

快乐的星期一

——如何更加愉快地工作

〔美〕伦纳德·H. 丘斯米尔著



中国对外翻译出版公司

快乐的星期一

——如何更加愉快地工作

[美] 伦纳德·H.丘斯米尔 著

王志强 马新林 译

中国对外翻译出版公司

1992年·北京

[京]新登字 020 号

THANK GOD IT'S MONDAY

The Guide to a Happier Job

by Leonard H. Chusmir, Ph. D.

New American Library, 1990

责任编辑:贾辉丰

责任校对:王志平

快乐的星期一

——如何更加愉快地工作

[美]伦纳德·H. 丘斯米尔 著

王志强 马新林 译

中国对外翻译出版公司 北京市太平桥大街 4 号
邮编:100810 电话:6022134 电报挂号:6230
新华书店北京发行所发行 北京振华印刷厂印刷

787×960 毫米 1/32 4.25 印张 字数:75(千)
1992 年 12 月第 1 版 1992 年 12 月第 1 次印刷
印数:1—5,000

翻译书店地址:北京市太平桥大街 4 号 电话:6034491

ISBN 7—5001—0180—5/G·26 定价:2.40 元

目 录

	页次
前言	1
1. 终于盼到了星期五	4
2. 如何确定你的动机需求	9
· 需求调查表 · 需求调查表的评分 · 你的主导需求倾向是什么? · 佛格森测验成绩说明了什么 · 你又如何?	
3. 什么能使人们愉快地工作	20
· 称心的工作 · 适当安排工作 · 新的研究 · 怎样成为适当工作的适当人员 · 雇用适当人员做适当工作 · 提拔适当的人做不适当的工作 · 如何帮助“不称职的人”	
4. 动机的奥秘	33
· 什么是需求? · 什么是动机? · 职工大多受何种需求驱动 · 低层次的需求不能刺激多数职工 · 高层次需求能够刺激多数职工 · 易于检验工作满意程度的一个非常有效的动机理论 · 对管理者至关重要的动机信息 · 管理者也需要了解工人们如何确定他们将付出多少精力 · 动机是否需要改变	
5. 满足你的需求的工作	50
· 对需求的早期研究 · 作为本书基础的新的研究成果 · 从工作中求得快乐	
6. 成就欲: 发扬美国企业家精神的动力	54
· 对成就欲和经济成功的需求 · 成就欲的幼年根源 · 成就欲显示的三种典型行为 · 具有强烈成就欲的人的性格 · 其他方面的研究 · 逻辑与科学思维 · 具有强烈成就欲的管理者 · 成就欲的性别差异 · 满足成就欲的工作 · 吉姆 · 佛格森如何开始	

从工作中求得快乐·如何在不变动工作的情况下
更愉快地工作

7. 依附欲：与朋友一起工作的乐趣 76

· 具有强烈依附欲的人的特点· 依附欲和管理行为· 依附欲的性别差异· 满足依附欲的工作· 如果在不变动工作的情况下更愉快地工作

8. 权力欲：成为领导的过程 95

· 两种权力：一种好，一种不那么好· 权力欲的表现形式· 具有强烈权力欲的人的特点· 美国总统的权力欲· 权力欲的性别差异· 满足权力欲的工作· 如何在不变动工作的情况下更愉快地工作

9. 其他欲望倾向：虽不普遍，但仍很重要 114

· 满足平衡欲望的工作· 满足成就欲和权力欲的工作· 满足成就欲和依附欲的工作· 满足依附欲和权力欲的工作

附录：分别满足七种动机倾向的工作清单 122

· 满足成就欲的工作· 满足依附欲的工作· 满足权力欲的工作· 满足平衡欲望的工作· 满足成就欲和权力欲的工作· 满足成就欲和依附欲的工作· 满足依附欲和权力欲的工作

前 言

星期日 星期一 星期二 星期三 星期四 星期五 星期六

1—— 2——

3—— 4—— 5—— 6—— 7—— 8—— 9——

我们生活在日益依靠高技术，自动化生产和财政紧缩的时代。我们的工业是在同西欧、日本以及东南亚、南美和非洲的第三和第四世界国家的全球性竞争中求取生存。

一些文人把我国的经济弊病归罪于美国工人，认为他们的职业道德只是做必须要做的事，从不多干。这种看法过分简单而且不正确。良好的职业道德象以往一样牢固而且可能得到进一步加强。

但是，矛盾在于，职业道德越来越难以得到体现。研究证明，只有 25% 的美国工人认为他们在工作发挥了潜力。半数人声称，他们在工作没有尽力，只是敷衍塞责。多一半人对工作不满意；大部分人承认他们能够干的更好。

