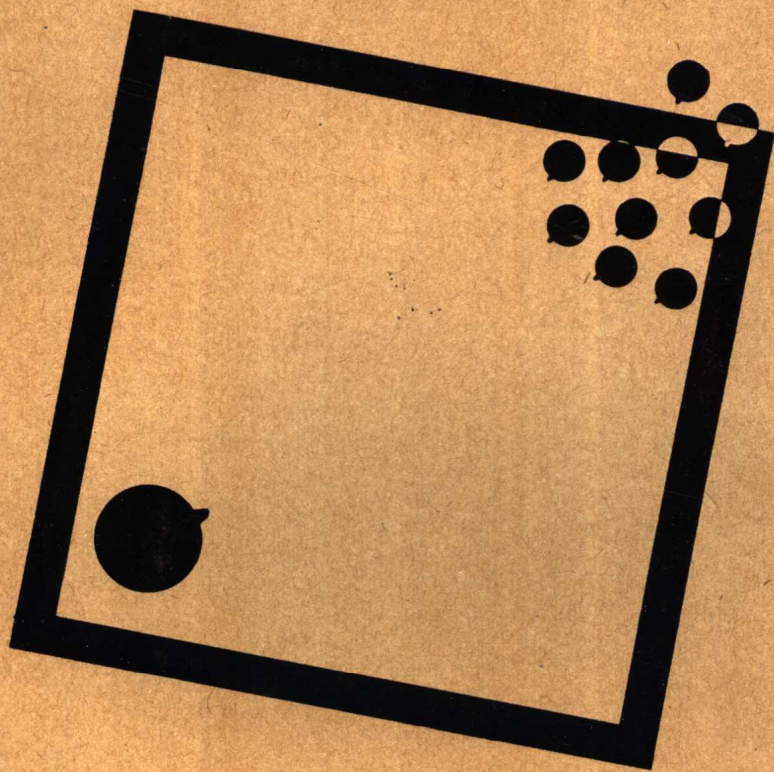


BI 捷径系列
商界的(声)音



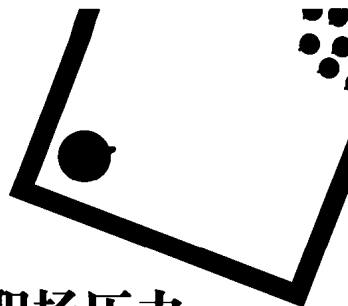
管理 VS 职场压力

Managing Workplace Stress

[英] 史蒂芬·威廉姆斯 莱斯利·库伯/著
爱丁文化/译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS



管理 VS 职场压力

Managing
Workplace Stress

[英] 史蒂芬·威廉姆斯 莱斯利·库伯/著
爱丁文化/译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:王飞龙

封面设计:03 工舍

图书在版编目(CIP)数据

管理 VS 职场压力/(英)库伯著;爱丁文化公司译.-北京:中华工商联合出版社,2004.5

ISBN 7-80193-014-2

I. 管… II. ①库…②爱… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 031741 号

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except under the terms of the Copyright, Designs and Patents Act 1988 or under the terms of a license issued by the Copyright Licensing Agency, 90 Tottenham Court Road, London, W1P 9HE, UK, without the permission in writing of the publisher.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Ltd.

版权登记号:图字:01-2003-8813 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslcbs.com.cn

北京振兴华印刷厂印刷

新华书店总经销

880×1230 毫米 1/32 印张:4.375 73 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-014-2/F·8

定 价:16.00 元

作者简介

史蒂芬·威廉姆斯——

史蒂芬·威廉姆斯博士是资源系统公司的创建者,该公司是一家专门改善工作健康状况、处理组织变革结果并帮助企业提高招聘和留任效力的咨询机构。

拥有人力资源管理背景的史蒂芬是一位组织心理学者。他对管理员工健康状况的贡献得到了广泛认可,并因此当选为职业医学学院的荣誉学者。此外,他还是职业医学协会的荣誉会员。他的咨询工作包括建议美国和英国的大企业衡量并管理员工的健康状况并适时地给予干预。

