

## 员工压力的因素分析及自我调试

高贵如<sup>1a, 1b</sup>, 王双进<sup>1c, 2</sup>

(1. 河北农业大学 a. 商学院; b. 人文学院; c. 经贸学院, 河北保定 071001; 2. 中国人民大学商学院, 北京 100872)

**摘 要:**现代社会节奏加快, 竞争加剧。快节奏的生活和无处不在的竞争使现代人感觉压力倍增, 压力过度会导致身心等方面诸多不良反应, 因而有必要采取相应的措施来调适、缓解压力, 以保证员工身心健康, 进而提高组织绩效。

**关键词:**员工; 压力; 因素分析; 自我调试

现代社会节奏加快, 竞争加剧, 快节奏的生活, 和激烈的竞争环境使现代人感觉压力越来越大。

日本人把压力大、过度劳累而死称为“过劳死”。日本的过劳死十分普遍, 每年对日本的管理者与公职人员的调查表明: 他们中有多于 40% 的人担心自己真的会因工作而致死, 而实际上每年至少有 1 万例死亡是由于过劳死。

近年来, 中国企业员工感到的压力日益增大, 其压力状况不容忽视。中国青年报社会调查中心 2005 年 5 月一项对 1129 人参与的调查显示, 66.5% 的年轻人觉得自己压力很大; 零点调查公司 2004 年的一项调查中, 41.1% 的白领认为自己正面临着较大的工作压力, 61.4% 的白领们正经历着不同程度的心理疲劳。新浪网 2005 年 9 月一项 17858 名 IT 界人士参与的调查表明, 64.5% 的人表示压力很大; 2005 年 9 月, 由中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所和新浪教育频道联合启动的一项 8000 人参与的调查显示, 82.2% 的教师反映压力大, 教师生存状况堪忧。这些调查资料充分说明压力问题已经成为 21 世纪的新课题。

### 一、压力及其不良影响

#### (一) 压力

压力, 是指个体对某一没有足够能力应对的重要情景产生的情绪与生理的紧张反应。任何人面对重要情景时本能地会产生情绪及心理上的不适与紧张。适度的压力可以使人的思想迸发出智慧的火花, 激发人们的创造热情, 发挥出巨大的潜力, 以高效实现自己的目标, 即我们平时所说的“没有压力就没有动力”。但是, 当压力过度时, 则会导致个体无力承担, 身心俱疲, 不堪重负, 其动力或绩效不仅不能增加, 反而会大大降低。如图 1 所示:

---

#### 【作者简介】

高贵如 (1969 - ), 女, 河北省保定市人, 河北农业大学商学院在读博士研究生, 河北农业大学人文学院副教授; 研究方向: 公共事业管理与组织行为。

王双进 (1970 - ), 男, 河北省保定市人, 中国人民大学商学院在读博士研究生, 河北农业大学经贸学院副教授; 研究方向: 流通经济与信息经济。

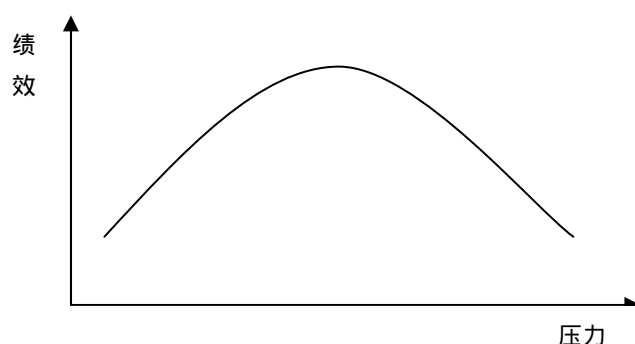


图 1 压力与绩效关系示意图

该图清晰地表明，个体的动力或绩效与压力水平呈倒 U 型曲线。只有压力在中等水平时，人的动力才是最大的，绩效也最高。所以，如果压力还没有达到中等水平时，可以适当地增加压力，以增加人的动力与活动绩效；当压力超过中等水平时，则有必要减轻压力，以增加动力与活动绩效。

