

美國《商業周刊》選爲一九九〇年十大企業名著

非理性的時代

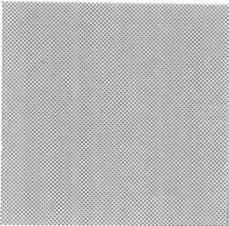
假如你把一隻青蛙放在水中，然後將水逐漸加熱，這隻青蛙最後必然會被燙死。

我們人也一樣，假如不了解並回應這個世界的急遽變化，也將無法生存。

Charles Handy 著

◎ 吳美真 / 譯





企業名著②

非理性的時代

Charles Handy 著・吳美真 / 譯

企業名著②

非理性的時代

· 11029 ·
80.04.1153

中華民國八十年四月初版

定價：新台幣180元

有著作權・翻印必究

Printed in R.O.C.

著	者	Charles Handy		
譯	者	吳	美	真
發	行	人	王	必
				成

出版者 聯經出版事業公司

台北市忠孝東路四段555號

電話：3620137・6418661

郵政劃撥帳戶第0100559-3號

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

ISBN 957-08-0581-1 (平裝)

非理性的時代 / Charies Handy 著；吳美真

譯．--初版．--臺北市：聯經，民80

面； 公分．--(企業名著；2)

譯自：The age of unreason

ISBN 957-08-0581-1(平裝)

I.組織(管理)

494.2

80001057

非理性的時代關鍵新語小注

*** 顛倒思考法：**「觀念大挪移」，以新的方式思考熟習的事物，產生新力量，以「有何不可」看待新觀念，而在勞資關係、社會福利、上班時間、婚姻、教育、金錢等一切領域打開新境界。

*** 重新架構：**時代不斷改變，我們也非變不可，但應該主動求變，而求變就是學習的別稱。個人與企業都可以自製學習的潤滑劑：把事情、問題、狀況放在新架構上看，側面看、反面看、顛倒看。問題其實是機會，緊閉的門會打開。

*** 電訊通勤：**上班的定義正在急速改變，通勤的方式正在日日換新。傳統的上下班時間對愈來愈多的「兼差專業人士」不再適用。電訊通勤族用一般電話、無線電話或電腦聯線、傳真機通勤，不拘時地，搬家不必換工作，成果重於過程。

*** 電子酢漿草：**酢漿草的三片葉子——核心、契約工、彈性勞工——正在迅速成為一切組織的主要形態。公司將不再是一大群人整天在一個場所裡工作；電訊通勤改變了組織的內涵與勞動的結構及管理的制度。

*** 倒翻的甜甜圈：**聯合與從屬的原則與分野正在企業、政治及各行業裡發生劇變。它們有如一個個倒翻的甜甜圈，中心填滿，原有的外圈留待隨機發揮。組織系統與管理方式、核心的指揮與外圈的自由裁量必須重新界定，是明日一切組織的效率與成敗關鍵。

*** 水平快車道：**人在組織裡攀著地位的梯子往上爬的升遷觀念不再是公理。梯式思考經常使人爬錯梯子，回頭已遲。事業可以水平思考，橫向、側向發展，而使一個人——無論資深資淺——多方面發展潛能。

*** 目錄式婚姻：**目錄是各種不同項目的薈集，一套投資組合應以適當比例混合風險與安全、所得與長期收益。一個藝術家的目錄展現一種天才如何以各種不同方式表現這天才的整體。目錄式婚姻讓婚姻隨人生與工作中各種不同的發展與要求而調適——一種改變婚姻而無需改變伴侶的思考方式。

前言

華倫·班尼斯

在他這本充滿原創性的新書開頭部分，查爾斯·韓迪寫道：

就像中央暖氣一樣，電話和其附屬物使人們今日可以一起工作而不必同在一地。如今這種分散的組織已成為一個事實。如我們將會明白的，這裡的含意十分耐人尋味。這並不純粹是件好事，因為聚在一處向來就是趣味的一部分。就如同巴司卡（Pascacel）曾說過的：“這世界一切的病痛源自人不能獨自待在房間內。”漸漸地，不管是男人或女人，可能要變成不得不如此了。

