

丛书主编 吴冬梅 周德生

关键能力：
企业管理者软技能提升丛书

Core Confrontation

Conflict Management Skills for
Turning a Crisis into
an Opportunity

核心冲突

化危机为契机的冲突管理技能

邓艳芳◎编著



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

丛书

关键能力：
企业管理者软技能提升丛书

Core Confrontation

Conflict Management Skills for
Turning a Crisis into
an Opportunity

核心冲突

化危机为契机的冲突管理技能

邓艳芳◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书按照概念——冲突管理技能——冲突评估——国际冲突的链条阐述了冲突管理的技能，其中冲突管理技能为核心部分，这部分按照企业组织构成单位和层级来描述，包括员工个体、团队管理、企业内部、企业外部四个方面。主体部分除了阐明概念之外，多通过案例的形式说明了管理技能，有现场感，案例通俗易懂。冲突管理评估在前面章节的基础上，从冲突管理产生的回报对冲突管理效果进行了评估，旨在说明冲突管理的重要性。最后以国际冲突管理作为结尾，为企业在“走出去”过程中提供些许参考。

本书从实践出发，用以指导实践，而非理论探讨，这或许会对处于提高冲突管理技能的您有所帮助。

图书在版编目 (CIP) 数据

核心冲突 / 邓艳芳编著. —北京: 机械工业出版社, 2013. 12

(关键能力: 企业管理者软技能提升丛书 吴冬梅, 周德生主编)

ISBN 978-7-111-45520-2

I. ①核… II. ①邓… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 014148 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 坚喜斌 刘 静 责任印制: 乔 宇
北京铭成印刷有限公司印刷

2014 年 2 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13.5 印张 · 1 插页 · 217 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-45520-2

定价: 46.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

社服务中心: (010) 88361066

销售一部: (010) 68326294

销售二部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

网络服务

教材网: <http://www.cmpedu.com>

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

编委会

丛书主编 吴冬梅 周德生

丛书编委(排名不分先后)

吴冬梅	周德生	刘柳辰	边文霞	赵丽红
冯苏京	王秋宇	邓艳芳	樊蓓姣	白玉苓
魏秀丽	史春祥	沈敏荣	姚继东	戴苏斌
马 昕	吴 凡	郭爱军	贾建强	王一任
刘亚林				



社会学家认为：冲突是社会生活的一个顽固事实。冲突存在于正式组织和非正式组织的各项活动中。传统的组织理论认为冲突阻碍了组织提高效率。现代组织理论对于冲突的认识与传统的组织理论相比有了根本性的改变。从企业组织来看，有企业内部的冲突和外部的冲突，有个体的冲突，也有团队的冲突，造成冲突的原因主要是信息和资源配置问题。

我自工作以来，从基层工作岗位逐步做到了企业的管理者，深刻体会到处理冲突的重要性，在从技术人员向管理者转化过程中，也积累了对于冲突管理的一些实用的技能。

管理者在不同的阶段，对冲突的关注程度不同，对冲突的成因看法不同。第一次意识到冲突管理，是十年前我在做项目经理的时候。项目经理就是一个组长，带领组员完成任务，生产产品或者提供一种服务。组员们性格、性别、角色、自我呈现方式均不同，就预示着冲突的发生在所难免。当我们内部终于团结一心将工作过程写成报告呈报给技术部门审核的时候，技术部门会提出各种问题，那时我真是郁闷极了，我们辛辛苦苦赶制出来的产品却被挑三拣四，真是遭遇了“我们拿着当宝贝，别人拿着当手纸”的感觉。

当我成为部门经理之后，不仅要组织好部门的工作，完成生产任务，还要与其他部门协调配合，资源总是有限的，信息总是不对称的，对内要确保部门成员有高度的热情投入生产，并且要生产出满足准则和规范的产品，对外不仅要协调与其他部门的关系，人力不足的时候请他们补充，缺少资料的时候请他们帮忙，而且还要与客户直接沟通，客户是“上帝”，而客户总会提出各种专业和非专业的问题，有些问题会啼笑皆非，但是都需要一一耐心解答。我这时对于冲突的认识更加深刻，中层管理者是公司的中流砥柱，压力