本文着重分析超过中等水平的压力，即压力过大或不适当时对人的身心及行为产生的影响。

## （二）压力过度导致的不良反应

压力的研究者维尼格和斯普瑞德利经过研究发现，刚刚进入某个工作环境不久的员工一般都有着年轻的理想，工作充满着热情和抱负；当工作持续一段时间，一般会开始产生疲劳感；由于疲劳症不断加重，进而产生疾病，并出现抑郁、焦躁等心理反应；个体的疲劳症状继续加重，直到进入崩溃的边缘；个体无法继续工作，出现严重的生理和心理问题，身心崩溃。

过度的压力要么危害自己，要么危害他人，甚至既对自己造成了严重的伤害，同时又对他人和社会造成很大的负面影响。其不良影响主要体现在：

第一，对自己的身体健康的不利影响。随着压力的逐渐增大，人的身体会逐渐感觉不适，头痛、胃病、胸痛，时时侵袭，甚至有时还会感到心跳加快、呼吸困难。不知从何时起，一向健康的身体，竟然像娇弱的女儿身“小病时时有，大病也露头”。有关研究证明，血压会随着压力而增加，胆固醇含量也会增加，长期承受压力的人更容易遭受重大疾病的侵扰。一些研究成果表明，承受较高压力的人员患心脏病的可能性是常人的两倍，遭受第二次心脏病打击的可能性是常人的五倍，得致命心脏病的可能性是压力较低人员的两倍。以上证据清楚地表明，工作压力在一定程度上会影响人的寿命。

第二，情绪消沉、焦虑烦躁、紧张易怒、郁闷悲观等症状，尤其是当角色压力不堪重负，工作遭到挫折时，不仅会伤心痛苦，甚至可能会变得缺乏信心、悲观失望。内控性人格往往会把失败完全归咎于自身，感到自己对周围事物的无能为力，埋怨自己，变得不好交往，陷入孤独。当然，任何人一旦遭到严重打击，都难免会有悲观失望的情绪，但绝大部分人经过一段时间之后会忘掉不幸，重新振作起来。然而，有的人却可能陷入悲观之中不能自拔，若这种状态持续过久，肯定会出现问题。在 2005 年 10 月 10 日第 14 个世界精神卫生日，来自中国心理卫生协会的数据显示，目前中国的抑郁症患者已经超过 2600 万。

第三，强烈的压力会使人产生明显的行为反应。其直接行为包括食欲减退、失眠、过量吸烟和饮酒以及滥用药物、无端的发脾气、不关心家人、自杀、杀人等等，持敌视态度的员工会攻击周围的人，易于吹毛求疵，刁难对方，对一些小事大发雷霆，无心工作，从而导致员工绩效的降低，给组织造成损伤。据美国一些研究者调查，每年因员工心理压抑给美国造成的经济损失高达 3050 亿美元，超过 500 家大公司税后利润的 5 倍。

鉴于压力过大有如此诸多的不利影响，为了避免过大压力使员工身心俱损，绩效降低，无论是管理者还是我们自身都有必要分析产生压力的原因，以采取有效的针对性措施，及时正确地疏导压力源，以减缓

压力。

## 二、员工产生压力的主要原因

现代社会，每个人都或多或少承担着压力，这是我们每个人都具有的共性。尽管分析其各自的压力源，会有着明显的不同，但当我们深入探究其原因时，会发现其共性的压力源有很多。整个社会大的环境压力，例如社会经济、政治、文化等大环境背景必然或多或少对我们有着冲击，环境状况好坏必然会带给我们不同的压力，但由于人性的原因，人更多地是关注与自己更为密切的事物，因而人的压力应该更多来自与自己更为相关的原因，主要有：