史蒂芬在攻读博士学位的过程中设计了压力管理指示器(PMI),其中包括一份非常有效的压力管理问卷和个人能力测试图工具。PMI有7种语言版本,并广泛适用于压力管理、组织发展、培训和职业健康等领域。

史蒂芬经常应邀在国际会议上就职业压力、释放个人潜能、员工健康状况及其他管理问题发表演讲。

莱斯利·库伯——

莱斯利·库伯是健康工作有限公司的创始人，也是一位健康管理咨询专家，她强调主动并节约成本地管理员工的健康问题。作为拥有资深商务背景的健康管理顾问，她非常了解关于职业卫生保健和员工健康风险管理的各种客观要素。

鉴于从管理和运营环境中获得的有关企业的背景知识，她敏锐地洞察到员工健康投资的商业必然性，以及那些由工作健康的无效管理所遭致的损失。莱斯利尤其对衡量和摆脱工作压力怀有浓厚的兴趣并开展了深入的研究。通过与英国各大公司的密切合作，她在运作大型或小型压力调查项目方面积累了相当的经验。

她还应邀定期在国际研讨会上就职场压力、员工福利以及员工健康与企业成功之间的关系等主题发表演讲。她还是一些员工健康专题电视和广播节目的撰稿人。最近，她同史蒂芬·威廉姆斯博士合作了第四频道非常受欢迎的纪录片《摆脱压力》。

史蒂芬·威廉姆斯和莱斯利·库伯是英国数一数二的工作压力应用管理专家。这本最佳实践指南所概述的原则是他们根据对（英国）国内外数百家公营或私营企业的压力研究总结出来的，堪称精华之作。

史蒂芬和莱斯利曾合著了《危险的水域：改善工作健康状况的战略》（1999年4月）一书，并由约翰·威利父子有限公司出版。

丛书序言

我十分荣幸能够向你推荐 CBI 的捷径系列丛书。你手中这本书是英国工业联合会(The Confederation of British Industry, CBI)与约翰·威利父子公司合作出版的最新读物。我们认为,在 CBI 与约翰·威利父子公司合作出版的一系列高品质作品中,这本书可以称得上是上上之作。在介绍双方的合作关系之前,我想向你简单介绍一下 CBI。

作为英国公司最大规模的代言机构,CBI 采用包括直接公司成员和同业公会会员在内的会员制,其中前者所雇用的员工人数超过 400 万,而后者所代表的工人人数也超过了 600 万。我们直接或间接地代表着 20 多万家公司,他们的雇员人数占英国私企员工总人数的 40% 以上。绝大多数绩优股企业和 FTSE 250 龙头企业都是 CBI 的会员,当然,一大批中小型企业(SMEs)也不例外。我们的任务是确保执政内阁、英国政府、布鲁塞尔和欧洲共同体了解英国企业的需求。CBI 积极地制定那些有利于英国企业参与竞争和蓬勃发展的政策,并确保私企与政府领导在全国和地区范围内的沟通保持畅达。

CBI 与一流商务图书出版公司威利之间的完美组合似乎很难为人所理解。二者都会因为高效满足各大企业的需求而受益匪

浅;他们不仅具有前瞻性的思想,而且对事物的发展趋势具有洞察力,进而能够探究潜在问题的根源;他们都站在全球的高度服务于本地消费者的需求;最后,他们都支持自己所代表的企业采用最佳实践。

我们再回过头来谈谈这套系列丛书。CBI 捷径系列的每本图书都针对既定的主题介绍了一整套最佳实践和成功的执行计划,其目的是帮助企业打破常规地实现最佳业绩。由于公司的议事日程总会出现新的问题,这一系列作品将不断得到完善。

我忠心希望你会喜欢这套丛书,也希望你能更多地关注 CBI 与威利公司合作出版的其他书籍。你可以据此把握未来的所有机遇,并通过捷径到达成功的彼岸。

* 那些在英国注册的外国企业同样有资格加入 CBI。

——底格比·琼斯(Digby Jones)

