

普通高等教育人力资源管理专业规划教材

职业生涯管理

Career Management

第2版

郑美群 李洪英 编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

普通高等教育人力资源管理专业规划教材

职业生涯管理

第2版

郑美群 李洪英 编



机械工业出版社

本书借鉴和整合了国内外大量的研究成果,力求全面系统地阐述职业生涯管理的理论和实践,在介绍理论的基础上紧密结合职业生涯管理实践,充分体现系统性、前瞻性、实践性和适用性的特点。

本书分为四部分:第一部分是基本理论,包括第一章至第三章,它是职业生涯规划与管理的基础,主要介绍职业生涯管理的相关概念、理论演进、研究方法、基本理论和主要测量工具;第二部分是个人职业生涯管理,包括第四章至第六章,主要介绍个人职业生涯管理的内涵、个人职业生涯管理的模型和个人职业生涯周期管理的策略等;第三部分是组织职业生涯管理,包括第七章至第九章,主要介绍组织职业生涯管理的内涵、步骤与方法,以及组织职业生涯发展阶梯管理、组织职业生涯开发与管理活动等;第四部分是理论前沿,主要介绍职业生涯规划与管理中的工作压力、工作倦怠、工作与家庭冲突和职业生涯高原等问题。

本书每章都设有本章要点、导入案例、相关链接、关键词、思考题、案例分析讨论,以帮助读者更好地提高学习效果和阅读效果。

本书可以作为高等院校人力资源管理专业及其他相关专业课程的教材,也可以作为对企业管理实践、个人职业规划指导以及人力资源管理及职业生涯管理感兴趣人士的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

职业生涯管理/郑美群,李洪英编.——2版.——北京:机械工业出版社,2017.6

普通高等教育人力资源管理专业规划教材

ISBN 978-7-111-56642-7

I. ①职… II. ①郑…②李… III. ①大学生—职业选择—高等学校—教材 IV. ①G647.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第083512号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹俊玲 责任编辑:曹俊玲 李欣遥

责任校对:郑婕 封面设计:张静

责任印制:李昂

河北鹏盛贤印刷有限公司印刷

2017年5月第2版第1次印刷

184mm×260mm·18.25印张·446千字

标准书号:ISBN 978-7-111-56642-7

定价:39.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:010-88379833 机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-88379649 机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

普通高等教育人力资源管理专业规划教材

编委会名单 (按姓氏拼音排序)

曹元坤	江西财经大学
崔 勋	南开大学
董福荣	广东财经大学
关培兰	武汉大学
黑启明	河南大学
宋奇成	重庆工学院
王益明	山东大学
颜世富	上海交通大学
周文霞	中国人民大学
朱必祥	南京理工大学

前言

《职业生涯管理》第1版自2010年出版以来,得到了高校师生和社会相关人士的高度认可,已经多次印刷。近年来,随着我国经济、社会的发展,特别是受企业国际化竞争环境的挑战,一些优秀的企业在人力资源管理实践上有了长足的进步,企业家们越来越重视员工的职业生涯管理,因为他们清楚地知道:职业生涯管理是激励人才、用好人才和留住人才的重要措施。为了更好地回报读者,我们有责任把职业生涯管理的最新理论和实践引入教学中。为此,我们经过几个月的艰苦努力,对教材进行了修订。

本次修订在借鉴国内外大量研究成果的基础上,力求全面系统地阐述职业生涯管理的理论和实践,充分体现本书的系统性、前瞻性、实践性和适用性的特点。为此,本次修订在以下三个方面做了努力:一是增加了一些新内容,如在第六章中增加了职业生涯中后期发展新模式——学习周期,在第七章中增加了组织职业生涯管理的参与者的相关内容,在第八章中增加了组织职业生涯发展阶梯管理,在第九章中增加了职业生涯导向的员工培训,同时增加了相关链接等,如20世纪英国哲学家伯特兰·罗素的著名文章《工作到底为了什么?》,著名管理学大师彼得·德鲁克的著作精选《让我保持成效、不断突破的七段人生经历》,哈佛商学院著名教授克莱顿·克里斯坦森在毕业生最后一课上的励志演讲稿《怎样衡量你的人生?》,哈佛大学中国毕业生何江的演讲稿《被蜘蛛咬伤改变了我的人生》;二是增加了大量近年来的实际案例,如传奇人物郎平,商界奇女子董明珠,25岁成联想接班人、被柳传志送进监狱的孙宏斌,用生命托起战机的航空英模罗阳,还有华为的新员工培养,海尔集团的个人生涯培训等;三是增加了一些实用性很强的图表,如第七章中的组织成员职业生涯规划表以及员工、部门主管和人力资源管理部门的职能表,第八章中的多阶梯模式等。

