

兴界 经营管理实务

冲突事务管理

理论与实践

彼德·康戴夫 著

何云峰 郑 卒 牟亚萍 译



兴界图书出版公司

冲突事务管理

——理论与实践

彼德·康戴夫 著

何云峰 郑 卒 牟亚萍 译

责任编辑：季 元

封面设计：盛文钢

冲突事务管理 ——理论与实践

彼德·康戴夫 著

何云峰 郑 卒 牟亚萍 译

上海世界图书出版公司出版发行

上海市武定路 555 号

邮政编码 200040

上海信老印刷厂印刷

各地新华书店经销

开本：850×1168 1/32 印张：9.125 字数：185 000

1998 年 9 月第 1 版 1998 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-5062-3279-0 / F · 09

图字：09-1997-011 号

定价 16.00 元

致 谢

许多人为本书的写作提供了真诚的帮助,在此深表谢意。特别是要感谢赫博·比斯诺教授(Herb Bisno),他为本书花了不少时间,并慷慨地允许我阅读他自己的书稿。还要感谢玛吉·宾格(Madge Pinge),苏·哈维(Sue Harvey)和卡洛琳·费德(Carolyn Faid)的大力支持。同时也要感谢那些审阅过本书初稿并提出过宝贵意见的人们,尤其是我太太卡什·兰德沃特(Kathy Landvot)。

此外,还应对以下欣然同意本书引用各种资料的单位深表谢忱。感谢阿德森—威斯莱(Addison—Wesley)出版社允许本书采用 L. D. 布朗(Brown)《如何处理组织界面上的冲突》(1983)一书中的两个图表(见本书第 16 页和第 213 页);感谢萨吉(Sage)出版社允许本书引用赫博·比斯诺(Herb Bisno)《论冲突处理》(1988)一书中的流程图(见本书第 108 页)和伽略什·摩根(Gareth Morgan)《组织形象论》(1986)一书中的各种数据(见本书第 34、35、207 和 210 页)。感谢维多利亚战术空军教育局(TAFE Board)允许本书引用其教学大纲《冲突解决教程》中的“调解人技能、知识结构和素质一览表”(见本书第 158 页);感谢维多利亚总检察院法院管理处争议解决中心项目部允许本书附录二采用其“调解人的职业道德”(见本书第 255 页起)。

译 者 的 话

冲突(conflict)实际上可广义地理解为人与人之间的任何争议,争执和矛盾、纠纷。在这个意义上,冲突是人类生活不可缺少的内容。它出现在社会生活各个层面上,如政治冲突、经济冲突、法律冲突、文化冲突、思想观念冲突以及个人之间的冲突等等。可以说,冲突无处不在,无时不有。社会就是在各种冲突的发生与解决过程中不断变迁和发展的。没有冲突也就没有社会的进步。但是,人们往往把冲突(尤其是日常生活中的矛盾与冲突)看成是消极的破坏力量。这是只看到冲突的负面效应,未看到冲突的正面效应,是对冲突的“误会”。

本书的中心内容就是要讨论应当如何对待冲突以及如何富有建设性地对冲突加以处理。据此,作者提出了许多实用性非常强的冲突管理方法、策略、战术和技巧。书中每一章开头有内容提要,概述全章的中心思想和主要问题。每一章结尾附有大量的练习、思考题、角色扮演和模拟处理的材料,以便强化对相关知识的把握。本书对冲突的积极作用和消极作用都进行了分析,还讨论了冲突的作用以及合理处理冲突的意义。

作者特别强调,用“冲突管理”的提法代替“冲突解决”的提法,因为作者认为,并不是所有冲突都能得到解决,但对任何冲突都可以进行处理、管理,只是有的冲突管理可以达到预期效果,有的则达不到预期效果。至于如何处理冲突,又可以有多种多样的方式,如法院裁决、调解人进行调解、通过谈判去商讨解决方法等等。每一种处理方式又包含着许多具体的方法,在使用每一种方法时又

有很多技巧。由此可见,冲突管理决非一件容易的事情,它往往需要冲突管理者充分发挥想象力和创造力。这就要求冲突管理者必须具备广博的知识、较强的协调能力和创新能力。

本书文字简洁、生动、形式活泼,可读性较强,适宜的读者范围相当广泛,既可以作为法律工作者、思想政治工作者、社会工作者的参考读物,也可以作为任何个人在面临个人生活冲突、个人内部矛盾时非常实用的指导“老师”。实际上,该书不仅仅是一部理论著作,更是一部咨询手册和实用技巧指南。

