

典藏
大师

当代最知名的管理大师

汉迪
作品

组织的概念

Understanding Organizations

[英] 查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 著



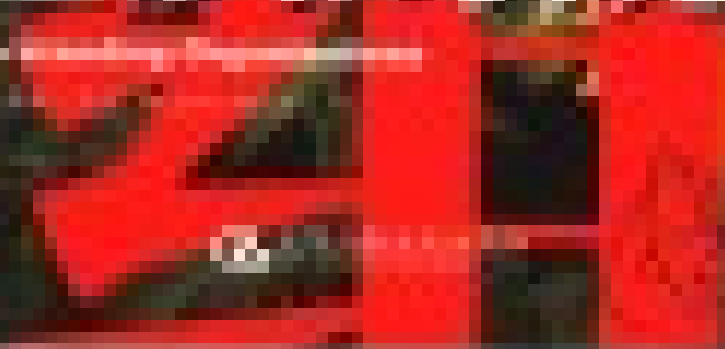
中国人民大学出版社
China Renmin University Press



澳門國際品牌發展研究中心

民地作品

组织的概念

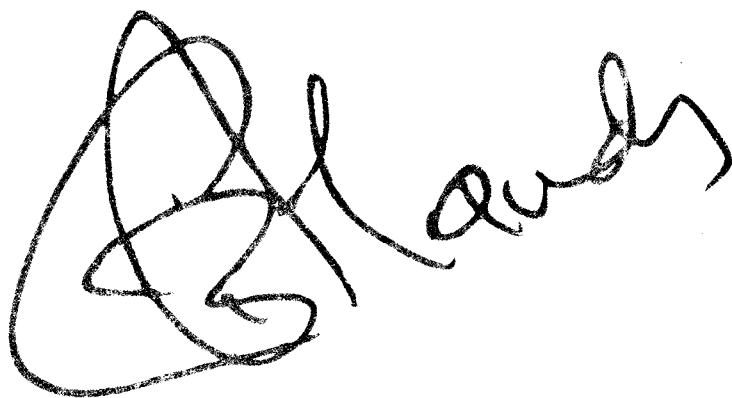


组织的概念

Understanding Organizations

[英] 查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 著

方海萍等 译

A large, stylized handwritten signature in black ink, which appears to read 'Ch Handy'.

图书在版编目 (CIP) 数据

组织的概念/[英] 汉迪著; 方海萍等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

ISBN 7-300-07757-9

I. 组…

II. ①汉…②方…

III. 管理组织学

IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 141013 号

组织的概念

[英] 查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 著

方海萍 等 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北三河新世纪印务有限公司		
规 格	160 mm × 230 mm 16 开本	版 次	2006 年 12 月第 1 版
印 张	24.75 插页 2	印 次	2006 年 12 月第 1 次印刷
字 数	329 000	定 价	49.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

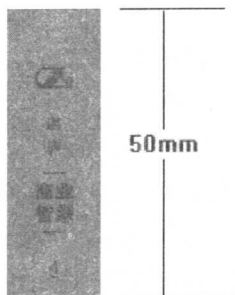
一切为了您的阅读体验

- 当您长时间阅读的时候，是不是会觉得眼睛发酸？
- 您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？拿的时间长了会觉得手很酸？
- 您在阅读的时候，手会不会被油墨弄脏、被锋利的纸边划伤？
- 您是不是在书店的书架上很难发现想要找的书？
- 您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？
- 您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

我们的编辑善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部 50mm 处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”，读者可以在浩如烟海的书堆中清楚地发现。



用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，价格比一般的纸更贵。我们之所以采用这种纸，主要是为了让您享受

更好的阅读体验：

a) 轻型纸的白度大约在 80° 左右（国际上提倡纸张的使用白度不高于 84° ，色泽为原色调），这样可以使读者在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳，长时间阅读不易对读者的视力造成损伤。

b) 轻型纸的质感和松厚度好，耐折，不透明度高。油墨吸收性好，不易脱落，不会被油墨弄脏手。

c) 轻型纸和普通纸相比，用其印制的图书比用普通纸印制的图书重量约轻 $1/3$ ，这样无论是携带还是阅读，都更为方便。

d) 轻型纸的韧度好，与质地较脆的普通纸比较，翻阅的时候声音小，也不容易破损；纸张不易泛黄，所印书籍可长期保存。

e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤手。

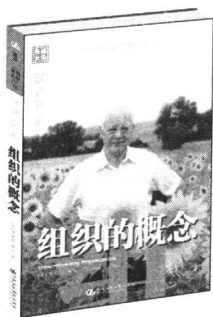
f) 轻型纸是纯木浆纸，在生产过程中不含荧光增白剂，造纸时不会对纸浆进行漂白、蒸煮处理，只需打浆处理，因而不会有废气废液排出。从环保的角度考虑，我们更愿意采用更为环保的轻型纸。

关注阅读体验

我们的调查显示，读者在 500~600 字的长时间阅读后会感到逐渐疲劳。我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

