

CONFLICT MANAGEMENT

冲突管理

万涛

清华大学出版社

CONFLICT MANAGEMENT

冲突管理

万涛
编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书系统地介绍了冲突及冲突管理有关的基本理论与基本技巧,针对团队冲突辨析和冲突管理涉及的问题等进行了深入的研究。

本书深入浅出、内容翔实、案例丰富,兼具理论性与可操作性。本书既适合于高等院校工商管理专业相关课程的教学,也适合于各类工商管理培训班作为相关的课程教材,还可供对冲突管理有兴趣的广大读者阅读参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

冲突管理/万涛编著. —北京:清华大学出版社,2012.9

ISBN 978-7-302-29288-3

I. ①冲… II. ①万… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 152392 号

责任编辑:张 伟

封面设计:漫酷文化

责任校对:王荣静

责任印制:张雪娇

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770177-4903

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:15.5 字 数:326 千字

版 次:2012 年 9 月第 1 版 印 次:2012 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:29.00 元

产品编号:047023-01

冲突是一种广泛存在的社会现象,它不仅存在于正式组织的各项活动之中,而且存在于人类社会活动的各种形式、各个层面、各个领域和所有主体之中。导致冲突产生的原因是多方面的,由于目标、期望、价值观、行为过程以及建议的不同,冲突不可避免。早期的学者把冲突当做不同各方之间相互作用的一种形式,这种形式的不同体现在利益、感知和偏好方面。冲突可以分为:利益冲突、价值冲突、意见冲突。传统的冲突管理理念把冲突管理仅仅等同于“消除冲突”、“解决冲突”或“处理危机”,其隐含的前提假设是“冲突是破坏性的”,“冲突管理是冲突事件发生以后的工作”,这显然是片面的。

当前,由于技术变化快、市场竞争全球化、政治不稳定、金融环境难以预测等方面的因素,使得冲突加剧。现代企业组织中的冲突一般被认为存在以下两种:任务冲突(包括过程冲突)和关系冲突。冲突不仅具有客观存在性和主观知觉性,而且具有作用影响的两重性,即:冲突对于企业组织或团队具有破坏性、阻滞性这类的反面属性,又具有建设性、推动性等正面属性。冲突存于企业组织生活中的各个层面,有些冲突则妨碍团体绩效,那就是恶性的、破坏性的冲突。其中某些冲突对组织是有益的,只要冲突不是消极的,人们就会从冲突中学到有益的东西,有些冲突可以支持团体目标和增进团体绩效,这些即是良性的、建设性的冲突。

现代企业应该正确面对冲突,分析冲突,利用良性的、建设性的冲突,进行有效的冲突管理,从而提高企业人力资源管理的有效性。但是,如何通过识别和把握企业或团队的冲突根源、过程和结果,进行冲突辨析,如何分析和评价冲突,如何针对不同企业或团队进行有效的冲突管理,从而达到冲突最佳的状态,进一步达到管理的和谐,是现代企业或团队有待进一步学习和探讨的管理问题。应该说冲突及其冲突管理在学术界已经有了较为深厚的研究基础,但是作为人力资源专业的教科书,当前还没有一本比较成熟的教材。在本书的酝酿阶段,编者希望在以下几个方面奠定一些基础。第一,评述国内外不同学派对冲突及其冲突管理的定义,了解其基本分类、形成过程和功能,确定冲突最佳状态的定义和模型,提出进行有效的冲突管理的理论基础。第二,目前大部分冲突及其冲突管理的原理与技能都源于西方文化,以此探讨中国文化背景下的冲突及其冲突管理比单纯介绍西方的理念更有意义。第三,冲突与心理具有非常密切的关系,心理冲突是学习和研究冲突及其冲突管理的一个重要

