

翁国旗 著

突破



停滞

职业心理自助手册

清华大学出版社

内 容 简 介

“停滞”是一个自然现象。当生活呈现出一种停滞状态，而我们又无法阻止时，我们就会感到极端的不满足。这种不满足是因为对现状激不起一点热情，而对未来又是一片渺茫，从而陷入所谓的“停滞期”。本书从组织管理和个人生活工作的各个层面论述了处于停滞阶段组织及个人的种种表现，深刻揭示了停滞现象产生的社会经济、文化、人口、教育及心理因素，同时为读者指出了应有态度和对策。

这是一本探讨中国人自己的“彼得原理”的书。如果读者愿意面对生活的挑战，并想突破停滞困境，追求人生的美好，我们相信，这本书将是你获得安宁、称职与健康生活的福音。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13901104297 13801310933
本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签，无标签者不得销售。

图书在版编目 (CIP) 数据

突破停滞：职业心理自助手册/翁国旗著. —北京：清华大学出版社，2004.8

ISBN 7-302-08908-6

I. 突… II. 翁… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 061264 号

出 版 者：清华大学出版社	地 址：北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn	邮 编：100084
社 总 机：010-62770175	客 户 服 务：010-62776969

责任编辑：徐学军

封面设计：银羽

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：三河市金元装订厂

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：145×210 印 张：7.125 插 页：2 字 数：179 千字

版 次：2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-302-08908-6/F·578

印 数：1~10000

定 价：25.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770175-3103 或 (010)62795704



谨以此书献给我慈爱而坚强的母亲！

2012.5

前言

人的一生中，会遇到“停滞期”的困扰。这是美国两位学者弗兰森（Lean. J. Francis）和哈代克（James. N. Hadiker）研究的成果。他们在《新领导观》《How to manage managers》一书中写道：“停滞期通常是针对领导重视却没有升迁发展前景的管理者（或者其他任何员工）而言。”“几乎所有人早晚都会自然走上结构性的停滞期，因为升得越高，职位越有限，这种现象在层级式的组织中尤其明显……20年前，结构性的高原期或许发生在四五十岁的人身上，今日这种事情却冲击着三十来岁的人们……许多人未到达其能胜任的层级就停滞不前了。”

1992年，我通过多方努力调到家乡一家大型国有企业工作，在当时能够进入这家当地利税大户、待遇福利都很好的厂子是很令人企慕的。在进这家厂子时，我很清楚厂里像我这样拥有良好学历又有一定工作经验的人并不多，我知道自己的努力会有一个好的报偿。虽然企业存在着种种限制，又比较保守，没有快速晋升的渠道，所有的高层领导者均毫无例外地年复一年、级复一级地从基层爬到顶峰。我不服输，一直追求的就是出人头地。接下来的几年，一切正如我愿，我因表现出色很快得到了高层的重视，从基层科员、主任科员、科长到厂长助理，我一直成功地向上攀登。有时我觉得我离进入金字塔的顶端只有“一步之遥”了，甚至幻想没准哪一天我也会坐到厂长的真皮转椅上。

1996年主管销售的副厂长荣退二线，应该轮到我了，因为我当时分管的片区在整个销售公司表

现最为优秀，我在厂长助理的位子上与这位副厂长配合得相当默契。厂里几乎所有人都认为这一职位非我莫属，我也为此踌躇满志。当人事任命的红头文件发下来时，结果是别人。几乎所有人都为我抱不平时，我也有一种被愚弄甚至是被遗弃的感觉。我开始整天提心吊胆，疑神疑鬼，仿佛总有人躲在暗处跟我过不去。这也几乎摧垮了我的自信心。

后来，我带着复杂的心情去厂长家里，厂长对我说：“其实，大家对你的表现评价是很高的，你还年轻以后有的是机会。别泄气，好好干。”这句话让我重新捡回了自信，也备受鼓舞。我继续一如既往地工作，只是从这一年开始我内心感到很渺茫、很疲惫。我已厌倦了解决工作上的各种难题，只觉得工作处处不顺心，总有种莫名的反感。但是我当时并没有感到挫折或者某种失落，只是觉得闷闷不乐，我那时认为这可能是“压力综合症”的表现。

