

# 托馬斯 - 基爾曼

## 衝突模式 評量

### 剖析和解釋性報告



肯尼斯 W. 托馬斯 (Kenneth W. Thomas)  
和拉爾夫 H. 基爾曼 (Ralph H. Kilmann)

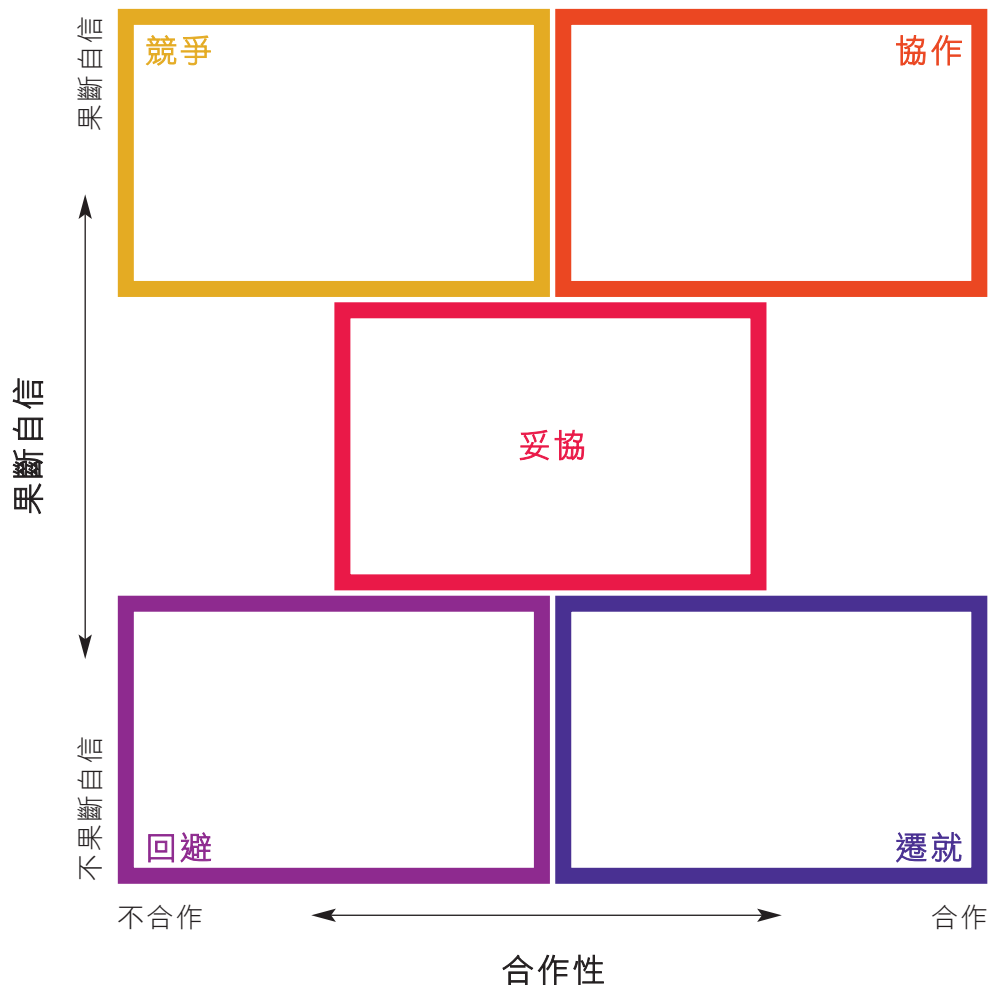
評量者：

A FONG  
SAMPLE

2012年3月15日

## 五種衝突處理模式

托馬斯 - 基爾曼 (Thomas-Kilmann) 衝突模式評量工具 (TKI) 是用於評估處於衝突狀態下的個人行為，亦即，當兩個人意見不合時的個人反應。在衝突狀態下，我們可以根據兩種基本尺度描述個人行為\*：(1) **果斷自信**，個人嘗試滿足其本身意見的程度，和 (2) **合作性**，個人嘗試滿足他人意見的程度。行為的這兩種尺度可用於定義處理衝突的五種方式。此五種衝突處理模式如下所示：



\* 此衝突處理行為的二維模式改編自肯尼斯·托馬斯在其著作《工業和公司心理學手冊》(The Handbook of Industrial and Organizational Psychology) 中論述的「衝突與衝突管理」，由馬文·鄧尼特 (Marvin Dunnette) 編輯 (芝加哥：Rand McNally 公司 1976 年出版)。羅伯特·布萊克 (Robert Blake) 和簡·毛頓 (Jane Mouton) 合著的管理方格理論 (The Managerial Grid) (休斯頓：Gulf Publishing 公司 1964 年、1994 年出版) 也為本領域作出了突出貢獻。

