

第四章 冲突与沟通

◎ 箴言

“易，穷则变，变则通，通则久。”

——《周易·系辞》

◎ 学习目标

1. 了解冲突的概念和类型
2. 掌握冲突产生的原因
3. 熟悉冲突产生的过程
4. 了解人际冲突的五种处理方式
5. 掌握冲突中的沟通技巧

◎ 引导案例

冷科长与牛先生的“冷战”

案例人物简介：

冷科长——吉星保险公司赔偿支付科科长。男，40岁。工作认真，性格内向。

牛先生——吉星保险公司赔偿支付科赔偿分析员。男，38岁。业务能力强，脾气倔犟。

中午快下班的时候，公司老板打电话向冷科长布置了一项紧急任务，并特别强调一定要在下午两点以前办好。于是，冷科长拦住了正收拾东西，准备下班的牛先生，请他把吃午饭的时间变动一下，要么在办公室吃一份盒饭，要么推迟一会儿回家吃饭，以便把这项急件突击出来。其实，这项工作并不复杂，它要求在一大摞保险卷宗里，把几件事故索赔案卷查出来。冷科长知道，这件事情对于牛先生这样一个业务熟练的老手来说，根本不费吹灰之力，只不过需要一点时间而已。可是，牛先生表现出了明显的不情愿。他说：“对不起，我还要到银行去一趟。而且，我还想趁午休时间干点私事，恐怕不能遵命。”

冷科长非常不满地说：“你怎么总是这样，每次让你干点儿工作，你就有事，你的事可以挪到下午办嘛。”

“午休时间是所有职工都应享受的权利，你没权占用。”牛先生也气冲冲地顶了回去。两人就这样争执了起来。

冷科长与牛先生的矛盾由来已久。两年前赔偿支付科的前任科长调离，有小道消息传来，说牛先生是新任科长的候选人。他也认为凭自己的业务能力和工作经验可以当之无愧。但是，上级却从别的科室调来了冷先生当科长。冷先生对保险索赔业务完全是一个外行，性格也不

像前任科长那样热情、开朗。他总是冷冰冰的、一本正经、严肃认真，从来不开玩笑，也不善于跟科里的人多来往，一副公事公办的样子。牛先生觉得冷科长一点也不喜欢他，他推测冷科长多半是提防着他这样一个经验丰富的人。而冷科长觉得牛先生由于没有当上科长对他充满了敌意。像牛先生这样一个业务能力强的人，准会讨厌一个外行来领导他。前一段发生了一件事，更加深了他们彼此之间的猜疑、隔阂。

事情是这样的，牛先生突然得了流行性感冒，高烧不退，病得不轻，遵医嘱病休在家。在他休息的第四天，接到冷科长的电话，问他好了没有，能不能尽快回科里上班，因为人手不够，工作都积压了起来。牛先生回答说，他的病还没有好，还在发烧，医生给他开了一周的病假，还需要休息几天才能上班。碰巧，第五天天气特别好，牛先生感到自己的病好了不少，想出去活动活动，就骑上了他儿子的自行车，顺着大街蹬到一家修车铺修理车的链条。这里距他家只不过 10 分钟的路程。可是，就在他修好自行车要离开的时候，一抬头看见冷科长正骑着自行车驶过。他敢肯定，冷科长也看见了他。

当下一个星期他回到科里上班时，他觉得应该向冷科长解释一下。

“冷科长，上周我去修车，是……”牛先生结结巴巴地开口了，一看到冷科长冷若冰霜的脸，他不知道怎样说下去。

“好了，不用说了，我都知道。病好了就上班吧。”冷科长不等他说完就走开了。牛先生不知道冷科长都知道了什么，反正他知道冷科长是不会相信他的。又过了几周，科里有个高级赔偿分析员的职位出现空缺。牛先生肯定自己完全可以胜任这个职务。于是，他向科长提出了申请。但冷科长告诉他：“提升，除了反映一个人的工作能力之外，也得反映出一个人的责任感。你的确是这里最敏锐的分析员之一。但这个职位要求个人是具有高度的责任心，而你当了这么久的雇员，在这方面表现太一般了。”

科里的人都为牛先生打抱不平，让他去找老板提出控告，不能就此罢休。牛先生生性倔犟，因为自己的要求被置之不理，感到非常丢人，就什么也不想说了。他只希望冷科长在这里呆不长，否则，他就要求调离。反正他是不能再与他共事了。

现在冷科长要求他午饭时间加班，他就存心与他过不去了。他在想，既然你说我没有工作责任心，那我就真的做给你看看，看你到底能把我怎么样。冷科长也非常生气，他想，上次拒绝牛先生想晋升为高级赔偿分析员的请求是做对了。他太不负责任了，他的出勤记录一向平平，又不服从工作安排，这样的人怎么能够得到提升呢？

现在他们俩人的关系越来越僵了。

（资料来源：新营销，节选自《家庭营销的秘密》，2011 年 06 月 10 日刊）

【解析】：这是一个有关人际沟通冲突的案例。在沟通中，常常会因为沟通主客体感知、推断、语言、动作、行为、地位等原因，使沟通出现障碍，导致沟通的失败，这既影响人际关系也影响工作的效果。本案例为此提供了生动的说明，它让我们看到上下级之间是怎样由于沟通不良而导致冲突，从而产生相互猜疑、敌视，使正常的工作任务无法完成的。它也提醒我们，作为一个管理者，必须掌握必要的沟通技巧，巧妙化解和礼仪沟通中的冲突，以建立良好的人际关系，保证工作的有效性。

第一节 冲突及其类型

在人们的共同生活中，冲突是一种司空见惯的正常现象，长期没有冲突的关系根本不存在。凡是人们共同活动的领域，总会产生不同意见、不同需求和不同利益的碰撞，或在个人之间，或在小团体之间，或在大组织之间。日常生活中的绝大多数冲突无需多费口舌便会自然平息下去，要么是这一方让了步，要么是另一方，或者双方都作出可以承受的妥协。但是，也有一些事情却突然莫名其妙地变成另外一副样子，诸如恼怒、仇恨和蔑视等情绪更使冲突升温，对立的双方开始攻击和反击，造成伤害，甚至突然掀起一场力图消灭对方的战争，其结局要么一胜一负，要么两败俱伤。无论从伦理观念还是从经济观念出发，在家庭里或在工作部门中防止这类事情发生都是第一位的目标。所以，及时识别冲突状况，通过双方的坦诚沟通能够化解和利用冲突。

一、冲突的定义

冲突是指人们由于某种抵触或对立状况而感知到的不一致的差异。广义为一种过程，即当对方感觉到另一方对自己关心的事情产生了不利影响或将要产生不利影响时，这种过程就开始了。它描述了从相互作用变成相互冲突是所进行的各种活动，包括目标不一致、对事实解释存在分歧以及对行为预期不一致等。冲突这个概念非常灵活，它可以涵盖所有的冲突水平，从微妙的、间接的、高度控制的地处情况到明显的直接的、公开的暴力行为。

当前学者对组织中存在的冲突形成了三种不同的观点：第一种为传统的冲突观点，认为冲突是有害的，会给组织造成不利影响。冲突成为组织机能失调、非理性、暴力和破坏的同义词。因此，传统观点强调管理者应该尽可能避免和清除冲突。第二种为冲突的人际关系观点，认为冲突是任何组织无法避免的自然现象，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。既然冲突是不可避免的，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的互动作用观点。与人际关系观点只是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，认为融洽、和

平、安宁、合作的组织容易对变革和革新的需要表现为静止、冷漠和迟钝，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。

案例链接 4-1

沟通中的双刃剑——冲突

某公司一位业绩一直第一的员工，认为一项具体的工作流程是应该改进的，她也和主管包括部门经理提出过，但没有的受到重视，领导反而认为她多管闲事。

一天，她就私自违犯工作流程进行改变。主管发现了就带着情绪批评了她。而她不但改，反而认为主管有私心，于是就和主管吵翻了，并退出了工作岗位。主管反映到部门经理哪里，经理也带着情绪严肃批评了她，她置若罔闻。

于是经理和主管就决定严惩，认为开除她的也有、扣三个月奖金的也有。这位员工拒不接受。于是部门经理就把问题报告到老总这里。

老总于是就把这位早有耳闻的业务尖子叫到办公室谈话。没有一上来就批评她，而是让她先叙述事情的经过，通过和她交谈，交换意见和看法。老总发现这位员工确实很有思路，她违犯的那项工作流程确实应该改进，而且还谈出了许多现行的工作流程和管理制度中存在的完善之处。

老总的这种朋友式的平等的交流，真诚地聆听她的意见，让她感觉受到了重视和尊重，反抗情绪渐渐平息下来，从而开始冷静地反思自己的行为，从开始的只认为主管有错，到最后承认自己做得也不对。在老总策略性地询问下，她也说出了她认为自己的错误应该受到的处罚程度。最后高兴地离开了办公室。

此后，老总与部门经理以及主管交换了意见和看法，经理和主管也都认同了“人才有用不好用，奴才好用没有用”的道理。大家讨论决定以该位员工自己认为应受的罚金减半罚款，让她在班前会上公开做了自我检讨，并补一个工作日。她十分愉快地甚至可以说是怀着感激之情接受了处罚。而且公司还以最快的速度把那项工作流程给改进了。

事情过后，发现这位员工一下子改变了原来的傲气和不服的情绪，并积极配合主管的工作，工作热情大增，大家说她好像象变了个人似的。

分析：冲突是组织管理或人际沟通活动中的自然现象，不可避免。我们学习冲突及其处理方式，不是要完全杜绝它，而是要合理利用它，良性的冲突能为组织带来变革和改进。

冲突的发生在任何组织都不可避免。但是，冲突是可以管理的。如何解决冲突，是管理者必须面对的问题。冲突的出现可能使组织内潜伏的问题提早得到重视，将冲突引向积

极正面的结果正是组织绩效得以提升的机会。因此，称职的管理者不应该仅仅以保守地消除冲突为己任，而需要以更积极的态度来疏导冲突，使其转变为提升组织绩效的正面因素。行为科学研究专家将冲突管理称之为“将热转化为光的管理”。

二、冲突的类型

无论冲突的表现为何种形式，都可以简单的归纳为内心冲突、人际冲突、小组冲突和组织冲突，如图 4-1 所示。本书着重讨论组织内人际冲突，有关组织与外部如竞争者、政府部门、社区、媒体和利益相关者的冲突不在本书讨论范围之内。