本书由郑美群、李洪英编写,具体分工为:郑美群编写第一章、第二章、第七章、第八章、第九章和第十章;李洪英编写第三章、第四章、第五章和第六章。研究生李萌、郭长征在本书的资料收集和文字录入方面做了大量的工作,付出了辛勤的劳动。本书的编写得到了许多人的帮助和支持,在此深表谢意。要特别感谢本书所参考的研究成果的作者们,是他们富有开创性的探索、创新性的劳动成果,才使本书的内容更加丰富和新颖。

本书配有电子课件,凡使用本书作为教材的教师均可登录机械工业出版社教育服务网(www.cmpedu.com)注册后免费下载。

尽管我们在修订过程中竭尽全力,但是由于水平有限,疏漏和不足之处在所难免,恳请读者提出宝贵意见,以便我们今后进一步完善本书。

作者联系方式:1652746087@qq.com。

郑美群

目 录

前 言

第一章 职业生涯管理绪论	1
本章要点	1
导入案例	1
第一节 职业生涯管理的基本概念	5
第二节 职业生涯管理的理论演进	17
第三节 职业生涯管理的研究内容与作用	21
第四节 职业生涯管理的研究方法	25
关键词	34
思考题	34
案例分析讨论	34
第二章 职业生涯管理的基本理论	36
本章要点	36
导入案例	36
第一节 职业选择理论	38
第二节 职业生涯发展阶段理论	49
关键词	64
思考题	64
案例分析讨论一	65
案例分析讨论二	66
第三章 职业生涯管理的测量工具	68
本章要点	68
导入案例	68
第一节 能力及能力倾向测量	70
第二节 气质及人格测量	82
第三节 职业适应性测验	89
关键词	95

思考题	95
案例分析讨论	95
附录	96
第四章 个人职业生涯规划概述	110
本章要点	110
导入案例	110
第一节 个人导向型职业生涯规划模型	112
第二节 有效的个人职业生涯规划的特征	120
第三节 个人职业生涯管理的应聘技巧	121
关键词	130
思考题	130
案例分析讨论一	130
案例分析讨论二	132
第五章 个人职业生涯规划	134
本章要点	134
导入案例	134
第一节 个人职业生涯规划的内涵及步骤	135
第二节 职业生涯规划	142
第三节 确定职业生涯目标	148
第四节 制订职业生涯行动方案	155
关键词	164
思考题	164
案例分析讨论一	165
案例分析讨论二	166
附录	167
第六章 个人职业生涯的周期管理	171
本章要点	171
导入案例	171
第一节 职业生涯早期管理	173
第二节 职业生涯中期管理	179
第三节 职业生涯晚期管理	187
关键词	192
思考题	192
案例分析讨论一	192
案例分析讨论二	193

第七章 组织职业生涯管理概述	196
本章要点	196
导入案例	196
第一节 组织职业生涯管理的内涵与特征	199
第二节 组织职业生涯管理的作用	200
第三节 组织职业生涯管理的步骤与方法	202
第四节 组织职业生涯管理的参与者	205
关键词	207
思考题	207
案例分析讨论	207
第八章 组织职业生涯发展阶梯管理	211
本章要点	211
导入案例	211
第一节 职业生涯发展阶梯概述	212
第二节 职业生涯阶梯模式	213
第三节 组织职业生涯阶梯的设置	217
关键词	218
思考题	218
案例分析讨论一	218
案例分析讨论二	220
第九章 组织职业生涯开发与管理活动	222
本章要点	222
导入案例	222
第一节 继任规划	224
第二节 导师制	227
第三节 组织职业生涯分阶段管理	230
第四节 职业生涯导向的员工培训	237
第五节 未来组织职业生涯管理的发展策略	239
关键词	242
思考题	242
案例分析讨论一	242
案例分析讨论二	245
第十章 职业生涯规划与管理的问题	247
本章要点	247
导入案例	247
第一节 工作压力	248