变量,将心理学与冲突管理结合起来介绍,不但可以让我们知道正确的冲突管理方式,而且可以了解冲突管理方式或原则背后的道理,知其然更要知其所以然,从而加深对冲突及其冲突管理的理解。第四,冲突管理实质上是一种技能,技能学习不同于知识学习,学习技能的最好方法就是在行动中去体会,通过实际的锻炼,不断培养正确的行为习惯,改正错误的方式。案例分析及其测试与练习等方式都是可以促进冲突管理技能的学习。

在本书的写作过程中,发现要完全达到以上的四个目的非常不容易。一是作者个人能力的原因;二是当前的研究证据还不能支撑作者的设想,特别是中国文化背景下的冲突管理问题,作者未能展开来写,仅仅是做了一些介绍和分析,抛砖引玉,这也是作者今后的一个努力方向。

本书的编写得到了很多人的支持,非常感激我的导师席酉民教授,感谢西安交通大学管理学院的郭菊娥教授、梁巧转教授,感谢曾经给予我很多教导的西安交通大学管理学院的各位老师以及师门中的各位学友。感谢日本九州产业大学的佐户誉教授、浦野平三教授、田浦良也教授,给我奠定了研究基础。感谢西安工业大学的谢立仁教授、行金玲教授、杨倩教授,感谢西安工业大学人力资源研究会的同学们。同时,在写作过程中,参考了国内外的许多文献,特向原作者表示诚挚的谢意。感谢清华出版社各位编辑的信任和支持,使得本书得以出版。

书中必有许多不足之处,诚望读者指正。

万 涛

2012年5月

第 1 章 冲突概述/1

- 1.1 冲突的概念及冲突意义的剖析/2
 - 1.1.1 冲突的概念/2
 - 1.1.2 冲突的基本分类/4
 - 1.1.3 冲突意义的剖析/5
- 1.2 企业组织冲突研究回顾/8
 - 1.2.1 西方早期组织冲突研究回顾/9
 - 1.2.2 西方现代组织冲突研究回顾/11
- 1.3 冲突的功能与形成过程/13
 - 1.3.1 冲突的功能/13
 - 1.3.2 冲突的形成过程/15

第 2 章 冲突态度与心理冲突/24

- 2.1 冲突态度/25
- 2.2 冲突心理研究/29
 - 2.2.1 冲突心理回顾与综述/29
 - 2.2.2 20 世纪 60 年代—20 世纪 90 年代有关心理冲突的理论/35
 - 2.2.3 中国企业员工心理冲突现状/39

第 3 章 冲突管理/48

- 3.1 冲突管理的概念及其类型/49
 - 3.1.1 冲突管理的定义/49
 - 3.1.2 冲突管理的类型/51
- 3.2 冲突管理研究回顾/54
 - 3.2.1 西方早期冲突管理回顾/54

