

闻名于世的经典课程

浓缩世界的经营理念



线装书局

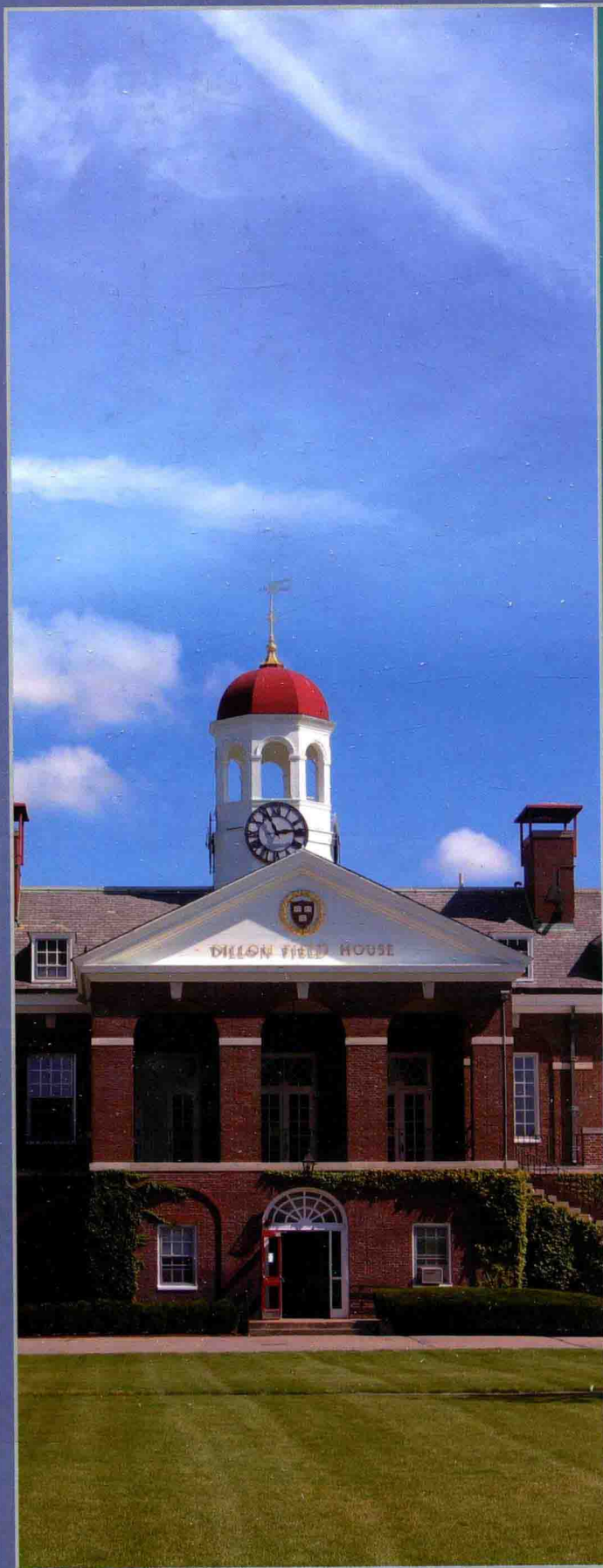
哈佛管理全集

哈佛
管理

第三册

【图文珍藏版】

马松源◎主编



世界传世藏书
「图文珍藏版」

哈佛管理全集

哈佛
管理

马松源◎主编

第三册



二、冲突管理的类型

(一) 功能两极

功能两极包括积极冲突和消极冲突。

对冲突管理性质的认定，是确定对其态度和策略的前提。因此，从性质上区分要管理的冲突是属于积极类型还是消极类型不仅具有重要的理论价值，而且具有重要的现实意义。只有对冲突的性质判定准确、真正把握，才能端正态度，采取行之有效的措施和政策，给消极性质的管理冲突以有效的抑制、消除和排解；将积极性质的管理冲突充分展开、有效利用，从而达到调适冲突、推动事业的目的。

(二) 隶属分布

隶属分布包括与上级冲突、与下级冲突和与同级冲突。

管理冲突，在一定意义上可以归结为一种系统内部的结构要素冲突。这里需要指出的是一个较大的系统，包括管理主体、管理客体和管理过程。而不是仅指这个系统中的某个子系统或者小系统。由于与上级冲突、与下级冲突和与同级冲突，它们各自存在的前提和依据不同，因而冲突的表现形式和解决方式也可能有所不同。

一是关于与上级冲突。由于上级处于主导地位，是管理的主体，所以作为下级，在一般情况下，有意见可以提，有要求可以说。但只能用说理和动情的方式去实现目的，使冲突和分歧朝着有利于自己的方向发展。一旦不能达到目的，应该学会放弃，服从上级。这是由组织原则决定的。

