



# 才储团队® 人才评估与选拔研讨小组

TKI冲突模型测验报告

## TKI冲突模型分析报告

[生成/下载报告PDF](#)

原著：[美]Kenneth W. Thomas / 编译：APESK

---

候选人: 李哲远

完成问卷时间: 2011-12-10

# 目录

冲突处理模型分析结果 .....	1
关于冲突模型 .....	3
其他冲突处理类型得分及描述 .....	3
后记 .....	5

# 冲突处理模型分析结果



您的典型冲突处理模式：**妥协型 ( Compromising )**：(23.3%)

妥协型倾向于找到能部分满足双方的、有利的、双方均能接受的办法。它居于竞争型和顺应型的中间。妥协型放弃的多于竞争型，但少于顺应型。同样它处理问题比回避型更直接，但不如合作型探索得深入。妥协型可能意味着折衷，相互妥协或者寻找一个快速、中间的立场。

**妥协型 ( Compromising ) 应用：**

1. 当目标虽然中等重要，但不值得付出努力或因使用更强硬的方式而引起潜在的不和时。
2. 当两个势均力敌的对手均致力于相互排它的目标时。
3. 当想要积极地暂时解决复杂问题时。
4. 当想要在时间压力下达成有利的解决方案时。
5. 当合作或竞争不成功时，作为备用方法。

## 其他冲突处理类型得分及描述

### 【竞争型】：强硬且不合作：你的得分（10.0%）

竞争型个体以他人的代价来追自己的关注。这是一种权力定位的模式，在此模式下，人们使用一切看似恰当的手段以处于优势地位：如争辩能力，头衔或经济制裁。竞争型可能意味着维护自己的权力，捍卫他们认为正确的立场，或仅仅是设法取胜。

#### 【应用】：

当迅速果断的行动至关重要时(如在紧急情况下)。

当在重大问题上需要采取不受欢迎的措施时（如削减成本，实行不得人心的规章制度、纪律等）。

在处理对于组织福利至关重要的事情且当您知道您正确时。

当为了防犯利用非竞争性行为的人时。

### 【合作型】：既强硬又合作：你的得分（23.3%）

与回避型相对。合作型涉及一种努力，即试图与他人合作以找到能充分满足双方关注的解决办法。这意味着深入研究问题以识别出两人的潜在关注，并且找到能满足双方关注的办法。两人间的合作可能采取的形式有：探索分歧以相互学习对方的见识，一致解决某个情形，否则，它将引起他们争夺资源或发生冲突；形式还包括尽力找到创造性解决人际问题的方法。

#### 【应用】：

当两组关注均重要得难以妥协，想要找到一个协调整合的解决办法时。

当您的目的是学习时（如检查您自己的推断、理解他人的观点）。

当想融合对问题角度不同的人的见识时。

当想通过将他人的关注纳入共识，以获得承诺时。

当为了克服已经干扰人际关系的情绪时。

### 【妥协型】：在强硬性和合作性上均居于中间位置：你的得分（23.3%）

其目的是找到能部分满足双方的、有利的、双方均能接受的办法。它居于竞争型和顺应型的中间。妥协型放弃的多于竞争型，但少于顺应型。同样它处理问题比回避型更直接，但不如合作型探索得深入。妥协型可能意味着折衷，相互妥协或者寻找一个快速、中间的立场。

#### 【应用】：

当目标虽然中等重要，但不值得付出努力或因使用更强硬的方式而引起潜在的不和时。当两个势均力敌的对手均致力于相互排它的目标时。当想要积极地暂时解决复杂问题时。当想要在时间压力下达成有利的解决方案时。当合作或竞争不成功时，作为备用方法。

### 【回避型】：不强硬且不合作：你的得分（20.0%）

回避型个体不直接追求自己或他人的关注。他们不着力解决冲突。回避型可能采取的形式有：很外交地规避问题，推迟事宜直至更合适的时间或者简单地从具有威胁性的情境中撤出。

#### 【应用】：

当事情琐碎，仅仅是一时重要或其它更重要的事情迫在眉睫时。

当您认识到没有机会满足您的关注时，比如说当您的权力较低或对某事灰心丧气，但它又是您难以改变的时候（如国家政策、某人的个性结构等等）。

当直面冲突所带来的潜在伤害大于解决问题所带来的好处时。

当想让人们冷静下来时，将紧张降低到能够进行生产的程度，重新获得判断事物的方法并冷静下来。

当搜集更多的信息优于立即决定所带来的好处时。

当他人能更有效地解决冲突时。

当问题看起来有分歧或预示着其它更基本的问题时。

**【顺应型】：不强硬但合作：你的得分（23.3%）**

与竞争型相对。顺应他人时，个体忽视自己的利害关系，以满足他人的关注。此种模式含有自我牺牲的成分。顺应可能采取的形式有：无私慷慨或慈善义举，在不情愿时仍能服从他人的命令或屈从于他人的观点。

