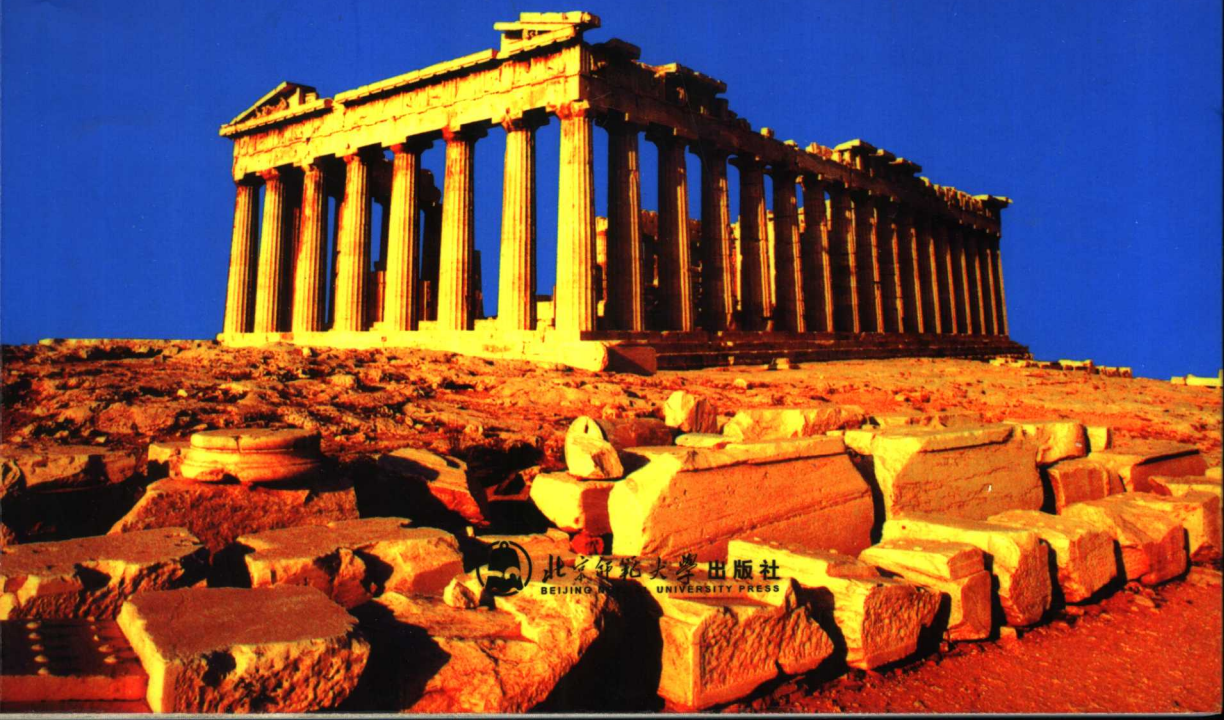


GODS OF
MANAGEMENT

管理之神

组织变革的今日与未来

[英] 查尔斯·汉迪(Charles Handy) 著 崔姜薇 译



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

管理之神

Gods of Management

[英] 查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 著

崔姜薇 译



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理之神 / (英) 汉迪著; 崔姜薇译. —北京: 北京师范大学出版社, 2006.12

ISBN 7 - 303 - 08330 - 8

I. 管... II. ①汉...②崔... III. ①企业管理—研究
②企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 141388 号

Gods of Management

Copyright © Charles Handy 1978, 1985, 1991

All rights reserved.

Translation Copyright licensed by Souvenir Press arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by Beijing Normal University Press.

北京师范大学出版社出版发行
(北京市新街口外大街 19 号 邮政编码: 100875)

