

HZ BOOKS
华章经管

30周年纪念版

经理人员 的职能

The Functions of the Executive

华章经典 · 管理

CHESTER I. BARNARD



〔美〕切斯特 I. 巴纳德 著

*Chester
Barnard*



机械工业出版社
China Machine Press

经理人员 的职能

The Functions of the Executive

华章经典 · 管理

CHESTER I. BARNARD



〔美〕切斯特·巴纳德 著
王永贵 译



机械工业出版社
China Machine Press

Chester I. Barnard. The Functions of the Executive.

Copyright © 1938 and 1968 by the president and fellows of Harvard college.

Copyright © 1966 by Grace F. Noera Barnard.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2007 by China Machine Press.

This edition arranged with Harvard University Press through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Harvard University Press通过Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2006-5294

图书在版编目（CIP）数据

经理人员的职能 / (美) 巴纳德 (Barnard, C. I.) 著；王永贵译. —北京：机械工业出版社，2007.7

(华章经典·管理)

书名原文：The Functions of the Executive

ISBN 978-7-111-21797-8

I. 经… II. ①巴… ②王… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第099106号

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：李 玲 版式设计：刘永青

北京京北制版厂印刷·新华书店北京发行所发行

2007年7月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 17.25印张

定价：42.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

**他提出的管理问题依然存在，
他总结的管理经验依然有益，
他研究的管理逻辑依然普遍，
他创造的管理方法依然有效。**

巴纳德是西方现代管理理论中社会系统学派的创始人，他关于组织理论的探讨，至今无人能及，被称为现代管理理论的奠基人。德鲁克、孔茨、明茨伯格、西蒙、马奇、利克特等人都大大受益于巴纳德。对于一个希望将传统组织改造为现代组织的经理人来说，巴纳德的书不可不读。同时，巴纳德也是第一位将决策提升为管理核心的人，这一观点此后得到西蒙、马奇等人的发展，衍生出决策学派。

《经理人员的职能》是巴纳德毕生从事企业管理工作的经验总结，他将社会学概念用于分析经理人员的职能和工作过程，提出了一套组织的理论，建立了现代组织理论的基本框架。巴纳德认为所有的组织都包含三个要素：合作的意愿、共同的目标和沟通。他的贡献就在于，从最简单的人类协作入手，揭示了组织的本质及其最普遍的规律。

这本书博大精深、内容丰富，被视为管理的一座丰碑，它在出版后的半个多世纪重印了18次，其影响和发行量不断地增加，所有论及组织方面的问题都绕不开这座丰碑。



切斯特 I. 巴纳德

Chester I. Barnard

切斯特·巴纳德1886年出生于美国的马萨诸塞州。由于家庭的原因，他从小就养成了用哲学方法思考问题和弹钢琴的习惯。1906~1909年，他在哈佛大学读完经济学，但因缺少实验学科的学分而未能获得学士学位，后来，他反而因为对组织和管理方面的研究而获得了7个名誉博士学位。

巴纳德是一位杰出的管理实践者，他毕生都从事企业管理工作。1909年他进入美国电话电报公司(AT&T)，1927年开始担任新泽西州贝尔电话公司总经理，直到1952年退休。

没有人在背后议论巴纳德的为人，即使对于他自己领导的组织，他也显得相当超然。他矜持寡言、庄重高尚，有些让人敬畏。

1938年，巴纳德最著名的代表作《经理人员的职能》出版了，本书问世后，受到了西方管理学界的普遍重视，被奉为管理学的经典著作。

1961年，巴纳德去世。

巴纳德的重要著作还有《组织与管理》等。

出版说明

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	马凤才	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，十年中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”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。

总 序

-----FOREWORD-----

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，而是噪音和思维杂质，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，反倒会随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和富于挑战的活动。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的运用上。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会领悟而来，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含着知识和经验，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，要把车当做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、经典的重要均无需介绍，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！

