

战略压力管理

——组织的方法

(英) 瓦莱丽·J. 萨瑟兰

卡里·L. 库珀 著

徐海鸥 译

经济管理出版社

责任编辑 凌 霄
技术编辑 晓 成
责任校对 静 洁

图书在版编目 (CIP) 数据

战略压力管理：组织的方法 / (英) 萨瑟兰等著；徐
海鸥译. —北京：经济管理出版社，2003

ISBN 7 - 80162 - 725 - 3

I. 战... II. ①萨... ②徐... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 068431 号

战略压力管理
——组织的方法
(英) 瓦莱丽·J. 萨瑟兰
卡里·L. 库珀 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 8 号 邮编：100035)
发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销
印刷：北京宏伟胶印厂

880mm × 1230mm/32 10 印张 217 千字
2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月北京第 1 次印刷
印数：1—6000 册

ISBN 7 - 80162 - 725 - 3/F · 645
定价：26.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

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 2 号 邮编：100836
联系电话：(010) 68022974

著作权合同登记号：图字：01—2002—6571 号

Chinese Edition Copyright © 2003 ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

All Rights Reserved.

Original English Language Edition © Valerie J. Sutherland and Cary L. Cooper 2000

Simplified Chinese Characters Edition arranged with MACMILLAN PRESS LTD. Houndmills, Basing Stoke, Hampshire RG21 6XS and London.

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：30016@sina.com

译者

1. 变化和变化的需要

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”（1998年4

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（HSE）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（HMSO，1988 年）。

职业研究协会

职业研究协会 1997 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（IES）提交的研究和建议报告包括了 8 个具体的研究对象，涉及马克和

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 331 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 3.5%，而在葡萄牙则高达 8%。长期的或者永久的残疾的比率数字在爱尔兰为 3%，在荷兰高达 13.3%。降低缺勤率的行动依然是温和的，它们可以分为四种类型：

1. 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。

2. 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。

3. 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 30 个百分点。

4. 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 7000 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。“MSF”，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：MSF 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。MSF 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。

MSF 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全的模式。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（MSF，1995 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 50 年，每年工作 50 周，每周工作 50 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 20 世纪 60 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（baby boomer，指西方第二次世界大战结束后出生的那

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 20 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，1994 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，1997 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 25% 的人受到了它的影响（富尔莫，1986 年）。一项对横跨 6 个大陆、25 个国家的 1.2 万名高级经理进行的调查表明，在雇佣员工人数超过 1000 人的大型公司中，有 45% 在过去的两年里（1989 ~ 1991 年）参与了合并、兼并和收购活动。在同一时期，70% 的公司经历了重要的重组活动（坎特，1991 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，1998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60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。1996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，1998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

承担的紧张和压力远远超过了他们所获得的利益（卡特赖特和库柏，1996 年）。关于合并失败率，美国的一些研究所得出了高达 77% 的悲观结论（马克斯，1988 年）。我们的评估结果与此不同，根据来自于英国的一些研究机构提供的数据，合并的失败率大约在 50% 左右（BIM，1986 年；卡特赖特和库柏，1992 年）。对合资经营的研究表明，这类企业显示出非常高的不稳定性。在合资经营的头三年时间里，几乎有 25% 的公司关门了（科格特，1988 年）。合并和收购活动不断地导致高比率的失业和员工的自动流失，产生出人才和专家从组织里实际流失的恶果。一些研究表明，在兼并后的头三年里，行政管理人员流失的比率高达 70% 以上（昂杰，1986 年；沃尔什，1988 年）。人员流失并不仅限于组织的高级管理层。一般认为，在合并后的头两年里，大多数组织都经历过比率高达 30% 的员工流失（格雷夫斯，1981 年；卡特赖特和库柏，1992 年）。因此，由于人员流失造成的重新招聘、培训，与原有顾客的联系、亲善关系和专家技术的损失，使得组织的成本居高不下。

然而，在这个自由的市场环境中，20 世纪 80 年代和 90 年代早期出现的温室文化、竞争、个人至高无上，以及“青春”等新鲜玩意都被偶像化了。那些敢于在这个“成者为王”的社会里出人头地的人，在赢得或失去财富的游戏中，不遗余力地追逐着扬名立万的运气。尽管这个“企业家时代”部分地改善了国内以及国际市场的一些经济竞争，但是，它不是没有代价的，比如，它造成了现代人普遍的紧张感和精疲力竭。因此，也就在这个时候，“压力”一词成为工作族字典上最频繁使用的词汇。同时，在这样的背景下，“压力”因而被人们看做是一个完全消极的体验。在现

实中，它指的是对压力情景的管理不善，是现代生活和工作中不可避免的组成部分，已经成为一种有害的结果。不负责任的新闻和传播媒体，对压力认识的恶化发挥了推波助澜的坏作用。个人和组织因此开始“拒绝”压力，他们的生理和心理状况，他们的压力征兆开始发生变化，这种变化一直持续着，直到发生危机或崩溃。

在 20 世纪 80 年代末以前，经济就开始显露出不景气的迹象，它一直延续到 20 世纪 90 年代。在这段时间里，研究人员观察到的一个重要的变化是，公共事业部门的私有化，它为“工业革命”以来的工作场所里发生的最有意义的变化奠定了基础。因此，90 年代的经济活动一直被经济不景气和竭力摆脱它的努力所主宰。政府竭尽全力减少财政赤字。竞争空前地白热化，被挤出比赛场的企业越来越多。当西方世界在努力对自身的经济不景气做出回应的时候，不知不觉中却失去了一半以上的世界市场份额：他们在太平洋圈的竞争对手对摇摆不定的市场做出了积极的回应，成功地获得了新的市场，他们不得不面对规模更大的变化。

对组织而言，回应全球性竞争的方式之一是，力图使自己变得“更纤细和更吝啬”。组织借助各种名称不一的包装旗号，比如，“削减规模”、“适当的规模”、“暂缓或延迟”、“扁平化”、“重新进行设计”等，实现了使自己“更纤细和更吝啬”的目标。这一轮角逐更加注重顾客，力图减少产品“到达市场的时间”，在工作场所展开了一浪高过一浪的改革，像“TQM”（全面质量管理）和“JIT”（准时生产制）等这样一些新创意开始出现。但是，这些制约性措施给组织和组织中的人造成了更大的压力。除此之外，另一个与压力有关的问题是与人口统计情况波动有密切联系，

即对劳动力增长的期待，以及员工不愿意接受不断增加工作量的心态。

在英国工作场所里发生的变化，代表的只是地域性疾病。由管理顾问库柏和莱布兰德进行的一项调查（1997 年）发现，在英国、荷兰、比利时和瑞典登记注册的 254 家公司中，只有英国的公司特别专注于解雇，而不是成长。尽管有 19% 的公司认为，成长和压缩规模都是最优先要考虑的事情，但是依然有高达 65% 的英国公司把削减人员列在他们议事日程的主要位置上。组织解释说，压缩的目标是减少管理框架中的层次以及员工的数量。而从大多数人的观点看来，不管你采用多么委婉的说法，都意味着他们的失业，或者虽然有幸保住了自己的工作，但是不得不接受压力更大的持续变化。越来越少的人必须从事越来越多的工作，尽管不情愿，但是他们不得不如此，因为他们感到自己的饭碗不安全，他们不相信人员的裁减活动已经结束了。尽管许多变化的意图本身是好的，但是，组织的重新构建对员工形成了高宽幅的压力，这一点非常明显（吉克，1985 年）。人员裁减的影响范围是广泛的，在许多方面形成了令人不快的结果，包括促使员工产生出对工作不安全感和不确定性的担忧。对此，我们将在第 3 章里对“在伤痛中前进”反映出来的压力问题进行更详尽的讨论。不过现在，我们还是把关注点集中在另一个事实上，这是我们观察削减规模时注意到的一个情况：经常是那些年纪较大的人被作为多余人员裁减掉。组织试图解雇那些年纪较大的人，因为他们被错误地视为是高费用的、顽固的、难以培训的、生理不适宜的、不健康的以及低效率的人（沃尔德曼和埃弗里奥，1986 年；斯特恩斯和亚历山大，1988 年；卡西奥和麦克沃伊，1989 年；沃尔，

1995 年)。由于社会上普遍存在这样一些类似的偏见,使这一群体窘迫地发现,自己被裁减后很难重新找到工作。由于失去工作造成这一群体购买力的下降,从而导致更高的社会保险成本和巨大的市场损失。而组织则因此而直接丧失了大量宝贵的经验和“知识”。那些取代了他们的工作的人,则有一种松了一口气同时又有一点内疚的复杂感觉。尽管他们保住了饭碗,但是,裁减活动同样会在他们内心产生一种消极影响:工作失去稳定性和长久性,工作中失去了由经验产生出来的智慧。他们还会清楚地意识到,如果他们在这家公司里继续服务下去,未来的结局可能与这些被解雇的人一样。这种想法让人不寒而栗,因此,许多人会以“跳槽”到另一家感到工作更保险的公司去的方式对削减人员的组织做出回应。这意味着组织不得不承受由于员工离职和不稳定性造成的重新招聘新员工和进行培训的后果,承担由此产生的无法预料的高成本。工作的不安全感还会促使员工对组织表现出另一种完全不同的态度,员工会以“接受者主义”的形式来回应眼前的情形。在这种形式中,为了引起组织对自己的重视,得到组织的青睐,进而获得工作岗位的委任,而不管这项工作岗位是否适合自己,员工都会以竭力表现自己的方式互相竞争。如果他希望在下一轮裁减活动中避免自己成为被炒鱿鱼的牺牲品,那么,保持良好的工作记录,以及不因任何原因而缺勤的努力,就会被员工视为个人必须向组织递交的“国书”。这对工作场所中的健康和具有明显的负面意义——他们会因过于重视表面文章而忽视工作中的压力和安全问题,给组织留下更大隐患。这种情况同时会给组织带来潜在的高成本问题,比如,那些因为不适应某项工作而的确应该离开这一岗位的人的低劣工作业绩。一些愤

世嫉俗者还认为，组织之所以会首先裁减年纪偏大的人是出于一种隐晦曲折的经济考虑：要求员工在 50 岁或者差不多年纪时自动离职的组织，是为了裁减掉那些可能开始明显感到压力征兆痛苦的员工，他们的压力征兆是由于他们把自己一生的大部分时间耗蚀在了同一个工作场所导致的。因此，当然就是这些人，最有可能向组织提出累积性的压力损伤的赔偿！

在 20 世纪 80 年代和 90 年代，我们还目睹了这样一种情形，妇女进入工作领域里的数量迅速增长，在一个显而易见的推动力下，她们纷纷涌进玻璃天花板下的写字楼里。然而，除了法律条文上规定的机会和报酬平等以外，在现实中，妇女之所以获得雇佣，是因为雇佣她们比雇佣男人更便宜。当男性伙伴或男性配偶为求职和保住工作而连续碰壁时，女性已经在许多家庭成为主要养家糊口的人。在工作和家庭中，男人和女人这种角色转换的现象，已经成为英国的上市公司、工厂、办公室和技术文化里的一个奇观，它们无疑增加了这些巨大变化的范围。

许多研究人员（库珀，1998 年；卡西奥，1998 年）认为，由于技术发展对商业趋势的推动，因此，它们对变化扩展也发挥了推动作用。卡西奥（1998 年）提出，借助于互联网漫天铺盖，全球市场的增长和经济全球化的特征得到促进和发展。信息技术的发展创造了“无疆界商业”，绵绵不断地为技术的需求提供动力。这些技术为顾客提供了在任何时间、任何地点高速存取信息提供了便利的链接条件。如果组织准备回应市场变化的挑战，获得和维持竞争力，那么，这些技术无疑是重要的。卡西奥还相信，变化推动了持续学习的需要，思维和创造将是今天的组织里最有价值的资产。

它不断地为新产品和服务创造出事业和机会的新定义。在这个等式的消极的一边，是由此产生出来的日益增大的压力。但是，尽管如此，我们的观点是，压力的结果不一定就是伤害，因为我们认为，并非所有压力，而是只有管理不善的压力才会导致不幸的状态（在第三章里将详尽阐述压力的概念和基本理论、压力回应、不幸和“为什么变化是压力的根源”的理由）。

并非所有的研究人员都相信我们所面对的全球化竞争具有积极的意义。谢布拉克和库珀（1997 年）就把这种极度紧张的全球性竞争描述为一个潜在的、令人非常不快的情景。他们认为，尽管全球性竞争表现出一种对称增大的特征（瓦兹拉维克、比文和杰克逊，1968 年），但是竞争的赌注变得越来越大，因为情景只受到积极的反馈环路的影响，任何一个组织所面对都不是只有一个竞争对手的较量。这种竞争最终将导致冲突双方的枯竭或全面崩溃。有幸生存下来的最适宜者成为受人尊敬的成功者，成为游戏规则和速度的代名词。这是一种以成败论英雄的文化，因此，在这种文化背景下，是否具备适应持续变化的环境的能力，就成为游戏参与者能否生存下来的决定性因素。灵活的适应能力成为员工个人和组织必须共同具备的重要生存特征。

卡西奥认为，我们曾经经历过的变化已经产生出心理契约的修改本，它把员工和组织互相捆绑在一起。他在表 1.1 中比较了新契约和旧契约之间的特点。

20 世纪的每一个年代都为我们的工作环境带来了它自己独有的变化。在我们进入新千年时，为了确保组织的效率和利益，有两个关键的变化需要予以重视，它们是：

表 1.1

旧契约	新契约
稳定性	变化
可预言	不确定
永久性	临时性
标准工作模式	灵活的工作
重视忠诚度	重视业绩和技能
家长式作风	依赖自己
工作安全	雇佣安全
线性事业成长	多重性事业
一次性学习	终生学习

1. 我们必须承认已经发生了的人口统计的变化。这一变化将导致参与经济活动的人数的数量减少，这与那些已经退休的人的数量有关。工作人口的年龄结构正在变化，因为在出生率下降的同时，生活期待却在不断增长。预测表明，退休员工的数量将继续保持下降趋势。这种情况具有非常明显的意义，因为它会加大我们的福利、健康和养老金系统以及工作组织的负担。人们认为，当前的趋势是，为了应付老龄社会的问题，提前退休的观点将被颠倒。因此，组织需要找到保持员工健康、延长他们的工作寿命、在他们的工作寿命中保持持续的积极性和生产力的方法。由于压力过大或精力枯竭而提前退休，50 ~ 55 岁的年龄将不再作为一个实践标准，或者压力诉讼程序中的一个条件被接受。这样，我们就需要与年龄界限战斗，在工作中保留年纪较大的人，对他们

保持个人健康并在工作中富有成效的努力给予支持（格里菲思，1997 年）。如果关于人口统计的时间炸弹的预测是正确的，那么，21 世纪的第一个十年可能是年纪较大的员工的黄金时代，因为组织已经认识到这一部分人力资源的真实价值。为了确保工作设计能够对这些人的不利影响最小化，有必要加强组织中的压力管理活动。工作现场的健康提升活动和培训计划将同样有助于员工的全面健康，并使这一职业群体的生产力潜能实现最优化。不过，我们需要首先检查和重视当前存在的把较老员工排斥在工作机会以外的文化障碍，其中包括组织内的人力资源方针和管理层的态度。人们认为，为了强调工作机会的平等性，应当认真考虑歧视老年人的问题，重新设计和改变压力审查程序。现行的压力审查程序应当对调查对象的年龄、性别、种族或无能力等优劣势情况进行核查，以图辨认出阻止个人发展他们的全部事业潜能和机会的现存障碍（萨瑟兰和戴维森，1996 年）。我们将在第六章的案例研究范例中对这一方法和途径进行更详尽的阐述。

2. 尽管在人类本身的思维和语言能力中，存在着进行大规模改善交流的潜力，但是，我们依然希望通过现代技术提高交流的质量、数量和速度。这些以大量的电子通讯媒介为代表的现代技术，例如语音邮件、电子邮件、影视设备、互联网链接、寻呼机和对讲机，等等，已经成为压力的潜在根源。我们把它称为“技术压力”。现代技术的快速发展将持续地为我们的工作环境带来惊人的变化。例如，我们中越来越多的人将不再被牢牢地捆绑在传统的工作场所里。对一些人来说，在某些工作领域中，可以采用虚拟工作场所的方式开展工作，例如，SOHO 族。在这些领域，员工互相之间

进行远程交流和操作已经成为现实。技术发展鼓励这些变化。当然，这中间存在着这样一个问题：那些采用远程工作的人的工作情况、业绩、效率都不再直接地处于受到监控的工作环境下，那么，我们如何去了解他们的健康最优化的迫切需要呢？

然而，技术的飞速发展还意味着员工——那些要赶去上班的人现在不得不暴露在电子监控或计算机监控的压力下。我们将在第五章里讨论关于控制员工和电子监控影响的方法的问题。与此同时，我们继续讨论与工作场所的变化性质有关的成本和结果问题。

工作场所变化的性质——结果和成本

在这一节的第一部分里，我们将回顾与“削减规模”、“合并和收购”，以及“私有化”影响特别相关的某些得到了文件证明的成本。在这一节的最后部分，将介绍因压力管理不善造成的成本问题。我们坚信，大多数组织至今既不理解也没有做出足够的努力去考虑工作中压力的伤害成本问题。在压力管理程序中，有关成本的这一部分是重要的，这样说基于两个原因：第一，它是该程序“诊断”阶段的关键要素。对压力问题区域做出精确的识别和确认，以及对压力在组织经营成本方面的潜在影响进行描述是非常重要的。第二，有效压力管理计划作为组织的一个方法可能被采用，因此，要求对它做出预算。如果文件证明成本对组织是合理的，就能够判断出相对压力管理活动的成本的节约潜力。北美的经验表明，压力管理干预最终能够为组织提供成本节约（在第七章里将提供有关的例子）。不过，在这种投资利益

实现以前，它们还需要组织“预先”支出费用。因此，那些审批决定费用的人还需要预先得到关于成本和成本节约的数据，以便做出判断和决定。因为，根据我们的经验，这种活动在许多组织里不容易成为优先考虑的问题。这就是为什么组织不能理解和承认经营的真实成本的原因。

削减人员

由于不断改善的技术为组织注入了源源不断的动力，变化的高速率已经在一些工作场所里导致出这样一种现象，即根本不考虑削减人员的后果是什么。由20世纪80年代“温室”文化导致的紧张和疲惫感，使工业和社会为此付出了非常昂贵的代价。据估计，在英国，每年由于精神压力方面的疾病要损失8000万个工作日。这使企业不得不额外支出3.7亿英镑。心血管疾病造成另外3500万个工作日的损失，它们使英国的组织多支出2500万英镑。由于酗酒及与酗酒有关的疾病造成800万个工作日的损失，估计造成的损失高达1.3亿英镑。在英国，国民生产总值中超过10%的部分被用于处理每年由于工作压力引发的示威活动（库珀、克珀和埃克，1988年）。在美国，由于缺勤，每年企业要损失5.5亿个工作日，估计这些缺勤中有54%在不同程度上与工作压力有关（埃尔金和罗斯，1990年）。

20世纪90年代进行的最新研究认为，我们依然在为压缩人员和改变工作性质的行为支付高昂代价。例如，“健康和安全管理机构”1990年开展的自我报告疾病的调查表明，有大约7500人次的员工，因为工作带来的压力或造成的健康情况恶化而暂时或永久地失去工作。这使英国企业的损失超过了1亿英镑。削减人员的负面影响也同样在医院环境中造成了消极的后果。今天，人们普遍能感到病人太多而护士

太少的现象，这种现象导致了在医院和社区精神康复中心工作的护士的压力水平不断升高。一项对 500 名医务人员进行的研究指出，为了在面对组织持续的变化时能够继续坚持按照医护标准治疗和护理患者，医院的所有医务人员不得不竭尽全力地工作。研究中报告的主要问题包括：医疗设施和资源的缺乏、超负荷工作量、缺乏时间去制定计划和评估处理方法、人手不足、工作环境每况愈下、职业不稳定的风险，以及意识到由于不能提供充分的服务而加重了患者的痛苦造成的内疚感。必须注意的是，仅仅在 1996 年，就有 3 万名护士离开了这一行业。在面对难以承受的压力和紧张感时，一个人很可能把辞职当做远离这些压力的惟一途径（《精神康复护理》：伦敦，1997 年，怀特菲尔德 1997 年引用）。事实上，仅仅在一年以后，也就是 1998 年 4 月，“健康和公告”就报告说，“精神康复信托基金机构（NHS Trust）”处理了一件由一位寡妇提出来的她丈夫因不堪承受压力而自杀的经济索赔案。报告指出，50 岁的理查德·波科克作为一家英国医院里的精神康复护理人员，在那里工作了 20 多年。1994 年，“精神康复信托基金机构”告诉他，他负责的病房要关门，他必须到该机构的另一个岗位上去工作。他在这个新的管理岗位上工作了几个星期，然而他根本没有这方面的任何资历和工作经验，也没有人对他进行过任何培训。对他来说，这几个星期无疑是一个艰难的历程。他不止一次地向他的经理诉说，他感到自己已经“竭尽全力却一筹莫展，没有能力，但是也没有选择，只能从命”。他发现自己在这个组织里得不到任何支持和帮助，他把这个组织形容为具有“报复性的、沉重压迫的、无情无义的、残酷的”管理风格。由于无法继续应付下去，他于 1995 年 1

月自杀了。他的遗孀提出，这家信托组织由于疏忽，没有对她丈夫的健康风险情况适时进行评估，特别是没有给予精神健康方面的专家帮助，在他的问题已经公开化以后，没有给予他任何必要的支持。因此，应该对他的死承担责任。法律最后判定，波科克先生生前是一个品行优良的员工，他明显是在工作压力下垮掉的，而且他的自杀是可以预见的。信托组织支付了 2.5 万英镑的赔偿金（它一直不承认自己有责任），波科克先生的妻子代表他们的三对儿女夫妇接受了这一判决结果（“健康和安全公告”，1998 年 4 月，第 7 页）。

私有化

对工作性质的特殊变化进行的另一项研究是关于私有化问题。一份对私有化的影响的研究观察到，对失业的担心与日益增长的生理和心理问题密切相关（费里，1997 年）。工作的不确定性造成了更高水平的长期疾病，提高了不健康症状的数量。这项研究的对象是私有化前和私有化后“资产服务代理（PSA）”的 500 名员工。“资产服务代理”的主要职责是设计、建造和维护政府机构的办公场所，它在 1992 年成为国有机构私有化的第一个部门。由于这些公共事业机构的员工曾经是“白厅”（英国政府）的一个部分，因此拥有比较健全的数据，使研究人员能够广泛地对各种变量进行观察，这些变量包括对员工的血压、心电图和胆固醇水平的检查。研究发现，实行私有化以后，大多数员工的健康变量发生了大幅度变化，身体的主要指标开始恶化，明显出现胆固醇水平提高，肌肉缺血性萎缩（到四肢的有限血液流量）等症状。与在白厅工作的其他没实行私有化的员工相比，这个机构的员工的所有这些指标都明显偏高。私有化两年以后，对最初采样的员工进行的跟踪调查表明，只有

30%的人依然留在公共机构工作，另外有20%的人在其他私有企业找到了工作。他们中有一半的人依然感到自己的工作是没有保障的，他们报告的心理和生理健康问题远远高于那些感到自己的工作有保障的人。尼尔森和库珀（1995年）还观察到，在英国地方水资源管理机构私有化和重组中产生出来的一些不利影响。他们把该机构的397名员工分成三个组，分别进行了超过20个月时间的跟踪调查。这一调查正好在该机构从国有部门向私营公司转换、接着进行重组的时期进行。根据员工的不同职能，这三个小组分别由管理者、手工员工，以及文员和行政管理人员组成。调查发现，在向私有化转型的期间里，员工的工作满意度系统地下降，在组织实行私有化以后的头8个月里，他们的精神不健康症状和紧张的心理症状的影响范围都明显扩大。这种恶化趋势在那些处于最少控制和最高不确定水平位置上的人及手工员工那里表现得最突出。研究者最后得出结论说：

……除非得到适当的管理，否则，私有化对所有有关的人，都是一个潜在的、充满压力的事件。那些启动这一程序的人，也许已经在他们的个人事业中获得了成功的结果。那些对管理和实施这一变化程序承担责任的人，却必须在工作中面对一个令人疲惫不堪、经常感到时间极为紧迫的挑战。然而，对绝大多数普通的员工来说，调整和不确定性经常是毫无准备地突然来临，因此，这些事件对他们产生的很可能是消极的影响和负面的意义。

卡特赖特和库珀（1992年）认为，对大多数受到影响的人来说，私有化是他们生活中前所未有的事情。因此，他

们不可能对自己体验到的压力找到有效的解决方法。

合并和收购

对合并和收购的研究为我们提供的同样是一个令人沮丧的工作情景。这一重大的组织内部变化产生出工作岗位的不确定性和不安定性。在这一领域里，研究人员观察到了大量毫无工作成效的后果。这些后果包括：低落的士气、对工作不满、低劣的精神健康、怠工、小偷小摸行为、缺勤，以及其他压力伴随物（辛尼塔，1981年；施韦策和伊凡什维奇，1985年；霍尔和诺伯恩，1987年；卡特赖特和库珀，1993年）。所有这些研究都认为，在企业最初转型的持续6个月里，与压力有关的生理和心理健康问题很可能对一部分员工的业绩产生消极影响（阿什福德，1988年），这种影响甚至会长达四年时间（库珀和佩恩，1988年）。在对166名在一家进行了“友好的”、没有争议的收购活动的组织中工作的员工进行的一项研究中发现，合并的压力是由于直接与合并有关的问题带来的工作岗位不确定性导致的。这些问题包括辨别和确认的丧失、信息的缺乏、对失去工作的担心、重要的人和同事的离开，以及家庭对这一事件的影响（施韦策、伊凡什维奇和鲍尔，1987年）。他们认为，在两种合并中的文化之间存在着能力的差异或适配性的缺乏，存在着文化的碰撞，它们会导致低劣的个人环境适应性，并由此对作业业绩产生出负面影响。没有得到满足的个人期待或文化不调和性会导致员工对工作的不满和烦恼。不同的文化浸润着不同的价值观、态度、管理风格和工作方式。如果合并中的文化是不同的，两种文化之一最终会占主导地位，由此而使员工个人产生紧张感和压力，破坏组织的合并成果。研究揭示，组织的合并和收购活动，对所涉及的组织中的大多数员工是

一件重大的生活事件。汉迪（1985 年）指出，当组织为了生存而停产或做出重大改变时，个人与组织捆在一起的心理契约就崩溃了，或者变得模糊不清。这时，这个契约就必须重新构建或者进行商议谈判。人们会从心理上对他们的组织已经被接管，或者与另一家公司合并的消息做出反应，这种心理感觉经常与密友和亲属的丧亡的“失去体验”相似（施韦策、伊凡什维奇和鲍尔，1987 年；马克斯，1988 年）。因此，员工的反应也许表达出一种典型的“丧亡模式”：首先是不相信和拒绝这一消息，接着是难过和怨恨；然后进入这个模式周期中的第三阶段，情绪的交织冲突，开始是悲愤，最后以沮丧和消沉结束。在这个过程的第四阶段，是被动地接受这个打破了他们生活习惯的变化。人们完全可能在阶段 1、阶段 2 或者阶段 3 上产生出毫无成效的行为，或者导致员工辞职，离开他们服务多年的公司。施韦策和伊凡什维奇（1985 年）认为，由于压力起因于员工们所持有的对他们的变化发挥作用的感知，因此，在这一过程的前期对现实合并进行预演（更像现实的工作岗位预演），并进行充分的解释和说明，就有可能避免这一重大生活事件的一些消极的影响。在面对压力而最需要信息的时候，却经常得到被歪曲和不正常交流的信息，因此，对有关变化的信息的传播予以注意就显得非常重要。“当事实刚起步时，谎言已经穿越了半个世界”，这句格言在这里特别值得管理人员回味。与任何一种媒介相比，直接沟通是一种更基本的工具，“说出你要说的话，说出来，反复说”似乎是一种有效的策略。当然，信息交流必须与所有层面的员工和管理层的机会相结合，在交互的“问与答”的会议上进行。压力造成的人力和资金成本一般都比较容易计算，但是对合并和收

购活动造成的员工心理失败的成本，人们却很少予以考虑。越来越多的研究证据表明，组织必须开始认识存在着与这类商业活动带来的心理影响相关的成本。我们希望，今后，在管理者制定经营活动计划时，能够把这一点作为一个重要因素加以考虑。

雇佣的形式变化

由于越来越多的私营企业通过上市已经成为公众拥有，这种情况大幅度地刺激了我们的公共部门私有化的欲望，“外部采购”和“市场测试”的新形式已经成为一种普遍现象。在这样的工作环境中，我们可以使人们以自由发挥能力的方式工作，或者成为协议劳动力的某个部分被雇佣。他们可以选择某种工作协议形式，比如说，非常短期的协议或“零小时安排”。雇主也许更愿意接受这种“弹性劳动力”。劳动市场的这种重大变化意味着，在现实中，越来越多的人在兼职或利用业余时间工作。事实上，从1984~1994年，从事兼职工作的男人的数量已经翻了一番。同样，在整个就业人口中，雇佣员工人数超过500人的公司数量几乎减少了1/3。在每8个英国员工中，就有1个现在是“自我雇佣”。因此，劳动市场存在着对“公事包职业”的需求，它已经成为合理的谋取生计的手段之一！如果雇主增加了弹性员工的数量，组织就会出现这样一种可能性：更多的女性被雇佣，逐步地取代男性，她们正在成为家庭的主要赚钱者。许多妇女具有把兼职工作或短期协议作为自己的整个事业的天赋，而男人却做不到这一点。1984年，有超过400万的女性从事兼职工作，到1994年，有500万女性和99万男人从事兼职工作。超过2/3的家庭是双职工，或者有着双重事业。这一现象的结果是，为社会带来了“谁在家庭里承担

家务事的责任”的问题，带来了工作与家庭生活之间的冲突，打破了工作与家庭之间本来就很微妙的平衡。

我们还不知道雇佣形式的这些变化的全部意义和影响有多大，也许其中一些最终对我们是有益的。然而，有一些证据表明，它们中出现了一些对我们的工作和生活质量的负面影响。沃勒尔和库珀从 1997 年开始了一项为期五年的纵向调查，调查内容是英国的 5000 名经理的工作和生活质量。初步的结果表明，组织正处于一个持续的变化状态中。它显示，在过去十二个月里，在全国范围取样的经理中，有 61% 的人经历了企业的重组。从可能受到这些事件控制的这一群体中得到的研究证据表明（本质上可能受到这些变化的驱动），这些变化的结果增加了职业的不安全性，造成了较低的士气，使员工对组织的忠诚度及工作动机受到侵蚀。调查报告中提供的积极变化因素包括，人员精简、项目推迟、外部采购、成本削减、产生出预期的盈利性和生产率增长。而消极因素则包括，在变化过程中，决策似乎更慢了，组织被视为失去了技能与经验组合的合适的人力资源，同时，员工群体的工作时间也同步增加了。报告发现，在接受调查的经理中，有 82% 的人每周工作时间一般都超过 40 个小时；报告指出，其中有 38% 的人每周工作时间超过了 50 个小时，41% 的人经常或总是在周末工作。低劣的交流以及对未来就业能力的担忧，是造成人们对合并产生不安全感的根本原因。他们中 60% 的人宣称，他们对自己组织的未来战略前景感到“一片黑暗”（沃勒尔和库珀，1997 年）。他们认为，未来的趋势是，组织将仅仅保持一个全日制工作的小核心，只有为数不多的固定员工依然在传统的办公室里工作。组织所需要的其他技能和工作，将会以协议的形式临时

“购买”。这将促进个人在家里上班，通过电子计算机和调制解调器与公司保持联系，或者以签订短期合同的形式，临时雇人去从事一些特殊的工作和项目的就业趋势（库珀和杰克逊，1997 年）。

工作满意度

发生在工作场所里的飞速变化在许多方面敲响了警钟。例如，社会研究学会（ISR）对遍及 17 个国家的 400 家公司进行了一项调查，该调查覆盖了整个欧洲的 800 万名员工。调查发现，员工的工作满意度，在英国，从 1985 年的 64% 下降到 1995 年的 53%，这是欧洲所有国家中下降比例最大的国家。在荷兰，工作满意度在过去的十年时间里从 70% 下降到 64%；而德国从 67% 下降到 61%。只有瑞士的工作满意度在这一时期出现了上升趋势，从原来的 65% 上升到 69%。裁减人员和快速变化的影响，还对员工的家庭生活造成一定影响。越来越多的双职工家庭和配偶，显示出一种“把家庭和谐视为第一需要”的气氛（库珀，1998 年）。由于失业率的上升，到 1991 年，英国的离婚率在欧洲排名第一，离婚总数为 17.1 万宗。事实上，生活在单亲家庭的人数比例在 1961 ~ 1991 年期间增加了四成。除了工作的不稳定性以外，职业安全感（对许多人而言就是失业）至少在名义上意味着需要工作更长时间，这已经成为决定家庭生活质量的另一个决定性因素。1995 年的一项调查报告显示，英国男性员工中 25% 的人每周工作时间超过 50 个小时；1/8 的经理每周工作时间超过 60 个小时。因为，组织已经“削减了人员”，因此，期待留下来的员工须更加努力并更长时间地工作。

病假

英国在这十年时间里，缺勤率同样大幅度上升，为此支付的成本在 1996 年达到空前最高记录：12 亿英镑，（《英联邦工业》，1997 年）。这一缺勤成本相当于平均每一个员工损失了 533 英镑。这个涵盖 691 个组织，涉及 150 万人的组合劳动力（几乎占了英国总劳动力的 7%）的调查指出，1996 年，因为缺勤，全英国损失了 1.87 亿个工作日。等于每个员工每年平均请了 8.4 天病假。这一数字还表明，在 1996 年，病假使总劳动时间损失了 3.7%。公用事业部门的病假率比私营企业的高得多，公用事业部门每一个员工年平均病假日在 7.3% ~ 10.2% 之间。从区域范围上说，南部公司中的全日制手工员工的病假是最低的（每个员工每年平均损失 6.5 天），东南部较高一些（8.5 天），威尔士的情况与前面差不多（8.8 天），北爱尔兰地区各公司的病假率最高，达到 15.7 天，大伦敦区为 13.8 天，西北区域为 12.6 天。全日制非手工员工中病假率最低的是北部（4.0 天），南部为 6.2 天，东英格兰为 7.6 天，最高的是西北部（11 天），西南部为 9.5 天，而东南、约克郡、亨伯赛德郡和东米德兰则为 9.3 天。这个调查还表明，缺勤大部分是因为疾病原因造成的，98% 的组织承认，大多数的疾病缺勤是真实的。为了把时间用在承担家庭责任上，是缺勤的第二主要原因。

这个调查由“英国有远见者联合会”和 MCG 咨询管理集团联合发起，由“英国有远见者联合会”的助理医药主管戴维·康斯坦博士主持，他声称：

我们并没有对这个调查结果感到惊奇。我们与许多公司

一道就工作健康程序问题进行了研究和调查，调查的这些结果证明了“英国有远见者联合会”的经验：这些公司中只有极少数拥有全面的健康战略。公司需要改善对缺勤成本意义的理解，开始为自己制定一套切实可行的、以工作健康为目标的计划。

此外，MCG 咨询管理集团的德里克·伯恩宣称：

（我们）过分地相信员工是取之不尽、用之不竭的资源
的观点。非手工员工中的缺勤增长产生于低士气和低动机，他们大部分是由工作不稳定、职业充满不确定性，以及缺乏对员工个人发展投资的原因造成的。因此，许多组织必须把他们的员工视为有价值的资产。在那些员工具有高工作动机的组织里，缺勤率往往很低，只有 1% ~ 2% 左右。一些明智的雇主正开始认识到知识经济的价值。这种把自己的员工和技能视为一种资产的观点，要求组织把对人的投资作为构成经营资本的一个重要组成部分。

CBI 认为，希望减少缺勤成本的公司需要鼓励自己的管理层在管理出勤率时采取更积极的措施。这个责任必须由一线经理们来承担。同时，建立一些有效的家庭和谐措施，比如说弹性请假制度、育儿支持、工作假期等，都可能有助于降低缺勤率。

表 1.2 说明了病假条缺勤的主要原因（1996 年）与经理们对缺勤原因的意见（《工业社会》报告——摘自《个人今日》，1997 年）。

表 1.2

缺勤原因分析

单位 %

缺勤的原因	病假条记录	经理的意见
感冒	93	64
肠胃不适/食物中毒	76	32
头疼/偏头痛	59	22
背部问题	46	19
压力/情绪问题/个人问题	43	52
“星期一上午忧郁症”	2	32
家庭其他成员疾病/育儿问题	19	35

资料来源：《工业社会》1997 年，摘自《个人今日》，1997 年。

“欧洲生活和工作条件改善基本状况”的一份研究为病假和员工的健康情况提供了更详尽的图示。1996 年展开的这项研究涵盖了欧洲共同体（15 个成员国）总就业人口，在整个欧洲对 15800 位员工进行了抽样调查。调查对象同时被询问有关他们的工作条件的问题，被调查对象代表了被雇佣者和自我雇佣者这两类就业人。调查结果突显出污染、噪音、压力和肌肉骨骼酸痛是欧洲经济共同体职业领域里正在增长的主要压力风险。重要的调查数据特别表明：

- 大多数与工作有关的健康问题是：
 - 腰背酸痛——占员工数的 32%；
 - 压力——占员工数的 28%；
 - 手脚骨骼痛——占员工数的 17%。
- 大多数健康问题普遍与低劣的工作条件有关。
- 每年，由于与工作有关的健康问题的不利影响造成的

缺勤为 23%。这一比例等于每个员工年平均损失 4 个工作日；对整个欧洲共同体来说，这意味着每年要损失 6 亿个工作日。

● 在这一时期，工作的速度一直呈现出上升趋势。1996 年，超过一半以上的员工都处于高速工作和工作期限非常紧张的压力中。员工们严重地承受着额外约束的压力。组织为了提高工作速率而不断更新设备是其中的主要因素。

● 重复和单调的工作变得非常普遍；37% 的员工从事短期的重复工作，45% 的员工从事的是单调的工作；重复工作经常要求操作者以更高的速度进行；从事重复工作的员工中，有 49% 被要求持续保持高速度的操作。

● 28% 的员工得忍受着强烈的噪音，45% 的员工处于痛苦或疲惫的工作状态中，有一半以上的人对工作中的不舒适感无能为力。

● 在过去十二个月里，只有 32% 的员工接受过公司为他们提供的培训。

● 组织的工作时间的重要特点之一是它的分散性，即不规则的工作时间、周末工作及夜班。

● 49% 的员工每周的工作时间超过 40 个小时；23% 的员工每周工作时间超过 45 个小时；健康问题（腰酸背痛和压力感）随着工作时间的增加而加重；只有 14% 的员工（大多数是女性）每周的工作时间少于 30 个小时。

● 电子计算机已经成为工作场所的一个重要特征，38% 的员工把使用计算机作为自己工作的一部分。

● 员工在自己的工作中逐渐开始享有更多的自主权，在 1991 ~ 1996 年期间，具有一定程度自主权的员工数量从 64% 增长到 72%。但是这同时也意味着，依然有 28% 的员

工对自己的工作速率没有个人控制权（这些人主要是制造业的蓝领员工和运输业、酒店、饮食行业等部门的员工）。

● 9% 的员工声称受到工作的威胁（心理伤害），而 4% 的员工报告受到生理伤害（即代表 600 万员工）；2%（也就是 300 万员工）受到了性骚扰；因此，在工作场所受到伤害已经不是一个可以忽视的个别现象。这个调查结果在 1996 年得到了英国零售联盟（BRC）在大不列颠进行的一份研究的确认。这个机构在 1997 年对零售业风险进行的一项调查表明，受到工作伤害的数量从 1996 年的 4000 例上升到 1997 年 4 月的 1.3 万例。在药品和化妆品零售业工作的员工当面对抢掠活动时，不得不承受最大的暴力伤害风险（每 1000 人中有 34 宗抢掠事件）。与此相比，卖酒业的员工面对的风险略微小一些（每 1000 人中平均 26 宗）。在最大的暴力伤害风险中，汽车加油站名列第三位，每 1000 名员工中平均会遭遇 24 宗袭击事件（BRC，1997 年）。

根据我们列举的这些研究证据提供的背景，显而易见，压力对组织和个人都会造成职能紊乱的负面影响。研究证明，压力和压力管理不善与后果之间存在着下列联系：

● 疾病，例如，冠心病、某些类型的癌症、精神崩溃、沮丧消沉和焦虑的后果，会导致病假、提前退休或早死；延迟从疾病中恢复痊愈的过程。同时，还有更多的患心脑血管疾病的风险因素，例如，高血压、高胆固醇、吸烟和肥胖。对职业健康的研究认为，工作环境对心脑血管健康具有负面影响。除了那些暴露在化工行业不健康的工作环境中的因素以外，工作中的噪音、长期站立的轮班工作（包括夜班和

早班的换班)、久坐不起的工作,也被认为对心脑血管健康具有负面影响(西格里斯特,1997年)。尽管我们应该对这些问题保持真实的、人文主义的关心,但是我们依然可以从经济角度来考虑这些问题的不良后果,疾病、提前退休或死亡给整个社会和世界造成了沉重的经济包袱。除此以外,替换员工的成本也是非常高的。例如在美国,据估计,年龄在45~65岁之间的员工中,由于冠心病死亡或者失去工作能力,雇主们每年要花费7亿多美元,替换20万人次(库珀,1985年)。

- 不良的行为,包括酗酒和滥用毒品的问题(包括吸烟),不良的饮食习惯,诸如暴饮暴食和过度节食;以及缺少锻炼。

- 日益增加的意外事故造成的易受伤性,以及延长从意外事故中恢复痊愈的过程。

- 对工作不满。

- 低劣的工作业绩和生产率,以及由“表现主义”(指的是,员工并非真的足以胜任某项工作,而仅仅是担心由于不在场带来的后果而力争某个岗位)产生的工作职能紊乱的负面影响。

- 令人不满意的员工人际关系。

- 无效的管理或者领导作风。

- 高比例的劳动力流失。

- 日益增加的索赔要求和日益增加的保险费用。在美国过去的20年里,员工健康保健的高成本已经迫使个人保险费率提高了50%以上。在这一时期(1974~1994年),雇主为此增加的支出超过了140%(库珀,1985年)。

最后一个但非最小的一个问题是：

- 压力诉讼成本费用。

在第二章开始重点讨论有关压力和诉讼程序的问题以前，有必要先列出一个足以清楚地表明工作中压力的有害性和高成本的行为清单。在这个清单上，处于压力下的员工很可能采取下列行为：

- 迟到或者早退。

- 拉长午餐、喝咖啡和午间茶的时间。

- 出现更多的差错，导致更多的重复劳动；由于缓慢和错误的决策，导致精力更不集中，或者更破碎的判断。

- 质量检查中出现更多的次品。

- 不断增多的设备损坏，有时甚至出现有意的怠工。

- 无法在限期内完成任务。

- 工作中出现工伤事故；更多的与工作有关的交通事故（即由于酗酒、吸毒等行为给员工造成的道路交通事故的伤害）。

- 小偷小摸现象层出不穷。

- 工作中人与人之间的冲突，包括小的口角以及没有真凭实据的互相猜测，把时间用在谣传上和所有层面的互不信任。

- 部门调动造成的人员流动，例如，一个经理发现某个“压力很大”的员工时，在他成为严重和潜在的高成本问题以前，很可能通过把他们调到另一个“没有察觉到”这个人的问题的经理或同事的部门里去的方式，试图赶走这个员工。

- 没有创新性和创造力。

显然，对组织、个人和社会来说，压力管理不善的全部成本是巨大的。因此，无论是从人文主义的角度，还是从商业利益的角度来看，重视和加强工作场所中有效的压力管理，其潜在回报同样是非常巨大的。

本书的结构

在第二章里，我们将重点讨论与工作造成的压力诉讼程序有关的问题。它包括雇主的责任保险的意义，以及工作中健康和安全的标准。除了公用事业和私营企业组织的健康和安全的结果应该是关心人力资源的原因以外，对潜在、高额和危险的压力诉讼成本的关心同样也必须引起我们的注意，因为这些原因对预防和处理工作中的压力起着不可忽视的作用。

我们将在第三章里检验压力的性质；在第四章里，介绍特殊职业群体所经历的“热点”压力诱因。在第五章里，我们除了介绍以电子计算机为基础的工作监控形成的潜在工作压力根源以外，还将重点阐述技术和迅速发生的变化与压力的关系问题。

第六章提供了一个如何引进压力审查的指南，包括三个心理风险评估的案例研究。最后，在第七章里，我们将阐述有关压力管理的若干选项，同时为选项提供了每一种干预法、它们的有效性及其潜在缺陷的范例。

2. 压力和法律

对雇主和他们的保险公司而言，当前最令他们紧张和关心的问题，是员工向他们提出工作场所个人伤害索赔的可能性。这种索赔往往发生在员工在某个工作环境中经历了较长一段时期，并由于持续的工作压力使他们的健康受到较为严重的损害后（白金汉，1992 年；拉佩尔，1994 年）。在美国，“累积的压力伤害”案件司空见惯，并且呈现上升趋势，仅仅在 20 世纪 80 年代，这类索赔案件就增加了大约 3 倍（卡拉塞克和泰乌雷尔，1990 年）。尽管美国的员工赔偿系统与英国的赔偿制度有所不同，但是依然有迹象表明，以累积伤害和慢性压力为基础的诉讼将成为英国法律中最大的问题。

法律和习惯法要求雇主承担关心员工身心健康的义务——只要这些义务是合理的和实际的，就能确保员工的健康、安全和福利。雇主不得为了自己的利益采取可能导致员工受到伤害的任何形式的行为和不行为。如果这种关心的责任被破坏，员工遭受了可以预见的个人伤害，那么，员工就可以对雇主疏忽的民事侵权行为提出控告和索赔（即相对于犯罪的民事过错），为自己的持续工作能力或生活能力的全部和部分丧失获得赔偿。在下面的章节里，我们将讲述三个不同的案件，第一个是“约翰斯顿告布卢姆斯伯里区健康机构”的案件，这个案件引起了大量媒体的关注后，以

庭外协议的方式得到了解决。第二个案件上了法庭，从而开创了与压力有关的伤害赔偿的法律先河。这就是发生在1994年的“沃克告诺森伯兰郡议会”的案件。最后一个案件是以17.5万英镑在庭外解决的，双方承诺不再允许对此案件重新提出诉讼。最近，第三个案件被载入了法律历史，它就是，伯明翰市议会承认对导致贝弗利·兰喀斯特提前退休的疾病负有责任，给予这位从前的议会工作人员6.7万英镑的工作压力赔偿（约翰斯顿，1999年）。

“约翰斯顿告布卢姆斯伯里区健康机构”案

“约翰斯顿告布卢姆斯伯里区健康机构”（IRLR118，1991年）案件，是英国以正式起诉形式出现的第一宗类似的案件。克里斯·约翰斯顿博士被雇佣为布卢姆斯伯里区健康机构的高级官员。他声称，这个职位要求他长时间地超时工作，每周的工作经常超过88个小时。因此，他控诉，他的雇主的行动已经破坏了他们之间的雇佣协议。这个案件第一次提出了这样一个法律问题，个人是否能够受到协约的强迫而工作如此多的小时，远远超过他的标准工作周里的工作量，承受可以预见会伤害他的身体健康的压力。因此，与之相对的是，雇主是否必须具有和履行提供工作安全系统所隐含的关心责任。约翰斯顿博士控诉说，长期超时工作导致他身体出现压抑和紧张的症状，甚至由于衰竭引起了生理疾病。他严重失眠，毫无食欲，经常出现厌世的感觉。最严重的时候，他曾经在某个星期工作了110个小时后，周末开车时打瞌睡，结果车子撞到了树上。尽管他没有受伤，而且重新回到了单位，但是他辞去了工作，并对他的雇主提出了起

诉。最后，经过 11 个小时的艰难谈判后，这起案件在法院受理前得到庭外解决。约翰斯顿博士与他的雇主达成了庭外赔偿和解。他得到了“象征性”的赔偿金额 5500 英镑。这样，这件本来可以精确地明晰劳资双方契约关系的案件，最后却以模糊不清的形式永远了结了。而这种解决结果似乎得出了这样一个结论，想让法庭支持一个工作协议中的某项条款几乎是不可能的。这意味着，员工不得不处于一个可能会导致他们或其他人受到潜在的严重伤害或疾病的工作制度中（巴肯，1996 年）。

“沃克告诺森伯兰郡议会”案

这是第一宗真正由法庭受理的“压力诉讼”案件，它引起了大量社会公众的注意，最终，原告赢得了这场官司。把这场诉讼和它的结果描述为“意味着对压力工作场景的理解”的背景，似乎更恰如其分。在“沃克告诺森伯兰郡议会”的案件中，高级法庭判定，雇主必须对这位 55 岁的员工所承受的心理伤害承担责任，因为它没有采取合理的行动转移这个人所承受的压力，致使他产生第二次精神崩溃。约翰·沃克先生从 1979 ~ 1988 年，受雇于诺森伯兰郡议会，担任地方社会服务官员，主要处理儿童抚养方面的事务，特别是虐待儿童方面的问题。这是一个中级管理职位，沃克先生负责管理 5 个部门中的一个，这个部门在 20 世纪 80 年代见证了人口大量增长的社会演变。由于出生率增长而提出家庭纠纷仲裁和起诉的案件数量，已经远远超过社会工作者所能承担的工作负荷。从 1985 年起，约翰·沃克和他的同事就试图说服他们的上司，必须增加人力资源的投入，由于缺

乏这种投入，部门需要重新构建。到 1985 年末，沃克先生多次向上司反映了自己的忧虑，并且多次说他已经无法继续承担如此繁重的工作量。尽管上司对他的处境表示同情，但是关于调离或者把这个部门拆分为两个独立的部门来管理的要求还是被拒绝了。工作压力继续增加，沃克先生试图自己进行一些重新构建组织的活动。然而就在这时，一位有经验的团队领导离开了这个部门，组织在拖了很长一段时间以后，仅仅安排了一个临时的兼职人员来接替那个人的工作。同时，要求为员工支付额外加班补贴的要求也被拒绝。上司认为，处理这一问题的最佳途径是，“你的所有团队负责人，如果必要的话，加上你自己，一起先把这份工作顶下来，直到新的人员任命下来时为止。”在巨大的工作压力下，1986 年 11 月，约翰·沃克的精神崩溃了。

为了进行治疗，他暂时离开了工作，直到 1987 年 3 月 4 日才返回工作岗位。他的心理医生建议他绝不能再承担原来那种责任压力。在返回工作以前，他就这一问题与他的上司进行了讨论。同样，上司再一次对他表示同情，但是依然期待他回到原来的工作岗位去。他再一次提出拆分部门的要求，然而，依然遭到拒绝。其他高级官员能够为他提供的帮助和支持都是临时和短期的，例如，借调一个人来帮助一个月。他每周拜访一次他的上司，上司答应帮助约翰·沃克主持案件商讨会的诺言也没有兑现。这使约翰·沃克在该年 5 月以前不得不一直埋首于堆积如山的案头工作中，同时，悬而未决的案件却依然在不断增加。压力的症状于 1987 年 9 月 8 日又开始复发了，约翰·沃克告诉他的上司，他已经无法继续下去；他不得不开始推迟一些紧急的工作，因为他担心自己的判断能力已经很弱了。9 月 16 日，在医生的建议

下，他请了病假，被诊断患了与压力有关的焦虑症。他第二次发生精神崩溃，1988年2月，由于永久性健康疾病的原因，他从这个职位上退休。

约翰·沃克控告他的雇主给他造成了心理健康的伤害。在法庭上，有证据表明，他患有严重的精神疾病，以至于他根本就不可能重新返回已经从事了20年的工作岗位。从那以后，他不能接受任何一个要求他承担责任的工作职位，因为他的自信心已经被完全击垮了。约翰·沃克先生的案件表明，他的直接上司知道社会工作的压力特别大，会造成精神疾病。他的工作量不断增加，他们完全应该预见到，除非采取一些减轻这些压力的步骤，否则真的存在着精神疾病的风险。尽管雇主承认，他们必须提供工作安全系统，以保护约翰·沃克在可以预见的风险中免受伤害，这一点并不难实行。但是他们坚持认为，他们并没有违背自己的责任，因为要求他们预见工作的压力是如此大，以至于导致重大精神疾病的风险是不合理的。法庭发现，这位上司是一位非常正直的员工，他也处于巨大的压力下，一直期待能够对部门进行重新构建。尽管这样，法庭确认这一工作形式会“产生压力”。

不过在做出判决以前，法庭还需要对“预见性”和“因果关系”之间的联系问题进一步予以澄清。法庭考虑了工作和压力的“适当性”问题，宣称一个雇主的责任要求就是（或者说仅仅是）适当的回应，因为根据适当性，可以判断出雇主—员工关系的性质，判断适度的、可预见的伤害发生的风险，判断伤害的严重性，以及转移这一风险的成本和可操作性（评估和考虑雇主的资源和设施）。法庭最后得出结论，不适当的工作对约翰·沃克先生造成的伤害结果

是严重的，他的工作状况很可能引发精神崩溃的风险是明显存在的。令人感到可疑的是，法庭并没有对风险的可预见性范围或规模提出足以令人信服的证据。没有任何证据可以证明，工作量相对大的社会服务领域的官员，或者其他处于中层管理位置上的人就特别容易受到与压力有关的疾病的伤害。因此，法庭不得不根据约翰·沃克先生是否比他的同事承担的风险更大，他的雇主是否在他第一次精神崩溃以前就警告过这一事实做出判决。法庭没有坚持雇主（或者上司）应该认识到这个员工正处于压力引起的精神疾病的更大风险的理由。法庭同意议会在约翰·沃克先生 1986 年精神崩溃以前，并不能适度地预见他暴露在精神疾病的重大风险中的事实。但是，法庭相信，在约翰·沃克先生第一次精神崩溃以后，雇主应该清楚地认识到，如果让约翰·沃克先生再一次承担与 1986 年同样的工作量，就完全存在复发旧病的风险，而这很可能会结束他的区域经理和在社会服务领域工作的事业。据此，法庭判定，从 1987 年 4 月起，约翰·沃克先生不得不重新处于可以适度预见会对他的精神健康造成伤害的具有风险的工作环境中，这个指控是成立的。由于他已经因此而患病，这个预见比对一般地方官员的工作压力预期要大得多。当他第一次患病治疗后，重新回到工作中时，他非常清楚地表示自己需要一些重新工作的帮助，议会应当决定是否继续雇佣他。他们既然继续雇佣他，那么，议会的行为就是对自己责任的破坏（HSE，1995 年）。

“兰喀斯特告伯明翰市议会”案

贝弗利·兰喀斯特 1971 年作为一名低级职员开始为伯

明翰市议会工作。到 1978 年，她已经作为一名高级撰稿人被这家机构的建筑部雇佣，管理着 10 名员工。在她的第一个孩子出生以后，她改为兼职和半职工作。当组织进行了一系列重组和工作变化后，兰喀斯特女士最后作为一名房产官员结束了她的工作。她指控，在她担任这一职位时，她必须面对“粗鲁、无礼并且苛刻的”承租人（约翰斯顿，1999 年）。兰喀斯特女士承受着恐慌的袭击，产生出严重的焦虑、压抑和沮丧情绪，她开始接受药物治疗。从工作中退休后，她提出了由于议会的疏忽对她的健康造成的伤害的起诉。她指出，他们没有给予她在房产部工作能力方面的任何帮助，她也没有接受过作为一名房产官员所必须具备的任何培训。显然，她还经常在严重超负荷的条件下工作，即使这样，也依然感觉自己无法满足雇主对她的工作要求。伯明翰市议会承认自己对她的健康造成伤害应该担负责任，这个伤害迫使她在 44 岁的时候，由于治病不得不提前退休。法庭判决议会必须支付的赔偿金为 6.7 万英镑，包括赔偿金、工资、未来的损失和治疗费用。兰喀斯特女士对这一赔偿并不满意，她声称，工作条件使她的健康和自尊受到了巨大的伤害，还限制了她在未来寻找满意职业的机会。

习惯法责任——疏忽

因此，当一位雇主面对决定他是否疏忽了某位员工工作环境中的压力问题的指控时，必须重视下面三个基本的问题（DLA，1999 年）：

1. 对员工是否拥有关心的责任，以及这种关心的责任是什么？关心的责任存在于各方之间的人际关系中，这是人

的美德应该存在的地方。关心的责任总是存在于雇主和员工环境中，在那种环境中，一个人控制着另一个人。在习惯法上，这种疏忽造成的民事侵权行为的责任是否成立的条件是，一个雇主对所有的员工拥有普遍的责任，应当给予他们适度的关心，以避免工作中的伤害、疾病和死亡的发生。一个雇主的行为是否侵权，根据正常人或者“普通谨慎的雇主”的责任标准来判定。因此，雇主作为一个正常的、具有行为责任能力的人，必须能够预见环境对员工的风险的存在。同样，根据伤害的严重性以及伤害发生的可能性，他们必须评估出风险的危害程度和范围。最后，雇主必须采取适当的步骤和预防措施，以预防伤害事件的发生。

2. 关心的责任是否发生了破坏？

3. 损害、伤害或损失，是否是由关心的责任被破坏而引起或造成的？

因此，在约翰·沃克的案件中，尽管他第一次精神崩溃也许是不可预见的，但是，组织几乎难以争辩说第二次精神崩溃也是难以预见的。承认约翰·沃克是一个正常的人，这一点非常重要。他没有超时工作以外的体力透支；他没有工作以外会导致他精神崩溃的压力；他没有表现出他具有在压力很大的工作环境中比别人更容易受到伤害的个性。但是这一案例也告诉我们，即使这样，法律依然要求员工必须提供证据，证明雇主曾经的确有过忽视行为，是工作条件打破了导致伤害发生的可能性的平衡。事实上，在关于致病原因的问题上，责任的破坏是否构成赔偿，取决于必须实质性地给人造成了生理或心理方面的伤害。在约翰·沃克的案件中，没有证据证明家庭压力使他精神崩溃。社会工作者约翰·沃克在经过漫长的法律战斗后，最终获得了 17.5 万英镑的伤

害赔偿。高级法庭判定，他的雇主对导致他严重的精神崩溃负有不可推卸的责任，他的疾病是由于工作压力和他的“不可能承担的工作量”造成的。

一例成功的个人伤害索赔案

一般认为，在提出工作压力造成个人伤害的起诉中，增大伤害索赔的成功率的可能性由四个重要的问题来决定，这四个问题是（厄恩肖和库珀，1994 年）：

1. 员工提出自己曾经患有因压力引起疾病的指控是否能成立。医疗界不同意像“上肢紊乱”，或者“重复的过度疲劳伤害（RSI）”这样一些指控条件，因为它们是一种非专业的通常说法，类似的还有迈尔巫术脑脊髓炎（ME），或者后过滤性毒菌引起的疲劳综合征。这表明，压力引起疾病的指控并不是一件简单的事情。尽管暴露在压力中会导致人们出现喜怒无常、富有进攻性和挑衅性、容易发怒等形式的行为变化，以及工作压力会导致或者说它就是诸如溃疡、偏头痛、心脏病和某些癌症的诱因，这一点已经普遍被接受，但是导致这些疾病条件的非压力诱因也同样存在。就对个人伤害而言，压力本身既不是一种疾病，也不是可以进行赔偿的事实。压力只是一种原因，只有身体出现不健康的症状，例如，“心理疾病”，才是一种个人疾病。因此，当提出建立在压力基础上的个人伤害索赔时，原告首先必须证明自己患上了公认的与压力有关的疾病，诸如精神崩溃、饮食紊乱，或者容易发怒等症状，并证明事实的成立，这一点非常必要。仅仅说个人正在承受“压力”的指控是远远不够的。心理疾病包含了所有形式的精神疾病、神经病症以及个

