

员工心理

辅导实务手册

YUANGONG XINLI FUDAO
SHIWU SHOUC

面对冷漠懒散的员工，你是否有力不从心的感觉？
面对一盘散沙般的团队，你是否有无从下手的困惑？
面对业绩停滞不前，员工不断流失的现状，
你是否有孤立无援，众叛亲离的无奈？



傅才容 编著



YZLI0890118883



中国物资出版社

员工心理

辅导实务手册

YUANGONG XINLI FUDAO

SHIWU SHOUC

傅才容 编著



YZLI0890118883

中国物资出版社



图书在版编目(CIP)数据

员工心理辅导实务手册/傅才容编著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 2

ISBN 978-7-5047-3754-0

I. ①员… II. ①傅… III. ①职工—心理保健—手册 IV. ①R161.1-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 246136 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010)68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

北京市耀华印刷有限公司印刷

开本: 710mm×1000mm 1/16 印张: 15 字数: 188 千字

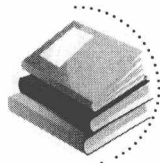
2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-3754-0/R·0088

印数: 0001—4000 册

定价: 29.80 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)



前言

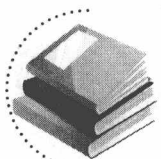
面对冷漠、懒散的员工，你是否有力不从心的感觉？

面对一盘散沙般的团队，你是否有无从下手的困惑？

面对业绩停滞不前，员工不断流失的现状，你是否有孤立无援、众叛亲离的无奈？

随着社会压力的加大和市场竞争的加剧，有越来越多的企业因为员工心理出现问题而受到连累；因为员工心理出现问题发生波动，而人浮于事，对工作只要过得去就行；因为一些微妙的心理变化，让员工的激情不再，消极面对自己的工作；因为心理出现问题，又没有得到及时的疏导，以至于其在工作上屡屡出现问题，最终给企业造成或轻或重的经济损失。因为员工的频繁换岗，企业不得不花大量的时间和金钱从事人员招聘，这让那些原本就举步维艰的企业更显寸步难行。

有一项历时5年累计数据20000余例的调查显示，近60%的国内企业员工感到压力较大，近10%的员工表现有职业枯竭倾向。经过深层次地挖掘原因，是由于员工心理出现了问题。员工心理问题导致的工作效率低下、缺勤率和离职率上升、工作事故频繁爆发、



人际冲突严重升级、工作积极性和创造力下降、团队整体士气低落、人力资源管理成本上升等问题，都成为企业前进道路上所必须面对和亟待解决的问题。

关注员工心理问题，帮助员工解决心理疾病，是每一个企业的当务之急，是现代企业管理人性化回归的必然要求。现在，越来越多的管理者认识到这一点，纷纷四处寻找解决这一问题的“良药”，但由于员工心理的复杂性，使得管理者大多数都是收效甚微，有些甚至是一无所获。

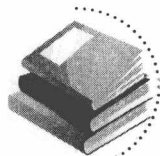
为了替广大企业老板、管理者解决这个燃眉之急，我们组织策划了本书，虽不敢说本书具有起死回生的神效，但它的及时出现，确实能助你度过这个金融危机制造出来的“寒冬”，给面对棘手员工的你一个实用的工具，让你得到实实在在的裨益。

本书针对员工心理的顽症，从数千年中华管理智慧中汲取精华，提出了一系列新颖、独到、实用性强的理论与方法。另外，不同于以往的管理书籍，本书以人性、人心为主体，在众多管理著作中，可谓是别开生面之佳作。所以这是一本非常实用而严谨的书，任何一位希望完全释放下属潜在创造力和生产力的管理者都应该阅读，因为它可以帮助许许多多的管理者最大限度地释放下属的潜能，让企业的管理能取得惊人的成效！

在此，对参与本书编写的成员：贺子锦、韩媛媛、杨国辉、闫博、李忠良、赵静、李绍玲、李光亮、孙占领、呼建朝、王章文、张艾莉、杜延起、张萍、刘芳、刘俊义、翟龙顺表示感谢！

