

学校编码: 10384
学号: 14020111150528

分类号 _____ 密级 _____
UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

社会工作项目冲突管理研究
——以厦门市 Q 机构“精神家园”项目为例

Conflict Management Research of the Social Work Projects
——Use "spiritual home" project as an example of Q
agencies in Xiamen City

柳 萌

指导教师姓名: 戴小力 副教授
专业名称: 社 会 工 作
论文提交日期: 2013 年 5 月
论文答辩时间: 2013 年 月
学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____
评 阅 人: _____

2013 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

内容摘要

随着社会福利发展模式逐渐向“多元福利”模式转变,社会福利服务的供给上也开始呈现出由政府包办服务向政府购买服务转型的趋势,政府购买服务成为社会福利服务供给的一种新型路径选择,社会工作项目化运作也应运而生。

当前社会工作项目化运作还处于起步阶段,项目运行过程中不可避免的出现了很多问题,如服务对象多元化与问题复杂性、服务成本与人力控制、服务输送的不连续与破碎性、专业能力不足等。这些问题都需要严谨的工作方法和实践策略来解决。

目前,国内外对于项目冲突管理的研究有很多,但大多数是针对工程建设类项目进行分析研究,对于社会工作的项目管理研究还很少。因此,笔者以 Q 机构的“精神家园”项目为例,从项目冲突管理角度,以项目生命周期为轴线,采用个案研究法、文献分析法和参与式观察法对项目运作过程进行分析。

研究发现,社会工作项目在运行过程中,会遇到信任冲突、权利冲突、角色冲突、伦理冲突、人际关系冲突、人力资源冲突、服务对象优先权冲突、项目进度冲突、物质资源冲突 9 种冲突,但是在项目生命周期的不同阶段,冲突的内容和根源都不尽相同,相应的,冲突管理策略也不同。由此,研究者通过反思项目各个阶段冲突的内容及其产生的根源,建构出社会工作项目的冲突管理框架。该框架为项目管理者进行冲突预防提供了方向,有助于挖掘冲突根源和制定冲突管理提供策略。但是由于当前我国社会工作发展时间较短,相应的政策制度也不健全,又受到中国传统文化价值观的影响,我国社会工作项目冲突管理尚存在一些困难。

关键词：社会工作项目；冲突管理；个案研究

Abstract

With the social welfare development mode gradually shift to the multi-welfare model, the supply of social welfare services also began showing a trend of transition to government procurement of services arranged by the government in the past, government procurement of services to become a new path of social welfare services supply, and the social work project have emerged.

But social work project is still in its infancy, the project is running the inevitable emergence of a lot of problems, such as serve diversity and complexity of the problem, service cost and labor cost, service delivery is not continuous, professional ability is inadequate, and so on. These questions need to be rigorous working methods and practical strategies to solve.

At present, there are many studies of the project conflict management at home and abroad, but most for engineering construction projects, few for Social Work. Therefore, the author intends to Base on "spiritual home" project of Q institutions as an example, from the point of view of the project conflict management theory, based on the project life cycle, using case study method, Document analysis and participatory observation to analyze the course of the project.

The study found that during the social work projects, you will encounter nine kinds of conflict: trust conflict, right conflict, role conflict, ethical conflict, interpersonal conflict, human resource conflicts, the target priority conflict, the project schedule conflicts and material resources conflict. But at different stages in the project life cycle, the content and the root causes of the conflict are not all the same. Accordingly, conflict management strategies are also different. As a result, the researchers reflect on the various stages of the project conflict and its root causes of conflict to construct the conflict management framework for social work projects. The framework provides some conflict prevention direction for project managers to help dig the root causes of conflict and the development of conflict management strategies. However, the development time of the China's Social Work is still relatively short, the

policy system is not perfect, and also by the impact of traditional Chinese cultural values, social work projects conflict management there in China are still some difficulties.

