

Certainty Beyond Certainty
Beyond Certainty
Certainty

BEYOND CERTAINTY

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

超越 确定性

不确定时代的变革与机会

[英] 查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 著 周旭华 译

Certainty Beyond Certainty
Beyond Certainty
Certainty Beyond Certainty
Beyond Certainty

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

BEYOND 超越 CERTAINTY 确定性

[英] 查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 著 周旭华 译

A large, stylized handwritten signature in grey ink, appearing to read 'Ch Handy', is centered on the page.

图书在版编目 (CIP) 数据

超越确定性 / (英) 汉迪著; 周旭华译. —杭州: 浙江人民出版社,
2012.4

ISBN 978-7-213-04826-5

I. ①超… II. ①汉… ②周… III. ①企业管理: 组织管理—文集

IV. ①F272.9-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 018963 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

超越确定性

作 者: [英] 查尔斯·汉迪 著

译 者: 周旭华 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: 张彦能

印 刷: 北京京北印刷有限公司

开 本: 170 mm × 230 mm 1/16 印 张: 13.75

字 数: 14 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 978-7-213-04826-5

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？

★ 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

★ 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。



BEYOND CERTAINTY

版中
序文

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的。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，还必须要对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。

引 言 001

第一部分 超越个人确定性

当确定的年代不再，每个人都必须自己寻找答案。我相信每件事都可能有不同的面貌，而且许多事情本来就应该有所不同。现在我们真正必须学习的功课，就是以某种新方式来看待人生。

- 第 1 章 走出确定 015
- 第 2 章 提高自己的水平 025
- 第 3 章 把孩子教好 029
- 第 4 章 “概念学院”的诞生 034
- 第 5 章 如何从“真实事物”中学习 038
- 第 6 章 人生的“8人划舟队” 042
- 第 7 章 黄金年华始于退休 046

第二部分 超越组织确定性

对过去有意义的事，如今也许令人感到荒唐，而我们无须充当历史的奴隶。在当前这个变动的世界中，我们必须面对一个问题：今天的公司，究竟为何存在？我们的法规与制度，是否符合公司存在的目的，还是对公司造成了阻碍？

- 第8章 公司为何存在 053
- 第9章 平衡公司权力 080
- 第10章 没人可以“拥有”公司 104
- 第11章 办公室里有没有病毒 108
- 第12章 如果算术不算数 112
- 第13章 经理人的条件 116
- 第14章 管理看不见的员工 120
- 第15章 商学院学不到的东西 124
- 第16章 “积极权力”的新时代 128
- 第17章 工作世界新面貌 132
- 第18章 “终生雇用”谋杀企业 136
- 第19章 上班就是去开会 143
- 第20章 假如公司是公寓 147
- 第21章 把你的企业变成“修道院” 151

第三部分 超越未来确定性

这是一个美丽新世界，假如能学习以不同的角度来看待“自己的地方”，而且具有改革者所拥有的“坚强意志”，就会在那里找到自己的前途。

- 第22章 工作新文化 157
- 第23章 关于时间的新改变 167
- 第24章 女性当道的日本职场 172
- 第25章 从枪支管理法看美国 176
- 第26章 寻找一个理想的世界 180
- 第27章 是否应该缴更多的税 184
- 第28章 对诚实的最后礼赞 187
- 第29章 别做筋疲力尽的富翁 191
- 第30章 工作生涯第二春的挑战 195

天边乌云

亚当·斯密（Adam Smith）这位经济学宗师，也许是所有著书立说者当中，文章最常被引用，却最少被人阅读的一位。例如，有谁知道他曾写道：

做生意赚钱常被说成是一种对公众有益的事，因为经济增长会刺激需求，也能让人们过着安适与进步的生活，因此，便没有任何爱国或为他人着想的人敢反对。然而，这类增长的本质，却与传统中“陶冶修炼”（cultivation）的观念相违背，它既没有特定方向，而且也会不断地自我衍生对无用之物的需求。

亚当·斯密啊！如果今天你还活着的话，可以到我们城镇的购物中心或大街小巷去走一走！你会发现橱窗里堆满的，尽是那些“用后即丢”的垃圾商品。在这样的社会里，若要创造增长，就必须说服更多人去购买更多他们也许想要，却可能根本不需要的东西。若是没有这种刺激性的需求，就达不到足够的增长幅度，亚当·斯密所指的“安适与进步”就无法被赐予真正需要的人。不可否认，我们需要借助这种庸俗的经济活动，来让许多人有“某份工作”可做。

事实上，它所能提供的，顶多也只是“某份工作”而已。再优秀的管理者，也没有办法让堆货、装箱或卖T恤、做马克杯、制造塑胶玩具和食品加工变成有意义的工作。这些都是乏味的苦工，绝非人们所追求的体面差事，而是为了赚钱不得不做的劳役，可是只有靠钱，我们才能享受到自己期待中的富裕生活。

美丽新世界

从这些当前的怪现象中我们知道，为了得到大众现代生活的必需品，我们必须花更多金钱去购买非必需品，也必须花更多时间去生产非必需品——也就是所谓的“没有用的东西”或“生活垃圾”。更糟的是，为了生产这些东西，我们还要消耗地球资源，污染环境，弄脏城市和乡村。当初，资本主义提供市场自由选择权时，所许诺的“美丽新世界”，可不是这般景象。

我们曾经以为鱼与熊掌可以兼得；以为金钱可以买到所有事物的选择权，而科技会把它实现。比方说，假如我们不想生儿育女，借助

科技便可只享受性爱欢愉，而不必承担后果；如果日后改变心意，也可借着科技之便来恢复原状。而死亡起码可以往后延缓 10 年，至于照顾老人家的责任则交给国家来负担，这样才可以保证他们不会来扰乱子女的生活。事实上，我们把一切不愿意自己做的事，都推给国家来承担。例如：德国基本法就列举了 17 项个人基本权利，除了个人有时必须纳税之外，并不需要负担任何其他的责任。总之，我们以为经济无限制的增长，可以满足我们一切的需求，而科技可以解决任何我们不想要的后果。

但这终究是不可能的梦想，理性的政策往往会导致意想不到的后果。中国实施计划生育政策的用意虽然是好的，但结果却使得这一代产生了小皇帝的现象，很多男孩被骄宠了；美国人可以在广袤的疆土上，自由选择地方居住，也可以选择与谁为邻，结果便形成了许多富人区、老人区以及贫民窟。社区观念原本是种理想，最后却常演变成自私的排他性组织，这不禁令人回想起中世纪欧洲的城邦国家，这种组织对住在里面的人及其后代很有利，对外人却很不利，因此里面的人往往在四周筑起高墙，禁止外人进入。

当身处第一世界的人们终于发现，自己必须为奢华生活付出惨痛代价，于是转而要求发展中国家不要重蹈覆辙，以免破坏人类的天空时，第三世界的人们自然会希望在做出牺牲之前，也可以先享受一下富裕的滋味。人类掉入自己所设的陷阱中，却仍然不愿承认世上没有真正的自由选择权。不过，当我深陷在意大利佛罗伦萨（Florence）或西班牙塞维利亚（Sevilla）的观光人潮中时，有时不禁会想，如果只有少数