

# 衝突管理方式與企業資源規劃系統客製化專案績效 之關聯性研究

張佑銘<sup>1</sup> 王維聰<sup>2\*</sup>

## 摘要

在企業的經營發展過程中，隨著公司規模越來越大，許多分工越來越細微，使得企業的管理範圍越來越繁雜，有鑑於此，企業資源規劃(Enterprise Resource Planning; ERP)系統開始被廣泛使用，其目的為提供企業一個涵蓋大範圍的管理系統。隨著時代演進，ERP系統慢慢讓許多公司感到重重限制卻不得不用，於是 ERP 的客製化開始興起，在客製化這諾大的工程中牽涉到許多人與人之間的溝通，伴隨而至的則是大大小小的衝突，而管理衝突的方式共有三種，分別為合作型、競爭型、及迴避型衝突管理。而此三類衝突管理方式對企業經營成效之影響，又與領導者之轉換型領導風格相關特性有重大關聯。因此，為了探討衝突管理對於 ERP 系統客製化的績效是否有所影響，本研究預計透過衝突管理的模型，結合轉換型領導的六項風格，與透過個案訪談所建構之包含資訊回饋在內的客製化基礎模型等，利用系統動力學進行驗證與分析，期望讓領導者對於 ERP 系統客製化專案團隊的管理有進一步的理解與政策之提供。

**關鍵詞：**衝突管理、轉換型領導、ERP 系統客製化

<sup>1</sup> 國立成功大學工業與資訊管理研究所，碩士

<sup>2</sup> 國立成功大學工業與資訊管理學系，教授：通訊作者 E-Mail: wtwang@mail.ncku.edu.tw

## 1. 導論

在企業的經營發展過程中，隨著公司規模越來越大，許多分工越來越細微，使得企業的管理範圍越來越繁雜，有鑑於此，ERP 系統 (Enterprise resource planning system) 開始被廣泛使用，其目的為提供企業一個涵蓋大範圍的管理系統，使企業各部門的資訊流更為快速精確且方便。ERP 系統雖然能夠提供企業一個整合的平台，卻無法照顧到每一間公司的不同需求，於是 ERP 系統的客製化開始盛行，如何在多方考量下，客製化出一個適用的 ERP 系統，也成為現在許多 ERP 軟體公司所關注的問題。過往研究提到兩個 ERP 軟體客製化的主要理由。第一，任何存在組織與 ERP 軟體之間的不相符，都會對該組織的運作產生一定程度的破壞；第二，ERP 軟體的客製化是一個非常複雜的工程，也因此這是一件耗費成本相當大的工作，但它就如同企業的神經脈絡一般，非常重要，串聯著各個重要的部門以及小環節，這也是為什麼花費的成本雖不低，卻是必須要做的原因 (Haines, 2009)。

對於現今的 ERP 軟體公司來說，顧問的資訊回饋對於一個 ERP 軟體能否客製化成功有著很顯著的影響，一個完整的資訊回饋，可以把前後兩端串連起來，讓後端工程師明確了解前端客戶需求，也讓前端客戶了解客製化的繁雜之處，對於日後議價有所幫助，但是就顧問的角度來看，ERP 軟體公司的顧問通常會把注意力集中在資料結構方面，以及系統回報產出的部分，而非客戶端所注重的，有關於系統功能的部分。這代表從顧問端來考慮問題，通常在發展 ERP 軟體客製化的時候，會優先考量成本以及時間的問題，特別是在當客製化的部分是屬於整個 ERP 系統的核心功能時，對成本及時間的考量會更加明顯以及強烈 (Huang et al., 2012)。因此，ERP 系統客製化專案中牽涉到許多人與人之間的溝通，伴隨而至的則是大大小小的人際衝突。

衝突管理理論視衝突為團體現象的一部份，最早可以追溯到形式社會學 (Wolff, 1950)。所謂形式是由人與人之間的互動所形成，包括階級間、組織間，與其它方面的各種社會現象，而在組織中，如果一味的追求績效，而忽略團隊成員的個人感覺，則容易造成許多衝突，所以一個良好的團隊合作模式是不容易被模仿的，因為該合作模式必須要在適當的環境下、有著適當的成員，並且透過適當的獎懲機制，配合衝突管理，才

能夠發揮其最大成效 (Barney, 1991; Barney, 2001; Katzenbach & Smith, 1993)。Chen et al. (2005) 歸類出了三種管理衝突的方法，這三種方法代表著三種想法，分別是合作、競爭，以及迴避衝突。

而轉換型領導是繼領導特質論、領導行為論、領導權變論之後，由美國社會學家 Burns (1978) 所提出的一種領導類型。Podsakoff et al. (1990) 將轉換型領導風格分成了六個構面，這六個構面都會直接或是間接的影響到組織領導者管理衝突的模式。而在 Zhang et al. (2011) 的研究中，包含了轉換型領導對於衝突管理的影響，並且進一步驗證，最後結果發現轉換型領導風格對於合作型衝突管理是有正向影響的，而對於競爭型的衝突管理則有負面的影響。

