

# The Truth About Burnout

在过去的20年中，  
克里斯蒂娜·马斯拉奇博士和  
迈克尔·P·雷特尔博士  
已经成为过劳问题研究领域公认的领军人物。


为了缓解过劳现象而对企业进行的改革，  
不仅能够改善员工过劳的问题，  
还将保障企业实现更大的利润。  
其中的原因十分简单：  
只有使员工们全身心地投入到工作中去，  
企业才有可能保持长时间的稳定运转，  
并创造出巨大的经济效益。

# 过劳的真相

## 击败企业过劳

〔美〕克里斯蒂娜·马斯拉奇(Christina Maslach) 著  
〔加〕迈克尔·P·雷特尔(Michael P. Leiter)  
逸文译



 中国财政经济出版社

现代过劳管理  
的圣经

# 过劳<sup>的</sup>真相

—— 击败企业过劳 ——

〔美〕 克里斯蒂娜·马斯拉奇(Christina Maslach) 著  
〔加〕 迈克尔·P·雷特尔(Michael P. Leiter)  
逸文译



THE TRUTH  
About Burnout

 中国经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

过劳的真相 / (美) 马斯拉哥等著; 逸文译. —北京: 中国财政经济出版社, 2004.8

书名原文: The Truth About Burnout

ISBN 7-5005-7468-1

I. 过… II. ①马… ②逸… 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 070229 号

著作权合同登记号: 图字 01—2004—0878

The Truth About Burnout

Jossey - Bass is a registered trademark of John Wiley & Sons, Inc

Copyright © 1997 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition published by China Financial and Economic Publishing House.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@drc.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京人卫印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 12 印张 153 000 字

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月北京第 1 次印刷

定价: 28.00 元

ISBN 7-5005-7468-1/F·6533

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

## 作者简介：

### 克里斯蒂娜·马斯拉奇（Christina Maslach）

自 1971 年以来，克里斯蒂娜·马斯拉奇女士一直在美国加利福尼亚州伯克莱大学（Berkeley）担任心理学教授。她是最早开始对工作过劳问题展开研究的学者之一。由她发明，并以其姓名命名的“马斯拉奇过劳问卷”，是过劳研究领域应用最为广泛的调查研究工具。多年来，她还曾经进行过多项社会心理学和健康心理学方面的研究工作。

除了发表过大量专业文章之外，马斯拉奇还著有不少专业书籍，其中包括《过劳：关爱的代价》及与人合作编辑的《职业过劳：最新的理论与研究发现》等。出于对马斯拉奇在研究中所取得成果的高度肯定，美国科技进步协会特别吸收她成为协会会员，并盛赞她“在运用社会心理学解决实践问题方面，作出了突破性的贡献”。马斯拉奇同时也是美国西部心理研究协会的主席，并曾荣获加利福尼亚州伯克莱大学的杰出教学工作奖。在美国心理研究协会于最近召开的年会上，马斯拉奇由于杰出的研究和教学表现，被特邀成为著名的 G Stanley Hall Lecture 系列演讲的发言人。

马斯拉奇曾在 Harvard - Radcliffe 学院社会关系学系就读，并以优异的成绩获得学士学位。此后，她又考入斯坦福大学，并获得心理学博士学位。

教师和学者的职业实际上是马斯拉奇年轻时的第二选择，当时的她更渴望成为一名专业舞蹈演员。时至今日，她仍然对艺术表演情有独钟，并尽可能地使自己的生活在音乐和戏剧中。

## 迈克尔·P·雷特尔 (Michael·P·Leiter)

迈克尔·P·雷特尔是加拿大 Nova Scotia 省 Acadia 大学心理学教授，同时也是该大学纯应用科学系主任。此外，雷特尔还兼任着“组织机构研究开发中心”主任的职务，该中心的主要研究项目，是动用高质量的研究手段分析解决企事业单位中存在的人力资源问题。在完成各类研究项目的过程中，雷特尔广泛接触了众多正在经历重大变革的欧美公司，并根据在工作中搜集的资料和实践经验，开发出一套旨在评估员工对企业变革看法的“员工调查问卷”。由他领导的研究工作一直以来长期得到“加拿大社会科学及人力资源研究委员会”的经济资助，研究成果频频发表于各大心理学和管理学专业杂志。

雷特尔先后于美国杜克大学 (Duke University) 获得心理学学士学位，Vanderbilt 大学获得心理学硕士学位，俄勒冈大学 (University of Oregon) 获得博士学位。目前，他在任教的加拿大 Acadia 大学教授组织心理学和压力管理课程。由雷特尔领导的“组织机构研究开发中心”为他和他的学生们提供了一个既能完成大学研究课题，又能将理论用于企业实践的理想舞台。

