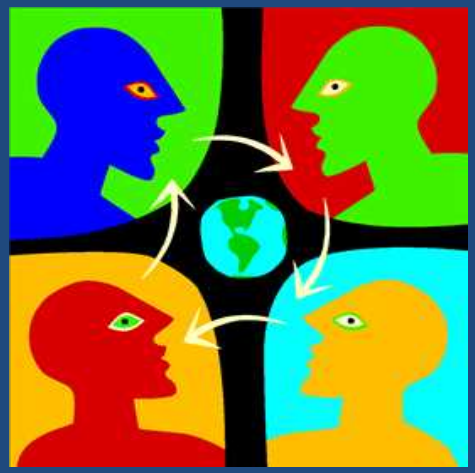


蓟县 人际关系和冲突讲座

汇报人：

本讲内容



1. 一、人际关系
2. 1. 梅奥人际关系理论
3. 2. 霍桑试验
4. 3. 人际关系学说
5. 二、冲突管理
6. 冲突的定义
7. 冲突观念的变迁
8. 功能正常与功能失调的冲突
9. 冲突的过程
10. 冲突的处理

一、人际关系

1、梅奥(George E.Mayo)的人际关系理论：

- 受到注意很重要；
- 职工是社会人；
- 企业中存在非正式组织；
- 新的领导能力在于提高员工的满意度。

霍桑试验在美国西方电器公司霍桑工厂进行的、长达九年的实验研究，真正揭开了作为组织中的人的行为研究的序幕。

2、霍桑试验——梅奥解释如下：

- 影响生产效率的根本因素不是工作条件，而是工人自身。参加试验的工人意识到自己“被注意”，是一个重要的存在，因而怀有归属感，正是这种人的因素导致了劳动生产率的提高。
- 在决定工人工作效率因素中，工人为团体所接受的融洽性和安全感，较之奖励性工资有更为重要的作用。

- 霍桑试验的**初衷**是试图通过改善工作条件与环境等外在因素，找到提高劳动生产率的途径。从1924年到1932年，先后进行了四个阶段的实验：照明试验、继电器装配工人小组试验、大规模访谈和对接线板接线工作室的研究。**但试验结果却出乎意料：**无论工作条件(照明度强弱、休息时间长短、厂房内温度高低等)是改善还是取消改善，试验组和非试验组的产量都在不断上升；在试验计件工资对生产效率的影响时，发现生产小组内有一种默契，大部分工人有意限制自己的产量，否则就会受到小组的冷遇和排斥，奖励性工资并未像传统的管理理论认为的那样使工人最大限度地提高生产效率；而在历时两年的大规模的访谈试验中，职工由于可以不受拘束地谈自己的想法，发泄心中的闷气，从而态度有所改变，生产率相应地得到了提高。

3、人际关系学说

- 霍桑试验的研究结果否定了传统管理理论对于人的假设，表明了工人不是被动的、孤立的个体，他们的行为不仅仅受工资的刺激；影响生产效率的最重要因素不是待遇和工作条件，而是工作中的人际关系。据此，梅奥提出了自己的观点；

（1）工人是“社会人”而不是“经济人”

- 梅奥认为，人们的行为并不单纯出自追求金钱的动机，还有社会方面的。心理方面的需要。因此，不能单纯从技术和物质条件着眼，而必须首先从社会心理方面考虑合理的组织与管理。

（2）企业中存在着非正式组织

- 这种非正式组织的作用在于维护其成员的共同利益，使之免受其内部个别成员的疏忽或外部人员的干涉所造成的损失。为此非正式组织中有自己的核心人物和领袖，有大家共同遵循的观念、价值标准、行为准则和道德规范等。
- 梅奥指出，非正式组织与正式组织有重大差别。在正式组织中，以效率逻辑为其行为规范；而在非正式组织中，则以感情逻辑为其行为规范。如果管理人员只是根据效率逻辑来管理，而忽略工人的感情逻辑，必然会引起冲突，影响企业生产率的提高和目标的实现。

