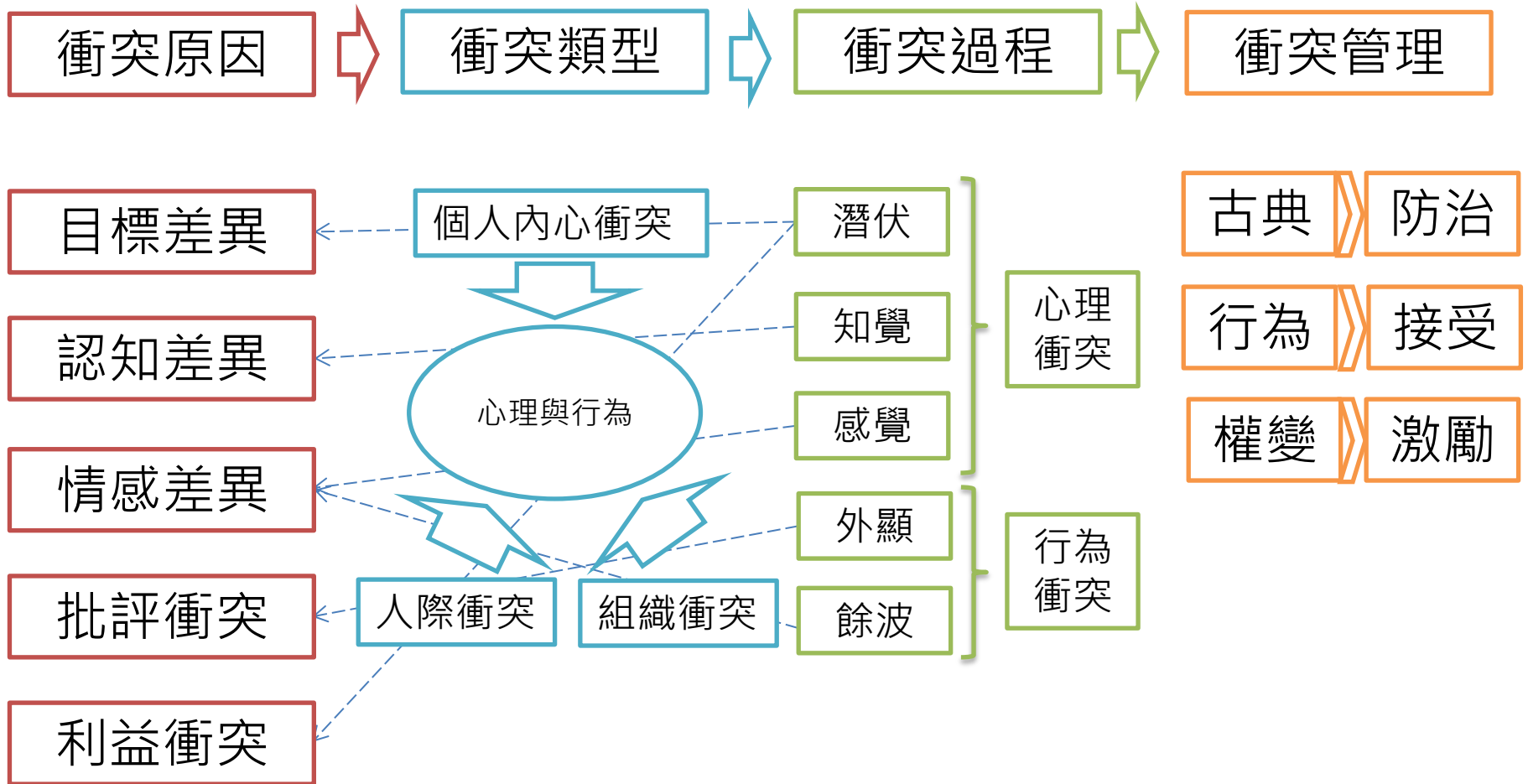


# 組織衝突

彰化師大 施信華

衝突conflict = 妨礙Impedes、阻止Blocks、破壞Frustrates組織達成目標的所有行為。



# 組織衝突的類型

個人自己的衝突 Intra-Personal Conflict

