



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联结的现象。”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。

(1) 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。

(2) 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。



(3) 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。他将冲突划分为四种类型:

- (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,冲突的类型包括以下几种:

- (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。

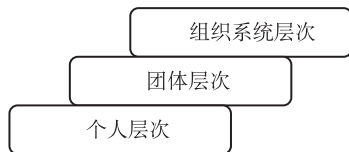


图 1-1 组织内部冲突的三个分析层次

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作“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时,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 五种冲突类型的比较

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后果,有人注意冲突的成因,也有些人偏重于冲突的过程。

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做了充分的说明,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 将冲突过程分为四个阶段:

- (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

为两个阶段：一是早期的研究，指人际关系学说及其以前的研究阶段；二是现代的研究，指现代组织理论的研究阶段。

1.2.1 西方早期组织冲突研究回顾

传统的组织理论学者(如法约尔、厄威克、吉利克、泰勒、韦伯等)并不欣赏冲突对组织的各种影响。他们的内在假设就是：冲突阻碍了组织提高效率，所以，组织中的冲突必须限制在最小的程度。他们规定了严密的组织结构——规则和程序、等级序列、指挥统一等，使组织成员之间不可能发生任何冲突。正是在协调、合作的假设之上，管理者才把减少冲突看作提高组织效率的适当渠道。这一时期，具有代表性的人物及其观点如下。

1. 查尔斯·巴贝奇的“利润分享计划”

查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage, 1792—1871)是英国的数学家、发明家和科学管理的先驱。除了提出过企业管理的一般原则、劳动分工及对作业进行分析外，巴贝奇还对劳资关系进行了研究，并提出通过“利润分享计划”来解决劳资冲突。

巴贝奇劝告工人们应看到工厂制度有利于他们生活状况的改善，他还试图说明工人和工厂主有一致的利益。他说：“工厂主的繁荣和成功对工人的福利是十分重要的……工人作为一个阶级，会因他们雇主的富裕而得到好处，这是千真万确的，但是我并不认为每个工人分享到的好处将同他为雇主的富裕做出的贡献完全成比例。”

巴贝奇分享利润的计划包括两项内容：

- (1) 工人的部分工资同工厂的利润挂钩；
- (2) 工人如果能提出任何改进建议，将获得额外的好处，即建议奖金。

巴贝奇认为这种固定工资加分享利润的工资制度有如下好处：每个工人同公司的繁荣有直接的关系；激励每个工人都来抵制浪费和不当的管理；会使每个部门的工作有所改进；鼓励工人提高技术。总之，这种“利润分享计划”使工人同雇主的利益一致，能减少冲突，达到共同繁荣、富裕。

2. 弗雷德里克·泰勒的“心理革命”

“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒(Frederick W. Taylor, 1856—1915)在科学管理中提出劳资双方必须在思想上进行一场深刻的革命，使“双方不再把注意力放在盈余的分配上，不再把盈余分配看作重要的事情。他们将注意力转向增加盈余的数量上，使盈余增加到使如何分配盈余的争论成为不必要”。即双方合作并尽

到生产最大盈利的努力,这是科学管理绝对需要具备的两个要素之一。

泰勒的科学管理理论企图从两个方面来解决劳资冲突问题:一方面,希望通过心理革命使劳资双方把注意力转移到盈余的增加上,即共同提高劳动生产率,从深层次上去除劳资冲突产生的根源;另一方面,通过物质、经济刺激和组织设计等科学管理方法提高企业劳动生产率,以解决表面化的冲突。

3. 玛丽·福莱特的“利益结合原则”

玛丽·福莱特(Mary Fillett, 1898—1933)在《创造性的经验》一书中对团体冲突问题进行过考察,并提出了“利益结合原则”。她认为任何一种利益的冲突都可以通过以下四种途径来解决:

- (1) 一方自愿退让;
- (2) 斗争以及战胜另一方;
- (3) 妥协;
- (4) 结合。

福莱特认为,第一种和第二种方法并不可取,因为它们要用到统治的权力,冲突双方中必然有一方的需求不能得到满足,冲突不能得到根本解决;第三种方法也是无益的,因为它把问题的解决推迟了,而且“真理并不是在于双方之间”。最有效的解决方法是结合,冲突的双方从各自利益的共同点出发,找到一种使双方都感到满意的解决方法。

4. 人际关系学说的“感情的逻辑”

美国的行为科学家埃尔顿·梅奥(Elton Mayo, 1880—1949)在霍桑试验的访谈试验和绕线圈的试验中发现:物质的刺激作用并不是提高生产率的最好的途径,职工除了有物质方面、经济方面的需求外,还有社会的和心理方面的需求要得到满足。于是,人们为了寻求在正式组织中不能获得的社会、感情方面的满足,形成了各种小团体——非正式组织。个人会把对其伙伴团体的信任看得比管理当局的控制更为重要,因此组织中正式组织与非正式组织、职工与管理者之间自然就会发生冲突。

为了有效地解决企业组织中的各种冲突,梅奥还把企业中管理人员的领导能力分为:技术—经济的技能和人际关系的技能,前者是管理人员为提高生产效率而改进生产技术、降低产品成本,使职工在经济方面的需求得到满足的技能;后者是管理者为满足职工社会、感情方面的需要而调解人际关系的技能。梅奥认为领导者必须具有技术—经济的技能和人际关系的技能。不仅要了解正式组织的“效率的逻辑”,还要了解非正式组织的“感情的逻辑”,要使职工的经济需求和社会需求