



企業家的心理壓力

中國生產力中心

版權所有

翻印必究

中華民國七十年元月初版

每冊定價新台幣200元

企業家的心理壓力

發行者：王 士 杰

翻譯者：許 是 祥

出版者：中國生產力中心

台北市敦化北路201之26號

電話：7732200~10

郵政劃撥台北市12734號

目 錄

序言

導論：企業界為心理壓力付出的代價

第一章：現代經理人身受的壓力及其生活

壓力和心臟疾病

壓力和高血壓

壓力和癌症

壓力和其他疾病

壓力和潰瘍

壓力和糖尿病

背痛和頭痛

壓力和過敏反應

壓力和關節炎

壓力和性功能失調

壓力和求新求變的關係

壓力和女性

對管理工作的啓示

第二章：認識壓力的特性

壓力對當事人的利益

壓力彈性限度

愉快和不愉快的壓力因素

超壓邊緣和復原時間

不同當事人對不同壓力因素的反應

壓力和工作績效

壓力和工作激勵

第三章：承受壓力下的經理人

壓力的來源

工作環境中的壓力因素

職務本身內在的各項因素

組織中擔任的角色

個人事業的發展

工作中的人際關係

組織結構和組織情勢

個人的壓力因素

組織外的壓力來源

當事人本身有關的壓力因素

個人容忍壓力的限度

A型行為簡說

A型行爲的徵象

A型性格形成的原因

第四章：壓力的危險訊號和症狀

一般適應性症候群

工作上的危險訊號

無事忙的現象

缺勤增加

自衛性行動

績效不及標準

生活的急速改變

壓力的危險訊號和症狀

意氣沮喪

焦慮

失眠

背痛和頸痛

胃口變化

抽煙增多

飲酒量增加

咖啡因服用增多

最後的結果：疾病

性功能失調

推介兩份檢查表
生理訊號檢查表
心理訊號檢查表

第五章：緩和壓力的對策

基本的選擇方向

自我肯定的加強

“穩定區”的意義

妥善的管理技能

改善經理人的資格和條件

良好的身心健康

良好的身體健康

接受自我

結交一位知音

採取建設性的措施

多與工作關係外的人士聯繫

創造性的經驗

多做有意義的工作

運用科學方法處理私事

各項認知性的對策

認識問題的其他層面

認清壓力不會永遠存在

慎勿陷入問題的深坑

“自我聲言”的運用

有系統地降低感受性

休假的利用

性生活和愛情

澄清你的價值觀

認清你生活的節拍

謝利葉對緩和壓力的提示

第六章：減低壓力的方法

運動

放鬆心境的方法

放鬆自己和咖啡休息

用“靜坐”來放鬆心情

超覺靜坐

本森氏的放鬆反應

瑜珈術

自生訓練

自我催眠和自我暗示

漸進式肌肉放鬆術

生物回饋

良好的營養

第七章：關於壓力管理的最後幾句話

附錄：壓力管理計畫工作簿

序 言

“壓力”一詞，是一般人最常用的一個名詞，同時也是我們最有欠瞭解的一個名詞。我們都以爲人遭受壓力，必有弊無利；其實並不盡然。承受適度的壓力，實爲人表現其生命力的一大要因。因此，對於壓力，我們需要的是“管理”，而不是“避免”。

壓力的管理，對任何人都同樣重要。但本書則專以經理人爲對象，討論經理人應如何管理其本身承受的壓力，及如何管理其所屬人員承受的壓力。當然，一般人士閱讀本書，信也開卷有益。例如經理人的太太，應也能從本書得到益處，協助她的丈夫瞭解其心理壓力。

身爲經理人者，面對的問題何止千萬。其中最爲重要者，當莫過於壓力的管理。蓋人在長時期承受了過度的壓力後，必難免引致生理上的痛苦、心理上的痛苦、和情緒上的痛苦；對當事人的健康，爲害甚大，對組織也必將造成生產力的損失，而且還將增大保險費用的開支。本書的目的，即在於告訴經理人一套防止這類病患的方法——如何管理他們本身及他們的部屬的壓力，因而促成生產力的提高，和成本的降低。

