

分类号 F203.9/1133
UDC _____

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 W 公司驻外员工工作压力管理问题及对策研究

研究生姓名: 刘松妍

指导教师姓名、职称: 马永刚、副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2024 年 5 月 20 日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 刘松明 签字日期： 2024.5.30

导师签名： 王明 签字日期： 2024.5.30

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 刘松明 签字日期： 2024.5.30

导师签名： 王明 签字日期： 2024.5.30

Research on the Problems and Countermeasures of Working Pressure Management of Foreign Employees in W Company

Candidate :Liu Songyan

Supervisor:Ma Yonggang

摘 要

经济全球化加剧了企业间的竞争，企业纷纷进行产业升级、技术变革以增强自身竞争力。伴随着人工智能时代的到来，企业急需通过研发新技术、拓展新渠道、深入挖掘客户需求等一系列举措来抢占市场份额。从业人员需不断加强技术学习、全面提升个人素质来应对行业内的激烈竞争。这样就无形中加剧了从业者的工作压力，从而出现员工心理问题、工作积极性不高、效率低下、员工离职等现象，这一现象已成为社会和组织关注的热点。

W 公司是一家全球领先的通讯公司，于 1995 年开始布局海外市场，随着海外业务量的不断增加，外派的驻外员工人数也在每年递增。公司对于驻外员工的考核往往只注重业绩指标的完成情况，却往往忽视了在驻外工作时因不同环境、不同文化背景、长期远离亲朋等情景下所形成的工作压力。加之外部技术的不断革新，使驻外员工产生了负面情绪，致使工作效率下降、员工满意意降低等现象的出现。因此，重视驻外员工工作压力对企业产生的持续性影响，积极进行压力管理就显得尤为重要。

本研究首先检索整理了大量相关文献，为后续研究提供了理论基础。其次，以 W 公司驻外员工为研究对象，通过问卷法和访谈法发现该公司驻外员工普遍感知到较大的压力，且当前的压力管理收效甚微。压力管理中的问题主要有以下几个方面：管理者对压力管理的认知不足、没有系统化管理举措、压力管理效果不佳。再次，根据对驻外员工的工作压力源访谈，发现该公司驻外员工工作压力源与 Robbins 压力管理理论较为契合。通过设计工作压力源问卷并进行调研，基于 Robbins 压力管理理论，发现 W 公司驻外员工的工作压力源主要来源于环境、组织、个人三个层面。环境因素的工作压力源为：技术革新与变革、工作环境受限、人际交往中的文化冲突；组织因素的工作压力源为：工作本身负荷大、职业发展空间受限、跨部门之间缺乏有效沟通及缺少员工关爱机制；个人因素的工作压力源为：工作家庭冲突与驻外员工个人性格造成的压力。最后，结合 W 公司驻外员工工作压力源分析，对驻外员工工作压力管理工作提出适切性的对策，分别从环境、组织和个人三个方面进行压力管理对策优化。环境层面的压力管理对策为外部环境应对与内部环境提升。组织层面的压力管理对策包括以下五个方

面：优化工作制度、拓宽驻外员工职业发展能道、健全沟通机制、优化人力资源体系及开展组织关爱。个人层面的压力管理对策有：提升个人综合素质、减少工作家庭冲突带来的压力感、加强自我认知及掌握有效调节压力的方法。同时结合压力管理对策提出从制度、组织、人员及资金四个方面的保障措施，以保证压力管理对策的有效实施。期望本研究对 W 公司驻外员工工作压力管理有一定的启示作用。

关键词：驻外员工 工作压力 压力管理

Abstract

Economic globalization has intensified the competition among enterprises, and enterprises have carried out industrial upgrading and technological reform to enhance their competitiveness. With the arrival of the era of artificial intelligence, enterprises are in urgent need of a series of measures to seize market share, such as developing new technologies, expanding new channels, and deeply exploring customer needs. Employees need to constantly strengthen technical learning and comprehensively improve personal quality to cope with the fierce competition in the industry. This has virtually intensified the working pressure of employees, resulting in psychological problems, low work enthusiasm, low efficiency, and employee turnover, which has become a hot topic of concern in society and organizations.

Company W, a global leading communication company that began expanding into overseas markets in 1995, has seen an increase in the number of employees sent abroad due to the growth of its international business. However, while the company often focuses on performance indicators when assessing overseas employees, it tends to overlook the work pressure caused by different environments and cultural backgrounds as well as long-term separation from family and friends during their time abroad. Furthermore, with external technology constantly evolving,

negative emotions among overseas employees can lead to reduced work efficiency and employee satisfaction. Therefore, it is crucial for companies to pay attention to the lasting impact of work pressure on their overseas staff and actively implement stress management strategies.

Firstly, this study retrieved and sorted out a large number of relevant literature, providing a theoretical basis for the follow-up study. Secondly, taking the overseas employees of W Company as the research object, through questionnaire and interview method, it was found that the overseas employees of the company generally perceived greater pressure, and the current pressure management had little effect. The main problems in the pressure management are as follows: managers have insufficient cognition of pressure management, there is no systematic management measures, and the effect of pressure management is poor. Thirdly, according to the interview of the working pressure source of the overseas employees, it was found that the working pressure source of the overseas employees of the company was more consistent with Robbins's pressure management theory. Through the design of the questionnaire and investigation of the working pressure source, based on Robbins's pressure management theory, it was found that the working pressure source of the overseas employees of W Company mainly comes from three levels: environment, organization and individual. The working pressure source of environmental factors is: technological innovation and change, limited

working environment, and cultural conflict in interpersonal communication; the working pressure source of organizational factors is: the work itself is heavy, the career development space is limited, the lack of effective communication between departments and the lack of employee care mechanism; the working pressure source of individual factors is: the pressure caused by work-family conflict and the personal character of the overseas employees. Finally, based on the causes of the work stress of W Company's overseas employees, the paper makes countermeasures for the work stress management of overseas employees, and optimizes the stress management countermeasures from three aspects: environment, organization and individual. The countermeasures of stress management at the environmental level include coping with external environment and improving internal environment. The stress management measures at the organizational level include five aspects: optimizing the work system, broadening the career development ability of employees stationed abroad, building a complete communication mechanism, optimizing the human resource system and carrying out organizational care. Stress management measures at the personal level: improve the overall quality of individuals, reduce the sense of pressure caused by work-family conflicts, strengthen self-cognition and master the methods of stress regulation. In order to ensure the effective implementation of pressure management countermeasures, the paper puts forward four

safeguard measures from the aspects of system,organization,personnel and funds.It is expected that this study will have some enlightenment on the work stress management of W Company's expatriate employees.

Key words: Expatriate staff; Work pressure; Stress management

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景及目的.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究目的.....	2
1.2 研究意义.....	2
1.2.1 理论意义.....	2
1.2.2 实践意义.....	2
1.3 研究内容及方法.....	3
1.3.1 研究内容.....	3
1.3.2 研究方法.....	4
1.3.3 研究技术路线.....	5
2 文献综述及理论基础	6
2.1 相关概念界定.....	6
2.1.1 驻外员工.....	6
2.1.2 工作压力.....	6
2.1.3 压力管理.....	7
2.2 文献综述.....	7
2.2.1 国内外关于工作压力的相关研究.....	7
2.2.2 国内外关于工作压力测量的相关研究.....	9
2.2.3 国内外关于工作压力影响效果的相关研究.....	10
2.2.4 国内外关于工作压力管理的相关研究.....	12
2.2.5 研究述评.....	12
2.3 理论基础.....	13
2.3.1 个体—环境匹配理论.....	13
2.3.2 Robbins 压力理论.....	14

3 W 公司驻外员工工作压力现状分析	16
3.1 公司简介	16
3.1.1 W 公司概况	16
3.1.2 W 公司海外项目发展情况	17
3.1.3 W 公司驻外员工的构成	17
3.2 W 公司驻外员工工作压力现状	19
3.2.1 W 公司驻外员工工作压力现状调查	19
3.2.3 W 公司驻外员工工作压力现状分析	21
3.3 W 公司驻外员工工作压力管理现状	23
3.3.1 W 公司驻外员工访谈情况	23
3.3.2 W 公司驻外员工压力管理存在的问题	24
4 W 公司驻外员工工作压力源调研	26
4.1 调研设计	26
4.1.1 问卷设计	26
4.1.2 问卷发放与回收	29
4.1.3 人口统计学分析	29
4.1.4 问卷信度检验	31
4.2 W 公司驻外员工工作压力源分析	37
4.2.1 环境因素的压力源分析	38
4.2.2 组织因素的压力源分析	39
4.2.3 个人因素的压力源分析	41
5 W 公司驻外员工工作压力管理对策	43
5.1 优化原则和思路	43
5.1.1 优化原则	43
5.1.2 优化思路	44
5.2 工作压力管理对策	45
5.2.1 基于环境因素的压力管理对策	45
5.2.2 基于组织因素的压力管理对策	46

5.2.3 基于个人因素的压力管理对策.....	51
6 W 公司驻外员工工作压力管理对策实施保障.....	53
6.1 制度保障.....	53
6.2 组织保障.....	54
6.3 人员保障.....	54
6.4 资金保障.....	55
7 研究结论与展望.....	56
7.1 研究结论.....	56
7.2 研究不足.....	56
7.3 研究展望.....	57
参考文献.....	58
附录 1:W 公司驻外员工工作压力现状调查问卷.....	63
附录 2:压力管理访谈题纲.....	65
附录 3:工作压力源访谈题纲.....	66
附录 4:W 公司驻外员工工作压力源调查问卷.....	67
后记.....	67

1 绪 论

1.1 研究背景及目的

1.1.1 研究背景

随着经济进一步发展,在当今新产业革命背景下,产业转型升级、社会分工细化、职业竞争加剧等众多社会因素使个人感知的工作压力越来越大。美国调查机构盖洛普(GALLUP)《2022 年全球工作场所报告》(State of the Global Workplace: 2022 Report)指出¹,全球员工压力指数在 2022 年创下新高,高达 44%的人每天都感受到巨大的工作压力,中国的压力指数排名第二位达到 50%,其中有 55%的人表明在工作中感受到的压力最大。由此可见,企业员工工作压力问题已成为企业管理中的一个重要课题。

伴随着“一带一路”战略不断推进,在国内国际“双循环”新发展格局下,企业“走出去”步伐也在不断加快,越来越多的企业选择在国外设立办事处或分支机构。为了实现跨国业务顺利运作,具有国际视野、在国际事务上发挥重要影响作用的驻外员工对企业长远发展有着重要作用。因此,驻外员工是否能够很好承担外派重任引起学者及实践界的广泛关注。这些驻外员工通常拥有非常深厚的理论背景和丰富的管理经验,他们在母公司和子公司之间的角色至关重要,构成了跨国企业增强竞争力的关键要素。然而,与国内员工不同的是,驻外员工面临着独特的工作环境和压力挑战,他们需要适应新的文化、语言和社交环境,并承受文化差异、语言障碍以及远离家人和朋友的压力。这些压力在一定程度上会导致驻外员工工作停滞、外派员工离职、工作绩效降低等问题,以致外派失败率增加。

W 公司作为全球领先的通讯公司,1995 年开始布局海外市场,目前业务涵盖美洲、欧洲、非洲及亚太地区,截止到 2022 年底,总部外派的驻外员工数量达 2336 名²。同样 W 公司驻外员工也面临着远离家人、文化差异、工作环境等方面的带来的压力问题。因此,本研究以 W 公司的驻外员工为研究对象,旨在分析 W 公司驻外员工工作压力现状及其产生的根源,有针对性的提出相应工作

¹ 数据来源于界面新闻: www.jiemian.com

² 数据来源于《W 公司 2022 年度海外事业部工作总结》

压力管理优化策略，以更好的提高 W 公司驻外员工工作积极性及外派成功率，提升驻外员工工作绩效。

1.1.2 研究目的

本文以 W 公司驻外员工作为研究对象，在国内外压力源及压力管理相关理论的指导下，通过调查问卷及访谈法等方式发掘并分析 W 公司驻外员工工作压力源及成因，并结合压力管理的相关理论，制定出适用于 W 公司驻外员工工作压力管理对策。最后，为保障以上优化方案的顺利实施，从制度、组织、人员、资金等方面提出相应的保障措施。为此，本研究试图达成以下三个目的：

(1) 通过问卷调查法及访谈法调研 W 公司工作压力及压力管理现状，并结合工作压力源问卷分析，探究并发掘 W 公司驻外员工工作压力源及成因。

(2) 结合 W 公司驻外员工工作压力来源，提出针对 W 公司驻外员工工作压力的适切性管理对策。

(3) 通过该压力管理对策的有效实施，以缓解员工压力，增强员工幸福感，提高员工工作积极性。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

本次研究的理论意义主要包含以下三个方面：首先，本研究有助于丰富工作压力及压力管理的相关理论；其次，厘清驻外员工工作压力的潜在成因，从而丰富驻外员工压力研究方面的相关理论探索，为后续压力有关研究提供借鉴；最后，为工作压力管理的理论研究提供了新的实证案例分析证据，充实和丰富了工作压力管理原有理论，并为跨国企业驻外员工工作压力管理研究提供新思路。

1.2.2 实践意义

本研究的实践意义主要包含以下三个方面：第一，对于企业来讲，可以为 W 公司驻外员工工作压力管理提供直接参考。企业的竞争最重要是人才的竞争，对

此, 本研究可以使企业更加重视驻外员工工作压力问题, 并制定科学合理应对措施, 以减少人员流失、提高工作积极性、保障工作的顺利开展; 第二, 本研究为 W 公司人力资源管理者如何在可控范围内对该企业驻外员工的压力源进行管理, 以及如何将工作压力控制在适度范围内提出借鉴与指导; 第三, 本研究有助于 W 公司驻外员工工作压力的感知并进行恰当的自我干预与调节, 从而提高驻外员工的身心健康与工作绩效。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究内容

本文以 W 公司驻外员工工作压力管理作为研究背景, 在梳理相关文献及理论的基础上展开研究。通过问卷调查法及访谈法, 分析 W 公司驻外员工工作压力及管理现状, 挖掘 W 公司驻外员工工作压力源, 从而制定针对性的工作压力管理对策, 并提出该对策的实施保障措施。因此, 本文的研究内容主要包含以下七个部分:

第一部分为绪论。介绍本文的研究背景, 从驻外员工工作压力管理需求出发阐述研究目的和意义, 并明确研究内容及框架, 确定研究思路。

第二部分文献综述与理论基础。首先对相关概念进行界定; 其次, 结合国内外研究发展现状, 从工作压力源、工作压力测量、工作压力的影响效果及工作压力管理四个方面对理论研究和实证研究进行文献综述; 最后, 提出适用于本文研究的理论基础。

第三部分 W 公司驻外员工工作压力现状分析。首先对 W 公司基本情况介绍, 通过对 W 公司驻外员工工作压力现状调研, 分析目前的工作压力现状及压力程度, 并在组织内部进行访谈, 了解 W 公司当前对于驻外员工工作压力是否进行有效管理。

第四部分 W 公司驻外员工工作压力源分析。通过对驻外员工访谈了解其主要压力来源, 结合相关文献的研究, 根据 W 公司驻外员工特点, 设计工作压力源调查问卷, 发放问卷并进行收集, 再对问卷数据进行分析, 对 W 公司驻外员工工作压力源构成进行剖析。

第五部分为 W 公司驻外员工工作压力管理对策。综合上文的数据分析结果,并结合理论基础针对性的提出工作压力管理对策,从组织、环境、个人层面进行探讨。

第六部分 W 公司驻外员工工作压力管理对策实施保障。从制度、组织、人员、资金四个层面提出保障措施,以推进 W 公司驻外员工工作压力管理优化策略的实施。

第七部分研究结论与展望。该部分主要对以上结果进行总结归纳,并对未来进一步探究进行相关展望。

1.3.2 研究方法

本研究主要采用以下三种方法:

(1) 访谈法

访谈法作为一种在调查研究中广泛运用的方法,能够通过和调研对象面对面沟通交流,对调研对象的了解更为深入,进而获取一手真实数据和信息的工作方法。本研究选用了半结构化的访谈方式,与 W 公司驻外员工进行直接对话,在谈话过程中,尽可能的营造较为轻松自然的氛围,鼓励受访者自由表达,并明确向对方阐述科学研究的道德准则,承诺对个人信息绝对保密。这样旨在多维度的掌握驻外员工的工作压力现状及当前的压力管理情况,做好访谈时的记录,以保证访谈的真实性,以期达到全方位了解驻外员工工作压力及当前压力管理现状的目的。

(2) 问卷调查法

问卷调查法对研究对象的意见进行调查,通常由多个问题汇总而成,用于来收集被调查者的意见、感受、反映、认知等。通过在 W 公司内网渠道发放工作压力现状调查问卷 140 份,对驻外员工工作压力现状进行初步分析。通过访谈反馈的内容,在 Cooper 压力量表的基础上,借鉴赵秀清(2012)知识性员工工作压力问卷,并结合驻外员工工作特点、工作环境及跨文化情境,修订调查问卷部分题项后,拟发放 200 份工作压力源调查问卷。

