

孙平 著

跨部门冲突、团队效率与

企业创新绩效研究

——社会资本调节作用



人民出版社

孙平 著

跨部门冲突、团队效率与

企业创新绩效研究

——
社会资本的调节作用



人
民
大
学
出
版
社

责任编辑:张双子

封面设计:徐 晖

图书在版编目(CIP)数据

跨部门冲突、团队效率与企业创新绩效研究:社会资本的调节作用/孙平著. —

北京:人民出版社,2018.7

ISBN 978-7-01-019448-6

I. ①跨… II. ①孙… III. ①企业绩效—研究 IV. F272.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第128130号

跨部门冲突、团队效率与企业创新绩效研究

KUABUMEN CHONGTU TUANDUI XIAOLÜ YU QIYE CHUANGXIN JIXIAO YANJIU

——社会资本的调节作用

孙平 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街99号)

北京墨阁印刷有限公司印刷 新华书店经销

2018年7月第1版 2018年7月第1次印刷

开本:710毫米×1000毫米 1/16 印张:11.75 字数:200千字

ISBN 978-7-01-019448-6 定价:32.00元

邮购地址:100706 北京市东城区隆福寺街99号

人民东方图书销售中心 电话(010)65250042



版权所有·侵权必究

凡购买本社图书,如有印制质量问题,我社负责调换。

服务电话:(010)65250042

序 言

高技术集智力密集、资金密集和风险密集于一体，以其巨大的价值增值能力和渗透性成为推动时代进步的关键要素。高科技企业在高技术满足人们需要的过程中扮演着越来越重要的角色，成为国家创新的主体。如何提高高科技企业的创新绩效成为理论界和实践界研究的重点之一。长期以来，研究领域一直关注高科技企业的技术创新、研发能力和品牌创新等问题，忽视了内部管理效率问题对创新绩效的影响。

直线—职能制的组织结构仍是我国大部分企业首选的组织结构，属于按职能划分部门的纵向一体化的职能结构，企业内部按职能（如生产、销售、开发等）划分成若干部门，各部门各司其职，具有不同的部门任务和目标，听从直接上级领导的指挥，保证了企业管理体系和决策权的集中，充分发挥着各专业管理机构的作用。在企业外部环境和竞争压力增大的现代社会，企业的长远发展需要各个部门之间加强沟通与协作，凝心聚力，集思广益，才能保证企业的高效率运转，实现各项任务目标。部门间能否协调运作对企业提升内部管理效率、打造外部竞争力和提供顾客价值至关重要。

但是，由于各部门目标不一致、利益分配不合理、责权划分不清晰等问题，不可避免地出现职能部门之间协作和配合性较差的情况，产生跨部门冲突，大大降低企业工作效率。部门冲突是企业职能分工体制下不可消除的产物，是企业内部冲突的主要形式之一。从社会学角度来看，冲突是一种司空见惯的正常现象，没有冲突的长期社会关系是不存在的。凡是人们生活的领域，总会出现不同意见、不同需求和不同利益的碰撞，或存在于人际之间、或存在于人际与组织之间、或存在于组织与组织之间。在企业内部出现跨部

门冲突时，要么需要其中一个部门进行让步，要么两个冲突部门都要做出相应的妥协。如果冲突得不到及时地处理或者处理不得当，则有可能将冲突激化，产生严重的矛盾。比如，双方的对话、辩论转变成了争吵，再由争吵变成各持己见而互不相让。互不相让带来很多负面的情绪，如恼怒、轻蔑或者仇恨等，进而使双方开始对立，并进行相互攻击，甚至激发一系列力图消灭对方的行为，结果要么一胜一负，要么两败俱伤。由此可见，如果想通过提高内部管理效率来提高高科技企业的创新绩效，管理者必须拥有识别部门冲突、调解争执的能力。及时识别部门冲突状况，并将损失控制到最小，这才是当今管理人员最需要的能力之一。

