

浅议员工压力管理^{***}

□ 蒋兆毅 [四川大学 成都 610064]

〔摘 要〕 文章分析了当前中国企业管理实践中存在的员工压力问题,对员工压力的内涵、来源以及对员工和组织的影响进行总结,并提出组织实施压力管理的思路。

〔关键词〕 工作压力; 员工绩效; 压力管理

〔中图分类号〕 G93 〔文献标识码〕 A 〔文章编号〕 1008-8105(2006)01-0041-03

联合国国际劳工组织发表的一份调查报告认为:“心理压抑将成为 21 世纪最严重的健康问题之一。”因为工作中过度的压力会使员工个人和企业都蒙受巨大的损失。重视员工压力管理,已成为企业人力资源管理的一个重要方面。而实施员工压力管理有利于减轻员工不适当的心理压力,帮助员工提高工作效率,进而提高整个组织的绩效。同时,关注员工的压力问题,能充分体现以人为本的理念,有利于构建良好的企业文化,增强员工对企业的忠诚度。

一、当前中国员工压力实际情况

由于中国经济的快速发展,带来企业外部竞争环境的急剧变化,工作压力也迅速上升,在我国企业管理中,因为员工压力带来的员工绩效的降低、离职率的不断攀高,也给企业带来了生产和管理中的许多难题。如何实施压力管理,降低因为工作压力而导致的员工、组织效率的降低,也成了中国企业管理亟需解决的难题。

而在近来一系列的相关调查中,都显示出在中国企业的员工面临的压力都呈现越来越严重的状况。《中国企业家》杂志对 252 位活跃在中国商界的企业家调查显示,90.6% 的企业家处于过劳状态。《财富》中文版联合北京易普斯企业咨询服务中心对 1576 位员工所做的调查显示,近 70% 的高级管理人员感觉自己承受的压力比较大,其中 21% 认为自己承受的压力极大。在 2004 年中国人力资源开发网联合国内众多知名媒体启动了“中国‘工作倦怠指数’”调查中,调查显示,在针对工作倦怠中的情绪衰竭指数调查结果表明(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),有 35% 的人有较高的情绪衰竭,只有 38.8% 的人情绪衰竭程度较低或者没有。可以看出,国内有很大一部分在职人士目前的工作压力较大,对工作

缺乏冲劲和动力,情绪衰竭的程度比较严重^[1]。

可见,在目前的企业管理实践中,工作时间长、工作比较累已经成为现在上班一族不得不面对的问题,并且有越来越严重的趋势。而这种超时超额工作的结果是导致员工工作压力过大,出现工作倦怠,进而导致工作效率和效果的降低。组织因此也有必要正视员工在工作中面临的压力问题,考虑如何合理实施压力管理,帮助员工减低不适当的工作压力,维持员工身心健康,帮助员工提高绩效水平。

二、员工压力相关研究

(一)员工压力内涵

所谓压力,是指个体对某一没有足够能力应对的重要情景的情绪与生理紧张反应。当员工在工作中承受了不适当的压力时,则会使得员工在生理、情绪以及行为上都出现反常的现象,并会直接影响到员工在工作中的表现。

工作压力可以分为工作压力源和工作压力反应两个方面。工作压力源是指一种给予工作者压力的与工作有关的情境,这种情境可能会使工作者的正常心理和生理机能发生偏差。它涉及工作条件对人们健康和幸福感的影响。工作压力反应是指当工作者面对压力源时所表现出来的消极反应。具有压力的工作条件(压力源)、工作者心理紧张度(不满意程度、生气、压力的感觉和沮丧等情绪)和生理健康紧张度(如缺席、看医生,以及身体生理症状)三者之间存在相关作用。不良的工作压力会对员工生活方式和健康状况造成消极影响,严重的可能导致在工作中染发疾病和导致事故伤残甚至死亡,更会给员工和企业带来经济上的损失^[2]。

