

——管理金典——

影响世界进程的管理学大师经典之作

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

组织与管理

【中英双语·经典版】

[美] 切斯特·I·巴纳德/著

Chester I. Barnard

杜建芳/译



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

—— 管理金典 ——

影响世界进程的管理学大师经典之 11

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

组织与管理

【中英双语·经典版】

[美] 切斯特·I·巴纳德/著

Chester I. Barnard

杜建芳/译



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权所有 侵权必究

图书在版编目 (C I P) 数据

组织与管理 / (美) 巴纳德著; 杜建芳译. — 北京: 北京理工大学出版社,
2014.3

ISBN 978-7-5640-8271-0

I . ①组… II . ①巴… ②杜… III . ①组织管理学 IV . ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 200272 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京通州皇家印刷厂

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 24.5

字 数 / 286 千字

版 次 / 2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷

定 价 / 58.00 元



责任编辑 / 王俊洁

文案编辑 / 侯瑞娜

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

目录

第一章 人事关系的一些原则和思考

- 一、个人在组织关系中的位置 / 2
- 二、合作的意愿 / 6
- 三、组织关系中的福利制度 / 8
- 四、怎样看待追求经济效益的动机 / 10
- 五、讨价还价的哲学 / 12
- 总结 / 16

第二章 领导者在民主进程中面临的困境

- 一、民主管理的因素 / 18
- 二、民主程序的内在问题 / 21
- 三、领导者的难题 / 27
- 四、政府体制采纳民主程序 / 32
- 五、民主程序的局限性、优势与领导者的个人素质 / 33

第三章 案例：1935年新泽西特伦顿市的 失业者暴乱

- 一、“社会学实例研究”课程的起源 / 37
- 二、案例呈现和分析 / 41

第四章 领导力的本质

- 一、领导行为范畴的几个准则 / 61
- 二、领导者所处的环境问题 / 65
- 三、领导者的素质 / 66
- 四、领导者的培养 / 73
- 五、领导者的选拔 / 76
- 总结 / 79

第五章 组织的定义

- 一、顾客和组织之间的关系 / 81
- 二、分析组织与管理所需的工具 / 91

第六章 世界组织的规划

- 一、关于世界组织的基本思考 / 97
- 二、关于规划的综合考察 / 99
- 三、历史上失败的几次规划 / 101

- 四、关于组织结构的规划 / 103
- 五、有关规划理论的总结和建议 / 118

第七章 巴巴拉·伍顿《计划下的自由》评析

- 一、计划 / 125
- 二、自由 / 128
- 三、计划下的自由 / 136

第八章 经理人员的教育

- 一、接受过正规教育 / 141
- 二、具备足够高的智力水平 / 142
- 三、正确理解组织关系 / 143
- 四、具备劝说、表达和转换思维模式的能力 / 146
- 五、了解风险的可估性与不可估性 / 148

第九章 正式组织里身份制度的功能

- 一、身份制度的性质与结构 / 151
- 二、身份制度对个人的影响 / 154
- 三、身份制度在正式合作体制中的作用 / 161
- 四、身份制度内在的毁灭性倾向 / 167

作者的话 / 177

CONTENTS

Chapter One	SOME PRINCIPLES AND BASIC CONSIDERATIONS IN PERSONNEL RELATIONS	182
Chapter Two	DILEMMAS OF LEADERSHIP IN THE DEMOCRATIC PROCESS	200
Chapter Three	RIOT OF THE UNEMPLOYED AT TRENTON, N.J., 1935 ..	222
Chapter Four	THE NATURE OF LEADERSHIP	244
Chapter Five	CONCEPTS OF ORGANIZATION	270
Chapter Six	ON PLANNING FOR WORLD GOVERNMENT	290
Chapter Seven	A REVIEW OF BARBARA WOOTTON'S <i>Freedom under Planning</i>	324
Chapter Eight	EDUCATION FOR EXECUTIVES	339
Chapter Nine	FUNCTIONS AND PATHOLOGY OF STATUS SYSTEMS IN FORMAL ORGANIZATIONS	351

