

冲突破局：从摩擦到共赢的协同领导力

主讲：王伟老师

【课程背景】

在当今快速变化的市场环境与激烈的行业竞争中，企业内部的高效协同已成为核心竞争力的关键。天津丰田作为汽车制造业的标杆，其卓越的运营体系依赖于各部门、各层级间无缝的协作与沟通。然而，在目标、资源、压力与个性差异的多重作用下，工作场所的冲突不可避免。对于事务职员工及班、系、课长等中基层管理者而言，冲突若处理不当，不仅会消耗团队精力、降低生产效率、影响品质管控，更会破坏和谐的职场氛围，甚至导致优秀人才的流失。

传统的冲突处理方式往往是回避、压制或妥协，这只能暂时掩盖问题，却无法根除矛盾，有时甚至会使冲突升级，从工作分歧演变为个人恩怨。特别是在丰田这样注重“现地现物”和“团队合作”的文化中，管理者必须具备将冲突转化为建设性对话的能力。

本课程正是在此背景下应运而生，旨在帮助管理者系统性地认知冲突、掌握科学的分析工具与沟通技巧，并最终将冲突视为发现管理盲点、激发团队创新、强化组织韧性的宝贵机会。通过赋能管理者成为“冲突破局者”，我们将共同构筑一个更具凝聚力、创新力与战斗力的高绩效组织，为公司的持续稳定发展保驾护航。

【课程收益】

本课程结束后，学员将获得以下核心收益：

首先，在认知层面，学员将深刻理解冲突的本质与动态发展过程，打破对冲突的负面偏见，认识到建设性冲突对团队创新的积极价值。他们将能够准确诊断冲突的根源是目标、方法、资源还是价值观的差异，从而从源头上把握处理方向。

其次，在技能层面，学员将系统掌握一套实用的冲突管理工具与方法。包括用于深度倾听与有效表达的沟通技术，用于客观分析冲突局势的诊断模型，以及基于合作与创新的冲突解决策略。这些技能将直接应用于日常工作场景，如跨部门协调、资源分配争议、上下级期望管理等，显著提升管理效率。

最后，在实践与影响力层面，学员将提升自身作为管理者的领导力与影响力，能够在团队内部营造开放、信任、敢于谏言的文化氛围。通过有效化解冲突，他们将减少团队内耗，增强团队凝聚力，不仅能够维护现有团队的稳定与和谐，更能引领团队在挑战中发现机遇，将潜在的“摩擦点”转化为团队成长的“增值点”，最终实现个人与组织的共赢。

【课程目标】

1.知识目标：能够阐述冲突的三个层次及建设性冲突的价值；复述托马斯-基尔曼模型的五种策略及其适用场景。

2.技能目标：能够运用“冲突动态分析图”诊断真实工作冲突；运用“同理心倾听”与“我信息表达”进行关键对话；运用“共创式解决方案”六步法引导冲突双方达成共识。

3.态度目标：建立积极面对冲突的心态，视冲突为管理改进与团队融合的契机，并愿意在团队中倡导开放沟通的安全氛围。

【课程对象】

中层管理者、部门经理、主任等

【课程时长】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

单元一：洞悉本质——重新定义职场冲突

场景导入：课长是否应该介入调停？

单元目标：通过上述讨论，引出对冲突本质的深度思考，帮助学员系统认知冲突的必然性与双重性，学会初步诊断冲突来源，为后续解决方案奠定认知基础。

一、冲突的再认知——从阻力到动力

（一）职场冲突的不可避免性与必然性

（二）冲突的二元性：破坏性冲突与建设性冲突

1.什么是建设性冲突

2.什么是破坏性冲突

3.判断标准

4.转化机制

（三）管理者在冲突中的“调停人”与“催化剂”角色

1.调停人角色及作用

-中立调解

-规则制定

-教练指导

2.催化剂角色及不作用

-偏袒一方

-过度干预

-策略失误

二、冲突的显微镜——探寻问题根源

（一）冲突发展的四个阶段：潜在、感知、感觉、显现

（二）冲突来源的三维度：目标、方法、人与关系

（三）工具导入：冲突动态分析图实战演练

三、单元案例分析与解读

案例讨论：生产线与质检部的“标准”之争。

单元二：掌握策略——冲突管理的工具箱

场景导入：公开处理与私下维护，哪种方式更能真正解决这个冲突？为什么？

单元目标：通过上述讨论，揭示单一策略的局限性，进而系统掌握托马斯-基尔曼模型，并能根据情境灵活选用不同策略；学习并演练化解冲突的核心沟通技巧。

一、策略地图——托马斯-基尔曼模型深度解析

（一）五种策略的界定：竞争、合作、妥协、回避、迁就

（二）不同策略的适用情境与代价分析

（三）情境模拟：如何为不同的冲突“对症下药”

二、沟通破冰——化解对立的关键对话

（一）建立心理安全：创造坦诚沟通的容器

（二）深度倾听技术：听出对方的“弦外之音”

（三）高效表达艺术：“我信息”取代“你信息”

三、单元案例分析与解读

案例研讨：课长与系长的“授权”困境

单元三：冲突破局——从共识到共赢的解决方案

场景导入：在“向上负责”与“向下负责”之间，您如何找到平衡点？是否存在第三条路？

单元目标：通过上述讨论，引出在复杂、结构性冲突中寻找创造性解决方案的必

要性。综合运用所学知识与技能，引导冲突双方寻找共赢方案，并学会建立预防冲突的长效机制。

一、共创式解决方案六步法

第一步：界定问题与设定目标

第二步：brainstorming

第三步：评估方案

第四步：达成共识

第五步：行动计划

第六步：跟进反馈

二、构建免疫系统——团队冲突预防机制

（一）定期沟通会：建立常态化的对话渠道

（二）角色澄清与目标共享：减少模糊地带的摩擦

（三）培育团队心理安全感文化

三、单元案例分析与解读

案例辨析：新老员工的“效率”之争。

课程总结与行动规划：

1.内容：回顾全天课程的核心知识点、工具模型与核心心法，并回应开场时的各个二难问题，展示思维方式的转变。

2.行动：每位学员制定个人的《冲突管理能力提升行动规划》。

3.答疑与致谢。