

# 经理人员的职能

[美] 切斯特·I·巴纳德 (Chester I. Barnard) © 著  
李丹 © 译

# THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE

本书由肯尼斯·R·安德鲁斯作序

*Chester I. Barnard*



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 经理人员的职能

[美] 切斯特·I·巴纳德 (Chester I. Barnard) ◎ 著  
李丹 ◎ 译

THE  
FUNCTIONS  
OF THE  
EXECUTIVE

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

经理人员的职能 / (美) 切斯特·I·巴纳德 (Chester I. Barnard) 著; 李丹译. —北京: 电子工业出版社, 2016.6

ISBN 978-7-121-28938-5

I. ①经… II. ①切… ②李… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 117335 号

责任编辑: 刘淑敏

印刷: 三河市华成印务有限公司

装订: 三河市华成印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 18.25 字数: 280 千字

版次: 2016 年 6 月第 1 版

印次: 2016 年 6 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, [sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)。

# 译者序

我还在读大学的时候，就曾借阅过巴纳德的这本经典著作，那时只是泛泛而读，因其晦涩难懂，也就没有耐心从头读到尾；十年前我成为一名高校教师，主要讲授《管理学》、《组织行为学》等课程，每次讲到管理思想发展史时都无法绕过一个名字——巴纳德，正如书中所提及的那样：巴纳德的名字出现在绝大多数的有关组织理论的文献中，也同样出现在众多国内外管理类教材中。每年讲授这些课程时，或为新一届的管理专业学生推荐经典书籍时，我都会向学生介绍巴纳德的生平及其在学术上的贡献，并极力推荐这本书。一年前，机缘巧合下受邀重新翻译此书，甚感荣幸的同时，也希望借此机会沉下心来，重温经典，品味和汲取这本书的精髓。

巴纳德是社会系统学派的创始人，靠勤工俭学读完了哈佛大学的经济学课程，只因缺少实践成绩而未得到学位，但因其其在研究企业组织的性质和理论方面做出了杰出的贡献，所以获得了7个荣誉博士头衔。巴纳德一生只写过两部专著，《经理人员的职能》就是其中之一。作为管理史上的丰碑，这本书阐释了组织管理的真谛和经理人员职能的本质。书中，巴纳德提出了合作系统的概念和正式组织的概念，并指出沟通、做出贡献的意愿及共同的目标是组织的构成要素；且在组织中，经理人员的作用就是充当沟通渠道；发挥个人的促进作用，由此获得必要性努力；提出和界定目标，与此同时，经理人员也赋有“道德创造”职能，这在一定程度上决定了经理人员能否协调好组织内各种利益群体之间的关系，能否促进组织成员为目标做出贡献。巴纳德认为：“书中提出的是一个假设框架，是对很

多年里在各种类型的组织实践工作中所观察到的事实和基于其他人的经验所产生的想法进行的粗略解释，是对这些问题很感兴趣的实践研究者的著作。”正是这位实践研究者的著作，掀起了学术界对组织理论研究的热潮。半个多世纪以来，众多的学者和教师都在引用、传播和拓展这一假设框架和理念，且无数的成功企业也都在用实践佐证这一界定说法。

很多读者都觉得这本书的语言有些晦涩，需要极大的耐心才能读下去，当年安德鲁斯也曾指出“这样一本晦涩难懂的著作能够赢得各界人士的尊重，这确实值得深思”。确实，这本书中没有生动幽默的语言，没有大量复杂的图表，有的只是逻辑严谨的表述，精心提炼的概念和专业术语。巴纳德用自己毕生的经验和素材向人们阐述了什么是自己感知到的“组织”，“这主要源自个人熟知的、习惯性的、感兴趣的自身体验”，表达极为真挚而深刻。巴纳德也曾在书中深深地表示出遗憾，认为其“没能用一种生动的、富有审美趣味的感觉来表述出组织性”，同时也积极鼓励其他的学者来从事这方面的研究工作，拓展并完善其研究成果。