性的变化，但是不一定指受害者受到了程度严重的生理损伤以及心理损伤。在一起事故中，受害者是当事人，而不仅仅是见证人，证明被告已经发现或必须预见受害者面对的压力后果而又没有采取适当的保护措施。

2. 能够明白清楚地证明，在指控的压力工作条件和行为变化或疾病之间，存在着密切的因果联系。例如，心脏病可能是与工作场所没有关系的某些环境或条件的致病结果造成的，例如，吸烟、饕餮、特定的个性或遗传因素，而不一定是工作场所压力的结果。在审理工作压力造成伤害的诉讼时，如果证据表明出原告具有其他方面的压力，例如经济方面的问题、工作之外的人际关系困难，或者试图平衡家庭生活的需要（照顾孩子、照顾老人等等），法庭将面对困难的决定，也许会做出不利于原告的判决。在约翰·沃克的案件中，法庭判定这个人没有上述这些问题，他的精神崩溃的惟一原因是工作中的紧张状态和压力。在实际法律程序中，并非所有的人都能接受和支持严格的非工作压力的私人生活的检查，法庭将对原告进行详细的审查，并据此做出判决。这样的程序必将导致员工站在证人席前，接受私人生活和家庭背景方面的质询。它很可能是一种令人难以忍受的、非常痛苦难堪的体验。如果这种质询成为压力诉讼公认的特点，它可能有效地阻止潜在的诉讼人提起索赔诉讼的意图，迫使受害者在控告对他们造成伤害的攻击者的案件时，变得非常谨慎和勉强（厄恩肖和库珀，1994年）。

3. 员工要想在控告雇主疏忽的案件中获得成功，必须向法庭证明，员工所承受的伤害是可以预见的，可预见性必须在每一个案例中成立。因此，他必须提供证据证明，雇主能够预见压力引起的疾病。在调查证据提出以后，某项特定

工作的压力根源和结果将成为书面材料，并予以公布。然而，健康和安全管理局（HSE）现在已经提出了一个书面报告（考克斯，1993 年），里面规定了雇主应当履行的健康和安全责任的原则（HSE，1995 年）。它规定，（雇主）应当正式地把减少工作压力的迫切要求认识为与员工健康和安全相关的问题。这些文件确认了工作压力的原因，提出了应当采取行动的建議。因此，它似乎使雇主发现，在未来，要想争辩自己无法预见一个员工在指定的工作里承受的压力风险可能变得异常困难。佩奇控告海关和税收代理机构的案件（ICR789，1993 年）表明，原告在证明“可预见性”时的失败可能性是完全可能成为现实的。佩奇先生在公用服务机构里担任过助理秘书，他在 1974 年 10 月发生精神崩溃。法官发现，事实上，他是一个狂躁的抑郁症患者。关于他的致病原因，法官做出了这样的判决陈述：

引起他在 1974 年 10 月精神崩溃的原因，毫无疑问有两个：一个是他的基本个性，他是一个狂躁的忧郁症患者；另一个无疑是工作的压力，他同时承受这两个致病原因，而个性上的冲突性质最终导致他精神崩溃。我认为，任何一个公正的人在仔细研究这个案件后，都会得出原告的个性中隐含着精神可能崩溃的结论，即使没有他所承受的毫无疑问是沉重的工作压力的影响。

然而，法官继续发现，直到原告精神崩溃为止，“表明他自己不仅仅能应付他所担负的工作量，而且还热衷于干更多的活……在我看来，原告热爱他的工作，他在工作的每一分钟里都感到很愉快。”证据证明，在雇主和同事的眼中，

佩奇先生曾经被认为是在工作压力下最后崩溃的那个人。法官坚持，除非高级管理层能够，或者应该能够意识到这个员工正在显示出一种正在逼近的精神崩溃的信号，或者高工作量带来的、真实的、可能导致这种崩溃的风险，否则他们就不必承担因为疏忽而没有转移这种风险的责任。因此，在这起案例中，原告的精神崩溃是被告所不可预见的。

4. 雇主必须满足的合理的关心责任是什么？这里有三种类型的法定责任，这些责任说明了与其他责任相比，雇主应当对某些责任给予更多的重视，它们是：

(1) 绝对的责任——在那些伤害的风险不可避免，而又根本没有采取任何安全预防措施的地方，雇主负有不可推卸的绝对责任。这样的要求是强制性的，即使雇主能够证明，即使采取防范行动也不能使问题得到解决。

(2) 可行性——履行法定的责任，只要它是“可行的”。这意味着如果根据当前的认识、技术和创新，这些责任是切实可行的，雇主就必须履行相关责任，即使履行它们是困难的、高成本的或者不便的。

(3) 适度的可行性——并不严格的责任，在这项责任中，包括成本/利益分析和交易。因此，它是一个“平衡”问题。如果经过比较，实现它后获得的利益小于支出的成本，雇主就可能冒不采取行动的风险。冒风险的任何决定都必须公开公布。事实上，雇主必须在正式的健康和安全设施方面跟上时代的发展，以便确保他们的行动能够保持在法律的限度内。

《1974 年健康和安全法》(HSAW) 中第二款制定了保证工作中的健康、安全和福利的普遍责任，内容如下：

- 提供和保持安全的工作场所和工作安全系统。
- 对物品和物资的安全操作、使用、保管和运输制定计划。
- 提供信息、说明书、培训和指导，以确保健康和安全。
- 以安全的方式进入工作场所和使用工具。
- 提供和保持工作环境的安全性，没有健康风险，为员工福利提供足够的设施和条件。

所有这些要求都适用于前面阐述的“适度的可行性”，因此要求雇主自己去平衡成本和获得的收益。然而，我们同时必须认识到，总是存在着这样一种可能性，即什么事也没有发生，或者说，没有被认识，而雇主已经合理地做了。穆加尔控告路透社有限公司的案件就为这一情况提供了例证（IRLR, 571, 1993 年）。穆加尔先生是路透社有限公司雇佣的一名记者，他向自己的雇主提出索赔，因为他被诊断为反复的过度疲劳伤害（RSI）。针对这些指控，普罗瑟法官说“反复的过度疲劳伤害在医学著作里并没有记载……它没有病理，没有临床症状可以认定患者正患了这种疾病”。普罗瑟法官还评论说，还没有任何被告必须对键盘操作者做出的工作安排承担违法责任的先例。他的观点是，由于不存在一个正确的坐姿方法和法定标准，因此，雇主除了提供英国标准的办公设备以外，其他做不了什么，只能由个体操作者自己去寻找感到最舒适的姿势和位置。然而，必须注意的是，普罗瑟法官在他审判的这个案件中受到了激烈的批评。事实上，过度疲劳伤害的其他案件后来都得到了判定的赔偿，因为这种伤害被承认是一种与压力有关的伤害。

管理压力——遵守健康和安全法则

尽管没有一项立法要求雇主必须对预防压力或工作中的压力管理采取特别的措施，但是，下面这些法律框架依然清晰地说明了一个雇主可能承担的法律責任：

1. 根据 1974 年《健康和安全法》第二款（1），雇主被要求确保他们的员工的工作健康和福利，只要这些要求是合理可行的。

2. 根据 1974 年《健康和安全法》第二款（6），以及根据《1977 年安全代表和安全委员会规则》4A 的规定，雇主具有就有关健康和安​​全事宜在适当的时间咨询贸易协会中的安全代表的责任。这包括，制定和建立任何可能充分地影响企业成员的健康和安全测量标准的制度，以及在工作场所中对引进事关健康和安​​全结果的新技术做出计划。

3. 《1992 年欧洲指令，第六部分——框架指令》中指出，欧洲共同体成员国被要求在国内法律中制定类似的立法。它宣称，“健康和安​​全不是一个隶属于纯粹经济考虑的次要目标”。这一规定意味着，在要求雇主管​​理健康和安​​全问题上，发生了意义重大的变化。这些规定强调雇主对健康和安​​全应当采取前瞻性的方法，而不是在员工发出抱怨以后，或者“发生了什么事”导致员工受到伤害以后再进行调查。

因此，《1992 年工作健康和安​​全管理规则》提出了：

—— 每一个雇主对他们的员工的健康和安​​全所面临的风险做出适当的足够的评估……出于确认他需要遵守必要和强加给他的或者“相关的法定规定”测量标准的目的。

——“每一个雇主都必须确保为他的员工提供健康监督，评估所确认的员工健康和安全的适当关心”。“规则实施正式规定”中阐述了应采用的就业健康原则。它包括对与个人状况相适配的工作，特别是对工作场所设计、工作设备的选择，以及工作和生产方式的选择的关心。雇主对组织和安排工作的方式、工作条件、工作环境和任何相关的社会因素，必须具有一个一致的、连贯的政策。尽管该规定没有明确地宣布，但是雇主保护员工生理和精神健康的责任必须得以确定。在确认工作场所的风险时，雇主必须把诸如焦虑和心理风险这样一些潜在因素包括在内。

——雇主在安排员工工作以前，应把员工的能力作为与健康和安全相关的问题加以考虑。这包括个人接受某项任务的能力，以及该项工作不会使员工面对风险的要求。

4. 《1992年工作健康和安全管理规则》第二条，（显示屏设备）要求雇主对显示屏设备（DSE）工作站进行分析，并评估使用者的健康和安全风险。主要的风险包括，规则中与“健康和安全管理机构指导原则”相一致的有关风险，包括精神压力。

在约翰·沃克案件判决以后，企业界出现了一阵惊恐，担心“泄洪闸”已经打开，员工会一窝蜂地向他们的雇主提出索赔。尽管最初看上去提出索赔起诉的员工是工作压力的受害者和牺牲品，但是很明显，压力案件可能获胜，反过来使雇主或组织成为“受害者”。但是真的想赢得诉讼的胜利也绝非易事。如果伤害的风险是成立的，而且，如果雇主没有对减少或排除风险采取任何行动，索赔当然可能成功。但是，员工必须拥有曾经使雇主注意到风险的确凿证据。一旦雇主充分认识到了风险问题，他们就具有了为保护员工而

对压力风险做出相应反应的责任。如果雇主做出了反应，采取了必要的措施，员工就不可能提出索赔要求，因为雇主已经采取了合理的措施来避免关心责任受到破坏的风险。不过，法庭还可能从医疗记录中采集风险的证据，这一做法表明，法庭会对员工具有压力伤害的治疗史进行全面调查。治疗记录原件必须足以表明“他或她正处于实质的、引起精神疾病的较大压力风险中……（不是一般的风险……也不是潜在的风险）”。当然，被告会力图证明原告的个性与他的精神疾病更相关（就像“佩奇控告海关和税收代理机构的案件”那样），以及这个人在接受压力时具有与常人不同的能力。即使雇主没有采取这些必要的措施，员工也可能得不到赔偿，除非能够证明雇主知道或者应该知道工作场所中的压力对个人发展的风险和公认的心理疾病的直接影响。

公司保存的某些文件，比如个人档案、鉴定记录或病假数据，可能成为指认曾经向雇主提出过警告的风险证据。然而，我们曾经说过，可预见性和诱因的问题必须在任何一个提交给法庭的案件中得到充分的证明。法庭要质询的问题可能包括下列：

1. 雇主是否知道有关压力规定的重要文件，比如，“健康和安全管理机构”的报告？
2. 是否进行了风险评估？
3. 处理压力的内部程序和监控方式是否适当？
4. 是否存在健全充分的健康记录制度？
5. 关于人员安排和培训记录、工作说明，以及工作的人力资源数据的细节如何。
6. 关于成本和可行性的细节如何，测量与伤害的风险程度和范围、后果的严重性，以及成本和风险防范的可行性

的“合理回应”的情况如何。

雇主需要知道，并且需要提供文件证明他们知道安全是工作制度的一部分。还有一点也同样重要，那就是他们应当向员工说明和提出关于工作环境中的潜在伤害的警告，使员工认真对待和监控工作环境中的压力，并以一种制度化的定期方式加以管理。对组织而言，通过对工作压力问题进行防范以避免压力诉讼程序是更可取的方法，从长期来说，这样做的成本更低。当一个员工赢得一个压力案件的胜诉时，组织除了要承担追索的经济赔偿责任以外，还必须承担诉讼费用，还要极不情愿地在公众面前曝光，还有随后而来的、不断增加的雇主责任保险费用的支出。所以，组织应该尽力通过积极的预防措施，减轻工作压力对员工的伤害，避免与员工对簿公堂。

关心义务——雇主和员工

《1974 年健康和安全法》第二款说明了法定的工作场所中健康和安全的—般性关心责任。无论是雇主，还是员工，都具有关心责任的义务，牢记这一点非常重要。人们一般都承认，如果得不到员工的合作和帮助，雇主就无法适当地履行这一义务。因此，该法案的第七款规定，员工在工作中具有关心自己及可能受到他在工作中的行为或不行为影响的他人的健康和安全的义务；对那些由于任何相关的法律规定强加给他的雇主或其他任何人的任何法律义务和要求，只要必要，他都必须予以合作，以便使这些义务和要求能够得到履行和遵守。必须记住，员工的行为、健康和—安全在压力管理不善中会产生出直接和负面的影响。它们还会对员工与同

事、上司和商业伙伴之间的人际关系（顾客和客户），以及对生产力和业绩产生负面影响。

除此以外，由于组织里的压力管理政策的执行，“关心义务”的责任对员工有特殊的意义。我们的公司信念是，只有当工作场所的压力管理成为雇主和员工双方的共同责任时，它才能获得成功。工作场所的压力管理必须成为我们日常管理议程中的一部分，成为“我们在这里如此行事的方式的组成部分”。因此，压力管理政策是组织的健康和安政策的一个精确定义的组成部分。由于压力管理政策是由员工的精神健康和如何使工作中的潜在压力最小化组成，所以，应当把关于压力管理的政策制定成正式的文件，这一点非常重要。

压力管理政策

压力管理政策的目的是保护员工的健康、安全和福利。

一个有效的压力管理政策必须认识到，压力问题与员工的健康和安全性密切相关。压力管理政策必须在工会的帮助、合作、参与和认同下制定。压力管理政策必须适用于组织中的任何一个人，并得到公司的高级管理层批准。压力管理政策的义务必须清晰明白，它必须保证是一个非判断性的方法。它必须包括：

- 对目的说明。
- 对雇主和员工的责任说明。
- 对该政策是如何制定和实施的说明；特别是它必须确行政管理系统，说明谁负责，负责什么和责任时限。它必

须表明政策和责任是如何被管理、监控和评估的。

- 对为了适当地消除、减少、控制或处理工作场所中的压力而建立的特殊系统和程序的说明。例如，它可能包括压力审计和风险评估程序，招聘和培训选项，医疗服务，生活方式管理实践，管理系统，组织的发展计划，辅导或提供员工援助这样一些相关的服务。

因此，压力管理政策的目标必须是：

1. 确认工作压力的诱因并消除它们（减小它们），即以及处理压力根源的方式预防压力；
2. 确保压力回应措施不会对个人产生消极影响，即以及对压力的回应进行处理的方式来控制压力；
3. 确定建立自信心为辅导服务的方法，重新恢复承受压力的员工的正常心理，即能处理压力的症状。

重要的是，应该对压力管理政策定期进行回顾和反思，因为无论是组织，还是法律本身，在面对与工作压力有关的要求时，都可能要面对不断变化的新情景。

雇主责任险的意义

在本章的最后一节里，我们阐述雇主责任险的意义，以及组织可能支付的额外费用问题。理解医疗、工作场所的条件与法律因素之间的关系是保险商的工作的一个重要组成部分。保险公司需要评估有关压力风险，并据此要求雇主提供适当的保险保护的保费。当员工之一向雇主提出了累积的压力伤害赔偿的追索要求时，雇主应该如何使自己以及他们的公司避免承担连带责任呢？这就是这一节的目的。

威廉姆斯（1997 年）提出，诉讼的成立需要具备四个适当的条件，它们是：

- 一个被剥夺权利的受害者。
- 一个责任方。
- 一个律师。
- 一笔可接受的资金，比如说保险公司的保费。

如果这些因素中有一个不存在，那么诉讼就不可能进行。要想获得诉讼的胜利，就必须证明这些因素的存在（如上所述）。因此，当索赔费用开始上升时，保险公司一定会通过增加投保人支付的保险费的方式进行自救。事实上，迄今为止，对累积压力伤害案件所做出的判决证据证明，保险公司的赔偿很可能真实地与每个雇主交纳 5000 英镑（包括费用和赔偿金）的平均费用的责任追索进行过比较。例如，约翰·沃克 [沃克控告诺森伯兰郡议会案件（1995 年）Ael ER 737] 获得了 17.5 万英镑的赔偿，包括诉讼费用。塔尼亚·克莱顿，第一位为经历了“男性至上主义者地狱”生活而提出赔偿要求的战士，被法庭判决得到了 20 万英镑的赔偿。她的痛苦经历迫使她最后接受心理医院的治疗，以至于“现在没有职业，也无法找到职业”。当受害者再也不能成为受雇者的时候，这些判决的赔偿可能非常高。以一位不能受雇的经理为例，他过去每年赚取 3 万英镑的薪金，根据这一数字，在判决雇主承担全部责任时，10 年的工资损失赔偿评估就达到 30 万英镑。此外，据估计，平均每个雇主责任索赔费用中还有 40% 甚至更多要用于诉讼中的各种费用，因此，受理员工压力伤害的案件对律

师真是一个充满诱惑的事业。他们会不遗余力地在法庭上帮助那些可怜的受害者。

成功的索赔案件的成本是惊人的。因此，避免索赔情景发生和不可避免的保险费率增加的第一步是，通过前瞻性的行动“管理好风险”，而不是等待“某些事情发生”。然而，正如威廉姆斯所指出的那样，“当我们能看见、接触或感觉到某些事情的时候，再要想管理好它就已经非常困难了。管理压力是一件非常困难的事情，因为它非常难以被看见、接触或感觉到，而等我们意识到它们的后果时，一切都太迟了”。尽管预见性义务可能是难以履行的，但是雇主必须采取适当的步骤，努力消除员工可能面对的心理伤害的风险。显而易见，约翰·沃克之所以能够获得赔偿，是因为他的雇主应当预见到他正处于风险中。这位员工对他的雇主多次大声抱怨，提供了大量详尽的书面证据来证明自己的担心。而佩奇先生（佩奇控告海关和税收代理机构的案件，1993年ICR 789）之所以没有获得索赔的胜诉，因为上诉法庭认为，指控他的雇主可能预见造成他的精神崩溃的工作压力的理由不充分。因此，如果雇主忽视工作压力的信号，忽视员工的行为反常变化，就会使自己面临被起诉和支付高额赔偿的危险！使你的保险费不至于太高的最有效方式，是管理和控制好工作场所里的压力。就像威廉姆斯所建议的那样，“你不能防止被剥夺权利的受害者寻求法律的保护；如果伤害已经发生了的话，你也不能控制诉讼的进展。由于导致伤害条件的诱因事实存在，你就可能失去对法律后果的控制”。一些公司已经发现，如果他们能够证明自己良好地执行了有效的压力管理计划，适当地控制了工作环境中的压力风险，保险费用就可以实际地节约下来。这些节约下来的费用可以用于

探寻进一步的压力管理行为，由此而产生一个有效的良性管理循环，可以为所有各方带来经济利益。威廉姆斯认为，预防比治疗更加划算。在第三章里，我们将阐述压力是如何和为什么会导致伤害和损失，如何辨认出压力后果的不幸信号的问题，这些信号也许非常清晰，只是因为不知道如何辨别它们。

3. 压力是什么？

为了成功地管理压力情景，我们首先必须搞清楚我们所指的“压力”是什么，认识压力对我们的影响，辨认出引起压力的诱因。我们在第一章里已经阐述了压力管理不善造成的有害成本，在第二章里了解到压力诉讼程序和日益增加的雇主责任险的后果。现在，我们需要理解压力为何以及如何造成伤害的后果。

为了阐明这些问题，我们将依赖一个理论框架，描述一些压力模式，并在此基础上，说明在某些条件和情景中压力如何以及为什么会业绩、健康、安乐和生活质量带来负面影响。有一点非常重要，那就是我们必须了解一个持续变化的工作环境如何以及为什么会造成低劣的业绩、生产力和健康疾病的后果。除非我们能够辨别压力产生的根源，否则就不可能成功地采取管理压力的行为和活动。因此，下面几点是非常必要的：

1. 认识我们对压力做出的行为的、情绪的以及生理的回应形式；同时，理解压力的模式如何影响我们对压力的反应以及压力管理战略的思考。
2. 理解适当的和不适当的压力管理战略之间的差异。
3. 定义和明晰“压力”一词的意义。

这些步骤对有效的管理压力非常重要，因此，我们把它放在本章的第一部分里进行讨论。然而，下面一条对我们

同样重要：

4. 辨认出我们环境中潜在的压力根源。

在第四章里，我们将运用压力模式来讨论白领和蓝领职业中，以及我们这个时代的经理群体和其他员工群体中所普遍面对的压力根源。

压力研究的起源

从我们前面的所有讨论中，似乎可以做出这样一个判断，“压力是发生在人身上的某种事物”。这是一个误解，很可能是由于我们对压力性质的错误理解造成的。因此，为了有助于说明我们感知和管理压力的方式，有必要先回顾一下压力的不同模式，这对加深我们对压力的理解大有裨益。理解压力的不同模式的起源和演变过程，以及它们如何影响我们管理工作场所中压力的意图，无疑是重要的。

首先，暂停一两分钟，在思考“压力”的意义时，把你的大脑里出现的单词和词汇立刻写下来。如果我们要求一组人一起来参与这个练习，词汇清单上出现的压力特征一般总是这么三种类型：

1. 大多数单词和词汇都是以“消极”的形式表达出来。也就是说，“压力”被认为是某种不好的或者人们惟恐避之不及的事物。例如，经常出现的是像下列这样一些字眼：“沮丧”、“感觉失控”、“过度操劳”、“偏头痛或头疼”、“时间很紧张”、“恐慌的袭击”、“焦虑”、“无法入眠”，等等；这些字眼表达出我们讲述压力的切身体会时最普遍的意义。在大多数情况下，压力被认为是个人的消极体验。

2. 清单上经常会包含描述压力情景中的“症状”的表

达方式和字眼。也就是说，人们把压力描述为“感觉焦虑”、“压抑”，或者“感到头痛”或“恐慌的袭击”。压力在这里被解释为个人正在经历的感觉和反应。因此，我们经常以一种“反应基础”的模式和管理压力的方法对压力进行描述。

3. 清单极少包含像“压力的根源”或“压力诱因”这样一类字眼。在前面的第1点中，关于“过度操劳”和“时间很紧张”的描述，指的就是工作场所中的压力诱因。然而，在我们使用这些信息来有效地管理潜在的压力情景以前，需要对产生压力的工作条件和情景进行更详尽的描述和说明。只有更多地了解压力根源或压力诱因，我们才能够在“刺激因素基础”的模式上描述压力，找到管理压力的方法。

不过，我们应当认识到，这些模式都过于简单了，不足以使我们完全理解压力的复杂性质，因此我们也就无法据此对压力做出正确的回应。显然，在关于压力的研究中，我们还需要引进更好的模式以便能够更深刻地对压力进行分析。同时，在过去六七十年时间里，医学、社会学和行为科学对压力概念的广泛研究和应用，已经把对压力的理解搞得混乱不堪。每一个学科都试图站在自己特定的认识基础上来研究和解释压力。我们在下面简略地论述一下压力研究的历史起源和早期方法，以说明当代“交互式”压力研究模式是如何演变过来的。

压力的反应模式

我们已经看到，当要求人们对“压力”一词提供可选的单词和词汇时，产生的联想基本上都是反应式的意义，即以过度疲劳、紧张感和压抑感的形式来表述压力。一些不

能准确地表达意思的人很容易采用这样一些词语来表达，“处在压力下”，以及“我感觉压力非常大”，这些词语通常被视为压力的反应表现。因此可以说，人们一般都以反应式方法理解和表述压力，以寻求对一个无形的现象得出定义，把压力视为某种事物或行为的一个“结果”。在术语学研究中，这种现象被形容为“因变数”。在这里，表达的主要概念范围是压力的表现形式。图 3.1 说明了反应式压力模式。

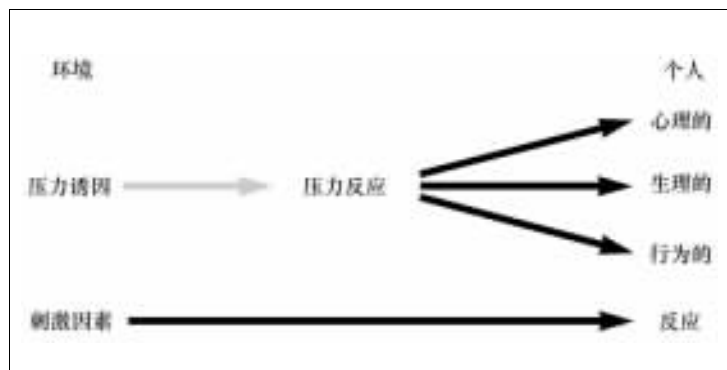


图 3.1 反应式压力模式

反应式压力定义的起源发轫于医学界，他们通常把压力视为源于心理的感知。这不是条件的诱因，而是一个为了诊断和治疗病症而被训练的逻辑状态。例如，17 世纪的内科医生和哲学家约翰·洛克提出，智力机能、情绪、肌肉运动以及内部器官的活动，都是经过大脑处理的感觉体验的产物。心理学观点从这些对压力研究的早期注意中发展起来，在生命体验、情绪和身体内的荷尔蒙和化学作用的重要性之间，建立起了联系。

因此，早在 1860 年，克劳德·伯纳德就提出，在缺血性心脏病中，情绪压力是该病的一种具有因果关系的致病因素。稍晚一些，奥斯勒（1910 年）辨认出紧张的生活速度对犹太商人的心绞痛所产生的较大影响。到 20 世纪 30 年代，心理学家弗朗茨·亚历山大和内科医生弗朗西斯·邓巴报告了个性形式与一些组织器官紊乱疾病患者的发病趋势之间的关系。也就是说，他们从心理学的角度论述了疾病的致因（沃肖，1979 年）。克劳德·伯纳德是提出这一观点的第一人，他认为，不管暴露在什么样的外部变化中，生命机体的内部环境必须保持非常稳定。这种稳定性或平衡性的概念后来被沃尔特·坎农（1935 年）确定并形容为“动态平衡”（或自我平衡）。在系统理论中，这一概念指的是机体中心理过程的协调保持一种稳定的状态，它因为动态平衡而著名。这一理论宣称，自然的自我平衡机制通常都保持一种抵制状态，不能够应付非正常的沉重需要。动态平衡原则承认，为了满足需要而存在的供应是非常有限的。

最早关于生活事件与身体反应之间的关系的系统研究报告，可能是沃尔夫夫妇（1943 年，麦克莱恩报告，1979 年）提出来的。他们对病人进行了观察和实验，患者汤姆，为他们的研究提供了一个观察胃部活动对压力情景反应的机会。这些研究者记录下了血压、胃部蠕动和胃黏液分泌的情况，以及在实验的条件中挫败和产生冲突的感觉。研究证明，悲伤、自我谴责以及气馁等情绪变化，与久治不愈的胃黏膜疾病和胃酸分泌不足有着密切联系。从这个研究的结果中我们了解到，由于心理损伤而降低了的心理抵制，与胃黏膜充血、胃溃疡的影响之间形成一种影响关系。正如麦克莱恩（1979 年）评论说的，汤姆的研究创立了心理医学的科

学研究基础。

然而，真正开始成为压力研究反应式方法标志的，是汉斯·塞利亚在 20 世纪 30 年代和 40 年代展开的研究工作。1936 年，塞利亚引进了疾病与压力有关的概念，这个概念就是“一般适应综合征”简称为“GAS”。他认为，“压力是身体对任何作用于它的需求的非特殊反应”（塞利亚，1956 年）……所有的病人，不管患的是什么疾病，我们都能看出或感觉到他的不舒服病态。这种一般的不舒服，被定义为动力、食欲、重量和力气的丧失。塞利亚的大多数实验是在动物身上进行的，因此，他能够更深刻地证明压力的结果对身体内部的生理恶化和机能退化的影响。塞利亚说：“一般适应综合征疾病的显著特征被归因于诸如遗传性、性别、学习经验以及饮食习惯等这样一些调节因素上。”因此认为，对压力的反应遵从一个普遍的形式，它对压力诱因的性质是不变的。“一般适应综合征”（GAS）被描述为三个反应阶段（见图 3.2）。警告反应是直接的心理生理反应，在最初震动的这一刻里，我们对压力的抵制被降低。经历了最初的震动阶段以后，可以观察到对抗震动阶段，然后抵制水平开始增加。这时，我们的防卫机制被激活，形成“对抗或逃避反应”式回应（坎农，1935 年）。

“对抗或逃避反应”促使我们的身体做好采取行动的准备。增加的感应行为导致了使身体准备行动的儿茶酚胺（Catecholamine）的分泌。内部的生理开始变化，通过荷尔蒙促进脂肪和葡萄糖的新陈代谢，以便向我们的身体提供做出反应所需要的更多能量。它还会加快血液循环的速度，减少流向皮肤和内脏的血液，增加流向肌肉的红血球数量，促使更多的氧气源源不断地（另一种能量来源）被携带到肌

肉中。因此我们经常看到，我们的呼吸在对压力做出反应时经常会变得更快，心脏的跳动会加速，我们的血压会上升，脾

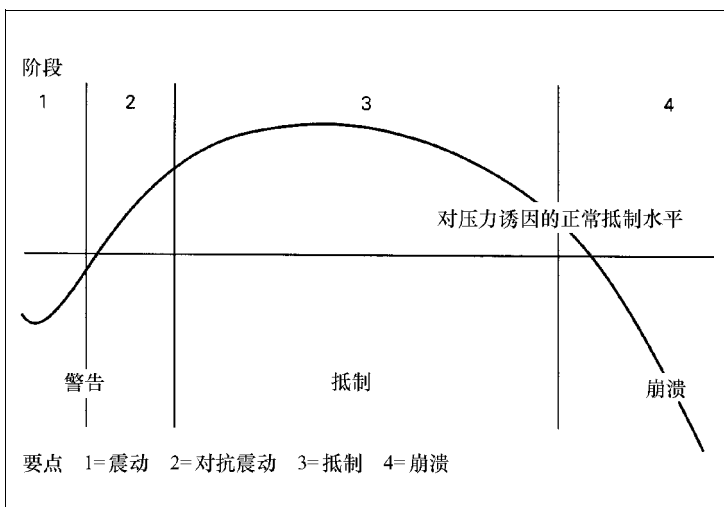


图 3.2 一般适应综合征 (GAS)

脏会收缩，供血量会从皮肤和内脏改向以便把改善了的血液供应给大脑和骨骼肌肉。作为肝糖被储存在肝脏里的葡萄糖被释放出来，为肌肉提供行动需要的能量；为了与伤害的影响和创伤的感染较量，血液凝结过程被延长，血液淋巴液的供应得到了增强。

表 3.1 说明了当我们处于压力反应的警告阶段时所经历的生理变化。该表可以说明我们在压力反应中的体验。如果加以总结，它包括：

- 肾上腺素和自由脂肪酸的释放。
- 脂质的变化，例如，胆固醇和甘油三酸脂水平的变化。

● 各种儿茶酚胺的变化，例如，血液和尿液中甲状腺素的变化。

表 3.1

压力生理学和压力反应

反应涉及的器官或组织	
肺	肺部和气管膨胀，呼吸变得更快更深
心脏	心率加速——心脏跳动加快、加重；我们能体验到心悸和胸痛
腿和臂	由于肌肉中的细胞组织的电解平衡正在经受变化，腿部和臂部肌肉出现僵硬麻木的体验
肝脏和脂肪组织	为了给肌肉提供能量，葡萄糖和脂肪被动员
大脑	为了警告快速地决策，精神活动增加
皮肤和汗腺	增加出汗量；手和脚（极端的）经常感觉发冷，因为血液供应转移到了大脑和肌肉中；毛发会直立，我们会体验到“鸡皮疙瘩”的感觉
唾液腺	唾液减少，口腔感觉发干
内脏肌	内脏的活动减缓，血液供应减少，我们可能体验到消化不良或者感觉到胃部不适，因为消化过程停止了或者减慢了
脾脏	压缩或排空红血球到血液循环中
肾脏	造尿功能变慢
耳朵	听觉变得更加灵敏；在极端压力下人经常能察觉到非常细微的声音
眼睛	瞳孔放大，为了更敏锐地观看；如果进入大脑的氧化红血球不足，图景就会变得模糊，因为颈部的血管收缩
血液	皮质醇的作用会产生出增加血液凝结的能力；免疫系统活跃起来以预防感染

因此，肾上腺素、去肾上腺素和皮质醇的作用聚合后会生出多种合成作用，成为“对抗或逃避反应”的组成部分。

压力，以及压力反应，从进化的意义上说，对我们是有益的，对我们的社会发展是必要的。事实上，一般的假定都认为，个人能够在残酷激烈的竞争中获得胜利，“社会”达尔文主义把它简单地定义为“适者生存”（麦克洛伊，1995年）。对压力的反应对生存既意味着适应性，也意味着重要性。在过去，我们只有简单地选择：要么站起来与对手拼搏，要么从威胁和潜在的危险情景中逃之夭夭（对抗和逃避反应模式）。然而，在当代社会里，我们面对的是一个进退维谷的困境，因为这两个选项在工作场所中都不是适当的行为。在工作环境中，体力劳动的机会越来越少，因此，消散生理效应成为主导选择，而这种选择可能会导致不幸。我们不能竭力使自己的躯体从工作场所的压力中逃逸出来，同时，我们也不能从每一天工作都必须继续遭遇的不利情景中转身逃离，这样做不仅仅有失脸面。因此，我们的身体不断地为采取被拒绝的行动做好准备。由于我们中许多人在工作和家庭中所经历的是同样的生活方式——日益增加的久坐生活，我们不必为了采取任何对抗性进攻的行动，或者快速地逃逸而加强必要的荷尔蒙和化学分泌。由于体力劳动的减少，通过为肌肉运动增加能量而释放脂肪的方式已很少被使用，因此，我们的血脂不断升高。没有地方消耗的脂肪可能更多地沉淀在我们的血管壁上。这意味着随着血管壁的增厚，心脏需要更加努力地要把血液泵送到遍布身体的这些较小的毛细血管里去，我们的血压因而不断上升。如果血管壁上的这些凝结物中有一小块离开了动脉血管，流到了心脏或大

脑中，它就会导致中风，或心脏病（血栓症）。因此而间接地诱发冠心病，也就是说，持续作用的忧伤的压力——生理结果会使血压升高，使血脂和血小板上升，会削弱葡萄糖的容限以及相关的新陈代谢进程（西格里斯特，1997 年）。最近的研究证明了高度的心理压力与现在越来越普遍的高血压，不能归咎于饮食的高脂、高纤维蛋白（血浆中可溶解的蛋白质，当血液凝结时，通过凝血酶的作用，转化为纤维蛋白）等症状之间存在的联系。暴露在管理不善的压力环境中，可能导致除了心脏病以外的多种疾病，我们还可能患上溃疡、肠道病、哮喘、感冒和多种皮肤病，比如银屑病。由于我们在回应压力时，经常使用不正确的压力处理策略，而不是采用适当和积极的压力管理技术（这一问题将在本章的后半部分进行更详细地讨论），因而使这些疾病进一步恶化。

在“一般适应综合征”的第三阶段，我们观察到对持续的压力诱因的抵制，这时，取代警告反应的是适当的回应和/或返回到平衡点。如果产生的警告反应太强烈，或者在一段延伸了的期限时间里太频繁地出现，原本适当的能量就会被耗尽，就会进入最后一个阶段，发生“衰竭”、崩溃或者死亡。这时，即使给予足够的能量，抵制也会中断，因为，正如塞利亚所言，“每一个生物学上的活动都会导致虚弱和破裂……留下一些无法消除的化学伤痕，它们累积起来，构成成熟的标志”（塞利亚，1983 年）。

尽管与压力有关的疾病和“一般适应综合征”模式的非特异性概念对我们理解压力具有重大影响，但是，它一直受到质疑和挑战。研究表明，对刺激物的反应并非总是延循同一形式的。事实上，它们具有“激发特性”，是由激素分

泌物的类型决定的。例如，产生焦虑的情感似乎与肾上腺素的分泌有关（例如，等待与牙科医生的预约；或者等待开始笔试时的那种焦虑心情）。对这些体验的反应会产生出担心和恐惧的感觉，使我们想立刻逃离这一情景。然而，在我们对进攻或挑战导致的事件做出反应时，肾上腺素就会被释放出来。这些激素搅动我们的情绪，使我们在准备“战斗”的过程中充满亢奋和激动的感觉，比如高空跳伞或者蹦极活动中产生的那种感觉。

“一般适应综合征”模式并不试图去强调对事件的心理反应，或者对潜在的威胁的反应，反之，它可能更多地引导我们去注意不同反应的刺激因素的问题。因此，这种模式对压力管理策略来说可能过于简单了。尽管“一般适应综合征”的框架能够解释我们对某些压力诱因的反应，比如对热和冷的生理反应，但是它不足以说明对心理压力的反应（克里斯汀和洛拉斯，1985年）。

卡根和利瓦伊（1971年）拓展了压力反应基础模式的理论，把心理刺激物作为与压力有关的疾病诱因。对压力的反应被视为刺激物和个人心理编程之间交互作用的产物，即遗传体质、经历或学习的交互作用。在这一语句的“交互作用”一词的意思是，“与某些形式一致的倾向”（卡根和利瓦伊，1971年）。由于他们的模式同样由反馈的概念组成，因此它不能被视为是一个简单的激发——反应式的压力模式。与这一方法相关的另一个问题是，压力被视为是一种普通形式，这一观点包含了多种表现形式（珀林等人，1981年）。对压力的真正表现形式是什么，以及在机体或系统里非常清楚地影响反应的压力程度是什么的问题，学术界一直存在着不同看法。例如，珀林质问道，反应是存在于单

一的细胞里、器官里，还是存在于整个机体中？它是生物化学的、生理学的，还是情绪机能方面的？它是内分泌方面的，免疫方面的，新陈代谢方面的，还是心血管疾病方面的，或者某些疾病、体质和心理方面的？要回答这一问题并不容易，因为重复研究的成果可能会使我们更加困惑。人能适应任何潜在的压力根源，因此，人们对压力的反应会因人而异，因时而异，因地而异（例如，不同的人对噪音对业绩影响的评估）。

压力的刺激模式

这一方法把健康和疾病与外部环境的某些条件联系起来，历史地看，它可以一直上溯到希波克拉底（约公元前460至约公元前370年，古希腊名医，被称为是“医药之父”——译者注）。希波克拉底学派的医生相信，健康和疾病的特征受到外部环境的制约（古迪尔等人，1986年）。他们认为，一些外部因素以“击穿”的方式侵袭人的机体。事实上，他们还认为，压力一词源于拉丁语中的“Stringere”，它的意思是“很紧的约束”。以刺激为基础的压力心理模式植根于物理学和工程学中。在这一观点的基础上，压力被定义为反映力量的某种东西，它会产生需求或者导致扭曲的超负荷反应。无论是有机物还是无机物，都拥有一个“容忍”的范围，如果超出了这个范围，就会对物体本身产生临时的或永久的伤害。“稻草压垮骆驼背”的格言生动地表达了与压力的刺激模式相一致的观点。一个人在环境中受到刺激物的侵袭，但是，即使那些显然是非常微不足道或无伤大雅的事件，也可能是对满足需求和打破应付系统本身之间的平衡的一种警告。图3.3说明了这种把潜在压力诱因作为一个不受约束的、会产生某些影响（即某种后果或某种

症状) 的变量来处理时的压力模式。

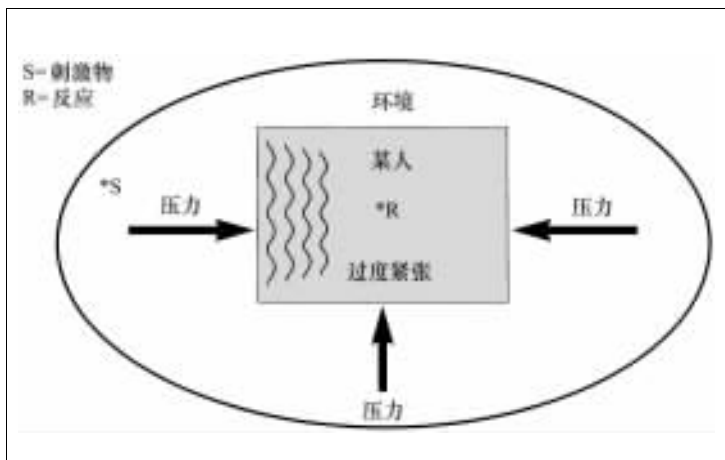


图 3.3 压力的刺激模式

快速的工业化为这一特殊的压力模式的流行提供了强大的推动力。大多数早期对蓝领员工在工作中所承受的压力进行的研究，在试图辨认工作环境中的压力源时，都采用了压力的刺激模式。这一模式把大量的注意力都集中在我们的实际体力劳动条件和工作环境上，比如，暴露在热、冷、采光和社会密度上。这样，员工的工作条件、工作负荷过重或不足等问题，都被放在这一框架中进行探究和理解（注意——我们在后面将把工作量作为压力的一种根源进行讨论，用反向的“U”形假设来表示）。然而，我们认识到，对环境条件的纯粹的客观测量并不能充分全面地解释我们观察到的压力反应。同样，个体的差异，包括忍耐程度的可变性、个性特征、以往的经历（学习和培训）、需要、愿望和期待

等，似乎都说明这样一个事实：两个处于完全相同情景中的人，可能以完全不同的方式对压力做出反应，并获得完全不同的结果。刺激反应模式无法解释这种现象，因此，它是一种具有很大缺陷的研究模式。事实上，拉扎勒斯（1996 年）就曾经宣称，没有任何客观标准足以说明压力情景，只有经历这一情景的人才能做到这一点。

尽管压力的刺激模式具有局限性，但是在组织寻求辨别普通的压力诱因或可能影响大多数员工的普遍压力形式时，它依然具有一定的吸引力。然而，如果缺乏对受到影响的人的详尽的咨询，要想仅仅凭借这一模式的分析就实施随后的压力管理干预，那是盲目的，几乎不可能成功。

然而，许多组织的确曾经或正在运用压力的反应模式去指导自己的压力管理程序。他们把压力问题视为人的某种天生俱有的东西，这种想法造成了他们把压力管理的责任转移给个人的后果。它意味着，组织制定一个旨在帮助员工应付压力诱因情景的程序，而通常并不做任何实际事情去消除或减少压力的起源。另一些组织则热衷于压力的刺激模式，他们试图对压力进行管理，但是却根本不考虑相关人员的具体需要。这两种模式都具有很大的局限性和缺陷。工业化带来了大量与身体有密切联系的问题，这些问题或多或少都与压力和紧张相关。恶劣的工作条件引起肺结核和肺炎这样一些经常会造成死亡的疾病。关于工作场所中健康和安全的法律，解决了许多令人不满意的工作条件的问题。但是，当代工业化和新技术依然在不断地产生出许多不同的新问题，这些问题导致出新的疾病形式。例如，这些疾病经常包括上肢功能紊乱、反复性紧张伤害（RSI）和心理不健康（例如，导致各种综合征的问题），或者工作中出现越来越多的工伤事

故。我们对生活的期待为健康概念赋予了新的意义。健康不仅仅意味着不生病，或者不虚弱，而是指身体、精神和社会安乐的满意状态（世界卫生组织，1984 年）。安乐是心智的一种动态，被定义为人的能力、需要、期待、环境需求和机会之间的合理协调（利瓦伊，1987 年）。因此，人们承认，压力的交互作用或相互影响模式被视为对压力根源，对情景或事件的感知，以及反应的最有用的方法。这为压力的学习和管理提供了一个切实可行的方针。

压力的交互作用模式

压力的交互作用模式是由压力的反应模式和压力的刺激模式二者组成的。图 3.4 对压力如何被感知，以及随后的反应如何被个体差异性所修正的方法提供了一个说明。这种模式提出了四种与压力相联系的重要特征。

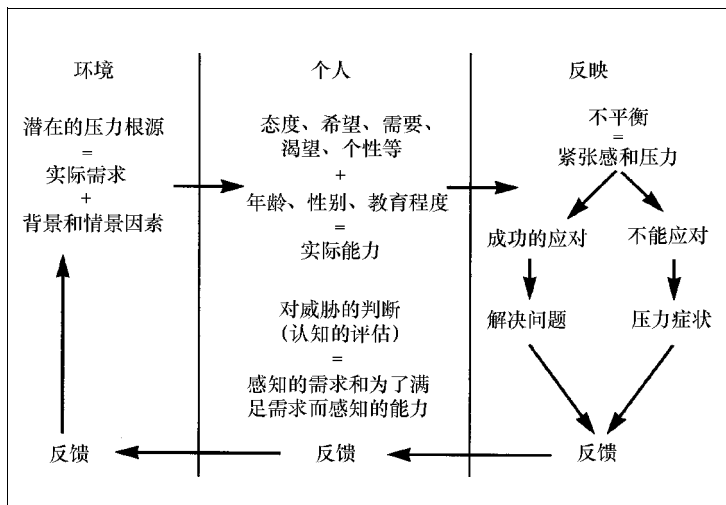


图 3.4 压力感知——压力模式的可选择物

1. 认知的评估：压力被视做一种主观的体验，这种体验视情景或对事件的感知而定。也就是说，“压力存在于对环境的认识中”（拉扎勒斯，1996 年）。就像莎士比亚在《哈姆雷特》中写的那样，“没有什么事情是好的或坏的，而在于你认为它如何”。

2. 体验：情景或事件被感知的方法，它取决于对环境、对事件的先前经历、学习、教育和培训（即个人的实际能力）的熟悉程度。与此相关的是，在处理原先场合的需要时成功或失败的概念。因此，条件作用是压力交互模式的重要组成部分。

3. 需求：压力或需求是实际需求、感知到的需求，实际能力是为了满足这种需求而感知到的能力的产物。需要、渴望和激励的直接程度，都将影响感知某个需求的方法。

4. 人际关系之间的影响：除非在社会真空中，否则我们就一定会感知到压力的潜在根源。其他人或工作同事的在场或不在场，都将影响我们的压力感知。因此，背景和情景因素将影响压力的主观体验、我们的反应，以及我们将采取的应对行为。他人的在场或不在场，都能够产生出积极的和消极的影响。例如，工作同事在场，会成为我们分心、恼怒或不希望的激励的诱因。相反，工作同事的在场，也能为我们提供有助于促进信心和自尊的团队支持，提供价值观的确认和个人身份及自我价值的意识。通过向他人学习和增强认识的过程，我们还可以获得对潜在后果的理解。

5. 压力的状态：这一点被认为是感知的“需求”和一个人满足这种需求的能力之间的不平衡或不匹配。后续过程

是应对过程和运用应对战略所产生的后果。因此，这种压力模式就特别强调在所有层面上进行反馈的重要性。成功地应对能够修复任何不平衡，而不成功的应对则会导致多种压力症状的表现形式，例如，也许要么采用“接连不断地吸烟”、“需要喝酒”、“服安眠药”等不适当的应对战略形式，暴露出短期压力表现形式；要么暴露出心脏病、某些类型的癌症或溃疡等压力的长期影响形式。显而易见，承受压力的短期措施和不适当的应对战略也是导致这些长期疾病的因果关系链上的重要一环（例如，吸烟和肺癌之间的联系）。因此，应对压力根源的方法最终可能成为压力本身产生的根源！

在这种压力模式中，工作中的事故可能既是压力的短期表现形式，也是长期表现形式（对行为都具有直接和间接的影响）。麦格拉（1976 年）宣称，压力的根源必须被个人感知和说明。能够认识到成功地应对压力的潜在结果，也许比获得生活在一个不变的情景中所期待的结果更令人渴望，这一点非常重要。例如，一个选择使用辩解作为应付策略的人（也许这是一种“逃离现实”的方式），会把这种短期和直接的反应视为比试图改变需求代价更小的、或者个人更渴望的途径。当然，也许他们根本就不可能在相关的个人层面上实际地改变这个需求。例如，如果一个人被迫一直上夜班，是因为他找不到适合他可选择的工作。

总结如下：如果你接受“可选择的压力模式”的观点，即工作情景不是天生就具有压力，而是具有潜在的压力，那么，考虑如下几点很有必要：

—— 压力的根源；

- 压力反应的缓冲器；
- 压力的表现形式。

为了理解压力，“个人环境适配性”方法被认为是压力交互模式的一个例证（弗伦奇，1973 年；库珀，1981 年）。该方法根据对不同工作条件的渴望和实际存在的层面，对个人与环境的“适配性”进行评估。这种模式的主要缺点在于，它以静态的方式推断某些情景，而在现实中，人们对压力的反应是一个动态的过程。不过，在某些个性特征相对稳定的条件下，这个模式还是有用的。例如，康氏等人（1964 年）发现，性格内向的人在处于角色冲突的压力下时，普遍具有减少与他人接触的倾向，他们这时显示出来的极端独立性会更深地激怒工作中的同事。角色承担者为了试图定义角色而增加自己的努力，从而加大人与人之间关系的紧张感。这意味着性格内向的人采取的防御性退让应对战略最终是与环境不适配的。对内向性格的人和外向性格的人之间这种差异性的理解，有助于避免潜在压力造成人际关系冲突。康氏等人还注意到，“刚性的”个性类型具有避免冲突的倾向。他们依赖强制性的工作习惯，当面对威胁时，他们表现出对权威人物的更大依存性。然而，“弹性的”个性更可能通过遵守工作需求和寻求同事及下属的支持来应对冲突的情景，他们的这种顺从策略会导致工作的超负荷问题。同样，依靠同事和下属的做法无助于解决压力诱因情景，因为在组织中，构建工作期待的经常是上司或老板，而这些工作期待恰恰是压力的根源。因此，“刚性”和“弹性”的个性类型在应对工作场所中的压力时会产生完全不同的问题，一些人也许最终会比另一些人更适合某些工作环境。

压力——神话、现实还是替罪羊？

我们已经看到，为了试图深化对工作压力性质的理解，我们已经介绍了一些不同的模式。最后我们要介绍“交互作用的压力模式”，它可以说明这一概念的复杂性。因为，在现实中，这些模式依然具有使问题过于简单化的倾向，使压力问题研究在一定的范围内似乎变得越来越琐碎。舒勒（1980年）曾经指出：“（压力研究）太多地纠缠于现象，太痴迷于调查。”但是，这个中肯的评论并没能阻止人们对工作压力这个题目产生兴趣。然而，即使是舒勒所期待的高水平的研究兴趣和研究成果，也并非总是积极的。事实上，“压力”一词的不正确使用非常普遍，它现在几乎可交替地被用于所涉及的任何状态或条件中，以及任何一个症状或状态的原因中。因此在讨论时，就需要对“压力”一词的含义和准确定义进行解析，如果的确存在着这种含义和准确定义的话。我们已经发出呼吁，不应该如此滥用“压力”一词！“压力”这个词有时完全应该被“压迫感”和“紧张感”所代替，以便更准确地描述我们的感觉、情绪或情景。外行似乎非常渴望识别压力的概念，而且拥有知道更多知识的欲望。这种需要被新闻媒体炒作得太急切了。毫无疑问，某些人希望从“遭受工作压力”中获得立竿见影的利益。

这一情景向我们提出了另一个有效管理压力的问题，因为在这种情景中，压力经常被错误地当做引起所有疾病的罪魁祸首。还不止于此，现在，压力又被我们视为所有问题的根源。压力已经成为一只“替罪羊”，这无疑是对它的曲解。我们中许多人长期以来一直把压力视为完全消极的东

西，甚至于把所有问题都归罪于压力，拒绝承认存在着其他引发问题的原因。这种观点的盛行可能对工作环境中的压力管理带来伤害，因为这种观点与“不作为”同义。它带来的一个后果是，员工将更倾向于隐瞒自己工作中的问题和健康条件，直到他们完全成为压力的受害者。因为，他们真正需要的东西是，鼓励他们主动地、积极地去尝试管理现代生活和现代工作中不可避免的紧张感和压迫感。

因此，我们应当承认和接受“并非所有的压力都是坏事”的观点，这非常重要。公认的“压力研究之父”汉斯·塞利亚说，只有一种人没有压力，那就是死人。塞利亚的意思是，压力是人类生存的一个不可避免的组成部分，因此，必须被视为“成长和发展的激励……它是挑战和变化，是生活中的调味品”。汉斯·塞利亚用“压力”一词来描述紧张系统中的激励状态。他认为，压力是感觉神经紧张系统中的任何刺激物，是对引发压力的事件或需求的反应。当感知的需求（即刺激物）与我们满足这种需求的感知能力之间出现不平衡时，我们将体验到一种压力状态（即忧伤或压迫感）。因此，当我们感觉自己对某种情景失控，或者当我们感觉不能应付某个事件时，压力就成为一种我们不想要的压迫感。它是一种表现形式。“在旁观者的眼里”，它是一种个人的主观体验。对这种观点的理解解释了为什么在相同的情景中，一个人可能产生很高的压力感，而另一个人则似乎非常顺利地获得了成功。

在现代组织生活中，我们很可能还无法采取传统的压力反应的自然形式和表达方式，因为面对现代工作环境，我们既不能“对抗”，也不能“逃避”。在面对压力时，我们在生理上已经预先准备好了不适当的行动，工作的久坐性质进

一步加剧了这一问题。在第一场合中，尽管我们对压力的反应是生理性的，但是同时，也会发生复杂的情绪反应和行为反应。这些反应会导致潜在的危害健康的后果。理解压力在这些条件中的性质，有助于我们对压力进行积极的和前瞻性的思考，而不是一味地采取防御性的、自我责备的态度。它还意味着，我们每一个人，在我们生活的每一个阶段中，都可能非常容易地受到压力的侵袭。

应对压力的适当方式及不适当方式

由于伤害的后果是由对压力的管理不善造成的，而不是压力本身造成的，因此，我们需要以一种积极主动的方式去管理潜在的压力情景。不要采用不适当的处理方式来解决压力问题，这一点非常重要。我们这样说的意思是，当我们面对压力时，我们必须避免：

1. 过多地吸烟和饮酒；
2. 依赖其他药物，比如镇定剂、安眠药、兴奋剂或咖啡因；
3. 在所有时间里都过于疲劳，以至于无法保证适当的社交和娱乐活动；
4. 因为感觉“对不住”自己而对饮食无节制，特别是对那些含糖量和脂肪量都很高，卡路里和营养价值却很低的食物；
5. 拖延……推迟对某一情景的处理，因为它具有威胁性或困难，这通常会导致这一情景不断恶化，造成更大的麻烦；
6. 对自己和他人变得容易恼怒、充满挑衅性，这是一个特别具有伤害性的策略，如果我们固执于“把自己的恼怒埋藏在心中”，当一种情景最后出现完全失控的局面，发

生重大爆发时，一个表面平静的“愤怒定时炸弹”就会因此而变得异常危险和不稳定，会导致不可挽回的伤害。

所有这些不适当的应对策略，都会使我们无法适当地处理压力问题。如果组织中存在着被认为或被贴上“无关者”标签的可能性，组织里的成员就不可能自告奋勇地站出来处理存在于组织中的问题。研究证据清楚地表明，管理不善的压力起源于工作场所或家庭里的某些条件和情景，这些压力对我们的业绩、健康、安乐和生活质量可能会带来负面的影响。

隐含在对当代压力表现形式的理解中的是这样一种假设：压力是一种主观体验，忧伤的后果和症状可能是身体的、心理的，或者行为的。这种假设意味着要确定它们之间的因果关系非常困难，因为压力和不健康之间的关系是复杂的。考虑的因素包括：

- 忧伤的起因。
- 反应压力和疾病的主观性。
- 不愿意接受某个情景，或者拒绝接受某个人的困境的真实原因。
- 当人们处于某种压力状态中时（即不舒服、焦虑、沮丧），会缺乏认识面对困难的能力。

这些正是压力问题难以得到辨别的根本原因的部分理由。

压力的定义

我们以提供一个适当的压力定义的方式，对压力的不同模式进行回顾。我们也许可以这样说，必须根据交互作用的过程模式来理解压力。它是一个动态的过程，在这个过程中，时间扮演着非常重要的角色。我们的定义显然来源于对普通词典中关于压力定义的查证；同时，还能够回溯到各类学校对压力机制和性质的理论思考和界定中。例如，在 17 世纪，压力（源于拉丁语）被用于指困苦、艰难、逆境或苦恼（《牛津小词典》，1933 年）。到 18 世纪和 19 世纪，压力一词的使用范围被扩大，一般指“过度紧张、压迫或强烈的作用”。这个表达已经包含了这样一种意思，即除了从人或一个人的器官和精神能量方面进行描述以外，还从物理学和工程学的原理上进行描述（欣克勒，1973 年）。在物理学的领域里，压力被用于说明一个物体对外部压迫作用的抵抗力。物理学的这个模式被社会科学家所采用。然而，正如考克斯（1985 年）指出的那样，把工程学意义上的压力定义类推于人，显然过于简单了。他说，“我们必须接受一些参与心理过程的观点，即它们是结果的媒介……压力必须被一个人感知和认识，而一台机器并不必认识作用于它的负荷和压力”。

最近出版的词典在给压力这个词定义时，把它与疾病实际地联系起来。例如，《简明牛津词典》，1984 年的新版本把“压力”解释为：“……经理所遭受的损害等；遭受持续的压力。”医学词典在解释压力的定义时，包括了压力的反应方式和刺激方式二者。例如，Steadman's Medical Dictiona-

ry, (1982 年, 第 24 版) 中是这样解释的:

1. 压力是动物躯体对有害的自然状态、传染, 以及可能会破坏它的正常物理平衡的各种不同反常状态的反应。

2. 压力是建立在躯体中作为一种表面的应用力量的结果的抵抗力。

3. 在心理学方面, 压力是身体或心理的刺激因素, 当一个人受到冲击时产生出紧张或不平衡。

《医学、护理及健康百科全书和字典》(米勒和基恩, 1978 年) 对压力的解释是:

由相反的外部作用, 包括伤害和防卫, 引起的所有非特殊生物学的现象。压力可能是生理的, 也可能是心理的, 或者二者兼有。正像桥梁的结构能够调节某些物理的压力一样, 人的身体和精神在正常情况下也能适应新情景中的压力。然而, 这种能力具有一定的局限性, 超过一定限度, 持续的压力就可能使人导致精神崩溃, 尽管这种限制因人而异……例如, 消化器官方面的溃疡使人可能是那些具有易于溃疡体质的人在应对真实的或紧急的压力时产生的持续神经紧张所致。

然而, 在我们的压力概念中, 人与环境的适配模式还认为, “负荷不足”与负荷过重同样是压力的诱因。利瓦伊(1987 年) 对这一现象进行了思考, 当他把压力描述为“低劣的适配性”时他认为, “(压力是由于) 环境机会和需求之间, 个人需要和能力、期待以及由此产生的行为之间的交互作用的不协调, 或称为不适配性。当适配性很差时, 当需要得不到满足时, 或者当能力超过或不足以负担时, 有机体

