



在冲突中 化敌为友

谢霍坚 陈弋风 粟芳◎著



冲突无所不在，回避冲突无异于饮鸩止渴，正确分析、解决冲突才是王道！
看世界级冲突管理专家，为您解决冲突难题

巴里·波斯纳 周庆安 徐达 王川



机械工业出版社
China Machine Press

在冲突中 化敌为友

谢霍坚 陈弋风 粟芳◎著



机械工业出版社
China Machine Press

冲突是组织生活的一部分，没有任何人可以生活在没有冲突的世界中。有人的地方就一定有冲突，冲突源于人的性格和彼此之间的关系，并非抽象力量或一般事物。本书借助真实个案，用对话和人物描述的形式向读者阐释冲突以及冲突管理。

对于贯穿本书的东方水泥公司案例的讲解是基于一个真实的个案所作的阐述。希望通过介绍东方水泥公司如何引进和使用良性冲突以强化冲突管理的过程，有如纪录片般地向读者展示本个案的每一个细节。

图书在版编目 (CIP) 数据

在冲突中化敌为友/(美) 谢霍坚, 陈弋风, 粟芳著. —北京: 机械工业出版社, 2011. 6

ISBN 978-7-111-35048-4

I. ①在… II. ①谢… ②陈… ③粟… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 113708 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 徐永杰 责任编辑: 徐永杰 李 浩

责任校对: 侯 灵

三河市宏达印刷有限公司印刷

2011 年 8 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13.25 印张 · 1 插页 · 132 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-35048-4

定价: 36.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社 服 务 中 心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

推荐序一

香港岭南大学校长、教授

陈玉树

冲突是人类社会永恒的主题，而人类的历史也就是一部冲突管理的史诗。从人类诞生之日起冲突就随之而来，有人的地方就有冲突。无论是在茹毛饮血的石器时代还是科技日新月异的信息社会；不管是烈日炎炎的赤道地区还是四季冰封的北极雪原；无论是战火纷飞的动乱年代还是歌舞升平的华泰盛世，冲突总是与我们如影随形。人世间的种种悲剧与动荡皆由冲突而起，从梁山伯与祝英台到罗密欧与朱丽叶；从昭君出塞到安史之乱，究其原因我们会说“都是冲突惹的祸”。面对可能产生巨大破坏作用的冲突和矛盾，除了望风而逃、避之则吉，我们还能做些什么？我们可能清楚地知道冲突的负面效应，但我们是否想过，其实错并不在冲突，而在于我们没有正确地处理冲突？我们是否想过，冲突是否能带来积极作用或是消极作用并不取决于冲突本身，而取决于我们运用了什么方法去管理冲突？

经过长期对冲突的潜心研究，国际冲突管理学界泰斗谢霍坚教授（Professor Dean Tjosvold）及其研究团队通过本书为我们提供了新的思路。《在冲突中化敌为友》以一个完整的案例，通过讲故事的形式，将冲突管理的知识寓教于乐。在看故事、读案例的过程中，我们将逐步领会到，这个世界上不存在没有冲突的真

空地，回避冲突无异于掩耳盗铃。只有当我们摆脱传统的回避冲突的惯性、鼓起勇气直面冲突、充分认识冲突的价值及潜在效用、运用良性冲突的构架去管理冲突，我们才能理解冲突管理的真谛，才能够做到知己知彼、百战不殆；才能够克敌制胜、让冲突为我所用。

大文豪普鲁斯特曾说：“真正的发现，不是寻找新世界，而是用新视野看世界。”这本书恰恰给了我们这把钥匙，为我们在审视冲突、驾驭冲突的时候有所发现打开希望之门。

推荐序二 每个人都应该 学点冲突管理

清华大学教授、资深公共外交与危机传播专家
周庆安

近期，有幸拜读了谢霍坚（Dean Tjosvold）、陈弋风两位教授的新书《在冲突中化敌为友》。在这本围绕企业冲突展开的著作中，作者针对企业管理中的冲突与危机娓娓道来，案例翔实，内容丰富，是一本既有学术性，又有案例特点的著作，值得业界和学界一读。

有人的地方就有江湖，有人的地方也就有冲突。冲突时代的到来，是今天企业管理中的一个重要命题。但是另一方面，冲突时代也向我们证明，冲突不只是简单意义上的劝架、拉架，而是一种了解原因、求同存异的组织管理契机。这就说明，冲突的解决必然要依赖专业化的分工。本书的多个章节，正以专业化的视角进入我们常见的冲突中，不仅“坐而论道”，而且也可以作为“起而行之”的参考。

