

國立屏東商業技術學院

工作夥伴關係與衝突化解能力

1

主講人：蔡達郎 博士

2010年12月1日

壹、前言

2

- 一、沒有一項絕對的準則或規範可放諸四海皆準，可讓工作夥伴永久維持和諧而不生衝突，惟有秉承工作倫理或可調和工作夥伴關係
- 二、工作夥伴間的互動關係是決定工作環境好壞的關鍵因素
- 三、工作夥伴和諧合作也是促進企業順利發展的最大推手
- 四、企業主管對人資與組織架構之定位應兼顧的思考脈絡：
 - (一)決策時應避免可能會傷害到員工的情理決議或降低到最少
 - (二)重視同仁對決策的評語，判定適時調整決策方案
 - (三)不患寡只患不均，公平公正公開的處事原則將是締造工作夥伴間良性互動的不二法門

貳、塑造工作夥伴關係的良性互動

3

- 一、以能力為重心，以忠誠為核心，以績效為軸心，確立企業可行及獨特文化，讓同仁有所遵循
- 二、公平理論(Equity Theory)的貫徹：
 - (一)適當的職務輪調提升員工的學習機會
 - (二)落實工作表現為考績的評量以提高員工的工作士氣
 - (三)借重同仁專長，提升其工作EQ及職位
- 三、工作樂趣化
 - (一)含Tea Time 以紓解工作壓力
 - (二)舉辦休閒活動競賽深化團隊默契
 - (三)非正式的團體：以相同嗜好、特性、專長、工作習性、粉絲俱樂部等營造良好的工作環境與氣氛

四、員工的職前訓練及階段性在職進修可化解文化習性及人格的差異性

- (一)學習敬業樂群及互敬互助精神，促進同舟共濟的認同力
- (二)培養員工情緒管理能力
- (三)培育員工人群適應能力
- (四)將員工具有創意、建設性的意見公諸大眾並予獎勵及聘為講師

五、具備協調技巧

(一) 溝通協調的能力

1. 協助員工恢復情緒低潮
 - 1) 將心比心
 - 2) 聆聽不打岔
 - 3) 角色換擬：詢問員工希望採取什麼方式來解決
2. 務必讓自己的情緒保持一定的狀態，避免失控
3. 同理心的展現

叁、妥善管理難以相處的員工

6

一、難以相處的員工類型

(一)大嗓門型

(二)刻薄型

(三)不斷抱怨型

(四)忍氣吞聲型

(五)生悶氣型

(六)掃興型

(七)萬事通型

(八)閒扯型

(九)牆頭草型

二、難以相處的員工類型

(一)感召策略 – 培養員工的共信與共識(Commitment)

1. 迂迴方式進行改革反問他們如何解決問題
2. 讓他們感受到公司週遭環境是友善的，安全的
3. 採開放式的問題，並耐心讓員工抒發內心的不滿
4. 單刀進入，要員工到底覺得我們該如何做才對
5. 適時糾正偏頗迷思與錯誤的觀念並以實例佐證
6. 描述在整個企業發展企劃中，每一位員工都扮演重要角色

(二)以夷制夷策略 – 以人性化的感召策略失效的權宜方式

1. 針對偏激、傲慢等難以相處的員工，聚集同一單位並選出為首者、資深者或階級最高者為主管，賦予工作任務，完成階段性任務有賞，該主管並從優獎勵，以激發「輸人不輸陣」的傳統思維，慢慢導入正軌
2. 職務調動，發配邊疆，使其知難而退
3. 蒐集不良紀錄資遣或免職，絕不寬貸

肆、認識衝突及化解衝突

9

一、工作夥伴引發衝突的原因與分組討論

(一)原因

1. 溝通不良
2. 資源不足
3. 目標不同
4. 工作不均
5. 賞罰不當

(二)分組討論

1. 找出兩個產生衝突的原因，並舉例說明
2. 衝突之後可能產生哪些結果？

二、認識衝突

(一)員工之間的口角或突發爭議往往來自於一時的壓力所致，有別於真正衝突

(二)內在深沉的衝突

1. 實際衝突 – 日積月累的部門間經辦員工的相互不滿
2. 員工對公司目標訂定過高及差異化的潛在不滿
3. 主管間的業績、考核、升遷、薪俸、年資、文化等的衝突

三、協調與解決衝突的方式

(一)方式

1. 果斷面對衝突事件中的人事物
2. 以SWOT分析衝突後遺症的殺傷力
3. 採取互助互信由易而難的解決歧見，讓大家都容易接受
4. 負責人或主管溝通協調能力的表現
5. 團隊精神的養成，發展員工自動自發的精神
6. 集思廣益，培養默契，促進溝通

(二) 分組討論

1. 為扮演協調角色，應具備哪些關係技巧
2. 你的管理風格如何減低工作夥伴間的衝突

四、衝突後的結果

- (一)兩敗俱傷更甚者有損公司形象
- (二)勝負互見，仍暗潮洶湧，沒完沒了
- (三)和諧收場

五、得宜的溝通有利化解衝突 – 瞭解問題並有效解決問題

(一)溝通不是人格的窄化，而是多元意見的整合

(二)平時應舉辦相關管理技巧的訓練(MIP)

二次大戰後，日本舉國反省「爲什麼發動戰爭」，結果最重要的原因「情報達不致天皇」 -- 軍方阻礙管道

(三)阻礙溝通的具體原因

1. 彼此出發點迥異
2. 態度不相及
3. 投視自己的看法
4. 簡潔化及加油添醋

(四)瞭解如何管理不同文化

1. 並非所有員工都慶祝相同的節日
2. 並非所有員工都吃相同的食物
3. 某些員工對穿著有一定的堅持
4. 避免誤用一些不敬的辭彙
5. 體諒使用不同語言的員工

伍、結論

15

- 一、非素質優異的從業人員與穩健的人資關係不能克其功，兵非益多而在於精
- 二、打造企業與工作夥伴的雙贏策略
- 三、授權是基於對部屬高度的信任，適當的授權可增進員工的成熟度，減低員工的情緒低落
- 四、適當實施員工各項建議方案及可行的敘獎辦法
- 五、實施職代理人制度，則工作安排更富彈性
(job enrichment – job enrichment)
- 六、注意界面不清，因含糊地帶各不相涉而形成本位主義