

让你的职业枯竭

OVERCOMING
JOB BURNOUT

张国栋 安变香 编著

不再

献给如陀螺旋转的小职员
献给如履薄冰的白领金领
献给有钱没闲的企业家们



印刷工业出版社

OVERCOMING
JOB BURNOUT
**让你的职业
不再枯竭**

张国栋 安变香 编著



印刷工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

让你的职业不再枯竭 / 张国栋, 安变香编著. —北京: 印刷工业出版社, 2009.9
ISBN 978-7-80000-855-9

I. 让… II. ①张…②安… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第145715号

让你的职业不再枯竭

张国栋 安变香 编著

责任编辑: 王彦

责任校对: 郭平

责任印制: 张利君

责任设计: 张羽

出版发行: 印刷工业出版社(北京市翠微路2号 邮编: 100036)

网 址: <http://pprint.keyin.cn>

网 店: <http://shop36885379.taobao.com>

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市昌平北七家印刷厂

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 92.4千字

印 张: 8.75

定 价: 19.80

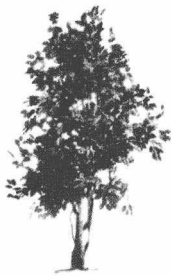
印 次: 2009年9月第1次印刷

I S B N : 978-7-80000-855-9

如发现印装质量问题请与我社发行部联系

发行部电话: 010-88275707 88275602

◆ 欢迎优秀作者投稿, 投稿请至: wangyan@keyin.cn



序言

警惕职业枯竭！

“我以前很喜欢这份工作，可是现在，唉，越做越没劲！”

“这次任务又没完成，最近屡战屡败，是不是我的工作能力下降了？”

“真不知道自己该怎么做，将来又要做什么。”

“工作时感觉就像一台被榨干了的机器，不过是靠惯性在机械地运转。”

“看起来我似乎很有业绩，其实早已江郎才尽，不过是原地踏步而已。”

.....

经常听到上班族这样抱怨自己的工作，你是否也有这样的隐忧呢？你是否觉得精力不济，成就感低落，对前途也没什么信心呢？你是否总觉得疲惫不堪，也不想跟同事们交往呢？看到别人比你有才华有冲劲，你是否会特别惶恐不安呢？……如果是，那么危险，你已经不幸被职业枯竭症击中了！

在办公室里，最恐怖的不是同事之间的钩心斗角，也不是老板在你背后的苛责申斥，更不是与上司说不清道不明的暧昧关系，而是你忽然患上了“职业枯竭”的“怪病”，自己打败了自己。请看下列一些事件：

1993年3月9日上午9时许，一度被传媒誉为“中国艾科卡”的

上海大众汽车公司总经理方宏，签署完他的最后一份文件后，推开办公室的窗户，永远地结束了自己的工作与生命。

1997年7月28日，贵州喜酒的老总陈兴国出人意外地举枪自杀；2002年青岛啤酒的老总彭作义急病猝死；2003年6月，浙江东方集团副总经理朱永龙因不堪忍受长期精神抑郁的折磨自杀身亡；2004年3月4日，大中电器总经理胡凯因心脏病突发去世；2004年4月8日，意气风发的爱立信中国总裁杨迈猝死；2004年11月7日，年仅38岁的温州均瑶集团总裁王均瑶因病去世，天叹人怜；2005年1月，身价8.8亿元的陕西金花集团副总裁徐凯在西安一家酒店自杀身亡……

近年来，我们非常吃惊地发现，企业家、经理人自杀的案例不断见诸报端，很多成功人士正当壮年却突然倒在了自己的工作岗位上。这些极端事件让大家痛心、深思，同时更深深地刺激着职业人的神经，当大家开始因此而不得不放下“钱”、“权”来关注自身的时候，我们发现了一个不得不面对的现实：超时工作、睡眠不足、压力过大、没有休闲、健康负债……众多白领、企业高管陷入了职业枯竭状态。

