

衝突管理 (Conflict Management)



一、衝突的意義

衝突會帶給人不悅、痛苦，破壞彼此間的和諧，然而換個角度去想，衝突也是個學習的機會。

二、衝突管理觀念的發展

(一) 1940 年代：衝突防治說

早期傳統的管理學者認為衝突是有害的、負面的，是需要設法避免的，屬於衝突的傳統觀點。

(二) 1960 年代：衝突接受說

後來的學者比較被動地認為衝突是自然存在且無法避免的。

(三) 1970 年代：衝突激勵說

基本上相信衝突是絕對需要的，擁有正面的意義。



嚴選試題

1. 針對「衝突」，下列何者為近代管理觀念所採之看法？ (A) 衝突是有害的，應設法避免 (B) 衝突是自然存在的，無法避免 (C) 衝突是必要的，有正面意義 (D) 衝突是自然存在的，應設法避免
2. 管理者面對組織內部衝突，其所面對表現的態度可分為正面、負面與中立三方面，若管理者認為衝突可以帶來刺激進步導致更佳的決策，同時衝突可能刺激員工去尋找解決衝突方法進而導致創新，我們就可以認為此一管理者將衝突視為： (A) 正面 (B) 負面 (C) 中立 (D) 沒有看法

C

A

三、衝突的形式

(一) 個人衝突 常考

衝突依此分類為：

1. 雙趨衝突 (Approach-approach)

兩個都想要時，人只能選擇其中一個而必須放棄另一個時的心理衝突，稱之為雙趨衝突。

2. 雙避衝突 (Avoidance-avoidance)

對兩種不利於自己或令人討厭的事情同時出現，且必須選擇其一時，稱為雙避衝突。

3. 趨避衝突 (Approach-avoidance)

又愛又怕的心理就是趨避衝突。那些對人有吸引力，但又要付出代價的目標出現在面前時所引起的心理衝突，稱之為趨避衝突。

4. 雙趨避衝突 (Double Approach-avoidance)

又稱**多重趨避衝突**，指面對兩種或兩種以上目標，每個目標都優缺點並存，無法輕易地選擇或迴避而產生的衝突。如大學畢業後是要先讀研究所還是先就業，各自有優缺點，易陷入雙趨避衝突。

(二) 人際衝突

人與人之間的衝突。

(三) 組織衝突

團體之間的衝突。



嚴選試題

- 「欲迎還拒」、「既期待又怕受傷害」是屬於何種類型的衝突？
(A) 雙趨衝突 (B) 趨避衝突 (C) 替代衝突 (D) 雙避衝突
- 當存在兩個具有同等吸引力的並存目標時，容易產生下列何種衝突？
(A) 雙趨衝突 (B) 雙避衝突 (C) 趨避衝突 (D) 單趨衝突

B

A

四、衝突的程序

管理學者龐帝 (Pondy) 認為團體衝突，通常會經過五個階段：

- (一) 潛伏期 (Latent Stage)
各團體間有不同目標或是在爭取相同的資源，競爭尚未表面化。
- (二) 認知期 (Perceived Stage)
雙方開始察覺到彼此目標的分歧或資源的競爭。
- (三) 感覺期 (Felt Stage)
團體成員將衝突內化，以雞蛋裡挑骨頭的方式攻擊對方。
- (四) 外顯期 (Manifest Stage)
團體衝突發展到極致，團體成員雙方互相攻擊。
- (五) 餘波期 (Aftermath Stage)
衝突完畢後如果衝突點已經解決，則彼此仍維持關係；若衝突點還在，雙方關係將更加惡化。



嚴選試題

Pondy 認為團體衝突，通常會經過五個階段，請問團體中成員開始將衝突內化，會以「雞蛋裡挑骨頭」的方式打擊對方，是處於下述哪個階段？ (A) 潛伏期 (Latent Stage) (B) 認知期 (Perceived Stage) (C) 感覺期 (Felt Stage) (D) 外顯期 (Manifest Stage)

C

五、衝突的解決方式

企業的衝突難免，衝突又容易產生不好的結果，因此如何化解衝突是一門高深的學問。美國學者湯瑪斯 (Thomas) 以堅持 (Assertiveness) 與合作 (Cooperativeness) 二個維度，提出以下五種解決衝突的策略：

- (一) 規避 (Avoiding)
屬低堅持與低合作型。指逃避現狀，不直接面對、解決衝突之方式。採此策略通常造成雙輸局面。通常運用於面對衝突必須付出相當的代價，所引發的干擾超過化解之利益時。

(二) 順應 (Accommodating)