(二)员工压力来源研究

作为企业领导者和管理者,应敏感地觉察、注意到自己及下属身上的种种压力信号,综合考察员工压力源,从而有利于及时采取压力管理措施。

* [收稿日期] 2005-08-28

** [作者简介] 蒋兆毅(1975-)男,四川大学工商管理学院硕士研究生,曾供职于拉法基中国等多家外资企业人力资源部。

压力源从形式上可分为工作压力源、生活压力源和社会压力源三种。

1. 工作压力源

引起工作压力的因素主要有:工作特性,如工作超载、工作欠载、工作条件恶劣、时间压力等;员工在组织中的角色,如角色冲突、角色模糊、个人职责、无法参与决策等;事业生涯开发,如晋升迟缓、缺乏工作安全感、抱负受挫等;人际关系,与上司、同事、下属关系紧张,不善于授权等;工作与家庭的冲突;组织变革,如并购、重组、裁员等使许多员工不得不重新考虑自己的事业发展、学习新技能、适应新角色、结识新同事等,这都将引起很大的心理压力。

2. 生活压力源

美国著名精神病学家赫姆斯(Helmes)列出了43种生活危机事件,按对压力影响程度主要有:配偶死亡、离婚、夫妻分居、拘禁、家庭成员死亡、外伤或生病、结婚、解雇、复婚、退休等。可见,生活中的每一件事情都可能会成为生活压力源。

3. 社会压力源

每位员工都是社会的一员,自然会感受到社会的压力。社会压力源诸如社会地位、经济实力、生活条件、财务问题、住房问题等。

(三) 员工压力对员工绩效的影响

压力是一种在个体感到对自己的感知要求与自己满足那种要求的能力之间有不平衡时所产生的感受。压力形成后会产生各种各样的后果,其中主要包括心理反应、生理反应和行为反应。对个体的绩效而言,有的压力是有益的,有的压力可能是起负作用的。在感知能力超过感知要求的情况下可能根本不会有压力。与此同时,也可能没有足够的压力来刺激绩效。如果组织的要求超过个体的能力,但不平衡的情况并不严重,个体可能会受到激励,朝着减轻那种压力的方向增加活动,即导致组织绩效增加的活动。这类压力称为有益的压力。然而,当不平衡的情况过于严重,个体感到受到心理或身体伤害的潜在威胁时,压力就成为起负作用的压力。通过图1的描述可以说明个体绩效与压力之间的关系,理解压力与绩效之间的关系是有效地进行压力管理的关键。

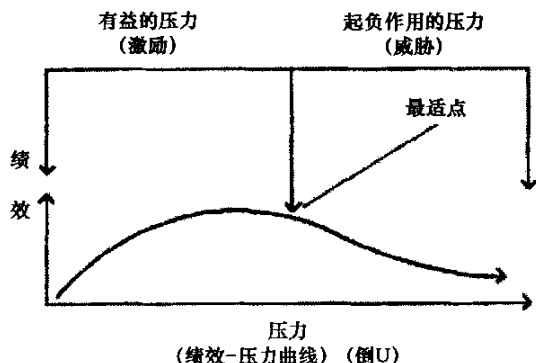


图1

由图1可知,在压力曲线上有个最适点,在这个点上,绩

效会处于最佳状态。如果领导者使压力极大地超过这个最适点,绩效就会降低。如果个体的压力达不到这个最适点,就难以取得较高的绩效。绩效压力曲线清楚地为领导者提供了两条重要信息:当压力程度低于最适程度时,提高压力程度会导致绩效的增加;但压力程度超过最适程度时,降低压力会导致绩效的改进^[3]。

因此,在某种情况下,造成压力,提高员工积极性是领导者的重要职责,但在发现员工承受着不适当的工作压力时,帮助员工降低工作压力,提高绩效则是管理者的主要任务。

三、员工压力管理的策略

因为工作压力不仅关系到员工的身心健康,而且对个人和组织的工作绩效有很大的影响。因此,对压力的有效应付与管理是当代管理者应密切关注的问题。从组织角度来看,压力管理主要是为员工营造一个能充分发挥所长的适度压力的工作环境,避免导致紧张症状的过度压力产生。管理者可从工作任务和角色方面以及生理和人际关系等相关方面来满足员工的各种需求,从而消除紧张,提高工作绩效。

(一) 任务和角色需求的管理

主要是从工作本身和组织结构入手,促进任务、角色的清晰化和丰富化,增强工作的激励因素,提高工作满意感,从而减少压力及紧张产生的机会。

1. 强化员工正式的组织沟通

管理人员可以运用有效的沟通作为改变员工个人认知的手段,这有助于减轻角色的模糊性和角色冲突,从而减少任务和角色的不确定性。

而在组织沟通中,需要做到:第一,领导者或管理者应向员工提供组织有关信息,及时反馈绩效评估的结果,并让员工参与与他们息息相关的一些决策等,使员工知道企业里正在发生什么事情,他们的工作完成得如何等,从而增加其控制感,减轻由于不可控、不确定性带来的压力;第二,各级主管应与下属积极沟通,真正关心下属的生活,全方位了解下属在生活中遇到的困难并给予尽可能的安慰、帮助,减轻各种生活压力源给员工带来的种种不利影响和压力,并缩短与下属的心理距离。

