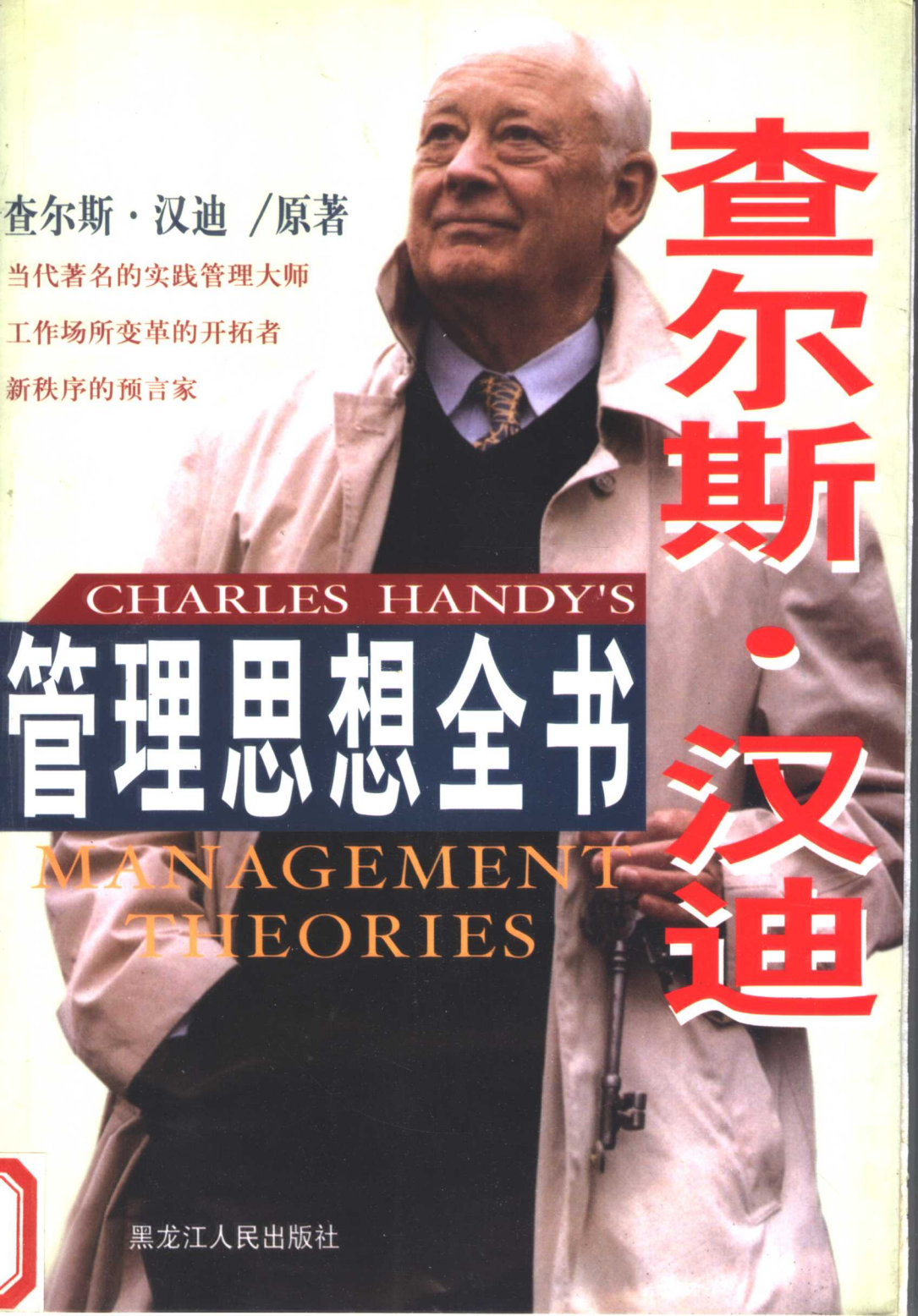


A portrait of Charles Handy, an elderly man with white hair, wearing a light-colored trench coat over a dark sweater and a patterned tie. He is looking slightly upwards and to the right.

