

军转干部的职业适应困境与突破： 基于认同理论的分析

郭晟豪 王皓铎 王宇鹏*

【摘要】军转干部是党和国家的宝贵财富。近年来，党和国家为妥善安置军转干部作出了多项部署安排；但部分军转干部在转业后仍面临一些职业适应的困境。论文运用深度访谈法，基于认同理论，分析了当前军转干部职业适应困境的表现、成因及应对策略。研究发现，军转干部职业适应的困境主要表现在工作上难以胜任新岗位，人际上与领导、同事关系欠佳，以及发展上忧心职业前景等三个方面。其中，工作方面的困境主要是因为岗位安置与自身能力不协调，人际方面的困境主要是因为尚未适应新的人际关系，发展方面的困境主要是因为职业生涯规划欠妥。相应地，可以通过优化转岗模式，创新转岗培训，引导军转干部及其领导、同事转变观念，完善职级转换制度，统一安置标准等方式应对上述问题。研究同时还对退役军人管理保障部门、转入政府部门和军转干部提出了相关建议。

【关键词】退役军人 军转干部 角色转变 认同理论

【中图分类号】D63

【文献标识码】A

【文章编号】1674-2486 (2023) 04-0072-17

一、引言

党的二十大报告强调，“加强军人军属荣誉激励和权益保障，做好退役军人服务保障工作”。长久以来，党和国家高度重视退役军人事务，多次提出加强退役军人保障体系建设，保障退役军人依法享有相应的权益。2018年，退役军人

* 通讯作者：郭晟豪，兰州大学管理学院副教授；王皓铎，兰州大学管理学院硕士研究生；王宇鹏，兰州大学管理学院硕士研究生。本文初稿是《公共行政评论》第六届青年学者论坛的参会论文，并获评优秀论文。感谢与会专家的评论和建议。感谢匿名评审专家和编辑部对论文的帮助。

基金项目：国家自然科学基金青年科学基金项目（71904071），中央高校基本科研业务费专项资金优秀青年支持计划项目（22lzujbkjh003）。

事务部成立，全面负责退役军人管理、安置、服务等各项事务。2020年11月，全国人民代表大会常务委员会通过的《中华人民共和国退役军人保障法》明确“退役军人为国防和军队建设做出了重要贡献，是社会主义现代化建设的重要力量”。根据《军队转业干部安置暂行办法》（中发〔2001〕3号），军队转业干部（下称“军转干部”）是指“退出现役作转业安置的军官和文职干部”。军转干部是退役军人中的佼佼者。《中华人民共和国退役军人保障法》规定：“以转业方式安置的，由安置地人民政府根据其德才条件以及服现役期间的职务、等级、所做贡献、专长等和工作需要安排工作岗位，确定相应的职务职级。”2022年2月，由中共中央办公厅、国务院办公厅、中央军委办公厅联合印发的《“十四五”退役军人服务和保障规划》进一步提出了“政治引领作用充分发挥、安置就业质量全面提高、抚恤优待制度更加健全、合法权益得到有力维护、服务保障能力明显提升、尊崇尊重氛围不断浓厚”六项总体目标，为军转干部有关工作指明了方向。党和国家制定、实施的诸多举措旨在切实保障军转干部能够得到妥善安置，力求人尽其才，各得其所。

然而，目前我国军转干部的安置工作仍存在问题。当前，军转干部安置工作主要依照2001年国务院、中央军委印发的《军队转业干部安置暂行办法》（中发〔2001〕3号）。这一暂行办法迄今已运行二十余年，在应对当前的部分现实问题时已经显得捉襟见肘。尤其对于转业后进入政府部门工作的军转干部，他们在职业适应方面面临许多挑战，难以实现人尽其才，部分军转干部的活力尚未得到充分的激发。但是，当前学界对于退役军人安置工作及军转干部的研究尚不充分。现有研究大多从体制、制度的宏观层面入手，在一定程度上忽视了军队干部转业后所面临的职业适应困境，并且较少基于学术理论从微观层面分析军转干部的职业角色转变问题。同时，这些研究大多为“应然”层面的演绎，鲜有研究扎根一线去深度触及、调查军转干部所面临的现实问题。习近平总书记多次强调“把论文写在祖国的大地上”，广大科研工作者应该研究中国问题，通过学术研究切实为中国社会发展服务（丁元竹等，2021）。本研究正是立足于我国军转干部安置工作的现实，着眼于军转干部的实际境遇，通过深入调研获得一手资料，基于归纳和分析，为破解军转干部的职业适应困境提出对策建议，为扎实发挥好军转干部这一重要人力资源的独有优势提供可行之策。

二、文献回顾

当前退役军人转业安置的相关学术研究尚未得到足够重视，研究总量有限且多为规范性研究，实证研究相对匮乏。现有研究主要关注宏观的体制机制问

题,从机构保障(李玉倩、陈万明,2018;王增文,2021)、制度保障(刘纪达、王健,2019;李卫海、王金虎,2021)、法律保障(韩君玲、王一宏,2021)等角度出发探讨当前我国退役军人转业安置的成效与不足。也有部分研究着眼于历史视角,对建国以来尤其是改革开放以后的退役军人安置工作开展系统性回顾(王众、刘卫东,2019;岳宗福,2020),尝试从制度变迁中汲取养分。此外,还有一些研究聚焦国外退役军人管理保障的经验做法(谢和均、徐应萍,2018)。仅有少数研究关注到了退役军人转业后所面临的现实问题(王沙骋等,2020),但并未深入现实情境进行研究。相较退役军人安置的总体性研究,对退役军人中军转干部群体的分析则更匮乏。《军队转业干部安置暂行办法》(中发〔2001〕3号)的颁布实施是党和国家干部人事制度改革的一项重大举措,是建立适应社会主义市场经济需要的、有中国特色的退役军官安置制度的具体步骤。因此,军转干部是精细化研究退役军人安置问题较好的入手点。然而,当前多数退役军人转业安置研究并未聚焦军转干部,大多仅在谈及某一具体制度或政策时才使用军转干部的概念,且主要关注职业培训及能力开发等方面(王斌等,2018;周定财,2020),尚未形成研究规模。针对性研究的缺失使得军队干部转业后的现实境遇和内心想法未能得到足够的关注,对于他们面临的困境也重视不足,这不利于军转干部工作效能的提升。综上所述,深入把握军转干部群体的特点,了解军转干部的职业适应困境,开展针对性、精细化的研究十分必要。

