

# 冲突 与 解决

Crucial Confrontations: Tools for resolving broken promises, violated expectations, and bad behavior  
by Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler

解决问题 促进关系的重要技巧

如果你这十年内只想读一本“管理”书籍，  
我坚持你应该选择这本《冲突与解决》。  
——管理学大师 汤姆·彼得斯 (Tom Peters)——

科里·帕特森 / 约瑟夫·格雷尼 / 让·麦克米兰 / 艾尔·斯维斯勒 合著

李芳龄 译

# 冲突与解决

● 科里·帕特森 约瑟夫·格雷尼 合著  
让·麦克米兰 艾尔·斯维斯勒

● 李芳龄 译

Crucial

Confrontations

中国财政经济出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

冲突与解决 / (美) 科里·帕特森等著; 李芳龄译. — 北京:  
中国财政经济出版社, 2006.1

书名原文: Crucial Confrontations

ISBN 7-5005-8653-1

I . 冲 ... II . ①帕 ... ②李 ... III . 对立 (哲学) —  
通俗读物 IV . B024-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 114214 号

著作权合同登记号: 图字 01-2005-0683 号

Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler

**Crucial Confrontations: Tools for resolving broken promises, violated expectations, and bad behavior**

ISBN 0-07-144652-4

Copyright © 2005 by Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

**中国财政经济出版社 出版**

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: [webmaster@ewinbook.com](mailto:webmaster@ewinbook.com)

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销  
787×1092 毫米 16 开 16 印张 150 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月北京第 1 次印刷

定价: 29.80 元

ISBN 7-5005-8653-1/F·7527

(图书出现印装问题,本社负责调换)

## 让冲突成为机会

2003年，网络上流传着一篇影响广泛的文章，文章的题目是《联想不是我的家》。事情的起源是那年联想的业绩没有达到年初的预期，联想高层经过慎重的研究和讨论，决定对联想的发展进行战略性转移。这个转移中要消减若干个部门的人员，甚至有的部门的建制被全部取消，因此，涉及到大约几千人的裁员。这篇流传广泛的文章就是一个被裁撤员工写的，文章先是在一个不知名网站的公众留言板中发表，随后被许多知名的网站转载，轰动一时，网络上竟然有许多共鸣和呼应。

事后在分析文章以及一些附和的言论中，一个明显的特点显露出来，那就是联想在处理这次大规模裁员的过程中，流程粗狂，方法粗暴，过程粗糙，态度粗鲁从而导致了员工内心的强烈不满。此事的网络流传，给联想造成了一定的负面社会影响。这是一个典型的冲突处理失当的真实例子。

社会转型期间，无论是企业中上下级之间，同事之间，还是家庭成员之间，或者是社会服务领域服务者与被服务者之间，都有可能发生各种各样的冲突。人与人之间的交往中存在着大量的潜伏危机，导致危机的原因有许多：观点的对立，如拥护李宇春的歌迷与拥护张靓颖的歌迷在公众场合发生对抗；也可能是对问题的理解不同导致的冲突，如拆迁户与开发商之间对土地补偿的理解不同导致激烈对抗。

总之，联想为了企业的发展做出恰当的裁员没有什么不对，然而最后导致社会负面效应却是其始料未及。危机中的危代表冲突和对抗，是一种对社会、对当事人都中不利的影影响。危机却也孕育着机会。

将危害转变为机会需要实际可以操作的技能，这技能来源于对20000人的观察、耗时10000小时的现实世界的记录。10年

## 2 冲突与解决

的项目研究和总结，归纳到一本不到300页的图书中，这就是《冲突与解决》。这本书共有4个作者，属于共同研究项目的同事，使得他们成功的第一部作品是《关键对话》。但是，对这两本书有贡献的人有25000人，图书出版后陆续培训了约30万人。这也许就是4位作者对社会的重要贡献吧。

《冲突与解决》通过九章来诠释了在危机过程中，应该注意的立场、观点，通过大量的现实案例，以及透彻的分析传达给读者的就是具有操作性的现实态度、本能意识、以及有效的方法和技巧。

在中国从农业文明向工业文明的社会巨变中，我们以往对冲突的惯用处理方法也随之失效。以往我们对待或者处理冲突的常见方法是乞求，或者是哀求。而不是直接陈述自己的要求。

在2005年10月，深圳的一起劳资冲突中，员工在公司门口的保安前下跪也引发了社会广泛的关注以及对该企业的声讨。联想裁员导致的员工情绪失控和发泄等事件，都是中国企业走向成熟，形成真正的竞争力的一个关键环节，如何有效地处理冲突，如何让冲突中方方面面的人都满意，这些以往我们认为不可能的事情，居然在《冲突与解决》一书中成为作者入手的线索和切入点。