有鑑於此，除了技術層面的問題之外，若想要在客製化的績效上有所改善，顧問對客戶的瞭解程度，以及領導者管理衝突的風格便顯得特別重要，故本研究之目的在於藉由系統動力學的模擬方法，來探討在 ERP 軟體客製化的專案中，衝突管理方式與轉換型領導風格會對 ERP 系統客製化專案之績效產生什麼影響，以便在學術上與實務上有所貢獻。

## 2. 文獻評論

### 2.1 ERP 系統客製化

ERP 是一套能夠有效率的提供企業內部所需的各項資訊，使得組織內各階層的部門及員工可以順利的進行日常商業活動以及做出日常決策的 ERP 軟體。ERP 是一套緊密地結合企業內部所有資訊的軟體，這些企業內部資訊包含了各個構面，像是會計、財務、人事、供應鏈、內稽內控等 (Davenport, 1998)。ERP 系統的導入使用，的確提高了企業的效率以及整合度，但也有企業開始發現了一個問題，那就是該系統原先的內建流程不符合公司自身的運作流程，許多企業為此頭痛不已，因為如果想要改變自身內部流程來配合，伴隨而來的將會是龐大的成本，但是不改變流程又與 ERP 系統不相符，使得人力的成本提高，於是對 ERP 系統客製化的需求開始出現。

Soh et al. (2000) 發現 ERP 系統的不相符大致可分為三類：資料、流程，以及產出。

資料不相符的狀況，會發生在組織所要求的數據格式或是在資料模型之下的個體關聯，皆與 ERP 軟體所提供的格式不同的時候；流程不相符的狀況會發生在組織所要求的處理程序與 ERP 軟體所提供的程序不同的時候；而產出不相符的狀況，會發生在組織所要求的輸出格式以及資訊內容，與 ERP 軟體所提供的資料不同的時候。總歸而言，以上的三類情形，只要有一類不相符的情況發生在企業與 ERP 系統之間，該企業就必須做出抉擇，亦或調整公司內部情況以符合 ERP 系統，或是針對該系統供應商提出系統客製化的要求。

此外，以修正核心功能為出發點的最小化 ERP 系統客製化也有一些相關文獻，其指的是針對核心部份進行客製化，而這類的客製化是一個關鍵的 ERP 系統完善成功因素 (Upadhyay et al., 2011)。現在的客製化需求的出現，主因在於在標準 ERP 系統功能與公司現有的商業流程產生了功能上的不相符(Functional misfit)，而顧問能力不足，導致對於產品或是文件的理解不夠，或是客戶本身的發展能力跟不上，無法滿足導入 ERP 所需的門檻等等，也都會使得 ERP 系統需要經由客製化才能夠有效地使用(Light, 2005)。

ERP 系統客製化的必要性，主要有兩個理由。第一，任何存在組織與 ERP 軟體之間的不相符，都會對該組織的運作產生一定程度的破壞；第二，ERP 的客製化是一個非常複雜的工程，也因此這是一件耗費成本相當大的工作，但它就如同企業的神經脈絡一般，非常重要，各個重要的部門以及小環節都必須緊扣在一起，所以當一個 ERP 系統成功上線之後，幫企業帶來的有形及無形獲益會非常可觀，這也是為什麼花費的成本雖不低，卻是必須要做的原因 (Haines, 2009)。以中小企業為例，此類企業的規模小至一兩人大至幾十人不等，這類型的企業在使用 ERP 系統的時候對於客製化的需求更是廣大，與大型企業不同的是，中小企業對於 ERP 系統的需求，注重彈性多過於功能性 (Poba-Nzaou & Raymond, 2010)。Olson & Staley(2012)也指出，程式碼開放的 ERP 系統非常適合中小企業，因為它的開放式編碼提供了中小企業對於彈性的需求，以及在商業流程重建時，可以有效地降低花費成本。

回顧完客戶端的相關文獻之後，若從顧問的角度出發來看，ERP 系統的顧問通常會把注意力集中在資料結構方面，以及系統回報產出的部分，而非客戶端所注重的，有

關於系統功能的部分，這代表從顧問端來考慮問題，通常在發展 ERP 系統客製化的時候，會優先考量成本以及時間的問題，特別是在當客製化的部分是屬於整個 ERP 系統的核心功能時，對成本及時間的考量會更加明顯以及強烈(Huang et al., 2012)。

