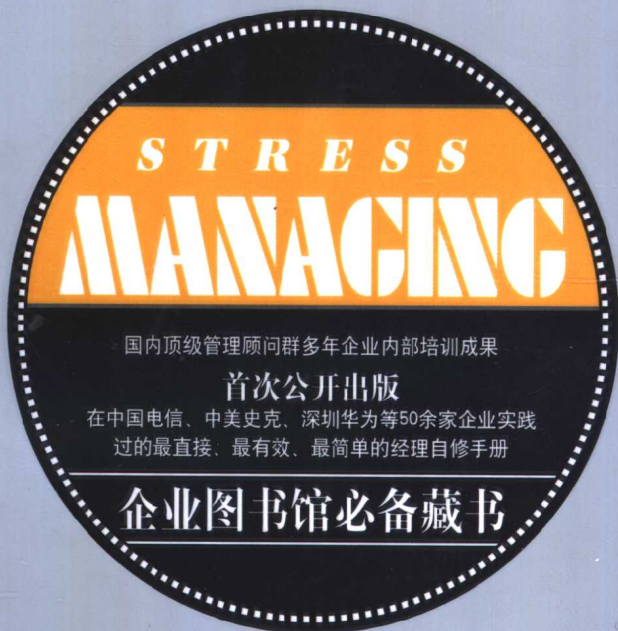


现代实用管理技能系列

压力管理

孙健敏 主编 徐世勇 编著



——● 现代实用管理技能系列 ●——

压力管理

孙健敏 主编 徐世勇 编著



图书在版编目 (CIP) 数据

压力管理/徐世勇编著. —北京: 企业管理出版社, 2003. 12
(现代经理人实用管理技能丛书/孙健敏主编)
ISBN 7-80147-978-5/F·976

I. 压… II. 徐… III. 企业管理: 时间学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 113895 号

书 名: 压力管理

作 者: 徐世勇

责任编辑: 群 力

技术编辑: 杜 敏

书 号: ISBN 7-80147-978-5/F·976

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.cec-eda.org.cn/cbs>

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

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 中国文联印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米×1230 毫米 32 开本 9.8125 印张 239 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 10000 册

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



总 序

国人有个爱好：喜欢玩弄概念，似乎已经成为习惯了。于是，关于概念的介绍和争论便伴随着我国经济的发展而不绝于耳，其中，一种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他们，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，都是管理者自我提升所必须的基本技能。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

2003 年 11 月于北京



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“吃了没？”。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“吃了没？”变成了“忙不忙呀？”。

几年前，看过清华学子“卧谈会”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，在此基础之上，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

2003 年 11 月

目 录

C O N T E N T S

第1章

自我压力诊断——认识你自己	[1]
引言	[1]
压力——现代生活的副产品	[5]
A类型与压力	[22]
情绪与压力的关系	[27]
自卑与压力	[40]

第2章

压力解析——认清压力真面目	[46]
压力的科学解释	[46]
压力从那里来	[60]
压力的基本理论	[87]
组织压力的模型	[95]

第3章

压力缓解——技能与实践	[111]
改造行为类型	[113]
提升自信 抵御压力	[121]
控制自己的情绪	[133]
有效管理时间	[166]



建立人脉、增进沟通	[193]
自我放松技术	[200]
健康行为策略	[219]
建立和运用支持系统	[239]

第4章

自我压力管理实战	[248]
案例分析	[248]
长期和短期压力管理练习	[269]
参考文献	[279]



第 1 章

自我压力诊断 ——认识你自己

本章阅读提示

- 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。

引 言

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,自己的压力处理不当,往往会殃及他人。一些人不仅为成功“支付”了自己的健康,很多人还为此而失去了幸福的家庭。

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、默默地承受。很多人,特别是男性,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

一名普通白领的流水帐

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，以五分钟的平常速度刷了牙，洗了脸。末了，狠狠地往自己的头发上打了一点摩丝。穿戴整齐后，别忘了把皮鞋擦亮。在上海这个城市里，竞争已经落实到了每个细节。

8：00 进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，买了一份报纸，看看有什么重要新闻。

9：05 开始一天的工作。在上司走过的每个瞬间都表现得非常专注，忙里偷闲处理一下自己的私人邮件。面对好友“生活愉快否”的询问，只能自我解嘲道：“压力是一首歌”。

10：10 下楼在单位门口的取款机中取出了中午要去交的手机费。张羽长长地舒了一口气，禁不住抱怨“生活好紧张”。



11:30 和大家一起排着整齐的队伍去领中饭，叽叽喳喳地聊着“王志东问题”。心中却莫名惆怅起来，就怕哪天不见了自己的那块奶酪。

15:00 在总经理的要求下和一位客户商谈了一下业务问题。看着客户那张百般刁难的大嘴，张羽一阵眩晕，“快点下班吧”。

17:30 终于可以下班了，提起公文包，几乎是冲进了电梯，张羽再也顾不上形象了。

18:00 在超市选购了一些净菜回家，考虑到后天还有同事要过生日，尽管已经疲惫不堪，还是回家自己做饭吧！在回家的路上思考了一个这段时间困扰着他的问题，已经快近三十的人，该找个女朋友了，面对亲朋好友的唠叨和关心的询问自己也觉得过意不去了。还是别想那么多了，真的没力气了。不过本着“天行健，君子以自强不息”的人生格言，明天，依然要为生活而打拼。对了，晚上还得把白衬衣洗干净。（内容出处：<http://www.bicea.edu.cn/xww/xiyxingqiwu/page/xyl7.htm> 摘自《解放日报》）

对于上班族来讲，以上的流水帐并不陌生。长期的压力，即使年轻人的身体也会吃不消。对于一些在职场上拼杀了十来年的经理人和老总们来讲，年龄优势已经开始丧失，而肩上的责任却越来越大，其承受的痛苦可想而知。严重的可能会发生意想不到的悲剧。

故事二

一位私企老总的经历

故事主角：刘君

性别：男



年龄：41岁

职业：私企CEO

口号：我不入地狱谁入地狱？

经历：刘君是一位雄心勃勃的私企老总，他企盼公司能够更加迅速地发展壮大，并为此拼命工作。他对下属和自己都制定了严格的要求。他每天工作超过14个小时，公司、家里都有办公室。

一段时间之后，他发现自己的脾气变得挑剔，经常莫名其妙地发火，而且记忆力明显减退。随后他又发现自己的身体健康状况开始下降，变得瘦弱。但是他仍然一如既往地工作。终于有一天，在他洗澡的时候，他躺在浴缸里爬不起来了——他的一条腿不能动了。这时他才意识到自己在不知不觉中被压力击垮了！（资料来源：<http://www.eap.com.cn>，刊登于2003年2月21日的《环球时报》健康版，主角名字有改动）

类似的报道和案例越来越多。以上提到的这位老总的症状是巨大压力长期积累的极端表现，也就是我们所说的诱发的心力衰竭（burn-out）。心力衰竭是工作压力最严重的后果之一。这是一种身体、情绪和心理上消耗殆尽的状态。在这种状态下，人们将体验一种持续的身心疲惫不堪、厌倦沮丧、悲观失望、失去创造力和生命活力的感觉。

通过阅读本章，你既可了解自己的压力特质，还可大体判断一下自己目前的压力水平是否已经超过了警戒线。

压力——现代生活的副产品

压力溯源

压力可以追溯到我们的祖先为了生存而同危险动物搏斗的远