

冲突管理

CHONG TU GUAN LI CHONG TU GUAN LI

〔美〕理查德·E沃尔顿 著 李建国 陈忠华 译

CHONGTUGUANLICHONGTUGUANLI



河北科学技术出版社

冲突管理

〔美〕理查德·E 沃尔顿 著

李建国 陈忠华 译

河北科学技术出版社

(冀)新登字 004 号

冲突管理

〔美〕理查德·E·沃尔顿 著

李建国 陈忠华 译

河北科学技术出版社出版(石家庄市北马路 45 号)
河北新华印刷一厂印刷 河北省新华书店发行

850×1168 毫米 1/32 4 印张 98000 字 1992 年 6 月第 1 版
1992 年 6 月第 1 次印刷 印数:1—700 定价:2.75 元

ISBN 7-5375-0786-4/F·82

序

《冲突管理》一书是美国哈佛大学工商管理研究生院教授理查德E·沃尔顿的著作。他曾发表过多种专著，并担任许多工业公司和政府机构的顾问，还是多国消费品公司董事会的成员。该书由美国艾迪森——威斯里出版公司于1987年出版，是该公司“组织发展”丛书之一。“组织发展”理论，乃当代西方国家中颇为流行的一种管理理论。该书依照这种理论，运用心理学、行为科学的知识，结合典型例案，从理论和实践的结合上，解剖、分析和论述了管理中的人际冲突问题。其中包括：人际冲突及其因素和周期的分析与诊断，控制、解决各种人际冲突的原理、模式和方法，促成、安排和进行对话的策略、方法和技巧，冲突调解者应具备的品格、素质等。

“组织发展”及“冲突管理”理论强调的是以人为中心的管理思想。把人放在首位，一切管理都围绕人来进行，这是现代管理的一个主要特征。在企业管理中，各种人际间的矛盾和冲突是不可避免的，而有效地控制、解决和消除这些冲突，对于调动人的积极性和创造性，充分发挥人的智慧和潜力，提高管理的水平和效果，具有极为重要的作用和意义。在我国企业界，已有越来越多的有识之士认识到以人为中心进行管理的重要性。而要以人为中心进行管理，掌握“冲突管理”的理论和方法则是非常必要的。可见，本书的翻译出版对我国广大企业管理者具有一定的价值和

意义。为此，我们将本书翻译出来，以供我们广大企业管理者及其他人员学习、参考、借鉴。由于我们水平有限，难免有翻译的不对、不准之处，恳请读者对此提出宝贵意见。

译 者

目 录

第一章 绪论	(1)
1.1 组织中的人际冲突	(2)
1.2 对话方法	(3)
1.3 组织内部的动向性与差异管理	(6)
1.4 系统间冲突的人际问题	(8)
1.5 冲突管理中对话方法与其他方法的关系	(9)
1.6 关于三个例案的说明	(10)
1.7 本书的内容与布局	(13)
第二章 比尔与洛依德：协调一种关系	
2.1 例案背景	(14)
2.2 开会	(16)
2.3 对抗反应与发展	(20)
2.4 结论	(21)
第三章 麦克与赛依：面临一场感受深刻的冲突	
3.1 背景	(22)
3.2 与麦克谈话	(24)
3.3 与赛依谈话	(25)
3.4 下班后开会：设法把问题联系起来	(26)
3.5 机关工作人员会议：赛依发火	(29)
3.6 息战、复原及修复	(32)
3.7 触动根本	(34)
3.8 进一步发展	(35)
3.9 和解	(36)

3.10	结局.....	(38)
第四章 费雷德与查理斯：寻求和解		
4.1	背景	(40)
4.2	对抗：分化阶段	(47)
4.3	继续对话，以求新的顿悟	(53)
4.4	分析发展过程	(54)
4.5	对抗所产生的结果	(57)
第五章 人际冲突的诊断模型		
5.1	冲突的周期性特征和能动性特征	(60)
5.2	实质性问题与情绪性问题	(60)
5.3	触发事件	(64)
5.4	冲突手法与消除冲突的行为	(67)
5.5	问题增生的趋势	(71)
5.6	如何控制冲突	(73)
第六章 有助于建设性对话的策略配方		
6.1	人际对话	(78)
6.2	保护双方共有的动力	(79)
6.3	建立力量平衡	(81)
6.4	对话中的密切配合	(82)
6.5	分化阶段和结合阶段的管理	(86)
6.6	增进坦诚	(88)
6.7	加强交流	(89)
6.8	把紧张保持在一个有效的水平	(91)
6.9	小结	(93)
第七章 安排对话的方法		
7.1	帮助各方准备对话	(95)
7.2	寻找中性场所	(96)
7.3	安排对话环境及时间顺序	(96)
7.4	邀请合适的人参加对话	(97)

