

2005年5月

北大商业评论

- 高管激励，难在哪里
- 谁在为中国企业管理者“加压”



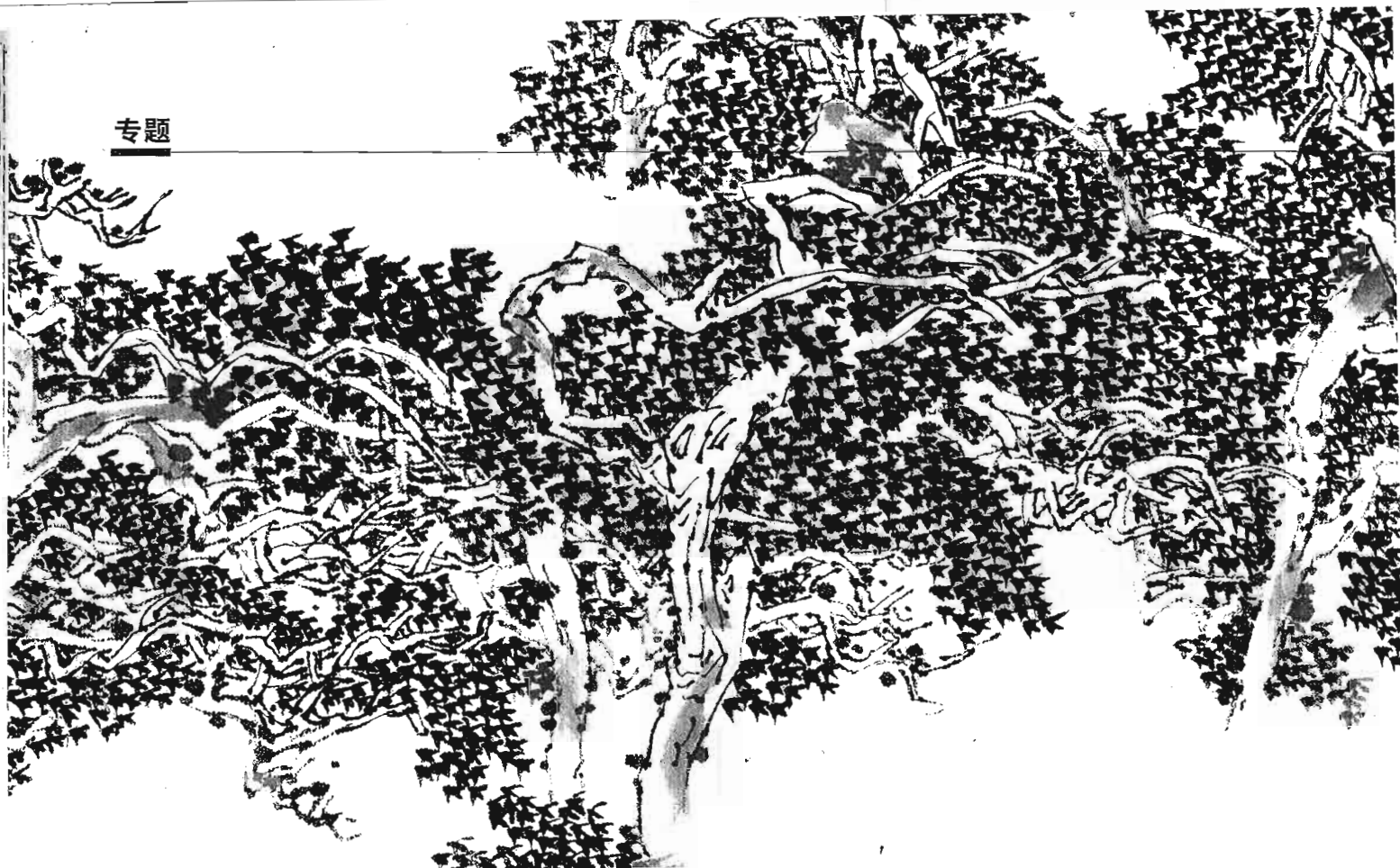
高管激励，难在哪里



ISSN 1672-8149

16>

- 撬开管制的大门
- 自主核心技术：陷阱还是馅饼
- 品牌命名的艺术
- 洞察消费者的内心需求
- 人情与冲突：防止好心办了坏事
- 陈东升：创新就是率先模仿
—— 后发企业走向成功的捷径