如果美国人具有良好的职业道德但是生产效率不高，这里显然存在一些问题。某些因素妨碍他们全力以赴。我们必须分析原因。

在过去的几年里我进行了一系列的调查研究，证明对工作不满意和缺乏献身感至少有一种主要原

因：动机需求和工作对这种需求的满足程度不相适应。更重要的是，在调查研究过程中，我发现有机会大大地减少职业道德与工作效果脱节的现象。

工作愉快，卓有成效并从中得到满足不需法令规定，也不是天方夜谭。每位工人，每位读者都能做到愉快地工作。

本书可能会改变你的生活。特别是以下列几种人为对象：

- 工作上不愉快却又不知道原因的人。你将学会检验你的工作与你的需求是否协调，怎样做才能成为愉快工作的少数幸运者之一，盼望着星期一的到来。
- 试图在长期的职业生涯中作出抉择的人。通过列举各种晋升可能，你能够说出对哪些工作满意，对哪些工作不满。
- 由于企业合并，竞争和新产品等问题而就业机会有限的人。核查一下满足你需求的工作清单，你可以重新确定努力方向，谋得前程远大的新职业。
- 必须在大学里确定学习专业的学生。将动机与职业作适当协调，有助选择令你满意的专业，而不是毕业后很快找到某种职业却长期

心怀不满。

- 希望重新工作的妇女。你在作家庭主妇理家时所学的技能可能很容易地应用到本书所列的几种“适当”的工作上。

伦纳德·H. 丘斯米尔

1 终于盼到了星期五

星期日 星期一 星期二 星期三 星期四 星期五 星期六

1 — 2 —

3 — 4 — 5 — 6 — 7 — 8 — 9 —

当我初识吉姆和萨莉·佛格森时，他们已经结婚 19 年了。他们和两个十几岁的孩子住在宁静、风景如画的丹佛郊区。吉姆自己开设了一家会计事务所。萨莉在孩子们上学后开始工作，她是一家大型制造公司的计算机程序编制员。

一天下午吉姆往大学里打电话找我。我的组织行为班上的一名工商管理硕士生曾在吉姆事务所工作，是他介绍吉姆和我联系的。吉姆请我为他的会计事务所做咨询工作。该事务所曾是一个赢利很高的中型单位，最近效益不好——并失去了几家大的客户。一年内几位骨干雇员相继辞职；事务所的士气一落千丈。

我们在他的办公室见了面并进行了交谈。吉姆说不管他工作得多么努力——他现在一个星期工作 6 个整天，再加几个晚上——可是事务所每况愈下。问题不是缺少人手，情况正好相反。今年在编的人数比去年还多两名会计师，尽管如此，收益还是下降了。吉姆告诉我，他是无能为力了。“您能帮

我摆脱困境吗？他问到。我答应接下这件工作。我花费几天时间，访问了吉姆的大多数骨干专业人员和职员。我向他们提出了一系列的问题，涉及他们对公司，对上司以及对吉姆本人的看法。我核查了该单位的文化背景，工作人员对工作的满意程度和对工作的投入感，并反复核实了他们的工资水平与该行业平均工资水平的差别。没费多长时间就找到了问题的症结。吉姆是一位出色的会计师和税务专家，但他性情急躁，不能容忍别人的错误，难于接近，他不愿意让他的主管人员独立处理客户的问题，而且往往还在事后干预他们的决定。

一天吃午饭时，我们一起讨论我的调查结果，吉姆承认他自己和他的生活很不愉快。

他不知道为什么。他感到像一个失败者。最初蒸蒸日上，兴旺发达的事业日益恶化，成为日常一场耗费心神的挣扎。家庭关系也不融洽。随着事情的发展，他的婚姻也出现了裂痕。

“我想见一见你的家人”我说。“说不定我们可以共同找出造成这种不愉快的原因”我搞不清是他的工作，家庭生活还是两者同时导致了他的行为。显然，确有某些因素造成了严重的问题。我们需要很快查明。

大约一个星期后，我和他的家人进餐后在起居室进行了交谈，情况就比较清楚了。佛格森夫妇热爱他们的生活并且对俩人收入所造就的地位和舒适生活感到满意。他们盼望周末，好从一个星期的痛

苦工作里解脱出来。星期六的大部分时间他们休息，到了晚上，他们会觉得很轻松。遗憾的是，到星期日下午，吉姆和萨莉又感到紧张不安，因为他们预感到，星期一早上，他们又要开始下个星期令人沮丧而又永无休止的工作了。

自从吉姆在大学第一次接触会计课程，他就想成为一名税务会计师。他想像自己努力为客户找出节省税金的方法或在减税问题发生争执时与国内收入署官员交涉。这种想法促使他成为会计学学士，会计学硕士，而且毕业不久便获得了政府颁发的会计师证书。大学毕业后的前5年，吉姆在八大公司之一从事税务工作。

