

压力管理

让工作变得轻松的艺术

(原书第2版)

(英) 伊夫·沃伦 (Eve Warren) 著
卡罗琳·托尔 (Caroline Toll)
闫佳 译



The Stress Work Book

*How Individuals, Teams & Organisations Can
Balance Pressure and Performance
(2nd Edition)*



机械工业出版社
China Machine Press

成功职场修炼

压力管理

让工作变得轻松的艺术

(原书第2版)

(英) 伊夫·沃伦 (Eve Warren) 著
卡罗琳·托尔 (Caroline Toll)
闫佳 译



The Stress Work Book

*How Individuals, Teams & Organisations Can
Balance Pressure and Performance*

(2nd Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

Eve Warren, Caroline Toll. The Stress Work Book: How Individuals, Teams & Organisations Can Balance Pressure and Performance, 2nd edition.

ISBN 1-85788-171-0

Copyright © Eve Warren and Caroline Toll 1993, 1994, 1997.

This edition first published by Nicholas Brealey Publishing, London 1997.

This Translation is Published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing and Andrew Nurnberg Associates international Limited.

Simplified Chinese translation copyright © 2005 by China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Nicholas Brealey Publishing Limited授权机械工业出版社在中國大陸独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制、节录或抄袭本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2005-4153

图书在版编目（CIP）数据

压力管理（原书第2版）/（英）沃伦（Warren, E.）等著；闫佳译. —北京：机械工业出版社，2006.1

（成功职场修炼）

书名原文：The Stress Work Book: How Individuals, Teams & Organisations Can Balance Pressure and Performance

ISBN 7-111-17530-1

I. 压… II. ①沃… ②闫… III. 企业管理—职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2005）第117365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：季 阳 孙北梅 版式设计：刘永青

北京京北制版厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·10.25印张

定价：25.00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

THE STRESS WORK BOOK **致 谢**

感谢所有“工业社会”(Industrial Society)同事们的帮助和支持,以及 Cheryl Davies、Tony Manning、Liz Paton、Ray Toll、Bridget Wright,特别是 Nick Brealey,他们都为完善这本书做出了贡献。我们的压力管理和女性发展课程的代表们,还有与我们共事了多年的朋友们,也发挥了重要的作用——为如何管理工作中的压力提供了深刻的见解。我们还要感谢Liz Bargh,是她展开了这本书的最初的工作。

我们对我们的合作伙伴——Dennis Merrigan和Ray Toll——都表示感谢,谢谢他们在我们写作的过程中给予的帮助和鼓励!

这本书献给“PEPPERELL”,在这里,我们两人初次在一起设计了压力管理课程。

THE STRESS WORK BOOK

前言

本书初次问世之后，发生了多起员工对企业的诉讼案。这迫使许多组织更为严肃地对待压力管理的问题。对于企业而言，工作动力仍然是一个值得保护的利益因素，然而，组成这种动力的人的因素，也同样至关重要。如今在职场上，人们都希望既能满足工作的要求，又无须以健康为代价。可是，对于管理人员来说，要找时间来思考相关的问题、做出决定、主动采取能够改善压力状况的措施，这是非常困难的——尽管他们对此肩负的责任越来越大。

对于短期压力管理措施而言，仅仅依据表面上的变化就将之视为完整的解决方案，这是一个非常危险的趋势。人们必须意识到，职场上绝大部分不健康压力的来源——对工作前景的不确定、在资源和人力皆不足的情况下希望完成更多工作、对改革的浪潮缺乏控制感——迫使我们需从更广泛的方面着手应付它们。

本书的第三部分着重描写了这一点。我们希望它能帮助企业消除不健康压力的来源，使每位相关人士从中受益。从长远的、富有建设性的角度出发，我们希望今后能够更好地处理这类问题，保证企业和员工在未来能够良性发展。

英国健康与安全执行局（UK Health and Safety Executive）对管理工作压力所颁布的指导方针，进一步强化了这一主题的重要性：“雇主有责任保证员工的身体健康，使之不必承受来自工作组织方式、人员配置方式或日常生产要求的持续过度的压力。在评估工作环境潜在健康公害的时候，雇主应当考虑压力的因素，在其有可能影响员工健康的情况下，保持对可能发生问题的关注，

时刻准备采取补救措施。换句话说，压力应当与任何其他健康公害等同视之。”

尽管管理压力对于不同的人要采取不同的方式，难以一言述尽，但我们还是要尽力向读者提供一种简单的方法，让压力显得不再神秘；同时还要指导读者如何将之转化为有利因素。本书就如何实现健康的职业发展做出建议，并指导管理人员应当如何帮助其他员工有效管理工作中的压力，为企业和个人带来最大效能。它有助于企业做出判断，决定采取哪些方法保持“适度压力”。

