

孙立莉◎著

竞争时代的 工作倦怠 问题研究

jingzhengshidai de
gongzuo juandaiwei ti
yanjiu



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

竞争时代的工作倦怠 问题研究

孙立莉 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

竞争时代的工作倦怠问题研究/孙立莉著.

—北京: 中国经济出版社, 2009. 3

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8620 - 6

I. 竞… II. 孙… III. 管理心理学—
研究 IV. C93 - 05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 068698 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 陈 骝 (E-mail: chenliu_bj@sohu.com)

出版咨询: 13621098588

责任印制: 石星岳

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 潮河印业有限公司

开 本: A5

印 张: 3.75

字 数: 150 千字

版 次: 2009 年 3 月第 1 版 印次: 2009 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8620 - 6/F · 7604

定 价: 10.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

目 录

第一章 竞争时代的职业病——工作倦怠

- 一、引言 / 1
- 二、激烈竞争时代的来临 / 3
- 三、人力资源管理新趋势——情绪管理 / 6
- 四、从健康角度看工作倦怠 / 11
- 五、国内外工作倦怠研究现状 / 15

第二章 工作倦怠的相关问题

- 一、工作压力与工作倦怠 / 24
- 二、工作倦怠与工作投入 / 32
- 三、职业生涯与工作倦怠 / 37

第三章 探究工作倦怠的成因

- 一、工作倦怠产生的社会因素 / 48
- 二、工作倦怠产生的组织因素 / 52
- 三、工作倦怠产生的个人因素 / 63

第四章 工作倦怠的消极影响

- 一、工作倦怠对组织的消极影响 / 71

二、工作倦怠与工作满意度 / 79

三、工作倦怠对个人的影响 / 82

第五章 工作倦怠的干预与应对措施

一、工作倦怠的个人应对方法 / 93

二、工作倦怠的组织干预方法 / 98

三、工作倦怠的人力资源管理手段 / 107

第一章

竞争时代的职业病——工作倦怠

一、引言

随着经济的迅速发展、社会的剧烈变革、现代化进程的加快，使得工作的性质发生了根本意义的变化，组织内部的工作日益丰富化和复杂化，竞争日益加剧，员工的职业安全感严重下降，在环境、组织等压力下员工容易出现工作倦怠的现象，如果个体长期处于压力之下得不到舒解，久之工作倦怠问题便会产生。大量研究表明，工作倦怠会侵蚀个体的身心健康与人际关系、降低个体的工作效率，导致工作满意度下降、离职率上升，进而降低组织绩效、严重损害组织生产力。所以，这个问题成为各个学科研究的热点问题。最近，国内一知名人力资源网站发布了一份中国人工作倦怠指数调查报告，结论是70%左右的中国人不同程度上都存在工作倦怠的问题。工作倦怠已经成为人力资源会议上讨论的主要议题之一。

现在，知识与经济之间的相互渗透和作用越来越强劲，知识经济的浪潮正在冲击着人类社会的方方面面，包括人们的思维模式、工作方式和生活方式，企业的组织结构也同样面临着

知识经济的严峻挑战。随着社会的发展和时代的变迁，传统的组织结构已经不能适应当今时代要求，变化迅捷的经营环境导致深层次的管理组织变革，已成为大势所趋。工作环境、业务流程、知识更新和组织结构的快速变革，使部分组织和个人不能适应这种变化，也不能满足工作需要，从而在经营中面临着更大的压力。

进入 21 世纪，组织面临许多新的形势，变革更加频繁、竞争更加激烈、环境更加复杂，劳动力的多元化、团队式的工作方式等多样化导致的情绪冲突，员工队伍承受越来越大的工作压力等。这些新的形势对组织的领导者和管理者提出了新的挑战。人类对于工作的经历各式各样，从快乐到绝望，从接触新鲜事物的兴奋感到“当一天和尚撞一天钟”的厌倦。例如，没有人会预想到一个成功的演员会在其事业巅峰时期说：“我对我的工作感到绝望、无趣。”然而，这正是美国演艺明星 Richard Dreyfus 55 岁时说出的话（Weinraub, 2001）。Dreyfus 所经历的进退两难的境地被一些学者描述为“我们所处时代普遍存在的神经症”。（Chermiss, 1980）认为工作倦怠是因为工作上遇到过度的压力，所以，员工如果长期处于过度压力没有舒解，可能会造成工作倦怠现象。竞争激烈的环境中，人容易产生压力和挫折感，如果压力无法得到完善解决或宣泄，最后，持续积压的压力就会造成情绪上的消耗，进而产生工作倦怠感。

