

第16章 冲突与沟通

魏 江

浙江大学管理学院教授 博导



浙江大学
管理学院

本章学习要求

本章基本要点

- 冲突的基本概念、冲突的正面与负面作用
- 分布式冲突与整合式冲突的解决方法
- 冲突发展的过程和主要处理途径
- 冲突沟通的交互作用模式



冲突的基本概念与作用

冲突的基本概念

- 引例和案例16.1了解冲突的基本概念和作用
- 冲突是指两个人或多个人之间的意见分歧

冲突的作用

正面作用

- 激发创造性；
- 有利于革新和变化；
- 激发活力和积极性；
- 改善关系

负面作用

- 产生敌意；
- 缺乏合作；
- 破坏关系；
- 组织解散

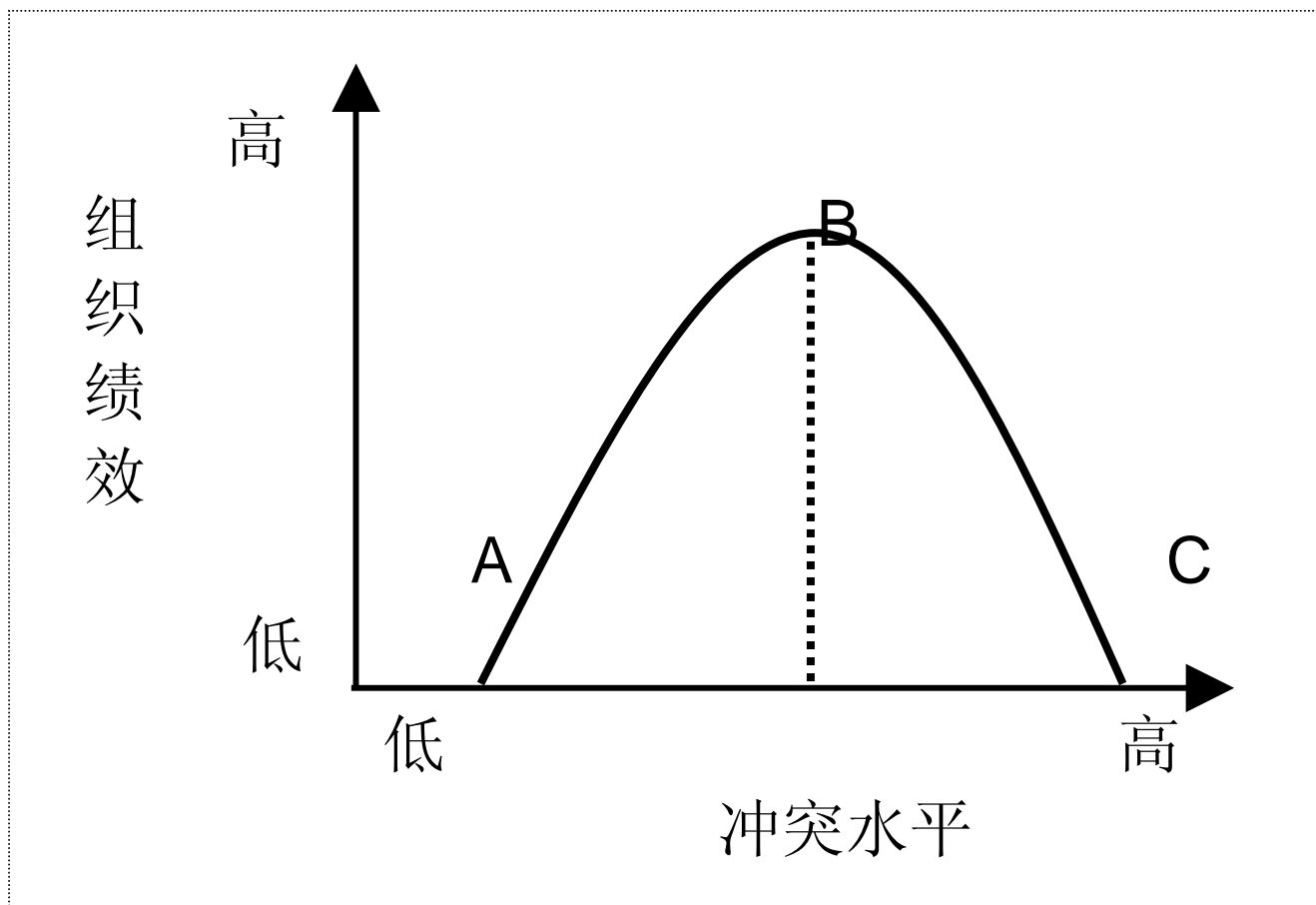


