

中國行政
系44期
第77、8期

工作壓力的管理

蕭武桐

壹、前言

目前整個社會急遽變遷，導致各種產業競爭的壓力及人際關係疏離，使得個人內心產生不平衡又無法疏解，就造成精神上（心理上）不協調，患精神官能症或生理上的疾病，若無法及時預防治療及控制就會釀成悲劇收場。民國七十六年國內著名的管理顧問專家曾松齡先生，正要為企業界面臨困境的學員演講「企業如何強存強榮」之際，卻突然跳樓自殺，令人不禁扼腕嘆息。假設能察覺壓力（Perceived Stress），而運用道家哲學「剛強者，死之徒；柔弱者，生之徒」的哲理以四兩撥千斤的直觀智慧，或許可化解危機。「企業如何強存強榮」，此從剛強面分析；但內外環境如果無法配合硬是死拚活幹，做法一成不變，則結果是「剛強者，死之徒」。如能因應內外環境知通權變因勢利導即是「柔弱者，生之徒」。依照衛生署統計資料顯示目前國內十大死因中，竟然「自殺」也上了排行榜，實在令人觸目驚心。本文擬探討工作壓力的意涵，工作壓力的來源及其影響，組織及個人應如何管理工作的壓力，如何使壓力轉變成工作的助力，促進組織的生產力及達成個人的工作滿足。

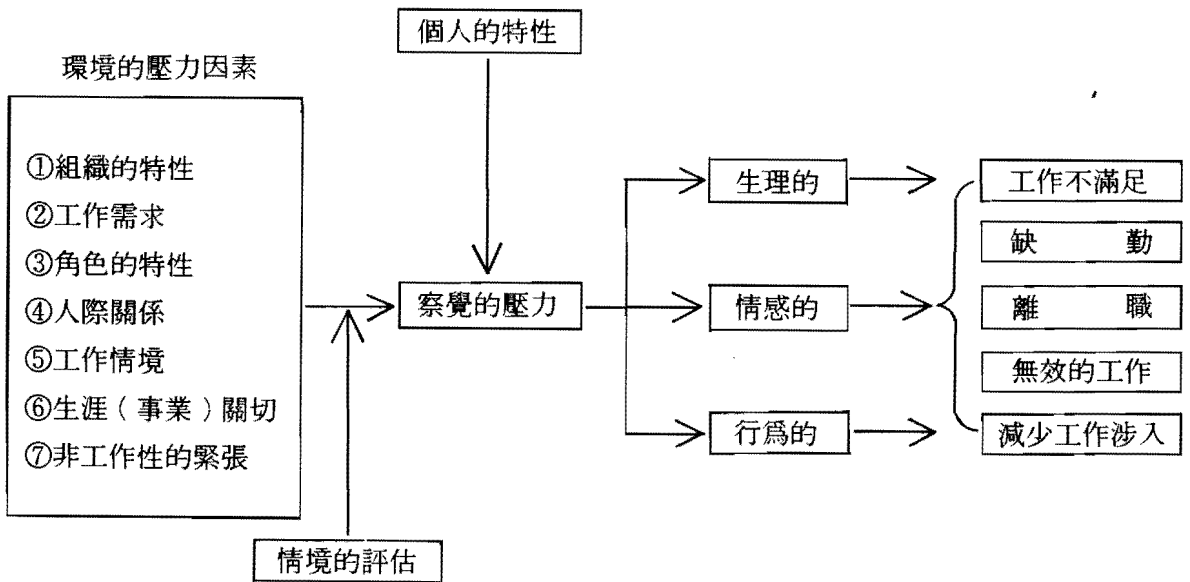
貳、工作壓力的定義

工作壓力是當個人面對一種機會、限制和需求不確定的情境時所引起的壓力。機會是個人面臨即將獲得額外的工作價值能滿足欲望報酬的情境，如新的工作指派或升遷。限制是指針對障礙到滿意的額外報酬之強迫性情境，如工作升遷被否決。需求被脅迫時，意指個人從當前喜悅的工作被撤換，如被公司解雇了。某種特定的情境同時代表機會、限制及需求三項。如一項新的挑戰性工作的指派，就或許代表一種機會需要花時間去發展技術；但另一方面卻限制了個人和家庭相聚的時間，因為必需承擔更多的責任。如果工作的有效性負荷已超過個人的忍受度時，就形成壓迫性需求了。因此一種情境是一種機會、限制或需求的綜合。當情境超過個人能力所能控制或處理的時候就形成某種工作壓力了（Schuler, 1980）。情境結果的不確定，對於形成個人壓力是相當重要的因素，即是不確定及不可預測的情境，容易對個人造成壓力。例如一個人能確定未來的婚姻狀況是滿意而且固定時，則毫無疑問的，將不可能對當事人產生任何的婚姻壓力。但是非常不幸地如果婚姻結果的情境是難預測的，此時就必須依賴個人對環境去適應及改變，察覺「結婚或不結婚都會後悔」，這是從負面功能去分析使心理有所準備；反之從正面功能而言，無論個人和環境如何互動，只要個人能獲得適應，將壓力消除，則「結婚或不結婚都會快樂」。可見個人只要對情境有所關切，而結果卻是不確定時，勢必形成壓力。

