

MBA — 工商精英速成丛书

组织冲突论



MBA—工商精英速成丛书

组织冲突论

樊金明 沈国风 编著

开明出版社

组 织 冲 突 论

樊金明 沈国风 编著

*

开明出版社出版

(北京车公庄西路19号)

新华书店北京发行所总发行 各地新华书店经售

河北省怀来县印刷厂印刷

*

787×960 1/32 印张: 6 110千字

1991年10月第一版 1991年10月北京第一次印刷

印数: 1~5000

ISBN7-81077-177-6/F·1

定价: 3.50元

学术顾问 袁宝华 张彦宁 厉以宁

周叔莲 王林生 李幼衡

约翰·波尔顿

(美国前哥伦比亚大学商学院院长)

约翰·查尔德

(英国阿斯顿大学商学院院长)

胡米·里贝拉

(西班牙巴塞罗那高级管理学院教授)

主 编 勾亦军 刘粤荣

副主编 焦向英 杨维平

编 委 勾亦军 白 石 庄国强 刘粤荣

吴舒丹 陈晓光 杨利川 杨维平

胡国章 张 原 唐绪东 黄一义

盛 洪 彭评选 焦向英 鞠建东

编者的话

当今的世界，正处于一个动荡、变革的时代，
一个合作、交流与激烈竞争的时代。

当今的中国，正处在一个开放、搞活的时代，
一个改革、腾飞的时代。

中国人要走出去，外国人也要打进来。空前广阔的经营领域正向我们当代中国人招手，空前激烈的竞争也在我们的面前拉开了帷幕……

时代，呼唤着中国的企业家！

时代，呼唤着中国的MBA—工商精英！

当代欧美各国，习称MBA（Master of Business Administration）工商管理硕士为工商精英。他们——“当代经济的骄子”，“掌管着当今西方的半个经济”。

这套丛书——《MBA—工商精英速成》，注入我们的希望与热情。我们试图舶来MBA——西方经济科学、管理科学的结晶，溶入中国真实的案例，奉献给中国现在和未来的企业家——厂长、经理、管理人员，以及众多经济类专业的学生和有志青年。

以此为目的，我们这套丛书，从中国实际情况出发，面向企业、高校和社会，熔科学性和可读性为一炉，突出MBA知识体系的实用性和完整性，使之既可作为初学者的系统教材，又是一套外向型经济手册和现代经营管理的小百科全书。

愿我们这套小小的丛书，能为有志于攀登管理科学险峰的朋友，架一座云梯，能为敢于在国际竞争的怒涛中搏击的朋友添一叶风帆……我们热情呼唤着管理现代化的春天，我们衷心期待着中国新一代社会企业家，中国的工商精英，中国的斯隆、富田昭夫，中国的亚柯卡！

1991年8月

目 录

0. 绪论	(1)
1. 自我的矛盾与冲突	(4)
1.1 需求引起的自我冲突	(6)
1.2 个性引起的自我冲突	(9)
1.3 自我评价引起的自我冲突	(15)
1.4 知觉和认识上引起的自我冲突	(17)
1.5 角色心理引起的自我冲突	(19)
1.6 目标引起的自我冲突	(23)
1.7 其它的自我冲突	(26)
1.8 自我冲突的解决方式	(27)
1.9 自我冲突的利弊	(31)
2. 个体间的冲突	(33)
2.1 利益引起的个体间冲突	(36)
2.2 态度引起的个体间冲突	(39)
2.3 沟通引起的个体间冲突	(42)
2.4 偏见引起的个体间冲突	(47)
2.5 个性引起的个体间冲突	(50)
2.6 解决个体间冲突的方法	(51)
3. 群体内的冲突	(62)
3.1 群体的形成	(67)
3.2 群体形成阶段的冲突	(73)
3.3 群体骚动阶段的冲突	(77)
3.4 群体制约阶段的冲突	(87)
3.5 群体成熟阶段的冲突	(95)