Key words: social work projects; conflict management; case study

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究内容	2
第三节 研究意义	2
第二章 文献综述	4
第一节 理论综述	4
第二节 文献回顾	12
第三节 研究的创新点	15
第三章 研究方法	16
第一节 研究方法	16
第二节 研究计划	21
第四章 “精神家园”项目冲突管理之过程分析	23
第一节 项目背景	23
第二节 需求评估阶段	26
第三节 项目计划阶段	38
第四节 项目实施阶段	47
第五节 项目评估阶段	58
第五章 结论	62
第一节 当前社会背景下社会工作项目冲突管理的困境	62
第二节 社会工作项目冲突管理的突出问题	62
第三节 建构社会工作项目冲突管理框架	64
参考文献	67
附录	71
后记	75

CONTENTS

Chapter 1 Introduction	1
I. Research background	1
II. Research contents	2
III. Research significance	2
Chapter 2 Literature review	4
I. Theoretical review	4
II. Literature review	12
III. Innovation of research	15
Chapter 3 Research methods	16
I. Research methods	16
II. Research projects	21
Chapter 4 "Spiritual home" project action analysis of conflict management	23
I. Project Background	23
II. Needs assessment stage	26
III. Project planning stage	38
IV. Project implementation phase	47
V. Project appraisal stage	58
Chapter 5 Conclusion	62
I. The current predicament	62
II. Outstanding issues	62
III. Constructs framework	64
References	67
Appendix	71
Postscript	75

第一章 绪论

第一节 研究背景

在计划经济时期,我国社会福利实行的是“国家—单位制”模式,社会福利的具体事务由政府直接包办统揽,实行垄断性经营。随着社会福利发展模式逐渐向“多元福利”模式转变,社会福利服务的供给上也开始呈现出由政府包办服务向政府购买服务转型的趋势,政府购买服务成为社会福利服务供给的一种新型路径选择。

“政府购买服务”起源于西方国家,在美国被称为购买服务合同或合同外包,在我国香港则与社会福利服务资助或外包含义类似,在我国内地一般称之为政府购买服务。所谓政府购买服务(Government Purchase of Services),指的是“政府在社会福利的预算中拿出经费,向社会各类提供社会公共服务的社会服务机构,直接拨款资助服务或公开招标购买社会服务。”

政府购买服务在我国内地尚属于处于起步阶段。2000年上海率先在改革社会管理体制时提出并推行政府购买服务。卢湾区等六个区的12个街道开展了依托养老机构开展居家养老工作的试点工作。至此,政府购买服务开始在我国推行,且多为养老服务。此后,全国一些城市如南京、无锡、深圳等也纷纷进行了这方面的探索实践,政府购买服务的范围逐渐扩大到医疗卫生服务、教育服务、社区服务、培训服务、就业服务、计划生育服务等各个领域。

在厦门市,湖里区老年福利协会于2011年11月出资30万元,向湖里区霞辉老年社会服务中心购买了“居家养老”社工服务项目。由此之后,厦门市的政府购买项目如雨后春笋般涌现。本文研究中所用的示例——Q机构的精神家园项目即为其中之一。

政府购买项目因为涉及范围广,人数多,在国内又是处于起步阶段,项目运行中遇到的困难和冲突很多,例如:社工机构提供的服务与服务对象需要的服务不一致,社工工作手法与社区工作手法的冲突,项目经费不足等,都是项目运行过程中不可避免的冲突和困难。因而,社工如何避免冲突,减少冲突,降低冲突对项目的负面影响就成了项目运作的重中之重。笔者拟用个案研究的方法探讨社工如何进行项目冲突管理。

第二节 研究内容

一、研究目标

(一) 运用个案研究法，系统分析项目不同阶段冲突产生的形式和动因，描述项目运行过程中研究者和项目参与者对于冲突的处遇方式，反思项目的不足和努力方向，为探索如何推进项目冲突管理提供现实依据。

(二) 通过系统全面的分析和理解项目周期的不同阶段冲突出现的内容和原因，探讨当前社会工作项目冲突管理中的困境和突出问题，并建构冲突管理框架。

二、研究对象

“精神家园”项目运行的各个阶段中出现的各种冲突。

笔者选择“精神家园”项目进行研究分析的具体原因如下：首先，该项目有丰富的文献资料可供研究；其次，由厦门市的社工机构完成，便于调查取证；再次，研究者与项目相关者保持联络，便于访谈，以丰富可以保证资料的全面性和可靠性；最后，该项目于2013年1月刚刚结束，能够保证案例的时效性。