（以下爲原著者的感謝詞，譯文從略。）

導 論

企業界爲心理壓力付出的代價

根據美國心理健康資料中心 (U.S. Clearinghouse for Mental Health Information) 的統計，近數年來，美國產業界因有關人員所受壓力而造成的生產力損失，平均年達一百七十億美元之巨。而且此一數字，還只是因壓力而引起的心理不安所造成的損失；此外，因生理疾患所造成的生產力的損失尤高，估計約達六十億美元。——進一步說，這也還是生產力的降低。產業機構尚需承擔因疾患而付出的薪資損失；其中僅僅心臟血管疾病一項，每年的薪資損失即達八十六億美元，誠不可謂之不大。

而且對於公營產業界來說，因壓力而引起的意外事件和身體殘障，更是一項至爲沈重的負擔。根據洛杉磯時報 (Los Angeles Times) 的估計，加利福尼亞州的產業界僱主，一九七六年全年對從業員工支付的各項待遇總額共約十八億美元；其中由於員工的因公受傷或死亡而支出的傷亡撫恤，即佔十二億美元。以美國全國來說，同年產業界員工保險費支出總額約在八十億美元以上。在過去五年內，僅洛杉磯一地，員工傷殘的保險給付便已增加了兩倍。事實上幾乎每一個機構，不論其爲自行辦理勞工保險者，或爲按照政府規定的待遇給付制度者，都莫不慨嘆員工心理壓力已造成了成本的大幅增高。因此，從經濟的觀點來

看，美國人的壓力已經是一項不容忽視的重大問題，不但形成了醫療上的困擾，而且成本上也到了不堪負擔的地步。

然而，經濟的損失還只不過是壓力招致的人工成本中一小部份而已。在整個人工成本中，除事業機構的經濟損失外，還有因病患促成的情緒異狀和收入減低，以及為緩和壓力而服用藥物和酗酒等因素所產生的損失。這都是事業從業人員的個人創痛，雖無法以金錢來衡量，但其對於當事人必有重大的損害，則原無可置疑。

因此，企業界的許多機構今天已經有了警覺。他們眼見因壓力而產生巨大的成本，已到了非設法降低不可的地步，因此乃積極鼓勵所屬人員對承受的壓力作有效的管理。例如美國金伯利克拉克公司 (Kimberly-Clark Corporation)，特因此制訂了一項緩和壓力及增進健康的方案。諸如此類的例子，堪稱不勝枚舉，理由至為明顯：金伯利克拉克公司一萬五千位員工，一九七七年付出的保險費計達一千四百三十萬美元，較一九七三年高出了百分之七十五之多！

“壓力管理”的方案，誰說不是一項極為合算的方案。推行壓力管理，所費的代價相當有限，但以美國一國而言，即能每年節省數以百萬美元為單位的巨額成本。本書目的即在於此；任何個人及任何組織當均能適用，對於減輕因壓力而招致的個人痛苦及經濟損失，應不無助益。

第一章
現代經理人身受的壓力及其生活

長期承受壓力，乃今天美國的經理人身體健康的大敵。我們今天生活的時代，傳染性疾病可以說是已完全絕跡了；過去因疫癘而摧毀整個文明的不幸，已不再發生於今天的時代。例如美國的兒童，今天可不必再作天花預防接種；兒童感染天花的可能性已是微乎其微。然而，我們今天却都成了“壓力”的犧牲品。這是另一種型態的疾患，隨現代科技的進步和藥物而俱來。請看一九七八年四月二十三日，美國奧克拉荷馬州陶沙市的“陶沙世界報”（Tulsa World）所載該報記者藍道爾（Judy Randle）的一篇報導。

今天的社會，赴醫就診的病人之中，估計有百分之六十的人數其實並無特殊疾病，只不過身感痛苦而已；在十大死因之中，傳染病僅佔一項；醫師處方所用藥物，絕大多數均屬鎮靜劑之類。這樣看來，壓力及其後遺症之為害，我們委實不能等閒視之了。

我們的的確確成了自己創造的技術下的祭品！試請捫心自問。我們之中，有誰甘願拋棄今天所享的從來沒有享受過的舒適生活？我們之中，有誰甘願放棄那快速的飛機和汽車帶給我們的便利，讓我們走遍世界，朝發夕至？可是，現代機械設備的飛快速