(3) 统计分析法

统计分析法是指通过收集、整理、分析统计数据,从而对研究对象的特征进

行描述和解释的一种研究方法。运用 SPSS 软件对调研问题中的相关样本数据做出分析，并通过描述性分析方法对驻外员工工作压力情况进行归纳总结。

1.3.3 研究技术路线

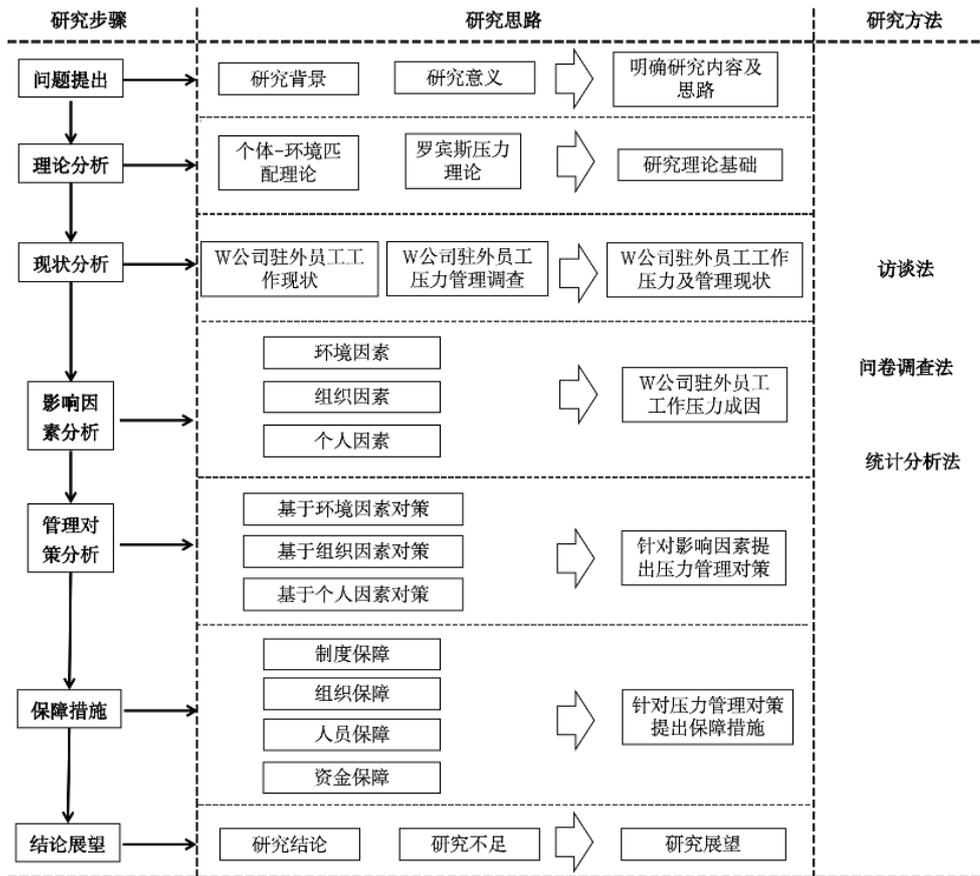


图 1.1 技术路线图

2 文献综述及理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 驻外员工

跨国企业的员工通常来自不同的国家和地区,这也是跨国企业全球竞争力的基础之一。跨国公司的员工通常由母国人员、东道国人员和第三国人员构成。母国员工指跨国公司在海外设立的子公司中来自母公司所在国并拥有母公司国籍的员工。跨国公司的外派人员主要由母国的员工组成,这些员工被母公司派遣到其海外的子公司,通常拥有较高的职位,负责管理或技术支持工作。他们在海外子公司中扮演着重要的角色,往往是高级管理人员或技术专家。而所谓的东道国员工,则是指在跨国公司海外分支机构就职的且持有该分支机构所在国家国籍的员工,即当地员工。这些当地员工对本国的政策、环境有着深刻的了解,掌握语言并拥有广泛的社会网络,这为跨国公司在海外子公司开展业展、进行市场拓展及融入当地文化提供了极大的便利。第三国员工指来自母公司所在国及子公司所在国之外的第三方国家或拥有第三方国家国籍的员工。

本研究中的驻外员工是指跨国公司统一安排派驻前往国外子公司从事商业活动的员工,又称为“外派员工”,即“母国员工”。通常这类员工具备专业技能或管理经验,在驻外工作经营中承担重要作用,他们有着丰富工作经验,能将母公司经营战略、先进技术、管理经验等在海外子公司落地执行。

2.1.2 工作压力

压力(stress)一词来源于拉丁文 stringere,意思是“扩张、延伸、抽取”等。美国沃尔特·坎农(1871)首先引用了“压力”这一概念,他认为压力就是外部因素影响下的一种体内平衡紊乱。Selye(1976)认为压力是对施加于身体上的任何需求的非特异性的反应。此后,压力的相关研究开始延伸到心理学、管理学、社会学领域。French和Kahn在1962年首次把压力引入到企业管理领域,学界便开启了有关工作压力的研究。当环境对个人的要求超出了个人能力或没有可利

用的资源来应对时,就会出现压力症状,也就是工作压力(Lazarus, 1978)。Marshall 和 Cooper (1978)认为工作压力是由个体主观需求和现实环境的契合性所产生的,即契合性差时,工作压力随之变大,工作压力有可能来自企业的自身,也可能来自企业之外的因素。石林(2003)在研究中提到,不同的学者对于工作压力的定义也不同,对于工作压力的分类主要为以下四种:刺激变量、反应变量、环境变量以及个体和环境交互作用而产生。本文侧重于研究工作压力的刺激变量,在工作压力研究中,不同的刺激变量从各个层面对工作压力产生影响,如工作过载、角色冲突、环境恶劣等工作压力源因素。

学术界普遍认为工作压力会产生消极影响,也同样会有积极影响。本文认为工作压力是在环境、组织、个人三方面因素相互动态作用过程中,使个体的工作行为受到长时间影响,从而产生的一系列生理、心理、行为等方面的反应。

2.1.3 压力管理

组织进行压力管理旨在通过一系列制度和政策化解不同的工作压力因素,营造和谐温馨的工作氛围,使员工在有正向激发作用的工作压力的驱动下,将工作任务高效能、高质量的完成。工作压力是不可避免的,通过正确的压力管理,将消极的工作压力转化为积极工作压力使员工保持积极工作状态,从而提高工作效率。

在组织中实施压力管理的终极目标就是提高工作绩效,因此,在组织中有效展开压力管理工作,需要从组织和个人两个层面着手。组织层面的工作压力管理主要有企业压力结构系统的改进与完善、工作压力源管理、人力资源层面的各种压力管理机制的建立和优化等,组织层面是压力管理工作开展的制度保障。个人层面压力管理表现在员工自我认知提升、客观接受压力的存在、寻求压力应对的方法等。

2.2 文献综述

2.2.1 国内外关于工作压力的相关研究

工作压力是一个多维度概念,是一个包含压力源、影响后果、个体特征等影

响因素，压力反应和结果的一个动态系统过程。在对工作压力相关学术研究中，压力源的研究是最核心的内容，国内外学者分别从心理学与管理学等领域对压力源进行研究。Weiss (1983) 指出组织中的压力源主要包括工作任务繁重、角色模糊、归属感不足、职业规划不明确等。Hendrix (1995) 从另一个研究视角归纳了压力影响因素，将其分为角色冲突、角色模糊等组织部因素和其他组织外部因素。Summers (1995) 把工作压力源分为角色因素、个体因素、组织过程因素、组织结构因素四类。Robbins (1997) 认为，外部环境中一些因素的变化最终会导致压力的产生，这些变化会改变个人的行为与心理状态，相应对组织目标产生影响，他把压力的影响因素分为三个变量，分别是环境、组织与个人。Marshall 和 Cooper (2013) 对白领人员的工作压力源进行了研究，发现影响压力的因素主要来源于工作因素、角色冲突、人际关系及职业发展等。

国内学者对此也有与国外研究相呼应的发现，舒晓兵 (2003) 把工作压力源划分为组织结构、职业生涯发展、工作中的人际关系、组织中的角色、工作本身等方面。同时对不同企业类型的管理者所面对的压力进行了细分，进一步发现国企管理者的压力源主要为组织结构与工作要求，民营企业管理者的主要压力源为职业发展与组织内的角色。并通过研究进一步发现人与环境始终是一个不可分割的整体，人与环境间互相作用、互相制约。同时，人必须依赖于环境，环境对人的影响也是确实存在的。而从企业员工的角度来看，企业环境对员工的影响最大。许小东 (2007) 认为工作压力源因素一方面来自工作本身，另一方面来自工作活动以外的因素。其中工作本身的压力源称为内源内压，通常指工作任务本身、工作要求、工作时长等因素。工作活动以外的压力源称外源压力，一般指组织环境、人际关系、职业发展等因素。在许小东的研究中提出内源压力与外源压力两者完全不同且不具有关联性，因此对工作行为的影响也不尽相同。国内学者对于工作压力源的研究对象多聚焦于特定人群或特殊行业，在过往研究中主要对知识型员工、技术人员、企业高管、金融从业者等进行了压力源研究。路娟 (2021) 对供电公司基层技术人员的工作压力进行了研究，发现电力行业基层技术人员主要工作压力来源于任务模糊、角色冲突、任务不适、任务过重、环境较差五个方面。刘婧 (2022) 通过对企业新生代员工的工作压力调查研究发现，新生代员工工作压力源来自工作内容、工作性质、工作环境、上下级关系、管理制度。国内外研

究者对于工作压力源划分的观点如下表 2.1 所示:

表 2.1 工作压力源的相关研究汇总

文献	压力源划分
Weiss (1983)	工作中的压力源有: 工作任务繁重、角色模糊、归属感不足、职业规划不明确
Hendrix (1995)	将压力因素分为组织因素和组织外因素
Summers (1995)	压力源分为: 角色因素、个体因素、组织过程因素、组织结构因素
Robbins (1997)	压力的来源有: 组织、环境和个人
Marshall 和 Cooper (2013)	压力的主要原因有: 工作因素、角色冲突、人际关系及职业发展
舒晓兵 (2003)	把工作压力源划分为组织结构、职业生涯发展、工作中的人际关系、组织中的角色、工作本身
许小东 (2007)	压力源来自工作本身与工作活动之外两部分
路娟 (2021)	工作压力来源: 任务模糊、角色冲突、任务不适、任务过重、环境较差
刘婧 (2022)	工作压力源划分为工作内容、工作性质、工作环境、上下级关系、管理制度

资料来源: 本研究自行整理

综上所述,有两大类因素会导致工作压力的形成,一类因素与工作组织相关,另一类因素与个人本身有关。但压力的形成并不是单一的,往往是这两类因素间相互作用的结果。比较经典的工作压力源分析框架主要包括以下几个方面:工作负荷、工作条件、角色冲突和角色模糊、职业生涯发展、人际关系以及工作—家庭冲突。

2.2.2 国内外关于工作压力测量的相关研究

在工作压力的测量方面国内外研究者进行了大量的研究,并设计量化出一系列指标,能够对工作压力进行定量检测,明确工作压力方面的相关效能作用,从而有利于组织对工作压力进行有效调适。其中较为广泛使用的工作压力测量工具

如下表 2.2 所示:

表 2.2 工作压力量表汇总

House 和 Rizzo (1972)	工作紧张量表	生理压力分量表、心理压力分量表
Mclean (1979)	工作压力量表	应对策略、工作满意度、工作压力因素
Cooper 等 (1988)	职业压力指示器	压力源、个性特征、控制源、应对策略、工作满意度、生理健康状况和心理健康状况
赵秀清 (2012)	知识型员工工作压力问卷	工作压力、角色压力、人际关系压力、职业发展压力、组织机构风格、工作与家庭冲突

资料来源: 本研究自行整理

由表 2.2 可以看出, 国内外学者在工作压力的测量方面进行了大量的研究, 代表性的量表有 House 和 Rizzo (1972) 的工作紧张量表、Mclean (1979) 工作压力量表、Cooper 等 (1988) 职业压力指标量表。国内工作压力测量研究相对较少, 具有代表性的量表如赵秀清 (2012) 结合国外相应研究, 更为系统全面地从工作压力、角色压力、人际关系压力、职业发展压力、组织机构风格、工作与家庭冲突等方面对员工工作压力进行测量。

综上, 本研究在驻外员工工作压力测量方面将针对驻外员工的具体工作情境, 结合对驻外员工的访谈, 采用赵秀清 (2012) 量表进行工作压力源的调查研究工作。

2.2.3 国内外关于工作压力影响效果的相关研究

国内外研究者对于工作压力所产生的影响进行的研究主要从心理角度和生理角度展开。工作压力影响后果主要从社会学、文化学等角度进行研究。石林 (2003) 在对工作压力的现状及研究方向探究中指出: 过高的工作压力可以从三方面反应出来, 分别是情绪、行为以及身体, 无论哪个方面的反应都会对工作产生影响。Summers (1995) 提出工作压力对情绪的消极影响表现在降低工作者对组织的承诺、内在满意感以及工作动机, 并出现离职倾向。对行为的影响表现在缺勤、离职、工作绩效降低。工作压力对身体上产生的消极后果是各种生理上的不适, 如: 抑郁症状、严重头痛、头晕、疲劳、炎症。Hinton 和 Donna (2010)

提出,轻度压力在个体身体上的表现多为头痛、头晕、心慌、胃痛、恶心、反应迟钝等。但当承受的压力过大时,会出现情绪失控、内部代谢紊乱,最终造成身体各系统功能失调,导致出现焦虑、抑郁症状,甚至出现神经衰弱综合征。

在管理学、心理学对工作压力影响的大量研究中,研究者多关注工作压力对于绩效产生的影响。Yerkes 和 Dodson (1908) 通过实验创立了“倒 U 型理论”以阐释工作压力与绩效两者之间的关系(如图 2.1 所示)。尽管年代久远,但这是一个经得起考验的模型。根据该理论,当我们所承受的压力水平适合我们正在做的工作时,就会达到最佳表现。当我们承受的压力太大或太小时,性能就会下降,有时甚至会很严重。即工作压力是有两面性的,这一理论在后期实践中得到了普遍认证。

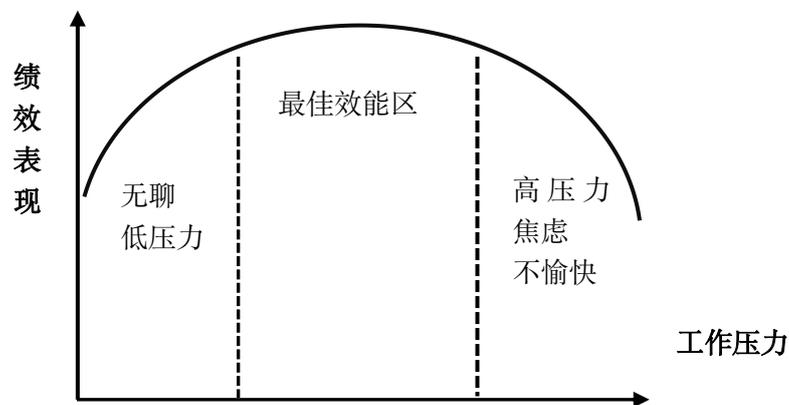


图 2.1 工作压力与工作绩效关系图

赵鸿鹞等 (2018) 通过实地调查,运用结构方程模型探索企业人员压力对工作绩效产生的影响,发现角色压力、任务压力、职业发展和期望压力都对绩效产生不同的影响。王可 (2019) 利用差异性分析、相关分析、结构模型检验、中介检验等研究方法,探讨工作压力对工作绩效的影响以及组织承诺在二者之间的中介作用,以提出缓解柜员工作压力、提高工作绩效的有效对策。郑颖颖 (2022) 指出组织管理过程中,需要给员工一定的工作压力,当工作压力适中时,能够激发员工不断学习提升综合能力,这对于激发员工内在动机产生了正面影响。但当压力过大时,就会引起员工的反向情绪,导致绩效降低,工作积极性和主动性下降等,更有可能出现离职行为。

总之,国内外对于工作压力效果的研究主要聚焦于员工满意度、离职倾向及工作绩效等方面,随着研究的不断深入,学者也从单一的关注消极影响逐步发展

为全面客观看待工作压力影响问题, 试图从其积极影响入手进行深入研究, 使企业管理者尝试用适度压力原则对员工进行压力管理。

2.2.4 国内外关于工作压力管理的相关研究

Rosch 与 Elkin (1990) 提出了减轻员工工作紧张感的组织定向策略, 组织定向是工作压力管理的重要组成部分。通过调整工作环境和任务、制定灵活的工作计划等方式, 使员工适应新环境, 从而鼓励员工参与经营活动。组织定向可以提高工作满意度, 帮助组织成员在工作中有所作为。赵炜焯, 邓瑞 (2017) 对国内财经企业员工的压力情况进行了研究, 选择国内知名会计师事务所、证券公司、商业银行及投资银行, 通过调查分析后提出了六种压力管理方法, 带薪休假、健康咨询、心理咨询、体检与健康计划、集体活动、岗位调整、社区活动、军训及素质拓展训练, 并对这六种管理方法的细节及有效性进行了分析。谢予 (2019) 对自我效能在工作压力管理中的作用进行了综述, 指出自我效能感能够影响活动的选择、新行为表现、活动中的情绪及面对困难的态度。因此, 自我效能感能够对工作压力管理起到直接作用。闫一佳 (2019) 研究指出面对企业员工日益增加的工作压力, 人力资源管理应当采取柔和化、多元化、开放化的管理方式, 从不同的角度和层次缓解员工压力, 减轻员工的心理负担, 增强员工对企业的满意度和忠诚度。张澳洁 (2020) 通过研究发现企业应在现有的工作压力管理方法基础上, 建立工作压力管理系统, 对企业员工工作压力进行科学管理。如宣传工作压力管理相关知识、相关部门制定相应法律法规、企业关注员工身心健康及员工自身关注角色定位与管理等。综上所述, 工作压力管理即需要组织支持, 也需要进行个人管理。组织与个人达到一定的相容性与适配性, 才能从根本上缓解工作压力。在实际工作中, 组织通过流程再设计、职位责任更明确等减少压力源, 个人需通过加强自我认知、提升综合素质来消弱压力影响。