1998年国家对国有企业开始推行“抓大放小”的政策，我们厂也相应地进行了人事调整，压缩合并了部分机构。当时这种做法被称之为“企业瘦身运动”。我不再担任助理，而被调到新组建的西北销售公司做经理，使得我有机会在新疆工作了一年。这一年也使得我有机会静下心来重新思考一些问题，我意识到我的职务可能升到头了，再也没有机会晋升了。我当时根本不知道有“停滞期”这个词，再说当时我看起来一点也不“停滞”。我开始变得没有耐心，浮躁不安，一些“老大难”问题重复出现，无法解决。同时由于公司压缩销售费用，我的工作几乎无法开展。我觉得工作不光是机械的重复，简直是无聊透顶。

观察一个人的工作生活状况，并不能知道他是否正处于“停滞期”，陷于停滞状态。工作或生活发展到一定阶段后，便无法继续进步，这种停滞是显而易见的事实。但是，停滞只是一种感觉，一种心理状态，旁人是看不见的。日理万机、业绩辉煌之士

很可能觉得自己正陷于停滞，而无所事事，碌碌无为之辈很可能怡然自得、知足长乐。

当然我知道工作并不等于生活，尽管问题出在工作上，但是我只有在工作上有所进展突破，才能使我的生活充满活力。有人说，大自然是最能让人参透人生的地方。人之所以有攀登的欲望，因为山就在你面前。有时感觉到命运似乎在自己手中，但又不可捉摸。内心隐约感到郁郁不乐，却又无可奈何。生活一如既往，因为表面上看来什么事也没有，只是毫无乐趣可言。其实如果我们真的郁郁不乐，越是感到别扭越能积极地去改变，可是大多数人除非目前已不堪其苦，否则总是安于现状，迟迟不做任何改变。

自从1969年劳伦斯·彼得（Lavrence . J. Peter）与雷蒙德·赫尔（Raymond. Hell）合作出版《彼得原理》《The peter principle》以来，“彼得原理”就成为不称职现象的专有名词在世界各地广为流传。概括地讲，彼得的理论认为：“在一个等级制度中，每个职工趋向于上升到他所不能胜任的地位。”彼得指出，每一个职工由于在原有职位上工作成绩表现好（胜任），就将被提升到更高一级职位。其后，如果继续胜任则将进一步被提升，直至到达他所不能胜任的职位。由此彼得导出的推论是：“每一个职位最终都将被一个不能胜任其工作的职工所占据。层级组织的工作任务多半是由尚未达到不胜任阶层的员工完成的。每一个职工最终都将达到彼得高地，在该处他的提升系数（PQ）为零。”按照这一说法，升官晋级固然可以发挥一个人的潜能，但也易使他达到不称职的职位，从而降低他的价值创造。不称职者逐渐增多导致机构臃肿，效率低下。彼得的著述中举的是美国的事例，其实不称职现象在中国同样存在，国有企业更是有过之而无不及。难道我也毫无例外地中了彼得的魔咒？

一本好书足以改变一个人的生活和命运。1998年底我在逛书

店时偶然翻阅了《新领导观》一书，觉得观点很新颖，语言也饶有趣味，就买了下来。与彼得原理截然相反，该书作者认为停滞期是一自然现象，或早或晚人人都会碰到，不能升迁使许多称职的人而无法晋升到他们足以胜任的职位。毫无疑问，我在这家企业已无晋升的希望，但我从来不认为当时我已到了无法胜任的境地。这本书让我意识到了一个问题，这个问题就是“停滞期”。只可惜现在大部分人对此毫无意识。

虽然我很高兴有一个新的问题等我去解决，但是去是留，说实话对我是件非常艰难的抉择。留下来自然不成问题，我只要随遇而安，入乡随俗，保住现有的一切绰绰有余。离开则意味着放弃安定的生活，还有我为之努力近十年的工作成果，以及其附带的职位、高薪和福利，意味着我将不能再以公款来支付一个企业职员无法奢望的消费，还有亲朋好友的惋惜、责难与劝阻。折中的结果是停薪留职，休假一年。

在休假的一年里，我开始真正考虑我未来想要的生活。1999年3月，我应朋友之邀来到北京，在一家报社担任部主任。这使我有机会以记者的身份接触到各级政府官员、成功人士、刚就业的大学生、私营企业主、普通职员、国企负责人，当我与他们谈到“停滞期”时，他们都表示深有同感，甚至说他们正身受其害。

