

心靈成長系列002

I(T)P

# 與壓力共舞

## THRIVING ON STRESS

Jane Cranwell-Ward © 著

張靜晴 © 譯

E M O T I O N

心靈成長系列 002

# 與壓力共舞

*Thriving on Stress*

Jane Cranwell-Ward／著  
張靜晴／譯

心靈成長系列 002

# 與壓力共舞

## *Thriving on Stress*

---

作者／Jane Cranwell-Ward

譯者／張靜晴

執行編輯／張逸純

封面設計／弓常張設計工作室

---

發行人／薛慶意

發行所／新視野圖書出版有限公司

登記號：局版北市業字第 210 號

地址：北市羅斯福路 3 段 283 巷 14 弄 22 號 3 樓

電話：(886-2)2363-2866

傳真：(886-2)2363-2274

劃撥：1630104-7 洪有道帳戶

門市部／電話：(886-2)2736-2544

總經銷／旭昇圖書有限公司

電話：(886-2)2245-1480

傳真：(886-2)2245-1479

---

排版所／伊甸電腦排版有限公司

版次／2000 年 07 月初版一刷

I S B N／957-9472-25-4

---

定價 200 元

〈如有缺頁、破損、裝幀錯誤請寄回更換〉

▶版權所有 翻印必究

Printed in Taiwan

SELF-DEVELOPMENT FOR MANAGERS

# *Thriving on Stress*

COPYRIGHT©1990 by International Thomson Business Press,  
A Division of International Thomson Publishing Inc.

ALL RIGHTS RESERVED. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

# 序

爲主管所推出之《與壓力共舞》（Thriving on Stress）是爲了配合不斷成長之需求，藉以幫助各行各業新任主管獲得面對挑戰時所需之技巧與能力。

在個人專業生涯中，身爲漢利管理學院（Hendley Management College）公司規劃系系主任，我必須透過參與發展規劃，協助培育資深與中級主管。我所寫的《與壓力共舞》就是根據這類活動與教育課程。所以主管也可有效利用本書，作爲自行規劃之發展課程。

這是個具挑戰性的年代，許多組織正面臨變動的時刻，因爲組織需因應來自各方面的競爭做改變。爲了有助於面對這些挑戰，主管的經營表現須處於巔峰狀態並學習戰勝壓力。

針對壓力這問題，已經出版了許多書籍。有些是從組織未來展望的角度寫出，並深入說明壓力的症狀與起因，以相當超然的方式來處理有關壓力管理的問題，有些書則是由醫學專家所寫，著重在與壓力相關之疾病與達到健康生活的方式。很少這類

著作能配合發展戰勝壓力技巧所需之自助模式。

我是從訓練與教授為數不少的新任主管與人事管理者的經驗中，開始對此問題產生興趣。加上我過去所經歷過度壓力的痛苦，對此問題也產生個人興趣。基於這個興趣，讓我提筆寫出我的第一本書《壓力管理》（Managing Stress）。

寫第一本書的準備過程中，我訪問了二百位主管並做問卷調查，以了解他們所經歷過的壓力以及如何面對這些壓力（本書中將會有實際個案資料）。為保護這些不吝撥冗談論他們經驗的人，個案中人物姓名都經過更改。感謝所有完成問卷與接受訪問的人，這些所蒐集到的資料真的很有幫助。

最近，在為各行各業員工與招募部門舉辦過許多壓力處理研習會後，我對這個問題更感興趣且更了解。《與壓力共舞》就是我進一步研究的結果。

現在我覺得自己能更成功地戰勝壓力，並希望他人也能從本書中我個人多年來得到的經驗獲益。

《與壓力共舞》包括一些原始診斷資料，經驗證對尋求有效處理其壓力程度的人有著極大的幫助。本書反映出我對壓力較新的看法，我認為可從正面角度看壓力，並將壓力導為提高表現的正面助力。

Jane Cranwell-Ward

# 目錄

|                   |         |
|-------------------|---------|
| 序                 | 一       |
| 目錄                | 三       |
| 前言                | 001     |
| 何謂壓力？             | 007     |
| 如何使用本書            | 021     |
| <br><b>第一部 診斷</b> | <br>029 |
| 步驟一：性格與壓力         | 030     |
| 步驟二：評估脆弱度         | 040     |
| 步驟三：探究壓力來源        | 054     |
| 步驟四：評估生活的變化程度     | 070     |
| 步驟五：對壓力之反應        | 077     |

## **第二部 檢討與整合** 097

步驟六：檢討、整合並發展未來展望 098

## **第三部 戰勝壓力之策略與技巧** 107

前言 108

步驟七：評估個人現行策略 111

步驟八：達到最高績效 118

步驟九：戰勝壓力之策略 129

步驟十：個人壓力管理策略 159

## **第四部 幫助他人戰勝壓力** 163

步驟十一：幫助他人戰勝壓力 164

# 前言

《與壓力共舞》是專門為幫助新任主管所撰寫。本書應能讓您更有效處理壓力問題，並避免壓力過度所造成的不良後果。如果您正苦於壓力，想知道為何有此問題，以及如何戰勝它，那麼本書是您的最佳選擇。

