

CEO of Me

Creating A Life That Works in the Flexible Job Age

埃伦·厄恩斯特·科塞克 (Ellen Ernst Kossek)

布伦达·A·劳沙 (Brenda A. Lautsch)

著

成得礼 译

做自己的 CEO

创造弹性工作时代的新生活



CEO of Me

Creating A Life That Works in the Flexible Job Age

埃伦·厄恩斯特·科塞克 (Ellen Ernst Kossek)

布伦达·A·劳沙 (Brenda A. Lautsch)

成得礼 译

著

做自己的 CEO

创造弹性工作时代的新生活

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

做自己的 CEO/科塞克等著;成得礼译.

北京:中国人民大学出版社,2009

(沃顿商学院图书)

ISBN 978-7-300-10848-3

I. 做…

II. ①科…②成…

III. 成功心理学-通俗读物

IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 095842 号

沃顿商学院图书

做自己的 CEO

创造弹性工作时代的新生活

埃伦·厄恩斯特·科塞克 著

布伦达·A·劳沙

成得礼 译

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)

010-62511398 (质管部)

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 北京山润国际印务有限公司

规 格 165 mm×240 mm 16 开本

版 次 2009 年 7 月第 1 版

印 张 13.5 插页 1

印 次 2009 年 7 月第 1 次印刷

字 数 169 000

定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

序 言

做自己的 CEO 创造弹性工作时代的新生活

CEO of Me

.....

如果是成功的，为什么我没觉得自己的生活管理得更加有条不紊？如果我的生活是如此完美，为什么我还会有种挥之不去的焦虑——工作和家庭之间的关系是否可以得到更好的改善？我知道可以做出一些改变以改善现状，但我却依旧保持着原有的做事习惯。

丹，31岁，拥有5年工作经验的销售经理

.....

或许你曾问过自己类似的问题，提出这些疑问的人可不止你一位，今天，许多成功人士仍然会对他们的生活质量感到不满意。建立一种能够为自己的工作和业余时间更好服务的生活，意味着从今天起你就得相信你就是自己生活的CEO。这将使你能够创造一种更加优质的工作生活（working life），并且能够实施变革——许多变革都是微小而简单的，而这些变革又将使你能够在如何管理自己对工作和家庭的诸多承诺方面有更多的控制力。通过阅读本书，你将会理解用于管理工作和生活的准则，其中，首当其冲的准则就是我们是自己命运的主人。我们能够做出更好的选择；我们不再受紧绷的工作计划和笔记本电脑、手机（它们可以使我们在任何区域、任何地点、任何时间参与工作）所带来的反复无常工作变化的摆布。我们将向你提供一种新的思考方式和分析框架，这样你就可以学会如何做出更好的选择以提高自己的

生活品质。

像许多工作的人一样，你总是会在做好自己的本职工作、照顾好自己和实现惬意的个人生活方面不懈地努力，但结果怎样？近来你的个人生活和工作之间的冲突是否愈发频繁？当然，我们当中的大多数人都可以在遛狗时或为孩子做好上学准备时查收电子邮件。我们习惯于在通勤途中给老板打电话和通过手机短信通知下一次约会安排——这是一种关于我们日常生活中的工作本质发生变化的假设。我们生活在工作和家庭的界线日益模糊的世界里，我们相信这种情况将使我们有能力改善自己的生活品质并且找到工作与生活的平衡。我们当中的大多数人在非常有限的时间里承担着非常繁杂的事情，技术进步使我们实际上可以在同一时间游走于两个不同的地点，但这种日益增加的混合我们的工作与个人生活的弹性，是不是把事情搞糟了？

假设我们当中的许多人都不介意多任务化的工作方式——在同一时间内承担工作、个人和家庭的全部任务，你是否想过，周末、休假和晚餐期间打着手机喋喋不休地讨论工作会不会损害我们的家庭和谐？当我们在同事的指令和家庭、朋友的电话之间不停切换时，是否真的把每件事情都做到了最好？当在卧室里看着电视、打瞌睡并准备入睡时却被迫去查收工作邮件，这是否有益于我们的健康和安宁？