怎样面对“停滞期”，或如何突破停滞，是当前困扰不少人的一道难题。时下经常提到“59岁现象”的那类人，当然，还有“49岁现象”、“39岁现象”甚至“28岁现象”等等，他们的一个共同特征，就是感到自己职务到头，没有奔头，生活平淡无奇，万事索然无味。年龄本来是一种自然的存在，可一旦与就业、职位相挂钩，就会引发心理问题。如果有人再左攀右比，认为到了什么年龄就应该晋升什么职务，否则就是“不公平”，势必寻求额外补偿来达到心理平衡，就必然导致舞弊以及各种腐败现象。

1999 年底我决定辞职，离开了我奋斗多年的企业。厂里领导对此感到非常意外和震惊，但我却感到一种摆脱束缚的轻松愉快。此后不久我便出版了我的第一本关于市场营销的著作，加之多年的营销实践，不断地有企业请我为其做关于市场方面的规划。闲暇时与朋友欢聚闲聊，到郊区的山村度周末。作为一个自由撰稿人和企业顾问，我很热爱我的新工作，尽情享受没有工作束缚、乐哉悠哉的生活。现在回想起来当年辞职时还心有余悸，虽然冒有风险，但我一点也没有后悔的意思。如果我仍留在厂里，现在没准仍是一个为了工作而工作的闷闷不乐的中层主管，我可能会因为没有尝试新生活、发挥新的潜能而后悔一生。

陷于停滞及其解脱办法是令人感到头痛的领域。你可以在口头上表示愿意为做出改变而深入剖析自己，然而你的行为却往往会大相径庭。要做出改变是很难的。当你努力摆脱停滞时，你全身每一根神经都会阻碍这一努力。

学会突破“停滞”，是现实中工作生活、做人做官的一门必修课。“步入停滞期的人终究必须克服心中的伤痛”，切不可自暴自弃，至关重要的是做出改变。改变是一种成长的过程，它增强你的能力，改变你的价值观，开阔你的视野，扩大你对事物的关切程度，进而为你增加许多宝贵的人生体验。

停滞与个人能力、素质和年龄无关，它是一种自然现象。每个人都会遭遇停滞，而且大多数人经历不止一次停滞，但只有少数人有机会、有意向以改变的方式来解决。大多数人必须考虑现实中的责任，并且不一定有适当的机会。因此，我一直强调组织应该有所调整，而不只是个人作出改变，多数人都花费很多时间忙于工作，所以创造更好的组织环境很有必要。对员工施以更多的人文关怀，才是真正的以人为本的管理。

彼得原理的假设条件是：时间足够长，层级组织里有足够的阶层。在组织结构日趋扁平化的今天看来，彼得原理有其自身的

缺陷。在过去的 20 年里，我国经济的快速发展导致组织规模迅猛扩张（尤其是私营企业数量和规模的扩张）。工商企业、政府、公益机构都在努力争取管理人员，因此提供了许多高层职位，而且随着公司的发展和逐步走向国际化，工作也变得更加复杂，许多新部门纷纷设立，创造了许多新的职位。一些有学历背景的青年人因而平步青云。这种不正常的快速晋升持续了很久，结果使得有些资质不够的人也获得了晋升。由于缺乏磨练，这些人不够成熟稳健，无法担当重任，作出决策。随着我国政治经济体制改革的进一步到位和规范，公务员队伍更加知识化、年轻化。企业改制、人事制度改革力度加大。各种机构大量裁员，不称职者占据着大量的职位造成有才干的人已无职可升。经济的高速发展使不少年富力强的同志还很“年轻”时就达到所任的最高职务，而较早进入“停滞期”的概率越来越高，这些事实是我们在转型的过程中所特有的。同样社会也给予了每个公民更多选择的权利与自由，不提升职务照样可以为人民服务，不当领导了同样可以干自己喜欢的事。只要以平和的心态对待，摆正自己的位置。这也是党员领导干部正确对待能上能下所要达到的新境界。在目前精简机构，追求效率，注重个人价值创造的气候下，我们探讨一下中国人自己的“彼得原理”，对工商企业、政府机关、公益机构的工作人员以及工人、农民都将大有裨益。