度，却也同时加速了我们本身的内在系统的步伐，造成了我们今天盡人皆知的所謂“匆忙病”(hurry sickness)。

壓力造成的疾病，的確是一種貨真價實的疾病。不但足以使我們致病，甚至足以帶來死亡。承受過度的壓力，確與我們的諸般疾病密切有關；輕者腰酸背痛，重者產生癌症。在這一章裏，我將介紹目前所知的壓力和疾病的關係，並將特別說明今天的經理人工作環境、生活環境、和休閒環境的瞬息萬變的情形。

壓力和心臟疾病

美國人死於心臟血管病患者，每年約達一百萬人；高佔死亡總人數百分之五十五。其中死於心臟病者，每年高達七十萬人；約有三分之一的人數死亡時尚不足六十五歲。根據美國國家心臟、肺臟、及血液學院(National Heart, Lung, and Blood Institute)最近的一項調查，美國全國患有冠狀動脈病的人數，約有一百三十萬人。尤其值得我們警惕的是，心臟病患之成為健康的大敵，只是本世紀開始以後的事。自一九四〇年到一九五〇年間，美國白種人男性之在三十五歲至六十四歲之間者，罹患冠狀動脈疾病的人數增加了百分之二十三。雖然說最近若干年內，冠狀動脈病的死亡率已略為下降，但是這種趨勢的確仍叫人心驚——冠狀動脈病死亡人數仍然為美國人的首要死因。六十歲以下的美國男性，平均每五人中即有一人可能患有心臟病。而且在事業機構服務者，尤其是在績效卓著、成績斐然的事業機構中服務者，心臟病患的比率更高。

然而，雖然說社會各階層均密切關注心臟血管病的嚴重性，我們却是直到最近纔瞭解這種疾病和壓力的關係。多少年來，每論及心臟血管病時，我們均聯想起種種因素，例如膽固醇、油脂食物、高血壓、肥胖症、先天遺傳、生活方式、糖尿病、以及抽烟過多等等。醫學界人士作過許多研究；例如舊金山一位心臟病專家，梅葉傅里曼博士 (Dr. Meyer Friedman)，和蒙特利爾大學 (University of Montreal) 一位專研心理壓力的專家，漢斯謝利葉博士 (Dr. Hans Selye)，該算是舉世知名的泰斗。他們的研究，已充分證實了心臟疾病確與壓力有直接的關係。

謝利葉博士認為，上述與心臟疾病有關的各項因素，只是造成心臟病的誘因，而非直接原因。他認為最具決定性的因素，只有“壓力過度”。而且，謝利葉提出此點，並不是他個人的“看法”；他還舉出了實驗的證據，證明以化學方法造成緊張壓力時，同樣能促成心臟病——甚至心臟動脈仍然正常。

醫學界人士早就發現了一項事實：罹患心臟病的病患，以所謂“冠狀動脈傾向” (coronary candidates) 者為最多。所謂“冠狀動脈病傾向”，意即指具有上述各項因素的人士，同時還包括性格積極、過度活躍的人士。謝利葉博士做過一項實驗，以老鼠為對象，飼以含有荷爾蒙及鈉鹽的食物，結果對老鼠的心臟並無可見的損害；只能使老鼠轉變為“冠狀動脈病傾向”。倘再對這些老鼠施以强迫性運動，挫折，以至於任何種類的壓力因素，均可能促成其心臟疾患，而導致死亡。

此外還有許多實驗證明。情緒壓力足以改變心臟跳動的速度

，而導致立即死亡；甚至於死亡時，身體其他組織完全沒有死亡的現象。謝利葉博士曾引介紐約的恩吉爾博士 (Dr. George L. Engel) 的一項研究。恩吉爾博士蒐集了許多因心理壓力過大而猝死的個案；經過分析，所稱心理壓力，可分為下列八類：

1. 摯友或親人死亡的心理壓力。
2. 極度驚悸的心理壓力。
3. 摯友或親人受到喪命威脅的心理壓力。
4. 悼念或慶典式的心理壓力。
5. 喪失自尊或地位的心理壓力。
6. 受到危害或傷害威脅的心理壓力。
7. 危險度過後的心理壓力；及
8. 親友久別重聚、勝利、或過度喜悅的心理壓力。