個人的兩難抉擇衝突

人際衝突 Interpersonal Conflict

員工某人與某人間的衝突

群內衝突 Intra-Group Conflict

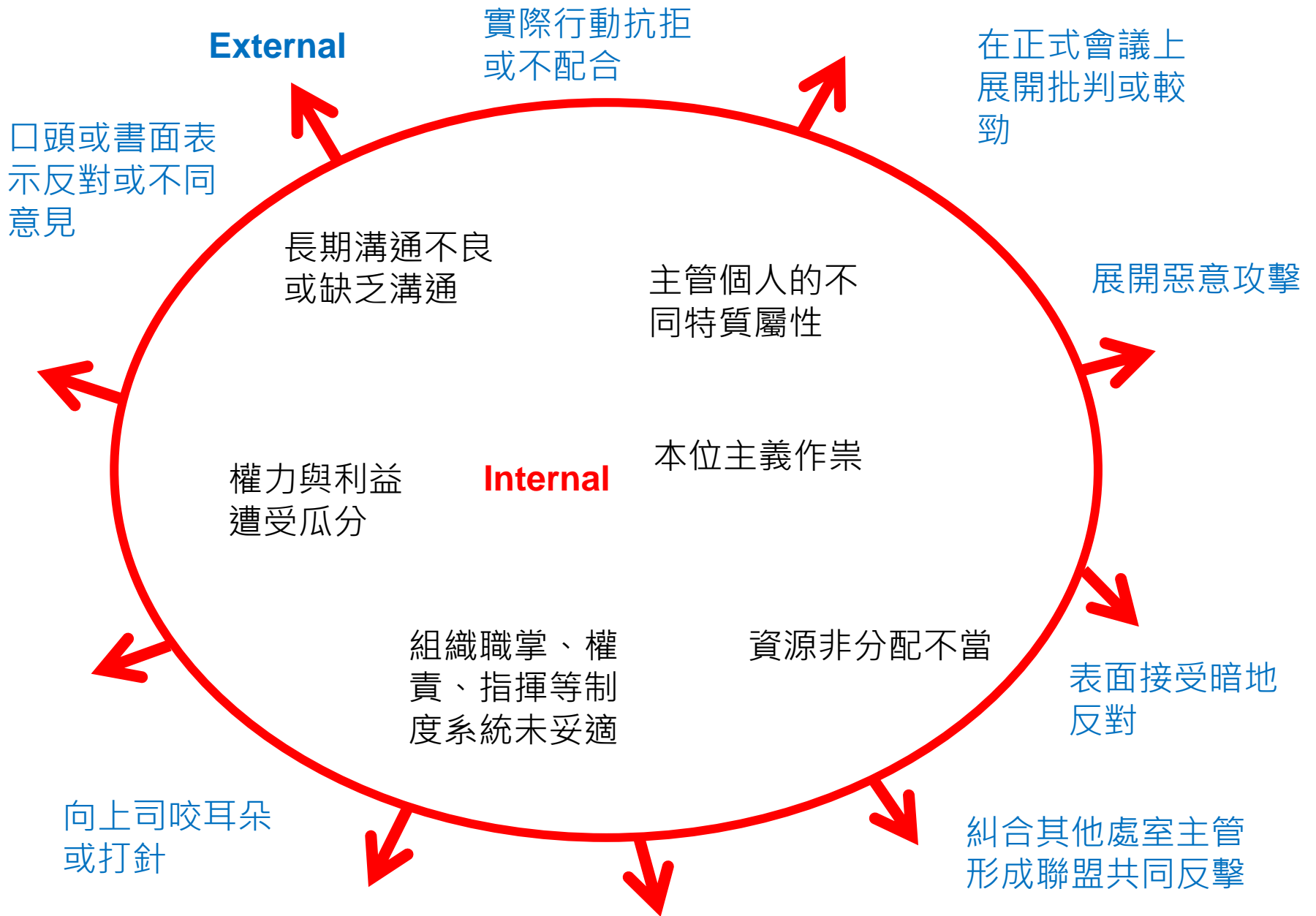
某處室內部員工的衝突

群間衝突 Inter-Group Conflict

