



博覽圖書

Worldwide Books

當金絲雀 停止歌唱

企業女性的柔性革命

When The Canary Stops Singing

Edited by Pat Barrentine



生涯學習

7

派特・芭倫汀 編著
李 璞 良 譯

總策劃◎李文

生涯學習

之系列
⑦

當金絲雀停止歌唱

◆獻給正在個人生涯中不斷追求進步、力爭上游的工作男女，提供學習、思考、行動的材料。



博覽圖書

Worldwide Books

當金絲雀停止歌唱：企業女性的柔性革命／派特·芭倫汀編著；李璞良譯．--初版．--臺北縣新店市；博覽出版：漢欣總經銷．民85面；公分．--（生涯學習系列；7）
譯目：When the canary stops singing : Women's perspectives on transforming business
ISBN 957-99158-7-3（平裝）

1. 企業管理 2. 職業婦女

494

85008651

生涯學習 7 當金絲雀停止歌唱——企業女性的柔性革命

編著者／派特·芭倫汀

譯者／李璞良

總策劃／李文

責任編輯／吳淑君

校對／羅惠新、呂珮榮

出版者／博覽圖書有限公司

發行人：宋世亮

電話：（02）218-7800

地址：台北縣新店市中正路五四〇號之一5樓

登記證：行政院新聞局局版台業字第11565號

郵撥：18591162 博覽圖書有限公司

版權代理：大蘋果股份有限公司

印刷廠／喬原印刷有限公司（336頁80磅）

總經銷／漢欣文化事業有限公司

負責人：楊炳南

地址：台北縣新店市中正路540號5樓

電話：（02）218-1212 傳真：（02）218-0101

營業時間：8:30～17:00（星期六下午暨國定假日休息）

劃撥：0583759-9 漢欣文化事業有限公司

初版一刷／1996年（民85）9月

定價／260元

有著作權·翻印必究（Printed in Taiwan）

本書如有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回更換

ISBN 957-99158-7-3

編者簡介

派特·芭倫汀 (Pat Barrentine) 是位自由作家，曾經營零售業與顧問服務業，亦曾開過公司及行銷指導公司，且身兼世界商校 (World Business Academy，成員來自全球商界人士，都承諾要為地球創造出一個更美好的未來) 的創辦人。她曾被鯪魚俱樂部提名為一九七〇年最有貢獻的保育人士，致力於精神層面的成長、衝突的解決以及政治參與。

When The Canary Stops Singing

edited by Pat Barrentine

Copyright © 1993 by Sterling & Stone, Inc. Chinese
language edition arranged with Linda Michaels Literary
Agency through Big Apple Tuttle Mori Agency, Inc.
Translation Copyright © 1996, by Worldwide, Books Co., Ltd.

派特·芭倫汀／編著
李璞良／譯

當金絲雀停止歌唱

——企業女性的柔性革命

生涯學習系列之⑦

迷思而不自覺？長久以來，權勢、地位、名望、財富，總是與成功劃上等號，但是圓滿的生涯追尋，其實還包括一個人是否擁有穩定而親密的情感、和諧的人際關係、快樂充實的自我生活、健康有活力的身體，以及不斷成長開敞的心智等等。

可見成功的生涯之路，是奠定在不斷學習與持續的自我成長之上，除了模仿、追逐他人成功的足跡之外，也不能忘記對自己的內在作一番探索及反省，進而建立起一套符合自己的人生價值觀，再由此發展自己的生涯計劃。

基於這樣的理念，我們策劃了《生涯學習》系列叢書，獻給正在個人生涯中不斷追求進步、力爭上游的工作男女，提供學習、思考、行動的材料。這一系列叢書有兩項特色：

一、不但引介國外的精彩著作，也發掘台灣本土的經驗，使得東方、西方的觀點有所對照與參考；而台灣的作者群，不但具備良好的理論基礎，並且擁有豐富的實務經驗，更重要的，他們都是生涯學習的實踐者，充滿自我激勵與分享他人的熱情和行動力。

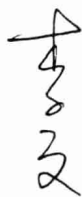
二、寫作內容除了陳述理念與價值觀點，還引用實際案例，並且提供行動步驟及參考方法。而在整體規劃上，則顧及未來工作與生活形態所可能產生的變革，以便符合前瞻性的方向需求。

