
和谐劳动关系与冲突管理中的心理分析技术

(2天)

课程背景

你知道

- 和谐劳动关系的基本特征与现状是什么
- 何谓和谐劳动关系的构建基础与构建逻辑
- 劳资冲突的五大阶段分别是什么
- 何谓劳资冲突中沟通的 1K/3S/6C 技术
- 如何分析员工在劳资冲突的各个阶段的心理特点及其行为模式
- 劳资冲突的各个阶段的处理策略是什么
- 如何综合运用心理分析技术以达到冲突管理的效益最大化
- 如何预防员工关系中“蝴蝶效应”的产生

以上问题，将由国家二级人力资源管理师、国家二级心理咨询师、管理心理学实务专家、员工健康管理专家、企业 EAP 设计/咨询专家毕春秋老师带您各个击破，为企业员工健康管理提供专业指导，并结合企业实际提供切实有效的 EAP 咨询服务

课程收益

- 1，帮助学员从企业发展战略的高度，深入理解和谐劳动关系的基本特征、构建基础、构建逻辑与现状
- 2，帮助学员掌握非法务人员的劳动法律法规常识，并通过案例讲解从而将相关知识点运用于实际问题的解决之中
- 3，帮助学员掌握心理学的基本理论与原理，并尝试运用心理学知识解决人力资源管理、尤其是员工关系管理问题
- 4，通过学习，使学员能够掌握劳动合同解除中（共）情（心）理（律）法的运用，以提高劳动合同综合管理水平

课程最佳适宜行业：服务业、企业客服部门、航空/远洋/能源/交通运输/军队/司法等对心理素质要求较高、较硬的行业或部门

课程最佳适宜时机：机构撤并、危机事件、裁员、组织变革、个体遭遇重大变故时

课程对象：全体员工；企业所有者；HR 从业者/专员/主管/经理；企业中/高层管理人员；企业法务人员；员工关系管理专员；党群工作者；EAP 专员等

课程特色：课堂讲授+案例分析+小组讨论+互动演练，突出实战性与实用性

课程大纲

第一编 和谐劳动关系的基本特征与现状

1. 契约型劳动关系
2. 法制型劳动关系
3. 民主型劳动关系
 - 3.1 劳动关系三方协商机制
 - 3.2 平等协商和集体合同制度
 - 3.3 职工民主管理制度
4. 救助型劳动关系
5. 协调机制不够完善
6. 法律法规不够健全
7. 实施合同不够规范

第二编 和谐劳动关系的构建基础与构建逻辑

1. 以劳动合同为根本基石
2. 以提高劳动者素质为构建要素
3. 以法律监督力为根本保障
4. 和谐劳动关系是中国社会和谐的必然要求
5. 发展和谐劳动关系是经济发展的内在要求
6. 发展和谐劳动关系是理顺劳资冲突的迫切需要

第三编 劳资冲突的五大阶段

1. 劳资冲突的定义、影响因素及表现形式
2. 劳资冲突的特点、冲突结果及研究成果
3. 劳资冲突对个体的影响
 - 3.1 人类的亲和动机——亲和需求和亲密需求以及团体的心理功能
 - 3.2 失业给失业人员及家庭带来生活困难、精神压力、生活质量及身心健康影响
 - 3.3 就业承诺——非经济原因的获得工作的动机力量——以此获得社会身份、地位和个人认同感
 - 3.4 失业/失学/婚姻导致心理问题的人数是精神疾病和自杀人数总和的 10 倍以上
4. 劳资冲突的五个阶段
 - 4.1 第一阶段：**冲突潜伏期**
 - (1) 冲突诱因
 - (2) 逻辑起点
 - (3) 潜伏期冲突的诸多要素逐渐累积；冲突处于萌芽状态；暗潮汹涌却又风平浪静
 - 4.2 第二阶段：**冲突孵化期（酝酿期/动员阶段）**
 - (1) 该时期可能很长，也可能很短——在一个较为狭小的空间里某一特定因素持续发酵，形成大规模群体性事件
 - (2) 在突发性的群体性事件中，信息传播发挥着关键作用，从时间上亦可划分为几个阶段
 - (3) 非突发性群体性事件的一般过程

