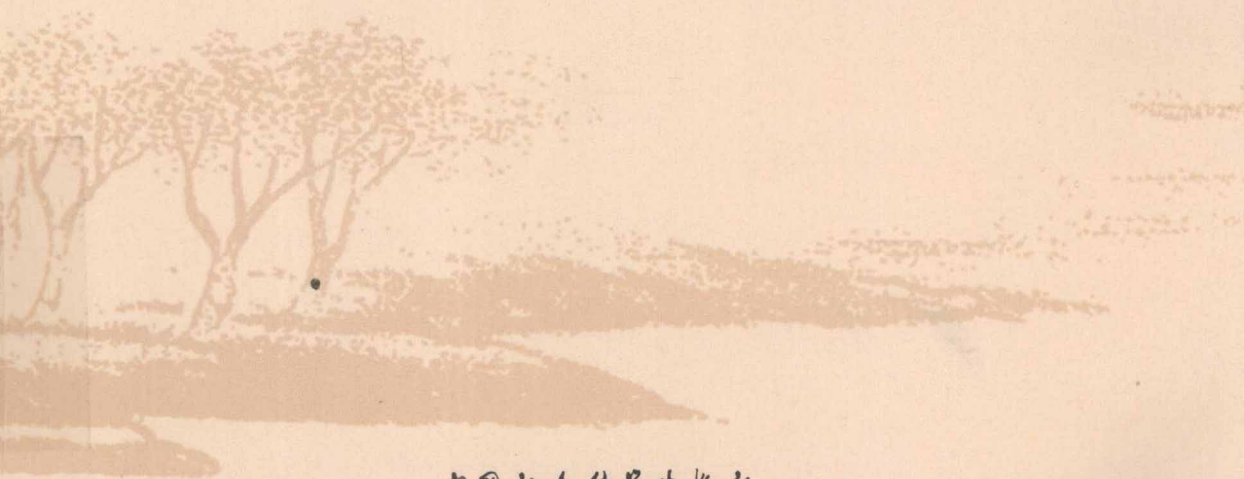


公共组织冲突管理研究

Research on Management of Conflict in Public Organizations

于柏青 著



中国社会科学出版社

公共组织冲突管理研究

Research on Management of Conflict in Public Organizations

于柏青 著

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

公共组织冲突管理研究 / 于柏青著. —北京: 中国社会科学出版社,
2012. 8

ISBN 978 - 7 - 5161 - 1212 - 0

I. ①公… II. ①于… III. ①组织管理学—研究—中国

IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 165770 号

出 版 人 赵剑英
选题策划 冯 斌
责任编辑 丁玉灵
责任校对 李 莉
责任印制 王 超

出 版 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 (邮编 100720)
网 址 <http://www.csspw.cn>
中文域名:中国社科网 010 - 64070619
发 行 部 010 - 84083685
门 市 部 010 - 84029450
经 销 新华书店及其他书店

印刷装订 哈尔滨市石桥印务有限公司
版 次 2012 年 8 月第 1 版
印 次 2012 年 8 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16
印 张 15.25
插 页 2
字 数 171 千字
定 价 56.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社联系调换

电话:010 - 64009791

版权所有 侵权必究

**谨以此书献给
为共和国繁荣昌盛而直面冲突、辛勤工作、
无私奉献的公务员们！**

前 言

冲突是人类社会的一种普遍现象，马克思主义经典作家认为，正是冲突的发展和变化，最终推动了人类社会历史的进步。冲突也充斥在公共组织之中，上到国际外交中的纵横捭阖，下到老百姓的吃喝拉撒，无一不涉及冲突的反馈、冲突的治理和对冲突的驾驭。无论是促进经济发展还是进行社会管理，从某种意义上说，都是一个发现冲突、解决冲突的过程。

我们这个国度曾经有一段注重冲突、聚焦冲突的历史。当时，哲学家、知识分子、工人、农民都在悉心研读毛泽东的《矛盾论》，从中感悟人生哲理、认识社会，人人沐浴在真理的阳光下。在这样的氛围中，倡导以阶级斗争为纲，发动“文化大革命”应是题中应有之义，有着广泛的社会基础。现在，笔者不去评点那段历史，因为已有定论。笔者只是说，理论的错误理解和对冲突的夸张会深深地影响到人们的现实生活。相反，忽视冲突的客观存在，在理想的真空中粉饰生活，离开冲突的客观存在去研究经济发展和社会进步，也会产生人们不愿意看到的结果。面对不断膨胀、升级的各类冲突我忧心忡忡，由此笔者产生了研究冲突管理的冲动，作博士论文正好给笔者