二是关于与下级冲突。应该先区分是工作性冲突还是非工作性冲突。工作性冲突，尤其是上级对下属的批评、教育、矫正以及其他规范，这是领导职能在管理上的体现。作为上级必须坚持原则，坚持到底，不可中途妥协，不可无原则退让，否则就可能养成坏习惯，为以后工作埋下祸患。非工作性冲突则恰恰相反，作为上级应该有妥协、有退让、有风格，才能显出领导的情操、水平和身份。

三是关于同级冲突。同级管理者之间的冲突，由于冲突的前提是同级，因而表现

形式往往比较隐蔽，解决方式往往是调和，最终结果往往是各方退让。一些时候还需要领导参与解决，形成居高临下的裁判态势。

（三）要素构成

要素构成包括管理主体内部冲突、管理客体内部冲突和管理主体与管理客体交叉冲突。

事物的性质和效能决定于事物的构成要素。管理主体和客体的状况如何，直接决定着管理的效能和效率。一般来说，管理的高效能和高效率来源于主体状况适应客体状况，来源于客体状况易于被主体教化。冲突若属于良性互动，组织界限就会越来越清晰，组织目标就会越来越明确，管理就会发挥强势作用，取得理想绩效。相反，冲突如果属于内耗性互动，甚至恶性互动，组织界限就会越来越模糊，组织目标就会丧失，管理就会难以发挥其应有作用，就会出现低效甚至负效。对此，必须有清醒认识。要力倡良性冲突互动，力戒内耗性冲突互动，确保冲突的性质和质量，使之为巩固组织疆界、实现组织目标服务。

三、人际冲突的诊断模式

人际关系冲突是周期性的，而且周期可能会变长、变短，或是保持原状。冲突周期包括四个基本元素：引发冲突的问题，使得显而易见的冲突提前或突然发生的情景，各方与冲突相关的行为以及各种可能的后果。四个冲突的解决对策，每个都相应地与周期模式中的一个元素相关

（一）冲突的周期性和动态性特点

人际关系的冲突是周期性的。两个对立的人通常只是定期地陷入明显的争吵中。有时候他们之前的问题就代表了潜在的冲突。然后，由于某些原因，他们的对立就变得非常显著，双方就会开始有冲突性行为，最后会面临一系列后果和谈话。然后，再一次，在下一个周期来临之前，冲突会有所消退，不再那么明显。

人际关系中的冲突往往也是动态的，也就是说，在两个周期之间，导致明显冲突

的问题以及冲突的形式一般来说都会有所变化。加剧是指关系往更加棘手的方向发展，削弱是指朝更平缓的方向发展。如果从总体战略来说需要暂时计划矛盾，那么就应该从语言和行动上减少控制。相似的是，如果想要削弱矛盾，就该加强控制或是寻找解决方案。

（二）实质性问题 and 情绪化问题

冲突中出现的问题可能是实质上的问题，也可能是情绪上的问题，或者两者均有。本质性问题包括在政策和做法上的分歧，在有限资源下的竞争，以及对于个人角色的不同概念定义。情绪上的问题包括愤怒、不信任、责备、怨恨、害怕以及否定的感觉。

我们前面所讲的三个案例包括在政策和做法上的分歧。赛对于调控员更偏重总部而非分公司的做法很不满意。查尔斯，作为人事经理，不认可弗莱德作为生产主管处理旷工，不讲纪律以及工会关系的方法。

有些问题的重点在于对角色的定义，查尔斯觉得自己人事经理的地位被抢夺了。而反过来别人也认为他太古板。在另一个案例中，劳埃德希望在设计决策上拥有更多的决策权。

其他问题的重点在于工作表现。赛的埋怨是在一个新项目没有得到麦克应给的协助；弗莱德则认为查尔斯作为人事部经理为生产部提供的服务太有限。

在组织公司中，另一个人际冲突的来源则是为奖励或是资源的竞争。例如，如果OSP项目通过审核，那么比尔和劳埃德则都有可能成为这个项目的正式主管。

现在转到情绪化问题，冲突的起因也可能是个人需要没有得到满足。例如，麦克因为自己的性情和调度员的工作不符而感到很挫败。在“比尔—劳埃德”的案例中，劳埃德认为自己没有得到足够的重视，没有得到肯定并且又被排挤的感觉。

两个人在双方关系中可能有完全相反的需求，这直接取决于他们彼此的个人需求。在不太紧张的环境下，麦克的强势通常会破坏赛对于合作的需要。比尔偏好于更具有流动性，更自由宽容的工作环境，而劳埃德则更钟爱于更结构化、更明确以及更果断的办事风格，这两者就会造成冲突。弗莱德和查尔斯都很厌恶对方的个人风格：弗莱德认为查尔斯很古板，不直接且多疑；查尔斯则认为弗莱德太冲动，不体谅别人。彼此都认为对方不够谦逊并且具有攻击性。