第二节 工作倦怠	255
第三节 工作-家庭冲突	261
第四节 职业生涯高原	273
关键词	277
思考题	277
案例分析讨论一	277
案例分析讨论二	280
参考文献	283

第一章

职业生涯管理绪论

【本章要点】

1. 职业、职业生涯与职业生涯管理
2. 职业生涯管理的理论演进
3. 职业生涯管理的研究内容
4. 职业生涯管理的作用
5. 影响职业生涯管理的因素
6. 职业生涯管理的定量研究方法
7. 职业生涯管理的定性研究方法

◆【导入案例】

怎样衡量你的人生?^①

我接到了当年英特尔公司的董事长安德鲁·格鲁夫（Andrew Grove）的一个电话，他问我是否可以谈一谈我的研究以及这些研究可能在英特尔起到的作用。于是我飞到硅谷和他们见面，到了以后却被告知只能用10分钟的时间来阐述我的研究（破坏性模型）对英特尔的意义。我坚持必须用完整的30分钟时间来解释这个模型，包括描述这个模型的来源——它是从一个完全不同的行业，钢铁行业中总结出来的。

我讲了纽柯（Nucor）钢铁公司以及其他小型钢铁厂是如何通过进入最低端市场——钢筋条起步，然后进入高端市场，击败了那些传统钢铁厂的。当我说完了这些故事，格鲁夫就开始条理分明地阐述英特尔公司为进入低端市场，推出赛扬处理器的战略。

事后我无数次想起这件事，如果当时我直接告诉格鲁夫对于微处理器业务该如何考虑，估计我直接就被否了。但是，我只是教他如何去思考，然后，他自己找到了正确答案。

这件事情对我影响很大。从此，当人们问我觉得他们应该怎么做的时候，我很少直

① 本文是哈佛商学院著名教授克莱顿·克里斯坦森（Claytonm. Christensen）在毕业生最后一堂课上的励志演讲稿。

接回答他们的问题。我会借助我的某个模型来解释这个问题，然后描述在另一个不同的行业中这个模型是如何应用的。这样，一般问我问题的人就会说：“好吧，我明白了。”接着，他们就能比我更清楚地看到自己的问题了。

我在哈佛商学院的课程体系是为了帮助我的学生理解什么是好的管理理论，以及它是怎样构建的。在每一章，我们带着不同的模型或从不同的理论视角观察一家企业，应用它们来解释这家企业是如何走到这一步的，并审视什么样的管理行动可能产生希望得到的结果。

在最后一天的课堂上，我要求我的学生把这些理论的聚焦镜对准自己，并针对下列三个问题寻找令人信服的答案：

第一，怎样确保我在职业生涯中会快乐？

第二，怎样确保我和我的配偶及家人的关系将成为一种持久的快乐源泉？

第三，怎样确保我一定不会进监狱？

最后一个问题听起来像在开玩笑，但并非如此。我当年的罗兹学者（Rhodes Scholar）班 32 个同学就有 2 个进过监狱，安然（Enron）公司的杰夫·斯基林（Jeff Skilling）也曾是我在哈佛商学院的同班同学。他们都曾是很好的人，但他们人生中的一些事情把他们引入歧途。

1. 管理是最崇高的职业

弗雷德里克·赫茨伯格（Fredrick Herzberg）的激励保健理论认为，人生中最有力的激励因素不是金钱，而是那些学习的机会、在责任中成长的机会、为他人做贡献的机会，以及成就被认可的机会。

我成为学者以前，自己经营着一个公司。有一天，我想象着我的一个经理早上踌躇满志地来工作，10 个小时后，因不受赏识带着沮丧的情绪开车回家。我在想，她这种情绪会怎样深深地影响着她的孩子们。然后，我的想象又很快进入到了另一天，她带着更好的情绪回家——觉得学到了很多，因做成了很有价值的事情而被认可，以及在某个重要项目的成功中扮演了重要的角色。我在想，这又会对她作为一个妻子与母亲产生怎样的积极影响。