2.2.5 研究述评

通过上文对国内外文献梳理可知, 国外研究者对于工作压力的研究已较为深入, 学者对工作压力管理相关理论也做了大量研究, 从不同视角提高和丰富了企业中的压力管理经验。国内研究者结合当前行业发展特点, 积极探索不同职业人

群的工作压力及管理对策,研究对象更丰富,针对性更强。研究焦点多集中于银行从业者、物流运输者、公安干警、航空公司职员等人员密集性行业或特殊执业群体,但对于跨国企业驻外员工的工作压力及管理问题研究甚少。随着世界经济形势的变化,中国产业升级转型的加剧,驻外员工这一群体的工作压力也日渐增大。因此,本文将重点研究企业驻外员工工作压力现状及成因,以针对性的提出工作压力管理对策。

2.3 理论基础

对于压力的理论模型研究经历了四个阶段:最早提出的是 GAS 三阶段模型,该模型把压力分为警觉反应阶段、阻抗阶段和枯竭阶段;第二个阶段为刺激说理论,认为工作压力是一种作用于个人的刺激,从而导致人紧张的反应,该理论主要强调工作压力的外部因素,并没有考虑到个人对工作压力程度的感知和评价;第三个阶段为反应说理论,认为工作压力是环境刺激物的影响,使人们呈现出的一种心理的反应,这一理论把工作压力看成是人的主观感受,它着眼于人们对待工作压力的体验和认知;第四个阶段为刺激—反应说理论,认为工作压力是个人特征和环境刺激物之间相互作用的后果,是形成个体生理、心理及行为反应的过程。目前这一理论模型在研究中较为常用,其代表理论有六种,分别为过程导向理论、个体—环境匹配理论、交互理论、工作需求—控制理论、Robbins 的压力理论及四元模型理论。

本文在梳理相关文献资料基础上,结合驻外员工这一研究对象特质,采用个体—环境匹配理论与 Robbins 的压力理论作为理论研究基础开展本次研究。

2.3.1 个体—环境匹配理论

1972 年, French 和 Caplan 提出个体—环境匹配理论,该理论作为工作压力理论,指出导致工作压力产生的压力源不是个体或环境某一方面的单独作用,是个体在环境中因与自身期望发生偏差而产生的,因此在研究过程中,需将二者结合起来,找到它们的相融性与一致性。Edwards 对个体—环境匹配理论作了详细的划分,第一,个体自身能力、对组织期望需求和个体所处的组织环境与组织要求之间存在差异;第二,个体对组织环境在主观和客观的理解上存在差别;第三,

存在两种个体与环境的匹配关系，一种是能力与要求之间的匹配关系，一种是需求与供给之间的匹配关系。

本研究基于个体—环境匹配理论中需求与供给匹配的角度来探讨个体与工作压力的关系，最终导致个体行为和心理发生转变，是因为在组织中个体与环境之间的相互影响，在影响过程中，如果组织环境不能够满足个体需求，就会使个体产生焦虑、懈怠及负面情绪。如果个体需求与组织环境之间匹配度较高，则表明两者之间具有相容性，在这种场景下，能够有效推动个体工作积极性，发挥更多自主性，对提高组织绩效、实现组织目标更为有利。

2.3.2 Robbins 压力理论

Robbins (1997) 提出的工作压力理论模型在组织压力管理中得到了广泛应用，员工所在企业的组织特性、员工个人个性以及企业外部环境是让员工产生工作压力的主要原因。他将压力源区分为环境因素、组织因素和个人因素，这三个压力源与个体差异的共同作用产生压力体验，进而产生生理症状、心理症状和行为症状等压力结果。环境最主要的特征是不确定性、复杂性、特殊性和约束性，环境又可以分为：经济环境、政治环境和自然环境。员工存在于组织之中，组织内部同样存在着加剧压力的因素，有以下六种组织因素对工作压力产生影响：工作本身、组织中的角色、管理人员水平、组织结构与组织风格、职业发展、组织中同事及上下级关系。对于个体来讲，个体差异也是造成工作压力的一个重要因素，与个人息息相关的因素主要包括以下几点：家庭因素、身心健康因素、个人业务能力、个人对压力感知的敏感度。

本研究根据 Robbins 提出的三个因素，将分别从环境、组织、个人三方面分析归纳 W 公司驻外员工工作压力源，并提出针对压力管理的相关优化策略，见图 2.2:

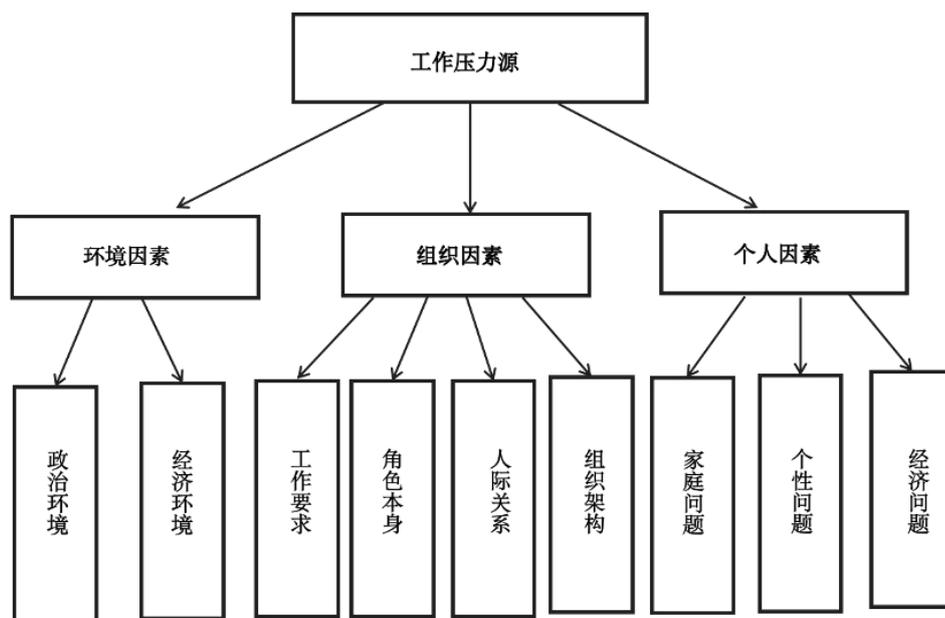


图 2.2 Robbins 压力理论模型

资料来源:[美]罗宾斯,组织行为学.北京:中国人民大学出版社,1997:474

3 W 公司驻外员工工作压力现状分析

本章节对 W 公司概况及海外市场发展现状进行阐述, 并分析 W 公司驻外员工的构成情况, 通过问卷法对 W 公司驻外员工工作压力现状进行调研, 并采用访谈法对 W 公司驻外员工目前采用的压力管理举措及存在问题进一步了解, 梳理 W 公司驻外员工当前工作压力现状及压力管理现状。

3.1 公司简介

3.1.1 W 公司概况

W 公司是一家综合性的通信服务提供商, 目前在通讯行业全球排名领先, 主要服务于全球电信运营商以及政企客户和消费者, 为客户提供创新技术与通信产品解决方案。公司成立于 1985 年, 为 160 多个国家和地区提供通信服务, 已覆盖全球 1/4 以上人口, 市场愿景是让全世界用户享有语音、数据、多媒体、无线宽带等全方位沟通。

W 公司在美国、法国、瑞典、印度等地共设有 9 个全球研发机构, 在中国设立了 11 家研发机构, 有 3 万余名国内外研发人员专注于行业技术创新, 不断践行自主创新理念, 在 5G 无线、核心网、承载、接入、芯片等核心领域增加研发投入。截至 2022 年 6 月, W 公司拥有全球专利申请量 8.5 余万件, 已授权专利超过 4.3 万件, 累计获得中国专利奖 10 项金奖。同时, W 公司也是全球 5G 技术研究和标准制定的主要参与者和贡献者。

W 公司为联合国全球契约组织成员, 坚持在全球范围内贯彻可持续发展理念, 实现社会、环境及利益相关者的和谐共生。运用通信技术帮助不同地区的人们享有平等的通信自由; 将“创新、融合、绿色”理念贯穿到整个产品生命周期, 以及研发、生产、物流、客户服务等全流程, 为实现全球性降低能耗和二氧化碳排放不懈努力。

3.1.2 W 公司海外项目发展情况

1995 年，W 公司开始进入海外市场，经过十年的发展，直到 2005 年，W 公司大力开拓海外市场业务，公司把 2005 年定位成自己的国际年，确定“人才国际化为根本，市场国际化为重点，资本国际化为依托”的国际化战略，制定“MTO(跨国运营商)战略”，在公司销售体系内部特别设立了多达 500 人的 MTO 部。公司已经在欧洲主要市场实现了完全的人员覆盖，每个国家都建立办事处。

截止目前，W 公司已在海外设立 95 个网点，其中美洲 20 个，欧洲 18 个，中东非洲 29 个，独联体及亚太 28 个，岗位涵盖技术、营销、运营三大版块。2018 年，W 公司海外市场营收 311 亿，占整个公司营收比为 36%；2020 年，公司营收 1014 亿元中的 334 亿元来自海外市场，占比 33%；2021 年，海外市场营收 364.56 亿元，收入占比约 32%。2022 年，公司营收 1229.54 亿元中的 377.08 亿元来自海外市场，收入占比约 30%。而今年海外市场收入占比已下降到 28.98%，呈持续下降走势。这也反映出在当今全球经济环境仍面临不确定性情况下，公司在海外市场将面临一些挑战。

3.1.3 W 公司驻外员工的构成

截止 2022 年末，W 公司海外网点共有员工 5840 人，其中总公司外派的驻外员工 2336 人，在海外网点占比为 40%。驻外员工中男性占比 72%，女性占比 28%，这与 W 公司所处行业的整体情况较为一致。W 驻外员工年龄以 25-40 岁为主总占比为 73%，其中 30 岁以下驻外员工占比为 23%，31-35 岁驻外员工为 32%，36-40 岁驻外员工比例为 18%。这些年龄段的驻外员工普遍有较强的个人提升意愿，对个人职业规划较为清晰。在外派的驻外员工中，50 岁以上占比仅为 4%，这与行业特性与驻外员工所需承担的岗位职能有很大的关系。W 公司驻外员工年龄结构分布如图 3.1 所示：

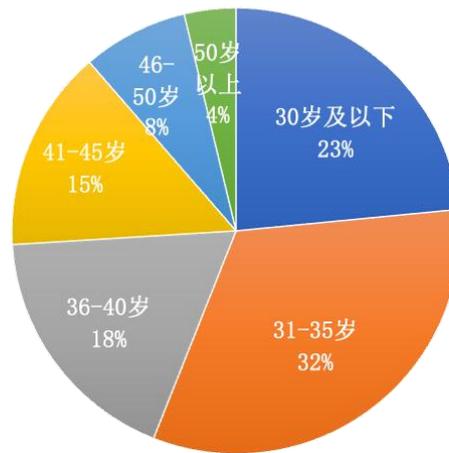


图 3.1 W 公司驻外员工年龄结构分布

驻外人员大多具有本科及以上学历，有较高的知识素养。从事岗位为：技术支持、项目运营、营销。驻外员工岗位分布情况见图 3.2:



图 3.2 W 公司驻外员工岗位分布

技术支持：从事技术支持的驻外员工是目前 W 公司外派的主要成员占比为 61%，主要负责通讯地项目工程的售前支持、工程设计、安装交付及售后服务工作，贯穿了从售前到售后的一系列技术任务。

项目运营：项目运营占比 16%，负责统筹管理所在国家的市场策略，根据客户需求制定产品解决方案、拟制商务合同并主导商务谈判、提升盈利能力。

营销：营销人员占比 23%，主要负责市场销售工作，服务于客户，最终达成业绩，牵头整个项目投标，对投标阶段的整体项目管理负责。

3.2 W 公司驻外员工工作压力现状

3.2.1 W 公司驻外员工工作压力现状调查

(1) 问卷设计

为了全面了解 W 公司驻外员工工作压力现状，本次研究采用问卷调查法对 W 公司驻外员工目前的工作压力状态进行了调研。本次调研借助 W 公司内部组织的驻外员工“心理健康测评”活动，将测评中所包含工作压力现状问题的 8 个题项单独进行汇总分析，采用“Likert 五点计分法”，即 1-5 分值分别代表完全不符合、比较不符合、不确定、比较符合、完全符合五个维度，最终通过问卷结果对 W 公司驻外员工工作压力现状进行归纳总结。为便于进行数据的统计分析，每个题项设定编号，下文统计中将使用编号代替所对应题项。W 公司驻外员工工作压力现状调查题项设置见下表 3.1:

表 3.1 工作压力现状题项设置

编号	题项
A1	我在当前工作中感受到有很大压力
A2	我总产生焦虑、紧张情绪
A3	在工作中容易自责
A4	我感觉被工作压的喘不过气
A5	因为工作的原因我经常睡得很差
A6	我感觉自己逐渐无法付出更多的精力到工作中
A7	我不能有效缓解自己的工作压力
A8	我感到自己逐渐对工作失去兴趣

(2) 问卷发放与回收

本次问卷发放时间为 2023 年 7 月 10 日，问卷回收时间为 2023 年 7 月 30 日。本次问卷发放借助于 W 公司组织的心理健康测评，通过内部网络渠道进行问卷发放，调查采用不记名方式，共计发出问卷 140 份，问卷回收 132 份，其中有效问卷 128 份，问卷回收率为 91.4%。调查样本基本信息情况如下表 3.2 所示:

表 3.2 工作压力现状样本分布情况统计表

变量	选项	频数 (次)	百分比 (%)
性别	男	97	75.8
	女	31	24.2
年龄	30 岁以下	24	18.8
	30 - 35 岁	49	38.2
	36 - 40 岁	31	24.2
	41 - 45 岁	14	10.9
	46 - 50 岁	8	6.3
	50 岁以上	2	1.6
学历	本科以下	13	10.2
	本科	84	65.6
	硕士及以上	31	24.2
婚姻状况	未婚	31	24.2
	已婚	84	65.6
	离异	13	10.2
职务	普通员工	54	42.2
	中高层管理者	74	57.8
驻外工作年限	1 年及以下	18	14.1
	1 - 2 年	46	35.9
	2 - 3 年	38	29.7
	3 年以上	26	20.3

从性别上看, 本次参与调查的男员工占比 75.8%, 女员工占比 24.2%, 这与 W 公司驻外员工整体的性别比例相当; 从年龄上看, 40 岁以下员工比例为 81.3%, 该年龄段员工也是目前 W 公司驻外员工的主要组成; 从学历上看, 以本科及以上学历员工为主, 占比达 89.8%; 从婚姻状态来看, 未婚比例为 24.2%, 已婚比例为 65.6%, 其余为离异; 从职务看, 参与调查的 42.2% 为普通员工, 57.8% 为中高层管理者, 职务分布的数据样本相对均衡, 有助于对不同职务的工作压力状态进行分析; 从驻外工作年限上看, 1-2 年驻外工作的员工占比 35.9%, 其次为 2-3 年

之间，占比 29.7%，这与 W 公司驻外员工外派管理政策相符合。

3.2.3 W 公司驻外员工工作压力现状分析

(1) 量表信度检验

量表的信度检验主要检测结果的一致性、稳定性及可靠性，通常用内部一致性来表示测验信度的高低。学术界认定信度的具体标准如下表 3.3 所示：

表 3.3 信度检验标准

克隆巴赫系数	信度情况
>0.9	信度极好，量表可以接受
(0.8, 0.9]	信度较好，量表可以接受
(0.7, 0.8]	信度一般，量表可以接受

运用 spss 软件对调查数据进行信度检验，本次 W 公司驻外员工工作压力现状调查问卷样本的克隆巴赫系数值为 0.829，表明该量表具有较好的信度。

(2) 描述性统计分析

在 spss 软件中对 W 公司驻外员工工作压力现状调查数据进行描述性统计分析，见表 3.4。

表 3.4 工作压力现状描述性统计表

题项编码	样本量	最小值	最大值	均值	标准差
A1	128	1	5	3.13	1.035
A2	128	2	5	3.11	0.825
A3	128	1	4	3.04	0.882
A4	128	2	5	3.01	0.54
A5	128	2	5	3.1	0.697
A6	128	2	5	3.13	0.767
A7	128	2	5	3.54	0.831
A8	128	2	5	3.02	0.687

从上表 3.4 中数据统计可以看出, W 公司驻外员工工作压力现状均值均大于 3, 说明驻外员工均感受到一定的工作压力。其中有 7 项最大值为 5, 证明工作压力对驻外员工身心健康及工作状态产生了较大影响。为更清晰的了解 W 公司驻外员工工作压力状态, 分别从是否感知压力、压力后的反应及对工作产生的影响三方面做问卷结果的频次分析, 在本次研究中, 抽取 A1、A2、A7 进行频次分析。

A1 题项“我在当前工作中感受到有很大的压力”, 在 128 份有效问卷中, 60.94%的驻外员工反馈感知到工作压力, 其中 52 名被调研者选择了非常符合这一选项, 占比为 40.85%, 频次分析如图 3.3 所示:

