

存量竞争时代体制内员工工作压力的结构性成因与管理应对——基于财税咨询与政府采购专家视角的分析

缪丹花¹ 吴兴生^{2, 3*}

(1. 河源市嘉勉财税咨询有限公司, 广东 河源 517000; 2. 中国财政部政府采购网, 北京 丰台 100071; 3. 中国采购与招标网, 北京 海淀 100044)

摘要: 近年来, 体制内员工工作压力急剧攀升已成为影响国有企业治理效能和公共部门服务质量的突出问题。本文以增量收缩背景下的体制内职场为研究对象, 综合运用组织行为学、认知心理学和公共管理理论, 从经济结构性转型、文化心理内化、管理机制僵化三个维度, 系统剖析了体制内员工压力生成的结构性成因。研究发现, 宏观资源约束的向下传导、东亚权威文化对服从的道德化建构以及晋升规则的不透明化三者叠加, 形成了体制内特有的“压力复合体”, 对员工心理健康和组织效率造成双重损耗。在此基础上, 本文从财税咨询和政府采购专家视角出发, 提出构建以“合规压力分级管理”和“人本导向绩效评价”为核心的差异化应对路径, 为深化国企改革背景下的人力资源管理实践提供参考。

关键词: 体制内员工; 工作压力; 结构性成因; 认知情绪调节; 国企治理; 政府采购合规

DOI: <https://doi.org/10.65196/end4cj10>

一、引言

“有一种绝望叫: 你以为进了保险箱, 结果发现铁门是从里面锁的。”这一在社交媒体引发广泛共鸣的表达, 精准地揭示了当前体制内职场特有的心理困境。长期以来, 国有企业、事业单位和行政机关因其就业稳定性而被社会公众视为“铁饭碗”, 承载着大量求职者对职业安全和体面就业的期待。然而, 随着经济增速放缓、财政资源收紧以及改革深化, 体制内职场的内在张力正在加速显现。多项研究表明, 事业单位人员在“工作无意义感”维度上的得分已显著高于互联网行业从业者, 而无意义感与过载感的叠加对心理健康的损耗远大于单纯的高强度工作。

值得关注的是, 当前体制内员工所承受的压力并非单纯的个体心理问题, 而是一种具有深刻结构性根源的组织现象。从财税咨询的角度审视, 这种压力的生成与宏观资源配置机制的变化密切相关; 从政府采购治理的角度观察, 其背后折射出的是合规要求趋严与内部管理弹性不足之间的深层张力。既往研究多从思想政治教育或个体心理调适角度探讨国企员工压力问题, 较少将宏观经济转型、文化心理结构和制度设计三个维度纳入统一分析框架。本文拟从结构—文化—制度三维视角出发, 结合财税咨询与政府采购领域的实务洞察, 系统分析体制内员工压力生成的内在机理, 并提出兼具理论深度和实践可操作性的管理建议, 以期为国有企业和公共部门的人力资源治理提供新的思路。

二、被误读的体制内: 压力形态的历史演变

准确理解当下体制内的压力困境, 需要首先厘清其历史演变脉络。流行的社会叙事倾向于将体制内的工作压力视为近年来经济环境恶化的产物, 然而更深层的判断应当是: 压力的性质未曾改变, 但其表现形式经历了从隐性消耗到显性压榨的转型。

(一) “前压力时代”的隐性消耗

在经济增长高速、财政资源充裕的增量时代, 体制内工作的典型状态表现为一种独特的“低

作者简介: 缪丹花 (1998-), 女, 副总经理, 工商管理专业, 研究方向为企业管理、人力资源管理、组织行为学。

通讯作者: 吴兴生 (1974-), 男, 中国财政部政府采购网特聘专家, 中国采购与招标网顾问专家, 主要从事财政政策、政府采购管理及宏观经济领域研究。

强度高持续”模式。彼时，大量基层岗位在完成有限的核心业务之后，便进入实质性的“待机状态”——阅读报刊、非正式社交和程序性工作构成了日常时间的主体。这种状态表面上不存在“压榨”的典型特征，但它以另一种更为隐蔽的方式消耗着从业者的内在资源：进取心的钝化、职业能力的退化以及对工作意义感的持续侵蚀。从人力资本理论的视角审视，这是一种典型的“人力资本折旧型”消耗——员工的技能水平和市场竞争能力在日复一日的低效能环境中逐渐衰减，而其机会成本却在同步攀升。换言之，体制提供给员工的“安全感”并非免费，其代价是职业发展能力的隐性损耗。

