

掌握“冲突进程”，学会管理“冲突的潜力”

PEARSON

一个人可以：说服上司 赢得下属 搞定老公／老婆 聚集人气……
一个团队可以：有效激励 高效沟通 引爆员工的潜力 成为尖刀团队……
一个企业／组织可以：增强凝聚力 增加企业文化认同感 赢得员工归属感……

核心冲突

化社交危机 为共赢契机的冲突管理

全面有效的冲突管理指南，让你成为受大家欢迎的人

【美】鲁思·安娜·阿比盖尔 达德利·D·卡恩 著
(Ruth Anna Abigail) (Dudley D. Cahn)

季发 高凯 刘新茹 邱建国 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

核心冲突：化社交 危机为共赢契机的 冲突管理

（第4版）

【美】鲁思·安娜·阿比盖尔（Ruth Anna Abigail）

达德利·D·卡恩（Dudley D. Cahn）

季发高 凯 刘新茹 邱建国

著

译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

核心冲突：化社交危机为共赢契机的冲突管理 /
(美) 阿比盖尔 (Abigail, R. A.), (美) 卡恩
(Cahn, D. D.) 著; 季发等译. — 北京: 人民邮电出版
社, 2013. 12
ISBN 978-7-115-32450-4

I. ①核… II. ①阿… ②卡… ③季… III. ①心理交
往—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第215541号

版权声明

Authorized translation from the English language edition, entitled MANAGING CONFLICT THROUGH
COMMUNICATION, 4E, 9780205685561 by Ruth Anna Abigail and Dudley D. Cahn, published by Pearson Education, Inc.,
publishing as Allyn & Bacon, Copyright © 2011 Pearson Education, Inc., publishing as Allyn & Bacon, 75 Arlington
Street, Suite 300, Boston, MA 02116.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or
mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from
Pearson Education, Limited.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and
POSTS & TELECOMMUNICATIONS PRESS Copyright © 2013

仅限于中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)销售。

北京市版权局著作合同登记号 图字: 01-2010-4633

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 防伪标签, 无标签者不得销售。

内容提要

为什么你的上司、同事总是给你出难题? 为什么你的团队永远孤立你, 让你格格不入? 为什么你在家庭关系中
总是陷入被动、无奈的怪圈? 为什么你总是一点就着, 无法淡定冷静? 本书是一本兼顾理论性和实用性的冲突管理
书籍, 可以一次解决你的所有社交烦恼。本书通过对冲突的基本概念、看待冲突的视角、冲突的形式和分类, 以及
压力、愤怒和宽恕等具体行为的剖析, 系统阐释了冲突的来龙去脉, 原因后果和处理办法, 并介绍了沟通在冲突管
理中的重要意义。通过阅读本书, 读者可以轻轻松松提高情商、获取正能量。

◆ 著 [美] 鲁思·安娜·阿比盖尔 (Ruth Anna Abigail)
达德利·D·卡恩 (Dudley D. Cahn)

译 季发 高凯 刘新茹 邱建国

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 张婷婷

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 http://www.ptpress.com.cn

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 26.5

2013年12月第1版

字数: 519千字

2013年12月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2010-4633号

定价: 68.00元

读者服务热线: (010)81055291 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

读者为什么要选择这个新版本

第四版《冲突管理》更新了冲突管理领域的成果，它包含了一些新的理念：群体冲突，组织冲突，棘手的社会冲突，并具有创造性地提供了真实的生活案例进行冲突和沟通的研究。此外，本版还对前一版内容的安排做了一些更改，使其更易于接受，更加清晰和具有吸引力。本版的创新之处主要包括以下几个部分。