这本书的翻译历经近 10 个月的时间，在翻译此书的过程中，我参考和借鉴了众多已出版的译本，力求做到弥补缺漏、精准翻译，在这里向以往翻译过此书的译者表达我的敬意和感激之情。由于本人水平有限，可能在翻译中仍存在一些错误，恳请大家批评指正，不吝赐教。译者联系方式为 huazhengld@126.com。在此谢谢各位读者！

还要提及的是，巴纳德撰写此书时，曾在书中表示过，希望其他各个领域的研究学者结合本书所提出的研究框架的一部分，即合作系统、组织、协调、权力理论、决策、组织职能等概念，来撰写出社会人类学、社会学、社会心理学、制度经济学、管理学等领域的论著。据我所知，这样跨学科的相关论著已经大量出版，如果巴纳德知晓了目前的学术研究现状，是不是会感到一丝欣慰呢？而我本人的研究方向也是在管理学领域研究某些合作系统的协调和组织职能问题，冥冥中感觉到此书的翻译，对我而言是一种精神的洗礼、理论的升华，确有一种缘分之意。

感谢电子工业出版社的同人们在审校、排版等环节的辛勤付出，谢谢你们。感谢挚友凌定胜老师在翻译过程中曾给予我的帮助和支持，也要感谢家人对我工作的支持，如果没有父母帮忙操持家务，没有爱人的鼎力相助，我也无法腾出时间，全身心地投入翻译工作之中。最后感谢其他参与翻译的人员：薛晓明、李慎荣、宋秀琪。

李 丹

2016年于上海

---

### 献给我的父亲

年轻时，我曾遇到一次危机，我的父亲借此教会了我做选择的智慧：

如果尝试了却失败了，我们至少能学到东西；如果没有去尝试，那就意味着我们将遭受难以估量的损失，而这些损失本是可以避免的。

---

# 推荐序

《经理人员的职能》一书自出版以来，影响力和发行量一直稳步上升，如今该书已重印 18 次。与 1937 年相比，1967 年由出版商出版的这本书其发行量增加了 3 倍。在过去 5 年中的每一年，以及其他绝大多数时期，人们对这本书的兴趣度都在日益攀升。巴纳德的名字出现在绝大多数的有关组织理论的文献中，例如，在著名经济学家约翰·肯尼斯·加尔布雷斯<sup>1</sup>的经典著作《新工业国》（*The New Industrial State*, 1967 年）中，他赞誉巴纳德提出了对“一个组织最著名的定义”。这样一本晦涩难懂的著作能够赢得各界人士的尊重，这确实值得深思。在推荐序部分，我试图将有关组织的研究与之前产生的纯理性主义的理论，以及随后出现的各类新奇学说联系在一起加以解释，这就很容易理解为什么巴纳德的学说会超越行为科学家、数学与统计决策理论学家，以及从事组织行为分析和实验的其他学者，甚至那些将军、首相、总经理及其他实务家所掀起的“骚乱”，并保持着极高的知名度和权威性了。

巴纳德的目标是宏伟的。正如他在自序中所告诉我们的那样，他的目标首先是提出一套有关正式组织中合作行为的综合性理论。合作行为的发生源于个人实现目标的需要，而这些目标单靠个人自身是无法达成的。随

---

1 约翰·肯尼斯·加尔布雷斯（Galbraith, John Kenneth, 1908—2006）美国经济学家、凯恩斯学派的经济学家，新制度学派的领军人物，主要著作有《美国资本主义》（1952）、《富裕社会》（1958）、《新工业国》（1967）。——译者注



着其他个体的加入，合作迅速成为一种由相互关联的生物因素、心理因素和社会因素所构成的不断变化的系统。为了生存，这种合作系统必须在实现组织目标方面发挥“效力”，同时在满足个人动机方面显现出“效率”。经理人员必须协调下述两类过程并使之相互适应，即让合作系统与环境联系起来的各种过程及满足个人需要的各种过程。

