

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架

避免

直面

找突破点

升级管理

境界提升

老板不教，精英不讲，冲突还得自己解决！

冲突管理

蒋巍巍◎著

化冲突为转机的

9个步骤

CHONGTUGUANLI
HUACHONGTUGUWEIZHUANJIDEGE BUBUZHOU



 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

QIYE CHENGZHANG SHUJIA
企业成长力书架

冲突管理

蒋巍巍◎著

化冲突为转机的

CHONGTUGUANLI
HUACHONGTUWEIZHUANJIDE9 GEBUZHOU

9
个步骤



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

冲突管理：化冲突为转机的9个步骤/蒋巍巍著. —北京：中国财富出版社，2012. 10

(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4423 - 4

I. ①冲… II. ①蒋… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 175124 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 丰 虹

责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4423 - 4/F · 1825

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2012 年 10 月第 1 版

印 张 15.75 印 次 2012 年 10 月第 1 次印刷

字 数 202 千字 定 价 32.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

企业成长力书架

编委会

主 编：邓 明 范建华 黄 华

副主编：范虹轶 王 景

编 委：邓 明 王子鱼 李 玲 白 昊 王 景

段淑红 吴利霞 邓晓容 王春雷 匡 晔

黄 华 龚光鹤 王占坡 李 艺 赵丽丽

任晓明 孙洪东 李素娟 程艳伟 尹贵超

史慧敏 高 伟 杨志伟 申小花 赵 杰

王志玲 李晓丹 肖凤仙 周海宏 刘彦飞

杜妍锐 孙艳丽 李丽丽 张 超 蒋巍巍



化解冲突，把它变成一门好生意

现代商业社会竞争日益激烈，企业稳定的重要性不言而喻。不管什么样的企业，都应当注意及时处理冲突，不让矛盾激化，企业才有更多的精力提升核心竞争力，才能从商业大潮中脱颖而出，走上成功的巅峰。

在大部分管理者的心中，似乎一直对于冲突持绝对否定和绝对抵制态度。一出现冲突，就要迅速压制，用十分简单粗暴的方式对待，说到底，就是为了维护虚假的和气局面。但事实上，这样并不能将冲突完全处理，反而会导致矛盾激化。

在本书里，我们将为管理者带来全新的思路 and 手段，从冲突的源头到冲突的结果，一一为管理者详细解读——彻底解决“冲突到底要怎么管”这一职场难题。

对于管理者来说，身上的担子非常重，在冲突管理之中，必须讲求高效率。全新的观念和先进的手段，才能保证管理者的管理工作实现高效。那么管理者到底应当怎么做呢？



管理者传统的观念已经过时，现在必须进行更新。

有了冲突，就意味着管理是有缺陷的，有了缺陷就要弥补。管理已经不能够坐等冲突爆发，而要让管理走到冲突前面去。

要管理，就要先了解，知彼知己，方能百战不殆。

了解了冲突，就要开始对冲突“下手”，即便是硬伤，也要将它“治愈”。冲突有对立面，让冲突向对立面转化，也不失为好想法。

分级处理，管理不能够再“一视同仁”，不同的人要用不同的方法。沟通是冲突管理的灵魂，可以化干戈为玉帛。冲突并非都是坏的，建设性的冲突给管理者创造了发展的机会……

管理者的方法要加强，对症下药，治标又治本。在时间有限的情况下，管理者应当毫不犹豫地把全部目光投向冲突的原因和结果，时刻牢记目的不是为了研究冲突，而是为了化解它，并把这一宗旨贯彻落实到冲突管理中，将对工作有显著的帮助。冲突处理对管理者是两难的境地，如何处理员工精神和物质上的需求，如何把握“白脸”和“红脸”之间的平衡，都需要管理者长期的经验积累和分析。

冲突是对管理者管理能力的一场严峻的考验，管理者必须直面冲突，让管理走在冲突前面。冲突是会爆发的，但是不要用强制的手段压抑它，而是要遵循正确、科学的原则，找到化解冲突的办法。

公平是冲突管理开展的前提，有了公平才能够确保冲突管理



的效果。管理者一定要完善自己的人格，做一个诚实、正直、宽容、有责任感的人，还要有较强的领导能力，能够处理问题，建立良好的合作机制，具有前瞻性的眼光，并且掌握一定的技术知识，能够理解团队反映的问题。在有了这些条件之后，管理者才能真正地和团队建立起信任，不管是面对冲突，还是在合作之中，都能起到很好的作用。