本书作者彼德·康戴夫(Peter Condcliffe)现任澳大利亚昆士兰政府纠纷调解中心主任。他曾做过澳大利亚昆士兰理工大学法学院公正研究所的讲师,也是当地很有名的大律师和社会工作者。他曾是昆士兰理工大学法学院的维多利亚争执解决中心调解人培训部的负责人。他负责设计和实施过许多冲突管理方面的活动和工作。因此,本书实际上是他自己多年来丰富的冲突管理实践经验的总结。所以,读起来觉得很有现实感。

译者

一九九七年五月于上海

引 言

冲突乃生活中不可避免的东西。它对于推动社会的和个体的诸多变迁均有着重要的作用。本书的要旨就是要指出应当如何积极地正视和处理冲突。我们当中许多人都接受过相关的咨询或帮助技能训练,但是许多教育和训练课程尚不包括具体的冲突处理技巧内容。然而,在许多职业中又必然需要正视和处理冲突。

因此,本书的目的主要有四个。即:

- 1、简明扼要地提供一系列极为重要的冲突处理方法以及相关的许多策略、战术和技巧。

- 2、提供许多趣味无穷且大有裨益的练习和思考题,以供教师、团体领导、学生和当事人参考。

- 3、从肯定的角度考察冲突的实质,从而把它看成是在我们工作和个人生活中一个重大且富有潜能的领域。

- 4、加深我们对冲突和冲突处理的理解。

本书可供广泛的人们在其工作和生活中作为“参考书”。希望本书能为那些欲为其自己而了解冲突的人们(不管这些人是处于一个群体中,与朋友、与同事或工友一起,还是单独的个人)所衷爱。

我们常常把冲突看成是我们生活中消极性的或破坏性的力量。事实的确多半如此,我们也时常听到和看到无数诸如此类的实例,然而本书的中心思想却是要展示冲突的积极方面。如果有的读者认为,这过于夸大其词,那么,本书或许至少可以看成是试图最大限度地发现其可能的积极方面或积极结果。

我已倾向于使用“冲突管理”(Conflict Management)而不是“冲突解决”(Conflict Resolution)一词。理由很简单,就是因为有

些冲突是不可能得到解决的,但所有冲突都可以进行处理。何况,在许多情况下,如果处理得当,导引一种冲突或使冲突升级不仅可歌可泣,而且是极有意义的。因而,与其说许多冲突管理的目的是解决冲突,还不如更加现实和合乎逻辑地承认,这并非是任何时候都能达到的目标,甚至在某些情况下并非是符合我们需要的目标。换言之,冲突管理一词的外延要更大,它避免了以为任何冲突必须成功地得到解决这样一种假定的局限性。希望通过阅读本书会弄清这一点。

全书共分七章,其构思是要使读者循序渐进地了解冲突管理的基本原理和实践方略。每章由两部分组成:一部分主要对相关主题进行理论阐述;另一部分是大量的练习。练习主要是为了提高读者的冲突管理意识、知识和技能,同时也是为了给团体领导、管理人员或教师提供有价值的参考。采用这种形式主要是力图给冲突处理方面的教师和学生提供一本最有效的参考书。本书别出心裁之处是提供了“照相复制母本”的重要内容,它们可以作为课堂资料发给大家,也可以制作成幻灯片在幻灯机上使用。

本书结尾有三个附录。附录一、二是有关“调解”方面的,附录三涉及的是“角色游戏和模拟训练”方面的内容。其中,有如何使用这些技巧的总说明,也有许多设计精细的练习,以作更广泛的训练之用。

下面介绍一下各章的主要内容。每章开头都有内容提要。

第一章:“冲突的实质”。主要向读者介绍冲突的基本含义及其基本构成要素。本章还考察了冲突的过程。

第二章:“冲突反应”。主要考察处理冲突的各种方式。我们把法院裁决仅看作是对冲突的众多反应形式中的一种。同时,我们还认为,导引冲突有积极的方面,因为它是使用隐蔽式冲突策略以达到目的的一种方式。

第三章:“沟通,坚持己见与冲突”。主要阐述“沟通金字塔”

