



衝突管理在學校體育之策略應用

洪嘉文／教育部體育司專員

一、問題背景

組織與團隊的和諧、創新與良好的績效表現，向來是領導者與全體成員共同追求的目標。然而，在團體與個人互動過程中，由於目標差異、認知差距、資源限制等因素的多重影響，造成雙方甚至多方觀念與作法的不一致，而造成所謂的衝突（conflict）。由於衝突可能存在於任何之組織與團隊中，因此，心理學者、管理學者甚至社會學者，皆視衝突為一種真實反應社會的情境（鄭志富，民88，1頁；Dubrin, 1996）。

基本上，衝突本身並不可怕，可怕的是處理不當所帶來的結果。一個處理得當的衝突，不但可以使衝突雙方的敵意消除，而且可以促使雙方以理性的態度來解決問題，況且有些衝突是可以預防的。就算是衝突真的發生，只要策略運用得當，一樣可以消弭於無形，而有些

衝突更是可以刻意引進的。據此，如何有效的預防、處理和引進衝突，來做好衝突管理的工作，將是學校體育管理者責無旁貸的責任。

為何衝突管理在學校體育平日運作中，佔有舉足輕重的角色。換言之，即是身為學校體育的管理者必須瞭解衝突管理的必要性。筆者歸納如下：

一、美國管理學會（American Management Association）在一項針對中、高階管理人員的研究中發現：這些管理人員每天平均花百分之二十的時間在處理組織內外的衝突問題。而這些衝突問題的處理，較之其他的管理問題（例如：決策制定、領導、溝通……等）更為重要（鄭志富，民88，3頁；Rahim, et al. 1992）。可見一位成功的學校體育管理者必須具備良好的衝突處理能力，殆無疑義。此為其一。

二、運動組織與團體的環境



中，亦存在著極複雜的人際互動關係，當然也會因為認知、觀念上的差距，而時有意見不一、作法互異

之情形 (Etizen, 1986)。如果在互動過程中，管理者未能正視這種存在的差異性，則衝突隨即發生。若無法有效掌握與處理，更將影響整個運動組織與團隊的凝聚力與績效表現 (Gallant, 1996)。因此，瞭解組織衝突的本質，進而熟悉衝突管理的具體對策，應是學校體育管理者在厚植其專業能力上，刻不容緩之課題 (Apenzeller, 1993; Etizen, 1986)。此為其一。

三、學校體育管理者主要工作職掌乃在於落實學校體育教學；負責推動校園體育活動；處理各項體育行政事物；經營學校運動場館等工作，為使前述工作順遂，必須有效掌握與上司、同事、教練及教職員工間之衝突，並妥適予以處理。此為其三。

二、衝突的意義、類型及理論演進
一、衝突的意義

(Robbins) 認為衝突是一個連續的動態過程，其存在必須包含有對立的雙方，不相容的興趣或目標，同時在資源有限的情況下，其中的一方表現出一些妨礙對方達成目標的阻撓性行為 (引自李青芬等，民84)。

二、衝突的類型

不同的組織型態中會有不同的衝突類型存在。而對於衝突類型的瞭解，一方面有助於我們認識衝突的存在，他方面也有助於衝突的管理。至於衝突類型的分類，至今並無明確的定論，但大致可歸納成下列三個衝突層次 (詳如表一) (吳慧卿，民87, 16頁)。

資料來源：吳慧卿 (民87)：運動組織衝突與因應策略初探。中華體育，45，16頁。

以學校體育體系為例，體育組

衝突類型	衝突型態
參與者觀點層次	個人內在衝突、人際衝突、組織內衝突、組織間衝突
組織結構層次	垂直衝突、水平組織
角色觀點層次	角色傳訊者衝突、角色傳訊者間衝突、角色者衝突、角色規範衝突