1. 重新编辑了前4章，以帮助读者理解冲突的性质、冲突发生的原因及过程，在你遇到冲突以后，什么样的应对是最正确的。

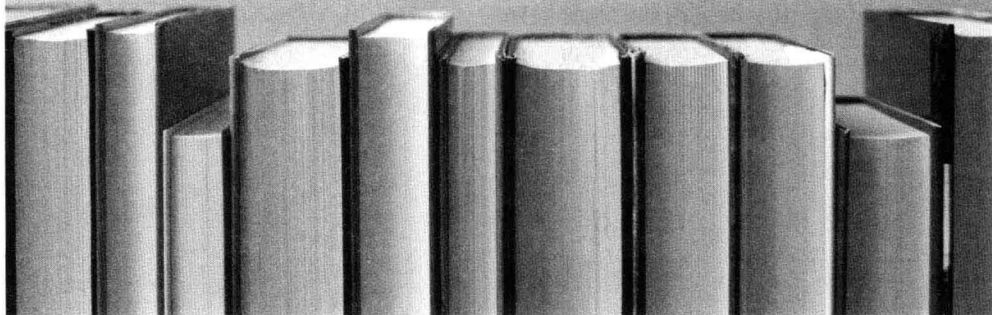
2. 合并了前几版的一些章节，使其逻辑性更强。我们主要做了以下修改。

- 把上一版本中的第九章和第六章的其中一节合并到了新版本的第二章——“冲突过程观”。
- 把上一版本中的第四章和第五章合并到了第三章——“冲突中的沟通选择”。
- 把上一版本中的第三章和第六章的部分内容合并到了第四章——“回应冲突：S-TLC系统”。
- 把上一版本中的第二章和第八章合并到了第十二章——“理论视角下的冲突管理”。

3. 这个版本根据“愤怒”和“压力”两个冲突因素把先前合并的章节分立出来独立成章，以便为冲突情境下缓解愤怒和压力提供更为广泛、丰富的技巧和方法。

另外，这个版本又新增了4章，包括以下内容。

- 第十三章——团体冲突管理。
- 第十四章——组织冲突管理。
- 第十五章——社会冲突管理。
- 第十六章——创造力和理想的冲突管理。



Preface

前言

为什么要研究冲突？

人们大多认为冲突是消极的，而且他们不能很好地处理冲突。我们认为，是冲突管理不善这个原因导致了人们冠以冲突这个恶名。我们想帮助读者学习更具建设性的观点和更加积极的冲突管理和解决技巧，这样，当你再参与人际冲突时就不会觉得那么恐惧，而且能够更好地去管理并解决它。

冲突是我们这个时代所要面临的巨大挑战之一。社会中的深刻分歧，延伸至我们的人际关系就形成了冲突。民族、种族和宗教团体间存在文化鸿沟；自由党派和保守党派在政治立场和价值观上存在分歧；两性之间存在性别差异；社会阶层不同的人在经济和能力上存在差距；年轻人和年长者之间存在年龄障碍。当这些分歧延伸至人际关系中时，就算拥有相似背景的人也会发现差异难以克服。

哪里有分歧，哪里就需要桥梁。沟通是人际关系中的有效桥梁之一。第一步，冲突当事人必须会面，共同解决导致分歧产生的问题。他们必须从繁忙的日程中抽出时间，分配一些他们可能会觉得有限的资源，关注双方可能认为不重要的事情，还要真诚倾听对方的意见和建议，创建或修复沟通的渠道，为隔离双方的沟壑搭建桥梁奠定基础。双方见面并关注问题和对方，是重要的第一步，但是这还远远不够。在下一步中，冲突当事人必须沟通。他们应如何应对

这种沟通？他们应说些什么？怎么说？交际学者给出了答案，他们透彻地研究了冲突情境中的沟通过程，提供了大量、丰富的资料，供对冲突有兴趣的学生研究。

第一，沟通作为一门学科，为有效管理冲突提供了大量的教学工具。沟通学教材提供了可应用于冲突情境的普遍原理和技巧。本书和其他教材一样，分析了许多具体、常见的问题，指导读者管理日常生活中的冲突，并旨在增强学习者的沟通能力。在学习了“什么是有效的”或者“什么起作用”之后，学生往往会惊异于他们行为的改变所带来的迥然不同的结果。

第二，交际学者在为诸如冲突之类的挑战创建解决方案时，易受道德的影响。我们不仅对冲突情境中“什么起作用”感兴趣，也对“什么是恰当的”感兴趣。我们想让每个人在说出影响他们决定的话语时有平等的发言权，为他们的的问题找寻一个令双方都满意的解决办法，并且这是一种双方都可以接受和支持的非暴力解决办法。这不仅要求行为方式的改变，还要求道德上的改变，因此冲突当事人要学会尊重彼此，以一种合乎道德的方式解决问题，达成道义上的协定。

第三，许多交际学者将沟通、冲突、愤怒、调解和协商视为过程。过程是动态的、不断发展的、一直变化的，它一步步地进行演变。冲突的过程观点有助于学生更好地理解冲突随着时间不断变化的方式，冲突通常表现为扩大化，有时候会失控。因此，要采取具体的步骤改变自己的冲突方向，并调解冲突中其他人的方向。

第四，交际学者研究了压力和消极态度，它们是促成冲突的主要因素。愤怒是使冲突扩大化的因素，情感残留是和解的阻碍因素。这些心理因素同冲突当事人的社会 and 身体行为一样重要。