2006 年中国人力资源开发网联合新浪网、中国青年报等国内众多知名媒体启动了“中国‘工作倦怠指数’调查”。将近 4000 名职场人士参与了调查，他们就自身的工作倦怠情况发表了自己的看法。调查结果显示，“工作倦怠”正成为社会“流行病”。被调查者中分别有 70%、39.2%、13% 的人处于轻

度、中度和重度“工作倦怠”状态。在企业，高层管理者出现“工作倦怠”的比例最低，只有 26.1%；而创造性受到较多压抑的普通员工出现“工作倦怠”的比例高达 48.2%。可见，工作倦怠问题已经成为职业领域中员工面临的严重的心理健康问题，也成为企业管理提高绩效的严重障碍，对于工作倦怠产生原因的探究和影响后果的分析对于员工和企业都具有深远的意义。

二、激烈竞争时代的来临

21 世纪是以知识经济为主轴的世纪，也是一个竞争激烈的世纪。今天，在众多领域人们所共同面临的挑战和困难是一二十年前无法想象的，信息技术的发展瞬息万变，全球化的竞争四处涌现，环境和未来越来越不可预测。在残酷的竞争面前，每个企业、每个人都必须承受巨大的压力和挑战。

全球化的挑战

全球化是指全球经济和社会一体化的趋势，包括形成共同市场、共同游戏规则以及文化相互融合的过程。在这一过程中，各种主体为争夺资源、利益和话语权，采取各种经济、政治、文化手段，在全球范围内展开竞争。全球化不仅仅是一种趋势、一种现象、一种经济热潮，而且揭开了一个竞争时代的序幕。正如弗里德曼在《世界是平的》的一书中指出，我们正处在全球化的 3.0 版，将我们带入这个新时期的动力既有地缘政治的因素，也有技术方面的进步以及在此基础之上的生产创

新模式。在这时代，竞争的平台已经被推平，全世界的资源都是处在同一水平线上进行竞争，由于市场的全球化，特别是资本市场的全球化，使这个世界的经济敏感得比流感来得还快，比禽流感的传播还要迅猛。有点像“蝴蝶效应”。或许你仰天长叹一口气，就引起了“卡特尼娜”飓风。你跺一跺脚，就引发了“东南亚海啸”。全球化使得企业和个人必须打破传统坚持的惯例，迅速融入到快速变化的竞争中。

信息化的压力

20 世纪 90 年代以来，信息技术以前所未有的速度席卷全球，知识经济的浪潮扑面而来，信息化作为未来社会发展的必然趋势，已经为很多行业带来深刻的变化，组织面临的环境更加复杂化，组织结构出现了扁平化、柔性化的趋势。发展信息化是当今世界的潮流，是具有时代特征的战略选择。信息化时代的生存策略就在于善于运用信息驱动。企业面临的是经营已进入效率至上的时代。如何在最快的时间内，运筹最多的资源、发挥最大的竞争优势成了企业最关键的挑战。对于个人来说，如何在最短的时间内更新自己的知识，提升自己的技能成为未来生存的迫切需要，信息社会使得员工的价值观、工作方式、社会结构发生了根本的变化。

环境复杂多变

20 世纪 90 年代，企业所面对的环境发生了巨大的变化，多种因素的相互作用破坏了原有相对稳定的环境，环境开始向复杂多变、不确定的方向转变。竞争的全球化和技术改革打破

并重新塑造了许多行业的竞争规则，使市场环境变得越来越复杂和不可预测，快速变化的竞争环境也强烈地影响着企业和个人。面对动态的不确定性的外部环境，企业要保持竞争优势需要能够机敏地应对不可预测的环境突变带来的挑战，这是企业保持竞争优势的先决条件。为了迎接挑战，企业需要不断进行变革，面对组织变革，原来稳定的组织结构、工作环境都将被颠覆，企业面临的环境风险越来越大；个人面对外部不断变换的经济环境，生活节奏变得越来越快，工作要求越来越高，承担的责任越来越大。

