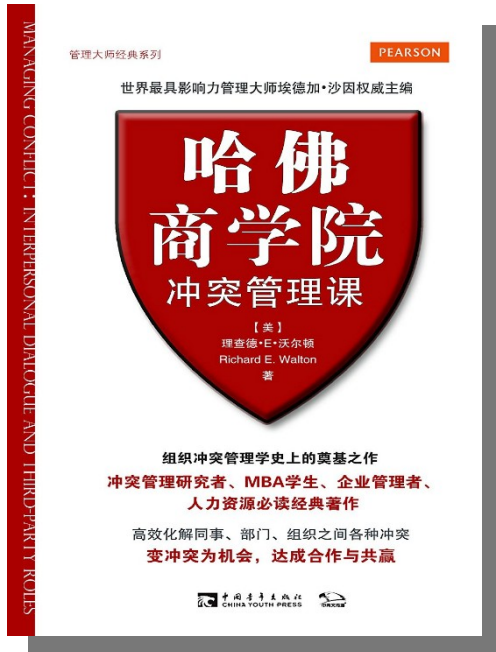


组织冲突、协作与沟通管理

(二〇一八年版)

一、课程背景与学习该课程的意义



组织冲突、协作与沟通是在企业组织

发展中不可避免的行为，它的发生是

企业组织内外某些关系不协调的结

果，主要表现为行为主体之间的矛盾

激化和行为对抗。当企业资源的稀缺

性与资源分配的竞争性、工作内容的

依赖性与工作地点的分散性之间矛盾

出现，以及跨职能的任务团队及产品组织的出现，组织冲突的现象就变得越来越激

烈，协作与沟通变得越来越重要，而常识性的方法似乎越来越无效。实践证明，组织

冲突的存在对企业组织的运行和发展具有一定的影响。有的影响是积极的、具有建设

性的，有的则具有明显的破坏性。如何发挥冲突的建设性作用，依赖于冲突管理策略

的有效选择，实施及时有效的沟通达成组织跨部门之间良好协作成为组织建设的重要

课题。有调查显示，企业管理者花在解决冲突、协作沟通上的工作时间，已占到日常工作时间的30%。可见，如何有效地进行冲突、协作与沟通管理已成为企业管理者提高组织绩效、实现组织目标，甚至关系到企业生死存亡。二十一世纪，组织中人的行为正在发生重大的变化，如何实现对人的行为的预测、引导与激励？如何协调个体、团队与组织之间的相互关系？如何建立良好的协作与沟通机制？管理者如何运用有效的冲突管理策略？如何创建高度协同的企业文化？等等，这些问题将在本课程中一一探寻答案。

二、课程特色及学员收获

1、理论性：成熟的学科知识一定是基于在理论上的丰富与成熟，一定是基于该领域的研究者们多少年对事物本质的洞察分析、取样统计、专题研究、专项跟踪等方面的付出与贡献，方可成就一家之说。正确理论无疑是对实践者来说最基本的信任、方法及用法的根本。任何后来者大凡有其成就的亦都是在前辈的基础上去创新的（当然也会有颠覆，但前者的基础依然是后者的参照）。老师在该领域的国际性与本土性相结合的广博知识功底是指导你学好该学科本领的基础。

2、实战性：老师曾在多家国际国内公司及政府组织工作，有丰富的企业管理经验，有

多年管理和研究、咨询、培训经验。

3、实效性：老师亲手打造的成功企业真实而有用的案例在课堂上与学员分享，给学员启示，让你真正成为一个能上手术台的医师，而不仅仅是个没有临床经验的医学院学生。

4、实用性：多种方法和工具传授给学员，帮助学员很快掌握动手实操能力。

5、实惠性：课程带给企业和学员的价值，远远超过你的投入，你精彩的人生之旅同不朽的事业传奇也许就从此掀开了五彩缤纷的篇章。

三、老师资历及授课风格

1、美国弗吉尼亚大学 MBA，麦可睿管理咨询公司董事长兼 CEO，华科聚智管理咨询有限公司联合创始人，中国建筑科学院首席战略顾问，新加坡经济管理学院副院长，华中科技大学总裁教育项目部公司治理、公司战略与组织行为研究专家，清华大学、武汉大学、中山大学、湖南大学、华中科技大学 EMBA 客座教授，多家上市公司独立董事。