上述文獻皆指出目前客製化所面臨的幾個問題，並且分別從客戶端以及顧問端解釋彼此之間所注重的部份，而從文中也可以看出其實兩者所在意的焦點是有區別的，無可避免地會產生某些衝突。顧問雖然是以服務為優先，但這都是建立在成本以及時間可以容許的範圍內，所以這些文獻中可以看出客製化的過程內，系統商跟顧客之間的關係發展與演變，與本研究所欲探討之問題息息相關。

## 2.2 衝突管理 (Conflict Management)

衝突管理理論視衝突為團體現象的一部份，如同團體溝通一般，皆是中性名詞，而最早可以追溯到形式社會學的觀念(Wolff,1950)。所謂形式是由人與人之間的互動所形成，包括階級間、組織間，與其它方面的各種社會現象，人跟人的合作與衝突，以及親疏關係。Brown et al. (1995) 視衝突為來自各方相互作用的一種形式，這種形式的不同，表現在利益、感知，以及偏好等三個方面，根據這思維，企業中的衝突一般來說可分為兩種類型：關係衝突，此衝突來自於每個人的價值觀以及認知的差異；任務衝突，此衝突則為在追求組織目標的過程中，因為不同意見或者是利益而產生的衝突。為此，隨著時間演進，衝突管理在組織間的重要性越來越明顯，它揚棄了傳統上避免衝突和解決衝突的觀念，視衝突為團體現象中的正常過程，因此有建設性的衝突，也會有破壞性的衝突，而最終的目標，在於激發組織成員間有效的緊張，並增強成員對團體的信心，使得成員能夠認真考慮不同的意見，檢視組織問題所在，最後團體獲得一致的共識，進而解決問題 (Chen et al., 2005)。根據 Chen et al. (2005) 的整理，他將衝突分成團隊合作以及組織策略兩個構面，再從這兩個構面來探討衝突管理的重要性。

從衝突對於團隊合作之影響的角度來說，一個良好的團隊合作模式是不容易被模仿的，因為該合作模式必須要在適當的環境下、有著適當的成員，才能夠發揮其最大成效 (Barney, 1991; Barney, 2001; Katzenbach & Smith, 1993)。衝突在團隊中是一個永遠存在

的事實，並且會深切的影響到團隊合作的成果 (Jehn, 1995)。在許多的問題上，團隊會藉由衝突來爭奪工作及報酬，並以最適合的方式來完成目標 (Wageman, 1995)。

團隊提供了成員們一個人際交往的管道，透過團隊階級上下之間的衝突，學著如何去管理以及利用衝突，進而發現衝突的有效性 (de Dreu & van de Vliert, 1997)，而在團隊中少數人的意見也被發現可以促進問題的解決 (Jehn & Mannix, 2001; Peterson & Nemeth, 1996)。最後，有研究指出，衝突可以鼓勵團隊中的成員進一步思考，甚至開始質疑目前為止他們認為已經足夠的方法，並且虛心考慮反對的觀點，並結合不同的想法及觀念，一起腦力激盪，做出更高水準的成果 (Tjosvold, 1998)，所以面對衝突時，若能夠採用公開討論衝突的做法，對於團隊所面臨的問題以及任務將會有所幫助 (Jehn, 1995)。

目前已有學者嘗試去探討衝突以及多樣性對於高階管理團隊的影響，這一類的研究強調，對於高階管理團隊來說，衝突管理是一個很關鍵的工作，但其非常重視該團隊的管理技巧，該如何駕馭衝突，將是組織領導者的一大課題，為此，Chen et al. (2005) 歸類出三個管理衝突的方法，分別是合作、競爭，以及迴避衝突。此三個方法建立合作競爭理論之上，並認為衝突是一種不相容的行為，某一方製造了干擾、阻礙，另一方則必定會降低效率 (Alper et al., 2000)。

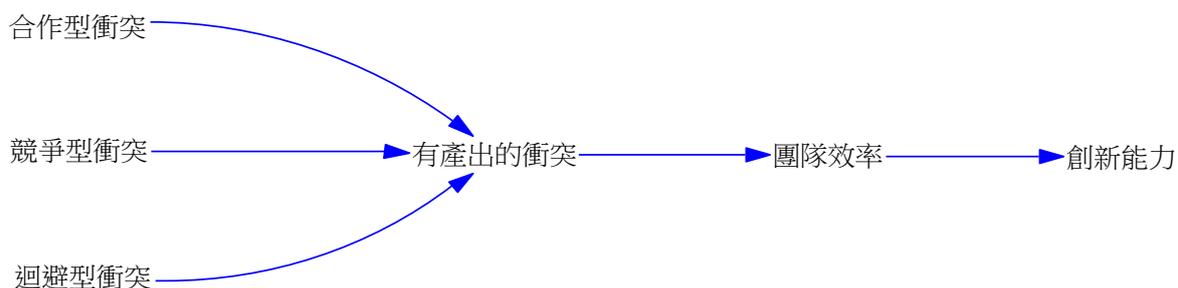
在合作型衝突管理中，領導者強調，當團隊中有一個人邁向目標前進時，其他人也會跟著往目標前進，他們意識到當團隊中有一個人成功時，會帶領更多人成功，並且在這樣的團隊當中，成員之間會互相腦力激盪，思考對彼此皆有利益的問題以及相互衝突的解決方案。再者，強調合作以及相互交流的團隊，會以一個共同的目標為出發點，對任何事的討論都採取開明的態度，從而幫助團隊發展更有用的，更為互惠的，更能夠穩固團隊關係的解決方案。最後，這種充分運用了強調合作的衝突管理方式，會因為團隊的高度凝聚力，讓衝突成為”有產出的衝突” (productive conflict)，在這個團隊中的成員，有信心利用彼此之間的衝突，發展出具有一定品質的解決方案，並且進一步加深團隊成員之間的關係，到了這個階段，團隊成員基本上已經可以宣稱他們成功管理了衝突，而這個團隊也將成為有效率的團隊；對於高階管理人來說，具有生產力的衝突，會

