

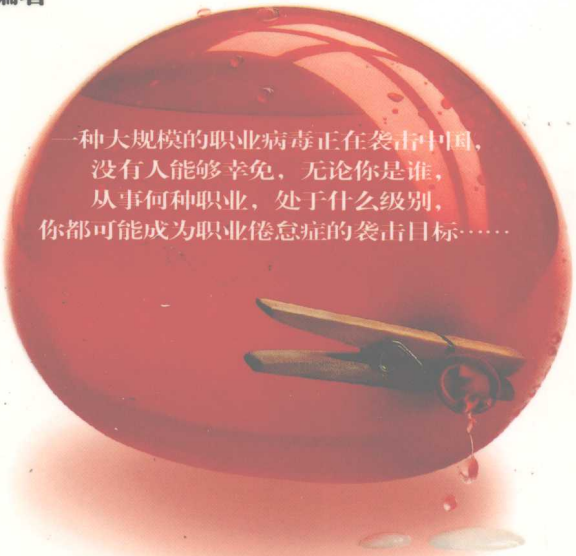
HOW TO BEAT BURNOUT

员工内训
· 首选读本 ·

一本让你重燃工作热情的心灵读本

[职业倦怠 自治手册]

刘祥亚 | 编著



一种大规模的职业病毒正在袭击中国，
没有人能够幸免，无论你是谁，
从事何种职业，处于什么级别，
你都可能成为职业倦怠症的袭击目标……

一种大规模的职业病毒 正在袭击中国!!!

政界、学界、商界专家联手推荐

石油工业出版社

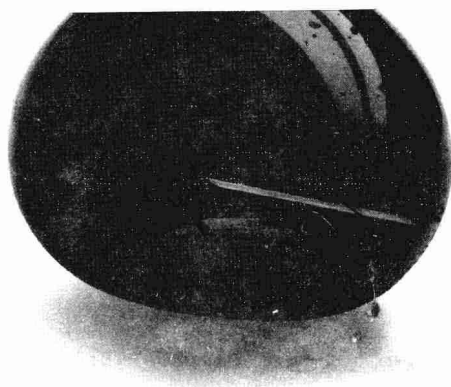
HOW TO BEAT BURNOUT

员工内训
·首选读本·

一本让你重燃工作热情的心灵读本

[职业倦怠 自治手册]

刘祥亚|编著



石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

职业倦怠自治手册 / 刘祥亚编著.
北京:石油工业出版社,2005.8
ISBN 7-5021-5153-2

I. 职…
II. 刘…
III. 职业-应用心理学
IV. C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 081337 号

职业倦怠自治手册

刘祥亚/编著

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址:www.petropub.cn

总 机:(010)64262233 营销部:(010)64210392

经 销:全国新华书店

印 刷:北京晨旭印刷厂

2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

640×960 毫米 开本:1/16 印张:8.25

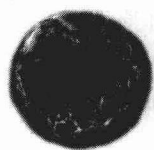
字数:130 千字

书号:ISBN 7-5021-5153-2/B·211

定价:18.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究



[HOW TO
BEAT 职业倦怠
BURNOUT 自治手册]

前言

对于大多数人来说,职业倦怠或许是一个陌生的字眼,但笔者相信有很多人都正在经历或者曾经有过类似的感觉:

实在是太累了,觉得自己的生活简直一团糟……

觉得自己太孤独、太委屈了,这么努力地工作,可似乎总也得不到应有的认可……

不想再看老板的脸色了,他终日反复无常,总是变来变去,简直让人无法忍受……

不想再去忙碌了,反正上司一句话就会把自己所有的成绩给否定掉,他对员工的承诺很少兑现,但对工作的要求却在日益增高……

不想再为了那几千块钱浪费自己的生命了,生活本来可以很精彩,来到这个世界上的目的不是为了那几千块钱去日复一日地重复无聊的工作……

觉得现在的工作毫无意义,但又不敢冒险辞职,先凑合着再说吧……

……

一些心理学家将这种情绪定义为“职业倦怠”,如今职业倦怠问题正日益成为中国的一个社会性话题,有些媒体甚至宣称,职业倦怠问题从来没有像现在这样困扰着中国社会!!!