竞争是把双刃剑

竞争是现代社会生存的一种常态。对企业来说，如果没有其他企业的竞争，企业就会僵化，就会被淘汰；对个人而言，没有了其他人的竞争，就容易失去前进的动力，工作缺乏效率。因此，不创造一种竞争气氛，个人的积极性就不会被调动起来，工作效率就会降低。从时代背景来看，我们面临的人与人的竞争比以前任何时候都要激烈，孤立的个体承受的压力比任何时候都要大。不可否认，竞争带来了效率的提升和经济的快速发展，现在人们的机会比以前任何时代都要好，物质充足，生活也更丰富多彩，但同时，竞争也有冰冷残酷的一面，现实生活中，员工们感受到的大多是冷冰冰的各种考核指标，而原有的集体温暖，原有的可以寄托的归宿感和安全感在渐渐消失。当我们面临压力和竞争的时候，很多人会选择独自承担、默默忍受。当工作压力太大时，人身体上会出现浑身乏力、食欲不振、失眠等状况；而心理上会产生倦怠，情绪反常，工作的意义感降低，幸福感消失等，如果压力长期存在得

不到缓解，就会导致心身疾病的出现。工作压力不仅损害个体，而且也破坏组织的健康，并最终导致经济损失。英国的一项研究表明，在 20 世纪 80 年代，英国公司工作场所压力的损失是所带来劳资纠纷所带来的 10 倍。英国产业联合会的数据显示，心理疾病每年所需的支出是 37 亿英镑，同时损失 9100 万个工作日。事实上，在 20 世纪 90 年代以来，在许多国家工作压力已经成为导致工作日损失最重要的因素。美国职业压力协会则估计，压力及其导致的疾病每年耗费美国企业界 3000 多亿美元。我国每天会产生 5000 个职业病人，而企业界每天要为他们支付 2000 万元人民币的损失。而对 IT 行业 2000 多名员工所做的调查表明，有 20% 的企业员工压力过高，至少有 5% 的员工心理问题较严重，有 75% 的员工认为他们需要心理帮助。目前，我国已经成为高自杀率的国家，卫生部曾经发表的研究报告指出，中国自杀率大约为十万分之二十三，远超过世界平均的十万分之十三。减压理所当然地成为了这个时代的重要话题。

三、人力资源管理新趋势——情绪管理

组织行为学研究者早在霍桑实验时代就认识到员工的积极感受与绩效之间的关系。多年来，组织行为学研究人员发现积极的帮助、正面的影响、员工积极的态度、幽默感均对绩效有显著影响。在人本主义思潮以及人类潜能开发思想的影响下，人力资源管理进入人本管理的时代，人力资源管理者开始关注快乐、幸福、满意、士气等积极的心理因素对管理绩效的影响作用。

情绪和情商

传统心理学认为，人们的心理现象可分为认知、情绪、意志三个部分，其中情绪是指个体与环境以及事件之间关系的反映。“我没有情绪来做这件事”，在日常生活和工作中，我们经常会听到这句话，它反映了人们在面对某项工作或任务时缺乏动力的心理状态。虽然这里的“情绪”二字不仅包含了真正意义上的情绪概念，还带有不少动机的意思，但它也从一个侧面表明了情绪对人们完成工作和任务可产生的影响。事实上，一直以来，在影响人们决策与行为的情绪效价方面，多数研究只注意到了情绪对人们决策和行为所产生的负面影响。直到上世纪90年代初期，才有学者发现并证实了情绪在人们决策过程中所起的积极作用。他们在运用脑科学技术和实验研究的基础上提出了“躯体标记”及其相关理论。这一理论认为：人类的情绪都直接或间接地与躯体状态相联系，当消极的躯体标记与个体对决策未来结果的想象相联系时，它就像是一种预警；而当积极的躯体标记与个体对决策未来结果的想象相联系时，它就像是一种激励。

“情绪智商”的说法最早是由美国耶鲁大学的心理学家萨洛维和新罕布尔什大学的梅尔教授在1990年提出的，他们用这一术语来描述人们的情绪评价、表达和情绪调节及运用情绪信息引导思维的能力。随后，专门从事人类行为和脑科学研究的美国哈佛大学心理学博士丹尼尔·戈尔曼对这一概念进一步提升和拓展，在1995年出版的《情绪智商》一书中，提出了“情绪智力”理论，通常被称为情商或EQ。戈尔曼认为，在人的成功要素中，智力因素是重要的，但更为重要的是情绪因

