

## 追求雙贏的智慧—談家庭與事業均衡

胡以琴

鼎漢國際工程顧問公司技術長

到了這年紀，回頭看看，才發覺自己走的路，總是與別人不同。在多數女性迴避理工時，我念了工學院；而當四周女性意識抬頭、女性地位日益提高之際，我反而回家照顧孩子了。

其實，這前半段看似前衛的選擇是出自傳統的『在家從父』的修正版，自己並沒有強烈意志；而後半段看似傳統的選擇，倒是出自個人意識清明下的抉擇，無怨無悔。

父親希望我學醫，其動機僅是因為個人身體的小毛病到處尋訪名醫不得，不如自己做醫生自我醫療。個人遵父命進入理組班後，對於生物化學等學科都十分喜歡，卻獨獨對醫院中福馬林刺鼻的氣味過敏，因而改考理工科（甲組）。老天爺幫我排進了台大土木工程學系，讓我做一個又土又木的工學院女生。

雖然工科課程較重，個人卻很高興地發現，工學院並不是如外界的刻板印象中那麼不適合女性；而且數十年的職場生涯告訴我，雖然部份工作對女性挑戰較高（如營建施工等），但有許多規劃設計工作都非常適合具細心與愛心的女性來擔任。女性從事科技或工程方面工作的能力毋庸置疑。

我很幸運，事業發展十分順利。屈指算算，台大土木工程學系畢業已近 38 年，這 38 年間台灣美國兩地奔波；其中在美國求學、工作前後計 18 年，除了進修取得碩士、博士學位外，多在顧問公司工作，並取得土木技師執照。其餘在台灣的時間，前二年任教於國立台灣大學土木工程學系交通組；並曾在台北捷運計畫總顧問任職五年，歷任交通工程經理與規劃部門主任；離開捷運計畫後，在鼎漢顧問公司任職，歷任副總經理、董事長，先後負責部門與公司管理。1998 年攜子赴美七年，先以伴讀為主，待孩子適應後回到美國顧問公司擔任技術性工作。孩子上大學後又回到台灣，仍然服務於鼎漢公司，擔任技術長一職，負責培訓、品保與研發方面工作。

自董事長卸任是我個人重大決定。主要係因為小兒過敏體質，從小便罹患異位性皮膚炎，到處求醫無效，痛苦不堪，並嚴重影響學習，許多醫生都建議離開台灣溼熱的環境會有所幫助。另一方面，老大對於國中填鴨式的教學十分不適應，開始害怕上課考試。考量孩子的需要，而個人對於孩子的行為遠比對商場競爭更感興趣，也深信過去的管理經驗，正是幫助我與孩子們健康互動的最佳參考，因此決定卸下董事長的重擔，帶孩子赴美，開始七年的伴讀生涯。

在這以前，個人事業總是十分忙碌，能夠將孩子生活上功課上的需要照顧好就不錯了。伴讀七年，有機會讓我把生活的腳步放慢，一切以孩子的需要為優先；這才真正體會到親子互動對於孩子的重要性。孩子正當開始探索自我與世界，需要父母激勵與引導；偶而犯錯或表現不如理想，則需要家長的諒解、打氣以便再

出發。這段期間，除了完成了個人對家、對孩子的責任外，最重要的是與孩子建立了良好的互動關係，且對我個人心靈成長也是最重要的功課。

雖然自己走過這樣的路，卻也並不隨便建議別人仿效。個人以為，家庭與事業的權衡，並沒有標準答案，因為每個人配偶的態度與家庭需求都不相同。因此，最適的平衡點位於何處，實在是看自己與家人的價值體系中，自我成就與家庭生活的優先順序而定。我個人這麼多年來，從一頭盪到另外一頭，然後又重新回到職場，體認到要在家庭與事業間找到自己安適的平衡點，應該由下面幾件事入手：

