

石滋宜博士策畫

決策者叢書

33

NOVATION

生涯規劃的藝術



達樂頓／湯普生◎合著
鄒應瑗◎譯

NOVATION

生涯規劃的藝術

決策者叢書 33

生涯規劃的藝術

(Novation)

發行人 萬以寧

作者 達樂頓 (Gene w. Dalton) 合著

譯者 湯普生 (Paul H. Thompson)

主編者 鄒應瑗

主編者 李振昌

出版者 中國生產力中心

地址 臺北市敦化北路三四〇號二樓

電話 七一一三七七三一轉叢書組

郵政劃撥 0012734—1 號

總經銷 聯經出版事業公司

地址 臺北市忠孝東路四段五六一號

電話 六四二二六二九

印刷 中寶印刷廠有限公司

地址 三重市成功路四一巷一一弄八號

初版 中華民國八十年六月第一次印行

登記證 局版臺業字三六一五號

定價 二〇〇元

如有缺頁、破裝，請寄回調換

序

在我們探討有關工程師及其他專業人員的「老化」現象時，我們對自己作了一個承諾。與會計師、科學家、工程師、教授、系統分析師、銀行人員以及管理者所進行的數百次面談中，我們一直都沒忘記所做的承諾。這些專業人才對於自己在組織中發生的事情，往往覺得十分沮喪、憤怒、困惑，甚至於認為自己被別人所出賣。我們對自己的承諾是，如果我們能夠發現某些事物，而有助於這些人瞭解他們的組織，則我們會和他們一起分享。我們的研究成果不會只供研究組織理論的同事閱讀，也不會局限於管理學術刊物。我們會讓所有的「知識工作者」，乃至於所有曾經在學校學習專業知識，而後在組織中運用其專業訓練的人都能蒙受其利。這本書就是履行此一承諾的產物。

我們無法找到任何神奇的護身符，使每個能力優異而工作勤奮的專業人員，都在組織中找到令自己滿意的事業生涯。我們也未能找出簡單的組織變革方式，使專業人員及管理者都不再覺得進退維谷，或是身不由己，或是努力不受重視而憤怒。

我們所發現的，是一種在組織中拓展事業前途的方式。經由數百次的面談，我們找出一種方式，解釋爲什麼某些專業人員終其一生都受到組織的重用；而其他的人顯然擁有同樣聰明的頭腦，也一樣受過良好的訓練，所獲得的績效考評卻是每況愈下。

我們找出一種觀察組織的方式，使得事業發展方面的許多矛盾事項都有其道理可循。我們發現一套描述事業生涯的方式，在向組織中的專業人員及管理者說明時，他們莫不點頭稱許，一致認爲「沒錯，就是那個樣子。」向一群專業人士說明我們的事業發展階段模式之後，每次都有一位科學家（或財務分析師、會計師、工程師等）說：「我真希望十年前就有人爲我說明這些東西。」相對地，我們對於組織中事業生涯的描述，對許多成就非凡而經驗老到的專業人士或管理者而言並不陌生，因此他們經常會預料到我們正要說明的事項，或者是提出有關事業階段、阻礙、除舊佈新的例子。舉例而言，有一位管理者向我們說：「我已經從管理我的管理者……到管理自己……到管理別人……到管理組織。」

一位備受尊崇目前任職於一家大型化學公司工程顧問部門的專業人士，告訴我們：你們的事業階段模式和我所說的解決問題的層次類似，也就是我們這些人邁向第一流的顧問時所經歷的過程：

一、缺乏經驗或效果欠佳，擁有一套「工具」或方法，不論是否瞭解，隨時都在尋找能

夠套用這些工具的問題。

二、開始聆聽客戶的說明，專注於解決客戶的問題，並運用任何必要的工具，這時候才開始真正地對客戶有所幫助。

三、學習到如何協助客戶探討是否找到了真正的問題所在，這時候對客戶的幫助更大。

四、最有效而為數不多的顧問，是那些思慮週密而能夠發現所著手的制度是否正確無誤的人。他們能夠探討一個問題究竟是屬於技術層面，還是組織或政治問題。他們會問，要改善某個問題時，最有效的作法是就技術層面改進，還是重新檢討組織政策，或者是與政府單位及商業協會合作，以爭取更合理的立法或管制？

我們也為管理者及專業人士提供一套討論事業生涯與績效的資料。兩位作者都有類似的經驗，在向一群管理者說明有關事業階段的資料時，有人會問：「能否給我一份事業階段的描述說明？下星期我要為一個部屬作績效評估，我想用這份資料來協助說明我去年想向他說明的事情。」

