

衝突

- 衝突是難免的
- 衝突會造成
- 建設性的結果
- 毀滅性的結果
- 衝突會
- 摧毀婚姻
- 破壞關係
- 傷害業務
- 干擾生活
- 調解衝突無比艱難？？

衝突的定義

- 矛盾的原素朝對立或不同的方向發展，分歧的力量引起緊張狀態
- 因為關心、需要、興趣等原素而引起

衝突的本質

- 衝突是自然的
- 問題不在生活中是否有衝突，而在處理衝突的模式
- 衝突並非競賽
- 衝突是一種能量的禮物

診斷衝突的工具

■ 衝突強度之規模

■ 1.0到1.9級—不自在與不舒服感。

■ 2.0到2.9級—有待解決的衝突。當事人承認有需要解決的問題。

■ 3.0到3.9級—辯論，說服對方。我對你錯。

■ 4.0到4.9級—嚴重輸/贏競爭，犧牲對方以贏得勝利。

■ 5.0到5.9級—戰鬥/逃離。口頭對罵以及濫用肢體動作。問題不再是重點。

■ 6.0到6.9級—尋找和破壞。溝通管道完全崩潰。自以為是的傲慢感。

■ 7.0到7.9級—殲滅敵人或消滅其他人。

衝突之分類

- 物質衝突
- 心理衝突
- 關係衝突
- 系統衝突
- 訊息衝突
- 價值衝突

衝突的五種層次與來源

一、個人自己的兩難抉擇衝突

二、人際衝突(某個人與某個人的衝突)

三、群內衝突 (某部門內部員工的衝突)

四、群間衝突 (某部門與另部門間的衝突)

五、組織中衝突 (垂直、水準、直線與幕僚之多元衝突)

