



灵犀策划

现代人生存方略丛书(中英对照)

How to Manage Conflict

—Turn All Conflicts into

Win-Win Outcomes

皆大欢喜 ——化分歧为双赢

(美) 派克·皮克林 著

马庆林 译注 苏仲乐 审校

How to Manage Conflict

—Turn All Conflicts into

Win-Win Outcomes



How to Manage Conflict

—Turn All Conflicts into

Win-Win Outcomes

西安交通大学出版社



灵犀策划

现代人生存方略丛书(中英对照)

How to Manage Conflict

—Turn All Conflicts into

Win-Win Outcomes

皆大欢喜 ——化分歧为双赢

(美) 派克·皮克林 著

马庆林 译注 苏仲乐 审校

How to Manage Conflict

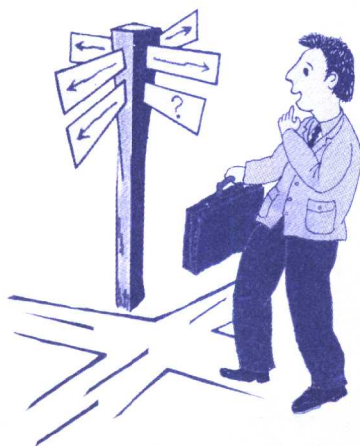
—Turn All Conflicts into

Win-Win Outcomes

How to Manage Conflict

—Turn All Conflicts into

Win-Win Outcomes



西安交通大学出版社

· 西 安 ·

内容摘要

不管你的头衔有多响、地位有多高,你都会在人生的长河里遇到各种各样的矛盾。而如何化解矛盾、消除对立、与人做到和睦相处,这种能力已成为了决定你在 21 世纪能否成功的基本因素。本书运用心理学和管理学,系统论述了矛盾的基本规律、矛盾的类型、每一阶段的矛盾特点以及应对矛盾的方式。本书时代气息浓厚,语言简洁明快,说理透彻,并善于运用一些简短的事例来阐述人生的真谛。这不仅是职业人士值得收藏的人生指南,也是广大外语学习者不可或缺的良好良师益友。

本书英文部分的特点与使用方法:

1. 将难词、短语标出并进行注释,省去查字典的麻烦;
2. 将有些句子用黑体或加底纹标出、重点句子用下划波浪线标出,以引起读者对其含义的深层理解;
3. 将好句子、段落用下划双波浪线标出,让读者背诵与记忆。

本书中文简体字版由美国 Career Press 出版公司授权西安交通大学出版社发行,未经出版者书面许可,不得以任何方式复制和抄袭本书的任何部分。

版权所有,翻印必究。

图书在版编目(CIP)数据

皆大欢喜:化分歧为双赢/(美)皮克林(Pickering, P.)著;马庆林译. —西安:西安交通大学出版社,2002.8

(现代人生存方略丛书)

书名原文:How to Manage Conflict

ISBN 7-5605-1510-X

I. 皆… II. ①皮… ②马… III. 人间交往-英、汉 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 032007 号

*

西安交通大学出版社出版发行

(西安市兴庆南路 25 号 邮政编码:710049 电话:(029)2668315)

陕西宝石兰印务有限责任公司印装

各地新华书店经销

开本:787 mm×1092 mm 1/42 印张:6.5 字数:171 千字

2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

印数:0 001~6 000 定价:8.80 元

陕版出图字:25-2001-059 号

发行科电话:(029)2668357,2667874

译者序言

随着全球化进程的日益加快,我们国家与世界的联系日益广泛和紧密。特别是加入世界贸易组织,使得我们前所未有地与世界如此的接近,这必将给我们带来巨大的影响。以往我们更多地关注着“入世”对某些行业的影响,而且这种关注更多地体现在经济以及与经济紧密关联的方面。其实,对我们国家而言,以“入世”为代表的全球化给我们的影响既是宏观的又是微观的。一方面,我们将要在许多方面引进新的体制和管理模式,我们的社会将进一步在许多方面与国际惯例接轨;另一方面,这种亲密的接触将给我们每一个人的工作和生活带来巨大的冲击。由于未来接触的广泛性,这种冲击将不再局限于如跨国公司等特定的领域内。如何应对这种巨大的变化是我们每一个人都必须思考的、实际的课题。

