

(中英对照)

职场技能速成读本

冲突处理

Handling
Conflict

QUICK SKILLS

• Douglas Gordon 著 •



- 专题讨论视角新颖，重点突出，关注细节，剖析全面
- 经典案例配合详细讨论，传授实用的职场策略和个人技能提升方法
- 趣味活动模拟职场实战，带你亲身体验各种职场角色，在实践中领悟提高

THOMSON



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

(中英对照)

职场技能速成读本

冲突处理

Handling Conflict



• Douglas Gordon 著 •

QUICK SKILLS



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

冲突处理 / (美)戈登(Gordon, D.)著; 李立蓓译.

—西安: 西安交通大学出版社, 2007

(职场技能速成读本系列)

书名原文: Handling Conflict

ISBN 978-7-5605-2398-9

I. 冲... II. ①戈...②李... III. 企业管理

IV. F270.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006) 第 158170 号

Copyright Notice: 2002 by South-Western, a division of Thomson Learning

版权登记: 陕版出图字 25-2006-053

- | | |
|------|--|
| 书 名 | 冲突处理 |
| 著 者 | (美)Douglas Gordon |
| 译 者 | 李立蓓 |
| 责任编辑 | 魏青山 张 鹏 |
| 封面设计 | 耿 辉 |
| 出版发行 | 西安交通大学出版社 |
| 地 址 | 西安市兴庆南路 25 号(邮编:710049) |
| 电 话 | (029)82668357 82667874(发行部)
(029)82668315 82669096(总编办) |
| 印 刷 | 北京画中画印刷有限公司 |
| 字 数 | 137 千 |
| 开 本 | 850mm×1168mm 1/32 |
| 印 张 | 5.625 |
| 版 次 | 2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷 |
| 书 号 | ISBN 978-7-5605-2398-9/C·78 |
| 定 价 | 15.00 元 |

版权所有 侵权必究

如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请拨打服务热线:010-62605166。

新东方
NEW ORIENTAL **图书策划委员会**

主任 俞敏洪

委员 (按姓氏笔划为序)

王 强 王文山

包凡一 仲晓红

汪海涛 周成刚

徐小平 钱永强

铁 岭 窦中川

导 言	1
-----------	---

专题讨论 1 冲突的使用与滥用	3
-----------------------	---

什么是冲突?	4
--------------	---

冲突总是坏事吗?	7
----------------	---

建设性与破坏性冲突	10
-----------------	----

HiAll职场实战: 如何看待职场冲突	11
---------------------------	----

专题讨论 2 接受建议和批评	13
----------------------	----

表示抵触	14
------------	----

学会倾听的四个关键步骤	16
-------------------	----

鼓励反馈	19
------------	----

HiAll职场实战: 把耳朵竖起来	20
-------------------------	----

专题讨论 3 提出忠告与批评	23
----------------------	----

建设性与破坏性的评论	24
------------------	----

应对个人行为	27
--------------	----

使用“我”信息	29
---------------	----

确保事实、时间、地点正确	31
--------------------	----

HiAll职场实战: 学会给上级提意见	33
---------------------------	----

专题讨论 4 挑衅与自信	36
--------------------	----

自信或挑衅: 区别在哪里?	37
---------------------	----

自信行为的特征	40
---------------	----

理解他人的挑衅	42
---------------	----

HiAll职场实战: 做一个自信的你	45
--------------------------	----

专题讨论 5 控制生气	48
生气的本质	49
生气的责任	52
发出怒气或者憋住怒气	53
控制生气的七个步骤	55
HiAll职场实战：不要让坏脾气成为职场绊脚石	58
专题讨论 6 预防冲突	60
“一盎司预防”	61
理解与解释的问题	61
模式化的见解：不得已的办法吗？	65
行为模式	69
专题讨论 7 处理冲突	72
处理冲突的策略	73
成功的合作	77
应对他人的愤怒	81
专题讨论 8 做一名调解者	83
介入冲突	84
做一名调解者	85
有效调解的十二个步骤	89
附 录	92
冲突处理一览表	92
我的冲突分析	94
我的改善计划	95

