

企业培训课程
世纪经理学习方案
中美合金



课里播
(RISP) www.crispchina.com
Learning Solutions China

建设性地处理分歧

(修订版)

[美] Herbert S. Kindler 著

徐大建 译

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

建设性地处理分歧(修订版)/[美]金德勒(Kindler, H. S.)著;徐大建译. —上海:上海财经大学出版社, 2002. 3

(课里播企业培训课程, 世纪经理学习方案)

书名原文: Managing Disagreement Constructively

ISBN 7-81049-722-7/F · 615

I. 建… II. ①金… ②徐… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 012334 号

☐ 特约编辑 袁 敏

☐ 责任编辑 黄 磊

☐ 封面设计 周卫民

JIANSEXING DE CHULI FENQI

建设性地处理分歧

[美] Herbert S. Kindler 著
徐大建 译

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海市印刷七厂一分厂装订

2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 6.75 印张 97 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 16.00 元

出版前言

致读者

21 世纪是科技高速发展与普及的年代,是资讯革命的年代。

在部分欧美国家,资讯公路已经伸展至所有企业及大部分家庭。它正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

我国政府也正在努力架设资讯公路。在不久的将来,随着电视机顶盒的普及,互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为新资讯年代的成功者,我们需要学习新的知识、技能与态度。最重要的是结合新科技的优势,重新建立新的思维方式及工作方法。

课里播企业培训课程是全世界领先企业采用的课程,我们希望这些课程能够帮助每一位读者战略性地开拓各自成功的职业生涯,建立无可比拟的个人竞争优势——成为终身的学习者,不断学习、不断改进,与科技及资讯发展同步。

致企业的领导者

在竞争激烈、供过于求的年代,利用价格去竞争,已经令所有参与竞争的企业尝透了恶性循环的苦果。

如何在价格以外,建立企业的竞争优势,是每一个企业面临的共同课题。

课里播企业培训课程,以自主互动的学习方式,帮助企业以低成本、高效益的方式,将学习与工作结合起来,使员工寓工作于学习之中、寓学习于工作之中,成为学习型的企业,在产品、营销、服务、企业文化、绩效等各方面产生由员工自发的动力,为企业建立无可比拟的竞争优势。

欢迎探访我们的网站: www.crispchina.com, 与我们的学习方案顾问联系。

李秀英

“课里播企业培训课程”学习方案顾问、业务拓展总监

Crisp Learning Solutions China

企业用户

对课里播(Crisp)课程的评价

惠普公司的 Wendy Flint 认为：

“在我们的自主学习图书馆借出的书籍中，课里播课程是最受欢迎的项目，我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现的易用性。”

在波音公司领袖及学习中心工作的 Charles Ruthford 认为：

“成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学、易懂的商业技能培训课程。”

康柏计算机公司的 Duane Waterman 鼓励道：

“把这项优质工作干下去！课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。”

西门子公司的销售培训经理 Mike Petefish 说：

“课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。”

麦当劳的副总裁助理 Terri K. Capatoso 是这样评价的：

“我们认为课里播产品对我们开发的‘顾客满意代表培训证书班’，是一个无价之宝。”他不无自豪地说：“我们的培训班赢得了‘1998 年麦当劳团队奖’。我们愿意就课里播产品提供给我们的世界级的宝贵经验，而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴，而且我们期待未来继续合作。”

课里播企业培训课程简介

课里播(Crisp)企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业辅导工作开发,具有极高的操作性。在全球 20 多个国家,共有 20 000 000个课程正在各大、中、小企业使用,其中包括 75%以上的美国 500 强企业(例如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等)以及美国总统的办公室。中国几家优秀的出版社(上海财经大学出版社、清华大学出版社、中山大学出版社),与美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 进行合作,将这些课程翻译到中国。事实证明,这些课程可以明显改进企业的管理,有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。我们期盼这些中美企业文化合金课程的引进亦能为迅速崛起的中国企业助一臂之力,加速其国际化进程。

