

人力资源服务企业的情绪劳动困境与管理对策

——以H公司为例

陈浩炫, 陈娜, 刘美铃

广西师范大学教育学部, 广西 桂林

收稿日期: 2026年4月13日; 录用日期: 2026年5月12日; 发布日期: 2026年5月26日

摘要

目的: 调查H人力资源服务公司情绪劳动现状及管理困境, 研究人力资源从业人员及人力资源管理专业学生对不同情绪劳动管理策略的接受程度, 为企业改善情绪劳动管理、提升员工心理健康与服务绩效提供参考和建议。方法: 以H人力资源服务公司为例, 结合资源保护理论和情绪调节理论, 采用半结构化访谈和问卷调查相结合的方式进行调查研究, 访谈对象为企业管理层, 了解企业情绪劳动管理状况; 问卷调查对象为公司员工、行业从业者及人力资源管理专业学生, 共收集有效问卷129份, 运用SPSS 26.0进行信效度检验与统计。结果: (1) H公司初步认识到情绪劳动的重要性, 但整体情绪管理系统不够完善, 主要靠员工自评和上级评价, 缺乏系统化管理, (2) 企业需求收集和沟通渠道建设不足, 情绪劳动管理策略与员工需求存在脱节。(3) 当前企业组织支持措施更多停留在团建、福利活动层面, 难以从根源上缓解员工情绪压力。(4) 问卷结果显示, 受访者对三类管理策略均表示较高的认可度, 组织支持策略最高, 且性别员工的策略偏好存在差异。结论: 人力资源服务企业应该健全情绪劳动管理机制, 从情绪管理机制建设、员工参与、组织支持三方面进行管理优化。通过建立科学的情绪管理制度, 畅通员工沟通渠道以及提供多方面的组织支持, 能够减轻员工的情绪劳动负担, 促进员工心理健康与企业服务绩效。

关键词

情绪劳动, 人力资源服务, 情绪管理策略, 组织支持

Emotional Labor in Human Resource Service Enterprises: Dilemmas and Management Strategies

—A Case Study of H Company

Haoxuan Chen, Na Chen, Meiling Liu

Faculty of Education, Guangxi Normal University, Guilin Guangxi

Abstract

Objective: To investigate the current status of emotional labor and management dilemmas in H Human Resources Service Company, examine the acceptance of different emotional labor management strategies among human resources practitioners and students majoring in human resource management, and provide references and suggestions for enterprises to improve emotional labor management, enhance employees' mental health and service performance **Methods:** Taking H Human Resources Service Company as an example, this study integrates Conservation of Resources Theory and Emotional Regulation Theory, and adopts a combined approach of semi-structured interviews and questionnaire surveys. Enterprise management personnel were interviewed to understand the status of emotional labor management in the company. Questionnaire respondents included company employees, industry practitioners and human resource management students, with a total of 129 valid questionnaires collected. SPSS 26.0 was used for reliability and validity tests and statistical analysis. **Results:** (1) Company H has initially recognized the importance of emotional labor, but its overall emotional management system is inadequate. Emotional labor is mainly evaluated through employee self-assessment and superior appraisal, lacking systematic management. (2) The enterprise is insufficient in collecting employee needs and building communication channels, resulting in a mismatch between emotional labor management strategies and actual employee demands. (3) Current organizational support measures mostly remain at the level of team-building and welfare activities, which can hardly alleviate employees' emotional pressure at the root. (4) Questionnaire results show that respondents expressed relatively high recognition of all three types of management strategies, with organizational support strategies being the most highly accepted. Gender differences were also observed in employees' preference for different strategies. **Conclusion:** Human resources service enterprises should improve their emotional labor management mechanisms and optimize management in three aspects: the construction of emotional management systems, employee participation, and organizational support. By establishing scientific emotional management systems, unblocking employee communication channels, and providing comprehensive organizational support, enterprises can reduce employees' emotional labor burden and promote both employees' mental health and corporate service performance.