要想成为一名高效率的“全能的人”——在处理工作和家庭事务方面真正游刃有余的人，理解工作和生活的新准则至关重要，因为这些新准则能够使我们成为自己生活的 CEO。诚然，关于工作与生活平衡的必要性及如何实现平衡，媒体报道中有不同的说法，但除非你首先了解你在自己的生活中正如何使用弹性，以及对弹性的使用方式改善还是恶化了你的生活，否则关于工作与生活平衡问题的讨论将不会给你带来任何帮助。我们发现，我们想要与你分享的关键——也是本书的重要思想——就是做你自己生活的 CEO，你可以控制你的生活，使弹性为己所用而不是于己不利。为了做到这一点，你必须理解你的

弹性风格——你如何对工作与生活在身心上的混合进行管理。做到这一点，也只有做到这一点，你才能学会如何实施变革以确保你所使用的弹性有益于自己的生活而不是相反，否则，太多的弹性会导致工作与个人生活以各种令我们不悦的方式重叠。由于社会发展和技术进步，工作与生活在网络化的“24/7”世界里愈发无法分开，因此，除非我们对弹性的使用方式进行积极的管理，否则这种原先被认为会对我们的生活有帮助作用的弹性，实际上只会使我们的生活更糟。

做你自己生活的 CEO，你就有了规避弹性陷阱（flexibility trap）的选择。你将学会如何使用弹性来提高自己的生活品质。你可以把理解自己的弹性风格作为行动的起点，而这种弹性风格就是你目前管理工作与个人生活之间关系的方式，即创造一种与工作保持平衡的生活方式。你也应该考察你的弹性风格与自己的家人和同事的融洽度。你需要知道哪些方面运行良好，哪些方面出了问题，以及如何做出改变——这种改变有时微小，有时巨大，最终目标就是使工作与非工作界线的划分能够有效地促进工作与生活的平衡。

这就是本书的目的：帮助你理解自己目前对工作与个人生活之间关系管理的方式；确定这种管理方式与你实际的价值观、工作、家庭及个人生活之间的匹配性；确定为了实施变革和协商一种更为有效的解决方案你可以采取什么行动。这将使你能够缩小目前的生活方式与你的价值观、梦想之间的差距，从而与你的家庭、朋友、客户、老板、同事，甚至你自己的个性之间建立一种更令人满意的关系。本书将帮助你找到管理工作与个人生活的更好方法，而不管你在哪里工作、你是谁，同时也向你提供一种新的思考框架以帮助你做出更好的选择。

通过阅读本书你将能够：

■ 学会如何管理生活以推动新的弹性使用方式的运用，从而实现个人生活与工作的平衡。

■ 更好地评价你所做出（不论是有意还是无意）的各种选择，这

些选择会影响你的工作与个人生活之间的融洽性。

■ 发展你的工作与个人生活之间更加积极的关系。

■ 获得实用的诊断工具和自我评价方法，以确定你在当前的工作中如何使用弹性，以及这种弹性使用方法可能正以何种方式阻碍你实现真正追求的生活。

■ 确定妨碍你进行真正的个人变革的障碍。

■ 获得关于变革的实用建议和工具。

■ 确定你使用三种弹性风格类型的哪一种来管理工作与生活的关系，以及你使用的弹性是改善还是恶化了自己的生活。通过确定你的弹性风格，你将发现自己是一名将工作或者家庭放在首位的（工作/家庭）优先者，或者成为工作或者家庭俘虏对象的（工作/家庭）受控者；面对工作和生活的混合，你是一名主动融合者还是被动反应者；你是一位工作狂，还是一个“品质时间”的构建者？