表一、衝突的三個層次

長與運動代表隊教練間的衝突，就參與者層次而言係屬於 (人際衝突)；在組織結構層次係屬 (垂直衝突)；就角色觀點層次來說係屬 (角色傳訊者與角色者衝突)。

三、衝突理論的演進

衝突理論可依不同時期而有不同的論點，以下就衝突理論演進的三個時期敘述如下 (李青芬等，民84；李茂興等，民84；吳定等，



民87：吳慧卿，民87：鄭志富，民88）。

（一）傳統觀點（Traditional View）：此理論在1930至1940年代相當盛行。其認為早期的研究大多對衝突抱持負面的觀點，衝突是不好的，應該要避免的，被定義為具有破壞性，是必須盡量避免的，此時期研究重點在於尋找衝突的起源及尋找解決衝突的方法，認為只要能瞭解衝突的原因並將之解決便能增加組織的績效。

（二）人際關係觀點（Human Relations View）：此理論在1940至1970年代流行。其認為衝突是所有團體和組織中自然發生的現象，是無法避免的，應採取接受的態度，承認其存在性。此時期重點在於如何管理衝突。

（三）互動觀點（Interaction View）：此理論為目前最盛行的看法。其認為一個平靜、和諧、合作

的團體可能變得冷漠、靜止，且對改革創新無動於衷。因此，其重點在鼓勵領導者應試著在團體內保持最小的衝突水準，以便能保持團體的活力，自我反省及創造力。

三、衝突的主要來源

個人是組織的基本組成分子，由於這些人皆來自於不同的生活環境，不相同的成長背景、擁有不同的認知與價值觀，而這些個別差異在組織運作過程中即有可能是形成衝突的主要來源。依據國內運動管理學大師鄭志富（民88）綜合Dubrin（1996）、Gibson（1994）等人之觀點及參考Slack（1997）之論點：衝突發生的主要來源可從資源有限性、工作互賴性、目標差距、認知差距、專家權擴張、溝通問題、酬償制度差異、角色衝突、權力不一致及參與決策等十方面來加以說明，茲分述如下：

一、資源有限性（Limited

resources）：組織內的資源無法同時讓所有成員同時享有，必須有少部份人無法獲得該資源時，組織或個人為求取該有限資源的分配，因而產生競爭的行為。

二、工作互賴性（work interdependence）：當一件事情的完成並非僅靠一個單位或個人的努力與能力就可以完成，而必須仰賴不同單位或個人通力合作來達成目標時，此時便很容易因為工作的相依賴與共生的特性而發生衝突。

三、目標差距（differences in goals）：不同的下屬組織或個人，在獨立性增強後，其個別之目標有可能逾越，甚至於違背原來的組織目標。若再加上資源取得、或是酬賞結構之限制，則更易促其組織或個體間之衝突。

四、認知差距（differences in perceptions）：運動組織中的差異情形也是導致衝突產生的原因之一，這



些差異可能來自於不同的單位、不同的工作與不同教育背景、價值觀及認知。

五、專家權擴張 (increased demand for specialists)：在直線幕僚的組織結構中，普通存在著若干幕僚職權與直線職權間的衝突問題。

六、溝通問題 (communication problems)：不當或是不足的溝通易造成組織之間或主要與次要層級之間的誤解，進而引發衝突，而大部份的衝突均是來自於此。

七、酬償制度差異 (differences in reward system)：當一個組織，對於組織內成員相同的表現或行為，在處理方法上卻有不同的獎賞行為表現時，將會促使組織成員不平衡的心態出現，而導致衝突。