**【应用】：**

当您意识到您做错时，允许他人发表更好的意见，向他人学习，并且表现出您通情达理。

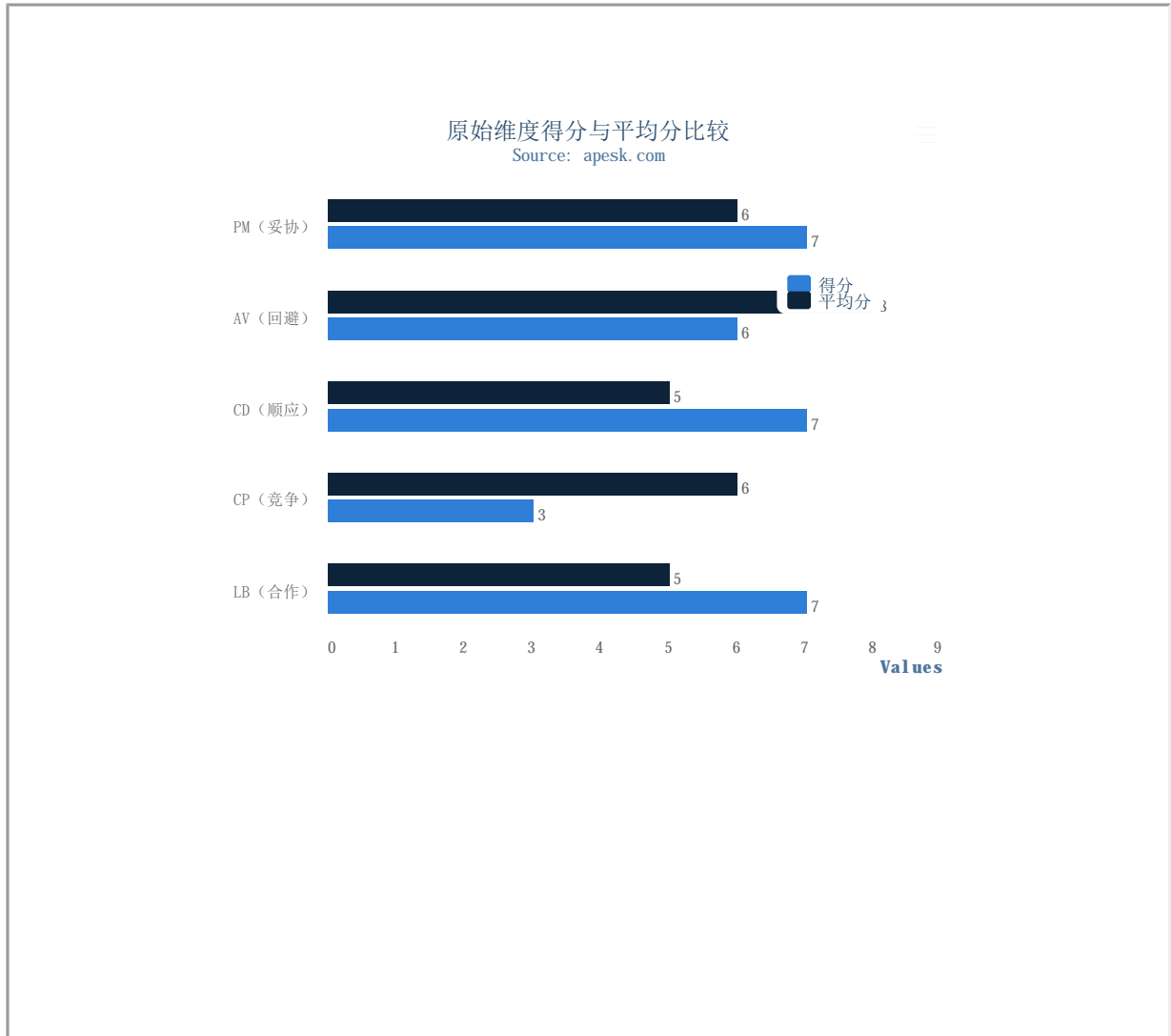
当问题对他人比对您自己重要得多时，满足他人的需要，并且以此作为良好姿态来维系合作关系。当为了便于日后解决问题而建立良好的社会信誉对您很重要时。