席西民 博士

西安交通大学

推荐序一

-----FOREWORD-----

著名管理大师德鲁克指出，“管理是一种实践”。事实上，不少管理大师都既是成功的企业家，同时也是优秀的管理理论家，他们追求的是既要知其然，又要知其所以然。科学管理之父泰勒从当工人开始，通过对现场作业的研究，从中归纳出管理的一般结论。身为大型企业总经理的法约尔，则从高层经营者的视角，分析了管理的要素和原则，创立了管理过程理论。在管理学的这种理论与实践一体化的进程中，能够同泰勒与法约尔相媲美的，恐怕非巴纳德莫属了。巴纳德长期担任美国新泽西贝尔电话公司总裁，帮助制定过美国原子能委员会的政策，在新泽西紧急救济队、新泽西感化院、联合劳务组织等处担任过领导职务，1948~1952年还任美国洛克菲勒基金会董事长。在漫长的工作经历中，他积累了丰富的经营管理经验，并以多年从事高层管理的亲身感受，运用社会学方法来研究组织，创立了社会系统学派。在20世纪30年代，巴纳德应哈佛大学校长的邀请去做了8次演讲，《经理人员的职能》就是在这些演讲的基础上诞生的。

巴纳德以前的所有管理理论，无论是泰勒的科学管理，还是法约尔的管理职能理论，都受到古典经济学的影响，偏重于专业分工与结构效率，而对组织中的人员没有给予足够的重视，这种组织理论的缺陷，直到巴纳德时才有了根本性的改观。巴纳德认为，合作是整个社会得以正常运转的基本而又重要的前提条件。社会的各种组织，不管它是政治的、军事的、宗教的，还是企业的、学术的，都是一个合作系统，而且合作系统是一个动态的过程，它的运营环境以及组成要素

都在不断地发生变化，因此合作系统也处于不断的发展变化之中。合作系统的稳定性和持续性，决定于合作系统的有效性和高效率。

同时，巴纳德还揭示了管理过程的基本原理，并经西蒙与马奇等人的进一步发展，形成了管理学领域的组织管理流派。巴纳德认为，正式组织是有意识地协调两个或两个以上的人的活动或力量的一种系统。在存在合作的任何情境下，都包含着几种不同的系统，其中，有些是物质系统，有些是生物系统，还有些是心理系统等，把所有这些系统组合成为具体的合作整体的共同要素，就是上述定义中所说的组织。一般而言，组织的存在应该具备以下三个基本条件：（1）能够彼此沟通的人；（2）这些人愿意做出贡献；（3）实现共同的目标。这三个基本条件，就决定了组织中必然要包含着彼此之间相互依存、相互影响的三项核心要素，它们是：（1）沟通；（2）贡献的意愿（这一因素决定了组织的活力）；（3）共同的目标。然而，任何组织的持续存在，都必须既有效果，又有效率。相应地，在提升组织效率和效果的过程中，经理人员的职能也主要包括以下三项基本职能：（1）建立和维持沟通体系。这就要求经理人员具备一定的素质，即要善于领会组织的整体性和复杂性，使组织中的各个部分分工合作；同时，经理人员还必须领会与组织有关的整个形势和组织所承担的责任，而且一定要忠于组织，要有勇气和判断力，要受到过专门的学习和培训。只有这样，才有可能使组织的各个构成要素浑然一体，才能进一步明确共同的目标并使之得到组织成员的认可，从而使活动的进展维持正常的顺序，使组织得以正常运转。（2）获取必要的服务。这项职能主要包括以下内容：招募和选拔能力最好的、乐于做出贡献并愿意合作的人，应用维持组织的各种方法和手段，如士气的维持、诱因的维持和控制的维持等，以保持组织系统的生命力。（3）提出和制定目标。巴纳德认为，确定组织目标的职能，由单个经理人员无法完成，即使可以制定出来也不会为组织成员所接受。这就要求经理人员对组织的整体目标进行分解，把组织权力委托给各个部门并进行协调，让所有部门都接受组织目标并为组织目标的实现密切合作。显然，这在某种程度上可以理解为“目标管理”思想的萌芽。

可以说，《经理人员的职能》一书开创了一个组织管理研究的新时代，标志着“人和由人所组成的群体”终于成为管理研究的核心。这本书为巴纳德赢得了巨大的声誉，使他成为社会系统学派的开山祖师和首任掌门。共同主持霍桑试验的梅

