



石家莊鐵道大學  
SHIJIAZHUANG TIEDAO UNIVERSITY

网络精品课程

# 组织行为学

## 冲突过程

主讲：赵莉琴

# 冲突的概念

- 冲突的含义
- 在社会心理学中，冲突（Conflict）是指两个或两个以上的社会单元在目标上互不相容或互相排斥，从而产生心理上或行为上的矛盾。

# 冲突的概念

- 传统的观点认为：冲突意味着分歧和对抗，会给破坏组织和群体中良好的人际关系，影响组织目标的实现。
- 人际关系的观点认为，冲突不可避免，应当接受冲突，并将冲突的存在合理化。
- 互动观点则鼓励冲突，因为一个和睦、平静、安定的团体，可能会变得静止、僵化、冷漠，对改革与创新的需求无动于衷。因此，互动论的主要贡献在于鼓励群体领导者要维持冲突的最低水准，以保持足够的群体活力、自我批评反省、进取心以及创造力。

# 冲突的分类

- 根据冲突发生的层次水平，可分为个人心理冲突、人际冲突和群体间冲突。
- 根据冲突的性质以及对组织绩效的影响，可分为建设性的冲突和破坏性的冲突。
- 建设性冲突支持组织目标的实现，是双方目标一致，但由于信息来源不同、认识差异或价值观念不一致等原因，使得达成目标的方法不同，从而产生的冲突。建设性冲突具有三个特点：（1）双方对实现共同目标都很关心；（2）双方愿意通过沟通了解彼此观点；（3）双方冲突的目的是为了寻求更好的方法以实现共同的目标。
- 破坏性冲突阻碍组织目标的实现，特点是：（1）双方目标不一致；（2）彼此对对方的行为原因、目标均不愿深入了解；（3）双方均只关心自己能否战胜和压倒对手。

# 冲突的根源

- 1. 人的“本性”
- 2. 有限资源的争夺
- 3. 价值观和利益的冲突
- 4. 追逐权力
- 5. 角色冲突
- 6. 职责规定不清
- 7. 组织变动
- 8. 组织风气不佳

# 冲突的过程

- 分为五个阶段：
- 第一阶段：潜在对立期
- （一）沟通因素：当语言表述不清楚，或者信息交流不足，以及存在语义障碍、大量专业术语、沟通通道中的干扰，都会形成沟通障碍，这可能是导致冲突的潜在原因。
- （二）结构因素：所谓结构，包含的变量有群体的大小、分配给群体成员的任务之专业化程度、职责的清晰度、成员目标的一致性、领导风格、薪酬制度，以及群体间相互依赖的程度等。
- （三）个人因素：包括每个人信奉的价值体系，以及可以突显个人特点和差异的性格。由个人因素而产生的冲突原因，前面已经提到。

# 冲突的过程

- 第二阶段：认知期
- 认知期很重要，因为此时往往可以界定出冲突问题，是各方决定冲突是什么性质的时候。
  
- 第三阶段：意图期
- 指的是个人采取某种特定行为的决策。很多冲突不断升级的主要原因就是一方对另一方的行为意图判断失误。此外，个人的行为意图与实际采取的行为不尽一致，个人最终表现的行为有时与其最初意图有一定差距。

# 冲突的过程

- 第四阶段：外显
- 群体冲突已达到公开而极端的状况，行为已表现为阻止对方实现目标。成员或产生积极的攻击行为，或消极的冷漠，或办事无人性化，组织一片混乱，冲突到了非解决不可的程度。
- 第五阶段：结果
- 在这一阶段，冲突双方之间的相互作用导致了最后的结果。冲突如能被解决，则组织可以正常运作；若无法解决，则冲突双方关系恶化，组织将陷入危机。



# 小结

- 冲突观大致经历了传统的观点、人际关系观点、互动的观点三个发展阶段。行为科学家杜布林（Andrew J. Dublin）把冲突从两个层面划分为“有益的”、“有害的”以及“实质的”和“个人的”，综合起来，形成四种类型，同时杜布林认为，产生冲突的根源包括8个方面。
- 冲突是一个动态的系统的过程。行为科学家庞迪（Louis Pondy, 1967）把冲突的全过程划分为下列五个阶段，即潜在对立期、认知期、意图期、外显期、结果期。