



财富首脑 (business masterminds)

将当今世界最优秀的商业理念付诸实践

Charles HANDY

查尔斯·汉迪

工作场所
变革的
先知、开拓者

THE PATHFINDER
AND PROPHET
OF CHANGE IN
THE WORKPLACE



罗伯特·海勒 (Robert Heller)

最受欢迎的商务作家，最优秀的管理诠释者

中国社会科学出版社

作者简介



罗伯特·海勒 (Robert Heller) 是一位著作丰富的商务管理图书作家。他的第一本书《赤裸的经理人》(*The Naked Manager*) 出版于1972年，他因此被称为打破传统、涉猎广阔、带领人们走向事业成功的领航人。海勒在他主编英国的首要商务刊物《今日管理》(*Management Today*) 杂志的25年实践中，积累了管理科学和商务运作方面的渊博知识。他的一些著作，包括《管理超人》(*The Supermanagers*)、《决策制定者必读》(*The Decision-makers*) 和最近的《欧洲优秀经理人研究》(*In Search of European Excellence*)，都着重于告诉人们如何抓住关于变化、质量和动力的最新想法而走上成功之路。1990年海勒撰写了《文化震撼》(*Culture Shock*) 一书，成为第一本描述信息科技将如何为管理和商务领域带来翻天覆地的变化的书籍。从那以后，作为一位资深作家、演讲家和高级顾问，海勒继续致力于讲述经理人如何“驾驭信息革命”。多林·金德斯利 (Dorling Kindersley) 出版公司出版的由他所著的《管理技巧》(*Essential Managers*) 丛书是一套风靡世界的畅销书。

译丛主编：乔继堂 任 明

袁晶明

译丛审校：朱宇清 孔继萍

营销策划：纪 宏 胡 靖

宣传策划：王 磊 田一珊

责任编辑：任 明

封面设计：唐全梅

当今世界变幻莫测，变革浪潮席卷全球。意欲驾驭变革的机遇与挑战，尽情施展管理才华，创造骄人业绩和巨额财富，是每位商界人士的光荣梦想。

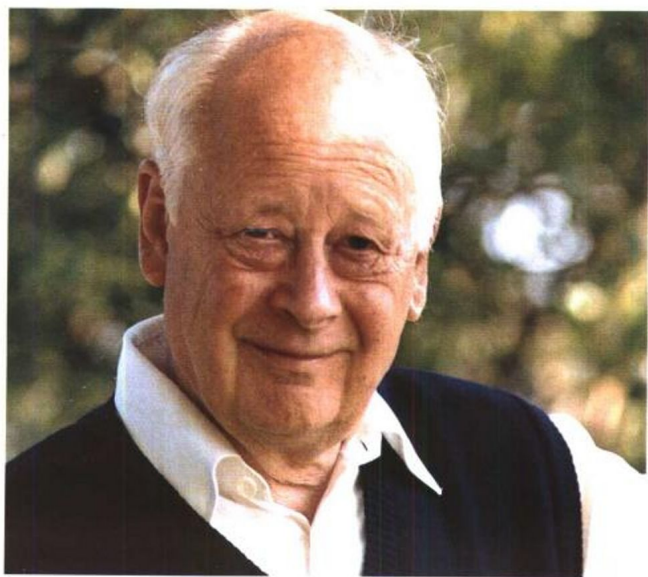
在本套译丛中，最受欢迎的商务作家、最优秀的管理诠释者罗伯特·海勒用行云流水般的笔法真实地描绘了曾经变革商业世界的领袖的传奇历程，生动地展现了商界领袖的绝世风采及其独特魅力。与此同时，作者以独到的见解，入木三分地剖析、总结了管理大师光华四射的管理理念，通过典型案例全面地揭示了企业英豪卓绝超群的营财方略；致力于引导每一位渴望成功的商界人士将当今世界最优秀的经营理念付诸实践，得意于职场，决胜于商海。

无论是对资深的企业巨子、经理人士，还是刚刚开始企业生涯的创业者及白领人士，本套译丛都是阅读、研习的上佳选择。



财富首脑(business masterminds)

