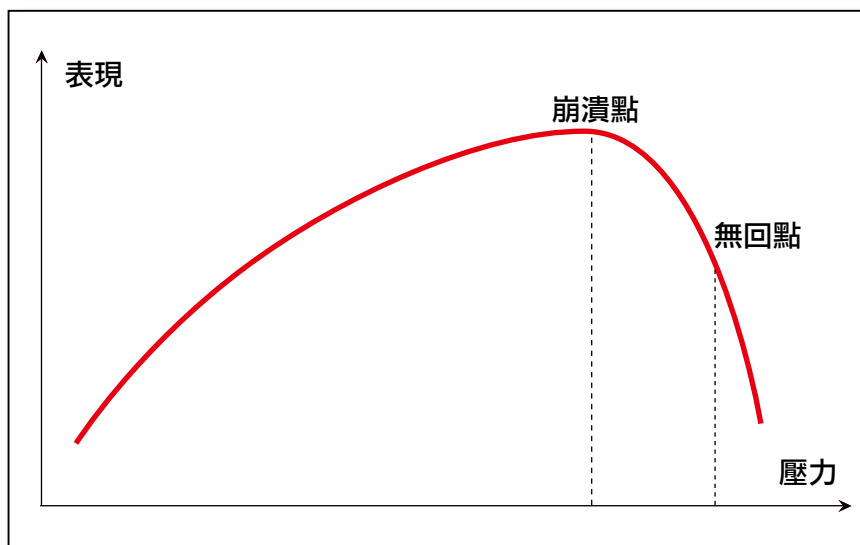


壓力

文・圖／吳誠文

「多給他一點壓力，他一定會做得更好。」

你這麼說，好像認定這是大家都知道的常識，因此壓力也就成為你管理上的一個基本工具。老闆管員工，上司管部屬，軍官管士兵，老師管學生，父母管子女，常常都有意無意的在施予壓力。老闆設定員工的業務目標，以薪酬甚至去留為要脅；上司設定部屬的工作目標，以考績甚至升貶為要脅；軍官設定士兵的勤務目標，以休假甚至律法為要脅；老師設定學生的學習目標，以分數甚至學位為要脅；而父母設定子女的人生目標，以令子女無奈甚至心驚不解的各種理由為要脅。這些也許都可以看成壓力作為一個管理工具的運用，只是你要這樣就認定壓力是一個好工具的話，那代表你單純的相信壓力與表現一定是正相關的。真的都是這樣嗎？或者，正相關背後有那些隱藏的條件是必要的呢？



壓力與表現關聯模型

是做不成功的實驗，一面紅著眼眶一面這樣指教你時，你大概也會有一種衝動想要往下跳。顯然這個壓力與表現正相關的定理在你們8樓的實驗室裡已不太管用。於是你打聽到了，偉大的心理學家有一個簡單的模型解釋壓力與表現的關係。一開始壓力與表現是正相關，也就是壓力越大表現越好，但不幸的是壓力大到某個程度人會崩潰，表現反而會一落千丈。「崩潰點」因人而異，有人可以承受較大壓力，草莓族則一壓就垮。更可怕的是，超過崩潰點以後，如果你還繼續對這個倒楣的學生施予更大壓力，則他崩潰的狀態可能會達到「無回點」（the Point of No-Return），從此無法回復正常，也就是說，你這個施壓的工程已成為一個不

的

「老師，我已經很用力了，你不要再逼我了好嗎？我每次坐在書桌前望著窗外，都有一種衝動想要往下跳。」

如果你這個寶貝學生在8樓的實驗室裡跟你討論他老

可逆的過程，把一個年輕人永遠的改變了。

也許你也在懷疑，表現與壓力正相關這件事情是不是就這麼單純的可以用一條線來解釋，因為被壓的可不是一顆球，而是一個人。

「長官，如果你真的把我的考績打丙，我一定會受到太太指責；我如果受到太太指責，我可能會精神崩潰；我如果精神崩潰，可能會忘了把關著微笑黑熊的318牢房的門上鎖，然後不小心把寫了你家地址的紙條掉在牢房門口。長官，你真的要把我的考績打丙嗎？」

