

天下叢書 ③⑧

成功的衝刺

——突破個人事業困境

布羅尼克 著 李純白、高淑文 合譯

S9001/8 (中1-9/146)

成功的衝刺——突破個人事業困境

B6000580

天下叢書㉔

成功的衝刺——突破個人事業困境

原 著 / 布羅尼克

譯 者 / 李純白、高淑文

編 輯 / 陳怡蓁、袁宗綺

執行編輯 / 余友梅

發行人 / 王力行

法律顧問 / 陳長文律師

出版者 / 經濟與生活出版事業股份有限公司

地 址 / 台北市f0428松江路87號四樓

電 話 / (02)551-8627

直接郵撥帳號 / 0534888-5號

印刷廠 / 沈氏藝術印刷股份有限公司

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 聚光實業有限公司

著作權執照字號：台內著字第33050號

版權所有 / 不准翻印

出版日期 / 1985年5月31日第一版

1987年5月20日第七次印行

平裝定價 / 180元

The Corporate Steeplechase

by Dr. Srully Blotnick

Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Copyright 1985 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

目錄

前言

1

第一部 二十歲：戲劇性的年歲

第一章 找對立足點

15

第二章 第一個危機：事業無成

39

第三章 戰勝制度

61

第二部 三十歲：脫穎而出

第四章 獨立？或只是反抗？

97

第五章 由個人轉向團隊

123

第三部 換工作

第六章 換工作的檢查表

145

第七章 專業知識與工作關係

第八章 緩和轉換的速度

193 167

第四部 四十歲：擔心落伍

第九章 不可或缺的人物

第十章 來自上司與屬下的壓力

第十一章 成為主流

249 231 211

第五部 五十歲：誰來接棒？

第十二章 左右你的上司

第十三章 選對接棒人

297 269

第六部 有成就的人

第十四章 創業陷阱

第十五章 成功而不自覺的人

後記

361 341 311

前言

有些見解由於太過吸引人，我們往往會不加考慮就接受了。譬如說：「每個人一生只有一種最適合他的職業」，便是其中一種。當然，這並不是什麼新觀念，幾世紀以來，人們普遍相信有些人會特別適合某一種職業。但是要決定到底最適合自己的職業是什麼，可能需要一番痛苦的反省及幾次錯誤的嘗試。不過一旦找對了方向，其他便都不成問題，此後便可全心投入，追求事業成就。伴隨著最初的新奇感而產生的興奮，會變成一種自信的態度，而最後轉變成一種冷靜的敬業精神。如此專心執著產生了平靜，而不是現代人的盲目狂熱。

後來人們的思想逐漸民主化，不再認為職業是由上帝所賦予，只有少數富有的年輕人才能夠獲得，而認為每個人都能夠追求進步，自我提昇。今天不論性別、貧富，每一個人都可由自己的內心發出激勵的力量，尋求最適合的職業。因此，二十世紀興起一種社會科學來公開

詮釋這種觀念，那就是職業心理學 (Psychology of Professions)。

對現代人來說，「職業心理學」這名詞就如同雨水一般平常；然在一九五〇年代，這種觀念卻是相當時髦的。當時，人們若因無法瞭解自我並肯定最適合自己的行業，可以經由心理學家的協助，利用各種科學測驗來尋求方向，而不再需要求助於上帝。後來，這門學問發展的方向就十分清楚；不過發掘自我的技術雖然不斷地改變，基本觀念和最終的結果卻都大同小異。

由於新觀念越來越易於應用，絕大多數案例已不再需要求助於專業人員了。二次大戰後，數以百計的年輕人運用這種發掘自我的新技術，使他們能在職業上勇往直前。由於向前進的所有號令都是由自己的內心發出，抗拒號令就等於打垮自己，所以每個人都堅持他只是秉持「忠於自己」的原則。

堅持自己沒變

但是儘管如此，「每個人一生只有一種最適合他的職業」這個觀念已從根本上出現了缺陷，最起碼它忽略了近一百五十年來工作環境的特色，那就是工作性質不斷地改變，不同職業的地位及酬勞互見消長，新的行業出現而舊的則遭淘汰。若有人宣稱他能預測什麼職業最適合一位年輕人，他會發現此舉無異於打活動靶，在靶身尚未完全進入視野前就開槍射擊，

往往會失之過早。

其實，以上這兩種關於職業的說法都建築在一個極端靜態的世界觀上，因為它忽略了人們在一生工作生涯中個性的改變，也沒有考慮到就業市場需求的變化，更沒有注意到這兩種變化同時運作所產生的影響。