提供更多策略方向來刺激團隊的創新能力，所以此一衝突管理方式，最終將對團隊創新能力產生一定程度的貢獻。

在競爭型衝突管理中，當團隊中有一方成功，另一方就會離目標達成更遠，而該類團隊將衝突視為一種非輸即贏的爭鬥，如果對方贏，那自己就是輸家。但是，對於競爭樂趣的過份強調，加劇了成員間互不討論的風氣，並導致成員間的討論變得更加困難、團隊內部的思維變得更加封閉，最後成員之間互相算計，都企圖想抓住一些彼此的漏洞，迫使其他人做出某種程度上的讓步，長遠下來，團隊的動力就會被破壞掉，成員間的良性溝通也不復在，所以決策就會因此陷入僵局；然而，這類型的衝突管理雖然看似弊大於利，但若是加入其他社會因素考量，像是掌權者的思維、或者是人的心理各個層面等等，會發現目前社會中還是存在不少衝突管理是採用競爭的方式。

而迴避型衝突管理的出發點，在於採用團隊中的衝突能夠大事化小，小事化無的思維，所以當衝突產生的時候，領導者會盡可能的撫平衝突，減少成員間的討論；相對於合作型衝突管理鼓勵成員公開討論想法的作風，迴避型衝突管理主張團隊中目前所專注的議題不應該被公開討論或是處理。針對迴避的做法，過去有研究指出，迴避衝突經常會產生抑制生產力的嚴重後果，而有關群體思維的研究也表明，為了能夠保持團隊的凝聚力，團隊中的大多數成員會抵制那些少數持相反意見之成員的想法，但是這種抵制在最後很有可能會產生災難性的決策(Aldag & Fuller, 1993)。有研究強調，相較於合作型的衝突管理，一個團隊中的領導者，如果一味的採取迴避衝突的管理方式，最終將導致這些衝突的爆發，成員會採取類似競爭的方式去解決長久以來積累的負面情緒 (Barker et al., 1988; Tjosvold, 1982)，而這也是為什麼採用迴避型衝突管理的領導者，其思維通常會來越封閉，並且該團隊負責的專案大部分會走向失敗之原因。

Chen et al. (2005)在歸類出此三種衝突管理方法之後，建立了衝突管理的模型，該模型如圖 1 所示。該模型討論了三種衝突管理方式對於具有生產力的衝突之影響，並進而提高團隊效率與加強團隊創新能力，與本研究所欲探討之 ERP 系統客製化專案績效密切相關，所以決定使用該模型做為基礎模型，並在後續會導入轉換型領導的概念，以更為廣泛的範圍來探討衝突管理與轉換型領導對 ERP 系統客製化專案績效之影響。

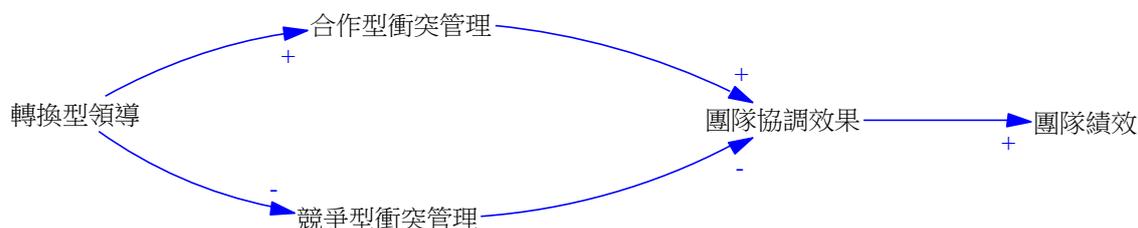


《圖 1》衝突管理基本模型

### 2.3 轉換型領導 (Transformational Leadership)

轉換型領導是繼領導特質論、領導行為論、領導權變論之後，由 Burns (1978)所提出的一種領導類型。轉換型領導理論具有很大的包容性，簡而言之，轉換型領導理論把領導者和下屬的角色相互聯繫起來，並試圖在領導者與下屬之間創造出一種能提高雙方動力和品德水平的過程。