本书尝试从组织冲突角度切入，探讨如何处理高科技企业跨部门冲突与创新绩效之间的关系。不同冲突类型如何影响创新绩效、跨部门冲突发生后究竟以何种方式处理才能最大化企业的创新绩效成为本书研究的关键点。国内外不少学者对跨部门冲突进行了研究，但是对于跨部门冲突的表现形式和冲突结果没有得到一致的结论。对于跨部门冲突的实证检验多是在西方情境下进行，并不一定适应中国本土的情况。现阶段，中国本土涉及跨部门冲突的研究多是定性的描述，实证数据的检验较为匮乏。西方对于跨部门冲突与企业绩效关系虽然形成了一致性结论，但没有进行进一步的研究分析。关于跨部门冲突影响因素的探索不够深入，已研究的相关因素分析是在跨部门冲突表现形式的基础上分别提出的可能导致表现形式的因素，没有形成系统的研究框架。例如，对于冲突及冲突管理方式对创新绩效影响的调节因素和中介因素涉入较少，无法深入探讨跨部门冲突与创新绩效作用的内在机理。

本书的研究目的是探讨高科技企业跨部门冲突类型和冲突处理方式对企业创新绩效的影响，以期能得出一些有价值的研究结论来支持研究的理论框架，并为高科技企业从内部管理效率角度提高创新绩效提供参考和指导。为实现研究目的，本书的主要研究内容涵盖了四个方面：一是高科技企业跨部门冲突类型对创新绩效影响的比较研究；二是跨部门冲突类型与创新绩效之间的关系研究——跨部门团队效率的中介作用和信任的调节作用；三是跨部门冲突管理方式、冲突结果与创新绩效之间的关系研究——信任和社会交往的调节作用；四是高科技企业跨部门冲突管理与良好合作对策研究。根据上述研究内容，本书提出了高科技企业跨部门不同冲突类型和对创新绩效产生不同影响的跨部门冲突处理方式的**概念模型**，引入社会资本（信任、社会

交往)作为调节变量,引入跨部门团队效率及冲突结果作为中介变量,提出相关的研究假设;然后利用问卷调查收集到的数据对概念模型和研究假设进行检验,并对检验结果进行了讨论,最后根据实证检验结果提出了高科技企业跨部门冲突管理和良好合作对策,总结了研究结论和主要贡献,指出了研究上的不足和进一步研究的方向。

本书主要采用问卷调查的方法进行数据收集,数据来自中国 135 个高科技公司,每家公司分别由研发部经理和市场(销售)部经理进行填写,回收有效问卷 236 份。在数据处理中主要采用 SPSS19.0 和 LISREL8.70 统计软件进行了信度和效度检验、独立样本 T 检验和层次回归分析。研究结果表明:①跨部门冲突类型对创新绩效存在显著影响。其中,跨部门任务冲突与创新绩效之间存在倒 U 型曲线关系;跨部门关系冲突对创新绩效存在显著负向影响。②跨部门任务冲突和跨部门关系冲突以跨部门效率为中介,对创新绩效存在显著影响。本部分采用 hayes (2013) 提出的 Bootstrap 方法进行中介检验,结果表明跨部门效率在跨部门任务冲突对创新绩效的影响中发挥了互补的中介作用,而跨部门效率在跨部门关系冲突对创新绩效的影响中发挥了中介作用,且是唯一的中介变量。③信任对跨部门不同冲突类型与跨部门效率的关系存在调节作用。结果表明信任弱化了跨部门任务冲突与跨部门效率之间的倒 U 型曲线关系,但对跨部门关系冲突与跨部门效率之间的关系不存在调节作用。④跨部门冲突处理方式对冲突结果存在影响。合作性处理方式对建设性冲突存在正向显著影响。妥协性处理方式对建设性冲突不存在显著影响。竞争性处理方式对破坏性的正向影响显著。⑤社会资本中的信任对跨部门冲突处理方式与冲突结果的关系存在调节影响。部门间信任水平弱化了合作性处理方式对建设性冲突的正向影响。⑥冲突结果对企业创新绩效存在影响。建设性冲突对创新绩效呈现正向显著影响。破坏性冲突对创新绩效呈现负向显著影响。研究结果将对高科技企业妥善利用冲突管理提高创新绩效提供一定的理论指导,充分发挥高新技术产业作为中国经济的支柱产业作用,促进中国高新技术企业的长远发展。

本书的完成得益于我进行国家自然科学基金研究的阶段性成果。本书的实证部分文章分别发表在《山东大学学报(哲社版)》和 *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 在此特别感谢山东大学学报(哲社版)的贾乐耀编辑对文章修改的中肯建议,感谢美国天普大学的李想教授和美国南卡罗莱纳