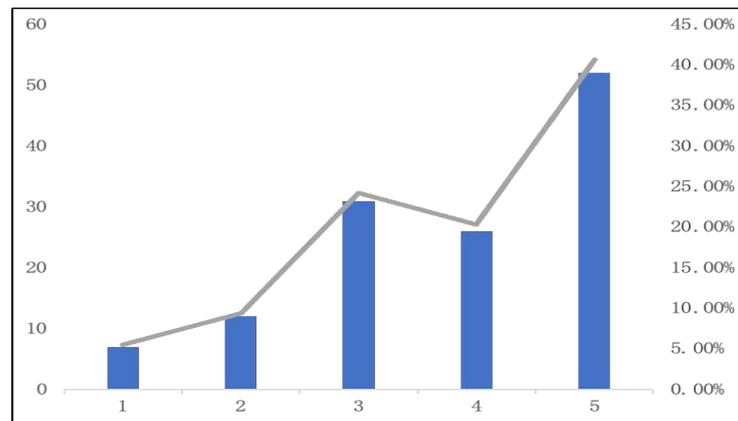


图 3.3 A1 题项频次分析

对于 A2 题项“我总产生焦虑、紧张情绪”, 在 128 份有效问卷中, 有 59 名被调研者选择了非常符合这一选项, 频次分析如图 3.4 所示:

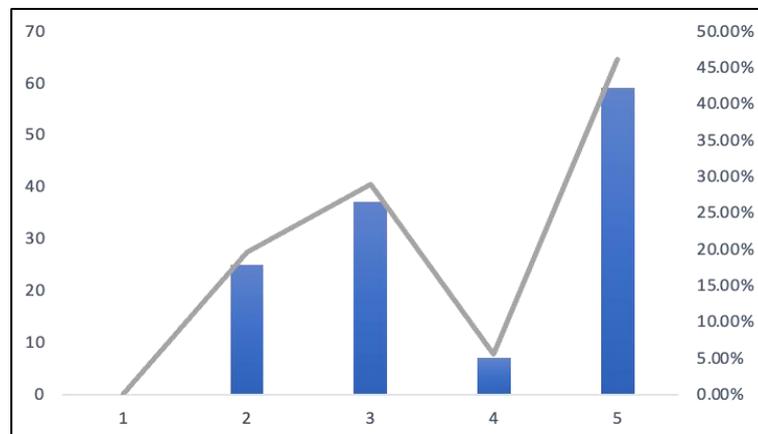


图 3.4 A2 题项频次分析

对于 A7 题项“我不能有效缓解自己的工作压力”，有 40 名被调研者选择了比较符合这一选项，且有 43 人选择非常符合这一选项，总体占比达 64.84%，频次分析如图 3.5 所示：

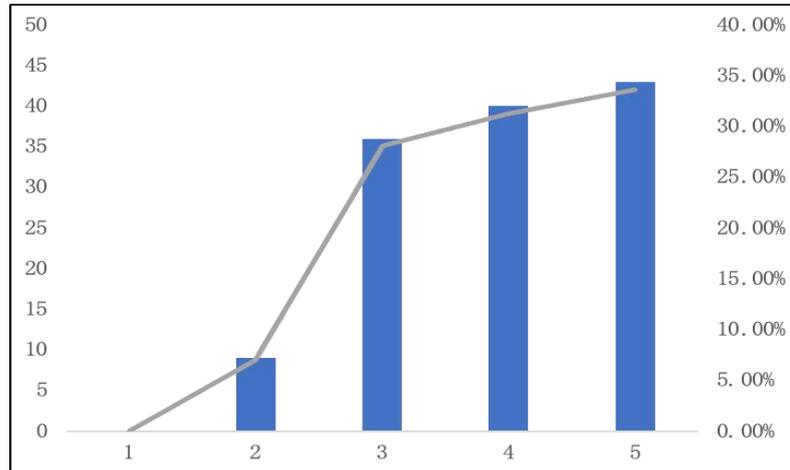


图 3.5 A7 题项频次分析

综上所述，在本次调研中 W 公司 60.94% 的驻外员工已明确感受到了工作压力，51.56% 的驻外员工在压力情况下产生了时常焦虑、紧张的情绪反应，64.84% 的驻外员工表明自身不能够有效缓解工作压力。因此在压力长期存在且无法减轻的情况下，必将会对员工工作积极性、工作绩效产生一定的影响。

3.3 W 公司驻外员工工作压力管理现状

3.3.1 W 公司驻外员工访谈情况

当前 W 公司驻外员工工作压力感知程度如此之高，企业管理者是否对驻外员工压力进行了有效管理？为进一步了解 W 公司当前所执行的压力管理措施以及该措施是否能够对驻外员工的工作压力管理起到作用，对在不同国家驻外的普通员工与中高层管理者进行了访谈。针对工作压力管理的访谈题纲如表 3.5 所示：

表 3.5 工作压力管理访谈题纲

序号	题项
1	您所在国家以及所从事的具体工作是什么？

续表 3.5 工作压力管理访谈题纲

序号	题项
2	您在工作中是否感受到压力?
3	目前公司对工作压力管理采取了哪些措施?
4	公司的工作压力管理效果如何?
5	您是如何缓解工作压力的?
6	您期待公司采用哪些举措来缓解工作压力?

本次访谈在 2023 年 8 月份进行, 采用微信一对一连线方式展开, 访谈样本见表 3.6:

表 3.6 工作压力管理访谈样本情况统计表

变量	选项	人数 (人)	百分比 (%)
性别	男	5	63
	女	3	37
职务	普通员工	4	50
	中高层管理者	4	50
区域	美洲	3	37.5
	欧洲	2	25
	非洲	3	37.5

3.3.2 W 公司驻外员工压力管理存在的问题

通过对 W 公司驻外员工进行访谈可以看出, 自 W 公司成立以来, 随着公司不断发展壮大, 其海外市场业绩逐年提升, 集团所外派的驻外员工的数量也在不断增加。而目前驻外的大多数员工面临压力时都选择自行缓解, 组织通常采用调职、调岗、休假等管理方法来减缓驻外员工工作压力, 而这些举措, 并不能从根本上减轻驻外员工的工作压力。W 公司当前对驻外员工的压力管理举措主要有以下几点:

- (1) 每年抽取不同事业部进行“心理健康测评”筛查活动, 把测评发现的员

工心理问题集中反馈到公司工会, 工会根据每个人呈现的压力程度给出相应的对策。但是, 由于调查的对象是有限的, 通常很难快速发现问题并解决问题。

(2) 公司工会组织活动。工会根据各个驻外国家的情况, 定期组织驻外员工团队建设, 如篮球比赛、交流酒会、政策与技能类培训等, 通常每季度组织一次活动, 但根据已开展过的活动记录看, 活动多集中于周末时间, 开展形式大多为集体活动, 许多驻外员工会选择周末时间出游放松或在住所休息, 员工整体参与度较低。

(3) 推行家属陪同出国政策, 但该政策仅针对经理级以上领导适用, 达到该级别的驻外员工通常都是已婚有孩子家庭, 为了孩子上学家属大多不能选择跟随到驻外国, 因此选择家属陪同出国的驻外员工并不多。

通过目前 W 公司对驻外员工所开展的工作压力管理来看, W 公司驻外员工的工作压力管理存在以下问题:

(1) 组织层面对工作压力管理的认知不足

组织主要依赖调岗制度、工会活动等形式来缓解驻外员工工作压力, 没有把工作压力管理作为一项公司人力战略必须推进的制度去完成。

(2) 没有系统化工作压力管理举措

目前的压力管理措施只适用于解决个别问题, 并没有形成系统化的压力管理举措, 致使驻外员工这一特殊群体的工作压力问题得不到切实解决。

(3) 压力管理效果不佳

鉴于以上两个原因, 目前 W 公司驻外员工工作压力管理工作效果不佳, 没有在驻外员工工作压力较大时给予有效的组织支持。

由此可见, 对于 W 公司驻外员工工作压力普遍较大的情况下, 目前针对 W 公司驻外员工的工作压力管理举措还未达成较好的效果。因此, 制定出一套适切性的工作压力管理对策来减轻 W 公司驻外员工工作压力, 对增强驻外员工的工作积极性和主动性及 W 公司驻外人才梯队的打造与持续性发展, 有着非常重要的意义。

4 W 公司驻外员工工作压力源调研

在对 W 公司驻外员工工作压力及管理现状了解的基础上,为充分获知 W 公司驻外员工工作压力成因,进一步对驻外员工进行了针对工作压力来源的访谈工作。根据访谈内容并参考文献原有量表,结合 W 公司驻外员工的特点对量表进行修正,设计了适用于 W 公司驻外员工工作压力源调查问卷。对问卷结果进行统计分析后,从环境、组织、个人三个层面梳理 W 公司驻外员工工作压力成因,以便对后续制定工作压力管理对策提供依据。

4.1 调研设计

4.1.1 问卷设计

为确保工作压力源量表的適切性,使其能够适用于 W 公司驻外员工的具体情况,本研究首先采用访谈法了解 W 公司驻外员工所感知的压力源情况,再进行问卷的题项设计。工作压力源访谈题纲见表 4.1:

表 4.1 工作压力源访谈题纲

序号	题项
1	您能否适应长期驻外工作?
2	驻外工作与在国内工作的差异是什么?
3	您在驻外工作中是否感受到压力?
4	您的工作压力主要来源于什么?
5	您对驻外工作的环境是否满意?
6	派驻国的文化差异是否对您的工作产生困扰?
7	在驻外工作过程中,能否得到更多的组织支持?
8	您的家人是否支持驻外工作?

W 公司驻外员工的工作压力来源访谈工作在 2023 年 8 月底进行,分别选取分布在各派驻国的 10 名普通员工及中高层管理者进行微信连线,访谈样本统计

如表 4.2 所示:

表 4.2 工作压力源访谈样本情况统计表

变量	选项	人数 (人)	百分比 (%)
性别	男	7	70
	女	3	30
职务	普通员工	5	50
	中高层管理者	5	50
区域	美洲	4	40
	欧洲	3	30
	非洲	3	30

通过访谈发现, 形成 W 公司驻外员工工作压力来源的主要因素有以下几个方面:

(1) 因工作任务重而需要随时加班

驻外员工大多负责项目跟进、技术支持类工作, 项目进度是在合同签订期已设定好的时间周期, 后期运作过程中时常出现不可控因素。驻外员工需要根据项目执行情况随时调整工作方案, 并加班加点确保项目实施。在项目执行阶段每日的工作处于饱和的状态, 时常加班及应对不确定事件已经成为了他们习以为常的事情。受访者 A 表示: “在国外工作看起来工作时间比较灵活, 实际上是为了完成阶段目标, 我们每个人都没有按时休息过, 加班就是一种常态。”

(2) 与当地员工工作目标不一致

通过访谈发现, W 公司驻外员工与当地员工之间缺乏明确的工作目标, 导致工作难以顺利推进。一是部分当地员工缺乏工作进取心, 事事等领导安排, 工作需要时刻督促。二是当地员工工作缺乏条理性, 没有工作思路, 项目开展起来难度加大。派驻非洲的 B 说道: “跟当地员工和施工方沟通是最累的事情, 他们不管进度问题, 该休息的时候绝不加班, 最后只能我们自己上。”

(3) 不能满足职业发展

一些受访者们表示, 他们的职业发展计划并未能得以实现。这种情况的产生主要归结于以下两个方面: 一是行业内竞争愈发激烈, 对员工整体素质的要求也

逐步提高，随着晋升竞争的加剧，压力也相应不断上升。二是由于缺乏明确的职业发展目标，个人对自己的职业定位感觉迷茫，他们渴望得到提升却不知道该往哪个方向努力。

(4) 找不到工作与生活的平衡点

多数接受调查的驻外员工表示，他们的个人生活与家庭地关系受到了影响，他们在在工作和生活中很难找到平衡点。具体表现在工作主动性、积极性下降，对于个人未来发展前景感到迷茫和困惑。受访者 C 表示：“长期在国外错过了儿子的成长，媳妇虽然也理解但时间长了总会有怨言，我也感觉挺亏欠家人的。”

根据以上访谈结果，参考 Cooper 等人 (1988) 编制的工作压力量表，并借鉴国内成熟量表赵秀清 (2012) 设计的知识型员工工作压力调查问卷，编制 W 公司驻外员工工作压力源调查问卷，该问卷分为两个部分：

第一部分为员工个人信息，包含 6 个题项，主要了解员工性别、年龄、婚姻状况、驻外时长等情况。

第二部分为工作压力源情况调查，设计了环境、组织、个人三个压力源维度，包含工作本身、角色认知、人际关系、工作环境、组织氛围、职业发展、家庭—工作冲突七个指标共计 21 个题项进行调查。问卷的结构和内容有一定的科学性和可靠性。计分方式采用“Likert 五点计分法”，以便于进行数据量化分析，问卷设计题项见表 4.3：

表 4.3 工作压力源问卷题项设置

维度	指标	题项
环境因素	工作环境	当前的政策变化让我无法应对
		同行业的竞争让我倍感压力
	人际关系	公司提供的工作或生活环境让我不满意
		我与当地员工在工作上不能有效沟通
组织因素	工作本身	在工作遇到困难时难以获得帮助支持
		文化冲突造成额外的交际困难
		工作任务繁多，工作量大
		工作任务时间紧迫
		上级对我的工作质量提出了过高的要求

续表 4.3 工作压力源问卷题项设置

维度	指标	题项
	角色认知	我的工作任务和目标不明确
		我不太了解自己的职责范围
		接到两人或多人相互冲突的工作要求
		部门间缺乏有效沟通
组织因素	组织氛围	我不认同公司的组织文化
		公司对我的表现没有足够的反馈
	职业发展	没有足够的个人发展空间
		我在工作中难以学到新的知识和技能
个人因素	家庭—工作冲突	晋升缓慢或没有升职希望
		家人对我工作理解和支持不够
		工作和个人生活之间产生较大冲突
		家庭压力影响了我在工作中的能力发挥

4.1.2 问卷发放与回收

本次调查采用电子问卷的形式,对 W 公司驻外员工 95 个网点随机发放,对 W 公司派驻的各个年龄段、各学历、职务、驻外年限的员工进行调研,具有一定的代表性。问卷发放时间为 2023 年 10 月 10 日,问卷回收时间截止到 2023 年 11 月 1 日。根据 W 公司驻外员工分布情况,问卷发放渠道为公司内部微信群及内网渠道。本次调研共计发放问卷 200 份,问卷回收 192 份,其中有效问卷 186 份,问卷有效比为 93%,最终针对 186 份有效问卷进行分析。

4.1.3 人口统计学分析

通过对回收的 186 份有效问卷进行整理,此次调研中被调查者性别、年龄、学历、婚姻状况、职务、驻外工作年限数据分布情况如表 4.4 所示:

表 4.4 样本分布情况统计表

变量	选项	频数 (次)	百分比 (%)
性别	男	147	79
	女	39	21
年龄	30 岁以下	25	13.4
	30 - 35 岁	74	39.8
	36 - 40 岁	69	37.1
	41 - 45 岁	11	5.9
	46 - 50 岁	4	2.2
	50 岁以上	3	1.6
学历	本科以下	16	8.6
	本科	123	66.1
	硕士及以上	47	25.3
婚姻状况	未婚	42	22.6
	已婚	122	65.6
	离异	22	11.8
职务	普通员工	90	48.4
	中高层管理者	96	51.6
驻外工作年限	1 年及以下	53	28.5
	1 - 2 年	49	26.3
	2 - 3 年	36	19.4
	3 年以上	48	25.8

本次问卷的样本数据分别从性别、年龄、学历、婚姻状况、职务和驻外工作年限六个方面进行分析。从表 4.4 样本统计数据可以看出，本次调查的样本结构良好，男女占比分别为 79%、21%，这与 W 公司驻外员工多为男性的实际情况相符；从年龄上结构来看，以中青年为主，30 岁以下占比 13.4%，占比最多的为 30-40 岁之间达到 76.9%，40 岁以上占比 9.7%。这与 W 公司驻外员工的平均年龄分布在一定程度上是一致的。同时与企业派驻的驻外员工多为有经验、能够开拓海外市场的核心人才这一实际情况相符；从学历角度来看，文化程度为本科的

占比最大，本科及以上学历占比达 91.4%。这与 W 公司所属行业特点以及对驻外员工的招聘要求较为一致；从婚姻状况角度来看，未婚占比 22.6%，65.5%为已婚状态，其他为离异状态，W 公司驻外员工调查样本的婚姻状况与目前社会实际情况相符，也与当前通讯行业整体情况较为接近；从职务及驻外工作年限角度来看，调查样本的普通员工与中高层管理者比例基本持平，这对于能够全面真实的了解不同职务的驻外员工工作压力源更为有效；从驻外员工的外派年限来看，占比较大的为 1 年以下员工达 28.5%，1-3 年驻外工作年限的整体比例为 45.7%，这与 W 公司现行的驻外员工派遣年限的管理政策一致。

4.1.4 问卷信度检验

(1) 信度检验

运用 spss 软件对调查数据进行信度分析，本次调查样本的数据信度检验克隆巴赫系数为 0.863，样本各维度信度检验如表 4.5 所示：

表 4.5 问卷样本各维度信度检验

变量	克隆巴赫系数	项数
工作本身	0.832	3
角色认知	0.812	3
人际关系	0.851	3
工作环境	0.784	3
组织氛围	0.847	3
职业发展	0.839	3
家庭工作冲突	0.845	3

通过表 4.5 的统计分析可以看出，问卷整体克隆巴赫系数为 0.863，在影响驻外员工工作压力的七个维度中，工作本身的克隆巴赫系数为 0.832，角色认知的克隆巴赫系数值为 0.812，人际关系的克隆巴赫系数值为 0.851，工作环境的克隆巴赫系数值为 0.784，组织氛围的克隆巴赫系数值为 0.847，职业发展的克隆巴赫系数值为 0.839，家庭工作冲突的克隆巴赫系数值为 0.845，样本整体及各维度信度均大于 0.7，表明该问卷信度较好。

(2) 工作压力源的统计描述

在 SPSS 软件中对数据进行描述性统计分析，各题项统计结果见下表 4.6:

