

当代管理学前沿丛书

CONTEMPORARY MANAGEMENT SERIES

冲突管理：

主 编 陈佳贵

副主编 黄速建

寻找矛盾的正面效应

郭朝阳 编著

广东经济出版社

当代管理学前沿丛书

CONTEMPORARY MANAGEMENT SERIES

冲突管理：

寻找矛盾的正面效应

郭朝阳 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

冲突管理: 寻找矛盾的正面效应/郭朝阳编著. —广州:
广东经济出版社, 2000.10

(当代管理学前沿丛书/陈佳贵主编, 黄速建副主编)

ISBN 7-80632-774-6

I. 冲… II. 郭… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 71350 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东省新华书店
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	10.25 2 插页
字数	287 000 字
版次	2000 年 10 月第 1 版
印次	2000 年 10 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80632-774-6 / F·376
定价	全套定价: 180.00 元 本册定价 18.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

读者热线: 发行部 [020] 83794694 83790316

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

·版权所有 翻印必究·

面向 21 世纪的企业管理创新与发展

（代总序）

馬洪

对于近代管理学而言，过去的 20 世纪是一个从幼稚到成熟发展的百年。虽然迄今为止仍有学者不承认独立的“管理”的存在，但无法否认管理理论和实践的发展对 20 世纪人类文明和社会进步的重要意义。在新的世纪中，管理学将面临更大的挑战，也必将有更大的发展。如何顺应企业管理的发展趋势，迎接新世纪的挑战，是我国企业界和管理理论界面临的重大课题。

一、21 世纪企业管理发展的若干趋势

全面分析 21 世纪企业管理的发展趋势无疑是十分困难的，但我们至少可以根据管理学自身发展的轨迹和环境发展变化的预测，对企业管理发展的若干趋势进行判断。

（一）现代信息技术的发展将给企业管理带来全方位的、革命性的影响。

随着现代信息技术的发展，计算机的应用领域已拓展到政治、经济、文化、军事、科技等人类社会活动的各个方面。既然信息社会的到来对人类社会的各种活动都产生巨大影响，那么，首当其冲，企业管理作为人类社会的重要的和基本的经济活动，自然要面临着巨大的变革。从 1954 年美国通用电器公司将电子计算机用于工资计算开创电子计算机辅助管理新纪元始，至今世界上 80% 的计算机是用于管

理领域。尤其是现在企业管理的理论、思想和方法多是以现代化大生产的工业社会为背景产生的，显然信息社会给企业管理带来的变革一定是革命性的。而且这种革命性的变革是全方位的，涉及 20 世纪管理学所关注的所有主题：管理与管理者、领导、组织与人事、效率、市场与顾客、竞争与战略、管理创新与组织变革、大公司组织结构和管理的全球化等。莫顿（Morton M.S.Scott）的研究表明，这种变革至少可以归结为六个方面：①信息社会给企业生产、管理活动的方式带来了根本性的变革；②信息技术将企业组织内外的各种经营管理职能、机制有机地结合起来；③信息社会的到来会改变许多方面产业的竞争格局和态势；④信息社会给企业带来了新的、战略性的机遇，促使企业对其使命和活动进行反思；⑤为了成功地运用信息技术，必须进行组织结构和管理的变革；⑥对企业管理的重大挑战是如何改造企业，使其有效地运用信息技术，适应信息社会，在全球竞争中立于不败之地。

（二）以重视人在企业中的作用为核心，创新各类管理理论和实践，丰富“人本管理”的思想。

“人本管理”是与“以物为中心”的管理相对应的概念，它要求理解人、尊重人、充分发挥人的主动性和积极性。“人本管理”可分为五个层次：情感管理、民主体管理、自主管理、人才管理和文化管理，具体包括这样一些主要内容：运用行为科学，重新塑造人际关系；增加人力资本，提高劳动力质量；改善劳动管理，充分利用劳动力资源；推行民主体管理，提高劳动者的参与意识；建设企业文化，培育企业精神，等等。可以预见，在 21 世纪，社会的发展和进步，理解人、尊重人的价值观将会得到广泛认可，通过具体管理理论和实践的创新，上述“人本管理”的内容将得到进一步丰富和发展。