<http://www.bnup.com.cn>

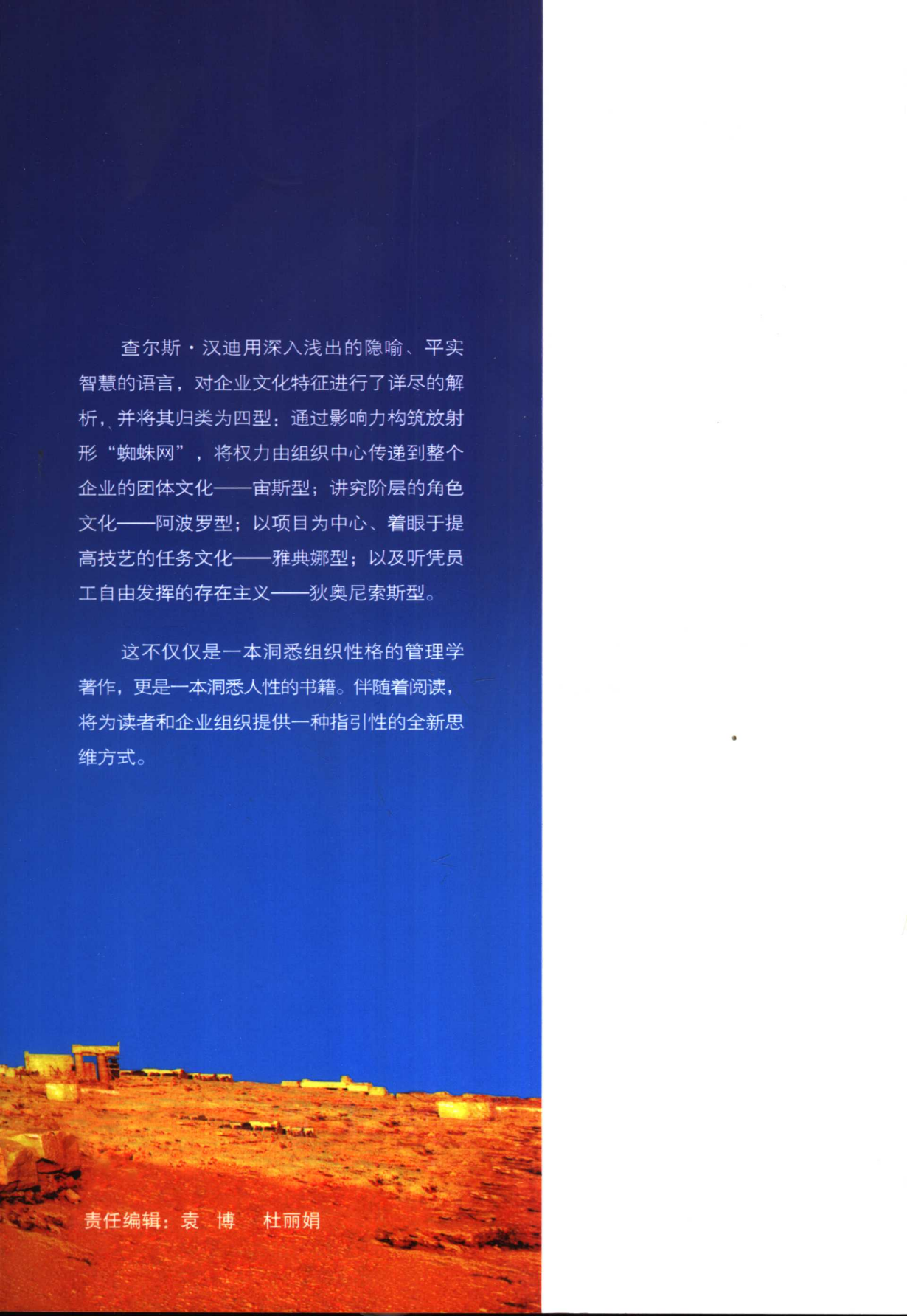
出版人: 赖德胜

北京新丰印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本: 170 × 240mm 印张: 15 字数: 150 千字

2006 年 12 月第 1 版 第 1 次印刷

定价: 32.00 元



查尔斯·汉迪用深入浅出的隐喻、平实智慧的语言，对企业文化特征进行了详尽的解析，并将其归类为四型：通过影响力构筑放射形“蜘蛛网”，将权力由组织中心传递到整个企业的团体文化——宙斯型；讲究阶层的角色文化——阿波罗型；以项目为中心、着眼于提高技艺的任务文化——雅典娜型；以及听凭员工自由发挥的存在主义——狄奥尼索斯型。

这不仅仅是一本洞悉组织性格的管理学著作，更是一本洞悉人性的书籍。伴随着阅读，将为读者和企业组织提供一种指引性的全新思维方式。

责任编辑：袁 博 杜丽娟



查尔斯·汉迪 (Charles Handy)

英国久负盛名的管理学大师，曾获得牛津大学罗马文学学士学位、麻省理工学院管理学硕士学位。担任过伦敦商学院教授、BBC节目主持人及自由作家。他主要研究组织与个人的发展方向及变革关系，提出了“四种管理文化”、“组织与人的关系”及“未来工作形态”等新观念，并因此闻名于世。

《金融时报》称他是欧洲屈指可数的“最像管理哲学家”的人，2001年，《金融时报》评选十大管理大师，汉迪获选第二名，第一名是彼得·德鲁克。

其不同时期的代表作品有《大象与跳蚤》、《空雨衣》、《管理之神》等，这些作品在全球销量已经超过一百万册。

更多精彩阅读

《微利时代的成长》	32.00元
《全新思维》	32.00元
《制药业的真相》	28.00元
《全球化之舞》	26.00元
《当购买成为习惯》	32.00元
《市场份额的神话》	25.00元
《泡沫：从股市到楼市的繁荣幻象》	28.00元



