



GODS OF MANAGEMENT

管理的众神

THE CHANGING WORK OF ORGANIZATIONS

从希腊诸神的角度，融会管理哲学，解读管理和组织文化

【英】查尔斯·汉迪 (CHARLES HANDY) 著 闻健 焦建 译

欧洲屈指可数的“管理哲学家”
在世界上拥有读者最多的管理学权威之一
影响世界进程的100位管理大师之一



中信出版社 CIPM PRESS

GODS OF
MANAGEMENT
THE CHANGING WORK OF ORGANIZATIONS

管理的众神

「英」查尔斯·汉迪◎著 闻健 焦建◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的众神 / (英) 汉迪著; 闻健, 焦建译. —北京: 中信出版社, 2011.1

书名原文: Gods of Management

ISBN 978-7-5086-2461-7

I. 众… II. ①汉… ②闻… ③焦… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 211584 号

Gods of Management by Charles Handy

Copyright © 1978, 1985, 1991, 1995 by Charles Handy

Copyright licensed by Souvenir Press

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

All rights reserved.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

管理的众神

GUANLI DE ZHONGSHEN

著 者: [英]查尔斯·汉迪

译 者: 闻健 焦建

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 17 字 数: 226 千字

版 次: 2011 年 1 月第 1 版 印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-3387

书 号: ISBN 978-7-5086-2461-7/F · 2153

定 价: 39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

本书的第一版出版于 30 多年以前。从那之后，不论是各种组织机构，还是围绕着它们的世界，都已经发生了很大的变化。然而，当我再次阅读了本书的新版之后，我发现，我曾经写过的很多东西现在并没有过时，这让我深受鼓舞。这些故事中的一部分已经变得陈旧了，但是它们依然能够说明一些问题。我在本书上一版的最后一章中所做出的绝大部分预言，现在已经真的实现了。这是因为，人，以及人与人之间相互关联的方式，并没有随着时代的改变发生改变——即便是围绕着它们的世界，已经发生了改变。我们陷入爱河、彼此争执；在事情难如自己所愿时，我们也仍然会产生挫败感；我们仍然在为一个更好的生活而期冀和谋划着。我们依然在尝试着去找到各种方式，让其他人去做我们想要让他们做的事情，而且，这依然是个难以实现的目标。

本书的主要内容是有关人们之间进行组织的不同方式。这是第一本谈到了以下问题的管理类书籍：这些各种不同组织的相异的文化，这些组织是如何最好地适应于不同环境的。我为每一个古希腊众神起了一个名字，它们每一个都代表了一定的价值，我们能够去选择一个或者几个神去进行效仿。问题在于，我们过去认为，存在着一种最好的管理风格，一个超级

之神。我希望这本书能够在把这种观点彻底废除方面起到一定的作用。无论你自己偏爱何种管理风格或领导方式，都希望你能找到相应的位置。低效和不幸，源自为了一个错误的目的而在一个错误的地方拥有一种错误的文化。

本书的第二部分尝试着去解答这样的问题：我们如何能够以最好的方式去面对这个不断改变中的世界所出现的一系列挑战。不管是对于个人还是组织来说，这一部分是同等重要的。因为已经变得越来越清楚的是，我们无法依赖于任何的组织或者机构去照顾我们，或者去计划我们的生命。这都正在变得日益取决于我们自身。这个世界，莫琳·达夫（Maureen Duffy）在她那本名为《对峙的地球》（*Gor Saga*）的书中曾经进行过描述，本书的最后一章也进行了概述：一个在富裕的成功者和没有什么技能的人之间区隔开来的世界，正在迅速地接近当中。而这也就意味着，我们又复归到了一种“高科技中世纪”的时代当中去了。经济增长解决了一系列的问题，但是看上去，它制造出来的问题和这些被解决的问题的数量一样多。我谨希望，不管是对于各种组织还是对于我们个人来说，对于如何在这样的一个世界里生存下去本书都能够提供一定的线索。因为不管是身处远东还是近东，非洲还是欧洲大陆，或者我写下这些话语的地方——英国东安格利亚地区的田园——在我们中间，没有任何人能够逃脱得了这些变化。