查尔斯 汉迪



〔英〕罗伯特·海勒 / 著

朱宇清 / 译

中国社会科学出版社



DORLING KINDERSLEY

www.dk.com

Copyright© 2001 Dorling Kindersley Limited, London

Text copyright© 2001 Robert Heller

All rights reserved

图字: 01-2001-4012 号

图书在版编目 (CIP) 数据

查尔斯·汉迪 / (英) 海勒著; 朱宇清译. — 北京: 中国社会科学出版社, 2002.1

(财富首脑译丛)

书名原文: Charles Handy

ISBN 7-5004-3160-0

I. 查… II. ①海…②朱… III. ①企业管理—经验—美国②查尔斯·汉迪—生平事迹 IV.F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 065526 号

责任编辑 任 明

责任校对 王海英

技术编辑 张汉林

封面设计 唐全梅

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

电 话 010-84029453

网 址 <http://www.csspw.com>

经 销 新华书店

印 刷 北京中煤新大印刷厂

版 次 2002 年 1 月第 1 版

开 本 880 × 1230 1/32

印 张 3.5

定 价 25.00 元

邮 编 100720

传 真 010-64030272

装 订 三河鑫鑫装订厂

印 次 2002 年 1 月第 1 次印刷

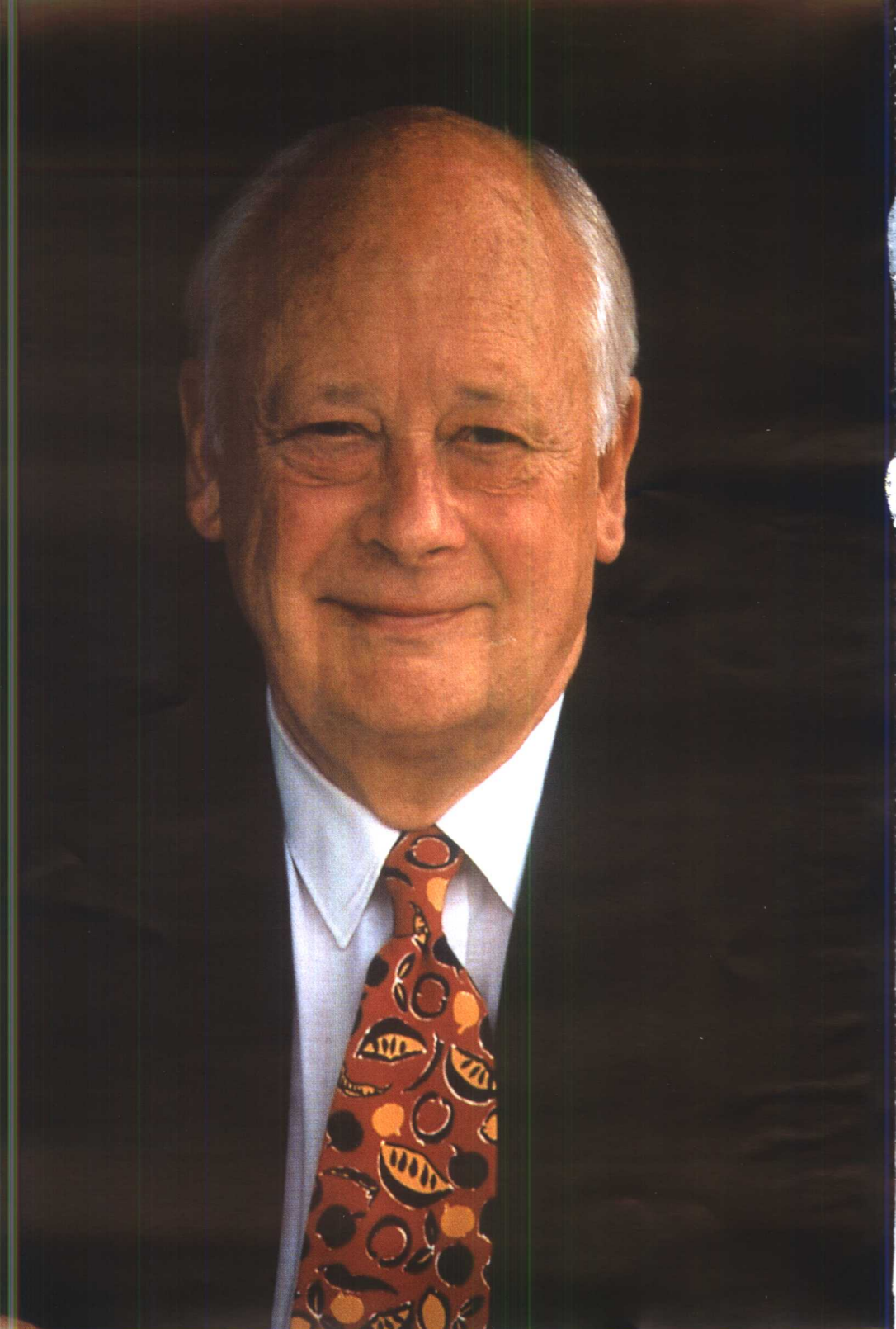
字 数 75 千字

印 数 1-12000 册

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

目 录

新秩序的预言者	4
大师小传	6
通晓管理	12
1 组织文化类别	14
2 组织的协调	30
大师课堂 1：组织文化	44
3 在新社会里工作	50
似是而非理论的发现	64
4 似是而非的管理	66
大师课堂 2：组织的管理	80
进行职业组合	86
5 油炸圈饼式的生活	88
大师课堂 3：管理好自己	102
词汇表	108
参考文献	109
作者简介	110



新秩序的预言者

