

GODS OF MANAGEMENT

THE CHANGING WORK OF ORGANIZATIONS

管理的众神

组织变革的今日与未来

Charles Handy

[英] 查尔斯·汉迪 著

崔姜薇 译



——
你的组织是——

宙斯？阿波罗？雅典娜？狄奥尼索斯？

全球拥有读者最多的管理学权威之一 影响世界进程的 100 位管理大师之一

查尔斯·汉迪 带你辨识组织的性格

东方出版中心

管理的众神

〔英〕查尔斯·汉迪著 崔姜薇译



东方出版中心

图书在版编目(CIP)数据

管理的众神 / (英) 查尔斯·汉迪著 ; 崔姜薇译.
—上海 : 东方出版中心, 2017.7
ISBN 978-7-5473-1134-9

I. ①管… II. ①查… ②崔… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第112846号

GODS OF MANAGEMENT by Charles Handy
Copyright © 1978, 1985, 1991, 1995 by Charles Handy
Copyright licensed by Souvenir Press
Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited
Simplified Chinese translation copyright © 2017 by Oriental Publishing Center
All rights reserved

上海市版权局著作权合同登记: 图字 09-2017-375号

管理的众神

出版发行: 东方出版中心
地 址: 上海市仙霞路345号
电 话: (021) 62417400
邮政编码: 200336
经 销: 全国新华书店
印 刷: 上海文艺大一印刷有限公司
开 本: 890 × 1240 毫米 1/32
字 数: 208 千字
印 张: 9.875 插页 2
版 次: 2017年7月第1版第1次印刷
ISBN 978-7-5473-1134-9
定 价: 48.80元

版权所有, 侵权必究

东方出版中心邮购部 电话: (021) 52069798

中文版序

我的书即将在中国这个历史古国和未来之邦出版，这让我感到非常兴奋。回顾数十年的写作生涯，我认为，我的书记录了我所认识的西方经济体中发生的商业革命的历程。我感到，这场革命是中国正在经历着的，而革命的速度远超当时的西方。而我的书也从回答“是什么”，升级为“怎么做”，甚至最近的“为什么”，其中的答案对今天的中国具有非常重要的价值。

我的第一本书出版于1976年。我之所以将它命名为《组织的概念》(*Understanding Organizations*)，是因为从当时到今天，我一直认为，在组织中工作的大多数人，并不明白他们扮演的是什么角色或应该如何工作。因此他们总是不快乐，工作效率低下，遭遇失败。通过我自己在组织中工作的经历，我发现，组织有可能成为人类灵魂的监狱。

截至今日，我的第一本书在全球范围内销售了100万册，它已经成为一本标准的教科书，在首次出版40年之后的今天，许多大学和企业所开设的多门课程仍然将它作为教材。由此可见，虽然国家发展有起有落，但无论人们身在何处，他们的希望、恐惧和动机基本上不会

改变。世界可能会改变，但人不会，而我所写的就是关于人，以及人与人的关系的内容。

另一方面，组织确实在变化，主要是因为技术的进步使得工作可以任意组合，只需一个按钮就可以使距离遥远的人们互相协作，完全不需要让与某项工作相关的所有人在同一个地方同时工作。这个显而易见的变化使管理者的所有工作都发生了变化。当管理者不能直接跟下属见面和交谈时，你必须更加努力地思考如何组织、控制和回报他们的工作。

我不禁深思，我们可能不得不重新思考组织的本质。首先购买员工的时间，然后将这些时间有效地填入工作——我们这样定义“雇用”正确吗？在技术的支持下，如果某项工作可以在远离公司总部的地方被分解为更小的单元来完成，那么，我们可不可以不再雇用员工来生产产品和提供服务，而是让他们自己把控工作时间？这样，在远离公司总部的地方，就无须再安排人来对员工进行事无巨细的监督，从而也就无须再租用办公场所，支付养老金和其他福利，并付出管理时间了。总之，我们可以把相当数量的人和小组从员工转化为供应商，这对双方都有好处。

对当下而言，这样的趋势是显而易见的，但在20世纪80年代时情况远非如此。所以，我开始写作第二本书《非理性的时代》(*The Age of Unreason*)，试图告诉那些在组织中工作的人们，他们为什么需要“颠覆性思考”，以及在思考如何对工作加以组织时应该具有“非理性”或革命性。在书中，我谈到了三叶草型组织(Shamrock

Organization)——一个由核心人员、外包人员和兼职人员等三种人组成的组织。我认为，外包人员和兼职人员应自我定位为“组合式工作者”，将自己为数不多的客户和项目进行汇总或组合，这样他们就可以不再完全依赖于一个收入来源了。

