

企业中的组织冲突和项目冲突 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/491/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E4_B8_AD_E7_c67_491186.htm

冲突有建设性作用和破坏性作用。鼓励进行建设性冲突，鼓励对立，分别向冲突双方提供必要的信息，适当拖延解决冲突的时间，让冲突更加明朗化。冲突的破坏性作用，缓和破坏性冲突，正视冲突解决冲突，帮助双方转化，使用权威，回避等处理方式。

解决冲突的传统方法：妥协、第三者裁判、拖延、不予理睬、引入空降经理人、强制、转移目标、教育培训、合作、换角色、重组群体和团队、人事调整。冲突管理中应避免过度理性，对于负面情绪视而不见，认为处理冲突是对人不对事，认为处理冲突是自己一人的责任，认为只有对方需要改变，认为对方不愿意面对冲突，等对方先行动以表示自己的善意！

组织冲突和处理方式：由于职能的内在矛盾，权力和利益的争夺，价值观的异同等等因素，组织内部会产生不断的冲突，组织冲突的破坏性或建设性，受到领导者态度和策略的直接影响，正确的策略，可以化害为利，错误的引导，将使冲突进一步激化，专家估计，高层经理一般把约20%的时间花在参与或处理内部争斗上，大多数成功经理人都有较高的冲突处理艺术！

组织冲突的原由有个体差异、信息缺失、职责不同、资源紧缺、环境压力、强制方式等项目的冲突管理：与职能经理相比，项目经理必须面对不断的环境变更，项目经理必须对不同项目周期阶段冲突的主要原因有所了解，就很可能避免或减少潜在的冲突的有害性

冲突的主要解决模式：撤出、缓和、妥协、强制、面对项目冲突的原因：项

目团队队员的专业技能差异越大，其间发生冲突的可能性越大项目决策人员对项目目标的理解越不一致，冲突越容易发生，项目团队成员的职责越不明确，冲突越容易发生，项目经理的管理权利越小、威信越低，项目越容易发生冲突，项目经理班子对上级目标越趋一致，项目有害冲突可能性越小，项目组织中，管理层次越高，由于某些积怨产生冲突可能性越大！项目冲突源：人力资源冲突、成本费用冲突、技术冲突、管理程序冲突、项目优先权冲突、项目进度冲突、项目成员个性冲突

项目团队冲突的三大类型：关系型冲突 由于人与人不同而造成的冲突，这其中包括性格差异、敌意对抗和个人反感；任务型或称认知型冲突 各方对团队任务认知差异而造成的冲突；流程型冲突 包括在行事方式和资源分配方面的意见分歧。

项目冲突管理方法：项目冲突管理是从管理的角度运用相关理论来面对项目中的冲突事件，避免其负面影响，发挥正常作用，以保证项目目标的实现。一般包括诊断、处理和结果三个阶段；回避或撤退：回避或撤退是使项目组织卷入冲突的其他成员从冲突情况中撤退或让步，以避免发生实际或潜在的争端；逼迫或强制：逼迫或强制是采用非输即赢的方法来解决冲突。用这种方法处理冲突，一般会导致成员的心里产生怨恨，使工作气氛更加紧张

管理者需要有处理冲突的能力：随着现代企业制度的建立，企业经营者和所有者已逐步分离，企业家要素已成为企业生产经营管理中十分积极和活跃的要素，企业家处理内外部冲突的好坏，将对企业的改革发展稳定以及全面提升市场资信和经济效益产生十分直接和深远的影响。现代企业的管理者需要有方方面面的知识和能力，处理冲突的能力毫无疑问是管理者需

要掌握的最主要的技能之一，冲突并不一定会导致不幸，而有些冲突可能成为有利于组织工作的积极动力。良性的冲突会增加人们互动的机会，是提供统一认识的前提，使内在矛盾外显，为组织消除内部不平衡，协调人际关系奠定基础，良性的冲突成为组织中的积极动力，对于组织或组织单元的有效运作是绝对必要的！适时适度激发冲突保持企业活力：冲突管理需要对可能发生的破坏性冲突积极处理并尽可能淡化，最需要管理者正视的一面，即要求管理者适时适度，激发冲突，在一些情况下增加冲突是具有建设性的，一旦员工都保持沉默，少说少做，一团和气，企业失去活力，公司的利益将大受影响，可以采用故意透露的办法激发冲突，公示任用的员工等通过一定的渠道提前透露出来，引起关注，激发思考，反馈信息，这种方法进退两宜，不合适时，易于控制局面。激发建设性冲突的方法，向下属传递信息，冲突有其合法地位，严重的不是冲突本身，而是破坏性冲突的结果，对那些敢于向现状挑战，倡议革新观念，提出不同看法和进行独特思考的个体给予大力奖励，晋升、加薪或采取其它强化手段，激发竞争、优胜、取得平衡的工作动机，振奋创新精神，发挥创造力，采用外力，通过从外界招聘或内部调动的方式引进背景、价值观、态度或管理风格与当前群体成员不相同的个体，以增强新见解，一些企业借用管理公司、聘用独立董事的做法应是激发建设性冲突的良策之一！

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com