

战略压力管理

——组织的方法

(英)瓦莱丽·詹姆斯·瑟兰

卡里·詹姆斯·珀瑶著

徐海鸥瑶译

经济管理出版社

摇摇责任编辑摇摇摇霄
技术编辑摇摇晓摇成
责任校对摇摇静摇洁

图书在版编目(悦孕)数据

战略压力管理:组织的方法(英)萨瑟兰等著;徐
海鸥译 鄞—北京:经济管理出版社, 圆园园
陈月苑原书号圆京图原书号

I 圆战 圆圆摇 II 鄞①萨 圆圆②徐 圆圆摇 III 鄞企业管理
IV 圆圆摇

中国版本图书馆 悦孕数据核字(圆园园)第 圆圆圆号

战略压力管理
——组织的方法
(英)瓦莱丽·萨瑟兰
卡里·萨瑟兰著
徐海鸥译

出版:经济管理出版社
(北京市新街口六条红园胡同 愿号 摇摇邮编: 愿圆圆)
发行:经济管理出版社总发行 摇摇全国各地新华书店经销
印刷:北京宏伟胶印厂

原书号 伊图号 伊图号 伊图号 伊图号 伊图号 伊图号 伊图号 伊图号 伊图号
圆园园年 愿月 第 员版 摇摇圆园园年 愿月 北京第 员次印刷
印数: 员— 愿册

陈月苑原书号圆京图原书号圆京图原书号圆京图原书号
定价:圆圆圆元

· 版权所有 摇摇印必究 ·
凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。
通讯地址: 北京阜外月坛北小街 圆号 摇摇邮编: 愿圆圆
联系电话: (圆园) 愿圆圆

译者序

我们都面临压力，都处在压力之中。工作压力是诸多压力中的重要一种。一般人都认为，我们处在相同的工作环境中，采用相同的工作方法和工具，承受相同的工作量，面对相同的工作压力，但是我们的心绪、身体健康和工作业绩却大相径庭，这是因为我们每一个人应对压力的能力不同。由于压力的后果是个人压力承受能力的结果，因此压力问题是个人的事情。

这本研究压力的专著不这样看。它坚持这样一个立场：工作压力不仅仅是个人的问题，而更重要的是组织的问题。解决工作压力不仅仅是治愈“不健康的个人”，而且还要治愈“不健康的组织”。

一般人还认为，压力是一个人人惟恐避之不及的坏东西，因为压力的对立面是轻松。谁不愿意过得轻松一点？但是这本书的作者认为，压力是一种激励因子，它能激活人的潜能，让人更积极地去面对和接受挑战 and 竞争。而挑战和竞争是今天社会生活中无法回避的现实。

这本书还提出了其他一些有趣味的压力管理观点，供读者细品。

本书以组织中的管理人员为阅读对象，对工作中压力的性质、产生原因、后果、管理方法等进行了详尽的阐述，同时不厌其烦地引用了大量的研究资料作为佐证。它对管理人员

员思考和操作组织中的压力问题是建设性的。

敬请读者指出译文中的错误，联系方式：猿园远 猿猿猿 猿

译者

变化变化的需要

压力管理中组织方法的需要

我们中许多人可能都认同这样一句格言：“它没破，就别修它。”然而，恪守这条格言的许多人却生活在这样一种困惑之中：尽管“它”还没有“破”，但是“它”的运转已经不像“它”原来那样好了，总是不听使唤。也就是说，在实际使用中，我们已经不能使它的所有潜能实现最大化。因此，恪守这条格言的人，实际上面对的是一个食之无味、弃之可惜的“鸡肋”式的问题。对这一问题的明智之举是：尽管“它”没有“破”，还能凑合着用，但是必须对它进行某种程度的整修。如果把这一命题放在我们今天讨论的背景中，那么，这个“它”，毫无疑问指的是商业的成功和效益。也许更重要的是，“它”直接与组织的健康与业绩有关。因此，这本书强调这样一个方法：只有通过运用一个综合的、组织性的战略对工作中的压力进行管理，我们才能够使企业的业绩和组织的健康运转实现最大化。这本书在三个重要的方面与其他传统的压力管理专著有所区别，具体表现如下几个方面：

首先，我们推荐的方法是一个前瞻性的模式，而不是反应性的姿态。一般来说，组织都采取这样一种典型的态度：在采取某些行为方式对压力进行管理以前，总是倾向于等待

某些事情发生。这种做法被公认为是组织解决压力问题的一个策略，但是，这种做法实际上已经成为组织压力管理的痼疾。我们这样说的意思是，采取这种使问题激化再予以解决策略，无异于坐看员工成为工作场所中压力的受害者和牺牲品。我们必须对这些问题予以重视和解决，因为压力经常使组织的长期管理成本上升，效率低下。

