

## 广东外语外贸大学 2004 年企业管理考研试题

### 一、简述题（每小题 15 分，共 90 分）

1. 简述企业家及特征。
2. 简述 MBO 及其要素。
3. 简述非德勒权变模型的主要内容。
4. 简述促进创新的组织文化特征。
5. 简述霍桑试验及其意义。
6. 简述弗鲁姆期望理论。

### 二、论述题（每小题 30 分，共 60 分）

1. 试论经济全球化为管理者创造的机会与挑战。
2. 试述管理学者对组织冲突的认识。

## 参考答案

### 一、简述题（每小题 15 分，共 90 分）

#### 1. 简述企业家及特征。

**答：**企业家指专门从事企业经营决策和高级管理、具有一系列特殊素质和能力的经营者（参见“经营者”）。经营者是一种职业，而企业家是一种素质标志。

企业家区别于一般的经营管理者的特征如下：

##### （1）富有创新精神

企业家区别于一般经营者的首要特征在于其强烈的创新意识和较强的创新能力。按照熊皮特的理论，创新是企业家的本质特征。企业家创新主要包括产品创新、技术创新、开辟新市场、控制原材料的新供应来源、实施组织变革。企业家将经营企业作为自己毕生的事业追求，他们企业的发展现状永不满足，他们是经营者中的功成名就者。企业家具有个性化的管理哲学，哲学就是世界观和方法论，就世界观意义来讲，企业家对事业有坚定的信念和强烈的使命感，并能为之倾注全部的热情，自觉地献身于心爱的事业。就方法论意义来讲，具有一套独特而有效的经营管理方法，别人很难模仿，企业家都是创新者，正是他们的创新行为造就了企业的繁荣。企业家的信念表现为一种必胜的力量，且这种信念不是一种盲目的冲动，而是建立在对事物深刻而独特的理解基础上，并把该深刻的理解演变成事业的卓越

##### （2）综合素质较高

企业家在企业发展中的领导地位决定了其必须具有较高的综合素质，既要有丰富的知识、经验和极高的才干，又要有良好的职业道德和作风，只有这样，企业家才能驾驭全局，带领企业走向成功。企业家素质就是指优秀的企业经营者应当具备的各种条件和素养。包括品质素质、知识素质、能力素质、生理与心理素质等几个方面：

①企业家的品质素质。品质素质是企业家素质的最基础方面，主要包括企业家事业心、企业家道德和作风三个方面。

②企业家的知识素质。企业家知识素质是企业家决策能力、创新能力和指挥领导能力的基础。市场经济条件下现代企业的发展对企业家提出了很高的知识素质要求，它们包括专业基础知识、专业知识、经济学和法学知识。

③企业家的能力素质。企业家的能力素质是企业家整体素质中最具实质性的部分。企业家能力指企业家经营企业、驾驭企业的能力，主要包括决策能力、组织能力、控制能力等方面。

④企业家的身心素质。企业家的身心素质是指企业家的身体素质和心理素质。美国“卡鲁创业家协会”曾对 75 位美国成功的企业家做过仔细分析研究，分析出 11 种“企业家的心理特征”：a.健康的身体；b.控制及指挥的欲望；c.自信；d.紧迫感；e.广博的知识；f.超人的观念化能力；g.脚踏实地；h.不在乎地位；i.客观的待人态度；j.情绪稳定；k.迎接挑战。

以上这几方面都对企业家提出了很高的素质要求，良好的综合素质，是成为一个成功企业家的基本前提。

##### （3）决策能力较高

狭义上讲，资源优化配置主要指企业家的决策艺术。在未来的竞争中，企业未来的第一设计者企业家的素质和决策力将越来越重要。诸多资源直接或间接地影响着企业生存和发展，企业家在自身一定经验和对未来事件发展趋势的判断基础上，以核心竞争力为主线，把企业内外部的各种资源挖掘出来，并有效整合，进而突出企业的竞争优势。真正做到既有事实根据，又先于别人想到的不寻常的战略决策。这个过程实际上就是决策的过程，或者说，从内容上看，决策就是企业内外资源优化配置的艺术。