一、個人自己的兩難抉擇衝突

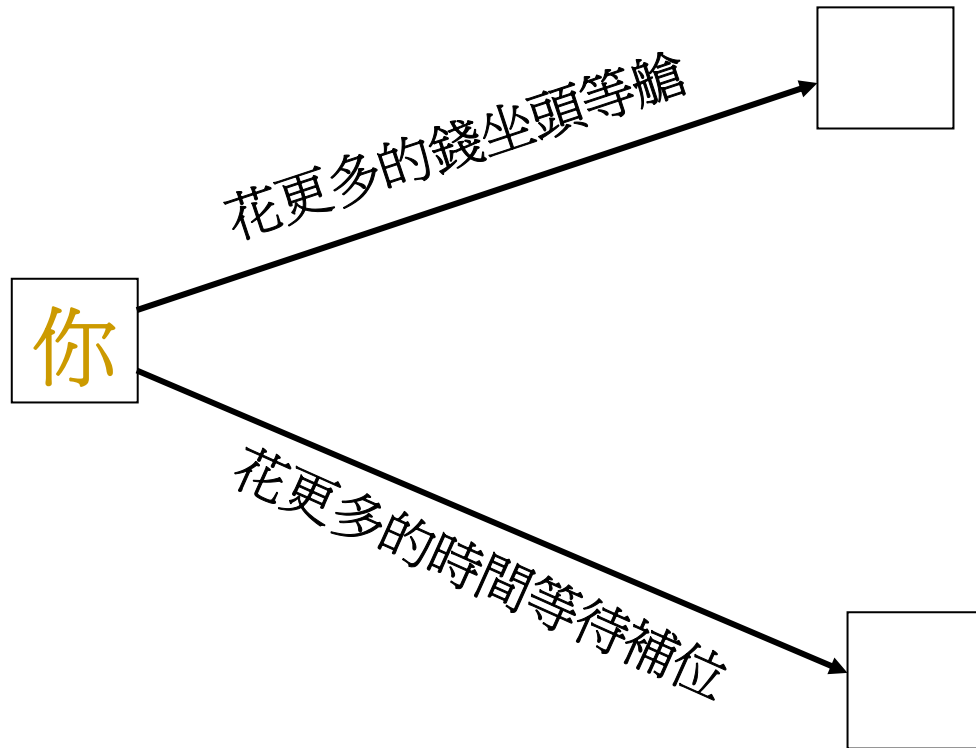
- 決策樹
 - 機率
 - 效用值
-

什麼是決策？

- 某些行動方案的知覺和考慮
- 某些正面或負面的效果
- 有成功進行的可能性

行動方案

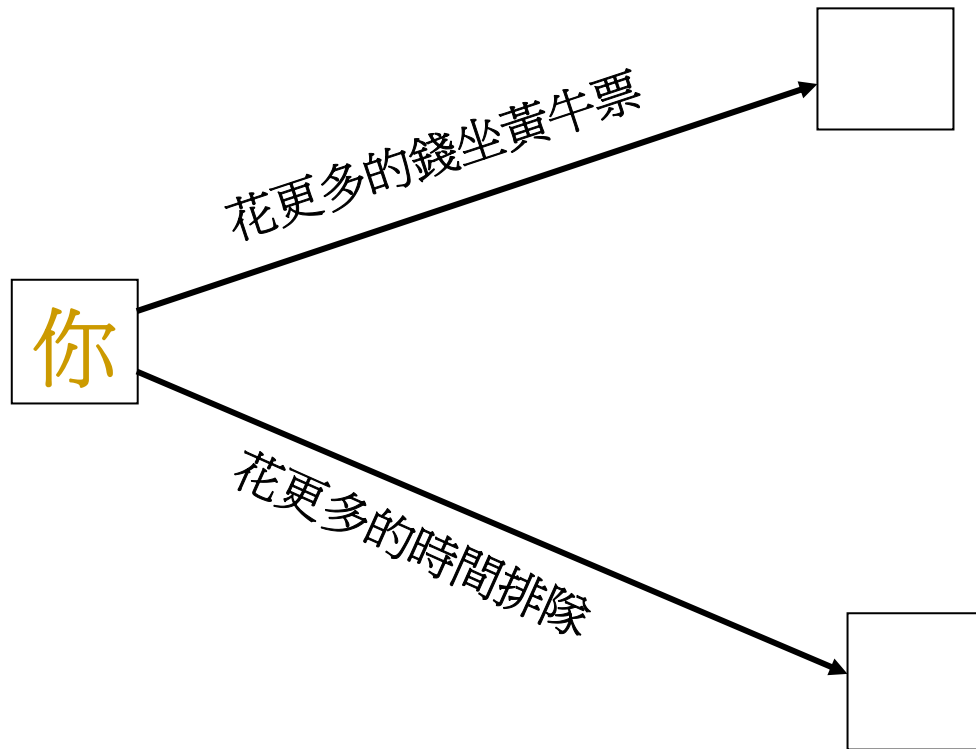
問題的行動方案



機場困境

行動方案

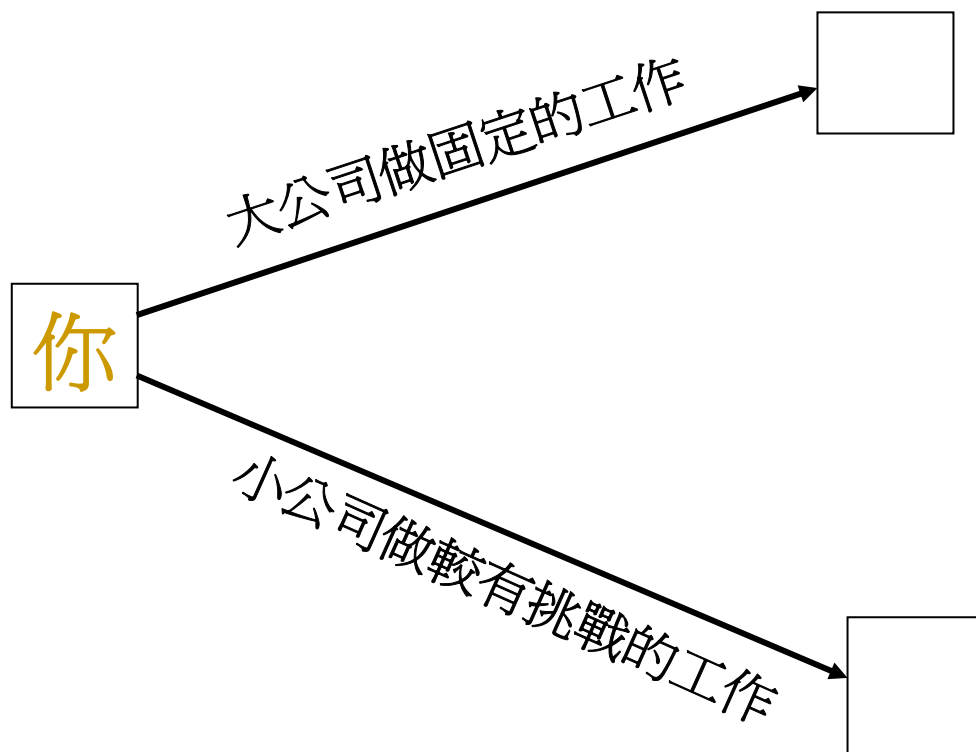
問題的行動方案



電影院困境

行動方案

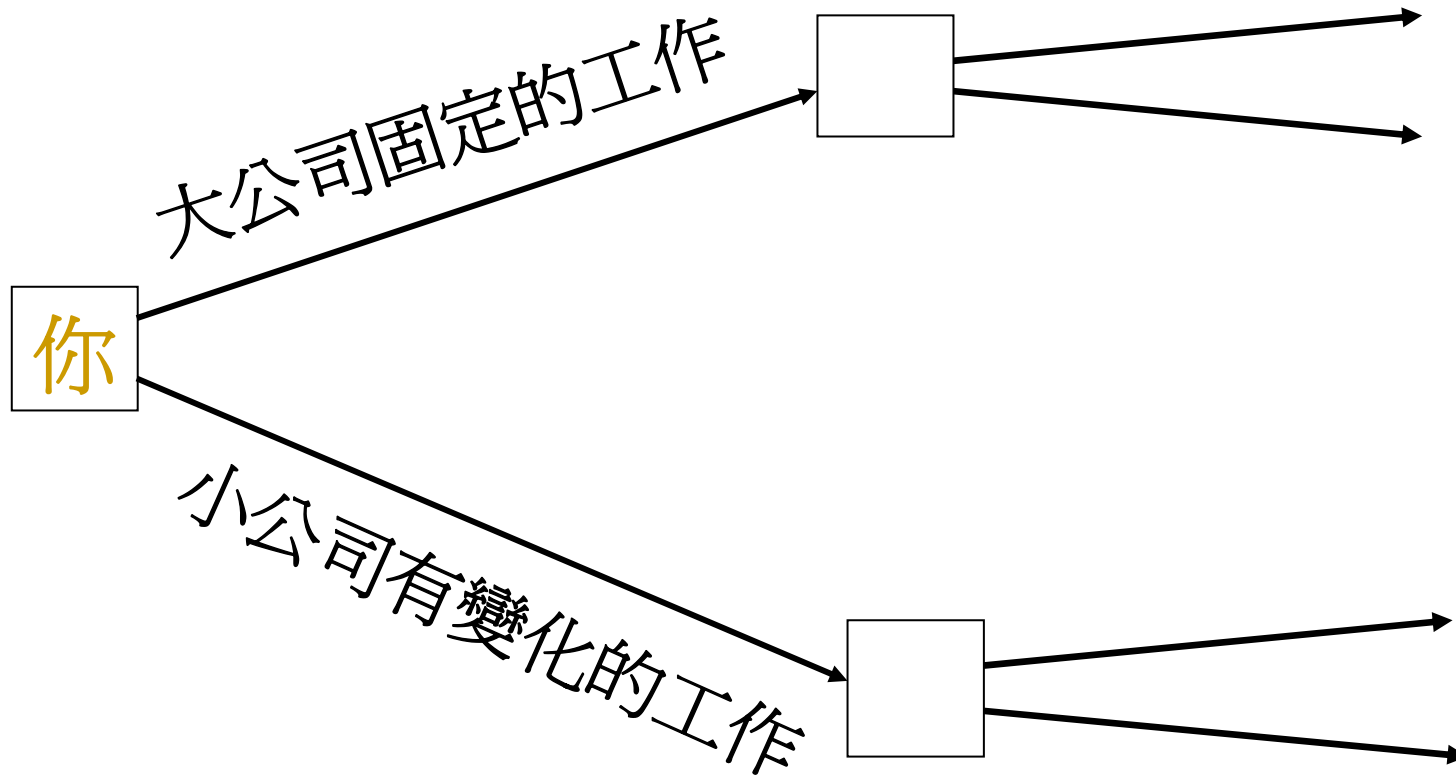
