

# 有效冲突管理

企业管理的技巧宝典 掌控人心的赢家手册

程庭亮◎著



中国财政经济出版社

# 有效冲突管理

企业管理的技巧宝典 掌控人心的赢家手册

程庭亮◎著



中国财政经济出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

有效冲突管理 / 程庭亮著. —北京: 中国财政经济出版社, 2013.8  
ISBN 978-7-5095-4667-3

I. ①有… II. ①程… III. ①企业管理-组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第164979号

责任编辑: 郭爱春

责任印制: 刘春年

责任校对: 徐艳丽

装帧设计: 盛世纳唐



中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: [cfeph@cfeph.cn](mailto:cfeph@cfeph.cn)

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲28号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010-88190406 北京财经书店电话: 010-64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092毫米 16开 13.25印张 155 000字

2013年9月第1版 2013年9月北京第1次印刷

定价: 35.00元

ISBN 978-7-5095-4667-3 / F · 3783

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010-88190744

反盗版举报电话: 88190492 88190446



## 编委会

主 编 邓 明

编 委 (排名不分先后)

程庭亮 陈施宇 邓 艳 黄雪珊 余尚祥  
杨 平 蒋 硕 孔长春 刘晓武 卢绪文  
牛建萍 吴 东 吴建平 宋联可 邵昌宝  
田建华 郑 义 周圣凯

---

主办单位 北京联大文化发展有限公司

[www.ldwhbook.cn](http://www.ldwhbook.cn)

渠道支持

 当当网  
dangdang.com

 亚马逊  
amazon.cn

 京东商城  
300buy.com

 新华书店  
XINHUA BOOKSTORE

# 序言

## 冲突无处不在，化敌也能为友

鲁迅先生说过这样一句话：“世上本没有路，走的人多了，也便有了路。”我常常在想，或许这个世界上本没有冲突，但人越来越多，江湖越来越大，也便有了冲突。

冲突——这似乎是人类社会永恒的话题，如“爱情”存在于人心中的分量一般，擦不去，抹不掉。

冲突的存在，诞生了人类另一部史诗：冲突管理。

毫无疑问，冲突随着人类的诞生一路走来。不管是在科技迅速发展的今天，还是在远古时期那茹毛饮血的时代；无论是在阳光普照的赤道地带，还是在四季冰雪的北极；亦或是战火纷飞的战争年代、天下太平的盛世，冲突始终伴随着我们，如影随形。

不幸的是，发生在现实世界中的各种悲剧，通常都是由于动荡或冲突而引起的，例如，安史之乱、昭君出塞、罗密欧与朱丽叶、梁山伯与祝英台……若用一句话来概括，那就是“都是冲突惹的祸”。

那么，面对可能使人与人之间产生剪不断理还乱的矛盾，对企业组织、社会造成巨大破坏影响的冲突，除了有效预防、束手无策或是临阵脱逃，人们还能做些什么？

冲突带给人们的消极影响和负面作用自不必多言，实际上，很多人忽略了这样一个事实，真正有错的并不是“冲突”本身，而是我们处理冲突



的方式往往是错误的、不科学的。放眼大大小小的企业，很多管理者对冲突管理也是一无所知。

经过多年的实践研究，我渐渐对冲突有了更多的认识，当我逐一将头脑中的思路理清的时候，就有了本书的成果。但我并不想像老师教学生一样一味地说教，而是希望将冲突管理的知识寓教于乐，将难懂的理论知识转化成通俗易懂的语言，让读者在潜移默化中由浅入深地感受到，既然冲突无处不在，那么管理就应该无处不在，唯有如此才能与之化敌为友。

显然，冲突时代已经到来！

——这也是当今企业管理的新课题和重要命题。但与此同时，现实问题亦摆在眼前，冲突无数次向管理者证明一个事实，企业中真正意义上的冲突管理并不是像生活中劝架那么简单，而是需要通过了解、求同存异、去粗取精的深刻管理体系。这意味着，正确地管理冲突必须建立在专业化的基础上。

这也是我创作本书的初衷，企业中的冲突远比生活中的冲突复杂得多。

本书共分八个章节，以专业化的态度分析了企业中常见的冲突，读后你会发现这不仅仅是在“坐而论道”，书中大量的方法内容还能起到“起而行之”的作用。

当然，本书所具备的启示意义，不仅深入到企业管理中。放眼整个社会、整个世界，同样是一个“冲突社会”、“冲突世界”。人与自然的冲突、世界不同利益格局之间的冲突，甚至被舆论充斥着的多元化社会中，都会用到冲突的管理之道，本书则会使你具有举一反三的能力，在各个领域运用自如，如鱼得水。