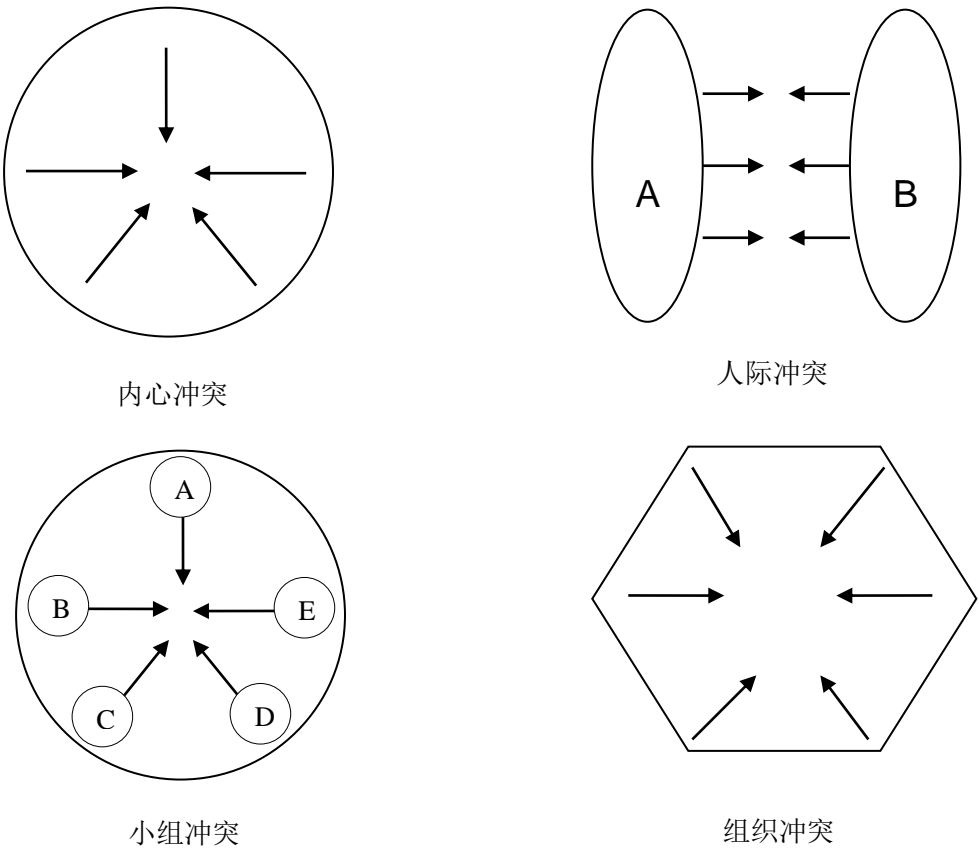


图 4-1 冲突的类型

(一) 内心冲突

内心冲突发生在个体本身，而且常常涉及目标和认知冲突。当个体的行为导致产生与众不同的（包括积极和或消极的）结果，或个体的行为与所产生的结果互不相容时，就导致了目标冲突。如有的工作收入比较高，但危险性较大，或个人利益与公司利益不一致等。

1. 目标冲突。指的是积极的和消极的两种结果间的相互作用。目标冲突包括三种基本类型：

(1) 取——取冲突。在这类冲突中，个体必须在两个或两个以上的具有积极效果的机会中做出选择（如对两件漂亮衣服都想买，可惜囊中羞涩，只能选一件）。

(2) 舍——舍冲突。在这类冲突中，个体必须在两个或两个以上的具有消极效果的选项中做出选择（如工作上要么被降级，要么减少薪水）。

(3) 取——舍冲突。在这类冲突中，个体必须决定是否接受既有积极结果也有消极结果的事情（如选择留在大城市，但工作压力较大）。

资料链接 4-1



如何面对生活中的内心冲突

我们在超市购买同样的商品，什么价格、什么牌子是我们关注的重点；购买家用轿车，生产厂家、轿车型号、排量、内饰、价格等是对比选择的关键；参加不同场合聚会，如何着装、说什么话又让我们提前斟酌。生活中，我们每个人都会碰到这样那样的选择，每一次选择其实就是一个战胜内心冲突的过程，有时选择少，有时选择多，有时比较紧急，有时比较宽松，有时比较容易，有时却实在为难。但是，每一次选择带来的那种冲突感受，让我们都有不同的体会，需要用健康的心态对待。

心理学家勒温（Lewin）和米勒（Miller）把人的内心冲突分成四类：双趋冲突、趋避冲突、双避冲突和双重趋避冲突，将人们面对生活中的矛盾事物作出选择时内心的体验描述的准确到位。俗语说的好：两利相权取其重，两害相权取其轻。汉·霍谠《奏记大将军梁商》：“至于趋利避害，畏死乐生，亦复均也。”人们在面对内心冲突的时候要综合衡量状况而选择，难的是如何作出选择，或者说如何作出更加有利于自己的选择。

我们应该如何面对这种冲突呢？一是要全面分析造成冲突的根源和原因。俗话说的好，凡事出必有因，没有无缘无故的爱，也没有无缘无故的恨，只有我们不了解的真相。比方说，人们购买私家车，同样价格的两款车，分别有不同的性能配置。甲车设计流线造型，外观精美，省油经济，乙车稳重大方，动力强劲，安全可靠。如果我们选择漂亮好看，就选择甲车，如果强调安全保障，当然乙车更合适。但是我又想要漂亮，又想要动力，则会体验到强烈的内心冲突。而此时造成冲突的根源就是我们的期望和现实之间的差异，造成冲突的原因就是我们无法接受这种差异，让我们的选择左右为难。一旦明白了问题存在的根源和原因，就会找到问题的突破口，相对轻松的解决心理冲突。我们可以把自己最关心的问题按照 1、2、3、

4 罗列出来，然后从第一个因素开始选择就可以了。如果还是感到内心冲突不能接受，那么大多是没能找到真正的根源和原因。

二是准确判断冲突各方带来的可能结果。这一条也就是说假设我们选择了其中某一个因素，然后考虑这个因素会给我们带来什么样的结果，是否满意？《孟子·告子上》中“鱼，我所欲也，熊掌，亦我所欲也；二者不可得兼，舍鱼而取熊掌者也。生，亦我所欲也，义，亦我所欲也；二者不可得兼，舍生而取义者也”。其实生活工作中我们不是碰到鱼和熊掌这样简单的问题，大多是很难量化定位的东西。还是买车这件事，当我们纠结于漂亮的外观和稳重安全两个不能合一的因素时，很难明确量化漂亮的外观和稳重安全哪一个能带来更多的享受或意义。因此，准确判断各因素的结果对如何取舍非常关键。

三是严格执行既定的选择和方向。当选择的时候，如果说会带来丰厚的回报，但是也存在极大的风险，比方说买股票。股市中的散户经常有这种体验：自己买的股票长时间不涨，终于在坚持不住后卖掉了，结果股票大涨，后悔不已。这里不去关注股票赔赚的事情，我们简单分析一下购买股票带来的心理冲突。在购买一个股票之前，我们会了解发行这个股票的公司规模、生产经营状况、了解它的公司业绩、股价市盈率、分红配股情况、公司有无重大事项通报和行业前景等，掌握了解的因素越多，我们心中自然会更加有数，一旦买入股票后，就要坚持自己的选择和获利预期。

四是积极创造改善有利于预期的各种条件。人生既然存在不同的选择，当然面对一切事物总有新的选择，即使这种选择带来的冲突异常强烈和痛苦。当人们一旦体会到这种冲突带来的坏处影响到正常生活或身心健康的时候，一定要积极走出去，寻求恰当的帮助，度过自身难以克服的困难阶段，会面对一个开阔的前景。

2. 认识冲突。当个体意识到其想法、态度、价值观以及行为与现实存在分歧时，便产生了认识冲突。由于认识不一致的情形不断出现，常常让人感到紧张和不适。若要淡化这种不适的感觉，可以通过改变自己原有的想法、态度、价值观和行为，或者设法获得更多有关引起冲突的信息，以寻求解决这种冲突的途径。

案例链接 4-2

蹲铁轨的小孩子

有一群小朋友在铁轨上玩，而那个地方有两条铁轨，一条还在使用，一条已经停用。只有一个小朋友选择了停用的铁轨，其他小朋友



> 全部蹲在仍使用的铁轨上玩。很不巧，火车来了。而当时你正站在铁轨的切换器旁，而且又来不及通知那群小朋友，此时，你会用切换器把火车转向哪条铁轨呢？

选择把火车引转向停用的铁轨，这样就可以救大多数的小朋友。却又发现，事情远没有那么简单。选择多救一些小孩，就必然牺牲那名在停用铁轨上玩的小孩。但那名小孩显然是做出了正确的决定一脱离他的朋友选择了安全的地方玩；而他的朋友们则是无知的选择在不该玩耍的地方玩。

假如你也是文章中那位使用切换器的人，内心的正义与现实冲突时，你会如何抉择呢？

分析：其实这样的两难选择经常会出现我们的生活中，有些时候。一些有远见而又博学的少数人往往会因为多数人的利益而被牺牲，就像那个为了安全不和其他同伴在危险的铁轨上玩耍的孩子一样。但是这样的选择就对吗？

（二）人际冲突

人际是指两个或更多社会成员间，由于反应或希望的互不相容性，而产生的紧张状态。一般是个人与个人之间的冲突。个人之间的冲突之所以发生，主要是由于生活背景、教育、年龄和文化等的差异，而导致对价值观、知识及沟通等方面的影响，因而增加了彼此相互合作的难度。

处理人际冲突时应遵循以下几条原则：

1. 对事不对人。在发生冲突或争执时，将焦点至于事情本身，客观分析冲突的起因与双方对错，不将冲突扩大化。人际冲突的起因大部分是一些生活琐事，而且双方都要承担一定的责任，也很难分清谁对谁错，所以如果将冲突的起因归于某人，双方只会相互攻击从而激化冲突，但这种错误的做法很容易被本能性的使用。
2. 给情绪降温，做合理的让步。在发生人际冲突时，双方都处于一种应激状态下，在这种情绪状态下，很容易说出彼此中伤的话而造成无法挽回的局面。此时，做适度的让步不失为一种明智的选择，让步并不代表忍气吞声，把握好度也是一种智慧。
3. 当时当地解决冲突。发生人际冲突时，直面问题，坦诚以待，立即处理，而不要暗自较劲，更没有必要记仇。前面提到过，人际冲突的起因多半是小事，在当时如果双方直面冲突，彼此说出自己的真实感受，一般都可顺利的解决冲突。但事实上，很多人当时都会选择逃避，几次逃避之后，小问题会积攒成为大问题，到那时发生人际冲突就是算总账了，陈年旧事都有可能会翻出来，此时再处理就是难上加难。

4. 如果需要外力相助，可以考虑求助于有经验和公正的调解人。调解人的作用是与各
方交谈，为讨论问题创造有利条件，指导各方做出大家都能接受的的决定。

资料链接 4-2

职场人际冲突

现代企业中，因为分工合作、职位升迁等利益分配，使得原本简单的同事关系、上下级
关系变得复杂起来。在职场打拼的人，很关键的一条就是 EQ 技能——人际关系的处理能力，
这个能力往往决定一个人的工作成就。但有许多职场人士往往处理不好工作中的人际关系，
而影响个人工作的发展。

陆丹蒙（上海职业介绍徐汇分中心东安职介所职业指导师）给出如下指导意见：首先，
明确人际关系不是工作的全部。脚踏实地做事，勤勤恳恳地工作，多创造业绩，才能使自己
得到职场的认同。想在职场中站住脚跟，实力是关键。其次，积极面对“人际冲突”，主动
和不同部门的同事建立起良好关系，这种人际关系不仅会让工作愉快，还能在你需要的时候
助你一臂之力。再次，避免被卷入到人际关系斗争的圈子里。若是一旦被动地卷入到争斗的
漩涡中，最好的方法是装聋作哑，待事态明朗后抽身而出。最后，始终牢记，努力工作。因
为实力才是职场中最坚固的权力基础！

