



同一课堂 · 大成员工培训书系
www.uceer.com.cn



张珈豪◎著

揭秘职场冲突管理技巧，
打造高效执行力

有效冲突管理

WORKING
PROCEDURE

中国执行力专家

张珈豪 为您揭秘企业冲突化解之道！

传授执行力法宝！



深圳出版发行集团
海天出版社





中国
管理
教育

有效
神
大
管
理

WANG JIANG
PROFESSOR

中国管理教育

有效神大管理

WANG JIANG

PROFESSOR

有效冲突管理

揭秘职场冲突管理技巧，
打造高效执行力

WORKING
PROCEDURE

张珈豪◎著

图书在版编目(CIP)数据

有效冲突管理:张珈豪著. —深圳:海天出版社,2010.5

(大成员工培训系列丛书)

ISBN 978-7-80747-816-4

I. ①有… II. ①张… III. ①企业管理-职工培训-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 006135 号

有效冲突管理

YOUXIAO CHONGTU GUANLI

出品人 陈锦涛

出版策划 毛世屏

责任编辑 王颖

责任技编 蔡梅琴

装帧设计 久品轩

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天大厦(518033)

网 址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)

印 刷 北京画中画印刷有限公司

开 本 787 mm×1092 mm 1/16

印 张 14.25

字 数 230 千

版 次 2010 年 5 月第 1 版

印 次 2010 年 5 月第 1 次

定 价 30.00 元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。



前 言

这本书适用于这样一群人：

曾经与上司闹过矛盾，直到现在还在苦恼于如何与上司相处的人们；

经常抱怨平级同事的不配合，害得自己工作跟不上计划的人们；

下属对自己要么大吵大闹，要么对自己不理不睬的人们；

总是苦于解决他人冲突的人们；

所有想顺利解决冲突，并保证冲突后没有“疙瘩”的人们……

如果你是其中一员，请继续往下看；如果你不是，看看也是一种收获。

如果说，你看了这本书，我们保证你会爱上冲突，你是否会认为这是天方夜谭？

在传统的管理观念中，管理者们常常把冲突视为管理的劲敌，千里之堤上的“蚁穴”。所以，管理者们都致力于对冲突的严防死守，势必将冲突扼杀在摇篮之中；对于发生了的冲突能压制就压制，能消除就消除，整个组织团队最好保持“一团和气”的局面。然而，正是这种“以和为贵”的管理理念，让许多管理者走入了冲突管理的误区。结果往往是组织人员思想僵化，组织活力下降，突发性事件处理能力下降，危机随时降临。

真正的冲突管理是大范围的“和谐”，小范围的“各执己见”。

在理解什么是大范围的“和谐”之前，我们先要知道冲突是什么。很多人简单地把冲突看成是一种争执、不和、争吵，甚至暴力。更深一层呢？我们将管理中的冲突按属性来区分，可分为任务冲突和关系冲突。

任务冲突是聚焦于工作任务本身的，是指团队内部对于执行任务相关议题存在争论或意见分歧，包括意见、想法和观点的差异。虽然它的本质仍是冲突，但它对团队绩效有着积极的贡献，即通过这种聚焦任务的内部互动，成员能够深化对彼此观点的理解和洞察，有助于培养解决复杂问题的能力，积累学习经验等。对于中国的组织而言，任务冲突是稀缺的，就算有些体制完善的组织，一旦管理不善，大部分任务冲突便会逐渐变质，纷纷倒戈，演

变为关系冲突。

而关系冲突往往是关闭沟通渠道的根源。发生关系冲突的部门或个人，可能表现为两个极端：热冲突，即爆发语言和肢体冲突；冷冲突，相互几乎没有正面的积极语言沟通。在两类冲突背后都是对抗思维，表现出的都是故意或不经意的消极工作态度，不协作、相互拆台、勾心斗角现象增多。这些我们称它为“窝里斗”。有这样一种说法：一个中国人是条龙，三个中国人就是一条虫。“窝里斗”是中国人的劣根性，但不是中国人的品质不够好，而是中国的文化中，有滤过性的病毒，使我们对自己的行为不能自控。明明知道这是窝里斗，还是要窝里斗，锅砸了大家都吃不成饭，天塌下来有个子高的可以顶。正是因为这种窝里斗的哲学，使我们中国人产生了一种很特殊的行为——死不认错。你有没有听到中国人认过错？假如你听到中国人说：“这件事我错了”那么，这起冲突也就算顺利解决了。