問題的行動方案



找工作困境

行動方案

問題的行動方案



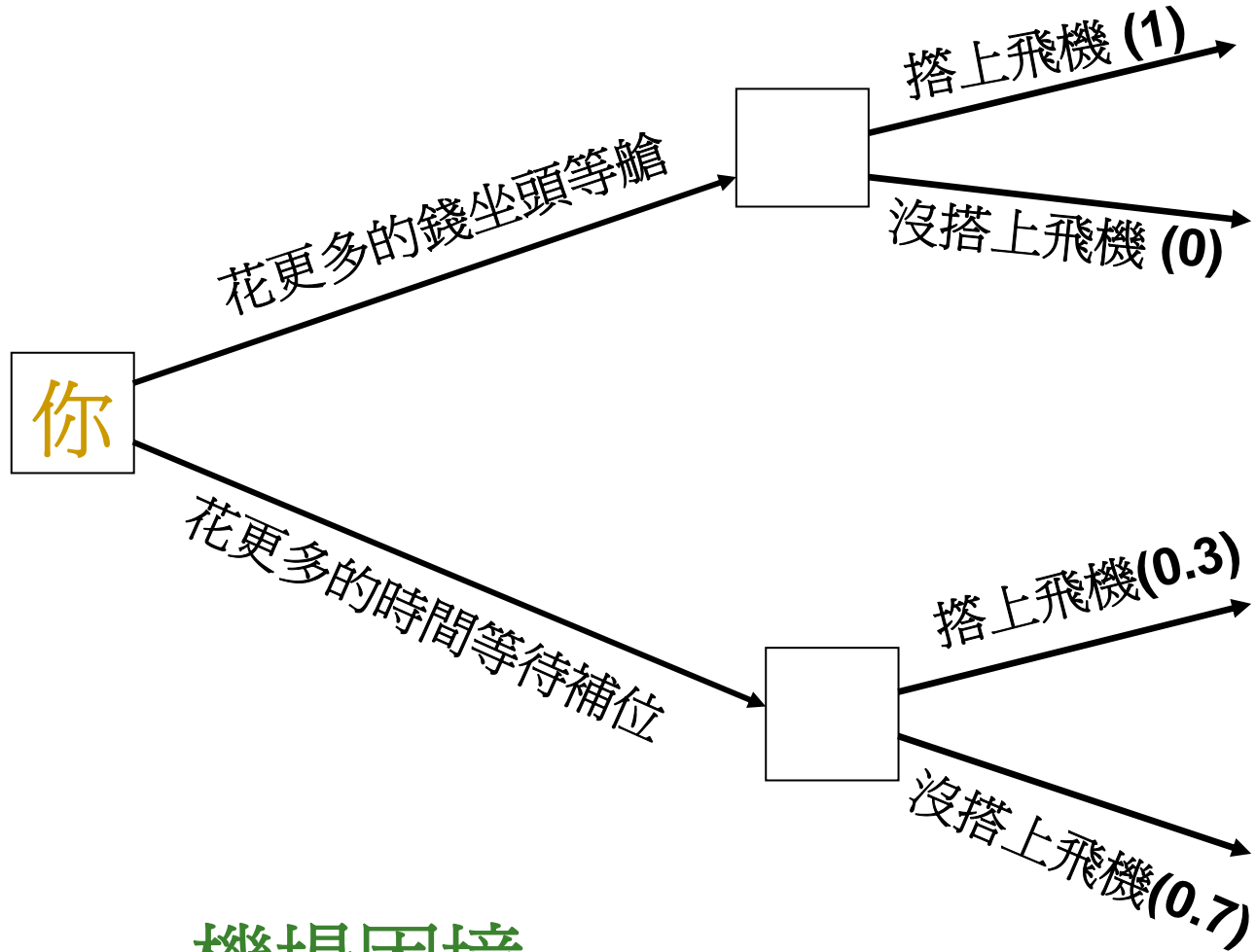
找工作困境

成功的可能性

- 成功的機率
- 期望值
- 比較各方案的行動後果
- 決策樹 (**Decision Tree**)

行動方案

問題的行動方案



機場困境

管理者的決策

- 決策者與決策狀況的假設
- 衡量決策成功的機率與其後果(結果或效用)
- 考慮一個決策的合理與不合理的標準為何？

騎驢找馬

- 小雅芳是一個公司的辦事員，工作沒有什麼晉升的機會
- 哥哥正預備自行創業，從事室內設計工作，建議她辭掉工作幫他處理行政事務，分享營業利潤或營業損失
- 小雅芳要
 - 繼續留在現在的公司？
 - 跳槽去幫哥哥？

後果已知

後果未知

客觀
機率

確定情況
下的決策

風險下
的決策

主觀
機率

不確定情況下的決策

後果已知

後果未知

客觀
機率

銀行定存

基金投資

主觀
機率

績優股之投資

新興國家
之投資

對決策者的假設

- 決策者對他們的可行方案並不全然知曉。他們只選擇範圍中的一小部分。
- 決策者對機率與結果的不同並不具有完全的敏感度。只能感覺到方案間相對的差異。
- 決策者對於其抉擇，並不一致。在不同的決策狀態下，會有不一致的結果。
- 某一限度內，決策者會將利益極大化，損失極小化。