（3）新的领导能力在于提高工人的满意度

- 在决定劳动生产率的诸因素中，居于首位的因素是工人的满意度，而生产条件、工资报酬只是第二位的。

- 人际关系学说第一次把管理研究的重点从工作上和从物的因素上转到人的因素上来，不仅在理论上对古典管理理论作了修正和补充，开辟了管理研究的新理论，还为现代行为科学的发展奠定了基础，而且对管理实践产生了深远的影响。

二、冲突管理

2.1.冲突的定义

- 冲突（conflict）泛指各式各类的争议。一般所说的争议，指的是：对抗、不搭调、不协调，甚至抗争，这是形式上的意义；
- 但在实质面，冲突是指在既得利益或潜在利益方面摆不平。
- 既得利益是指目前所掌控的各种方便、好处、自由；而潜在利益则是指未来可以争取到的方便、好处、自由。

- 冲突的定义(广义的):两个主体之间因各种原因而产生的不一致
- 冲突的定义(狭义的):两个主体产生不一致,其中任何一方都不愿意放弃自己的权利
- 冲突无时不在,只不过在许多冲突中,我们自觉地解决了

组织行为学中的定义：冲突是组织环境中的人们在相互交往的过程中，由于意见分歧、争论和对抗而使彼此关系出现的紧张状态。

1. 冲突的类型



以冲突对组织的作用性质

建设性冲突、破坏性冲突

以冲突呈现的基本形式

认识冲突、情感冲突、目标冲突、程序冲突

以冲突发生的范围

个人、群体中个人之间、群体之间的冲突

2. 冲突的根源



3. 冲突产生的基因：