我们不难发现，任务冲突的存在可以说或多或少促进了组织团队的发展，而关系冲突则对组织发展起着阻碍作用。而像任务冲突这样对组织起着促进作用的冲突，我们往往将之称为建设性冲突；反之，对组织起阻碍作用的便是破坏性冲突。可以说，大多数任务冲突都是建设性冲突。

那么，为什么会出现建设与破坏两种完全类型的冲突呢？归其原因，冲突的建设与破坏取决于冲突双方的处事理念，即建设性冲突的冲突双方多是对事不对人，破坏性冲突的冲突双方由于各种原因而蒙蔽了其理智，做不到对事不对人。而大范围的“和谐”也就是组织团队中的每位成员都是以组织利益为最高准则，组织中允许存在冲突，但其前提是不损坏组织利益。而建设性冲突就是大范围“和谐”中的“各执己见”。

正是秉持这种大范围“和谐”，小范围“各执己见”的管理理念，《有效冲突管理》一书诞生了。我们并不是要教给各位管理者解决冲突的办法，而是要向各位管理者传播一种思想，冲突管理的新思想、新思维。因为我们不能规定各位管理者的行为，但对于面临反反复复发作的冲突时管理者们所表现出来的无奈与痛苦，我们不能无动于衷，并且我们也做不到视而不见。因此，我们只是借此想传播一种新的冲突管理理念，因为思想可以改变行动，当我们能真正认识到冲突的两面性时，冲突的破解之道自然就会水到渠成了。





目 录

第一章 走近冲突/1

- 第一节 冲突，无处不在/2
- 第二节 正确认识冲突/8
- 第三节 冲突的形成/13
- 第四节 冲突是管理缺陷的示警/21
- 第五节 冲突管理为组织注入活力/26
- 第六节 冲突管理失当直接导致损失/30

第二章 冲突从何而来/35

- 第一节 认知差异/36
- 第二节 人格差异/43
- 第三节 沟通不力/49
- 第四节 资源分配不均/56
- 第五节 权与利的争夺/62
- 第六节 组织风气不正/69
- 第七节 组织变革/74

第三章 面对冲突，管理何去何从/81

- 第一节 冲突管理不是压制冲突/82
- 第二节 建设或破坏在于管理/85
- 第三节 公平是冲突管理的基础/90
- 第四节 信任是冲突管理的重要砝码/94

第四章 冲突管理技巧/99

- 第一节 冲突管理三要素/100
- 第二节 优先处理结果/107
- 第三节 控制情绪/112

- 第四节 平衡心理/118
- 第五节 处罚与激励/123
- 第六节 裂痕修复/129

第五章 冲突管理分级处理/137

- 第一节 与上司之间的冲突处理/138
- 第二节 应对平级间的冲突/144
- 第三节 协调与下属的冲突/149
- 第四节 调解团体内部人员间的冲突/155
- 第五节 平息与客户之间的冲突/162

第六章 冲突升级管理/169

- 第一节 如何避免冲突升级/170
- 第二节 当冲突演变为危机/174
- 第三节 如何进行危机管理/180
- 第四节 危机处理法则/188
- 第五节 冲突与危机管理的艺术/193

第七章 化冲突为机会/199

- 第一节 冲突与机会并存/200
- 第二节 将破坏转变为机会/204
- 第三节 激发建设性冲突/210
- 第四节 构建积极型冲突组织/216



有效冲突管理

第一章：走近冲突

冲突是什么？冲突是——

刚晋升为一个部门的新领导，是否会遇到一些老同事，仗着自己工作资历高，不配合你的工作……

你已同客户谈好协议，定好完成时限，可你的下属做事拖拖拉拉，不把客户的完成时限放在心上……

你明知上司有决策上的失误，会给公司造成损失。你是选择沉默，还是争得面红耳赤？沉默只会为冲突火上浇油，而争吵只会引发更大的冲突。



第一节 冲突，无处不在

一、何谓冲突

冲突是指某一方为达到目标有意识地干预另一方所做努力的过程，其特征是：对抗、不搭调、不协调，甚至抗争，这是形式上的意义。在实质上，冲突是指在既得利益或潜在利益方面失衡。什么是既得利益呢？就是指目前所掌控的各种方便、好处、自由；而潜在利益则是指未来可以争取到的方便、好处、自由。

在工作中，同事之间，包括上下级之间由于工作上协调不一致等原因，经常会发生冲突。工作冲突最为明显的表现是争执。在会议上同事之间、上下级之间会因为个人思维，或是各自的利益不同而产生冲突；相互协作的同时会因为各自的原因而发生争执，甚至大打出手；不甘心被辞退的员工说不定会上办公室大闹一场……总之，冲突是无处不在的。