此外,当前军转干部研究的薄弱还体现为理论性不足。军队干部转业后的工作表现实质上隶属个体在环境中的组织行为,尤其适宜从公共部门组织行为的视角切入分析(Grimmelikhuijsen et al., 2017; 张书维、郭晟豪, 2021)。军队干部退役转业到政府部门工作后,面临工作、生活等诸多方面的改变,发生了状态推移(Sampson & Laub, 1996)。干部在先前军旅生涯中所形成的职业素养和实践能力并不一定能完全胜任新的社会角色。军队干部所经历的转业,究其本质是一种身份角色的转变。干部从军队进入到政府部门工作,其身份特征(identity)由“军人”转变为“干部”,适宜采用认同理论(identity theory)分析(周晓虹, 2008)。认同理论认为个体的“自我”是在其与他人的互动中产生的,个体与社会间的交互关系不仅仅描述了个体现象,还可以用于解释社会行为并给出可能的调适方式。在互动中,他人会根据个体的相应角色向个体做出关于角色的反馈,即社会角色期待,这些期待构成了个体发展自我意义感和自我界定感的基础(Burke & Reitzes, 1981)。个体会自发进行认同控制,逐步让自己去符合这些期待(梁樱, 2016)。当个体经过自我控制的努力,但仍与互动情境的反射性评价不符时,即出现认同控制失败,个体就会出现认同分裂,

产生压力、抑郁和焦虑等负面情绪甚至消极行为（Marcussen, 2006）。军转干部转业后也在经历角色转变，并尝试通过认同控制来适应新的职业。但这一过程充满挑战，如果遇阻，则易于出现认同分裂，产生负面效果。综合上述分析，认同理论可以为分析军转干部的职业适应困境提供抓手，并为寻求其突破提供一定启示。

三、研究设计

本研究关注军转干部面临的职业适应困境，聚焦转入政府部门的军转干部，力图发掘困境形成的现实原因和因应策略，具体采用定性研究进行探索和归纳。了解政府部门中军转干部的现实境遇及内心想法，本研究运用深度访谈法收集资料，并通过响应式追问获得更多、更充分的素材，在一定程度上弥补以往研究注重军转干部安置的宏观制度剖析，而忽视微观层面军转干部个体行为、心理分析的不足。调查研究分三批次进行，共访谈军转干部43人（次）；访谈具有实际管理经验的退役军人管理保障部门干部、军转干部安置单位干部8人（次）。第一批次访谈着重探究转入政府部门的军转干部职业适应困境及其成因，以笔者所认识的“种子”军转干部为起点，通过“种子”推荐的方式扩大受访者数量，共访谈了23位军转干部。第二批次访谈，在总结第一批次访谈资料的基础上，将重心转为军转干部如何应对职业适应困境，选取先前访谈的6位在职业适应困境方面具有特点和思考的军转干部样本追加访谈。通过本批次的访谈发现，真正有效突破困境的受访者较少，受访者以谈论期待为主。第三批次访谈使用前两阶段访谈的初步结论，再次通过推荐受访者的方式邀请未参加过访谈的军转干部作为新受访者，向受访者确认相关的初步研究结论是否确实、完整，并进一步补充追问突破困境的实例或思考。本研究的军转干部受访者基本信息见表1。此外，为了获得来自更多视角、更加全面的信息，加强研究结论对于帮助军转干部突破职业适应困境的实操性，本阶段不仅追访了之前批次的军转干部，还增加了对目前处于退役军人管理保障部门、军转干部安置单位的8位干部的访谈^①。

① 受访号41—46为军转干部安置单位的业务科长1人、业务股长1人、业务干部1人和普通干部3人，编号依次为BRXM-1、BWCC-2、BRWJ-3、BWMH-4、ADWF-5、JJYL-6；受访号47—48为退役军人管理保障部门的主任科员2人，编号依次为AYXQ-7、JYCZ-8。

表 1 军转干部受访者基本信息

受访号	性别	年龄	类型	转业前级别	转业后级别 ^①	现级别	编号
1/36/51	男	35	省直机关	技术 10 级（工程师）	二级主任科员	二级主任科员	ANYQ1020011/31/32
2	男	35	地级市	副营职助理	副主任科员	业务科室副科长	BTXG0917041
3	男	40	省会城市	正连职干事	四级主任科员	业务科室副科长	BRDY0118031
4/34	男	37	省会城市	副营职参谋	副主任科员	三级警督	BGDL0217041/3
5/31	男	36	省会城市	技术 11 级（工程师）	副主任科员	三级主任科员	BRCY0716051/3
6	女	43	省会城市	技术 9 级（工程师）	科员	三级主任科员	BRHR0011101
7/27/49	男	40	省会城市	技术 9 级（工程师）	一级科员	一级科员	BRYZ0218031/2/3
8	男	34	省会城市	副营职指导员	副主任科员	业务科室副科长	BFWG1018031
9/50	女	45	省会城市	技术 11 级（护士）	科员	一级主任科员	BRAL9403181/3
10/28/35	女	43	省会城市	正连职参谋	科员	一级主任科员	BRZY9608131/2/3
11	男	40	省会城市	副营职参谋	副主任科员	二级主任科员	BJGH0318031
12/24	男	40	省会城市	技术 9 级（工程师）	四级主任科员	一级主任科员	BSYM0319021/2
13	男	33	地级市	正连职参谋	一级科员	四级主任科员	CAWY1118031
14/29	男	35	省会城市	正连职中队长	一级科员	四级主任科员	BRYP0918031
15/25	男	40	省会城市	技术 10 级（工程师）	四级主任科员	三级主任科员	BMJW0319021
16/26/30	男	50	省会城市	技术 10 级（工程师）	副主任科员	业务科室科长	BRSH9710111/2/3
17	男	35	地级市	副营职参谋	副主任科员	业务科室科长	DXDW0918031
18	男	40	省会城市	副营职参谋	副主任科员	三级主任科员	BRYF0316051
19/32	男	35	省会城市	技术 11 级（中队长）	副主任科员	四级主任科员	BCLW0518031/2
20	男	34	地级市	副营职助理员	副主任科员	一级主任科员	EBJL0918031
21	男	36	省直机关	技术 11 级（工程师）	副主任科员	四级主任科员	AKYP0918031
22/33	男	34	省直机关	副营职参谋	副主任科员	二级主任科员	ABHL0918031/2
23	男	38	省会城市	副营职参谋	副主任科员	业务科室副科长	BTKJ0318031
37	男	40	省会城市	正营职参谋	三级警督	三级警督	XGXT062133
38	男	34	县级市	正连职参谋	四级主任科员	业务科室科长	TZGQ091833
39	男	36	地级市	正连职参谋	一级警司	三级警督	GGPH091833
40	男	40	省会城市	正营职参谋	副主任科员	二级主任科员	BUHL021743

