

组织内压力传导机制的正负效应及完善路径探析

周玥伶

重庆大学公共管理学院, 重庆
Email: 447661569@qq.com

收稿日期: 2020年12月3日; 录用日期: 2020年12月22日; 发布日期: 2020年12月29日

摘要

作为一种贯穿上下层级、落实各级责任的管理方法, 压力传导机制在组织内部被广泛应用。本文系统分析了压力传导机制的基本内涵、其对员工能力激发的正负效应及完善路径: 协调的压力传导机制在领导层形成清晰的责任承担体系, 并向基层员工合理分配工作任务和权责, 正向激发其工作能力; 畸形的压力传导机制使领导层的权力与其工作责任不一致, 使基层员工的压力与其工作能力不匹配, 负向抑制其工作能力。因此, 组织应全面地进行机制建设, 科学地进行权责分配, 合理地进行工作安排, 在组织内部建立起协调的压力传导机制, 发挥此机制对员工能力激发的正效应。

关键词

压力传导, 责任分配, 正负效应, 员工能力

Analysis of the Positive and Negative Effects of the Pressure Transmission Mechanism in the Organization and Its Improvement Path

Yueling Zhou

School of Public Affairs, Chongqing University, Chongqing
Email: 447661569@qq.com

Received: Dec. 3rd, 2020; accepted: Dec. 22nd, 2020; published: Dec. 29th, 2020

Abstract

As a management method that runs through the upper and lower levels and implements the re-

responsibilities at all levels, the pressure transmission mechanism is widely used in the organization. This paper systematically analyzes the basic connotation of the pressure transmission mechanism, its positive and negative effects on the stimulation of employees' ability and the improvement path. The conclusions show that the coordinated pressure transmission mechanism forms a clear responsibility system in the leadership, rationally allocating work tasks and rights and responsibilities to the grassroots employees, which positively stimulates their work ability. However, the abnormal pressure transmission mechanism leads to the inconsistency between leaders' power and work responsibility, and inconsistency between employees' pressure and work ability, which negatively inhibits their work ability. Therefore, the organization should comprehensively carry out mechanism construction, scientifically allocate rights and responsibilities and reasonably arrange work. The main purpose is to establish a coordinated pressure transmission mechanism within the organization, and to exert the positive effect of this mechanism on the stimulation of employees' ability.

Keywords

Pressure Transmission, Responsibility Distribution, Positive and Negative Effects, Employee Ability

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

中国社会素有“以史为鉴”的传统，在《史记淮阴侯列传》中记载有这样一段：“上尝从容与信言诸将能不，各有差。上问曰：‘如我，能将几何？’信曰：‘陛下不过能将十万。’上曰：‘于公何如？’曰：‘臣多多而益善耳。’上笑曰：‘多多益善，何为我禽？’信曰：‘陛下不能将兵，而善将将，此乃信之所以为陛下禽也。且陛下所谓天授，非人力也。’”这就是后世广为流传的“韩信将兵，多多益善”典故的由来。以管理学的角度来剖析这段历史，我们可以总结出三点经验：1. 衡量领导者能力的标准，侧重于知人善用；衡量员工能力的标准，侧重于具体工作水平；2. 领导者的能力并不绝对的高于员工，在社会实践中，常常会出现员工能力超过领导者的情况；3. 各个员工之间的能力水平也存在着差异，并不是每位将领都是“国士无双”的韩信，都能“多多益善”，要根据员工的能力水平来分配责任、传导压力。

因此，组织的最高领导者会采取压力传导的方法对组织成员进行管理，分配各级领导者和员工各自的工作责任和工作压力。笔者将从压力传导机制的基本内涵、协调的压力传导机制对员工能力激发的正效应、畸形的压力传导机制对员工能力激发的负效应、压力传导机制的完善路径四个方面来进行论述。

2. 压力传导机制的基本内涵

在社会分工日益精细化、社会生产日益规模化的今天，绝大部分的经济活动无法由个体独立从事，各个个体集合起来，就会催生一个又一个的组织。在具体的工作实践中，压力传导便是一种贯穿于整个组织领导工作全过程的现象。