课里播企业培训课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显,以成功基因为本(competence based)的互动课程。每个课程只需 1 个小时就可以学完,并掌握基本重要的理念。这些课程,既可以自主学习,也可以作为培训师或经理培育员工的教材,或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程将覆盖企业管理实用范畴,包括管理者及被管理者的知识技能、态度、顾客服务、营销、人力资源开发、企业发展等方面。

这些课程具有高度成本效益,可以改进企业的素质,提高生产率、销售成绩、员工绩效、工作质量及顾客的满足程度。

建议学员拿着铅笔,边看边做练习,效果更佳

写在书前

学习目标

建设性地处理分歧

以下列出了《建设性地处理分歧》(修订版)一书的学习目标。指明这些目标是为了使读者了解本书的中心论题。



目 标

- ☐ 1) 说明解决冲突的基本原则
- ☐ 2) 指出各种不恰当的处理分歧的做法
- ☐ 3) 指出一些有用的处理分歧的策略

学习进展评价

除了学习目标以外,课里播公司还设计了一套评估体系,该体系覆盖了本书的所有基本知识。通过多项选择/是非判断题,您可以测试自己对本书讨论主题的理解程度,并作出评价。同时,您还可以得到与上面所列目标及问题配套的答卷与答案。想得到这一套评估资料,请登录www.crispchina.com查询。

本评价体系不可用于任何人员的挑选过程。

前 言

建设性地处理分歧对于个人的愉快生活和组织的有效运行都是至关重要的。在处理人与人之间的分歧方面改进自己的技能,会给你的工作、人际关系和职业生涯都带来好处。

本书将帮助你:

- 预防破坏性的冲突
- 控制并解决分歧
- 将分歧当作一个跳板来创造性地探索并解决问题
- 更熟练更有把握地处理分歧

本书曾用作“冲突应对”、“领导培训”、“人际沟通”、“处理不同见解”等培训班的教材,修订版吸取了使用本书的培训人员的反馈意见。

修订版扩充了一些练习,以便帮助读者通过阅读并且“从实践中”学习。在你阅读本书的过程中,你经常需要完成这些有助于弄清问题的练习。

本书的结构——以及基于本书的培训计划的结构——具有三个基本要素:

- 指导原则
- 处理分歧的九种方式
- 四阶段程序

不过所有这些建议并非不变的教条,而是一些能够在现实的日常工作和个人生活中加以运用的方法。

赫伯特·金德勒

Herb Kindler

导 言

在人际关系、群体和组织中，人与人之间的分歧是不可避免的。人们常常可以听到：

“我最不喜欢分歧的地方在于：无穷无尽地进行争论，还不得不去听别人发泄愤怒和不满。谁喜欢这样？”

“我们本来可以做一些更有建设性的事情，而不是围绕我们的分歧争论不休。这完全是在浪费时间，因为人是不会改变自己的想法的。”

“当然，我完全可以耐下心来，去听一听一个工人为什么不愿按我的话去做的理由。但由此带来的麻烦是，其他的人也会对我的指示表示怀疑，而老板就会认为我软弱无用，不称职。在我看来，只要最后做成了事情，就是好样的。”

每次遇到见解不同的人，都有可能发生摩擦、浪费时间、伤害感情，并使人做出愚蠢可笑的事情来。

要处理好人与人之间的分歧不是一件容易的事情。处理不当的迹象到处可见——对抗性的较量、苦涩的离婚、同事之间的争吵等等。对分歧的不当处理会带来感情的创伤，使人把精力从真正需要它的地方转移出来，并且破坏人的精神状态。怪不得那么多人要躲避分歧。建设性地处理分歧尽管会有痛苦和不安，但它带来的回报也是巨大的。