2、高屋建瓴、落地生根、讲演结合、声情并茂、风趣幽默。

3、案例丰富，理论指导，部分案例现场实操。

4、思路清晰，逻辑严谨，理论夯实，案例精彩。对学员始终贯彻学习的十六字

针“博览古今、学致中西、团结紧张、严肃活泼”。

四、标准课时

1—2 天，6—12 小时

五、学员对象及适合场景

对象：一、任何规模的公司管理人员及核心员工；

二、小微企业合伙创始人；

场景：一、高校 EMBA、总裁班及高管培训班；

二、企业管理人员及核心员工内训或专题培训；

三、政府、高校、企业及社会商协会组织举办的主题培训活动。

六、课程大纲

第一讲、无处不在的冲突与协作

(一) 无处不在的冲突与协作——家、企、国

(二) 认识冲突与协作是企业组织的常识而艰巨的管理

案例解析：大国崛起——透过现象看本质

(三) 冲突与协作管理的发展历程

商业历史：卡耐基与洛克菲勒演绎了商业史上最经典的冲突与协作进程

(四) 冲突与协作管理在组织中的价值

(五) 成功的协作管理三要素

案例解析：张炘炘事件背后

第二讲、冲突与协作管理的定义及研究

(一) 什么是冲突？

(二) 常见冲突是如何产生的？

案例分析：基于价值观产生的冲突——前意大利总理贝卢斯科尼的台前幕后

(三) 组织中冲突的危害

(四) 组织冲突的贡献与功能

成果分享：组织中帕金森定律的贡献与危害

(五) 团队冲突与绩效的关系

(六) 冲突发展的五个阶段

(七) 什么是协作管理？

(八) 跨部门协作管理的终极目标是什么？

(九) 协作管理中问题产生的主要原因

情景剧场：协作障碍移除

(十) 组织绩效提升的逻辑

(十一) 组织绩效改善的难点

沙盘模拟：如何让个人、团体、组织绩效目标一致，全面提升

(十二) “冲突”与“协作”的兄弟情仇

第三讲、组织冲突的分类及管控研究

(一) 冲突的三种基本类型

(二) 组织管理中四类冲突聚焦

沙盘模拟：克服结构性冲突与机制设计冲突带来全面协作升级现场演练

(三) 解决冲突的技术应用

成果分享：企业组织如何全面系统性解决冲突模型解析

(四) 处理人际冲突的五种模式

第四讲、冲突与协作的基础管理——沟通

(一) 个体及组织的沟通的本质

(二) 人际沟通的十三把小飞刀

(三) 人际沟通的最高境界——彼此达成一个妥协

模拟演练：沟通训练

(四) 管理者与员工有效沟通的十大技巧

(五) 沟通过程中十个倾听的坏习惯

(六) 组织沟通的丰富层级

(七) 团队协作管理的五要素

情景剧场：团队协作管理的五要素

(八) 如何塑造高效协作的工作团队

模拟演练：设计团队——新瓶与旧酒

第五讲、组织冲突与协作的复杂性行为管理

(一) 正确认识复杂行为管理中人际关系问题

情景测算：人际关系的暗流

(二) 冲突与协作管理中的心魔

情景剧场：灵心修炼

(三) 复杂行为之基础——人格

(四) 复杂行为之体系——知觉系统

实操演练：知觉系统训练

(五) 复杂行为之变数——权变变量

(六) 引发冲突的主因——价值观

(七) 协作行为的核心——态度与能力

(八) 关于地位与行为关系

案例解读：关于地位与行为——地位越高对地位的自我知觉越高

(九) 组织文化

第六讲、企业组织协作管理平台的构建

(一) 构建组织协作管理平台的思想模型

案例分析：协同系统崩溃是诱发美国金融危机的罪祸根源

(二) 构建组织协作管理平台的方法步骤

实操演练：用教授方法制订公司协作管理平台构建方案

案例解析：青岛啤酒三级分工协作管理平台后取得的成果

(三) 系统性改造平台成功核心要素——变革

历史启昭：商鞅变法

第七讲、协作管理的机制设计

(一) 政策不确定性增大组织成本

(二) 机制设计理论的误区

案例分析：前车之鉴——王安石变法

(三) 如何建立法制精神

(四) 有才不知，知而不任，任而不用

(五) 系统性与机制设计的关系

案例解析：蒙牛的协作平台改革与机制设计

第八讲、冲突与协作管理中的领导艺术

(一) 领导者终身必修的四种能力

案例解读：为什么一个普通的主管晋升为经理后却并没有激发更好的工作热情

(二) 领导力的十项修炼

(三) 优秀领导者的终极修炼——内外兼修

案例解析：罗斯福创造的一段美国历史