當你義正辭嚴的向這位表現不良的部屬施壓，告訴他你即將作的決定時，他也好意提醒你，昨天你才用警棍打斷了微笑黑熊的兩根肋骨，並且把他鎖進那暗無天日的318牢房。這時你突然想起了中學時代頗不能諒解的牛頓先生的第二運動定律，感受到了明顯的反作用力，而且你還發現了牛頓沒有發現的，反作用力竟然也可以大於作用力。如果這個跟你作對的部屬比你沈著冷靜，你也許會比他更快越過崩潰點。你因此也同意，這個世界上得憂鬱症或甚至精神分裂症的並不見得永遠是部屬，顯然你跟他之間不能只用一條線來解釋，至少是兩條線的糾結。

「教練，你明知道我外號叫小飛鼠，可是每次碰到貓隊你都要排我先發主投。大家都看得出來貓隊是我的剋星，每次碰到他們我都被打得很慘，為什麼今天你還是要我上場先發？」

我們許多人在看國內外的職棒比賽時，對某些教練的調度策略也曾經有過類似小飛鼠這種疑問。



如果高朋滿座的麵店門口站著飢腸轆轆而虎視眈眈的等座位的人，那裡面的人跟門口的人壓力都大，且空間也都被壓縮，因此熱忱難料。

「因為有壓力才會進步啊！」你不假思索的對小飛鼠說，而理由也許真的就是這麼單純，身為教練，你潛意識裡深信壓力與表現正相關這個定律。

「但是我現在看到貓隊就怕，一怕我球的尾勁就出不來，控球也不穩。今天你可以讓阿狗先上去投投看嗎？」

那個簡單的壓力與表現模型顯然在這裡又不適用了，壓力變成一種心理困擾，對運動員的表現反而不利。你單純的想用壓力當作一種工具，但是不僅前面提到的簡單的壓力與表現模型會因人而異，就連壓力本身也有不同的性質，操作時若認識不清可能適得其反。簡單的說，即使同樣對小飛鼠一個人而言，壓力的本質也可能有很多種，有好的壓力（有助提升表現），也有不好的壓力（反而抑制表現，甚至產生反作用力）。在你看來它是單純的督促達成工作目標的Pressure，但是受壓的人感受到的可能是生理與心理的Stress，激勵反而變成折磨。同樣是施加壓力，你要讓它變成是好的壓力顯然還有其他因素要考慮。我們用另外一個模型來作比擬吧，就是在中學化學課的氣體動力論裡學到的波以耳-查理定律： $PV=kT$ ，其中P代表壓力，V代表封閉空間的體積（比擬為可發揮空間），k是常數，而T是絕對溫度（比擬為熱忱或表現）。壓力增加時，熱忱或表現會不會增加其實與發揮空間有關，若壓力增加時空間反而變小，則表現不見得會成長，甚至可能變差。

你可能也聽說過，對管理者來講最簡單的施壓方法就是給一個數字目標，例如要求某業務員或部門一年要帶入多少營業收入、要求某教授或系所一年要發表多少篇論文、要求某國中導師班級升學率要有多高、要求某警察或派出所報案反應時間要有多短、要求某先發投手年出賽數與勝場數要多少、要求小孩考試成績要幾分以上等等。但是數字管理看起來簡單，實則不然，管理者若是只管設定數字目標，不斷施壓，卻無正確的執行策略、無有效的激勵與協助措施以維持可發揮空間，則往往會令雙方都付出慘痛的代價。壓力的施力方式與配合措施因此都是影響成效的重要因素。「君不見高堂明鏡悲白髮，朝如青絲暮成雪。」這正是，自古多壓空遺恨！



吳誠文小檔案

吳誠文，1971年巨人隊少棒國手，為國家捧回世界少棒冠軍盃。臺南一中畢業後，考進臺大電機系，1981年從臺大電機系畢業，1984年負笈美國深造，1987年取得美國加州大學聖塔芭芭拉校區電機與電腦工程學博士。學成返國任教於清華大學電機系，2000-2003兼任系主任，2004-2007擔任電機資訊學院院長。鑽研超大型積體電路設計與測試和半導體記憶體測試，卓然有成，2004當選IEEE Fellow。2007年借調至工研院主持系統晶片科技中心，規劃推動3D-IC設計與測試技術之研發工作與產業推廣。2010年將系統晶片科技中心整合至資訊與通訊研究所，並接任該所所長，要協助臺灣建立自有品牌，與國際大廠競逐天下。