2. 目标设置

当员工的目标比较具体而富有挑战性,并能及时得到反馈时,他们会做得更好。利用目标设定可以增强员工的工作动机,相应地减轻员工的受挫感、角色模糊和压力感。

3. 工作再设计

这可以给员工带来更多的责任,更有意义的工作,更大的工作自主性,更强的反馈,从而有助于减轻员工的压力感。因为这些能使员工对工作活动有更强的控制力,降低员工对他人的依赖性。减轻压力的工作再设计可以包括:工作轮换、工作扩大化、工作丰富化^[4]。

(二) 生理和人际关系需求的管理

即通过为员工创造良好的生理和心理环境,满足员工在

工作中的身心需求,提高工作方面的保健因素,减轻压力。

1. 弹性工作制

这种工作安排的方法允许员工在特定的时间段内,自由决定上班的时间。一般在每天中有一个共同的核心工作时间段,通常是6小时,其两端是弹性工作时间带。弹性时间制有利于降低缺勤率,提高生产率,减少加班费用开支,从而增加员工的工作满意度,减少压力的产生。

2. 参与管理

员工对于工作目标、工作预期、上级对自己的评价等这类问题会有一种不确定感,而这些方面的决策又直接影响到员工的工作绩效。因此,如果管理人员让员工参与这方面的决策,就能够增强员工的控制感,帮助员工减轻角色压力。

3. 身心健康方案

这些项目从改善员工的身心状况着眼,通过向员工提供保健或健康项目,鼓励员工养成良好的、健康的生活方式,提高员工应付工作压力的能力。此外,企业可聘请资深专业人士为心理咨询师,免费向承受压力的员工提供心理咨询,通过向员工提供精神支持与心理辅导、帮助其提高社会适应能力、缓解心理压力、保持心理健康。

(三) 员工工作环境的改善

即通过改善组织的工作环境和条件,减轻或消除工作条件恶劣给员工带来的压力。

1. 领导者或管理者力求创造高效率的工作环境并严格控制干扰。如关注噪声、光线、舒适、整洁、装饰等方面,给员工提供一个赏心悦目的工作空间,有利于达到员工与工作环境相适应,提高员工的安全感和舒适感,减轻压力。

2. 确保员工拥有做好工作的良好的工具、设备。如及时更新陈旧的电脑、复印机、传真机等。

(四) 形成轻松的企业文化氛围

建设优秀的企业文化,形成轻松的企业文化氛围也是减轻员工压力,保持员工身心健康的有效手段。企业可以向员工提供压力管理的信息、知识,通过订阅有关保持心理健康与卫生的期刊、杂志,让员工免费阅读。这也能体现企业对员工成长与健康的真正关心,使员工感受到关怀与尊重,从而也会成为一种有效的激励手段、激发员工提高绩效进而提高整个组织的绩效。

此外,企业可开设宣传专栏,普及员工的心理健康知识,有条件的企业还可开设有关压力管理的课程或定期邀请专家作讲座、报告。可告知员工诸如压力的严重后果、代价(如疾病、工作中死亡、事故受伤、医疗花费、生产率下降而造成潜在收入损失等);压力的早期预警信号(生理症状、情绪症状、行为症状、精神症状);压力的自我调适方法(如健康食谱、有规律锻炼身体、学着放松和睡个好觉、发展个人兴趣爱好等)……让员工筑起‘心理免疫’的堤坝,增强心理‘抗震’能力。

参考文献

- [1] 阎世俊. 工作压力研究给我们的提示[J]. 中国劳动科学, 1996, (4).
- [2] 苏莹荣, 舒晓兵. 信息时代工作压力的新变化[J]. 统计与决策, 2001, (12).
- [3] BALKIN D B, GOMEZ - MEIGA L R. Matching compensation and organizational strategies[J]. Strategic Management Journal, Volume, 1990, II
- [4] ANDERSON C. Coping behavior as intervening mechanisms in the inverted - u stress performance relationship [J]. Journal of Applied Psychology, 1976, (61) 30 - 34.
- [5] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1997.

