



打造和谐团队

团队关系与冲突管理

讲师：王大泓

课程纲要

【课程名称】 《打造和谐团队——团队关系与冲突管理》

【课程背景】

实现目标与价值转化、持续创新与成长提升、形成和谐与默契关系，这是每个组织中都具备的三种功能。价值转化是导向，持续创新成长是手段，形成和谐关系是前提。因此，能否打造一个和谐型的团队，能否管理好团队中的关系与冲突是衡量管理者管理水平的重要标准之一。

就目前国内情况看，很多组织中的管理者在这一领域的管理中普遍存在几方面的不足：

- 1、不重视团队关系。他们认为只要制度健全，严格考核，公平公正，就能够把团队管好。
- 2、对团队冲突理解不足。他们认为冲突会激发组织矛盾，会带来负面的效应。只是一味的防治冲突的出现，而没有充分发挥冲突对团队的积极作用。
- 3、缺少有效的管理态度与管理动作。处理过程中由于相互关系权衡不恰当，很多管理者恰恰是产生冲突或激化矛盾的原因。
- 4、.....

那么，如何才能让管理者具备应有的意识、心态与能力，让团队内的冲突得到有效的管理；让团队冲突发挥出促进团队发展的积极作用；让团队形成相互尊重、相互信任、共赢合作的和谐氛围；让管理者得到团队成员从内心中的认可呢？《打造和谐团队——团队关系与冲突管理》结合实际管理现状，从组织的制度、文化及人性层面，针对管理者面对关系与冲突时的管理意识、管理思维、以及管理方法与动作进行剖析，并给出建设性的方法和工具，有效的提升中层管理者的领导能力。

【课程收益】

- ◇ 了解团队关系与冲突管理的作用与意义
- ◇ 改善管理者对团队关系与冲突管理的管理思维
- ◇ 掌握和谐团队关系的内在组成与方式、方法
- ◇ 掌握冲突管理中的 360 度管理沟通技术
- ◇ 掌握冲突管理的具体方法与工具

【课程对象】 中层管理干部

【授课方式】 理论讲解+情景呈现+大量案例分析+视频点评+实操练习

【课程时长】 2天，6小时/天

【课程大纲】

第一部分：和谐型团队关系与冲突管理

案例分析：“让和谐滚一边去”

一、什么是“和谐”？

- 和谐最重要的三个组成部分
 - ✓ 相互的尊重
 - ✓ 相互的信任

- ✓ 共赢的结构
- 和谐型团队构建模型 8 要素
 - ✓ 1、目标与愿景
 - ✓ 2、关怀与价值
 - ✓ 3、归属感与激励
 - ✓ 4、利益与资源
 - ✓ 5、能力提升与辅导
 - ✓ 6、团队协作
 - ✓ 7、学习型团队
 - ✓ 8、责任与模式
- 八要素之间的内在关系与组织发展的四次升级

案例分析：严格管理的张军

二、什么是冲突？什么是冲突管理？

- 管理者眼中的冲突
 - ✓ 管理的契机
 - ✓ 成长的手段
- 冲突管理的作用与前提
- 冲突的常见类型与内因
 - ✓ 分歧
 - ✓ 回避
 - ✓ 矛盾
- 冲突的功能两极化
 - ✓ 正常与失调
 - ✓ 积极与消极
 - ✓ 区分冲突的属性的标准依据
- 冲突的发展演变过程
 - ✓ 知觉期
 - ✓ 情感反应期
 - ✓ 冲突认知期
 - ✓ 冲突白热化
- 冲突管理的原则
 - ✓ 结构导向
 - ✓ 沟通导向
 - ✓ 共赢导向

三、不同角色间的冲突

- 个人间的人际冲突
- 个人与团体的冲突
- 领导者与成员的冲突
- 领导者面对团队内冲突
- 团队间冲突

四、团队冲突管理的技巧

- 建立直接交流
- 监督双方对话
- 袒露感情
- 正视过去
- 达成共识、制定新规

第二部分：团队关系与冲突管理中的 360 度沟通

一、什么是管理 360 沟通？

二、沟通中普遍存在的误区

- 没胆量
- 没耐心
- 没必要

三、提升管理 360 沟通效果的 2 个优势理论

四、高效管理 360 沟通的解码流程

- 工作情景的确认
 - ✓ 时间、地点、人物、事件
 - ✓ 了解沟通对象的岗位职责与工作内容
 - ✓ 发现沟通对象的价值
 - ✓ 找到沟通对象的难处
- 角色关系的确认
 - ✓ 与沟通对象的关系定位
- 管理目标的确认
 - ✓ 可实现性目标的特性
 - ✓ 任务信息的 4 要素
- 管理沟通策略的确认

五、对上级的沟通实务

- 如何高效的进行工作请示
- 如何高效的进行工作汇报
- 如何准确的领会领导意图

六、360 度跨部门沟通的方法与技巧

- “深度会谈”的技巧与应用
- 识别沟通立场、强化大团队意识
- 对自己和同事从事工作的认知方法

七、与下级沟通的方法与技巧

- 如何科学的“委派任务”
- 如何高效的“反馈意见”
- 如何进行“绩效面谈”
- 如何进行“引导式”沟通

八、提升 360 沟通效果应具备的能力

- 能力 1、了解、满足需求的能力
- 能力 2、换位思考的能力
- 能力 3、调整双方情绪的能力
- 能力 4、唤醒内心支持、期待与信任态度的能力
- 能力 5、建立信任的能力
- 能力 6、搭建沟通平台的能力

第三部分：和谐型团队关系与冲突管理的组织实践

一、管理层次模糊带来的冲突困扰

- 三个基础性问题
- 精细化发展趋势引发的团队冲突及解决要点
- 不适应的激励方法带来的团队冲突及改善导向
- 驱动形式的之后带来的团队冲突及改善措施

二、和谐型团队管理模式的管理抓手

- “完善组别化”高效能管理模式分析；
- 实现“完善组别化”的两个基础动作；
- 和谐型团队管理者的三个态度转变；
 - ✓ 支持
 - ✓ 期待
 - ✓ 信任
- 管理“团队关系”与“冲突管理”的两种力量
- 两种力量给出的三个管理启示
- 和谐型团队“完善组别化”模式的实际演练
 - 1、如何形成团队良性互动？
 - 2、如何基于冲突进行团队完善？
 - 3、如何基于冲突进行团队能力提升？
- 团队冲突管理的核心工具——“问题管理法”
 - ✓ 问题管理法的四个组成部分及作用
 - ✓ 问题管理法的四种思维方式
 - ✓ 问题管理法的分析、推进表
- 团队关系与冲突管理的平台化应用
 - ✓ 赛台的原理与应用
 - ✓ 舞台的原理与应用
 - ✓ 讲台的原理与应用
 - ✓ 晒台的原理与应用
- 团队关系与冲突管理的机制化应用
- 团队关系与冲突管理无法落地的内、外因与应对方法