

现代企业人力资源管理
实务丛书

主编：郑晓明

压力管理实务

李 焰 编著



机械工业出版社
China Machine Press

现代企业人力资源管理
实务丛书

主编：郑晓明

压力管理实务

李 焰 编著



机械工业出版社
China Machine Press

本书对于如何减轻职场人士压力、如何进行压力管理做了深入的讨论,提供了减压策略和技巧,是作者从事心理咨询十五年学习思考的结晶。

在介绍了什么是压力及产生压力的原因之后,本书分别从心理和生理角度提供了减压策略和技巧,即建立职场自信、建立职场人际关系、不同人格类型的沟通策略、欣赏你的孩子和生理放松技术。

本书提供的这些减压策略和技巧具有很强的操作性与实践性,可用于企业对员工进行压力管理培训和职场人士的自我压力管理学习。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

压力管理实务/李焰编著. —北京:机械工业出版社, 2006.4

(现代企业人力资源管理实务丛书)

ISBN 7-111-18597-8

I. 压… II. 李… III. ①企业管理—人事管理②心理保健—基本知识
IV. ①F272.92②R161.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第016704号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:张竞余 版式设计:刘永青

北京京北制版印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年4月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·13.5印张

定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007



编委会 (第2版)

丛书主编

郑晓明 博士 副教授 (清华大学经济管理学院)

副主编

刘红松 教授 (中国社会心理学会副会长)

丛书编委 (排名不分先后)

吴志明 郭京生 郑晓明 陆昌勤

刘红松 张志红 李 焰 邓小芳

武 欣 刘军胜 袁宝华



(第2版)

国际接轨，锐意创新

——中国企业人力资源管理新挑战

20年的发展，中国企业日渐成熟，日趋理性，一批优秀的企业应运而生。它们开始走出国门，与狼共舞……

华为公司在各条产品线上携手众多知名跨国公司共闯天下，创造出海外收入占其总收入30%的优秀业绩；海尔集团海外建厂扩张，力推海尔品牌，树立了在中国家电行业中的领导地位；TCL集团更以并购汤姆逊彩电业务为契机，合资成立TTE公司，一举成为全球第一彩电供应商，而联想集团则以12.5亿美元的大手笔并购了IBM的PC业务，以小吃大，敢去刀尖上跳舞的精神，更让国人们为之振奋、民族自豪感油然而生。

但是，业务的国际化，是否就意味着企业国际化了呢？答案当然是否定的。一个企业国际化的标准是什么呢？它不光是业务的全球化，更重要的是理念的全球化，人力资源素质的全球化。我们说，一个大企业与一个小企业的区别在于“硬”管理的区别，即在于你的制度是否规范，流程是否清晰，这也正是中国企业20年来所苦苦追求的目标——如何建立科学管理的平台。但这并不是一个优秀的企业与一般企业的区别，一个优秀的企业与一般企业的最大的区别在于“软”管理的区别，即在于文化与品牌的区别，而文化与品牌差别背后则是人力资源素质的差别，尤其是员工素质的差别。优秀的企业不仅拥有优秀的员工，更重要的是拥有能够激发人的潜能、不断培养出优秀员工的机制。对中国企业而言，在本土看似有效的管理策略到海外是否依然奏效？如何能培养出一支能征善战、能屈能伸的优秀队伍，是中国企业面临的最大挑战。我们认为，

迎接挑战的只有四个字——锐意创新，这种创新不光是制度的创新和业务的创新，更关键是人的思维要创新，企业的人力资源管理方法要创新，创新是企业再生活力的重要源泉。

回溯一下中国企业人力资源管理的发展历程，颇为艰辛。人力资源管理从最初“窄化”为人事部门管理，忽视直线部门权责，到“矮化”为人事行政管理，漠视其战略性地位，乃至被误加“丑化”为非专业工作，讥为末流角色，更至“虚化”为全功能部门，夸大其“隐含职权”之负面性。现今，值得庆幸的是中国众多企业已认同人力资源的战略性功能，人力资源是企业第一资源的理念已深深扎根于我们企业领导人的心中。在不久前（2004年11月19日），第二十四届香港人力资源管理学会周年会议上，笔者作为特邀嘉宾，演讲的主题——如何在中国企业运用人力资源管理措施以实践创新，得到了参会人士的高度认同与赞扬。尤其是杨元庆谈到新联想的成立之初，与IBM的磨合问题时，对联想未来的发展所提的六个字：“坦诚、尊重、妥协”，更是中国企业在国际化的征途中，锐意创新的突出表现。