（三）无形资产管理成为现代企业管理的重要内容。

20 世纪初期，企业管理的重点是在企业内部，因此，减少费用，降低成本，提高质量，增加产量，一直是管理者关注的主要问题。20

世纪后期,产品日益丰富,竞争日趋激烈,企业生产出的产品是否能卖得出去成了企业经营管理的主要问题,由此营销地位日渐突出。但是,这种变化,仍然是将有形资产作为管理对象,所以,对原材料采购、储存、使用的管理,在制品的管理、产成品的管理、产品销售的管理,以及对机器设备的管理等一直是 20 世纪企业管理的一些主要内容。但是,随着人类社会的进步,科学技术的不断发展,尤其是现代信息技术的日新月异,使得世界各国的经济增长越来越依靠知识、技能、人力资本和信息等无形资产的产生和应用,这使得每个国家都把加快科技进步、发展教育、保护知识产权、加强无形资产管理放在国民经济发展的位置。随着经济的发展,现代企业间的竞争日趋激烈,竞争致胜的关键已不再仅取决于先进的设备、厂房等有形资产,更多的是依靠知识产权、商誉等无形资产。现代企业重视无形资产管理、无形资产管理成为现代企业管理的重要内容也就理所当然。与之相适应,围绕无形资产管理进行创新也就成为现代企业管理创新的一种必然趋势。

(四) 管理方法的创新更倾向于依靠计算机技术手段,解决决策问题和综合问题的管理方法将不断增多。

一般地说,科学是认识世界的工具,而技术则是改造世界的手段。计算机技术的产生和发展,已经且正在加速地改变我们这个世界。手段是服务于目的的,但有时如果没有相应的手段,人们就不可能去设想某种目的。对于企业管理手段而言,可以划分为人工手段和计算机技术手段。随着 21 世纪信息社会的全面到来,计算机技术的迅速发展,现代企业的管理手段已经更多的是计算机了。计算机手段在现代企业管理中的广泛运用,创新了大量的管理方法,从而实现了没有计算机时管理者想象不到的管理目标。由于现代企业中管理方法的创新几乎都是与计算机管理手段的运用密切相关的,而且两者关系是如此之密切,以至于我们难以完全说清这种创新是管理方法还是管理技术或手段。可以预见,随着信息技术的不断发展,管理方法创新

将与计算机技术手段密不可分。

由于决策管理在企业管理中的地位越来越重要，以及随着新的科学技术在生产领域的应用，企业生产规模不断扩大，影响企业生产的因素越来越多，市场竞争激烈程度的加强，影响企业经营状况的经营环境变得越来越难预见，使得决策日益复杂和困难。这就对决策管理方法提出了更高的要求。现代企业将适应这种要求，不断进行决策管理方法创新。在新的管理方法中，决策管理将占了很大的比重。另外，在信息社会，由于强调知识的“整合”、“集成”，所以，许多新的方法的出现，都不是为了解决某一个专业管理的问题，而是为了解决企业生产经营过程中的一系列问题或一些综合性的问题。因而，解决综合性问题的管理方法创新将增多。

(五) 管理组织将呈现出追求网络化、扁平化、柔性化的发展趋势。

在全球化、市场化和信息化三大时代大潮的背景下，组织环境一方面呈现出复杂多变的发展趋势，另一方面又为组织对付这种趋势提供了一定的技术工具。这使得管理组织创新将呈现出追求网络化、扁平化、柔性化的发展趋势。

长期以来，企业都是按照职能设立管理部门，按照管理幅度划分管理层，形成了金字塔型的管理组织结构。这种组织结构越来越不适应信息社会的要求，减少管理层次和管理职能部门必将成为一种新的趋势，其结果是管理组织结构正在变“扁”变“瘦”，综合性管理部门的地位和作用更加突出，扁平化、网络性和组织结构将发展起来。组织结构的柔性是指在组织结构上不设置固定的和正式的组织，而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织。借助组织结构的柔性化，可以实现企业组织集权化和分权化的统一，稳定性和变革性的统一。例如，可以把一个企业的组织结构分为两个组成部分，一个部分是为了完成组织的一些经常性任务而建立的组织结构，这部分组织结构比较稳定，是组织结构的基本组成部分；另一个部分是为了完成一