所有案例中都包含程度不同的实质性和情绪化问题。在“麦克一赛”的案例中，相比于情绪化问题，实质性问题则显得微不足道了。在另两个案例中，实质性和情绪化问题所占比例则比较均衡。

实质性和情绪化问题的区别非常重要，因为解决实质性问题需要各方不断商讨以及第三方的调解和干预。而解决情绪化问题需要重建个人看待问题的观点，并进一步解决双方对于彼此的想法，同时也需要第三方通过融洽的方式进行调解。前者的处理过程大多需要从认知的角度出发，而后者则更多的需要从情感的角度出发。

（三）导火索事件

这上面提到的人际关系的问题可以作为潜在的冲突存在很长一段时间。究竟冲突的属性是潜在的，还是明显的，这取决于阻碍冲突发生的“障碍”，意味着是否有将冲突挑明的行为和条件，也就是这里所说的导火索，如果点燃了导火索，冲突就会爆发。

内部“障碍”在于，一方可能因为自己的态度、价值、需求、希冀、害怕、焦虑和惯于调解的模式而使得冲突免于爆发；外部“障碍”则为团队中的守则，这也会克制情绪上的冲突和肢体上的干涉。举例来说明“障碍”，它包括：

任务需求。（例如，时间限制就禁止了冲突中直接的情绪和问题的爆发）

团队守则。（经理或许认为人与人之间不应该表达否定消极情绪）

个人角色概念。（领导可能觉得其监督地位会影响其参与解决冲突的能力）

公共形象。（一个人可能渴望保持一个文质彬彬的形象）

体谅他人的弱点。（冲突对象可能太容易被直接的情绪表达所伤害）

认为自己的弱点可能会成为对方的冲突战略优势。

害怕如果自己提出了缓和性建议，对方不会给出同样的建议。

身体“障碍”。

尽管有上述种种的限制冲突发生的“障碍”，但是还有很多情况容易导致冲突周期的开始；他们会先开始一场有敌意的交涉，充满着明显的分歧，直接的冲撞，或者开始试图解决矛盾。导火索的作用在于给冲突升温使之爆发或是通过减少“障碍”来引发矛盾。当实质性矛盾在某种情况下才有意义时，双方就会展开行动。或者一方只在情况对自己有利的时候深究矛盾。不用惊讶，只要有情绪问题在里面，那么

冲突的燃点就很难用理性来解释。在敏感问题上不友好的评论和批评都是典型的导火索事件。

因此，若想对人际关系间的冲突进行诊断分析，这需要找到“障碍”通常都是怎么发挥作用的，以及触发冲突周期的导火索。

在“比尔—劳埃德”案例中，防止发生直接双向冲突的“障碍”主要在于一方的心里障碍，也就是比尔。他表示没有第三方的参与，那他可能不会和劳埃德在“处理冲突这个层面上”对峙。劳埃德的强大、强势以及个人风格都使比尔感到害怕。结果就导致比尔总是避免和劳埃德在大组会议中针锋相对并在团队外也尽量不和劳埃德沟通。

“比尔—劳埃德”案例表明，在强烈的愤怒情绪下，假如一方经常抓住机会向别人施压，就很容易引发矛盾。在联合大会中，劳埃德不得不直面比尔的非结构化管理风格，也看到比尔在团队中独一无二的领导地位。这两点让劳埃德都无法忍受。在这种情况下，劳埃德可以用同样的办法建立自己的领导地位并使比尔难堪。而且，为了达到目标，劳埃德想要给比尔施压，从而改变现状；这次的联合员工大会给了劳埃德一个绝好的机会来实现自己的目标。

在“比尔—劳埃德”案例中需要解决的另一个问题是：这两个人都在用自己独特的方式处理冲突，究竟是什么能促使他们展开对话呢？比尔加入冲突处理是因为他觉得自己心里压力太大了，从外部来看，他的上级也鼓励他出面解决问题，此外还有顾问的协助。在充满冲突的会议上，也有很多特定的情况触发劳埃德表达内心感受，这个过程后来证实对于展开新的积极周期是很有帮助的。上述特定的情况是说比尔和大卫再次倾听，接受，并对劳埃德之前已经明确的问题进行回应。

麦克和赛的情况中既有很多的相似性，也有相异性。就像上述的比尔一样，面对另一个人（麦克）的强势，赛也觉得很压抑。很明显，赛更希望压制住自己的怒火，并不想把自己的情绪表露出来。就像比尔一样，他只在顾问在场的时候才会加入冲突的讨论。赛之所以会在员工会议上有情绪爆发，主要有下面几个因素：在对话中没有取得进展，这让他很沮丧；顾问和其他几名员工的出席更加鼓励了他；他刚刚目睹了麦克的粗鲁和强势；他刚刚在自己管辖的领域中遭到了批评。

非常重要的一点是，在这个例子中，尽管麦克非常强势，但在顾问第一次来访的两次会议中，都没有真正加入到冲突中。他担心自己的事业会由此受到影响，他心事重重，想着自己的职业困境，他或许也在担心由于赛在此事件中掌握主动权，因此他

