

知识型员工 工作压力及管理策略

| 李育辉/著 |



JOB STRESS AND MANAGEMENT
STRATEGY OF KNOWLEDGE WORKERS

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

中国

目资助(编号 08XNC007)

-66

知识型员工工作压力及管理策略

前言

李育辉 著

知识型员工工作压力及管理策略

李育辉 著



B842.6

L322

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

知识型员工工作压力及管理策略 / 李育辉著. — 北京: 中国广播电视出版社, 2010.4
ISBN 978-7-5043-6135-6

I. ①知… II. ①李… III. ①压抑(心理学) IV.
①B842.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 053858 号

知识型员工工作压力及管理策略

李育辉 著

责任编辑 刘 媛
封面设计 尚春苓
责任校对 李美清

出版发行 中国广播电视出版社
电 话 010-86093580 010-86093583
社 址 北京市西城区真武庙二条9号
邮 编 100045
网 址 www.crtp.com.cn
电子信箱 crtp8@sina.com

经 销 全国各地新华书店
印 刷 北京振兴源印务有限公司

开 本 710毫米×1000毫米 1/16
字 数 275(千)字
印 张 20
版 次 2010年4月第1版 2010年4月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5043-6135-6
定 价 42.00元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

前 言

工业革命以来，竞争已经成为了社会永恒不变的主旋律。特别是知识经济时代的今天，组织环境呈现出高节奏、高负荷的特点，同时伴随而来的也有员工的高压力。国际劳工组织（2009）指出工作场所的抑郁症，是目前继心脏病之后的第二种能够使员工失去工作能力的疾病。世界精神健康联合委员会也指出，如不采取行动在 2020 年之前精神和行为的失调将超过车祸、艾滋病和暴力成为员工早逝和丧失工作能力的主要原因。压力应对已经成为了每个员工不可避免的话题，如何降低压力对于每个员工的身心健康和职业发展都有着重要的意义。

随着知识经济的发展，富有创新性、变化性和不可预测性的知识型工作已逐渐成为新经济主要的工作形式。在人力资本和知识资本成为企业竞争优势源泉的知识经济时代，企业之间的竞争，知识的创造、利用与增值，资源的合理配置，最终都要依靠知识的载体——知识型员工来实现。然而，北京零点市场调查公司（2003）的一项调查结果就显示

41.1%的知识型员工正面临着较大的工作压力，61.4%的知识型员工正经历着不同程度的心理疲劳，近几年与此类似的相关调查也表明了知识型员工承受了越来越重的工作压力。如何对知识型员工这一群体进行合理的压力管理以及进行有效激励，是企业获得持续发展的一个核心命题，这也是本书的主旨。

组织行为学上激励理论认为适度的工作压力能够使人精力充沛，并保持较长一段时间。如果压力能够很好地被保持在可控制的水平上，它将有效地激励员工，提高员工个人和组织的绩效。员工若能承受适当的压力并能很好地驾驭压力，便能促使其发掘自己的潜力，从而提高自信。但是有时候压力并不是受每个人的控制，而过度的工作压力可能会对个人和组织带来许多消极的影响，如员工身心健康受损、不良的行为、工作态度下降、组织业绩下降、缺勤率和离职率上升等等。工作压力已成为影响知识型员工身心健康和组织绩效的重要因素，因此有必要来系统地分析工作压力、压力的来源及其影响，进而采取针对性的措施。这即是本书的主题。

从内容上来讲，本书构建了知识型员工工作压力管理的理论架构，包括工作压力概述、压力来源、压力的影响以及组织和个人压力管理。压力管理就像粉刷房子，最终结果取决于准备工作的质量。如果准备工作做得不好，那么最终结果肯定好不了。墙壁表面打磨得不好，无论粉刷多少层都掩盖不住。打磨比粉刷更重要，一个好的粉刷匠花在打磨墙面上的时间可能要比粉刷的时间长得多，而组织压力管理中起决定作用的是组织对员工压力的态度。要做好员工的压力管理，组织管理者一定要实实在在地关心员工，设身处地地为他们着想，而不是一味地追求效率，把员工当做制造产出的工具。同样，员工也应该从自身角度出发，识别压力，做好个人的压力应对和预防工作。

本书学术性和理论性较强，非常适合读者进行工作压力领域的系统研究。另外，案例和小测试穿插在每个章节中增强了本书的可读性，能够为读者提供有效指导。希望越来越多的组织能够在员工压力管理方面付诸更多的努力，也希望所有的员工都能工作得轻松愉快，相信本书的

内容能够给大家以启示。

总的来说，作为一本知识型员工压力管理的专著，本书涉及的问题比较全面，其中的大部分问题也是企业所最关心的，是各企业中多多少少会遇到的一些问题。相信在企业的管理实践中能够起到重要的指导作用。虽然如此，但由于时间仓促，所提的压力管理策略还需在企业实践中进一步探索和完善。恳请各位读者不吝赐教！