叁、工作壓力的來源及影響

基於許多研究，顯示工作壓力的過程是由於環境壓力的因素及個人的特質互動而產生，透過察覺壓力，如無法轉化造成緊張的症候時，就會形成工作的不滿足、缺勤、離職，無效能的工作，缺少工作深入（Parasuraman and Alutto, 1984）。總之壓力的形成的主要情境，是基於個人能力及價值無法和環境需求配合所造成。繪圖如下：

工作壓力過程圖



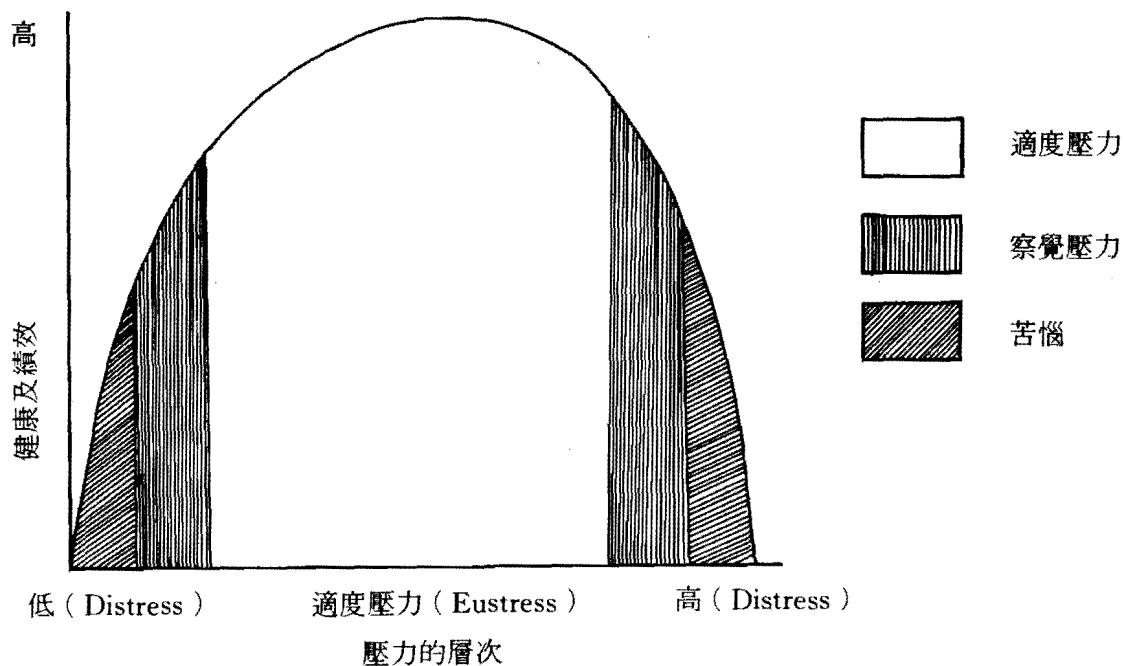
環境的壓力是形成工作壓力的主要因素，尚要依賴情境的解釋及評估而定。如有些人視某種情境不重要，自然就會降低察覺的壓力，例如張三的事業（career）對他並不很重要，則未來的遠景對他將不會產生太多的壓力。假設個人有信心能力處理情境，當然也不會覺得有壓力。因此察覺壓力也是因人而異，同樣的情境每人所察覺的壓力顯然是不一樣的。環境壓力形成因素有①組織的特性——中央集權及決策過程中的低參與率，不良溝通，薪給的不公平。②工作需求——時間的壓力及期限，對人的責任感，重覆性的工作。③角色的特性——角色衝突，角色的曖昧。④人際關係——團體間衝突、競爭，不公正的監督者。⑤工作情境——擁擠、噪音、太熱或太冷。⑥事業的關切——工作、雇主或場所的改變，事業的停滯、荒廢，工作場所偏見，失業。⑦非工作性的緊張壓力——家庭衝突，生活的改變（如離婚，心愛之人生病或死亡，小孩出生）。

個人的特質產生的壓力甚至超過特定環境緊張的影響，例如高度焦慮不安的員工無視於環境的情境，而傾向於壓力高度的察覺（Parasuraman and Cleek, 1984）。其他像具有 A 類型人格特性的人也較易產生壓力的感覺。由此可知壓力是由特定的情境產生，而透過個人人格傾向去解釋。

