

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
WORK AND LIFE
BALANCE

工作与生活的平衡

郑峻南 麻众志 李芳 李鹏 译

郑峻南 麻众志 审校



工作与生活的平衡：零和游戏的结束
斯图尔特·D·弗里德曼 佩里·克里斯坦森

杰西卡·德格鲁特

成功一定要付出如此高的代价吗？

费尔南多·巴图洛美 保罗·埃文斯

当经理人心力交瘁时

哈里·莱文森

以工作为借口：当回家变得更难时

费尔南多·巴图洛美

女性经理人和生活中的新事实

费利斯·N·施瓦茨

男性需要什么？

迈克尔·S·金梅尔

代用工作场所：

改变人们工作的地点和方式

马伦·阿普加五世

再次创业：可能实现的梦想

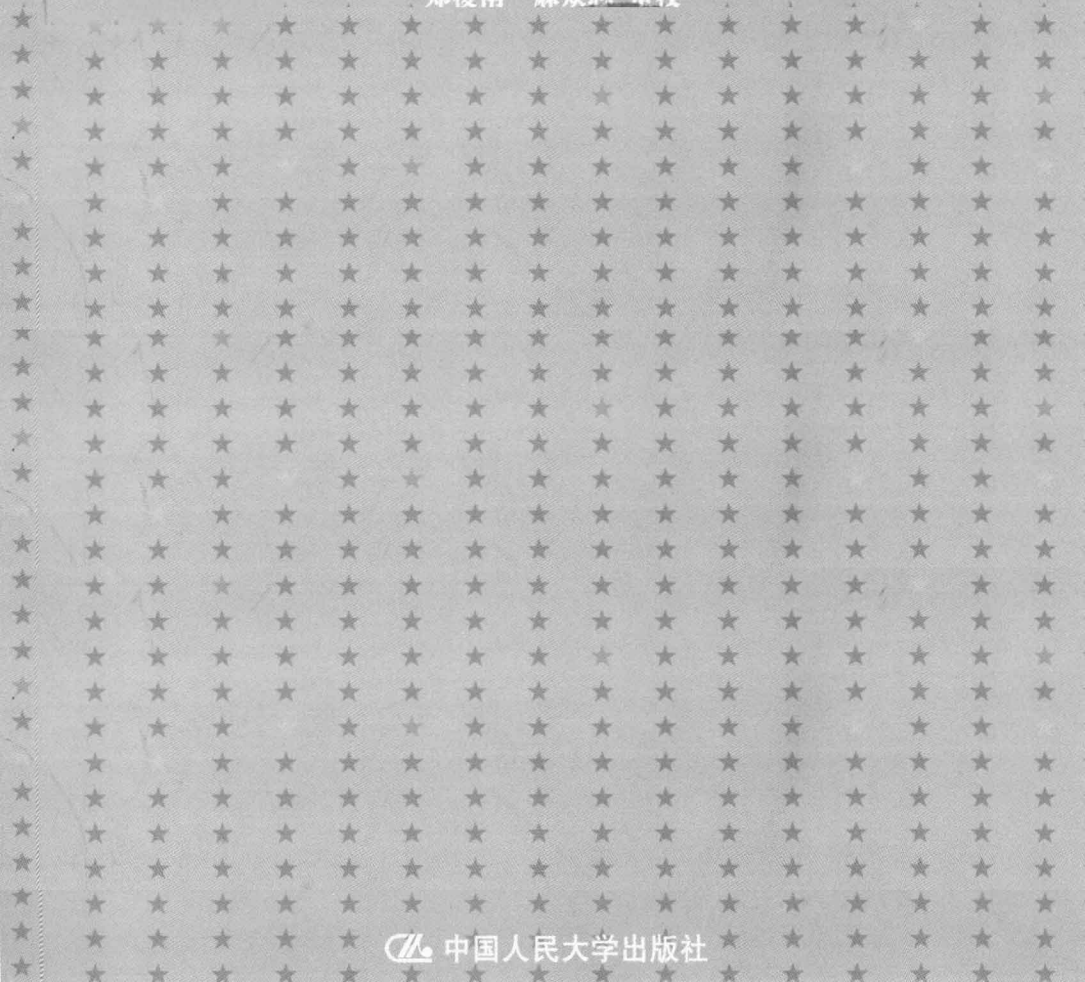
哈里·莱文森

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
WORK AND LIFE
BALANCE

工作与生活的平衡

郑峻南 麻众志 李芳 李鹏 译
郑峻南 麻众志 审校



图书在版编目 (CIP) 数据

工作与生活的平衡/郑梭南等译.
北京:中国人民大学出版社,2004
(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05763-2/F·1826

- I. 工…
- II. 郑…
- III. 企业管理:人事管理
- IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 069424 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

工作与生活的平衡

郑梭南 麻众志 李芳 李鹏 译
郑梭南 麻众志 审校

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511239 (出版部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河南第一新华印刷厂		
开 本	889×1194 毫米 1/32	版 次	2004 年 8 月第 1 版
印 张	7.125 插页 7	印 次	2004 年 8 月第 1 次印刷
字 数	151 000	定 价	26.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR），是哈佛商学院的标志性杂志，80 多年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导科学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4 在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