三、研究内容

(一) 研究的具体过程：结合本项目的具体操作过程进行过程分析，不断反思项目中出现的冲突和困境，理清项目冲突管理的范围和策略。

(二) 以项目生命周期为轴线，分析不同阶段冲突呈现出不同的形态，探讨项目冲突产生的内在机制，以及如何运用冲突管理的理念和方法对其进行干预。

(三) 结合项目运行中产生的实际冲突，以探索冲突解决路径导向，探讨社会工作项目的冲突处理方式，尝试建立冲突管理框架。

第三节 研究意义

一、社会工作引入项目管理的原因

(一) 促进社会工作专业成长

随着社会工作在我国的飞速发展，目前社会工作的服务对象已经不局限于对案主的一对一的服务，社会工作已经成为囊括个案、小组、社区、社会行政等诸多方面的大部门，涉及社会生活的方方面面，因而需要调动不同部门的多样资源

来支撑服务，这样一来，高度整合的项目管理便应运而生。

（二）提高机构公信力

透过项目评估，详细的呈现出社会服务的投入产出比，对于推动非营利机构的透明化管理，提高机构公信力，增强政府和民众对机构的信任和支持有着显而易见的益处。

（三）提高社会工作项目的服务水平和服务效率

政府购买服务是近两年新兴的一种社会福利模式，推动了社会工作项目的产生和发展。社会工作项目较之单个的个案、小组或者社区服务，是一个有着系统的项目计划和服务逻辑的长期服务，涉及的服务对象较多，服务范围也更广泛。而项目管理方式能够通过其科学的管理理念和严谨的工作方法保证社会工作项目的服务水平，提高服务效率。

二、社会工作项目冲突管理的意义

（一）社会工作实践的需要

社会工作是以利他主义为指导，以科学的知识为基础，运用科学的方法进行的助人服务活动（王思斌，2006）。社会工作本身就是以帮助有困难有需要的人为出发点，需要细致地分析、奇妙地应对项目中出现的冲突和困境。

实行严谨的社会工作项目冲突管理策略有助于社工机构及时有效的识别服务对象和服务购买机构的实际需求，进而调整工作模式来满足利益相关方的不同诉求，从而使项目效果能够更好的匹配利益相关方的理念和需要。

（二）社会工作项目化运作的需要

冲突是不可避免的，且存在于项目生命周期的各个阶段中，如服务对象多元化与问题复杂性、服务成本与人力控制、服务输送的不连续与破碎性、专业能力不足等。这些问题都需要系统的冲突管理理念和严谨的冲突管理策略来加以解决。

进行项目冲突管理能够帮助社会工作者及时从项目运行过程中识别已经出现或者可能出现的项目冲突，做好冲突预防的准备，并为解决项目冲突提供一些的策略方法。

第二章 文献综述

第一节 理论综述

一、冲突与冲突管理

冲突是一种广泛存在的社会状况，它不仅存在于正式组织的各项活动之中，而且存在于人类社会活动的各种形式、各个层面、各个领域和所有主体之中，同样的，冲突是项目实施过程中的必然产物。

(一) 冲突

1、冲突的定义

国外对冲突研究起步较早，研究者涉及到管理学、组织行为学、社会学、心理学以及政治学等许多领域，成果颇丰。研究者研究冲突的角度不同，对冲突的定义也不同。

一些冲突理论家从目标的排斥角度以及资源的稀缺性来定义冲突。乔纳森·特纳认为：“冲突是双方之间公开与直接的互动，在冲突中每一方的行动都是意在禁止对方达到目标。”潘威廉认为：“当人们或群体为同样的资源或位置而竞争时，就产生了冲突。”另外，还有一些组织理论家从认知的角度，对冲突进行界定。黑尔里格尔等人认为：“冲突是这样一个过程，某人发觉另一人已经或将要从负面影响某件他或某个集团、某个组织关注的事情。”托马斯将冲突定义为一个过程，它开始于一方感知到另一方对其关心的事物有或将要有消极的影响时。罗宾斯也在这一思路下对于冲突进行了定义：“冲突必须是双方都能感知的，是否存在冲突是一个知觉问题，如果没有意识到冲突，那么冲突就不存在。”Dean Tjosvold 批判了以往学者冲突定义的混乱，认为冲突是由于目标的对立所引起的独立行动的互不兼容，并且认为这样定义冲突会有助于人们去行使自己的选择和责任并管理冲突。

由此可见，冲突有两种观念：传统的观念是害怕冲突，力争避免冲突乃至消灭冲突；现代的观念认为冲突是不可避免的，只要有人存在的地方，就有冲突。而冲突本身并不可怕，可怕的是处理方式不当。有些冲突，可以等待其发展到一定的阶段再合理地加以解决；而有些冲突，如果不及时处理，则可能会造成混乱。从而影响及至危及到组织的发展。