查尔斯·汉迪
英格兰 诺福克郡

本书中所谈到的神，指的是古希腊传说中的众神。读者非常可能会问的是，古希腊传说中的众神与管理有什么相干？对此，需要进行一番解释。

对于希腊人来讲，与其说宗教是一种正式的神学，不如说是一种有关风俗的事物。他们的众神代表着各自不同的一些含义，而且从某种程度上来说，你选择了你的神，是因为你认同这位神所代表的意义的价值。你可能是“主神宙斯型”的人；或者是“太阳神阿波罗型”的人，这个神代表了秩序和理性；你可能是雅典娜的一个追随者，她是武士们的保护者；或者是“酒神狄俄尼索斯”型的人，对于我来说，在所有的神里面，这个是最为独立的一个。

我用了这四个神去象征这些不同的组织方式，它们能够从各种不同的组织中找到。或者换一种说法就是：不同的文化，存在于不同的组织当中。我这么做，并不是想要给另外一本有关管理的书增加些异想天开的成分，而是去强调非常关键的一点，那就是，对于各种组织的管理，不是一种精确的科学，而更像是一种更加具有创造性和政治性的过程，同时还在很大的程度上归因于在当时当地占据主导性的文化和传统。跟部落、家族类似，不同的组织，有着属于自身的各种做事的方式，有些事情可以合作完成，

有些事情则不能合作完成。为了想要变得更有效率，读者就必须懂得这些不同的做事方式。

毫无疑问，对于管理来说，存在着一些技术性的帮助，以及针对不同的数字和材料进行组织和排序的各种基础性的方法；在绝大多数情况之下，对不同的人 and 群体而言，如何找到能够带来好结果的正确行事方式，也的确存在着一些真理。聪明的管理者会利用这些辅助性的手段和真理，但是单单依赖于它们还是不够的。否则的话，每一个接受过一次管理学课程培养的学生就都该算得上是管理大师了。跟任何教科书比较起来，管理都更加有趣，更具创造力，更加个人化，更充满政治性，也更加依赖于直觉。虽然如此，虽然组织各不相同，但我们依然能够归纳出一些模式进行模仿，找到一些行事指南，遵循着去做。

这些行事方式和模式，由本书中的不同的神来代表，它们代表的是不同的组织文化。这能够被称为“文化适宜性理论”（Theory of Culture Propriety）。此理论认为，重要的事情是，为了正确的目的，应该把正确的文化放到正确的地方当中去。这被当做一种“低精确度”的理论，它提出建议而不是具体进行规定；它足够宽松，能够给直觉和创造性的阐释提供空间。没有哪个经理人愿意当一个机器人，因此任何组织都不应该仅仅只是一个巨大的加工厂。我们能够超越任何的理论，制定属于我们自身的规则，这正是作为人类的一种特权。因此，各种组织也将永远都不会是各种精确的法则和枯燥理论的实验品。作为人类，我们应该对此表示感激，即便是作为管理者，有的时候我们也会希望事情是其他的样子。

本书的第一部分（第一章至第四章）系统阐述了有关这些不同文化的理论，以及每种理论如何去应用于不同的组织。用以支持这个理论的依据大多来自个人经验，因为，除非各种概念能够与某个人的个人经验结合在一起，产生出那种所谓的“啊哈效应（啊哈，原来如此！）”，否则，这个理论就将缺乏实用性。我在行文中以逸闻趣事的方式带进了我自己和其他

人的不同经验。但是，这种说法到底成立与否，取决于男性管理者——以及现在正在日益增多的女性管理者——的自身（himself）。如果每个读者能够在自己所处的不同环境中辨认出宙斯型的人、阿波罗式的体系和狄俄尼索斯式的态度的话，那么，这个理论才开始具备现实意义以及灵活性。

从一方面来说，这个理论有助于解释个体或者组织是舒适的还是不舒服的。在阿波罗式的组织里，一个宙斯的追随者将既感觉不到快乐，也很难进行高效率地工作。而一个阿波罗型的管理者则会发现，狄俄尼索斯型的员工简直让人气到无语。然而，从另外一个方面来说，这个理论却可以成为一个管理者或咨询顾问的一种分析判断工具。不适宜的文化会导致人们心情不快、效率低下，而沟通不畅则经常是一种文化与另一种文化相互冲突的结果。为了顺利执行各种各样的任务，几乎每一个组织都需要一种混合型的文化——在这种混合型的文化当中，每一种文化都必须了解其他文化、尊重它们的方式。在太多的组织当中，只独尊一种文化，结果却造成了其他文化的发展受到阻碍。