若非人們對職業心理學的囫圇吞棗、不求甚解，這種觀念上的缺失原該只有學術界的人關心而已。但是一般人秉持著這種錯誤的觀念，當決心要換職業的時候往往會不知不覺地責怪自己。如果他們認為從前是很忠於自我的，如今卻要作重大的轉變，內心一定會交戰不已。不過既然必得有所取捨，大部份的人最後都很實際地選擇了新職業而放棄原先的想法。等到他們作了轉變之後，又不知該如何向別人交待，就像他們先前不知該如何向自己交待一樣。當別人詢問時，他們於是堅持自己並沒有改變，只是謀生的方式改變了而已。

經過二十五年潛心研究後，我們敢說即使他們十年來仍和第一天工作時一樣，但是他們的職位會變動，而新職位本身就會對他們造成特有的改變。二十五年前，當我們開始抽樣作長期研究時並不知道這點，相反的，我們假定絕大多數人在選擇一種工作後就不輕易改變。畢竟，當人們將近二十歲時，不是都已經具備了應有的專業知識，只需加上實際的工作訓練，便能發揮所長了嗎？回溯至一九五〇年代末期，一切講求安定，我們的假設似乎還頗合理，現在看來，未免太天真了。實際上，當時就和現在一樣，也有許多職業上的不安定，突發

的事業變化是很常見的。但是在當時思潮的影響之下，這種換工作的行為都被視為反常的特例，一般人通常是不會做的。

反企業意識

不論當時或現在，我們體驗最深的一點就是從事不同職業的人在思考、語言表達、觀察力及行為方面都不盡相同；經驗豐富的人甚至能分辨出同一行業中不同的小團體。比方說有些醫生一眼就能辨別出那些是整形外科醫生（外向、嚴厲、像運動員），那些是內科醫師（文靜、體貼、具書卷氣）；同樣的，經驗老道的律師一眼就能看出辯護律師（喜歡炫耀、積極主動、富戲劇性，不上法庭時多著休閒服），以及那些專作法律顧問的律師（拘謹、講究細節，即使沐浴時也打著領帶）。似乎每一種專業人員不但能一眼辨認出同行，而且還能作進一步的分類；那麼何以心理學家卻無法在人們遇到究竟該選擇何種職業的問題之前，先識破這一點呢？原因不外是因為大多數人的言行舉止在他們踏入一項職業之前，往往並不相同，往後由於職業的影響才漸漸趨於一致。

對於從大學畢業後踏入企業界的人來說尤其如此。但是大學新鮮人很少想到會有這麼一天的到來，這點可以從他們在學校選修的課程看出端倪。比起今天，一九五〇年代的企業管理課程實在少得可憐；事實上，這些課程在當時的地位也是低得可憐。根據我們在五〇年代

後期的調查報告顯示，絕大多數學生認為學文學才是他們追求知識的最佳途徑。他們深信成爲另一位湯恩比（Arnold Toynbee，英國歷史學家）或是另一位威爾生（Edmund Wilson，美國文學批評家），似乎要比經營通用汽車公司（General Motors）來得更更有價值。

但是我們從一開始就瞭解，這些野心勃勃的年輕人到最後大部份都會進入企業界——不論他們喜不喜歡。因爲再也找不到其他地方大到能提供職業給他們每一個人。很多人都存有反企業的意識，結果很可能就會引起麻煩。問題是：以什麼方式引起麻煩？比方說，他們是否會覺得自己大材小用？這又引起另一個相關的疑問：他們是否能夠克服這種想法？如果能，又得花多少的時間？

職業疏離感

那些原先熱衷於文學、自然科學或社會學，而後來卻留在企業界的學生，對於「每個人一生只有一種最適合他的職業」的說法是一大考驗。毫無疑問的，無論他們主修什麼，必定會有許多人很努力地嘗試學以致用。

那麼，當這些熱愛本科的人畢業後開始工作時，會發生什麼事呢？他們會固守本行或另尋其他行業？如果「每個人一生只有一種最適合他的職業」這種說法正確的話，這些人應該已經擁有適合的職業了，卻爲何終其一生還在另求新職呢？可以預知的是，幾年之間，將有

大批高級知識份子內心裏雖然很想要迎頭趕上，可是反而與僱主和自己的工作日漸疏離了。

一九五〇年代後期，特別是在一九六〇年代初期，疏離感 (alienation) 是流行於青少年之間的常用語。若「每個人一生只有一種最適合他的職業」的假設成立的話，這些青少年長大成人後必將感受到一種遠超出他們年少時所能瞭解的疏離感。更糟的是，當時有許多人故意把疏離感掛在嘴邊好向朋友們炫耀，他們會說：「老兄，我好像被人遺棄了，你懂嗎？」，不過往後他們就不希望有此感覺了，最主要是因為再也找不到吹噓的對象。然而這種疏離感卻一直持續下去，他們甚至不瞭解疏離感帶來何種困擾？似乎可以確定的一點是職業疏離感不僅僅影響日常情緒及成就感，它也影響到婚姻的穩固性。

