

文章编号:1003 - 6636(2011)01 - 0055 - 07;中图分类号:272;文献标识码:A

组织内人际冲突处理模式述评

曾明彬,周超文
(清华大学 社会学系,北京 100032)

摘 要:人际冲突现象在组织内普遍存在,处于冲突中的个体往往“意见不合”,拥有“负面情绪”,且“恶意妨碍”对方实现目标。“传统观点”认为冲突具有负面影响,“人际关系观点”等则承认冲突是不可避免的,某些类别冲突还可能具有正面的作用。冲突观的变迁促进了冲突管理的科学化。现代冲突管理可分为双边治理和第三方治理,按不同的标准,冲突管理还可进一步分为多个维度及类别。在此基础上,学者们发展出一些量表用于冲突测量。

关键词:人际冲突;处理模式;管理策略

Review of Interpersonal Conflict Management Model in Organizations
ZENG Ming-bin, ZHOU Chao-wen
(Sociology Department, Tsinghua University, Beijing, 100084, China)

Abstract: Interpersonal conflict phenomenon exists at large in organizations. Individuals who involved in conflicts always disagree with the counterparts, have negative emotions, and viciously interfere with others attaining goals. The traditional point of view considers that conflicts impact others negatively. Later the interpersonal relation viewpoint holds that conflicts are inevitable and some of them will even increase the performance of the organization. The notion shift has thus further developed the scientification of conflict management. Modern conflict management can be divided into bilateral and third-party harnessing. Different standards can further group conflict management into several dimensions and categories. Some conflict measuring tools such as CMS\MODE\OCCI\CMMS\ROCI - I are presented in the end.

Key words: interpersonal conflict, conflict handling modes, conflict management strategies

一、引言

人际冲突现象在组织内普遍存在,它影响许多个体和组织的过程和产出。大量的学术研究成果表明,冲突是不可避免的,其影响还具有二重特性,对组织绩效来说,它既可能是破坏性的,也可能是建设性的。那么,究竟是组织内冲突本身就具有二重特性,还是冲突的不同构成对组织绩效具有不同影响?

冲突既有正面作用,也有负面作用,我们应如何应对冲突,有无可操作的方法判断当前冲突的类型,从而推断当前冲突是有害的还是有益的? 冲突处理模式本身有无局限,其优势和短处分别在哪里? 这些就是笔者希望通过述评回顾,试图解答的问题。

二、组织内人际冲突的概念分析

以往文献对冲突的定义,大部分都包含这么一

收稿日期:2010 - 11 - 20
基金项目:本文受清华大学亚洲研究中心 2010 年度青年项目资助及中国博士后科学基金(20100470373)资助。
作者简介:曾明彬(1974 -),男,四川人,清华大学社会学系博士后,助理研究员,研究方向为社会网络与关系管理;周超文(1987 -),男,江西人,清华大学社会学系研究生,研究方向为社会网络与谈判策略。

个意思,即冲突是一个涉及双方或多方的过程 (Fink,1968)。^[1] 同样地,冲突各方必须对对立方的存在有认知 (Wall&Callister,1995)。^[2] 如汤马斯 (Thomas,1976)^[3] 认为,冲突是“一方感到另一方损害了或打算损害自己利益时所开始的一个过程”。在芬克 (Fink,1968)^[1] 看来,冲突则是“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或敌对互动所连结的现象”。特那 (Turner) 则说,冲突是“双方公开与直接的互动”。冲突中的每一方的行动者旨在禁止对方达到目标 (王琦,杜永怡和席酉民,2004)^[4]。

在众多的文献之中,有三个主题或属性是在学者们有关问供突的定义、描述中时常提到的:意见不合 (D,disagreement)、妨碍 (I,interference) 以及负面情绪 (NE,negative emotion) (Hartwick&Barki,2004)^[5]。首先是意见不合 (disagreement),作为最常讨论到的一个主题,它反映的是人际冲突的认知层面,当互动的各方认为相互在价值、需要、利益、观点、目标相异时,意见不合就存在。其次是冲突的行为层面,虽然说诸如争论、攻击、敌对行为、放冷箭 (back-stabbing) 等行为通常是与人际冲突联系在一块的,但是当且仅当一方的敌对行为反对或妨碍了另一方利益或目标时,冲突才真正存在。再次,冲突跟情绪状态也是有关的,一些负面情绪如恐惧、嫉妒、愤怒、忧虑和挫败感被用来标记人际冲突的存在。在哈特维克和巴奇 (Hartwick&Barki,2004)^[5] 看来,以往冲突的定义都是上面三种组件——意见不合、妨碍、负面情绪——的特殊组合,因此可以把它们都纳入到这三种基本元素构成的框架中去,如图 1 所示。

