

丛书主编 吴冬梅 周德生

关键能力：
企业管理者软技能提升丛书

Super Cooperation

How to Cooperate in
Dynamic Competition

超级合作

如何在动态的竞争中展开合作

姚继东 沈敏荣◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

关键能力：
企业管理者软技能提升丛书

Super Cooperation

How to Cooperate in
Dynamic Competition

超级合作

如何在动态的竞争中展开合作

姚继东 沈敏荣◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

合作，一个古老而又永恒的话题。正如哈耶克所说的那样，合作，可以说是贯穿了人类社会从起源到发展至今的整个过程。人的发展、组织的发展，要想跟上知识创新的速度，不被技术革新的浪潮所淹没，就必须加强合作，合作与发展已经成为当今社会的主题。具体到每个企业来说，要想让自己在残酷的竞争中处于不败之地，要想让自己基业常青，更是需要加强企业内外的各种合作关系。对内，要加强团队合作、跨部门合作、上下级之间的合作；对外要加强与供应商的合作、顾客的合作、政府媒体的合作甚至是与竞争对手的合作。而这一切的推动者，正是本书的读者们，也就是企业中的各级管理者。

图书在版编目（CIP）数据

超级合作 / 姚继东，沈敏荣编著. —北京：机械

工业出版社，2013. 12

（关键能力：企业管理者软技能提升丛书/吴冬梅，周德生主编）

ISBN 978-7-111-45517-2

I. ①超… II. ①姚… ②沈… III. ①企业管理

IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 014146 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：坚喜斌 宋 燕 责任印制：乔 宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2014 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 242mm · 19.75 印张 · 1 插页 · 339 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-45517-2

定价：49.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

社服务中心：(010) 88361066

销售一部：(010) 68326294

销售二部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203

网络服务

教材网：<http://www.cmpedu.com>

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

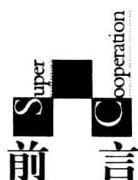
封面无防伪标均为盗版

编委会

丛书主编 吴冬梅 周德生

丛书编委(排名不分先后)

吴冬梅	周德生	刘柳辰	边文霞	赵丽红
冯苏京	王秋宇	邓艳芳	樊蓓姣	白玉苓
魏秀丽	史春祥	沈敏荣	姚继东	戴苏斌
马 昕	吴 凡	郭爱军	贾建强	王一任
刘亚林				



.....

我们的文明，不管是它的起源还是它的维持，
都取决于这样一件事情，
它的准确表述，就是在人类合作中不断扩展的秩序。
——哈耶克《致命的自负》

.....

【天堂与地狱的区别】

有一个人想知道天堂和地狱究竟有什么不同，于是他找到了上帝，请求上帝带自己去看看。上帝欣然答应了。他们首先来到了地狱，看到的是这样一幅景象：一群饥饿不堪的人们正拿着一根根长勺拼命地往自己的嘴里送食物，但是那些长勺实在太长了，比他们自己的手臂还要长，所以他们无法弯曲自己的手臂把食物送进自己的嘴里，有的人的手臂甚至弯曲得变形了，但是还是没有吃到任何食物。地狱果然是一副活生生的惨相。

他们又来到了天堂，那个人惊呆了——天堂里的人们也是拿着一根根同样长的长勺，但是他们每个人都吃到了食物，这是为什么呢？因为他们每个人把获取的食物都舀给了坐在他对面的那个人吃，每个人都这样做，所以每个人都吃到了食物。

这个故事相信对于很多人来说并不陌生，它用形象的笔触描绘了地狱和天堂的不同情境。地狱中的人们一心想着自己吃到事物，却无视周围人的疾苦，于是私心让他们谁也吃不到食物；而天堂里的人们善于合作，通过帮助别人同时让自己获利，这是典型的双赢思维。于是我们明白了，天堂与地狱的区别就在于是否能够良好地与人合作。

合作，一个古老而又永恒的话题。正如哈耶克所说的那样，合作，可以

说是贯穿了人类社会从起源到发展至今的整个过程。首先，人类的诞生就是男女间合作的结果。基督教认为上帝创造了亚当和夏娃，并让他们繁衍后代，成为了人类的祖先。虽然这种神创论的说法也许只是宗教创立者们的一厢情愿，但也从一个侧面反映出了合作在人类诞生的过程中所起的重要作用。再后来，诞生到这个星球上的我们的祖先，为了抵抗变幻无常的恶劣的自然环境以及猛兽的攻击，自发地结合在一起形成了群体，而群体的目标就是继续生存下去，这就是原始部落和氏族的起源。再后来，从城邦到国度再到社会，人类发展的每一步无不刻上了相互合作的烙印。我们常说，人是社会的动物，人生存在这个世界上，在每时每刻与他人之间发生关系和碰撞的过程中前进，也促使着人类社会的不断进步和发展。