（二）存量时代的显性挤压

当宏观经济进入存量博弈阶段，体制内的压力形态随即发生根本性变化。财政资源增量收窄的压力沿着行政层级逐级向下传导，地方政府对事业单位的财政拨款日趋审慎，部分地区的绩效工资发放已出现实质性折扣。与此同时，国有企业的利润指标被持续上调，用工成本却被要求同步压缩。在这一“既要增效又要节流”的政策张力下，系统内部形成了向基层持续施压的驱动力——增加工作量、压缩福利待遇、延长有效工作时间，但又不触及编制底线，由此形成了一种“铁饭碗名义下没有铁饭碗实质”的悖论局面。“推开策略”随之而来：不直接赶走你，但让你觉得待不下去。

从组织经济学的角度分析，这一转变的本质是：当外部资源注入不足以维持系统内部的利益均衡时，系统便会启动自我保护机制，将压力沿着权力层级向下转移，直至最终触及缺乏议价能力的基层员工。2025年的数据显示，中央企业子企业经理层成员任期制和契约化管理制度覆盖率已达99.93%，地方国有企业覆盖率达98.67%。制度覆盖率的快速提升在强化管理规范性的同时，也使基层员工面临更加量化和刚性的考核压力。

（三）两种消耗模式的叠加效应

当前体制内最具破坏性的特征在于：旧模式的隐性消耗尚未消退，新模式的显性压力便已叠加其上。员工既无法享有增量时代的闲适与缓冲，也难以获得市场化行业相应付出的薪酬回报。在需要加班、背负指标、承受考核压力的同时，薪资涨幅却远不及同等工作强度下的私企水平；晋升通道虽然名义上开放，实际却比许多市场化组织更为狭窄和不透明。

这种双重叠加的心理效应可以从资源保存理论得到解释。根据该理论，个体在面对压力时会调动有限的生理和心理资源进行应对，当多种压力源持续叠加而资源无法得到充分补充时，就会陷入“资源螺旋式损耗”的状态。体制内员工当前面临的情况正是如此：内在意义感的缺失（旧消耗）与外部工作量的攀升（新压力）同时作用于同一群体，使他们的心理资源面临双重抽取而缺乏有效的补充机制。研究表明，2025年以来，多家央企相继开展员工心理健康专项讲座和干预活动，反映出心理压力已从个体层面上升为组织层面的系统性问题。

三、结构性成因的三维解析

体制内员工压力的急剧攀升绝非偶然现象，其背后有着深刻且相互勾连的结构性成因。以下从经济结构、文化心理和管理制度三个维度展开系统分析。

（一）经济结构维度：资源约束下的系统性向下挤压

理解体制内压力生成的首要前提，是把握国有企事业单位运转的经济逻辑。这些单位的运作高度依赖外部资源的注入——财政拨款、政策红利、土地收益、基础设施投资等构成了其运行的物质基础。在经济增长持续、资源增量充裕的时期，系统内部具有充足的缓冲空间，可以容纳一定程度的人浮于事、流程冗余和效率损耗。然而，当增量收窄之后，缓冲空间便被急剧压缩，系统不得不通过优化存量资源配置来维持运转，而这一优化过程首先触及的便是最缺乏制度保护的基层员工。

