

困境，危机，转型，流程再造，转岗，裁员……心理管理开出镇痛良药
疏导，评估，消除对抗，平稳过渡，信任重建……变革管理要面面俱到

变革管理心理学

企业转岗、裁员心理管理完全指导手册

王苑◎著

宝钢金属 陶全兴
阿迪达斯 忻皓辉
空气化工产品 王继东

联袂
推荐

ITT 吴东
杜邦 陆蕙
欧司朗 张珂

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

困境，危机，转型，流程再造，转岗，裁员……心理管理开出镇痛良药
疏导，评估，消除对抗，平稳过渡，信任重建……变革管理要面面俱到

变革管理心理学

企业转岗、裁员心理管理完全指导手册

王苑◎著

图书在版编目(CIP)数据

变革管理心理学:企业转岗、裁员心理管理完全指导手册 / 王苑著. -- 北京:企业管理出版社, 2016.12

ISBN 978-7-5164-1427-9

I. ①变… II. ①王… III. ①企业管理—人事管理—管理心理学—手册 IV. ①F272.921-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第305276号

书 名: 变革管理心理学:企业转岗、裁员心理管理完全指导手册

作 者: 王 苑

责任编辑: 宋可力

书 号: ISBN 978-7-5164-1427-9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部(010)68416775 总编室(010)68701719

发行部(010)68701816

电子信箱: qygl002@sina.com

印 刷: 中煤(北京)印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710mm×1000mm 1/16 18.5印张 300千字

版 次: 2016年12月第1版 2016年12月第1次印刷

定 价: 69.80元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

图书评论精选

《变革管理心理学：企业转岗、裁员心理管理完全指导手册》这本图书从员工心理管理的角度入手，给我们提供了企业变革过程中的具体工作流程和方法，是一本实操性很强的企业变革参考图书，非常适合当下供给侧结构性改革中的转型企业一读。

——宝钢金属有限公司工会副主席 陶全兴

变化是永恒的，现代企业最需要的能力之一就是变革管理。《变革管理心理学：企业转岗、裁员心理管理完全指导手册》这本图书里面展现了企业变革时期可以激发、转化员工心理动能的领导者技能和方法，兼具了策略性和实践性，可以帮助经理人掌控变革的脉动，轻松应对变革中的挑战，是企业变革时期员工心理引领的实操性行动指南。

《变革管理心理学：企业转岗、裁员心理管理完全指导手册》全面、详实的内容，能够帮助企业变革时期的经理人培养丰富的洞察力，而不仅仅是管理经验的泛泛之谈，具有不可多得的实操性、指导性。

变革是企业注定要做的事，但为什么做起来却那么难呢？其原因正如《变革管理心理学：企业转岗、裁员心理管理完全指导手册》这本图书所指出的——人们在面临企业变革的时候，其实并不是抵触变革本身，更多的是因为对变化的不确定性的恐惧。所以，《变革管理心理学：企业转岗、裁员心理管理完全指导手册》这本图书将丰富的心理学技术引入到企业变革管理实际操作中，将所有的理论、技术、方法毫无保留、详实地提供给大家，帮助大家战胜恐惧，直面企业变革。

——阿迪达斯集团大中华区人力资源副总裁 忻皓辉

任何一个企业在发展的过程中，都不可避免地会遇到不同的危机，伴随着危机管理活动整个过程的是企业文化的变革创新。当企业危机来临时，企业的决策者必须洞悉企业内、外部环境的变化，及时矫正企业文化的航向，

敏锐把握企业管理变革的时机，创新、完善以先进企业文化支撑的管理体系，通过管理变革和创新，引领企业走出危机和困境。

在企业变革创新的过程中，《变革管理心理学：企业转岗、裁员心理管理完全指导手册》这本图书可以帮助我们多维的视角去观察、帮助员工，统领大局；用多重的方法落地变革，做出适时地调整，让企业可以基业长青。

