

## 公务员职业心理健康的影响因素与干预机制

时间：2008-09-28 作者：王阳

[摘要] 近年来，我国公务员的心理健康问题已成为社会各方关注的焦点。文章首先从问题入手分析公务员心理健康对公共部门的影响，进而立足于职业心理健康的理论平台，论证了可能诱致公务员出现职业心理健康问题的社交压力、程序压力、年功压力等三个因素，并揭示三者的作用后果。最后，文章提出应当建立外部与内部相结合的公务员职业心理健康干预机制，即调整和创新公共部门的人力资源管理模式，以及开发和提升公务员的心理资本。

[关键词] 公务员；职业心理健康；工作压力；人力资源管理；心理资本

[中图分类号] D035.2 [文献标识码] A [文章编号] 1006-0863 (2008) 09-0061-04

### 一、公务员职业心理健康问题及影响

近年来，我国公务员的心理健康问题开始引起了社会各方的关注。一方面，年年升温的公务员考试热令人们对公务员群体的工作状态充满好奇，进而给予了极大的关注，这其中也包括了他们的精神及心理层面；另一方面，公务员作为推动政府组织功能运行的“能动单元”，是公众形成“政府形象”及“工作质量”的评价基础。众多的公务员岗位需要任职者直接面对公众，他们的心理素质和心理健康水平更是影响“公共服务体验”质量的关键因素。

就目前的情况来看，虽然对于企业而言，员工的压力管理已不再是新话题，但公务员群体的心理健康问题似乎还是新鲜事物，无论政府还是社会都没有给予其足够的重视。究其原因可能有以下三点：一是我国传统观念认为，公务员大都是一种闲散、轻松的生活状态，不太可能有工作倦怠；二是与内部竞争激烈的企业员工相比，公务员被淘汰的可能性较小，不太可能面临失业；三是公务员一般拥有相对理想的工资福利待遇及完善的社会保障，不太可能有生活压力。但不可否认的现实却是，公务员队伍中感到压力的人数却在逐渐增多。如果不加以重视和疏导，一旦演变成较为严重的心理健康问题，将不仅会直接影响其个人的工作状态和工作结果，甚至可能严重损害政府部门的政策执行效果及社会公众形象。

首先，对于公共部门而言，公务员的精神状态、行为表现本身就是“服务”的一部分，特别是在“窗口性”的部门，这种特质使得“服务产品”很容易受到公务员心理健康状况的影响。公务员自身情绪的急躁或低落会传达给其面对的公众，令对方产生一致的负面性情感体验。

第二，在不健康的心理状态下，公务员容易产生疲劳感，比如工作兴趣减弱、注意力下降、失眠、易怒、攻击性强等，从而造成工作效率下降、工作失误或盲区增加。

第三，在讲求团队合作的工作中，一旦出现公务员个体性的情感冲突或社交压力，就难免会减弱其工作执行力，造成工作流程不畅，以致影响团队整体的业绩评

版权所有：《中国行政管理》杂志社 京ICP备06058857号

### 二、影响公务员职业心理健康的因素分析

心理健康是个体的一种心理体验和状态，是对外界刺激的内在反映。近年来，随着经济全球化和新技术的发展，社会环境正在发生根本性的变革，“变化”与“紧张”似乎成为了时代的代名词。在此情景下，身处各类组织中的成员大多都出现了不

中国政府网

中国行政管理学会

《中国行政管理》

关于杂志

编辑工作

发行工作

理事会

杂志在线

电子刊

CPA资讯

欢迎光临本站

Email

密码

[忘记密码?](#)

会员服务

邮件资讯

在线阅读

友情链接

友情链接

同程度的不安全感和对未来的不确定感，这也成为了公务员最重要的压力源。当公务员自身难以处理这些压力问题时，其在心理上就可能出现很多负面症状，进而影响到心理健康。

### （一）职业心理健康研究的理论概述

有关工作个体的心理健康研究，往往会与工作压力、工作倦怠等相联系。职业心理健康同工作倦怠相似，都是个体应对工作压力的特殊表现形式，有学者还认为各种职业心理问题就是工作倦怠的一个心理表现。<sup>[1]</sup>

French等的个体-环境匹配理论认为，引起压力和心理问题并非是单一的环境或个人因素，而是二者相联系的结果，故而只有个人的个性特征与工作环境相匹配（PE-fit模式）时，才会出现良好的适应。<sup>[2]</sup> Richard和Lazarus基于交互作用模型提出了压力评价理论，认为人的主观评价因素对心理压力的产生起着重要作用。<sup>[3]</sup>