我的结论是：如果做得好，管理就是最崇高的职业。其他任何职业都不可能提供这么多的方式来帮助别人学习和成长，来承担责任并因此而被认可，以及为团队的成功做出贡献。越来越多的 MBA 学生来商学院时以为从商就是买卖与投资，这是很不幸的，做生意并不能带来那种通过塑造他人而得到最好的回报，我希望学生在离开我的课堂时能明白这一点。

2. 为你的人生制定战略

对于第二个问题，有一个管理理论可做参照。这个理论的首要观点是，一个企业的战略是由管理者投资的项目类型决定的，如果不能非常娴熟地管理一个企业的资源分配，那么由此引发的一切将会与管理预期大相径庭。这些年来，我一直在关注着那些 1979 年毕业的哈佛商学院同班同学的命运，我看到越来越多的人来聚会的时候都是不幸的，离了婚，与他们的孩子也很疏远。我向你保证，他们中没有一个在毕业的时候就想着以后要离婚或者疏离自己的孩子，然而，却有大量的人这么做了，原因何在？这是

因为当他们在决定如何利用自己的时间、才能与精力的时候，没有把自己人生的目标放在前面或置于中心。我告诉我的学生，学校将是他们深刻考虑这些问题的最后机会，因为人生只会变得越来越严苛。

对我而言，拥有一个清晰的人生目标一直是很重要的。但在我真正理解这个目标之前，它确实是我不得不长期苦想的一个问题。当我还是牛津大学的一个罗兹学者时，我的学术研究艰难到不可理喻，甚至在同样的时间内增加额外一年多的工作量，但我仍然决定每天晚上花一个小时来阅读和思考。我曾经很矛盾，我是否能承受得起从我的研究中抽出那些时间，但我还是坚持下来了，并最终明确了的人生目标。

如果我还是每天花那一个小时去学习掌握经济学知识，才是真的浪费了人生。我每年用到经济学的知识只有几次，而那些关于人生目标的知识每天都要用到，这是我学到的最有用的东西。如果不愿花时间去搞清楚这些，就会像一艘没有舵的船，必将在人生的怒海狂涛中饱受摧残。

3. 分配好个人资源

一个人的资源包括他的时间、精力和天赋，而如何支配他的个人资源，将最终影响他生活策略的形成。有一堆事情来争抢我的资源——保持良好的夫妻关系，培养优秀的孩子，在事业中获得成功，等等。所以，我的问题和公司一样，只有有限的时间、精力和天赋。对于这些我都要追求的事情，我该如何分配我的资源？

不同的选择可以使你的生活走向和预期不同的方向。有时候，这并不是坏事，因为你可能会发现一些意想不到的机会。但如果错误地支配了你的资源，那么产出将会很糟糕。正如我那些将精力投入空虚与不幸之中的同学，他们犯的错误就来源于短视。

当那些很想获取成就的人（包括哈佛商学院的毕业生）有额外的半小时或多余的一点精力时，总是会不自觉地把它分到最能体现成就的事情上去——事业。与此相反，投资于与配偶和子女关系上的时间和精力，通常并不能立即展现同样的成就感，孩子可能每天做错事，恐怕要等到20年后你才能自豪地说：“我培养了一个好儿子或好女儿。”他们也可以忽视夫妻之间的感情，好像也看不出一天天地在变糟。这些人往往不自觉地就把个人资源过度投资于他们的事业上，而忽略了家庭。他们往往没有意识到，与家人亲密和睦的关系，才是他们快乐的最强有力的，也是最持久的源泉。

4. 营造一种文化

有一个重要的模型被称为合作工具，其基本含义就是：一个有远见卓识的管理者并不总像是某些人吹出来的那样，敏锐地洞察迷雾重重的未来并勾勒出企业所需的航向调整是一码事，而说服那些没有看到未来变化的员工，让他们齐心协力把企业带向新的方向，却完全是另一码事。知道使用什么工具能带来所需的合作是一种关键的管理技巧。