——ITT 中国投资有限公司中国区人力资源总监 吴东

如果需要在企业内部引入变革，非常有必要理解《变革管理心理学：企业转岗、裁员心理管理完全指导手册》这本图书中所提到的各种员工心理现象及应对方法。

《变革管理心理学：企业转岗、裁员心理管理完全指导手册》可以帮助我们避免企业变革中的陷阱、风险；帮助我们梳理思绪，看清楚企业变革的历程。

《变革管理心理学：企业转岗、裁员心理管理完全指导手册》这本图书中提到的企业变革时期员工心理引领的技巧相当实用。

——杜邦中国集团有限公司上海分公司亚太区医疗总监 陆蕙

近十几年来，互联网浪潮对企业的生产经营模式及人们的生活方式产生了巨大的影响。在这个社会大环境背景下，无论是企业，还是个人，每时每刻都在吐故纳新，变化是永恒的不变。在这个社会大环境背景下，无论是传统行业，还是新兴的高科技产业，面对日新月异的挑战，企业都必须主动或者被动地应对，小到创业公司，大到跨国公司，积极应对才能完成不同层面的转型，迎来新的胜利。

作为一名从业十多年的人力资源工作者，我供职于一家大型科技类外资企业，得以有机会见证十几年来公司业务的浮浮沉沉，也得以有幸和王苑女士合作，帮助公司和员工经历转型。

王苑女士首先是一位心理学专才，同时，在企业变革及转型管理上又有着丰富的实战经验。在合作中，她理论结合实际，既不会一边倒地同情员工群体，也不会没有原则地一味满足雇主方的利益，而是能找到让双方都感觉

合理、满意的平衡点。一方面，她利用心理学知识疏导员工的抵触情绪，使之能合理、客观地理解企业的业务决策，进一步引导其向前看；另一方面，她和企业的人力资源部门及管理层紧密联系，提供正面、负面的情况反馈，给出专业的管理解决方案。王苑女士和她的团队，从企业变革的前期到后期，全方位地给人力资源部门及主管提供了丰富的指导理论和实战经验，我个人从中也受益匪浅。特别是我们共同经历过的个别极端事件，也在和王苑女士的反复沟通、磋商中得以妥善解决。

非常高兴王苑女士将她的丰富知识和经验付诸于图书《变革管理心理学：企业转岗、裁员心理管理完全指导手册》中，得以让更多的人受益！

——某跨国 IT 公司（世界前 50 强之一）资深人力资源顾问 周蔚

如果你正在考虑如何使企业转型更加顺利，《变革管理心理学：企业转岗、裁员心理管理完全指导手册》这本图书提供了指导性理念及实用的工具、方法，你可以从这本图书中找到大量切实可行的具体行动建议。

如果你有志于在企业变革期间更加体现企业的人本文化，我推荐大家认真阅读《变革管理心理学：企业转岗、裁员心理管理完全指导手册》这本图书。

——欧司朗企业管理有限公司人力资源业务伙伴 张珂

21 世纪的今天，面对日新月异的挑战，无论是传统行业，还是新兴的高科技产业，唯一不变的就是变，企业都必须主动或被动地应对变化，才能完成不同层面的转型，迎接新的成功。

企业变革期间，公司最关心的是人的问题。例如，员工会怎么想？会如何反应？如何帮助员工更快、更好地接受变化？如何让员工积极、主动地融入企业变革当中？《变革管理心理学：企业转岗、裁员心理管理完全指导手册》这本图书从心理学、管理学的角度都给出了答案，是一本值得阅读的图书。

——空气化工产品（中国）投资有限公司华东区人力资源合作伙伴 王继东

致谢

这一路走来，得益于许多良师益友的帮助，在这里想要特别的感谢：佟克仑先生是真正引导我把心理学应用到管理的导师，他对管理深刻的认识深深地影响了我，并且，他对我无私地帮助和教诲也让我深受感动，在这里我特别想表达对他深深的感恩与谢意；李旭博士是帮助我步入心理学殿堂的引路人，他的宽厚和睿智让我愉快地享受了工作的乐趣；前公司的老板 Eric，感谢他给了我大量学习和职业发展的机会；另外，还有许多过去的和现在的一起工作过的同事们，这书里面的内容有众人智慧的结晶，尤其是好友兼资深顾问的刘军老师，在处理各种冲突事件中，他有着丰富的经验，他温暖、风趣的特质，也给我“这一路走来”凭添了许多温馨和快乐的回忆，在这里一并向他们致以诚挚的感恩和谢意！