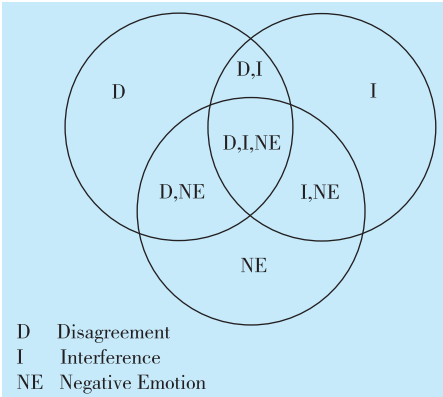


图 1 冲突组件的不同组合 (Hartwick&Barki,2004)

冲突领域的文献大都暗含着这样的意思,即冲突应该由多个主题或属性来定义 (Mack&Snyder,1957; Fink,1968; Pondy,1967; Thomas,1992; Barki&Hartwick,2001)^{[6][1][7][8][9]},哈特维克和巴奇 (Hartwick&Barki,2004)^[5] 因此认为,合理的人际冲突应该是当且仅当上述三元素同时发生的时候才存在。也就是说,在图 1 中,只有 3 个圆圈同时重叠的部分 (最中间 D,I,NE 部分),才是冲突的真正含义,其余只有其中一个或两个元素 (组件) 的地方,并不是真正的冲突,如不带有负面情绪和意见不同的妨碍,哈特维克和巴奇认为人们并不会感知或标记它为一种冲突,而是一种意外事故 (accident),因而诸如此类以这种不完全方式所作的冲突定义,应该排出到组织中人际冲突的学术研究的视野之外。

因此,人际冲突是发生在存在互依 (interdependent) 关系的主体 (parties) 之间的一种动态过程,在此过程中,对于他们所感知到的意见不合和目标实现过程被对方打断,主体体验/经历 (experience) 着负面情绪反应^① (Hartwick&Barki,2004)^[5]。

学者们通常将冲突概括为五个层次 (Deutsch,1990):发生在个体身上的自我冲突 (personal conflict),发生在人与人之间的人际冲突 (interpersonal conflict),发生在组织内部群体之间的群际冲突 (intergroup conflict),发生在组织之间的组织间冲突 (interorganizational conflict) 以及发生在国家与民族间的冲突 (international conflict)。可以看出,本文的焦点论题是人际冲突,这种冲突是发生在组织内部的。

三、冲突管理认识的演进

人际冲突现象在组织当中普遍存在,但冲突本身并不是问题的关键,如何处理冲突才是最重要的 (Thomas,1992)。^[8] 如何处理冲突,实质上是一个冲突管理问题。何为冲突管理? 罗宾斯 (Robbins,2000)^[9] 在《组织行为学精要》中描述了人们冲突观念的变迁。传统观念上人们认为,冲突是破坏性的,它会给组织造成消极影响,因此应尽量避免冲突,管理者有责任消除组织间冲突 (王晶晶、张浩,2007)。^[10] 如冲突容易造成部门将时间和精力用于冲突中取胜而不是实现组织的目标 (Seiler,1963)^[11];冲突还会导致偏见增长,人们不能很好地理解冲突的另一方提出的意见,群体之间的交往和

①Interpersonal conflict is a dynamic process that occurs between interdependent parties as they experience negative emotional reactions to perceived disagreements and interference with the attainment of their goals. (Hartwick&Barki,2002).