自然是最大的。

我成为公司的高管之后，才发现时间如此不够用，白天基本是四处跑，很难有时间坐在办公室里专心看看报告，晚上才能静下来稍微整理一下。作为企业经营的负责人，要对企业的市场负责，市场是龙头，没有市场就没有一切。

而要直面冲突，正确识别冲突、分析冲突，就需要掌握一些技能。作为企业的管理者，需要社会、文化和技术三个维度的知识与能力，冲突管理对社会维度和技术维度要求较高，文化维度要求次之，因此冲突管理技能属于实践型软技能，对管理者的情商提出了挑战。

本书按照概念——冲突管理技能——冲突评估——国际冲突的链条阐述了冲突管理的技能，其中冲突管理技能为核心部分，这部分按照企业组织构成单位和层级来描述，包括员工个体、团队管理、企业内部、企业外部四个方面。主体部分除了阐明概念之外，多通过案例的形式说明了管理技能，有现场感，案例通俗易懂。冲突管理评估在前面章节的基础上，从冲突管理产生的回报对冲突管理效果进行了评估，旨在说明冲突管理的重要性。最后以国际冲突管理作为结尾，为企业在“走出去”过程中提供些许参考。

本书从实践出发，用以指导实践，而非理论探讨。

在本书写作过程中我得到了同事王刚、周迪和饶珊珊，朋友万金，爱人袁重生的大力支持和协助，没有他们，就没有这本书的产生，在此表示深深的谢意。

前 言

第 1 篇 揭开冲突的神秘面纱 / 1

第 1 章 掀起你的盖头来——冲突概论 / 2

1.1 冲突的概念 / 3

1.1.1 冲突的定义 / 3

1.1.2 冲突的特征 / 4

1.1.3 冲突的成因 / 5

1.1.4 冲突的结果 / 7

1.2 冲突的类型 / 9

1.2.1 个体冲突（领导者自身的冲突，心理冲突） / 10

1.2.2 团队管理冲突（管理者与部门的冲突） / 11

1.2.3 组织内部冲突（部门与部门之间的冲突） / 12

1.2.4 组织外部冲突（企业与其他组织的冲突） / 13

第 2 章 谁解我心弦——冲突管理的理论分析 / 16

2.1 管理心理学中的冲突理论 / 16

2.1.1 管理心理学中的冲突概念 / 16

2.1.2 Lewin 的冲突类型理论 / 17

2.1.3 关于冲突的利弊 / 18

2.1.4 冲突的来源 / 18

2.1.5 影响冲突的因素 / 19

2.2 组织行为学中的冲突理论 / 21

2.2.1 冲突的概念 / 21

2.2.2 组织冲突的原因 / 21

2.2.3 组织冲突的形式 / 23

2.2.4 组织冲突的类型 / 23

第3章 请跟我来——冲突管理的一般实践 / 24

3.1 冲突管理的流程 / 24

3.1.1 认知冲突 / 24

3.1.2 设立冲突管理目标 / 25

3.1.3 诊断冲突 / 25

3.1.4 制定冲突管理策略 / 25

3.1.5 处理冲突 / 26

3.1.6 评估冲突处理结果 / 26

3.1.7 反馈 / 26

3.2 冲突管理的原则 / 27

3.2.1 公平原则 / 27

3.2.2 信任原则 / 28

3.2.3 利益原则 / 31

3.2.4 权变原则 / 32

3.3 冲突管理的基本策略 / 36

3.3.1 回避策略 / 36

3.3.2 强制策略 / 37

3.3.3 克制策略 / 37

3.3.4 妥协策略 / 38

3.3.5 合作策略 / 38

3.4 冲突管理技能的三商数模型 / 39

3.5 冲突管理的功能 / 40

第2篇 我和我的团队 / 47

第4章 个体冲突 / 48

4.1 性格冲突 / 48

4.1.1 性格冲突的概念 / 48

4.1.2 性格冲突的诱因 / 49

4.1.3 性格冲突的表现 / 51