提供了这一契机，本书主要内容是在哈尔滨工业大学读博期间的研究成果，以《公共组织冲突演进机理与管理策略研究》为题的论文被列为黑龙江省软科学攻关项目（GZ09D211）。在知识的深海里下潜，笔者看到了另外一个世界；我也不断浮出水面，在现实世界和深海世界之间进行比较、思索。笔者受惠于西方学者对于组织冲突理论的开发，也由衷地钦佩邱益中——一个笔者不曾谋面的理论长者和几位博士论文作者对于我国组织冲突理论的贡献。笔者试图以哲学、组织行为学、冲突管理理论为基础，用公共组织领导者的视角，使用约定俗成的研究工具，遵循规范的研究方法，去开垦我国公共组织冲突管理研究的处女地。于是，形成了展现在读者面前的这本书。

首先是导论。在这一章，笔者对课题来源及研究意义进行陈述，接着介绍基本概念界定和国内外研究现状，最后讲解本书研究内容、结构安排、理论基础和研究方法。这样，读者就会对笔者站在什么基点上研究、研究什么问题和研究思路有一个清晰的了解。

第二章是公共组织冲突调研现状。在这一章里，笔者提出了公共组织冲突演进机理框架，并陈述具体的研究过程，包括调查问卷的设计、数据收集、信度和效度检验，以及问卷调查的基本情况和公共组织内部冲突存在的认知情况。

接下来的几章是笔者的理论框架和实证结果。包括四个部分：

一是公共组织冲突的类型。通过分析，在已有冲突分类的基础上，根据公共组织的特点，新归纳了3类7种冲突类型，提出按冲突的从属关系分类可分为主动的冲突和被动的冲突，按体制状态分类可分为变革引起的冲突和无为产生的冲突，按工作流程分类可分为决策过程的冲突、执行过程的冲突和控制

过程的冲突。对所有冲突类型进行了归结,提出:所有冲突类型都可以按冲突演进时间顺序去划分,都要经历潜在冲突、萌芽冲突、显现冲突三个冲突类型阶段,并提出理论假设,这为有针对性地进行冲突诊断和处理奠定了理论基础。

二是公共组织冲突的成因。用组织行为学的视角,从组织、群体、个体和环境四个层面分析了中国情境下公共组织冲突的成因。笔者认为,组织层面的冲突,是由制度设计、权力结构、非正式组织政治化、领导者品格引起的;群体层面的冲突,是由管辖权边界不清、群体核心人导向、群体与群体间的竞争、群体成员的个性差异引起的;个体层面的冲突,是由利益分配、权力和职务晋升、人际沟通、自我冲突引起的;外部环境层面的冲突,则是由形成冲突氛围、产生冲突条件、传统文化影响引起的。公共组织冲突是要素之间相互联系的产物、相互作用的结果,冲突原因通过心理机制的传导,从而实现公共组织冲突的演进。

三是公共组织冲突的策略管理。基于公共组织冲突三个类型阶段的划分,从诊断工具入手,提出用换位法和推论法诊断处于潜在阶段的冲突,用测温法和投石法诊断处于萌芽阶段的冲突,用观察法和调研法诊断处于显现阶段的冲突。基于处于不同阶段冲突的内部构造、表现特征、引发效应的不同,提出用消除产生冲突的构件、创造得失平衡、建立共同价值观方法处理潜在阶段的冲突;用转换冲突相关人的认知、把冲突变为积极因素、推迟冲突发生时间、改变冲突发生地点、变换冲突角色方法处理萌芽阶段的冲突;用疏导式、冲击式、冷却式、转移式、妥协式、拔点式、分解式、正面进攻式、迂回包抄式以及利用冲突解决冲突的方法处理显现阶段可控制的冲突,用

第三方干预、谈判、武力解决方法处理现阶段不可控制的冲突，从而创建了一个系统的公共组织冲突管理方法论。

四是公共组织冲突效应和冲突管理效应。分析了公共组织冲突的两面性——破坏性、建设性；建设性冲突和破坏性冲突产生的冲突效应会随着时间和空间变化而变化，甚至在一定条件下，建设性冲突和破坏性冲突可以相互转化。界定了公共组织冲突管理效应的内涵，划分了公共组织冲突管理效应的类型，创建了公共组织冲突管理效应计量模型和冲突管理成本效益模型，并提出冲突管理成本和效益控制应遵循最大限度地减少成本、最大限度地扩大效益、当期效益必须大于成本、成本过大——分期摊销的原则。