我們以前有位同事曾經說，好的理論是那些淺顯的理論。我們覺得對本書的讀者而言，我們的事業生涯模式至少符合「淺顯」的標準。

那麼，我們將這本書推薦給誰呢？首先，給在組織中工作的專業人士與管理者。我們的

基本目標就是將我們的模式，以清晰易懂的方式，向那些想要在組織中建立其事業的人說明。我們的主要目的是讓他們有另一種方式來考慮自己的事業生涯，從而提高其明智抉擇的能力。

其次，我們向專業人士及管理者的配偶推薦這本書。我們相信這本書可以協助他們，瞭解其配偶和組織的一些體驗。

第三，我們相信這本書對於打算進入某些組織的學生會有所助益，對於他們的教授亦然。已經學會如何找出電路設計的錯誤、如何進行現金流量分析，或者是如何撰寫訴訟摘要的學生，對於組織生活可能還沒有充分的準備。對於如何處理各種人際關係，以及瞭解組織對他們的期望等，他們也需要有一種明確的思考方式。對於那些準備當護士、工程師、業務員、會計師、系統設計師、律師及財務分析師的人而言，如果對於自己即將進入的組織環境有所瞭解，則可以表現得很好。他們可能不像已經置身於組織中的人那樣，顯得迫切地需要這方面的瞭解，但是我們一再地發現，學生通常在就職後幾個月內的為人處世將影響他們未來的前程。

第四，我們相信生產線管理者以及人力資源方面的專家，都有必要瞭解本書的各項發現與觀念。正如我們在最後一章所言，許多組織發現我們的研究對於組織的管理與建構方式，

都具有相當重要的涵義。

最後，這本書是將我們的觀念和發現，與那些有興趣從事組織及事業生涯研究的人相互溝通的重要工具。我們珍惜他們的關切，也歡迎他們的批評指正。

金·達樂頓 (Gene W. Dalton)

保羅·湯普生 (Paul H. Thompson)

導論

這本書所探討的是組織中的專業人士。在美國有兩千七百萬以上的知識工作者，已經佔了勞動力的四分之一，而且成長的速度高於其他的勞動力。他們原先所接受的訓練是要成為工程師、科學家、會計師以及企管碩士等等，而且他們也大部分是憑藉自己的專業能力，而成為複雜組織中的員工。

經常有人告訴這些專業人士，他們對於所服務的組織，乃至於國家經濟的前途有多麼重要。雖然在踏入組織生活時都抱著很高的期望，卻有許多人覺得困惑、沮喪與憤怒。他們因為覺得進退失據而抱怨，因為組織的權力鬥爭而發不平之鳴，同時也因為眼看著能力並不比自己優秀的同事，獲得自己所渴望的任命、影響力與職位，從而覺得尷尬不堪。最重要的是，他們發現自己置身於他們並不完全瞭解的世界中，一個過去的教育未能讓他們瞭解的世界。隨著歲月的流逝，這類的感受並未曾消失，反而更形惡化。年長的專業人士比年輕的同事更可能發現自己的事業停滯不前，潛力未能發揮，而且無人賞識。這本書就是協助專業人

士，瞭解這種情況爲什麼會發生在自己身上，而且有那些作法可資補救。

爲數百萬的管理者，都有責任來管理、運用與培養這些專業人士。他們必須對這些專業人士作績效評估，指派任務，並提供諮詢服務。管理者感受到協助這些專業人士的責任，使他們得以瞭解自己面臨著什麼問題，從而可能在工作及事業生涯的管理上都更具成效。當然，在某些狀況下並不難達成，然而通常都不太容易，而且還可能因爲管理者也不清楚自己的事業面臨何種狀況，從而使其更形困難。

對大部分人而言，拓展事業前程的方式彷彿是一團迷霧，對於那些想要在進退兩難的組織世界中，建立其事業前程的人更是如此。然而，這團迷霧部分是因爲大部分人對於組織與事業兩者的思考方式都不夠周延，甚或有誤導的作用。組織中專業員工的事業生涯並非以直線進行，而是有不同而且不連續的發展階段。矛盾的是，某些行動或態度有助於某階段的成功，卻有礙於進入下一階段，除非能將之摒棄。

要瞭解專業人士的事業生涯，必須先瞭解兩個重要的觀念：事業階段與除舊佈新（Novations）。

1. 專業階段：若干年前，我們以「專業人士事業生涯的四個階段」爲題，發表了一篇論文。說明事業生涯不同的階段，而且每個階段中獲得成功所需的行動、能力及人際關係都

有所不同。我們發現，並不是所有的專業人士都經歷了全部的階段，在我們所研究的廠商中，大部分專業人士都還沒有超越前兩個階段。

要從某階段進入下一階段，必須在現階段中有所表現，同時也必須取得其他關鍵人物的信任與支持，從而開始履行下一階段的職務，並逐步建立下一階段的各種人際關係。就是爲了瞭解從某階段進入下一階段的複雜過程，使我們產生了除舊佈新的觀念。