4.2 角色冲突 / 61

4.2.1 角色冲突的概念 / 62

4.2.2	角色冲突的诱因 / 63
4.2.3	角色冲突的表现 / 63
4.2.4	角色冲突的处理 / 66
4.3	自我呈现冲突 / 70
4.3.1	自我呈现冲突的概念 / 70
4.3.2	自我呈现冲突的表现 / 71
4.3.3	自我呈现冲突的处理 / 72
4.4	性别冲突 / 72
4.4.1	性别冲突的概念 / 73
4.4.2	性别冲突的影响 / 73
4.4.3	性别冲突的原因 / 73
4.4.4	性别冲突的处理 / 78
第5章	团队冲突 / 81
5.1	人际冲突 / 81
5.1.1	人际冲突的概念 / 82
5.1.2	人际冲突的根源 / 83
5.1.3	人际冲突的处理 / 84
5.2	时间冲突 / 90
5.2.1	时间冲突的概念 / 90
5.2.2	时间冲突的原因分析 / 91
5.2.3	时间冲突的处理 / 93
5.3	利益冲突 / 101
5.3.1	利益冲突的概念 / 102
5.3.2	利益冲突的表现形式 / 102
5.3.3	产生利益冲突的原因 / 102
5.3.4	利益冲突的对策 / 103
5.4	价值观冲突 / 106
5.4.1	价值观冲突的概念 / 106
5.4.2	价值观冲突的影响因素 / 107
5.4.3	价值观冲突的影响 / 107
5.4.4	价值观冲突的处理 / 108

第3篇 我的地盘我做主 / 115

第6章 企业内部冲突管理 / 116

- 6.1 企业内部冲突的内涵 / 117
- 6.2 企业内部冲突的类型 / 118
- 6.3 内部冲突产生的原因 / 120
 - 6.3.1 个人冲突的原因 / 120
 - 6.3.2 企业内部部门冲突的原因 / 122
- 6.4 组织内部冲突的影响 / 125
 - 6.4.1 消极影响 / 125
 - 6.4.2 积极影响 / 126
- 6.5 组织内部冲突的管理策略 / 128
 - 6.5.1 正确处理企业内部冲突的原则 / 128
 - 6.5.2 运用不同的沟通策略化解冲突 / 130

第7章 企业生命周期内和变革中的冲突管理 / 133

- 7.1 企业生命周期内的冲突特征及管理 / 133
 - 7.1.1 创业期的冲突管理 / 134
 - 7.1.2 成长期的冲突管理 / 135
 - 7.1.3 成熟期的冲突管理 / 138
 - 7.1.4 衰退期的冲突管理 / 142
- 7.2 企业变革的冲突管理 / 144
 - 7.2.1 企业变革冲突的表现 / 145
 - 7.2.2 企业变革冲突的管理策略 / 146

第8章 企业外部冲突 / 149

- 8.1 企业外部冲突的内涵 / 150
- 8.2 外部冲突的影响 / 151
 - 8.2.1 破坏性影响 / 152
 - 8.2.2 积极性影响 / 153
- 8.3 外部冲突的原因分析 / 154
- 8.4 外部环境的变化趋势 / 156
 - 8.4.1 全球环境的变化趋势 / 156
 - 8.4.2 中国环境的变化趋势 / 157
- 8.5 环境变化对中国企业提出的挑战 / 158
- 8.6 利用外部冲突的策略 / 160

第4篇 传递正能量 / 165

第9章 冲突管理评估 / 166

- 9.1 如何防止潜在冲突 / 167
 - 9.1.1 潜在冲突识别 / 167
 - 9.1.2 潜在冲突管理 / 169
- 9.2 冲突管理的回报 / 171
 - 9.2.1 高绩效的员工 / 171
 - 9.2.2 高绩效的团队 / 172
 - 9.2.3 高效组织 / 173
 - 9.2.4 高回报的社会资本 / 176

