



下载APP



15 | 冲突管理2：没有双赢的情况下，如何推进事情发展？

2020-09-23 许健

技术管理案例课

[进入课程 >](#)**讲述：许健**

时长 18:41 大小 17.11M



你好，我是许健。今天我要和你聊一聊，没法双赢的情况下，我们该怎么办。

我们经常谈到冲突管理里的“双赢”思想，就是从各个方面寻求冲突双方的共同利益，最后找到一个点，对双方都有利。用一个简单的例子来解释“双赢”思想，就是我们有一块饼，你多吃了我就得少吃，那与其两个人争来争去还不如一起去把饼做大，这样我们都能多吃。

可是我们在实际的工作中，很多时候就是没有办法双赢的。比如老板说了只有一个升职名额，你拿了我就没有；老板说必须裁掉一个人，你的团队不裁人，就是我的团队裁人。时就必然会产生冲突。



所以，今天我就以一个案例来谈一下在重大利益关切又没有办法双赢的情况下，我们该怎么处理冲突，推动工作进度。

案例背景

2017 年的时候，我们的上海团队开始负责产品 A，这是一款关于云计算用户体验的产品，它代表着整个云计算团队的门面，非常重要。不过呢，与我们同属一个大部门的一位美国方面的资深架构师在 2019 年也启动了一个团队，开始做云计算用户体验的另一个产品 T。

2019 年 9 月的时候，我们的部门副总认为云计算用户体验产品只有一个就够了，于是让我和总部的资深架构师以及技术主管讨论如何安置部门内这两个团队。副总希望我们合并成“一个团队、一个产品”，让我们拿出合并的实施细则，但是真正落实执行的时候却是困难重重。

为什么我会感叹“困难重重”呢？下面是我当时被问到的几个代表性问题：

你为什么觉得 A 和 T 冲突，我觉得不冲突，他们就是两个不同细分场景下的产品，如果你觉得有冲突，那是因为你没有理解 T 产品的本质，你应该回去好好学一下。

你为什么老是盯着产品 T，你是不是担心 T 做起来了以后会威胁你负责的产品 A 的位置？

你是不是在上海说过要关闭产品 T 的话，你知道这会对美国的 T 产品团队成员产生什么样的打击吗？副总只说要合并，并没有说要关闭任何一个产品。

我们的问题在后端能力不足而不在前端，除了合并团队，我看不到合并产品有什么额外的业务价值，因为你的介入，美国的团队在半年内都没有取得什么实质的进展，因为他们怕你，你和他们有信任问题。什么？调 T 团队的人去帮助后端？那你为什么不调 A 团队的人去帮助后端。

我们可以很明显地感受到这些问题中的火药味，为什么呢？因为这个案例就是没有办法取得双赢的情况，双方做产品的理念不一样，但最后只能有一方来主导。那我们就来谈谈做这个合并，选择不同的人主导会带来什么影响？

如果是我来主导合并后的产品，就意味着 T 产品之后的发展方向改变，很可能无法按照总部资深架构师原先设想的路线进行，而他已经在这件事上倾注了大量精力。

如果合并由总部架构师主导，我们在理念上又不完全一致，我可以预见到后续摩擦不断。而且，美国资深架构师和技术主管都很强势，他们在部门内很有影响力，除了云计算用户体验的产品，我们在其他方面还有很多合作，如果不能很好处理跟他们的关系，对我、对上海的云计算部门都很不利。

如果从“技术实施”这个方面来看，虽然问题很明显，但却更难调和了，因为 A 和 T 各自开发了一套前端框架，这意味着无论选择哪一个框架，都有可能导致另一个团队的核心人员离职。

好了，背景介绍就这么多，问题很突出，矛盾也很尖锐。你可能要问了，最后这件事是怎么解决的呢？接下来，我们就按照当时我解决问题的时间顺序做讲解。

1. 格局要高，一心为公

我们看影视剧里有关打仗的剧情，就会发现将领们都很在乎**师出有名**，为什么这一点很重要呢？因为无论什么时候，你在做，其他人在看，得道多助，失道寡助，公道自在人心。千万不要觉得我说得太大了，不信我们分析一下。