八、角色衝突 (role conflict)：不同的角色所肩負的任務與使命有所不同，所擁有的權力及所需忍受的壓力也會不一樣。因

此，極易造成認知上的衝突。

九、權力不一致 (power incongruence)：在組織中當一個部門的實際權力與其地位不相一致時，極有可能發展為群體間的衝突。

十、參與決策 (participative decision-making)：組織成員在組織決策上參與的機會與頻率多寡亦是引發衝突的來源之一。

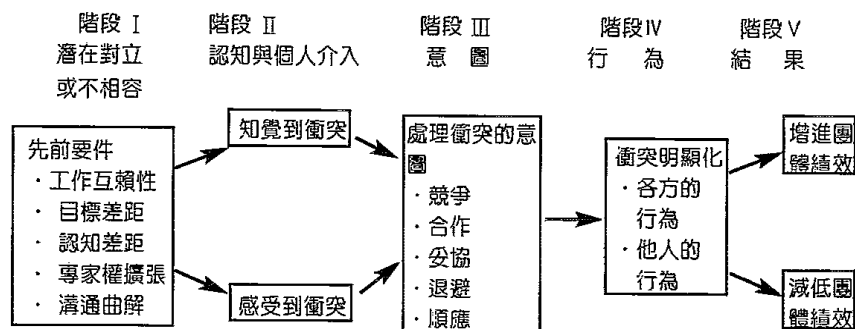
四、衝突的過程

一般外界對於衝突看法，大都認為它是一個單一且不連續的事件 (Slack, 1997)。管理學家Robbins與Pondy則認為衝突是由一個動態、連續且具有高度相互關係的階段所構成。本節即以Robbins與Pondy二人的模式來說明衝突的形成過程。

一、Robbins衝突模式

在Robbins的衝突模式中，基本上可分成五個階段（詳如圖一）（李青芬等,民84）：

圖一、Robbins衝突模式



資料來源：李青芬等，

Robbins, S.P.原著 (民84)：組織行為學，689頁。台北：華泰書局。

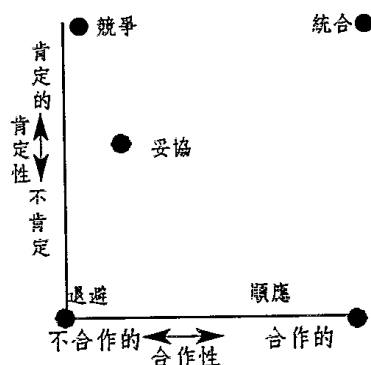
(一) 潛在對立或不相容



(potential opposition or incompatibility) 階段：為衝突過程的第一步，是製造衝突機會之要件的出現。此要件並不必然直接導致衝突，卻是衝突發生的必要條件。

(二) 意圖 (intentions) 階段：在任何衝突事件中，組織或個人決定以何種方式行動來因應衝突的發生之決策即是意圖。從圖二得知它包含兩個向度，即合作性 (cooperativeness) 和肯定性 (assertiveness)。兩兩相配的結果，可定義出五種衝突處理的意圖：競

爭 (肯定但不合作)；統合 (肯定且合作)；退避 (不肯定且不合作)；順應 (不肯定但合作)；妥協 (中度肯定且中度合作)。



圖二、衝突處理意圖之向度

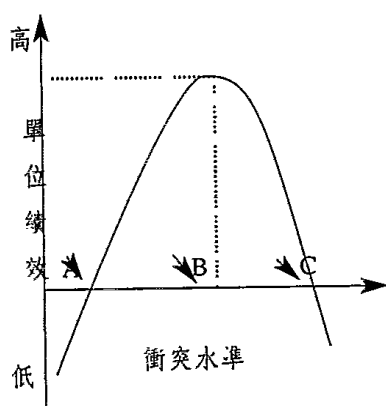
資料來源：李青芬等，Robbins, S.P. 原著 (民 84)：組織行為學，694 頁。台北：華泰書局。

(四) 行為 (behavior) 階段：運動組織或個人在獲得衝突處理的具體意圖後，便會將此意圖轉化為外顯的實際行為。這是一個衝突雙方交互作用的動態階段，也是一般人對衝突概念最深刻的階段，因為

它是可見的。

(五) 結果 (outcomes)：衝突雙方之間行動反應的交互作用，會導致某些結果。有些結果可能是良好的，能改善團體的績效；有些結果可能是惡性的，會妨礙團體的績效。

圖三的衝突與組織績效關係圖，正足以說明這種衝突水準與類型對組織與團隊績效表現。

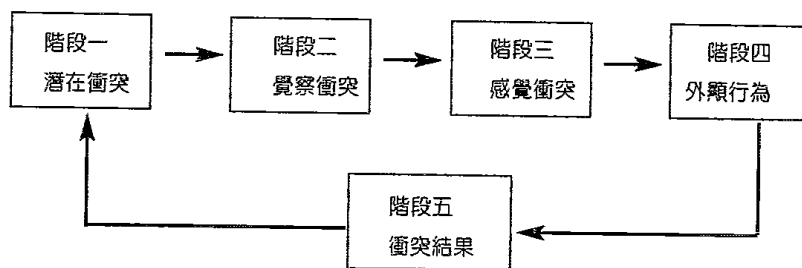


圖三、衝突與單位績效

資料來源：Slack, T. (1997). Understanding sport organization. 198. Champaign, I Human Kinetics.



