中国E书网　www.ebookcn.net

<<突破停滞>>

职业心理自助手册—不得不看的一本好书

前 言

人的一生中，会遇到“停滞期”的困扰。这是美国两位学者弗兰森和哈代克研究的成果。他们在《新领导观》一书中写道：“停滞期通常是针对领导重视却又没有升迁发展前景的管理者(或者其他任何员工)而言。”“几乎所有人早晚都会自然走上结构性的停滞期，因为升得越高，职位越有限，这种现象在层级式的组织中尤其明显……20 年前，结构性的高原期或许发生在四五十岁的人身上，今日这种事情却冲击着三十来岁的人们……许多人未到达其能胜任的层级就停滞不前了。”

1992 年，我通过多方努力调到家乡一家大型国有企业工作，在当时能够进入这家当地利税大户、待遇福利都很好的厂子是很令人企羡的。在进这家厂子时，我很清楚厂里像我这样拥有良好学历，又有一定工作经验的人并不多，我知道自己的努力会有一个好的报偿。虽然企业存在着种种限制，又比较保守，没有快速晋升的渠道，所有的高层领导者均毫无例外地年复一年、级复一级地从基层爬到顶峰。我不服输，一直追求的就是出人头地。接下来的几年，一切正如我愿，我因表现出色很快得到了高层的重视，从基层科员、主任科员、科长到厂长助理，我一直成功地向上攀登。有时我觉得我离进入金字塔的顶端只有一步之遥了，甚至幻想没准哪一天我也会坐到厂长的真皮转椅上。

1996 年主管销售的副厂长荣退二线，应该轮到我上了，因为我当时分管的片区在整个销售公司表现最为优秀，我在厂长助理的位子上与这位副厂长配合得相当默契。厂里几乎所有人都认为这一职位非我莫属，我也为此踌躇满志。当人事任命的红头文件发下来时，结果是别人。几乎所有人都为我抱不平时，我也有一种被愚弄甚至是被遗弃的感觉。我开始整天提心吊胆，疑神疑鬼，仿佛总有人躲在暗处给我过不去。这也几乎摧垮了我的自信心。

后来，我带着复杂的心情去厂长家里， 厂长对我说：“其实，大家对你的表

现评价是很高的，你还年轻以后有的是机会。别泄气，好好干。”这句话让我重新捡回了自信也倍受鼓舞。我继续一如既往地工作，只是从这一年开始我内心感到很渺茫、很疲惫。我已厌倦了解决工作上的各种难题，只觉得工作处处不顺心，总有种莫名的反感。但是我当时并没有感到挫折或者某种失落，只是觉得闷闷不乐，我那时认为这可能是“压力综合症”的表现。

1998 年国家对国有企业开始推行“抓大放小”的政策，我们厂也相应地进行了人事调整，压缩合并了部分机构。当时这种做法被称之为“企业瘦身运动”。我不再担任助理，而被调到新组建的西北销售公司做经理，使得我有机会在新疆工作了一年。这一年也使得我有机会静下心来重新思考一些问题，我意识到我的职务可能升到头了，再也没有机会晋升了。我当时根本不知道有“停滞期”这个词，再说当时我看起来一点也不“停滞”。我开始变得没有耐心，浮躁不安，一些“老大难”问题重复出现，无法解决。同时由于公司压缩销售费用，我的工作几乎无法开展。我觉得工作不光是机械的重复，简直是无聊透顶。

观察一个人的工作生活状况，并不能知道他是否正处于“停滞期”，陷于停滞状态，工作或生活发展到一定阶段后，便无法继续进步，这种停滞是显而易见的事实。但是，停滞只是一种感觉，一种心理状态，旁人是看不见的。日理万机，业绩辉煌之士很可能觉得自己正陷于停滞，而无所事事，碌碌无为之辈很可能怡然自得、知足长乐。

当然我知道工作并不等于生活，尽管问题出在工作上，但是我只有在工作上有所进展突破，才能使我的生活充满活力。有人说，大自然是最能让人参透人生的地方。人之所以有攀登的欲望，因为山就在你面前。有时感觉到命运似乎在自己手中，但又不可捉摸。内心隐约感到郁郁不乐，却又无何奈何。生活一如既往，因为表面上看来什么事也没有，只是毫无乐趣可言。其实如果我们真的郁郁不乐，越是感到别扭越能积极地去改变，可是大多数人除非目前已不堪其苦，否则总是安于现状，迟迟不做任何改变。

自从 1969 年劳伦斯·彼得与雷蒙德·赫尔合作出版《彼得原理》以来，“彼得原理”就成为不称职现象的专有名词在世界各地广为流传。概括地讲，彼得的理论认为“在一个等级制度中，每个职工趋向于上升到他所不能胜任的地位。”彼得指出，每一个职工由于在原有职位上工作成绩表现好(胜任)，就将被提升到更高一级职位。其后，如果继续胜任则将进一步被提升，直至到达他所不能胜任的职位。由此彼得导出的推论是：“每一个职位最终都将被一个不能胜任其工作的职工所占据。层级组织的工作任务多半是由尚未达到不胜任阶层的员工完成的。每一个职工最终都将达到彼得高地，在该处他的提升系数(PQ)为零。”按照这一说法，升官晋级固然可以发挥一个人的潜能但也易使他达到不称职的职位，从而降低他的价值创造。不称职者逐渐增多导致机构臃肿，效率低下。虽然彼得的著述中举的是美国的事例，不称职现象在中国同样存在，国有企业更是过犹不及。难道我也毫无例外的中了彼得的魔咒。

一本好书足以改变一个人的生活和命运，1998 年底我在逛书店时偶然翻阅了《新领导观》一书，觉得观点很新颖，语言也饶有趣味，就买了下来。与彼得

原理截然相反，该书作者认为停滞期是一自然现象，或早或晚人人都会碰到，不能升迁是许多称职的人无法晋升到他们足以胜任的职位。毫无疑问，我在这家企业已无晋升的希望，但我从来不认为当时我已到了无法胜任的境地。这本书让我意识到了一个非常棘手的问题，这个问题就是“停滞期”。只可惜现在大部分人对此毫无意识。

虽然我很高兴有一个新的问题等我去解决，是去是留，说实话对我是件非常艰难的抉择。留下来自然不成问题，我只要随遇而安，入境随俗保住现有的一切绰绰有余。离开则意味着放弃安定的生活，还有我为之努力近十年的工作成果，以及其附带的职位，高薪和福利。意味我将不能再以公款来支付一个企业职员无法奢望的消费，还有亲朋好友惋惜，“不负责任感以及想都不应该想”的责难与劝阻。折中的结果是停薪留职，休假一年。

在休假这一年里，我开始真正考虑我未来想要的生活。1999 年 3 月份，我应朋友之邀来到北京，在一家报社担任部主任。这使我有机会以记者的身份接触到各级政府官员、成功人士、刚就业的大学生、私营企业主、普通职员，国企负责人，当我与他们谈到“停滞期”时，他们都表示深有同感，甚至说他正身受其害。

怎样面对“停滞期”，或如何突破停滞，是当前困扰不少人的一道难题。时下经常提到“59 岁现象”的那类人，当然，还有“49 岁现象”、“39 岁现象”甚至“28 岁现象”等等，他们的一个共同特征，就是感到自己职务到头，没有奔头，生活平淡无奇，万事索然无味。年龄本来是一种自然的存在，可一旦与就业、职位相挂钩，就会引发心理问题。如果有人再左攀右比，认为到了什么年龄就应该晋升什么职务，否则就是“不公平”，势必寻求额外补偿来达到心理平衡，就必然导致舞弊以及各种腐败现象。

1999 年底我决定辞职，离开了我奋斗多年的企业。厂里领导对此感到非常意外和震惊，但我却感到一种摆脱束缚的轻松愉快。此后不久我便出版了我的第一本关于市场营销的著作，加之多年的营销实践，不断的有企业请我为其做关于市场方面的规划。闲暇时与朋友欢聚闲聊，到郊区的山村渡周末。作为一个自由撰稿人和企业顾问，我很热爱我的新工作，尽情享受着没有工作束缚乐哉悠哉的生活。现在回想起来当年辞职时还心有余悸，虽然冒有风险，但我一点也没有后悔的意思。如果我仍留在厂里，现在没准仍是一个为了工作而工作的闷闷不乐的中层主管，我可能会因为没有尝试新生活，发挥新的潜能而后悔一生。

陷于停滞及其解脱办法是令人感到头痛的领域。你可以在口头上表示愿意为做出改变而深入剖析自己，然而你的行为却往往会大相径庭。要做出改变是很难的。当你努力摆脱停滞时，你全身每一根神经都会阻碍这一努力。

学会突破“停滞”，是现实中工作生活、做人做官的一门必修课。“步入停滞期的人终究必须克服心中的伤痛”，切不可自暴自弃，至关重要的是做出改变。改变是一种成长的过程，它增强你的能力，改变你的价值观，开阔你的视野，扩大你对事物的关切程度，进而为你增加许多宝贵的人生体验。

停滞与个人能力、素质和年龄无关，它是一种自然现象。每个人都会遭遇，而且大多数人经历不止一次停滞，但只有少数人有机会有意向以改变的方式来解决问题。大多数人必须考虑现实中的责任，并且不一定有适当的机会。因此，我一直强调组织应该有所调整，而不只是个人作出改变，多数人都花费很多时间忙于工作，所以创造更好的组织环境很有必要。对员工施以更多的人文关怀，才是真正的以人为本的管理。

彼得原理的假设条件是：时间足够长，层级组织里有足够的阶层。在组织结构日趋扁平化的今天看来，彼得原理有其自身的缺陷。在过去的二十年里，我国经济的快速发展导致组织规模迅猛扩张(尤其是私营企业数量和规模的扩张)。工商企业、政府、公益机构都在努力争取管理人员，因此提供了许多高层职位，而且随着公司的发展和逐步走向国际化工作也变的更加复杂，许多新部门纷纷设立，创造了许多新的职位。一些有学历背景的青年人因而平步青云。这种不正常的快速晋升持续了很久，结果使得有些资质不够的人也获得了晋升。由于缺乏磨练，这些人不够成熟稳健，无法担当重任，作出决策。随着我国政治经济体制改革的进一步到位和规范，公务员队伍更加知识化、年轻化。企业改制，人事制度改革力度加大。各种机构大量裁员，不称职者占据着大量的职位造成有才干称职的人已无职可升。经济的高速发展与大量的下岗职工、不少年富力强的同志还很“年轻”时就达到所任的最高职务，而较早进入“停滞期”的概率越来越高，这些事实是我们在转型的过程中所特有的。同样社会也给予了每个公民更多选择的权利与自由，不提升职务照样可以为人民服务，不当领导了同样可以干自己喜欢的事。只要以平和的心态对待，摆正自己的位置。这也是党员领导干部正确对待能上能下所要达到的新境界。在目前精简机构，追求效率，注重个人价值创造的气候下，我们探讨一下中国人自己的“彼得原理”，对工商企业，政府机关，公益机构的工作人员以及工人、农民都将大有裨益。

读了本书以后，如果你觉得自己正陷于高原期，那么你就会感到一种心理上的解脱，因为你明白了停滞现象是怎么一回事。但是你同时也可能觉得害怕，因为你必须有所改变，而改变正是你害怕的原因。生活作了重大变动，总是要冒许多风险的，改变工作你会害怕失去多年辛勤劳动的成果，惟恐从此退出这场竞赛。个人生活的变动，会涉及人际关系的结束与开始，你很可能害怕失去家庭，或是情感的寄托。但是不去改变后果会更加严重，如果你停留在熟悉的生活中，心里可能有了安全感，但迟早你会感到厌倦，而失去对生活的热爱。我写此书的目的是希望个人与公司都能够了解停滞问题，让每个人都意识到问题的存在，知道如何处理并寻找合适的解决机会。如果你愿意面对改变的挑战并想突破停滞，追求人生的美好，我相信，本书将有助你消除所有阻碍你进行新的美好尝试的偏见，帮助你发现并选择新的方向。

第一部分 什么是停滞期

1、什么是停滞期

“停滞期”这个概念是由 Ference 提出的，他认为所谓的停滞期就是指个体在职业生涯发展中的某一个阶段，在这样一个阶段里，个体所能够获得的进一步晋升机会的可能性非常小，此时职业生涯即进入一个相当长时期里无法提升的状态。

随着对停滞期的不断深入，停滞期的定义也在被不断的修正和完善，美国学者朱迪丝·巴德威克按照停滞的不同形态，把停滞状态分为结构型、满足型和生活型三类。当代社会所指的“职业高原”被定义为“结构型停滞”，主要表现为晋升的停止，内容包括：

1、个体在职业发展上接受进一步挑战、增加和承担进一步的任务和挑战的可能性很小；

2、个体在职业生涯发展阶段上处于一个职业变动相对缺失的时期，并且与个体的工作晋升和变动密切相关；

2、职业高原一般被视作个体在职业生涯的峰点，是职业发展“向上运动”中工作内容、责任、挑战、压力的相对静止或者终止，是职业生涯发展上的一种“停滞期”；

如果处于职业生涯发展上的“职业高原期”的时间过长，对于个体来讲就势必会出现许多负面的问题，例如对于工作，特别是对于工作的前景丧失信心、对于工作内容和成果缺乏激情、工作效率的显著降低、产生离职的念头等。

造成结构型停滞的原因是由组织的阶层或结构所造成的。表现为晋升的停止。传统金字塔式的组织，越向上职位越少，我们都知道当我们努力向顶端爬升时，更进一步机会也越来越小。但是即使我们都清楚这个原则，我们仍希望能突破各种障碍，去成为那些为数极少的高层领导之一。在一个大型的组织里，管理者和专业人员难免受到触动而想不断地向上爬，一方面许多利益诱惑摆在面前，另一方面是彼此间的竞争使然。

结构型停滞是一种客观存在，不同的是，由于我国社会政治经济体制在转型的过程中的政策因素，在今天或未来人们会比预期的时间更早地陷入结构型停滞。时下结构型停滞在党政干部和国有企业管理者身上表现最为突出，在未来中国 10-20 年内结构型停滞会给组织带来大量的问题。

满足性停滞多表现在专业技术人员身上，尤其是业务稔熟的专家水准的人，他们通常觉得没什么好学的了，因此感到非常乏味。从事技术工作的高级管理人员也会频繁出现停滞情形，举例来说，当一个具有高超技术才能的人被提升为技术主管以后，除非他学过管理方面的技能或接受过这方面的培训，否则就不会升到更高的职位。还有市场和技术的迅速变化也把经理们送入停滞期。因随着年龄的增长，他们的技能会逐渐偏离公司的核心目标。

满足型停滞几乎是小型机构或家庭企业中员工的“必由之路”。 对他们来说，结构型停滞永远不会出现，因为晋升对他们可能没有太大意义。在大型组织中，结构型停滞往往在所难免，但满足型停滞则不然。组织可以通过轮岗和培训，改变他们的工作内容，使他们接受新任务和新挑战的机会,保持工作的新鲜感。

组织中的员工除了过职业生活外同时还要有个人的生活，工作与生活间的潜在冲突对职业的影响甚至超过个人发展目标对职业的影响。正象诗人卞之琳的名句“你站在桥上看风景/看风景的人在楼上看你”所描述的迷茫，在生活中赶路的人常常没有时间看风景，因而缺了一份从容与适意；看风景的人常常无需赶路，因而少了一份紧迫与热切。在拼命工作与享受生活之间，人们很难找到一种平衡。如果工作成了生活的重心，只要他们工作春风得意，工作即是他们自尊和自我肯定的基础。可是工作的压力，失败的沮丧和挫折感不可避免地随之而来。每天朝九晚五，周而复始，千篇一律人们就极易陷入生活型停滞。

陷于生活型停滞的人，常常觉得自己就象掉进陷井一样进退维谷。他们不知道如何才能突破这种近乎绝望的桎梏，他们害怕尝试。除非生活发生了出乎意料的变化。你被解雇了，于是你的整个事业毁于一旦；孩子们纷纷成家立业，你感到孤单寂寞，更糟的是你失业了；你退休在家，你会无事可做，但你的个性使你忍受不了这种无所事事，或是入不敷出；你离婚、丧偶，你的爱侣身患重病；也可能你一夜之间成了孤家寡人，既当爹又当妈，独力拉扯孩子，用一半的收入应付双倍的责任。其实有很多事都会使生活重新开始，也许一笔飞来横财就会给你带来巨大的、适应不了的变化。你继承了一笔遗产或买彩票中了头奖，但仔细想一下，你就会觉得这笔财产更像是一场灾难，突然，你面前摆着一大堆选择--实际上是全新的生活。这些变化不仅是可能的，甚至是不可避免的，当事情真的发生，全盘皆变的时候，你必须重新开始生活。

生活型停滞的影响比较其它类型更加深远、广泛。从中年开始，有人安于现状，有人不能。因此能安于自己目前处境的不妨就如此生活下去，不能的只好努力另找出路。大多数人都会感受到生活型停滞，而要突破这个障碍，需要极大的勇气，因为你无法断言哪里才是成功的，也无法肯定当自己到达了某一点后，会不会快乐。

每一个人都会陷于停滞，唯一不同的是他们处理的方法。处理问题的第一步都一样，对个人和组织来说，都是要面对事实 。停滞现象必须被确认，它所产生的问题也必须被提出。由于生活中的停滞不可避免，故此在心理上加以接受极其必要。但是当停滞造成工作、人际关系或生活失去平衡时，空虚情绪就会使人们丧失活力，剩下的只是一些责任而已。

2、你遭遇“停滞期”了吗？

对于所有渴望事业发展或晋升的人而言，"停滞期"是一个需要特别重视的时期。当人们认识到事业的攀登已经到达终点时，会感觉非常沮丧。当他们把青春和身心奉献给工作时，他们会觉得组织的这种行为是一种背叛，一种对诺言的背叛。从心理学的角度来看，随停滞而来的严重失望，常常是由我们对生活的看法过于乐观所导致的。

“停滞期通常是针对领导重视却又没有升迁发展前景的管理者(或者其他任何员工)而言。”“几乎所有人早晚都会自然走上结构性的停滞期，因为升得越高，职位越有限，这种现象在层级式的组织中尤其明显……20 年前，结构性的高原期或许发生在四五十岁的人身上，今日这种事情却冲击着三十来岁的人们……许多人未到达其能胜任的层级就停滞不前了。”

我们都深深地懂得，完成一件工作所能带来的快乐是短暂的。从 20 岁到 40 岁，我们处在一个不懈奋斗的时期，希望抓住长远的机会。每一个成功阶段带来的是更多的责任和更深的认识，它不过是下一次成功的准备阶段而已。到了 40 岁，少数意志顽强的人将获得进入高阶层的机会，而其余的人则陷入停滞。他们不再得到重要的晋升。50 岁之后，少数人的野心更大，但对大多数人来说，则是个“知天命”的时期。“瓶颈”(BOTTLENECK)一般用来形容事业发展中遇到的停滞不前的状态。这个阶段就像瓶子的颈部一样是一个关口，再往上便是出口，但是如果没有找到正确的方向也有可能一直被困在瓶颈处。

我们在很多情况下都把成功定义为得到更多的东西：更多的权力、更多的金钱、更多的责任和更高的名声。许多人认为可以不断地获得成功，而当这种成功的期望不断实现时，我们也萌生了更多的期望。

一个未成年的人，天天盼长呀，长呀，快快长大成人。这短短十几年的学习生涯仿佛是一生中最长的，也是最富有幻想和期盼的年月。离开校园生活，踏上工作岗位的最初几年也许是一生中最自由、最浪漫蒂克的时期，因为那是经过十几年，乃至二十年的努力才换来的终于摆脱了成人家庭束缚的完全独立和自由的生活。这也是个繁忙的“季节”，要在新单位与领导、与同事处好关系；要尽快熟悉业务，为事业奠定基础；要择偶、要结婚，要安排筹备新家庭、新生活；要迎接新生命的诞生，要学习当父亲和母亲.....在经过了若干年和繁忙和紧张之后，生活已被梳理得有条不紊，一切都变得那么准确、有板有眼。换言之，中年人在这个时期陷入了这种业已形成的生活惯例，陷入了中年期的困惑之中。鲍伯·班福德(Bob Buford,2002)在《下半场赢家》中指出，所谓的“停滞期”就是既没有成长也没有衰退，只是存在于一个不满足的环境中。

很显然，这种感觉必然会反映在工作效率上，“无为怠惰”正在扼杀你的生命，你的创造力、进取心和希望都会枯竭，从而也影响了整个组织。加之公司无法坦诚地让员工们了解，停滞已是一种正常现象，因此问题变得日益尖锐。组织不能永远愚弄所有的人，必须把环境的变化真实地讲出来，如果存心侥幸，反而会造成员工的忿怒。如此生产效率肯定会降低，许多人将不再工作，但仍占着位子。

我们有时候就象被现实驾驭的驴子，欲望就象吊在现实鞭子下的胡萝卜，现实的鞭子却又在我们头高悬，不管我们跑得多快，我们永远也吃不到胡萝卜。可一旦我们放弃幻想，我们就会发现那根从未注意到的鞭子。大多数人首先看到的是他们做不到的事情，他们永远无法获得的地位。他们应该了解自己的能力所及，这是认清自己的第一步。

停滞带来的困惑每个人身上都有。只是程度的不同罢了。对自己期望高、要求严格的人会反应更明显。

停滞的征兆：

⑴. 逃避作决定。

⑵. 不愿冒险或尝试新事物。

⑶. 谈论你即将要做的事，却从来没有去做或认真的完成。

⑷. 同一件事跟朋友说了好几个礼拜。

⑸. 停止成长，也没有学习的欲望。

⑹. 失眠。

⑺. 经常为小事感到愤怒。

⑻. 生活方式支离破碎。

⑼. 老想着提早退休。

⑽. 不愿为自己的生活负责；容许环境或其它人左右你的生命、决定和方向。

⑾. 失去对将来的热切和期待。

⑿. 莫名的焦虑。

当我们考虑停滞现象时，我们通常着眼于结构型停滞，也就是晋升的停止。晋升总会停止，因此我们必须重新思量成功的涵义。成功的涵义必须扩大，除了那些能排除万难进入高阶层的少数成功人士，它还应该包括那些持续求知的人，保持产出的人和不断改进生活的人。我们的成功观念必须转变，应该让人们能在生活中无时无刻不感到“成功”。

认清问题只是解决问题的第一步，个人和组织如何面对停滞期，如何适

应，需要有哪些实质性的改变。朱迪丝·巴德威克这方面提出许多建议，中心思想是：

组织必须改变它的文化，以使不再晋升的人能够通新的挑战来获得新的尊重和成功。

管理者必须真诚和表示支持，以使停滞的员工了解他们的处境，并且能感到自身的价值，继续受到激励。“廉颇老矣，尚能饭否”式的优胜劣汰的机制，看似科学实不足取。

个人必须直面问题，放弃不切实际的雄心，并以积极的态度树立切实的目标，老骥伏枥，志在千里固然可嘉，然只有可行才更可贵。

陷于停滞的人必须寻找或创造合适的新的机会，以从中建立自尊。因为当人们无法从奉献中获得满足和刺激时，就会感觉到停滞。他们必须重新审视从奉献中得到的东西，只有内心拥有新的动机，未来才会充满新的希望。如果我们在停滞的征兆初现时，就能试着“动起来”，给自己一颗年轻的心，我们都将跨过这个高原的困扰，在下半场赢得更精彩，让人生各个阶段都过得更有活力，更有意义。