① 2019 年 3 月，中共中央办公厅印发《公务员职务与职级并行规定》以后，为推行公务员职级与待遇挂钩制度，重新划定了综合管理类公务员的行政职级，在此年份之前、之后转业的军队干部转业时级别描述存在一定差异。

本研究对资料的分析依据 Eisenhardt (1989) 的质性资料处理建议进行。首先,对全部的资料进行整体性研读,凝练核心意涵和逻辑线索,完成田野速写 (write-ups),保证已经全面熟悉资料并且在归纳时使用所有资料。其次,基于研究目的,将资料按照军转干部职业适应的现实逻辑归纳 (Eisenhardt, 2007),形成职业适应困境的表现、成因以及应对等三个主要环节。最后,将环节内的资料进一步整理,提炼出工作、人际、发展等三个方面,并审视性检验具体环节中资料的充沛程度,根据需要补充相应内容。本研究在第三阶段通过新增受访者和追访的方式确认资料达到饱和,同时对于分析过程中出现的歧义和其他问题,都进行了原始资料的核对和补充性确认,经过多次调整直至形成一致且稳定的综合性逻辑模型 (如图 1 所示)。

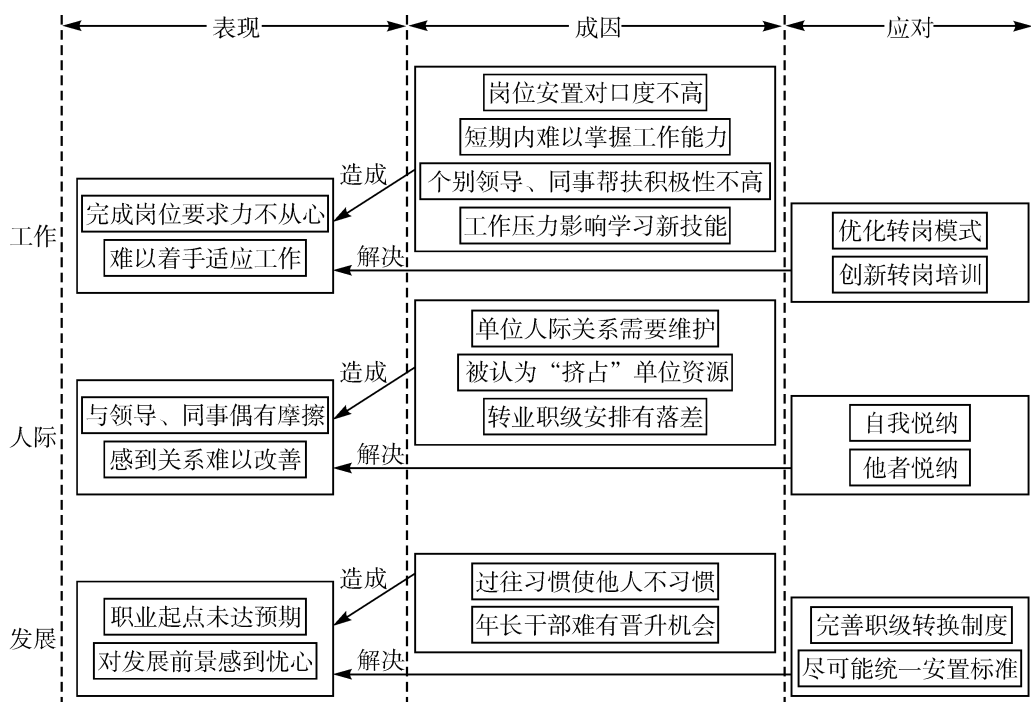


图 1 军转干部职业适应困境的表现、成因与应对

资料来源：作者自制。

四、军转干部职业适应困境的表现、成因与应对

(一) 军转干部职业适应困境的表现

1. 工作方面难以胜任新岗位

(1) 完成岗位要求力不从心。转业后,无论是完成新岗位的具体业务工作,

还是一般性的行政工作，一些军转干部均表现出不同程度的力不从心。例如，一位军队参谋转业后进入地方公安局工作，办案时却不了解基本的笔录程序，他表示，“像我现在在公安单位，笔录都不会问，程序也不懂，根本就不会办案（访谈资料，BGDL0217041）”。也有一位军队护士转业后从事专业性较强的财务工作。她回忆说，“当时我进单位的时候，主任就不太欢迎，说我们缺个出纳，你一个护士，能干得了这个工作吗？最后还是让我干了出纳（访谈资料，BRAL9403181）”。这一情况也得到了其他受访者的观察验证，许多干部转业后只能如新人般从零开始学起。比如，“我们单位有几个同志都是部队上的护士，到地方后从事会计、出纳的，都是从零开始（访谈资料，BRZY9608131）”。在业务工作之外，对于一般性的行政工作，一些军转干部也常常表现出力有不逮。以文字工作为例，政府部门通常对干部的文字能力具有一定要求，许多受访军转干部均有类似体会，“市一级机关，对文字材料的要求很高。各种文件、材料的起草，都不能有差池”（访谈资料，BTXG0917041）。但是一些军转干部表示，“转业到市级行政机关后，感觉自己的文字写作能力和岗位需求相差较大（访谈资料，BFWG1018031）”，难以顺利完成任务。