就会发挥不同的致病机制作用。这些致病机制作用是认知的、情绪的、行为的和/或生理的，处于一定强度的条件下。它们可能频繁地或持续地成为疾病的前兆”。这一定义与当代压力研究的交互作用方法相吻合。在利瓦伊的定义中，隐含着这样一种观点，压力具有积极和消极两种结果。即压力会成为成长、发展和适应的原动力；它是挑战和变化……是生活的调味品。

因此，我们有必要区分“忧伤”的后果和导致忧伤的压力诱因（即积极的压力反应）之间的差异，因为压力是不可避免的，忧伤却不是不可避免的（奎克夫妇，1984年）。这一点在工作环境中尤其重要。比荷和纽曼（1978年）承认这一点，并为我们提供了最基本的工作压力定义：

……在工作情景中，与工作相关的因素与员工互相作用，改变了（即瓦解或加强）他或她的心理和生理条件，致使这个人（及精神或躯体）被迫背离正常的功能。这一定义还适用于定义我们所说的“员工健康”；也就是说一个人的精神和生理条件。我们所说的健康是最广泛意义上的——完全连续统一体，从各个方面都处于最佳的状态，从精神、生理健康到死亡。注意，我们不排除压力对健康可能产生有益作用的观点（第670页）。

在我们回顾第四章中各种不同的压力根源以前，认识和了解变化是如何以及为什么是压力的重要和普遍的根源是大有裨益的。我们应该从这个角度对它进行思考，因为它对组织生活具有重要影响，并对其他所有种类的压力诱因都具有一定影响。

变化是压力的根源

研究证据指出，广泛的工作场所条件会导致出与广泛的生理和心理不健康问题密切联系的压力、紧张感或压迫感。然而，对工作中的许多人来说，工作环境的变化性质是压力和压迫感的有效根源。如果我们准备保持健康和高生产效率，我们就必须以积极的方式对工作中的压力加以管理。显然，持续的变化已经成为 20 世纪 90 年代组织生活中主导性题目，这种情形似乎可能一直要维持到 21 世纪。我们在竭力满足与可预言的生活事件变化相联系的需求的同时，还必须继续无休止地重新改造我们的工作结构和环境，并把它们深深地嵌入到社会不断变化的性质中。

变化带来了进步，改善了我们的生活质量，使我们不至于厌倦激励和多样性。因此，我们希望所有的变化使我们更好，而不是更糟。我们的工作环境似乎已经变成一个快速的、间断变化的世界，它要求我们生活在一个短暂和临时的状态中。这一情景具有潜在的伤害性，因为我们必须不断地去适应外部环境的刺激，不断地为此耗费大量精力。在这个意义上说，“变化”成为强大的压力诱因，因为它使“适应”成为一种必要，而不论它被感知为消极体验，还是积极体验。不管我们是欢迎变化、害怕变化，还是积极地试图抵制变化，我们实际上都在“适应变化”，并调整为适应变化所要求的能量（塞利亚，1956 年）。塞缪尔·约翰逊引用理查德·胡克的话说，“没有不方便，就不会发生变化，即使是从不好到好”。塞利亚认为，我们的能量资源不是无穷无尽的，因此，系统的崩溃，无论是部分还是整体，都将最

终发生。根据塞利亚的观点，功能的损害和结构的变化全部或部分地与人们对刺激物，或者按他的描述，“激励因素”的适应性密切相关。长期处于一个持续的强烈的激励状态下，会导致身体的虚弱和垮掉，而这最终导致整个生理系统的衰竭、崩溃和最终的死亡。我们接受这一理论，我们完全同意汉斯·塞利亚关于只有死人才没有压力的论断！当然，我们没有必要去实际地尝试他的这个论断，而且很幸运，在我们活着的时候，没有这样的尝试机会。我们更愿意接受塞利亚的关于压力是“成长和发展的激励因素……是挑战和多样性……是生活中的调味品”的观点。

然而，我们太爱采用不适当的应对方式来处理变化中的需求了。也就是说，我们酗酒，是因为我们相信它能给予我们信息或者有助于我们睡眠或放松；我们喝大量很浓的咖啡，是为了满足工作中长时间没有休息的“提神”需要；我们吸烟，以便放松我们的神经；我们找一个地方大吃一顿，因为我们在面对时间的压力时不知不觉地产生了这种欲望；我们使用各种不同类型的药片和药剂，以确保自己能够睡着，或者使自己“兴奋”；我们吃许多“方便”食品，特别是那些含糖量和脂肪都很高却没有什么营养价值的食品。这些压力应对形式使我们根本无法从根本上满足处理变化的需求，它们本身实际地成为压力的根源，其中一些应对形式如果长期采用会成瘾，使问题更加恶化。

一些研究证明，员工对组织重建的反应表现出消极态度，它们包括，“烦恼”、“不确定感”、“工作不安全感”、“公司中出现工作满意度、组织责任心和信任的下降趋势”，以及“员工流露出强烈的保持现状的意愿”（谢维吉和德尼斯，1991年）。“变化就在我们身边蹒跚”是一句古老的格

言，它的原理深深地渗透进我们的生活中（库珀和伊克尔，1988 年）。它表明，作为压力根源之一的“变化”是现代生活和工作中一个不可避免的组成部分。除非我们能有效地管理工作场所中这些形式的压力，否则，它就会对员工和组织产生出负面的、高成本的后果。在第四章里，我们将讨论渗透进组织生活并成为压力根源的“变化”的方式。

4. 理解压力的性质：组织的热点

在第三章中阐述的压力交互作用模式，有三个独立的问题需要我们辨别、测量和理解，它们是：

1. 存在于环境中的压力的根源（即压力诱因）；
2. 压力反应的缓和剂或调节质（即形成对压力做出反应的个体性差异）；
3. 压力根源的后果或表现形式。

在第一章和第二章里，我们已经讨论了压力可能产生的后果或症状。

这些后果和症状既是个人的，也是组织的。压力反应的缓和剂或调节质问题在第六章里讨论，在那里，我们将阐述进行压力审查或风险评估的过程。在这一章里，我们主要讨论潜在的压力根源，或者说“压力诱因”，它们包括我们在当代组织里辨别出来的“热点”问题。由于对压力性质的理解是组织采取的压力管理方法的重要组成部分，因此，我们有必要识别和测量工作场所中主要的压力根源。

由库珀和马歇尔（1978年）提出来的压力模式认为，我们能够把压力的根源分为六种不同的压力诱因类型（见图4.1）。我们将运用这一框架来剖析工作场所中的“压力热点”，它们包括：

- 工作本身的压力：这些压力诱因是工作本身固有的，

包括工作量情况、体力劳动环境、工作小时、决策范围，等等。

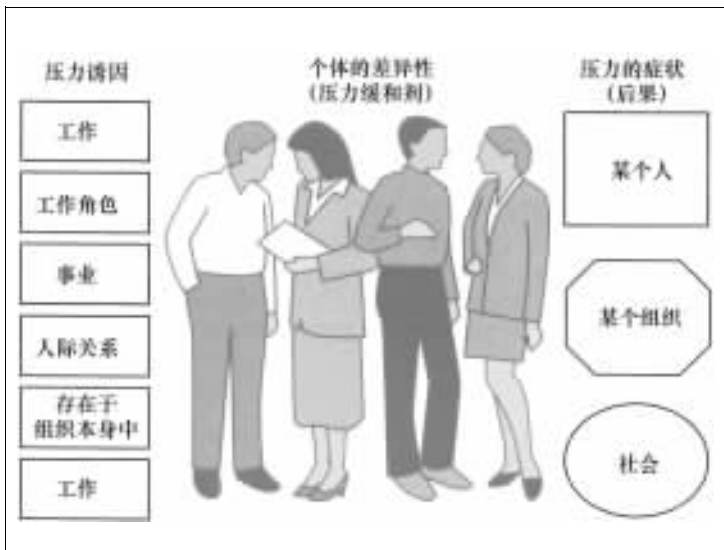


图 4.1 压力的范围

- 角色基本的压力：包括角色冲突、角色不明确和工作责任这样一些压力诱因。

- 由于工作中与他人的人际关系的变化性质形成的压力：它的范围可以扩展到与经理、与上司、与下属及与同事之间的所有工作环境中的人际关系。

- 事业压力：与个人事业发展、晋升机会的缺乏，以及工作不安全感等密切相关。

- 与组织的构架和氛围相关的压力：包括组织的文化和

政治的性质、对行为的强制性约束和限制，以及归属感等。从本质上说，它指的是“存在于组织本身中”的那些无形的东西。

● 与家庭和工作的分界面相关的压力诱因：包括忠诚度的冲突；逃离一个环境到另一个环境的需求；生活中发生的事件和生活危机等。

热点：工作本身的压力

毫无疑问，工作环境中的关键压力诱因“热点”主要指：“工作负荷过重”、需要长时间工作、雇佣形式的改变，以及电子计算机技术的飞速发展（在第五章中将对此进行讨论）等问题。这些压力产生于耗竭体力的劳动需求中，产生于噪音、振动、极端的温度、过强或过弱的光线，以及恶劣的卫生状况的工作环境中，它们都是导致压力的潜在诱因。在下面的章节里，首先讨论当代组织中压力诱因的“热点”问题，然后讨论工作环境中的身体需求问题。

压力和工作负荷

在我们讨论工作负荷过重的问题以前，有必要进一步明确这样一个观点：工作负荷过重和过轻，都是工作场所中潜在的压力根源。根据汉斯·塞利亚的观点，最佳的业绩需要一定程度的刺激。在这种刺激达到“最佳”状态时，我们可能感觉到创造性、心灵的平静和把工作做好的高动机。当激励的程度超过了能够满足我们需求的能力范围，我们就会体验到“燃烬”、精疲力竭和行将崩溃的感觉。我们可以根据一个简单的“负荷不足/负荷过重”互相转化的倒“U”

型模式，来对这种现象进行解释（见图 4.2）。之所以要强调负荷不足也是压力的问题，是因为我们认为，如果我们无法感觉到工作的挑战或刺激，或者不相信我们的贡献是有价值的，我们就可能体验到冷漠、厌倦、低落的士气，以及自我价值缺乏的感觉。这样的人最后很可能因为抱怨对“工作感到厌倦”，而不是感到身体不适，“用他们的脚投票”——而远离工作。

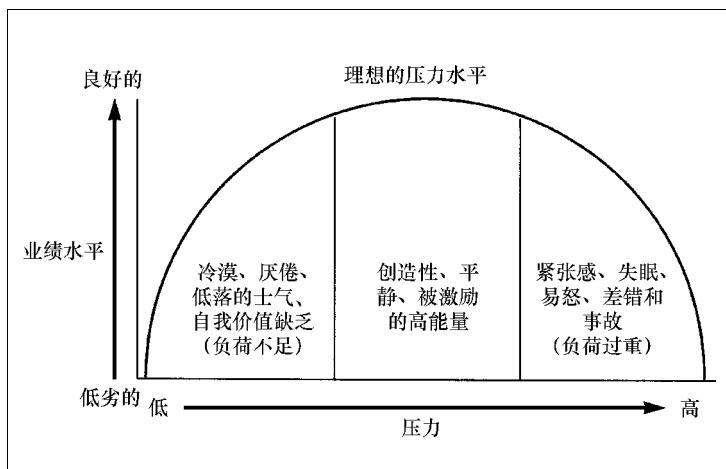


图 4.2 压力：工作负荷过重/负荷不足与业绩和健康之间的关系

关于工作负荷问题，还必须在“质的”负荷与不同的“量的”负荷之间做出区别。在一段特定的时期里，需要员工完成的任务太多或太少时，就会发生“量的”负荷过重或负荷不足的问题。当个人感觉能够或者不能够利用技能、能力或者潜在的人力去完成指定的任务时，就会发生“质的”

负荷过重或负荷不足的问题（弗伦奇和卡普兰，1973 年）。员工无法控制的不规律的工作流量，会导致工作负荷过重或负荷不足。这一问题并非仅仅局限于装配线上的员工，许多职业都会由于气候条件、季节性变化和市场波动等因素而遇到这样的压力。某些职业，比如空中交通管制员、消防员、救护服务，以及飞行员在发生突发事件和危机时，必须迅速采取行动，他们面对的压力情况也属于这一类型的问题。

量的负荷过重

不同的研究表明，生理和精神的负荷过重都是工作场所中压力的潜在根源。为了在限期内完成任务造成的时间压力，也是一个独立的压力根源。而且随着最后期限的不断临近，压力水平会不断增加。弗伦奇和卡普兰（1973 年）观察到，目标、量的工作负荷过重与吸烟数量、冠心病和某些癌症的发病率等风险因素之间存在着某种联系。在对英国的税收稽查官员的调查中发现，量的和质的负荷过重，二者都能准确地预报出焦虑和沮丧水平的波动（库珀和罗登，1985 年）。许多蓝领员工感到负荷过重，因为工作的速率太快了。工作的速率已经被证明是这一职业群体中影响健康的重大因素之一，特别是当员工不能控制工作速度时（弗兰肯豪斯和约翰森，1986 年）。玛格利斯等人（1974 年）从一项对美国全国范围进行的调查中发现，量的负荷过重与处于压力下产生的症状或表现的数量密切相关。这些症状包括不良的工作动机、低下的自尊、缺勤，酗酒和寻求逃避，以及缺乏对雇主建议的热情。

量的负荷不足

无所事事也足以影响心理健康。正如图 4.2 表明，负荷不足被形象地比喻为“生锈”，它导致厌倦和冷漠。作为长

期工作量负荷不足的结果，人们会因为没有什么事情可做而感到无聊、松懈和懒散，而日常工作中的厌倦很可能会导致疏忽大意。如果员工在面对紧急情况时不能适当地做出反应，这是一种非常严重的潜在危险（戴维逊和弗洛，1980年）。这种激励的缺乏在夜间也许更危险，因为这时人必须适应睡眠状态的生理变化，而不能在工作中保持足够的警觉（波尔顿，1978年）。研究证明，工作负荷不足是起重工的压力压力的一个重大根源。厌倦和挑战的缺乏，这二者导致了这一群体中普遍存在的工作不满、焦虑和沮丧等现象，它们是压力的重要预报标志（库珀和凯利，1984年）。

质的负荷过重

有足够的证据表明，质的负荷过重是压力的根源之一，它与白领员工中自尊水平低下有关。然而，质的负荷过重也可能被那些提升到管理职位上对业绩进行监管、而他们并不具备管理他人经验的蓝领员工所体验。组织经常运用这种提拔的方式作为对优秀的、可靠的员工的奖励。而不考虑他们是否适合这个职位。当这些优秀的员工处于一个自己不熟悉的职位上时，他们必然面对相当大的压力，因为他们缺乏在新职位从事管理工作的技能。研究显示，许多曾经有过这种经历的人都报告说，对他们来说，出于管理的需要，对以前的同事采取规训惩戒措施是一种压力特别大的痛苦体验。

质的负荷不足

与研究报告中质的负荷过重的情况相比，质的负荷不足似乎是更普通、更危险的压力根源，因为这种情形往往意味着，组织没有为个人提供施展他们已有技能和能力的机会，或者说，没有为他们提供个人发展潜能的机会。处在这种状况中的个人可能不仅仅感觉到自己没有任何成就，没有办法

去表现自己的才智，而且会感到自己受到冷遇，毫无发展前途，逐渐开始“生锈”。然而，这种情景仅仅在个人的需要和期待没有得到满足的情况下，才被感知为压力的根源，记住这一点很重要。例如，研究证明，刚毕业的新手可能会遭受质的负荷不足，如果他们带着很高而不太现实的期望值开始他们的全日制工作的话。这种压力很快会发展成为对工作的不满和低下的工作动机（霍尔，1976年）。许多处于这种情景中的人，会很快地跳槽到其他看上去能够为他们提供在工作中寻求的那些东西的组织去。不切实际的工作预期是这种压力的主要原因。从组织招聘人员和内部培训的费用角度上看，它对组织是高代价的；它对个人也是高代价的，因为它会在事业的起点上为个人的心灵留下不良体验的伤疤。

尤德利斯（1981年，引自“国际员工组织（ILO）”，1986年）认为，质的负荷过重与工作不满、紧张和低自尊之间存在着密切的联系，而量的负荷不足与不满、沮丧、愤怒和心理抱怨之间存在着联系。缺乏刺激，技能未得到充分利用，以及厌倦的消极状态，生动地刻画出了许多蓝领职业者处于这种情形下所表现出来的特点。本扬和布莱克本（1972年）报告说，在包装线上干活的员工中，普遍存在厌倦的紧张感。员工说，他们的工作没能为他们提供任何成就感或满意的意义。被动的、低技能需求的、缺乏多样性的、重复的以及低决策范围因素的工作，使他们感到巨大的工作压力。这些因素消极地影响着工作场所以外的生活（伽德尔，1976年，引自“国际员工组织”，1986年），而缺乏刺激的懈怠生活很容易导致危险。例如，克里奥特等人（1979年）发现，在电器装配员工中，惰性现象非常普遍（通过电子摄像在全天时间里持续的监控获得数据）。他们

观察到，员工有规律地出现近似短暂昏睡的现象，这种现象是这些员工体验到的厌倦和厌烦的典型表现形式。事实上，他们一边在工作，另一边却在“睁开眼睛昏睡”。

导致工业自动化不断提升的新技术促成了工作的简单化。作为自动化的结果，重复的、简单的、短循环期的工作会导致工作中的质的负荷不足（这一点将在第5章关于“新技术”的影响中进一步讨论）。尽管高速度的、令人兴奋的工作是充满压力的，但是，单调无趣的工作对个人的生理和心理同样是有危害的（考恩豪斯，1965年）。研究已经证明了在传送带上工作的员工中存在大范围的心绞痛现象。不过，对这种类型的工作场所压力的研究里得出的结果并不是非常清晰的。例如，奥布赖恩等人（1979年）发现，护士的心率对情绪压力非常敏感，而从事繁重的体力劳动和活动的汽车装配线上的员工也具有同样的反应（经过员工同意，在工作中通过“连线”对他们的心跳和血压进行监控）。然而，萨尔文迪和奈特（1983年）同样通过使用“连线”监控血压方式的研究却证明，与那些可以由自己控制工作速率条件下工作的员工相比，在自动化机器速率工作条件下工作的产业员工，并没有表现出任何更大的压力反应。

工作负荷过重

因此，对我们中大多数人而言，工作中的重大变化显然是与“工作量”和施加给我们每一个人的需求水平相关的。它通常意味着员工有太多而不是太少的工作要完成，尽管，像我们已经注意到的那样，过多和过少这二者都是压力的潜在根源。为了持续地满足国内和国外市场不断加大的竞争力需要，许多组织以快速的技术发展为目标，采用了一系列“最新型的、削减人手的，或者合理精简的”改进措施。因

此，现在更少的员工从事更多的工作就成为可能。高规格的工作量需求，成为许多在当代组织里工作的人普遍面对的问题。

员工必须在限定的时间里完成如此多的工作任务，不切实际的时间期限压力导致员工超长时间工作；他们肩负的生产需求和责任不断增加；由其他人或者机器控制的工作速率变得更快；工作的难度加大；可利用资源缺乏或分配不均；加上工作需求中的高峰和低谷现象的影响，所有这些都引发导致压力的不确定性。

西格利斯特（1997 年）指出，为了辨别工作中压力体验的“有毒的”组成部分，需要明确压力理论的概念。为了理解对压力的反应，我们需要考虑工作特征和个人之间的相互作用，应用压力的相互作用模式。例如，由卡拉塞克和泰乌雷尔（1990 年）提出来的“工作压力的需求控制模式”认为，我们只有在同时考虑个人对工作场所的“控制”的感知时，才能够理解人们对工作需求的真实反应。根据这一模式，高工作需求和低工作控制（工作中的低决策范围；低技能判断力）的组合效应，创造出周期性发生的消极情绪和相关的生理压力反应，从长期观点上看，这些压力反应对健康会造成负面影响，包括引发心脑血管系统的疾病（西格利斯特，1997 年）。而从工作同事和上司那里得到的社交支持，则有利于缓和工作需求和工作控制的负面影响。

由西格利斯特（1997 年）提出来的“努力与回报不平衡模式”，为人们提供了另一种解释个人如何应对工作需求的模式。这一观点声称，根据人应对需求的不同方式，同样类型的任务也许产生出非常不同的心理和生理反应。这个模式定义了高水平的努力的两个来源，即外在的努力更依赖于

需求和义务，内在的努力更依赖于个人动机。西格利斯特说：

压力体验与缺乏适当回报导致出来的高压相关，无论这些回报涉及的是尊重、金钱、事业机会、工作安全感或其他什么东西。有需求但缺乏稳定性的工作，高水平的完成却不能提供晋升的前途，或者获得的是一个与他的努力或资格不对称的工资，（这些）都是工作中“有毒的”心理体验的例证，这种体验对心脑血管健康产生负面影响。

西格利斯特认为，今天的工作应该由“心理测量学”而不是身体需求来定义。心理的负荷过重和负荷不足、合理化工作产生出来的压力和工作不安全感，以及强加给员工的工作机动性，这些是现代工业中最常见的压力根源。

超长时间工作

由新技术和市场全球化压力催化的人员削减活动，已经刺激了劳动力市场更弹性的需要。新的雇佣形式除了创造出工作的超负荷情况和超长时间工作以外，它本身已经构成劳动的潜在压力根源。为了使劳动力市场能够从法律和其他制约中解脱出来，创造和引进了各种不同类型的改革，鼓励雇主在雇佣员工时采用创造竞争经济所需要的弹性雇佣方式。这样的雇佣方式一方面肯定会导致失业率的部分上升，而另一方面使就业人员的工作时间超长问题日益突出。后者影响的重要性绝不亚于前者。欣普森（1998 年）认为，在英国，关于员工工作时间的增加问题，可以部分地解释为组织对数字弹性的重视，雇主为了应对情况发生变化的需要，经常对工作时间和雇佣员工的人数做出调整 and 改变。根据比特森

(1995 年) 的观点, 这种做法促进了双重劳动雇佣形式的发展。这种劳动雇佣形式一般被划分为固定员工和非固定员工相结合的雇佣形式, 它指的是一个由不断增加超负荷工作的小“核心”员工圈, 加上一个由“外围”临时员工组成的雇佣形式, 外层的员工是各种不同类型的临时合同工, 根据不同项目的需要而短期雇佣。这些人的工作任期几乎没有什么安全性可言, 随时可能卷铺盖走人。而那些拥有“固定”工作的核心员工, 面对的则是超负荷劳动和担心失去工作的压力! 超长时间工作的需要是工作负荷过重结构上重要的一环。

在正常的工作日中要完成如此多的工作量(量的负荷), 这种情况产生出超长时间工作的需要。这包括有补贴的加班和没有补贴的加班。同样, 那些竭尽全力完成难度很大的工作任务(质的负荷)的员工, 也可能要加班加点才能结束每天的工作, 因为他们为了达到工作要求的满意标准, 不得不花费更多的时间。工作负荷过重导致的超长时间工作, 往往使人产生压迫感(库珀等人, 1982 年)、指向不明的抱怨(麦克考尔, 1988 年)和疲惫等(欧洛, 1991 年)。此外, 超长时间工作的需要与低劣的生活方式和习惯密切相关, 例如, 过量吸烟、酗酒、暴饮暴食和缺乏体育锻炼(丸山等人, 1995 年)。这些行为本身就足以导致健康问题。因此, 超长时间工作与不健康之间的因果关系问题的联系, 一直是一个有争议的问题, 也是人们较多注意的话题。下面这些研究成果提出的一些数据也许可以说明其中的一些观点:

1. 布雷斯诺和比尤尔(1960 年)报告了工作小时的数量和冠心病(CHD)死亡率之间的关系。他们对美国 45 岁

以下的轻工业员工进行了研究，这些员工每周工作时间超过 48 个小时，与同一行业中那些每周工作 40 个小时或更少的人相比，平均每人拥有两次死于冠心病的危险。

2. 拉塞克和佐曼（1958 年）对 100 位年轻的冠心病患者进行了研究，他们中 25% 的人打两份工，40% 以上的人每周平均工作时间超过 60 个小时。

3. 上原（1991 年）调查了日本中年员工中与超长时间工作和职业压力相关的心脑血管疾病的发病率。调查的对象是 203 个遭受“karoshi”（即工作负荷过重引发的重病）伤害的日本家庭。在这些家庭中，196 位是男性，7 位是女性。他们的年龄在 21 岁~67 岁之间。死亡的原因为：123 人为心脏病发作，50 人为急性心力衰竭，27 人为心肌梗塞，4 人为大动脉破裂。上原发现，他们中有 2/3 的人经常超长时间工作。这还不包括白领员工额外出差和工作场所临时调动的需要。这些人中有 88 人（白领和蓝领员工）在致命的疾病发作前 24 个小时，曾经经历过与工作有关的情绪焦虑或兴奋、突然增加的工作负荷、突然出现的工作麻烦，或环境的变化等刺激。

4. 瓦尔德福格和科布（1954 年）对 46 位患有冠状动脉疾病的年轻男人进行了心理调查。为了比较 46 位冠状动脉疾病患者与控制组中 49 位样板之间的差异，采用了调查表和面谈两种形式。调查发现，50% 的患者报告说，他们经常超长时间工作，很少休假，在心脏病发作以前，他们处于极度的疲惫中。而在控制组里，只有 12% 的人有如此经历。

5. 塔尔博特、库珀和巴罗（1992 年）对创造性的氛围和感知到的压力之间的关系进行了调查，调查对象为 202 人，大多数的男性调查对象在同一个组织里工作，他们分别

来自组织中的所有层面，包括管理层。调查发现，随着压力水平的提高，创造性氛围不断恶化。也就是说，工作中固有的压力水平（包括超长时间工作和时间期限压力）与“观点时间”（即人们用于思考和描述新观点的时间数量）以及有利于增加机会的反应灵敏性的下降有联系。

6. 萨瑟兰和戴维逊（1993 年）发现，超长时间工作是英国建筑行业里 561 位现场经理的企业文化的一部分。来自于同年龄组的压力显然鼓励这些经理早来迟走。在这里人们普遍认为，一个经理是否能获得晋升的机会，以及获得一份更有利的雇佣合同，取决于他的工作时间的长短，以及在工作中显著的成绩和对公司的强烈义务的证明。研究观察到，这种行为形式对劳动力具有负面影响。那些在一个月时间里额外工作量超过 20 个小时的经理在参加健康和压力审计活动时，表现出更低劣的心理健康（沮丧），工作满意度出现重大恶化，同时，他们还对工作和家庭压力感到更多的疲惫。他们的报告反映，与那些每月超额工作不足 10 小时的经理相比，由于“模糊的角色、超负荷工作、人力资源问题、家庭与工作的分界面问题，以及人际关系的限制”，他们具有更高的压力水平。总之，这一职业群体平均每天的工作大约为 10.3 个小时，他们中只有 20% 的人说自己周末不工作。

研究报告指出，这一职业群体的健康严重透支，因此病假率很高。尽管在调查中对这一管理职业群体采集到的病假数据不多，但是在建筑施工现场经理中，有 46% 的人把自己的缺勤归咎于过去年月里累积下来的疾病；43% 的人缺勤两次，有 17% 的人缺勤三次。在因缺勤而总共损失的 1701 个工作日里，最多的人的缺勤日为 90 天，最少的人为 1 天

(人均均为 6.7 天)。我们还把他们的调查与另一项正在进行的研究项目进行了比较。这个研究项目以一个大型零售组织雇佣的经理为对象。我们对这家公司前几年发生的高达 59% 的缺勤率进行了观察，这些缺勤总共造成了 1815 个工作日的损失；平均每个经理损失 8.4 个工作日。

超长时间工作的需要还会产生另一个消极的后果，由于不得不把太多的时间用在工作上，个人几乎没有时间去营造社交关系。这意味着，从作为工作压力缓冲器的社交支持中获得的利益被减少。由于社交活动的减少，还可能在他们的人际关系中，比如说，与他们的配偶或同事的相处中，造成隔膜和紧张，因而在工作与家庭之间形成不必要的压力。

7. 库珀和萨瑟兰（1991 年）发现，遍及欧洲的高级和峰层管理人员（例如首席执行官）也同样经历了对他们的家庭和社交生活造成负面影响的“工作过剩”的问题。这项对 118 位首席执行官进行的调查发现，2/3 的人几乎每天要工作 12 个小时；一些人每天的工作甚至超过 16 个小时。几乎所有的人都在周末工作，因此，他们与家人度过的时间非常少。压力的最大根源是超负荷工作、时间和期限压力、与工作相关的出差和超长时间工作。许多首席执行官似乎已经认识到了他们生活方式中潜在的危险后果。25% 的人相信，他们正处于工作耗竭（体力和情绪的枯竭）的真实风险中。对调查做出回应的首席执行官中，超过 1/4 的人认为自己处在患上心脏病的高风险中（特别是那些年轻的首席执行官）。这个调查结果清楚地表明，这些人正在对自己的生活方式提出质疑，他们中许多人正在积极地思考停止“顶层的生活方式”的问题。

8. 最近对 21 位研究样板进行了关于工作时间对健康影

响的量的和质的研究，得出的结论是：压力的这种影响并不大，但是整个健康状况、生理和心理健康状况与工作小时之间有着意义重大的联系（斯帕克斯等人，1997年）。12项更深的研究定量分析支持上述观点。然而，工作类型对这些健康后果有着不同的影响。例如，超长时间工作对那些要求付出更多注意力或更具有竞争性的工作具有更大的影响。工作中一定量的体力活动似乎反而有助于保护员工的健康，使他们避免患上冠心病，尽管过多的体力活动需求会导致员工体力耗竭、身体受伤和不健康。

不过，必须认识到，某些人把超长时间工作视为心理的“避难所”，当做逃避家庭压力或者不愉快的人际关系的一种途径。我们已经说过，忧伤仅仅存在于当工作需求超过能力范围或者期待（真实的或感知的）无法得到满足时。我们也许在一定的期限内，决定接受一个具有压力的情景，因为我们可以从中“得到令人渴望的回报”。不幸的是，我们经常不能对真实的成本与回报进行正确的平衡，结果反而成为工作压力管理不善的受害者。

超长时间工作和它对身体健康的影响是一个久悬未决的问题。大量的研究一直把注意焦点集中在轮班制、超长时间工作对健康的消极影响上，集中在心血管疾病这样一类不良的健康后果上。而对超长时间工作对个人业绩、安全和精神不健康的影响则考虑的比较少。关于这方面的经验证据非常有限，但是它们依然表明，超长时间工作在这方面的有害影响必须成为那些通常需要员工长时间工作的组织重视和关心的问题（斯珀津等人，1997年）。

欧洲的许多国家一直在推行减少工作时间的运动。但是，在欧洲共同体成员国中，英国却是惟一在过去十年里每

周工作时间一直在上升的国家。不列颠地区员工每周平均工作时间为 44.7 个小时，与欧洲其他国家每周平均工作 30 ~ 40 个小时相比，是欧洲最高的（鲁贝丽等人，1995 年）。关于组织的工作时间的《欧洲指令》现在依然有效（《议会指令》93/104/EC）。这个指令的核心观点包括：在 24 小时里连续的例行休息时间不得少于 11 个小时；晚班员工在 24 小时里平均工作时间不得超过 8 个小时；每 7 天时间里必须有一个 35 小时的间断休息期（即 24 小时加 11 小时）；每年给予 4 个星期的假期；每周最长工作时间为 48 个小时。员工拥有拒绝每周超过 48 小时工作的权利，同时他也可以自愿选择加班。许多人现在对欧洲共同体指令规定的工作时间的限制依然感到不满。然而，我们似乎必须接受这样一个事实，这些限制在当前可能依然是最适当的。

经理中的超负荷工作

在上述研究报告中，有一些说明了超长时间工作的负面影响，它显示出那些以经理身份被雇佣在工作场所工作的人付出的代价。尽管所有的员工都一直在承受由于雇佣模式的变化影响造成的伤痛，但是，伍德（1989 年）认为，在面对相同的压力时，与一般员工不同，经理在这种影响中具有一种“双重身份”。从理论上说，他们可能具有固定雇佣合同，可以进入一个充满提升机会的内部劳动力市场；但是从实际情况看，他们经常面对被自己的组织解雇或事业前景受到限制的风险。由于作为员工中“核心”骨干的“双重身份”，使他们不得不承受因超长时间工作而恶化了的双重负担（辛普森，1998 年）。他们的工作小时一直在增加似乎出于两个重要的理由，这两个理由分别是：

1. 由于组织结构的改组、新技术的引进和关键人员的

流失，他们的工作量相对增加了。对身居管理职位的工作人员进行的研究指出，在管理构架的所有层面上，许多人经常超长时间工作，他们所面对的繁重的工作量、时间的压力、工作中的困难、规定的期限压力，以及可利用资源的缺乏或分配不均的情况正在不断增长（管理学会，1996 年；惠特利，1992 年）。“管理学会服务”的一项调查发现，在 1100 位接受调查的经理中，有 47% 的人报告说他们的工作量在过去一年里（1995 ~ 1996 年）大幅度增加了，大约有 2/3 的调查对象宣称，他们总是在整个星期为正常工作以外的事情加班。有一半的人把工作带回家去做，超过 2/5 的人总是在周末工作。这些管理人员中只有不到一半的人真实地期望继续这样工作，65% 的人感觉他们的职业和个人生活是不平衡的。不合理的工作任务期限和办公室制度被辨别为压力的重要根源（IMS：查尔斯沃思，1996 年）。斯卡斯和戈夫（1989 年）在他们的调查中也发现，大多数经理平均每周工作时间超过 50 个小时。那些在“国家健康服务”机构工作的人平均每周工作时间达到 56 个小时（IHSM 顾问，1994 年）。由瓦杰克曼（1996 年）的这项对 5 个跨国公司进行的调查报告说，超过 60% 的经理平均每周工作时间为 50 个小时，16% 的人每周工作超过 60 个小时。麦凯（1995 年）还观察到了企业大规模削减人员和组织结构改组与工作量、工作小时增加之间的联系。例如，由于公司的重大改组活动，不列颠电子通讯公司每周工作时间超过 46 个小时的员工数量，从 1991 年的 39% 增加到 1995 年的 51%（纽厄尔和欣普森，1996 年）。

2. 由于雇主不愿意承诺工作职位的稳定性，许多经理（以及他们的下属）出于对担心被裁减的反应，不得不更长

时间地留在办公室和车间里工作。他们认为，这种加班加点的行为被组织视为对组织和工作恪守义务的显性证明（斯卡斯和戈夫）。布罗克诺等人在 1993 年把这种行为描述为“幸存者”综合征，它对许多一直体验着组织改组和裁减的痛苦的管理者产生了极大的负面影响。幸存者综合征的特征包括高度的焦虑和低下的士气。根据克拉克（1994 年）的观点，担心成为被裁减对象的焦虑，会推动个人更勤奋地工作，因为他们希望被人们看见自己把更多的时间用在工作中。这意味着他们经常会提前来到办公室，干到夜间很晚才离开。“绝不要当第一个下班的人”已经成为他们颠扑不破的工作道德理念！我们引用一个已经实际形成的“早餐俱乐部”的管理者群为例子，它指的是那些通常在早上 7 点到达办公场地的“会员”们，边工作边吃带来的早餐。这种机能紊乱的后果被更多的人称为“表现主义”（库珀，1996 年，第 15 页）。它指的是，“在你必须呆在家里时去上班工作，除非因为你病得爬不起来了，或者因为你一直工作了很长时间已经枯竭得没有任何工作效力了。”雇佣顾问奥斯汀·克莱特（1994 年）做出的调查报告支持这一观点。他发现，超过 50% 的调查对象报告说，他们感到“表现主义”主流文化给自己增加的压力。同样，另外有 20% 的人也工作很长时间，他们加班加点的原因除了担心失去工作以外，主要是因为他们感到来自一线经理的直接压力。

在商学院任职的欣普森（1998 年）观察到，在接受调查的管理者中，超长工作时间主要由 3 个原因引起：

- 工作需要这样做：例如，由于临时性需要而强加给员工的突然工作时间，或者学习新技能或新方法的临时需要。

- 由于员工的流失或者由于持续地工作变化的需求，导致工作量和任务分配发生了较大的变化。

- 已经经历了改组压力的经理感到自己只有更长时间地坚守岗位，才能足以证明自己在尽力履行对工作的看得见的义务。辛普森还发现，这更可能是男性行为的特征，因为，男性员工比女性经理可能工作更长时间。

尽管身处管理位置上的人员处于由超长时间工作造成的压力之中，但是，蓝领和车间里的员工也同样承受着超长时间工作的压力，他们还要面对轮班工作形式带来的生理适应方面的问题，因为不管他们愿意与否，轮班工作形式是强加给他们的，而不是由他们自己选择的。

轮班

超长时间工作的需要并不仅限于从事组织管理工作的人。为了回应更快的服务和更多的产品的市场需求，许多组织实行了每天 24 小时连续运转的生产和服务模式。因此，在那些削减了人员的工作场所里，许多从事非管理工作的员工就需要从事轮班工作，除了额外的加班加点以外，每天分为早班、中班和夜班三个班次。企业这样做是为了使昂贵的新技术设备的使用寿命最大化，增加企业效益的需要。另一些公司因为企业经营性质而要求保持昼夜不停地开工。托夫勒（1970 年）在《未来震动》一书中把日益膨胀的工商业世界描述为“不知疲倦的蛇发女怪”。

研究对各种不同类型的轮班工作形式进行了定义。辛格（1985 年）报告了在欧洲存在的 487 种形式各异的轮班制度，包括永久的、连续的和轮流的形式，其中一些要求夜班工作。所谓“连续的”轮班形式，要求员工的工作班次在

周末不能停顿；而“间断的”轮班形式，仅仅要求员工在星期一到星期五期间以不同形式进行轮班工作。尽管一些人一直在一个永久的轮班形式中工作，例如，“永久的夜班”，但是大多数轮班工作形式是按一天的工作小时以流水作业的形式进行的。米勒（1992 年）报告说，美国劳动市场中有 2/3 的人以流水作业的方式工作。大量研究证据指出，轮班工作会给员工带来生理的、心理的和与业绩相关的后果。但是无论如何，这一趋势似乎还将继续下去。

许多组织，例如，制造业、石油勘探和生产业，以及医院和急救服务，长期以来一直采用 12 小时轮班制。这种工作制度延长了轮班的持续时间，使白班工作数量和晚班工作数量一样多。这种工作形式被称做“扁平的工作周”或“4/40 工作周”。一般来说，10 ~ 12 个小时轮班制是较为正常的，组织制定 4 个或 5 个轮班班次以满足这一程序。总之，这种工作模式的全年工作小时数量是相同的，甚至于会略微少一些。那些喜欢这种工作模式的人由此而得到更多的休闲时间，更长的周末休假。一些人说，“10 天的休息时间”似乎更适合他们的工作和生活安排。同样，威廉姆森等人 1994 年发现，把原先 8 小时但无规律的工作模式改变为 12 个小时有规律的轮班工作制，有利于改善电脑操作员的健康。

然而，许多员工认为，一次要工作 12 个小时，也许意味着他们经常要连续支付体力和脑力资源。一些证据表明，连续 12 小时的扁平工作周制度会导致更低的业绩。例如，罗萨等人 1989 年发现，与那些依然按过去 8 小时工作制上班的员工相比，实行 12 小时工作制的员工即使在为期 7 个月的新换班制度调整以后，他们工作业绩的下降和工作差错

的增多二者都达到了 187%。那些年纪较大、易于疲劳的员工，在扁平工作制度中显示出最多的痛苦，对这一工作方式显示出更少热情。一些研究认为，之所以对 12 小时扁平工作周产生如此多的抨击，是因为它的影响没有得到真正的理解。在众多的研究中，它们的结果是抵触对立的，其中一些表明这种工作制度改善了业绩和生产率，另一些则表明它们没有带来任何变化，还有一些甚至表明在这种工作制度中业绩和生产力都有所下降。而某些实例却证明，这种制度使安全业绩水平得到了改善（多斯等人，1998 年）。

一些人更喜欢扁平工作周制度，而另一些人则厌恶它！引进这一制度的人认为，在扁平工作制中，管理人员和车间员工二者都支持这一概念。然而，事实似乎不是这样。对一些人来说，从事任何形式的轮班工作制都是不能接受的。例如，对奥地利 880 位护士进行的研究表明，在 12 小时轮班制中工作的护士中，有 44% 的人对这种工作制度不满意。然而，在 8 小时轮班工作制中工作的护士中，同样有 47% 的人感到不满意！尽管在 8 小时轮班工作制中工作的护士认为自己的工作制度对紧张的影响不大，而那些在 12 小时轮班工作制中工作的人，则把自己的工作模式视为对“自由时间的潜在价值”的更高期待，但是，这两种轮班形式对护士们都没有太大的吸引力。

与 8 小时轮班制相比，12 小时轮班制也许对增加疲惫感和业绩下降的影响更大；然而，并非所有的研究都观察到了这种影响（达钦和史密斯，1992 年）。根据我们的经验，12 小时工作制为员工提供了“离开工作的延伸休息期（10 或 12 天）”，但是，休息和补充睡眠的必要时间经常被员工用于从事“第二职业”。他们经常从事自我雇佣工作或者那

些夜间的灰色职业。尽管对这些行为的存在，依然没有公开的文字揭露，但是它似乎是非常普遍的一种默认现象。出于明显的理由，员工们不希望承认这些业余的工作。因此，一些研究中观察到的疲惫影响可能不仅仅是合法工作造成的主要的、或者说惟一的原因。一些员工因为需要增加收入去找额外的工作，另一些人则是因为对 10 天或 12 天休息制度不满或感到无聊。他们的孩子都在上学，他们的伙伴整天都在上班，而这时他们却无所事事。不过，人们普遍认为，如果能够预先对一年的轮班休息时间做出计划，那肯定大有裨益，因为轮班工作计划通常是按年度制定的。这意味着，可以对工作班次进行安排和调换，以避免错失家庭或社交的重大聚会和活动。因此，主观上说，尽管研究明显证明 12 小时轮班工作制具有良好的纵向控制特征，但是它的整个前景是黯淡的。

证据表明，轮班工作是压力的有效根源。个人被要求用一天中本来应该睡眠的时间去从事工作活动。反过来，他们不得不尝试在每天需要保持活跃、兴奋和警觉的时间里去睡眠。人的睡眠、新陈代谢、温度和荷尔蒙的产生遵循着一个 24 小时循环，或者 24 小时生理周期规律。它由我们的生物钟控制，是我们身体内部的一个了不起的领跑者（多斯、桑德斯和坎贝尔，1998 年）。为了使我们的身体能够与 24 小时白昼和夜晚的循环周期保持一致，它们在身体内部环境中发挥着提示作用，它们被称做“给时者”（原文为德文 Zeitgeber，指调节生物钟的刺激——译者注，例如，昼夜循环的太阳光的刺激）。当我们从事夜班工作，把这些正常的秩序颠倒或打乱时，24 小时生理周期系统就会出现紊乱。这样，由于 24 小时生理周期规律的变化打乱了睡眠/觉醒循

环、身体温度和肾上腺素分泌周期，从而对从事轮班工作的人产生生物和情绪的影响。它会影响人体的温度、血糖浓度、新陈代谢速度和精神效率等神经生理的变化（蒙克和特帕斯，1985 年）。例如，科布和罗斯（1973 年）发现，在美国空军指挥塔里工作时，与那些不需要轮班工作的人员相比，空中交通管制员在 4 个时间段里会出现高血压、糖尿病、胃溃疡等病症。

打乱夜间睡眠规律会导致白天的疲惫和困乏，削弱人的动机和警觉性（赫勒索伊，1985 年；莫尔·爱德，1993 年）。在夜间，神经控制系统对警觉性产生作用，使它的睡眠趋势不断增加，活动能力不断减弱，一直持续到清晨时分。不管一个人是否睡了觉，这种情况在大约凌晨 2 点到早晨 7 点之间一定会发生（米勒，1992 年）。研究指出，上夜班的员工的业绩、生产力水平和效率非常容易下降（斯科特，1994 年）。研究认为，与白班相比，对夜班员工的工作能力范围的期待应该下降 5% ~ 10% 之间（伯尼特，1990 年）。

在对产业员工进行的一项调查中，拉维等人 1982 年发现，与那些从来不对睡眠状况发出抱怨的工作同事相比，那些对“睡眠”经常发出抱怨的员工更容易发生工作事故，在工作事故中有更多的病假。他们关于白天想睡觉的抱怨经常与组织对员工的年纪和该工作的体力要求的漠不关心有关。尽管人们都认为，白天想睡觉是呼吸紊乱症或嗜眠症的表现，但是，这种行为也许还反映出对压力的反应，是人们感到沮丧或肉体焦虑而表现出来的生理征兆。尽管在上正常白班的那些人中，我们也能观察到像沮丧和情绪不稳定这样一些心理问题，但是，在轮班工作制中工作的人，对这些心

理问题的体验程度可能更加深刻（莫尔·爱德，1993 年）。萨瑟兰和库珀（1991 年）发现，在海上石油或天然气开采平台上工作的人员，由于他们往往处于较长时间的“旅行”工作环境中（即连续多日地远离陆地工作），往往一干就是 14 天，而不是 7 天，因此与他们那些只在海上石油平台上工作 7 天的同行们相比，他们更多地述说对工作的不满，表现出更低劣的精神安乐水平。

由于从事夜班工作或轮班工作的人具有更低的警觉性、注意力更不专注、活力水平更低，困乏和疲惫程度更高，因此，这就不仅仅是他们个人是否处于风险中的问题。接受夜班员工服务的顾客和客户，也许同样要承受由于低劣业绩和高差错率造成的消极后果。在夜班里，那些必须对工作中部分监控信息做出反应的人，由于疲惫而使自己和同事处于高风险中。这些人包括重病特别护理护士和核电站的操作人员；或者那些在关键时刻需要更高度集中精力的人，比如说，在加工工厂里，那些在第一线使用具有潜在伤害危险的材料和化学制品的直接操作人员和维护人员。

蒙克和福卡德（1983 年）宣称，要成功地处理轮班工作问题，有三个因素必须加以考虑，它们是睡眠、社交和家庭生活，以及 24 小时生理周期规律。由于这三个因素是相互关联的，与其中一个因素有关的问题会抵消成功地发挥另一个因素的积极作用。从本质上说，班次设计必须以实现轮班工作制积极作用的最大化和消极影响的最小化为目标。一些人似乎能够比另一些人更有效地适应轮班工作制。例如，一些具有兴奋介质的人在适应轮班工作制方面，比一般人的忍受力要大得多。这种“兴奋介质”，使他们的生理节奏不容易受到畸变的攻击。对铁路员工的一项研究支持这一假

设。这些铁路员工上三周白班，然后上三周夜班。在他们上三周夜班期间，研究人员几乎没有观察到他们的肾上腺素分泌形式有什么调节。白天，当这些员工必须睡眠的时候，肾上腺素依然保持很高水平。甚至在三周夜班以后也没有观察到肾上腺素的重大调节。埃克斯迪特（1977 年）认为，白天较高的肾上腺素分泌是睡眠形式中断的根源。白天睡眠的持续时间和质量都与夜间睡眠截然不同（史密斯等人，1995 年）。这意味着，白天睡眠更脆弱和不稳定。许多上夜班的员工报告说，他们能够通过打一会瞌睡的方式来帮助自己补充睡眠不足。然而，“欠下的睡眠债”会在 7 天时间里累积起来，达到等于至少损失一个整夜睡眠的程度。事实上，米勒（1992 年）发现，在 1500 位取样调查的轮班工作的员工中，超过 55% 的人承认在一周里会在工作时睡着。埃克斯迪特（1988 年）报告说，火车司机中有 11% 的人会在大多数行驶途中打瞌睡，有 59% 的人承认至少有一次睡着了。

在最近对轮班工作制的忍受性进行的一次调查中发现，诸如“神经过敏”、“夜猫子”、“过于苛严和充满竞争性”等这样一些个性变数，并不能确定就是有用的预报健康状况的变数。然而，“睡眠习惯的刚性”是否发生变化则始终是健康状况的可靠预报器，它准确地显示出低劣健康、呼吸道疾病和受心理影响的消化系统疾病的情况。这项调查的对象是在石油精炼行业里具有一到三年的轮班工作经历的员工（卡利特纳等人，1995 年）。

塞利亚（1976 年）认为，随着时间的推移，人会习惯轮班工作制，使身体的压力逐渐地减少。然而，可选择的工作时间表似乎不能实现设计者最初对轮班员工期待的目标。

设计工作时间表的最初意愿是减少缺勤、迟到、人员流失等行为。研究证据认为，轮班工作制的事实与这种意愿相去甚远。例如，嘉玛尔和芭芭（1992 年）报告说，与那些在非轮班工作制中工作的员工相比，在轮班工作制中工作的护士的缺勤、迟到、流失的比率更高。根据我们的经验发现，大多数上夜班的人员承认，他们会以请病假的方式来避免这种令人讨厌的轮班；同样，护理人员会利用休假权利来逃避 12 小时夜班工作制。当然，并非所有的研究都报告了相同的观点。轮班工作制中员工的缺勤率有的时候比他们的非轮班工作同事要低。此外，那些自愿上轮班的人就明显是影响这些研究结果的因素。

由于大多数员工对自己的工作时间没有选择机会，因此，诺思和卢滕福兰兹（1992 年）认为，采用快速的轮班和较少的连续夜班制度，也许是最佳的战略。同时，人们需要理解睡眠卫生的重要性。他们提出了一系列的建议，包括保持有规律的睡眠时间、适当的睡眠环境、从事有规律的体育活动、有规律地平衡饮食、在睡眠前避免饮酒和喝咖啡、避免在床上思考不愉快的事情、卧室只能用于睡眠和性活动（尼科尔森和马克斯，1983 年）。研究认为，轮班员工之所以比白班员工更多地抱怨身体疲惫和肠胃毛病，是由于轮班导致的饮食习惯的中断造成的，这也许正是这些人易于感染消化系统疾病的最好解释。米勒（1992 年）认为，在轮班工作制中，大约有 20% 的人患过肠胃疾病。然而，研究同时观察到，除了轮班的直接影响以外，由于轮班造成的饮酒、咖啡和安眠药使用量的增加，也可能造成某些肠胃疾病的后果（米勒，1992 年）。例如，大量饮用咖啡对消化系统有严重的负面影响。

在对轮班制进行的另一项研究中，西格曼发现，在被调查对象中，超过 80% 的人报告说他们存在严重的睡眠问题，从而导致在工作中打瞌睡和失眠的问题。员工明显感觉到这种情况对自己的生活质量和工作效率产生的负面影响。西格玛（1993 年）认为，上夜班的员工比白班员工更容易发怒、不安，更少警觉性、更容易出错，在家里更容易昏睡。史密斯等人 1995 年发现，与在核电站工作的白班和中班员工相比，夜班员工的工作量尽管保持与前两个班处于同样稳定的状态中，但是，他们的确表现出更低的警觉性，尤其在“反应时间”和精确度上表现得更差。然而，该项研究同时观察到，在实行 12 小时夜班制（两班倒，取消中班）中，夜班员工工作业绩的某些方面，例如在被认为是比较重要的时间段里，明显得到改善。不过，这些反应堆的操作员们承认，这是一个时间很长且非常疲惫的班次，对业绩可能存在着潜在的影响。因此，他们在这段时间里要对工作投入更多的精力。

夜班工作还对社会关系产生消极影响。在与那些无法分享他们的工作形式的朋友保持友谊和关系时，从事轮班制工作的员工经常遇到麻烦。一些轮班员工报告说，他们的工作性质使他们缺乏交际时间，他们经常在交际活动中感到疲惫，在与朋友和家人的交往中出现问题。这很容易导致隔绝感，经常促使他们的行为更孤独，更离群索居（普洛森，1983 年；萨瑟兰和库珀，1991 年）。他们没有精力或动机去与非轮班制的人进行交往。此外，从事轮班制的工作需要会导致他们与家庭成员关系紧张。因为这种工作模式妨碍正常的家庭生活时间，对与配偶和孩子的交往具有负面影响。由于相处时间的错位，容易出现猜疑和冷漠，从而使他们的婚

姻质量或关系受到破坏。然而，并非所有的轮班制员工都抱怨家庭生活受到妨碍或家庭纠纷增多的问题（巴顿和富卡德，1991 年）。一些轮班制员工报告说，他们在白天可以把更多的时间用在他们的孩子身上，他们发现，自己更容易参加学校组织的家长会和家庭聚会。他们还能够对照顾孩子做出更合理的计划，因为总有一位家长白天呆在家里（斯基珀等人，1990 年）。

尽管对轮班制进行了大量研究，但是至今我们依然不可能总结出一个“最佳的”轮班制。我们提出了许许多多的轮班制变化和组合，但是一个“理想”的轮班制也没有辨别和确定下来。我们得出的结论仅仅是，轮班时间表必须遵从下列原则：

- 一个快速转换为主的轮班制，在这个制度中，相同形式的连续轮班应当非常少。

- 工作日的模块比较短，在两个不同的轮班模块之间应当有充分的休假。

- 连续的夜班应当为 2 ~ 4 个班次。

- 理想的方式应当是，在大多数星期里，从星期一到星期五的晚上，他们应该拥有一定数量的自由时间。

为了适应不断增加的工作量，轮班工作和超长时间工作相关的变化会给工作产生压力，同时，研究警告说，雇佣形式也同样会产生压力，它也许是工作环境中一个额外的压力根源。

雇佣的新形式

生产结构正在进行全球化的重新构建，人们对生产制造

行业的关注焦点正在越来越多地转移到服务行业上，经济衰退氛围正在对社会产生潜移默化的变化，所有这些导致了这样一个结果，许多人因此失去了工作。而那些暂时保住了工作饭碗的人，则必须面对工作职位不安全的严峻问题。“临时工”的出现使社会雇佣性质发生了变化，尽管在“核心”员工和“外围”员工中还存在着差异性，但是，由于雇佣性质变化产生的相关紧张感和压力却直接地影响着个人，间接地影响着整个就业环境。雇佣性质变化的主要特点是，组织现在更愿意采用“合同的方式把许多服务包出去”，员工也同时不得不接受各种确定的合同形式。许多员工的工作是兼职或临时合同性质，越来越多的女人现在加入到了就业大军中。工会的力量和角色也逐渐减小。哈特利（1995年）对此提出了一个简单明了的观点，下面是他为了证明雇佣形式中这些变化而提供的一些调查数据。

- 1971年，劳动力中有15.5%是兼职工员工；到1991年这一比例增加到26%，到2001年估计将达到32.3%（TUC，1994年）。许多组织现在更愿意把这些员工称为“关键时刻”型的员工，而不是“兼职”员工，以表示这种雇佣形式对他们的经营的重要性（哈特利1995年）。

- 在1994年，英国有15.7万个临时员工，这一数字在过去几年里增加了10%。

- 妇女比男人可能更乐意受雇于兼职工作，最终可能比男人更容易得到雇佣，如果兼职工作的趋势得到进一步发展的话。

- 立法的变化减少了工会的影响和范围，工会成员的数量在减少；由于女人与男人相比可能更不愿意加入工会组

织，这一下降趋势将继续发展，如果不对这一情景采取调整措施的话。

克里斯滕森（1995 年）认为，临时雇佣是一个成本框架，在这个框架中，员工被视为一种“商品”，而不是一个投资。在这种观点影响下，这种雇佣形式创造了一个分裂的劳动模式：他们中某一个群体，临时工，被认为是成本；而另一群体，“核心”员工群体，则被视为是“投资”。

这种变化，可以被解释为工作本身固有的变化，它与现存的压力相结合。这意味着我们中许多人将在大多数工作时间内必须持续地面对一个更大的压力激励状态，在这个压力状态中，我们不能采用传统的正常保护方法，即“对抗”或“逃避”的传统反应模式。我们中许多人现在从事的主要是久坐的工作，而那些在全日制雇佣制度中工作的人每天则需要工作非常长的时间。我们的户内久坐的工作性质决定了我们不可能有机会，或者有能力去从事更需要体力活动的户外工作。我们要么是没有时间，要么是感到体力的耗竭和心理枯竭，感到压力或焦虑，根本不愿意再“动一动”。结果我们感到自己愈来愈难以胜任工作。压力越来越多地交织在一起，开始出现恶性循环状态。

压力和物理工作环境

毫无疑问，工作任务需求是压力的根源，但是，对与工作环境的物理性质有关的压力进行思考也同样重要。这些物理条件包括会引起人的极度不适和不健康的噪音和振动、极端的温度、照明度以及卫生等因素。这些潜在的压力根源曾经是早期压力研究人员关注的焦点，他们调查分析了工作场所的物理条件与生产力水平之间的联系（芒斯特伯格，

1913 年；罗伊思利斯伯格和迪克森，1939 年）。这些早期研究辨别出情绪与社会因素、业绩和健康之间的关系的重要性。特别是罗伊思利斯伯格和迪克森 1939 年的研究工作，他们提出了著名的“霍索恩研究”，在人的心理和生理对这些物理条件做出反应的研究基础上，辨别出“主观反应”的意义和重要性。他们正确地发现了早期研究的缺陷，并且指出，仅仅对这些物理因素进行客观测量的研究方法，就是一种“压力在旁观者的眼里”的分析方法，后来的研究者都认同他们提出的这一观点。尽管早期对工作压力研究的着眼点是试图辨认出工作条件是对业绩和生产力产生影响的最重要因素，但是科恩豪斯（1965 年）发现，仅仅着眼于业绩和生产力是不够的，不愉快的工作条件大量消耗人的体能，负荷过重的工作和不适当的工作时间对员工的精神健康有直接的影响，它们对人体本身造成伤害。更新的研究认为，依然应该把研究的焦点集中在这样一个问题上，即恶劣的物理环境是工作场所中造成紧张感的一个根源。皮奥特考斯基科恩和科瑞（1992 年）为美国国家职业安全与健康学会（NIOSH）进行了一项研究。这项研究的内容是关于工作条件对写字楼里上班的女性员工的健康和安乐的影响，以及职业女性在员工和家庭成员的双重角色背景下的压力状况。研究以 625 位在美国公共和私营组织中工作的女性员工为对象，从她们那里采集到了丰富真实的数据。研究采用调查问卷、座谈的形式，调查结果提供了一系列人类环境改变对人的影响的数据。它们表明，不良的组织氛围、对工作缺乏控制、过多的工作量、人际关系紧张，以及恶劣的物理环境直接给员工带来更大的压力。欧洲基金会 1996 年对“生活和工作条件的改善（EFILWC）”的调查发现，具有压力的物

理环境的特征是，噪音、空气污染、冷热及振动、负荷过重的工作量，以及痛苦或疲劳的工作岗位等。1996 年，这种情况依然像 1991 年一样普遍。在欧洲共同体的 15 个成员国里对 15800 位人员进行的这项调查发现，几乎有 1/3 的调查对象指出，他们依然暴露在强烈的噪音或被要求承担沉重的工作量的环境里。超过一半的人说，他们对自己的工作场所里的舒适因素（照明、温度和通风等）缺乏个人控制。

我们在下一节中将详细地对作为工作压力的潜在根源的噪音、振动、温度（冷、热和通风）、卫生和危险环境等问题进行讨论。

噪音

尽管语言和交流丰富了人类文化，但是，被定义为“讨厌的声音”，“声噪”（琼斯，1983 年）的噪音肯定是工作压力的一个根源。与环境中的噪音相关的风险有两个。第一个是造成职业性耳聋，第二个是压力的根源，噪音会增加一个人的惊觉水平，可能导致某种程度上的心理不平衡。长期处于噪音环境中还会损害听力，在某些环境下，由于听觉灵敏度下降，听不见“有用”的声音，从而加大工作的危险性。例如，如果听不见警报声就可能发生事故（波尔顿，1978 年）。关于作为压力根源的噪音是否会导致惊觉和心理失衡水平增加的观点依然存在争论。伊万什维奇和马特森（1980 年）认为，在一段时间里持续地接受过度的噪音——大约在 80 分贝左右，会导致心理压力。例如，我们的痛苦极限为 140 分贝（奥博恩，1994 年），正常环境下演说的声音为 70 分贝，夜间卧室里的声音为 30 分贝，而让人难以忍受的风笛发出的噪音经测量达到 130 分贝。不过，如果我们处于的是我们所期待但并不过度的情景里，噪音就不可能是