3、当前和未来的情形----从吴士宏说开去

下面是一代打工皇后吴士宏女士的履历：

1985 年吴士宏拿到了英文专业的大专文凭，被 IBM 公司聘用。从事的是最底层的“行政专员” 工作。之后在 IBM 中国公司工作的 13 年里，吴士宏从前台接待员做起，历任销售代表、销售经理、华南区总经理、网络计算战略研究员，直到 IBM 中国区经销渠道的总经理，创造了一段艰辛但是极其辉煌的职业生涯。

1998 年 2 月到 1999 年 6 月，吴士宏出任微软中国公司总经理一职，负责中国业务。前后共 17 个月。

从 1999 年 12 月 1 日起受聘为 TCL 集团有限公司常务董事、副总裁、信息产业有限公司总经理，负责 TCL 信息产业工作近 3 年。

2001 年 10 月，吴士宏出任即将上市的翰林汇公司董事长，开始淡出 TCL 的权力核心。

2002 年 4 月酝酿已达半年之久的 TCL 集团股份有限公司创立大会在其总部惠州天悦大酒店召开，TCL 集团第一届董事会也应运而生。在新的董事会名单中，人们并没有看到吴士宏的名字， TCL 方面有关人士在接受记者采访时说：“吴士宏出局的说法是无稽之谈，调整是比较准确的”。 只要了解中国官场，就不难理解所谓的调整，实际上不过是出局的一种委婉说法。

在吴士宏简历里有两次重要的晋升，从勤杂到销售员，从 IBM 销售渠道总经理到中国微软总经理。第一次完成了从体力劳动到脑力劳动的转变，第二次则摆脱了销售员的影子成为真正的高级管理人员。

吴士宏离开了 TCL 或 TCL 离开了吴士宏之后会是怎样当然值得人们关注，但是我相信对于更多的人来说，“为什么这么出色的女人在微软在 TCL 都呆不久”这个问题恐怕更有吸引力。 分析一下吴士宏 17 年的职业生涯，我们便会发现吴士宏从微软的离职与在 TCL 的淡出，其前前后后有着惊人的相似，甚至可以这么说，吴士宏最后出局的宿命从当年出任微软中国的总经理开始便已经埋下了。

对了，是彼得原理---在一个等级制度中，每个职工趋向于上升到他所不能胜任的地位。而如今，吴士宏肯定上升到了她已无法胜任的职位，吴士宏的学历不高，不过是护士学校毕业，虽然之后通过了自学考试，而且能够说一口流利的英语，但是她的知识结构还是有着重大的缺陷的。曾经有一段关于吴士宏的访谈曾经这样记述“当时令吴士宏自己也感到很可笑的一点是，很多年来她一直以为 Sales(销售)和 Marketing(营销)差不多是一回事，直到后来才真正了解了什么是真正的 Marketing。”也许，彼得原理是吴士宏出局的唯一解释吧！

果真如此吗？但下面的事例我们又该如何做出解释呢，吴士宏离开微软的时候，仅仅用 7 个月的时间就完成了全年销售额的 130%，说明她是成功的。一位与她在 IBM 有 6 年交情的部下这样评价她 “吴士宏有责任感，有能力，离职属于她自己的选择。无论她去向何处，我始终认为她是个很有人情味的人。”说明她是主动辞的职。 在 TCL，吴士宏领导的信息产业有限公司销售业绩总体成长超过 100%：由 9.7 亿增至 19.7 亿；信息产业对集团业务贡献由 8%增至 11%；TCL 电脑公司在国内市场份额上升至第四位。

长久以来，人们已经习惯认定晋升是业绩的唯一报偿，只有晋升才象征

着胜利。吴士宏有着足够的能力和业绩作支撑却不再晋升了，这是为什么呢？对于这一问题的看法，只能是仁者见仁，智者见智。事实上我们无法用彼得原理来解释吴士宏现象，在现实生活中，遭遇职业生涯困境的，又何止吴士宏一个呢？这样的事例真是太多了，简直成了职业经理人的不成文的样板戏。他们所遭遇的决非简单的晋升，决定晋升的根本因素不是个人，它与个人的能力无关，也不可能为任何个人所左右。但是人们不这样想，他们仍以个人的业绩作为晋升竞争的筹码。

1979 -1999 这二十年来，是我国的经济飞速发展的阶段。在此期间，组织迅猛扩张，政府、大学、企事业单位以及其它机构的规模日益膨胀，外资、合资、民营企业的数目更是像雨后春笋迅猛增加。每个组织面临的最大问题就是招募足够且胜任的人才，来满足管理工作的需要。然而，当时大部分就业人口都是在 70 年代前出生的。受过高等教育的人口比率，比现在低得多。因此，只要表现良好的员工都能得到迅速的晋升，晋升也很自然地成为人们的主要追求目标。渐渐地，组织的所有奖励都与晋升有关。虽然政府在这期间开始压缩机构削减臃员，推行政企分离，就像减肥会反弹一样越减越肥。一个不足 50 万人的小县，一个县委书记加上一个县长之外，竟然还有九个副县长另加九个副书记，一时间跑官买官屡禁不止，国有企业这种现象更是司空见惯，我早先服务的卷烟厂就有三位副书记分管党务、纪检和行政，还有 7 位副厂长分管生产，销售、供应、基建、工艺、设备和三产，最甚者有一个科室总共 5 个人竟然有三个副科长，只有一个科员，没有人考虑这是否合理，似乎惟有得到提升才是对个人唯一有价值的奖励。

在很长的一段时间里，那些有着强烈欲望的人受到时代的惠顾。个人的奋斗加上世道的机遇造就了吴士宏们，在我国逐步建立规范的市场经济体制的过程中，他们中的精英乘着改革开放和干部年轻化的东风早在 80 年代中后期就已上升到了权贵和管理阶层，九十年代他们在很多行业中 创造了成功与财富的神话。

吴士宏曾经这样回忆最初在 IBM 的岁月：

那是 1985 年，我有充足的理由要走进这扇转门。为了离开原来毫无生气甚至满足不了温饱的护士职业，我凭着一台收音机，花了一年半时间学完了许国漳英语三年的课程。我一直守候着机遇的到来。

我鼓足勇气，穿过那威严的转门和内心的召唤，走进了世界最大的信息产业公司 IBM 公司的北京办事处。面试像一面筛子。两轮的笔试和一次口试，我都顺利地滤过了严密的网眼。最后主考官问我会不会打字，我条件反射地说：“会!”

“那么你一分钟能打多少？”

“您的要求是多少？”

主考官说了一个标准，我马上承诺说我可以。因为我环视四周，发觉考场里没有一台打字机,果然,主考官说下次录取时再加试打字。

实际上我从未摸过打字机。面试结束，我飞也似地跑回去，向亲友借了170元买了一台打字机，没日没夜地敲打了一星期，双手疲乏得连吃饭都拿不住筷子，我竟奇迹般地敲出了专业打字员的水平，以后好几个月我才还清了这笔不少的债务，而IBM公司却一直没有考我的打字功夫。

我就这样成了这家世界著名企业的一个最普通的员工。

在IBM工作的最早的日子里，我扮演的是一个卑微的角色，沏茶倒水，打扫卫生，完全是脑袋以下肢体的劳作。我曾感到非常自卑，连触摸心目中的高科技象征的传真机都是一种奢望,我仅仅为身处这个安全而又解决温饱的环境而感宽慰。

然而这种内心的平衡很快被打破了,有一次我推着平板车买办公用品回来，被门卫拦在大楼门口，故意要检查我的外企工作证。我没有证件，于是僵持在门口，进进出出的人们投来的都是异样的眼光，我内心充满了屈辱，但却无法宣泄，我暗暗发誓：″这种日子不会久的，绝不允许别人把我拦在任何门外。″那样一种痛、一种触及心底、层层包裹下的自卑和尊严的纠结，对我刺激的力量是如此强大，我后来花了好几年时间才克服并超越了这种自卑。自卑之后，才有升华，而有了自信，可以促使你做更多的事情。

我在乎的是什么？

比别人先走一步，能创造一种好心境。日本有位成功的企业家，每天早起半小时，上班先走一步，避开上班的高峰。每次他坐在公共汽车上，车厢里空空荡荡，没有上班高峰时那种沙丁鱼罐头般的窒息感，他呼吸着清新的空气，迎着晨风观看街头人生百态，内心充满了愉悦。他不仅每天比别人多做一些，而且舒畅的心情也带来了充沛的精力和创造力。在我内心，始终有着深重的危机感,如果不先走一步,就意味着被人领先。

在别人眼里我很成功，然而我的内心曾长期徘徊在脆弱地带，甚至有时在挫折面前几近崩溃。我曾看到一位作家谈自尊，认为首先要接受自己，对自己负责，完善自己，做真实的自我。我发现自卑的成因源自不接受自己，没有对自己真正负责。

这种自卑跌宕起伏，曾经无处不在。当同事被提升时，我心有嫉妒；当自己成为英雄站在表彰台上时，因同事比我多了几百元奖金心中不服。我在嘴上说，我不是在乎这几百元钱，然而我在乎的是什么呢？我把别人对我的认可程度局限于几百元钱所代表的价值上，这又比仅仅是在乎几百元钱的境界高出了多少呢？追求表面层次的认可，使我把成功尺度摆设在别人的眼里，我内心的天平经常受制于别人的评价摆荡不已。在IBM华南区工作期间，我面临的挑战是：既要极力开拓这片新的市场领地，又要对200多位员工的成长负责。在这个大家庭里，

我开始从一群员工身上看到自己的成就和理想。那狭隘的自我也被渐渐挤出。在离开 IBM 华南区的时候，我已克服了自卑的心理,获得了充分的自尊。

4、人没有野心不能成大事

1997 年初，当我回到北京 IBM 总部时,许多朋友都困惑不解：偌大的"南天王"不做，却还要读什幺书(当时我准备到美国学习一段时间)?在公司里，昔日追随"南天王"的亲热也化为寒蝉，甚至有人和我擦肩而过也视若无人。这种事如果发生在昔日,我肯定又要愤怒了.然而现在我却可以轻松地去面对。我已经能够平衡自己的内心。我确实想修整一下，去美国攻读 MBA 高级研修班,这已不是为拿文凭争口气的心态，而是希望养精蓄锐向更高的目标出击。

当我收到美国的机票，准备 8 月 15 日的开学之时，父母亲的双双大病使我在事业与亲情间经受了一次重大考验。我每天奔走在两个医院，往返于城市与郊区，而风烛残年的父母却没有很快康复的迹象。

我非常想出去读书，甚至有次心头闪出这样的念头：难道你们就不能晚两个月生病吗？

我被自己的闪念吓了一跳。我一直以为自己是个好人，当事业与亲情交锋之时，我竟然想推卸责任，难道我是在想，两个月后，我已经在美国了，你们再病我也可以不管了。是这样吗？我竟沦落为这类人了吗？好人是成功的基本条件。当时父亲已在弥留之际，母亲得了老年痴呆症。终于，我决定留下来，埋葬自己的梦想，每天陪伴着父母。

-----摘自《逆风飞扬》吴士宏著 光明日报出版社 1999 年

我们分析“我在乎的是什么？”以下的内容所描述的吴士宏当时的心境和面临的问题，不管她本人是否意识到或承认，事实上她已陷于停滞。不难看出她在 IBM 达到成功阶段后困境，决非个人的努力，能力和素质所能左右，这也许是吴士宏谋求跳槽的真正原因。

许多人总是病重了才想到看医生,同样绝大多数人都不太注意停滞的严

重性，等到某一天蓦然醒悟，匆忙行动，但情景已经大大改变，此时即使再完美的计划也无法实现。

现在和不久的将来，很少有人能体验到一帆风顺的职业发展。1988 年—1998 年之间，只要有愿望和业绩，常常就能得到晋升。每个人晋升的速度不一样，但决定因素在于个人的能力。只要你比别人聪明、能干和幸运，你就会不停地得到晋升，所考虑的前提完全是个人的才能。但相对地，很少有人注意到今天许多环境因素的变化，与以前大不相同了。

“1998 年 2 月 5 日，经历了 5 个多月的双向选择，我把签字协议传真到微软公司总部的时候，我如梦初醒地发现，原来父亲要我留下做更大的事，这正是我想做的事啊！

我在微软公司的上司对我说：你就是为微软生的。微软公司虚席以待，"微软(中国)公司总经理"这一职位为我等了将近半年。而我选择微软，是因为它正迎合了我的梦想:要幺把中国公司做到国际上去,要幺把国际公司做到中国来。微软恰恰把执掌中国业务的金印托付给了我。同时，微软公司那种生生不息的创新拼搏精神、浓厚的危机感和我的个性也有某种深层的契合吧。

人没有野心终不能成大事。微软和中国给了我广阔的天空，我又想张开羽翎,让风声在耳边回响，再次超越自我,去迎接绚丽的梦想：

把微软(中国)做成"中国的软件企业"，为中国软件业写下丰盛的一页。”

----摘自《逆风飞扬》吴士宏著 光明日报出版社 1999 年

同样是吴士宏，一个比在 IBM 个人素质能力更高的吴士宏，雄心壮志不减当年的吴士宏，当以上的言辞还历历在耳时，只有 17 个月便结束了她在微软的职业生涯，同样只用了 30 个月结束了她在 TCL 的使命。

人们很少知道主宰个人机会的到底是什么力量。即使知道了这些力量，我们也往往归结为个人的因素，努力不够呀，缺少关系呀，或者运气不好等等，当然也有些人例外，他们在不利的处境下获得了最终的胜利，而大多数人 都受着社会经济、政治环境和竞争者等巨大变量的影响。转型期中国社会政治经济体制改革，国有企业、 政府机构裁员，以及竞争者太多， 使得就业与成功的机会相对减少，个人的努力很可能是竹篮打水一场空。目前的情势就是这样。

今天，个人因素依然占有一定的地位，我们仍旧关心哪些人表现得比他人出色。但对于造成优秀人才彼此激烈竞争的原因，人们很少注意到人口与经济的因素。不比早先的黄金时期，今天的组织已不再迅猛扩张了。但是，现在受过高等教育和具备良好条件的人，却是历史上最多的时期。职位并未同就业人口成比例地增加，许多公司已经感觉到人满为患了。现在不论管理人员 或专业技术人员的职位都是僧多粥少。据国家人事部人才交流中心公布的人力供需统计今年尚有近百万的大学生等待就业，失业将成为中国今后面临的头号问题(胡鞍钢

1999)。

没有人能知道到底有多少组织面临结构调整所衍生的种种问题，所以他们觉得没什么了不得，他们总是说我夸大其词，“什么停滞呀，高原呀，要成功就会有挫折，要知道云层上面总有阳光”

从 1979 到 2000 年，仅由中国教育部门向西方各国派出的留学生就达 45 万 7700 人，还有大批通过亲友和其他渠道自费出国留学的青年，未包括在教育部门统计之内。 二十年中约 50 万人出国留学，这是中华民族史无前例的改革开放运动的伟大成就之一。这一代留学生，很多已经或陆续回国，仍在国外工作的学子们，也在寻找机会，回国创业。由于高等教育连年扩招，大学毕业生在人口中的比率连年上升，僧多粥少的现象日趋严重，以至闹出一些单位招聘时出现年龄 28 以下，学历要求博士以上的笑话。有些三十来岁的年轻人，学历、品行、经验、雄心、资质样样具备，可就是不能找到理想的工作，晋升就更不用提了。

“我是学企业管理的，成绩优秀，也是系里的学生干部。因为自身条件不错，一直以来对自己的职业生涯要求很高。毕业后应聘进入一家有名的外资企业，我非常得意，也为自己设定了职业发展五年计划：行政助理——行政主管。没想到，上班一年，我在公司里就是一个“端茶送水”、“清洁打扫”、“打字复印”、“定饭送货”的小妹。我的职业生涯就是这样的吗？我觉得我的前程一片灰暗，我离“行政主管”的距离越来越遥远，猴年马月，我才能当上行政主管。”

----LINDA 22 岁 某名牌大学应届毕业生

现在年龄正在 25-45 岁之间为数约 7000 万受过良好的教育的青壮年，每年还将有 200 万已完成高等教育学业的年轻人潮水样的涌进就业市场，特别是那些海外留学，回国创业和具有 MBA 或其他高级学位的人士更是壮志凌云。为了有限的职位和晋升机会，他们彼此之间甚至与老一辈人产生了相当激烈的竞争，而公司也有意让他们优胜劣汰。在向上爬的过程中，不是赢家就是输家，赌注就是今后的生活享受，所以大家争先恐后，永不安于现状。

大约 80%的年轻主管或专家认为他们在工作上受到同辈的竞争压力远远超过前辈，即使是工人阶层，也是如此。四、五十岁的管理者，明显的感觉到了三十岁甚至二十几岁年轻人的那股锐气。

现在的情形是无论中国改革开放后新产生的企业还是老的国有企业大都有成长期或变革期迈入了稳定期，因为组织不再快速扩张，也就无法创设能够带来活力的新职位。人们担任管理工作的机会明显下降。中国加入 WTO 后，使许多完备的组织面临更广泛的世界竞争，他们重新调整了中级管理阶层，并趋于精简人员。当前的企业组织再造的浪潮以及政府机构大刀阔斧的机构改革和人事改革，促使我们必须重新看待晋升制度和组织结构。直至今日，人们仍然以工作为生活的支柱，以晋升来衡量业绩。工作的成功代表了一切，其它都是次要的。以前，人们在达到个人能力极限之后，开始在晋升竞争中失败。今天以及未来，人们将在达到个人能力极限之前，就开始无法赢得成功。

第二部分 复杂的晋升问题

1、晋升停滞并非全是彼得原理

我们暂抛开企业政治，人际关系等复杂的社会因素，客观上说造成个人晋升停滞原因有两个。一是个人能力有限，无法胜任更高层或性质不同的工作；二是没有可供晋升的职位，这是最重要的因素。许多优秀的人才升了一个阶层之后，不管他如何努力最终还是发现晋升无门，也只好就此打住了。

我曾经和一位在清华读 EMBA 的人聊过，问他为什么要在三十几岁的“高龄”来读这
么辛苦的书。他坦言，“是为了越过一些层级”。他原来的单位很保守，论资排辈，他工作了十几年，却仍然只是个小科员，参与不了任何重要的事情，也得不到真正的锻炼，而对自己比较适合的中高级管理位置又是那样遥不可及。他的许多同龄人都逐渐变得懈怠和颓废起来，但他却绕过一些也许是永远都越过的层级，直奔“主题”。虽然 MBA 的课程读起来很辛苦，但他却乐在其中，因为他知道山的后面是什么。不久前，我得知他离开了原单位现在是一家大公司的高级主管，年薪超过 20 万，而他原来的年薪只有不足 2 万。他表示他并非完全为了薪资才离职，更重要的是，他虽然辛辛苦苦地读完了 MBA，他在原单位依然故我，无法得到重视和提拔。

今天我们面临的问题不再是彼得原理晋升到无法胜任的地步，而是根本就无法晋升，越来越多的高学历的人从完成教育进入就业市场开始，停滞于某个职位很长时间，许多人经济极其富裕，可就是无法晋升，这种人在未来会越来越多。

虽然中国经济继续保持繁荣，丝毫没有停滞的迹象，但与二十年前已大为不同。二十年来，由于急需决策和管理人才，许多人晋升很快，有的简直平步青云。组织增长过于迅速使得管理阶层的工作与中层主管产生了极不正常的扩张。除了规模的膨胀外，随着国内企业与国际的逐步接轨，以及国内政策和法律环境和市场经营环境的变化，出现了许多新的高阶层岗位，如人力资源总监，网络主管，财务总监，首席执行官等等。随着公司的进一步发展，许多外围事务如战略规划、法律顾问、公共关系、营销策划这些在七八十年代国内闻所未闻的事也纳入了组织内部，各种相应的的部门纷纷设立，提供了许多全新的主管和经理职位，一些有学历背景的青年因而得以直线上升成为“白领”阶层。

在市场经济体制逐步完善的过程中，这种不太正常的快速晋升持续了将近 15 年的时间，因而反被大家认为相当正常。许多人刚获提拔就想着如何“百尺竿头，更进一步”，表现在党政干部就是“官本位”思想根深蒂固，把是否做官，

官阶大小，是衡量一个人价值的尺度，把升官晋级当作自己从政的唯一追求。一旦当官就不愿“为民”，一旦上去就不想下来。有消息说，在不少“下”的干部中，轻者无休止地要求组织说明缘由，解决实际问题；重者无理取闹，滋事生非。某县一县长被降职为局长后，半年不曾露面，最后被开除公职。

今天我们面临的问题是组织金字塔结构因中级主管的膨胀而变了形，各个机构人满为患，效率低下，政府臃员充斥，人浮于事。就业压力越来越大，平级调动已经是很不简单了，弄不好就有被降职的危险。许多人可能遭遇过多次短暂的停滞，但最后还是落入永久的停滞。只要他们仍在原来的组织，尽管负责的工作有所变动，但是责任、地位、金钱和权力都没有增加。

文凭贬值还有中关村某软件公司招聘一基层项目主管，月薪不到 3000 元竟引来 5 位“海龟”角逐这一职位。(注：海龟“海外归来”简称的谐音词，用于指在国外留学或工作，拥有高学历或资深工作背景的回国工作或创业的人员，这些人被统称为海龟派，与之相对应国内本土成长起来的，没有留洋经历的专家学者或有一定成就的人被统称为“土鳖”。国内某经济学家曾预言“海龟上岸，土鳖完蛋”，在这里我对这句话理解为：由于“海龟们”具有竞争优势，“土鳖们”都将陷入结构型停滞。但上述消息也意味着海龟们同样好景不长，难逃停滞的厄运。)这些现象说明了彼得原理所谓人一直可以上升到他不能胜任为止的直线晋升已经不存在了，更多的是与之截然相反是许多人无法晋升到他足以胜任的职位就停止不前了。

“彼得原理”早已人人耳熟能详，彼得公式的基本表述是：在一个等级制度中，每一个人总趋向晋升到他所不能胜任的职位。一个人被提升到高一级的职位后，如果他们继续胜任，将进一步提升，直至达到他们所不能胜任的位置。结果本来可以在低一级职位施展优秀才华的人，却不得不处在一个自己所不能胜任，但是级别却较高的职位上。并且要在这个职位上一直耗到退休。这种状况对于员工和组织双方来说，无疑都没有好处。

这个曾被西方人评价为可以和科学史上牛顿、哥白尼发现相媲美的、最深刻的社会和心理学发现，成立的前提是组织能够提供足够多的层级和职位。事实上，没有任何一家组织能够作到每个有工作业绩的人都能得到与其相应的职位。

在现实的层级组织中，彼得公式的影响是普遍存在的。停滞的人都想知道别人如何评价自己，是不是认为他已经升到了难以胜任的位置。我们也常用“到头了”、“占着茅坑不拉屎”、“不劳而获”来描述他们，这些语言都隐含着彼得原理的观点。而事实上许多陷于停滞的人对自己目前的工作成绩都很肯定，而且相信有能力担当重任。很多人由于太相信彼得原理的鬼话，使他们对自己的能力产生了怀疑，“我真的陷入彼得公式吗？”仿佛自己头顶上真有一个玻璃屋顶，有光明，没前途。

每个组织都有杰出人物，平凡之辈和失败者，人群的枣核结构决定了成功者与失败者永远是处于两端的少数，平凡之辈却占人群的中间的绝大部分。彼

得原理的可恶之处在于他把平凡的人都看成失败者，典型的停滞之所以危险在于许多原本具有创造力和产出的人觉得自己不被重视，遂变的不再积极进取，而其它人也认为他们不能再创造价值。这些人被其它人孤立起来，不委以重任，不征询其意见，他们渐渐的下滑到失败者的行列。