7.5	在相互交谈过程中担任仲裁	(99)
7.6	提出议程	(99)
7.7	重新陈述问题和冲突双方的观点	(100)
7.8	引出反应和提供观察意见	(100)
7.9	诊断冲突	(101)
7.10	规定讨论方法	(102)
7.11	找出对话不成功的原因	(102)
7.12	其他忠告性干预	(103)
7.13	布置未来对话	(103)
7.14	小结	(105)
第八章 第三方所应具备的素质		
8.1	职业专长和个人才能	(106)
8.2	适当的权力	(106)
8.3	中立性	(107)
8.4	处理好角色关系	(109)
8.5	组织内部的调解人：同僚和上司担任 第三方的角色	(110)
8.6	要具有自己的个性	(112)
第九章 概要与结论		
9.1	人际冲突的各个方面及其含义	(114)
9.2	对话与策略配方	(115)
9.3	对话方法	(117)
9.4	第三方的素质	(118)

第一章 绪 论

本书论述的是处理冲突的一种理论和实践。我在书中给出了周期性冲突的一种诊断框架，并且提出了几种控制或解决这种冲突的可选性基本方法。对冲突进行较好的处理，大多数的做法是采用一种经妥善安排的有各方参与的对话。首先，我给这种对话开列出各种功能配料，如果这个对话是富有建设性的，那么这些配料就必须得到对话双方或者第三方的承诺而遵守。然后，我就对运用这些功能的各种方法诸如确定对话的时间、地点、议程、步骤等进行逐一分析。最后，我对有可能成为一种潜在功能的第三方所应具备的品质特征作了阐述。

在很多环境里都会发生冲突，面对面地处理冲突可以运用对话概念及方法。下面所列的前三种环境是发生在组织内部的冲突，而后三种则是系统之间发生的冲突。

1. 家庭成员间的冲突；
2. 一个组织内只在个人之间发生的冲突；
3. 一个组织内部各单位（如生产单位与营销单位）之间的冲突；
4. 公共机构（如工会与资方）之间的冲突；
5. 种族集团与社会之间的冲突（美国的种族冲突便是一例）；
6. 国家之间的冲突（比如说埃塞俄比亚与索马里之间）。

作为一个第三方，我在上述每一个类型的冲突环境里都曾采用过对话方法，当然这本书并不对各个冲突环境作逐一论述。在第二、三、四章里所讨论的组织内部的冲突问题，有的属于第一种类型，即两个人之间的冲突；有的则属于第二种和第三种结合

的类型，包括单位之间的问题。

本书的一般体例是，通过组织内部冲突的一些例子来展开讨论对话方法，然后再把这种方法扩展应用到系统之间的冲突上去。这一章主要是解释一些对话术语，首先是组织内部的对话，然后是系统之间的对话。

1.1 组织中的人际冲突

广义而言，人际冲突包括：（1）一些实质性的分歧，诸如在目标、结构、政策和实践上的不同意见等；（2）人们相互之间在个人和感情上的一些差异。

下面是在组织内部环境中几种冲突关系的例子：

1. 两个经理需要配合工作，但都一直互不买帐，时不时地挫伤对方的积极性；

2. 一个科室的成员卷入了一场分裂性的冲突，结果导致工作目标错乱，行动缺乏协调；

3. 一个生产班组的成员无休无止的意见分歧使班组的自理能力得不到很好地发挥。

不管是哪种情况，冲突都会频繁出现，冲突已经根植于各种关系之中，并且会干扰个人的和集体的工作。

组织内部的人际关系是建立在相互依赖的基础之上的，这种相互依赖性包括有形的工作交流、技术服务、提供信息或者意见。一个人的活动可能会受到另一个人的控制，正如一个人的行为可能会受到另一个人的评价一样。这样一些以及别的一些相互依赖性便使得冲突成为不可避免。尽管大家都希望组织内部没有冲突，但是没有人际冲突的组织实际上是不可能存在的。