決策之難處

- 主觀而不明確的問題
- 決策者並非具有完全敏感度
- 決策者並非數學家眼裡的經濟人
- 理性的決策者

衡量決策

■ 估計機率

- 對行動達成預期後果的可能性直覺
- **0 至 1**

■ 決定決策價值

- 價值或效用的滿足單位
- 決策所造成的物質的、金錢的、情感的、心理的後果
- **-100 至 +100**

加蓋或換屋？

■ 想要一間娛樂室

□ 可以加蓋

- 可以依照自己的需要設計
- 施工好
- 品質高
- 施工期八個月可以從容付款
- 面積不大

□ 可以換屋

- 大娛樂室
- 財務困難

■ 想要一間娛樂室

□ 可以加蓋

- 可以依照自己的需要設計

- 施工好

- 品質高

- 施工期八個月

- 面積不大

+55

-45

機率=10/10

方案一

滿足感受

$$(+55) \times (1.0) + (-45) \times (1.0) = +10$$

□ 可以換屋

- 大娛樂室 _____ **+85**
- 財務困難 _____ **-65**

成功購買房子，沒有發財務困難之
機率= **3/10**，**6/10**

方案二

滿足感受

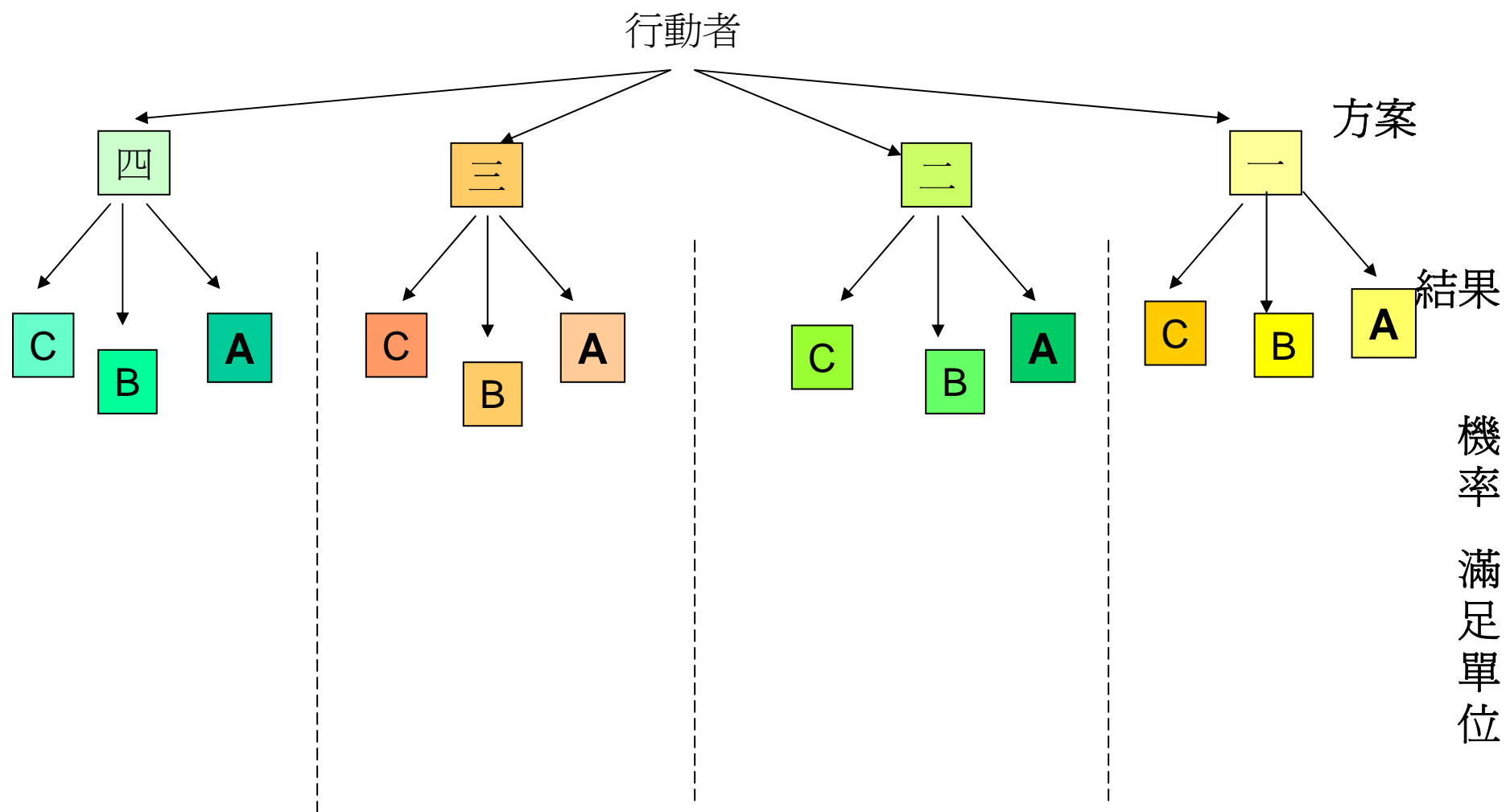
$$(+85) \times (0.3) + (-65) \times (0.7) = -20$$

$$(+85) \times (0.6) + (-65) \times (0.4) = +25$$

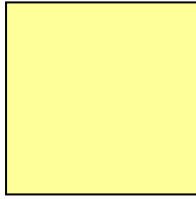
偏離理性

- 無法想到或無法知道所有的方案
- 無法想到或無法知道所有的後果
- 資訊不完全
- 決策者所尋找的是一個能夠帶來滿意價值的方案
- 人們並非追求最大利益，而是追求自己的滿意
- 滿意取決於個人過去的經驗
- 習慣風俗與傳統影響決策
- 人格會影響決策的理性層面
 - 外控與高度信任的人決策缺乏理性

