

工作压力 会伤人

高效经理人压力管理 技能培训与自修教程

教授级咨询团队十年磨剑

实战型自修教程一生受益

STRESS MANAGING SKILLS 插图彩色版

孙健敏 回 主编 徐世勇 回 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

工作压力 会伤人

高效经理人压力管理 技能培训与自修教程

教授级咨询团队十年磨剑

实战型自修教程一生受益

STRESS MANAGING SKILLS

孙健敏 主编 徐世勇 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

工作压力会伤人：高效经理人压力管理技能培训与自修教程 / 徐世勇编著. —北京：企业管理出版社，2007.8

(实用管理技能训练与自修教程丛书/孙健敏主编)

ISBN 978-7-80197-812-7

I. 工… II. ①徐… III. 压抑 (心理学) —教材 IV. B842.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 126806 号

书 名：工作压力会伤人

作 者：徐世勇

责任编辑：盛 全

书 号：ISBN 978-7-80197-812-7

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100044

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部：68414643 发行部：68414644 编辑部：68428387

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：固安保利达印务有限责任公司

经 销：新华书店

规 格：787 毫米×1092 毫米 16 开 16 印张 200 千字

版 次：2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

印 数：1-5000 册

定 价：36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

教授级咨询团队十年磨剑
实战型自修教程一生受益

华为、海尔、中美史克等一流企业 实施过的培训方案

本书作者团队曾在以下企业实施本套训练教程:

中国证券协会	中国旅游饭店协会
中国工商银行总行	招商银行总行
建设银行深圳分行	大鹏证券
世纪证券	中国电信集团
中国移动通讯(香港)公司	中国网通
深圳华为技术有限公司	青岛海尔集团
TCL集团	中兴通讯
福建实达电脑集团	深圳天音通讯
深圳华侨城集团	深圳益田地产
宁波卷烟厂	江苏双良集团
广州蓝月亮有限公司	山东六和集团
大亚湾核电合营有限公司	天津中美史克
北京飞机维修工程有限公司	

(以上排名不分先后)



主编简介:

孙健敏, 教授, 博士生导师, 曾留学美国、加拿大、英国等, 发表多篇学术论文, 从1994年开始先后为100多家大中型企业提供管理咨询和管理人员测评与培训, 是国内著名的人力资源管理专家。在管理技能开发和评价、领导方式测评与培训方面有丰富的经验和独到的见解, 是国内管理学界把学术研究和企业实践有机结合的典范。

作者简介:

徐世勇, 中国人民大学劳动关系和人力资源学院讲师, 博士。主讲管理沟通、人才测评、个性心理学、社会心理学。曾在国内多家企业从事过经理人管理技能培训和心理压力培训。

责任编辑: 张蕾

策划: 兴盛乐图书



www.movebook.net | 书海网 | 书装设计门户网站

投稿邮箱: bookwelcome@sohu.com

总 序

当前在管理界,一个很有意义的争论就是“管理究竟是技术还是艺术”?

我认为,管理首先是技术,然后才是艺术。说管理是技术,是因为管理有具体的方法和技巧;说管理是艺术,是因为这些方法和技巧在不同场合下可能表现为不同的形式。就如同弹钢琴,在学习钢琴的时候,是没有什么艺术可言的,都是具体的技术细节,包括手指的力度、指法、双手的协调、认识五线谱等,都是具体的技术和方法,只有把这些具体的技术和方法掌握到一定程度后,才能够将其进行组合,运用自己的方式去表现它们,这时候才谈得上艺术。绘画也好,音乐也罢,都是这个道理。没有技术的艺术虽然不能说不是艺术,但至少是盲目的艺术。管理亦然。

多年给企业做咨询,经常听到关于这个问题的争论和讨论,很多人以管理是艺术为理由,认为管理是不需要学的,或者是不可掌握的。其实恰好相反,管理是必须学习的,必须掌握某些基本的技术和方法,才能通过灵活地运用这些方法和技术来达到管理的目的。根据我们的经验,中国企业中高层管理者所欠缺的,不是艺术,而是技术,是管理的基本方法和技术,包括如何接受上司的指令,如何给上司提出建议,如何给下属布置任务,如何与客户进行沟通,如何授权,如何谈判,如何了解员工的心态并有效地激励他们,如何通过自己的专长影响下属,如何有效利用时间、摆脱工作中的繁忙状态等等。很多事情不是因为我们不明白,而是因为我们不知道该怎么去做!有些事情,就算是明白了,也不见得能做到。为什么呢?一是习惯,二是能力。我们企业的管理人员,知道的太多了,什么新概念、新理论他们都知道,遗憾的就是做不到。正是在这个意义上,我曾经给有些企业的经营管理人员建议:中国的企业不缺脑袋,缺的是“手和脚”。