#### 2. 简述 MBO 及其要素。

**答：**MBO 又称成果管理，或标的管理，是 20 世纪 50 年代出现于美国，以泰罗的科学

和行为科学理论为基础形成的一套管理制度。目标管理的主要内容：目标管理是一个程序和过程，是一个全面的管理系统，它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，将组织的整体目标转换为组织单位和成员的目标，通过层层落实和采取保证措施，有效而又高效地实现目标。目标管理能够很好地体现员工参与管理，由德鲁克提出，经由其它一些人发展，逐步成为西方许多国家所普遍采用的一种系统地制定目标并进行管理的有效方法。

MBO 的要素包括：

#### （1）建立目标体系

实行目标管理的第一步就是要建立一套完整有序的目标体系。这项工作总是由上而下地逐级确定目标。对最高管理人员来说，制定目标的第一步是确定在未来特定时期内企业的宗旨或使命和更重要的目标是什么。由上级设置的目标是初步的，是建立在分析和判断基础之上的。而当由下级拟订出整个可考核的目标系列时，应根据上级制定的最初目标，上级领导和下级一起进行暂定目标的商议和修改。上下级的目标之间通常是一种“目的一手段”的关系。在制定目标时，管理人员也要建立衡量目标完成的标准，并把衡量标准与目标结合起来。目标体系应与组织结构相吻合，从而使每个部门都有明确的目标，执行起来也更加方便。

#### （2）明确责任

有时在达到目标的过程中，所期望的结果和责任之间的关系往往被人忽视。通常，组织结构并不是按组织在一定时期的目标而建立的，因而常常发现部门和具体岗位难以有明确的目标与之相对应，其责任多是含糊不清的。实施目标管理最重要的一点，就是要尽可能地做到每个目标和子目标都应使部门或个人明确责任，如果难以做到，则至少应该对每一协作的管理人员所要完全的计划目标所做的具体任务，做出明确的规定。

#### （3）组织实施

斯蒂芬·P·罗宾斯通过研究发现：当高层管理者对 MBO 高度负责，并且亲身参与 MBO 的实施过程时，生产率的平均改进幅度达到 56%；而对应高层管理低水平的承诺和参与，生产率的平均改进幅度仅为 6%。在组织实施时，要特别注意把握好两点：一是高层领导的管理要多体现在指导、协助，提出问题，提供信息情报以及创造良好工作环境方面；二是高层领导要更多地把权力交给下级成员，充分依靠执行者的自我控制来完成目标任务。把握好这两点才能更好实施目标。

#### （4）考评和反馈

对各级目标的完成情况，采取定期检查、考核有利于组织目标的实施。检查的方法可以多样化，如采用自检、互检、责成专门的部门进行检查或评比、竞赛等形式。检查的依据就是事先确定的目标。对最终结果，应当根据目标进行评价，并将评价结果及时反馈。反馈对绩效有各级的影响。它可以使人们在取得了原先的目标后进一步提高自己的目标，而且使人们了解自己行动方式的效果。经过评价和反馈使得目标管理进入了下一轮循环过程。

目标管理的特点是：目标管理是参与管理的一种形式；强调自我控制；促使下放权力；注重成果第一的方针。

目标管理的优点是：目标管理对组织内易于度量和分解的目标会带来良好的绩效；目标管理有助于改进组织结构的职责分工，由于组织目标的成果和责任图划分到每一个职位或部门，容易发现授权不足与职责不清等缺陷；目标管理有利于调动员工的主动性、积极性和创造性。由于强调自我控制，自我调节，将个人利益和组织利益紧密联系起来，因而提高了士气；目标管理促进了意见交流和相互了解，改善了人际关系。