本书取材于我们在诸多不同企业开办辅导班和培训课程的经历，以及与许多希望控制职场压力的人士共同工作的经历——包括我们自己和其他人的真实案例，以及在实践中被证明有效的练习。第10章中涉及到的例子，全都来自“工业社会”（Industrial Society）进行的一次小规模调查的反馈结果。这次调查专为本书设计，涵盖了各个行业 and 不同规模的企业。

我们希望本书能够浅显易懂，因此没有列出太多的参考书目。我们提出了具有确据的观点，而且，在这次工作的过程中，我们还吸收和发展了许多他人的智慧。

希望你能够将我们的想法付诸实践，帮助自己保持各项平衡：管理好压力，保持好健康，使得工作更有效率。

伊夫·沃伦和卡罗琳·托尔

THE STRESS WORK BOOK

目 录

致 谢
前 言

第一部分 职场压力

第1章 压力适宜度	2
第2章 压力的作用	10
第3章 不过是份工作	19

第二部分 压力与个人

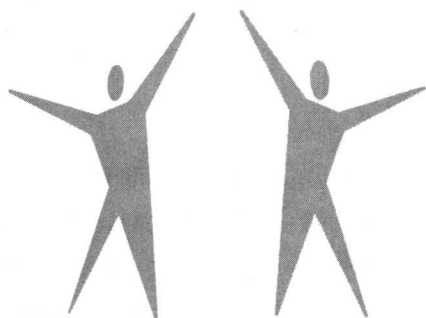
第4章 压力与表现	32
第5章 内心故事	43
第6章 跟压力合作	60
第7章 平衡方式	76

第三部分 管理压力

第8章 通过压力进行管理	92
第9章 团队中的压力	109
第10章 组织压力	124
第11章 工作中的心理辅导	137
放松练习	150
参考书目及延伸阅读	151
译后记	153

THE STRESS WORK BOOK
第一部分

职场压力



T HE STRESS WORK BOOK

第1章

压力适宜度

为何困扰

“压力每年要耗费企业无数金钱。”一份报纸用大标题如是宣称，企业的利润，与这一现代社会问题密切相关。

浪费工作时间

根据“思维调查：工作中的压力”（The Mind Survey: Stress at Work）（Mind, 1992）的统计，有1/5的公司，认为50%以上的员工休假，都是由于得了与压力有关的疾病。据估计，在英国，出于同样原因，每年人们会浪费掉100多万个有效工作日（Fletcher, 1988）。为了把压力问题说得更明白一些，这个数字比1991年由于罢工所浪费的工作日还要多（Bird, 1992）。英国工业联合会/健康部（CBI/Department of Health, 1992）最近发布的一份会议报告认为，由于压力引发各类精神疾病而浪费的工作日，要比产业纠纷所浪费的时间高出30倍。

这股与压力有关的缺勤风潮，来势汹汹，相关统计为数不少。有分析认为这股潮流从20世纪50年代中期开始，以每年500%的速率持续增长（Boyes, 1987）。尽管企业耗费的金钱和压力造成的结果都是很难精确计算的，但仍有人提出，压力每年会导致近200亿英镑的损失（Coleman, 1992）。

个人损失

压力不仅影响了经济效益，也造成了个人的损失。它会导致各类健康问题、滥用药物、酒精中毒、关系破裂、事业停滞，使人们在工作中感到厌倦无力、不满足和不快乐。



建设性地利用压力

如果雇主希望开发出人们的最佳潜能，那么管理好工作中的压力就极为必要。然而，这也意味着你要做的，不仅仅是处理压力带来的破坏性后果——缺勤、跳槽过多、责任心不强、优柔寡断和沟通不畅。

倘若我们承认，压力不光像通常所认为的那样是消极负面的，同样也有积极作用，有健康合理的一面，我们就能够更富建设性地对待这个问题。压力管理意味着驾驭健康压力带来的能量，同时将不健康的结果限制到最低程度。人们在工作中感受到的压力的类型和程度，会给他们的绩效和企业的成果带来影响，因此压力管理是良好管理实践不可缺少的组成部分。

无非是另一本减压书

在“工业社会”（Industrial Society）为本书进行的调查中，有接近半数的公司回答，士气低落和频繁缺勤是职场压力负面效应的指示器。既然压力是影响工作表现的重要原因之一，为什么不多做点努力来管理它呢？