CBI 会长

目 录

001	<u>丛书序言</u>
001	作者简介
001	引 言
005	1 <u>什么是压力?</u>
008	压力的定义
015	面对压力的反应
019	2 <u>如何辨别工作压力</u>
020	压力的讯号
025	3 <u>压力的成本</u>
027	压力带来的经营成本
036	不容忽视的隐性成本
037	4 <u>压力对于绩效和生产率的影响</u>
037	隐性损失
044	员工好感度
051	促成转折

053	5 <u>量化压力问题</u>
053	框式结构解决方案
054	认识问题
055	衡量什么——人的问题
060	找出症状和根源
061	如何识别问题所在
063	小组讨论
067	更多方案
069	6 <u>深化认识——压力调查</u>
069	事实更有说服力
070	调查问卷
074	设计企业专用的调查问卷
075	我们应该调查谁?
079	7 <u>执行压力调查</u>
086	执行调查
093	8 <u>阐释信息</u>
093	分析数据—— 我们可以信任它吗? 它告诉了我们什么?
097	标杆管理
098	小组讨论
103	9 <u>面对问题,我该做什么?</u>
103	意识—责任—行动(ARA):三点框架
107	共享信息
107	反馈给个人的关于个人的信息
113	反馈给管理者的关于工作组和公司的信息

114	反馈给参与员工的信息
117	10 <u>实施干预</u>
119	究竟是谁的问题?
120	谁决定我们做什么?
121	干预的模式
123	集三大优势于一身
123	快速干预
127	11 <u>本书概要</u>
127	为成功做准备
128	成功手册
130	附录
131	术语表

引 言

压力是现代生活的真实写照。压力无处不在,而且迟早会波及所有人。压力会直接影响压力承担者,并间接影响那些与压力承担者共事或共同生活的人。压力不仅会伤害处于工作和生活中的人,而且那些介于两者之间的人也无法幸免。即使最保守地估计对人造成的伤害,压力都不失为影响个人健康和经济繁荣的首要问题。健康状况不佳、关系破裂、事业失败和虚度生命都可能招致人力资源成本上升。由此可见,我们实在不应该低估工作压力所带来的影响。此外,压力的破坏力还会表现为那些由生产率降低、业绩下滑、客服质量低劣和缺乏创新所带来的经营成本。

学术专家和媒体上的压力问题权威或许无法就压力的详细定义达成一致,但是他们了解压力的存在——而且一致认为压力对人不利的!几乎每周的报纸、电视和电台都要讲述一个关于工作压力“流行病”的故事。这些故事的显著头条不是描述压力流行病而付出的昂贵代价,就是对于“冷酷”的老板、压力相关疾病、家庭破裂甚至是不堪忍受工作压力而自杀的恐惧。由于媒体大肆宣扬,同时又没有“压力专家”提出清晰而一致的解决方案,所以管理者和员工在面对职场压力问题时自然会感到很困惑!

我们撰写此书的目的不仅是要说明为什么摆脱压力对于工作

中的人们至关重要,而且还提供了系统化的方法——一张用以有效摆脱工作压力的清晰蓝图。这种方法简单明了:搜集证据,理解问题,阐释信息并采取适当的行动。尽管我们会解释压力的本质及作用,但我们不会详细描述定义或理论模型。因为,我们意在解决工作压力的真实问题,而不是不着边际的离奇故事。

太多意见——太多道路

几乎所有的管理者迟早都要处理工作压力的问题。小型企业的经营者想要了解的是,为什么自己的员工总是无缘无故地请假;中型企业的中层管理者想要了解的是,为什么自己的下属总是不合作,而且对客户和其他同事粗暴无理,如果不是受到强迫,他们似乎不会做任何事情;大型跨国公司的首席执行官则想要弄清楚,为什么创造力和革新精神会受到抑制。他们不得不面对由压力相关疾病的索赔而带来的直接威胁,或承担因为员工队伍变得忿忿不平、缺乏觉悟而造成的破坏性后果。