察覺的壓力產生許多不同傾向的症候，這些傾向症候明顯地表現在身體的、情感的及行爲的改變。身體的改變——①短期的痙攣性皮膚反應（GSR）、呼吸不順②長期的潰瘍、血壓、心跳加速。非特定的副腎素等。情緒的改變——冷感或熱心，注意力不集中，情緒善變，對人生持否定論。行爲的改變——突然改變抽煙的習慣，注意自己的體重，改變喝酒的習慣等。明顯地壓力和心臟疾病及胃腸不適，容易感染過濾性病毒及嗜吃喝等許多廣泛健康問題，都與之有密切關聯（Frew, 1985）。但是並非每一個人的壓力，都會形成這些傾向症候，如果能運用有效的適當技術，可以保護個人受緊張壓力的影響，免於對壓力的情境產生負面的反應行動。極度的傾向症候會減少員工對工作的熱誠涉入及降低生產力，並且增加工作不滿足感及怠工和離職。總之，過度的工作壓力不僅證明危害員工身體及情緒上改變，甚至對組織產生負功能的影響。尤其是長期的壓力使身體衰弱，而造成健康及生產力相當重要的衝擊及影響。

如能用權變的觀點來了解壓力，是相當要緊的，並非壓力都對組織及個人造成傷害，適度的壓力反而能提昇工作績效及促進健康。如下圖所示，適度的壓力造成積極的情感及高度涉入而非苦惱徬徨，因此如何造成適度壓力加以適當的管理，是個人及組織中非常重要的工作（Quick and Quick, 1984）。

壓力對健康及績效的影響



工作壓力的主要來源，依研究顯示有下列各項來源：

一、A 類型行爲是壓力的來源：

個人的需求、動機及行爲型態會產生壓力，如 A 類型行爲人其特徵是：努力於工作競爭，較急躁和迫切性的生活方式，同時執行許多活動的偏好，不斷地追求自我成就及完美。B 類型行爲人恰好相反。但從積極面分析，A 類型行爲人對於工作專注且追尋事業上的自我尊榮，尤其大部分具有自我勝任的感覺和設計多元專案計劃的能力，發展高度績效的目標，所以比 B 類型

行爲人生產力要高 (Taylor, Locke, Lee, and Gist, 1984)。但是 A 類型行爲人雖然有高度的生產力，卻要付出相當昂貴的代價。A 類型行爲人易患早期心臟冠狀動脈病是 B 類型行爲人的兩倍，並較易患心臟病，如果在第一次心臟病倖免尚有第二次襲擊的機會 (Burke and Deszca, 1984)。

總之，A 類型個性的人傾向於工作狂熱，專注於工作完美無瑕但又害怕失敗；大部分都和別人較有疏離感，不滿意人際關係，婚姻方面有些問題，覺得沮喪。幸好目前已發展出許多技術可以幫助 A 類型行爲人改變行爲，如自我評價，個人生活哲學的再定位 (向)，行爲治療法，心理治療等。依此分析，A 類型行爲人是否要悲觀消極地放棄對工作的熱愛而減少生產力呢？其實也不然，Taylor 和同事 (1984) 研究發現心臟冠狀動脈疾病是和競爭力及煩躁有關連。因此員工可以成功地避免早期心臟冠狀動脈病，只要適度減緩競爭壓力及煩躁心情，並不會阻礙工作績效的提昇。中國人的智慧早就指出心氣合一的道理，氣受心理因素影響很大，心平自然能氣和，心氣互動影響而心的主導力量大，因此如何保持旺盛的衝勁，又能心平氣和實為重要關鍵。

二、事業的轉換是工作壓力的來源：

事業的轉換涉及新舊事物的改變及比較，當期望無法和事實相配合時就會驚訝而形成正面或負面的壓力，例如一位新進員工有許多工作要去調適，如新工作、新上司、新同事、新辦公室及新工作規範和期許。可是有些工作的轉變並不會造成壓力，並且能適應滿足控制大部分生活意識。事業的轉變會產生高度緊張壓力的時機如下面七種類型：

1. 事業的轉換並非出於本意較易有工作壓力。職位的升遷是大部分員工夢寐以求之事，代表薪水增加及地位提昇，而工作去職卻導致不安全感及自我價值喪失。近年來證實負面的生活轉變產生許多心理方面苦惱 (Bhagat, McQuaid, Lindholm, and Legoris, 1985)。

2. 事業的轉變涉及極度的改變較易有工作壓力。例如整個組織及職業的轉變比局部小規模的改變容易造成工作的壓力，因為員工需要付出更大的代價去適應。這種基本命題並非受到學者一致的支持同意。

3. 突然的及非期望中的轉變，比一般性通常的改變容易產生衝擊及壓力。因為預期的事業變化允許個人有充分的時間，從事發展各種建設性的適應方法，而突發狀況並非個人的期望，內心沒有充分地準備且能力可能不足以應付事出突然的情境，所以自然造成工作壓力。

4. 事業的變換和其他生活的變化 (如結婚、生小孩、家人嚴重疾病) 伴隨而至，較易產生工作的壓力。單純的事業變化，個人較能集中精力利用各種問題解決的方式，積極去面對解決。

