

现代管理译丛①

跨越障碍

个人事业的危机与转机

〔美〕史洛利·布洛特博士著 王美音 林蕴华译



467

860100

7/4032

现代管理译丛①

跨越障碍

〔美〕史洛利·布洛特博士著

王美音 林蕴华译

中山大学出版社

50

40

30

20

跨 越 障 碍

史洛利·布洛特博士著

王美音 林蕴华译

中山大学出版社出版发行

广东省新华书店经销

广东韶关新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 9.125印张 200千字 1 插页

1988年3月第1版 1988年3月第1次印刷

印数：1——20,000册

ISBN 7-306-00062-4 / F·10

统一书号：4339·16 定价：2.80元

译者序

《跨越障碍》这本书，是美国1984年5月间出版的。出版之前，权威的《出版者周刊》就曾专文介绍，评为对个人事业发展极有助益的一本书。这则评论引起了我们购买这本书的动机。

阅读了这本书之后，我们发觉它确实有许多的优点。首先，环视国内商业书市场，讨论成功的书固然很多，有的是企业名人的现身说法，有的则是学术或其他研究机构针对成功企业所做的各项研究。名人的故事固然有鼓舞作用，但未必真能产生实际的帮助——毕竟每个人的际遇不同；企业成功的故事，则和大多数人的距离更远——因为从事经营管理的人终究是少数。相较之下，《跨越障碍》的优点就在于能以实际的个案研究，详细描绘个人在事业的各个阶段中所可能产生的危机，以及可预先采取的措施，而化危机为转机，只要有心，人人都可学习运用。

第二，本书是作者以二十五年的时间，追踪了五千个样本所做的实际研究，不论举例或推论都能令人信服，同时，作者踏实的研究精神与耐心，更令人尊敬与佩服。

第三，本书的研究对象虽以美国人为主，但由于作者能深入心理层面，掌握人性的共同特点，因此读者读起来将不会有因文化不同而产生的疏离感。

基于某些理由，我们当初并没有立刻着手翻译这本书。

首先，由于作者写作风格的关系，这本书译来不易。第二，作者偏爱以“比喻”的方式来写作，有些地方固然能收触类旁通的效果，有些则必须“用心”才能体会。第三，本书以心理的层面分析危机产生的原因，喜欢追根究底的读者固然会觉得有趣，但希望走捷径，或从书中立即找到归纳好的“成功公式”的读者，则必须耐心品味才行。

这一晃，过了半年。

今年年初，这本书被最具权威的纽约时报书评周刊书评人艾伦·考克斯评为：“我所读过有关事业管理书中最好的一本。”

此外，半年来从“卓越”读者的反应中，我们也发现大多数的读者都很关心自己的事业，但真正能够提供帮助的书却几乎绝无仅有。再三斟酌，我们终于决定为真正关心自己事业的读者译介这本值得一读的好书。

掌不稳的舵

本书共分为六部分，除了分析二十至五十岁的人在事业上所可能面临的危机和解决之道外，又同时分析了现代人最常碰到的转换职业以及追求成就等问题。

根据布洛特博士的分析，由学校步入社会的青年，所遇到的危机通常有两种。

第一种危机是不清楚自己所应扮演的角色。这种危机的起因，与年轻人的好高务远、急功近利有关。由于渴望在短期内出人头地，他们常会寻求捷径，找寻一种可能在瞬间有所成就的方式。在这种情况下，他们最常使用的秘密武器就是发挥个人个性上的魅力，以引起他人的注意；或选择引人注目的职位，而忽略个人的专长和兴趣。他们以为只要能够

被大众所喜爱，就能升迁无碍，一帆风顺。更危险的是，由于他们弹性十足，演什么像什么，经常博得观众的喝采，这种喝采更容易使他们专注于自己的演技，而忽略了培养工作上的才能才是最重要的事。他们凭着演技爬上高位，但却不具备担当高位的才能，终至犯下大错，一发不可收拾。

年轻人的第二种危机在于，无法对自己的工作产生认同感。这种原因的产生又可分为两类。第一类的人觉得自己在组织中大材小用，因此对工作上的报酬也极不满意，因而产生“与制度为敌”的行为，例如不肯专心工作，甚至刻意摸鱼，以泄心中之愤。第二类的人则象摇摆不定的棋子，在学校和社会间徘徊，没有一方能让他们满意，也没有一方能提供他们所寻求的生活意义。

综观年轻人在事业上所可能遇到的危机，我们可以发现一个预防的方法，就是在试过若干种不同的角色后，年轻人应认清自己的长才，专心培养工作上的技巧，以求在来日能够担当重任。其次，年轻人也该预防自己因“大材小用”而产生的“与制度为敌”的倾向，以免陷入自己的陷阱中。最后，在学校和事业间做一个选择，并全力以赴，也是相当重要的。

