

Chester I. Barnard
华章经典·管理

组织与管理

Organization and Management

〔美〕切斯特·巴纳德 著
詹正茂 译



机械工业出版社
China Machine Press

组织与管理

Organization and Management

华 章 经 典 · 管 理

C h e s t e r I . B a r n a r d

〔美〕切斯特·巴纳德 著

詹正茂 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

组织与管理 / (美) 巴纳德 (Lbarnard, C.) 著; 詹正茂译. —北京: 机械工业出版社, 2016.1

(华章经典·管理)

书名原文: Organization and Management

ISBN 978-7-111-52690-2

I. 组… II. ①巴… ②詹… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 321634 号

组织与管理

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 施琳琳

责任校对: 殷虹

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2016 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm

印张: 13.25

书号: ISBN 978-7-111-52690-2

定价: 40.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

任何一门学问，如果割断了与自身历史的联系，就只能成为一个临时的避难所，而不再是一座宏伟的城堡。在这套管理经典系列里，我们追本溯源，依然可以欣赏到对现代管理有着基础支撑作用的管理思想、智慧和理论。大师的伟大、经典的重要均无须介绍，而我们面对的经典内容如此丰富多彩，再美的语言也难以精确刻画，只有靠读者自己去学习、去感悟、去思考、去探寻其真谛和智慧。

西安交通大学副校长 席酉民

当我们企业在强调细节管理、有效执行的时候，实际上也是在强调对工作的分析和研究。当我们在强调劳资合作的时候，也就是强调用科学的方法研究工作，将蛋糕做大，从而双方都能共同获益。最原始的思想往往也是最充满智慧、最纯粹和最核心的思想。

南京大学商学院院长、教授、博士生导师 赵曙明

现代管理学的形成和发展源于相关人文社会科学学者对组织、组织中的人和组织管理实践的研究。如果我们能够转过身去，打开书架，重新看看这些著名学者的经典作品，我们就会发现摆在我们面前的多数当代管理书籍好像迷失了点什么——对管理本质和实践的理解，感叹它们的作者们好像缺少了点什么——扎实的理论功底和丰富的实践经验。

华南理工大学中国企业战略研究中心主任、教授、博士生导师 蓝海林

把管理作为一项可以实验的科学，是一个具有开拓性的思考者和实践者留下的宝贵精神财富。伴随科技进步和生产工具手段的变化，追求管

理科学性的努力从此生生不息，成为人类文明的一道亮丽的风景线。

复旦大学企业研究所所长 张晖明

管理百年，经典有限，思想无疆，指引永远。经典，是经过历史检验的学术精华，是人类精神理性的科学凝练，是大师级学人回应重大现实问题的智慧结晶。希望青年学子能够积淀历史，直面现实读经典，希望年轻学人戒骄戒躁像大师一样做真学问，代代传承出经典。

北京师范大学人本发展与管理研究中心主任 李宝元

西蒙作为“管理决策理论”的创始人，独步经济世界与管理王国，堪称奇才，其著作《管理行为》提出的“有限理性”观点为后人做出了“无限贡献”。

南京理工大学教授、博士生导师 徐光华

该丛书是管理学科的经典著作，将为读者提供系统的管理基础理论和方法。

武汉理工大学管理科学与工程系主任、教授、博士生导师 云俊

自从1911年弗雷德里克·泰勒的《科学管理原理》出版至今，漫长的管理历程中不断涌现出灿若星河的经典之作。它们在管理的天空中辉映着耀眼的光芒，如北极星般指引着管理者们不断前行。这些书籍之所以被称为管理经典，是因为在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，它们提出的管理问题依然存在，它们总结的管理经验依然有益，它们研究的管理逻辑依然普遍，它们创造的管理方法依然有效。