组织的最高领导者首先面临的是最宏观层面的压力，例如，工厂的厂长作为工厂这个组织的最高领导者，他面临的压力就是工厂能否实现盈利。组织的最高领导者在压力的驱使下，会选择将手中的权力

和工作任务分配给次一级领导者，使其面临着相对具体的工作压力，这就形成了从组织的最高领导者到次一级领导者压力的传导。随着各级领导者一层层地进行权力和工作任务的分配，最终基层员工承担着较小的权力和明确化的工作任务，面临着诸如生产任务能否按期完成等具体压力。至此，在整个组织系统中，自组织最高领导者到基层员工，形成从上到下的压力传导全过程，总体而言，越往基层，任务越重，越往高层，责任越大。

只要组织内部存在着权责分工，就不可避免地存在着压力传导。组织的领导者通过适度分配权力和工作任务，调节组织内部各级领导和员工承担的压力，设置其它影响压力传导轨迹的管理制度和工作制度，从而形成各有所异的压力传导机制。科学而高效的压力传导机制，能及时快速传递组织任务，对员工形成工作精准到人、责任层层压实、目标有效实现的约束作用，在鼓励员工积极主动贡献自身能力的同时，也助力组织完成发展规划到发展成果的转化。

3. 协调的压力传导机制对于员工能力激发的正效应

作为一个组织的最高领导者，他的主要工作就是通过设置各种制度，灵活运用机制，保证每个员工在适合的位置上最大限度地发挥其能力。优秀的压力传导机制便是一种明确各级领导责任、推动工作任务落实、激发员工能力的有效机制。由于每个组织内部的结构具有差异性，组织内各级领导、员工的能力各有千秋，所以优秀的压力传导并非千篇一律，实则是一种协调的压力传导。协调的压力传导机制指的是与整个组织结构相协调，与组织内部员工的能力相协调，它注重分配给各级领导和员工的工作权力、责任和压力的平衡，使其产生对于员工能力激发的正效应。

将组织内的员工划分为各级领导者和基层员工两类，协调的压力传导机制对于员工能力激发的正效应主要体现在激发各级领导者的领导能力和基层员工的工作能力。

3.1. 协调的压力传导机制在领导层形成清晰的责任承担体系，激发各级领导者的领导能力

失去监督的权力，就如同脱缰的野马。协调的压力传导机制，为了防止权力滥用，在组织最高领导层向各级领导者分配权力的同时，还会通过压力传导的方式，将工作压力按比例分配给各级领导者。在实践中，这种形式往往表现为向各级领导者分配责任。协调的压力传导机制在领导层的压力传导过程中，主要落点于“责任承担”四字，侧重于压力传导方法的创新，在组织领导层形成了明确责任、分配责任、追究责任的完善体系。

(一) 明确责任，使压力传导能够通过责任链顺畅进行

协调的压力传导机制，需要领导者将组织的发展规划具体地逐级分解为各子结构的压力、责任和权力，在领导层形成自上而下的责任链，层层明责、层层传责，保证工作压力能够在领导层进行清晰、明确、有效的传导，以此避免出现压力传导滞空、责任分层推卸、“权力无限大、责任无限小”的权责错位等失灵现象，推进组织工作正常开展^[1]。

(二) 分配责任，使压力传导能够按照权责一致有效落实

根据各级领导者主要的工作内容性质和权力来设置压力传导的轨迹，来分配各级领导者的责任。若上级的领导者没有合理地运用权力安排下级领导者人选，没有做到任人以贤，导致下级领导者才不配位，其应当承担用人不查的领导责任；若下级的领导者没有合理地运用权力分配工作任务，没有做到人尽其才，导致工作任务最终无法完成，其应当承担未能统筹分配的领导责任。

(三) 追究责任，使压力传导能够借助奖惩机制稳步巩固

刑过不避大臣，赏善不遗匹夫。协调的压力传导机制，除了在组织内部形成清晰的责任链之外，还通过设立配套的追责或奖惩机制来保障压力传导。沿着责任链层层问责，精确问责，实现大错者重惩，