我们引进并译注出版这套丛书(共8本)的目的有两个:一是帮助读者从思想观念和行为方式等方面更具现代化。现代化归根结底是人的观念的现代化,然后才是行为方式的现代化。两厢结合才是完整的现代化。这套丛书的内容涵盖了以上两个方面。同时,很好地体现了西方的知识传统,既具理论

与思辩性,又具操作性。具体涉及到心理的健康与卫生、个人在社会中的定位、人才招聘的理论与实践、分歧的消解与弥和、沟通的重要性与方法、如何保证决策的正确性、团队精神的培养和利用、以及双赢策略的实施等诸多方面。每本书既互有关联,又各有侧重。读者可以未雨绸缪,不重一时之用,但求对优化自己的观念和行为方式有潜移默化之效,以备来日之用;亦可活学活用,学用结合。二是本丛书成书于二十世纪九十年代末期,不但内容新颖,而且原作语言很有特色。浅显易懂,实用经济。过去的英语读物偏重于文学性和经典性,实用性明显欠缺,本丛书也是对这一现象的一个矫正,兼顾语言的学习和知识的获得。

因此,本书集“器”与“技”于一体,可以用于管理类专业的教学、员工的培训和大众的日常阅读,又可作为英语学习的阅读教材。

本丛书的翻译本着“忠实于原作,不囿于原作”的准则,力求准确地传达原作的信息。本丛书的大部分译文由苏仲乐统稿、审校。译者或力有不逮,错讹之处敬希大方之家指正。

丛书译者

2001年10月于长安

导 言

随着生活和事业节奏的不断加快,人与人之间产生矛盾的可能性也随之成倍增加。于是,与他人和睦相处,共同工作的能力便成了你在 21 世纪能否成功的首要的决定因素。因此,学会化解矛盾,消除敌意是至关重要的。一个人紧握双拳想与他人一道进行富有成效的工作是不可能的吧。

要有效地应对矛盾,需要从以下 5 个方面来提高能力。

1. 掌握协作思维的诸要素。
2. 使自己的责任与他人的需求趋于一致。
3. 将获取支持的必要做法贯彻到日常的交往当中。
4. 应具备解决矛盾和进行谈判的技巧,以应对各种各样的挑战。
5. 着手培养自身的处事能力和方法,以处理紧张局面,消除压力。

以上能力的培养取决于 4 个成功的因素:

- 对自身的学习和能力培养的责任感

- 灵活多变的风格
- 有聆听他人意见并做出积极反馈的能力
- 面对变化所采取的积极的态度

请仔细阅读本书并付诸于未来的实践。要确保完成每一组思考项,并即刻将这些关键的概念和原则运用于日常生活之中。

目 录

译者序言

导言

第一章 矛盾的基本规律

何谓矛盾？我们的矛盾为何如此之多？…… (1)

关于矛盾的常见的认识误区 …………… (3)

第二章 矛盾的类型

内心矛盾 …………… (9)

人际矛盾 …………… (11)

团体的动态矛盾 …………… (14)

第三章 明确矛盾的阶段

矛盾的三个阶段 …………… (18)

第一阶段的矛盾特点——日常琐事和纷争 ……
…………… (19)

第一阶段矛盾的应对策略 …………… (20)

第二阶段矛盾的特点——更富有意义的挑战 ……
…………… (21)

第二阶段矛盾的应对策略 …………… (22)

第三阶段矛盾的特点——公开的争斗	(23)
第三阶段矛盾的应对策略	(24)

第四章 应对矛盾的方式

矛盾的应对方式	(30)
对你解决矛盾的方式产生影响的因素	(36)