表 4.6 样本各因素描述统计表

题项	样本数量	最小值	最大值	平均值	标准差
工作本身 1	186	1	5	3.3	1.077
工作本身 2	186	1	5	3.33	1.151
工作本身 3	186	1	5	3.45	1.125
角色认知 1	186	1	5	2.69	1.247
角色认知 2	186	1	5	2.19	1.3
角色认知 3	186	1	5	2.84	1.342
人际关系 1	186	1	5	2.56	1.264
人际关系 2	186	1	5	2.86	1.278
人际关系 3	186	1	5	3.01	1.241
工作环境 1	186	1	5	2.67	1.142
工作环境 2	186	1	5	3.3	1.279
工作环境 3	186	1	5	2.75	1.223
组织氛围 1	186	1	5	2.82	1.326
组织氛围 2	186	1	5	2.62	1.247
组织氛围 3	186	1	5	2.76	1.244
职业发展 1	186	1	5	2.82	1.319
职业发展 2	186	1	5	2.67	1.313
职业发展 3	186	1	5	3.14	1.248
家庭工作冲突 1	186	1	5	3.24	1.335
家庭工作冲突 2	186	1	5	3.4	1.236
家庭工作冲突 3	186	1	5	3.04	1.323

由表 4.6 可知，影响 W 公司驻外员工工作压力源中，有 9 个压力源的平均值超过 3，分别是工作本身、工作环境、人际关系、职业发展、家庭工作冲突。其中工作本身的均值最大，其次为家庭工作冲突，影响因素最小的为角色认知，

这与 W 公司较为成熟的管理架构有关。对于标准差数据统计可知, 各个影响因素之间基本无差异, 可以看出 W 公司多数的驻外员工都处在压力之下。

调查样本各维度的描述性统计如下表 4.7 所示:

表 4.7 样本各维度描述统计

变量	样本数量	最小值	最大值	均值	标准差
工作本身	186	1	5	3.356	1.005
角色认知	186	1	5	2.573	1.105
人际关系	186	1	5	2.905	1.016
工作环境	186	1	5	2.905	1.017
组织氛围	186	1	5	2.733	1.159
职业发展	186	1	5	2.876	1.179
家庭工作冲突	186	1	5	3.225	1.181

通过上表数据统计分析可以看出, 工作本身、家庭工作冲突是对 W 公司驻外员工工作压力影响最大的因素, 其次为工作环境与职业发展, 角色认知的压力影响最小, 说明 W 公司管理流程较为完善。根据各维度对应的环境、组织、个人三个因素划分, 结合以上数据分析可知, W 公司驻外员工工作压力对应的平均得分排序是组织因素>个人因素>环境因素。

(3) 工作压力源的人口统计学差异分析

①工作压力源在性别上的独立样本 t 检验

在本文研究中, 性别选项只有两个变量, 因此对于工作压力源在性别上的差异性分析采用独立样本 t 检验, 当 $Sig>0.05$ 时, 不同人口统计学特征对研究变量影响无显著差异, 当 $Sig<0.05$ 时, 不同人口统计学特征对研究变量的影响显著不同。工作压力源在性别上的独立样本 t 检验如下表 4.8 所示:

表 4.8 工作压力源在性别上的独立样本 t 检验

变量	男	女	t	p
工作本身	3.46±0.98	2.95±0.99	3.842	0.031
角色认知	2.92±1.14	2.75±0.91	1.136	0.069

续表 4.8 工作压力源在性别上的独立样本 t 检验

变量	男	女	t	p
人际关系	2.87±1.04	3.01±0.88	0.771	0.464
工作环境	3.68±1.06	3.11±0.98	2.852	0.039
组织氛围	2.71±1.22	2.80±0.91	0.426	0.516
职业发展	3.63±1.18	2.81±1.17	1.837	0.023
家庭工作冲突	3.15±1.19	3.51±1.98	2.665	0.043

通过对不同性别上的独立样本 t 检验可以看出, 工作本身、工作环境、职业发展、家庭工作冲突对应 P 值小于 0.05, 说明工作本身、工作环境、职业发展、家庭工作冲突四个变量在男女性别样本中具有显著差异性。其中男性在工作本身、工作环境、职业发展的压力明显高于女性, 女性在家庭工作冲突中的压力高于男性。

②工作压力源在年龄段上的方差分析

独立样本 t 检验仅适用于二分类的变量, 本研究中年龄分为 6 段, 因此要采用方差分析, 统计分析结果见表 4.9:

表 4.9 工作压力源在年龄段上的方差分析

	30 以下	30-35	36-40	41-45	46-50	50 以上	F	P
1	3.65 ± 0.99	3.13 ± 1.02	3.44 ± 1.02	3.81 ± 0.79	3.33 ± 0.52	3.31 ± 1.15	3.992	0.002
2	2.76 ± 1.31	2.47 ± 1.11	2.46 ± 1.01	3.12 ± 0.71	2.83 ± 0.19	3.66 ± 1.24	1.596	0.433
3	3.14 ± 1.06	2.81 ± 1.07	2.84 ± 0.92	3.03 ± 0.84	3.33 ± 0.73	3.64 ± 1.16	1.977	0.652
4	3.53 ± 1.03	2.73 ± 1.11	2.94 ± 0.87	3.12 ± 0.82	3.05 ± 0.94	3.03 ± 0.79	2.935	0.031
5	2.53 ± 1.28	2.54 ± 1.13	2.80 ± 1.11	3.48 ± 0.85	3.33 ± 0.77	3.68 ± 1.31	2.171	0.503
6	2.82 ± 1.16	2.61 ± 1.21	3.67 ± 1.14	3.45 ± 1.18	3.17 ± 0.91	3.07 ± 1.27	2.928	0.033
7	3.03 ± 0.96	3.04 ± 1.26	3.41 ± 1.13	4.62 ± 0.67	3.15 ± 1.73	3.71 ± 1.17	3.736	0.012

注: 1=工作本身; 2=角色认知; 3=人际关系; 4=工作环境; 5=组织氛围; 6=职业发展; 7=家庭工作冲突。

通过上表 4.9 分析可知, 对于不同年龄维度压力源, 工作本身、工作环境、

职业发展、家庭工作冲突这四个变量所对应的 P 值小于 0.05, 说明针对不同的年龄段员工在这四个变量上差异性显著。30 岁以下年龄段驻外员工对工作本身、工作环境感知的压力影响最大; 与其他年龄段相比, 36-40 岁驻外员工在职业发展的压力较大, 这与 W 公司所处行业特性有关; 在家庭工作冲突方面, 41-45 岁驻外员工感知压力最大, 这与该年龄段的家庭结构有很大关系。

③工作压力源在学历上的方差分析

采用 SPSS 中的单因素方差分析法检验不同学历变量间的显著性差异, 统计分析见表 4.10:

表 4.10 工作压力源在学历上的方差分析

	本科以下	本科	硕士及以上	F	P
工作本身	3.75±0.89	3.36±1.03	3.57±0.89	2.074	0.119
角色认知	2.17±0.83	2.57±1.11	2.72±1.35	1.525	0.220
人际关系	3.46±0.94	2.82±1.01	3.28±0.99	5.332	0.006
工作环境	3.33±1.13	2.79±1.52	3.01±0.97	5.345	0.005
组织氛围	2.04±0.98	2.71±1.16	3.04±1.11	3.652	0.061
职业发展	2.19±0.89	2.82±1.18	3.27±1.15	5.784	0.004
家庭工作冲突	2.65±1.12	3.19±1.26	3.55±1.16	4.569	0.012

通过表 4.10 对不同学历维度的差异化比较分析显示: 人际关系、工作环境、职业发展、家庭工作冲突这四个变量对应的 P 值小于 0.05, 说明这四个变量在不同学历中呈现显著差异性。其中, 本科学历以下的驻外员工, 在人际关系、工作环境中的压力明显高于其他员工, 因为驻外工作本身对员工提出了更高的要求。而硕士及以上学历驻外员工则在职业发展、家庭生活冲突中的压力明显高于其他员工。

④工作压力源在婚姻状况上的方差分析

采用 SPSS 中的单因素方差分析法检验不同婚姻状况变量间的显著性差异, 统计分析见表 4.11:

表 4.11 工作压力源在婚姻状况上的方差分析

	未婚	已婚	离异	F	P
工作本身	3.03±1.07	3.37±0.97	3.86±0.85	5.242	0.006
角色认知	2.32±1.05	2.59±1.01	2.93±1.38	2.313	0.102
人际关系	2.69±0.99	2.93±1.11	3.12±1.03	1.514	0.223
工作环境	2.79±1.32	2.91±1.09	3.09±1.07	1.536	0.221
组织氛围	2.31±1.05	2.81±1.15	3.06±1.23	4.024	0.019
职业发展	2.43±1.12	2.96±1.16	3.21±1.31	4.322	0.015
家庭工作冲突	2.78±1.11	3.33±1.12	3.48±1.18	4.058	0.019

由表 4.11 对工作压力源在婚姻状况上的方差分析可以看出, 工作本身、组织氛围、职业发展、家庭工作冲突所对应的 P 值小于 0.05, 说明在不同婚姻状况中这四个变量所表现的差异性显著。驻外员工中婚姻状况为离异的在这四个变量中的压力明显高于其他员工。

⑤工作压力源在职务上的独立样本 t 检验

对于工作压力源在职务上的独立样本 t 检验, 分析结果见下表 4.12:

表 4.12 工作压力源在职务上的独立样本 t 检验

	普通员工	中高层管理者	t	p
工作本身	3.12±1.07	3.56±0.88	3.047	0.031
角色认知	3.38±1.12	2.75±1.06	3.321	0.011
人际关系	2.68±1.01	3.01±0.97	2.862	0.878
工作环境	2.73±1.06	2.81±1.32	1.394	0.929
组织氛围	2.48±1.08	3.01±1.16	2.424	0.926
职业发展	2.65±1.18	3.11±1.35	3.857	0.019
家庭工作冲突	2.83±1.17	3.59±1.07	4.626	0.008

由表 4.12 对不同职务上的压力源对比分析, 可以得出工作本身、角色认知、职业发展、家庭工作冲突对应的 P 值小于 0.05, 说明这四个变量在不同职务中的

压力差异化明显。其中，普通员工对于角色认知感知的压力较为明显，中高层管理者在工作本身、职业发展、家庭工作冲突方面的压力要大得多。

⑥工作压力源在驻外工作年限的方差分析

采用 SPSS 中的单因素方差分析法检验工作压力源在驻外工作任期上的方差分析，统计分析见表 4.13:

表 4.13 工作压力源在驻外工作年限的方差分析

内容	1 年及以下	1-2 年	2-3 年	3 年以上	F	P
工作本身	3.04±0.95	3.44±0.89	3.31±1.13	3.64±0.99	3.286	0.022
角色认知	2.35±0.89	2.64±1.14	2.65±1.09	2.68±1.26	0.998	0.395
人际关系	2.66±0.94	3.06±1.01	3.00±1.08	2.94±1.03	1.552	0.203
工作环境	2.86±1.24	3.13±1.03	3.09±1.17	2.89±1.23	1.632	0.201
组织氛围	2.31±1.15	2.73±1.04	3.08±1.31	2.93±1.19	4.055	0.008
职业发展	2.46±1.08	2.94±1.17	3.24±1.21	2.98±1.17	3.632	0.014
家庭工作冲突	2.94±1.28	3.29±1.15	3.41±1.12	3.31±1.11	1.424	0.237

由表 4.13 对不同驻外工作年限的压力进行比较分析，可以看出工作本身、组织氛围、职业发展这三个变量对应 P 值小于 0.05，说明在不同驻外年限中工作本身、组织氛围、职业发展这三个变量的差异性显著。其中，3 年以上驻外工作员工对工作本身感知的压力比其他员工大，在组织氛围、职业发展方面驻外工作 2-3 年员工压力显著高于其他员工。

4.2 W 公司驻外员工工作压力源分析

通过对访谈内容进行汇总整理，并对调查问卷数据进行统计分析，可以看出 W 公司驻外员工工作压力来自于内外部环境、组织内部及个人因素。研究将进一步针对工作压力源展开，探究环境、组织、个人三个层面的具体压力源及其成因，以便于制定适切性的工作压力管理对策。

4.2.1 环境因素的压力源分析

在调研过程中，对于环境因素的压力源进行细分，发现行业竞争、工作环境及人际交往中的文化冲突是致使 W 公司驻外员工压力过大的主要原因，具体表现如图 4.1 所示：

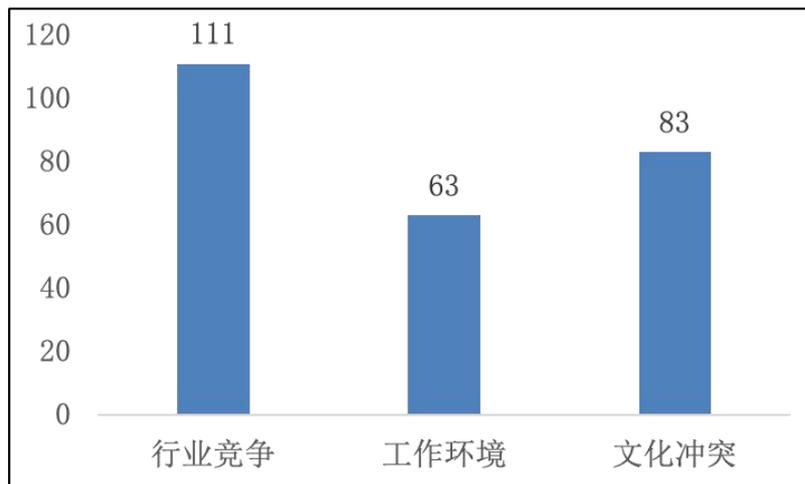


图 4.1 环境因素压力源分析

(1) 技术革新与变革

随着政策经济环境的变化、全球技术革新的加快、行业竞争的加剧，科技通讯类公司普遍面临着更加严峻的市场考验，而 W 公司作为率先出海的跨国型通讯企业，也会面临更多的问题。面对这样的市场格局，W 公司必须进行组织变革，这势必影响到员工的职业发展及薪资待遇，驻外员工大多肩负着家庭的重担，会担心工作的稳定性，从而给 W 公司驻外员工造成一定的困扰，形成相应工作压力。在 186 名调研者中，其中针对“同行业竞争让我倍感压力”这一题项，有 59.1% 的驻外员工选择了比较符合、完全符合的选项。

(2) 工作环境受限

通讯工程建设是需要长期室外作业的偏远地区，地处环境偏僻，尤其在非洲一些国家又面临着高温、干燥等气候影响。在访谈中派驻非洲的一名技术人员说道：“非洲这边的天气环境及生活环境都较为恶劣，炎热的天气环境会增加施工作业难度，然而作为驻外员工一方面要克服困难完成对客户的交付，另一方面还要达到公司的考核指标，这就无形中增加了驻外员工的工作压力。”

(3) 人际交往中的文化冲突

W 公司海外办事处人员配置 60%为派驻国当地员工，他们熟悉当地政策及流程，这从一定程度上有利于市场开发及后续项目推进。但驻外员工多承担项目主导作用，在进行项目进度配合过程中，双方的文化的差异会对工作推进及人际交往产生一定的障碍，从而使内部沟通成本增加，无形中影响项目进度，这是驻外员工普遍面临的困扰。

4.2.2 组织因素的压力源分析

(1) 工作本身负荷大

W 公司驻外员工对工作本身感知到的压力最大，由于 W 公司属于通讯科技类行业，对员工专业知识技能有较高的要求，工作本身具有一定的挑战性。对于驻外员工，不仅需要专业技能熟练，更要精通当地语言，了解风俗文化。驻外员工中的中高层管理者还承担着公司战略拓展的要务，他们需要把握市场风向，做出判断和决策，一人要处理多项事务，时常出现在紧急时间内完成任务的情况。驻外员工中的基层员工则需要与当地外包施工团队沟通，工作内容繁杂，时间节点紧迫、任务量大。

(2) 职业发展空间受限，人才提升途径少

W 公司驻外员工晋升途径分为管理岗和专业岗两大类，鉴于行业的基本特性，管理岗岗位设置较少，造成没有管理岗位空缺，很多驻外员工没有升职路径，从而导致职业发展规划模糊问题。一名驻外 3 年营销岗的人员反馈：通常长期驻外最终希望能够有更好的晋升通道，但晋升岗位的设置是按照从业时间、业绩、技术创新等进行综合评定来划分等级，需要与海外项目的实施情况挂钩，因不同国家竞争情况、项目大小不同，均采用一个评定标准，造成专业岗驻外员工晋升最大的优势就是拉长从业时间，但驻外工作年限延长后员工的岗位期望值并未得到满足，就会导致员工的工作热情下降。尽管 W 公司内部也实施了不同国家之间的轮岗政策，但由于通讯类项目实施周期较长，过程中轮岗对项目进度会产生一定影响，这一政策并未彻底落实。结合调研数据可以看出，W 公司驻外员工对职业发展空间这一压力源的感知较为明显，详情见图 4.2:

