



企业组织理论丛书
The Series of Business Organization Theories

主编/郑海航

企业 内部冲突 管理研究

刘 炜 / 著

The study on the
inner-enterprise
conflict
management



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



企业组织理论丛书

The Series of Business Organization Theories

企业 内部冲突 管理研究

刘 炜 / 著

The study on the
inner-enterprise
conflict
management



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业内部冲突管理研究/刘炜著. —北京: 经济管理出版社, 2010. 10

ISBN 978 - 7 - 5096 - 1133 - 3

I. ①企… II. ①刘… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 202374 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市海波印务有限公司 经销: 新华书店

组稿编辑: 孟书梅 责任编辑: 魏晨红
技术编辑: 杨国强 责任校对: 超凡

720mm × 1000mm/16 18 印张 258 千字
2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 1133 - 3

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街2号
电话: (010) 68022974 邮编: 100836



作者简介

刘炜，首都经济贸易大学管理学博士，现在中国民航管理干部学院任教，研究方向为企业组织与制度、人力资源管理。曾在中文核心期刊发表有关组织冲突、国企改革、民营企业管理类论文多篇。长期担任民航内部刊物《航空运输评论》的撰稿人，曾于瑞士国际航空运输协会（IATA）参加相关培训，已翻译航空运输类文章数万字，并参与多项民航局级项目和民航企业横向项目研究。

总 序

酝酿已久的“企业组织理论丛书”终于开始问世了。

企业组织研究历来是企业管理研究的重点，而企业组织理论也是企业管理理论中最重要的组成部分。企业组织理论的渊源可以追溯到亚当·斯密在其《国富论》开篇提出的分工理论，此后，泰罗的科学管理理论、韦伯的行政管理理论，特别是法约尔的管理过程理论的出现，标志着组织理论的产生，即古典组织理论的诞生，这一理论在19世纪末至20世纪初成为组织设计、组织实践的主导思想，也使古典组织理论发展到了巅峰。古典管理组织理论以“经济人”的人性假设为出发点，忽视了人的社会的、心理的需要，以致于成为一种本尼斯所称的“没有人的组织”^①。

20世纪三四十年代，源于心理学、社会学和人类学的人际关系学说、行为科学开始冲击着传统的古典组织理论，它强调对管理中人的行为的研究，强调管理中人际关系对生产率的影响，重视研究人的需要、满足人的需要对提高生产率的积极意义，因此，以梅奥的人际关系学说为基础，巴纳德、马斯洛、麦克利兰、奥德弗等学者的理论观点汇聚成新古典组织理论。

20世纪70年代系统理论在组织理论中的运用，改变了“传统组织理

^① 弗莱蒙特·E. 卡斯特、詹姆斯·E. 罗森茨韦克：《组织与管理：系统方法与权变方法》（第四版），中国社会科学出版社，2000年版，第92~135页。

论运用的高度结构的、封闭系统的方法……开始转向运用开放系统的方法”^①。卡斯特和罗森茨韦克的组织的系统观、琼·伍德沃德 (Joan Woodward) 对组织理论的研究、保罗·劳伦斯 (Paul R. Lawrence) 和杰伊·洛奇 (Jay W. Lorsch) 对组织理论的研究标志着权变组织理论的成熟。

自20世纪90年代以来,新技术革命特别是以互联网络为代表的信息技术的发展,使我们进入了一个新的时代。新的组织理论不断涌现,彼得·圣吉的学习型组织、迈克尔·哈默与詹姆斯·钱皮 (James Champy) 的业务流程再造理论无疑成为新理论的代表者,成为推动企业组织变革的主流思想。

组织理论的发展正呈现出一些新的趋势。在研究视角上,开始从“技术经济系统”向“社会人文系统”回归;在研究方法上,多学科的交叉将在组织问题研究中占有重要地位。企业组织理论的一些新的观点值得重视,如除技术进步外,组织文化将是驱动组织变革的重要力量;学习型组织是组织变革的长期主题。

由于环境的不确定性,组织的横向联系、组织的适应性和动态演变更显重要。

中间层组织,如企业集团、战略联盟等,将是企业参与竞争,获取资源、知识、能力的重要方式。企业制度理论和公司治理结构理论正成为企业组织理论的重要议题。与此同时,一些老的理论也产生出新的生命力,来源于费弗尔 (J. Pfeffer) 和塞尔兹尼克 (G. R. Salancik) 的资源依附理论,迈克尔·T·汉南 (Michael T. Hannan)、弗里曼 (Freeman) 和奥尔德里奇 (H. E. Aldrich) 创立的群体生态学组织理论,威廉姆森的组织经济学的观点,成为我们解释企业组织新的变化——企业战略联盟、网络组织等的主要根据。