部分原因是人们认为压力是负面的。我们逃避这个话题，认为向人吐露为压力所困是弱者的表现。同事们的反应都很尴尬，要么暗示我们该“控制自己”，要么就是虽然很关心却完全帮不上什么忙。毫无疑问，在这种环境下，人们会把压力藏起来……而且这么做的时候，我们还会把它和软弱联系在一起。

也许，在工作场合谈论压力是挺常见的，实际上，通过分享受压力的经验，有人相互建立起友情。尽管如此，我们仍然很难认出自己身上的压力问题——除非我们学会识别和调和各种征兆。我们往往会挣扎着对付下去，既不承认压力出现，也不接受自己的局限性。我们做出一副能对付的样子——直到压力达到十分危险的程度。结果——一场情绪爆发、连续不断的出错，或者生病请假很多天——会给我们自己和他人带来更多的压力。

另一种办法是承认压力，承认自己需要帮助。亲密同事和顶头上司的预期反应会影响我们公开说出事实的意愿。对方会同情或以实际行动支持我们吗？还是，认为这是我们的一个污点？压力会毁了你的健康和工作，除非你愿意承认它也许会对你的事业造成损害。

管理者有能力公开压力，帮助别人建设性地处理压力。当然，如果管理者也处于极端的压力之下，并对压力的产生负有部分责任，要这么做是颇困难的。压力可能来源于职场内外：根据思维调查（MIND survey）显示，93%的人认



为压力属于个人或工作问题的征兆或显现。工作仍需要完成，可管理者也许会认为自己完全帮不上忙，而且无法理解员工个人生活会影响到他的工作能力。

与此类似的，同事之间的关系、管理方式、体制和企业文化都会对压力产生影响，既可能激发、恶化工作中的压力，也可能消弭它。压力是职场中现实存在的，而且，我们处理事情、对待他人的方式，都可能制造压力。

每个人经受的压力都是不同的，而且每个人都会有独特的反应方式，所以压力产生的效果难以量化。这使得制定管理压力的指导方针成了问题。再加上对不适感缺乏认知，这就是人们通常以回避这个话题作为解决办法的原因。不过，企业和个人都可以建立一种压力档案，从而记录对压力程度的观察和看法：这就是压力健康检查表。准备设计压力管理策略的企业，通常会需要一些数据指示。

如何开始管理压力

- ★ 理解压力管理是良好管理实践不可缺少的组成部分。
- ★ 认识到压力有积极和消极两方面的影响：为了提高工作绩效和效益，这两方面都需要给予管理。

压力是什么

当被问及如何定义“压力”时，我们也许会想到一些能够形容感受的词，诸如紧张、焦虑和惊慌，或是能够引起我们如此感受的东西——不论是在工作中，还是工作以外，给我们繁忙生活带来的紧迫和其他相关暗示。压力不仅意味着造成紧迫感的原因，也意味着紧迫感所造成的结果。然而，这一对压力的一般看法也会引起混乱和误导。同样的压力环境可同时导致积极和消极的结果。在本书中，我们把“压力”当做一个中性词，形容对紧迫形势反应的体验。

为了便于理解压力是什么，不妨设想一下我们面对要求时对实现要求的能力的连续性体验（见图1-1）。

- 他人向我们提出一项要求。
- 我们能力的局限，使得实现这一要求看起来很困难。
- 在各种有力支持的帮助下，我们实现或管理了要求。
- 要求和限制促使紧迫感的产生。
- 对我们造成的结果即为“压力”。

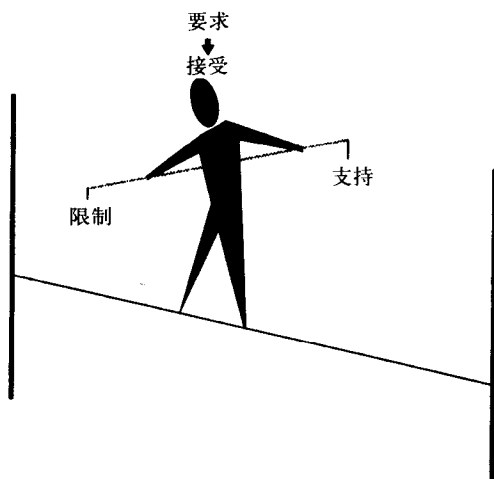


图1-1 压力钢丝

正是由于对要求、限制和支持的解释——也许是无意识地——决定了我们对压力的反应。

我们每个人都会用自己的眼睛看待当前情况，它是我们对要求、对自己满足要求之能力的理解，因此，是它，决定了我们是否感到“有压力”。当时所发生的一切情况，都会影响我们的反应。也就是说，限制、要求和支持的相互作用，乃是一个常变量。对个人来说，同一情境在特定时刻可能会导致压力，也可能不会。故此，要求和实现要求的能力之间存在一种可为我们感知的联系，而压力，就是我们对这一联系的反应。