随着本书内容的不断深入，读者会逐渐了解每种文化，或者说每个神，明白它们是建立在一系列迥然有别的假设基础之上运作的。这些假设包括权力和影响力的不同的基础，比如是什么在激励着人们，人们是如何思考和学习的，以及事情是如何被改变的。这一系列的不同假设所导致的结果是迥然有别的管理、架构、程序与薪酬体系。在一些适合自身的特定条件之下，每个不同的规则都能够运作得很好。但是，如果把一个神放到了错误的位置之上的话，就会惹出麻烦来了。运营一家高效率的巧克力工厂的最好方式，不会同样适用于运营一家建筑师事务所、小学或者是一处建筑工地。所以不同的任务，需要不同的组织文化、不同的神来与其对应。就如同任务会变动、组织会扩大，人也会改变一样，组织的文化也需要与时俱进。组织中的绝大部分麻烦，都是源自尝试着去采用旧有的方式去解决新的问题，源自在需要改变其文化的时候因循守旧。毕竟各位管理之神，

都能够在他们的追随者那里激起强烈的忠诚感。但那些像宙斯一般进行思考的人会发现，自己很难接受“阿波罗型的人的意见可能也是正确的”这种观点。

因此，文化混乱是危害组织的主要病症之一。这体现在效率上，或者更加明显地体现在人员松懈、浪费额外资源、更长的运输时间、更多的加班、总部员工的超编上：人浮于事是被用来缓解低效之痛的组织性的镇痛剂。这是组织容易做出的一个选择，也是一种形成错误文化的方式。然而却需要付出很大的代价，最终还可能会毁了整个组织。因此，管理者们必须比其他更清楚自己管理的组织的文化倾向，知道自己去追随哪个神，对于向自己和自己的组织敞开的文化选择也应更加有意识。有种一直存在的迷信是认为总有一种最为合适的管理方式，不管是对于个人还是组织来说，这种迷信无所不在，而且具有杀伤力。尽管每个希腊人都有自己最为崇拜的神，但他们却依然承认有多种多样的神的存在。就像是这种文化适宜性理论一样，我们在管理之中需要的是一种寻求多样性的法则。

本书的第四章阐述的是，人们对于不同的神的选择往往都会受到其自身背景的影响。这个背景不仅包括他们身处的周围环境、国家的文化，还包括了其所属企业组织的行业背景。跟盎格鲁-撒克逊人比起来，日本人更喜欢阿波罗，而墨西哥人和瑞典人的工作方式比较起来也不尽相同。所以，不同的组织也必须考虑这些国家性的差异。但是，一个学校却拥有和一个工厂不同的一系列传统，因此，作为一个志愿性组织的医院或者是一座教堂也是完全不同的。对于组织文化的选择，需要考虑这些不同的差异。因此我可以高兴地说，没有所谓的最佳管理方式。

本书的第二部分（第五章至第八章）则着眼于探讨今天正在影响着组织的一系列主要的文化危机。简单说就是，在一种阿波罗式或者是官僚性的文化中，选择追求效率的道路——方式是进行“权力集中”与“专

业分工”，其结果是形成了多重层次和多重结构的组织——已经走到了穷途末路。规模在制造经济效益的同时，也制造着成本。它拓展了发展的疆域，但却会限制住灵活性。更加重要的是，它违背了这种文化选择——为了让事情运转，需要绝大多数人的亲身参与。而一个由雅典娜型或狄俄尼索斯型的员工所构成的阿波罗式的组织结构，将会是一场代价昂贵的灾难。

第五章和第六章将会解释其中的原因所在，以及大多数组织所选择的应对措施为什么没有起到效果——是因为，它们都试图寻找各种方式以维持阿波罗式组织文化的主导地位。

这个问题的答案在于改变众神之间的平衡。这种改变会催生渐进式的“组织革命”（organisation revolution），而且其重要性可能和“工业革命”同等重要。工业革命把人们从乡村带进了城镇，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。之前在一起工作的都是互相认识的人，工业革命后，人们就开始与很多素昧平生的人在一起工作。“工厂”或者“办公室”出现在白天，或者在有的时候出现在黑夜，变成了绝大多数人的家园，以及一个有时会有2万人或者是更多人一起工作的地方，而这些人经常在此工作一生。工业革命也使雇用式的组织变成了社会的枢纽，这意味着在这里，大多数人不仅因此有了谋生的方式，还获得了相应的社会地位，并且找到了人生的主要目标。

我们将这种雇用式的社会当成一种保证，虽然马克思和其他很多思想家认为这是一种剥削，并且最终将会毁灭，但被广泛认可的是，工作的权利也意味着被雇用的权利，正如同二战后的《世界人权宣言》所宣称的那样。虽然一份工作可能无法达成每个人的期望，但无论对于男人还是女人，假如他们愿意，那么拥有一份工作就是每个人都拥有的权利。

