

团队冲突、冲突管理与绩效关系的实证研究*

○ 陈晓红 赵可

摘要 在组织研究领域,冲突一直被视为重要的团队交互过程变量。然而,关于团队冲突与绩效的关系存在很多争议,且以往的研究很少同时考虑团队冲突和冲突管理行为,这就忽视了冲突管理对团队冲突的潜在引导作用。通过对76个工作团队的冲突、冲突管理行为和绩效的实证研究,发现冲突管理和冲突的交互作用对团队绩效的影响显著。竞争型冲突管理行为会导致关系冲突的增加,进而导致团队绩效的降低;回避型冲突管理行为和关系冲突显著负相关;任务冲突与团队绩效之间显著正相关。本文的研究结果对于企业管理人员发挥任务冲突的正面效用、降低关系冲突的负面影响有一定的启示。

关键词 任务冲突;关系冲突;冲突管理;团队绩效

* 本文受国家自然科学基金重点项目(70631004)资助

伴随着全球经济一体化进程的加速,组织所面临的环境更为复杂多变。为保持竞争优势,企业不断进行重整,在这一轮组织再造浪潮中,具有迅速反应特性的团队已成为组织解决问题的重要手段。尽管团队已成为组织运作的核心,其仍然面临许多问题,其中最主要的是组织的冲突与组织的协调。^[1]一般认为团队的优势在于集思广益,特别在团队成员多样性(Diversity)程度较高的情形下;然而,亦有研究发现在多样性程度较高的团队中,成员反而会因为争论不休而影响工作绩效。^[2]此类研究指出多样性程度低的团队会拥有更高的绩效。随着研究的深入,学者们发现冲突是解释团队多样性同绩效关系研究结果不一致的重要变量。^[1,3]因而近年来关于团队冲突和绩效关系的研究日益增多。然而,这些研究多数仅仅关注冲突,并未考虑冲突管理,这有悖于权变管理思想。权变管理思想^[4]认为,要想发挥冲突

的正面效用,必须对冲突采取有效的管理。本研究将综合考虑冲突和冲突管理,探讨两者的交互作用对绩效的影响,并通过实证数据来验证理论模型。

一、文献综述和研究假设

1. 团队冲突理论

从管理心理学的角度来说,冲突可以看成是两种目标的互不相容或互相排斥。正因为冲突总是表现为某种斗争,传统的观点认为,任何冲突都是不利的,应该尽量避免。^[5]随着关于结构化冲突决策方法——辩证询问法(Dialectical Inquiry)和魔鬼发言人法(Devil's Advocacy)研究的深入,研究者们更加辩证的看待冲突。^[6]尽管两种决策方法孰优孰劣,理论界并无定论,但这一论争促使研究者们认识到冲突功能性的一面,并促进了冲突分类理论的成熟。在此基础上,理论界将冲突分为两类:任务冲突(Task Conflict, TC)和关系冲突(Relationship Conflict, RC)。^[1,7]任务冲突是指团队成员对工作内容或构想有不同意见,进而导致激烈的辩论;关系冲突是指人际之间的矛盾,包括互相不喜欢对方、人身攻击等,且伴随着挫折、愤怒、烦恼等情绪。研究表明两种冲突之间的相关度很高,但二者在概念上是可以清晰区分的。郎淳刚、王国锋等^[8,9]验证了这一分类同样适用于中国文化背景。

2. 团队冲突管理理论

西方经典冲突管理理论主要建立在Blake和Mouton^[10]所提出的管理方格理论基础之上。该理论依据双重关心维度将冲突管理划分为五类:合作、竞争、折衷、调和以及回避。每一种冲突管理风格都有其适应的情景,而合作型冲突管理最适合解决复杂的非常规型任务。^[11]也有学者仅仅关注其中的几种,如Tjosvold等^[12]将冲突

管理划分为三类：合作性、竞争性和回避性冲突管理。合作性冲突管理代表团队成员希望满足各方利益，而采取相互合作以追求共赢结果的做法；而竞争型冲突管理指的是团队成员在冲突中寻求自我利益的满足，而不考虑冲突对其他人影响的做法；回避型行为是指团队成员意识到了冲突的存在，但希望逃避或抑制它的做法。他们指出合作性冲突管理能够促使建设性的争论过程，是一种较为理想的冲突管理行为。本研究采用 Tjosvold 的分类方法，该理论已经在国内得到多次验证。^[12,13]

