的需要、实际情况和困难,尽可能地理解对方,这种行为缓和了对立的紧张气氛,表现出一个合作的态度,为进一步解决问题打下良好的基础,从而使组织冲突向着有利的方向发展,成为建设性冲突,对创新绩效的正向影响增强。而竞争性处理方式,如强制与逃避,很少考虑或顾及冲突对立方,是一种“你输我赢”或“你赢我输”的“零和”状态,成为破坏性冲突,对创新绩效产生负向影响。因此,本文提出研究假设如下:

假设 2:冲突结果对创新绩效存在显著影响;

假设 2a:建设性冲突对创新绩效存在显著正向影响;

假设 2b:破坏性冲突对创新绩效存在显著负向影响。

4. 社会资本的调节影响。社会资本概念最早在社区研究中首次引入,随后就被应用到技术和创新中。社会研究的部分文献解释了社会资本如何影响创新和经济发展。Putnam (1993)解释了以信任、交往和网络为特征的社会资本,能促进合作并产生相互利益。低社会资本限制了相互交往,降低

① Guoquan Chen, Chunhong Liu and Dean Tjosvold, “Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China”, *Journal of Management Studies*, 2005, Vol. 42, pp. 277-300.

② Xie, Jinhong, X. Michael Song, and Anne Stringfellow, “Interfunctional Conflict, Conflict Resolution Styles, and New Product Success: A Four-Culture Comparison”, *Management Science*, 1998, Vol. 44, pp. 192-206.

③ Michael Song, Barbara Dyer, R Jeffrey Thieme, “Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2006, Vol. 34, 341-356.

④ Song, X. Michael, Jinhong Xie, and Barbara Dyer, “Antecedents and Consequences of Marketing Managers’ Conflict-Handling Behaviors”, *Journal of Marketing*, 2000, Vol. 64, pp. 50-66.

⑤ Van de Vliert, Evert, Nanta Aukje, et al., “Constructive Conflict at Work”, *Journal of Organizational Behavior*, 1999, Vol. 20, pp. 475-491.

了创造、创新和经济发展的范围。信任是社会资本最重要的因素,不仅提供了网络创建的基础,更促进了创新网络的发展(Putnam,1993)^①。Francesc 和 María 以西班牙地区的 220 个制造公司作为研究样本,进行社会资本对公司创新影响的实证研究,将社会资本测量指标分为:社会交往、信任、共享愿景和当地机构的卷入度。验证结果表明社会资本的四个因素与创新结果均存在积极影响(Francesc and María,2010)^②。本文选取信任和社会交往作为社会资本的度量指标来检测其对“冲突和创新绩效关系”的调节作用。

目前学术领域对社会资本与创新绩效之间的关系已经取得一致意见,但很少有学者关注社会资本对“冲突—创新绩效”间关系的调节作用。仅有的个别学者将社会资本中的信任作为调节变量,也只是出现在冲突类型与创新绩效研究方面。De Clercq 和 Dimov 探寻了社会资本对冲突类型—创新关系的中介调节影响,加强了组织冲突研究的权变观,对组织内社会资本对创新的有益角色提供了新的研究视角。研究发现,社会交往(social interaction)增强了任务冲突的有益影响和关系冲突的有害影响,而信任却压制了这些影响的作用程度(De Clercq and Dimov,2009)^③。除此之外,关于社会资本对冲突处理方式和冲突结果的交互过程对创新绩效影响的调节作用没有涉及。基于以上分析,本文提出如下研究假设:

- 假设 3:部门间的社会交往强化了冲突处理方式与冲突结果的交互影响;
- 假设 3a:部门间社会交往强化了合作性处理方式对建设性冲突的正向影响;
- 假设 3b:部门间社会交往强化了妥协性处理方式对建设性冲突的正向影响;
- 假设 3c:部门间社会交往强化了竞争性处理方式对破坏性冲突的正向影响;
- 假设 4:部门间的信任水平弱化了冲突处理方式与冲突结果的交互影响;
- 假设 4a:部门间的信任水平弱化了合作性处理方式对建设性冲突的正向影响;
- 假设 4b:部门间的信任水平弱化了妥协性处理方式对建设性冲突的正向影响;
- 假设 4c:部门间的信任水平弱化了竞争性处理方式与破坏性冲突的正向影响。