大学的 Drew Martin 教授作为文章的合作者给予的大力支持和帮助。

在数据搜集的过程中，得到济南市高新技术开发区管委会、威海市高新技术开发区管委会、青岛科技办以及北京、上海、济南的风险投资公司大力支持和帮助。我的研究生史青芳、魏虹、石佳云也参与了本书相关资料的整理和校对工作。本书的写作中参考了国内外不同学者的发表成果，在此一并感谢。

本书的出版得到人民出版社的大力支持，特别感谢王萍编辑对本书出版付出的辛勤劳动，也感谢国家自然科学基金项目（71502093）对本书的经费资助。

谨以此书献给所有给我提供过支持和帮助的人们！

孙平

2018 年 4 月于山东大学

目 录

序 言	1
第一章 绪 论	1
一、研究背景	1
二、研究意义	2
三、研究内容	9
四、研究方法与技术路线	12
五、本书框架	15
第二章 理论基础与研究现状	19
一、概念界定及相关研究	19
二、组织领域内冲突的研究进展	35
三、跨部门冲突研究的理论基础	43
四、跨部门冲突研究现状	49
五、本章小结	55
第三章 跨部门冲突的类型、成因及机制分析	56
一、跨部门冲突的类型	56
二、跨部门冲突的成因分析	62
三、跨部门冲突的机制研究	71
四、本章小结	78

第四章 概念模型与研究假设	79
一、跨部门不同类型冲突对创新绩效的影响	79
二、跨部门冲突解决方式对创新绩效的影响	85
三、本章小结	89
第五章 研究设计与方法	92
一、问卷设计	92
二、变量的测量	93
三、数据搜集	99
四、数据分析方法	101
五、本章小结	103
第六章 跨部门不同类型冲突对创新绩效的实证检验	104
一、样本描述性统计	104
二、信效度检验	105
三、实证检验与结果分析	113
四、研究结论与局限	123
五、本章小结	125
第七章 跨部门冲突解决方式对创新绩效的实证检验	126
一、样本描述性统计	126
二、信效度检验	128
三、实证检验与结果分析	131
四、研究结论与局限	134
五、本章小结	136
第八章 高科技企业跨部门合作的对策研究	137
一、制定组织整体目标及共享利益机制	137
二、组建跨部门团队	139
三、完善跨部门沟通机制	150
四、领导层重视与协调	154

五、价值观与企业文化·····	155
六、本章小结·····	157
第九章 结论与未来研究方向·····	158
一、研究结论·····	158
二、研究特色·····	159
三、研究局限与未来研究方向·····	160
四、本章小结·····	162
附录：调查问卷·····	163
参考文献·····	166

第一章 绪 论

一、研究背景

知识经济时代的到来拉开了信息时代的大幕，信息时代以高科技的迅猛发展为显性特征，以前所未有的速度创造着社会财富，并且极大地影响着人们的生产和生活方式，改变着人们创造价值的方式。高技术集智力密集、资金密集和风险密集于一体，以其巨大的价值增值能力和渗透性成为推动时代进步的关键要素。高科技企业成为国家创新的主体，在高新技术满足人们需要的过程中扮演着越来越重要的角色。

高科技企业，亦称高新技术企业，指从事技术领域产品研发、开发、试验、生产、推广和应用的经营企业。国际上比较通行的描述高科技企业的指标是：一个高科技企业的工作人员中需要有 40—60% 具有高学历的工程师、科研人员和经过正规技术训练的熟练技术人员；从事科技活动人员占职工总数的 12% 以上，高中级人员占科技人员的 30% 以上。同时，这些企业用于研究与发展（R & D）的再投资，一般占销售收入的 5—15%，这个比例比非高科技企业要高 2—5 倍。而我国对于高科技企业的界定，根据国务院规定，高科技企业需具备下面的条件：（1）研究、开发、生产和经营的领域属于高技术领域。（2）企业人员结构具有大专以上学历（含同等学力）的科技人员占企业职工总数的 30% 以上；从事高新技术产品研发、开发的科技人员应占企业职工总数的 10% 以上；从事高新技术产品生产或服务的劳动密集型高新技术企业，具有大专以上学历的科技人员应占企业职工总数的 20% 以上。（3）用于高新技术及其产品研究、开发的经费应占本企业每年