■ 托尼·波恩 (Tony Buon)

苏格兰 Robert Gordon 大学人力资源管理教师
工作场所心理专家

■ 编译：冷元红

本刊编辑

别让职场冲突 破坏你的组织

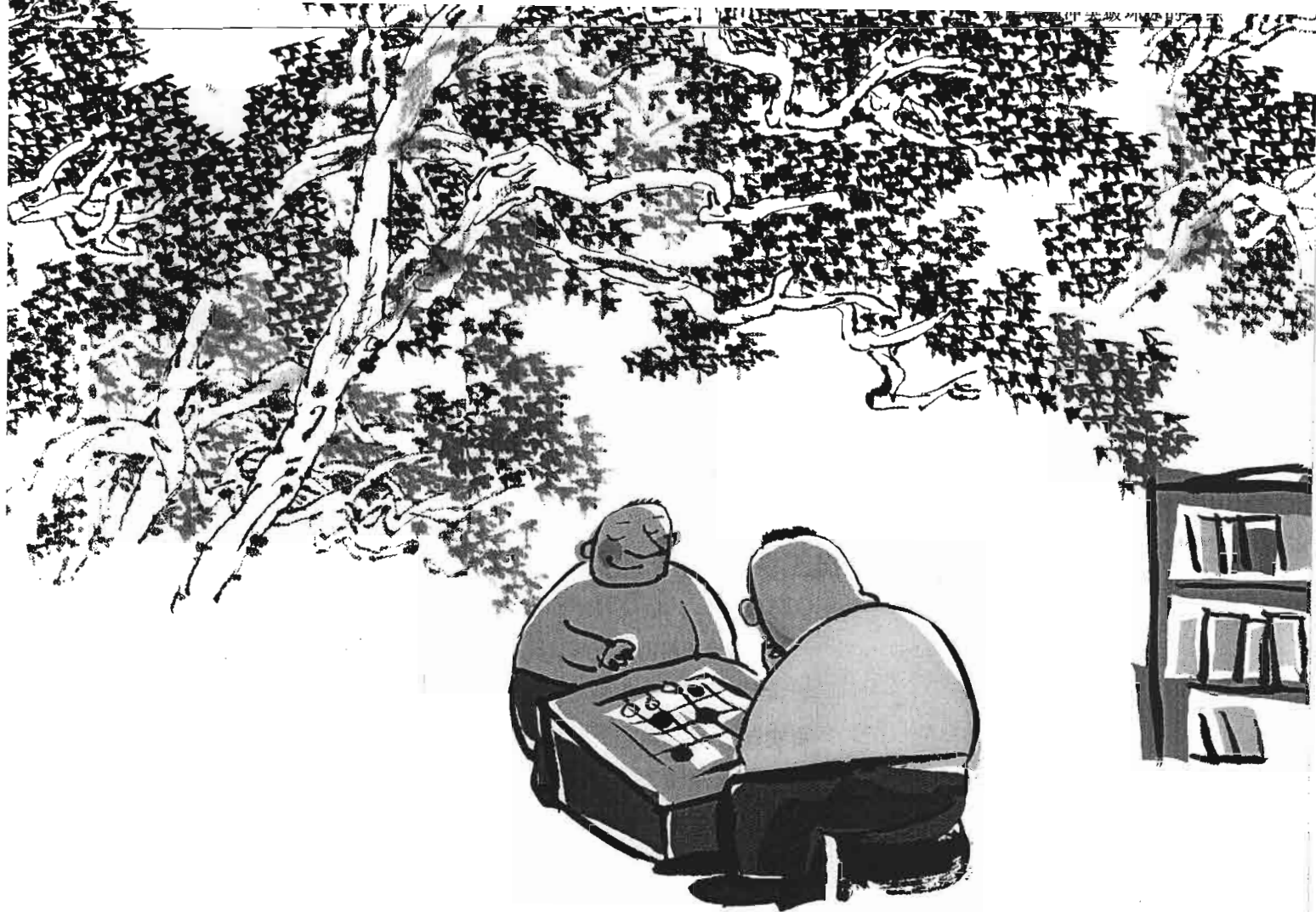
编者按：挑剔找茬、恶意诽谤、抢占功劳……你的公司里有这样的职场冲突吗？临床研究表明，严重的职场冲突会导致员工关系紧张，继而影响组织绩效，各种成本加在一起可高达3万~10万美元。随着中国员工个人价值意识的逐渐提高，工作场所心理专家提醒中国企业管理者：亡羊补牢，犹未晚也。