三、变量测量与研究样本

1. 研究模型、变量测量及信效度检验。本文研究社会资本调解下,高科技企业跨部门冲突管理方式与创新绩效的影响。分析框架如下图所示:

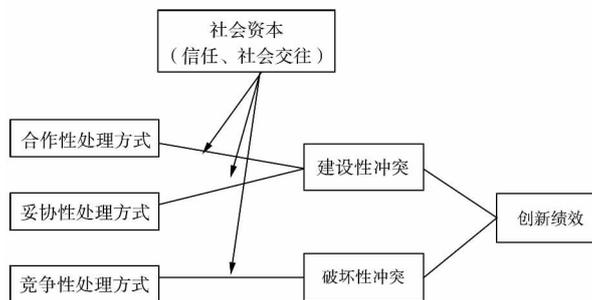


图 1 冲突管理方式——创新绩效关系的分析框架

① Robert D. Putnam, “The prosperous community—Social capital and public life”, *The American Prospect*, 1993, Vol. 13, pp. 35-42.
 ② Francesc Xavier Molina-Morales and María Teresa Martínez-Fernández, “Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation”, *Journal of Small Business Management*, 2010, Vol. 48, pp. 258-279.
 ③ Dirk De Clercq and Dimo Dimov, “When good conflict gets better and bad conflict becomes worse: the role of social capital in the conflict-innovation relationship”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2009, Vol. 37. pp. 283-297.

因变量:本研究的目的是考察冲突处理方式与创新绩效的关系,因此选择创新绩效作为因变量。

自变量:将冲突处理方式作为自变量,分为合作性处理方式、妥协性处理方式和竞争性处理方式。

中介变量:因为冲突处理方式不同会产生不同的冲突结果,冲突结果对创新绩效又存在一定的影响。所以将冲突结果,即建设性冲突和破坏性冲突作为中介变量使用。

调节变量:把社会资本中社会交往和信任作为冲突处理方式与冲突结果的调节变量。

控制变量:本文将企业的历史和规模作为控制变量。企业的历史用企业经营年限测度,企业的规模用企业所拥有的员工人数测度。

本文采用了“多项目测量(multiple-item measure)”方法。本研究的概念模型中的所有变量均采用 Likert5 点计量尺度,变量的计量来源、探索性因子分析和信度分析如表 1 所示。

表 1 变量计量内容、来源及探索性因子分析和信度分析

变量	计量内容	因子负载	信度系数
合作性处理方式 (Rahim, 1983; Xie, Song, and Stringfellow 1998; Michael Song et al., 2006)	两个部门把冲突看作是需要同解决的问题; 为了最好的解决问题,两个部门需要公开讨论和分享观点; 两个部门总是寻求对大家都好的解决对策; 我们需要协调工作以便于尽可能获得想得到的对策。	0.717 0.772 0.814 0.625	0.770
妥协性处理方式 (Rahim, 1983; Xie, Song, and Stringfellow 1998; Michael Song et al., 2006)	对部门间不同的观点试图视而不见; 通过忽视部门间问题的存在而平息冲突; 部门间总是避免公开讨论有争议的问题; 很容易妥协从而避免冲突带来的问题。	0.569 0.652 0.725 0.879	0.820
竞争性处理方式 (Rahim, 1983; Xie, Song, and Stringfellow 1998; Michael Song et al., 2006)	总是让别的部门先满足自己部门的利益; 当不一致出现时,需要别的部门先认同自己的观点; 想要别人妥协,但却从不想自己先妥协; 把冲突看作是一场“我赢—你输”的竞赛。	0.699 0.757 0.874 0.728	0.836
建设性冲突 (Barker, Tjosvold, and Andrews, 1988)	因为冲突,我们看到了与工作有关的良性变化; 因为冲突的解决,我们更加了解对方;因为冲突的解决,我们更容易互相同情理解; 冲突过后,我们感觉精力充沛并认真开始工作。	0.763 0.868 0.856 0.864	0.858
破坏性冲突 (Jaworski and Kohli, 1993; Ruekert and Walker, 1987 加以修改)	跨部门的冲突出现的频率很高; 人们的冲突导致无法推进任务; 两个部门之间相处很糟糕; 人们对两个部门应该追求的共同目标持不同看法。	0.739 0.765 0.757 0.722	0.714
社会交往 (De Clercq and Dimov, 2009)	两个部门的员工经常在一起讨论和交流; 两个部门的员工维持紧密的交往; 两个部门的员工互相熟悉; 除了工作,与另一部门维持良好的非正式沟通状态。	0.910 0.921 0.866 0.742	0.890
信任 (De Clercq and Dimov, 2009)	我们与另一部门总是互相信任; 另一部门总是遵守对我们的承诺; 另一部门对我们总是很守信。	0.919 0.951 0.944	0.932