3. 冲突管理与团队冲突

冲突水平会影响人们采取的冲突管理行为；同样，冲突管理行为也会影响团队冲突水平。冲突的好坏主要取决于对冲突采取何种处理方法。当人们采取合作态度处理冲突时，他们会关注共同问题的解决。他们认为任务结果同他们息息相关，因而会不遗余力的贡献自己的观点，从而产生更多的任务冲突。^[13]他们能够彼此聆听和理解对方的观点，不会担心社会面子等关系问题。他们往往会将冲突归因为任务方面的，而不是人际关系方面的。当团队内成员采取竞争型的冲突管理行为时，他们往往是出于某种利益的考虑而坚持己见。这在一方面会促使人们贡献出彼此的观点，但同样也会造成人际间的摩擦，甚至相互攻击。这种做法不利于团队人际关系的培养，更易导致任务冲突向关系冲突的转化，引发更高水平的情感摩擦。^[14]以往研究表明，中国是典型的关系导向型的集体主义国度，当采取合作行为失败时，为了维系人际和谐他们往往会采取回避型行为。^[15,16]回避型行为可以暂时缓和紧张局面，却不利于问题的解决。它在一方面缓解了人际间的矛盾，却也同时也减少了观点的产生，是一种消极的冲突管理方式。基于以上分析，我们提出以下假设：

假设 1a：合作型冲突管理与任务冲突正相关，与关系冲突负相关

假设 1b：竞争型冲突管理与任务冲突正相关，与关系冲突正相关

假设 1c：回避型冲突管理与任务冲突负相关，与关系冲突负相关

4. 团队冲突与绩效

国内外组织研究者关于关系冲突的研究表明，人际间的摩擦会导致焦虑并影响认知过程，从而影响团队成员的工作绩效，并导致组织效能的下降。^[17,17]对于任务冲突和绩效的关系，学者们存在很多争议。一些学者指出，适度的任务冲突能够发挥其正面效用。^[17]但这一观点也受到一些学者的质疑，他们指出，任务冲突易导致情感

冲突，导致团队成员偏离任务主题。^[14]也一些学者指出，应当通过权变的观点（Contingency View）来研究冲突与绩效的关系。^[4]其基本假设是：在不同的情境中，冲突同绩效的关系是不同的，即在冲突影响绩效的过程中，存在一些调节变量（Moderate Variables），如信任、^[14]开放性、^[18]忠诚度^[19]等。

中国社会讲究和谐，往往通过回避认知上的分歧来维持人际上的和谐，从而抑制了任务冲突的潜在作用，这也从郎淳刚等^[8]的实证研究中得到体现。在中国文化背景下任务冲突的积极作用没有得到体现，任务冲突过少对于中国管理者来说更加不利。^[20]任务冲突过少会抑制新观点的产生，引起群体思维，不利于改善群体最终的绩效。郎淳刚等的研究是以单个管理者对工作过程的感知代替整个团队水平，可能导致结果有所偏差。我们认为，任务冲突能够发挥集思广益的优点，获得比个人更优的绩效水平；而关系冲突则会对绩效造成负面影响。据此，提出以下假设：

假设 2a：任务冲突同团队绩效正相关

假设 2b：关系冲突同团队绩效负相关

二、研究方法

1. 研究样本

本研究的样本取自湖南省的 21 家企业的 76 个工作团队。共发放问卷 400 份，回收有效问卷 282 份，问卷回收率为 70.5%。这 282 名受试者分别来自 76 个工作团队。团队规模最多的有六人，最少的有三人，平均每个团队 3.7 人。受试者的平均年龄为 27.7 岁，其中男性 193 人，占到了总人数的 68.4%。