其次，我们还认为，管理压力的任何有效的方法，都必须整合进组织的工作程序中，才能发挥效用。这句话的意思是，压力管理的过程应当成为商业日常管理方法的一个组成部分。从根本上说，我们必须把压力管理视为“我们在这里行事的普遍方法”，而不是把压力管理仅仅当做权宜之计，视为应付某个特定问题而进行的一些单独孤立的活动。我们坚信，压力管理行为能够为商业经营活动带来效益。不过，根据我们的经验，在大多数企业中，管理层倾向于把压力管理行为界定为一种“必然的不幸”，因为他们认为，主动地去进行压力管理肯定会给经营活动和“真正的”商业活动的管理带来不便。除此以外，他们还把压力管理视为额外的财务负担，因为这必然会造成组织不得不追加费用预算的后果。另一方面，尽管一些组织主动倡导压力管理的意图和提出的建议有着充分的理由，但是，高级管理层的行为却经常会遭受到中下管理层的不信任和抵制。因此，很不幸，这些良好的意图和方法极少能够到达那些真正需要它们的人的手上。事实上，在一些管理人员的观念中，压力管理行为只是组织里那些正遇到问题或麻烦的人，或者那些被人们贴上了“无能力应对”的标签的人才希望得到的东西。他们之所以会产生这种错误的认识，是因为在他们眼里，“压力”被看成是某种“不好”的事物，是人们不想要的东西，

因此，在这样一个文化氛围中，压力管理行为就必然被视为一种消极的因素。

再次，过去一直存在一种典型的观点，即把压力管理行为为聚焦在工作场所中的个人身上。工作中那些总是遇到问题或麻烦的人，或者，在人们眼中被认为没有能力应付压力的人，肯定会受到人们的奚落和责备。久而久之，人们就形成了一个相沿成习的观点：要想解决某个问题，就必须撤换这个人。现在，对经验的研究以及对压力管理程序的科学评估，已经清楚地证明了这种简单思维模式的缺陷。无论出于人文主义关怀的理由，还是出于经济的考虑，我们都有必要采用一种与上述把压力管理视为个人事务的观点完全不同的方法。正是在这个认识基础上，本书提供了一个完整的压力管理方法。它重视工作中的人的生活质量，强调工作小组或团队中人与人之间的动态的人际关系，强调构成工作环境的组织结构和氛围。这个方法为员工个人和商业战略制定者提供了许多潜在的利益，反过来，员工也承担起在工作中管理压力的责任。我们必须认识到，只有实现员工健康的最优化，我们才能确保良好的组织健康。而且，只有在这样的条件下，企业的业绩和生产力才能实现最大化，这一点是显而易见的。

对变化的确认

我们在工作场所中采用的压力管理方法的基本原理，得到了社会结构中最高层面的确认：

国家政府层面

政府根据它提议的英国人民“健康协议”（1988年源

月)，早已把工作场所确认为三个主要的健康区域之一。建立健康的工作场所具有双重目的：第一，改善整个国民的健康状况。第二，确保人们能够从工作造成的伤害中得到保护。它明确地规定，“对那些在工作场所中长时间工作的人，工作场所对他们的健康是至关重要的”。因此，政府一直在不断努力，以期建立健康的工作场所的要求能够得到实现。例如，针对健康和安全管理委员会（NIOSH）发起的“良好的健康才是良好的商业”的活动。这个活动强调了这样一个观点：必须为员工制定良好健康和安全管理标准；必须尽力减少员工在工作中面对的压力；组织应该尽力创造出弹性的工作安排，这些工作安排必须与员工的家庭生活和儿童保育需要相协调；确保员工在工作场所中拥有无烟区，以及有利于健康的可供选择的环境（例如，提供健身器材和有利健康的膳食等）。员工应当遵循健康和安全方针，支持和帮助那些能力欠缺或遇到问题的同事，直接或通过工会代表与老板一起创造出健康的工作环境。这个政府倡议表明，在商业环境中，政府在大力培育一种在管理者和员工之间形成伙伴关系的新文化，这种文化有助于解决工作中的压力和不安全感的问题（NIOSH, 1995年）。