续表 1

变量	计量内容	因子负载	信度系数
创新绩效 (Song and Parry,1993;Dyer and Song,1997)	公司总是关注开发新的产品和服务;	0.826	0.775
	公司的新产品开发方案是成功的;	0.630	
	公司倾向于将全新的产品商业化;	0.803	
	公司定期(有规律)使用新的销售渠道和搜寻新的客户	0.821	

本文采用了与国外学者研究相一致的变量和测定规模设计了问卷,只是对部分变量的计量项目依据本次实证研究中的相关性进行了组合,确保了问卷的信度水平。考虑到这些参考量表都是英文量表,为让受访者正确理解问卷内容,本研究通过语意对比和反复推敲,最后形成问卷的初稿,并对问卷进行了预试和反复修改。在实证前测阶段,邀请本地区熟悉的企业作为方便样本进行问卷填写,对回收的问卷进行了信度检验,其值均在 0.7 以上,表明问卷具有较好的信度。

2. 研究样本的选择与发放。考虑到企业样本调查和回收的难度,本研究从两个方面保证问卷的回收及质量:(1)全部采用电子问卷的形式发放,方便问卷的发放与回收;(2)由于随机发放问卷的回收率极低,本研究依托三类机构发放电子问卷:高新区管委会、科技局及风险投资公司,近 70% 样本集中在济南、青岛、烟台和威海高新区及经济开发区,另外约 30% 样本来自上海及北京(此部分为风险投资公司及朋友网络的方便样本)。由于大部分样本取自山东,本研究对山东及外地回收的问卷分别进行 t 检验发现,没有显著差异。因此,回收的样本在统计上能够代表总体。

由于是采用电子问卷发放,不存在问卷的回收率统计问题。问卷的搜集集中在 2011 年 9 月-2012 年 2 月大约半年的时间,由于依托管理机构或关联机构发放,委托发放机构利用对口管理+电话催促方式进行,问卷总体回收数量和质量表现不错,共调查了 135 家企业。因为调查高技术企业跨部门冲突,要求每个企业由研发部经理和市场部(或销售)部经理各填 1 份,少量企业只提交了 1 份,绝大多数企业样本均提交了 2 份,共收回问卷 251 份,剔除漏答或趋同回答较明显的问卷,有效问卷数为 236 份。

四、实证检验与结果

1. 样本的描述性统计。样本描述性统计没有按照 135 个企业进行,而是按照输入 SPSS 统计软件的 236 个样本进行统计。如表 2 所示:

表 2 样本的描述性统计

行业类型	样本数量	百分比	历史与规模	样本数量	百分比
行业类型			历史		
电子信息	36	15.3%	1~5 年	0	
工业自动/电气	27	11.4%	5~10 年	90	38.1%
IT 软件与通讯	24	10.2%	10~15 年	71	30.1%
能源	32	13.5%	15~20 年	39	16.5%
化工	20	8.5%	20 年以上	36	15.3%
医药及医疗器械	39	16.5%	合计	236	100%
设备制造	46	19.5%	规模		
其他	12	5.1%	1~50 人	16	6.8%
			51~200 人	87	36.9%
			201~500 人	71	30.1%
			501~1000 人	31	13.1%
			1001 人以上	31	13.1%
合计	236	100%	合计	236	100%

表 3 相关性

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 合作性处理方式	1	.	.					
2. 竞争性处理方式	-.348**	1						
3. 妥协性处理方式	-.473**	.466**	1					
4. 交往	.227*	-.130*	-.210*	1				
5. 信任	.501**	-.373**	-.306*	.376**	1			
6. 破坏性冲突	-.353**	.462**	.319*	-.176*	-.226*	1		
7. 建设性冲突	.377**	-.142*	-.226**	.425**	.294**	-.243*	1	
8. 创新绩效	.359**	-.347**	-.362**	.196*	.443**	-.281**	.374**	1

