



博覽圖書

Worldwide Books

卓越生涯發展

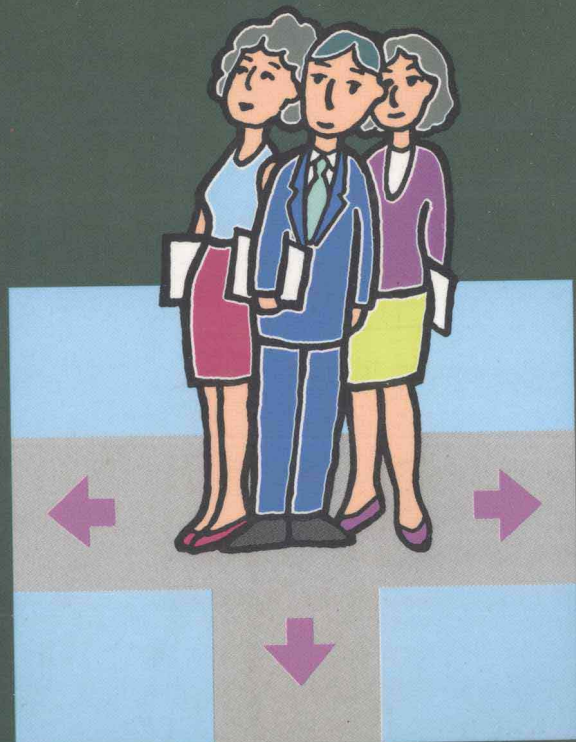
廿一世紀上班族前程規劃

Smart Moves:—Successful Strategies and Tactics For Career Management

by Godfrey Golzen • Andrew Garner

生涯學習

11



葛佛瑞 · 高森
安德魯 · 葛納
古映芸

著
譯

總策劃◎李文

生涯學習

系列
之⑪

卓越生涯發展

◆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

卓越生涯發展：廿一世紀上班族前程規劃／葛
佛瑞·高森·安德魯·葛納合著；古映芸譯。
--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；11）
譯自：Smart moves : successful
strategies and tactics for career
management
ISBN 957-98978-3-2（平裝）

1. 生涯規劃

192.1

85011270

生涯學習 11 卓越生涯發展——廿一世紀上班族前程規劃

作者／葛佛瑞·高森·安德魯·葛納

譯者／古映芸

總策劃／李文

責任編輯／呂珮榮

校對／吳淑君

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 (320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）11月

定價／250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 957-98978-3-2

作者簡介

葛佛瑞·高森 (Godfrey Golzer) 曾在喬治華生學院及聖安德魯斯大學受教，畢業後同時身兼作家及出版公司編輯處處長。中年時，再成為自由作家以及《星期天時報》特派員、《人力資源》雜誌編輯。他完成許多關於經營管理類的著作，尤其專注於生涯轉型及前程規劃方面的寫作領域。

安德魯·葛納 (Andrew Garner) 擔任全世界規模最大、歷史最悠久的鮑丹顧問公司總裁，過去曾任布魯克斯國際業務暨行銷部經理以及該公司的管理處處長；另外自一九八五年擔任曼徹斯特商學院客座教授以來，即將生涯管理的觀念引進商學院教學課程中。

Smart Moves : Successful Strategies and Tactics For Career Management

By Godfrey Golzen And Andrew Garner

Copyright © 1990 by Godfrey Golzen And Andrew Garner.
Chinese language edition arranged with Penguin Publishing Group, Inc. through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc., The moral right of the author has been asserted. Translation Copyright © 1996 by Worldwide Books Co., Ltd.

葛佛瑞·高森／合著
安德魯·葛納
古映芸／譯

卓越生涯發展

——廿一世紀上班族前程規劃

生涯學習系列之⑪

出版緣起

邁向快樂充實的生涯之路

李友

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

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，以及不斷成長開啟的心智等等。

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 and 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

前言

本書作者安德魯·葛納於一九八五年在曼徹斯特商學院擔任客座教授以來，曾接觸過無數不得志的企管碩士，他們的生涯並沒有一般人想像中那樣美好，顯然是當初在生涯規劃時就走錯了路，於是萌生他寫作此書之念頭。爾後在與歐洲各大工商管理學院深入接觸後不久，「前程管理」(Career Management)的觀念遂正式產生，該學院的學生自二年級開始就得修習為期十週的相關課程，當然也因此成為日後考試的科目，不久，各大工商團體及公司行號也紛紛邀請他演講，暢談前程管理及生涯規劃。

本書之付梓要感激彼得·杜拉克(Peter Drucker，素有「管理學之父」的雅號)、查爾斯·韓迪、蘿莎貝·摩斯·坎特爾，以及湯姆·彼得斯諸位大師及先進的不吝賜教，相信本書所提供的智慧及管理技巧必能為你的前程發展規劃出一條光明大道。