本书告诉读者，通常冲突是无法避免的，如果用农业文明的方法来回避，视而不见，只能是掩耳盗铃，最终结果将非常糟糕。那么面对冲突知难而上，面对矛盾直接正面处理则需要来自工业文明的思想思路以及启发和辅导。《冲突与解决》至少可以成为危机与冲突处理的一个指导手册，一个现实工作指南。

冲突其实是对抗的一种形式。对抗有两种情况，一种是两者势均力敌，一种是两者力量对比悬殊。农业文明的处理方法在第一种情形下是，两败俱伤，合作破裂，成为死敌。后者的方法是以卵击石，鱼死网破，通常以弱小一方的生命为代价结束冲突。在《冲突与解决》中，我们看到无论冲突双方力量对比是悬殊还是势均力敌，处理的手法都是相同的，“陈述行为

落差”，“激励对方的意愿”，“给对方明确的指导”，“保持专注与弹性”是作者经过实践以及研究提炼出来的四个关键步骤。其字里行间都是现实的建议，是可操作的方法，这也许是本书在出版后快速流行的一个原因吧。

在此书的附录中，有35个测试题目。通过测试，读者可以快速检查到自己处理冲突与危机时的行为倾向，从而决定应该从哪个薄弱的环节入手改善处理冲突以及对立的方法。为此，作者专门为本书建立了一个网站，[www.crucialconfrontations.com](http://www.crucialconfrontations.com)来帮助读者查阅更多的案例、资料、短片以及其他读者的反馈、疑问和作者的回答。这些都将成为一本书一旦出版后文字就相对固定的弱点有效地解决了，网站不断更新和丰富，是对这本《冲突与解决》的重要补充。

中国社会在向工业文明以及信息化文明迈进的过程中，绝对不需要花费美国历经这个过程同样的100年时间，因为我们面前有太多的经验和知识可以分享，可以借用，我们不需要亲自摔跟头，也可以从别人以往摔的跟头中得到教训，得到处理的技巧和方法，这才是这本书引进中国的一个重要作用。当然，不同的读者会有不同的体会，会有不同的收获，但是，在人类社会文明的进程中，我们有着共同的梦想，有着共同的愿望，我们也应该有共同的智慧和共同的方法。无论是先还是后，无论是先进还是落后，无论是白领还是工人，我们都可以在冲突发生的时候，在危害降临的时候通过正确的方法顺利度过，并把握机会，利用机会，从而开辟一片广阔的天空，让象征着未来的蓝天迎接任何可能的冲突，让人类智慧将你带到一个崭新的时代。

## 推荐序

在阅读此书时，我脑海里不断浮现一个景象，那就是詹姆斯·华生（J. D. Watson）和法兰西斯·克里克（Francis Crick）努力不懈地探究生命的奥秘……，最后发现DNA的双螺旋结构，从此以后，世界完全改变，接下来便是……12月的斯德哥尔摩。[译注：华生（英国籍）和克里克（美国籍）于1953年发现DNA的双螺旋结构，他们在1962年和另一位英国生物物理学家摩里斯·威尔金斯（Maurice Wilkins）共同荣获诺贝尔生理医学奖。]

我不知道这本书的作者们是否接到电话确认荣获诺贝尔奖提名，但是，我个人认为，他们这本极好且突破性的佳作确实有此资格。

你认为这是荒谬的说词吗？我认为一点也不荒谬。

战争与和平、健康与极端的身心不安、结婚与离婚、难堪的失败与显著的成功……，这些全都是本质上极具深度的议题，因为它们涉及人类关系的正常运作。成双成对——譬如一对夫妻；小组织——譬如一家有20张餐桌的餐馆，或是有20位员工的财务部门；大型组织——譬如一支军队，或是一家名列“财富50强”的公司。

一些知名的管理专家凭借他们的信念建立职业生涯，例如有人认为：“把策略弄对……，其他一切自然会水到渠成。”但也有人说：“策略只不过是一招半式……，核心事业流程才是决定胜负的关键。”又有人说：“组织成效优劣根本和领导人是谁无关。”

无疑，每种信念都有其道理（多年来，我曾经热烈拥抱这些不同主张），但话又说回来，所有这类旨在解释组织成效差

## 2 冲突与解决

异的“权威”观念并未掌握问题的关键，或许，真正造成组织成效显著差异的DNA因素是“员工擅离职守”。

是的，我强力推荐《冲突与解决》这本书，或许是因为我看到太多自己的好策略因为我未能妥当处理和某位同事或重要员工的冲突或对立状况而在瞬间搞砸了，这种情形一而再、再而三地发生。

