

★ ★ ★ ★ ★ ● 吴 栋 炯 / 著 ● ★ ★ ★ ★ ★

提升压力管理能力，实现职场、生活的双赢！

当好自己的压力管理教练，享受新鲜活力每一天！



随书附赠
CD光盘



越放松，越成功

经理人的压力管理手册

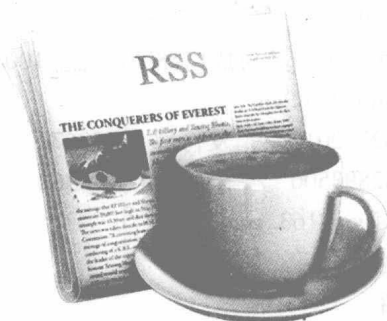


北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

越放松，越成功

经理人的压力管理手册

吴栋炯 / 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

越放松, 越成功: 经理人的压力管理手册/吴栋炯著. —北京: 北京大学出版社, 2008. 9

ISBN 978-7-301-14111-3

I. 越… II. 吴… III. 企业管理—手册 IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 115786 号

书 名: 越放松, 越成功: 经理人的压力管理手册

著作责任者: 吴栋炯 著

责任编辑: 朱莹莹

标准书号: ISBN 978-7-301-14111-3/F·2009

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 11 印张 127 千字

2008 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

对于当下的大部分职业经理人来说，加班、赶交货期、处理问题员工、竞争、疲倦……已经成为一种常见的生活状态。

在培训课上，我常常请参加培训的职业人士讲述他们面临的最困惑和最感压力的事情。我归纳了一下，有以下一些是最常见的：

△与上司关系紧张。

△工作繁忙，常常不能陪伴孩子和家人，长此以往，内心感到很愧疚。

△职业生涯规划不明确，对周围频繁变化的环境难以迅速适应。

△在工作中尽心尽力，有时却被老板不知内情地批评一通，弄得自己很郁闷。

△生产任务不饱和，人员流动率上升，市场萎缩，心里非常着急又无能为力。

△突发事件多，疲于应付。

△分心的事太多，觉得时间不够用。

△总是被截止日期逼着赶任务。

△觉得身心很疲倦，但是无法放松下来。

……

由这些问题带来的压力，常常会让我们产生焦虑、烦躁、不安、抑郁等不良情绪。如何更好地处理这些问题？如何管理好自己的情绪？如何提高自己的抗压力？这正是本书要回答的问题。书中大量鲜活生动的案例，都是我在近四年从事压力管理培训中收集和整理

的真实案例。因为它们贴近我们的工作和生活，所以更容易引发我们思考，并且有助于我们举一反三、触类旁通。

为了将本书写成一部易读、易操作的手册，我在撰写过程中，努力避免使用太多的专业术语。如果你在阅读过程中，有任何建议，或者有更多的案例要同大家分享，我十分诚挚地欢迎你给我来信。

本书一共分成七个章节。

第一章是经理人常见的压力问题。在这一章中我罗列了一些经理人最常见的压力问题，并进行了有针对性的回答。

第二章从心力纬度阐述释放压力的实用技巧，让你成为自己的压力管理教练。情感力量是最重要的抗压力。管理好你的心境，增强你的心灵弹力，你就可以从容应对变革、压力和挑战。

第三章从脑力纬度阐述在压力下如何冷静思维，如何做出选择。你需要找到你内心的指南针，练习直面现实、运用有效的工具抵抗压力的技能。

第四章从体力纬度阐述如何运用有效的呼吸、科学的饮食、恰当的运动、抑扬顿挫的节奏感等技巧来帮助自己保持最佳的竞技状态。

第五章从人际关系的角度说明良好的人际网络是重要的抗压资源，学会妥善处理人际冲突，发展和动用你的人脉资源来抵抗压力。

第六章提出了一个重要观念：抗压力就是竞争力。要成为一个优秀的管理者，首先要掌握管理压力的能力。本章将帮助你对压力有一个更全面和客观的认识。我遇到的很多人都称自己压力太大，但是当你问他压力来自哪里，他却又讲不清楚；还有人对压力过大的危害缺乏感性认识，因而缺乏管理和改善的能力。

