

*Myself and Other More Important Matters*

# MYSELF AND OTHER MORE IMPORTANT MATTERS

欧洲最伟大的管理思想大师  
“管理哲学之父” 查尔斯·汉迪经典作品

# 思想者

查尔斯·汉迪自传

[英] 查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 著 阎佳 译



浙江人民出版社  
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

MYSELF AND  
OTHER MORE  
IMPORTANT MATTERS

# 思想者

[英] 查尔斯·汉迪 (Charles Handy) ◎著 阎佳◎译



浙江人民出版社  
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

思想者/(英)汉迪著; 阎佳译. —杭州: 浙江人民出版社, 2012. 4  
ISBN 978-7-213-04823-4

I. ①思… II. ①汉… ②阎… III. ①汉迪, C. —自传 IV. ①K835.615.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第018976号

浙江省版权局  
著作权合同登记章  
图字:11-2012-2号

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师

北京市证信律师事务所 李云翔律师

## 思想者

作 者: [英] 查尔斯·汉迪 著

译 者: 阎 佳 译

出版发行: 浙江人民出版社(杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 金 纪 蔡玲平

责任校对: 姚建国

印 刷: 北京京北印刷有限公司

开 本: 170 mm × 230 mm 1/16

印 张: 15

字 数: 17万

插 页: 2

版 次: 2012年4月第1版

印 次: 2012年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-04823-4

定 价: 42.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

### 一 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

### 二 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

**1. 引进图书：**引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

**a) 教科书：**这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



**b) 专业书：**这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



**c) 大众书：**这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

**2. 本土图书：**本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



**a) “著”作：**这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

**b) “编著”图书：**这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

## 老 阅读的收益

**阅读图书最大的收益，**来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。



想到我的书即将在中国这片有着悠久历史和美好未来的土地上出版，我感到非常激动。回顾 30 年的写作生涯，我发现我的书勾勒出了我心目中西方经济商业革命的进程。我感到中国现在也正处在这样一种商业革命之中，但其速度却要比西方快得多。在这 30 年里，我写书的目的已经发生了改变，从回答工作、生活和管理中的“是什么”这个问题转而思索“我们如何才能做得更好”，最近又在探讨“我们为何要这样做”。在现今的中国，这些问题想必也都是需要解答的。

我写的第一本书出版于 1976 年，我给书取名为《组织的概念》（*Understanding Organizations*）。因为那时我认为（并且现在仍然认为），大多数在组织里工作的人并不理解什么是组织，或者组织是如何运转的。这样所造成的后果就使得人们工作得不开心，也没有效率，而且往往会失败。在我看来，有时候组织会成为禁锢人类灵魂的监狱。我自己在组织中工作时就经常会有这种体验。

我的第一本书成为了标准的教科书，全球销量已经达到 100 万册，而且在 30 年后的今天仍是很多大学和企业的教学用书。这就告诉我，国家可能有兴衰起落，但人们的希望、恐惧和动机却没有太大的改变，无论他们身在何处都是如此。世界会改变，但人性不会，而我的书写的就是人与人之间的关系。

不过组织却是会变的，这主要是由于技术的

**MYSELF**  
**OTHER** AND 版中  
MORE 序文  
**IMPORTANT**  
**MATTERS**

发展允许人们用不同的方式来安排工作，并且只需按一下按钮就可以跨越千山万水实现协同配合。我们不再需要把所有相关人员都集中在同一时间、同一地点来完成工作，这个显而易见的事实改变了管理者的一切。你无法直接看到你的员工并与他们面对面交谈，所以你就必须加倍努力地思考如何组织、控制他们的工作，以及如何给他们报酬。

我想，我们可能必须重新思考组织的本质。买下人们的时间然后有效地对其加以利用，这是一种明智的做法吗？如果技术的发展允许人们在远离主要组织的较小单位中完成工作，那我们何不直接购买他们生产出来的产品和服务，而让他们自己去安排自己的时间呢？这样就能省去很多琐碎的监督工作，省去对下属的监视，况且他们当中的很多人还都离得很远。组织能够节省办公空间、养老金和其他福利，以及用于管理的时间。总之，我们可以把很多为我们工作的人和群体看成是供应商而非雇员，这样可能对双方都有利。