在组织内，造成冲突的具体原因是无法统计的，但就其主要方面，不外乎以下几个基因：

(1)、认识基因：基于人们对事物的不同认识而造成的冲突。

(2)、价值观基因：对同一个事物或问题，双方从不同的价值观出发，判断、决策、结果不同，自然会产生冲突。

(3)、信息基因：当事者对同一个事物或问题，因所获信息的不同，形成的观点、方法不同，也会造成冲突。

(4)、本位基因：部门或个人之间，由于各自在组织内担任不同的角色，承担不同的责任，考虑问题只从本部门局部利 益出发，常常也会产生冲突。

(5)、利益基因：当本部门(或个人)的利益和其它部门(或个人)的利益发生矛盾，便会发生冲突。

至于个人之间，由于道德品质、心理、行为、习惯等因素所造成的冲突，则是另外一类冲突，这里不去研究。

2.2 冲突观念的变迁



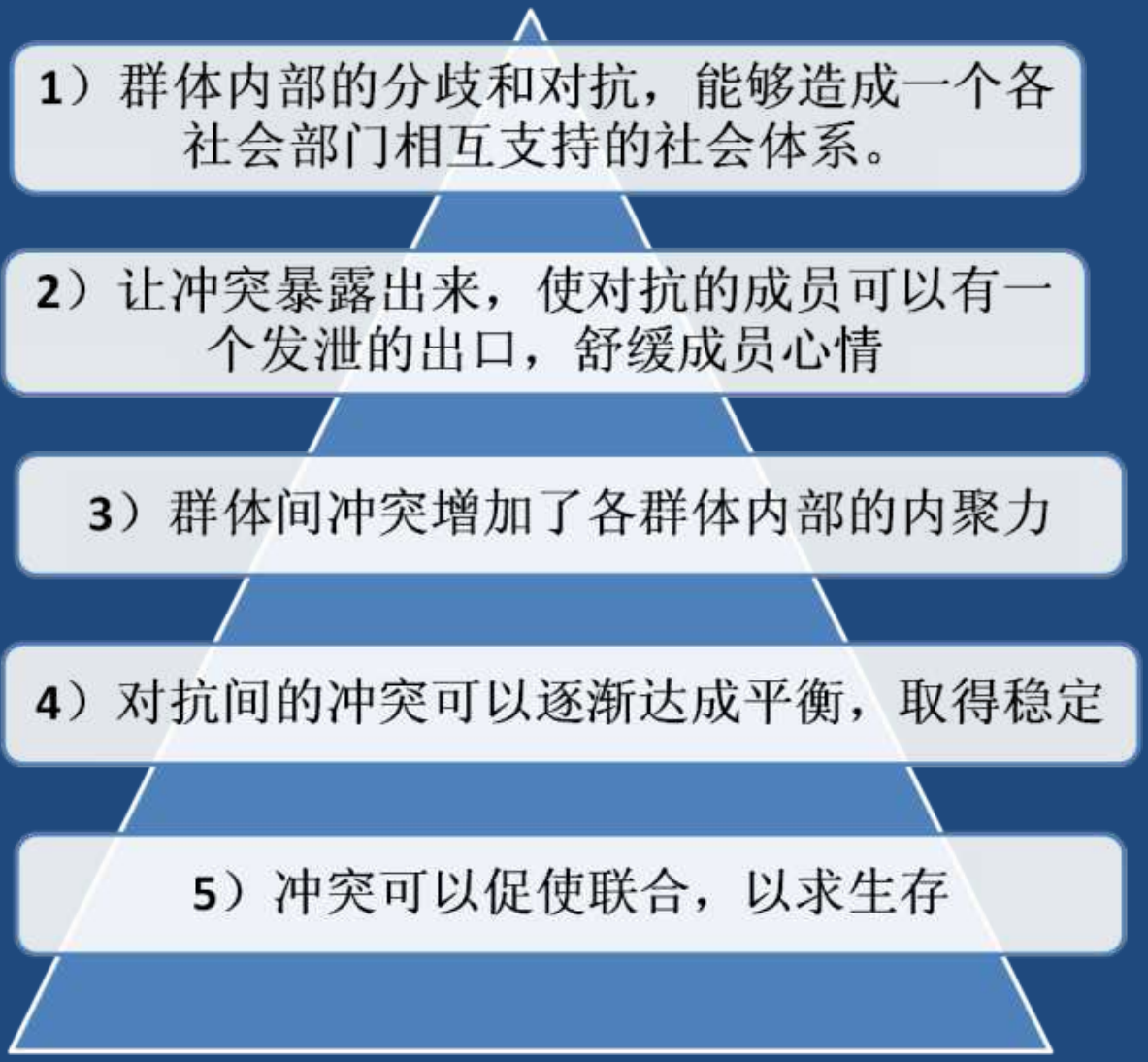
1.有关冲突的理解

最早，西方管理理论把冲突理解为暴力、破坏等

破坏性冲突

建设性冲突

建设性冲突对社会的益处



2. 冲突观念的变迁

传统观点

人际关系观点

相互作用观点



(1)传统的观点(traditional view of conflict):

认为冲突本身表明了组织内部的机能失调。

- 冲突是可以避免的。
- 冲突是导因于管理者的无能。
- 冲突足以妨碍组织之正常运作，致使最佳绩效无从获致。
- 最佳绩效之获致，必须以消除冲突为前提要件。
- 管理者的任务之一，即是在于消除冲突。