虽然一个组织内部成员间的冲突是很自然、确实不可避免的，这是组织的生命之所在，然而处理这些冲突都不一定都采用直接的方法。就其原因可以有几种解释。

一种解释是抑制因素所发挥的作用。对一工作组织内的他人

表露出生气、不满或者妒忌，会被人看作是不礼貌或者不成熟。但是如果这些情绪并不直接表露出来，通常就会采取间接的方式流露，而这种间接的流露方式往往会产生新的冲突问题或者会付出别的代价。

直接的能量需要也会影响处理冲突的方式。完全克服冲突是需要感情能量的，而面对冲突则可能需要更大的感情能量。因此，冲突通常以某种间接的方式表露，因为从短期看来，间接的方式需要的能量最少。但是，间接冲突的估计寿命最长，而且付出的代价最多，这些代价与最初的冲突无关。

还有一个因素就是风险。人们在政策和程序问题上的重大差异可能不会溢于言表，因为其中的一方甚或双方都害怕这种差异所引起的冲突会导致人际对抗，从而损害他们的职业利益。的确，这些风险是常有的，但是如果人们能够理解有效对话的配料并且掌握添加配料的技巧，这些风险便可以减小到最低限度。

1.2 对话方法

这里的前提是，组织内部的人际冲突并不一定就是不好或者具有破坏性的；直接冲突的双方也好，第三方也好，都必须尽力消除或者减少冲突。人际分歧、竞争、抗衡以及其他一些形式的冲突对冲突各方和社会系统往往还具有积极的意义。首先，温和程度的人际冲突可以增强动力和能量。其次，冲突可以促进创新，因为冲突往往会使对立观点得到突出。第三，冲突双方可以增强对各自地位的理解，因为冲突迫使他们必须清楚地表明自己的观点，而且还要提出支持自己观点的证据。

另一方面，冲突可以起到消弱各方的作用，可以使发生冲突的社会系统变得僵化起来，可以导致现实的扭曲。双方依存关系的性质和冲突的程度都可以决定冲突双方的后果的性质。

人们可以对解决冲突和控制冲突加以区分，这是处理冲突的两个不同的目标。冲突的双方或第三方可能都想求得问题的解决，

这样，原先存在的不同意见和对应感情便会烟消云散；也可能，各方只想控制一下冲突，这样，就会减少冲突的消极后果，当然，对立倾向和抗争仍然是存在的。

处理冲突可以采取对话的方式，但也不一定非得如此。如果在两个经理之间出现了一种决策性的冲突，比如说涉及到在两个项目上如何分配资源的问题，那么，比较合适的做法是让他们上司出面听听各方的意见，然后做出定夺。如果由于角色的矛盾引起了潜在的问题，并且如果在冲突中还掺合了其他的人际问题，那么就可以采取改变组织结构的方式来处理冲突，这样不仅对完成工作任务有好处，同时也有助于协调关系。如果感情对立比较强烈，而冲突的一方或者双方可以调动改做别的工作，那么最好的方式就是终止这种关系。但是，如果双方的冲突既有实质性的分歧，又有感情上的对立，而终止这种关系又要付出代价，那么就必须考虑采用对话的方式来处理冲突。如果是通过其他手段而不是对话方式使冲突的一方或者双方看到了冲突的动力，那么每一方都可以采取一些单边的措施来控制冲突，比如避开触发冲突行为的条件等。

了解这些可选性办法之后，我们现在回到对话问题上来。对话是指双方进行直接谈话，集中谈论双方之间的冲突问题，包括双方的关系本身的一些问题。对话可以有助于问题的解决，或者有益于控制冲突。下面我们列举三个冲突的例子来说明对话所产生的积极作用。

1. 有两个经理相互拆台和挫伤对方，根据上司的要求，他俩坐下来就其分歧进行对话。每一方都认为对方是自己晋升机会的竞争者。在本组织内另外一个单位的一位协调人员的帮助下，这两位经理认识到，他们双方当时的所作所为实际上是把他们之间的正常竞争变成了一种消极的冲突。他们决定学会如何在工作关系上做到互相信任，在求得进取时做到调和感情。

2. 一个科室的经理们因为冲突导致关系上的不协调和目标

上的不一致，于是进行对话，以便了解他们之间的分歧所在并寻求某种和解的基础。个人的品格和工作角色方面存在矛盾都是他们之间持久冲突的原因。结果是：虽然他们并没有对各自待人处事的品格作多大的改变，但在对各自的工作规定角色方面他们确实作了修正和兼融，从而使他们之间的感情冲突变得温和起来。