** . 在 0.01 水平(双侧)上显著相关。 * . 在 0.05 水平(双侧)上显著相关。

2. 样本数据同源性偏差检验。因为本研究的样本绝大多数是来自同一企业的两个不同部门的配对样本,一定程度上回避了样本数据同源性问题。本研究采用了 Harman 单因子检测方法,即将问卷所有条目进行因子分析,在未旋转时得到的第一个主成份的载荷量来反映同源偏差的程度(Hair, 1992)^①。在对量表中的所有变量进行了因子分析后,共生成了 8 个因子,第一个因子占到负荷量的 19.090%,因此,可以认为本研究设计所使用的样本数据的同源性偏差影响很小。

3. 假设检验。本研究运用 SPSS19.0 统计分析软件,采用层级式多元回归方法。具体采用逐步加入控制变量(历史、规模)、自变量(合作性处理方式、妥协性处理方式、竞争性处理方式)、自变量与调节变量的交互项(合作×交往、妥协×交往、竞争×交往、合作×信任、妥协×信任、竞争×信任)的交互项的层级回归模型(Hierarchical regression model)进行数据分析。为了避免乘积项包含了主效应分析的变量而使得方程出现明显的共线性问题,按照统计分析理论的要求,将乘积项的数据测量值进行标准化,然后再计算其交互项并代入回归方程中。

(1)冲突处理方式对冲突结果的影响如下(如表 4 所示):

合作性处理方式对建设性冲突存在正向显著影响($\beta=0.299, p<0.10$),在调节变量进入方程之后,正向影响更加显著($\beta=0.366, p<0.01$)。因此,假设 1a 得到有力验证。

妥协性处理方式对建设性冲突不但没有正向影响,验证结果显示两者之间存在负向影响,在调节变量进入方程之后,妥协性处理方式对建设性冲突的负向影响变得显著。因此,假设 1b 没有通过验证。

竞争性处理方式对破坏性的正向影响非常显著($\beta=0.527, p<0.001$),在调节变量进入方程的前后均表现一致($\beta=0.526, p<0.001$)。因此,假设 1c 得到有力验证。

表 4 社会资本(交往与信任)对冲突处理方式与冲突结果的调节影响

	建设性冲突			破坏性冲突		
	M1	M2	M3	M1	M2	M3
历史	-.281**	-.105	.023	-.016	-.182	-.177
规模	.005	.046	.019	-.258+	-.231*	-.227+
合作性处理方式		.299+	.366**			
妥协性处理方式		-.066	-.208+			

① Joseph F. , Hair, "Multivariate, Data Analysis (Fifth Edition)", Prentice Hall Press, 1992.

续表 4

	建设性冲突			破坏性冲突		
	M1	M2	M3	M1	M2	M3
竞争性处理方式					.527***	.526***
合作×交往			126			
妥协×交往			-.304+			
竞争×交往						-.041
合作×信任			-.384**			
妥协×信任			-.038			
竞争×信任						-.374*
Ajust R ²	.046	.191	.372	.069	.322	.331
△R ²		.145	.181		0.253	0.009

注:表中列示的是标准化回归系数;+表示 P<0.10;*表示 P<0.05;**表示 P<0.01;***表示 P<0.001

(2)社会资本(交往与信任)的调节影响(如表 4 所示):

如表 4 所示,社会交往对冲突处理方式与冲突结果的调节影响均不明显。仅仅对妥协性处理方式与建设性冲突的调节关系中呈现出较显著特征,但是与假设不一致,妥协性处理方式对建设性冲突表现的是负向影响而并非正向影响。所以,假设 3a/3b/3c 均未通过检验。

信任对冲突处理方式与冲突结果的调节作用明显。部门间的信任水平弱化了合作性处理方式对建设性冲突的正向影响($\beta = -.384, p < 0.01$);同时弱化了竞争性处理方式对破坏性冲突的正向影响($\beta = -.374, p < 0.05$)。由于妥协性处理方式对建设性冲突呈现的负向影响与假设不一致,信任的弱化调节没有呈现显著特征,只表现出弱化反应。因此,假设 4a 和 4c 得到有力的验证。假设 4b 没有通过验证。