在北京举行的第28届国际心理学大会公布的一份调查显示：在中关村工作的知识分子，平均寿命只有53岁！这也是“职业枯竭”的结果。记得小时候，家长总是会以羡慕的口气告诉我们谁家的孩子找到了一份坐办公室的工作，整天风吹不着雨淋不到，多舒服啊。可是，那时候的我们却不知道，他们在享受这种舒适的工作环境的同时更得时时提防心力交瘁，提防心灵之树的枯萎。这些坐办公室的白领精英们在参加工作后大都首先会经历一个“蜜月阶段”，年轻的理想刺激着新手们，他们觉得有充足的精力，做任何工作都希望达到最大的满意度。当他们紧接着进入适应阶段后，最初的热情便开始慢慢退去，工作变得程序化、重复化，人们真实地面对高度重复和固定的工

作环境，一切索然无味。接下来就进入了慢性阶段，在这个阶段，由于工作激情的退减，工作质量明显下降，同时人们又深受疲劳和厌倦等不良感觉的影响，很容易就会导致各种生理疾病，会明显感到信心不足，工作怠慢。而到了最后一个阶段，个体无法继续工作，就会出现严重的心理衰竭状况，即职业枯竭，又称工作倦怠（Job Burnout）。工作倦怠，即指人们对自己长期从事的职业产生了一种疲倦感，从而引起了心理和生理两方面的问题，诸如身心疲劳、情绪低落、精神萎靡、创造力缺乏、价值观下降、拒绝与人交往、攻击性强等。职业枯竭由于具有隐蔽性和强大的杀伤力而被人们称为“职场的隐形杀手”、“成功者的瓶颈”。无数的社会学家和心理学家都向我们发出了警告：“警惕！职业枯竭！”它已经成为不容忽视的职场流行病。

引发职业枯竭有很多原因，但最主要的原因是外部动机对个人动机的影响和主导。

曾经看到过一个这样的小故事：有一段时间，一群孩子总是在一位老人的家附近嬉戏，吵吵闹闹，天天如此。终于有一天，老人实在受不了了，于是他出来给了每个孩子 25 美分，对他们说：“这儿有了你们真热闹，我很高兴，这点钱表示谢意。”孩子们很高兴，第二天又来了。老人再出来，给了每个孩子 15 美分。他解释说，自己没有收入，不能给那么多。15 美分也还可以吧，孩子仍然兴高采烈地走了。然而到了第三天，老人却只给了每个孩子 5 美分。孩子们怒气冲天：“一天才 5 美分，知不知道我们多辛苦！”最后，他们非常生气地说以后再也不用去了！老人就这样轻而易举地达到了自己的目的。其实老人的方法很简单，就是利用“美分”将孩子们原本只是追求玩耍的“快乐”这一内部动机进行淡化、转移，并进一步操控，而他操纵着外部因素“美分”，因而在孩子们的活动中占了很大的主导作用。

美国心理学家马斯洛把人的需要分成生理、安全、归属与爱、尊

重、自我实现这五个层次。当我们只停留在前三个上面时，主导我们的主要是外部动机，生理需要和安全需要让我们在物质奖励前不得不让步，并最终改变。而后两个需要让我们不得不关注上司和其他强有力人物。因为被外部动机主导，我们成了工作的奴隶，仅仅关注工作带来的收入，并最终丧失了工作热情，进一步陷入枯竭状态。只有当我们不受外部因素的影响，只按照内部动机去行动，我们才是真正的自己，真正的自我实现。

所以，要战胜职业枯竭这个职场隐形杀手，打破阻碍你成功的瓶颈，做回真正的自己是非常必要的。我们必须摆正自己的工作动机，将自己的工作状态和工作能力调整到最佳状态，重建工作的热忱，让内部动机打败一切外部影响，实现自我需要和自我价值。相信这些自我实现的满足感会让物质奖励、强有力人物的赞美显得那么轻。无论何时何地我们的状态都是很重要的，当你无法掌控公司的做事方法，也改变不了周围人做事的方法时，你完全可以和自己竞争，把生命掌握在自己手中。