如同我所著的每一本书，这本书在欧洲和美国都具有前瞻性。事实上，人们还没有做好准备去独立工作，组织也不相信人们可以独立工作。但是，慢慢地，世界变了，让每一个人继续在组织里工作，组织就需要支付高昂的薪水。于是，我的观点和我发明的术语就变得时髦起来了。

但是现在，我开始为组织新承受的压力越来越大而担心，这些压力来自全球化竞争、更大更强的发展要求、全天整周的工作时长、对员工越来越多的要求。那么，组织中的员工们，尤其是那些努力工作的核心成员是怎样做的呢？他们没有成为“空雨衣”的风险吗？我的下一本书以《空雨衣》(*Empty Raincoat*)作为书名，它借用了我在美国明尼阿波里斯市雕塑公园里看到的一个塑像的名字，那个塑像由一件雨衣构成，雨衣里并没有人。那天上午，我参观了一家大型跨国公司的总部。当我在办公桌旁边沿着办公室的长廊走下去时，我觉得坐在其中的人有可能牺牲了自己的个性来扮演某些角色，可能只是匿名的“角色扮演者”。

我觉得是时候将我的担忧公之于众了：组织对社会都做了些什么？在我看来，我们生活在一片黑暗的丛林里，被一系列悖论所迷惑。我们似乎越来越努力，越来越富有，但最后却越来越不快乐。生产效率

是个好指标，但它通常意味着更少的人做更多的工作，于是，那些不再被需要的人和现在做两倍工作的人都无法高兴起来。人的寿命越来越长，自由时间越来越充裕，但我们却不知道该如何好好度过人生，特别是在工作组织不再需要我们之后。世界已成为一个令人迷惑的地方。

在《饥饿的灵魂》(*The Hungry Spirit*)一书中，我尝试探索社会所面临的这样一种困境，那就是社会已经找到了有关经济增长的一些答案，但却不知该如何对待所取得的经济增长。在非洲，我认为人们谈论的是两种饥饿，一种是浅层次的饥饿，一种是深层次的饥饿。一个人不太饿，另一个人比较饿。浅层次的饥饿需要的是维持生命的东西，包括必要的商品和服务，以及支付给他们的钱，以上这些也是我们需要的。深层次的饥饿需要则追寻一个“为什么”层次的问题的答案：“生命的意义是什么？”这本书的副标题是“个人与组织的希望与追寻”，其中我质疑的是，如果没有更多的道德约束，资本主义是否能够继续存在，以及市场是否有其局限性。在个人层面上，我深入思考了个人身份、宗教、社区和教育等问题。但我没有找到答案，只是一再地提问，有了一些零星的想。我认为，随着一个国家变得越来越富裕，它需要深思自己的前进方向，还要思考一旦国民全部过上了富裕的生活，这个方向对他们意味着什么。

我最近出版的《你拿什么定义自己?》(*Myself and Other More Important Matters*)一书，记录了我人生不同阶段的生活。在写作时我意识到，我一生中的大部分作品深受亚里士多德的影响，他曾是我读

大学时的研究对象。另一方面，回顾我的生活，我还发现，我的学问大多来自亲身经历，而不是学校里的课程。亚里士多德教我问“为什么”，但答案必须来自我的思考。在忙碌的生活中，我们常常没有空间去思考。然而，要想从自己的人生经历学到些什么，仅仅让它发生是不够的，你必须对它进行深刻反思。有意思的是，我发现自己从做错的事情中学到的东西，比从做对了的事情中要多。有时，把事情做对了，人反而会失去判断力。原本是因为好运，你却归功于你的智慧，然后你便再次如法炮制，却发现运气不再。我发现，你需要鼓起勇气承认错误。当然我很幸运，我早期的工作无人监督，只需自我管理。结果，当我犯了一个错误，我经常可以在没人发现它之前就将其改正。而新技术使管理者对下属的所作所为了如指掌，我对此表示担忧。因为，受到过度的控制，意味着你并不被信任。

在回顾人生时，我还意识到，人与人总是不同的。让周围的人成为你能信任的人，你的大部分问题就会迎刃而解。但是，要信任他人，你必须认同他们的价值观和当务之急。当我的工作出了状况，通常是因为我和我的老板对努力做的事情和如何衡量成功有不同的看法。确实，如何定义生活、工作和业务的成功，也许正是每一位领导者或管理者所面临的最重要的问题。当董事和经理们确信他们所谓的“股东价值”非常重要，企业的所有者和管理者会因此致富，但更广泛的社会阶层以及在组织里工作的人却所得甚少时，我确信西方资本主义已迷失了它的方向。

