

第六章 冲突与冲突管理

第一节 冲突

一、冲突概述

(一) 冲突的定义

冲突存在于人类活动的各个层面、各个领域和所有的行为主体之中，并以各种形式二存在

第一，冲突的存在不仅是一个客观性的问题，也是一个主观性的问题

第二，冲突产生的必要条件是存在某种形式的对立或者不相容以及相互作用

第三，冲突的主体可以是群体、组织、个人，客体可以是利益、权利、资源、目标、方法等

第四，冲突是一个过程，是在人与人、人与群体、人与组织、群体与群体、组织与组织之间的相互关系和相互作用中发展而成的

(二) 冲突的不同观念

1、传统观念

冲突是人们之间缺乏坦诚和信任而导致功能失调的结果

2、人际关系观念

冲突是客观存在和与生俱来的，不可能彻底消除，它有时对群体的工作绩效有益

3、相互作用的观念

冲突对组织既有建设性的一方面，又有破坏性的一方面。

管理者应当使组织保持适当的冲突水平，限制破坏性冲突，促进建设性冲突。

(三) 冲突的特征

1、客观性

2、主观直觉性

3、二重性

以“破坏性冲突”和“建设性冲突”为主要冲突的表现，就是冲突的二重性（会判断）

4、程度性

过高容易混乱，过低容易失去活性

(四) 冲突的类型

1、根据冲突对组织的影响不同

- (1) 建设性冲突（正常的冲突）
- (2) 破坏性冲突（失调的冲突）

2、根据冲突产生的原因不同

- (1) 目标冲突（对结果追求不一致）
- (2) 认知冲突（对看法想法和思想不一致）
- (3) 情感冲突（对情感不一致）
- (4) 程序冲突（对优先事件选择和过程顺序安排不一致）

3、根据冲突影响范围的不同

- (1) 组织间冲突（企业公平竞争提升质量）
- (2) 群体间冲突（可以提高凝聚力）
- (3) 个体与个体间冲突（也称人际冲突）
- (4) 个体内部冲突（角色间冲突、角色内部冲突、个人角色冲突）

二、冲突产生的根源

(一) 杜布林对冲突根源的分析

- 1、人的放肆本性
- 2、争夺有限资源
- 3、价值和利益的冲突
- 4、基于本位的冲突
- 5、追逐权力
- 6、责任不清
- 7、引进变革
- 8、组织的气氛

(二) 罗宾斯对冲突根源的分析

- 1、沟通因素

2、结构因素

3、个人因素

(三) 纳尔逊和奎克对冲突根源的分析

1、结构因素

- (1) 专业化
- (2) 相互依赖性
- (3) 共用资源
- (4) 目标差异
- (5) 职权关系
- (6) 地位矛盾
- (7) 管辖权的模糊

2、个人因素

- (1) 技术和能力
- (2) 个性
- (3) 观念
- (4) 价值观和道德观
- (5) 情绪
- (6) 沟通障碍
- (7) 文化差异

三、冲突的过程

(一) 庞迪的冲突分析模式

庞迪（行为科学家）

第一，冲突的讨价还价模式

第二，冲突的官僚模式

第三，冲突的系统模式

（二）罗宾斯的冲突过程分析

五个阶段

1、潜在的对立或不一致

（1）沟通

（2）结构

（3）个人因素

2、认知和人格化

3、行为意向

（1）竞争

（2）协作

（3）迁就

（4）回避

（5）折中

4、行为（六个档次：轻度的意见分歧或误解、公开的质问或怀疑、武断的言语攻击、威胁和最后通牒、挑衅性的身体攻击）

5、结果

（三）杜布林的系统分析模式

分为三要素：输入、干涉变量和输出

输入：冲突根源（人的本性、资源有限、价值利益冲突、本位的冲突、追逐权力、责任不清、引进改革、组织的气氛）

干涉变量：处理冲突的手段（恰当的、不恰当的）

输出：有益的、有害的

第二节 冲突管理

一、冲突管理的原则

广义：冲突主体对于问题的发现认识、分析、处理、解决的全过程以及与其相关的所有工作

狭义：着重把冲突的行为意向、冲突中的实际行为及反应行为作为研究对象，研究冲突在这两个阶段的规律、应对策略和方法技巧，以便有效地管理实际冲突

冲突管理遵循的主要原则：

- （一）倡导建设性冲突，避免破坏性冲突，将冲突的水平控制在一定的范围内
- （二）对冲突实现全面、系统的管理，而并不是局限于事后对冲突的控制和处理
- （三）具体问题具体分析，随机应变地处理各种冲突

二、冲突管理的策略

（一）托马斯二维模式

以“合作”为横坐标，以“坚持己见”为纵坐标，定义了冲突行为的二维空间（应用场合需要了解）

- 1、竞争策略（坚持己见、不合作）
- 2、回避策略（不坚持己见、不合作）
- 3、妥协策略
- 4、迁就策略（不坚持己见、合作）
- 5、合作策略（坚持己见、合作）

（二）布莱克——莫顿冲突方格理论

根据“关心员工”（纵坐标）和“关心工作”（横坐标）两个维度来分析管理者在冲突时的态度与风格

- （1，1）方式——回避
- （1，9）方式——缓和
- （9，1）方式——压制
- （5，5）方式——妥协
- （9，9）方式——正视

三、群体间冲突的预防

- （一）加强信息的公开与分享
- （二）正式和非正式的交接
- （三）正确选拔群体成员
- （四）把蛋糕做大

- （五）防止本位主义，强调整体观念，建立合理的评价体系
- （六）分清责任和权利
- （七）建立崇尚合作的组织文化和群体风气

小结

冲突

冲突管理