压力的诱因。也就是说，只有在未预料的或未期待的环境里，噪音才可能成为压力诱因。因此，无论是持续的噪音，还是短促的噪音，它们都是潜在的压力。内米斯克（Nemecsek）和格兰金（Granjean，1973 年）对园艺设计人员对噪音的反应进行了研究，他发现，他们认为交谈的噪音是最令人烦恼的。在这项调查中，46% 的员工受到交谈噪音的侵扰，对它感到非常讨厌（更多的是对交谈的内容，而不是交谈的音量）。只有 25% 的人不喜欢办公设施发出的声音，19% 的人抱怨电话的声音。

然而，该项调查还显示，不同的个性特征能够对作为压力根源的噪音的反应进行不同的调节。莱德（1971 年）认为，与正常人相比，那些容易遭受噪音风险伤害的人在经受噪音时，经常表现得更迟钝、更焦虑。尽管噪音会以客观的、物理的形式表达出来，但是对它的强度、可变性、频率、可预测性和控制性的接受能力，即对噪音的反应，最终是一种主观的体验。研究显示，人们述说的疲惫、头痛、过敏和精力分散与他们经受的噪音相关。反应行为产生的后果包括：业绩的下降，更低的生产力水平，易于发生事故以及身体的伤害。噪音还可能对我们的社交行为造成负面影响。长期处于噪音环境中，会降低我们帮助他人的意愿，增加我们对周围人的明显敌意和攻击行为。因此研究得出这样的结论：当长期暴露于噪音下时，容易对他人表现出更极端的或者更消极的态度（琼斯，1983 年）。由于过度的噪音产生出的孤独后果会导致工作场所中恶劣的人际关系。而恶劣的人际关系又会产生出累积的生理挫败感和紧张感（基兰和克尔，1951 年）。

此外，“噪音”和其他物理环境造成的另一个重要心理

影响是降低员工对其他压力诱因的忍受力，对员工的工作动机产生负面的影响（史密斯等人，1978 年）。这种工作场所中的压力形式被称为“噪音压力因素”，因为它们影响个人的注意能力，限制人们对与任务有关的信息的关注能力（赫奇，1970 年）。因此，它们的负面影响通常是附加的，而不是主要的。许多蓝领员工团体提出了工作噪音已经成为压力的有害根源的报告。例如，英国钢铁行业（凯利和库珀，1981 年），和海上石油与天然气钻井平台行业的员工都报告说，噪音是压力的潜在根源（赫利索，1985 年；萨瑟兰和库珀，1986 年和 1989 年）。事实上，在海上平台上作业的员工对工作不满的原因之一，就是噪音造成的令人难以忍受的工作条件。另一项研究调查了高噪音工作环境与生产力和差错率之间的关系（布罗登和利特尔，1960 年）。克尔（1950 年）发现，噪音水平与事故的发生率而不是事故的严重程度有密切联系。科恩（1974 年，1976 年）也观察到，在高噪音工作区域里，事故发生率明显增加，特别是在年轻、缺乏经验的员工中。为这些员工提供听力保护设施，对减少事故发生率具有重大的意义。

总之，噪音产生的负面影响是值得我们关心的一个压力诱因，因为：

- 它是对复杂工作的业绩产生决定性影响的注意焦点。
- 无法预计和控制的噪音削弱了个人控制环境的全部感知。这种情况经常伴随着情绪压抑，降低人们对新事物反应的动机。这种情况被描述为“获得性无助”。
- 研究认为，长期暴露在噪音中将持续地破坏工作业绩，降低人们对日常挫败感的承受力。

- 对噪音的生理刺激包括血压升高，以及其他与压力有关的荷尔蒙（肾上腺素和皮质醇）分泌的增多。

- 在3~5年时间里一直暴露于噪音达到85分贝（或更大）的工作环境中，会引发多种特殊的非听力疾病，比如说，心血管功能紊乱、胃肠疾病，以及一些传染性疾病。当噪音无法预料或者断断续续时，引发疾病的可能性似乎更大（韦尔奇，1979年）。

- 噪音环境与多种消极的行为后果有密切关系，它包括人们相互间提供帮助行为的减少，以及对其他人采取更极端或更消极的态度。因此，改善噪音环境下的人际关系和团队工作具有特别重要的意义。

振动

我们感觉到的声音的低端范围就是振动。小于16赫兹的噪音被描述为次声，任何一套设备——例如，通风系统——的颤动和悸动，都能够产生出次声。长时间在崎岖的路面上行驶（例如，拖拉机驾驶员）导致振动水平上升，它可能对身体造成结构性的损害（罗瑟格尔，1960年）。在罗瑟格尔的调查中，长时间处于交通工具振动环境下的驾驶员，经常抱怨身体的脊椎、胸部和胃部的不适和疾病。

高频率地暴露于“振动”中的健康风险包括失衡和疲惫、手指的麻木或笨拙，因为“振动”可能对骨骼、肌肉和关节造成伤害，这种症状被称为“白手指”。由于振动导致躯体内儿茶酚胺水平的提高，进而改变心理和神经功能，因此，它被视为是压力的根源之一（维京森，1969年；瑟尔耶，1976年）。一些旋转和挤压机器的振动能够把振动转移到我们的身体上（例如，道路钻孔机和链锯），进而导致工作业绩的下降。除

此以外,振动产生的“厌烦”因素同样会带来某些心理失衡。在铸钢行业(凯利和库珀,1981年)以及海上石油和天然气开采平台行业工作的员工(萨瑟兰和库珀,1986年),都长期暴露在作为压力根源之一的振动环境之中。尽管这些人声称,“已经习惯了”,但是,由于振动和住所的纷扰造成的不愉快工作条件,依然被视为海上工作环境的重大压力诱因。我们尚不清楚暴露于长期振动之下的负面影响到底有多大。“1994年度欧洲生活和工作条件的改善基本状况”调查发现,在1.58万名被调查的员工中,有11%的人的工作始终暴露在振动中。此外,有24%的人说,“振动”早已成为他们工作中的“一部分”,这部分在他们全部工作中的比例超过1/4(1996年)。

温度、通风和照明

不适当的照明是引发事故的一个明显原因。因此,良好的照明系统有助于工作业绩的提高,有助于确保工作的安全进行,有助于创造一个愉快的环境(麦肯纳,1994年)。照明度差、闪动的光线,或耀眼的光线,都会造成眼睛疲劳,使得视力减弱、损害视力,引发头痛,产生紧张感和挫败感的后果。工作可能会因此变得更困难,浪费更多的时间(波尔顿,1978年)。“豪索恩研究”(罗伊斯利斯伯格和迪克森,1939年)指出,对工作场所的照明情况进行客观的测量和改造不是一件可有可无的简单事情,因为它能够创造一个有助于提高业绩和促进安全生产的愉快环境。建筑师一直试图解决照明的问题,他们通过设计“无窗”的工作场所,提供人工照明来解决自然光线“不足或耀眼”的问题。但是,对“无窗”办公环境进行的一项研究却表明,尽管员工对人工照明的质量抱怨减少了,但是同时,有90%的

员工表达出对缺乏窗户的工作场所的不满。他们对缺乏景观和自然光线，对低劣的通风状况以及对外面天气状况缺乏了解的工作环境表示不满（鲁伊斯，1970 年）。

拉姆齐（1983 年）声称，不同的员工，以及同一个人在不同的场所中，对热条件的生理反应有巨大的区别。员工报告说，由于工厂环境的太热、太冷、太乏味和通风太差等原因，他们的工作态度和身体出现了问题。这些问题往往成为引发事故的诱因之一，而它们之所以诱发事故，不是因为它们破坏了员工们的认识能力，而最可能的是因为它们降低了员工的敏感性，使他们的反应和动作变得迟缓，以及笨重的防护服造成的影响（萨利，1968 年）。同时，那些需要具有良好的决策能力，良好的辨别能力，需要产生出快速业绩，或要求一定技能水平的工作，也可能受到由于过热的环境造成的压力的负面影响。因此，对热的舒适度的主观体验是非常重要的。无法控制自己的物理工作环境的无能力，可能是感知过热环境不舒适的关键因素。例如，拉姆齐（1983 年）就曾经观察到“舒适度”对一个人“知觉运动工作”业绩的影响。

噪音、烟和热是钢铁行业中铸钢员工最常见的问题。在挪威的海上石油和天然气工作环境中，不舒适的温度、干燥或潮湿的空气被认为是环境压力的主要根源（赫利索，1985 年）。研究还注意到，员工更难以忍受的是过热的工作环境（占调查对象的 25%），而不是过冷的工作环境（占调查对象的 12%）。过热的工作环境使一个人对他周围的环境产生出消极反应，这可能导致对其他压力诱因很低的忍受力，降低员工的工作动机。

卫生

一个干净有序的工作场地对卫生和安全二者都是重要的。必须承认，在工作场所中建立起有效的内务管理标准有助于减少事故发生率。低劣的卫生标准可能导致低劣的健康或疾病，对员工的士气产生出负面影响。肖斯达克（1980年）报告说，蓝领员工对经常被忽视的工作条件和存在于企业中的双重标准感到不满。四面都是大玻璃，奢侈的“一线管理部门”和总部办公室的幽雅工作环境，与充满噪音的、没有窗户和空调、肮脏和劣质的工厂车间形成鲜明的对照。此外，钢铁行业的员工对他们肮脏的、灰尘弥漫的工作条件，简陋的休息场所以及附近缺乏公用厕所的情况非常不满（凯利和库珀，1981年）。体力工作环境的这些特点被评估为铸钢员工的重大压力根源。在一个肮脏的工作环境中，员工很可能从堆积如山的含化学物质的产品中吸入大量的灰尘和有害气体。除了良好的内务管理标准以外，企业还必须为员工提供正确安全的防护服和设施，并且积极地鼓励他们使用这些防护用品。

工作的危险和风险

各种不同的职业群体处在不同的人身危险中。警察、监狱管理人员、消防队员、矿工和军人的工作性质，决定了他们不得不面对明显的人身危险和潜在的伤害行为，但是，其他看上去不是高风险行业的员工也同样暴露于工作中的人身风险中。这些人包括不同种类的顾客服务和行政工作人员，他们的工作性质决定了他们必须面对和处理伤害进攻，有的时候，他们必须直接面对具有暴力倾向的客户、顾客和危险的罪犯。因此，许多建房互助协会和住宅管理机构现在都为他们的员工提供防范和处理人身攻击和辱骂事件方面的培

训。另一些机构则为那些已经成为令人恐怖的情境的受害者以及那些受到了心理创伤的人提供心理辅导服务（见“热点：工作中人际关系性质的变化”一节）。

蓝领员工所面临的风险不仅仅限于工厂、机器、化学物质等这样一些危险。吸入某些蒸汽、气体和灰尘也是工作场所中潜在的风险。尽管大多数组织都采取了适当的严格控制，但是，造成伤害的事故和企业由于违反法律和规则而连续受到“健康和安全管理机构”的控告的事件依然层出不穷。

例如，1998年，在装修伯明翰中央邮件分拣室的工程中，由于邮政局和工程承包商让装修员工和邮政局员工毫无防护地接触到石棉制品而被处以罚款，他们将面临1.7万英镑的损失。在做出装修决策时，邮政局曾经怀疑使用石棉可能存在伤害员工健康的潜在风险，但是他们疏于采取适当的检查措施，也没有就伤害风险防范问题对工程承包商提出任何建议。工程承包商在开始装修工作以前，同样疏于检查，导致了石棉纤维外泄到空气中，使双方的员工都受到了侵害。由于工程承包商的疏忽，他们没有聘用接受过如何正确对石棉进行施工的培训的员工，也没有为这些员工提供处理石棉时必备的安全防护用品（《健康和公告》，1998年，第7页）。为了引起人们的重视，同一份报告中还列举了另一个例子，48岁的赖恩·沃德先生由于与石棉诱因相关的疾病而获得74.9万英镑的赔偿的案例。这笔赔偿金是这类伤害赔偿中最大的一笔。赖恩·沃德先生在1967~1976年期间一直从事暴露于石棉中的工作，结果造成他双侧的胸膜增厚，渐进的肺部疾病，这个病严重地限制了他的身体活动，减少了他的平均寿命。上诉法院判决，如果他的病发展

成为间皮瘤或肺癌，他还可以获得进一步的赔偿（《健康和安全公告》，1998 年，第 7 页）。

疏于保护员工免受潜在的危險，或者没有提供安全工作的保护系统同样会遭到控告。《健康和安全公告》每个月都提供这类事故和强制罚款的报告。显然，它说明了这样一个事实，蓝领员工的工作环境依然是构成人身安全危险和 risk 的因素之一。例如，不断发现组织在采用不适当的安全保护机制和设备。一家公司最近仅仅因为 823 英镑的成本而被罚款 3000 英镑。它的一名员工在操作中不慎把手伸进正在运行的移动筛选机的皮带和滚轮之间的夹具中，他的手臂受了伤。万幸的是，他的手被进一步卷进机器以前，机器停止了运行。如果不采取这一措施，他可能已经丧身机器中，因为他当时独自一个人在上班。事实上，《健康和安全公告》在 1993 年公布的 10 年来的数字就已经指出，有 11% 的采石设备工伤事故发生在正在运行的皮带和滚轮之间的夹具中还报告说，一家维护公司被罚款 3 万英镑，因为据调查没有找到它在工作中建立了必要的安全制度的证据。1996 年，这家设在伦敦的公司对一条高架电气线路进行检修，由于缺乏在铁路线上施工的铁路规则和安全制度，间接地导致一名员工的死亡。公司因此被判定罚款 8000 英镑，另外支付 2.2 万英镑作为费用成本（HSE，1998 年，第 8 页）和赔偿。

热点：工作角色的变化

由于公司必须持续地更新自己，工作角色结构的变化是常见的。正如我们所介绍过的那样，变化本身具有压力，特别是如果我们试图抵制它时。然而，工作场所变化的影响会

改变一个人的工作角色的性质，导致角色模糊或角色冲突。

角色冲突

当一个员工面对与工作任务相反的需求或矛盾的目标时，他会感到困惑，这时候就会出现角色冲突。一个人如果必须完成被认为不属于自己工作角色要求和规定的任务时，就会导致与角色冲突相联系的压力。例如，要求很高的需求、可能不现实的生产目标、安全产品质量超过现有标准的需求，或者要满足生产需求而又缺乏适当的安全标准，这些问题都可能引起角色冲突的压力。角色冲突会导致缺勤（布里福，1981年）、工作不满、血液化学成分的反常及血压升高（伊凡什维奇和卡特森，1980年）。麦尔斯和佩利奥特（1976年）把角色冲突定义为四种类型，它们是：

- 人与角色的冲突。个人可能采取与工作规则中规定完全不同的方法完成任务。

- 内部传递的冲突。当督导或经理进行交流的内容是矛盾的期待时，这种冲突就可能发生。例如，员工被委派一项工作，但是没有完成这一任务的足够资源。

- 互相传递的冲突。当个人被要求以某个人可能对结果感到满意，而另一个人则可能不满的方式从事某项行为时，互相传递的冲突就会发生。

- 角色负荷过重。当员工被分配的工作量超过他的有效能力时，他就会体验到与角色负荷过重相联系的压力（见工作本身的压力）。

角色冲突是组织范围里个人工作中一个不容忽视的潜在问题（库珀和马歇尔，1978年）。当工作需要个人与组织外

部的人进行接触，或者公司内部的个人职能出现交叉重叠，或者部门权限责任范围分界不清时，角色冲突就会发生。例如，工会以及健康和安​​全督导或者员工代表经常体验到角色冲突的压力，因为他们经常在组织里的不同角色的分界面上工作。工会代表必须保证帮助员工拥有他们被赋予的所有权利，确保组织提供严格达到健康和安​​全部门制定的标准的工作条件。与此同时，他们又必须完成企业要求他们完成的本职工作，实现自己的业绩目标。工会代表的这两种角色，如果处理不当，就容易产生冲突。

一些督导和经理也扮演着互相冲突的分界角色，这种角色被人们称为“处于夹缝中的人”。马戈利斯等人 1974 年发现，担任这一类型工作的人员患溃疡病的比例是普通基层员工的 7 倍。当要求他们满足公司的政策需求时，在管理职位上的人更容易体验到与角色相联系的压力，“知道内情”但又不得不采取行动，这种处境往往使他们在员工中处于非常尴尬的位置上。研究表明，某些个性类型可能以更极端的方式对冲突情景做出反应。例如，沃尔瓦（1975 年）发现，与那些被认为更具有“弹性”行为的人相比，那种被认为更具“刚性个性”的人在他们的行为类型中，更倾向于对角色冲突情景做出相反的反应。

角色模糊

角色模糊与一个人的工作角色或所需的任务缺乏清晰度有关。当员工不能理解，或者不能认识工作的期待、需求或者角色的范围时，就会出现角色模糊的情况。缺乏培训或不适当的信息，也会导致角色模糊。研究证据表明，工作中的角色模糊容易导致紧张感和疲惫感，使人产生尽快或实际地离开工作的意图，经常产生高度的焦虑、生理和心理的损伤

和缺勤的后果。源于不清晰的工作目标的压力，会导致工作不满、缺乏自信和自尊、感到压抑和缺乏工作动机、血压增高以及脉搏跳动加快、想离开工作的现象（康氏等人，1965年；弗伦奇和卡普兰，1970年；马格利斯等人，1974年）。

导致角色模糊的工作情景的范围非常宽广。例如，一个人的第一份工作，提拔到一个新的职位上，职位身份发生变化，有了一个新的上司，或者工作结构或制度出现变化，这些都会创造出模糊的角色意识（伊凡什维奇和马特森，1980年）。这些角色变化是必要的，它们是对组织变化的回应，是不可选择的。当一个人进入一个新的行业时，他就必然要面对该企业特有的技术语言、俗语、行话和工作场所文化。除非为新人提供足够的工作预演和适应性培训，否则新员工很可能面对角色模糊的问题，更容易在工作中出差错，受到工伤事故的伤害。

当员工感觉自己在工作中缺乏管理人员或督导的支持，角色冲突和角色模糊的情景就可能加剧。重大的削减人员和管理层面上的人员会产生同样的影响。由于人员减少了，他们必须承担更大的工作量需求、超长时间的劳动，他们在需要人手的时候可能根本没有富余人员可供调动，一方面是更多的工作、更紧的期限；另一方面是更少的员工，这种现实造成他们的角色困境是可想而知的。这些人还可能经历不同角色体系之间的冲突，诸如工作与家庭或社会环境之间的冲突。此外，他们还会感到自己无法实现他人对自己的工作角色的期待，这也是当前很常见的压力根源，它经常会被那些对其他人承担必要责任的人体验到。

然而，大多数企业的经营是建立在班次连续滚动制度

上，以及蓝领员工和服务性员工 24 小时轮班工作制的基础上，这是由于商业活动的性质使然。管理人员还趋向于上白班，而把一些骨干员工安排在夜班班次中。这种情况往往会产生这样一个问题，当员工需要督导或经理出来发挥工作效率时却找不到他们，因为他们恰不当班。因此，除了与角色冲突和角色模糊相联系的问题以外，“责任归属”问题也是工作中压力的潜在根源。

责任

对他人的工作和业绩承担责任，要求责任人把更多的时间用在与其他人的相互交往上。因此，对其他人的承担责任压力被认为比对“事物”，即设备和资金的责任压力要大得多（弗兰奇和卡普兰，1970 年）。沃德维尔、海曼和巴森（1964 年）发现，不得不把更多的时间用在与其他人的相互交往上，经常出席会议，以及必须承担的责任期限，这些都会增加患冠心病（CHD）的风险。例如，提高血清胆固醇水平，促使血压中扩张压的升高。平奇（1972 年）还发现，在对英国的 1200 名经理的冠心病风险因素进行的研究中，组织里“个人的责任水平”是引发这种致命疾病的一个重要性指标。而空中交通管制员由于承担着对人的安全和生命的沉重责任，因此，这种不堪重负的责任感经常被预测为引起心脏病风险的重要因素（克兰普等人，1980 年）。由于责任形成的潜在压力根源不仅仅限于管理人员或专业人员，库珀和凯利（1984 年）发现，陆地和海上的起重机驾驶员（萨瑟兰和库珀，1986 年）也明白，如果他们在工作中出现差错，就可能给他们的同事造成严重伤害或死亡的危险。因此，他们对他人的安全负有非常重大的责任。

人们认为，新技术的快速发展的影响之一是，更有利于

提高把决策责任下放到组织中更底层的能力，这种“放权”的做法带来的直接后果是，如果基层员工没有得到良好的培训，或缺乏处理这一情景的经验，那么就存在潜在的压力诱因问题。事实上，通过给员工授权改变组织文化，以及赋予他们更多的工作决策权的活动，是一件利弊参半的事情。对影响我们工作的事物拥有更多的控制权以及更多的发言权，被认为是减少工作压力的一个方式，如果这一过程得到有效的管理的话。然而，如果在这些变化转向一个授权工作模式的过程中，组织试图走得太快，或者管理不善，员工就可能抵制赋予自己的新的责任。期待那些已经习惯于“告诉我做什么”的“依赖性”文化的员工能快速地转变，并成功地接受一个“让我们一起决定做什么”的新文化，而没有任何争论和适当的培训，是不现实的。对经理进行培训，使他们学会如何通过一个公开的程序分配责任和有效地进行管理，这一点至关重要。这些措施对于成功地向员工推广授权文化具有决定性作用。根据我们的经验，管理人员最容易把基层员工视为“不能信任的人”，这种观点是授权或者相互依赖的文化和工作氛围的一个最强大障碍。正如许多基层员工所说的，“他们告诉我们已经授权给我们了，但是他们依然和过去一样不相信我们的工作！”

热点：工作中人际关系性质的变化

工作同事之间良好的人际关系被视为个人和组织健康的一个核心因素。一项对海上石油和天然气开采行业的员工进行的研究发现，团队工作被评价为工作中最重要的素质（李维和范特，1979年）。安全 and 信心感是从归属于一个稳

定的工作群体的意识中产生的。然而，我们经常不得不与一些“难打交道的”或者具有摩擦个性的人一道工作（利文森，1978年），这些人之所以难以相处，是因为他们看不见工作场所中友善地进行交流的“润滑”需要。这些以成就为导向的人可能是顽固的、稚嫩的、对他人的成就吹毛求疵的，以及屈从某种观点的。他们具有控制局面的需要，倾向于支配会议；他们固执己见，没有耐心去注意他人的成就；他们是易于对抗的，或者冷漠疏远的。某些具有摩擦个性的人只全神贯注于权势和地位的符号，只知道强迫自己努力工作，总是把另一些人视为竞争对手。在极端情况下，这些不顾他人感情和利益的同事会成为一个“智力暴徒”，甚至可能对他人直接实施生理上的暴行。

在经济衰退的氛围里，在工作职位的安全性受到质疑，以及大量雇佣临时工为特征的雇佣环境中，是不可能产生出良好的人际关系的。这些环境经常造成工作中不良的人际关系，导致分离、敌对状态和不健康的竞争。它们的信任度低，缺乏互相支持。研究表明，不信任感肯定与人们之间高度的角色模糊和不适当的交流有关，与极大的工作不满和缺乏安全感为形式的心理紧张有关（弗伦奇和卡普兰，1973年）。弗伦奇和卡普兰发现，支持性的工作人际关系能够缓释人们由于工作紧张造成的可的松激素水平、血压和葡萄糖水平，减少吸烟对人体产生的影响。如果缺乏良性的人际关系，与他人在一起生活和工作就会成为生活中最大的压力之一。

缺乏支持性的人际关系，或者与同事、伙伴和上司的关系非常差，是人们工作压力的潜在根源之一，在与他人一道解决问题时，会使人表现出低信任和低兴趣。例如，研究发

现，护士对她们之间管理监督关系的的质量的感觉，直接影响到她们的工作业绩。正如我们在前面已经观察到的那样，在工作场所中，如果发生了重大的人员削减，包括对管理人员的裁减，就可能发生缺乏支持的管理或者监督。此外，研究还发现，在食品零售行业里，经理们认识的社交支持水平对组织重建期间的业绩和工作质量同样是一个重要的影响因素，人际关系的优劣对他们的精神健康（莫尔，1998 年）影响密切。在企业重组期间，对管理支持的感觉、角色清晰度和工作满意度都下降了。我们也许可以从高支持性管理、高控制和低角色模糊几项因素的结合分析中，预测工作满意度的水平。卡普兰（1993 年）认为，在组织变化期间，支持性管理可以为组织带来特殊的利益。

尽管我们中许多人承受的主要压力痛苦源于工作中他人的行为和活动，但是在计算机显然已经取代了许多工作岗位的今天，工作形式的变化无疑是压力痛苦的一个潜在根源。因此，由于工作的计算机化，一些人现在不得不相对孤立地工作，他们与同事只有一些非常有限的交往机会（科恩，1984 年）。人们现在期待更多的，不是有更多的收入，而似乎是在他们的工作和工作岗位上能够得到友谊和相互之间的友善交往。有的时候，孤独是由于大量削减人员造成的。留下来的人相对孤独，大多数人在 8 小时或 12 小时的轮班工作制中、在一个完全由计算机控制的运行环境中工作。在另一些情况下，电子计算机的广泛应用已经减少了人们前往工作场所的需要，从而使人与人相互交往的机会大大减少。这意味着，如果员工被限制在工作站上，与他人交流的渠道就会受到限制，发展强大的社交支持网络的机会就可能失去。尽管闭路电视和可视电话的应用最终可以帮助被工作隔离的

员工克服孤独的问题，但同时又不可避免地会让他们产生自己的一言一行都受到“大哥大”监视的担心。当遍及组织的不信任文化和氛围依然存在时，这种情况似乎还将继续下去。科恩（1984 年）认为，通过改善缺乏社交支持网络的状况，一些与工作场所中社交隔离有关系的问题也许可以得到解决。例如，提供工间休息和用餐场地，员工可以在那里见见面，聚在一起聊聊天。轮班会议、数字信息板，以及体育和社交俱乐部，同样有助于减少工作中社交隔离的负面影响。

工作中人际关系的质量是重要的，支持性的人际关系几乎完全可能杜绝敌对、斤斤计较的争吵和无中生有的谣言。人们普遍认为，以团队凝聚力、人际之间的信任以及亲善的督导为形式的社交支持有助于缓解工作压力，有利于员工的健康。麦克宁（1979 年）发现，上司如果不顾及别人的行为，会立刻在员工的心里产生出工作压力的感觉。因此，上下级之间人际关系的性质具有潜在的压力。不适当的领导风格，例如，专制独裁，是压力的潜在根源。这种领导者不可能产生出员工共同参与的领导方式。对员工优秀的工作业绩表现出赏识态度，对员工的努力给予赞誉和赞扬，这对改善上司一下属之间的人际关系是有益的，对减少工作中的压力也是有效的。同样，一个实力雄厚的老板可能更具有“重事轻人”的倾向（库珀和马歇尔，1978 年）。这意味着，他们可能把对工作中人际关系的思考，视为微不足道的、“娘娘腔的”、浪费时间的或对做好工作有所妨碍的事情。员工对独裁领导或不顾及他人的上司的反应是多种多样的。在某些情况下，这种紧张感可能以一种表面平静的方式表达出来。在员工表现出来的表面平静和被动反应的背后，可能隐

藏着他们以“不要激动，要平静”来抑制内心沸腾的自我劝告意图。一般来说，这种形式的反应只能使上司获得他们喜欢听或喜欢看的那些事情，而可能无法获得真正需要的信息，因为他们的员工不愿意表达出自己对事情的真实反应。觉醒—反应的抑制以及愤怒的内在化是有害的，从长远看，它们会导致血压的升高。在这种工作氛围中，士气的水平可能很高，因为员工会产生出无助感。在他们的认识中，上司的意愿、态度和行为似乎是不可理喻的，要想得到组织的奖赏或提拔，简直是遥不可及的事情。巴克（1972 年）发现，那些感到自己处于上司的压力中的经理和员工报告说，他们的上司总是以一种铁腕的方式进行管理，做出决策时极少允许他人参与或者介绍新观点。

有时，员工对专制独裁或摩擦型的上司的感觉会直接地表现出来，在这种情形下，我们可以立刻观察到侵害的公开表现。事实上，工作场所中的暴力水平近年来一直显示上升趋势，因而创造出工作场所中的另一种压力氛围（布拉托和万登·博斯，1996 年；考克斯和莱瑟，1994 年）。尽管这包括员工之间的暴力行为和员工与组织外面的人之间的暴力行为，但是，暴力对经理和督导本身造成的伤害似乎依然在增加。例如，欧盟 1996 年进行的研究表明，在欧洲共同体成员国中，有 600 万名员工遭受身体的暴力侵袭，1200 万名员工受到胁迫和心理暴力的伤害。

对职业暴力和遭受犯罪的担心，被认为是焦虑和烦恼以及可能导致消极健康影响的严重和广泛的根源（纳撒和琼斯，1997 年）。暴力造成的伤害后果不仅仅是生理伤害，例如，一些暴力伤害在治愈后生理可能没有什么影响了，但心理伤害却可能很深，影响很久（弗兰纳里，1996 年）。这还

仅仅指的是工作场所中暴力环境影响的证据。此外，在对城市大巴驾驶员的研究中，达菲和麦戈尔德里克（1990 年）发现，人身攻击的实际体验能够更有效地说明对发生潜在事件担心的不良心理健康。莱瑟等人 1997 年在一项对酒吧经营人的研究中观察到，随着严重暴力行为的增加，担心成为暴力受害者以及个人安乐受到损害的心理病症也增加了，同时，工作满意度和对组织的义务感却下降了。因此，对工作中的暴力的担心，已经成为酒吧经营者在工作环境下产生压力的潜在根源。事实上，当不断发生的潜在暴力被视为“慢性”的压力根源时，任何一段特定的实际情节，或者对潜在暴力的担心，都可能被描述为敏锐的压力诱因。这意味着工作中的人不仅仅是暴力伤害的特定目标，而且成为普遍目标。暴力—压力诱因的影响既是直接的，也是间接的（巴林，1996 年；温尼等人，1995 年）。研究证据表明，对工作场所暴力的担心直接导致人们产生焦虑感、想要离开组织，或者私下里已经实际地去寻找其他职业等问题。对工作中可能受到犯罪伤害的担心的研究结果得出了这样的结论（迪克森等人，1994 年）：对担心的评估必须是干预三重系统的一个要素，这个三重系统包括，强调预防、反应和复原。这个系统能够非常巧妙地与压力管理模式结合起来，我们在第七章里将对此进行讨论。

热点：事业概念的变化

除了紧张感以外，个人事业受阻、期待与现实的落差、自己被低估的感觉，以及在实现成就时的挫败感，这些都是最常见的“事业”压力诱因。工作不满、精力枯竭、低下

的工作业绩和工作中不满意的人际关系，是与事业压力密切相关的（伊凡什维奇和马特森，1980 年）。

使用和发展自己拥有的技能的能力，是自我尊重的主要标志（马戈利斯等人，1974 年）。对那些一直管理某一方面的工作但是没有获得进步，或者没有获得一个发展自己技能的机会的管理人员而言，缺乏提升机会是潜在的压力根源。工作中缺乏刺激和挑战，将增加因为忽视而没有得到提升的管理人员的压力。

尽管事业机会的需要和期待会随着事业舞台的功能改变而发生变化，但是，组织结构已经成为构成我们事业之路的最重要力量。以前公认的“金字塔”形组织结构，已经成为一种罕见的例外。许多人现在发现自己受雇于一个存在大量阿谀奉承的等级结构中，因为在事业的阶梯上，级别和阶层已经被移开。有限的晋升机会和工作岗位的不安全性成为管理人员心理压力的有效根源，它们是由组织结构的变化和人员的削减导致的。研究观察的结果得出这样的结论：“事业”的性质可能已经发生了根本转变。同样，员工也开始发现，事业变迁（如果它发生的话）已经从原来那条定义清楚的道路转变成一种建立在业绩、效率和显性的义务履行证据基础上的个人发展道路（辛普森，1998 年）。

然而，人们认为，一些人之所以体验到巨大的压力，是因为他们的“事业”期待与企业的变化不吻合，不协调，与新世纪的工作和生活现实不匹配。例如，1985 年，赫利索把“事业机会的有限性”确认为挪威海上石油开采平台员工中的压力根源；然而，尽管这次调查对象中只有 29% 的人对自己的晋升机会感到不满，但是，依然有 1/3 的员工对他们的晋升前景既没有感到满意，也没有感到不满意。这

种情况也许说明，这些员工对组织里的个人事业晋升并没有太多期望。这是一个重要的观察成果，因为只有当晋升的期望得不到满足时，没有得到晋升才会成为压力的根源。此外，产生于组织内的个人实际地位与期待之间的不一致性，也直接导致出破坏性行为、低下的士气和不良的人际关系。失去工作的威胁是导致若干严重的健康问题的压力的潜在根源，它们包括溃疡、肠炎、脱发、日益严重的肌肉酸痛和心理疲惫。

某些职业群体可能在事业压力方面承受更大的风险。例如，霍尔（1976 年）发现，大学毕业生进入管理生涯之初，现实经常不能满足他们的期望。同样，女性经理（戴维德森和库珀，1981 年）在报告“事业压力”时，经常成为组织中一个反应相对缓和的群体。显然，当代的雇佣关系正处于转变中。员工对组织的忠诚的表达和组织关心其员工的需要，这两点已经被视为时代的标志（赫斯克，1989 年）。“事业”的性质将继续发生变化。

热点：组织结构和氛围的变化

我们已经开始把行业的变化性质和组织的结构和氛围作为工作压力的潜在根源予以关注。由于各种类型的压力诱因之间总是互相交迭的，因此，要想单独说明某个类型的压力诱因是非常困难的。也就是说，我们应当首先认识到压力的交互性质和动态性质。不过，“（压力诱因）存在于组织中”的观点是可以接受的（库珀和马歇尔，1978 年），它促使人们去关心组织对待人的方式。这种观点关心的是组织文化和顾客的感觉，例如，对组织中主流意识或工作场所政策的压

力。“存在于组织”中的观点能够迫使威胁转化为自由和自主。我们中许多人经常感到，在组织中，许多对我们的工作和生活具有重大影响的决定并没有充分地征求我们的意见。交流渠道不畅和决策机会的缺乏，是“存在于组织中”的压力诱因的一个组成部分。

组织的结构和氛围决定了它对待自己员工的方式，处于工作压力根源的负面影响之下，会产生出消极的心理模式，例如，借酗酒和吸烟等不良习惯来逃避现实。组织在加强控制的同时，应该给予员工更大的参与机会，这种做法已经被公认为对个人和组织都大有裨益，例如，它能够改善工作业绩、减少员工流失、改善员工精神面貌和生理安乐水平，以及减少事故等（萨瑟兰和库珀，1991年）。然而在现实中，员工经常会抵制组织提供的更多参与工作的方式，因为他们对企业为了改善生产力、顾客服务、质量或安全，获得更大的竞争优势而倡导的工作实践变化表示怀疑。

莱瓦因（1990年）认为，如果一个企业的关系系统表现出某种形式的利益共享、红利分配或更稳定的工作安全特征，员工就更可能支持这种参与的工作氛围，它也就更容易获得成功。组织还应当适当地关注和发展群体凝聚力，应当保障个人的某些权利。我们在前面已经阐述过，许多组织正在尝试向它们的员工“授权”。然而，它们的努力很可能遇到问题，因为它们没有认识到，在过去的长期实践中，员工已经适应了一种依赖性的文化，在依赖性文化环境中，他们仅仅被告知应该做什么，而从来没有被期待过主动地解决问题或自己做出决定。不能指望在依赖性文化中长期浸淫的员工能够轻而易举地，或者很快地就转入互相依赖的文化背景中（互相协议分享的控制权），或者互相依赖的关系中（灵

活性、行为的相互交换、共同的决策，以及分享控制权），认识这一点对授权活动成功与否至关重要。如果管理层企图快速地移交控制权，或者在掌权者还没有放弃控制权时，员工就试图逃避被控制，那么员工就可能成为“反依赖性文化”的人（考克斯和梅金，1994年）。在这种情况下，员工就会出现明显带有“反抗”意味的不服从行为，比如说，采取拒绝加班、罢工或者“怠工”等消极对策。为了避免这些问题，组织有必要克服员工“依赖性”、缺乏自信、自尊的状态。这对转变工作授权模式的成功与否很重要（麦格拉，1994年）。对这一概念的理解，说明了作为“减压器”提出来的授权工作模式变化有时可能变得比压力的原始根源更具有伤害性！

员工对工作场所中的变化采取抵制态度的另一个解释，可能来自于他们对工作岗位安全性的担心所产生的压力。这种担心往往造成高水平的压力和焦虑（雅各布森，1987年）。当组织为了削减成本、优化组织结构而采取削减人员的措施时，那些受到与削减人员、合并和收购活动等变化影响的员工，必然会对工作岗位缺乏稳定性的状况感到焦虑。因此，对工作不满、寻找其他就业机会和不顺从的对抗等行为，就会成为员工们对工作岗位不安全的压力后果。这些消极行为对组织和个人而言都是高成本的。当裁减、合并和收购的斧头落下来以后，那些侥幸者常常会惊魂未定地发现，自己虽然保住了饭碗，但却不得不处于高工作负荷的压力之下，甚至相反，他们原来的工作量因为可利用资源的减少而突然大幅度缩减，他们被迫处于工作负荷不足的无聊状态中。在组织结构进行重建期间，会出现角色混乱的问题。企业进行重组时，员工必然面对事业不稳定的可能性，而且会

因为对工作岗位的竞争使人际关系之间的冲突进一步加大。雇佣形式的改变促使临时合同工挤进来，填补某些空缺的工作岗位，使工作场所中本来清晰简单的关系变得复杂混乱。埃里拉（1992 年）发现，在这种含糊不清的条件下，交流渠道的闭塞以及与他人交往的减少，可能是最常见的反应形式。在这样的组织结构和氛围里，必将导致出紧张的文化。创造力将受到破坏，因为个人可能由于缺乏工作岗位安全感而采取激进的或充满风险的解决问题的方法（吉克，1983 年）。因此，应该对组织结构变化中的下列影响予以注意：

- 集权化：决策权集中于上层，员工参与减少，强调控制。

- 缺乏长期的计划：战略计划受到危机和短期需要的推动。

- 创新的减少：没有实验，厌恶风险，以及对非核心活动的怀疑倾向。

- 寻找替罪羊：领导者因为困难和不确定性受到指责。

- 抵制变化：保守主义和“墨守成规”导致对新的可选择性的拒绝。

- 员工流失增加：最有能力的竞争者首先离开，出现领导力“贫血症”。

- 低落的士气；努力和义务下降；需要得不到满足，而勾心斗角者却到处兴风作浪。

- 没有余地：所有的资源都被用于应付经营费用。

- 破碎的多元化：出现“政治”性质的特殊利益集团。

- 高级管理层失去信用。

- 不按工作优先顺序进行的裁减：为了改善冲突状况而

采取补偿性的紧缩政策，使问题进一步恶化；裁减由董事长说了算，而不是依照工作的优先顺序需要。

● 冲突：当资源不足时，为了控制主导权而产生竞争，人际关系之间出现冲突、“勾心斗角”和不良竞争。

（卡梅伦、金和韦滕，1987 年）

在处理不当或不被理解的情况下，管理层倡导的进一步的组织结构变化，很容易被员工理解为人力资源层面上进行的进一步的裁减紧缩企图。利姆（1996 年）认为，来自于同事和督导的支持有助于缓和工作岗位不稳定对个人的负面影响，特别是对与工作有关的后果，例如，工作不满、寻找其他工作和不顺从的反抗等行为的影响。这些不顺从行为包括迟到、把时间用在闲谈上和无所事事的闲逛中，而不是用在工作上。利姆说，调查中发现，有些人承认自己会采取一些反生产性的行为以作为他们对组织的一种报复手段，因为他们对不能确保他们的工作岗位安全性的公司不满。

工作岗位的不安全性将是一个对未来造成持续不利影响的问题。因此，对工作岗位安全性的担心对员工或雇主都可能带来有害的后果（罗斯基斯和路易斯—格林，1990 年；施韦策和李，1993 年）。组织通过加强工作中的社交支持，帮助员工克服对工作不安全性的担心，在这个问题上能够发挥重要的作用。

热点：工作和家庭的分界面

仅仅通过观察工作场所中的压力根源就想获得完整的压力研究的利益是不可能的。因此，我们还必须考虑存在于工

作、家庭和社交生活之间的分界面的问题。它们包括对工作业绩、工作效率、个人安乐和转换工作可能具有影响的所有个人生活中的事件（巴戈特，1983年）。思考家庭内的生活危机、经济困难、个人理念与公司信念的冲突，以及组织、家庭和社交需求之间的冲突的问题，为我们提供了超越个人工作范围的潜在压力诱因的例证。研究证据表明，工作和生活满意度受到家庭生活的需求和冲突的影响。它显示出，消极的生活变化，例如，离婚和亲人丧亡与管理监督、工资和工作本身一样，可能直接使员工的工作满意度降低。而积极的生活变化与提升和加薪机会一样，能够使员工的工作满意度增高。

发生在经济和劳动力市场里的一系列重大变化，已经迫使更多的员工为了在雇佣环境中找到工作或守住职位而搬迁。蓝领员工可能由于他们原本在重工业和制造业里的工作被服务性行业里的雇佣所取代而变化自己的事业和工作地点。一些人为了保住工作岗位被要求留在原来的工作地区里。另一些家庭成员则不得不与工作地点的变化保持一致，他们在得不到工作环境结构和文化氛围的任何利益支持的情况下，被要求在新的生活地点另起炉灶。这些人经常为了短期合同的雇佣机会而搬家，因此，工作性质迫使这些人离开家庭。

显而易见，生活和事业舞台将对这些潜在压力根源的后果产生巨大的影响。例如，年轻人、单身员工必须更多地承受重新开始新工作、在陌生的城镇独自开始生活的压力。他们经常在没有伙伴支持的情况下构建自己新的生活结构。没有孩子的年轻夫妇通常受到的制约不算太大，但是双职工夫妇却会面临其中一个人调到其他地区去工作，而另一个人却

依然在当地的问题。孩子将会把搬迁体验作为一种压力，因为他们需要结识新的朋友，去适应不同的学校环境。然而，研究认为，这些孩子，由于频繁地处于新的挑战情景中，很可能发展出“坚韧勇敢”的个性。从长远来看，这些孩子成年以后，压力对他们的负面影响可能会更小一些，因为他们更容易把接受新生活作为一种挑战。他们易于控制变化的挑战，并勇敢地对变化承担起责任。因此，“坚韧性”被视为在具有压力的生活事件体验中保持个人健康的一个要素（KOBASA，1979年）。在他们身上，对压力的反抗表现出与逃离相对立的义务感、与无能力相对的控制，以及与威胁相对立的挑战。这种挑战成为一种积极的期待，它把变化视为生活中的一个正常部分，视为对个人成长的激励。因此，这些人经常以一种开放的心态和意愿期盼激励和个人成长机会的变化。而与无能力相对立的控制，则被他们视为个人对事件的进程进行干预和影响的行为和活动倾向。因此，在他们眼里，即使是不受欢迎的事件也被视为仅仅是一种可能性，而不是威胁。

影响工作和家庭以及家庭和工作之间关系的因素很多。工作岗位本身可能引发和加强某些行为方式（包括个性特征）。例如，A类行为类型。过于追求对权利或职位的需要，容易导致家庭冲突。在工作环境中，为了获得晋升等结果而需要采用进攻性、控制性行为，但是这些行为在家庭生活中却是不受欢迎的！那些感到自己“遭受阻击”和“理想破灭”的人，因为他们的晋升期待没有得到满足，很可能在家庭里显示出“报复”性行为。对这些人来说，如果必须的话，家庭可能是渲泄不快的惟一场所，他们可以在那里肆无忌惮地表达出自己在工作中的感情。工作岗位结构的约

束，使员工失去大量与家庭和朋友相处的时间。越来越多的人不得不从事轮班工作，这同样会对他们的人际关系带来负面影响。事实上，是否接受和保持工作岗位的决定很可能受到人们的家庭义务的影响。例如，我们观察到，不管员工的配偶或伙伴是否能对晚上自己独自在家里的状态进行调整，都会对员工夜班工作的态度产生影响。工作压力对一个人的家庭和个人生活可能具有额外的负面影响。超长时间工作和超负荷工作的情况对家庭生活的影响只能是有害的。“管理调查学会”（1996 年）发现，2/3 的经理感到自己没有实现家庭和工作之间的良好平衡。同时，45% 的男性调查对象声称自己不能尽力地照顾自己的孩子，这已经成为他们工作中的重要压力根源。《工作中的父母亲的调查》报告发现（丹尼尔斯，1996 年），将近 3/4 的被调查者报告说，自己每天工作结束时感到精疲力竭。2/3 的人声称，平均每天只有 2~4 个小时能看见自己的孩子。

结 论

显然，任何事情都可能成为压力的潜在根源。然而，如果我们能够理解我们不想要的紧张或压力的根源，就可能成功地管理工作环境中的压力。因此，辨别和确认对业绩和安乐具有消极影响的压力因素，是压力管理程序中一个不可缺少的组成部分。这就是压力审查的目的，我们在第六章里将对此进行阐述。在进入压力审查的内容以前，我们在第五章里先阐述有关压力和新技术快速发展的问題，以及电子监控程序的有关问题。它们对了解工作场所面对的变化有重要的意义。

5. 压力和新技术

工作环境中技术的飞速发展，使我们大多数人不得不置身于“用”和“靠”计算机的工作需求中。我们在工作场所里发现，尽管“计算机恐惧症”依然存在，但是我们中更多的人现在的工作已经在不同程度上离不开计算机了。计算机已经成为日常工作实践中的一个重要组成部分。电子计算机技术的进步已经在我们的工作环境和工作条件中创造出惊人的变化。新技术和电脑辅助技术涵盖了信息和原材料处理的交换信息以及硬件和软件等范围（梅杰克扎克和博利，1998 年）。这样的技术在服务行业和生产制造行业的任何地方都随处可见。由于这些技术已经成为人们的“伙伴”，因此，除了生活和工作的压力和紧张感以外，这个“伙伴”产生出来的压力以一种独特形式潜在地存在于工作场所中。

具有代表性的计算机新技术可能是：

- 电子邮件、互联网和传真机这样一类的电子商务交流工具。

- 电脑化的决策支持系统。
- 计算机信息系统。
- 文字处理这样一类的电脑化文案工作。
- 先进的制造技术（AMT）。
- 计算机辅助设计（CAD）。

- 计算机辅助制造 (CAM)。
 - 计算机综合制造 (CIM)。
 - 计算机数字控制加工 (CNC)。
 - 柔性制造系统 (FMS)。
 - 诸如传送带和 workstation 这样一类的机械化产品系统。
- (梅杰克扎克和博利, 1998 年)

新技术和计算机辅助系统改变了人们完成工作的方式。引进新技术的最终目的是为了工作业绩潜力能够实现最大化, 以及实现用脑力活动来取代体力活动的劳动形式上的突破性飞跃。计算机技术使人们可以通过机器处理重复的、可预料的和非随机性的活动方式, 处理重要的、不可预料的和随机性的事件。目的是让“机器”接管日常的、令人厌烦的和常规的任务。然而, 我们必须重视关于技术前进和推动工作环境自动化产生的一些问题。例如, 我们需要询问:

- 自动化是否使我们真正从工作劳累中解脱出来?
- 我们是否已经从繁重劳动的枷锁中解脱出来?
- 新技术是否已经创造出一个层状社会, 由精英来指挥所有这些机械的劳动?

此外还有,

- 谁在控制这一切——人还是机器?

对这些问题的回答是复杂的, 它们肯定不会让人文主义观点满意。潜在的压力可能就存在于工作场所中, 尽管我们

不能对这些问题提供积极的答案。对新技术的需求已经使一些情况发生改变，在那里，我们已经把灵巧的手工技能交换为脑力技能，同时，我们责任的压力更大了。由于计算机的应用范围正在不断地扩大和发展，尽管一些工作已经成为非技能性的，但其他一些则变得更高级、更复杂，需要我们去学习新技术的使用方法。今天，许多工作职业在新技术发展中正在消失，技能已经发生了巨大的变化。一些研究人员认为，自动化的结果给劳动者留下两种主要的工作，第一个是低技能的、操作性的工作；而第二个是“高技能的、计划性的、编写程序的和维护性的工作”。

事实上，近些年来，“实现自动化”的一个被引用得最多的理由一直建立在这样一个认识基础上：传统的金属加工和工艺技能无法满足今天大生产的需要。同样，员工培训的高成本鼓励雇主尽量少地雇佣技能操作者，尽量发展和引进新技术来减少劳动成本。然而，研究显示，我们正在走向一个令人左右为难的困境中。先进的制造系统依赖于对员工的操作业绩进行监控和干预。然而，班布里奇（1983年）提醒我们，在监控和诊断系统错误时，采用的人类干预方式是成问题的，因为与人不同，机器“看护者”没有学习能力，它不能从观察自动化机器的行为中开发出所需求的新技能。过多地依赖机器的结果使我们不再拥有有效地处理这类工作的熟练工匠，因为我们秉持着一个错误的信念，即机器能够完成原来由员工承担的工作。因此，劳动力市场普遍出现了拥有手工控制技能和解决高自动化系统故障的基层操作人员的紧缺现象。在服务行业中，雇主同样担心白领员工和技能的短缺，他们竭尽全力地寻找引进自动化系统和程序来取代人的管理以及减少人力需求（以及劳动成本）的途径。

工作场所的变化除了已经出现了导致技能荒芜的可能性以外，不断更新升级的设备或系统还成为对人的威胁。员工必须不断地去适应经常更新的情景或条件，为了满足新的和不断变化的需求而接受教育和培训。培训非常重要，但是由于人员削减变得“纤细化”的员工要试图放下自己手上的工作，去参加培训研讨会，就必须承受更大的时间压力。同样，他们也难以让同事去参加培训，因为他们的工作量已经超负荷，根本挤不出多余的时间，此外还有法定的假期和预料不到的病假需要占用工作时间。他们一方面力图保持工作业绩和生产需求的标准；另一方面还必须花时间去学习新技术和新技能。因此，在非技能性工作发生变化时（真实的或者感性的），员工会体验到“质的工作量不足”的压力问题。这是因为，在非技能性工作环境中，他们会认为，简单、重复和枯燥的工作不再是一种挑战，工作不再提供一个使用和发展自己能力的机会。与此相对，员工更可能体验到工作中的压力，因为组织为了使投入新技术的资金（即在工厂和设备上的投资）能够尽快实现利润的最大化，会要求员工成为“多面手”。“质的工作量不足”因此而成为压力的根源。

在快速变化的工作环境中，研究人员还观察到另外一个与“工作负荷过大”相关的压力根源，这就是老板和督导们曾经接受过的陈旧方式的教育的影响。新的员工获得过更高水平的教育，为了完成竞争市场的工作，他们接受的是最新技术和方法的培训，在这方面，他们与上司和督导有很大差异，如果监督或管理的适当性存在问题的话，他们就可能体验超负荷工作的压力（而且可能使工作中的人际关系趋于紧张）。由于员工必须对工作操作中的效率性和安全性承

担责任，因此我们对他们的能力应当予以信任和尊重，这对建立良好的人际关系极为重要。如果员工感到监督管理水平低下，新技术的引进可能就只会使管理者更多地承受冲突和质的超负荷工作量的痛苦体验。

在本章的下一部分里，我们将集中讨论“计算机导向”工作和电子监控范围中创造出来的工作压力问题。

电子计算机技术

电子计算机技术的进步从许多方面根本改变了我们的工作环境。制造行业的突飞猛进，已经证明了几十年来自动化产生的技术变化的影响。自从“工业革命”以来，这种变化一直以增加生产过程的管理控制，减少工作任务中的人力需求和劳动成本，进而降低产品成本、增加利润为目标。自动化还以减少员工的体力劳动和手工劳动程度为目标。例如，机器人不会疲惫，也不会怠工罢工！历史业已表明，日新月异的自动化工作环境发展的变化是惊人的、猛烈的，同时，由于员工抵制变化和担心雇佣的安全，导致了罢工、故意破坏行为和暴力。员工对工作岗位的安全表达出来的这些担心不是没有道理的。战后制造业发展表现出来的一个最大特征，就是操作机器和生产所需要的人力数量的大幅度减少。

由于科学和技术正在为未来工厂的完全自动化而继续奋斗，一线操作人员的削减趋势将持续发展下去。赖特和布恩（1988年）认为，到2010年，生产工程和计算机科学的进步将导致“无人化生产”。另一些研究人员则提出警告，呼吁人们采取抵制行动以预防这种梦想成为现实。此外，被引

进到工作环境中的计算机技术已经导致了工作性质和人力需求方面惊人的和广泛的变化。大型制造工厂已经表现出一个共同的特征——人的缺乏！在生产线上最小限度地雇佣操作人员，工作岗位通常仅限于坐在计算机化控制面板前的生产操作人员。他们的工作是监视机器运行情况，做出决定，排除高自动化系统的故障，而由设备来完成工作中物理方面的任务。尽管我们不能用这种简单的方式来对所有制造业进行分类，但是这毕竟已经成为一种发展趋势。在第四章中我们已经对这种久坐的工作的压力性质进行过讨论。我们在这里要继续讨论的是与工作环境中的自动化和使用计算机技术相关的另一种压力问题，即计算机技术或电子监控技术造成的压力问题。

计算机技术和电子监控技术的引进，并不局限于制造行业领域内。技术进步的刺激，促使我们在服务行业和白领工作岗位中也引进自动化办公和监控技术。因此，在这一章里，我们将要讨论的问题是计算机控制或监控工作的范围、业绩监控，以及它们可能造成的工作压力的问题。尽管如此，我们并没有必要像许多人经常提出的假设那样，把与计算机工作相关的任务和工作都视为可能导致压力的根源（布里纳和霍基，1988年）。信息过量显然存在着潜在的压力。事实上，因厌倦的情绪可能导致的“生锈”状态，或超负荷条件下的工作确是有压力的，因为在这两种情景中，人不再感觉到工作挑战的激励，不再感觉到自己能够在认知层面上有所进步，产生出成就感。但是，计算机导向的工作环境中的压力根源还可以从非计算机化的工作岗位上找到。同时，研究证据也不支持计算机导向的工作岗位和工作任务就必然具有压力的观点。在某些情况下，计算机的使用

反而能够减少压力水平，当然，我们并不能由此就简单地推论出这一说法具有普遍性。也许这样说会更正确一些，由于工作的需求是“不同的”，因此，在某些环境中计算机导向的工作存在着潜在的压力。

我们的讨论仅仅聚焦于计算机监控的工作对组织和工作需求的影响，不包括与压力和计算机化工作有关的生物工程因素，诸如视频显示设备（VDU）的工作的影响、工作站设计或者系统的问题。这些是另一个复杂和快速发展的领域，超越了本书探讨的范围。

电子计算机监控

电子计算机技术能够在机器和系统两个层面发挥控制作用，一个普遍认同的现象是，一些员工在完成计算机导向的工作任务期间，受到了严格的电子监控。最新的技术进步已经改变了组织中监控工作的性质，使员工在工作的某些范围里总是受到监控。正如艾洛（1993 年）所言，通过督导最大限度的努力，现在对员工的监控已经达到过去从未有过的水平。他进一步说：“旨在管理监控，实时或者延时地执行的计算机现在正在持续地，‘坚定地’和普遍深入地进入工作中”。

监视、调整、控制以及对过程、程序和人的报告，都由计算机监控技术来完成。美国国会的“技术评估办公室”（1987 年）把电子工作监控的过程定义为，“关于员工生产活动的计算机化的信息采集、储存、分析和报告”（第 27 页）。尼比克和塔特姆（1993 年）把电子监控定义为，为了采集、储存、分析和报告个人和小组活动和业绩而运用诸如

音像、视频和计算机这样一些电子设备和装置。计算机监控是电子监控的一个类别。它们作为监视的手段而被广泛应用，同时还配套使用对业绩反馈和具体操作人员奖惩信息进行处理的视频显示终端（VDT）工作站。计算机监控提供的实时反馈是即时的和客观的。因此，计算机控制系统可以被用于预防内部盗窃，加强工作场所调整以及监控员工的工作业绩水平（舒舍，1988年）。在安装对员工的业绩或行为进行监控的计算机监控系统时，都进行了适当的设计，一般都把它们安装在不那么引人注意的地方。业绩考量包括任务完成比率、敲击键盘的数量，或者重大差错的数量。诸如数据输入这样的计算机工作经常是由键盘敲击行为完成的。

建立能够直接为员工提供及时信息的反馈系统是非常有益的。例如，尼比克和塔特姆（1993年）观察到，计算机监控和反馈导致了键击数量的增加，同时，它们对工作质量、工作满意度或压力的监控则几乎没有什么作用。在某些情况下，计算机为基础的业绩考量由经理或督导记录和评估，然后反馈给有关的员工，因此，反馈是一种间接接受的形式，而厄尔利（1988年）提供的研究证据表明，“直接”的反馈形式能够更有效地增加员工对反馈来源的信任。

科普（1986年）估计，在美国，超过1300万人的工作离不开计算机，他们中有1/3的人在不同程度上受到计算机监控的影响。研究证据认为，在写字楼里上班的员工中受到电子监控影响的数量，从1984年的20%上升到1992年的40%（艾洛，1993年）。这意味着，在美国，有超过1000万的人在工作中受到电子监控（霍尔本，1992年）。在1990~1992年期间，美国大约有7000家公司在监视软件上花费的金额超过5亿美元（布林克西，1991年；霍尔本，

1992 年)。

把计算机技术用于对员工进行监视的问题还引起有关伦理道德方面的争论。争论的范围不仅仅涉及员工隐私问题，以及对这些系统的公正性的关心，同时还包括对建立在业绩跟踪基础上的计算机的优点的评价（基德维尔和本尼特，1994 年）。然而，正如尼比克和塔特姆（1993 年）认为的那样，计算机监控不是一个单一的概念，它会沿循某些尺度而发生改变，包括：

- 个人透明度。这涉及相对于员工小组和小组规模的个人监控问题。显然，作为业绩的一个评估手段，监控的影响和它的概念将受到这个尺度的影响。

- 聚焦。这涉及监控的行为聚焦问题，例如，对活动或结果的聚焦；或者对相对于产品的过程的聚焦。

- 结果控制。它关心的是监控后果和程度的问题，即员工对这些具有影响的后果的程度做出什么样的评价，以及它对这些结果影响有多大。

- 隐私。涉及与信息采集相关的问题。即仅仅在员工角度，或者管理层的角度，或双方的角度里，信息是否公开采集的问题。

- 时宜。它关心的是监控和信息反馈之间的时间长度。

- 反馈媒介。能够实时提供反馈的形式，例如，面对面的口头交流或通过计算机产生报告。员工对收到的信息的可信性和可靠性如何评价，反馈媒介可能是一个决定性因素。

- 品质。它指的是监控系统设计的“积极”程度，它不应该是“惩罚性”的。

研究证据认为，计算机监控具有某些优点。它使管理层能够建立起合理的生产目标，能够在辨别问题、决定产品和服务价格，以及奖励高成就的员工方面提供有益的帮助（谢里泽，1986 年）。在下一节里，我们将检验工作中计算机监控的影响。