这一机制可以从公共选择理论和官僚组织行为理论中获得解释。在地市级层面，当一般公共预算收入增速放缓而刚性支出持续增长时，财政供养人员的薪酬福利和运转经费便成为可调节的变量。这种资源约束通过科层体制的逐级加码，最终体现为基层员工工作量的增加和福利待遇的相对下降。进一步观察可以发现，这种资源挤压的逻辑与韩国财阀经济在增速放缓期的表现具有结构性相似。韩国的大型财阀如三星、现代、LG，历史上也是在国家资源倾斜下膨胀起来的。高

速增长期，普通员工能够分享增长红利；增速一旦放缓，裁员、降薪和加班压力首先指向最底层的普通员工，而大股东和高管的利益因制度性保护而相对稳固。

在当前中国体制内，资源约束向下挤压的具体路径主要有三条：一是财政绩效工资工资的压缩直接降低实际收入；二是岗位编制冻结但业务量持续增加导致人均负荷攀升；三是财政审计和合规检查标准的趋严增加了日常工作的程序性负担。三条路径的叠加效应使基层员工处于一种“收入增长停滞、工作量持续攀升、问责风险不断加大”的三重困境。

（二）文化心理维度：权威服从的道德化与认知内化

如果说经济结构维度的分析揭示了压力的外部生成机制，那么文化心理维度的分析则解释了为什么这些外部压力能够被系统性接纳而鲜有有效抵抗。东亚文化语境下的权威服从机制在此扮演了关键角色。

儒家文化传统在处理权威关系时具有一个显著特征：将服从道德化。服从上级不仅是组织纪律的要求，更被赋予了“忠诚”“敬业”“奉献”等道德含义。这种道德化机制使得拒绝不合理要求的行为不仅仅被评价为“不遵守规定”，更被赋予了“自私”“不懂事”“缺乏集体意识”等个人品质层面的负面标签。从心理学角度审视，这触发的是一种深层的道德情感——内疚与羞耻，而羞耻感作为人类最难承受的情绪之一，具有极高的回避成本。

体制内职场特有的群体压力进一步强化了这种内化机制。“为什么别人能接受，就你不行”“为什么别人能坚持，就你不能”——这类话语在体制内职场中具有极强的约束力，因为它将个体的合理诉求巧妙地转化为个体的“缺陷”或“脆弱”，从而使被压榨者停止追问系统性问题，转而审视和谴责自己。调研中可见，体制内工作的从业者在“自我归因”维度上得分明显偏高：面对困境时，首选的解释路径是归咎自身而非审视外部环境的合理性。

“奉献文化”在体制内被策略性运用的情况值得特别关注。“我们做的是有意义的事业”“个人利益要服从组织利益”“年轻人要能吃苦，这是成长”——这些话语单独而言并非谬误，但当其被系统性用于压制合理诉求时，便构成了一种隐蔽的话语操控策略。其运作机制在于将“我有权力要求你牺牲”转化为“你自己选择了牺牲”，将权力关系伪装为道德选择。从认知心理学的角度看，这一机制的有效性取决于被要求者是否完成了对要求的“认知重评”——能够识别出操控性话语的人，在理论上能够降低其对自我概念的侵蚀；但如果识破后依然无力改变处境，则可能陷入更深层次的无助感。

性别与阶层的交叉维度同样影响着压力的分布。体制内的压力并非均匀分布于所有群体。性别方面，女性员工除面对与男性相同的晋升天花板和工作指标外，还承受着生育压力、婚育歧视和隐性的玻璃天花板——这些问题在制度层面并无明文规定，却在组织文化的日常实践中持续发挥作用。阶层方面，家庭背景拥有资源的从业者往往能够将体制内岗位作为缓冲地带或发展跳板，而缺乏资源的普通家庭出身者则更容易陷入“密封门”困境：工作量不少却摸不到晋升的门径，不懂人情规则却不得不参与无效社交。