中国的管理学习者对于管理经典可以说是耳熟能详，但鉴于出版时间的久远、零乱和翻译的局限，很多时候只能望书名而兴叹。“华章经典·管理”丛书此次推出，不仅进行了系列的出版安排，而且全部重新翻译，并统一装帧设计，望能为管理学界提供一套便于学习的精良读本。

中国的管理实践者身处的内外环境是变化的，面对的技术工具是先进的，接触的理论方法是多样的，面临的企业增长是快速的，管理者几乎没有试错的时间。那么要如何提升自己的管理水平，才能使自己在竞争中立于不败之地？最好的方法就是找到基本的管理理论。管理经典就如一盏明灯，既是最基本的管理，也是更高的管理。因此阅读这套丛书对管理实践者来说，正可谓受益良多。

“华章经典·管理”系列丛书追求与时俱进。一方面，从古典管理理论起，至当代管理思想止，我们选取对中国的管理实践者和学习者

仍然有益的著作，进行原汁原味的翻译，并请专业译者加强对管理术语的关注，确保译文的流畅性和专业性。另一方面，结合中国的管理现状，我们邀请来自企业界、教育界、传媒界的专家对这些著作进行最新的解读。

这些工作也远非凭华章一己之力可以完成，本套丛书得到了各界专家的支持与帮助，在此一并感谢：

包 政 陈春花 陈佳贵 冯 仑 黄群慧 李新春
李 政 罗 珉 马风才 彭志强 邵明路 石晓军
王以华 王永贵 吴伯凡 吴晓波 席酉民 肖知兴
邢以群 颜杰华 杨 斌 张瑞敏 赵曙明

“华章经管”自创设以来，一直致力于为中国读者提供世界管理图书的阅读价值，以知识促进中国企业的成长。“华章经典·管理”系列丛书秉承这一理念，精心编辑，诚意打造。仅盼这套丛书能借大师经典之名，为更多管理实践者和学习者创造出更为有效的价值。若您确有收获，那么作为经管出版人，心下慰矣。

学习管理 感悟管理 演练管理 享受管理

如今，市场上经管类图书可以说琳琅满目、鱼龙混杂，时髦的名词和概念一浪接一浪滚滚而来，不断从一个新理念转到另一个新理念，传播给大众的管理概念和口号不断翻新，读者的阅读成本和选择成本不断上升。在这个浮躁的社会时期，出版商有时提供给读者的不再是精神食粮，而是噪声和思维杂质，常常使希望阅读、学习和提升的管理者无所适从，找不到精神归依。任何一门学问，如果割断了与自身历史的联系，就只能成为一个临时的避难所，而不再是一座宏伟的城堡。

针对这种情况，机械工业出版社号召大家回归经典，阅读经典，并以身作则，出版了这套华章经典系列，分设3个子系——管理、金融投资和经济。

“华章经典·管理”系列第一批将推出泰勒、法约尔和福列特的作品，后续将会穿越现代管理丛林，收录巴纳德、马斯洛、列维特、明茨伯格、西蒙和马奇等各种流派的管理大师的作品。同时，也将收录少量对管理实践有过重要推动作用的实用管理方法。

作为管理研究战线的一员，我为此而感到高兴，也为受邀给该系列作序而感到荣幸！随着经济全球化和知识经济的到来，知识的更新速度迅速提升，特别是管理知识更是日新月异，丰富多彩。我们知

道，大部分自然科学的原理不会随时间变化而失效。但因管理的许多知识与环境和管理情境有关，可能会随着时间和管理情境的变迁而失去价值。于是，人们不禁要问：管理经典系列的出版是否还有现实意义？坦率地讲，许多贴有流行标签的管理理论或方法，可能会因时间和环境的变化而失去现实价值，但类似于自然科学和经济学，管理的知识也有其基本原理和经典理论，这些东西并不会随时间的流逝而失效。另外，正是由于管理有许多与情境和人有关的理论、感悟、智慧的结晶、哲学的思考，因此反倒会随着历史的积淀和经历的丰富而不断发展和深化，绽放出更富历史感、更富真知的光彩。换句话说，不少创造经典的大师可能已经走了，但其思想和智慧还活着！不少浮华的流行概念和观点死了，但其背后的经典还闪闪发光！在这套管理经典系列里，我们可以追本溯源，也依然可以欣赏到对现代管理有着基础支撑作用的管理思想、智慧和理论。

