

The theme of this book is the new importance of self-esteem in an information economy, and the practical implications

big Business 75
ideas & growth

工作自尊心

of that importance for leaders · managers · and anyone seeking conscious control over his or her career. By self-

esteem I mean the experi-

ence of being worthy of happi-



Self-Esteem at Work
開創事業版圖新祕訣

ness. This means trust in your ability to think · learn · make appropriate decisions · and respond effec-

一個人的自尊心高低，

基本上就決定了他的事業生涯成敗！

自尊心為今日資訊經濟體系重要成功基石，

閱讀本書，如同親自領受名家量身訂作的三小時個人心理諮詢，

揭開今日企業領導者營造高自尊企業文化，

使其企業體質堅強、充滿競爭力的祕訣。

tively to new conditions. It also means confidence in your right to experience success and personal fulfillment — the

作者——納森尼爾·布雷登 譯者——洪瑞璘

工作自尊心

開創事業版圖新祕訣

作者 納森尼爾·布雷登

譯者 洪瑞璘

BIG叢書 75

工作自尊心——開創事業版圖新祕訣

著者：納森尼爾·布雷登

譯者：洪瑞璿

董事長

孫思照

社長：莊展信

出版社：時報文化出版企業股份有限公司

台北市和平西路三段二四二號四F

發行專線：(02) 2666-6841

讀者服務專線：(02) 331-7155

(如果您對本書品質與服務有任何不滿意的地方，請打這支電話。)

郵撥：(02) 2666-6841

信箱：台北郵政七九一九信箱

電子郵件信箱：bigman@chinatimes.com.tw

網址：http://publsh.chinatimes.com.tw/

編輯：曾淑君

排版：極翔電腦排版有限公司

製版：源耕製版有限公司

印刷：富昇彩色印刷股份有限公司

初版：一九九九年四月一日

定價：新台幣一六元



行政院新聞局局版北市業字第八十號
版權所有 翻印必究

(缺頁或破損的書，請寄回更換)

國家圖書館出版品預行編目資料

工作自尊心——開創事業版圖新祕訣 / 納森尼爾·布雷登著；洪瑞璿譯。--初版。--臺北：時報文化，1999（民88）
面：公分。--（Big系列：75）
譯自：Self-esteem at work: how confident people make powerful companies
ISBN 957-13-2866-9（平裝）

1. 管理心理學 2. 生涯規劃 3. 自我肯定 4. 領導論

494.2

88003866

Printed in Taiwan
ISBN 957-13-2866-9.

目錄

前言 以自尊心回應事業新挑戰 • 7

第一章 二十一世紀職場新貌 • 13

第二章 自尊心動力學 • 39

第三章 高自尊領導者 • 59

第四章 高自尊管理 • 93

第五章 起而迎接挑戰 • 123

附錄 個人自我發展計畫 • 145

前言 以自尊心回應事業新挑戰

本書主旨在提醒大家，重新檢視在資訊經濟體系中，自尊心的重要性，同時提供企業領導者、經理人，及任何希望掌握自己職業生涯的人，一些可以參考運用的原則與策略。

我在書中提出的自尊心，是指所有能讓你有能力應付生活基本挑戰，覺得自己有資格享有幸福人生的種種經驗。這表示你對自己的思考、學習、決策，及對新環境的反應能力有信心。也意謂你確實認為，自己有權追求成功及個人成就；確信幸福快樂，是你相得益彰的人生良伴。

覺得自己有能力達到所要結果的經驗，與個人自尊心高低，息息相關。這可使你由內心深處，產生自信。這種自信並不在於，你知道自己可以完美達成某個任務，或來自你對某特定主題的深入瞭解；而是來自你對自己在推理、理解、學習、選擇、決策，及分析事物的過程中，所展現的能力有信心。

這種信心無法作假，必須有事實根據，也必須努力爭取，才能獲得。至於如何努力，稍

後會再說明。

在人類進化到具備抽象的自我意識後，自尊心就成為重要的心理需要。現在，更成為急迫的經濟需要，而這在過去是不可能成立的。

第二章將會分別從個人與專業的角度，探討自尊心的本質，在行為與激勵方面所扮演的角色，以及三者之間的互動關係。如果我們不瞭解自尊心的本質，及其運作方式，就無法理解自尊心為什麼，以及如何在今日職場重新受到重視。

不過，首先在第一章，將先檢視就業環境的演變歷程，到底個人與企業組織所面對的，前所未有的挑戰是什麼？以及這些挑戰與自尊心之間，關係為何。

自尊心已經成為求溫飽的必備要件。

在這二章之後，將提供企業領導精英及管理階層，面對此種嶄新的職場現實，一些應用實例；以及在競爭激烈的全球市場中，如何創造迭有創新、獲利不斷的高績效組織的方法。

最後，將檢視個人與其所處企業間的親密關係，讓讀者明白，在個人努力茁壯成長，設法讓自己及企業在無情的經濟體系，努力求生的過程中，其實可以將工作本身，視為個人成長的進階大道，使自尊心與專業能力同時成長，彼此增強，而避免落入將個人價值，與事業

