

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
NEGOTIATION AND
CONFLICT RESOLUTION

谈判与冲突化解

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校



分歧的处理

沃伦·H·施米特 罗伯特·坦嫩鲍姆

并非团队的团队

苏西·韦特劳弗

避免内部战争

罗伯特·R·布莱克 简·穆顿

与你不能失去的客户如何谈判

托马斯·C·凯泽

把谈判演变为企业的能力

丹尼·厄特尔

咨询顾问与客户发生冲突时

伊达莱娜·F·克斯纳 萨莉·福勒

避免争端诉诸法律的五种方法

约翰·R·阿利森

争端解决的备选方案：

为什么有的方案失败了，

而有的方案却成功了

托德·B·卡弗

艾伯特·A·冯德拉

哈佛商学院案例库

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
NEGOTIATION AND
CONFLICT RESOLUTION

谈判与冲突化解

哈佛商学院案例库



哈佛商学院案例库

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
NEGOTIATION AND
CONFLICT RESOLUTION

谈判与冲突化解

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

图书在版编目 (CIP) 数据

谈判与冲突化解/北京新华信商业风险管理有限责任公司译校.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05824-8/F · 1847

I. 谈…

II. 北…

III. 谈判学

IV. C912.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 082930 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

谈判与冲突化解

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河南第一新华印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32

版 次 2004 年 9 月第 1 版

印 张 6.875 插页 7

印 次 2004 年 9 月第 1 次印刷

字 数 147 000

定 价 24.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR），是哈佛商学院的标志性杂志，80 多年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导科学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

经济全球化的结果之一便是跨国公司的迅猛发展，世界被连成一片大市场，企业只要有实力，善经营，晓管理，便可从中分得一杯羹。但经济全球化在为全球商业发展带来无穷潜力的同时，也引发了愈演愈烈的竞争。残酷的竞争现实使得商家人人自危，不得不积极寻求战略联盟和并购等手段以图生存与发展。纵览近几年世界经济的发展历程，强强联手、双赢结盟、组建业界航空母舰的事例比比皆是。如果我们能够绕开媒体大肆的炒作、众人此起彼伏的喝彩，可能就会发现，成功的经典案例也并非都是一帆风顺，其中也充满了曲折与坎坷，而这些挫折与失败为我们所带来的思考并不比成功的经验少。

不同的企业文化、社会背景、地域和环境都为



企业的合并设置了障碍，也为目前以及以后的矛盾和冲突埋下了伏笔。如果企业不能妥善处理由此而引发的矛盾，其结果甚至可能会影响到企业的生存。因此，如何解决企业内部以及企业之间的矛盾与冲突，已经成为各国高级管理者亟须认真考虑的问题。

《哈佛商业评论》正是关注到这一问题的重要性，因而编辑出版了《谈判与冲突化解》一书。书中8篇文章的作者，都是活跃在管理实践中的全球知名企业的董事长、总经理、首席执行官，或著名学府的资深教授。

该书的特点之一是深入浅出，书中所有理论与经验的传授都是娓娓道来。尽管文章的作者均是企业管理方面的泰斗与权威，但文章从头至尾都不见丝毫纯理论性或者是教条式的说教。每篇文章几乎都是从一个由实际事例改编而成的案例入手，读者可以随着事件的一步步发展而深入了解整个案例，这样的论述方法既不乏实际指导意义，同时又能使读者充分享受到阅读的乐趣。最终，读者会与案例中的主人公一样，面临着棘手而又复杂的局面，如何解决问题便成为文章将要论述的重点。

从不同的角度论述解决问题的方法是本书的第二大特点。作者并没有因为是管理上的权威，便将自己的意志与经验强加给读者，而是用开放式的讨论向读者提供解决问题的建议。通常作者会请来若干位相关行业的权威人士，或者是在该方面颇有研



究的资深学者，从不同的角度来阐明解决问题的方法，以及采用这一方法可能出现的结果。文章并没有强迫读者去生搬硬套某一种方法，而是让读者发挥自身的主观能动性，置身于问题之中，通过自己的思考，结合所面临的实际情况来选择最佳的解决方案。

第一篇文章是全书主题的开篇，起到了提纲挈领的作用。文中全面阐释了解决分歧的目标、分歧的性质、产生分歧的原因、分歧可能造成的后果，以及解决分歧应该采取的措施。可以说，本文是阅读后面其他文章的铺垫，为读者理解处理分歧的意义，掌握谈判技巧打下了基础。