（三）小组冲突

小组冲突是两个或两个以上的小组成员在目标、利益、认识等方面互不相容或互相排斥，
从而产生心理或行为上的矛盾，导致抵触、争执或攻击事件。

管理者不能仅仅把冲突视为对领导权威的挑战，这样不仅会造成小组内部的分裂，而且
不利于小组整体工作效率的保持和提高，适时的激发良性的冲突，将能推进小组的发展和进
步。建设性冲突对个人和小组都有很大的推动作用，它可以激起个体的创造性思维，同时可
以激励团队的其他成员积极努力工作，适当激发建设性冲突，将能推动团队建设和发展。运
用冲突，让不同的观点交锋，将破坏性的冲突转变成建设性冲突，将危机化为契机，碰撞出
新的思想火花，才有利于管理者顺势推动改革和创新。

案例链接 4-3

即将倒闭的钢铁厂

美国一家面临倒闭的钢铁厂，在频繁更换几任总经理，花费了巨大的财力人力物力后，
对于走向破产的钢铁厂大家已经黔驴技穷，员工也都士气涣散，唯一能做的事情就是等着工
厂宣布破产清算。新到任的总经理似乎也拿不出什么好的办法来，但他却在几次员工会议上

> 发现了一个现象，公司的每次决策制度公布时，大家似乎都不愿意提出反对意见，管理者说
/ 什么就是什么，会议总是死气沉沉。因此这位总经理果断做出了一个决定，以后会议每个人
/ 都有平等发言的权利，如果发现问题，谁提出解决方案并且没有人能够驳倒他，他就是这个
/ 方案项目的负责人，公司给予相应的权限和奖励。新制度出台后，以往静悄悄的会议逐渐出
/ 现了热烈的场面，大家踊跃发言，争相对别人的提案进行反驳，有时候为争论某个不同意见，
/ 争论者面红耳赤，甚至大打出手，但在走出会议室之前，都会达成一个解决问题的共识，并
/ 且都会按照达成的共识去做。过了一段时间后，奇迹出现了，这家钢铁厂逐步走出困境起死
/ 回生，甚至在几年后进入了美国最优秀的四大钢铁厂之列。

分析：冲突分为建设性冲突和破坏性冲突。建设性冲突能为小组或团队注入新的观念
/ 和思想。小组讨论时，所有的问题大家都没有异议时，往往是一个危险信号，应引起警示。
/ 在实际沟通过程中，如何发挥冲突“良”的一面而抑制其“恶”的一面值得管理者深思。

（四）组织冲突

组织冲突是客观存在的，而且在一定程度上可以激发组织进行调整，进一步合理化，成为组织中动力性因素方面，其主要的积极功能有：

1. 冲突对组织的凝聚功能

在组织的管理活动中，各部门之间的冲突行为或冲突倾向，给各部门的职员和具有职权的人员产生压力，包括部门内部的压力和部门之间的压力，它使部门成员强烈地意识到自身同外界的独立和差异，并产生部门内部的群体认同感，因此，其参与意识加强、内聚力和亲和力增强。同时，企业组织内部的部门冲突对维持和建立组织分工层的稳定性是有积极意义的，而且，可以通过对冲突行为是“正确”还是“越轨”的甄别，使企业成员明确地认知自己的任务和职责。当然，冲突的聚合功能之产生有一个前提条件：只有当冲突没有涉及到企业根本的组织原则和核心价值时，冲突才能起积极的作用。否则，冲突将促成或加速企业组织的分裂。

2. 冲突对组织的保护功能

人是很难摆脱情感影响的，纯粹的现实性冲突行为往往渗透到非现实性冲突行为中，是非现实性行为的积聚与爆发，在这种情况下，如果组织成员或部门的不满不断地得到宣泄，保持精神上的欢快，而不致于连续积累达到人们心理承受阈值而发生“疯狂性”的爆发行为，将冲突目标直接对向组织的核心。因此说，不满情绪的发泄，如果只是部门间为了工作，为了保护自己部门的利益而情绪激昂，这将有利于企业组织结构和职级结构的稳定，对组织具

有保护作用。从组织的发展、变迁角度进,一个开放的企业组织应当允许冲突的存在和延续。这样有利于将组织成员的注意力分散到各种非现实性冲突和可控制的现实性冲突上,以此来减少或防止那些能够危及企业根据利益的冲突的发生与发展。即客观上对企业根据利益与价值形成了一层保护网,从而在一定程度上阻止企业内部爆发严重冲突而迅速分裂的可能。

3. 冲突对组织资源的再分配功能

随着组织环境的不断变化,组织内部的结构以及职权关系也要随之变革以适应环境的变化。组织冲突可以激发或建立这样的变革机制,使组织关系的调整成为可能,达到强化企业组织对外部环境的适应与参与能力。举个例子来说,如销售部门产生过分冲突,则说明这个部门的资源存在不足,可能是部门领导的协调能力有待提高或者部门成员的业务学习有待加强,为了避免组织过分冲突,就得必须重新调整和分配组织资源。同时,组织内部各种冲突的后果,可以导致职权关系的改变并形成组织资源分配的新准则,这样就可以防止以往冲突行为的再次出现而使组织达到新的稳定,在组织资源重组过程中形成组织内部和外部环境的一种新的平衡机制。

第二节 冲突产生的原因

引起人际冲突产生的原因多种多样,归纳起来大体包括以下几方面。

一、角色不一致

组织中每个成员都有自己的职位,要求成员扮演与其职位相适应的角色。出先角色不一致的主要表现在以下三个方面:角色期望与个人能力不一致、角色期望与个人行为不一致、角色期望不兼容。

1. 角色期望与个人能力不一致

按照人力资源管理的原理,组织中人与职位匹配,做到人事相宜。如果出现职位要求与个人能力不相匹配的情况,或者组织要求个人扮演的角色或所发挥的作用于个人的性格、技能、能力和个人期望相冲突,就会导致个人在工作中遭受挫折,感到心理压力和矛盾,使得职位的承担者对实现组织的角色期望缺乏信心。

2. 角色期望与个人行为不一致

角色期望一般是指组织对成员充当某一角色的行为要求。具体的讲,就是组织成员的行为表现要符合组织的要求。实际上,在组织内部常常会出现组织成员的行为表现与组织要求不相符的现象。

3. 角色期望不兼容

角色期望不兼容有两种情况：一种是角色期望互相排斥，另一种是角色期望不能同时实现。角色期望相互排斥是指管理者面对不同的角色期望，而不能兼顾这些不同的期望要求。角色期望不能同时实现是指管理者扮演多种不同角色而不能在同一时间完成这些角色。

二、感知差异

按照感知科学的理论，感知是人们对刺激信号的解读与破译，并在内心产生各种的感觉。这一感觉的变化，也就是人们对外在事物的一种主观反映。然而，不同的观念或概念对来自同样的外部刺激又做出不同的特定反应。感知是一种积极的、主动的、多层次的信息加工的过程。它依赖于直接作用于感官的刺激物的特征，也依赖于感知的主体。

当组织中的个体由于各自独特的背景和经历而持有不同的信念和态度时，差异化就产生了。差异化是冲突的重要来源。不同的教育背景、成长经历、经验、价值观念以及文化差异等都是导致冲突的重要因素。因此，基于感知的不同人们对同一问题的认识和理解会持不同的见解，所采用的解决措施也会大相径庭。其实，即使是同一个人，在不同的时间段对同一件事物的解读也是存在感知差异的。

三、沟通不当

人们缺乏有效沟通的机会、能力或动机，是导致冲突的重要原因。

1. 若双方缺少沟通机会，则各自容易根据已有的心理定势来解释和预期对方的行为，而心理定势是一种先入之见，带有主观性，并伴有一定的情绪色彩，因此容易造成误解，引起冲突。此外，缺乏直接接触和交流机会还会导致双方难以形成心理上的认同和移情。

2. 缺乏沟通的技巧和能力也是引发冲突的重要因素。当一方以过激的方式表达不同意见时，对方很可能会同样报以不合作态度。如此一来，怨怨相报、恶性循环，会导致冲突升级。

3. 交流上的不顺畅会削弱双方做进一步沟通的动机。社会情绪性冲突所带来的强烈的负面情绪使人们回避沟通，而更少的交流则会进一步强化已有的心理定势、加剧冲突。

案例链接 4-4



通天塔的故事

据犹太人的《圣经》记载：大洪水劫后，天上出现了第一道彩虹，上帝走过来说：“我把彩虹放在云彩中，这就可作我与大地立约的记号，我使云彩遮盖大地的时候，必有虹现在云彩中，我便纪念我与你们和各样有血肉的活物所立的约；水就不再泛滥，不再毁坏一切有血肉的活物了”，上帝以彩虹与地上的人们定下约定，不再用大洪水毁灭大

>
地。

此后，天下人都讲一样的语言，都有一样的口音。诺亚的子孙越来越多，遍布地面，于是向东迁移。在示拿地（古巴比伦附近），他们遇见一片平原，定居下来。有一天，有人提出一个问题：“我们怎么知道不会再有诺亚时代的洪水将我们淹死，就像淹死我们祖先那样？”“这有彩虹为证啊。”有人回答道。“当我们看到彩虹，就会想起上帝的诺言，说他永远不会再用洪水毁灭世界。”“但是没有理由要把我们的将来以及我们的子孙的前途寄托在彩虹上呀”另一个人争辩说：“我们应该做点什么，以免洪水再发生。”于是，他们彼此商量说：“来吧，我们要做砖，把砖烧透了。”于是他们拿砖当石头，又拿石漆当灰泥。他们又说：“来吧，我们要建造一座城，和一座塔，塔顶通天，为要传扬我们的名，免得我们分散在全地上。”由于大家语言相通，同心协力，建成的巴比伦城繁华而美丽，高塔直插云霄，似乎要与天公一比高低。没想到此举惊动了上帝！上帝发觉自己的誓言受到了怀疑，上帝不允许人类怀疑自己的誓言，就像我们不喜欢别人怀疑自己那样，上帝决定惩罚这些忘记约定的人们，就像惩罚偷吃了禁果的亚当和夏娃一样。他看到人们这样齐心协力，统一强大，心想：如果人类真的修成宏伟的通天塔，那以后还有什么事干不成呢？一定得想办法阻止他们。于是他悄悄地离开天国来到人间，改变并区别开了人类的语言，使他们因为语言不通而分散在各处。人们各自操起不同的语言，感情无法交流，思想很难统一，就难免出现互相猜疑，各执己见，争吵斗殴。这就是人类之间误解的开始。修造工程因语言纷争而停止，人类的力量消失了，通天塔终于半途而废。

分析：由于语言差异，造成了沟通障碍，形成了部落冲突，最终通天塔并未修建成功。其实工作中、生活中因为沟通不畅或不当，常常会造成很多不必要的破坏性冲突，因此加强沟通和交流是非常有必要的。