根据中国人力资源网站 2004 年 12 月 6 日公布的一项调查结果显示:约有 70% 的被调查者在情绪衰竭、玩世不恭和成就感低落 3 个职业倦怠指标中占有 1 项,处于轻微工作倦怠;有 39.2% 的受访者在 2 项指标上出现工作倦怠,处于中度工作倦怠;13% 的受访者在 3 项指标上均出现工作倦怠,处于高

[HOW TO 职业倦怠]
[BEAT 自治手册]
[BURNOUT]

前言



度工作倦怠。其中政府公务员、教师、医护人员、企业职员等患有职业倦怠的现象尤为严重,一时之间,整个中国社会似乎都在遭受着一种强烈的迷失感的袭击。

一位心理学家曾经用“绝望”两个字来形容那些经受职业倦怠的人对于工作的感觉!毫无疑问,对于任何人来说,工作都是其生活中的一个重要组成部分,我们有超过 1/3 的时间是在工作场所度过的,我们的相当一部分人际关系是在工作过程中建立起来的,我们的衣食住行是通过工作换来的……

正因如此,帮助人们克服职业倦怠,真诚面对工作,重燃工作热情本身就成为了一件不同寻常的工作。早在 20 世纪 80 年代早期的时候,新泽西州教师的罢工事件就引发了美国的一些职业心理学者们对于职业倦怠的关注。近 20 年来,国内外的学者专家们已经在职业倦怠的研究方面积累了相当丰富的成果和经验,职业心理咨询也因此而实现了进一步的发展。

随着中国社会发展到当前阶段,职业倦怠的问题也在日益成为社会普遍关注的一个焦点,因此本书的问世也就显得有了一定的意义。

在为写作本书而进行的近百次直接面谈、电话访谈以及网络调查的过程中,笔者体察到了整整一代人的无奈和坚忍。那是一段既让人感动,又给人宽慰的历程。我感谢他们与我分享自己的经历,同时也希望这本书能够成为一种与他们结伴前行的力量,帮助那些有幸读到它的人更好地调整心态,重新建立起对于工作的热情,以一种更加积极的心态面对自己的工作,并最终从工作中获得更大的满足和成就!



目录 [HOW TO 职业倦怠] [BEAT 自治手册] [BURNOUT]

第一章 你倦怠了吗 / 2

你是否经常对自己的工作提不起兴趣? 你是否会一到星期天晚上就情绪低落? 你是否会经常在工作的时候做一些无关紧要的事情打发时间……如果你曾经有过类似感觉的话,不妨用本章最后的问卷进行一次自我测试!

第二章 职业倦怠 9 种症状及其危害 / 11

症状 1:在工作中经常有挫折感/ 14

症状 2:人际关系不融洽/ 16

症状 3:刻意回避各种社交活动,有自闭倾向/ 17

症状 4:周期性的激动、焦虑、恐惧、沮丧,甚至绝望/ 20

症状 5:身体健康每况愈下,小毛病不断/ 23

症状 6:对工作毫无热情/ 24

症状 7:通过抽烟、酗酒、追逐异性等方式来回避现实/ 26



[HOW TO 职业倦怠] [BEAT 自治手册] 目录

[BURNOUT 自治手册]

症状 8: 感觉自己的工作毫无实质性意义, 十分无聊/ 28

症状 9: 不知道将来会怎样, 得过且过/ 30

职业倦怠的危害/ 32

第三章 出现职业倦怠的原因/ 36

对于那些对自己的职业产生倦怠的读者来说, 你有没有考虑过自己为什么会产生这种心理呢? 到底有哪些因素可以解释你所面临的状况呢?

