

典藏
大师

巴纳德作品



Organization and Management

组织与管理

Organization and Management

[美] 切斯特·巴纳德 (Chester I. Barnard) 著 曾琳赵菁译

他的理论与毕生从事的企业管理实践息息相关
直接影响了德鲁克、明茨伯格、西蒙、马奇等人
本书问世60年来，首次推出中文版

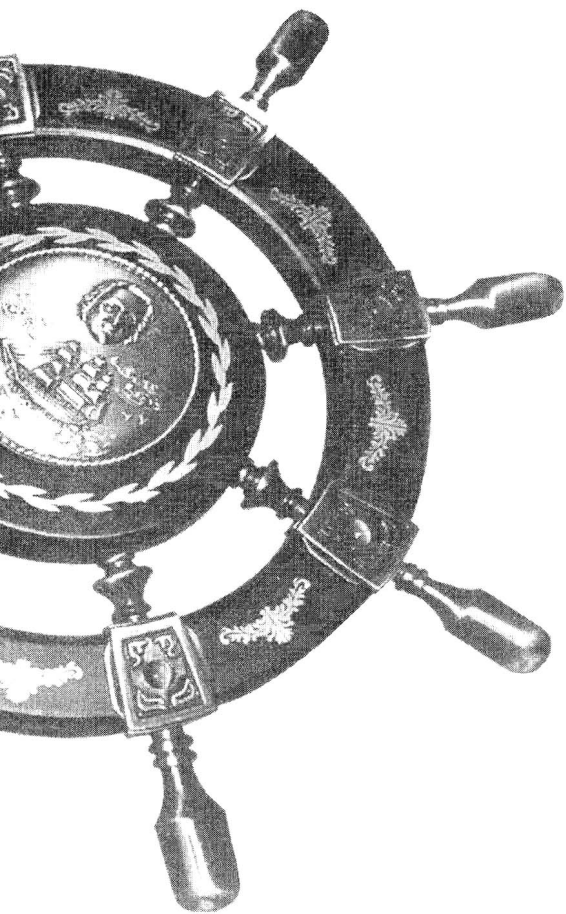
专文推荐

中国人民大学商学院教授**包政**

华南理工大学工商管理学院教授**陈春花**



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



组织与管理

Organization and Management

[美] 切斯特·巴纳德 (Chester I. Barnard) 著

曾琳 赵菁 译

中国人民大学出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

组织与管理/(美)巴纳德著;曾琳,赵菁译.

北京:中国人民大学出版社,2009

ISBN 978-7-300-10356-3

I. 组…

II. ①巴…②曾…③赵…

III. 组织管理学

IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 024541 号

组织与管理

【美】切斯特·巴纳德 著

曾琳 赵菁 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2009 年 3 月第 1 版

印 张 14.5 插页 2

印 次 2009 年 3 月第 1 次印刷

字 数 172 000

定 价 39.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

回望巴纳德

他是一座丰碑，以“协作系统”缔造了组织理论中最经典的定义，以“人是组织和管理最原初的起点”奠定了人本管理思想真正的基础；

他是一位知行合一的大师，以领导新泽西贝尔电话公司的管理实践，创立了社会系统学派，并成为将理性决策提升为管理核心的第一人。

他博学多才，开启了现代管理学的哲学思辨之门；

他坚定执著，毕生都在苦苦求索组织协作的理想……

他的思想，在当时和以后，都产生了意义深远的影响，许多管理学家都受惠于此：

和梅奥共同主持霍桑实验的罗特利斯伯格承认，他关于组织的想法，受到了巴纳德极大的影响；

决策学派的泰斗西蒙，则坦陈自己和巴纳德在思想上的承继关系，他对巴纳德理论的动态部分全面展开，从而在组织行为的研究上取得了重大突破；

当代管理大师德鲁克曾经强调，组织结构必须具备三个原则：一是对完成事业目标或组织使命有作用，二是人数尽可能少的管理层，三是能够训练和考验未来的高层经营者。仔细考察，不难发现，这三个原则正是对应于巴纳德组织三要素（目标、沟通、协作）的实现手段。

日本学者饭野春树对巴纳德管理理论的评价可谓言词中肯：

“经过了古典和新古典理论，巴纳德将组织理论推进到了名副其实的代理理论阶段。他被誉为现代组织论的开创

者，实现了对人性观、组织观的划时代转换，并在管理学和组织论中掀起了‘巴纳德革命’。”