冲突产生的原因不仅仅包括以上三种，还有诸如个体的人格特征、任务依赖性、目标不一致、资源匮乏等其它可能的原因。充分了解工作中冲突的性质及其产生的原因，并且采取恰当的方法来避免或解决冲突，对于任何管理者或者组织成员来说都是非常重要的。

第三节 冲突的过程

美国学者 Pondy 提出可著名的冲突“五阶段发展”模型，他认为冲突的发展经历分为五个可辨认的阶段，冲突并不总是一种客观的、有形的现象，冲突的最初只存在于人们的感觉或意识之中，冲突只有不断发展，才会逐渐显现出来，表现为各种可见的形式，如争吵、

斗争等。冲突发展过程的五个阶段是：潜在的对立或失调、认知与人格化、行为意向、行为
和结果。图 4-2 描绘了冲突这一过程。

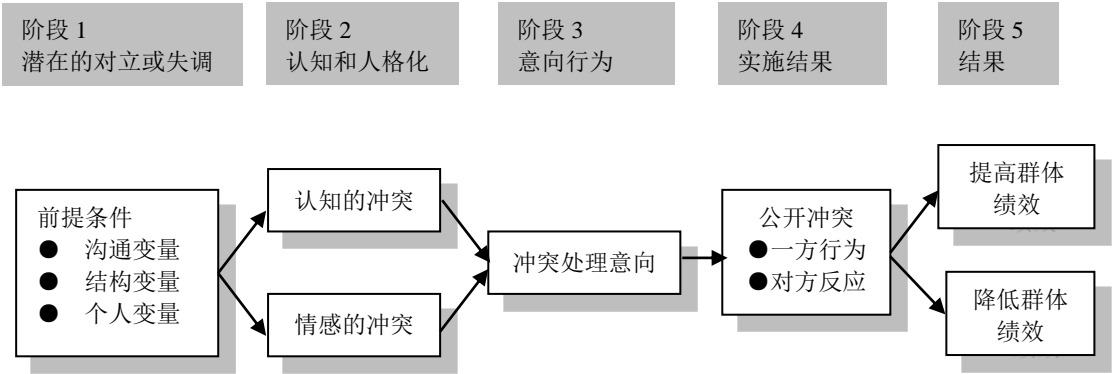


图 4-2 冲突过程

（资料来源：[美]斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学（第十版）[M]. 孙健敏，李原译. 北京：中国人民大学出版社，2005.）

冲突的发展一般要经历图 4-4 中所示的五个阶段，但这也不是绝对的。冲突的过程是千变万化的，它的发展既有外部条件的客观因素，也有冲突双方意愿的主观因素。比如，有些冲突仅仅停留在潜伏阶段，因为发生冲突的原因消失了，冲突也就不可能表面化了；而有些冲突一开始就进入对抗的表面化阶段。冲突是一个动态的发展过程。冲突的产生发展过程都受到各种主客观条件的影响和抑制。

一、潜在的对立或失调

冲突过程的第一步表明了可能发生冲突机会的条件。这些条件并不一定会直接导致冲突，但它们是冲突发生的必要条件。总体来讲，这些必要条件可以归为三类：沟通变量、结构变量和个人变量。

沟通变量是指由于沟通方面出现问题而造成双方的冲突。沟通变量主要包括了三个方面：一是词汇含义的差异、使用的专业术语、信息交流不够充分，以及沟通过程中的噪音干扰等因素造成的沟通障碍。另外，由于教育培训差异、选择性知觉、缺乏有关他人的必要信息等所导致语义理解方面的困难，这些都将成为产生冲突的潜在条件。二是沟通过少或过多都会增加冲突的潜在可能性。三是沟通通道也影响了冲突的产生。人们之间传递信息时会进行过滤，来自正式的或已有的通道中的沟通偏差都会增加冲突产生的潜在可能性。

结构变量的“结构”概念包括了以下变量：群体规模、群体成员分配的任务和具体化程度、管辖范围的清晰度、员工与目标之间的匹配性、领导风格以及奖励系统和群体间相互依赖的程度。这些变量往往会成为冲突潜在的条件。

个人变量是指人与人之间相处时所存在的一种微妙感受。我们每一个人可能都有过这样的经历：当你第一次遇到某个人时你就不喜欢他（她），结果是不仅他（她）的很多观点你不赞成，甚至连一些细微的特点都令你讨厌。比如说话的声音、动作姿态等。假如你和这样的人共事，那么冲突发生的可能性就比较大。个人因素包括了每个个体都拥有的价值系统和个人特征，它们构成了一个人与众不同的风格。研究证据表明，某些人格类型（如十分专制、教条的人）有可能导致冲突。另外，价值系统的差异是导致冲突出现的一个重要原因。

资料链接 4-3

沟通过载

沟通过载是指不恰当的信息被过多的传递给信息接收者，使其不堪忍受。以往的沟通研究都强调要进行更多的沟通，但实际上如果成员间缺乏信任和存在冲突，那么更多的沟通只会传递威胁或其它强迫性信息，引起沟通过载，结果只能是冲突的进一步升级，成员间关系更加恶化。



美国一项最新调查表明，移动互联网时代，人们在享受沟通便利同时，也忍受着“沟通信息过载”的困扰，甚至为此感到不堪重负——你知道的越来越多，思考的越来越少；你存储的越来越多，消化的越来越少。

二、认知和人格化

冲突是否发生关键在于人们是否意识到了冲突。只有当一方或多方意识到冲突或感受到冲突时，潜在的对立和失调在这时才显现出来。冲突发展的第二阶段是人们认识到了不一致，或一方对另一方关心的事情造成某种程度的消极影响。在这个阶段，人们对传统的感知可以分为认知的冲突和情感的冲突。认识到冲突的存在并不意味着它人格化了。它并不会使人感到紧张或焦虑，也不一定会影响到对另一方的情感。情感水平的冲突是指冲突的个体有了情感上的卷入，此时各方都会体验到焦虑、紧张、挫折或敌对。

在整个冲突发展过程中，阶段 2 是最为重要的一个阶段。其重要的原因是因为此时冲突问题容易被明确地突现出来。冲突的双方在这一过程中确定了冲突的性质。同时，冲突的界定方式可能勾勒出解决冲突的各种办法。此外，情绪对于知觉的影响十分重要。当一个人意识到冲突存在的时候，其情绪将会影响到冲突发展的方向和解决的办法。如果这个人认识到

了冲突的存在。但是并没有卷入个人的情感，这时冲突的表现和解决都比较容易；一旦认识到冲突存在并在情感上做出反应，其情感的作用将会使冲突的解决复杂化。研究发现，消极的情绪容易导致问题过于简单化处理，导致信任感降低，针对对方表现出来的行为也会作出负面的解释；相反，积极情绪则增加了针对困难问题考虑其各项因素中潜在联系的可能性，采取更为开阔的视野看待情景，采用的解决办法也更有创新性。

三、行为意向

行为意向介于个体的认知、情感以及其外显行为之间，指的是在面对某种冲突情景时采取某种特定方式从事活动的想法和打算。在冲突情景中，冲突的双方都将作出自己的反应，而这种反应大多数是根据对方的行为意向做出的。对自己该如何针对他人的行为意向做出反应，必须首先推断他人的行为意向。很多冲突之所不断升级、或者造成两败俱伤的结果，主要原因就在于一方错误地推断了另一方的行为意向。另外，行为意向与行为之间还有一段明显的距离，因此，一个人的行为并不总能准确地反映出他的行为意向。从行为意向到作出行为的过程中还存在许多变数。

美国行为科学家托马斯提出的冲突处理模型被用来确定人们处理冲突的行为意向。该模型中通常使用两个纬度，即合作性（一方愿意满足另一方愿望的程度）和自我坚持性（一方愿意满足自己愿望的程度）来确定不同的处理冲突的行为意向，这部分内容将在下节详细阐述。

四、行为

冲突行为通常是冲突各方实施各自行为意向的公开尝试。它首先是建立在对对方行为意向的判断和预测的基础上做出相应的反应，或对对方试探性的行为尝试，而对方也会依次做出自己的反应，由此交替行进，不断发展，形成了冲突强度连续体。在连续体的低端，冲突以微弱、间接、高度控制紧张状况为特点。如果冲突水平升级到连续体的最顶端，则具有很大的破坏性。罢工、骚乱和战争都显然落在最顶端的位置。大多数情况下，处于连续体顶端位置的冲突常常是功能失调的。功能正常的冲突一般来说位于冲突连续体较低水平。

冲突行为并不总是行为意向的表现。行为与行为意向是不同的，冲突行为的表现常常带有强烈的刺激性，加上对行为意向判断的失误，或在实施过程中缺乏经验，行为表现上容易出现误差，外在行为有时就会偏离原来的行为意向。

资料链接 4-4

与发生冲突客户的沟通

> 在服务型企业，顾客是其面对的数量最多的公众，是维系其生命的动脉，当企业与客户
发生冲突时，顾客最直接的行为就是投诉。对那些与客户直接沟通的冲突处理人员来说，投
诉不仅仅是工作，更是了解客户需求、市场动向的最有效方式。因此，处理好客户投诉是十分必要的。

一、了解客户的情感需求。一般来说，客户投诉的需求主要有：希望被关心、重视，希望有人倾听，宣泄内心的不满等。因此，在和客户进行沟通时要特别注意用语，比如“真的很抱歉”，也可以说“我非常理解您现在的心情，我会尽我自己最大的努力来帮您解决这个问题，您先坐下来我们慢慢谈”，这中沟通交流方式能够让客户感到自己的情感需求得到了关注。

二、换位思考，正确认识顾客的异议。换位思考应当广泛运用到客户冲突中，这是有效解决客户冲突的关键。只有真正关心、认同企业产品或者对企业产品略感兴趣的顾客，才会提出更多的异议、要求或是批评。因为根据相关数据显示，遇到问题没有提出异议的顾客只有 8% 会回来；提出异议但没有得到解决的顾客则有 18% 会回来；提出异议得到解决的顾客有 55% 会回来；而提出异议迅速得到满意解决的顾客，有 86% 将成为企业的稳定客户。因而从长远发展考虑，企业自身也是非常需要顾客提出不满的，因为通过有效地处理顾客提出的异议，企业将增进对自己产品的了解。

三、保持热情。热情的服务与沟通，往往能够平息客户的怒气，至少客户认为自己的问题已经受到了重视，并相信企业会帮助其处理好问题。如何热情的服务与沟通？最关键的一点，就是冲突处理人员在与客户进行沟通过程中，面部表情应该与语言保持一致。只有当姿势、表情、动作、呼吸都表现出热情、微笑的状态时，才能让客户真实感受到热情。

四、疏通客户情绪。客户投诉的最主要情绪是抱怨，这时的客户需要旁观者的支持，因此抱怨时现场的人越多，他的指责就越苛刻、越离谱，这是客户的一种普遍心理。遇到这种客户，冲突处理人员应迅速将当事人带离现场，到办公室或人群稀少的清净处进行商谈与沟通，切莫在公众面前与之争辩，因为在大庭广众面前，员工纵有千百个理由解释说明，客户也只会认为自己“得道多助”。