如果说远古时代的合作是人类生存的需要的話，那么当人类社会发展到工业化时代，这种合作的需求就变得更加明显了。工业化促进了社会化大分工的飞速发展，而社会化大合作的前提正是这种社会化大分工。分工与合作是人类创造社会财富的基本方式，个体提供劳动获取相应的报酬，而社会财富则是由各种生产要素参与的社会分工与合作劳动的产出构成的，包括劳动者工资在内的剩余价值。剩余价值是社会的公共财富，来源于全人类，来源于古今中外，来源于全社会分工合作，是纯粹的个人不能独立创造的。因此，在工业化时代，合作可以说是人类发展的需要。

而现在，人类社会正大踏步地迈入信息社会，知识成为创造财富的主要来源。如果说以前还可以凭借个人的智慧在所属的领域中有所作为的话，那么如今面对信息爆炸和每秒上百亿次计算频率的计算机系统，个人的力量显得是那么微不足道。《世界是平的》的作者托马斯·弗里德曼（Thomas L. Friedman）曾经一针见血地指出：“最好的企业将是最好的合作者。在抹平的世界中，越来越多的任务都必须通过企业内外的各种合作来完成。道理很简单：未来的价值创造，无论在科技、营销、医学，还是制造都会变得复杂至极，绝非单一部门或单一企业能掌握”。于是，合作再次被推上了时代的前沿，人的发展，组织的发展，要想跟上知识创新的速度，不被技术革新的浪潮所淹没，就必须加强合作，合作与发展已经成为当今社会的主题。具体到每个企业来说，要想让自己在残酷的竞争中处于不败之地，要想让自己基业常青，更是需要加强企业内外的各种合作关系。对内，要加强团队合作、跨部门合作、上下级之间的合作，对外要加强与供应商的合作、顾客的合作、政府媒体的合作甚至是与竞争对手之间的合作。而这一切的推动者，正是本书的读者们，也就是企业中的各级管理者们。

前 言

第 1 部分 理论篇：合作的思想 / 1

第 1 章 创造奇迹的力量：合作的概念与思想 / 2

- 1.1 合作的概念 / 2
- 1.2 合作的原因 / 3
- 1.3 合作与管理 / 5
- 1.4 中国传统管理文化中的合作思想 / 14

第 2 章 管理的实质：合作与软技能 / 18

- 2.1 软技能的概念 / 18
- 2.2 管理软技能中的合作 / 24

第 2 部分 技能篇：合作的技能 / 29

第 3 章 认识你自己：自我意识 / 30

- 3.1 自我意识的含义 / 31
- 3.2 合作技能中的自我意识构成 / 32
- 3.3 提升自我意识的途径 / 41

第 4 章 知己知彼：了解他人 / 49

- 4.1 选择待在绿区的人 / 49
- 4.2 接受多元化 / 53
- 4.3 判断他人时的常见途径 / 55

第5章 以友辅仁：共同目标 / 60

- 5.1 计划过程的运行 / 62
- 5.2 有效目标的特征 / 67
- 5.3 设定目标时需要注意的问题 / 68

第6章 无障碍沟通：促进沟通 / 74

- 6.1 沟通概述 / 76
- 6.2 有效沟通的障碍 / 81
- 6.3 进行有效沟通的方法 / 84

第7章 术正而心顺之：克服障碍 / 109

- 7.1 建立信任 / 110
- 7.2 掌握冲突 / 115
- 7.3 承担责任 / 149

第8章 关注结果：激励合作的加持力 / 155

- 8.1 督察合作过程 / 155
- 8.2 评价合作效果 / 156
- 8.3 分享合作成果 / 157
- 8.4 展示合作前景 / 159

第3部分 实战篇：合作技能的应用 / 161

第9章 团队合作：基于共同目标的合作 / 162

- 9.1 团队的概念 / 163
- 9.2 团队的类型 / 165
- 9.3 高效团队的特点 / 169
- 9.4 设计高效团队 / 170
- 9.5 团队建设的途径 / 173
- 9.6 团队发展的五个阶段 / 176
- 9.7 团队中高效的领导行为 / 180
- 9.8 问题成员的管理 / 188

