

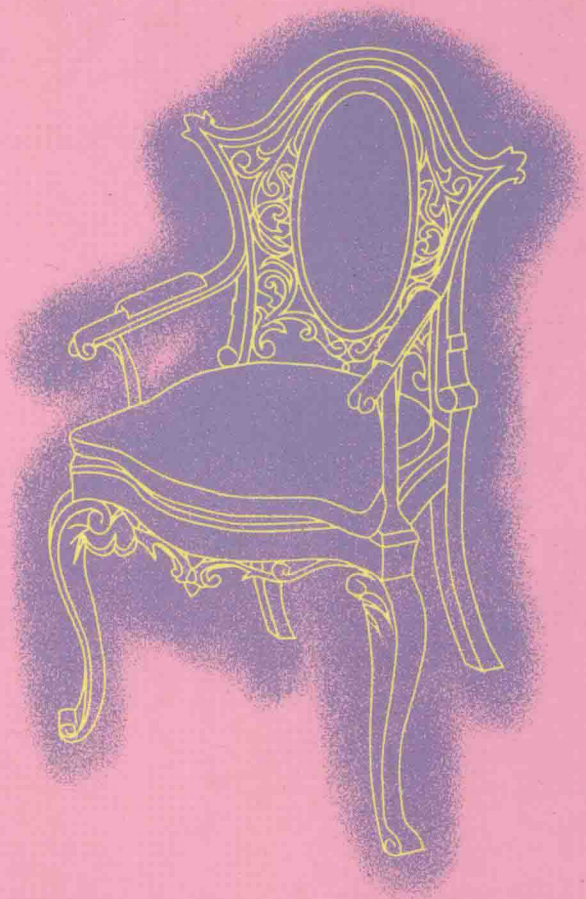
A Seat at the Table

一席之地

女性的新成就與圓滿

派翠西亞·哈里森
Patricia Harrison

杜默／譯



人文

40 A Seat at the Table

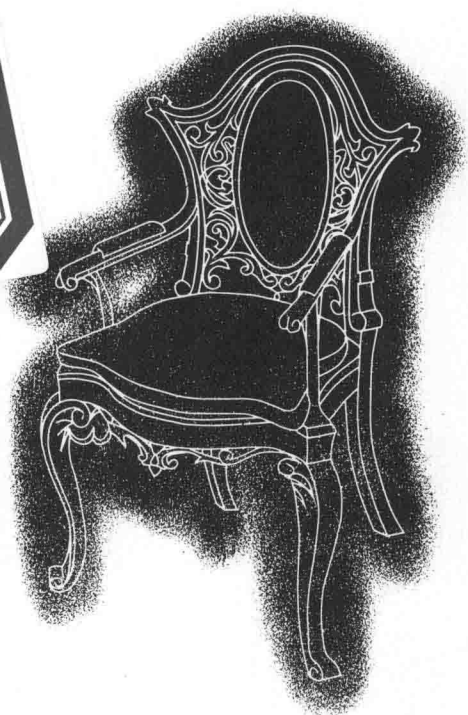
一席之地

女性的新成就與圓滿

派翠西亞·哈里森 著

by Patricia Harrison

杜默 譯



一席之地：女性的新成就與圓滿/派翠西亞·哈里森
(Patricia Harrison)著；杜默譯。--第一版、--臺
北市：智庫出版，[臺北縣]新店市：貞德總經銷，
1996[民 85]

面；公分。--(人文；40)

譯自：A seat at the table : an insider's guide for
America's new women leaders

ISBN 957-9553-12-2(平裝)

1. 職業婦女

544.5

85000783

人文 40

一席之地——女性的新成就與圓滿

原 著／派翠西亞·哈里森

譯 者／杜默

發行人／林秀貞

總編輯／何亞威

編 審／王添源

編 輯／曾敏英

美 編／柯文莉

地 址／台北市基隆路一段333號國際貿易大樓1201室

電 話／(02)345-5607 (代表號)

傳 真／(02)757-6865

郵政帳號／17391043

郵政帳戶／智庫股份有限公司

印 刷 廠／沈氏藝術印刷股份有限公司

地 址／台北縣土城市中央路一段 365 巷 7 號

出 版 者／智庫股份有限公司

登 記 證／局版北市業字第 68 號

總 經 銷／貞德圖書事業有限公司

電 話／(02)218-6714

地 址／新店市民權路 130 巷 4 號 3F

本書獲作者獨家授權全球中文版

版權所有・翻印必究

1996 年 2 月第一版印行 (1-3,000 本)

原名／A Seat at the Table

Copyright © 1994 by Patricia Harrison

Chinese translation copyright © 1996 by Triumph Publishing Co.,
Ltd.