我在写作本书的过程中得到了多位好友、老师的帮助，他们用自己的专业视角和丰富的工作阅历给我以不同层面、各种角度的中肯建议或意见，他们当中包括于京超老师、关铭辰老师、王国兴老师、顾一老师和专司人力资源的好友许若玲及管理顾问林洁，我在这里向他们一并表达衷心的感谢！

本书的出版得益于企业管理出版社社长孙庆生老师亲切的鼓励，是他让我开始考虑并逐渐有了信心去将过去作为顾问和讲师的工作经验写出来，让更多的人受益；还有，要感谢编辑部主任赵琳老师，在他的耐心指导下，我才开始步入写作的正轨，并且，本书也经由他的精心调整与修改，才得以与各位读者见面，在这里向他们致以由衷的感谢！

序 言

管人即管心

——本书使用指南

一、为什么写这本书

从业这么多年来，看到许多企业在变革的“阵痛”中或重生，或消亡，或挣扎……从2008年以来，我配合了许多的企业进行变革，尤其是一些有着一定规模的裁员或员工转岗的变革。在这些变革当中，无论是离开的或者被转岗的员工，还是留下来的岗位责任有变或者没变的员工，也包括主动采取这样行动的高层与中层职业经理人们，都有着各自不同的“伤痛”感受。离开的员工感受到被企业抛弃，重归于迷茫的前景中；转岗的员工感受到挫败，过去的的能力没有用了，新的技能能学会吗？高层与中层的职业经理人则承担着公司生存与发展的巨大压力，在这个艰难的选择中感受到对受影响员工的歉意……那么，对于企业变革这个选择，如何做才能让我们在这个过程中更多地赢得员工们的理解和接受，如何做才能令这个过程更体现企业的文化、人本的精神？如何让这段经历对员工自己、对我们管理层更有意义？如何通过变革行动来凝聚人心、强化企业的向心力？以我们过去的经验：用心理学的知识和技术可以大大地助益职业经理人解决这些问题。所以，我在本书中总结了过去与企业变革配合时的经历和经验，包括所使用的心理学理念和技术。

非常希望本书可以帮助管理者一览变革事件的全貌，了解大家行为背后的心理规律，在混乱复杂的状况当中，可以保持清醒；在挫败失意的困境中，懂得抚平创伤；在团队沉闷低迷时，有力量逆转负能量为正能量；带领同事们从一支受创的团队成为一个“团结”、“坚定”、“坚韧”、“面向新机遇、新未来”的队伍。

二、写给谁，会带来哪些收益

这本书主要写给领导变革和承担变革执行、落地的职业经理人，他们可能是企业的高管，也可能是人力资源经理以及中层主管。在变革时期，他们承担着不同的管理角色和任务。

由于企业业务转型、并购重组、流程再造、架构调整等引发大规模人员调整的变革充满风险和落地执行的困难。本书以具有高度挑战性的、发生一定规模的裁员或员工转岗的企业变革为主要背景，从员工心理管理的角度切入，从变革的前期、中期、后期的三个阶段来展开论述各个时期可能遇到的管理困境，解析员工心理并提供解决这些问题的心理学手段和方法。

在企业变革转型过程当中，作为变革的推动者会承受很多的压力甚至是“痛苦”，这里面有员工的各种对抗，也有上级老板的压力，还有要面对许多的不确定性和迷茫。

“管理是管人，管人是管心”。绝大多数的职业经理人还未能关注到“心理学”这个领域，我期待可以把自己的一些经验和经历以及心理学的应用浓缩在这本书中，让更多的职业经理人可以受益。其中，特别期待可以在以下三个方面帮助到执行变革的经理朋友们。

（一）避免和减少因变革管理经验不足而引发的管理冲突和风险

在中国经济高速发展的大背景下，无论是中资企业，还是外资企业，前几年多数发展势头良好，一直处于扩张的过程当中。这样一来，就造成一些企业的职业经理人招聘人的经验很多，但减员、裁员、转型的经验比较少。在企业变革中，由于多数职业经理人在“收缩”、“经简”和“转型”等方面的管理经验较少，时常出现不清楚可能发生的情况是什么，有什么风险是要避免的，以及发生了一些危机事件后不知道如何应对等状况。

