

# 破局·共生：冲突管理与高效沟通的博弈艺术

主讲：王伟老师

## 【课程背景】

在当今快速变化、竞争激烈的商业环境中，组织内部的沟通不再是简单的信息传递，而是成为了驱动协同、激发创新和实现战略目标的核心纽带。然而，有研究表明，企业中层管理者平均需要花费 20%至 40% 的工作时间用于处理各种形式的沟通冲突。这些冲突，如同一把双刃剑，若处理不当，会演变为团队内耗、士气低落、决策滞后甚至人才流失的“破坏者”；但若能被有效驾驭，则能成为暴露深层问题、激发良性辩论、促进组织进化的“建设性”力量。

中层管理者，作为组织的“腰腹力量”，正处于承上启下的关键节点。他们既需要解读并执行高层的战略意图，又需要激励和凝聚一线团队的执行力。在这一过程中，他们不可避免地会陷入因目标差异、资源争夺、认知偏差、个性风格碰撞等引发的各类沟通冲突漩涡。传统的“压制”或“回避”策略已无法适应现代管理的需求，甚至会成为组织发展的绊脚石。

本课程基于社会心理学、组织行为学及沟通理论，深度剖析冲突的本质与动态过程，旨在帮助中层管理者实现从“被动应对冲突”到“主动管理并转化冲突”的认知飞跃与技能升级，从而将沟通中的摩擦转化为团队前进的动力，在博弈中寻求共赢，在破局中实现共生。

## 【课程收益】

本课程结束后，学员将能够获得以下核心收益：

1. 系统性认知提升：深刻理解冲突的来源、类型及发展过程，能够精准区分建设性冲突与破坏性冲突，建立对冲突积极、客观的认知框架，摆脱视冲突为“洪水猛兽”的思维定式。

2. 策略性思维构建：系统掌握托马斯-基尔曼冲突模型（Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, TKI）等经典理论工具，学会根据不同的冲突情境、对象与目标，灵活选择和运用竞争、协作、妥协、回避、迁就等五大策略，实现从“本能反应”到“策略选择”的转变。

3. 实战性技能强化：通过高仿真情境模拟与案例研习，显著提升在高压下的情绪管理、深度倾听、精准提问与共识构建能力。特别是掌握向上、向下及平级沟通中，如何就敏感或争议性议题进行有效、得体且富有建设性的对话，包括如何向上级提出异议，以及如何调解下属间的矛盾。

4. 组织效能增值：通过提升管理者个人的冲突管理能力，有效减少团队内耗，提升决策质量与执行效率，营造一个敢于直言、相互信任、充满创新活力的团队氛围，最终为组织的稳健发展与高绩效文化注入持续动能。

## 【课程目标】

1. 认知层面：能够阐述冲突形成的心理机制与社会动因，辨析至少五种常见沟通障碍及其对冲突的催化作用。

2. 技能层面：能够熟练运用至少三种冲突分析工具（如 DISC 行为风格分析、冲突动态模型、托马斯模型）诊断冲突情境，并能在模拟场景中演示至少两种有效的冲突干预与对话技巧。

3. 应用层面：能够结合自身工作实际，制定一份包含冲突预防、识别、干预与复盘的个人冲突管理能力提升行动计划。

## 【课程对象】

中基层管理者、新晋管理者、部门经理等

### 【课程时长】

2天（6小时/天）

### 【课程大纲】

#### 单元一：洞悉本质——冲突管理的认知基石与诊断思维

单元目标：帮助学员系统性地理解冲突的多元成因、动态发展过程及其对组织的双重影响，建立科学诊断冲突的思维框架，为后续的策略学习奠定坚实的理论基础。

##### 一、管理沟通冲突的多元面孔与深层溯源

（一）冲突表现形式的四维透视：从隐性到显性

1. 弈棋式冲突：基于规则与策略的理性博弈
2. 切线式冲突：因目标偏离引发的轨道摩擦
3. 爆发式冲突：长期情绪积压下的突然宣泄
4. 虚拟式冲突：因信息失真与认知偏见引发的误会

（二）冲突根源的深度挖掘：超越表象看本质

1. 结构性根源：组织架构、职责划分与资源分配机制
  2. 社会心理根源：个体价值观、个性差异与归因模式
  3. 信息交互根源：沟通渠道、编码解码与反馈机制失灵
- （三）沟通障碍的放大器：阻碍有效信息流动的隐形壁垒

1. 认知定势与选择性知觉带来的过滤效应
2. 情绪化反应与防御心理引发的沟通早产
3. 信息过载与注意力分散导致的理解鸿沟

##### 二、冲突的动态演变与价值重估

（一）冲突生命周期的五阶段模型：从潜在到 aftermath

1. 潜在对立阶段：不满情绪的酝酿与积累
2. 认知个性化阶段：冲突被感知并赋予情感色彩
3. 行为意向阶段：决策反应策略的关键抉择点
4. 公开行为阶段：外显的冲突行动与互动
5. 结果影响阶段：冲突带来的绩效与关系变化