案例：克里斯

老板交给克里斯一个复杂的新项目。诸多不同的因素都将影响他的反应、处理方法和最终表现，其中可能会包括：

- 克里斯对这份工作的看法，认为它将在自己的生活里充当怎样的角色。
- 他是否认为自己有能力应对这个新项目。
- 他把这个项目看做自己事业的一个发展机遇，还是一件特别单调乏味的差使。
- 他觉得老板怎么样，他认为老板把这个项目交给他是出于怎样的动机。
- 他将怎样管理这个项目，对此他是否觉得能够控制。
- 他身体很健康，还是老觉得自己可能会得流感。
- 在工作之外，他生活中遇到的其他事情，比如婚礼、财务上的麻烦、



搬家、孩子生病了、父母上了年纪。

- 当时他所在企业的经营状况，是乐观轻快的，还是刚刚从最近一轮的裁员中恢复过来。

没有任何客观的方法，可以界定一个人是否、或者应当如何应对某种情况，我们能够学习的，是协调我们生活中的反应、要求、限制和支持并利用这种知觉更好地控制周围环境和我们的反应行为。我们承受压力的时候往往会觉得失控；确认当前发生了什么情况，是采取应对措施最重要的第一步。

你该如何理解压力

- ★ 认识到压力是在要求、限制和支持的相互作用下产生的。
- ★ 认识到管理压力，包括了平衡以上若干因素。
- ★ 在压力产生时，认识到它并给予干预。
- ★ 方法之一是，想想最近一次你感到深受压力的情形，并列个清单。
 - 要求因素
 - 限制因素
 - 支持因素
- ★ 你能否避免同样的情况再度发生？有哪些危险信号？你能想到采取哪些方法来纠正失衡的状态？
- ★ 如果你想不出来，请继续往下读……

压力曲线

传统的压力曲线可以通过我们的表现，判断出压力不足、压力适度和压力过度以及它们的关系。因为每个人都是不同的个体，所以每条曲线的形状也大多不同。

如果我们什么时候感觉生活里压力太少，那么我们的效率就会降低，这反应出我们当时消极的情绪。我们都知道，在这种时候，我们会感到无聊、爱打瞌睡、对生活和工作都没有激情、动机不明、情绪低落，如图1-2中①、②点间的曲线所示。这也许是因为我们没有得到足够的要求，或是工作太轻松。通常，你听到“有点压力我会干得更好”，或是“有压力的时候我的工作做得最棒”这一类的话，就暗示着人们当前压力不足。有趣的是，在这种情况下，我们有



时会给自己制定一个较紧迫的项目完成日期，接着一鼓作气地完成它。通过这样的做法，我们激发了自己更高的追求——在该过程中表现得更为出色。

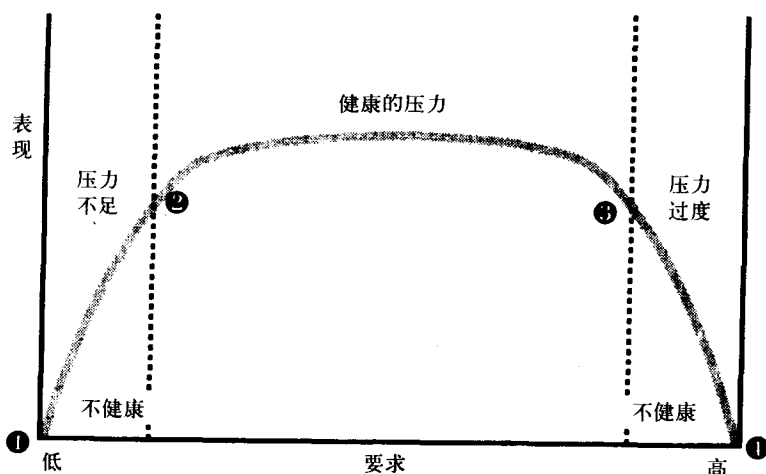


图1-2 压力曲线

在一般情况下，随着压力的增加，我们的精力获得提高，表现得更好，并且一直维持当时的最佳刺激度。在这幅曲线图中，②、③之间的区域表示我们达到了绝对颠峰的状态。面对由某种要求而带来机遇，我们会觉得刺激、兴奋、富有挑战性，控制感恰到好处，对我们来说，当前的变化和多样性正合适。在这时，我们工作得最好。我们处于健康的压力条件下，感觉最为满足。