这些在现在看来是显而易见的事情，但在 1980 年可并非如此，因此我开始写第二本书《非理性的时代》（*The Age of Unreason*）。我想要告诉那些在组织中工作的人们，为什么他们在思考如何组织、协调、沟通工作时，可能需要进行“颠覆性”的思考，并且需要非理性的和革命性的思维。在这本书中我谈到了三叶草组织（*Shamrock Organization*），这种组织由三类工作者组成：核心人员、外包人员和自雇工作者。我认为后两种工作者应该把自己看成拥有独特的顾客组合和项目组合的“组合式工作者”，所以他们并不完全依赖于某一种收入来源。

像我所有的书一样，这本书对于那个时代的欧洲和美国来说也是超前的。当时的人们还没有为独立谋生做好准备，而组织也不信任独立工作者。但是，慢慢地，世界改变了。把所有人都招进组织里来所需的费用太高。我的想法和我发明的概念逐渐流行开来。但现在我又开始担忧组织所面临的新压力了：保持全球竞争力、不断扩大的组织规模，每天 24 小时

每周7天的工作、不断地对“人力资源”提出更多要求。这会对组织中的人，尤其是那些努力工作的核心人员，产生什么样的影响呢？他们是否会像我在《空雨衣》（*The Empty Raincoat*）一书中所说的，遇到变成“空雨衣”的危险呢？我在明尼阿波利斯市的一个雕塑公园里看到一尊雕像，那是一件无人穿着的空雨衣。那天上午，我参观了一家大型跨国公司的总部。穿行在一排又一排的桌子、一间又一间的办公室之间，我感到那里的人们正处于为了他们的角色而牺牲掉自己个性的危险之中，也许他们只是些无名的“角色扮演者”。

我觉得是时候了，我要说，组织对社会的影响令我感到担忧。我认为，我们正生活在一个黑暗的森林里，为周遭的事情感到困惑。我们好像比从前更努力地工作，并且也变得更富裕，但却比以往更不快乐。生产力是提高了，但这通常意味着是更少的人在付出更多的劳动。对于那些不再被需要的人们来说，这并不是一件值得高兴的事情；而对于那些要比以往更加努力工作的人们来说，也经常不是什么好事。人类的寿命更长了，拥有的时间也比以前更充裕了，但我们却不知道应该如何打发这些时间，特别是一旦组织不再需要我们工作时，我们就会更加不知所措。这世界太让人困惑了。

为了和更多的读者分享我的思想，现在我是两份杂志的专栏作家。我也在组织之外活动，以反思这个社会和我们在日常生活中所面临的各种问题。我正开始成为我自谓的社会哲学家。

《超越确定性》（*Beyond Certainty*）就是一本此类文章和一些其他著述的合集。我觉得整本书的篇幅可能有些过长，但那些由闪现人类思想火花的短文所汇集而成的书，对于忙碌的人们来说可能更方便。

他们可以把书放在案头或者床头，时不时地拿起来翻看。我发现，尽管我已不在教室里讲课，但骨子里我还是个教师。好的教师只管讲故事、提问题，而寻找答案则是学生们自己应该做的事情。教师只能指点方向，给出



建议。

在《饥饿的灵魂》(The Hungry Spirit)一书中,我指出了虽已找到关于经济增长问题的部分答案,但却不确定对此能够做些什么的社会所面临的困境。在非洲,人们说渴望分为两种:渺小的和伟大的。渺小的渴望,是指渴望获取维系生命所需的东西:必需的商品和服务,以及购买这些东西所需的金钱,这些是我们每个人都需要。而伟大的渴望,则是追寻一个问题的答案:“生命的意义是什么?”所以这本书的副书名是“个人与组织的希望与追寻”。

在这本书中,我分析了资本主义能否不追求提高道德观而继续存在下去,以及市场是否也有其局限性。在个人层面上,我苦思冥想的是认同感、宗教、社区和教育方面的事情。这些问题还没有答案,只有不断产生的新问题和一些想法。随着一个国家变得越来越富强,它就必须认真思考自己的前进方向;而对于所有衣食无忧的人来说,则必须探究人生究竟意味着什么。

与此同时,英国政府也在担忧自己对于管理者的教育是否已经达到了可能达到的最佳水平。我受托领导一个小组来对比研究英国和其他几个国家(美国、德国、法国和日本)对管理者的教育方式的各自不同特点。研究成果报告结集成为一本很有趣的书——《经理人制造》(Making Managers),它的意义在于,证明了对于管理者或领导人的培养方法,各国没有一个公认的最佳方法,但都认为应该把实践经验同正规学习结合起来。在做这份研究报告的过程中,我发现过去英国的管理者所获得的管理教育是在军队服役(当时所有男性都要服义务兵役),或作为会计接受培训时得到的,这两种教育方式都不完全适合商业企业和政府组织。正是这本书促成了英国商学院的大发展。