职业经理人是企业的战略决策中心和执行中心。他们的想法与行为，在很大程度上决定着企业的命运。媒体侧重于谈论他们的能力、风格、面临的挑战。传统的商学院教育注重的也是培养管理者的分析能力、领导能力、规划能力、执行能力……

但是，有多少人会想到，作为企业的管理者，经理人也有着无奈、悲伤、恐惧、绝望、无助、遗憾和愤怒，以及无法摆脱的空虚感和罪恶感。很少有课程安排培训他们管理自己生活的能力，世界好像忽视了管理者作为人而存在的事实。要知道，人是十分情绪化的动物，天生具有喜怒哀乐，这种情绪上的变化也影响着管理者，影响着他们对工作的投入和工作的质量。更何况，一个不能管理好自己的情绪的管理者，怎么懂得理解和管理他人的情绪？



作为领导者，管理者的情绪化也会传染给其下属的整个团队，影响团队的士气和执行效率。

很多职业经理人也许在事业上很成功，但对事业的投入或牺牲影响了他们的个人生活。对他们而言，这种在生活与事业之间的权衡与取舍也许是无奈的，因为传统的观念认为，事业与生活是一种零和游戏，只能选一头，无法两全。

当一名经理人对自已事业上的成就充满自豪的时候，另一方面，他也许会对妻子、丈夫、孩子感到亏欠，对朋友感到愧疚，对丢掉了自己的业余爱好感到遗憾；与此同时，他还可能备感压力，情绪失控，甚至心力交瘁。从事业角度讲，他们是成功的；但从生活角度来看，他们却是残缺的，有些遗憾也许今生无法弥补，一旦他们中断职业、事业停滞不前、退休或离开岗位，那种没有生活的空虚感就会阵阵袭来。付出虽然使他们获得了事业上的成功，但是代价也可能使他们无法继续在事业上更进一步。对企业来讲，他们失去这些经理人的机会成本更是巨大的。

难道对管理者来说，工作与生活真的就不能两全吗？答案是否定的。这本由《哈佛商业评论》经典文章汇编而成的《工作与生活的平衡》以前瞻性的眼光、科学的研究方法和深刻的洞察力在20多年前就预见到了在管理界，尤其是管理层实施一种“以人为本”的理念的必要性，是针对管理者的“文艺复兴”。当技术、组织架构、流程、战略、兼并、



重组和其他相关的管理理念无法解决管理者内心的问题时，也许能够解决这一问题的只有从重视管理者作为人的价值开始，重新审视并承认他们作为人的价值。

随着人口结构的变化，商业的全球化、技术的日新月异、对管理人才日益激烈的争夺，管理层中的性别比例、人员背景也都出现了变化。大量女性、少数民族裔进入管理层，对以男性为主导的公司文化提出了新的要求。男性在事业和生活中的定位和价值观也在发生着巨大的变化，适应这些变化，企业就会在竞争中夺得先机。同时，对中国企业来说，西方管理界发生的事情，也许就是我们未来要尝试的，因为中国加入 WTO 不仅仅意味着更多外资走进来，更意味着更多中国企业走出去，而中国企业的国际化必须要考虑文化的差异，适应西方多元文化和注重人性化管理的管理文化。本书的翻译出版，就算是我们透视人性化管理的一个窗口吧。

本书的第 1、2 篇文章由麻众志和李鹏翻译，麻众志负责审校；第 3~5 篇文章由郑梭南翻译；第 6~8 篇文章由李芳初译，郑梭南审校。译文中错误及不足之处，欢迎读者批评指正。



目 录

1 工作与生活的平衡：零和游戏的结束

斯图尔特·D·弗里德曼 佩里·克里斯坦森

杰西卡·德格鲁特

/ 1

2 成功一定要付出如此高的代价吗？

费尔南多·巴图洛美 保罗·埃文斯

/ 29

3 当经理人心力交瘁时

哈里·莱文森

/ 58

4 以工作为借口：当回家变得更难时

费尔南多·巴图洛美

/ 77

5 女性经理人和生活中的新事实

费利斯·N·施瓦茨

/ 98

6 男性需要什么?