五、巧抓时机，事半功倍。其一，先发制人。处理客户冲突的时机最好是在客户之前提出自己的意见，这样将会给客户提供一个思想准备和改变自己原有态度的机会。其二，拖延回答问题。许多冲突处理人员在处理问题时，都会遇到这样的情况：客户的问题是自己从来没有遇到过的，公司并没有先例，或是不能马上给客户一个满意的答复，或是没有足够的例

证驳倒或说服客户，或是立即回答会陷入矛盾和尴尬，遇到类似情况时，都应该设法延缓一下回答问题的时间，寻求解决的办法。而客户的反对意见已经显削弱的苗头，或客户提出的要求离公司底线甚远时，或客户提出一些不当说法时，也都可以延缓回答问题。

六、认真倾听。 倾听是沟通的重要环节之一，也是能够顺利解决冲突的前提。一个比较难缠的客户在表达其内心不满时，往往会表现得比较激动，怨气十足。在他们的怨气发泄完之前，你是不可能帮他们解决任何问题的，如果客户的怨气得不到发泄，他们就不会听任何解释，以至于针锋相对，最终造成双方沟通的障碍，局面变得无法收拾。因此处理人员尽量不要在这个情况下打断他们的抱怨，更不能对他们说“冷静一下”，因为得到的回答永远是“你凭什么叫我冷静！”只有等客户将不满发泄出来，情绪逐渐平稳的时候，才能试着与其进行沟通。而在此前，冲突处理人员能做的只能是认真倾听。

七、快速反应，给出全面的解决方案 快速反应时处理好冲突的制胜法宝。当处理人员了解客户的投诉信息以后，应快速做出反应，及时派出相应人员为客户解决问题，减少冲突造成的负面影响。如果能够电话解决的应立刻给出解决方案，快速的反应并解决问题会给客户一种被重视的感觉；如果不能当场解决的应该委婉地向客户说明原因，取得客户的谅解，并给出具体答复时间，切忌推诿扯皮，怠慢到客户。

冲突处理得当，可以息事宁人，甚至可以提高组织服务、产品质量；相反，处理不当就有可能为组织造成声誉风险，甚至出现无法挽回的经济损失。因此，学会沟通、掌握沟通技巧并在实践中灵活运用是化解冲突的有效方式，更是每个社会组织成员必须认真研究的一门学问。

五、结果

冲突双方的“行为——反应”的互动导致了最终结果。正如图 4-2 所示，其结果可能有两种：一种是功能正常的结果，提高组织绩效；另一结果是功能失调，降低组织绩效。

冲突管理都希望出现功能正常的结果，提高组织绩效。能否创造功能正常的结果，在冲突管理中，管理者的管理水平将起到非常重要的作用。首先，要能够控制和把握冲突的性质、类型，找到引发冲突的真正根源，并能够在冲突的适当阶段采取适当的管理手段适时解决冲突，将冲突引向理想的状态。其次，在冲突管理过程中，管理者的沟通策略与技巧非常重要。激发冲突和控制冲突都需要高超的沟通技术。最后，也是最重要的冲突管理因素，那就是组织文化环境。研究表明，抑制冲突的组织文化与鼓励创新的组织文化在冲突管理中将会产生截然不同的结果。

案例链接 4-5



建设性的冲突激出创意火花

进入以纪律著称的半导体业霸主英特尔，第一门要学习的课程是什么？不是“服从”，而是“如何吵架”。更严谨的说，是如何做“建设性的冲突”（Constructive confrontation）。别小看这门学问，这正是英特尔为何能兼具纪律与创意两种极端特质，每年在美申请专利达上千个，三十年来在半导体产业居垄断地位。“有冲突，才有沟通。”这就是英特尔的独特文化

“处理器的缺货问题，要到何时才能解决？原因到底是什么？您认为这可以说服客户吗？”今年三月，英特尔台北办公室的会议室，挤满了三百多人，发问的人，是英特尔刚进公司才三个月的基层工程师，被问的，是执行长欧特里尼，他满脸笑容一一应答，这种场合，在英特尔常常上演，连前台小姐都可直接挑战他。

分析：直来直往，甚至有点火药味的跨阶层交通，是建设性冲突展现的风貌之一。一位高层管理者曾说：“我们反而担心组织意见太一致，容易僵化，没有创新的能力。公司应鼓励对事不对人，将建设性摆在前的‘对抗’。”

第四节 人际冲突的处理方式

美国的行为科学家托马斯和他的同事克尔曼提出了一种二维模式，以沟通者潜在意向为基础，认为冲突发生后，参与者有两种可能的策略可供选择：关心自己和关心他人。其中，“关心自己”表示在追求个人利益过程中的武断程度为纵坐标；“关心他人”表示在追求个人利益过程中与他人合作的程度为横坐标，定义冲突行为的二维空间。于是，就出现了五种不同的冲突处理的策略：竞争、合作、妥协、迁就和回避，如图4-3所示。

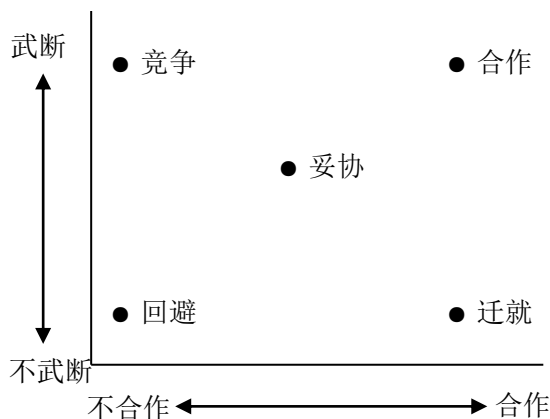


图4-3 人际冲突的处理方式

一、竞争

竞争模式的基本假设是“零和”，采用该模式的个体（群体）只关注自己的利益得失而不惜牺牲他人，甚至会利用自己的权势、地位胁迫对方，其根本目的在于实现己方利益的最大化。竞争策略体现出“我赢你输”的结果，是一种武断而不合作的冲突处理策略。冲突一方常常通过权力、地位、资源、信息等优势向对方施加压力，迫使对方退让、放弃或失败来解决冲突问题。这种策略难以使对方心悦诚服，但在冲突主体实力悬殊或应付危机时较为有效。

竞争策略常用于以下场合：冲突各方中有一方具有压倒性力量，冲突发展在未来没有很大的利害关系，冲突各方的礼仪彼此独立，难以找到共赢或相容部分，冲突一方或多方坚持不合作立场。当在冲突中需要达到自我利益的满足，而不考虑冲突另一方的影响时，就会采用竞争的做法。

这种方式有可能被误用，也有可能正是冲突一方所需要的，但不论如何应对这种方式的结果有预见性。占优势的一方会排斥其它较好的方案，或对他进行人身攻击以维护胜利者的地位，但他们可能会为此而感到内疚。当竞争双方意见相左时，如果其中一方是竞争型的而另一方是回避型的，则采取竞争方式很容易获胜。但只有在获胜的一方正确的前提下，这种胜利才会对冲突处理有利。

另外一种采取竞争策略的原因是出于政治因素。公司政治是一个不可能回避的话题，在某些情形下，比如在团队建设的初期，团队领导需要树立威信，或领导履新之时，往往要借助一些时间来树立权威，或是在一些特殊阶段，需要打击竞争对手等。在这类情形下采用竞争策略，则可以建立起雷厉风行、敢作敢当的形象，当然同时也可能会获得刚愎自用、脱离群众的评价。

案例链接 4-6

史上最牛女秘书

2006年4月7日晚，EMC大中华区总裁陆纯初回办公室取东西，到门口才发现自己没带钥匙。此时他的私人秘书瑞贝卡已经下班。陆试图联系后者未果。数小时后，陆纯初还是难抑怒火，



于是在凌晨1时13分通过内部电子邮件系统给瑞贝卡发了一封措辞严厉且语气生硬的“谴责

信”。

陆纯初在这封用英文写就的邮件中说，“我曾告诉过你，想东西、做事情不要想当然！结果今天晚上你就把我锁在门外，我要取的东西都还在办公室里。问题在于你自以为是地认为我随身带了钥匙。从现在起，无论是午餐时段还是晚上下班后，你要跟你服务的每一名经理都确认无事后才能离开办公室，明白了吗？”（事实上，英文原信的口气比上述译文要激烈得多）。陆在发送这封邮件的时候，同时传给了公司几位高管。

面对大中华区总裁的责备，一个小秘书应该怎样应对呢？一位职场资深人士说，正确的做法应该是，同样用英文写一封回信，解释当天的原委并接受总裁的要求，语气注意要温婉有礼。同时给自己的顶头上司和人力资源部的高管另外去信说明，坦承自己的错误并道歉。但是瑞贝卡的做法为她在网络上赢得了“史上最牛女秘书”的称号。两天后，她在邮件中回复说，“首先，我做这件事是完全正确的，我锁门是从安全角度上考虑的，如果一旦丢了东西，我无法承担这个责任。其次，你有钥匙，你自己忘了带，还要说别人不对。造成这件事的主要原因都是你自己，不要把自己的错误转移到别人的身上。第三，你无权干涉和控制我的私人时间，我一天就8小时工作时间，请你记住中午和晚上下班的时间都是我的私人时间。第四，从到EMC的第一天到现在为止，我工作尽职尽责，也加过很多次的班，我也没有任何怨言，但是如果你们要求我加班是为了工作以外的事情，我无法做到。第五，虽然咱们是上下级的关系，也请你注重一下你说话的语气，这是做人最基本的礼貌问题。第六，我要在这强调一下，我并没有猜想或者假定什么，因为我没有这个时间也没有这个必要。”

分析：在人际冲突处理中采取竞争策略有利有弊，不能一概而论，这要根据冲突的具体情况而分析。但不论如何，任何时候都需谨慎使用，因为它是“零和”博弈，运用不当的话只会加强冲突的程度。

二、回避

采用回避策略的个体（群体）往往表现出对模型两个维度变量的漠不关心，他们通常选择保留自己的意见，回避对抗。冲突一方试图将自己置身事外，任凭冲突事态自然发展，以“退避三舍”、“难得糊涂”的方式处理冲突。回避策略可以避免冲突问题扩大化。但当冲突双方相互依赖性很强时，回避则会影响工作，降低绩效，并可能会忽略某种重要的看法、意见和机会，招致对手的非议和影响冲突的解决。

回避策略常用于以下场合：冲突主体中没有一方有足够力量去解决问题；与冲突主体自身利益不想干或输赢价值很低；冲突一方或多方不关心、不合作。

然而，对于主要问题采取置之不理的方式是不明智的，过多的运用这种方式会导致他人对己不太好的评价。

三、妥协

妥协策略一般处于二维模型的中间位置，它意味着“有所求必先有所予”，在作出适当的让步之后得到双方都能接受的结果。

这是一种被人们广泛使用的处理冲突的方式，它反映了处理冲突问题的实利主义态度，有助于改善和保持畅通双方的谐和关系。尤其在促成双方一致的愿望时十分有效。

妥协策略常用于以下场合：冲突双方无一方有能力取胜，从而决定按各方所见的有效资源和利益来分配，双方未来的利益有一定的相互依赖性和相容性，有某些合作、磋商或交换的余地，双方实力相当，任何一方都不能强迫或说服对方。