过去，我常遇到的两种典型情景是：对风险评估的不足和对风险的过度恐惧，而前者占比更多些。大多数人能够成为职业经理人最重要的原因之一是他们是有勇气、有担当的人，在没有变革经历和经验的情况下，他们很容易仍然如平时的管理一样对自己充满信心，但这种信心反而可能让他们在变革时期处于非常危险的境地：缺乏对风险意识和防范、应对能力。反过来讲，

我们也遇到过一些过度恐惧的职业经理人，在变革时期，能逃就逃、能躲就躲，他们的行为更加激化了与员工的矛盾，让变革变得更艰难和充满了变数。所以，我希望通过此书，让过去较少经历重大组织变革的职业经理人们了解企业变革的方方面面；在企业变革进程当中，对所有可能出现的情况有充分的思想、技术等准备，并且在变革当中游刃有余。

在配合外资的跨国企业进行变革管理时，我发现因为他们公司发展的历史悠久和经历丰富，企业的外国总部常常有着非常丰富的经验，并且具备非常周密的内部变革管理的标准作业流程。所以，在外资企业工作的职业经理人常常需要的是接受训练和更多的去实践，而国内的一些企业整体在这方面相对弱一些，经验更少一些，又因为在企业文化和制度上有差异，也不适合单纯的“拿来主义”，所以，我们的企业需要在内部逐步建立、健全一套属于自己的变革管理作业流程，并培养职业经理人具备推动变革管理的素养。

（二）促进企业的高层管理者、中层管理者、员工之间的相互了解、理解和互相的支持与帮助

在企业变革期间，高层管理者、中层主管、员工之间的关系常常变得很微妙：彼此间原有的信任受到挑战甚至是某种程度的破坏、颠覆，过去潜在的“心理契约”被打破，在新的“契约”还未形成之前，彼此间变得防范心过重和小翼翼。人的本能，是在危险的情况下首先想到自己的安危和利益，而不是以“企业利益为重”、“大公无私”等，这会造成彼此间显化的或潜在的冲突和矛盾，这也是变革为什么常常不易落地的重要原因。那么，在这种情况下，大家心里的真实想法是什么？担心什么？害怕什么？如何帮助彼此跨越这些担心和恐惧？如何在这种情况下建立一个互相支持、互相鼓励的好的人际“大环境”和“微环境”？这些是心理学和心理技术的长项，也是我和本书可以帮助到职业经理人的地方。学习和掌握一些心理学的知识和应用性技术，可以提升职业经理人的洞察力和营造良好的团队氛围的能力。

（三）了解和洞察变革整个过程当中易发生的情况以及相应的管理及沟通方法

本书的写作顺序是按照变革的时间顺序来呈现的，主要包括变革的前期、中期、后期三个阶段，会详述在不同阶段的工作重点和对应期间的员工普遍

表现以及解决方案，让您可以清晰地了解整个变革的事件脉络，并拿出切实可行的应对方案。

变革是“利益的再分配”，必然会触及到一些人的既得利益，会引发一些员工的不满，如何去预防和解决这些冲突和挑战？同时，变革对于那些在原有岗位上“分毫未动”的员工的影响也是非常大的，所以，变革以后的企业常常会出现士气低落、员工有各种负面情绪的情况，虽然有这样的情况发生并不意外，但如何帮助员工和团队提振信心、恢复士气？这是一个企业变革的必由之路，在本书当中，我会从心理技术的角度提供给大家一些实用、有效的方法。

三、如何使用这本书

如前所述，本书的内容将从变革的前期准备、中期执行、后期引导三个阶段来展开，主要阐述对应期间可能遇到的各种管理困境、这些困境背后员工的心理解析以及基于员工心理引导的管理沟通方法，一方面希望帮助您了解可能产生的问题和来源，另一方面帮助您掌握问题解决的心理学方法和原则。