中文版序

想到我的书即将在中国这片有着悠久历史和美好未来的土地上出版，我感到非常激动。回顾 30 年的写作生涯，我发现我的书勾勒出了我心目中西方经济的商业革命的进程。我感到中国现在也正处在这样一种商业革命之中，但其速度却要比西方快得多。在这 30 年里，我写书的目的已经发生了改变，从回答工作、生活和管理中的“是什么”这个问题转而思索“我们如何才能做得更好”，最近又在探讨“我们为何要这样做”。在现今的中国，这些问题想必也都是需要解答的。



我写的第一本书出版于 1976 年，我给书取名为《组织的概念》（*Understanding Organizations*）。因为那时我认为（并且现在仍然认为），大多数在组织中工作的人们并不理解什么是组织，或者组织是如何运转的。这样所造成的后果就使得人们工作得不开心，也没有效率，而且往往会失败。在我看来，有时候组织会成为禁锢人类灵魂的监狱。我自己

在组织中工作时就经常会有这种体验。

我的第一本书成为了标准的教科书，全球销量已经达到 100 万册，而且在 30 年后的今天仍是很多大学和企业的教学用书。这就告诉我，国家可能有兴衰起落，但人们的希望、恐惧和动机却没有太大的改变，无论他们身在何处都是如此。世界会改变，但人性不会，而我的书写的就是人与人之间的关系。

不过组织却是会变的，这主要是由于技术的发展允许人们用不同的方式来安排工作，并且只需按一下按钮就可以跨越千山万水实现协同配合。我们不再需要把所有相关人员都集中在同一时间、同一地点来完成工作。这个显而易见的事实改变了管理者的一切。你无法直接看到你的员工并与他们面对面交谈，所以你就必须加倍努力地思考如何组织、控制他们的工作，以及如何给他们报酬。

我想，我们可能必须重新思考组织的本

质。买下人们的时间然后有效地对其加以利用，这是一种明智的做法吗？如果技术的发展允许人们在远离主要组织的较小单位中完成工作，那我们何不直接购买他们生产出来的产品和服务，而让他们自己去安排自己的时间呢？这样就能省去很多琐碎的监督工作，省去对下属的监视，而他们当中的很多人还都离得很远。组织能够节省办公空间、养老金和其他福利，以及用于管理的时间。总之，我们可以把很多为我们工作的人和群体看成是供应商而非雇员。这样可能对双方都有利。

这些在现在看来是显而易见的事情，但在1980年可并非如此，因此我开始写第二本书《工作与生活的未来》（*The Age of Unreason*）。我想要告诉那些在组织中工作的人们，为什么他们在思考如何组织、协调、沟通工作时，可能需要进行“颠覆性”的思考，并且需要非理性的和革命性的思维。在这本书中我谈到了三叶草组织（Shamrock Organization），这种组织由三类工作者组成：



核心人员、外包人员和自雇工作者。我认为后两种工作者应该是把自己看成是拥有独特的顾客组合和项目组合的“组合式工作者”，所以他们并不完全依赖于某一种收入来源。

像我所有的书一样，这本书对于那个时代的欧洲和美国来说也是超前的。当时的人们还没有为独立谋生做好准备，而组织也不信任独立工作者。但是，慢慢地，世界改变了。把所有人都招进组织里来所需的费用太高。我的想法和我所发明的词逐渐流行开来。但现在我又开始担忧组织所面临的新压力了：保持全球竞争力、不断扩大的组织规模，每天24小时每周7天的工作、不断地对它们的“人力资源”提出更多要求。这会对组织中的人，尤其是那些努力工作的核心人员，产生什么样的影响呢？他们是否会像我在《觉醒的年代》（*The Empty Raincoat*）一书中所说的，遇到变成“空雨衣”的危险呢？我在明尼阿波利斯市的一个雕塑公园里看到一尊雕像，那是一件无人穿着的空雨衣。那天上午，我参观了一家大型跨国公司





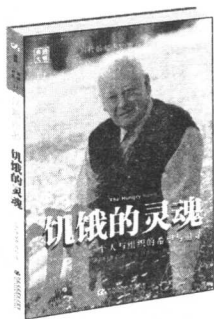
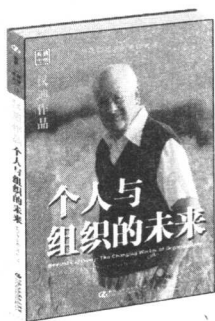
的总部。穿行在一排又一排的桌子、一间又一间的办公室之间，我感到那里的人们正处于为了他们的角色而牺牲掉自己个性的危险之中，也许他们只是些无名的“角色扮演者”。