观察丰富多彩的管理实践，不难发现：有的企业家、管理者忙得焦头烂额，被事务困扰得痛苦不堪，结果事业做得还不好；有的企业家、管理者却显得轻松自如、潇洒飘逸、举重若轻，而且事业也红红火火、蒸蒸日上。是什么使他们的行为大相径庭，结果天壤有别？一般的回答是能力差异。我不否认人和人之间的能力有差别，但更想强调能力背后的心态、思维方式、理念问题，即怎样看待管理？怎样面对问题？怎样定位人生？管理因与人有关，始终处于一种动态的竞争和博弈的环境下，因而管理永远都是复杂的、富于挑战的活动。要做好管理，成为优秀的企业家和管理者，除了我们经常挂在嘴边的许多素质和技能外，我认为最重要的是管理的热情，即首先要热爱管理，将管理视为自己生存和生活不可分割的一部分，去体验管理和享受管理。其次，管理永远与问题和挑战相伴。我经常讲，没有一个企业或单位没有问题，管理问题就像海边的礁石，企业运行状况良好时，问题被掩盖了；企业运行状况恶化时，所有的问题就都暴露出来了。实际上涨潮时最容易解决问题，但此时也最容易忽视问题，等退潮时问题都出来了，解决问题

的最好时机也过去了。面对管理问题，高手似乎总能抓住少数几个关键问题，显得举重若轻，大量小问题也会随着大问题的解决而消失。而低手却经常认认真真地面对所有问题，深陷于问题网中，结果耽误了大事。人生的价值在于不断战胜自我，征服一次管理难题，实际上不仅是人生的一种体验，更是对自己能力的一次检验。若能这样看问题，迎接管理挑战就不再是一种痛苦，而成为一种愉悦的人生享受。因此，从管理现实中我们也能体会到，管理的有效性和真正驾驭需要管理知识、艺术、经验和智慧的综合运用。

高水平的管理有点像表演杂技，杂技演员高难度的技艺在常人看来很神奇，但这些令人眼花缭乱的表演实际上是建立在科学规律和演员根据自身特点及能力对其创造性地运用上。管理的神奇也主要体现在管理者根据自身特点、能力以及其组织和环境的情况，对基本管理原理的创造性应用上。

因为“管理是管理者的生活”，我经常劝告管理者要“享受管理”，而要想真正做到，除了正确的态度和高尚的境界外，还需要领悟管理的真谛；而要真正领悟管理的真谛，就需要学习掌握管理的基本知识和基本技能。当然管理知识的来源有直接和间接之分，直接知识是通过自己亲身体验领悟而来，这样做过程太长；间接知识是通过学习或培训取得，这样过程较短，成效较快，两者相辅相成。

管理知识浩如烟海，管理技术和技能多如牛毛，而且随着时代和环境以及文化的变化，同一种知识和技术的应用还有很强的环境依赖性，这就使管理知识的学习变得很难把握，许多人不知道看什么样的书，有的人看完书或听完课后的体会是当时明白了，也听懂了，但仍不知道怎样管理！实际上管理的学习同经济学、自然科学等一样，首先在于掌握基本的思想和方法论。管理面对的是实际的企业、组织和人，一般规律对他们有用，但他们往往也有独特性，这也使管理具有科学、艺术、实务、思想等多种属性，所以不能僵化地看待管理知识，在理解和运用管理知识时一定要注意其使用对象的特殊性。其次，管理者手中能够应用的武器有两方面：科学的、带有普遍性的