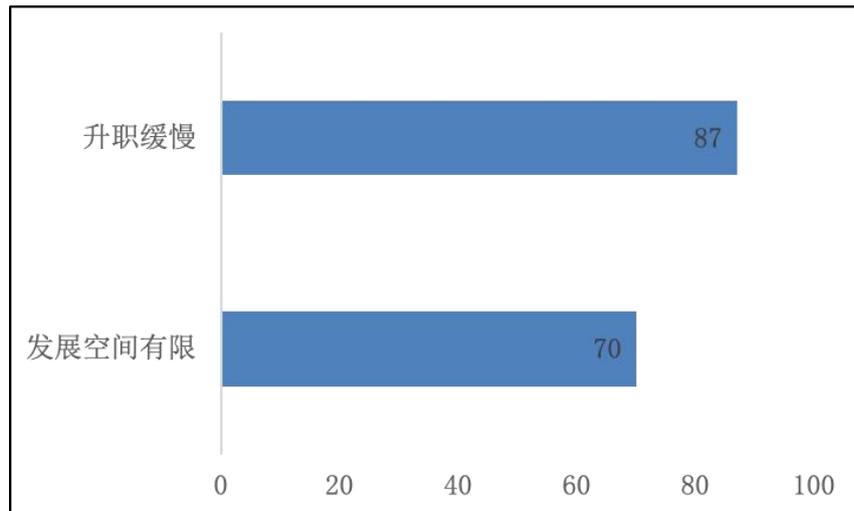


图 4.2 职业发展受限压力源分析

(3) 跨部门之间缺乏有效沟通

W 公司海外项目以销售部作为主牵头部门，签订合同后分发技术口进行项目实施推进，在合同中已明确约定项目实施周期及验收节点，销售部考核指标为签订合同金额及回款金额。为顺利拿下订单，合同约定工程周期需要满足客户要求，但在技术口进行项目实际推进过程中，并不能完全按照节点完成，就造成了一定的违约风险。而在前期签订合同前阶段，销售口与技术口并未能充分沟通，仅是考虑公司对自身的考核要求。因缺乏沟通，部门之间在需要配合时，也难以在很短时间内形成高效团队来应对外部市场环境。

(4) 缺少员工关爱机制

首先，W 公司驻外员工的激励措施针对性不强，主要是通过绩效激励来实现，但是驻外员工的级别由工作年限、业绩来决定，工作业绩的分配评估由直属上级决定，存在没有详细标准、不透明等问题。而晋升时最后主要看重学历背景，这就造成驻外员工感觉到严重的不公平。其次，在精神激励方面，W 公司多采用工会组织活动的形式展开，但驻外员工远离公司本部，再加上时差的影响，并不能参与到活动中，而公司并未建立驻外员工与工会的直接沟通渠道。上级领导对员工成绩并不能给予及时肯定，缺乏积极鼓励。最后，驻外员工的休假福利并未得到保障。公司规定驻外 3 个月可以休假 15 天，但在实际执行过程中为保障项目实施不能按期休假，按照目前公司规定后期也不能进行补休。

4.2.3 个人因素的压力源分析

(1) 工作家庭冲突造成的压力

调研中通过“家人对驻外工作不理解、驻外工作与个人生活发生冲突及该压力影响了驻外工作中的表现”三方面来探究工作家庭冲突这一压力源。结合调研数据，调研者对这三项选择“比较符合或完全符合”的数据表现如图 4.3 所示：

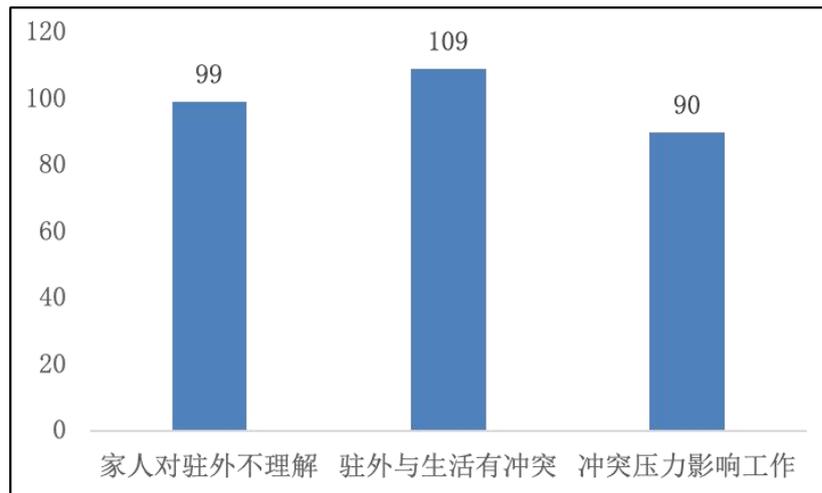


图 4.3 工作家庭冲突压力源分析

首先，W 公司驻外员工年龄大多集中在 30-40 岁之间，员工既要面对繁重的工作任务，又承担着赡养老人、抚养孩子的重任，长期的驻外工作使员工不能照顾和陪伴家人。其次，驻外员工的休假时间无法得到保障，很少有时间关注家人。即使在休假期间也会随时接到工作任务，员工不能全身心放松，陪伴质量下降，导致夫妻关系冷漠、亲子关系紧张。最后，由于驻外员工长时间不能回归到家庭中，势必会引发一系列家庭冲突，从而会分散驻外员工的精力，最终会对工作业绩造成影响。

(2) 驻外员工个人性格造成的压力

驻外员工需要适应派驻国的工作环境、文化氛围，这对员工适应性有了更高要求。如果驻外工作不能快速开展，势必影响驻外员工的业绩考核，给员工造成较大压力。驻外员工远离亲人、朋友，脱离原有的社交圈，对于性格内向的人而言，遇到问题不会轻易与上级或同事倾诉，导致问题积压。

综上所述，引发 W 公司驻外员工工作压力问题的因素有环境因素、组织因

素与个人因素。环境因素包含行业间竞争引发的技术革新及变革、工作环境受限、人际关系中的文化冲突。组织因素包含工作本身负荷大、职业发展受限、跨部门间缺乏有效沟通、缺少员工关爱机制。个人因素包含工作家庭冲突造成的压力及员工个人性格造成的压力。找到这些工作压力源成因，接下来将结合原有工作压力管理中存在的问题，制定有针对性的驻外员工工作压力管理对策。

5 W 公司驻外员工工作压力管理对策

通过上文对 W 公司驻外员工工作压力源的探究，本章节将根据 Robbins 压力理论，并结合个体—环境匹配理论，从环境、组织和个人三方面制定适用于 W 公司驻外员工工作压力管理的对策。在遵循科学优化原则的基础上，明确优化思路，完善 W 公司驻外员工工作压力管理对策，以减轻和管理驻外员工工作压力，提高驻外员工工作效率。

5.1 优化原则和思路

5.1.1 优化原则

(1) 战略导向性原则

所提出的工作压力管理对策必须以 W 公司发展战略为基础，结合 W 公司的企业发展状况，充分考虑公司外部市场环境特征及内部组织架构，设计出合理的工作压力管理对策，从而更利于公司实现战略目标。

(2) 客观性原则

制定的工作压力管理对策应该反映具体的压力来源，本文通过对 W 公司驻外员工的基层员工及中高层管理者的随机调研，调查样本较为全面，收集的调查数据真实可信，可以进一步证明工作压力管理对策的客观性。

(3) 针对性原则

根据前文的分析表明，工作压力在不同行业、不同企业、不同岗位的表现各异，本文以 W 公司驻外员工作为重点研究对象，调查分析驻外员工工作压力源成因，因此应制定有针对性的工作压力管理对策。

(4) 适度性原则

通过前文介绍的倒“U”型理论，工作压力过大或过小时都会对绩效产生负面影响，只有保持适度的工作压力，使员工身心健康得到保障，保持最佳工作状态，才能提高员工工作积极性，提升员工对组织认同感，进而为企业创造更大的价值。

5.1.2 优化思路

W 公司驻外员工工作压力管理的优化目标是将压力管理过程分为压力预防、分析、管理和监控四个阶段，并通过驻外员工的压力形成、识别、管理和反馈，建立适用于 W 公司驻外员工这一特定群体的工作压力管理对策。在压力管理中，压力的预防与分析是保障其正常运转的前提，运用在员工招聘、培训、工作过程中。提前评估员工可能出现的压力状态，当驻外员工有压力表现时，对其进行综合分析并挖掘压力来源，制定出合理的应对措施。

压力预防：这个阶段的关键任务是构建一个监测员工心理健康状况的系统，为未来的工作做充足准备。根据 Robbins 压力理论，环境、组织及个人都会导致员工感受到压力。通过深入分析企业战略方向、组织文化及外部环境等因素，再结合员工的个性特征，可以识别出哪些情况可能会使员工精神紧张，这样企业就能知道如何减轻驻外员工在工作中的紧张感。

压力分析：驻外员工感知到的工作压力过大时，在心理上和身体上都会产生不良反应，例如焦虑、敏感、频繁头痛等，这可能会导致对工作的不满。这种情况的出现，需要引起管理者的高度关注，与驻外员工面对面沟通，及时了解情况以便尽早发现问题。可以借助压力测评工具评估来驻外员工工作压力的程度，从而制定出相应的应对方案。

压力管理：在这个环节根据驻外员工感知的工作压力程度，管理者和相关人员制定压力缓解方案，从根本上消除压力源对员工的影响。组织上给予一定的关怀，同时向家庭成员寻求支持。如果驻外员工感知的工作压力过大，需要专业的咨询机构进行干预。

压力监控：在实施压力管理后，对压力管理效果进行跟进反馈，进行阶段性成果总结，发现存在的问题后及时调整方案，并在压力管理过程中对压力预防、压力分析、压力处理阶段的工作流程进行再梳理，从而进一步推动和完善工作压力管理对策。

5.2 工作压力管理对策

5.2.1 基于环境因素的压力管理对策

从整个环境视角来看,包含外部环境及内部环境两部分,外部环境如国内外市场竞争加剧、产业技术升级等,内部环境指驻外员工办公及人文环境。因此,本文将从外部环境与内部环境两方面优化环境因素的压力管理对策。

(1) 外部环境应对策略

W 公司作为首批出海的通讯类企业,已经在海外市场占据一定的市场份额,但面对激烈的市场竞争,企业形象塑造、持续性品牌价值落地应作为突破竞争的关键。首先,进一步规范企业海外项目经营活动流程,建立标准化客户服务体系,已完成项目的客户反馈能得到及时响应处理,树立以客户为核心的服务理念。既可以减少因沟通不畅而引起的解决问题滞后,又可以在规范活动中明确各岗位职责,提高工作效率。其次,技术与培训相结合,培养驻外员工应对技术创新与变革意识。集团研发中心对驻外员工定期开展技术创新培训服务,使其了解国内外市场的技术前沿科技,深入剖析竞品与公司产品的优劣势,鼓励驻外员工自行发起各个事业部之间的技术交流会议,充分调动员工的自我学习能力。在海外市场拓展中能够向客户精准传达公司技术优势、产品特性、功能设计以及服务模式等,这是企业进行海外市场影响力传播的有效路径。再次,积极极参与公益活动,传递企业社会责任感。W 公司已在“印尼海啸”捐款等方面做出了企业表率,但却忽略了地方性公益活动的参与度,W 公司作为通讯网络保障性企业,更应该贴合当地实际,在满足居民通讯服务的前提下,服务更多的社会公益发展,为企业品牌价值落地打下基础。最后,在海外资源有限的情况下,加强与派驻国新闻媒体、研究院、高校等机构合作,一方面能够借助当地研究院、高校资源对产品进行二次开发,以符合当地环境的适用特性。另一方面通过与新闻媒体联合,参加行业协会、展会等,提高企业知名度,为企业在当地发展树立形象和口碑。

(2) 内部环境管理对策

企业内部的工作环境及人文环境都属于内部环境,在外部自然环境施工作业条件无法改变的情况下,内部环境的改善就成为重点。首先,可以对现有的工作环境进行改造升级,为驻外员工提供更加舒适、温馨的办公条件。在办公区域除

原有的茶水间、休闲区外，增设减压室、冥想空间，使员工能够在这里得到情绪的宣泄或放松。驻外员工居住的公寓，日常生活配套设施应完备，如便利店、理发店、健身房等，一方面满足员工日常所需，另一方面体现出企业人文关怀，让驻外员工感受到组织支持与关爱，在驻外工作期间仍能够增强企业归属感，从而减轻工作压力。其次，定期组织驻外员工与当地员工交流活动。驻外员工产生的文化冲突起因在于与当地国员工沟通时存在的文化差异，要建立顺畅的沟通机制，就需要充分了解双方的文化、习俗及理念。开展联谊活动能够使双方从工作角色中脱离出来，从生活角度观察和了解对方，团体类的可采用体育竞技类运动或酒会展开，小组类的可组织家庭日活动，每月选择一名当地国员工由其召开家庭日开放活动，邀请小组内部所有成员参加，驻外员工通过此类活动能够更全面地了解派驻国人文习俗，拉近与当地员工的心理距离，从而在工作沟通中更为顺畅。最后，对驻外员工单独建立“家庭关爱计划”，定期慰问驻外员工家属，协助解决家庭困难，营造企业人文环境，减缓驻外员工压力。

5.2.2 基于组织因素的压力管理对策

通过上文对 W 公司驻外员工工作压力源成因分析可以看到，组织因素对驻外员工的压力影响很大，驻外员工承担着企业海外事业发展的重任，企业期望他们能够创造更大的价值，但工作任务过重、职业发展受限等组织因素都会导致员工工作积极性下降、工作绩效降低。因此，基于组织因素的压力管理对策主要从以下几个方面进行优化，详见图 5.1:

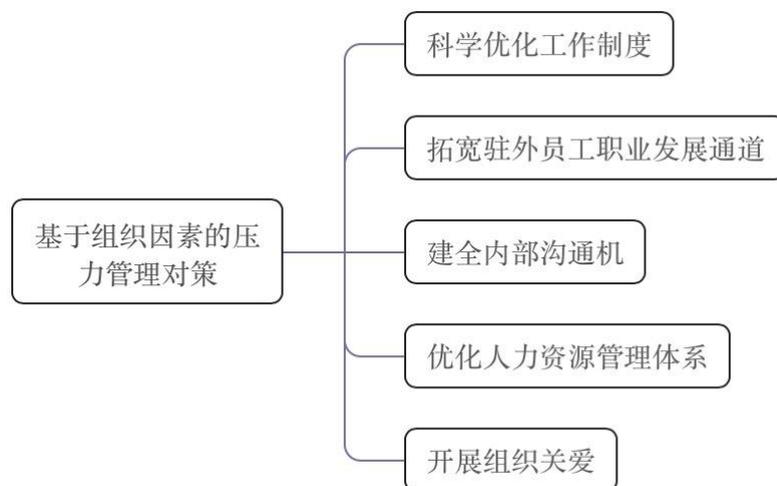


图 5.1 基于组织因素的压力管理对策

(1) 工作任务重新分配

W 公司驻外员工普遍反馈导致压力产生的主要问题是工作负荷大,工作量的超载、工作过程的复杂性等原因致使员工参与度降低,工作效率下降。因此,对工作任务的重新分配包含工作种类的设计、工作过程的重塑、工作结果的反馈。一是通过工作种类的细分拆解,将各个工作种类所需要的技能进行整合,使员工前期对工作难度有所预估,也与自身能力进行匹配,提前评估工作的难度并向团队成员寻求帮助。二是将工作过程明晰,流程的制定与实施能够让刚刚派驻海外的员工迅速进入工作状态,提高工作参与度与积极性,进而实现员工个人需求,达成组织目标。三是对工作结果进行有效反馈,使驻外员工及时了解组织对其工作成果的评价,员工也在反馈中能够清楚组织对其期待。让员工客观了解自己的工作状况,及时改进不足并明确后续发展方向。

(2) 科学优化工作制度

为减轻工作压力提升工作效率,W 公司必须根据驻外员工的工作特性,对工作任务进行科学合理的调整,优化工作制度可以具体分为以下几个方面:

一是根据驻外员工工作性质和管理需求,明确每个岗位的职责。在组织工作当中,经常会面临角色认知模糊的场景,随着竞争的加剧,这一情形变的更加严重,这也是组织因素中工作压力来源的主要潜在因素。比如在工作中,员工会接到不同领导发出的意见相左的指令,这就会产生角色认知模糊。对于驻外的中高层管理者,应明确行使权力的范围与条件,并明确与权力相对应的责任。对于驻外基层员工,要明确工作目标、工作任务及完成的标准。按照 W 公司海外事业部的发展情况,需要组织对驻外员工的责任和义务有明确的规范。在清晰界定各岗位工作职责后,探索精细化的分类管理机制,以提高驻外员工管理工作的科学性和有效性。需要明确划分驻外员工的工作岗位职责,并设定的具体的工作责任边界,以防止职责不明晰的情况发生。同时,合理的规划工作任务,确保驻外员工能够有效的完成既定的工作量和保持工作质量。在工作责任、工作任务量明确的基础上,适度的提高管理灵活性。在日常工作中,通过培训使驻外员工了解组织目标及上级对他们的工作期待,以此激发驻外员工的工作热情。

二是丰富驻外员工的职责范围,为他们提供参与管理层的机会。将驻外员工

参与管理设计为激励方式的一种，以应对驻外员工多样化的需求，从而打破常规的工作模式，并提高驻外员工工作灵活性。在确保工作规范化的前提下，赋予驻外员工更多工作自主权，使他们能够发挥自身优势。此外，提升驻外基层员工的决策参与度，通过在项目决策中积极征询他们的意见，增加他们的成就感和归属感。当员工在工作中感知到价值感，潜在能力得到充分发挥，就能产生积极工作状态，从而使工作压力得以有效缓解。

三是建立健全轮岗机制。实行岗位轮换策略，有利于增强驻外员工适应不同工作环境的能力，并促使他们在多样化的职位中积累经验和知识。通过内部轮岗，驻外员工可以不断挑战新的岗位，在不同岗位上历练成长，发挥其积极主动性。工作岗位的轮换不仅有助于员工之间的互相理解，建立良好的沟通渠道，还能够降低人际关系中的冲突。W 公司的驻外员工通常要处理大量的日常事务性工作，这些任务具有高度的重复性，长时间局限于同一岗位可能会导致员工感到职业倦怠，从而影响工作效率。因此，为激发驻外员工的工作热情，W 公司应该严格执行轮岗政策，以减缓工作疲劳，同时提升员工的综合能力，进而增化企业竞争力。

