
劳动合同解除技巧——五阶段、三沟通与心理分析技术

——以员工心理与行为模式分析为基础的劳动合同解除技法

(2天)

课程背景

你知道

- 何谓劳资冲突的五大阶段
- 什么是团体的心理功能
- 什么是就业承诺
- 劳资冲突中 HR 沟通的技巧有哪些
- 沟通的三个方向是什么
- 什么是非正式沟通渠道及其产物
- 如何聆听
- 怎样才能有效地说服他人
- 冲突潜伏期员工的心理特点、行为模式与 HR 处理策略分别是什么
- 冲突孵化期员工的心理特点、行为模式与 HR 处理策略分别是什么
- 冲突爆发期员工的心理特点、行为模式与 HR 处理策略分别是什么
- 冲突处置期员工的心理特点、行为模式与 HR 处理策略分别是什么
- 冲突消解期员工的心理特点、行为模式与 HR 处理策略分别是什么
- 什么是“从众心理”
- 什么是“去个性化”思维及“集体意识/集体无意识”
- 怎样运用“羊群效应”化解群体性事件
- 如何运用“社会懈怠”原理消解群体压力
- 如何运用“心理账户”技术进行补偿金谈判

以上问题，将由国内著名劳动法/劳动关系管理实战专家、著名劳动争议预防与应对专家、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，为企业提供切实可行的实操解决方案，以防控企业面临的各种劳动法律法规风险

课程收益

- 1，帮助学员从企业发展战略的高度，深入理解合法规避的重要意义，树立人力资源成本及劳动法律风险管控理念
- 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
- 5，通过学习，使学员掌握劳资冲突暨突发事件/群体性事件/危机处理的一般操作流程与实操技术，尤其是冲突处理中上行、下行与平行沟通的技巧，以加强磨砺，提高素养

课程对象：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；员工关系管理专员等

课程特色：课堂讲授+案例分析+小组讨论+视频分析+互动演练，突出实战性与实用性

课程大纲

第一编 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

第二编 劳资冲突中 HR 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

第三编 冲突潜伏期员工心理特点、行为模式与 HR 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. HR 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阻
- 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

第四编 冲突孵化期（酝酿期/动员阶段）员工心理特点、行为模式与

HR 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. HR 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

第五编 冲突爆发期员工心理特点、行为模式与 HR 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
- 2.5. “多米诺效应”产生

3. HR 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

第六编 冲突处置期员工心理特点、行为模式与 HR 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. HR 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

第七编 冲突消解期（善后）员工心理特点、行为模式与 HR 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. HR 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

第八编 视频分析+互动演练——经典案例分享与测试

1. 唐僧的行为会构成哪些法律风险
2. 唐伯虎/杨子荣是否构成欺诈应聘
3. 余则成是否负有保密责任/竞业限制/竞业禁止义务/责任
4. AB型人格测试
5. 心理压力测试
6. 情绪智商（EQ）测试
7. 逆境商数（AQ）测试
8. 焦虑自评量表（SAS）测试
9. 抑郁自评量表（SDS）测试