然而，如何在中国企业中实施人力资源的创新管理呢？笔者认为有以下四点值得关注：

第一，在企业管理中，各级经理都应具备人力资源经理的角色意识。人力资源管理工作是企业各级管理者之事，尤其是企业的高层管理者，对企业人力资源管理工作的成效负有最重要的责任。因此，高层管理者只有做到：修己安人，知人善任，才能使人力资源管理政策与措施真正得以落实。

第二，人力资源管理必须以业务为中心，树立起以客户为导向的新观念。企业人力资源部应成为每个部门的人力资源部，人力资源部的专家要为整个企业的人力资源管理提供最优的产品和服务，而且不仅要满足业务发展的需求，更要充分满足员工的需要。

第三，人力资源管理要充分注重对员工的心理管理。尊重员工，重视情感沟通，创设一个有助于员工成长、发掘员工潜能的工作环境。各级管理者都应增加对人的敏感性，了解员工的优点与缺点，用其所长，避其所短，以增强员工的积极心态，促使员工产生强烈的自我激励。

第四，要充分注意不同文化背景下所带来的管理差异。中国企业在国际化的过程中，要特别注意不同价值观下的管理冲突问题。我们认为：社会规范的文化差异是导致管理冲突的根本原因，不同国家的社会规范的结构存在层次差异，不同文化的社会规范之间既有同质性，又有异质性，更有相容性。

因此，本套丛书的再版也正想从这些方面给大家一些帮助、指导与启发。自三年前本丛书出版以来，深受大家的厚爱。近十次重印，数万套售罄，反映出企业对人力资源管理相当重视，也使我们备受鼓舞。应大家的要求，第2版丛书不但增加了3本书，而且原有的6本书还在内容上做了适当的调整与修改，使之更符合中国企业的实践，更符合理论的指导。

“知其然，更知其所以然。”这是作者们编著这套书的指导方针，更是作者们希望大家读完这套书的切身感受！

谢谢！感谢所有对这套书的初版、再版做出贡献的人们！真诚地欢迎大家批评与指正。

主编：郑晓明 博士 副教授
(zhengxm@em.tsinghua.edu.cn)

于清华大学经济管理学院伟伦楼

2004年12月28日

总序

(第1版)

与时俱进，追求卓越

——开拓企业人力资源管理新局面

今秋的中国，阳光灿烂，秋高气爽。北京申奥成功，上海APEC会议召开，沈阳国足挺进世界杯，……所有这一切都使即将入世的中国焕发出青春活力，再次成为世界瞩目的中心，所有这一切都使中国人感受到振奋与力量。中国正以高昂的斗志，跨入新世纪，融入世界经济大舞台。

面对如此大好的机遇，我们的企业怎么办？与时俱进，追求卓越，这就是我们的目标。然而，如何迎接挑战，抓住机遇呢？我们认为，注重人力资源的开发与建设乃当务之急。正如江泽民同志2001年5月15日在亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议上所指出的：“物质资源的开发利用是人类社会发展的基础，而人类智慧和能力的发展决定着对物质资源开发的深度和广度。……当今世界，人才和人的能力建设，在综合国力竞争中越来越具有决定性的意义。”国与国之间的竞争尚且如此，企业与企业之间的竞争更是这样。