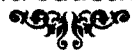
京师锐文
RIVER BOOKS

阅读商业智慧 品味精彩生活
www.rbooks.com.cn

封面设计 artrv 通和佳艺 | 李运星

导 论

Introduction



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，而是要借此强调我的一个重要观念——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程序。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情。因此，想要洞悉这些各不相同的管理之道，就先要了解组织的不同类型。

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。

这些模式与形式所象征的不同的组织文化，在本书中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。没有哪个经理人愿意当一个机器人，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。尽管有时身为管理者，我们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证据大多来自个人经验，因为，除非概念与经验能够粘合在一起，产生那种“啊哈！原来如此！”的“啊哈效应”，否则该理论没有实用性。我在文章中加了一些文本框，用以标识出一些小故事——它们来自我和其他人的经验。不过，证据本身到底成立不成立，都取决于读者。如果每个读者能在自己所在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，这个理论才算的上是真正有效的。

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，也无法高效率地工作。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，几乎所有的组织需要混合不同的文化。当然，这样做的前提是每种文化都必须了解与尊重其他文化。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，是什么激励人心的，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、小学校或建筑工地，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。管理众神总是能激发起追随者强烈的忠诚感，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，文化的混合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他们自己的文化倾向，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，但他们并不否认的神有多位。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。

本书的第四章阐述的是，人们对神的选择往往会受到自身背景的影响

响。这个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。

日本人比盎格鲁撒克逊族人更喜欢阿波罗，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。简单地讲，为了追求效率，我们所选择的阿波罗式的组织文化已经走到了穷途末路。它本身是一种通过“集中”与“专业分工”所形成的多重层次、多重结构的官僚文化。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“组织需要大多数人具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，存在有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所在，大多数组织所选择的应对措施之所以无法生效，是因为他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“众神之间平衡的改变”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）与上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。

一份工作是每个人的权利。

如第七、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，而不只是睡觉，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。相应的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已重振声威。对一些国家，特别是英国来说，他们或许比官僚主义的阿波罗传统更符合其民族文化。但如果要使这些全新的工作形式突破贫穷的边缘，就得多花些心思去思考，用什么方式使它们相互结合，且运作到最好。各种协会、代理、合作、合伙都属于这些文化，它们将会成为新兴的组织形式吗？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（voluntary world）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？股东的权益应该是仍然优

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? 当终生的全职聘雇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。当管理众神在舞台上演出变革时,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,同时也探讨了这些组织有可能出现的未来。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力所能改变的。

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,通常都用男性的“他”来代表。这并不是刻意要疏忽或贬低人类的另一半——女性,只不过是出于阅读上的方便而已。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,可能很快我们就会用“她”作为管理中的主要代词了。这将是组织变革的一个征兆。

目 录

CONTENTS



导论

第一部分 文化适宜性理论 1

第一章 四个管理之神 2

第二章 企业运营中的管理之神 27

第三章 管理之神的平衡 60

第四章 不同背景下的管理之神 93

第二部分 阿波罗的危机 115

第五章 阿波罗的两难困境 116

第六章 对困境的回应 145

第七章 管理之神的新秩序 164

第八章 结论 197

第一部分

Part One



文化适宜性理论

The Theory of Cultural Propriety

第一章

Chapter One

四个管理之神

The Four Gods of Management

这四个管理之神中的每一个都代表了一种管理文化或管理哲学,或一种组织的文化。这四种文化也各有一个正式的、技术性的名称和一个代表图形。这些名称、图形与神都有各自隐含的创意,它们共同构成了我想呈现的概念,也有助于读者记忆。

文化	图形	古希腊众神
团体		宙斯
角色		阿波罗
任务		雅典娜
存在主义		狄奥尼索斯

这些名称、符号和神并不足以形成定义,因为这些文化不可能准确

地被界定，只有当你亲眼所见，才能辨认出来。如果你对组织有所认识的话，那么本书中的论述对你来说应该并不陌生。

各种文化或各种处理事情的方式都有好的一面，对我们来说，认识到这一点是非常重要的。没有哪一种文化或是混合式的文化，本身就是不好的或错误的，只不过并不适合其所处的环境而已。正是你不喜欢或不赞同某种文化这个事实，使这种文化不适合你，而不是因为它本身是错误的、不好的，或效率低下的。这是“文化适宜性理论”的核心要义，我在本书中会多次提到这点。

团体文化（The Club Culture）

（宙斯 Zeus）

这种文化的图形就像一张蜘蛛网。使用这种文化的组织跟其他的组织一样，由按照职能或产品而划分的不同部门组成，它们就像传统的企业图表中的线条一样，是从中心点放射出去的线路。然而，在这种文化中，重要的并不是向外放射的线路，而是把蜘蛛围绕在中央的环状线路，它们代表着权力与影响力，离中心点的距离越远，其重要性就越弱。在这种文化中，与中心点的蜘蛛之间的关系，比任何形式上的头衔或职位都重要。