本研究選擇轉換型領導作進一步探討的原因，在於 Zhang et al. (2011)中所提到的模型（如圖 2），其中提及了轉換型領導對於衝突管理的影響，且經進一步驗證之後，最後結果發現轉換型領導風格對於合作型衝突管理是有正向影響的，而對於競爭型的衝突管理則有負面的影響。



《圖 2》轉換型領導初步模型 (Zhang et al., 2011)

Podsakoff et al. (1990) 將轉換型領導風格分成了六項要點如下：

(1) 明確地表達願景(Identify and Articulating a Vision)：領導者會將重點放在為他所屬的單位/公司發現新的機會，並且清晰地、明確地發展，再以他的觀點來鼓勵其他人；

- (2) 提供合適的模型(Providing an Appropriate Model)：領導者會設置一個目標讓他的員工去追隨，而這類目標會跟領導者所支持的想法一致。
- (3) 促進團隊目標追求(Fostering the Acceptance of Group Goals)：領導者將重點放在促進員工合作並促使他們為了同一個目標而奮鬥。
- (4) 高標準期望(High Performance Expectations)：領導者對於員工在各方面皆有著高標準的期盼。
- (5) 提供個人協助(Providing Individualized Support)：領導者對於員工相當尊重並且重視員工個人感覺以及需求，並提供幫助。
- (6) 有智慧地激勵(Intellectual Stimulation)：領導者會提出一些評論，促使員工再次驗證他們對工作內容所提出的假設，並且思考該如何去展示成果。

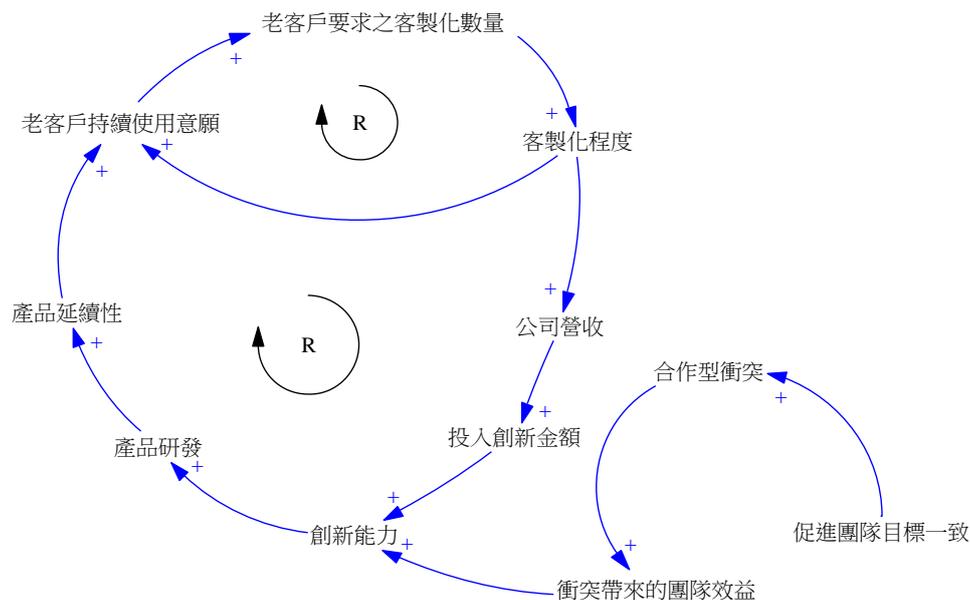
Hoffman et al. (2011)整合了上述六點，就個人對”組織”以及”監督者”的價值一致性做為中介，探討其對團隊效率的影響，發現轉換型領導對於會使得員工對組織的價值認同有相當大的影響，進而提升團隊效率。而在本研究中，這六項要點，會根據資料分析之結果，歸納在上述三種衝突管理之中，並說明造成上述三種不同衝突管理方式的原因。

### 3. 研究結果與發現

本研究目前以國內一知名的 ERP 系統商為調查對象，訪談七名曾經參與過顧客端 ERP 系統客製化專案之該廠商員工，訪談之內容，係以瞭解 ERP 系統客製化的過程為主，並探討衝突管理與轉換型領導風格相關因素，來瞭解衝突管理、轉換型領導風格、與 ERP 系統客製化專案績效之間的關聯。根據目前研究之結果，我們提出下列幾項研究主張 (research proposition)。