（三）管理制度维度：晋升机制的不透明与合规压力的不对称

体制内压力的第三重成因在于管理制度本身的设计缺陷，集中体现为晋升规则的不透明化和合规问责的不对称性。

与市场化组织的绩效评估不同，体制内的晋升决策往往缺乏明确、可量化和公开透明的标准。互联网企业的从业者至少清楚自己的KPI是多少，绩效评级的标准是什么，但体制内的晋升在很大程度上取决于一些难以捕捉的隐性因素——关系网络的维护能力、与决策层的默契程度、在关键时刻“站对队”的判断力。这种规则的不透明性本身就是一种持续的心理消耗：从业者无法明确知道自己离晋升目标还差多少，也不确定自己的努力是否投向了正确的方向，甚至无法判断努力本身是否还有意义。

与此同时，近年来国企和公共部门合规问责力度的加大，在增强管理规范性的同时也带来了新的压力结构。2025年11月，国务院国资委以第46号令的形式正式发布《中央企业违规经营投资责任追究实施办法》，自2026年1月1日起施行，将责任追究情形从原来的72种扩容至98种，覆盖集团管控、风险管理、购销管理、工程承包建设、资金管理等13个方面。“46号令”的制度设计体现了“穿透式”追责理念——不再满足于对子公司和业务层面的形式审查，而是直接将追责链条上移至集团管控层面，要求企业总部对下属单位的经营投资行为承担实质性监督责

任。

从制度设计的初衷来看，46号令旨在遏制国有资产流失和防范系统性经营风险，这一政策目标本身具有充分的正当性。然而在其执行层面，制度压力同样遵循着向下传导的规律：合规要求从集团总部逐级下压至基层岗位，风险规避意识在组织内部不断强化，最终导致一线员工在完成本职业务之余，还需应对大量合规审查性工作和程序性报送要求——这些工作往往不直接创造价值，却占据了相当比例的时间与精力。由此形成了一种“合规压力不对称”：追责力度向上集中，工作负担向下堆积。

四、管理应对：财税咨询与采购合规视角的路径建议

基于上述分析，体制内员工压力的化解不可能依靠单一的“减压”举措实现，而需要从制度设计、管理工具和文化环境三个层面进行系统性干预。以下结合财税咨询和政府采购合规管理的实践经验，提出若干具体建议。

（一）构建合规压力分级管理体系

针对46号令实施后合规压力不对称的问题，建议国有企业建立“合规风险分级管理”机制。具体操作上，可以借鉴政府采购绩效评价中的“物有所值”评价方法，将合规事项按风险等级分为“红线事项”（触及则严厉追责）、“黄线事项”（需要重点监控但设置纠偏窗口）和“绿区事项”（正常管理流程中的常规检查），为不同层级的管理者和员工设定差异化且权责匹配的合规责任。对于基层岗位，应明确划定其合规责任的边界，避免“无限追溯”带来的弥漫性焦虑——在制度设计的源头上切断压力无序下移的传导链。46号令首次以部门规章形式确立的经营投资尽职合规免责条款，为这种分级管理提供了制度依据：只要满足依法合规经营、履行忠实和勤勉义务、未牟取非法利益且未造成重大资产损失和不良后果三项前提条件，相关人员即可适用免责条款。

（二）建立人本导向的绩效评价与财税激励联动机制

传统的国企绩效考核偏重于经营指标的完成度和合规风险的防范度，而对人力资源投资回报率和员工发展指数的关注不足。建议在绩效评价体系中引入“人力资源效能”维度，将员工流失率、关键岗位继任计划完成率、培训投入产出比等指标纳入考核。特别值得关注的是，目前一些国有企业存在“300人团队有70个管理者”的管理者冗员现象，这不仅增加了管理成本，更严重挤占了基层员工的资源和发展空间。通过“三能”机制（管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减）的深化实施，逐步理顺企业内部权责配置，从制度层面减轻基层的不合理负荷。

从财税激励角度看，可以考虑将员工心理健康建设投入纳入企业税前扣除范围，或在国企负责人经营业绩考核中将“员工满意度”指标赋予适当权重。通过将“人”的发展纳入对“组织”的评价，形成制度层面的正向引导。