这个理论把这些工具排列在两个维度上——组织成员对从他们加入企业想要得到的东西的认同程度，以及他们对采取什么行动才能实现预期结果的认同程度。如果在两个坐标轴上都是低认同，则需要使用“权力工具”——强迫、威胁、惩罚等来确保合作。很多企业都是从这个象限开始的，这也是为什么那些创始的经理团队，在规定什么必须做以及怎样做的时候都要扮演这样一种独断专行的角色。

如果员工在一起工作完成这些任务的方式反复这样持续，共识就开始形成了。麻省理工学院的埃德加·施恩（Edgar Schein）认为这种过程就是一种建立文化的机制。最终，人们甚至不去考虑他们做事情的方式是否会成功，他们通过本能与责任去接受优先顺序，遵循工作程序，这意味着他们已经营造了一种文化。文化以一种不可言传但却不可抗拒的方式，决定着那些已经证实的、被接受的行为方式，而组织成员正是通过这种方式来应对经常出现的问题。文化也对不同类型的问题规定了优先顺序，它是一种强有力的管理工具。

父母能够使用的最简单的能让孩子们合作的工具就是权力工具，但是也存在一个时点，在十几岁的时候，权力工具就不再起作用了。尽管你想要你的孩子拥有很强的自尊与信心，以使他们能够解决困难的问题，但是这些素质是不可能的高中时期突然实现的。你必须把这些东西设计进你的家庭文化之中，你也必须从很早就开始考虑这些事情。就像员工一样，孩子们是通过做困难的事情，并学习怎样做才有效这样一个过程来建立自尊的。

5. 避免“边际成本”的误区

在金融学和经济学中，当我们评估每一个投资方案时，必须忽略“沉没成本”和“固定成本”，而以不同方案的边际成本与边际收益为基础来做决策。但这种对投资的评估理论，往往可能误导企业。如果未来与过去一样，这个理论就没有错。但如果未来和过去是很不同的（并且一般情况下都如此），那么就不应该用这个理论了。这个理论解答的是我和学生讨论的第三个问题——怎样过一种正直的生活（不坐牢）。

人们往往无意地把“边际成本”的理论用于我们个人生活的对错决定中。我们脑子里常有一个声音会说：“虽然我知道按照一般的原则，大多数人是应该这样做的。但是在这个特别的、情有可原的情况下，仅此一次，没问题。”人们往往认为这“仅此一次”的边际成本非常低，这种想法像吸盘一样把人吸进去，而根本不曾看到这条路最终通向何方，以及这个选择最终包含的全部成本。在所有形式的不忠实与不诚信里面，它们辩解的理由都是边际成本经济学——“仅此一次”。

在人的一生中，总有许多各种各样的小决定。其实100%地去坚守你的原则，要比98%地去坚持来得容易。从理论上讲，你肯定可以在某一次越过界线后，再也不那样做了。但是，你若抵抗住了“在这个特殊的情情有可原的情况下，就这一次，没有问题”的诱惑，你将受益无穷。因为生命是一条充满未知的河流，假如你越过这道防线一次，则在今后的生活中你可能将会一次又一次地越过这道防线。就如我过去的一些同学所做过的那样，你一定会后悔你最终得到的结果的。因此，你必须给你自己的原则做个定义，然后以你的原则为基准，给自己画一条安全的防线。

6. 记住谦逊的重要性

所有谦逊的人都有一个共同的特点：他们都有着很高程度的自尊和自信。“谦逊”不等同于自我贬低或自我嘲弄，而是一种对他人的尊重。从这种形式的谦逊中，总能自然地产生好的行为。

把“谦逊”带入社会是很重要的。当你刚刚进入一个顶级研究生院校的时候，几乎所有你所学到的知识和经验都来自那些比你更聪明且更有经验的人——父母、老师、老板。而当你离开了哈佛商学院或任何其他顶尖学府后，你会发现每一天与你打交道的人。

大多数可能没有你聪明。这时,如果你认为只有从比你聪明的人那里才能学到东西,那么,你就把自己学习成长的机会大大缩小了。总而言之,只有你真正自信时,你才可能谦逊。当我们看到一些人以一种攻击性的、傲慢的、损人的方式对待他人时,他们的行为其实是自卑的体现,他们需要贬低其他人,以此来使自己感觉良好。