作者

2010年12月



目 录

CONTENTS



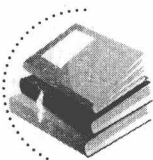
第一章 员工心理辅导：企业发展的精神支柱

- 不得不重视的员工心理危机····· (1)
- 员工的心理问题直接损耗企业“内存”····· (4)
- 粗暴式裁员伤害的不仅是员工····· (6)
- 没有健康的员工就没有健康的企业····· (9)
- 要想企业发展好就要关注员工的需求····· (12)
- 要让员工干起来，先让员工乐起来····· (14)



第二章 员工心理疏导：小问题会导致大损失

- 自卑让员工在工作中看不到光明····· (17)
- 爱嫉妒的员工总是孤立自己····· (20)
- 不能让猜疑的心理在员工中蔓延····· (23)
- 自负心理让员工不能正确看待自我····· (26)



爱攀比的员工不能很好地工作	(28)
要及时化解员工的偏激心理	(30)
揣摩死板员工的心理	(33)
解读员工的“老黄牛”式心理	(36)
要做好“带刺员工”的心理辅导	(38)
如何对待有跳槽心理的员工	(40)



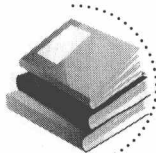
第三章 解开性格偏激：让员工养成良好的工作习惯

如何管理爱耍嘴皮子的员工	(43)
如何管理“挑拨离间”的员工	(46)
如何管理倚老卖老的员工	(49)
如何管理爱闹绯闻的员工	(51)
如何管理有不良嗜好的员工	(53)
如何管理情绪失控的员工	(55)
如何管理自私自利的员工	(58)
如何管理孤僻型的员工	(60)



第四章 坚定员工意志：让员工找到自我

挫折让员工出现逆反心理	(64)
不要让员工掉进追求完美的怪圈	(68)
激发员工的干劲，不要让他养成惰性	(70)
鼓励员工敢于承担自己的错误	(73)
冲动型员工如何管理	(77)
如何应对员工的“职场拖延症”	(80)



变消极员工为积极员工	(83)
------------------	--------



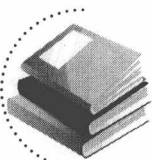
第五章 人际快乐沟通：开辟员工心理沟通的渠道

沟通分歧，应该从心解决	(87)
营造自由和谐的交流氛围	(90)
让员工把想说的话说出来	(93)
打开不愿说话员工的口	(97)
离职的员工也需要沟通	(100)
如何与抱怨的员工沟通	(103)
尊重，心理沟通的动力	(105)
骂要骂得狠，收要收得妙	(110)
利用摩擦进行沟通	(113)
有效沟通要考虑到员工个性	(116)



第六章 卸下员工压力：让员工轻松地工作

压力，压在员工心头的重担	(120)
缓解员工压力，制造和谐环境	(123)
对付压力心理，拔除员工不安的荆棘	(125)
焦虑，不可小视的压力	(127)
降低员工工作压力的诀窍	(130)
用动力式管理取代压力式管理	(134)
如何利用压力这把双刃剑	(136)
压力管理要把握尺度	(138)



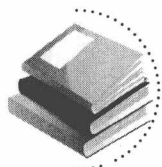
第七章 实施心理激励：让员工从心理中获得快乐

- 从心理激励员工，构建和谐的心理契约 (141)
- 用心理报酬抚慰员工心理 (145)
- 备好员工的“精神福利” (148)
- 目标激励，让员工永远充满希望 (152)
- 给员工积极的心理暗示 (155)
- 心理激励也要摸清员工的心理特点 (158)
- 巧妙使用手中的“胡萝卜” (161)
- 激励也有红绿灯 (165)