长期以来,我和我的学术创新团队和博士生团队,一直专注于企业组织理论的研究,并努力为这一理论大厦添砖加瓦。早在30年前我在考入中

^① 弗莱蒙特·E·卡斯特、詹姆斯·E·罗森茨韦克:《组织与管理:系统方法与权变方法》(第四版),中国社会科学出版社,2000年版,第92~135页。

国社会科学院攻读首届硕士和博士学位时，就致力于构建企业组织学学科体系的探讨。我在博士学位论文《企业组织学导论》中，通过把组织论划分为广义和狭义范畴，将企业组织学从企业管理学中相对独立出来。我依据法约尔和蒋一苇都认为“企业是一个能动的有机体”的论断，尝试构建企业组织学学科体系：既然企业是一个能动的有机体，它就应和人体一样具备肌体、意识和（自动调节）机制三个分体系，据此我构建了由组织结构、组织文化、组织机制三位一体、三足鼎立的企业组织学理论体系，使企业组织学相对独立出来。企业文化就是企业的组织意识。进一步研究组织意识和组织凝聚关系，发现组织凝聚不是混沌的，是分层次的，而其组织的层次性同组织意识的层次性又是天然巧妙地形成了组织意识和组织凝聚的对应关系模型。

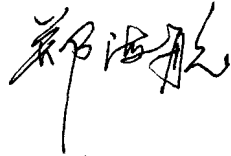
企业组织的扩大既靠自身积聚，更靠联合、兼并和重组。在研究中我们发现理论界和教科书对机械和组装类企业的联合规律未做理论概括，按以往的理论，联合只分为纵向联合、横向联合和混合联合，于是我发表了《圆形联合论》，该论文对机械组装类行业的企业联合进行新的理论概括，即概括为：以组装企业为圆心，以零部件企业和工艺协作企业为圆周，以相互联合紧密度为半径的圆形联合，在理论上它既不同于“横向联合”，也不同于“纵向联合”，而是一种新的有独特规律的联合形式。这一理论创见被写进马洪主编的我国高校教科书《中国工业经济管理》（中国社会科学出版社）。当然，我的这些研究是很初步和不完善的。

探索未有穷期。21世纪信息化、全球化、市场化的新环境正向企业提出新的挑战，企业组织理论有许多新的热点问题需要研究。本丛书就是从一个全新的角度诠释在这一伟大的变革时代中，企业组织实践及企业组织理论的发展趋势，研究者们希望借此能够推动企业组织学学科的发展，进而推动中国企业组织的变革实践。

我的北京市学术创新团队的同仁戚聿东教授、吴冬梅教授、宋克勤教授、赵慧军教授、张梦霞教授、王西麟副教授、徐炜副教授等不仅积极参与了我的有关课题研究，而且对本丛书的出版给予了大力支持，在此谨向

他们表示感谢!

我的博士生团队的学者和学子们分别围绕现代企业制度、国有公司治理模式、董事会机制与监事会机制、企业管理发展趋势、企业组织结构、知识型组织、组织绩效、组织惰性、组织冲突、组织沟通、组织文化、组织变革、家族企业组织等，从组织理论的不同角度进行了较深入的研究，本丛书将陆续出版，以奉献给读者。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '郑海航' (Zheng Heng), written in a cursive style.

2010年9月30日

序

很高兴看到“企业组织理论丛书”之一、刘炜所著的《企业内部冲突管理研究》即将出版问世了。

刘炜是我的博士研究生。她在攻读博士学位期间，一直致力于企业冲突管理问题研究，她的博士学位论文《企业内部冲突管理研究》被评为北京市优秀博士学位论文。本书就是她在其博士学位论文基础上修改而成的。

冲突作为人类不可分割的现象，一直在引起研究者的关注。对企业组织冲突特别是企业内部冲突进行专门的界定和研究则起步较晚，国外的广泛研究开始于20世纪60年代，我国则直到80年代才有学者开展了相关研究。当前中国社会正处于转型期，中国的企业在这一特殊的历史时期面临着各种冲击和考验。在此形势下，企业内部冲突变得日益复杂和激烈，企业内部冲突管理问题的深入研究显得尤为必要，企业内部冲突管理的时代已经到来。