第10章 国际冲突管理 / 178

- 10.1 文化与企业跨文化经营 / 178
 - 10.1.1 跨文化经营 / 178
 - 10.1.2 社会文化 / 179
 - 10.1.3 霍夫斯泰德文化五维度模型 / 182
 - 10.1.4 企业文化 / 183
 - 10.1.5 社会文化与跨国经营 / 184
- 10.2 中美社会文化与冲突特征 / 188
 - 10.2.1 中国社会文化与冲突特征 / 188
 - 10.2.2 美国社会文化与冲突特征 / 192
- 10.3 企业跨文化冲突管理 / 196
 - 10.3.1 跨文化冲突的原因 / 196
 - 10.3.2 跨国经营的冲突管理 / 198
 - 10.3.3 跨国并购的冲突管理 / 201

PART 1

第 1 篇

1

揭开冲突的神秘面纱



第 1 章

掀起你的盖头来——冲突概论

冲突好似无法摆脱般随处可见，西方在 20 世纪 60 年代就开始了对冲突的广泛研究。我国略晚一些，80 年代才有学者开展相关研究。目前我国社会处在改革向纵深推进、增长方式在转变、发展模式在不断创新变革时期，对社会经济生活的核心参与者——企业的领导者来说，现在比以往任何一个时期对于冲突的管理都来得迫切。

【导例】

所有的冲突都需要避免和消除吗？

某行业主管单位要求信息部对现有的会员注册管理系统进行升级改造，涉及该系统的部门主要包括注册部、会员部、监管部和培训部，考虑到时间问题，并不能满足所有的要求。上级领导委托信息部召开会议，并有意让相关部门各抒己见。

注册部是该系统的主要使用部门，日常工作基本都在系统中完成，更加看重操作流程的简易性；会员部负责会员的管理，会经常调取注册会员的各种信息，并进行统计和分析；监管部负责会员执业情况的监督和管理，看重会员执业过程的信息化处理，即对执业对象的数据化处理；培训部根据培训计划和培训对象，看重的是系统能够自动识别符合条件的会员，并实现短信和邮件提醒；同时，其他有关部门也对新购置的系统提出了相应的要求。

在讨论中，各部门针对系统需要升级的主要功能产生了较大的冲突，都表示了对新嵌入功能的迫切需求，各部门都希望系统能够更加满足本部门的使用。虽然各部门一度处于水火不容的状态，但在信息部的主持下，对所有提供的意见进行了梳理和分类，并对各意见需要实现的时间、成本等进行了解释，同时，也强调了之前各部门间对于系统信息的交换和共同管理的事实，在进一步的讨论中，各部门开始注重其意见是否符合集体利益最大化以及如何保持部门之间的互动，最终确定了让各部门都比较认可的升级改造方案。而信息部也针对各部门提供的意见，进行了汇总和分析，并制订了系统升级改造计划，该计划

在单位内部公告后，赢得了各部门的高度赞许。在员工大会上，上级领导针对系统升级改造事件，表扬了信息部和各个部门，并鼓励大家要敢于提意见，敢于直面冲突，更要敢于为了集体利益而放弃小我利益。

如果各个部门都害怕冲突带来的仇恨，在讨论中不敢提出不同意见和想法，而是让信息部自行决定如何对系统升级改造，则升级改造后的系统不仅不能让各部门满意，反而可能由信息部对某个特别功能的升级导致其他部门误以为信息部存在偏见，由此引发各部门的隔阂，则非常有可能损害了集体和每个人的利益。

这样的冲突，我们应该鼓励还是应该制止？所有的冲突都会带来消极的影响，都应该避免和消除吗？

冲突像所有事物一样具有两面性，即有害性和有利性。有害的冲突容易导致消极和负面的结果，容易破坏组织团结、影响员工士气、阻碍组织目标的实现等，严重的有害冲突甚至可以摧毁一个企业，如软件公司关键岗位员工不满管理者而出卖组织相关机密，导致组织在竞争中处于下风并最终倒闭；同时，有利的冲突可以促进组织各成员真诚地沟通和交流、活跃工作气氛、提高员工积极性和创造性，推动企业快速发展，如审计公司质量监管部门与审计报告的业务部门在审核中常常会发生冲突，但该冲突能督促业务部门不断提高审计报告质量，降低公司的执业风险，促进企业健康发展。