对于管理者来说，诚信是至高无上的。诚信的道德观念和思想源远流长，是企业的立身之本。化解冲突之前，管理者一定要审视自己和员工之间的沟通是否到位，是否有效，这对于后一阶段的工作能有很大的帮助。

冲突管理之中，管理者要用真心调解，而不是从中作梗。管理者愿意真心调解，冲突双方也就会真心配合、认真对待、多方协同合作，冲突的化解就容易得多了。在管理者处理冲突之前，不论管理者是作为局外人还是冲突当事人，都先要能够自控，别让自己的情绪瓦解。不要小看了处罚和激励，不光能“法”制冲突，对组织的正常运转也是颇有益处的，管理者应当建立起自己的一套科学而实用的奖惩制度。

冲突管理中，找到矛盾对立面，解决矛盾，就能平衡双方心理。管理者要牢记，遵守原则是第一位，别让矛盾成了“导火索”。好的管理首先从遵守原则开始，遵守原则是简单而且实用的。人和人之间唯一的纽带就是关系，换个新思路，冲突管理从双方关系开始。管理者要接受冲突双方正当的不同点，重要的是



为冲突双方找到相同点，也就是找到关系好的一面。只要有相互认同的时候，就算是关系得到了改善，永远用好的去影响不好的。

避开陷阱，管理者需要学习相关的理论，不能照搬国外的理论。现在的中国企业管理仅依靠西方管理理论已经不够用了。经过多年的积累和沉淀，中国企业也摸索出了一套冲突管理模式，最好是进行中西结合，才能够因时制宜，把所学运用到实践之中。一定要认真对待冲突，这可不是给管理者练手的机会，管理者要对成本有个预估，尽管有了冲突一定要处理，但可不是拼上全部家当，管理者要有清晰的认识，以什么样的成本处理什么样的冲突。在冲突处理成本之中，最容易增加成本的就是过于追求完美。

分级管理，在一定程度上确保了各种冲突能够被恰当地处理，也就保护了管理者与企业各人员之间关系的和谐。在冲突管理之中碰到的冲突根据当事人不同，可以分为五种，五种分而治之，才能完全化解。

管理的方方面面都有沟通的影子，沟通贯穿整个管理工作，没有沟通就没有管理。在很多时候，管理者有意无意地都会使用沟通——这一常见并高效的技巧来处理冲突，效果非常好。不论采取什么沟通方法，沟通能够展开才是第一步。主动发问，学会聆听，让沟通真正成为化解冲突的利器。

最重要的，管理者一定要带着善于发现的双眼，记住，有冲突的地方就有机会存在，有机会就要抓住为企业谋发展。



显然，冲突带来的不仅是坏事，管理者可以多激发建设性冲突，让冲突多带来好事。只要抓住机会，每个管理者都有机会将冲突转变为赢利点。

秉承着“管理要先进，也要高效”的理念，本书呈现在广大读者眼前。希望能够和广大管理者互相探讨，向广大管理者传递21世纪最先进的冲突管理方法。把冲突，从曾经令管理者头痛不已的事物，变成如今能够为管理者所用的机会。