总收入的3%以上,技术性收入与高新技术产品产值的总和应占本企业当年总收入的50%以上。因此,高科技企业是知识密集度高,技术含量大,具有高投入、高效益、高风险的科技企业(王兴元,2007)。

高科技企业突出一个“高”字,即技术水平高、投入高、产品附加值高、工业增长率高,涵盖了包括信息技术、新材料技术、空间技术、环境技术、新能源技术等富含高新技术的不同类型企业。高科技企业成为推动国民经济发展、传统产业升级和科技创新的骨干力量,在国民经济发展中扮演着越来越重要的角色。如何提高高科技企业的创新绩效成为理论界和实践界研究的重点之一。

长期以来,研究领域一直关注高科技企业的技术创新、研发能力和品牌创新等问题,忽视了内部管理效率问题对创新绩效的影响。从社会学角度来看,冲突是一种司空见惯的正常现象,没有冲突的长期社会关系是不存在的。凡是人们生活的领域,总会出现不同意见、不同需求和不同利益的碰撞,或存在于人际之间、或存在于人际与组织之间、或存在于组织与组织之间。在企业内部出现冲突后,要么是任意一方进行让步,要么双方都作出可以承受的妥协。但是,也有可能将冲突激化,产生严重的矛盾。比如,双方的对话、辩论转变成了争吵,再由争吵变成各持己见而互不相让。互不相让带来很多负面的情绪,如恼怒、轻蔑或者仇恨等,进而使双方开始对立,并进行相互攻击,甚至突然激发一系列力图消灭对方的行为,结果要么一胜一负,要么两败俱伤。由此可见,如果想通过提高内部管理效率来提高高科技企业的创新绩效,管理者必须拥有识别冲突、调解争执的能力。及时识别冲突状况,并将损失控制到最小,这才是当今管理人员最需要的能力之一。

本书尝试从组织冲突角度切入,探讨如何处理高科技企业跨部门冲突与创新绩效之间的关系。不同冲突类型如何影响创新绩效,以及跨部门冲突发生后究竟以何种处理方式才能最大化企业的创新绩效成为本书研究的关键点。

二、研究意义

(一) 理论意义

冲突是指由于某种抵触或对立状况而感知到的不一致的差异。Boulding(1963)最早将冲突定义为一种竞争形势,陷入冲突的每一方都希望占有一个位置,而这个位置与其他方所希望的不一致。简单地说,冲突就是对任务

和意见的不一致性。

商业运作中关于冲突管理研究已经成为组织研究的重要领域之一 (Rahim等, 2000)。组织冲突是不可避免的, 它可能发生在组织运营的各个领域内, 不管是团队内部、团队之间还是组织之间, 管理者不应对组织冲突视而不见, 而应做出努力使冲突解决利于创新绩效的产生。早期的组织冲突研究主要集中在界定组织冲突的结构、描述组织冲突的成因和识别组织冲突解决的机制。近来的研究者拓宽了视野, 从冲突的多维度、复杂性出发, 研究集中在不同类型组织冲突对创新的影响、多领域内组织冲突—创新关系研究、不同模式的组织冲突处理方式对创新的影响等等。

组织内跨部门冲突是冲突领域研究的重点内容之一 (Rahim 等, 2000)。跨部门冲突程度成为企业实现整体目标、提升经营业绩的主要制约因素。组织开发新产品/服务或者进入新市场时, 需要组织内各个职能部门互相交流和合作才能成功。因为各个部门追求的目标不一致使他们在做创新决策时持不同的观点, 在部门合作过程中不可避免会产生冲突 (De Luca 等, 2007)。西方学者在研究组织内跨部门冲突时, 多是以研发部门和市场 (销售) 部门的冲突为研究对象 (Song 等, 2006), 因为这两个部门存在很长的冲突历史, 部门间的关注点差别最大: 市场部门主要关注满足消费者需求和竞争市场动态, 而研发部门关注最新技术、技术可行性和产品功能性的议题 (Song 等, 1993)。市场部门对市场份额的最大化需求与研发部门的技术复杂性和先进性背道而驰, 这些目标的不一致为部门间冲突埋下了隐患 (Griffin 等, 1996)。因为受到长期的“以和为贵”的儒家商业文化的影响, 中国企业的管理者往往将冲突与相互争论、各执己见、内部分裂等联系起来, 甚至将冲突看作企业管理失败或即将崩溃的征兆, 所以管理者尽量回避冲突, 以保持组织的“和谐” (Kirkbride 等, 1991)。殊不知表面“和谐”的组织氛围却扼杀了创新型组织的成长。冲突不都是消极的。组织冲突能提高决策质量, 让人们能互相挑战从而寻找更好的替代方案 (Amason, 1996)。当然, 组织冲突也能破坏一致性和降低合作双方的信心。关键是如何处理组织冲突与创新之间的关系。冲突类型如何影响创新绩效? 冲突发生后究竟以何种管理方式才能最大化企业的创新绩效, 这些都成为本书研究的关键点。