英国广播公司(BBC)要求我在《大师论大师:汉迪解读13位管理大师》(The Handy Guide to the Gurus of Management)一书中总结世界顶尖管理思想家的工作和思想。只有这一次,我没有再提出我自己的想法,而是设法介绍他人的理论和思想。这是一项很有用的训练。太多的时候,我们这些作

家都是师心自用，路子越走越窄，很少会停下来看一看其他人的研究方向。实际上，我一直都是一个他人思想的阐释者，我所做的只是使他们的想法更契合当今普通人的工作。

其实，在写我的自传——《思想者：查尔斯·汉迪自传》（*Myself and Other More Important Matters*）的过程中，我认识到自己后来所写的很多作品，都极大地受到我在大学时研究过的亚里士多德的影响。回首过往，我发现原来自己所学到的东西中，有那么多是来自于我在生活中所遇到的事情，而非正规的学习课程。但是要想从中学到东西，仅仅经历过这些事情还不够，还必须要把自己的经历加以思考。在我们繁忙的生活中，有太多时候根本没有思考的余裕。这将成为我下一本书的焦点。

我希望我的新读者们会喜欢我的思想、我的故事和我的感想，并且能从中受益。

# MYSELF AND OTHER MORE IMPORTANT MATTERS

目录

## 第1章

### 我就是查尔斯·汉迪 001

一些人只知道有个管理学大师叫查尔斯·汉迪，照理说他该是个美国人，因为大多数所谓的管理学大师都是美国人。我妻子则见识过我的大多数性格角色，她或许比我更了解这个尚在进化的复杂人物——查尔斯·汉迪。如今的查尔斯·汉迪是在六十多岁时才出现的，天知道将来还会不会冒出另外的版本来。

## 第2章

### 牧师大院里的爱尔兰人 013

我现在才意识到人早年环境的影响力。我现在知道，人生伊始，结局就定了大半。对于这种必然，你无能为力。我小小年纪长在爱尔兰乡下，既没听说过自己的家族史，也不知道这片土地漫长而又悲惨的故事——要等我稍微再大点儿才明白这些事。但我确实朦朦胧胧地知道，自己有点与众不同。

### 第3章

#### 来自古希腊的智慧 025

亚里士多德显然影响了我多年来的想法，即便我从没承认过。他认为，美好生活，不是一种状态，而是一种行动。它不是躺在海边晒太阳，手边放着一杯酒、一本书，也不是跟你梦寐以求的人来上一次翻云覆雨，而是用尽全力做你最擅长的事。有趣的是，它也适用于组织机构，尽管当代的商业管理大师称之为“最优化核心竞争力”。

### 第4章

#### 婆罗洲，壳牌第一课 035

壳牌教会我，学富五车一点用也没有。除非理论和实践能结合起来，否则，有再多知识也是白费劲。最后，也是最关键的，我得把早期教育的重要一课抛到脑后，也就是总以为有人知道最好的办法。人所碰到的大多数情况，都没有什么标准答案，每个人都是不同的，大多数时候你都得自己做出判断，自己决定，接着按照自己想的去做的。

### 第5章

#### 行动和言语种下金种子 047

这样那样的企业家，在人生中总是拥有一个特别突出的共同点：年轻时代，某个值得尊敬的人给了他们自信，让他们敢于相信自己。金种子不过是个偶然机遇，比如在生死关头借到了一笔钱，重要的介绍或引荐，或是未经证明，就肩负起责任的机会。以行动或言语种下金种子，是你能为其他人所做的最令人愉快，甚至也是最重要的事。

## 第6章

### 经理人制造 059

40年后的现在，我回首过去，我认为，即便我们的努力都是瞎忙活，但至少改变了人们的认识，使人们开始重视、尊敬对商业和管理的研究。到了今天，在英国的大多数大学里，商业管理成为最热门的本科课程。对比当年我赴美时英伦三岛盛行的轻商文化，这可以算是一场文化的革命了。能置身变革中，实在令人激动。

## 第7章

### 安提戈涅的挑战 071

很少有人有机会面对过安提戈涅那样残忍的艰难抉择。可类似进退两难的局面生活里并不少见。如果我们太依赖他人的意见，最终会把对自己生命的控制权交给陌生人。我挑选《安提戈涅》拉开第一堂经理人课程序幕的时候，不曾料到它竟会如此深刻地影响我其后的生活和思考。