与彼得原理完全不同，我们认为如果停滞者如果没有受到人为压制，无情打击，他们仍能保持产出和活力，依然能够胜任工作。因为他们还受人尊敬，拥有自尊。停滞期是个人生涯中的正常阶段，它是竞争的结果，每个人迟早都会碰到。今天能升到中级主管的人大多数有能力承担重任，只是没有机会罢了。

当然彼得原理有时候也对，那就是这个组织的文化有问题，例如任人唯亲或拉帮结派。要不就是领导有时候难免犯错误，提升了庸才或蠢材，这种事例在当前许多落马贪官的供词里不难找到。

关于结构型停滞

七个重要的观念：

1)它是无法避免的。

2)每个人都会遇到。

3)它是事业历程中的正常阶段。

4)停滞者的年龄将越来越年轻。

5)组织的结构是造成晋升停滞的根本原因。

6)停滞人口的比例决定于全体人口的素质和经济因素，个人无法改变。

7)除非晋升成为组织或个人生活中最主要的激励因素和目标，否则结构型停滞不至于造成严重问题。

两个对策：

其一,对于个人,他给自己提出一个座右铭:“身为人类家庭中的一名优秀成员,我发誓要尊重自己,也尊重他人,并透过言语或行动实践我的主张。我发誓我个人的一举一动或所有决定,都将朝着提高生活品质的目标迈进,而不是向上攀升到自己无法胜任的地位。”

其二,组织要为个人提供创意性工作,使组织成员的贡献与满足之间保持一个平衡,组织环境能给员工提供足以使之愿意留在胜任的职位上的条件。这样,员工才能够选择根据自己的才干,能力和兴趣来工作,而不是为了追求提升而工作。

三种选择：

一、放弃。留在原地或平级调动,跳槽另谋出路；

二、自得,其结果必是陷入满足型停滞，干一些自认为聪明的蠢事；如彼得所讽刺的：把撞死的狗漆成黄色,作为交通警告标志。

三、努力为之,知其不可为而为之，其结果势必在愿望不能实现时陷于沮丧和郁闷之中。 不幸的是,人们的选择多是最后一种。

2.关于结构型停滞的几个案例

早在本人初进本局工作以前，我局人事结构性的停滞问题早已浮现，已形成多数基层人员产生“再如何努力也无法出头”的消极心态。许多姓氏前带“副”字的科长，处长恐怕均心有戚戚焉。因为同时或前后相继进局的人数太多，大家都具备类似的背景、教育、资质、历练及企图心，单凭一已努力工作劳绩已是很难以脱颖而出，而观察局里多年来人事调整的经验，又颇生“没有熬级别、凭关系、靠运气，要能获得升迁提拔几乎是不可能的事!”之感，再加上颇具争议或是因循旧的干部评定现况，其结果便是士气低落，拖拉扯皮，人浮于事，工作效率及工作质量的低下等问题。在局内无法避免的形成怨怒之气，既然对制度无可奈何无处发泄，只有消极对抗，减少产出，个人目标与组织目标背离程度越来越大，工作期间，心思越来越不放在职务目标上，而着眼于一己私益，小则影响工作质量，大则可能会违法犯纪牟取私利。并且此种心理彼此感染，局里老同志饱受人事停滞晋升受阻之苦有此现象不足为奇，人事制度改革后新来的同事竟也感染到这种低迷的想法，抱着多干是傻蛋，少干就是赚，得过且过直至退休之念。新招来得大学生本来应是充满了学习与工作热忱、自我期望值高的一群，然而也难挽颓风，不要说牺牲奉献了，人员老化的问题尚能解释，但心态老化的现象有逐渐蔓延之势，如果统计一下，其结果恐怕会让人心惊，不敢相信。局里对这种现象不是没有察觉，所以才会有科室重组及增加副职，组长职缺以缓解人事停滞的作法，它虽然当时减缓了部分压力，然而仍然流于虚衔职务的安抚作用，在实务运作上发生了许多问题，即使是担任副科长或主任、组长这些虚衔职位，骨子里还是业务承办人，工作性质并没有什么差异。根本无法解决实质问题。

结构停滞的问题发生在组织的各阶层，但每个人都无可避免要面临事业上

的停滞期，做到秘书？副主任？科长？处长？局长又如何？上台之后还是得下台，所以我认为与其因形势所逼而被动的降低期望，实不如心理早作调整主动适应。

“停滞期”是我国社会中广泛存在的悲剧的根源，这些悲剧是符合逻辑的。在完备的组织中曾经获得成功的人，希望继续提升的愿望高于一切。但事实上，每个在组织中工作的人，都会不可避免地陷入停滞，唯一不同的是这种情况出现的早晚。因为只有极少数人能事先有所准备，所以大部分人都会感到非常痛苦。如果他们对“停滞期”一无所知，那么除了痛苦之外，他们还会感到万分焦虑。

大部分人不太了解为什么不能迈入更高阶层。从许多例子中看，这又常与组织未能真诚地对待员工的期望密切相关。很少有管理者、企业主和政府决策者了解，为什么晋升成为组织对他们业绩的唯一报偿。只有微乎其微的人真正感觉到从现在到 **2015** 年，人们在事业和职业生涯中将比过去二十年更早地遭遇停滞问题。大多数人需要重新思量成功的涵义，但是他们缺乏有事实根据的材料和判断能力，于是，晋升依旧是衡量成功的唯一标准。

停滞本身并不一定是一件坏事。事实上，人的一生中有很多时候是需要静下来思考何去何从的。表面上看，停滞状态的出现表明事业进行得不是很顺利，但是停滞期恰恰提供了一个最好的反思自己的机会。人的一生就像大山一样有高峰和深谷，“高原”正是二者的衔接处，它让你有时间去反思自己对事业的选择是不是正确，自己追求事业的方式是不是最恰当。从这个角度来讲，出现“停滞”状态不但是正常的，而且对你今后的事业也是有帮助的。

吴晓东是北京一家跨国投资公司的 **CFO**。他说；“我很庆幸自己遇到了‘高原’状态，不然我也不会有今天的生活”。他的“停滞期”出现在 **7** 年前，那时他是青岛一家国有企业的财务科长。一成不变的生活方式和刻板的工作都令他难以忍受。他开始思考怎样改变自己的处境，他说：“有将近半年的时间，我都在问自己；我究竟想要什么？我的生活是不是就不能再改变了？”吴晓东最后决定读研究生。他没有选择原来的统计专业，而选择了财务会计。艰苦的努力之后，获得了新的成功。

2003 年 **8** 月我再次应邀拜访了我的朋友张先生，为他领导的广电网络通信有限公司中层干部做培训。他一年前接受了晋升停止的现实，放弃了副局长的职位，主动要求到广播电视局属下网络通讯公司担任总经理。现在他对自己的新工作新角色很有成就感，仿佛整个人又回到了年轻时代，充满了活力。

“当初，我们谈到高原期时，虽然觉得不无道理，但确实一下子难以让人接受。我不否认当时我很期望自己能够上升到局长的位子上，通过半年多的深思熟虑，我总算从升官的旋涡里解脱出来。既然升官已不太现实，也只能知难而退，另谋所求。我喜欢像企业家一样思考和解决难题，我主动接受这项新工作，结果简直为工作入了迷，投入了全部的身心。”

“现在整个企业经营非常顺利，效益也直线上升，员工工资翻了一倍，我感觉到从来没有过的成就感。事实上我今年挣的比我过去当 5 年副局长的工资加起来还要多，这是我辛苦挣来的，也是我个人价值的体现。我的精神状况和生活质量大大改善，在局里我也得到了同事们更多的尊敬，我想事情总在不停地变化之中，人也需要跟着去改变方能体现出人活着的意义。穷则思变，‘变则通，通则久’嘛。”

当我们考虑停滞现象时，我们通常着眼于结构型停滞，也就是晋升的停止。晋升总会停止，因此我们必须重新思量成功的涵义。成功的涵义必须扩大，除了那些能排除万难进入高阶层的少数成功人士，它还应该包括那些持续求知的人，保持产出的人和不断改进生活的人。我们的成功观念必须转变，应该让人们能在生活中无时无刻不感到“成功”。

认清问题只是解决问题的第一步，个人和组织如何面对停滞期，如何适应，需要有哪些实质性的改变。朱迪丝·巴德威克这方面提出许多建议，中心思想是：

组织必须改变它的文化，以使不再晋升的人能够通新的挑战来获得新的尊重和成功。

管理者必须真诚和表示支持，以使停滞的员工了解他们的处境，并且能感到自身的价值，继续受到激励。“廉颇老矣，尚能饭否”式的优胜劣汰的机制，看似科学实不足取。

个人必须直面问题，放弃不切实际的雄心，并以积极的态度树立切实的目标。

陷于停滞的人必须寻找或创造合适的新的机会，以从中建立自尊。因为当人们无法从奉献中获得满足和刺激时，就会感觉到停滞。他们必须重新审视从奉献中得到的东西，只有内心拥有新的动机，未来才会充满新的希望。如果我们在停滞的征兆初现时，就能试着“动起来”，给自己一颗年轻的心，我们都将跨过这个高原的困扰，在下半场赢得更精彩，让人生各个阶段都过得更有活力，更有意义。

3、自然律的限制---结构性停滞的根本原因

许多事物都会被“自然律”所支配，如果一切顺其自然的话，将因此衍生出许多问题。前文我们提到过关于结构型停滞的几个重要概念，知道它是无可避免的，与个人的能力素质、业绩无关，个人无能为力，但它又是客观存在的，困扰着我们的生活。那么结构型停滞必然受到许多自然规律的支配与限制，使得实际的个人晋升很难真正达到完美理想的境界。

自然律一 组织的金字塔结构

组织的层级结构使人们醉心于晋升，追逐的刺激也驱使人们努力竞争，力求胜利。任何一个层级组织中，谁正平步青云，谁正日暮穷途，各自心理有数。如果有自知之明，知道自己已升到头了，那心中的酸楚就可想而知了。

许多杰出人物的神话昭示，只要努力工作，前途就会不可限量。事实并非如此，在任何一个组织中你要扩张权力就必须减少竞争者，而越往上去金字塔就越陡。图 1 可以清楚地了解组织金字塔的真面貌。

图 1 典型的组织的人力结构金字塔

组织金字塔的两腰并不象几何中的三角形一样，为平滑的直线。组织金字塔呈阶梯状，每一层间的宽度差别很大，落差也很大。许多人认为组织斜坡是平滑的直线，所以他们觉得晋升也应该是不断地直线上升。但事实上金字塔的斜坡是不规则的，晋升的机会常会突然中断。

长久以来争得上司的注意与工作调动被看成受到重视的表现。然而，现在从基层到中层，调动的频率调动的机会大大减少，即使平行调动也不多见。由于相等的职位有限，加之各单位人满为患，同时工作又变的更复杂更专门，互通性较小，所以固定于一个职位上的时间也较长久。到最后 不再有任何调动，就此停滞，成为一个不重要的角色。

此一自然律很容易衍生出一些组织管理上的问题。在层级结构的金字塔中，由于人们对权力的欲望和组织文化对这种欲望的推动，会造成一种可悲的结果。一方面，一些无意或“无能”的人，由于在工作中做出了成绩，却被提到了高位(如一些科学家、教授、研究人员等专业人员)；另一方面，一些有意或“有能”之人为了得到更高一级的职位，会尽其才能，排贤抑能，见风使舵，到处钻营，极尽拉关系、找靠山之能事，以遂其愿。结果无论哪一种人，当他们终于没得到使人们仰首职位时，所面对的却可能是他们不能胜任的工作，就像爬上了一个架错墙的梯子顶端，个中滋味只有当事人知道。

自然律二 人力素质的常态分布

除了组织结构的因素外，结构型停滞也有人力素质分布的因素。 整个就业市场的所有人力资源当中，素质好、态度积极者有之，素质差、态度消极者亦有之，但大多数人都属于中等，而呈现常态分布(如图 2)。公司在招募新人时，通过面试的过程，已经先行过滤掉素质最差者，接着透过不断的训练、改进，使其能力提升，整个人力素质分布曲线会向右移动，虽然仍无法完全达到最理想的状态，但整体平均素质已有所提升。此时，无论就人员的资质、经验、能力或是积极度而言，依旧呈现常态分布。这是另一种自然律。由于组织具有中等素质的成员占大多数的现象，因此，组织运作的设计必须针对此一现象加以考量，而不能太过理想化地假设每一个成员都非常地积极、素质都是顶尖。

图 2 人力素质的常态分布

并非所有的人都会因晋升的停止而感到沮丧，有些人对金钱地位较易知足，当他们生活舒适工作愉快时，就不再争取更大的责任了。俗话说：十年河西，十年河东，组织的环境改变了，个人的利用价值也会随之改变。有些长期倍受冷落的人可能会时来运转，而有些人则发现自己好运已逝，只好让贤，有些人不愿承担更大的责任，鄙视逢迎符合讨厌竞争带来的繁重工作他们知足长乐 志满意得，所以根本就不想升官。

当组织在推动一个新的制度或作法时，也必须认知到不同的成员，其配合度会有所差异，而采取有效的措施来减少停滞的负面效应。

自然律三 99%定律

任何一个大型组织中，最高决策阶层的人数总是不到全体员工的 1%。虽然有些高级主管不升总裁不甘心，但我还是假定最高层的 1%为不停滞者。如果只有 1%为不停滞，那么就有 99%的人会陷入停滞，我们可以把这一自然律称之为“99%定律” (图 3)。。

图 3 99%定律

假设你准备开间自己的公司，计划雇佣 100 名员工，他们都相当出色，能力素质样样俱佳，但他们中最多有十个人会被你提拔升任中层主管，只有一人有望升到决策阶层，对此人事安排恐怕你本人也没有什么异议。因此不管你资质多好，多么努力，决心多大都无法改变这一自然规律。这就是为什么有些人离退休年龄还早，却已无法晋升的原因。99%定律也说明了结构型停滞是不可避免的正常现象，任何人都应有心理准备，唯一不同的只是达到这一阶段的早晚。

发展完备的大型组织内部竞争十分激烈，业绩表现与奖惩紧密相连而升官又是奖惩的重要标准。在这种组织内停滞会带来极大的问题。99%定律指出，

升迁停止使得一些优秀人才心情沮丧，工作缺乏效率，这样长久下去对组织的损害更甚于对个人的损害。

自然律四 成长的螺旋型曲线

在人一生的事业生涯中，直线式上升即使有，也只会停留在某一阶段，从职业生涯发展的长期来看，还是呈现螺旋式上升的趋势。(图 4)螺旋式曲线上升的规则适用于任何职业人。在当今社会，很难想象一个没有一技之长的人能轻易成功。对那些渴望成功，不轻易满足现有成绩的有专业知识的人来说，这个规则会体现得更集中。

图 4 事业发展的螺旋曲线

事业发展的轨迹之所以是螺旋式上升而不是直线上升，是有它的特定原因的。

心理学研究成果表明，我们的大脑接受外界信息以后，都有一个自我消化和梳理的过程，这种活动即使在我们的睡眠中也在进行。当我们的知识积累到一定程度，思考深入到一定深度，就会自发地产生一个质的飞跃，达到一个豁然开朗的境界。如同小孩每一步的前进都得益于无数次摔跤经验的积累。我们的学习也是如此，学到一定程度就会出现一个停滞时期，再要有所提高就很困难了，非得经过很长时间的积累才能感到进展，这在心理学上称为“学习的高原现象”。

个人能力的提升也受到自然律支配。在理想状况下，个人能力应该随着时间不断提升。但实际上，能力提升与时间并非成直线关系，而是呈现 S 型曲线，当个人能力提升到一定程度之后，会出现一段成长趋缓、甚至几近水平的时期，我们通常称之为“能力高原期”。只有过一段时间的努力之后，才会再出现另一波成长。其原因在于能力的形成有一定的过程，必须透过不断学习、练习，直到能够运用自如的程度，才能算是真正具有某些能力。而这样的过程非经过一定的时间不可。又因为能力的成长，是越高的能力难度也越高。因此，能力越到更高的层次，“停滞期”持续的时间也越长。

除了个人能力之外，职位的提升是相对于能力而言，因此也同样具有 S 型曲线的特性。另外，组织的生命周期严重影响着个人的升降。组织由膨胀期进入稳定期的时候，组织的扩张开始受到限制，因此晋升的机会也就有限。这时如何在有闯劲的年轻员工与富有经验的年老职员之间进行选择，是组织内部一件复杂而棘手的问题。组织如果挑选有竞争心，有野心和有能力的员工，那么停滞问题会更严重，因为他们会带来更激烈的竞争。结构型停滞最严重的公司是那些专门挑选优秀人才，内部竞争激烈，奖金福利优厚、对个人充分授权且永不解雇经验丰富的老雇员的公司。国有银行就是一个典型的例子。

如果不能了解此一自然律，很可能自我成长到一定阶段，进入停滞期的时候，会误以为自己已经付出努力却依旧在原地踏步，结果对组织、主管心生怨

忿。或是画地为牢，使得自己陷于停滞状态，形成难以突破的瓶颈。对于此一自然律，首先要能充分认知，知道能力成长并非直线，而是 S 型曲线的型态，才能以健康的心态来适应停滞期。

那么，如何缩短停滞的时间呢？关键在于随时“扩大”现有工作之相关事物的积极学习。即在现有工作的领域、认知不断加深的同时，逐步扩大了解范围的广度，这个广度可能就是下一波成长所需具备的知识。藉由在前一个波段的成长当中，便提前为下一个波段的成长早作准备，如此便能缩短陷于停滞的时间，使得成长速度加快。简言之，就是“七分为今天，三分为将来”的意思。反之，如果在停滞之后才发现要培养新的能力，学习新的知识，或是在成长过程中并未透过适当、正确的方法，而仅仅依赖个人自然领悟的话，势必得花相对较长的时间，才能有所突破。

4、玻璃屋顶----为何升迁的人不是你

所谓“玻璃屋顶”，即看不见的障碍。就好比一个人站在一间屋子里，抬头看见天空很高远，就幻想自己可以尽可能地升高，可是刚刚升起来没多久，头却碰到了透明的天花板。对于大多数人来讲，这种看不见的障碍多种多样，涉及企业政治、制度、文化、环境变化、个人期望、性格、压力等等。要想升得更高，就要超越这条看不见的停止线，只有离开这间屋子，到外面的世界去。

许多不甘平庸的人士很好地设计了自己的职业生涯，在他们那张名为“向成功冲刺”的文件上存着自己无比美妙的蓝图，升职计划则是其中最辉煌最令人激动的一篇。但是，出色的业绩并没有保证他们在公司里稳步提升，相反他们的“宏伟”的计划受到了阻碍而停滞，他们也陷于莫名其妙的困惑之中。

周强是名副其实的“海归”派，而且和很多经理人一样，具有很强的实力背景。他在攻读 **MBA** 学位期间曾加盟美国宝洁公司。他回国后加入浙江某知名日化制造企业，他属于较早回国的一批 **MBA** 又很清楚自己的才干，回绝了企业善意的职务安排(那时侯所有的本土企业拿他们当宝贝看)，从基层销售员开始一干就是九年。**4** 年前升任区域总经理后职务再无任何晋升。但他不久发现其他业绩不如自己的甚至是业绩二流的同事却晋升到领导自己的管理岗位上，而自己无论业绩如何好，拿的奖励如何高，就是不如上司拿的综合奖励高。他觉得这实在是不公平。

“我自付我比他们-----那些爬到我头上的人一点也不逊色，我想知道为何不提拔我，那些人那点比我强？其他的奖励对我来说都很空洞没有意义，现在只有晋升到某个位置才能令我感到满足，如果我不能，那就表示他们每个人都比我强。”

他开始产生种种揣测：他们和某某领导有关系，他们会拍领导的马屁。 他们凭什么管理自己？他不服气，甚至开始发难，把时间和精力用在与自己的直接上司作对上，这样一来，他在公司的命运可想而知了。

路勇在出版社里里外外都是个公认的能人，几套丛书为出版社带来了双重效益，书商们也常常找人游说他，帮着做些选题策划，并付给丰厚的报酬，按常理来说，他的资历和能力早该得到提升了，可至今还是个一般的编辑。

在他眼里，社里平庸之辈太多了，张三李四都成了他评说的对象，于是一到考核之时，同事们都说他不好共事，并表示自己不会到他所负责的部门工作，他成了“孤家寡人”，而老板们一谈论到他，也是无可奈何地说句：“可惜个性太强了!”因为他的个性，他在众人眼里成了一个处处与人过不去的“反对派”，被人认为有工作能力却不可共事的“异己”。

对此他感到气愤，后来他辞职了怀着新的希望加盟到另一家出版社，他没有悟出自己在原单位失败的主观原因，在原有的思想观念支配下开始新的工作，结果他重蹈原来的覆辙。他这样反复折腾了几个单位后，对自己都没有信心了，甚至找个工作都很困难，因为这世界圈子很小，尤其在出版这一行当里的圈子更小。当他先后到几家新的单位应聘时，发现新的主管有些甚至比他应聘的岗位高出许多级别的主管都是他原来的同事，或曾经接触过，有的还是他带过的小徒弟。正是这些人对他有所了解，所以他的面试一次次失败。

他开始抱怨这些人不念旧情，希望他也曾经到了几家没有认识自己的人的单位去应聘，那些坐在掌握着他饭碗的岗位上的主管们，尽管比起他属于“嘴上没毛”者，但依旧傲慢地把他上下打量一番后，开始了疑惑的甚至是挑剔的下意识中就不想录用的面试。因为坐在这些主管岗位上的人与他素不相识，只能按一般常理去推测：“您老这么大年龄还没自己的位子，而且还跳槽 N 次，每次都是做重复的最基层的编辑或发行工作？”基于这样的前提他的应聘成功的概率近乎于零。因为招聘者对他的能力和能力以外的许多都持怀疑态度。而且他随着年龄的增长，家庭生活的担子越压越重，使他没有机会做更多的选择，只能是着急挣钱养家活口。

于是他只能是委屈求全做自己最不愿意的做工作，做最低层次的工作，做着随时都有可能被解除辞退的工作，因为越是这些低层次的工作其竞争越激烈，这样的工作岗位随着社会的进步，随时都有可能消弥，同时许多命运和他一样等待就业的待业者时刻在窥伺着他所在的岗位，伺机取代他。此时，连他自己都感觉到人生的失意、失落、失败，灰暗的前景时刻袭染着他的心灵。

此时，他回首早期骄傲于同事的业绩，仿佛只是遥远的蜃楼，或者那时心中的希望好像是发生在他人身上。他至今也许还不明白，最初一起参加工作的同事，处于同一人生起跑线上开始人生跋涉，为什么会有如此大的差别呢？为什么那些还不如自己的人会超过自己呢？甚至成为年薪丰厚的总裁级人物呢？他百思不得其解，他若有所悟——命运如此！他开始变的极端认命

“和你的上司和同事搞好关系”永远是职场人必须熟记的生存守则。提职也好，加薪也罢，你的前途和命运有绝大部份的“股份”握在上司的手里。所以，同上司和同事的沟通是你能否晋升的关键。

之所以说与上司的“沟通”很重要，是因为通过沟通才能使你的上司了解你的工作作风，确认你的应变与决策能力，理解你的处境，知道你的工作计划，接受你的建议。这些反馈到他那里的资讯，让他能对你有个比较客观的评价，并成为你日后能否提升的考核依据。 而这些有时非常微妙，很难掌握。