Karasek通过研究工作与健康之间的关系，提出了工作需求-控制理论（JDC模式），他认为工作活动包含了工作需求和工作控制两个关键特征，二者共同决定任职者的工作压力和心理状态。<sup>[4]</sup> 随后，VanDer、Doef等又将社会维度（社会支持）补充到JDC模式中，形成了工作要求-控制-支持理论（JDCS模式）。该理论认为，“高要求、低控制、低支持”的工作往往可能导致心理压力和生理疾病，而“高要求、高控制、高支持”的工作则会增加学习动机和任职满意度，且控制（个体的工作自由度）和社会支持（包括组织支持）可以抵消高要求下高压对任职者心理造成的消极影响。<sup>[5]</sup>

Demerouti针对工作资源、工作要求与心理压力、职业倦怠的关系，提出了工作要求-资源理论（JDR模式），并在各种职业中验证了其普适性。该理论认为，造成个体心理压力和工作倦怠的主要原因是工作要求与工作资源的不平衡，且工作资源可以补偿因工作要求过高而对心理健康的影响。<sup>[6]</sup> Bakker等的实证研究进一步论证了JDR模式的可能性，<sup>[7]</sup> Hakanen等验证了工作资源与工作要求之间的交互作用，即在高工作压力下工作资源会对工作投入产生积极影响。<sup>[8]</sup>

总而言之，学界有关工作压力与职业心理健康的研究基本上是对压力源的结构分析以及各因素间的交叉分析。工作负荷、人际关系、工作目标、工作责任、职业发展、工作环境等，被认为是影响任职者职业心理压力的重要因素。

### （二）公务员职业心理健康的诱因分析

通过各种媒体调查可以发现，公务员与企业员工相类似，大多都在工作负荷、职业发展、人际关系、能力发挥等方面表现出较高水平的心理压力，但由于二者所依托组织的本质差异，又必然决定了在压力性质和强度上的不同。

建国初期，我国政府仿照前苏联等社会主义国家，采取传统的干部人事制度，管理对象包括党、政、军、权力机关、司法机关、公有制企业、工、青、妇、教、科、文、卫等事业单位的工作人员。面对庞杂的管理对象，很难进行较有针对性的专业化管理，只能采取以政治需求为主导，将政府行政权力与之相匹配的管理模式，因而在一定程度上僵化了我国的干部人事管理制度。<sup>[9]</sup> 而且，传统的人事管理因受到了科学管理理念的影响，往往“工具性”地看待人的作用，注重以技术训练和物质激励提高生产效率，忽视人的内在能动性。虽然社会的进步催生了“参与”和“发展”的个体意识，但如何在层级分明、程序清晰、执行严格的行政组织中谋求个人的发展，就成为了困惑公务员群体的一大难题。

此外，中国的“人情社会”特征也在公务员开展人际交往的过程中被充分地表现、甚至是放大。中国人历来重视熟人关系的搭建和沟通，这种社会文化的特殊性使得人际关系的处理成为了个人工作生活中一个相当重要的部分。根据社会资本理论，人们所拥有的社会关系同样可以带来利益，人们之间互动的目的是获取利己资源。在金字塔结构的公共组织中，上下级之间往往被诠释为一种“庇护主义”关系，下属对领导的遵从除了基于科层结构的“公共效忠”，还要有基于个人利益的“私人效忠”，否则就难以成为领导“圈子”里的人，特别是我国公务员群体相对企业员工较

低的流动率，更强化了其对于组织的资源依附度。而对于横向关系的经营，同级公务员之间往往既存在情感性交流，也存在竞争性行为，这使得利己资源的获取变得更加隐蔽和微妙。于是，如何通过错综交织的纵向与横向“交换”关系来规避由制度因素带来的不确定感，就成为了困惑公务员的另一大难题。这种人际重负已然造成一些公务员长期处于心理疲劳，甚至是心理恐慌的状态。

通过对时代背景、社会性质以及公共组织特点的分析，可以将影响公务员职业心理健康的因素大致归纳为三个方面：第一，社交压力，即因为不善于处理上下级或同级间的人际关系，社交能力较弱而产生的信息交流阻滞感；第二，程序压力，即因为公务员工作系统严格的规则性和秩序性，以及由此引发的用人机制僵化，而对任职者心理带来的无力感和压抑感；第三，年功压力，即因为强调岗位序列的级别观念以及工作的执行性，而形成的非能力竞争的发展压力。（如图1）