4. 群体间的冲突	(102)
4.1 群体间的冲突	(106)
4.2 平行群体间的关系	(118)
4.3 群体冲突的评价和处理	(128)
5. 组织内的冲突	(138)
5.1 组织内的纵向冲突	(142)
5.2 组织内的横向冲突	(150)
5.3 组织变革引起的冲突	(154)
6. 组织与外界环境的冲突	(165)
6.1 组织发展与外部环境的冲突	(167)
6.2 组织与其竞争者的冲突	(176)
6.3 组织与消费者的冲突	(181)
6.4 生产厂家与供应厂家的冲突	(183)
后 记	(186)

颇为有趣的是，往往大家看来极为简单，一目了然的事物，定义起来却往往很困难，如同难以给美下定义一样，人们也难以准确证出什么是冲突。无论对个体、群体或组织，冲突总会不时冒出来。一提到冲突，人们马上会联想不到不满、争论、矛盾、以至战争。然而不管怎样，冲突都不外乎下列三种形式：

一是目标冲突，如一个人在同一时间里，既想看书，又想去跳舞。又如两位管理者，一位主张扩大现有生产能力，一位则主张缩小现有生产能力。

二是认识冲突，如一部分人认为对青少年进行性教育是必要的，而另一部分人则认为这样做适得其反。

三是感情冲突，如一对要好的朋友一起参加厂

长竞选，往往会变得相互不信任，甚至于互相攻击。

一些人常把冲突和竞争等同起来，其实它们是既有区别又有联系。冲突通常表现为因某种需求或目的不能实现，而陷入一种进退维谷的境地，而竞争通常是指人们为了实现某种目标而与他人争胜。然而，竞争却常常会诱发冲突。

过去人们总认为冲突是无益的，对组织发展是有害的。尤其在中国传统文化中，极力避免冲突，提倡“忍为上，和为贵”的精神。然而今天，愈来愈多的管理者已经认识到冲突既有消极、破坏性的一面，也有积极的、建设性的一面。

从其积极的、建设性的一面可以看到：第一，冲突的出现和解决，有利于人们去寻求更好的工作方法，有利于组织的调整和发展。第二，在决策过程中引入冲突，往往会产生出最佳决策方案。第三，导致冲突的竞争会使工作更有效率。

不过，冲突也存在着消极的、破坏性的一面：第一，冲突会使组织目标出现分裂。第二，冲突会使人陷入愤恨、紧张和焦虑的状态中。第三，冲突会破坏人们之间良好的人际关系。第四，冲突会破坏部门间的沟通与合作。

一般来说，共有五种冲突层次。即个体的自我冲突，人与人之间的冲突或称个体间的冲突，以及群体内的冲突，群体间的冲突和组织内冲突。不过，

我们觉得加上组织与外界环境冲突更为全面，所以本书就补充了这一部分内容。这本书就是根据这六个层次的冲突而分章节展开论述的。

由于冲突有大有小，有好有坏，因而在解决冲突时，就会有各式各样的解决方法。在一部美国人编著的组织行为学书中，介绍了以下三种解决冲突的办法。

组织法 (Structural Methods)，即利用组织结构和制度来解决冲突。如两个部门产生冲突，总经理利用他的权力和地位处理冲突，或在两部门间设立一个协调小组，专门处理部门间纠纷。

正视法 (Interpersonal Confrontation Methods)，即冲突双方不回避问题和矛盾，通过交流信息和意见，寻求一个双方都比较满意的解决方法。

鼓励法 (Promotional Methods)，即管理者在决策过程中，鼓励下属提出决策方案，对于相互冲突的方案，管理者或综合各方案意见或另辟新径，以确定最佳抉择。

冲突问题涉及范围极广，不过我们这里讨论的冲突问题，大致可归于组织行为的范畴内。人类间的冲突和人类的发展一样持久，然而对冲突理论的研究还处于零乱的、非系统的初级时期。因此，我们虽欲努力创造出一套完整的、系统的、科学的组织冲突学理论，却深感力不从心。倘若这本小书能为这一理论的研究和实践提供帮助，我们将十分欣慰。