### （一）个体工作压力源

来自个体工作的压力源有很多，在对不同的人群进行调查时，发现压力的来源不一定完全相同，我们力争探讨引起员工压力的更为直接原因，经过深入分析，主要体现在以下几个方面：

第一，对自身职业的关注。尽管每个人都深深知道：人的生活不可能是一成不变的。我们也害怕一成不变的生活，但我们在寻求变化的同时，又渴望拥有稳定的生活，对稳定生活的渴望之中自然包含着渴望拥有一份稳定的工作。当今社会竞争激烈，就业压力很大，虽然就业但却时时存在担心失业的压力，在一定程度上，无论是一般员工还是高层管理人员都会担心自己被突然解雇，担心一旦失业，自己如何面对家人，担心自己以后的出路。

第二，自我角色压力。每个人在组织中都承担着不同的角色，但有时会对自己的角色无所适从，尽管知道自己名义上的角色，却不知道此名义之下自己到底应该做些什么，这在一定程度上与人的能力有关，也与职责划分不明有关。更何况我们每个人，无论在家庭还是在组织中，承担的角色都不是单一的，这种多重角色，有时会让我们感到犹如生存于夹缝之中，很难自由呼吸。例如，你的领导希望你领悟他的意图并帮他很好地贯彻，而你的员工可能希望你站在他们的立场上去改变领导的意图。这种角色冲突会令我们无所适从，无论怎么做都会感到内心惶恐，产生压力。

第三，不公平感带来的压力。令员工感到报酬不公平的原因大致有两种情况，要么是绝对报酬的不公平，要么是相对报酬的不公平。前一种情况是自己的收入绝对低，后一种情况是自己的报酬本不低，但由于与他人相比，同等劳动得到的报酬少而产生了不公平感。无论是哪一种情况，报酬的不合理都会给员工造成压力。因此组织的劳动力成本应该在一个合理的范围内，在这个范围内应该充分考虑薪酬的满意度。报酬是否合理将直接影响员工对组织的情感认同，影响员工的工作投入，否则员工将以低效、怠工、浪费、不尽心等方式来索取其内心认为该得到东西，这无论对个人还是对组织都是不利的。

第四，竞争有余而沟通不足。现代社会，竞争有余而沟通不足。“窄口瓶试验”是非常有说服力的一则试验，说的是在有限的时间内，如果彼此合作，则试验物都能在规定的时间内从窄口瓶中拉出，但由于每个人都想使自己的试验物拉出，而彼此都不顾及他人，使得试验物都堆积在瓶子的窄口处，谁也不能拉出来。这则试验折射出在当今组织中，一味强调竞争而不重视协作沟通而导致的问题。当今社会竞争激烈，我们重视竞争本无可厚非，但不重视沟通与合作必然缺乏团队精神，缺乏团队精神的组织是难以持久发展的。过分张扬竞争的组织文化，容易形成员工之间紧张的关系，从而增大员工的心理压力。再加上组织内员工对领导者权力本能的敬畏和服从，很难形成相互尊重、平等、容纳的气氛，很多时候员工的意见和建议得不到尊重和重视。这样，在压力过大以及不能有效参与管理的双重因素下，员工的积极性必然受到重创，组织的绩效也必然受到影响。

第五，员工的个人生活压力。每个人都背负着生活的重担，当家庭生活美满正常时，我们基本上是乐观向上的，我们会耐心地处理较为繁杂的工作问题，而一旦生活中出现问题，将会影响我们的情绪，积极乐观的情绪被消极悲观的情绪所笼罩，这种情绪不仅会影响我们的生活质量，而且会直接影响我们的工作

效率，可见生活上的压力也会导致工作压力。

## （二）个体差异导致的压力源

个体差异导致的压力感的不同，源于个体差异多方面的因素，主要包括以下几方面：

第一，经验因素。当我们初次做某事时，可能看似简单，但心中仍不免惶恐；而有些事看似复杂，但我们已经经历太多，所以我们从容。这是源于人们对未知不确定因素的本能恐惧。初次做某事，这件事对自己而言即是新奇的事物，新的事物对自己而言总是带有太多的不确定性，人们总是对不确定的事物心存敬畏甚至恐惧，因而我们只有不断接触新的事物，才能不断积累宝贵的经验，以便缓解自己内心的压力。所以说经验是最好的老师，同时还是最好的减压器。