奥和勒特利斯贝格尔承认，他们关于组织的想法，受到巴纳德的极大影响。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。交易费用学派代表人物威廉姆森也在其代表作《资本主义的经济制度》中，将其思想的源泉归功于巴纳德的影响。由于巴纳德在组织理论方面的杰出贡献，他最终获得了7个荣誉博士学位，或许这足以弥补他一生未能获得学士学位而受到的“心灵上的创伤”。伟大的著作总是需要时间来检验的，本书出版后的半个多世纪内重印了18次，从它首次出版以来，其影响和发行量都在稳定地增长，1967年的发行量几乎等于1939年的4倍。如今，几乎在所有论述到组织问题的文献目录中都要提到巴纳德，任何有关组织管理方面的研究都无法绕开巴纳德这一理论的丰碑。此外，《经理人员的职能》一书不仅在整体布局上与众不同，而且在内容上还融合了哲学思想，这在该书第一部分中表现得尤为突出。同时，该部巨著的写作风格也很独特，深入浅出，发人深省，但其中的表述却相当抽象、难懂，不过，这并不影响该部著作作为现代管理学经典名著的地位。

巴纳德的《经理人员的职能》一书中有关经理人员职能等相关问题的系统阐述，对我国企业建立职业经理人制度具有非常重要的参考价值。职业经理人最早发展于美国，在19世纪40年代诞生于美国铁路公司，到20世纪二三十年代，美国已经基本完成了经理人的职业化过程。而在我国，职业经理人的出现时间比较短，而且是经济体制深刻变迁的结果。由于目前还不太成熟的法制体系和不太健全的行业规范，产生了并不很成熟的“职业经理人”。例如，职业经理人的激励机制不健全；聘用契约不完善；对处理侵犯商业机密和知识产权的纠纷、侵吞公司的财产等缺乏足够的管理依据；出资人和经理人员之间的利益关系界定模糊，基于规则的信任关系难以建立；经理人员的职业操守和行为规范尚未完全形成，亟需从职业角度来进行规范；职业经理人的任职资格不明确，任职资格职业化评估和培训不完善。这些问题导致企业发展受到严重阻碍。

怎样建立科学而规范的职业经理人制度？怎样培育高素质的、专业而规范化的职业经理人呢？要解决这两个问题，首先我们必须弄清楚一个最基本的问题，即职业经理人的职能是什么？在此基础上，才能更好地探讨职业经理人任职资格职业化和职业经理人的管理，从而建立科学而规范的职业经理人制度。实际上，现代人力资本理论将职业经理人与技术创新者共同称为人力资本，也就是说，职

业经理人属于人力资本的研究范畴。企业要高效益地持续发展，就必须协调好货币资本的所有者与人力资本的所有者之间的矛盾，特别要协调好出资人与职业经理人之间的矛盾。怎样协调好这个矛盾？明确职业经理人的职能是重要的解决途径。在这方面，西方企业家所走过的成长之路向我们昭示了职业规范对于“自我选择”和“市场选择”的重要意义。西方国家漫长的资本经济发展过程，同时也是国家与企业、老板与经理人、资方与劳方之间不断谈判、博弈和日臻完善的过程。在这个过程中，不仅形成了强有力的契约关系，而且对经理人员职能的认识也日益具体、完善和科学，而日益完善的职业经理人职能的确定，也从根本上解决了“老板”与“经理人”之间的矛盾。

由南京大学商学院教授王永贵博士主持翻译的著名管理学家巴纳德所著的《经理人员的职能》一书，对经理人员的职能以及在社会系统中应该承担的责任进行了深入的分析。这部著作特别关注个体，再由个体拓展到组织，依次循序渐进，并强调个人合作和组织协调的重要性，进而对经理人员的职能和责任进行了深刻阐述，并别具匠心地运用联系的观点对经理人员的管理过程进行了剖析。因此，这部巨著非常适合希望对管理学知识，尤其是组织管理有深入了解的学生和企业家使用，它可以帮助广大读者获得对职业经理人职能的深刻理解。