基于沟通学的这些贡献，本书的目的就是将沟通方法应用于冲突研究中。虽然冲突的挑战最初看起来很强大，但是这个主题可以被分解为更多可以管理的部分或者一个个学习单元。而且，作为一门学科，沟通学提出了许多可以防

止冲突对当事人造成严重伤害的原理和技巧，其中一些原理和技巧可以从根本上预防冲突带来的伤害，另一些可以修复沟通渠道并恢复冲突当事方的关系。

这个版本增加了哪些新内容？

完成这本书之后，我们受到了深深的触动，那些以前几乎没受什么冲突训练的学生陆续来咨询我们。在本书的修订过程中，我们一直牢记这一幕，并确保在探究更深层次理论概念之前，我们所提供的与冲突有关的建议实用有效。然而，我们不想仅仅为了行为技巧而减少对冲突这个主题的研究，因为我们确实想帮助学生们学会如何更好地管理他们日常生活中遇到的冲突。我们将每一章看做一个学习单元，先提出特定目标，紧跟着的是教学理论，其中包含一个与该特定目标有明确关联的概要，最后以将核心理念应用于学习者实际生活和案例研究中的实践练习或评估准则为结尾。我们认为，如果能成功地运用这些准则，就表示我们的学生已经掌握了本章内容。

新版的更新反映了冲突的沟通研究的进展。团队冲突、组织冲突、棘手的社会冲突以及创造力等新的章节也作为最新的研究成果包括在内。另外，为了使本书适合在课堂上作为教材使用，我们在内容上做了许多更改，增强了可读性、条理性和趣味性。学生们想要确切了解如何面对他们认识的某个人，以及如何更好地应对他们目前的冲突；他们想要知道具体说什么和如何正确地说出来。课本的第一部分介绍了应对冲突的S-TLC系统，并介绍了成功面对冲突的六个步骤。这些内容满足了学生的需求，使其可以立即学习如何有效处理遇到的问题 and 争议。

本书前面几章介绍了管理冲突的首选方式，中间章节则继续探究了可以导致冲突升级及需要更高管理技巧的许多因素。鉴于这些不断升级的潜在因素，我们解释了更高级的概念和技巧，这些内容可以提升人们管理和解决人际冲突的技能。本书的中间部分除了将冲突的过程本质和情绪在冲突中所扮演的角色介绍给大家，针对缓解压力和愤怒、保全面子、调节冲突氛围、宽恕与和解

及调解他人冲突等难题，还提出了管理技能和技巧。

在本书最后的几章中，我们还增添了新的内容，希望以此加深学生对冲突管理的理解，增强他们的技能。我们关注了相关的沟通和冲突理论，群体动力学，组织行为学和道德问题。本书的结尾部分介绍了创造性的冲突管理和“理想的冲突管理者”，总结了前面几章讲述的关键技巧和原则。

在使用本书时，请记住冲突往往会导致个人的改变。期待本书能使您对过去曾认为是理所当然的思想、感觉和行为进行反思，也希望它能为您的思维方式和行为模式增添新意。

致 谢

我们最需要感谢的人是那些曾经使用本书前三版的学生，他们给了我们很多反馈意见。当然，我们也要感谢所有允许我们使用他们的故事来说明书中一些概念的学生。

鲁思·安娜（Ruth Anna）的致谢

首先，我想感谢那些在我的课堂上使用过本书的同学们，他们为本书的修订提供了宝贵的建议，并且允许我使用他们的故事来阐明重要的知识点。其次，我还想感谢芭芭拉·贝克（Barbara Baker）和谢莉·兰（Shelley Lane）。1979年我们相识于美国南加州大学（USC），他们两个人对我一生的影响难以估量。谢谢你们，我的好朋友！

另外，我想感谢阿兹塞太平洋大学成人专业学习中心（the Center for Adult and Professional Studies at Azusa Pacific University）的各位同仁，特别是我

的系主任佛瑞德·加莱特 (Fred Garlett (EJ))，他在我的学术研究过程中一直给予我极大的支持。我还要特别感谢的是“教学楼内的诸位”，是你们帮助我保持理智和明察事理：弗兰克·贝里 (Frank Berry)、斯蒂芬妮·芬威克 (Stephanie Fenwick)、布伦特·伍德 (Brent Wood) 和萨拉·维瑟 (Sara Visser)。此外，还要特别感谢我的朋友：翠西·海恩斯 (Trish Hanes)、乔伊斯·柯克·摩尔 (Joyce Kirk-Moore)、利亚·克林萨兹 (Leah Klingseis)、丽贝卡·涅派尔梅耶 (Rebecca Knippelmeyer)、卡伦·兰德 (Caron Rand)、吉莉安·西蒙兹 (Gillian Symonds)、茱莉亚·安德伍德 (Julia Underwood) 和梅勒尼·韦弗 (Melanie Weaver)，大家都明白个中缘由。