经验固然宝贵，理论同样重要，掌握经验与理论，冲突管理就自然进入高效状态了，而当你能够高效化解任何一种冲突时，它就会变成一门为你赢利的好生意！

作者

2012年6月



不能化解冲突意味着管理有缺陷 /1

冲突，无时无刻不在冲击着企业 /3

不能化解冲突意味着“管理缺陷” /6

你不了解冲突的“个性”就会被它消灭 /10

被冲突包围的企业如一潭死水 /13

冲突管理之道：比冲突更重要的是原因和结果 /17

知道冲突为何而来才能高效管理 /21

原因1：每个个体都有他的“脾气” /23

原因2：不透明的信息谁人懂 /27

原因3：责任无限，时间有限 /30

原因4：全体同抢一根“救命草” /34

原因5：每个人心中都有一套正确理念 /38

原因6：为一己私利争得你死我活 /41

原因7：因变革而换了“地盘” /45



冲突管理之道：做不做都准备入“地狱” /48

让管理走在冲突前面 /53

冲突来袭，你是逃兵还是将领 /55

强制压抑冲突并非“正道” /58

没有公平，冲突管理就无从展开 /62

信任你的团队是走出阴霾的开始 /65

化解或恶化在于管理方法 /68

冲突管理之道：了解中西方冲突管理差异，因时制宜 /72

步步为营，冲突硬伤可以“被治愈” /77

突破点1：尊重和诚信是化解冲突的基石 /79

突破点2：沟通是化解冲突的“润滑剂” /82

突破点3：站在对方的立场思考加速“融冰” /86

突破点4：用真心调解而不是从中作梗 /89

突破点5：为了共同目标而适当让步 /92

突破点6：学会自控，别让自己的情绪先瓦解 /96

冲突管理之道：以处罚与激励“法”制冲突 /99

找到冲突对立面，化解从此刻开始 /103

找到矛盾对立面，平衡对方心理 /105

遵守原则，别让矛盾成为“导火索” /108

走好6步，轻松处理冲突 /112



- 冲突管理从双方关系开始 /115
- 化解冲突过程中最忌讳的事 /119
- 冲突管理之道：主动谈判，避免与客户冲突 /122

化解不同层级的冲突 /127

- 上司：每个领导都需要面子 /129
- 平级：进退有度，忍一时风平浪静 /132
- 下属：给为你工作的人留后路 /136
- 团队：学做“中间人” /139
- 自我：走出欲望迷途 /143
- 冲突管理之道：分级管理，保持大范围“和谐” /146

借沟通之力化干戈为玉帛 /151

- 沟通是化解一切矛盾的桥梁 /153
- 学会用肢体语言与对方说话 /156
- 发送信息：主动发问，让对方了解你的意图 /160
- 聆听信息：给对方一点时间，给自己一点空间 /163
- 反馈信息：利用互动时间化解冲突 /167
- 冲突管理之道：掌握沟通要素，合理避免冲突 /170

第一时间在危机中发现转机 /175

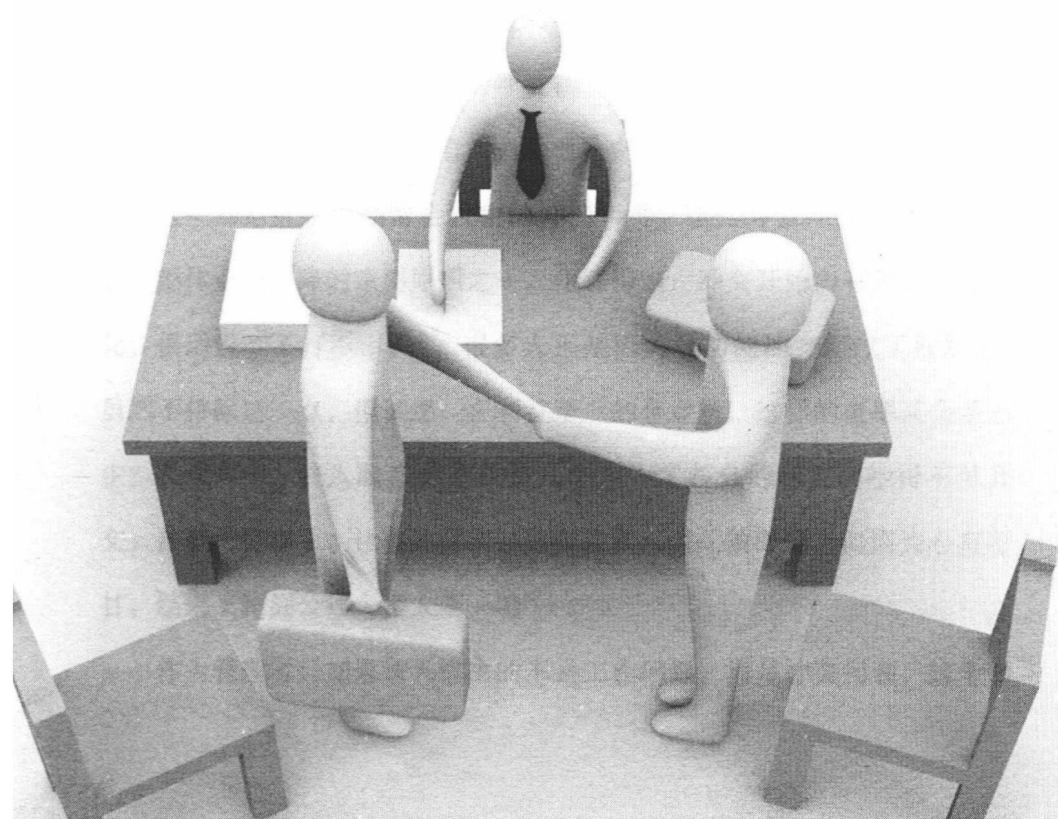
- 寻求转机，避免让冲突“升级” /177
- 机智应对冲突向危机的转化 /181