低		高		
情境	衝突水準	衝突類型	單位內在特性	單位績效表現
A	低或無	惡性的	冷漠的 呆滯的 對改變無反應的 缺乏新觀念	低
B	適中	良性的	有活力的 自我反省的 創新的	高
C	惡性	惡性	分裂的 混亂的 不合作的	低



圖四、Pondy組織衝突模式

資料來源：Slack, T. (1997). Understanding sport organization, 199. Champaign, IL Human Kinetics.

二、Pondy 衝突模式
在Pondy的衝突模式中，基本上可分為五個階段（如圖四）（Jack, 1997）..

（一）潛在衝突：係指可能引發衝突的原因已經潛伏於組織與團隊之內或個人之間，不過衝突本身仍是潛止不動的，衝突可能發生但也不會發生。

（二）覺察衝突：係指衝突的雙方已察覺到衝突的存在，但不見得會形成衝突。

（三）感覺衝突：係指衝突的雙方開始對衝突的原因與對方的反應作解釋，並已體會到衝突已無法避免，並準備接受衝突的到來。

（四）外顯衝突：係指衝突的雙方對於衝突的情境，而預備因應的行為均已表現於外，行為目的在於阻撓對方達成目標。

（五）衝突結果：係指每個衝突的過程都是一連串衝突過程中的一節，衝突如獲圓滿解決，將有助於雙方關係的改善，但假若未能解決，只是壓抑衝突，則衝



突均以更劇烈的形式爆發，並為下次的衝突預留伏筆，此即衝突的結果。

伍、策略應用

學校體育管理者於瞭解衝突之意義、類型、理論演進、主要來源及過程後，應建立之基本概念即是確認此一衝突對學校體育組織之功能是具有破壞性抑是建設性的，同時予以適度回應。如係屬破壞性衝突，則應防患於未然並儘速處理；如係屬建設性衝突，則宜考慮引進衝突，以有效提升學校體育組織之績效。以下僅就（衝突預防策略）、（衝突處理策略）及（衝突引進策略）等三方面分別敘述（吳定，民87；吳慧卿，民87；蔡培村，民85；翁志成，民87；鄭志富，民85，民88；謝文全，民84；蕭武桐，民88；Slack, 1997）：

一、衝突預防策略

（一）領導者應發揮專家權與

參與權：領導乃是領導者與被領導者之間影響力互動的過程。而影響力之來源乃是以領導權力為基礎，雖然領導之權力來源有多種，但其中卻以專家權與參照權最為重要。

前者是以領導者本身的專業素養促使被領導者心悅誠服接受領導；後者則以領導者優異之學識、能力及人際關係來領導部屬，並使被領導者順服。因此，學校體育管理者若能發揮專家權及參照權，進而爭取組織成員的認同，將可有效降低衝突之發生。

（二）暢通溝通管道：基本上，溝通即是指藉由訊息傳遞與互換，來做為意見與情感的交流，以達到相互瞭解的過程，更重要的是它應被視為雙向之歷程。學校體育管理者平日於學校從事相關體育活動時，包括教學、活動規劃、場地與器材之開放維修及經費等都需要與他人做良好之溝通。其中尤應掌