3. 处于冲突状态的生产工人在同班组其他成员的敦促下把他们的分歧表达出来，在这种情况下工长便出面帮助，他希望这个班组提高自我管理能力。于是，人际冲突被回溯到了开始阶段的一些鸡毛蒜皮的小事上，当时每一方都误解了对方的意图，接踵而至的问题是由于不信任而引发各种症状和战术。经过一段时间的谨慎行事，这种人际冲突的痕迹完全消失了。

对话的基本目标是通过消除问题或者有效控制来处理冲突，减少冲突代价，以及像人们所希望的那样改善工作关系。良好的工作关系应该具有如下特征：

- 明确最大多数人的共同目标并且对此承担自己的义务，这些目标与合作者各自的角色是一致的；

- 相互赞同的角色；

- 互相信任和尊重；

- 共同的准则和期望；

- 尊重个人的不同意见，容忍不同的观点。比较理想的是，合作者能够进行有效的交际并且感到他们之间的关系是充满生机的，而不是消耗能量的。根据工作任务依存关系的不同和工作关系环境的变化，上述特征的重要性也不会是固定不变的。但是，这些特征表明，妥善处理人际冲突便可以创立良好的工作条件，而良好的工作条件又可以使未来的冲突得到妥善的处理。

在有第三方参与的情况下，这里所描述的冲突管理过程则是对参与者进行教育，也就是培训，从而提高他们通过对话来诊断并消除冲突的能力。

这本书里所论证的对话方法涉及第三方，但是这种方法也可

以为冲突双方自己采用，效果也同样良好。其原因有二：第一，用于分析人际冲突动力的诊断框架可以为冲突双方提供许多选择方案，这些方案与有第三方参与冲突的情况相同。比如，这个框架可以为双方提供坐下来进行对话的选择方案，也可以采取其他方式来控制冲突。

第二，这里所阐述的对话方法是以功能理论为根据的，它规定，如果对话要有建设性就必须满足一些功能要求，而满足这些功能需要则可以采用一整套方法。这些要求包括相互强化动机、权力的平衡和最佳的（关系）紧张状态。这样，一方或者双方自己就可以对这些要求的充分程度作出评价。考虑采用对话方式的个人经过初步评价便可确定，这些特定的条件中有些已经起到了促进作用。还有一些则可由参与者自己提供。这样的机制有很多（但并不是全部）都是可以由冲突各方提供的。

这样，在理解本书所概述的这种方法的基础上，冲突的一方或者双方就可以对一些问题作出比较有根据的判断，诸如要不要进行对话，对话时要不要第三方参加；如果需要第三方参加对话，那么是要一个同行呢，还是要一个专门的调解人；如果不需要第三方，那么冲突的双方自己又如何进行他们之间的有效交流，等等。

下面，我们就来讨论在组织内部的环境里必须考虑对话概念和方法的普遍相关性这一重要问题。

1.3 组织内部的动向性与差异管理

自从对话理论提出来以后，在过去 15 年里，有几种重要的动向已经引起人们的注意。用对话的方式解决冲突的思想对我们思考问题的方法产生了影响。

在美国，有利于私有企业的最根本性的环境变化之一是，国际公司或者失控工业部门的新公司增强了竞争性。增强竞争的直接后果之一就是不允许有明显的个人倾向性甚或部门倾向性的行

为，而是必须坚持一个组织整体的行为。正因如此，在前 10 年常看到的那几种团体行为方式在 80 年代似乎很少见到了。

此外，还有一些更为重要的间接后果，我们注意到各个组织利用人力资源的方式正在发生深刻的变化，这种变化具有下述的一些特征。

比较萧条的组织其控制广度都比较宽，它们在派定工作和职位时都是比较宽展的，常常是根据工作条件的变化而作应急调整。在管理上，多采用班组结构，以小组而不是以个人为责任单位。对本组织内的下层机构还要委以各种责任以协调不同部门的工作。此外，采用较多的还有工程和模型组织形式、特别工作小组、有多方参与的问题解决小组如质量检验人员等，以及雇员协商会议等形式。

所有这些变化都有助于对冲突的处理，因为，①这些变化主要是横向协调的结果而不太可能是纵向控制的结果；②这些变化又与不同层级上的个人之间的相互影响有关；③这些变化的客观作用是责任比官方职权更为重要；④这些变化使影响的基础超出了传统的职权概念，而包含了更多的动态因素如信息、专家的作用等；⑤这些变化本身具有二解性。