無論從「生活者」或「上班族」的角度，未來都將是強調充份自主的年代，唯有掌握內發式的心靈動力，才能作好自我管理和自我領導，並藉此邁向快樂而充實的生涯大道。

一九九六年三月三十日·台北

出版緣起

邁向快樂充實的生涯之路



最近幾年，有兩個名詞非常流行，一個是「跨世紀」，一個是「成功」；不論針對個人或整體環境，不少人早已把它當作功課，甚至是一門學問，作深入研究，並且提供因應的理論與方法。

探索未知的世界，本來就是人類文明進步的重要驅動力，也正因為這種習性，在即將跨入廿一世紀時，人們普遍抱著期待與興奮的心情，準備邁向下一個嶄新的時代。

雖然距離廿一世紀「還有」四個年頭，不過世界各地的知名五星級飯店，已經推出「跨世紀之夜」來招攬客人，聽說有些已經預約客滿，盛況可期。

在參與嘉年華會似的世界性活動之餘，其實大多數人們一則以喜，一則以憂，因為回顧過去，人類的文明與進步是呈幾何倍數向前推展，而未來，資訊革命又勢必帶來結構及形態的鉅大變遷，影響我們的生活、工作、人際關係，以及思考方式，也因此，不少人預知未來唯一不會改變的，就只有「變化」本身。

正因為處在不斷變化、快速變革的環境裡，人們不得不改變舊有的心智模式；面對所有變化所帶來的考驗與挑戰，人們期待不被時代淘汰，希望在生涯發展時，掌握成功的條件。

然而成功是什麼？當「成功」二字成為流行甚至於魅力時，我們要自問是否陷入世俗的

趨勢專家約翰・奈思比專文導讀



這兩人是獨領世界風騷的社會預測專家，他們長達十多年的合作關係已使三本探討有關趨勢、轉變與改革的書籍得以付梓，估計全球的發行之量已達一千四百萬本，其中《西元二千年大趨勢》（Megatrends 2000，於一九九〇年發行）更遍及全球三十二國，且榮登美、日及德國暢銷書排行榜的冠軍，而《大趨勢》（Megatrends，於一九八二年發行）則雄踞〈紐約時報〉暢銷書排行榜達兩年，至於《公司的再投資》（Re-investing the Corporation，於一九八五年發行）則在十二個國家中發行。

派翠西亞·阿柏汀妮的演說遍及全世界每個角落，在企業經營及社會的改變，以及公司未來的趨勢上，都產生了重大的影響，而身兼許多世界知名企業及國家領袖顧問的約翰·奈思比，則在企業界擁有長達三十年的經驗，不僅是個成功的企業家，亦是位非常有貢獻的公司董事。

這兩人婚後住在科羅拉多州的泰拉瑞德與麻薩諸塞州的劍橋，另外在華盛頓特區內也擁有間辦公室。

企業的新策略宣言

——約翰·奈思比與派翠西亞·阿柏汀妮

出現在你面前的是篇美國企業界新策略的宣言，對本書作出貢獻的這些女性就像是研究人員一樣，都是小心翼翼地將其實驗加以有系統的整理編纂後，再不辭辛勞地提出其結論，不過更難能可貴的是她們還滿懷熱忱地走出其實驗室，把她們令人興奮的經驗毫不保留地拿出來與我們一同分享。當然，她們所研究的領域是企業而非科學，其發現與論點或可拯救你的公司於危急之中，或可激勵它，使它邁向繁榮與茁壯。

可是，別指望這些理念都能以微不足道的尋常面目出現，也別期望企業會一直不變地運作下去。而這些作者們也都準備打破企業經營的慣例，以得到事物的本質及精髓。

或許我們會對其複雜的歷程有所爭議，但我們不妨仔細思索下面這些可以為我們帶來貢獻的問題：

今天的企業經營究竟有什麼問題？

時下大部分的企業為什麼那麼壓抑我們這些活力充沛的人呢？

既然如此，我們要如何改變它呢？

為了回答上述問題（特別是最後一個問題）這些作者們都已提出其感觸、直覺、敬畏的心及信心（這些都是她們精神上的重心所在），尤有甚者，她們還將自己所擁有的價值充分投入到工作場所中。

猜猜看她們得到了什麼？就像你在任何一本討論如何自我啟發的書中所看見的一樣，她們所得到的成果都是可行的，也都是具體的。換言之，她們不僅解決了問題，更使企業運作程序得以現代化、增加了生產力、產生了營業額與利潤，當然也創造出全新且更具人性化的成功故事。