冲突产生的特点

- 冲突的产生是一个过程，有它的酝酿和发展。
- 冲突是冲突双方或多方的一种相互依赖，如果双方或多方不存在相互依赖关系，就不可能发生冲突。
- 冲突必须是双方感知到的。如果冲突没有被人们意识到，并不会影响人们的行为。
- 冲突双方必须发生相互作用。冲突一方的行动必然引起另一方的反应。



2 冲突与绩效的关系



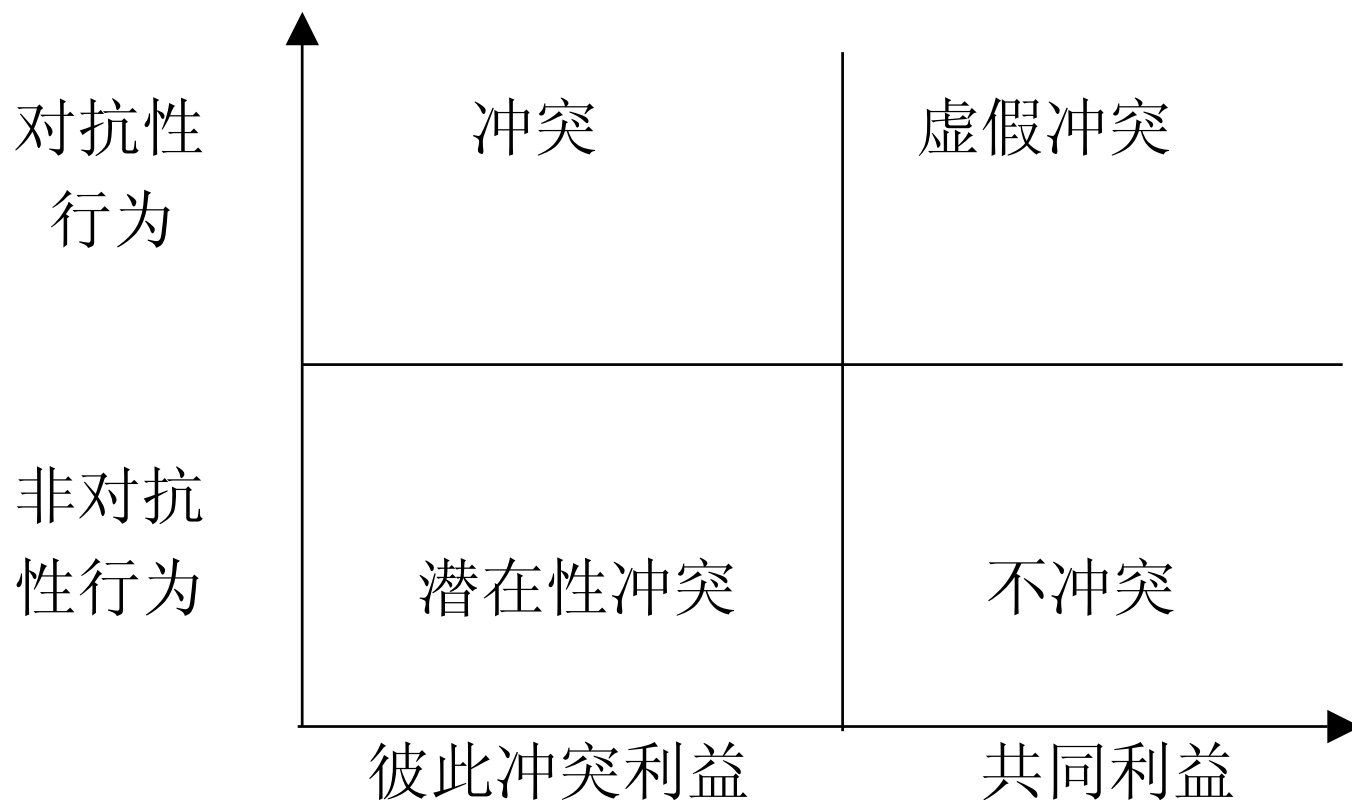
3 冲突类型

划分依据：彼此冲突的利益和对抗性行为两个维度

- **冲突**：彼此利益冲突，且表现出对抗行为
- **潜伏性冲突**：彼此利益冲突，但目前无对抗性行为
- **虚假性冲突**：共同利益，但表现出对抗行为
- **不冲突**：共同利益，且没有对抗行为