职业研究协会

职业研究协会（VPA）1995年发表的一份报告认为，压力已经成为工作职业领域里令人困惑的问题，这个问题是如此之大，以至于使雇主看不清在自己的组织里正在发生的事情。报告认为，那些把压力视为一个孤立的个人问题的组织，将无法正确地理解它们的员工所面对的问题，因此，也就无法有效地管理工作场所中的压力。职业研究协会（VPA）提交的研究和建议报告包括了愿个具体的研究对象，涉及马克和源

斯宾塞、全国建筑学会、雀巢公司、邮政局以及西南水业等企业和机构。研究发现，在这些组织中，无一例外地把对压力的所有注意力都聚焦在个人身上，而不是把这些面对压力的人视为工作环境中的一个要素来看待。研究还发现，只能发挥一些有限影响的传统压力管理系统，根本就不足以引起人们对这一问题的注意。研究得出的结论认为，良好的压力管理实践必须包括如下内容：

- 对压力问题和员工关心的事物做出评估和诊断；组织为什么认为它的员工有压力（证据是什么），员工们对压力的定义是什么（有什么特殊的问题）。

- 产生出解决问题的方法——什么类型的行为是适当的？目的是什么？组织希望实现的是什麼？干预的选项有哪些？干预的目标是什么？

- 方法的实施——如果可能，在一定的程度上做一些比较。实施计划必须明白无误地指示出干预方法的结构和时间。

- 做出干预评估——应当对干预结果进行评估，干预结果是相对于预期的积极后果和消极后果的实际后果。必须在进行评估以前就先决定如何和何时对干预展开评估。预先制定并公布成功的标准很重要。

- 持续地监控和反馈——评估的结果是如何与其他管理成果或政策相结合的？（《职业研究协会报告》，第 100 页，1997 年）

改善工作和生活条件的欧洲基本状况

在最近发表的一份《改善工作和生活条件的欧洲基本

状况》的报告认为，在欧洲共同体国家里的大多数组织中，解决缺勤和疾病的活动被排在非常不重要的位置上。这个报告宣称，“欧洲共同体、国家政府、雇主组织和协会对缺勤和减少缺勤的经济意义和人文意义认识不足。”报告指出，员工因临时病假造成的缺勤率在丹麦为 15%，而在葡萄牙则高达 25%。长期的或者永久的残疾的比率数字在爱尔兰为 15%，在荷兰高达 25%。降低缺勤率的行动依然是温和的，它们可以分为四种类型：

程序上的措施——公司力图通过对缺勤的员工实行更严厉的检查程序来降低缺勤率。在某些情况下，公司也采用金钱激励的方法来试图降低疾病缺勤率。

针对个人的预防性措施——有限地鼓励员工个人以一种安全和健康的方式工作。这一行为主要聚焦于：提供信息和培训，提供劳动保护设施，或者引进压力管理程序等。同时，也包括对健康生活方式的强调，比如说，戒烟活动、减少饮酒、合理饮食的建议、体育锻炼、癌症检查，以及心理咨询等。

与工作有关的预防性措施——这些措施的目的是，通过减少劳动量，来解决劳动量和能力之间的矛盾。实现这一目的的方式包括：使工作场所成为一个更安全的环境，文化氛围的控制，任务的流水作业，更好的信息系统，以及更好的工作组织和安全管理。这些健康和安全管理措施易于被员工采用。这个研究报告还重点对挪威的缺勤情况进行了研究。他们观察到，这个国家的公司在改善工作条件，减少缺勤率方面取得了非常大的成功，每年的改善水平平均提高 10 个百分点。

重返措施——这些措施的目的旨在促进患病的员工

重新回到工作中。通常员工重新回到工作中的要求，需要得到经理、职业健康和医务专家的支持。重返活动能够为某些人提供特殊的、适合他们的工作。

在此基础上，这个研究报告推荐了一个全面的、系统的方法，这个方法强调员工的需要、员工的参与和所有员工都采用它（《欧洲生活和工作基本状况》，1997年）。

工会

现在，许多工会组织都为自己的会员提供工作压力管理方面的咨询指导。同时，他们也经常介入到与工会会员压力有关的诉讼案例中。例如，出版服务工会最近宣称，他们处理了大约 200 件这样的案例（约翰斯顿，1999 年）。当然，并非所有这些案子最后都提交给法院进行审判，许多经济索赔案在还没有发展到这一步以前就被“私了”了。“ACAS”，是英国一家技能和专业人士的工会，它也在倡导一个管理压力的组织的方法。在一份名为《预防工作压力：ACAS 指南》的报告中宣称，“压力是组织的问题”。他们宣称，当前，雇主的主导态度却依然认为：压力是个人的弱点，因而，任何有关压力伤害的治疗手段都必须集中在这个人身上。但是，工会组织却旗帜鲜明地认为，治疗压力的惟一有效方法，是确保把聚焦点集中在“患病的组织”身上，而不是“患病的个人”身上。ACAS 进一步建议，必须首先确认工作中导致压力的原因，然后在组织的层面解决这些问题。组织还必须认识到，如果组织希望在工作环境中降低压力水平，那么它们首先必须对工作场地的设计，以及对工作本身做出相应的改变。他们建议，英国可以仿效瑞典，对压力管理进行立法，或者把瑞典的做法作为方针借鉴使用。瑞典的立法包括下列这些要求：