不過更重要的一點是這些女性在這「純實驗用的暖房」中所學習到的，絕大部分都可應用在全美的各大企業中。

一九九三年初，IBM公司公布其上年度虧損為五十億美元，這是美國企業營運史上最大的一筆損失，幸運的是該公司享有此項「殊榮」的時間並不長，因為僅在一個禮拜以後，福特汽車公司也宣布上一年度的虧損額為七十億美元，這筆金額再度刷新紀

錄，成為美國企業營運史上最大的一筆損失；不過事隔一年，福特公司的名字又從「排行榜冠軍」的頭銜上給刷了下來，把它擠出榜外的是通用汽車公司，這位自動化的巨人在一九九二年的虧損金額高達二百三十億美元。

但是，這也很難就此論斷出美國的企業都步向危機中，既然這樣，我們又可從其中做出何種結論？

然而下面這個統計數字卻不禁使我們產生出另一番思索：女性所屬的企業其旗下員工的總數，已超過〈財富雜誌〉上前五百大企業所僱員工的總和。

這數字背後究竟代表何種意義？我們相信它所代表的意義就是「繁榮茁壯」與「衰敗滅亡」這兩種截然不同的現象，已同時出現在我們的經濟環境中。

女性所擁有的公司行號在中小企業中是成長最快速的，成為美國經濟體中集「三千寵愛於一身」的一群，雖然這些女性所屬的企業都不想急速擴張，也都以保守的心態來經營企業，但她們卻隨時隨地都在招募新人、延攬新人。

尤有甚者，這些企業的力量益形壯大，另外每年都有數千名精明幹練、深具能力的女性通過層層考驗，得到了晉升，還有一些女性高級主管在跳槽另組自己的公司後，也挖走原公司百分之三十五的客戶。

原來那些「中央集權」，都由男性統治的官僚式組織，這些年來已真正面臨到危

機，在過去這十年中，《財富雜誌》中的前五百大企業平均每年要資遣二十萬名至三十萬名員工。

「大並非美」這句話似乎並不是最近才開始被我們奉為主臬的，而且在企業營運上這句話似乎倍覺貼切，當然，「大」並不是時下企業唯一的問題。

在《西元二千年大趨勢》一書中，我曾寫道：「就我們所知，公司都是男人們所一手開創出來的，在二次世界大戰後，男人解甲歸田後脫下其軍裝，換上灰色的工廠制服。」在戰爭期間駕馭男人們的威權主義及軍事手段，到了太平時期就成了他們企業經營上的管理模式，事實上，在戰後的三十年中，這套方式一直運作得十分良好。

可是不旋踵間又引發出急遽的變革，不過，這個「保持現狀」的敵人（改革）卻來得正是時候。因為，美國已從工業經濟移轉到資訊經濟上，來自國外的競爭迫使美國企業不斷地在世界經濟中尋覓新的市場。而另一方面，幾百萬、幾千萬毫無軍事管理背景的女性們也充斥在美國的人力市場中。

如今在這個以資訊為主體的經濟體系中，每個人都受過良好而完整的教育，每個人都開始為自己著想，並期望自己管理自己，一時之間，所謂的領導統御再也不像軍事化管理那樣，是一個口令一個動作的「命令式」管理了。

時下的領導統御必須鼓勵員工們對公司的前程以及價值做出承諾，且必須「誘導」

出員工們最好的一面；換言之，就是支持他們、鼓勵他們，或許更重要的是賦予他們所需要的權柄，以便他們和公司共存共榮，而今天在這方面做得最好的企業領導者絕大部分都是女性。

而在《女性的大趨勢》這本書中，我也曾寫道：

在一個變革和充滿危機的時代裡，女性逐漸變成中小企業的領導者，以工業為主體的經濟活動所強調的是陽剛的管理方式，當然很少有人教導這些沒有軍事背景的女性如何運用這些方式，不過，這些女性卻憑著自己的直覺而把這些拋棄在歷史的灰燼中。一些人士勸告女性們不妨仿效「男性」的策略，可是，這些過時的老方法對任何人而言都不再有效，而且沒有一個人知道在這種新局面下該如何做有效的管理。

在過去的十二年中，我和派翠西亞已經出版過四本書給公司行號的人們，並且一直相信企業界今已更有意願針對這些新局面來進行改變及調適，如果不這樣做的話就只有一個簡單的結果，那就是要付出昂貴的代價。