（三）推进EAP体系的专业化建设

员工帮助计划已在部分大型央企中取得了积极成效。中国石化已布局735个心理工作室，配备4814名EAP工作者，年咨询量超1000人次，并将心理健康全面纳入企业HSE管理体系。部分央企还建立了“全员筛查—分级干预—动态跟踪”机制，运用国际通用量表为职工建立心理健康档案，实施“红黄绿”三色动态管理，针对不同风险等级采取靶向干预措施。但在广大市县层面的中小型国有企业中，心理健康服务体系的建设仍基本处于空白状态。

建议将EAP服务从大型央企的“试点探索”阶段推向全面普及阶段，由各地国资监管部门统筹推动辖区国企建立心理健康服务体系，同时引入第三方专业机构提供服务支持，确保服务质量和持续性。财税咨询服务机构可以在此过程中发挥专业优势，协助国企设计EAP项目的预算安排、成本核算和效益评估方案。

（四）提升晋升机制的透明化与多元化

制度层面的根本性改善有赖于晋升规则的透明化。建议国有企业参照政府采购评审专家管理中的“公开抽取、规范评审、全程留痕”原则，在干部选拔和岗位晋升中建立更加公开透明的程序 and 标准。具体措施包括：提前公开岗位任职资格条件、建立晋升评审的过程记录和结果公示制

度、引入多元评价主体减少单一决策者的主观偏好影响。同时，应积极开辟专业序列晋升通道，为不适合或不倾向走管理路线的专业技术人员提供与行政级别对等的待遇和发展空间，降低因“千军万马挤独木桥”而产生的不必要竞争压力。

（五）建立差异化的员工关怀机制

考虑到体制内员工群体在性别、阶层、年龄等维度的显著差异，员工关怀机制的设计应体现差异化和精准性。针对女性员工，应在制度层面消除隐性就业歧视，完善生育保障和职业发展支持措施；针对基层年轻员工，应加强职业生涯规划辅导，帮助他们建立合理的职业预期和压力应对策略；针对中层骨干，则应关注其“夹心层”压力，在赋予责任的同时给予与之匹配的决策空间和资源支持。2025年以来，已有多家央企邀请心理学专家开展青年员工心理健康讲座，内容涵盖认知方式、人格特征、归因风格和自我效能感等多个维度，这种专业化、系统化的关怀模式值得在更广范围推广。

（六）个体层面的认知应对策略

制度改善是缓慢且充满阻力的系统工程。在系统性变化尚未到来的过渡期，从业者个体层面的认知应对策略同样不可或缺。研究表明，情绪调节能力最强的个体并非能够承受一切压力的人，而是能够准确判断“哪些压力值得承受、哪些不值得”的人。这种判断力——心理学上称之为“认知重评能力”——使个体能够将有限的情绪资源精准投放于真正重要的问题上，而非被弥漫性的焦虑所消耗。

从认知行为疗法的角度来看，从业者可以尝试进行以下区分：区分“可改变的压力”与“不可改变的环境”；区分“他人的期待”与“自己的选择”；区分“组织的要求”与“自己的边界”。这三重区分并不直接改变外部环境，但能够帮助从业者减少因“期待改变而改变未至”所产生的第二重痛苦——那种明知改变无望却仍心怀期待的状态，才是对心理资源最具破坏力的消耗。当然，需要强调的是，个体层面的认知调适绝非对系统性问题的回避或合理化，而是在制度改善仍需时日的前提下，为从业者提供的一种过渡期自我保护机制。

五、结语

体制内员工工作压力困境的本质，并非某些单位“管理不善”的个案问题，而是整个社会经济结构转型在特定组织空间中的集中投射。增量收缩、文化惯性与制度滞后三重因素的叠加，使得体制内的缓冲地带逐渐消失，庇护所正在变成另一种形式的压力场域。本文从财税咨询和政府采购治理的专业视角出发，对体制内员工工作压力的结构性成因进行了系统分析，并提出了合规压力分级管理、人本导向绩效评价、EAP体系专业化和晋升机制透明化等应对路径。这些建议既考虑到制度改革的渐进性和复杂性，也兼顾了当下可操作的实践策略，以期在理论分析与实务建议之间建立有效的桥梁。