2、冲突的发展阶段

冲突是一个能动的、互相影响的过程，它的发展通常有一定规律可循。一般来说，包括：潜伏、被认知、被感觉、出现及后果五个阶段，如图 1 所示。

第一阶段是潜伏阶段：不存在明显的冲突，只是产生了冲突的条件。

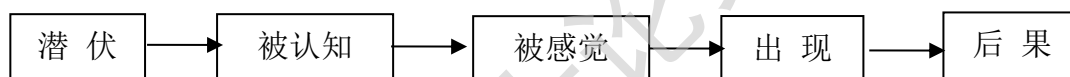
第二阶段是被认知阶段：冲突双方开始注意到对冲突问题的差异。

第三阶段是被感觉阶段：当事人开始对存在的差异有情绪上的反应。

第四阶段是出现阶段：冲突由认知或情感上的感觉转化为行动。冲突的当事人可能选择扩大冲突，也可能决定对冲突进行处理。

第五阶段是后果阶段：说明冲突的结果，分析冲突可能出现的后果以便为决策提供正确的信息。

图 1：冲突的阶段



资料来源：白思俊编：《现代项目管理（下册）》，出版社，2010 年月，p107。

3、冲突的原因

关于冲突产生的原因国内外已经取得了较为丰富的研究成果。

罗宾斯认为可以把冲突产生的原因归纳为三方面的因素：沟通因素、结构因素和个人因素。沟通因素是指语义理解的困难、信息交流不充分以及沟通渠道中的“噪音”都构成了沟通的障碍，成为冲突的潜在条件。结构因素包括，组织的规模、分配给群体成员的任务的专门化程度、管辖范围的清晰度、员工与目标之间的匹配性、领导风格、奖酬体系、群体间的相互依赖程度等因素。个人因素主要指个人的价值系统和个性特征，即个人的个性特质以及价值观念的差异会导致冲突现象的发生（史蒂芬·P·罗宾斯，2000）。纳尔逊和奎克(2004)将冲突的原因分为两大类：结构因素和个体因素。结构因素包括：专业化、相互依赖性、共用资源、目标的差异、职权关系、地位矛盾、管辖权的模糊等。个人因素包括：技术和能力、个性、观念、价值观和道德观、情绪、沟通障碍、文化差异等。”比斯诺(1998)把组织冲突的根源归纳为五种类型：生物社会型，这种冲突是基于挫折—攻击模式发生的；个性和交往型，包括心理失调、人际技巧缺乏、人们之间

相互激励、竞争和交往方式的差异、彼此关系中不公平的现象等；结构型，指许多冲突来源于组织或社会既定的不平等结构；文化和观念形态型，这意味着秉持不同政治信仰、宗教信仰、文化观念以及价值观念的人们之间往往会发生激烈的冲突；复合型，意指在许多情况下，产生冲突的各种原因往往会复合性地发挥作用。杜布林(1985)认为，组织冲突的原因大致包含八个方面：人的放肆本性；争夺有限资源；价值和利益的冲突；基于本位的冲突；追逐权力；责任不清；引进变革；组织氛围。

此外，组织中的政治性权力也是造成组织冲突的不可忽视的重要因素。权力规定了组织成员(个人或群体)在多大程度上占有稀缺资源或者让稀缺资源为自己服务，围绕资源安排所形成的心理契约、势力范围、影响力、指挥链、习惯与传统等等往往成为冲突的诱因(Ferguson E A, Cooper J,1997)。因此，一方权力被另一方削减或者权力失衡会导致较弱一方对较强一方加以抵制，甚至把冲突看作提高权力的一种途径(Pfeffer J,1992)。M.Afzalur Rahim(2002)认为组织冲突会在以下条件中发生:(1)当事人的要进行的行动与他自己的需要和利益不一致;(2)当事人行为偏好的满足与其他人偏好的满足不一致;(3)当事人想要得到的资源短缺，从而导致每个人的需求都得不到满足;(4)当事人在其态度、价值观、技能和目标导引下的行为被其他人认为是排他的;(5)在两个当事人的联合行动中，他们的行动偏好具有一定的排他险;(6)当事人在行动和职能方面的相互依赖。Annika Tidstroom(2009)则对彼此竞争者合作过程中的冲突进行了研究，他发现竞争者合作过程中冲突的原因与组织的、关系的以及外部的因素有关。组织方面的因素是指，竞争者的业务和规范;关系方面的因素是指，竞争者的策略与规范;外部因素包括供应商、推销员、客户和政治行动者。