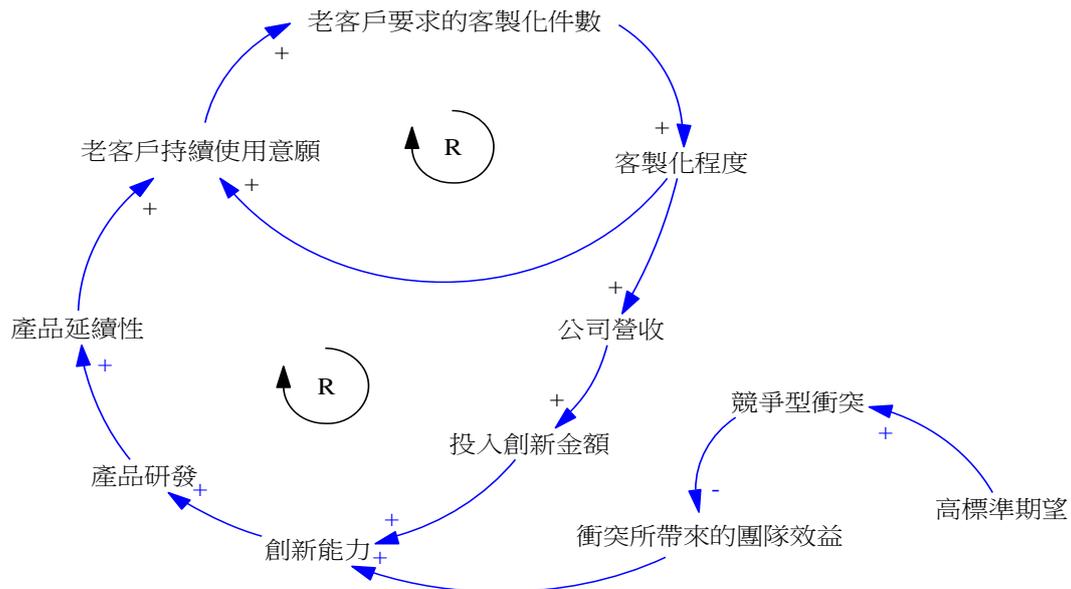
首先，我們發現，管理團隊如果讓其組織內發生的衝突能夠具有產出，也就是透過衝突管理來增加團隊效率，則對於組織創新能力也會有所幫助，所以假設今天有一位領導者，他的領導風格是轉換型領導的六種風格當中，以促進團隊目標一致為優先的這項風格，而促進團隊目標一致這項風格會使得衝突管理方式更趨向合作型衝突，則衝突帶

來的團隊效率上升，會使得創新能力上升，進而帶動產品研發能力上升，最後讓客製化的程度提高，所得之因果關係如圖 3 所示。根據此因果關係，本研究所做出的**第一個動態研究主張**為：當團隊目標一致提高，會帶動合作型衝突效益提高，團隊效率就會提高，加強了創新的能力，研發能力也隨之增強，此時對於分析被退件之模組問題的速度就會增加，讓客製化流程變快，使得客製化程度上升，營收上升，最後投資創新金額增加。



《圖 3》 受合作型衝突影響之客製化程度因果圖

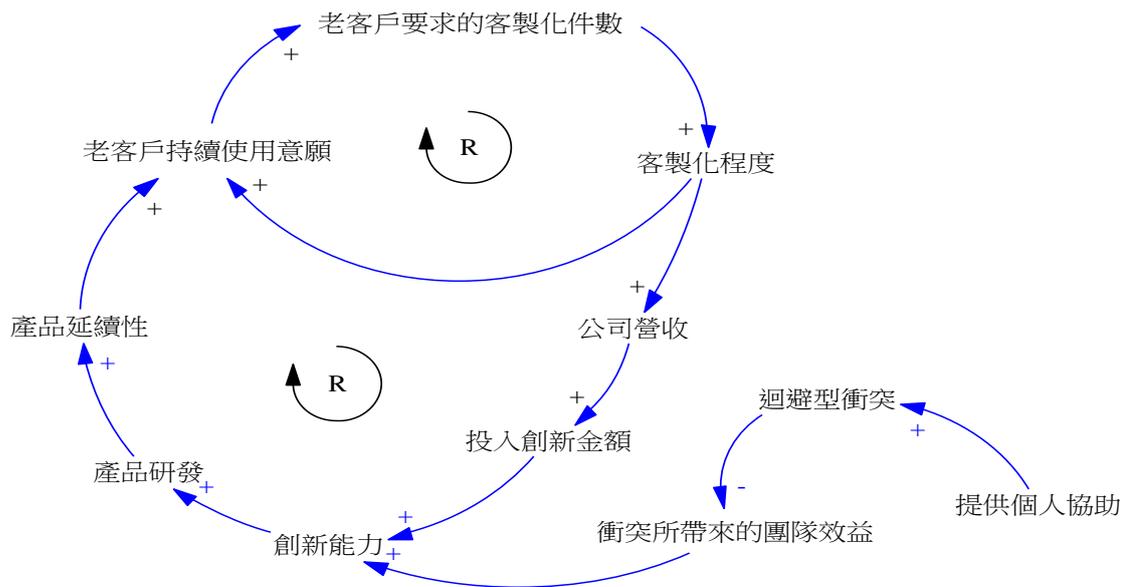
此外，若從相互競爭的角度出發，假設今天有一位領導者，他的領導風格是轉換型領導的六種風格當中，追求高表現水準的這項風格，而追求高表現水準這項風格會使得衝突管理方式更趨向採用組員競賽，看看誰能夠做的最好，也就是競爭型衝突管理，則衝突帶來的團隊效率，創新能力，產品研發能力，甚至是客製化的程度皆可能因此上升或是下降，如果是從團隊的角度出發，組員競賽這種更強調個人表現的模式，造成負面影響的可能性會更大。根據上述，本研究所做的**第二個動態研究主張**為：當領導者追求高水準表現，會帶動競爭型衝突影響提高，團隊效率就會下降，使得創新能力變差，研發能力也隨之下降，此時對於分析被退件之模組問題的速度就會降低，讓客製化流程變慢，使得客製化程度下降，營收下降，最後投資創新金額減少，如圖 4 所示。