小错者不赦，以巩固组织发展成果[2]。

协调的压力传导机制通过在领导层形成自上而下的责任链，协调分配各级领导者责任，同时保证在出现工作失误后，层层问责，精确问责，保证权责相匹配，使各级领导者各司其职，在其位、谋其事，激发各级领导者各方面的领导能力。

3.2. 协调的压力传导机制向基层员工合理分配工作任务和权责，激发基层员工的工作能力

在实践中，各级领导者将工作任务层层下分，基层员工实则担任组织工作任务最终执行者的角色。协调的压力传导机制能有效发挥其正向的激励作用，助推组织内成员的个人发展。首先，领导者为员工分配略高于自身能力的期望性工作目标，激励基层员工通过发掘自身潜力、不断加强学习、提高应对风险和抗击压力的能力等方式投入到工作实践中。这不仅能在提高个人工作能力的同时反馈较好的工作成果，还在组织内部形成竞争的发展常态，以外部激励的形式督促基层员工调整心态，科学地化解上级传导的工作压力，以形成良性的压力传导链。其次，上级领导者将权力下放，责任压实，保证责任分配与组织每个人的利益挂钩，与组织每个人的能力挂钩。既赋予基层员工一定的权力和自由，避免基层员工面临“巧妇难为无米之炊”的困境，可以在自己的能力范围内大胆发挥自己的才能；但这种自由也并非毫无限制的，又在其上设置一把“达摩克里斯之剑”，如果员工因自己的工作失误造成相应的后果，需要承担明确的工作责任。

在这种协调的压力传导机制下，组织自上而下、科学有效地向基层员工传导适当的工作压力，激发其工作热情和发展潜力，促使其做好本职工作；同时在合理的权责分配体系下，其责任承担与自己的工作能力、实际的工作成果相挂钩，做到“有多少权，担多大责”、“做多少事，担多大责”。

4. 畸形的压力传导机制对于员工能力激发的负效应

虽然采取压力传导的办法可以在组织内部自上而下地逐层传导压力，推动各项政策和工作责任落实。但在实践中，若是压力传导不深入、不妥当、不扎实，非常容易在组织内部形成畸形的压力传导机制，导致自上而下层层传导压力，层层分配责任，演变成为层层推卸压力，层层逃避责任，影响权责分配和工作开展，最终对于员工能力激发产生消极的负效应。

所谓畸形的压力传导机制，实际上是指组织设计压力机制时未考虑到组织内部的实际情况，导致分配给领导和员工的权利和责任与其能力不匹配；同时，组织内部没有形成明确的责任链，任务交办链条虽是畅通明确的，但责任分配线是梗阻的，在组织内部经常出现责任被棚架在领导层的现象，导致追责不及时，问责不明确。同样将组织内的员工划分为各级领导者和基层员工两类，畸形的压力传导机制对于员工能力激发的负效应主要体现在抑制各级领导者的领导能力和基层员工的工作能力。

4.1. 畸形的压力传导机制使领导层的权力与其工作责任不一致，抑制各级领导者发挥其领导能力

在组织内部分配权力和责任，本应当遵循权责一致的原则，在领导层中，越往上走，权力越大，承担的责任也越重。但是畸形的压力传导机制，扭曲了压力在领导层的传导。许多组织面临着领导年龄较大、知识结构陈旧、工作积极性薄弱、“官本位”思想固化等客观情况，导致上级领导者注重保护固有利益，把持权力却拒绝按照压力传导的规律逐层分配权力，将责任过重地分配到下级身上，最终出现某些基层领导者权力薄弱但同时需承担巨大工作责任的实际状况。另一方面，部分上级领导者，其行为缺乏有效的监督和制约，甚至可以运用权力逃避其在工作中应当承担的责任。同时，由于领导层内未构建明确清晰的责任链，追责机制不健全，执行时通常出现讲形式、走过场、失之于宽的现象，导致无法精确追责，有效追责。在实际的工作实践中，上级领导者固守权力，不思进取，遇事就躲，遇事就推；基