令人遗憾的是，中国的管理界对巴纳德的介绍往往过于简略，致使我们对这位大师及其理论的了解显得单薄而模糊。现在，是重新回到巴纳德理论上的时候了。作为管理者，尤其是将一个传统组织改造为现代组织的管理者，巴纳德的书不可不读。

今天，当我们重温这本跨越 60 年的经典著作时，希望巴纳德深邃的思想、精湛的言论能为身处组织与管理中的我们带来更多的助益与力量。

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，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版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：

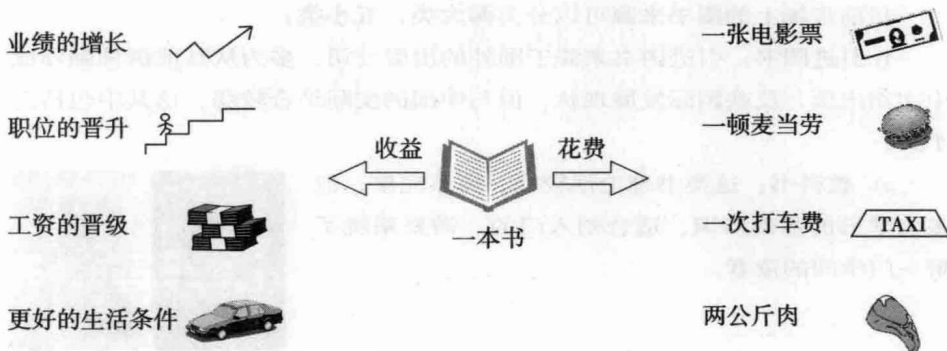
a) **“著”作**：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。



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。

★ 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。



组织理论：始于巴纳德，终于巴纳德

中国人民大学商学院教授、博士生导师 包政

巴纳德是写经书的人，他的思想直线影响着今人；类似中国的亚圣老子，别人只能算是组织理论的布道者。巴纳德一生只发表了两本著作，有人说本书《组织与管理》是论文集，是前书《经理人员的职能》的释义。这是对巴纳德的误解，他原本应该当圣人，所谓“圣人述而不著”。只因世上无人代笔，才勉为其难；加之哈佛大学教授们的极力追捧，才开始著书立说。他绝不会为自己注释，降格当布道者。巴纳德前后两本书，构成了完整的组织理论。相对而言，本书不那么严谨，却深入浅出、贴近现实、更具解释力。

管理的基础是组织理论，组织理论始于巴纳德，也许会终于巴纳德，尤其本书问世之后，事情看上去是这样。无论是早期的德鲁克、钱德勒、西蒙和马奇，还是后期的社会交换理论（Social Exchange Theory）、组织支持理论（Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986）和心理契约理论（Rousseau & Parks, 1993），在组织理论的概念体系上，都没有超越巴纳德。考虑到今人在组织理论上的实证研究，更趋向琐碎的细枝末节，而缺乏哲学意义上的整体探索和假说，事情也许就是这样。

在组织理论上，能与巴纳德齐名的是科斯（Coase）。科斯的《企业的性质》，经交易理论、契约理论和产权理论的逐次演绎，



逐渐背离原创思想，回到了亚当·斯密的思维体系之中。无视社会中各类组织机构的存在及其协同作用，无视社会运行是在组织之间进行的客观事实。活生生的组织消失了，社会成了个体之间交易关系的集合。直到肯尼斯·阿罗（Kenneth J. Arrow）《组织的极限》的出版，才使经济学家重新找回了自己的组织。倘若科斯读过《组织与管理》，就不会有后来阿罗的学说地位。

本书拓展了研究的范围，强化了组织理论的普遍性。巴纳德借助于客户关系指出，即便在纯粹的商品交易中，买卖双方也必须相互信任、达成共识，才能完成交易。所谓“诚信是交易的基础”。经济交易关系本身基于社会合作关系，只不过交易双方的合作关系是短暂的。从而，明确了组织的本质是合作关系，是持久的合作关系。一旦合作关系瓦解、蜕变成交易关系，组织也就随之瓦解。因此，维持合作关系尤其是合作意愿，是管理学的核心命题，是管理世界内在统一性的基础。这样，巴纳德通过本书，完成了组织理论的建设。顺便说一句，管理学原本不应该像今天这样，以讹传讹、杂乱无章；学习管理原本也不应该像今天这样，如同丛林探险，兴奋、迷茫、不知所归。我们没有别的选择，唯有借助于巴纳德的理论，才能感知到“组织及其管理世界”统一而完整的真相。