第10章 跨部门合作：企业内的协同 / 193

- 10.1 跨部门合作的概念 / 196
- 10.2 组织内部门间的四种协同关系 / 197

10.3	跨部门合作的困境 / 198
10.4	促进跨部门合作的软措施与硬机制 / 200
第 11 章	企业与政府的合作：转轨社会的“舞蹈” / 221
11.1	企业与政府的关系 / 221
11.2	企业处理好与政府的关系的方法 / 226
11.3	政府与企业的合作模式 / 230
第 12 章	企业与供应商的合作：伙伴型合作 / 234
12.1	企业与供应商关系 / 236
12.2	与供应商建立合作型伙伴关系 / 237
第 13 章	企业与顾客的合作：创造市场 / 243
13.1	企业与顾客的关系 / 244
13.2	与顾客建立合作互动关系的方式 / 245
第 14 章	企业间的合作：基于战略的合作 / 249
14.1	企业间合作的动机 / 249
14.2	企业合作的主要方式 / 251
14.3	企业间并购 / 254
14.4	合资企业 / 264
14.5	业务外包 / 276
第 15 章	企业与媒体的合作：撬动地球的支点 / 282
15.1	企业与媒体的关系 / 283
15.2	处理企业与媒体的关系的方式 / 285
附录	自我意识的一些测评工具 / 294
附录 A	大五人格测试 / 294
附录 B	情商评估 / 298
附录 C	价值观量表 / 299
附录 D	管理能力测试：你会进行管理吗 / 300
附录 E	测试你是否有过度的压力 / 301

PART I

第 1 部分

理论篇：合作的思想

□.....

那时，天下人的口音、言语都是一样。

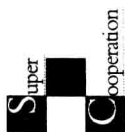
他们往东边迁移的时候，在示拿地遇见一片平原，就住在那里。

他们彼此商量说：“来吧！我们要做砖，把砖烧透了。”他们就拿砖当石头，又拿石漆当灰泥。

他们说：“来吧！我们要建造一座城和一座塔，塔顶通天，为要传扬我们的名，免得我们分散在全地上。”

——《圣经·旧约》创世记 11：1-4

.....□



第1章

创造奇迹的力量：合作的概念与思想

.....

以文会友，以友辅仁。

——《论语》

上下同欲者胜。

——《孙子兵法》

.....

1.1 合作的概念

合作，顾名思义就是合起来做事。我们中国人常说“集中力量办大事”，这里面蕴含的就是合作的思想。“合作”一词源于拉丁文，其原意是指成员之间的共同行动或协作行动。合作包含两层含义：一是联合起来；二是做事。只是合在一起而不做事，不过是单纯的群体，它与后面要讲到的合作最多涉及的概念——团队有着本质的区别。还有一个需要提到的概念是协作。协作是指相互帮助完成工作，而合作则是双方处于对等立场的相互协作，可见合作与协作存在主与次的区别。

《现代汉语词典》把合作定义为：“为了共同的目的一起工作或共同完成某项任务”。英文中有关合作的词语前缀都是“co-”，表示“共同”“一起”“相互”之意。《牛津大辞典》有关“合作”之义的词条解释综合起来有两点：①为分享某一结果共同工作或行动；②为一特殊目的而与他人一起干事。不难看出，关于合作的近现代解释中都不约而同地加入了合作的目的与结果。

马克思认为：“人的本质不是单个人所固有的抽象物，在其现实性上，它

是一切社会关系的总和”。而“社会关系的含义是指许多人的合作，至于这种合作是在什么条件下，用什么方式和为了什么目的进行的，则是无关紧要的^①”。

合作的一般性质可以总结为如下的四个方面：

(1) 自发性。各参与主体自发地参与合作，履行合作义务，并无强迫。

(2) 相关性。各参与主体的行为互相影响并且同时影响，这样的影响是多种可能的，其结果也是多种可能的。

(3) 协调性。合作策略的决定和执行是各方协调一致的，无论目标是否一致。这样的协调依赖于一定的社会机制，一方调整自己行为的范围以不改变其他人的策略为限，否则合作即告破裂。