合作减少,协调变得困难(理查德,1999)^[12];群体间冲突,往往会导致群体凝聚力增加,领导更为独裁,群体易陷入群体思维(group think)的陷阱,使得群体决策往往不能按照理性的程序进行从而产生决策失误(毕鹏程,席酉民,2002;邱益中,1998)^{[13][14]}。在这种认识下,人们以为,冲突管理就是着重研究如何消除、解决已经发生的冲突问题,它把冲突的行为意向、冲突中的实际行为及反应行为作为研究对象,研究冲突在这两个阶段的内在规律、应对策略和方法技巧(马新建,2002)^[15]。

20世纪40年代末至70年代中叶发展起来的人际关系观点则认为,冲突是不可避免的,人们因此应该接纳冲突,并认识到冲突可能会给组织带来好处,如弗雷德曼和梯德(Friedman, Tidd, Currall & Tsai; 2000)^[16]认为,适度的任务冲突是能够提高组织效能的。意见不合型冲突可以增加组织成员对组织的满意度(Amason, 1996)^[17]。

70年代以后,越来越多持相互作用观点的学者鼓励冲突,认为过于融洽、安宁、合作的组织容易对变革冷漠、迟钝,而一定水平的冲突能够使群体保持旺盛的生命力和不断创新。这种观点并不是否认或忽视冲突的消极影响,而是主张用正反两面看待冲突,并主动对冲突进行管理。因此组织当中应该维持适度的冲突,以此激发活力和创新,同时也不致因为过度的冲突给组织带来得不偿失的负面影响。也就是说,当组织内部冲突太多时,应设法尽力消除一些冲突,但组织内冲突太少时,则应通过多种渠道适度激发冲突,以维持组织的生命力(王晶晶、张浩, 2007)^[10]。

四、冲突管理意涵

现代的冲突管理理论认为,鉴于冲突管理同时包含建设性和破坏性两面影响,组织中管理者的任务就不再单单是防止和消除冲突这么简单,对于呈现正功能,具有促进作用的冲突,组织应使之产生并维持在一定的水平,冲突管理也不再是仅仅关注冲突产生之后的原因分析及解决处理,而是扩展到冲突的预防、诱发、维持、转化、解决等有关冲突的全过程。

因此冲突管理是一个过程,一个系统模式,整个冲突管理过程包括冲突的诊断、冲突干涉及冲突管理的效果、冲突结果反馈四个阶段(王晶晶、张浩, 2007)^[10]。学术上有三个概念说明这一问题,一个是冲突处理模式,另一个是冲突管理策略,还有一个是冲突处理风格。

冲突处理模式(conflict handling modes/conflict

management modes)是由布雷克和默顿(Blake&Mouton,1964)^[18]提出来的,冲突模式的选择将会影响到冲突的演化 and 结果,从而影响冲突双方的绩效表现(Thomas,1992)^[8]。冲突管理策略,则是冲突双方在面对冲突时采取的行为倾向(王晶晶、张浩,2007)^[10]。笔者通过对比这两个概念下的多项研究,认为两者的含义大致是一样的。也就是说,冲突处理模式和冲突管理策略是在谈论相同的东西。冲突处理风格(conflict handling styles/conflict management styles)则与冲突处理模式有所区别,前者被认为是相对固定的冲突应对方法,是个体依赖的,而后者是情境依赖的(Hall, 1969; Rahim, 1983; Pruitt, 1983)^{[19][20][21]},是暂时性的应对方法(宝贡敏、赵卓嘉,2008)^[22]。具体说来,冲突处理风格是一种持续一致的对待冲突事件和冲突对手的行为导向,其表现为一系列可见的行为,并构成一种固定的模式,具备一贯的、共同的特征(Kuhn&Poole, 2000)^[23],它是个体在冲突情境中偏好采用的行为方式,但这种偏好是会随着情境的变化而变化的(Hall,1969)^[19]。

五、冲突治理方式

(一)双边治理

1. 一维的冲突管理模型

学者们最早认为冲突是一维的,在这种维度上两端的冲突类型分别为竞争性冲突/合作性冲突,或者是任务冲突(task conflict)/关系冲突(relationship conflict)(Pinkley,1990)^[24]。在此基础上,也有人(如Deutsch,1990)^[25]将冲突处理方法划分为竞争和合作两大类。

2. 二维的冲突管理模型(详见表1)

布雷克和默顿(Blake&Mouton,1964)^[18]打破了这种传统的单维思考方式,提出冲突处理模式(conflict handling modes/conflict management modes)的概念,并将其划分为关注人(concern for people)和关注生产(concern for production)两维。在此基础上,冲突管理策略进而分为“面对”(confrontation)、“安抚”(smoothing)、“强制”(forcing)、“回避”(withdrawal)和“妥协”(compromising)五种。从此以后,二维分析方法成为冲突研究中的主流方向(Thomas, 1992; Hall, 1969; Rahim, 1983; Pruitt, 1983)^{[8][19][20][21]},如汤马斯(Thomas,1992)^[8]认为冲突发生之后人们有“关心自己”和“关心他人”两种可能的反映,前者表示追求个人利益过程中的武

