



DALE CARNEGIE
TRAINING

卡耐基经典成功学

Resolve Conflicts in Your Life

化解冲突 的艺术



(美) 戴尔·卡耐基 (Dale Carnegie) / 著

(美) 戴尔·卡耐基联合公司 (Dale Carnegie & Associates, Inc.) / 编 朱其芳 / 译

官方正版授权 融入最新咨询案例和成熟培训经验



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



DALE CARNEGIE®
TRAINING

卡耐基经典成功学

化解冲突 的艺术



(美) 戴尔·卡耐基 (Dale Carnegie) / 著

(美) 戴尔·卡耐基联合公司 (Dale Carnegie & Associates, Inc.) / 编

朱其芳 / 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

化解冲突的艺术 / (美) 卡耐基著; 美国戴尔·卡耐基联合公司编; 朱其芳译.
—北京: 中国电力出版社, 2015.1

(卡耐基经典成功学)

书名原文: Resolve conflicts in your life

ISBN 978-7-5123-6673-2

I . ①化… II . ①卡… ②美… ③朱… III . ①人际关系学—通俗读物
IV . ① C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 250665 号

© Dale Carnegie & Associates, JMW Group, Inc. Larchmont, New York, USA. Rights licensed exclusively by JMW Group, Inc., through Chengdu Rightol Media & Advertisement Co., Chengdu (copyright@rightol.com).

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 石 薇

责任校对: 闫秀英 责任印制: 赵 磊

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2015 年 1 月第 1 版·2015 年 1 月北京第 1 次印刷

880mm×1230mm 32 开本·6.25 印张·121 千字

定价: 32.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

“卡耐基经典成功学”

——基于卡耐基的人生哲学、处世智慧、职场技巧

本书主要为你解决：

◎冲突是如何阻碍个人成长的，如何利用它助力个人成长？

◎如何通过正式手段解决工作冲突？

◎你有怎样的个性，它如何决定你在冲突中的表现？

◎遭遇冲突时，怎样在私人和工作领域运用协同合作？

◎怎样化解冲突氛围，维持和平？

.....