這段話十分尖銳沈痛，特別是當我獨自一人坐在冰島雷克雅未克一間灰色幽暗的旅館房間的書桌旁，為一位在英、美兩國受教育的愛爾蘭人所著之書寫前言時。在截稿日期或編輯失去耐性的數分鐘之前。我將把這前言以電信傳送到韓迪在波士頓的出版商。

查爾斯·韓迪的書是有關我們這個時代的故事：改變。他流暢動人地描述某些改變，這些改變看似微不足道，彷彿蝶翼靜拍時引發的細微空氣波動，然而這樣的改變對我們的環境系統產生重大影響，會引爆一種直接影響我們思考方式和生活方式的改變。他描述科技上的改變、工作模式和社會機構的改變、社會關係（例如婚姻）

的改變，以及我們的理解方式和對別人的感受的改變。

韓迪以特有的英國式謙虛和含蓄告訴我們，“這本書的主要對象是那些在組織內工作，管理這些組織或組織的一部分的人……。”事實上，對所有我們這些想了解，希望成功並心平氣和地應付那些影響全人類的改變、那些我們只能稱為哥白尼式改變的改變、那些另一方面令人神經過敏和頭暈目眩（當日子過得舒舒服服時）的改變的人，本書亦深具意義，並且提供了希望。

韓迪巧妙地以簡易的方式，以取自他那令人羨慕的豐富經歷中的生動例子，成功地描述這些世界性的改變。他曾是馬來西亞一位年輕的主管，曾是倫敦商業學院的教授，當過溫莎堡聖喬治殿的總監，曾是BBC電視台一位頗受歡迎的評論員，和世界知名的演說家，曾當過皇家藝術學會的主席，也當過丈夫和父親。

本書充滿真知灼見，直接視穿我們這狹隘的生活空間，在這空間中，很少人會去探索問題。在這樣做時，韓迪以一組令人注目的新詞語（不是那些幾乎和韓迪在Oriol College所接受的古典文教育相連的沈腐學院術語）增進我們的思考。他向我們引介了如下的新詞語：目錄式婚姻、電子酢漿草、倒翻的甜甜圈、水平快車道，以及其他新詞語，我將把這些新詞語留給韓迪的讀者自己品味、欣賞——並學習。

在馬克魯漢（McLuhan）的作品之後，從來沒有一本書如此啟發我，如此讓我飽享這麼多具有洞察力和用處的觀念。或許事非湊巧，在這兩個個案中，我們都從「外國人」那裡聽到這樣的詞語。馬克魯漢是多倫多人，而韓迪則是一位愛爾蘭教會牧師的兒子。梭爾斯坦·韋伯蘭（Thorstein Veblen），另一位作品有時和韓迪相近的可怕的外國人，曾經寫道，“邊緣性”——一種既非在系統裡面，

亦非在外面的特性——為智識提供資訊，且賜予“邊緣人”第三隻眼去洞察系統內的人無法洞察的文化。韓迪為我們這麼做了。

葛蘭·格林（**Graham Green**）曾寫道：“總會有一個時候門打開了，讓未來進來。”這就是查爾斯·韓迪為我們所做的事——打開那扇冒險性的大門。

1990年4月

目 次

前 言.....	華倫·班尼斯	i
----------	--------	---

第一部 改變

第一章 爭論.....	3
第二章 數字.....	25
第三章 理論.....	45

第二部 工作

緒 言.....	69
第四章 酢漿草組織.....	73
第五章 聯合組織.....	97
第六章 三 I 組織.....	117

第三部 生活

緒 言.....	141
第七章 目錄.....	151
第八章 教育再創新.....	173
第九章 一個顛倒的社會.....	193
結 語.....	209

第一部 改變

第一章 爭論

場景是1980年代英國國教的一場宗教大會。辯論中的主題是一項頗具爭議性的提議：讓女人進入神職。在會議室委員席上，一位發言者很激動。“關於這件事情，”他大喊，“就像關於我們這個偉大的國家的其他諸多事情一樣，為什麼我們不能繼續保持現狀？”

