

<<工作与生活的平衡>>

图书基本信息

书名：<<工作与生活的平衡>>

13位ISBN编号：9787300048369

10位ISBN编号：7300048366

出版时间：2003-12

出版时间：中国人民大学出版社

作者：郑梭南等译

页数：214

字数：151000

译者：郑梭南

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<工作与生活的平衡>>

### 内容概要

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。

## <<工作与生活的平衡>>

### 书籍目录

- 1、工作与生活的平衡；零和游戏的结束
- 2、成功一定要付出如此高的代价吗？
- 3、当经理人心力交瘁时
- 4、以工作为借口：当回家变得更难时
- 5、女性经理人和生活中的新事实
- 6、男性需要什么？
- 7、代用工作场所：改变人们工作的地点和方式
- 8、再次创业：可能实现的梦想

## &lt;&lt;工作与生活的平衡&gt;&gt;

## 章节摘录

在与员工的接触中，我们发现了大量支持扎莱兹尼克观点的情况。

实际上让人们平静地对待失望是非常困难的。

这种失望常常会使他们陷入一种强烈的挫折感，并转化为对自己的愤怒，有时它也会表现为沮丧和退缩。

但是人们对付这类情况有很多办法。

经过短暂的对失败的思考，一些人迅速恢复(从中学会了很多东西)并成功地适应了；另一些人则会继续沉溺于失败的痛苦中而无法自拔。

那些无法从深深的失望情绪中痊愈的人经常发现，他们正在从事自己并不喜欢也没有自豪感然而又无法摆脱的工作。

他们很难接受其职业生涯因此而趋于平庸的现实。

他们感觉受到了欺骗。

当从不喜欢的工作中产生的压力导致痛苦加重时，每个人都会为挫折感付出代价，私人生活也受到这种压力的影响。

私人生活和职业生活同样变得单调乏味。

由于在工作中自尊心受到伤害，他们的整个生活看上去都是灰色的。

另外一些高水平的经理人通过一种建设性的方法使他们的工作和生活重现激情。

他们通过丰富现在的工作内容来补偿他们的失望情绪，比如尝试成为年轻经理人的导师。

通常情况下，积极的补偿来源于休闲娱乐活动。

然而这些活动不单纯是一种放松，它们还需要一些专业素质。

有的人因为热爱骑马而参加周末的马术学校，有的人喜欢参与社区活动，还有的人把原来反复进行家庭装饰的乐趣转变为购买旧房子并将它翻新出售。

在这些例子中，只要所做的事情有助于获得行为的乐趣，那么那些工作本身就变得更有意义了；只要他能恢复自尊心就会有益于家庭生活。

弗洛伊德认为：工作和爱情是个人生活中自尊和快乐的主要源泉。

我们在这一基础上还要加上一点：爱情的成功无法完全弥补工作中遭受的失败，这要通过与工作类似活动的成功来作为补偿。

只有当工作和爱情在生命里并行并占有合理的比例时，我们才能生活的快乐而充实。

**组织能做什么** 我们已经谈到，经理个人要对其职业发展、减少负面情感宣泄、平衡工作与私人生活担负主要的责任，这将增加个人对管理其职业生涯的责任感(照顾好职业生涯发展不会干扰私人生活)，而不是希望组织为他们安排一切，但是组织的管理层也有责任在安排工作和制定政策时避免给员工制造不必要的麻烦，使他们陷于工作与私人生活的两难选择中。

我们认为，高层经理们可以通过四种方法来减小工作的压力。

**拓宽组织的价值** 我们对经理们的第一个建议听上去有些荒诞不经。

他们可以告诫员工不要过分沉溺于工作。

很多经理过于看重努力、进取、勤奋、不知疲倦和精力旺盛。

他们总是长时间地工作并将执著追求事业成功看做是有进取心和事业心的标志。

对于今天的中年经理，为了私人生活而一周“只一工作45小时将被看做是一种无能的表现；年轻经理对私人生活关注被认为是不够敬业的行为，以上观点是年轻一代的一种典型错误。