Keywords

Emotional Labor, Human Resource Services, Emotional Management Strategy, Organizational Support

Copyright © 2026 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. 前言

近年来,我国人力资源服务业规模持续扩大,服务水平不断提高,对于推动市场化就业和现代产业体系建设具有重要意义(刘小禹等, 2025)。人力资源服务公司直接服务于广大劳动者和用人单位,其员工在与客户、候选人的高频互动中,不仅需要付出脑力和体力,还需按照组织要求管理和表达情绪,这种“情绪劳动”正日益受到学界和业界的关注(胡娜等, 2020)。情绪劳动概念由 Hochschild 于 1983 年首次提出,指员工通过管理情感,以适当的面部表情和肢体语言向客户展示的过程(梅笑, 2020)。实质上,情

绪劳动是工作人员通过情感管理手段,在工作期间调节自身真实的情绪,展现组织和客户期望的特定情绪,以实现工作目标的过程(廖化化,颜爱民,2015)。

现有研究表明,情绪劳动对员工自身(如情绪耗竭、工作满意度、幸福感)(刘朝等,2014;王海雯,张淑华,2018;渠邕等,2025)、组织和客户(如组织绩效、顾客满意度)(廖化化,颜爱民,2015)均会产生深远影响。然而,目前国内对情绪劳动的研究多聚焦于酒店、医疗、教育等传统服务业,针对人力资源服务这一特定行业的探讨相对较少。人力资源服务业具有高度人际互动、情感交流密集等特点,其情绪劳动呈现出独特的复杂性和重要性(马畅等,2026)。因此,本研究以 H 人力资源服务公司为例,深入剖析其情绪劳动现状,探究员工对不同管理策略的接受度,旨在为人力资源服务企业有效管理情绪劳动、提升服务质量和竞争力提供切实可行的策略建议。

2. 理论基础及研究方法

2.1. 理论基础

本研究的理论框架主要建立在以下四个经典理论之上:

1) 资源保护理论(Stevan E. Hobfoll)认为,个体天生具有保存、维护和建立资源的本能。在情绪劳动中,员工进行表层或深层表演均需耗费情绪资源,若资源损失无法得到有效补充,将导致工作倦怠等消极后果;反之,若获得适当补偿,则可能提升工作满意度(渠邕等,2025; Lapalme et al., 2023)。2) 情绪调节理论(Gross)为理解情绪劳动的过程提供了参考框架:该理论将情绪调节分为前因焦点(如情境选择、认知改变)和反应焦点(如表情调节)两类,阐明了员工如何通过调节自身情绪来完成组织的情绪表达要求(Peng et al., 2022)。3) 面部回馈假说(Charles Darwin)指出:面部表情的反馈会影响内心情感体验。例如,维持微笑的表情可能会激发愉悦感。这解释了为何员工通过长期维持积极表情,可能从表层表演转化为深层体验,从而产生积极的工作感受。4) 控制论模型将情绪劳动视为一个由“输入”(当前情绪感知)、“标准”(组织表达规则)、“比较”和“输出”(情绪表达)组成的动态反馈系统,外部干扰变量(如客户态度)会影响整个过程。

2.2. 研究设计

本研究采用案例研究法,选取 H 人力资源服务公司为研究对象。H 公司是一家典型的中小型人力资源服务企业,其情绪劳动管理具有一定的代表性。

Table 1. Dimensions for measuring emotional labor strategies

表 1. 情绪劳动策略测量维度

自变量	编号	测量问题项
情绪管理策略	A1	制定全面的情绪管理规划对管理员工情绪很重要
	A2	清晰明确的情绪标准能规范员工情绪表现
	A3	定期监测员工情绪状态对心理健康管理有帮助
员工参与策略	B1	收集不同层级员工需求对策略调整很必要
	B2	设置情绪交流渠道有利于员工疏导压力
	B3	情绪优秀示例可以促进积极文化传播
组织支持策略	C1	情绪培训有助于提升员工自我管理能力和
	C2	心理辅导与救助措施对保障心理健康很重要
	C3	定期组织体验活动有助于放松