■ 掌握用于改进你的工作生活品质的建议和工具。

■ 找到有助于协商一种更好的解决方案（基于先进的谈判原则）的战略，这种解决方案兼顾其他相关主体的利益，如你的老板、同事、家人等。为开发一种解决工作与生活冲突的双赢方案，这些利益相关主体都投入到你目前对工作与个人生活关系的管理之中。

■ 掌握如何使你与你的同事及家人更易于拥有的一种更有效的工作行为和更惬意的个人生活。

■ 获得关于工作与生活两难困境的与众不同的新认识。

■ 做出更好的选择并创造一种更有利于自己的生活。

虽然平衡工作与生活是个老问题，但直到现在还没有一本书像本书这样提供了任何人都可以使用的兼具创新性和实用性的解决方案。

✚ 关于本书所基于的研究

写作本书的想法最早产生于一项对北美四种不同类型组织的几百

名专业人员和业务主管的研究，这些人通常对弹性工作都有不同程度的参与或接触。几年前，我们开始使用自然生成组织实验（naturally occurring organizational experiments）中控制组的科学方法来研究远程办公、新的工作方式及正式的弹性工作的应用。

我们试图向读者展示当今人们工作方式多样化的样本。我们对那些供职于大型制造类公司的人和那些很少有机会参与弹性工作的人进行了一系列的调查和访谈。我们的意图是将那些处于生产性工作环境中的员工纳入研究的范围，因为过去大多数关于工作与家庭弹性的研究通常都将这部分人排除在外。我们惊奇地发现，即使那些无法参与弹性工作的人也都找到了用于有效管理个人工作与生活的各种方法。另一组调查和访谈的对象包括那些供职于大型全球化金融服务公司（信息公司）或大型计算机公司（数据公司）的人，以及那些有时在家工作或者实际上每周选择一天或数天在晚上或周末工作的人。第三组调查和访谈的对象是那些在此类公司中工作但很少或从不选择在家中、晚上和周末工作的人。

第四组访谈对象主要是那些能力超凡的专业人才（大多数是女性），这部分人在家庭规模扩大时选择离开了主流的公司。这些人中有许多都在自己的事业上取得了巨大成功，并在离开原先所在的著名大型商业公司（这些公司在《财富》100强企业排名中通常名列前茅）之后开始个人创业，她们创建的顾问公司目前都欣欣向荣。具有讽刺意味的是，这些人现在已经成为自己原来雇主的供应商。我们访谈的另外一些人虽然在个人事业上并没有取得如此卓著的成就，但他们也都能成功地赚钱养家，使自己和家人过上不错的生活。第四组访谈的人群实际上是目前主流媒体所谓的选择退出群体（opting out group）的一部分。选择退出群体主要是一些女性，当发现在当前的组织环境中管理工作与家庭的挑战过于苛刻时，她们选择退出大型商业公司。我们认为，工作场所研究倾向于忽视这类选择辞去工作的人，而为了

改变大型商业公司，我们需要了解为什么有些人会选择离开。有时对这些选择离开大型商业公司的人的研究是基于他们行为的本身（例如在有关选择退出的研究中），但在关于工作场所弹性的运用和管理个人事业与生活的研究中对这些人却鲜有涉及。在工作与家庭的相关研究文献中，选择退出的人有时被认为好像并没有经历过事业的障碍或工作与家庭的冲突，我们同样把这部分人纳入研究范围，因为他们也是人们采取各种方法努力创造更好的工作和生活的故事的一部分。在本书的附录中可以找到关于我们的研究方法以及如何创造高效的工作与生活关系的持续研究的总体说明。

为说明工作的不同方式和平衡、协调工作与个人生活的不同方法，我们在书中使用了大量的内容翔实的案例。在整理案例的过程中，我们对相关组织和个人都进行了化名处理。对于书中所研究的有关个人故事的细节，做了必要掩饰——有时采用戏剧化的处理方法——以保护机密和个人隐私。我们也接近了30多年来我们团队关于工作、家庭和弹性的联合研究的顶峰。另外，我们自己的同“平衡工作与生活”这个难题（经常充满疑问）抗争的经验，有助于我们理解访谈对象为应对工作、孩子、健康危机、自我关爱及老人照料等事情而每天进行的抗争，同时也为本书的写作提供了有用的信息。