（2）难以着手适应工作。与此同时，一些军转干部想要借助自身努力实现职业适应的“认同控制”，却常发现难以着手。部分受访军转干部表示，转岗后并不清楚自己具体该做些什么，“一般都是领导安排做什么就做什么，如果没有安排，就不知道该干啥了（访谈资料，BRYZ0218031）”。部分转业后的军队干部很难快速熟悉政府部门工作的基本业务流程，“转业后遇到的问题之一就是业务不熟悉，原来工作大部分时间在基层连队，在（军队）机关工作时间非常短（访谈资料，BFWG1018031）”，对于政府中的工作流程感到迷茫。即便在熟悉业务流程以后，也只是了解已经手的工作，对工作全貌仍未形成整体性认识。但是政府部门工作对各部门间协调、配合具有很高要求，只了解自身较为局限的工作内容，同样难以保障工作的顺利开展。一位受访者谈道，“基本简单的工作流程掌握了，但是对工作的了解局限性严重，只知道本处室的工作，对其他处室的工作知之甚少，工作起来就不那么顺畅了（访谈资料，ANYQ1020011）”。对自身工作内容的迷茫，以及各部门协调配合工作的高度复杂性，导致作为新成员加入的一些军转干部不知道自己可以通过怎样的方式来适应，进而可能陷入认同控制失败所带来的负面情绪中。

2. 人际方面与领导、同事关系欠佳

（1）与领导、同事偶有摩擦。个别军转干部谈及，自己转业后在新单位难以与领导、同事相处融洽，甚至受到排挤等不公对待。一位受访者表示，“有些单位对军转干部有点儿歧视，看不上军转干部，军转干部也不太受重用（访谈

资料，BMJW0319021)”。还有受访者认为存在对军转干部的排斥。例如，“当时通报表扬的奖状上给他（军转干部）直接写的是科员，也没有写什么主任科员、正科级干部之类的，我觉得他们单位有点排斥军转干部（访谈资料，BTXG0917041)”。在一些军转干部看来，个别领导、同事认定了军转干部是缺乏能力且占用岗位资源的“新人”，于是理所当然地将其当作新人对待；而这往往与军转干部对自身的定位不符。有受访者谈道，“地方单位领导或多或少会存在忽略军转部队工作经历的情况，用对待类似新入职大学生的心态看待他们，导致军转干部心态上有种抵触情绪（访谈资料，BRCY0716051)”。

(2) 一些军转干部感到关系难以改善。对大多数军转干部而言，政府部门是一个与军旅生活存在巨大差异的新环境。许多受访者均谈及军队成员彼此之间相互信任、关系密切。比如，“我的两岁的孩子放到我们（部队）大院，不用担心他会走丢，会有人帮你看着他，那是一个特别安全的地方（访谈资料，BRAL9403181)”。在新的环境中，一些受访的军转干部感到了疏离，认为人与人之间缺乏亲切和关怀。例如，“人际关系很冷漠，互相之间举手之劳的事情都不会给你帮忙（访谈资料，BRAL9403181)”。这种情况对于个别军转干部影响持久，一位受访者在转业后很久也难以适应，“转业三年了，虽然又认识了很多，但还是感觉人际交往的圈子太小，共同语言、共同话题方面有障碍（访谈资料，DXDW0918031)”。个别军转干部在新环境中不知所措，陷入了关系上的认同控制失败。当关系需求得不到满足，工作效能也会降低（Battaglio et al., 2021），职业适应困境也随之加剧。

3. 发展方面忧心职业前景

(1) 职业起点往往未达到一些军转干部的预期。有受访者认为，存在军队干部转业职级较低的情况。比如，“像我在部队是专业技术干部，回来安排是科员。虽然待遇上还不错，但还是会有一些失落感（访谈资料，BRYZ0218031)”。个别受访的军转干部感到受到了不公对待。例如，“一个副营职的干部，去了（政府部门）之后变成一个普通科员。这就相当于是从副营降职到正连，我们也没有受到什么处分……确实是有损人的自尊心（访谈资料，EBJL0918031)”。与此同时，一些受访的军转干部表示自己在待遇上并未得到足够保证，在家庭住房、家属安置等方面待遇有限。比如，“部队转业费少则几万，多也就二三十万，与现在高额的房价不成比例，还是负担不起（访谈资料，BRZY9608131)”。“现在公租房、廉租房对刚毕业的大学生倾向较多，对部队转业人员倾向则较少（访谈资料，BRZY9608131)”。较高的预期与较低的实际待遇相碰撞，同样造成了个别军转干部的认同分裂，他们的工作积极性也随之下降。

(2) 部分军转干部对职业发展前景感到忧心。除了没有取得自己理想的

职级、待遇以外，更令一些军转干部感到忧心的是他们似乎难以看到自己未来的发展。一位受访的军转干部认为单位对自身不重视，“单位上对军转干部不太重用，不太当回事，军转干部对以后的发展、前程有些担忧（访谈资料，BMJW0319021）”。同时，一位受访者根据以往军转干部的经历，也认为军转干部在被分配到新单位后很难再得到进一步提拔，“我们分管副局长也是个军转（干部），2003年转业下来的时候是副县（级），又干了快20年还是副县（级）（访谈资料，BTXG0917041）”。职业发展的黯淡前景在很大程度上打击了部分军转干部的工作积极性。有受访者就表示，“年轻干部还有冲劲、还有干劲，工作比较热情；我们基本上动力有点不足，也不想提高自己（访谈资料，BRDY0118031）”。

（二）军转干部职业适应困境的成因

1. 工作上安置岗位与自身能力不协调

（1）一些军队干部转业被安置的岗位对口度不高。军队干部转业后的工作由退役军人管理保障部门统一安排，但一些地方并不具备为军转干部找到对口岗位的条件，个别部门只能暂且将军转干部安排至当前人手空缺的职位中。比如参谋转业成为警察（访谈资料，BGDL0217041、XGXT062133、GGPH091833），又如上文提到的军队护士转业做出纳（访谈资料，BRAL9403181）。转入政府部门常常通过“人适应岗位”替代“岗位适合人”，这种替代在现实中往往存在问题。有受访者就表示，“突然到一个新的岗位上，无论是执法还是什么（工作），都要有一个融入的过程，尤其是跨度非常大的新岗位（访谈资料，BCLW0518031）”。尽管许多地方的退役军人管理保障部门已经意识到岗位安置的对口度问题，在军转干部上岗前会组织岗前培训，但大多周期较短，且内容多以思想理论为主，较少涉及军转干部转业后所必备的实操知识和技能。