但是这本《在冲突中化敌为友》的启示意义，不止于目前的企业管理中。当代社会从某种意义上说，同样也是一个冲突社会。自然与人类的冲突，不同意识形态之间的冲突，利益集团格局的重构也会产生新的冲突，甚至在多元化的社会舆论中，冲突

也是一种常见的现象。从利比亚冲突，到日本核事故，再到哥本哈根—坎昆峰会，不同类型的冲突组成了今天世界格局中的多元命题，这些冲突必然呼唤一种新的冲突管理思维。

冲突管理的升级，实际上代表了多个层面的思想变革。在组织管理层面，冲突的存在是对组织稳定性的一种挑战，因而我们更多地需要稳定的管理模式；在社会管理层面，冲突的发生是社会变革的外化形态，我们也更多地需要对社会冲突进行引导；在国际政治层面，冲突的出现是不同利益体之间的一种博弈。即便我们身处一个组织内部，但同时也能感受到社会、国际冲突带来的直接或者间接影响，假如每一个人都能够学点冲突管理，那么我们不但能够消减自己内心的紧张，更能够帮助别人，实现真正的社会和谐。

到目前为止，我们应当更进一步地改变冲突管理的思维。冲突作为一种人际或者组织关系的极端激化方式，往往被认为是有危害的，必须竭力避免的。这背后的含义也就意味着人们往往把冲突当做一种零和博弈。面对冲突，我们也容易简单地选择的是非对错善恶，或者划分阵营。但是有的时候，冲突只是在社会关系的调整中的一次释放，而这种释放一旦把握得当，有可能推动企业的发展、社会的进步。正如作者在前言中所说的那样，“我们坚信管理冲突绝非不可能的任务”。

更有意思的是，本书的作者虽然是学者，但是创作方式并不仅局限于学术化的写作。大量的案例为对冲突管理感兴趣的初学者提供了思考的空间。作者谢霍坚教授系蜚声国际的学者，曾有《领导心理学》等著作问世。陈弋风教授与我多年同窗，深知他

们治学严谨、术业精深。因此初看到本书的写作体例，不得不佩服在学术表达的同时，他们更选择了一种易于启迪公众的讲述方式。

在这一点上，本书不仅提出了问题，而且给予了更富有创见性的答案，在不俗的学术命题中也找到了更有启发性的答案。这本用了20多年时间进行调研和思考的著作，开启了我们这个时代另一扇冲突化解之门。

是为序。

前言

如果有这样一个问题：有人喜欢冲突吗？不用思考你也知道，绝大部分人给出的答案是否定的。如果我们面对的问题是：有谁从未与别人产生过冲突或矛盾？我们可以保证，基本上没有一个人敢给出肯定的答案。就在大部分人都在尽力回避冲突或矛盾的时候，冲突却总像一个不散的阴魂经常出现在我们周围。无论是翻开报纸或是打开电视，各种类型的冲突总是占据着一席之地：地区性的战争、民族间的冲突、政党间的分歧、劳资间的纷争；消费者状告生产商；病人家属堵塞医院通道；兄弟姐妹对簿公堂……大到国际事件，小到婆媳口角，各种各样的冲突充斥在世界的各个角落。人们害怕冲突，却始终逃脱不了冲突的纠缠。更为不幸的是，尽管人们竭尽所能回避冲突，却不断地用错误的方法去解决冲突，最终无法摆脱不断受挫的命运，只能在愤怒和绝望中向冲突低头。大部分人在无法驾驭冲突而导致冲突不断升级的时候，往往不是自我反省，而是不断地指责冲突的破坏性，企图通过承认冲突的巨大负能量来安慰自己无法掌控冲突的失败。然而，恰恰是人们对冲突的恐惧和厌恶赋予了冲突无限的魔力。

就如何面对冲突、驾驭冲突，本书提出了良性冲突的概念，

并介绍了如何挖掘冲突的潜力。良性冲突组织理论是管理者与员工如何利用冲突构建士气高昂、团结一致的组织理论，是关于同事之间如何控制冲突、提高公司的创造力和生产力的理论，同时也是提高员工的能力和福利，让组织不断完善、不断获得竞争性优势的重要途径。要成为有创新力的管理者，就应当了解冲突的潜力，建立一个开放的、有机的组织，增强组织的反应力、行动力和顺畅沟通的能力。任何组织要想与时俱进，都需要良性冲突。通过新的目标和理念去努力构建企业文化和愿景，在组织中使用多技能、多观点的工作组、项目组，追求具有社会责任感的商业伦理；在市场和生产之间，在员工参与和劳动力管理的协同中，获得竞争优势。