第七章将压力管理提升到了组织层面。作为管理者，不仅要管

理自己面临的压力，也要重视管理整个组织的压力。如果你是人力资源管理者、组织领导者，本章会给你带来一些有益的启示。

在本书即将付梓之际，四川汶川地区遭遇了5·12特大地震灾害。见到如此多的同胞在一夜间家破人亡，我内心有种被撕裂的感觉，真恨不得能到四川灾区去尽些绵薄之力。痛心之余，让人感到欣慰的是我们中国人在灾难面前表现得如此坚强、团结。国务院总理温家宝不顾个人安危在第一时间赶到地震灾区看望灾民、指挥救援，国家主席胡锦涛亲临灾区一线指挥抗震救灾，人民子弟兵不惜一切代价全力寻找、抢救生还者，普天下中国人纷纷慷慨解囊支援灾区……这不正是用实际行动展现出的、最高超的压力管理艺术吗？！愿所有在此次灾难中离去的人们在天堂安息，愿所有活着的人们坚强活下去，做更多有意义的事。

最后，我想占用一点篇幅表达我的感激之情，深深感谢我的太太和儿子对我的支持！在我写作本书的过程中，他们作出了许多牺牲来支持我的工作。

前言 /V

第一章 经理人常见的压力问题

工作和家庭是可以相互影响的,处理好自己的家庭问题,能提高工作绩效;相反,则会给工作带来不利的影响。

深感业绩压力,唯恐完成不了业绩指标 /3

工作总是做不完,超长时间工作是家常便饭 /6

上司对我很苛刻,导致我内心常处于紧张状态 /11

对职业发展方向感到迷茫,不知道未来在哪里 /15

经常接到临时性任务,自己的工作步骤被打乱 /17

不知道如何面对快速变化的环境和职场新人的威胁 /20

没有办法平衡工作和家庭的关系 /22

夫妻之间感情不和 /23

缺乏教育子女的手段和方法 /26

第二章 心力篇——压力下的情感力量

你的情绪会随外界的变化而变化吗?你认为自己可以掌控自己的心灵和情绪吗?在变化面前你是跃跃欲试,还是心生抗拒?你害怕采取必要的行动吗?你每天过得快乐吗?

创造好心情 /31

拖延是最大的敌人 /35

增强你的心灵弹力 /39

培养积极、乐观的心态 /43

享受成功过程 /47

第三章 脑力篇——压力下如何冷静思维

当你难以做出决定时，是否感受到内心的煎熬？面对剪不断、理还乱的问题，你心生烦躁吗？在挑战面前，你是否敢于面对现实，而不是空有一些不切实际的想法？

内心指南针 /53

找出界定问题的工具 /58

妥善安排时间 /61

接受事实的智慧 /66

不要自己吓自己 /68

种瓜得瓜，种豆得豆 /72

第四章 体力篇——压力下如何保持体力

你在紧张时会长舒一口气吗？你知道如何放松吗？你的睡眠质量如何？你相信一个动作可以让人振作起来吗？你会利用公司给你的假期吗？你如何应对长时间的加班？

呼吸新体验 /77

一键恢复 /79
有意识放松 /84
健康生活守则 /86

第五章 外力篇——压力下如何运用人际力量

你的人际关系如何？在团队中的工作感觉好吗？人际关系的冲突增加了你的压力吗？面对来自他人的不合理要求，你会如何回应？你如何表达自己的情绪？

建立和谐的人际关系 /99
主动沟通为上 /106
对事不对人 /111
表达你的感受 /114
学会拒绝 /116

第六章 抗压力就是竞争力

管理者每天都在挑战各种各样的压力。沧海横流，方显英雄本色。很难想象一个缺乏管理压力能力的人可以成功胜任管理的岗位。要成为一个优秀的管理者，必须掌握压力管理的技能。

压力试金石 /121
管理者的必修课 /124
强壮你的弓 /128
压力猛如虎 /132
在钢丝上起舞 /138

第七章 提升团队抗压力

经理人不仅自己要善于处理个人的压力问题,还要承担起提升团队抗压力的责任,为团队创造一个和谐的氛围。

评估团队的压力承受力 /144

磨炼和促进你的团队 /147

工作安排要讲究科学性 /148

努力改善工作环境 /150

设置家庭日,提升员工的满意度和忠诚度 /151

增强员工对工作的控制感 /152

避免累死千里马 /154

为员工创造解压条件 /154

后记 /157

参考书目 /163

第一章

经理人常见的压力问题

工作和家庭是可以相互影响的,处理好自己的家庭问题,能提高工作绩效;相反,则会给工作带来不利的影响。

在这一章里，我罗列了九个问题，这些问题是管理者在日常工作和生活中经常会遇到的。其中有些问题涉及家庭生活，因为在现实生活中，工作和生活一定是相互影响的。管理者处理好自己的家庭问题，也相当于提高了工作绩效；相反，则会给工作带来不利影响。