目前, 组织冲突开展的理论和实证研究大部分基于对国外研究对象的观察与分析, 而我国受传统文化影响较深, 对冲突的感知与处理有别于西方文

化,非常有必要在冲突研究中体现本土文化心理特征的变量。另外,国内理论与实业界普遍认为组织内跨部门冲突对组织绩效存在一定的影响,但实证研究力度缺乏,且鲜有讨论“跨部门冲突—创新绩效”关系的内在作用机理(秦颖,2003,2010;孙平,2014),迫切需要理论研究的进一步展开。

因为研发部门和市场部门之间的冲突在高科技企业内部表现尤为明显,本研究选取中国高科技企业作为研究对象,研究两个方面的主题:一是研究组织内跨部门冲突类型与创新绩效之间的关系,并尝试将团队效率和信任分别作为中介变量和调节变量引入,观察其对冲突——创新绩效的相关影响;二是研究组织内跨部门冲突管理与创新绩效之间的关系,并将社会资本的两大代表——信任和社会交往因素引入,观察其对冲突管理的调节影响。研究结果将对高科技企业妥善利用冲突管理提高创新绩效提供一定的理论指导,充分发挥高新技术产业作为中国经济的支柱产业的作用(Liu等,2007),促进中国高新技术企业的长远发展。

(二) 实践意义

1. 企业内部冲突的影响

企业内部冲突是指企业内部个人与个人之间、个人与单位之间、部门与部门之间在特定问题上目标不一致,或看法不相同或意见分歧而产生的相互矛盾、排斥、不合作、不协调、对抗的一种行为态势和心理现象。

孔子曰:君子和而不同。和谐与冲突是对立统一而共存的。大千世界中,只要有组织的地方就会有冲突。同理,冲突是人际关系中特有的一种相互关系,普遍存在于各种社会关系之中。企业组织与其他组织不同的特征在于企业组织是现代经济的基本单元,进行生产活动和经营活动,本质是追求利润最大化。企业组织基于利益的不同不可避免地存在着冲突问题,其中既包括企业组织与外部组织的冲突,也包含了企业组织自身的内部冲突。企业组织的内部冲突表现在人与人之间、人与组织之间、部门与部门之间等方面,无论是冲突的成因还是冲突的结果都与企业绩效密不可分,企业的内部冲突对企业组织的效率产生着重要影响。实践证明,企业的管理过程相当一部分体现在对冲突的管理方面,企业的冲突管理与企业职能中的计划、组织、协调、决策等具有同等重要性。但是,在我国,企业内部冲突管理还没有引起管理者的重视,在应对冲突的过程中出现或忽视、或抵抗的不当行为,导致企业内部冲突的恶化,降低企业内部竞争力,从而影响企业的整体

绩效。现实状态下,企业组织中的不同部门、不同成员在目标、信息、认知等方面存在差异性,由于受到文化、权威等因素的影响和制约,在组织行为中倾向于表现出谦让和随和等行为举止。这种貌似和谐的人际关系其实是一种假象,背后隐瞒了组织成员各自的真实感受和观点,也隐瞒了潜在的内部冲突,导致企业管理者对事关企业重大问题进行决策时,无法看到问题的本质,受表面和谐的迷惑,做出错误的判断和决策,采取不适当的行为,对企业产生不良影响。这种隐藏在表面和谐现象下的潜在内部冲突对企业的杀伤力极大,犹如海面下的冰山,一旦爆发后果不堪设想。