素，而人的“情商”大致可以概括为五方面内容：认识自身情绪的能力，妥善管理情绪的能力，自我激励、自我发展的能力，理解他人情绪的能力以及人际交往的能力。戈尔曼认为情绪智力是管理情绪刺激的能力，也是了解他人内心深处的情感，并能妥善地处理人际关系与冲突的能力。戈尔曼指出，个体在工作上能否取得成功与情绪智商和情绪能力关系密切，其影响是 IQ 的两倍。情绪智力不仅会深深影响一个人的健康状况、家庭和谐及工作效率，也是主导企业生产力高低与竞争力强弱的主要原因。今日的企业环境已非昔日可比，过去集权式的领导、高压式的管理已逐渐瓦解，取而代之的是团队合作和坦诚沟通。高情绪智力可以帮助我们掌握同事或客户的情绪，发生争议或有分歧时能妥善处理，进而实现工作目标。既然情绪智力是关乎个人成功的关键，那么能否妥善处理内部人员的情绪管理问题也就成为企业或组织能否进入良性发展的关键。随着对现代企业管理理论的不断探索以及大量的企业管理实践证明，越来越多的企业领导者都开始认识到情绪作为一种资本，将与知识、智力财富、专业素质等并驾齐驱，在企业的成就里占据一席之地，他们将越来越多的精力投入到发掘自己企业的情绪资本中，以期为企业创造巨大的财富。

人力资源管理柔性管理趋势——情绪管理

随着知识对于企业的发展越来越重要，人力资源管理受到了高度的重视。与传统的经济时代相比，知识经济时代，人力资源管理已经开始从辅助的事务性层面，上升到了人本管理的层面。人本管理思想是主张人的全面发展的新思想，是现代管理理论的主要特点。要使企业管理人员的情绪智力得到有效开

发，企业管理人员必须具备人本管理思想，树立起以人为本的理念。以人为本的思想必须和企业的柔性管理的实践结合起来。企业柔性管理是针对知识经济和全球化经营实际提出的新的管理思维与管理方式，它与传统的泰勒管理理论强调步调一致不同，它讲求管理软化，主张以管理的柔性化更加激发人的主观能动作用，以适应知识经济“刚性竞争”的需要。实践证明，柔性管理以柔克刚，是强化企业市场“刚性竞争”的良策，与“以规章制度为中心”的刚性管理不同，柔性管理究其本质，是一种“以人中心”的“人性化管理”，它在研究人的心理和行为规律的基础上，采用非强制性方式，在员工心目中产生一种潜在说服力，从而把组织意志变为个人行为；情绪管理是企业柔性管理的组成部分，情绪智力是管理人员个人发展的必备工具，企业管理人员的志向越高，他对自己的情绪智力的要求就越高，其情绪智力开发的动力就越充足，情绪智力的开发程度就可能越高。企业管理人员个人发展的过程是一个不断与自己的不正当需要以及不良情绪作斗争的过程，奋斗过程中会充满艰难困苦，没有高远的志向，企业管理人员不可能战胜自我，其情绪智力不可能得到很好的开发，其事业也不可能有很大的成功。

情绪管理激发员工工作热情

员工的不同情绪，往往对企业的发展造成不同影响。积极的情绪可以驱动高绩效，让员工身心健康、精力充沛、快速有效地处理遇到的各种难题。相比之下，不良的情绪是危机的根源，同时也是危害身心健康的幕后黑手。因此，作为一个主管，必须能敏锐地观察到员工的各种情绪，成为情绪管理高

手，把握好管理与调节情绪的方法。现代管理实践告诉我们：一个聪明的管理者应该学会科学运用情绪管理来激发员工潜能，进而提高绩效，创造出一流的业绩。情绪智力是随着人的成长而逐渐发展起来的，并且一生都在变化，能通过训练和矫正措施以及通过治疗干预得到改善和提高。如今许多企业也逐渐悟出，只有在员工情绪管理上营造良好的氛围，才能以情绪带动潜能，以潜能的发挥创造高效业绩。美国成功企业 HomeDepot 公司，曾提出一条十分别致的用人策略，即：“所聘用的经营、管理人员，如在聘用一年内不犯‘合理情绪’，将被企业解聘。”对此，该公司的副总裁斯蒂夫·麦塞纳认为，如果聘用员工不犯一些“合理情绪”，则说明这个人没有创造性，更没有竞争力。一个平庸保守、安分守己的人，是绝对不可能有所建树的。