《圖 4》 受競爭型衝突影響之客製化程度因果圖

從迴避型衝突的角度來看，若今天有一位領導者，他的領導風格是轉換型領導的六種風格當中，習慣性提供個人協助，也就是重視員工個人感覺以及需求並幫助他們，這項風格會使得衝突管理方式更趨向安撫員工情緒，導致衝突發生時並沒有解決，只是先把員工的不滿壓下來，此即迴避型衝突管理，則這一類型的衝突帶來的團隊效率，創新能力，產品研發能力，以及客製化的程度，不論是上升或是下降皆有可能，如果是從團隊的角度出發，迴避衝突這種模式，不造成影響或是造成些微負面影響的可能性較大。

根據上述，本研究所做的**第三個動態研究主張**為：當領導者習慣性提供個人協助，會帶動迴避型衝突影響提高，團隊效率就會下降，使得創新能力變差，研發能力也隨之下降，此時對於分析被退件之模組問題的速度就會降低，讓客製化流程變慢，使得客製化程度下降，營收下降，最後投資創新金額減少，所得之因果關係如圖 5 所示。



《圖 5》 受迴避型衝突影響之客製化程度因果圖

## 4. 結論

本研究之主要重點，在於將衝突管理結合轉換型領導作為外部影響因子，針對與 ERP 系統客製化專案之績效相關的現象進行瞭解。衝突管理與轉換型領導理論，現存文獻之研究大多是以實證調查方法，探討人與人之間的互動，或是在某個情境之下，組織的管理問題等等，而 ERP 系統客製化相關的議題則多為生產管理相關之數學模式的探討，有鑑於此，本研究利用了系統動力學模擬方法，把較為質性的社會學理論，以及偏數量化研究居多的 ERP 系統客製化議題做結合，採用較全面性的觀點，來探討相關議題。

此外，本研究選擇針對轉換型領導風格對企業之影響進行研究，因為轉換型領導的六種風格所包含的層面相當廣泛全面，可以涵蓋許多領導者的個人特質，而不同的特質對於衝突管理方式的選擇與應用又會有不同之影響，因此對管理者而言，瞭解轉換型領導風格與衝突管理方式之間的關聯，是十分重要而且有實質幫助之工作。本研究之成果顯視，透過採用適當之轉換型領導風格，來針對人際衝突進行有效之管理，可以有效縮短 ERP 系統客製化專案處理時間以及降低專案瓶頸，進而提高客製化的程度，組織績效亦可隨之提高。

本研究主要關心的情況為專案團隊與顧問、顧問與客戶之間的互動情形，對於突發狀況不予討論(例如：客戶財務危機、各種法律問題等)。再者，本研究中對於 ERP 系統導入的過程，皆以系統正常情況來推斷績效好壞，對於客戶的吸收程度不加以探討，也就是假設吸收知識 (ERP 系統使用方法) 的程度不因客戶本身的學習程度而有所改變。最後，本研究所使用的理論與概念或可以部份適用於其他產業，但模型的變數與變數間之因果關係須重新調整，故本研究所使用的模型僅適用於本研究所探討之個案公司。上述相關研究限制，則留待未來設計與執行相關研究進行彌補，以便進一步增進我們對此研究議題之瞭解。