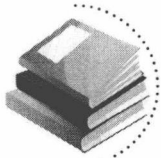
第八章 注重人性管理：顺应人心才能管好人心

- 人性化管理：从尊重员工开始 (169)
- 寓管于理，给员工阳光般的温暖 (173)
- 多进行情感投资，让管理充满人情味 (176)
- 提升工作乐趣，避免心理饱和 (179)
- 公平，一个不容忽视的员工心理感受 (183)
- 让员工在工作与生活间获取平衡 (186)
- 不可忽视员工的私利 (189)
- 弹性工作，“弹出”员工好心理 (191)
- 完善保障制度，解除员工心理后顾之忧 (194)



第九章 自我修行：和员工共同发展

不要成为员工心理上的“乌云”	(198)
时时给员工愉悦的心理体验	(203)
老板快乐，员工才快乐	(206)
始终和员工站在第一线	(209)
充分体谅员工的低落情绪	(211)
用赞美消除员工的恐惧	(214)
给犯错的员工一个翻身的机会	(219)
避免批评成为刺伤员工的利剑	(222)
缓冲企业变革带来的心理动荡	(226)



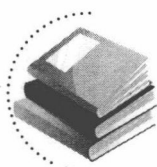
第一章 员工心理辅导： 企业发展的精神支柱

当今时代，人本管理、人性关怀是时代的趋势和国际潮流。企业的目的在于追求财富、追求利润、追求成功，但这一切都始于员工的身心健康，也终于员工的身心健康。因为如果员工失去身心的健康就失去了一切，或一切都失去了目的和意义。以员工为本，在企业首先是以员工的身心健康为本，不关心员工身心健康的老板不是好老板，不关心员工身心健康的企业是不负责任的企业，不关心员工的老板与企业是没有未来的。所以，每一个老板如果要想使本企业能在竞争中健康成长和持续发展，就要从认真做好员工的心理辅导开始。



不得不重视的员工心理危机

如今有不少企业员工，无论是业绩卓越、前途无量的金领，还



是衣着光鲜、工作体面的白领，都在一定程度上受到心理危机的困扰。他们为了更好地生活奋力拼搏，耗尽体力、精力，而在精神上却无法得到放松。国内有一项历时5年、累计数据达2万余例的调查结果表明，有近60%的企业员工感到压力较大，出现职业枯竭的员工比例接近10%。这项调查涉及金融、通信、政府机构、IT、房地产等众多行业，较为准确地反映了企业员工的心理现状。

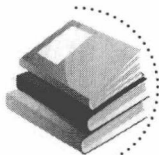
蒋律师每天投身办公室达到12小时以上，上级也是没完没了地给他加派工作，在他心中没有周末和假期。他很少过正常的家庭生活，因为他常常忙得回不了家，他认为如果不拼命地工作，他就会很快被社会淘汰。

他从来没有安宁的日子，却总是很活跃，可他没有时间锻炼身体或是放松自己。他唯一的消遣就是吃饭、喝水和睡觉。他驾起车来快如流星，对他自己也快马加鞭。

终于在上个月的一天清晨，蒋律师这台生机勃勃的“永动机”几乎停止运动了。人们发现他昏倒在自己的办公桌前，是心肌梗塞，人们把他送进了当地医院。

蒋律师的急症在同事中引起了很大的反响，大家认为他如今的状况都是公司一手造成的，主要是企业只注意到每个员工给公司创造的效益，却忽视了员工的身心健康。蒋律师这么多年疯狂地工作，似乎都是在制造着今天的恶果，只是管理者都习以为常罢了，似乎很少有人去提醒他，任其进行“慢性自杀”。

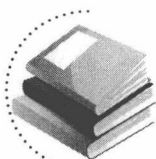
这些人最大的感受就是“忙”和“累”：工作节奏太快，工作



任务太重，工作时间太长，自由时间太少；没有时间吃早餐，没有时间参加同学聚会，没有时间给亲朋好友打电话。购物对他们来说也是一种奢侈的“享受”：每次总要提前列好所要购买的物品，然后直接奔到超市的相应货架上取物、结账，很少考虑其他的事情。甚至就连与家人共享天伦之乐，也成为了一种责任而非享受。即便是长假期间他们也无法真正得到放松，如果假期超过两天，他们就会感到焦虑不安，因为他们为假期后的工作感到忧虑重重，为被可能遭到的淘汰而担心，还为职务能否晋升而提心吊胆。