5. 非自主性的事業轉化比自主性改變較易產生工作壓力。因為非自主性改變是被迫性不是自發性欲望，並且在變化的過程也較無法控制，超過個人的能力所能控制的範圍。

6. 事業轉變的過程中，沒有得到家人、同事及朋友的協助，較易產生工作壓力。反之，如果可以接受支援時，必能減少轉變的傷害及影響。

7. 個人沒有克服及疏解壓力的技術較易產生工作的壓力。而主動的問題解決技術能使困難的

情境轉變成爲一種積極主動的學習經驗。反之，個人如缺乏克服壓力的方法則較易產生工作壓力。

因此在事業的轉換必須適當地規劃有效的執行以下步驟：①學習基本工作②建立清新角色認同③建立和新職位有關的人際關係④建立新的參考架構去調適新角色⑤認同相關的個人和新角色互動關係⑥在工作及社會網路中定位自己⑦學習新角色的特別語言⑧評估如何使工作做好和新單位績效（Louis, 1982）

三、工作上偏見造成工作壓力：

雖然組織及個人的因素都有可能產生工作壓力，可是特殊的員工如女性員工及少數團體員工，比較會面臨更多的職業上的偏見歧視，而造成一些組織方面的偏見之壓力。雖然並不是很普遍的事實，但特定組織及社會情境，對這些團體較會產生壓力也是不爭的事實（Nelson and Quick, 1985）。深入觀察女性在男性爲管理的領域中，特別是專業性的婦女比一般男性更面臨有四種特別的壓力：1. 差別待遇2. 性別角色樣板3. 社會隔離4. 工作與家庭之衝突。

1. 差別待遇造成女性員工的工作壓力：

目前雖然有大量女性員工進入組織中管理及專業的階層，可是卻有相當多面臨被歧視的經驗。在組織中被有意或無意的歧視造成薪給或階級的不公平。事實上近來調查顯示有百分之四十九的 MBA 女性相信能接受隱含性差別待遇，百分之廿二直接反抗差別待遇，有百分之廿六報告有經驗性騷擾，有百分之六十覺得被非正式組織所排斥（Rosen, Templeton, and Kichline, 1981）。非正式組織的運作在組織中地位愈來愈重要，尤其女性員工的事業發展過程中，如被排除於非正式工作網路組織，則人與人之間的關係變成無法維繫。而組織中管理階層最主要的工作，就是處理溝通協調人與人之間的關係。竟然有百分之六十女性員工無法參加非正式組織團體，那麼將對事業發展形成主要的障礙。因爲差別待遇迫使女性員工的事業熱誠，毫無疑問的產生強大的挫折感及工作的壓力。

2. 性別角色樣板因素造成工作壓力：

性別角色樣板的觀念，正如組織中對年老的員工看法相似，管理階層的看法都認爲女性員工較不努力，大部分的公司都認爲女性員工太感性，缺乏邏輯思考，無法有效的領導其他員工，尤其無法平衡家庭及工作上的責任。如果先生的事業有所改變，可能離職他就。因有這種針對性別角色的刻板印象，公司大都不敢付予女性員工太多的責任及事業規劃發展之投資。因而性別角色刻板印象，造成女性員工事業發展的障礙及壓力。因爲女性員工在擔任某些本來是男性擔任的工作成功時，卻會被人歸之於運氣，而男性卻是由於其能力所致。

3. 社會的隔離感形成工作壓力：

因爲性別角色樣板及歧視使女性員工形成一特殊角色，不管女性員工是否接受都會覺得和組

織成員都有疏離感，尤其和非正式組織團體無法參與、接觸，更加重這種隔離的心情。

4. 工作與家庭衝突造成壓力：

工作和家庭衝突是由於個人扮演工作及家庭雙重角色無法協調造成壓力。

從以上的說明工作上的歧視偏見會對女性及少數員工造成壓力，然而並非全部的組織都有此成見。只是藉此建議對於個人及組織的需求要滿足，而了解一些潛在壓力的因素，未雨綢繆防患於未然而已。

超過四分之三的美國人來說，兩性關係比以前更緊張——不論年齡大小，單身或已婚，比率都很接近。婦女的收入漸豐，卻又兼母職，造成兩性關係的緊張，緊張則帶來壓力；一方面是離婚率日益攀升，另一方面則是「平等家庭」——雙方共同分擔經濟與家事的出現。（張水金譯，民77年）

肆、克服壓力的方法——個人方面

我們一生所面臨的壓力不勝枚舉，如家庭環境、事業轉變、工作單調重覆、中年危機、健康因素等都是壓力的來源，如何運用人的資源，巧妙地學習如何克服這些壓力，提昇生活的品質，建立安和樂利的社會是重要課題。

目前學者研究有下列三種途徑可以使個人避免壓力情境的傷害（Latack, 1984）：

一、改變造成壓力的情境：問題在於減少及修正真正的壓力因素，運用策略改變環境或個人在環境中角色。如①設法消除工作中厭煩的部分②增加或運用幕僚去解除壓力③建立更多的挑戰及責任性的工作④工作職務的釐清⑤澄清事業展望⑥追求工作績效的回饋⑦更多彈性的工作安排⑧工作轉換⑨尋找不同事業的領域或組織⑩接受別人建議⑪設法透過教育提昇工作技術⑫解決各種垂直水平衝突⑬參加事業規劃計劃。