(3) 拓宽驻外员工职业发展通道

拓宽职业发展通道是对驻外员工进行工作压力管理的一项关键举措，组织对驻外员工的职业发展规划需要通过一系列政策和管理制度执行和实施。首要任务是设定明确的驻外员工晋升标准，通过可量化的指标来确保提升流程的公开性、透明度和公正性。对于具有较高综合能力且有强烈工作动力的驻外员工，应提供更多晋升机会。结合驻外员工个人的职业发展规划，设计出与员工特点相符合的职业发展目标，以支持他们实现职业理想。其次，应当优先让内部人才参与岗位竞争，按照企业的需求及时进行内部招聘，使集团总部、国内事业部、海外事业部之间人才进行合理流动，改变驻外员工晋升难、职业发展受限的现状。采用内部竞聘的主要原因是员工对公司内部管理、制度及业务流程较为熟悉，这有助于缩短培训期限并节省培训成本。再次，要激发驻外员工的竞争意识，使驻外员工不断学习，了解和运用新技术，掌握新技能，不断提升自身专业与技术水平，公司内部对优秀人才进行充分肯定与关注，从技能等级奖励上进行认可，为其他驻外员工做表率，这也相应减轻了那些对未来职业发展感到困惑员工的工作压

力。最后，为了促进驻外员工的培养和选拔，W 公司应积极探寻新的选拔方案，打破对传统选拔制度的依赖。在选拔过程中需要全面考量海外事业部各部门的发展需求、员工的个人素质与潜能，以及不同岗位的匹配要求等多重因素。并不单单以工作年限、学历为升职准则。

(4) 健全内部沟通机制

首先，采用项目负责制，从项目立项阶段开始搭建员工内部沟通平台，完善各部门、部门内部之间的沟通渠道。便于各部门及时了解项目推进情况、遇到的问题、阶段性反馈，以便于各部门之间能够及时发现问题并采取有效措施，减少因沟通不畅造成的项目滞后，促进团队合作，提高员工的共同参与度与责任感。

其次，在公司内网平台增设针对驻外员工的“业务答疑”模块。集团从技术层面、营销层面能够给予驻外员工相应的指导，同时也能够促进各事业部、各部门的深度沟通，集团通过平台也可以了解一线的客户需求及产品更替情况，对后续产品研发与竞争战略制定有极大的意义。通过这一方式让驻外员工与集团总部紧密联系，遇到工作问题能得到充分支持，从心理上逐渐减轻焦虑，积极投身工作从而促进企业持续发展。

再次，在内网中开通驻外员工心声版块。使驻外员工可以随时提出自己的建议和需求，实名或匿名均可发表，由工会统一收集意见，对问题梳理归类后分发至处管理部门进行及时处理，管理部门处理时效作为其考核标准之一。驻外员工问题能够得到及时反馈，可以减少沟通不足引发的误解，同时又提高了驻外员工的组织归属感。

最后，定期组织管理者与驻外员工访谈会。由海外事业部负责人牵头，采用“一对一”或“一对多”的形式开展访谈交流，了解驻外员工近阶段的工作问题、家庭情况、所需组织支持等。并传递公司近期的重大战略决策，解读在战略执行中驻外员工的关键作用，提升驻外员工自身价值感。

(5) 优化人力资源管理体系

科技类公司竞争实质上是人才的竞争，W 公司作为通讯科技类公司，在驻外员工人力资源储备上，更应该搭建好人才梯队。首先，摒弃原有的管理思维，启用培养思维模式，全面培养驻外员工队伍的营销技能、产品技能、服务技能，使团队的综合技能得到同步提升。其次，员工招聘、岗位分配前使用能力模型工

具, 对人员适配性做数据化检验, 将员工知识、经验、人员特质与岗位相结合, 将其分配在适应的地区与岗位, 实现人才利用最优化。根据个体—环境匹配理论, 如果个体和环境达到一定的一致性与相容性, 则能够更好的提高员工工作积极性。最后, 出台鼓励驻外员工学历再深造政策。不断提高专业技能、提升国际化业务水平, 从组织层面培养员工, 对于取得专业技能证书、学历证书的给予奖金奖励、报效学费等, 更好的激发驻外员工自主学习意识, 完善企业的人才库搭建。

(6) 开展组织关爱

首先, 建立“员工健康管理平台”。每年开展员工身体、心理健康体验服务, 将驻外员工个人档案单独管理, 科学设定个人健康预警标准, 当驻外员工身体或心理达到预警指标提示时, 安排专业医生进行问诊。各事业部配备专业心理咨询师, 及时发现员工压力问题, 分析原因后进行跟进处理, 记录在员工健康管理档案中, 真正做到压力的预防、分析、处理和跟踪。

其次, 设置员工帮助计划专职部门。EAP 即员工帮助计划在国外大型企业中应用已较为成熟, 考虑到企业需要长期发展, 需要从可持续性的角度进行思考, 在集团内部成立专职部门来组建员工帮助计划服务体系, 也可以聘请专业第三方机构, 来解决驻外员工在工作和生活中的难题进而缓解工作压力。通过借鉴学习国内外企业的 EAP 经验, 为员工提供包括个人心理健康测评、心理辅导、心理健康培训以及健康知识传播等在内的支持服务, 以帮助员工缓解工作压力。

最后, 为了使驻外员工家人能够理解并支持其工作, 可增设驻外员工专属的家庭权益。家人的帮助和支持能够从很大程度上缓解驻外员工的工作压力, 让员工家属积极参与到公司组织的活动中, 从而增加家人与员工交流的机会, 即能够让驻外员工给予家人更多的陪伴, 又能够使家人了解驻外的工作情况, 增进了相互间的理解与关爱。

综上所述, 组织因素的压力管理对策目的是为驻外员工营造轻松和谐的工作环境, 使其能够充分发挥个人优势, 避免因工作负荷过大、角色认知模糊及职业发展受限等所引发的工作压力。通过工作制度优化、明确角色任务责任、拓宽职业发展通路等举措提高驻外员工的工作自信心和主动性。

5.2.3 基于个人因素的压力管理对策

环境因素与组织因素对于员工工作压力影响都属于外在影响,而个人因素对于员工的压力影响则是内在影响。随着技术更迭的不断加快,竞争态势的加剧,驻外员工在工作压力管理过程中,首先要正视工作压力的客观存在,加强自我认知,科学进行压力调节,具体对策见图 5.2:

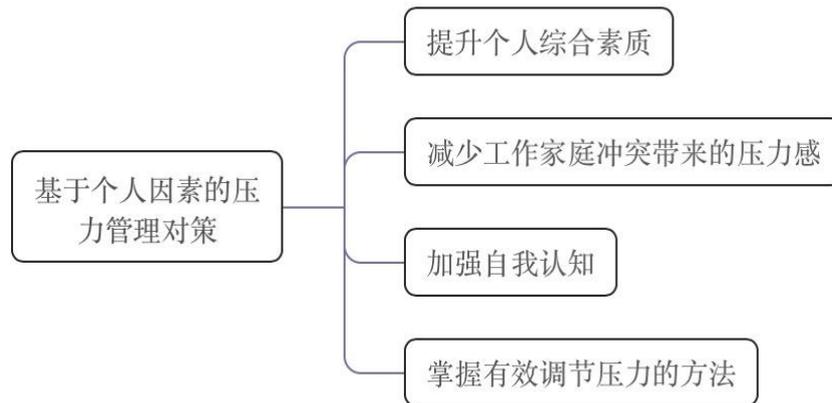


图 5.2 基于个人因素的压力管理对策

(1) 提升个人综合素质

面对当前行业的激烈竞争,个人要在企业发展中不被淘汰,能够应对各种压力,就需要不断提升个人能力,提高自身综合素质。W 公司作为通讯科技类企业,所处市场环境技术革新快、产品迭代快,这就意味着员工要不断面对新的挑战。驻外员工因其特殊的岗位需求,更要在工作能力和学习能力上不断提升。首先,个人工作能力不断提高。根据驻外员工工作压力源调查发现,W 公司驻外员工工作压力较大的原因之一是工作任务重,多数员工表示难以胜任当前的工作岗位。因此,驻外员工需要不断学习新技能,紧跟行业和企业的发展速度,以适应工作岗位,在工作实践中学习和探索,从而适应工作节奏。其次,个人学习能力稳步提升。工作能力提升可以暂缓当前的工作压力,长期让自身保持高效工作状态却需要不断提升学习能力,学习前沿科技、沟通技能、谈判要点等都可以增加自身优势以适应经济发展及工作的需要。最后,提高人际沟通能力。驻外员工相对于国内员工更需要有较好的沟通能力,对外的市场营销、项目执行、技术支持等层面都会与当地客户、施工方等进行全方位沟通协调,对内也需与当地员工进行工作交流。因此,具备较好的沟通能力能够极大提升工作效率,减少人际关

系冲突。

(2) 减少工作家庭冲突带来的压力感

驻外员工陪伴家人时间有限, 在个人层面, 要改进自身工作胜任力, 提高工作效能。驻外员工要加强与家人的日常交流, 建立家庭对其工作的支持和理解, 正确处理工作与家庭关系。在休假期间, 做到高质量陪伴, 充分利用休假机会, 组织家庭活动以加深亲密和亲子关系。在工作期间, 可以邀请家人到派驻国旅游团聚, 减少家人对工作生活环境的担忧。

(3) 加强自我认知

自我认知可以通过自我评价或总结来实现, 心理学研究表明, 个人期望和现实之间存在差距, 会导致压力产生, 如果二者发生冲突, 则会导致焦虑和抑郁症等负面情绪体验。驻外员工可以根据自身工作经历、所学习的专业知识及职业发展规划等, 进行自我剖析和总结。客观对待自我评价和个人期望, 能够避免不合实际的预期, 减少心里落差, 从而减轻心理压力。

(4) 掌握有效调节压力的方法

首先, 培养良好的心理素质。当今社会经济环境复杂多变, 适应社会的发展, 需要强大的心理素质来应对。W 公司驻外员工需要远离熟悉的环境, 长驻到不同派驻国, 面对复杂的地理环境、文化的冲突、远离亲朋等更需要强大的心理素质, 以应对各种突发情况。其次, 培养广泛的兴趣爱好。调查研究发现, 瑜伽、静坐、冥想、散步、骑车、慢跑等运动适合身心放松, 通过运动增加大脑内啡肽的分沁, 进而可以缓解压力使人得到愉悦和放松。同时, 在爱好培养的过程中, 能够扩大不同兴趣爱好的社交圈, 有效社交也可以成为释放压力的出口。最后, 养成良好的工作及生活习惯。做好个人时间管理, 统筹工作任务时间, 做好工作规划, 减缓因工作任务带来的紧张感。生活中保持良好的作息习惯, 注意健康饮食和日常运动。良好的生活习惯有助于呈现个人饱满精神状态, 有利于在工作时保持积极放松的心态。

6 W 公司驻外员工工作压力管理对策实施保障

上文针对 W 公司驻外员工工作压力管理的环境、组织、个人层面提出了相应的管理对策。压力管理对策的顺利推进，需要公司予以相应的支持。因此，为确保该管理对策的落地执行，需要从以下四个方面提供保障。

6.1 制度保障

推进落实驻外员工工作压力管理对策首先需要一套完整、规范的管理制度，该管理对策的实施需要各部门配合，势必涉及到部门管理制度的优化及新增，有了制度的保障，才能使压力管理对策落地实施。

首先，W 公司应该针对驻外员工建立工作压力评估机制，定期由人力资源部门牵头组织针对驻外员工的工作压力测评，避免员工因长期压力过大而离职的现象发生。人才流失不仅在招聘、培训与管理上产生额外的显性成本，驻外员工人才流失还会造成一些隐性成本的损失，例如熟悉派驻国环境、重新建立客户信任、重新了解项目进度等，新派驻人员会因业务不熟而导致工作效率的下降。W 公司负责管理的相关部门应该制定出一套针对驻外员工的工作压力评估体系，并应确立相应的工作压力管理制度。例如未按时休假后期予以补休，在驻外员工规定休假期但因工作原因未能进行休假的，可给予一定时间补休，满足驻外员工休息和回家探亲的需要，从而减缓其工作压力。

其次，建立有效的工作压力反馈机制。管理工作压力涉及一个动态的调整过程，通过构建一个高效的反馈机制，W 公司能够识别当前工作压力管理对策执行过程中的困难，并及时进行修正，以促进制度的优化改进。为了确定一个有效的压力反馈机制，首先步聚是要选择合适的反馈方法，用以收集 W 公司驻外员工真实的意见和看法。根据 W 公司实际情况，由集团人力资源部组织，定期与不同的驻外员工代表一对一沟通，了解员工的真实想法、实际困难及所需的组织支持。并与集团工会成员汇总驻外员工反馈信息情况，进行问题的归类后共同商讨可行的解决方案，相关处理方案由各管理部门执行后及时跟进，以保障驻外员工的工作压力问题能够有效的解决。

最后，在对管理者的绩效考核中增设工作压力管理这一考核指标。目前由于

W 公司缺乏对管理者工作压力管理方面的考核，致使管理层在驻外员工工作压力管理方面关注度欠缺。将工作压力管理纳入管理者考核，可以促进 W 公司管理者更加关注这一领域，进而更有效的实施工作压力管理对策。为了确保该管理对策的有效执行，可以通过设定具体的量化指标来评估驻外员工工作压力管理措施的实施效果。例如，可以要求相关管理者每月组织一定数量的减压培训活动，并在每个季度安排若干次团建活动等，活动的数量和组织结果都作为考核管理者的一项指标。

6.2 组织保障

一是组建压力管理对策实施推进小组。W 公司在推行工作压力管理对策时，可能会面临诸如执行不彻底、反馈机制不够迅速以及方案与实际工作脱节等挑战。为了应对这些困难，W 公司海外事业部应该考虑在现有组织架构上，专门成立一个致力于压力管理措施推进的小组。由该小组负责监督和推进压力管理对策的有效实施，确保及时收集和处理相关问题反馈，并根据实际情况调整管理举措，以保证压力管理的针对性和有效性。

二是增设相应岗位。目前 W 公司海外事业部管理岗位有限，他们主要承担各个条线的管理职责，然而由于工作任务繁重、工作时间紧急，他们还需兼顾业务和战略发展职能，必然没有时间和精力参与到压力管理对策实施中。因此，公司可以增设压力管理对策执行岗位，主要职责包括监督和提供压力管理对策实施的反馈，以促进压力管理工作的正常推进。

6.3 人员保障

一是与专业的外部心理辅导机构合作，专为驻外员工提供定期的在线心理辅导活动。通过聘请专业心理咨询服务团队，为驻外员工执行心理健康评估和提供咨询服务。该服务包括一对一的心理健康测评以及针对性的心理干预。通过这些专业的心理分析和帮助，能够有效地指导 W 公司驻外员工如何更加准确地理解和应对工作上的压力，并协助他们发现适宜的方法来减轻压力，从而避免工作压力带来的负面效果。

二是强化 W 公司管理层的培训工作。为了协助驻外员工缓解工作压力，公

司的管理者必须首先认识到压力管理的重要性，并掌握相关的知识。对于管理人员的培训，不应仅限于业务技能的提升，还应当增强其管理技巧，尤其是针对驻外员工的工作压力管理培训。在执行海外项目时，作为一线管理者需密切关注团队内每位成员的工作状况，及时发现团队成员是否存在由于工作压力引发的精神和身体健康问题，并寻求相应解决方案。

6.4 资金保障

一是制定合理的资金计划。工作压力管理是一个长期持续的过程，且不能直接对企业利润增长做出贡献，因此很多企业对于在员工压力管理上的投资持有保留态度。然而，对于 W 公司而言，其驻外员工是推动公司国际市场发展的关键力量。通过有效的工作压力管理，可以显著减轻驻外员工的负担，使他们可以以更佳的状态投入到工作当中，进而提高工作满意度，降低人才流失率。因此，工作压力管理对 W 公司在国际市场上的业务持续增长具有积极的推动作用。为了支持这一目标，W 公司应当为管理驻外员工的工作压力提供专门的资金，并制定一个具体的资金投放计划，分阶段执行。这样，不仅能够提高驻外员工的工作效率，还能在长远中为企业带来收益。

二是监督资金使用情况。资金能否合理投放到所需要的环节也是工作压力管理对策能否落地的关键，因此有必要对资金的流向进行监督。W 公司需建立一个开放且透明的资金监管机制，在项目的招标和执行过程中实行监管，保障资金的有效投放。

7 研究结论与展望

7.1 研究结论

本研究以 W 公司驻外员工作为研究对象, 查阅梳理相关文献后运用 Robbins 压力理论与个人—环境匹配理论, 通过问卷调查法和访谈法对 W 公司驻外员工的工作压力现状、压力管理现状和压力源进行调查研究, 分析总结后提出适切性的工作压力管理对策以及实施保障措施。主要结论有以下几点:

(1) 在工作压力现状及压力管理现状方面, 通过对 128 名 W 公司驻外员工工作压力现状问卷调查以及对 8 名 W 公司驻外员工深度访谈, 结果表明目前 W 公司驻外员工的工作压力水平较高, 公司现有压力管理措施并不能解决现实问题。

(2) 在工作压力源分析方面, 本文通过对 186 名 W 公司驻外员工问卷调查结果归纳总结, 分别从环境因素、组织因素、个人因素三个方面剖析其潜在压力源, 并发现组织因素是 W 公司驻外员工最主要的潜在压力源。