技术、方法，以及与人有关的随情况变化的涉及心理和行为的具有艺术特色的知识和经验。前者容易通过书本学习，后者则要通过实践或案例教学学习和体会。再次，管理重在明确目标以及其后围绕目标选择最佳或最满意的路径，而完成这一任务除了高瞻远瞩、运筹帷幄的能力以及丰富的知识和经验外，最基本的是要学会和善用成本效益分析工具。最后，所谓“三人行必有我师”，无论成功与失败，任何管理实践中都蕴涵着知识和经验，所以，对于管理来说，处处留心皆学问。要增加自己的管理知识和丰富自己的管理经验，就要善于观察组织及人的行为和实践活动，勤于思考和提炼，日积月累也是重要途径。

有人形象地比喻，管理类似下棋，基本的管理知识类似于对弈的基本规则，各种管理技能和成功的管理实践类似于总结出的各种棋谱，而实际的管理则由这些基本规则、各种棋谱演变出更加丰富多彩、变幻莫测的局势。水平接近者的比赛，赛前谁也难以确定局势的变化和输赢的结果。因此，管理的学习在于基本知识和基本技能，而要演化出神奇的管理实践需在此基础上去感悟、去享受！

实际上管理活动本身犹如一匹烈马、一架难以控制的飞机，要想驰向发展的愿景，飞向成功的辉煌未来，不仅要享受奔驰中飘逸的快感和飞翔时鸟瞰世界的心旷神怡，而且要享受成功后的收获，因此必须设法“驾驭”好管理。

我陪人练习驾车时曾深有体会地告诉驾驶者，开车的最高境界是用心，而不是动用身体，要把车当作你身体功能的一种延伸，使车与你融为一体，然后在你心神的指挥下，心到车到。“管理”这匹烈马或复杂难控的飞机何尝不是如此，它也是人类、领导者、管理者的功能的一种延伸、一种放大器，而要真正享受它和使它发挥功效，必须娴熟且到位地驾驭它。面对种种复杂的管理，更需要用心驾驭。

这里，作为序我没有对经典系列本身给予太多介绍，只重点谈了如何学习管理，提升管理水平，最后达到享受管理。这是因为，大师的伟大、经典的重要均无须介绍，而我们面对的经典内容如此丰富多彩，再美的语言也难以精确刻画，只有靠读者自己去学习、去感悟、去思考、去探寻其真谛和智慧，我只是提供了我自认为研究和实践管理的途径和境界，希望这些文字有助于读者对管理的阅读、理解和思考！

席酉民博士
西安交通大学

译者序

The Translator's Words

组织与人性

切斯特·巴纳德是西方现代管理理论中社会系统学派的创始人，被称为现代管理理论之父。他于1938年出版的《经理人员的职能》一书，是现代管理科学的经典之作，直到今天仍然被理论界和管理实践界奉为圭臬。

由于巴纳德在组织理论方面的杰出贡献，他多次被邀请在哈佛大学等著名高校讲授社会学、组织管理学方面的课程，出席各种学术研讨会，在政府部门和大型企业中担任高级管理职务。本书出版于1948年，其中包括巴纳德在这些课程中的演讲稿，在课堂上做的案例分析、在学术研讨会上的论文、对其他学者批评的回应，甚至还包括一篇书评。

虽然本书中的几篇文章最初完成时有不同的形式，写作时间上也有很大的跨度，但是它们之间却有很好的配合。它们从不同的角度讨论了组织管理中的基本概念、民主程序、人事管理、领导力、领导者的培训与教育、组织的规划、沟通制度、身份制度等问题，读者可以从中全面而系统地了解与组织管理有关的知识。同时，巴纳德不仅把讨论的范畴局限于企业，局限于一般的世界组织，还将讨论的范畴扩展到世界组织。阅读本书会让读者的眼界不再囿于书斋，也不再囿于狭小的组织，而是可以放眼世界，放眼天下。