本书如何为你解决：

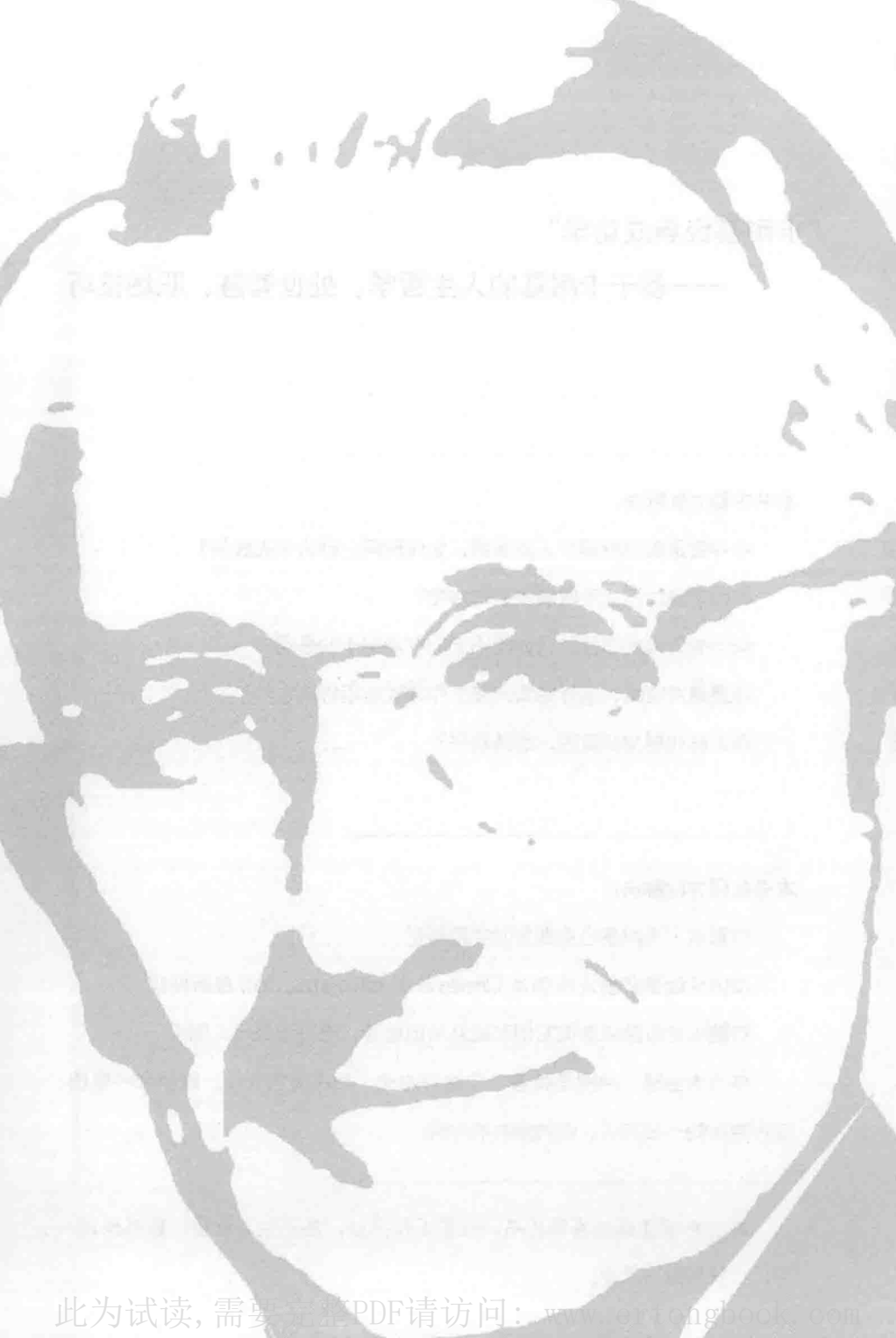
◎戴尔·卡耐基经典理念的完整再现

◎由卡耐基亲创公司 Dale Carnegie & Associates, Inc. 最新授权

◎融入官方最新咨询案例和成熟培训经验，更符合现代人需求

◎六大主题：冲突是机遇、个性与冲突、从冲突到合作、维持和平氛围、应对冲突的一般方式、应对棘手的冲突

真心希望你通过阅读此书，改善工作方法，提高生活质量，赢得成功人生，收获智慧与幸福。



“你這兒，到底有什麼秘密？”

“你別慌，看這山勢，半個主人你還猜不到——”

“你這兒，到底有什麼秘密？”

“你別慌，看這山勢，半個主人你還猜不到——”

“你這兒，到底有什麼秘密？”

“你別慌，看這山勢，半個主人你還猜不到——”

“你這兒，到底有什麼秘密？”

前言

我们身处一个矛盾的世界，很少有事事顺心的时候，在工作中尤为如此。在工作中，我们与同事、主管、客户、供应商及其他工作环境中所遇到的人之间可能会产生冲突。在私生活中，我们会与街坊邻里、同一个社会组织或娱乐团体中的成员以及政治上的对手发生争执；与家人更是经常看法不一，小吵小闹不断。有时候，即便我们没有直接卷入冲突里，也会被局势所波及，受到负面影响，并可能因此参与到冲突的解决中去。

在本书中，我们将细究冲突的起因，并给出解决冲突的指导方案。

我们将就以下内容进行探讨：

◎确定冲突的起源，以便我们有的放矢地选择规避方案。

◎揭示隐性冲突并将其公之于众。

◎就如何使冲突形势产生积极效果给出指导方针。

◎心平气和地解决冲突。

◎找出个人敏感问题以及解决分歧的办法。

◎理解他人的看法并展示自己的观点，更好地接纳彼此。

◎决定何时需要进行调解。

◎确保所有参与调解的人不偏听或偏袒处在冲突中的个体。

◎促使发生冲突的个体之间进行开诚布公的交流。

◎指导相关个体去解决冲突。

◎通过成功解决冲突去巩固人际关系。

◎创造一个相互信任、坦诚沟通的环境。

我们应当尽一切努力去尽快解决冲突。因为工作中的冲突会降低我们自身的工作效率，如果冲突不能得到迅速解决，它可能会影响整个团队或部门的士气。而那些人际关系中未得到解决的冲突，则会导致他人对我们的长期怨愤，最后我们将被朋友所抛弃，被社会所排斥。如果我们同家人产生了冲突，便会争吵不休，我们将不得不生活在一个唇枪舌剑的环境里，而我们的家庭最终可能会因此而支离破碎。

在职场中，冲突和分歧所引发的问题不仅影响着团队、部门和公司，还深深影响着相关个体的情绪。因此我们还将讨论如何慎重地处理冲突，如下所示：

◎遵守情绪控制原则。

◎在向他人谈论冲突问题时保持冷静。

◎理解我们自身对冲突形势做出的回应。

◎知道如何去亲切地表达不同意见。

我们还会探讨一些有效的沟通技巧，使你了解该如何就产生分歧的内容进行讨论，同时为达到理想的效果做好准备。我们还将学习如何提出最佳论证来支持我们的观点，并学习怎样在恰当的时候和解让步、见好就收，明白“双赢”方案的重要性，知道如何令各方都觉得这样对自身有利。