计算机监控的消极影响

那些持反对态度的人相信，计算机监控会引导注重数量和损害工作质量的倾向。而这种倾向会导致员工对工作的不满和压力的增加（哈兹，1985 年；欧文等人，1986 年）。施雷夫（1990 年）总结的观点认为，有一个理论的基础和一些经验的证据似乎能支持这样一个假定，电子监控技术会改变基本的工作尺度（举例来说，增加工作量和减少工作控制），因此产生出压力。

反对进行计算机监控的主要意见之一是，它是对个人隐私权的侵犯。研究证据指出，计算机监控还存在其他一些不同的有害影响，例如，造成低落的士气和低劣的健康后果。但是，并非所有的研究证据都支持这一观点。例如，尼比克和塔特姆进行了一项实验，对计算机监控的负面影响进行了评估。实验结果无法证明计算机监控的记录、分析和报告会
对数据操作人员的业绩产生消极影响的结果。与没有意识到监控过程的控制组相比，知道自己受到业绩监控和业绩反馈的取样组在工作中的击键率更高。研究证明，生产力的这种增加不会导致任何工作质量下降、工作满意度减低，或压力水平增加的消极后果。不过，尼比克和塔特姆的实验并没有证明建立在这种模拟研究里的实验组的生产效率是否更高，因为实验组的成员意识到自己正在被监视和观察，知道督导会把他们的工作记录到业绩报告中，并作为他们的真实业绩

情况进行反馈，这可能使他们“故意”地提高自己的工作效率。因此，对这个研究结果必须慎重对待，因为它仅仅是一个为期超过两周而进行的一次模拟实验。员工是“临时性”的，每班仅仅工作4个小时，而不是每天8个小时。他们还在一个小组里工作，而不是像他们平常那样单独地工作。因此，他们的工作条件是与“真实世界”的条件不同的。事实上，实验获得的结果的确与计算机监控影响的实地调查结果有许多不同之处。

例如，“美国国会技术评估办公室”提供的证据表明，受到电子监控的员工必然会面对“为了提高强制性工作的数量而对工作质量造成的冲突”。这项研究认为，员工原则上可能不会反对业绩监控，但是他们会同时表现出对工作中一些没有得到重视的方面的关心。关于计算机监控的消极影响以及对被监控工作的特殊要素的关心，我们拥有许多类似趣闻但荒唐的证据。例如，英国银行顾客电话服务部门的员工就曾表达出这种不满。他们诉说，组织对他们的工作业绩监控和评估的依据是他们接答电话的数量以及电话呼叫人等待的时间。对这两点规定成为他们工作业绩的硬性指标：如果他们接答电话的数量和等待接答的时间没有达到银行制定的标准，他们就会受到惩罚。因此，在那里似乎形成了一个“非正式的做法”，不管出于什么样的理由，只要一个电话时间过长，接线员就会“果断地”把顾客的这个电话挂断，因为对他们来说，只有这样，才是提高业绩的“更好”方法。通过这种做法，他们能够更容易地达到电话接答数量的业绩标准。同时，如果他们在电话一接通时就挂断，他们还能够确保自己达到“来电等待时间数量”的标准。尽管他们也认为，顾客可能会对这种行为感到苦恼和不满，但是他

们却能通过做出这种有害的行为来保护自己不会受到完不成任务的惩罚。这些员工抱怨说，组织只重视可以用数字统计的硬性指标，而对顾客服务质量等重要的软性指标却很少或几乎没有制定相应的业绩标准。主管们最多在收到顾客的投诉时，会手忙脚乱地采取一些临时应急的措施。通常，这些电话接线员会把自己主动挂断电话的行为辩解为电话设备或电话线路的故障问题，而这是一个难以核实的问题，因此，他们从来不会因为他们的消极行为造成的后果而受到指责和惩罚。但是，他们对自己的这种消极工作方式并不满意，甚至表现出一种无奈的愤怒。艾洛（1993 年）也观察到类似的行为方式。他发现，在接受地址查询服务的接线员中，有 25% 的人承认，为了实现计算机监控系统规定的每个电话 22 秒的标准，自己曾经采取过故意掉线的欺骗行为。当顾客的查询服务可能超过允许的时间时，他们会挂断顾客电话。例如，接线员为了实现自己的工作业绩目标，得到督导的赞扬，经常会因为顾客的电话带有很重的口音或词语含混不清，借故挂断。这种恶劣的行为除了伤害顾客和影响服务质量以外，还会创造出工作中低劣的人际关系，因为那些没有采取欺骗行为的人会非常痛恨玩弄这种欺骗小伎俩的人。艾洛观察到，恪守职责的接线员乐于帮助顾客，因此对阻止他们为顾客提供高质量服务的苛刻数字标准感到非常不满。

显然，计算机监控的一个主要负面影响，是组织把“数量”作为工作中最重要的因素来看待，而不是把业绩的“质量”作为最重要的观点渗透给员工（格兰特等人，1988 年）。欧文等人 1986 年也报告了类似的发现。这些研究人员与两位在安装了计算机监控系统的组织里工作的“被监控”的员工进行了座谈，他们对这两个人进行了跟踪研究，这项

研究持续了两年时间。他们把从调查对象那里获得的信息与那些在无监控条件下工作的人进行了比较。他们观察到，严苛的监控制度使员工产生约束和压力的感觉。受到监控的调查对象感到自己受到了更多的控制，在监控系统中面对更大的压力，他们的工作满意度降低，与同事、督导和高级管理人员的人际关系质量下降，并且导致与压力有关的疾病。受到监控的员工还认为，经理总是把更大注意力放在工作数量上，而不是质量上。他们相信，生产力水平提高了，他们现在要完成更多的工作，但是收入水平却和原来一样。这些员工报告说，作为计算机业绩监控的结果，他们感到在他们的组织的回报和评估系统之间存在更紧密的联系。

计算机监控的另一个潜在的消极影响是使员工与同事和一线经理之间的接触减少，从而不利于团队工作。视频显示终端使用者抱怨说，他们在工作中感到更孤独，几乎没有什么机会去发展社交支持网络。在业绩监控中，他们在工作站终端上可利用的信息水平大大提高，从而减少了为采集这些材料而经常来往于工作场所的机会，因而减少了从事社交联系的活动（艾洛，1993 年）。社交支持的好处是明显的，它可以作为工作环境中压力影响的缓冲器，可以减少人们对工作压力的感觉。研究观察到，与压力相关的疾病的高影响范围，往往与工作环境的社交联系和社交支持的减少密切相关。

研究报告指出，在工作场所安装监控系统产生了多种类型的不健康症状。例如，艾洛（1993 年）发现，视频显示终端操作工对自己的工作不如以前那么满意，他们描述了更多的生理不适症状，包括眼睛疲劳、头痛、肌肉和骨骼酸痛等。除此以外，他们感觉自己更容易发怒、焦虑和沮丧。被

监控的员工会产生一种自己的活动越来越多地受到控制，工作中的判断能力会因此而越来越缺乏的感觉。正如我们所观察到的，在高需求工作条件下，缺乏自主权和判断力的工作很容易被视为充满“紧张感”的工作。根据卡拉塞克（1979年）的观点，它们与心理和生理健康的恶化密切相关。如果感到自己“受到控制”的员工以怠工、旷工和不负责任的方式做出不满的回应，就肯定会增加组织的生产成本（基德维尔和本尼特，1994年）。

查理科夫和科强（1989年）认为，引进计算机监控系统后，由于产生的信息数量增加，必然会导致监督工作量的惊人增加。尽管员工现在感觉到有一个“电子监工”存在，但是经验表明，一线经理反而会因此感觉到自己需要完成愈来愈多的信息反馈工作，感到无法承受工作中的压力（艾洛，1993年）。显然，一个被期待用电子技术来监控他们员工，并“监督”员工以计算机为基础的工作活动的督导，已经难以把更多的时间用在基层或者“工作终端”进行监管的工作上。他与员工个人接触的机会也因此进一步减少。

计算机监控的利益

经验证据表明，监督员工的业绩以及向他们提供反馈能促使生产力大幅度增加，增加的幅度可以达到20%~40%（洛克等人，1980年）。因此毫不奇怪，计算机监控的好处之一是增加组织利润。计算机监控除了向雇主提供改进了的生产力、更大的控制和更有效的资源管理以外，从监控中获得的信息反馈可以被经理用于对工作量进行计划、设计培训课程和在工作场地及工作时间内提供更大的灵活性。员工也由于工作安排的灵活性更大而受益，或者因为成为“电子员

工”或“电子通勤者”而受益。

人们还认为，计算机监控提供了一个更精确和更少主观性的业绩评估途径，因而对员工更公正。员工普遍认为，由于计算机能够提供足以令人信服的业绩评估，因此作为“适当的监控装置”可以被他们接受（格兰特等人，1988年）。计算机监控系统做出的业绩评价被视为比督导以传统方式做出来的考评更精确、更公正（欧文等人，1986年）。

电子监控如果在员工完成工作时能够为他们提供对工作有帮助的信息，而不是收集关于员工行为的隐私信息，监控会提高组织工作的质量（格里菲斯，1993年）。

影响员工接受计算机监控的因素

人们最初曾经担心，工厂、机器和办公室技术的飞速发展会带来压力，因为它与工作的无技能性相关，但是在现实中，至今似乎并没有发现这些担心出现，倒是引进新技术的方法似乎被越来越多的人视为更主要的潜在压力根源。压力更可能在两种情况下发生：①组织引进和应用新技术的方式造成的后果（多斯，1991年）；②当个人无法适应由引进计算机技术带来的变化时。这个推论同样适用于工作场所中的计算机业绩监控系统的引进。研究证据明确地表明，在计算机工作监控系统的接受和成功应用上，还存在许多其他的影响因素。

1. 经理们必须简明清晰地把计算机监控系统的作用和目的告诉员工。员工需要理解谁被监控、为什么被监控，什么样的信息被采集，以及被用于什么样的目的。德蒂安尼（1994年）发现，如果使用得当，并且伴有有效的管理层交流，员工对计算机监控系统的反应可能是积极的。反之，研究观察到，如果缺乏正常的、清晰的预先说明，员工就可能

对经理们使用从监控系统中采集的信息的适当性产生不良感觉，进而直接导致高水平的工作压力、工作不满、个人缺乏控制、对组织缺乏义务感等问题。

2. 技术的变化经常是在缺乏及时与员工进行沟通的情况下进行的；有的时候，新的系统和方法实际上与组织的初衷相悖，这些系统和方法可能无法完成期待它的任务或工作；或者员工在新的系统、工厂或机器的使用方面没有接受足够的或适时的培训。这些问题造成的结果是，员工可能不得不面对陌生的新工作程序、方法或设备，从而造成潜在的压力情景。计算机监控系统的引进情况与此相同。人们认为，如果赋予员工参与设计、安装和操作计算机业绩监控系统的机会，那么他们抵制和反对这一系统的可能性就会降低，而接受的可能性就会增大（艾洛，1993 年）。是否接受和满意新技术与员工的“成就感”密切相关（曼金等人，1984 年）。因此，应当采用与员工协商和更具弹性的方式制定关于业绩水平的标准（朗，1984 年）。这是接受新技术和变化，提高员工工作和生活质量的关键。这样做，可以向员工表明组织准备让员工实际了解他们被监视的所有情况。在现实中，显然，一些组织使用监视装置时并没有与员工磋商或征得他们同意！（布林斯基，1991 年）

3. 增加员工对工作控制的认识，有助于使高工作需求的负面影响最小化，减少工作的压力水平。在采用计算机监控系统和程序时，使员工具有主人翁意识和个人控制意识，将有助于减少引进这类管理控制系统可能造成的压力。工作控制能够在三个层面上运行（圣福特，1990 年）。

● 器械层面——即反馈和控制的协调，它符合员工所从

事的任务。

- 概念层面——即决定范围，对任务是如何履行的、工作是如何被有计划地控制的，它包括概念化和认识的过程。

- 组织层面——即决策参与和员工介入。

卡拉扬（1993 年）认为，计算机监控系统能够增加或减少员工工作的潜力。例如，一套监控系统可能有助于为员工提供更好地完成工作任务的信息反馈。反之，它也可能具有减少员工自主权和决策水平的潜力（概念的控制）。因此，我们应当适当地操作这一系统，以确保这种认识控制的缺乏不会导致消极的后果，或者导致员工对监控系统的反对和抵制。

4. 计算机监控系统应当被员工认为是公正的，这是一个对工作场所监控系统的情感反应发挥重大作用的决定性因素（基德维尔和本尼特，1994 年）。公正性与否的判断直接影响着与员工的工作满意度有关的工作态度和评价（亚力山大和拉德曼，1987 年；林德和泰勒，1988 年）。然而，我们必须区别“程序的公正”和“分配的公正”之间的差异。程序公正与确定后果的认识的公正性相关，而不在乎那些后果是什么（分配的公正性）。对程序公正的认识和了解是重要的，因为它能够预言员工对影响业绩决策、参与决策、有争议的解决系统、工作职位申请面试方法、工薪制度等活动的工作场所监控做出什么样的反应（基德维尔和本尼特，1994 年）。事实上，计算机监控系统必须被视为客观的和“看上去公正的”。程序的公正与全球计算机监控评价具有更紧密的联系，而分配的公正性与特殊的后果（如工薪）及与个人相关的后果的评价更有关系。

5. 被考量的任务性质、考核的频率、考核的稳定性和适当性，是影响员工对监控系统的接受性的因素（格兰特和希金斯，1991 年）。例如，系统不应当收集与工作业绩没有关系的信息，这一点很重要。必须让员工感觉到，监控系统对他们大多数重要和适当的任务信息进行了公正的考量，组织采用合理的标准对他们的业绩进行比较（艾洛，1993 年）。如果对非工作行为进行监视，例如对盥洗室，就可能出现麻烦，因为员工会感到这是对他们的隐私的侵犯。因此，监控系统必须考虑下列几点：

- 个人和时间。
- 系统的潜在偏见。
- 获得信息的精确度。
- 系统纠错的灵活性。
- 系统对员工士气和道德价值观的兼容性。
- 建立系统的员工声音。

（基德维尔和本尼特，1994 年）

6. 监控结果是如何产生的以及如何使用的，将影响员工对计算机监控系统的接受程度。我们已经说过，监控可以被用于业绩反馈或业绩控制。查理科夫和科强（1989 年）发现，与被用于业绩控制的目的的 system 进行比较，用于提供业绩反馈信息和培训员工目的的计算机监控系统更为有益。它对员工态度具有积极的影响。最近，查理科夫和科强发现，旨在监控的计算机系统可能直接导致员工对工作的不满，造成员工流失。由皮特和沃特曼（1982 年）对“优秀”公司进行的一项研究表明，非惩罚性的监控系统有助

于孕育高业绩和高满意度。这些公司允许他们的员工在工作中“适度地放松”，而不是用苛刻困难的目标勒紧他们。它们通过让员工获得个人成功的方式，鼓励他们成为“赢家”。组织对他们高于标准的业绩给予奖励。这一战略为员工提供了一个体验“成就感”的机会（在第二条中已经阐述）。这些措施对员工学习新技术和接受工作监控是必要的。

激励性的监控系统还包括让那些关心计算机监控结果的人实际地看到自己被监控的结果。自己能否看到被监控的结果，或者有关监控反馈的信息是否被公开有效地利用，会使员工的工作态度发生变化。如果员工认为监控结果受到某些因素干扰而使自己的业绩受到影响，例如计算机停工造成的数据丢失，或者认为系统易于出现差错而又缺乏更正差错的能力，他们对被监控的体验就可能更消极（艾洛，1993 年）。

7. 厄尔利（1988 年）认为，计算机信息反馈对个人业绩具有更大的影响，尤其是如果他们能够从计算机系统中直接接收到反馈，而不是由督导提供间接的反馈。如果个人对信息来源的信任认识很高，那么引进计算机跟踪的业绩反馈系统，可能有利于加强效率性。此外，特殊的反馈而不是普通的反馈，似乎能够以积极的方式更有效地影响员工工作业绩，因为通过引导个人对任务的注意，能够有助于激励员工完成制定计划的任务。

8. 分享报酬。如果员工感到他们能够从计算机业绩监控带来的生产力增加和组织利润增加等经济成果中也获得某些利益，他们就可能会以更积极的方式做出反应，接受新的创意。艾洛（1993 年）警告说，能够与组织引进新技术产

生的经济利益保持个人利益同步增长的美国员工不足 1/4。因此，在员工和雇主之间，对利益平衡产生的倾斜感，可能会为工会行为“敞开大门”，因为员工在感到自己的工作和生活质量受到威胁时，必然会寻求保护，而工会恰好能发挥这种作用。这种回应不仅仅是美国员工独有的。欧洲员工也可能返回到工会的保护中，如果他们相信，监控系统的建立使组织获得了丰厚的利益，而作为他们努力工作的结果，自己却一无所获的话。

9. 组织结构和氛围中的某些范围可能负面地影响员工对监控系统的接受，或者影响计算机监控系统的成功应用。例如，如果把监控系统强加给员工，原本存在的典型的“X理论”环境和一直严苛的控制导向的工作氛围就会进一步强化，从而遭到他们坚决抵制。一个开放的、信任的氛围，将更有利于员工接受监控系统。领导风格和监督风格对能够成功地让员工接受监控系统是重要的。如果员工不信任反馈的来源，或者认为上司在处理业绩监控系统的结果时是重物轻人的，那要想获得员工的支持和合作的可能性就会很小，员工的消极反应就可能明白无误地表现出来。

总结如下：卡拉扬（1993 年）认为，在思考建立计算机业绩监控系统的有关参数时，由三个主要模块组成的框架可以用于辨别潜在的压力。这个框架可以作为一个尺度，用于评估和决定影响员工压力和消极作用的潜在因素。它们中的每一个都具有积极的和消极的特征，组成一个对立统一体。

（1）由该系统根据下列问题采集的信息特征所决定：

适当性：该项技术是否适于我们的目的？

完全性：它是否包括了所有必要的业绩参数？

考量单元：它考量了个人和小组的业绩吗？

加强性：一定数量的监控细节。

(2) 由采集信息的方法所决定：

频率：是否经常？

持续性：监控的持续时间和间隔时间的常数是什么？

规律性：在监控之间的间隔期里可预言性如何？

(3) 由采集到的信息运用所决定：

可见性：系统为员工或督导提供了反馈吗？

员工的比较：系统在员工之中进行了比较吗？

业绩考量的适当性：系统是否重视工作业绩的质量和成本额？

业绩标准：衡量被采集的信息的业绩标准是什么？

激励的工薪制度：被用于建立激励工薪结构的信息是什么？

卡拉扬（1993 年）说：

与一个针对个人业绩的组织业绩（考量的单元）的考量系统相比，一个积极关心成果数量（完全性）或者过分强调质量的成本数量（与业绩的考量相关的变化）的系统具有更大的压力。与一个频繁地收集业绩数据（频率）或者不断地（持续性）对可预言的间隔（规律性）系统相比，一个采集了大量详细信息的员工业绩（加强性）系统具有更大的压力。

一些研究人员相信，如果对计算机监控系统进行适当的管理或操作，就不必担心会制造出它的对立面的问题。艾瑟蒙（1986 年）发现，员工没有报告对电子监控创意的关心。

因此他推断说，这是因为员工已经适应了电子监控系统，已经学会了如何使业绩监控的消极影响的可能性最小化。同时，他们从他们的督导那里得到的“感觉良好的”信息缓冲了他们的感知存在。尼比克和塔特姆相信，组织在工作环境中引进和采用计算机监控系统时，需要在三个重要问题上关心员工的利益。这些问题包括工作和生活的质量，诸如压力和健康；员工的政治权利，诸如隐私权、个人选择的方法和从事法定行为的权利；经济，关于对监控和生产力的争论。因此，在面对电子监控系统时，我们必须询问一声，任何成本的“数量”是否是我们的真实目标。我们必须对“工作质量”、“工作满意度”和工作环境中压力成本的作用进行比较，做出正确的决定。我们需要接受这样一个观点，这些都是必须予以注意的重要因素，应当包括在计算经营收益性的“真实底线”之上。

6. 引进压力审查

我们已经介绍了一些组织管理压力的方法，同时我们也承认，成功的压力管理方法需要在不只一个层面上操作。事实上，大量的压力研究者已经指出，压力控制只有在个人和组织这两个层面上得到处理时才能获得成功（迪弗兰克和库珀，1987 年；哈特，1987 年）。因此：

- 为了预防和限制压力，我们必须在组织的层面上进行操作，在这个层面上进行压力管理是可能的、合理的，也是具有实践意义的解决方法（埃尔金和罗什，1990 年）。

- 我们能够与个人、团队和团体一道工作，教育和培训员工更有效地应付压力根源，而不是逃离具有压力的工作。然而，我们需要确保这一方法的缺陷被克服。

- 我们必须具有适当的策略来处理已经“堕入网中”的员工，使他们不至于成为压力的牺牲品。没有哪一种组织的干预是完美和简单易行的。个人是复杂和独特的，因为每一个人对压力的回应都有所不同。因此，对某一个人有效的压力管理方法并不一定就能适应所有的员工或职业小组。

我们将在第 7 章里全面地讨论组织的压力管理方法。在这一章里，我们必须研究我们如何选择最佳的行动过程的问题。压力管理有许许多多的选项可以采用。在实际应用中，

这些创意中的一些是复杂的、费时的，有时甚至具有潜在的破坏性，是高成本的。如果没有必要的正当理由，一个广泛的组织发展方案和一个对创意的效率性进行评估的工具，几乎没有哪个组织会准备致力于改变。同样，如果不提供咨询服务或适当的工具，不事先就这些特殊的压力控制方法与员工进行磋商，不对他们的潜在利益进行评估，不让员工认识到自己能够从中获得相关利益，那么，采用任何压力管理方法都可能同样浪费组织的资源。为了识别压力管理行为的过程，我们需要询问：

1. 是否存在潜在的问题；
2. 我们是否能够识别问题的原因——是否与压力有关？
3. 谁受到这一情景的影响？
4. 为了克服问题或潜在的问题，员工需要的是什么？

为了理解压力的性质并设计一个适当的压力管理程序，我们认为，有必要引进压力审查或心理风险评估。

为了成功地实施一个有效的压力控制程序，有必要识别和测量存在于工作场所中的压力根源。这必须包括从家庭生活中溢出的压力根源，这些压力根源会作为业绩效率性和个人身心安康的障碍物发挥作用。这个行为计划被称为“引进压力审查”，它也被视为引进“心理风险评估”。人力资源管理者和健康与安全经理应当熟悉这一系统和引进风险评估的实践，因为法律向工作场所提出了这样的要求。心理风险评估的形式有多种，它们在许多方面非常类似，但是，在采用的工具和方法上有所不同。

除非我们能识别压力根源，即被称为“压力诱因”的那些东西，否则我们对压力管理活动的关注就不可能获得成功。对“压力”一词的澄清、对我们环境中潜在压力根源

的理解、对压力反应的认识，这些都是有效的压力管理中不可缺少的重要步骤。因为不同的群体可能经历不同的问题，研究的结果也不相同，因此，辨别特殊问题和高风险、审查易受伤害的员工的压力就尤为重要。我们需要询问，为什么一些人能够在困难中游刃有余，在需求环境中不断成长壮大，而另一些人在相同的环境里显然没有成功，甚至难以生存下去。研究证据表明，采用“因人而异”的方法，旨在增加我们对工作场所中具体的人的行为的理解，通过理解，能够为组织带来更多的潜在利益。改善了的生产力、良好的健康状态、安全的业绩只是这些利益中的一部分，而最大的利益在于，组织在高竞争的商业环境中获得成功的决定性优势。

压力审查程序

我们对压力的定义是，任何情景或条件都具有潜在的压力，因此，有必要区分工作场所中积极的和消极的压力之间的差异。为了采取有效行动，必须先精确地诊断出我们面对的压力问题，这无疑是至关重要的。因此，在进行压力管理以前，我们必须询问为什么、何人、何地、何时及如何的问题。这是压力审查的基本要求。我们必须以系统和客观的方式进入这一程序。

压力审查的益处

压力审查的益处可以被描述如下：

1. 作为诊断的工具，压力审查对工作中的压力管理是前摄性的，而不是反应性的方法。
2. 压力审查的目的在于，识别组织和个人的长处和弱

点，同时以类似的方式认识我们的评价，进行培训和发展需要分析。因此，它有助于组织锁定不足的预算和时间资源的目标。

3. 审查能使我们从目标和策略两方面来识别压力管理行动。我们把这些行动分别归纳为三个方面：第一个方面，初级防范，它是压力诱因指导性策略，旨在使压力根源消除或最小化。第二个方面是次级防范。它是对指导性策略的回应，旨在帮助个人或群体以适当有效的方式对压力根源做出回应。最后，第三方面压力管理策略是“征状指导性”策略，它用于治愈压力管理不善造成的伤害。

4. 诊断性压力审查提供了一个基线考量，它可以用于评价随后的干预活动。

5. 引进压力审查的行动，有助于使“压力”成为在工作场所中引起注意的讨论话题。通过压力审查的运用，使我们能够理解工作场所的压力问题，了解员工对压力问题和可能的解决方法的认识。减少员工对变化以及对后来引进的压力管理干预的抵制。员工直接参与获得良好实施的压力审查，有助于他们减少在工作场所中受到潜在压力感的任何威胁或担心。压力审查结果的信息应当及时地反馈给员工，这一点很重要。在这一过程开始以前，所有相关各方必须决定和同意这一反馈的机制和反馈范围。这包括管理层，参与的员工，以及那些与压力审查有关的人。

压力审查的构成：必须测量的内容是什么？

从本质上说，在压力审查过程中要注意五个关键部分。这与库珀和马歇尔（1978 年）提出的职业压力模式是一致的，我们在第四章中对这一模式进行了介绍，它们是：

1. 压力的根源。首先，我们需要识别和测量存在的压

力根源。研究术语把它们称为“独立的变量”。库珀和马歇尔（1978 年）在对压力模式进行概念化分类时，把它们分成六个主要类型，它们分别被描述为：“工作职位中固有的因素”、“组织中的角色”、“与他人的关系”、“事业发展和成就”、“组织的结构和氛围”，以及“家庭与工作的分界面”。

2. 压力诱因的后果。压力诱因的后果包括各种业绩指标，比如质量或顾客投诉情况。像病假缺勤率、不健康的生理症状、事故率、工作满意度、人才流失率、焦虑和沮丧程度等，都是在“后果”中必须予以测量的内容。事实上，这些内容就是压力体验的“症状”，研究术语把它们称为“独立的变量”。例如，我们可能对了解工作小时对沮丧度或工作满意度（即后果或“独立的变量”）的影响产生兴趣（潜在的压力根源）。

3. 个人的差异。识别和测量能够对压力回应进行缓和和调整的个人差异性。它们包括范围广泛的个人差异性，构成我们对压力的回应模式，例如：

- 适当性和健康水平、生活环境、饮食质量和饮食习惯、行为活动、睡眠状况、放松活动、业余爱好和兴趣等这样一些生理条件。

- 人员简历和人口统计学的差异，诸如年龄、性别、民族、职业、教育程度和社会经济地位等。

- 个性特点和行为特征，例如，外向型、神经过敏症、成就和权利的需要、内在性相对于外在性（控制的认识程度）、对模糊的忍耐力、A 类型冠状倾向行为、需要、价值观。这个清单不是详尽的，还可以包括更多的例子。然而，

从它们开始，我们可以对所观察到的压力体验回应结果和症状的个体差异性进行解释。它有助于我们理解面对同样的压力源，人们为什么会做出多种方式回应的问题。事实上，这一点正巧与俗话说说的“一个人的美味是另一个人的毒药”很相似。当然，这种千奇百怪的差异使组织在制定和决策全盘的压力管理策略时，遇到更大的困难。此外，我们完全可能识别在行动中表现出来的关键压力诱因，它们对小组、团队或部门中的大多数人具有消极影响。只有识别出这些关键压力诱因以后，我们才可能制定出一个最可行和最容易接受的压力控制方法的正式决定。

4. 压力警报器。识别后果测量的压力诱因警报器，也是独立的变量。简单地讲，它意味着我们将能够运用一种技术，去识别与特定的后果测量有着最紧密联系的因素（即衰退分析）。例如，在对英国的全科医师进行的压力审查中（萨瑟兰，1995 年）观察到，沮丧和压抑水平的最强烈的警报器是：

- 工作本身的高水平需求和这些医生潜在的期待。
- 与试图平衡工作和家庭生活需求相联系的压力。
- 社交支持的低使用率，而社交支持是有效地应付压力情景的体验的工具。

因此，对全科医师的压力控制推荐了如下策略和方法：

- 开始向一般公众介绍关于全科医师的角色的活动，使公众能够更多地理解医师，特别是对夜间呼喊和临时义务的

尊重。

- 通过在诊疗时间以后举办定期聚会，让医师更多地出席这些可以携带伙伴和配偶参加的社交聚会，提高他们的社交水平。

通过在英国西南部的一个大型普通实践小组进行实验，这两个推荐的方式都成功地发挥了较大的影响。涉及的人包括全科医师、实习经理、护士和这些机构中的行政人员。在制定未来战略计划时，这些方法作为有效地解决问题的方法被采用。解决角色冲突情景的机会以前就普遍存在，它特别受这个小组的欢迎，人们普遍认为这个创意取得了很大的成功。

5. 确定和测量员工对压力管理选项的态度。即承认和理解员工需要和想要什么，以消除影响他们工作效率、生产力、健康和满意度的压力诱因障碍。在审查过程的这一阶段里，必须确保员工对压力情景管理的选项和潜力保持现实的期待，这一点很重要。如果员工产生不现实的期待，压力诱因问题就可能恶化。而不现实的期待似乎是一个让大多数人力资源经理感到威胁和头痛的问题，妨碍他们从事压力审查活动。过高的期待意味着，人们以为经理们“打开了一个装满妙计的锦囊”，但是却发现“你对这一情景实际上什么也做不了”。重复读一遍，在审查程序开始以前，大量这样的问题都能够避免。组织应该就压力审查的引进以及压力审查的范围与员工进行明白清晰的交流。例如，有一个大型的制药公司通过建立多级团队，详细地讨论压力审查的结果和识别潜在的解决方法，避免了由于引进审查可能发生的潜在问题。SWOT 分析法也可以作为控制压力根源的可能方法加

以考虑（安索夫，1969 年）。因此，小组和组织所面对的优点、缺点、机会和威胁都被罗列出来，并用于决策过程中。

压力审查工具

在引进压力审查时，有种类繁多的技术和测量工具适合我们运用。这些工具包括：小组专题讨论会、一对一或小组会谈、压力记录或日记、重大事件分析技术的使用，以及行政人员问卷调查。一些标准的测量是有用的，它们具有为我们提供标准化数据比较的优势。计算机测试的使用已经使测量程序变得更为简单，当然，我们依然必须注意先进的评估工具必须与测试程序保持一致。

“职业压力指示器”是一个广泛使用的工具，简称为“OSI”，它是由库珀、斯隆和威廉姆斯（1988 年）开发的。它为压力审查提供了一个易于理解的工具，建立在由库珀和马歇尔（1978 年）提出的压力模式的基础上。它包括下列测量内容：

1. 关于工作职位本身、职位角色、人际关系、事业和成就、组织结构和氛围，以及家庭与工作的分界面中所含有的工作压力根源。

2. 个人特征，包括个人简历和人口统计学因素和控制轨迹的个性测量（即工作场所中感知的控制水平），以及 A 类型冠状倾向行为。

3. 对某些压力回应的策略方法的评估。即社交支持的程度、时间管理、逻辑、任务战略、家庭和工作关系，以及作为压力回应体验的应对策略的“参与”。

4. 对个人压力影响的测量，即身体和精神健康状况和工作满意度的自我报告测量。

采用“职业压力指示器”时，可以用纸和笔或者计算

和健康协会”(NIOSH)开发建立的。问卷可以对不同工作职位的压力诱因做出评估,此外,问卷还能对工作职位压力的反应进行测量。它是按照一定的模式设计的,以便组织能够挑选不同的个人标准,从被认为是可靠的和有效的优先标准里开发出一个数据包。由奥西鲍和斯波凯恩(1983年)开发的“职业压力指示器”还可以用于更广泛的压力测量,例如,工作职位压力、员工人力资源对压力的应对,以及精神和生理的紧张状况等。测量实践证明了问卷工具良好的测试性和重试的可靠性,它所获得的职业标准化数据可以放心地用于比较。并且能够产生出压力状况的标准分数,进而为个人提供反馈信息说明。

尽管上面介绍的问卷工具能够为我们提供一个可用于压力审查过程的简单易行的工具,但是,还有其他许多类型的工具适用于测量特殊变量的诊断。研究人员为了设计他们自己的审查数据包,可能从自我完成的测量的巨大资源库中挑选出最为合适的工具,然而,最受人力资源管理欢迎的依然是一些契约工具,诸如“职业压力指示器”。“一般性健康问卷”(简称GHQ)可用于不同的版本和范围(戈德博格,1978年)。“克罗恩和克里斯普经验指数”(简称CCEI)(克罗恩和克里斯普,1979年)是更通用的心理压力测量尺度。在采集人口比较所必须具有的标准数据时,这两者一直被人们广泛地使用。“克罗恩和克里斯普经验指数”是一个由48条回答“是”或“否”的“即时”回应的问卷,根据问卷答案的分数做出评价。它能提供有关心理健康的六项分类测量尺度,它们是:流动的焦虑、恐惧性焦虑、沮丧、躯体焦虑、强迫性神经官能症和歇斯底里。由库珀和沃尔(1979年)建立的“工作满意度的测量”也是审

查工具的流行选择之一。这一测量工具拥有一个内在一致的满意水平，便于管理人员迅捷简便地运用。在业界，单一变量测量的大量选择被描述为可用于测量因变量和自变量的目的。

奥德里斯科尔和库珀(1994 年)推荐了“重大事件分析”，作为识别工作中的压力和压力应对过程的方法。这一技术首先是由弗拉尼根(1954 年)提出来的。从本质上说，这一方法由要求个人描述关于压力处理的三个组成要素，它们是：

1. 压力发生其中的先决条件或环境。
2. 他们在这情景中的回应，以及其他人的回应。
3. 他们自己和他人的“行为”后果。

我们还可以在“压力日志”中（详见附录）使用这一方法。在使用“重大事件分析”方法时，要求分析对象对自己在一天中的最大压力体验进行描述。例如，这一天里发生了什么，他们在这情景中做了什么，相关的人是谁，以及他们的行为可能产生的影响。“重大事件分析”可用于一个面对面的交谈情景中，这时主持人会要求分析对象描绘这样一些事件：他们认为这些事件已经把某些与工作相关的需求强加给他们，或者导致他们陷入困境。在描述中，鼓励分析对象明确清晰地、非情绪化地对待这一事件是重要的。例如，“因为迟到，我的工长申斥了我——我整天都感到窝火”是对压力一个非常普通的描述，但却不够明确。“我这一天都被毁了，因为我的工长申斥我上班迟到了；其实是我的闹钟坏了”。这是一个明确清晰的、非情绪化的事件描述。它能够帮助个人在未来消除导致这一特殊压力的根源：要么修好这只带来麻烦的闹钟，要么去买一个新的闹钟！我们有必要帮助员工建立一个正确应对申斥以及回应这种压力

情景的方法。显然，消极的反应是导致与工长发生冲突的因素之一。这不是一个适当的应对行为。继续以一种分裂的方式对待工作轮班中的其他同事，也可能同样带来不好的后果。因此，在“重大事件分析”过程的最后步骤里，会要求分析对象去感觉自己情景回应的行为后果。在交谈中，在压力的识别过程完成以前，主持人不要尝试对分析对象应对过程做出判断和评价，这一点很重要。当员工描述一系列这样的事件时，通过分析，除了发现分析对象的应对风格趋势和偏好以外，还将逐渐展现出特殊的压力诱因、行为和后果。这一技术可以用于识别特殊职业群体、团队或组织中特殊的人的关键压力根源。

为了支持从问卷工具、压力日志或重大事件分析中获得的自我报告数据的结果，组织应当考虑现存的公司记录中哪些信息是可以采用的，这也非常重要。这些信息可能包括：员工病假记录、事件报告、申诉记录、员工流失数字和赔偿要求成本，等等。

一些公司已经把心理风险评估组合进了员工的身体健康检查中。具有代表性的是，职业健康部门或外部组织的人员将操作管理程序的这一部分。在员工正等待医生或护士时，他们可能被要求完成计算机版本的“职业压力指示器”，因为它可以提供计算机评分的优势，以及立刻产生出关于完成问卷的压力状况的便利。由此产生的数据被储存，并用于制定公司内部的标准。这些数据可以用于与普通人口或一些职业群体进行比较。组织还经常聘用管理顾问帮助指导正在由公司人事主管或人力资源小组管理和指导的压力审查。当然，这些方法都互有利弊。

压力审查操作管理：谁来做？

由组织内部人员操作的审查容易获得利益，因为它是由那些对经营情况已经非常了解的人员来实施。不幸的是，这同时也意味着研究结果容易受到成见的歪曲。出现研究结果被歪曲的情况并非操作人员预先故意要这样做，而是因为参与者的个人原有观念。这些概念性的歪曲和错误，是由陈旧观念、晕轮效应、知觉防卫和反映造成的。

- 陈旧观念是在一般分类和感觉的类似物的基础上，表现出一个人的积极或消极特征的趋向。

- 因此，对一个人的认识可能建立在对他的某些期待的基础上，而不是建立在把这个人作为一个人来认识的基础上。它是一种把感知过程简单化并对他人做出判断的方法。构成我们陈旧观念的基础有许多因素，包括民族、职业、年龄、身体状态、性别、教育、社会地位或政治信仰，等等。例如，关于职业方面，我们可能有这样一种认识，“所有的会计人员都是令人厌烦的”；关于社会地位，“所有失业的人都是懒惰的”。

- 晕轮效应是这样一个过程，通过它，使我们对某些事物的认识，仅仅建立在这一事物的有利特点或不利特点或印象的基础上，并由此表达出来。因此，这种认识和表达是不全面的，易于遮住人的其他相关的特征。例如，单一的特点，诸如出席会议或守时的良好习惯，可能成为我们对某一个人全部能力和业绩进行判断时的主要依据，而忽视了诸如数量或质量或工作的其他有关方面。

● 知觉防卫是这样一种趋向，它能筛选出某些正在干扰或威胁的激励因素。因此，做出这一行为时，我们往往会挑选出支持我们观点的信息，而拒绝选择那些不利的信息。

● 反映是这样一种趋向，它让人们表现出他们自己对他人认识的感觉、特征和动机。因此，当对象具有与反映出来的东西一样的特性时，对其他人的判断可能是有利的。但是，它同时也意味着，当人们无法正确地认识他们自己时，反映将导致令人不快的夸张特点。

在实践中，我们还必须考虑内部员工是否能够完成下列这些要求：

1. 他们是否有足够的时间操作一个潜在而又冗长，并且耗费时日的压力审查项目？那些参与者必须公开和积极地证明他们对这一项目的承诺，这一点至关重要。如果压力审查没有被视为优先的活动，那么员工就不可能认真地对待它们，参与的程度就会比较低，也就无法提供有意义和有效的结果。

2. 他们是否拥有从事压力审查的适当技能和资格？

3. 为了严守机密，他们是否客观和谨慎？

4. 是否存在任何有损道德规范的风险？

5. 他们是否赢得了那些接受压力审查的员工的信任和尊敬？

6. 是否存在他们可能被公司内其他利益关系人或“政客”直接或间接影响的可能性？因为来自有势力的人的压力会导致信息的保留、遗漏或歪曲，因而增大恶化压力审查的结果或评估的风险。

在操作压力审查时，如果借用一个外部团体，可以克服

许多我们在上面表现出担忧的问题，特别是那些与客观性和机密性相关的问题。然而，外部团体的操作人员最初对公司知道得很少，因此，他们需要花费相当多的时间去熟悉该组织的文化和氛围，这就难免会使操作成本升高。计算机在压力审查方法的管理、评分和解释的应用中，已经为许多公司提供了帮助，使他们能够依靠自己就足以完成压力审查任务。然而，为了增加压力审查活动的信任度和客观性，依然有许多公司更倾向于借用外部代理机构来进行，至少在名义上是这样。审查数据分析会是一个冗长的程序，因为在这个会上必须识别出差异结果，例如，部门、工作职位、级别、性别、年龄、服务年限等之间的差异性。通过这一过程，将保证要求的压力控制行动能够被锁定在需要它们的地方，从而获得成本效益化的成功。

把压力审查整合进当前的风险评估程序中

我们已经强调了辨别已经被组织利用的数据以及把它们整合进风险评估过程中的重要性。理想地说，压力审查不必成为公司中一个“独一无二”的活动。事实上，无论是否使用“压力审查”这一词汇，这个活动都是值得考虑的。不幸的是，在工作场所中，“压力”这个字眼的运用依然具有消极的涵义。这意味着“压力审查”经常被经理和员工认为是一种威胁。如果员工在同意接受压力审查的同时却带着满腹狐疑，并猜测这样的活动是否还有其他一些“真正”的目的，他们就会感到威胁。他们还会产生这样的感觉：如果他们缺乏应对压力的能力就可能受到指责。因此，他们会试图通过否认存在与压力有关的问题来化解他们担心的指

责。具有代表意义的是，在这种情况下，员工的行为很像湖面上的天鹅，它们平静地在湖面上轻盈地游弋，表面看上去似乎非常安宁和有控制。然而，正如天鹅的两只脚一样，所有近于疯狂的努力都隐藏在表面平静的水面下！这与操作业绩评估时所遭遇的一些问题的考虑非常类似。因此，现在已经认识到，为了效率性，有必要对员工发展和培训的目的以及那些晋升和薪酬评估意图进行一个专项的评价。我们必须强调的是，压力审查的目标是使员工业绩和健康最优化（即安康和生活的质量）。因此，为什么我们不直接这样描述我们的活动，为什么要避免以这种鲜明姿态的方式使用压力这个字眼？

压力审查的案例研究

在这一章的最后一部分里，我们将描述三个不同的压力审查案例。第一个是检验海上油气开采行业工作人员中的压力与事故之间的关系的审查（萨瑟兰和库珀，1991年）。第二个是调查一般反映中的主要变化的影响的审查（萨瑟兰和库珀，1993年）。最后一个是一个完全不同的审查类型，用于调查白领工作环境中的“事业”压力（萨瑟兰和戴维森，1996年）。这些审查的目的是，通过辨别存在于组织中的事业发展障碍，使事业潜力和机会实现最大化。

海上油气开采行业的压力

由于不同的群体可能经历不同的问题，研究可能产生多种多样的结果，因此任何压力审查都必须辨别出特定的问题，辨别出高风险、易受伤害的员工群体，这一点很重要。我们需要询问的问题是，为什么一些人能够适应一个苛严的

环境，并能在这个旁人难以忍受的环境中茁壮成长，而另一些人则明显不适应这种环境，甚至无法生存。在我们对海上油气开采行业员工进行的这个压力审查中，我们获得了一些有用的结果，它们表明，压力的根源根据工作不同的职能、设备类型、设备的规模以及工作的地点而变化。审查目标是辨别确认开采平台上的压力和事故之间的关系，调查人的差异性和事故发生之间的关系。

海上平台工作环境具有潜在的压力，因为生活和工作在一个有限的场位空间里，员工必须在较长的一段时间里连续呆在那里，不能离开休假。生活在平台上被描述为高危险的、辛苦的和与世隔绝的。这个环境具有巨大的噪音，人员活动经常在“24 小时里”暴露在“逼仄的、非自然社会”的生活条件中（ILO，1986 年）。事实上，他们还面对一个不确定的未来，因为在一个不稳定的、全球性的市场条件下，石油和天然气的价格频繁地上涨和下跌。这样的工作条件最容易诱发事故的发生，与陆地油气开采相比，这个行业的事故率至少要高出 3~5 倍，因为这里的员工生活在暴露在一个海上平台的工作氛围中。然而，这样的生活工作环境并不必然地就天生具有压力诱因，因为许多因素可以缓和或调解对压力的回应，影响压力后果：例如，健康、工作满意度和事故隐患（萨瑟兰和库珀，1986 年、1990 年、1991 年）。

由三部分组成的问卷分六次按月间隔发送出去，以便记录压力的根源。根据作为压力症状的事故发生率、工作不满意度和精神疾病对有关部门数据进行测量。个性测量包括外向型—内向型、神经过敏症和 A 类型冠状倾向行为。除了健康行为以外，其他有关个人事业和个人简历细节的内容数

据，诸如吸烟和饮酒习惯，也被采集。A 类型冠状倾向行为与“弗雷敏汉姆 A 类型等级”（简称为 FTAS）一道被测量（海恩斯、费恩利伯和康尼尔，1980 年），“弗雷敏汉姆 A 类型等级”是“博特那等级”的改进版本（博特那和罗森曼，1967 年）。“艾森克个性记录”（EPI - 形式 A）（艾森克，1964 年）被用于测量外向型和 N 神经过敏症。通过采用一对一面谈的方式，辨别出海上油气开采平台行业的压力潜在根源，并把由此获得的信息设计成一个问卷。“沃尔、库克和沃尔等级”（1979 年）对员工的工作职位满意度进行了测量；通过运用“克劳恩、克里斯普经验指数”（简称为 CCEI），对员工的精神安康水平进行了评估。

在长达 18 个月的测量期间里，在生产点遍布欧洲海域的 97 个钻塔上工作的 310 位男性（在回应者中占 32%）参加了这次审查。随机挑选的样板包括来自 14 家主要石油公司的 146 个公司固定员工，以及 18 家承包供应商雇佣的 164 位合同工。为了提供一个设计问卷的基础，以分层次、随机从员工中提取样板的方式进行了 50 次半结构性的会谈。在初步研究中，一共涉及海上油气开采平台承包公司的 194 名员工样板（萨瑟兰和库珀，1986 年）。他们中接近 45% 的人员的工作模式是“14 天上平台，14 天下平台”的白班晚班混合模式，这是一种 12 个小时轮换的巡回工作模式。他们的年纪从 21 ~ 60 岁之间；74% 的员工已经结婚，12% 的人离婚或已经分居。关于生活方式和生活习惯方面的调查表明，员工中有 34% 的人吸烟。调查对象中 16% 的人报告说，在平台上工作期间，平均每周要消费超过 21 个单位的酒精，他们认为这是一个“安全”的饮酒水平。

研究最后总结出了一个非常简略的报告，以便给这种审

查提供一个成果鉴定。例如,数据分析表明,工作状态和设备类型这二者都对员工在海上油气开采平台环境中的压力和紧张产生影响。海上油气开采平台工作人员普遍认为自己没有受到重视,或者感到自己的工作没有价值,他们对自己工作岗位的未来前景抱着一种压抑沮丧的态度。对设备类型和工作状态的差异性的调查表明,钻塔上的安全性和稳定性非常差,然而,在油气生产平台上工作的人员在“事业前途和报酬”方面的报告却表现出较低的压力水平。“安全性和不安全感”是北海中部和北部区域油气开采平台上工作人员的重大压力根源。在北海中部和北部区域的生产平台合同中,与“生活条件”相关的人员压力最高;而北海南部区域的操作人员则更可能把工作条件视为更主要的压力根源。因此,我们可以得出这样的初步结论:员工的期待、需要和价值观对被感知的压力方式具有很大的影响。

这些差异性还受到压力后果测量的影响。例如，我们观察到，与陆地开采同伴相比，海上油气开采平台上的员工具有更低的工作满意度，尽管在他们中，固定的操作人员比合同工的满意度要高得多。平台的场位和规模同样与他们报告的工作满意度有关系。与生产平台相比，在钻塔上工作的人员的工作不满意度最高，而在北海南部区域工作的人员的工作满意度又比在北海中部和北部区域工作的员工要高得多。在生产平台上，工作满意度是最高的，因为在那里，每次都有 60 位或略少的人一起工作。对他们的精神健康进行的测量还反映出他们在工作职位、设备类型、区域场位和规模等方面的差异性。

事故统计分析指出，在员工样板中，有 29% 的人报告了海上油气开采平台工作中涉及的导致人身伤残的事故。与

我们预期和公众的一般看法相反，在合同工和固定操作员工之间没有观察到事故率方面的差异性（他们之间的事故率分别为 29% ~ 30%）。在研究中，与那些没有事故或不受事故伤害的人相比，处于与事故有关的优先位置上的人，更可能是那些吸烟者以及心理健康水平不高的人（即，他们更焦虑、更压抑、更沮丧）。有一些证据证明，这还与事故的严重性有关（测量为时间的损失）。例如，与那些涉及“无时间损失”事故的人相比，导致超过 22 天的时间损失的事故的人，其心理健康水平一般要低得多。对由于事故而感觉会受到责备的问题进行的研究产生出了一些有趣的结果。研究证据表明，那些必须对事故承担责任的人要比那些纯粹的事故“受害者”（也就是说，他们“碰巧”遇到事故，但是他们不必对事故的发生原因承担任何责任）承受更多的心理压力。在海上油气开采平台环境中，我们还观察到相反的问题。根据对事故发生后下降的心理健康和工作满意度的调查表明，这一现象被认为操作人员完全无法控制的事故具有更多的影响。

调查注意到，和那些与事故无关的人相比，与事故有关的操作者和合同工都会对他们的工作环境感到更大的压力。

压力审查结果认为，性情的差异和恶劣的人际环境适应性在事故发生中和压力感知中扮演着某些原因性角色。在海上开采平台人员中观察到了“B 类型”行为的易患病体质（73% 的调查对象是 B3 或 B4 类型的人）。然而，与生产平台上工作的人相比，在钻塔上工作的人中发现了更高比例的“AS 类型”。在所有海上油气开采平台上的员工样板中，29% 的人的报告涉及事故。一项分析揭示，36% 的“AS 类型”的人与导致人身伤残的事故有关，与之相比，“BS 类

型”的人在这方面的比例仅仅为 24%。与他们 B 类型的工作伙伴相比，A 类型的人还具有更大的工作不满，更低劣的心理健康水平。

这个压力审查研究使我们能够更好地理解个人的弱点，或者风险，使我们能够执行有效的人力资源发展计划。压力审查的结果指出，在海上油气开采和生产环境里，压力的根源对某些人群具有特殊意义。这意味着，为了在源头消除压力诱因，如果我们能够把资源锁定在一些特殊的问题上，压力控制计划可能会更有效。这个行业还需要引进一些改善人与工作适配性的方法，例如，在招聘人员和人力资源发展（即员工所需要的行业培训和发展）时心理评估的应用。尽管也许有必要承认某些高风险行为类型（即 A 类型行为方式），但是，为了重视那些似乎会增加事故和降低心理健康方面的行为，还需要对员工进行一些特定的培训。对这种压力审查的运用以及后来的继续研究，可能向这个行业提出这样一个问题：这个环境是否吸引某些类型的人，以避免某些有害的行为方式。当一个不适合这一工作岗位的人在接受过最初的培训和教育以后提出辞职，或者在成为疾病或事故的受害者而离开岗位时，必然会使这个行业付出较高的人力资源成本。事实上，就自我发展和事业进步而言，不间断地采用一个持续的评估程序是至关重要的。它能够使我们理解暴露于潜在的危險和充满压力的工作环境中的人当下面对的问题是什么，使我们能够在一个较长的期间里，对任何引进到管理工作压力中的干预方法做出评估。压力审查引导这一过程，为了与工作压力相关的问题进行斗争，它最终能够提高个人的压力应对水平，并为组织的变化和发展计划提供帮助。

识别普通医生的压力及不健康和对工作不满的前兆

在这里，压力审查的目标是识别工作压力的根源和个性因素，它们是英国对普通医生（指非专科医生，简称GP——译者注）中的不健康和工作不满的最主要前兆。这项研究跟踪的目标是对工作方式的强迫性变化和契约的安排。研究人员认为，这些变化和安排似乎已经导致工作中不断增加的压力。这些压力大多数是由于经济的约束、患者永远无法满足的需求、不断增加的实务管理责任，以及不确定因素所引起的（莫雷尔、埃文斯和罗兰，1983年；迈尔森，1991年；波特、豪伊和莱文森，1985年；萨瑟兰和库珀，1992年）。

人们认识到，为了识别消极的压力，要求采取四个阶段的方法。第一个阶段，识别存在于普通医生独特的工作环境中的潜在压力诱因。第二个阶段，检查个人或人的因素，因为他们被认为是压力反应过程中的媒介。第三个阶段，根据暴露于压力的某些表象，有必要对普通医生的安康状况进行测量。这包括心理疾病、工作不满和某些不适当应对机制（例如，酗酒和过分依赖药物）。最后一个阶段是识别与消极后果联系最紧密的那些压力诱因（即压抑、焦虑、过分依赖药物等）。

在对工作在英国的不同区域、分层次的普通医生的样板举行一系列小组专题座谈会的基础上，设计出一个可以在全国普遍应用的问卷。这种邮寄的问卷调查旨在识别普通医生们中的工作不满意度和精神不健康的压力诱因的前兆。问卷随机性地寄给全国的1500位普通医生，以他们为调查样板，保证对调查对象的回复内容予以保密。同时，也采用电话联系的方式，鼓励普通医生完成这个问卷，并把它们寄回来。

在这个压力审查中，运用一个缩简了的“克劳恩克里斯普经验指数”（CCEI，1979年）的版本，测量了调查对象的精神健康状况。这一做法为我们提供了一个不固定的有关焦虑和压抑的自我报告测量。根据“库克和沃尔等级（数值范围）”（1979年）对工作满意水平的10个项目进行了测量。观察到的细节包括年龄、性别、伙伴关系、工作实务本身、全职或兼职工作，以及普通医生工作的诊疗成员。运用“职业压力指数”（OSI、库珀、斯隆和威廉姆斯，1988年）对两个个性类型（A类型行为和控制点）进行了评估。以两种方式对压力的根源进行了测量。同时把“31项压力诱因数据库”与“职业压力指数”结合起来，对工作岗位压力等级的根源进行了测量。“31项压力诱因数据库”是从库珀、法拉夫和劳特（1989年）主持的座谈会上发展起来的。最后，运用“职业压力指数”对6个压力应对类型进行了测量。

整体来说，对统计分析反馈来了913个有用的回复（回复率占发放答卷比例的61%）。回复样板由670位男性医生（73.4%）和243位女性医生（26.6%）组成。他们的年纪跨度范围为27~73岁。大多数普通医生是在同一个医疗小组中工作（93%），曾经在1个诊疗所里工作过的医生为69%，在2个诊疗所工作过的医生为25%。只有27%的调查对象有兼职工作。调查发现，与英国标准的男人样板相比，男性医生具有更多的焦虑和压抑，但是，观察同时发现，女性医生的分数与英国女性人口标准的指数相同。这两个小组的身体焦虑水平都大大地低于英国人口的标准水平。

下一步就是找出这些压力诱因中哪些最可能成为“引起”我们观察到的结果。认识“引起”一词在这里的使用非常重要。“引起”不是真正精确的用法，因为我们还不能确定使用“一次性”的压力审查的原因和作用之间的关系。为了确定原因和作用，同时也为了确定其他因素不会混淆我

们观察到的结果，可能还要求我们进行纵向的研究，以及运用控制组进行比较。此外，采用统计技术（可能多次重复分析）来识别特殊后果的重要和重大的统计“前兆”是完全可能的。因此，要调查不确定的焦虑、压抑、焦虑和工作不满的压力诱因与后果之间的关系，以及这些后果（即自变量、工作人口统计学、A 类型行为、控制点、应付方式和工作压力诱因）的可能前兆，就必须采用逐步的、多次重复的分析方法。表 6.1 列出了构成这些因素的每一个压力诱因以及它们的组成项。

表 6.1 普通医生的压力因素和压力诱因组成项

因素 1. 工作需求和患者期望

担心夜间出诊受到袭击

在非常恶劣的气候条件下出诊媒体的负面报道

患者不断增加的要求，来自医学专家们的相左诊断意见

工作得不到患者的承认和感激

担心患者抱怨

发现临时代理

对患者生命的 24 小时不间断责任

在短时间里接待多个患者

他人对你的作用的不切实际的高期望

因素 2. 临时插入

在夜间或凌晨接到出诊电话

夜间求诊

家庭生活被电话打断

在诊疗期间接到紧急电话

到家庭来的上门求诊

处理麻烦的患者

因素 3. 实践管理和例行医检

做手术

实践管理

安排值班

工作环境（诊疗建立）

时间压力

因素 4. 家庭生活和社会生活

你对家庭生活的需求

在你的配偶和患者之间划分时间

工作对社会生活的需求

在家庭，特别是配偶那里的情绪支持的缺乏

因素5. 处理死亡和濒危

与濒危和慢性疾病患者的日常接触

处理死亡和他们的亲属

因素 6. 对亲友的医疗责任

当朋友是患者时

当亲属是患者时

资料来源：库珀、鲁特和法拉夫（1989年）。

在普通医生中，工作不满的主要前兆是与“工作需求和患者期望”相关的压力。工作不满的其他压力诱因根源

包括“组织结构和氛围”以及“家庭和工作分界面”的压力。作为压力应对策略之一的社交支持的较低使用也与报告的工作不满有关。在报告中，观察到了作为压力应对策略的社交支持在男性和女性医生中的使用差异，女性比男性普通医生更可能使用社交支持。与男医生相比，女医生还可能更多更好地使用“家庭和工作关系”作为应付压力的方法。也就是说，利用来自家庭环境、业余爱好和外部兴趣的支持作为压力应对策略。调查还显示出，由于实践前提数量增加而造成的工作满意水平下降，那些曾经在一个以上诊所工作过的普通医生更可能对工作产生不满。

“工作角色压力”，“工作需求和患者的期望”，以及“实践管理和例行医检”，都被认为是高水平焦虑的主要前兆。调查没有观察到男性和女性医生之间在这几方面存在差异。那些显示出“A类型”行为的冠状趋向风格的医生还可能比他们的“B类型”同事（即那些没有显示出这种类型行为的普通医生）表现出更高的焦虑水平。A类型行为模式的比例是与人口标准比例一致的，在男性普通医生与女性普通医生之间依然没有观察到差异性。最后，作为压力应对策略的“参与”的低使用也与高焦虑水平相关。参与意味着对这些导致压力问题的积极介入并承担义务，通过认识问题的事实来应对它们。我们的分析表明，与人口标准比例相比，普通医生极少可能使用“参与”作为压力应对策略。再说一次，从“工作过的诊疗所数量”中显示出，这一因素可以作为焦虑的前兆，因为那些在一家以上诊所工作过的医生更可能显示出高水平的不确定焦虑。

两个重要的压力诱因表明了普通医生中存在的压力水平。它们是“工作需求和患者的期望”，以及“家庭和工作

分界面”的压力。作为压力根源应对策略的社交支持的低使用，同样与压力的高水平相联系。普通医生中对身体焦虑的水平比一般人口统计的比例要低得多，它们分别以三个压力诱因因素作为压力前兆显示出来，它们是“工作需求和患者的期望”、“家庭和工作分界面”的压力，以及“实践管理和例行医检”。