巴纳德关于组织管理的观点之所以能够有如此广泛的适用范围，

是因为他不仅从管理学的角度对组织进行讨论，还深入到政治学、社会学、心理学和哲学等层面。而且，根据巴纳德的观点，组织是由人构成的。所以无论组织规模大小，组织管理中涉及的种种问题，都是源于人性的特点和人际关系的特性，要解决这些问题，也要从人性和人际关系出发。民主和自由、公平和效率，这些重大问题的两难之处，也正源于人性。所以不管组织规模的大小，只要有人和人际关系的地方，就都存在这些问题。

正因为巴纳德对组织管理的讨论深入人性的层面，他的讨论不仅适用于各种类型和各种规模的组织，也适用于不同的时代。只要人性不变，即使今天的社会已经完全不同本书第一次出版的时代，巴纳德关于组织管理的观点却仍然适用。或者我们更应该说，正因为今天这个时代的科技发展日新月异，新鲜事物层出不穷，我们才更应该关注巴纳德的组织管理观点，关注这些从人性的分析和体悟中得出的基本管理原则和经验，从而拨开迷雾，看清事情的本质。

詹正茂

2015年10月

目录

Contents

丛书赞誉

出版说明

总 序 席酉民

译者序 詹正茂

- 第一章 人事关系中的一些原则和基本思考 // 1
- 第二章 领导在民主程序中的两难困境 // 18
- 第三章 1935年新泽西州特伦顿市的失业者骚乱 // 39
- 第四章 领导力的本质 // 61
- 第五章 与组织有关的各种概念 // 87
- 第六章 关于世界政府的规划 // 107
- 第七章 评芭芭拉·伍顿的《计划下的自由》 // 140
- 第八章 高级管理者的教育 // 155
- 第九章 身份制度在正式组织中的功能和问题 // 167

management

HUAZHANG CLASSIC

Organization and Management

第一章

人事关系中的一些原则和基本思考

我的目的是要讨论人事关系中的原则和基本问题，而不是组织中的具体实践、政策或计划。在过去 25 年中，不管我在私人企业还是公共部门工作，我的主要工作都是在一些大型组织的实际管理中处理所谓的“实际”事务。这些事务往往非常复杂，要处理好它们，需要涉及令人眼花缭乱的计划、方案、制度和组织，以及现代大型工业组织和政府组织中常用的种种其他手段。但是我确信，思考一般性的目的、“原则”和基本概念（我们可能把它们叫作处理具体问题的哲学方法），这本身也是非常有实际意义的。实际上，我们为了理智地思考具体问题，明智地讨论具体问题，几乎必须要思考一般性的目的、原则和基本概念。在类似现在这样的研讨中，我们考虑的主要是具体的计划、方法和项目，对它们分别进行讨论，关注的重点主要是内部结构、细节和直接目的。这样做的危险在于，我们可能无法看到普遍性的问题，忘记制定更加重要和根本性的目标，而其他的一切最终都要通过这个目标来检验。由于我们没有做到这一点，结果我们往往会把一些最好不要做的事情做得很好，却把那些非常重要的事情做得很糟，或者根本没有去做。

一、个体在组织关系中的地位

在讨论这种普遍方法之前，我首先要讨论的一个问题，是个体在工业关系中的地位。

尽管当今时代，在政治讨论中经常会提到个体和个人主义，但是现代生活状态对个人地位的模糊似乎也是不争的事实，特别是在经济事务和社会事务当中。我们会给被遗忘的个体很多口惠而实不至的关注，但是，除非涉及我们的切身利益，我们的整体思维仍然倾向于生活中的合作和社会层面。我们始终专注于组织问题，以至于忽略了构成组织的单位，而且完全意识不到我们忽略了这一点。我们似乎是故意忘记个体，除非他强迫我们考虑他。

如果我对历史的解读是正确的，那么这种始终萦绕在我们脑海中的思维