2. 变量测量

冲突管理量表取自 Tjosvold, Hui 和 Yu^[12] 的研究。该量表一共 12 个题项，采用李克特 5 点计分，1 表示“完全不同意”，5 表示“完全同意”。其中五个题项测量合作，四个测量竞争，三个测量回避，代表性题项有“团队成员综合各种意见的优点来做出有效的决策”。该量表在冲突管理领域得到广泛应用，具有良好的信效度。本研究中，合作、竞争、回避的 Cronbach's α 系数分别为 0.786、0.817、0.618。

冲突量表选自 Jehn^[11] 的群体内冲突量表（ICS），该量表在国内得到多次验证。^[18,9]该量表共包括八个题项，采用李克特 5 点计分，1 表示“完全不同意”，5 表示“完全同意”。其中四个测量任务冲突，四个测量关系冲突，代表性题项有“团队成员对所进行的工作常常持不同观点”。任务冲突和关系冲突的信度系数分别

为 0.700 和 0.658。

团队绩效量表主要用于评价团队成员对工作绩效的感知,^[16] 一共包括五个题项, 采用李克特 5 点计分, 1 表示“完全不同意”, 5 表示“完全同意”, 代表性题项有“总而言之, 我们团队对其运作方式高度满意”。该量表的信度系数为 0.862。

三、结果分析

1. 数据聚合

本研究为团队层面的分析, 因此要将团队成员的个体测量聚合为团队层面的测量。本研究采用 RWG (用以评价组内一致性) 和 ICC (Intraclass Correlation Coefficient, 跨级相关系数) 两个指标来检验团队内各个变量是否产生趋同情况, 用以判断团队成员个体层面的测量是否适合聚合成团队层面的测量。76 个团队在合作、竞争、回避、任务冲突、关系冲突和绩效六个变量的 RWG 中位数分别为 0.72、0.68、0.79、0.82、0.77 和 0.92。除了竞争型冲突管理行为, 其余变量均高于 0.7 的标准,^[21] 表明这些变量拥有良好的组内一致性水平。ICC 有两种计算方法, 当团队成员组成人数不一样时, 适合采用 ICC(1) 来计算; 当每个团队内的成员个数均相等时, 适合用 ICC(2) 来计算。本研究首先采用 ICC(1) 来计算团队趋同程度。研究表明 ICC(1) 得分在 0.05–0.20 之间, 适合聚合成团队层面的变量。^[22] 本研究中, 所有变量的 ICC(1) 得分的平均值为 0.167, 且方差分析结果表明这些变量的组间变动均显著的高于组内变动 ($p < 0.05$)。因而我们将本研究中的六个变量聚合为团队层面的数据。

2. 假设检验

各变量的描述性统计和相关矩阵如表 1 所示。从表 1 的相关矩阵中, 我们可以看出, 各变量之间存在一定关系。任务冲突和关系冲突显著正相关 ($r = 0.495$, $p < 0.01$), 表明两种冲突总是同时产生。竞争、回避型风格与关系冲突显著正相关 ($r = 0.540$, $p < 0.01$; $r = 0.393$, $p < 0.01$); 关系冲突同绩效显著负相关 ($r = -0.559$, $p < 0.01$)。然而, 相关矩阵仅仅只能表示两个变量之间关系密切程度, 并不能说明二者之间的因果关系。由于本研究中涉及多个因变量, 若采用传统回归分析方法, 在计算对某一个因变量的影响或关系时, 会忽略其它因变量的存在及其潜在影响。因而, 我们采取可以同时考虑并处理多个因变量, 并且可同时估计因子结构和因子关系的结构方程模型软件 LISREL 8.70 进行数据分析。

本研究中各变量的路径系数如图 1 模型 A 所示。模型 A 拥有较为理想的拟合指数, 除了 GFI, 其余变量均达到了可以接受的水平 ($RMSEA < 0.08$; NFI、NNFI、CFI、IFI > 0.9)。模型 A 的路径系数显示, 合作型行为与任务冲突正相关 ($\beta = 0.27$), 与关系冲突 ($\beta = -0.60$) 负相关, 但均未达到显著水平。因此, 假设 1a 没有得到验证。这与以往的研究结论不一致, 可能与研究取样有关。但从路径系数上可以看出, 合作至少不会对团队交互过程造成负面影响。竞争型冲突管理行为与关系冲突显著负相关 ($\beta = 0.79$, $p < 0.01$), 与任务冲突之间不存在显著相关性。若团队成员采取较多的竞争型行为, 将不利于团队关系的构建, 进而引发更高的关系冲突。因此, 假设 1b 得到部分验证。回避型冲突管理行为与关系冲突显著负相关 ($\beta = -0.61$, $p < 0.05$), 与任务冲突关系不显著, 假设 1c 得到部分验证。