断程度,后者表示在追求个人利益过程中的合作程度,因此,人际冲突管理策略可以分为“强制”、“合

作”、“妥协”、“回避”和“克制”五种。

表 1

二维冲突管理策略模型

学者	年代	坐标	
		横轴	纵轴
Blake&Mouton	1964	关注人 Concern for People	关注生产 Concern for production
Hall	1969	关注关系	关注个人目标
Thomas	1976	合作性 Cooperativeness	关心自己 Assertiveness
Rahim	1983	关心他人 Concern for others	关心自己 Concern for self
Wall&Callister	1995	合作的 Cooperative	自主的 Assertive
黄光国 (Hwang)	1997	维持和谐	达成目标
梁觉 (Leung) 等	2002	价值型和谐	工具性和谐
Desivilya&Eizen	2005	建设性 constructive	参与性 engagement

二维分析方法下冲突处理模式通常可以划分为五类,即竞争 (Competition)/支配 (dominance)/强迫 (forcing)、协作 (Collaboration)/整合 (Integration)/解决问题 (Problem – solving)、迁就 (accommodation)/顺从 (Obliging)、回避 (Avoiding) 和折中 (compromise)。采用竞争模式的个体只关注自己的利益而不惜牺牲他人,其根本目的在于实现己方利益的最大化,可以看出,竞争模式假设冲突各方的利益是零和的。采用协作模式,则表示既关怀自己利益,同时也对他方利益高度关注,此种模式下的人们乐于脚踏实地,与冲突对方交换信息,探讨对策,致力于达成双方都满意的结果,可以看出,协作模式假设利益是双赢的。迁就模式则意味着对他人利益及双边关系的重视程度高于对自己利益的重视程度,采用这种模式的个体宁愿牺牲自己的利益也要帮助对方实现目标。回避模式往往意味着忽视冲突的双方,对利益漠不关心,采用这一策略的人们通常表现为保留自己的意见,消极回避对抗,搁置争议。折中模式在坐标图上一般处于最中间的位置,它是一个媾和的过程,以一方之让利获得另一方之所予(宝贡敏,赵卓嘉,2008)。^[22]

也有人对冲突的五因子分类模型提出质疑,进而总结出了三因子的冲突处理模型,如普特南和威尔森 (Putnam&Wilson,1982)^[26],他们将冲突处理策略分为非对抗、问题导向^①和控制三类。罗斯和底万 (Ross&DeWine,1988)^[27]则根据信息的内容将冲突模式分为“自我导向”、“问题导向”和“他人导向”^②三类。

3. 三维或多维冲突管理策略

与普遍的二维模式不同,尼可泰热提出一种冲

突管理的三维度模型,这三个维度分别是“关心自己的观点”(Attention to one’s own viewpoint)、“关心他人的观点”(Attention to the other’s viewpoint)和“理性破坏”(Rational disruption),前两维反映从相反的角度看待或讨论问题的程度,第三个维度描述了在看待或讨论问题过程中个人情绪因素的作用(王晶晶,张浩;2007)。^[10]

(二) 第三方治理

莫尔 (Moore,1986)^[28]认为,冲突中出现以下几种情况时,适合第三方介入,从而帮助冲突化解:当双方出现了紧张的情绪,以致阻碍了问题的解决时;存在沟通不畅或隐藏在有效交换背后的误解或成见时;当不断重复出现否定行为(生气、相互谩骂、不断责备别人等),双方之间形成了障碍时;当有关问题的重要性、数据的收集或评估方面严重不一致时;双方之间存在实质上的或可察觉的不相容的利益,而且不可调解时;不必要的(但冲突双方觉得有必要的)价值差异使双方产生隔阂时。

第三方在冲突管理当中扮演的角色,已有文献多数认为是调停人 (conciliator/facilitator)、协调人 (mediator) 或仲裁人 (arbitrator)。与之对应的是,第三方主要采取调解 (mediation) 和仲裁 (arbitration) 两类方式解决冲突,前者是在使双方都不失颜面的条件下作出一定让步,然后促成双方迅速找到有效的冲突处理方法。后者则指当事人为解决纠纷,自愿将所发生的纠纷交付第三者根据事实和法律作出对双方都具有法律约束力的裁决(王晶晶、张浩,2007)^[10],仲裁方可以采用任何协调人的技术或策略,他可以指示命令 (dictate) 冲突解决 (Wall&Callister,1995)。^[2]