目标管理的缺点是：偏重操作而忽视原理；制定目标缺乏统一指导；制定目标的困难；过多强调短期目标；哲学假设不一定都存在。Y 理论对于人类的动机做了过于乐观的假设，在监督不力的情况下，情况并非如此；目标商定可能增加管理成本；缺乏灵活性；有时奖惩不一定都能和目标成果相配合，也很难保证公正性，从而削弱了目标管理的效果。



### 3. 简述菲德勒权变模型的主要内容。

**答：**(1) 美国管理学家菲德勒在大量研究的基础上于 1951 年提出了有效领导的权变模型。他认为不存在一种“普遍适用”的领导方式，领导工作强烈地受到领导者所处的客观环境的影响。换句话说，领导和领导者是某种既定环境的产物，菲德勒的领导权变模型是比较具有代表性的一种权变理论。

(2) 菲德勒将领导环境具体化为三个方面，即职位权力，任务结构和上下级关系。所谓职位权力是指领导者所处的职位具有的权威和权力的大小。任务结构指任务的明确程度和部下对任务的负责程度。上下级关系是指群众和下属乐于追随的程度。菲德勒设计了一种问卷来测定领导者的领导方式。该问卷的主要内容是询问领导者对最不与自己合作的同事（LPC）的评价。如果领导者对这种同事的评价大多用于敌意的词语，则该种领导趋向与工作任务型的领导方式（低 LPC 型）；如果评价大多用善意的词语，则该种领导趋向与人际关系型的领导方式（高 LPC 型）。菲德勒认为环境的好坏对领导的目标有重大影响。对低 LPC 型领导来说，他比较重视工作任务的完成。如果环境较差，他将首先保证完成任务；当环境较好时，任务能够确保完成，这时他的目标将是搞好人际关系。对高 LPC 型领导来说，他比较重视人际关系。如果环境较差，他将首先将人际关系放首位；如果环境较好时，人际关系也比较融洽，这时他将追求完成工作任务。

### 4. 简述促进创新的组织文化特征。

**答：**创新是管理学中的一个重要概念，有着很长的研究历史。创新指形成一创造性思想并将其转换为有用产品、服务或作业方法的过程。也即，富有创新力的组织能够不断地将创造性思想转变为某种有用的结果。有三类因素可用来激发组织的创新力。它们就是组织的结构、文化和人力资源实践。

富有创新力的组织，通常具有某种共同的文化，如鼓励试验，赞赏失败，不论成功还是失败都给予奖励，等等。充满创新精神的组织文化通常有如下特征：

- (1) 接受模棱两可。过于强调目的性和专一性会限制人的创造性。
- (2) 容忍不切实际。组织不抑制员工对“如果…就…”这样的问题做出不切实际的、甚至是愚蠢的回答。乍看起来似乎是不可行的，但往往可能带来问题的创新性解决。
- (3) 外部控制少。组织将规则、条例、政策这类的控制减少到最低限度。
- (4) 接受风险。组织鼓励员工大胆试验，不用担心可能失败的后果。错误被看作能提供学习的机会。
- (5) 容忍冲突。组织鼓励不同的意见。个人或单位之间的一致和认同并不意味着能实现很高的经营绩效。
- (6) 注重结果甚于手段，提出明确的目标以后，个人被鼓励积极探索实现目标的各种可行途径。注重结果意味着，对于任一给定的问题，可能存在若干种正确的解决办法。
- (7) 强调开放系统。组织时刻监控环境的变化并随时作出快速的反应。

### 5. 简述霍桑试验及其意义。

**答：**霍桑试验是从 1924 年到 1932 年在美国芝加哥郊外的西方电器公司的霍桑工厂中进行的。霍桑工厂具有完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度，但工人仍然有很强烈的不满情绪，生产效率很低。为了探究原因，美国国家研究委员会组织了一个包括多方面专家的研究小组进驻霍桑工厂，开始进行试验。试验分为四个阶段：照明试验、继电器装配工人小组试验、大规模访问交谈和对接线板接线工作室的研究。