（2）短期内难以掌握工作所需能力。尽管多数军转干部具有提升自我、适应工作的学习意愿，但必须意识到的是，能力的培养难以在短期内完成。以前文提及的文字能力为例，一般公务员在上岗前需要通过国家公务员考试对申论及行政能力的测试，在入职前就已经具备一定的公文写作基础。部分军转干部在入职前只接受过短促的岗前培训，难以具备工作所需的文字功底。一位军转干部就常常感叹，“写材料真是不行，以前没接触过公文写作，到了地方才开始接触（访谈资料，BRHR0011101）”。一般性的行政能力尚且难以短期培养，办案、财会等过往未曾涉及的业务能力更是难以快速掌握，因此，部分干部在转业后的一段时间常感到难以正常工作。

（3）个别领导、同事帮扶积极性不高。干部能力的成熟多离不开领导、同

事的指点和帮助。但是，一些受访的军转干部则感到自己没有太多领导、同事愿意带教，工作能力的提高有赖于自行摸索。比如，“工作上手难度大，主要是无人带教，基本全靠自己摸索（访谈资料，ANYQ1020011）”。一位受访者表示，如果有人带教将显著改善这一情况，“比如说收文、发文等工作有哪些流程，如果有人带教，很短时间内就能学懂，但因为无人带教具体流程，只能自己边看边学……花费了大量时间（访谈资料，ANYQ1020011）”。个别领导、同事在帮扶上的消极态度更加使得一些军转干部只能通过自身摸索来应对工作上的难题。

（4）工作压力影响学习新的工作技能。对于军转干部转业后的能力养成而言，一些受访者表示自己的工作压力繁重，“受工作职责所系，工作头绪很多，压力很大，有省上同系统下达的各类任务，也有市上各部门的工作任务，还有领导随时安排的事情（访谈资料，BTXG0917041）”。因此，他们认为自己没有足够的时间来学习工作技能，只能一边工作一边学习，这反过来使得他们的工作压力更加繁重。例如，一位受访者说，“边学习、边处理业务、边筹备会议、边组织筹建机构（局机关内设科室的设置、局属单位的设置）是那段时间的重点任务，晚上从来没有在12点前下过班，还熬了3个通宵（访谈资料，BTXG0917041）”。这一部分军转干部忙于应对、处理每天的工作，难以学习新的工作技能以应对自身工作方面的困境。

2. 人际上尚未适应新的人际关系

（1）单位人际关系需要维护。一些受访者认为，与政府相比，军队的人际关系相对更简单。“（军队）关系比较简单，单位需要你打交道或者协调的事也比较多，这方面感觉变化比较大（访谈资料，BGDL0217041）”。对于长久适应了军队相处模式的军转干部而言，如果一部分人在自身角色定位上存在误差，忽视了人际关系需要维护，那么这些干部就会感到不适应。有受访者直言，“我们军转干部在部队上环境比较单一，大家容易锻炼成一根筋……相比地方，在这个为人处世的灵活性方面，确实还存在一定差距（访谈资料，BMJW0319021）”。同时，有的军转干部将自己硬派的行事作风带到了工作中，却因为人际交往的方式让自己陷入被动。例如，“我们这个科长部队作风过硬得很，动不动就把领导顶一下（访谈资料，BTXG0917041）”。“性格比较耿直、工作能力很强的转业干部，因一时对人抱怨或者发火，往往导致工作很被动，在协调工作中难度增大（访谈资料，BTXG0917041）”。

（2）被认为“挤占”单位资源。一些军转干部感到，自己的到来让单位的同事认为原有的工作岗位和资源被“挤占”，自己会被刻意排斥。一位受访者称，“地方单位对军转（干部）的排斥也是有的……他转下来就会占一些岗位，

人家肯定会排斥（访谈资料，BSYM0319021）”，“排斥也是（因为）资源特别的有限（访谈资料，BRAL9403181）”。还有受访者表示，“异样眼光肯定有啊……觉得军转（干部）干啥也不会，一来就级别那么高（访谈资料，ANYQ1020011）”，认为单位同事对军转干部心有不满、人际关系复杂。而在一些军转干部看来，他们却应该被安排在相较现实更高的职级上，这也导致了这些军转干部的心理失衡，“在地方工作，年轻同志很快就成了工作时间长得多的老同志的领导，部队几乎没有这样的情况。如果停留在部队那些任职观念上，是会心态失衡（访谈资料，BRZY9608131）”，这进一步加深了处理人际关系的难度。

（3）过往习惯使一些领导、同事不习惯。很多军转干部在转业后仍保有部队习惯，许多受访者谈及，“我们这个转业转得还不是很彻底，有时候处理一些事情会带有部队的习惯在里面（访谈资料，BRDY0118031）”，将“接到任务迅速执行”的习惯带入行政工作，却适得其反。有军转干部举例说，“（我）接到工作任务就迅速执行。（但）接到工作后迅速行动起来不一定是最佳选择……如果主要领导和班子成员之间还没有形成一个统一意见就贸然执行，反而妨碍、延迟工作进度（访谈资料，BTXG0917041）”。此外，一些军转干部会用军队的高标准要求他人。例如，“我们之前接受的这种严格的纪律会形成一种习惯，就是经常会用部队标准去要求别人。但是在这个地方（政府部门）并不需要这么高的要求，所以会显得格格不入（访谈资料，BRDY0118031）”。这些军转干部的过往习惯使一些单位领导、同事感到不习惯。