第一章

人事关系的一些原则和思考

写作本章的目的，我是想谈论组织关系方面的原则和基本问题，而不是组织中那些具体的事务、制度或方案。在过去二十五年中，我曾分别就职于私企和公共企业组织，我的主要工作就是处理所谓的“实际”事务。在管理大型企业组织过程中，这些事务处理起来往往非常复杂，要涉及现代大型工业和政府组织中的计划、方案、制度和组织工作。但是我坚信，我们应该用一种哲学方法来看待工作中遇到的现实问题——也就是那些目的、原理和根本概念，这一点非常重要而且，探寻这样一种处理具体事务的方法几乎是必要的，因为这样我们才可能去理智地看待这些具体问题，并且，当我们在谈论这些问题时，能够使别人准确地理解。在类似讨论中，我们考虑的主要是特定的计划、方法和项目，讨论和关注的焦点则集中在内在的结构、细节和当前的目的上。这样做的危险性在于，我们有可能看不到更大的问题，我们会忘记制定更加重大和长远的目标，而我们所说的其他的一切都将最终接受这个目标的检验。我们在这方面失败导致的结果是，我们往往会把一些没必要做的事情做得很好，而一些非常重要的事情却做得很糟或者根本就没有去做。

一、个人在组织关系中的位置

在讨论这样一种普遍方法之前，我首先要讨论个人在组织关系中的位置问题。

虽然现在我们经常听到人们在谈论政治时，会提及个人和个人主义，不过事实却是，现代生活，尤其是现代经济和社会生活，会遗忘个人的存在。对于个人的问题，我们只是口头说说而已，我们当前社会复杂的思想，除了在必须考虑个人问题的时候，其他都是与合作和社会领域有关的。我们经常集中精力考虑组织的问题，而忽视了组织中的个体，而且我们并没有意识到我们犯了这样一个忽视的错误。假如不是个体迫使我们去考虑他们的问题，我们好像是故意要忘掉个体的存在似的。

假如我对于自己所读的历史认识正确的话，我们这种忽略个体存在的心理可以说挥之不去，而且其发展也经历了几个世纪的时间，只不过近些年这种心理在以更快的速度累积起来。且不提整个古代社会，就从公元 600 年开始，在文明的进程中，起决定性作用的就是忽略个人的作用，以及排挤杰出的精英。首先，在封建社会里，人们受到土地的束缚，在此基础上，封建社会的权利和义务得到建立和巩固。抛开人自身的精神需求因素，人与教堂的关系也被制度化了。之后，工业的进步使得人们从属于商会和国家政治生活的发展，或者说是从属于君主或者国家。

伴随着美国和法国的大革命，以及大批新兴国家的建立（这些国家的人民成为世界人口中重要的组成部分），一种强调个人重要性的相反的思潮逐渐形成，从美国的教育普及运动中，我们也能看到这种新思潮的存在。但是，19 世纪出现的一些新兴事物又扭转了这种思潮。当然，进化论对于个体、生物背景的重视，以及社会学和社会人类学的研究，都对人们有关个体的认识产生了深远的影响。对经济学和经济的研究，特别是法国、德国和英国的社会学家们，

对此做出了很大贡献。而后，我们的时代迎来了现代公司和劳动力组织的大潮，这些都强调个体之间的互相依赖、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。这种思想已经成了人们习惯性的思维，人们很少去考虑个人。只有心理学家、精神病医师、医生、牧师、（从某种意义上看）还有教师，在各自的研究工作中把“人”看作个体，而不仅仅只是一个统计单元。