我们发现，一个人不管是一名正式的远程办公者还是一名工作生活策略的使用者，都无关紧要。他/她所在的家庭类型，其性别、职业、所在的公司类型等，也都并不重要。最重要的是个人如何自我管理工作与家庭的关系，以及对自己的生活方式和工作与生活的管理方式（在本书中我们称之为弹性风格）的感觉如何。两个人可能恰好在做同一件事，比如远程办公和将婴儿交给隔壁的保姆照管，但一个人可能觉得这么做很好，另一个人则可能感到不悦甚至痛苦。

像我们一样，你或许已经阅读了不少关于处理工作与生活平衡问题的书，这些书的作者针对你所碰到的工作与生活中的问题提出了他

们的解决方案，但这些方案最终只会让你灰心失望。主流作家和学者只对为数不多的关于解决工作与生活问题的选择情有独钟：你要么必须变革你所在的组织以使情况有所好转（对于大多数人来说这是一项令人生畏的任务），要么索性离开，还有一种选择是什么也不做而只是忍受现状。相反，本书针对如何管理工作与家庭的关系以创造一种更好的工作生活提供了非常实用的选择。我们建议你在工作与生活需要结合的方法上做出改变，这样通过不断调整就可以开创出一种适合自己需要的独特的局面。在全社会和雇主对所有员工管理工作与生活平衡问题的支持无处不在并成为一种常态之前，这种自我改进的个人历程尤为重要。

本书将帮助你了解作为自己生活的 CEO，目前你正在做些什么，思考在那些对你和你的家人、同事非常重要的事务中，哪些方面运行良好，哪些方面出了问题，然后你就可以进行实用的改变，以确保围绕那些重要的方面构建自己的生活。你最终会获得一种为己所用、令自己满意的生活！

目 录

做自己的 CEO 创造弹性工作时代的新生活

CEO of Me

第 1 章 你是自己工作与生活的 CEO 吗/1

你想改变平衡工作与生活的方式吗/1

从今天开始! /5

“生活桶分析” /13

为什么变革很难/16

第 2 章 了解你的弹性风格/19

什么是弹性风格/19

弹性风格的类型/22

你的弹性风格是什么? 你适合哪种弹性战略? /36

自我评估: 确定你的弹性风格/37

小结/38

第 3 章 权衡利弊/40

埃琳的故事: 沉湎于工作优先/41

为改变作准备/42

第 4 章 对弹性使用的利弊权衡/47

辛西娅: 一位犹豫的被动反应者/47

阿莉莎: 一名主动融合者/52

综合型弹性风格的利弊权衡/53

对被动反应者的特殊考虑/56
关于弹性风格利弊的自我评估工具/57

第 5 章 工作与生活分割型战略的利弊权衡/62

优先者/63
家庭优先者/63
工作优先者/67
受俘者/69
对受俘者的特殊考虑/74
针对分离者的权衡/75

第 6 章 工作与家庭并发型战略的利弊权衡/78

萨拉的故事：努力保护“品质时间”/80
“品质时间”构建者/81
玛丽安：像管理工作那样管理家庭/82

第 7 章 每个人都可以做的改变/93

一些小措施/93
第 1 步：自我监控/96
第 2 步：确立承诺/99
第 3 步：设想替代方案/104
第 4 步：创造适当的环境/107
第 5 步：试验/108
小结/110