我们发现，有时候自己这一方未必会在冲突中占据上风，由此产生的挫

败感和失望感会令人惊慌失措。在本书的最后一章中，我们将学会如何应对棘手的人和事，做好准备去迎接成功之路上的重要挑战。

懂得如何去应对工作和生活中那些不可规避的冲突，这一点是至关重要的。它不仅关系到一个人是否能够高效工作，还影响到一个人是否能够妥善处理私人关系，成为一个快乐、知足、成功的人。

掌握解决冲突的能力以及通过有效沟通去实现共赢的能力，是一种令人收获颇丰且激动不已的经历。有了这种能力，在工作中，我们不仅能为公司的成功做出贡献，还能提升个人在团体中的地位。最重要的是，这提高了我们的工作成就感。有了这种能力，在家庭或社会中，我们能避免让误解酿成怨恨，我们是和谐的缔造者。

亚瑟·R. 佩尔（Arthur R. Pell）博士

目录

前言

I

01

冲突是成长的机遇

001

02

调解与仲裁

029

03

个性和冲突

047

04

将冲突公开化

071

05

从冲突到合作

099

化解冲突
的艺术

Resolve Conflicts
in Your Life

06 冲突时维持和平氛围 127

07 应对棘手的人和事 149

附录一 戴尔·卡耐基简介	177
附录二 戴尔·卡耐基联合公司简介	180
附录三 亚瑟·R. 佩尔简介	182
附录四 戴尔·卡耐基原则	184

01

冲突是成长的机遇

每个孩子都是一个独特的个体

大多数人都将冲突视为工作中所遇到的消极体验之一。他们不会倾向于把冲突看做一种机遇，而是将它看做对机遇的阻碍。而且大多数工作场合并未提供能够积极有效利用冲突的方法，也不支持积极看待冲突，更不会将其转变为个人和公司的成长机遇。正是这些情况巩固了这种消极观点。

在本章中，我们将讨论一些通过争执和冲突来改善工作并发展业务的方法。首先，让我们来看一下工作中的冲突可能产生的各种消极影响。之后，我们将学习该如何将冲突当做发展公司业务的机遇。

人类生存和生活中有三大准则：思考准则、说话准则和行动准则。我与同伴之间的所有冲突均源自于我的言不由衷和言行不一。

——马丁·布伯

冲突是如何阻碍个人成长的

虽然我们都想解决冲突并从中获益，并愿意将这种积极的方法作为重点，但是我们得首先了解一下它是如何阻碍我们个人职业发展的。例如，公司中一些有影响力的成员可能会在重大事件上与我们产生分歧，或者，对我们有利的局势可能突然扭转。我们甚至可能发现，对手在我们前进的道路上

设置了障碍。让我们看一下这些情况背后所隐藏的真相。

◎不能接受改变。

我们准备对方法或体系进行重要改革，但是我们的团队成员却不愿意配合。当要求一些人做出改变的时候，他们变得防备抵触起来（在初始阶段，许多人觉得改变是令人恐慌的）。这些人会把改革要求升级为冲突形势。大量职场中的冲突源自于对新理念的抵触。我们必须把类似“我们不会那么干”或“我们曾经试过，但那不管用”的想法转变为一种建设性的态度。像科学管理法的先驱者吉尔布雷斯夫妇（弗兰克·吉尔布雷斯和莉莲·吉尔布雷斯）所教授的那样，我们必须找到那唯一的最佳办法——当我们觉得已经找到了它，就应该继续寻找是否有更好的办法。为了平缓地度过过渡期，我们必须在团队内营造一种易于沟通的氛围，以便新观点能被倾听并接受。

◎对冲突的不安。

令紧张形势得以发展的另一个原因是：许多人不知道如何有效应对冲突。我们都有过这样的经验：一起工作的同事似乎突然变得很少露面。这可能是因为他们需要躲避公司中的某个人（或某个问题），他们与之产生了冲突。这些人拖延着不去解决问题，延误了执行想法的行动，还通常会破坏公司的全体努力。对冲突的不安会导致对问题的回避，如果我们有争议的一方，或从某种程度上隶属于有争议的一方，那么我们可能会发现某个或某几个业务关系变味了。

◎我们的自身行为加剧了冲突。

冲突得不到解决未必总是他人的过错，通常我们自身也有不对的地方。争论中，我们往往在第一时间丧失了倾听能力，变得更无礼、不友善，通常也更不愿意去坦诚地表达自己。

艾希莉需要一份重要数据去完成一个项目，但她在获取数据时遇到了一个很大的阻碍，因此她感到十分恐慌。距离项目截止日期只有几天的时间了，如果无法解决这一问题，其他团队配合参与的工作都将中断。她努力克服困难，试图靠一己之力来解决问题，不去征求别人的意见，也不听取团队中其他人的建议。如此一来，她可以选择的方式就太过有限，所以很难顺利获得所需数据并完成工作任务。由于拒绝向外求助，艾希莉最终给自己带来了困扰。