导言

冲突是生活中不可避免的一部分。综观整个历史，人类一直在相互争斗。尽管哲学家和宗教领袖一再呼吁人类崇尚和平，友好相处，但我们之间的吵闹和冲突却接连不断，有时甚至乐此不疲。

本书探讨的并不是战争、政治和大型战役，而是在工作中、与朋友相处的过程中以及家庭中遇到的日常性冲突。对这些冲突的处理关系到你的生活能否成功、幸福和完美。本书基于两个基本假定：

1. 某些处理冲突的方法比其他的更有效——即使后者更有可能取得积极的结果。
2. 处理冲突的技巧是可以学习的。即使你现在对此并不精通，但通过理解和实践这些技巧，你也能获得提高。

在随后的专题讨论中，你将了解不同类型的冲突，学习可以帮助你有效处理冲突的重要技巧。你也将了解如何采取一种有利于你的技巧处理冲突。事实上，你将发现许多能使你和你的对手实现双赢的技巧。

首先，通过下一页的自我评价，了解自己目前处理冲突的方法。在每条陈述后标出最适合你的回答。不必长时间琢磨答案，只要接近就可以。



冲突可谓五花八门，从微小的非语言动作到大打出手的争斗，从轻微的讽刺到不择手段的语言攻击。

——R·韦思·佩斯与唐·F·福尔斯《机构交流》

	经常	有时候	没有
1. 我对工作中的冲突感到烦恼。	☐	☐	☐
2. 别人批评我时, 我会感到懊恼。	☐	☐	☐
3. 当我提出好的建议时, 人们会生气。	☐	☐	☐
4. 我发现我很难维护自己的权利和坚持自己的意见。	☐	☐	☐
5. 当别人不同意我的观点时, 争议就成了私人恩怨。	☐	☐	☐
6. 争论中我提高了嗓门。	☐	☐	☐
7. 我生气, 甚至愤怒, 但别人并不知道。	☐	☐	☐
8. 争论中, 别人告诉我: 我对情况的理解有误。	☐	☐	☐
9. 为避免争斗, 我会作出让步。	☐	☐	☐
10. 如果摊牌, 我肯定会赢。	☐	☐	☐
11. 如果别人生我的气, 我确实会感到苦恼。	☐	☐	☐
12. 如果他人正在为某件与我无关的事情争斗, 我会熟视无睹。	☐	☐	☐

你选了多少次“经常”或“有时候”? 虽然每一种冲突没有绝对的标准, 但十二条陈述中的每一条都是倾向于负面结果的回答。冲突中通常会产生更多的思维、感觉和行为模式。

在本书中, 你会看到许多建议和练习, 它们会帮助你确定有效的冲突处理方法, 并帮助你在生活中付诸实践。

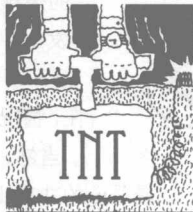
本章内容安排

在以下几页里，你将学会：

- 了解冲突破坏一个组织的方式 / 5
- 识别冲突的一些有利方面 / 7
- 认识导致冲突具有建设性而非破坏性的条件 / 10

冲突的使用与滥用

安蓓在采购方面与富兰克有着很深的矛盾。他们两人在一家建筑商行里共事。最近，安蓓受命为一家新的城市娱乐中心准备一份投标。这对该商行来说，是一项非同寻常的工程，因为工程设计要求入口处周围贴马赛克瓷片。这项工作需要与当地的一位艺术家的合作。安蓓需要富兰克的帮助才能计算出那些特殊材料的成本。



富兰克在这家公司已经工作了12年了，他的脾气不好。安蓓估计，富兰克不会尊重像她这样的年轻人。这天上午，安蓓给他看过瓷片的规格后，他嘟囔着：“办不到。”

“你什么意思？”她反驳道，“我已列出了三家能供货的地方，你要做的只是询价而已。”

“我们与这些地方没有业务往来，”他声明，“再者，这些规格含糊不清。”

“我也没有明细。我们需要尽量准确的估计，事情就这么简单。我们为何不寻找一家新的供应商？”