对于假设 2a 和 2b, 从结构模型图中可以得出, 任务冲突与团队绩效显著正相关 ($\beta = 0.48$, $p < 0.05$), 关系冲突与团队绩效显著负相关 ($\beta = -0.92$, $p < 0.001$), 因此, 假设 2a、2b 得到完全验证。这表明区分两种冲突是必要的, 尽管任务冲突和关系冲突二者强相关 ($r = 0.495$, $p < 0.01$), 但二者对绩效的结果是不同的。也正因为如此, 有学者将任务冲突称为功能性冲突 (Functional Conflict), 而将关系冲突归为功能不良的冲突 (Dysfunctional Conflict)。^[7] 本研究通过实证数据进一步验证了该观点。

模型 A 是将团队冲突作为中介变量, 以往也有研究将冲突管理行为作为中介变量, 据此我们建立模型 B (见图 2), 用以比较哪一个模型对数据拟合的较好。从模型 B 中我们可以看出, 任务冲突往往会导致更多的合作 ($\beta = 0.66$, $p < 0.05$); 而关系冲突会导致更少的合作型行为 ($\beta = -0.67$, $p < 0.01$), 更多的竞争 ($\beta = 0.87$, $p < 0.001$) 和回避行为 ($\beta = 0.76$, $p < 0.01$)。竞争行为和团队绩效显著负相关 ($\beta = -0.61$, $p < 0.01$)。

如果我们在模型 A 和模型 B 中分别增加冲突管理行为与绩效、冲突与绩效的路径, 这些路径系数均不显著 (限于篇幅, 这些模型不再一一列出), 表明两个模型中的中介作用均为完全中介。^[23] 从拟合指标来看, 模型 A、B 对数据拟合程度均较佳, 模型 A 的拟和指标略优于模型 B。从严格意义上讲, 模型 A 和模型 B 并不是相互嵌套的模型 (Nested Model), 不能比较两个模型的拟和指数。但总体上来讲, 模型 A 与本研究假设更加符合。

表1 描述性统计和相关矩阵

变量	均值	标准差	合作	竞争	回避	任务冲突	关系冲突	绩效
合作	4.0949	0.4139	1					
竞争	2.0686	0.3296	-0.191	1				
回避	2.0419	0.3201	-0.276*	0.345**	1			
任务冲突	2.5807	0.4217	0.054	0.213	0.148	1		
关系冲突	1.7659	0.2985	-0.252	0.540**	0.393**	0.495**	1	
绩效	4.2896	0.2718	0.300*	-0.559**	-0.161	-0.144	-0.405**	1

注：N=76；*表示 $p<0.05$ (two-tailed)；**表示 $p<0.01$ (two-tailed)