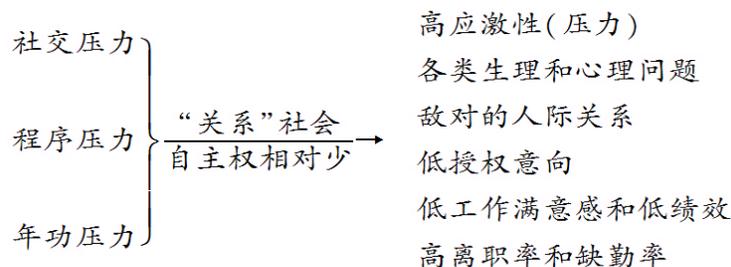


图 1

### 三、公务员职业心理健康的干预机制

鉴于公务员职业心理健康的“二重性”特征——组织层面和个体层面，本研究构想的干预机制将围绕外部与内部两个切入口展开工作。

#### （一）外部机制：公共部门人力资源管理模式的调整与优化

##### 1. 人才理念的塑造

在知识经济时代，那种以物为中心、将人视为工具的管理理念已经过时，组织所依赖的主要资产变为了知识形式的无形资产，知识的产生与创造来自于组织中的个体——人，从而使其超越了“物”，成为组织中最为重要的资源——“人力资源”。未来，我国的行政人力资源管理将从明显的政治需求配置导向发展为支持性政府政务管理导向，由于后者将更加强调人员配置的效率及使用的效果，从而为公共部门人才吸引、培养、激励等理念的塑造创造了可能。同时，由于外部经济社会环境的动荡不定、难以捉摸，我国公共部门管理也有必要从过去相对滞后的规章管理转向专业化管理，从简单的制定规章转向建立决策管理系统。在这一发展过程中，迫切需要公共部门吸纳具有专业知识和技能的从业人员，实现优质人才的经营和管理。在人才理念的驱动下，公共部门的人力资源管理模式将随之变革和优化，并为破解公务员职业心理健康的各种问题奠定思想基础。

##### 2. 管理模式创新

公务员职业心理健康问题的根源主要来自于组织层面，因而要在维护公共部门组织特性的基础上，创造性地优化人力资源管理模式。基于此，可以从四个方面进行管理方法的调整：

第一，建立心理安全调试方法。公务员的工作同样是充满紧张感、忙碌和富有压力的，政府机关、事业单位等公共部门应对公务员做好心理保健与压力调试。可以对公务员开展心理健康教育和培训，增加行政心理学、认知心理学、组织行为学等课程学习，一方面帮助其更好地掌握和尊重人的心理活动规律，树立正确的工作价值观，另一方面帮助其了解自身的人格特质，盘点能力参数，评估外部环境，找准最佳的职业坐标，实现自我发展与国家需要之间的契合，以化解公务员中普遍存在的高升迁期望与低升迁概率的矛盾，减少职业心理问题发生的可能。此外，还可以通过开设公务员心理咨询交流站、外请心理医生或心理学家与公务员对话等方式，介绍一些适合于

自我心理调节的简易实用方法，增强公务员心理健康的免疫力。

第二，建立以人为本的管理模式。约翰·科特（John P. Kotter）在《变革的力量》一书中曾指出，管理者应努力使工作安排的性质与个人能力的发挥相一致，把德才兼备的人用在适合和关键的位置上，并做到“以人为本”。政府机关、事业单位等公共部门应在公务员的选任和考核中，将心理素质和健康水平作为重要的依据，比如情绪的积极性和稳定性、意志的坚定性与灵活性、性格的和谐性与乐群性、社会的适应性与挫折的耐受性等，而过于偏执、内倾、冲动和神经质人格特质者则一般不适宜担任公务员。不同部门和职级的公务员，心理素质的要求也各有侧重，比如领导干部的思想力要求较高，而基层公务员的执行力要求较强。为实现人岗匹配，促进行政效能最优化，应建立公务员岗位职务说明制度，形成不同岗位和级别的公务员心理素质要求的指标体系。通过规范的心理素质考核，及时发现公务员队伍中已经（或潜藏）出现心理健康问题的人员，及时安排其休息或进行心理援助，防止因过度疲劳和压力所致的工作厌烦。

情感交流是一种比较有效的心理安慰方式。政府机关、事业单位等公共部门的领导干部应关心、重视下属，注重与之的情感沟通，提高其对组织的情感忠诚。领导干部应富有亲和力，善于运用奖罚分明的工作制度激励下属，比如适当的公开表扬等。此外，还应善于引导下属发泄情绪，使其心理压力获得缓冲，感受到人性化的组织领导方式，从而产生心理安全感。

