

Charles Handy



非理性的时代

掌握未来的组织

The Age of Unreason

【英】查尔斯·汉迪 著

王凯丽 译

华夏出版社

THE AGE OF UNREASON

非理性的时代

——掌握未来的组织

【英】查尔斯·汉迪 著

王凯丽 译

华夏出版社

Arrow Business Books

图书在版编目(CIP)数据

非理性的时代/(英)汉迪(Handy, C.)著;王凯丽译
-北京:华夏出版社,2000.4
(哈佛商学经典·名著系列)
ISBN 7-5080-2087-1

I. 非… II. ①汉… ②王… III. 经济发展-社会
生活-研究 IV. C913

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 75676 号

版权登记号 01-1999-0902

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销

北京房山区先锋印刷厂印刷

787×1092 1/32 开本 8.25 印张 137 千字

2000年5月北京第1版 2000年5月北京第1次印刷

定价:15.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

致 谢

未来是可以事在人为的。如果我们知道我们心目中的未来是什么样,我们便能够影响它。这个信念正是写作此书的原因。在一个变化的时代,我们能够而且应该掌握我们自己的命运。

本书部分建立在我以前的作品上:它们分别是关于组织、关于未来的工作、关于学校和自愿组织、关于中年、关于宗教的。我现在认识到,它们一起构成生活的各个组成部分。把它们分离出来等于是犯现代生活中常犯的简化主义错误,即把事物简化成各个部件,从而常常只见树木,不见森林。

本书主要是写给那些管理组织或组织中某一部门并在其中工作的人,因为正是他们的手搁在变化的杠杆上,尽管他们并不总能认识到这一点。我们在生活中正在看到的那些变化以及我们将看到的更多的变化,在我们工

作的地方就有其变化的根源。工作一直是对我们的生活方式产生主要影响的因素。现在它仍然如此,但其方式常常出人意料。

本书的思想有许多来源,只有一部分我能够在此具体致谢。我在世界各地的研讨会、课堂以及大会上遇到的经理们以及其他人士都提供了很多主意,1988年由赫尔管理咨询协会召集一群年轻的经理举行的那次展望未来世界的研讨会也特别具有启发作用。彼得·德鲁克在《不连续的时代》中的思想以及汤姆·彼得的《一个颠倒的世界》谈及了本书的两个主要主题。他们都是关于组织的,我想本书要谈得更远一些。

没有我的出版商格尔·吕布克和卢西·谢克勒曼的鼓励,没有他们定下的期限,这本书不可能面世,对于他们富于洞察力的意见和对本书的信心,我深表感激。我还要感谢我的妻子和伙伴伊丽莎白,她在生活和本书的写作中都给了我慷慨无私的帮助,可以说,本书的字里行间都凝结着她的心血。写作此书的过程就是我开始掌握自己命运的过程,我希望阅读此书也有助于其他人做同样的事。

查尔斯·汉迪

于迪斯,诺福克,
英格兰

第二版前言

不久之前我在德累斯顿，一个我们现在必须称之为东部德国的地方。赫尔·默特负责将当地约 700 个工商企业私有化。在 1991 年前，这些企业归国家拥有和控制。默特手下有 32 个工作人员，每天都要卖掉一两个公司才能实现他的目标，其中许多公司严格说来已经没法卖。这是一项很棘手的任务。我问他从那儿寻求指导，他说：“在重构东德的工商部门方面，我们没有模式，我们必须重构未来。”

当本书第一次出版时，那堵分隔东西德的墙是和平的一个永久的障碍，在六个月的时间内它就消失了，这是不连续变化的一个戏剧性例子。不连续变化正是写作本书的原因。赫尔·默特对我的回答也是关于我们如何反应的完美概括。我们必须像萧伯纳所说的那样，通过“不

合理的”、不落陈套的、甚至颠倒的思维,而不是回头看过
去创造一些新的、不同的、更好的东西。

本书是关于工作和个人生活的,不是关于政治、战争
和国家的,但启示是一样的,变化也同样具有戏剧性。当
本版付印时,全世界都在担心衰退,这种衰退部分是由于
我们的组织已经变得过于昂贵、过于复杂和笨重。就像
以前共产主义世界的中央计划经济那样,这些中央计划
的组织也正发现(已经很晚了)那些过去运作得很好的旧
方式不再合算。他们将不得不重构他们的未来,重新思
考他们完成工作的方式,如果他们要在一个技术使得几
乎任何事情都可能的时代生存下去的话。