赵曙明 博士

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

英国《International Journal of Cross-cultural Management》主编

美国《Advances in Competitiveness Research》编委

澳大利亚《Asia Pacific Journal of Human Resources》编委

2007年3月10日

推荐序二

-----FOREWORD-----

现代管理思想的奠基之作

管理智慧的源泉

现在有越来越多的专业人士认识到巴纳德的《经理人员的职能》的重要性，可以说不认真解读巴纳德的思想，要想在企业管理领域使自己的“抽象思维能力”或“把握本质的能力”达到一流的境界几乎是不可能的。巴纳德的《经理人员的职能》不是纯粹的思辨学说，他展示的是一种运用“智力”于管理实践的力量，然而，凡是接触过巴纳德著作的人，无不苦于该书的晦涩难懂，只有那些有耐心的人，才能读懂这本“难于理解的、费脑筋的、抽象的和深奥的”经世之作，最终透过纸背感受到巴纳德对“组织及其管理世界”的领悟力、洞察力和智慧。安德鲁斯说：“这样一本枯燥而深奥的书，在各个领域中却得到了明显的尊重，这一事实很值得做出解释。”

巴纳德的《经理人员的职能》晦涩难懂，主要在于他写书的关注点。巴纳德关注的是如何把自己意识中感知到的“组织”刻画出来。这需要花费足够的精力和心血，包括回顾和梳理自己的经历，依据足够的经验性素材，提炼概念框架，形成专业术语或专用词汇，等等。至于能否让后来的读者理解，这是下一步的事情，或者说是传播者和布道者的事情。

巴纳德所做的事情是开创性的，借用他自己的话：“只是想对自己多年来逐渐形成的、有关管理过程的一些心得进行整理；尝试着去勾勒和归纳一种组织理论，以鼓励其他学者也去从事这方面的工作。”他的任务是要把内心中的“新发现”表

达出来，去指导人们的实践。这种事情连圣人都会感到畏惧，故有“圣人述而不著”的说法，讲的是佛祖传授心法，孔子不写专著，基督没有文章。古代圣哲非常清楚，任何新的发现，很难用当时的语言词汇或概念表达清楚。在语汇贫瘠的远古时代，诸多知识难以显现化，圣哲们更乐意用师傅带徒弟的方式，传承知识和内心中的感悟。

巴纳德很早就关注到“建立组织理论”的重要性，不过他寄希望于别人，而不是自己去做这件事情。要不是哈佛大学的一些教授一再诱导，他根本没兴趣去写这方面的书或文章。历史最终选择了巴纳德，也许这就是命运。他不辱使命，费尽心血，完成此书，时值1938年。书成之后，他本人还是感到非常遗憾，没能把“组织感”表述出来，没能把那种强烈的“组织美感”表述出来。足见巴纳德的用心良苦以及刻画一个“新发现”的艰难，或人类语言的局限或苍白。

一般而言，任何一项新的发现，包括巴纳德发现的“正式组织”都必须借助于一套新概念或新词汇加以表达，然而新概念、新词汇和新知识，必须经过一个约定俗成的过程，才能被人们理解和接受。巴纳德的《经理人员的职能》晦涩难懂，与他的表述关系不大，至少他比别人清楚自己应该如何表达。他说“语言对不同的人或在不同的情况下有着不同的意义，而且人们有一种无意识的倾向，即对别人的话打些折扣，或理解出原本没有的意思，因此不能自说自话，必须基于读者的理解来表达思想，使读者能够理解本意，并感知到被高度设想的事物本质”。

巴纳德承认，书中的阐述比较抽象并且不够充分，尤其缺乏举例说明。这算不上什么缺点或不足，一般而言，思维深邃的人，往往追求层次感和递进关系，喜欢精准和简洁，厌恶絮叨和平铺直叙。巴纳德非常肯定地说，这是一本论著，必须进行严密而深入的辨析，因此从“科学的讨论”角度说，书中的表述是妥当的。也许正是这种表述方式的严谨性和科学性，几乎每一句话都不容置疑且富有启发性，才使巴纳德的学说能在不同专业人士的心目中获得高度一致的权威性地位，并使后来成千上万名有耐心的读者，最终成为管理界一流的知识精英。巴纳德不是一名演说家或普通的作者，也不想随心所欲地讲一些易于表达的东西，或不愿意为了取悦大众或读者，说一些大家喜闻乐见的东西。

巴纳德具有30年的职业经理人经验，他的思维表述是以经验性直觉为背景的，