如果我现在不是产品 A 团队的经理，而是 T 产品的经理，我的决定会有不一样吗？答案是不能有不一样！

我站在我的位置，我站在副总的位罝，我站在整个上级部门和公司的位置，我的决定会有不一样吗？答案是不能有不一样！

我是不是在内心非常在乎美国 T 团队成员的感受，在乎他们的职业发展呢？答案是当然在乎！不但在乎，我还应该拿出具体的举措而不是只在嘴上说说。

美国的两位主管的初衷也是为了我们的部门和公司更好，这一点我能不能怀疑呢？答案是不能怀疑！我要相信我们虽然看法不一致，但是我们都是有好的初衷。

我上面说的这些点，我相信美国的主管心里也会思考的，因为如果他们不这么做，他们在道义上就矮了一截。我其实不是一个善于伪装的人，而且再聪明的人如果是伪装成表面大公无私，实则内心小九九，最终一定会露出马脚。一旦露出马脚，这个人就失去了德，失去了德被对方揪住，以后就很难挺直腰板讲话了。

所以最好的处理办法就是我们的首先就站在很高的格局上，一心为公。我的立场就是，双方可以有不同的观点，但是我们必须给予互相足够的尊重，没有什么隐藏，君子坦荡荡。基于这样的立场，我是怎么做的呢？

在产品合并期间，我给总部的架构师和技术主管分别打了视频电话，真诚地告诉他们我的行事原则是怎样的，让他们感受到我的真心，了解到我也会从总部角度看问题。为什么一定用视频电话呢？因为这样沟通双方可以看到面部表情和肢体语言，我要确保他们可以看到我的态度是诚恳的。

同时我还给 T 团队的开发主力打了电话，获取他的信任。我和他沟通了我们现在面临的情况，也就是必须在 A 和 T 的框架中选择一个。我会选择 A 产品，不是因为我是 A 的经理，而是这样合并的成本最小。我理解他的心情，所以一定会尽我的全力给 T 团队的成员搭台子，让他们能在后续工作中负责有挑战并且能出成绩的模块，我最不想看到的就是有人离职。

这次的沟通让我感觉赢得了他的信任，因为说完这些后我问他是否相信这些话，他回答说他是相信的。其实基于真诚互信、一心为公的立场，你的人就正了，对方会觉得你不是一个自私的人。有了这个信任基础，后面的沟通就能顺畅许多，因为双方会更更多地关注事情本身，而不是互相猜忌。

2. 直面冲突，立场坚定

刚刚说了一心为公能保证我们在道义上不输，但是这并不意味着胜利。也就是说，硬仗还是要打的，没有双赢，但是为了事情有进展，你必须坚定自己的立场，勇于直面冲突。

什么才叫“直面”呢？我的副总曾经说过一句很有道理的话：“不要让人猜，你让人猜，人家就会往坏里猜，而且是往最坏的地方猜。”所以无论有什么事情，就是要摆在桌面上讲的。

我内心喜欢冲突吗？当然不喜欢，而且我相信大部分人都不喜欢冲突的，可是回避冲突并不能解决问题。我说出来的观点，对方就是不喜欢听的，这个心理准备要做好。但即使是这样我也必须讲，而且要很有逻辑地讲，底气要足，气场要强。

具体怎么做呢？首先要在谈判前理好逻辑。而且自己必须深信这个逻辑，不然就别指望后续我们能抗得住强大的对手。没法双赢的局面就是很容易让人紧张，因此在实际沟通时，

我们可以试着放慢语速，把观点讲出来。

其实讲出来了也没有什么，情况无非是两种，如果对方情绪激动，他们就乱了；如果对方稳得住，也有可能用更强的逻辑来打击你，这也很好啊，这是多么好的锻炼机会啊，这么想想也就释然了。

要知道，棘手的问题大多数情况不会轻轻松松地解决，谈判也要谈很多场，而现实很少是对错分明，在谈判的过程中也许又会有新的信息进来。这种情况我们又该怎么办呢？

我的建议是，**在这个过程中一定要认真客观地评估对方的观点，带着一颗好奇心去挖掘更多的信息，努力还原事情的本来面目，但是我们自己的立场必须坚定，绝对不能动摇，要做到前后一致。**

那怎么客观评估对方的意见呢？很多人谈话时容易急于把自己的观点灌输给别人，这样做并不合适，因为每个人都有自己的逻辑和诉求。而我们每一个人看到的，其实都是经过大脑加工过的一个侧面。所以我们要做的第一步就是认真地听对方讲，挖掘信息，设身处地地去用心了解对方。

故事回到文章起初提到的质问，美国技术主管不觉得 A 和 T 有冲突，那我就需要理解他的逻辑而不是一上来就反驳他。

他是这样说的，产品 A 负责的是业务应用的管理，而产品 T 负责的是基础架构应用的管理，他认为业务应用和基础架构应用是不一样的。而且他觉得这样细分就可以明确两个产品的定位是不同的，也就规避了产品合并所带来的人员离职风险。我通过挖掘这些信息，我就能更好地理解为什么他觉得是两个细分场景？