根据这个思路,我们设计了针对中国企业管理人员的管理技能开发丛书。目前国内的管理教育,基本上以 MBA 为主流,集中在理论知识的传授和讲解上,即使采用案例教学,也是以概念理解和原理分析为目的,本身并没有解决管理的基本技能问题。我和几位同事从 1995 年开始进行管理技能的开发和评价工作,先后为国内外 50 多家企业提供管理技能的培训和测评诊断工作。根据多年的积累,我们编写了这套丛书。这是第一批,包括了 7 个专题的基本内容,从管理沟通、谈判技能、问题解决技能,到团队建设技能、激励下属技能,再到个人时间管理、个人压力调节等,都是管理者自



我们企业的管理人员,知道的太多了,什么新概念、新理论他们都知道,遗憾的就是做不到。正是在这个意义上,我曾经给有些企业的经营管理人员建议:中国的企业不缺脑袋,缺的是“手和脚”。

我提升所必需的基本技能。后面还会不断推出新的专题。

这套丛书特别适合于企业管理人员的培训,通过讲解、案例分析、游戏和演练的结合,使被培训者在实际操作过程中感受和体会管理技能的奥妙与乐趣,从而达到改进实际工作技能的目的。每个专题都是原理的阐述和技能的介绍相结合,案例分析与管理游戏相交融,使读者既能从概念和原理上得以提升,又可以在具体技能和方法上有所改善。

感谢这些年来中国企业的领导者们所提供的支持和协助,他们给我提供的舞台,使我得以深入了解中国企业的实际问题,学习他们的有效经验,实践自己的设想。这些企业和组织包括深圳华为技术有限公司、TCL 集团、中兴通讯、深圳天音通讯、深圳华侨城集团、深圳益田地产、福建实达电脑集团、中国移动通讯(香港)公司、中国电信集团、中国网通、宁波卷烟厂、大鹏证券、世纪证券、中国证券协会、中国旅游饭店协会、中国工商银行总行、招商银行总行、建设银行深圳分行、江苏双良集团、广州蓝月亮有限公司、大亚湾核电合营有限公司、山东六和集团、北京飞机维修工程有限公司、天津中美史克等等。我的管理人员开发的很多理念和方法,来自这些企业的实践经验的总结。

感谢诸多同事和朋友对这套丛书的编写提出的许多有益建议,他们也是我多年进行管理技能开发实践的灵感来源和有力支持者。这些朋友包括曾湘泉教授、彭剑锋教授、付亚和教授、许玉林教授、吴春波教授、杨杜教授、郑海航教授、徐二明教授、宋远方教授、吴晓球教授、黄泰岩教授、张一驰教授、徐勇教授等等。

本丛书的作者都是国内管理技能开发和人力资源管理领域的有成就的专家,他们既有坚实的理论基础,又有丰富的中国企业管理的实践经验,相信读者能够从使用和阅读本丛书中感受到他们的真知灼见。

时间匆促,书稿难免存在纰漏,敬请读者不吝赐教。

孙健敏

前言

记得曾经和一个外国朋友聊天,他见到我的第一句话就说“吃了吗?”我知道他正在学汉语,便想难为他一下,于是开玩笑地答道:“忙得要命,没时间‘吃了’”。看到他一脸茫然的样子,我不禁暗自得意。

过后一想,弗洛伊德不是曾经说过人的幽默和口误都会投射出他的真实想法吗?是不是我现在真的太忙了?是啊,现在的物质生活丰富了,生活节奏加快了,社会竞争更加激烈了,压力也就出来了。问候也就从“吃了吗?”变成了“忙不忙呀?”。

几年前,看过清华学子“座谈会”的录像,其中有一句话至今让我记忆犹新:“中关村的男人有钱不会玩儿。”其含义无非是说白领阶层活得太累。可是,玩耍乃儿童的天性。孩童时代都会玩,长大了反而不会了,这有点没道理。因此,我想这些人不是不会玩儿,而是没有时间去放松自己。为了自己梦寐以求的成功,也为了国家经济的发展,他们在职场上常年打拼,工作压力之大可想而知。同时,这些人大部分处于30岁到50岁之间,兼有家庭、多重社会角色、复杂人际关系等各种负担扛在肩上,长此以往不免会出现压力严重“超标”的现象。二十年前,如果提到压力,很多人可能仅会把它当作一个物理学的专业词汇。而近年来,由于压力过大而患社交冷漠症、抑郁症,甚至英年早逝的案例不断在白领阶层出现。忙病、过劳死、成功综合症等名词也渐渐进入了人们的生活。如何缓解过度的压力,保持健康的心态,就成为白领阶层,特别是管理人士非常关注的一个问题。