#### (1) 霍桑实验的具体过程

在照明试验中，专家们选择了两个工作小组，一个为试验组，一个为控制组。试验组照明度不断变化，控制组照明度始终不变。结果发现，照明度的改变不是效率变化的决定性因素。于是，他们继续进行继电器装配工人小组试验。试验过程中，研究小组分期改善工人

小组的工作条件，比如，增加工间休息、公司负责供应午餐和茶点、缩短工作时间、实行每周工作五天制、实行团体计件工资制等，他们还允许装配小组的女工在工作时间自由交谈，观察人员对她们的态度也非常和蔼。经过研究，研究小组发现促使工人提高生产效率的原因可能是督导和指导方式以及工人工作态度的改善。为了研究工人的工作态度及可能影响工人工作态度的其他因素，研究小组决定进行大规模访问交谈。他们共花了两年时间对两万名职工进行访问交谈。结果他们发现，影响生产力最重要的因素是工作中发展起来的人群关系，而不是待遇及工作环境。研究小组还了解到，每个工人工作效率的高低，不仅取决于他们自身的情况，而且还与他所在小组中的其他同事有关，任何一个人的工作效率都要受到他的同事们的影响。在试验的第四阶段，研究小组花了6个月的时间观察接线板接线工作室的工人的生产效率和行为，结果又有许多发现，包括大部分成员都故意自行限制产量，工人对待他们不同层次的上级持不同态度，成员中存在一些小派系等。

### (2) 霍桑实验的结论

梅奥对其领导的霍桑试验进行了总结，得出了与古典管理理论不同的观点——人际关系学说，该学说的主要内容有：①工人是社会人，而不是经济人。科学管理学派把金钱看作是刺激人们工作的惟一动力，把人看作是经济人。梅奥认为，工人是社会人，除了物质方面的条件外，他们还有社会、心理方面的需求，因而不能忽视社会和心理的因素对他们积极性的影响作用。②企业中存在着非正式组织。企业成员在共同的工作过程中，相互之间必然产生共同的感情、态度，形成共同的行为准则和惯例，要求个人服从。于是就构成了一个体系，也就是非正式组织。非正式组织不仅存在，而且与正式组织相互依存，对生产率有着重大的影响。③生产率的提高主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系。梅奥认为提高生产率的主要途径是提高工人的满意度，即工人对社会因素以及人际关系的满意度。如果满意度高，士气就高，生产率也就会随之提高。

### (3) 霍桑实验对管理学发展的意义

①梅奥主持的霍桑实验是管理史上最具有划时代意义的事件，推翻了从泰罗以来把人看作“经济人”的假设，为管理学开辟了一个新的领域，即开始重视人、研究人的行为。②霍桑实验使人际关系的研究逐渐闻名于世，使其成为了行为科学的先驱；使管理学从此进入了行为科学的新时代。

## 6. 简述弗鲁姆期望理论。

**答：**期望理论是由美国心理学家弗鲁姆提出来的激励理论。它的核心是研究需要和目标之间规律。一个人最佳动机的条件是：他认为他的努力极可能导致很好的表现；很好的表现极可能导致一定的成果；这个成果对他有积极的吸引力。其基本涵义主要是期望公式和期望模式。

(1) 期望公式是某一活动对某人的激励力量取决于他所能得到结果的全部预期价值乘以他认为达成该结果的期望概率。用公式可以表示为：

$$M=V \times E$$

其中 M 表示激励力量，这是指调动一个人的积极性，激发出人的潜力的强度。V 表示目标效价，指达成目标后对于满足个人需要其价值的大小。E 表示期望值，这是指根据以往的经验进行的主观判断，达成目标并能导致某种结果的概率。

(2) 针对如何最大化激发人的积极性，弗鲁姆提出了人的期望模式：

个人努力 → 个人成绩（绩效） → 组织奖励（报酬） → 个人需要

在这个期望模式中的四个因素，需要兼顾三个方面的关系：

①努力与绩效的关系。人们总是希望通过一定的努力达到预期的目标，如果个人主观认为达到目标的概率很高，就会有信心，并激发出很强的工作力量。

②绩效与奖励的关系。人总是希望取得成绩后能够得到奖励，如果得到奖励就可能产生

工作热情，否则就可能没有积极性；

③奖励与满足个人需要的关系。人总是希望自己所获得的奖励能满足自己某方面的需要。但是对于不同的人，采用同一种奖励办法能满足的需要程度不同，能激发出的工作动力也就不同。