层领导者就算有心做事，但手中权力不足，肩上责任过重，还要日夜提心吊胆，担心成为上级领导者的“替罪羊”，只能得过且过，碌碌为事，整个组织领导层压力传导扭曲，上下之间关系恶劣，矛盾严重，降低整个组织的工作效率。在这种畸形的压力传导机制下，层层压力传导畸形演化成为层层责任推卸，各级领导者在其位而不谋其事，破坏其应有的工作积极性，更遑论激发各级领导者的领导能力。

4.2. 畸形的压力传导机制使基层员工的压力与其工作能力不匹配，抑制基层员工的工作能力

韩信将几万汉军便连破六国，为汉朝建立立下了不世奇功，故他后来向汉高祖刘邦自诩其带兵多多益善。而赵国名将赵奢之子赵括，将兵四十五万，却被秦将白起率几万秦军就尽数击溃，究其根本是赵括能力不足，并不具备统御四十五万大军的能力，才导致赵国差点亡国。不同能力的人，若是被提出达到与其能力不相匹配的期望，被赋予完成与其能力不相匹配的任务，被要求承担与其能力不相匹配的责任，往往难以实现想要的结果。畸形的压力传导机制下，自上而下传导给基层员工的压力要么过载，显著增加基层员工的工作负担；要么向员工分配的责任过轻，导致基层员工缺乏工作的压迫感，工作能力难以实现有效提升。

（一）传导给基层员工的压力过载，显著增加其工作负担

在畸形的压力传导机制下，基层员工被分配超过其工作能力的任务，工作负担成倍地增加。由于部分基层员工的心理承受能力有限，对工作压力接受耐性不同，当其承受过载工作任务时，极易产生较大的心理负担，表现出畏难、恐惧、懈怠、焦躁等负面情绪，不仅抑制其能力发挥和工作开展，甚至会出现责任推卸等严重危害[3]。同时，领导者将过多的工作压力下传，不仅会严重增加员工的工作负担，而且会持续降低下属对领导者的信任，不断恶化领导与下属的关系，导致基层员工流失等问题的出现。

（二）传导给基层员工的压力过轻，大幅降低其工作激情

“井无压力不出油，人无压力轻飘飘，把压力转化为动力，可以促进工作，提高质量”。领导层在向下级交办任务的时候，没有合理的分配工作责任，如果基层员工被分配的压力过轻，领导层和基层员工上下沟通之间隔了一层皮，简单的任务下发并不能产生高度的紧迫感和使命感，组织的目标传达受阻，基层员工往往“事不关己，高高挂起”，不仅产生轻视上级任务、减缓工作效率等情况，更是严重影响部分有较强工作能力的员工积极主动提高自身能力的积极性[4]。

5. 压力传导机制的完善路径

水能载舟，亦能覆舟，同样是压力传导机制，与组织实际情况吻合，与组织结构相协调，就能激发员工能力；但若是与组织实际情况不合，与组织结构相违背，则会抑制员工能力。组织应在清楚厘清畸形压力传导机制的潜在风险后，立足于发挥此机制对员工能力激发的正效应，提出合理而有效的完善路径，在组织内部建立起协调的压力传导机制。如图1，笔者认为，可通过以下几个方面入手：

5.1. 全面地进行机制建设

若想要在组织中积极创造和优化压力管理的生态，营造出压力传导优质的组织环境，完善而有效的各项机制建设是重要基础。

（一）完善追责机制

组织内权责的层层传导是工作协调推进、目标高效达成的必然要求，因此，科学的追责工作机制便成为压力传导到位、责任落实到人的重要保障。每一个组织都必须着力强化责任追究机制的建设，明晰追责的方式、内容、程序等，努力形成全面准确的追责系统，以规避层层推卸责任、传责不传权的现实状况。同时，还要严肃地进行机制执行，若只是将问责、追责机制建立起来却不能落到实处，或是执行

时避上就下、避多就少、避重就轻，只会让员工产生组织内部机制多是执行起来走过场、搞形式的思维偏见，形同虚设的问责机制更是变相助推层层推卸责任、层层逃避压力等失灵现象的涌现[5]。因此，组织应建立健全全面有效的追责机制，依法问责、严肃执行，为解决“追责难、难追责”的普遍问题奠定稳固的制度基础。