午餐时我主动接近其他女同事。但是当向她们走近时，她们却马上紧紧地坐成一圈，背对着我。我只好走开，独自坐在一个角落里，耳朵里满是她们得意的哈哈大笑声。每天都是如此，我憎恨这种环境。我要尽快离开这里。

我知道她们为什么孤立我。我是这个组织里惟一懂得新数据库的人。我的上司说我对公司很有价值，但是他们却对我所受到的排挤视而不见。这是为什么？

——Sally, C, 一家美国跨国公司（上海）的IT专业人士

在你的组织里，也许有员工正这样想。抑或是某个主管总是对某



个下属挑三拣四，员工之间为了争夺晋升机会而相互中伤……平静的组织表象下员工冲突暗潮汹涌，紧张的关系由内而外侵蚀着组织。

关系型冲突：组织隐形杀手

什么样的职场冲突会造成紧张关系？根据Jehn (1995)，冲突有两种：任务型冲突和关系型冲突。前者主要指组织成员观点、想法不同，决策不一致，比如资源分配、公司规则方面的冲突。而员工与员工之间个人关系不合，相互敌视，则属于关系型冲突，比如价值观方面的冲突。许多研究都表明：适度的任务型冲突对组织有益，比如通过思维碰撞，提高组

织创新能力；但是关系型冲突却有损组织氛围，降低员工满意度和幸福感，以及对组织的承诺，并可能导致员工关系越来越紧张。

陷入紧张关系的员工身体和精神均会受到影响，最常见的症状是感到神经紧张、心情沮丧和自尊心受打击。根据Edelmann和Woodall (1997) 的研究，员工紧张关系最初的影响是丧失自信心（占44.2%）、身体疾病（38.4%）、感到压力（37.2%），更长期的影响包括身体或心理不健康（53.5%）、没有能力处理事务

（21.5%）、自尊心低（19.8%）。临床数据表明，很多症状接近创伤后压力心理障碍症¹（PTSD），它甚至是自杀的主要原因（Leymann& Gustafsson, 1996）。

实际经历这种关系的人又会怎么说呢？

我从不休假，但是我几乎每天一想到要去上班就感到很痛苦。我的妻子不知道发生了什么。我本来以为我在公司里前途光明，但是我的上司利用每一个机会清楚地向我表明，我对公司来说毫无价值，永远

¹ “创伤后压力心理障碍症”（Post-Traumatic Stress Disorder）又称“重大打击后遗症”，泛指个人遭遇重大打击事件，如战争、自然灾害、强奸、谋杀、空难、交通意外等事故后，心理受到创伤而产生的特殊症状。