那么，为何我们等到现在才看到此书呢？也许是时机的问题吧，我们过去生活在一个容忍度比较高的时代。可能要累积了几十年后，才会终于爆发；公司里起不了作用或缺乏成效的情形，可能会闷烧了万古之久后才冒出火焰；糟糕的婚姻关系可能隐忍溃烂多年之后，继续溃烂更多年。

现在不同了，市场是无情的，一个打击——不论是新产品搞砸了，还是恐怖分子制造的下流爆炸事件，你就出局了！因此，组织的持续缺乏成效（最终，就是人际关系的缺乏成效所致）是最迫切的问题，从中情局总部到沃尔玛百货（Wal-Mart），所有组织皆然。

《冲突与解决》这本书极具见地，而且是向前跃进了一大步，这绝对毋庸置疑。但是，和所有科学一样，它是以过去已经产生的稳固基石作为基础而建立的论述，这本书灵巧的窍门在于极富创意地把过去半世纪最精华的心理学和社会心理学研究，应用到“冲突与解决”（例如绩效与信赖等等）这个非常特定的、定义周详的主题上，“冲突与解决”可能会促进或破坏人际关系或组织的成效。

本书的基本假设很深刻全面，在应用已获证实的研究的方面也很出色，其中提出的解释与范例故事也极具说服力且清楚易懂。同时，本书把研究与故事转化为实用的概念和具体有效的建议，让我们这些数十年来在这些路径上彷徨的人可加以援用，这是相当令人振奋的事。

嘿，如果你这十年内只想读一本“管理”书籍，我坚持你应该选择这本《冲突与解决》。

汤姆·彼得斯（Tom Peters）



## 各界专家推荐

本书中的革命性观念说明，看起来可能是关系破裂的关键时刻其实是突破的机会。本书所提供的智慧不仅有助于挽救无数陷入危机的关系，也有助于强化世界的基石——我们的家庭、街坊邻居、社区和工作场所。

——史帝芬·柯维 (Stephen R. Covey)

《高效能人士的七个习惯》(The 7 Habits of Highly Effective People) 一书作者

对人与人之间关系的最大考验，是当一个人令你失望时所发生的事，但是，这些时刻也是绝佳的机会。学习如何处理冲突，你就能释放出关系或组织的真正潜能，并进入一个新层次。你不再需要在坦诚与仁慈之间作选择，这本书教你如何使用坦诚与仁慈来制胜。

——肯·布兰查 (Ken Blanchard)

《一分钟经理人》(The One Minute Manager) 和《优秀领导者的秘诀》  
(The Secret: What Great Leaders Know — and Do) 等书作者

为维持学习型文化，《关键对话》和《冲突与解决》这两本书里介绍的工具有是必备的！仔细阅读此书，看看它如何提升你团队的成效！

——夏洛蒂·罗伯兹 (Charlotte Roberts)

《第五项修练II：实践篇》(The Fifth Discipline Field Book) 合著者

残酷的诚实很容易做到，默默忍受不需要什么技巧，既要绝对诚实，又要做到充分尊重，这就需要技巧了。本书提供了十分有用的技巧，它重新定义我们在家庭中和工作场所彼此的

## 2 冲突与解决

关联互动。当这本书变成所有人的必读本时，生产力必然会惊人地提高。

——哈利·保罗 (Harry Paul)

《鱼》(Fish! A Remarkable Way to Boost Morale and Improve Results) 合著者

语言和交谈的力量对我们生活的改变是巨不可测的，本书提供了已经证实且非常有效的方法，帮助我们以更关怀与同情的方式来建立更真实的关系。

——彼得·布洛克 (Peter Block)

《去做就是了》(The Answer to How is Yes)、《Flawless Consulting》、《Stewardship》等书作者

我对拖拖拉拉的东西没耐性，这本书是有真功夫的，可以立即应用，不是虚假唬人的东西。作者们花了一万多个小时观察那些最擅长处理困难的对立者，他们使所有人都成为赢家，并强化彼此的关系。仔细研读此书，并学会里面的真功夫，这本书可是块宝石。

——麦克·穆瑞 (Mike Murray)

微软公司前任人力资源与行政副总 (已退休)

本书不仅说明负责任的重要性，也展示如何使人们负责任的务实步骤。那些相信责任制与执行、但却苦于不知如何做到的人，应该在他们的案头摆上这本书。本书不只是谈概念上的解决方法，还进一步提供人人都能使用的简单技巧与方法。