卓越生涯發展

目錄

前言

第一章 不確定感與不安全感

1

第二章 老神話與新事實

35

第三章 認識自己

57

第四章 我們的需要

75

第五章 時間因素與個人發展的關係

103

第六章 正確的抉擇

139

第七章 組織文化與生涯發展

159

第八章 隱藏在組織文化的訊息

191

第九章 步步高陞

221

第十章 事業的高峯、停滯及困頓

263

第十一章 二十一世紀的前程發展

291

第一章

不確定感與不安全感

騎士與地主間唇齒相依的忠誠已遠去
在這個後封建時期的工作場所
員工可能因無剩餘價值而遭剔除
老闆也會因經營不善而眾叛親離
到底何處是值得安棲的港口？

有

人認為探討自己的發展或前程可以幫助自己回顧過去、砥礪未來，讓自己對未來感覺更好或更具信心。不過，來自於雪菲爾大學的兩位心理學教授——尼吉爾·

尼柯森及麥可·魏斯特——所進行的一項研究卻帶來令人沮喪之結果，這兩人都曾針對英國管理學會（British Institute of Management）的一千二百位會員進行過調查，探討企業界喧囂動亂的環境在過去十年內，會對中、高級主管產生何種程度的影響。

研究結果發現，有所謂前程規劃的人可說是少之又少，大多數人都只是隨機應變以方便行事而已，也難怪本書甫一問世，這些已難見其笑臉的中、高級主管紛紛談論本書，且人手一冊地爭相一睹。

這真是匪夷所思，這些主管在從事其他活動時，無不根據一大堆經營計劃、分析預測及預算為基礎才展開作業，唯獨面對自己的前程時，就完全不是這麼回事，既未做過深入檢討，也不知如何進行規劃。尼柯森及魏斯特發現大多數的人（不管哪種階級都一樣）絲毫沒想過自己的未來，生涯或前途對他們而言只是「即興工作」罷了，結果不但使得事業與個人的價值及技術相去甚遠，而且亦不符合公司的需要及目標。一般而言，他們的行事大抵不脫如下範疇：

- 無論在薪資報酬、升遷及工作滿意度方面，都是伺機而動的社會主義

者。換言之，只是靠著閱讀報紙上的求才啓事或與獵人頭的仲介機構面談後，就逕自決定自己是否該換工作，一點也不仔細考慮其理由與影響。

- 盲目地相信「船到橋頭自然直」，絲毫不考慮組織環境已面臨到愈來愈多之變數及不可預測性，也相信自己是「卡通人物」——即使從大樓上摔下，也一定會安然無事地跌落在地上，頂多只是弄個灰頭土臉而已。

- 完全接受命運的安排，典型的宿命論者。相信一個人的前途大部分由運氣決定，只要時地相宜或因緣湊巧，就會有不錯的前途，這和個人的技術水準及能力大小沒什麼關係。

- 相信能力及成就主要由自己所身處的組織來肯定及確認，當然任何獎勵亦得靠組織成全與提携，方有可能實現。

當然也有另一派不明究理的人士在爭辯，認為前途並不是我們自己所能計劃及掌握的，因為裏面牽涉到太多無法測知的事物，充滿太多的變數和不確定性。另外還有學院派人士發現，「生涯規劃」此一觀念極度地乏味、抽象，大家只在一些文獻的辭彙或用語上打轉，而不做根本的、深入的探討，同時也認為坊間討論如何成功的書籍，大都

只針對上班族要如何穿著、如何培養出好的人才，以及如何以權謀詐術謀求個人的成就等等，甚少著墨於前程的規劃。

上述這些都不是我們撰述本書的意圖或理由，我們也不相信只要遵循些原則或指示，就可以做好前程管理的工作，這如同只閱讀烹飪書籍是無法成為一流廚師。然而，我們卻認為計劃自己的前途是件十分重要的工作，千萬不能把自己的生涯與前程完全交給命運安排，也不能完全依靠所身處的組織或完全任由擺佈。另一方面，良好的前程規劃必須完全順應外界衡量成功與否的那些標準，我們對這講法不敢苟同，也以為不可，因為前程規劃是否得宜，端視我們能否找到鞭策自己、使自己能夠做想做之事的路子，當然，最佳的狀況是規劃出來的前程，既能順應組織的需要，又能兼顧個人的目標。

對於前程規劃而言，另外一個至關重要但卻一般被人忽略的，就是如何在組織文化及個人特質間尋求一個安全的平衡點，在我們人生中的各個階段，這兩者也會隨著時間的不同而異。一個甫成立或剛被重新整頓而「返老還童」之組織，和那些成熟、老大的組織是完全不同的，兩者所需要的工作條件及工作環境也互異；同樣的道理，一個年輕的主管無論就工作熱忱、態度及需求上，都和那些年紀大的主管們有明顯的差異。