(二) 冲突管理

1、冲突管理的涵义

广义而言，冲突管理可以包括冲突预防、冲突避免、冲突遏制、冲突转化、冲突和解和冲突解决。这个意义上，冲突管理完全可以囊括冲突的整个周期，并主要适用于处理危机和战争形势。狭义而言，冲突管理又称为冲突管制或冲突调解，是在冲突爆发之后，对暴力进行抑制和削弱的行动。从时间上划分，冲突管理处

冲突发展的中期;从冲突的层次上看,主要是以暴力的发生为切入点。沃勒斯丁声称:冲突管理主要是针对冲突的暴力方面。只对冲突进行限制、调解或者遏制,不必要予以解决。所以一般认为,冲突管理是指消除追求冲突的暴力和与暴力相关的方式,将冲突置于纯粹政治层面上予以解决。也就是指维持冲突在一个适当的水准,以避免冲突的升级或失控。

冲突管理是一个包括冲突的诊断、干预、结果和反馈四个阶段的系统过程。Rahim 指出冲突管理就是通过合理的管理策略,尽量减少组织内的情感冲突,同时保持一定的任务冲突,使冲突的积极效应最大化。

概而言之,冲突管理主要包括三个方面内容:

首先,降低冲突对个体或群体情感、信任感及合作关系的消极影响,消减冲突对组织绩效的负面效应;

其次,培养对个体或群体有积极影响的冲突,同时控制冲突的强度和数量,使冲突保持在一个适度的水平上;

再次,教育或影响组织成员采用建设性的方式处理冲突。

2、冲突管理方式

总结国内外学者研究成果,冲突管理主要方法可以分为两个大类:一是冲突主体间的冲突管理方法,即冲突当事人各自选用恰当地冲突管理策略,自行化解冲突;二是引入第三方的冲突管理方法,部分状况下的冲突当事者无法自行化解冲突,需要当事者以外的第三方介入调解,继而化解冲突的管理策略。

(1) 冲突主体间的冲突管理方式

一维模型是大多数早期的冲突管理研究学者采用方法,一维模型将冲突管理方式简单地划分为竞争与合作两类,非此即彼,虽然简单明了,但不足以显现冲突管理方式的多样性。1964年,Blake和Mouton在《管理方格》中提出了冲突管理方格理论,冲突管理方式从一维模型拓展到二维空间,并建立了冲突管理策略二维模型。冲突管理策略二维模型把横坐标定义为“关心人”,纵坐标定义为“关心结果的产生”,再通过这两个维度引申出五种典型的冲突管理方式:①强迫(forcing);②退避(withdrawing);③安抚(smoothing);④妥协(compromising);⑤问题解决(problem solving)。1977年,托马斯在Blake和Mouton创立的二维模型基础上,提出了被学者广泛引用的冲突管理五因素策略模型。在这个模型中,他将两

个维度分别定义为“关心自己的利益”和“关心他人的利益”。追求个人利益诉求时的武断程度，决定关心自己利益程度;与他人合作的欲望，决定关心他人利益的程度。在此基础上，托马斯提出冲突处理的五种策略：①回避(Avoider);②抗争(Competitor);③妥协(Compromiser);④合作(Collaborator);⑤迁就(Accommodator)。如图2所示：

图2：托马斯冲突处理五因素策略模型



资料来源：Thomas, management strategies model of conflict

(2) 引入第三方的冲突管理方式

当冲突当事者无法自行化解冲突时，就会通过引入第三方介入调解(mediation)和仲裁(arbitration)化解冲突。第三方参与到冲突处理的过程，可以有效缓解冲突当事人的对立情绪，将注意力集中到需要解决的冲突问题上，并充分发挥冲突当事人的主观能动性，使得最终的结果能够最大限度地符合冲突当事人的利益期望。通过第三方介入的方式解决冲突问题，冲突双方能够更好地交流，并能感觉到冲突解决过程的公平性和公正性，促使冲突主体实现双赢。

Putman 和 Wilson 认为解决冲突并没有固定的模式或者最好的办法，在选择冲突管理方式时需要充分考虑冲突的起因、类型及影响，不同的情景采用不同的冲突管理方式，程度上也有强硬不等、柔弱等级的差别。这就要求组织管理者在管理实践过程中，应根据不同的情境选取适当的冲突管理策略。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库