## 競爭

**競爭**就是果斷自信和不合作，屬於權力導向模式。就競爭而言，個人基於本身立場，運用任何適當的權力，以犧牲他人意見為手段，來贏得他人採納自身的意見。競爭可能意味著捍衛自身權利、辯解自己堅信不疑的觀點或單純想成功獲勝。

## 協作

**協作**兼具果斷自信和合作的特點。就協作而言，個人會試圖與他人共同合作，以找出滿足雙方彼此見解的解決辦法。其中涉及深入探究問題，以瞭解雙方的基本想法，並找出可滿足雙方意見的折衷方案。雙方之間的協力可能採取的形式包括探討差異處以瞭解相互不同的看法、解決可能導致彼此爭奪資源的某些條件，或面對現實並試圖找到解決人際問題的創造性解決辦法。

## 妥協

**妥協**介於果斷自信和合作性之間。就妥協而言，目的在於找出雙方可接受的權宜解決辦法，以滿足雙方的部份需求。妥協介於競爭與遷就兩者之間，捨棄自身意見的程度多於競爭，但少於遷就。同樣，它處理問題的方式比回避更直接，但探討的程度不像協作那樣深入。妥協可能意味著破除差異處、彼此讓步，或迅速達成折衷的觀點。

## 回避

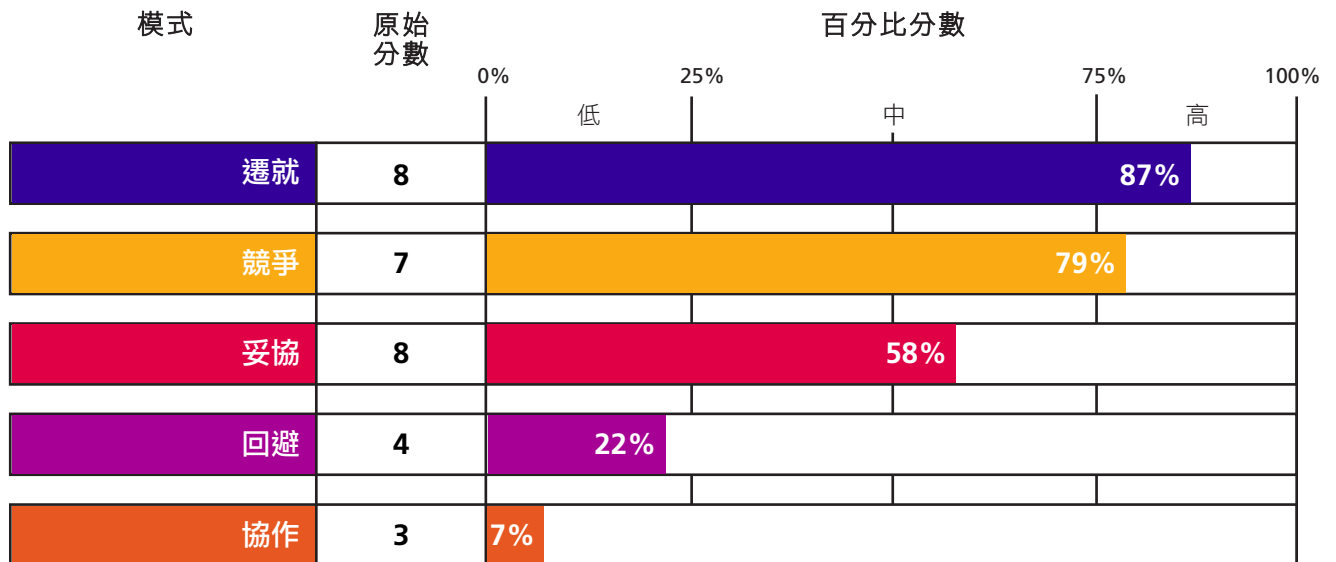
**回避**就是不果斷自信且不合作。就回避而言，個人並不迫切滿足自身或他人的想法。他不會化解衝突。回避的方式可能包括圓滑地回避某個問題、擱置問題等待更好的解決時機或只是從不利的情境下脫身。