(3)冲突结果对创新绩效的影响(如表 5 所示):

与假设一致,建设性冲突对创新绩效呈现正向显著影响($\beta = 0.314, p < 0.05$),假设 2a 通过检验;破坏性冲突对创新绩效呈现负向显著影响($\beta = -0.248, p < 0.05$),假设 2b 通过检验。

表 5 冲突结果对创新绩效的影响分析

	创新绩效	
	M1	M2
历史	-.146	-.118
规模	-.012	-.077
建设性冲突		.314*
破坏性冲突		-.248*
Ajust R ²	.122	.185
△R ²		.063

注:表中列示的是标准化回归系数;+表示 P<0.10;*表示 P<0.05;**表示 P<0.01;***表示 P<0.001

五、研究结论与启示

1. 研究结论。本文研究了冲突管理与创新绩效的关系,从冲突处理方式和冲突结果两个角度对冲突管理进行了细分,探讨了“冲突处理方式——冲突结果——创新绩效”的递进影响。同时,首次尝试着将

社会资本(社会交往和信任)作为调节变量引入,观察其对冲突处理方式与冲突结果的调节效应。研究结论如下:

首先,部分结论取得一致认可。体现在两个方面:一方面是合作性处理方式有利于建设性冲突的产生,竞争性处理方式会产生破坏性冲突。这两个研究结论与之前学者的研究一致,也符合本研究的设想。在高科技企业中,研发部门和市场部门尽管部门工作目标不一致,但共同的愿景和企业基本目标是没有差别的,面对冲突,采用合作性的态度,兼顾双方的利益和想法自然会产生建设性冲突;而“你输—我赢”的竞争性处理方式必将破坏内部和谐,导致整体利益受损。另一方面,建设性冲突必然会产生创新绩效;但破坏性冲突却会损害创新绩效,其原因在文献综述中已经说明,无需赘述。

其次,妥协性处理方式在高科技企业中不但不会促进建设性冲突产生,甚至会破坏建设性冲突产生。虽然该结论与之前学者研究不同,但 Michael Song 研究中已经指出,妥协的冲突处理方式对建设性冲突和创新绩效影响不显著。究其原因是妥协处理方式带来低水平的沟通和信息交换,这对于创新结果的出现极为不利。高科技行业发展极为迅速,竞争异常激烈,如果研发与市场部门面对任务冲突时采用妥协性态度,就无法形成相关信息顺利沟通和交换,必然会破坏建设性冲突的产生。所以,妥协性的处理方式属于非理智的冲突处理方式。

最后,社会资本的调节影响部分显著,主要体现在信任变量上。Langfred(2004)研究发现,信任限制了交换双方当对方持不同观点和行为的监督、疑问和干预的倾向(Langfred, 2004)^①。所以,高水平的信任能抑制有益冲突对创新绩效的影响。以冲突处理过程为例,合作性冲突处理方式要求大家开诚布公地交换彼此观念和意见,在高水平信任下,如果合作双方降低了质疑的倾向,对建设性冲突就会产生消极影响;相反,在竞争性处理方式中,如果存在高信任,可能会对某次冲突的竞争性解决采取体谅性态度,反而会弱化破坏性冲突的出现。可见,在冲突领域,企业内的信任水平并非越高越好,要依情境的不同而妥善加以利用。

2. 对中国管理者的启示:“以和为贵”转为“以合为贵”。中国传统文化以人为本位,以和为最高价值。在人与人的关系上,主张“以和为贵”、宽和处世,从而创造人际和谐的社会环境。以“道法自然”著称的道家学派,更是主张人际和谐,避免冲突,实现社会安定太平。