西方研究显示，企业内部冲突具有两面性，即既有好处也有坏处，对冲突进行管理已成为企业管理活动的一个重要方面。在我国，随着改革开放的不断深入，传统管理思想与西方现代管理理念呈现融合态势。在此背景下，研究我国企业员工对冲突和冲突管理相关问题的认识具有重要意义。

企业内部冲突成因的分析和界定是进行冲突管理的基础。因此，冲突成因分析成了企业内部冲突管理研究的重点和难点。中国企业界的管理实践者也对企业内部冲突成因极为关注，期待有相关的理论研究为冲突管理

实践的模糊化和感性化提供一个清晰的解决方案。

受个体差异的影响，不同的个体面对企业内部冲突时的冲突管理策略是存在差别的。在中国式管理情境下，开展员工冲突管理策略研究可使企业内部冲突管理更具针对性。

在本书中，刘炜从我国企业内部冲突与管理的现状入手，通过实证分析发现在我国企业中企业内部冲突是普遍存在的现象，企业需要进行冲突管理；设计了冲突成因量表和开放式问题，通过均值分析和皮尔逊相关分析，得到了产生企业内部冲突的主要原因；通过差异性分析，发现了影响冲突成因的差异因素；采用了 Rahim 的个体冲突反应模式量表并进行了因素分析和差异性分析，得到了我国企业员工目前主要采用的冲突管理策略，发现了不同员工类型易对哪些管理策略产生影响；最后通过实证研究发现了组织绩效的表征指标——员工满意度和企业内部冲突水平之间的倒“U”型关系。作为学术界的热点前沿问题，刘炜进行的以上探讨，为企业管理者冲突管理工作提供了方向性的指引。

是为序。



2010年12月

Abstract

As indiscerptible phenomena with human being, conflict always attracts the investigator's attention. But the research focusing on organizational conflict especially inner - enterprise conflict started rather late, foreign research on this subject widely started in the 1960's, the research on the subject in our country started in 1980's. The enterprises in China face all kinds of impacts and tests in the social transformational period. Because the inner - enterprise conflict is becoming more complex and severe, it is very necessary to research on this subject, the age of conflict management of inner - enterprise is coming.

The article can be divided into four parts. Firstly, research on the status in quo. It is the basis for the spreading of the research to comprehend the status of the inner - enterprise conflict, so the author discovered that inner - enterprise conflict is a common and inevitable phenomenon in China and the conflict need management. Secondly, research on the conflict cause. Generally speaking, the research on the organizational behavior begins with the cause; the issue found of the root is the basis of the management. The author designed the reason of conflict scale and open question, the main reason of the inner - enterprise conflict is gained by means analysis and Pearson's correlation analysis. Thirdly, the employee's conflict managing strategy is researched. Conflict has a lot of types, but the individual reaction mode of conflict is the most complex and common. The management of specific conflict should make reference to the research of the individual reaction mode of conflict. This thesis adopted the Rahim Organizational

Conflict Inventory – II and made factor analysis and One – Way ANOVA analysis, the main conflict managing strategies were found. Fourthly, the relationship between conflict and organization performance is researched. A supervisor in enterprise should manage conflict generally. The thesis found the relationship between the employee satisfaction, as an index of organization performance, and conflict by demonstration research. The conclusion is the basis of the management of conflict.

By using some different research ways such as literary research, questionnaire survey, comparative method and difference analysis, the thesis carried on the detailed study and arguments on the status, cause, and so on in the Chinese enterprise. The conclusions show as follows:

(1) The understanding of conflict and conflict management in Chinese enterprise has improved than before. The ratio of employee realizing that the conflict has two – sided effects and should be managed has risen notably than before. That is to say, the time that the enterprise should adopt the conflict management mechanism has come. Besides, the concepts of conflict management in Chinese enterprise members have been influenced by the Chinese traditional value, at the same time, in the background of reform and open, the concepts of conflict management in Chinese enterprise members have the mark of blending of west and east culture. The results of questionnaire survey supported the conclusions.

(2) By the means analysis of the conflict cause scale and open question, benefit factor is still the main reason of conflict. The disagreement of goals and viewpoint is the less important reason. When dealing with the benefit allocating of the members in enterprises, the manager should prepare for the kinds of conflict and take effective measures.

(3) By the difference analysis of conflict cause, it is found that “intrapersonal conflict” factor is mostly affected by all difference factors so as to become significant difference. “Education” is the difference factor which is most easily

cause significant difference.

(4) By demonstration analysis, it is demonstrated that five conflict management strategies such as integrating, obliging, compromising, avoiding and dominating are really exist in Chinese enterprise now. Integrating and obliging strategies are the two most adoptable strategies, which means the hypothesis is tested that person under collective culture is more inclined to adopt integrating strategy.