成功混爲一體的錯誤。

綜合上述內容，最後展現的成果就是這本提供大家在工作場合，與自我及他人共事的指導手冊。

闖入企業領域的心理學

企業界向來對於闖入其領土的「心理學」，抱持懷疑態度，這點其來有自。目前企業界所應用到的「心理學」範疇，極少提及自尊。而早期企圖引進企業界的「個人成長工作」，如：T團體（T-group）或接觸團體（encounter group），結果卻讓部分員工覺得情緒上受到侵犯，甚至傷害；少數幾個案例，甚至走上法庭訴訟之途。

因此，如果企業對心理學家的建議感到懷疑——或即使不感懷疑，也應該小心謹慎、多方思量，才是明智之舉。然而企業還是無法逃脫心理學的大網，因為它無法規避下面這個問題：「我們到底該怎麼做，才能讓員工發揮最佳潛能？」

企業高階主管不會問：「我們如何創造能讓員工自尊茁壯滋長的企業文化？」不過他們確實會問：「我們該如何營建能讓員工表現優良、有擔當，而且有原創力的企業文化？」這兩個問題雖然不同，但答案的本質卻一樣。

雖然我之前寫過許多自尊心方面的論著，不過這本書基本上與過去的著作，沒有雷同之處，本身自成一說。只在必要時，從過去的著作中引用部分內容，因為可能有讀者並未閱讀過任何心理學方面的論述，或接觸過自尊心這個知識領域。

撰寫這本書的因緣，肇始於十五年前，我所舉辦的一場有關自尊心的研討會。當時，我還未擔任企業界的顧問諮詢工作。

那場研討會的對象是一般社會大眾，不過其中有六、七個成員是企業界的管理顧問。因為他們彼此熟識，所以會後聚餐時，邀我一起午餐。我對他們前來參與研討會的動機頗感興趣，於是請教他們。以下是他們的回答：

我們覺得，在自己的顧問實務運作中，好像少了什麼東西。我們能為企業設計很棒的案子，激起他們的熱忱，願意全心投入、推動，而且他們也會很快就親眼看到這個案子發揮功能，產生想要的結果；但經過一陣子之後，他們就不再這麼做，又回到老樣子了。這似乎是他們的自我概念（self-concept）——他們對自己的看法，以及認為什麼標準比較適合自己——無法適應新的生活方式及處事方法。

不過，這種情形好像與他們認為自己是誰，沒什麼關聯。他們似乎明擺著一個態度：「我這個人就是不會這輩子做事。」這基本上就是跟自尊有關的議題了嘛！所以我們今天來

上課，是希望多學一點關於自尊心的原理原則，也許可以學到如何把自尊心的觀念，整合到我們的工作中。

這些企業顧問已掌握根本上最重要的原則：人的行為，很難超越自己內心深處所看到、所相信的自我形象。他們也許可以在短期內做到，不過如果自我概念一直沒有變，他們根深柢固的自我設限想法，就會把他們再拉回過去熟悉、較不具生產力的行事方法。從那次邂逅之後，我開始思索，如何將我在自尊心領域方面的努力成果，應用到企業界。

人類必定以其所服膺的自我定位與價值觀，行為處事，不可能有所超越。

這些企業顧問所提出來的問題雖然重要，不過只反應了自尊心在職場應用的各種問題之冰山一角而已，還有許多未能觸及的範圍。

試舉一個簡單的例子。許多分析顯示，企業之所以失敗，最常見的原因在於其高階主管不敢下決策。到底是什麼原因，使一個人對自己及自己的判斷能力沒有信心，害怕做決策？簡單的說，就是自尊心出了問題。

另一個例子則與談判能力有關。由研究結果得知，那些自尊心健全的人，所提出的要求

比較切合實際，而自尊心低落的談判者，不是要的太多，就是要的太少（視其對手的人格變數而定），不過這二種結果，都比他們本來可以得到的還差。

推到更寬廣的層面，如當今企業環境非常重要的人際關係處理能力，就經常會因為個人自尊心低落，而受到極大的負面影響。那些內心深處缺乏安全感，懷疑自己的人，行為往往不當，無法與人建立正向積極的關係，不是過於主導宰制，就是非常怯懦，過度焦慮。

他們的精力不會放在工作上，而是千方百計自我誇大或自我保護；二種作法都會使他們與別人的關係，陷入敵對困境，無法相互扶持。這種自尊心低落，對個人事業前程造成的傷害，遠比欠缺專業知識或技術能力還大。

基本上，企業活動的每一層面，從領導統御、管理、參與工作團隊、與顧客周旋、到投入研發工作、面對新挑戰及新點子的回應，到設法在競爭者林立的市場中保持領先等，在在都受到個人自尊心高低的影響。

什麼是對自己的心靈與判斷能力，缺乏信心，所以害怕做任何決策？

所以，從最高階的主管，到最資淺的新進員工，所有參與商品或服務的製造、產出過程的人，都可從接下來的內容中，對自尊心的運作原則與策略，有基本瞭解，並從中獲益。

第一章 二十一世紀新職場

如果從內心深處，懷疑自己的思考、理解、學習，或對生活基本挑戰的適應能力，將會使自己陷入非常不利的處境，古今中外，皆是如此——尤其在遭遇陌生或全新事物時，更是如此。

