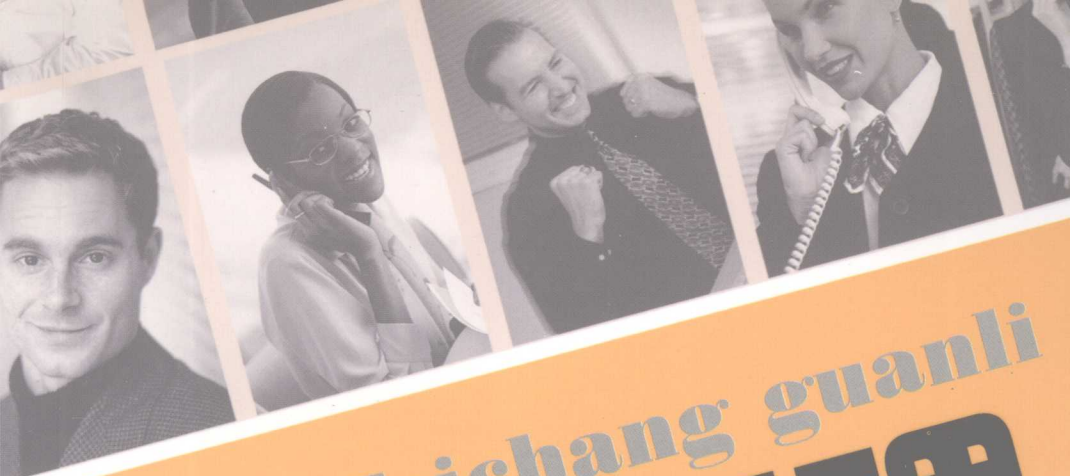




夏炜 等◎编著

Feichang guanli

非常管理

打开员工心理之门



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



夏炜 等◎编著

非常管理

打开员工心理之门



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

非常管理：打开员工心理之门/夏炜等编著. —北京：
中国经济出版社，2009.6

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9204 - 7

I. 非… II. 夏… III. 企业管理—管理心理学
IV. F270 - 05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 060369 号

出版发行：中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址：www.economyph.com

责任编辑：张梦初(电话：010-64471681)

责任印制：常 毅

封面设计：北京中子画艺术设计有限公司

经 销：各地新华书店

承 印：潮河印业有限公司

开 本：210mm×148mm A5

印 张：7.75

字 数：150千字

版 次：2009年6月第1版 印次：2009年6月第1次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5017 - 9204 - 7/F·8154

定 价：29.00元

版权所有 盗版必究

举报电话：68359418 68319282

服务热线：68344225 68353507 68341876 68341879

68353624

前 言

随着市场竞争的加剧和社会压力的加大,有越来越多的企业受到员工心理问题的困扰。有一项历时5年、累计数据2万余例的调查显示,近60%的企业员工感到压力较大,近10%的员工表现有职业枯竭现象。这项调查涉及金融、通信、政府机构、IT、房地产等诸多行业,反映了员工心理问题已成为我国众多企业亟待解决的普遍性问题。《世界经理人》杂志曾经进行过一次十大管理实践调查,其中员工心理管理问题的投票数高居第三位,这也在一定程度上反映了员工心理问题的普遍性和严峻性。

这一问题的产生有着深刻的社会原因,它是多年来不合理的企业管理模式累积而成的疾患。在市场经济环境下,变幻莫测的商战使企业之间的竞争变得异常残酷和无情,为了保持竞争优势,企业将竞争的巨大压力毫不保留地转嫁给了员工,不断地向员工提出更多、更高的要求。在巨大的压力下,员工不得不超负荷工作,透支精力和体力,进而诱发焦虑、恐惧、职业倦怠等诸多心理问题。

这种以牺牲员工的身心健康为代价的做法可以使企业在激烈的市场竞争中取得暂时的胜利,但是如今对员工的忽视所导致的员工心理危机却成为制约企业进一步发展的一大痼疾。

任何企业或组织都是由人组成的,员工可以说是企业或组织的微小细胞,如果细胞出现了病变,这样的企业或组织迟早要出问题。

员工心理问题导致的工作效率低下、缺勤率和离职率上升、

工作事故频繁发生、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。此外，新《劳动法》的颁布与实施又为此问题的解决提出了必然要求。如何提高员工对压力的承受力和应对力，如何化解员工的不良心理情绪，如何优化企业管理方案激发员工工作热情……这些问题能否得到有效解决直接关系到企业的运营效率和社会形象。