改進個人決策效能



方案一



■ 可能結果

A 敘述

B 敘述

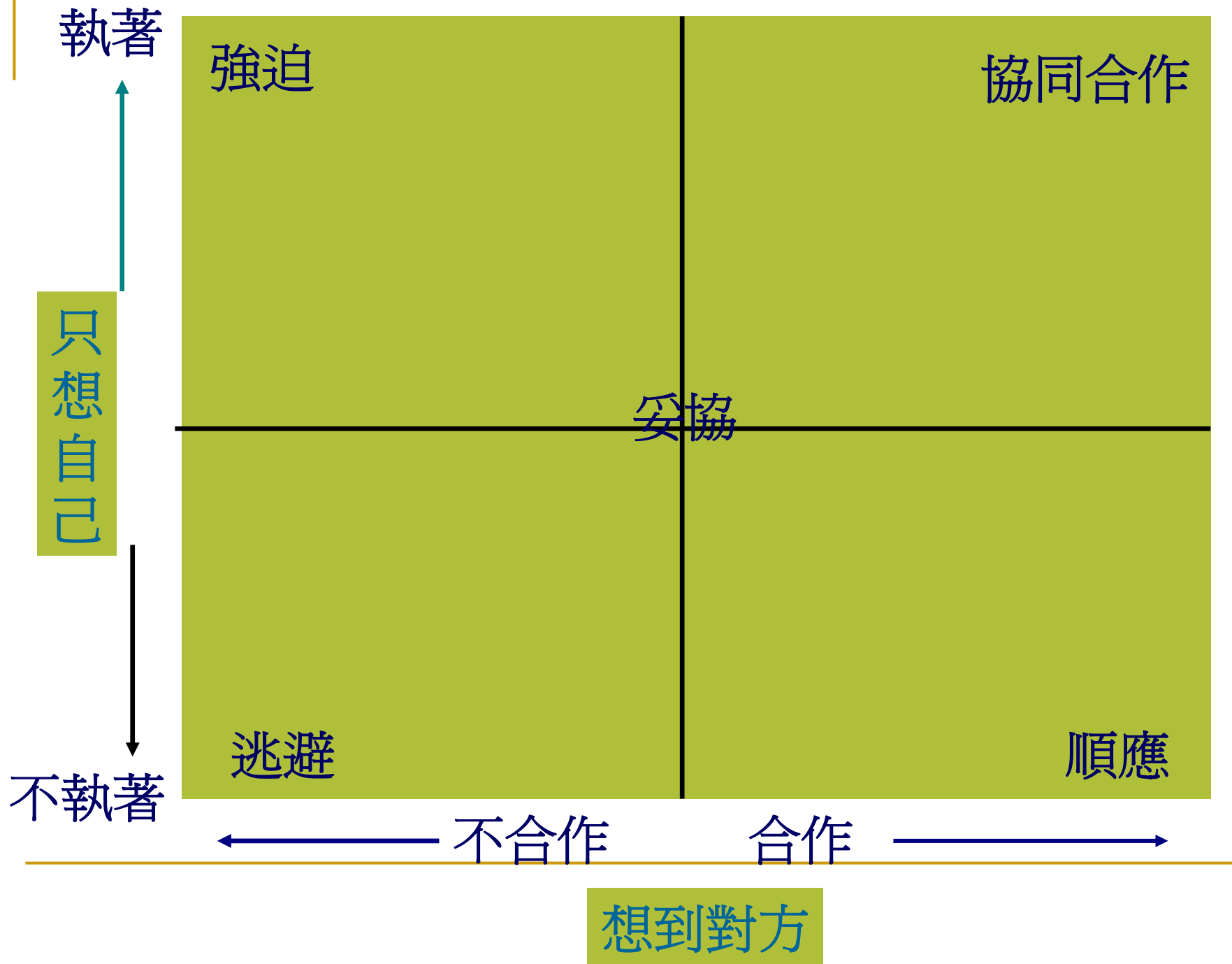
C 敘述

改進個人決策效能

- 畫一個決策樹
- 列出所要做的決策、方案及所有可能得到的結果
- 決定結果的價值或效用
- 對連接決策與結果之間的可能性，給定一個成功的機率
- 將每一個所估計的滿足單位數與相關成功機率相乘，加權後加總
- 挑出具有最大正值與最小負值的方案
- 當兩個加權值非常接近，蒐集更多資訊再做決策

二、人際衝突(某個人與某個人的衝突)

- 強迫(forcing)
 - 堅持自己的想法
 - 逃避 (avoidance)
 - 不與他人往來
 - 順應 (accommodating)
 - 合作，以對方意見為主
 - 建立共識或通力合作 (collaboration)
 - 雙贏
 - 妥協 (compromise)
 - 增值的談判
 - 考慮到對方也兼顧到自己
-



三、群內衝突 (某部門內部員工的衝突)

- 不同的派系和山頭
 - 不服上級主管的指揮或領導
 - 不公正或無專業能力
 - 爭寵
 - 資源分發不均
-

四、群間衝突 (某部門與另部門間的衝突)