在中国，很多企业的管理方式仍处于经验管理模式下，对人的管理仍然还是传统的人事管理模式。如何把人作为一种活的资源加以利用与开发，如何能真正调动员工工作的积极性与主动性，是现代人力资源管理的核心任务，也是企业管理人员的首要职责。尤其是企业的高层管理者，必须认识到：组织的成功越来越取决于该组织管理人力资本的能力。正如惠普总裁维斯·普莱特所说：“21世纪的成功企业，将是那些尽力开发，储藏并平衡员工知识的组织。”

在新世纪，现代企业面临的人力资源管理挑战是严峻的，其主要表

现为以下四个方面：

一是全球化的挑战。随着加入WTO，外国企业人才本地化与在国外的中国企业人才属地化的问题就是突出的人力资源管理问题。比如，如何挑选鉴别去海外生活和工作的能干的经理？如何设计培训项目，增强经理们对外国文化和工作实践的了解？如何调整薪酬计划以保证支付构成是公平的，而且与不同地区的不同生活费用相适应？这些都是全球化对人力资源管理的影响。

二是新技术的挑战。新技术的挑战主要指计算机技术与网络技术的进步所带来的人力资源管理的挑战。新技术使组织能够获得信息激增带来的优势，但同时也使工作岗位发生了变化，比如要求综合性技巧的工作岗位增加了。在很多情形下，员工需要重新培训，适应新的角色，承担新的责任。同时，更要求企业建立人力资源信息系统（HRIS）。HRIS不仅能提供实时和准确的数据，更重要的是能应用于控制沟通和决策的目的。

三是成本抑制的挑战。全面质量管理与业务流程再造对于提高组织竞争力是非常重要的，尤其对于现代组织中的服务和知识密集型公司来说，研究降低成本，尤其是劳动成本，包括裁员、业务外包、员工租赁等，这些都直接影响到人力资源政策和实践。

四是变化管理的挑战。为了适应环境，组织的管理要发生一系列的变化。可是，有些变化是反应性的，即组织的绩效受外部因素的影响而产生的结果；有些变化必须主动迎接，由管理者主动做出改变。所以为了适应管理变化，管理者，尤其是人力资源经理，要参与员工的沟通，倾听员工的呼声，放眼未来，引导员工做自我改变以适应变化。

针对这些挑战，如何去开拓企业人力资源管理新局面呢？我们认为其对策有四点：

对策一，明确人力资源管理的战略性职能。人力资源管理已经被看成是企业的一个战略性职能，它不仅参与企业的战略制定过程，还通过制定和调整人力资源计划来帮助企业贯彻与执行战略工作。然而，要使人力资源管理在定位上确实实成为一个战略性的职能，还必须把它当成一个独立的职能部门来看待。企业的人力资源高层管理者应当采取

一种以顾客为导向的方法来执行该职能。根据顾客类型、顾客需要以及满足顾客需要的技术等条件来界定自己的业务内容。

对策二，重新定位人力资源管理者角色。现代企业人力资源管理者不仅仅是人事管理专家，而且更重要的是企业战略制定的参与者、变革的推动者、员工的激励者。人力资源管理者应未雨绸缪，最先觉察企业变革的征兆、确定问题、建立信任、制定行动计划，确保变革的推进与完成。人力资源管理者应更多地倾听与回应员工，关心员工的需求，与员工更多地沟通，开发其潜力，实现其职业辉煌。

对策三，重组人力资源部以改善人力资源管理职能的有效性。人力资源部应成为每个部门的人力资源部。传统的人力资源管理职能是以甄选招募、培训、薪酬、绩效评价以及劳动关系等诸如此类的分支职能为基础构造起来的。而现代人力资源管理要真正从战略上为企业做贡献，资深的人力资源管理者就必须成为高层管理层的一部分，直接向首席执行官汇报工作，建立以专家为中心，现场人力资源工作者与人事服务中心为体系的人事组织架构，通过专业化改善服务的提供，使人力资源管理职能的有效性得到提高。