自己会在战略上处于劣势。

“弗莱德—查尔斯”案例的表现模式则相对比较简单。其中的“障碍”表现在公司的规章制度是不鼓励发生冲突的。查尔斯对于破坏公司制度的不安，从某种程度使得他一直不敢完全和弗莱德对抗。但是，查尔斯最后还是提出了正视冲突，因为他的领导鼓励他应该在处理人际关系和部门关系上多迈出一步，这使得他放下了公司制度的包袱。除了这些外在刺激以外，只要对方表现出自己不喜欢的行为，双方都可以很快地进入冲突状态。因此，弗莱德和查尔斯比其他两组更快且更频繁地进入双方冲突周期。

研究每个案例的障碍和导火索事件的成果将我们指向了几种有建设性的冲突管理的可能性。

第一，十分重要的一点是选对让双方加入冲突的矛盾点，时间和地点。对于障碍和导火索的深入理解可以帮助这一选择。为了防止发生强烈冲突，或至少是暂时防止，便可以加强障碍，或试着阻止导火索事件的发生。相反的，如果建设性对话的时机已经成熟，则必须了解需要克服哪些障碍，并使得双方冲突，尤其是本质上的大冲突显现。因为不同的人通常适用于不同的障碍和导火索因素，所以必须找准适合于两者冲突的事件和情景。

第二，对于某种特定的人际关系冲突，有些事件会引发冲突周期变短，有些事件又会促进人们思考解决方法。对冲突的诊断方法必须要能够区分这两种情境。

第三，对于冲突周围的事件分析能够帮助理解反复周期性冲突的根源。

第四，冲突的频率有可能是系统性地受控于障碍和导火索，这一点会在后面有关公司目标和冲突管理的部分讲到。

（四）冲突解决策略以及解决冲突的行为

通常，如果出现了解决冲突的策略以及解决方案的提议，冲突就立马凸显出来。这包括感情的表达——对于冲突（生气，攻击，逃避，拒绝）以及合作（后悔，同情，温暖，支持）的感情表达。还包括期望赢得冲突的竞争性策略，例如阻截，打岔，看低对方，自组小团伙，显得智胜一筹，或是道高一丈；还可以通过合作性策略结束冲突。例如对对方给予承认并寻找“双赢”解决方案。

冲突所造成的潜在代价以及所带来的潜在利益包括对于各方的个人影响（心理上

和事业上), 对工作的影响以及对冲突各方周围人的影响。只要双方处于敌对关系, 个人都想着怎么对付彼此, 并且周围的人对冲突有所反应, 那么就会造成上述结果。除了这些代价以外, 还失去了创造合作的机会以及其他更实际的结果。

如果比尔和劳埃德没能改善局面, 那会怎么样呢? 那么他们之间的紧张关系则会降低 OSP 项目效率, 也会使得员工流失更严重。如果劳埃德提出把他的一些专业技术人员永久性的调给比尔的团队的话, 他们之间的矛盾就会引起上级的注意。这样一来就会使得一方或两方都感到尴尬, 甚至会带来更多的团队间矛盾和更严重的敌意。但同时这样的调任也确实给冲突带来了一个解决方案。这样一来可以减少比尔和劳埃德两个团队之间的依赖度, 从而降低敌意。

这个案例展现出双方付出的心理上的代价。对于比尔来说, 如果整个团队变回到原先的模式, 且自己因为强进的对手而感到困扰的话, 他会很失望。对于劳埃德来说, 比尔的工作风格让他很不舒服, 而且他也很不高兴自己失去了为团队奉献的机会, 因此这时对自我的意识突然增强。

在“比尔—劳埃德”案例中, 我们仿佛从冲突中也看到了貌似合理的利益和好处。两个主管和其团队之间的竞争关系从某种程度上来说也加强了工作的积极性, 保证了批评是有意义的, 而且为技术性问题提供了更多的可用选择。很明显, 即使比尔和劳埃德之间消除了矛盾, 解决了冲突, 双方还是会保持有效范围内的紧张关系。从心理上来说, 也是有潜在的利益的。例如, 劳埃德好像还挺享受这种人际关系冲突, 似乎这能使他更有活力。

在“麦克—赛”的案例中, 心理代价是他们人际关系冲突带来的主要影响。赛把他与麦克的问题归类为特殊问题。类似的, 麦克也认为这场冲突非常强烈并担心这对他未来事业的影响。

这场冲突只在员工大会上显现出来, 当时赛把调度员作用提上了议程。在这之前其他员工还没有注意到两人之间的冲突。也就是说, 虽然两人的冲突已经影响到了各自以及各自的工作领域, 但对他们来说也是无足轻重。