3. 发展上职业生涯规划欠妥

（1）转业职级安排有落差。由于地方在职级安置时具有一定自主权，一些军转干部对安置的结果难以完全满意。例如，“我的安置级别为科员，和别的省份有差距，感觉不大合理（访谈资料，BRHR0011101）”。“我只能套到四级主任科员，相对于自己这个年龄阶段，到地方的人如果好好干的话，基本都已经可以干正科了（访谈资料，BSYM0319021）”。一位军转干部安置单位的干部谈及，军转干部转业后往往需要一段适应时间，通常不适合直接委以重任，“军转干部转变身份和角色不及时，‘适应期’较长，组织一般无法直接委以重任，通常都要观察一到两年，所以军转干部短时间内会错过一些机会（访谈资料，BRXM-1）”。但这种安排常难以被部分军转干部接受，在很大程度上影响了这些军转干部的工作积极性。

（2）年长干部难有晋升机会。一些受访者表示，有些年长的军队干部转业后被安排在低职级，这使得他们失去了很多潜在的晋升机会。一些政府部门常常存在干部到达一定年限没有被提拔至某一职级，就不会再继续被提拔的隐性

规则。一部分被安排在较低职级的年长的军转干部会感到发展前途无望。一位受访者表示，“我转业以后年龄也偏大……有时候在工作之余，就想人生后面的路该怎么走，其实感觉已经能看到尽头了（访谈资料，BRDY0118031）”。另一位受访者也印证了这一现象，“军转干部转业时年龄偏大，地方部门现在推行领导干部年轻化力度较大，可能导致这些军转干部成长空间受限（访谈资料，BRXM-1）”。一些军转干部没有明确的职业生涯规划，在涉及提拔晋升时对个人的发展前景感到担忧。

（三）军转干部职业适应困境的应对

值得深思的是，在调研中依靠军转干部自身努力破解职业适应困境的案例较少，只有一位军转干部表示自己适应了职业的转变，“通过认真学习相关法律法规、总结前辈经验，现在基本能够胜任本职工作，圆满完成单位领导交代的各项工作（访谈资料，BFWG1018031）”。而在外界帮助下实现职业适应的情况，即便在追问之下也鲜有提及。调研中，许多受访者分享了他们心中的期待，一些受访者介绍了我国部分地方破解军转干部职业适应困境的经验。

1. 转岗与培训的“组合拳”

为应对工作方面的困境，诸多受访者希望可以改善“转岗”“培训”两个方面。在优化转岗方面，有受访者期待在转岗过程中可以给予军转干部更多的自主权。一位受访者提及部分地方已在实行“按分选岗”的新转岗模式，“比如现行的双选制度，在公开透明上不太强……有的省份已经淘汰了双选制度，用‘按分选岗’制度来替代，根据得分由高到低，从第一名开始优先选择岗位（访谈资料，ANYQ10200132）”。即便短期内难以推广，许多军转干部都期待地方政府部门在不苛求“精确匹配”的前提下，尝试加强“方向匹配”，许多受访者都对此给予了恳切希望。“军转部门应该对我们以前所从事的工作、现在将要从事的工作有一个了解，专业更好地对口，这样就能方便上手……对我们以前的工作也不是一种否定（访谈资料，BRYP0918031）。”这不仅有利于军转干部更快适应工作，也有利于其更好地与单位同事相处。“我认为我就是找到了一个对的工作，干的也是我以前的老本行，单位里面的同事关系也比较融洽（访谈资料，AKYP0918031）”，更利于各项工作的正常开展。与此同时，许多军转干部都期待地方可以创新优化岗位培训。部分地方的培训过分强调政策宣讲，却忽视了对军转干部业务知识、专业技能的培训。一位受访者表示，“政府部门对军转干部培训这部分政策讲得多，实际操作部分讲得少（访谈资料，BRZY9608133）”，许多军转干部渴求真正涉及专业性知识的培训。一位受访者说道，“可以根据不同岗位讲一些专业性知识，一些专业性培训将会使军转干部

尽快胜任新的岗位工作（访谈资料，BRZY9608133）”。同时，许多军转干部期待入职后得到有针对性的二次培训，与岗前培训互为补充。例如，“在岗前培训时，讲解机关收文、发文、办文的统一流程和注意事项；分配到单位后结合单位实际，由办公室对当年接收的军转干部进行培训，直接放到办公室参与本单位收发文、办文、办会等各种工作流程，之后再分配到具体岗位开始工作（访谈资料，ANYQ1020011）”。

2. 自我悦纳与他者悦纳

前文已述及，个别军队干部在转业后出现人际方面的问题，重要原因之一即在于没有悦纳自我，认清自己的角色转变。一位退役军人管理保障部门干部提出，“要引导军转干部转变观念，在待人接物和为人处世方面尽快融入地方环境，正视差异、接受差异、转变差异（访谈资料，JYCZ-8）”。正视、接受、转变是军转干部悦纳自我、摆脱人际方面困境不可或缺的过程。一些军转干部已经意识到了这一问题，他们谈道，“部队转业干部在部队少则几年、十几年，多则几十年，工作模式、工作作风如果都不能改变，在与人的相处中难免会被误解（访谈资料，BRZY9608131）”。在自身在新环境下的角色转变形成较为清晰的认识后，这部分适应较好的军转干部会积极接受认同分裂带来的压力，正视差异、接受差异，并着手转变差异，积极做出让自身适应差异的尝试，悦纳自我并积极工作。此外，受访的军转干部也非常期待领导、同事的悦纳。一些军转干部感到个别同事对自己区别对待。在访谈中一位军转干部回忆了自己的一段经历和感受：“他们只会说，你这个人啥活都不会干，你刚来我们单位，就给你安排了一个正科级。但是他们却往往忽视了我们军人来这个单位之前，在部队十多年保家卫国做出的这些贡献……而且好多领导也有这个想法（访谈资料，ANYQ10200132）”。正如一位退役军人管理保障部门干部倡导的：“不要戴有色眼镜，接纳包容并发挥其特长。观念改变，行为转变，互惠互利才是最重要的（访谈资料，JYCZ-8）”。

3. 制度保障成为发展的“定心丸”