查尔斯·汉迪 / 原著

当代著名的实践管理大师

工作场所变革的开拓者

新秩序的预言家

查尔斯

汉迪

CHARLES HANDY'S

管理思想全书

MANAGEMENT
THEORIES

黑龙江人民出版社

管 理 大 师 书 系

查尔斯·汉迪 管理思想全书

原著 查尔斯·汉迪

编著 谢德高

CHARLES HANDY'S
MANAGEMENT
THEORIES

图书在版编目(CIP)数据

查尔斯·汉迪管理思想全书/谢德高编著. —哈尔滨:
黑龙江人民出版社, 2002. 9

ISBN 7-207-05713-X

I. 查… II. 谢… III. 查尔斯·汉迪—企业管理
—经济思想 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 083251 号

责任编辑:李 兵

封面设计:红十月工作室

查尔斯·汉迪管理思想全书

谢德高 编著

出 版 者 黑龙江人民出版社

通讯地址 哈尔滨市南岗区宣庆小区 1 号楼

邮 编 150008

E - mail HRBLB@sohu.com

印 刷 北京星月印刷厂

经 销 全国新华书店

开 本 880×1230 毫米 1/32·印张 14.5

字 数 363 000

印 数 1-3 000

版 次 2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-207-05713-X/F·1043

定价:29.80 元

(如发现本书有印制质量问题,印刷厂负责调换)

序

查尔斯·汉迪，英国当代最负盛名的管理大师。以“四种管理文化”、“组织与人的关系”及“未来工作形态”的新观念而闻名于世。

汉迪 1932 年出生于爱尔兰启耳达一个宗教色彩很浓的家庭，其父是当地颇有名气的一位副主教。虽然汉迪一生大部分时间都是从事商业管理活动，然而由于从小受宗教式家庭教育的熏陶，其行事著述，时时处处无不显露他根深蒂固的道义情结。

汉迪毕业于牛津欧瑞尔学院，并曾在麻省理工学院的史隆管理学院追随班尼士（Warren Bennis）、雪恩（Edgar Schein）、阿奇利斯（Chris Argyris）等大师进行组织管理研究。汉迪曾任教于伦敦商学院，在荷兰皇家壳牌公司负责过市场开发和人事管理工作，担任过英国石油公司的顾问及工商促进会主席。

汉迪在壳牌公司度过了他一生中最重要的十年，尽管他在该公司的任职并不太成功，但为他后来从事管理方面的创作提供了大量的素材。实际上他在壳牌辞职的理由十分简单——经过一年左右的潜心研究，他发现该公司存在着许多弊端，他就这些弊端提出了他自认为比较优秀的解决办法，然而公司的高层管理者们似乎不太欣赏汉迪的杰出才华，也没有采纳他的意见。

从 1976 年出版《通晓组织》一书开始到目前为止，汉迪已经出版了十几部在大西洋两岸乃至全世界都颇有影响的著作。这些著作包括：《通晓组织》、《管理之神》、《非理性的年代》、《觉醒的年代》、《变动的年代》、《疯狂世纪》、《组织寓言》、《空雨衣》、《突破

常规》、《等待山动》等等。汉迪自认为是社会哲学家，极善于用那种通俗易懂又富于变化的风格来写作；书的内容不仅包含了管理方面的理论，还穿插了不少的生活趣事，以及社会洞察、道德观念、伦理论断等方面的真知灼见，因而其书深受广大读者欢迎，至今在全世界销量已突破 100 万册。

汉迪和那些学者型的管理学家不同的是，他对有关管理方面的思想通常是通过推理和他自己的实践得出来的，当然，其中也不可避免地包括了一些别人的间接经验和前辈的研究成果。1987 年，汉迪受命主持一个关于管理方面的全球性测试，涉及的国家包括英国、美国、日本和其他欧洲国家。汉迪认为有些测试内容比较具有普遍性和典型性，应该作为知识长期贮备起来，因此他将它们写入了他那本《通晓管理》的书中。此外，汉迪作为行政和学术方面的负责人参与和领导了许多有关组织管理方面的咨询工作，其中的一些经验也被他写进了书中。有关这样的工作往往是义务性质的，主要是为卫生、教育、政府机关及志愿者组织等部门提供服务。

汉迪管理思想的一大特色，就是注重不同管理文化的有机融合，他自己称之为“文化合宜论”。以文化带动管理，以管理发展文化，组织与个体并重，利润与道义共存，这些是非常富有现实指导意义的。在人越来越成为组织的奴隶、机器的奴隶、电脑的奴隶、工资的奴隶的今天，查尔斯·汉迪以以人为本、文化共融的管理思想理论，无疑具有振聋发聩的历史意义。