基于合作的最初概念，组织被界定为“一种有意识地协调两个或两个以上的人的活动或力量的系统”。对于组织而言，合作意愿、沟通能力、目标存在并被所有成员接受是其得以存续的必备条件。而经理人员的职能就是要提供这样一套沟通体系，维持成员间的合作意愿，并确保组织目标的持续完整性。巴纳德对有关经理职能的详细阐述，最终归结为对领导力的考虑，这种领导力是一种能让组织活动的协调和组织目标的制定具有质量和道德性的个人果断决策能力。

没有必要在巴纳德自己的著作中全面概述他的理论。考虑到巴纳德的职业背景，他所提出的理论的确成就了一部了不起的巨作。《经理人员的职能》一书出版 10 年后，巴纳德出版了论文集《组织与管理》( *Organization and Management* )，其中的一些论文或进一步详细阐释了已有理论的某些方面，或记录了各种各样的事件。这本早期出版的著作是巴纳德作为非专业作者所撰写的唯一一本重要的专著。在巴纳德的职业生涯中，他更多从事的是经理人员的实际工作。他曾就读于蒙特赫蒙学院和哈佛大学，但并未取得学士学位，在随后的 40 年里他一直在美国电话电报公司工作。他的职业生涯从统计部门的一份工作开始，这让他学到了价格经济学 ( the Economics of Rates ) 方面的专业技术知识，并积累了商业运营管理方面的行政经验，最终巴纳德成为新泽西贝尔电话公司的总裁。他没有直接参与主要在西塞罗的霍桑工厂进行的西屋电气公司的实验，但是他与乔治·埃

尔顿·梅奥<sup>2</sup>及哈佛大学商学院的同事们保持着密切的联系，这对巴纳德最富创新的思想的产生有着非同寻常的意义。

巴纳德在美国电话电报公司担任经理人员一职期间，常常利用闲暇时间投身于社会服务事业，这在当下也是不多见的。他在不同时期分别担任过美军服务协会（第二次世界大战期间的美军服务协会，the USO of World War II）的会长、洛克菲勒基金会（Rockefeller Foundation）的一般教育委员会的委员长，后来又担任了洛克菲勒基金会的会长，在雷蒙德·福斯迪克（Raymond Fosdick）之后，迪安·腊斯克（Dean Rusk）之前，还同时担任过美国国家科学基金会会长、美国财政部长的助理、联合国原子能委员会美国代表的顾问等职务，而这些也只是他所从事的社会活动的一部分。他还担任过众多企业的董事长，是美国科学促进会委员和美国艺术与科学院院士，也是一位音乐爱好者和新泽西巴赫协会的创始人。

没有人会在背后议论巴纳德的为人，即使在他所领导的组织中，他也一直保持矜持缄默、高贵富有尊严、令人敬畏，且具有超然气质。他不是一位能让学生激情澎湃地回忆起他的学说的老师，也不太擅长宣扬他的学说。贝尔公司里的同事和接班人也从不把他看成公司英雄或民族英雄。我所认识的人当中，甚至不会有人在交谈中偶尔提起他。没有任何证据能够证实或质疑他所拥有的个人能力，能让组织的运转更具效率和效果。总之，就其著作本身而言，它能经久不衰绝不是仰仗支持者公开表露出的赞美之情。

如果我们现在要分析一下巴纳德著作的优点和不足，以及其在组织理论中所处的地位，我们就必须先关注巴纳德的思想形成理论时的历史背景。当时，西屋电气公司的实验报告结论与泰勒（F.W.Taylor）所提出的科学管理理论和法约尔（Henri Fayol）所提出的理性主义组织理论产生了

---

2 乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo, 1880—1949），心理学家和社会学家，参与研究了著名的霍桑实验，是人际关系学说的创始人，代表著作有《工业文明中人的问题》（1933）、《工业文明的社会问题》（1945）。——译者注