自我的矛盾与冲突

【案例】

在庄重、严肃的联合调查组面前，黄国淞，这位兰天化纤厂的厂长，只觉得自己活象个罪犯，正接受法官的质问，他感到无法言状的委屈、气恼、内疚和丧气，他不知该说些什么或解释些什么。

他原是这个化纤厂的副总工程师，工作上勤奋、认真，讲求精益求精，业务技术过硬，被人们公认为厂里技术上的“一把手”，并于1986年荣获一项国家科技发明重大成果奖。他待人随和，性格内向，办事谨慎，从不愿“显山露水”，但他在“为工厂献策”活动中提出的十点建议却使他声名大振，因为他的这些建议切中企业要害，并为企业发展指明了方向。因而在1987年的职代会上，他在三名厂长候选人中以绝对多数被职工代表选举为厂

长，省工业局亦有意任命象他这样有文凭、懂技术的人出任厂长，所以上下一致，第二天就命他走马上任。

黄国淞怎么也想不到“十点建议”竟换来一个厂长的职位。他一时感到不知所措。他觉得他干技术工作都很吃力，如果做管理者更是万难胜任。可他不忍辜负全体职工的一片期望和敬重、也拗不过上级领导的苦心说服和鼓励，只好受纓接印。

谁知他命运不济，短短半年当中，连遭三次沉重打击：一是应用他获奖技术生产出的产品竟无人问津，产品资金严重积压；二是曾受人赞誉的“十点建议”在实施中却颇遭非议，尤其是厂里组织改革一项，在执行中引起大多数人的反对，一时间厂内众说纷纭，人心不稳。最令他伤心的是，他与一港商签订的二十万元合同，因那位港商涉嫌走私案件被捕，而使化纤厂货款两空。

鉴于兰天化纤厂经营状况每况愈下和上告信不断增多，省工业局会同省经委、纪检委、财办和法院组成联合调查组进驻化纤厂。

“调查组进厂了，黄厂长可能犯事了。”随着消息的传播，职工们议论纷纷，他们想不通原来可敬可重的黄总怎么会把厂子搞成这副样子？

有的说，黄总是个地道的知识分子，只适合搞技术，做学问，不适合管人。

有人讲，老黄太背时适，碰上那么个港商，若换个买主儿，什么事也没了。

还有的说，咱们厂这个烂摊子，谁也管不好。一个人两心眼，谁再能干也百搭。

黄厂长更是伤心垂泪，工厂经营坏到今天这种地步，他有不可推卸的责任，他只怨自己能力太差，经验不足，回想自己担任厂长职务前前后后，心里又泛起一阵阵难言之苦。

需要事先说明的是，我们运用这个案例不是仅分析黄厂长为何经营失策，而主要是想借以说明自我的矛盾和冲突有哪些形式，及其如何产生的。

1.1 需求引起的自我冲突

一般而言，自我冲突是指当个体的某种或某些需求不能同时得到满足时，所体验的一种心理状态。这一心理状态反映了陷入自我矛盾和痛苦的个体面临抉择的窘境。人的需求多种多样、形形色色，同时又无穷无尽。若想知道需求为何能引起自我冲突，还需从人的需求说起。

有位叫马斯洛的美国心理学家把复杂、纷乱的人的需求理出了头绪，即有名的需求层次论”。他把人的需求由低向高依次划分为：生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重需要和自我实现需要。他认为只有当低级需要得到满足，新的（更高一层）需要才能出现。

在人的所有需求中生理需要是最基本、最强烈、最明显的一种。这种需求主要体现在人为了生存而

对食物、阳光、住所、睡眠以及性生活的需要。

“如果一个人极度饥饿，那么，除了食物外，他对其他东西会毫无兴趣。他梦见的是食物，记忆的是食物，想起的是食物……。”