不過，我們的這些信心卻在過去幾年內有所動搖，並感覺到大家對這些由女性及敏

銳的男性年輕主管所帶來的新觀念已愈來愈排斥，我們相信，這些排斥心理絕對和剛才所提到過的那些財務損失之紀錄有重要關係。

正值女性及年輕的男性主管們希望賦予手下更多的權力（他們較偏愛網路結構的彈性方式）之際，那些終其一生都在官僚式組織浮沈的男性老主管卻對任何的創新推三阻四，他們沈迷於過去的榮耀，保持現狀，不求突破，或許更重要的是他們割捨不掉那些過去曾帶給他們權力的價值體系與架構，即使他們明明知道昔日的這些價值體系其重要性已大不如前，可是仍拒絕承認。

昔日層層牽制的組織體系對於改革的要求反應出奇的緩慢，由過去從服從以及安於現狀所獲得的好處來看，不難發現這些組織對於自己的生存能力太具有信心，總認為外界的情況不管如何改變，自己一定可以穩如泰山。

無論IBM公司過去在重組以及改造上付出過多大的努力，它不可諱言的仍保持其中央集權式的組織架構，於是，它就成了自己「形象」下的犧牲品：君見它所執意發展的大型電腦不都成了「大而不當」且無法取代、互換的燙手山芋？在這資訊爆炸的時代，這隻仍著「古代戲服」的工業恐龍對於現狀太具有信心，而且規模也過於龐大，以致對那兩位加州的年輕人（譯者按：指史提夫·約布（Steve Job）以及史提夫·渥茲尼克（Steve Woznick）兩人）在車庫中所創造出來的新機器（譯者按：係指該兩人所研發出來的蘋果

牌個人電腦）視而不見，當然更遑論趕上其步調了。

這幾十年來，全美三大汽車製造商們都知道哪些客戶喜愛外國車以及客戶需要的是什麼，可是，他們有改變過他們的產品嗎？有在其員工及廠房設備等軟硬體上做過投資嗎？這雖然是個略嫌誇張的問題，不過卻說明了他們已被國內巨大市場的特權所惑而故步自封，好像他們那套「以不變應萬變」的方法可以持續到永遠似的。

五年前，全美第一大汽車製造商挾其所擁有的龐大行銷資源，計算出全國有一半的汽車是銷售到女人的手中，然而，它仍然對女性這個市場不加研究，也依然用像過去賣車給男性一樣的手法賣車給女性。

這些大老的組織架構到底是怎麼啦？由那些聰明又年輕的工程師、行銷主管以及具開創力的董事們所提出種種變革的建議到最高主管那兒無不被打了回來，理由無它，「我們一直是那樣做的，而且不都好好的嗎？何苦還要勞師動眾地進行改革？」

當通用汽車公司的總裁羅傑·史密斯（Roger Smith）退休之際，該公司所聘的高級顧問彼得·杜拉克（Peter Drucker，譯者按：美國現代管理學之父）公開建議取代史密斯位子的應該是前女童軍隊長法蘭西絲·希瑟班女士。彼得·杜拉克指出，她在改革巨大官僚組織上具有輝煌的成就，而這也正是通用汽車公司在當時所最需要的。過去這位女士曾主導過她所謂「網狀管理階層」式的組織，在這之下的公司組織圖是呈圓形分布，與

傳統上層層牽制的金字塔形組織圖大異其趣，不但把層級給徹底打散，還加快了訊息在組織中的流通速度。

可惜通用汽車公司根本沒把杜拉克的話給聽在耳裡，由公司內部提升了一位仁兄，結果，導致它二百三十億美元的虧損，或許下次該公司應聽聽別人的建議。

本書的作者們都是女性企業家、顧問以及公司高級主管，也是遍佈於各階層的思想家，她們的呼喚已得到來自於女性企業主、在《財富雜誌》的五百大企業內推動改革的女性高級主管，以及其他美國企業的女性員工們之熱烈迴響。

當大公司呈「老僧入定」的狀態之際，這些對本書之付梓有卓越貢獻的女性卻甘願充任改革的前鋒，讓我們共享其痛苦的奮鬥歷程，由她們的故事與傳奇中，我們不難發現導致變革的那些因素雖然十分重要且都是真實的，但是迄今卻仍未普遍展開。

所以，不妨從閱讀本書中多所學習。

從閱讀中使自己的精神得以奮發昂揚。

另外，還不妨在閱讀後開展自己的經驗。

派翠西亞·阿柏汀妮與約翰·奈思比

一九九三年九月