4.3 第三阶段：冲突爆发期

- (1) 当从一般诉求转化为集体抗争，群体性事件便进入爆发期
- (2) 爆发期的演化过程

4.4 第四阶段：冲突处置期

- (1) 从理论上也可划为爆发期的一部分，因为从时间上看，它与爆发期几乎同步
- (2) 启动预案
- (3) 现场处置

4.5 第五阶段：冲突消解期（善后期）

- (1) 善后从工作性质上看是处置工作的一部分
- (2) 善后工作一个重要的目的就是防止事件反复
- (3) 冲突评估

第四编 劳资冲突中沟通的 1K/3S/6C 技术

1. 组织中沟通的功能、作用与误读

1.1 功能

1.2 作用

1.3 误读

2. 沟通的三个方向

2.1 下行沟通 (subordinate) 的目的

2.2 劳资冲突中下行沟通的目的

2.3 改善下行沟通的方法

2.4 上行沟通 (superior) 的现状

2.5 劳资冲突中上行沟通的目的

2.6 改善上行沟通的方法

2.7 平行沟通 (same scale) 的意义与目的

2.8 劳资冲突中平行沟通的目的

2.9 改善平行沟通的方法

3. 非正式沟通渠道及其产物

3.1 小道消息

3.2 小道消息的功能与存在意义

3.3 小道消息的特点

3.4 企业中弱化小道消息不良影响的措施

4. 沟通的分类、原则与技巧

4.1 沟通的分类

4.2 沟通中的 6C 原则

4.3 沟通中的 1K 技巧

5. 沟通中的沉默与聆听艺术

5.1 沟通中的沉默：“没有说出来的很重要”

5.2 如何聆听

6. 怎样才能有效地说服他人

6.1 说服者应尽量具备的因素

6.2 须考虑到将要说服的信息本身的因素

6.3 须考虑到的被说服者方面的因素

6.4 须考虑到的情境因素

第五编 冲突潜伏期员工心理特点、行为模式与处理策略

1. 员工心理特点

- 1.1 产生相对剥夺感
- 1.2 对企业产生疏离感
- 1.3 提高警惕，保卫自我
- 1.4 对抗意识开始萌芽

2. 员工行为模式

- 2.1 情绪反应表现为不满、愤怒、抱怨等
- 2.2 责任感逐渐丧失
- 2.3 工作敷衍、表面维系
- 2.4 工作质量急剧下降

3. 处理策略

- 3.1 对人力资源管理制度进行梳理
- 3.2 对企业政策、决策风险进行认真评估
- 3.3 拓展沟通渠道，确保企业信息的传递与传播畅通无碍
- 3.4 对员工动态随时保持敏感之心，对企业内部和外部环境之细微变化严阵以待

第六编 冲突孵化期（酝酿期/动员阶段）员工心理特点、行为模式与处理策略

1. 员工心理特点

- 1.1 挫败感
- 1.2 报复心理
- 1.3 去意已定
- 1.4 基于法律法规及企业惯例而形成相应的经济补偿/赔偿的心理预期

2. 员工行为模式

- 2.1 试图通过正常途径沟通和解决问题
- 2.2 因挫败而生的报复行为：偷懒、怠工、浪费材料、制造次品、辞职
- 2.3 敌对意识升级；对企业提出额外要求——借此增加未来博弈筹码
- 2.4 员工中非正式的舆论与小道消息传播呈井喷式发展
- 2.5 行动派开始登场

3. 处理策略

- 3.1 正视小道消息和非正式团体中的异常情况，并拟定应对措施
- 3.2 认真受理员工投诉，明确清晰回复
- 3.3 为可能出现的谈判，拟定企业底线
- 3.4 针对可能出现的群体事件，拟定应急预案