本书基本涵盖了变革执行中的主要典型问题。如果您是带着一些问题来阅读本书的，可以直接找到自己感兴趣的案例或问题，参考其中的解析部分。所以，您可以整体阅读本书，更全面地掌握企业变革的知识（包括理论、策略、方法等），以便对于变革管理有更多的探索、研究和掌握；您也可以在本书目录中直接查找您感兴趣的内容，直接阅读那些相关的主题内容。比如，如果您是人力资源经理，企业有重大的裁员项目，您可以重点阅读本书的前半部分，即关于变革的风险评估、离职面谈、风险员工管理的部分。再如，如果您是中、高层管理人员，在企业的变革已经发生且出现一些员工抱怨或抵制的情况下，您可以直接跳入书的后半部分阅读，查看如何让员工重振士气的内容。或者，如果您所在的企业当下没有变革，您可以直接挑选自己有兴趣的部分去阅读、了解。事实上，在日常的管理当中，即使没有变革，也会有这样或那样的管理微调，而这些微调也会引起同样的问题（只不过是问题大小的区别）。所以，这本书中提出的心理学原理和技术，同样适用于日常管理。

最后，需要说明的是，管理是一门艺术，而不是一种技术，在现实的管理工作当中，需要因时、因地、因人（包括因管理者）的意愿和能力不同而有所改变、调整，管理也不仅仅是心理管理，还有许多其它的技术和手段。管理没有标准答案，书中的一些解决方案，是我总结过去的一些经验而成，不是标准答案。在这里，欢迎读者提出各自的意见和想法，让我们共同探讨和进步！

无论怎样，都感谢您的阅读，并欢迎您提出宝贵意见，如发现书中有什么不妥之处，也敬请告之，不胜感恩！

备注：因需要对服务过的公司保密，本书中的所有案例均已经过加工处理，请勿对号入座。如有雷同，纯属巧合。

“心理撬动管理”

——让心理学来装备我们

孙子兵法曰：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”又曰：“攻心为上，不战而屈人之兵。”企业变革期间的员工心理管理也不例外，需要“攻心为上”。原因有三点。

一、企业变革期间的阻力主要来自员工的心理抵抗

来自美国的一个管理咨询机构的调查表明，“企业变革最大的风险在于员工（包括管理层员工）的抗拒，而最大的障碍在于他们的不投入、缺乏热情或袖手旁观。”

改变总是意味着要面对可怕的“不确定”，失控感、自卑感、无助感在这个时候容易显现，领导者改变的决心和变革措施的落实，将所有的心理恐惧引爆开来，有时借由漫漫的弥散，有时借由直接的反射，不安情绪常常弥漫整个企业。员工们最关心的是自身的“安全”和“利益”，此时他们会开始为自身的安全和利益展开行动（上上下下或明或暗的行为），甚至为了达到目的，不惜使用各种手段。

变革作为对于员工剧烈而强大的刺激事件，会让他们产生不同往常的应激心理反应，引发巨大的心理波澜并影响他们的行为，这几乎是非常正常和必然的。然而，这些“心理”软因素，在变革当中，却经常遭到管理层的愤怒敌视或者轻蔑忽视，从而进一步造成企业变革执行的困难重重甚至失败。调查的数据表明：企业整体变革的顺利过渡并达成预期目标的并不高。美国的一家管理顾问公司经调查，发现只有 27% 的企业成功地进行变革，并达成了变革的目标。那些变革失败的众多企业是因为没有处理

好“员工心理”。

执行变革是“老板的事情”，抵抗变革成为“员工的心事”。很多企业兴起于变革之中的机遇和愿景，沉没于变革之中的冲突与挑战。所以，作为企业的管理者或经理人如何在变革过程中避免风险以及把握和洞察、引领和疏导员工的心理，帮助员工从不舒适、不安全的恐惧中走出来，去面对变革、接受变革和积极承担责任就是一系列永远无法回避、无法绕开的问题。而这其中，最重要的就是“洞察和转变员工心理”了。