然而，有朋友或许会问，冲突管理是一成不变的吗？

当然不是，透视世界格局中的冲突，如哥本哈根峰会、日本核事故、利比亚冲突等等，这些不断涌现出的新型冲突必然会引发新的思考模式和管理模式。

因此，管理者的工作还面临着升级的问题，实际上它是代表了企业管理意义上的思想变革。在企业管理中，无处不在的冲突实际上是对企业稳定性的一种挑战。所以，企业的管理模式是否稳定将直接关乎企业的稳定性及未来的发展。随着社会形态的不断演变，国家对社会冲突需要进行引导。随着国际格局的变化，冲突已经成为各个利益体系之间的博弈。不管是在生活中还是在企业内部，人们都能或多或少地感觉到当代社会、国际冲突对我们的影响。倘若人们能静下心来，花一点时间学习一些冲突管理的知识和技能，一方面我们能够消减内心的恐惧和紧张感，另一方面还能帮助那些有需要的人们，辅助社会实现真正的和谐与统一。

无论你之前学到了什么，都应该不遗余力地为冲突管理模式进行升级。冲突在人际组织关系中属于极端、激化的相处方式，通常会被人们认为是对企业组织有百害而无一利的，必须加以遏制和避免。

这是人们的一个错误认知。好比一场博弈，如果不给自己赌一把的机会就自判出局，怎么会有赢的可能？同理，冲突有时候只是企业关系的一种释放，只要管理者把握得当，就可以利用冲突管理的机会，让团队更有战斗力，更能促进员工合作，从而推动企业的发展。

在这一点上，本书不仅是在单纯地讲述关于“冲突”的种种知识，同时也提出了许多新的问题，并根据我自身的实践经验尽可能地提供给大家有养料的见解，希望各位都能在阅读本书后找到适合自己的冲突管理之道。

还在等什么？不如现在就和我一起思考、学习，开启新时代的有效化解冲突的管理之窗！



# 目录

## 第一章 走进冲突：冲突无处不有，管理无处不在

- ★ 没有冲突的组织是不存在的 ..... 002
- ★ 领导力必修课：了解并分析冲突 ..... 004
- ★ 创造性冲突 vs 破坏性冲突 ..... 006
- ★ 你的冲突管理级别达到了几级？ ..... 010
- ★ 如何利用冲突管理激活企业战斗力？ ..... 014
- ★ 你的管理是否有缺陷？ ..... 018
- ★ 那些因冲突所致的沉重代价 ..... 020
- SEA1：测试您对冲突的认知类型 ..... 025

## 第二章 知己知彼：了解处理冲突的风格

- ★ 管理冲突前先找到你的领导风格 ..... 030
- ★ 托马斯—科尔曼冲突模型 ..... 034
- ★ 解决冲突的基础：考虑企业绩效 ..... 036
- ★ 项目生存周期里的冲突源及其强度 ..... 039
- ★ 解决冲突前的综合评估：他是什么类型的人 ..... 042
- SEA2：冲突管理能力测试 ..... 048





### 第三章 层次分析：卓越领导者的柔性解决术

- ★ 分清层级，化解冲突，管理有道 ..... 052
- ★ ROI 三层次：资源冲突 vs 目标冲突 vs 个性冲突 ..... 054
- ★ 如何识别冲突层次？ ..... 057
- ★ 同频同率，先跟后带 ..... 058
- ★ 冲突：简单的模式 ..... 063
- ★ 冲突的迹象：显性冲突和隐性冲突 ..... 065
- ★ 通过社网图识别潜在的冲突 ..... 067
- SEA3：你是否身处危机之中？ ..... 070

### 第四章 四个阶段：运用 ARIA 流程化解火药味

- ★ ARIA 代表冲突的四个阶段 ..... 076
- ★ 个人 ARIA ..... 079
- ★ 人与人之间的 ARIA ..... 082
- ★ 第三方的 ARIA ..... 084
- ★ 协助企业解决冲突是管理者天经地义的责任 ..... 085
- SEA4：冲突的自我觉知 ..... 088

### 第五章 营造气氛：建立积极环境 营造友好氛围

- ★ 运用 3F 教练技术 ..... 092
- ★ 主动管理冲突的要点 ..... 095
- ★ 与团队建立共同目标，达成共识 ..... 097
- ★ 营造互信环境是每位管理者该做的事 ..... 102