一旦生理需要得到满足，人便会出现对安全的需要，即所谓安全需求，指人们需要社会稳定，有秩序，保障人身自由和就业等。

当生理和安全需要得到满足后，归属和爱的需要会随之出现。归属需求即指人们总希望成为某个集体中的一员，并得到团体中其他成员的承认。爱的需要表现在人们愿意与他人建立友情和对爱情的追求。

马斯洛认为人的尊重需要可分为自尊和被人尊重两类。自尊包括对获得信心、能力、本领、成就、独立和自由等愿望。被人尊重则体现在获得荣誉、地位、赏识以及享有很高威望等方面。

对于最高层次的需要——自我实现的需要，他描述为“音乐家必须去作曲，美术家必须去作画，法人必须守法……”也就是人们想成为一个什么样的人，他就能够实现他的愿望，成为什么样的人。

马斯洛认为，前两种需要，即生理和安全的需要，是人类最基本的需要，如果人们得不到满足，可能会患疾病甚至死亡。1988年7月底的《中国青年报》曾登载一篇报道：在深圳打工的女临时工中，女性与男性比为5：1，许多女临时工在紧张的劳作之后，无法得到异性的爱抚和性生活的满

足，因而第三者插足，同性恋和卖淫事件不断增多。

归属和爱的需要以及尊重需要体现在我们与其他人的关系上。如果这些需要得到满足，我们就会感到自信，有能力，并且觉得有生存的价值，如果这些需要得不到满足，我们就会感到自卑、无援、泄气甚至导致精神错乱，我们案例中的黄厂长不是正陷入这样的困境吗？

对于自我实现的需要，马斯洛认为，它是人类的最终最高目的，他感到只有极少数人的这一需要得到了充分满足，他主张应建立一个合适的环境让人们的潜力和才能得到充分发挥。

一方面我们应看到，由于每个人所处的社会地位、经济地位和政治地位等各方面不尽相同，以及每个人的人生观、价值观、个性等方面也不尽相同，因而每个人所处的需求层次和对各种需求的强弱便不会相同；另一方面由于每个地区、每个民族又有它独特的性质、文化、及其观念，因而某个民族群体中的个人又会表现出某种共同的需求导向。比如在我们国家，中华民族传统文化的精髓在于“仁”、

“和”两字，“和为贵”是许多中国人崇高的行为准则，所以他们都积极寻求与他人建立友好关系，并且希望成为某个集体或组织中的一员。有些人宁愿挨饿受冻或丧失一切东西也不愿被集体抛弃或拒绝。对他们来讲，最严厉的惩罚莫过于集体孤离之，所以他们往往为了得到某种归属和爱的需要而

忍痛舍弃其他需求，这也是引起自我冲突的一种因素，如我们案例中的黄厂长，他本不情愿出任厂长，可他不愿辜负职工们的期望而失去与大伙儿的友好关系，也不愿因拒绝领导的好意而失去领导的信任。在这种情况下，只有放弃科研工作，走马上任才是他解决自我矛盾和冲突的唯一途径。

1.2 个性引起的自我冲突

在生活中我们常把好斗、倔强或孤傲的人说成是“有个性”或“个性强”的人，而把随和、温顺或没有什么突出特色的人说成是“没个性”或“个性不强”的人。如我们案例中的黄厂长，许多人会认为他“没个性”。

这一概念是我们日常生活中对“个性”的理解，而心理学和行为学中的个性定义则与之大相径庭，心理学家们虽在个性定义上存在分歧，但总的来讲，都包含这样两层意思：1）每个人都有个性；2）所谓个性就是在外界环境影响下形成的一个人的比较固定的、独特的思想、感情及行为模式。

个性的基本特点就是稳定性和独特性。稳定性强调在不同的时期，不同的环境下，一个人的思想、感情及行为模式都保持不变。如案例中的黄厂长，他在未当厂长前，待人随和，办事认真，那么在当厂长后，依然如故。独特性就是说每个人的个性都不会相同，就象每个人的长相、指纹都不会相