二、改變壓力情境的意義：不必改變壓力情境本身的因素，而從有利方面去比較壓力情境，也能減少一些壓力。從正面積極光明面思考壓力情境，不要一直在焦慮黑暗面。如有些屬於高前期管理者無法在垂直面發展，就朝社區服務、社會公益性服務貢獻其心力。

三、管理已造成緊張的症候：如有效的娛樂及超覺靜坐（T.M）運動能降低身體的緊張使脈搏血壓正常。目前有許多放鬆精神的技術可運用（金磊譯，民75年）。

就長期效果而言，改變壓力的情境是最好又有用的策略，但是執行上相當困難，因為必須要確定壓力正確的來源及知道如何修正這壓力的情境。如果無法改變壓力的情境，退而求其次改變壓力的意義。假設這兩種策略都無法有效克服壓力，那麼不幸地身體及情緒、行為上的症候都出現了，只有運用放鬆、運動等技術治療了。從權變觀點分析，一項有效的克服壓力的策略，依靠許多因素而定如壓力的嚴重性、個人的心理及社會的資源和特定的情境。而其中最重要管理壓力的因素繫於個人積極的態度及策略技術之運用。

Schein（1978）也發展了一套四階段權變的途徑管理壓力：

1. 分析情境：個人必須深入了解問題的根源，檢查壓力是否來自工作、家庭、個人關懷等因素。

2. 自我評價及分析：使自己能了解自己感情及動機，清除自我盲點及缺點，消除對別人先入為主的成見，能更客觀了解情境。

3. 管理壓力策略的選擇與運用：經由同輩、家庭成員、朋友、鄰居及社區資源，就問題及壓力諮詢，得來建設及支持性關係，選擇最適當管理壓力的方法。如改變壓力情境、改變壓力的意義或舒緩身體緊張的症候。

4. 評估：了解管理壓力及其反應之影響，再做適度調整及改進。

Schein's 的研究強調要從別人獲得資訊及支持，是項重要的資源。當個人面臨工作壓力及生活轉變而垂頭喪氣時，社會及情感的支持是項無比珍貴的助力，能使個人巧妙地運用技術，改變壓力的情境及避免壓力的傷害。總之，了解自我及分析壓力來源和珍貴支持的資源是首要工作，尤其支持性的關係是種自願的而非剝削式的關係。

西方知識擅長系統分析，東方文化重視直觀的智慧，結合二者之長，針對壓力問題必能迎刃而解。Schein 的研究和 Latack 最大差異在於自我分析及評價。這點差異很重要，個人的行為幾乎是個人與環境互動的產物，如果不了解自己等於瞎子摸象無法了解真象（蕭武桐，民 76 年）。大學云「大學之道，在明明德，在親民，在止於至善。知止而后有定，定而后能靜，靜而后能安，安而后能慮，慮而后能得。物有本末，事有終始，知所先後，則近道矣。」「明」明德即在建立自覺理性明白自我本有德性，使人的潛力資源完全發揮，進而才能親民而止於至善。孫子亦云「知己知彼，百戰不殆」。可知認清自我清淨本性是相當重要的工夫，像日本保險界推銷之神原一平先生尚未了解自我之前，雖然努力奮鬥但事倍功半，待認清自我以後，變成工作中遊戲，遊戲中工作，連續保持 15 年日本保險界總冠軍（郭泰，民 76 年）。「知」止而后有定，「知」字即自覺理性之運用，能定靜安慮得就能改變情境，也就是人「定」勝天的合理詮釋，並非人一定能克服環境或壓力，但如果能夠「定」——專一有恆必能改變情境。中國文化的觀點視天地人爲三極而強調天爲人而立，地爲人而成。基本上人爲主體並非環境。只要針對問題分析本末終始先後，必能改變環境，則近道矣！可知要改變壓力的情境亦復如是，必須先了解自我，肯定自我，發揮人的潛力。

易經乾卦對所有的人，包括特殊苦難環境的人，提供了一個總目標——自強不息。真照易經乾卦自強不息的道路走去，是會成就偉大，是會通達，是有便利，是會獲得堅持的力量和最後的成功。如此也能改變壓力的情境及意義。如潛龍勿用是說明君子如果面臨內外環境不順時應進修德業，反省自我要潛沈不要盲目而行，雖然潛沈尚具有龍德，不是俗稱「虎落平陽被犬欺」。待時機來臨即出而擔當重責大任，絕不退縮，此時即飛龍在天，最後亢龍有悔即乾中有坤，告訴我們人的一生是吉悔凶吝如果保持亢而不亢，悔而不悔，唯有「謙受益」，亦是道家哲學功成名遂身退天之道表現。易經唯有謙卦是六爻皆順，其他的卦都是吉凶互見。如果能深入了解易的龍象、龍德、龍飛、龍潛、龍行，就是一種自強的象徵和啓導。（張廷榮，民 62 年）有助於改變壓力情境及意義。「道者，反之動也」，亦指事物相輔相成，但相反亦能相成。從這個角度