读了本书以后，如果你觉得自己正陷于“高原期”，那么你就会感到一种心理上的解脱，因为你明白了停滞现象是怎么一回事。但是你同时也可能觉得害怕，因为你必须有所改变，而改变正是你害怕的原因。生活的重大变动，总是要冒许多风险的，改变工作你会害怕失去多年辛勤劳动的成果，惟恐从此退出这场竞赛。个人生活的变动，会涉及人际关系的结束与开始，你很可能害怕失去家庭，或是情感的寄托。但是不去改变的话，其后果会更加严重。如果你停留在熟悉的生活中，心里可能有了安全感，

但迟早你会感到厌倦，而失去对生活的热爱。我写此书的目的是希望个人与公司都能够了解停滞问题，让每个人都意识到问题的存在，知道如何处理并寻找合适的解决机会。如果你愿意面对改变的挑战并想突破停滞，追求人生的美好，我相信，本书将有助于你消除所有阻碍你进行新的美好尝试的偏见，帮助你发现并选择新的方向。

前言

第一章 什么是停滞期

- 停滞期概说 / 3
- 当前和未来的情形——从吴士宏说开去 / 7
- 停滞的征兆 / 19
- 四种停滞状态 / 23
- 摆脱停滞，走向巅峰 / 28

第二章 复杂的晋升问题

- 并非彼得原理 / 35
- 一个例子 / 40
- 自然律的限制——结构型停滞的根本原因 / 45
- 为何官迷心窍 / 53
- 玻璃屋顶——为什么升迁的人不是你 / 60
- 玻璃屋顶下的经理人 / 67

第三章 停滞者的工作和生活

- 满足型停滞：工作缺乏挑战性 / 79
- 挑战的含义 / 82
- 从失望到认命 / 87
- 生活型停滞：“最近比较烦”的背后 / 90
- 成功主管，问题家庭？ / 93
- 事业型停滞：对抗平凡的结果 / 96
- 成功的新概念 / 100
- 改变是必然的趋势 / 101

第四章 行动的心理阻碍

- 不要相信你自己，先听听别人的意见如何？ / 110
- 思维僵化与安全感 / 117
- 内在控制与外界控制 / 123
- “希望”、“但愿”、“或许” / 129

第五章 中年期心理危机与调适

- 中年之“危” / 136
- 中年之“机” / 140
- 中年期心理危机的调适 / 142
- 做个与时俱进的人 / 147

第六章 如何管理停滞的员工

- 停滞者的心态 / 151
- 决策层应做的事 / 156
- 管理层应做的事 / 167
- 做个令人信赖与尊敬的上司 / 183

第七章 改变自己 创造未来

- 行动提高你的自尊 / 189
- 有效地分配和管理时间 / 193
- 与自己竞争，不是他人 / 195
- 接受现实的残缺 / 198
- 不满，会使你有力量 / 199
- 不要成为工作狂 / 203

结 语

第一章

什么是停滞期

要知道，人们所发现的，或上帝和自然之仅赐予人类的所有美好的事物，理性的全部满足，所有快乐的感觉，都在于三个词：健康、安宁和称职。

——波普（英国文学家）



停滞期概说

“停滞期”不是生理年龄段的概念，而是人生高峰期时心理年龄和社会年龄出现的异常反应。特别是受多变、浮躁的转型社会影响，在社会地位高、工作压力大的党政机关、事业单位和公司企业里，“停滞期”的困扰较为普遍。“停滞期”与德才表现不能划等号，领导重视、事业一帆风顺的人也不能排除在外。只要站在某个制高点上，就有可能出现“停滞”现象。

“停滞期”是一个自然现象，是一个状态概念，它经常以不同的形态出现在我们生活的各个阶段。生活呈现出一种停滞状态，而我们又无法阻止时，我们就会感到极端的不满足。这种不满足是因为对现状激不起一点热情，而对未来又是一片渺茫。这不仅是面对着一个“下面我该怎么办”的问题，陷于停滞时我们仿佛处在一个无法上升但又不会下降的跷跷板上。