2. 除舊佈新：英文的 *novation*，是一個英美法律學上歷史悠久的法律名詞。大部分法律界以外的人士都不熟悉這個字，但是在英文中沒有其他的字更能說明前述的複雜過程，以便使人扼要瞭解在今日的組織中拓展個人事業的方式。字典中將這個名詞定義爲「……由所有相關的人以共同的協議，用新的義務或約定來取代原有者。」我們發現由某階段進入下一階段時，最重要的是改變相互之間的關係，但是要想進入下一階段，則必須與周遭的人共同商訂新的義務與期許。這類的共同協商本身就已經微妙而不可捉摸，卻還要以新的自我認知、自我期許以及對新壓力的調適等，來作心理上的轉變。對某些人而言，除舊佈新的過程似乎再自然也不過，因此周遭的人甚至於根本沒有注意到這些變化。但是大部分的專業人士都有不同的經驗，他們通常對自己的事業前程覺得左右爲難而且十分沮喪，這些人都未能瞭解並成功的進行除舊佈新。我們在本書中說明了我們對於除舊佈新的發現，也就是有些人如

何成功地除舊佈新，而其他人在這項努力中失敗。

與事業前程有關的重要事項

首先，讓我們說明組織中專業人士所面臨的日益激烈的競爭，以及我們怎樣來研究事業階段與除舊佈新。

日益激烈的競爭

雖然對專業人士的需求有增無減，但是有某些趨勢使得職務與昇遷的競爭愈演愈烈。

第一個趨勢是教育的蓬勃發展。與二十年前比較之下，目前勞動力中大專程度以上者所佔的比例已經倍增。每年有一百萬人完成高等教育，在一九八三年就有三萬五千人由法律學院畢業，而在過去二十年來，每年取得企管碩士學位的人數已經由五千激增為五萬。有些趨勢觀察家擔心，具有挑戰性而待遇良好的工作，可能無法像教育人口的成長一樣地增

加。「工作、學習與美國人的前途」(Work, Learning and the American Future)一書的作者奧圖(James O'Toole)就警告說：

「沒有任何工業化國家能夠創造足夠的工作機會，使具備相當的能力與教育水準的勞動力，獲得滿足並且擁有適當的社會地位。」

大量人口邁入成年階段初期是另一個因素。在八〇年代中，年齡在二十五到四十四歲之間的人數，將會繼續以每年一百萬人的速度成長。到了一九九〇年，二十五到四十四歲的人口將會接近於總人口的三分之一，而這段歲月正是大部分專業人士期望能擔負重任並獲得顯赫職位的時光，人數的增加使這點很難實現。此外，分析人員預測，在一九八〇到一九九〇年之間，十五到二十五歲的人口將減少七百萬，這意味著目前的專業人士在未來十年內所要管理的新員工將大幅減少。

另一個導致職務與昇遷的競爭日益激烈的原因，在於受過專業訓練的女性逐漸增加。女性專業人士的數目由一九六〇年的不足三百萬，躍升到一九八〇年的接近於七百萬。大部分分析人員都預測，在一九八〇年之後的二十年之中，女性專業人士還會以類似的速度增加。

最後，八〇年代初期的經濟萎縮，使得美國的企業界開始有刪減中級管理人數的趨勢。高級主管開始擔心公司是否太偏重於行政工作，從而被官樣文章所蒙蔽，因此縮減了階級數

目，並且撤消某些管理職位。商業週刊（Business Week）報導說：「舉例而言，歷史悠久的公司刪減其中級管理人員，從火石（Firestone）與皇冠（Crown Zellerbach）的百分之二十，到克萊斯勒的百分之四十不等……」高級主管對於行銷、策略規劃及財務部門（傳統上都是年輕企管碩士的天地）要求其合理化，以便建立較具彈性的組織。結果「梯子的階數減少，而每一階的立足點也更形狹窄」。這意味著昇遷機會俯拾皆是的情況，已經不復見於今日，而且正好是在更多的人爭取這些機會的節骨眼上。

年齡與績效

我們之所以會注意到組織中專業人士的事業生涯，並不是由於上述人口統計的趨勢所致，而是源自於六〇年代末期，我們開始在哈佛商學院擔任教授時，所進行的一項績效評估方式的研究。我們發現設計工程的平均績效，在三十到三十五歲以前隨年齡而穩定地上升，但是其後則穩定地下降，直到退休為止。圖「」說明了這種年齡與績效的關係。