分析，我們知道壓力並非對組織及個人是完全有害的，只要適度運用得恰到好處，則壓力反而可提昇組織生產力及個人創造力及工作滿足。莊子內篇「養生主」一章「……緣督以爲經，可以保身，可以全生，可以養親，可以盡年。」逍遙聖人則忘己忘功忘名故得超然於物外。而用「庖丁解牛」道盡養生主之妙。這亦是管理壓力，養生的妙方。

伍、組織方面管理工作壓力的行動

組織方面亦可運用①改變壓力的情境②改變員工對環境壓力的解釋③幫助員工管理緊張的症候。每種管理工作壓力行動方案可能含有二種以上策略。策略運用之前必須適當地分析員工的壓力根源及組織分析。（Quick and Quick 1984）指出組織分析要集中在①組織壓力因素評估——容觀壓力的指標（離職、意外、缺職）及衡量組織情境標準化問卷調查（壓力分析調查、員工品質調查）②員工緊張症候評估——生理的衡量（血壓、脈博）及焦慮的調查③員工修正症候的評估——策略運用及社會的支持分析。現就改變壓力的情境和意義及管理緊張症候說明如下：

一、組織方面減少壓力的因素可朝下列幾點著手：

1. 消除種族及性別樣板的成見及歧視。
2. 業務單位之工作重新設計滿足員工的能力及興趣。
3. 透過目標管理澄清員工的期許。
4. 提供建設性績效回饋。
5. 建立支持性的工作團體。
6. 訓練監督者人際關係技術。
7. 消除身體的工作環境之焦慮。
8. 促使團體幫助員工具有問題解決及適應壓力的技術。
9. 發展彈性工作時間。
10. 針對員工事業轉換發展出計劃幫助員工。

二、改變壓力情境的意義有下列途徑：

1. 對員工提供諮商服務。
2. 提供計劃去改善 A 類型行爲之人。
3. 提供時間管理。
4. 提供社會支援的團體。

三、管理緊張的症候有下列途徑：

1. 提供放鬆計劃（如靜坐）。
2. 提供身體運動的設備。

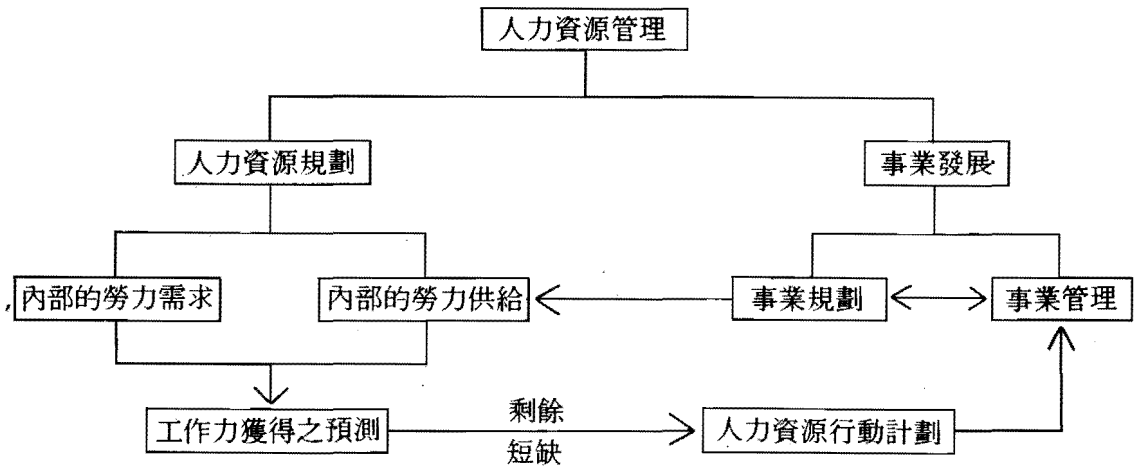
3. 提供諮商及醫藥服務。

組織與個人是相互融合，不但要追求組織的生產力也要個人在自我及工作、家庭方面獲得滿足。有些組織期許員工在非人性的工作環境去調整適應是非常錯誤的觀念。組織也應作合理的壓力預防管理，改變組織的需求及運作和教導個人一些管理技術，以處理員工本身反應的工作壓力。組織及個人整合出預防工作壓力的管理，對於人的資源可以做最大運用，這是件基本工作。

組織面臨個人價值的轉變，必須調整角色，了解組織及個人互動性。進而幫助個人多元角色，滿足整體生活方式，追求內、外在事業的成功；幫助個人參與更有效的事業管理，組織具有誘導的主力。如果組織能主動積極規劃更能有效地促成生產力提昇，使員工創造力增進及對工作及家庭、自我發展得到滿足。人力資源的發展及利用和事業發展有相當密切的關係。許多組織同意員工是在資源中最重要資產，員工如果人事不相適時，感到挫折時形成壓力會阻礙成長及發展，最後變成了負債。因此組織最有興趣的計劃是幫助員工如何管理事業及發展事業，如此可減少工作壓力相對提昇員工的滿足及生產力。