可如果压力持续的时间太长——或是来自工作内外的压力不断增强，而支持却不足——我们会越过适度点，开始变得紧张过度、刺激过度，也就是图中的③处，此刻我们的表现变差了。接着我们会开始觉得要求太过分，我们无法履行承诺——我们的感觉变成了现实：我们受的压力过头了。我们可能会开始用行动削弱自己的表现。我们会拖延时间、寻隙吵架、工作时间很长却毫无成效、指派失误、入睡困难（或是睡得太多）、无法像通常那样清楚地看待事物。

长期的过度压力会导致身体和精神上的疾病，使人们在工作上频繁缺勤，个人饱受痛苦，同时还会降低这一过程中的工作效率。如果我们忽视了这些危险信号，那就会进入个人崩溃和筋疲力尽的阶段，如图中④的区域所示。在第2章中，我们将更详细地讨论我们的反应和相关生理疾病。



压力适应度

我们应对压力的能力与我们能否有效地应对身体和精神活动是同一个道理，它取决于我们适应压力的程度。

如果我们从事的是体力劳动，那为了工作，就需要保持良好的身体健康度。另外，开始做这种工作，也将使我们变得更结实。保证自己很健康、保证自己的身体状况良好、正常，这能使我们满足工作的要求，维持并扩展我们的适应程度。

如果某份工作对体力要求较少，对脑力或智力活动要求更高，那么它的日常工作要求往往不太具体，但仍然要求一定的能力或适应性。按照培养体力适应度的相同方法，也能培养起脑力适应度：训练、练习、应用和学习。

在这两类工作中，特别的要求都会激发额外的压力：一位特别难缠的顾客；因为人手不足导致工作量的增加；一项能够提高人潜能的新挑战。通过发展自身能力抵挡临时出现的额外压力——提高我们的压力适应度——能够使我们战胜艰难险阻。压力适应度能保护我们不受到过度压力的伤害，还能指导我们走出压力不足的困境。就如同运动员必须不断接受训练，我们也必须不断调整自己的压力适应度。

为了保持身体健康，我们需要恰当地使用身体，好好地照料它。如果我们用力过了头，或是忽视了身体健康，就很可能疲劳过度。这一点，对所有人都适用。如果我们受到的压力不合适，那在处理额外要求时就会碰到更大的麻烦。

是谁的责任

在个人为自身压力负责的同时，企业也必须承担一部分的责任。

案例：尼基

尼基，一个很有前途的新员工，她最近工作不太如人意，办公室里出现了一种让人不太舒服的氛围。没人说什么不好的话，一直到因为某个小问题，尼基和秘书之间产生了分歧。工作中断了好长时间，两人对当前情况都感到不痛快。通过讨论，才得知尼基和秘书对责任和义务的划分不太确定，她们彼此都认为对方在制造麻烦，做无用功。

因为没弄清情况，又缺乏沟通手段——这是经理的责任——产生了不必要的压力。同样，如果双方都能尽早提出这一问题，就能够避免不健康压力的产生。



案例：西蒙

西蒙，从前对工作总是小心翼翼，最近突然频繁出错。这使其他人老是得重新复核一下他的数字，终于，经理警告他必须得改改这毛病。通过讨论，原来西蒙最近碰到财务上的麻烦，他希望能重新拿回自己抵押出去的房子。这种焦虑影响了他的工作表现。显然，经理帮不上什么忙——除了倾听西蒙关心的问题、暂时减缓他的工作压力，而不是继续施加压力。

理解压力是如何产生和积聚的，把每个人都看成个体，提醒某人注意压力过度（或不足），采取措施让人们处于健康的压力范围，这能提高人们的工作表现，也有利于良好的管理。这种方法把压力视为生活的一个因素——一种能够有效激励员工、提高工作质量的工具。

如果我们希望驾驭这种能量，也要勇于承认和认清它的负面效应——不要把它看做是软弱，而是管理不当的反面教材。也许我们能够像帮助自己那样，帮助同事或员工保持健康的压力。

如何帮助他人管理压力

- ★ 承认压力是企业和个人双方的责任。
- ★ 问问自己，如果团队或同事里有人说他们觉得压力过度，你会有什么样的反应。
- ★ 想想你可以给予他们哪些支持。

T HE STRESS WORK BOOK

第2章

压力的作用

压力是怎么回事



图2-1 压力的作用

通常，压力有以下几种明显的反应方式：

- 我们的身体做出了无意识的反应，或是我们能够通过思维管理的反应。
- 我们的思维异常明晰，或是感到困惑。
- 我们的情感变得激励昂扬，或是消极低沉。
- 我们的行动要么能充分展现最佳能力，要么就总是达不到预期目的。