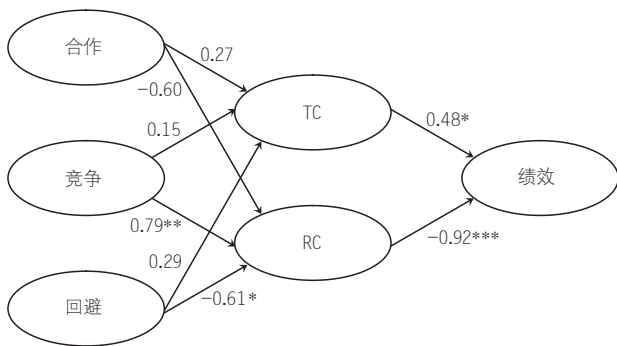


图1 模型A——团队冲突作为中介变量

N=76; $\chi^2=56.372$; df=53; RMSEA=0.03; NFI=0.90; NNFI=0.97; CFI=0.98; IFI=0.98; GFI=0.88

注：*表示 $p<0.05$ ；**表示 $p<0.01$ ；***表示 $p<0.001$ ；TC表示任务冲突；RC表示关系冲突

四、结论与展望

长期以来，组织研究者关于冲突过程的研究仅仅是关注冲突或冲突管理的一个方面。这种分离的方法不利于我们深入了解团队交互的黑箱。以往的冲突研究多集中于战略决策团队方面，本研究关注的是一般意义上的工作团队。二者在任务复杂性及团队交互过程存在诸多差异，因而导致冲突在其中发挥的效用也不尽一致。本文的研究对于企业管理人员发挥任务冲突的正面效用、降低关系冲突的负面影响，提高组织执行层面的工作效率，具有更好的借鉴作用。

本研究探索了团队冲突管理与冲突的交互过程对绩效的影响机制。研究表明，冲突管理会影响团队的冲突水平，进而影响团队绩效。如果采取竞争型的冲突管理行为，会导致团队成员之间的矛盾激化，产生更多的关系冲突。而关系冲突则会引发更多的竞争行为（模型B），如此循环下去对团队绩效极为不利。若团队成员倾向于采取回避行为，会导致更低的关系冲突，这一结论同De Dreu等的研究结论相同。^[24]从表面上看，采取回避型的行为能够降低关系冲突的负面影响。但是回避可

能也会导致任务冲突的降低，不利于任务的解决。从长远来看，对团队绩效同样不利。以后的研究可以进一步研究回避型行为同团队冲突及绩效间的关系。

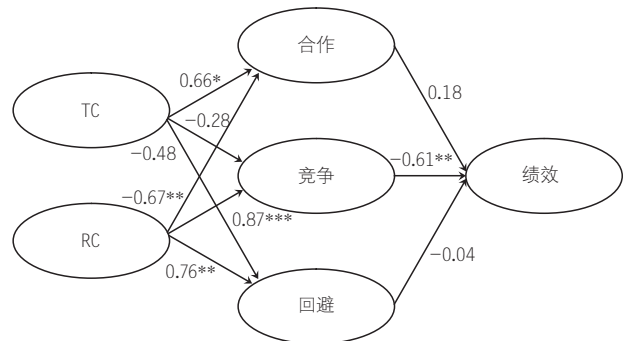


图2 模型B——冲突管理作为中介变量

N=76; $\chi^2=72.37$; df=55; RMSEA=0.05; NFI=0.88; NNFI=0.95; CFI=0.97; IFI=0.97; GFI=0.87

注：*表示 $p<0.05$ ；**表示 $p<0.01$ ；***表示 $p<0.001$ ；TC表示任务冲突；RC表示关系冲突

同郎淳刚等的研究不同的是，本研究验证了任务冲突功能性的一面。任务冲突促进合作性规范的产生（模型B），这对于团队任务的有效解决非常必要，关系冲突同团队绩效的负向关系非常显著。对关系冲突采取消极的管理行为会导致更高的关系冲突，进而导致更为消极的行为，这种恶性循环是企业团队应极力避免的。以往的冲突过程研究者提倡趋利避害的思想——加强任务冲突的正面效用，降低关系冲突的负面影响。^[25]本研究可以给予启示，如果团队能够尽早培育合作型的团队规范就能引导任务冲突的正面效用，并形成“合作-集思广益-合作”的良性循环；同时应尽量避免竞争和回避型的行为规范，避免“消极行为-高关系冲突-更为消极的行为”这种恶性循环现象的发生。

本研究仍然存在很多不足之处，首先，样本存在一定的局限，仅有76个工作团队，且取样范围有限，这可能会影响研究结果，今后的研究应当选取更具代表性的研究样本。此外，其他的群体规范因素，如信任、开放性、相互性、忠诚度等在今后的研究中应当考虑进来，将有助于进一步深入了解团队冲突和绩效的影响机制。