冲突给组织带来严峻的挑战，却也赋予我们在风雨过后欣赏彩虹的机会。妥善地管理冲突，将会鼓舞士气并增强组织和团队的战斗力。只要我们妥善处理了冲突，就能帮助冲突各方通过冲突寻找共同点，通过对话解决问题并增强彼此间的关系。没有冲突的组织，表面上看起来可能风平浪静，但实际上却是即将腐臭的一潭死水。

由于我们长期受到传统的组织管理观念的负面影响，要直面冲突、正视冲突绝非易事。许多研究人员在理解冲突以及如何管理冲突的理论上作了大量的研究。为了完成这本书，我们花了二十年的时间从事研究和论证工作，积累了实践经验，告诉读者良性冲突如何帮助领导者和员工、顾客和销售代表、会计师和生产经理以及其他行业的人提高顾客服务质量、降低生产成本。

我们相信管理冲突绝非“不可能的任务”。不同组织中的执

行官、管理者和员工，向我们描述他们是如何有效地、创造性地管理具体冲突。他们不断地面对冲突，需要更加直接、有效的方式去杜绝冲突带来的破坏性。没有人不希望通过开放、有效的方式来解决冲突。

然而仅仅有决心做好冲突管理工作是远远不够的，管理者和员工不但要相信良性冲突是可能的，还必须学习和运用正确的方法。一个巴掌拍不响，只有管理者和员工共同学习如何面对冲突，才能获得更好的效果。拥有良性冲突文化的组织，其管理者和员工必须充分运用彼此之间的差异性，互相取长补短，一起完成冲突管理的共同使命。

本书为管理工作场所中的良性冲突提供了值得参考的框架。在冲突发生的时候，重视持有不同观点和拥有不同经验的人、寻求双赢的解决方法，不但能让冲突各方在解决问题的过程中感受到自信和成长，也有利于将可能升级为灾难的冲突转换为良性冲突。本书通过一个完整的故事，描述了如何发挥冲突的积极性以及如何构建让冲突为我所用的良性冲突组织。本书的各章节就如何通过冲突作出决策、商讨共同点、构建共同愿景和服务顾客等方面提出想法和建议，也针对冲突潜在的威胁提出了如何趋利避害的建议。

一言以蔽之，冲突无处不在、不可避免。不管是个人还是组织，只有通过积极的冲突管理，才能够不断创新、与时俱进，在日趋激烈的竞争中立于不败之地。我们希望本书能起到抛砖引玉的作用，为读者认识冲突、善用冲突打开新的思路。