不可能成为公司合伙人。

我常常会从家里出来，在街上转来转去，好不容易鼓起勇气走进办公室，面对我的上司。我的心跳

我现在继续休病假，我不知道是否还会再回去工作。

——Linda，大学教师，有20年教龄

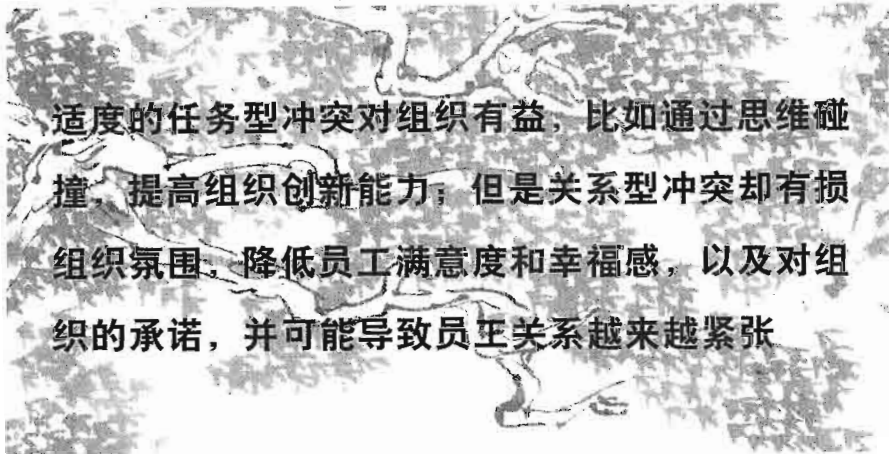
员工之间的紧张关系，犹如无形的魅影，妨碍良好工作氛围的形成，降低员工士气。生产力降低、病假增加、员工离职，都是由此引致的组织成本。除此之外，员工的人际关系、家庭生活和社会交往也会受到影响。

与员工紧张关系相关的费用不菲。英国商会 Amicus 进行的一项调查表明，在265名邮局员工中，每个人因为紧张关系平均一年请51天病假，由此给邮局带来的成本总计高达1500万英镑（Higginbottom, 2003）。一些法院也规定，组织倘若未能创造良好的工作环境，致使员工受到工作欺压，就可能遭到起诉和罚款。最近在澳大利亚，一家公司就因此被罚款2.4万美元，两名相关主管也被认为有罪，分别罚款1000美元。

在瑞典，据调查，员工紧张关系导致的生产力损失以及其他成本加起来，每一个案例可能达到3万~10万美元。而在美国，每5个员工中就有1个在工作中经历过紧张关系。每年，美国花在解决工作压力，包括紧张关系所带来的疾病上的经费高达260亿美元，澳大利亚政府每年也为此耗费130亿美元。

冲突从何而来？

组织中什么样的行为容易诱发职场冲突乃至紧张关系呢？常见的有：



适度的任务型冲突对组织有益，比如通过思维碰撞，提高组织创新能力；但是关系型冲突却有损组织氛围，降低员工满意度和幸福感，以及对组织的承诺，并可能导致员工关系越来越紧张

得很快，我觉得自己病了。有时我简直想自杀算了，真不愿面对饱受羞辱的又一天。

我曾经是最能为公司赚钱的，现在却陷入了困境，无法留住我的客户，而且常常犯错误。

——John, T，一家大型律师事务所的律师，有多年从业经验

我的经理总是在开会的时候冲我大喊大叫，我根本不知道发生了什么。我向部门主管反映，她却说我只需要培养自己的“厚脸皮”就行了。我变得非常神经质，失去了信心，请了许多次病假。我发现我现在动不动就对学生发火，我的工作表现越来越差。有一天当她在整个部门面前对我大声叫嚷后，我发现自己已是泪流满面，不能自己。我回到家中向丈夫倾诉，但是他并不理解我。他也告诉我不用理会我的上司就行了，但关键是我没法做到。

- 对职业地位的威胁（例如，贬低性的意见、公开的职业性羞辱、恶意谴责不努力工作）。

- 对个人尊严的损害（例如，辱骂、侮辱、胁迫、年龄歧视）。

- 孤立（例如，妨碍获得机会、身体上或社交上的孤立、隐瞒相关信息）。

- 过度工作（例如，增加过多的工作压力、制定不可能实现的最终期限、不必要的情况下总是中断对方的工作）。

- 蓄意纷扰（例如不给予应有的信任、交付毫无意义的任务、解除职责、反复提及以前所犯的错误）。

组织中岗位设计有缺陷、领导和管理不善、士气低落、有责备和替罪羊式的企业文化，以及在任务、奖励或地位上提倡过度竞争等，都会诱发上述行为或冲突。它们常常带有攻击性，而且反复进行，冲突双方的权力通常不平衡，因此受攻击一方往往很难保护自己（Olweus, 1999）。