现在一家美资公司做行政主管的小陈对此深有体会，公司要招开经理级会议，老板让她拟好会议日程和安排，然后下发到每位参会者手中。小陈很快做完了这件事，并把提纲发到老板的私人信箱里。临近开会前两天，老板很不满意地问她为什么还没有看到她的计划，小陈说三天前就传给您的邮箱了。老板说那几天他正好很忙，所以也没看电子邮件，于是提醒小陈以后要注意，重要的事情应该再打个电话追问一下。后来，小陈在给他的一份报告里又出了两处错误，就这样她给老板留下了粗心的印象。 如果想要改变上司对她的看法，相信还需要一段时间，近期恐怕不会得到什么提升了。

另一不容忽视的因素是你与上司的距离。很多人都希望同上司象朋友一样相处，这往往是一个误区。不论什么时候，上司就是上司，既使你们的关系很不一般，也不意味着对他可以没有敬畏和恭维，保持适当的距离很重要。如果和上司走得过近，对他的工作生活甚至隐私都了如指掌，这又会让他有一种无形的威胁。于是在有晋升机会时，他更会仔细斟酌利弊，“适当的距离是一条安全线”，这是办公室里不变的游戏规则。

还有一种你不能控制和预料的客观因素阻碍着晋升，最有代表性的一种就是上司或总裁易人。这的确是一种令人沮丧的事，你的种种努力和表现往往会因为领导人的变化而事倍功半或前功尽弃。最坏的一点是原上司的不正常离职，这时新任上司一般会在人事上来个“大换血”。“一朝天子一朝臣”，你不但没有接到升职聘书，不被解雇就算你走运了。如能侥幸留下来，这时更须小心谨慎、步步为营，一切从头重新开始，千万不要提起原上司在任时对你的欣赏或者自己那时的业绩，因为既使你真的对公司有什么贡献，那也是原上司的领导有方，新任上司对你的要求可能就是一个更高的台阶。如果你不愿“弃曹归汉”又有什么抵触情绪，新上司就会对你心生不满，结果会是谁失败呢？相信一定不会是他。新任上司为了表现自己是个伯乐，也许会把你提到更高的职位，但你并不知道在那一天奇迹才会出现，停滞的状态才会结束。

许多成功者都承认，在工作之初能遇到一个好领导是最大的幸运。在管理

学家看来，一般来说，有什么样的领导就有什么样的团队，领导者的品行和胸怀往往决定着一个组织的内环境。不过，好领导的标准是不尽相同的，对不同的人来说，好领导的样子是不同的。在很多情况下，“好领导”其实就是适合你的或者说是有益于你事业健康发展的领导。如果你是一个很有锐气和闯劲的人，那么有开拓精神、宽容的领导就是适合你的领导。如果你是一个很正直的人，你就最好不要给喜欢逢迎、见钱眼开的领导做下属，因为那样的话，要么你就得同流合污，要么就会被挤压得半死不活。

领导的赏识还不足以让你飞黄腾达。竞争和利益使得职场中人际关系显得尤其微妙。有时你会遇到爱在上司面前打小汇报的人，既使不把黑说成白，也会说成是灰的。有时那个和你走得不远不近的人，也会因为你无意间的一句话伤到自尊心，从而转变对待你的那种中立的态度。这些琐碎无聊的人与事也会对你能否晋升起着一些不可小瞧的作用。随便说的一句话，有时也会让你美梦成空。

身为系统部主管的王威对此深有体会：有一次吃午饭时，他提到现在女性流行把头发理成“板寸”是心理不健康的表现，有变性倾向。这让人事部女经理刘琳听到，便认为她是说自己，因为前两天刚做了“板寸”的发型。后来，电脑部缺个经理，有人提出让王威接任，刘经理就说她理性不足、分析问题有时片面，建议再考察一段时间。

除了要处理好与平级同事的关系，与下属的关系也同样很重要，你别指望他们会按照你所要求的方式工作，下属不好好干受批评的人肯定会是你。在老总的考评表上，“领导才能”这一项你也别指望得高分，你连主管都没有做好，连现有的这几个人都管不住，还谈什么做经理、做总监、做副总？如果再有大胆包天，心怀不轨的象你一样为不能升职而苦恼不已，奋斗不止的下属隔三差五地闯到总裁办公室投诉你，你的升职还有什么指望呢。

当你在一个组织工作久了，假若看着同一批的同事中一个个升迁了，而你却原地踏步，也许个性缺损妨碍了你的晋升。你私心过重使你得不到信任，你不仅在明里与其他同事争利，还在暗地里收取“好处”。的确，私心过重往往会损害集体的利益，并影响职场上人际的和谐，甚至会产生腐败行为，因此这类人很难得到上司的提拔。你还爱发脾气，喜欢抱怨，或是过于特立独行等，这就像是患上了性格缺损症，对你自己来说只是个性的问题，但这也许正是让你陷于停滞的“杀手” 。

造成晋升停滞的非结构性因素主要有：

⑴.企业文化的影响；

⑵.对并不适合自己的晋升照单全收；

⑶.公司政治，主要是与上司，同事和下属的关系；你必须学会如何保护自己，与同事保持距离并处理好各种关系；

⑷.沟通的技巧；

⑸.个人能力，人品及解决问题是否有扎实、稳妥的作风；

⑹.个人性格，举止、仪容、谈吐都会影响日后向更高职晋升。

大学毕业工作七八年，顺利的话，应该能够坐到部门经理一类的位置。再在部门经理的位置呆上五六年，如果没有升迁，看不到四十岁以后的发展，人生的坐标点不再上升跳动，就会产生困惑，面临选择。以前还在企业时我的一位主管曾告诉我：“能混则混，平步青云，苦干实干，辙职查办！” 而如今，许多裁员潮的幸存者们刚刚喘了口气，又不得不面对日复一日的职场修炼，被迫加入既不掉队又无法上升一步的“阿混”一族。

如果能按能力高低、时间长短、心态好坏把停滞者分为“三类”的话，那么，意识到停滞的人员缺的是在“压力”下工作的“心态”；“知道自己已陷入停滞的缺乏的是在“制度”下工作的“习惯”；长期陷于停滞的则缺少在“变化”中工作的“能力”。 这其实就是三种“成长的力量”，如果没有它，则成阻力；如果有它，则是动力。并且，它只来自我们自己。

在“压力”下工作的“心态”

随着逐渐步入中年，成家立业后，开始追求比较稳定的工作和生活状态。但是后来者的紧紧相随，特别是年轻者往往在学历、知识更新和上进心上更高一筹。不进则退，这使 35 岁至 40 岁的人备受压力。

赵朴平最早在一家合资的灯具公司工作，负责上海地区的销售业务。因为上海市场近两年增长较快，最近公司要他再提高 5 各百分点的市场份额，而全然不顾产品造型老化，国际灯具大鳄已全面登陆上海滩的事实。一想到公司、一想到经理那虚幻的期望，他就更紧张，压力更大。

要么知难而上，要么辞职不干。他给同期进公司，分到其他省份的那些朋友打过好几个长途，然而，每一次倾诉，事后他并没感到有什么效果，他自己也不清楚，现在是更需要方法、还是更需要鼓励？还是同情？他开始回忆起自己在以前那个单位，“朝九晚五”、下了班什么都不愁的生活，也开始怀疑起自己是不是真的适合做销售。结果他辞职了，那时候他大概只有三十一两岁。

辞职以后的经历并不太顺利。开始是自己开公司，但公司只开了一个月，没有做下来。他想做一个代理品牌在上海的负责人，但也没有成功，因为类似的职务大多不是外方直接派人过来，就是合资方这边上级任命的。没办法，他只能继续求职，把求职的职位降低，还是做销售经理。结果一家欧洲的公司和一家美国的公司都要他，他接受了美资公司的职位，到国外进修了两年，还是做销售经理，负责南方区域，经常出差，对原来的客户重新拜访了一遍。这样做了一年多，他就产生厌倦情绪，因为他做的工作跟原来的没有多大差别。而

且许多事情还是做不了主的，上面还有客户总监。

他说过，如果跳槽，职位还是跟过去一样。因为人家要他，还是基于他的工作经验。他现在最大的问题就是在职务上没法出头，在这样的工作上，他已经做到顶了。他很清楚，再做五年六年自己还是一个销售经理。而他希望做一个外资企业驻沪办事处的首席代表，或是一个完全独立的代理人。

压力下焦头烂额疲倦不堪的情形，逃避头顶上现实可见的压力，宁愿去过没有目标而看似悠闲的生活。生活它还是喜欢与你对着干。“压力下的工作”是永恒的职业状态，躲不了、绕不过。保持在“压力”工作的心态，学会接受“压力”下的困境，用“探求方法”取代“片面抱怨”，用“积极争取”代替“消极自扰”，这才是对付“压力”的办法。

在“制度”下工作的“习惯”

用“制度”保证“安全”，用“流程”保证“结果”，这是大多数公司做法，即使是在许多鼓励“创新”的公司也不例外。晋升问题势必也要按照既定的流程或以往的惯例进行，公司的许多资源与荣誉，常常会以“制度”的方式、至少是假借“制度”的名义“输出发送”的。不管你有多大的能力给公司作出了多大的贡献，你也必须按照制度的规范行事，如果你游离 “制度”之外，那必然也会远离“资源与荣誉”……仕途自然会处处碰壁。

郑浩读 **MBA** 的境遇比较好，单位不仅同意，而且还据说承担了学费。他快毕业的时候，从销售经理转到了人事经理的位置。公司让他读书，自然是想培养他，包括让他做人事工作，是有考虑的，想让他再去下面子公司任职的。而一般在职读 **MBA**，总是期望能够在职业上有新的转机，就像一条鱼在一个缸里呆久了，总有换一个更大的缸期望。读书期间，外面的猎头公司找过他，他回绝了，因为觉得自己的公司对他不错。但一圈下来，不知道什么原因，他就在人事经理的位置上不动了。

他觉得这样下去就比较平庸了，他明白，想从一个缸换到另外一个大缸，不完全是自己可以决定的，还有很多外部的因素。所以一度还产生了移民的想法，毕竟在公司里干了十几年，自己没有多少发展，也要为小孩的将来做些打算。但思来想去，觉得还是国内发展机会多些。大概是去年吧，他要求到外地的分公司工作，迫使自己再去开辟一块新的境地。他现在干得还是比较开心的。他最近的一个工作，是在北方负责一个商用热水器品牌的项目销售，主要客户是高级楼宇、住宅、商业设施的业主或工程商，相关合作伙伴是政府设计规划、工程建筑、社区管理等职能部门，他做的很好，公司的销售服务部常常能收到他的小组打来的订单。然而，除此之外，大家对他还是所知甚少，就连他的直接上司也一样。他的自信与能力，使他能够很快的脱颖而出，在他经历过的一些公司，都曾经取得不错的业绩。然而大多数同事对他的评价，除了“能力很强”之外就别无多话。

现在，当同期进入公司的同事不断有人升职的时候，郑浩的想法更多了，

并且，又一次想到了“离开”。他缺的是在“制度”下工作的“习惯”，以及学会让“制度”为自己服务的技巧。

在“变化”中工作的“能力”

柯达总裁邓凯达在一次访谈中，曾经评述过自己眼中的“领导者的四大素质”，其中两项都和“变化”有关：一是“推动变化的能力”(DRIVE CHANGE)，一是“适应变化的能力”(ADAPT CHANGE)。并且，邓凯达还强调，他也是用这样的原则来发现“潜在的领导者”。

别看当今媒体中长篇巨幅描写的都是所谓的“精英分子”，其实在各行各业中大多数是些勤勤恳恳、只求平稳不求闻达的“老黄牛”。实在是因为现在裁员、下岗成了时髦的事，能保住饭碗已属万幸，谁还敢奢望出人头地呀？况且，许多行业竞争激烈，老板们整天琢磨着怎样削减成本，能够大展拳脚的项目少之又少。同时 ，高职位人员不敢轻言跳槽，因此没有多少空缺留给低层人员。现代企业的组织结构趋向扁平，职位级别减少，企业内的晋升机会随之减少，加之一些跨国公司特殊的企业文化，35 岁至 40 岁的白领的职业发展往往进入一种“停滞期”，陷入方向不明的困惑中：是在企业里继续现在的尴尬局面，还是跳槽？将自己的专业进行到底还是改行转业？(文章来源：南方网)

据前程无忧网(www.51job.com)做的 2003 年的薪资调查显示，较为成功的职业发展一般是这样的，即 2-4 年普通员工，5-6 年经理，7-9 年高级经理/总监，10-12 年副总经理，13-20 年总经理，其中普通员工晋升至经理的比率为 45%，经理至总监的晋升率 13%，总监至副总经理的晋升率 3%，副总经理晋升至总经理不足 0.2%。

可见，能够一帆风顺，步步高升的人实在不多了。

江涛，34 岁，是个比较活跃的人。他最早在外资企业里做行政方面的部门经理，呆了七八年，职务毫无进展就离开了。那时也正值互联网比较热的时候，通过猎头公司进入一家网络公司当副总裁。他去年跳槽一家民营企业工作。类似他这种情况，一般总是从外资企业再流到外资企业，而且他最早呆的公司规模很大，那家网络公司在业界也属于中上端的，但他却去了一家不知名的小企业做副总，当时他的同事感到非常吃惊。而他感觉不错，觉得能得到发挥。公司虽然只有一百多人，但老板给了他股份，他在那儿干，带有点合伙人性质。他的这种情况带有一定普遍性，他做了许多人想做还没有敢做的事情，工作就是自己喜欢做的事情。

如果大多数人认为成功就是晋升，那么很多人都无法实现成功的梦想。结构型停滞是存在的事实，而且会越来越提前出现。如果人们仍醉心于升官，那么失望和沮丧很可能会弥漫于各界。

人们很少考虑经济和人口因素所带来得的结果，正在经历中国经济全面转型的六、七十年代生人，他们在改革的进程中建立其职业生涯的黄金时代，他(她)

们往往在企业中身负要职，收入颇丰，生活物质条件比较富足。但是在这春风得意背后却碰到意想不到的激烈竞争和严峻的挑战。如果他们执着于成功就是晋升，大多数组织将无法满足他们的要求。

解决问题的关键在于重新阐释成功的涵义，如果你坚持要得到根本就得不到的东西，那么就难免遭受失败挫折，降低产出和成就感。更糟糕的是组织和个人都将失去创造力。

晋升决非长久的目标，公司文化应该帮助员工建立一种观念-----好的工作是能给他们带来自尊和成就感的工作，成功是运用自己的能力战胜挑战，不断学习和有所贡献，只有这样他们才会知足长乐。

说穿了，一个人要想把工作当作事业来做，必须有热情才能做下去。什么叫成功？我说成功就是“做你喜欢做的事，还有人付钱给你”。

第三部分 停滞者的工作和生活

1、如何消除满足型停滞

李先生他最近感到工作不带劲，开会愈来愈没耐性，连敲打计算机键盘都不如往常清脆响亮，他力图改善目前的工作困境，却始终未能如意。刚休假归来的王小姐坦承，刚积聚起的蓄势待发的工作热情只维持一两天，没多久又陷入休假前的倦怠，现在，她又想休假了。 这是怎么回事？明明身体好好的，工作也差不到哪里，睡一觉起来整颗心却突然灰暗郁结，不想工作，想去圆一场年少未完的梦想。

“我怎么老是对工作倦怠，而且这种倦怠感愈来愈频繁？”究竟是工作过度付出与实质上的报酬不符？还是工作不顺，经常做错，被老板批？“事实上，我是公司的资深员工，工作得心应手，报酬也很好，只是莫名其妙地感到厌倦，我不快乐。”

再有趣的事情，时间长了也会心生厌倦。老师年复一年地教同一年级的孩子，医生日复一日地替病人治病，会计师一天到晚地处理帐册，长久了都令人厌倦。满足型停滞是由长期从事已经很娴熟的工作所导致的，因此每个人都有可

能遭遇。你对工作了解越深，就越可能陷入满足型停滞。

长时间的做同一种工作，除了觉得一再重复的无聊之外，你还经常埋怨，因为你发现别人对你的态度，他们认为你的工作谁都能做。公司对你逐渐冷淡，再也不会费心栽培你，因为个人的存在与否对公司并不重要。公司里的大部分职员都很尽职可靠，他们既不出类拔萃，也不惹事生非。但当员工只能守成而缺乏创新的冲动时，很容易被人忽视。被人忽视使人觉得无足轻重，进而觉得自己己不存在。从心理学上来讲，这种感觉可以说是最痛苦的体验。

应该清楚一点，停滞与你的工作量没有关系。不论工作繁重还是清闲，只要没有新事物可以处理，觉得每天的职责和问题都只是机械性重复，你就会陷入满足型停滞。对我们大多数人来说，年复一年地做同样的工作或困在一个岗位上似乎不可避免会产生工作型停滞，但实际上它是可以抑止的。工作型停滞是既可以事先预防，也可以事后补救的。除非是因为个人胆怯或组织僵化，否则我们对迎接变革与挑战的能力不应自我设限。

工作再复杂三年内都可以熟悉。即使各人情况不同，我们也可以知道同一件工作从驾轻就熟变成枯燥乏味需要多长时间。有多年资历的上班族，对于那些熟悉到像例行公事般，一再重复的作业流程，已无法从中获得自我价值的肯定。

在所有的行业和组织中，都可以找到久陷停滞期的人。人到中年，晋升无望，平级调动也很少，呆在同一职位也已多年，年龄渐长使他们对任何变化都自然地产生抗拒感。研究表明，二十岁到三十出头的人期望改变，因为那是挑战也是机会。然而年近 40，许多人就变得不喜变化，不要新的训练和体验，只想维持现状。

事实上，年龄与绩效并无必然的联系。使人拒绝改变的不是年龄，而是失败感。许多人年近四十，不升不降，静止不动。他们感到成功渺茫，信心渐失。他们不希望看到变化，因为他们只有处理现状的能力。人们会对现实环境做适应性调整，停滞在同一职位太久，他们会觉得无法处理其它事务。

人人都希望不受现实环境的束缚，使目前的工作有所突破，如果问那些生活富有的经理人和公司白领，到底从工作中获得什么才能让他们感到满足，根据我的访问，以下是他们的首要的回答：

个人的影响力

让自己觉得有价值

有机会去尝试

开发新技术

成就感

团队的认同

这些回答说明了即使成功人士也需要挑战的刺激。对于经理、主管和其它高水准的专业人员来说，缺乏挑战会使他们觉得工作枯燥乏味。

挑战涉及到面临新情况和新问题所带来的变革与发展。因此，挑战必然含有风险。简而言之，挑战的精髓就是求索求知。挑战一旦中断太久，面对挑战会觉得力不从心。当人们觉得没有机会接受挑战时，就会产生逆反心理，抗拒所有的变化，甚至故意阻碍变化的产生。因为他们害怕变化，所以认为所有变化都没有必要。变化使一切都无法掌握，由于缺乏信心，难免心生恐惧。

在物质匮乏的年代以及经济收入没有保障的人来说，生存可能就是面临的最大挑战。但在改革开放取得丰硕成果的现在，生活优裕的人不再满足于以工作保障生存。他们对生活与工作有着更高的要求与希望。常可以听到人们说:“我并不因为钱而工作”，必须让他们觉得一直在学习处理新鲜事物才能让他们心理得到满足。处理新鲜事物必须全力以赴。人们常发现，在学习和成就的过程中能带来很大的满足感。我们做任何事都要成为熟练的专家，可是当我们成为真正的专家时心理却矛盾起来，反而觉得这事枯燥无聊。因为当我们成为专家后，就没有挑战了。如果工作是我们生活的支柱，我们会 因此觉得生活毫无情趣。组织给予人们学习如何处理新任务，等于告诉人们组织认为他们有能力学习。相反，如果一直停滞在同样的工作上，等于他们没有能力学习新鲜事物。

35 岁的欧阳凯，毕业后一直在一家大型运输公司办公室工作，有着稳定的收入和幸福的婚姻生活，他每天走出家门时心情还不错，进了公司却又闷闷不乐。他一直找不出原因，为什么这份安定有保障的工作老是搞砸他的心情，逼得他每天想回家？他鼓起勇气求助心理咨询，经由对谈后才恍然明白，原来他属于性格外向，爱好交际型人，偏偏他的工作是朝九晚五，天天守着公文卷宗，难怪无法热情拥抱工作。他主动找上司恳谈一番，最后被调到业务部门，现在他每天周旋于客户之间，业务压力虽大，他却乐此不疲。

如果工作调动赋予你新的任务，你可以获得三项实质利益：

(1)可以学习新事物

(2)知道组织认为你有学习能力

(3)知道组织还需要借重你的能力.。

一个层面须回归到个人根源，一项研究发现，国内有 30%的工薪族有工作停滞的问题。除了工作带来的忙碌与紧张之外，“对未来工作的不确定或无力感”是工薪阶层普遍的心声之一。公司中的大部分人都需要相当的安全感，他们乐意承担适度的风险。因此，他们更乐于接受平级调动，而害怕可能招致失败的升迁。有些人怕担风险，他们只求安全感，虽然他们口口声声说工作不舒心，想

换个工作，可是他们的脚却怎么也不肯踏出他们所熟悉的范围。有些人肯动脑筋创新，无论事业多成功，他们一发觉停滞下来，便主动创新变化。他们富有主见，喜欢变化，他们决不会坐失良机，而是自己去创造和争取机会。这种人不同寻常，但很少在大的公司工作。

学习本身就是一种主要的内在无形报酬，对经济优裕的人来说，这比外在的有形报酬更为重要。宽敞的办公室、私人助理、公车、特别是金钱，这些有形报酬固然很重要，但是有形报酬通常不足以表现出我们的重大成就，也无法改变我们的生活。

服务于寿险业的童杏村女士，工作之余的学习课程密密麻麻。她参加读书会，读与工作不直接相关的书，她到处听演讲，从没缺过席，想在短短两小时吸取别人的思想精粹。她参加志愿者协会，因为觉得自己很富有，想服务社会。她学书法，甚至每天刻意早起挥毫，寻求一天的平静。她说其实想法很简单，只希望生活能充实有意义。她觉得自己永远不足，必须不断学习。她目前还在读研究生， 她从丰富的学习过程中找到快乐之道，回到充满挑战的业务工作时，较有能力转换压力。“我当然仍有压力和挫折，不过，却不会工作倦怠。”

《从经营生活到拥有生命》一书作者唐.葛洛利亚的具体作法是，如果将事情弄得很糟时，只允许情绪低落一下子。她很快会换个想法，“太棒了，我又学到一招，下次又有机会尝试其它处理方法” ，她因此不认为自己很差劲。

“我是党的一块砖，哪里需要往哪搬” 没有挑战的机械的搬砖工作，凸显满足型停滞的重要症结-----缺乏方向与目标 。 像是盖房子的一群人，每天不断堆砖头，却不知道自己在做什么，不知道要怎么盖，盖到何时完工，原本的热情就在搬砖过程一点一滴流失，最后像行尸走肉。如果清楚自己的人生往哪里去，知道要将自己打造成什么，即使一路走来颠簸失意，也不会因一时失落，觉得疲累不堪、抱怨连连。

另 一个事实，专业能力不受重视，是人们经常感受到停滞的主因之一。尤其是技术工作者，服务人员或幼教老师，这些拥有专业实力的工作者，经常是职场中的配角，升迁管道有限，很难设想未来的愿景，所以她们常有辞职的冲动。但出走需要代价，并非每个人都有本钱出走，终究要回到工作。