不能不说这是科斯的缺憾，他没能打通“交易和合作”两个概念，与创立完备的理论失之交臂。没能给企业组织以确切的“定性”，留下了缺点或构念上的微小缺口；也没能给企业管理以完整的“定位”。即没有涉及管理协调机制对市场调节机制的替代作用，没有阐述管理者在组织协调中的职责，以及管理决策或管理权威在资源配置中的地位。致使后来的继承者，把组织误解为另一种形式的经济契约关系或长期契约关系，把组织的本质说成是市场交易关系；却又不能有效地解释在失去“市场价格信

号”和“市场交易法则”的情况下，组织是如何合理配置资源和维持有效协同的。可以说，科斯继承者的理论，存在着致命的缺陷，不能直接用于企业的实践，更不能用于知识经济时代的企业实践。

遗憾的是，中国企业界尚不熟悉巴纳德，至今依然把企业当做纯粹的经济组织，把组织成员当做理性的经济人；同时，把组织成员之间的关系以及组织与成员的关系，当做市场交易关系或买卖关系，从而导致管理上的简单化，以市场机制代替管理职能，俗称“以包代管”。诸如以绩效考核或“奖金+考核指标”，代替管理者行为的介入，代替绩效管理，代替管理者承担责任；以“年薪制”代替委托代理关系，代替对经理人员的监督和控制；以资产所有者身份代替管理合法性的基础，等等。管理当局成了官僚衙门，管理阶层成了服务对象，管理者成了处理者或处理麻烦者。无人对组织成员的成长、做好工作和发挥才干呕心沥血，无人对合作关系的维护废寝忘食，无人对“企业价值最大化”做出牺牲和表率。致使企业缺乏活力和精神境界，缺乏普遍的合作意愿，更多的却是争权夺利、推卸责任和玩弄权术。

现在是回到巴纳德理论上来的时候了。当社会知识精英已经成为组织主体成员的时候，当企业已经不能攫取浮财，以及透支资源、环境和福利的时候，把组织成员当做没有人格的个体，把组织当做人力资源要素的堆积，显然已经不合时宜。现代企业组织的可持续发展，取决于成员的才能以及才能的发挥程度，取决于成员的长期的合作关系和普遍的合作意愿，取决于把组织成员当做命运与共的合作伙伴。这一切又取决于管理当局对组织理论的洞悉程度，以及管理协调和管理决策的有效程度。



人本管理的启示

华南理工大学工商管理学院教授、博士生导师 陈春花

当再一次被邀请为巴纳德的著作写推荐序时，我依旧欣然接受了。因为，这本书可以让我们更好地理解巴纳德所确立的贯穿现代管理理论的“以人为本”理念的思想基础。不论是泰罗还是法约尔，其理论的共同点是，组织是研究的起点，利润是研究的目的，手段则侧重于专业分工和结构效率。即使是创立了人际关系学派的梅奥，其著名的霍桑实验的立足点也恰恰是如何提高组织的效率。梅奥与泰罗的区别在于，梅奥是从人的社会性和心理感受入手来解决效率问题的，而泰罗是从企业的管理技术和科学分析入手来解决效率问题的。只有巴纳德才是从人本身来研究组织与管理问题，是真正的“人本管理之父”。随着时代的发展，科学管理已步入了成熟期，而巴纳德开创的人本管理仍然是充满生机的领域。

巴纳德的著作并不多，享有盛誉的就是《经理人员的职能》和这本《组织与管理》。虽然《组织与管理》最初出版于1948年，但是，巴纳德的视角和思想至今发人深省。作为当年新泽西贝尔公司的领导人，他根植于管理实践的洞察力给今天的管理者仍然带来了很多启示。

正如巴纳德在这本书开篇中所说的那样：“组织的定义曾经使很多读者感到困惑，觉得对于这些议题的探讨，要么让人无法



接受，要么让人看不懂或感觉不切实际。不得不承认，一方面，是因为我们对组织定义的阐释不够精确；另一方面，是因为组织这个概念刚刚兴起，人们才刚刚认识到构成组织的诸多要素，例如授权、激励机制和组织间的沟通等。”