我觉得是时候了，我要说，组织对社会的影响令我感到担忧。我认为，我们正生活在一个黑暗的森林里，为周遭的事情感到困惑。我们好像比从前更努力地工作，并且也变得更富裕，但却比以往更不快乐。生产力是提高了，但这通常意味着是更少的人在付出更多的劳动。对于那些不再被需要的人们来说，这并不是是一件值得高兴的事情；而对于那些要比以往更加努力工作的人们来说，也经常不是什么好事。人类的寿命更长了，所拥有的时间也比以前更充裕了，但我们却不知道应该如何打发这些时间，特别是一旦组织不再需要我们工作时，我们就更加不知所措。这世界太让人困惑了。

为了和更多的读者分享我的思想，现在

我是两份杂志的专栏作家。我也在组织之外活动，以反思这个社会和我们在日常生活中所面临的各种问题。我正开始成为我自谓的社会哲学家。《个人与组织的未来》（*Beyond Certainty*）就是一本此类文章和一些其他著述的合集。我觉得整本书的篇幅可能有些过长，但那些由闪现人类思想火花的短文所汇集而成的书，对于忙碌的人们来说可能更方便。他们可以把书放在案头或者床头，时不时地拿起来翻看。我发现，尽管我已不在教室里讲课，但骨子里我还是个教师。好的教师只管讲故事、提问题，而寻找答案则是学生们自己应该做的事情。教师只能指点方向，给出建议。

在《饥饿的灵魂》（*The Hungry Spirit*）一书中，我指出了虽已找到关于经济增长问题的部分答案，但却不确定对此能够做些什么的社会所面临的困境。在非洲，人们说渴望分为两种：渺小的和伟大的。渺小的渴望，是指渴望获取维系生命所需的东西：必须的商品和服务，以及购买这些东西所需的



金钱，这些是我们每个人都需要。而伟大的渴望，则是追寻一个问题的答案：“生命的意义是什么？”。所以这本书的副标题是“个人与组织的希望与追寻”。在这本书中，我分析了资本主义能否不追求提高道德观而继续存在下去，以及市场是否也有其局限性。在个人层面上，我苦思冥想的是认同感、宗教、社区和教育方面的事情。这些问题还没有答案，只有不断产生的新问题和一些想法。随着一个国家变得越来越富强，它就必须认真思考自己的前进方向；而对于所有衣食无忧的人来说，则必须探究人生究竟意味着什么。

与此同时，英国政府也在担忧自己对于管理者的教育是否已经达到了可能达到的最佳水平。我受托领导一个小组来对比研究英国和其他几个国家（美国、德国、法国和日本）对管理者的教育方式的各自不同特点。研究成果报告结集成为一本很有趣的书——《经理人制造》（*Making Managers*），它的意义在于，证明了对于管理者或领导人的培养

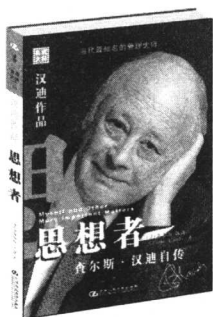


方法，各家没有一个公认的最佳方法，但都认为应该把实践经验同正规学习结合起来。在研究这份报告的过程中我发现，过去英国的管理者所获得的管理教育是在军队服役（当时所有男性都要服义务兵役），或作为会计接受培训时得到的，这两种教育方式都不完全适合于商业企业和政府组织。这本书促成了英国商学院的大发展。

英国广播公司（BBC）要求我在《大师论大师：汉迪解读 13 位管理大师》（*The Handy Guide to the Gurus of Management*）一书中总结世界顶尖管理思想家的工作和思想。只有这一次，我没有再提出我自己的思想，而是设法介绍他人的理论和思想。这是一项很有用的训练。太多的时候，我们这些作家都是师心自用，路子越走越窄，很少会停下来看一看其他人的研究方向。实际上，我一直都是一个其他人思想的阐释者，使他们的想法能够契合当今普通人的工作。

其实，在写我最近的一本书，也就是我





的自传——《思想者：查尔斯·汉迪自传》（*Myself and Other More Important Matters*）的过程中，我认识到自己后来所写的很多作品，都极大地受到了我在大学时研究过的亚里士多德（Aristotle）的影响。回首过往，我发现原来自己所学到的东西中，有那么多是来自于我在生活中所遇到的事情，而非正规的学习课程。但是要想从中学到东西，仅仅经历过这些事情还不够，还必须要有对自己的经历加以思考。在我们繁忙的生活中，有太多时候根本没有思考的余裕。这将成为我下一本书的焦点。

我希望我的新读者们会喜欢我的思想、我的故事和我的感想，并且能从中受益。

目 录

contents



第一部分 组织的概念	1
第 1 章 关于本书	3
第 2 章 工作动机	20
第 3 章 角色与互动	51
第 4 章 领导力	90
第 5 章 权力和影响力	118
第 6 章 群体的运行	149
第 7 章 组织文化	181
第二部分 概念的应用	217
第 8 章 组织成员及其发展	221
第 9 章 组织中的工作及其设计	254
第 10 章 关于政治和变革	293
第 11 章 写给管理者	322
第 12 章 组织的未来	349
致谢	378

Understanding Organizations

第一部分

组织的概念