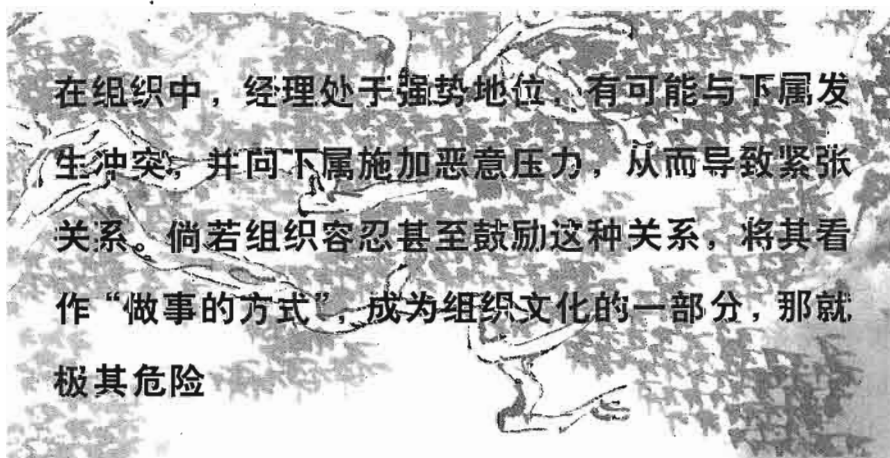
比如，在组织中，经理处于强势地位，有可能与下属发生冲突，并向下属施加恶意压力，从而导致紧张关系。倘若组织容忍甚至鼓励这种关系，将其看作“做事的方式”，成为组织文化的一部分，那就极其危险。

例如，一家大公司建立了一种攻击性的、过度工作的文化。员工工作绩效不好或者犯了错误时，经理们就对其指责、羞辱，公开说“连这点儿小事都做不好，还想在这儿混！”同事之间也常常为争取到领

导的青睐和奖金、晋升机会而相互诋毁。公司高管很清楚这些行为导致了公司员工之间关系很紧张，但是他们没有制止，反而表示鼓励，因为他们认为，将员工置于高压、互相竞争的环境中，是有效的绩效策略和管理方式，有助于提供公司业绩。结果，大量员工离职，士气低落，生产力低下。受到这种欺压对待的员工也公开提起起诉。董事会于是撤换了大部分高管，但情况并没有好转。最后董事会一致认为这种负面的企业文化源自 CEO。这位 CEO 被撤职后，情况才逐渐好转起来。

有很多职业人士深受这种紧张关系的困扰。英国工会开设的一个热线服务电话在过去的两年间，接到了差不多1万个电话，所涉及的问题从因职场紧张关系而压抑自杀的员工，到在工作中遭到性侵犯或强奸的女性雇员。

研究表明，因工作冲突而造成



的紧张关系严重损害了员工的身心健康。在挪威，根据 Einarsen 和 Skogstad (1996) 的调查，在 7986 名受访者中，有 8.6% 的说他们有

严重的工作冲突；Vartia (1996) 在对 949 名芬兰公务员的调查中发现，这个比例略高一点儿，为 10.1%。根据 Quine (1999) 的研究，在英国，1100 名受访人员认为他们一年之中曾经历过 1 次或多次严重的工作冲突。另两位英国学者 (Hoel & Cooper, 2000) 进行了一项涉及 70 家组织 (包括公用事业、私人和其他非政府部门)、5000 多名员工的调查。调查估计，在大约 2400 万英国职业人士中，有 250 万人认为他们在过去的 6 个月当中在工作冲突中受到了欺压。