## 參考文獻

- Aldag, R.J. & Fuller, S.R. (1993), "Beyond fiasco: A reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes," *Psychological Bulletin*, 113(3), 533-552.
- Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K.S. (2000), "Conflict management, efficacy and performance in organizational teams," *Personnel Psychology*, 53, 625-642.
- Barker, J., Tjosvold, D. & Andrews, I.R. (1988), "Conflict approaches of effective and ineffective managers: A field study in a matrix organization," *Journal of Management Studies*, 25, 167-178.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (2001), "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes," *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Brown, V., Smith, D.I., Handmer, J., & Wiseman, R. (1995), *Risks and Opportunities: Integrated Management of Environmental Conflict and Change*, London, UK: Earthscan Ltd.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Chen, G., Liu, C. & Tjosvold, D. (2005), "Conflict management for effective top management teams and innovation in China," *Journal of Management Studies*, 42(2), 277-300.
- Davenport, T.H. (1998), "Putting the enterprise into the enterprise system," *Harvard Business Review*, 76(4), 121-131.
- De Dreu, C.K., & van de Vliert, E. (1997), *Using Conflict in Organizations*, Beverly Hills,

CA: Sage Publications.

- Haines, M.N. (2009), "Understanding enterprise system customization: An exploration of implementation realities and the key influence factors," *Information Systems Management*, 26(2), 182-198.
- Hoffman, B.J., Bynum, B. H., Piccolo, R.F. & Sutton, A.W. (2011), "Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness," *Academy of Management Journal*, 54(4), 779-796.
- Huang, S.Y., Chen, H.J., Chiu, A.A. & Hsieh, S.L. (2012), "The factors of ERP customization from consulting company's Perspectives," *Management Information System Review*, 17(2), 1-30.
- Jehn, K.A. (1995), "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict," *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K.A. & Mannix, E.A. (2001), "The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intergroup conflict and group performance," *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Light, B. (2005), "Going beyond 'misfit' as a reason for ERP package Customization," *Computers in Industry*, 56(6), 606-619.
- Olson, D.L. & Staley, J. (2012), "Case study of open-source enterprise resource planning implementation in a small business," *Enterprise Information Systems*, 6(1), 79-94.
- Peterson, R.S. & Nemeth, C.J. (1996), "Focus versus flexibility: majority and minority influence can both improve performance," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(1), 14-23.
- Poba-Nzaou, P. & Raymond, L. (2010), "Managing ERP system risk in SMEs: a multiple case study," *Journal of Information Technology*, 26(3), 170-192.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leaders, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142
- Soh, C., Kien, S.S. & Tay-Yap, J. (2000), "Cultural fits and misfits: Is ERP a universal solution," *Communications of the ACM*, 43(4), 47-51.
- Tjosvold, D. (1982), "Effects of the approach to controversy on superiors' incorporation of subordinates' information in decision making," *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 189-193.
- Tjosvold, D. (1998), "Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges," *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 285-342.
- Upadhyay, P., Jahanyan, S. & Dan, P.K. (2011), "Factors influencing ERP implementation in

- Indian manufacturing organisations: A study of micro, small and medium-scale enterprises,” *Journal of Enterprise Information Management*, 24(2), 130-145.
- Wageman, R. (1995), “Interdependence and group effectiveness,” *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.
- Wolff, K. (1950), *The Sociology of Georg Simmel*, New York, NY: The Free Press.
- Zhang, X.A., Cao, Q. & Tjosvold, D. (2011), “Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach,” *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586-1611.

# **Investigating the Relationship between Conflict Management Methods and the Performance of ERP Customization Projects**

**Yu-Ming Chang<sup>1</sup> Wei-Tsong Wang<sup>2\*</sup>**

## **Abstract**

In the process of business development of enterprises, as the business scale of a company becomes larger and larger, division of corporate tasks is becoming more and more subtle, which makes the management task of the company becomes more and more complicated. Consequently, many enterprises have been implementing Enterprise Resource Planning (ERP) systems in order to provide the enterprises with a universal management information systems. With the evolution of the business environments, ERP systems have gradually made many companies have sensed the restrictions of using ERP systems, while are forced to continue to use the systems to cope with their business operations. Therefore, the necessity of the customization of ERP has begun to rise. The execution of large-scale projects of ERP customization tend to involve intensive interpersonal communication, which may lead to multiple major or minor interpersonal conflicts. The literature indicates three primary ways to manage conflicts: cooperative, competitive, and avoiding conflict management. The impact of these three types of conflict management methods on business performance is significantly associated with

the characteristics of leaders' transformational leadership styles. Therefore, in order to explore whether conflict management has an impact on the performance of the customization projects of ERP systems, this study aims to integrate the perspectives of conflict management, transformational leadership styles, and information feedback to conduct a case study research. Data collected primarily from personal interviews were used to develop a system dynamics model that can be used for further analysis and the validation of our research findings. The results of this study can provide enterprise managers with a better understanding of the management of the ERP system customized projects that can lead to the development of effective management strategies of such projects.

**Keywords :** Conflict management; transformational leadership; ERP customization