原因 1: 缺乏控制感/ 38

原因 2: 工作界定不清 / 43

原因 3: 工作中的冲突/ 45

原因 4: 工作负担过重/ 50

原因 5: 缺乏成就感/ 53



目录 [HOW TO 职业倦怠 BEAT 自治手册 BURNOUT]

第四章 克服职业倦怠的 7 种方法/ 58

方法 1:进行有效的自我管理,学会适应环境/ 59

方法 2:管理好你的压力/ 60

方法 3:为自己建立一个社会支持系统/ 62

方法 4:通过学习不断掌握新的技能/ 63

方法 5:使自己的工作更有趣味/ 64

方法 6:让自己变得超脱一些/ 66

方法 7:换工作/ 67

第五章 克服职业倦怠的 5 个具体步骤 / 70

步骤 1:疑似职业倦怠者的自我诊断 / 70

步骤 2:收集资料,分析自己的倦怠模式 / 71

步骤 3:通过确立目标来为自己找到生活的意义 / 73

步骤 4:如何确立有效的目标 / 76

步骤 5:为自己建立一个良性的循环 / 80



[HOW TO 职业倦怠] [BEAT 自治手册] 目录

BURNOUT 自治手册]

第六章 克服职业倦怠的 8 种实战技巧 / 83

技巧 1:学会奖励自己 / 83

技巧 2:跟自己签一份协议 / 85

技巧 3:做好承受挫折的准备 / 87

技巧 4:用工作来奖励自己 / 88

技巧 5:学会进行任务管理 / 91

技巧 6:如何为自己建立一个社会支持系统 / 94

技巧 7:让自己的工作变得更加有趣 / 105

技巧 8:其他有助于克服职业倦怠的技巧 / 108

第七章 如何帮助你的下属克服职业倦怠 / 113

员工出现职业倦怠的 3 个特点 / 115

帮助下属克服职业倦怠的 5 条建议 / 116



鲍勃语录 1

老板您好,我今天恐怕不能来上班了,因为我今天要出庭。
……是这样,我刚刚把前任老板告上了法庭。
……为什么,因为他居然因为我没去上班就把我开除了
……

Hello, boss, I can't come to work today because I'll be going to court.

...er, the reason is that I just put a lawsuit against my former boss.

...Why, because he fired me for not showing up for work...



第一章 你倦怠了吗

●你是否早晨的时候总是拖到最后一刻才起床？

●你是否总是觉得自己很疲惫？

●你是否总是健忘，经常会忘记一些重要的约会、一件重要的工作，甚至是自己马上要做的事情？（这种情况很常见，曾经有一段时间，笔者经常在打开电脑之后突然愣了一下，不知道自己要写什么东西还是要上网查资料……）

●你是否会莫名其妙地感到头疼或者是背痛？

●你是否会很容易对自己的同事或者是家人发脾气？

●你是否会经常感到愤怒？

●你是否会经常感到自己穷于应付手头的工作？

●你是否觉得自己无论是在办公室还是在家里都毫无控制感？

●你是否开始怀疑自己当初的职业选择是否正确？

●在工作的时候，你是否会经常看时间，看看距离下班还有多长时间？

●你是否会做一些毫无意义的工作来打发时间？（比如说笔者的一位朋友总是会在下班之前 40 分钟就开始抱着一叠废纸来到碎纸机前，然后一张一张地把废纸丢进碎纸机。还有一位朋友选择复印文件，为了让自己显得很忙碌，他总是拿着一些根本

不需要复印的资料来到复印机前,然后一边复印文件,一边给朋友发短信。)

●你是否感觉工作中已经没有什么能够让你特别兴奋的东西?(在笔者采访过的人当中,有一位在对外演出部门工作的男士,他告诉我,刚开始参加工作的时候,每一次见到那些漂亮的女明星或者是带团出国演出都会让他感到很兴奋,可现在他一听说要跟明星经纪人打交道就头疼。)

●你是否经常会感到厌烦?(一位在学校团委机关工作的受访者告诉笔者,每次同学问他最近在忙什么的时候,他总会有气无力地告诉对方:“唉,还能忙什么,不就是那堆破事吗。”)

●你是否感觉自己陷入了一种透明的轨道,每天的工作都很程序化,你想改变,可又不知道该从哪里着手?