期望理论主要应用体现在激励方面，这启示管理者不要泛泛地采用一般的激励措施，而应当采用多数组织成员认为效价最大的激励措施，而且在设置某一激励目标时应尽可能加大其效价的综合值，适当加大不同人实际所得效价的差值。在激励过程中，还要适当控制期望概率和实际概率，加强期望心理的疏导。期望概率过大容易产生挫折，期望概率过小又会减少激励力量；而实际概率应使大多数人受益，最好实际概率大于平均的个人期望概率，并与效价相适应。

## 二、论述题（每小题 30 分，共 60 分）

### 1. 试论经济全球化为管理者创造的机会与挑战。

答：（1）经济全球化的概念

经济全球化的概念最初产生于 20 世纪 80 年代。经济全球化指的是全球经济活动被纳入一个以计算机、通讯技术和网络技术联结起来的全球性网络，在全球范围内寻求生产资料、信息、资金、人力资源等生产要素的最佳配置和重组。

经济全球化是以科技革命、市场经济和跨国公司的大发展为驱动力，以生产要素在世界范围内的大规模流动为核心，以国际贸易、国际金融、国际投资、国际交通和通讯的大发展为形式，使企业生产的内部分工扩展为全球性的分工，使生产要素在全球范围优化组合，从而促进了各国和全球经济的共同发展。经济全球化的进程使得世界各国的经济活动日益冲破各个国家、各个区域原有的孤立、封闭状态，而呈现出相互联系、相互影响、相互依存的趋势，在这种趋势下，世界各国的经济逐步联结成一个有机的整体。

从根本上说，全球化是世界经济发展的必然趋势，是我们所处时代的基本趋势和基本特征之一。它对整个世界的经济发展产生了深刻影响。研究经济全球化及中国企业的应对策略，对于中国企业抓住全球化机遇和迎接全球化挑战、提高国际竞争能力，具有十分重要的现实意义。

经济全球化给管理者带来诸多机遇同时，也带来了更大的竞争压力，如果企业提高国际竞争力承受住这些压力，就是一种机遇；反之，将面临更大的压力。机遇和挑战共存，就看我们如何抓住机遇，迎接挑战。

（2）经济全球化给我国企业管理者带来的机会

邓小平早就指出：“世界发生大转折，这就是机遇。”江总书记也说：“大转折就是大机遇。”总体来说，经济全球化给企业管理者带来的机遇是加速变革经济体制和企业结构，催生世界级企业。

①为企业与国际接轨提供了有利条件。加入 WTO，我国获得了 130 多个成员国家（地区）无条件提供的最惠国待遇，关税和非关税壁垒不断降低的优惠以及与贸易有关的优惠待遇。

②有利于打破某些行业的垄断行为，激发企业的竞争意识，提升企业的国际竞争能力，让消费者得到更优质、更便宜的服务。

③有利于提高科技创新水平和高新技术的产业化，提高劳动生产率。经济全球化带来的技术全球化，大大缩短了产品的生命周期，每一项技术都可以在短时间内传播到全世界，这对于技术落后的中国企业是有利的。

④有利于为企业创造良好的国际经济贸易环境。世贸组织在世界经济贸易中发挥着重要作用，其成员间的贸易量占全球贸易的 95%。世贸组织有三项基本职能：一是制定、实施



和监督多边贸易规则；二是组织多边贸易谈判；三是解决成员之间的贸易争端。我国加入世贸组织，可以通过获得其成员资格，享受多边谈判的成果；通过参与国际规则的制定，维护自身权益；可以通过开放自身市场，获得进入其他国家市场的机会；可以通过多边的争端解决机制，解决贸易纠纷。