生涯顾问专家建议，当你开始对工作产生厌倦时，就是该重新思索自己的时候了。花点时间静下来思考自己要什么？擅长哪个领域？性格倾向于从事哪类型工作？这份工作可以发挥所长吗？是自己努力不够还是被摆错了位置？ 许多人不喜欢规划生涯，因为总是没办法实现。不过，如果能确立人生的大方向与目标，有助于在工作中自我定位。要成为工作上的主人，从了解自己开始。 当了解自己的生涯目标是一阶一阶往上爬到领导者时，就要学习越过眼前障碍，淬励自己打开格局，才有机会攀到顶峰。

积极思考可以调适工作压力，清除不必要的情绪，多练习从积极面看事情，能减少倦怠感。如果感觉莫名的倦怠迫在眉睫，休假又遥遥无期，试着忙里

偷闲吧。最好的东西都是最简单的。例如微笑是最好的生活态度；运动是身体最好的药。克服工作停滞也很简单，就是将想法变成行动。

2、生活型停滞：最近比较烦的背后

有句口头禅，叫“最近比较烦”。你是否觉得生活的目的变得比较模糊？对于信仰或生命也没有热情？ 对于大多数象我们这样的普通人来说，上班、下班、吃饭、睡觉，工作、家庭、亲戚、同事、朋友----人生就是这样的组合，日子单调地循环着，如同黑白电影一样，没有色彩。一切有条不紊、按部就班，一切都是老调重弹，是再真实不过了。

生活型停滞不象结构型停滞或工作型停滞那样容易定义和描述，但却很容易理解。

因为它与一个人的感受有关，它是一种生活态度。当人们陷入生活型停滞时，一切他所做的事，交往的人都不再令他欢悦或振奋了。生活毫无变化，生活的全部意义就是履行承诺，承担一系列的责任。他们失去了奋斗的目标，丧失了前进的动力，未来对他们不具任何意义。他们开始做一天和尚撞一天钟，浑沌度日。

生活型停滞是一种心理状态，有此感受的人都是因为整天没事可做，只好想办法打发日子。有些人纵使工作忙碌，但因工作不能填补他们的空虚感，依然会出现生活型停滞。

在心理学上，心境是指一种比较微弱而持久的情绪状态。它具有弥漫的特点，往往会影响人的整个精神状态，使这段时间的所有活动都染上同样的情绪色彩。“人逢喜事精神爽”或“闷闷不乐”即是心境。也就是说，心境不是关于某一事物的特定的体验，而是以同样的态度体验对待一切事物。心境对学习、生活、工作、健康都有重要的意义。积极向上的、乐观的心境能使人的精力倍增，从而提高学习和工作效率，增强信心，并有益于健康。而消极的、悲观的心境则使人颓丧，降低人的学习、工作效率，使人丧失信心和希望。经常处于不良的心境中，还会有损健康。因此，控制不良心境，培养良好的心境对每个人都是很重要的。心境产生的原因是多方面的，学习工作的成败、生活的顺逆、人际关系的好坏、个人健康状况及自然环境的变化等，都可能成为引起某种心境的原因，但对人的心境起决定作用的是人的理想、信念和世界观。

“比较烦”已经不是简单的心理特征，它很可能是生活型停滞的先兆症状。 “比较烦”是人们自视寻常而极易忽视的问题，特别是因为忙而无法享受生活的人们。然而这无论在心理上还是身体上，都给了精神疾病一个很大的隐藏

空间，一些精神疾病的危险在于它非常容易和身体疾病的相混淆。

抑郁是人们常见的情绪困扰，是一种感到无力应付外界压力而产生的消极情绪，常常伴有厌恶、痛苦、羞愧、自卑等情绪体验。“三十而立” 人在 30 岁以后，开始意识到自己的社会责任并逐渐形成自我价值的观念。一旦受到挫折或打击，往往不能正确对待，会产生忧虑不安，进而导致抑郁症的发生。

抑郁就像其它情绪反应一样，人人都曾体验过。对大多数人来说，抑郁只是偶尔出现，历时很短，时过境迁，很快就会消失。但对陷于停滞的人来说，则会经常地、迅速地陷入抑郁的状态而不能自拔。他们习惯用悲观、消极、绝望的观点看问题，不自觉地具有自卑心理。常常用一个忧郁的假设支配着自己的思想，认为自己处处不如别人，例如当看见别人取得某种成功，就会想“人家有本事，我咋能跟人家比”。如果自己遇到挫折，不去从根本上找原因，而是想“我的运气本来就不好”。如果自己无意中有了过失，别人并没有计较，或者早已忘掉了，自己也还会忧心忡忡，但心别人对自己有看法、有成见。他们过分注意别人脸色，以至更加束手无策，不敢行事，或者自暴自弃，不能有所进取。做事时常常灰心大于信心，对失败只认为“早知道结果会是这样”。对事物只抓住它的消极部分，并牢牢记住。把发生的一切不顺心的事，包括别人所干的事，都归诸自己，即使外出，正巧天气不好，也会自认倒霉。他们对生活缺乏信心，体验不到生活的快乐，干什么都没精打采，不愿与人交往，并伴有食欲不振、失眠等症状，看上去疲惫倦怠、表情冷漠、面色灰暗，仿佛陷入了痛苦的深渊而无力自拔。

角色的不同使我们体验到多彩的人生，但当生活从多重角色简化为单一角色，情感活动的领域就更加狭窄，因此极易出现生活型停滞。人们感到生活型停滞主要是感觉空间和时间的僵化。

一旦人们专注于一种角色并应用于生活，就会出现心理上的不平衡，既想寻找感情寄托，又想与人保持距离，结果根本无法了解与自己截然相反的人。这种情形常见于夫妻关系中。当工作与生活出现极端不平衡，而工作又被看得高于一切时，工作的成败将迅速影响夫妻关系。夫妻关系若己平淡无味，工作又不再令人充实，夫妻一方或双方很可能就会面临生活型停滞。

我们的生活是由两个截然不同的部分组成：含有感情的私人生活和不含感情的工作环境。虽然我们可能两者都参与，但若真正投入精力的只是其中之一，那么我们就会顾此失彼。“如何找到自己工作与家庭的平衡点”，现在也成为人们最关注的社会话题。

无可否认，传统的组织会促成工作与家庭之间的冲突。有些是由于个人为了成就事业，愿为工作而牺牲；有些则是由于工作上的需求与压力，无可避免地使家庭和工作的时间分配上发生冲突。这些工作上的需求包括出差、晚餐会议、早餐会报、周末外训，或甚至习惯性的长时间滞留在公司。那些压力则主要因为组织的眼光狭窄，将个人的目标完全排除在外：组织的目标就是一切，而不去衡量组织目标对个人或家庭造成的损失。

在我们所扮演的角色中，有种“爱厂(单位)如家”的积极分子，他们沉湎于实现某一特定目标，以致生活中别无其它选择。这些人最易陷入生活型停滞。因为他们的全部精力、体力和干劲全都投入于一个目标，除此之外，很少有事情能令他们真正欢心。他们需要组织给予的激励来满足他们的心理需求，来表现自我价值，因为他们除组织外，别无“安身之所”。 短期来看，这些人是组织的资产，但长期看来，组织将无法满足他们的需求。

3、如何突破事业型停滞

一项对北京、上海、广州、深圳四地经理人痛苦指数的调查显示，经理人在工作环境方面的痛苦主要集中在预定工作目标过高、 大约 32%经理人普遍感觉工作超负荷运作， 36%的经理人对于工作太忙而放弃培训计划感到非常痛苦。至于个人感情和家庭方面，经理人对于工作关系影响到关心子女教育和成长感到十分内疚，有 22%的经理人对此感到有点痛苦，47%的经理人则感觉十分痛苦，不知道该如何平衡两者之间的关系。为什么主管有效管理组织的方式，对于身为父母的角色毫无帮助？似乎该文作者也和我们大多数人一样，完全接受工作与家庭生活互相冲突是不可避免的事实，而人所处的工作环境和组织，对于改善工作与家庭的不均衡状态完全未扮演任何角色。

一位万科职员的妻子终于挺身而出，通过万科的网站质疑王石，

“自从我先生到万科工作以后，加班就成了家常便饭，他的工作压力很大，每天回家总是显得非常疲劳。据我所知，万科对外倡导的是另外的一种生活方式，难道万科的职员就不配享受生活吗？为什么作为管理很先进的万科企业却不能招聘足够多的员工来完成工作呢？”

虽然这位妻子的困惑颇具代表性，但在现实条件下，超负荷工作的问题不是通过增加员工就能解决的。这种超负荷并不是企业的单方面选择，也是经理人们“自找苦吃”的结果。实际上，工作与私生活之间的精力分配存在着不均的现象，而且很难取得平衡。通常我们在工作上倾注较大的精力，因为工作较有压力或较为重要。即使是当事者本人也并不希望突然出现另一个人分走自己一半的

工作。

在一种充满竞争的环境中，加班加点成为了一种具有安全感的“发泄”，通过这种方式来来证明自己的价值所在，化解对于竞争的恐惧感。 另外，为逃避自己不擅长的角色，而扮演擅长的角色，工作很容易成为我们生活的重心。我们在生活上花费的时间越多，倾注的精力越大。处理其它事物的精力也就越少，这样不可避免的结果是，我们开始逃避那些我们不喜欢或做不好的事情。

害怕风险的人喜欢过一种有保障而他自己又能掌握的生活，即使生活千篇一律也很少会使他们感到生活型停滞。视工作为生活全部的人最易陷入事业型停滞，一旦现阶段的工作不能给他们相当的满足，展望未来又前景渺茫，这样他们很快就会面临精神上的危机。

在我过去的采访和调查中发现，有许多成功人士，包括私营企业主，自由职业者以及许多知名的社会工作者和公众人物，还有那些已经爬到金字塔顶端的管理者，他们事业有成，生活优裕，不必为养家糊口拼命工作，更不需要谁来提拔升官，但他们一点也没有感到愉快轻松，反而经常感到紧张焦虑，甚至失眠。这样的人在现在的生活中越来越多，他们的感情生活相当贫乏，他们的全部身心都投入了工作，无暇顾及家庭。他们需要亲情，但又很久没有体味到温暖。他们需要倾诉心絮，却又说没有相知相契的知已。他们整天一无所思，一心埋首工作，每周平均工作 70 个小时以上，结果生活中除自己的事业之外一片苍白。他们的家庭生活很不圆满，人际关系也很沉寂，只有工作是他们唯一的曙光。他们是超级工作狂，一旦遭遇事业停滞，就会痛苦异常，对他们来说，事业的停滞等于整个生命的停滞。

杨先生今年 41 岁，毕业于国内名牌大学，他出身贫寒但现在身家过亿，他曾做过 8 年的销售业务，辛辛苦苦也没挣到多少钱。96 年他从朋友那里接管了中关村一家濒临倒闭的软件公司，白手起家，废寝忘食，兢兢业业地奋斗了 5 年。现在他旗下有 9 间分公司，并于前年成功上市。他现在看起来功成名就，拥有权力、地位和财富，回忆当年艰苦创业的日子十分得意。大约从去年开始，他觉得工作效率大不如前他仍然每天工作 14 个小时，但真正工作的时间不足 6 个小时，他对员工的工作也越来越感到不能如意，一年来以前跟他随多年的得力干将也因无法忍受他近乎苛刻的要求纷纷离开了公司。“我觉得自己有时候真像堂吉诃德，时时面对虚幻的胜利带来的风光，我一直都在致力经营自己的事业，现在的问题是大目标已经实现，但我总有一种不满，对一切都感到不满意。接下来作什么？说实话，连我自己都不清楚。”

IT 行业的千变万化都不能让他感到新鲜有趣，他已达到了颠峰状态，成了顶尖人物。他应该知足长乐，或尝试去开拓新的领域。“任何事情都有机会成本，如果把时间、精力和金钱都花费在弥补缺陷上，不仅达不到完美，就连单项冠军也丢掉了”（马库斯·白金汉）。

高德风 31 岁获得博士学位后在一家大企业一干就是 11 年，他已如愿意偿地晋升到了总经理的位子，回忆 20 年的职业生涯很不满意，不只是因为成功

和他想象的情形大相径庭，更糟糕的是他对现在的工作感到厌恶，没完没了的应酬，工作只是流于形式的打打官腔。“目前的情况令我无比惆怅，我现在才意识到过去的 10 年虽然每天都让人惴惴不安，因为我那时根本无法确信自己的理想能否真的实现，每一个问题的解决都令我感到心满意足，同时新问题的出现也让人兴奋莫名，我现在被埋没在文山会海中，一点成就感也没有。”

成功人士之所以也会感到事业停滞而痛苦不堪主要是不良的性络组合造成的。例如：敏感、多疑、固执、自卑、内向、急躁、完美主义、以自我为中心、过分关注别人对自己的评价等。

事业型停滞者最大的特征就是他们把自己同平凡的人分得很清，“我与众不同，所以我只做我想做的。如果我要做，就做 NO：ONE。” 他不想做一个平凡的画家，而是想做一个伟大的画家；他不只想做一个很有能力的商人，而是想做一个最有能力的商人。

成功的光辉对于他们来说太重要了，这使得他们无法面对生活中的细节和繁乱的琐事。于是在追求成功的路上，他们尽可能避开所有可能意味着平凡的事情。不成功就没有追求的意义。他们总是希望在没有成为优秀人才前，就已经是一个优秀的人才。应付日常琐事给他们带来的不仅是不快，而且还有不公平，他们会觉得有损人格，令人愤怒。

大多数情况下，陷于事业停滞的人忍受着巨大而又沉重的感情重压。所以他们常常情绪不稳，有很强的戒备心，缺乏耐心，恐惧不安。或者经常觉得要大难临头，“战战兢兢，如履薄冰(张瑞敏，海尔集团董事长)”。

他们的能力很好，人也很精明，没有必要得别人的帮助，也没有必要去责怪这个世界给他们带来的苦难，对家人和朋友来说，他们的行为总是一个不解的谜。事实上，他们在工作上比别人努力。正因为他们每次都要付出双倍的努力，所以总是不停地工作着。工作，思考，设计，计划，发明，另外还得避开一个又一个袭来的危机，但他们又手段翻新，用极力的承诺，以求得跳出自己目前的困境。

要想走出痛苦，重要的是应该从调整自己的性格入手，学会将注意力指向外界，不要对自己的内心感受太过敏感。增强自信心，不以别人的评价为行动标准。有些人特别在意别人怎么看待自己，结果行动畏首畏尾，把自己搞得很紧张，总好象为别人活着似的。

“不追求各项工作的完美，而是创造自己明天的优势(波特)”。这并非要你做个工作狂，将身、心、情感的精力通通消耗殆尽；而是要你少把焦点放在别人做了什么，而注意自己的能力是否已经发挥到极点。向自己过去的表现挑战，勉励超越过去的自己。只要你继续这样做，你的工作表现会慢慢增进，小进步累积成大成就，压力就会减少。工作上的小进步有助于让你往上爬到顶！

知足常乐。

如果你对自己要求过高，总不知足，当然很难感到愉快。必要的自我满足是进一步的基础。

祛除成见。

有位学者向南隐问禅，南隐以茶相待。他将茶水倒入杯中，茶满了，但他还是继续倒。学者说：“师傅，茶已满出来了，不要再倒了。”南隐说：“您就像这茶杯一样，里面装满了您自己的看法和观点。您若是不首先把您自己的杯于倒空，叫我如何对您说禅。”

可见，只有心虚才能容道您如果心中有自己的成见，认为人们不可能征服烦恼，那么，就听不见别人的箴言了。

4、如何突破生活型停滞

不论我们的工作多么成功，它的重要性与我们倾注的精力都应在人生的不同阶段作些调整。因为随着年龄的增长，原来视为重要的东西已不再重要了，成功的机会也逐渐地减少，所以我们应该建立新的成功观念。如果我们沉迷于事业第一而不调整价值观，最后终将失意地僵死在过去的时光里，就此停滞。

人生并非永无止息的高潮迭起，虽然我们可以达到高峰，可一旦目的达到，就难以
为继。而成功后的安全感将原有的兴奋与刺激化为了满足现状的安逸。正如结构型停滞需要个人对自己的能力有所认同，生活型停滞则需要我们对自己的人生机会有所抉择。

由于我们通常以角色来衡量自己，因而认为换个角色就可以摆脱停滞。但换个角色并非唯一的选择，我们不是角色的组合。当我们处于停滞时，必须视之为价值转换期，认为这是终点也是新的起点，它能把我们带向人生的新阶段。处于停滞，就象登山者处在半山腰时，面临两条不同的路径，一条通往山顶但无

法走通，一条通向另一地方。根据这一观念，停滞正是我们深思、反省、变化的机会，是人生的休耕期。它让我们趁机自我检讨，使我们有机会以想象不到的方式再成长。

持续的改变促使我们的心理成长起来，只有不断地面对问题与冲突，才能使我们日益成熟。不盲目地把自己同别人做比较，重要的是自己的感觉。常以积极健康的心态鼓励自己，从中体验到更多的成功和快乐。

所有人都需要过一种有意义、有目的的生活，当人们知道了目的所在，人生就有了方向和意义，对这些人来说，人生就是过去、现在和未来，没有空白，也没有停滞。

突破停滞的关键是要对自己的未来负责。责任感需要灵活和适应性的策略来辅佐。这些策略包括：

1.让目标合理起来。

有位因车祸而致残的年轻人问心理学家：“你认为我还有前途吗？”心理学家回答道：“如果你想当个跳高运动员的话，那是没有前途了；如果你想做个有作为的人话，那就还大有前途。”就这位不幸的年轻人而言，他合理的生活目标，已经在意外中突然改变了。如果他以当运动员为生活目标的话，那他一定会非常的忧虑，因为他再也不能像正常人那样的运动了。所以对这样的人而言，重新建立合理的生活目标，找一个适合自己而又喜欢的工作，会增加对自身能力的信心，会因看到希望和前途而重新振作起来。

2.把事物看成是非黑即白。

遇到不愉快的事，要从好处和积极方面着想，以微笑面对痛苦，以乐观战胜困难。

3.不要拘泥于自我这个小天地里，应该置身于集体之中。

多与人沟通，多交朋友，尤其多和精力充沛、充满活力的人相处。这些洋溢着生命活力的人会使你更多地感受到事物的光明和美好。研究人的性格、行为特点及类型，创造良好的人际关系。

4.尽可能地使生活有规律。

按时起床、按时就寝、按时学习、按时锻炼等，有规律的活动会简化你的生活，使你有更多的精力去做别的事情。而多完成一件事，就会使人多一份成就感和价值感。

5.要善于向知心朋友、家人诉说自己不愉快的事。

当处于极其悲哀的痛苦中，要学会倾诉。另外，多参加文体活动、写日记、写不寄出的信等等，都可以帮助消除心理紧张。避免讨价还价，用极力的承诺，以求得跳出自己目前的困境

6.通过分析公司目标、特点和战略来提高自己在公司的价值。然后推算如何才能为公司做出具体的贡献。

7. 一旦你对现在的工作驾轻就熟，就要申请新的任务或承担新的挑战。不断为自己设定新的目标。

8.不要等着别人对你的工作的评价。

每隔三个月和你的主管会谈，直接听取他对你如何改进工作的建议。接受意见时心胸要开阔，要把它作为学习的机会。你在为自己争取时间。主动寻求反馈显示你虚心好学的态度。

9.将你的成绩和进步记录在案，总结时就能对自己一目了然。

通过在单位的积极表现，增加你的知名度，使你成为核心成员。多帮助他人，使你更受大家欢迎。

10.学习新知识，与现在的科技保持同步。

网络时代的今天，需要我们用互联网知识来武装自己。

11.2 到 5 年变换一个工作。

有时横向的变动比晋升对你的事业更有利。拥有创业者的决心，选择挑战最大的岗位。

12.对自己面临的挑战充满自信。

重新自我定位，考虑更远大的前景。如果你现在的定位不够成功，不妨观察一下你身边的其它机会。寻找自我 ，因为“自我”并非隐藏在你的内心深处，而是在你无法想象的高处，至少是在比你平日所认识的“自我”更高的层次里。

能够成为你自己本身的导师与典范的，惟有发自你的天性。惟有自己，才有资格成为自己的导师和内心的解放者。

第四部分 行动的心理障碍

1、别给自己帖上“标签”

我们的社会生活准则总是强调群体对个人的评价，独立特行不仅不合常规，而且是我们社会传统文化的大敌。俗话说“唾沫星子淹死人”“众口铄金”，这些足以让每个企图改变自己的人必须在意别人如何看待，我们需要来自上级的、同事的、家人的、朋友的赞许。

寻求赞许是我们一切的行为准则。你如果在这种社会环境中长大，便或多或少会带有这种我特性。“不要过于相信自己”，应该将他人的意见看得比自己的意见更为重要，这

便是需要赞许心理的实质所在，也是我们整个文化传统的基本内容。这样，如果你得不到他人的赞许，就完全有理由感到内疚、情绪低落，甚至觉得自己毫无价值，因为别人比你更为重要。

需要赞许的心理是基于这样一个看法之上的：“别人对你的看法比你对自己的看法更为重要，如果你不能使朋友、家人、同事、上司满意，就理应沮丧。”别人看法可以成为一种强大的支配力量。你的价值完全取决于别人的看法，一旦得不到赞许，你便一无所有，连你自己就会觉得自己一钱不值。因此，你越是需要得到恭惟，就越有可能受到别人的支配。相反，如果你采取步骤，努力培养自我意识并不为他们的意见所左右，那你就会摆脱他人的控制。

中国人一出生就必须按照别人给他定的标签生活，改变并不难，难的是摒弃过去所接受的“应该”、“必须”等框框。你在这方面的积极行动总要遭到某些人的非难，他们斥之为自私、冷漠或不体谅他人等等，其目的就是使你不能独立。这种恶性循环使你任人摆布，同样的道理，如果你希望得到大量赞许，最为有效的办法恰恰是不去渴望赞许、不去追求赞许，不要求每个人都赞许你。只要你相信自己，并且积极的自我形象为指南，你便可以得到许许多多的赞许。

克尔恺郭尔曾写道，“你用标签描述我，便是否定我。”人们已习惯利用自我描述词语来维持旧的自我，作为回避现实的借口。例如，每当你想回避停滞的事实或掩盖某一个性格缺陷时，你总可以用“我怎么怎么”作为你“这辈子都不会改变了。”的借口。你没有在循环周期主动打破循环，而是用一个自我描述词语开脱自己，从而巧妙地回避了为跳出陷阱而必须冒的风险。

自我描述词语本身并没有什么不好，但如果使用不当，它们便会给你造成损害。其实，以特定标签描述自己的行动阻碍着你的发展。使用标签描述自己，很容易成为不求进取的借口。当一个人自己给自己定标签后，就不再不努力挖掘自己的发展潜力，而是一味依照标签行事。

按照给定的标签行事的“好处”：

1)认为还是保持现状来得容易，其“好处”便是不求进取。

2)从别人那儿得到许多怜悯、注意甚至赞许，巧妙地取代了建立新的关系所涉及的各种风险。这样，得到怜悯和注意的“好处”便成为自我挫败；

3)总是许多替罪羊来为你的痛苦承担责任。你总可以责备其他的人或事，从而不必努力使自己从痛苦中解脱出来。

4)退回到童年时代，承用幼时养成的思维方法，拼命取悦于那些你尊为优者长者的“大人”。倒退总比冒险要稳妥得多。

5)不能主宰自己的生活，不能根据自己的选择去生活，其原因就是你认为自己不配享受你所渴望的幸福。

这些“好处”，便是你自我轻蔑支撑系统的主要组成部分，也是你之所以固守旧习的原因。不错，贬低自己总比提高自己来得容易和保险。但不应忘记，生命的唯一标志是生长发展，所以如果拒绝发展成为一个自爱的人，则无异于选择死亡。