凡是上班族都会不可避免地出现不同程度的职业枯竭感，它是职业生涯道路上突现的关键点，想完美掌控，你需要一些自我调整的策略。因此，我创作了本书。荀子曰：“假舟楫者，非能水也，而绝江河。”工欲善其事，必先利其器，愿本书能成为有志于事业者的“舟楫”和“利器”，帮助你正确有效地预防和战胜职业枯竭，做一个轻松愉快的成功者。拥有此书，你的职业将不再枯竭！

目录

正视 职业枯竭

- 何谓职业枯竭 2
- 现代职场流行病 6
- 职业枯竭的成因 11
- 成功者的瓶颈 15
- 职业枯竭与健康 18
- 你职业枯竭了吗 22
- 正视你的职业焦虑 26

调整 工作状态

- 自我反省 32
- 及时充电 37
- 适当减压 41
- 合理安排时间 46
- 充实自己的人脉存折 50
- 别跟自己过不去 54
- 冷静思考再做决定 58
- 贵在坚持 62

目录

重建 工作热忱

- 了解自身需求 68
- 增强工作兴趣 72
- 保持高昂的精神状态 75
- 加强自信心 81
- 调整职业规划 86
- 与同事团结合作 91
- 自创工作成就感 97

从此远离 职业枯竭

- 未雨绸缪 104
- 远离习惯化 108
- 超越自我 113
- 学会平衡工作和生活 116
- 培养豁达的人生态度 121
- 不要把自己逼得太紧 126
- 保持健康 131

正视职业枯竭

何谓职业枯竭

现代职场流行病

职业枯竭的成因

成功者的瓶颈

职业枯竭与健康

你职业枯竭了吗

正视你的职业焦虑

何谓职业枯竭

身

处职场的你是否开始变得对什么都持无所谓的态度，甚至变得有些玩世不恭、看不惯周围的一切？你是否对生活、工作和人生毫无热情甚至厌倦，上班的铃声也成为噩梦的开始？或许，你曾被誉精力无穷的“永动机”，对工作有着无止境的激情，于是，老板不断地对你委以重任、施加压力。终于，在某年某月的某一天，你突然感觉自己精力不济、身体不适、异常烦躁？如果是这样，那你可要小心了，因为这很可能是一种职场综合征——工作使人疲惫过度所致。很多人工作劳累时，就会有疲惫倦怠的感觉。比如每天早晨起床的时候，一想到有一整天的工作要做，就感觉像一晚上没睡似的疲乏。有些人还可能出现抵抗力下降、失眠、头痛、背痛、肠胃不适、饮食习惯或体重突然改变等症状。日益加剧的竞争和超负荷的工作量，使职场变成了“战场”，不少人刚参加工作时踌躇满志的冲劲渐渐被消耗殆尽。这种在职场上表现出的身心透支、疲惫倦怠的现象是一种慢性职业病，心理学家称之为职业枯竭症。

今天，工作对于我们来说不仅意味着填饱肚子，还意味着要在职场中结识朋友、得到归属感、受到尊重、实现自我……可是，你那份

味同嚼蜡的工作、你那份钩心斗角的工作、你那份压力重重的工作却击碎了你填饱肚子之外的其他梦想，于是，现代职业病——职业枯竭——往往由此而生，工作热忱就这样悄悄地溜走了。

现代社会里，职场中相当一部分白领人士对工作日渐产生了消极情绪，如一提到工作就感觉非常厌倦，对工作缺乏冲劲和动力，甚至出现害怕工作的情况；刻意与同事保持一定的距离，总是很被动地完成自己分内的工作；对自己工作的意义表示怀疑，并且不再关心自己的工作是否有成就感；或者是无缘无故地怀疑自己的工作能力，认为自己的工作对社会对企业根本就无足轻重，等等。日积月累，渐渐形成了对工作不上心、玩世不恭的心态。这就是职业枯竭的表现。

职业枯竭，又称工作倦怠、职业衰竭，英文是 **job burnout**，含义是工作让你产生了被耗尽的感觉。国际心理学家认为，所谓职业枯竭，是人们对长期从事的职业产生一种疲倦感，从而引起了心理和生理两方面的问题，诸如身体疲劳、情绪低落、创造力衰竭、价值感降低、人性化淡漠、攻击性行为等。