关注员工心理问题是企业在困难面前实施自救的重要方面，是现代企业管理人性化回归的必然要求，也是构建员工心理和谐的题中之意。现在，越来越多的企业管理者认识到了这一点，纷纷四处寻求解决这一遗留问题的“良药”，但由于员工心理的复杂性，使得企业管理者无功而返。

在这样的背景下，我们编写了《员工心理管理》一书。本书从员工心理问题对企业发展的影响，心理问题的表现及影响因素分析，企业中存在的错误管理理念，完善企业内部沟通、激励机制，采取人性化管理，加强员工心理培训等几个方面展开，阐述了此问题的解决之道。其目的—是帮助广大企业管理人员消除造成员工心理问题的组织因素；二是通过组织干预，解决或缓解员工心理问题，调节员工情绪上的不良状态；三是在解决员工心理问题的基础之上，找到让人达到最佳状态的方法，使员工以积极的心态投入工作，提高企业运营效益。

在本书出版过程中，吕静霞等人对本书的编辑和策划给予了大力的支持和帮助，在此向其表示感谢。

虽然本书在编写过程中态度是严肃而认真的，但囿于资料收集有限，书中难免有不足之处，欢迎读者批评指正。

——编者

Contents

目 录

前 言

第一章 员工心理管理：企业发展必不可少的投资

- 逐渐凸显的员工心理危机 /3
- 员工心理问题严重损耗企业“内存” /5
- 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 /10
- 员工心理是影响企业竞争的软实力 /12
- 在乎你的事业，就要关注他们的需求 /14

第二章 心理障碍透视：员工心理问题表现及影响因素

- 业绩压力，压在员工心头的重担 /19
- 心理缺陷，藏于心底的一颗“雷” /22
- 黑色情绪，组织内蔓延的“瘟疫” /25
- 及时把脉，发现心理异常征兆 /29
- 员工心理问题影响因素分析 /31
- 确立员工心理健康的标准 /34



第三章 管理理念反思：是什么使员工几近崩溃

- “狼性管理”为什么会咬伤自己 /41
- 企业文化沙漠导致的心理失衡 /44
- 员工是企业的资本而不是成本 /47
- 员工不是企业的生产工具 /49
- 别把企业和员工对立起来 /52
- 过度惩罚，并非万全之策 /55
- 员工并非是分享利润的“经济人” /58
- 打破管理中的单边主义 /59
- 要想“马儿”跑得好，就让“马儿”吃得饱 /62



第四章 管人先要管己：做一个懂得人心奥妙的领导

- 不要成为员工心理的污染源 /67
- 带给员工愉悦的心理体验 /72
- 老板快乐，员工才快乐 /75
- 亲临一线，提高员工士气 /79
- 充分体谅员工的低落情绪 /80
- 用赞美消除员工的恐惧 /83
- 给犯错的员工一个翻盘的机会 /88
- 避免批评成为刺伤员工的利剑 /91
- 缓冲企业变革带来的心理动荡 /94



第五章 人际快乐沟通：开辟员工心理诉求的渠道

- 沟通渠道不畅造成心理隐患 /99

减少沟通层级，提高沟通效率	/101
营造自由和谐的交流氛围	/104
让员工把想说的话说出来	/106
打开“闷葫芦型”员工的嘴巴	/108
不满情绪宜疏不宜堵	/111
用心和新员工沟通	/113
别忘了和离职员工沟通	/118
有效沟通要考虑员工个性	/120
用心倾听员工的心声	/124



第六章 实施有效激励：让员工从工作中获得快乐和满足

激励员工，构建和谐的心理契约	/129
用心理报酬抚慰员工心理	/133
备好员工的“精神福利”	/136
目标激励，让员工永远充满希望	/139
给员工积极的心理暗示	/143
激励要摸清员工的心理特点	/146
巧妙使用手中的“胡萝卜”	/149
激励也有红绿灯	/155