首先,通过半结构化访谈法,与H公司的两位高层管理人员进行线上访谈,旨在了解公司内外部情绪劳动现状、现行管理策略及存在的问题。其次,采用问卷调查法,以H公司员工、人力资源服务行业从业者及人力资源管理专业学生为对象,发放问卷。问卷设计基于访谈结论和相关理论,包含情绪管理、员工参与、组织支持三个核心策略维度,共9个测量题项(详见表1),采用李克特5点计分法(1=非常不认同,5=非常认同)。共回收有效问卷129份,有效回收率为85.1%。使用SPSS 26.0进行数据分析。

3. H公司情绪劳动现状与问题分析

3.1. 访谈结果分析

访谈发现,H公司已意识到情绪劳动的重要性。在内部情绪劳动方面,公司要求员工与上级沟通时保持尊重真诚,与下级沟通时冷静亲切,与同事协作时友善和睦。在外部情绪劳动方面,要求员工面对客户时展现微笑、耐心、细心、乐观等积极情绪。为应对情绪劳动带来的压力和疲劳,公司采取了定期团建、下午茶、绩效自评与上级审批等管理措施。

然而,访谈也揭示了公司在情绪劳动管理上的深层问题:

情绪管理体系不完善。1)公司主要依赖员工自评和上级审批,这种方式主观性强,缺乏系统性和客观性,难以令员工信服。2)员工需求收集不足。公司在制定管理策略时,缺乏与各层级员工的深度沟通,未能建立有效的情绪交流渠道,导致策略可能与员工实际需求脱节。3)组织支持治标不治本。团建、下午茶等活动虽有助于短期放松,但未能解决员工面临的根本性工作压力和情绪困扰,缺乏个性化的关注和支持。

3.2. 问卷调查结果分析

3.2.1. 信效度检验与描述性统计

问卷总体的Cronbach's α 系数为0.919,各分量表系数均大于0.8,KMO值为0.745($p < 0.01$),表明问卷具有良好的信度和效度。

描述性统计分析显示(表2),受访者对三大策略的平均认同度均高于4.0(满分5分),表明员工普遍认可情绪劳动管理的重要性。其中,组织支持策略的平均值最高(4.42),特别是“定期组织体验活动有助于放松”(C3,均值4.53)最受认同。而情绪管理策略的平均值相对最低(4.00),其中“清晰明确的情绪标准能规范员工情绪表现”(A2,均值3.94)得分最低。这说明员工更偏好能直接改善工作生活质量的组织支持策略,对偏重管控和抽象的情绪管理策略认同度稍低。

Table 2. Descriptive statistics of emotional labor strategies

表2. 情绪劳动策略描述性统计

策略维度	测量项	均值	标准偏差	变量平均值
情绪管理策略	A1	4.01	1.019	4.00
	A2	3.94	0.974	
	A3	4.05	1.138	
员工参与策略	B1	4.33	0.700	4.34
	B2	4.43	0.683	
	B3	4.26	0.859	
组织支持策略	C1	4.32	1.031	4.42
	C2	4.41	0.889	
	C3	4.53	0.801	

3.2.2. 差异性分析

性别差异。独立样本 t 检验结果显示(表 3), 性别对情绪管理策略和组织支持策略的偏好存在显著影响($p < 0.01$)。男性员工更倾向于情绪管理策略(均值 13.57), 而女性员工更倾向于组织支持策略(均值 14.22)。这一差异可以用社会角色理论解释, 即社会文化期望男性更独立、自我控制, 而期望女性更具关怀和寻求支持的特质(Fletcher & Lysova, 2026)。

策略间差异。单因素方差分析表明, 受访者对“设置情绪交流渠道”(B2, $F = 13.630$)和“收集员工需求”(B1, $F = 13.384$)两项策略的支持度存在最显著差异, 说明员工对参与式管理的需求程度不一, 且存在不同看法。

Table 3. Gender differences in emotional labor strategies

表 3. 情绪劳动策略在性别上的差异

策略维度	性别	个案数	平均值	Pearson 卡方	显著性(双尾)
情绪管理策略	男	51	13.57	-0.451	0.000
	女	78	10.96		
组织支持策略	男	51	11.78	0.457	0.000
	女	78	14.22		