结论和意义

这个压力审查突显出三个主要的压力诱因主题。第一个压力诱因是工作需求和患者期望的压力。这包括对夜间出诊遭受袭击的不断增加的担心，对患者抱怨的烦恼，患者过高期望，以及媒体的负面报道。医生们感到他们的患者没有完全理解执行新的合同的变化，特别是对呼唤治疗的安排，这导致了医生和患者之间不必要的冲突。第二个是压力诱因，“角色压力诱因”似乎与这些职业群体的恶劣心理健康水平相关。毫不奇怪，在如此大的变化结果中，这些压力完全可以归咎于“工作任务”与对普通医生的新角色需求之间的冲突。角色模糊造成了错误的理解，它已经成为明显的、重要的压力根源。普通医生报告说，他们不再感觉自己能够控制影响他们工作方式的事件。同时，在他们作为一个普通医生的工作和生活方式发生变化时，他们也没有感觉到自己得到了充分的咨询。第三个重要的压力诱因被定义为“存在于组织中”，并且被归咎于普通医生的工作结构和氛围。这些压力根源包括“咨询和交流的缺乏，不得不从事琐碎的管理工作，不具备有效地完成工作所需要的资源，人手短缺，缺乏关于个人业绩的反馈，以及低落的士气”。基本上说，许多普通医生不喜欢在大团组医疗环境中工作，这种工作通常由医疗经理进行管理。

除了心理健康的压力诱因前兆以外，社交支持的作用同样成为决定普通医生心理健康与否的重要因素。这种变量作为工作满意度和沮丧二者的重要前兆在调查中显示出来。女医生更可能使用社交支持作为压力应对策略，因此，她们往往显示出比男医生更好的心理健康和工作满意水平，这是一个值得我们把它作为压力管理技术予以更多研究的领域。

我们可以通过一些活动改善个人应对压力的适应性，例如松弛、冥想、体育活动、时间管理或自信培训。但是，除了不断增加的个人战略的认识以外，调查还建议在“组”或“组织”层面对压力进行控制。这些建议包括；团队发展和团队建设，人际交流技巧培训。因为它们有助于减轻或消除普通医生在“小组医疗”工作环境里的压力问题。然而，更为重要的是，应当在组织中构建支持网络和适当地分配任务的机会。较为有效的团队工作能够加强伙伴关系和员工关系。通过寻求消除和减小被普通医生识别为压力的问题，在组织团队的最高层对压力进行管理。在“国家健康服务（NHS）”的层面上，通过对那些在普通医疗活动中工作的人进行咨询，可以对普通医疗活动的压力问题进行检验。有证据显示，普通医生报告说，他们需要更多地了解影响他们的决定和行动的信息。在设计工作检验模式、工作方法和新技术的使用时，同样可以采用团队管理的概念。其他压力管理战略可能包括为了改善应诊医生的安全，为他们配备相应的设备，诸如手提电话、无线警报器和汽车警报器。最重要的是，在传递讯息给患者时，能够让患者对普通医生的期望更客观、更现实，让医生感到自己承受的压力水平可能被减少。事实上，他们认为，授权给“顾客”（在这里指患者）的变化可能对患者更加不利，成为有效的普通医疗

活动的障碍物。我们必须记住，这样的压力管理是特别花费时间的。因此，引进的咨询服务或员工帮助计划，必须适用于那些可能暴露于工作中的压力而成为受害者和牺牲品的普通医生。一些研究报告的作者已经把这一点列为一个选项，并对普通医生提供咨询帮助。不过，我们更有必要鼓励普通医生使用这些服务。因为这意味着我们把压力作为一个可以接受和值得讨论的重要主题。认识到问题可能存在，并且以积极的、前摄性的方式加以处理，这非常必要。

发展工作环境中白领员工的事业潜力

这一审查与另两个案例研究是不同的，在那两个案例中，研究聚焦的重点是员工工作环境中的一个特殊方面，即事业和事业发展方面。审查的目的旨在识别与事业相关的压力的潜在根源，这些压力可能在事业潜力发展和在白领组织工作的员工的机会中发挥阻碍或抑制作用（萨瑟兰和戴维森，1996 年）。正因为这样，它是一个针对所有员工的机会是否平等的审查，而不管这些员工的年龄、性别、有无能力或属于什么民族。

在这次压力审查中，采用了一个收集数据的两阶段方法，即在内部数据和材料的形式上，以及小组座谈会的方式中获得定性的信息；从大规模样板邮寄问卷中获得定量的数据。返回的问卷数量达到 595 封，占邮寄问卷的 30.5%。针对与雇佣、晋升机会、培训、工作条件和事业发展机会等相关的潜在障碍因素进行了解，得出结果并进行分析。压力审查的对象是来自各种不同地点、受雇于不同公司、担任不同级别的人的自我报告。

审查旨在识别员工的当前工作位置，以及他们对组织中“事业和事业潜力”的态度。这可以认清对工作种族隔离和

阻碍事业进步的任何理由。今天的英国，女性在劳动大军中所占比例达到 44%，少数民族和残疾人二者在经济活动人口中占有日益重要的比例（劳动力调查，1994 年）。然而，尽管已经建立了限制性别歧视和薪酬平等的立法，女性员工中大多数人、少数民族和残疾人依然只能获得相对低的工资，处于相对低的地位，处在种族隔离的工作处境中。最近，为了向女性和其他少数群体提供与男人一样的工作机会，英国和欧洲的许多组织都建立了平等机会和积极行动的计划。因为，迄今为止所有的证据都证明，机会平等的政策有利于组织中的所有人员。对雇主来说，不实现完全平等机会政策的成本，经常是非常高的（查特夫妇，1992 年）。这在那些接受这个压力审查活动的组织里感觉特别强烈。他们相信，为了减少用人成本，他们需要保持一个竞争的优势，因此需要留下来的员工实现潜力的最大化。

平等机会审查涉及女人和男人当前在劳动力中的地位的详细分析，涉及辨别工作种族隔离和事业计划障碍的原因。那些成功地建立了系统的、结构的平等机会政策的组织，通常都实施了平等机会审查和监控活动（戴维森，1989 年）。根据查特夫妇的研究（1992 年），平等机会审查活动使这些组织：

1. 能够提供一个广泛的女性和男性雇佣形式的图景；
2. 能够对员工的潜在事业发展的政策和工作安排的作用进行检查；
3. 能够对当前雇佣、培训、晋升和普通雇佣政策和实践之间的关系，以及平等机会的发展进行评估；
4. 能够对雇主的态度以及他们的督导或经理当前的地位和任何潜在变化进行测量。

审查必须包括对当前政策的分析、员工简历和人口统计的分析，以及座谈、车间会议和对整个组织中男性和女性部门交叉的问卷调查。在这一系列活动基础上，就可以提出克服实际和潜在障碍的行动计划，就可能对组织进程进行定期监控。

在数据收集的过程中，运用了一个两阶段方法。它们包括：在内部数据和材料的形式上，以及小组座谈会的方式中获得定性的信息；从大规模样板邮寄问卷中获得定量的数据。所有的员工都收到一封通知他们有关审查内容的信件，以减少员工由于不了解该项目而产生的担心和不安全感，强化他们主动参与的义务。以派代表和部门员工交叉的形式举行小组座谈会和车间会。为了保密，决定对反馈信息采用匿名形式，调查的内容主要包括下列问题：

- 雇佣和面试程序。
- 培训和工作机会。
- 工作满意度和技能的利用。
- 事业机会，前景和障碍。
- 等级系统。
- 晋升程序。
- 同事和下属，督导和经理的态度和行为。
- 组织的文化问题。
- 产假和育儿假、照顾儿童、自由支配时间、家务活、公假、兼职工作，工作分享和进修课程等。
- 关于组织中机会平等的认知。

在这一基础上，设计、制作和管理数据问卷。最后把各

种版式的问卷分发给所有员工，包括少数民族和残疾人，这些人占有所有其他员工总数的 50%，样板总数为 1850 人。问卷要求，在回答每一个要求他们指出同意和不同意的的问题时，都按照“利克特类型数值”的方式进行。问卷还包括询问一些人口统计和简历细节。反馈回来的问卷表现出一些重要的结果。

结果表明，女性被调查对象更集中于较低的工作级别，78% 的调查对象具有永久的合同。只有 10% 的调查对象从事兼职工作。

招聘

组织为了确保自己拥有适当的、有资格的和可供候选的满意人员，为了能招聘到最适合某个工作岗位的人，确保招聘政策和活动不会限制或约束来自于任何一个群体的申请人，因此会对应聘者的年龄、种族出身、性别或生理残疾等特点进行审查。即使组织中存在一项机会平等的政策，或者这样的理念广泛地渗透在整个组织中，招聘实践依然可能无法正确地反映出组织的理念。事实上，由于组织中的成员，或者招聘工作人员的操作不当，政策可能被视为是一个机会平等的障碍。在我们进行的小组讨论会议上，员工们就提出，一些工作岗位比较容易获得，这对那些未获得该岗位的人而言可能是不公平的，因为这种做法说明机会平等的招聘政策没有在整个组织中标准化。调查结果支持这一观点。

在对这些调查结果进行思考以后，调查报告的作者建议，组织依然存在着继续改善政策应用的需要。通过对政策与实际的一致性和/或这些政策是否面对公正应用的障碍进行审查的方式，可以确保所有政策在组织中得到有效的交流和落实。建议还要求组织建立或引进招聘标准化的监督

系统。

晋升

员工对组织内事业和提升前景及机会平等的认识如何，是考量组织中机会平等政策的一个重要要素。在进行这一方面的调查时，员工陈述应包括调查员工对事业和提升前景的认识，包括进入管理岗位的机会、事业通路和事业进步。

事业和发展前途

员工对工作和责任的动机，对组织的忠诚，以及离职意愿，可能都与他对在组织中进步的机会的认知有关。人们认为，当一个人的事业进步的期望不能满足时，或者受到阻碍时，压力的状态就会存在。这种情况导致了某些压力的表现，这些表现可能包括：对工作不满、低劣的身体健康或心理健康状况，以及低劣的业绩和生产水平（包括低劣的质量、差错、容易引起事故的弱点），最终，他们会逃离组织（埃尔金和罗谢，1990年）。调查结果指出，77%的调查对象认为，某个最适宜该岗位的人并没有获得这个岗位。接近2/3的调查对象不相信他们有进入管理岗位的可能。超过一半的调查对象感到他们没有事业或晋升机会。这些调查结果强烈地表明，为了确保建立在优良品质基础上的公平的事业发展计划的实施，员工要求建立一个有效的机会平等计划和监督系统。调查报告的作者建议，在建立这个计划时，必须把个人事业发展规划和组织的事业辅导机制结合起来。

事业进步

人们对事业进步机会的态度，直接影响到与人们的工作岗位业绩相关的动机。对事业进步的态度可以在个人层面发生作用（也就是说，员工由于所持有的态度和信念，可能受到寻求事业进步的限制），也可以在组织层面发生作用。

因此，那些似乎是最强有力的人所持有的主流观点很可能决定组织的文化和氛围。在小组座谈会上出现了两个大家关心的问题。第一个是“成见化”的观点可能作为对事业进步的一个障碍发挥作用。形成成见是一种趋势，它给人们贴上显示出某一个人属于某一个参考群体的特点和素质的标签。它产生出这样一种作用：阻碍一个人（显示出不适合那种“类型”的人）去努力归属于那个群体，或者阻碍某些类型的员工获得更高级别的任命（戴维森和库珀，1992年）。研究结果指出，65%的员工认为，“成见化”观点的存在阻碍了事业进步。第二个是小组座谈会显示，这些员工相信，现存的氛围使他们无法拒绝工作职位的变化和继续期待未来的事业发展。调查结果支持这一观点。诸如普遍流行的“思考经理——思考（白种）男性”的“成见化”观点已经被大量研究表明，成见对那些被成见认为不适合某个种类的人的事业进步发挥了障碍作用（斯科因和戴维森，1993年）。通过教育员工，可以打破这种成见化的消极后果。同时，我们还可以通过在那些被成见认为不适合某类人的工作岗位和级别上增大这些人通常的比例，来破除这种成见。因此，调查报告的作者相信，组织必须采用某些积极的政策，并对它们进行大力宣传，使组织的工作职位变化能够拒绝对未来的事业前景产生任何负面作用的影响。

培训

作为事业发展和进步的一个推进器，培训是小组座谈会上一个主要的话题。当我们认识到培训与组织中事业发展和机会平等有着密切关系时，就会同时认识到各种不同类型的因素都与人的发展密切相关。这些因素包括：适当、足够的培训，培训水平，内容，如何获得培训，以及组织本身的培

训计划。尽管 2/3 的调查对象报告说，他们已经接受过履行工作职责所必需的适当的能力培训，但是，从经理的关于机会的平等性角度上看，这些培训的适当性或足够性是令人怀疑的。许多员工还怀疑他们经理在处理工作场所中出现的欺凌、性骚扰和委曲的能力。因此，调查报告建议，必须重新设计和执行管理层培训课程，培训课程应该包括处理这一类问题的内容。

工作条件

在这一领域进行的调查揭示出了银行工作条件的 6 个方面，它们包括：知识和政策的执行，工作形式和弹性的工作，报酬的平等性，健康和生理工作条件，提供产假、育儿假及儿童照顾方面的便利以及组织的文化和氛围。

一个人如果在有效地发展个人事业上表现出无能力，这种情况可能归咎于他缺乏基本的知识，以及组织缺乏能够帮助每一个员工在个人发展和使自己的事业潜力最优化的机会和便利。因此，调查旨在针对组织中某些工作条件和实践，检验知识的拥有程度和理解的清晰度。调查结果表明，62%的调查对象不清楚工作分享政策。大约一半的调查对象不了解弹性工作、福利和健康问题的政策。在这些调查结果中，几乎没有观察到性别在这个问题上的差异，但是，在另一些地域里却显示出了性别的差异。在调查结果的基础上，提出了关于工作分享、弹性工作和福利以及健康问题的政策方面的建议，并要求组织向员工宣传，以便他们能够执行这些政策。

健康和工作条件

使一个人在工作中获得成功的能力最优化和全部事业潜力得到发展，与健康 and 优良的生存形态，以及有助于有效地

工作的生理环境是联系在一起的，起码部分是这样（玛格利斯等人，1974 年）。那些关心自己健康的人也许不能良好地管理自己的健康状况，因此，许多组织为他们的员工提供生理健康支票（萨瑟兰和戴维森，1989 年）。组织根据年龄和职位级别的优势，分配这种利益。因此，许多人认为，这种具有职位和年龄限制的措施是不公平的。他们认为，获得健康支票的资格必须扩大到所有员工的身上，而不仅仅是提供给那些占据管理职位的人。

事业潜力的最优化可能取决于在工作和家庭义务之间能够实现成功的平衡。减少进入工作环境中的家庭和家庭生活中的问题，可以使一个员工发挥出自己的最大能力（戴维森和库珀，1992 年）。给予产假和育儿假的安排，可能是实现这一目的的重大组成部分。但是，工作职位的合理安排对那些希望使自己的事业潜力和在组织里的机会最优化的人同样是重要的。在这个调查中，60% 的调查对象（其中 69% 为男性，31% 为女性）同意，产假以后的工作职位安排是公平的和一贯实用的。审查结果还指出，几乎 2/3 的员工相信，在产假以后，事业机会依然会被保留。然而，男人可能对这一看法比女性更乐观。员工平衡工作需求与抚养孩子的家庭生活之间问题的能力，通常会受到员工能否做出满意的照顾儿童安排的能力的影响，至少部分是这样。在这种能力上表现出来的差异，对生产力和工作业绩都具有相反的影响，如果员工的家庭困难不能解决的话，就会导致旷工的行为和离开组织的意图。员工和组织二者都要承受因这种关系的瓦解而产生的成本。形式多样的儿童照顾安排可能有助于减轻这些潜在的问题，因此，在这个调查中，对这些选项的态度进行了评估。在所有的选项中，儿童照顾信息登记是最

有价值的。调查对象同意这些选项的提供，使组织能够为员工提供人尽其才的最佳环境。调查对象指出，组织或社会提供的“放学以后的照顾安排”和留校托管或看护便利，同样是儿童照顾帮助中的最流行选择。毫不奇怪，与男性员工相比，女性员工可能更认同这些便利能够提供使组织获得人尽其才的能力的观点。调查结果证明，所有员工都具有获得健康支票的需要。调查结果还建议，定期的、适时的儿童照顾信息登记有助于明确儿童托管者的义务，并为员工提供真正的便利。不过，审查的结果也认为，尽管存在着巨大的提供儿童照顾的便利，但是在实施过程中，一定会因人而异。因此，采用普遍“覆盖”的政策，也许并不能满足所有员工的需要。

发展事业机会

影响一个人的事业机会的因素包括年龄、性别、种族和有无能力。研究结果指出，几乎有 $2/3$ 的员工不相信资深员工的经验得到了承认，年龄障碍对事业机会是实际存在的。有超过一半的调查对象同意这样的说法。“由于对无能力的人的认识不足导致的组织中的‘问题’，是潜在的人才缺乏、事业进步和为无能力人提供培训的一个主要原因”。

归属于某个专业群体，或者在组织中持有一个非正式或正式的成员资格网络，这可能被视为是个人事业发展的推进器。然而，在一个机会平等的组织里，某些排斥非成员的交际网络的存在却可能是反生产力的。因此，对这些潜在的障碍的理解就具有特殊的意义。在这个调查中，超过一半的员工相信，归属于某个专业群体是他们事业发展中的一项重要资产。在这方面，调查没有观察到性别方面的差异，但是却记录下了强烈的地域种类和工作职位级别上的差异。上述

这些研究结果表明，年龄主义的废除必须作为机会平等计划的一个组成部分。除此以外，组织还需要引进对无能力人的积极态度，提高通过教育和培训来提升他们能力的认识。

审查结论

这一审查说明，我们可以对一个范围广泛的问题进行思考，并把它纳进一个有效的机会平等计划中。研究结果还说明，影响组织中的机会平等性和事业发展的障碍，很可能在一些特殊的区域或场位里，或者对某些工作级别的人表现得尤为突出。出于这样的原因，采用一个普遍“覆盖”的政策并不是一个有效的战略。我们必须把组织中有限的资源锁定在特殊问题的目标上。在这个审查结果的基础上，组织通过阐明和宣传政策文件，通过采用一项有效的行动战略，对发展事业潜力和员工机会做出积极的回应。为了向指导委员们提供定期的反馈信息，还必须建立一个持续的监控过程。最后，该审查让员工了解到认识的障碍对事业潜力发展的影响。如果组织希望它的员工的全部潜力能实现最大化，审查可以提供一个指导和传播这一过程的传媒工具。

压力审查——总结

在本章的最后部分，我们对操作压力审查时所采用的步骤进行了概略性的总结。尽管研究采用的取样是一个非常正式的过程，但是，必须记住，压力审查同样可以以一种非正式和小规模的方式进行。无论使用什么样的方法，有两个重点是值得强调的：

1. 审查是有效的吗？

- 它是否测量了你希望测量的东西？

- 它是否在参加的人中间具有表面的有效性？如果他们对于那些操作审查的人或者采用的测量方式没有信心，他们就不会参加审查。

2. 审查是可靠的吗？

- 如果你重复进行测量，是否获得了相同的结果？

- 取样的规模是否大到足以为测量的成果提供信心？

压力审查过程的阶段

我们认为，这一过程包括：

- 为这一项目决定一个名称。

例如，“优化工作场所中的员工的业绩和安康”。

- 审查的目标和目的。

1. 在 X 公司里操作压力审查活动：

- 识别和确认压力水平，并将它与当前相同职业群体的情况进行比较。

- 识别和确认取样人口中的压力根源，根据不同工作职位类型、功能和场位等，观察不同群体之间的差异性。

- 识别和确认单独群体的风险（即检验对压力回应中个人简历、人口统计学、个性和行为方式的差异性）。

这将突显出可能存在于组织中的潜在压力问题。

2. 开发一个专用于 X 公司的组织压力诱因数据库。
3. 调查员工对压力管理的态度。
4. 提出建议，把适当的组织和个人的创意和建议作为公司的压力管理战略。

● 程序。

1. 识别和确认取样；它必须在员工中具有代表性和大到足以确保员工对调查的结果具有信心。

2. 方法。

阶段 1：计划

1. 指派一位项目经理或者协调人与管理顾问保持联络。这个人（或者一小组人）将是第一线接触与所有的询问和问题，以及审查后勤相关的所有事情的人。例如，取样的识别鉴定，制定车间计划或成立专题小组，参与和缺席情况，事故或健康记录等诸如此类的事情。

2. 设计和交付审查前的信件，并把它们交给所有相关的员工以及所有其他需要知道的人。也就是说，向员工和相关的人介绍和说明该项目，顾问的角色和作用等事宜，如果有的话，它应当包括如下内容：

为什么？

何人？

何物及如何处理？

何时？

在回答问题时你可能会问：

结果又如何呢？

阶段2：定性资料采集

压力日志和日记；重大的事故数据；会面；专题小组讨论，所有这些形式均可以被用于采集信息。这些数据必须从随机挑选、具有代表性的员工样板中采集。车间或 10 ~ 14 人的专题小组通常采用半天会议的形式。一般来说，都运用一个二分步的方法。即：

- 出席为期一周的车间会议，要求员工建立日常压力日志，作为车间讨论会上个人使用。
- 出席半天的专题小组谈论会，以识别和确认压力的根源和工作中的业绩，以及生产力的推动因素和抑制因素。

结果

1. 专用于 X 公司的一个压力数据库。
2. 帮助大规模问卷调查的说明性定性数据。

注意：向出席者保证，在数据采集的这个阶段里，组织对所有参与者提供的任何个人信息都将保守机密。换言之，评论和报告会采用这些数据，但是不会公布信息来源，也不会提供给任何个人。

阶段3：问卷数据采集

- 问卷设计都建立在定性数据的研究结果的基础上。
- 测量——例如，问卷包可能包括：

一个带有完成和返回说明的信件；一个回寄信封。

(1) 职业压力指标 (OSI)；

(2) 与 X 公司相关的压力诱因数据库；

(3) 个人简历/事业的人口统计数据；

(4) 健康行为：包括病假信息、事故、吸烟、酗酒、体育运动习惯和普通健康信息；

(5) 对压力控制干预的态度。

完成的时间——大约为 45 ~ 50 分钟。

● 问卷交付和返回

问卷被交付给员工，例如，所有员工，占 50% 的员工样本，或随机挑选的代表。许多组织通常把问卷交付给它们的邮寄系统，由它们分发，并由中心采集站收集填写完毕的文件。在分发问卷的同时，向员工提供一个可以封口的信封是非常重要的，必须考虑如何实现返回率最大化的问题。例如，可以允许员工在团队简短的会议时间里完成他们的问卷。在一些组织里，职业健康管理人员会组织一个小组来管理问卷。

注意：我们建议，调查应该保持匿名，这样可以保证填表人的信心，保证有较高的返回比率。如果要求提供员工反馈意见，组织可以采用秘密的编码系统，以便收集和处理个人或小组的信息结果。

阶段 4：统计分析

数据分析通常包括：

● 计算机分析——可能使用社会科学统计包 (SPSS)。

癱引進壓力審查

因素分析：识别和确认共同形式的压力诱因主题。

二变量分析：检查员工中各种不同类型的子群体之间的研究结果的差异性。

阶段 5：结果和建议的说明

报告的准备和介绍：

对员工的结果反馈。

报告必须提供一个有关 X 公司里的员工的心理健康轮廓，以及它们与标准化数据和相关人口的比较。还应当提供子群体之间的比较。报告必须识别出压力根源的形式，并在个人、小组或组织层面上对进一步的行动战略提出建议。审查还将提供一个基本的线性测量，通过这个测量来评估今后的干预方法。

管理顾问通常向管理层或者“压力管理指导小组”提供有关调查结果的介绍说明。

对参加调查的人员做出可利用的审查结果的反馈及建议，这一点很重要。可以通过提供一个包含所有这些问题的报告的方式来完成，也可以通过在说明会议期间进行解释的方式来完成（例如，在团队简短会议期间）。

阶段 6

压力控制倡议的完成；监控和评估。

结 论

进行压力审查的益处在于，它使我们能够理解个人的弱点或风险。这意味着，我们能够执行有效的人力发展程序或“变化”倡议，这些程序和倡议有助于消除或减少压力风险。一些压力的根源将对组织的变化做出回应，例如，对组织结构的变化，诸如工作轮班形式、工作职位特征或团队工作。我们将在第七章里对这些问题进行讨论。此外，从工作环境的彻底分析中得到提高的认知是压力管理的一个坚实的基础，在这个基础上，组织和个人都能获得压力管理的利益。这就是我们所谓的“工作场所中业绩和健康的最优化”。那些认识到工作场所中管理不善的压力的低成本，并寻求实现增强效率水平，提高他们的员工的安全和健康水平的组织，需要采用综合的压力管理方法。以压力审查来指导和管理这一过程。

7. 工作场所压力管理的选项： 组织的方法

我们现在已经对压力管理的“三 A”方法中前两个“A”所提出的问题进行了思考，这两个 A 就是“认识”（Awareness）和“分析”（Analysis）。在实现认识和分析的过程中，为了正确地运用和管理分析的方法，我们对压力过程进行了检查，说明了它的起源，确定了压力的定义，以及压力的模式。为了完成“分析”的过程，我们对压力定义的方法和测量工作的方法进行了描述。这就是“压力审查”。进行这种心理风险评估的目的，是使组织能够实现自己员工的工作业绩和身体健康的最优化。它建立在消除或使正在给员工带来伤害结果的压力根源最小化的基础上。我们始终认同和恪守这一格言“健康的员工——健康的组织”（戴维斯和蒂斯代尔，1994 年）。有鉴于此，我们最广义地使用“健康”一词，以便说明工作中健康与否不仅仅指生理缺陷和心理疾病，而且还包括员工个人的安康、快乐和满意与否的感觉。事实上，健康指的是获得员工“优良的生活品质”。根据潜在的“焦点”问题，研究的成果突出了工作场所中压力的性质。因此，我们在前面所有阶段对压力做出的阐述对指导和通知压力管理过程的“行动”都是必要的。因此，我们现在面对的是压力管理“三 A”方法中最后的一个“A”——“行动”（Action），它是本书最后一章

的主题。

现在你已经明白，这一章的目的是阐述组织对工作场所中压力管理的战略实施问题。它同样承认，在压力管理中，预防和治疗这两种方法具有相同的重要性。在考虑管理工作中的压力时，我们拥有范围广泛的选项，正如我们已经了解到的那样，存在的绝对不只一个问题，同时，也不只一个解决方法！公共机构和私营组织都开始越来越多地认识到，试图仅仅由员工自己去战胜工作压力问题，会使压力管理程序面对难以接受的高成本。但是，在欧洲，由组织实施的压力预防行为还限制在员工人数超过 500 人的大型组织里（温及克拉金，1992 年）。这一现实向我们提出了一个挑战，人力资源管理人员和组织心理医生必须找到如何把压力管理行为扩展到中小型公司的组织中去的方法。仅仅依赖员工个人解决压力的方法只能教育个人如何应付压力，而不是在源头解决压力问题（伊万什维奇，1990 年），因此，这一方法被描述为“反应性”的，而不是“前摄性”的。因为它寻求的是医治暴露于压力中的症状，而不是在源头预防压力问题。工作场所中所采用的压力管理课程经常是反应性的，仅仅是为了对感知到的问题或者组织中的消极情景做出权宜之计的反应（例如，解决高比例的缺勤或工作事故）。其他压力管理创意和方法，诸如心理辅导服务或员工评估程序的使用，寻求的都是“治疗”工作场所中的压力症状。所有这些消极的应对措施都只能造成一个潜在的无益状况，因为它有一个错误的假定：暴露于管理不善的压力中的可怜的受害者，要么在工作和行为上是低效率的、非生产力的；要么他们经常缺勤，因而给坚持工作的同事或团队带来额外的紧张和压力。而这两种情景无论是对雇主还是对员工，都是不受

欢迎的，高成本的。

这种消极的压力控制方法把关注点聚焦于个人，把变化的责任和负担都强加在员工身上。因此，它清晰明白地表达出这样一个信息，“你似乎不能处理你工作或生活环境中的压力，因此，我们将帮助你更有效地应对这一切。”尽管这样的想法可能是出于良好的愿望，是真诚的，但是，它传达给员工的根本信息依然隐含着这样的意思：“我们（组织）不会改变我们在这里所采用的行事方式。你必须学会应对你面临的情景！”尽管这种压力控制的方法具有一些积极的吁求，有时可能是非常有效的，但是，我们认为，只有在个人和组织这两个层面都重视和处理压力控制问题时，它才能获得真正的成功（德弗兰克和库珀，1987年）。

尽管在个人和组织两个层面实施压力控制的建议是好的，但是对这种控制方法的评估研究依然使一些人感到惊慌，因为在现实中，依然有证据表明这种压力管理的方法具有某些不足之处。

1. 这种干预似乎不具有持续的作用（甘斯特等人，1982年；默菲，1988年；库珀和萨德利，1991年）。

2. 组织准备对压力管理课程或压力管理培训的倡议投入的预算似乎非常有限，因为他们不知道这个课程或程序是否是实际需要的，或者哪些人应该参加。他们不知道这样的决定必须在培训需要分析的基础上才能做出。通常这种课程提供给那些自愿参加者，但是，在工作场所中，那些压力管理培训的参加者经常被描述为“时常闷闷不乐的人”。尽管有这样的错误看法，但是，康拉德（1987年）发现，与不参加者相比，工作场所中压力管理培训课程的自愿参加者更加关注健康和与健康相关的事情，因而生活得也似乎更健康

一些。与不参加者相比，参加者中吸烟的比例要小得多，在过去五年时间里，进医院的比例要小得多，因为他们愿意在体育运动上花更多的时间。因此，可以这样说，那些真正需要参加这些培训活动的人却总是试图避免参加。这种情况时有发生，因为他们出于某种心态而否认自己正面对与压力有关的问题，或者他们可能更愿意选择像鸵鸟那样的行为（例如，他们不想听见任何关于他们健康的坏消息）。正如布罗兹基（1987 年）指出的那样，个人可能不明白自己正处于压力之中。他们通常不希望任何人指出他们不能应付工作或家庭的问题。一些员工实际上非常害怕自己的压力处理情况产生的结果会改写公司保留的人事记录，而这些记录往往成为组织下一次裁减人员时的参考资料，或者阻止他们获得进一步的晋升机会。因此，往往一些精心设计的压力管理培训课程将不能被那些被认为“处于疾病和能力不足的风险”中的员工所接受（康拉德，1987 年）。

3. 组织虽然提供了培训教材和课程，但是只有极少数组织才真正明白自己的培训投资所能得到的回报的意义。尽管培训机构会对他们的课程进行评估，但是他们中只有极少数人是按照规范的方式进行的。这是因为培训程序的评估没有超出参加者的“反应水平”（豪特曼和康皮尔，1995 年）。事实上，组织为这些培训课程所支付的成本回报评估信息并非总是准确的。它似乎表明，组织之所以接受这种培训课程仅仅是把它作为一个向员工表达善意和信任的举动，因此，根本就不会对培训课程的效果进行评估。事实上，对“培训问题的转移”的研究结果（坎贝尔和奇克，1978 年；福克斯，1978 年；鲍德温和福德，1988 年；凯西，1988 年、1993 年）已经向我们发出了警告：标准培训课程和课

程的效率性都存在不足之处和潜在的缺陷。在参加了培训课程以后，许多参加者的行为依然保持以前的状态，培训的作用微乎其微，甚至毫无效用。

4. 无论从法律角度还是从保险角度上看，许多组织等员工成为压力的牺牲品以后再采取压力管理行动的策略，这种方法具有高风险，可能会给组织带来潜在的高成本（厄恩肖和库珀，1994 年）。

压力管理的三重模式

因此，一个组织的压力控制方法具有三个独立的层面。它意味着我们需要：

- 识别、确认及消除或减小具有压力的情景。
- 教育人如何应对压力。
- 帮助那些已经成为压力的受害者的人。

研究证据表明，与压力有关的问题是复杂的。为了消除或减小源头的压力诱因问题，组织与工作团队中或工作群体中的员工个人都必须进行积极的压力管理。因此，我们建议，采用三重方法对工作场所中的压力进行管理，它们由下列内容组成：

- 第一层压力管理。

这种策略或干预方法是“压力诱因导向的”。在这种类型中，它可以减少、消除或控制压力根源。目的是预防工作中的压力。

- 第二层压力管理。

这些干预方法是“反应导向的”。这种干预形式有助于员工个人或者小组认识压力的症状和自己对压力的反应。因此，他们能够以一种对自己或组织没有伤害的方式做出反应。这些方法的目的是通过培训和教育，发展压力抵抗能力和适当的应对策略。

- 第三层压力管理。

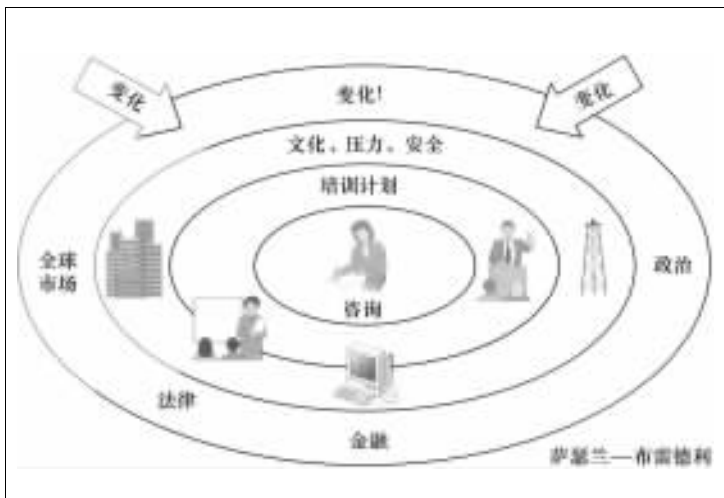
这些干预方法的形式是“症状导向的”，目的在于帮助治愈和重新雇佣受到压力伤害的员工。

在这三个层面中，我们完全可能把关注的焦点集中在下列几点上：

- 个人。
- 团队或工作小组。
- 组织。

图 7.1 说明了压力管理的这一综合模式。它使用一个“洋葱圈”的图形作为解说这一观点的比喻，根据这一观点，我们可以把工作场所中的压力管理描述为“剥洋葱”。组织存在于这一模式的“空间”中，因此就暴露于许多不同的因素中。逐一剥开这些层面，你将发现组织暴露在全球经济、金融限制、国际政治和法律诉求强加的变化和压力中。所有这些，甚至更多，影响着组织的经营命运，它必须不断地对不同的变化做出决策。为了生存，并且获得成功和效益，组织必须充分认识到可能对业绩、生产力和它的员工安康产生负面影响的潜在压力问题。通过分析或诊断，在描

述的三个层面之一上采取行动才是可能的。



下面我们对压力管理的每一个层面进行阐述，同时提供一些策略和干预方法的例子。

压力管理干预的第一层面

对这一类型的压力管理战略更通用的词语是“组织层面干预”（伯克，1993 年）。从根本上说，我们可以用三种方式对这些表明减少或消除工作场所中压力的诱因进行细分，它们是：

1. 宏观环境的变化；即组织文化和领导力、体力劳动条件和工作量、安全氛围、事业发展计划和工作中的欺侮现象。
2. 微观环境的变化；即系统和任务的重新设计、可选择的工作安排、轮班工作和诸如角色商谈这样一些交流活动。

3. 改善工作控制的认知；不断增加决策机会。

宏观环境的变化

在这个方面，我们思考的问题是组织文化、工作超负荷条件（它们包括体力劳动环境）、安全氛围、事业发展计划和工作中的欺侮行为。

组织文化

建立在一个支持性的和开放性的氛围和文化中，确保管理的风格与组织的目的和目标的一致性，这对减少工作中的压力是重要的。它还意味着建立和发展一种鼓励员工相互之间更加支持的文化。这种文化有助于团队工作以及在工作场所中建立起良好的人际关系。社交支持的益处作为减少压力的策略，已经得到了充分证明。减少压力的预防机制可能非常重要，因为外部力量经常是阻止我们消除工作场所中某些紧张和压力的根源。例如，轮班工作的需要，特别是夜班工作。对组织文化的评估将引导文化变化的过程。同样，为了理解“管理风格”的适当性和它作为工作场所中压力根源的角色，有必要在组织中进行一定的心理测量。因此，为了减少与低劣的领导力或监管相关的压力，这种干预方法可能把我们引导到压力管理行动的下一个层面，即“第二层面”的干预。这一评估可能揭示出一些问题和需要，例如，管理再训练的问题或者对改善招聘或遴选程序的需要。

对合并和收购影响的有关研究认为，为了减少与这种经营活动风险相关的压力，组织有必要事先和事中采取更多的交流、说明行动。布莱克和莫尔顿（1984年）将“分界面冲突解决模式”运用到收购过程中，有效地促进了美国公司与被收购的英国组织之间的磨合。两个组织的最高管理团队举行了多次会议，交流他们各自关心的事情和对问题的认

识。源于此，一个成功的操作模式逐渐形成雏形。随后两年对这个收购活动采集的数据表明，经营风险已经被成功地控制，没有一个高级管理人员被排斥在组织之外。组织还采用现实的合并预演方式（也被认知为“交流程序”），有力地促进了合并过程，减少了消极影响。具有典型意义的是，这种方式向员工提供了若干种类的信息，使他们了解合并将对他们产生哪些影响。这些信息包括了对解聘、迁移、晋升和降级、工作岗位的变化、薪酬以及利益等问题的回答。施韦杰和丹尼西（1994年）观察到，简单地采用合并公告的方式在一家灯具制造工厂产生了消极作用。组织的管理层事先没有向员工发布任何有关合并的信息，结果突如其来的变化造成了员工工作满意度下降、全球化压力、缺勤、感到没有保障，以及义务感、信任感、忠诚度和同情心下降的后果。与那些控制较好的工厂相比，这家灯具厂没有采用合并预演过程。因此，为了减少工作环境中这一重大变化带来的消极影响，组织可以通过内部出版的时事通讯、热线电话、说明会等方式，以及在“实验车间”进行合并预演，传输合并预演信息。

工作超负荷

人们承认，工作超负荷是当代组织中一个重要的压力根源。无论是否支付加班工资，高工作负荷都将导致超长时间的工作。尽管我们已经获得了相当可观的研究成果，但是要制定出一个理想的轮班形式是非常困难的。显然，轮班工作的需要已经成为蓝领员工的一个主要的压力根源。一些人可能习惯于轮班工作，他们在生理上对时间的压力并不明显，但是是一些工作形式可能阻止习惯的发生。因此，我们需要遵循使轮班工作的消极影响最小化而制定的方针。然而，对员

工层面的再分析、已经得到改善的（真实的）裁减人员的影响的成本费用，或者对工作和任务进行重新设计，这些方法都被推荐出来，作为帮助减少工作负荷过重的压力的工具。一些组织发现，他们太热衷于裁减人员，然而后来的成本利益分析已经证明，重新恢复某些工作岗位是最有效的管理策略。

在工作超负荷条件下，确保员工不受到工作环境中产生的物理条件的压力，这一点至关重要。超负荷工作除了给员工本身带来压力以外，它们还影响到个人的注意力，因此员工更容易受到工作场所中压力风险的伤害。

科恩霍舍（1965 年）发现，不愉快的工作条件，快速工作的需要，耗尽体能的努力，工作负荷过重以及不适当的工作时间，都可能使精神健康水平降低。工作环境必须为员工提供满意的物理条件，干净有序的工作场所对安全和卫生这二者都是重要的。这对员工的士气具有重大的意义，尤其是在一个被认为是危险的工作情景中。

显然，对工作中与生理需求有关的压力进行预防的许多机会存在于设计阶段中，当然，也存在于提供足够的个人安全保护设备的措施之中。

然而，为了满足工业发展的需要，许多工作场所已经被改造或重新设置，因此，工作场所中可能已经无法找到能够为员工提供理想环境的条件。员工经常抱怨缺乏通风设备，或者建筑物里温度太高或太低。在现代工作环境里，经常听到的抱怨是员工缺乏对体力劳动条件的个人控制。因此，我们必须鼓励对直接影响工作条件的问题进行的更开放的讨论和争论。工作条件应该包括工间休息和午餐休息的安排这样一些细节。工作环境必须是舒适和安全的，而且具备较高的

卫生和清洁标准。我们在后面将对工作场所中安全、危险和有害条件的问题进行讨论。

安全氛围：如何使在危险或有害条件下工作的影响最小化

许多人长期处于某些危险和有害的工作条件中。当风险评估宣告我们已经能够控制或者使这些风险最小化时，一些工作实际上依然具有天生固有的或感知的危险。例如，直升飞机旅行的安全被认为是海上石油天然气员工的最大 10 个压力根源之一（萨瑟兰和库珀，1991 年）。它与在海上油气开采平台上工作的合同工中经常出现的低劣的精神健康有关。同样，在挪威海上油气开采平台上工作的员工中，超过 1/3 的人报告说，他们感到直升飞机运送人员的不安全性（赫利索伊等人，1985 年）。森德（1983 年，引用赫利索伊，1985 年）时指出，乘坐直升飞机上下班所感受的风险，是挪威海上开采平台上雇佣员工辞职时采用的最常见的理由。由此造成的员工辞职，将使企业在人员遴选、招聘和培训等方面承担非常高的成本。此外，直升飞机旅行是那些员工必须面对的一个现实，因为我们还没有其他任何方式能够取代直升飞机，来回运送海上油气开采平台上的工作人员。然而，加强关于风险和安全性质的教育，可能有助于员工克服任何非理性的恐惧，因为在今天这个新闻媒体覆盖的环境里，这些恐惧往往源于被夸大的某一次海上直升飞机事件。尽管飞机失事是不可避免的，但也是非常罕见的，这些事故在其他行业也同样可能发生，只是没有如此大规模的报道而已。

生理和心理安全是人类需要的基础（马斯洛，1970 年），可预言的、非威胁性的环境是这种需要的基础。赫利

索伊等人(1985 年)认为,安全环境是完全可能存在的,如果:

- 我们能够预防危急情况出现。
- 我们能够在不安全或危险情况进一步发展以前认识它们,或这种情况依然处于个人的控制之下。
- 如果危险情况已经发展,但是我们能够避免发生更糟糕的结果。
- 我们能够通过应急培训和意外事故防范计划,减少无法避免的事故的后果。

因此,安全导向的行为由三个重要的部分组成,它们是:知识、行为(技能、例行方式、实践和动机)、物质和组织的支持(即为了应付紧急事件所必须准备的培训和设施)。正如赫利索伊等人所宣称的那样,“为了使安全措施更为有效,有一点是最基本的,那就是这些组成部分互相支持并且只要可能,它们必须被视为生产制度本身的自然组成部分”。

工作环境、组织、技术、工作本身以及系统和实践,都需要现实和可靠的知识。在潜在的危险情景中,最重要的是帮助员工理解发生了什么和为什么会发生,使他们对自己的行为后果有所了解。为了“市场”安全,我们需要制定出安全政策,设计出安全的方法和安全培训程序,因此,我们首先需要增强对风险和安全问题的认识。我们应当让员工知道,他们感觉到的潜在风险实际上并没有那么严重,确保他们对自己的工作环境中“真实”的风险具有现实和“健康”的认识。这意味着,我们必须询问员工的主观风险经验是否与真实情景相一致的问题。如果在真实风险和感知的期待之

间存在不一致性，就会加大员工的压力状态。尽管对风险存在加以否定经常被工作在高风险职业中的人作为应对机制使用，但是，我们必须确保他们拥有的这种态度不会阻止他们参与有效工作所必需的培训和训练活动。

员工的心里可能存在着对火灾或爆炸风险的担心，存在着对出现事故时撤离设施是否有效缺乏信心。这些担心可能对他们的工作业绩、生产力和安全行为产生负面影响，因此，加强员工对这些事故防范设备的实用性和有效性的信心，给予他们必需的医学帮助，这对于安全需要很重要。事实上，海上油气开采平台员工对组织“只会对安全说空话”的感觉是他们的压力根源之一，因为他们感到自己是在“刀锋”上工作。组织对安全的义务应该与法定的要求和安全规则保持一致，因此，组织应该建立一个持续的培训程序，并使之成为安全导向行为的完整组成部分，因为它们对员工的态度和行为具有重要影响。提供有关工作环境安全情况的有效培训，可以减少员工对工作安全感到风险和冒险的有害影响，它应该成为组织安全管理活动的一个重要组成部分，它还能有效地减少角色模糊的压力。因此，我们将在“第二层面战略”一节中，专门对作为压力管理方法的培训问题进行讨论。

事业发展计划

失去工作的担心，以及被解雇的威胁，是当代工作生活中普遍的特征。无论是感知的还是真实的，员工认为薪酬和工作地位的不公正，缺乏工作安全感，或感到未来事业发展潜力受到限制，这些都可能成为压力的根源。在经济不稳定时期里，员工不得不容忍恶劣的工作环境，忍耐长时间的工作和苛刻的条件。但是，这种情况的发生，必然导致个人和

组织支付一定的成本。对失去工作的担心和高失业率的不安全感负面地影响着个人和组织二者。在社交支持特别重要的时期里，一个充满竞争的劳动力市场会威胁到同事之间的人际关系。事实上，如果员工感到为了保住工作，人与人之间的竞争是必然的，那么，就可能破坏能够减轻不安全感的压力的支持性工作关系。人们可能不得不留在自己不适宜或不喜欢的工作岗位上，因为存在的变化使他们没有其他选择。这将导致组织的成本上升，生产力和业绩的下滑。限制性的事业机会可能使个人的工作动机衰减，产生挫败感。这可能导致消极的行为，并直接危及到组织、权威系统、工作中的同事关系或家庭生活。对报酬、薪金、补偿的不平等感觉，对个人和商业具有负面的影响，因为一个人在努力、技能、占有和教育的交换中，他期待的是得到相应的报酬、承认和进步（亚当斯，1965 年）。感觉不平等可能导致低劣的业绩、低落的士气和心理疾病，以及对其他压力较低的忍受力。存在着这样一种趋势，即人们试图通过增加自己认为应该获得的成果数量，来解决不平等的问题，例如，要求提高工资或改善环境的要求。尽管管理工作场所中这种压力是非常困难的，当它在组织氛围和文化中已经根深蒂固时，但是，我们完全可能通过采取某些步骤，确保人们对事业和报酬前景具有现实的期望，从而使问题最小化。这可以通过两个主要的途径加以实现：

- 提供现实的和诚实的工作说明。如果在遴选和招聘的时候，公开讨论团队状况和工作条件，个人就可能更容易对自己是否进入这一情景做出一个非正式的选择。
- 通过评估面谈机制，完全可能减少与未来和事业潜力的

不确定性和模糊性相关的压力。这种方法通常在与直接上司和主管的一对一面谈的基础上操作。然而，评估面谈，即通常用于讨论事业机会和培训、个人发展需要的面谈，必须与任何薪酬讨论完全区分开来，因为当一个人感到面谈的内容会影响他的报酬时，就不可能在未来的领导面前暴露出任何弱点和对培训的需要。

员工需要接受这样一个事实，由于工作需要，改变他们的事业方向是不可避免的。组织必须愿意和准备促进这样一个过程，通过：

- 提供事业发展评估，包括自我评估工具和心理测试的运用。
- 由企业内部的员工或外部的服务中介提供个人咨询。
- 提供再培训机会。
- 提供工作岗位搜寻和工作技能培训方面的帮助，诸如提供面试。
- 提供工作安排服务，诸如“新职介绍”。

这个过程是重要的，因为当个人认识到将要终止的长期雇佣合同会迫使其调整和改变自己的主要生活事件时，失去工作的压力就会加大。当了解到学习某些新的东西似乎需要更长的时间、精力更缺乏、机会会更少，来自于更年轻的工作申请人的竞争威胁使其更沮丧时，这种情况就可能发生。因此，当可能面对拒绝或担心受到拒绝时，个人最容易受到攻击。这两种情景都对士气、自尊和信心造成伤害。

工作中的欺侮行为

最近的报告认为，工作场所中的欺侮事件可能在增加。然而，我们不能确定这种情况到底是 20 世纪 90 年代工作生活中的真实情况，还是由于人们更愿意报告他们受到欺侮的事实。然而，存在着一种共同的认识，压迫性行为对降低安康水平、士气、工作动机和对工作做出奉献的愿望具有消极的影响（道格拉斯，1996 年）。一般认为，欺侮是组织内的“压力携带者”。行为人通常不是亲自施加压力，而是由于他们的行为对他们的下属和同事导致了大量压力。尽管还没有一个处理工作中欺侮情况的特别健康和安全的立法，但是，毫无疑问，雇主具有保护自己员工的健康和安全的一般责任。当这种行为发生时，通过法律途径对欺侮行为寻求赔偿是完全可能的。这些欺侮行为主要给员工带来非常大的精神痛苦和不健康的生理压力（道格拉斯，1996 年）。因此，雇主必须确保员工的尊严不受到侵害，承认员工具有得到尊重的权利。

欺侮被描述为“持久的、无礼的、辱骂的、胁迫的、恶意的或侮辱的行为，以及滥用职权和不公正的惩罚，这些行为使承受者感到困苦、恐吓、羞辱或受到攻击，它们破坏了员工的自信，可能导致他们承受压力”（MSF，1995 年）。由于具有折磨性，欺侮在很大程度上被定义为对接受者的行为的影响。

欺侮是滥用职权的一种形式，涉及一个具有某种权威的人对那些地位低于他或她的人的欺侮。然而，它也可能发生在一个人和一个小组欺侮或者作弄他们的同事的情况中。一般认为，工作中的欺侮在工作环境中可能更为明显，因为：

- 一个极端的竞争性工作环境，会使员工产生工作的不安全感和对个人的工作岗位是否保得住的担心。

- 出现组织的变化和不确定性，当组织的结构变得“越来越精干”时，伴随而来的不安全感经常产生出欺侮行为。

- 超负荷工作和需求，不可能实现的目标和期限导致紧张感和压力。

专制独裁的企业文化，恶劣的人际关系，可以接受的行为密码的模糊和缺乏，所有这些，都可能形成发生欺侮行为的氛围条件。欺侮经常与强悍的管理风格混淆在一起，从而变得容易得到人们的宽恕，成为组织文化的一部分。欺侮经常是“阴险的和微妙的”，因此，受害者往往拿不出任何受到欺侮的证据。即使人们有的时候掌握了证据，他们也会因种种利害考虑而感到害怕，不敢提出申诉或支持受害者。受害者通常害怕抱怨会带来不被信任以及变本加厉的欺侮。

欺侮作为滥用职权的一种形式，可以有多种表现，例如：

- 过度的监督和指责；对每一个行为进行监控；以权势压服。

- 运用恐怖策略，公开的侵犯，威胁，咆哮和辱骂。

- 羞辱和嘲笑；当着其他人的面表示轻视。

- 制定不可能实现的目标，或在没有告知相关的人或与他们协商的情况下改变“球门柱”。

- 扣押对方为了有效地工作所需要的信息；移动整个工作责任区域，减少工作中例行的程序；安排低技能工作。

- 借第三者的手排斥和使某个人边缘化；把某个人排斥在他在工作中必须成为其中一部分的讨论、会议和决定

以外。

- 传播恶意的谣言。
- 拒绝合理的休假或培训要求。
- 阻止晋升。

组织首先要采取的步骤之一，是通过使用组织内部出版的时事通讯、海报和会议，提高人们对欺侮行为的认识。所有员工都必须认识到欺侮的组成部分有哪些，理解组织将采取行动反对欺侮行为。这意味着组织对欺侮必须具有一个得到广大员工认同的政策，它们必须是健康和安政策的重要组成部分。这个政策必须清楚地说明什么是不能接受的行为和强加于人的制裁，哪些行为超出了人们能接受的范围。MSF联盟认为，这个政策必须包括：

- 有关欺侮和它的表现形式的清楚定义。
- 有关欺侮行为是不可接受的，并且不被组织的任何层面所宽恕的宣言。
- 欺侮行为将受到惩罚的宣言。

(MSF, 1995 年)

员工如果成为欺侮行为的受害者，也必须接受这些步骤的指导。这个政策还必须包括保密，确保任何人的欺侮投诉将不会受到报复和伤害。通常，处理投诉与咨询和媒介服务相关联。在一些组织里，为员工提供的热线服务电话、服务台、员工援助计划、面对面咨询，以及职业健康服务等所有的咨询服务，都可以发挥处理工作场所中的欺侮行为的作用。值得注意的是，这个方法最终将取决于受害者是否提出

正式的或非正式的投诉。人们得到劝告，对欺侮行为保存书面记录，因为偶然的一次性事件不可能像工作中其他人不止一次遇到事情那样得到处理，而有了书面记录，下一次再出现这种情况时就有据可查。受害者在保存书面记录时必须：

1. 记录下所有的事件，包括数据、次数、行为的细节和在场的证人的名字。当事人保持实事求是的态度非常重要，同时，把自己当时的感觉以及做出的回应记录下来也很重要。

2. 确定你准确地知道自已的责任和义务，确信任何对你的批评实际上是没有道理的。

3. 保证与欺侮有关的所有信息保持一致，这些信息包括任何与你的工作能力和业绩有关的信息，以及你写的有关某一事件的任何备忘录。

4. 试图发现你是否是惟一的“受害者”，是否还有其他同事也遭受过同样的对待。采集投诉可能不是一件非常困难的事情。把你的想法告诉你的同事或组织里某个具有权威的人，积极地寻求他们的支持。你还可以寻求工会的帮助。欺侮行为经常施加于那些在工作中孤立无援的人。

5. 避免成为单独的欺侮受害者。

6. 尽快地寻求帮助；不要拖延采取行动的时间，把你已经写出的事实和细节尽快交给你的组织。在投诉以后保持事件的原始记录。

存在着非正式的处理方法，即在保密的情况下对欺侮行为进行咨询，明白无误地指出他们的行为是与组织的政策相抵触的，他们必须遵守组织制定的标准。这意味着，明确地告诉行为人，他们的欺侮行为已经产生了不良影响，他们必须立即停止这种行为。除此以外，还应该告诉他们，如果不

能满足投诉人提出的需求，可能会带来对他们不利的后果，让他们知道他们的行为将受到指控和公开要求索赔。组织对欺侮的最终制裁必须是让行为人离职，组织可以在较早阶段里采取避免这一高成本结果的步骤。

最近，加拿大的一个社会工作者把他的一个案例提交给了人权委员会，投诉说，由于他是一个同性恋者，并被人们感觉其患有爱滋病，他一直受到歧视，并被这种歧视搞得疲惫不堪。莫法特，一个同性恋者，尽管他在日常生活中竭力对自己的性取向保密，但是它依然在不知不觉中流传开来，并成为同事们工作中猜测的话题。他和他的性伙伴最近收养了一个 16 岁的男孩。他在生了一段时间病回到工作中以后发现，到处散步着关于他的性取向的谣言，传说他正受到爱滋病的折磨，甚至说那个他收养的孤儿受到他的性虐待。他投诉他的区域主管和管理团队，因为他成为闲言碎语和诽谤的受害者，他的人权受到了侵犯。管理层对这一投诉做出的回应是，由于没有任何特定的证据能够证明这些谣言是谁说的，因此组织可能、也只能对此无能为力。于是，莫法特把自己的投诉提交给了人权委员会，该委员会调查部同意莫法特遭受了折磨和歧视。他们判定，雇主对允许有害的工作环境的“繁荣”负有不可推卸的责任。雇主疏于做出适当的调查，并提供了一个莫法特在其中成为歧视和贬损对象的场所。莫法特不能提交谣言根源的证据的事实，不能成为减轻或免除雇主调查这一事件和制止闲言碎语的义务。由于没有对莫法特的利益予以关心，雇主对莫法特作为同性恋者受到的孤立和受到的攻击负有责任。委员会辩驳说，同事对其他员工的性取向的任何直接和间接地评论都是不适当的。

这个案例告诉我们，一个组织必须坚决阻止折磨政策，

禁止对员工的任何禁区进行任何形式的贬损评论，这些禁区包括种族、肤色、性别、性取向或信念。在组织中，有必要监控工作场所，关注不适当的评论和谣言，鼓励员工对自己受到的冤屈提出申诉以辨别潜在的问题。对关于工作场所中可能伤害人权的闲言碎语的任何投诉都必须采取坚决的制止行动。最后，如果一个员工前来投诉，他或她尽管只能提供谣言的话题，而不能提供谣言根源的证据，这依然不能成为免除组织调查义务的理由（莱维特，1999 年）。

微观环境的变化

不把压力管理的责任转给员工个人，对工作制度和实践活动重新进行设计就可能减少因工作条件产生的压力（甘斯特，1995 年）。一般认为，对工作重新进行设计能够改善员工的士气、动机和业绩。

由卡纳瑟克（1979 年）提出的压力管理模式，把关注的焦点集中在工作需求上（需求的数量、工作的速率等）以及工作决定范围上（即做出决定的能力和员工在工作中运用的技能的多样性）。因此，在减少工作环境中的压力尝试时，这些领域已经成为注意的焦点。在这里，我们将讨论工作负荷、半自治工作小组的使用、可选择工作安排、轮班工作，以及减少角色压力的问题。在下一节里，我们将思考改善工作控制认识的方法问题。

尽管许多员工对自己承受的工作量太大，或工作速率太快的的问题提出投诉，但是我们还必须注意到，他们同样对工作不能提供足够的变化种类和挑战提出的投诉。研究认为，缺乏变化和挑战的工作会导致人对工作的厌倦感、冷漠和低动机。因此，工作重新设计的方法能用于减轻工作场所中“生锈”的问题。

负重下的工作：无刺激和厌倦

与“生锈”有关的压力主要来自工作环境中的厌倦感和缺乏刺激，我们可以通过改变“微”观工作环境的方法改变这一问题（卡纳瑟克，1993年）。改变微观环境的方法包括：不断增加员工的技能，给予更多的工作自主权，提供更多的决策机会等。哈克曼—奥尔德姆（1976年）对工作的核心性质是如何影响一个人的态度和行为，它是如何作用于个人和工作结果的问题进行了解释，这些结果包括，动机低下、工作业绩低劣、工作满意度下降及员工的流失。一般认为，可以依照5个核心尺度对任何工作进行描述，因为这些核心尺度影响某些重要的心理状态。它们中前三个核心工作特征有助于我们理解我们是如何认识自己的工作意义的。它们包括：

1. 技能变化多样性意味着工作所需要的不同活动、技能和才干的数量。一般认为，我们使用的技能种类越多，工作似乎就越有意义。

2. 任务同一性意味着工作要求全部完成的程度，可以确认的工作件数；所做的全部工作从开始到结束都能看见结果。

3. 任务的意义描述了工作对生活或其他人的工作的影响，不管它们是工作环境内的，还是工作环境外的。

被认为影响个人和工作结果的第二个心理状态是，我们对自己的工作后果的责任水平的认识。它受到我们在工作中所具有的自主程度的影响。

4. 自主权是自由程度、独立程度以及对决定性程序、实践和工作计划的判断。

最后，对工作结果的认识可能产生出有益于个人和工作

的结果。这与我们从事的工作中所接受到的反馈信息有关。

5. 任务反馈意味着从事某项要求的活动程度，在这个程度上产生出直接的、清楚的关于业绩效率的信息。

这包括：

(1) 来自他人的反馈，即从上司和同事那里收到关于一个人的业绩的清晰信息；

(2) 关于其他，这涉及工作要求员工在从事工作活动时与他人紧密地合作的程度。

为了改善技能多样性的数量、任务识别、任务意义、自治和反馈，通过重新设计或增补工作，完全可能改善动机和工作业绩，降低压力水平。进行这种变化的决定通常在工作分析的基础上产生，在员工和工作操作者的讨论上产生。例如，增加自治的感觉、工作多样性的感觉和反馈水平的感觉的变化可能以下列方式出现：