(3) 在工作压力管理对策方面, 本文基于环境因素、组织因素、个人因素三个方面提出了工作压力管理对策, 为 W 公司驻外员工的工作压力管理工作改进提出了合理的方向和战略引导。

(4) 在保障措施方面, 为了使 W 公司驻外员工工作压力管理对策能够有效落实, 本文从制度、组织、人员、资金四个方面提出保障措施。工作压力管理对策与保障措施形成有效的闭环, 能有效解决 W 公司驻外员工工作压力管理现状问题, 提升企业综合竞争力。

7.2 研究不足

本研究尽管通过访谈并结合 Robbins 压力理论模型对 W 公司驻外员工工作压力源进行了研究, 但在实际工作过程中随着环境改变、行业不断发展、驻外人员结构的变化等因素, 可能还会存在其他层面的工作压力源, 并有待未来进一步去探究。

7.3 研究展望

本研究尽管结合访谈和相关理论编制了调查问卷,但在问卷的结构、问卷的内容效度、问卷的收敛性等方面未来研究需进一步进行探索性和验证性分析,以确保该问卷具有更好的区别性和收敛性,为公司未来的工作压力源测量提供更为科学合理的测量工具,以便为日后的研究提供思路。

参考文献

- [1] Abdalla, A., Li, X., & Yang, F. Stressors and job burnout of Chinese expatriate construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*,2023,8(3):21
- [2] Billah, M. A., Akhtar, S.&Khan, M. N. Loneliness and trust issues reshape mental stress of expatriates during early COVID-19:a structural equation modelling approach.*BMC psychology*,2023,11(1),140
- [3] Cooper, C. L.&Marshall J. *Understanding Executive Stress*[J].London:Macmillan press,1978:35-42
- [4] Cooper, C. L.&Marshall, J. Occupational sources of stress:A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health[M].From *Stress to Well being Volume 1*.Palgrave Macmillan UK,2013:3-23
- [5] Dowling, P. *International human resource management:Managing people in multinational context*[M].London:Thomson,2004:77-79
- [6] French, J. R.&Kahn, R. L. A Programmatic Approach to Studying the Industrial French,Environment and Mental Health.*Journal of Social Issues*[J].1962,18:1-47
- [7] Hendrix, W. H.&Summers, T. P. Antecedents and organizational effectiveness outcomes of employee stress and health[J].*Occupational stress:A handbook*,1995:73-92
- [8] Hinton&Donna, J. K. The effects of pressure on mental and physical health[J].*Health Serviceand Outcomes Research Methodology*,2018(01):33-66
- [9] Lazarus, R. S. *Psychological stress and the coping process* [M].New York: McGraw-Hill,1966:57-59
- [10]Lazarus, R. S.&Launier. Stress-related attraction between person and environment[J].*Perspectives in international psychology*.New York Plenum,1978,51: 287-327
- [11]Priya, J., Machani, P., Agyei, I. T., Suryanarayana, N. V. S., Thandayuthap

- ani, S.&Lourens, M. Effects of performance and target pressure on the psychological well-being of corporate employees. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*,2023,6(8),218-227
- [12]Robbins, S. *Organization behaviour*[M].Jersey:Prentice Hall,1997:34-35
- [13]Selye, H. The stress concept[J].*Canadian Medical Association Journal*,1976,115(8):718
- [14]Summers, T. P., De Cotiis, T. A.&De Nisi, A. S. A field study of some antecedents and consequences of felt jobstress,1995:113-128
- [15]Weiss, M. Effects of work stress and social support on information system smangers[J].*MIS quarterly*,1983:29-43
- [16]Wolfe, R. Parker, D.&Napier, N. Employee health management and organizational performance[J].*The Journal of Applied Behavioral Science*,2019,30(1): 22-42
- [17]曹勇,周红枝,谷佳.工作压力对员工创新行为的影响研究:心理距离的中介作用与雇佣关系氛围的调节效应[J].*科学学与科学技术管理*,2021,42(12): 163-176
- [18]冯星宇,韩平.认知评价视角下工作压力对员工幸福感的影响机制研究—工作反刍和特质正念的作用[J].*管理评论*,2024,36(01): 175-187
- [19]苟丹.浅析跨国公司在华直接投资的背景和外派人员管理[J].*中国商论*,2017(31): 50-51
- [20]黄大森,林琳,王姝琦.外派非洲员工跨文化适应的影响因素及管理对策[J].*国际工程与劳务*,2019(04): 69-72
- [21]黄良进,刘海梅,刘欣.跨国公司外派管理:失败原因及改善措施[J].*国际经济*,2019(11): 78-80
- [22]揭宁宁.H 银行基层员工工作压力管理改进研究[D].昆明理工大学,2022
- [23]李名梁,加月月.跨国公司在华人力资源本土化研究:现状评析与展望[J].*中国人事科学*,2018,4: 42-49
- [24]李思源.组织变革中员工心理压力分析及对策-以 K 研究院为例[J].*中国人事科学*,2021,45(09): 8-18

- [25] 李燕萍, 涂乙冬, 高婧.领导-部属交换对员工工作压力的影响及其中介机制研究[J].管理学报, 2018, 9(08): 1170-1177
- [26] 李正东, 李家成.工作家庭的边界弹性对工作压力的影响机制研究[J].中国人
事科学 2022, 56(08): 64-80
- [27] 林肇宏, 黄伟业, 张靓婷等.外派员工跨文化适应性对工作绩效的影响——一个
跨层次被调节的中介效应模型[J].华东经济管理, 2020, 34(09): 107-117
- [28] 刘婧.企业新生代员工心理压力问题的小组工作介入研究——以上海市 T 广告
公司为例[D]. 上海: 华东师范大学, 2022
- [29] 刘雨萌.海外员工离职原因分析——基于 A 海外工程公司[J].管理观察, 2019,
(03): 7-14
- [30] 刘媛媛.基于管理心理学下的企业人力资源管理工作探析[J].商场现代化, 202
1, (07): 69-71
- [31] 路娟.国网张掖中供电公司基层员工压力管理对策研究[D].兰州: 兰州大学, 2
021
- [32] 马剑虹, 梁颖.管理者工作压力高阶因素结构分析[J].应用心理学, 1997, (02):
21-26
- [33] 孟竹.跨文化胜任力和配偶支持对中国跨国公司外派员工工作绩效的影响[J].
现代商业, 2021, (29): 56-58
- [34] 欧亚, 刘畅.研究生的心理压力与纾解[J].甘肃教育研究, 2022, 20(12): 16-1
9
- [35] 石林.工作压力的研究现状与方向[J].心理科学, 2003, (03): 494-497
- [36] 石林.工作压力理论及其在研究中的重要性[J].心理科学进展, 2002, (04): 43
3-438
- [37] 舒晓兵.管理人员的工作压力与工作效率研究[M].武汉: 武汉大学出版社, 20
07: 44
- [38] 孙爱菱.公共部门人力资源管理外包问题及对策研究[J].中国管理信息化, 201
9, (13): 68
- [39] 王光远.管理心理学在国内企业人力资源管理中的应用研究综述[J].中外企业
家, 2020, 682(20): 105-106

- [40] 王可.银行柜员工作压力对工作绩效影响的实证研究[D].重庆: 西南大学, 2019
- [41] 王彤彤, 王欢.数智化时代企业人才胜任素质分析与培养机制创新对策研究[J].企业改革与管理, 2023, (24): 91-94
- [42] 王泽昊.基于复原力的 Z 公司销售人员工作压力管理研究[D].大连: 东北财经大学, 2022
- [43] 吴友军, 付艳红.技术型员工工作压力对离职倾向影响研究[J].经营与管理, 2023, (09): 134-143
- [44] 谢予.论自我效能在工作压力管理中的作用综述[J].环渤海经济瞭望, 2019(02): 136-139
- [45] 许小东.管理者工作内源压力与外源压力的结构模型研究[J].管理工程学报, 2007(01): 36-40
- [46] 宣杰, 董晓.基于个人—环境匹配理论的个体需求与工作压力关系研究[J].燕山大学学报(哲学社会科学版), 2012, 13(04): 97-103
- [47] 闫一佳.员工工作压力源与人力资源管理策略分析[J].中外企业家, 2019, 639(13): 103
- [48] 应歌.浅析跨国企业的人力资源管理[J].现代国企研究, 2021, (14): 13
- [49] 于楠.跨国公司人力资源的薪酬管理[J].商场现代化, 2017, (3): 69-70
- [50] 于文宏, 李焰.工作压力研究综述[J].沈阳教育学院学报, 2006, (01): 67-70
- [51] 袁悦, 吴志明, 谢秋实.时间压力对个体工作结果的作用效果: 基于元分析的证据[J].心理科学进展, 2024, 32(03): 465-485
- [52] 张澳洁.企业员工工作压力管理新方法的探究[J].科学咨询(科技管理), 2020, 695(07): 26
- [53] 张萌.企业工作性组织变革与员工压力关系的研究[J].商业观察, 2022, 131(01): 49-51
- [54] 张梦洁.企业员工帮助计划在压力管理中的有效应用探讨[J].企业科技与发展, 2021, 480(10): 132-134
- [55] 赵富强, 陈耘, 杨淑媛.工作家庭平衡型人力资源实践研究-中国情境下的结构与测量[J].经济管理, 2018, 40(02): 120-139

- [56] 赵红元.海外工程项目员工属地化管理措施[J].工程建设与设计, 2022, 482(12): 272-274
- [57] 赵鸿鹄, 吕晨钟, 赵珩君.企业管理人员压力对工作绩效的影响研究[J].经济师, 2018, (03): 233-235
- [58] 赵慧娟, 龙立荣.基于多理论视角的个人—环境匹配、自我决定感与情感承诺研究[J].管理学报, 2016, 13(06): 836-846.
- [59] 赵李晶, 张正堂, 宋锟泰等.基于资源保存理论的资质过剩与员工时间侵占行为关系研究[J].管理学报, 2019, 16(04): 506-513
- [60] 赵炜烨, 邓瑞.对国内财经企业工作压力管理的分析与研究[J].管理观察, 2017, (31): 51-52
- [61] 赵修文, 张扬露, 肖金岑等.员工家庭经济压力何以促进工作重塑行为: 压力转换视角[J].西华大学学报(哲学社会科学版), 2024, 43(01): 90-100
- [62] 赵秀清.知识型员工工作压力与工作绩效关系研究[D].北京: 首都经济贸易大学, 2012
- [63] 郑颖颖.绩效压力对员工工作绩效的双刃剑影响效应研究[D].北京: 对外经济贸易大学, 2012
- [64] 周舜怡, 苏中兴.基于补偿理论的外派员工职业生涯延迟满足对工作适应的影响研究[J].管理学报, 2021, 18(10): 1483-1493

附录 1:W 公司驻外员工工作压力现状调查问卷

尊敬的各位先生、女士:

感谢您填写本次问卷,请您根据实际情况作答。您所填信息仅用于学术研究,并得到严格保密,请您放心!

一、基本信息

性别: 男 女

年龄: 30 以下 30-35 36-40 41-45 46-50 50 以上

学历: 本科以下 本科 硕士及以上

婚姻状况: 未婚 已婚 离异

职务: 普通员工 中高层管理者

驻外工作年限: 1 年以下 1-2 年 2-3 年 3 年以上

二、工作压力情况

1.我在当前工作中感受到有很大压力

完全不符合 比较不符合 不确定 比较符合 完全符合

2.我总产生焦虑、紧张情绪

完全不符合 比较不符合 不确定 比较符合 完全符合

3.在工作中容易自责

完全不符合 比较不符合 不确定 比较符合 完全符合

4.我感觉被工作压的喘不过气

完全不符合 比较不符合 不确定 比较符合 完全符合

5.因为工作的原因我经常睡得很差

完全不符合 比较不符合 不确定 比较符合 完全符合

6.我感觉自己逐渐无法付出更多的精力到工作中

完全不符合 比较不符合 不确定 比较符合 完全符合

7.我不能有效缓解自己的工作压力

完全不符合 比较不符合 不确定 比较符合 完全符合

8.我感到自己逐渐对工作失去兴趣

完全不符合 比较不符合 不确定 比较符合 完全符合

附录 2: 压力管理访谈提纲

您好，我是兰州财经大学的学生，非常关注驻外员工生活工作情况，主要想了解您作为 W 公司驻外员工的工作压力情况，公司对于压力管理采取了哪些举措，您期待组织上对您提供哪些帮助以便您应对和减轻工作压力。访谈过程中将进行录音，以便我们更好地回顾和整理访谈内容，同时确保访谈内容的准确性和完整性。此次访谈的目的是为了做学术研究，希望您能够畅所欲言，没有顾虑，请问可以开始了吗？

1. 您所在国家以及所从事的具体工作是什么？
2. 您在工作中是否感受到压力？
3. 目前公司对工作压力管理采取了哪些措施？
4. 公司的工作压力管理效果如何？
5. 您是如何缓解工作压力的？
6. 您期待公司采用哪些举措来缓解工作压力？

附录 3:工作压力源访谈提纲

您好，我是兰州财经大学的学生，非常关注驻外员工生活工作情况，主要想了解您作为驻外员工的工作压力情况，在驻外过程中通常有哪些因素会让您产生压力。访谈过程中将进行录音，以便我们更好地回顾和整理访谈内容，同时确保访谈内容的准确性和完整性。此次访谈的目的是为了做学术研究，希望您能够畅所欲言，没有顾虑，请问可以开始了吗？

- 1.您能否适应长期驻外工作？
- 2.驻外工作与在国内工作的差异是什么？
- 3.您在驻外工作中是否感受到压力？
- 4.您的工作压力主要来源于什么？
- 5.您对驻外工作的环境是否满意？
- 6.派驻国的文化差异是否对您的工作产生困扰？
- 7.在驻外工作过程中，能否得到更多的组织支持？
- 8.您的家人是否支持驻外工作？

附录 4:W 公司驻外员工工作压力源调查问卷

尊敬的各位先生、女士:

您好! 首先衷心感谢您参与本问卷调查! 本研究主要探讨驻外员工工作压力情况, 调查目前驻外员工压力形成的原因。同时声明, 您的反馈仅为学术研究所用, 采用不记名方式, 并严格保密。请根据您的真实感受做答即可。再次感谢您的支持!

第一部分 基本情况

说明: 请根据您的个人情况, 如实填写个人信息 (在相应方框内打“√”)

性别: 男 女

年龄: 30 以下 30-35 36-40 41-45 46-50 50 以上

学历: 本科以下 本科 硕士及以上

婚姻状况: 未婚 已婚 离异 其他

职务: 普通员工 中高层管理者

驻外工作年限: 1 年以下 2-3 年 3-5 年 5 年以上

第二部分 工作压力源

说明: 以下问题有助于了解您目前驻外工作的工作压力情况, 请您仔细阅读, 根据实际情况, 选择最能代表您真实想法的数字。

序号	项目内容	完全不符合	比较不符合	不确定	比较符合	完全符合
1	驻外工作任务繁多, 工作量大	1	2	3	4	5
2	驻外工作任务时间紧迫	1	2	3	4	5
3	上级对我的工作质量提出了过高的要求	1	2	3	4	5
4	我的工作目标和任务不明确	1	2	3	4	5
5	我不太了解自己的职责范围	1	2	3	4	5

6	接到两人或多人相互冲突的工作要求	1	2	3	4	5
7	我与当地员工在工作上不能有效沟通	1	2	3	4	5
8	在驻外工作遇到困难时难以获得帮助支持	1	2	3	4	5
9	文化冲突造成额外的交际困难	1	2	3	4	5
10	当前派驻国家政策变化让我无法应对	1	2	3	4	5
11	同行业的竞争让我倍感压力	1	2	3	4	5
12	公司提供的工作或生活环境让我不满意	1	2	3	4	5
13	部门间缺乏有效沟通	1	2	3	4	5
14	我不认同驻外公司的组织文化	1	2	3	4	5
15	公司对我的表现没有足够的反馈	1	2	3	4	5
16	驻外工作没有足够的个人发展空间	1	2	3	4	5
17	我在工作中难以学到新的知识和技能	1	2	3	4	5
18	晋升缓慢或没有升职希望	1	2	3	4	5
19	家人对我驻外工作理解和支持不够	1	2	3	4	5
20	驻外工作和个人生活之间产生较大冲突	1	2	3	4	5
21	家庭压力影响了我在驻外工作中的能力发挥	1	2	3	4	5

后 记

时光稍纵即逝，转眼间三年的研究生学业即将结束。回想这三年兼顾工作与学业的日子，虽忙碌却很充实，成为我人生历程中难忘的记忆。这一路走来，感谢母校的培育，感谢导师的帮助，让我收获颇丰。

首先感谢我的导师。这篇论文从开始的选题、调研、开题以及最终的呈现，每个阶段都面临着压力和挑战。在此期间，我的导师给予我很多的帮助，在确定论文框架时，帮助我理清思路，指导查阅相关文献。在论文撰写过程中，教会我使用统计分析工具。是他的悉心教导、耐心解惑给了我信心。从最开始的认知浅显到逐步清晰，最后能够深入分析，每一次进步都让我分析问题能力有所提升。其次，感谢在研究生学习生活中帮助和指导我的各位老师，在理论学习中给了我极大帮助。感谢来自各地各行业的同学们，同学的优秀激励着我，开阔了自己的眼界，很庆幸三年来遇到这么多的良师益友。最后感谢我的家人和朋友，是他们的支持让我能够克服困难完成学业。

在未来的时光里，我会继续学习，继续追求自己的梦想，努力做的更好。

作者：刘松妍

2024 年 5 月 20 日