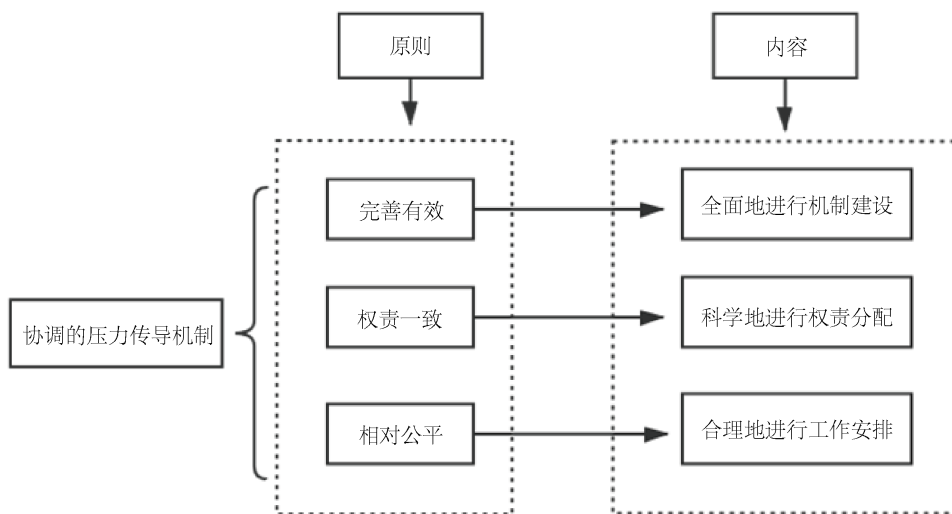


Figure 1. The improvement path of coordinated pressure transmission mechanism
图 1. 协调的压力传导机制完善路径

(二) 引入竞争机制

在组织的稳定运行过程中，引入适度合理的竞争机制可以有效激发员工的创造性积极性，并不断提升个体的工作能力。首先，领导层可在人才招聘的环节设置出相对困难的岗位要求，同时在人才择优的部分要同时考虑员工的专业技能和心理素质，更强调具有创新性批判性思维的评判准则，把应聘的压力转化为竞争上岗的强大动力。其次，领导者可在管理实践中只规定工作的目标和质量而不限定具体的人员安排，放手员工进行参与并广泛听取意见，各成员在科学认识、化解上级工作压力的同时，共同努力形成创新思维竞相迸发的竞争性发展氛围[6]。

(三) 健全评估机制

组织在完善追责、竞争等机制后，应同时建立健全系统性的压力评估机制，对在各级间传达的工作压力进行检测和修正。比如，领导层应根据基层员工工作任务的完成程度和情绪反馈判断目标分配的合理性有效性，当大多数的员工都表现出难以实现工作目标时，领导者应及时调整责任分配和任务内容，逐渐降低工作难度；但是若大多数员工能轻易完成工作任务，则代表压力传导的激励作用不足，应适量地增加目标实现的难度以加强工作压力。另一方面，组织也应该将压力对员工生活影响的程度作为评估考核的重要内容，避免因过载的工作压力引起员工身体、心理等方面产生负面影响，当出现严重危害员工个人身心情况的失控压力传导时，组织应及时进行沟通并做出相应调整[7]。

5.2. 科学地进行权责分配

在实际的压力传导实践中，应遵循权责一致的原则在组织内部进行科学的权责分配。

(一) 明确各层级责任

首先应明确领导层的责任，自上而下形成清晰明确的责任链。领导者并不只是简单地进行压力传导、任务下放，更扮演着调动部门资源、解决内外矛盾、激发成员热情的角色[8]。每一个组织中的领导班子

都应自觉形成大局意识和服务意识，压实责任、主动担当，为各级部门清除障碍，向各层副职充分授权，不仅要科学地进行压力传导，更要有效地发挥示范作用，引领下级形成发展的强大合力，共同推动组织健康有序发展。其次应明确下级责任，自上而下构建合理稳固的承压面。各级领导者要善于传递压力，确保人人任务细化、责任明晰。只有充分明确下级责任，才能调动下级的工作使命感和创新积极性，才能指明下属的工作方向。