第二篇文章至第六篇文章则阐述了在处理企业中的几类主要矛盾，以及在重要的谈判过程中应该掌握的技巧。

第七篇文章和第八篇文章讨论的是在法律手段以外解决争端的可行方案。事实上，并不是所有的矛盾和争端都必须通过法律武器而得到圆满解决。恰恰相反，冗长的法律诉讼程序、高昂的律师费用反而让许多法律上的赢家人财两失。为此，作者从美国商界的实践出发，提出了多种可选的“准法律”手段，如仲裁、调解、简易陪审团审理法等。尽管这种实践在国内还属鲜见，但它却为国内企业的管理者提供了新的管理思路，因而本书中所体现的这一重要意义是其他管理类书籍所无法比拟的。

谈判与冲突的化解是管理学中的边缘学科，它



与管理、公关、法律、人文等多种科学知识相互交叉，既有多种学科的共性，同时又有自身的独立性，是管理者应该具备的重要技能之一。

本书由钱志清、王静媛翻译，汪洱、崔麒为全书的校订做了大量工作。由于译者水平所限，不足之处，敬请读者赐教。



目 录

1 分歧的处理

沃伦·H·施米特 罗伯特·坦嫩鲍姆

/ 1

2 并非团队的团队

苏西·韦特劳弗

/ 24

3 避免内部战争

罗伯特·R·布莱克 简·穆顿

/ 55

4 与你不能失去的客户如何谈判

托马斯·C·凯泽

/ 83

5 把谈判演变为企业的能力

丹尼·厄特尔

/ 98

6 咨询顾问与客户发生冲突时

伊达莱娜·F·克斯纳 萨莉·福勒

/ 122

7 避免争端诉诸法律的五种方法

约翰·R·阿利森

/ 155

8 争端解决的备选方案:为什么有的方案 失败了,而有的方案却成功了

托德·B·卡弗 艾伯特·A·冯德拉

/ 181

Negotiation and Conflict Resolution

谈判与冲突化解

1

分歧的处理^①

沃伦·H·施米特
罗伯特·坦嫩鲍姆

① 原文发表于《哈佛商业评论》
1960年11/12月号。重印号60612。



作者简介

沃伦·H·施米特 (Warren H. Schmidt)

加利福尼亚大学洛杉矶分校行为科学高级讲师。他在《哈佛商业评论》上发表了多篇文章，在人际关系、领导方式、会议组织领域著作颇丰。施米特还为影片《做正确的事总是对的吗？》写了剧本，这部影片在1970年获得了学院奖。

罗伯特·坦嫩鲍姆 (Robert Tannenbaum)

加利福尼亚大学洛杉矶分校管理研究生院人力系统发展教授。他在《哈佛商业评论》上发表了多篇文章。他是《应用行为学杂志》的顾问编辑，并与他人合著有《领导方式和组织》一书。

2

提要

当员工因分歧而情绪激动时，管理者需要了解这些分歧的缘由，以便系统地处理，采用既能保持公司和谐，又能调动个人积极性的方式解决这些分歧。

当管理者不得不处理员工间的分歧时，他通常备受煎熬。由于这些分歧，他必须经常面对不和、争论，甚至是公开的冲突。令他更感到心烦意乱的是，他常常发现自己处在两种相反的意愿中左右为难。一方面，他想放开对下属个性的束缚，充分挖掘其潜力，从而找到新颖的、富有创造性的解决方案；另一方面，他又渴望培养出一支和谐、团结的队伍来完成组织的目标。当分歧出现时，激动的情绪也随之而来，工作目标被抛到了脑后，自尊心受到了伤害，而且私人关系也变得岌岌可危，管理者的处境更是进退两难。

目标：有效管理

3

由于存在分歧，管理者的工作在许多方面变得更为复杂。因此，彻底了解这些分歧，并且学会有效地处理它们就显得尤为重要。本文正是要通过增强管理者对同事间分歧的理解，提高管理者与他人打交道的能力，以达到帮助其更加有效地进行管理的目的。

为了使文章的阐述更为简明，下文中大部分篇幅所关注的分歧均发生在管理者的直接下属之间。但是，我们认为，文章中讨论的绝大部分原则、概念、方法以及动力也适用于不同的团体、组织以及国家之间。

我们的基本观点是，管理者有效处理分歧的能力取决于以下几种因素：

- 诊断、理解分歧的能力。