但是在我们的研究中，我们没有找到有损年轻经理职业道德的证据。

他们的敬业精神很强，但这并不代表他们会盲目地努力工作，相反他们会致力于他们感兴趣的公司。

即使有奖金的刺激，他们也只是坚持完成必需的工作并遵守组织规则。

他们认为，大量的时间都被浪费在形式化和无效率的“工作”上了，很少有人能在那些无法让他们兴奋和感兴趣的活动中获得真正的成功。

总而言之，他们确信个人的工作质量将对其私人生活产生积极或消极的影响。

自相矛盾的是拥有了大批雄心壮志、渴望跻身高层的事业型员工，组织并不一定能运转得更好。

## <<工作与生活的平衡>>

事实上，他们经常被他们的同事和更优秀的人所排斥，因为他们有太大的野心但却缺乏与旁人共事的能力。

最理想的情况是，组织需要的是有一些有抱负、有才干的行动者(他们很适合自己的工作)，以及大量安定、没有太大野心、尽责的员工，这些员工专注于做好他们热爱的工作并取得合理报酬，他们并不渴望爬上公司最高层。

如果组织过分重视努力工作和向上升迁的员工，而忽视对工作满意并创造良好绩效的员工，将导致生产效率的下降。

在经济衰退的年份，这会表现得更加明显。

当组织的增长速度趋于稳定后，发展和升迁的可能性将不复存在。

除非员工热爱其所从事工作的内在价值，以及同时能在工作与私人生活两方面(而不是单方面)获得满足，他们才能保证较高的效率。

**创造多种薪酬政策和职业阶梯** 由于外部利益经常使人们接受他们并不适合的工作，因而我们的第二个建议就是要重视薪酬政策和组织的晋升阶梯。

大多数组织的薪酬阶梯是非常简单的单一模式，职位更高、更有管理权力的经理得到的收入更高。

人们一般以管理阶层高低衡量成功与否，如果组织仅需要拥有管理技能的员工，这也许是合理的，但事实远非如此。

大多数组织只有相对较少的高级管理职位，尽管这些职位也很重要，但是公司的生命力是来源于那些人尽其用的普通员工的。

为了鼓励这些人，薪酬阶梯应比目前的水平更加多样化。

埃德加·H·斯肯(Eagar H. Schein)通过研究指出，至少有5种不同的动机用以说明人们选择和准备从事一项职业的方法，他称之为职业动机(career anchors)。

一些人具有管理动机(也就是说，他们希望获得高级管理职位)，另外一些人却准备在技术或业务领域成为专家；第三类人的主要动机是更有创造力(在今天的大公司里我们不需要更多的创业家吗)；第四类和第五类人分别需要安全感和自主性。

显然，公司必须创造多种形式的职业和薪酬阶梯以满足不同类型人的要求。

一些特别倚重技术创新的高科技公司已经尝试同时提供管理和技术两种薪酬阶梯。

我们未来可能会看到薪酬阶梯的发展会增强创造性和创业家精神。

很多公司简单的结构造成了一个问题：他们将事业心和人的才智仅限定在一个发展方向上，这给许多进取而有才华却不能按照限定方向发展的员工带来了不必要的冲突。

我们告诫员工不要因为事业心而忽视情绪方面的适应问题}同时我们也要告诫公司不要仅发展单一的职业通路，而这实际上并不是对进取心的拒绝。

**实际的绩效评估** 我们的第三个建议是，经理应该帮助个人进行自我鉴定，从而减少他们被安排在不适合的工作或被提升至无法胜任的职位上去的机会。

这也就是所谓的“彼得原理”(Peter Principle)。

为了达到这一目标，经理需要更多地关注下属的工作绩效，同时开诚布公地讨论他们的优点和缺点。

经理还应该鼓励自我鉴定。

不同于只注重技能和能力的标准评估方法，自我鉴定所涉及的范围甚至包括个人对工作的热爱程度，其内容从整体到局部都应涉及。

.....

## &lt;&lt;工作与生活的平衡&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

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

<<工作与生活的平衡>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>