请注意，理解并不代表我们就赞同对方了。经理对于自己的意见必须很坚定，不能动摇。因为一旦动摇，我们的上级，平级，下级都会动摇信心，要知道大战中军心不稳很容易跨的。

我虽然可以理解美国的主管做两个细分市场划分的思路，但是我坚定地认为我们更应该集中资源来做好最主要的市场而不是分散力量。为什么要集中呢？因为只有用短期的合并痛苦换取合并后的一个团队一条心，最终才能更好更快地完成交付任务。

事情发展到现在，我是基于前一步的一心为公去沟通的，直面冲突是我的态度，并且我的立场很坚定，这里其实没有绝对的输赢，我们想要的是进展。

3. 争取领导，寻找同盟

如果我们做到直面冲突了，几次谈判下来却发现还是处在僵持阶段，又该怎么办呢？这时就需要开始找帮手了。

如果能获取领导的支持，破局的机会就会大很多。在云计算用户体验产品这个问题上，领导其实是有偏向性的，但是领导在一开始相当长的时间内没有介入，这一定是有领导自己的考量，那么这些考量我知道吗？就算是合并，是一个团队一个产品，我理解的跟领导理解的一样吗？这些问题我都需要跟领导沟通清楚。

那如果领导没有偏向性呢？那我就必须站在领导的角度来看这件事儿了。这个内容我们可以沿用 [🔗 变革管理](#) 那一节讲到的如何说服上级领导支持变革。我们要解决的依旧是三个问题，

站在领导的角度，考虑到整体组织利益会做什么决定？

如果要实现领导的预期，具体需要哪些成功条件？

执行这件事儿，我是这个组织里最合适的人选吗？

如果领导也在犹豫呢？你就要去争取领导周围的人的支持，争取同盟的时候我想专门提一点：**不要永远只说那些摆在哪里都正确的官话。**

举个例子，老王，老许还有我是平级的同事，最近我和老许观点不一致，正在僵持阶段。有一天老王找到我，对我说不认同老许的做法。我回答说：“老许的做法有对的一面，他的战略思考很厉害，如果我们有人跟老许互补配合就好了。”

我说这句话在很多时候是没有问题的，但是我们现在在谈的是有重大利益关切的冲突管理，要知道老王也是很厉害的人，他已经敞开心扉跟我说了一句“不安全”的真心话，而我回他一句永远正确的话，老王自然心里明白，我没有完全对他敞开心扉，那他也就不会再说什么了。总之，他吃不准我是什么想法和态度，就不会尽全力帮我。

所以争取同盟的第一个要点，就是**不说官话，而是表明态度**。如果觉得问心无愧，我们的想法都是为了组织变得更好，而自己观念的落实就是需要老王的支持，所以要干脆地表明态度。也就是明明白白地对老王说，我从不怀疑老许的初衷，但是我认同你说的观点，我和你一样，也不认可老许的思路，我需要你的帮助。

寻找同盟还有一个用意，就是我们可以借此来**评估别人是不是支持自己的观点**。如果别人只是说了一些不痛不痒的话，那就得给自己提个醒，很可能我们的支持度并不高。要知道，真正支持你的人要么会摆明立场，要么会付诸行动，要么会给出真知灼见。

最后还要注意一点，当我们觉得领导的态度是反对的，就不要去争取同盟了，因为弄得不好容易被领导看成是搞山头来聚众反对领导。

4. 尊重事实，业绩为王

后来，我获得了领导以及平级老王的支持，你觉得这样就能统一部门内的意见了吗？远远没有，总部资深架构师也是很有影响力的，他的逻辑也是强有力的，有一点我很佩服他，就是他是一个为了自己的原则坚持到底的人。不论我怎么说，部门内的人怎么说，我们还是没有办法证明客户最后会对哪种方案更买账。

记得当时他对我说，他不认可我说的话，不过既然领导决定了，那就试 3 个月看看。但是如果最后我们的交付不能达到预期，他会非常生气，因为我浪费了组织 3 个月的时间来做合并。而且为了保证技术实施的正确性，他要求审核后续所有的设计方案。

事情发展到这里，总部架构师这一关要怎么过呢？情况是我背着 3 个月就要交付的压力，时间这么紧张，架构师还要审核所有的设计方案，如果他不认可我们的方案呢？如果设计拖很久呢？这些风险点在总部架构师提出试行三个月的想法时，我就在想对策。最终我采取的做法就是拿客户需求说话，拿事实说话。

