



CIO 職涯規劃（1）：學習與發展

解碼CIO的終身學習之道

在職場拼搏多年後，是否曾經那麼一刻，有種微弱的聲音，呼喚你遠離眼前的瑣碎，重回校園沉澱並探索未來的可能……

文／郭安定

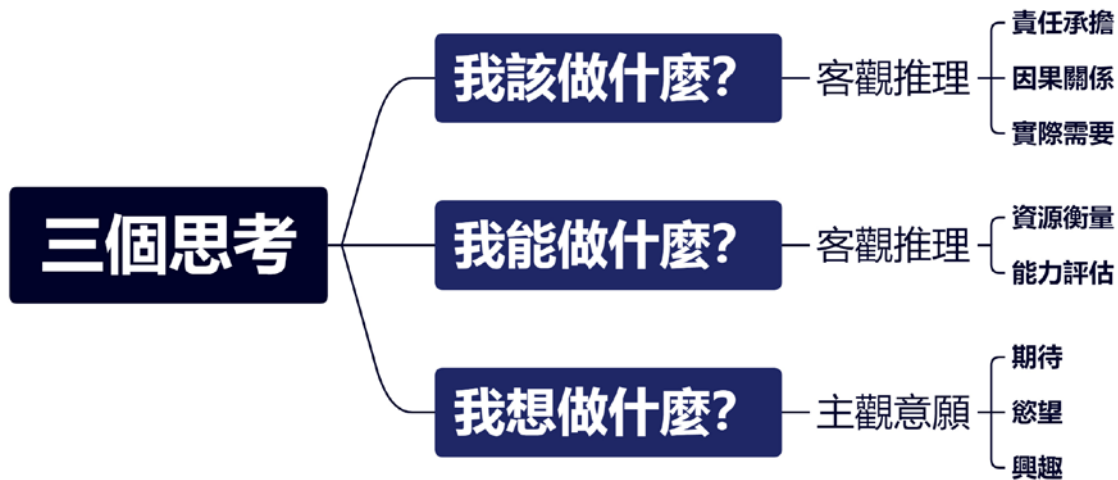
今年，筆者榮幸錄取了前瞻教育領導與科技管理的博士班，這是淡江大學教育與設計未來學系新開設的博士學程，隸屬淡江教育學院。巧的是，中國 360 安全科技的掌門人周鴻禕，也在網路曬出了他在清華大學計算機科學與技術系博士班的錄取通知書，這不禁令人好奇：為何年過半百之後，還要選擇重新踏入校園？

事實上，大齡讀博在許多國家並不罕見；台積電前董事長張忠謀曾經分享，創業前以大齡身份讀博的經驗，而著名作家金庸儘管年過八旬，卻始終

維持對知識的熱忱，活出終身學習的態度。面對日新月異的科技環境，作為 CIO 的您，是否也曾想過重返校園以更新知識和技能？本文將從生涯規劃角度探討，解碼 CIO 的終身學習之道。

第一人生的重點：學涯規劃

在多數人生涯中，最初的二十年通常以學習為主要任務，接受基本教育不僅是國民的權利更是義務。多數學子在完成必要的基礎教育後，最大願望是考取理想學府並順利畢業以提高職場的競爭力，



圖一 生涯需考慮的三大問題。

這同時也是多數父母對子女的期許。

以中國大陸經濟為例，即使發展較為富裕的一線城市如北京、上海為例，也只有 50% 的人能讀高中，本科生更多的是焦慮地鑽研各專業發展的前景。然而，隨著時代變遷，這種觀念正受到挑戰，職場的嚴峻常與學術的單純不同，除非留在公共部門或學術機構，競爭激烈的業界更看重求職者能為企業帶來的利潤和價值，僅憑學歷並不能保證獲得更好待遇，這也是目前高學歷、低就業的原因。

文憑主義不僅讓眾多學生倍感升學壓力，同時也為其職業發展設定了功利性的偏斜目標；變成讀書只為就業，若對就業無所助益，就別浪費時間，乍聽之下，似乎也有點道理。

畢竟求職網站的資訊主管職位，很少看到要求研究生學歷，與其返校進修還不如獲得技能證照更加實際。

第二人生的重點：生涯規劃

進入人生的第二個二十年，重心將轉為職業發展或簡稱為職涯。這個階段包括求職、技能提升、轉職與晉升等各種機遇與挑戰。如果縱觀人生整個階段看職涯，工作其實是在用寶貴時間、體力和智力，交換資金、人脈和技能等資源，為下個階段的工作做準備。

我們需要想清楚：想做什麼、能做什麼和該做

什麼的不同。「我想做什麼」體現了一個人的內在願望，但受到外部環境與內在條件的制約；「我能做什麼」是理性客觀衡量自身能力與可獲得的資源；而「我該做什麼」則是以更宏觀的視角，分析應該承擔的責任和角色（參圖一）。當三者產生衝突時，應先考慮從「我能做什麼」這個範圍找到「我該做什麼」，再從「我該做什麼」這個範圍縮小完成「我想做什麼」。