（二）冲突二元论：建设性冲突与破坏性冲突的辩证关系

1. 建设性冲突的特征识别：激发创新与提升决策质量
2. 破坏性冲突的危害警示：侵蚀信任与导致组织功能失调

（三）冲突的前兆信号识别系统：构建管理预警机制

1. 语言与非语言层面的微妙变化捕捉
2. 团队互动频率与模式异常的观察与分析

#### 单元二：运筹帷幄——冲突管理的策略图谱与核心原则

单元目标：引导学员掌握托马斯冲突处理模型，并学会结合 DISC 行为风格分析，在不同情境下灵活选择和应用最适宜的冲突处理策略，同时内化冲突管理的基本原则与禁忌。

##### 一、知己知彼：基于行为风格的冲突相手分析

（一）DISC 行为风格理论框架与冲突偏好

1. 支配型（D）管理者的冲突特征与核心需求解析
2. 影响型（I）管理者的冲突特征与核心需求解析
3. 稳健型（S）管理者的冲突特征与核心需求解析

#### 4. 谨慎型 (C) 管理者的冲突特征与核心需求解析

##### (二) 如何快速识别并适应不同风格的沟通对象

1. 针对不同风格对象的沟通语言与节奏调整
2. 化解与不同风格对象冲突的切入策略
- (三) 自我风格在冲突中的优势与盲区反思
1. 分析自身主导风格在压力下的典型反应模式
2. 制定针对自身盲区的觉察与改进计划

#### 二、策略工具箱：托马斯-基尔曼五大冲突处理模式的深度应用

##### (一) 五大模式的适用情境与代价收益分析

1. 竞争策略：何时必须坚守立场与底线
2. 协作策略：如何整合差异以寻求最优解
3. 妥协策略：在时间压力下达成可行协议的艺术
4. 回避策略：战略性后退的智慧与时机
5. 迁就策略：为了维护关系而做出的合理让步

##### (二) 从理论到实践：策略选择的综合决策框架

1. 基于“问题重要性”与“关系重要性”的二维矩阵分析
2. 结合组织文化、权力结构的情境化考量因素
- (三) 策略组合演练：复杂冲突场景下的策略切换

##### 1. 模拟多回合谈判中策略的动态调整

##### 2. 从对抗走向合作的策略演进路径设计

#### 三、冲突管理者的核心心法与行为禁忌

##### (一) 建设性冲突对话的六大核心原则

1. 对事不对人：聚焦问题而非攻击人格
2. 保持好奇与开放：探寻对方观点背后的合理性
3. 管控情绪，保持冷静：自我调节的生理与心理技巧
4. 维护尊严，预留台阶：顾及双方面子的沟通艺术
5. 聚焦共同利益，而非各自立场：寻找更大蛋糕
6. 共同制定解决方案，提升承诺度

##### (二) 冲突激化的五大常见陷阱与规避方法

1. 过度理性，忽视情感需求的危险性
2. 责任外归因，认为问题全在对方的认知偏差
3. 消极等待，期望对方先改变的被动心态
4. 公开指责，触发对方防御机制的沟通地雷
5. 非黑即白，缺乏创造性的思维局限

### 单元三：实战赋能——多维关系冲突的精准应对与转化

单元目标：聚焦中层管理者最常面临的向上、向下、平行三大关系维度中的典型冲突场景，通过工具演练与情境模拟，提升学员在真实工作环境中解决复杂冲突问题的信心与能力。

#### 一、向上管理：如何有策略地向上级提出异议与建议

##### (一) 构建心理安全与选择沟通时机的心术

1. 评估进谏风险与收益的决策模型
2. 创造非正式沟通机会的智慧与技巧

##### (二) 结构化表达工具的应用：让批评被听见

- 1.SBI 情景-行为-影响反馈模型的实战应用
- 2.PREP（观点-理由-案例-观点）框架下的逻辑呈现
  - （三）将对抗转化为协作的对话策略
    - 1.以“寻求指导”的姿态替代“提出批评”
    - 2.将问题与组织目标、领导者关切相链接
- 二、向下管理：调解团队内部矛盾与处理绩效冲突
  - （一）管理者作为中立调解者的角色定位与流程
    - 1.调解前的单独沟通与信息核实步骤
    - 2.主持调解会议的核心流程
    - 3.会议的控场技巧
      - （二）促进下属间相互理解与共识达成的干预技术
        - 1.换位思考的引导技术与共情表达
        - 2.利益排序与选项生成，引导聚焦解决方案
  - （三）建立冲突预防与团队免疫的长效机制
    - 1.团队沟通公约与冲突处理规则的共同制定
    - 2.定期团队氛围测评与反馈文化的培育
- 三、平行协作：破解部门墙，处理跨部门冲突
  - （一）跨部门冲突的典型症结与突破思路
    - 1.目标不一致与考核指标冲突的协同方案
    - 2.资源争夺背景下的竞合关系处理
  - （二）构建跨部门信任与伙伴关系的实践方法
    - 1.建立非正式人际网络与定期交流机制
    - 2.共同创建跨部门联合项目与共享目标
  - （三）高级谈判技巧在跨部门协作中的应用
    - 1.基于原则的谈判法：把人和事分开，聚焦利益而非立场
    - 2.创造可变价值，设计多赢方案的技术

**课程小结：**从破局走向共生！