冲突四种类型



个人内心冲突类型

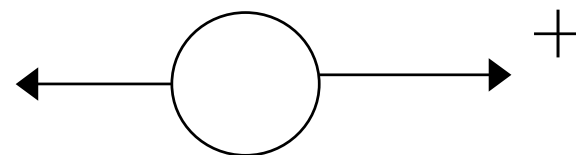
- 划分依据：接近和回避两种不同倾向
- 类型：
 - 1、接近—接近型冲突
 - 2、回避—回避型冲突
 - 3、接近—回避型冲突
 - 4、双重接近—回避型冲突



接近 – 接近型冲突

- **含义：**一个人想要达到两个完全相反的目标而引起的冲突，即“鱼我所欲，熊掌亦我所欲”式的冲突
- **解决方式：**放弃一个目标，或同时放弃两个目标而追求另一个折衷目标

• **图示：**



圆圈代表个人，+表示目标，箭头表示一个人



回避 – 回避型冲突

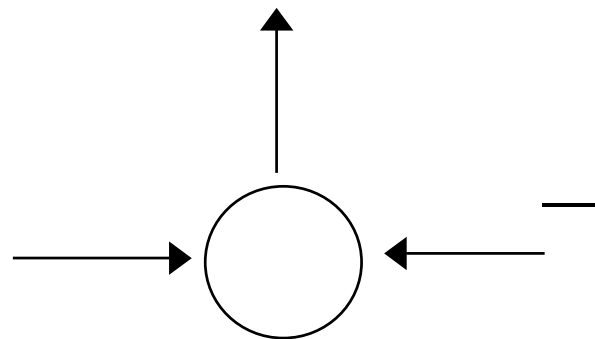
含义

一个人面临两个要同时回避的目标时产生的冲突，即“左右为难”、“进退维谷”式的冲突

讨论

现实生活中哪些冲突属于这类冲突？

- 图示：

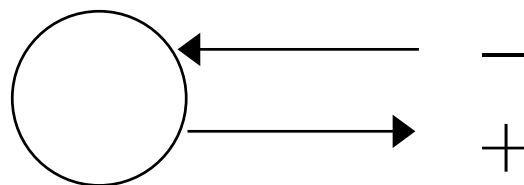


接近－回避型冲突

含义

一个人一方面要接近一个目标，而同时又想回避这一目标时引发的冲突

• 图示：

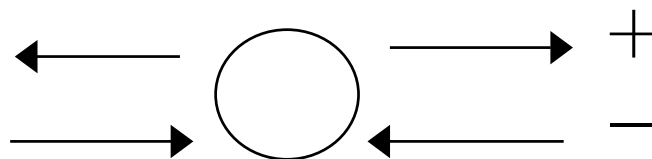


双重接近－回避型冲突

实例

在一个饮料企业中，通常有两个部门对生产过程负责，生产部和品控部。生产部负责人重视产量而忽视质量，品控部负责人重视质量而忽视产量，因此，他们会对工人提出不同的要求。这时该工人就会处于一种双重接近－回避型的冲突状态之中。