对策四，建立一整套科学而有效的人力资源管理体系。现代企业人力资源管理工作要真正为企业的战略与业务服务，就必须建立起适合本企业特点的人力资源管理体系。我们认为，它包括五项基本工作（5P模型）：识人（Perception）、选人（Pick）、用人（Placement）、育人（Professional）、留人（Preservation）。它是以识人为基础，选人为先导，用人为核心，育人为动力，留人为目的的工作。因此，在人力资源管理功能上，就应该建立起以识人为基础的工作分析系统，以选人为基础的招聘与选拔系统，以用人为基础的配置与使用系统，以育人为基础的培训与开发系统和以留人为基础的考核与薪酬系统。这五大系统的建立是企业人力资源管理的良好标志，也是其运行机制的重要方面。

在明确企业人力资源管理面临的挑战之后，如何去建立自己的人力资源管理系统呢？怎样在企业的各项活动中具体地、操作化地去运用现代人力资源管理的先进理念与思想呢？这是值得管理人员深思的问题。

鉴于此，我们深感责任重大，愿把我们所知、所思、所想与所听、

所看、所写和企业界、学术界的朋友交流，因为我们深知：知识只有共享，才能产生真正的价值与力量。

编撰本套丛书的目的是为现代企业的各类管理人员，尤其是人力资源管理者提供一套具有先进性、实务性、可操作性的方法与方案，同时也为企业的人力资源管理活动提供技术性的帮助与指导。所以在内容设计上，本丛书充分考虑了理论指导与企业的需求，面向企业管理实践，重点突出了实务性。

丛书一套6本，框架如下：

1. 现代企业人力资源管理导论
2. 工作分析实务手册
3. 员工招聘与选拔实务手册
4. 人员培训实务手册
5. 绩效管理实务手册
6. 薪酬管理实务手册

在体例上，每本书都包含三个部分，一是某项人力资源管理活动的运行程序，二是该项人力资源管理活动的实用方法与技巧，三是各种人力资源管理工具、方案、案例介绍与分析。值得一提的是本套丛书的作者既有来自高校管理学院的教授、博士、研究所的研究人员，又有来自管理顾问公司的资深咨询师，更有来自企业的人力资源总监。所以，理论与实践的完美结合，学术与应用的两者并重，操作与理念的相互渗透是本丛书追求的目标。它不仅使你知其然，更让你知其所以然。

本丛书从策划、构思、撰写到出版，前后历时近两年，它的出版，与其说是作者辛勤劳动的成果，不如说是团队合作的成功。感谢为本套丛书提供成果资料的专家们！感谢对本丛书的出版给予大力支持的各位朋友！尤其要感谢机械工业出版社华章公司经营出版中心的众多策划与编辑们，她们为本书的出版付出了大量的心血！

丛书主编：郑晓明 博士
于清华大学经济管理学院
2001年10月20日

前言

压力是人们健康生活的前提，是精彩生活的前提。人们因压力而精彩，因压力而改变社会阶层，因压力而获得人生成就。压力能够给人带来动力。然而，生活中的大部分人也因为压力超出了个人的承受能力而饱受困扰，压力在他们身上变成了不堪重负的痛苦。

在全球导致员工劳动力丧失的十大主要原因中，有五个属于心理问题，其中包括缺乏自信心、人际关系困难、婚姻危机及家庭教育失败等。很多时候，我们似乎都难以改变压力。比如，因为同事总是比我强，我就没有办法自信；是别人不好，修养不够，是别人的错，所以跟他们相处困难；爱人有很多缺点，让我生气；孩子不听话，学习不认真，让我心烦。好像这些都是人生的定论，无法改变。

可是，心理学的研究发现，人的压力忍受能力取决于对自己的态度，人对别人的态度是由自己的心灵世界诠释的。换句话说，人的压力跟别人无关，而是由对自己的态度决定的，与客观世界没有什么关系。一个人只有1.50米，但他就是对自己充满信心，你拿他没有办法；一个人1.80米，可是他就是自卑，你也拿他没有办法。我可以让自己自信，也可以让自己自卑；我可以和同事处好关系，也可以使关系变糟；我可以使婚姻更和谐，也可以使婚姻更痛苦；我可以让亲子关系更有弹性，也可以让亲子关系更僵硬。原来，改变压力状态就是改变人自身。有很多谚语说明事物与命运之间的关系，如性格决定命运、细节决定命运、态度决定命运等，作者最喜欢的命题是态度决定命运，并由衷地希望每个人都能认识到这一点，由此看到每个人巨大的潜力。

