

Charles Handy's Management Theories

組織管理 新論

當代著名實踐管理大師

查爾斯·韓第

謝德高/編譯

〈查爾斯 韓第的企業組織論〉

企業不能再一味地要求員工付出忠誠，而是必須努力贏得員工的忠誠。

企業應該了解，那些矢志效忠的人，也許是因為他們目前沒有其他的去處...

企業領導階層正面臨一項最新挑戰——設法讓最優秀的人才願意留下。

組織管理 新論

管理之神查爾斯·韓第的企業組織論

Charles Handy's
Management Theories

查爾斯·韓第
謝德高

► 原著
► 編譯

(財經 企管 019)

組織管理新論

作 者：查爾斯·韓第 原著

謝德高 編譯

編 輯：蚊子工作室·賴宛靖

企劃製作：霍克文化公司

出 版：百善書房

登記號：局版台業字第5633號

劃撥帳號：19508658

戶 名：水星文化事業出版社

地 址：235 中和市員山路502號

8樓之2

電 話：02-3234-3788

傳 真：02-3234-8050

總經銷：旭昇圖書有限公司

地 址：235 中和市中山路2段352號

2樓

電 話：02-2245-1480

傳 真：02-2245-1479

2004年9月 第一版第一刷

定價 250 元

Printed in Taiwan

ISBN 986-7769-72-4 (平裝)

版權所有

請尊重著作權人的權益

國家圖書館出版品預行編目資料

組織管理新論：管理之神查爾斯韓第的企業組織論 / 查爾斯韓第原著；謝德高編譯．--第一版．--〔臺北縣〕中和市：百善書房出版，2004〔民93〕
面；公分．--（財經企管系列；19）

ISBN 986-7769-72-4（平裝）

1. 組織（管理）

494.2

93015503

總序

真正的管理藝術大師

查爾斯·韓第是英國當代最負盛名的管理大師。以「四種管理文化」、「組織與人的關係」及「未來工作形態」的新觀念而聞名於世。

韓第，1932年出生於愛爾蘭啟耳達一個宗教色彩很濃的家庭，其父是當地頗有名氣的一位副主教。雖然韓第一生的大部分時間都是從事商業管理活動，然而由於從小受宗教式家庭教育的熏陶，其行事著述，時時處處無不顯露他根深柢固的道義情結。

韓第畢業於牛津歐瑞爾學院，並曾在麻省理工學院的史隆管理學院追隨班尼斯（Warren Bennis）、雪恩（Edgar Schein）、阿奇利斯（Chris Arggris）等大師進行組織管理研究。韓第曾任教於倫敦商學院，在荷蘭皇家殼牌公司負責過市場開發和人事管理工作，擔任過英國石油公司的顧問及工商促進會主席。

韓第在殼牌公司渡過了他一生中最重要的十年，儘管他在該公

司的任職並不太順利，但為他後來從事管理方面的創作提供了大量的素材。實際上，他在殼牌辭職的理由十分簡單——經過一年左右的潛心研究，他發現該公司存在著許多弊端，他就這些弊端提出了他自認為比較優秀的解決辦法，然而公司的高層管理者們似乎不太欣賞韓第的傑出才華，也沒有採納他的意見。

從1976年出版《通曉組織》一書開始到目前為止，韓第已經出版了十幾部在大西洋兩岸乃至全世界都頗有影響的著作。韓第自認為是社會哲學家，極善於用那種通俗易懂又富於變化的風格來寫作；書的內容不僅包含了管理方面的理論，還穿插了不少的生活趣事，以及社會洞察、道德觀念、倫理論斷等方面的真知灼見，因而其書很受廣大讀者歡迎，至今在全世界銷量已突破一百萬冊。

韓第和那些學者型的管理學家不同的是，他對有關管理方面的思想通常是透過推理和他自己的實踐所得出來的，當然，其中也不可避免地包括了一些別人的間接經驗和前輩的研究成果。1987年，韓第受命主持一個關於管理方面的全球性測試，涉及的國家包括英國、美國、日本和其他歐洲國家。韓第認為有些測試內容比較具有普遍性和典型性，應該作為知識長期貯備起來，因此他將它們寫入了那本《通曉管理》的書中。此外，韓第作為行政和學術方面的負責人，參與和領導了許多有關組織管理方面的諮詢工作，其中