## 遷就

**遷就**就是不果斷自信且合作，與競爭相反。就遷就而言，個人會忽視本身的意見，而滿足他人的意見；在此模式中存在自我犧牲的因素。遷就可能表現出無私的慷慨或寬厚，在非出於自願的情況下服從他人的指令或屈從於他人的觀點。

## 您的 TKI 剖析檔

您的 TKI 得分剖析檔（如下所示）顯示您在面對各種衝突時使用的所有衝突處理模式。您的分數是按照百分比以遞減方式排列，其中最高的得分代表您最常使用的衝突處理模式。



您在各種衝突處理模式所得到的原始分數，僅代表您選擇屬於該模式之 TKI 描述的次數。您的百分比分數更為重要。有 8,000 位各行各業的成人曾經參與 TKI 測量，百分比分數則是顯示您的原始分數與這些代表性樣本的對比情況。\*通過您的百分比分數可以知道在每個模式上取得與您相同分數或更低分數的樣本人群所佔百分比。

您的檔案顯示您的 遷就 得分最高，您的 8 得分的百分比分數是 87。這意味著，您的 遷就 得分比百分之 87 的抽樣參與者分數高。相反，您在 協作 上的得分最低，您的得分只比百分之 7 的抽樣高。

25% 和 75% 處的豎線分別界定了位於最靠前 25% 的得分和最靠後 25% 的得分，其餘 50% 是位於中間的得分。位於頂部 25% 的分數視為高。同樣，位於底部 25% 的分數視為低。位於中間 50% 的分數視為中。請查看您的分數瞭解自己所處的分數範圍。

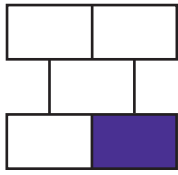
## 解釋您的分數

當您查看自己的 TKI 剖析檔時，可能會想要知道「正確答案是什麼？」在涉及衝突處理行為的情況下，答案不存在對錯之分。在某些狀況下，所有五種模式都有用：每種模式都展現了一組有用的社交技巧。例如，傳統智慧告訴我們，經常是「人多智廣」（協作）。但是俗話還說「用仁慈消滅敵人」（遷就）、「中庸之道」（妥協）、「知難而退」（回避）以及「強權就是公理」（競爭）。特定衝突處理模式的效果取決於具體情況的要求和您使用該模式的技巧。

您可以使用全部五種衝突處理模式；單一、固定的衝突處理風格無從描述您的性格特點。但是，大多數人都是比其他人更容易使用某些模式，並在這些模式上發展出更多技巧，因此傾向於更常使用這些模式。許多人偏好分明。您使用的衝突行為是由自己的個人傾向和所處環境的要求所決定的。

下面幾頁將根據您的 TKI 分數所示，為您的衝突處理模式提供意見，首先是您最常使用的遷就模式。

為了幫助您在適當的情況下使用這五種模式，本節列出了各種模式的一些使用時機。這些使用時機是參考公司主管所列清單而得。此外，因為您的個人傾向可能導致您過度使用或未充分使用某些衝突行為，所以，本節還列出一些診斷性的問題，做為是否過度使用或未充分使用各種模式的徵兆警告。



## 遷就

百分比：87%  
範圍：高

### 應用場合

基於您面對的環境，這可能是您最常使用的模式。一些公司總裁認為以下情況中，遷就行為尤其有用且有效：

- 當您認識到自己是錯的，可以允許考慮更好的解決方案，向其他人學習，以及顯示您通情達理時
- 當問題對其他人比對您更加重要，可以滿足其他人的需要，並作為善意的表示，有助於維護協作關係時
- 當您想要建立社會信用，以便為之後對您重要的問題鋪路時
- 當您處於劣勢，而更多的競爭只會損害您的目標時
- 當保持和諧和避免分裂極其重要時
- 當您想要讓員工嘗試錯誤並從中記取教訓，以幫助員工成長時

### 遷就風格

頻繁地使用遷就行為可能也會部分導致在處理衝突中形成遷就風格。風格植根於個人信念、價值觀和動機中，這些因素會「促使」個人的衝突行為不斷向著一個方向發展。

遷就者傾向於將衝突視為需要通過支援和感性來解決的社交/情緒問題。他們通常相信黃金準則（「己所不欲勿施於人」）並相信善有善報。他們將同事視為朋友，也就是應當支持和照顧的人，並且重視支持、寬容、善意和團隊凝聚力。他們通常把同情和友誼看得比大多數衝突中包含的小問題更重要。遷就者會為同事設想，幫助他們滿足其想法，以及幫助營造凝聚力和和睦氛圍。\*