音乐是雷特尔在研究企业行为之外的最大爱好之一。闲暇时，雷特尔喜欢和朋友们在自己居住的 Nova Scotia 省各地区演奏巴洛克长笛和凯尔特式音乐。他认为，美妙的音乐与和谐的企业氛围有着诸多相似之处。

# 前 言

本书的诞生起源于多年前一次偶然的电话。当时，迈克尔正在加利福尼亚度假，同时也在筹划对过劳现象展开一番新的研究。克里斯蒂娜那时也在从事过劳课题的研究工作，而且碰巧身在加州。于是，我们随即安排了一次见面。从那儿以后，我们之间便开始了一段美好的友谊，同时也在专业上展开了紧密无间的合作。

在开始合作的第一年中，我们对一家医疗机构的护理人员进行了针对性的调查研究，并对“马斯拉奇过劳问卷”（Maslach Burnout Inventory）作了进一步的修改和完善。在我们及其他研究人员之后进行的多项过劳研究中，正式使用了这套问卷来对调查对象的过劳反应进行评估。在合作一年之后，我们开始分别在北美两端两个不同的国家继续我们的研究工作。在此期间，我们保持着密切的联系，双方不仅相互交换研究报告，还利用专业会议的间隙，彼此当面探讨对过劳问题的最新研究思想。

在其中的一次会议期间，我们对研究课题进行了不同以往的交流与沟通。事实上，我们开始了一项新的合作。我们在以往的那段时间的共同研究中所总结出的研究成果，为我们在理论上、研究上和实践应用中重新认识过劳问题指明了方向。由于一直在

一起工作的缘故，我们开始谈论在未来的某一天，能够就我们的研究成果著书立说的可能性。

之后，机会再次降临在我们身边。或者说，Jossey - Bass 出版公司的阿兰·林茨勒（Alan Rinzler）降临在我们身边。他对我们说：我们的确应该写一本书，但时间不是在将来，而是现在。就这样，在他的指导下，我们完成了本书的创作。

本书的创作时机可谓恰到好处。如果在几年之前动笔，书的内容将和今天读者看到的大不相同。那时我们所关注的，是过劳现象在服务行业严重泛滥的现象。而今天，随着经济的发展和商业环境的转变，过劳现象已经扩散到更广泛的行业以及更多的工作岗位。因此，我们对研究重点和研究内容也进行了拓展。几年前，由于只能依赖普通邮件和有限的电话沟通来交流我们的研究成果，我们要想完成本书的创作工作可能要花上相当长的时间。如今，互联网技术的普及已经使我们每天都可以进行不间断的问题探讨，并随时对彼此的文稿进行修改。在创作过程中，我们也曾经在加利福尼亚和加拿大分别进行过几次卓有成效的面对面会谈，但大部分的合作工作仍然是在电脑的屏幕上完成的。

事前，我们对创作本书过程中可能遭遇的各种困难和艰辛的工作已经预先作好了心理准备。但我们所没有料到的是，写作的过程居然也可以这么有趣。对我们来说，每创造出一个新的解读过劳的模型，或是寻找到一个新的表达我们思想的方法，都会令我们感到莫大的欢喜和欣慰。事实上，我们成功地听取了自己的建议，与我们的工作建立了良好的关系。

在其他的研究项目中，我们都得到了同行、同事、学生和其他参与研究人员的大力支持。但在本书的写作中，自始至终却只有我们两个人参与。当然，我们多年的研究工作离不开众多同行朋友们的影响。其中，我们特别要感谢的是荷兰 Utrecht 大学的威尔玛·斯科费里（Wilmar Schaufeli）和纽约大学的苏珊·杰克逊（Susan Jackson）。感谢他们一直以来贡献给我们的建议、智慧和友谊。迈克尔在此还要感谢加拿大社会科学和人力研究委员会自

1982年以来，在过劳问题研究方面给予他的支持与协助。

为本书能够面世起到最关键作用的，当属本书的编辑阿兰·林茨勒。他用从未间断的鼓励、一如既往的幽默和令人叹服的工作效率，激励着我们终于完成了本书的写作。在写作过程中，我们学到了很多，也取得了比我们的预期更加理想的研究成果，而这一切都应该归功于阿兰·林茨勒。嗨！阿兰，和你一起工作的感觉真棒！