● 深感业绩压力，唯恐完成不了业绩指标 ●

一家名列全球财富 500 强的公司安排压力管理的培训。按照我的个人习惯，我会在培训前对部分学员进行访谈，以深入了解大家的实际情况。其中一位销售经理说：“吴老师，其实我没有其他压力，我的压力就是销售指标。只要销售任务完成了，就没有压力了。”言下之意，我的压力管理课程帮不了他。我反问他一句：“你这个月的销售指标如果完成了，可能压力暂时缓解了。但是，下个月呢？”他呵呵一笑，说道：“吴老师，您这话说到点子上了。刚轻松没几天，压力就又来了。又要担心下个月的指标能否完成。”“所以，压力管理课程并不是告诉你如何完成销售目标，而是帮助你从一个全新的角度来看待销售目标。完成任务，当然可以暂时缓解这种压力，但是，从长期来讲，这种业绩压力总是像一把剑悬在你的头上。除非我们能从思维和心态上进行根本突破，否则，就无法真正解决压力这个问题。”后来，他很认真地学习了我的课程，感觉收获很大。

那么，如何彻底改变自己固有的思维模式呢？

大约在十年以前，有一种时尚的运动从西方传入中国，这就是保龄球。很快我就迷上了这项运动，常常邀朋友一起去玩。刚开始打保龄球的时候，如果全中或者补中的话，我就兴高采烈；如果错失目标或者将球扔到沟里，我就懊恼不已。我的情绪总是随着自己的得分多少而“潮涨潮落”。这样练了一段时间以后，我发现自己的分数总是徘徊在 120 分左右，这仅仅是打保龄球的初级水平。

然而，打久了以后，我渐渐悟出了一个道理：虽然我很在乎输赢，但是如果我想赢的话，首先要做的就是忘记我想要的结果。结果对我重要吗？我想是的。如果我们从比赛的角度来讲，击倒所有的球就意味着更高的分数，更高的分数就可能赢得比赛的胜利。不过，我可以控制结果吗？也许。但是，肯定不是直接控制，而是间接控制，因为结果是由行为导致的。在打保龄球的时候，我可以控制球的方向、出手的高度、出球的力量或我的姿势，从理论上讲，如果我投的方向正确，力量适中，就一定可以补中。如果稍微再加一点运气的话，就可以全中。

我发现想明白这个道理对我来说简直太重要了。渐渐地，我在和其他球友打球时的心态发生了很大的变化。我不再为球瓶倒下多少个而感到高兴或懊恼。相反，决定我是否满意的标准是我的动作是否达到我设定的标准，是否将球投向了正确的方向，用的力量是否恰当。如果我的动作是出色的，我就会为自己喊“好球”！如果我的动作不到位，即使阴错阳差地得了一个全倒，我也没觉得有什么好得意的，因为那是运气，一个人是不能依靠运气成功的。当我用这样的心态和标准打球的时候，我发现我的成绩简直就是突飞猛进，平均分很快突破了 180 分。

当我的心态改变了之后，我发现每一次的击球对我而言不再是

一种压力，而是一个反馈。比如有的时候会出现球瓶不倒的情况，我的朋友并不是站在那里嘲笑我的无能，而是在友好地告诉我：“老兄，你的投球动作还要调整。”这就是一个反馈。

我发现我总结的这个“保龄球哲学”同样可以适用于我们的工作和生活。我们每个人都有自己的追求：更高的位子，更多的票子，更大的房子，更高档的车子，更高的业绩数字……但是，这些都和保龄球比赛中的得分一样，是结果，不是行为。我们并不能控制这些结果，我们唯一可以控制的是可能导致这种结果的行为，比方说保持积极的心态，选择正确的事业机会，积极行动，不断修正等。

