

# 《有效冲突管理》

## ——通用管理技能系列课程

本课程旨在做好 3 件事：认知转换，技能提升，行为训练。

### 【课程背景】

在人类社会组织中，人与人、人与群体、群体与群体之间必然会发生这样或那样的交往和互动关系，在这些错综复杂的交往与互动过程中，人们会因为各种各样的原因而产生意见分歧、争论、竞争和对抗，从而使彼此之间的关系出现不同程度、不同表现形式的紧张状态。这种紧张状态为交往和互动双方所意识到时，就会发生组织行为学称之为“冲突”的现象。“冲突”是一把典型的双刃剑，正是这种特性使得“冲突”需要积极的进行管理，本课程正是在这种背景之下应运而生。

### 【课程目的】

正确的看待冲突，消除冲突的负面影响，正确利用冲突的正面作用。

### 【课程特点】

理论讲解+案例分析+案例实战+互动答疑

突出理论特点，注重知识理解、案例分析与实战体验

### **【培训方式】**

案例讨论、影片教学、情境模拟、游戏互动

### **【授课对象】**

企业中、高、基层管理者、人力资源管理从业者、核心骨干等

### **【课程大纲】**

#### **第一单元：认识冲突、正视冲突**

##### 1、冲突的概念：

- (1) 什么是冲突
- (2) 传统观念与现代观念冲突的认识比较
- (3) 冲突可以转化为推动力量

案例分析：化妆品的市场定位冲突

##### 2、对冲突的重新认识

- (1) 冲突≠消灭
- (2) 冲突≠不合作
- (3) 冲突≠灾祸
- (4) 冲突≠“坏蛋”

(5) 冲突是管理缺陷的示警

案例分析：冲突中前进的国家

### 3、冲突的种类

(1) 部门与部门之间的冲突

(2) 干部与干部之间的冲突

(3) 干部与员工之间的冲突

(4) 员工与员工之间的冲突

工作积极性不高；/缺乏合作；/相互抱怨；/推卸责任等等。

案例分享：团队对成员的期望

(5) 冲突的类型

➤ 建设性冲突

➤ 破坏性冲突

➤ 情绪性冲突

### 4、冲突的形成原因

(1) 冲突形成的过程：

第一阶段：冲突产生的条件

第二阶段：认知的差异

第三阶段：行为取向

第四阶段：行为

第五阶段：最终结果

案例分析：销售冠军与主管经理的冲突

(2) 冲突产生的原因

A、认知差异

B、人格差异

C、目标差异

D、价值观差异

互动游戏：《职业价值观大拍卖》

E、沟通不力

F、资源分配不均

G、权与利的争夺

H、组织风气不正

I、组织变革

(3) 冲突对企业的影响

➤ 适当的冲突有利于工作绩效的提升

- 太多或太少的冲突会绩效水平的下降
- 冲突对团队的利与弊

分组谈论：消极影响/积极影响

#### (4) 冲突管理失当带来的损失

- 冲突是必然的
- 建设或破坏在于管理

案例分析：张经理的管理努力

#### (5) 心理测试：你的冲突管理能力如何？

## 第二单元：有效冲突管理技巧

团队 PK 游戏：《疾风劲草》

### 1、冲突管理的核心

#### (1) 激发建设性冲突

- 合适激发建设性冲突
  - 如何激发建设性冲突
- A、建立认可适度冲突的组织文化
- B、借助外脑
- C、重新建设组织结构

D、重新建设组织结构

E、奖励不同意见

F、设立特聘顾问

(2) 冲突管理要素

目标/时机/手段

(3) 冲突管理五大策略

A、托马斯模型

案例分享：马云“男人的胸怀是用委屈撑大的”

B、不同策略的应用时机

C、你愿意和什么样的同事相处？

➤ 小组汇总：最珍贵的 5-10 个特征

➤ 思考：得到大家认同的是什么？

➤ 反思：1.我是这样的人吗？

2.我符合大家描述特征吗？

制定行动计划：来提升自己非职权影响力，我的行为计划是？

2、冲突管理的原则

(1) 目标原则

(2) 双赢原则

(3) 公平原则

(4) 信任原则

(4) 同理原则

(5) 坚持原则

(6) 控制情绪

A、情绪自测：你的情绪稳定吗？

B、正确处理情绪的三步骤

- What-我现在有什么情绪
- Why-我为什么会有这种情绪
- How-如何有效的管理情绪

C、情绪控制技巧：指标 VS 治本方法

- 控制他人情绪六步法
- 情绪调适方法：父母状态、成人状态、儿童状态
- 增加正面情绪技巧

3、冲突管理的方法

(1) 做大馅饼法

- (2) 滚木法
- (3) 交易法
- (4) 减轻代价法
- (5) 目标升级法
- (6) 搭桥法
- (7) 调解法
- (8) 权威法

实战演练：工作冲突情景剧

#### 4、冲突管理的步骤

- (1) 发现问题（冲突的前兆）
- (2) 控制情绪
- (3) 冷静分析
- (4) 制作管理表
- (5) 关注目标
- (6) 表达情感
- (7) 折中调和
- (8) 分析现状

(9) 达成共识

(10) 落实行动

视频分析：生产进度的追踪

### 第三单元：职场情商与沟通技巧

#### 1、情商 EQ 修炼

(1) “考眼力”识别情绪

互动游戏：《你演我猜》

(2) 什么是七情、六欲、五毒

➤ 积极情绪与负面情绪区别

➤ 情绪的作用

案例分析：情绪中暑

➤ 关于猴子的心理实验

(3) 心理测试：你的情商 EQ 有多高？

分组讨论：“踢猫效应”我们想到…

(4) 什么是情绪智力？

A、了解自己情绪的能力-觉察力

B、控制自己情绪的能力-管理力

C、自我激励的能力-调整力

D、了解他人情绪的能力-同理力

E、维系良好人际关系的能力-整合力

角色扮演：当工作会议中，你的功劳被同事抢先归功于自己，你会

怎么做？

(5) 高职业情商的表现：

学会沟通/学会微笑/称赞别人/倾听和说话/低调做人/善于豁达待人

实战演练：如何 1 秒钟处理消极情绪？

(6) 职场情商北斗七剑

2、高效沟通技巧

(1) 什么是沟通？

A、沟通的重要性

案例分析：不会沟通，从同事到冤家

B、沟通技巧测试

视频赏析：沟通不畅的尴尬

C、沟通形式的表现力：

体态：55%/类语言 38%/语言（即说出或写出的话语）7%

互动游戏：《千变折纸》

(2) 失传的沟通秘笈：同频同率，先跟后带

(3) 如何同频同率

A、外在形象特点赞美/语音、语调、语速/肢体语言/共同爱好/共同

经历

B、快速同频同率 7 把飞刀

(4) 如何先跟后带

实战演练：同理心训练

(5) 高效沟通六式

倾听/共情/同频/释义/反馈/共识

(6) 如何与同事沟通

➤ 如何与上级沟通

➤ 与上级沟通技巧

➤ 与平级沟通技巧

➤ 与下级沟通技巧