当冲突各方都需寻求放弃某些东西，从而共同分享利益时，则会带来折中的效果。在妥协的做法中。没有明显的赢家或者输家。他们愿意共同承担冲突问题，并接受一种双方都达不到彻底满足的解决方法。因此，折中的明显特点是双方都倾向于放弃一些利益。如承认对某一问题的看法有部分的相同之处，以及对于违反条约承担部分责任。

四、迁就

迁就策略意味着对他人利益和双方关系的高度重视，宁愿牺牲自己的利益也要帮助对方实现目标，只求对方满意。当事者主要考虑对方的利益、要求，或屈从对方意愿，压制或牺牲自己的利益及意愿。迁就是为了维护相互的关系，一方愿意做出自我牺牲，如愿意牺牲自己的目标使对方达到目标；尽管自己有所保留，但还是支持他人的意见；原谅某人的违规行为并允许他继续这样做。

对于那些既不重要又不紧迫的问题我们通常可以采取迁就策略，选择退让并不是说明自己软弱，或者是害怕对方，我们常说的“退一步海阔天空”就是指这种处理冲突的方法。采用这种方法有时更需要智慧和宽容心。在下面这些情况我们可以尝试着选择退让：当别人给你带来麻烦，但这种麻烦是你承受的，你明知道得到冲突的利益对别人来说比你更重要，维护关系的融洽比理性上的对错更为重要时，我们回想一下在我们的家庭生活中与家人之间的冲突，很多时候为了保持家庭稳定，我们大多会采取退让的方式来处理，因为这个时候对错并不重要，良好的关系才是最重要的。不过，如果凡遇事一味的迎合，则可能被视为软弱和顺从。

案例链接 4-7

所罗门断案

>
所罗门断案时，看到两位妇女互相争执不下，她们都说旁边的孩子是自己的，其中有一个是孩子的真正母亲。这时所罗门说：“好，既然你们都说孩子是自己的，那拿刀子一劈两半，你们各人拿一半。”孩子真正的母亲就说：“不要这样，我宁愿放弃。”所罗门由此断定放弃的这位妇女是孩子的真正母亲。

分析：母亲为了保护孩子的安全，采取的就是退让的策略，“你赢我输”。而正是这种以孩子利益为优先考虑的母亲才是母爱的最真实的体现。

五、合作

合作策略的基本假设是“双赢”，这意味着对自己和他人利益以及双方关系的高度关注，采用该模式的个体（群体）本着解决问题的态度与对方交换信息，探讨对策，致力于达成双方都满意的结果。

合作指主动跟对方坦诚布公地讨论问题，寻找互惠互利的解决方案，尽可能地使双方的利益都达到最大化，而不需要任何人做出让步的解决方式。合作策略认为双方的需要都是合理或重要的，哪一方放弃都不可能，也不应该，双方相互支持并高度尊重，因而得到许多人的欢迎，比如当双方的利益都很重要，而且不能够折衷，需要力求一致的解决方案时。

合作是处理重要但不紧急事件时应该采用的方式，合作需要事先的沟通达成共识，既满足了自己的愿望，同时也站在对方的立场上为对方的利益考虑。对以那些重要性很强，但不是特别紧迫的，有时间进行沟通的问题，必须采取这种策略。要达成合作的关键点在于双方不再是冲突的对立面，他们能携起手来，站在同一战线上共同来面对他们遇到的问题。有了相互认同这个前提方能进行下一步的沟通，通过积极倾听，提问，反馈这些沟通技巧找出冲突的根本原因和对方真实深层需求并努力寻找共同的利益点，创新性的寻找大家都认可的解决方案。

虽然“双赢”是目前非常流行的解决冲突的方法，受到大家的普遍欢迎，但也有不可避免的缺点：采取合作是一个漫长谈判和达成协议的过程，时间很长，耗时耗力，最终未必达成一致。

案例链接 4-8

英国首相狄斯雷利如何巧妙地拒绝军官

19 世纪英国首相狄斯雷利就是一例。有个野心勃勃的军官一再请求狄斯雷利加封他为男爵。狄斯雷利知道此人才能超群，但还不够加封条件，因此无法满足他的要求。

一天，狄斯雷利把军官单独请到办公室，对他说：“亲爱的朋友，很抱歉我不能给你男爵的封号，但我可以给你一件

更好的东西。”狄斯雷利放低声音说：“我会告诉所有人，我曾多次请你接受男爵的封号，但都被你拒绝了。”消息传出，众人都称赞军官谦虚无私、淡泊名利，对他的礼遇和尊敬远超过任何一位男爵。军官由衷感激首相，后来成了首相最忠实的伙伴和军事后盾。首相的聪明就在于，他明白军官真正需要的不是一个男爵头衔，而是封爵之后的巨大荣耀。

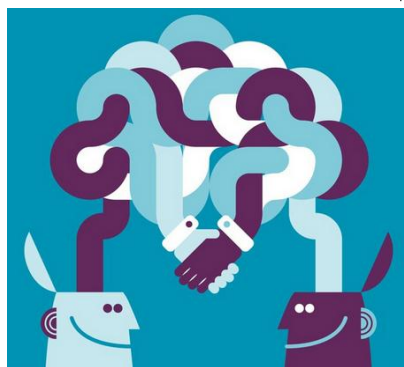
分析：合作策略实施时最大的难题就在于如何通过谈判或沟通找到冲突双方的利益“契合点”。

以上五种处理冲突的方式为人们处理冲突提供了总体的指导原则。在冲突过程中，人们处理冲突的方式或测量并不是一成不变的，冲突过程是一个动态、互动的过程。人们在这个过程中由于认识的改变，或情景的改变，或对方行为的改变，处理冲突的策略都要随之相应改变。人人格因素上讲，人们对于采取何种方式处理冲突总会有一种基本的倾向。而且各自都有自己处理问题的偏好，这种偏好是稳定而且一致的。如果把个体的智力特点和人格特点结合起来，则可以有效地预测到人们的行为意向。只有当我们能够准确地判断人们的行为意向时，才有可能寻找到解决冲突的最佳办法。

此外，如果我们运用托马斯冲突处理模型的五项策略来处理冲突问题，必须要考虑策略运用的情景形式、双方势态、各自的利益和意愿等因素，并且掌握策略运用的即使和沟通技巧，才能达到策略运用的效果。总结如表4-1。

表4-1 冲突处理策略运用情景与沟通

策略	运用情境（双方态势、各自利益和意愿）	沟通
竞争	<ul style="list-style-type: none">● 自身利益非常重要，并占据有利的位置，拥有良好的支持环境，很广的人脉，处于强势状态；极力维护自身利益● 面对不合理或不正当的竞争，自身合法利益受到损害，无论自己处于弱势或强势都必须以维护自身利益为己任● 时间紧迫，事件重要，必须采取快捷、果断的行为，	表明立场、态度和处事原则，寻求支持，显示自信和解决问题的决心，避免给人以势压人的感觉，而是以理服人，依法行事；指出对方的错误和认知偏差，以及坚持错误的后果，并与对方寻求解决问题的其它途径，避免对方产生挫败感，给对方退让的台阶



	自身占据强势的位置 ● 对于不合理的要求，严重违反规章制度、侵害他人利益的行为，自身有责任予以纠正	和路径。
回避	● 目前的冲突并不重要，存在比冲突更重要的事件 ● 冲突处理成本大于所获得利益 ● 应对冲突将会带来更大的损失 ● 让别人处理冲突更合适	将冲突转移，不予理睬，置身于冲突之外；求助更合适的人处理冲突；求助于正式规则作为退出冲突的理由
妥协	● 势均力敌的双方争执不下，僵持下去对双方都不利，可能引来黄雀在后，坐收渔翁之利 ● 时间紧迫，不宜拖延，折中成为权宜之计 ● 问题过于复杂，涉及面比较广，一时找不到更好的解决办法，以折中达到暂时的和解	使双方明确自己的处境，分析优劣势态与利益得失，权衡双方的权利关系；通过谈判达成协议，寻求满意的或可能的解决方案，当机立断，进退适宜地解决冲突
迁就	● 和谐和稳定特别重要，放弃局部一保证全局利益 ● 处于弱势或不利情景时，以迁就保证部分利益 ● 发现自己有错在先时，为赢得长远利益或更多利益，做出必要让步 ● 以退让赢得更多的支持和社会信誉	以诚恳的态度赢得对方的理解，表明与对方合作和做出让步的意愿，并提出保证自身利益的要求，放眼长远的利益和合作
合作	● 双方目标一致，只是存在任务和过程的差异，关系冲突水平较低，双方相互依赖水平适中 ● 双方必须互相合作才能赢得各自的利益 ● 双方面对外部压力和威胁，需要共同合作来应对 ● 由于工作结构关系，双方相互依赖又相互制约，但只有合作才能实现更高层次的目标	双方对目标达成共识，通过达成共识而相互获得信任；寻求整合式的解决方式，达到双方利益最大化，避免有关冲突的情感问题，尊重和欣赏对方

第五节 冲突中的沟通技巧

在冲突处理过程中，沟通起着非常重要的作用。沟通既可以进一步激发冲突，也可以解决冲突。管理者必须掌握和运用必要的沟通原则和技巧。

一、冲突处理中沟通的六项策略

从冲突发展的过程可以看出，在外显冲突出现之前，已存在知觉或感觉冲突的征兆，这时如果能善用沟通技巧，将双方存在心里的不愉快或心结化解，就不会出现行为上的外显冲突，而解决冲突的成本就相对低很多，对组织的绩效也比较容易有正面效应。反之，若外显冲突出现，情况就较为复杂，解决起来需要付出较高成本，若有外力涉入，是“茶壶内风波”变成“茶壶外风波”，冲突就更难解决了。托马斯在冲突解决模型的基础上提出管理冲突情景的六种沟通策略：

第一，将双方冲突的问题，通过谈判转移到沟通寻求解决冲突的方案上，以合作的态度取得双赢。

第二，针对双方冲突的主张，先彼此尊重对方立场，缓和极化情绪，再转移到部分同意

的妥协平衡解上，争取部分应得的利益。

第三，采取缓和式用词，多用清楚词句和尊重态度的理性化策略。

第四，先肯定对方，再解释我方立场的迂回策略。

第五，尽量使对方发泄情绪，不予反击或激化的回避策略。

第六，承认自己部分错误，寻求对方谅解，以求速解冲突的退让策略。

案例链接 4-9

谈判示例

一家女士运动服生产商的一名销售代表与一位小型服装零售商谈好了一宗接近 15000 美元的订货，销售代表按照程序打电话给公司的信贷部门。但她被告知，这名客户过去曾有拖延付款的记录，因此公司不同意他贷款购货。第二天，销售代表与厂里的信贷经理一起讨论了这个问题。销售代表不想失去这笔买卖，信贷经理也是一样，但他同样不希望被收不回来的欠款所困扰。双方开诚布公地考察了他们有可能的所有选择。经过细致严谨的讨论，最后达成的解决办法满足了双方的要求：信贷经理同意这笔买卖，但服装商需要提供银行担保，以确保如果 60 天内不付款公司可以得到赔偿。