分歧。《经理人员的职能》一书的诞生，其直接的原因是巴纳德无法运用古典的组织理论或经济理论来解释他所掌握的经营管理经验。巴纳德阅读广泛，阅读的文献没有系统性，且涵盖多个学科，但这并没有给他提供什么线索，直到他接触到帕累托（Pareto）和亨德森（L.J. Henderson）。亨德森是一位掌握着多学科知识的生物化学家，他研究并撰写了有关帕累托的诸多著作。巴纳德由此受到启发，发现社会学科可以解释古典的经济理论或组织理论所无法解释的现象。他与亨德森、多纳姆（Donham）、梅奥及那些在霍桑实验中重新发现人类动机理论的其他成员（包括社会科学家和临床医生）相熟，这与巴纳德的中心论题的发展不无关联。巴纳德接触到了一些使经济人假设失效的数据资料和思想，并由此证实了组织理论的科学管理模式和理性主义模型需要予以修订。

梅奥-罗斯利斯伯格-迪克森-怀特黑德（Mayo-Roethlisberger-Dickson-Whitehead）有关西屋电气公司的实验报告，客观地以员工满意度和一线员工的监督管理为研究导向。虽然他们因发现了一种能够有效地解释社会数据的新模式而备受启发，并为此兴奋不已，但他们还是没能提出一个综合性的组织管理模式。与法约尔相类似，巴纳德也具备经营管理经验，所以他对与环境密切相关的企业更感兴趣。在巴纳德著作中，首要的且最伟大的贡献就是构建了组织的一套综合性的组织理论，其提供了可代替法约尔模式的另一种选择，并融合了电气配线组和继电器装配实验室的某些重大发现。

在巴纳德尽力构建一套完整的组织理论的过程中，很难区分哪些概念是巴纳德首创的，哪些概念是他对已有概念的重塑、发展和拓展。他抓住了一个组织是一个社会系统这一理念，并在正式组织和非正式组织的初始界定里详细阐述了这一理念，指出了效果和效率两个概念之间存在的无法指明却极为重要的差异，并将非经济动机融入激励理论之中，提出了富有争议的权力概念，而这最后一点也明显意味着巴纳德是反对“命令是服从的必要条件”这一古典思想的。“权力是正式组织中沟通（命令）的特征，”他字斟句酌地写道，“组织的贡献者或‘成员’接受权力并以此支配自己

的贡献行为，即支配或决定自己为组织做什么或不做什么。”为支持这一观点，构建“漠然区”（Zone of Indifference）这一概念是必不可少的。巴纳德假设每个人的心理都有这样一个区域，在这里每个人可以毋庸置疑地接受命令。他解释说，日常的合作成就隐含在一种复杂观点中，那就是权力取决于作为下属的那个人是否接受命令。

在我看来，巴纳德提出的有关合作系统的概念，以及他对难以实现效果和效率的必要条件的解释，都反映出“以组织目标为核心”这样一种思想。他相信，组织目标的界定是一名经理人员特有的职能，它是将各方力量统一起来的原则，而让环境的其余部分赋有某种意义也是很有必要的事情。在著作结尾的某些段落里，巴纳德的个人信念尽显无遗，他把责任与组织目标联系在一起——“正是这种特质赋予了人的行为一种可靠性和决断力，让目标具有远见性和理想性”。他更倾向于把他所提出的合作理论建立在一种伦理道德的基础之上。随后我将尝试证实这种思想在有关组织理论的文献著作中所发挥的持久性重要作用。

巴纳德是上述众多观点的重要创建者。在著作发表之后，他将自己的贡献归结为“结构性”和“动态性”这些基本概念的提出<sup>3</sup>。巴纳德指出，重要的“结构性”概念包括个体、合作系统、正式组织、复合正式组织及非正式组织。重要的“动态性”概念包括自由意志、合作、沟通、权力、决策过程和动态均衡。巴纳德著作的前两个部分可以看成在阐述合作的剖析学或结构性问题，后两个部分是在阐述合作的心理学或经济学观点。

巴纳德富有原创性的研究成果被详细地记录下来，但观点却散见于著作的字里行间，只有通过反复阅读他的原著才能完全领会和理解。这本著作最明显的不足是表述过于抽象，实证案例不多且叙述平平，文字生涩难懂，这些不足一直都备受评论家和读者的广泛关注，而且也是最容易回避