些临时性的任务而成立的组织机构，是组织结构的补充部分，如各种项目小组、临时工和咨询专家等。又如，一些大企业为了提高自己的组织结构弹性，在组织结构上把核算单位划小，让基层组织有更大的自主权和主动性。通过划小经营单位，提高了组织结构的弹性，这也是组织结构柔性化的一种表现形式。

二、提高我国企业管理水平，迎接新世纪的挑战

建国以来，虽然经过曲折的发展历程，但从总体上看，我国国有企业管理水平是逐步提高的。我国企业管理现代化的进程呈现出两方面特点：一是与我国经济体制由传统的计划体制向社会主义市场经济体制转变相适应，呈现出市场化导向趋势，这表现在树立市场开拓的经营理念、制定市场导向的战略管理、经营机制的转换、组织结构的调整、以质量效益为中心的专业管理等全方位的管理创新和变革上；二是受信息技术的发展影响，我国国有企业管理创新和管理现代化的进程同样呈现信息化的趋势，这既表现为计算机管理手段在国有企业中被日趋广泛地使用，又表现为许多管理方法的创新都是与信息技术紧密结合的。虽然总体上我国国有企业管理现代化水平日益提高，但与发达国家的管理现代化水平相比还存在较大的差距。面对新世纪，要提高我国企业管理水平，应注意以下几方面问题。

（一）把握 21 世纪企业管理的发展趋势，加快推进我国企业管理现代化进程。

我国国有企业经过 20 年的改革，虽然取得了巨大的成就，但也存在重视改革、忽视管理，重视制度创新、忽视管理创新的问题，出现了某些方面“管理滑坡”的现象，这不仅导致我国企业管理水平与国外现代化管理水平的差距扩大，而且成为我国国有企业经济效益下降、亏损面和亏损额增加的重要原因之一。有关部门对亏损国有企业的调查表明，政策性亏损和宏观经济变动引起的亏损约各占 10%，而因经营管理不善引起的亏损占 80% 左右。因而，现在的当务之急

是把握世界范围的现代企业管理的发展趋势，结合我国实际情况探索建立符合我国国情的新的企业管理模式，提高我国企业管理现代化水平，缩小与发达国家的差距，从而增强国有企业竞争力，提高国有企业的经济效益，促进国有企业的改革与发展。

(二) 处理好提高企业管理水平与国有企业改革、建立现代企业制度的关系。

企业管理创新与企业改革是互相依存的，必须协调推进。一方面，企业改革的方向是建立“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度。股份制改造只能为转换企业经营机制提供前提条件。是否能建立起规范化的现代企业制度，形成健全的企业经营机制，还必须依靠企业自身继续努力，加强企业管理，进行管理创新，形成一套科学的管理制度，提高企业管理的现代化水平。因此，在进行国有企业改革过程中，还必须提高管理水平，创新出与社会主义市场经济相适应的管理制度和管理结构，这既包括建立起科学的高效率的法人治理结构，也包括根据现代企业制度的要求改革企业内部的管理组织结构，建立现代化的各类专业管理制度。另一方面，企业改革能为推进企业管理创新和管理现代化提供良好的企业制度基础，增加推动力。要提高企业管理现代化水平，必须深化企业改革，建立现代企业制度。

(三) 处理好提高管理水平与技术进步的关系。

企业技术创新为管理创新提供了物质技术条件，形成了相应的技术能力保障机制，而企业管理创新是企业技术创新活动的组织管理方面的保证，形成了相应的组织管理能力保障机制。企业具有多高的技术水平，就需要多高的管理水平，而高水平的管理，又需要高水平的技术支撑。进行管理创新、推进管理现代化必须与技术创新、技术进步结合起来，同步进行，统筹考虑。过去，有的企业只注重引进先进技术设备，不注意掌握创新现代化的管理方法，结果影响了先进技术设备性能的发挥，造成损失和浪费。这种教训应该吸取。