的一些經驗也被他寫進了書中。有關這樣的工作往往是義務性質的，主要是為衛生、教育、政府機關及義工組織等部門提供服務。

韓第管理思想的一大特色，就是注重不同管理文化的有機融合，他稱之為「文化合宜論」。以文化帶動管理，以管理發展文化，組織與個體並重，利潤與道義共存，這些是非常富有現實指導意義的。在人越來越成為組織的奴隸、機器的奴隸、電腦的奴隸、工資的奴隸的今天，查爾斯·韓第以人為本、文化共融的管理思想理論，無疑具有振聵發聵的歷史意義。

韓第是新秩序的預言家。他不僅具有嚴謹的邏輯思維能力，同時還具有非凡的想像力，是藝術家類型的管理大師。他提出的「組合式工作」、「倒翻的甜甜圈理論」、「三葉草組織模式」、「聯合制組織模式」和「四種管理文化」都滲透著管理思想，它們描繪出了組織和個人工作方法變革的一些主要發展方向。韓第諄諄告誡人們，時代在不斷地發展變化，組織和個人也相應地要變化，才能跟上時代的腳步，甚至反過來領導時代潮流；那種抱著「以不變應萬變」的態度過日子的人，遲早會被歷史所淘汰的。

前言

查爾斯·韓第的管理新概念

查爾斯·韓第認為，管理並非一門精確的科學，而是受到某時某地所盛行的文化與傳統的深切影響，更像是一個富於創造性與政治性的過程。如同部落和家族，不同組織也各有其處理事物的方式，用以處理它認為行得通或行不通的事。為求效率，你必須先正確解讀各種不同的組織才行。

毋庸置疑地，我們有一些整理數字與資料的技術，可用以輔助管理；也有一些適用於大多數情況下，有關個人和團隊行為的真理。

明智的管理者會運用這些技術與真理，然而這些東西本身並不完全，否則，每個從管理學院畢業的學生，都會成為管理專家了。

管理比教科書更有趣、更富創造性、更個人化、更政治性，也更依憑直覺。但是，儘管每個組織有所不同，管理方式各異，我們還是能從中辨識出一些模式，模擬出一些形態，並得到一些可供依

循的規則。

這些模式與形態暗示著不同的組織文化，查爾斯·韓第用古希臘的四位神祇來分別代表它們，成功地建立起他的「文化合宜性理論」。此種理論認為，管理組織最重要的事，莫過於將一種合適的文化放在一個合適的地方。

這種理論被稱為是「低度定義」(low definition)的理論，因為它不太具有指示性質。沒有哪個管理者希望自己變成呆板的機器人，也沒有任何一個組織願意自己僅僅是一個龐大的加工工廠。

超越理論制訂自己的規則，是人類的特權，因此，組織永遠不會區別於精細的法規與嚴苛的理論。儘管有時身為管理人，我們反倒希望事實不是這樣；但身為人類，我們應該對此感到感激才是。

韓第指出，就像工作會改變、組織會擴展、人會變一樣，文化也需要隨時間而有所改變。

組織中的許多麻煩，正源於人們老是企圖以因循守舊的方式，來處理新情況，而不願在需要改變其文化時，主動去求變。畢竟，管理之神總是會激發追隨者強烈的忠誠感，那些自認是宙斯型的人，很難接受「阿波羅也可能是對的」這個事實。

因此，文化上的混亂是為害組織的主要疾病之一。這種文化上的混亂不僅顯現在效率方面，更顯現在像資源過剩、交貨期延長、

加班情況增加，和整個組織人員編制過剩的「寬鬆」狀況上。

所謂「寬鬆」，是用來治療沒有效率而產生的痛苦的止痛劑。這是管理上很容易產生的一種決定，但也是姑息錯誤文化的一種方式。這麼做，得付出很高的代價，而且最後還可能會毀了整個組織。