除了上述的常见冲突外，在工作中也存在着冲突。那么，哪些工作环节最容易发生冲突呢？

1. 决策

一个组织若要有效地发挥作用，必须有明智的决策。通常群体所作的决策更为有效。因此，作决策需要通过商议，在全体成员提出的不同方案中，以投票形式选择出一个最好的方案，或综合众人的意见协商作为最终的群体决定。

但是每个人都有着不同的需要和价值观，也会为了争取某种利益，如金钱、影响力、地位、时间、空间等发生矛盾和冲突，个人也会为了争取个人需要而产生竞争，因而冲突就不可避免地发生了。

也就是说，在现代领导活动中，决策冲突的存在已是不争的事实。决策





冲突表现形式多种多样，它既表现为决策过程的理性弘扬与决策实践需要之间的差异，又表现在决策模式由传统走向现代的转化过程中。处理好了冲突，将会有助于决策的顺利执行与实施，相反则会破坏组织内部关系，甚至导致组织体系的崩溃。

2. 人力资源

随着人力资源战略管理理论的提出，人力资源部门在企业中的地位越来越重要，人力资源工作的好坏直接关系到企业的经营和发展。然而在企业的现实管理过程中，人力资源部门与其他部门之间的矛盾和冲突却极为普遍。这种矛盾和冲突给企业和个人带来了极其严重的影响，成为企业必须解决的问题。人力资源冲突也是组织冲突管理最为关键的一环。

无论是人力资源过剩，还是短缺，都将导致组织内部冲突的形成与加剧。除此之外，人力资源部门与其他部门之间也会产生冲突，最为明显的冲突体现为价值冲突、目标冲突、利益冲突、权力冲突、职能冲突、劳资冲突等，由此可见，要处理好整个组织内部的冲突，人力资源是重中之重。

3. 组织

卓有成效的组织，不仅仅要求组织内部成员具有将技术知识和投入转化为产出的综合能力；还需要具有个人与群体之间，与同事、上下级、客户和和睦相处的协调能力，并帮助组织适应周围环境。在组织生存与适应环境发展所需要具备的各项能力中，解决冲突的能力与技巧是其中最为重要的一环。

4. 售后服务

售后服务是一个投诉高发的环节，因而冲突也最容易在此形成。当然，这里的冲突不仅仅有企业与客户、员工与客户之间的冲突，也包括售后服务部门与其他相关部门之间的冲突。售后服务环节中的冲突处理不当，轻则流失部分客户，重则会导致整个企业的生存与发展。

5. 每个人的心中都有冲突

冲突不仅仅存在工作之中。作为一个完整的个体，人们在面对工作中的决策或选择时个人的内心也会有冲突。这是无法避免的，而这种心理冲突的产生原因则在于：人们在改造客观世界的过程中，因确立的各种不同的目标与最后实现的程度不同而产生冲突。

矛盾、彷徨、不安、后悔等情绪都是人们心理冲突最为明显的外部特征。简单地来说，心理冲突就是几种动机同时存在并相互斗争的心理状态。心理学家勒温把人们的心理冲突分为三种类型：

(1) 向往—向往型，是指当面临两种选择或两种事物都想要，但只能选一种或要一件。

(2) 向往—回避型，是指个体对所选择的目标既产生了向往趋向，但同时也产生了回避的趋向，也就是说对所选必须选择的事项是利弊互存。

(3) 回避—回避型，是指对两种选择都不想要，但必须要选一项。

案例分析

张珊去年初转职到一家网络公司当企划。老板很欣赏她的资历，一开始就要她当网站的小主管。虽然她自知自己文化程度不低，工作经验也够，但毕竟过去没有在网络公司任职的经验，所以张珊婉拒了老板的好意，愿意从企划做起。明莉是公司的开国元老，和张珊同年，但能力不够，工作态度也不好，做企划已经好几年了，始终升不上去。因为张珊一进公司的工作表现大大超过明莉，本来该成为张珊部属的明莉，就暗地里排挤她。

其实，老板知道张珊的加入，会引发明莉的反感，但念在明莉是公司的第一批员工，不想“处理”她。于是老板私下找张珊，要她“多多包涵明莉”。张珊吃了很多暗亏，但因为老板的交代，一直隐忍不发。这样的态度却让明莉得寸进尺，认为张珊是个好欺负的人，更加肆无忌惮。