(2)人际关系的观点(human relation view of conflict)：

认为冲突是不可避免的，但它并不一定会导致不幸，反而可能成为有利于组织工作绩效提高的积极动力。

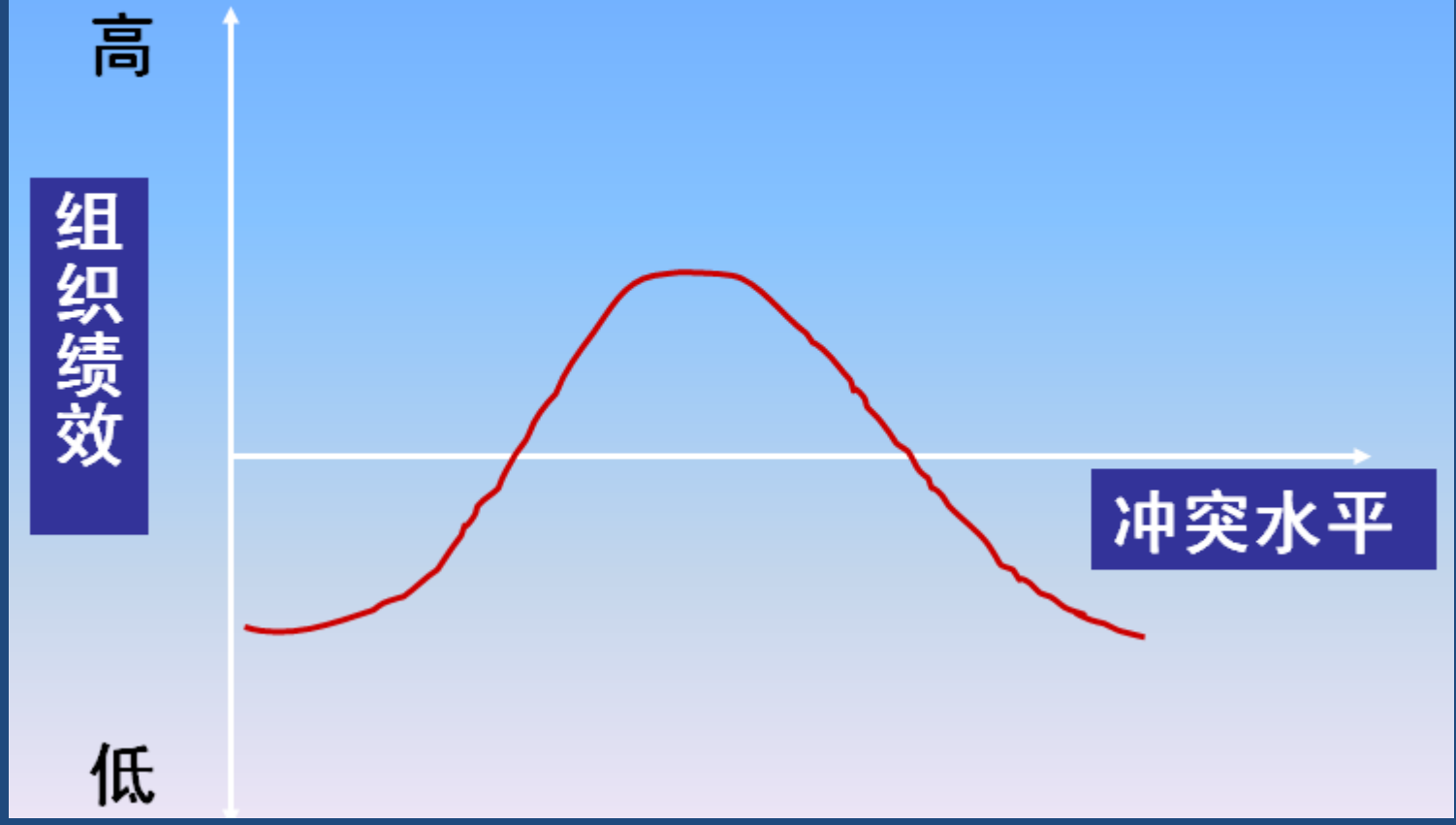
- 在任何组织形态下，冲突是无法避免的。
- 尽管管理者之无能显然不利于冲突之预防或化解，但它并非冲突之基本原因。
- 冲突可能导致绩效之降低，亦可能导致绩效之提升。
- 最佳绩效之获致，有赖于适度冲突之存在。
- 管理者的任务之一，即将冲突维持在适当水平。

(3)冲突的互动观点(interactionist view of conflict)：

认为冲突不仅可以成为组织的积极动力，而且某些冲突对于组织的有效运作是绝对必要的。

- 减少工作的枯燥感。
- 增进自我了解。
- 为了回避冲突，可激发个人做妥工作。
- 冲突之化解可增进个人声望与地位。
- 凸显问题所在。
- 促使决策者对问题做深入的思考。
- 可导致创新或变革。

冲突与绩效的关系



3. 冲突的特性



- 冲突的客观存在性



- 冲突的主观直觉性



- 冲突作用的两重性质

2.3 功能正常与功能失调的冲突

- 相互作用的观点并不是说所有的冲突都是好的.一此冲突支持群体的目标；并能提高群体的工作绩效，它们是具有建设性的、功能正常的冲突(functional conflict)。但也有一些冲突阻碍了群体的工作绩效，它们是具有破坏性的、功能失调的冲突(dysfunctional conflict)。



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/725032033220011124