这些答案将影响我们所有人。在最近一次旅行中,
我发现全美各地的市中心都有美仑美奂的新办公大楼,
然而里面的灯却不亮,因为里边没有人。是因为衰退?
还是新的组织对于是否需要昂贵的办公室开始重新思
考?我们将等着瞧。

自从本书第一版出来后,对于工作领域前进的方向,
对于我们需要反应的方式,我都没有改变我的观点,尽管
我已更新了一些数字和例子。很多人对于细节和时间配
合上可能有不同意见,但在大的原则上,他们是同意这些
观点的。然而,对于大多数人来说,这是一种令人沮丧的
前景,历史的潮水携带着许多死鱼、浮木和垃圾退潮而

去。对我来说,这是一次涨潮,对于新下水的船只和某些浮游物充满了机会。当然,上涨的潮水也可能淹没那些没有察觉和没有准备的人。我仍然替我每天早晨看见的那些从穿梭列车中蜂拥而出的人们担忧,他们似乎以为或者希望他们住在一个没有潮水、没有变化的海边。

他们不是住在宁静的海边,这些潮水也不会循规蹈矩。它们汹涌而来。这确实是一个不确定和非理性的时代。喜欢也罢,不喜欢也罢,我们将不得不生活在其中。我们中的大部分,以我们现在更长的寿命,将在那些我们称之为组织并为我们提供舒适住所的“牢狱”外生活于这个时代。

那种新自由对我们大多数来说是不连续变化的最重要之处。但是正如东欧新的民主所发现的那样,自由可能很不舒服,但我相信别无选择。旧的工作方式一去不复返,我们必须重构我们的未来。许多事情取决于将要领导和设计新组织的人。他们,而不是我们的政治家,是我们命运的制造者。本书主要是针对他们而写,希望他们有眼光和勇气明智地保持一些非理性。