某日当设计部经理质疑明莉的企划出了大问题时，明莉竟然撒了个大谎，说：“这是张珊的主意，我只是照她的意思作罢了！”张珊听到再也忍不住了！当明莉回到座位，张珊当着同事的面，将档案夹往明莉桌上摔去，并且很大声地说：“你说谎！什么我的主意！你敢再说一次试试看？”明莉没想到一向乖乖受欺负的张珊，竟站在背后听到她的话，还发了这样大的脾气！同事一看苗头不对，赶紧报告老板。老板不怪张珊发了脾气，却怪张珊没有“多多包涵”明莉。类似的冲突愈演愈烈，张珊再也无法忍耐明莉，但明莉可无所谓。但是老板需要调解冲突的次数一多，也愈来愈不耐烦。虽然他欣赏张珊的工作能力，但却觉得她幼稚、脾气差。

因此张珊在公司处于尴尬的地步，于是她萌发了跳槽的想法，背地里也





联系了一家实力不错的企业，但是老板对自己的信任与栽培又让张珊犹豫不决，张珊从此陷入自我挣扎的心理中，工作效率自然也就落后于他人了。为此，老板还找过她谈话，希望她不要因为个人原因而影响了工作，这让张珊无比委屈。

工作上的不顺心，让张珊的心情陷入到了前所未有的低谷，回到家中便将自己的怨气转移到丈夫的身上，说话十分冲，要不然就是对丈夫的提议爱理不理的，因此夫妻间的关系也慢慢僵化起来。工作与生活的不如意，让张珊进入了一个冲突的怪圈：工作的不如意导致了生活的失意，生活的失意加剧了工作的不顺心。这让原本优秀的张珊对自己能力产生了前所未有的质疑。

冲突从来都不是单独发生的，它们相互影响，同时引发，形成一个怪圈。这就是古人所说的“祸不单行”。对于这种破坏性大的冲突，我们最好的解决方法就是将其扼杀在摇篮中。

二、把握看待冲突的观点

或许你会感叹：原来在我们身边，甚至内心中有这么多冲突，那我们岂不是生活在“不定时炸弹”之中？其实对冲突我们要抱着正确的观点来看待：既然冲突无处不在，不可避免，我们就应当学会如何去避免冲突破坏力的扩大，将损失降到最低。然而，并不是所有的冲突都是有害的，建设性冲突的存在能促进个人发展，比如说正常的对比心理、对自己的正当利益的争取等。对于这种冲突，我们也不能听之任之，要明白它是一个机会，一个自我发展的机会，应当利用起来。而要有效利用就得通过科学合理的冲突管理，这样才能将冲突转化为机会。

三、沟通测评

在企业中，发生冲突几乎是必然的。发生冲突的原因很多：员工个性差异，信息沟通不畅，利益分配不均，个人价值观与企业价值观不协调等等。过多的冲突会破坏组织功能，过少的冲突则使组织僵化，因此有必要对冲突

进行科学有效的管理。通过下面的测试来看看你是否善于对冲突进行管理。

1. 你如何对待冲突：
 - A. 都有必要进行管理
 - B. 无法全部管理，只要看到就会处理
 - C. 大多数可以忽视，只管理重要的冲突
2. 你认为：
 - A. 冲突就等于破坏，因此要严加控制
 - B. 只处理看到的，多一事不如少一事
 - C. 合理保持冲突水平，鼓励建设性冲突
3. 你对员工的个人处事风格、员工间搭配和员工与岗位的搭配：
 - A. 没有注意
 - B. 有所注意
 - C. 十分重视
4. 当你与他人发生冲突时，你会：
 - A. 直接而紧急地处理
 - B. 先弄清对方的想法
 - C. 先反省自己，再弄清对方的思路，发现解决的办法
5. 对于内部价值观的统一问题，你会：
 - A. 觉得束手无策
 - B. 尽量统一价值观来减少冲突
 - C. 用文化来统一价值观，也鼓励不同意见的创新
6. 对一些无法解决或者问题严重的冲突，你会：
 - A. 暂且搁置，等待时间的缓冲
 - B. 采取相应的隔离措施
 - C. 如果冲突无法解决，只能严肃处理冲突主体
7. 当你的下属之间发生激烈冲突时，你的处理方式为：
 - A. 回避
 - B. 找这两个人谈话
 - C. 将这两人调开，其中的一人安排到另外的部门





8. 面对一触即发的紧张局面，你会：
- A. 马上着手解决矛盾
 - B. 分别进行单个沟通
 - C. 着眼于冲突的感情层面，先不急于解决问题
9. 冲突发生是由于自己的错误引起的时，你会：
- A. 保全自己的颜面
 - B. 淡化自己的错误
 - C. 有原则地迁就对方，化解冲突
10. 在制定激励政策、福利政策与绩效考评时，你是否关注公平、平等：
- A. 没有刻意关注
 - B. 有所关注
 - C. 十分关注，因为员工的不公平待遇往往是冲突的根源