后来，吉姆自己开办了一个事务所。他开业时只有一位秘书和一名兼职会计师，事业盛极一时。不久，吉姆便建立了美满的生活。他从来没有这么幸福过。他有一份很好的工作，一个美丽可爱的妻子和两个天真烂漫的孩子。当他不得不雇用几位会计师来帮助他应付迅速发展的业务时，工作开始成了累赘，吉姆说到，他要花费多半天的时间来指导其他会计师的工作，而不是去做他曾经想往的工作，并从中得到乐趣。业务量越是增加，他花费在管理上的时间就越多。直到最后，他几乎没有时间去做实际工作。他不在乎一个星期工作60还是70小时，利润滚滚而来。随后，正当一切顺利发展的时候，吉姆的事务所开始衰落了。

吉姆和萨莉从小的教养使他们相信，男人挣钱

养家而女人照顾家庭是天经地义的。可是，因为孩子们长大了，很少依靠萨莉了，她也希望工作了。她从广告上看到招聘计算机程序编制员而且对这种职业的报酬颇为动心。她对计算机工作一窍不通，但是朋友们使她相信，这个工作对她很适合。她的数学很好；这种工作可以兼职，如果全日工作和照顾孩子忙不过来。萨莉重返学校接受了技术培训，并很快找到了工作。她工作得很出色。短短几年，她曾几次增加薪水，而且要她设计和完成的程序越来越重要。

萨莉承认，起初她很高兴，对她所做的一切感到自豪。但是，慢慢地她感到了孤独，因为吉姆的工作时间经常很长，孩子们大部分时间又和他们的朋友在一起。作为一名计算机程序编制员，她整天一个人单独工作。虽然她的工作富于挑战性而且收入可观，可她还是希望能象公司里的其他人一样，与同他们和的来的人一起工作，并从工作中得到乐趣。每当她下班回到家里，发现吉姆留言将回来晚些，她就对又是孤独一人而心怀怨艾。

这种不满情绪缓慢而又顽固地增长着。萨莉自己无法抱怨。吉姆的工作过度紧张和劳累，他会大动肝火。她不想争吵，也不想感到内疚。尤其是她不知道如何才能从这种痛苦中解脱出来。萨莉知道她应该高兴。然而生活又是空虚的。吉姆不仅不愉快而且还有倒闭的危险。回想起来很痛苦，这些年本应该——并且能够——愉快而充实然而却如此紧

张和痛苦。

我相信我能帮助吉姆和萨莉。

“我想我能解决这个问题”，那天晚上我告诉他们，“如果我没说错，吉姆能够挽救他的事务所而且萨莉也能高兴地重返工作岗位。不久也许你们会说，谢天谢地，终于盼到了星期一而不是周末。”

“我想请你们做个小测验”我告诉他们。

2 如何确定你的动机需求

星期日 星期一 星期二 星期三 星期四 星期五 星期六

1—— 2——

3—— 4—— 5—— 6—— 7—— 8—— 9——

我请吉姆和萨莉做的测验是“需求调查表”。该调查表只有 15 个简短的问题，是由两位著名的研究人员——理查德·斯蒂尔斯和丹尼尔·布朗斯坦制订的。这是测验动机需求的有效和可靠的方法——动机需求驱使人们朝着满足和达到这种需求的行为和行动努力。过去十年里，在研究工作中曾数百次使用了这种测验。

“这个测验应该这样做，”我告诉吉姆和萨莉，“尽快回答每一个问题。当你头脑里出现第一个答案时你就应当标画出来，这才是最准确的。这里没有‘正确’与‘错误’之分。你越想给出‘正确’的答案越有可能欺骗自己。事关你们的事业和工作，所以你们要坦诚地回答所有的问题。”

他们俩人都接受了这个测验。如果你也是因工作而郁郁不乐的 5,400 万美国人当中的一员，如果一切重新开始，你再不会选择同样的工作，你也应该接受这种测验。请按照我给予吉姆和萨莉的指示去做这个测验。这是你们走向快乐工作的第一步。

需求调查表

需求调查表 *

说明：下列描述的 15 种情况是人们在工作中遇到的或将要遇到的。我们想知道，所描述的这些行为哪一条最确切地说明了你在工作中的行为。请你在最能说明自己行为的词组旁边的方框里作上标记。切记：这里没有正确或错误的答案。请你坦率地回答所有问题。

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 1. 当分派给我的工作相当困难时，我尽力而为 | 2. 如果让我选择，我愿意在一个集体中工作而不是独自工作 |
| ☐ 总是 | ☐ 总是 |
| ☐ 几乎总是 | ☐ 几乎总是 |
| ☐ 通常 | ☐ 通常 |
| ☐ 有时 | ☐ 有时 |
| ☐ 很少 | ☐ 很少 |
| ☐ 几乎从不 | ☐ 几乎从不 |
| ☐ 从不 | ☐ 从不 |

* 摘自：《职业行为杂志》，第九卷，第251-266页，理查德·M. 斯蒂尔斯和丹尼尔·N. 布朗斯坦的“基于行为对工作环境中各种需求的测定”一文。获准转载。