C O N T E N T S

目 录

推荐序一

推荐序二

前言

背景介绍 / 1

绪论 / 5

第一章 阴魂不散的冲突 / 19

第二章 冲突从何而来 / 29

第三章 引进专家治理冲突 / 41

第四章 专家讲座解析冲突 / 51

第五章 走出破坏性冲突的阴霾 / 65

第六章 修补关系 / 83

第七章 决策过程中的良性冲突 / 101

第八章 协商和调解 / 115

第九章 发挥愤怒的积极作用 / 131

第十章 虽存异，更求同 / 151

第十一章 团队协同与良性冲突 / 161

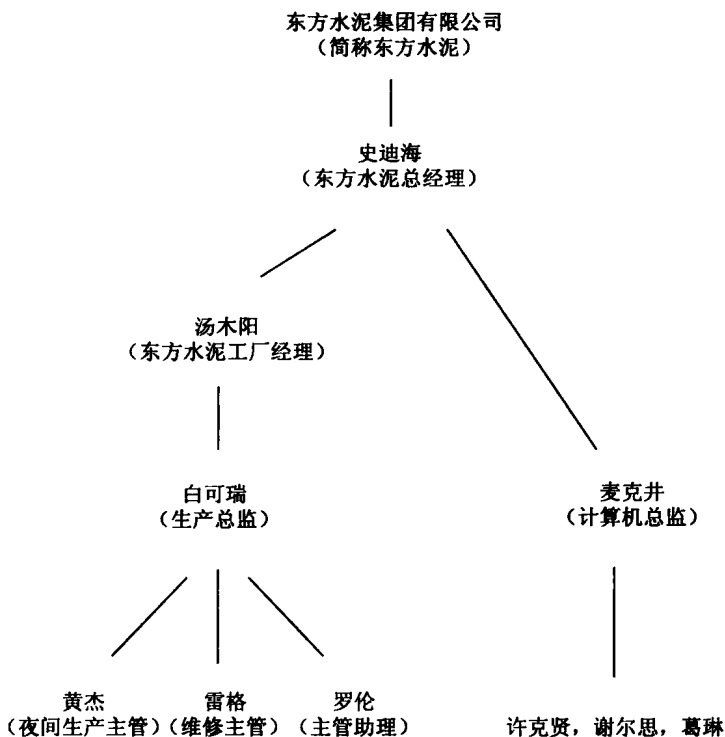
第十二章 建立公平感 / 173

第十三章 组织革新 / 181

第十四章 让良性冲突成为竞争优势 / 191

背景介绍

东方水泥集团有限公司（以下简称东方水泥）是上海周边一家价值数十亿的工厂，其组织结构图如下。



东方水泥部门间的冲突是其发展的瓶颈。长期以来，生产部和计算机部的员工互相敌视，只要一个小小的刺激，他们就随时可能爆发冲突。两个部门的员工也一直因为不能很好地一起工作

而备受折磨。冲突使生产部和计算机部之间无法合作，干扰着计算机部的工作，也挑战着计算机部领导麦克井的领导力。两个部门间的冲突影响水泥生产的效率，影响工厂技术的提高，影响公司的计算机化进程，使公司的投资回报率更加不确定。

生产部的员工对计算机部的员工非常不满。他们觉得计算机部的员工自诩为计算机专家，看不起生产部的低学历员工。他们也为计算机部的员工总是以计算机专家自居，对操作系统的问题独断专行而感到懊恼。他们觉得计算机部不是整个水泥生产团队的一部分。正如一位资深的水泥生产员工所说：“我们不介意麦克井总是将其他工作放在优先位置，但是他不能对我们生产部的计算机问题漠不关心。”

计算机部成员对这个问题的看法则完全不同。他们认为生产部的员工只想做一天和尚撞一天钟，根本不想学习如何正确操作先进的计算机系统。计算机部员工也认为，这个水泥工厂能够实现水泥生产自动化全靠计算机工作人员的努力。计算机部是凭借自己的实力成为公司最大的一支队伍的，但是生产部的员工却总是不断地指责计算机部，使其不得不回应生产部出现的种种问题。最让计算机部员工生气的是，他们觉得生产部的员工根本不想学习如何操作计算机系统，所有问题都是生产部的员工为了掩饰自己对计算机的无知而造成的。

从某种意义上说，计算机部和生产部对冲突有一致的见解。很明显，他们都觉得对方自以为是，不关心他人需要，无心解决问题。只是对于谁是罪魁祸首，他们有不同的结论。

东方水泥的管理者们也卷入到了冲突中。他们从不同的员工

那里听到了相互的攻击和抱怨。白可瑞的抱怨似乎是合情合理的，汤木阳非常同情生产部的员工，因而很容易成为这些员工发泄情绪的对象，并且出面指责计算机部。不过汤木阳和史迪海都意识到生产部的员工不全都是对的，麦克井恼火也是有原因的。

汤木阳和史迪海备受困扰。他们知道冲突不可能如此轻易解决。事实上，他们有时候也想不管三七二十一地给冲突双方各赏五十大板，但他们心里清楚，这种解决问题的办法将起到相反的作用。如果让生产部和计算机部知道了彼此的不足之处，也可能会引起新一轮的互相攻击。史迪海和汤木阳希望，除了互相攻击以外，还有其他更好的方式来解决这个问题。

绪 论

你是否只向崇拜你、对你温柔，并且站在你这边的人学习？

你是否从未向反对你、与你有分歧的人学习过？

——沃尔特·惠特曼（Walt Whitman）

和我们搏斗的人增强我们的意志，磨砺我们的技巧。敌手即是助手。

——艾蒙德·柏克（Edmund Burke）

如果两个商业伙伴一直都没有任何相左的意见，那么其中一个人就是多余的。

——小威廉姆·莱格利（William Wrigley Jr）

冲突是一把双刃剑，一方面引起战争、仇恨、分裂，另一方面引发对问题的深层讨论，为达成共识奠定基础。冲突使人对其可能导致的混乱深感恐惧，又让人对其可能带来的创新激动无比。那么，冲突到底能使组织走向辉煌，还是会把组织推向地狱呢？

冲突让我们对何为公正、何为正确、何为错误等问题进行争论；对家庭、组织应做什么进行深思。面对冲突，一方面我们需要