7. 选择正确的标尺

去年我被诊断出得了癌症,我必须面对我的生命将可能比我预期要结束得早一些。感谢上帝,现在看来我可能幸免了,但这段经历让我对生命有了不同的见解。

我很清楚,我的见解已经为那些应用了我的研究的企业带来了巨大的收益;我知道我的见解已经产生了深远的影响。但是,当我面对这场疾病时,那些影响对现在的我而言并不是那么重要。我总结出:上帝衡量我人生的尺子并不是美元,而是那些我曾经影响过他们人生的人们,我认为这是一种对我们所有人都有用的方式。别去操心那些你将取得的个人声望,而去操心那些通过你的帮助能变得更好的人吧,这是我对你们最后的一个建议:认真思考什么才是衡量自己人生的正确标尺?

我们每个人都要在职业生涯中度过大部分人生,但是由于每个人职业价值观的不同,以及对职业生涯管理投入的不同,每个人的职业生涯结果也大相径庭。因此,明确职业生涯管理的重要作用,做好职业生涯管理,对于我们每一个想获得事业成功的人来说都是非常重要的。

第一节 职业生涯管理的基本概念

一、职业

关于职业的含义,我们首先看看中英文词典中的解释。《现代汉语词典》将职业解释为“个人在社会中所从事的作为主要生活来源的工作”。可见,职业在这里反映着个人和社会两个方面的内容,是个人与社会互动的范畴。在英文中,Occupation 和 Vocation 都可以译成“职业”,但二者的含义并不完全相同。Occupation 是一个比较宏观的概念,在社会制度或社会分工的意义上使用,如职业分类等;而 Vocation 是一个比较微观的概念,在个人层面和心理方面使用,如职业兴趣和职业能力等。

对于职业的学术定义,学者们从不同的角度有不同的阐释,其中具有代表性的是社会学家和经济学家的观点。

从社会学角度,美国社会学家塞尔兹(Selz)认为,职业是指一个人为了不断地取得个人的收入而从事的具有市场价值的特殊活动,这种活动决定着从业者的社会地位。日本社会学家尾高邦雄认为,职业是指某种一定的社会分工或社会角色的持续实现,因此包括工作、工作场所和社会地位。

从经济学角度,日本劳动问题专家保谷六郎认为,职业是指有劳动能力的人为了生活而连续从事的活动。他认为职业具有以下五个特性:

- (1) 经济性,即人们可以从职业中获得收入。
- (2) 社会性,即人们在职业中承担为社会做贡献的责任。

(3) 技术性,即人们在职业中可以发挥个人的才能和专长。

(4) 伦理性,即人们所从事的职业要符合社会的需要,为社会提供有用的产品或服务。

(5) 连续性,即人们在职业中所从事的劳动相对稳定,是非中断性的。

国内有些学者认为,职业是指人们从事相对稳定的、有收入的、专门类别的工作。

二、与职业相关的几个概念

与职业相关的几个概念如下:

1. 职位

职位(Position)是指承担一系列工作职责的某一任职者所对应的组织位置,它是组织的基本构成单位,职位与任职者是一一对应的。

2. 工作

工作(Work)是指由一系列相似的职位所组成的一个特定的专业领域。

3. 职业声望

职业声望(Occupational Prestige)是指人们对职业社会地位的主观评价。

4. 职业地位

职业地位(Occupational Status)是指某项职业在人们心目中的位置。它由不同的职业所拥有的社会地位决定,但是它往往通过职业声望的形式表现出来。所以,人们通过职业声望调查来确定职业地位。

5. 职业期望

职业期望又叫职业意向(Career Aspirations),是指劳动者自己希望从事的某项职业的态度倾向,即个人对某一项职业的希望、愿望和向往。

6. 职业价值观

职业价值观(Occupational Values)是指个人对某一职业的价值判断,职业期望是个人职业价值观的直接反映。职业价值观是人生目标和人生态度在职业选择方向上的具体表现。由于每个人的职业价值观不同,因此,对某一职业的评价和取向也会不同。

◆【相关链接】

罗素^①:工作到底为了什么?