查尔斯·汉迪是新秩序的预言者，这不仅表现在管理方面，在社会新秩序的建立上也散发着他的光辉思想。他具有极强的想象力，看问题全面广泛，这也是他的书如此畅销的主要原因。他书中的“组合式职业”（Portfolio Career）、“油炸圈饼的内外理论”（the Inside-out Doughnut）和“三叶草式组织”（the Shamrock Organization）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。汉迪书中介绍的知识代表着组织发展的方向，具有渗透性、应用性的特点，同时也表明了他非同寻常的洞察力。它使得人们在阅读过程中会思考组织为什么要进行变革，又应该怎样进行变革。他的道德哲学观不仅准确地解释了为什么这些变化不但是不可避免的，而且还关系到伦理道德因素。汉迪认为（正如他自己所做的那样）问题的完美解决是可能的，当然，他也认为组织和个人要学会在妥协、不连续、不协调和似是而非中生活。他的预言宣告了传统组织、工作、生活方式的衰落，社会的发展还将继续证实汉迪预言的正确性。

A handwritten signature in black ink, reading "Robert Heller". The signature is written in a cursive, flowing style with a long horizontal stroke at the end.

大师小传

查尔斯·汉迪1932年出生于爱尔兰启耳达(Kildare)的一个教会家庭，父亲是当地的一名副主教。汉迪一生的大部分职业生涯都是从事商业管理活动。然而他受宗教式家庭教育的影响很大，从他的相关著作中可以看出存在着明显的道义情结。

汉迪的著作为他赢得了国际声誉，但他的职业生涯并非特别成功，虽然他的主要理论以此为基础。在牛津建筑学院以一流的成绩毕业后，汉迪来到了大西洋彼岸的波士顿，在马萨诸塞州科技学院下属的斯洛恩(Sloan)管理学校学习。回国后，汉迪先后在两家颇具实力的国际公司工作：在荷兰皇家壳牌公司(Royal Dutch Shell)负责市场开发和人事管理工作，后来作为一名经济学家在另一家英裔美国人开办的石油公司工作。他涉足学术领域，并于1967年任教于新成立的伦敦商学院，1972年被提升为教授，1994年出任主席。

正如汉迪自己所说的那样，尽管在壳牌公司的任职并不成功，但他在那里度过了一生中最重要的10年。在那里的经历虽然令人失望，但为他后来的创作提供了大量的素材。他从壳牌辞职的理由很简单——经过一年的时间，他发现该公司存在诸多弊端。从1976年出版《通晓组织》一书开始到1995年为止，汉迪已经出版了10部书；也就在1995年，他的著作《突破常规》问世了。