——保罗·麦肯农 (Paul McKinnon)

戴尔公司 (Dell, Inc.) 人力资源资深副总

本书中介绍的工具与观念在训练我们的领导干部如何管理变革与改善成果方面，已经证实极有成效，我们期望此书将把我们带向责任感的新高度。

——麦克·雷登堡 (Mike Redenbaugh)

贝尔直升机公司 (Bell Helicopter) 首席执行官

他们又再度做到了！前有《关键对话》，现在，这群作者再度提供务实且已经证实有效的工具，以立即改善个人表现与组织成效。这本书将是我的图书馆里最强力推荐、且最有效用的资源。

——史黛西·弗斯 (Stacey Allerton Firth)

加拿大福特汽车公司人力资源副总

明确且一贯的沟通能够在组织中创造奇迹……，但前提是领导者必须有勇气与技巧来制定期望，并使所有人负责任地达成期望。本书为领导者提供简单、有效的工具，以应付并解决棘手的问题。

——昆特·史图德 (Quint Studer)

史图德集团 (Studer Group) 执行长, 《Hardwiring Excellence》一书作者

为家庭里及工作场所中困难的讨论提供高明的策略。

——索莉黛·欧布莱恩 (Soledad O' Brien)

CNN 〈美国早晨〉 (American Morning) 共同主持人

本书极具洞察力，作者们根据扎实的研究及对心理作用的深入了解，建构了一套令人信服的技巧。想想你所认识的最能干的领导者，他们使用的就是这些技巧，对任何必须处理人际关系问题的管理者，以及任何想在社会关系方面有成效的人而言，这本书都是必读的。

——菲利浦·辛巴杜博士 (Dr. Philip Zimbardo)

美国公共电视台 〈发现心理学〉 (Discovering Psychology) 节目材料编写者暨  
节目主持人, 美国心理学会前任会长, 斯坦福大学心理学教授

我亲眼看到这些观念如何使一家公司表现更好，但是，这本书并不是为懦弱的领导者而写的。它需要所有领导者以更坦诚的心态细细阅读，并去除人们过去对失败寻找各种借口的习惯。本书也使所有人更愿意勇于面对及处理和同事之间的棘手问题，它真的有效，能对绩效产生深远的影响，我

#### 4 冲突与解决

强烈推荐此书。

——罗素·托尔曼 (Russell K. Tolman)

德州库克儿童保健中心 (Cook Children's Health Care System)

董事长暨首席执行官

顽固的球员、差劲的裁判、叫骂不停的教练、焦急的球队东家，注意了！这本书重新定义我们所有人彼此之间的关联互动，立刻阅读它，否则你就注定吃败仗。

——丹尼·安吉 (Danny Ainge)

波士顿塞尔蒂克篮球队 (Boston Celtics) 事务部执行主任

本书中介绍的令人信服的、且往往能救人命的技巧，是我在职业生涯中所见过，对改善医疗机构内人际互动最有贡献的力作，我相信，若所有医疗机构都能采取这些技巧与策略，病患的安全与满意度将会有显著改善，而这正是医疗机构得以存在的根基。

——汪达·强纳生 (Wanda Johanson)

美国重症照护护士协会 (American Association of  
Critical-Care Nurses) 会长

# 目录

---

## 前言 再也不要“有苦难言”！ 1

---

巧妙地解决问题

- 你如何处理问题？ / 2
- 我们从两万五千人那里学到的影响作用 / 4
  - 头版重要新闻中的“袖手旁观”
  - 日常生活里的“有苦难言”
  - 问题：总结
- 加入有效者的行列 / 9
  - 自我测量
- 勇敢面对问题的无数好处及回避的代价 / 12
  - 改善责任与士气
  - 其他组织改善
  - 达到 25% 至 50% 的改善
  - 工作绩效

---

## 第一篇 先从自己着手

---

### 第一章 选择“什么”及“是否” 21

如何知道要掌控什么问题及是否该掌控它

- 选择什么 / 22
  - 从哪些迹象可以看出你处理的不是“正确问题”
  - 有助于辨识正确问题的工具
  - 解析
  - 排定轻重缓急顺序
  - 应用实例
- 决定“是否” / 31
  - 当失信的情况很明显时