接下来，我就根据前面这两点分析了对策具体我是怎样做的呢？

找外援把关技术设计。既然总部架构师要审核所有设计方案，为了得到他的认可，首先就得确保我们能跟得上他的思路。这一点我没有绝对把握，于是我让上海的一位资深架构师参与到项目中，帮助我做决策。

执行中听取成员意见。为了我们的设计方案在三个月内如期交付，推进执行就要尊重事实，听取执行团队人员的意见，针对大家提出的风险点逐个做突破。

保证执行的公开透明。虽然我们是最后做决定的人，但总部架构师和技术主管的意见也很重要，所以我在执行过程中，但凡涉及重要的决策，我都会把决策的依据和决策推理过程都书面化提前发给他们。有时我还会跟他们开视频会议当面沟通，每个礼拜都有进度报告，每个季度都有演示，实现了公开透明这一点。

这件事从确定合并然后开始实施计划，到现在已经两个月了，虽然我做了努力，但是总部T团队还是有两人离职。副总和总部云计算的高管安慰我说，这是可以预见的代价，而我觉得即使他们心中对于这个结果产生一些波澜，也是可以理解的。

我要做的，就是克服一切困难，把产品按原计划的时间和质量交付。而事实上，因为我们在执行上的透明度和较好的进度，目前总部架构师和云计算的主管都肯定了我们目前的进展。

总结

好了，今天的内容讲完了，我们来总结一下。

前一阶段我在看《大明风华》，看到宣宗朱瞻基对汉王朱高煦说的一段话，我就不由自主地联系冲突管理这件事上了。朱瞻基的台词是这样的：“连我爷爷也没有想出赢你的办法，我爹却做到了，他一再忍让，是你不懂节制，各地藩王看你飞扬跋扈，不愿与你亲近，他又派我去南京，安定江南七省的局势，同时给你手下的将领写信，只用了八个月，他就将你的根基彻底瓦解。”

下面我就用这段话做引子，总结一下在无法双赢的情况下，我们怎么做。

这里朱瞻基说的我爹就是明仁宗，明仁宗在处理这个问题的时候，始终以最大的善意在思考问题，他为什么一再忍让呢？因为他**心系百姓，不想内讧**，把出兵作为最后选择。我们做经理的也一样，要一心为公，关心团队成员。

明仁宗的态度很明确，汉王想做皇帝是不可能的，在这个前提下尽量**不要同室操戈**。我们在这个案例里的态度也很明确，就是要合并产品集中力量。这一点不能动摇。

相持阶段，明仁宗作为皇帝尚且要争取各地藩王的支持，何况我们呢？**从明仁宗这里我还学到了不但要争取平级作为同盟，还要争取对方的下属的支持。**

最终朱瞻基还是出兵了，光谈一下也还是达不到目的，等你获得大多数的支持后，还是**需要用实力去做最后一击**。在我们的现实工作中，这一击就是交付业务价值。

思考题

1. 在 A 和 T 产品合并的决定基本确定后，产品 T 团队的主力开发给客户写邮件说 T 的开发要暂停。总部主管对这位主力成员的行为表示了强烈不满，他写了一封措辞强硬的邮件，要求 T 的主力开发收回邮件并解释动机。如果你是我，你看到这封邮件你怎么办？
2. 这场谈判上海这一边只有我一个人，总部一边有技术主管和总架构师两位高阶领导，如果你没有办法说服技术主管站到你的一边，你还有什么办法减少自己面对的阻力？

欢迎在留言区晒出你的经历和疑问。如果有所收获，欢迎你把这篇文章分享给你的朋友。

提建议

更多课程推荐

数据结构与算法之美

为工程师量身打造的数据结构与算法私教课

王争

前 Google 工程师



立省 ¥40

破 90000 订阅特惠，到手价 ¥89

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 14 | 冲突管理1：如何进行高压对话？

下一篇 16 | 冲突管理3：冲突不可怕，可怕的是引发信任危机

精选留言 (1)

写留言



幻想

2020-09-24

又是一篇好文，最有感触的一句话是：格局要高，一心为公。

最近跟公司的CTO也沟通过类似的事情，CTO的说法也是类似的：只要对公司有利，就会坚定不移的去做。

作者回复: 那我觉得你们公司的文化还是不错的。而且你能跟CTO谈到这个份上，我感觉你们两个人的信任不错



2