李育辉

目 录

contents

第一章 工作压力概述	1
第一节 现代社会工作压力的现状	5
一、国外工作压力现状	6
二、国内工作压力现状	7
第二节 工作压力的相关理论	8
一、压力无处不在	8
二、工作压力的定义	10
三、压力的种类	12
四、压力的形成过程	17
五、压力的表现	19
第三节 压力反应和早期预警信号	19
一、压力的生理反应机理	19
二、压力的生理反应过程	22
三、工作压力的早期预警信号	25
第四节 压力和工作压力的研究现状	26

一、压力的静态学说	26
二、压力的动态学说	28
三、现有研究的局限性	34
第五节 工作压力的测量	36
☆ 本章小结	37
☆ 附 录	38
☆ 参考文献	43
第二章 压力的来源	45
第一节 压力源文献综述	48
一、国外有关工作压力源的研究	49
二、国内有关压力源的研究	52
第二节 知识型员工主要的压力来源	54
一、社会文化因素	55
二、组织因素	58
三、生活因素	74
四、压力的调节因素：个体差异	78
☆ 本章小结	84
☆ 附 录	84
☆ 参考文献	91
第三章 压力的影响	93
第一节 压力对个人的影响	97
一、对个人身心健康的影响	99
二、对个人工作倦怠的影响	102
三、对个人行为的影响	103
四、对家庭生活的影响	107

五、对社会交往的影响·····	108
第二节 压力对组织的影响·····	109
一、对员工工作态度 (Work Attitude) 的影响 ·····	110
二、对组织绩效的影响·····	114
三、对员工缺勤和离职意向的影响·····	117
☆ 本章小结 ·····	119
☆ 附录 1 ·····	119
☆ 附录 2 ·····	122
☆ 参考文献 ·····	129
第四章 组织层面的压力管理 ·····	131
第一节 组织压力管理的概述·····	138
一、组织压力管理的定义·····	139
二、组织压力管理的目的·····	140
三、组织压力管理的意义·····	142
四、组织压力管理的原则·····	143
第二节 组织中的压力源·····	145
一、工作本身的特征和要求·····	145
二、组织中的角色·····	147
三、组织的变革·····	148
四、组织绩效考评·····	149
五、职业生涯发展·····	150
六、职场的人际关系·····	151
第三节 组织中压力的识别·····	151
一、显性信号·····	152
二、隐性信号·····	153
第四节 组织压力管理的策略·····	157
一、工作再设计·····	157

二、角色明晰	165
三、变革管理	168
四、绩效考核	172
五、职业生涯规划	177
六、协调组织中的人际关系	179
七、构建良好的组织文化	181
八、员工帮助计划 (EAP)	182
☆ 本章小结	184
☆ 附录	185
☆ 参考文献	190

第五章 个人层面的工作压力管理 191

第一节 如何识别工作压力	194
一、压力的生理过程	194
二、识别压力预警信号	195
三、生活压力测量	197
四、工作压力测量	200
第二节 个人层面压力管理的策略 (I) ——应对篇	202
一、如何提高工作效率	202
二、如何处理组织中的人际关系	210
三、如何处理家庭工作冲突	216
四、如何运用生理调节术	219
第三节 个人层面压力管理的策略 (II) ——提升篇	230
一、培养自信心	231
二、培养幽默感	233
三、理性调节情绪	237
四、乐于接受变化	240
☆ 本章小节	242

☆ 附 录	242
☆ 参考文献	245
第六章 基于文化视角的知识型员工压力管理	247
第一节 文化及其对知识型员工压力管理的影响.....	250
一、文化是什么.....	250
二、社会文化因素对员工心理压力的影响.....	254
三、不同文化背景下管理模式的差异.....	263
四、从中国文化中探寻我国知识型员工的压力 管理策略.....	266
第二节 不同所有制企业员工工作压力的比较.....	271
一、国有企业员工工作压力特点及应对措施.....	271
二、外资企业员工压力源特点及应对措施.....	276
三、民营企业员工压力源特点及应对措施.....	287
☆ 本章小结	300
☆ 参考文献	301
全书总结	303

第一章

工作压力概述



开篇案例

夜已深了，翱翔科技发展有限公司北方区域项目开发总监李东打完了第三季度的业绩报告，灭了第15个烟头，瘫倒在床上。已经3天3夜没有合眼的他，到了真正可以合眼的时候居然睡不着了。这一夜，同样失眠的还有李东的上司——翱翔的总裁顾佑华，公司最近的项目开发业绩是压在他心里的一座大山。记得翱翔刚成立的那几年，其他IT巨头还在大型企业级软件项目开发的市场上拼得你死我活，翱翔则选择进军中小企业，当时这块市场还留有很大空间，公司的开发业绩也以50%的速度迅速增长，每次开董事会股东们都很满意。