富兰克翻了翻眼，挠着他的大肚皮，一副冷漠的样子。

“听着，”她厉声说，“上面告诉我与你一起列出这些成本。如果你不合作，我会告诉老板你是一个（几个脏字到了她的嘴边被咽回去了），——一个巨大的障碍物。”她把话说完了。

“噢，去吧，告吧，”他尖叫道，“哼，障碍物先生不给你把这些文件入档。”他把那些她精心准备的规格书扔进了纸篓。

自此，安蓓气愤难平。她应该怒骂、对抗富兰克吗？她应该告诉老板她再也不愿与富兰克共事了吗？她应该把这件事告诉她的同事，并希望人人都离他远一点吗？她极其沮丧，权衡之中，她什么活都没有干成。

● 什么是冲突？

安蓓的故事告诉我们，冲突在工作中随时都会发生。它可能在长时间内形成，也可能在瞬间爆发。它也许因纯粹的工作争论而起，也许由其他事情引燃。比如，个人承受的压力、恐惧、挫折、个人好恶等。



当一个人努力达到自己的目标而干扰了另一个人为实现其目标所做的努力时，冲突就会出现。安蓓想做好自己的工作，因此认为富兰克阻碍了她的努力，而富兰克的目的是排除干扰，以自己喜欢的方式做事。当他们的目标发生冲突时，不好的情绪和行为就会出现。富兰克盛气凌人，不理安蓓。安蓓恐吓富兰克，并给他取绰号。现在，情况不好控制了。

当然，冲突不一定如此公开化、表面化。也许，单位里最恶心的冲突正被微笑与温馨的问候所掩饰。如果你感觉到某个假装喜欢你的人正在你背后捅刀子，你就真正陷入了冲突。

争论与冲突

要明白纯粹的争论并不是冲突，这点非常重要。比如：你主张A计划，你的同事主张B计划。会上，你们两人发生了争论，意见分歧巨大，甚至扯着嗓门大喊。这不应该算冲突。只有当你们中的一位认为对方阻碍了自己实现目标，这时争论才能称为冲突。如果你们的共同主导目标是达成有利于公司的最佳决策，且愿意接受进程中存在的异议，你们就能够继续合作并且相安无事。

诱发冲突的人格特征

有天生就会触怒他人的人吗？也就是说，某些人格特征真的会使人们倾向于冲突吗？心理学家和组织理论家通常认为的确如此。虽然这些人格特征难以识别和界定，但以下特性的确可能诱发冲突：

- 专制态度
- 傲慢自大
- 武断——坚持不可证明的信念或理论
- 强烈的控制欲

- 对不确定性的担忧，比如，非要弄清楚组织里某个人的信念、威信，等等。

? 你知道吗

据调查，大多数美国公司的经理一年要花四周以上的时间处理那些相互不和的雇员引起的问题。

冲突的结果

职场中冲突的结果是什么呢？你可能会马上想到几种。研究组织的专家已经描述了许多由冲突造成的损害：

- 为实现重要目标而聚集的力量被分散。
- 依靠合作的任务完成不好。
- 冲突双方都感到压力和挫折感增加，从而会影响他们的工作能力。
- 冲突中的“失败者”经常感到屈辱和不被尊重，这会从整体上影响他们对组织的贡献。
- 冲突经常会波及他人，迫使他们选择倾向哪一派。冲突还会毒害组织内部的许多关系。最终导致道德水准下降，怀疑与不信任抬头，工作满意度低下，旷工率上升。
- 随着冲突逐步升级，某些人被开除，有些人因适应不了那种氛围而辞职。人员调整率上升，组织则要花费许多努力保留一支有能力、有生产力的员工队伍。
- 会引起代理商或客户的注意。一旦他们发现公司出现问题，就会把业务转向其他公司。