第七章 注重人性管理：顺应人心才能管好人心

对员工施予应有的尊重	/161
寓管于理，给员工阳光般的温暖	/164
注重情感投资，让管理充满人情味	/166

- 用动力式管理取代压力式管理 /168
- 提升工作乐趣，避免心理饱和 /171
- 公平，一个不容忽视的员工心理感受 /174
- 让员工在工作与生活间获取平衡 /177
- 不可忽视员工的私利 /180
- 弹性工作制，越“弹”才越有劲 /183
- 完善保障制度，解除员工后顾之忧 /186
- 加强硬件建设，打造舒心的工作环境 /190



第八章 强化心理培训：提升员工心理潜质

- 企业心理培训的意义 /197
- 员工心理培训的内容及形式 /200
- 实施心理素质培训，增强心理抵抗力 /204
- 员工心智模式培训 /207
- 员工积极心态培训 /211
- 情商培训与员工心理 /215
- 与员工心理有关的其他培训 /217



附录

- 测试一 你是否是员工心理的管理高手 /223
- 测试二 员工性格测试 /226
- 测试三 员工心理状况测试 /229
- 测试四 员工心理障碍测试 /231

员工心理管理： 企业发展必不可少的投资

随着市场竞争的加剧和社会压力的加大，越来越多的企业被员工心理问题所困扰。员工心理问题不仅影响到员工自身的健康和发展，对企业来说，也意味着工作效率的低下，缺勤率、离职率及工作事故率上升，工作中的人际冲突加剧，人才流失加重，这必然会给企业内部的管理和运营带来雪上加霜的危害。企业要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，让整个组织以年轻的心态奔跑在前进的道路上，就不得不关注这一潜在问题。

逐渐凸显的员工心理危机

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都奋力拼搏，耗尽体力、精力，精神上无法得到放松。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。

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，为被遭到淘汰的可能性而担心，还为职务晋升而提心吊胆。

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……成为死死纠缠人们的顽疾。在这些人身上还有一种疾病被称为“现代人失去感情症”，其表现有创造力匮乏、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的疏导和解决，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

注员工心理问题，帮助员工解决心理上的困惑，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。

员工心理问题严重损耗企业“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”。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高出 50% 以上。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的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

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或企业肌体上的毒瘤，恨不得马上解雇他们以减轻企业

负担，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。

.....

这些都是因为裁员造成的企业员工的心理问题和生命悲剧。一般来说，裁员会给员工和企业造成以下几方面的负面影响：

首先，企业和员工双方都会缺乏安全感。企业都想引进其他企业花巨资培养的专业高手，而不愿意自己花巨资培养有可能几年后被其他企业挖走的高手，就是因为担心自己的企业成为其他企业人才培养的摇篮。而对于员工来说，企业一旦决定裁员，就好像清扫垃圾一样，让他们立刻交出办公桌钥匙，规定几分钟内收拾好私人财物，还担心被裁者搞破坏，吩咐部门主管亲自将他们“押送”出公司大门。如此冷酷的雇佣关系，难免会使员工出现震惊、愤怒或悲伤自怜等一系列的负面心理，他们还会相信“企业是你温暖的家”之类的蛊惑人心的话吗？

其次，很多裁员后的企业不但没有增效，反而因士气低落而减效，这主要是因为这些企业忽略了劫后余生的幸存者的不良心理反应。企业不向员工说明裁员理由、不事先通知、不与员工沟通，突然举起裁员大刀，势必对目睹“悲剧”但又幸免的员工造成负面心理影响，使其出现紧张、焦虑与恐慌心理，还可能出现压力重重、情绪低落、消极怠工等情绪，从而影响到工作效率，这种现象被称为裁员的“幸存者综合征”。这就像一场地震、空难、海啸、战争等灾难过后，劫后余生的人们会因受到心理寒流的冲击产生心理后遗症一样。

最后，除了那些因不忠诚而屡次被扫地出门的闪跳族之外，如果一个人因社会大环境的影响至少4次被扫地出门，职业生涯、自我期许不断被强迫切断，他们在心理上就会承受很大的打击。尤其是自我价值感缺失的员工，往往会由“被裁掉”这个“果”而否定自我的价值和能力，使他们尊严扫地、自信心受