---

3 《有关〈经理人员的职务〉的评论》，载于《哈佛商业评论》，1940年春，第307页脚注。在本文（第295-308页）中，巴纳德回应了梅尔文·科普兰的《经理人员的职务》一文，载于《哈佛商业评论》，1940年冬，第148-160页。

的问题。巴纳德在著作和其他文章当中也承认过这些不足。“该学说解释起来颇有难度，”他在《哈佛商业评论》的文章中指出：“是费力的、抽象的、深奥的。”但他并无修改之意，因为他觉得这种表述方式对于科学讨论而言是恰当的。他在驳斥梅尔文·科普兰教授（Melvin T. Copeland）随意应用一些日常用语的时候，援引所有学者经常驳斥自己文章模糊难懂时所说的话：“他认为没有必要解释他运用这些日常用语的意图，但我却要解释我的原因，不为别的，只为达成我的目的。我想，任何试图回答这些问题或界定这些概念的学者都会明白，这需要学者费尽心力，反复推敲，需要用到抽象的、平淡无趣的、文笔无任何美感可言、非常深奥的、需要艰苦研究的社会学命题，难道我们应该害怕这些吗？”

值得一提的是，巴纳德自己也会毫不犹豫地反复阅读那些他认为值得阅读的东西。他在一次与约翰·霍普金斯大学（Johns Hopkins University）学生的谈话中提到“我已经阅读了罗斯·阿什比（Ross Ashby）的《大脑设计》（*Design for a Brain*）一书多达五遍，而且肯定还会再读五遍”。<sup>4</sup>无论如何，从未有人说过《经理人员的职能》一书只读一遍就够了，或是不值得多读几遍。

巴纳德生涩难懂的文笔风格可能表明他是一名业务学者，而这更印证了他是如何谨慎认真地对待自己著作的，他是多么希望能提出一个明确的理论，既适用于阐明自己独特的思想和经验，也适用于其他所有人。他非常努力地对他的研究问题做出结论，却没有指明在那些他未涉及的领域应如何运用这一理论。这本著作许多其他方面的不足主要体现在一些省略上，这些省略的部分，有的已经被从中受益的某些研究者和作者填补，或有待于被填补完整，这也体现出巴纳德个人价值体系的某些方面。例如，他很少提及高层管理机构——经理人员团队、董事会、董事长和总经理。

4 引自《正式组织的初步条件》，一篇未发表的研讨会论文，1953年11月3日。该论文收录在 H.C. Sanders, Jr. 撰写的未出版的硕士论文《切斯特·I·巴纳德著作中的管理理论》中，南卫理公会大学，1955年6月。

可以肯定的是，他的研究以组织目标为核心，但他却没有考虑到在一个不断变化的环境里组织目标的选择问题，也没有考虑到组织制定目标和目的的过程。尽管他必须将人这一要素纳入组织理论的研究之中，但他似乎只对抽象中的“个体”这一概念感兴趣，而不是活生生、成长中的人。他并不关注个体的参与问题，对激励问题的分析侧重于反应行为，而不是管理过程中的积极参与行为。此外，他也完全没有考虑到个人的发展、个人需求的成熟，以及个人认同感的削弱或增强等问题。他给出的有关权力的界定，低估了其中客观权力的作用，似乎人们只能选择接受权力或拒绝权力，而忽略了人们在整合互为冲突的方案和解释方面的积极参与性。领导力是有效的，但印证过程却很抽象，巴纳德并未对这个问题展开过研究。上述有关这本著作不足的罗列，丝毫不会否定这样一个结论：尽管存在种种浮夸和遗漏，但对于已有读者而言，巴纳德的著作仍然是十分重要的，同时还在继续吸引着新的读者。