二、心理学对于“人的心理和改变”有研究

自从1879年德国心理学家冯特在莱比锡大学建立了世界上第一个心理学实验室开始，科学家们便对人类的心理现象不断地进行着系统的实验研究。在过去的一百多年间，由于心理学科的迅猛发展，与变革相关的——人类对“外界变化”令人产生的内在心理影响的研究已经有了非常丰富的发现，而近、现代的各个心理治疗学派也“存储”着大量实用的、可以帮助人们在应对变化时“以变应变”的内心转变技术和成果。这些心理学的研究和技术，可以帮助我们现代的企业管理者在变革时期更了解和理解员工（也包括更了解和理解自己），更理解人与人之间互动中发生的种种状况，让我们对于变革的时候可能发生的状况更有洞察力和掌控力。掌握和使用这些心理学的知识和技能会让管理者掌握打开和启动员工心里世界的“钥匙”，以“四两而拨千斤”，帮助管理者实现更轻松、高效的管理。

三、变革中员工心理管理的奥秘——心理学技术里有答案

让我们来看下下面的这张“变革当中员工心理与管理”的分析图，了解一下人在变革中会出现什么样的心理现象，应如何引领变革以及有哪些心理理论中的哪些心理技术可以帮助我们去“管理员工的心理”。

在图1中，我们可以看到变革中显著的员工心理现象，如心理（情绪）的过山车：即在应对和适应变革的整个过程中，员工会有心理——行为反应，像一个上下起伏的过山车，其中主要包括三个时期的不同心理现象：乱、怒、郁。其背后的心理现象包括：①“乱”，恐慌心理和弱势心理：

	变革宣布前	变革宣布时	变革发生后
工作重点： 员工心理引领	<ul style="list-style-type: none"> • 制造紧迫感 • 风险评估与准备 	<ul style="list-style-type: none"> • 启动变革流程 • 应对冲突事件 	<ul style="list-style-type: none"> • 员工心理安抚 • 员工心理激励
心理现象： 情绪过山车	<ul style="list-style-type: none"> • 乱： • 恐慌心理 • 弱势心理 	<ul style="list-style-type: none"> • 怒： • 受害心理 • 战斗和逃跑 	<ul style="list-style-type: none"> • 郁： • 心理防御机制 • 幸存者综合症
应对之策： 恢复信任 与恢复信心	<ul style="list-style-type: none"> • 共情技术 • 探询技术 	<ul style="list-style-type: none"> • 承载技术 • 温柔坚定 	<ul style="list-style-type: none"> • 正常化技术 • 焦点引导技术
心理理论 与技术来源	<ul style="list-style-type: none"> • 人本心理学 	<ul style="list-style-type: none"> • 自体心理学 	<ul style="list-style-type: none"> • 短期焦点解决

图1 变革当中员工心理与管理

在变革前期，员工们也预期或者通过“小道”消息知道企业可能会变化时，容易产生的是恐慌心理和弱势心理——会不会是我？你会对我怎样？

②“怒”，战斗或逃跑和受害心理：在变革宣布时期，受到不利影响的员工会有本能的心理对抗反应，包括战斗或逃跑和受害心理——为什么是我？你害我！

③“郁”，心理防御机制以及幸存者综合症：在变革开始实施、落地时，员工常见的心理现象包括心理防御以及幸存者综合症，对于不确定的未来很郁闷——下次会不会是我？你不值得信任。

我们以一个变革中被影响(被转岗)的员工为例。当听说企业要有变革、有人事调整时，他(她)会心情忐忑，不知道会不会有自己，担心万一有自己可怎么办，内心有些恐慌。接下来，企业宣布人事调整的时候，发现真的只有自己，非常愤怒：为什么是我？老板是不想要我，想把我踢出去！在这个时期，他(她)有可能采取一些对抗的手段。再接下来，发现不得不面对这个现实的时候，心情非常郁闷：我能够适应新的团队环境、匹配新的岗位职责吗？怀疑自己，缺乏信心。所以，只有当员工通过不断地自我调整，并开始真正地面对未来，建立新的目标，开始为新的目标而积极行动时，才最终能够走出以上这三个阶段，到达新的起点。了解员工的这些心理现象将帮助我们清晰员工在整个变革过程中会发生哪些心理活