人不但是理智的，而且富有情感。现代管理理论不但承认人在整个生产活动中的主体地位，而且还还原了人的丰富性和复杂性。就人类行动的动力组成来看，理论知识固然不可缺少，情感与意志却使人们的行动更有激情与创造力。“人是生产活动中最重要的资源，情绪是员工行动力、执行力的重要源泉”。情绪在人性中是最具“变数”的因素，好情绪能传染人，良好的工作氛围能提高生产效率。积极有效的情绪管理能够激活人的工作热情，反之，不好的情绪有碍工作效率的提高，甚至产生负面作用。对于管理者来说，不是要不要进行情绪管理，而是你必须要做好员工的情绪管理，因为好情绪、好心情会产生高的工作效率。

四、从健康角度看工作倦怠

健康新概念

健康是生活质量的支柱，是人类最宝贵的财富。健康是亘古至今人类生命史上一个令人神往的不断追求的共同目标。然而什么是健康，并不是每个人都能够正确理解。20 世纪前，人们认为“身体没有病，不虚弱，就是健康”。其实，这样的认识是不准确、不全面的。随着社会的发展，人们生活水平的提高，医学模式的转变以及疾病谱与死亡谱的变化，人们的健康观念发生了根本的转变。对健康的定义也不断丰富完善。1948 年，世界卫生组织（WHO）在其《宪章》中提出的健康定义是：“健康不仅是没有疾病和衰弱，而是保持体格方面、精神方面和社会方面的完美状态。”30 年后的 1978 年，国际初级卫生保健大会在《阿拉木图宣言》中又重申“健康不仅是疾病体弱的匿迹，而是身心健康、社会幸福的完美状态。”这个概念不仅阐明了生物学因素与健康的关系，而且强调了心理、社会因素对人体健康的影响。1990 年世界卫生组织提出的关于健康的新概念：健康是指躯体健康、心理健康、社会适应良好和道德健康。健康不仅仅是指没有疾病或身体不虚弱的状态，而是包含心理、社会适应能力和道德的全面的状况。新的健康观念说明了人们对健康的理解越来越科学，越来越完善，对自身健康要求越来越高，对幸福的追求越来越趋完美。

本世纪伊始，世界卫生组织在我国开了一个大会，与会的

世界专家们预测，21 世纪中国面临最严重的疾病不是糖尿病、心脏病和艾滋病，而是心理疾病，而心理疾病的最大诱因则是工作压力。2005 年，《财富》完成了一项“压力与健康——中国高级经理人压力状况调查”，这项调查是中国迄今为止规模最大的压力调查，共涉及 5000 名职业经理人，反馈率超过 30%。调查显示，近 70% 的经理人觉得自己压力较大或者极大。绝大多数的经理人认为压力已经给工作和生活带来了众多负面的影响，其中 48% 的被调查者认为压力导致了工作效率的降低，30% 的被调查者认为压力使自己对工作丧失了兴趣，42% 的被调查者认为压力导致了失眠或其他睡眠问题，40% 的被调查者认为压力使自己产生了消极情绪。由此可见，日益激烈的竞争压力，使我们的心理普遍处于了一种“亚健康”的状态。

工作倦怠席卷全球

米恩今年 32 岁，和父亲住在巴黎郊区。每天傍晚 6 点钟，他站在花园里，总能听到城铁满载下班的人们轰鸣而过。他已经一年多不工作，没有工资收入，不得不搬出城里的公寓，重新回到父亲身边。父亲干了一辈子工程师，对儿子的行为始终无法理解。你可能以为米恩是一只赖在窝里的小鸟、一个滑头滑脑的混混儿，绝对不是。他刚刚获得鲁昂高等商学院毕业文凭，一度担任前途无量的企业的干部，属于那种早晨读《经济日报》、说话一套一套、简历无可挑剔、接受亚瑟·安得森培训、各种“时髦麻烦”缠身的精英人士。那时，他受雇于 VMH 集团公司，享有可观的收入、带薪旅游度假和令人羡慕的社会地位，直至干到第四个年头，“工作机器”卡壳了：“我