需要指出的是，本研究的分析主要基于宏观经济逻辑、组织管理理论和政策文本解读，实证数据的支撑仍有待进一步充实。未来的研究可以在以下方向继续深入：一是针对不同层级、不同行业、不同地区体制内单位开展大规模问卷调查，建立员工压力水平的多维数据库；二是借鉴日本、韩国等东亚国家在增速放缓期处理公共部门雇员关系的制度经验，开展系统的比较研究；三是从行为公共管理的视角出发，探索将心理学干预与制度设计有机结合的新型治理模式。在实证研究和制度比较的基础上，方能对这一复杂问题形成更加精准和有力的回应。

参考文献：

- [1] 理性情绪实验室. 有一种绝望叫：你以为进了保险箱，结果发现铁门是从里面锁的[EB/OL]. 知乎, 2026-04-27.
- [2] 国务院国资委. 中央企业违规经营投资责任追究实施办法（国务院国有资产监督管理委员会令第46号）[Z]. 2025-11-28.
- [3] 道可特律师事务所. 研究 | 46号令时代：融资性贸易的穿透式治理与争议解决实务[EB/OL]. Dtlawyers.com.cn, 2026-03-19.
- [4] 财政部. 政府采购评审专家管理办法（财库〔2016〕198号）[Z]. 2016-12.
- [5] 正略咨询. “三能”机制深化：市场化选聘、契约化管理与差异化退出机制[EB/OL]. 知乎, 2026-04-29.

- [6] 中能煤田公司. 以“心”赋能 助力健康中能建设——中能煤田公司构建全员心理健康关爱体系纪实[EB/OL]. 企业观察网, 2026-04-08.
- [7] 中国石化. 开往员工心田的“幸福快车”[EB/OL]. 中国石化新闻网, 2025-09-03.
- [8] 景德镇黑猫集团. 第十三期黑猫大讲堂开讲——聚焦干部职工心理健康与压力调适[EB/OL]. 景德镇频道, 2025-10-16.
- [9] 单位的中层为什么开始断层了[EB/OL]. Szhgh.com, 2026-03-23.
- [10] 国央企“压榨感”飙升? 300人团队70个管理者, 一线人快扛不住了[EB/OL]. 360doc.com, 2026-01-08.

Structural Causes and Managerial Responses to Work Stress Among Employees Within the System in the Era of Intensified Competition for Existing Resources: An Analysis from the Perspectives of Fiscal and Tax Consulting and Government Procurement Experts

MIAO Danhua¹, WU Xingsheng^{2,3*}

(1. Heyuan Jiamian Fiscal and Tax Consulting Co., Ltd., Heyuan, Guangdong 517000, China; 2. China Government Procurement Network of the Ministry of Finance, Fengtai, Beijing 100071, China; 3. China Procurement and Bidding Network, Haidian, Beijing 100044, China)

Abstract: In recent years, the sharp rise in work stress among employees within the system has become a prominent issue affecting the governance efficiency of state-owned enterprises and the service quality of public sectors. Taking workplaces within the system under the background of shrinking incremental growth as its research object, this paper draws on organizational behavior, cognitive psychology, and public administration theories to systematically analyze the structural causes of work stress among employees within the system from three dimensions: economic structural transformation, internalization of cultural psychology, and rigid management mechanisms. The study finds that the downward transmission of macro-level resource constraints, the moralized construction of obedience under East Asian authoritarian culture, and the opacity of promotion rules interact to form a distinctive “stress complex” within the system, causing dual losses to employees’ mental health and organizational efficiency. On this basis, from the perspectives of fiscal and tax consulting and government procurement experts, this paper proposes a differentiated response path centered on “graded management of compliance stress” and “human-oriented performance evaluation,” with a view to providing references for human resource management practices in the context of deepening reform of state-owned enterprises.

Keywords: Employees within the system; Work stress; structural causes; Cognitive emotion regulation; State-Owned enterprise governance; Government procurement compliance