3.2.2 西方近代冲突管理回顾/56

3.2.3 中国冲突管理回顾/60

3.3 冲突管理的方法/61

3.3.1 冲突管理的条件与时机/61

3.3.2 冲突管理的功能/63

3.3.3 冲突管理的影响因素/64

3.3.4 冲突管理方法/67

3.3.5 冲突管理方式与策略/69

第4章 团队构建与团队有效性/75

4.1 团队类型的构建思维/76

4.1.1 团队构建的问题与方案/78

4.1.2 团队构建的成员与任务/79

4.1.3 团队构建的授权与自治/81

4.2 团队概念模型与团队有效性/82

4.2.1 团队概念模型/82

4.2.2 团队有效性内涵与模型/85

第5章 团队冲突与团队冲突管理/94

5.1 团队冲突的内涵与类型/95

5.2 团队冲突的产生原因与表现形式/97

5.3 团队冲突管理理论及其类型研究/98

5.4 团队间的冲突与冲突管理/101

5.5 团队成员间的冲突与冲突管理/105

5.5.1 团队成员间冲突的原因/105

5.5.2 团队成员间的冲突类型/106

5.5.3 团队成员间的冲突管理/106

5.6 团队成员工作与生活的冲突/107

第6章 团队领导与冲突管理/113

6.1 团队领导概述/115

6.1.1 团队特性中的领导/115

6.1.2 团队领导概述/118

6.1.3 团队领导职能/119

6.2 团队领导在冲突及冲突管理中的作用/121

6.2.1 团队冲突中的领导/121

6.2.2 团队领导在冲突管理中的作用/123

第7章 冲突及冲突管理最佳状态/129

7.1 冲突及冲突管理的有效性分析/130

7.1.1 冲突的控制/130

7.1.2 冲突强度与冲突管理/131

7.2 冲突及冲突管理最佳状态/134

7.2.1 领导对团队冲突的作用分析/134

7.2.2 团队冲突水平最佳状态的形成过程与内容/136

第8章 冲突管理策略与实践/144

8.1 冲突管理的基本态度/146

8.2 托马斯的冲突管理模型/148

8.3 竞争环境中的冲突管理/153

8.3.1 沟通引起的冲突管理/153

8.3.2 压力引起的冲突管理/157

8.3.3 欲望引起的冲突管理/162

第9章 国际冲突管理/168

9.1 中西方企业管理思维冲突管理模式/169

9.1.1 中西方企业管理的思维探讨/170

9.1.2 中西方企业冲突管理模式研究/171

9.2 中西方冲突管理的差异/175

9.2.1 以“竞争”为工具的西方传统管理/175

9.2.2 以“和”为工具的中国传统管理/176

9.2.3 西方管理理论与中国传统文化的冲突/178

9.2.4 中国企业冲突管理实践的展望/182

9.3 跨国公司的跨文化冲突管理/184

9.3.1 跨国公司的跨文化产生的影响/184

9.3.2 跨国公司跨文化冲突的原因分析/185

9.3.3 跨国公司跨文化冲突的特征/188

9.3.4 跨国公司解决跨文化冲突的策略/189

第10章 案例分析/196

10.1 工作团队冲突辨析及冲突管理的有效性/198

10.1.1 工作团队的概念/198

10.1.2 工作团队的特征/198

10.1.3 影响工作团队冲突管理有效性的因素/201

10.1.4 工作团队冲突辨析及冲突管理有效性研究/202

10.2 并行团队冲突辨析及冲突管理的有效性/208

10.2.1 并行团队的概念/208

10.2.2 并行团队的特点/209

10.2.3 并行团队冲突辨析及冲突管理有效性研究/210

10.3 项目团队冲突辨析及冲突管理的有效性/214

10.3.1 项目团队的概念/214

10.3.2 项目团队的特点/215

10.3.3 项目团队冲突辨析及冲突管理有效性研究/216

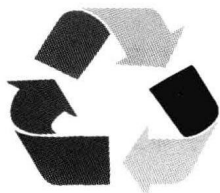
10.4 领导团队冲突辨析及冲突管理的有效性/219

10.4.1 领导团队的概念界定/219

10.4.2 领导团队的分析及其作用/220

10.4.3 领导团队冲突辨析及冲突管理有效性研究/222

参考文献/236



第 1 章

冲突概述

本章学习目标

1. 理解冲突的概念；
2. 了解冲突的基本分类；
3. 剖析冲突的意义；
4. 了解西方早期的冲突研究历史；
5. 了解西方现代的冲突研究近况；
6. 理解冲突的功能；
7. 了解冲突的形成过程。

本章关键词

- ★ 冲突意义(conflict meaning)
- ★ 冲突分类(conflict classification)
- ★ 冲突研究回顾(conflict research review)
- ★ 冲突功能(conflict functions)
- ★ 冲突过程(conflict process)

导例：宇航公司的烦恼

吉姆·史密斯(Jim Smith)是宇航公司系统开发部经理,他在这家公司工作的 15 年间,训练了许多管理人员,他鼓励他们成长发展。但他看到的是,大多数人获得高级学位之后离开了公司。该公司实行一种开明的教育补偿政策(公司负担 75% 的学费和书费),工程师中