1.1 冲突的概念

在企业的管理中，只要存在有思想的个体和涉及利益分配的地方，就会有冲突的存在。冲突是客观的，存在于企业管理的各个方面和各个层面，表现在两种或多种目标、方向、决策等上的不相容或互相排斥。

就管理者本身来讲会存在工作和生活上时间分配的冲突，或多个管理动机、目标和决策在选择时的心理冲突，以及管理团队各成员之间认识差异产生的冲突等。在组织里，管理者都希望各部门按照他们的意愿做事，并且按照他们的意愿进行资源分配，而各部门则希望获得更多的资源，拥有更多的自主权，诸如此类的冲突在管理者与各部门之间时有发生；在部门之间，由于权责并不一致，往往因为缺乏沟通等发生冲突，比如实际用人部门常常抱怨人事部门所招聘的员工并不符合他们的要求等；从行业来讲，所有的组织都存在既有竞争者和潜在竞争者，有竞争的存在，冲突也必然存在。

1.1.1 冲突的定义

对于企业组织冲突，西方早期的研究可以追溯到18世纪初，比较具有代

表性的观点认为冲突存在于企业的各个层面，并且阻碍着企业的正常运营和发展，因此，必须制定非常严密的规章制度把冲突降到最低水平。如管理学者查尔斯·巴贝奇（Charles Babbage）提出的利润分配制度，使员工感受到组织的利益和自身的利益紧密相连，从而缓解和消除员工和企业的冲突。

在现代的研究中，人们对于冲突的认识主要经历了三个阶段：传统的消极观点、人际关系观点和相互作用观点。传统的消极观点认为所有的冲突都是不良的、消极的、会带来负面效益的，冲突会破坏企业的和谐气氛，会破坏企业现有的组织结构，会引发企业各成员间的恶性竞争等，因此，传统观点强调管理者应该尽可能避免和清除冲突；人际关系观点承认冲突存在于所有的群体和组织，是客观存在无法避免的，不一定给组织带来不利的影响，而且有可能成为有利于组织工作的积极动力，人际关系观点提倡管理者应该接纳冲突，承认冲突在组织中存在的必然性和合理性；相互作用观点与人际关系观点只是被动地接纳冲突不同，强调管理者要区分有害冲突和有利冲突，避免和消除有害冲突，鼓励和支持有利冲突，认为一定水平的有利的冲突会使组织保持旺盛的生命力，敢于自我批评和不断革新。

根据现代管理理论，结合企业实践，本书把冲突定义为相互依赖的各方在争夺既有资源和利益的过程中产生的分歧、争吵和对立等引起的不和谐状态。

1.1.2 冲突的特征

在现代企业实践中，冲突具有以下特征：

（1）冲突类型多样化。这表现在两个方面：一是冲突主体可以是个体自身、个体之间、个体与团队、团队与团队等；二是冲突发生的情形呈现多样化，如争论、顶撞、散播谣言等。

（2）冲突时刻存在且影响不一。人与人的相处、团队与团队的合作、资源的获取、利益的分配、沟通的技巧等都会引发冲突，冲突存在于企业的日常经营活动中，且影响程度各不相同。

（3）冲突并非都是有害的。当冲突的产生是为了达成一致的方案和实现共同的目标时，冲突各方便会站在集体利益的高度，不断调整和促进自我认识以达成统一的、合理的认识和决定。

（4）冲突并非都是自发形成的。企业管理者为了活跃企业气氛、刺激良性的企业内部竞争、鼓励变革创新时，会有意识地制造冲突，诱导企业员工在冲突的氛围中寻求活力。

1.1.3 冲突的成因

在企业中，冲突可能是即时发生的，如发生了非常恶劣的情形足以让冲突双方即时爆发出争吵甚至动手。在更多的情况下，冲突的发生是一个缓慢的过程，根据庞地以及罗宾斯的研究，冲突的过程主要包括五个阶段，即潜在对立、知觉介入、冲突意向、冲突行为和冲突结果。并非每个冲突都会完整地经历以上五个阶段，有的冲突可能还处于潜在对立的时候就已经消除了，有的冲突可能发展到冲突行为阶段，通过合作等行为也消除了，有的则会经历五个阶段，带来或好或坏的冲突结果。冲突是否经历完整的五个阶段，受冲突双方相互依赖程度的影响，这里提到的相互依赖程度，是指一个主体在完成自身任务或获取利益时受另一个主体的影响程度，影响越大，则依赖程度越大，发生冲突的可能性也就越大；同时，还受冲突双方在知识、认知、经验等各方面的影响。