①非对抗策略,即采取迂回、间接的方法缓和冲突双方的矛盾;问题导向策略,即针对问题本身,强调冲突双方的共同利益,共同目标。

②自我导向,强调自己的利益;问题导向,是坚信可以在不破坏关系的前提下解决问题,强调关注问题本身;他人导向则是无视问题本质,只要对方满意即可。

调解 (mediation) 的处理方式常常是改善冲突双方的互动品质, 特别地, 它能够促进沟通 (Kelly&Gigy, 1989; Shaw, 1985)^{[29][30]}, 减少压力 (Zarski, Knight&Zarski, 1985)^[31], 偶尔的情况下能够提供给冲突方一些可行的建议。冲突方通常也对调解 (mediation) 感到满意, 因为他们重新对局面有了控制, 调解 (mediation) 的成本也还算便宜, 而且它往往会关注冲突各方的利益, 它也提供了一个情感宣泄的机会, 从而调解 (mediation) 会被视为是公平的 (Wall&Callister, 1995)^[2], 各方对调解 (mediation) 而来的协议合约的依从度很高, 约为 77% (Roehl&Cook, 1989; McEwen&Maiman, 1984)^{[32][33]}。

仲裁 (arbitration) 的冲突解决方式又可细分为传统仲裁、最终提供型 (final offer)、中期仲裁和无约束力型 (nonbinding) 四种。传统仲裁的处理方式是仲裁者可选择任何他所使用的技术做出裁决, 这种方法冲突双方的成本比谈判可能来得高, 它也带来一种“寒意效果” (Chilling effect)。最终提供型 (final offer) 的仲裁人选择某一方的谈判代表最后提出来的方案作为解决冲突的方法, 这种方法与传统仲裁相比, 使得冲突双方更多地进行谈判媾和、互相让步, 从而使冲突的解决过程“寒意”相对而言少一些。中期仲裁的仲裁者, 首先第一步是进行调解 (mediation), 然后才是仲裁 (arbitration) 裁决, 从已有的研究看来, 这种方法貌似是效果最好的, 一方面, 比起调解 (mediation), 它更容易使双方达成协议, 另一方面, 与传统的仲裁 (arbitration) 相比, 它也更能产生合作性的讨价还价过程。对于无约束力型 (non-binding) 仲裁来说, 它有点像调解 (mediation), 在此情况下, 仲裁者提出的解决方案只是建议型的, 冲突双方并不一定需要接受 (Wall&Callister, 1995)^[2]。

事实上, 除了调解 (mediation) 和仲裁 (arbitration) 之外, 安抚 (conciliation) 和咨询 (Consultation) 也是冲突解决中第三方所能做的一些工作 (James, 1987; Robinson&Parkinson, 1985; Webb, 1986; Fisher, 1990)^{[34][46][36][37]}。这两者比起调解和仲裁来得更非正式些, 而且志愿的意味更浓, 对第三方的控制权的给予也较少。不过, 这两种方式仍能给冲突双方提供一种非正式的沟通渠道, 它可以促进双方关系的改善, 从而帮助解决冲突。但是, 因为其弱力 (nonassertive) 的本质, 比起调解 (mediation) 来, 它的效果较差一些 (Wall&Callister, 1995)^[2]。

任何第三方的引入, 如公司中的经理, 都有可能

解决冲突, 但这种调停干涉也会带来一些缺点和弊端。首先, 第三方的加入可能会打断本来已经启动的冲突解决过程; 其次, 第三方 (如经理) 往往会在冲突处理当中加入自己的兴趣、利益、判断等, 对于管理人员来说, 他们有很强的倾向去依赖权力来减少冲突; 再次, 引入第三方可能会使本来已经冷却的冲突由于第三方的调解又重新燃起 (Rubin, 1994)^[38]。因此, 不管第三方是什么样的人或团体, 他/她首先应该对冲突问题拥有翔实的了解, 与冲突双方建立起一些工作联系, 慢慢给冲突双方注入一种合作的、解决问题的态度, 促进有创造力的群体过程, 而不是为了快速地处理冲突 (Deutsch, 1990)^[25]。