突出个人

当一个人突破探索的阶段，进入而立之年时，他最关心的恐怕就是如何在众人间脱颖而出。这种渴望原本无可厚非，问题出在有些人为了显示出自我的与众不同，常会采用过度激烈或自以为是的手法，例如，故意在衣着上标新立异，或是故意和别人，尤其是上司唱反调。有趣的是，这些人并不明白自己处处与人作对的动机，源自于青春期的害怕淹没在众人中的一种焦虑，甚至以“原则”问题来做支持自己行为的

借口，结果他们确实是“鹤立鸡群”，然而所得的效果却是反面的。

突出自己较激烈的方式是刻意排挤他人，邀功图赏。使用这种伎俩的人通常工作卖力，有时也颇有才华，在他们眼中，只有他们才是真正关心公司的人，其他的人不是不够聪明，就是不够努力，也因此只有他们才配做这个“王国”的统治者。他们嘴里强调团队精神，私底下却只为个人的利益打算。结果，不论这些人走到那里，就会使那里原有的一点团队精神荡然无存。

简单地说，三十岁的人为了突出自己，常会忽略了团队合作的重要性。故意与人为敌、贬人扬己，甚至各自为政的行为，表面上似乎能够达到一时的效果，但终将危及他们的发展。毕竟，这是一个需要众人通力合作才能完成事情的时代。因此，如何培养容人的胸襟，与人同心协力，应当是已入而立之年的人迫切需要学习的课题了。

转业的抉择

转业或换工作原本是每个年龄都有的现象，本书作者特别把重点放在中年人工作的转换上，原因在于这个阶段的人，事业多半已有相当的基础，同时也多半有家庭的负担。工作转换不顺利，不仅可能使他们在金钱上蒙受损失，也可能使他们在心理上蒙受压力或羞辱感，使个人及家庭生活受到干扰。

因此，布洛特博士特别提醒想换工作的人三思而行，真的决定换工作时也应考虑相关的因素，例如：所选择产业、公司和部门的经济及财务状况；直属上司在该公司的权力和地位；以及如果这个工作不成，有无其他的退路等。

没有掌声的路途

在全书当中，作者对这个阶段工作者的剖析，要算是最富洞察力的了。一般人总认为四十岁是不惑之年，是人生的全盛期，也应是工作上最稳定的时期。而作者的研究却显示，四十岁正是人生事业发展过程中最危险、最易迷失的阶段。

这种迷失方向的感觉，与得不到赞美有关。年轻时，人们以获得老板的赞美和认可，作为调整自己方向的准绳。突然间，他们发现老板不再赞美他们。这在老板看来是十分自然的，他们认为四十岁的人已身居要职，具有相当的决策权，不需要他们的赞美或鼓励。但处于四十岁阶段的工作者却常因此顿失重心，失去了努力的方向，而在原地踏步。同时，跟在后面的卓越部属却仍拼命地往前冲，对他们构成前所未有的压迫感。怕被部属超越，或怕被时代所淘汰的心理，也就成为四十岁的人最挥之不去，却又不愿告人的苦恼。

对于这些人，布洛特博士的建议是，首先一个人在进入这个阶段前应当认清，前面将是一段没有掌声的路，并作好心理准备，不再以他人的认可做为前进的依据，必须自动自发，依自己的鼓声前进，到五十岁功成名就时，自然会获得另一种赞美和认可。

“自以为”有权唠叨的人

五六十岁的人，常会找一个值得信任的部属，将毕生绝学倾囊相授，以免心血付诸东流。成就愈大的人，这种欲望愈强。因此，他们会处心积虑的在公司内找寻一个继承者。

然而，害怕部属跳槽或不知感恩的心理，却让他们在“传绝技”时，不但无法真的“倾囊而出”，反而言不及义语欲授

还休，甚至变得挑剔、苛责。更可怕的是他们觉得自己既然肯将秘诀授给部属，他们就有唠叨的权利。

愿意接受这种疲劳轰炸的部属并不多，就算有，也是别有用心。结果，这些主管到头来才会发现他们所选的并不是公司中最有发展潜力的部属，而是最善于奉承拍马、曲意承欢的人。而这些人一味迎合的方式，也常会使处于这一阶段的人无法认清自己所作所为，甚至做出对本身或公司都不利的决策来。

为了预防这种危机的产生，主管人员首应认清师徒关系的本质，并坦然接受明星学生都可能离开组织的事实，而带着较无私心的心态为公司培养人才。同时也千万别忽略了那些默默的工作者。