对于相关领域的文献著作而言，巴纳德的专著持续发挥着怎样的作用呢？首先，它仍然在锤炼古典组织理论方面发挥着有益的作用。古典组织理论绝不会消亡，它的传播者——泰勒（Taylor）、法约尔（Fayol）、厄威克（Urwick）、古利克（Gulick）、穆尼（Mooney）、赖利（Reiley）等人所撰写的著作依旧为万人传诵。霍尔顿（Holden）、费雪（Fish）、孔茨（Koontz）和奥唐纳（O'Donnell）等人的专著，让法约尔提出的管理原则得以在课堂上被代代传授。他们的影响还间接渗透到有关管理的民俗看法中。人们仍然可以听到：管理就是计划、组织、整合和测评，或者计划、组织、人员和控制；一名员工只能有一个直属上级，控制的幅度不应超过6~7人；责任与权力必须相当等。巴纳德的专著对古典组织理论学派做出了积极的贡献，这源自他信奉层级组织、正式职权和沟通，他与厄威克

一样，赞赏玛丽·帕克·福列特<sup>5</sup>（Mary Parker Follett）。福列特是一位灵活的古典理论学者，她的思想超越了她生活的那个时代，她的“情势法则”触动了巴纳德，引领着他去探索权力的本质。我们仍然需要用《经理人员的职能》这本著作来印证理性的传统主义者和更多近代的学派之间所存在的巨大差异，这也让巴纳德的先辈们的那些依旧有效的部分见解可以应用到现实情境中去。

对我们而言，如今更为重要的是其他一些组织与管理理论学派，其中包括：组织行为学派或人际关系学派，这些学派在霍桑实验之后不断壮大和分化；还有系统学派或决策理论学派，它的一个分支是数学和模型构建学派；还存在一些研究目标的制定和实施，以实践者为导向的群体；此外，还有一些由个人经验主义者、咨询顾问人员、教师、历史学家和一般观察员所构成的、不同性质的群体。这些学派和群体之间存在诸多差异，但彼此却又紧密关联。不过巴纳德的理论具有普遍适用性，组织理论研究各学派的成员实际上全都对这一理论非常感兴趣。众多学派都声称巴纳德的理论归属于自己学派。在任何情况下，巴纳德都继续发挥着自身的影响力，纠正各学派在学说上的过激言论，同时补充他们独特的优势。

研究学者从西屋电气公司实验中总结出了有关员工激励的深刻见解，由此催生出各种不同的文献专著。这些文献专著主要由阿吉里斯（Argyris）、贝尼斯（Bennis）、李克特（Likert）、麦格雷戈（McGregor）、勒特利斯贝格尔（Roethlisberger）、怀特（Whyte）和扎莱兹尼克（Zalesnik）等行为科学家及社会科学中各个学科的、更为专业的代表学者来撰写完成。上面提及的这些人的著作中，最好的一些研究成果提高了人们对人类行为的心理因素和社会决定因素的普遍认知，而其中最为逊色的研究成果

5 玛丽·帕克·福列特（Mary Parker Follett, 1868—1933）在政治学、经济学、法学和哲学方面都有着极高的素养的一位一流学者，被人称为“管理学的先知”。代表著作：《众议院发言人》（1986）、《新国家：作为大众政府解决方案的集体组织》（1918）、《创造性的经验》（1924）等。——译者注

则导致对麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论认知的过度简化、李克特群体对参与管理的过激偏好，以及对全国训练实验室的敏感性训练和布莱克-穆顿 (Blake-Mouton) 的管理方格理论的夸大化。在阅读了这些后来学者所撰写的众多著作之后，再来重温巴纳德的著作，就会发现这本书展现出了完整性、经济性和平和性等优秀品质。对于这些学者而言，巴纳德的贡献就在于他的独创性绝不会被忽视，这是因为这些学者对突发性行为这类现象所持有的偏见和特殊关注，限制了他们对巴纳德所提出的有关目标、领导力、责任等概念的运用。当然，对于这些隐晦的批评，也存在明显的例外，例如，亚伯拉罕·扎莱兹尼克 (Abraham Zaleznik) 所撰写的《领导者的用人之道》( *Human Dilemmas of leadership* )。在我看来，这本著作关注个人发展，对个人行为的组织环境有其自己的理解，接受领导力是一项关键职能这一观点，并创造性地拓展了巴纳德的研究视角的广度。