（四）加强企业管理基础工作是提高企业管理水平、迎接新世纪挑战的必然要求。

任何新的管理思想的贯彻、管理方法和管理手段的采用，都要求有良好的管理基础工作来支撑。在新的世纪，在全球化的竞争背景下，更要求企业具有良好的管理基础工作。但是当前许多企业对管理基础工作有所忽视，造成我国企业管理基础工作出现滑坡。机械工业部 1995 年组织的调查表明，机械工业有 55% 的企业的基礎管理工作在某些方面出现滑坡。上海市前几年对 1771 个工业企业的调查也说明了这一点：被调查的企业中，有比较健全的原材料消耗定额的企业只占 61%；有比较健全的劳动工时定额的企业占 74.4%；有比较完整的原始纪录的企业占 37%；有比较健全的计量验收制度的企业仅占 26.8%；实行全面经济核算的企业更是稀少，仅占到 17.6%。辽宁省和北京市的调查同样反映出这一点。在这种情况下，加强管理基础工作的关系就更为必要。

（五）要注意处理好管理创新与学习借鉴国外现代化管理思想、方法的关系。

对于国外出现的新的管理思想、管理方法我们应该进行了解，开展研究，有选择性地学习和借鉴，但是绝不能盲目照搬。这一方面因为我们的企业和国外的企业在许多方面都存在着差距，我们的社会主义市场经济体制还没有完全建立起来，我国企业正处在转换机制，构造市场经济主体的时候，而国外的企业是完全自主经营的经济实体，在成熟的市场经济环境中经营和发展；另一方面因为各个国家的文化背景不同。管理与自然科学不同，自然科学中的一项发明、一个定理都可以通用，而管理本身具有二重性，既涉及生产力的管理，又涉及生产关系的管理。后者受体制、文化的影响很大，必须与本国的国情相结合。因此，必须处理好学习、借鉴和创新的关系，把国外的新管理思想、管理方法与我国企业的实际情况结合起来进行管理创新，创新出适合我国国情的新管理方法。

基于上述认识，广东经济出版社推出《当代管理学前沿》丛书，这是一件好事情。相信该套丛书的出版将对我国管理学理论创新和企业管理实践的发展具有重要意义。

2000年9月7日

(马洪：国务院发展研究中心名誉主任)

前言

随着社会主义市场经济体制的建立，特别是在转轨时期，我国企业内的各种冲突现象已经日趋严重，但是又没能引起人们的重视。于是笔者有感而发，3年前，以《论企业组织冲突》为题完成了自己的硕士论文。去年夏天，在一本本科生用的《管理学》教材中，笔者特地撰写了“冲突处理的技巧”这样一章内容，希望未来的管理者们能够掌握一定的管理组织内部冲突的能力。

从这个意义上来说，这本《冲突管理：寻找矛盾的正面效应》，是对自己以前未完成的工作的继续。笔者进行这方面研究是基于以下考虑：

一、组织冲突已经成为一种相当普遍的现象，我国的企业也不例外。在西方国家，无论是社会学家还是组织理论学者以及企业管理人员，都一直承认组织中冲突现象的存在，日本的一项对企业的调查显示，被调查的企业中，有1/3的企业里的直线系统与参谋系统之间的矛盾“已经表面化”^①。然而，长期以来，我国企业的管理者一直对冲突问题避而不谈，似乎企业内有了冲突就意味着自己管理的失败。这一现象在改革开放后，有了一定程度的改进。据余廉1991年进行的一项调查显示^②，63.7%被调查的干部认为企业冲突现象是客观存在的，并且是难以消除的，30.1%的人认为企业冲突现象并不存在。可见，企业内的冲突现象已经被大部分的管理人员所认同。研究还表明，我国企业内部的冲突已经由隐性冲突、单一性的冲突转化为表面