正是沿着这样的思路，围绕着组织与管理两个最基本的命题，巴纳德给了我们如下的启示：

启示之一：组织存在的关键是个人对组织的服务，即对组织的目标有所贡献的行为。巴纳德认为，“组织不过就是合作行为的集合”，“当两个或两个以上的个人进行合作，即系统地协调彼此间的行为时，在我看来就形成了一个组织”，“世界上最简单的组织是两个人，甲和乙之间的商品交换”。组织能否发挥效用，取决于组织本身能否带动组织成员一致性的行为，大多数的情况下，组织成员有着不同的目标和行为选择，如何让这些不同目标和行为的人集合在一起？其关键要素是什么？巴纳德告诉我们这个关键就是合作。巴纳德说：“从人事的角度来看，（实现组织目标）这个目标只能排在第二位，不过它和发展个人这个目标同样重要。这两个目标结合在一起才是整个经理和人事的合理目标。”

巴纳德从顾客与组织的关系这样一个特殊的角度展开，透过购买行为来分析组织与成员之间的合作关系，让我们可以更直观地感受到个人与组织的合作关系，“因此组织的每个行为同时也是某个个人的行为和他对组织所做的贡献。”

启示之二：我们常常集中精力考虑组织的问题，而忽略了组织中的个体。当组织出现的时候，管理逐步关注目标和组织本身，而忽略了个人。巴纳德在回顾历史中发现“我们的时代迎来了现代公司和劳动力组织的大潮，它们都强调个体间相互依赖、合作、管辖是社会生活的主要层面。最终，形成了个体屈从于国家、社会和经济机器的认识。这种思想已成为人们习惯性的思

维，人们很少去考虑个人。”而我们所面对的事实是，正是有了个体才有了组织，虽然团队的效率取决于整个团体的组织和作用，但是也有赖于团队中每一个人的作用，在实际工作中，我们很难去忽略其中的任何一个个体。在我所观察的企业中，这样的现象比比皆是，我们订立很多制度，不断地分解目标，强调效率和服从，但是没有考虑到个人是组织协作成功的关键因素。

巴纳德要求管理者“如果致力于个体的发展是组织人事工作的重心的话，那么这么做一定要出自真心，而非策略，也不能仅仅只是为了提高工作效率而为。如果注重个人只是企业的噱头，目的是为了刺激生产，激发士气，那么这只能以失败告终。”所以，他提出人事关系中的福利制度问题，尤其强调企业应该建立合作型劳资关系，并明确地提醒我们，正式组织中的身份制度能提供组织成员前进的动力。而对于身份制度，巴纳德花费了很多篇幅来阐述，因为他很清楚：所谓一个人在组织中的“身份”，指的是在现有的情况下这个人具备的各项条件，这些条件是由他在组织中的权力、特权、豁免权、责任和义务组成的，换句话说，是由对他行为的限制、规定和约束组成的，而这些也决定了其他人对他的期望。在一个组织中，当正确地识别某人的身份成为一项任务，所有人又都认真地完成这个任务，当所有人的身份都以不同的称号、头衔、称呼、身份的标志或者外在行为模式而为公众所熟知时，身份就逐渐制度化了。因而，我们需要特别处理好正式组织中的身份制度问题。

巴纳德对以上这些问题的探讨，都可以让管理者深刻地理解个人和组织之间的合作关系是需要特别关注的，如果不能处理好组织中个体能力的发挥，组织目标也就无法实现。

启示之三：巴纳德很好地阐释了我们现在称之为“情境领导”的概念。“领导力是包含领导者、服从者、以及各种条件这

三个变量的函数”，而“领导力包含的这几个因素可能会有无数个可能的组合形式”，为此，没有任何一个领导者能适合所有的管理情景。那么，讨论一般情境下领导者的个人素质还有多大的意义呢？巴纳德告诉我们，我们应“着重强调的是组织的特点，而不是个人的”。但是，他也就一般情况给我们提出了建议，领导者的“五大重要素质分别是：（Ⅰ）活力和忍耐力；（Ⅱ）决断力；（Ⅲ）说服力；（Ⅳ）责任感；（Ⅴ）智力水平”，而且排序反映了各自的相对重要性。令人深思的是，“智力水平”排在了最后。巴纳德的理由是，智力水平对于你成为资深的专业技术人员或许是至关重要的，但对于实施有效的领导，就只能居于次要地位了。最后，巴纳德认为“领导工作的本质就是要务实，能看到行动的必要性，即使行动的结果不可预见；但是领导也要有理想，要设定一个高远的目标，这个目标必定要靠几代领导人的努力才能实现。”