(Communication Pyramid)。这种金字塔强调主动倾听和坚持己见技巧对于未来的冲突处理者的极端重要性。我们不仅概述了坚持己见过程的五个步骤,而且介绍了表达“不!”的各种方式。本章还有一部分内容,讨论“一箭双雕”。

第四章:“合作性冲突管理”。本章将合作性地和强制性地进行的冲突管理作为两种方法加以对照,勾划出合作处理过程的五个阶段。本章还讨论了与此相关的其他问题,如性别差异,说服力等,并说明了如何通过“根源分析”去创造性地运用比喻的问题。

第五章:“谈判”。这是本书的核心内容。其中主要涉及两种谈判“类型”——单一型谈判和统筹型谈判。我们讨论了两类谈判的利弊,并详细介绍了一种将两种谈判加以整合的谈判模式。本章其他的内容还涉及如何使用雕虫小技,进退维谷游戏,实力较量,谈判“临界点”,以及文化因素等等。本章的最后部分分析的是谈判过程的五个阶段。

第六章:“调解”。主要考察这种重要的冲突处理技巧的可能的用处。本章勾勒了调解的利与弊,列举了许多成功的实例,并分析了调解人必备的知识、技能和素质以及调解过程的七个阶段。

第七章:“群体,组织与冲突”。主要利用群体和组织理论的框架去考察冲突的人际内容和社会性因素。明显存在于许多冲突中的合作与对抗的矛盾被认为是实力彼此消长的源泉。我们采用了各种各样的理论来阐明这些观点。提高组织对冲突的反应能力和加强相互协作可看作是可以在这些场合派用场的不同协商技巧。

目 录

致谢	(XII)
译者的话	(XIII)
引言	(XV)

第一章 冲突的实质

一、冲突的实质	(2)
1. 定义	(2)
虚假的冲突或间接的冲突	(3)
2. 冲突模式	(3)
戴劳德和米勒模式	(3)
拉美尔模式	(4)
多伊奇模式	(5)
3. 冲突的根源	(6)
比斯诺的冲突根源学说	(6)
4. 冲突的构成要素	(7)
5. 社会变迁与冲突	(8)
二、冲突的过程	(9)
1. 冲突过程的阶段划分	(13)
2. 陷阱与冲突	(14)
3. 冲突中的均衡现象	(16)
(1) 冲突中的均衡现象	(16)
(2) 冲突的激烈程度与冲突的后果	(19)
(3) 冲突的“利”与“弊”	(20)

练习

1、潜伏性的和外显性的冲突	(22)
2、个人内部的冲突	(23)
3、冲突的根源	(23)
4、利益和觉悟	(24)
5、情绪、价值观和利益	(25)
6、冲突过程	(26)
7、思考题	(26)
注释	(26)

第二章 冲突反应

一、引言	(29)
二、各种可能的冲突反应方式	(29)
三、传统的裁决体制	(31)
四、第三方的作用	
冲突管理的模式	(32)
五、导引和正视冲突	(33)
六、“游击战”：用隐蔽的方法进行冲突管理	(34)
七、管理人员与冲突	(35)
表 1：冲突管理：方略问题	(36)
表 2：何时运用五种冲突管理方略	(37)

练习

1、冲突概况	(39)
2、冲突详情	(41)
3、反应三角形	(49)
4、“冲突方的形成过程”	(49)
5、哪一种反应方式?	(51)
6、“成本分析”	(51)
7、事务与关系	(51)
8、游击战与隐蔽作业	(52)
9、思考题	(52)
注释	(52)

第三章 沟通、坚持己见与冲突

一、引言	(55)
二、沟通技巧	(55)
1、沟通理念	(55)
2、有效沟通的障碍	(56)
有效沟通的十二种障碍	(57)
各种障碍及其导致无效沟通的原因	(58)
3、冲突管理者必备的基本技巧	(59)
主动倾听的技巧	(60)
4、提问：一箭双雕	(61)
开放式问题与闭合式问题	(61)
5、直截了当	(62)
三、控制冲突的情绪性内容	(63)
1、控制我们自己的情绪	(63)

控制你自己的情绪：实用技巧举要·····	(64)
2、控制他人的情绪·····	(64)
怒气饥饿法：新地板风波·····	(65)
控制他人的情绪：实用技巧举要·····	(66)
3、沟通 ABC：情感、行为和认识·····	(66)
四、坚持己见的技巧·····	(67)
1、委曲求全、溜之大吉、反戈一击和坚持己见等反应方式 的不同特征·····	(68)
我是否应该坚持己见·····	(69)
2、坚持己见的过程·····	(70)
3、延伸性坚持己见·····	(74)
表示否定的不同方式·····	(75)
4、“强力三明治”·····	(75)
五、有关沟通和坚持己见技巧的其他参考读物·····	(76)