Published by arrangement with Master Media Ltd.

All Rights Reserved, including the right of reproduction in whole
or in part in any form.

定價：240 元

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

ISBN：957-9553-12-2

(原文 ISBN：1-57101-013-0)

學習自我改造

伊凡·賽登堡 (Ivan G. Seidenberg)

NYNEX 執行長

本人應允爲本書寫介紹文後，曾針對主題考慮過種種方法。譬如說，書中以本人的NYNEX公司（是美國電話電報公司AT&T於一九八四年改組後的七個地方電話公司，總公司設於紐約，統括紐約州和新英格蘭兩地業務。）做爲正面範例，本人深感欣慰。我願在此提出統計數字，證明本公司在提供女性一席之地上的實質進度：本公司三大董事會中各有兩名女董事；四名高級女主管及兩千餘名女性中高層管理人員。由此可知我們方向正確，但我們也知道尚須努力之處仍然很多。

這絕不只是理想而已，多元化爲工作職場增添不少活力與創意。在網羅有潛力的工作人員時，不問性別、種族或宗教，盡可能從最廣大的人才庫中去尋找，這才是高明的生意頭腦。

本書承認女性本身就是多元化的，其目標、選擇、生活方式和志向各有不同。因此，倘使要

我對讀者提出什麼建言，首先我會強調下列的事實：反躬自省，找出並發揮自己與眾不同之處，不要苦尋單一的、一體適用的成功指南模式。

這種成長的訣竅，在於不斷學習，終其職業生涯、終其一生，讓自己的能力更為壯大。

商業分析家彼得·聖吉（Peter M. Senge）在《第五項修練》（The Fifth Discipline）一書中，形容他所謂的「團體學習」，乃是指一個為了能在瞬息萬變的世界裡成功而不斷自我改造的團體。聖吉說得好，「透過學習，我們可以自我改造。」因此，從個人的層面來說，同樣方式也可達到相同的成就。

盡可能給自己設定最高標準，找出可以在沿途助你一臂之力的角色典範和教練。也就是說，得在廣建人脈上多下功夫。

做個敢於冒險的人，不犯錯永遠學不到教訓。膽子要大，但不要魯莽。

把職業生涯看做是一級級階梯，在你往上走的時候，不斷把頂頭的橫槓推高，愈推愈高，直到抵達理想的目的地才罷手。

對自己要有信心，縱使心裡仍有疑惑，也得向世人展現自信滿滿的一面。依蓮娜·羅斯福（Eleanor Roosevelt）曾經說過，「未經你同意，沒有人可以讓你覺得比不過別人。」

千萬別把這種機會輕易拱手讓人。你可以藉由工作上的傑出表現，提醒別人你是何等出色。本著這種精神，這種態度，自然可以贏得一席之地。

發現自我的旅程

茱蒂·哈伯康 (Judy Haberkorn)

NYNEX消費市場部副總裁

二十多年前初入電信業時，若能有一本類似《一席之地》這樣的好書，對我必然大有助益。可惜的是，當時市面上針對協助女性在商界出人頭地的專書並不多見。儘管如此，像我這樣的職業婦女仍然得求助於這些書籍，從中汲取智慧和建言，仔細傾聽他們在說些什麼，諸如怎麼穿著打扮、舉止談吐應該如何如何。（絕大部分都是取法男性！）我們花了好一段時間才體會到，成功之道的最佳建言是來自內心。我們每個人都是個人獨特生活經驗的集合體，各人有各人的處事方式，今天的我們，乃至我們呈現在世人眼前的，就是由這些各不相同的長處和缺點所形成的。《二席之地》可引導你走過自我發現的過程，讓你找到自己的聲音、風格、理想，以及達成理想的道路。