在這些資料的吸引之下，我們開始對六家公司中兩千位以上的工程師進行深入的研究，探討「為什麼績效會長期穩定地下降？」以及「專業人士是否和機器一樣會老化過時？」將

年齡與績效：管理者對工程師的評估

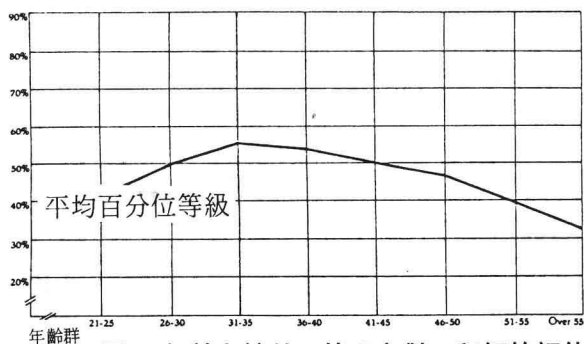


圖1.1年齡與績效：管理者對工程師的評估

平均績效等級

管理者評估： 最低三分之一 最高三分之一 中間三分之一

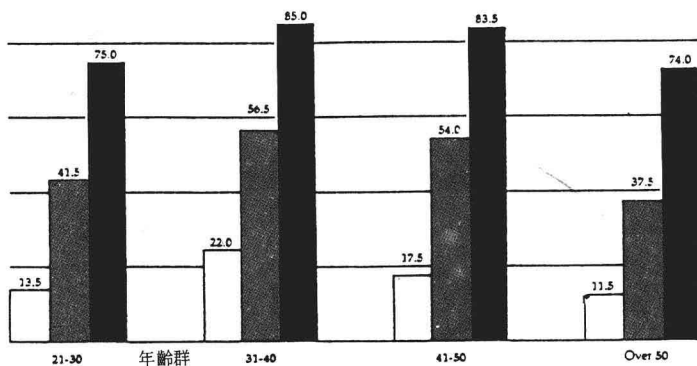


圖1.2 四個年齡群的设计工程師之最高、中間、最低三分之一的不均績效等級。

註：每個工程師的績效等級是與該公司所有的工程師比較而得，因此年齡超過50的工程師之最高三分之一的平均等級，是這些人與所有工程師比較而得的平均績效等級。

工程師分爲四個年齡群來探討其整體績效等級時，我們獲得一項有趣的發現，從而改變了我們的研究主題（見圖 1.2）。

我們發現年齡群內部的績效等級差異，大於年齡群之間的差異。四十、五十乃至於六十幾歲的設計工程師，都有不少人被列爲績效卓著。這些持續獲得高度評價的工程師，和那些每況愈下的工程師有什麼差別呢？我們查對過他們是否修過較多的課程，結果不是。但是他們的工作確實有所不同（圖 1.3）。績效評等較高的人工作也比較複雜，必須運用判斷、能力與技術性知識，而不是單調的例行公事。而且績優者與績劣者之間工作複雜程度的差異，會隨著年齡而擴大。這些有關工作複雜程度的資料，給我們一個明確的線索，但是我們在當時還不瞭解其涵義。我們繼續探討：「持續績優的專業員工與其他人之間有何差別？」

爲了找出這個問題的答案，我們和五百五十位專業員工面談，包括四個實驗室的一百五十五位科學家，四個單位的二百六十八位工程師，三家公司的五十二位會計師，以及三所大學的七十五位教授，面談對象經過選擇，使我們能夠獲得一個績優者與績劣者的代表性樣本。首先我們只是要求他們描述自己和其他同事的事業生涯，我們問道：「你所認識的績優人員有那些特徵？」然後紀錄他們的答覆內容，並以之與績優及績劣者對本身事業生涯的描述相互比較。

管理者評估： □最低三分之一 ▨中間三分之一 ■最高三分之一

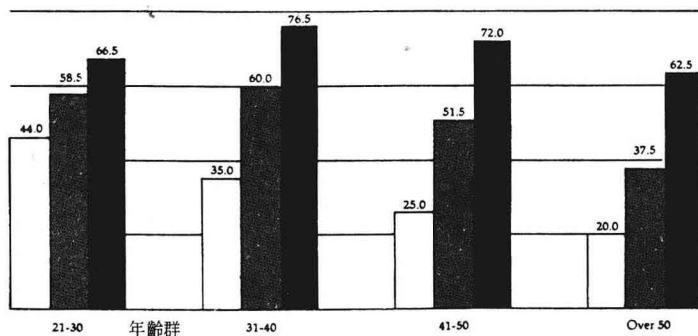


圖1.3工作複雜程度的平均百分比等級