- 資源衝突
 - 權力衝突
 - 單位間協調不佳
-

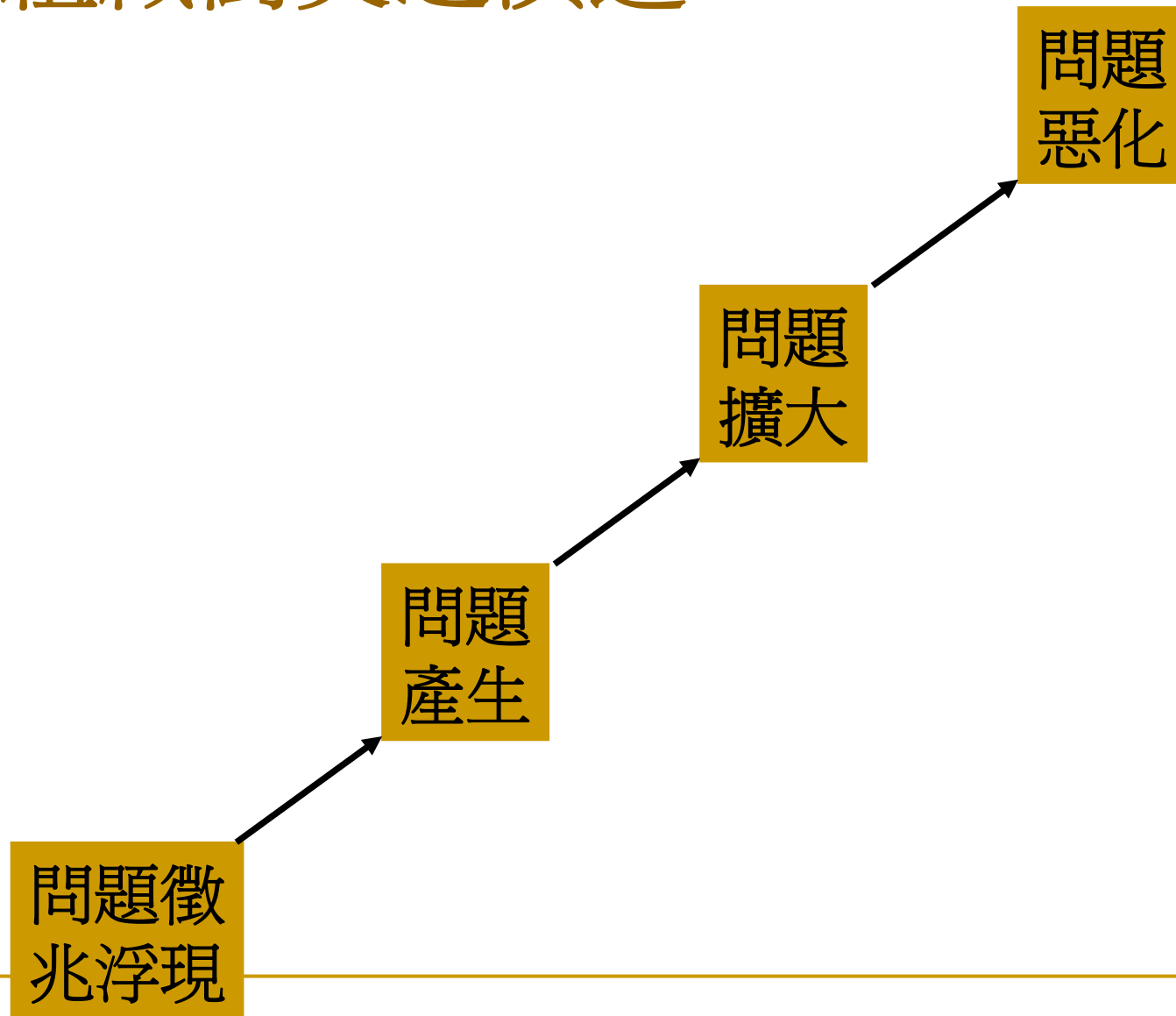
五、組織中衝突 (垂直、水準、直線與幕僚之多元衝突)

- 垂直衝突
 - 上下階層之衝突
 - 水準衝突
 - 平行單位之間的衝突
 - 直線與幕僚衝突
 - 職責劃分不清
 - 本位主義
 - 角色差異或立場歧異
-

衝突的成因型態

- 利益衝突 (benefit conflict)
- 批評衝突 (criticize conflict)
- 目標衝突 (goal conflict)
- 認知衝突 (cognitive conflict)
- 情感衝突 (affective conflict)