大约有 50% 的人有技术方面的硕士学位,他们中的很多人得益于这种教育政策。

一位名叫琼·哈里斯(Joan Harris)的电气工程师来见她的上司吉姆·史密斯,史密斯祝贺她通过公司教育计划的帮助获得了工商管理硕士学位。

令史密斯吃惊的是,哈里斯女士说她要离开公司到这家的竞争对手那里去工作,因为她在宇航公司看不到任何升职的机会。

史密斯先生大为恼火,因为这种事以前已经发生过好几次。他立即去见主管人事的副总经理,对公司的教育补偿和缺乏系统的人事管理方法表示不满。

资料来源: <http://www.glzy8.com>



【点评】上述案例反映了管理过程中的公司整体发展与员工个人发展的冲突,为什么职员在通过教育补偿计划获得学位后还要离开公司? 这种冲突产生的原因是什么? 是否可以避免上述冲突? 是否有更好的解决冲突的方法? 本章将开始逐一讨论上述问题。

1.1 冲突的概念及冲突意义的剖析

1.1.1 冲突的概念

为了使企业有效地完成发展目标和满足员工个人需要,必须建立员工和部门之间的良好和谐关系,即彼此间应互相支持,行动应协调一致。但是,现实的情况是,员工个人间存在各种差异,部门间有不同的任务和规范,对同一个问题就会有不同的理解和处理,于是就会产生不一致,或是不相容。也就是说,冲突在企业或部门内是客观存在的。

社会学对冲突的定义是“两个或两个以上的人或团体之间直接的或公开的斗争,彼此表示敌对的态度和行为”。政治学则认为冲突是“人类为了达到不同的目标和满足各自相对利益而发生的某种形式的斗争”。管理学对冲突的看法是“两个或两个以上的行为主体,由于在管理问题上的目标、看法、处理办法或意见的不一致,存在的分歧,所产生的相互矛盾、排斥、对抗的一种态势”。斯蒂芬 P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)把冲突定义为:“一种过程,这种过程起始于一方感觉到另一方对自己关心的事情产生消极影响或将要产生消极影响。”芬克(K. Fink)把冲突定义为:“在任何一个社会环境或过程中,两个以上的统一体被至少一种形式的敌对心理关系或敌对互动所连结的现象。”刘易斯·科塞(Lewis A. Coser)的观点

是：“冲突就是为了价值和在一定地位、权力、资源的争夺以及对立双方为使对方受损或被消灭的斗争。”彼得·康代夫(P. Condlife)则认为冲突是“一种彼此相关或互动的形式,在这种形式中,我们发现我们自己(要么作为个体,要么作为群体)处于某种被觉察到的对我们个人或集体的目标的威胁之下。这些目标通常要涉及人与人之间的需求关系。这些被觉察到的威胁可能是真实的,也可能是想象出来的”。

一般来讲:冲突是指发生在同一空间的两个或两个以上事物的互相对抗过程。分为两种:一种是意识的,另一种是物质的。意识以认识为基础,所以是无形的,物质的冲突是可见、有形的。从心理学的角度讲,冲突是指两个或两个以上相互对立的需要同时存在而又处于矛盾中的心理状态。有内部需要与外部限制的冲突、外部需要之间的冲突和内部需要之间的冲突等。

冲突的特征主要有:

- (1) 冲突的直接目的是打败对方,是直接以对方为攻击目标的一种互动行为;
- (2) 冲突双方必须有直接的交锋;
- (3) 冲突各方所追求的目标既可能相同也可能不同,这与竞争必须是对共同目标争夺的情况而不一样;
- (4) 冲突在形式上比竞争激烈得多,它往往突破了规则、规章甚至法律的限制,带有明显的破坏性。

小贴士

冲突,顾名思义,就是双方或多方之间存在的不同,通常具有局面紧张、争执不断、情绪化及两极化等特征,关系各方之间的联系纽带缺失或破裂。最重要的冲突类型是当人们把个人情感带入到对抗关系中所产生的冲突,这类冲突一旦管理得当,就会给团队带来积极的效果。