.....

每个人都会感到疲倦,除了生理方面的原因之外,心理也都会有一定的变化,我们有时可以很明显地感到这种变化。比如说有时候我们会感到心情愉快,有时候却会莫名其妙地感到烦躁;有时面对问题的时候我们会斗志昂扬,有时却会感觉毫无动力;有时我们会对未来充满信心,有时却会告诉自己“还是当一天和尚撞一天钟吧”。

这种情况并不奇怪。我们每个人都会在日常生活中产生一种情绪积累,当这种积累达到一定程度的时候,我们就会有一种身心失衡的感觉,这时就需要通过某种渠道来进行宣泄。不仅如此,天气变化以及工作和生活压力等方面的因素也会导致我们的情绪发生周期性的变化。所以通

常情况下,大多数人都会在自己的行为中表现出这种情绪上的波动。

问题是,当我们感到疲劳的时候,该如何区分自己是正常的疲倦还是职业倦怠呢?要想回答这个问题,建议你首先通过下页的问题初步自我诊断一下职业倦怠的程度。

职业倦怠程度的自测问卷

以下这种情况是否经常在你的工作中出现？请根据自己的实际情况填写问卷。

分值标准：

- 1分 根本没有这种情况 2分 很少有这种情况
3分 有时候会有这种情况 4分 在很大程度上有这种情况
5分 完全符合

1. 即便夜里睡得很好，你第二天上班的时候还是会感到困倦。_____
2. 你会为小事感到发愁，而在过去你很少会这样。_____
3. 你总是一边工作，一边看时间，心里想着早点下班。_____
4. 你认为自己是个完美主义者。_____
5. 你不认为自己当前正在做的工作有意义。_____
6. 你会忘记被分配给自己的任务、自己的约会，有时甚至会忘记自己的私人贵重物品。_____
7. 你认为自己在工作中属于被忽略的角色，你的努力并没有受到重视。_____
8. 你经常会感到头疼、身体痛，或者是感冒。_____
9. 你工作比以前更努力，可取得的成就却比以前少。_____
10. 你通过做白日梦、看电视或者阅读与工作无关的读物等方式来逃避工作压力。_____
11. 在工作中遇到问题时，你没有可信赖的人值得倾诉。_____
12. 你更喜欢一个人待着，不愿意跟同事多交流。_____
13. 你在自己的工作当中感觉不到挑战和新意。_____
14. 你对自己的工作和生活毫无控制感。_____
15. 你经常在下班之后想着工作上的事情。_____
16. 你对自己的同事没有好感。_____
17. 在工作方面，你感觉自己像是掉进了一个陷阱。_____
18. 你没有时间去做自己喜欢做的事情。_____
19. 你在自己的工作中看不到有趣的事情。_____
20. 你经常通过请假或者是迟到等方式减少自己的工作时间。_____

分值：

- | | |
|---------------|---------------|
| ■ 25~35 倦怠度很低 | ■ 36~50 倦怠度较低 |
| ■ 51~70 轻度倦怠 | ■ 71~90 倦怠度高 |
| ■ 90 以上倦怠度过高 | |

在写作本书的过程中,笔者曾经跟一位美国传播学教授进行过交流,这位教授告诉笔者,职业倦怠的问题在20世纪70年代的时候也曾经一度困扰过美国社会,“当时美国出版了很多关于职业倦怠的读物,许多关于职业倦怠的培训机构应运而生,政府也纷纷组织对公务员进行如何克服职业倦怠的培训……虽然这个问题基本上已经不再困扰人们,但它在当时的确引起了恐慌。”

从个人的角度来说,如果处理不当的话,职业倦怠不仅会降低个人的工作效率,它更会进一步影响到个人未来的职业发展。由于对手头的工作已经没有了当初的热情,以往充满乐趣的工作也变得枯燥无比,在这种情况下,人们完成工作的效率自然也会大大下降,这很容易引发一场“热情降低——效率下降——回报降低——进一步丧失热情——效率继续下降……”的恶性循环,结果个人职业发展的机会越来越少,未来发展的前景也越来越暗淡……