但是,内部冲突并不总是有害无益的,它可能成为公司变革的催化剂,迫使管理者发现那些过去一直被忽视的重要问题,并对这些问题做出高质量的决策,修改陈旧的、不合适的目标和制度,代之以新的、合适的目标和制度。企业管理的过程在一定程度上就是发现问题、解决问题的过程,这个过程必然伴随着管理方法和决策机制的创新。“科学管理之父”泰勒就是从劳资关系的冲突中发现了经营管理的弊端,在解决冲突中提出科学管理原理。管理发展史表明组织冲突对管理创新具有重要作用。所以,企业内部冲突可以促进创新。当内部冲突涉及的成员在合作中发生冲突时,如果成员间互相强调彼此的合作关系,就会从实现双方共同目标的角度来认识冲突带来的差异和问题。由于不同意见、观点的碰撞和交锋,促进了意见交流,使人们的认识进一步深化,引发创造性的思维,就可提高完成任务目标的积极性。特别是冲突成员在讨论相反的观点时,处于合作中的成员会充分考虑对方的意见,站在对方的立场全面理解不同的信息,并采用开放的态度、以柔性的方式阐述自己的观点。经过这种意见碰撞和交换,双方才会认识到自身思考角度的不同,形成新的解决问题的方案。由此可见,内部冲突会冲淡解决内部的某些意见分歧,消除分裂因素,取得更加一致的意见,使企业内部凝聚力增强,成员变得更加忠实于群体,能够形成企业内部各部门间相互支持的关系。因此,企业内部冲突发生后,可以对冲突各方的相互对立关系状况进行诊断和转化,发挥冲突的建设性作用并制约其破坏性作用,调整彼此的对立统一关系。

企业内部冲突与其他类型的冲突相比,既具有共性也有不同的一面。首先,企业内部冲突既有一般层次的人际关系冲突,也有组织不同层面的因组织结构分层产生的冲突;既有个人冲突,也有群体冲突;既有利益冲突,又有文化冲突,各种冲突相互交织在一起,呈现出综合性特征。其次,不同个

性的企业成员因为经济利益的基本要求加入企业组织，在相互协作和交换信息中容易产生基于个体利益不同的冲突；在此，企业内部部分为功能不同的子系统，子系统的发展具有稳定基础上的灵活性，系统变化和调整自然会引起相关主体的心理和行为的反应，产生的冲突在不同阶段具有不同的特点。最后，企业的内部冲突存在于各个不同的层次，具有一定的普遍性。

此外，职能分工是现代企业制度中的基本原则，在此基础上产生的职能部门制，也是现代企业组织最基本的组织形式。而随着企业被人为划分为不同的职能部门，一种新的企业内部冲突形式——部门间冲突，也就在所难免了。部门间冲突是企业组织内部冲突中极为重要的一种，对企业组织的绩效会产生重大影响。

2. 跨部门冲突对高科技企业发展的影响分析

(1) 跨部门冲突对高科技企业发展的不利之处

企业跨部门冲突是指企业内部部门与部门之间由于目标不一致，或看法不相同或意见分歧而对某一特定问题或事件产生的感知差异，对正式的组织系统中某部门对其他部门的日常工作和计划执行造成了障碍，由此引起组织内部跨部门之间认知上、情感上及行为上的消极反应。这种消极反应轻则导致不满、不合作或不协调，重则导致排斥、对抗及人身攻击。

企业在实现整体目标的过程中，往往需要不同部门一起合作，当遇到问题或沟通不畅时，各部门往往会互相推诿责任，就会产生跨部门冲突，例如，负责销售业务的主管，如果客户来投诉，就会把责任推向质检部门，质检部门则会把问题推给制造部门，制造部门又将责任推向研发部，认为研发部设计不良，研发部又推向采购部门，认为采购材料质量有缺陷，如此一来，各部门推脱责任的过程中就会产生冲突。跨部门冲突产生之后，业绩好、能力强的部门经常会被其他部门排挤；部门与部门之间的交叉地带无人能管，也无人敢管；各个部门都从自身目标和利益出发，不愿与别的部门沟通，形成部门割据；冲突的部门缺乏横向沟通能力和协作精神，工作起来必定磕磕绊绊，束手束脚。冲突双方关注点是如何在冲突中获胜，而并非实现组织的整体目标，所以大量的时间和精力消耗在冲突上，互相阻挠、互不配合，导致组织功能无法正常发挥，造成组织资源的大量浪费，严重影响组织效果。冲突越剧烈，判断和感觉就会变得越不准确。部门合作时犯错误往往会指责对方，而不是承认自己的缺点，对对方观点的理解也很差。这种冲突