(4) 互惠性。各方的福利均得到提高，无论程度差异如何均高于不合作的情况。

1.2 合作的原因

亚当·斯密在他的《道德情操论》中曾经这样说道：“不管人们认为一个人会怎样的自私，在这个人的天性中，总是很明显地存在着某些本性，这些本性使他关注别人的命运，使他认为别人的幸福对他也是必不可少的，尽管他除了因看到别人幸福而快乐之外，并没有得到实际上的好处。这种本性就是怜悯或者说同情，就是当他人发生不幸时我们感受到的情感。不管我们是真的看到别人的不幸也好，还是身临其境地想象到别人的不幸也好，我们都能感受到这种情感”。

亚当所说的这种情感就是存在于人类本性之中的社会性的倾向，这种倾向决定和引导了人们在日常生活中的合作行为，最终协调了整个社会的运行。

一些研究陆续发现，人类存在着“合作的偏好”，这可以很好地解释人类社会中所存在的各种合作行为。

1.2.1 利他主义

利他主义，就是一个个体在特定的时间和空间条件下，以牺牲自己的适

①马克思恩格斯选集（第一卷）[M]．北京：人民出版社，1972：18-34.

应性来增加、促进和提高另一个个体适应性的表现。利他主义不管是在动物界，还是在人类社会，都是一种客观存在的现象。正是因为利他主义的存在，人类以及其他生物才有可能从孤立走向合作。

我们可以在动物界中看到许多利他主义的例子。蜜蜂和黄蜂不顾一切地向入侵者发起攻击，以保卫自己的巢穴。但当他们将尾刺刺入入侵者的同时，也宣布了自己生命的终结；画眉、山雀这样的小鸟，见到老鹰飞来时会通过发出清晰可辨的尖叫声向同类报警，不惜暴露自己的位置；黑猩猩不但分享合伙狩猎得来的肉食，还对失去父母的幼小的猩猩进行抚养。

1.2.2 人类合作的偏好

曾经有 15 个接触过人类学、经济学、文化学、社会学等领域的跨学科科学者，历时 10 年，在全球找了 15 个不同文化背景的小型社会，包括原始土著族、半开化的渔村、城市旁边的乡村，前计划体制瓦解后的城市等。他们在这些小型社会指导了多次“最后通牒”实验。这种游戏是一次性的，即让两名受试者瓜分 1000 美元，规则是其中一个人对另一个人提出 1000 美元的分配方案，提出者有权按任何标准分配，如果另一个人同意分配方案，则两人按此方案分配这 1000 美元，如果另一个人不同意，则谁也拿不到一分钱。由于第一个人拥有相当的垄断权，按照经济人的理性假设，第二个人的理性选择是：哪怕只是拿到 1 分钱，也应当选择“同意”，而不是“拒绝”。可是，大部分的实验结果表明，几乎 40% 的人提出了对半分的方案。也就是说，第一个人并不从自私角度出发，只给第二个人“1 分钱”，换句话说，公平原则主导了个体的选择。“最后通牒”的实验意义在于，它用实证的方法证明了人类“合作的偏好”的存在。

2002 年，美国亚特兰大埃默里大学（Emory University）的一个研究小组公布了他们的研究成果，称他们找到了人类合作的理论基础，那就是：合作是因为大脑觉得合作的感觉好。这项研究显示了合作能够增强信任和情谊，从而使得大脑充满生机与平和的喜悦。采用合作策略的时间越长，血液在快乐的路径上流动量越强。也就是说，利他的合作动机是人类的内在特征，它要么是从遗传中获得，要么是在儿童或青少年时期的社交活动中获得的。

休谟在他的著作《人性论》中提出了一个近乎完整的合作行为的解释，他认为，人类合作主要是基于三个通常是叠加的原因之上的：

- （1）超过个人能力的不可分割的使命。
- （2）基于专业化和交换之上的单位收益的提高。

(3) 风险的控制。

通常，经济学家认为合作应该是由三个方面收益的刺激所引起的：

(1) 规模收益。

(2) 专业化所引起的分工——协作的收益。

(3) 交换所带来的收益。

1.3 合作与管理

自从有了人类，就产生了合作。工业化革命后期，管理的思想初见端倪。20 世纪 90 年代，管理学之父德鲁克第一次提出了组织的概念，同时也首次将管理作为一种系统、完整的理论进行研究。现在，管理学已经发展成为一门综合的研究学科，对管理的研究也呈现出多角度、多元化的趋势。管理是伴随着合作而产生的，正是有了协作与合作，才需要管理。从一定角度来说，管理的本质就是合作，合作是管理产生的根源，管理的目的是通过使组织内生态环境保持稳定和平衡，通过对组织外生态的适应和改造，减少冲突、解决矛盾，促进组织内部的合作，促进组织与其环境的合作，从而实现组织内的和谐和组织外的和谐，使组织朝着优化的目标演化。