因此，毫不奇怪的是，80%的人只是为了工资而工作，一点也不

在乎企业做了什么。他们只做不至于被解雇的少量工作，而把精力和创造力都投入到其他事情中去了。对我而言，我知道钱不是万能的，当你有足够的钱时，你也会这么想。我是通过一个惨痛的教训明白这一点的，当我被一个无法拒绝的录用通知所诱惑时，我就与一个糟糕的合同产生了关联，即将成为一个失去老朋友和良好人际关系的人。父亲的去世让我明白了，在人生的终点，职场上的成功远比不上你为他人所做的好事。可悲的是，在我懂得这个道理并且告诉他，他教了我很多之前，他已经去世了。所以，我的另一个教训是，千万不要推延与对你来说至关重要的人的交谈。

我之所以写这本书，是因为我相信，只要故事有一定的可取之处，它告诉你的就不仅仅是好的理论。我发现向生活学习是一种非常好的方式，我会鼓励更多的人写下他们一生所学的知识并分享出来。我们越是打开我们的生活，就会有越多的人有可能相信我们。我希望我的新读者会喜欢我的想法、故事和反思，并发现它们跟自己的生活和作息息息相关。我希望他们从西方世界的组织的错误中吸取教训，为他们自己和他们的社会做更好的事情。

查尔斯·汉迪

2017年于英国伦敦

导 论

在本书中我将谈到古希腊众神，你们也许会问我，古希腊众神与管理能有什么关系呢？且听我下面的回答。

对于希腊人来讲，与其说宗教是神学的一种形式，不如将之看成是一种风俗。每一位古希腊之神不仅担负着各自特定的神职，而且在某种程度上代表不同的价值与利益。人们之所以膜拜某一位神，正是出于对其所代表的价值和利益的认同。你可能是主神宙斯（Zeus）型的人，可能崇尚代表秩序与理智的太阳神阿波罗（Apollo），可能是智慧与技艺女神雅典娜（Athena）的信徒，也可能是酒神狄奥尼索斯（Dionysus）那样个人主义色彩极浓的人。

在本书中，这四个神将代表组织中四种不同的管理方式和企业文化。我之所以借助古希腊众神来谈企业管理，并不是故弄玄虚，而是要借此强调一个重要观念——企业管理并不是一门精准的自然科学，而应该是一个深受不同时代的文化与传统的影响，兼具创造性和政治色彩的系统。与部落、家族类似，不同的组织有着自己处理事务的方法，并依赖它处理可行的或不可行的事务。因此，想要洞悉这些各不相同

的管理之道，就要先了解不同的组织类型。

我们从来不缺少处理数据和材料的辅助工具，也知道一些在大多数情况下都适用的“真理”。然而，这些工具和真理并不是放之四海而皆准的。不然的话，每个学管理的学生都能变成管理大师了。其实，实际工作中的管理远比教科书更有趣、更有创造性、更个人化、更具政治性，也更依赖于直觉。虽然组织各不相同，但我们总还是能辨识出一些模式，模拟出一些形式，并归纳出一些指引性的原理以供遵循。

在本书中，这些模式与形式所构成的不同的组织文化，将由四个古希腊之神来代表，这就是所谓的“文化适宜性理论”（Theory of Culture Propriety）。此理论认为，应该把合适的文化以合适的目的放在合适的地方。不过，它被称作是“低分辨率”的理论，因为它没有指导性，而只是暗示应该给直觉与想象以阐释的空间。没有哪个经理愿意当一个机器人，也没有哪个组织愿意成为一个庞大的加工厂。超越理论制定自己的规则是人类的特权，因此，组织永远不会臣服于精细的法规与严谨的理论。身为管理者，我们有时反倒希望事情并非如此，但身为一个普通的人，我们应该对此心怀感激才对。

本书的第一部分（第一章至第四章）系统阐述了四种文化理论，以及每种理论如何应用于不同的组织。用以支持某个理论的论据大多来自我的个人经验，因为，除非概念与经验能够黏合在一起，产生那种“啊哈！原来如此！”的“啊哈效应”，否则该理论就没有实用性。我在文章中加了一些文本框，用以标识那些小故事——它们来自我和其他人的经验。不过，论据本身到底成立不成立，都取决于读者。如