高成就动机者的陷阱

本书的第六部分分别讨论了两种人的事业危机，自行创业者和成功而不自觉的人。

根据作者的看法，自己创业的人最常犯的毛病就是“贪多嚼不烂”，结果，“事事通，事事松。”因此，对许多聪明而肯苦干的创业家来说，在每一个时候专注于一件事上，正是成败的关键所在。

和创业者相似的是，成功而不自觉的人通常有极为强烈的成就动机，促使他们永不歇息地往前冲。对他们来说，人生最可怕的莫过于失掉了工作动机。因此他们永远把眼光放在更远的地方，而不以目前的成就为满足。这种方式确实能使他们不断地向前迈进，但却使他们永远无法获得想要的成就感，因为对他们来说，成就就象不断后退的地平线般永不可得。到头来，他们虽然功成名就，但却不无人事沧凉之感。

为了避免这类危机的发生，布洛特博士建议这些成就动机强的人，学习面对自己的成就，在每做完一件“大事”之后，稍事庆祝一下，以便能在脑海中留下值得回忆的记录。

每一个人的每个阶段都可能碰到类似或不同的危机。某个阶段未曾出现危机，未必表示下一个阶段也会平安无事；某个阶段就算出现危机，也未必表示下一个阶段仍会困难重重。危机并不可怕，重要的是找出病源，对症下药；当然如果能预知每个阶段所可能遇到的问题，在危机未出现前防范于未然，则更能确保一个人在事业的路途中一帆风顺，而这正是《跨越障碍》这本书对读者最大的贡献。

王美音 写于1985年5月

导 言

我们常会无条件地接受一些大众所认可的观念，却很少考虑到它们的真实性。例如，我们相信每个人都有一项——且仅有一项——最适合自己的工作，找出这项适合自己的职业固然要经过痛苦的自我分析，和无数次错误的尝试，然而一旦找到了，其他的一切就会各就各位，一个人也就可以倾全力去追求自己的目标。

这个假设的本身就有缺点，因为它忽略了一项重要的特质，那就是工作性质在不断地改变。各种职业的待遇和声望因时代的不同而有所消长；新职业的迭起，也使得某些旧有的职业式微，甚至从此消失。

传统的职业观念建筑在静态的世界观上，未曾考虑到（1）一个人在四十年工作生涯中所产生的性格变化；（2）职业市场需求的改变；（3）上述两项因素的交互影响。

许多人都使用这种偏颇的观念来批判自己。即令他们已经做了职业的抉择，他们仍不断地对他人和自己解释，转业并非意味着人格的改变，只是谋生方式的改变罢了！

经过二十五年的长期研究，我们却发现，即使一个人在转业时仍保有他第一天上班时的个性，但假以时日，新的工作足以使他的性格产生变化。在选定对象做这项长期研究之前，我们对这个事实也一无所知。我们以为，大多数的人都会选择某一种职业，并且终身固守。回顾起来，这些假设实

在过于天真，然而在讲求稳定和安全感的50年代，这些假设却十分合理。事实上，和现在一样，50年代也有不少突然转业的现象存在，只是当时社会上流行的思潮却把这种行为视为是离经叛道，是身居主流者所不屑参与的行动。

不论是过去或现在，我们都可以在人们的工作环境中发现一个极富启示的事实：不同职业的人会有不同的思想、言行及外表。就算是在同一个行业里面，人们也会因职务内容的差异而展现不同的风貌。举例言之，一些医生就告诉我们他们可以很快区分出整形外科医生(外向、严厉、象个军人)及实习医生(安静、喜思考，充满书卷气)来。同样地，一些开业多年的律师也说他们能很快看出那些人是法院律师(好表现、具侵略性、有演戏细胞)，那些人则专留在办公室内，替一些公司行号做顾问，处理法律事务(行事谨慎，注重细节)。由此看来，每一个行业里的人不但可以一眼就识别出自己行业里的成员，而且还能根据各人的专长做出更细微的区分来。

既然如此，何以当某人要进入某个行业以前，心理学家却无法给他明确的指示呢？一个很重要的发现可以作为这个问题的部分答案：大多数的人在加入某一行以前，他们的外表或行为看起来都不象那一行的成员；日后他们看起来就会象了，因为这一个职业会逐渐地塑造、同化他们。

在一些大学毕业后转入企业界的人身上，我们可以看出这个发现的真实性。当这些人还是大一新生时，他们之中很少有人会想到自己有一天会走进实业界。这一点可以从他们在学校里选修的科目中看出来。在50年代，人们并不象今天这么热中于选修商业课程；事实上，他们不屑选这些课程。大多数我们在50年代末期调查过的学生都有一个想法