組織衝突之演進



衝突的正面價值

衝突的負面影響

階段一

潛在對立

階段二

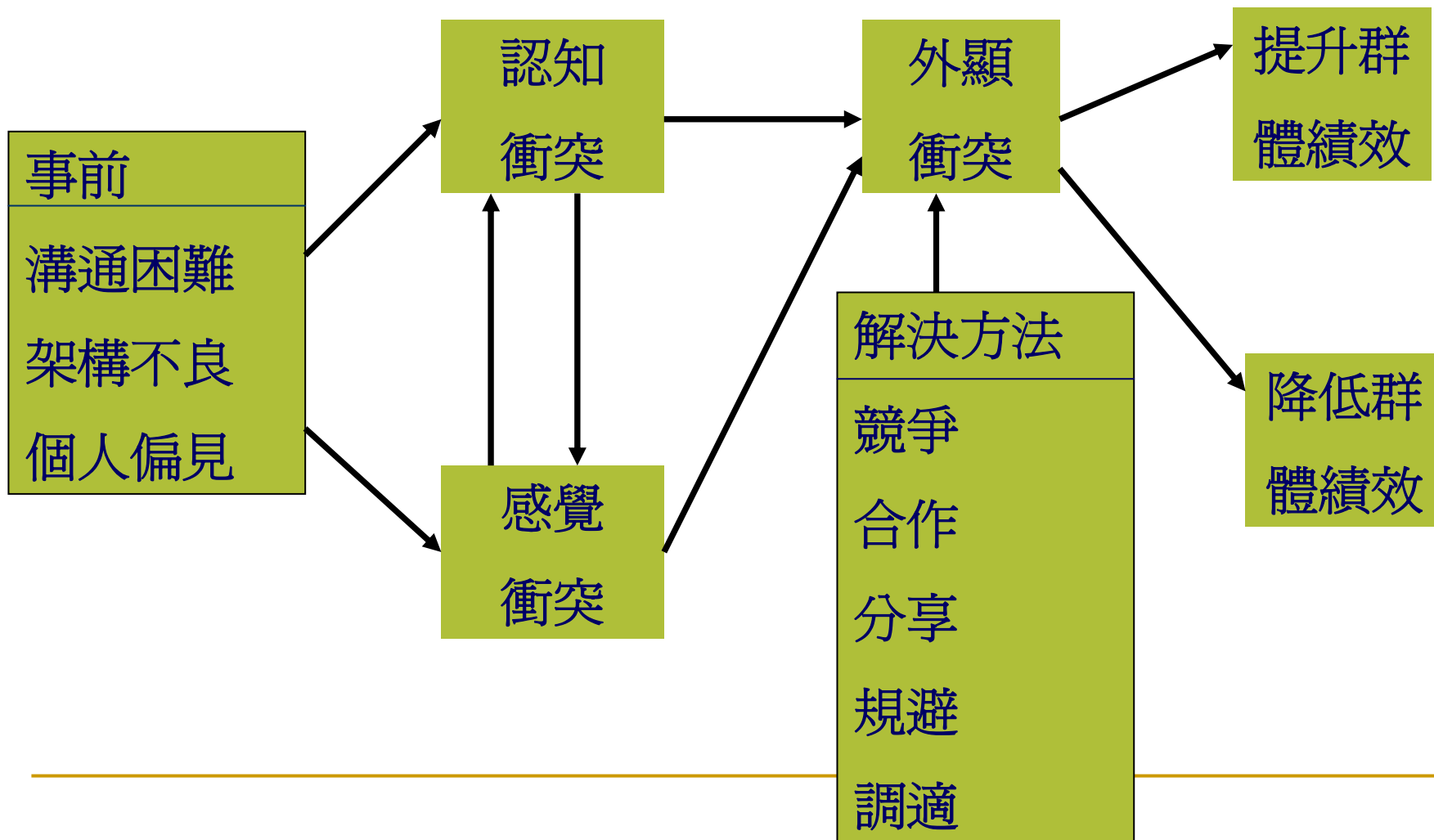
認知與個人化

階段三

行為回應

階段四

行為結果



化解衝突

- 競爭 (competition)
 - 合理之競賽規則，促進公平之競爭
 - 合作 (collaboration)
 - 協調雙方，爭取共同利益
 - 規避退卻 (avoidance)
 - 降低衝突的規模與程度
 - 分享 (sharing)
 - 調適 (accommodation)
 - 取悅對方，將對方利益置於優先地位
-

衝突之管理 (Managing Conflict)

- 架構性之管理模式(**Structural Method**)
 - 制度架構之重建，隔離衝突之主體。具迴避之性質。
- 人際性之管理模式 (**interpersonal confrontation method**)
 - 利用人際技巧協調衝突雙方。
- 推展性之管理模式 (**promotional method**)
 - 提升衝突的層次與品性。

■ 架構性之管理模式

- 藉由權位統治衝突 (**dominance through position**)
- 互相交換成員 (**interchange**)
- 改變組織設計，減少互依性 (**decoupling**)
- 利用連綴角色予以緩沖 (**buffering with linking pin**)
- 運用整合部門緩沖 (**buffering with an integrating department**)

■ 人際性之管理模式

- 自行溝通或說服 (**persuasion or conciliation**)
- 協議 (**negotiation or bargaining**)
- 中立的第三團契諮商法 (**third party consultation**)

■ 推展性之管理模式

- 理性辯論
- 決策程式
- 融合雙方觀點
- 可行方案之選擇

化解衝突的工具與技巧

- 好的溝通技巧
- 策劃對立立場轉變為利益雙贏發展的能力
- 解讀語言的能力
- 把問題重新建構為可以被解決問題的能力

好的溝通技巧

- 確認每個爭論者基本的絕對價值
- 鼓勵每位爭論者講話，敞開胸懷
- 同理心——了解發言者的角度與其所要陳述的事實
- 反映發言者的感覺
- 綜合相同點來達到雙贏的目的

策劃對立立場轉變為利益雙贏的能力

- 表達立場
- 探討潛在的顧慮
- 選擇彼此都滿意的解決模式

解讀語言的能力

- 語言背後真正的意義
- 指責他人
- 客觀確認問題，不偏倚任何一方
- 使用中立而非批評性的字眼
- 用正面的語言說話

把問題重新建構為可以被解決問題的能力

- 重新架構問題
- 創造一個和解的立場
- 用中立無毒的語言重新表達
- 將刺激性的問題重新用行為性的術語描述

衝突管理的原則

- 注意問題症結
- 留餘地
- 對事不對人
- 同理心
- 考量利害
- 站穩立場

