

高效能冲突管理

——化解矛盾的良方

主讲：王哲光

课程背景

一提到冲突可能会使大多数的人联想到暴力、争吵、伤害，其实冲突是工作和生活中必然出现的组成部分，由于每个人都有独立的意志和世界观，当遇到不同观点的时候，就埋下了冲突的种子。但我们也要看到对高效能的团队来说意见或是观点的差异是新思想产生的基础，冲突也可以产生积极的效果，但必须及时加以处理，否则它就会演变成成员之间的战争进而对组织产生危害。

工作中最大的障碍就是沟通不畅，许多事故、错误和冲突的背后，大多不是技术和操作的原因，而是缺乏有效的沟通造成的问题。不是吗？随处可见的事实：你以为别人了解你的意思，但结果听到的是“我以为是这样的，所以不是我的错”；有的人讲话大家都爱听，有的人讲话一开口就得罪人；在自己部门大家沟通还不错，怎么一到要其他部门或同事配合就那么的难；我的报告老是得不到上级的认可，我的意思他怎么就是不明白呢？客户看起来关系很融洽，但是就是不签单，问题出在哪儿呢？其实大多数人没有意识到，冲突导致的跨部门协作出现问题造成了金钱的浪费和机会的损失，沟通是一门艺术，它无时无刻不在影响着我们的生活。我们的诸多不顺都是因为沟通技巧的缺失，表现出不恰当的言语和行为，从而在人际关系上得不到实质性的进展和拥有良好的关系。

事实上管理者无法解决冲突双方的问题，而只能帮助相斗的双方更有效地处理冲突，冲突管理不是结果而是过程，只有当冲突双方握手言和时，问题才能得到圆满地解决。本课程运用管理心理学、NLP、教练技术、完型疗法等技巧，结合企业运营现状和职场实例，从心理学和管理学的层面来帮助学员掌握掌握疏导、调解、谈判和应用权力强制的方法，从而高效能的处理好各种冲突，拥有高效、快乐、平衡的人生。

课程目标

- 认识冲突的本质，了解冲突的不同发展阶段和应对方法，掌握化解矛盾的原则；
- 打开学员心扉，充分调动学员学习热情和对工作的热情，认识到只有积极正确的心态才是处理冲突的前提；

- 能基本运用展示、聆听、发问、厘清、回应等高效能沟通的技巧；
- 了解排除沟通障碍的方法，掌握人际关系的基本原则，理解真正的双赢实现模式成就卓越职业人生；
- 掌握成为EQ高手的技术和成为有能力影响他人的领导者；

授课对象

本课程作为希望化解矛盾、处理冲突、了解压力，掌控情绪的职业经理人管理技能训练课程，亦可用于中高级管理者心理疏导训练计划。

培训用时

2-3天（每天6小时）。

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，运用管理心理学、NLP、教练技术、完型疗法等技法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员体验和成长，改变心智模式，成为处理冲突的情商高手。

课程大纲

一、重新认识冲突

- 1、冲突和冲突管理
- 2、冲突的层面与心理变化
 - 1) 个人、组织、社会
 - 2) 认同——包容——排斥
- 3、冲突的表象特征——冲突发展五大阶段
观点不同、争执交锋、矛盾激化、有限斗争、全面战争
- 4、冲突管理五大技法
介入疏导、沟通指引、调解降温、主持谈判、权利仲裁
- 5、允许建设性冲突——冲突的正面意义
引起关注、激发兴趣、头脑风暴、问题导引、推动创新、促进变革

二、介入疏导——化解冲突于无形

- 1、低烈度冲突——因观点不同导致的冲突
- 2、介入的时机和原则
- 3、水宜疏而非堵
 - 1) 冲突源于沟通不畅
 - 2) 沟通的本质
 - 3) 沟通的目的
- 4、沟通模型
- 5、沟通为什么那么难？
 - 1) 人和人是不同的——九型人格

2) 尊重差异

演练：老总类、财务类、生产技术类、人资行政类、营销类的型格分析

三、沟通指引——知彼解己的高效能沟通

1、应对冲突第二级“争执交锋”——铸剑为犁的艺术

2、沟通不良的弊病

演练：情境模拟

3、同理心沟通

1) 移情交流

2) 高效能沟通四大技巧

聆听、发问、厘清、回应

演练：面对面交锋——印第安发言棒

4、企业组织冲突的爆发点——跨部门沟通

1) 跨部门沟通为什么那么难？

界定模糊、责任不清、分工不明、山头主义、不够职业、性格差异

2) 第三种解决方案

5、向上管理——如何处理同领导的关系

1) 领导是你的客户

2) 为什么我们和领导的看法有差异？

3) 向上级简报的技巧

带着方案谈问题；汇报工作要诀；如何获得上级的支持

演练：三分钟MINI汇报

四、调解降温——当好灭火队长

1、冲突第三级“矛盾激化”的后果

2、冷静、再冷静

1) 带离现场

2) 降低温度

3、居中调停

1) 调解而非处于火力中心

2) 调解的基本手段

4、形成预案

演练：如何让这样的事情不再发生

五、主持谈判——万事皆可谈

1、防范“有限斗争”升级

2、介入人的关键任务

1) 和冲突双方分别谈判

2) 主持谈判

3、谈判该怎么谈

1) 谈判的关键因子：信息、资源、时效、力量、策略

2) 标准谈判准备流程

确定谈判人选——收集谈判信息——检视谈判筹码

——确定谈判底线——创造谈判环境——拟定谈判策略

- 3) 六种谈判结果
- 4) 双赢实现模式图

演练：掰手腕

4、谈判新手容易犯的九大错误

- 1) 害怕得罪、容易妥协
- 2) 让步过快、不留余地
- 3) 情绪失控、忘记目标
- 4) 准备不足、汗流浹背
- 5) 暴露分歧、自乱阵脚
- 6) 缺乏计划、边谈边看
- 7) 受制于人、陷入被动
- 8) 直接攻坚、形成僵局
- 9) 欣喜若狂、得意忘形

5、原则下尽可能的赢——谈判战术

- 1) 掌握主动
- 2) 谈判圈
- 3) 谈判节奏
- 4) 重新定义
- 5) 计算收益
- 6) 换将策略
- 7) 疲劳战术
- 8) 拖延战术
- 9) 价格与价值
- 10) 情感打动

6、主持谈判的原则

六、权力仲裁——应对全面战争的最后手段

1、冲突的最高阶段——全面战争

2、尝试仲裁

- 1) 建立仲裁体系和程序
- 2) 仲裁的基础
- 3) 确认双方认同仲裁结果

3、仲裁的原则

4、最后的手段——权力强制

- 1) 必须采取强制措施的情形
- 2) 权力的来源
- 3) 权力还是领导力？

职业习惯造就卓越人生