另一个潜在的代价还没有成为现实。在公司中, 两个积极有抱负的主管之间的冲突可能会影响到其事业发展。这对赛来说尤其重要, 他认为他必须向他的上级展示出处理人际关系的能力。但是, 将这场冲突继续下去似乎对双方来说都是有弊无利的。

正视冲突和展开对话, 通过促使双方合作, 共同努力解决冲突或控制冲突。员工

会议上当冲突升温导致赛的情绪爆发后，冲突就降低了温度。对于冲突解决方案的早期预测是麦克自我批评，主动提出调解，并对赛予以更多的信任。在顾问第二次到访时，双方对于问题的态度则朝着解决方案又迈进了一步。对于双方残留的负面情绪也有一些解决方法和建设性控制，这就使得他们彼此能够更有效地在一起工作。虽然他们还不是密友，但是他们也可以处理好后续的问题。

“弗莱德—查尔斯”案例中表现出了一系列行为，包括在他人面前争斗，吵架，互相批评，责备和说教。尤其是查尔斯，使用了一系列冲突手段。他对弗莱德进行盘问；当顾问准备处理弗莱德的一些负面问题，查尔斯显得幸灾乐祸；他还试图让顾问和总工程师都和他站在一边。

冲突也会影响到工作业绩和表现。弗莱德和查尔斯以及他们的同事都士气低落。分歧被夸大并推向了极端。例如，旷工之类需要双方合作的问题也没有得到有效的解决。

对查尔斯来说，卷入和其最大服务对象部门的纠纷中，对其事业非常不利。虽然这场冲突并不会使查尔斯的事业终结，而且能够正视冲突本身就为解决冲突提供了很大的帮助，但事实是同级之间的冲突很可能会损害查尔斯的事业。

冲突也会带来心理上的负担，但同时也会有好处。弗莱德为自己失去客观性感到尴尬，并为自己当着查尔斯下属的面数落他感到愧疚。有趣的是，查尔斯在冲突中却获得了些许利益，因为他很乐于向总经理展示他欣于接受挑战，承担风险。

弗莱德说当他面对查尔斯的个人风格时，不得不强压着怒火，努力克制自己。而查尔斯反过来会觉得弗莱德在掺和自己职位上的事情，侵占自己的职权，因为弗莱德总是斤斤计较，做事情也不在乎对别人的影响。查尔斯也感到自己被生产主管和工会主席排除了。

这里对各方反应的描述并没有完全说明他们所经历的压力和紧张程度。顾问认为查尔斯和弗莱德之间的紧张关系要轻于麦克和赛，重于比尔和劳埃德。而且，双方看上去似乎都相对能够忍受对方，并在一定程度内享受着这样的冲突。但无论如何，这样的竞争对双方来说都会损削力量。

弗莱德和查尔斯使用的策略不会削弱冲突，反而会加深冲突。很难结束他们之间的互相批评和责备，因为双方都想成为最后做定论的那个人。毁损他人这样的策略更会使得冲突进一步升温。弗莱德声称他作为生产部门主管都能看出来查尔斯在犹豫的问题是没有任何劳工方面的问题的。而反过来查尔斯用不以为然的口气说到难道生产

部没有什么别的事情好做，非要评论人事部给牛奶定价的问题吗。双方进行的评论都属于人身攻击。

究竟查尔斯和弗莱德之间什么样的行为能够为解决冲突提供帮助呢？虽然这样的行为屈指可数，但至少他们愿意会面并聆听彼此的想法；查尔斯表示他为自己的幸灾乐祸感到后悔；弗莱德也认同查尔斯是真心感到后悔；弗莱德也并不为自己辩护，承认他的确越权了，不应该多管人事部的事情，其中顾问也提出了一次这个问题。

了解冲突策略的本质与管理冲突是息息相关的，因为冲突行为能够最有效地帮助找到人与人之间的分歧，同时也因为策略的属性从很大程度上就决定了冲突的结果。或许在冲突管理中最最重要的一个方面就是了解人际关系冲突的结果。其相关性将通过以下三点进行说明：

第一，冲突本身是否弊大于利，为了更好地控制冲突所做出的努力又是否值得？

第二，这样的分析可以预测冲突，或所使用的冲突管理策略与矛盾问题在数量上有增多或减少趋势的关系？

第三，了解目前冲突的结果以及对于问题更好的认识能够使各方确认所得到的结果是各方所看到的，并且是符合现实的。这样就可以就达成希冀目标而进行总体的策略规划。一般来说，这些策略包括了通过冲突控制或冲突解决方案削弱冲突。

（五）扩大冲突的趋势

在上述三个人际关系冲突的案例所提到的问题中，有的问题形成得较早，有些则较晚。诊断过程必须包括对这些问题进行测评，看看哪些问题是更本质上的，哪些问题是附带的，即由本质问题扩张而来的。问题和矛盾的扩张和增加有多种原因：