## 2 冲突与解决

- 当问题不明确或不确定时
- 该说而未说
- 对迹象作出反应
- 不该说，却说出来

## 第二章 掌控情节

45

如何在开口之前让头脑清醒

- 把程序设计师给吊死！ / 45
  - 瞧，火车失事了！
  - 危险的半分钟
- 问题：编织阴沉的情节 / 48
  - 骤下结论及作出假设
  - 选择沉默或激烈反应
- 解决：构思其他情节 / 54
  - 考虑六类可能的影响因素来源
  - 完成情节的编织

---

## 第二篇 安全地处理

---

## 第三章 陈述行为落差

69

如何开始“冲突—解决”

- 我很抱歉，我的同化作用失灵了 / 69
- 我们到底要处理什么呢？ / 70
  - 未信守承诺，延误交差日期，不良行为
  - 知道一些不该做的事
  - 向最擅长者学习
- 陈述行为落差 / 74
  - 首先营造安全感
  - 和对方分享你从观察到采取行动的过程
  - 常见的错误
  - 以一个问句结束
- 处理棘手状况的一些诀窍 / 89
  - 避免“土拨鼠节”

## 第四章 激励对方的意愿 95

如何帮助对方产生采取行动的意愿

- 记得要进行诊断 / 95
- 情况即将变得复杂 / 96
- 别把动机问题看得太简单 / 96
  - 以钱财为激励
  - 那些小孩怎么搞的?
- 激励的根源 / 99
  - 期望会改变一切
- 必须避免的三种方法 / 100
  - 不要依赖魅力
  - 不要使用权力
  - 我们直觉地依赖权力作为激励工具的理由
  - 警告：你即将作出愚蠢的事
  - 使用权力的成本代价
  - 谨慎使用财务奖励
- 解决方法 / 105
  - 探究行为的自然后果
  - 视情况选择方法
  - 何时惩处?
  - 若无职权，坦白说出你的应付策略
- 妥善地划下句点 / 117
- 最后的例子：这桩婚姻能挽回吗？ / 117

## 第五章 使对方容易做到 121

如何使对方容易地、无困难地信守承诺

- 别误诊 / 121
  - 动机和能力无可避免地相互关联
  - 动机与能力经常混淆不清
- 你的任务：使对方容易做到 / 126
- 使工作变容易的方法 / 127
  - 共同探讨障碍
  - 避免快速、轻率地提出建议
  - 从询问对方的看法着手
  - 在必要处提供建议

## 4 冲突与解决

- 提出探询 / 138
  - 使对方有辨识、找出能力障碍的安全感

## 第六章 保持专注与弹性

143

当对方离题、叫嚷、愠怒时，该怎么办？

- 必须保持专注与弹性 / 144
- 四种新出现的问题，以及如何处理它们 / 145
- 处理对方的愤怒情绪 / 156

---

## 第三篇 付诸行动

---

## 第七章 商议计划与后续追踪

169

如何取得承诺并付诸行动

- 可预测的问题 / 169
  - 你的水晶球有多灵光？
  - 创意到底是什么？
  - 我们一定要玩文字游戏吗？
- 不要假设 / 171
  - 把果冻钉在墙上
- 解决之道：完整的计划的WWWF四要素 / 172
  - 谁
  - 做什么
  - 何时之前
  - 后续追踪
- 实际执行后续追踪 / 178
  - 人们善忘
  - 人们担心

## 第八章 把所有东西组合起来

183

如何解决大的、棘手的、复杂的问题

- 每个步骤的重要观念 / 184
  - 选择“什么”及“是否”
  - 掌控情节
  - 陈述行为落差
  - 激励对方意愿，并使对方容易做到



- 商议计划与后续追踪
- 保持专注与弹性
- 到底是你有问题，还是我有问题？ / 185
- 选择“什么”及“是否” / 186
  - 他是否该处理此行为落差？
  - 他想要的到底是什么？
- 掌控情节 / 186
  - 构思其他情节
- 营造安全感 / 188
  - 建立共同目的，使用对比叙述
- 陈述行为落差 / 188
- 营造安全感 / 188
- 陈述行为落差 / 189
- 激励对方的意愿，并使对方容易做到 / 189
  - 探究影响因素的六个源头
- 保持专注与弹性 / 190
  - 不要漫谈，作出选择
- 商议计划与后续追踪 / 191
  - 决定谁该在何时之前做什么，以及后续追踪

## 第九章 十二个“对—但是”

195

如何处理真正棘手的问题

- 面对较高职位的当权者 / 195
  - 危险点
  - 解决
  - 重要的题外话
- 特立独行 / 198
  - 危险点
  - 解决
  - 营造安全感
- 嫁了个哑剧演员 / 200
  - 危险点
  - 解决
- 传闻 / 201
  - 危险点