

《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

郑梭南 麻众志 李芳 李鹏 译
郑梭南 麻众志 申校

中国人民大学出版社

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, 2003
(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-04836-6/F·1500

I. 工…
II. 郑…
III. 企业文化
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 083695 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)	
	010-62515351 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北涿州星河印刷厂		
开 本	850×1168 毫米 1/32	版 次	2003 年 12 月第 1 版
印 张	7.125 插页 2	印 次	2003 年 12 月第 1 次印刷
字 数	151 000	定 价	25.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
WORK AND LIFE
BALANCE



策划人语

1

两年半前，当我们倾注心血向中国读者首次推出《哈佛商业评论》精粹译丛第一辑和第二辑的时候，就预见到这套丛书会受到读者的欢迎，但丛书出版后读者们的反应之热烈，仍然出乎我们的预料。许多读者，特别是企业的管理者、高校的教师和 MBA 们，对我们的工作给予了很高的评价。作为出版人，能用自己的产品为读者带来思想上的启迪和工作上的帮助，这是我们最感欣慰的事情；同时，我们也深知，要持之以恒地将好书奉献给读者，仍有很长的路要走。在《哈佛商业评论》精粹译丛第三辑、第四辑、第五辑和第六辑即将出版之际，我们有理由相信，这套充满管理智慧的原创性丛书，将成为更多读者的良师益友。

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，你便可以洞悉明天、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。从本丛书中，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。我们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。

为了保证本丛书的翻译质量，我们与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版作出了尽责的努力。但是，由于各位译者受专业范围和自身水平所限，译作中难免存在不妥和需要商榷之处。我们真诚地希望读者们来信或 E-mail 批评指正，以便在重印时加以更正，使这套丛书的翻译质量得到进一步的提高。

需要向读者们说明的是，在我们与哈佛商学院同步出版的两年中，本丛书英文版共计出版了 22 种。最近，从哈佛商学院出版社传来消息，本丛书今后不再以每年 10 种的进度出版，而将不定期地推出新的专辑。为此，我们将密切关注哈佛商学院的出版动向，及时将新书引进和翻译出版，以满足广大中国读者的学习需要。

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。



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 篇文章由郑峻南翻译；第 6~8 篇文章由李芳初译，郑峻南审校。译文中错误及不足之处，欢迎读者批评指正。

郑峻南

2003 年 5 月



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

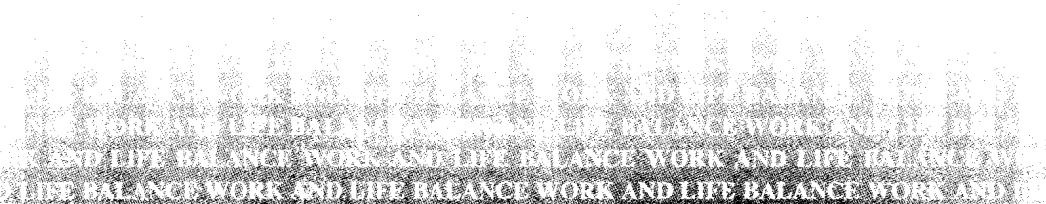
马伦·阿普加五世

/ 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”去看待，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。