目前，任务冲突和关系冲突孰优孰劣，已经引起国内外学术界的长期争论。其中，比较有代表性的理论认为团队任务冲突与关系冲突之间存在潜在的转化关系。如果群体成员把认知上的分歧误认为是对个人人身攻击，就会导致任务冲突转化为关系冲突；相反地，当个人对他人反感或心存敌意时，往往会倾向于去发现他人观点上的错误，导致关系冲突向任务冲突的转化。该理论在中国环境下可能更加适用，因为中国人重视面子，

容易将别人善意的建议当做是人身攻击,不利于问题的解决。本研究主要关注冲突及其管理在工作过程中所发挥的作用,但并没有关注冲突之间的潜在转换关系,未来的研究可以加强这方面的研究,从而更深入的了解冲突过程这个黑箱。

参考文献

- [1] Jehn, K. A.. A Multimethod Examination of the Benefits and Determinants of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40(2): 256-282.
- [2] Bowers, C. A., Pharmer, J. A., Salas, E.. When Member Homogeneity is Needed in Work Teams: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 2000, 31(3): 305-327.
- [3] Pelled, L. H.. Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 1996, 7(6): 615-631.
- [4] Jehn, K. A.. Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior*, 2003, 25: 187-242.
- [5] Medina, F. A., Munduate, L., Dorado, D. A., Martinez, I., Guerra, J. M.. Types of Intragroup Conflict and Affective Reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 2005, 20(3/4): 219-230.
- [6] Schwenk, C. R.. Effects of Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry on Decision Making: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1990, 47(1): 161-176.
- [7] Amason, A. C.. Distinguishing Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(1): 123-148.
- [8] 郎淳刚, 席酉民, 郭士伊. 团队内冲突对团队决策质量和满意度影响的实证研究. *管理评论*, 2007, 19(7): 10-15.
- [9] 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. *南开管理评论*, 2007, 10(5): 89-93.
- [10] Blake, R. R., Mouton, J. S.. *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf, 1964.
- [11] Rahim, M. A.. Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 2002, 13(3): 206-235.
- [12] Tjosvold, D., Hui, C., Yu, Z.. Conflict Management and Task Reflexivity for Team In-role and Extra-role Performance in China. *International Journal of Conflict Management*, 2003, 14(2): 141-163.
- [13] Tjosvold, D., Law, K. S., Sun, H.. Effectiveness of Chinese Teams: The Role of Conflict Types and Conflict Management Approaches. *Management and Organization Review*, 2006, 2(2): 231-252.
- [14] Simons, T. L., Peterson, R. S.. Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(1): 102-111.
- [15] Wang, G., Jing, R., Klossek, A.. Antecedents and Management of Conflict: Resolution Styles of Chinese Top Managers in Multiple Rounds of Cognitive and Affective Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 2007, 18(1): 74-97.
- [16] Chen, G., Liu, C., Tjosvold, D.. Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China. *Journal of Management Studies*, 2005, 42(2): 277-300.
- [17] Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., Xin, K. R.. Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(1): 1-28.
- [18] Amason, A. C., Sapienza, H. J.. The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict. *Journal of Management*, 1997, 23(4): 495-516.
- [19] Dooley, R. S., Fryxell, G. E.. Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-making Teams. *Academy of Management Journal*, 1999, 42(4): 389-402.
- [20] Olson, B. J., Bao, Y., Parayitam, S.. Strategic Decision Making within Chinese Firms: The Effects of Cognitive Diversity and Trust on Decision Outcomes. *Journal of World Business*, 2007, 42: 35-46.
- [21] James, L. R., Demaree, R. G., Wolf, G.. Estimating within-group Interrater Reliability with and without Response Bias. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(1): 85-98.
- [22] Bliese, P. D.. Within-group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis. In: K. Klein, S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000, 349-381.
- [23] Baron, R. M., Kenny, D. A.. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173-1182.
- [24] De Dreu, C. K. W., Van Vianen, A. E. M.. Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 2001, 22(3): 309-328.
- [25] Janssen, O., Van De Vliert, E., Veenstra C.. How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams. *Journal of Management*, 1999, 25(2): 117-141.