他的第一部著作主要讲述了一些基本的管理思想，这些思想在1978年出版的《管理之神》一书中得到了充分的发展。汉迪的书籍的命名很有特点，晦涩而又富有典故色彩。1994年出版的《空雨衣》和1995年出版的《等待山动》使得读者只能去猜测这些书名的内在涵义，

但他的书内容却从来不含糊，包含了管理理论、生活趣事、社会洞察、道德观念、伦理论断等方面。他的著作在大西洋两岸的读者中都极受欢迎，至今仍十分畅销。

汉迪对商业管理和宗教都有浓厚的兴趣，因此他在英格兰温莎城(Windsor Castle)的乔治圣屋(St. George's House)担任委员一职是一个很自然的选择。他从1977年到1981年一直担任该职，由于当时人们在信奉上帝和获取钱财方面存在矛盾，这个圣屋的成立解决了这个问题，同时给人们提供一个学习和研讨的场所。当时英国广播电台(BBC)4台“今天”这个栏目中有个有关宗教和哲学的节目，名叫“想想今天”，汉迪定期主持该节目。如今，他已把相关方面的感想整理成文。

汉迪关于管理方面的思想通常是通过推理和他自己的实践得出的，也包括一些别人的间接经验和前人的研究成果。1987年，汉迪受命主持一个有关管理方面的全球性测试，涉及的国家包括美国、英国、日本和欧洲其他国家。汉迪认为有些测试内容应该作为长期贮备的知识而将它写入了他的著作中，这在《通晓管理》一书中有大量的描述。另外，汉迪作为行政和学术方面的负责人参与和组织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汉迪写入书中。有关这样的工作通常是无偿的，主要是为教育、卫生、政府机关及志愿者组织等部门提供服务。

当汉迪将有关管理与组织的自然属性和具体操作整理成系统的理论时，他以前的丰富经历对此产生了巨大的影响，这些理论集中体现了人的基本思想及需要。和许多管理学者不同，汉迪对个人和社会的健康发展显示了极大的关心，他认为这同商业经济的发展同等重要。如果说汉迪是一个乐于奉献的个人主义者，许多人并不

会感到惊奇，汉迪自己也喜欢被称做自由作家、教师和广播工作者。

身体力行者

汉迪并不仅仅是空谈理论，他很注意在实践中运用和发展理论。他提出了一个将个人工作和休息组织协调好的新方法，并且将自己的生活实践作为自己提出的理论的试验温床。他的妻子伊丽莎白(Elizabeth)可以说是他事业的最佳搭档，他们于1962年结婚，现有一儿一女。他妻子是一名摄影师。为了每个人都能够从事自己的事业，他们一共搬了三次家，在伦敦、诺福克(Norfolk)和意大利的基安帝(Chianti)分别住了一段时间，过着有规律而又幸福的生活。在日常生活中，汉迪总是尽力确保他的妻子有足够的时间从事创作。

组合式的职业成为一种越来越普遍的现象，汉迪首先对此进行了描绘。在职业生涯中，每个人都会遇到不同的职业问题；汉迪在努力探索使各种问题都完善解决的途径，不仅仅从经济角度考虑，而且要考虑个人的满意度及对社会的贡献。通过这些方式，汉迪对他所宣传的理论加以检验。当然，预言并不总是正确的，绝大多数经过检验证明是错误的，必须修正。

在接受《纽约时报》的采访时，汉迪说：“在我的书中，我总是劝说人们在超过50岁之后，就应该放弃组织管理工作，但我现在还在从事组织管理工作，而我已经49岁了。”