這不只是那個教會傳統派的衷心請求，也是任何時候、任何一地的當權者的衷心請求。倘使必須改變，就要是是一種漸進的、承續性的改變。於是，不滿份子可能會注意到，事情根本沒有什麼變化。

承續性的改變是一種安穩的改變。過去是未來的指南。一位第一次到英國和歐洲參觀訪問的美國朋友覺得十分不解，“為什麼每當我就任何事情、任何設施、儀式或成套的規則詢問理由時，他們總是以‘因為’引進一個歷史性的答案；而在我們的國家，我們總想以‘為了要’帶出一個作用性的答案。”我認為歐洲人愛回顧他們歷史上最輝煌的成就，凡事能不改變就不改變；但美國人愛向前看，凡事能改變就盡量改變。

然而有時環境結合起來，使現狀的支持者感到不安。當然了，戰爭是這種不安的主要製造者；技術也是，當技術如在工業革命期

間向前大跨一步時；人口統計學也是，當人口統計促使嬰兒出生率驟增或驟降時；一套價值觀的改變亦然，就像發生於1986年學生暴動期間的價值觀變化一樣；最後，還有經濟。

我相信現在環境又再度以奇怪的方式結合起來，改變再不像從前。維持現況不是最佳的途徑，最佳的途徑會較令人不安、較艱困，然而會較有趣——我們常常用“有趣”兩字來表示一種危險和機會不定的混合。倘使我們希望擁有更多的機會和冒較少的險，我們就必須更了解改變。了解改變原因的人比較知道如何保護自己，以及如何與不可避免之事爭戰。了解改變趨勢的人比較能夠利用這種改變增進己利。一個歡迎改變的社會知道如何有效利用這些改變，而不只是採取反動。

蕭伯納注意到，所有的進化都有賴於不講求理性者。他的論點是講求理性者讓自己適應世界，不講求理性者則堅持讓世界來適應自己；因此在一切重大的變化上，我們必須倚賴不講求理性的人，這些人——我必須補充——包括男人和女人。

或許在蕭伯納的時代，大多數人皆是講求理性者，然而現在我們正進入一個不講求理性的時代，這個未來在許多方面有待我們為自己去塑造，這個未來裡，唯一會兌現的預言，是沒有一個預言會兌現，因此是一個適合在私生活或公開生活裡做大膽想像的時代，一個適合思考不可能之事、做不講求理性之事的時代。

本書的目的就是讓讀者更了解那些已經發生在我們周圍的改變，使個人和社會受較少的傷害，獲較多的利益。畢竟改變只是成長的另一種說法，只是學習的另一個同義詞。如果我們願意，我們都可以改變，並且享受這改變。

本書的論述是建立在三個假定上：

一、這次的改變是不同的：現在正在進行的改變是非承續性的，而且不是一個模式的一部分；這種非承續性在歷史上時常發生，雖然這種現象著實令當權派感到錯亂和困擾。

二、事實上，在我們生活上造成最重大影響的是那些細微的改變，即使在發生時這些改變並不為人注意。而對我們大家日後的生活方式最具影響力的是我們的工作編制方式的改變。

三、非承續性的改變必須以非承續性的顛倒的思考方式處理，即使做這種思考的人和其想法在初看之下顯得荒謬。

非比昔日的改變

三十年前，我在一個馳名國際的跨國公司開始我的工作。我的老闆為我未來的職業生涯做了一個大綱，以為鼓勵。他們告訴我：“這是你加上可能的工作頭銜後的生涯。”我記得這個大綱的最後一部分是我當上了某個遙遠國家的某一家公司的總經理。當時這是一個適當的恭維。早在我爬到他們為我設計的高位之前，我就離開他們，而且在那時我明白不但他們為我揀選的那個工作已經沒有了，甚至我將去工作的那個國家也不再存在。