★ 适当地处罚或激励，激活你的团队 .....	105
★ 第一时间处理危机，避免冲突升级 .....	108
★ 控制情绪，保持平衡状态 .....	111
SEA5：能够增加团队和谐气氛的游戏 .....	116
<b>第六章 行动计划：完美计划让管理尽在掌握</b>	
★ 完美行动计划让管理者华丽转身 .....	120
★ 树立管理意识，和企业一起成长 .....	124
★ 打造站得直、行得正的组织作风 .....	126
★ 360 度管理沟通，带领团队迈向卓越 .....	130
★ 让冲突融化在高效执行过程中 .....	134
★ 当一天领导学一天习 .....	137
SEA6：此时此刻，你会怎么做？ .....	140
<b>第七章 管理冲突：打造和谐、高效、卓越的企业组织</b>	
★ 人际冲突为什么会参与到组织中来？ .....	144
★ 化解平级冲突，不让关系雪上加霜 .....	147
★ 不与上司结怨的冲突化解法 .....	151
★ 揪出与下属的冲突症因，共同审视分歧和矛盾 .....	155
★ 别让冲突成为影响组织发展的“烈性传染病” .....	158
★ 与其压制冲突不如管理冲突 .....	162
★ 打造和谐企业有“计”可寻 .....	165
★ 让冲突管理成为一种企业文化 .....	167



SEA7: 管理者应控制情绪避免感情泛滥 ..... 170

## 第八章 变害为利：冲突可以带来无限利益

★ 利用冲突点制造利益 ..... 174

★ 化危机为转机，做管理专家 ..... 177

★ 在破坏中把握机会，彻底解决冲突 ..... 181

★ 制度约束是最有力的武器 ..... 187

★ 在多方谈判达成共识时握手言和 ..... 190

SEA8: 客观看待，冲突不坏 ..... 191

## 后记

打通冲突管理新思路 ..... 195



# 第一章

**走进冲突：**

**冲突无处不有，管理无处不在**



### 没有冲突的组织是不存在的

当你刚晋升成为某个部门的领导，是否会遇到一些“倚老卖老”的老同事，仗着自己资历高、经验多，不配合你的工作；

当你明知领导者有决策上的失误，会给企业造成损失，你是选择沉默，还是选择争得面红耳赤？你会想，沉默只会为冲突火上浇油，而争吵只会引发更大的冲突；

当你与客户签完合同，定好完成时限，可你的下属做事磨磨蹭蹭，不把合同进度放在心上……

你可能会感叹：原来在我们身边，甚至内心有这么多冲突，那我们岂不是生活在“不定时炸弹”之中？其实，对冲突我们要抱着正确的观点来看待：既然冲突无处不在，不可避免，那么我们就应当学会如何去避免冲突破坏力的扩大，将损失降到最低。然而，并不是所有的冲突都是有害的，譬如创造性冲突的存在可以促进个人发展、激发员工创造力、提高组织效率等。对于这种冲突，我们要明白它是一个机会——一个自我发展的机会，应当利用起来。而要有效利用就得通过科学合理的冲突管理，才能将冲突转化为机会。

总之，在企业中发生冲突是必然的。发生冲突的原因各种各样：员工个性差异、信息沟通不畅、利益分配不均、个人价值观与企业价值观不协调等等。过多的冲突会破坏组织功能，过少的冲突则会使组织僵化，因此有必要对冲突进行科学有效的管理。那么，管理者应该对冲突的哪些方面进行管理呢？

许久以来，人们对组织中存在的冲突逐渐形成了三种不同的认识：

#### ◆传统的冲突认识

传统观点通常认为冲突是消极的、有害的，会给个人和企业的发展带来不良的影响，譬如使个人陷入暴力、非理性的状态，使企业组织机构失去平衡，具有破坏性。所以，传统观点主要强调企业的管理者应该预防、避免冲突，将其彻底消除。

#### ◆人际关系的冲突认识

持这一观点的学者认为，冲突是一种自然现象，而且是任何组织、群体都不可避免的。虽然冲突不一定会带来怎样的影响，但是只要有人际关系存在的地方，就一定要有冲突，没有冲突的组织是不存在的。该观点强调既然冲突不可避免，那么，企业管理者就应该坦然接受冲突，并承认冲突存在的客观性和合理性。

#### ◆新近的冲突认识

所谓新近认识是指一种互动作用的冲突观点。与人际关系认识不同的是，人际关系观点认为只要被动地接受冲突的存在即可，而新近认识强调管理者与冲突的互动性，即发掘企业中有益的冲突，并利用冲突保持组织活力，不断变革，让企业保持持续盈利的能力。