于是不久后，汉迪离开了乔治圣屋，开始了自己经营的职业生涯。

从1986年到1988年，他担任了为鼓励艺术、制造

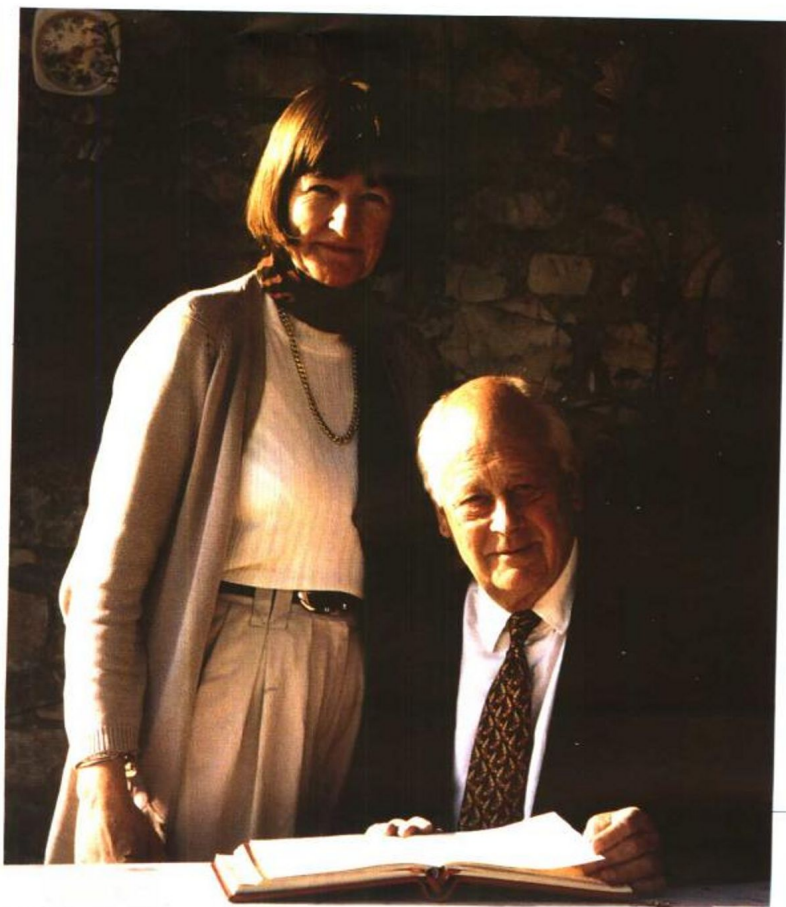
和贸易业发展而成立的画家协会的主席。但另一方面他又不循规蹈矩，他认为生活遵循的是一个S型的曲线，对每个人每件事都是如此。许多组织工作、甚至他自己的婚姻也验证了这种理论。汉迪认为婚姻之所以破裂，是因为夫妇们在等到S曲线中转弯处的B点后才去挽救。

他在书中这样写道：

通常来说，夫妇们在长期的生活中形成了固有的

工作搭档

查尔斯·汉迪和伊丽莎白·汉迪夫妇按照汉迪创造的组合式的生活方式生活着，恰当地处理好他们的生活和工作之间的关系，使每个人都有自己独立的事业。



生活习惯和行为方式，在工作中他们只得寻找其他的搭档。如实说，现在是我的第二次婚姻，同时也找到了一个好搭档。这样做省事多了，当然我并不能否认，在与新妻子共同生活时要使一切都达到过去最好的境界是很困难的。

他们婚姻的试验结果产生了一种值得注意的生活方式！汉迪将各自的工作分开，并有组织有计划地安排共同的时间。正如他们的儿子斯科特描绘的那样：“我爸和我妈每年花100天的时间工作，100天的时间从事写作，100天的时间参与慈善活动，65天的时间休息。一年里的6个月中，由我妈妈决定将做什么，另一半时间由我爸爸决定。他们结婚这么多年来只分开过9天。”

汉迪自己补充道：“我们将各自的工作分开，时间分开，地点分开，我们也得花特别的时间去从事某些特别的工作。”比如说汉迪只能在冬季接受社会上的邀请，而他妻子从3月到10月间都可以从事摄影工作。《纽约时报》的评论说汉迪谈论这些时好像是在谈论自己的一个管理计划，而不是在谈论婚姻。但是婚姻其实也是一种工作安排。丽莎·汉迪陪她丈夫旅游，替他安排日常工作，接听电话，讨论各种契约，甚至决定去接见谁。

汉迪认为许多人很有必要学习这种自我管理的技术。如果我们早点儿离开组织，我们将很可能拥有属于自己的30年时间，所以我认为50岁以后，任何男人和女人都必须学会管理自己的生活。