练习

1、“沟通三角形”·····	(77)
2、“沟通洋葱”·····	(77)
3、表露情绪·····	(80)
4、沟通障碍·····	(80)
5、沟通 ABC·····	(80)
注释·····	(81)

第四章 合作性冲突管理

一、引言·····	(84)
二、合作还是对抗·····	(84)

不同的声音:女声和男声	(86)
1、合作性冲突管理的五阶段结构	(86)
2、其他合作技巧	(89)
创造性比喻的步骤	(90)

练习

1、合作模式	(91)
2、合作性冲突管理的过程	(91)
3、不同的声音	(92)
4、集体合作	(93)
5、劝说者	(93)
6、思考题	(94)
注释	(94)

第五章 谈判

一、引言	(96)
二、谈判的两个关键因素	(96)
三、单一型谈判	(97)
1、单一型谈判概述	(97)
2、单一型谈判战术举要	(98)
商谈要点	(100)
实力较量的实例	(101)
四、统筹型谈判	(103)
1、非雪尔/犹里模式	(103)

三种谈判方式	(103)
2、原则性谈判法的核心要素	(104)
3、简评“求同存异”	(106)
统筹实力	(107)
4、统筹法的优点	(108)
五、结合两种模式:比斯诺谈判法	(109)
谈判:单一型和统筹型的选择——流程图	(110)
六、谈判紧绳和针锋相对	(109)
1、谈判紧绳	(109)
2、“针锋相对”	(114)
七、文化因素	(115)
日本式谈判策略	(116)
八、谈判过程	(118)
谈判过程的阶段划分	(119)
(一) 第一阶段:准备(选择舞厅和舞曲)	(119)
(二) 第二阶段:确立问题和议程安排(选择舞步)	
.....	(124)
(三) 第三阶段:提出要求和请求并发现双方利益(起舞)	
.....	(125)
(四) 第四阶段:紧张地谈判(探戈节奏)	(127)
(五) 第五阶段:协议(礼貌和舞曲终止)	(130)
九、谈判协议最佳选择(BATNA)	(132)
1、谈判协议最佳选择的作用	(132)

2、重新审视协议	(132)
----------------	-------

十、谈判过程概述	(133)
----------------	-------

练习

1、谈判问卷表	(134)
2、囚徒的困境	(134)
3、威胁	(137)
4、救生艇上的争吵	(138)
5、关系与目标	(139)
6、单一型谈判向统筹型谈判的转化	(140)
7、角色扮演	(140)
8、谁是老板？格式塔角色扮演	(141)
9、角色扮演“谈判过程”	(142)
10、你属于哪一类谈判人员？	(142)
11、性别角色	(142)
12、挑战	(142)
13、“面子”问题	(143)
14、确定利益	(143)
15、实力较量	(144)
16、同实力更强的人谈判	(144)
17、思考题	(144)
注释	(145)

第六章 调解

一、引言	(148)
1、定义	(148)

2、调解的形式	(149)
3、对调解的评价	(149)
原始型、训导型和自愿型调解	(150)
谁家的鸡：中国人调解实例	(151)
4、调解的优点	(152)
5、一种有别于常规的冲突解决办法	(152)
6、澳大利亚邻里纠纷研究	(153)
7、正规的调解机构的优点	(154)
8、单一主题方案	(154)
单一主题方案实例	(154)
二、调解的局限性与对调解的批评	(156)
1、调解与正规司法程序	(156)
2、对正规调解机构的批评	(156)
3、知识、技能和素质	(159)
调解人技能，素质和知识结构一览表	(160)
4、宏观技能和微观技能	(160)
调解人技能，素质和知识结构一览表	(160)
宏观技能和微观技能一览表	(162)
三、调解过程	(164)
第一阶段：准备	(164)
第二阶段：导入：扼要地说明调解过程并树立信誉	(166)
第三阶段：倾听当事人各方的陈述并对其进行归纳	(169)
总结	(169)
第四阶段：把问题分类，提出工作日程表。	(171)
备选阶段：个别谈话	(173)
第五阶段：寻求解决方案，谈判	(175)