未解决的冲突所带来的影响

一个人单枪匹马工作的情况是相对较少的。在大部分工作中，我们要同他人共事。除非团队十分融洽，否则共事的过程将会不断出现问题。这并不是说小组或团队的所有成员都必须同意每件事情。成员总会有意见不同的时候，不同的意见通常会给问题带来创造性的解决方式，这未必是件坏事。然而，如果人们的意见总是无法达成一致（尤其是在同样的几个人之间），那么这样的冲突就会影响组内的互动沟通。事实上，未解决的冲突

不仅会阻碍我们的个体成长，而且会对整个公司产生有害影响——例如工作进程变慢、员工绩效下降、士气低迷，甚至连我们的承销商和客户也可能受到波及。

可量化的影响

未解决的冲突所带来的严重且可量化的影响体现在下降的生产力中。除非冲突能够迅速得到解决，否则项目的工作可能会止步不前，或者公司所提供的服务会减少。其后果包括延期完成工作、推迟交货、引起客户不满等等，进而造成收入的损失和客户关系的恶化。

低迷的士气也会影响生产力。被卷入分歧中的员工会变得悲伤而沮丧，这将导致缺勤的增多、计划外的事假增多以及工作效率的减缓。

对许多人来说，发现自己身处冲突之中的压力会引发心理上的怯场。我们的精神会变得消沉，因为冲突耗尽了我们的动力。当面对疲乏或不必要的压力时，最好稍作歇息，遵循以下三大恢复原则：休息、放松、补充精力。

威廉和哈利时常发生争执。双方都只从自己的角度出发去看待问题。威廉的主要关注点是成本，而哈利的主要关注点则是效率。他们就是否要将两种不同的方法用于生产过程产生了激烈争论，哈利占据了上风。之后，两人间又爆发了另一场冲突。威廉认识到自己过于疲惫、压力太大，无法有效回

应再一次分歧，于是他说服经理将新的议题推迟到下周。在此期间，威廉主动为自己争取了一些时间。他通过从事要求较低的工作以及参加周末的高尔夫运动来放松自己、补充能量，以便能够在下周一全神贯注地应对新问题。

冲突还常常使情况陷入僵局——冲突双方都不采取行动。当冲突中的双方都感到处理问题会令他们很不自在，那么当前形势就会长期停滞不前，公司内部的发展就会被抑制。

艾伦一直是运输部的领导者——至少看起来是这样。他是公司元老之一，建立并管理着运输系统。几年前，杰森刚从大学毕业，被公司聘用并分配给了运输部。刚到运输部时，部门所采用的过时方法令杰森非常震惊，他建议艾伦进行一些变革。当然，艾伦不仅拒绝了他的想法，甚至连听都不愿意听，还跟同事抱怨说，这个大学刚毕业的毛头小子也太自以为是了，竟然试图告诉他自己怎么去运作他的部门。

艾伦对待杰森的冷淡方式让杰森清楚地明白，他的前瞻思维并没有得到欣赏。在杰森的第一次年度考评中，艾伦写道：杰森的任务执行力不错，但他缺乏良好的团队合作精神。因此，不久之后，杰森离开了公司，去了一家更为开明的公司。艾伦公司的运输系统没有改进，而且由于竞争对手提供了更快捷的服务，公司的客户不断减少。

工作冲突有可能导致员工心怀不满，辞职离开。而找到合适的人来代替他们不仅耗费时间，代价也不小。除了招聘新员工所需的时间和成本，在新

员工能够为公司做出有效贡献之前也需要大量时间。

体验过紧张氛围和工作冲突的员工很可能会给出低质量的产品与服务。为改善质量问题，业务开支将会增加。

最后，生产力低下会导致无法赶上最后交工期限，这不仅会带来业务损失，还可能产生高昂的诉讼费用。

不可量化的影响

未解决的冲突除了带来可量化的负面影响之外，还会造成一些不易计量的问题。

长期的冲突会损害彼此间的信任和尊重。而在打造一段成功且持久的职场关系时，信任恰恰是最重要的元素。可惜处在冲突中的人很少会信任对方，而且通常会失去对彼此的尊重。

此外，人与人之间的冲突往往在日复一日的分歧中持续着。一旦团队成员之间产生了对立的态度，分歧就会成为常态，冲突也成了预料之中的事情。显然，一个充满了敌对情绪的环境既令人心情低落，也不利于工作生产。

冲突的情况基本不会对我们的态度产生积极影响。无论我们是直接卷入其中，还是目睹其他同事间的工作冲突，在冲突发生时，我们心里总是不舒服的。这种不安感可能会破坏我们对自己的团队或公司所持有的积极态度，因为没有人会喜欢在一个充满敌意的氛围中工作。部门人员流动率较高的常