汉迪是新秩序的预言家。他不仅具有严谨的逻辑思维能力，同时还具有非凡的想象力。他是那种艺术家类型的管理大师。他提出的“组合式工作”、“倒翻的面包圈理论”、“三叶草组织模式”、“联合制组织模式”和“四种管理文化”都渗透着管理思想，它们描绘出了组织和个人工作方法变革的一些主要发展方向。汉迪谆谆告诫人们，时代在不断地发展变化，那么组织和个人也相应地要变化，才能跟上时代的脚步，甚至反过来领导时代潮流；那种抱着“以不

变应万变”的态度过日子的人，迟早要被历史所淘汰的。

诚如汉迪所言，管理是一门艺术。在这个空前变动不断的时代，“非理性的时代”，愿我们每个人都用各样知识不断充实自己，平衡自己的心态，把握良机，做一名真正的自我管理、组织管理、国家管理、社会管理、时代管理的艺术大师。

查尔斯·汉迪管理新概念

(一)

查尔斯·汉迪认为，管理并非一门精确的科学，而是受到某时某地所盛行的文化与传统的深切影响，更像是一个富于创造性与政治性的过程。如同部落和家族，不同组织也各有其处理事物的方式，用以处理它认为行得通或行不通的事。为求效率，你必须先正确解读各种不同的组织才行。

毋庸置疑地，我们有一些整理数字与资料的技术，可用以辅助管理；也有一些适用于大多数情况下，有关个人和团队行为的真理。明智的管理者会运用这些技术与真理，然而这些东西本身并不完全，否则，每个从管理学院毕业的学生，都会成为管理专家了。

管理比教科书更有趣、更富创造性、更个人化、更政治性，也更依凭直觉。但是，尽管每个组织有所不同，管理方式各异，我们还是能从中辨识出一些模式，模拟出一些形态，并得到一些可供依循的规则。

这些模式与形态暗示着不同的组织文化，查尔斯·汉迪用古希腊的四位神祇来分别代表它们。在此基础上，汉迪成功地建立起他的“文化合宜性理论”。此种理论认为管理组织最重要的事莫过于将一种合适的文化放在一个合适的地方与目的上。

这种理论被称为是“低度定义”(low definition)的理论，因为它不太具有指示性质，而如同暗示一般地容许直观与创造式的诠释

空间。没有哪个管理者希望自己变成呆板的机器人，也没有任何一个组织愿意自己仅仅是一个庞大的加工工厂。超越理论制订自己的规则，是人类的特权，因此，组织永远不会区别于精细的法规与严苛的理论。尽管有时身为管理人，我们反倒希望事实不是这样；但身为人类，我们应该对此感到感激才是。

汉迪指出，就像工作会改变、组织会扩展、人会变一样，文化也需要随时间而有所改变。组织中的许多麻烦正源于人们老是企图以因循守旧的方式来处理新情况，而不愿在需要改变其文化时主动去求变。毕竟，管理之神总是会激发追随者强烈的忠诚感，那些自认是宙斯型的人，很难接受“阿波罗也可能是对的”这个事实。

因此，文化上的混乱是为害组织的主要疾病之一。这种文化上的混乱不仅显现在效率方面，更显现在像资源过剩、交货期延长、加班情况增加，和整个组织人员编制过剩的“宽松”状况上。

所谓“宽松”是用来治疗没有效率而产生的痛苦的止痛剂。这是管理上很容易产生的一种决定，但也是姑息错误文化的一种方式。这么做，得付出很高的代价，而且最后还可能会毁了整个组织。所以，管理者必须比其他入更清楚自身的文化偏好，知道自己所追随的是哪一个神，并知道组织可以采用的文化选择。

实际上，单一的文化并不适合整个组织的正常运转。组织的管理者必须将不同的文化融合起来，以适应组织各种不同类型的工作需要，这样才能产生高效率，最大限度地发挥员工的潜能。

因此我们决不能死抱着一种文化不放，我们必须了解尊重其他文化，吸收利用其他文化，在一个文化交融的环境中，创造我们自己的组织文化。

(二)

我们工作的世界正在改变，因为工作组织的世界正在改变。然

而与此同时，工作组织也必须去适应一个变化中的工作世界。看起来这似乎又是一个先有鸡还是先有蛋的问题。但是，至少有一件事是清楚的——私人的或是公共的组织正面临一个更艰难的世界，在这个世界中，组织的效率比以前更受到严厉的批判，而且可以遮风挡雨的护身符也减少了。这种情况不但发生在各企业之中，也同样发生在医院、学校，和各种类型的职业介绍所里。