### （3）经济全球化给企业管理者造成的挑战

对于发达国家的企业管理者来说所面临的挑战主要包括：

①全球经营环境的复杂性所带来的经营风险、

②消费需求也开始全球化，变化迅速的消费需求大大缩短了产品的生命周期，跨国公司通过在发展中国家销售落伍的产品以延长产品的生命周期的做法受到限制。

③技术的全球化，使得跨国公司的技术优势受到冲击，某些发展中国家的高科技企业也有机会冲击它们的蛋糕。

④对于发达国家的中小企业来说，发展中国家的廉价的劳动力对他们的冲击较大。大型的跨国公司都通过全球采购和贴牌生产降低了生产成本，国内也充斥着发展中国家通过国际贸易出口到发达国家的廉价产品，对于人力资本较高的发达国家的中小企业来说，这是经济全球化对他们带来的挑战。

由于经济全球化的“游戏规则”出自发达国家，发展中国家在适应和参与经济全球化这一进程时，将被迫要求修改已往的市场规则，对外资与外企的利用与管理不当，都会为发展中国家带来不可忽视的消极影响。很可能加剧发展中国家与发达国家的矛盾，拉大两者的差距。经济全球化对发展中国家的管理者的挑战包括：

①跨国公司的进入对国内企业的生存形成压力。国内企业无论从规模还是从资金、技术、管理上都同跨国公司，特别是世界 500 强企业存在很大差距。可以说是重量级拳手和轻量级拳手同台竞争，发展中国家企业处于劣势。

②传统文化及滞后的经营观念带来的压力。以中国为例，前世贸组织总干事鲁杰罗曾说：“中国经济发展的关键问题是文化观念的变革。不少人情愿忍受传统国有企业运作方式所产生的浪费、低效率与低工资，而不愿意采用新的节约资源、最终可以导致就业增加与社会福利提高的生产方式，这是个悲剧。”我国过度的贸易保护政策，企业经验主义、急功近利的思想及缺乏创新精神等，这些都对企业国际竞争力提高构成挑战。

③产品和技术创新的巨大压力。跨国公司的进入，一方面促使本国产业升级，另一方面也给本国企业造成了巨大的产品创新压力。如我国彩电市场，多年来追随着国外品牌引领的潮流，不断推出超平、纯平、等离子、液晶等新产品，中国企业在追赶的同时，也意识到产品和技术创新的重要，加紧进行技术开发和产品创新，并开始在海外设立 R&D 机构，跟踪、储备或赶超最新技术。

④人力资源欠缺带来的压力。跨国公司进入国内后大都实施了本土化的策略，其关键是人才的本土化。跨国公司雄厚的资金实力、先进的管理理念、富有吸引力的待遇和灵活的用人机制，吸引了国内许多优秀人才。

⑤市场机制还不够成熟。发展中国家的资本市场、人才市场、企业家市场等发展不够完善，按照市场规则自主发展、健康成长的企业运行机制还不成熟。发达国家经历了数百年市场经济的锻炼和完善，建立了一整套成熟的制度、行为范式、经验和组织体系。发展中国家的企业管理者要掌握这些知识，还需要一个过程。

⑥不熟悉国际规则。经济全球化，首先要求企业管理者了解国际规则。无论是企业在本国生产做出口贸易、还是国外生产、抑或通过并购国外企业达到国际化的目的，企业的管理者都要先了解国际经营管理的游戏规则，否则是无法生存的。而当前，我国企业国际管理人才及其缺乏，对国际规则缺乏认识，很多企业也因此吃亏。

经济全球化不仅决定着人类发展的进程与方向，而且在一定程度上关系着一个国家的前

途与命运。我们高兴地看到,经济全球化已经成为中国经济发展的战略选择。面对经济全球化带来的机遇与挑战,我国企业管理者应该选自觉参与国际竞争,实施国际经营战略;规范现代企业制度,促进经营机制转换;严格实施错位竞争,准确定位赢得优势;强化核心竞争能力,走出多元经营误区;增加研究开发投入,提高自主创新能力;不断提高管理水平,加强企业文化建设。只有这样,才能在日益激烈的全球竞争中获得生存和发展。