测评结果：

选 A 得 1 分，选 B 得 2 分，选 C 得 3 分，最后将分数加总。

24~30 分：你善于冲突管理，善于做思想工作，针对不同的冲突状况去灵活处理，同时也注意保持冲突的良性水平，这一点正是现代冲突管理方式有别于传统冲突管理的地方。

18~23 分：你有一定的冲突管理能力。作为管理者，你既要洞察冲突发生的可能性，又要正确对待已经发生的冲突，尽量缓和与避免破坏性冲突的发生，积极引导和发展建设性冲突，合理地解决问题，使冲突结果向好的方向转化。

10~17 分：你还需增加冲突管理意识，在实际工作中加强处理冲突的能力。研究企业冲突的产生原因及其控制方法，是企业管理中一个十分重要的课题，作为领导者，应对这个课题给予充分重视。

第二节 正确认识冲突

一、把握对冲突的不同认识

许久以来，人们对组织中存在的冲突逐渐形成了三种不同的认识：

第一种是传统的冲突观点，较消极，认为冲突是有害的，会给公司发展造成不好的影响。冲突成为公司组织机能失调、非理性、暴力和破坏的同义语。因此，传统观点强调管理者应该尽可能避免和清除冲突。

第二种是人际关系的冲突观点，认为冲突是任何群体无法避免的自然现象，不一定给公司带来影响，只要有人群的地方就有冲突存在，是一种人际关系的冲突。既然冲突是不可避免的，公司管理者就应该接纳冲突，承认冲突在组织中存在的必然性和合理性。

第三种是新近产生的冲突观点，是一种互动作用的冲突观点。是与人际关系观点只被动地接纳冲突不同，互动作用观点强调管理者要鼓励有益的冲突，一定水平的有益的冲突会使组织保持旺盛的生命力，善于自我批评和不断革新，是公司持续盈利的创新模式。

就冲突本身来说，并不能单纯地将它定义为利或弊，其属性或者积极，或者消极，它所表现出来的仅仅是冲突过程中矛盾、斗争的存在，用载体的形式将其表现出来。

所谓积极冲突，是指冲突的产生与发展，对社会的需要和组织目标的实现是有益的，能够显著提高人们的认识能力和思维能力，从而促使冲突的主导方面，沿着促进事业、实现组织目标的方向发展。所谓消极冲突，是指冲突的产生与发展，会阻碍社会的进步和组织目标的实现，从而导致组织整体效能出现下滑，降低人们对工作热情、团队的合作精神。





案例分析

一位新上任的主管第一次对他的新下属下达任务，并要求他们必须在第二天上午十点前把工作做完，但到了第二天下班前下属们才匆匆忙忙地把工作成果交付到主管的手中。因此，主管劈头盖脸地对这项工作的负责人教训了一顿。为此，该负责人十分憋屈，难免产生一些抱怨，在工作上也不如之前那样用心。一段时间后，主管发现该负责人的工作状态不佳，因此与之进行了一次单独谈话。

从谈话中这位新主管才意识到，自己这个“新官”的“三把火”烧得有些过头了。其实那项工作按原来的工作效率需要三天才能完成，而他要求一天半的时间完成已是有些不切合实际了；该负责人也下了些工夫，加班加点把时间缩短到两天，结果主管不仅不体谅自己，还将自己责备了一通，工作积极性自然也就受到了打击。

新主管与下属之间本身就存在着冲突，比如新主管要求的标准或许与下属所固有的标准不相同；新主管希望把老主管留下来的难题处理掉，但下属们希望新主管的动作不要影响到个人利益等。但是这名新主管的命令并没有完全的错误，也就是说原本要用三天时间来完成的工作，现在被强行要求下虽没达到标准，但也提前了一天时间，说明了原有工作效率还可以提高。如果新主管对这中间的冲突认知为：下属没有按时完成任务，或下属消极怠工，那么冲突就有可能被无限扩大，从而达到不可收拾的地步。如果主管将冲突的主要原因归咎于下属个人，那么就疏忽了冲突是一个双向互动的过程。因此，我们可以说冲突的形成是双方理解的差异造成的。只有真正认识到了冲突，才能有效地控制冲突的破坏性影响。

二、让你正确认识冲突

1. 了解冲突特性

关于冲突的含义虽然有着不同的诠释，但归纳起来可以概括为，至少涉及了两个以上关于冲突的客观实体；各冲突实体都有关于其他各方利益的可操作性方案；产生冲突的各方存在着不可协调的利益倾向。