现在用几分钟的时间考虑一下,如果提高你解决冲突的技能,将会给你带来哪些确切的好处。想一想你的工作情况与家庭生活。然后在下面的空白处把主要的好处写下来。

下面列出了一些其他人所体验到的、由于有效地处理了分歧所得到的好处,把你列出的好处与它们作一对照。这种对照也许能表明被你忽略了一些要点。

1. “我澄清了与老板(儿子、妻子、邻居、朋友等)之间发生的误解。”
2. “我抛弃了旧怨,开始创建一种更加合作的关系。”
3. “我们的会面产生了一些新的想法,这些想法比我以前一直坚持的做法要好得多。”
4. “说出来的问题是我以前想都想不到的。”
5. “由于我们开始了一种彼此更加信任——并且彼此更加尊重的关系,团队工作得到了改进。”
6. “我对我们达成的一致决定更有责任心了。”

分歧一旦得到了建设性的处理,便对大家都有好处。但要达到这一局面,需要分歧的双方改变态度,进行更加明白无误的沟通,提出创造性的想法,以及彼此更加真诚。

目 录

写在书前/1

第一篇 懂得如何解决冲突/1

指导原则/3

你具有哪种风格/5

自我评估测试:分歧处理问卷/6

策略地运用每一种方式/11

将风格转换为策略/22

第二篇 处理分歧的四阶段程序/23

四阶段程序/25

阶段1 探索/26

第一步 澄清关键的问题/31

第二步 明确利益相关者/32

第三步 评估冲突的根源/33

阶段2 计划/39

第一步 认识你自己的模式/40

第二步 尽量避免陷阱/46

阶段3 准备/50

第一步 解决问题/51

第二步 实践/58

阶段4 实施/66

第一步 执行计划/67

第二步 评价结果/76

第三步 后续工作和学习/78

第三篇 总结/79

供回顾用的案例:为顾客服务/81

总结性回顾/86

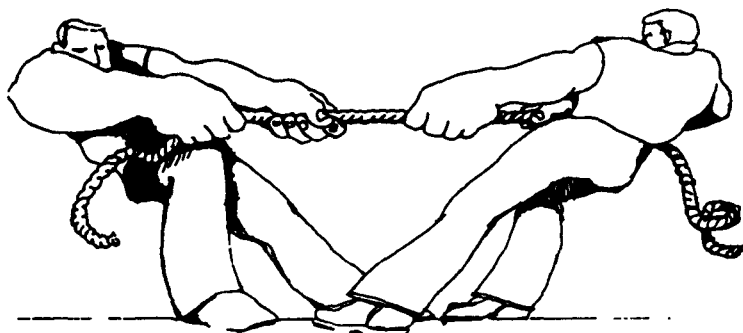
思考/88

第

一

篇

懂得如何解决冲突



指导原则

当你思考本书所阐述的处理分歧的概念和技术时,要始终牢记作为其基础的价值观念。体现在这些原则中的价值观念的本质是,尊重所有当事人的正当利益。

1. 保持尊严与尊重

要保持和保护所有**利益相关者**(“与所论事情有重大关系的人”的简称)的尊严,包括你自己的尊严。在激烈的讨论中,很容易说出贬损人的话来。话题要集中在所讨论的问题上,而不要涉及个人的人格。

当看法有分歧时,应当假定对方的不同见解是有道理的,除非事实证明不是这样。即便持不同意见的人显得固执或愚蠢,你也不可一棍子打死的方法来解决争论。

如果你对看法不同的人表示出真诚的尊重,那么他们就不大会采取对抗的态度。你就能避免那些输赢分明但却耗费精力、其实是为了保全面子的争论。

2. 设身处地地倾听——全身心地投入*

当你倾听别人的见解时,要站在对方的立场上。要从对方的视角去看问题,并体会说话者的情绪。当说话者表达的想法与你已有的见解发生冲突时,要注意你是否遗漏了说话者所表达的东西。完完全全地把握说话者的意思是处理分歧的基础,所以你倾听时应当采取中立的立场,不作批评性的判断。

* 关于这个论题可参阅一本好书: *The Business of Listening*, Diane Bone 著, Crisp 出版公司出版。

当你全身心地倾听时,你便表现出:“我尊重你的人格。无论我是否同意你的想法和感情,它们对我都很重要。”

