



石家莊鐵道大學
SHIJIAZHUANG TIEDAO UNIVERSITY

网络精品课程

组织行为学

冲突的管理

主讲：赵莉琴

冲突的影响

- 建设性的冲突能够产生以下影响：
 - (1) 可能激发人的天赋与能力；
 - (2) 可能导致创新与改革；
 - (3) 经过冲突，组织能学到解决与预防冲突的有效方法；
 - (4) 冲突可提供组织内部问题的诊断信息，从而完善相关制度，提高管理水平；
 - (5) 冲突可能导致产生新的组织领导，使组织面貌发生有益的变化；
 - (6) 冲突可以促进意见交流，组织内部可能因为冲突而变得更团结。

冲突的影响

- 破坏性的冲突可能产生的影响有：
 - (1) 耗费管理者大量的时间；
 - (2) 常导致自利的局面，以致使整个组织付出相当大的代价；
 - (3) 冲突给某些人带来情绪压力，可能危害其精神与身体的健康
 - (4) 当员工间产生冲突时，会浪费时间、精力，也会造成金钱和物资的浪费；
 - (5) 形成组织成员中人我有别，各自为战的态度；
 - (6) 导致事实被篡改，信息被扭曲；
 - (7) 剧烈的冲突常常造成组织资源的错误分配，给组织的整体效果带来损失；
 - (8) 当争执者的立场走向极端时，将使组织系统不能处于正常状态，做出不正确的决定。

冲突的管理

- (一) 冲突管理需要注意的问题
- 1. 应将冲突视为是自然正常的现象。
- 2. 冲突管理需要花费时间与物质资源。
- 3. 不当或无效的冲突管理将会伤害组织中的个人、成员间的相互关系与组织本身。
- 4. 建设性的冲突管理需要直接沟通与相互理解。
- 5. 第三者的冲突调解有助于冲突的解决。
- 6. 冲突管理要重视气氛、情境、感受与自尊等问题。

冲突的管理



网络精品课程

- (二) 防范冲突的策略
- 1. 加强良好的沟通。
- 2. 坚持适度的弹性。组织领导和成员的行事作风应避免过度的死板僵化。
- 3. 加强组织日常管理，明确工作权责。这样做可以形成良好的运作规范，防止各部门和成员之间遇到难题相互推诿，为了利益明争暗斗。
- 4. 公平分配。
- 5. 做好成员的心理辅导，建立良好的人际关系，营造和谐的组织气氛，增强组织凝聚力。

- (三) 减少或解决冲突的策略
- 1. 群体和组织解决冲突策略：
 - (1) 设置共同的高层次目标。
 - (2) 管理者可以通过改变组织结构，调整不同部门的工作关系，来减少冲突。
 - (3) 建立层级决策，明确冲突处理负责人。
 - (4) 建立和运用冲突处理机制，如谈判制度、投诉系统等，来疏导和解决冲突。
 - (5) 仲裁。
 - (6) 妥协。
 - (7) 压制。
 - (8) 教育。

冲突的管理

- 对于个人而言，可采取以下策略对待冲突：
 - (1) 协商
 - (2) 拖延
 - (3) 不予理睬
 - (4) 和平共处

冲突的管理

- (四) 激发冲突的策略
- 1. 重新建构组织
- 2. 改变组织文化，鼓励竞争
- 3. 引进“空降部队”
- 4. 任用“异端份子”，即持不同意见者
- 5. 运用沟通手段，营造一定程度的紧张氛围

- (三) 减少或解决冲突的策略
- 1. 群体和组织解决冲突策略：
 - (1) 设置共同的高层次目标。
 - (2) 管理者可以通过改变组织结构，调整不同部门的工作关系，来减少冲突。
 - (3) 建立层级决策，明确冲突处理负责人。
 - (4) 建立和运用冲突处理机制，如谈判制度、投诉系统等，来疏导和解决冲突。
 - (5) 仲裁。
 - (6) 妥协。
 - (7) 压制。
 - (8) 教育。

冲突的管理

- 竞争、合作与群体工作效率
- （1）若工作较为简单，且每个成员可独立完成全部工作程序，竞争将优于合作；
- （2）若工作较为复杂，需要全体成员通力协作才能完成，则合作优于竞争；
- （3）若群体成员的态度和情感以群体为中心，且又有明确的目标，则群体合作优于个人竞争；
- （4）若群体成员的态度和情感以自我为中心，且对工作本身缺乏兴趣，则个人竞争优于群体合作。

小结

- 冲突就像群体中来自其他方面的压力一样，兼具建设性的结果与破坏性的结果。
- 一定程度的冲突能提升生产率和组织绩效，而过多的冲突将可能导致生产率的降低，削弱组织绩效。冲突的管理应包括激发冲突和减少或解决两个方面。
- 冲突管理包括预防、减少、降低和激发四种手段。