第三，建立人际协调机制。沟通是实现人际协调的途径和基础。领导干部应该善于引导下属领悟公共部门的服务意识，让公务员与公众建立和谐的情感关系；还应在权责允许的范围内适度授权，培养下属处理棘手问题的能力，增加工作的自主性和挑战性，提高工作成就感。

组织应开辟有效的沟通渠道，建立“无缝沟通”的信息分享机制。在横向沟通方面，可以开展“换位思考”、“工作交流”等活动，加强各部门之间的联系与配合；组织部门（内部/部门间）联谊或娱乐休闲活动，加深彼此的亲切感，增进了解，建立信任。在纵向沟通方面，领导干部或管理者要向下属提供组织及工作的有关信息，尽量让其参与密切关系自身利益的政策讨论；鼓励下属向上级汇报或提供诸如网络、书信等非语言信息。领导干部还应经常深入基层了解下属的工作及生活状况，通过提高沟通质量，发现威胁公务员职业心理健康的各种隐患；有效解决下属反映的问题和困难，缩短与之的心理距离。此外，建立有效的绩效反馈机制也很必要。高度的不确定感容易令人紧张和焦虑。始于20世纪90年代、在国外一些公共部门中尝试推广的360度绩效反馈计划，能够帮助公务员多角度、充分、全面地获取有关个人工作绩效的信息，从而较为成功地缓解其工作压力和职业心理问题。

第四，建立职业能力提升路径。职业能力是公务员实现自我持续发展的基础。在知识经济迅猛发展的今天，公务员所拥有的知识将随着时间的推移而逐渐老化，政府有关部门应积极建立国家对于公务员的培养制度，给其提供充电和深造的机会，一方面可以缓解因知识技能更新加快而带来的压力，另一方面也是对个体发展需要的尊重。在设计公务员培训计划时，要特别注重沟通能力和执行能力的培养，强化沟通技巧和执行方法，使公务员体会到其所从事的工作并非简单的“机械化”操作流程，而同样也是一门艺术，由此提高其心理效能和价值认知。最后，家庭与工作之间的和谐与否也是直接影响公务员职业心理健康的重要因素，因而公共部门的领导干部也有必要给予下属（特别是女性公务员）更多的人文关怀。

## （二）内部机制：公务员心理资本的开发与管理

近年来，一些部门已经意识到加强公务员心理健康的必要性和紧迫性，并实施了各种心理减压的培训项目，然而短期的工作毕竟只能发挥一种外部引导的作用，公务员减压的关键还在于自我的心理调适。而且，导致心理问题产生的重要因素就是个人对外在环境的信息判断和主观评价，因而公务员更应该为自己的心理健康负责，重视个人心理资本的管理及心理休闲。

### 1. 树立希望，增加自信

公务员要预见和评估个人当前的工作和生活状态，寻找压力源。在工作中做好职业生涯规划，对可能出现的压力和问题做好心理准备，增加工作的目标性，即以目标管理减少不确定感。首先，设计对个人职业发展有价值的目标。明确重点指标（最终结果），并尝试分解为若干具体的子目标，以使自己在达成目标的过程中享受到阶段性的快乐。第二，确定实现职业目标的途径。尽可能多地提出可选择的途径，逐一分析它们的可操作性，并确认其中切实可行的方案。第三，预见困难和障碍，寻找解决办法。提前反思目标实现中可能会遇到的困难，并寻求应对这些潜在障碍的帮助，同时准备好其他应变计划，以防原计划执行失败。随着工作和生活的计划性和预期性的提高，公务员的自信心和从容心也会逐步加强。

### 2. 积极交流，提高胜任感

自我胜任感是个体对于自己达成某一任务或克服某些挑战的自信程度。它并非是个体实际拥有的能力或技能，而是其对自我能力的主观评价和判断。自我胜任感形成和变化的信息源主要包括直接经验、榜样作用、社会说服和情绪唤醒四个方面，它们与人际互动行为密不可分。除了自己的（成功/失败）经历会影响公务员自我胜任感之外，建立“朋友圈”、“工作圈”、“兴趣圈”等扩大与外界倾诉和交流的范围，通过分享他人的实践经验、亲身经历、信息反馈等，鼓励、激发甚至是警醒自己，从而能够更从容地预见将来的结果。同时，这种交流也是释放压力的良好方式。此外，公务员还应学会调整个人情绪。在听音乐、聊天、运动、做家务等的过程中，使内心获得安宁和平静，或学习一些自我放松的技巧，如深呼吸、冥想等。只有在积极的情绪支配下，个人才更可能以发奋图强的心态面对挑战。