(三) 冲突处理模式的测量

从 20 世纪 60 年代开始, 冲突处理模式先后出现了五大经典测量量表, 对冲突研究和解决起了极大作用, 这五个测量量表为豪 (Hall, 1969)^[19] 的冲突处理测量量表 Conflict Management Survey, CMS), 汤马斯和克尔曼 (Thomas&Kilmann, 1974)^[39] 分歧处理量表 (Conflict Management - of - Differences Instrument, MODE), 普特南和威尔森 (Putnam&Wilson, 1982)^[26] 的组织沟通冲突测量量表 (Organizational Communication Conflict Instrument, OCCI), 罗斯和底万 (Ross&DeWine, 1988)^[27] 的冲突处理信息风格量表 (Conflict Management Message Style, CMMS), 以及拉因 (Rahim, 1983)^[20] 的组织冲突测量量表 (Organization conflict Inventory - II, ROCI - I)。但此五大量表中, 只有 OCCI 的内部一致性信度指标勉强达到了那恩奈利 (Nunnally, 1978)^[40] 所提出一应用标准, 其他量表的信度普遍偏低, 用于表征稳定性的重测信度也是如此 (宝贡敏, 赵卓嘉, 2008)^[22]。效度方面, 五大量表中, CMS 和 MODE 的内容效度最低, 研究者通过将自我评估结果与他人评价作对比, 在一定程度上证实了 MODE、CMMS 和 ROCI - II 的预测效度 (Ross&DeWine, 1988; Womack, 1988; Weider - Hatfield, 1988)^{[27][41][42]}, 但仍需进一步的系统验证。另外, 此五项量表测量出来的因子与因子之间存在强相关关系, 各个量表之间也普遍存在高度相关。根据学者推测, 这可能与由个体对社会赞赏的需求和量表问项本身存在的称许性偏差所产生的社会称许性问题有关, 研究者试图通过多种途径减少社会称许性偏差对测量结果的影响。如豪 (Hall, 1969)^[19] 将测量得分进行标准化转换, 汤马斯和克尔曼 (Thomas&Kilmann, 1974)^[39] 采用自我参照数

据,但效果并不理想(Shockley - Zalabak, 1988; Womack, 1988)^{[43][41]}。更多有关信息可参考宝贡敏和赵卓嘉(2008)^[22]的文献。

(四) 冲突处理模式的影响

冲突量表告诉了人们如何认知冲突,各式各样的冲突处理模式则列举了可供挑选的选择。很多学者均对冲突策略的效果进行过研究。博克(Burke, 1970)^[44]以为合作模式常常能有效解决冲突问题,而竞争性的强制策略的效果奇差,回避和克制(折中)一般很少用,使用效果也欠佳。卡那里和斯皮茨伯格(Canary&Spitzberg)通过调查发现,合作的策略往往被认为是有效的,但也不总是这样。竞争或支配性策略具有中等效率,回避则既不会有效,也不会适当(王晶晶、张浩,2007)^[10]

弗雷德曼和梯德(Friedman&Tidd, 2000)^[16]等人的研究结果表明,倾向于用协作(Collaboration)模式或迁就(accommodation)/顺从(Obliging)模式来解决任务冲突的人,在组织中较少受到负面情感和恶意妨碍的困扰;倾向于用竞争模式和回避模式来解决任务冲突的人,在组织中会频繁陷入负面情感和恶意妨碍之中。

前面提到 Deutsch(1990)^[25]提出合作型和竞争型两种管理方式,在前一种情形下,冲突中双方具有矛盾存在,但组织成员之间的目标是一致的;在后一种管理方式下,组织成员之间的目标则是有差异的,且这种差异建立在零和博弈的基础上。合作型的冲突管理方式有助于各方意识到共同利益所在,从而增强解决冲突的信心,促进各方实现共同利益方式的交流,提高组织效能。竞争型冲突则导致冲突各方的竞争心理,组织成员期望用对方的失败来换取自己的成功,从而加剧了恶意妨碍行为的发生,最终降低组织效能(Alper, Tjosvold&Law, 2000)^[45]