冲突概念有时用来表示社会实体之间的动机、意识、目标、要求的不一致,有时用来表示解决这些不一致的实际或潜在的过程。冲突可以定义为:个人或群体内部、个人与个人之间、个人与群体之间、群体与群体之间互不相容的目标、认识或感情,并引起对立或不一致的相互作用的任何一个状态。该定义强调了三个方面。

第一,冲突是普遍的现象,它可能发生于人与人之间、人与群体之间、群体内部的人与人之间、群体与群体之间,等等。

第二,冲突有三种类型:目标性冲突,即冲突双方具有不同的目标导向时发生冲突;认识性冲突,即不同群体或个人在对待某些问题上由于认识、看法、观念之间的差异而引发的冲

突;感情性冲突,即人们之间存在情绪与情感上的差异所引发的冲突。

第三,冲突是双方意见的对立或不一致,以及有一定程度的相互作用,它有各种各样的表现形式,如暴力、破坏、无理取闹、争吵等。

1.1.2 冲突的基本分类

社会学领域最早将冲突作为一种互动类型来研究的是德国社会学家 G. 齐美尔。他将冲突划分为 4 种类型:

- (1) 战争,即群体之间的冲突;
- (2) 派别斗争,即群体内部的冲突;
- (3) 诉讼,即通过法律途径处理的冲突;
- (4) 非人格的冲突,即思想观念上的冲突。

现代社会中,冲突的类型包括:

- (1) 从规模上划分,有个人之间和集团之间的冲突;
- (2) 从性质上划分,有经济冲突、政治冲突、思想冲突、文化冲突、宗教冲突、种族冲突、民族冲突,以及阶级冲突和国际冲突等;
- (3) 从方式和程度上划分,有辩论、口角、拳头、决斗、仇杀、械斗、战争等。

组织行为学把组织分为三个分析层次,分别是个人层次、团体层次和组织系统层次。企业组织内冲突的表现也可以分为三个层次:组织系统层次、团体层次、个人层次,如图 1-1 所示。

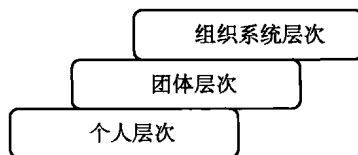


图 1-1 组织内部冲突的三个分析层次

企业是一个复杂的系统,因此,企业内的冲突也会表现为不同的层次、不同的类型。出于研究问题的方便,管理专家将冲突划分为以下几大类型。

一是企业员工个体之间的冲突。企业员工个体之间的冲突一般涉及两个或者更多的人,而不是一个人。

二是企业内部的冲突。企业内部冲突不仅包含员工个体自身冲突和个体之间冲突的简单总和,企业内部冲突强调整个企业,也强调各位员工。企业内部冲突经常影响企业的生产与运作过程和成果。此外,企业内部的工作和社交过程是影响企业内部冲突的起因。

三是企业之间的冲突。企业之间的冲突强调在两个或者更多企业中的冲突。企业之间的冲突有利有弊。一方面,冲突的存在会对企业带来消极的影响;另一方面,企业之间的竞争往往能刺激群体更好地工作。比如,与其他企业的冲突会使本企业内变得更团结,产生一种忠于企业的意识,企业内的团结力量很快增长,与之相关的是从众压力和压制员工个人间冲突;每个企业主要关心任务目标,员工们更愿意服从领导的指挥。负面影响就是企业之间会产生一种敌对情绪,每个企业将其他企业看做“敌人”,对其他企业的看法产生歪曲。随着企业间相互交往和沟通的减少,这种歪曲和成见被固化,冲突的紧张程度逐步升级。

四是工作与生活的冲突。几年前,招呼用语往往是“吃了没有”,而现在,早已变成了“最近忙不忙”。企业员工很少只有“适量”的工作做,主管们的抱怨越来越多,认为工作时间和非工作时间之间的界限变得模糊了。这个时候,人们已经进入了一个时间的怪圈,沦为时间的奴隶。