但是,“以和为贵”并非是指一味地回避冲突,寻求苟同。孔子在《论语·学而》指出:“君子和而不同,小人同而不和”。“和”与“同”是两个概念,“和”是多样性的统一,“同”是一味地附和乃至结党营私,谋取私利。笔者更赞成用“和合文化”(冯军,2005)^②来形容中国传统文化。“和合”是指自然、社会、人际、心灵、文明中诸多元素、要素相互冲突、融合,与在冲突、融合的动态过程中各元素、要素和合为新结构方式、新事物、新生命的总和。“和合文化”是中国文化人文精神的精髓和中国文化的生命智慧。所谓和合的“和”,是指和谐,“和”是中国审美文化的精神,是儒家价值观的终极目标。“合”是指合作与融合,是达成“和”所必要的实施手段。“和合”连起来讲,指在承认“不同”事物之矛盾、差异的前提下,把彼此不同的事物统一于一个相互依存的和合体中,并在不同事物和合的过程中,吸取各个事物的优长而克其短,使之达到最佳组合,由此促进新事物的产生,推动事物的发展(易顶强,2008)^③。

由此可见,中国管理者在进行组织内外部管理时,“以和为贵”只是管理后所要达到的理想目标;而“以合为贵”才是实现该目标的有效手段。

当组织冲突发生时,采用竞争性冲突处理方式,只考虑自身利益,很容易陷入盲目自信和路径依赖的陷阱中,也容易破坏与对立方的情感关系,导致任务冲突向情感冲突的转变,从根本破坏创新绩效的产生,甚至会危害到企业现有的绩效。而回避式处理方式虽然短时期内遮盖了冲突,但从长期效果看,回避并不能解决冲突,反而会在时间的累积中使冲突不断恶化,一旦爆发将很难抑制。因此,面对冲突,只能

^① Langfred, Claus W. . “Too much of a good thing ?Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams”, *Academy of Management Journal*, 2004, Vol. 47, pp. 385-399.

^② 冯军:《中国文化背景下的表达自由》,《国际新闻界》2005,4, pp. 14-15.

^③ 易顶强:《传统和合文化背景下的表达权》,《广西政法管理干部学院学报》2008年第5期。

采用合作式冲突处理方式,更多地考虑对方的立场,寻求共赢。由于冲突双方把组织冲突看作是需要同解决的问题,他们会在同一目标的导向下相互交流、共同思考,最终形成有效的、互相均受益的对策,实现创新绩效。值得一提的是,在团队内冲突、跨部门冲突过程中冲突方僵持不下时,高层管理者应充当协调者,帮助冲突各方冷静后做出理性决策。

3. 本研究的局限。首先,本研究考虑到细分后变量判断的难度,将冲突管理方式由五种处理方式合并为三种处理方式,将迁就划分为合作性处理方式,而妥协归为妥协性处理方式,但中国词意变化丰富,合并后的处理会影响到调查对象的判断,如迁就与妥协的差异究竟多大?认知不同会形成不同的实证检验结论。尽管已经有学者采用三分法进行冲突处理方式探讨,后续研究可以进一步展开进行。

其次,调查对象选取了高科技企业的研发部门和市场部门,结论是否适合高科技企业的其他部门或其他类型企业,有待进一步验证。

最后,由于样本量相对规模不大,且超过一半的样本来自山东地区,尽管 t 检验无明显差异,未来研究可以采用大规模、多区域样本来进一步检验本研究结论,尤其是妥协性处理方式的影响问题。

Study on the Intergroup Conflict Management and Innovation Performance Relationship in High-tech Firms: the Moderating Effect of Social Capital

SUN Ping

(Management School, Shandong University, Jinan 250100, P. R. China)

Abstract: Conflict management research has become the important research area in organization studies, and it has been confirmed that intergroup conflict has a certain effect on organization performance. But there is little research focus on the moderating effect of social capital on the relationship of conflict management and innovation performance. This paper investigates the relationships among conflict-handling strategies, conflict results, and innovation performance by empirical analysis. Meanwhile, it also detects the moderating effect of social interaction and trust on it. The results indicate that the cooperative handling has positive effect to constructive conflict; the competitive handling has positive effects on destructive conflict; the compromising handling has not positive effects, but negative effects on constructive conflict; constructive conflict has positive effects on innovation performance; destructive conflict has negative effects on innovation performance; social interaction has no significant effect on any relationship; trust suppresses the effects. At higher levels of trust, the positive relationship between cooperative handling and constructive conflict is weakened, so is the positive relationship between competitive handling and destructive conflict.

Key words: conflict; innovation performance; trust; social interaction

[责任编辑:贾乐耀]