停滞是一个没有褒贬含义的名词，它只是描述一种状态，本质上不含感情色彩。有人把它形象地称为“高原期”。“高原期”是一个带有残酷味道的比喻：人虽已到了攀高登顶之时，升迁的希望却随之而破灭。“停滞”的特征在于，它是人生旅途中最感到不适的“高原反应”，是事业巅峰时期的“停车转向”，也是人的主观愿望和客观现实不符所产生的严重“时差”。“停滞期”是人生成长过程的一个必然阶段，不论其形式如何，每个人的一生中都会经历不只一次的停滞。

停滞应是个阶段而非永久的状态。我们经常会在工作或生活中遇到停滞现象，不过我们可以把它

视为一个自我革新的机会，借此来增加对自我的认识和肯定，重新肯定我们的价值或创造一些新的价值，从而获得更多更大的成功。因此，停滞并不一定代表失败，相反，它可以被视为一个挑战阶段，可以刺激我们追求更远的目标。

“停滞期”本来是个单一现象，但要说清楚它绝非易事，它之所以未受到大部分个人和组织的充分重视，正因为它本身不是一个清晰可辨的问题。停滞所表现出来的只是一种模模糊糊的但却日趋严重的不适感，故此更让人难以清楚地加以界定和解决。当它对个人或组织形成挑战时，事情就变得更加复杂了。当人们陷入停滞时，曾经是生活支柱的成长目标会因难以实现和变得不再重要。很快这种挫折感就会蔓延到日常生活的所有方面，如自我评价、自尊、人际关系、工作效率和未来等等。

我大学时期的一个同窗好友，毕业后顺利地进入一家外企高科技公司从事市场开发的工作，由于他工作非常努力，深受上司赏识，3年后已被公司提拔为大客户经理。我当时是一家中学的语文教员。我们彼此聊起来近况，他非常感谢上司对自己的知遇之恩，决心以更好的工作来回报公司。他对工作的志满意得，并未让我在意，倒是外企薪水之高、福利之周到更令我印象深刻，心驰神往，以致让我动了不再做高尚而清贫的“灵魂工程师”的念头，决心报效企业，最好是洋人的企业。为调到企业工作当时我真是费尽了九牛二虎之力。

此后将近8年的时间，我们各自为自己的企业忙碌，再也没有见过面。在我做报纸后，为了拉广告，我想到了这位老同学并亲自到他们公司去了一趟。这次相见，他虽然已是掌管大客户的部门主任，却没有了欣喜的感觉，言语间反而对公司充满厌倦和对抗情绪，声称不想再呆下去了。

在公司打拼了11年，从市场部的小文员做到部门主任，为此我付出了很大的心血，没日没夜地加班、没完没了地应酬，使我到现在还是孤家寡人一个。我想，也许属于我的只有“事业”，所以更是努力地工作，希望能在这块辛勤耕耘的土地上得到丰收。

5年前顶头上司升迁了，市场主管的职位一时空缺下来，当总经理笑眯眯地把我叫进办公室后，我想我的机会应该来临了。总经理告诉我，基于我的工作表现，他很看好我。我对这个职位也是满怀信心，因为对公司的忠诚、对工作的热忱以及有目共睹的业绩，我想，也该轮到我了。

晋升名单张贴在公司大门口，名单上是个陌生的名字。我闯进了总经理办公室，想讨个说法。总经理无奈地告诉我，那是一个留学回来的MBA，董事长特意找来的。他向董事长力荐了我，但是董事长还是坚持己见。输给了一个在公司还没工作过一天的人，我感到很愤怒、很无辜、很无奈。接下来的几年，眼看着曾是我手下的人也纷纷做了分公司的主管，而我却被公司关在晋升大门的外面。我真不知道他们是如何看我的，难道我真的落伍了，不能为公司做出新的贡献了，我认为不应该是这样。

说这些话时，他看上去焦虑不堪。

我给他讲了一年与我处于一样的境地以及我后来的发现。我和我的朋友所表现出来的正是停滞的典型状态：达到了生活中尤其是工作中的一个阶段困在那儿，无法找到通往下个目标的道路。这些事实一旦摆出来，他恍然大悟：“不错，真是这回事，下一步我也得认真地考虑如何面对它。”

停滞给个人和组织造成了许多问题，特别是对那些曾经成功或一帆风顺的人来说，停滞将摧毁他们的士气、忠诚、认同感和生产力。