中国企业里是否也存在这类严重的职场冲突乃至紧张关系呢？这方面的报道很少。但是，据法新社报道 (AFP, 2002)，由于学校欺压和暴力的发生，有 94% 的中国学生感到在学校里不安全。根据一项 2002 年的调查，10.5% 的被调查学生说他们在学校里受到了直接威胁，30% 的

窥斑见豹。学校是一个相对“纯洁”、人际关系相对简单的社会组织。尽管没有详尽的数据，但根据近年来对中国学校、工厂工人的调查，我们可以得出合理的结论：与其他国家类似，中国企业组织里也存在大量严重的职场冲突、欺压，以及由此导致的紧张关系。

怎么解决？

员工对冲突的应对组织能否成功很重要。公司人力资源专家和经理人员该如何解决？尽管没有普适性方案，只能具体问题具体分析，但是仍有原则可循。

(1) 制定有效的政策，向所有员工明示。

(3) 鼓励员工报告所受委屈或不公正待遇，并迅速解决。

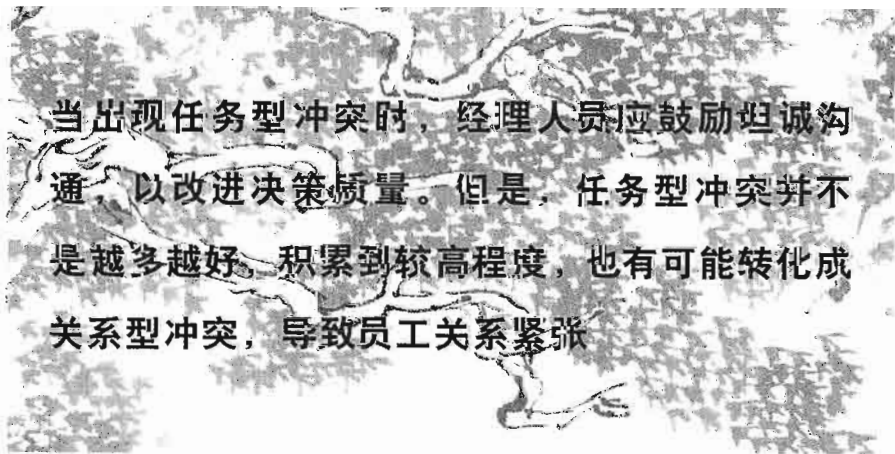
(4) 就职场冲突乃至员工关系紧张问题，培训经理和其他关键员工。

(5) 早期干预和采取非正式程序，比如员工援助计划 (EAP)、调停、冲突解决方法。

(6) 采取正式程序，比如进行独立、公正的调查，提出申述，对责任人施以恰当的惩罚。

(7) 灌输工作尊重，管理行为诚实、透明和一致等观念，注重商业伦理，鼓励职场多元化。

针对某一个冲突，首先，要确定出现冲突的原因、冲突类型、程度如何。研究表明，当出现任务型冲突时，经理人员应鼓励坦诚沟通，以改进决策质量。正如彼得·德鲁克 (1967) 所说，决策不是靠鼓掌就能制定好的。只有相互冲突的意见不



学生心理异常，15% 的学生被诊断患有心理疾病。根据一项对北京 1 万名学生的调查，北京 40% 的学生有过被迫将钱交给其他人的经历。

断碰撞，不同的观点彼此对话，在不同的判断之间进行选择，才能做出正确决策。决策的首要原则是，除非有分歧存在，否则就不是在做决策。

据报道，阿尔弗雷得·P·斯隆曾在他的一次高层委员会会议上说：“先生们，照我看，我们这儿的所有人都完全同意这个决策。”会议桌边的每个人都点头表示赞成。“那么，”斯隆接着说，“我提议将这个问题的进一步讨论延期到下一次会议，直到我们有时间形成不同意见。”