假如像第七、第八章所阐释的那样，以工厂或办公室为核心的雇用性组织形式，将会让位于更为契约化、分散化和同盟化的组织形式，那对于

社会的影响将是深远的。一方面，这将会造成更多的小型生意，尤其是在服务业当中，还会造成更多的自我雇用职业的出现。在所有的组织当中，都会出现更多的兼职性工作，从而为更多的人提供更多的机会，以便使其将工作和兴趣结合在一起。更多的工作将会集中在人居住地的附近，而不是组织所在的场所。社区可能会变得更加完备，因为有更多的人们居住并且工作在这里，而不是仅仅把它当成一个睡觉的场所。弹性和多样化的工作，将变得习以为常，而不再是例外。

另一方面，此次的组织革命可能将会再一次地制造出两个阶层的人。但是，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——前者是专业性的人员，后者则是被雇用来提供帮助的，很容易离职。相应的，也会出现两种类型的劳动力市场。一种是面向专业人员或骨干职员的主要市场，这些人能获得工作保障和福利。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，这些人或许很自由，但却经常经济状况不佳。

假如说，更多的自我雇用者与小型生意的不断出现是此次组织革命的一个可能结果的话，那从古希腊众神的角度来看，我们看到的将会是代表个人主义与个人权力的狄俄尼索斯和宙斯重振声威。对于一些国家，尤其是对于英国来说，与阿波罗式的官僚主义文化传统比较起来，它们或许更加适合采用符合其各自民族文化的组织形式。但是，假如这种新形式的工作能够带来超过贫困边缘的更好生活，那为了它们自己的成功，如何与这种工作更好地进行合作与协调，就应该被给予更多关注了。各种协会、代理人、公司制度、合伙人制度，都隶属于这些文化。它们能够成为新的不断崛起的组织形式吗？而这种新型的生意，能够从这种志愿性的世界和慈善性的组织——宙斯和狄俄尼索斯式的组织文化驱动着它们——学到东西呢，还是从专业性的组织，如学校、大学和艺术组织那里学到东西呢？旧式的这些社会性组织，是否能够转变成这些新型组织的典范呢？

最后但却尤其重要的一点是，我们的社会将要依照适合这种新型组织需要的方式去进行改变。什么样的公司法规才是合适的呢？是继续贯彻大股东的统治性话语权地位，还是将更多认同其他股东们呢？对于一个由小型企业与半专业化企业所组成的社会来说，什么样的教育是适合的呢？当终生的全职聘用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，问题要比答案多，但它们也证明了一场组织性的变革将以什么样的方式不可避免地波及整个社会的每个角落。当组织正站在变革的舞台之上时，管理的众神们应该被严肃对待。

因此，本书是对于各种组织的现状以及它们可能的未来的一种探寻。尽管各种组织的管理者都会认为本书对他们很有帮助，但本书并不想成为管理者的教科书或参考手册。我写这本书，是为了激励起更多的人去思考这些问题：我们的组织实际上正在如何运作？什么样的变化正处在发生之中？虽然我们中间有90%的人仍然身处组织之中或者为组织工作，但我们依然把组织提供保障的各种方式看成就像是自然法的组成部分一般。对此，我们虽然会感到惊叹或者是心生怨怼，但却并不认为这是人力所能改变的。假如本书在以下方面——去除组织的神秘感、让各种组织的运作方式和假设对于普通人来说更容易被了解，而且促使更多的人去思考他们目前的工作方式，以及他们未来可能的工作方式——起到了帮助作用的话，这本书就在服务于上面所谈到的这个目的。

本书所谈到的“管理者”通常都用男性的“他”来代表，但这并不是刻意疏忽或贬低人类的另一半——女性，只不过是为了阅读上的方便而已。在当今企业中，属于男性的神仍占据着主导地位，所以我用“他”来代表“他或她”，但请不必太过于在意。正如本书最后一章所预示的那样：时代正处在迅速地改变之中，或许很快我们就会用“她”来作为管理学中的主要代词了，而这也必将毫无疑问成为一场组织性革命的标志。