这里所产生的净效果是，应该重视提高人际技能，包括交际技能与处理冲突的技能。但这并不意味着理想能力与实际能力之间的差距在扩大。事实上，在过去的 10 年里，对能力的要求水平提高的同时人们的实际能力水平也提高了。对管理者的期待和报赏都发生了变化。到 80 年代中期时，美国各公司的管理已经变得十分精细，表现在决策中涉及到更多的利害关系，过程的设计和管理也比较普遍。比如人们越来越认识到，产品的质量直接取决于过程的质量。

人们的过程意识的增长对对话方法显得特别重要，因为对过程的极大关注，加上组织的技能普遍提高，使得组织发展的作用成为法人组织中的一种专门化。

60年代和70年代初的组织发展(OD)活动提出了这样一种观点,即经理应该提高自己的人际能力和技巧。美国的一些大公司,如通用汽车公司、IBM计算机公司和Exxon(埃克森)石油公司等,经常派员参加专为经理举办的研讨班,使他们学会有效地处理与平级、下级和上级之间的各种关系。除此之外,这些组织还建起了一些内部的协商小组,以帮助评议小组发挥作用和主持班组建设会议之类的活动。这一时期是过程意识增长的时期。

当时过程和技能的新颖之处现在都成为很普通的东西了,而且在这些组织中已经成了制度化的东西了。在10年前只有OD专家所具备的一些社会技能现在的经理们一般也都具备,当时只有OD专家才能催化和管理的过程现在很可能就只是一种常规管理了。

所以,本书的这一版比前一版更加注重讨论团体成员、机关职员、甚至组织的首长们的潜在作用,他们能够推动同仁之间的建设性对话,这些同仁之间经常出现纠纷。

这些变化还有进一层的含义,那就是,由同仁出面帮助解决冲突,这种情况一般被人们称作“促进”,是比较恰当的,而不是称作“第三方的协调”。

在过去,解决冲突只是OD专家的事,而现在的趋势是,解决冲突都采用灵活多样而又较少官场气的方式。在近几年里,我们所讲的对话一般都是自然发生的,而且大家都比较清楚,在组织环境中是很容易进行对话的。所要求的功能并没有改变,行为方式也没有什么系统的变化。已经发生了变化的只是对话参与者的技能,技能的重要性提高了,因为对话双方有赖于组织内部的同仁们提供的第三方的促进,如果OD小组积极进行模拟过程并且开发过程技能,情况更是如此。

1.4 系统间冲突的人际问题

对话方法还可以用来解决团体之间冲突双方的关系问题,劳

资关系便是一例。有的工业企业出现了这样一种明显的趋势，资方与工会关系已经发生了一些基本的变化，这是改变工作组织和工作方法后的必然结果。有时资方需要主动与劳方领导人举行一种脱离冲突点的会议，探讨各自在机构中的作用以及相互关系的一些基本变化。第三方的协调往往促进了劳资双方在这种会议上的有效对话。这种基本的对话概念和方法的应用已经得到证明。必须满足同样的功能要求，类似的干涉行为也必须是灵活机动的，所具有的特征也与第三方的有效协调相关。

1.5 冲突管理中对话方法与其他方法的关系

不同的冲突应采用不同的解决方法，究竟采用什么方法合适，主要取决于冲突的性质。冲突双方的相互作用有三种基本而又各不相同的过程。第一种过程是就一笔固定金额问题进行交易，其中若有一方盈利，另一方则必定赔本。第二种过程是解决可变金额问题，其中因为双方的基本利益并非是相互排斥的，所以他们就有可能找到一种双方都能获胜的解决办法。第三种过程是建立关系，在此过程中冲突双方重新确定或者强化他们的感性认识 and 态度，他们所扮演的角色的意义和关系，以及支配他们相互作用的规范。

这三种过程都是相互关联的。对一种过程起直接作用的行为多数都会对另一种过程产生一些副作用。比如，在解决问题的过程中会产生一些不尽合理的情况，因而影响到定额交易；而影响交易活动的一次有效约定则会伤害已经建立起来的关系。

第三种过程的产品，即关系状态是一种主要的因素，它可以使各方通过交易来切实有效地对一些内在差异作出让步，同时又使各方通过解决问题的过程来综合他们的利益。比如，相互之间越是信任和尊重，各个具体的过程就会更有实效，解决问题与交易的混合过程尤其如此。

对话方法和第三方的作用与这些不同的过程有着怎样的关系