以上是本书的框架，当然不是博士论文的框架。书籍首先要考虑到读者的方便，而论文要遵循学校的范式。科学研究的关键在于：我们的理论从何而来，如何进行实证。我采取归纳研究与演绎研究相结合、经验研究与实证研究相结合、西方理论借鉴与中国情境化研究相结合的方法，通过问卷调查、数学统计分析、实验室研究、案例研究、访谈等研究工具，探询现象、概念、假设之间的内在联系，总结公共组织冲突管理特有的规律。通过研究，笔者得出以下结论：

（1）冲突是我国公共组织中客观存在的一种现象。公共组织冲突无论是在组织内部之间、组织与工作对象之间都是常态，公共组织成员对公共组织冲突有着广泛的认知，性别、年龄、受教育程度、行政职务、组织性质、组织规模都不影响对冲突的认知。但冲突的概念在公共组织中是一个敏感的话题，采取回避态度的比较普遍。这些都证明有必要对公共组织冲突的内在规律进行深入研究。

(2) 组织冲突有着客观的存在形态。这种形态由于研究者的视角不同被划分成多种类型，这些类型在公共组织中也得到了认同。与此同时，反映公共组织特殊性的冲突类型有着更高的认同度。本书按照冲突的从属关系将冲突划分为主动的冲突和被动的冲突，按照体制状态将冲突划分为变革引起的冲突和无为引起的冲突，按照工作流程将冲突划分为决策过程的冲突、执行过程的冲突和控制过程的冲突。笔者发现：所有冲突类型在时间演进顺序上都可归结为潜在、萌芽、显现三个具有阶段性特征的冲突类型。

(3) 公共组织冲突的演进受到各种原因的影响，冲突原因与冲突频率之间，形成了一种变量间的关系。以组织行为学的视角去观察，中国情境下公共组织冲突，可分为组织层面的原因、群体层面原因、个体层面原因，此外，公共组织冲突还受外部环境影响。

(4) 针对公共组织冲突的三个演进类型所表现出的不同特征，可以采取相应的诊断和处理方法。而冲突的诊断和处理，历来是冲突管理研究的难点，研究者对此或者仅仅是宏观的理论假设，或者是内容空泛的命题，或者是没有破题，而本书提出了一个系统的方法论。

(5) 冲突管理的效应有盈余型、亏损型、零收益型三类。在不同时段内，冲突管理的成本和效益之间会呈现出不同的关系。盈余型的冲突管理效应对应于成本投入小、收效大的冲突管理，亏损型的冲突管理效应对应于成本投入高、收效小的冲突管理，而零收益型的冲突管理效应则对应于成本投入和收效相等的冲突管理。在短期内，正确的冲突管理方法会使冲突管理效益随成本的增加而增加，而错误的冲突管理方法则会使冲

冲突管理效益随成本的增加而减少。在短期内存在两种极端情形，一种是非常正确的冲突管理方法使有限冲突管理成本产生无限效益，另一种则是错误的冲突管理方法使无限增加的成本只产生固定的效益。如果冲突处理的时间过长，则会使冲突管理成本效益曲线呈现出近似梯形的状态。

本书的理论创新体现在：

(1) 对公共组织冲突类型的归结。如果对组织冲突不能界定出固定的形态，就无法研究对应的冲突诊断和处理方法。本书对冲突演进三阶段模型的归结，不但客观上发掘了冲突的演进路径，也为研究冲突的诊断、冲突的处理奠定了理论基础。

(2) 公共组织冲突的动因与中国情境化的研究。在吸收已有研究成果的基础上，笔者着眼于本土化的研究，以组织行为学的视角，对产生公共组织冲突的原因进行组织、群体、个体、环境四个维度的剖析，既有理论特色，又有本土印迹；既有理论假设，又有规范实证，形成了鲜明的理论特征。

(3) 公共组织冲突诊断和处理方法的提出。解决冲突须先诊断冲突，然而对冲突诊断的具体研究，却无人问津。冲突处理如何超越西方学者的宏观模型，给出一个系统化操作性的答案，也是一个富有挑战性的课题。笔者在上述两个方面都进行了有益的探索。