### 遷就風格的作用

遷就者的同情和寬容在組織之間的關係上可以起到重要作用，在人們面對壓力時可以起到類似震蕩吸收體的作用。遷就者可以幫助維持善意和信任。他們提供心理上的支援，是富有同情心的傾聽對象，並能起到調節者恢復和諧氣氛的作用。他們的行事風格可以撫平受傷感，並緩解不滿。

\* 此段風格描述（經允許）摘自 Kenneth W. Thomas 和 Gail Fann Thomas 所著的衝突和團隊介紹 (Introduction to Conflict and Teams) (Mountain View, CA: CPP, Inc., 2004 年)。

## 自測問題

任何風格所具有的危險在於，您可能會慣用自己偏好的模式，即使此模式並非最適當的模式。因為從得分上看，您很大程度上屬於遷就風格，您很有可能正在過度使用此衝突模式，而對其他模式的利用則不充分。為了幫助您確定是否過度使用遷就模式，請思考以下問題：

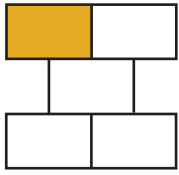
### 過度使用的跡象

- 您是否覺得您的觀點和看法有時候無法獲得應有的關注？  
過度聽從他人的意見可能會降低您的影響力、威信和名譽。這還會使組織無法獲得您的潛在貢獻。
- 是不是紀律渙散？  
儘管懲戒就其自身而言可能毫無價值，但是有些規則、程式和工作十分重要，需要強制執行。在這些問題上遷就會傷害您、他人或組織。

相反，因為您很大程度上屬於遷就風格，所以不可能沒有充分使用此模式。但是，您可能對下面一些未能充分使用其他模式的標誌感興趣：

### 使用不足的跡象

- 難以表達善意。  
在小問題上對其他人的遷就很重要，是一種善意的表示。
- 被認為是不講道理。
- 當犯了錯誤時，很難承認。
- 對規則上的例外情況，而這些情況是合理的，也無法認可。
- 拒絕放棄。



## 競爭

百分比：79%  
範圍：高

### 使用時機

- 當迅速、果斷的行動至關重要的時候，例如在緊急時刻
- 在需要執行一系列不受歡迎的措施的重要問題上，例如削減成本、實施不受歡迎的規則、懲戒措施
- 在有關公司利益的問題上，您知道自己是對的時候
- 在您出於自我保護而需要避開那些利用非競爭行為的人時

### 自測問題

由於您在競爭方面得分很高，因此您很有可能正在過度使用此模式。為幫助您確定是否屬於這種情況，請思考下面的問題：

#### 過度使用的跡象

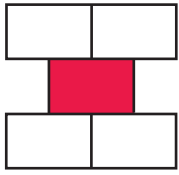
- 您的周圍是否都是「唯唯諾諾」的人？  
如果是，或許是因為他們明白反對您是愚蠢的行為，或者放棄了試圖影響您。這會使您與資訊隔絕。
- 其他人是否害怕向您承認無知和不確定？  
在競爭環境下，一個人必須奮鬥才能贏得聲望和尊重，要表現得比自己認為的更鎮定、更自信。這意味著大家更不會諮詢資訊和意見，也更不可能去學習。

相反，因為您很大程度上屬於競爭風格，所以不可能沒有充分使用此模式。但是，您可能會對下面這些未能充分使用其他模式的跡象感興趣：

#### 使用不足的跡象

- 在很多情況下感覺無能為力。  
未能充分使用競爭風格的人可能無法意識到他們的能力，對競爭風格的使用不熟練，或對於使用競爭風格的想法感到不適。這會限制他們的影響，進而妨礙他們發揮作用。
- 即使在明知需要的時候，也無法堅守立場。  
擔心其他人的感覺或對於使用力量感到憂慮都可能造成猶豫不決，而這可能導致推遲決策並增加他人的痛苦和/或不滿。



**妥協**百分比：58%  
範圍：中

### 應用場合

- 當目標有一定重要性，但是並不值得努力，或使用過分果斷自信的模式可能導致合作破裂時
- 當兩個實力相當的對手持互斥目標，且都十分堅定時（如勞資雙方的協商）
- 當您想要就某個複雜問題達成臨時決議時
- 當您需要在一定時間內達成有利的解決方案時
- 作為協作或競爭失敗時的備選方案