冲突类型丰富多样，冲突原因也不尽相同。但在企业管理中，不同冲突类型发生的一般原因主要包括：

1. 资源分配差异

资源分配差异主要包括两个方面，一是管理者自身资源的分配差异，如工作时间和生活时间的分配、与其他管理者以及下属各部门间的交流时间分配等；二是管理者对下属各部门在诸如人力、物力、财力等企业资源上的分配差异。管理者自身资源的分配，受个人心理承受能力、休闲与工作偏好等影响，特别是在与各部门间交流沟通的时间分配上，往往会间接引发部门间对于管理者是否偏心等的猜测和诱发部门间彼此的不满情绪。管理者对于企业资源的分配，更加容易触动各部门的神经，稍有不妥，不仅引发部门对于管理者的不满情绪，同样也会让个别部门感觉失宠而对其他部门产生抵触和恶性竞争的情绪。

2. 信息差异

各主体间由于信息获取渠道的差异、信息传递和加工的差异、表述信息的差异，使得各主体基于所获取的信息所作出的判断和决定存在较大的差异。信息失真在信息传播过程中是不可控制的，所以一手信息才显得非常珍贵。在信息失真的情况下，一是所掌握的信息产生了差异，二是对相同信息的认知也会存在差异，这就难免各主体会因为信息差异而产生在判断和决定上的不相一致。

3. 认知差异

认知也称为认识，是指人认识外界事物的过程，或者说是作用于人的感觉器官的外界事物进行信息加工的过程。由于企业中各成员的受教育程度、家庭背景、人生经历等有所不同，形成的世界观、人生观和价值观也不相同，从而对于同一事物的认知也存在大的差异。认知差异在企业冲突中主要表现在两个方面：一是不同的认知所形成的部门文化不同，不同部门对于同一事物的判断和行为必然会受到部门文化的影响；二是不同的认知导致缺乏换位思考，企业管理中各方由于层级、地位、观念等不同，往往站在自身的角度思考问题，冲突也就随之而来。

4. 目标差异

目标差异往往由于员工或部门具有的权利和责任不同而产生。基层员工、部门及部门管理者、高层管理者等不同层级都有各自的目标。基层员工是企业的基石，也是利益的主要创造者，但在企业利益分配中往往处于弱势，同时也没有发言权，因此，有些基层员工抱着自扫门前雪的态度，很多有用的信息都无法传递给企业；企业中往往存在部门本位主义，即各部门并非总是执行上级领导下达的任务和目标，而是从自己的利益出发，易导致在和其他部门合作过程中引发彼此的不满；高层管理者站在企业持续发展的高度制定目标，由于所获得的信息可能是企业中个别利益团队的，并非考虑到其他利益团队或基层员工的实际状况等，目标在贯彻中往往会受到阻碍。

5. 不公平现象

劳动可以创造价值，但并非付出的劳动都会转化成价值。企业中普遍存在实干派和吹嘘派，吹嘘派爱说好话，拍马屁，可能因为与领导关系较好，会不劳而获；实干派踏实认真，为公司创造价值，但有时却很少吸引领导的眼球，在利益分配和晋升等方面都得不到重视，冲突也就随之而来，由于长时间敢怒不敢言，实干派的员工最后也就选择跳槽来逃避冲突。企业中的不公平现象还有很多，比如领导对员工有性别偏好、同级别的员工收入却有较大差距、企业原有的承诺成为了空话等都会使得员工产生强烈的不满，却又只能憋在心里，久而久之，员工失去归属感，最后结果也只能是另择企业，使得企业损失较大。