### 3. 培养乐观精神，增强韧性

乐观是对事件的一种利己性因果归因或预期，即个体会倾向于将事件的成功归于内部、持久、普遍、深入的因素，而把失败归于外部、暂时和特定情景下的因素的积极解释风格。公务员乐观精神的培养主要通过三种方式：第一，宽容过去，即总结和接受过去的挫折和错误，重新拟定计划，确立实现目标的积极预期；第二，善待现在，即客观评估和分析工作的重要性，对自己当前的所获所得充满感激和满足，以国家需要和人民期待的高度付出努力；第三，憧憬未来，即把未来个人的不确定性（机会）转化为社会进步和发展的确定性，永远保有“探索”和“奉献”的精神，以积极、欢迎、自信的方式应对挑战。特别是当个人将国家和社会的目标与个人人生和职业目标相统一的时候，积极的精神将获得强化和提升。即使遭遇逆境和打击，也要拥有“修复”心理伤痕的能力——韧性。于肖楠等认为，韧性是个体面对生活逆境、创伤、威胁或其他重大生活压力时的良好适应，它意味着面对生活压力和挫折的“反弹能力”。[10]为此，我们也可称之为“复原力”。它是个人的“另类财富”，会随时间而变化，通过个体及环境中的保护性因素得到提高。

[参考文献]

#### [References]

[1] C.Maslach, S.E.Jackson.The Measurement of Experienced Burnout. Journal of Occupational Behavior, 1981.pp99-113.

[2] J.R.French, R.L.Kahn.A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health. Journal of Social Issues, 1962 (18) .

[3] [5] 舒晓兵, 廖建桥.工作压力研究:一个分析的框架——国外有关工作压力的理论综述 [J] .华中科技大学学报(人文社科版), 2002(5).

[3] [5] Shu Xiaobing, Liao Jianqiao. The Study of Work Pressure: An Analytical Framework— the Theoretical Summary of Foreign Work Pressure. Journal of Huazhong University of Science and Technology(social science edition) , 2002(5).

[4] R.A.Karasek.Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain:

Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly, 1979 (4) .

[6] E.Demerouti, A.B.Bakker et al. The Job Demands-resources Model of Burnout . Journal of Applied Psychology, 2001, 86(3).

[7] A.B.Bakker, E.Demerouti, W. Toon, et al. A Multigroup Analysis of the Job Demands-resources Model in Four Home Care Organizations. International Journal of Stress Management, 2003, 10(1).

[8] J.J.Hakanen, A.B.Bakker, W.B.Schaufeli. Burnout and Work Engagement among Teachers. Journal of School Psychology, 2006, Vol. 43, 495-513.

[9] 孙柏瑛. 公共部门人力资源开发与管理 [M] . 北京: 中国人民大学出版社, 2006. 81-134.

[9] Sun Baiying. The Development and Management of Human Resources in Public Sector. Beijing: China Renmin University Press, 2006. pp81-134.

[10] 于肖楠, 张建新. 韧性——在压力下复原和成长的心理机制 [J] , 心理科学进展, 2005(5).

[10] Yu Xiaonan, Zhang Jianxin. Resilience— the Psychological Mechanism of Recovery and Growth under Pressure. Advances in Psychological Science, 2005 (5).

(作者单位: 首都经济贸易大学劳动经济学院博士研究生, 北京 100026)

## **The Influential Factors and Intervention Mechanism of Public Servant's Occupational Health Psychology**

**Wang Yang**

[ **Abstract** ] Recently, the health psychology issue of government officials is widely concerned. Firstly, this paper analyses the effects of public servant's occupational health psychology on the public sections. Secondly, based on psychology theory, it proves that social pressure, promotion pressure and age pressure are essential factors affected public servant's occupational health psychology. Finally, the paper suggests to construct a comprehensive intervention mechanism of public servant's health psychology, which can focus on the restructure and innovation of human resources management in public sections and the development and improvement of public servant's psychological capital.

[ **Key words** ] public servant, occupational health psychology, work pressure, human resources management, psychological capital

[ **Author** ] Wang Yang is Ph.D Candidate at School of Labor Economics, Capital University of Economics and Business, Beijing 100026