就个人而言，我要感谢我的丈夫波格丹·穆尔卡 (Bogdan Mulka)，他照料着我们的女儿，与我交谈，并共同分享美好时光。不管是写作还是艺术创作，感谢你一直鼓励我进行创造性的努力。我还要感谢我的孩子凯西 (Kathy) 和大卫·卢洛弗斯 (David Lulofs)，虽然已经成年，但你们仍然带给我无尽的欢乐，我的内心充满了自豪和感激。

李 (Lee) 的致谢

在先前的修订版中，我强烈地感受到是对美国高校的评估运动作出反应的时候了，因此本书以“管理”为定位，并着眼于结果，文章中增加了许多更具实用性和应用性的素材。不过，在本版的修订中，我要感谢我的合著者鲁思·安娜·阿比盖尔，感谢她对这个版本的投入。在她的努力下，我们增加了一系列富有理论性和智力挑战性的章节，并将其整合为第三部分。

在先前的版本中，我还要感谢学生们的支持和帮助。或许这是因为我还通过网络在线讲授这门课程，这与面对面教学有着截然不同的感受。在网络教学中，学生们似乎更能敞开心扉，毫无保留地展示他们的不解之处。从他们的反

馈中，我能够了解他们在读书、做作业以及讨论要点过程中的需要，确定他们存在的问题。在这本书中，我做了更多注解，修订了先前版本的部分内容，我感到这是一种组织章节、解释关键概念和原理更合理的方法。感谢我的学生们，有了你们的鼓励和付出，这一版本的视野才能更加开阔。

正如我在有关冲突的早期作品中所做的那样，我想对那些在书中与我共同分享他们的观点、评论和建议的诸位学者们表达我的感激之情。他们是（按字母顺序）：威廉·贝诺伊特（William Benoit）、查尔斯·布朗（Charles Brown）、南希·布瑞尔（Nancy Burrell）、丹尼尔·卡纳里（Daniel Canary）、唐纳德·库什曼（Donald Cushman）、克莱尔·丹尼尔森（Clare Danielsson）、史蒂夫·杜克（Steve Duck）、莎莉·劳埃德（Sally Lloyd）、罗琳·奥尔森（Loreen Olson）、迈克尔·洛夫（Michael Roloff）、特里萨·萨布林（Teresa Sabourin）、斯特拉·廷·图米（Stella Ting-Toomey）、史蒂夫·威尔逊（Steve Wilson）、多夫·齐尔曼（Dolf Zillmann）。很幸运能够认识他们，并和他们一起研究冲突或者家庭暴力这个主题。

和其他许多作者一样，我也要感谢我的妻子，感谢她的耐心、理解以及对我情绪波动的包容。有时我会由专心变得粗心大意，这让我回想起最近写的或意识到的并非我应该写的内容，也只有她能够从我的眼中读懂并容忍这种偶尔的糊涂。就像她之前做过的一样，莎伦（Sharon）对我的写作工作给予了极大的鼓励，让我有足够的时间和必要的空间完成这个项目。令人欣慰的是，随着婚姻生活的发展，我们已经学会了如何协作，她并没有认为我做的这个项目会引起家庭冲突。