六、结语

人际冲突现象在组织内普遍存在,且往往不可避免。处于冲突中的个体往往“意见不合”,“恶意妨碍”对方目标实现,在此过程中怀抱“负面情绪”。人际冲突影响许多个体和组织的过程和产出,这种影响具有二重特性,它既可能是破坏性的,也可能是建设性的。如许多学者(Amason, 1996; Eisenhardt, Kahwajy&Bourgeois, 1997; Jehn, 1994; Pelled, Eisenhardt&Xie, 1999; Simon&Peterson, 2000)^{[17][49][48][47][35]}认为,冲突至少可分为任务型冲突(task conflict)和关系型冲突(relationship conflict)两类。前者对组织绩效有正面影响,而后者对

组织绩效有负面影响,由此引发冲突治理的难题。通过回顾我们发现,已有冲突管理的文章较多地论述了事后的冲突测量及冲突解决,较少涉及冲突的事先预防以及对有益冲突(任务冲突、意见冲突等)的激发和引导。笔者认为,如何在组织内激发起有益冲突,增强组织活力,将会成为未来冲突管理研究的方向之一。同时,文章介绍的一些冲突量表CMS、MODE、OCCI、CMMS、ROCI-I,各有缺陷,并未十分理想,因而,如何发展出一套效度、信度都经得起检验的冲突测量量表,有待后人进一步研究。

参考文献:

[1] Fink, C. F. Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 1968, 12:412 - 460.

[2] Wall, J. A. Jr. &Callister. R. R. Conflict and its management [J]. *Journal of Management*, 1995, 21(3):515 - 558.

[3] Thomas, K. W. Conflict and Conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*: 889 - 935. Palo Alto, CA; Consulting Psychologists Press, 1976.

[4] 王琦, 杜永怡, 席西民. 组织冲突研究回顾与展望[J]. *预测*, 2004(3):74 - 80.

[5] Barki, H. &Hartwick, J Conceptualizing the construct of interpersonal conflict [J]. *International Journal of Conflict Management*, 2004, 15:216 - 244.

[6] Mack, R. W. &Snyder, R. C. The analysis of Social conflict - Toward an overview and synthesis. *Journal of Conflict Resolution*, 1957, 1:212 - 248.

[7] Pondy, L. R. Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 1967, 12:296 - 320.

[8] Thomas, K. W.. Conflict and negotiation processes in organizations. Pp. 651 - 717 in M. D. Dunnette&L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA; Consulting Psychologist Press, 1992.

[9] Barki, H. &Hartwick, J. Interpersonal conflict and its management in Information Systems Development. *MIS Quarterly*, 2001, 25:217 - 250.

[10] 王晶晶, 张浩. 冲突管理策略理论述评[J]. *经济与社会发展*, 2007(10):61 - 64.

[11] Seiler J. A. Diagnosing interdepartmental conflict [J]. *Harvard Business Review*, 1963, 41:121 - 132.

[12] 理查德·L·达夫特. 组织理论与设计精要[M]. 北京:机械工业出版社, 1999.

[13] 毕鹏程, 席西民. 群体决策过程中的群体思维研究[J]. *天津:管理科学学报*, 2002(01):25 - 34.

[14] 邱益中. 企业组织冲突管理[M]. 上海:上海财经大学出版社, 1998.

[15] 马新建. 冲突管理:基本理念与思维方法的研究[J]. 大连:大连理工大学学报(社会科学版), 2002(3):19 - 25.

[16] Friedman, R. A., Tidd, S. T, Currall, S. C. &Tsai, J. C. What goes around comes around: The impact of personal conflict style on

work conflict and stress [J]. *International Journal of Conflict Management*, 2000, 11:32 – 55.

[17] Amason A C. Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams [J]. *Academy of Management Journal*. 1996, 39 (1):123 – 148.

[18] Blake R. R&Mouton J. S. *The managerial Grid*, Houston: Gulf Publishing Co. , 1964.

[19] Hall. J. *Conflict Management Survey: A Survey on One's Characteristic Reactions to and Handling of Conflicts between Himself and others*, Conroe, TX: Telemetrics, 1969.

[20] Rahim M. A. A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Academy of Management Journal*, 1983, Vol. 26, No. 2. Pp. 368 – 376.

[21] Pruitt, D. G. *Strategic Choice in Negotiation*. *American Behavioral Scientist*, 1983, Vol. 27, No. 2. Pp. 167 – 194.