一方面，情绪上的冲突更倾向于造成实质上的分歧，从而离间彼此。同时，双方也可以通过利用矛盾进行合作，从而让显而易见的冲突变得合情合理；又或者，一方可以利用实质问题为自己创造策略上的优势。

另一方面，实质性冲突也会引发情绪上的冲突，即敌意，并降低彼此的信赖度。如果一方反对另一方的观点，或与其竞争，那么就很可能从心理上造成彼此的消极负面情绪。而且，在实质性问题使用竞争，争辩和商讨这样的策略往往包含着很多方面的摩擦，使各方感到被攻击，并觉得对方很不公正等。

无论最开始的最根本的冲突是实质上的，还是情绪上的，冲突都很有可能在这两

方面衍生出更多的问题。因此，即使上述三个案例中的冲突都并非是积怨已久的，但是当各方正视冲突时，还是会发生很多摩擦。而且这些摩擦会一个接一个地浮出水面；双方和第三方则需要继续做出究竟处理哪个摩擦的选择。

这种由一种冲突引发另一种冲突的趋势往往有以下几种特定的结果。当情绪上的冲突引发各方在实质问题上的分歧时，各方可能会很尴尬地发现他们强烈倡导的观点其实他们自己都不是那么肯定，又或者与自己之前的提议是不一致的。进一步来说，如果紧紧抓住一个实质性问题不放，很可能造成更明显的输赢局面：这种局面自身保持着永久的动态特性。

当实质性问题引发出情绪上的冲突时，后者总会在沟通过程造成更多“噪音”，使得双方必须重新依靠实质性问题解决冲突。

如果两个人最初的冲突就源于由本质问题所带来的附加矛盾的话，那么他们就可能减少冲突带来的代价，并创造出有利于开展针对实质性问题对话的条件。但是，如果双方都能够意识到导致他们冲突的是附加问题的话，对解决冲突就会有更大的帮助。否则，他们则易于产生对和谐关系的不切实际的期待。

如果双方都能够了解冲突是怎么一步一步发展到现在的话，他们就能够从更本质、更根源的角度来重新理解目前的冲突。

在处于激烈冲突中的两人之间展开对话的目的之一在于帮助各方确认本质上的问题在哪。尤其，无论一个人是否决定要按照自己的意愿与感情行事，一个充满宽容与接纳氛围的对话总是能够影响各方在冲突中去表达出情绪的本质。但是，实际上很有可能双方根本不需要明确什么是根本性矛盾就可以通过对话来缓解冲突甚至解决冲突。

（六）如何管理冲突

让我们继续假设如果对于各方或他人来说，冲突是畸形的，非正常的，而且人们也希望通过有建设性意义的方法来管理冲突的话，那么一般来说，最常见的目的就是先把个人素质放一边，增加冲突次数并且重新创建周期更长更缓和的冲突。无论终极目标是控制冲突（使其代价最小化而并不改变争执问题的实质）还是解决冲突（消除彼此的负面消极情绪，解决本质分歧）。

冲突周期中的每一个因素都可以用来测量冲突是缓和了，还是加剧了。还同时确

定了冲突管理的相应目标：三个包含控制，一个需要解决方案。

1. 在就冲突问题的沟通中避免引燃导火索

冲突管理中的一项任务目标或许就是通过不断抑制冲突行为，或避免触发导火索事件，或当冲突发生时睁一只眼闭一只眼，来降低破坏性冲突局面发生的频率。尤其对识别早期警告信号很有帮助，这样的信号就说明了一方或双方承受着不断增长的压力。

以“麦克一赛”的案例举例，冲突的特定方面是可以得到控制或是避免的。如果双方都觉得彼此的办事风格很让人厌烦（赛的抱怨是麦克太过强势；麦克认为赛有强迫症且太专注于细节），双方也可以试着忽略包含这些特点的行为并且尽量避免面对面交流。实际上，赛曾试图终止和麦克的会面，因为他自己感到太过焦虑，已经无法继续和麦克沟通。而且，只要在可以的情况下，赛总是和麦克的下属联系，而不和麦克讨论工作。因为双方现在所在职位的人员流动率都比较大，所以双方认为只要能在任职期间控制住工作关系上的冲突就可以了。

但是，从总体上来说，这种避免就冲突问题进行沟通的控制策略有一个缺点，就是它所导致的最终结果或许并不能令人满意，还不如早早表达双方就冲突的看法，因为：

（1）冲突或许更趋于暗地里的延伸和发展，变得更隐蔽但却具有更大的破坏性，最终更难处理和解决。

（2）各方对于冲突问题避而不谈所造成的压抑感以及对彼此的敌对情绪可能会导致冲突爆发的时候更难以控制，并具有更大的破坏性。

2. 限制冲突的形式

冲突管理中的第二项目标并不是在于避免冲突性对话，还是试图限铷所使用的策略。有时候，根据团队守则必须对一些实质性问题进行追问，比如某团队认为如果一个人批评了另一个人的建议，那么这个人就必须提出自己的建议。这样的规定就决定了如果你想要攻击他人，那么你自己最好也准备好被攻击，因为你必须要说出你的建议，而别人也不见得会认同。那么，在攻击一辩护这样有分歧的人中间就形成了一种对称性。