(5) By the difference analysis of conflict management strategy, it is found that integrating and compromising strategies are the two most affected by the difference factors so as to become significant difference. The manager should adopt different management according to different type of employees and lead them to use strategy which is active and helpful to the enterprise.

(6) The zero – sum conflict in enterprise was analyzed by using bargaining model, and the result showed that the employee who could endure the conflict would be apt to gain from the conflict. So in order to manage the conflict effectively, the distribution rules and system are needed.

(7) The thesis found that the conflict had an inverted U – shape relationship with employee satisfaction by demonstration research. Now the research on the relationship between them is few. The management of conflict is divided into three stages: conflict – inspiring period, moderate conflict period, conflict – controlling period. This indicates that the moderate conflict exists in Chinese enterprise. From the analysis above, we can see that it is very necessary for the enterprise to manage conflict.

(8) The thesis found that most of the investigated enterprise had higher conflict level and were in conflict – controlling period by using the inverted U – shape curve in demonstration research. This indicates again that it is very necessary for the enterprise to manage conflict.

(9) Because the inner – enterprise conflict was different in the development of enterprise, the management of conflict had special focus accordingly. Although

the conflict level was lower in the early period of the enterprise, the conflict should not be inspired. The conflict should be reduced by taking measures in the change period of enterprise and culture conflict management was the main task in the merge conformity period.

目 录

第一章 导言	1
一、选题的背景及意义	1
(一) 选题的背景	1
(二) 企业冲突研究的理论意义	4
(三) 企业内部冲突研究的现实意义	5
二、理论基础	6
(一) 社会学中的冲突理论	6
(二) 行为科学中的冲突调节理论	8
(三) 马克思唯物辩证法中的冲突理论	8
(四) 心理学中的自我心理冲突理论	9
三、研究定位、内容和研究方法	11
(一) 本书的研究定位	11
(二) 研究内容	12
(三) 研究方法	14
四、本书的创新之处	15
第二章 企业内部冲突研究的文献综述	17
一、关于企业内部冲突的内涵	18
(一) 冲突的定义	18
(二) 企业内部冲突的内涵和特征	22

二、企业内部冲突的影响	27
(一) 企业内部冲突对企业组织绩效的影响	27
(二) 企业内部冲突的具体影响	30
(三) 企业内部冲突作用的辩证分析	31
三、关于企业内部冲突原因的研究	37
(一) 个人特征	38
(二) 沟通的影响	39
(三) 组织结构	40
(四) 权力与政治	40
(五) 利益	41
四、企业内部冲突的升级与消减	42
(一) 冲突升级	42
(二) 冲突消减	44
五、企业内部冲突的类型	45
(一) 现实性冲突和非现实性冲突	45
(二) 庞迪的企业内部冲突模式	46
(三) 企业内部不同层次的冲突	46
(四) 客观性矛盾与主观性矛盾	48
(五) 建设性冲突和破坏性冲突	49
(六) 认知冲突与情绪冲突	49
(七) 潜伏性冲突和外显性冲突	50
(八) 冲突的过程模型	51
六、企业内部冲突管理的研究	52
(一) 个体的冲突管理策略	52
(二) 第三方的干预	54
(三) 企业内部冲突的组织管理	54

七、本章小结	57
第三章 企业内部冲突的历史演进与我国企业冲突现状调研	58
一、企业组织冲突的演进	58
(一) 原始企业组织中的简单冲突	59
(二) 传统企业组织中的相对复杂的冲突	60
(三) 现代企业组织中的冲突与管理思想	65
二、我国企业内部冲突的演进	66
(一) 我国的传统文化对我国企业内部冲突与管理的影响 ...	67
(二) 计划经济对我国企业内部冲突的影响	69
(三) 企业改革对我国企业内部冲突的影响	70
三、我国企业内部冲突与管理的现状调查	72
(一) 中国企业成员的冲突观念调查	73
(二) 企业成员对于冲突性质的认识	75
(三) 企业成员对企业内部冲突管理的认识	86
(四) 不同性质企业的差异分析	94
(五) 研究结论	102
四、本章小结	103
第四章 企业内部冲突的成因分析	104
一、企业内部冲突的一般成因	105
(一) 企业内部冲突成因的理论基础——新制度经济学分析	105
(二) 企业内部冲突形成的前提——成员间的相互依赖性	106
(三) 企业内部冲突形成的直接原因——成员间的差异性	