事業發展和人力資源規劃是人力資源管理的一部分，人力資源管理是針對組織的人力資源運用的一種策略及整合的研究途徑。人力資源規劃是提供整個組織人力的需要及分析；而事業發展是集中在結合特定制度的事業機會和個人的興趣及需求相一致。今繪圖如下：（Leonard Nadler, 1984）

事業發展和人力資源規劃關係圖



從人力資源計劃可提供組織作事業管理的參考，進而幫助員工有效的事業規劃，導致了解事業的動態性，促使員工產生積極主動工作的誘因。間接減少工作的壓力，進而使壓力形成個人及組織成長的動力。

陸、工作文化的特性

每個組織有不同的文化及需求，員工的價值態度受工作文化的影響頗鉅。因而組織必須了解各種不同的文化，才能規劃不同的事業發展架構及計劃，達到壓力預防管理的目的。未來工作文化的特性經研究證實有下列十種可能的特性：（Harris, 1985）

1. 重視工作空間的自主性及控制性：尤其在組織中基層的員工更迫切需要更多的選擇自由，及自我負責和更多的權威。想要超越傳統的界限如限制、分立及規律的工作。不管在心理上及事實上，極想成爲工作上的所有權人。

2. 要求在企業更多的參與：就知識層的工作者而言針對管理問題解決及規劃和決策有更多的分享及參與。在管理方面意謂努力獲得同意或協商在權力上的分享，這種趨勢造成許多團隊及專案的管理。例如福特汽車公司允許成員共同商討如何改進生產力及績效品質。

3. 強調更多的溝通及資訊的取向：員工在工作上追求更多開放、確實及圓形充份的溝通。並期待有投入及給予回饋，透過各種面談、問卷意見調查能在工作上有所反應。如建立管理資訊系統（M. I. S）目前兼有集權及分權之事業部門制。所以溝通規劃及協調將變成高階管理主要功能。

4. 重視非正式的關係：人們追求一種合作、有意義、受人尊敬、關切的工作關係，尤其是具有知識的工作者抗拒層級或地位上的關係，而寧取更非正式和獨立並具有平等及正直的工作標幟。新的技術造成人——機關係，有些人害怕技術（cyberphobia）有些人卻沈迷於它（cyberphrenia）。因此目前後工業性複雜的組織之任務即面臨人——機械的合作問題。

5. 提昇工作生活的品質：當今人們追求工作是要追求具有自我實現、有意義及心理上報酬之工作。知識階層工作者並想要有創造性及合作性的環境。對自我有很高的期許及表現。

6. 追求更有創造性的組織規範：員工追求新的工作標準，強調能力、高度績效、企業家精神、冒險、勇敢及創造性。尤其知識階層工作者寧願管理是朝向開放變遷，具有更大彈性及實驗性環境，避免太多的規定，限制創新及期許。

7. 追求更多的績效及生產力：超工業社會組織中員工是成就取向及發展出新的專業工作倫理，知識階層工作者使用自動化技術來提昇生產力，他們追求卓越、品質、服務，來激勵高度績效，當作其（Career）事業而不是一種（job）工作。高度績效的追求是自我的承諾而非組織的認同。

8. 追求卓越的企業家精神：企業家精神集中在機會來臨的掌握，然後創造概念、過程、產品、或結構而整合運用。這些促進者結合人和資源及機會爲追求更大的選擇及自我表現及利益。這種企業家精神鼓舞人們爲他們的未來，利用知識及才能、變遷去創造及負擔更多責任。

9. 追求更多的技術取向：員工追求工作中更多技術的本質常和資訊過程相關，技術及工具雖然是文化的人工產物，但是在新的工作文化中運用不但是量的增加而且是質的精緻化。

10. 追求更多的研究及發展：超工業社會組織中成員追求更多的研究及發展趨向，研究被使用來驗證員工、產品及過程和市場，研究及發展維持更多的技術創新及利益。

未來工作文化的取向當然會影響組織成員的行為態度，尤其工作壓力有些是來自於組織方面，無法滿足員工的需求而引起的負面結果。最近一連串不斷的發生員工自力救濟的「勞資糾紛」可為證明。組織應在制度及管理等方面配合整體工作文化做一前瞻性的規劃執行，因組織與個人是在互利的角度發展，組織可配合未來工作文化，滿足員工需求，提供支援性管理、參與式管理、組織發展、事業發展、工作設計、超覺靜坐等方式。

柒、結論

工作壓力是當個人面對一種機會、限制及需求不確定的情境時所引起的壓力。組織中成員只要對內外環境變動產生的結果表示關切，而其結果卻無法預測時，自然地產生工作的壓力。工作壓力的來源及影響經研究顯示，是受環境情境的壓力因素及個人的人格特質的相互影響，經過情境的評估透過個人的察覺，如無法化解成正面動力，而形成一些身體、情緒、行為上的緊張症候時，自然造成生產力的降低、個人工作的不滿足。環境的壓力因素和個人特質之互動將形成察覺的壓力，而人格特質又比環境因素影響更重大。