这种难以言表的苦涩滋味，给员工的身心造成了很大的危害：失眠健忘、抑郁、焦躁易怒、恐惧多疑、工作倦怠……成为死死纠缠这些员工的顽疾。在这些员工身上还有一种疾病被称为“现代人失去感情症”，其表现为创造力匮乏、情感的表达被抑制、语言沟通出现障碍，而且很难通过打针、吃药等治疗方法得到纠正。这些身心疾病如果得不到有效地疏导和解决，还会严重地危及员工的生命。《一个外企员工的死亡裁定》就讲述了戴尔公司中国总部员工郑杰，在加班时突然倒地，50多天后因胃癌死亡的事实。

企业员工心理疾患的普遍性和严重性与我国企业的管理方式有着密不可分的关系。就像人的生命体会积劳成疾一样，员工心理问题的凸显是我国企业不合理的管理方式多年累积造成的亟待解决的疾患。国外著名媒体《华尔街日报》的专栏文章称，中国经济的超速发展既给中国企业带来了快速发展的机遇，又为其带来了快速增长的压力。面对激烈的市场竞争，企业不断对员工提出更多更高的要求，员工在沉重的压力下不得不连年超负荷工作，身心被严重透支，没工作的累死找工作，有工作的累死做工作……职场除了带给人们繁荣、进取和成长之外，还有就是工作的压力和生活的失衡。



身心健康对于员工个人成长和企业长远发展都是非常重要的，但是有时员工在解决这一问题上显得力不从心，他们一次次地劝慰自己：何必想那么多，让自己活受罪！但是这由不得他们不去想，他们对此感到很无奈，也很无助。这就需要企业切实关注员工的心理问题，帮助员工做好心理辅导，让他们在工作中保持愉快舒畅的心情，这既是企业生存发展的需要，又是现代管理人性化的必然趋势。



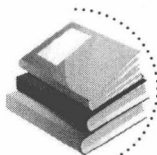
员工的心理问题直接损耗企业“内存”

长期以来，企业比较重视员工的身体健康，而常常忽视了员工的心理健康，但是员工出现心理问题后会给企业带来严重的负面影响，损耗企业“内存”。

2008年3月6日，华为深圳员工张立国从食堂三层跃下自杀——这一事件距离华为成都员工李栋兵自杀仅仅不到10天！一条条年轻的生命，让人们不由沉痛地叩问：中国的企业和员工们到底怎么了？



汤姆手下的一位员工最近陪同来自不同国家的学员参加一个高级研修班，她负责录像、记录和事务性工作，一周下来，疲劳不说，常常还要承受客户的冷言冷语。再加上客户都是海外的大老板，她自己对比起来差距很大。这些使她的压力很大。研修班结业的最后一天，汤姆给她打了一个电话，第一是问候，第二是让她先回家休息，第三向她询问另一项工作的完成情况，



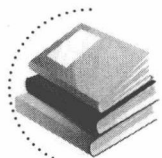
因为到了最后期限还没完成。可汤姆没有意料到，她大发牢骚，抱怨满天，说的都是过头的话。汤姆想这究竟为什么，平时这位员工不是这样，今天为何反常？但是汤姆并没有过多的重视，只是认为她可能太累了，只要能好好休息就行了，可是到了最后他的这个手下突然辞职了，导致他们负责的这项任务最后以失败而告终。

美国经济学家西奥多·舒尔茨和加里·贝克尔曾经提出人力资本是企业竞争力的最主要因素，而员工心理健康问题的凸显会严重影响人力资本的质量，影响人力资本的收益。有资料表明，在美国，企业员工因压力问题为企业造成的损失超过了世界 500 强公司税后利润的 5 倍，而且这一数据每年还呈上升的趋势。在我国，员工心理问题对企业的影响也日益明显。