一事实是越来越明显了，那就是，能帮助个人成长的并不是组织里的职位；做为每个人可以选择的共同生命体，且为生命提供意义和安全保障的并不是组织里的职位；组织所提供的工作也并不是国家的另一种武器，用来收税，支付退休养老金，执行一项隐而不显的收入政策，或者用来配合汇率政策。做为政府政策的传送工具，这些职业机构在过去是非常便利的，但是由于这些机构所雇用的全职的社会成年人越来越少，所以它们的用处也就减低了。有些人相信，共同生活体的自由选择权也对组织适当的工作构成了阻碍，这个工作就是递送讲究品质的产品和优良的服务给顾客。最后，一些组织的高级主管几乎异口同声抱怨道：“我的社会目标使我的私人开销增加了5%。”

查尔斯·汉迪认为，我们的组织迫切需要改变，向人性化的方向改变，将来（甚至现在）的组织必须是发挥智力，而非发挥臂力的地方。根据一项非常可靠的预测，未来百分之七十的职位都是必须依靠智力的职位，而且这些职位半数以上都需要专业资格，或大学学历。因此与管理以前工厂时代的雇工相比，管理新组织的工作者必须以一种更敏感更谨慎的方式进行。

汉迪认为，有关组织的新观念表现于几个形式中：即三叶草式组织，联合组织及三“I”组织。

新组织的一个信号就是我们可以觉察到我们正在改变我们谈论组织时所使用的语言。组织向来被视为巨大的操纵机器，拥有大部份可以更换的“人类”零件。以前我们在谈到组织的结构和系统、

成本和产品、操纵装置和管理时，仿佛将组织当成一个巨大的工厂。今日这些语言已不再是操纵性的语言，而变成策略性的语言。我们会谈到修养和网络、小组和联合、影响和力量，而不是控制操纵；会谈到领导，而不是管理。这就好像是我们突然发现了一件事情，那就是组织的成份毕竟是人，而不是“人手”或“角色占据者”。想想看，这是不是一个在不知不觉中进入大多数人生活的惊人的非连续性的改变。

(三)

1. 管理：结合相反事物，融合不同文化，或者说是处理矛盾的一种艺术。

2. 文化合宜论：指将一种合适的文化放在一个合适的地方与目的上。

3. 颠倒思考法：“观念大挪移”，以新的方式思考熟悉的事物，产生新力量，以“有何不可”看待新观念，从而在劳资关系、社会福利、上班时间、婚姻、教育、金钱等一切领域打开新境界。

4. 远景：充满智慧而又易于理解的前景规划，它能够激发人们的想像力与进取精神。

5. 重新架构：时代不断改变，我们也非变不可，但应主动求变，而求变就是学习的别称。个人与企业都可以自制学习的润滑剂：将事情、问题、状况放在新架构上看、侧面看、反面看、颠倒看。问题其实是机会，紧闭的门会打开。

6. 管理之神：汉迪借用古希腊的四位神祇来象征四种不同类型的管理文化，宙斯代表霸权，阿波罗代表角色，雅典娜代表任务，狄奥尼索斯代表个性。

7. 宙斯型人物：族长似的领导者，不太理性但慈爱，冲动而富领袖魅力，常见于由创业者自己管理的组织。

8 查尔斯汉迪管理新概念

8. 阿波罗型人物：非常理性化的管理者，主张在组织中制定严格的规章制度和工作程序，注重角色而非个人，具有官僚主义作风。

9. 雅典娜型人物：主张以任务来分配工作，以最后结果来评断人的表现，善于创造，鄙薄因循，喜爱在结构简单的组织中生活。

10. 狄奥尼索斯型人物：典型的个人主义者，崇尚个性的发挥，厌恶婆婆妈妈的管理，往往有“技骄群雄”的表现，令人刮目相看。

11. 水平快车道：在组织里攀着地位的梯子往上爬的升迁观念不再是公理。梯式思考常使人爬错梯子，回头已迟。事业可以水平思考，横向、侧向发展，而使一个人——无论资深资浅——多方面发展潜能。

12. 倒翻的面包圈：联合与从属的原则与分野正在企业、政治及各行各业里发生剧变，它们有如一个个倒翻的面包圈，中心填满，原有的外圈留待随机发挥。组织系统与管理方式，核心的指挥与外圈的自由裁量必须重新界定，是未来一切组织的效率与成败关键。

13. 三叶草组织：将员工分为三种的组织：核心工作者、合同工、临时工。

14. 联合组织：不同的个别团体在一面共同的旗帜下结合起来，使用某种共同的身份，借着保持个别团体的小规模，或至少保持其独立性，使整个组织变大，是一种自治和合作的统一。