如果我們多考慮學生畢業後所必然經歷的改變，就會更加相信不少個人和職業的問題，都能藉著研究人對職業的期許與現實狀況之間的關係，而獲得解答。雖然追蹤觀察主修企管、財務、文學或科學的畢業生，似乎是一個研究的好辦法，但仍然不夠完美。這研究還得包括家庭。因為不論是間接或直接的，家庭都是影響研究結果的重要因素之一。作父母的一定是覺得在兒女的高等教育上投資是值得的，否則很多學生都會休學或根本不上大學了。還有，父母在學術或社會經濟上的成就也會影響兒女對自己前途的看法。

尋找抽樣對象

想要組成一個適合的抽樣團體來進行長期研究一向不簡單，我們的研究也不例外。在瞭解由其他研究者所提出的困難後，我們決定最好是分別由各個家庭中抽出一位成員來組成我們的研究對象，而且抽樣的對象還必須是隨機抽取而產生。這樣的組合似乎一直都只是個虛幻的構想，一直到一則報紙廣告，使我們發現鄰居的股票經紀商正好可以協助我們；因為在一九五〇年代後期，參與股票投資的人愈來愈多，這些人正可作為我們的研究對象。

照理說，經濟緊縮時期人民支出應該是減少，但事實卻正相反。因為經濟緊縮時期人民所得減少，他們的支出比例就相對提高。例如在經濟大恐慌最嚴重的時期，美國人民平均支出其可支配所得的一〇二%（其中二%來自儲蓄及貸款）。而在二次大戰時情形卻相反。當時平均個人支出奇低，只佔其可支配所得的七五%。戰後的西德及日本，在一九四二年至一九四五年間和美國一樣保持高儲蓄率，並且往後一直維持著美國一般儲蓄率的三至四倍。不過，美國經濟在四〇年代至五〇年代的快速成長也使個人儲蓄率提高了三倍，而在一九六三年達到二百七十五億美元。到一九五〇年代末期，數以百萬計的美國人民擁有足夠的現金及信心從事股票市場投資，投資總人數由四百萬人遽增至二千萬人。

乍看之下，人們不將資金存入銀行而投入股票市場的意義，似乎不只是一種單純投資意

願的轉移。在銀行開戶僅屬一種平常的交易行爲，銀行除了知道客戶的地址及身份證字號以外，其他一概不清楚。但是股票經紀商就得格外用心去瞭解客戶，以免投資人輕率地將有限的資金投入那些投機性大的股票而遭到無情的打擊。

另一個重要的心理因素是由於經紀商向客戶詢問許多細節問題，投資人也主動和經紀商打交道，他們深信這些股市專家能替他們賺錢甚至能發大財。其實經紀商也非三頭六臂，那能都照顧到呢？投資人爲求受到較好的照顧，於是做出許多討好的舉動，雖然多數這類行爲只是潛意識的心態，但仍可由這兩個人迅速成爲朋友看出來——他們把個人私事甚至隱秘的事情都告訴對方。這些故事內容倒不重要，值得注意的是這項行爲的意義。他們所表示的不外乎：「我告訴你我的生活，不是因爲我愛以自我爲中心，而是想讓你知道我喜歡你。」至於未曾說出來的含意就是：「所以啊，老兄，你實在應該多關照些，好教我發財呀！」如此一來，客戶透露給經紀商的私事遠比透露給好友的來得多，而經紀商則以一些內幕消息及投資竅門來交換，至於經紀商是否真有這種神奇的能力使他的顧客致富，那就無關緊要了。

更令我們驚訝的是一些平時不願與陌生人談論私生活，尤其是財務問題的人，在這種情況下居然都樂於照辦，並認爲這是絕佳的機會。顯然和學術研究相比較，人們似乎更樂意爲私利而提供個人資料。

從青少年時期研究起

由於經紀商爲數衆多，要找到肯合作的並不困難。不過，即使由他們出面介紹研究對象，問題仍無法解決，因爲大部份投資人只願回答少數幾組問題而不願長期協助作研究。但是我們堅持原則，花了十七個月去組織，總算產生了第一個大小適中的理想抽樣團體（二千個研究對象）。經紀商及投資人都瞭解我們要長期下來誰賺錢、誰虧本？爲什麼？似乎每個人不論是否願意參與研究，都被這研究主題所吸引，因爲從這研究可看出，雖然人生而平等，但並非對賺錢有興趣的人都有賺錢的天份。