第二，人格因素。我们经常发现面对几乎相同的状态，有的人感觉力不从心，压力过大，难以承受，而有的人感觉轻松，表现从容，当然我们并不排除人与人之间经验和能力的差异，但当假定这些因素并无差异的前提下，我们就会意识到压力感的不同是源于个体人格的差异。例如，从 A 型人格和 B 型人格来看，A 型人格的行为模式主要表现为：强烈的时间紧迫感，总是力图在最短的时间内干最多的事情；好斗，具有攻击性，对阻碍自己的人或事物进行攻击；急躁，缺乏耐心，热心于速度；总是试图同时做两件以上的的事情；易怒、易产生敌意感。而 B 型人格突出的特征是从容、随和，不太有时间紧迫感，也很少产生敌意和攻击行为。值得注意的是，据调查 39 - 49 岁人群的心脏病发病率，A 型性格是 B 型性格的 6.5 倍；3000 人心脏病情况调查，77% 为 A 型性格。两者人格的差异，思维方式不同，办事风格迥异，压力感各异，A 型人格的人更容易产生压力感。

第三，人际关系因素。良好的人际关系有利于减轻压力。每一个人都是生存在一定的社会关系之中，良好的人际关系为我们培育了坚强的后盾。拥有良好的人际氛围，便会让我们感到拥有了强大的支持网络，当面对困难时，便会感到我们并不是孤军奋战，随时会有援军前来支援。这种心理上的踏实感让我们更易于走出困境，战胜困难。而一旦人际关系不和谐，不要说前来支援，就是倾诉苦衷都无人倾听，孤立无援，其压力必然增大。

以上只是对产生压力的一些主要原因进行分析，当然并不能穷尽产生压力的所有原因，其原因也不是单一的某一方面。压力具有可相加性，即多个小的压力源，会导致巨大压力感的产生。

## 三、员工压力的自我调适

压力虽受外界影响，但无一不与个体相关，因此作为个人而言，应首先从自己入手寻找解决对策，员工压力的自我调适非常必要。消除或控制压力的方法主要包括以下几个方面：

### （一）个人身体的自我调适

第一，锻炼身体。拥有强健的体魄，就拥有了战胜困难的身体资本。身体强健，体力充沛，精力旺盛，面对困难时就会勇敢地说出“我不怕”。为此我们有必要经常参加有益的锻炼活动，例如跑步、打球、骑车、游泳、散步等等。经常的、有活力的锻炼会带来良好的身体甚至心理状态，有利于我们减轻压力。

第二，身体放松。赫伯特·本森是最早发现松弛反应的研究员之一。他通过研究西方人和东方人发现，基督教徒通过祈祷来放松，而东方人则通过沉思来放松。我们的放松不一定祈祷，也不一定沉思，可以尝试着在一个安静的环境里，一个人静静地坐在舒适的椅子上，慢慢而且均匀地呼吸，四肢放松，呆上 20 ~ 30 分钟，每天放松一两次。这样能减少压力带来的不良症状。

第三，注意饮食。饮食也是不容忽视的方面，有关研究表明，高胆固醇的食物对成人血液影响不利，含糖量高的食物会刺激和延长压力反应。因此有选择性的良好饮食习惯不仅有利于我们的身体健康，而且可以增强我们的抗压力机能。专家建议应补充富含 B 族维生素的食物（如杂粮、麦麸、全麦面包、动物内脏、瘦肉等），多吃碱性食物（如新鲜蔬菜和水果等），因为 B 族维生素是缓解压力天然的解毒剂，碱性食