分析：谈判是营销人员特别是一线销售人员经常用到的沟通方式。谈判让步有“三不”技巧：不首先让步，不做无谓的让步，不做等幅度让步。

二、冲突处理有效沟通“五步曲”

在冲突处理的过程里，有效沟通是相当必要的环节，不过在现实情况里常常存在者“有沟无通”现象。著名的行为科学家汤普森总结其担任警官数十年的丰富经验，归纳出有效沟通的“五步曲”。汤普森认为沟通就是使对方欣然合作的说服技巧，其主旨是：

第一步，以倾听态度进行背景询问。

第二步，告知来龙去脉，让对方知道自己的处境、立场、难处。

第三步，针对对方的需要考量，提出双方都可以接受的要求。

第四步，提供两种务实方案供对方选择，通常是合作或不合作。

第五步，当机立断，进退适宜地采取行动。

资料链接 4-5

冲突中的有效沟通

一旦你决定启动对话，你需要明白：意见不一致只是人们疏于彼此联系的副产品，它同时也是一个双方不断调整、求同存异的机会。在沟通中，你应该注意适当采取如下几个策略：

1. 在会谈开始前，设定此次“会议”的时间及主要指导方针。所有一切不要有任何偏颇，而应确保基于双方共同的利益。

2. 从下面这几个问题入手，打开高效沟通之门：

■ 我们在哪儿？

■ 我们需要做什么？

■ 我们如何达到目标？

■ 我们双方各自需要做什么？

■ 我如何帮你？

3. 站在对方的立场上考虑。有时候可能双方都怨气冲天。但如果你有充分的准备，应该可以让自己保持理智，就像你希望对方对你那样。不管什么原因引起的情绪失控，都将有损你的形象。

4. 学会倾听，了解冲突发生的全过程。积极的倾听需要开放的、公正的心态。好的倾听者能够完全融入交谈双方的情境中，提出合适的问题，寻求共同利益，厘清问题、帮助了解。适当强调、重新解说、善于总结、寻找言语之外的蛛丝马迹等沟通技能，都需要慢慢培养。

5. 不要一味泄愤，而将精力集中到解决问题上。指责错误是往回看，而解决问题才是朝前看。

6. 客观地衡量冲突的性质，判断清楚到底是由于公司政策或程序等导致的问题，还是人际交往中沟通不畅造成的困扰。

7. 当你的错误或者由于你的压力影响了他人时，要及时道歉。

8. 你的身体语言及语调把控等，应符合你口头表达的内容。当你的身体语言或者其他言语之外的信息与你所说的不一致时，人们倾向于相信前者。

9. 不要奢望完美的解决方案。一个可以不断调整的蓝图就是不错的开局。

10. 如果谈话无法继续，让参与者写下自己的见解以及可能的解决途径，然后仔细阅读。

11. 如果双方的冲突加大，彼此都不愿意听取对方的意见，立即暂停。

12. 如果双方陈述的立场完全不一致，或者冲突的根源无法界定，在一个合适的时间建议推翻一切重来，重新开启会谈。

13. 寻找共同语言，比如分享彼此的经验或者共同的个性特征，或许能够擦出理解的火花。

14. 对后续行动有一个正式或非正式的规划，以避免冲突再次发生。

当意见一致时，握手言和，并签署一份解决方案。如果缺少强化约束，冲突带来的压力很容易将你拖到那两条老路上。训练上述技巧，将有助于你公开、公正地解决冲突。

（资料来源：Elinor Robin. 寒雨，如何在冲突中有效沟通[J]. 创业邦，2010,5.）

三、有效沟通的“LEAPS 法则”

汤普森为有效沟通提出了“LEAPS 法则”。LEAPS 是由五个英文单词的第一个字母组成，即倾听（Listen）、同理心（Empathize）、询问（Ask）、逐句重述（Paraphrase）、总结（Summarize）。如果我们能深入体会上述法则之精髓，在面对冲突情景使，达成有效沟通的几率一定会大大提高。

“LEAPS 法则”的精髓就在于倾听。如果要通过有效沟通说服对方接受合作安排的建议或方案，首先是让对手感受到你的诚意，而表达诚意首先在于倾听对方的意见。倾听并不是与生俱来的能力，而是刻意安排、技巧极高的活动。同理心的运用是在倾听的过程中对对方表示出理解。设身处地、将心比心地换位思考。询问、逐句重述和总结时倾听的技巧。它能让人们感觉到你在倾听他、重视他。但是，很多人认为，在冲突情景中，对方听不进你的意见，这是自我设限的不正确成见。作为信息的传递者，要使对方能够静下心来倾听你，必须以正确的态度、语言的魅力和肢体语言的协助来吸引对方、缓和情绪。在打通双方之间的无形之墙后，交流就变得容易多了。

案例链接 4-10

沟通中的同理心

有个英国谚语说：“要想知道别人的鞋子合不合脚，穿上别人的鞋子走一英里。”工作中因为某件事发生了冲突，也有说“你坐那个位置看看，也要这样做”，说的也是同理心的概念。但是站在别人的角度来理解就够了吗？是不是还有更深层面的东西呢？我们把同理心分为两个层次。

表层的同理心就是站在别人的角度上去理解，了解对方的信息，听明白对方在说什么。做到这一点，就达到了表层的同理心。深层次的同理心是理解对方的感情成分，理解对方隐含的成分，才是真正听懂了对方的“意思”，才是深层的同理心。

你的同事小张，是个很优秀的销售代表，在公司业绩领先。但他最近有点消沉。下班以

后，在办公室，他找你聊天。小张说：“我用了整整一周的时间做这个客户，但客户的销售量还是不高。”这时你怎么理解这句话，怎样来回应呢？你是建议他怎么做吗？你是点头倾听吗？你是一起来抱怨销售政策吗？其实表达同样的这句话，其中蕴藏了很多种不同的感情成分，有抱怨、无奈、表达建议、征求建议、希望指导等。能听懂他表面的意思是初级水平，关键的是听懂他说这句话背后可能隐藏的内容。下面是用不同的方式说“用了一周的时间，客户的销量还是不高”的事实。看看不同的说话方式表达的意思，是否相同。

小张说：“嗨，我用了整整一周的时间，做这个客户，也不知道怎么搞的，客户的销售量还不高。”这样的说法，对方可能表达的是无奈，小张不知道怎样来做这个客户，他已经没有办法了。

小张说：“看来是麻烦了，我用了整整一周的时间，做这个客户，客户的销量还是不高。”这样的说法，可能对方是想切换这个客户了，可能小张心中已经有候选客户了。

小张说：“说来也奇怪，我用了一周的时间做这个客户，销量还是不高。”这样的说法，可能小张想从你这里得到建议，希望你和你探讨一下，怎样做这个客户。

也就是说，对方表达的“信息”是同样的，但是因为表达的语气不同，所以带给你的感受是不一样的。在实际工作中，我们给对方回应最多的是“给出建议”。当对方仅仅是向你抱怨的时候，你给出了指导的建议。这时小张心里会怎么想呢？他可能想：“就你厉害，就你能，难道我不知道怎么做业务吗？你又不是销售经理，上个月你的销售额，还没我的高呢，凭什么指导我？”但是他不会和你说的，表面上他会附和你的说法，很可能其中有很多不耐烦。最后的结果是你好心帮他，可是还落下了坏的印象和一个“好为人师”的绰号。

当小张在抱怨时，他其实自己知道怎么做，就只是想发泄一下而已。这个时候他需要一个很好的倾听者，你只要听着就可以了，适当的时候也可以发表一些无关痛痒的抱怨。

当对方无奈的时候，可能对客户的能力有怀疑。可能需要和你分析一下客户的实际情况和公司的策略，这个时候你只要安慰和一起分析就可以了。

当对方想切换客户时，可能是对直接切换的信心不足，需要你给他鼓励。这个时候你只要鼓励他，并分享你曾经切换客户的经验就可以了。

当对方是真正寻求你的帮助的时候，你可以和他一起来分析这个市场的情况，给出你的建议。但是要说明，仅仅是你的建议而已。

分析：在沟通中，光有表层的同理心是远远不够的，我们还要深层的同理心，这样才能真正听懂对方的“意思”。尤其是我们中国人，不善于表达自己的思想和观点，很多情况

下是让对方懂暗示，让对方“猜”。如果不知道通过“感情成分”和“隐含成分”来了解真实的信息，就会造成沟通的障碍。

四、有效沟通的“声、形组合”

已有研究表明，从听者的观点来看，在影响沟通成败的要素里，信息内容竟然只占整体影响力的 10%，声音的比例达到 30%-40%，非语言因素则达到 50%-60% 的高影响力。很多朋友常抱怨说，我的内容是如此的好，为何对方总是不能接受呢？看了上面的数据，你将会豁然开朗。在与人沟通时，任凭你的观点怎样重要，事实根据如何真切，这些内容总体加起来，都远不及声音和肢体语言来得重要。请记住：人们才不管你说什么，他们在意的是你怎么说。

对方凭借声音来识别你的内心，你也正透过声音传递出真知的态度和情感。假如你的声调过于高亢，似乎不把对方看在眼里，那么不管你想传递信息的内容有多么好，对方还是不能接受你的建议。声音的内容除声调外，语气、语速、音量大小、抑扬顿挫的节奏也是必须予以训练的技巧。绝不能让对方觉得你的声音太假，根本就是在演戏。所以“诚恳”是声音内涵中传递出来的最重要的信息。至于肢体语言，包括脸部表情、手势和举止，一定要配合你的声音，即“声色合一”，这就是一般人所谓的表达能力。平凡无奇的内容如果表达出色的话，别人会欣然接受；反之高明的内容如果表达不好，恐怕还没说完便已宣告沟通失败。

资料链接 4-6

沟通中的“声、形、时”

一、形

达芬·奇曾说过，精神应该通过姿势和四肢的运动来表现。同样，销售与人际往中，人们的一举一动，都能体现特定的态度，表达特定的涵义。

人们沟通时的体势会流露出他的态度。身体各部分肌肉如果绷得紧紧的，可能是由于内心紧张、拘谨，在与地位高于自己的人交往中常会如此。专家认为，身体的放松是一种信息传播行为。向后倾斜 15 度以上是极其放松。人的思想感情会从体势中反映出来，略微倾向于对方，表示热情和兴趣；微微起身，表示谦恭有礼；身体后仰，显得若无其事和轻慢；侧转身子，表示嫌恶和轻蔑；背朝人家，表示不屑理睬；拂袖离去，则是拒绝交往的表示。我国传统是很重视在交往中的姿态，认为这是一个人是否有教养的表现，因此素有大丈夫要“站如松，坐如钟，行如风”之说。在日本，百货商场对职员的鞠躬弯腰还有具体的标准：欢迎顾客时鞠躬 30 度，陪顾客选购商品时鞠躬 45 度，对离去的顾客鞠躬 45 度。

如果你在工作过程中想给对方一个好的第一印象，那么你应该首先重视与对方见面的姿态表现，如果你和人见面时耷着脑袋、无精打采，对方就会猜想也许自己不受欢迎；如果你不正视对方、左顾右盼，对方就可能怀疑你是否有销售诚意。