宙斯是这种文化的保护神。希腊人选择或创造神来代表所见世界的某些特点。宙斯是众神之王，当出现阻碍（crossed）时，他会在奥林匹斯山调遣雷电之神；当他企图征服时，就会降一场金雨。人们畏惧、尊敬他，有时也会爱戴他，他代表了父系家族的传统：冲动而富有领袖魅力，不太理性但常常散发着慈爱的力量。

在历史上，这种文化最常见于小型企业。一个热爱航海的人如果想出售自制的船只，他会找自己的儿子来帮忙制造，找侄子来帮忙销售，

找堂兄弟来管账——这就是宙斯型的人和他一步一步组织企业的方式。这种文化在经纪公司、投资银行、许多政治团体和中介性质的组织中非常普遍，也经常出现在各行各业的起步阶段。

在团体文化管理下，领导做决策的速度非常快。当然，速度快并不等于质量好，质量还是要靠宙斯和最靠近他的圈内人的才能来决定。一个无能、老迈和漠然的宙斯会很快败下阵来，并毁掉整个网。因此，在这种组织中，挑选和继承自然成了决定因素。因此，人们会花许多时间和人力在上面。

这种团体文化是通过一种被称为“移情作用 (empathy)”的特殊的沟通形式来实现的。一天上午，我看到一个小经纪公司的年轻经理正在做金属交易。他没有使用计算机和公式，以及权威或专家资源，就快速地做了一连串对我来说很惊人的交易决策。于是，我问他：“你是怎么做决定的？你做决定时，需要公司给你怎样的正式许可与权力？”他说：“哦，我自己就可以决定。不过，我总会多想想，要是换成是老家伙的话，他会怎么做？”我又问他：“万一你失败了呢？”他说：“那我就完蛋了。”

如果你用“移情作用”的方式所做的臆测是错的，这种团体文化可能会变得很残酷。不过，“移情作用”并不需要备忘录、委托或授权，不需要使用文件，宙斯不是用笔的，他只用嘴，而且如果可能的话，他会用眼对眼的方式来说，要不然就用电话。许多成功的宙斯型的人就算认识数字，也几乎是个文盲，因此“移情作用”只能依靠亲密关系和信赖。

除非你的思考方式和另一个人一样，否则你不可能猜到他在想什么，完全不同的两个人是谈不上什么“移情作用”的。跟街上的陌生人比起来，你的侄子、一起玩球的老友，或是一块喝酒的伙伴，都更可能很快凭直觉读出你的想法。所以，不要鄙视裙带关系，因为它是“移情作用”发生的坚实基础。

不过，缺乏信赖的“移情作用”是很危险的，对方也可能会利用它

来攻击你。需要强调的是,信赖一个陌生人要比信赖已相交多年的人困难得多。对团体文化来说,挑选通常要通过他人引荐和一场饭局来互相鉴定,大家首先要在餐桌上了解对方。

因此,这种文化可以说是由合得来的朋友相互介绍而形成的团体,他们不以正式的合同来维系,而是以“移情作用”的直觉力,通过人与人的接触来运营。然而,这种团体也有冷酷的一面,当“移情作用”出现误差时,就必须有人离开。因为他们经常要花时间学习使用新的沟通方式而丧失决策的高速度,人际关系薄弱的团体就会无法生存下去。

当然,团体文化的经营成本还是很低的,比起处于控制之下的种种程序,信任要便宜得多,你不必把钱花在“移情作用”上,而是用到能提升人际关系等重要的地方。在奉行团体文化的公司中,电话和旅行的费用会特别高,因为宙斯们能说的时候,是绝不会写的。而当速度比精准的细节更重要,或是当延迟的代价比犯错的代价更高,而且在下一次交易中这些错误又是可以避免的时候,宙斯的团体文化就会显示出非凡的效力。假如你就在这样的企业里任职,你将拥有很不错的工作文化。因为,这种文化最重视个人,他们会给你自由的空间,并对每个人付出的心血进行奖励。

团体文化创造了历史,宙斯型的人也成为了最受新闻界青睐的管理者。大多数的组织起步时都奉行团体文化,而随着企业的发展到了第一个高原稳定期,组织决策的速度与领导者的个人风格变得不再那么重要时,企业组织就应当有所改变,但人们往往并没有这么做。团体文化所依赖的是老友、同事之间的交友网络。因此,在讲求真才实学、机会平等的今天,这种文化就可能显得有些只讲关系、照顾自己人了。它颇具父权政治、个人崇拜和个人权力的味道,正是这些东西使工业革命背负了坏名声。它们是落伍的文化,又被讥讽为业余管理与纵容特权遗风的例子。但实际上,它们不该受到这种待遇。当然,这种管理方法是有可能被滥用,而且事实上的确常常被滥用的——一个邪恶的宙斯型的人会