查尔斯·汉迪

于迪斯,诺福克,
英格兰

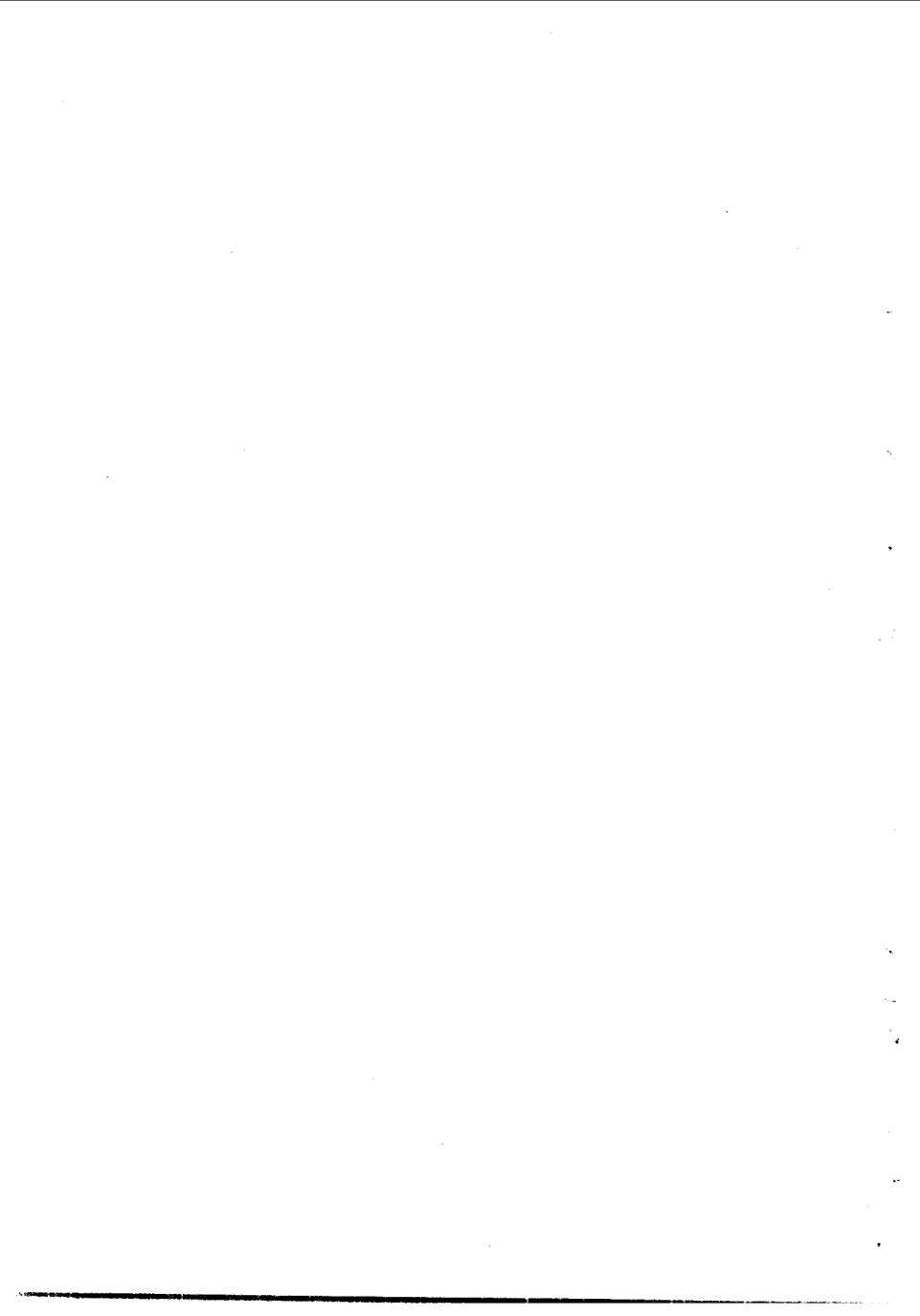
目 录

致 谢	1
第二版前言	1
第一篇 变化	1
1 争论	3
2 数字	29
3 理论	51
第二篇 工作	75
导论	77
4 三叶草组织	80
5 联邦组织	107
6 3I 组织	132

第三篇 生活	159
引言	161
7 组合	172
8 重建教育	198
9 颠倒的政府	221
尾声	239
译者后记	251

第一篇

变 化



1 争论

场景是 80 年代的英格兰教会宗教大会。正在辩论的问题是接纳妇女担任教会职务这一有争议的提议。坐在大厅底层的一位发言者激动地叫道：“这个问题，就像我们伟大国家的许多其他问题一样，为什么现状不能是前进的方向？”这不仅是那些教会的传统主义者，也是那些当权者出自内心的呼吁。如果不得不有变化，就让它渐渐地变化吧，那样，愤世嫉俗者会发现，都不会有太大的变化。

连续的变化是舒服的变化，过去是未来的向导。一位美国朋友首次访问英国和欧洲时感到奇怪，“为什么在这儿每当我问任何事、任何情景、仪式或规矩的原因时，他们总是给我一个历史的回答——因为……；而在我们美国，我们总是想要一个实用的答案——为了……”。我提醒道，欧洲人总是回头看他们历史中最好的部分并尽可能少作改变，而美国人往前看并想改变得尽可能多。

然而，事情的发展偶尔会令主张维持现状的人不舒

服。战争固然是令人不舒服的,当科技像在工业革命时期一样往前大跨一步时;当人口统计发现婴儿爆棚、人口激增时;当价值观发生变化(比如在1968年学潮中),以及国家的经济状况发生变化时也是一样。

我相信各种情况现在再次以奇怪的方式结合在一起。变化不再像以前一样,保持现状不再是最好的出路。那条路将不太舒适,不太容易走,但无疑会更有趣——一个我们常用来表示危险和机会的一种不确定混合的词。如果我们希望享受更多的机会而又少一点风险,我们就需要更好地理解变化。那些知道变化为什么到来的人在保护自己或应对无可避免之事时,就会付出较少的代价。那些认识到变化方向的人就能更好地利用这些变化获得益处。欢迎变化的社会能利用那种变化而不仅仅是对之作出反应。