系统学派或决策理论学派有两个分支。管理学家和计算机科学家都还没有将研究重点聚焦在政策和组织问题上。目前，顶尖的量化方法已被运用在组织行为领域，总有一天，在合作系统管理的复杂过程中也会用到这些量化方法。与此同时，另一个分支不太强调数学方法的运用，是直接以巴纳德关于组织的社会系统概念的详细阐述为基础的，主要代表人物是赫伯特·西蒙 (Herbert Simon)。巴纳德为西蒙的《管理行为》( *Administrative Behavior* ) 一书作序，这与西蒙的后续正文和评述都暗示着一种并不和谐的亲和力，这源自西蒙的著作严厉抨击了科学管理思想，而不是因为他忠实于巴纳德本人所提出的观点。无论如何，西蒙和卡内基-梅隆学院的同事马奇 (J.G.March) 和西尔特 (R.M.Cyert) 等主要侧重于研究认知的理性界限，认为管理几乎就是受知觉范围限制的决策。学者对决策过程的研究，推进了巴纳德有关管理过程的界定，这一过程被界定为一种系统决定性活动，但不包括政策制定的决策。在马奇和西蒙的描述性的、分析性的著作中都有提到：组织结构和职能的基本特征是由人类的问题解决过程和理性选择的特征衍生而来的。当熟读了《管理行为》这本重要著作之后，再去阅读巴纳德的著作，就会发现卡内基-梅隆学院的著作并没有太多提



及目标和规范标准，不太关注组织目标的制定过程，也缺少从本质上区别一组目标与其他目标的评判标准。巴纳德与那些有着直接关系却相互独立的后来学者之间存在的差距提醒着我们，对于实践者而言，科学的裁定和假设是那么的不令人欢欣鼓舞，（人们很想知道）究竟在科学和管理责任方面以及观念方面到底需要多少想象力和同情心才能去缩小这一差距。

当然，巴纳德的影响也拓展了由学者和实践者共同参与的、有关组织的实证问题和历史性问题的研究领域。此时，我们脑海中会浮现出一些名字，如科普兰、勒尼德（Learned）、史密斯、克里斯滕森（Christensen）、斯隆、钱德勒、德鲁克，还有工商管理 and 公共行政学派的案例研究。巴纳德对以科普兰为代表的研究学派的贡献，始于梅尔文·科普兰和巴纳德在《哈佛商业评论》上发表交换理念的论文。科普兰在传统的经营政策方面坚持着长期的研究，是一位富有影响力的开拓者。他质疑巴纳德的理论用语和结构，提出了自己的“概念架构”，认为概念架构可能更适应千变万化的世界，对实践者而言更为适用。科普兰将政策放在首要位置，随后描述了如下所述的一个分析过程：审时度势、制订行动计划、组织工作、指示、行动的顺序和时间安排及其他后续事宜。他关注公司的情境状况，并在对实践者的课堂培训中指明应该怎么做，其效果十分显著，但科普兰所用的术语没能清晰阐明有关的政策技能，也没有为当时正在开展的、有关人的行为的新研究提供发展空间。

事实上，巴纳德已经证实了可以有一种明确的实践者的管理理论，这种理论清晰连贯，可以发展，既可以运用于研究发现，也能够运用于那些同样重要的、更为直觉的经验素材。为分析和提出解决方案，数千份有关实际组织的研究报告被记录下来，并由有经验的学者予以评述。从中可以看出，巴纳德的专著几乎是唯一的例子，它系统地验证和解释了发生于组织任何角落的、但人们却知之甚少的一类组织现象。科普兰的继承者们，也包括我自己，都应该感谢巴纳德，是他让我们领悟到：目标和结果的研究与实践是可以协调一致的，学者们给出的缜密的解释可应用到组织的后续实践研究中去，概念框架可以简化以便于应用，但同时又是精确和复杂