• 图示



组织内冲突

垂直冲突

含义：组织中通过纵向分工形成的不同层次间的冲突，也就是上级部门与下级部门间的冲突

产生原因：上级部门对下级部门监督过于严格，或下级部门的“次级目标内化”造成的；也可能是由于双方缺乏交流，或掌握的信息不同导致认识上的差异而造成的

水平冲突

含义：组织中通过横向分工形成的不同职能部门间的冲突，称为功能冲突

产生原因：过分强调自己的目标，忽略了对其他部门及组织整体的影响



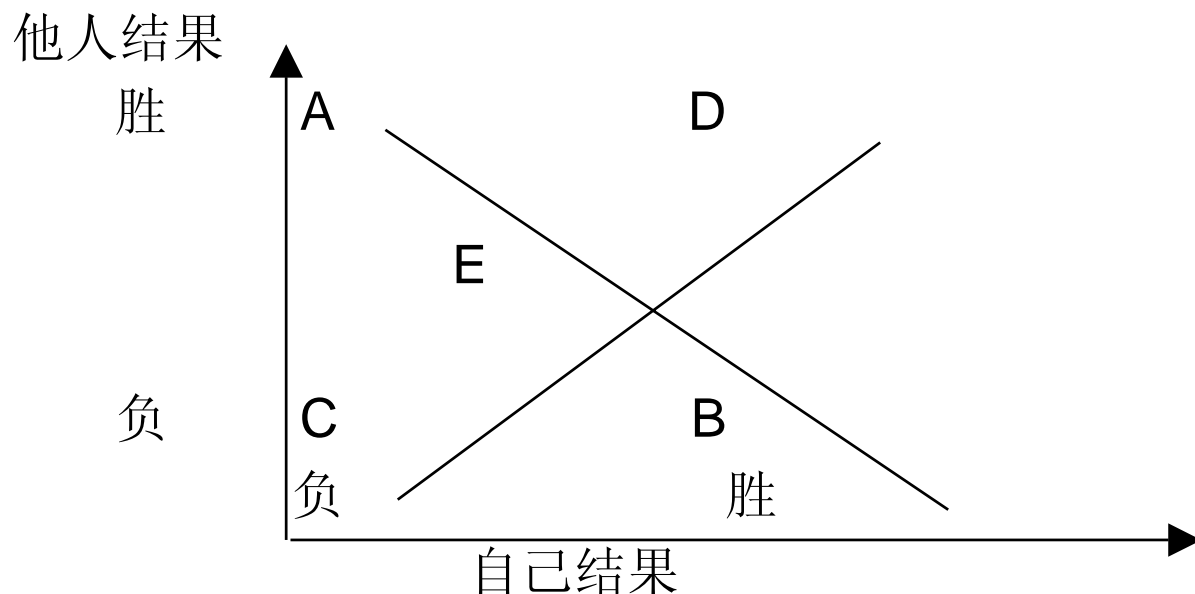
4 Thomas的冲突解决模型

- 冲突参与者的主要反应维度：坚持己见和合作性
坚持己见：追求个人利益过程中的坚持程度
合作性：追求个人利益过程中与他人合作的程度
- 处理人际冲突的策略：
 - 1、回避策略：既不合作也不坚持；
 - 2、竞争策略：高度坚持且不合作；
 - 3、迁就策略：高度合作而坚持程度较低；
 - 4、整合策略：高度合作和高度坚持，双赢策略；
 - 5、折衷策略：合作性和坚持程度都处于中间状态

讨论：日军投降签字仪式的安排使用的是哪种策略？



5 冲突管理的胜—负策略模型



冲突解决路径：C—E—D线冲突处理的整合方向

A—E—B线冲突处理的分布式策略



冲突处理策略

对应于不同路径选择，有四种不同的处理策略：

1、负—负策略

对应于图中的C点，结果是两败俱伤

2、胜—负策略

对应于图中的A、B点，结果是“不是你死，就是我活”

3、胜—负均衡策略

对应于图中的E点，结果双方处于半满意的均衡状态

4、胜—胜策略

对应于图中的D点，结果是“双赢”