二、声

有一次，意大利著名悲剧影星罗西应邀参加一个欢迎外宾的宴会。席间，许多客人要求他表演一段悲剧，于是他用意大利语念了一段“台词”，尽管客人听不懂他的“台词”内容，然而他那动情的声调和表情，凄凉悲怆，不由使大家流下同情的泪水。可一位意大利人却忍俊不禁，跑出会场大笑不止。原来，这位悲剧明星念的根本不是什么台词，而是宴席上的菜单。

恰当的自然地运用声调，是顺利交往和销售成功的条件。一般情况下，柔和的声调表示坦率和友善，在激动时自然会有颤抖，表示同情时略为低沉。不管说什么样话，阴阳怪气的，就显得冷嘲热讽；用鼻音哼声往往表现傲慢、冷漠、恼怒和鄙视，是缺乏诚意的，会引起人不快。

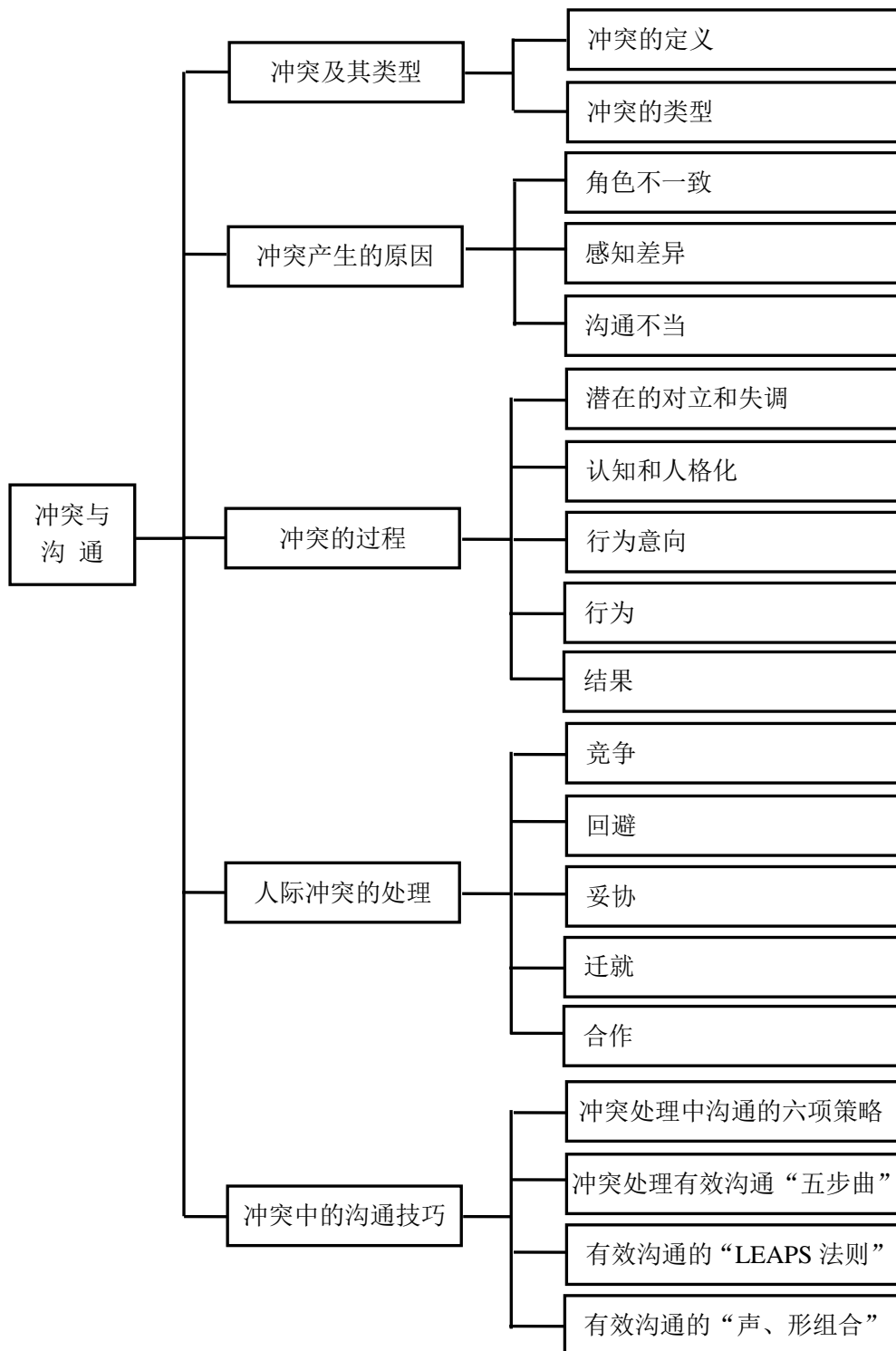
三、时

在一些重要的场合，重要人物往往姗姗来迟，等待众人迎接，这才显得身份尊贵。然而，以迟到来抬高身份，毕竟不是一种公平的交往，这常会引起对方的不满而影响彼此之间的合作与交往。

赴会一定要准时，如果对方约你 7 时见面，你准时或提前片刻到达，体现交往的诚意。如果你 8 点钟才到，尽管你口头上表示抱歉，也必然会使对方不悦，对方会认为你不尊重他，而无形之中为销售设下障碍。

文化背景不同，社会地位不同的人的时间观念也有所不同。如德国人讲究准时、守时；如果应邀参加法国人的约会千万别提早到达，否则你会发觉此时只有你一个人到场。有位驻非洲某国的美国外交官应约准时前往该国外交部，过了 10 分钟毫无动静，他要求秘书再次通报，又过了半个小时仍没人理会他，这位外交官认为是有意怠慢和侮辱他，一怒之下拂袖而去。后来他才知道问题出在该国人的时间观念与美国人不同，并非有意漠视这位美国外交官。

◎ 本章回顾



◎ 关键术语

冲突 内心冲突 人际冲突 小组冲突 组织冲突 角色不一致

感知差异 沟通不当 潜在对立 认知 行为意向 竞争 回避 妥协
迁就 合作 LEAPS 法则

◎ 本章实训

实训一：冲突处理风格自我评估

【实训目的】

评估自己在冲突处理时常采用的方式：竞争、回避、妥协、迁就和合作。

【实训要求】

1. 地点：场地不限。
2. 时间：5-10 分钟。
3. 人数：个人自测。

【实训内容】

当你与其他人意见不一致时，你是否经常用下列方式来表示：

(1) 我会进一步了解我们之间的不一致，而不是立刻改变自己的看法或强加给他人我的看法。

(2) 我坦诚地表明自己的不同意见，并欢迎有关这一方面的进一步讨论。

(3) 我寻求一种双方共同满意的解决办法。

(4) 我要确保自己的意见被倾听，而不能让别人不听我的意见就下结论。当然，我也会认真听取别人的意见。

(5) 我会采用折中办法，而没有必要非去寻求完全满意的解决办法。

(6) 我承认自己错了一半而不去深究我们的差异。

(7) 我总是迁就别人。

(8) 我希望自己只说出了真正想说的一部分。

(9) 我完全放弃自己的看法，而不是改变别人的意见。

(10) 我把有关这一问题的所有矛盾搁置在一旁暂不考虑。

(11) 我很快就会同意别人的观点而不去争论。

(12) 一旦对方对某一争论感情用事，我很快就会放弃。

(13) 我试图战胜其他人。

(14) 我要不惜一切代价取得成功。

(15) 对于一项好的建议，我从不退缩。

(16) 我更愿意取胜，而不是妥协。

说明：先给全部选择打分，经常 5 分，有时 3 分，很少 1 分，然后计算每组的总分，分组如下：

①13-16 题 ②9-12 题 ③5-8 题 ④1-4 题

分别对每组进行分析。任何一组得分在 17 分或以上的，属于高程度；得分在 12-16 分属于较高；得分在 8-11 分属于较低；得分在 7 分或以下属于低程度。

①、②、③、④分别代表不同的冲突解决策略。

①——竞争型：我赢你输

②——迁就型：我输你赢

③——妥协型：你服我服

④——合作型：你赢我赢

虽然我们中的大多数人都有因地制宜改变自己对冲突的态度的能力，但每个人都有自己处理冲突的习惯风格。此问卷能够帮助你认识你处理问题的基本风格。

你也许能够改变你的基本风格以适应某种冲突环境，但是你的基本风格表明你最可能采取的行为和最经常采用的冲突处理方式。

实训二：情景模拟

【实训目的】

冲突处理的五种方式的运用

【实训要求】

1. 地点：教室。
2. 时间：15 分钟。
3. 人数：5-8 人。
4. 工具：根据情节需要准备若干道具、服饰等

【实训内容】

在一段或几段表演中，体验出角色面对冲突时采取的处理方式（竞争、回避、妥协、迁就和合作）。

2. 讨论

- （1）在情景模拟中，同学们运用了哪一种或哪几种冲突处理的方式。
- （2）这些冲突处理方式运用是否得当？

◎ 案例分析

宿舍冲突

小明和小强住在同一间宿舍，小明是一个勤奋好学的学生，性格内向，平时没与同学之间经常交流与沟通，他喜欢早睡早起，作息时间比较有规律。但是，小强却不怎么爱读书，在校大部分时间以玩电脑游戏为主，而且他经常玩游戏到深夜才睡，然后明天早上睡到很晚才起床的。

小强的性格也是相对比较内向，平时话不多。由于小明和小强的作息时间存在很大差异，所以他们心里其实都觉得对方影响自己的休息，因为这事他们一直存在着矛盾，但由于他们的性格原因吧，在初现矛盾的时候，他们也没有把对对方不满的地方直接告诉对方，但是，时间久了，因为那件事，他们的情绪开始变得有点暴躁，最后，他们之间的冲突爆发了，结果，他们经常互相指责对方。小明指责小强玩游戏到太晚了，而且在玩游戏的同时，小强特别的兴奋，还时常发出声音。因此，小强时常影响到他的休息。同时，小强却反驳说道，小明每天早上太早起床以至于每天早上都经常被他吵醒。由于他们一直因为那事情发生争吵，迟迟不能找出一个让双方满意的解决方法，最后，导致矛盾升级，他们发生肢体冲突，打起来了。最终，通过辅导员的协助，把他们调换宿舍才把上述问题解决了。

【案例思考题】

1. 宿舍冲突发生的原因是什么？
2. 潜在冲突是如何一步步演变成最后的肢体冲突？
3. 如果你是小明或小强，如何解决这一宿舍常见难题？

◎ 延伸阅读和推荐视频

[1]电影《通天塔》

[2]电影《以怒制怒》

[3]霍尼著，王作虹译. 我们内心的冲突[M]. 南京：译林出版社，2007.

[4]迈尔斯著，张智勇等译. 他人即地狱？——人际冲突的源起与化解[M]. 北京：人民邮电出版社，2012.

[5]马歇尔·罗森堡. 用非暴力沟通化解冲突[M]. 北京：华夏出版社，2015.

[6]徐显国. 心的解码——沟通中的情绪与冲突管理[M]. 北京：北京大学出版社，2012.