1997年8月

**克里斯蒂娜·马斯拉奇 (Christina Maslach)**

旧金山，加利福尼亚

**迈克尔·P·雷特尔 (Michael P·Leiter)**

Wolfville, Nova Scotia, 加拿大



## 目 录

第一章 当前的危机·····	( 1 )
工作环境是如何发生变化的·····	( 2 )
什么原因导致了“过劳”现象的迅速蔓延 ·····	( 10 )
灵魂的销蚀·····	( 18 )
我们对过劳危机的防治·····	( 22 )
第二章 过劳的体验·····	( 24 )
责任感的消退·····	( 25 )
情感的消退·····	( 28 )
人与工作环境格格不入·····	( 33 )
第三章 什么原因导致了过劳? ·····	( 40 )
工作负荷过大·····	( 40 )
对工作失去控制力·····	( 45 )
工作回报过低·····	( 47 )
集体精神的瓦解·····	( 51 )
处事不公·····	( 55 )

价值观的冲突·····	( 58 )
出路在何方? ·····	( 62 )
<b>第四章 为什么要针对过劳采取行动? ·····</b>	<b>( 64 )</b>
为何企业会忽视过劳问题·····	( 65 )
为什么企业应该认真地对待过劳? ·····	( 68 )
为什么说预防过劳宜早不宜迟·····	( 79 )
<b>第五章 终止过劳危机·····</b>	<b>( 82 )</b>
从个人的角度看待工作与员工的矛盾冲突·····	( 85 )
尽量减少工作量·····	( 87 )
尽量增加对工作的控制权·····	( 91 )
尽量获取更多的回报·····	( 97 )
由个人启动缓解过劳计划在企业中可能面临的问题·····	( 102 )
<b>第六章 预防过劳并建立员工与工作之间的默契关系·····</b>	<b>( 105 )</b>
从企业的角度看待工作与员工的矛盾冲突·····	( 106 )
了解企业中正在发生的状况·····	( 113 )
争取一个良好的开端·····	( 114 )
改善企业文化：案例分析·····	( 118 )
经验之谈·····	( 128 )
<b>第七章 提倡人性化的价值观·····</b>	<b>( 130 )</b>
工作场所中的价值观·····	( 132 )
澄清价值观的程序·····	( 136 )
将价值观付诸实践应用·····	( 140 )
一个全新的工作环境·····	( 144 )

在变幻无常的工作环境中寻求集体主义精神 .....	(148)
附录 工作环境评估.....	(150)
注释.....	(166)
参考书目.....	(168)
编后记：迈向更加美好的明天.....	(170)

## 第一章

# 当前的危机

在今天，北美的商业企业和事业机构的工作人员普遍都能感受到过劳现象的存在。导致过劳问题日益严重的原因，并不在于工作人员本身，而是在于人们的工作环境和性质发生了根本性的转变。如今的人们工作在一个冷酷、充满着敌意和苛责的工作环境中，身心备感疲惫。人们每天都必须应付的各种繁忙的工作和家庭事务，以及其他夹杂在工作与家庭间的其他琐事，无时无刻不在腐蚀消磨着他们的工作热情与活力。成功的快乐和成就感所带来的喜悦越来越难以寻觅，而对工作的责任感和奉献精神也在一天天的消退。人们开始变得越来越玩世不恭，遇事大多采取退避三舍的态度，尽量不让自己过度地卷入其中。

这一现象事实上是人们在迈向更和谐的工作环境途中的一种倒退行为。在过去的150年中，人们的工作境况已经由工业革命之初对劳动人民的残酷剥削压榨，进化为一个相对理想的大家庭式经营模式。在19世纪的工厂中，工人们被视为机器上的齿轮，可以被老板轻易地替换掉。他们在恶劣的条件下卖命地工作，却

只能换来微薄的收入。这种境况在无数的劳动者付出了巨大的努力之后（在 20 世纪中）得到了改善。在新建立起的工作环境中，人们对通过辛勤劳动来换取工作的满足感终于可以有所期待。

而人们通过艰辛的努力换取的劳动地位在今天却再次面临着危机。那种将工作场所变成一部高效运转的机器的思想再次抬头，严重地破坏了原有的工作方式。在人们于 20 世纪苦心建立起的工作模式中，劳动者所处的工作环境是安全和健康的，人们既能实现自己潜在的价值，又能从工作中获取公平的回报。

## 工作环境是如何发生变化的

究竟是什么原因导致了今天的危机呢？为什么“过劳”会成为人们如今经常提及的词汇？为什么一心想有所作为的企业员工、经理人和企业的高级管理层对此却显得束手无策呢？问题的根源在于经济趋势的急剧变化、新兴科技的高速发展，以及管理哲学的转变。在此，我们把在调查研究中发现的，导致工作环境发生变化的几点原因分别解释如下：