15. 三I组织：指运用智慧、信息和概念来工作的组织。

16. 组织劫持：一小部分员工倚靠“齿轮效应”对组织进行的蓄意破坏，是组织中的“消极力量”。

17. 稳定状态的工作：指那些可以预知，也可以加以设计的工作。

18. 开发类的工作：指的是那些处理新情况和新问题的。

19. 星号类工作：指那些依靠规则手册之类无法处理的意外情况，是适合用直觉与速度，而不适合用逻辑分析来解决的紧急问题。

20. “宽松”：指组织中资源的浪费和人员编制的过剩，是组织中潜在的癌症。

21. 两种类型的错误：第一种类型的错误指把事情做错了，第二种类型的错误指没有把事情做对。

22. 丛林战士：他的目标是权力，他视人生舞台与工作环境宛如凶险的丛林，在里面，胜利者毁灭失败者。

23. 公司人：他自觉属于公司里的强者，具有相当的权力，他关心公司的人性面，颇在乎周围人们对其自身和公司的评价，致力于维护组织的公平与正直。

24. 竞技者：他属于新人类，他主要的兴趣在于参与富于挑战性的竞技活动，喜爱新点子，新技术和新方法。

25. 技工：他的兴趣在于制造产品的过程，也就是从事技术性工作。许多组织中的科学家便属于此类，他们宁可做自己的事，也不喜欢主宰或管理别人。

26. “看不见的员工”：指组织中的某些专业人员，他们一般在家上班，运用电脑等科技手段同组织联系。

27. 中国式契约：一种立约双方都能获利的契约。

28. 组合式工作：指一个人的工作是由许多专案、客户、或产品汇集布成的组合，其组成内容则随时间而改变。

29. 公司减肥新法则：公司员工减少一半，每人工资加倍，生产力增长到原来的三倍。

30. 上下理论：思考过程中突破传统逻辑思维的束缚。

目 录

序	(1)
---------	-----

查尔斯·汉迪管理新概念	(4)
-------------------	-----

第 1 章 四种管理文化	(1)
--------------------	-----

每种管理文化都有它好的一面，没有任何文化本身是坏的或错的，如果硬要说它“坏”或“错”，那只不过是它不适合其所处的环境罢了。这里的关键是一个如何运用的问题，即让每种管理文化都找到适合其生根发芽的土壤，这样才能期望其开高效率的鲜花，结优良的品质之果，使组织得以不断地发展壮大。

一、霸权管理文化（宙斯式管理文化）	(5)
-------------------------	-----

霸权管理文化，决策时往往快速异常。任何要求以高速度来完成的事情，都可以在这种模式的管理下取得成功。当然，速度并不能保证品质，品质全赖宙斯和最接近他的那些圈内人士的才能而定。一个无能、昏庸、老迈、凡事漠不关心的宙斯，会很快腐败堕落并逐渐毁坏整个网络组织。因此，在这类组织中，“领袖”和“继承人”自然就是重要的能保证组织正常运转的因素。

二、角色管理文化（阿波罗式管理文化） (8)

阿波罗是秩序与法规之神，由他所代表的这种文化假定人仅仅是理性的，任何事都能够，也都应该以概念逻辑的方法来分析研究。一个组织的任务也因此能够被一格一格地划分出来，直到你做出一份组织的工作流程图，上面用特定的“工作职别”界定出角色的体系，并用一整套美其名曰员工手册、预算案、资料库之类的规则和程序，将它们紧紧结合。

三、任务管理文化（雅典娜式管理文化） (14)

这类文化在管理上采用非常不一般的方式。基本上，管理被认为和不断成功地解决问题有关。首先，必须去发现问题何在，然后针对问题提出解决的方法，调整适当的资源与策略，让会影响最后结果的人员所形成的团队开始运作。一切以最后的结果，也就是解决问题的实际情况，来评断其表现。

四、个性管理文化（狄奥尼索斯式管理文化） (19)

要有“酒”和“狂欢”，就必须先有人酿酒。而这酿酒的人当中，怎么可能会没有我们——狄奥尼索斯的忠实信徒呢？！

在其他三种文化中，个人都是从属于组织的，都是被用来帮助组织达成其目标的。而在狄奥尼索斯式的管理文化中，却是组织来帮助个人实现其梦想。

五、你是哪一个？ (23)