一些受访的军转干部在转业后没有得到预期的发展，且对前途忧心忡忡，他们期待在制度层面可以得到更加坚实的保障。许多军转干部认为，当前急需完善职级转换制度，尤其是要体现军龄在职级中的重要意义。有受访者提出，“应该把军转干部在部队服役的因素考虑进去，不能把以前的工龄和付出否定掉（访谈资料，BRYP0918031）”。“不同的军龄不同的职级，切实把军转干部的这个职务、职级给定好……让军转干部在心理上更能认同在这个地方的工作发展（访谈资料，BRSH9710111）”。一些受访者也意识到这一想法的难度。例如，军队技术岗本身晋升速度快，无法与政府部门职级形成准确对应，“技术干部晋

升本来就快，而且就是三年一调。部队上转业的行政干部，很多人都做不到三年一调整……完全按照这个直接套的话，肯定是不行的（访谈资料，BSYM0319021S）”，这需要各地政府做更多渐进式的制度变革尝试。许多受访的军转干部期待在政府层面设立尽可能统一的安置标准，在职业发展的起点做好兜底工作，缩小各地之间的标准差异。例如，“中央层面进行安置政策的统一和明晰，不能存在各地差异太大、自说自话，以免引起攀比（访谈资料，DXDW0918031）”。因此，在充分考虑各地具体情况的同时，制定尽可能统一、合理的安置标准，值得政府主管部门的重视。

五、结论与启示

（一）研究结论

本研究通过深度访谈，探析政府部门的军转干部在工作、人际、发展三个方面所面临的职业适应困境。具体地，本研究分析了各类困境的表现和成因，发现工作方面表现为难以胜任新岗位，主要是因为岗位安置与自身能力不协调等；人际方面表现为与领导、同事关系欠佳，主要是因为还没有适应新的人际关系、存在误解等；发展方面表现为忧心职业前景，主要是因为职业生涯规划欠妥等。研究同时还呈现了受访者期待的应对上述三类困境的策略，主要为优化转岗模式、创新转岗培训、实现自我悦纳与他者悦纳、完善职业发展保障制度等。本研究的结论主要有以下两方面贡献。一方面，将研究对象聚焦在进入政府部门的军转干部群体，对他们职业适应的困境及突破进行了深入而全面的探究，并形成了精细化的研究结论。另一方面，在分析现实问题时，尝试与认同理论对话，进一步关注了军转干部的认同过程，对部分军转干部所面临的认同控制、认同分裂等问题进行了更为深入的分析，并发现认同控制不仅是军转干部个体自身的问题，也与外部环境息息相关，拓展了认同理论的现实应用领域。

（二）实践建议

第一，对退役军人管理保障部门的建议。首先，要着力优化军转干部的转岗模式。加强“双选”的公开透明，参照学习“按分选岗”的工作创新经验，尽可能考虑到军转干部自身特长，将军转干部安置在能发挥其优势的岗位上。其次，完成转业安置后“扶上马再送一程”。由地方退役军人管理保障部门主导的军转干部培训应在内容、方式上突破传统内容框架，进行重新设计，加强对

军队干部转业后一般工作能力与专业能力的培养，在坚持改进岗前培训的同时尝试增设转业后的二次再培训，帮助军转干部更快适应新的工作角色。同时，相关部门还应该“送完一程回头看”，在军队干部转业完成后通过回访等形式确认安置效果，积极主动帮助军转干部应对转业后出现的新问题。

第二，对转入政府部门的建议。坚持破除对军转干部的成见，给予军转干部合理的社会角色期待，悦纳军转干部。转入政府部门的领导、同事需要充分认识到帮助军转干部发展也有利于集体任务的完成。军转干部具有的高执行力、高纪律性特征是完成各项工作任务的优势。领导者应积极发挥军转干部在实现集体目标中所能发挥的重要作用，发现其在执行力和工作热情上的优势，在工作中给予其更多的支持与信任，赋予其更多的锻炼机会和工作指导；同事亦应关心身边军转干部可能存在的难以胜任工作岗位的现实问题，并适当给予其帮助。

第三，对军转干部的建议。首先，军转干部应该正视职业角色转变过程中遇到的问题，主动做好心理准备，积极悦纳自我，坦然面对可能遇到的职业适应困境；其次，军转干部应认识到在问题面前逃避无用，在问题到来时更多考虑自己能为之做些什么，比如主动明确工作内容，在一定程度上调整自己的处事方式，主动谋求与领导、同事间的和睦关系，坚信“我欲仁，斯仁至矣”。最后，军转干部需要注重自我的长效提升，对自身所缺乏的业务知识、能力要持之以恒地学习，保持和发扬优良传统，服从大局，支持改革，努力在新的工作岗位上为社会主义现代化建设作出新的贡献。

（三）研究不足与未来展望

本研究也存在一定的局限。首先，尽管在后续批次的访谈中增加了关于军转干部应对职业适应困境的追问并且寻找新的受访者，但由于实际所限，本研究未能获得丰富的有关军转干部突破困境的成功素材，后续研究可以着力寻找军转干部破解问题的典型成功案例，开展更深入的研究。其次，本研究主要是基于深度访谈法的分析，未来研究可以通过深入的个案研究或比较案例研究的方式，去发现军转干部在面临职业适应困境时实现突破的连贯故事线索，以提高研究的整体性。最后，本研究作为质性研究，结论在外部效度上存在天然的不足。本研究努力通过采用“种子”受访者联系身边熟悉、异质受访者的方式，尽可能多地丰富了样本来源，但研究结论依然只是探索性的。未来的研究可以在本研究的基础上开展大规模样本的量化研究，为破解军转干部职业适应困境提供基于证据的政策建议。