### 企业的固有价值被降低

对工作环境的和谐性造成极大破坏的，是企业急于将自身固有价值兑现的短期行为。许多企业在经营管理中所强调的，不是如何对产品和服务进行不断的研究开发，而是怎样将现有的资产变现，以达到在短期内刺激股票上涨的目的。用借来的资金完成企业间近乎疯狂的并购行为在许多国际型企业中屡见不鲜。并购的巨大规模使企业无可避免地陷入负债经营的境地。正是由于面临着这一巨大而持久的压力，这些企业的第一要务就是不断地制造出足够的现金流量，以应付巨额的债务偿还问题，至于生产优质的产品和组建稳固的工作团队，就只好放在次要的位置予以考

虑了。当整个企业的运营机制都围绕着财务管理转动之时，企业中的员工们只好自行考虑产品与自身的前途和出路问题。

企业对产品质量和员工利益的忽视，导致传统的企业与员工关系发生了根本性的逆转。企业不再是一个能够保障员工生存并实现自我价值的场所，相反，员工们必须牺牲自己正常的生活和理想，以使企业谋得额外的利益。在这种情况下，工作已经不再是人们获得成功的动力源泉，而是成为一种必须完成的义务；判断企业经营成果的标准也不再是企业是否拥有团结的工作团队，以及是否能够为客户提供优质的产品或服务。报表中所反映的盈利情况和企业的现金流量成为评判管理层能力的惟一标准。使问题更加严重的是，在大型企业中，基层的工作人员无法对公司的整体发展方向进行有效管理和控制。任何发生在工作岗位中的问题与企业的经济和政治发展大政方针相比，都显得黯然失色。

## 经济的全球化

生产制造型工作正在向企业外，甚至是国外转移。随着交通运输和通讯业的高速发展，企业可以在任何地方完成产品的生产工艺而无需担心商品的配送问题。自然而然地，生产制造型产业开始向成本低廉的地方流动。工业国家的政府大幅降低了原本用于保障国内高成本工业的贸易壁垒。这其中的一部分原因是因为迫于跨国公司的巨大压力，另一部分原因则是旧有的贸易保护主义政策已经不再适合时代的发展需要。而这一转变所导致的直接后果，就是在北美、澳大利亚和欧洲等发达国家的产业工人突然发现，自己正在同发展中国家的工人进行面对面的岗位竞争。

这一竞争现象正以前所未有的规模影响着各行各业。起初，只是一些基本的工作被转移到发展中国家。当时那里尚没有从事复杂的加工制造工作所需的技术水平，同时有关的工业配套体系，诸如公路、电话、电力系统等，也不足以支撑大规模的生产经营活动。但如今，所有这些不利的因素都不复存在了。由于开

始受到更好的教育，发展中国家的工人已经逐渐可以胜任复杂的工作。与此同时，生产科技的发展也简化了生产工艺，使生产过程依赖于人工技术的部分越来越少。此外，发展中国家的工业生产配套设施也日趋完善，在边境城镇和重要港口更是如此。随着这一趋势的出现和发展，已经有越来越多的发展中国家可以为国际型公司提供他们所需的劳动工人。更加重要的是，虽然发展中国家已经具备了从事多种行业生产的能力，但其人工成本仍然十分低廉。

鉴于以上原因，在西方发达国家出现了整个行业在短时间内从国内消失的现象。几乎所有的生产制造业都在流向海外，连生产厨房专用水槽的公司也不例外。1995年，美国最大的水管接头制造商 Pfister 公司关闭了位于加利福尼亚 Pacoima 的工厂，裁减了 550 名员工，却同时在墨西哥建立了全新的厂房。<sup>1</sup> 包括制鞋、制衣、玩具和电脑制造业在内的其他行业，也纷纷将成百上千的工作职位移向海外。以美国南卡罗来那州的纺织业为例：1970年，该州的纺织业共雇佣员工 14.88 万人，而到了 1995 年，这一数字已经锐减到 9.08 万人。<sup>2</sup> 在电脑制造业，工作岗位外流的现象似乎没有其他行业那么严重。但其真正的原因是，在过去电脑业飞速发展的 20 年中，海外在第一时间已经成为电脑加工制造工作的最前线。