序言 / V

导言 / VII



第一部分



文化适宜性理论 / 001

第一章 四个管理之神 / 003

第二章 企业运营中的管理之神 / 031

第三章 管理众神之间的平衡 / 071

第四章 不同背景下的管理众神 / 107



第二部分



阿波罗的危机 / 131

第五章 阿波罗式组织的困境 / 133

第六章 应对困境之道 / 165

第七章 众神管理的新秩序 / 187

第八章 结论 / 223

致 谢 / 255

第一章



四个管理之神

这四个神的名字，都分别代表了一种崇拜或者是管理哲学，以及一种组织性的文化，而这四种文化也各有一个正式的、更加技术性的名称，以及一个代表图形。这些名称、图形与希腊之神都有各自隐含的寓意，而这些寓意混合在一起，则构成了我正在尝试着去表达出来的概念，它们同样有助于读者对于这些理念的记忆。

文化	图形	古希腊众神
权力		宙斯
角色		阿波罗
任务		雅典娜
个性		狄俄尼索斯

这些名称、符号和神并不足以形成定义，因为文化很难被准确地界定。只有当你亲眼所见时，你才能够辨认得出来。如果你对于组织的各种形

式有所认识的话，那这些叙述对于你来说应该并不陌生。

认识到——任何组织文化或处理事情的任何方式，对于某些事情来说，都有其好的一面——是非常重要的。对某一种文化或是混合型的文化本身来说，没有哪一种就是不好或是错误的，说其错误，只不过是并不适合其所处的环境而已。你不喜欢或不赞同这些文化中的某种形式的这个事实，使得它并不适合你，但就其本身来说却并不存在错误、不好或者没有效率。这个原理是文化适宜性理论的核心，在本书中，我将一而再再而三地提到这点。



The Club Culture

权力文化

Zeus

——宙斯

这种文化的图形就像一张蜘蛛网。跟其他的所有组织类似，拥有这种文化的组织，很可能也拥有各种不同的工作部分，而这些部分的区分标准是按照职能或产品的不同。这些就是从中心放射出去的线路，就像是一个传统型组织结构图的线路一样。然而在这种文化中，这些并不是重要的线路，重要的是环状的线路，把蜘蛛围绕在中央的线路。这些环状线路代表着权力与影响力，而且离中心点的距离越远，其重要性就越弱。在这种组织文化中，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。希腊人以他们看待这个世界的方式，选择或创造了相应的神来反映这个世界的某些特征。宙斯是众神之王，他在奥林匹斯山通过调遣雷电来进行统治。他被众神畏惧、尊敬，偶尔也被爱戴。他代表着父系家族式的传统——不理性，但却经常因出于善意而使用权力，不太理性但却拥有魅力。

从历史上看，这种组织文化最常见于小型企业。船只爱好者想要卖掉他所制造出的船只的话，他会找自己的儿子来帮忙制造，找自己的侄子来帮忙销售，找自己的堂兄弟来管账——这就是宙斯型的人，以及他一步一步搭建自己网络的方式。但是，这种组织文化在经纪公司、投资银行、许多政治性团体、各式各样刚刚起步的环境当中，以及很多人搭建一艘船只的环境当中也会出现。

对于追求决策速度来说，这种权力文化是一种完美的选择。任何速度占据重要地位的情况，都将从这种管理风格当中收益。当然，速度快并不能够保证质量好。决策的质量，依赖于宙斯和距其最近的圈内人士的才能来决定。一个无能、衰老和冷漠的宙斯，将会迅速地污染且缓慢地摧毁其自己的网络。因此，在这种组织中，选择和继承被当成是其重要的一系列可变因素，因此人们会将许多时间和精力投注到这上面。

这种文化获得速度的方式，是通过一种并不常见的特殊的传播方式——“共情作用 (empathy)”来实现的。我曾经在一天下午观察了一个小型经纪公司的年轻经理进行金属交易的全过程。他没有使用计算机、公式，或者更高一级的权威或者专家的资源，就迅速做出了一系列对于我来说眼花缭乱的购买和出售的决定。“你是怎么做出这些决定的？”我问他，“当你做决定时，需要公司给你怎样的正式许可与权力？”“哦，”他回答说，“我自己就可以做决定。但是，我总是会对老头子们将会如何处理此类事情再三思考。”“万一你失败了呢？”我问他。“那我就完蛋了”他说。

如果你的“共情猜测”是错误的话，那么权力开型的文化会是一种很残忍的文化。但是，这种“共情”并不需要备忘录、委托或正式的授权。在权力文化当中，的确很少有这些正式性的东西。宙斯不用笔写，他用嘴巴，假如可能的话，他会采用当面说话来进行，要不然，就用电话来传达。许多成功的宙斯型的人就算不是对所有一切都一窍不通，也几乎是个文盲，而“共情作用”依赖的是亲密关系以及互相之间的信赖。