——人文学科能够提供他们在知识界扬眉吐气的最佳机会。对他们而言，做阿诺德·汤恩比及爱德蒙·威尔逊是一个比经营“通用汽车公司”更值得追求的目标。

尽管如此，我们从一开始就认清了一点：不论这些有野心的年轻人是否情愿，他们之中大多数的人最后终会踏入企业界，因为没有其他行业具有足够的空间来容纳所有学有专长的人。在这种情况下，他们在学生时代所公开倡导的反商情绪很可能会带来麻烦。我们的问题是：这些麻烦是在什么情况下产生的？譬如说，他们是否会觉得替一个商业团体做事对他们而言是大材小用，或者更明确地说，是“降格以求”的行为？另外一个相关的问题是：他们是否能逐渐克服这种情绪，如果能的话，要花多久的时间？

当那些喜爱人文学科或主修自然、社会科学的学生，最后仍免不了踏入企业界时，他们原先那种“一个人仅有一项适合自己的职业”的看法就注定要受到严厉的考验。无疑的，不论当初他们选择的是历史、生物化学、社会学、英国文学或数学，他们都曾尽量试着采用这个领域所专有的研究态度与方式。对他们而言，他们选择的不仅是一个学科，也是一个可供他们栖息终生的场所。他们本以为他们已找到自己命定要从事的“唯一”行业。

在这种情况下，当这些学生离开学校，并发现一切都必须从头开始时，会有什么反应呢？他们会坚守自己原有的“天职”，抑或是重新找寻另外一个？如果人们一生中真的只能有一项最适合的职业，而他们可能早已找到这个职业，那么他们的一生也就无法再找到另一个适合的职业了。假使情形真是这样的话，我们大可预期随着时日消逝，会有一大批受过高等教育的成年人觉得，不管他们怎么努力，都无法

再有学生时代那种专注的热忱；不论是对他们的雇主或他们日常的工作，他们都有疏远的感觉。

在50年代末期及60年代初期，“疏离感”是一个流行于青少年间的字眼。但如果“一个人一辈子只能有一个职业”的假设是正确的话，这些青少年在成人期所经历到的疏离感程度，应该要比他们少年时期的严重许多。更糟的是，在年轻的时候，他们之所以想要有这种感受，是因为他们可以向朋友卖弄，“老兄，我感到很孤立，你明白我的意思吗？”等到长大成人以后，当年互相吹嘘的伙伴都已解散，而他们也不再需要这种感受时，这种感受却依然留在那儿，并长期性地骚扰他们的内心。这种职业上的疏离感不但影响到他们日常的情绪及工作上的成就，而且也影响到他们的婚姻。

我们愈考虑到学生毕业后所必须经历的职业变化，愈相信要解决各类型有关人们与职业的问题，就必须把人们对工作的期望与现实的情况做一番长期性的对比研究。在研究的过程中，我们调查的对象不但包括各个学有专长的人士（他们之中有些人学商、学财务，有些人则以人文或自然科学为主），也包括他们的家人在内，原因是家庭能直接或间接地影响到我们所研究的结果。举例来说，如果不是因为有些父母觉得花钱让子女受高等教育是项值得做的投资，可能许多年轻人根本就没机会上大学。此外，父母本身的教育程度及在社会上的成就，也会影响到子女对自己未来的看法，起码，做子女的会把父母的成就视作是理所当然的出发点。

要找到一群适当的人做长期的研究并不是件容易的事。从其他的研究员那儿了解到这件工作的困难性后，我们觉得最好的办法，是从每个家庭中选出至少一名成员来组成我们的样本空间，而在同时，我们抽取的样品却必须是随机选出

来的。要符合这两项要求似乎很困难，幸亏一则报纸上的广告使我们联想到有一种人可以帮助我们做到这一点，他们就是股票经纪人。

股票经纪人之所以有助于我们，是因为在50年代末期，有愈来愈多的客户主动寻求他们的协助。虽然一般人会认为当银根紧迫时，人们用钱自然节省些，但事实刚好相反。由于人们的收入在经济萧条时会往下降，相对地就会花费更多手边的钱。举个例子来讲，在经济大恐慌期间，美国人花费的金钱是他们实收薪金的102%（多出来的2%来自储蓄或贷款）。另一方面，在第二次世界大战期间，却发生相反的情况，个人的消费额破纪录地低到实收薪金的75%，其他20~25%薪水都被美国人储蓄起来。而40年代末期及50年代美国经济的迅速成长又促使个人的储蓄增加三倍，总额在1963年达到275亿美元。总之，到了50年代末期，美国人手边已有过剩的现款及足够的信心来投资股票市场。股票市场的投资人数由400万一下子跳到2000万以上。