首先，我要先解釋本書中所說的「主管」為何。依我之定義，主管是掌控資源的個人，資源包括其他人。我打算應用此名詞最廣泛的定義，如包括身為組長的工程師、管理其他護士的護士長與協調較資淺職員作業之資深會計等。

寫本書時我很清楚了解到許多人苦於壓力，包括那些經歷較少、較資淺的人。你可能會發現到這也適用於自己的部屬。本書將幫助你發展出處理部屬壓力之策略，他們也將從閱讀本書中受惠。雖然《與壓力共舞》是專為主管所寫，但許多內容經證明對於非主管級人員也很有效且具相關性。不論你是受雇當主管、老師或牙醫，壓力的症狀大多雷同，所以戰勝壓力的策略也將同樣適用。

由於壓力很難定義，所以我在使用這名詞方面必須很清楚。因此，本書下一章將單純討論對壓力之了解，包括其生理學上之背景，並將提供本書其後幾章之中心思想架構。我所採之觀點為：當個人認知之能力不足以配合情境之需求時，壓力就會產生。換句話說，壓力源自失衡。

多數人將壓力視為生活中之負面特質。這或許沒錯，但藉著學習有效處理壓力，你可能會相信對壓力的體驗事實上對自己是有好處的。如果經由正確地引導，壓力可用來作為提高表現與自我發展之動力。選擇「與壓力共舞」當作本書標題就是要強調這點。

個人對於情境所做之評估部分取決於自己的性格特質、自重與自信。你也許能夠處理生活中的衆多起伏，或你偏好較平靜的情境。你都需有良好的自我洞悉力讓情況盡善盡美。

發展對壓力的忍受力是壓力處理中很重要的一環。主管們對健康日漸重視，是因為他們了解到健康讓自己更耐得住壓力情境帶來的衝擊。許多人中餐時少喝點酒，計算攝取之熱量並多做運動；有些人更積極地參與運動。你將有機會評估自己對壓力的脆弱度——這是戰勝壓力不可或缺的一環，而且在必要時，你可能需對自己的生活方式做全盤調整。

公司方面也越來越注意壓力之重要性以及壓力

對職員的影響。有較多的公司鼓勵員工做健康檢查與健身測驗，其他則為職員開設壓力處理課程或提供壓力諮詢。大公司也開始提供運動設施，如健身房與游泳池，以幫助員工健身並維持身材標準。

管理已成為高需求的工作。身為主管的你可能須以較少的人力與較緊縮的財力資源達到既定目標。此外，公司正面臨快速的科技轉變；這造成員工間的不確定與不安感。為配合此一轉變，你的職員可能需要再訓練，重新分配或甚至讓他們暫時閒置。

當然並非工作中才有壓力。壓力可能存在於生活中的各個層面，且可能從工作以外的情境中產生。例如，每四對夫妻就有一對會以離婚收場，這也是造成壓力過度的前幾項原因之一。一旦壓力程度過大，在職場與家裡都會存在這種程度的壓力。本書將著重於壓力的來源以及在這兩種情境都能適用的處理方法。

有效率的主管越來越注意到自己正經歷持續增加之壓力，且努力學習了解其症狀。你通常有何反應？你是否有時會覺得自己無法面對，覺得自己好像活在剃刀邊緣，不知所措且無法思考？不是只有你有這個問題，許多主管都表示有類似感受。顯然你很清楚自己的反應。其他人就比較不能看出這些徵兆，或比較沒有勇氣承認自己正苦於壓力過度之影響。

很少有主管能無視壓力造成之影響。因壓力造成的疾病導致喪失比過去更多的工作天。現在這個問題比罷工所造成的影響更大。醫學專家已清楚證明壓力是無形的殺手；過度壓力與冠狀動脈性心臟病間有很大的相關性。此外還有許多其他疾病也與壓力有關。

壓力的衝擊不僅限於疾病，對管理上的重要功能也有負面影響。如決策之有效性、人際關係之品質、工作水準、工作環境品質以及最後之生產力水準等等。本書將鼓勵你認清個人壓力過度之指標，如此才能迅速採取適當行動，並藉此避免造成負面影響。

一旦認清自己正處於壓力過度的情況，需採取策略來處理。我並不認為光是一種策略就會是解決所有問題的萬靈丹，但我相信一定有很多種策略可以運用。要戰勝壓力，需照顧好個人身體、情緒、心理與精神上的狀況。

《與壓力共舞》是以指導手冊的形式寫成。希望讀者能對壓力有更深入的了解，並透過診斷與反映更加認清自己與自身的反應。如此，藉由建立並保持生活中正確的平衡，你就能武裝自己來戰勝壓力。