1. **誠實的面對自己的期望。**家庭與事業都是人生幸福的重要元素。近年來雙薪家庭已成為年輕世代的常態，而也有許多人由於珍惜與孩子共同成長時光而放慢腳步或暫時離開職場。其實，只要是以快樂的心情來看待，就會是一個好的抉擇。相反的，若抱持著『自我犧牲』的想法，就可能不是健康的生活態度，因為孩子不能承擔這後面所隱藏的『怨』。誠實的面對自己的期望後，就要努力爭取達成目標的各方資源。
2. **與配偶充分溝通以爭取支持，並互相尊重對方需要。**家庭內的責任分工，只要是夫婦兩人達到共識，旁人的看法並不重要。我有位女性美國上司，在幾千人的大公司做到副總，先生是建築師。兩人達成協議，她全力衝刺事業，而先生則負責理家並偶而做一兩個建築計畫。她告訴我說，專業工作要求標準高，要想表現突出，常需要將工作優先性提高。家裡若兩個人均從事專業工作，會讓家庭生活變得很緊張，且無法照顧家中一些突發狀況。她的經驗十分值得科技人參考。我個人很幸運，孩子小時先生在台大任教，上班時間較有彈性，他對我充分支持，讓我能在职場有不錯的表現；直到我赴美後，他方得以全力衝刺自己的事業。
3. **要有足夠的心理建設與情緒疏通的準備。**科技生涯競爭性強，所以在科技職場任職，難免會感到巨大的壓力。通常女科技人自我要求標準較高，在感覺家庭與事業無法兼顧時，常會感到疲於奔命，甚至萌生退意。建議在生活中規劃一些獨處的時間，幫助自己沈澱，並在職場中找到可以傾吐心中塊壘的良師益友。許多公司設有導師制度(mentoring system)，大家可在頂頭上司之外找到可以提供建議(advising)的導師，有助於維持工作情緒與士氣。
4. **努力爭取工作單位的配合與支持。**家庭與事業之間並非只有兩種極端的選擇，若是工作單位能不吝於承擔少許管理上的不便，便常可提供同仁足夠的彈性來應付家中的尖峰人力需求問題。在我個人任職的美國顧問公司中，多認為專業人員（科技人當然不例外）自我要求高，並不需要緊迫釘人；家中突發狀況在所難免，只要能將工作進度趕上，時間調配方面應可信任同仁，儘量配合同仁的方便。除了上班的方式安排，以 flexitime 換休或是允許同仁部份時間在家上班外，部份工時(part-time)或是兩個人分作一份工作 (share-a-job)，都時有所聞。國內這方面管理彈性比較少，仍然需要大家積極爭取。

5. **主動幫助後進人員心理建設與尋找或爭取較合適的工作安排。**目前大家追求『創新』，而創新最重要的是『人』，因此只要是人才，不論男女，都應該珍惜。女性同仁通常比較矜持，對於自己所遇到的困境常不願啟齒，因此若有資深的過來人（如導師）幫助她紓緩心中壓力，並尋求爭取公司管理方面可能配合的途徑，便可減少優秀女性人才流失。此外，並應努力發揮自己在職場的影響力，從制度著手，建立兼顧人性的彈性友善工作環境。
6. **隨生命階段彈性調整重心。**家庭的需要，隨著孩子的成長而改變。年輕時或許因為家庭孩子的需要而放慢腳步，到了空巢期，孩子將空間時間還給我們，便是完成夢想、更上一層樓的機會。由於我們的心智與目標，隨著人生的閱歷會有所不同，則家庭尖峰時期過後，可以回到原來的領域衝刺，也可以是另外興趣發展茁壯的起點。為我們的生命保留足夠的彈性，便可充分享受生命的每一個階段。

個人服務的鼎漢顧問公司在人性管理方面做了許多努力。鼎漢顧問公司是一個由交通專業人員共同投資設立的專業性公司，主要是做交通規劃的工作，目前有員工一百餘人，管理制度由大家一起設計，尚稱完善，個人對她十分偏愛，認為是個『小而美』的公司。2011 年並獲得經濟部『國家磐石獎』的殊榮。顧問公司的唯一資產只是在『人』，依據同仁的需要來設計管理制度是爭取優秀人才的利器。

舉例來說，有位優秀女同仁，任職於台北總公司，結婚後因為先生任教於台南某國立大學，無法再經常住在台北，多虧她的女性主管容許她隔週輪流在台北（辦公室）與台南（網路連線）上班，使得她得以在婚後仍然能繼續從事她喜歡的工作。另有一位也是極優秀的女性同仁，生產後捨不得放下寶寶，由於家境不錯沒有財務壓力，就想辭職回家陪孩子成長。公司對於她的離職感到不捨，更不希望江水一去不回頭，因此建議她產假以後以部份工時(part-time)方式工作，可以兼顧寶寶成長並與職場保持聯繫，以免離開職場太久過於生疏，增加未來想要重回職場時的心理障礙。

個人在鼎漢是第一位女性主管，而現在鼎漢副總以上女性計有五位，也因為娘子軍聲勢相當浩大，在公司更助長了優質的以人為本的企業文化。女性同仁的貢獻，值得肯定。

個人也深深希望，女性意識的覺醒，並不僅是由男性沙文變成女性沙文，狹義的爭取齊頭式的平等，而是體認個人特質與需要，均衡對待夫婦雙方自我成就與家庭生活。事實上，若是夫妻雙方均能將眼光由個人的目標提升到家庭共同的目標，彈性的看待自己與對方的需要，常能尋得『雙贏』的安排。如何由**相互競爭變成互助合作共生**，則有賴男女雙方的智慧，尋求最適的答案。