第七编 冲突爆发期员工心理特点、行为模式与处理策略

1. 员工心理特点

-
- 1.1 非理性思维占据上风，激进思想成为主导
 - 1.2 心理预期进一步扩大化
 - 1.3 革命的理想情怀空前高涨
 - 1.4 “去个体化”思维及“集体意识/无意识”迅速产生、发酵
 2. 员工行为模式
 - 2.1 各种积累事件经过充分发酵后在空间上迅速扩展、在烈度上急剧增强
 - 2.2 员工一时处于自我强大的虚幻中，开始漫天要价
 - 2.3 部分员工仍持观望态度；大部分员工坚持诉求并威胁行动升级
 - 2.4 正常途径沟通和解决问题的失效，挫败感超出了心理所能够承受的范围
 - (5) “多米诺效应”产生
 3. 处理策略
 - 3.1 启动紧急预案；将冲突程度尽量降低
 - 3.2 尽量将员工引导至司法途径解决
 - 3.3 将冲突群体进行初步分类
 - 3.4 联络公安、消防、劳动、社区等政府机构及部门，以加强事态控制力量
 - 3.5 尽管乱象丛生、形势险峻、压力巨大，仍需坚守公司的底线和立场
 - 3.6 严防冲突升级尤其是演变为骚乱
 - 3.7 开辟高效的信息传播渠道并保持该渠道的唯一、权威性

第八编 冲突处置期员工心理特点、行为模式与处理策略

1. 员工心理特点
 - 1.1 员工经过对抗或逼近红线后，逐步恢复理性，愿意坐回谈判桌
 - 1.2 面对现实的心理调整
 - 1.3 愿意做出让步和妥协
2. 员工行为模式
 - 2.1 修正诉求，做出理性让步
 - 2.2 寻求与企业的共同点
 - 2.3 愿意与“极端者”划清界限
 - 2.4 仍然保留仲裁与诉讼选项
3. 处理策略
 - 3.1 利用“从众心理”和“羊群效应”，分化群体
 - 3.2 以最后通牒形式施压
 - 3.3 对“极端者”采取断然行动（先易后难与擒贼先擒王）
 - 3.4 区别对待情形特殊者，在补偿金额上适当运用“心理账户”技术
 - 3.5 利用“社会懈怠”原理，进一步分化群体
 - 3.6 群体降到最小时，考虑一次性解决方案（诉讼）
 - 3.7 备好相关文件，高效、快捷处理
 - 3.8 及时或预备进行仲裁置换

第九编 冲突消解期（善后）员工心理特点、行为模式与处理策略

1. 员工心理特点
 - 1.1 心理调适期；敏感于企业是否秋后算账

-
- 1.2 会对冲突前后得失进行权衡、评估
 - 1.3 如得大于失，不排除烈度较低的类似冲突重复的可能性
 2. 员工行为模式
 - 2.1 与企业保持一定心理距离
 - 2.2 冲突获益者利用既有心理优势争取边缘利益
 - 2.3 远远未达心理预期者可能利用事件余温埋藏或种植新的不满
 - 2.4 可能出现非正常途径成功带来的示范效应
 3. 处理策略
 - 3.1 尽快恢复生产、生活秩序，及时兑现有关承诺，帮助员工解决实际困难和问题
 - 3.2 充分考虑到群体性事件的波及效应，防止产生连锁反应，引发跟进成风的更大规模的群体性事件
 - 3.3 待矛盾基本缓和后，敦促公安机关适时处理打砸抢烧分子
 - 3.4 对于相关责任人绝不姑息迁就，必须严肃追究责任
 - 3.5 认真剖析事件全过程，实事求是总结经验教训，提高预防和处置群体性事件水平
 - 3.6 做好预防工作，阻止蝴蝶效应的发生
 - 3.7 关键是有效阻断负面信息传递的路径，防止负面信息被人为地放大、扩散
 - 3.8 根本之道是解决深层次问题，防止矛盾和问题叠加发酵
 - 3.9 只有“如履薄冰”、“如坐针毡”、“如临深渊”、“如蹈水火”，方能事宽则圆、事半功倍，蝴蝶效应才有可能少发生或不发生

附件:心理水平测试

- 附录 1: AB 型人格测试
- 附录 2: 心理压力测试
- 附录 3: 情绪智商 (EQ) 测试
- 附录 4: 逆境商数 (AQ) 测试
- 附录 5: 焦虑自评量表 (SAS) 测试
- 附录 6: 抑郁自评量表 (SDS) 测试