我不是在为“个人主义”摇旗呐喊，也不是在反对“集体主义”。其实，那些反对集体利益和协作、过度强调个人主义的教条，在我看来要比过度强调组织和集体主义还更加难以实现。无论是从社会、政治，还是从经济角度来看，人们之间比以前任何时候都更加相互依赖了，至少在西方社会是这样的。因为各种形式的组织协作，人口得以增加，人们的生活标准，也许还有生活质量都得到了提高。假如社会中没有这样的组织，人类社会就会倒退。但是，以上认识并不能否定个人主义存在的必要性。因为正是有了个体才有了组织，尽管团队的效率取决于整个团体的组织和作用，但是同时也依赖于团队中每一个人的作用。在实际工作中，我们不能去忽略其中的任何一个，但是由于我们的心理定式，对于组织中问题的关注和兴趣促使我们一贯采取片面的方法来解决。

这一点在劳资关系中非常明显。在那些我曾经工作过的工商企业和其他组织中，我不断地发现各种问题：要不就是做了错事，要不就是办砸了好事。其原因无非是解决问题时总想走捷径，没有考虑到个人才是组织协作成功的关键因素。

从某些方面来看，我所说的这些事实，在私有和公有企业的雇主看来是理所当然的。例如，在员工的选择上，雇主会认真考量；在员工选拔的过程中，企业也会花费很多的人力物力。另外，在过去的30年里，一些行业的企业为了保证效益，在员工的培训方面也有了很大的进步。同样，在某些情况下，主管也能通过培训，学会怎样提高个体员工的工作效率。只要稍作思考，我们就

会相信，在组织关系方面注重个人，对于每天的具体工作是很有帮助的。但是，当涉及较深层次的管理工作时，一个明显的趋势就是，管理人员会忽略个别员工，而只是集中处理大众和普通员工的问题。因为从短期来看，关注个别员工会增加企业的成本。

我个人坚信，涉及组织方面的一些政策和制度一定要把员工作为个体的能力、发展、心态等作为主要考虑对象。至于为什么要这样做，埃尔顿·梅奥博士的《工业文明中的组织问题》一书给出了很好的解释。在书中，他列举了在西部电力公司工厂开展的一些组织研究试验。试验通过人为改变工人的工作环境，来观察这对个体员工的工作效率产生怎样的影响。例如，改变光照条件、改变休息时间、改变午餐和就餐时间等。在这些试验中，员工的工作效率有了明显的提高。然后，该试验又测试在不尽如人意的条件下，员工的工作效率是否会下降。让人惊奇的是，这种情况没有发生。这些试验最终帮助人们证明，员工对具有个性化氛围的心理反应（而不是对个性管理的反应）是决定工作效率高低的关键，而工作环境中的细节问题并不是问题的关键。所以，工作环境的重要性是很有限的。人们也通过很多情况了解到，起决定作用的是整个公司的氛围，而不是那些具体的工作条件——对于这一点，所有有经验的 manager 都能举出更有力的例子来。

我们一定要认识到每个员工都是一个独立的人，他们只有部分时间待在工厂里。也许这个时间会长达 16~20 年，但是他们的整个背景都和他从事的行业没有关系。他或许结婚了，有孩子了，有亲戚，同时加入了几个俱乐部。他整个人目前的心理状态，可以从生理和社会的角度反映他的过去，同时也可以反映他现在的生理状态，以及他工作以外的生活环境。他对雇主所说的话和建议，他对工作环境以及雇主的态度、目的和兴趣的反应，从某种意义上来说，受到雇主无法控制或者决定的外部环境的左右。雇主所能做的只能是，根据个别员工所处的心理情况和当前的状态来调整对待他们的策略。

我甚至想说在很多时候，我们要考虑的不只是我们的某个雇员，而是他们的妻子会怎么想，因为妻子往往更理解这个男人，对于他在这个行业的位置也比雇主了解得更多。在很多情况下，某项政策、某次行动或者是某个对策，假如雇员的妻子觉得它们不好或不公平的话，那么雇主可能就要对以上种种进行调整了。