對企業而言，CIO（首席資訊官或資訊長）的職責偏向處理與「人」相關的事物，包括各個部門間的資訊需求溝通；CTO（首席技術或技術長）則要負責「技術」方面的管理，包括不同平台技術的整合與實現。

選擇匹配上，個人有個人小範圍的規劃與目標，而組織與企業則有更大範疇的策略與規劃，在這兩個範圍間找出最理想的交集並為之付出。

現今職場環境已是多元化，零工經濟、斜槓青年、彈性就業已初見端倪，隨著高齡少子化與自動化人工智能時代的趨勢，越來越少人會終身圍繞在單一工作，而極長壽的職涯生態與多元生活將難以避免。

第三人生的重點：生涯規劃

人生的第三個二十年，生活將由「生涯概念」主導，要考慮遠超越職業範疇，包括財務規劃、健

健康管理、家庭和諧、人生追求等等。如果說，第二人生的重心在夯實自身實力與基礎，第三人生則要花時間深思自我，釐清內在渴望與現實能力間的平衡，同時思考傳承與接棒的佈局，把舞台留給新生代。因此，要學習的是擔任「領導」而不是「被領導」的角色。

IT 圈常聽到 35 或 40 歲的「職場魔咒」，意指大於這個年齡段的求職者較難找到工作。然而，找工作是第二人生的主要考量，進入第三階段，應轉而思考如何提供他人機會而非憂慮就業問題。

有些人會在這個階段選擇創業，另一種發展路徑則是返校深造，但返校這條路並非輕易可行，特別是全日制學習。過去，我覺得只要財務自由就可以，後來發現財務自由僅僅只是基本門檻，更嚴苛的要求是「內心無懼」，內心還有許多放不下的人，很可能導致日後學習的中斷與不穩定。

想像一個情境：你正在參加一場重要考試，突然得知家裡長輩或孩子需要緊急送醫，這時的你會選擇放棄考試？還是放下家人不管？所以說，要實現再次學習的夢想，實非易事，因為這不只是幾天或幾個月，而是需要幾年的全身心投入，因此，在考慮走這條路前，需要衡量許多。

第四人生的重點：臨終規劃

來到第四人生的二十年，主旋律除了退休規劃外還有臨終規劃，死亡在東方社會文化中一直是避諱不談的，也正因為此，多數人並未真正意識到其存在和重要性，臨終規劃並非只是說幾句遺言，那是臨終「交代」而非臨終「規劃」。

規劃需要時間履行自我承諾，張忠謀在正式宣布退休後曾

表示，他的人生第三階段任務已完成，將用快樂期待的心情開始第四階段，做自己想做的事，包括：寫自傳、打橋牌、閱讀、聆聽音樂以及和太太一起旅遊。臨終規劃並非哀戚地躲起來等死，即使進入全新的領域從頭探索新事物，只要清楚自己在做什麼並享受樂在其中，那就足夠了。

大齡回校學習的動機

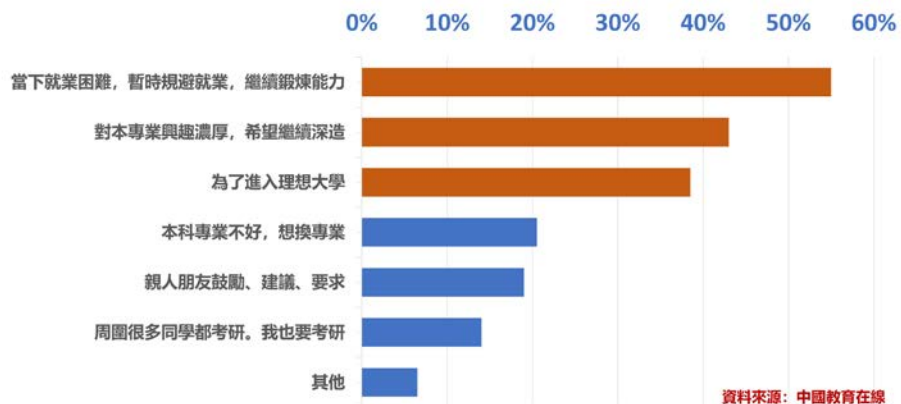
有人質疑，台灣在學歷不斷貶值的今天，大學錄取率已大幅提升，是否還有唸書的必要？試問：隨著通貨膨脹、物價上漲，貨幣也在不斷貶值，是否還需要賺錢維持生計？答案無疑是肯定的。

據中國第七次的人口普查顯示，目前每年招生博士生人數，2019 年已突破 10 萬人，截至 2022 年，累計被授予博士學位者達 94.53 萬人，約佔全國總人口數的 0.067%。2023 年中國教育在線調查顯示排名前三的考研動機是「當下就業困難，暫時規避就業，繼續鍛煉能力」、「對本專業興趣濃厚」、「希望繼續深造以及進入理想大學」（參圖二）。