不易生气者胜于强者。

——圣经·箴言

活动 1.1

审视一个发生在自己身上的冲突

想一想你近几年在工作或生活中遇到的冲突，并回答下列问题。

1. 冲突的起因 _____

2. 冲突双方陷入什么样的情绪中？

你的情绪 _____

对方的情绪(根据你的理解) _____

3. 冲突是否升级并波及到其他人？怎么样？为什么？ _____

4. 列出所有的负面结果 _____

5. 反思一下，你认为你应该采取别的处理方法吗？请写出理由。

● 冲突总是坏事吗？

显然，工作中的冲突不管对当事人还是对他们服务的组织通常都是有害的。即便是赢者也会遭受诸多压力和敌意的困扰。但是，冲突总是坏事吗？

若处理得当，冲突确实可能对组织有利。我们不妨参考某些方法。

冲突与平衡目标

要知道，冲突会牵涉目标竞争，但在任何组织里，目标之间的相互竞争难道不是自然的吗？

假设某软件公司的研发主任想投入资金开发新产品，而与此同时，公司的管理者想降低成本。这些目标常常会相互抵触，也能导致两人之间的冲突。作为局外人，我们可以判定这两个目标都是好的。公司应该努力开发新产品，同时也要实施一些控制开支的措施。

在本案例中，公司需要在对立的目标之间找到一个平衡点。如果研发主任与管理者之间的冲突能帮助公司找出正确的平衡点，那么冲突在这种意义上就是有益的。



冲突与创造力

作出好的决策需要创造力，即找出解决问题的方法的能力。无敌意的冲突通常会激发创造力。换言之，冲突可以使竞争者及其周围的人更勤于思考，善于思考。冲突不仅能激发人们想出更多的点子，也可提升其独创性。在前面提到的软件公司的例子中，那位研发主任可能会琢磨出一种新颖的方法，既花费少又能设计和实验新产品；同时，那位管理者还会因冲突而得到启发，找出更多压缩预算的方法。

没有斗争，就没有进步。

——富莱得理克·道格拉斯

冲突的其他益处

除了对目标的冲击和激发创造力，冲突还有其他潜在的益处：

- 聚焦注意力：冲突可帮助相关的雇员注意有待解决的问题。
- 刺激内在变化：冲突可刺激组织修改过时或无用的程序。
- 提高个人素质：冲突的当事人可在工作、生活、关系等方面学到新东西，并把它们用于未来。他们的观察力将得到提高，视野会更加宽阔。
- 充分理解他人：冲突能帮助人明白组织里的其他人真正关心的一切。
- 兴奋剂：工作和生活没有冲突不是很枯燥吗？
- 激发更多的能量与激情：情绪激昂的员工总是干劲冲天。

冲突的另一益处也值得一提。在你听取问题时，通常会夹杂自己的感情。如能超脱，你就可以平息那种强烈的负面情绪。冲突可以给你机会排解负面情绪和消除隔阂。

当然，若想让事态朝好的方向转变，必须用正确的方法调整自己的情绪。骂人家“猪头”是解决不了问题的。有关情绪宣泄，请参阅专题讨论5。现在，请做活动1.2，它将帮助你思考有益的冲突与有害的冲突的区别。



你知道吗

在研究班级冲突的过程中，心理学家大卫·约翰逊和教育家罗杰·约翰逊发现，卷入矛盾中可以帮助学生：

- ◇ 提出更多、更好的观点。
- ◇ 记住更多正确的信息。
- ◇ 提升见解的原创性。
- ◇ 使用更多不同类型的解决问题的策略。
- ◇ 找出更多新颖、独特的解决方案。
- ◇ 将所学运用到其他情景中。

需求是发明之母，冲突是发明之父。

——肯尼斯·卡叶《职场战争与停战之法》

评估你对冲突的处理方法

请尽可能如实回答以下问题，并按下列方法计算得分：

- 5 非常符合我
- 4 常常符合我
- 3 有时符合我
- 2 很少符合我
- 1 根本不符合我

- _____ 1. 当人们不赞同我时，我很难理解他们为何如此。
- _____ 2. 我并不期望所有的人都赞同我的立场，只要他们能认真掂量我的意见就行。
- _____ 3. 针对某些人，我把他们的否决当成是我一定正确的信号。
- _____ 4. 争论中，我很难理解不同的观点。
- _____ 5. 在与人争论时，我不发脾气就无法表态。
- _____ 6. 当我赞同一个方案时，我会负责地去实施，我希望别人也能如此。
- _____ 7. 我的工作风格是不求折中，是非分明。
- _____ 8. 处理冲突时，我愿找出我和对方都认为好的解决方案。
- _____ 9. 我会据实相告，直言不讳。
- _____ 10. 冲突过后，对方与我相处甚好。