## 2. 试述管理学者对组织冲突的认识。

**答:**组织冲突指一个行为主体为谋求自身利益而与其他行为主体之间的对立、对抗和斗争。它普遍存在于社会关系的各个领域,是人类社会关系的一个组成部分。企业组织冲突是冲突的一个特定形态,是企业组织内部或外部某些关系难以协调而导致的矛盾激化和行为对抗。处理组织冲突的措施通常包括回避、建立联络小组、树立超级目标、采取强制办法、解决问题等。

若干年来,管理学者对于组织的冲突有着三种不同的观点。第一种观点认为应该避免冲突,冲突本身表明了组织内部的机能失调。我们称之为冲突的传统观点(Traditional view of conflict)。第二种观点为冲突的人际关系观点(Human relations view of conflict),即认为冲突是任何组织无可避免的必然产物,但它并不一定会导致不幸,而是可能成为有利于组织工作的积极动力。第三种也是最为新型的观点认为,冲突不仅可以成为组织中的积极动力,而且其中一些冲突对于组织或组织单元的有效运作是绝对必要的。我们称之为冲突的相互作用观点(Interactionist view of conflict)。

### (1) 传统观点

传统观点早期的看法认为冲突是不利的,并且常常会给组织造成消极影响,冲突成为暴力、破坏和非理性的同义词。由于冲突是有害的,因此应该尽可能避免。管理者有责任在组织中消除冲突。从19世纪末至20世纪40年代中期,这一观点一直统治着管理学的文献,代表了大多数人的态度。人们认为冲突是功能失调的结果,它出现的原因来自这样几个方面:沟通不良,人们之间缺乏坦诚和信任,管理者对员工的需要和抱负不敏感。

认为所有冲突都是不好的观点提供了一种简单的办法来对待引起冲突的个人行为。为了要避免所有冲突,提高组织和群体的工作绩效,我们就必须仔细了解冲突的原因,并着手纠正这些组织中的功能失调。尽管当代大量研究都提供了强有力的证据驳斥这种认为冲突水平的降低会导致群体工作绩效提高的观点,但仍有很多人依然在使用这种标准来评估冲突情境。

### (2) 人际关系观点

人际关系的观点认为冲突必然而不可避免地存在于所有组织之中。由于冲突是不可避免的,因此应该接纳冲突。这一观点使冲突的存在合理化;冲突不可能被消除,有时它甚至会为组织带来好处。自40年代末至70年代中期,人际关系的观点在冲突理论中占据统治地位。

### (3) 相互作用观点

当今的冲突理论为相互作用的观点。人际关系观点接纳冲突,而相互作用的观点则鼓励冲突。这一理论观点认为,融洽、和平、安宁、合作的组织容易对变革和革新的需要表现为静止、冷漠和迟钝。因此,它的主要贡献在于:鼓励管理者维持一种冲突的最低水平,这能够使组织单位保持旺盛的生命力,善于自我批评和不断创新。

相互作用的观点并不是说所有的冲突都是好的。一些冲突支持组织的目标,并能提高群体的工作绩效,它们属于建设性类型,可将其称为功能正常的冲突(Functional conflict)。而也有一些冲突则阻碍了组织实现目标,它们是功能失调的冲突(Dysfunctional conflict)并属于破坏性类型。

功能正常和功能失调的冲突二者之间的分界并不清楚明确。没有一种冲突水平对所有条件都合适或都不合适。某种冲突的类型与水平可能会促进某一部门为达到目标而健康、积极



的工作，但对于另外的部门，或同一部门不同时期，则可能是功能失调的冲突。目前尚无一种复杂的测量工具来评估某种冲突水平是功能正常的还是功能失调的，因此还需要管理者自己进行智力判断，以了解组织中冲突的水平是否恰当。