### 自測問題

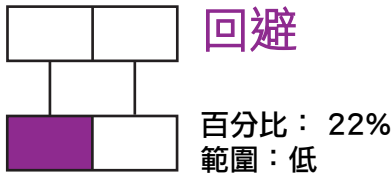
由於您在妥協方面的得分處於中範圍，因此幾乎沒有理由懷疑您總體上過度使用或未充分使用此模式。但是，下面的問題可以幫助您確定是否在特定情況下過度使用或未充分使用妥協。

#### 過度使用的跡象

- 您有時候是否過分關注妥協的實踐和策略，從而忽視了更大的問題？  
這樣做可能會造成無意識地、嚴重地破壞了原則、價值、長期目標或公司利益。
- 注重討價還價和交易是否會產生勾心鬥角的氛圍？  
這種環境會破壞人際之間的信任，並會轉移關注正在討論問題優勢的注意力。

#### 使用不足的跡象

- 您是否有時對於討價還價太敏感或尷尬？  
這種不情願會妨礙您在協商中爭取公平的待遇，無論是為您自己、團隊還是公司。
- 您是否發覺有時難以讓步？  
沒有這個安全活門，您可能很難擺脫彼此消極爭論、權力爭奪等困擾。



## 應用場合

- 當問題不重要或當其他更加重要的問題出現時
- 當您察覺到沒有機會可以滿足自己的意見時，例如當您人微言輕或者對極難改變的事情感到沮喪時
- 當對抗衝突的潛在成本超過解決衝突帶來的利益時
- 當您需要讓大家冷靜以便緩解緊張情緒，從而達到有效果的層次，以及恢復洞察力和冷靜時
- 當收集更多資訊的意義超過立即作出決策時
- 當其他人能夠更有效地解決該問題時
- 當問題似乎與另一個更加基本的問題略微有關或是該問題的徵兆時

## 自測問題

由於您在回避方面的得分很低，因此您很有可能未充分使用此模式。為幫助您確定是否屬於該情況，請思考下面的問題：

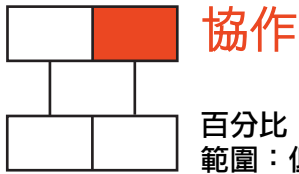
### 使用不足的跡象

- 您是否發現自己有時傷害了人們的感情或激起了敵意？  
您可能需要更加謹慎、機智，以非威脅的方式構建問題。
- 您是否有時感覺很匆忙或被大量問題淹沒？  
您可能需要使用更多的時間來設置優先級，也就是說，決定哪些問題相對不重要，也許可以委託給其他人。

相反，事實是您在回避方面得分很低，這使您不可能過度使用此模式。但是，您可能對其他人過度使用的跡象感興趣：

### 過度使用的跡象

- 造成協調受到影響的原因是大家難以讓某個人參與到問題中。
- 產生「如履薄冰」的氣氛。  
有時候，在謹慎和規避問題上投入了不成比例的精力，表示需要面對並解決這些問題。
- 缺席情況下在重要問題上做出決策。



## 應用場合

- 當您需要找到一個整體解決方案而雙方的意見都太過重要而難以妥協時
- 當您抱著學習的目的，而且您希望驗證自己的假設並瞭解他人的觀點時
- 當您希望融合對一個問題持不同見解的人的觀點時
- 當您想要通過考慮他人的意見來達成一致同意的決策，進而獲得承諾時
- 當您需要盡力克服影響人際關係的固執情緒時

## 自測問題

由於您在協作方面得分很低，因此您很有可能未充分使用此模式。為幫助您確定是否屬於該情況，請思考下面的問題：

### 使用不足的跡象

- 您是否難以將分歧視為共同獲益、學習或解決問題的機會？  
儘管衝突情況通常意味著威脅或者無效率，但是悲觀地看待所有衝突會妨礙您發現協作機會，從而使您無法享受與成功協作相伴的共同增益和成就感。
- 其他人是否沒有重視您的決策或政策？  
也許在訂定這些決策或政策時沒有採納他們的意見。

相反，事實是您在協作方面得分很低，這使您不可能過度使用此模式。但是，您可能對其他人過度使用的跡象感興趣：

### 過度使用的跡象

- 花時間深入討論看上去不值得深入的問題。  
協作需要時間和精力。對無關緊要的問題不需要採取最佳的解決方案，並且不需要解決所有人的分歧。過度使用協作和一致同意有時候表示，您希望通過分散責任或拖延行動，以將風險降至最低。
- 無法在協作方面引起他人的響應。  
協作行為的試探特性可能容易使其他人對您有所輕視，並且其他人可能會利用您所表現的信任和坦誠。過度使用者可能會錯過抵制、競爭或衝突利益的線索。