1. 工作轮换。通过一套不同的但是类似的工作轮换，为了提供更多的多样性，减少可能存在于工作中的厌倦感，员工们可能愿意这样做。工作轮换还能提供工作机会分享，以避免哪一个人长期暴露在高压力水平下。

2. 水平工作加大。这意味着为了增加工作的种类和多样性，工作的范围里包括更多的额外任务。许多组织相对扁平的层次，无法向员工提供事业进步机会。因此，工作放大是一种提供了更多变化种类和工作挑战的方法，特别对那些认为自己已经达到了事业高峰的年纪较大的员工而言。

3. 垂直的负荷。这提出了更高的工作分配的要求，它使员工在工作中承担更为挑战性的责任，例如，额外的决策责任。它使自主权、多样性和任务同一性具有越来越多的潜力。一些经理和监管人非常勉强地把工作分配给他们的下

属，他们在完全利用其员工的潜力方面非常失败。他们的做法容易导致定性的工作量不足，或者形成“生锈”状态。一个刚从基层任命到管理层来的新人，经常会遇到无分配能力的问题。这种情况之所以发生，是因为他或她没有接受必要的监管或管理技能培训。他们的失败经常使得员工难以接受新的角色。在这种工作重新设计中，必须包括减少角色模糊和改善角色清晰度的干预战略。

4. 半自治工作小组。在这种策略中，当责任随着水平工作加大或垂直负荷而增强时，工作发展机会就能得到改善。半自治工作小组与垂直负荷的过程相类似，但是，它是在团队层面上，而不是在个人层面上引进和操作。一组员工被授权做出影响他们工作活动的决定，还可能为了处理某些特殊的问题而组建小组，例如，安全或质量改进等问题。今天，多种技能小组大约在 2/3 以上的组织里运行（CBI，1997 年）。相同的调查发现，68% 的经理相信，团队工作有助于降低缺勤率。事实上，CBI 还发现，实行团队工作的组织比那些没有实行团队工作的组织的缺勤率少 11 个百分点。在欧洲的调查中，鲍利（1997 年）发现，大多数员工似乎都参与到以团队为基础的工作中，具有与同事一道轮流工作的可能性。然而，许多员工依然述说缺乏机会以及缺乏使用他们的技能和能力的问题。这些问题可能对员工的安康、生产力和工作业绩造成潜在的破坏。就像一位在海上油气开采平台上工作的电工所说的那样，“当你心烦意乱时，你不可能做好工作；你开始感到厌倦无聊、自满或心烦，你处于这种情况下的时间越长，你所面临的安全风险就越大，这对任何人都一样”。

前面描述过的压力预防倡议（首创精神、进取心、主

动权)，有助于减轻与厌倦、工作不满和低工作动机相关的问题。然而，值得注意的是，这种工作重新设计很少在缺乏其他变化的情况下发生，例如，工资率和员工岗位分配（沃尔，1984 年；引用莫奇斯基，1993 年）。还有一种需要必须记住，这种变化的影响是持续的，它并非仅仅局限于操作者。例如，当员工被赋予更多的自治权时，监管和管理角色的性质将被改变。因此，组织的变化不是单一的。当组织对变化进行计划时，这个过程需要被所有的人认识。不过，工作饱和干预战略能够增加工作满意度，改善生产，减少员工缺勤和人员流失（史密斯和泽希尔，1992 年）。

可选择工作安排

为了满足来自消费者、政府和工会，以及与不同员工结构的管理层相关的内部压力的挑战，组织现在需要找到更灵活的方式，对快速变化的经济和社会规范作出反应。由于双职工家庭、单亲家庭和女性为主要经济来源的家庭的不断增加，为了留住员工，组织有必要确保提供一个“家庭友善”的工作环境（刘易斯和库珀，1995 年）。因此，越来越多的组织已经开始引进或建立为员工提供更灵活的工作时间和场地、关照家属、金融帮助和/或外部服务信息的政策和计划（洛贝尔和科瑟克，1996 年）。弗雷德曼（1991 年）认为，这些政策和计划是改善公司根本战略的一个至关重要的组成部分。

研究发现，为员工提供灵活、可选择的工作安排，已经在员工中流行开来，并且为组织带来了利益。它有助于构建员工的义务感。员工把自己与组织的家庭友善政策更紧密地联系在一起，而不计较他们可能获得个人利益的范围，因为员工的需要提供援助，是对员工关心的一个象征性符号

（格罗弗和克鲁克，1995 年）。

特殊的可选择性工作安排包括兼职工作、工作分担、假期、远程办公及其他在家工作安排，以及弹性时间工作。提供更灵活的工作形式能消除与在工作高峰时间旅途奔波相关的问题，满足照顾家属或养育儿童的需求。工作安排或工作时间的灵活性为员工提供了标准工作日期间的时间，有助于员工解决家庭内的问题和危机。因此，灵活时间和灵活工作日程的引进，的确大大地满足了 20 世纪 90 年代员工的不同需要。具有典型意义的是，组织定义一个“核心时间”，员工被许可在核心时间以外的某些特定的工时里随意到达和离开工作场地。组织还对员工提出每周或者每月最少工作小时的数量要求，员工可以在监管人的同意下自己决定加班加点的时间。

事实上，根据我们的经验，那些身为人父人母的员工面对的最大压力是照顾较大的孩子的问题，特别是在孩子上学以前和放学以后的这段时间里，以及在学校放假期间里。灵活的工作时间可以帮助父母减少他们承受的这种压力。许多公司为了帮助员工应对养育的需求，还为员工提供托儿所、放学俱乐部、学校假期活动中心或孩子照顾费用补贴的服务便利。灵活的工作小时，有助于减少员工养育孩子的压力，使个人对自己的工作和家庭生活能够获得更大的控制。反过来，这又导致了工作—家庭冲突的低水平和工作满意度的高水平（托马斯和甘斯特，1995 年）。

尽管灵活的工作时间对工作满意度、工作控制、增加了的自治和改善家庭关系等方面具有积极的效果，但是，对灵活的工作时间对组织的效益性的研究结果却是忧喜参半的。一些研究提出了这种工作制度对生产力和业绩产生了直接负

面影响的证据，而另一些研究却指出，它减少了缺勤率、迟误、超时和人才流失的状况，而这些对组织的效益性可能具有积极的效果（皮尔斯等人，1989 年；多尔顿和梅什，1990 年）。工业协会在 1997 年对超过 300 家组织的调查中发现，实行灵活的年假、灵活的工作时间和工作安排，以及员工偶尔可以在家里上班的政策组织，所有这些组织均表现出比被调查对象的平均水平更低的缺勤率。灵活时间的益处实际上需要在额外的组织管理成本的基础上进行平衡。

例如，鲍威尔和梅尼洛（1999 年）观察到，除非得到一线经理们的支持，否则可选择性工作安排不太可能获得成功。他们的调查发现，工作中断的潜在威胁是经理们决策过程的主要考虑因素。毫不奇怪，他们倾向于聚焦他们自己的短期自我利益。因此，他们更可能拒绝实行可选择性工作安排的要求，如果他们感到这种做法会造成工作中断的话。一线经理是要求不带薪假期，或者从事重要任务和具有重要技能的下属实行弹性工作要求的最强有力的反对者。他们的这种方法以及聚焦于短期利益的狭隘认识，是不可能培育出可选择性工作安排才能培育出来的业务骨干对组织的义务感的。尽管为了确保关键员工留在企业里，要求组织为他们提供可选择性工作安排（格罗弗和克罗克，1995 年），但是，一线经理似乎一直在反对由高级管理层倡导的这种创新政策。为了他们自己的眼前目标，他们似乎无法认识到组织的长期利益。鲍威尔和梅尼洛（1999 年）因此认为，除非一线经理积极地鼓励和支持公司发起的这些计划，否则，组织就不可能获得可选择性工作安排的利益。

显然，这一策略不适合石油经营行业，也不适合所有的员工。在着手实施这一策略以前，选择其他压力管理活动形

式，对潜在需要和利益做出小心谨慎的评估是至关重要的。再说一次，应该重视具体表现员工态度和意见的压力审查的需要。

减少轮班的压力

我们已经认识到，效率性和生产力的需求，以及新技术的快速发展步伐，对劳动人口具有有害的影响。从事轮班工作和长时间工作的需要对工作中的许多人会造成影响，它产生出来的影响还会导致消极的后果，增加家庭和社会本身的成本。因此，为了使这种潜在的压力根源和不能从工作中彻底消除的痛苦最小化，它已经成为压力管理战略中一个敏感的部分。解决这一问题的选项包括：轮班制度、弹性工作时间、轮班工作的遴选和招聘、压力管理教育，以及对使用光疗、药物和激素这样一些生理干预方法进行重新设计。

1. 轮班制度设计。我们完全可能设计出满足 24 小时生产或服务时间表的需要，减少对个人的影响，遵循生理规律的原则的轮班制度。这将减轻与轮班工作相关的生物学问题。这一要求迫使轮班制度的设计从本质上必须考虑轮班的转换、轮班的开始时期和天数，以及工作期间的休息恢复等因素。研究证据指出，与生理规律同步是最好的，比如，当轮班时间表按照自然节奏顺转进行（即，白班、中班、晚班、白班），而不是逆转时（即晚班、中班、白班、晚班）（道斯、桑德斯和坎贝尔，1998 年）。换班的速度同样是必须考虑的一个因素。然而，对这个实践存在着完全对立的意见，因为北美洲人相信，缓慢的换班形式是最少有破坏性的，而欧洲人则认为快速的换班对人的伤害更小。欧洲人认为，快速地换班是最佳的，因为生理规律的临时调整是有害的。因此，他们认为，不适应比部分适应更好一些。这样，

员工在一个星期的期间里快速换班工作，工作仅仅是几个连续的夜班（3~4个），因为这是最大心理调整要求的轮班。根据这样的方法，生理规律中断和破坏是最小的，可以避免与睡眠不足相关的问题（纳什，1993年）。具有代表性的是，在美国缓慢换班形式中工作的员工，例如，三个星期白班，三个星期中班和三个星期夜班。尽管可利用的研究证据认为，这种工作形式对员工是最理想的，但是轮班形式的变化中依然包括其他多种可选择的方式。例如，研究人员对警察进行了实验，重新设计了对包括可选择的顺时轮班的轮班工作形式，换班的速度从一个星期减慢到三个星期，从连续六个白班减少到连续4~5个白班（米勒，1992年）。在11个月以后，有关睡眠不足问题的报告减少了4倍。研究观察到，在夜班值勤期间，打磕睡的现象减少了25%。同样，这些警察报告说，他们使用安眠药和喝酒催眠的情况也减少了。他们的家庭也似乎对新的轮班安排更加满意。

在一些例子中，员工更不愿意转换自己的班次。例如，与那些上传统轮班的同事相比，上常夜班的护士的健康问题、社交问题和家庭问题似乎都更少（巴顿，1994年）。然而，上常夜班的决定一般来说是个人的选择。因此，对独特的工作环境的自我选择的问题是说明这些研究结果时值得思考的一个因素。

轮班时间也是一个如何使必须上轮班的员工的业绩最优化的一个影响因素。许多组织现在实行在早上7:00开始12小时轮班形式的制度，而不是传统的早上6:00开始换班。根据我们的经验，这种细微的变化具有巨大的心理益处，得到了许多员工的赞许。事实上，纳什（1993年）就发现，一个清晨很早开始的班次似乎与事故的增加和差错率

有关。班次转换之间的恢复时间也是值得考虑的因素之一，因为员工需要时间去进行生理调整。在夜班工作之后的白天得到充分的休息似乎是有益的。在米勒（1992 年）的报告中，对警察的轮班形式进行了重新设计。报告指出，警察从重新设计的轮班中获得了潜在的利益。报告最后还对满足个人需要的弹性工作形式和对工作场所需求的满意度进行了描述，但是，在实践中，它们通常并非总是很容易得到实行。

2. 轮班工作——安排还是自我选择。尽管在实践中似乎是根据员工的能力安排他们的班次，但是，当前的挑选方法（通常是问卷形式）所固有的缺陷，以及关于对无能力人不得歧视的法律规定，使得在压力管理选项中不得不排除这一方式。从理论上说，组织必须通过识别那些最适于轮班的人，来减少轮班的负面影响。这可能包括，员工保持清醒的能力（米勒，1992 年），对轮班的忍受力（克泽斯勒等人，1982 年），或压力抵御能力（塞文卡，1993 年）。然而，现在我们面对的问题已经超越了这个范围。因此，更有用的策略是允许个人自己来挑选班次。当人们能够选择自己的轮班形式时，他们就能构建自己的工作结构和家庭生活，以最小的代价来满足工作和养育需求的需要。人们还会根据他们的喜好，改变日常的工作和休息安排。一些人是“夜猫子”，他们晚上特别兴奋，而另一些人则是“百灵鸟”，非要晚上睡眠、白天工作不可。这样，自我挑选使得利用这种天性成为可能。然而，公司经常报告说，他们无法找到足够的员工去上没有社交的夜班，同时也无法依赖自愿上夜班的员工。

3. 压力管理和教育。理解轮班压力的性质、潜在的具有压力的情景的独特弱点，以及白天时间对行为的影响，是

轮班压力管理的一个组成部分。它包括放松训练和认知调整这样一些问题。我们将在后面对此详细讨论。一般认为，为了使轮班的负面影响最小化，轮班员工同样必须认识到睡眠卫生的原则（见第四章）。

4. 生理干预。两个流行的生理规律调整工具是光治疗和褪黑激素治疗。这两种方法被夜班员工正常地使用。这些生理干预的目的是重新调整一个人的生理规律。然而，必须记住，无论如何，一个人的生理规律绝不会完全地调整到适合夜间生活的程度，主要原因是因为员工在非工作时间通常会回复到正常的 24 小时生活形式中。事实上，丹尼尔（1990 年）认为，持续的夜班使得身体要花 10 ~ 20 天时间来调整恢复生理规律，而要让身体完全适应夜班制实际上是不可能的。

光治疗被用于欺骗躯体，使它相信“它正处于白天”，而实际上是夜间。它通过躯体对光线缺乏的作用，克服了个人生理规律的中断。在正常情况下，在一个假定的活动周期里，超分裂核子对光线出现反应。当个人在夜间工作时，冲突的信号导致许多身体功能的中断。生理规律的不同步能导致浑身疲惫和不舒服的感觉，这种状态被米勒（1992 年）形容为“职业性时差”。这样，在工作领域里增加光线的强度，或者在眼睛上戴上阻挡光线的护目镜，就能提供引起生理规律发生变化的模拟光线。研究证据表明，光治疗方法能减少与睡眠和警觉相关的问题（道斯等人，1998 年）。光治疗还能抑制褪黑激素分泌，经常被用于配合药物“褪黑激素”治疗。在它的自然形式里，荷尔蒙褪黑激素主要在夜间产生。因此，在轮班以后为了模拟夜间的活动，或者由于光线的缺乏给人造成睡意，还需采用低剂量的褪黑激素治疗

(道斯等人, 1998 年)。与光治疗联合使用, 它能够解决明—暗光线对生物钟的影响。尽管褪黑激素是一种自然的荷尔蒙, 旅行者也似乎乐于使用它来克服时差的问题, 但是并非每一个人都乐于依靠服药的方式来解决生物钟的问题。许多人无法接受这种干预方法的长期影响以及对药物的依赖。

减少角色压力

角色模糊和角色冲突的结构被认为是工作环境中压力的有力根源, 它们与多种消极态度的健康和行为后果有关。角色明晰的干预方法能够作为压力控制策略使用。例如, 奎克(1979 年) 在为减少保险公司的员工的角色压力而设立参与目标时, 就使用了这一方法。在为期 14 个月的时间里, 保险公司的 15 位管理官员和他们的直接下属员工参与了这个领域的研究。在为期一天的培训会上, 重点强调了目标设立的范围, 它们是: 任务目标性质(困难和明晰), 监管目标行为(反馈的质量和数量), 以及从属的目标行为(参与)。分别从正式的 6 个月培训和培训后的 5~8 个月期间里采集测量数据, 从采集的数据中观察到冲突和角色模糊的大幅度减少。在培训后的 5 个月的正式记录里, 病假率下降了许多, 但是, 这种积极影响在 8 个月时却不那么明显。

为了减少某所大学经营服务部的管理人员所报告的角色模糊问题, 肖波洛伊克等人使用了“责任图方法”(1993 年)。在管理团队商定和明晰他们自己的角色以后, 对他们进行了分组, 一部分被分配到被称为“瀑布”的条件中, 在这样的条件中, 咨询顾问为他们提供了一些帮助, 使他们能够商定和明晰他们的每一个下属的角色; 另一些人则被分配到一个等待控制小组。这种干预方法在减少角色模糊和改善对监管满意度的感觉上, 是非常成功的。不过, 这种方法

无法测量到角色模糊对主观的心理疲劳、生理症状或由于疾病缺勤的影响。

德雅和托马斯（1968 年）在为一家工程公司改善员工交流和管理压力工作的需求时，采用了角色明晰干预方法。他们还采用同一方法对一个社会服务机构的监管者进行了角色重视方面的培训，在培训活动中，通过促进清楚的、一致的和积极的反馈信息，通过明晰规则、政策和角色，他们为减少压力做出了努力。这种创意对减少新员工的疲惫感是有效的（博克，1987 年）。

角色谈判

角色谈判是减少压力的一个方法，它建立在最初由哈里森（1972 年）提出来的一个观点的基础上。它是解决由不愿意变化的个人行为引起的问题的一个有用方法，因为这个变化意味着这个人的权力或影响的丧失。哈里森相信，这一方法之所以有效，是因为大多数人更愿意用一个公正的、经过谈判的解决方法来处理需要解决的冲突状态。在公正的、达成协议的方法中，人们将受到激励，为了实现目标，愿意亲自从事一些行动，或做出让步。在角色谈判中，变化的努力被完全聚焦于相关人之间的工作关系，避免涉及彼此之间的个人喜好和厌恶。必须认识到，双方都应避免涉及相关人的感觉的问题，这一点极为重要。在角色谈判期间，为了使谈判能够有控制地进行，应该建立起一个双方都应遵守的构架。作为对对方改变行为的回复，每一个参与人都应以书面的形式讨论和同意自己也做出某些行为的改变。例如，每一个人都可以要求对方做出某些行为的变化，因为这也可能让他们更有效地从事自己的工作。这是对改变自己的某些行为为做出的交换，因为自己行为的某些改变将有利于改善对方

的工作效率。因此，有必要做出一个精确的问题诊断，锁定某些特殊的问题，避免纠缠于一些普通事情上。在角色谈判中，你可能要求对方停止做“X”，而去做更多的“Y”，或者做更少的“Z”。反过来，对方也可能要求你改变某些行为类型。在角色谈判中，确保诊断被作为第一步来执行，这有助于克服纠缠于一般性问题的泛泛而谈，避免人身攻击的现象出现。所有要求和认同都必须用书面形式记录在案，每一个人为了获得某些东西都必须付出一些东西。如果一方对他方的承诺食言了，整个协议即告无效。

这一技术可以用于工作小组成员之间进行谈判，也可以用于团队领导或者经理，以及他们的团队之间的角色谈判。为了获得最理想的效果，可以经常借助外部的帮助。为了决定合同是否严格得到履行，为了评估谈判的效率性，要求不断地对这一方法进行检验。

改善员工控制的感觉

缺乏工作控制被认为是压力的强有力的根源，控制的感觉似乎对工作满意度、健康和安全非常重要。尽管由卡拉塞克（1979年）提出的支持需求—控制模式的研究证据一直是矛盾的，但是，有充分的证据认为，高水平的工作控制对工作满意度（德怀尔和甘斯特，1991年），心理安康（佩里威和甘斯特，1989年），以及心血管疾病的预报（卡拉塞克等人，1988年）具有有益的影响。沃尔等人（1996年）指出，当使用工作控制的聚焦方法（即员工控制特殊项目的范围，以及他们如何和何时着手与这些项目有关的工作——即方法和时间控制），而不是评估广泛的控制方法时，他们的研究结果证明了卡拉塞克模式的有效性。萨金特和特里（1998年）也报告说，在需求—控制模式中，“控制的类

型”是一个重要的因素。他们对大学管理人员进行的一项研究发现，“任务控制”，而不是诸如决定和时序安排这样一些更外围方面的工作控制，可以缓冲工作需求。角色模糊和工作满意度之间，以及工作超负荷和郁闷症状之间的消极关系，同样可以缓冲任务控制。

对改善员工控制的感觉和增加工作决策的机会，有各种不同的策略和方法。这些策略和方法包括构建和发展半自治工作小组、质量圆桌会、安全改进小组和健康圆桌会。目的是授权员工，让他们参与到减少工作压力的系统和实践的变化中去。这是为了在需求的感觉层面和员工控制之间创造一个更好的平衡。

沃尔和克莱格（1981 年）描述了一个干预方法，这个方法的目的提高一组生产力水平低下、士气低落和动机低下的员工的员工自治权。这种方法利用了卡克曼和奥尔德曼的“工作特征模式”。调查首先揭示了该工作小组在“自治”、“反馈”和“任务同一性”方面的低分数。同时也记录了他们在工作满意度和动机水平上的低分数，以及在不良情绪方面的高分数。随后的“工作重新设计”，提高了小组自治、小组任务同一性和小组反馈。提高小组自治的内容包括：员工承担起轮班的责任，以及减少督导对团队工作的控制。作为这个计划的一个组成部分，督导改为扮演一个支持性角色，而由工作团队承担对工作速率、组织的休息安排、任务和加班的分配方面的责任。在连续 18 个月的评估中，研究人员观察到了他们在“自治”和“任务同一性”上分数的增加，但是没有观察到“小组反馈”分数的增加。在实施这一方法的 6 个月里以及随后的 18 个月期间，不良情绪的问题也同样大大减少。

增加员工参与决策

决策参与的缺乏是角色冲突和角色模糊的主要原因，它受到个人对情景的感知和组织中交流效率的影响。感觉被控制而不是“处于控制中”与压力的状态相关：感觉被控制的个人可能感到自己的工作是一种压力，而不是一种挑战和动机的源泉。为了检验压力的根源将如何被减少，建议采用小组讨论，或专题小组的方法。研究表明，增加对决策的参与对减少角色冲突和改善角色明晰能够产生有益的影响。通过更多地参与决策，个人会感到更少的工作压力，对工作也就更满意。杰克森（1983年）在对一所大学医院里的门诊员工进行实验时，介绍了一种通过增加决策的参与来减少角色压力的方法。在这个研究实验中，所有的护理督导出席了为期两天的培训，然而要求这些督导主持一个每月至少两次的预定的员工会议，增加员工参与医院事务的机会。6个月以后的测量表明，“参与”对减少角色冲突和角色模糊具有重大的影响。在感觉的影响、情绪压力和工作满意度方面都观察到了积极的效果。显而易见，员工成员会议是工作单位里影响角色冲突和角色模糊水平的决定因素。

1. 健康圆桌会。这个概念可以扩展到“健康圆桌会”的使用中（凯恩，1993年）。员工聚集在一起积极地讨论健康问题和与工作相关的压力问题，力图识别工作场所中的压力以及能够减少或消除压力的策略。员工们意识到，他们才是最适宜完成这一任务的人，因为他们直接与这些压力有关，并且能够从中直接受益。然而，为了有效地完成这一任务，他们可能还需要得到一些最初的帮助，以便能够更好地理解压力的过程。凯恩的研究表明，员工参与“健康圆桌会”对健康具有显而易见的积极效果。如果员工在会上提

出的建议得到了组织的认同，并得到有效地实施，就能够获得积极的效果。“健康圆桌会”概念的目标是：

- 详述和开发对压力发展的认识和理解。
- 采用良好的健康促进行为，改善个人压力管理。
- 创造一个有利于健康的工作环境。
- 认识和修正导致压力的工作条件。

这一方法一直被一家钢铁企业的起重员工有效地运用，因此，可以预言，它也能够同样被其他工作环境所采用。“健康圆桌会”通常要求一些专家给予最初的帮助。这些专家也许包括：职业健康医生和护士、安全官员或其他需要的专家（例如，针对设计、工程或维修部门的专家）。在“健康圆桌会”上，经理和员工的通力合作，将系统地考虑工作压力和健康的问题。

在增加员工参与工作设计中，一个主要的问题是它对经理和督导形成的威胁。领班和车间部门的工长报告说，采用这一方法后，他们的能力和职能都面临威胁。这样，当引进这种组织时，这一方法对这些人员增加的压力问题就不能被忽视。事实上，许多参与“健康圆桌会”的人，在员工一方，或者参与工作场所中任何小组讨论的人，他们的行为都已经迈出了他们正常的角色范围。因此，在一开始时，他们也同样需要获得克服与这一情景相关的压力的帮助，以便能够摆正位置，有效地发挥出小组成员的职能。

2. 自我管理团队。为了回应更大的弹性需要，改善对快速变化市场竞争和激励的商业环境做出迅速反应的需要，许多组织已经引进了自我管理团队。皮特和沃特曼（1982

年)指出,“自我管理团队”的概念是实现目标竞争优势的基础。除此以外,“自我管理团队”的益处之一是对员工—顾客分界面的改善(格里芬等人,1994年)。计算机管理和信息系统的出现,已经极大地加强了半自治工作小组的普及和流行,这一趋势还在快速发展中。尽管许多大型企业和跨国公司已经接受了这一概念,但是并非所有的经验证据都支持“自我管理团队”对组织是有益的观点(齐科,1993年)。查斯顿(1998年)就报告说,当“自我管理团队”被引进到小型的、服务性行业的公司里时,就产生了好坏掺半的影响。在一些组织中,观察到了组织能力方面可量化的积极影响。例如,查斯顿发现,“自我管理团队”在发展新产品、管理新技能开发计划、辨认提高员工生产力的新方法、运用顾客知识来确定质量标准 and 利用计算机分析关键数据方面是成功的。但是,“自我管理团队”的运用并非对所有的业绩都有积极的效果,例如,在识别适当的专家市场、提供出众的产品、构建组织使之优化生产效率、增加员工生产力或测量顾客服务质量期望方面,它的表现就差强人意。这个研究没有报告“自我管理团队”对所涉及的员工的工作的影响。尽管存在员工的问题,报告依然认为,在工作满意度、健康和安全方面,这一方法是有益的。随后的研究提供了一个“工作重新设计”和“自我调控团队”这两种方法的使用对减少工作压力的益处的例证。然而,必须记住,“自我管理团队”的引进不是能解决组织中所有问题的灵丹妙药。这种变化能够获得回报,但是同样要花费时间去实施和进行复杂的管理。

特拉(1995年)描述了一种方法,它通过在荷兰的工厂环境里实施“工作重新设计”和“自我调控团队”,实现

预防工作压力的目标。“工作重新设计”活动的目标，是重建工作需求和控制能力之间的平衡。最终的目标是减少劳动过程中可以避免的干扰，进而减少工作负荷。在这个研究中，识别出 5 个潜在的干扰，它们是：

- 信息——例如，太迟或质量低劣的信息。
- 材料——例如，质量低下或达不到规格要求的材料。
- 设备——例如，低劣的设计和粗制滥造的质量。
- 员工——例如，劣质培训。
- 环境——例如，噪音等不能满足人体功率的环境。

在关于设计方法和变化过程的讨论中，员工成为完全的伙伴。

为了增加控制能力，建立了自我调控生产团队。员工们接受了带有尽量少的分离地位的“自我调控团队”的概念。团队对诸如详细计划、工作活动的调整、生产控制、设备维护、质量控制、新员工培训、内部物流，以及节假日和休息日的调整等任务承担起责任。在超过五年的实践期里，研究结果表明，它对管理层和员工二者都具有积极的意义。生产领域里大多数的工作质量得到了改善，达到了健康和安全的标准。病假率下降了 50 个百分点，每年节约了大约 100 万荷兰盾。除此以外，由于大量临时和不合格的员工所造成的质量问题得到了解决，还间接地节约了生产损失的成本。员工拥有更好的素质、更多的知识和更高的工作动机。生产增加了 66 个百分点，平均工资得到提高，组织的创新能力得到增强。这一重新组织活动是在没有解雇一个人的背景下进行的。正如特拉指出的那样，“自我调控团队”的实施，能

够为组织的工作生活质量的全面改善创造出最优化的机会。然而，需要指出的是，在过去五年里，虽然病假率减少了一半，但是对员工疾病的就诊比例并没有发生变化。同样，根据职业健康服务人员的报告，在由于心理健康问题造成的缺勤率方面，还有较大的上升。特拉认为，这可能与为了实施这一变化所必须展开的紧张培训计划有关。这与我们已经多次阐述的观点一致：变化本身是充满压力的，即使它有时似乎是积极的，是人们渴望的。

干预的第二层面

不断增加的客观证据支持这一观点：组织层面的压力控制和压力预防干预比个人层面的应对策略更加有效，因为它们具有更持久的效用（甘斯特等人，1982 年）。但是，前面的讨论显然已经告诉我们，即使通过组织层面的干预，要想预防所有消极压力根源是不可能的。因此，我们认为，我们能够通过个人改善压力应对程序的技术应用，使压力的影响最小化。因此，第二层面预防关注的焦点是，通过改善自我意识和压力管理技能，迅速地发现和管理潜在的有害因素。尽管这些策略通常被赋予“个人”层面管理压力的选项的概念，它们依然适用于个体员工与团队或工作小组一起工作的观点。纽曼和比尔（1979 年）根据他们的不同目的，把这些策略和方法分为 4 个主要的类型，它们是：

1. 心理条件：

- 预先计划、管理一个人的生活。
- 自我意识。

- 现实的渴望。

2. 心理或生理条件：

- 饮食。
- 睡眠。
- 体育活动。
- 放松和冥想。
- 愤怒管理。

3. 改变行为：

- 抽时间休闲和度假。
- 改变引起压力的某些方面的行为。
- 在家庭和工作中构建社交支持网络。
- 更加自信。

4. 改变环境：

- 为更少需求的工作而改变。
- 为更少需求的组织而改变。

组织帮助个人实现压力影响的最小化，或者让他们学会更有效地应对压力的技能，这是一件非常正常和必要的事情。我们把它们细分为两个独立的标题，即“技能培训选项”和“健康生活方式教育和管理”。

技能培训选项

“技能培训选项”一词涉及压力管理活动的事实，它的本质就是提供培训。要求个人或工作小组在培训以后，把他们学到的新技能投入到实践活动中，并运用这些新技能来处理潜在的具有压力的情景。因此，这些压力管理技能可以被归属于“反应”的压力管理方法，它们有助于个人有效地应对压力情景。正如我们已经陈述过的那样，它们的目的是改善和修正个人对紧张的感觉，对压力做出正确的回应，避免消极的后果。它们包括大量的技能培训，例如：

- 人际关系和社交技能；领导力技能。
- 自信。
- 认知的应付技能，例如，避免错误地思考。
- 时间管理。
- 放松培训，冥想、瑜珈，以及生物反馈。
- A 类型行为管理。
- 愤怒管理。

在对这些技能逐一进行讨论以前，我们先来讨论一下作为有效的压力管理策略的培训问题。

培训是减少压力的方法

有效的培训是减少工作压力的负面影响的一种行之有效的方法。在制定培训计划时，必须先了解员工已经知道和期望的东西是什么，以及他们需要知道和需要做的事情是什么，知道信息必须如何被传递和被接受才是最适宜的。

信息的传递会更有效，如果：

1. 信息以超过一个媒介的方式表达，例如，同时运用

视觉和听觉效果。这也说明了为什么单一的海报或新闻公告的影响非常有限的道理。最新的传播媒介已经告诉我们，作为指令技术的交互式影视在传播信息方面非常容易获得成功。

2. 在交流信息的过程中，接受者是积极的而不是消极的。要求员工积极地参与小组会和双向讨论的会议，而不要采用在通报会上或讲演中做报告的方式，因为双向的交流可能具有更积极的影响。

3. 信息的携带媒介必须对受众具有可信性，来自一个不值得相信或者不值得信任的渠道的信息将难以被受众接受。

4. 通过允许受众参与到计划和创意的制定过程中，减少对变化的抵制，因为参与，他们对问题和解决问题的方法就会产生出归属意识。

然而，无法单独保证知识在需要时能被使用。在工作场所的协作中，需要识别出明确的、可观察到的和可测量的行为，以便我们能够设计出合适的培训计划。在介绍一个重要情景所需要的技能和程序时，必须通过培训和预演使人们对它们留下深刻印象，这样，它们才能成为人们在面对压力时会自动复制的常规程序的一部分。现实的模拟练习、锻炼和复习培训，对保持技能和程序是至关重要的，这些技能和程序是保持一个安全的环境和处理突发事件时所必需的。在经济衰退环境中，组织会紧缩培训预算，这种做法可能会限制我们获得培训或对培训内容的更新。它还会恶化压力水平，因为员工会从缺乏培训的事实中感到他们已经被不允许获得更新他们技能的培训机会，或者可能担心他们周围的工作伙伴没有获得足够的培训，从而造成工作压力。此外，除非对

培训效果做出评估，否则就无法认识它的真实价值。因此，在经济萧条的背景中，培训部门很可能持续地被视为仅仅是组织的额外成本，是“继子”，而不是一个成本利益策略。

研究证据表明，在现代组织中，中老年有经验的员工比年轻的工作同事接受更少的正式培训。这似乎是拥有一个老化人口的经济社会中的一个短期的商业策略。事实上，我们所面临的挑战之一，是寻找增加人们一般停止工作的年龄的方式，他们之所以停止工作，不是因为健康受到伤害和生产力的原因（格里菲斯，1997 年）。由于实足年龄本质上似乎并不足以说明人们的实际工作业绩或健康情况，因而为了满足工作需求的培训，就成为我们能够增加员工工作寿命的途径之一。在快速变化的工作中，培训的缺乏可能会导致员工的业绩下降，特别是年纪较大的人员，他们所受的教育程度可能低于年轻的员工。在经理们的眼中，中老年员工的成熟，使他们更可靠，更尽责，人际关系技能更熟练老辣、团队工作配合得更好。但是，在接受新观点和适应变化的能力方面，在快速学习的能力方面，在接受新技术的引进和对培训的兴趣方面，他们的效率要低得多，甚至可能成为他们个人发展的障碍。因此，持续的学习环境对所有年龄段的员工都是重要的。更为重要的是，需要对培训进行分析，区分不同的培训对象，考虑中老年员工的焦虑感，制定出适于他们需要的培训策略。例如，面对计算机培训，与那些年轻的员工相比，更可能在那些过去从来没有接触过键盘的人中激起焦虑感。因此，中老年培训已经被引进到计算机技术学习中，成为正式教育计划的一部分。中老年员工在再教育方面可能还需要得到更多的鼓励（欧洲基金会，1997 年），因为与年轻员工相比，他们更容易焦虑，更缺乏自信。这些问题

都可能在压力审查程序中识别出来。同时，人们一般认为，组织必须帮助中老年员工制定自己的培训计划，以便克服这些问题。

显然，通过有效的培训策略，在压力审查中识别出来的许多压力根源都能够得到预防。也就是说，培训计划的制定和实施应该针对潜在的培训对象，并以一种重视员工需要的方式进行，然后对它的效率性进行评估。

培训的评估必须包括：

- 测量培训对象对培训计划的反应。柯克帕崔克（1959年）声称，参与者必须对培训课程或内容进行积极的评估，以便获得最大的利益。

- 测量参与者的学习。尽管参与者可能感觉到培训计划是有益的或者有用的，但我们不能由此断定他们由于参加了这个培训课程就已经学到了什么东西。因此，通过问卷的形式，客观地对学习的质量和数量进行测量是重要的。

- 测量“结果”。这是对参加培训计划的结果的行为变化的测量。也就是说，测量培训目标是否实现，员工是否能够以工作操作规范所规定的方式行事。

在下面，我们将讨论人际关系和领导力、自信心确定、认知的应对策略、时间管理、放松和冥想、A 类型行为管理和愤怒管理等方面的培训技能问题。

人际关系和社交技能培训

盖斯达（1973 年）曾经说过：

作为人的社会化结果，他已经获得了一些人际关系技

能。然而，个人在这些技能方面的水平能够得到提高。每一个人都具有更多的理解力，具有尊重、温柔、真诚、开放、直率和强化自己的人际关系的巨大能力。具有理论知识、适当的方法和个人实践的大量机会，就能够极大地促进这个过程变得更加人性化。

这是人际关系技能培训的本质。它包括交流技能的范围和必须理解获得良好交流所遇到的障碍。诸如聆听、自信、冲突解决和协作解决问题都是这种技能培训计划的一部分。这些技能还被列入到领导力技能培训计划中。莱扎鲁斯（1981 年），萨瑟兰和库珀（1981 年）报告说，员工面临要求过高、感觉迟钝，或者摩擦系数很大的经理或督导（莱文森，1978 年）时，可能经历着强烈的工作紧张感。事实上，在美国，组织聘用的督导在恶化他们下属的健康方面发挥了推波助澜的作用，在公司的记录中已经明白无误地记载了员工对他们造成的伤害的控诉（桑德，1990 年）。

A 类型的督导很可能给他们的下属创造出一个充满压力的工作环境，因为在员工的眼里，A 类型的督导是利己主义的、以自我为中心的、侵犯性的和低劣的聆听者。匆忙、不耐烦、被动、竞争性、以控制为导向的行为，所有这些，都可能导致他们对自己的下属漠不关心。他们不可能向下属咨询对决定的意见，而员工最终将避免做出任何可能导致与 A 类型上司发生激烈冲突的行为。

因此，人与人之间的交流技能培训，同时也是领导力技能培训中的关键问题。除了使受训者获得对领导角色和行为风格的理解以外，许多这样的课程还包括各种不同的人际关系之间的技能模块，诸如沉思性聆听、理解肢体语言、愤怒

管理，以及自信心确定、对进攻性和摩擦行为的认知。希尼等人（1995 年）对运用人际关系技能培训的效率进行了描述，这一培训是“关心给予者支持计划”的一部分。这一研究实验的目标是教导员工开发支持系统的帮助潜力，构建从工作中其他人那里获得可利用的支持技能，教育员工学会如何与人分享问题的解决方法，以及如何在工作团队会议上使用这些方法。作为计划的组成部分，包括经理在内的参与者，改进了自己的人际关系技能，包括澄清误解、提供建设性反馈，以及要求他人给予帮助。在 9 个星期的时间里举行了 6 次培训会议，每次大约花 5 个小时。总共有 785 位员工参加了全部培训课程，并对邮寄的测试调查做出了回应。与控制组相比，至少出席了这 6 次培训会中的 5 次的参与者，明显表现出精神健康水平和工作满意度的提高。在团队决策方面，通过个人技能的培训和改进，工作支持性反馈信息的数量增加了，同时还加强了参与者自己处理争论和超负荷工作的能力。它还改善了工作团队内部的友善氛围（希尼等人，1985 年）。因此，参与这个培训课程似乎可以得出这样一个结论，它能够加强员工的精神健康水平，增加这些“关心给予者”的应对资源。这是一个重要的研究结果，因为这个职业群体曾经被视为是一个不善于为自己寻求帮助的群体（彻尼斯，1980 年）。

由于确定自信心是人际关系技能培训中的一种形式，我们将在后面对它进行专题讨论。

确定自信心训练

作为一个人工作的一部分，我们经常不得不以某种我们不愿意的方式与他人相处，这种情况可能成为工作生活中最大的压力之一。它意味着我们可能处在一个非常困难的情景

中，例如：

- 不得不传达一个你知道自己的员工不喜欢的决定。
- 不得不为了获得一个有价值的商业机会而与一个发怒的顾客相处，或者做出一个非常难以兑现的允诺。
- 面对不合理的工作需求或期限要求；被要求在周末额外加班，而你已经有了其他计划。

确定自信心的培训能帮助我们冷静地、心平气和地处理这类需求。当我们充满自信时，我们就能够直面消极，或者对不合理的需求说“不”，而不必以咄咄逼人或缺乏自信的态度去处理。因此，这是一个有用的压力管理技术。没有能力处理困难情景的状况，会使我们感觉愤怒、焦虑、挫败感和“压力重重”。确定自信心的培训能教给我们如何在不伤害他人权利的前提下，说出自己的观点并采取行动。确定自信心的行为能够满足某个情景中双方的需要和希望。

具有典型意义的是，确定自信心的培训课程能教给一个人如下东西：

- 理解自信的、不自信的和咄咄逼人的挑衅之间的差异。
- 认识口头的和非口头的自信，不自信和咄咄逼人的挑衅行为。
- 认识和使用不同的自信确定，包括移情作用。
- 处理咄咄逼人的挑衅和不自信的行为。
- 理解权利和责任的概念。
- 提出要求和拒绝要求。
- 给予和接受赞美；处理消极感觉和批评；如何说出不

好的消息。

（巴克、巴克和贝特斯，1991 年；弗里奇和梅林，1991 年）

认知应对策略

职业压力现在被视为是一个相互影响的过程，在这个过程中，员工对潜在的压力根源做出评价和反应。认知风格影响我们对潜在的压力情景和随后使用的应对策略的评价。研究证据也指出，某些应对策略的应用，诸如“回避性应对”是与低劣的心理健康水平相联系的，而问题导向的应对策略的使用是与积极的精神健康相联系的（格皮和威瑟斯通，1997 年）。事实上，巴克（1987 年）认为，由于具有不理性的信念，在面对潜在的压力时，个人往往会形成消极的感觉。而消极的感觉会影响个人对事件的感知，影响他们应对压力的能力，造成失败的结果。

巴克等人（1987 年）认为，功能紊乱的态度会产生出一些临床症状，它们包括：

- 易受攻击的弱点，诸如“无论我何时得到一个机会或者风险，我都是在自寻麻烦”；或者，“人们会拒绝你，如果他们知道你的弱点”。
- 承认的需要，诸如“我需要其他人对我的快乐的承认”。
- 成功完美主义，诸如“除非成功，否则我的生活完蛋了”，“我必须成为一个有用、有成果或者有创造力的人，否则我的生活就毫无意义了”。
- 强制性，诸如“我必须在所有的时间里都快乐”，“我必须总是能完全控制自己的感情”，以及“如果我希望他们

喜欢我就必须力图给他人留下美好印象”。

认知重新构建是一种压力管理技术，运用这种技术的目的在于检查功能紊乱态度和失去理性的思维。当一个人面临具有压力的事件时，这个思维过程就会存在，通过检查潜在有缺陷的思维过程，可以改善我们对需求的感知与我们应对能力之间的平衡。它包括为了使压力事件不具备太多威胁而对具有压力的事件的思考，以及对非理性思维的挑战。因此，对情景的反应会因为我们感知环境的方式而改变。有许多技术可以对压力情景的评估认识提供帮助。为了识别和确认理性，战胜非理性观点，应该鼓励个人检查自己的观点、思想、感情、行动和这些东西带来的后果。为了理解用于回应潜在压力情景的应对策略，有必要检查我们对压力情景的认识的理性程度。理性观点能够让我们对自己的生活前景感到满意，而非理性观点则可能导致不满意和痛苦。

我们非常容易持有歪曲了的或非理性的观点，当我们：

- 急于做出结论时——在没有适当的证据或事实证明结论的正当性时。例如，由于某个人不能出席一个会议或接受一个任命，我们就很容易得出某个人不喜欢我们的结论，这时，这种情况就发生了。事实上，大量其他的原因可以解释他们的行动。

- 忽视重要的细节——这是离开事物的背景，忽视其他更重要的方面，聚焦于某一个细节，使关注点“最小化”或产生断章取义的结果。例如，你因为没有得到晋升而感到不快乐和失败，但是你忽视了还有其他 10 位同样处在晋升名单上的人也没有得到晋升的事实。实际上，12 个人中只

能有 1 个人得到提拔，要知道，还有更多的人连上晋升候选人名单都没有得到过考虑。

- 过于概括——这意味着从一个或两个孤立的事件和判断中得出可以应用于所有情景的结论。例如，由于你发现在自己写的 50 页的报告中有一个错误，于是你对自己做的每一件事情都感到没有希望，过快地或过度地自责。

- 夸大事情的重要性——这被视为“扩大化”。它在我们认为情景是至关重要时或非常紧急时发生，而实际上它是琐碎的。例如，由于你的老板要在他的办公室里见你，于是你想像可能发生了某件很糟糕的事情。

- 把事情个人化——“个人化”是相信发生在我们周围的事情都以一种重要方式与我们自己有关，即便没有任何证据能证明这一点。例如，老板要求每一个人都对一个重要顾客的来访给予更多的准备。而你却因此判断老板是在单独批评你，即使这项要求是老板在员工晨会上对所有人提出来的。

- 非此即彼的思维——我们经常会从两个极端来看待事物，并且在这两个极端之间不留下任何回旋的空间。

为了避免落入这种非理性的陷阱中，有必要检查我们的思维和感觉，以找出我们身上是否有非理性的东西。为了反驳非理性的观点，我们推荐一个由以下 5 个步骤组成的方法：

1. 写出事实。
2. 写出你的思想和感觉。
3. 聚焦你的情绪反应。
4. 怀疑和改变非理性的思想和观点：

- 有什么东西支持这种观点吗？
- 有什么证据能证明这个观点的不正确之处吗？
- 有什么证据能证明这个观点的真实性吗？
- 可能发生的最糟糕的事情是什么？
- 可能发生的最好结果是什么？

5. 思维的替换选择形式。

我们可以通过反思，把我们的破坏性自我对话转变为建设性自我对话。为了有效地管理压力，就有必要具备情景思维的灵活性。通过思考问题的解决方法，以一种理性的方式重新估价情景，我们就可以避免压力对情景的诱导作用。

时间管理

我们已经认识到，在当代组织中，一些“热点”压力根源是由于我们必须在越来越短的时间里和越来越少的资源中，满足一个永远增多的数量需求，从而形成巨大的压力。然而，只有当需求水平的感觉超过了一个人能够满足这种需求的能力时，需求的情景才被定义为具有压力。理查德（1987年）认为，时间管理的概念潜在地为员工提供了一种压力应对需求的方式，例如：

- 把它们聚合到“关键—结果领域”中去，以便它们有意义。
- 把精力集中在优先事务上，以便我们的态度能够聚焦于更少的需求上。
- 通过工作时间表减少需求。

时间管理的目标是，“更潇洒而不是更艰苦地工作”（麦肯泽，1972 年）。时间管理关心人的时间意识的发展，思考未来和既定的目标；分析一个人如何以及为何要花费时间；在工作生活和休闲时间之间找出一个平衡点；通过获得时间控制来实现生活目标。一个人参加一个时间管理课程将使自己能够：

- 通过对时间性质的理解，把时间管理带进感知意识中。

- 认识时间问题，诸如迟延、分工的缺乏、会议的管理不善等。

- 做出时间日志。

- 通过定义价值观、目标、目的和优先顺序，有效地利用时间。然后尽可能多地把时间用在优先事宜的处理上。生成任务表，培养自己区分每一个“优先事宜”的能力（即 A = 必须做；B = 应该做；C = 暂缓做），知道这种能力是一种重要的时间管理技能。

- 当一个人能很好地完成某项任务时，找到空闲的时间。

- 有效地管理会议。

- 有效地分配任务。

然而，在缺乏自治和决策机会的工作命令中，在那些被限制在轮班花名册上的人，都不存在应用所有这些策略的能力。非常简单，因为他们的大多数时间并不属于他们自己。因此，时间管理方法很容易被人们感觉为主要是针对经理、白领和行政人员的压力管理技术。除了前面介绍的方法以

外，还有一些时间管理方法能够用于帮助基层、蓝领员工去获得对工作需求的控制。例如，通过简单的坚持写工作日志或日记的方式，就能辨别出浪费时间或迟延的倾向（德鲁克，1996 年）。对工作或任务进行合理的组织安排，是消除和减少工作压力的关键。然而，根据我们的经验，一组员工之所以会经常处于压力情景中，是因为他们不被允许花一些时间去认识有压力、低效率的或低效益的系统或实践。他们像一匹跛脚的马一样行走！如果能够在专题小组会议上提供一个机会，让员工讨论更好的、更安全的或更少压力的工作方式的问题，就很容易交流对变化的观点和建议。正如阿代尔（1988 年）所陈述的那样，“要节约时间，你必须花费时间……它是一种投资，能给你带来丰厚的红利”。因此，我们建议，组织应当为员工提供一些时间，使他们“获得时间”去减少工作中的压力。

放松、冥想和瑜伽——运用生物反馈

放松、冥想或瑜伽的目的是在个人面对压力根源时，能减低他们的觉醒水平。这些技能同样可以在生理和心理两方面为员工提供一个更平静的状态。通过研究，作为对压力管理的减少觉醒方法之一的冥想，它的效率已经被证明是有效的。作为一种放松技术，它易于教授和实践。心理放松的益处包括，使个人具有控制和掌握的意识，减少焦虑感，以增强安全感。放松的心理益处包括：

- 血压的降低。
- 呼吸和心率的减缓。
- 肌肉紧张的减少。
- 分泌更少的胃酸。

- 为了创造性和认识过程，alpha 和 theta 脑波的加强。

通过学习和运用控制呼吸和放松的技术，一个人能够减少紧张感，发展适应工作或家庭中压力情景的能力。当一个人面临压力的情景时，控制呼吸有助于保持自我控制，减少压力诱因对情绪的影响。这一方法在机械、化学和神经层面上发挥作用。它有助于肌肉的放松，它能直接减少情绪和神经紧张造成的压力。放松能使我们卸下身体内不断增大的紧张情绪。这一技术有助于我们快速地发现堆积的心理和生理疲乏。使我们能够及时地发展应对压力和抵抗压力的能力。况且，这些技术非常容易学习和掌握，当有规律地实践时，对身体具有积极的心理和生理效用。英国的一家石油公司已经给每一个员工发放了一个“健康护照”。这种健康护照除了介绍应对压力、放松技术和呼吸练习以外，还包括关于体重、营养、咖啡因和酒精摄入、吸烟、体育锻炼、血压等基本信息。以盒式录音带的方式为练习者提供放松培训练习。这种自助式信息能够为希望着手压力管理问题的人在初学时提供有效的帮助。

放松技术有多种不同的类型，包括冥想、逐渐加深的肌肉放松技术，或者在工作中或家里坐在一张舒适的椅子上进行神经暂时休息和身体放松练习。为了提供帮助，已经出版了范围广泛的录音带。对此，我们需要仔细地加以选择，因为那些激昂的声音和音乐只能使人感觉激励，不可能达到放松的目的。

例行的练习程序要求个人按一系列命令反复地拉紧和放松一组肌肉。拉紧肌肉 10 秒钟，然后放松每一组肌肉两分钟，同时使用下列这些口令：

1. 握紧拳头，然后放松；
2. 弯曲手臂，收紧三头肌，然后伸直手臂；伸直手臂，收紧三头肌，然后放松；
3. 向耳际耸肩，然后放松；
4. 头尽量向后仰，收紧颈肌，然后放松；
5. 噘起嘴唇，然后放松；把舌头向后卷，然后放松；咬紧牙齿，然后放松；
6. 紧闭双眼，皱眉，然后放松；
7. 深呼吸，憋气，保持胸部紧张感，然后放松；
8. 用腹部呼吸，收紧和放松；
9. 提肛，然后放松；
10. 绷直双腿，抓紧脚趾，然后放松。

每天都练习——因为随着时间的推移，你会感到这种练习越来越容易。

组织还可以采购一系列可以监控心理对身体压力的反应的器械。这意味着我们可能监控到自己的放松状态。例如，有一种由商业公司制造的被称为“压点”的器械，我们在测量时用食指和拇指把它轻轻地捏住。它通过对皮肤的温度进行测量，反映我们的放松程度。当我们遭受到压力和感到紧张时，供血从皮肤表面转向其他部位，因为躯体需要准备做出“战斗或逃避”的反应。当我们放松时，供血将流向皮肤表面，而当我们捏住这个“压点”时，由于皮肤温度的变化，它会改变颜色，以反映我们的心理变化。因此，它可以作为对压力回应的一个重要提示。这个过程被视为“生物反馈”。还有其他一些很适用的小器具，包括“监控”脉搏或心率的“表”。这种设备得到了职业健康管理人士的青睐而被推荐。

A 类型行为管理

我们已经说过，A 类型行为的督导或经理可能需要参加人际关系技能培训计划，以便使自己成为一个更好的领导，成为他们下属的好经理。A 类型行为管理方法的目的是改变 A 类型领导者迫使他人在工作中国着他们转的领导风格，减少因这种行为造成的压力。同时，我们所介绍的“A 类型行为管理”计划，还可用于在这些行为有害 A 类型倾向的人的健康和安全以前，帮助这些人改变这一行为方式的消极方面。

在 20 世纪 50 年代晚期，心脏病专家弗里德曼和罗森曼（1974 年）在治疗心脏病患者时，把这些心脏病幸存者的某些行为形式描述为“A 类型行为者”。经过多年的研究以后，现在知道，行为的 A 类型冠状倾向形式，被简称为“TAB”，是心脏疾病的风险致病因素，与遗传因素（也就是说，高血压和高胆固醇）、吸烟、酗酒以及肥胖等无关。最新的研究表明，“A 类型行为”的不良成分可能是心脏病增加风险的因素。A 类型行为似乎是对环境中的挑战的一个回应。通过对具有威胁的情景进行积极的应对，A 类型行为者会保持生理觉醒，因此，这种持续地重复的交感神经行为很容易引起动脉硬化症的后果。尽管一些研究人员一直试图证明 A 类型行为风格更可能是由遗传因素构成的，但是，至今为止的研究依然认为，它更可能是后天获得的。事实上，它必须是一种应对的方式，在这种方式中，A 类型行为从某些方式中找到回报，为了使行为形式能够持续。尽管 A 类型冠状倾向行为形式可能在长时间里对组织而言是高成本的，但是，这种类型的人所具有的“工作第一”的态度已得到了组织和周围人的首肯。因此，A 类型行为者通常被人

接受，并获得晋升的回报，他们的行为能得到人们的宽恕，而他们的行为形式也由此不断加强。A 类型行为者经常被比做是古希腊的科林斯王西西弗斯，他受到把一块巨石推上山顶的惩罚。当西西弗斯好不容易把石头推到山顶时，它又滚下山去，于是他不得不永无休止地从头开始。无论在现实中还是在想像中，这种努力都是毫无希望的徒劳，不会有任何结果，不可能有实现成就后的欣慰和快乐，或者放松。这就是被沃尔夫（1960 年）感知和描述为 A 类型冠状倾向的人的一种生活或工作形式的真实写照。A 类型行为者倾向于拒绝对压力的生理和心理回应，经常看不见他们自己行为的范围。

典型地说，A 类型行为者可能显示出这样一些行为：

—— 全身心地投入工作；长时间工作；当他们不工作或休闲时就会感到内疚，倾向于在家里也工作。

—— 习惯性时间紧急意识；总是急匆匆，总是在不可能的期限和时间条件里工作。

—— 在他们的行为中，还明显地反映出持续地加速需要，因为他们总是在快速地行动，不管是走路、开车，还是在工作，他们吃饭也特别快。事实上，A 类型行为者被视为是“急性子”。

—— 运用明显有力的姿势，例如，用拳头捶击桌子，或者总是紧握双拳，或者大幅度地挥动手臂，这些都是 A 类型行为者典型的表现。他们之所以会表现出这些姿势，是因为与那些都和他们共事的人的努力相比，他们对自己的努力、奋斗目标和雄心总是有一种挫败感。A 类型行为者经常感觉被他们的上司所误解。

—— 在越来越少的时间里试图安排越来越多的工作；对可能打乱工作计划的无法预料的事件毫不容忍。

—— 经常试图同时做两到三件事情。这被视为“多相活动”。例如，那些一边吃饭一边读书，或者一边接电话谈论着毫不相干的事情一边继续在做案头工作的人，就是典型的 A 类型行为者。

—— 对等待的痛恨，特别是对排队等待。他们对大多数事情发生或进展的速度没有耐心。例如，他们更情愿三步并着两步地爬楼梯，而不是等待电梯的来临，即便是在等电梯，他们也会在电梯按钮上按个不停。他们还有不断插话的习惯，经常在人家说话的当中不停地说，“是的，是的”，或者不断地“嗯嗯”地重复。经常对问题叹气是典型的 A 类型行为者的风格。

—— A 类型行为者经常会在普通交谈中突然强调各种不同的关键词，而它们并没有任何实际需要，这种说话方式反映出他们习以为常的进攻性和不友善性。他们通常具有很高的声音，清楚、快速和有力地说话。句子中最后几个字是非常快地吐出来，就好像要把他们想说的东西都一下倒出来的，因而甚至显露出对自己的急躁！

—— 交谈者发现与他们谈论工作以外任何事情都非常困难，可能是因为他们对工作以外的任何事情都没有兴趣。A 类型行为者极少谈论他们自己的假日权利，即使在度假，也可能会缩短假期。他们真的相信工作场所不能没有他们的出现！

—— 极少注意他们工作场所周围与他们的工作或者与完成工作的工具没有关系的事情（或人）。

—— 无论是对他们自己，还是对他们周围的所有人，

他们都是高竞争性的。A 类型行为者持续地为自己（以及他人）设定他们希望做得更好的目标。例如，试图在越来越快的速度里完成一个常规的汽车旅程！由于 A 类型行为者持续地驱动他们自己（和其他人）去满足更高的，经常是更不实际的标准，因此当他们出现错误时，会勃然大怒也就没有什么值得奇怪了。在工作情景中，当他们不能实现目标，或者对他们的工作伙伴和下属变得不满时，他们还会产生非常严重的挫败感和非理性态度。

—— 显示出控制他们周边事件的强烈需要。如果 A 类型行为者感觉到缺乏对整个事件的控制，即他们就会在时间紧迫性上和行为的草率性上变得更加极端。

尽管 A 类型行为者通常是善于交际的高手，但是他们也被视为是困难的伙伴或上司，因为他们需要持续不断的竞争和获胜。他们不喜欢倾听，或者让你说完你想说的话，经常是因为他们相信他们已经对问题拥有了一个完美的解决方法。事实上，他们总是认为自己是正确的。作为工作同事，他们缺乏互相支持性，是低劣的团队伙伴。A 类型行为者的下属可能会感觉到由于难以与这种人相处而产生的压力和紧张感，因为他们的上司总是要求对事情保持严格控制。A 类型行为的督导经常认为自己亲手做会使工作更快一些，因此他们不会花时间去分配工作给他人。当然，这使得他们处于更大的压力之下，导致他们的非理性水平和不友善行为的增加。A 类型行为督导的下属员工会因此而体验到工作负荷不足的压力，因为，他们感觉未得到充分利用或不被信任。A 类型行为的上司极少会满意他们员工的成就。他们持续地期待他们周围的每一个人按他们的需求速率和时间表工作。组

织也会承受 A 类型行为者带来的功能紊乱的后果。由于员工无法履行自己的责任，或者为了从困难的 A 类型行为的上司那里逃离，病假水平可能上升，而这样的上司总是注意工作，对他们的疾病和感觉从来不关心。

为减少 A 类型行为倾向的培训计划旨在鼓励他们修正自己行为中一些潜在的、有害的方面。显而易见，这种人必须认识到做出改变的需要，并接受改变的建议。鼓励 A 类型行为者建立现实的目标同样是重要的，因为缺乏现实的目标本身就是一个明显的 A 类型行为的问题。不幸的是，许多 A 类型行为者的管理计划已经成为心脏康复计划的一部分，因为这种人在接受培训以前已经成了一个心脏病患者。有鉴于此，我们更有必要确保这一计划被整合进压力管理活动中，在个人和组织都没有成为这种潜在有害行为风格的消极成本的受害者以前。