如果從內心深處，質疑自己身為人的價值，覺得自己不配擁有別人的友情、尊敬、愛意、功成名就、自我實現——簡而言之，就是快樂時——同樣也會讓自己陷入不利處境，特別是在伸張自己的需要、保護自己應得利益時，更加不利。

然而，在今日的資訊經濟體系，自尊心又重新成為生存的迫切條件。為什麼？要明白個中原由，就必須先瞭解，當前社會的幾個主要變遷方向。

資訊時代

在過去數十年中，美國及全球的經濟，都經歷了非比尋常的發展。美國從製造生產導向的社會，搖身一變為資訊導向的社會，心智取代體能，成為主要的就業活動。我們現在置身於變化迅速、科技突破一日千里，同時競爭壓力空前高漲的全球經濟體系中。

大家都體認到，這些發展趨勢，使我們比前人需要接受更多教育與訓練。不過，大家沒有體認到的一點是：這些發展其實也對我們的心理資源有新的需求。特別要提出來的是，這些發展要求我們，必須更能創新、自我管理及自我負責，也就是對工作的自覺程度更高。

這並不是位高權重的人，才需具備的條件。企業的每一層級，從高階主管到基層主管，甚至職場新人，都需擁有這樣的能力。

以下是摩托羅拉（Motorola）公司基層工廠操作員描述他的工作：「分析電腦報告、透過實驗暨統計流程控制，找出問題。向管理階層溝通生產績效內容，知道公司的競爭力何在。」

許多企業組織強烈抗拒這個潮流，企圖捉住一去不回的過去時光，然而時事演變的結果是，現代企業再也不能比照傳統軍隊的命令控制模式，由少數人負責思考，而其他多數人則

負責照單執行。

今天，所有企業不但需要參與生產流程的員工具備更多知識與技能，同時也要求他們必須更獨立、更能自己解決問題、對自己更有信心、而且更富創意——簡單地說，就是要有更高度的自尊心。這表示，在今日創造財富的過程中，需要許多擁有高度自尊心的的人。

要透徹明白這個道理，首先要扼要地檢視，過去各個經濟發展階段。

游牧時代

請你想像一下，自己活在還不知道農業耕種的時代——大概是二萬年以前，當人類還是游牧民族，以採集野果、掠奪，及狩獵為生。這是人類最早的求生手段。

人類歷史一直到晚近，才真正體認到，智慧是生存不可或缺的必要條件。

在《人的躍升》(*The Ascent of Man*)中，傑可伯·布魯諾斯基(Jacob Bronowski)描述這種生存型式如下：

游牧民族不可能製造出數週後才需要的東西。這些東西不方便攜帶，而且事實上，他們也不知道如何製造這些東西……沒有任何開創的空間，因為沒有時間、老是在移動、他們的一生就在暮色與晨曦間，來來去去，根本就不可能開發出任何新工具或新想法，甚至新曲調。他們所有的習慣，都是從過去傳下來的固有習慣。兒子的最大野心，就是將來要跟父親一樣。

這是一種沒有任何特徵的生活。日復一日，一成不變。

在這樣的世界裡，外在環境對你的能力不會有任何新要求，所以你的自我意識不會經常受到挑戰。事實上，在游牧時代，你甚至不可能會有所謂的「自我意識」。如個體性或個人識別等概念，在當時還不存在，不過這些概念的先趨情感與形象，卻已然深植於心靈。

我們最多只能揣測，在那種環境下，你由自己過去的生活經驗得知：其實你的生存能力，與自己的開發創造能力高低，沒有任何關聯。而你也不會質疑自己：到底我的謀生能力，是否符合我的生命需求，能不能讓我過得更好？

農業文明

大約在一萬二千年至一萬年前之間，人類開始群體定居在小範圍的地理區域，學習農耕時，才真正開始有文明。接下來是早期遲緩、痛苦的發明工具過程。生命仍是無止盡的重複，每個人終其一生，幾乎都沒有任何改變。變化的發生，不是以年計，而是以百年計，甚至以千年計。耕種小麥、發明犁、馴養家畜、開發輪子與輪軸，凡此種種，人類文明史上的里程碑，都是費時數百年，分別達到的成就。

一萬年以前、七千年以前、三千年以前，或甚至數百年以前的人，他們的生活及謀生方式，都非常靜態，就如同早期的游牧民族一樣，只要學會少數前人流傳下來的基本技能，模仿前人開創出來的東西與動作，就可以活得下去。

當然，若想要專精於前人留下的技能，還是需要動腦筋。意識（consciousness）是所有生物的基本生存工具。然而，生存的挑戰，似乎與力氣、精力、速度與敏捷，比較有關；而與個人的智慧，比較無關，當時也沒有所謂智慧這種概念。大家對心靈的適應能力及心靈本身，都還沒什麼概念。

直到西元前數百年，希臘人才首度明確提出，理智與心靈的概念。在這個哲學上的成就