因此，我們部分的訴求是讓讀者們了解，該如何才能使組織成為我們前途發展的助力而不是阻力。在本書中，我們不止一次著墨於「公司文化」，以及它和前程規劃間的

關聯性及互動性，這些都是坊間其他類似書籍所欠缺的，對此我們將有深入的討論，並將兩者之間做密切結合。換言之，在本書中我們將向各位讀者說明：

- 組織的文化行爲在其不同的發展階段上，會產生何種不同的變化。
- 人們在組織各個不同的發展階段中應如何行事。
- 如何解決這些行爲所代表的意義。
- 如何才能使前程發展在迎合組織文化的同時，能兼顧到個人的價值、特性、目標，以及每個不同發展階段。

本書和坊間的一些工具類書籍有很大的不同，可是卻能廣泛地運用於每個人身上，凡是想在就業市場中謀得一席之地，以及在工作中不斷前進、成長的人，一定可以有所收穫，尤其在一些傳統上確定性因素俱已消逝無踪的今天，本書更可顯現其不凡的價值。以前一般人總是以組織的角度來看待「前程發展」，比方說組織為了自己長遠的利益，會把種種優渥條件提供給最好的員工，以及把那些庸才趕走或調到一些影響較小、較不易使組織受到傷害的「閒差事」當中，當然，如果這些人年紀還輕的話，主管們就會以各種方法暗示他們該另謀高就。不過，查爾斯·韓迪卻在其大作《不合理的年代》

(The Age of Uneason) 中指出，我們不該站在僱主或僱傭關係的角度來看待這件事，同時也該把「生涯」或「前程」的所有權由組織轉至個人身上，因為，如今已到了自己管理自己的時代——每個人都是他自己的「老闆」，而在這過程中，如何做好自我管理就成了本書的重點。

相信我們在工作中會遭逢到許多意想不到的事件，使得我們會以不同的方式或態度留意自己周遭的環境，漸漸地也了解其他人亦有同樣的認知或感受。

不幸的，這些事件大都以負面的居多，君不見自八〇年代開始，有多少中等規模的家族企業因為吝於投資及內部傾軋而逐漸沒落，終至被時代所淘汰，使得不少長年任職其中的員工遭到波及，儘管他們忠心不貳，但究竟無法力挽狂瀾。

各位可以想像得到，有一天這種企業可能會在倉促中以數百萬美元的代價被另一家企業買走，原來的老闆及大股東可以在一夜之間消失得無影無踪，也無隻字片語向員工們解釋來龍去脈，甚至連向那些終其一生奉獻不渝的資深員工一句再見也不說就遠走高飛，在面對毫無所知的新僱主時，他們情何以堪？大家這才了解到「少東趁父親已逝，把家族企業變賣一空，然後一走了之」的傳言絕非空穴來風。在面對公司全面改組、公司文化大幅更迭的狀況下，那些老員工能在新的企業環境中生存多久實在值得懷疑。

當然，公司所有權在這種情況下倉促易手的事例倒不常見，可是，卻足以說明勞資

雙方過去那種血濃於水的感情、責任及忠誠，為什麼會在八〇年代消失得無影無踪。

當然這種趨勢所帶來的影響極為深遠，主管們漸漸發現公司環境不但影響到自己的前程，而且自己也愈來愈無法掌握了。比如在一九八七年股市崩盤時，某大都市的二千五百位員工在一夜之間丟掉了飯碗，這些人開始發現自己與公司的感情聯繫已蕩然無存，同時也帶動起一股換工作的浪潮，在此風潮之下，「自我管理」的意識亦開始勃興。也難怪自從《星期日時報》刊登到一篇有關「公司管理層大出租」的文章後，會引發空前熱烈的迴響，許多公司高級主管都來索取進一步的資料，顯然地，許多高級主管對於管理顧問這種工作形式產生了濃厚的興趣，這些人不乏一些知名大企業的高級主管或執行董事，如要進一步探究，就會發現這些人一不為名二不為利，同時也並不代表他們對目前的工作缺乏安全感，而是他們都嚮往獨立自己——做自己的主人。

這波浪潮也帶給我們另一層省思，那就是許多主管本身既沒實力也沒做好萬全的準備，以致無法妥善處理工作上的改變，在此情況下，事業的災難以及生涯規劃的錯誤，自然就成了無法避免的事情。由以下這個實例可充分說明：話說有位仁兄從小就一帆風順，周遭眾人都羨慕他是個從未嚐到失敗滋味的成功者——學生時代就在一流學府的商學院裏名列前茅，畢業後馬上有國際知名企業前來挖角，提供他一個人人稱羨的主管工作，可是他卻沒把這份工作放在眼裏，因為，另一家大型管理顧問公司提供了更優渥的