注: 在 0.01 级别(双尾), 相关性显著。

3.2.3. 开放性文字分析

对问卷最后开放题的整理发现, 员工对当前情绪管理存在诸多不满, 集中体现在: 认为现有措施流于表面(“多一些关心少一些表面功夫”); 期待更实质性的支持(“多放假多发钱”); 担忧隐私和安全(“由对公司保密的第三方来做更好”)。这些反馈进一步证实了 H 公司情绪劳动管理策略与员工实际需求之间存在差距。

4. 情绪劳动管理策略建议

综合访谈与问卷调查结果, 本研究认为, 有效的人力资源服务公司情绪劳动管理, 应从情绪管理、员工参与和组织支持三个层面构建系统化策略。

4.1. 完善情绪管理策略: 从“制定规章”到“赋能专业能力”

对一般服务业员工, 明确的情绪规则是必要的。但 HR 从业者本身就是企业规章的制定与推行者, 外部的硬性规定反而易引发因“自我监控”产生的额外情绪耗竭。因此, 情绪管理策略的关键, 不应是管控“作为员工的 HR”, 而应是赋能“作为专业人士的 HR”。H 公司需将情绪表达, 从外部要求转化为他们可主动运用达成工作目标的专业技能。

首先, 制定清晰、合理的情绪劳动规范。将抽象的情绪要求(如“微笑服务”)具体化为不同服务场景下的行为指南, 例如: “处理员工辞退面谈时的共情表达与情绪边界设立指南”、“应对业务部门无理招聘需求时的专业坚定沟通话术”、“安抚焦虑候选人的深层倾听技巧”等, 并通过培训让员工理解“为何做”及“如何做”。其次, 引入第三方专业机构进行情绪监测与辅导。针对员工对隐私的担忧, 公司可聘请外部专业机构, 定期为员工提供匿名的情绪状态评估和一对一的心理咨询服务, 这既能保证监测的科学性和有效性, 又能打消员工的顾虑。将情绪管理岗位职能内化或外包, 是解决当前主观评价问题的有效途径。

4.2. 深化员工参与策略：破除“专业壁垒幻觉”，构建去身份化的同侪支持系统

HR 的专业身份常使其形成一种“专业壁垒幻觉”——即认为自己理应消化所有职场负面情绪的专家，求助或抱怨是“不专业”的表现。这种行业特有的心理障碍，是通用沟通渠道失效的根本原因。参与策略的核心，必须是为员工创造一个可以放下“专业面具”、实现“去身份化”的安全分享空间。

将传统沟通机制升级为“同侪案例会诊与情感支持小组”。改变上传下达式的员工座谈会模式，按业务单元成立由 HR、业务伙伴等组成的固定小组，定期围绕近期处理的高压案例(如离职纠纷、裁员沟通)进行研讨。核心规则是“对事不对人”，聚焦于事件中情绪劳动的策略复盘与情感支持，让成员意识到情绪耗竭是普遍的工作挑战，而非个人能力的失败，从而破除“只有我这样”的孤立感。

将员工需求纳入决策过程。在制定或调整情绪劳动相关政策时，应通过问卷调查、焦点小组等方式，广泛收集不同层级、不同性别员工的需求。例如，针对本次研究发现的员工更倾向组织支持、男员工更倾向自我管理的性别差异，在设计支持方案时应有所侧重。

发挥榜样作用，促进积极文化。公开表彰那些在情绪管理方面表现优异的员工，分享他们“深层表演”的经验和心得，可以正向引导企业文化，使积极的情绪劳动成为一种集体共识。

4.3. 强化组织支持策略：提供多元资源，解决深层困扰

组织支持策略是员工最渴望，也是最有效的激励因素(Zou et al., 2025)。根据社会交换理论，当员工感受到组织的实质性关怀时，会产生更强的组织承诺和回报意愿(李根祎, 2022)。组织支持的提供应“软硬兼施”，既解决短期情绪恢复，也关注长期能力提升。提供专业的情绪智力培训，定期邀请专家开展情绪识别、情绪调节、有效沟通等主题的培训，帮助员工提升自我情绪管理能力，掌握从“表层扮演”转向“深层扮演”的技巧，从而减少情绪资源消耗。建立员工援助计划，除了专业的心理咨询服务外，组织支持还应关注员工的物质需求。正如开放题中员工所呼吁的，合理的薪酬激励和充足的休息时间，是缓解情绪压力的根本保障。公司应审视现有薪酬福利体系，确保其与员工的情绪劳动付出相匹配。组织高质量的团队建设活动，活动设计应超越简单的聚餐、游玩，更多地融入放松身心、促进深度交流的元素，如主题工作坊、户外拓展、心理沙龙等，真正帮助员工在工作之余恢复情绪资源。