傅利曼博士和羅森孟博士(Dr. Rosenmar)兩位，對於心臟病和當事人的人格或行為模式的關係，也有極大的貢獻。關於當事人的某型人格或行為模式，這兩位博士稱之為“A型行為”(Type A behavior)。他們說，凡具有A型行為或人格的人士，較之另一型相反的“B型行為或人格”的人士，其罹患冠狀動脈病的可能性為兩倍或三倍。所謂A型人士，是長期不斷地與時間奮鬥，盼能以最少的時間完成最後的工作。此型人士能力高強，性格積極進取；表面上和藹可親，但下意識中常心懷敵意，易於發怒。反之，B型人士固然也略有同樣的性格，但並非長期不斷處於此一狀態，同時也不若A型人士的顯著。

壓力和高血壓

美國人之患有高血壓者，人數約在二千三百萬至四千四百萬之間。但其中幾乎有半數，自己不知道患最高血壓。高血壓實為心臟疾病的一項主要肇因；美國人之死於高血壓者，每年平均約有六萬人。請再說得具體一點：假如你是高血壓患者，則你比一般血壓正常人士之死於心臟病或中風的機會，將高達四倍；你罹患腎臟病的機會，也將高達兩倍——美國人因腎臟病死亡的人數，每年也約有六萬人。

按保險業者的統計，一位三十五歲的青年，血壓為150/110度者，其“期望壽命”較之同年青年，但血壓讀數為120/80者，約低16.5歲。以同樣的血壓上下讀數，四十五歲的高血壓患者的期望壽命，約較正常血壓者低11.5歲；五十五歲的高血壓患者，則較正常血壓者的期望壽命低六歲。因此，顯然可見的是：血壓愈高，則其期望壽命將愈低。不過，這結論並不是絕對的。高血壓可以用藥物治療，飲食治療，或以改變生活方式來治療。紐約哥倫比亞長老會醫學中心（Columbia Presbyterian Medical Center）的一位賴納博士（Dr. John Henry Laragh）曾說：“今天的美國，高血壓已不能算是殘障及死亡的首要因素了。我們已經有了控制高血壓的方法了。”

血液在人體循環系統中流動，是經由心臟的幫浦作用；流動時對大小血管的血管壁產生壓力。但血壓確有其重大作用，有血壓始能將血液中的氧氣傳佈於全身各部；但是血壓却必須透過一項極其複雜的機能來妥予控制。血壓信號透過神經系統，使血管

收縮或擴張，或使心臟動脈增快或減緩，以使血壓為之增減。人體動脈只能承受短暫性的高血壓突增。血管所能承受高血壓時間的長短與水管承受高水壓時間的長短頗為類似。但是在血管功能正常時，自能承受血壓的增高，例如因運動和情緒的影響而增高；和血壓的降低，例如因睡眠和輕鬆的心情而降低。

高血壓對腦部和心臟為害甚烈。嚴重時可造成動脈的破裂；輸送氧氣至腦部的動脈一經破裂，則腦部無法獲得氧氣，而形成中風。高血壓對心臟本身的不良影響，同樣甚為嚴重。在高血壓情況下，血液流動阻力增大，心臟的幫浦作用必須增大，因此心臟負荷必較正常情況為高。心臟負荷增高，自又需要更多的氧氣補充，循至可能造成大家都聽得很多的心絞痛，甚至於造成心肌的無可彌補的損傷。此外，心臟負荷過大還可能使心臟擴大，引致心臟、肺臟充滿體液，終而形成心臟病。

醫學上雖然目前已能控制高血壓，但是造成高血壓的原因則迄無法瞭解。諸如肥胖症，遺傳，飲食，種族，和心理壓力等等，都是高血壓的疑似因素。大凡人體的體重每增加一磅，則體內的血液也相應增加，心臟的工作負荷自也必將隨之加大，纔能將血液輸送至全身各部。倘使你的家族內曾有高血壓的病例，則由統計學所見，你本人罹患高血壓的可能性也將增高。

飲食之於高血壓的關係，可用體內的鹽分來說明。按賴納博士所見：“食鹽為生命的一項重要的液體維持劑。身體內必須有鹽分，始能維持水分，因而造成汗液分泌和高度的含液量。但血壓則因而提高。