6 冲突形成的原因：角色与信息的差异

- 冲突产生的直接原因：差异性
- 组织中差异性的类型：
 - 1、信息差异
 - 2、认识差异
 - 3、目标差异
 - 4、角色差异



信息差异

含义

双方所获得的信息、了解的事实之间的差异

原因

- 信息来源的渠道不同
- 信息的非对称性
- 信息传递过程中的偏差遗漏
- 信息处理方式的不同



认识差异

原因

- 双方的背景不同
- 各个部门文化不同
- 双方地位不同
- 观念的不同

结论

即使收集的信息完全相同，双方也会有不同的结论，因为双方存在认识上的差异。



目标差异和角色差异

目标差异原因：

- 1、由企业组织结构决定
- 2、各部门的本位主义使得次级单位目标内化

角色差异原因：

- 1、角色期望与个人能力相矛盾
- 2、角色期望与个人行为相矛盾
- 3、角色期望不相容



7 冲突发展过程：五阶段模型

- 第一阶段：潜在的冲突
- 第二阶段：对冲突的觉察
- 第三阶段：感觉到冲突情绪
- 第四阶段：行为冲突
- 第五阶段：冲突的结果

要点：冲突发展一般要经历以上五个阶段，并不一定按照五个阶段的固定模式发展，而是一个动态发展过程

讨论：结合案例《副总裁要辞职》分析冲突的发展过程



8 冲突的沟通策略：整合性谈判

前提

至少要有有一个能达到双赢的解决办法

必要条件

把人和问题分开

着眼于利益，而不是立场

寻找相互得益的可行方案

坚持使用客观标准



9 冲突的沟通策略：相互作用分析

相互作用分析是Berne提出的解决沟通问题的方法，主要通过沟通双方的沟通语气和状态，解构沟通过程，通过概念调整，提出解决问题的方案。

相互作用分析要素

- 个体沟通的语气方式
- 个体的自我状态
- 相互作用的类型



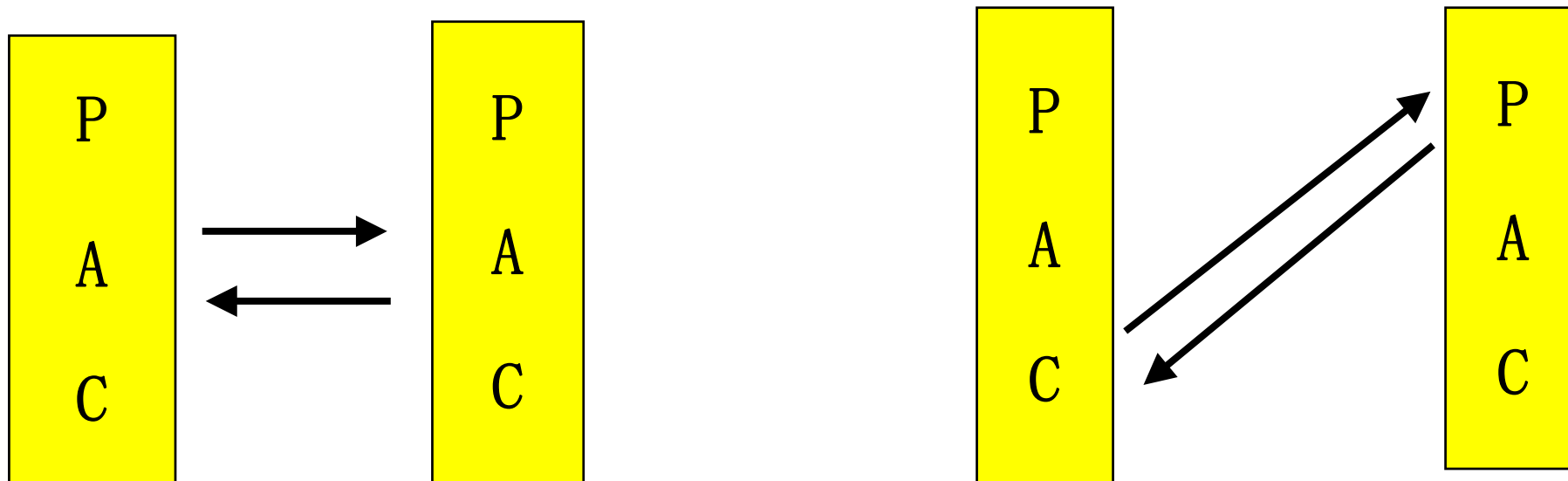
个体的自我状态

- **定义：**被相应的行为模式证明的个体思维方式，是在交往过程中的感受连续系统
- **类型：**
 - 1、父母状态：比较保守，喜欢控制、照顾别人，对人严厉，经常犯教条主义错误
 - 2、成人状态：比较理智，精于算计，较少出现非理性的行为
 - 3、孩子状态：期望得到他人的肯定并立即得到奖赏，类似孩子经验发展过程中的情绪问题