- 工作条件必须适应人的不同的生理和精神自然状况。
- 员工必须获得参与工作情景的设计、变化的方法和影响他们工作发展的机会。
- 技术、工作组织和工作岗位内容的设计，应当保证员工不会面对导致疾病和事故伤亡的生理或精神的过度疲劳。必须重视报酬的形式和工作时间的安排。
- 应当避免和限制严厉的监控和人身受限制的工作。
- 工作应当提供多样性、社会接触和合作，以及不同工作操作之间互相联系的机会。
- 工作条件应当提供个人发展、职业发展，以及自我决定和专业责任的机会。

配云工会认为，任何一种管理压力的方法，都必须遵循传统的健康和安模式。这意味着，组织必须辨认和确认工作中的危险，做出风险评估，采取相应的方法以消除或降低风险，并对采取的方法的有效性进行评估。组织不能把压力视为个人的弱点，而应该把它们看做是我们所有的人都共同面对的潜在风险。因此，压力管理的问题必须从组织的角度上予以解决（配云，员怨年）。

在这一章里，我们继续回顾组织的健康和业绩为什么是最重要的问题。我们认为，之所以提出这样一个问题，不是因为我们脑海里突然产生出了这么一个怪异念头，而是因为我们可靠的、实际的商业理由支持我们这样做，这些理由足以说明我们为什么需要用组织的方法来管理工作中的压力，并且使我们对这一观点拥有更清晰坚定的理解。我们的这个观点经过了深思熟虑。为了确保良好的组织健康，我们

准备应用不同的战略和干预策略对工作中的压力问题做出必要的诊断，而这个观点是这个诊断过程的一个重要组成部分。我们将看见，在这里，压力管理不仅仅是提出一个问题，而且是为这个问题寻找正确有效的解决方法。我们相信，所有的组织，从巨人般的大型跨国公司，到规模非常小的袖珍公司，甚至只有一个人的个体经营企业，都能够从这种新方法中有所收获。在本章的最后，我们将讨论工作场所和社会本身正在变化的一些情况，思考这些变化对健康的员工和健康的组织的意义。在本章结束处，我们还将阐述管理不善的压力给组织造成的难以接受的成本的问题。

工作环境的变化

有一种观点认为，我们已经在透支未来的已知利益，尽管透支的具体情况也许并不确定。这种透支情况被描述为，“一生工作 缘年，每年工作 缘周，每周工作 缘小时”。这是我们当前的一种生活状态和工作方式，这种生活、工作方式是我们祖父那一辈无法想像的。事实上，在当代的组织生活中，与我们所认识的二三十年前的工作环境相比，工作场所的实际情况已经发生了天翻地覆的变化。除了工作环境发生了巨大变化以外，我们还必须不断地面对社会性质发生的巨大变化。当我们从第二次世界大战后的废墟上站起来，不断前进时，我们欣然、热切地进入了 缘世纪 缘年代。那是一个充满逆反的年代，我们急切地渴望无限变化的可能性，因为我们试图从战后那段时间，从黯淡无光的、受到无边的传统限制和约束的藩篱中走出来。生育高峰期出生的那一代人（~~遭遭遭遭~~指西方第二次世界大战结束后出生的那

怨

一代人——译者注）很快成为这个新纪元的主流，成为消费社会和快速世界的宠儿，当然，也成为性解放的先锋。这批受到溺爱和纵容的人认为，是他们赋予了“性”的新的意义，或者说，是他们创造了“性”这个词。更解放的一代突破了诸如传统的社会界限，淋漓尽致地把自我发挥到极限。也就在这个时候，新技术的发展速度达到了令人晕眩的程度。工党首相哈罗德·威尔森宣称，我们正生活在“技术白热化”的时代，“技术白热化”改变了我们的生活，创造出每周工作 40 小时的休闲时代。我们似乎正面对着一个金色的未来！