工作应该被看作是幸福的源泉还是不幸的源泉,尚是一个不能确定的问题。确实有很多工作是非常单调沉闷的,工作任务太重也总是令人痛苦的。然而在我看来,假如工作在数量上并不多的话,即使是单调的工作对于大多数人来说也比无所事事要好。按照劳动的性质和劳动者的能力来说,工作确实可以分为不同层次,从仅仅是沉闷的放松到最深刻的快乐。

很多人所从事的工作本身并没有多大的乐趣,但这种工作也包含着某种好处,因为他无须决定什么,工作便可以让他消磨掉一天中的好多时间。有许多人,当他们可以随

① 伯特兰·罗素(Bertrand Russell, 1872—1970)是20世纪英国哲学家、数理逻辑学家、历史学家,也是20世纪西方最著名、最具影响力的学者之一,同时他还是和平主义社会活动家之一。

心所欲地安排自己的时间时，竟然想不出有什么快乐的事值得一做。不管他们决定做什么，总感到一定有其他某种更快乐的事情可做，这使他们非常苦恼。能够自觉而明智地充实空闲时间是文明的最后产物，但是，目前很少有人能达到这个程度。另外，进行选择本身也是一件令人烦恼的事情。除了特别富于创造性的人以外，很多人都喜欢由别人告诉他一天中的每个小时该做些什么，只要这命令不是太令人不快。许多富人感到一种说不出的烦闷，似乎这是免干苦役的代价。有时他们可以在非洲追捕猛兽，或者乘飞机环游世界，从中找到轻松的感觉，但这种感觉的数量是有限的，特别是在青春逝去以后。因此，许多聪明的富翁没日没夜地工作，而富有的女人，大多忙于难以计数的琐碎小事，似乎她们追求的东西是极端重要的。因而，工作首先是作为一种解除烦闷的手段而被人们称道。一个人在从事必要的却不怎么有趣的工作时，也会感到烦闷，但这种烦闷比较起整天无所事事所感到的烦闷来说，就不值得一提了。除此以外，工作还有一个好处，那就是它使得节假日格外充实愉快。假如一个人并无必要拼命工作以至于损及身体的话，他很可能比一个无所事事的人更能够在空闲时间里找到快乐。

大多数有报酬的工作和部分无报酬的工作所具有的好处是：它给了人们获取成功和展露雄心的机会。在许多工作中，衡量成功的尺度是收入，而且只要资本主义社会继续存在，这就是不可避免的。人们想增加自己收入的愿望，其实就是想获得成功的愿望，想以较多的收入来获得舒适心情的愿望。无论工作本身是多么索然无味，如果它能成为获得声誉的手段，不管这种声誉是世界性的，还是自己小圈子里的，它都会变得有意义。目的持续是幸福长久的最基本因素之一，对大多数人来说，这主要是在工作过程中实现的。家庭妇女没有工资收入，没有改善自身生活的手段，她之所以受到丈夫的青睐，之所以被丈夫看得重要，不是由于她的家务活干得很好（丈夫对此几乎熟视无睹），而是由于其他方面。当然，这一点并不适用于那些十分能干，能够把房间和花园整修得非常漂亮，以至于引起邻居嫉妒的家庭妇女。但是，这种家庭妇女相对来说太少了，而且她们中的大多数人，从家庭劳动中所获得的乐趣，远不如其他工作给予男人和职业妇女的快乐。

很多工作能给予人们消磨时间和施展抱负的快乐，这种快乐能使从事单调工作的人比无所事事的人幸福得多。但是，当工作充满了乐趣时，它所能给予的满足比仅仅为了逃避烦闷的工作所带来的满足要大得多。可以将有趣味的工作做一个从上到下的排列，我将从趣味平平的工作开始讲起，到那些值得一个伟人倾其一生的工作为止。使工作变得有趣的因素主要有两个：一是技能的运用，二是建设性。

每一个获得了某种特殊技能的人，往往乐于运用这种技能，直到它变得不再特殊，或者不能再提高。这种行为的动机早在儿童时代就已产生：一个能够倒立的男孩，是不愿意用脚站立的。许多工作给人的乐趣，与技巧游戏给人的乐趣不同。律师或政治家的工作如同打桥牌一样，一定包含了妙不可言的乐趣。当然，这不仅包括技能的运用，也包括高明对手的明争暗斗。不过，即使没有这种竞争的因素，仅仅是这些绝技的施展，就足以令人乐不可支了。一个能在飞机上表演特技的人，哪怕冒着生命危险，也会在表演中获得极大的乐趣。我猜想，一个干练的外科医生，虽然其工作环境令人不快，但仍然能从其极为成功的手术中获得乐趣。这种乐趣还可以来自许多并不显眼的劳动，不过