第 8 章 根据特定的弹性风格调整改变/112

获取控制、抵制劣势并探索弹性风格的新选择/112
改变战略 1：获取控制/113
针对受俘者的控制战略/119
改变战略 2：减少当前弹性风格的不利影响/120

改变战略 3：探索新的弹性风格/124

探索弹性风格选择：对工作和个人生活进行更加有效的综合方法/126

探索弹性风格选择：提高实施并发战略有效性的关键技术/130

探索弹性风格选择：提高实施分离战略有效性的关键技术/132

小结/135

第 9 章 通过谈判获取新的弹性风格和生活/137

谈判：发现你的呼声/137

拉里需要的新待遇/140

谈判准备阶段的策略/141

合作策略/150

最后的思考/155

第 10 章 不要孤立行动/158

勇于制定新规则/158

打扫后院和临街/160

了解最需要帮助的人所面临的挑战/162

转变的时间/167

通过对话改变态度和文化/169

改进工作流程/175

展望未来/179

附录 弹性风格网站和研究方法概述/182

弹性风格网站/182

定性访谈问题样本/183

研究方法概述/185

注释/195

你是自己工作与生活的 CEO 吗

生活就是一种需要不断平衡的运动。总会有一些出人意料的事情发生。工作上有一些弹性对个人总会有所帮助，但我们的新主管对私人事务并不抱非常支持的态度，因此我们正试图使事情有所改观。我并不是一个对工作与生活的界线划分很清楚的人，我无法抛开一切而专注于一件事情。我的家庭和工作经常会有交叉，因此它是一种一揽子交易，很难抛弃一端而只顾另一端。你需要一个好的支持系统和一位好的经理。

迪伦，大型计算机服务公司 Datel 的会计经理

你想改变平衡工作与生活的方式吗



在我的生活里好像只有一件事情——工作！我时刻都能感觉到一丝忧伤，好像我的生活缺少了什么，我真的感到疲惫不堪。是的，我对工作很满意，也确实把每件事情都干得很好，但我意识到我的每一天都被工作、差事、家务和睡眠所占据，天天如此。我厌恶现在的生活方式。

玛丽，二十多岁的单身教师

玛丽在图森教七年级学生。回顾自己执教以来的几年时间，她能

够记得的就是保持良好工作业绩的压力非常之大，以至于多年来自己一直没有时间休假。虽然她一年中只需在 9 个月的付酬时间内工作，并且有暑假，但她全年的生活都被赶超工作进度、学校项目、电子邮件和会议所占据。当她最终鼓足勇气向校长诉说对自己的生活如何不满时，她几乎做好了辞职的准备。

校长在毫无思想准备的情况下受到极大震动。玛丽是他最优秀的员工之一，如果她辞职他会非常遗憾。他立刻采取行动帮助玛丽，并保证她在秋季将优先获得一名实习教师以帮助她大幅度减少工作量。他还“特许”玛丽一年之内不必参与所有额外的学校委员会的事务来增加她的休息时间。在玛丽五年的教师生涯中，她在委员会所做的工作比任何一位同事都多，该到了让其他人接替她的时候了，否则任何一名优秀的员工都会因疲惫至极而不得不选择离开。玛丽认识到了她需要鼓起勇气通过大声说出真相和提出要求来对自己的生活做出改变。她也认识到自己没有必要承担一切。她应该允许自己削减一部分工作量。离了她，太阳照样会每天升起！她终于意识到她没有必要再维持过去那种将全部个人生活都卷入到工作之中的超负荷模式。没有人强迫她把自己搞得如此疲惫。通过这种微小的变革措施，玛丽感到自己可以再次找回对工作的热爱，并且更好地照料自己的生活。^[1]



当我可以在家工作时，必要时我会做做家务。我认为在家里工作对家庭很有益处，因为我可以抽时间陪陪孩子，而在他们入睡后我可以在深夜完成余下的工作。某一天我可以将自己的工作时间定在上午 9 点到下午 1 点，然后去打打高尔夫或听听白天的音乐会，再在其他几天将工作时间定在上午 8 点到晚上 11 点，以便将之前的时间补回来。这是一种非常好的工作安排。我的工作非常有弹性。我能够按照自己的想法来安排工作日，并且能够