然而，这个泡沫最终还是破灭了。20 世纪 70 年代很快就显露出一个以劳资纠纷、动荡不安和冲突不断为代表的现实。员工阶层和管理阶层之间爆发了激烈的冲突，因为员工阶层发现，罢工可以迫使社会屈服，同时，它也使社会发展速度变慢。但是，在这种冲突中，无论是哪一方声称取得了胜利，它都是一个“零赢”的状况，它造成的后果是，至今依然有许多行业、企业和个人还无法从冲突的伤害状态中恢复过来，重新获得发展。在我们进入 20 世纪 80 年代时，工作生活中的常态永远消失了，这时，“企业文化”的漂亮词藻开始出现。这是一个私有化，法律对劳资关系进行约束、收购和合并，战略联盟，以及合资经营等重大经济事件接踵而至的年代。在这些事件中，其中有一种与全球竞争的步伐保持一致的组织，它就是大型组织试图成为巨无霸式的跨国公司。这种组织不再以特定的国家为基地，而是选择那些能够为它提供最适宜的特定经营条件的国家，在那里建立工厂，开展业务，它们的势力范围像章鱼的触角一样，由此而遍布全球。就像查理斯·汉迪曾经注意到的，互联网和其

他电子通讯手段的应用，为这些跨国公司总部实际的消失，而不是名义上的消失创造了条件（汉迪，1989年）。这意味着，跨国公司能够在这个世界的任何地方执行不同的职能，只要那里最适合（和最经济）这样做就行！其他规模较小的组织则采用重组和合并的方式，作为适应不断变化的环境的生存手段。在这些组织里工作的员工对这种状况似乎束手无策，只能对持续的重组发出抱怨，因为进行这些重组的惟一目的似乎就是为了重组！一位在一家建筑公司工作的经理告诉我说：

刚刚从隧道的那一头看见一点亮光（正在经历另一场重组的程序），我们就立刻认识到，这道亮光只不过是另一列火车向我们隆隆驶来，非常轻易地，在我们原先非常正常的轨道上行驶！

尽管许多人声称重组合并的目的是为了获得扩大规模或增加合力的优势，但是，事实已经不断地证明，这些说法只不过是一个托辞，它建立在合并发起人的个人野心的基础上，而不是实际的需要（谢布拉克和库柏，1989年）。因此，我们在20世纪80年代看到了历史上规模最大、持续时间最久的合并活动浪潮。据评估，在这次合并浪潮中，美国劳动力有1/3的人受到了它的影响（富尔莫，1989年）。一项对横跨远个大陆、100个国家的1000万名高级经理进行的调查表明，在雇佣员工人数超过500人的大型公司中，有1/3在过去的两年里（1988~1989年）参与了合并、兼并和收购活动。在同一时期，1/3的公司经历了重要的重组活动（坎特，1989年）。这个狂热的浪潮是由多种因素促成

和推动的。例如，在合并活动中，组织可以从金融机构中得到套取资金的便利，因此，许多公司标价待沽。合并的规则完全放开，不过，依然有一个重要的合并理论得到众人的认同。这个理论认为，起决定作用的是市场条件，即为了巩固或获得新的市场必须采用的特殊方法，如兼并，把组织做大。在快速变化的条件下，战略收购作为建立产品新的出路和消除竞争的选择工具，变得更有吸引力，成为更受欢迎的权宜之计。人们同时感觉到，在合并中，存在着共担风险的需要，以及通过合并和合资经营使新产品开发成为可能的需要，特别是在资本密集型的行业里。“大就是美”的口号，以及“只有大型组织才能解决当代商业世界的复杂问题”的感知迅速流行开来。此外，还有一种更令人不快的观点，它把合并视为一种角力游戏，并且自认为这种活动为激励令人生厌的首席执行官和高级管理团队提供了一个机会！收购成长战略继续流行，尽管收购活动并不能加强收购公司的财务业绩的证据越来越多。事实上，收购活动甚至对创新可能产生不利的影响（哈利森·希特，1995年），但是，那些好大喜功的人对这个事实却视而不见。这种趋势继续稳定地流行，在20世纪70年代中叶到20世纪80年代末之间达到顶峰。到90年代，速度才开始缓慢下来。继英国和德国之后，美国是合并活动最活跃的国家。1995年，超过1万亿的美元被用在了遍及全球的收购兼并活动中（利宾，1997年）。

在对不成功的收购兼并行为进行的观察中，发现了一个重要的特点，即重组活动中峰层管理团队和结构的变化。这个变化导致了战略领导力的损失和缺乏，以及公司内部的混乱局面（希特等，1995年）。研究证据还直接指向合并活动高比例失败的问题。研究认为，在重组合并活动中，员工所