[22] 宝贡敏, 赵卓嘉. 冲突处理模式的维度划分与测量[J]. *浙江:浙江大学学报(人文社会科学版)*, 2008(4):136 – 145.

[23] Kuhn T. &Poole M. S. Do Conflict Management Styles Affect Group Decision Making? Evidence from a Longitudinal Field Study. *Human Communication Research*, 2000, Vol. 26, No4, Pp. 558 – 590.

[24] Pinkley, R. L. Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75:117 – 126.

[25] Deutsch M. Sixty years of conflict. *The international Journal of Conflict Management*, 1: 237 – 263. New York: Oxford University Press, 1990.

[26] Putnam, L. L. &Wilson, S. R. Communications strategies in organizational conflict: Reliability and validity of a measurement scale. Pp. 629 – 652 in M. Burgoon (Ed.), *Communication yearbook*. Beverly Hills, CA: Sage, 1982.

[27] Ross. R. G&DeWine. S. Assessing the Ross – DeWine Conflict Management Message Styles (CMMS). *Management Communication Quarterly*, 1988, Vol. 1, No. 3, Pp. 389 – 413.

[28] Moore, C. W. *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. San Francisco: Jossey – Bass, 1986.

[29] Kelly, J. &Gigy, L. Divorce mediation: Characteristics of clients and outcomes. In K. Kressel&D. G. Pruitt (Eds.), *Mediation Research*. San Francisco: Jossey – Bass, 1989.

[30] Shaw, M. Parent – child mediation: A challenge and a promise. *Mediation Quarterly*, 1985, 7:23 – 33.

[31] Zarski, L. P. Knight, R. &Zarski, J. J. Child custody disputes: A review of legal and clinical resolution methods. *International Journal of Family Therapy*, 1985, 7:96 – 106.

[32] Roehl, J. &Cook, R. Issues in mediation: Rhetoric and reality revisited. *Journal of Social Issues*, 1989, 41:161 – 178.

[33] McEwen, C. &Maiman, R. Mediation in small claims court;

Achieving compliance through consent. *Law and Society Review*, 1984, 18:11 – 50.

[34] James, A. L. Conflicts, conciliation and social work. *British Journal of Social Work*, 1987, 17:347 – 364.

[35] Simon, T. L. &Peterson, R. S. Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intergroup Trust. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85:102 – 111.

[36] Webb, J. Third parties at work: Conflict resolution or social control? *Journal of Occupational Psychology*, 1986, 59:247 – 258.

[37] Fisher, R. J. *The social psychology of intergroup and international conflict resolution*. New York: Springer – Verlag, 1990.

[38] Rubin, J. Z. Models of conflict management. *Journal of Social Issues*, 1994, 50:33 – 45.

[39] Thomas. K. W. &Kilmann. R. H. *Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo: Xicom, 1974.

[40] Nunnally. J. C. *Psychometric Theory*. New York: McGraw – Hill, 1978. .

[41] Womack. D. F. Assessing the Thomas – Kilemann Conflict Mode Survey. *Management Communication Quarterly*, 1988, Vol. 1, No. 3, Pp. 321 – 349.

[42] Weider – Hatfield, D. Assessing the Rahim Organizational Conflict Inventory – II (ROCI – II), *Management Communication Quarterly*, 1988, Vol. 1, No. 3, Pp. 350. 354.

[43] Shockley – Zalabak. P. Assessing the Hall Conflict Management Survey. *Management Communication Quarterly*, 1988, Vol. 1, No. 3, Pp. 302 – 320.

[44] Burke, R. J. Methods for resolving superior – super ordinate conflict: The constructive use of subordinate differences and disagreements. [J]. *Organizational Behavior and Human Performance*: 1970, 5: 393 – 411.

[45] Alper, S. , Tjosvold, D. , &Law, K. S. Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams[J]. *Personnel Psychology*. 2000, 53:625 – 642.

[46] Robinson, M. &Parkinson, L. A family systems approach to conciliation in separation and divorce. *Journal of Family Therapy*, 1985, 7:357 – 377.

[47] Pelled, L. H. , Eisenhardt, K. M. &Xie, K. R. Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44:1 – 28.

[48] Jehn, K. A. Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value – Based Intragroup Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1994, 5:223 – 238.

[49] Eisenhardt, K. M. , Kahwajy, J. L&Bourgeois, L. J. Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree. *California Management Review*, 1997, 39:42 – 62.

责任编辑:萧敏娜