基于情绪冲突的行为有时也是被禁止的对象，也有可能是惯例。在社会系统中，通常会抑制上级和下属之间发生人际关系上的冲突，因为人们认为这样的冲突代价太大，而不会有任何建设性意义。惯例或许试图取消人际关系中的撞球战术，也就是说

一方利用某第三方来攻击对方。相似的是，团队中或许对于多人联合起来对付一个人特别敏感，因此就将二对一这种人际关系冲突模式视为违反公司规定。在有些体系中，也发展出了少有的几种被允许的表达人与人之间敌意的形式，即通过诙谐的表达。因为令紧张态势升温的攻击通常也伴随着自身的压力释放，因此结果不会陷入令人恐惧的双方冲突争论。

作为一种控制策略，限制冲突形式有多项用途：（1）保护社交系统，免受没有约束的冲突的破坏性侵害；（2）通过排除那些挑衅性行为来防止冲突升温。

3. 对冲突结果区别对待

冲突管理中的第三项目标就是最大限度地减少既定冲突行为带来的损失。处理技巧不仅会影响到目前心理损失，也会影响到冲突扩张的趋势。首先，向朋友倾诉可能会帮助缓解压力，也可以代替直接或间接的宣泄。第二，发展多种情感支持来源（同事或家人）或许能让一个人对于同样的问题表现得更宽容。第三，降低未来自身对双方关系的依赖度，这样就能减少冲突的损失，而不需要改变冲突的形式，或解决潜在的问题。

4. 消除冲突问题

冲突管理的第四项目标可以通过双方之间问题的数量和严重程度来衡量。通过使用多种多样的控制方式策略，可以缓解冲突，甚至能彻底解决一些冲突带来的附加问题。但是，要消除根源上的问题，就意味着要彻底解决问题，即要通过在有分歧的地方寻找共识，在充满不信任的环境下培养互信的方式等方法。人们很少讨论这一项目标，因为它看起来太显而易见，太直截了当，但是这一点往往是最难达到的。

5. 个人积极性和直接对话

三种冲突控制的方式——回避冲突，限制冲突形式，更好地处理冲突结果——可以在个人层面上通过冲突参与者单方面使用。虽然这总比不做任何努力强，但相对于双方共同商讨控制方案来说，这种方式还是效果甚微。但是如果双方一起合作进行控制，就需要进行对话。当然，这也是为了达成目标的解决方案。

四、冲突管理的流程

对企业组织的冲突进行科学管理是企业生存发展的客观要求，任何忽视冲突、逃

避冲突和放任冲突的思想和行为都是极端有害和不可取的。企业组织冲突的管理客观地表现为一种动态过程。对于职业经理人来说，熟悉冲突管理的一般过程，有助于科学地解决冲突。

（一）掌握冲突管理的具体步骤

了解了冲突和冲突的成因之后，您还需要一个系统的程序来处理冲突，这是非常有价值的。企业组织的冲突管理是一个动态过程。对于一般的冲突管理，有以下五个基本步骤和环节：

1. 确立企业组织冲突管理的目标

在理论研究上，根据企业组织中存在的冲突问题确立企业组织冲突管理的具体目标，似乎并不困难。然而，事实上情况并非如此，企业组织冲突管理目标的确立是一项十分繁杂而关键的工作，在日常的企业管理中，管理人员遇到的冲突问题往往很多，但不是所有的冲突都需要解决。对所有的冲突都进行管理，既不现实，也无必要。发生冲突或经常发生冲突的人或群体，只是企业组织或其他外部组织中少数的一部分人。众多的冲突问题，真正需要管理或值得管理的只占少数。

根据“二八原则”，我们可以得到以下关于企业组织冲突管理的启示：

并非所有的企业组织冲突都需要管理，冲突过少和过多都不是好事，关键是在多少之间搞好平衡。对企业的整体发展目标而言，冲突的影响作用有主次大小之分，只要抓住主要矛盾和中心问题，对影响企业发展的一些冲突问题进行科学管理，便可达到预期的管理效果，并极大地提高冲突管理的效率。管理者应将控制着全局作用的20%的少数冲突问题当做管理的重点。

在众多的冲突问题中，到底哪些冲突是主要矛盾呢？找出这些主要矛盾，确立企业组织冲突的管理目标，并非易事，需要大量的调查、分析和论证。一旦企业组织冲突管理目标的确立出现失误或偏差，不仅会导致企业组织冲突管理的无效，而且，大量的精力、物力被投入到无效的管理中，给企业的发展带来一定的损害。