本章将梳理古典管理思想到当代管理的一些经典理论，将其中所贯穿的合作思想作一简要的概述。

1.3.1 古典管理理论中的合作思想

1. 泰勒的科学管理思想

泰勒的科学管理思想普遍被认为是管理思想发展史上的一个重大的转折点，它不仅创建了一套科学的作业方法研究框架，同时它本身也构成了一个较为完成的管理思想体系。虽然他研究的出发点是将人仅仅限定为一种只追求个人利益的经济人，而忽略了对人际关系、情感以及自我发展等方面的需求，但并不妨碍他在自己的思想体系中强调合作的重要性。

泰勒认为，科学管理不单纯地是一种获得效率的方法，更包含了在任何—一个机构中工作的工人以及管理部门的人进行—场全面的心理革命，没有双方的这种全面的思想革命，科学管理就不能存在。在具体的革命内容方面，泰勒强调“这场伟大革命就是双方把注意力从被视为最重要的分配剩余的问

题上移开，而共同把注意力转向增加剩余上，一直到剩余大大增加，以致没有必要就如何分配剩余的问题进行争吵为止……他们双方都会认识到，当他们以友好合作和互相帮助来代替对抗和斗争时，他们就能共同使剩余价值猛增，以致工人工资有大大增加的充分余地，制造商的利润也会大大增加。这就是伟大的心理革命的开始，是实现科学管理的第一步”。

由此可见，泰勒已经认识到劳资双方共同协作的重要性，只有让工人们保证一切工作都按已经形成的科学原则去办，才能够创造高效率的工作方式，让劳资双方的利益达到最大化，也就是一种双赢的局面。

2. 福莱特的管理思想

被德鲁克誉为“管理学先知”的玛丽·帕克·福莱特提出的很多管理思想，都影响和启发着现代管理学研究的方法和精神。她认为“我们只有在团体组织之中，才能发现真正的人，个人的潜在在被团体生活释放出来以前，始终是一种潜能，人只有通过团体才能发现自己的本质，得到自己的真正自由”。她视协作为管理的核心，并指出在协作时需要注意的4个方面：①协作是由于有关人员的直接接触而形成的；②协作是一个连续的过程；③协作在工作的早期阶段就存在了；④协作是涉及一种形式中全部要素的相互关系。

福莱特关于群体协作的思想在日本受到了高度的赞扬，可以说日本式的组织和管理风格，尤其是团队管理方面，就体现着福莱特的思想。同时，她的理论思想中闪烁着与泰勒的科学管理以及之后的行为科学学派思想的相通之处，被誉为是二者间过渡的桥梁。

3. 法约尔的组织管理思想

法约尔将企业的全部活动分为技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动六大方面。他认为前五种活动都不负责指定企业的整体经营计划以及协调各方面的力量和行动，而这些重要的职能属于管理。他将管理的职能具体分为计划、组织、指挥、协调和控制五个方面。法约尔首次将管理活动与其他职能分开，对以后的管理思想的发展起着重要的作用。至今在探讨组织理论与管理者技能的著作中，都以法约尔的分类为基础。

法约尔还根据自己的实际工作经验提出了著名的14项管理原则：劳动分工；权力和责任；纪律；统一指挥；统一领导；个人利益服从集体利益；人员的报酬；集中；等级制度；秩序；公平；人员的稳定；首创精神；人员的团结。可以看出，这14项原则的几乎每一项如果没有人与人之间的合作就无法完成。

1.3.2 行为管理理论中的合作思想

1. 人际关系理论

以梅奥为主导进行的霍桑实验，不仅开辟了人际关系学说，也成为行为管理理论的基础。霍桑实验的伟大贡献在于它推翻了将金钱作为刺激人的积极性的唯一动力的科学管理理论中的经济人假设，用实验结果证明人是社会人，具有社会的属性。对于社会人来说，重要的是人与人之间的合作，而不是人们在无组织的人群中的互相竞争。而作为管理社会人的组织，其实质是在工作集体中实现持久的合作与协调。对于一个结构复杂的大型组织来说，成功有赖于全体成员的齐心协力，也就是提高一个可以让在组织中工作的人们可以和谐相处的环境。