因此，本书作者分析了职场人士常见的压力原因，并分别展开了讨论。本书第一章阐述了压力是什么、压力的神经生理过程以及个人如何判断自己的压力状况；第二章介绍了就个体而言压力是如何产生的，并对部分行业进行了压力分析；第三章到第六章介绍了心理减压策略；第七章介绍了

生理减压策略。其中，第三章分析了自信心的内涵，并解释如何换个积极的角度看世界；第四章分析了人际交往的一般心理规律，介绍了情商的含义，并简单提出如何进行情绪管理；第五章以九型人格理论为视角，解释了每个人其实都是处于不同的频道，真正了解别人需要进入别人的频道；亲子关系是成年人最大的苦恼与困惑来源，因此第六章介绍了家庭教育策略；第七章提出了一些简单易行的放松方法，并指出营养与锻炼亦是减压的手段。

人们会根据自己的经验来决定自己的行动方向。每个人在过去的生活里一定会有成功的经验，而把成功的经验放大并用以指导未来生活，未来的人生就一定会成功快乐，精彩纷呈。

在从事心理咨询的十五年中，作者的身边，作者的咨询室里，许许多多的人都困扰在自己的精神世界里。我们自己也曾被困扰其中。经过思考、学习与实践，对压力的认识豁然开朗。人对任何事物都可以有很多种态度，选择一种能给自己力量、激发自己潜能的态度是智慧人生的表现。对态度有选择就是要有弹性。不要把自己挂在低学历上；不要挂在贫寒上；不要挂在工作条件差上；不要挂在无法实现的人生梦想上；不要挂在不满意的爱人、不听话的孩子身上；不要挂在任何可能挂你的地方！人们只要管理好自己，就能达到青山绿水的自由境界。请记住：减轻压力就是释放自己。希望每一位朋友经过痛苦的人生探索，增加弹性，都能够达到人生的这个境界。

本书作者为健康心理学博士，本书内容是作者十五年来学习思考的结果，是教育部重大项目《大学生心理健康教育理论与实践体系的构建》的成果之一，其中清华大学人文学院硕士研究生史卉、沈阳师范大学教育科学学院硕士研究生于文宏为本书收集整理了大量文献，在此深表谢意。本书除了第七章参阅的文献目录列出了以外，其他很多文献并没有列出，在此对文献的作者表示诚挚的谢意！不足之处敬请提出宝贵意见！

本书成稿二年多时间里，得到了王磊同志、张竞余同志的大力帮助，在此一并致以谢意。

李焰

于清华园

2005年12月31日

目 录

第2版总序

第1版总序

前言

第一章 压力导论

第一节 压力知多少	2
第二节 压力的识别	12

第二章 了解自己的压力状态

第一节 影响压力的因素	25
第二节 部分行业的心理健康状况	36
第三节 应对策略	47

第三章 建立职场自信

第一节 认知重构：换个积极的角度看世界	63
第二节 从哪里获得肯定	68
第三节 态度由你自己决定	73
第四节 改译的力量	74
第五节 意义换框法	76
第六节 抵达心中的青山绿水：用给自己和 别人带来力量的方式讲话	78

第四章 职场人际关系的建立

第一节 人际关系的心理解密	83
---------------------	----

第二节 情商ABC	93
第三节 职场人际关系：与领导相处的艺术	101

第五章 不同人格类型的特点与沟通策略

第一节 九型人格理论ABC	109
第二节 规则型人格特点与沟通策略	114
第三节 助人型人格特点与沟通策略	117
第四节 成功型人格特点与沟通策略	119
第五节 独特型人格特点与沟通策略	122
第六节 知识型人格特点与沟通策略	125
第七节 忠诚型人格特点与沟通策略	127
第八节 欢乐型人格特点与沟通策略	130
第九节 领袖型人格特点与沟通策略	132
第十节 平和型人格特点与沟通策略	134