(下转第 52 页)

Ownership, Corporate Governance and Financial Restatement

Huang Zhizhong¹, Bai Yunxia², Li Changxin³

1. Business School, Nanjing University; 2. Economics and Management School, Tongji University; 3. Business School, Shantou University

Abstract Corporate Governance plays a very important role in modern economy society. Therefore, Chinese Securities Regulatory Commission (CSRC) urges listed companies to set up governance mechanisms such as independent Director and Audit Committee to prevent from financial frauds in 2001. But are these mandatory governance mechanisms effective? Previous studies test the effectiveness of corporate governance mostly by the performance of the company. However, because of the factors that impact on company performance are not only manifold but in volute, and many of those are not controllable by the managers, it is not strange that conclusions are not consistent with each other. This paper uses financial reports restatement to test the effectiveness of corporate governance. Because the occurring of opportunism accounting errors is directly related to bad corporate governance, and usually the result of failure corporate governance, therefore, it is an important and feasible way to research the effectiveness of corporate governance via the restatement of financial report. In this paper we investigate associations between accounting restatements and corporate governance via a sample of 1147 listed-companies during the period of 2002-2006, which includes 880 annual accounting restatements from 465 companies. The restatements are caused by performance relative accounting errors. We find that accounting misstatements relative with performance are prevented by strong internal governance, such as the boards owned more outside directors and an audit committee that should oversee the accounting and financial reporting process on behalf of shareholders; and outside governance, such as a big private stockholders and a strong outside auditor from the 4 biggest international accounting companies. But after using paired sample, the testing results show that the effect of audit committee on governing accounting errors is endogenous, that is, it depends on the effectiveness of other corporate governance. We also find that the firms controlled directly by government or state owned enterprises (SOE) are more likely to occur accounting errors related with earnings, this may be the result of absence of ownership. Because the principle-agent relationship is more complex in firms controlled by SOE, managers are easier out of control, leading to more reporting errors. Robust tests show that the probability of occurring financial restatements with clear motivation like avoiding losses, avoiding special treatment (ST) or particular transfer treatment (PT), and "big bath" in SOE controlled firms is not bigger than that in other listed firms. Anymore, in order to improve the quality of financial information, reducing managers' opportunistic behaviors, it is needed for the listed firms controlled by government or SOE to establish effective corporate governance by forced enforcement.

Key Words Ownership Structure; Corporate Governance; Financial Restatement

(上接第 35 页)

作者简介 陈晓红, 中南大学商学院院长、教授、博士生导师, 研究方向为管理信息系统与决策支持系统、中小企业融资等; 赵可, 中南大学商学院博士研究生, 研究方向为信息管理与信息系统、决策支持与系统、企业成长性

An Empirical Study of Team Conflict, Conflict Management and Performance

Chen Xiaohong, Zhao Ke

Business School, Central South University

Abstract With the acceleration of the integration process of global economy, organizations are confronted with a more complicated and ever-changing environment. As the core of the organization, the team is still facing many problems. One of the most important problems is the conflict and coordination of the organization. Conflict has been seen as an important team interaction variable in organization research. The former studies usually concerned about the conflict itself, and neglected the conflict management; it does not obey the Contingency Management Theory which figures that conflict management must be taken into account to exert the positive utility of conflict. This study is for team level analysis, so individual measurement of team members should be aggregated to team level measurements. In this study, two indicators, RWG and ICC are used to examine whether the various team variables converge to the same situation which determines whether the individual measurement is suitable for team measurements. With a sample of 76 teams, this study examines the relationship among team conflict, conflict management and performance. We found that the interaction of conflict management and conflict has significantly impact on team performance. Competing conflict management behavior always leads to more relationship conflict, which in turn lead to lower team performance; avoiding conflict management behavior was negatively related to relationship conflict;. We also found that task conflict was positively related to team performance. Our findings appear to contribute to benefit of task conflict without the costs of relationship conflict. Through the results comparison of the models, we believe that it is necessary for enterprise managers to cultivate cooperative team norms as soon as possible, to prevent negative conflict management behavior. Future researches should take into account other group normative factors, such as trust, openness, reciprocity, loyalty, which will help to make a better understand of the mechanisms through which the conflict impact performance.

Key Words Task Conflict; Relationship Conflict; Conflict Management; Team Performance