屬低堅持與高合作型。指犧牲小我完成大我，犧牲自己照亮別人，盡量配合對方，將他人的需求置於自己需求之上，以便維持和諧關係。採此策略即自己認輸來讓對方贏。

(三) 妥協 (Compromising)

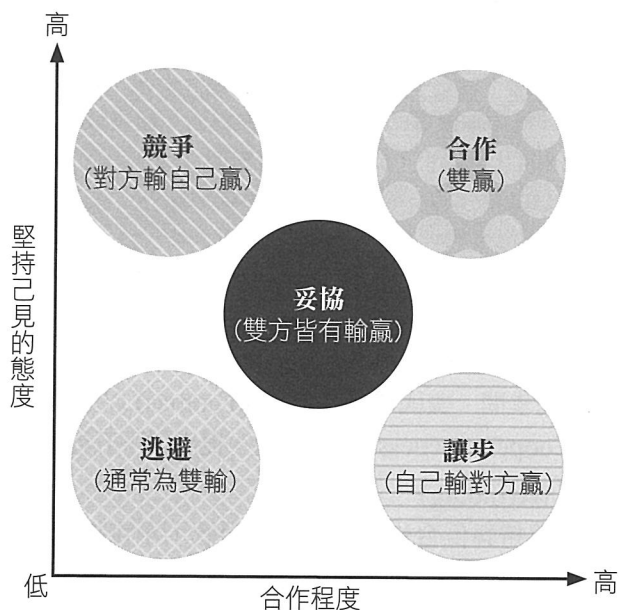
屬中堅持與中合作型。指雙方都能察覺到對方的難處與苦衷，各自放棄一些有價值的事物，是一種雙方皆有輸有贏的策略。當衝突雙方勢均力敵、爭議的主題過於複雜，非一時半刻可以解決時，妥協通常是最佳策略。

(四) 競爭 (Competing)

屬高堅持與低合作型。指迫使對方付出代價以滿足自己的需求，採此策略即追求對方輸來讓自己贏。

(五) 合作 (Collaborating)

屬高堅持與高合作型。指衝突雙方均花一些時間探討衝突的原因，尋找對彼此都最有利的解決方案，為雙贏的解決方法。



組織衝突的解決方法



一、支配

(一) 個人支配

一位管理者可以藉由自己所擁有的職權來執行支配，例如：調職、革職……等。

(二) 聯合支配

任何較複雜的組織都需要一個環繞著權力中心的聯合小組來維持組織運行，以避免決策遲緩或過多人際衝突。

(三) 多數人支配

即「少數服從多數」的利用。管理人員致力形成多數人一致的看法，使那些不一致的少數群體失去影響力。

二、層級決策

層級決策指的是由高層來解決。

(一) 遵照神的旨意或隨機

用擲骰子或是抽籤的方式決定，輸的一方必須退出爭執。

(二) 遵照地位職權

如果按照指揮路線和指揮統一的原則，任兩個衝突的人一定可以循線找到共同的上司，由上司來裁決管理。

三、申訴程序的制定

要求管理者完全明智公正很難，申訴程序即為彌補這項不足而誕生。

四、制度重建

為了減少或消除部屬間的角色衝突，管理人員可以簡化對角色的要求，或者將角色的工作區分給不同的人員或職位。

(一) 人員輪調

管理人員利用週期性的人事調動，來避免因為觀念的曲解而造成的盲目崇拜，進而減少衝突。

(二) 利用緩衝物加以分離

大多數的衝突都來自相互依賴，因此管理人員可以常施以分離衝突群體的方法來減少衝突。

五、談判

查德曼 (I. William Zartman) 指出：「談判就是綜合各方不同的意見，以求得一致同意的協議過程。」「談判是一將不同立場結合，並予以轉化成單一、一致的共同決策之過程。」美國談判學會主席、著名律師尼倫伯格 (Gerard Nierenberg) 於 1968 年在其名著《談判的藝術》(The Art of Negotiating) 中對談判下的定義是：「人們為了改變相互關係而交換觀點，或為某種目的企求取得一致並進行磋商，即是談判。」

簡單來說，談判是一種解決問題的方式。當大家各有立場、利益相衝突的時候，除非你不在乎雙方的關係，否則透過談判與協商去調和利益，在衝突中尋求妥協，往往是花費時間、金錢與社會成本最少的解決方式。