第六章 欣赏你的孩子

第一节 互动游戏：教育孩子的立场	140
第二节 孩子精神世界的成长：孩子长大的内涵	142
第三节 培养你的孩子	144
第四节 孩子在不同年龄阶段的心理需要与培养策略	150
第五节 家长对孩子的态度	155

第七章 生理放松技术

第一节 放松的生理基础	165
第二节 生理放松策略	168
第三节 营养和锻炼	182
附录 食物性味和作用表	187
参考文献	199

第一章

压力导论

这是一个人人都喊苦喊累的时代。社会的进步、科技的发展、日趋激烈的竞争不仅为我们带来了前所未有的便利与快捷，而且也给我们带来了巨大的压力，每一个人都感到在看似轻松的时代，压力无处不在，危机十面埋伏。比尔·盖茨说，微软距离倒闭永远只有18个月；海尔的首席执行官张瑞敏说，我每天都如履薄冰，战战兢兢……这些商界英才不断给自己施压，然后把压力转化为事业成功的动力。而2004年均瑶集团年仅38岁的董事长王均瑶却因病医治无效，英年早逝……面对压力引发的种种问题，压力管理浮出水面，我们看到已有不少机构聘请高级心理咨询师为其进行压力管理，目的只有一个，让适当的压力促进工作效率，让压力变为动力。在压力管理日益受到重视之时，我们编写此书，以飨各位读者。

压力下——

我们花时间思考、微笑、祷告，那是力量的源头，是世界最强大的力量，是灵魂的音乐！

压力下——

我们花时间游戏、给予、爱和被爱，那是青春长驻的秘诀，是上苍赋予的恩赐，是我们存在的价值和理由！

压力下——

我们花时间学习、工作、和善对人，那是智慧的源泉，是通往快乐之路，是成功的代价！

第一节 压力知多少

一、压力是生活的一部分

在非洲大草原上，每天清晨，羚羊睁开眼睛所想的第一件事就是：我必须跑得比最快的狮子还快，否则我就会被狮子吃掉。而就在此时，狮子从睡梦中醒来，闪现在脑海里的第一个念头是：我必须跑得比最慢的羚羊要快，要不然我就会饿死。于是，几乎是同时，羚羊和狮子一跃而起，迎着朝阳跑去。

生存的压力，使羚羊成了奔跑“健将”，狮子成了草原“猎手”。在生活中，我们虽然没有像羚羊和狮子那样的生存压力，但学习和工作的压力依然存在，正是这样的压力，使我们不断成功，不断进步。

实际上，压力往往是面对自己无法处理的问题时的情绪反应，常常伴随着无力、无奈、不知所措的沮丧及忧郁。比如，我们不管怎么努力也超不过对手，完成一项工作所需要的能力是我们所不具备的，可是我们必须要做。面对这样的现象，心理学家表示，压力并非全是坏事，因为压力反应使个人一旦面临真正危险时能做出适当的自卫反应。同时压力可增加人生乐趣及快乐，诱使我们尝试新事物，迎接新挑战，唤醒我们的斗志和韧性，加速我们的成长，从而完成工作和实现人生目标。我们不需要恐慌，经年累月地接触压力，使得我们可以逐一克服或面对。只有当压力超过负荷时，对我们的生活方式才会构成危机。

下面的事情你熟悉吗？

重大考试失败，与自己理想的小学、初中、高中、大学和研究院失之交臂。

孤身奋战却一无所获，如官运不济、情场失意、事业失败。

衰老，朱颜已改。

意外的伤残事故，致命的疾病。

失业，或者找不到令人满意的工作。

失去亲人（爱人），包括失恋、离婚、亲友的离别或去世。

贫困，父母无力供子女读书，或者子女无力赡养父母。

突发的自然灾害，如地震、海啸、飓风，吞噬了我们的家园。

.....