乍看之下，把钱由银行转入股票市场大不了只是一项资金的转移罢了，但事实却不仅于此。到银行存款只是一种公式化的交易；除了地址及身份证号码以外，银行对存款人的所知有限。但就另一方面而言，股票经纪人却必须对他的顾客有更深一层的认识；这样他才可以知道什么时候该保障一些孤儿、寡妇的利益，不让他们有限的资金被轻率地投资到一些会突然暴跌的热门股票上。

除了股票经纪人比银行了解投资者更多详细的资料以外，另外一个存在于顾客这方面的心理因素，也使我们认为股票经纪人能够对我们有所帮助；顾客觉得有必要和他们的股票经纪人做朋友。他们深信这位股票市场的专家能替他们

赚取利益，使他们致富。然而，由于这位经纪人不可能对每位投资者都一视同仁地慷慨，他们希望自己能成为少数几位获得他青睐的人。讨好人有很多种，但一般股票买主在不知不觉中常采用的方式是，向他们的经纪人倾诉自己的私事。他们所讲的私事本身也许不足为奇，但重要的是这么做所传达的信息是：“我之所以把我的一切告诉你，并不是因为我以自我为中心，而是因为我想知道一件事——我喜欢你。”言外之意则是：“因此，我的经纪人朋友，你也应该喜欢我，并不惜一切代价帮助我致富。”这笔神奇交易所带来的结果是，人们在股票经纪人面前比在他们朋友面前更容易暴露自我。而在另一方面，为了交换他们讲的私事，股票经纪人被认定该提供给他们一些有关股票市场的内幕消息。至于股票经纪人是否真具备这种使他们在一夜之间致富的神奇能力，就不在他们关切的范围之内了。

一个令人感到惊讶的事实是：在正常的情况下，人们都极端不愿意和一个陌生人讨论他们的私生活，尤其是有关他们财务处理上的细节；但在面对股票经纪人时，他们却很乐意这么做。这是一个不容忽略的情况。

要找到乐意合作的股票经纪人并非难事。但就算这些股票经纪人能提供我们一个随机抽选出来的样本，困难依然存在，因为大多数我们接触过的投资人（80%以上）虽然愿意回答我们提出的一套问题，却不愿成为我们长期研究的对象。尽管如此，在我们坚持之下，一个符合我们需求的样本数目（两千个人）终于组成了，虽然这花费我们将近十七个月的时间。对于每一位经纪人及投资人，我们都表明同样的立场：我们想知道在经过一段长时期以后，那些人在股票市场内会赚钱，那些人会输钱，及其中原因为何。这个题目似乎颇

能吸引住每一位与我们谈过话的人，包括那些拒绝做我们长期研究对象的人在内。他们很感兴趣的一个现象是：虽然人们被宣称是生而平等，但事实显示在赚钱的能力上，每个人的天赋有别。对于那些容许我们定期向他们提出问题的人，我们将以什么作为回报呢？答案就是我们在这个题目上努力研究后的成果（1979年出版，书名：赚钱=成功的投资心理。Winning = The Psychology of Successful Investing）——虽然研究某个人在股票市场内是否能赚钱只是我们整体研究的一小部分。

除了成人以外，我们也决定把这些投资人的青少年子女列入我们研究的范围中。我们所提出的基本理由是希望知道在这些子女当中，（1）那些人后来会培养出对投资的兴趣；（2）他们日后所从事的活动（职业及业务嗜好）对他们赚钱或投资能力会有帮助，还是会造成阻碍？事实证明我们提出的这类问题不但使人们吐露更多个人的消息，而且还无伤大雅。如果某个投资人的子女根本无意去了解股票市场或金融界的话，他（她）会漠视这方面的问题，并直截了当的告诉我们他的兴趣何在；而他的话对我们不啻是一种美妙的音乐。

第二组样本包括了1518位投资人家庭中的子女，他们的年龄都在十三岁以上。这个样本不但拉低了母体样本的年龄中数，而且帮助我们达成两个重要的目标。首先，在长期研究的过程中，我们面对的最大难题是如何设法不和样本中的成员失去联络。由于这个样本的组成分子与第一个样本来自相同的家庭，使我们节省了许多原该花在做追踪工作的精力与花费。因为人们也许不知道他们的老朋友、老同学或旧同事的近况，却难免经由家族的情报网获知一些近亲的下落或发展；就算他们对这类消息不感兴趣，但我们的兴致却很高。