寻求海外发展的可能性大大增强的事实，无形中对那些继续留在本土经营的企业造成了巨大的压力。据布鲁金斯研究所 (The Brookings Institute) 的一项调查报告显示，已经有众多美国企业将大部分资产转向海外，其中包括：吉列公司 (Gillette, 66%)，美孚石油公司 (Mobil, 63%)，IBM (55%)，纽约银行家信托公司 (Bankers Trust, 52)，以及花旗公司 (Citicorp, 51%) 等等。截止到 1995 年，施乐公司 (Xerox) 总共十万名员工中，有一半以上工作在美国以外的地区。正如“住房科学与空间及科技委员会” (House Science, Space and Technology Committee)，及其下属的“调查与监察分会” (Investigation and Over-

sight Subcommittee) 前任委员艾迪斯·豪尔曼 (Edith Holleman) 在一次重要的工程会议上发表的演说中所提到的那样：“日产汽车公司 (Nissan)、德州仪器公司 (Texas Instruments) 和施乐公司在墨西哥的 Aguascalientes 市建有豪华的厂房，并雇佣了成千上万名墨西哥工人。但工人们并没有从他们创造出的利润中获取相应的回报。大多数的工人居住条件恶劣，每两万人才拥有两部电话。”与此形成鲜明对比的是，在 1994 年施乐公司遭遇炸弹风波 (公司的某位员工通过内部邮件传递自制炸弹，以示对公司经营管理行为的极度不满) 之后，公司的发言人汤姆·阿波特 (Tom Abbott) 不得不公开承认：“公司的裁员行动给员工造成了巨大的压力。在裁员中，他们失去了朋友和同事，同时还必须以更少的人手完成更多的工作。这么说吧：大家都处于一种人人自危的境地。”<sup>3</sup>

将生产制造业务移向海外所节约的人工成本十分可观。Kirkwood 公司的业务是为包括菲利普公司 (Philips)、布郎公司 (Braun) 和 Sunbeam 在内的多家电器制造商提供电子元件。该公司设在墨西哥的工厂向员工支付的工资为每天 2.23 美元到 6.15 美元不等；而同样的工作由美国工人来完成的话，每小时将是 10 美元。同时，尽管生产力大幅提高，但美国企业中非管理员工的平均每小时薪酬仍然在 1995 年下降为 11.46 美元，与 1978 年相比，降幅达 11%。

薪酬缩水并不是问题的全部。对人们的生活影响更大的，是工作环境质量的恶化。企业的员工迫不得已地在工作时间上也开始向企业作出让步。他们主动延长工作时间，并把未完成的工作带回家中，利用自己购买的电脑设备加班加点地赶工。而大多数需要加班完成的工作并不能为人们带来额外的好处，也就是说，人们并不能从完成工作的过程中获得某种程度的满足和实现发展个人事业的目的。人们甚至被迫放弃了长期以来一直倍受珍视的全额医疗保险和企业公积金等福利计划。

全球化趋势加剧了企业间的竞争压力，也突显出工业化国家



经济体制的薄弱环节。诚然，在没有竞争压力的环境中，大型企业和政府容易放任那些无效或效率低下的项目。竞争的压力将会杜绝这一现象的发生，但并不能保证对事情的改善必然有所帮助。在追求效率的过程中，竞争的压力容易诱使企业做出短视行为。经常可以见到的例子就是，企业为了缩减成本，不惜牺牲那些能为企业带来长远利益的项目和政策。

## 科技的发展

企业怎样才能使员工在心情焦虑且收入减少的情况下仍然能够完成工作呢？总体来说，企业提高生产效率可以借助两大策略：第一是运用尖端的科技；第二是强化人力资源管理。

尖端的科技可以完全取代人工的劳动。在过去，电梯和电话总机都需要人工操作，但如今，它们全部实现了自动化。银行提款机的出现，在世界范围内减少了银行雇佣员工的人数。机器人代替了工人们在工厂内的工作，因为机器人能够比人更快更精确地完成产品和零件的组装。

科技发展的影响并不仅仅体现在技术和加工制造行业。自动化同时也渗透到信息处理领域。政府部门对互动式信息查询台的使用代替了原本属于就业指导咨询顾问的工作。许多类似亚利桑那州立大学远程教育中心的教学机构开始把高中和大学的课程灌制成光碟，并通过网络进行传授。人们不必通过与人进行直接交流就能够接受就业指导咨询甚至接受教育。由于引进了先进的科技，这些服务领域内由人参与的成分越来越少。许多人倒是宁可通过互动电脑交流，也不愿意在电话上等上半天，然后与疲惫不堪的就业咨询顾问进行对话。事实上，学生们也发现，通过远程教育网络所获得的信息，至少不比在课堂上从教授那里直接获得的少。

机器所从事的，通常都是那些枯燥无味的工作。但大量使用机器的问题在于，工人们在摆脱了繁重劳动的同时，也失去了他们的工作。此外，科技水平的进步通常比人们学习新技能的速度