首先，员工心理问题会降低企业的整体创造力和革新力。有研究发现，人们在积极情绪下提出创造性想法的可能性要比其他时候至少高出 50%。另外，情感还存在“延续效应”，一个人在某一天的情绪越积极，那么他的创造性思维也越活跃，这种状态会持续到第三天。相反，如果一个企业的大部分员工在工作中总是感到闷闷不乐，他们会变得只会一味地执行命令，而没有自己的想法，使企业的整体创造力、革新力都受到损害，最终影响到企业目标的实现。

其次，员工的负面心理会影响到企业的生产效率。例如，员工对工作产生不满后，会抱怨沉重的工作压力，抱怨工作的枯燥和工作上的无奈，这浪费的不仅是员工个人的时间，也是企业的时间。

再次，严峻的就业形势、紧张的工作节奏和人际关系、繁多的



工作内容以及人们彼此间激烈地竞争造成的巨大心理压力,会使员工出现情绪低落、精神不集中、心烦意乱。即使回到家里,他们也会为工作而担心和忧虑,睡眠质量受到严重影响,第二天工作没有精神。企业中安全生产事故造成的人身伤害或财产损失都与员工心理压力过大、情绪不佳有着密不可分的关系。

最后,心理问题会使员工和企业的情感上产生恶性对立关系,这会成为企业内部的不安定因素,使整个企业形成压抑、紧张的组织氛围,员工工作积极性和忠诚度大大降低,最终影响到企业的正常运行。

此外,员工因抑郁产生的自杀行为,会给企业带来极大的负面社会评价,影响到企业的社会声誉,有的企业还可能因员工心理问题担负相应的法律责任,付出沉重的经济代价。

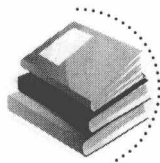
因此,关心员工的心理问题,帮助员工克服或减轻职业心理危机,就是消除企业或组织前进道路上的障碍,就是打破束缚企业发展的枷锁,为企业员工注入高昂的工作激情,使其焕发出无穷无尽的力量,使企业获得长久的市场竞争力。



粗暴式裁员伤害的不仅是员工

金融危机的爆发让国内企业着实感受到了“冬天”的寒意,在这个人人自危的时期,不少企业采取了裁员、减薪等办法来度过“寒冬”。但是在裁员上要讲究方法,要从心理上说服员工。

有些企业将存在心理问题而导致工作效率低下的员工视为企业的负担,恨不得马上解雇他们以保持企业机体的健康。这种粗暴的方式伤害的不仅是员工,企业自身也会因此背负沉重的“心理



负担”。

20 世纪 80 年代，由于石油危机的爆发加上日本汽车的大量涌入，美国通用汽车公司出现了 60 年来的第一次严重亏损。在严峻的形势面前，新上任的总经理为减少成本作出了短见的决定——大规模裁员，结果招致了员工的普遍不满和强烈批评。总经理不但没有看到裁员给公司带来的希望，反而发现，由裁员造成的工人心理危机，使得公司各方面的工作都受到了影响。有“世界第一 CEO”之称的杰克·韦尔奇曾经一语中的地指出裁员的弊端：“解雇是对诚实的残忍，但真正残忍的不是炒鱿鱼，而是忠诚缺位后的社会心理负担。”

让我们回顾一下国内外企业裁员引起的让人触目惊心的危机事件：

2000 年 12 月 26 日，美国发生了一起 21 世纪初全国最大的工作场所恶性枪杀案，一家互联网公司的一名员工将 7 名同事枪杀，杀人动机是企业裁员给该员工造成了生存危机。

2005 年 5 月 23 日，美国 IBM 员工开展罢工、游行示威以及发表联合声明等行动，抗议 IBM 全球裁员 1 万 ~ 1.3 万人的计划。

在国内，2003 年 1 月 16 日，福建某公司总经理在办公室办公时突然被被开除的员工从侧后抱住，他的左后背等处被连捅 4 刀，鲜血直流被立即送往医院抢救。

.....