第五章 建设性的应对风格

在矛盾中保持积极的关系	(43)
强有力的领导	(48)
消极的应对方式	(49)
具有强硬的和控制他人的应对方式	(51)
对付具有挑衅性的、愤怒的雇员的 10 点建议	(52)

第六章 交际在矛盾中的作用

人际交流的分歧	(55)
建设性的对抗模式	(59)
不断重复的技能	(60)
使自己免于对方的言语攻击	(61)

第七章 矛盾的情感方面

如何保持冷静、沉着并且能在大多数时间处于支配的地位	(63)
---------------------------------	------

情感反应的连续统一体	(66)
情感反射论	(69)
矛盾中五个情感上的“不”	(71)
发展或是损失?	(74)

第八章 协调小组

挑选协调小组	(77)
协调小组的指导思想	(78)
干预过程的五个步骤	(79)
协同计划	(86)

第九章 与有愤怒情绪的顾客打交道

安抚愤怒顾客的 10 点提示	(88)
----------------------	------

第十章 分手道别的学问

思考点	(92)
推荐书目	(93)

第一章

矛盾的基本规律

了解矛盾——了解其因、其果——对一个人的生活和事业的成功是十分重要的。学会有效地与他人打交道,甚至在困难的情况下也能与人合作,这种能力于今尤为重要。读完本章,你将能更清晰地确定矛盾的内涵,认识其积极的一面和消极的一面,并消除人们关于矛盾的5个最为常见的认识上的误区。

何谓矛盾? 我们的矛盾为何如此之多?

丹尼尔·韦伯斯特给矛盾所下的定义是:

1. 不相容的竞争行为或对立行为
2. 敌对的状态或行为(如:不同的想法、利益、或持不同意见的人)
3. 因需要、欲望、愿望或需求的不同而引起的冲突
4. 对峙的状态

从本质上而言,矛盾之所以存在是由于就同一件事情我们有着相左的反应或者行为。矛盾并不是意味着敌对,尽管

敌对肯定能成为产生矛盾的一个因素。

矛盾不过是竞争的或不相容的选择

道理就是这样简单,或许有过于简单之嫌。矛盾在当今节奏加快、竞争激烈的社会里是难以避免、司空见惯的。无论你在何处,你都会遇到“竞争或不相容的选择”。

- 对香水的过敏使得你整天与许多人产生矛盾。
- 你每天上、下班,总是要在快车道上与那帮白痴们争抢车道。
- 你的事业和家庭总使你有时间上和责任上的矛盾。
- 你的邻居因某件小小的争执威胁着要去法院告你。
- 你想做的事情很多,但却不知从何做起。
- 当你不断面对社会上出现的道德观应变论时,你的价值体系和道德观念使得你的内心世界不断进行着反思。
- 你的孩子认为他们无所不知,而你却一无所知。
- 你担心老板有一天会认同你的孩子们的意见!

这一切困扰对你而言是再熟悉不过的吧?然而,遗憾的是还有更多的坏消息令你不安呢。随着社会节奏的不断加快,潜在的矛盾也将按指数急剧增长。迅猛发展的技术带来巨大而广泛的社会变化。变化使人迷茫、恐惧和不安,这已成为产生矛盾的沃土。因此,在 20 世纪末,具备解决矛盾的技能被视为一种优势,在 21 世纪则成为了生存的基本条件。

矛盾当然也有其好的一面。与流行的看法所不同的是,矛盾也不总是坏事。事实上,灵活自如地应对矛盾,对所涉及的个人以及他们的单位都会带来诸多益处。

矛盾潜在的积极作用

- 强化动机
- 提高辨别问题或解决问题的能力

- 增强团体凝聚力
- 对现实的调节
- 增加知识、提高技能
- 提高创造力
- 促进目标的实现
- 增强进取心

如果对矛盾置之不理或处理不当,上述积极作用就难以变为现实。在此情况下,矛盾只能造成有害的、甚至是破坏性的影响。

矛盾潜在的消极作用

- 降低了生产力
- 削弱了信任感
- 形成意见相左的圈子
- 缺乏坦诚的工作氛围,信息流动不畅
- 士气不振
- 浪费大量的时间
- 决策瘫痪

显然,学会有效地应对矛盾是至关重要的。在向你介绍应对矛盾的技能之前,有必要先谈一下有关矛盾的5个常见的认识误区。

关于矛盾的常见的认识误区

1. 矛盾,如果任其发展,就可以自行化解。
2. 直面问题或与人正面交锋总是令人不快的。
3. 一个部门出现了矛盾说明经理能力欠佳。
4. 员工之间的矛盾说明大家对该部门漠不关心。
5. 发怒总是消极的、破坏性的。