压力与人的心理调节能力密切相关。作为一个具有心理学背景的人,我很希望将自己所学与读者朋友分享。国内关于压力的资料大致可以分为两类。一类为系统性和理论性较强的学术资料,另一类则更加偏重实际问题的分析与解决。前者的优势在于可迁移的潜力较大,劣势在于可读性差一些;后者的可读性较强,但是由于针对某些具体问题,可迁移性较差,一旦遇到新的问题就必须重新学习解决方案。本书力图融合以上两类资源的优势,既希望能为缓解过度压力而提供有效且具体的方法,同时也希望读者掌握压力管理的核心理念,在此基础上,能够在压力解决方面举一反三,降低个人学习的投入产出比。

本书的写作过程,也是很好的学习过程,感谢中国人民大学劳动人事学院孙健敏

教授给笔者提供了这样一个机会。另外,本书引用了很多关于压力管理的宝贵资料,其中有很多来自于笔者熟识和尊敬的师长的工作,在此对他们表示诚挚的谢意。

由于个人水平所限,书中必有许多不足与疏漏之处,恳请广大读者批评指正!

徐世勇



目 录

第一章 压力诊断——认识你自己	001
第一节 压力与现代人的生活	001
第二节 压力与企业的效益	005
国际劳工组织的调查	005
美国企业的代价——每年120亿美元	006
压力与工作健康引起广泛关注	007
工作压力登陆中国	007
第三节 测一测：你的压力有多大？	009
第四节 测一测：你应付压力固有的方式是什么？	013
第五节 A类型与压力	017
你是否是“A类型”的人？	018
A类型的危害	019
第六节 情绪与压力	020
情绪、情商、压力	020
测一测：你的情绪是否稳定？	023
测一测：你处在抑郁状态吗？	025
测一测：你是否焦虑？	029
测一测：正确认识情绪与情商	033
第七节 自卑与压力	034
自卑者的心态	034
测一测：你是否自卑？	035



第二章	压力解析——认清压力真面目	040
第一节	压力的科学解释	040
	压力的概念	040
	正视压力	041
第二节	过度的压力对人的影响	042
	过度压力的生理反应——战斗或逃跑	042
	过度压力对心理功能的损害	045
	压力下出现的短暂行为改变	046
第三节	压力源：压力从哪里来	049
	压力来源的三类因素	049
	压力源及其客观标准	050
第四节	认识工作压力	052
	工作压力对管理的影响	053
	对工作压力的简单概括	053
	测一测：你是否具有工作压力？	054
	诱发工作压力的四个主要因素	057
	过度工作压力的后果	062
	不同职业与不同层次的压力	063
第五节	认识家庭压力	064
	家庭冲突危机	065
	夫妻间沟通不良造成的压力	065
	离婚的压力	067
	双薪家庭的压力	068
第六节	压力的基本理论	072
	薛利的压力理论	072
	压力的认知理论——对薛利压力理论的挑战	073
	勒温的压力理论	076
第七节	组织压力的模型	077
	角色压力	077
	工作量	079
	人际冲突	079
	情境限制	080