(二) 分配各层级责任

“有多少任务担多大责任”，工作压力可以按照任务轻重逐层进行分配，将压力具体化、任务指标化，根据明确的指标科学地赋予员工任务，杜绝工作责任一分了之、工作压力一压了之，让因人成事者无藏身之地。“有多少权力担多大责任”，工作压力也可按照权力大小逐层进行分配，将领导、干部、基层员工等不同层级的责任分配落到实处，使得各级各部门承担相对公平的工作责任，凝聚合力共担压力，避免出现“权力无限大，责任无限小”、上级不断传压下级不断加码、基层苦不堪言等严重失灵的现实情况。

5.3. 合理地进行工作安排

组织内部员工能力通常都具有异质性，为保证各项工作高效完成，领导者需要相对公平地开展工作安排，因人而异地进行压力传导。

(一) 匹配工作属性

为规避压力传导和工作安排可能对组织成员带来过载的负担，领导者需要仔细确定不同的任务类别，合理地将压力的传导和工作的属性进行灵活匹配。对于那些强调常规性、缺乏创造性的相对容易的工作任务，上级应强化时间观念，以明确的成果规则鞭策组织成员在既定的时间安排内达成目标。对于那些更具弹性、强调创新的相对困难的工作任务，质量要求便成为员工压力的关键。领导者不仅不应过多地进行时间上的限定，更应争取充分授权并积极给予其资源，包括上级机关的政策资源和力量资源的主动协调，以及本级机关的人、财、物以及其他下属的支持配合等[9]。

(二) 匹配工作能力

首先，上级领导者在安排工作任务和开展压力传导的过程中，应参考组织内员工的实际工作技能，既不能下放过轻的压力降低其工作激情，更不能释放过载的压力增加其负担。在工作中表现出较高工作实力的员工可被赋予略高于其能力的工作目标，以充分发挥协调的压力传导机制的正向激励作用；其余表现较为普通的员工应相对公平地获取与自己能力相当的工作安排，以充分避免畸形的压力传导机制的负向激励作用[10]。其次，组织内员工的个性特征不仅表现在具体的工作能力上，也会在抗压能力上有所差异。对于那些抗压能力较好且更具挑战积极性的员工，略高于目标和自身能力的工作任务安排更容易激发其潜能，对于那些抗压能力弱且更循规蹈矩的员工，适度的工作安排和目标要求反而能疏解其压力。因此，为了保证组织目标的高效实现和组织管理环境的打造，上级领导者应充分考虑员工心理承受能力的差距，在此基础上进行科学灵活的工作布置。

致 谢

感谢重庆大学马克思学院张邦辉老师对本篇论文的指导！

参考文献

- [1] 郑小丽. 工作压力传导要念好“道、术、势”三字诀[J]. 领导科学, 2017(21): 28-30.
- [2] 胡九龙. 深化改革亟须有效的压力传导机制[J]. 前线, 2017(6): 59-62.

- [3] 温演驰. 组织中“激励型”压力传导机制构建研究[J]. 人民论坛·学术前沿, 2019(10): 96-99.
- [4] 和同. 如何建立有效的压力传导机制[J]. 决策, 2019(9): 64.
- [5] 张广乐. 责任与压力传导的问题及对策[J]. 领导科学, 2017(24): 41-42.
- [6] 李贵成. 领导者决策压力与决策风险的疏解之道[J]. 领导科学, 2019(7): 22-24.
- [7] 文丰安. 构建科学有效的压力传导机制研究[J]. 天津行政学院学报, 2018, 20(6): 16-23.
- [8] 王娟. 工作压力传导中存在的问题及对策[J]. 领导科学, 2017(21): 26-28.
- [9] 陈诚. 基层领导如何有效向下属传递工作压力[J]. 领导科学, 2016(34): 30-31.
- [10] 陈越. 领导者工作压力传导的原则与策略[J]. 领导科学, 2019(12): 25-27.