雖然事實上我所能效法的典範屈指可數，但我也攀上了公司陞遷的階梯，目前在工作上 and 社

區裡擔任幾個決策性的職務。如果要我選出一個讓我有今天這種成就的因素，那就是：我跟蘇珊·傑佛斯（Susan Jeffers）所說的一樣，勇於面對恐懼，劍及履及。

NYNEX本諸進步與務實的處世態度，深知女性和少數民族可以，而且已經對公司成長做出重大貢獻，能在這樣的公司服務，個人深覺三生有幸！NYNEX在我生涯的關鍵期、在我強度此生最艱苦的戰役之時——與乳癌搏鬥——不以身體不便為慮，仍然拔擢我擔任今天這高級主管幹部職務。他們大概是覺得，既然我連乳癌都能克服，自是沒有什麼能難得倒我。

此外，我的成就還得歸功於這些年來我有幸與之共事的婦女團體。她們一路支持、鼓勵和指導我。女人幫女人是必然的，正因如此，我更深切體認到類似NYNEX「女性管理人協會」之類的輔導團體與組織，是何等重要。藉由携手合作，使得彼此都能在落地生根之處開花結果。經由提供成長的沃土和穩定的棚架，使我們得以依附往上攀爬。

誠如琥碧·戈柏（Whoopi Goldberg）所說的，「丟個小火把到下一步階梯上，引導別人走過黑暗」，正是輔導和建立人脈的真義。可惜的是，並不是每位女性都能隨時得到良師益友的協助，身旁也未必有她可以輕易加入的組織或援助團體。《一席之地》正可彌補不足。我鼓勵各位善用書後所附錄的資源手冊，裡面所列出的將協助你達成目標。

此外，我也要敦促各位在閱讀《一席之地》時，手邊準備一本筆記和一支筆，回答書中問題，隨手記下明細表。經由這個過程，自可訂出一套行動筆記計畫，找出達成個人成功理想的方法。

這方法必定是與眾不同的。個人認為，安娜·昆蘭（Anna Quindlen）對女性主義的界定說得最為透徹，她說女性主義就是「想為自己、為子女追求最好的一般女性。是希望自己就能決定什麼最適合自己的女性，用不著別人在一旁嘮叨：『妳不能老待在家裡，這太遜了，』或者『妳當不了副總裁，因為妳過不了多久就會離職去結婚生子，』再不然就是，『妳長大後不可能去收垃圾，因為女人不曉得怎麼收垃圾。』其實，妳什麼都能做，想成為什麼樣的人必能心想事成。」

《一席之地》會告訴你其中訣竅。

自序

「說到權勢，除了登堂入室，占上一席之地外別無他途。」

琳達·艾樂碧 (Linda Ellerbee)

這十年來，個人忝為一名企業家，同時又是為各公司董事會鑑識資優女性的組織創始人，得以跟工商界、政府機關和義工團體的男性領導人共事。《一席之地》所反映的則是我跟企業界、公家機關、政界、義工社團、藝術團體、傳播界等各類從業人員的傑出女性相處的經驗與觀察。「傑出女性」是冗辭贅文，其實我觀察到的是許多女性雖不確知自己的才能，卻展現出驚人的能力與才情，把工作做得極其出色，從而在這過程中重新界定工作或職位的內涵。

這種能力並不限於企業女強人、工商界女老闆或政府機關女主管，各社團、學校和義工團體裡，女性表達意見，發揮影響力的現象同樣顯而易見。女性知道如何努力工作，女性可以效力之處甚多，何不在領導階層的會議席跟其他決策者平起平坐，在別人能聽得見你聲音的地方貢獻所長？女性已經學習到，只知工作不講策略，只會帶來更多的工作，做決策的還是別人。有計畫，有想法，專心一志，女性可以隨心所欲攻占一席之地。

從圓桌武士時代到中世紀，乃至今天的董事室和白宮，始終有那麼幾張權勢之桌，圍繞桌旁的臉孔始終十分相似——都是男人，所不同的只是依時代風尚不同，鬍鬚的樣式略有差異而已，直到最近情況才有所改觀。比起往日，現代女性更能站在才情、專業和經驗的基礎上，把目光放得更更高更遠，冀望在工商界、政界、傳播界、公司、職場和社區領域裡擔負更高層次的責任。