On Employee Pressure Management

JIANG Zhao - yi

(Sichuan University Chengdu 610064 China)

Abstract The article points out the serious employee pressure problem existing in enterprise management now, and analyzes the origin of employee pressure and the effects it brings on employee and organization. At last, it puts forward some suggestions to the operation of employee pressure management.

Key Words work pressure; employee performance; pressure management

作者: 蒋兆毅, [JIANG Zhao-yi](#)
作者单位: [四川大学, 成都, 610064](#)
刊名: [电子科技大学学报\(社会科学版\)](#)
英文刊名: [JOURNAL OF UNIVERSITY OF ELECTRONIC SCIENCE AND TECHNOLOGY OF CHINA\(SOCIAL SCIENCES EDITION\)](#)
年, 卷(期): 2006, 8(1)
被引用次数: 11次

参考文献(5条)

1. 阎世俊 [工作压力研究给我们的提示](#) 1996(04)
2. 苏莹荣;舒晓兵 [信息时代工作压力的新变化](#) 2001(12)
3. BALKIN D B;GOMEZ-MEIGA L R [Matching compensation and organizational strategies](#) 1990
4. ANDERSON C [Coping behavior as intervening mechanisms in the inverted-u stress performance relationship](#)[外文期刊] 1976(61)
5. 斯蒂芬·P·罗宾斯 [组织行为学](#) 1997

本文读者也读过(10条)

1. 刘秀菊, 孟宪璋 [浅议员工压力管理](#)[期刊论文]-[商场现代化](#)2005(32)
2. 吴江 [关注员工压力管理](#)[期刊论文]-[中国电力企业管理](#)2008(4)
3. 李东勇 [浅议员工压力管理的来源及对策](#)[期刊论文]-[中小企业管理与科技](#)2010(15)
4. 赵永想 [员工压力管理方法创新研究](#)[期刊论文]-[现代商贸工业](#)2009, 21(16)
5. 曾贱吉 [论员工压力管理](#)[期刊论文]-[湖北经济学院学报\(人文社会科学版\)](#) 2005, 2(4)
6. 赵娅 [中小企业压力管理现状与对策](#)[期刊论文]-[现代企业](#)2011(8)
7. 张二红 [我国企业员工压力管理的现状及对策研究](#)[期刊论文]-[沿海企业与科技](#)2008(4)
8. 林剑 [新员工压力管理初探](#)[期刊论文]-[中国科技博览](#)2010(34)
9. 刘(女刘) [员工压力管理对策探讨](#)[期刊论文]-[建筑设计管理](#)2006(4)
10. 万希, Wan Xi [论工作压力管理](#)[期刊论文]-[上海市经济管理干部学院学报](#)2006, 4(1)

引证文献(11条)

1. 黄文浩 [高校辅导员的压力管理——专职辅导员基本状况调查的结果分析](#)[期刊论文]-[广东技术师范学院学报](#) 2007(6)
2. 贾海波 [由经济学视角浅谈企业解除员工压力](#)[期刊论文]-[管理学家](#) 2011(7)
3. 徐红 [论企业管理人员的压力管理](#)[期刊论文]-[全国商情·理论研究](#) 2011(23)
4. 乔丙武, 曹晖 [职业经理人心理危机分析与对策](#)[期刊论文]-[商场现代化](#) 2008(19)
5. 石燕蓉 [企业员工工作压力成因探析](#)[期刊论文]-[现代经济信息\(学术版\)](#) 2008(4)
6. 胡安安, 胡建华 [论员工的压力管理](#)[期刊论文]-[商业时代](#) 2007(19)
7. 刘晶晶 [关于员工压力管理方法的新研究](#)[期刊论文]-[时代经贸](#) 2011(18)
8. 赵永想 [员工压力管理方法创新研究](#)[期刊论文]-[现代商贸工业](#) 2009(16)
9. 袁枫 [青年人压力管理之探析](#)[期刊论文]-[北方经济](#) 2006(18)
10. 张二红 [我国企业员工压力管理的现状及对策研究](#)[期刊论文]-[沿海企业与科技](#) 2008(4)
11. 王建生 [“80后”的压力现状分析与应对策略](#)[期刊论文]-[山西青年管理干部学院学报](#) 2011(3)