遗憾的是,目前还没有出现明确的解决方案。那些从外部寻求帮助的管理者会得到一系列令人困惑的选择方案。“压力”行业的商机可谓是无可限量——其中包括顾问、心理治疗学家、压力咨询顾问、培训师、健康和健身专家、香氛治疗医师以及其他各种期望搭上压力这班流行列车的专家。而在企业内部,管理者却不知道该求助于谁。使员工摆脱压力是一线经理的职责吗?人力资源部门是否具备相关的专业知识?如果你有幸享受公司提供的职业健康服务,而且他们本可以提供专业的建议,但他们的“诀窍”可能已经过时,或者他们那种不适当的医学模式已经定型,即完全将压力看作是个人的疾病,而不是管理不当的信号。总之,存在太多的选择方案和太多可以遵循的办法,但它们却难以保证成功地解决你所关心的问题。

这就是问题的所在——正因为压力是可变的,因此人们很难

定义或管理压力。由于压力呈现出不同的形式,因此人们不知道如何应对。对于某个人,压力可能表现为痛彻心扉的沮丧,其特点是无生气、萎靡不振;但对另一个人而言,压力又可能呈现为狂躁的强迫性行为,其特点是长达数小时地工作,而且越来越感到绝望。其中一个人的压力可能是由于要在有限的时间内做太多事情引起的;而另一个人的压力则可能是时间太多却无所事事和缺乏挑战的结果。使事情更为复杂的是,这两个人可能在同一个部门做同一份工作——而且就在你的部门!

一条清晰的路径

本书旨在理清混乱的思维,以提供一种用来摆脱工作压力的系统化实践方法——无论压力以怎样的形式出现。本书的总体思想很简单——治疗之前先诊断。要查明正在发生什么,然后再采取适当的措施。

我们相信,本书所概述的系统化方法对那些希望在开处方之前了解真实问题的人定会有所裨益。我们坚信,诊断应该在治疗之前进行,行动的依据是事实,而不是趣闻轶事。你所需要的许多“事实”和证据其实就在你身边——如果你知道从何着手的话。这本书将帮助你通过运用已经掌握或可以从企业内部找到的资源和信息来发现自己需要了解的事情。本书还有助于你确定在什么情况下需要求助于专家并利用外部资源来补充内部知识的不足。

在管理压力的过程中,你首先要认识到,任何人——无论表面看来是多么强壮——都是容易受伤害的。任何人——哪怕是心胸最为开阔的管理者或员工——都无法始终承受巨大的工作压力。我们每个人都有承受的极限点。我们需要抛开表面的假象,并设法探究员工内心的变化。我们如何判断一个人是否能自如地应付压力?或者他们是否只是在掩盖一场即将来临的灾难?一线经理如何判断哪位员工会因为苛刻的要求而濒临崩溃?又有哪位员工

会由于缺乏挑战而感到沮丧？而且这些员工是否真正应付得了目前的状况？如果我们要营造一个工作环境，以确定并且在可能情况下消除与压力有关的疾病所带来的风险，那么这些基本问题必须得到解决。

1

什么是压力?

压力会对人及其所在的企业造成伤害,它无处不在。压力对各种职业、各个年龄段的人都有影响,无论他们的性别、国籍、教育背景或工作角色如何。据估计,工作压力每年至少要影响 1/3 的工作人群。每年,企业要因为生产率下降损失数十亿英镑并因为病假缺勤牺牲半数以上的工作日。压力引起了各种疾病,据欧洲基金会估计,生活方式和压力疾病是造成过早死亡的主要原因。尽管关于压力损失的“官方”数字存在较大的差别,但它们有一点是共同的——令人触目惊心。尽管这些数字不是完全精确,但它们却反映出个人和企业所遭受的巨大损失。这并不是完全经济意义上的损失,其中还包括精神的、物质的和社会的损失。我们的周围就不乏压力疾病的实例。不妨环顾企业四周,如果你在一家典型的英国企业工作,那么很可能出现的情况是,10%的员工对自己的工作和企业表示不满;20%的员工声称,他们在过去的3个月中受到某些重大生活事件的折磨;而大约3%的员工报告表明,他们的精神状况甚至还不如那些因为焦虑和消沉而接受临床治疗的精神病人。