萧伯纳曾经说过,所有的进步都依赖于那种非理性的人。他的观点是,有理性的人使自己适应世界,而非理性的人坚持试图让世界适应他自己。因此,对于任何重大的变化,我们必须依赖非理性的人,或者,我得说,是依靠非理性的女人。

从那个意义上讲我们正进入一个非理性的时代。未来有那么多领域等待我们重构,也是为我们而重构。这个时代惟一灵验的预言就是:没有预言会灵验。这是一

个大胆想象的时代,在个人生活、社会生活中想不可能之事,做不合理之事的时代。

而那正是本书的目的——更好地理解在我们周围发生的变化。以便我们不管是作为个人还是作为社会,少受点痛苦、多获得益处。毕竟,变化是增长的另一种说法,是学习的另一个同义词。如果我们想变化的话,我们都能变化,并能从中获得享受。

本书的故事或者说论据基于如下三个假设:

——这次的变化不同:它们是不连续的,不是一个模式的部分;这种不连续性在历史上不时地发生,尽管令人混淆和不安,尤其对那些掌握权力的人。

——细小的变化事实上会使我们的生活发生最大的改变,尽管这些变化在当时并不引人注目。正是我们工作组织方式的变化,将使我们的生活方式产生最大的改变。

——不连续的变化需要不连续的颠倒思维来应付,尽管思想者和思想乍看起来显得荒唐。

变化不再像以前一样

30年前我开始在一家世界著名的跨国公司工作。他们以激励的方式为我的未来描绘了一个轮廓。他们说:

“你的生活将充满各种职务头衔。”这条人生轨迹最高点是我有可能成为遥远的国家的一个公司总裁。在当时我确实被奉承得心花怒放。在我到达他们为我安排的高位前很久我就离开了他们。但我已知道不仅他们挑选的那份工作不再存在,我将可能领导的那个公司乃至我将在那儿开展业务的国家也已不再存在。

30年前,我以为生活将是一条长长的连续的线,带着运气往上倾斜,今天我更加明了;30年前那家公司把未来看作大致是可以预知、可以计划和管理的,今天,他们就不太确定;30年前大多数人认为变化意味着大体相同,只是更好一些,那是增量变化,会受到欢迎,今天我们知道在生活的许多领域我们不能保证大体一样,不管是工作还是金钱、和平或是自由、健康或是快乐,甚至不能自信地预测我们自己的生活将发生什么事。变化现在更不可靠,也更令人激动,如果我们想这样看的话。

变化,不管是好的还是坏的、无关紧要的还是事关重大的,总是我们自己选择的。以“变化(change)”这个词为例,考虑一下我们怎样使用它,还有其他词被要求做如此多的事情吗?

“变化是生活的部分”(普通名称)

“安排有点改变”(专有名称)

“请数一数你的零钱”(隐喻名称)

“请更换这个轮子”(及物动词)

“我不会改变”(不及物动词)

“我在哪儿换乘火车?”(隐喻动词)

“她是一位聪明灵活的代理人”(形容词)

用同一个词(change)来描述琐屑(换衣服)和深奥(改变生活)时,我们怎样才能轻易区分出它是在预兆某件重要的事还是不重要的事?当同一个词汇既有“进步”又有“不一致”的意思,我们应该怎样区分?我们也许该问问英语是被设计来令外国人混淆,还是令我们自己混淆不清?

更多同样的事只会有利于更多的人,这是一种舒适的变化观。它在高速增长的六七十年代使得那么多人得以将理想主义与个人成功结合起来。它使得大变得更大,有权力者期盼更大的权力,甚至被剥夺者也希望有朝一日参与行动,这是一种不会令任何人不安的变化观。惟一的麻烦是它不起作用,它从没有在任何地方长久地起作用,即使在那些似乎正在起作用的社会,如日本、德国,也许还有美国,也将看到它不会永远管用。在每个这样的社会现在问一问“下一招是什么”都是十分切题的,因为目前的招数正显出结束的迹象。