## 第8章

### 父亲的葬礼 083

我们拥有的是人生，一个人一生中总有若干次人生。确实如此，但换种活法需要勇气。死守着你所知道的那种活法要容易得多，哪怕前途渺茫。改变人生往往需要从另一架梯子的底层开始，但如果你发现正在爬的梯子靠错了墙，那么这个决定很适合你。你迫切需要找到另一架梯子。

## 第9章

### 温莎堡的学监生涯 091

大部分生活都是工作，有一些很无聊，有一些能挣钱，有一些本身就值得去做。实际上，所有人都是组合式工作者，虽说要实现组合的平衡，每个人的方式都不同，不同的时期也有不同的方式。说起来容易，做起来难：人在组织中，或许受了囚禁，但至少安全有保障；脱离组织有了自由，可安全就没保障了。我无法完全预测到未来的发展趋势。

## 第10章

### 不传道的基督徒 103

我猜自己是人道主义基督徒，尽管我很幸运，从没有人叫我界定自己的信仰。如果善的本质——也就是一些人所谓的神，真的是人类的一部分，那么我们就不需要使用专门的宗教语言才能领悟这一信息。如果你留点心，基督教的信息就蕴涵在我们自己的生活里，就好像它藏在《圣经》的寓言故事里那样。

## 第11章

### 组合式人生 115

回想起过去的岁月，上级把我的一切都安排好了。直到有一天，我意识到，我无法认同他们优先考虑的事情。受了别人的利用，完成你不认同的目标，生活里最让人不安的事情莫过于此了。我要解决我人生的意义所在，什么东西最重要，我该在什么地方或者什么时间去做它。开始组合式人生之后，我再次回到了自己的根。

## 第12章

### 所有者的责任 131

所有者的责任，不仅仅涉及我们自己的直接利益，还涉及许多从自身角度出发容易忽视或忘记的事情。一切不过是为了钱，把需求说成是目的，是逻辑不清，错把手段当目的，是故步自封，圣奥古斯丁认为这是人最大的一种罪过。我们最好尽量把所有者变成负责任的所有者。

## 第13章

### 厨房、书房和办公室 141

随着传统的办公大楼日益变成过时的监狱，组织也开始寻求自由之路。未来的办公室大概会像社交会所，会所仅向会员开放，但会员没有自己的空间。虽然公共的概念在我们的私人生活中渐受侵蚀，但组织正在往回走——重新建立由成员共享的公共空间。或许这和古老的圈地运动是一回事，谁能圈下地来，谁就能获得权力和地位。

## 第14章

### 孩子的狗窝 151

回想家庭或好或坏的影响，我好奇为什么我们总是热衷于把年幼的孩子交给陌生人管教。觉得自己不适合教育孩子，可能是原因之一。要是儿子上本地学校，我就要为他放学后的生活负起大部分责任。我害怕自己没有精力、没有时间、没有全面的兴趣，能让他一直忙忙碌碌。

## 第15章

### 在家庭里成长 163

在一个似乎越发支离破碎的世界里，我们需要有个归属之地。组织不是合适之选，它们存在的时间不够长，一旦我们的技能耗尽，就会被踢开。邻居会搬走，失去联系。太多的人际关系像露水姻缘一般，当时很强烈，可很容易消散。唯有家庭始终在，但需要你时不时地去维系。

## 第16章

### 大师俱乐部 173

在大师世界里，年龄似乎不是问题，重要的是他们的思想和表述。如何成为大师，尚是未解之谜。不能申请加入俱乐部，因为事实上根本没有正式的大师俱乐部。也不能举荐自己是个大师，这个头衔是媒体或者管理大师的讲演人代理机构封的。幸运的是，我的书拨动了时代的某些和弦。

## 第17章

### 带着麦克风去旅行 187

最好的旅行助手，是一支 BBC 的麦克风。我回到了爱尔兰、牛津、温莎堡、托斯卡纳，访问目前住在那里的人，思考现在还有什么东西保留了当年的原貌，塑造了我的人生观和信仰。这是一个绝妙的机会，没几个人能以这样的方式重走人生路，看看在你离开期间，世界发生了怎样的变化。



## 第18章

### 人生七十古来稀 195

家人嘲笑我就像艾略特笔下的韦伯斯特，对死着了迷。这是因为，跟亚里士多德一样，我认为，人只有盖棺才能定论。在预料人生结局时，我给自己定下的目标是，在一息尚存之时实践我那想象中的悼词。既然我们还活着，把盘点人生的关头拖延一时片刻，就总是充满了诱惑。