(一) 分配性談判

分配性談判看起來像是一種零和遊戲，一方所獲得即為另一方所失去。此種談判的方法就是決定切西瓜的大小，所以重點在各方威脅對方的權力與能力。

(二) 整合性談判

整合性談判是衝突的昇華，是要將談判轉變成解決問題的過程，不是考慮如何切西瓜，而是努力的種出更大的西瓜。

六、調停

調停者的功能並不是去決定誰對誰錯，而是要發揮以下功能：

(一) 促使雙方接受彼此傷害是無益的，以抑制衝突。

(二) 鼓勵真誠溝通。

(三) 雙方若有要求時，可以提供意見。

壓力管理



一、壓力的種類及來源

(一) 工作壓力

因工作所產生的壓力，包括組織文化、主管領導風格及任務要求、角色衝突、工作超載、人際互動等，都可能是造成員工工作壓力來源。

(二) 家庭壓力

每位員工都有其家庭生活，家庭成員之相處對於心理狀態具有很大影響，家庭壓力可能來自父母、公婆、配偶、子女及其他親屬等。

(三) 社會壓力

來自社會方面的壓力，如總體經濟環境、治安狀況、就業市場、政治情勢等。

(四) 生理壓力

個人體能、健康狀況所造成之壓力。

二、壓力管理的方式

壓力管理可以分為宣洩、諮詢、引導三種方式：

(一) 宣洩

心理專家認為，職場中人應學會對壓力合理宣洩，以調控不良情緒。宣洩的方有運動、唱歌、逛街購物等，都是壓力的釋放方式。保持樂觀的情緒，才有利於人的身體健康。

(二) 諮詢

將心中鬱悶的情緒向親朋好友傾訴，或求助心理醫生，得到正面的協助，將有助於心理難題的排解，從而正確面對壓力、處理問題。

(三) 引導

引導是導正員工錯誤的心態與觀念，使其面對問題、解除壓力，重新確定正確的工作目標，進而獲得工作上的成就感。

**選擇題**

1. 下列何種「非」屬組織衝突的原因？
(A) 團體意識差異的影響 (B) 專業分工的影響 (C) 非正式組織的影響 (D) 社會地位的影響 **D**
2. 針對「衝突」下列何者為近代管理觀念所採之看法？
(A) 衝突是有害的，應設法避免 (B) 衝突是自然存在的，無法避免 (C) 衝突是必要的，有正面意義 (D) 衝突是自然存在的，應設法避免 **C**
3. 依衝突的交互影響觀點 (interactionist view of conflict)，下列那一類衝突能支持群體目標並改善群體績效？
(A) 功能性衝突 (B) 非功能性衝突 (C) 關係衝突 (D) 高度的程序衝突 **A**
4. 認為「衝突對組織的效率是有害的，故必須設法加以減少或消除」，這是何種學派的看法？
(A) 組織衝突之古典觀 (B) 組織衝突之新古典觀 (C) 組織衝突之現代觀 (D) 組織衝突之權變觀 **A**

問 答題

何謂衝突？解決衝突的方法為何？你認為管理者應如何做好衝突管理？

擬答**(一) 衝突的定義**

所謂衝突，指個人或群體內部、個人與個人之間、個人與群體之間、群體與群體之間互不相容的目標、認識或感情，並引起對立或不一致的相互作用。

(二) 解決衝突的方法

美國學者 Thomas 以堅持 (Assertiveness) 與合作 (Cooperativeness) 二維度，提出以下五種解決衝突的策略：

1. 規避 (Avoiding)

屬低堅持與低合作型。指逃避現狀，不直接面對、解決衝突之方式。採此策略通常造成雙輸局面。通常運用於面對衝突必須付出相當的代價，所引發的干擾超過化解之利益時。

2. 順應 (Accommodating)

屬低堅持與高合作型。指犧牲小我完成大我，犧牲自己照亮別人，盡量配合對方，將他人的需求置於自己需求之上，以便維持和諧關係。採此策略即自己認輸來讓對方贏。

3. 妥協 (Compromising)

屬中堅持與中合作型。指雙方都能察覺到對方的難處與苦衷，各自放棄一些有價值的事物，是一種雙方皆有輸有贏的策略。當衝突雙方勢均力敵、爭議的主題過於複雜，非一時半刻可以解決時，妥協通常是最佳策略。

4. 競爭 (Competing)

屬高堅持與低合作型。指迫使對方付出代價以滿足自己的需求，採此策略即追求對方輸來讓自己贏。

5. 合作 (Collaborating)

屬高堅持與高合作型。指衝突雙方均花一些時間探討衝突的原因，尋找對彼此都最有利的解決方案，為雙贏的解決方法。

(三) 管理者做好衝突管理的方法

1. 制定良好的申訴制度。
2. 衝突裁決時盡量保持客觀。
3. 可利用人員輪調或分離衝突群體來減少部屬間的角色衝突。
4. 利用談判解決問題。
5. 以調停的方式鼓勵雙方溝通。