握溝通應是讓對方瞭解意思而非同意你妳的意思，若能充分發揮溝通之技巧並暢通溝通管道，對降低組織衝突而言，將有所助益。

（三）讓組織成員參與決策制定：一般而言，往昔學校體育之推動過程中，大都由管理者依年度實施計畫來擬訂相關計畫，且均採（由上而下）之模式居多，並未能傾聽基層體育教師的意見。爰此，往往造成方案制定後不能符合基層體育教師的實際需求，而引發衝突。同時，也導致組織目標之訂定過程中，因參與程度不足，無法凝聚共識及向心力，其對於組織績效也連帶受到影響。而身為學校體育管理者於制定各種方案之過程中應改採（由下而上）之模式，充分反應出組織成員之意見，並獲致共識，對預防組織衝突之發生定有幫助。

（四）組織資源做合理分配：



具體而言，目前在各級學校中，體育室（組）之資源係較匱乏的，如年度經費往往是極其有限的，惟需辦理之相關活動又不在少數，造成學校體育管理者之困擾。而如何將組織資源做合理分配乃考驗管理者的智慧，且避免不必要之紛爭。其有效途徑則應於年度計畫中即將組織中有關資源透過全體組織成員之共同討論與參與來有效分配組織資源，以免因分配不均造成組織中的衝突，並將組織資源做最充分有效之運用。

（五）塑造組織優質文化：組織文化基本上是一種長期性的累積且是終生性的歷程。檢討國內過去的運動文化雖然是負面者較多，但是在在一組織中，管理者若能適度引進優質組織文化，比如良性競爭的文化、強調品質的文化以及追求卓越的文化等，相信對於組織整體績效提升幫助甚大，且可扭轉過去較

為偏頗之運動文化，如成就取向、保守等。事實上，前述之運動文化已對國內體育運動發展造成某種負面程度的影響，值得我們來加以省思。而當組織文化是優質的時候，通常具有高績效、組織氣氛和諧、離職率低、凝聚力高等特性，當然對組織衝突的發生可降至最低。

二、衝突處理策略

（一）權威式命令：意指管理當局以正式的權威解決衝突，並將其想法與衝突雙方溝通。學校體育管理者經常於行政運作中發現，若體育教師間有不同意見而發生衝突時，通常可由管理者（如組長或校長）出面解決問題。一般而言，運用權威式命令來解決衝突問題，將可增加衝突解決的效率。

（二）退避策略：意指衝突的一方或雙方對衝突退縮或壓抑，其在面對問題時採取逃避，忽略甚至是不聞不問的回應方式。以學校體

育管理者而言，若其與同事抑是所屬長官發生衝突時，採取不理不采之心態。雖然它可以降低當時緊張氣氛，不致使雙方之衝突惡化。但對於實際的衝突問題並無法完全有效解決，因此，尋求積極之解決方式才是正途。

（三）妥協：意指衝突的雙方皆願意放棄部分有價值的東西。換言之，衝突的雙方為使衝突能獲致解決，願意放棄個人的部分堅持各退一步。就學校體育管理者來說，當與部屬或長官發生衝突時，妥協策略通常是衝突雙方最多的選擇，也是使衝突對彼此傷害降至最低的策略之一。畢竟在衝突處理策略的背後，已沒有絕對的贏家或輸家。

（四）組織資源之擴充：在學校體育環境中，衝突發生的原因經常是來自於此，特別是在經費不足、器材不夠及場地有限之情況下導致衝突的發生。此時，學校體育



管理者應衡量實際現況，適度去爭取較充裕之經費添購相關體育器材及做場地之整（修）建或修繕等工作，儘可能去擴充組織內之資源，將能有效解除衝突的危機。

（五）組織結構重整：意旨藉由工作的重新設計、工作輪調及職位合作等運作，以改變組織之正式結構及衝突雙方的互動狀態。換句話說，即以（同理心）來縮短衝突雙方之認知差距，以求減少衝突於無形。就學校體育管理者而言，給予體育教師適切之工作輪調是有必要。同時，可經由工作擴大化、工作豐富化及彈性工時等措施來活化組織結構重整。

（六）上級的目標：（有政策才有方向，有方向才能達到目標）一語道出願景對於一個組織的重要性。在學校體育範疇中亦不例外，學校體育管理者應對於衝突的雙方制訂一個必須由雙方共同努力才能達成的目標。以藉此導引衝突的雙