2. 诊断企业组织的冲突

管理理论中已经发展出了很多解决问题的方法，但是一直忽略了如何发现问题，即对问题的诊断。所以，在管理冲突的过程中，很多对冲突的干涉都缺乏对冲突问题性质的充分理解，这样必然会导致无效的结果。

冲突本身是存在于人们意识中的东西。企业组织冲突的诊断在整个管理过程中显得非常重要，它是管理决策或管理方法制定的可靠依据。对企业组织冲突进行诊断就是要找出冲突发生的真正原因及影响到企业管理的制约因素和条件等，以便为冲突管理策略和具体方法的制定提供可靠的依据。

美国学者伦纳德·格林哈尔希提出了一个较有实用价值的冲突诊断模型。该模型可以帮助确定诊断要素。

格林哈尔希冲突诊断模型

诊断要素	不易解决	容易解决
争论的焦点	原则性问题	可调和性问题
利害大小	大	小
利害的相关性	负相关（一方得益会引起另一方的相应损失）	正相关（一方得益不会引起另一方的相应损失）
冲突双方交往的历史	一次性合作	长期合作
冲突双方的组织结构	混乱或分裂（领导懦弱）	组织严密（领导坚强）
第三方介入	没有可接受的保持中立的第三方介入	有可信赖的、权威的中立者
对冲突后果的看法	不平衡（一方感到受损害较大）	双方认为受同等损害

对企业组织冲突进行诊断，应在正确的管理思想的指导下，具体问题具体分析，这样才能找出冲突发生的真正原因。

(1) 分析组织冲突的成因和影响因素的作用要从冲突产生的因果关系入手，从组织关系的变化与差异中寻找原因，这样易收到事半功倍的效果。

(2) 不能忽视随机现象的存在，但也不能把偶然的随机现象，当做冲突产生的必然的因果关系来处理；更不能将直觉和臆测作为主要依据，要依据科学的调查进行分析。

(3) 冲突诊断的目的是为了更好地实现冲突管理，在碰到冲突双方的根源互为因果或者找不出根本原因时，就应当探明解决问题的突破口，而不要把过多的精力花在探究其根本原因上。

(4) 在分析冲突成因的过程中，切忌凭个人的好恶来选择资料或事实。那样很容易得出符合个人意愿，却不符合客观事实的结论，给冲突管理带来严重的错误导向。

在对冲突进行诊断时，管理人员必须充分地认识到什么情况下冲突过多，什么时

候又显得过少。因为这决定了什么时候应该激发冲突，什么时候应该减少冲突。

冲突是否过量可以根据双方的态度、行为和结构等来进行分析。

态度包括冲突双方的定位，以及双方对另一方的看法，即在多大程度上，认识到相互之间的依赖性，对双方关系的曲解程度等。过多的冲突通常是无视双方的相互依赖关系，对冲突的动态影响和成本认识不足，而且怀有强烈的否定情绪导致的。反之，过少的冲突则是对不同的利益视而不见，没有认识到完全一致的动态影响和成本。

行为是指冲突双方的表现在多大程度上的一致或不协调，以及双方所表现出来的增加冲突或协作的相互作用。过多的冲突往往表现出完全服从群体，采取各种严格的竞争性策略行为，并对另一方施加压力。而过少的冲突则是表现出群体的分裂或不稳定，以合谋形成的一致来代替差异。

从长远来看，结构是影响行为的潜在因素。群体结构联系了各方，确定群体边界和长期利益，以及成员日常活动内容等，它直接影响着成员间的相互作用。

3. 制定企业组织冲突管理策略

决策是冲突管理过程中极为重要的一步，冲突管理决策正确与否直接关系到冲突管理的成败，只有在科学的决策前提下，冲突管理的实践方能对症下药，取得成功。企业组织冲突管理主要有以下两种基本策略：解决冲突和刺激冲突。

解决冲突的策略是基于控制和消除破坏性冲突或其他冲突的不利影响和作用的目的，刺激冲突的策略则出于充分利用冲突的能量进行企业组织创新或变革的目的。不论哪一种策略都是服务于企业组织冲突管理目标，策略本身没有好坏之分，关键在于其实际应用的效果如何。在实际管理活动中，解决冲突的策略使用广泛，这与人们对冲突影响的认识水平有关。

4. 企业组织冲突处理

经过诊断可以知道对冲突管理进行处理是否有必要以及需要哪种类型的处理方式。当组织中的冲突水平过低或过高，或者组织成员无法有效处理冲突问题时，对冲突进行干涉是必要的。

一般说来，有两种常用于处理冲突的方法：过程法和结构法。

(1) 过程法。过程法试图通过改变组织成员处理冲突的不同风格来提高组织的有效性。其核心是通过帮助组织成员学会把不同风格处理冲突的方式与不同的冲突情形结合起来管理冲突。换言之，这一方法主要是强调组织成员必须采取有效的处理组织冲突的风格。它有时需要组织成员改变其他组织过程，如信息沟通、领导体制等，以