启示之四：巴纳德详尽地描述了未来社会经理人的基本素质。对于经理人应该具备什么样的素质，历来是人们关注的焦点，大多数情况下，我们需要承认在相同的道德品质的前提下，经理人们各自具有不同的优势和劣势，所以要决定哪些素质更重要似乎很难。实际上，衡量这个问题的标准不是说一个经理人应该具备什么素质，而是他实际的行为的有效性，但是，等我们判断行为有效性的时候，事情已经发生，因此用结果来衡量，在实践中有意义，但是并不是最好的方法，如果我们可以了解到经理人必须具备的基本素质是什么，我们就知道如何才能更好地培训经理人，我们便能够更好地应对当今社会面临的许多难题。巴纳德正是从这个角度提出未来社会所需要的经理人的基本素质。他认为第一个素质是接受正规的教育；第二个素质是超强的智力水平；第三个素质正确理解人事关系；第四个素质具备劝说、表达

与转换思维模式的能力；第五个素质理解风险的可估性与不可估性。所有阅读这本书的朋友，不妨自己对照一下，看看您是否具备了未来社会所需要的经理人的素质。

启示之五：必须正视组织生存的关键影响因素。在这本书中，巴纳德探讨了民主管理的相关问题，在书中他提出四个命题：“第一，‘民主’所指的行为存在于合作型的体制中。如果一个社会充满了敌意、对立、孤立，或者不合作的现象，那么这样的社会没有民主可言。第二，民主和统治行为有关，这是一种帮助统治者决策的体系。第三，民主决策是重大的决策，要通过正式的程序来确定。这种决定不是由社会上几个个体随意的交流而决定的。也就是说，民主不仅仅是关乎社会的，民主肯定是与国家的政府相关。最后的命题是社会中的各种努力都得到了规范地管理和应有的注意，它们作为一个整体构成了一个正式的组织。通常，民主本身就提供了一个或者一套程序，在此程序下，正式组织进行运作并维持组织的工作。”

借助于民主管理命题的展开，巴纳德让我们了解到组织生存的关键影响因素：（1）在组织外在关系方面，管理体制的有效性。（2）体制内在的效率，也就是体制是否有能力确保组织的凝聚力、协作和组织成员对具体指令的服从。在很大程度上，以上这两点相互依赖。如果一个体制不能肯定组织的哪种行为是有效的，那么这种体制就无法确保或者维系组织所需要的凝聚力、合作和服从，这其中的原因或者是因为这个体制的失败或者是因为组织中的人认为这个体制行不通。相反，一个不能给组织带来凝聚力、服从和合作的体制也无法有效地指导组织的行动。因此，我们针对每一个管理体制所需要问的问题就是：这个体制能够在协调考虑组织的外部环境的前提下决定组织的行动吗？这个体制是否能使组织成员服从组织决定，从而使组织能够有效地执行决



定呢？这两个根本性的问题，可以使我们很好地判断所订立的体制是否合适并有效。

我依然引用安德鲁斯的评价，在安德鲁斯看来，巴纳德的伟大来自于他的抽象思维能力，来自于他把理论应用于职业经验的本领，来自于他对实践的敏感性和实战经验。有关组织和管理的问题，是每一个经理人所必需面对的问题，研读这本巨著，可以让我们更清晰地理解组织与管理的本质，并使得经理人的行为更加有效。

一切为了您的阅读体验

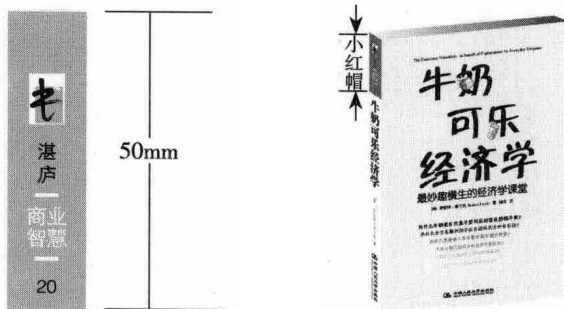


★ 我们出版的所有图书都将归于以下几个品牌



★ 找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部 50mm 处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”。同时，“小红帽”上标注“湛庐”字样以及所属图书品牌名称与编号。这样便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们，同时便于收藏。



★ 找“湛庐文化”

我们所有出品的图书，在图书封底都有湛庐文化的标志和“湛庐文化·策划”的字样。