果每个读者在身处的不同环境中辨识出宙斯型的人、阿波罗的体系和狄奥尼索斯的态度，这个理论才算得上是真正有效的。

就第一个层面来说，这个理论有助于解释个人在组织中是否感到舒适。宙斯的追随者在阿波罗式的组织里既不会感到快乐，又无法高效率地工作。而一个阿波罗型的管理者则会觉得狄奥尼索斯型的员工真是令人出离愤怒。然而，在第二个层面上，这个理论却变成了管理者或咨询顾问的分析判断工具。不适宜的文化会导致人们心情不快、效率低下，而沟通不畅则是两种文化互相冲突的结果。为了顺利执行各种各样的任务，几乎所有的组织都需要将不同的文化混合在一起。当然，这样做的前提是组织必须了解与尊重每一种文化。有太多的组织因为独尊一种文化，而阻碍了其他文化的发展。

随着本书的不断推进，读者会逐渐明了，每种文化也就是每个神，都是在不同的假设下运作的。这些假设包括权力与影响的基础，用什么激励人心，人们如何思考与学习，以及事情如何被改变。这些假设直接导致了形式各异的管理、架构、程序与报酬体系的产生。每种假设在特定的情况下都能运作得很好，但是如果把某个神放在错误的地方，那就有麻烦了。经营一家生产效率较高的巧克力工厂的最好方式，不会同样适用于合资工程公司、小学校或建筑公司，因为不同的工作需要不同的文化与神。就像工作会变动、组织会扩大，甚至人会改变一样，文化也需要随时间而有所改变。组织中的许多麻烦正是源于人们总是因循守旧，不愿意在需要改变其文化的时候有所改变。管理的众神总是能激发起追随者强烈的忠诚感，而那些自认为是宙斯型的人，

的确很难接受“阿波罗也许是对的”之类的观点。

因此，文化的混乱是危害组织的主要病症之一。它不仅体现在效率上，更体现在资源过剩、交货期延迟、加班增加，以及总公司冗员等管理松弛的问题上。松弛是组织用来平抚效率低下的止痛药。这是很容易被采取的一种管理办法，但同时也会姑息错误的文化。这样做需要付出很高的代价，最终还可能毁了整个组织。因此，管理者必须比其他人更清楚自己的文化倾向，知道应该追随哪个神，选择怎样的文化。至于“总会有一个最好的管理方式”的想法，那一直就是个神话。这个无所不在的神话，对组织和个人都没任何积极的意义。尽管在希腊每个人都有自己喜欢的神，但他们并不否认神有多位。因此，我们不仅需要文化适宜性理论，同时也需要管理上的变易法则。

本书的第四章阐述了人们对神的选择往往会受到自身背景的影响。这里的背景不仅指他们周围的环境，还包括国家的文化，以及他们所属企业组织的行业背景。比如，日本人比盎格鲁—撒克逊人更喜欢阿波罗，墨西哥人和瑞典人的工作方式也不相同，每个组织必须重视诸如此类的民族差异。另外，学校、医院和工厂的传统也不一样，而志愿性的义工组织和教会也有着不同的传统，选择组织文化必须将这些差异都考虑进去。在此，我要欣然地对大家说，在管理中并没有所谓的最佳选择。

本书的第二部分（第五章至第八章），着眼于影响当今组织的主要文化危机。简单地说，为了追求效率，而通过“集中”与“专业分工”所形成的多重层次、多重结构的组织，这样的阿波罗式官僚文化已经

走到了穷途末路。企业规模的不断扩大导致了花费的增加，也产生了经济上的问题。它虽然拓展了企业的领域，但也对企业的弹性发展造成了限制。更重要的是，它违背了“组织需要大多数人有相同的文化倾向才能够正常运转”的道理。在一个阿波罗型的体系中，存在雅典娜型或狄奥尼索斯型的职员将会是个代价极高的巨大灾难。

我在第五章和第六章会解释其中的原因，大多数组织所选择的应对措施之所以无法生效，是因为它们都试图使阿波罗永远处于主导地位。

这个问题的答案就在“改变众神之间的平衡”中，这种改变会催生渐进式的“企业革命”，它可能和工业革命带来的改变同样重要。工业革命把人们从乡村带入了城镇，把工作场所与居住场所分隔开来，并改变了社区、家庭生活和妇女的角色。从前，在一起工作的都是互相认识的人；工业革命后，人们开始与很多素昧平生的人在一起工作。对大多数成年人而言，工厂或办公室变成了他们白天（有时是晚上）与两万甚至更多人共同工作的场所，而且常常一辈子都如此。工业革命使得雇佣式的组织成为社会的枢纽，这意味着大多数人不仅因此获得了生计，还得到了社会地位，找到了人生的主要目标。