同时，霍桑实验还证明了企业中的非正式组织的存在，它与正式组织相互依存，会通过影响工人的工作态度来影响企业的生产效率和目标的达成。在霍桑实验的总结中，梅奥特别提出了企业内人际关系的重要性，提醒管理者要经常与员工进行交谈，通过沟通提高工人与管理人员更好合作的愿望和能力。管理人员一旦真正将工人视为具有情感需求和群体归宿感的社会人，重视企业内部人际关系的不断调整，就能取得惊人的效果。梅奥还指出：如何协调好社会中的人际关系仍然是文明世界的一个重大问题。

2. 勒温的群力动力学

霍桑实验以后，人们开始重视群体行为的研究，使之成为行为科学的一个重要的组成部分。德国学者勒温借用物理学的概念首先用“群力动力学”来描述群体中人与人之间相互接触、影响所形成的社会关系。他认为，人们结成的群体（非正式的组织）是一个不断相互作用、相互适应的过程，它有三个要素：活动、相互影响、情绪。这三个要素关系密切，只要有一个发生改变，其他两个就随之变化。在群体的组织结构中，领导者在维持群体成员的团结方面有着重要的作用，他不但帮助群体中较为弱小者，还要代表团体向正式组织提出群体的要求。勒温把群体中的领导方式分为：①专制型的领导方式；②民主式的领导方式；③自由放任式的领导方式。

1.3.3 现代管理理论中的合作思想

第二次世界大战以后，随着生产力和科学技术的进步和发展，管理学界呈现出百家争鸣的状态，也就是孔茨提出的管理理论丛林。然而我们不难发现，无论丛林如何盘根错节，其理论的构建都与合作有着密不可分的

关系。

1. 管理过程学派

以孔茨为代表的管理过程学派把管理本身看做是一个合作的过程，认为管理就是在组织中通过别人或同别人一起完成工作的过程。他在法约尔的组织理论基础上将管理的各项职能划分为计划、组织、人事、指挥和控制五项。其中计划可以看做是合作的目标、策略、程序、规则、成本等。组织职能的目的是设计和维持一种职务结构，以便人们能为实现组织目标而有效地工作，可以看做是设计和维持合作的结构。人事也就是用人，包括选人、雇佣、考评、培养等一些有关职工的工作，可以看做是对合作主体的选择、监督和培养等。指挥就是引导下级人员有效地实现企业的既定目标，也就是合作的目标。控制则是按照合作计划的标准衡量完成任务的状况，并及时纠正执行过程中的偏差。

2. 社会系统学派

以巴纳德为创始人的社会系统学派从社会学的观点来研究管理，认为社会的各级组织都是一个协作的系统，进而把企业组织中的人们的相互关系视为一种协作系统。巴纳德在《管理人员的职能》一书中提出了一个框架，他把组织看成是一种开放式的系统，认为组织中的所有人员都是寻求取得平衡（稳定状态）的系统，他们调整内部和外部的各种力量，不断地使整个系统保持平衡。巴纳德提出了组织协作系统，把组织看做是两个或两个以上的人有意识协调活动和效力的系统。个人对是否参加组织的活动可以作出选择，这种选择是以个人的目标愿望等为依据的，即要受到个人动机的影响。而组织中的管理人员就是通过改变个人动机来影响他们的行为，从而促进组织目标的实现。

巴纳德认为，作为正式组织的协作系统，不论其规模大小或级别高低，都包含协作的意愿、共同的目标、信息的沟通三个基本要素。同时他指出，管理人员在组织中的作用，就是在信息沟通系统中作为相互联系的中心，并通过信息沟通来协调组织成员的协作活动，以保证组织的正常运转，实现组织的共同目标。

3. 经验主义学派

以德鲁克为代表的经验主义学派主张企业管理的理论应该从实际出发，以大企业的管理经验为主要研究对象，加以抽象和概括，然后传授给管理人员，并向经理们提出实际建议。在德鲁克提出的著名的目标管理中，综合了以工作为中心和以人为中心的管理技能和管理制度，使员工发现工作的兴趣