汉迪的自我管理技能中并不包括挣钱。在家中当他妻子掌管钱财时，他们的经济状态就会得到显著改善。尽管1997年汉迪给自己以后的生活定的目标是年收入5万美元，那只相当于国际地位并不比汉迪高的专家两到

三次讲座的费用。但少挣点钱可以给他更多的时间去从事工作之外的更有趣的事。他可以去戏院看戏，去烧烤，也可以去旅游。他强调说，他的生活方式是50岁或50岁以上的人所能享有的最好的生活方式，但这种生活方式需要像对待工作那样计划好，并认真付与实践。

社会哲学家

虽然汉迪对组合式职业的谈论比较多，但他自己的工作只有一个中心，那就是作为一名社会哲学家，可以自由发表一些有关社会问题的独特性的言论，包括商业管理和宗教方面的问题；能够像普通市民那样同别人相处。在他的书籍、讲座、广播节目和论文中，汉迪都用哲学家式的思维方式进行思考。

汉迪的理论和他的生活凝成了一个天衣无缝的整体，但他的人生哲学和生活方式不是来自他的理论而是来自他的个性。

举例说，汉迪坚决反对独裁，这正好说明了他自己不是一个独裁主义者。正如斯科特·汉迪（Scott Handy）所说的那样，“我妈妈希望爸爸成为全体员工无愧的领袖、哲学之王，但爸爸有时有点淘气，是一个反独裁的自由主义者”。斯科特又补充说：“然而爸爸这种反对大男子主义的态度意味着我自己的事只能由自己决定了。”对于自由的选择和为争取自由采取的行动，汉迪是颇感欣慰的，这也是他教学的主要内容。

通晓管理

在 20 世纪 70 年代中期，汉迪担任了 6 年的大学管理课程教师。在这期间，汉迪开始撰写第一部书，取名为《通晓组织》，该书的出版很快弥补了市场上该类书的空白。

用汉迪的话说：“当时市场上管理方面的书很少，英国出版的几乎没有。”该书的一个重要特点是它不是为学术研究而作，而是为从事实际管理工作的经理们提供的一个参考资料。

汉迪有一句名言讲到了这种情况：“有三种职业的人没有经过任何培训，即：父母亲、政治家和管理者，而这三种人却都是最重要的。”《通晓组织》一书的出版填补了这三方面教育的空白。汉迪后来回忆道：“普通学校是管理者接受正规教育的惟一场所，但不足之处也很明显。”他并不喜欢只传授科学管理方面的系统理论，他希望领导者懂得下属的需要和动机，管理时做到不僵化死板，而是采取一种生动和谐的管理方式。

在新的千年里，汉迪所批评的现象已经成为了过去。他回忆道：“当我开始写第一部书的时候，英国的 MBA 课程只有两门课，如今已超过 200 门。汉迪对管理科学的高速发

展做出了巨大的贡献，他的理论经受住了各种考验，并得到发展。在书中，汉迪还着重告诉读者应怎样坚持不懈地进行研究。汉迪的著作凝集了他的思想精华，现在通常被精心印制成基础管理教材，尽管这违背了他的写作初衷。

不过，1976 年出版的《通晓组织》一书，为后来的管理奠定了基础。当然后来在管理学的发展中也有持不同意见者。

汉迪发现书店的书架上常常堆满了介绍最新管理技巧的各种类型的书，但是他认为新的管理技巧并不能完全代替以前的管理方法。管理者应该学习一些能够实际运用的知识。

1998 年，汉迪很自信地宣称，他的书仍然是热衷于管理事业的人士的必读书目。有用的理论必须应用于实践。汉迪还设法使他的著作读起来不至于乏味，“有时甚至让读者觉得很有趣”。他的书不仅记载了他对管理的杰出贡献，而且反映了他



“如果能够懂得如何去
调动个人积极性，我们就
可以采取的措施来激励他。”

——《通晓组织》

那种通俗易懂而又富于变化的写作
风格。

THE UNDERSTANDING OF MANAGEMENT