Contents

目 录

前言

致谢

第一部分 管理冲突过程

第一章 冲突研究导论 1

本章目标 1

关键词 1

一、人际冲突的定义 4

二、冲突的必然性 7

（一）冲突是生活的一种真相 7

（二）人际暴力并非不可避免 10

三、冲突管理及技巧的定义 11

四、冲突沟通过程 13

五、冲突沟通的利弊 16

六、冲突的消极观点 18

小结 21

第二章 冲突过程观 27

本章目标 27

关键词 27

一、冲突的一般过程 28

二、积极冲突过程的模式和循环 30

三、消极冲突过程的模式和循环 35

(一) 冲突回避循环和“寒蝉效应” 36

(二) 竞争升级和暴力循环 41

四、冲突过程：成功解决人际冲突的六个步骤 46

(一) 准备：明确自己的问题、需要和困难 47

(二) 告诉对方“我们需要谈谈” 48

(三) 人际对抗：向对方表述你的问题 49

(四) 考虑对方的观点 50

(五) 处理问题：实现相互理解并达成协议 52

(六) 跟进解决方案：为重新评估问题限定一个期限 52

小结 53

第三章 冲突中的沟通选择 58

本章目标 58

关键词 58

一、对方中心取向：非自我肯定型沟通行为选择 60

(一) 选择回避 63

(二) 选择顺从 64

二、自我中心取向：被动攻击型沟通或攻击型沟通选择 65

(一) 被动攻击型沟通方式选择 65

(二) 攻击型沟通方式选择 67

三、关系中心取向：自我肯定沟通方式选择 71

(一) 选择妥协 74

(二) 选择合作 75

四、合作：首选方法	77
（一）降低个人和关系的压力	77
（二）个人和关系的高速成长及满意度	78
（三）合作的实施	79
五、沟通考虑因素：选择恰当的沟通方式	84
（一）场合（包括时间和地点）	84
（二）对方	85
（三）你的需求	85
小结	86

第四章 回应冲突：S-TLC系统 90

本章目标	90
关键词	90
一、冲突情境中的沟通	91
二、S-TLC系统	92
（一）停止：等一下，别着急	92
（二）思考冲突：分析冲突情境	93
（三）冲突情境中的倾听	97
（四）冲突情境中的沟通	99
小结	106

第五章 通过谈判管理冲突的得与失 112

本章目标	112
关键词	112
一、无形问题	113
二、有形问题	116
三、谈判基础	119
（一）竞争性谈判	120

(二) 合作性谈判	121
小结	131

第二部分 打破冲突扩大化周期

第六章 管理冲突气氛 136

本章目标	136
关键词	136
一、权力滥用的威胁	138
二、竞争的威胁	146
三、不信任(怀疑)的威胁	148
四、防御性行为的威胁	152
小结	156

第七章 压力管理 161

本章目标	161
关键词	161
一、压力的类型	164
(一) 良性压力和过弱压力	164
(二) 过强压力	165
(三) 恶性压力	169
二、改变看待生活挑战的方式	174
(一) 第一种方案	174
(二) 第二种方案	175
(三) 第三种方案	176
三、过强压力和恶性压力的来源	177

四、回应过强压力和恶性压力的建设性思想和积极观念	177
小结	183

第八章 愤怒管理 188

本章目标	188
关键词	188
一、体验愤怒	192
二、愤怒管理：愤怒发作或不发作的3种不同方式	194
（一）愤怒发作之前	199
（二）有效表达愤怒情绪：愤怒管理的注意事项	202
（三）回应他人的愤怒	206
小结	207

第九章 面子管理 211

本章目标	211
关键词	211
一、理解面子的需求	213
二、两种面子类型：积极面子和独立面子	215
三、面子工作	219
（一）预防性面子工作	219
（二）支持性面子工作	221
（三）矫正性面子工作	223
（四）修补程序	224
四、回应他人	229
五、网络空间中的冲突管理和印象管理	230
小结	232

第十章 通过宽恕管理冲突 236

本章目标 236

关键词 236

一、关系违规 237

二、为什么研究宽恕与和解 239

三、宽恕与和解的定义 240

四、宽恕的好处 242

（一）宽恕有利于我们的精神健康 242

（二）宽恕有利于我们的身体健康 243

（三）为什么人们不选择宽恕 244

五、完成宽恕 245

（一）学会宽恕 245

（二）宽恕的不同层次 246

六、完成和解 248

（一）和解的不同层次 248

（二）和解的步骤 249

七、超越受害 257

八、寻求宽恕 259

小结 260

第十一章 通过调解管理他人的纠纷 264

本章目标 264

关键词 264

一、纠纷解决方案 265

二、正规调解与非正规调解 267

三、调解员的角色 268

四、调解步骤：循序渐进 273

（一）受理过程 273

(二) 开案陈述	274
(三) 描述纠纷	276
(四) 共同点	278
(五) 最终协议	279
(六) 调解结束	282
小结	283

第三部分 深化我们对冲突管理的理解

第十二章 理论视角下的冲突管理 288

本章目标	288
关键词	288
一、冲突之个体内部理论	290
(一) 心理动力学理论	290
(二) 归因理论	295
(三) 不确定理论	297
二、冲突的人际关系理论	300
(一) 社会交换理论	300
(二) 系统理论	306
小结	307

第十三章 团队冲突管理 312

本章目标	312
关键词	312
一、团队冲突的本质	314