一份工作可能无法符合每个人的期望，但不论男人还是女人，拥有一份工作是每个人的权利。

如第七章和第八章所阐述的，以工厂或办公室为中心的雇佣组织，将让道于更为契约化、更分散、更同盟化的组织，这将对社会造成很深远的影响。一方面，它会导致以服务业为代表的更多的小企业和个体经营者的出现，会派生出更多的兼职工作，让更多的人有更多的机

会将工作和兴趣结合在一起，还会有更多的工作不再需要人们到组织的所在地上班，社区也将因为有更多的人居住、工作，而不只是人们睡觉的地方，变得更加健全。在人们眼中，弹性的生活和多样的工作，将不再是意外的惊喜，而慢慢变得习以为常。

另一方面，组织革命可能再一次将人们划分为两个阶层。这一次，不再是劳方和资方，也不是管理者和工人，而是职业人和上班族。前者是专业的，后者只是被雇来干活，很容易就会被解雇。相应地也会出现两种劳动力市场，一个是面向专业人员或骨干职员的主要市场，它会提供工作保障和福利。另一种则是以临时工、兼职和个体经营为主的次要边缘市场，他们或许很自由，但却很难致富。

假如组织革命的结果是更多的个体经营者与小企业不断出现，那么以古希腊众神的角度来看，代表个人主义与个人势力的狄奥尼索斯和宙斯将重振声威。对一些国家，特别是英国来说，狄奥尼索斯和宙斯或许比官僚主义的阿波罗更符合其民族文化。但如果要使采用了这些全新的工作形式的人们不再贫穷，就得多花些心思去思考，用什么方式使它们相互结合，且运作得最好。各种协会、代理、合作、合伙都属于这个范畴，它们会成为新的组织形式吗？而新企业是否能从宙斯和狄奥尼索斯文化蓬勃发展的志愿义工世界与慈善组织中学到东西？或是从专业合伙公司、中小学校、大专院校或艺术界学到些什么？当今社会机构的元老，会不会转变为新型社会机构的典范？

最后要重视的一点是，我们的社会必须适应人们对新的组织形式的需要。那么，怎样的公司法规才是合适的呢？股东的权益应该继续

优先，还是让渡更多的权益给其他人？对一个由小型企业与半专业化企业组成的社会来说，怎样的教育才是合适的呢？当终身的全职雇佣不再是人们必须依循的规范时，税制、退休金和社会福利政策又该如何修订呢？在这个部分，问题实在要比答案多，但这也说明了组织变革将无法回避地波及整个社会的每个角落。当管理的众神在舞台上演绎变革时，我们不能不肃然正视这一切。

因此，本书不仅研究了各种组织的现状，同时还探讨了这些组织可能的未来。尽管各种组织的管理者都会认为本书对他们很有帮助，但我并不想把它写成管理者的教科书或参考手册。我写这本书是为了激发更多人去思考：我们的组织应该如何运作？正在发生哪些变化？因为我们中90%的人仍然在组织中工作，或是为组织工作，我们仍然将组织运作的方式视为自然法则一样理所当然。我们或许会对这些方式感到惊叹或有所埋怨，但并不认为这些方式是人所能改变的。

本书的目标就是帮助人们去除组织的神秘感，让各种组织的运作方式更容易被了解，从而促使更多的人思考他们目前的工作方式，以及他们将来可能不得不采用的工作方式，等等。

另外，本书中提到“管理者”时，通常用“他”来代表，这并不是刻意要忽视或贬低人类的另一半——女性，只不过是为了阅读上的方便而已。在当今企业中，男性之神仍具有主导优势，所以我们暂且用“他”来代表“他”或“她”，不过如我在本书最后一章所指出的，世界变化得实在太快，可能我们很快就会用“她”作为指向管理者的主要代词了。这将是组织变革的一个征兆。

中文版序

导 论

第一部分 文化适宜性理论

THE THEORY OF CULTURAL PROPRIETY

第 1 章 四个管理之神 / 003

第 2 章 企业运营中的管理之神 / 036

第 3 章 管理之神的平衡 / 079

第 4 章 不同情境中的管理之神 / 122

第二部分 阿波罗的危机

THE APOLLONIAN CRISIS

第 5 章 阿波罗的两难困境 / 151

第 6 章 对困境的回应 / 189

第 7 章 管理之神的新秩序 / 213

第 8 章 结论 / 256

注释和参考文献 / 294