误区 1:矛盾,如果任其发展,就可以自行化解

这样难道不好吗!通常的情况是,越是忽视矛盾,那么矛盾就变得越发棘手。这种情况会逐步升级,达到令人无法忍受从而使你不能不管。

令人遗憾的是,矛盾有时也会自行化解。这为什么会令人遗憾呢?倘若你养成坐等矛盾自行化解的习惯,久而久之,指望着以后的矛盾也会自行化解,你就会逐步养成隐瞒事实真相、回避问题和躲避以后的矛盾的习惯。然而,当你踌躇不前,等待奇迹出现时,矛盾就会滋生蔓延,这就好比发面团一般膨胀起来,并且变得越发不可收拾。

误区 2:直面问题或与人正面交锋总是令人不快的

许多人常常是宁可被人击倒也不愿与人发生正面的冲撞。有些人听到“冲撞”二字就会毛发倒立,恐慌不安。但是直面一件事情并不意味着你必须卷入一次难堪的交易。直面矛盾其实是指:

1. 面对问题,尤其是在面临挑战时。
2. 反对(对方的意见或者做法——译者注)。
3. 接触(对方——译者注)。
4. 直面矛盾。

面对问题或人,用简单的话来说,就是把一切有争议的内容都摆在桌面上来解决。不经调查了解,矛盾就不能得到圆满的解决。但一旦找到问题并且能准确界定时,这实际上就已经解决了一半。

要记住,如若没有遇到挑战人们不会改变自己的行为!如果有人做出了你无法接受的事或者其行为令你不能接受时,你应当提醒他们,以便引起他们的注意。你必须面对问题而不是回避。应对此类问题的具体技能将在第六章讨论。

误区 3:一个部门出现了矛盾说明经理能力欠佳

仅仅是存在着矛盾并不能说明任何问题。这绝不能反应出一个经理的能力。如何应对矛盾,如何预见未来可能出现的问题,这才能真正检验出一个经理的管理才能。

威利·舒美克是 20 世纪 60 年代驾驭三连冠赛马的职业骑手。他之所以能成为一名非凡的赛马师部分是由于他那杰出的驾驭能力。他只有在需要的时候才会拉拉缰绳。优秀的经理遇到矛盾时就应有这样“柔软的双手”。

误区 4:员工之间的矛盾说明大家对该部门漠不关心

为什么人们会将大量的时间和情感花在那些对他们来说毫无结果的事情上呢?因为人们常常会充满感情,使自己卷入到他们所关心的事情里。因此,矛盾能成为一种真正关心的信号。能帮助人们明白自己的情感,并且通过这种方法明确自己潜在的价值观。

误区 5:发怒总是消极的、破坏性的

体现在矛盾的最初阶段,发怒具有宣泄的作用。它有助于各方清楚地认识问题,并找到问题所涉及到的相关原则。然而,当矛盾进入到白热化阶段时,这时激烈的发怒便会产生消极的影响。

发怒本身无所谓积极或者消极。然而,如何选择发怒的时机和火候才是我们成功地应对矛盾的关键所在。如何恰到好处地把握分寸、控制发怒所造成的总体压力,都将极大地影响到我们有效应对生活中的矛盾的能力。

以下是可能出现矛盾并使人发怒的 25 种情况。请仔细思考每一个情景,按 1~5 等级来给你的最有可能出现的反应打分。(1 代表相对平静的反应,5 代表爆发性反应。)