本练习的计算方法：首先把奇数条目的得分倒过来。即如果第一题填的5分，则得1分；4分则得2分（3分不变）；将得分相加，最高分为50分。越接近50分，你处理冲突的方式越正确。不论你得多少分，本书都会帮助你了解冲突，提高处理技巧。

这种冲突真实吗？



有时候，冲突无来由地就发生了。两个人认为彼此对立，都觉得对方在阻挠重要目标的完成。但实际上，他们误解了对方。他们的目标并不像他们认为的那样存在很大差异，而冲突的产生仅仅因为理解上存在问题。

假设，鲍勃想成为新工作团队的领导，然而，他的上司吉尔安排了别人。事实上，吉尔非常器重鲍勃，但这时鲍勃却感到受了伤害，心中郁闷，于是大放厥词，说吉尔的考虑都有问题。双方开始互相怀疑，陷入冲突。这全是由误解造成的，他们可以不这样做吗？

● 建设性与破坏性冲突

有益的冲突通常被称为建设性的，有害的冲突则是破坏性的。这一解释可以帮助我们明确一条基本道理：有益的冲突能给组织增添力量，无益的冲突则会坏事。什么条件能使冲突转化为建设性的，而不是破坏性的呢？

在下列情况下，多数专家都认为冲突可以转化为建设性的。

- 问题被看成是双方的。换言之，任何一方都不要说：“与我无关，是你的问题。”
- 双方都追求那种都能得利的“双赢”结果，舍弃一方赢、另一方输的“赢输”策略。
- 双方要开诚布公，互通有无。
- 善待对方，尊重对方。
- 双方都认为已被对方理解和接受。
- 双方都认为自身对结果产生了影响。
- 双方最终能达成一致。
- 在解决问题的同时，各方的关系都得到加强。

如果与以上特点恰恰相反，你就可看到一幅把组织搅乱的“破坏性冲突”的画像。

冲突本身既不是好的，也不是坏的……归根结底，在于我们如何应对它。

——布里安·莫尔顿《冲突之根本》

检测你的冲突知识

以下陈述是对还是错? 请圈相应的字母(T代表“对”, F代表“错”)。

1. 为了单位的利益, 雇员与管理者应该尽可能地避免冲突。 T F
2. 冲突就是目标对抗, 或双方不相容。 T F
3. 即使人们循规蹈矩, 不大喊也不尖叫, 大的冲突仍会继续。 T F
4. 大声争论是一种明确的冲突信号。 T F
5. 武断的人不会介入冲突。 T F
6. 即使你是正确的, 赢得冲突也不一定有利于组织。 T F
7. 有益的冲突能使人们更富有创造性。 T F
8. 冲突总是损害人际关系。 T F

答案: 1.F 2.T 3.T 4.T 5.F 6.T 7.T 8.F

HiAll 职场实战

如何看待职场冲突

如果没有冲突, 你就很容易用简单的眼光去看世界, 而用简单的眼光看复杂的世界, 必然会出现问题。冲突是一件好事, 因为世界本身是复杂的。

——易趣总裁 王健硕

职场生活不可能总是一帆风顺。与同事相处难免会在一些问题上出现意见分歧, 甚至恶化为两人之间的冲突, 或者引发两个部门之间的矛盾。冲突是不可避免的, 当冲突发生时我们要尽量去缓解。这并非忍气吞声, 而是把握好分寸, 给彼此留一些余地, 千万不要让矛盾激化至不可收拾。有时, 相互之间的误会或冲突会使问题的症结得到化解, 你的处境也许会因此有所改善。

小A刚来公司, 表现出色, 但很快就受到小B的压制。由于小B是跟随领导多年的“老人”, 在领导眼里有一定的地位, 小A一直让着她。但