一个人过于计较得失，常常会让自己变得紧张焦虑，而当一个人将注意力放在行为上的时候，我们的内心就开始获得掌控感！

要获得这种掌控感，一个有效的方法就是训练自己将注意力集中到可控的行为上来。可以问自己这样一些问题：

- 这个业绩指标如何进行分解？是分解到每个月，还是每周？每天要达到的目标是什么？
- 要完成每个细分的业绩指标，我和我的团队需要采取哪些行动？
- 我们现在已经采取了哪些行动？哪些行动是奏效的？哪些行动是不奏效的？不奏效的原因是什么？
- 如果现在的做法没有效果，究竟是计划本身有问题还是执行的环节出问题？
- 除了我们现有的做法，我们是否还有其他的选择？

当你将注意力集中到自己可控的行为上的时候，你内心的控制感就会大大增强，因为这是你可以控制的部分。通过定期的回顾，你可以得到反馈——自己的行为是否正确。如果不正确，你就需要

及时改正。宗教哲学家尼柏有一句名言：“赐我们仁慈平静的心去接受那些无可改变的事，鼓起我们的勇气去改变那些可改变的事，并给我们智慧知道如何去分辨。”

上海有一位的哥成了家喻户晓的名人，电视报纸网络曾经争相报道他的故事。因为，普通的士司机的收入一个月大概只有 2000 ~ 3000 元，而他每个月的收入可以高达 8000 元。他为什么可以做到呢？他和其他的哥有什么不同？说出来其实并不神秘，就是因为他善于不断思考和总结经验。他会考虑走哪条路线可以更容易地找到客人，如何可以接送更多的乘客等。

他对记者说：“给你举个例子，医院门口，一个拿着药的，一个拿着脸盆的，你载哪一个？你要载那个拿脸盆的。一般人有个小病小痛的到医院看一看，拿点药，一定不会大包小包、提脸盆什么的。一个人要是拿着脸盆打车，那一般就是出院的。从医院出来的人通常身体还比较虚弱，更懂得健康的重要性。因而他说‘走，去青浦’，眼睛都不会眨一下。你说他会打车到人民广场，再去坐地铁青浦线吗？绝对不会！”

的士司机通过不断的思考和总结获得了良好的经济效益，而我们将注意力集中在自己的行为上，坚持做正确的事情，也可以获得良好的结果。

●工作总是做不完，超长时间工作是家常便饭●

工作总是做不完，这是很多人会抱怨的问题。但是，你要知道，在这个世界上，你肯定不是最忙的那个人，总有人在规定的时间内需要处理的问题比你多得多。然而他们为什么可以做到呢？

如果你是管理者，不妨问问自己：“自己正在处理的工作是否必须由自己来处理，有没有可能让其他人来代替？”我在辅导中也发现，有不少的管理者不习惯训练和培养下属。有的主管对我说，他觉得自己的下属中没有一个人有能力来处理这些事务，所以必须由他亲自来处理。如果有下属要求来分担这些工作，都会遭到他的拒绝。结果整个团队就数他最忙，而他的下属也觉得没有培养和发展机会。这是一个恶性循环。因为你很忙，所以你没有时间培养你的下属；因为你的下属得不到培养和锻炼，所以你永远觉得工作没有办法交给他们去完成。因为你永远不敢将部分工作交给下属去做，所以你永远会很忙。还有的经理人在交给对方任务以后，一看到进展稍微不顺利，就立即将任务收回来。因为他觉得自己处理非常熟练，很快就可以搞定。几次下来，下属也逐渐失去了信心。所以，要给予下属时间，并允许他犯错，当下属执行任务出现失误时，要克制自己立即接手的冲动，要帮助对方总结经验教训，鼓励对方继续完成。

主管是如何成为团队中最忙的那个人的？我们来看看下面这个情境。

有一天，你的一位下属急急忙忙来找你：“哎呀，老板，好不容易找到你了。有一个问题，我一直想向你请教该怎么办。”然后，他开始将问题描述给你听。

尽管你有事在身，但还是不太好意思让这急切地想把事情办好的下属失望。好不容易，他终于将问题描述完了，用期待的目光看着你，等待你给他一个最终的指示。

你看了看手表，回答道：“噢，不好意思，我现在正有急事处理。这个问题，看来我一时半会儿答复不了你。这样吧！让