除了降低工作效率之外,职业倦怠还会影响到个人的生活质量,严重的时候还会发展成为心理疾病。对于大多数人来说,他们很难将自己的工作跟生活截然分开——工作中的事情也难免会影响到他们的个人生活。

韦恒曾经在中关村一家网络公司担任网络编辑,他是在公司刚刚成立不到半年的时间里加入这家公司的。在加入公司初期,他主要担任国际新闻版的编辑,对于毕业于英语系的韦恒来说,这是一份十分轻松的工作。在相当长的一段时间里,他每天的大部分时间都是用来浏览国外的一些大型新闻网站,选择一

些有分量的帖子进行编译,然后张贴到自己负责的版块上,所以可以说韦恒很喜欢自己的这份工作。

可大约在加入公司半年之后,随着公司规模的发展以及人事的变动,韦恒被升为管理人员,负责新闻编辑部的工作,他的工作也已经不再是简单地负责编译新闻,而是要开始协调整个编辑部门与技术部门、人事部门、市场部门以及公司其他部门之间的关系。当然,他的收入待遇也随之发生了相应的变化。

在许多人看来,韦恒应该为自己的这次升职感到开心,毕竟,这说明了公司领导对其工作能力的肯定,同时也为韦恒今后的发展提供了一个很好的跳板和平台。可事实上,韦恒并不感到开心。在新的工作岗位上,他每个星期平均要参加10个左右的公司管理层会议,而且几乎每次管理层会议结束之后,他都要相应地召开一次本部门会议来传达管理层会议的精神……在韦恒看来,虽然新闻编辑的工作看起来并没有什么了不起的,可他非常喜欢那种埋头工作的感觉,每次看到自己发布的新闻产生很高的点击率的时候,他内心深处都会有一种莫大的满足感。相比之下,虽然目前的工作在公司级别上高了一等,但他内心却始终感到莫名的空虚。随着时间一天天过去,这种空虚逐渐转化成为抑郁,他在各种会议上也不再发表意见,整天给人一副垂头丧气的感觉……

从组织管理的层面来说,职业倦怠会降低整个组织的工作效率和团队士气。职业倦怠往往具有一定的辐射性,一方面是因为同事之间从事的大都是相同的工作,所以一个

人身上所产生的感觉往往最能引发周围人的同感；另一方面是因为现代社会的工作通常具有很强的协作性。所以当
一个环节的从业人员在工作状态上产生问题，并进而导致
工作效率低下的时候，其他的工作环节自然也会不可避免地受到影响。

美国著名专栏作家，毕业于斯坦福大学商学院的戴尔·道廷
(Dell Douten)曾经用亚利桑那州一家保险公司的故事来说明职
业倦怠对组织产生的危害。这家取名为“凤凰”的保险公司曾经
因为在其所在的小镇上实行弹性工作制，即只要能够满足每周
40 小时的工作量，公司员工就可以选择在每个工作日上午 8 点
到 10 点之间的任何时间来到办公室，而且可以在下午 4 点到 6
点之间任何时候结束自己一天的工作。这一度被小镇上的年轻人
追捧为“最佳雇主”。可出乎人们意料的是，就在这家公司实行弹
性工作制不到两年的时间里，它却因为职业倦怠症在公司内四
处蔓延而突然成为“一个令人讨厌的地方”，公司的员工大批离
职，保险客户的投诉率也大幅升高，一时之间，公司的业务以令
人惊讶的速度急剧下滑，仅仅用了不到 3 个月的时间，公司就因
为“无法重新取得客户的信任”而关门大吉。

从社会的层面来说，当职业倦怠成为社会性“流行病”
之后，它就很可能引发一定的社会问题。

20 世纪 80 年代的时候，美国新泽西州教师的联合罢工就
是一个很好的例子。大约在 1980 年的时候，新泽西州的教师突
然举行联合罢工，他们宣布：除非当局能够答应他们“改善工作