要集中全部注意力去弄明白,对方是怎么对同样的事情产生不同看法的。要听出话中之话——话语常常比它们明确表达出来的内容含有更多的意思。当对方觉得自己的话“被听懂了”,那么你就在解决分歧方面迈出了微妙的然而又是重要的一步。

3. 寻求共同的立场但不强制对方改变自己

如果能找到彼此共同关心的东西和利益,那就为解决分歧达到双赢的结局铺平了道路。惟一真正具有重要性的分歧,是彼此依赖的人之间的分歧——此时意见分歧的人要想完成一项任务或达到满意的结果,必须相互依赖。于是,相互依赖便决定了共同立场的存在。

在争议中,人们往往想要迫使或指望对方改变自己的基本倾向或行为方式。但要改变人的基本行为方式,包括改变自身的基本行为方式,不仅很困难,而且还需要信任,并且相信改变是符合自己的最大利益的。如果还没有建立起信任和尊重,那么有助于解决分歧的东西就是一种较为宽广的共同见解和共同的长远目标了。

4. 尊重不同的见解,包括你自己的见解

不同的观点能促使人们探索创造性的解决办法。相反,如果人们迅速地趋于一致,很快就达成一致的意見,那么这样的过程就不会有什么结果,任何新的东西都不会产生。

如果你是惟一个持不同见解的人,那就比较容易放弃自己的见解,以迎合比较普遍的看法。但你的独立见解——它需要你明白对你来说真正重要的东西是什么——却是你给与他人的礼物。不同的见解能导致建设性的变化。

这些指导原则——保持尊严和尊重,听取不同的意见,寻求共同的立场,以及尊重不同的见解——构成了一个有助于解决分歧的态度框架。借助于这些原则,你就可以让别人知道,“我尊重你和你的需要。我也有责任让你知道我的看法。我们能够建设性地处理我们的分歧。”

你具有哪种风格

后面几页提供了一种评估方法,你可以用来对你自己解决冲突的风格做一个评价。第 10 页上的得分表列出了解决冲突的九种方式。当你做完“分歧处理问卷—自我评估”的测试,并且计算出你的得分后,你就能进而运用得分表上的说明,得出你的结论。

注意:如果你另外还需要始于第 6 页的“分歧处理问卷—自我评估”,可以按下一页底部提供的地址,订购其单行本。每本“分歧处理问卷—自我评估”单行本共 12 页,外加一个彩色封面,适合于个人及培训使用。

你还可以订购“分歧处理问卷—反馈评估”,请家人或同事对你做一个评价。“分歧处理问卷—反馈评估”的得分能让你知道,别人是如何看待你处理与他们的分歧的。如果“分歧处理问卷—自我评估”与“分歧处理问卷—反馈评估”的得分相差 3 分以上,你们也许需要讨论一下评估的方法,使你们的评价更加一致。



自我评估测试:分歧处理问卷*

使用说明

后面几页成对地列出了人们在意见分歧时会作出的不同应对方式。

当你与别人意见不同时,你也许会根据不同的具体情况和对象作出不同的反应。这张问卷考虑到了这一点,让你在两种不同的应对方式之间分配 3 分——以表明你对这两种应对方式的选择频度。

假如你以非常不同的方式来对待不同的人,那么你可以以经常交往的人为对象分别各做一张问卷。

做题时要根据你的实际行为,而不要根据你可能会做出的行为来给出答案。答案并没有对错之分。

对每一对应对方式,都要使用下述得分说明,在两者之间恰好分配 3 分,以表明你作出所述应对的频度:

3=通常这样应对,2=很多时候这样应对,1=有时这样应对,
0=极少或从不这样应对

得分要用整数而不要用分数表示。

举例

在与别人发生意见分歧或争论时:

0. a. [3] 我试图赢得争论。 a. [2] a. [1] a. [0]

b. [0] 我回头检查我的事实论据。 b. [1] b. [2] b. [3]

每一对得分加起来必须正好等于 3。

* 此表的版权(1981 年,修订版 1994 年)属于 Center for Management Effectiveness,
P. O. Box 1202, Pacific Palisades, CA 90272。未经许可,不得以任何形式复制。