参考文献

- 丁元竹、沈艳、刘培林等 (2021). 积极响应习近平总书记号召把论文写在祖国大地上. 管理世界, 9: 1-35.
- Ding, Y. Z., Shen, Y. & Liu, P. L. et al. (2021). Respond to General Secretary Xi Jinping's Call for Writing Papers on the Motherland. *Journal of Management World*, 9: 1-35. (in Chinese)
- 韩君玲、王一宏 (2021). 新时代我国退役军人保障法制的重构——理论视角与路径选择. 社会保障研究, 1: 74-81.
- Han, J. L. & Wang, Y. H. (2021). Reconstructing the Legal System for the Security of Veterans in the New Era: Theoretical Perspective and Path Choice. *Social Security Studies*, 1: 74-81. (in Chinese)
- 井润田、孙璇 (2021). 实证主义 VS. 诠释主义：两种经典案例研究范式的比较与启示. 管理世界, 3: 198-216+13.
- Jing, R. T. & Sun, X. (2021). Positivism vs. Interpretivism: Comparison of Two Classic Case Research Paradigms and Their Inspirations. *Journal of Management World*, 3: 198-216+13. (in Chinese)
- 梁樱 (2016). 反射性评价 VS. 自我评价？——对认同分裂理论潜在逻辑的澄清. 社会科学, 9: 81-92.
- Liang, Y. (2016). Reflected Appraisals vs. Self-Appraisals? The Clarifications of the Underlying Logics of Identity Discrepancy Theory. *Journal of Social Sciences*, 9: 81-92. (in Chinese)
- 李卫海、王金虎 (2021). 新时代退役军人权益保障制度的完善思考. 法学杂志, 7: 112-123.
- Li, W. H. & Wang, J. H. (2021). The Improving Thinking of the Rights and Interests Guarantee System for Veterans in the New Era. *Law Science Magazine*, 7: 112-123. (in Chinese)
- 李玉倩、陈万明 (2018). 当前我国退役军人管理保障机构的设置研究. 中国行政管理, 8: 80-84.
- Li, Y. Q. & Chen, W. M. (2018). A Research on the Establishment of the Veteran Administration and Guarantee Agency. *Chinese Public Administration*, 8: 80-84. (in Chinese)
- 刘纪达、王健 (2019). 变迁与演化：中国退役军人安置保障政策主题和机构关系网络研究. 公共管理学报, 4: 142-155+175.
- Liu, J. D. & Wang, J. (2019). Change and Evolution: Research on the China's Retired Military Resettlement Policy and Institutional Relationship Network. *Journal of Public Management*, 4: 142-155+175. (in Chinese)
- 王斌、任雅楠、杨毅 (2018). 我国军队转业干部高校培训体系的构建——基于岗位素质模型的分析. 中国人事科学, 12: 54-70.
- Wang, B., Ren, Y. N. & Yang, Y. (2018). Research on the Construction of University Training System for Demobilized Army Cadres in China: From the Perspective of Post Quality Model. *Chinese Personnel Science*, 12: 54-70. (in Chinese)
- 王沙骋、祝小茜、张艺博 (2020). 退役军人权益保障：经验、问题与对策. 中国软科学, 7: 16-25.
- Wang, S. C., Zhu, X. X. & Zhang, Y. B. (2020) Protection of Veterans' Rights and Interest: Experiences, Problems and Countermeasures. *China Soft Science*, 7: 16-25. (in Chinese)
- 王众、刘卫东 (2019). 新中国70年退役军人就业安置制度的历史实践与探索创新. 山东社会科学, 10: 122-126.
- Wang, Z. & Liu, W. D. (2019). Historical Practice and Exploration and Innovation of the Employment and Resettlement System for Retired Soldiers in the 70 Years of the People's Republic of China. *Shandong Social Sciences*, 10: 122-126. (in Chinese)
- 王增文 (2021). 中国退役军人工作体系的决策逻辑与机制重塑. 江淮论坛, 5: 155-161.
- Wang, Z. W. (2021). Decision Logic and Mechanism Reconstruction of China's Veterans' Work System. *Jiang-huai Tribune*, 5: 155-161. (in Chinese)
- 谢和均、徐应萍 (2018). 美国退役军人管理保障及其启示. 中国行政管理, 8: 137-143.
- Xie, H. J. & Xu, Y. P. (2018). The Management Guarantee of American Veterans and Its Enlightenment. *Chinese Public Administration*, 8: 137-143. (in Chinese)
- 岳宗福 (2020). 中国退役军人管理保障体制变革的理路与前瞻. 行政管理改革, 3: 57-65.
- Yue, Z. F. (2020). Reform Logic and Prospect of Chinese Veterans Management and Guarantee Institutions. *Administration Reform*, 3: 57-65. (in Chinese)
- 张书维、郭晟豪 (2021). 行为公共管理研究中的公共组织行为问题：最新代表性研究及探讨. 公共管理评论,

- 3: 160 – 184.
- Zhang, S. W. & Guo, S. H. (2021). Research on Public Organizational Behavior in the Field of Behavioral Public Administration. *China Public Administration Review*, 3: 160 – 184. (in Chinese)
- 周定财 (2020). 系统理论视角下军转干部的培训机制研究. *中国人事科学*, 1: 69 – 74.
- Zhou, D. C. (2020). Study on Training Mechanism of Cadres Transferred to Civilian Work Units from Army from Perspective of System Theory. *Chinese Personnel Science*, 1: 69 – 74. (in Chinese)
- 周晓虹 (2008). 认同理论: 社会学与心理学的分析路径. *社会科学*, 4: 46 – 53 + 187.
- Zhou, X. H. (2008). Identity Theory: An Analyzing Method of Sociology and Psychology. *Journal of Social Sciences*, 4: 46 – 53 + 187. (in Chinese)
- Battaglio, R. P., Belle, N. & Cantarelli, P. (2022). Self-determination Theory Goes Public: Experimental Evidence on the Causal Relationship Between Psychological Needs and Job Satisfaction. *Public Management Review*, 24(9): 1411 – 1428.
- Burke, P. J. & Reitzes, D. C. (1981). The Link Between Identity and Role Performance. *Social Psychology Quarterly*, 44(2): 83 – 92.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532 – 550.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25 – 32.
- Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L. & Tummers, L. (2017). Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*, 77(1): 45 – 56.
- Marcussen, K. (2006). Identities, Self-esteem, and Psychological Distress: An Application of Identity-discrepancy Theory. *Sociological Perspectives*, 49(1): 1 – 24.
- Sampson, R. J. & Laub, J. H. (1996). Socioeconomic Achievement in the Life Course of Disadvantaged Men: Military Service as a Turning Point, Circa 1940 – 1965. *American Sociological Review*, 61(3): 347 – 367.

责任编辑: 朱亚鹏