物可以平衡体内酸碱值，缓解疲劳、减轻压力。

## （二）个人思维及心理的自我调适

第一，冷静分析，分清主次。当我们感到有压力时，要先找到压力源，尽可能消除压力源。任何条件下我们所作所为有必要分清主次，不要“眉毛胡子一把抓”。不分主次，必然会造成精力的巨大浪费，而人的精力和能力是有限的，一旦精力分散，必然造成事事难如所愿。因此无论做什么事，尤其是事情太多时，都有必要分清轻重缓急，合理分配时间，先做必须要做的事情，次要的和不太重要的可先放一放，待时间充裕时再完成。事情分清主次，目标合理分解，时间合理安排，有助于减缓压力。

第二，改变自己的认识方式。趋利避害是动物的本能，人在认知事物的过程中，难免会沿着自己的思维轨道，沿着有利于自己的方面去认知，从而形成自己的思维定势，进而妨碍正确的认知事物。因而我们应学会换位思考，站在对方的立场去考虑问题，以帮助我们更好地了解别人。

第三，不必过分追求完美。人们做事总是力求完美，但美并没有绝对的标准，一种完美结果的出现需要太多的主客观条件，主客观条件某方面的欠缺都会导致结果的不尽如人意。因为理想可以任由你的思想展开想象的翅膀，而现实是有太多制约条件的，因而现实总是有缺憾的，但虽有遗憾，并非不美，只要你尽力了，就是无憾的，无须一味追求所谓的“完美”，伤心伤身。

第四，节制欲望。在一定程度来说，人的欲望是无穷的。也正是人的欲望的无穷性，推动着人们不断奋进，超越一个又一个自我，但人毕竟是生存于一定制约条件下的人，人的某些欲望在特定的条件下是无法实现的，因此我们要节制欲望，避免贪得无厌，做到知足常乐，在不断奋进的同时永远保持良好的心态。

第五，学会放弃。每个人都有个承受的极限，看起来每一件事都似乎是微不足道的，但一点点累加起来，足以让我们感到身心俱疲，不堪重负。一根稻草表面看起来是微不足道的，但无限累加，再强大的骆驼最终也会被压垮。学会放弃应不失为一种境界。

第六，情感的宣泄与释放。每个人都会有自己痛苦而难忘的经历，有些痛苦会深埋于心，不愿意告诉别人，而当夜深人静时，自己一个人会不由得舔拭着自己不为人知的伤口，久而久之，会损伤我们健康的身心。因而，有着理性认知能力的人应该懂得——情感的宣泄与释放。一旦现实的发展不尽如人意，脱离了理想的预期轨道，而且这种脱离又是我们无能为力的，这时可以找朋友倾诉，可以听音乐、看电影，可以通过运动来宣泄与释放。总之，聪明的人不要让太多痛苦淤结于心。

当然员工的压力源绝对不单单是个人的因素，与整个社会的大环境、与组织存在的多方面问题有关，因而压力调适、压力缓解措施肯定不单纯是个体的事情，组织可采取员工帮助计划（Employee Assistant Program, EAP），改善组织的工作环境和条件，组织的健康计划，帮助员工提高心理保健能力，鼓励员工学会缓解压力；明确岗位职责，减轻员工角色压力；建立和完善合理的薪酬制度，消除员工的不公平感；进行工作再设计等多种措施，形成良好的组织气氛，减缓员工压力。此外，国家应加快完善各种社会制度和各种管理体制，创造和谐、良好的社会环境，促进个人、组织与社会的和谐发展。

## 参考文献：

- [1] [美] 托马斯·S·贝特曼等. 管理学[M]. 北京：北京大学出版社，2001.
- [2] 张德. 组织行为学[M]. 北京：清华大学出版社，2002.
- [3] 周平. 如何减轻员工的心理压力[J]. 中国改革，2002（3）.
- [4] 刘倩. 透视中国企业员工的心理状况[J]. 中国青年科技，2005（11）.

（责任编辑：晓雨、裴中华）