某處室與某處室間的衝突

組織中衝突 Intra-organizational Conflict

組織中垂直、水平、幕僚的多元衝突



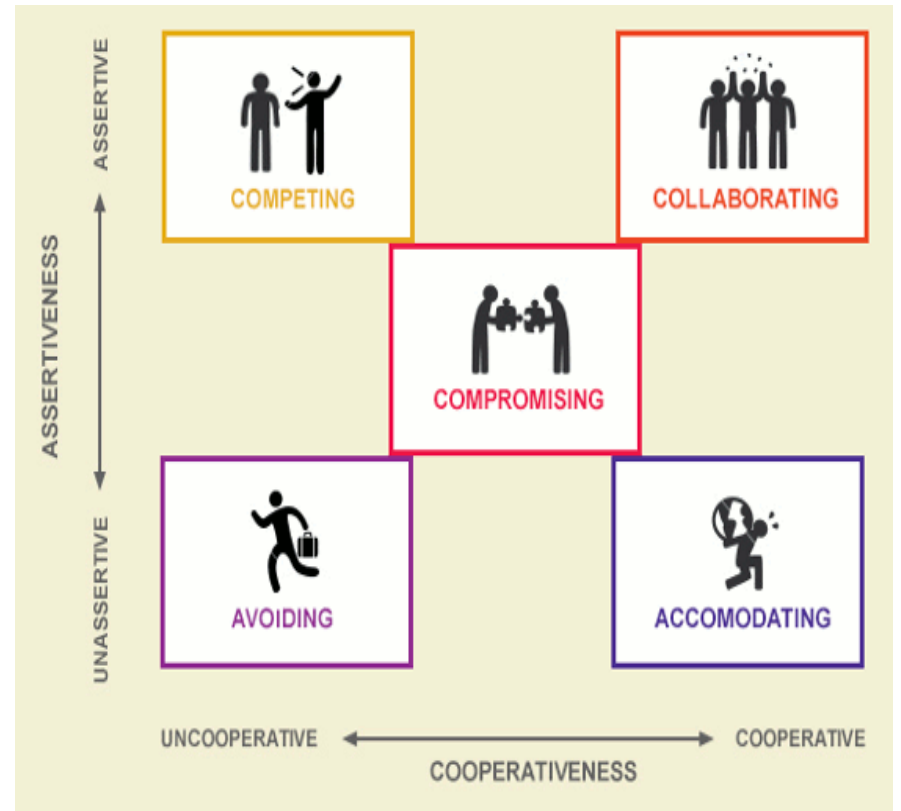
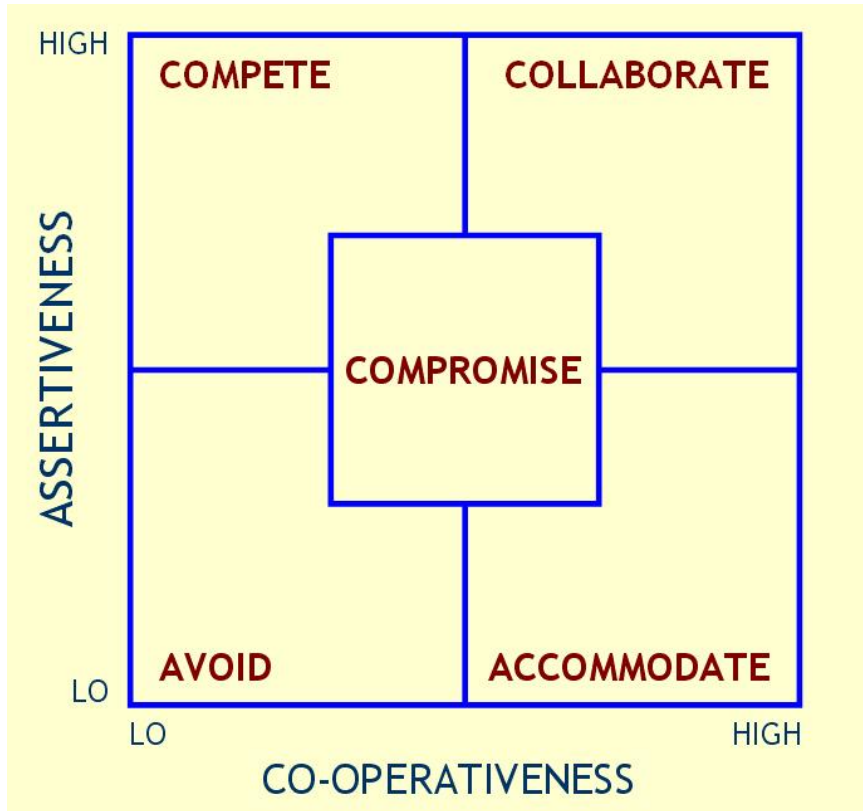
# 化解衝突的基本作法