5. 结语

本研究通过对 H 人力资源服务公司的案例分析，揭示了人力资源服务行业情绪劳动管理的复杂性。研究发现，员工对组织支持策略的需求最为迫切，且不同性别员工对策略的偏好存在显著差异。针对公司存在的管理体系不完善、员工需求回应不足等问题，本文提出从情绪管理、员工参与到组织支持的三维策略，旨在构建一个从“规范要求”到“主动参与”再到“有力保障”的闭环管理系统。

本研究也存在一定局限性，如样本量较小且集中于年轻群体，结论的外推性有限。未来研究可扩大样本范围，进行跨企业、跨地区的比较研究，并可深入探究不同情绪劳动策略组合对员工心理健康、服务绩效等结果变量的动态影响机制，为人力资源服务企业的精细化管理提供更坚实的依据。

参考文献

- 胡娜, 桑标, 刘俊升, 潘婷婷, 黄元元(2020). 社会互动视角下的人际情绪调节: 概念、测量和理论取向. *心理科学*, 43(5), 1227-1234.
- 李根祎(2022). 组织承诺在职业可持续性对员工创新行为影响中的作用机制研究——基于社会交换理论. *财经论丛*, (5), 101-112.
- 廖化化, 颜爱民(2015). 情绪劳动的内涵. *管理学报*, 12(2), 306-312.
- 刘朝, 张欢, 王赛君, 马超群(2014). 领导风格、情绪劳动与组织公民行为的关系研究——基于服务型企业的调查数

- 据. *中国软科学*, (3), 119-134.
- 刘小禹, 余彩婷, 刘军, 尹萌(2025). 魅力领导的两面性与下属幸福感——情绪劳动的中介作用. *管理评论*, 37(10), 139-149.
- 马畅, 马少东, 谢卓含(2026). 手术室护士情绪劳动影响因素及其与职业倦怠、职业获益感的相关性分析. *新疆医学*, 56(2), 295-298.
- 梅笑(2020). 情感劳动中的积极体验: 深层表演、象征性秩序与劳动自主性. *社会*, 40(2), 111-136.
- 渠邕, 高梦晨, 于桂兰(2025). 资质过剩感知对新生代员工情绪劳动的影响——基于服务行业的分析. *浙江学刊*, (1), 168-177.
- 王海雯, 张淑华(2018). 情绪劳动策略与工作满意度关系的元分析. *心理科学进展*, 26(4), 599-613.
- Fletcher, L., & Lysova, E. I. (2026). Addressing Gender in Authenticity and Inclusion at Work: Nuancing Conservation of Resources Theory with Social Role Theory. *Human Resource Management*, 65, 219-234. <https://doi.org/10.1002/hrm.70024>
- Lapalme, M. L., Rojas-Quiroga, F., Pertuzé, J. A., Espinoza, P., Rojas-Córdova, C., & Ananias, J. F. (2023). Emotion Regulation Can Build Resources: How Amplifying Positive Emotions Is Beneficial for Employees and Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 38, 539-560. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09875-x>
- Peng, C., Chen, Y., Zeng, T., Wu, M., Yuan, M., & Zhang, K. (2022). Relationship between Perceived Organizational Support and Professional Values of Nurses: Mediating Effect of Emotional Labor. *BMC Nursing*, 21, Article No. 142. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00927-w>
- Zou, X., Wang, H., Ma, X., & Pi, Y. (2025). The Influence of Organizational Support on Emotional Labor of Chinese Vocational College Teachers: The Mediating Role of Professional Identity and the Moderating Role of Work-Life Balance. *Acta Psychologica*, 261, Article 105999. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105999>