不同心理状态的人具有不同的行为特征表现



互应性沟通模式



上级：
这任务一周
能完成吗？

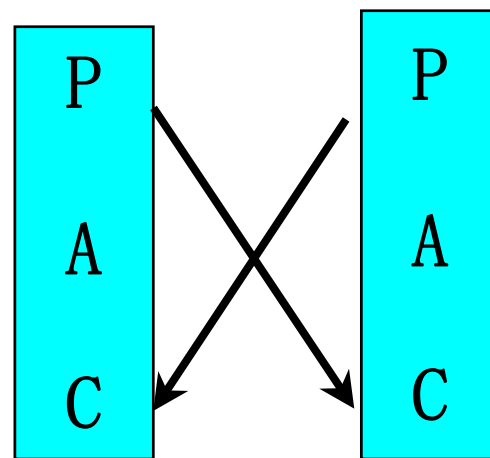
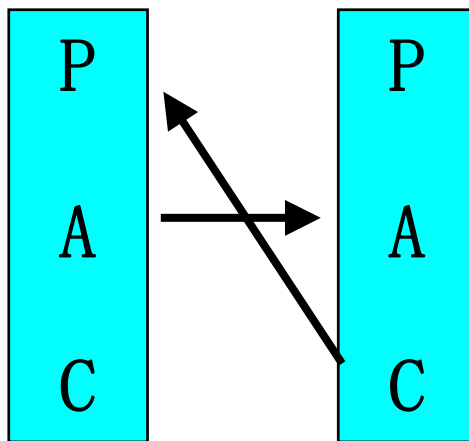
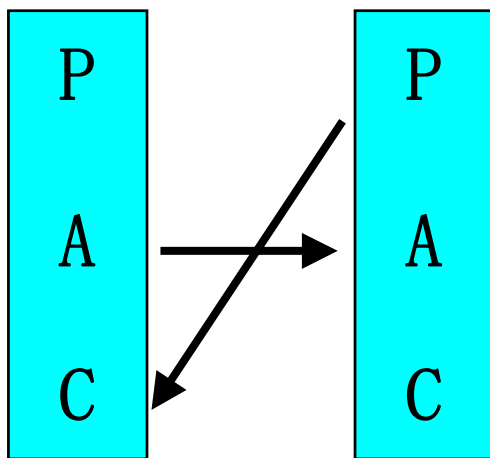
下属：
如果顺利的话，
我想能完成的

下属：
主任，我不太
舒服，想请假
回去休息行吗？

上级：
可以，回去吧！
好好休息！留下
的事明天做好了



交叉性沟通模式



下属：
主任，
这次加薪
有我吗？

主管：
任务都完成
不好，还谈
什么加薪！

上级：
老王，下班
后你能否留
一下，处理
一件紧急事

下属：
哎呀，不行，
我晚上有事，
你怎么老找
我呢？

甲：
这事你怎么
这么不负责
任，你得重
新做过！

乙：
你少来指手
画脚，你自
己管好自己
就是了！



冲突沟通实践

案例：亚通网络公司

问题：

- 1、亚通公司的冲突有哪些？原因是什么？
- 2、如何解决亚通公司存在的冲突？



情景模拟

- **指导与角色：**两位角色自愿扮演者：一位扮演经理李晓林，另一位扮演保守的高级成本会计马利。两人分别阅读与自己角色相关的内容，准备演出。其他人阅读两个角色及观察者评分单。演出后进行讨论，观察者根据评分单对经理的表现给予反馈。
- **场景：**李晓林是一家大型金属制造厂成本核算部的经理，手下有8名员工。李晓林只做了1年会计，就于6个月前被提升为这个部门经理。众所周知，李得到升职主要是由于他的学历。李取得了工商管理硕士学位，而部门中其他的人都不具备大学学历。
- **时间：**整个模拟沟通时间不超过15分钟。



案例讨论

案例：16.2 薪酬带来的问题

问题：

- 1、在健尔益公司，销售部和市场部、财务部、人力资源部产生矛盾的原因是什么？如何分析这些认知性的冲突和情感性的冲突？
- 2、为什么每个部门的人员对新的薪酬体系都有意见？在看待新的薪酬体系的问题上，不同部门的人的关注点有什么差异？
- 3、如何运用整合性冲突解决的原理来分析这种冲突？
- 4、与对方部门的人沟通的时候如何运用PAC分析来分析对话脚本？