所以，管理者必須比其他人更清楚自身的文化偏好，知道自己所追隨的是哪一個神，並知道組織可以採用的文化選擇。

實際上，單一的文化並不適合整個組織的正常運轉，組織的管理者必須將不同的文化融合起來，以適應組織各種不同類型的工作需要，這樣才能產生高效率，發揮員工的最大潛能。

因此，我們決不能死抱著一種文化不放，必須了解、尊重其他的文化，吸收、利用其他的文化，在一個文化交融的環境中，創造自己的組織文化。

人性化的企業

工作的世界正在改變，因為企業的世界正在改變。然而與此同時，企業也必須去適應變化中的工作世界。看起來這似乎又是一個「先有雞還是先有蛋」的問題。但是，至少有一件事是清楚的——私人的或是公共的組織，正面臨一個更艱難的世界，在這個世界中，組織的效率比以前更受到嚴厲的批判，而且可以遮風擋雨的護

身符也減少了。這種情況不但發生在各企業之中，也同樣發生在醫院、學校和各種類型的職業介紹所裡。

能幫助個人成長的並不是組織裡的職位；做為每個人可以選擇的共同生命體，且為生命提供意義和安全保障的，並不是組織裡的職位；組織所提供的工作也並不是國家的另一種武器，用來收稅，支付退休養老金。做為政府政策的傳送工具，這些職業機構在過去是非常便利的，但是由於這些機構所雇用的人越來越少，所以用處也就減低了。

有些人相信，共同生活體的自由選擇權也對組織適當的工作構成了阻礙，這個工作就是遞送講究品質的產品和優良的服務給顧客。最後，高級主管幾乎異口同聲的抱怨道：「我的社會目標使我的私人開銷增加了5%。」

查爾斯·韓第認為，組織迫切需要改變，向人性化的方向改變，將來的組織必須是發揮智力，而非發揮臂力的地方。

根據一項非常可靠的預測，未來百分之七十的職位都是必須依靠智力的職位，而且這些職位半數以上都需要專業資格，或大學學歷。因此，與管理以前工廠時代的雇工相比，管理新組織的工作者必須以一種更敏感更謹慎的方式進行。

韓第認為，有關組織的新觀念表現於幾個形式中：即三葉草式

組織，聯合組織及三「I」組織。

組織向來被視為巨大的操縱機器，擁有大部份可以更換的「人類」零件。以前在談到組織的結構和系統、成本和產品、操縱裝置和管理時，彷彿將組織當成一個巨大的工廠。

今日，這些語言已不再是操縱性的語言，已經變成策略性的語言。我們會談到修養和網絡、小組和聯合、影響和力量，而不是控制操縱；會談到領導，而不是管理。這就好像是我們突然發現了一件事情，那就是組織的成份畢竟是人，而不是「人手」或「角色占據者」。想想看，這是不是一個在不知不覺中進入大多數人生活的驚人的、非連續性的改變。

韓第的理論

1. 管理：結合相反事物，融合不同文化，或者說是處理矛盾的一種藝術。
2. 文化合宜論：指將合適的文化放在合適的地方與目的上。
3. 顛倒思考法：「觀念大挪移」，以新的方式思考熟悉的事物，產生新力量，以「有何不可」看待新觀念，進而在勞資關係、社會福利、上班時間、婚姻、教育、金錢等一切領域打開新境界。
4. 遠景：充滿智慧而又易於理解的前景規劃，它能夠激發人們的想像力與進取精神。

5. 重新架構：時代不斷改變，我們也非變不可，但應主動求變，而求變就是學習的別稱。個人與企業都可以自製學習的潤滑劑：將事情、問題、狀況放在新架構上看、側面看、反面看、顛倒看。問題其實是機會，緊閉的門會打開。