① 李建设著：《组织管理学》，浙江教育出版社，1987年8月第1版，第113页。

② 余廉、张倩著：《企业管理滑坡探源》，人民交通出版社，1996年5月第1版，第125页。

化、多样化的冲突。

二、冲突管理仍未引起人们足够的重视。据美国的组织学家施米特等人的研究表明，每位管理者大约有 20% 以上的时间是用于解决组织中的冲突问题，他们认为冲突管理与计划、沟通、激励和决策同样重要，甚至比后者更为重要^①。而我国的企业管理者尽管认识到了冲突是组织中的一种普遍现象，但是，他们对于如何进行冲突管理仍未引起足够的重视。他们要么视冲突为一种病态而予以整治，要么对所有的冲突都采取回避措施，这些做法是相当不可取的。

三、如何进行冲突管理缺乏相应的理论指导。冲突管理既是一门艺术，又是一门科学。管理者在管理组织中冲突问题的时候，既需要依靠个人的工作经验、人生阅历，更需要相应的理论来指导。冲突管理不仅涉及到多门学科的理论知识，如人类学、哲学、心理学、社会学、行为科学等，而且需要多方面的管理知识，如领导学、任务小组研究、战略管理、产业关系、创新理论、企业文化和绩效评价等等。只有充分地掌握各方面的知识，结合自身的经验，才能有效地管理企业内的冲突问题。但是，我国理论界对冲突问题的研究几乎是一片空白，企业管理者只能凭借个人的经验对冲突进行管理。

四、冲突研究有着十分重要的意义。面对我国企业内越来越明显的冲突状态，对冲突管理问题进行研究有着很重大的意义。因为通过有效的冲突管理，一方面可以使企业在市场经济的条件下，能更好地适应外部复杂多变的社会环境的需要，善待竞争性冲突，使竞争双方达到一种“双赢”的、对双方都有利的竞争局面；另一方面它也是企业搞好内部管理，协调职工之间、各个部门之间的关系，提高企业效率，使企业达到整体效率最优的必要手段。

笔者在大量翻阅各类相关书籍，参考、借鉴了国内外一些学者的

^① Thomas K. W. & Schmidt W. H. (1976) : A survey of managerial interests with respect to conflict. 转引自：Managing conflict: An interdisciplinary approach (P3). Edited by M. Afzalur Rahim. Praeger publisher.

观点的基础上，提出了自己对冲突管理研究的一点心得体会，窃以为本书对冲突管理的理解的独到之处有：

一、强调冲突双方之间的相互依赖关系，力求寻找矛盾的正面效应。在本书的写作中，笔者自始至终都强调冲突双方的相互依赖关系，并把这一关系看成是冲突产生的必要条件，同时在冲突的管理过程里，也强调必须以这种依赖关系为基础。所以，笔者认为冲突管理实质上是要寻找矛盾的正面效应，否则必然会破坏双方之间的依赖关系。

二、对冲突问题只能进行处理、管理，而不是解决冲突。在过去各种管理学的教科书里（包括从国外引进的教材），我们经常会看到“解决冲突”、“消除冲突”等类似的字眼，而笔者认为这是对冲突问题的误解：冲突问题只能进行管理，而不能消除或解决。这也是本书的重要观点之一。前面提到双方间的相互依赖性为冲突产生的必要条件，那么，一旦消除了冲突，双方之间的依赖关系就不可能存在了，而且，冲突的解决即使不能说是使冲突双方都不满意的方式进行，至少有时是以一方不愿意接受的方式得到解决的。过去的文献中强调如何解决冲突问题，其基本前提就是冲突是破坏性的，是因为他们没有认识到冲突的建设性功能。当然，我们还必须清楚冲突管理不仅仅是在冲突发生后的事，还应该包括在冲突水平过低，或者是冲突双方过分回避冲突时，该如何积极地诱发一定的冲突。

三、我国企业内的冲突有着与众不同的特点。受我国传统文化的影响以及现阶段我国的特殊情况，我国企业内的冲突表现出不同的特点，如传统观念根深蒂固，员工参与冲突管理的程度较低，管理中缺乏科学的理论指导等等。鉴于此，在对其进行管理的过程中，应该结合我国国情，做到坚持“情、理、法”三合一、公正、权变等一系列原则。