迈克尔·S·金梅尔

/ 121

7 代用工作场所：改变人们工作的地点和方式

马伦·阿普加五世

/ 150

8 再次创业：可能实现的梦想

哈里·莱文森

/ 194

Work and Life Balance

工作与生活的平衡

1

工作与生活的平衡： 零和游戏的结束^①

斯图尔特·D·弗里德曼
佩里·克里斯坦森
杰西卡·德格鲁特

① 原文发表于《哈佛商业评论》
1998年11/12月号。重印号 98605。



作者简介

斯图尔特·D·弗里德曼 (Stewart D. Friedman)

福特汽车公司领导开发中心主任，此前他在沃顿商学院任管理实践教授。他是沃顿领导力项目及沃顿工作与生活整合项目的主任。弗里德曼在获得组织心理学博士学位之前有5年临床心理学家和健康管理学家的工作经验。他出版了几本书，发表了一些文章，其内容都是关于整合工作生活、领导力开发及个体和组织变革机制方面的。他最近与杰夫·格林豪斯 (Jeff Greenhaus) 合著出版的一本书是《工作与家庭——伙伴还是敌人》。他为大量公共或私人组织提供过咨询服务，并担任了一些经理人的顾问。

2

佩里·克里斯坦森 (Perry Christensen)

WFD 咨询公司的高级咨询师。他曾经为许多公司做过工作与生活的策略、工作重新设计及变革管理过程等方面的咨询。克里斯坦森加盟 WFD 咨询公司前在默克公司工作了15年，担任过人力资源总监，负责制定及实施许多创新性的人力资源管理、员工多样化和工作与生活平衡的措施。克里斯坦森先生是“工作与生活领导委员会”董事会成员之一，现在正在主持一项关于有效的工作与生活策略、管理能力及变革管理过程的研究，这项研究工作是和沃顿商学院合作开展的。他还曾撰写过一些工作与生活的策略方面的文章，并参与撰写过相关的图书章节。参与编写了《整合工作与生活：沃顿资源指南》一书。

杰西卡·德格鲁特 (Jessica Degroot)

第三道路研究院 (The Third Path Institute) 的创始人和院长, 这个研究院是一个非营利组织, 致力于重新塑造我们的家庭模式, 以提高所有员工平衡工作和其他生活中的个人爱好的能力。除了《工作与生活的平衡：零和游戏的结束》外, 她还是《整合工作与生活：沃顿资源指南》的合著者之一, 这是一本指导个人和管理者如何整合工作和个人生活的训练手册。德格鲁特女士在 1998 年春以前一直是沃顿工作生活圆桌论坛的组织者之一。最近她在沃顿商学院一个企业家研究生进修班执教。她和丈夫住在费城, 有两个孩子, 他们把事业和家庭的关系处理得很好。

内容提要

大多数的公司都认为工作和个人生活是零和游戏中两个互相竞争的要素, 一方的增加必然意味着另一方的减少。很多经理沿用这种传统的观点决定如何分配雇员们的工作与个人生活, 他们通常认为工作—生活计划 (work-life programs) 仅仅是一种社会福利。然而, 新一代经理人正在尝试使用一种新策略。他们与雇员合作, 实现每位员工的工作和生活目标, 保证他们的利益。

这些新经理人遵循三个原则。(1) 清晰地告诉雇员公司的重要目标, 同时也鼓励雇员明确自己的重要目标。(2) 把雇员作为“完整的人”去看, 承认并且鼓励他们在办公室之外扮演的角色。(3) 不断地尝试完成工作的方式, 寻求既能增进组织绩效, 又允许雇员追求个人目标的管理方法。

遵循这三条原则的经理人发现, 工作与个人重要目标之间的冲突实际上有助于查明工作中的低效率因素。比如说,

工作与生活的平衡

一个经理和他的员工找到了一种方式，既能适应 24 小时运转的指挥中心增加的工作量，又能给予员工们更多集中休息的时间。

至今，这些经理人一直在没有得到正式认可的情况下实践着这些原则。但是，本文的几位作者认为，随着他们的这种新策略的实效得到更多的关注，越来越多的公司将会仿效这些变革的先驱们。

工作和个人生活中的互相冲突总是与我们相伴。人们总是有年幼的孩子和年迈的父母要照顾，他们有各自的业余爱好，并需要花一定的时间来参加社会活动。过去，经理对待个人需求的态度可以概括为：“雇员在办公室里做的事是公司的事，下班后做的事是他们自己的事。”经理的这种观点同时意味着，雇员应当把公司的利益放在第一位。毕竟，工作和个人生活一直被认为是一种零和游戏。

时代变了吗？可以说变了，也可以说没变。一方面，人口统计数目的显著变化，如在职业人群中逐渐增加的妇女数量，让更多的母亲走上了工作岗位，这也促进了人们对工作—生活问题的重视。新的经济因素，如全球化的竞争，也促进了这种变化。雇员对公司裁员的忧虑造成了雇员忠诚度的降低，企业对忠诚雇员的需求达到了前所未有的程度。另一方面，大多数的经理仍然认为每当雇员的个人利益“获胜”时，公司的利益就会受损失。他们把工作—生活问题托付给人力资源部去处理，人力资源部经常是通过实施弹性工作制度和父亲休产假（夫妻都有工作，当妻子分娩时丈夫可申请休假——译者注）计划一件件零碎地处理这类问题。但是，由于这些方案没有渗透到公司的文化中去，也不能根本改变经理的行为，所以它们很少能帮助大多数雇员在工作和个人生活之间取得有意义的、可持续的平衡。

在雷达盲区

然而，我们注意到最近有一小批但数量逐渐增加的经理