- 冲突与机会的管理一个都不能少 /184
- 让你跳出危机险坑的法则 /187
- 创立专业的“冲突管理”部门 /191
- 冲突管理之道：第一时间避免破坏性冲突发生 /194
- 抓住机遇，把冲突化为企业赢利点 /199**
- 有冲突的地方就有机会存在 /201
- 迎难而上，建立冲突管理小组 /205
- 权衡利弊，冲突不仅带来了坏事 /208
- 抓住机会，把冲突化为企业赢利点 /212
- 持续跟踪，彻底化解冲突 /215
- 冲突管理之道：“不打不相识”是一门冲突艺术 /218
- 后记 冲突管理不力，后果很严重 /222

第1步 接近冲突：

不能化解冲突意味着
管理有缺陷





冲突，无时无刻不在冲击着企业

世界是残酷的，它常常不如人们想象中的美好，掺杂着人与人之间的碰撞与冲突。在商界，企业之间的竞争更加残酷，大多数企业，尤其是中小企业所处的环境更不是美好的“桃花源”，冲突，不同程度地存在于企业中。

上下级因工作协调不力而引发的冲突；

同事之间因相互竞争引发的冲突；

工作不开心、不顺利与自己内心的冲突……

这些都是企业中经常会发生的冲突事件，也是导致团队作业效率不高，整体业绩下降的重要原因之一。化解得当，冲突开始向有利的一方转化，俗话说“不打不相识”，很多人正是因为最初的冲突而成了好朋友，虽然不排除这一点，但试想，在利益至上的企业里，这样的概率又会是多少？在现实中，映入眼帘的往往是几个人为了各自的利益而吵得不可开交，甚至大打出手，让彼此受伤，更有甚者，因此被辞退，但因为心有不甘，结果又跑到公司大楼大闹一场……

作为管理者，如果每天解决的不是工作问题，而是冲突问题，这个领

导的部门会有好业绩吗？如果整个公司每个部门都如此，这个企业能走得更远吗？

显而易见，在企业中，冲突无处不在，并严重威胁企业的发展。

领导者的管理是否卓有成效，直接牵动着企业发展的命脉。因此，不论你背后的企业规模有多大，不管你是否有其他特殊能力，身为承载企业未来的管理者，都应该时刻准备好面对企业里发生的各个层级之间的冲突，及时化解，为挽救企业和激发自己的管理潜能出一份力。

随着社会环境的不断改良和竞争日益激烈，很多企业走上了扩张之路。为了提升企业的综合竞争力，最大限度地为员工“充电”，渐渐地，企业之间的合作多了，对外交流的机会多了，同时，各个要素之间的冲突也随之多了起来。尤其是员工与管理层之间的冲突愈演愈烈，成了让诸多领导者困惑的问题。一次，我到 GMI 发展有限公司会见几位领导，我发现，针对如下问题，他们似乎很迷茫，给不出答案：

什么是冲突？

怎样才能进行高效冲突管理？

怎样沟通才能避免或化解冲突？

怎么做才能把冲突的破坏程度降至最低，不影响企业的整体发展？

冲突一旦发生，还会有转机吗？

抛开这些问题，我想起有一次在厦门的培训课堂上讲到的一个故事：

我曾聘请过一位秘书 Litus，有一天早上我发现她正跪在办公室地毯上梳理某一块凸起来的纹路，但屡次试验屡次失败。她很懊恼，气得将毯子掀了起来，她惊讶地发现地毯下面有一只死了的大蟑螂，蟑螂身体里的浆液溢出，像是在向她表达着自己的愤怒。