(4) 冲突管理效应模型的创立。在以往研究中，人们只注意到了冲突的效应问题，即对破坏性与建设性的认识，但对冲突管理效应至今无人提及。实际上，冲突管理效应是客观存在的，否则，冲突为什么要进行管理就失去了依据。本书界定了冲突管理效应的内涵，分析了冲突管理效应的类型，研究了冲突管理效应的计量，创立了冲突管理成本效益模型，提出了冲

突管理成本和效益控制原则。这些，都为冲突管理理论充添了新的内容。

(5) 公共组织冲突管理的实证研究。综合运用问卷调查、数学统计分析、实验室研究、案例研究、访谈等多种研究工具，对公共组织冲突管理进行正面的实证研究，在我国学术界理论界尚属首例，具有开创性意义。

虽然公共组织冲突管理是组织行为学的一个重要分支，但我国对公共组织冲突管理研究较少，可以参考的东西不多，这就使本书研究面临着许多现实的困难。本书从冲突分类、成因、演进、管理策略以及管理效应等方面对中国情境下的公共组织冲突进行了相关研究，实现了对已有相关理论的补充与完善，事实上，公共组织冲突和冲突管理相关理论所包含的内容非常广泛，从宏观架构上讲，本书所作的研究可以作为冲突及冲突管理相关理论的有机组成部分，同时本书所作的研究无论在深度和广度上都还有大量后续工作需要开展。我们可以丰富已有的理论，在公共组织冲突管理理论中增加新的变量，分析和实证已有的理论命题或假设在不同条件下所表现出来的情形，使原来的理论更加全面和严谨，增加理论的解释力和预测力。可以进行证伪研究，对已建立起来的公共组织冲突管理理论进行挑战，以新的证据作出新的解释，以弥补理论的不足。也可以将其他领域的理论移植到公共组织冲突管理理论中来，以新的视角观察、分析公共组织冲突与管理，从而繁衍出新的理论。还可以在已有的几个理论基础上进行整合，构建一个新的理论模型，使新的理论比原有的理论具有更强的解释力。

总之，对组织冲突管理的研究是一项复杂庞大的系统工程，本书所作的研究只是其中一小部分，在相关领域内还有着

非常广阔的空间有待于进一步探索，与冲突有关的研究，尤其是与公共组织冲突有关的研究还需要不断补充与完善，以实现对冲突的科学认识 and 有效管理，提高组织的运转效率，促进人类社会的发展与进步。笔者深深地期待着有更多的朋友加入中国情境下的公共组织冲突管理研究行列，共同丰富我国的组织冲突管理理论，也为人们在实践中认识冲突、驾驭冲突提供可资借鉴的参考——毫无疑义，无论是在现在，还是将来，这都是一件很有意义的事情。

作者

2012 年 5 月 30 日

目 录

前言	(1)
第一章 导论	(1)
一 课题来源及研究意义	(1)
二 国内外研究现状综述	(13)
第二章 公共组织冲突现状调研概述	(41)
一 研究思路与方法	(41)
二 调查问卷设计	(44)
三 数据收集	(46)
四 信度和效度检验	(47)
五 问卷调查的基本情况	(51)
六 公共组织内部冲突存在性的认知情况	(54)
七 小结	(69)
第三章 公共组织冲突类型	(71)
一 公共组织冲突类型划分	(71)
二 公共组织冲突类型划分实证分析	(82)
三 小结	(97)
第四章 公共组织冲突成因	(99)
一 组织层面的冲突成因分析	(99)

二	群体层面的冲突成因分析	(105)
三	个体层面的冲突成因分析	(108)
四	公共组织冲突的环境影响分析	(113)
五	公共组织冲突成因实证分析	(117)
六	小结	(136)
第五章	公共组织冲突管理	(139)
一	研究方法	(139)
二	案例描述	(142)
三	公共组织冲突诊断和处理模型	(151)
四	小结	(176)
第六章	公共组织冲突效应和冲突管理效应	(177)
一	公共组织冲突的效应	(177)
二	公共组织冲突管理效应	(180)
三	冲突管理效应实证分析	(188)
四	小结	(198)
附录一	公共组织冲突管理调查问卷	(201)
附录二	公共组织冲突管理研究模拟测试问卷 (A 卷)	(217)
附录三	公共组织冲突管理研究模拟测试问卷 (B 卷)	(223)
索 引		(229)