强度略差一点，我甚至听说管道工人也喜欢自己的工作。因此，只要习得的技术能不断地变化或不断地完善，一切技术性的工作都会是令人愉快的。

如果不具备以上这些条件，那么，一旦这种技术变得完美无缺，它便不再能给人带来乐趣。一个万米跑运动员，一旦过了打破其纪录的年龄，就不会感到赛跑带来的乐趣。幸好，在相当多的工作中，新的情况需要新的技能和技术，一个人便可以不断地、不同程度地对此加以完善。在像政治之类的技术性工作中，工作者的最佳年龄大概在60~70岁，因为这类职业的一个非常重要的因素就是见闻广博、阅历丰富。因此，成功的政治家在70岁时一般比同龄人更幸福些。在这个方面，唯一可以与他们相媲美的是那些企业家们。

然而，最佳的工作还有另外一个因素，它比起技能的运用来说是幸福之源的一个更为重要的因素，这就是建设性。在一些工作中，当事情完成的时候，会留下某种纪念碑似的东西，我们可以用下述标准来区分建设和破坏的差别：在建设中，事情的原始状态相对来说是杂乱无章的，而其终极状态则体现了一种意图和目的；在破坏中，情况正好相反，事情的原始状态体现了一种意图和目的，而终极状态则显得杂乱无章，也就是说，破坏者的整个意图在于造成一种不体现某个目的事物的状态。这个标准可用于最简单、最显著的例子，即房屋的建造和破坏。在建造一幢房屋的过程中，谁也不能肯定那些建材在拆毁之后会是什么样子，作为建设之前的破坏诚然是必不可少的步骤之一，在此它是整个建设的一部分。但常见的情况往往是：一个人从事着旨在破坏的活动，而根本没想过随之而来的建设。这种人往往有意隐瞒真实的想法，标榜自己之所以破坏是为了立新。然而，如果这真是一个借口，人们要想戳穿它是不难的，你只需问他接下来建设什么就行了。面对这一问题，他必定会含糊其辞，而对于此前的破坏，他却说得头头是道、神采飞扬。不少好战分子和其他暴力鼓吹者都是如此，他们往往在并不自觉的情况下，被仇恨所驱使，他们所厌恶的破坏实际上是自己的目的，对于继此之后的问题，他们很少关心。现在我不敢否认，在破坏性工作中，如同在建设性工作中一样，也存在着一定的快乐，这是一种更为狂暴的，同时也是更为短暂的快乐。然而，它却不能给人以深深的满足，因为，在这种结局中，几乎没有什么使人高兴的东西。

破坏性工作者因胜利而获得的满足很快就会消逝。相反，建设工作一旦完成，人们会久久地凝望着它，欣喜不已；而且，这件工作并非完美无缺，因而不会使人们无事可干。最令人满意的计划应该是那种能够使人从一个胜利走向另一个胜利、永不到头的计划。从这一方面来看，建设无疑比破坏更能使人快乐。这样说也许更为恰当：那些从建设中寻找到的乐趣，比那些从破坏中寻找到的乐趣要更为浓厚持久。因为，一旦你内心充满了仇恨，就不能像其他人一样，在建设中轻而易举地获得快乐。而且几乎没有别的东西能像建设性工作一样，更易于治好仇恨的恶习。

从一个伟大的建设性事业的成功中获得的满足，是生活能够提供的最大快乐，虽然在它最高的形式上，它只为那些才华超群的人所独有。在一项非常重要的工作中，一个人所获得的成就感是谁也剥夺不了的幸福，除非这项工作最终被证明是低劣的，这类幸福具有不同的形式。一个人依靠灌溉规划而使荒地长出绿草，他这时获得的快乐便是最明确的一种。创建一个组织也许是一个极为重要的工作，在混乱中确立起有秩序的工作