三十年前，我認為生命是一條長而連續的線，在幸運時就往上彎曲。今日我了解得比較透澈些。三十年前，那家公司認為未來絕大多數是可預測的，是可計畫和營造的。今日我們不再那麼有把握了。三十年前，大多數人認為改變意味著大致相同，只會更好。他們期待並歡迎這種有利的改變。今日我們明白在生命的許多層面上——不管是工作或財富、和平或自由、健康或幸福——我們不能保證不會發生變化。我們甚至不能信心十足地預測生命中將會發生什麼事

情。現在的改變更富冒險性，也更刺激，倘使我們要這麼想的話。

當然了，改變一向有賴於我們如何去看它，究竟它是好或是壞，是瑣碎抑或重要。例如就拿英文字 **change** 來說吧，想想我們在英文中如何應用這個字。有多少個英文字有這麼多功用？

Change is part of life (改變是生命的一部分；**change** 為一普通名詞)

There is a change in the arrangements (在安排上做了一個改變；**change** 為一專有名詞)

Please count your change (數數你的零錢；**change** 為一比喻性名詞)

Please change this wheel (請換掉這個輪子；**change** 為一及物動詞)

I will not change (我不會改變；**change** 為一不及物動詞)

Where do I change trains? (我在什麼地方換車？**change** 為一比喻性動詞)

She is a clever change agent (她是一位精明的交易經紀人；**change** 為一形容詞)

當同一個 **change** 可以同時被用來描述瑣屑的事 (例如 **a change of clothes**——更換衣服) 和重要的事 (例如 **a change of life**——生命之改變) 時，我們如何輕易地分辨出這字是否預告著某些重要的訊息？當同一個 **change** 可以同時意味著“進步”和“不一致”時，我們如何確定究竟是何者？我們可能會問，英文是不是設計來讓外國人，或甚至我們自己墜入五里霧中。

多年以來，我們一直認為我們可以操縱改變——改變只會產生更多相同的東西、只會產生更好的東西，而且如果可能的話，更多

的人將因此得到好處。這種變化觀真是大快人心，在急欲成長的六十年代和七十年代，這種觀念使如此眾多的人讓理想主義和個人的興榮結合。這種變化觀使大者更大，有權勢者期盼更多的權勢；甚至被剝削者也希望有一天能參與部分活動。沒有人因這種變化觀感到不快。唯一的問題是這種變化觀是錯誤的。不論在那裡，這種觀念遲早會露出毛病。即使是那些似乎正在顯示這是一種正確的觀念的國家——例如日本、德國，或許亦包括美國——亦即將看出這種觀念不是永遠正確的。在這些國家中，人們愈來愈應該這麼問：“下一個戲法是什麼？”因為目前這個戲法正處處失靈。

這並不是因為改變的速度加快了。當然，改變的速度是加快了。某些時候，我們一定都看過一種比較紀元前五百年的旅行速度和每隔一百年後的旅行速度的圖表。在圖表曲線的最後一、兩吋，即接近現代，當汽車及其後的飛機和火箭取代馬匹時，曲線突然朝上陡升。認為改變意味著更多相同、只會更好的人將會歡迎這種加快的變化。唯有當圖出了圖表之外，我們才必須開始憂慮，因為那時事情變得更不易預測、更不易掌握。利益逐增的改變變成非承續性的改變。在數學界，這種現象被稱為“突變理論”（catastrophe theory）。有趣的是，對於非連續曲線在可觀察的現象中的研究，這個圖形或倒扣，或就記號而言，這是一種陡降，或驟昇。畢竟，在圖表中，圖形不可能在加速變化後不倒回原處。

我相信非承續性不是一種災難，而且確實不必是一種災難。事實上，我將證明非承續性改變是一個墨守成規的社會的唯一出路，這種社會已習慣於因襲常例，喜愛舊有的道路（不管如何陰沉可怖）勝於未履之徑和新觀點。我欣賞一則有關祕魯印第安人的故事。這些印第安人看到海平線上出現西班牙侵略者的船帆，竟以為那是天