可是好景不长。近几年，这块市场的巨大利润吸引IT企业纷纷涌入，顾佑华为了迎战强大的对手，高薪挖资深软件开发和管理人才，苦心打造自己的中小型软件项目开发铁军，对外自称是“土狼”，然而几个回合下来，“土狼”与“狮”、“豹”的战斗力还是存在一定差距，客户的流失和业绩的持续下降让顾佑华伤透了脑筋。3个月前那次董事会的情景还历历在目：第二季度的项目开发业绩下降了30%，他和两位项目开发总监成了股东们口诛笔伐的对手。眼看第三季度的开发业绩报告明天就要出来了，顾佑华既期待又恐惧。

清晨，顾佑华被急促的手机铃声惊醒。

“喂，顾总啊，不好意思，我今天突然有点急事，不能出席例会了，第三季度的开发业绩报告已经发到您邮箱了。”手机那头周翔的声音显得格外焦急。

“发生什么事了？”

“是点私事，但真的很重要。我办完事尽量赶回去。”

“周翔，这个例会也很重要，公司第二季度的开发业绩已经很难看了，第三季度的业绩怎样，我需要第一时间听到你的当面解释。身为南区开发总监，你应该分得清事情的轻重缓急。”顾佑华强压住心头的火。

“……顾总，第三季度的业绩的确很糟糕，我也觉得很对不起您和翱翔，所以我打算辞职谢罪。”周翔亮出了底牌。

这对顾佑华犹如一个晴天霹雳。他自问也算称职的领导，随着公司的不断发展壮大，对薪酬制度方面也作了相应的调整，给员工提供相当高的薪水，这在业内是出了名的。顾佑华语气温和了下来：“你想休息是吧？我放你一个星期假！你再想想清楚。”

“不，顾总，我已经想了3个月，想得很清楚了。我真的感觉很累，体力和能力都已经透支，再这样下去我可能要崩溃了。顾总您想想，从2年前到公司一直到现在，我天天加班，常常要连着几天几夜，除了每年春节休息3天之外，其余的日子都被各种各样的指标压着，连双休日的概念都没有了。现在连我爸爸病危……”周翔越说越激动，突然意识到自己说得太多了就马上补充道：“对不起，请原谅我的直率。”

顾佑华一字一句地听着，周翔的每一句话都在一点一点地瓦解着他挽留住这员大将最后的希望。的确，回想起来，周翔即便是在结婚当天酒席结束也被拉回公司制定新客户的公关方案，更别提度蜜月了。

“为什么你以前从来没有和我谈过这些压力？如果早点告诉我，也许我们能找到一个好的解决办法。”顾佑华在做最后的努力。

“唉，我们哪有时间谈这些啊。不好意思，先说这么多吧，我这边事情真的很急，等我回来再和您面谈。再见。”周翔匆匆挂断了手机。

顾佑华叹了口气，盘算着周翔离职以后公司的损失以及南方区域下一步项目开发业务的安排。现在只好让北方区域的开发总监李东暂时一并监管两区域了。正想着，李东的电话进来了。

“顾总，不好意思啊，今天的例会我要迟到一会儿了，我现在在医院吊盐水，吊完马上回来。”李东的声音听上去有气无力。

“吊盐水？你怎么了？”顾佑华关切地说。

“也没什么，这几天通宵加班，结果今早准备出门的时候眼前一黑晕过去了。医生说是疲劳过度，加上一直吃安眠药搞得神经衰弱了，挂好盐水再躺会应该就没事了。”

“这阵子公司的指标确实压得比较紧，实在没有办法。你可是公司的主力，一定要好好保重身体。要不你下午再过来开会吧，放你半天假。”顾佑华不敢说周翔已经辞职，今后南方区域也要交给他监管的事。

挂断手机，顾佑华深思起来：两员大将，一个辞职，一个入院。是无形的杀手——压力断了自己的左臂，伤了自己的右膀。业绩指标、高薪、压力，除了这些他还能给员工什么？

从案例中我们可以看到，工作压力，使得个人生理和心理失常，导致个人健康严重受损，影响生活和工作，给企业造成人员流失，员工的病假和旷工率上升，骨干人员流失，客户流失等重大问题。现在，工作压力已经成为职场中危害职工健康的最大杀手，多数员工面临巨大的压力。那么，究竟什么是工作压力，学术界对工作压力的研究发展如何，本章将为你解决这些问题。

资料来源：www.ccidnet.com

第一节 现代社会工作压力的现状

企业是一个优化资源配置的主体，包括优化人力资源的配置。人力资源的优化配置通过劳动力市场的竞争来实现，因此，企业竞争的压力自然就转嫁到员工身上。如何让自己能够获得一份满意的工作；如何在

6 ■ 知识型员工工作压力及管理策略

竞争激烈的职场中脱颖而出，获得晋升的机会；如何让自己在竞争中获得更多的资源。强烈的竞争意识导致员工在高节奏、高负荷的组织环境中不停地运转，压力的问题日显突出。如今的企业员工工作压力现状究竟如何，让我们来看看下面的调查。

一、国外工作压力现状