自爱，就是根据你的意愿将自己做为一个有价值的人而予以接受；自爱与自负不同。自负不是自爱，而是企图靠自吹自擂来赢得他人的注意和赞许。它与自我轻蔑行为一样都是病态行为。自负行为的目的在于赢得他人赞许，采取这些做法的人是根据别人对他的看法来评价自己。如若不然 ，他便没有必要靠自吹自擂来说服别人。自爱则意味着你爱你自己，它并不要求别人爱你，因而也没有必要说服别人。只要接受自己便足够了。自爱与别人对你的看法如何毫不相干。

要想主宰自己，首先要有自我意识。你在做每一件事时，都要意识到自己在做什么。在思维方面，也是温故方能知新。当然，你已经习惯于自己原有的思维方法，总是认为你的各种情感是外界因素作用的结果。要知道，你是用了很长时间来掌握并运用新的思维方法，即对自己情感负责的思维方式。应该洞察自己的感情世界，因为那才是完成个人转变的主要方式。

当你感到停滞不前时，你会觉得失望，因为你的期望和现实相去太远。你应该就此改变生活上的旧习惯、旧观念和旧志向，因为它们不再是通往成功的途径。应该发掘出能够创造更大满足的新东西。成功是不断地学习和克服新问题。当雄心转变为不断地吸收新知，增加专业技能和迎接挑战，成功将是一项永远也不会终止的目标。当你有勇气去行动，制造你所需要的改变时，你将可以创造自己的前程。

你就是你的选择之总和，因此你的每一个标签都可以改为“我现在另有选择”。让我们再看看本章开头提出的两个问题：--你是谁？你对自己评价如何？其实，你可以选择一些美好的新词语---完全不同于别人或你自己所使用的标签的新词语来描述自己。那些令人讨厌的旧标签只能妨碍你去充分地、真正地生活。

2、你需要什么样的“安全感”

世事万物处在不确定的永恒的变化之中，而改变则是对应这种不确定性所做的最好的反应。有些人认为不能克服环境的局限性而不改变他们的生活方式，或惧怕接触不熟悉的事务，或为责任感所麻痹，或因缺乏自信而被动认命，不肯做应有的变革。因为他们发现照原样生活舒适宁静。他们偏好的生活是建立在重复而可预期的安全感之上的，这让他们觉得自己完全掌握了生活。这种生活不会让人进步，因为它的本质就是重复。

大多数人需要某种程度的安全感，但同时也需要一点风险，稳定与挑战是人生的基调，只是在人生的不同阶段，二者各自所占的比重有所不同。我们寻求稳定，以使我们充满勇气接受生活中的挑战。这样既能知道自己如何生存，又能感受到个人的成长。

安全感指外界的保障，如金钱、房产和汽车等物质财富，或者是工作或社会地位等生活保障。但是，世界上存在着另一种值得追求的安全感，这就是内心安全感。所谓内心安全感，就是相信自己能够处理任何事情的安全感。这是唯一的持久安全感，唯一的真正安全感。你应该相信你的内在力量，而将财产、工作或社会地位仅仅视为你生活中令人愉快、但可有可无的附属物。

假定此时此刻，当你正在阅读这本书时，突然有歹徒扑向你，把你全身衣服剥光，扔到非洲的的某个蛮荒之地。除你自己之外，你一无所有。你将面临新的语言、新的风俗习惯、新的气候，而你的全部所有仅仅是你自己。在这种情况下，你将生存下去，还是因愁而死？你会结交新朋友、先解决吃住呢，还是仅仅躺在那儿哀叹自己多么不幸？如果你需要是外部安全感，你将无法生存下去，因为你的所有个人财物已被人剥夺。然而，如果你具有内心安全感，并且毫不畏惧未知，那你就会活下来。这样，我们就可将安全感定义为：在没有任何外界安全条件下知道自己如何应付各种局面。看看那些无需外界安全感的人，他们并不事事都订好计划，却可事事走在前面，至少他们可以尝试新的经历并避开那种苟且偷安的生活陷井。

几乎所有的关于自我管理的教科书都在告诉人们作任何事情都要有计划性。可是尽管一些人干什么事都有条有理，但他们缺乏创造性，缺乏革新精神，缺乏个人激情。他的生活目的只不过是根据计划的一切安排得井井有条。计划意味着知道将要发生的事情；意味着没有激情、没有风险、没有异议；意味着没有

发展，而不发展则意味着死亡。肯定的已知因素排除兴奋感，因而也排除发展的可能。

一位演讲者决心向一群嗜酒者清楚地说明酒对人体的危害。在讲台上摆着两个相同的盛有透明液体的玻璃杯。演讲者声明一个杯子中盛有清水，另一个则装满了纯酒精。他将一只小虫子放入第一个杯子，在大家的注视下，小虫子游动着，然后爬到了玻璃杯的上沿。这时他又拿起这只小虫子，将它放入盛有酒精的杯子，大家眼看着小虫子慢慢死掉了。“好，”演讲者说，“这说明了什么呢？”从演讲厅的后排传出来一个十分清晰的声音，“我看出来了，人只要喝酒，就绝不会长虫子。”

产生偏见的原因是由于固守已知因素—你熟悉的人、观点和事物----借此回避未知的、因而可能让你产生烦恼的人、事物和观点。毕竟处理熟悉的事物比较保险也容易得多。偏见似乎对你很有帮助，可事实上，你的各种成见对你是有害的，它们使你不能探索求知。

惧怕未知的心理支撑体系：

1)一直过着墨守成规、虽然单调的但却安全舒适的生活。

2)既然你事事均有一个计划，那么遇事只要看看计划就行了，何必去动脑筋思考。

3)只要固守熟悉的事物，就不必担心受怕，尽管这对于的发展与成就会造成很大损失。墨守成规总比冒险探索来得容易。

4)未知是一种挑战，面挑战总会构成某种威胁。

5)认为这样做是“成熟的行为”，从而固守熟悉事物并以此自慰。

6)以成败为衡量标准，总可以把做成某件事看作自我价值的提高，并因此自鸣得意。

惧怕未知一个主要方面是害怕失败。惧怕失败是我们社会的一种强大恐惧心理。从孩童时期大人就向你灌输这种恐惧感，而这种恐惧往往将终生陪伴着你。如果你能随时根据兴致尝试你喜欢做的事情，别人可能会指责你不负责任或轻率鲁莽。但当你享受探索未知的极大乐趣时，别人的观点又有什么关系呢？你或许会惊奇地发现，世界上并不存在失败。所谓失败，只不过是别人对你应该如何做某件事的看法。所以，一旦你相信没有必要事事都按别人的意图去做，你也就不会失败了。

成功与失败仅仅是别人的看法而已。在这种情况下，关键是不要将暂时的停滞等同你作为一个人的都失败了。你只不过是在某一具体时刻中未能成功地进行某一具体尝试而已。然而，我们已学会将成功视为唯一可以接受的衡量标准。

我们往往避免进行可能会失败的活动。人们惧怕“停滞”，也惧怕由于“停滞”引起的别人对自己的不利评价。

孔夫子说过“知其不可为而为之”，如果你不否认儒教思想对我们文化传统的影响，就不要否认希望取得成功的原因来自社会中最具有自我毁灭性的两个词“尽力而为”、“尽善尽美”。关于尽善尽美这个词，温斯敦·丘吉尔曾讲过一句著名的话：完美的含义就是：瘫痪。

是的，事事追求完善、都要拼命做好，这会使你自己陷入瘫痪。也许你在生活中，可以确定一些自己真地想尽力做好的事情。但就大多数情况而言，尽力而为这 种心理本身便是阻碍你做事的障碍。不要让完美主义妨碍你采取行动，而仅仅 成为一个旁观者。你可以试着将“尽力而为”改成“去做”。

要改变一种习惯，首先必须对其有所意识。要改变自我消除停滞，首先要重新审视你的回避心理，然后对自己以往的行为严肃地提出质疑，最后积极地向新的方向发展。假设你现在走到一个三岔路口，一边是健全稳妥的道路，另一边是通向无人涉足的未知之路。你会选择哪一条道路？在生活的道路上，你不必非得知道自己在往哪儿走-----只要你在走，在向前走就足够了

3、你为什么沮丧

一、你可以选择快乐，也可以选择沮丧

人，一旦降临这个世界，便陷入动荡不安的境遇之中。悲哀、愤怒、忧虑、愧疚和烦恼可能会不间断地困扰着每个人，给人们的精神套上沉重的枷锁。面对现实的挑战，您能抵御消极情绪的袭击吗?您能征服烦恼吗?您能够主宰自己吗?回答是肯定的，问题的症结就在于您的认知评价系统。

人们往往错误地认为，生活的快乐与否，完全取决于外界刺激的大小。刺激大，烦恼大；刺激小，烦恼小。听起来似乎很有道理。其实这中间忽视了一个关键问题，就是您自己头脑的加工。例如，面对火车晚点这一不良刺激，有的人大发雷霆，急得团团转，焦躁上火；有的人到服务部买点东西吃，坦然等待；有的人坐在候车室给朋友写封信，充分利用时间。很明显，这三种不同的反应，

绝不是由外界刺激的大小决定的，而是由他们对同一刺激的不同态度决定的。火车晚点绝不会因为你大发雷霆而改变。可见，仅仅是环境并不能使我们快乐或不快乐，而是我们对外界环境刺激反应的选择。也就是说，事件本身没有压力----它们是否使我们感到紧张、有压力在于我们以什么样的思考方式和方法看待它们。

如果您选择悲伤的事，浑身会充满凄凉的感觉；如果您选择恐惧的事，您会感到毛骨悚然，浑身冒冷汗；如果您选择生病的事情来思考，自然会愁容满面：如果您选择令人喜说的事情来思考，定是眉飞色舞；如果您毫无信心，失败会接踵而来……总之，我们必须运用自己自由选择的权利。作为自己生活的“上帝”，你每天、每个小时都可作出自由的选择。停滞并不可怕，只要我们勇敢面对、努力调整，就能摆脱困境。相反，如果消极逃避、拒绝承认，只能使情况越变越糟。

二、这太不公平了

人们喜欢把自己同别人进行比较，当你感到某件事不太公平时，必然会把自己同另一个或另一群人进行比较。你可能会想:“既然他们能做，我也能做。”“他比我得到的多，他处处都比我强，我没有那样做，他为什么可以那样做？这就不公平。” 不难看出，你采取的就是着眼于他人的外界控制型思维方法，你是根据别人的行为确定自己的得失。支配你情感的，是别人，而不是你自己。如果你未能做别人所做的事情，并因此而烦恼，你就在让别人摆布你。

渴望公正的心理可能会体现在你与他人的关系中，妨碍你与他人的积极交往。“这太不公平!”----这是一种比较常见、但又十分消极的忌妒心理。忌妒其实是这样一种心理：“要求别人以某种特定方式给你以满足。由于别人没有这样做，所以你感到“不公平 ”。忌妒的根源在于缺乏自信心，因为这本身是一种着眼于他人的心理活动。忌妒心理表明，你由于别人的行为造成自己精神上的不快。忌妒是“心灵的黄疸病”。如果它妨碍你的生活，使你陷入某种惰性，就应该有意识地消除这种思想情绪。真正自爱的人是人会去忌妒别人的，也不会因为别人办事不公正就忿忿不平。

你永远不可能预料到自己的爱人会如何对待另一个人。当他们相互亲密或爱恋时，你如果认为这种决定同你有关，就必然会因为忌妒而陷入惰性。如果你的伴侣爱着另一个人，那么他(她)并没做任何“不公平”的事，这仅仅是他(她)所选择一种生活。如果你认为他这样做不公平，很可能要追究其原因。

在这方面，我的一位同事是个很好的例子。

也许应了“男人有钱就变坏”这句老话，任女士与丈夫过去牵手走过一段艰难岁月，夫妻俩非常恩爱，相濡以沫，现在她丈夫已是一家大公司的老总，这时她发现丈夫有了外遇，她感到羞愤不已。她非常想知道其中的原因，因而她总是在想：“我哪里不好？”我有什么过错？”“我配不上他吗？”“我是不是真的成了黄脸婆”---总之，是那些怀疑自己的问题。任女士对丈夫的不忠行为耿

耿于怀，认为这太不公平了。甚至想报复她的丈夫，自己也去与别人私通，以此保持一种相互对等。

不公道现象的存在是必然的，然而你可努力不使自己因此陷入惰性，并可以智慧进行积极斗争。首先争取从精神上不为这种现象所压垮，然后努力在现实中消除这些现象。

三、内在控制与外界控制

我曾听过一堂课，演讲者是艾丰(原《经济日报》社主编)。他的立论看似简单，却意义深远。他说我们每个人都会把得到的信息归拢为知识，然后把知识组织成个人对外在世界的观念，并以这种观念引导本身的行为。如果要了解一个人的行为，就得先了解他的观念。要改变行为，就得改变观念。

我们所接收的信息大部分都不会影响我们对现实的观念。换言之，外部信息不会传达出新的意义；或者就算在某些方面会改变人的概念，也不会改变内在基本观念的结构。只有改变人们共有的某种观念后，才会改变一种文化的整体行为，进而创造出新的文化现实。

那么，什么外界控制呢？简单地说，就是你认为外部信息应对你现在的情绪负责。对于停滞所带来的个人的情绪反映，关于“为什么沮丧”这一问题，外界控制型的人很快就会归结为：

“上司待我很不好”

“同事们不喜欢我”

“我最近倒霉得很”

“事情不太顺利”。

反之，如果有人问道“你为什么这么高兴？”，他们就会说：

“某领导对我很有好感”

“我时来运转了”

“最近工作上没人找我麻烦”。

这种人总是用其他的人或事解释自己的情感，所以其情绪的好坏完全受着外界的控制。

内在控制型的人更侧重于自己的内心世界，勇于为自己的情感承担责任，这种人在我们社会中确属少数。对于上述情绪问题，他们的回答强调自身的

因素 ：

“我还没有学会摆脱精神上的痛苦”；

“我自己犯了错误的念头”，

“我过于注重他人的意见”，

“我太担心别人会怎么看”，

同样，内在控制型的人在情绪高昂时，也会用“我”来解释：

“我努力保持精神愉快”

“我为自己创造了有利条件”。

据估计，我们的社会中至少有 75%的人将一切归咎于外界因素。如果你总抱怨，每一个人、每一件事都在与你作对。这其中包括父亲、丈夫(妻子)、儿女，自己的身体甚至天气也不例外。所有的规矩和传统几乎都是外界因素强加于你的，也就是说，它们不是由你、而是由其他的人或事决定的。如果你的生活充满着条条框框，而你又不能挣脱其束缚，那么你就是一个外界控制型的人。

突破停滞的第一步，就是勇于为自己的行为承担责任。

我们的社会倡导的就是循规蹈矩和不越雷池。这里的关键问题是，你自己要确定哪些规定是可取的，并且是维护社会秩序所必需的，而哪些规定在不妨碍自己或其他人的情况下是可以违反的。如果你能够按照自己的意愿、根据自己的标准生活，你就会得到极大收益。

“有些人极为贪图安逸，他们不愿思考、不愿判断问题，仅仅满足于安分守已地生活；另一些人则在内心制订有自己的法律。然而，明文法禁止他们去做每个正直的人都会做的事情，可以去做的却往往是他们不屑一顾的事情。尽管如此，每个人又都必须做出自己的决定。”（赫尔曼·海赛）

不要在生活中勉强扮演某种角色。按照自己的意愿行事，不要因为自己是男人、女人、中年人……就去做按常规应该做的事情。

不要再期待别人做出改变。别人为什么仅仅因为你有看法就要做出改变呢？应该承认每个人都有权做出自己的选择，即便是你所不满意的选择。。

“人们总是一遍又一遍地重复着一些陈词滥调，然而，一旦他们冲破传统的束缚，开始积极思考，便会创作出大量诗歌和故事，显示出极大的智慧、希望、美德和常识。”(爱默生)

坚持因循守旧，你可以永远保持现状；摈弃旧习，你便可以充分发挥自己的创造性，在生活中大有作为。面对停滞不要总是从传统习惯和规定中寻求答案，学会独立地做出决定。根据自己的意愿去谱写你的幸福之歌。

四、作个有幽默感的人

你对生活的态度可能严肃得近乎呆板。要知道，精神愉快的人最为明显的特点大概就是善意的幽默感。富有幽默感是消除愤怒的最佳方法。丘吉尔曾这样说过：

“我认为，除非你理解世上最令人发笑的趣事，否则你便不能解决最为棘手的难题。”

一个人对与我们的这个世界，无异于苍海之一粟，你的言行以及你是否动怒对世界来说无关宏旨。谁都知道，人不能同时既生气又大笑。怒与笑是相互排斥的，你可以选择生气，也可以选择笑。只是前者使你痛苦，后者使你愉快。冷静地观察生活在这个世界上的各种人----包括你自己，你的生活是否过于严肃，以致看不到这种生活的荒谬之处？

每当你的言行过于严肃时，提醒自己，你所享有的时间只是现在。尔后再决定选择愤怒还是幽默。请记住，幽默感会使你和其他人都得到生活中最为珍贵的礼物----笑。笑是精神生活的阳光。没有阳光，万物皆不会存在或生长。笑吧，为笑而笑，这就是笑的理由。其实，你并不需要为笑寻找理由。只要笑，这就足够了。笑吧，它使生活充满阳光。

永不停滞的人似乎是不存在的，但不再采取自我挫败行为则并不是虚构的概念，相反，这是完全可以实现的。你完全可以充分发挥自己的能动性，选择眼前的精神愉快。

4、你为什么会拖延时间

“或许问题会得到解决。”

“但愿问题不太大。”

“我希望情况会有所好转”

停滞者就喜欢这样讲话。诸如此类的“或许”、“希望”、“但愿”成为他们目前不愿做某件事的理由或不能采取行动改变自我的借口。然而“但愿”和“希望”无异于痴人说梦，无论怎样希望或但愿都将无济于事，只不过为自己提供不切实际的幻想或否认自己已限于停滞的事实而已。他们在逃避现实，怀疑自己，甚至欺骗自己。拖延时间的心理会使你在现时中更加懦弱和不断幻想，总希望情况会有所好转。

如果我暂时不采取行动，问题可能会自行消失，但是，停滞问题从不会自然消失，要不我们就不能称之为“停滞”，它们总是保持原状。即使事物有时会变化，一般也不会向好的方面发展。如果没有外界因素的推动，事物本身(环境、情况、事件以及人)是不会有所好转的。要使生活变得更加充实，必须做出积极努力。

一些典型拖延时间的行为：

1)目前的工作没有任何发展与提高的机会，而又不愿调换工作。

2)夫妻感情已完全破裂，却依然要勉强维持婚姻关系。同时幻想着情况会有好转。

3)一辈了住在同一个地方，不愿搬迁到其它地方去换换环境。

4)有心花一天或一个小时高高兴兴和孩子们一起玩玩，却因为工作太多或有要事缠身而一拖再拖。同样，不能在晚上抽时间与家人出去吃顿饭、看场戏或观看体育节目，总以“太忙”为理由拖延。有心做些家务活，如清扫房间、修理门窗、缝缝补补等等，但却迟迟不动手，好象你要是耐心等下去，这些活儿或许就不用做了似的。

5)当上司、朋友、家人、推销员或售货员有错误或误解时，避而不说不愿去澄清事实，与别人交往时遇到的各种问题，一拖一拖，尽管当面把问题讲清楚可能会改善相互的关系，只是消极等待事物的自然转变。

6)“我明天就开始做，”这个明天自然是遥遥无期的。

7)以“没有时间”为借口，这样你就可以名正言顺地不去做某件事。实际上，你若真心想做一件事，就总会挤出时间来的。

8)总是在盼望休假或旅行。

9)通过评论别人来掩饰自己的无所作为。

10)对生活感到厌倦。这只是一种拖延的方式，你以令人厌烦的事情为借口避免进行更为积极的活动。

拖延时间的“好处”：

1)通过拖延时间，你显然可以不做自己感到头疼的事情。有些事情是你想做又害怕去做的。维持这种自我欺骗心理可能会使你心安理得，因为你无须承认自己不是实干家。

2)只要能够一拖再拖，除非到了非改不可的时候，你可以永远保持现状，无须力求进取，也不必承担任何随之而来的风险。

3)你如果厌倦生活，就可以抱怨说是其他的人或事使你情绪消沉。这样，你可以摆脱任何责任，并且将一切归咎于令人厌倦的那些事情。

4)通过对别人评头论足，你可以自以为高人一等。你可以通过贬低别人的行动来抬高你的形象。这也是一种自我欺骗行为。

5)期待事情出现转机，同时认为客观环境造成了你的精神不愉快---各种事情似乎都在与你作对。这样，即使无所事事也是理所当然的。

6)不做任何没有把握的事情，就可以避免失败，从而也无须证实你对自己所抱的怀疑。

7)盼望奇迹出现。如买彩票中了头奖。

8)由于不能从事自己所喜爱的事情，如工作或当官，你既可以赢得别人的同情，也可以怜悯自己。

9)一再拖延时间，最后又在极短的时间内赶完工作，这样可以让你看起来“很忙”。那么，即使工作做得很差，甚至很不象样，你也可以辩解说：“我简直忙不过来”。

10)在你拖延某件事时，别人或许会帮你做这件事。这样，拖延又成了你摆布别人的一种手段。

曾有一位新闻记者拖延时间称作为“追赶昨天的艺术”，我想在后面再加上半句----“和逃避今天的法宝”。这种巧妙的思维过程大致如下：“我知道自己必须做这件事，可我真担心自己做不好”。你的这种想法没有任何意义。只不过表明是个缺乏毅力的人，最后将一事无成。

前面说过停滞者的一个重要特征就是延长工作时间，让自己看起来很忙，停滞者总是在讲自己制订了多少计划，要做多少工作。任何听他讲话的人只要想象一下他所描述的紧张生活节奏，都会惊得目瞪口呆。然而，稍微再了解一下就不难发现，他们实际上并没有做多少工作。他总是思索着各种各样的计划，但却从未着手做任何一件具体的事情。俗话说“说的好不如做的好”，语言未心能表明你是个什么样的人。相比之下，行为倒更能切实地反映出你的本质。只有你现时的行为才能表明你是个什么样的人。

拖延时间的结果就是对工作和生活感到厌倦，如果你厌倦生活，正说明你未能积极有效地利用自己现在的时光。生活本身不会是无聊的，厌倦是你自己选择的一种情绪，拖延时间意味着虚度光阴、无所事事。无所事事自然会使人感到厌倦无聊。你应该从清除这一自我挫败情绪。实际上你完全可以多干些事。不过有些人自己总要觉得无聊、厌倦。他们总是抱怨客观环境令人厌倦。例如:“工作实在太单调、单位管理太死板了”或者“这个人只讲空话，不干实事”。勃特勒曾经说过:“愿使自己感到厌倦的人比令人厌倦的人更为令人厌倦。”如果利用现时做些自己愿做的事情，或者充分发挥自己大脑的思维能力，你就永远不会厌倦生活。这依然要由你自己做出选择。