壓力管理如用權變途徑分析，壓力不但可事先預防管理，甚至更應正視壓力的正面功能，運用適度的壓力，促進個人潛力的發揮，進而提昇組織的生產力。反之，就形成工作的不滿足、缺勤、離職、無效能的工作等。工作壓力的主要來源有①具有 A 類型人格特質②事業的轉換③工作的偏見——歧視少數員工及女性、性別角色樣板、社會隔離感、工作及家庭衝突。

個人的生涯發展過程中不斷地會遭遇到各種壓力，個人可運用以下四步驟來克服壓力①分析情境②自我分析③克服壓力策略的運用——改變壓力的情境、轉變壓力情境意義、管理緊張症候羣等策略交互使用④評估——針對策略運用及影響不斷地作評估。

組織方面亦要先做組織整體分析，配合未來工作文化特性然後再具體改善造成壓力的環境因素，提供各種社會支援及服務，給員工改變壓力環境的意義，最後再提供各種醫藥及活動給員工，以降低緊張症候。

如果透過人力資源管理從事業發展架構及規劃，更能將壓力轉為助力發揮人力資源。事業發展的步驟有三個階段：

1. 分析需求：使組織及個人需求配合人力資源發展計劃，並且要深入分析配合組織文化的運作。
2. 建立模型：建立適當事業發展模型，創立長期及短期利益方法，制定計劃及設計多元發展途徑及方法。
3. 執行及發展策略：取得高階管理支持及管理者參與後公佈實施，先從小計劃開始，實驗後評估再重新設計。

如果採用事業發展的策略，則個人的事業前程規劃及組織的事業管理二方面都可相得益彰呢！這樣工作的壓力就消弭於無形了，達到壓力預防管理的目的，而各公司的成員並有「千里馬遇伯樂」的知遇之恩，而在自己的工作崗位上發揮所長、竭盡所能；另一方面組織也皆得以免「滄海遺珠」之憾！

參考書目

Bhagat, R. S., S. J. McQuaid, H. Lindholm, and J. Segonis, "Total Life Stress : A Multithethod Validation of the Construct and its Effects on Organizationally Valued Outcomes and Withdrawal Behavior." *Journal of Applied Psychology* 70 (1980) : 202-214

Burke, R. J., and E. Deszea. "What Makes Sammy Run — So Fast and So Aggressively? Beliefs and Fears Underlying Type A Behavior". *Journal of Occupational Behavior* 5 (1984) : 219-227

Davis, Keith and John W. Newstrom, "Human Behavior At Work : Organizational Behavior" (N. Y : McGraw-Hill Book Company, 1985) : 469-477

Greenhaus, J. H., and N.T. Beutell. "Sources of Conflict Between Work and Family Roles." *Academy of Management Review* 10 (1985) : 76-88

Harris, Philip R., "Management in Transition" (San Francisco ; Jossey-Bass Publishers, 1985) : 30-68

Latack, J.C. "Career Transitions within Organizations : An Exploratory Study of Work, Nonwork, and Coping Strategies," *Organizational Behavior and Human Performance* 34 (1984) : 296-322

Louis, M. Managing Career Transition : A Missing Link in Career Development, *Organizational Dynamics* 10 (Spring 1982) p.68

Leonard Nadler, ed., *The Handbook of Human Resource Development*, (N. Y., John Wiley & Sons, 1984) pp30.7-30.8

Nelson, D. L., and J. C. Quick. "Professional Women : Are Distress and Disease Inevitable?" *Academy of Management Review* 10 (1985) : 206-218

Parasuraman, S., and J. A. Alutto. "Sources and Outcomes of Stress in Organizational Setting ; Toward the Development of a Structure Model," *Academy of Management Journal*. 27 (1984):330-350

Quick, J. C., and J. D. Quick. *Organizational Stress and preventive Management*. (N.Y. McGraw-Hill, 1984), p.154

Schein, E.H., *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*, (Reading, MA : Addison-Wesley, 1978)

Schuler, R. S. "Definition and Conceptualization of Stress in Organizations," *Organizational Behavior and Human Performance* 24 (1980) : 115-130

Taylor, M. S., E. A. Locke, C. Lee, and M. E. Gist, "Type A Behavior and Faculty Research productivity : What are the Mechanisms ?" *Organizational Behavior and Human Performance* 34 (1984) : 402-418.

金磊譯 創意的自我 (臺北, 遠流出版社, 75年2版) 第63-80頁

郭泰編著 鼓舞 (臺北, 遠流出版社, 76年8月初版)

張廷榮 易經講義; 第一冊 (臺北, 寶筏雜誌社, 62年出版)

張水金譯 明日趨勢探索 (臺北, 遠流出版社, 77年出版) 第71-172頁

蕭武桐 禪與事業發展 公共行政第22期, 民76年第78-92頁