女性這麼做最主要的理由是，因為有機會。今天的女性可做各式抉擇，擁有所需的各類規範，不管身在何處，都有一個潛在的領導位置等著你。

身為母親的人，領導桌可能就在家裡。在許多美國家庭裡，餐桌已經成為儀式性的象徵，提示全家人每天起碼有一回要坐下來一起用餐的時間和地點。在這張廚房或餐廳的桌子旁，全家人有機會共聚一堂，瞭解這一天裡各自的遭遇，許多的磋商、抱怨、勸誘和建議，也都是在餐桌旁進行。

今天，由於時間和金錢的壓力使然，使得全家共聚餐桌旁的家庭儀式，成為許多人的大挑戰。單親家庭的餐桌可能也是自尊自重和自我學習的地方。單親獨子也可以形成一張權力桌。把自己跟一個以上的家人放在餐桌旁，再從「知識就是力量」，而知識從情報交流開始的角度來看，府上的餐桌是不是權力桌？情報是否共享？共享的形式是否有助於建立彼此互相尊重？共享情報、諮商、勸誠、建議，結出什麼果實？坐在這張桌子旁的人，是否相信自己是有主見的人？你自己又如何呢？

怯怯的願望

一九八三年，我創立「全美婦女經濟聯合會」，旨在協助女性提升經濟和職業生涯地位的機會。雖是在十年前，本會的領導幹部已認為，要女性朋友爲了爭取一席之地完全割捨原應有效發揮的特質，實在有點說不過去。我們的宗旨是：確認自己的長處和才能，再從這個基礎上向前邁進。

只要跟前商務部長芭芭拉·富蘭克林（Barbara Franklin）、前勞工部長琳恩·馬汀（Lynn Martin）和依莉莎白·杜爾（Elizabeth Dole）、現任能源部長海瑟兒·歐利里（Hazel O'Leary）及衛生與人力服務部長唐娜·夏拉拉（Donna Shalala）聊聊，自不難發現這些女性雖然代表不同政黨，彼此之間卻有很大的相似之處。她們都有強烈自我意識，因而使得她們有足夠能力從義工邁向支薪職務；在這過程中，她們總是能貫徹始終，跟小組或委員會同僚合作愉快，從而建立起領導的名聲，她們在每一份工作上都表現出領袖風範。

此外，她們對自己的人生也都懷抱理想。一九七七年，年事還輕的唐娜·夏拉拉接受珍妮·崔海（Jane Trahey）的邀請寫了一本《論女性與權力》（On Women and Power）。當時夏拉拉是目前已撤消的住宅與都市發展部副部長，同時還是擁有永久教職的哥倫比亞大學經濟學教授。夏拉拉告訴崔海，「是的，有一份工作是我所希望的。我希望能擔當可以影響公共政策的職務，

最好是內閣閣員。」

夏拉拉花了十五年時間才達成這個明確目標。

我見過不少在各行各業占有一席之地的女性，她們都沒有地圖或指南告訴她們該走哪條路。但她們處處留心，隨時學習，終有一天靈光一閃：「我也可以做」和「我要做」。誠如芭芭拉·華特絲（Barbara Walters）所說的，「跟著心情走。」

華特絲是全美電視網最高薪的女主播，已經占有一席之地，但她同時也置身在可能被人拉下馬來的危機當中。收視率下降，跟聯合主播有心結。她的薪資曝光之後，部分民眾和記者同仁之間形成一種「隨你去，我們看你怎麼搞」的態度。華特絲深信，若不是掉進這個框框裡，她不可能繼續創造出獨樹一幟的採訪報導風格。

失敗過後，她建立自己的風格，從此永踞首席。

跟著興趣走。要做到這一點，還得永保熱情。你得時時招呼這把火，很認真地保護它，不要受到反對者、批評者、澆冷水者、不屑者影響，最重要的是，不要受到自我懷疑的影響。

我在一九八六年寫《美國新女企業家》（America's New Women Entrepreneurs）時，訪問過數百位工作認真、精明、成功的女性朋友，沒有一位是以內閣或公職為目標的。她們的動機各不相同，有的只是負擔不起托兒開銷，想找個謀生之道，以便好好待在家裡陪孩子。有的則是胸懷大志，不惜投下時間和資源，希望能蓬勃發展。

還有一些人爲公司陞遷管道不暢通而大感不耐，決定憑本身專才在服務業或生產業市場一展抱負，這些女性克服外界偏見、毫無奧援、資源有限，乃至教育不足等等障礙，不理會反對者異口同聲警告她們，說她們一定會失敗，甚至是不配成功。雜誌上那些專說成功是一條寂寞路，選這條路的女性必須爲成就付出極高代價的文章，她們全都不看。