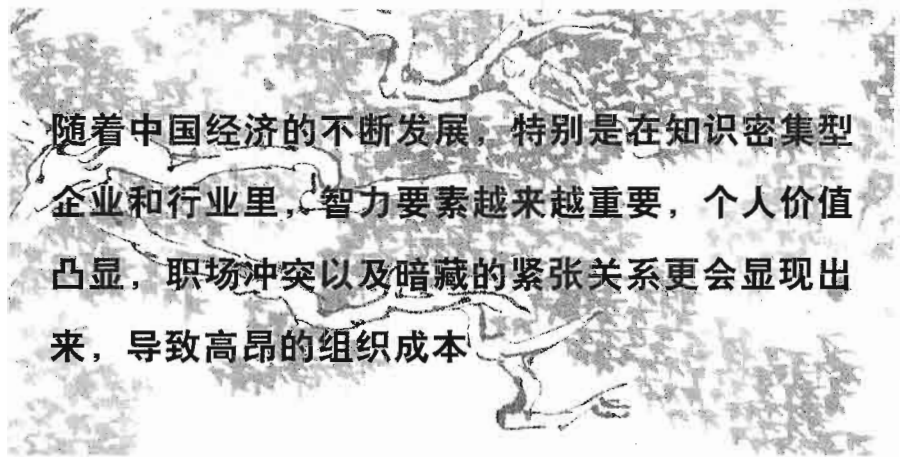
斯隆决不是一位“直觉型”决策者，他知道正确的决策需要充分的分歧。

但是，任务型冲突并不是越多越好，积累到较高程度，也有可能转化成关系型冲突，导致员工关系紧张。因此，必须关注职场冲突的程度，以免冲突“过火”，适得其反。

其次，积极解决职场冲突，以免员工关系越来越紧张。可以对员工进行培训，比如教他们冲突解决技巧等；对经理人员进行情商方面的培训也很有用。研究表明，经理人员的高情商——自我意识、自控、动力、理解力和社交能力，对下属处理冲突的风格和效果有积极影响，会导致下属更高的工作绩效、努力程度和满意度（Rahim, 2002）。

坦诚沟通是解决职场冲突、缓解员工紧张关系的有效策略。组织要有向上沟通的渠道，向员工明示：有委屈、有烦恼可以向组织倾诉。还可以设立调查员（ombudsman），收集、调查员工的抱怨，并向管理层推荐解决方案。调查员通常是组织

成员，但不属于常规报告系统，不是主管，以表明中立、公正，取得员工的信任。如果某个主管非难下属，下属就可以向调查员倾诉。当然，调查



员必须有极好的沟通能力，而且要替员工保密。这个方法效果不错，联邦快递、IBM、麦当劳等都采用它解决职场冲突。

员工调停在有些情况下，尤其是关乎权力时，是很有用的干预工具。通常由一个冲突双方都接受的第三方，帮助冲突双方达成和解。原则是，各方自愿参与，自愿遵守调停达成的协议。调停者应保守机密，不向外界泄漏任何事情。志愿调停者（常常是同事）和专业调停人员在高度紧张关系纷争中效果最好。

调停并非总是会实现双赢，也许有一方要为其行为承担责任。对公司管理层来说，很重要的一点是清楚地向当事各方表明，调停不会曲解真相，如果争执各方确实认为不可能达成和解，那就不必要求或期望他们一定要达成和解；即便有一方在调停的过程中退出，管理层也要明确不会因此给退出者“穿小鞋”。

有些调停者或经理人员往往从公司角度出发，在调停之前预先设想了一个有利的结果，然后在调停时向这个方向诱导，甚至为此曲解

真相，这往往会弄巧成拙。在任何时候都做到公正无私，尊重当事各方的尊严、经历，设法在可能的情况下推动进展，是调停的原则。

倘若总是因为冲突升级而导致员工关系紧张，公司高管也许就该考虑换掉人力资源专家了，正如“万豪国际（Marriott International）重组了自己的人力资源部，因为认识到员工不快乐会使组织花费比工资还要多的成本”（Kurtz&Clow, 1998）。



随着中国经济的不断发展，特别是在知识密集型企业 and 行业里，智力要素越来越重要，个人价值凸显，职场冲突以及暗藏的紧张关系更会显现出来，导致高昂的组织成本。亡羊补牢，犹未晚也，中国公司的管理层是时候正视这个问题了。