第五部分 中年期心理危机与调适

1、变革关键的中年期

人生有两出悲剧。一是万念俱灰；另一是踌躇满志。

---------萧伯纳

“年轻不是一段特定的时间。那是一种心理状态、一种意志力的结果、一种想象力的特质、一种胜过胆怯的勇气，宁可冒险而不爱安适。一个人不会因为活了某些岁数而变老

，他只有在放弃理想时才会老去。岁月可能会在一个人的皮肤上留下皱纹，但放弃理想则会折损他的灵魂。先入为主的观念、恐惧、疑惑和绝望都是死亡的征兆。只要你敞开心怀接受一切的美丽、良善和高贵，容纳来自其它人、大自然和上帝所传达的信息，你就还年轻。要是有一天你变得苦恼、悲观并被绝望所折磨，愿上帝怜悯你苍老的灵魂。”

- ---------麦克阿瑟将军(1980-1964)

在人的一生发展过程中，中年期是指 35 岁至 50 岁这个年龄阶段。“三十而立、四十而不惑、五十知天命。”一般人都视中年人为强者，认为中年人事业有成，家庭稳固、责任重大，是成熟的阶段，理应能处理所有工作与生活中的

问题。所以中年人的心理危机常常被忽视。

如果我们将中年以前的人生及以后的人生分成两个阶段，就可以清楚地看到，以前的人生是个不断增长的过程：升学、知识积累、就业、事业有成、成家、娶妻生子……但是，中年以后，人生却好象进入了一个不断失去的过程：健康退化、子女离家、事业发展缓慢、婚姻危机等。若遇上外界的变数，如下岗失业，经济危机，就更加重中年人的失落与挫败感。

人们在生命中的任何阶段都可能感受到停滞，而且可能经历不只一次。但对大多数人来说，感觉到停滞的出现通常是当他们到了或认为到了中年的时候。大多人数到中年后，都会敏锐地感觉到自己不再年轻，甚至行将就木。当结构型停滞变成一个无法逃避的事实，认为自己不再是个胜者时，更加剧了原本的自我疑惑程度。从心理学上看，中年象个分水岭，将生命分隔成两个部分。中年的到来，意味着青春和预备阶段已经结束，除非你建立新的事业、新的家庭关系、新的生活方式，除非你慎重地追寻一个新的开始，否则所有现在体验的生活就是未来的样板。

一、中年之“危”

人类个体生命的发展过程，整体来说，是依循一个既定的次序及连续性的历程。每个成长阶段，因其生理的成熟度、认知思考的能力以及社会环境的变动，而有特定的发展目标以及可能遭遇的困难、危机。

心理学家 Erikson 曾就人生发展的过程提出“发展任务与心理危机”的理论。他将人生分为八个年龄发展阶段，每个阶段有其心理的发展目标和相对的心理危机。依照 Erikson 的理论，个体早期生活各阶段所发展的信任、自主、自动自发、进取和自我认同等特性是亲密关系得以发展的基础。相反地，早期发展阶段中未能解决的心理危机和冲突，将会在中年期再度呈现，影响个体与他人相处的关系。例如一个对自己肯定、接受自我的人，会比一个自我认同模糊、缺乏自信的人更容易信任和接受别人，因为他懂得“将心比心”。相对于此，一个缺乏自信心、安全感，或者自卑感重的人，无法在依赖他人和独立自主上取得平衡点。对外在环境也会有较多的猜疑，与他人交往无法维持一个恒久而深层的关系，容易形成一种孤独和疏离的感觉。

25—35 岁的人无论在生理或智能等各方面的发展及成熟度，多半可达到巅峰的状态。这也是成人建立与他人亲密关系的开始。亲密关系的范围包含爱情、婚姻、家庭、亲子和友谊等情感，且着重在和他人分享心灵上的自我。他们开始过着“有伴”的生活，同时藉由亲密关系建立的过程，提高性别角色扮演的机会，以及形成稳定的两性关系，建立一个新的家庭。而此一家庭正是供给个体间更进一步统整人格特质及生活形态的场所。以夫妻相处来说，长久以来的家庭生活，容易形成相互依赖的情形，如果有一方独立性不够、信任感不足，很容易造成另一方面过重的负担或是需求不满足。

这一阶段可说是一个人追求成就、事业表现、社经地位的巅峰阶段。经

过了不算短的经验阅历，成年人对于自己的生涯目标有更明确的发展方向，因此在工作及社会关系上有一定的稳定性，在社区或团体上也能形成与他人的友谊。成熟稳定的关系网可以维持甚至拓展个体在工作上的表现，以获得更大群体对于自己的肯定。同时也透过与同事、朋友们建立的支持网络，促进个人的价值感、自尊和创造能力的展现，并在社会上拥有自己的一席之地。

35---50 岁这是个由青年迈入老年的过度期，每个人在此阶段中的适应结果有很大的个别差异。因为此期个体在身体机能和外表上有明显的衰退、老化等改变，随之而来在生理、心理和社会等层面的调适上需面临新的考验和冲击。“中年危机”代表一个在这阶段里重新回顾并评估到目前为止，在生命的旅程中完成了什么？婚姻、情感、事业、成就是否能如自己所愿？

中年人常遇到的状况是“上有老，下有小”，对于父母长辈负有照顾、关怀的责任，对子女则需提供支持和引导，在其间扮演建立有效沟通和协调者的角色。而随着父母、子女年龄的增长，中年人开始体验到家庭的“空巢期”，过去与子女亲密的关系，可能随子女的离家、独立，反而使自己出现失落、沮丧的感觉。但另一方面，这也可以说是中年夫妻卸下养育的责任，增加彼此相处机会和关系的亲密程度的时机。当然在事业成就、权力等方面发展几乎达到个人生命阶段的最高点，进而能拥有较高的社会经济地位。人生阶段至此已过了一半，个体开始感觉自己像是站在两面镜子的前面一般，一个是在孩子身上看到过去的自己，一个是在父母面前看到未来的自己。

在完成一些生命的目的，包括家庭、事业和社会的发展后，尚能对下一代付出更多的关怀，并且从对自我的关注扩展出去，转而关心别人、关心社区，继续感觉自己是个有生产力、贡献力的人，则能创造个人持续的生产潜能。相反地，假如过去未完成的理想令个体感到遗憾，而产生“逝者如斯夫”的感觉，而未来将面临的衰败、死亡也令个体感到害怕和消沉，那么其生命的发展极容易呈现停滞不前或自我沉溺的情形。

中年危机的产生是因为你对“下一步我该做什么”这个问题，还没有得出答案。中年危机是个体价值评估与转换时期出现的极端现象，它很可能变成“中业危机”，一种对结构型停滞和生活型停滞的痛苦反应。如果婚姻无法带来亲密的感觉，人们就会向外寻求。一切新的关系似乎代表着新的开始，不管它是精神的还是肉欲的，或是纯粹为了新鲜感。离婚、外遇和再婚的可能性都会升高，这似乎也是终止生活型停滞的方法。

二、中年之“机”

置身在变化剧烈的今日社会中，过去所谓的安全、安心、安享、安逸等固定生活状态，已不可能拥有永远持续下去的保证。目前影响社会改变的因素太多，过去所谓的“应该”早已被时代推翻，而形成今日瞬息万变的社会型态。因此，现今可说是难以期待不后悔的时代。于是存有“后悔是无法避免的”生活哲学，反而更能脚踏实地、符合现实人生的生活。同时，也容易在日常生活中撷取各种新的体验，而藉此对人生更有所领悟。也藉此体会身为一个“人”的成长。

需要说明的是，这里所谓的后悔并不是刻意去制造后悔的事，也不是鼓励后悔的发生，而是勇敢地面对已经存在的事实。

中年时期的目标不是要改变生活，而是改变体验生活的方式。基本上，人际关系不宜被视作是一种一成不变的固定模式，但也不必为此而沮丧。原则上，不防为自己安排较多处理人际关系的机会，且对象并不固定于某一群人，藉此培养、训练自己的处世能力。此外，特别值得一提的是，对于人际往来上的第一次接触，仍然要保持年轻人的尝试精神，亦即付出关心并接受挑战。那么，即使会遭遇后悔的事，这种经验即成为往后面对同样问题时的参考。

至于那些对人际关系心存畏怯的人，也许是由于害怕后悔，于是在面对这方面的问题时，往往表现退避三舍的态度，而避免接受面对的挑战。这种类型的人通常地说:“最好避免以后不必要的麻烦。”而让自己永远置身旁观者的立场。固然这种类型的人不会发生任何后悔的事，然而同样的，也不会获得任何有建设性的事。换言之，他们无法脱离现有的生活窠臼，连移动一步也不想办到。他们日复一日地专心于维持现状，墨守成规地过日子，未来总有一天将自己陷于停滞不前、无所进展的角落。

如果你是一个心境灰暗的人，请仔细地分析、评估你的生活，尽可能地找出其中的积极因素，哪怕是非常微小的成功，也要由衷地庆祝一下，以培养你的乐观和自信。即使你有时失败了，也要想到毕竟离成功更近了，因为你曾经多次获得过成功。品味成功，将使你产生积极、乐观的心境。

更重要的是，你应不断地学习并充实自己，这样的生活中的种种不如意也就不致使你消沉和失望。

四十不惑，五十知天命。中年是个充满附加价值的年龄。中年时期虽然时间、机会和动力相对减少，但它却是生命中拥有最多自由的时期，因为你已经履行了许多社会义务，获得了应有的地位。当应尽的义务与责任都已完成，真正的自由就到来了。

凡事三思而后行，以避免发生后悔的事，是一种正确的处世之道。然而，这种态度有时会显得过于消极。相反地，中年是重新振奋的适当时期，对未来的乐观应该远超出对它的恐惧，当所有必须做的事情都已完成，你将拥有更多的力量来掌握变革中的种种机会。

2、中年期心理危机的调适

中年期的心理危机是人人都将会遇到的现象，现代社会尤其难免。如何面对中年危机，转“危”为“机”，如何调适中年期的心理，变“危机”为“生机”，使后半段人生更丰富更有意义？我认为中年人必须了解自己将面对哪些变化，这些变化将引发什么心理感受以及应对危机的态度与方法。当人们(特别是中年人)试图摆脱停滞期时，他们必会经历一段剧烈的心理调适期。

当人到中年时，随停滞而来的，往往是一段自我价值重新评估的过渡时期。中年期是个人自我评价的新的重要阶段。许多中年人内心深处常常向自己“我仍有机会吗？”“我还可以吗？”著名心理学家莱格(G.G.Jung)说，中年之前，生活取向为适应和顺应外部世界，为生计而奔波，不知道自己所走的路是否真喜欢；中年之后，人的生活取向为适应和顺从内在世界，人就要寻找真正的自己，也就是将其注意力由外部世界转移到内心世界，重新认识自己，肯定自己。

许多人年届中年，会突然发现自己已走过人生半程，回顾过去，常常会问自己，“我有没有浪费时间？有没有遗憾？有没有想做还没做的事？”；思考未来，常常会想“我还有哪些需要赶紧做的？还有没有能力重新开始一番事业？”；看看现在，事业发展原地踏步，青年后生逐渐赶上甚至超过自己，心里不是滋味，自我价值开始动摇。如果生活中再有不如意之处，更会加重自我怀疑和失落感，陷入郁闷之中。这时，有不少人不自觉寻求新的突破，以肯定自己的价值，寻求新的人生意义。如中年人跳槽、转行、婚变等。

中年阶段是婚姻最容易亮起红灯的时刻。不少中年夫妇在以往的日子里为了建立事业、照顾子女，每天忙于应付生活，对夫妻关系及感情关注不足，栽培不够，沟通不良，待子女逐渐独立，夫妻间反而有种陌生的感觉。少数夫妇双方不满，但为了子女勉强接受，等子女长大，维系婚姻关系的纽带不再起作用，只能以离异告终。也有一些家庭，中年夫妇由于面临性生理与性心理的改变，未能及时调适，性生活不协调，婚姻不满足感增加，而踏入婚外情的陷井。

这些挑战是人到中年必经的阶段与考验，人人都不例外。如果能顺利度过，人生就会进入新的里程；如果不能顺利度过，则人生就会受阻，产生混乱感、无能感、空虑感、失落感，妨碍个人的发展，影响个人的健康。

英国心理学家 EliotJacques 曾写过一篇题为”中年危机与早逝”的文章，分析了 310 位艺术家的生平，发现一部分艺术家 40 多岁前创作力强，40 岁后江郎才尽。而另一部分艺术家到 40 岁之后才一鸣惊人，展现其艺术才华。

这种现象告诉我们，人到中年并不等于发展停滞，难以创新、生活重复。人到中年可能是人生又一新起点。关键在于怎样面对中年危机，如何去调适、应对，从而走出停滞，开创生机。

我的建议：

1.静心期变。

了解和认识你将面对哪些变化，这些变化将会引起什么心理反应，对人生产生什么影响，以便心中有数，早作准备。

2.改变承诺。

当你受制于一些旧承诺，而这些承诺又无法让你感到满足时，因为对现状不满，你才会去冒险，去发掘自我。

3.成为心理丰富的人。

心理丰富的人不会在生活上停滞不前，因为他们对自己的作为和愿望不设限制。不断成为心理丰富的人追求圆满生活的基础。因此，每个人都相当渴望能培养出丰富的心理。虽然变成心理丰富的人有各种解释，从性别的角度来说，就是当我们遵循传统扮演着男性或女性角色时，我们只取得了应得承诺、反应、经验和理解力的一半，而丢掉了另一半。要变得更丰富、更宽大，必须把另一半找回来。

4.重新定义成功。

成功是永远追求不完的目标。每一次我们进行选择的时候，每一种选择都给予我们一种机会并且抹煞其它机会。对于所的的存在机会，我们只能获得少部分的经验。每次做的抉择，每次扮演的角色，都让我们有所收获也有所失落。所以我们真正需要追求的目标，就是去做我们从未做过的事情和成为跟以前不同的人。

5.扩大体验范围就能增进体验能力。

生活型停滞是因为限制自己的生活体验造成的，因此摆脱停滞的最佳途径就是扩大感受和参与的范围。

6.学会处理工作的压力，培养健康的生活方式。

人到中年事业初定，但一般所负责任也大，常常超时工作，透支体力。如果目标明确，沟通良好，劳逸结合，可以缓解压力。

7.接受生理的变化，改善婚姻关系。

珍惜夫妻间的体谅与生理构造，满足彼此的需要，增进婚姻满足感。

8.关注自身健康。

增加体育运动，有意识调整身心，业余的时间去培养和发展自己新的兴趣，做自己喜欢做的事。

改变导致新的承诺、新的价值和新的目标。因此，心理上的改变能产生新的行为。不过，反之行为可以蕴育出心理的改变。行为和态度是一体的两 面，往往相伴相生。当你的生活变得更加丰富时，自然就有更多的承诺、更多的目标和更多待完成的体验。当你的心理变得丰富时，你也就扩大了参与的空间，并可以从中获得更大的满足。

第六部分 如何管理停滞的员工

1、如何管理停滞的员工

大学毕业工作七八年，顺利的话，应该能够坐到部门经理一类的位置。再在部门经理的位置呆上五六年，如果没有升迁，看不到四十岁以后的发展，人生的坐标点不再上升跳动，就会产生困惑，面临选择。以前还在企业时我的一位主管曾告诉我：“能混则混，平步青云，苦干实干，辙职查办!” 而如今，许多裁员潮的幸存者们刚刚喘了口气，又不得不面对日复一日的职场修炼，被迫加入既不掉队又无法上升一步的“阿混”一族。

再有趣的事情，时间长了也会心生厌倦。老师年复一年地教同一年级的孩子，医生日复一日地替病人治病，会计师一天到晚地处理帐册，长久了都令人厌倦。满足型停滞是由长期从事已经很娴熟的工作所导致的，因此每个人都有可能遭遇。你对工作了解越深，就越可能陷入满足型停滞。

长时间的做同一种工作，除了觉得一再重复的无聊之外，你还经常埋怨，因为你发现别人对你的态度，他们认为你的工作谁都能做。公司对你逐渐冷淡，再也不会费心栽培你，因为个人的存在与否对公司并不重要。公司里的大部分职员都很尽职可靠，他们既不出类拔萃，也不惹事生非。但当员工只能守成而缺乏创新的冲动时，很容易被人忽视。被人忽视使人觉得无足轻重，进而觉得自己己不存在。从心理学上来讲，这种感觉可以说是最痛苦的体验。

组织中的人大致可分三类：显赫人物、平凡之辈和多余的人。显赫人物正受重用，很有晋升潜力，可望接受公司的领导权。他们的晋升和调迁、培训等都受到别人的关注。占大多数，平凡之辈普普通通，克尽其职，他们也很少出错，不易晋升但仍能保持工作效率。至于那些多余的人，己不能胜任工作。新员工有培训计划，受重用的人有培训计划，多余的人也有整顿计划，唯有平凡之辈没人理睬。正因为他们默默无闻地完成公司的大部分工作仍在保持产出，所以组织不易

察觉他们的停滞问题。等到他们逐渐变成多余的人，问题就显露出来。

企业组织是占大多数的普通员工的集合，所有的经营、生产都少不了他们，忽略了他们，长久势必酿成恶果。虽然他们个人没有特别的价值，但是集合起来的价值却无法衡量。尤其是让他们长期从事同样的工作，他们就会觉得公司并不很需要他们、欣赏他们，甚至不尊重他们。有些人并不逃避风险，但很不幸同时遭遇到结构型停滞和满足型停滞，只因为他们困在同一种工作的时间太长了。

应该清楚一点，停滞与你的工作量没有关系。不论工作繁重还是清闲，只要没有新事物可以处理，觉得每天的职责和问题都只是机械性重复，你就会陷入满足型停滞。对我们大多数人来说，年复一年地做同样的工作或困在一个岗位上似乎不可避免会产生工作型停滞，但实际上它是可以抑止的。工作型停滞是既可以事先预防，也可以事后补救的。除非是因为个人胆怯或组织僵化，否则我们对迎接变革与挑战的能力不应自我设限。

工作再复杂三年内都可以熟悉。即使各人情况不同，我们也可以知道同一件工作从驾轻就熟变成枯燥乏味需要多长时间。有多年资历的上班族，对于那些熟悉到像例行公事般，一再重复的作业流程，已无法从中获得自我价值的肯定。

在所有的行业和组织中，都可以找到久陷停滞期的人。人到中年，晋升无望，平级调动也很少，呆在同一职位也已多年，年龄渐长使他们对任何变化都自然地产生抗拒感。研究表明，二十岁到三十出头的人期望改变，因为那是挑战也是机会。然而年近 40，许多人就变得不喜变化，不要新的训练和体验，只想维持现状。

事实上，年龄与绩效并无必然的联系。使人拒绝改变的不是年龄，而是失败感。许多人年近四十，不升不降，静止不动。他们感到成功渺茫，信心渐失。他们不希望看到变化，因为他们只有处理现状的能力。人们会对现实环境做适应性调整，停滞在同一职位太久，他们会觉得无法处理其它事务。

结构型停滞是客观事实的存在，如果你承认它是现实的，就意味着晋升和调资只在组织某个特定的时期存在。晋升无望者势必怨艾组织而士气低落，对那些步步高升者充满嫉妒和敌视而许以虚假的承诺来平衡自己的失意。因而，大量的管理人员一旦意识到将在目前的职位上打发今后的时光，他们就表现出一些共同的特点是厌烦本职工作，神情沮丧，失去动力，感到失望等等。停滞为企业带来不必要的痛苦，阻滞了企业前进的步伐，妨碍企业能力的发展。

即使公司的领导者不愿意承认公司已出现停滞现象，但这时有很多现象已经造成了员工士气低落的结果。 与以前相比，你的市场主管似乎与你疏远了，变得难以接近，谈话更加简短急促，对小的挫折似乎更不能容忍，对公司的业务也漠不关心。在公司的会议上，他的发言不再切中要害，有时甚至偏离主题。他过去对工作充满热情，是公司里的明星人物，而现在却日渐消沉。

这些都是晋升受到阻滞的人员的行为特征。即使对很有才华的管理人员也是

如此。我相信你一定能够察觉到的，整个公司缺乏生机，接待你的人看上去困倦而无精打采。同事中间没有忙乱的声音，也几乎没有笑声。你会感到所有的人都在消磨时光。

要是一位经理已感觉到晋升无望，他就不再积极主动地去完成任务，老板让他去做什么他就做什么，消极被动地应付工作。

心理学家指出：“员工如果在专业工作上陷于停滞，当他们认识到在公司里不会拥有更多的职权时，意识到自己一生中的雄心壮志将不能全部实现，个人心理上就会产生极大的挫折感。”

停滞让人感到孤立无援和绝望，开始认为自己的业绩不再受到赏识，也无法重新获得同事们的尊敬。一种徒劳的感觉会乘虚而入。觉得无论怎样努力工作，自己的才干也不会被承认。成为公司高层决策者的希望渺茫，因而也就不能为公司的发展做出创造性的贡献。

除孤立无援的感觉之外，还有很多其它症状。对曾经令他们兴奋的事情，再也提不起兴致来了。他们变得难以接近或难以交往。如果身处高级管理层，他们可能苦闷，多疑和沮丧。这类晋升停滞期的高级管理人员多为 35 岁到 45 岁的男子。女性经理通常不易有阻滞感，这是因为，她们的生活观、价值观和报偿观不象男性经理那样狭隘。她们的自尊和自我意识也不象男子那样强烈地依赖于事业。

长久以来，男人通常仅仅把能否获得升迁来判断自己是一个成功者或失败者。男性经理人已建立起一整套基于工作业绩的报偿观系统。该系统给他们的生活确定了独特的内涵。无论是在工作岗位还是工作岗位以外，这种内涵都会排斥亲近的人际关系。传统的男性经理极其争强好胜，这也阻碍他们向同事征询建议，妨碍其与公司以外同仁的交往。女性经理通常有更为广泛的友情网，从中她们能得到与工作岗位目标无关的满足感。

停滞者的心态

升职加薪是每一个在职场打拼的人所期望的，但是，当结构型停滞让他们美梦成空时，不同的人会表现出不同的心态和行为，

根据我们的采访和调查，陷入停滞的人，一般情况下会有以下几种心态：

1.事业惧高症。

他们聪明、干练，但总觉得自己不够好，一旦被提拔，反而毫无信心，觉得自己不被信任。他们常说“这些工作真无聊”，但内心真正感觉是“我可能做不好任何工作”。

2.相互倾轧。

这在官场司空见惯，因而显得非常正常。尤其在相互竞争者之间，内耗使他们无法关心升官之外的事情。“我不能你也甭想”是这类人员最常有的心态，他们经常会拿别人的成绩去报功，他们为了得到荣誉、地位和加薪，而不再是以工作为主的企业人员，而更像一位企业里的政治家。

3.自我表现

这些人总是很快表明立场，如果没有人注意他，他们会变本加厉，直到有人注意为止。通常，人们觉得他们喜欢“哗众取宠”。

4.和平至上

对任何要求，都笑脸迎纳。别人请他帮忙，他总是放下本职工作去支持，自己手头落下的工作只好另外加班。他们很少得到真正的赏识，在领导面前不敢坦陈自己的意见，而受到委屈后，只好到家中发泄。这种人不惜一切代价避免冲突，为了回避冲突，压抑感情。到最后，这种解决冲突的无能，蔓延到婚姻、亲子、手足关系。