四、对几种容易被人忽略又十分重要的冲突形式，如角色冲突、个人与团体间的冲突、家庭与工作的冲突等问题进行一定的阐述。在以前的冲突著作中，人们往往忽略了对一些特殊形式的冲突，如角色

冲突等的论述，而随着外部环境的变化，这些冲突形式显得越来越重要。特别是，个人与团体之间、家庭与工作之间的冲突问题，在我国现阶段显得尤为突出。

最后必须说明的一点就是，本书中所谓的冲突主要指的是企业组织冲突，即与企业有关的冲突问题（而且，主要强调的是企业内部冲突），没有涉及到其他方面的冲突，如军事冲突、文化冲突等。本书的目的，就是要讨论如何对组织中出现的冲突问题进行有效的管理。事实上，任何忽视组织冲突的影响的思想和做法都是极端有害的，也是不可取的。

全书共分为九章，其中第一章至第四章介绍冲突的一般理论知识（冲突的研究情况、概念、形成及其影响等），第五章至第八章详细地论述了如何进行冲突管理，并重点介绍了谈判和第三方干预两种冲突管理方法，第九章论述我国企业中的冲突问题。书中还以专栏的形式提供了不少案例或各种相关资料，以帮助读者理解。

在本书的写作过程中，参考了许多专家、学者的著作、论文，所有的参考文献，都详尽地列于书末，在此，谨向这些同行们表示衷心的感谢！

由于这方面的资料较少，加上笔者的水平有限，只能对组织冲突问题作一般的、简单的研究，权作是抛砖引玉，仅希望能引起我国理论界对组织冲突研究的重视。书中一定会存在很多不妥之处，恳请各位读者、专家批评、指正，以便在以后的研究中加以改进。

郭朝阳
2000年9月

目 录

面向21 世纪的企业管理创新

与发展（代总序） 马洪（1）

前言 （1）

第一章 冲突一般

冲突是组织存续过程中经常出现的一种普遍现象，它实质上是两个或两个以上的相互依赖的个体间的一种互动关系。在组织中，冲突可能发生在各个层面上：个人层次、团体层次和组织层次等，不同层次的冲突也表现出不同的特征。但是，无论面对何种形式的冲突，个体的反应不外乎是在强制、合作、妥协、回避或克制之间作出不同的选择。

一、冲突的基本概念 （3）

（一）什么叫冲突 （3）

（二）冲突与竞争、合作的关系 （8）

（三）现实性冲突和非现实性冲突 （10）

（四）冲突与组织冲突 （12）

二、冲突者的反应和对策	(13)
(一) 常见的几种反应模式	(13)
(二) 托马斯的人际冲突反应模式	(15)
(三) 冲突者的胜—负策略模型	(18)
三、组织中不同层次的冲突	(21)
(一) 个人层次的冲突	(22)
(二) 团体层次的冲突	(25)
(三) 组织层次的冲突	(31)
(四) 角色冲突——个人层次的一种特殊 冲突形式	(33)

第二章 冲突研究概况

冲突研究一直是社会学和哲学理论中的重要领域，管理学中的冲突理论最初就是借鉴这两个学科的成果。按照管理理论发展过程，西方组织理论对企业组织冲突的研究划分为早期的研究和现代的研究两个阶段，他们在研究的过程中还形成了认知论和博弈论两大方法体系，而我国管理学界对冲突的研究才刚刚起步。

一、其他学科对冲突问题的研究	(43)
(一) 社会学的研究	(43)
(二) 哲学界的研究	(45)
二、西方早期组织理论中的研究	(47)
(一) 查尔斯·巴贝奇的“利润分享计划”	(48)
(二) 弗雷德里克·泰罗的“心理革命”	(49)
(三) 玛丽·福莱特的“利益结合原则”	(50)
(四) 人际关系学说的“感情的逻辑”	(51)
(五) 其他学者的研究	(53)