方捐棄個人的成見，放下身段相互協調合作，以求目標之達成。

（七）問題解決：意旨衝突的雙方利用正式或非正式的溝通管道，以面對面的方式作充分的溝通，以釐清問題的所在，試圖化解衝突。學校體育管理者常會因溝通不佳造成語意誤解及認知差距時，可採行此策略。

三、衝突引進策略

（一）訊息傳播：領導者若能善用溝通管道，技巧性的對部屬散發某些其最為在意並能引起其正面情感反應的重要訊息，當可增加衝突的水準，引起良性的反應。比如大專體育課程改成選修之後，諸多大專校院未來將面臨裁員之窘境，學校體育管理者可藉由裁員訊息之傳播，激勵組織具有危機意識，更努力於工作崗位，並達成提升組織績效之目標。

（二）引進新血：在組織發展的過程中，常透過引用背景、價值

觀、態度或管理風格與原組織不同之新人，以刺激組織革新與重整。

在學校體育環境中常（純種）的觀念，非得是那個學校畢業才可以進入某一單位或學校，惟其存有同質性過高之缺點存在，也造成組織之活化力不足之現象。學校體育管理者應引進不同性質之新人，以刺激組織內所有成員危機意識之激發。

（三）鼓勵競爭：為求組織整體競爭力之提升，多數的組織或團隊已逐漸把對於表現優異之成員所給予的額外的酬償視之為足以刺激成員提高組織或團隊效能的重要因素之一。尤其在高度競爭的社會中，學校體育自不能置身於外，惟有提升學校體育之（品質），才能提高學校體育整體競爭力。因此，引進組織中的競爭機制是十分重要的，特別是在良性競爭方面，進而形塑優質的競爭文化，此特性也是以往學校體育所欠缺的。



六、結語

從衝突理論之演進過程中發現，一般人對於衝突的觀念已由原本的避之唯恐不及變成去接受並鼓勵組織衝突的發生，以便能保持團體的動力。據此。學校體育管理者必須在組織內保持最適度的衝突水準，並瞭解衝突之預防策略、處理策略及引進策略，俾利有效管理組織衝突的發生，以提升學校體育之績效。

參考文獻

- 翁志成 (民87)：運動訓練管理。台北：師大書苑。
- 鄭志富 (民85)：運動組織與團隊衝突管理。第二十七屆大專院校運動會體育學術研討會論文集，41-44頁。
- 鄭志富 (民88)：大學體育室組織衝突之研究 (I)。台北：行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
- 蔡培材主編 (民87)：學校經營與管理。台北：麗文文化公司。
- 蕭武桐 (民88)：組織內的衝突管理。行政組織與管理上課講義。
- 謝文全等 (民84)：教育行政學。台北：國立空中大學。
- Apenzeller, H. (1993). Managing sport and risk management strategies. Durham, NC: Carolina Academic Press.
- DuBrin, A. J. (1996) Human relations for career and personal success. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Etizen, D.S. (1986). Athletics and higher education: A conflict perspective. In Ress, C.R. and W. Miracle. Sport and social theory, 227-238.
- Gallant, H. (1996). Labor relations in professional sports. In parkhouse, B.L. The management of sport: Its foundation and application (2ed), 119-146.
- Gibson, J. L., L.vancevich, J.M., & Donnelly J.H. (1994) Organization: Behavior structures process (8ed). IL: Burr Ridge.
- Rahim, M. A., Garrett, J.E., & Buntzman, P. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organization. Journal of Business Ethics, 11, 423-432.
- Salack, T. (1997). Understanding sport organizations. Champaign: IL Human Kinetics.
- 李茂興等，Stephen, P. Robbins原著 (民81)：管理概論-理論與實務。台北：曉園出版社。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬合譯，Stephen, P. Robbins原著 (民84)：組織行為學。台北：揚至文化公司。
- 吳定等 (民87)：行政學 (二)。台北：國立空中大學。
- 吳慧卿 (民87)：運動團隊衝突初探。中華體育，46，15-25頁。