5.非黑即白

他们眼中的世界非黑即白，他们相信一切事物都应该有标准答案。他们总是觉得自己在捍卫信念、坚持原则。企业对这种人的容忍度正在降低，因为很难有人跟他们相处。

6.杞人忧天

他们是典型的悲观主义者，杞人忧天。采取行动之前，他会想象一切负面的结果，感到焦虑不安。这种人担任主管，会因为害怕承担风险而遇事拖延，进退维谷。

7.不能胜任

勤于工作，也有技术和才华，但由于长时间困在某一种工作上，升职后所学的知识完全与新的工作对不上号。举例来说，当一个具有高超技术才能的人被提升为技术主管以后，除非他学过管理方面的技能或接受过这方面的培训，否则就不会升到更高的职位。对这种境遇，他们早就不满，但不敢大胆陈述，而只是拐弯抹角地讲一讲，信息得不到传达，或根本被上司忽视了。

8.迷茫无措

他们觉得自己失去了方向，“我走的路到底对不对？”他们这样怀疑。他们觉得有空虚感，自己的角色可有可无，跟不上趟，没有归属感。

9.得过且过

这种人的毛病不在于做不好工作，而在于不能充分发挥自己的潜能。在他们用心时，他们的工作是一流的，但他们认为不管自己如何努力也无法改变现状。他们的处事态度开始变的像伴娘一样，既不想喧宾夺主，也不想发挥主动性， 得过且过。

10.仇视上司

这种人在工作上很能干，表现也很好，他们有足够的自信，甚至说是自信过了头。他们看不起同事也怀疑上司的能力，出于嫉妒或别的原因他们总是以敌视的态度与人相处，故意刁难上司，与每个人都有点意见冲突。

11.满腹牢骚

一边埋头工作，一边对工作不满意；一边完成任务，一边愁眉苦脸。让人总觉得他们处于被动。爱发牢骚的人往往上司认为他们是在制造混乱、干扰工作，结果永远没有升级、加薪的机会。他们不能正确处理自己和他人的关系，缺乏自信心，从而使主观能动性受到挫伤。

以上种种不良的工作心态，会对组织的生产力造成极大的破坏，造成员工士气低落的恶果。虽然公司里有很多人都认识到这个问题，但自总裁以下没人愿意直接了当地处理这些陷入困境的员工的问题。他们曾为公司的发展作出过巨大的贡献，但是现在，他们的辉煌业绩已失去了应有的光彩。在最坏的情况下，他们会被看作是企业的包袱；在最好的情况下，他们也被认为不过是填补空缺充个数的“备用轮胎”罢了。

2、如何管理停滞的员工

决策层应做的事

一旦企业出现停滞问题，首先必须从决策阶层开始。因为他们决定着影响员

工行为的组织政策和基本观念。

管理心理学家常常建议：减少停滞经理的责任范围，让他们有机会在力所能及的工
作中聚集能量。 也可以适当增加他们的工作压力。重要的是要让受滞经理们知道，尽管他们处于不顺心和遭遇挫折的时期，公司仍然有待其去实现的目标。特别需要让他们知道如何通过工作上的努力来完成目标。

经验丰富的中层经理被看作企业里的“恐龙”，总是提出事情无法完成的理由。决策层通常亦相信这一看法，因而不愿意将中层经理当作值得信赖的、有见地的顾问。由于他们“明白”中层经理天生拒绝改变，因此只是装作在倾听。(甚至那些宣称中层经理应该被包括进战略性考虑的高层经理，也很少将这样的花言巧语化作行动。)反过来，中层经理，知道自己的意见不被听取，因而选择了“抱怨儿童”的角色。他们将创造改革的一切努力掩藏起来，因为他们知道，如果失败了他们将遭受惩罚。他们不愿引起高层经理的注意。

如果这些已晋升到顶点的经理们把头脑中的价值观，企业文化和技艺都传授给年轻职员，可以使年轻一代大受其益并迅速成长起来。这对公司，对个人都极有好处。希望组织能重视他们的贡献，公司的精神财富通常都寄托在他们身上。

当组织不再依照过去的形式给予人们报酬时，应该设计更新，更多样和更有价值的奖励。而当员工不再追求那些老式的奖励时，组织更应该给他们提供新的机会。陷于停滞的人必须得到尊重，这至关重要。当他们获得尊重时，他们就能开创新的前景，从中找到可以做出贡献的机会，并从现时生活中获得其它形式的满足。

停滞是个痛苦的话题，刚开始讨论总是充满压力，不过随之而来的常是一种解脱。但是如果拒绝讨论这个话题，只会让事实浑沌不清，使员工不知所措。管理者必须清楚这个事实，把事实真相呈现出来，并创造一种轻松的讨论气氛，帮助员工正视这个问题，建立对晋升机会较为实际的期望。

公司决策者们对停滞问题应该明确表示态度。忽略它只能使问题不断扩大，造成员工的挫折和恐惧，降低效率和产出。

决策阶层需要：

1、摆清事实，说明真相

2、通过教育改变组织的文化。

3、建立一套程序得当、公正、公平、公开的人事制度。

4、增加挑战的价值。

5、组织结构变革。

6、把每位员工都看作有价值的个体,尊重那些虽停滞却有大量产出的员工。

7、适当增加对他们的压力。

管理层应做的事

随着知识快速更新和组织结构日益扁平化,每个组织都或多或少地存在一些晋升停滞的员工，即“升不上去的员工”。这部分员工，要么工作绩效达不到预期的标准或者没有实现承诺；要么对于工作不再投入，只挑顺手的工作做，而且做事固步自封。面对这些状况，想办法维持或激发起他们兴趣与斗志，乃至提升他们的技能，都是你身为主管不可推托的职责。

身为主管的你，为了造就和保持高绩效的组织气氛及提升团队的整体绩效，必须为晋升停滞的下属创造新的梦想，强调能达成的目标。当然，这些目标不再包括以职级、权势与金钱衡量的晋升发展。

管理者应该尽快做以下几件事情：

1、先说服自己接受停滞的事实

2、与员工真诚沟通

3、内部招聘与岗位轮换

4、组建临时团队

5、鼓励创新

6、别让员工工作过度

7、给予真诚的评价

8、做个令人尊敬和信赖的上司

七部分 改变自己 创造未来

、“作永远比坐好”

或许你已经走入了停滞期的怪圈，你会进退两难，不知如何安排新生活，停滞带来的变化对你肯定是一个打击。当你事事顺心的时候，肯定你没有想到有一天你会陷于停滞而不得不重新开始考虑这一切，然而，生活的变化不仅是可能的，甚至是不可避免的。你职务到头再无升迁的希望；你厌倦了千篇一律的生活；更糟的是你失业了入不敷出，你无事可做，但你的个性使你忍受不了这种无所事事；你感到沮丧失望、孤单寂寞、痛苦无助、郁闷不堪，这些是你过去不曾预料到的，但事情真的发生，全盘皆变的时候，你必须重新开始生活。

在实际生活中，找到最佳处理办法和遇到最好的人的途径，要靠机遇。但绝大多数情况下机会还要靠自己去创造。默默无闻地做好工作，希望能被领导发现远远不够，有时你得毛遂自荐以下。

我的朋友宋先生是一家跨国公司的工程设计师，他告诉我他苦苦等待某个职位已经 3 年了，我问他这期间有没有向上级主管主动要求过你可以多负一点责任或暗示过你想这么做，他回答：“作为个人的职业素养，我觉得我没有权利对上级作这样的的要求，正常的情况下他应该授权或任命我去做某件事。”我觉得正常的情况应该他自己主动进取，不应该消极等待，一种没有勇气与活力的工作无异于地狱般的苦差。

在大多数情况下，人们不思行动不仅仅是因为优柔寡断，而是因为有所畏惧。但是，每次当你要做某件令你畏惧的事情并且又大胆地去做了以后，你的自尊就会有所提高。因为每次当你勇敢地克服了畏惧，你都会感到自己是一个成功者。你可以切实地体验到那种成功的感觉，这种感觉令人陶醉。

我们每个人都乐于在有了解决问题的办法之后再付诸行动，对尚不知道自己人生追求还未找到了最适合自己的位置的人来说，先行动起来却是绝对必要的。行动使你接触现实生活，体验实际生活经历。这样，行动会使你思考得更全面深入，远胜于静坐在那里权衡各种利弊。甚至就是最终表明方向相悖的行动也会给你提供有用的信息。

我的经验是行动要比单纯地想更能有效地提高自尊，由于我已经习惯于呆在家里，喝喝茶或在计算机上写点什么。这样每当有企业邀请，到了该动身外出讲课时，我也总是感到浑身不自在。我不得不作出培训纲要、准备课件、还要赶路、还得穿戴停当，嘟嘟哝哝老不大乐意。　但是一当我收拾停当迈出家门时，感觉就会好极了，我很高兴我该做这一切，它使我感到自己有价值，所以我从不会考虑拒绝或取消一次讲课，哪怕我讲不好。经常性进行自我肯定的练习，对提高自尊不会有长期效果。至少，对我来说无效。即使我每天对镜子中的自己“我是谁，我多成功”。可过不了一会，我内心就开始生疑起来：“你哄谁呢？”这似乎是说，我们内心并不喜欢表面文章，即使这样做是为自己好。

是让事物本身“牵着鼻子走”呢，还是自己主动改变。当你陷入停滞或工作环境让你痛苦不堪时，换个部门和上司、跳槽或改行不失为一种良策。有很多人

在原单位郁郁不得志，离开后反而干的有声有色。但是任何组织结构的基础都是金字塔，因此结构性停滞你是无法避免的。不管在哪个组织，当你爬到一定的高度就会停滞不前，这是自然规律你无法改变。

要说改行亦非易事，尤其是人到中年，朝气与闯劲不比年轻时代，再说起步也太晚，要和野心勃勃的青年人一决高下，谈何容易。不过有一点你大可放心，历史上有成就的人士绝大多数都属于半路出家，他们改行部分是为生计所迫，但更重要的是为了选择能够发挥自己天分的事业。如果改行能让你找到自己的兴趣所在，能够发挥特长，我劝你还是趁早改行，那么你很有可能创造前所未有的事业。

如果你觉得现在工作和生活上似乎缺少某种更重要的东西，而你又没有排除万难，不怕牺牲，定取威虎山的勇气，你不妨试一试放纵自己的内心去追寻自己的意愿，倾听一下自己内心的“声音”，有时候你想的事情或者做事的时机看起来有些不可思议，但是如果你觉得它们不错，就不要放弃。你可以信任你的出于本能的直觉。我们身心内的本能知道我们自己的运动能力和承受能力。

本能指引我们去做的事情最初看上去常常没有什么意义。不要去理会意愿是否切实可行，要马上开始付诸行动。意愿的可行必然存在于我们对实现这个意愿的渴望之中。而这种可行性却是理性推理所无法证实的。你的意愿本身会为你指出正确的方向，我们每个人都有天生的异乎寻常的直觉能力。

先确定一个目标，什么样的目标都可以，然后就开始设法向目标接近。想到了马上就去做，只要对达到目标有利。这样一来，你的生活就会发生变化。你完全可能没有达到你要的目标，但结果起码要让你的现在比过去更好。你会取得你原来根本预想不到的突破，因为你不会知道竟会有这些突破。

做事要有规划，按规划行事可以使你避免在介入错综复杂的生活时手足无措，但是规划多半会成为一种虚构，一种纸上谈兵的主观设想。如果你自己去图书馆查文章，或打电话联系别人，或参加一些组织活动，或约见别人，有些机会就可能降临到你头上。这就是所谓的“作比坐好”，每当你必须做出选择时就想一下，这么做会使你更接近还是远离目标？你应当去做你接近目标的选择。

用不断的小小进步奖励自己，使自己愿意改变。

1)把转变意图告诉别人，不只依靠自己实现转变。力量来源于抚慰，而抚慰来源于他人。我们几乎不能只依靠自己来实现转变。因此，把我们的意图告诉其它人很重要。

2)回答下面四个问题：①我希望如何改变？②我准备在哪个方面发生转变？③我的收获和损失各是什么？④我将做哪些与以前不同的事？

3)记下自己的收获，人人都喜欢见到进步。

4)多设几个备用方案。有无替代计划A、B、C?

5)把握时机。

6)积极的情感。欢乐、热情、期望、荣誉、梦想、获得抚慰，是进步的强大力量。

7)建立新习惯这最重要的是付出能量，而不是付出时间。这是由于，当我们决定打破旧习惯、建立新习惯时，常由于踌躇不决而浪费许多宝贵的能量。建立起新习惯的关键：把精力有意的和反复的耗费在对新动作的学习上。

8)改变意味着选择对自己有利的事情。责任也可能不这样要求你，但只要是对自己确实有利，你还是要做的。

9)“内心”比理智的观念更具强大的力量。尽管可以运用理智的力量对改变施加影响，但你自己必须愿意，这种改变才能成功。

2、如何进行自我肯定的练习

流过我们头脑的言语和念头是十分重要的。在大部分时间里，我们并没有意识到这种思想流，但我们在头脑中告诉我们自己的一切，是我们形成对现实经验的基础。我们头脑中的评论，影响着我们的情绪以及我们对我们生活中所正在发生的一切的感受。正是这些思想形式最终吸引了、创造了那发生在我们身上的一切。

进行肯定的练习，让我们能够开始用一些更积极的思想和概念来取代我们过去陈旧
的、否定的思维模式。这是一种强有力的技巧，一种能在短时间改变我们对生活的态度和期望的技巧。

肯定是创造性最重要成分之一。肯定意味着“使之坚定“，一番肯定是关于

某种事物积极的叙述。这是我们大多数人对生活、事件、情感以及其它的问题产生自信的根源。一天只要有十分钟有效的肯定的练习，就能抵消我们许多年的思想习惯。自然，你越经常地意识到你正在告诉自己的一切，选择积极的、扩张的语言和概念，一个越是积极的现实就会创造出来。

下面是几个给你启发的例子：

我有良好的组织能力。

我是有天赋的。

我总是清晰地有效地表达自己。

我有着我此时此地所需享用的一切。

我为人人，人人为我。

我与_____的关系每天都在越来越好、越完满。

_____(你自己填上)，轻松容易地来到了我的身边。

记住：

1)始终要用现在时态而不是将来时态来进行肯定。不要说“我将得到一个了不起的新职业”，而是要说“我现在有一个了不起的新职业”。这不是对你自己撒谎，因为每一样东西都是首先在头脑中出现，然后它才能在客观的现实中实现。

2)始终要用最积极方式来进行你的肯定。在某些时候，否定性地进行肯定是有助的，尤其是当你努力在消除特殊的情绪障碍或坏习惯时。例如“为了实现目标，我不要变得紧张“。如果是这样的话，你应该总是要用一种描绘你想创造出来的积极的肯定紧接着上面那番话，即“我现在就很放松、思想集中，每一样事都完成得轻松如意”。

3)肯定越简短，也就越有效。

4)始终选择那些对你完全适合的肯定。

5)在进行肯定时，始终记住你在创造新的事物，不是试图取消或改变已存在的事物，否则就是去抵抗存在，这将会给你带来冲突和挣扎。

6)肯定并不是意味着要去抵触式的努力改变你的感受或情绪。接受并经验你所有的情感是重要的，包括所谓“否定性“情感，而不全是改变它们。在此同时，

肯定会帮助你创造一个对于生活的新的观点，这将使你能够有越来越多满意的经验。

7)与其机械地进行肯定，还不如去努力获得那种你真正有能力创造这一现实的感觉。在有效性这一点上想和做会有巨大的区别。

8)你最钟爱的是什么？充满你的心灵，让你感到无比幸福的又是什么？如果能以真诚的“内心”回顾过去，一定可以找出答案。

3、“工作狂”属一种心理病态行为

由于成功通常与努力工作分不开，因此人们往往在想解决问题时拼命地工作。对于陷于停滞期的尤其如此，他们勤奋工作，终日忙碌。保持忙碌可以是有目标的活动，也可以是专为排遣苦闷、无聊的瞎忙。

在以前的词典中，“工作狂”〞均被列为褒义词，或至少不算是贬义词。不少人(其中多数是企业老板、单位领导)还觉得，“工作狂”的“忘我工作”为本企业或本单位带来
了巨大的效益，而且为同事们树立了模范的榜样。故多数“工作狂”往往被评为“先进典型”，成了骨干或“红人”。

美国心理学家斯宾塞教授指出，“工作狂”属一种心理病态行为，在各单位的低、中级管理人员中尤为常见。“工作狂”与对工作有热情者有着本质的区别：前者往往并不热爱自己的工作，一般很难从工作中得到快乐，而只是拼命地工作以求某种“心理解脱”。此外他们在工作中还常常强迫自己做到“完美”，一旦出现问题或差错便羞愧难当、焦虑万分，却又将他人的援助拒之门外。而后者则十分热爱自己的工作，能从工作中获得巨大乐趣，出现失误时既不会怨天尤人，也不会懊恼不已。相反却会聪明地修正目标或改正错误，同时也注意与同事和上司协调、配合，因而人际关系相对融洽。考核显示，尽管前者的工作量要比后者大得多，但工作效率和工作质量都明显不如后者。

在竞争剧烈的当今社会，几乎每个人都要被忙碌的工作所淹没，据日本专家统计，不论在西方还是在东方，“工作狂”的人数都在不断增加。在过去的 10

年中，美国的工作狂增加了 5 成，日本增加了 7 成，在我国也增加了至少 4 成。

4、测试一下您的工作狂指数

---

20 测试一下您的工作狂指数

你是否是个不折不扣的工作狂？如果你并不十分清楚，下面的测验有助你确认自己是否是个工作狂。

Q1 假设你的眼前有一杯水， 你认为里面装有多少水？

一点点 ----- 接 Q6

满满地 ----- 接 Q2

Q2 你喜欢在哪里看日出？

山上 ------- 接 Q8

海边 ------- 接 Q3

Q3 你喜欢下面哪一个字母？

M ---------- 接 Q8

Q ---------- 接 Q4

Q4 当你有烦恼时， 有两个以上可以诉苦的好朋友？

是 --------- 接 Q10

否 --------- 接 Q11

Q5 你的皮夹中放有自己的名片？

是 --------- 接 Q9

否 --------- 接 Q7

Q6 你看到一对情侣在饭店门口， 你直觉认为他们的动作是？

刚进去 ---- 接 Q5

刚出来 ---- 接 Q7

Q7 你喜欢打麻将或玩赌博性的游戏？

是 --------- 接 Q9

否 --------- 接 Q10

Q8 要你变成一种动物的话， 你会选择哪一种？

狐狸 ------- 接 Q7

小白兔 ---- 接 Q4

Q9 在开会时， 你会明白表示自己的反对意见吗？

是 ---------- 接 Q12

否 ---------- 接 Q13

Q10 坐公交时被踏了一脚， 你会踩回去吗？

是 ---------- 接 Q13

否 ---------- 接 Q14

Q11 当你听到有人批评你的公司或上司时，你会生气吗？

是 ---------- 接 Q14

否 ---------- 接 Q15

Q12 你是宿命论者？

是 ---------- 你是 A 类型

否 ---------- 你是 B 类型

Q13 你会去打电玩？

是 ---------- 你是 B 类型

否 ---------- 你是 C 类型

Q14 你喜欢什么颜色的衣服？

白色 ---------- 你是 D 类型

白色以外 ----- 接 Q15

Q15 如果有位很灵的算命师叫你改名， 你会改名吗？

是 ---------- 你是 E 类型

否 ---------- 你是 D 类型

我告诉你答案：

A 类型：工作狂指数 90% 。(具体解释请参阅原书相关章节。下同)

B 类型：工作狂指数 70% 。

C 类型：工作狂指数 50%。

D 类型：工作狂指数 40% 。

E 类型：工作狂指数 30% 。

21 结 语

活力＝智力×行动力

活力不只是指人的干劲，而且还需要智力。毫无疑问，知识与技术是重要的。然而，对于活力来说，智力是必要条件，但还不是充分条件。所谓充分条件，就是使智力变成结果行动力。

行动力==毅力＋体力＋速力

构成行动力的主要因素是毅力、体力和速力。毅力，它是意志、性格和干劲的源泉。出人意料的是，人们往往忽视了体力的重要性。

速力则反映了这样一种态度：重视工作的时机甚于它的数量。但还没有到决定下一步该做什么事的时候，先在白纸上把你所处的现况列出，不必列出以往或未来的事，只要把现况列出即可。这是你用来评量未来改变的基准。在另一张白纸上列出你未来的所有情况。这些就是你希望开创的现实面。做另一张清单，假定未来会怎样。想想“让我实现未来情境，哪些事情必须成真”。些事情列在清单上。最后，再拿另一张白纸写下：“做下列事情”，会让我超越同侪”。

突破停滞的四项基本原则：

你必须知道你是谁。

你必须知道你想去哪。

你必须知道认清影响自己的重大时刻。

而且你必须拥有反叛的态度。

单凭遵照这些原则，你可能无法达成目标，不过，没有这些原则，你就不能控制个人命运。现在是中国有史以来，人们可以真正选择自己想要变成怎样、想要做什么、想知道什么，以及想去哪儿的年代。这是一个一切都有可能的年代，在这个时代里，个人、企业、组织、政府及社会能改写一切、能走进未来，成就所想象的一切。

生活从未这么轻松过，也因为如此，所以生活也从未这么艰难过。当我们经历大的生活变迁时，总会不停地发牢骚，恐惧不折不扣地困扰着我们。 “如果我无法尽快适应新的生活，就会孤独无助，会流落街头，我会变得一无所有，甚至会发疯!”这个时候自我安慰 “有机会”之类的言词统统变成了骗人的鬼话。

我们现在谈的是感觉，不是事实。如果颓丧感控制了你，你就会感到恐慌。如果你意识到你的情形好象正点燃一根很短的导火索，那么正视某些感受还来得及，你要搞清自己的情况，就得安静下来不受干扰。接下去就要正视和处置这些具体的感受了。

如果你惯于先控制住感情，然后开始用行动来摆脱困境。当你处于极端的困境中时，你需要对付的情感问题就严重得多了，有时花费的时间会很长。每一次变化都令人心烦，但这是生活的一部分，而且你已证明自己面对变化游刃有余了。

如果你无法打造自己的未来，不管你要不要，别人就会取代你。记住，你追求的是你的命运，不是我们的命运，而且你最终要取悦的人是你自己。不管是企业、学校、政府或家庭，组织若无法将内部不断浮现的不同未来加以组合，形成

全体共享的目标，就会丧失掌握未来的权利。

当你意志消沉时，你会感到只有目光短浅的人才知道幸福，同时思前想后，想搞明人生到底是怎么回事。如果你真的看破红尘，就应使痛苦缩短到今天为止。调整每个晚上的情绪，为一个美好的明天做准备。

身为顾问，我的工作是帮助个人与组织研究和应对未来。我可以为你做这些事，给你方法，告诉你必须抑制哪些心境。但我不会向你索取高额的顾问费用，你只要付钱买这本书即可。

最后，再送你一个流传很广很久的寓言，作为这本书的结尾吧！

一只老猫见到一只小猫在追自己的尾巴，便问道：“你为什么要追自己的尾巴呢？”

小猫回答说：“我听说，对于一只猫来说，最为美好的便是幸福，而这个幸福就是我的尾巴。所以，我正在追它，一旦我捉住了我的尾巴，便将得到幸福。”

老猫说：“我的孩子，我也曾考虑过宇宙间的各种问题，我也曾认为幸福就是我的尾巴。但是，我现在已经发现，每当我追自己的尾巴时，它总是一躲再躲，而当我着手做自己的事情时，它却总是形影不离地伴随着我。”