爲了不使研究只是針對成年人而已，我們決定將抽樣家庭中的青少年也包括進去，一方面瞭解有那些青少年後來培養出了對投資的興趣；另一方面也瞭解他們的興趣、嗜好等對他將來在投資或事業發展的影響。結果發現那些不想學財務和投資的人就是不會去學，他們當時所處的學術環境顯然使他們對商業及財務的問題沒興趣，他們會轉而談到自己真正的興趣，那正是我們最樂於聽到的資料。事實上，問這種興趣問題經常是發掘私人資料最有效的方法。

這第二個抽樣團體於是就由投資家庭中超過十三歲，總共達一千五百一十八名的青少年所組成，他們不但降低了抽樣的平均年齡，也使我们容易達成目標。對長期研究來說，與抽

樣對象的連繫工作是計劃成功最重要的因素，但往往卻不容易辦到。由於透過投資家庭的管道，我們比較容易追蹤這些青少年的現況，也因此節省了一筆為數可觀的連絡費與人力。此外，由於我們認識他們的親人，在和他們聊天時也比較方便、自在，可省去許多不切實際的客套話，容易抓住談話重點；然後，我們也用一些他們以前對公司及其頂頭上司的抱怨，來引導他們談話進入狀況。

大專學生的抽樣

但是從同一家庭中抽取兩個研究對象，會產生統計上的偏差，例如成員之間相互影響造成的偏差。而且，雖然我們對於研究這些中上家庭的子女很有興趣，因為他們之中將來可能有不少人會位居要職；但我們也對那些先天條件較差的子女作了研究，因為他們日後非靠自己的力量奮鬥不可。因此，我們又選了兩個大小與第二個抽樣團體相似，但無關財務投資的抽樣團體：自十六所大專院校學生中隨機抽取一千五百名作代表。當時這十六所大專院校已足以代表美國的高等教育機構。我們告訴這些學生我們想瞭解那些職業待遇較優？那些較差？待遇的影響又如何？許多學生，尤其是主修教育、藝術或文學的，都異口同聲地表示要我們剔除他們，其中有一位說：「我作這份工作永遠不會發財的。」碰到這種情形，我們會說：「沒關係，我們仍然想知道你的酬勞到底少到什麼程度。」運氣很好，這些人往往就轉移

話題而就個人投入工作的情形進行討論。有趣的是，他們對問題的反應隨著時間而漸趨熱絡，可能因為希望我們能研究出一套發財的方法；他們也表示：一旦發了財，就去做真正想做的事。

這本書早在十年前就可以發表，但我們希望確定研究結果是正確無誤後再發表。近幾年來，已有數百本有關這類職業危機的書出版，但是，拿不確實的危機來警告大家要比根本不警告來得糟。因為大眾爲了這可預見的危機作了萬全準備，結果發現不是那麼回事而受挫，這種不當指示只會使他們左右爲難，不知所措。

廣義的企業

我們刻意選了一個大的抽樣團體作長期研究，以瞭解在職業生涯中不同的時期他們所可能遭遇到的危機。但是，在短短幾頁報告中，讀者可能無法看出他們職業生活的變化，又由於追蹤人數有限，最後我們決定採用一個具中上階層特性的抽樣。以他們在一九五九年當時的年齡來計算，五千零一十八個樣本的平均年齡是二十三歲，而每一家庭平均所得以一九八二年幣值爲準約爲五萬三千美元，全美平均值爲二萬零二百美元。少數民族、尤其拉丁裔人民所得在抽樣時就偏低，只有一百四十七美元，到今天就差得更遠了。另一方面，抽樣中有二千一百零七位女性（約佔四二%），幸虧當初我們沒有採信她們不想進入企業界的說法，

否則在我們的研究中就不會包括這麼多女性了。事實上，在一九五〇年代末期，抽樣中的年輕男女普遍有這種想法，但我們倒很希望他們能踴躍踏入企業界。此外，值得一提的就是我們完全排除了從事非法活動（如毒品走私）的人加入研究，對他們而言，主要危機總是來自法律。

同時，讀者會發現我們對「企業」一字的詮釋涵蓋了較廣的範圍，比方說，一位律師對執業生活厭倦後開了一家藝廊，他自己會覺得已從企業界轉入文化界了，我們則認為兩者均屬企業活動。同樣的，儘管醫生、物理學家和小說家宣稱他們所從事的基本上是公益性質的工作，但他們職業中所包含的商業成份是不容忽視的，當然我們也不會忽視這點。簡言之，我們認為除了終生致力於民衆服務、教書或軍職的人以外，大部份的行業都在「企業」的範圍之內。

第一部

二十歲
戲劇性的年歲