当您在不如别人和失败的情境下，不断的竞争将只会给您的事业带来伤害时。

当保持和谐和避免不和尤为重要时。

当想让下属尝试并从错误中学习来帮助他们在管理上发展时。

# 得分与人群平均分比较



## 如何看待冲突处理类型结果

通常在人们得到类型分析之后，首先想知道什么是正确答案。在冲突应对行为的情况中并没有普遍正确的答案。五类模式在某些情况下均能发挥各自作用：每一类代表了一组有益的技能。比如人们传统的至理名言就认可“三人行必有我师”（合作型）。但也有其它几种说法：“用过分的好意使人不知所措”（顺应型）；“妥协、折衷”（妥协型）；“适可而止”（回避型）；“强权即公理”（竞争型）。一个特定的冲突应对模式的有效性取决于特定冲突情境的要求以及使用模式时所用的技能。

我们每个人都有能力应用这五类冲突应对模式。我们没有人是典型的、仅具有单一刻板的冲突应对风格的人。然而任何一个特定的个体无论是出于秉性还是习惯的原因，比其他人更好地使用某些模式，也倾向于比其他人更加依赖这些模式。

因此，每个人所使用的冲突行为既是个人偏好，又是所处情境的要求的结果。THOMAS冲突模式工具的设计即是为了评估冲突应对模式混合应用的情况。

## 关于冲突处理模式量表

作为在组织日常生活中无法避免的现象之一，冲突之于团队及其成员的影响作用存在极大的不确定性，这不仅取决于冲突的内容和强度，更重要的是如何应对。冲突处理模式的选择不仅直接影响到个人与其他团队成员的关系，也在一定程度上决定了个人与团队的绩效和产出。冲突处理模式是一个多维度的概念，主流的二维模型将常见的冲突应对方式分为竞争、协作、妥协、回避和顺从五类，并在此基础上开发了五大经典测量量表——CMS、MODE、0CCI、CMMS和ROCI-II。这些测量工具在后续经验研究过程中得到了不同程度的验证和支持，在对其各自的条款内容、心理测量属性和优缺点进行一番比较之后，可以发现其中普遍存在的问题，如信度偏低、效度检验方法单一、社会称许性偏差影响显著等。基础理论模型的完善与测量工具的修正将成为日后我们研究的重点之一。

鉴于团队成员在能力、认知模式、价值观、文化背景等方面的异质性及其彼此之间的相互依赖性，有关目标、决策标准以及行为方式的冲突在团队日常生活中已不可避免；不同类型、不同程度的冲突对个体和团队的绩效存在不同的影响。Thomas认为，冲突本身不是问题的关键，如何处理冲突才至关重要；冲突处理模式的选择会影响冲突的演进和结果，进而影响冲突双方的绩效表现。自Blake和Mouton提出冲突处理模式的概念之后，学术界便掀起了冲突处理研究的热潮，研究的着眼点日益宽泛，研究内容亦日趋深入和全面。我们正在对近半个世纪以来主流的冲突处理模式二维模型进行全面的回顾和梳理，并对当前应用最为广泛的五大经典测量工具，即Hall的CMS，Thomas和Kilmann的MODE，Putnam和Wilson的0CCI，Ross和DeWine的CMMS以及Rahim的ROCI-II，作对比评价。以上是根据Thomas和Kilmann的MODE量表模型作出的结论，供大家参考。



## 后 记

(1)本报告书内容是依当事人的问卷回答产生的结果。其内容的真实性无法保证。而是需要与当事人进一步的沟通。

(2)本内容运用的领域是针对个人的行为、能力、价值及管理发展上，组织管理者不能视此报告 作为唯一的评价依据，且本报告不负任何形式的法律问题。

©2013 APESK.COM