1961年，美国作家格林尼出版了一本小说，名为《一个枯竭的案例》，书中讲述了一名建筑师因为工作极度疲劳，丧失了一切希望和热情，最终不堪忍受工作上的压力和精神上的痛苦折磨，放弃了自己原来的生活，逃往非洲原始丛林的故事。从此以后，“枯竭”这个词进入了人们的视野。

1974年，美国一位精神分析学家首次将它使用在心理健康领域，用来特指从事服务行业的工作者由于工作所要求的持续情感付出而

造成的身心耗竭状态。到了 90 年代，对职业枯竭的研究范围从服务性行业逐渐扩展到教育业、技术业和培训业（如教师、电脑工程师、军人、管理人员等），并迅速从美国向欧洲乃至亚洲国家辐射。职业枯竭被看做是一种在工作重压之下身心俱疲、厌弃工作的感受，是一种身心能量被工作耗尽的感觉，也称之为心理枯竭。

一位资深心理咨询师说，就一般人而言，如果你在职场中时不时有下面这些问题与困惑，那就说明职业枯竭症已经在给你敲响警钟了。它们是：角色模糊，不知道自己在工作中究竟应该做什么，怎样做；人际关系紧张，常常担心一些小事影响自己的人际关系，进而影响到自己工作的前途，每天如履薄冰；职业发展困扰，困惑目前的工作到底是不是自己想要的，自己的未来究竟又在何方，感觉前途一片黯淡；抵触情绪大增，开始抱怨所在单位的人事、组织结构，并将所有责任归咎于他人；家庭不和睦，家庭不再是疲倦时的避风港，反而成了负担与累赘。

职业枯竭是一个世界范围内普遍存在的现象。国际上一般把职业枯竭分为 3 个方面：情绪衰竭、玩世不恭和成就感低落。

情绪衰竭，是指个人认为自己所有的情绪资源都已经耗尽，感觉工作特别累，压力特别大，对工作缺乏冲劲和动力，在工作中会有挫折感、紧张感，甚至出现害怕工作的情况。例如觉得特别疲乏：

在外企工作的李先生已打定主意停薪留职一阵子，最近工作总是提不起精神，总感觉全身有气无力，每天早晨起床的时候一想到还要做一整天的工作，就感觉非常困，完全没有以前的精神抖擞，好像一

晚上没睡似的。李先生知道自己其实不只是身累，心更累。尽管他力图改善目前的心力交瘁，却始终未能如愿，只好选择暂时出走。

玩世不恭，指会刻意与工作、同事以及其他相关人员保持一定的距离，对工作不再像以前那么热心和投入，反而开始很被动地完成自己分内的工作，甚至开始怀疑自己工作的意义和价值，这有时会表现为一种冷漠的情绪。

做了 15 年教师的张老师，最近不知道怎么回事，本来最爱和学生们的她总是刻意地避免与学生们近距离接触，学生们凑在一起说话，她就会心烦意乱，总想躲得远远的。在办公室里，原本爱说爱笑的她也不愿主动和同事沟通了，每天只是坐在自己的办公桌前，沉默寡言，希望不要有人来打扰自己。

成就感低落，是指人会对自身持有负面的评价，认为自己不能有效地胜任工作，或者怀疑自己所做工作的贡献，认为自己的工作对社会对组织对他人并没有什么贡献。例如觉得自己丧失了成就感：

杨小姐跳槽到了一家新的单位，这是一份专业对口、收入丰厚且稳定的工作。工作刚开始，杨小姐一腔热情地开始投入工作，可是一年之后，她发现自己几乎天天一成不变，重复处理着大量差不多的事情，没有任何新鲜感与挑战性，并且自己也不像刚来的时候那样对工作兴致勃勃了。更让她感到厌烦的还有办公室里的种种钩心斗角。于是她的情绪开始低落，热情开始减退，经常发牢骚，甚至怀疑这个行业是否适合自己。