对 A 类型行为者的建议也许包括：

1. A 类型行为者不是一个良好的聆听者；他们倾向于对他人滔滔不绝地说个不停，并且说完别人想说的话。因此，要努力克制自己成为持续地说话而引人注意的中心。要强迫自己聆听他人的话，并记住这样一句格言，“我们有两只耳朵，只有一张嘴——按这个比例使用它们！”
2. 感谢你的同事和下属，当他们完成了自己的工作时。
3. 控制你那摆脱不了的以时间为导向的生活方式。A 类型行为者在对他们需要完成的任务或进行旅行的时间估计方面是一个低能者。他们需要辨别需要的真实时间数量，以及时间余量（至少 10 分钟）。这将有助于预防他们在各种场合中产生激怒。他们还必须确保自己学习和了解一些事情，使自己更沉得住气。例如，如果他们在期待得到任命

时，他们不应变得没有耐心或者感到自己正在浪费时间。最后，应当尝试为自己建立一个能够吸引人的、宽松的环境目标，为会议制定一个放松的、有精神准备的计划。这些要求也许最初会给 A 类型行为者带来较多的压力。因此，应该通过有意识地把自已暴露在可能发生的情景中的方式，逐步构建自己的忍耐水平。使用“自我对话”的技术来避免自己变得不耐烦或恼怒。通过思考一些可能很快发生的愉快的事情，使自己的不愉快情绪得到转移。在控制了自己以时间为导向的生活方式以后，给自己一些奖励。

4. 不要试图同时做大量的事情。

5. 对重要的工作不要要求立刻行动，一个缓慢的、更深思熟虑的速率可能产生出更高质量的决定和判断。当你感到处于压力之下时，询问自己，“这件事在今后五年里都很重要吗？”或者“我必须现在就做，还是有时间思考用最佳的方式来完成它？”记住，只要活着，就来得及。

6. 减少“工作第一”的倾向，多参加工作以外的社会活动。不要参加创造敌意的、愤怒的或非理性的活动，尝试找到鼓励平静的感觉而不是激发你的 A 类型行为趋势的方法。目的是在工作和个人生活以及成就之间建立更现实的平衡。

7. 避免为自己或他人订立不现实的目标和期限。

8. 停止尝试理想化的东西，因为它可能在他人的不满和敌意中结束。

9. 不要随意发泄情绪或愤怒，因为这是非常有害的。找到正确的“发泄”方式。例如，参加一些完全放松的体育活动。写一封发泄愤怒的信，但要把它保留在某个安全的地方，直到你完全平静下来以后再心平气和地读它。选择一

个最佳的行动日程。与值得信任的朋友或同事谈一谈你的想法、担心和焦虑。

10. 为了保护你的时间，学会说“不”。停止尝试证明自己的行动！

11. 避免工作太长时间而不休息的行为，因为这不是有效的工作策略。把工作完全放下来，从事一些与工作任务毫不相干的事情。肯定自己能够在工作间歇中或午餐时得到了休息，最好是与工作同事一起。A 类型行为者经常错误地认为把时间用在与人交往上是浪费时间。

12. 监控一周你第一个到达和最后一个离开工作场所的次数，询问你自己这种行为是否是真的有必要。尝试一下在一周时间里至少两次最后一个到和第一个离开。

13. 一天不落地享受所有的假期，并让你的员工以你为榜样。

14. 有规律地参加体育锻炼。

15. 学习和使用一些放松方式，例如冥想或瑜珈。

16. 不要期待全部地改变你的 A 类型行为趋势。这是一个不现实的和不可能目标。只要像乌龟那样坚持不懈，就一定能超过兔子！

在下一节里，我们将讨论愤怒管理的问题。这也是一个用于控制 A 类型行为趋势的压力技术。然而，一些职业群体已经发现，在面对日常工作和生活中独特和困难的工作条件时，这是一个重要技能。

愤怒管理

无能力管理重复出现的激怒情形中的冲动行为和进攻性个性（赫克和伦德，1985 年），会导致心血管疾病（罗森曼，1985 年）。抑制愤怒被视为不适当的做法，并与心血管

疾病有关。一些职业群体，例如警察，或者面对精神病或患有智力迟钝问题的老年患者的护士，可能面对独特的激怒情景。当个人面对这些困难情形时，尽管“压力嫁接干预方法”可能有助于减少压力回应，但是，愤怒管理培训课程似乎更有助于避免令人不快的行为后果。这些后果与失去控制的进攻性和未解决的愤怒有关（阿伯尼瑟，1995 年；基斯，1995 年）。

愤怒被定义为一种情绪状态，它包括激怒的感觉、烦恼和狂暴，而进攻是直接对他人的破坏性行为的一种反应。因此，愤怒会激励进攻。从本质上说，愤怒管理计划包括三个组成部分，第一个组成部分是诊断愤怒激烈情形所需要的，它被描述为认知的准备。例如，个人被要求：

- 思考那个让你发怒的难以相处的人：
 - 诊断他们为什么以这种方式行为？
 - 这种情形使问题恶化了吗？
 - 这种行为的触发因素是什么？
 - 你是他们的行为诱因吗？
 - 在这种情形中你是如何做出反应的？
 - 这是这个人的“一次性的”偶然发作，还是他一贯的行为方式？
- 承认你的感觉：
 - 你为什么感到愤怒？
 - 你的感觉正当吗？
 - 当你愤怒时，你是进攻性或难以相处的吗？
 - 你感到自己在控制中，还是完全失控了？

——你对这一情形的反应是现实的吗？

——你是否急于做出结论？

培训的第二个阶段，个人将学习和发展诸如放松技能、交流技术和认知控制。这意味着他们应当：

- 保持控制；记住保持平静。
- 运用放松技术：
 - 做几次深呼吸；用腹部呼吸，迫使自己的腹部肌肉收缩，帮助自己缓慢地深呼吸；暂停片刻，憋一会儿气，再慢慢地吐出来，反复数次。
 - 有控制的呼吸将为你提供一些思考时间，帮助你延缓自己的第一念头，这样，对自己实际说的东西加以控制。
- 运用确定自信培训：
 - 避免变得进攻性或非自信性。这包括口头的和非口头的行为。它最终意味着你拒绝让其他人控制你的行为。
 - 运用确定自信技术中的移情作用。这是积极地聆听他人意见的方式，它可以表明你已经听清了他们所说的东西，尊重他们，认真地对待他们。
- 应用认知控制：
 - 运用内心的自我对话来认识你的感觉。
 - 记住，一些人试图激怒你，因为他们发现这种情形对他们最有利。认识这一点就有助于你对情绪保持控制。
 - 思考你下一步将做什么；不理睬这一情形还是对它做出反应？记住，我们不必为自己辩护，或者

激怒我们自己，这一点很重要。

——决定你要从这一情形中抛弃的东西。

——在你做出适当的回应以前，是否需要更多的信息？

——如果你要做出回应，说说你的感觉如何；避免用“是的，但是”这样的方式。人们通常都会固执己见，为他们在这一情形中的情绪进行辩护。在这种情况下，很可能发生争论。

——避免成为主张对抗的人：进攻将培育进攻。

——实践“自我对话”，这样当你被激怒时，你将学会做出正确的回应和应对。

——掌握和运用一些能够在你感觉自己变得愤怒时可以保持不使局面失控的词语。

——当被激怒时，运用重要的比喻来设想自己正在以一种未失控的方式行为。

诺瓦科（1980 年）报告了在实验室中用这种培训计划对愤怒进行研究的结果。然而，我们所掌握的评估研究依然太少。阿伯尼瑟（1995 年）进行了一个以警察为对象的愤怒管理的培训计划实验，它为期一天，包括：

- 压力的一般观察。
- 认识愤怒的障碍。
- 定义和辨别愤怒。
- 管理愤怒；练习选择。
- 放松和冥想。
- 适应性的功能紊乱形式。

- 酒精、营养和健身。
- 防卫机制。
- 愤怒解决程序。
- 激怒诱因反馈。
- 激怒场景。

阿伯尼瑟的报告对愤怒管理中的培训模块的效率性是非常有限的，因此，的确需要一个具有实践机会的更为广泛的程序。在这个先行程序的研究结果的基础上，研究模块的范围成功地扩展了。根据我们的经验，为了监控进程，持续地跟踪会议是至关重要的。在一种角色模仿情形中，进行实践的机会同样是有帮助的。同时，为了记录和及时分析业绩，运用闭路电视技术，可以为我们提供关于口头和非口头行为的有用的反馈信息。

在这一章里，我们描述了技能培训，把它们作为压力管理的选项。然而，技能的构建可以从大量不同的方式中获得，甚至可以从显然是“死胡同”的工作中获得。通过为员工提供技能学习机会，以部门交叉特遣队的形式给予员工参与的机会，经理完全可以促进和鼓励这一过程。这包括对其他工作状况进行跟踪，以及促进交叉职能培训。许多人都同意这样一个观念，通过进入某个迫使他们积极行动的情形中，人们能够最佳地获得新的技能。尽管这可能是一个成功的策略，但是必须小心谨慎地使用，因为人们可能从中体验到压力，因此，有必要为那些在这种高风险情形中体验压力的员工提供一个“安全网”。

同样，在压力管理的“第二层面”中，旨在保持个人正确应付工作和生活中的压力的各种选择方法都是可利用

的。这些选项的目的是为了改善员工的普遍健康，它们包括，“压力教育和认识活动方案”，以及在“健康的生活方式选项”中的“健康活动方案”、“戒烟”、“体育锻炼和健身活动方案”，等等。

压力教育和认识提高

这种活动方案，是其他许多压力管理活动的基础，它的设计目的是，增加关于心理压力因素的知识，解释和说明压力的生理起源的知识，增加压力、疾病和个人行为之间联系的认识，改善个人压力应对技能。压力教育方法的前提是帮助和促进个人采取行动，减少他们对自身压力水平的自我认识。根据卡根等人（1995 年）的观点，“增加自我理解，以及对人际关系事件的认识和情感反应的自我认识”有助于减少压力。目的是加强作为个体员工应对职业压力的能力。例如，个体员工通过加强认识，获得运用适当的应对策略的益处，避免采取不利或有害的压力应对方式。然而，压力教育活动方案一般不作为孤立的干预方法使用，而是作为其他压力管理方法的一个介绍性要素（邦斯，1997 年）来使用。也就是说，在使用这一方法的同时，还教授和实践各种不同类型的压力应对技能。组织应当规范地把压力教育和认识提高的模块提交给工作现场的每一组员工，这种教育一般利用上班时间，同时结合授课、影视、小组讨论和角色模拟练习等形式进行。压力教育和认识提高模块一般包括：

- 理解我们所说的“压力”的真实意思，理解团队、“压力”、“压力诱因”、“压力反应”之间的差异。

- 认识压力可能对我们以及工作中其他人造成影响的方式。这包括关于压力的物理性质和它如何及为何从生理、情

绪和行为上对我们产生影响的信息。

- 如何识别压力，并承认它们在我们和他人中存在。这要求我们在一到两个星期里坚持记录日志或日记，并提交给压力管理讨论会（见附录提供的压力日志样板）。还可以采用小组讨论和自由讨论的方法来识别这些对业绩、工作满意度和工作中的安康造成负面影响的压力诱因障碍。可采用标准的调查问卷形式来判断压力产生的状况，并把有关信息反馈给个人和小组（例如，可以使用这种方式判断“职业压力指数”）。

- 压力管理的选项。即采用适当的应对技术，而不是不适当的应对技术。

- 制定一份个人压力管理行动计划。这个计划应当确定特定的目标，并期待个人在实现目标后能够得到回报。目标必须具有时间限制，以便后续的会议能够监控进程。为了满足定期的讨论进程和解决问题，员工应当分辨出工作场所中的“密友”，这一点非常重要。建立“密友”系统的最重要的功能是，在一个人尝试实现自己的行为和生活方式的变化时，它能够提供一个支持性的人际关系。

- 压力管理培训的一些方法，诸如放松、生物反馈、体育锻炼和认知重新评估，都将根据活动方案可利用的时间长度和小组的具体情况而定。通常，组织应该向员工提供这些选项，并为他们提供粗略的利益咨询，以便他们能够运用这些信息来开发他们的行动计划，并在随后的日子里展开进一步的技能培训。

采用压力管理的“提高认知，聚焦评估”方法的组织，通常会在后续的活动方案形式里提供多种行动创意。后续的

活动方案可能包括：人际关系构建技能、放松培训、确定自信培训、保持健身锻炼活动方案、健康生活方式管理援助（即药物滥用和体重控制问题，等等）。目标锁定在个人层面的技能培训是一个很吸引人的选项，因为它是一个能够短期实现目标的培训活动，具有立竿见影的效果。而“重视和改变组织的压力诱因”的活动则要求更长的时间，需要用更多的时间才能获得一些积极的减少压力的益处。

因此，重视和改变组织的压力诱因的方法反映出我们在前面已经描述过的“三A”方法，即“认识、分析和行动”。在压力管理教育期间，个人收到关于压力过程的信息，参加一些形式的压力分析活动，包括心理健康分析和生理健康分析。在这些分析研究结果的基础上，制定出个人行动计划。我们认为，这个行动计划必须是书面的，内容应当包括：

1. 辨别个人的目标。
2. 辨别自己如何实现已建立的目标。即描述出自己将采用的方法和途径。
3. 为计划的实施提供一个时间框架，确定启动和结束的时间。
4. 为了满足目标实现的可能性，提供一些改善了的社交支持机制。“密友”系统使员工能够与他人分享他们的目标。它的目标是为员工提供一些监控和鼓励的形式。如果其他人也能认识到这个计划的目的，对你的目标的承诺和目标的实现就更为可能。

研究证明，参与压力管理培训与一些意味着心血管疾病

风险的生理变化有着密切的关系，它们包括：

- “良好的”胆固醇高密度脂蛋白的增加，和“不好的”胆固醇低密度脂蛋白的减少。

- 甘油三酸脂水平的快速减少，不是由于饮食的变化、体育锻炼或吸烟习惯的改变。

（埃里克森等人，1992 年）

1988 年，Zeneca ICI 药物公司在英国实施了一个广泛的内部压力管理活动方案，有大约 700 名员工参加了这一活动。在活动开展 2 ~ 3 个月对车间参与者的测量证明，15% ~ 20% 的人报告说自己的一般健康情况得到了改善，提出心理帮助和咨询的人员数量有所减少。在对压力管理活动方案的回顾中，默菲（1988 年）确认，对心理痛苦方面的测量表明，良好的设计活动方案能够相对快地改变焦虑、压抑和愤怒这样一些负面影响。研究还观察到调查对象报告中关于肌肉紧张、血压、心率和压力激素等现象的减少。然而，几乎没有证据可以证明这些变化具有长期效益，除非提供周期性的后援支持。

对这一方法的主要批评是，它误导了压力管理的责任（甘斯特等人，1982 年）。因为，这种方法把管理压力的责任置于个人身上，员工个人被期待对潜在的具有潜力的工作条件建立起更好的忍耐性。组织正在认识到使用这种方法中固有的缺点。因此，工作场所的压力管理活动方案倾向于与其他组织的变化创意结合起来使用。阿罗巴和詹姆斯（1990 年）认为，组织通过提供压力管理培训表现出来的公开重视工作压力的态度，可能有助于为组织带来间接利益。

它迫使员工承认压力或不能应对压力的感觉，而过去他们往往因为担心失去工作，或者影响自己事业进一步发展的机会而否认压力的存在。提供压力管理培训向员工表露了组织的一个态度：组织关心员工的福利。正因为此，作为保护员工免受不可避免的工作现场压力诱因的伤害的有力工具，压力管理培训一直保持流行趋势。显然，这种方法是大有裨益的，它们能帮助单个员工或任务团队应对工作中的压力。

对压力管理的健康生活方式的选项

除了压力管理培训以外，许多公司已经在尝试保持员工健康和较低健康风险的健康促进活动方案。这些计划包括体重控制和饮食建议、戒烟和戒酒计划、减少高血压、药物门诊和体育锻炼活动方案。人们把这种经常被普通团队运用的方法称为“尚康活动方案”。

尚康活动方案

建立在英国雀巢公司的经验基础上的证据表明，倡导健康的尚康活动方案得到员工的热忱拥戴和支持，尽管作为压力减少的工具之一，这些方法的效率性很少得到严肃的评估（库珀和威廉姆斯，1994 年）。除此以外，CBI 于 1988 年进行的调查指出，提供职业健康服务是减少缺勤的关键因素。调查观察到，在提供了职业健康服务的组织中，缺勤率要比未提供这种服务的组织低 20% 左右。病假减少只是从这种充满创意的方法中获得的潜在利益之一。

例如，在美国一家获奖医院项目中，巴拉德（1988 年）把尚康活动方案的理念描述为一个创造，因为它提供了一个鼓励员工加强他们的生理、情绪和精神健康的环境。这足以使员工能够更有生产力、更富有同情心、目标更明确地工作，进而支持了该机构履行高质量地为患者服务的义务。在

诸多已经采用了尚康活动方案的组织中，纽约东哈伦区的西奈山医疗中心提供了一个卓越的样板。这个活动方案现在已经进入实行的第 12 个年头，被大约 1.2 万名员工、他们的家庭和社区所接受，为了吸引全年的参与者，他们还设计了一个尚康创意的滚动活动方案。这种“现场的尚康活动方案”结合了核心健康促进活动，诸如，胸部透视检查和心血管健康，提供医疗卫生课程、健康讲座、案例分析和体育锻炼活动的滚动活动方案。目的是关心人的全面健康，而不仅仅局限于提供保健措施。全面健康包括心理、环境、精神和人际关系的安康。除了支付一定的医疗员工工资以外，内部专家提供的服务都是免费的，因此这个活动方案每年的运作预算仅仅为 1.8 万美元左右。核心的活动方案包括一般健康透视检查；包括技能发展在内的为期 4 周的压力管理活动方案，例如，控制呼吸和肌肉放松；倡导健胸、健身慢跑等体育锻炼活动。其他一些旨在强化健康的生活方式的“内容”包括：为期 4 周的营养计划，体重控制，戒烟，为期 12 周的体育锻炼和健身活动方案，放松，按摩，瑜珈功，个人税收，家庭采购，安全驾驶，应对疾病和残疾人的生活自理等讲座介绍。制定该计划的医生艾尼·玛莎相信，参加者在过去的 11 年里已经学习了许多有用的课程，但是，他们依然提出，该方案没能满足他们“解脱烦恼”的需求，特别是那些高风险和患有心脏疾病的人。这似乎是这种压力管理方法一个先天的不足之处。看来，组织还必须为自愿参加该活动的员工持续地提供内容更丰富、更切合实际、范围更广的压力管理课程和尚康计划。

从上述例子中可以看出，许多活动方案超出了尚康活动方案最初简单的健康检查概念。为此，“控制数据公司”开

发了一个“尚康活动方案”，在这个活动方案中，他们把压力管理培训和教育与生理健康模式结合起来。这个活动方案为与压力管理培训选项相结合的“尚康活动方案”的益处提供了一个广泛的评估数据。

“尚康活动方案”被提供给 2.2 万名员工和他们的配偶，内容包括压力管理课程、心脑血管保健讲座，以及关于戒烟和体重控制的门诊治疗。除了改善员工的安康以外，还报告说这个方案带来了惊人的节约和生产力。例如，已戒烟的员工的健康费用比吸烟者要少 20%，从事体育锻炼的人比那些不进行锻炼的人的健康保健费要少 30%。那些没有参加这个活动方案的人由于疾病造成的缺勤比活动方案参与者高出 2 倍，而生产力则低得多（库珀，1988 年）。

约翰逊开发了一个类似但是更广泛的活动方案，它被称为“为生命而生活”，因为它包含了减少心脑血管疾病风险因素的内容。在这项压力管理创意中，他们提供了 40 个不同的题目。一项评估研究指出，这个活动方案要求组织为每一个员工支付大约 200 ~ 300 美元之间的费用，但是每个员工每年节约下来的费用估计在 378 美元。建立在波士顿的贝斯伊斯雷尔医院在 1990 年引进了一个活动方案，该方案包括：提供压力管理要素；交流和人际关系管理；工作组织和时间管理；愤怒管理；放松技术；以及生活方式管理。在三年多的时间里，接近 600 名员工参与了这项活动，每个员工的费用大约为 50 美元。据员工自己说，他们感觉自己更能控制工作中的压力了。在五年的期间里，员工流失率减少了 50%；精神压力方面的问题在这一年下降了 20%。

这种活动方案的范围似乎在扩大。例如，在加拿大，荷里法克斯区学校报告说，他们希望更聚焦于建立一个安全和

健康的工作环境，而不仅仅是培养具有超级适应能力的员工。他们注意到，“员工可以在生理上适应工作，但是在工作中依然不愉快”（范森，引用罗杰斯，1998 年）。压力，环境的健康和财务计划将成为“尚康”的广泛概念的一部分。目的包括“减少压力”这是他们的尚康活动方案中的第 4 个“R”，以及包括对车间里所有事物的关怀，“从营养学到时间管理的所有事情”（罗杰斯，1998 年）。目的是减少每年大约 500 万加元的病假费用支出。为了加大活动力度，组织期望在第一年里追加 15 万加元的活动费用。

在英国，Unipart 公司已经认识到，健康的员工意味着健康的利益。他们制定了一个以“果园”为中心的现场的、健康促进活动方案。“果园”是“尚康”系列活动的总部，活动内容包括营养建议、心脑血管疾病预防、香熏治疗、足部按摩和美容。Unipart 公司在它的被称为是“瘦身机”的艺术健身活动方案中，花费了 100 万英镑。在这个活动方案中，“果园”仅仅是其中的一个部分。小组的首席执行官约翰·尼尔声称，“瘦身机”的目的不仅仅是减少缺勤。这个投资是一个长期的创意，旨在促进健康和避免可预防的伤害危险。

尚康活动方案并不需要巨大的投资。英国一家建筑行业的分部，“红地”技术公司，经营管理着一个成功的健康促进活动方案，该活动有 250 名员工参加，每年的费用大约为 3000 英镑。除了在整个办公区域和车间的部分区域里引进无烟政策以外（见后），公司一直为希望戒烟的吸烟者提供自由的夜校学习活动。同样，在健康教育机构的支持下，它举办年度的教育展览，提供有关饮食、喝酒、吸烟、体重、健身、骨质疏松症以及预防癌症的建议。它的小卖部由于提供健康

食品而已经赢得了心脏健康协会的颁奖。公司内的吸烟者从1991年的40%~55%减少到1994年的20%左右。病假从1989年的3%~5%减少了大约一个百分点。

总之，尚康活动的范围继续保持着发展势头。有一种说法声称，玩球可以减少压力（《安全与健康从业者》，1991年12月）。但是无论是什么样的尚康计划，如果缺乏良好的经验评估数据，组织要证明引进和支持一些这样的创意费用是合理的，但也是非常困难的。我们建议，组织可以从引进一个小范围的实验计划开始，这样，在大投入和承担大义务以前，可以对这一计划进行管理和仔细评估。

戒烟

大量的理论已经证明了吸烟对健康的伤害风险，因此，越来越多的组织把戒烟作为“尚康计划”的一个组成部分，为员工提供一定的医疗手段，帮助他们放弃吸烟习惯或减少吸烟。我们前面介绍的“红地”技术公司的健康计划、“控制数据公司的保持健康计划”，以及“约翰森（为生命而生活）”发展计划中都包含了戒烟的内容。“无烟”政策的引进需要我们加以妥善地处理，因为它似乎依然是一个敏感的话题，能够带来烟民“大哥大”们提出控告的后果，因为他们可能坚持认为这侵犯了他们对自己的健康或不健康做出决定的权利。

但是，在决定是否实施戒烟计划中有一个次范围，是烟民们也应该尊重的权利，那就是为不吸烟的员工提供一个无烟的工作环境。

法律要求雇主保护员工的福利。这包括为员工提供履行契约责任的、合理的、适当的工作环境。根据英国的“雇佣投诉法庭”（EAT）的审判案例，不管是否对健康可能有

风险，对员工的福利具有负面影响的吸烟环境破坏了这个责任。因此，不能履行这种照顾责任的雇主可能面对法律的制裁。例如“雇佣投诉法庭”（EAT）在“沃尔顿和莫斯控诉多林顿”一案，多林顿在遭到解雇后提出控诉说，她是由于抱怨工作环境中低劣的空气质量而被解雇的，这种解雇是不公平的。法庭判决，公司没有履行它的合理地处理这一问题的责任，才产生了作为一个非烟民的多林顿关于她的工作条件的抱怨。是工作环境导致了她的暴露于一个吸烟的环境中。HSWA 意味着雇主必须为员工提供一个能够合理、适当地履行自己的契约责任的工作环境，并对这个环境加以监控。只要员工坐在一个充满烟味的空气中，即使并不能证明这种空气对她的健康有风险，但毫无疑问它肯定违反了组织应该承担的关于员工工作福利的责任。站在这个角度上，公司通过要求烟民不要吸烟而为那些不吸烟的员工提供一个合适的工作环境就是合理的和实际的。

体育锻炼和健身计划

员工体育锻炼计划可能是组织在工作场所中提供给员工的最流行和普遍的压力管理活动形式。改善员工健康的创意，最初是因为雇主为了试图降低逐步升高的健康保健成本而从美国引进的（见前面介绍过的安康计划）。尽管欧洲国家具有享受政府津贴的健康保健服务，但是，组织依然把向员工提供体育锻炼和健身计划作为压力管理策略，作为减少由于病假造成的时间损失、增加工作业绩的手段。从 1994 年开始，英国的雇主获得了一个帮助员工开展健身活动的额外激励。“法定疾病支付法案 1994 年”废除了原先 80% 的雇主法定疾病支付费用的偿付，改为向雇主提供直接疾病费用成本。

根据我们对不断加大的工作压力的影响的理解，我们越来越多的久坐的生活方式——在工作中和在家里，被认为是非健康的一个致病因素。它明显地恶化了本来就令我们焦头烂额的压力与压力回应的问题。例如，普遍的看法是，久坐的生活方式与日益增多的心脑血管疾病的风险相关。与那些经常活动的人相比，不太活动的人的心脑血管疾病发生率几乎要高出两倍（博林和科尔迪兹，1990年）。事实上，久坐的生活方式加大了使人患上心脑血管疾病的风险，并把它作为与高血压、高胆固醇和吸烟同等的、已确定的心脑血管疾病风险因素。

于是，在全国范围内普遍开展体育锻炼和增强体质的活动。政府敦促组织找到改善他们员工的健康状况的方式。花样繁多的工作场所的体育锻炼活动计划被提出来，作为保护员工免受难以避免的工作压力影响的伤害的手段（伊万什维奇等人，1990年）。大量研究证据支持这一论点，有规律的体育锻炼活动有利于改善人的心脑血管状况。体育活动被认知为“增氧健康运动”，它包括改善人的肌肉和心脏的血管结构；改善葡萄糖的储存量和胰岛素灵敏度；降低血压、胆固醇和甘油三酸脂水平；增加血纤维蛋白肽的潜力；减轻体重，改变迷走神经—交感神经心力推动，加强心脏电平衡的稳定性（博查德等人，1988年）。一般认为，大约有40%的增氧健康运动是遗传的。研究证据还指出，从根本上说，正常标准的身体体质，而不是身体活动才能保护人免受心脑血管疾病的伤害，但是，增氧健康活动对我们的身体发挥着有益的影响。

许多研究已经证明了身体活动、血压和心脏之间的联系。前面二者被视为是导致心脑血管疾病的风险因素。尽管

要控制诸如饮食和身体肥胖这些因素是非常困难的，但是研究证据表明，高活动类型的人通常表现出较低的甘油三酸脂水平，以及较高的 HDL，减少心脑血管疾病的发生。若干研究已经表明，压力会提高胆固醇水平（弗雷德曼等人，1958 年），但是与压力有关的睡眠干扰问题同样与胆固醇水平的增加有关（马迪森等人，1990 年）。心脑血管疾病发病率本身似乎直接与人们处理工作中的压力方式有关（范·多宁和德·杰斯，1993 年）。例如，对 416 名中年蓝领员工进行的一项 6.5 年预期的分组研究表明，地位的矛盾、工作的不安全感、工作压力和情绪消沉等心理特征（即“对控制的需要”），在调整了主要的风险因素以后。（西格利斯特等人，1990 年），都分别地预报了心脑血管疾病的潜在风险。

一般认为，心理压力对身体健康的负面后果其原因可归咎于植物性神经系统激活的延缓。在正常情况下，这种反应被称为“抗争与逃避”行为，是对暴露于一个即将来临的威胁的影响做出相反反应，以便保护我们不会受到伤害、影响和流血，等等。然而，由于当代雇佣工作的性质，这些行为的表达——无论是抗争还是逃避——在工作中都受到抑制，激励我们的身体做出任何活动的可能经常被拒绝。因此，长期对身体动态平衡的持续破坏就可能导致疾病。例如：

- 被释放进血液里的无用的精力能源，例如，自由脂肪酸，被转化为胆固醇（迪姆斯戴尔和赫德，1982 年）。
- 不断加大的、重复的心血输出量可能导致血压的不正常（奥布利斯特，1981 年），或者加大周边血管的阻抗（福

克罗，1987 年）。

● 无用的肾上腺素的循环可能负面地影响肾上腺素的受体，并与皮质醇相结合，可能对脉管系统是有害的（布什和赫斯，1989 年）。

压力会导致迷走神经心搏活动的减弱，为了支持人的交感神经心脏刺激，进而引起心脏节律紊乱（维里尔，1987 年）。它还意味着胰岛素新陈代谢（赫尔兹和坦布尔顿，1990 年）的变化，可能影响血液凝固/纤维蛋白的平衡（温等人，1990 年）。对压力的反应经常刺激心血管扩张，成为未来高血压、动脉硬化和心脑血管疾病的一个独立的风险指示器，这是完全可能的（谢德曼，1983 年；曼纽克和克朗兹，1984 年）。而体育锻炼似乎能够减轻身体对压力的反应。与那些不健康的人相比，在对需求的工作做出反应时，健康状况良好的人在儿茶酚胺分泌，心律加速，以及血压的升高等方面表现得更好（阿斯特朗德和罗达尔，1986 年）。然而，尽管对这种生理反应和情绪压力的反应最初是交感神经性的，但是几乎没有肌肉的反应发生在情绪压力下。在体育锻炼活动期间，动员起来的能量被供给扩张开来准备接受增加了的来自心脏的血液供应的肌肉。与此相反，植物性神经系统对情绪压力的反应保持“无用”状态。这样，我们就不能说体育活动本身减少了压力反应。压力反应（即肾上腺素和皮质醇）荷尔蒙组成也没有显示出与健康有关。

在研究方法的问题上，在对健身、压力和反应的调查结果进行说明上，使研究人员感到颇为棘手的是，与那些不愿意参加体育活动的人相比，在对那些积极从事体育锻炼的人的遴选招聘中，如何确定这些人之间是如何控制健康基线水

平和生理周期规律的。尽管我们关心的这些问题依然没有得到解决，但是从大量适当的证据中，我们可以推断出，在同等的压力下，心率和血压水平似乎随着健身的增加而降低。同样，热爱体育活动的人持续地表明在压力期间的较低心率和血压水平（范·多宁和德·杰斯，1993 年）。体育活动似乎与压力的有益反应有关。

尽管我们依然非常缺乏严格的评估研究，但是把体育锻炼作为压力管理策略的支持者相信，这种计划对组织仍具有益处。这些益处包括，缺勤的减少，员工流失以及健康护理成本的下降，改善员工士气和生产力（基泽，1987 年）。尽管许多组织从来就没有评估过自己的“体育锻炼和健身计划”的效果，但一些实施得比较好的研究表明，参加体育锻炼和健身活动能极大地减少了缺勤率。考克斯等人（1981 年）报告说，体育活动的参与者在坚持了 6 个月的体育锻炼和健身活动后，总缺勤率（换算为损失的工作小时）下降了大约 42 个百分点。而在未参与锻炼计划的人中，缺勤率则有所上升。克尔和沃斯（1993 年）报告说，超过 12 个月期间里，在每周一个小时的体育锻炼计划中，定期参与者和不定期参与者都表明了缺勤率的下降，而在另两个控制组里，缺勤率都有所上升。值得注意的是，这项研究的控制组之一是由那些要求定期地进行身体锻炼的员工组成，他们并没有包含到“体育锻炼和健身计划”的组成部分中来。在这个锻炼计划中，员工被随机性地分配到各种不同类型的小组里，把那些对参加计划表现出兴趣的员工从名单上划掉。因此，他们全都是潜在的“体育锻炼和健身计划”的参与者，小组根据年龄、性别和原先缺勤记录进行编排。在对同一研究的回顾中，克尔和沃斯（1993 年）总结出参与

“体育锻炼和健身计划”能有效地减少缺勤率的结论，但是没有说明产生这种效果的原因。因此他们认为，还不能断定参与“体育锻炼和健身计划”就必然“导致”了缺勤率的下降。他们认为，也许由于参与这样的锻炼活动改善了员工对工作情景的满意度，而更积极地影响了员工的出勤动机（考克斯等人，1981年）。因为，减少压力促成了缺勤的减少。为了更好地了解这一调查结果，存在着区分“自愿”和“不自愿”缺勤之间的差异的需要。斯蒂尔斯和罗兹（1978年）争论说，自愿缺勤与出勤动机的某些方面相关，诸如工作满意度和工作中的压力。这意味着员工的缺勤是因为他或她患了“工作疾病”。不自愿缺勤更接近员工工作中的无能力。显然，如果组织能够鼓励员工报告他们缺勤的真实原因，缺勤管理就可能得到极大的改善。除此以外，通过参与“体育锻炼和健身计划”，使员工生理方面的健康状况得到改善，这也可能影响员工的出勤能力（福肯博格，1987年）。考克斯等人（1988年）认为，体育锻炼对个人健康的贡献可能通过改善生理适应性和心血管健康状况，以及改善了的安康感得以实现。体育锻炼还可能让员工感觉到更大的自信和更高的生理适应水平。

重复一遍，对安康和增氧健身或者每周体育锻炼活动的人进行的测量，并没有为我们提供强有力的证据证明这些活动与他们的健康之间有着积极的联系（道尔等人，1988年）。然而，自我报告的心理安康和感觉的生理适应性和压力反应之间却明显存在重大联系。研究已经证明，作为参与一项“体育锻炼和健身计划”的结果，参与的活动能够减少参与者的焦虑和沮丧水平，改善情绪状态（比德尔，1995年）。员工似乎感觉“更好”，报告更少的压力症状。正如朗和弗勒德

(1993 年) 指出的那样, 随着时间的推移, 体育锻炼将为承受压力的员工提供应对压力的资源。

沃特穆尔等人 (1999 年) 报告说, 他们对一项完善的体育锻炼计划进行了研究, 该项计划是为过去从未参加过体育锻炼的人设计的, 在工作场所现场教授, 同时可以在家里进行锻炼。活动每周两次, 每次大约 45 分钟。研究结果证明, 它对个人健康和小组安康均具有积极的影响。计划之前的测量数据与计划开始后 3 个月的数据相比, 参与者的焦虑和沮丧水平急剧降低, 精神健康和生理健康得到了改善 (与 “职业压力指数” 相比)。工作满意度和组织义务保持没有变化。在计划开始实施以后的一年时间里, 病假率从原先的 3.59% 下降到实施计划后 6 个月的 0.78%。而控制组 (非自愿者) 和等待组 (自愿参加这一计划) 的病假率都提高了。

研究结果还证明, 从实施 “体育锻炼和健身计划” 中还能产生出一些积极的社交相互作用。然而, 这一由沃特穆尔等人 (1999 年) 实施的调查对某些研究成果并不是完全支持。他们在培训会议前后对自愿者进行的测量中发现, 在认知的重新构造计划方面没有出现明显的差异。而这一点本来是由组织提供的各种不同的压力管理创意方法中的一个组成部分。这个评估研究反而认为, 当出席培训计划和随后的会议时, 该计划控制了增加社交相互作用的机会。自我报告病假率也在这个小组里增加了, 这对因为组织为员工提供压力管理培训, 从而使参与者可能感到组织对其员工的健康和福利更关心的观点提出了反驳。

然而, 研究也表明, 员工确实有组织正在改善的感觉, 当 “体育锻炼和健身计划” 被提供时, 组织的形象得到了

改变，并因此对员工工作的感觉、他们应对不能被消除的压力的能力，以及他们参与的动机产生了积极的影响（考克斯和戈茨，1988 年）。参与锻炼计划还能够增加自我尊重、自我概念和自我功效的控制。

因此，许多组织现在热心于为它们的员工提供“体育锻炼和健身计划”就一点也不奇怪。这些计划通常作为“工作之余”的精神调剂品来提供，但是也作为自由的，或者对当地休闲或娱乐设施的“特许通路”来提供。一些公司提供企业内部的健身房、健身设备，或者为参加者在工作之中或工作之余提供经过周密安排的健身计划。除此以外，克尔和沃斯（1993 年）认为，组织在关心和制定“体育锻炼和健身计划”时，必须对获得的实际和不实际的利益具有清晰观点。他们必须计算投资的回报。这些体育活动计划必须成为长期组织压力管理策略的一部分。因此，评估对发展和持续这样一个创意是至关重要的。

与第二层干预相关的重要问题之一是谁必须出席的问题。许多组织仅提供压力管理计划和压力管理培训，然后等待自愿者来参加这些会议。一些研究已经表明，在自愿参加的员工和不自愿参加的员工之间，并不存在差异（沃特穆尔等人，1999 年）。另一些研究也指出，自愿参与者可能是“闷闷不乐的人”，或者甚至明显比那些不自愿的人“更加”健康和感到安全（默菲，1987 年；康拉德，1987 年；萨瑟兰，1990 年）。康拉德认为，与那些不参加者相比，参加者似乎是更健康的和更关心健身和健康的人。对提供预防性压力医疗方案的所有组织来说，它们最大的梦魇，是那些真正需要它的人根本不会自愿要求帮助。强迫一个员工按照计划去出席指派他参加的压力管理课程是一件非常困难的

事，甚至可能是毫无效果的。因此，我们对培训的分析就需要扩展到更加广泛的压力管理培训选项范围中去，辨别出其中存在的不足，诸如时间管理或自信心培训等。最后，最好的方法是能够建立起一个认识压力，但是，不给它贴上消极标签或者指认为某个人的弱点的企业文化。这意味着压力管理培训能够作为适应每一个人的方法被引进，就像感应培训课程一样，因为工作场所中的压力是不可避免的，但是压力的痛苦却是可以避免的。组织的最高管理层面必须通过积极参与和个人介入赋予对这一政策清楚明白的承诺。最后，这种培训应该成为组织为了使员工健康、安全和所有员工的业绩最优化而提供的技能组合的一部分，这一点是我们渴望的。

干预的第三层面

这种干预方法的目标直接指向暴露于压力的各种症状。因此，它是针对个人压力管理的最主要的治疗方法，这些人正承受着压力和处于紧张的不利影响中。这一层面的干预，被认为是为那些曾经遭受或正在遭受因压力引起的健康疾病的人提供的一个治愈和恢复的过程。在前面第一层面和第二层面中介绍的许多策略，需要我们花费时间认真去执行。现在，我们介绍第三层面的一些干预方法，例如，这一层面的一些创意方法，通过这些干预方法，“拯救那些落入网中的人”，已经成为压力的牺牲品的人。该创意的内容包括提供咨询服务，例如经常采用的“员工援助计划”，构建社会支持网络，或者提供一个事业间歇期，使员工能够从压力和紧张中得到放松。

咨询服务

咨询服务是一种典型的方式，它能帮助单个的员工处理特殊的人际关系或与工作相关的问题。因此，它们具有增加员工抵抗感觉到的压力的能力的作用（库珀等人，1992 年，第 245 ~ 256 页）。咨询被“英国咨询顾问协会”描述为是向顾客提供一个暴露、发现和澄清问题和压力的机会，使他们能够更积极地生活，获得更大的安康。

咨询计划，诸如被美国的肯尼克特（库珀，1985 年）和英国邮政局（阿林森，库珀和雷洛兹，1989 年；库珀和萨德利，1991 年）采用的方法，二者都获得了在超过一年时间里减少大约 66% 的缺勤率的效果。对邮政局的咨询方法进行的研究内容包括：咨询前后员工精神健康、工作满意度、自尊、组织义务和健康行为等。在控制小组和咨询之间做出比较后发现，咨询活动使参与员工的精神健康和自尊心得到极大改善。但是，在工作满意度和组织义务这两方面却没有表明有什么重大的变化。

弗思科泽和哈迪（1992 年）报告了他们的一项研究结果，研究的内容是心理治疗咨询对正在忍受与工作相关的压力而表现出临床沮丧的顾客和他们的工作态度的效果。经过为期 16 周的咨询干预表明，他们在精神健康、工作能力、工作对家庭生活的影响、固有的工作满意度，以及“对机会的控制”的感觉方面发生了重大的变化。尽管这个研究没有包括工作业绩的测量，但依然观察到这方面症状的减小，对工作的感知变得更积极。格皮和马斯丹（1997 年）报告说，在开展该项活动后的 6 个月期间里，平均对他们进行了 8 次咨询面谈，跟踪评估证明，咨询活动使原来经常发生与酗酒相关的问题的运输员工出现了积极的变化，他们在

精神健康和病假水平方面出现了重大的改善。该项研究还在督导评估和自我评估二者的基础上，记录下员工工作业绩方面的改善证据。但是，在工作满意度和工作义务这两方面咨询前后并没有发生什么改观。员工对工作压力的感知也与原来未接受咨询时一样。这个研究得出的结果，再一次支持了咨询对处理工作场所相关问题方面的作用是有限的观点。向面对问题的员工提供咨询服务这一方法对个人和组织都有益，只不过利益不同而已。

一些与“内部”咨询服务有关的问题需要得到重视。它们包括：保密的问题，公司里服务的场所位置的问题，以及获得服务的程序问题。在一些组织中，员工可能仅仅是根据“提名”而被送去咨询，而在另一些组织里，他们很可能是“自觉自愿”的去参加咨询活动。员工对组织提供咨询而产生的一些担心似乎与这一服务的实际使用方法有关。员工经常感到他们自己只是在“应付差事”，因为他们必须参加咨询。他们还担心由于参加这一活动而影响自己在这个组织里未来的事业发展机会，因为组织同样会感到他们是在“应付差事”。此外，还存在一些与“外部咨询顾问”压力咨询服务不同的“内部”利益问题。内部提供的咨询服务顾问已经对本组织非常熟悉。他们更容易识别出组织的结构、政策和实践活动中的问题，这些问题也许是为了预防压力而被解决，并不是为了提供更苛刻、更被动、更具治疗性的压力管理方法而限制行动。但是，外部咨询服务依然是可以利用的资源。例如，被称为“员工援助计划”（EAP）的方式。“员工援助计划”要求对压力管理提供预防性方法，而不是治疗性方法。它认为，如果能够以一种保密的方式把主要的压力根源报告给组织的管理层，良好管理的“员工

援助计划”就能够在“第一层面”上运行。因此，被咨询顾问辨认出来的压力根源就能够被直接消除在组织的层面上。

员工援助计划

一个组织与“员工援助计划”的提供者签订一项合同，使他们的员工（以及有的时候还包括他们的直系亲属）获得一个外部的、独立的、保密的建议和短期咨询的服务。“员工援助计划”是20世纪70年代后期在美国发展起来的。该计划的核心技术是为与工作相关的问题、人际关系困难、疾病担忧、解雇或退休、实质性地侮辱，或者陷入经济困境的员工个人提供心理咨询服务。事实上，贝里奇和库珀（1994年）在一个“员工援助计划”的处理活动中，辨别出超过40个潜在的咨询问题。此外，海雷和库珀（1998年）观察到，在“员工援助计划”反映出来的问题中，只有22%是与工作有关的。与之相比，有31%是个人情绪问题，19%由家庭或财物问题引起，18%是经济或法律方面的烦恼。因此，可以这样说，“员工援助计划”的内容之间存在着很大的变化，也就是说，不存在一个标准的“员工援助计划”模式。“员工援助计划”最典型的功能是帮助组织识别导致工作业绩下降的问题，以及探索问题的建设性解决方法。员工一旦被涉及（或者自己涉及），“员工援助计划”即成为“问题员工”与组织管理结构之间的连接。规范的“员工援助计划”对个人咨询采用“概略治疗”的形式，十之八九调查提供者会为参与者提供最多达6次的面对面交谈（海雷和库珀，1998年）。一些咨询顾问表示，这种限制造成了他们工作上的困难，因为他们感到自己只是在咨询了解个人的压力症状，而不是探究组织里造成这些问题的原因。

“员工援助计划”的最终目标是改善工作业绩,此外还有：

- 改善员工保持力的变化, 节约招聘、培训成本和专家保护方面的费用。
- 减少由享受“员工援助计划”的“问题员工”而产生的管理工作负荷。
- 更精确、更建设性、更人性地处理规戒和解雇问题。
- 改善劳动成本的经济控制。
- 加强员工士气。

(贝里奇和库珀, 1994 年)

尽管一些服务以现场传统的面对面的咨询方式提供, 但是, 标准化的实践方式是, 第一次接触一般都采用电话形式。然后在专业咨询办公室以外的其他大家认同的地点安排会面。研究证据表明, 以“员工援助计划”咨询为基础的压力干预方法, 似乎对员工小组提出的一定范围的问题具有积极的影响。例如, 具有代表性的是: 缺勤情况有所减少, 员工的焦虑和沮丧情绪得到重大改善 (库珀和萨特利, 1991 年; 拉蒙森, 1992 年; 米奇, 1996 年)。然而, 在这些研究中, 没有观察到在工作满意度、工作技能感受或工作压力等方面因为员工参加了咨询而发生变化。

内部咨询或“员工援助计划”服务的趋势不断加大 (默菲, 1988 年)。调查认为, 大约 6% 的英国员工现在已经接受过这个计划的服务。它所带来的益处是：

- 改善心理健康 (更少的焦虑和沮丧)。海雷和库珀 (1998 年) 发现, 那些采用“员工援助计划”的员工使自

己具有了更好的应对压力的能力。然而，只有 15% 的人说，它真正帮助他们解决了问题，而有 85% 的人可能还需要再一次接受这一服务。

- 改善自尊。

● 表现出员工采用更适应性的压力应对行为的趋势，诸如练瑜伽功、参加体育活动、深呼吸，而不是在咨询以前所采用的那些不良的反应行为。例如，喝大量的咖啡，酗酒、大量吸烟和暴饮暴食。

- 减少因病缺勤率。

贝里奇和库珀（1994 年）认为，在经理们看来，“员工援助计划”是处理工作中压力的成本效率问题，以及员工体验的非工作压力诱因，并因此被他们引进到工作内容中。然而，这个对 30 家“员工援助计划”提供者进行的调查证明，由健康和安全管理机构发起（海雷和库珀，1998 年）的有 22 个“员工援助计划”咨询顾问和 168 个公司提供外部和内部的咨询服务，确认了员工更趋向于引进“员工援助计划”，作为他们处理与工作有关的压力问题的一个“橡皮管”。同时，员工和咨询提供者都没有对“员工援助计划”进行适当的监督。这个研究项目揭示：

- 提供“员工援助计划”的成本范围为每个员工 15 ~ 57 英镑不等，平均每人为 23.92 英镑。

- 80% 的“员工援助计划”的采用者，在最初的电话联系以后，接受了面对面的咨询。

- 只有 4 位“员工援助计划”的咨询者期望他们的顾问具有工作场所咨询的经验。

● 大多数“员工援助计划”的咨询顾问为他们的客户组织定期地提供相关信息。

对督导和经理进行基本咨询技能方面的培训

配偶或伙伴如果不快乐，就很可能影响一个人的业绩、安全或健康。但是，许多管理人员有的时候更情愿把这些问题视为“与己无关的事”。事实证明，这种观点是不现实的和鼠目寸光的。管理过程的一个重要组成部分就是，力求搬开任何对业绩和生产力存在负面影响的障碍，确保与员工的精诚协作。那些感到焦虑和压抑的员工是痛苦的，当他们在工作时，由于对自己家庭生活或社交方面的担忧，可能使他们的工作效率降低，隐伏着潜在的不安全性，甚至造成工作中断。通过帮助他们快速有效地解决家庭方面的压力问题，经理就能够重新获得一个高效的员工，实现人力资源潜力的最大化。

预防或者减少与家庭和工作分界面相关的压力的方式很多，其中包括对督导和经理进行基本咨询技能方面的培训。而开展这一活动，依然存在着鼓励员工讨论关于家庭和家庭生活关心的问题的需要，这类问题经常导致紧张感和压力。使工作场所中的压力成为一个予以重视的讨论话题是这一过程的第一步，因为信任和开放的氛围是对潜在的敏感信息进行交流的前提条件。

因此，团队领导、督导和经理需要接受基本的咨询技能培训。内容包括：有效（积极）地聆听、运用移情作用、知道什么时候使问题得到更专业的人士的帮助。这些人可能会抵制这些服务或者寻求帮助，如果他们感到他们的行动将危害自己的未来雇佣和事业发展机会的话。除了基本咨询技

能培训以外，组织应该寻找和建立一个更具支持性的工作氛围，以作为减少压力水平的途径。

社交支持作为减压器

在一个人的社交网络中，作为在负面环境影响力或消极生活事件保护人免受伤害上，情绪支持被充分证明具有很高的价值（豪斯，1981年；洛索科和斯皮兹，1990年；海恩斯等人，1991年；帕克斯等人，1994年）。豪斯（1981年）发现，与来自一个人的家庭和朋友的的支持相比，来自一个人的工作同事和督导的社交支持能让他更有效地缓解工作压力的影响。尽管研究证据表明，社交支持对不同性别的人的作用有所不同，但是，社交支持的确似乎可以减缓不同压力根源的影响。有大量证据表明，社交支持能够在加强员工安康方面扮演一个重要角色。

更具支持性的氛围能够通过下列途径得到发展或改善。第一，在遴选和招聘过程中，为了促进建立一个员工渴望的氛围和文化，强调支持性人际关系和人际网络的重要性是必要的。一个组织的文化影响到该组织的工作关系的质量，因此，这种支持性需要得到鼓励和加强，成为遴选和招聘工作中的重要环节。由于来自上司的社交支持似乎是缓释紧张感和压力的非常重要的支持根源（尤利伯格和郎德莫，1997年），对工作满意和健康二者具有很大的影响，因此，对经理和督导认识这种需要的能力，以及反映其监管风格的能力进行培训，就显得非常必要。

支持性结构的建立包括提供职业健康和咨询服务，咨询服务可以是内部提供的，也可以是外部提供的。还必须鼓励社交网络（工作和社交导向的）和自助小组（例如，“健康循环”，已经在前面描述过）等形式。有必要提供关于工作

和家庭生活之间社交支持的重要性教育，使员工与他们的配偶或伙伴都能理解社交支持的价值，以及支持缺乏的伤害性后果。

社交支持网络的发展在提高员工安康水平方面发挥着重要的作用，特别是来自上司的社交支持。然而，自我管理工团队，或者行动小组等，都是发展社交支持网络的一部分，特别是那些工作中相对孤独的员工。社交支持通过创造出个人的归属感和社会性，有助于修正压力—紧张关系（鲁克，1995 年），这对个人的情绪具有积极的影响。它还被认为，由于孤独的工作情感造成的强烈的融合感和组合感的缺乏，导致人们出现非顺从的行为。例如，缺勤、拖延、出工不出力，以及搬弄是非等，特别是当职业安全处于危险境地时（霍林杰，1986 年；利姆，1997 年）。

事业的周期性间歇

获得事业周期性间歇的机会能够帮助个人从压力的影响下得到恢复。今天，越来越多的人被工作折磨得精疲力竭，组织必须尝试鼓励员工获得事业周期性间歇的方法，以便使员工能够“充电”，得到恢复。事实上，这种策略应当在个人成为压力的牺牲品以前采用。预防与压力有关的问题是个人和组织两者都渴望的，因为等到有机会去治疗工作中压力的受害者，往往需要付出比预防更高的成本。但现实是，我们已经有许多成为了受害者的员工，因此，周期性间歇通常有助于员工得到一段休整期，反思自己的下一个事业步骤，如果他们已经来到事业的十字路口的话。两个月的事业周期性间歇可能是有益的，虽然一些人需要长达一年的时间完全给自己“充电”。周期性间歇不应受到工作水平或服务年限长短的限制，但是必须反映出一个人适应变化和工作环境需

求的需要。假设替换才干和经验是高成本的，这可以成为组织挽留那些可能离开组织的人才的一个有效方法。

组织将使用前瞻性的、预防性的和治疗性的方法来管理工作中的压力，同时在不只一个聚焦层面上运行，这是令人渴望的压力管理模式。埃尔金和罗什（1990 年）认为，多层面的压力管理方法可能被归纳为三个步骤，它们是：

- 层面 1 —— 认识：
介绍工场；健康讲座；午餐演讲；问卷或压力测量。
- 层面 2 —— 员工定向的策略和计划：
 - 员工需要评估；
 - 放松技能；
 - 行为、认知应对技能；
 - 生活方式和工作方式修正技能；
 - 计划维护技能；
 - 计划效率性评估；
 - 强化计划的引进。
- 层面 3 —— 组织定向的策略和计划：
 - 组织需要评估；
 - 压力后果的辨认；
 - 组织压力诱因的辨认；
 - 组织变化策略的引进；
 - 计划效率性的评估。

正如埃尔金和罗什（1990 年）提醒我们的那样，最佳的方法是这样：一个方法，认识到变化的终生形式是要花时间和承担义务的，无论是对具体的员工个人还是对组织。因

此，他们建议，一个成功的工作场所的压力管理其关键问题有：

1. 对你为什么正在成为与压力管理计划有关的人具有一个清晰的观点。压力审查将突出问题区域，以及这些问题可能发生的方式。同时，识别清楚的目标和目的，这同样重要。例如，你的目标是减少病假还是事故率？你想改善督导和下属之间的关系吗？你想人们为质量业绩承担更多的责任吗？明确真实的目标，并为之努力，而不是生活在“碰巧”得到成功的希望中！

2. 一旦你具有明确的目标，以及特定的目的以后，你将能够决定如何来评价自己的创意，并权衡利益。如果存在利益，与员工分享这些回报，以便保持和维系一种文化氛围，它们是员工安康与经营效率的锁链。

3. 你应当花时间去了解员工和管理层对你的压力管理政策和策略的态度和看法。询问员工的意见。询问他们，为了工作的效率、生产力和健康，需要做什么。要求他们描述阻止他们实现业绩和安康最优化的障碍是什么。

4. 清楚地定义这个创意应涉及哪些人，包括内部的人和外部的人。定义项目的拥护者，以及项目将如何配备人员。定义谁将参与，以及你从每一个员工那里需要得到什么。最高管理层面应当授权，以确保对履行义务的强有力支持，这一点至关重要。

5. 以清晰的方式交流你的意图，运用口头和视觉的信息；反复多次更为适宜。

6. 提供保密，确保你的创意不会受到任何道德伦理的破坏，或伤害你的员工的权利。

7. 确定压力审查或风险评估的任何结果的反馈如何被

处理和采用。如果准备在审查和随后的评价研究结果的基础上写出书面报告，应当让员工知道这种信息是什么以及谁将能够得到这些信息。例如，你必须做出决定，员工是被允许了解整个报告，还是只大概地告诉他们关键结果。如果员工感到信息是回避他们的，他们将不可能配合组织的压力审查活动。你还应为如何交流这些信息制定计划。计划内容应包括：你是否愿意提供反馈、介绍、团队碰头会、个人反馈轮廓、小组轮廓或者时事通讯？

结 论

我们应当记住，压力和紧张感是生活和工作中不可避免的一部分，但是，痛苦却不是！我们的生活正变得越来越复杂。组织变化，以及潜在的压力根源如同死亡和缴税一样，将持续成为 21 世纪生活的一个不可避免的特征。我们必须记住，并非所有压力，而只是那些管理不善的压力，才会给我们带来伤害性后果。在工作压力控制的组织方法中，预防性压力管理策略和治疗性压力管理策略二者都是基本和有效的。越来越多的压力评估研究指出，与试图治疗暴露于压力的问题和伤害相比，预防性策略是更有效、更经济的方法。

毫无疑问，工作场所中的压力管理必须由组织和个人共同承担起责任。为了保持员工的健康，使他们和组织都免受压力的伤害，双方都具有注意和从事这一义务的责任。最后我们还要强调，有效的潜在压力根源的管理是关于个人的压力控制问题。尽管变化将持续地对我们的工作和生活发挥巨大的影响，但是必须认识到，某种程度的压力是不可避免的，它们绝不是消极的，因为它们能够刺激人们产生改善工

作业绩的动机。压力是一个动态过程，这意味着压力管理不是一蹴而就的工程，它必须成为组织管理活动中一个持续的过程。为了获得成功，它必须成为日常管理和实践活动的一个组成部分，被深深地融入组织的文化中。这是避免工作场所中不可接受的、痛苦的成本的惟一有效率、也有效益的战略。

我们需要在消除和缓和压力以前，理解工作中压力的性质。如果我们把资源集中在与压力有关的特殊问题上，集中在旨在消除压力根源的方法上，压力控制计划就可能有效。那些已经认识到工作场所中压力管理不善带来的高成本问题，并寻求采用综合的压力管理方法来不断提高工作效率以及他们员工的安康水平的组织，在与工作中压力相关的问题战斗时，一定会同时兼顾个人应对和组织变化，而不会顾此失彼。

附录 压力日志范例

压力日志：紧张感和压力

压力可能被认为是单一的、戏剧性的事件，也可能是一个没有什么戏剧性但是与某一事件相关的事情的累积。它可能被解释为是创造焦虑、担忧、愤怒的因素，或仅仅是轻度恼怒的压力、紧张感和压抑。这意味着压力仅仅在于旁观者是如何看待它；因此，日记中记叙的情景或事件应该是那些你认为是压力的东西。

为了开始识别和确认压力，建议你保持这个日志。

1. 在每天工作结束的时候，尝试确认你在这一天中感到最具压力的事情。它可以是与工作相关的，也可以是与生活相关的。
2. 在每周结束的时候，当你有时间回顾你是如何对压力做出反应并应对它时，完成对压力的回应、应对战略部分。不要为了试图找到一些东西来填充日志而使自己有压力，不过，可以尝试或特意对压力的根源和涉及的人多做一些描述。
3. 把你的日记带到压力管理会议上去；这是这一课程的一个重要组成部分。小组会议上将讨论这些信息。然而，材料应该为你的隐私保密。是否泄露这个日志的任何信息完全取决于你的决定。我们这样做的最终目的是，提高你和你的同事对压力和压力过程理解的自我意识。只有正确地识别

压力的根源，我们才能开始管理这些事情。

星期一

与工作相关的事件 涉及的人/我做了什么 在那个工作小时里我已经做了什么
与家庭相关的事件

星期二

与工作相关的事件 涉及的人/我做了什么 在那个工作小时里我已经做了什么
与家庭相关的事件

星期三

与工作相关的事件 涉及的人/我做了什么 在那个工作小时里我已经做了什么
与家庭相关的事件

星期四

与工作相关的事件 涉及的人/我做了什么 在那个工作小时里我已经做了什么
与家庭相关的事件

星期五

与工作相关的事件 涉及的人/我做了什么 在那个工作小时里我已经做了什么
与家庭相关的事件

星期六

与工作相关的事件 涉及的人/我做了什么 在那个工作小时里我已经做了什么
与家庭相关的事件

星期天

与工作相关的事件 涉及的人/我做了什么 在那个工作小时里我已经做了什么
与家庭相关的事件

最后，请记述：

1. 你如何认识自己对压力的反应——你所体验到的症状是什么？
2. 你是如何应对压力的。记述你所依赖的或者发现有帮助的技术。

注：请一定不要忘记把你的日志带到压力管理会议上去。