1.1.3 冲突意义的剖析

在现代企业管理中,经常发生的劳资纠纷及职务升迁争夺等,均是对稀有资源竞争的案例。然而,冲突与竞争本质上是不同的,在不平等的竞争条件下,竞争极容易转变为冲突。冲突的表现是直接的、公开的、敌对的,而竞争的表现是各种相互排斥、相互反对的关系,但主要针对所争夺的目标。竞争者的活动是相对独立的,竞争双方没有机会去阻碍对方。而在冲突的情况下,却至少有一方有机会去阻挠另一方,获得资源或进行活动。当竞争活动的相对独立性消失,竞争就会转变为冲突。在冲突和竞争中,个人或群体间的相互帮助程度低;而在竞争和合作中,对抗程度低。Terhune说明了人格特质与冲突的复杂性及不易衡量性之间的关系,虽然人格特质不易界定,但行为类型总是受人格特质的影响。在囚犯困境的游戏中,可得知合作的策略,除会增加双方互信外,亦会增益彼此;而竞争的策略将导致永无止境的猜疑。虽然合作比竞争能产生更多正面的效益,但在现今社会中已逐渐接受合作和竞争并存的想法,即竞争引出正面的功能性冲突,使群体内更有活力。



小贴士

有种人一般会不惜一切代价,避免冲突。其实,不同意见与冲突,反而可以激发活力与创造力。一位本来应当为部属据理力争的主管,为了回避冲突,可能被部属或其他部门看扁。为了维持和平,他们压抑感情,结果,他们严重缺乏面对冲突、解决冲突的能力。到最后,这种解决冲突的无能,蔓延到婚姻、亲子、手足与友谊关系。

Mcmahon 将冲突分为逃避型、妥协型、谈判型、竞争型、合作型五种。

(1)逃避型:不敢表示与别人不同的意见,看到冲突的情境立刻退缩。其特性是冷淡的、逃避的、孤独的、不自我肯定的。

(2)妥协型:如果对方愿意让步,他们也愿意做出同样的让步。其特性是合群的、友善的、让步的、妥协的。

(3)谈判型:衡量双方的利益,做出友善的响应,并可能自我先行牺牲让步,以换取善意的响应。

(4)竞争型:只关心自己的立场,较少考虑他人的看法。其特性是独裁的、敌意的、支配的、顽固的、控制的和易怒的。

(5)合作型:有前瞻的眼光、开阔的心胸,能觉察双方的感受和需求,且愿意明确表达自己的观点和理由。其特性是自信的、理性的、温和的、坦诚的、自我确定的。

表 1-1 所示为五种冲突类型的比较。

表 1-1 冲突类型的比较

比较项目	逃避型	妥协型	谈判型	竞争型	合作型
感情处理	控制	压抑	适中	激动	平和
冲突结果的期待	不输则赢	不输则赢	双输或双赢	不输则输	双赢
对传统道德的顾虑	很高	高	适中	低	适中
自我的中心意识	低	适中	适中	高	适中
对不利后果的恐惧	高	高	适中	低	低

若是双方皆属逃避型者,冲突不可能发生;若是双方皆属竞争型者,冲突一定发生;对于其余各项的组合,多少有冲突的可能,是冲突产生的根源,仍有部分来自企业员工的人格特质和行为类型的影响,故只要善加调配企业员工人格特质和行为类型,便可妥善运用冲突。引起冲突的原因甚多,Forsyth 将冲突的起源分为对稀有资源的竞争、采取争论性的影响策略、冲突双方的人格特质与行为类型三项因素。根据研究冲突的学者对于解决冲突着眼点的不同,对冲突的解释也不尽相同,如有人着重在冲突的成因,有人注意冲突的过程,也有些人偏重于冲突的后果。

1. 着重冲突后果的解释

Mack 和 Snyder 认为,冲突是由于双方价值观不一致所形成的一种社会互动关系,且必须具有外显的行为,如斗争(fight)或争论(struggle)等,Thompson 主张将冲突描述为组织成员对其他成员表现的敌对行为。而 Coser 主张冲突是对价值观、地位权力或稀有资源要求的竞争,双方的意图不仅在于目标的达成,并且还要打击或消灭对方。Ronney 认为,冲突