**治標方法**  
逃避  
調節  
妥協  
施壓

**治本作法**  
解決問題  
資源擴張  
改變結構  
超組織目標

# Conflict Management 衝突管理



# 主管化解衝突的手段

從主管改革起

員工自我反省

列入考核要項

權責再釐清

下令嚴格禁止拉幫結派

及時化解衝突

力行定期人員輪調

建立新的指揮系統

壯士斷腕砍掉主事者

改變目標為跨處室合作

# 善用「心理衝突」的類型管理衝突事件

雙趨衝突 approach conflict

兩個都想要，魚與熊掌不可兼得的衝突。

雙避衝突 avoidance conflict

兩個都不要，兩害相權的衝突。

趨避衝突 approach-avoidance

進退兩難，喜歡吃大餐但又怕胖的衝突。



## 適度衝突的好處

提早暴露問題

良性競爭氣氛

妥適安排資源分配

激發創造能力

改善決策品質

增加組織向心力

## 不良衝突的壞處

使組織內耗無法達成組織目標

員工間或處室間的互信互賴關係瓦解

影響公司正常的跨處室溝通與協調功能

員工不滿、人才流失

喪失組織競爭力

團隊精神與功能被弱化

造成員工心理焦慮不安緊張

降低教育品質

# 引進衝突的時機

1. 成員表現不良，又不思改進：成員墨守成規且成效不佳，用了許多方法都無效時，只好引進衝突。
2. 成員因循怠惰，且又互相掩飾、互相包庇：成員是利益的共同體，且感情太沾黏時，只好引進衝突。
3. 成員過度依賴、順從主管，凡事消極被動，缺乏創意時。
4. 組織部門失去平衡，有人獨大時。
5. 主管有衝突管理的知能，且能掌握衝突的進度與資源時得為之。

## 引進衝突的前置作業

- 1.先收集雙方的性格特質資料
- 2.引爆點由小事情入手
- 3.吸收並規劃可藉助的人脈資源
- 4.規劃處裡的流程與解決的對策
- 5.先做沙盤演練
- 6.預想可能發生的突發狀況
- 7.萬一事情出乎意料之外時的危機處理機制
- 8.規劃時間與進度

# 衝突管理的注意事項

1. 衝突易受主客觀因素的交互影響
2. 衝突有烙印與復發的作用
3. 沒有哪一種方法是必然有效的
4. 要建立健全的通圖管理機制
5. 要建立良好的溝通網路系統
6. 要加強成員的心理輔導
7. 揭示學校的經營目標與理念