既然工作压力具有如此强大的潜在破坏性,那么我们很难从道听途说和直觉认识的角度来分析由此造成的人力和经济损失。

职业压力应该以系统而有效的方式来解决,并融入到改善工作健康的整体战略中去。

大多数企业的管理者都认识到,员工承受着一定程度的压力。他们或许能够说出压力的起因,甚至头头是道地谈论压力对效率、生产力和竞争性优势的影响。但是,承认问题存在的意识并不足以启动控制问题的流程。压力是一个复杂的问题,家庭生活和 work 环境的众多因素会相互作用和影响,因此你很难区分出因与果,而且在绝大多数情况下,你几乎无法确定究竟是哪一个具体事件“造成”了压力问题。压力产生过程的可变性意味着管理者和研究者是在玩移动靶射击的游戏。对个人而言,压力或许表现为今天的头疼、胃不舒服或明晚的失眠;对于管理者而言,他的一位承受压力的下属可能会变得好辩论而且粗暴,而另一位则可能变得胆怯和性格孤僻。

正是由于症状和原因的多变性以及不同因素之间复杂的相互关系,工作场所的压力才会如此难以管理。压力管理流程的每个结果可能都包含了多个原因,而在这些原因中,只有一小部分可能涉及到工作场所的问题。针对同一件事,不同的人会以不同的方式做出反应,结果也就千差万别。有些结果或许是有利的,有些结果也可能极具破坏力。但是,有些企业宁可借助咨询服务或压力管理培训来“应付压力”,也不愿弄清楚各种遭到误解的混杂的变量,这在商界已不足为奇。遗憾的是,仅仅采取对策是不够的,这一点我们将在稍后深入探讨。咨询服务和压力管理课程或许可以帮助某些人处理自己的“症状”,但却无法解决那些引起压力的因素。因此,这些因素将继续损害个人和企业。这就好比是从污染的池塘里捞鱼,清洗干净后再把它们放回原来的池塘一样。除非水源变清洁了,否则鱼还是会受到污染。然而,为了确保鱼健康地存活,仅仅清洁水源是不够的,还必须根除污染源。这就需要寻找污染源并采取相应的行动。其实,员工及其所在的企业也要如此。

为了实现长期利益,你就必须找出引起工作压力的原因,然后将其源头根除掉。你必须认真对待人员伤亡,为此,你必须首先说明那些造成伤亡的因素。

一个简单而直接的方法是,找人给患病的员工进行咨询或举办几次压力管理研讨会。这既不会威胁到正常工作,也不会花费太多时间,更不会触及许多管理者有意回避的问题。遗憾的是,这并不是长久之计。我们的答案是,通过采用系统化、结构化的方法来确定并管理造成压力的原因及其后果,这种方法不仅正视了解决根本原因的难度,而且提供了一个一次迈一小步,分步骤实现持续变革的简单明确的流程。

这个流程的第一步是要确定我们所了解的情况。就算可能的话,我们也很难完全了解所有的问题,因此我们应该明白,我们不必完全彻底地了解整个流程。与此同时,各种生理学和医学的影响也并行存在。例如,众所周知,许多常见的风险因素——如抽烟、饮酒、减肥、锻炼和遗传因素——都可能引发冠心病,所以当疾病发作的情况千变万化时,我们只能解释其中的一小部分。而且,我们还进一步认识到,这些风险因素大多是相互关联的,每一种独特的组合都可能对疾病发作产生不同的影响。职业压力也是如此。我们可以确定各种明显影响压力程度的要因,而且我们也知道,这些因素针对不同的人以不同的组合方式出现。我们所了解的情况还不足以预测某个人在面对这些压力时会出现什么样的病症,但我们可以肯定的是,这个人心理或生理的某个部分会受到影响。我们将证明,如果消除这些压力中的一部分,那么这个人会从整体上得到改善。这门科学或许还不够精确,但却足以实现改善。在现实生活中,如果我们能够充分证明原因和结果之间的关系,并证明消除压力源头的做法会改善健康状况,那么我们就无需精确地了解整个流程的运作原理了。毕竟,对于切实的工作压力管理,结果才是最重要的。