职业枯竭的症状还会反映在认知、情绪、自我评价、人际关系、

攻击性行为等多方面。染上职业枯竭的人犹如失去水的鱼，备受窒息的痛苦。他们注意力不集中，思维效率降低；个人成就感降低，自我效能感下降，自我评价下降；对自己工作的意义和价值的评价下降，工作变得机械化且效率低下；怀疑自己，时常感觉到无法胜任工作，感到无能和失败，退缩，从而减少心理上的投入，不再付出努力，消极怠工，缺勤，离职倾向加剧甚至转行。可以说，职业枯竭已经成为众多职业人士走向成功的阻碍，它的危害已不容忽视，每位职场人士都应该重视它。只有摆脱这种工作厌倦情绪，你才会拥有一个充满乐趣和挑战的职业人生。

现代职场流行病



工作是人生的重要组成部分。通过工作，人们得以体现自我的意义与价值，获得内心的满足感，保持与现实和环境的亲密接触，还能够排解一些不必要的烦恼。

然而，随着时代的变迁与飞速发展，人们承担着越来越大的压力，职业对人身心的影响越发不可忽视。在一次国际心理学大会上，北京师范大学心理学院教授许燕做了名为《职业枯竭与心理健康》的报告。据她介绍，“职业枯竭”指因过度密集的工作而忽略个人的需

要，以至于出现筋疲力尽的状态。

如今，职业枯竭已成为一种现代职场流行病。中国人力资源开发网发布了一项中国“工作倦怠指数”调查报告。在充满市场竞争的现代社会中，工作倦怠即职业枯竭已经成为世界范围内的普遍现象。这种症状在国外职场人士的身上经常发生。那么，国内的状况又是怎样呢？

为了对国内职场人士的心理状况有一个正确的认识，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”。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。结果显示：

1. 70%的中国职场人士出现了不同程度的工作倦怠。

根据对受调查者的工作倦怠情况的分析，有 70% 的受调查者出现了轻微的工作倦怠；有 39.22% 的受调查者出现中度的工作倦怠；还有 13% 的受调查者则出现了严重的工作倦怠，也就是每 8 个受调查者中至少有 1 个。

由此可以看出，虽然整个社会目前对工作倦怠还不是特别关注，但是实际上工作倦怠在职场人士中已经表现得非常明显，应当引起政府、企业和所有职场人士的特别关注。

2. 女性的工作倦怠程度要明显高于男性。

调查结果显示，尽管有 37.23% 的男性出现了工作倦怠，但是更有高达 41.38% 的女性出现了工作倦怠。这表明，在我国就业情况仍旧十分严峻的环境下，女性在巨大的工作压力下更容易出现工作倦怠的情况。

3. 本科生最容易滋生工作倦怠。

在受调查者中，本科学历的职场人士中有 68.81% 的人工作倦怠程度较高，接下来依次为高中大专以下学历的人群（38.75%）、大专学历的人群（38.46%），而硕士以上学历的职场人士工作倦怠程度相对最低，但也达到了 35.76%。

从近两年的人才市场来看，本科学历已经不再像 10 年前那样吃香，现在的用人单位大多录用更高学历的人才，愈显“尴尬”的本科学历人群，确实难免在工作中变得倦怠。

4. 工作不到 4 年的人工作倦怠的比例最高。

调查结果显示，工作不到 4 年的受调查者出现工作倦怠的比例最高，达到了 4 成以上，直到工作了 5 年之后才出现明显的降低。

刚工作不久的年轻人由于多从事基础性工作，比较容易对现实工作不满，或者看不清未来的职业发展方向，因而产生工作倦怠。而在工作了 5 年之后，开始获得较多的工作经验及较高的工作职位，从能力上比新参加工作的要强很多，于是自信心大增，工作倦怠程度开始降低。我们可以将这 4 年称为职场的“化蛹期”，努力奋斗打拼了 5 年之后便可“成蝶”。

5. 民企工作倦怠情况最为轻微。

在受调查者中，政府机关或事业单位职场人士出现工作倦怠的比例最高（46.40%），其次是国有企业（40.90%），再次是三资企业（39.17%），而民营企业工作倦怠程度相对较低，为 36.95%。