說也奇怪，這些文章全然不談成功的喜悅，以及克服個人恐懼與疑慮後隨之而來的個人權位的增長。這些文章不提不斷力爭上游乃是學習和成長的絕佳機會，還包括了奉獻、觀念、不斷挑戰和激勵別人。

已達成超越目標的女性，在一片負面因素的背景下脫穎而出。她們不管前方有玻璃地板，還是手頭拮据、資源不足、無人指導與協助，始終不斷向前向上邁進。她們不是天生就知道志趣及時機何在，當然更絕對不是女超人。

成功之路代表的是個人成長、領導能力、權力與金錢。它就是成功，而這種成功的喜悅部分則是來自於你自己可以決定成功的形式與風格。不可能一種尺碼適合大家穿，我追求的職位你可能毫無興趣，而選擇一種職位用不著花上你一輩子的時間。當你看過書中成功女性之後，自不難得知她們如何從一個符合志趣的職位跳到另一個職位，同時不斷地學習，建立自尊和自信，在每一個工作層面上都能做出相當的貢獻。

你往何處去，憑什麼要成功？

「將來的問題不再是有多少工作准女人去做，因為屆時所有人為的障礙都已撤除；問題反而是，第一，她自己的體能和智能要在男人的地盤上跟他們公開競爭的可能性有多大，而更重要的依然是，在美好而艱辛的未來，人類的任務與目標形形色色，哪一個最值得女性去選擇和追求？她可以從事自己所選擇的工作，但她會選擇從事什麼呢？」佛蘿倫絲·雷文納（Florence Ravenal）在一九一八年就已提出這個問題！

選擇是前往目的地的開始，行程和終點目標則同樣重要。沿途你會經歷成功和挫敗，會遇到很多有趣的人，其中一些可能會一路提携你。你的時間寶貴，你的目標重要。它應該是出自你真心，應該可以讓你撐過各階段挑戰。

什麼是值得你去選擇和追求的？你希望在什麼行業占什麼地位，為什麼？哪裡可以讓你做出獨特的貢獻，同時又可在經濟上、專業上或情緒上得到回報？

現在不去發現，更待何時。

《一席之地》是一本幫助你在行進中精益求精的指南，每一章都有行動細則和清單。女性傳統上就是個照顧者的角色，善於替別人擬清單，這能力是永遠不變的。現在這些清單是為你而擬。「訓練自己把想做的事寫下來，就是完成它們的第一步，」李·艾科卡（Lee Iacocca）如是

說。

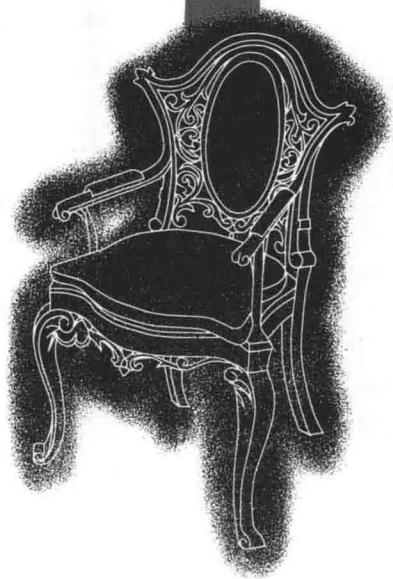
當你向志趣或熱中的職務邁進時，你會發現自己擅長的是什麼，從而花上許多時間去更上層樓。你會竭盡全力讓自己變成最優秀的。你會建立崇高但可以達成的表現標準，你會只跟自己競爭。在這過程中，你會發現自己的可貴，然後幫助跟你同路的人。

《一席之地》談的是你，以及你要如何才能從眼前的地方展開你的旅程，或者如果你已經上路，如何考慮選擇別的路徑。

書中的故事只是指標，在這條路上你才是領隊。

目

録



學習自我改造	I
發現自我的旅程	III
自序	VI
1 虛位以待	1
2 很低很小的職位	27
3 目標前方	45
4 善待自己：吃點精神維他命	69
5 預期目標：企業家	95
6 預期目標：公司	135
7 預期目標：董事會	171
8 預期目標：政壇	203
9 預期目標：公益計畫	225
10 最高目標	243
附錄	257