为家庭花一些时间。只要我能完成工作，雇主就不会干涉我的做法。在我们公司，每个人都采用这种工作方式——这真的不是什么大事，它是我们公司文化的一部分。

里克，一家大型信息服务公司的技术咨询专家

里克已经成家并且两个孩子都到了上学年龄。他拥有一家著名研究生院的硕士学位，并且已经为公司工作了8年。他的“办公室”要么在客户所在地，要么就远离自己的家庭。是的，频繁的出差有时很辛苦，但能在家中办公着实让他兴奋不已。有时邻居和孩子对他工作的时间感到困惑，但是他不愿意做任何其他选择。他特意在信息公司（化名）——他的雇主——谋得了这份差事，因为他了解这个公司拥有一种弹性文化。信息公司信仰的哲学是：一个公司管理员工工作时间的依据不是时钟，而是他们为完成工作任务在多大程度上有效地进行了自我管理。产出是衡量个人业绩的重要标准，里克在这种文化中工作相当出色。当年他接受这份工作时，他的所有朋友都准备加入更加著名的公司去赚大钱，但里克知道，为家庭留下一些时间对他和妻子都很重要。现在，当许多朋友跑来向他请教平衡工作与家庭关系的建议时，他为自己当年的决定深感欣慰。他的朋友也想做到这一点——在工作与个人生活结合的方式上找到更好的平衡和更大的意义。



每天结束时我都会给自己一份成绩单，上面记录着我当天的表现。我问自己：“今天是否觉得自己是一个好妈妈、好妻子和好员工？我在工作中和家里向任何人大吼大叫了吗？我是否按照自己原先的打算为孩子和丈夫做到了最好，同时是否按自己向老板和客户的承诺把每件事情都完成了？”

罗宾，30岁，某高科技公司的原商业分析员，现已辞职作自由撰稿人

当罗宾感到在原来的公司工作对她和她的家庭不太有利之后，她对自己的生活做出了改变，成为一名自由撰稿人。她回忆起自己为提高生活品质而决定转变职业之前的沮丧心情。“我觉得我这一代人受到了不公正待遇——被灌输了太多关于管理职业与家庭的花言巧语。我们被告知我们能够‘使二者相得益彰’。我原先是在一家制造业公司工作，我认为它是一个有发展前景的公司。我们可以获得许多弹性工作安排，如弹性时间和能够选择在家工作等。但你又了解多少呢？我经常到了午夜还在起草建议。我想，‘这种生活方式有什么问题吗？’问题真是太多了。因此，我带着自己的写作技能转变了职业。我抛弃了公司化生活而成为一名在家写作的自由撰稿人。现在，每天在孩子们上学之后，我就可以非常专注而有条不紊地打理自己的工作。是的，这种生活的一个不利方面就是钱挣得比以前少，但我现在心情非常舒畅，而且也对家庭更加有利。我钦佩自己在我的旧同事们做出改变之前先迈出了这一步，我后来看到这些同事在我辞职一年半左右的时间之后相继辞去了工作。我也非常高兴自己没有停止工作。我们需要这笔钱，而且不能再像过去那样依靠一种收入过上向往的生活，同时我爱我的这份工作。我也喜欢自己每周能够到体操馆锻炼几次；我甚至参加了一个读书俱乐部——此类事情在过去没日没夜工作和频繁往返于工作和家庭之间的时候是想都不敢想的。”

你不满意自己的生活与工作的协调方式吗？你想找到更好的选择来创建一种更高品质的工作生活吗？你想采取不同方式在自己的工作、家庭和个人生活之间划出界线吗？你不满意自己的时间和精力在生活中的分配方式吗？也就是说你没有将最好的自己贡献给你的家庭、工作甚至你本人吗？你所做出的关于工作与生活平衡的选择存在着持续不断的冲突吗？或者你会由于自己无法控制的制约因素而认为无法通过做出变革来创造更好的选择吗？或许你甚至已经让你的家人、朋友或同事以比自己所期望的更高的频率来告诉你需要采取不同方式处理