动以及他们心理转变的规律，有利于我们洞察员工的心里世界，更深入地理解员工，并根据他们的心理状态来推动员工心理的转变和实施下一步的管理措施。

在变革期间，我们懂得员工的心理状态和心理现象，就能够进入下一步：思考如何引导及不断解决来自不同员工的不同心理状况。例如，①在变革前期，我们如何疏导笼罩在员工心中的混乱情绪。②在变革中期，当员工与管理层对抗时，如何能够不激化矛盾和恶化关系。③在变革后期，当员工开始对管理层的信任产生动摇时，如何与员工重建信任关系。④在变革后期，当员工情绪低落时，如何改善员工的“心情”和“想法”，让员工积极主动地参与到公司的变革当中去……以上这些对员工心理活动规律的了解是我们解决问题的第一步，而对于心理转化技术的掌握可以协助我们达成第二步：引导员工面对变化和适应变化。

心理学的门派非常多，每一个心理学门派都有其自成体系的技术，在这里，我选取了在过去的实践当中所发现的且最有实用价值的几个方法供大家参考。这其中包括：①表达共情的技术（罗杰斯人本心理学），益处：让我们与员工的内在情感联结，帮助员工管理情绪。②探索员工内在需要的探询技术（人本心理基础上的提问技术），益处：让我们与员工的内在需要联结，帮助员工重新标定方向。③应对员工激烈情绪的承载技术（自体心理学），益处：让我们能够应对不理智、情绪化的员工，帮助员工降低情绪激烈水平。④温柔与坚定的沟通技术（自体心理学），益处：在与员工发生冲突时，可以兼顾各方面关系的维护和管理界限。⑤修复信任关系的“显化”、“正常化技术”，其中包括显化内心声音和正常化、正面解读技术（短期焦点解决技术），益处：帮助我们与员工的关系从“战场”转化成“情场”。⑥修复自信心与控制感的需求“转化”和赋予员工主导权的“自主化”技术，包括深入挖掘员工内在的需要并赋予员工主导权技术，让员工自主行动的技术（短期焦点解决技术），益处：让我们掌握帮助员工恢复自尊、自信、自强的工具、方法，激励员工找到属于自己的资源力量和方法手段，不断成长和进步……这些技术中更详细的解析和实际应用将在后面的各章内容里详细介绍。

“心治”是变革管理的灵魂。变革的决定下了，作为领导，我们的内心改变了，已经在憧憬迎接新的目标、新的愿景，可是，如何引领员工与大家一起改变呢？在引领过程中，我们不但需要有管理员工的工作内容、工作任务的能力，还需要有强而有效的“管心”的能力，才能够让变革进行得更顺利，更快达成目标、产生效益。

我在华聘网上看到一则有作者引述有关诺贝尔经济学奖获得者、美国著名管理学家西蒙讲的一个故事（源自网页：<http://www.wlzp.com/news/33836.html>，有局部删改），这里引用一下，以飨读者。

西蒙回忆：“小时候，一个远房亲戚做了一个商业方案。这位亲戚发现在一种实验条件下，牛专门吃一种富含蛋白质的草。于是，他想：如果把牛放到城市附近的湿地，把水抽干，种上这种草，牛的生长、发育会很好；同时，靠近城市，销售容易，不需要长途运输。当时大家都觉得他肯定能够成功，但结果却是失败了。远房亲戚很郁闷，无颜面对家乡父老，开枪自杀了。”

西蒙谈到：他听到的这一声枪响，在他幼小的心灵里留下了一道永不磨灭的伤痕。于是，他常常告诫别人：做管理一定要“见人”。在上面这个方案中，牛在试验田条件下专吃人给种的草，可是放到田间之后，牛发现外面的世界很精彩，东看看、西啃啃，什么都吃，唯独不吃人给种的草，牛长得跟狗一样大，急死人了，商业方案失败了。远房亲戚的商业梦想也失败了。

西蒙在总结时，说了一句非常俏皮的话：“牛有牛的计划，人有人的计划，牛顽固地执行自己的计划，结果使人的计划破产了。”

我们非常认同西蒙这里的观点：人不完全是理性的，人有人的规律，变革管理者不能只一味地考虑企业的计划、目标和需要，而需要因势而利导，遵循人的规律。

期待各位职业经理人享受心理学的奥妙，运用心理学的知识和技术作为“支点”，像优秀的冲浪者畅游在浪尖一样，游刃于变革期间的汹涌波澜。