6. 管理之神：韓第借用古希臘的四位神祇，來象徵四種不同類型的管理文化，宙斯代表霸權，阿波羅代表角色，雅典娜代表任務，狄奧尼索斯代表個性。

7. 宙斯型人物：族長似的領導者，不太理性但慈愛，衝動而富領袖魅力，常見於由創業者自己管理的組織。

8. 阿波羅型人物：非常理性化的管理者，主張在組織中制定嚴格的規章制度和工作程序，注重角色而非個人，具有官僚主義作風。

9. 雅典娜型人物：主張以任務來分配工作，以最後結果來評斷人的表現，善於創造，鄙薄因循，喜愛在結構簡單的組織中生活。

10. 狄奧尼索斯型人物：典型的個人主義者，崇尚個性的發揮，厭惡婆婆媽媽的管理，往往有「技驕群雄」的表現，令人刮目相看。

11. 水平快車道：在企業裡攀著地位的梯子往上爬的升遷觀念不再是公理。梯式思考常使人爬錯梯子，回頭已遲。事業可以水平

思考，橫向、側向發展，而使一個人——無論資深資淺——多方面發展潛能。

12. 倒翻的甜甜圈：聯合與從屬的原則與分野，正在企業、政治及各行各業裡發生劇變，它們有如一個個倒翻的甜甜圈，中心填滿，原有的外圈留待隨機發揮。組織系統與管理方式，核心的指揮與外圈的自由裁量必須重新界定，是未來一切組織的效率與成敗關鍵。

13. 三葉草組織：將員工分為三種的組織：核心工作者、合同工、臨時工。

14. 聯合企業：不同的個別團體在一面共同的旗幟下結合起來，使用某種共同的身份，藉著保持個別團體的小規模，或至少保持其獨立性，使整個組織變大，是一種自治和合作的統一。

15. 三 I 組織：指運用智慧、資訊和概念來工作的組織。

16. 組織劫持：一小部分員工倚靠「齒輪效應」對組織進行的蓄意破壞，是組織中的「消極力量」。

17. 穩定狀態的工作：指那些可以預知，也可以加以設計的工作。

18. 開發類的工作：指的是那些處理新情況和新問題的工作。

19. 星號類工作：指那些依靠規則手冊之類無法處理的意外情

況，是適合用直覺與速度，而不適合用邏輯分析來解決的緊急問題。

20. 「寬鬆」：指組織中資源的浪費和人員編制的過剩，是組織中潛在的癌症。

21. 兩種類型的錯誤：第一種類型的錯誤是指把事情做錯了，第二種類型的錯誤是指沒有把事情做對。

22. 叢林戰士：他的目標是權力，他視人生舞台與工作環境宛如凶險的叢林，在裡面，勝利者毀滅失敗者。

23. 公司人：他自覺屬於公司裡的強者，具有相當的權力，他關心公司的人性面，頗在乎周圍人們對其自身和公司的評價，致力於維護組織的公平與正直。

24. 競技者：他屬於新人類，他主要的興趣在於參與富於挑戰性的競技活動，喜愛新點子，新技術和新方法。

25. 技工：他的興趣在於製造產品的過程，也就是從事技術性的工作。許多組織中的科學家便屬於此類，他們寧可做自己的事，也不喜歡主宰或管理別人。

26. 「看不見的員工」：指組織中的某些專業人員，他們一般在家上班，運用電腦等科技手段同組織聯繫。

27. 中國式契約：一種立約雙方都能獲利的契約。

28. 組合式工作：指一個人的工作是由許多專案、客戶、或產品匯集佈成的組合，其組成內容則隨時間而改變。

29. 企業瘦身新法則：公司員工減少一半，每人工資加倍，生產力增長到原來的三倍。

30. 上下理論：思考過程中突破傳統邏輯思維的束縛。

CONTENTS

- 006 總序：真正的管理藝術大師
- 009 前言：查爾斯·漢迪管理新概念

Chapter 1 三葉草組織模式

- 029 一、非連續性
- 040 二、三段插曲
- 054 三、三葉草面臨的挑戰

Chapter 2 聯合組織模式

- 059 一、聯合的性質
- 064 二、中央的角色
- 069 三、從屬原則
- 073 四、倒翻的甜甜圈
- 077 五、領導的語言
- 083 六、水平路線

CONTENTS

Chapter 3 聯合組織的典範

- 091 一、邁向聯邦制
- 093 二、「既大且小」的弔詭
- 096 三、中央集權的迷思
- 097 四、聯邦式妥協
- 100 五、無形的人力資產
- 101 六、聯邦主義大原則
- 124 七、期待「自願式聯邦」出現

Chapter 4 「三I」組織

- 131 一、品質就是真理
- 139 二、高智慧的人才
- 144 三、值得尊敬的新事物