為幫助讀者做到這一點，我將此過程分成幾個步驟，並參與一系列的練習，這些練習是設計來衡量你對壓力之脆弱度、壓力之來源、你偏好的壓力

程度與壓力程度過大時你會有的反應。現階段你可能認為自己並不苦於壓力過度。如果是這樣的話，那就把這本書送給正倍感壓力的朋友，他讀了本書中全部內容後，可能會有所受益。也或者，先放在身邊，等到你自己、你的另一半或你的其中一位部屬苦於壓力時，就可以派上用場。

一旦診斷出自己的壓力，你就可以完成戰勝壓力的整個過程。你將能評估自己現在因應策略之有效性，評估將自己壓力程度調整到最佳狀態的替代方法，以及必要時學習如何做調整。

我相信要獲得戰勝壓力的技巧，讀者須有所投入及參與。你不一定要逐頁讀完本書，但請試著不要跳過練習，或有明天再做這樣的想法。因為過了明天還有更多的明天。

壓力處理的第一個階段會要求你參與練習以加強自我認識。你也需花些時間反省自己的生活，特別是有壓力的時候。越能完全了解自己與自身對壓力的反應，你就越能成功地處理生活中過度的壓力。

壓力處理的第二個階段要求你在必要時全心做出改變，特別是在壓力過高或過低時。有效率的主管是那些能維持生活中正確平衡的人。例如，練太極拳時所主張的平衡哲學就是推崇這個觀念。年輕時工作過度的人有可能到了中年就撐不下去了。從另一方面來看，多數有效率的主管沒有壓力也無法

發揮。他們的熱力會冷卻且變得不感興趣，表現水準會逐漸低落。

幾年前壓力管理被視為只有不適應的少數人才需要。現今職業運動員、網球選手與音樂家都已了解到處理壓力程度以達到最高表現的價值所在。依照《與壓力共舞》所列的步驟來做，你也能成為一個更有效率的主管。

# 何謂壓力？

開始閱讀本指導手冊前，需要先了解壓力的本質，並學習將它視為正面驅動力。你應該要認識面臨威脅性情況或過度壓力時，自己身體的變化，並留意壓力的互動本質。

## 主管對壓力的看法

壓力對不同的人代表著不同的意義。在問卷調查中，主管們被問到：「你對壓力的定義為何？」你會如何作答？先想一下，再決定要怎麼回答。最常見的回答有：

- ◇太多工作，且太少時間來完成
- ◇焦慮感
- ◇無法因應
- ◇太多的壓迫感
- ◇倦怠與焦躁

### ♡情緒上的壓迫

由此可看出兩個有趣的重點。第一，回答有兩種：歸咎於壓力成因與歸咎於壓力結果。之後，壓力或壓力因素之成因將會與壓力之影響或對壓力之反應有所區別。第二，多數人似乎對壓力抱持負面看法。其實並不一定非這樣不可，我們可以將壓力視為提供自己達到外在與自我要求之正面動力。有些主管認為壓力是一種躍升或能夠克服挑戰的感覺。你或許能夠想出生活中曾有這種情況，就是自己達到的表現連自己都感到驚訝。本書稍後將會更詳盡地探討。

向受訪主管簡單說明壓力後，主管們提供了對於壓力之定義更詳細的敘述。以下舉出的其中兩項有助於實際說明主管可能體驗壓力的不同方式。

喬生性沉默嚴謹，是一家大規模高科技公司的電子工程師。他覺得自己能保持工作技術層面上佼佼者的地位，他很清楚自己的工作內容且覺得一切在自己掌控之中。這是他被升為一項重要工程專案經理前一年的狀況。面對管理一群年輕工程師這項職務，他覺得自己不能勝任，且認為這種情況有壓力存在。再進一步問他，他解釋自己覺得分派工作很困難，且不習慣使喚他人。他也經歷過因自己組裡問題所產生的壓力。隨著時間，他感到全身緊繃，且固定有頭痛的問題。喬看出壓力對自己工作

表現已造成負面影響。

喬對壓力的反應是負面的。他的自我評估是無法勝任所面臨的情況，並造成身體的緊張。最後不但有頭痛的問題，連工作表現也變差。

鄧肯對壓力的看法就完全不同。他是一家大型製藥廠的行銷經理。因工作的關係他要在外面奔走，拜訪各層面的客戶並對一大群人做簡報。他生性外向，覺得自己的工作有挑戰性，並愉快地面對壓力。

他將壓力視為對一大群人做簡報。如果你曾被叫出來做簡報，你可能還記得站在觀眾前的那種感覺。依照鄧肯的說法，那就像一股動力在體內燃燒，令他心跳加速，並使他立即集中思緒。這種反應讓他有生動活潑的表現。

這些個案記錄顯示一般人對壓力抱持不同的認知。壓力處理的一項秘訣是對壓力抱持正面的態度（像鄧肯一樣）。這個源自失衡的額外動力將可被轉換用來提升表現。只要過度壓力的時間不是太長，藉此還可避免負面結果。

依專家的研究顯示，壓力可從以下三種看法其中之一來解釋，刺激式（stimulus）、回應式（response）或互動式（interactional）看法。

## 刺激性看法

採取此法的人將壓力視為外在因素或外力。牛