当然，就冲突本身的意义来说，不管是哪一种观点，都不能单纯地将它定义为利或弊，其属性或者积极，或者消极，它所表现出来的仅仅是冲突过程中矛盾、斗争的存在，用载体的形式将其表现出来，处理的时候还应具体问题具体分析。接下来，我们会进一步了解、分析并解决各种类型的冲突。



### 领导力必修课：了解并分析冲突

了解并分析冲突是每个企业领导者的必修课。

关于冲突的含义有着不同的诠释。英国管理心理学家麦克斯·A·艾格认为冲突涉及双方或多方，其中一方往往更为强势，声称有权拥有某一有限的资源或是声称有权按某种理由行事，卷入冲突的任何一方都会阻碍另一方意愿的实现，这时冲突就产生了。在此定义中，艾格提出了四点核心观点：

1. 冲突可能发生在多方之间。

2. 如果一方有绝对的权力，尽管解决冲突的需求存在，双方却没有协商的可能。因为强权即是公理，强权一方将为所欲为。培训中我常常会提出这样一个问题：“拥挤的地铁里，一个手持冲锋枪、身高一米八、体重200斤的大块头会坐哪里呢？”答案是：“他想坐哪里就坐哪里。”

3. 对于无限的资源，如我们呼吸的空气，享受的阳光，冲突不会存在。通常如果什么东西被标上一定的价格，冲突就会产生。

4. 冲突一方会反对或抵制另一（几）方的需求，如果不是这样就不会产生冲突。

经过多年的实际工作，我将冲突概括为，至少涉及了两个以上关于冲突的客观实体，各冲突实体都有关于其他各方利益的可操作性方案，产生冲突的各方存在着不可协调的利益倾向。



想要分析冲突首先要了解冲突分析的三要素。冲突分析的要素是指冲突事件的要素，是使现实冲突问题模型化、分析正规化所需要的基本信息。

在 20 世纪 80 年代，国外该领域的 M. Fraser 博士和 W. Hipel 博士共同提出了 Conflict Analysis——冲突分析策略。在这一策略中，冲突分析的要素主要包括：

**时间点：**标志着“冲突”开始发生的时刻。

**局中人：**参与冲突的组织或个人，即利益主体，他们的特征是掌握部分或完全的决策权。

**选择或行动：**参与到冲突事态中的各方可能采取的行为动作。

**结局：**参与冲突的组织或个人就冲突策略的组合而共同形成冲突事态的结局。

**优先顺序或优先向量：**参与冲突的组织和个人按照自己的目标要求，对可能导致的结局排出优劣顺序，形成各自的优先顺序或优先向量。

了解了冲突分析的要素，还要进一步了解冲突分析的过程。

### 1. 描述并认识冲突事件的背景

描述并认识冲突事件的背景，首先要收集冲突事件的背景资料，并整理出来作为分析的雏形。收集整理的内容是否准确也是分析之前要反复确认的重要工作。尤其是对于复杂的冲突进行分析，主要理论依据更是对背景认知的恰当描述。

### 2. 建立“冲突分析模型”

冲突分析模型是指在对初步的信息处理过后，对冲突事态进行稳定性分析所使用的冲突事件或冲突分析要素间相互关系及其变化情况组成的模型，通常用表格形式来体现。



### 3. 了解冲突可能出现的四种结果

总数为正数  $+2 = A$  方  $(+1)$  和  $B$  方  $(+1)$  均满意, 冲突得到解决

总数为零  $0 = A$  方满意  $(+1)$  但  $B$  方不满意  $(-1)$

总数为零  $0 = A$  方不满意  $(-1)$  但  $B$  方满意  $(+1)$

总数为负数  $-2 = A$  方不满意  $(-1)$   $B$  方也不满意  $(-1)$ , 冲突继续

### 4. 对冲突的稳定性进行分析

对冲突的稳定性分析是使冲突问题得以完满解决的关键所在, 重点是要把握大局, 使正在冲突的事件保持平稳。所谓平稳是指所有参与冲突的组织或个人都可以接受的结果。可以说, 平稳结果就是最优结果。

### 5. 对分析结果进行评估

对分析结果进行评估, 其实就是对稳定性分析的结果进行评价, 对当前的平稳局势做进一步科学的、系统的分析, 从而对决策者提供更有价值的参考意见。

## 创造性冲突 vs 破坏性冲突

所谓创造性冲突, 是指冲突的产生与发展, 对社会的需要和组织目标的实现是有益的, 能够显著提高人们的认识能力和思维能力, 从而促使冲突的主导方面沿着实现组织目标的方向发展。

所谓破坏性冲突, 是指冲突的产生与发展, 会阻碍社会的进步和组织目标的实现, 从而导致组织整体效能出现下滑, 降低人们的工作热情和团队合