你可能并不完全认同上述四个神祇中的任何一个。包

括希腊人在内的大多数现代人，性格都是非常复杂，所受教育也是五花八门，因而他们所崇尚的人生哲学往往不止一种；同样地，你的组织理念也可能融合了上述四种不同的文化形态。

六、差异性的混合 (26)

“差异”对组织的健全而言，是必要而且有好处的。追求单一神的“一神教”，对大多数组织来说，都是错误的。然而神的选择与混合绝不能随便，把错误的神放在错误的地方，将使管理者和被管理者都痛苦万分，使组织的效率低下，甚至没有效率可言。

第2章 管理之神的运作 (33)

没有文化上的觉醒，组织也一样很容易信奉不适合自己的管理之神。对自己都不真实，也许是唯一一个带有普遍性的“罪”。当一种文化对自身不真实的时候，就是犯了组织上的“罪”。所以，查尔斯·汉迪认为我们应当在：1. 思考与学习；2. 影响与文化；3. 激励与报酬，这三个重要领域里，检视每种文化不同的预设前提和实务操作状况。

一、霸权管理文化（宙斯式管理文化） (36)

1. 思考与学习的方式 (36)

宙斯型的个人，倾向于直觉式与整体性的思考。他们能很快就找到一个解决方法，并加以试验。如果第一个解决方案看起来有些不适合，他们就立即再找一个。他们的学习不是逻辑式、分析式，一步一步从易到难来的，而是

通过“尝试错误”或是“依循典范”而进行的，因此希望别人在学习时也用这种方式。

2. 影响和改变的方式 (39)

在霸权式文化中，真正重要的是“资源控制”与“个人领袖魅力”。倘若你是霸权式团体的大股东，你便能告诉别人该做什么事；倘若你有一些成功的纪录，那你就有了被称为“领袖魅力”的特殊风度。

3. 激励与报酬 (41)

这种人很少会半途停下工作来休息，因为他们不是为了休息而工作，而是为了激情而工作。所以你要用职责来报酬这类人：给他们资源、挑战和你的信赖；用成果或是用欣赏的眼光来激励他们，而不是用退休金方案、头衔、或是公务车等等来控制他们。

二、角色管理文化（阿波罗式管理文化） (43)

1. 思考与学习的方式 (44)

阿波罗型的人一定比较偏好使用左半脑，他们的思考方式是逻辑性的，他们喜欢一个在形式上合乎科学的世界。他们的学习方式是累进式的，可以在传授即训练的过程中获得。在这个过程中，拥有一些他人需要的知识和技巧的人，将这些知识和技巧传授给那些没有的人。

2. 影响和改变的方式 (46)

在角色式文化中，权力是从一个人所扮演的角色、职位或头衔中衍生出来的，某种角色即意味着诸多权利与责任。如果你没有那种头衔，你就只能“问”，不能“说”。你职位上的权力不但赋予你叫某人做某事的资格，也允许你为你自己所管辖的区域，建立一些复杂的规则、程序和系统，你就像火车司机一样，所能控制的是速度，而不是

方向。

3. 激励与报酬的方式 (48)

由于阿波罗型的人非常重视由角色的正式权势中传达出的权力，因此，形式上的权势增加，和外在可见的象征——身份的提升，便是他们所追求的报酬。也正是在这种角色式组织中，人们最容易为了整个组织化社会的身份象征，比如公务车、交际费、行政幕僚等，去进行激烈的比较和竞争。

三、任务管理文化（雅典娜式管理文化） (49)

1. 思考与学习的方式 (50)

雅典娜型的人所谓的学习是为了获得将问题解决得更好的能力。一些技术上的辅助工具，可能会对学习有所助益，但最重要的是通过不断地研究再研究，也就是在“假设——试验——再假设”的进程中，持续地去解决问题。这点再加上必须和他人一起配合工作的要求，就形成了许多学校和企业组织中，那种发现问题、研究解决方案、与以企划为主的小团体。

2. 影响与变化的方式 (51)

组织里的雅典娜，崇尚智慧与专业知识。想在任务式文化中施令，就必须赢得那些被施令者的尊敬。这种施令可以通过被一般社会接受的“说服”形式来进行。因此，同意便取代了服从。这种文化倾向于通过“把问题装入格子”的方式来处理变化。这种组织技术包含厘定问题、分派员工时间，并借由在组织图表中增加一个新的格子，来重新分配资源与优先次序。

3. 激励与报酬的方式 (55)

雅典娜型的人比较喜欢界定清楚的任务，而非界定的