第一章 导 论

一 课题来源及研究意义

(一) 研究背景

冲突是人类社会的一种普遍现象，马克思主义经典作家认为，正是冲突的循环往复，推进了人类社会的进步。目前，我国正进入城市化、工业化的关键时期，经济转型带来社会冲突，利益主体多元引发经济冲突，不同价值观冲撞引起文化冲突，人们的现实生活，似乎被不断升温的冲突所笼罩着。人均GDP达到3000美元，是公认的社会矛盾凸显期。^①我国正处于这一冲突白热化的区间。

在计划经济时期，我国公共组织倡导以阶级斗争为纲，党和国家领导人断言：“阶级斗争一抓就灵。”企望用冲突解决中国社会的所有问题，引发了十年浩劫和国家、人民的贫穷。进入改革开放阶段以后，不再“以阶级斗争为纲”，取而代之的是“以经济建设为中心”，从此中国发生了巨变，人民生活不

^① 中国社会科学院：《2005年社会蓝皮书》，社会科学文献出版社2005年版。

断富裕，国家日益强盛。因此，人们忘却了冲突的客观存在，一些公共组织领导者不再直面冲突，似乎一提冲突，就极“左”或落伍。这种对冲突两个极端的认识，有碍于我们正确的进行冲突管理，不利于公共组织冲突的应对。在一些地方，由于公共组织没有很好地处理冲突，一些本来不应该发生的冲突大量涌现，一些小的冲突演变成声势浩大的打砸抢烧群体性事件，给这些地方的组织造成了很大负面影响，也造成了巨额经济损失。我们这个正在转型的社会似乎被冲突笼罩着，变得非常脆弱，现实呼唤着理论的指导。当冲突迎面而来的时候，一些冲突管理者感到意外和迷茫，仓促应对，是因为不了解冲突的演进机理，对冲突的发生发展过程缺乏判断，从而使自己陷入被动；当冲突摆在冲突管理者面前，一些人感到束手无策，是因为不掌握冲突管理的策略和方法，不会处理冲突，甚至激化冲突。所有这些都是我们漠视冲突、缺乏理性处理冲突的结果。

正确认识冲突，借鉴西方的冲突管理理论研究冲突，探讨冲突的规律以把握冲突，尤其是负有公共组织冲突管理主导者使命的领导者如何处理冲突，是摆在研究者和实践者面前的一个重大课题。遗憾的是，我们对此知之甚少，对公共组织领导者冲突管理既缺乏实践的总结，更缺少理论的思辨。

正是在这样的背景下，本书从领导者的视角研究我国公共组织冲突管理问题，以“公共组织冲突管理研究”为题开展讨论和分析。笔者将立足于中华民族的文化背景和行为特点，立足于解决理论和实践中尚未解决的问题，整合中西方冲突管理思想和理论观点，探寻公共组织所面对的组织冲突管理规律。

（二）问题的提出

公共组织冲突管理是一个独特的研究领域，公共组织冲突

的发生、发展和冲突的诊断处理以及产生的效应有着内在的规律性，这种规律性使冲突和冲突管理形成一个严密的体系，与些同时，形成这个体系的链条又反映出各自内在的规定性。我们要对公共组织冲突演进机理与管理策略进行科学的理论描述，就必须提出四个核心问题：

1. 我国的公共组织的冲突内在动因和外部形态是什么？本书将对冲突内在动因和外部形态的构成和种类进行划分，对中国公共组织如何界定，其结构和特征是什么，被西方学者广泛共识的冲突原因在我国公共组织中是否具有普适性，中国情境下的公共组织领导者所面对冲突的特殊动因有哪些等问题进行理论思辨。

2. 我国公共组织冲突管理的类型有哪些？在以往的研究中，中、西方学者以不同的视角对冲突进行了多类型的划分，对组织冲突理论作出了很大贡献。但是，划分的类型太多，使得管理与类型脱节，管理方法不能很好地回答对哪些类型的冲突适用，这就使管理方法的适用性大打折扣。笔者在本书中，将对冲突类型进行合乎逻辑的归类，从而为冲突的诊断和处理提供依据。

3. 我国公共组织冲突管理的内涵和外延是什么？本书将对冲突管理实质进行探析，研究如何进行冲突诊断和处理，冲突诊断准确率与哪些因素有关，冲突管理策略和方法有哪些，借以提高公共组织冲突管理的效果。

4. 冲突管理需不需要考虑效应问题？冲突管理效应要如何控制？这也是本书重点回答的一个问题。在研究中，笔者也注意到了冲突管理成本问题，这是一个客观存在、冲突管理者不能回避的问题，但是中、西方学者对此还没有顾及到，本书将