是人类为达成不同的目标及满足相对的利益所形成的某种形式的斗争。Dessler 认为,组织中两个以上的个人或团体间,由于不同的目标、利益、期望或价值而产生不同的意见。

2. 着重冲突成因的解释

Dahrendorf 认为目标不一致及目标有差异的双方的所有关系,均可视为冲突。Bernard 主张,相对于显性冲突(overt conflict)的心理形态,如仇恨、敌对等的潜在冲突(latent conflict)也应包含在冲突的定义中。Smith 认为,冲突是不同的参与者在本质上不兼容的一种情况。Cross 等认为,冲突为个体间的差异,如目标、价值观、动机、意念上的差异。Hellriegel 等认为,冲突源于个人或群体对目标认定不一,认知差异或情绪分歧。Culling Worth 认为,冲突本身就是一种协调的工作,它的目的即在于解决冲突,而欲解决冲突,首先必须了解冲突产生的原因。Donaldson 和 Simpson 认为,冲突是无所不在的,不论何时,在组织中个人或协和团体利益产生歧义时,或者价值和目标与外在情境迥异时,冲突即会存在。洪维廷认为冲突为两个成员或两个组织单位,因彼此的目标、利益或价值认知的不同,所产生思想对立或争斗的一种行为,冲突的表现包括竞争、争执、碰撞、抗议、打斗及战争等。

3. 着重冲突过程的解释

冲突不以单一的冲突现象为限,而是根据时间先后分为冲突前的阶段、过程中引起的情绪认知与行为的反应以及冲突后的结果等。Pondy 认为,以冲突现象界定冲突,不如对冲突过程作完整的定义。Pondy 建立了冲突模式,主张冲突可分为五个阶段:

- (1) 潜在的冲突(latent conflict);
- (2) 知觉的冲突(perceived conflict);
- (3) 感觉的冲突(felt conflict);
- (4) 外显的冲突(overt conflict);
- (5) 冲突的结果(aftermath of conflict)。

冲突的发展,虽有以上五个阶段,但冲突的过程是千变万化的,并非一定按照以上五个阶段顺序来发展,所以冲突可以说是一个动态的发展过程所造成的。

Thomas 以冲突事件发生先后为基础,认为冲突是一种过程,始于某方知觉到他方阻碍其需求、欲望及目标的达成。Robbins 认为冲突过程是:

- (1) 潜在反对;
- (2) 认知;
- (3) 个人化行为反应;
- (4) 结果。

Robbins 对于冲突的形成过程作了充分的说明,认为冲突的过程可分为四个阶段:

- (1) 潜在对立阶段；
- (2) 认知与个人介入阶段；
- (3) 意图阶段；
- (4) 行为及结果阶段。

Steers 将其过程分为四个阶段：

- (1) 破坏或阻滞；
- (2) 僵持或对立；
- (3) 行动；
- (4) 结果。

Thomas 修正早先的过程模型，将冲突分为：

- (1) 冲突觉察；
- (2) 思想与情绪；
- (3) 意图；
- (4) 行为与结果等一系列过程。

陈建光认为，冲突的发生分为下列六个阶段：

- (1) 潜在冲突阶段；
- (2) 感受冲突阶段；
- (3) 呈现冲突阶段；
- (4) 冲突处理阶段；
- (5) 结果；
- (6) 再冲突(若无法达成协议，则可能发生新的冲突)。

小贴士

根据美国管理协会的一项调研，一位职业经理人至少会有 24% 的工作时间是花在冲突管理上的。这是对时间的巨大浪费吗？其实，这是个机会——只要你建设性地管理冲突。

1.2 企业组织冲突研究回顾

按照组织理论发展过程，可以将组织理论对企业组织冲突的研究人为地划分为两个阶