觉察控制	080
ISR模型	081
MCGRATH模型	082
付出——回报不平衡模型	083
并购企业压力理论	085

第三章 压力缓解——技能与实践 088

第一节 你是哪种人? 088

第二节 改造行为类型 090

改造A类型行为 091

改造B类型行为 093

第三节 提升自信 抵御压力 095

强健体魄 097

与大自然“对话” 097

睡前要有回顾一天的时间 097

学习缓解工作压力的窍门 098

创造高效率的工作环境 100

测一测:你的自信心程度如何? 104

第四节 控制自己的情绪 106

理智战胜情感 109

不良情绪和非理性信念 112

三种必须和五种荒谬联接 115

应对不良情绪的策略 116

如何面对自己失控的情绪 117

如何控制愤怒 123

如何控制焦虑 126

如何应对抑郁 128

第五节 有效管理时间 132

对自己的不良习惯说“不” 132

以控制感消减压力 138

积极时间管理的方法 141

改正自己的做事偏好 146

有效时间管理规则36条 147



第六节	建立人脉、增进沟通	150
	人际与压力	150
	建立情感银行帐户,提高关联质量	152
	训练沟通能力,提升人气	153
第七节	自我放松技术	156
	为什么放松可以有效应对压力?	156
	逐步肌肉放松法	158
	其它压力放松方式	167
第八节	健康行为策略	170
	应对压力的消极生活方式	171
	饮食结构对压力的影响	171
	锻炼与压力	176
第九节	建立和运用支持系统	186
	人生的四大支柱	186
	支持系统评估	188
	支持系统改善计划	190
第四章	告别压力——案例与实战	194
第一节	两位中层管理者的一天	194
	张先生的一天	194
	王先生的一天	196
第二节	压力辩论赛	198
第三节	“我”的转变	200
	我遇到了所谓的黯淡期	200
	四张纸条上的处方	201
	想一想	204
第四节	谁偷走了查特的时间	204
	被盗经过	204
	案例分析	208
第五节	长期和短期压力管理练习	208
	小胜策略	208
	生命平衡分析	210
	控制和管理时间	212



提高压力管理技能的简短练习	213
应用计划和评估	214

参考文献	215
------	-----

第一章

压力诊断——
认识你自己

阅读提示:

- 当代社会的发展节奏使压力难以避免;
- 洞悉自己的压力水平是走出压力困扰的第一步;
- 压力适应能力因人而异;
- 情绪智力是应对压力的法宝。

第一节 压力与现代人的生活

当今,企业中的“经济精英”以快节奏、高效率 and 强烈的好胜心为特点的行为方式创造了许多经济神话。然而由于经常处在紧张、兴奋的状态,这些精英们的健康状态(包括生理健康和心理健康)却并不“精英”。焦虑、抑郁等心理障碍以及心脑血管疾病、消化道溃疡等生理疾病不断地困扰着这些人们。

不幸的是,在我们周围很少有人将压力看做是一种影响工作的障碍物。很多人都不愿意承认自己面对压力所表现出的“无能”。工作业绩的下滑宁愿解释为家庭矛盾、亲人突逝、管理制度有待改善等客观因素,也不愿意归结为自己压力过大。对管理人来说,假如承认自己被压力打垮,简直就等于宣布自己不胜任目前的工作,或者是自己意志薄弱,不适于从事目前的工作。无论他们所从事的事业对自己生理、心理产生什么样的后果,他们都必须不惜一切代价坚持到最后一刻,直到自己的精神和肉体的健康状况彻底恶化为止。然而,经

常被人们忽视的一点是,自己对压力处理不当,往往会殃及他人。一些人不仅为成功“支付”了自己的健康,很多人还为此失去了幸福的家庭。

在巨大的压力面前,个体一般采取如下的几种态度:

1. **采取不正常的压力缓解手段。**如过量饮酒、大量吸烟、吸毒、某些不正当夜生活等等。这些行为可以暂时缓解过度的压力,使个体暂时忘掉自己的烦恼,实际上无异于饮鸩止渴。轻则损害自己的健康状况,重则道德沦丧,走上犯罪的道路。

2. **转嫁他人。**根据美国家庭与工作协会的调查,26%的美国人会将工作上不愉快的心情带回家,28%的人常因工作问题而无心陪伴家人或亲友。面对巨大压力时,一个人会失去自己平常的耐心,对一些小事斤斤计较,与周围的人发生口角和冲突。由于工作压力导致家庭冲突或者家庭暴力的实例在我们周围时有发生,受害者往往是妇女和儿童。

3. **默默的承受。**很多人,特别是男性,在面对压力时,即使难以承受,也不愿意向别人(如配偶、朋友)倾诉。最终的结果是导致心理功能的突然崩溃,身体健康状况急剧恶化。

故事一:一名普通白领一天的流水账^①

故事主角:张羽 性别:男 年龄:29岁

职业:房地产销售顾问

口号:让压力来得更猛烈些吧!

一天流水帐:

7:30,“张羽,起来了!”睡梦中的这亲密的喊声在现实生活中还没有出现,即使出现了他也没有时间去享受温情了。昨天看的楼盘资料在脑海里萦绕了一整夜,剪不断,理还乱。

深深地吸了一口气,张羽一跃而起,以最快的速度把自己的白衬衣熨了一遍,以5分钟的平常速度刷了牙,洗了脸。末了,狠狠的往自己的头发上打了一点摩丝。穿戴整齐后,没忘了把皮鞋擦擦亮。在上海这个城市里,竞争已经落实到了每个细节。

8:00,涌入这座车水马龙的城市后,他又嘀咕起来:“在上海买辆宝马得什么时候啊?”拿起手机查了一下天气情况,在地铁站头,买了一份报纸,

^①(内容出处:<http://www.bicea.edu.cn/xww/xiyxingqiwu/page/xy17.htm> 摘自《解放日报》)