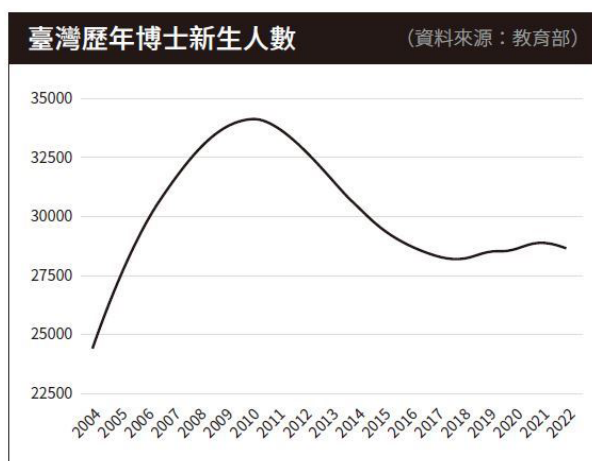
然而，高齡讀博者極少是因為工作需要，台灣報載 95 歲的黃衍鐘退休前，曾任歌林公司副廠長兼董事，今年取得高中文憑，難道這些長輩不知道可以透過網路自學嗎？

台灣因為網路自由和開放課程的興起，意識到

2023 年考生考研原因調查



圖二 考研動機調查。（資料來源：中國教育在線《2023 全國研究生招生調查報告》）



圖三 台灣歷年博士新生人數。(資料來源:台灣教育部)

知識來源並非只有校園一途，2010 年後，歷年博士新生人數逐年在下降（參圖三）。身為 CIO 應當理解，在家學習固然可以提升技能知識。然而，這忽視了現實生活中與他人互動，特別是環境對學習效果的影響。

學校可以教出 CIO 嗎？

大多數資訊主管在職場摸爬滾打多年後，對企業的熟悉程度和實戰力，都不是隨隨便便一所管院教授即可輕鬆取代。單靠學校教育很難教出 CIO，CIO 的養成只能靠實踐積累而不是靠教育，學校是基礎理論和理想模型的地方，業界被迫要更務實，那既然如此，為什麼還要回學校再學習？

學校雖然無法直接培養出如變形金剛般的全能 CIO，但卻能提供必要的潤滑油。這裡的「潤滑油」不僅是對基礎理論的系統性探索，也是對自我領導管理能力的綜合體現。在整個求知過程裡，老師其實只佔了 30%，學習環境（包括學校設備和同學交流）又佔了 30%，剩下的 40%都要靠自己。

這也不用學？那也不用學？

在人工智能時代，對 AI 有種誤解，過早判定未來人類學習的需求將大幅度減少，甚至認為已無需再投入時間和精力學習，然而，AI 雖然已經能自動化許多工作流程、提高工作效率，但並非百分百準確，即使未來可能達到高度精確的預測和操作能力，也需要時間適應和學習，繼續學習和進修的

目的不是和人工智能搶工作飯碗，而是更好地進行人機協作，如此，才能評估 AI 的產出結果，才能提供適當的修正和指導，進一步保護企業、規避風險。若缺乏對相關領域的理解和學習，如何有效利用和評價 AI 的價值？

近年來，學術科研領域不斷突破，過去曠日費時的方法和流程將逐漸被 AI 輔助的研究所取代。我們有理由期待，未來在 AI 協助下，科研品質和效率都將大幅度提升，學術研究也會有新的樣貌。

對考研讀博的各種建議，都有其道理和論據，然而，這並非簡單的「同意」或「拒絕」的選項，而是涉及時間、體力、金錢和智力投資的重要抉擇，所以不是浮面的判斷要不要讀博？而是要不要在這個時代讀博？以及準備在哪裡讀博？避免受刻板的印象決斷現在和未來。

後語

對於仍在為這個問題舉棋不定的人來說，我的建議是：「不要問，問就是不合適。」因為，當一個人還在糾結是否需要進一步時，就代表他尚未準備好。

CIO 理應具備獨立思考判斷和豐富決策經驗，沒有人會比自己更了解自己，當真心渴望一項事物並決定全力以赴時，是不會也不該有任何猶豫。到第三人生甚至第四人生來讀博並不奇怪，IT 專業人士，如果能多學點社會科學知識和強化人文素養，將能打開視野、大幅提升生活品質，並為未來工作提供更多元的選擇。在這個瞬息萬變的世界，成功並非屬於健步的運動家，而是腳步不停的人，共勉之！



郭安定為微軟資深產品及技術專家，90 年代 IT 老兵，企業資訊化顧問，超過三十年兩岸從業經歷，長期投身金融、傳媒和計算機等多個領域，2004 年獲微軟 MVP Best Trainer 殊榮，目前前瞻教育領導與科技管理博士在讀。專長為企業業務數據自動化和前瞻策略思考，終身學習踐行者，探索虛擬實境領域多年，目前為職業策略規劃師、生涯發展顧問、VR 課程設計總監及授課指導。作者聯繫：admin@oiio.asia