我有些急于把自己为何如此强调个体的原因摆在大家面前。我们的世界越来越重视组织、计划、政策和策略，不过我们更要谨记，对于所有行业而言，个体和个体参与其中的意愿才是有效的努力。记住这点，对我们无疑非常有帮助。也许有的人认为，他们只有在未来的工作中才能实践这样的理想。已故的霍尔积极参与这些普林斯顿会议，积极为贝尔体系的组织部门制订计划和目标，当我几年前首次听他发表类似的言论时，我也有同样的看法。他的那番话大意就是，组织的主要目的就是要促成个体的最大发展。当时，我也把这番话当成一个理想，而对这个理想在实际管理工作中的重要性和结果，却持怀疑和保留的态度。在随后的公共和私有企业组织的工作中，我不断观察和分析，才开始逐渐相信这个理想（如果你非要把它称做理想的话），而且从长远来看，这对于组织部门而言也是一个非常实际的目标。

同时，我想提醒大家在注重个体的同时也要谨慎，这绝不是空谈。如果说致力于个体的发展是组织工作的重心的话，那么这样做就必须出自真心，而不是策略，也不能仅仅只是为了提高工作效率而为。假如注重个体只不过是企业的噱头，目的是为了刺激生产，激发士气，那么这最终只能以失败告终。管理组织最忌讳的是伪善。我接下来给大家讲一件事来说明这一点。

前几年，我的一个朋友，他是一个非常出色的律师，他想告诉我他对于当前司法体系的认识。他认为，当今的司法体系并不是为了个人的目的而制定，而是为了保护整个社会的秩序与和平而制定。这种思想究竟是来源于布莱克斯通、科克大法官或者是孟德斯鸠我并不知道。有关司法体系的这种言论对于现

代人来说似乎很有吸引力，但是司法体系的存在明显是为了保护个人利益的。这种说法可以满足我这个知识分子小小的虚荣心。我持反对意见的理由是：

以上的观点也许是对的。即使司法体系最重要和最紧急的目的确实不是为了个人的利益。但是，当有那么一天，个体只是把司法体系当成国家机器，或者是消除争端和冲突的方法，而不是因为要主持公正，那么司法体系背后的权力也将消失，而执法者也降格成为只注重权宜之计的行政人员。

假如组织部门的主要目的仅仅是为了便利，那么我认为其结果则是，对目的制定者将十分有利，而对于组织管辖之下的个人而言却是毫无益处。

二、合作的意愿

我猜想，那些制定组织政策的人和企业的组织管理者心中所想的，主要不是员工个体而是怎样让整体朝既定的目标迈进。从组织的角度看，这个目标只能排在第二位，但是它和发展个人这个目标同等重要。只有这两个目标结合在一起才是整个管理和组织的合理目标。但在组织管理中，目前几乎都是只注重集体的那部分，这显然是一种比例失调。许多的方法、实践、方案、计划、组织、日程和手段都在企业组织中被付诸实施，以此达到整个团队协同合作的目的。这些举措都具有地域性或者和某些既定行业相关，这并不需要我们在此过多讨论。但是，所有的这些行为都涉及一个问题，尽管这个问题并没有得到应有的关注——在这种协作中个人是否同意、乐意并有兴趣参与进来。这种协作的努力要求个人和其他的人以既定的方式合作，在生产中采取一个工艺，进行一种管理或是控制和引领，还要有个体合作的意愿。这种意愿有多种不同的名称：忠诚、合作精神、团队合作等，为了能达成这种意愿，许多工厂都给予了一定的关注。

但是，假如我们对这些环节稍加审视，就能发现，这其中最薄弱的环节

就是员工是否有合作的意愿。在现实工作中，我感觉，尽管我们并不愿意承认，我们经常想出了在技术上和商业上都可行的方案，但是在工作中我们却是畏手畏脚，不敢贸然实施，那是因为我们担心相关人员不会合作。尤其是，当这种方案涉及习惯或是操作上的改变，或是这个方案给组织带来的好处从目前来看并不是立竿见影或很确定的时候，我们更是犹豫不决。在某些工作场景中，你有时会听到这样的话：“嗯，你没法改变这一点”“你的员工不会支持你”“他们不会齐心协力”，还有“如果这样做，可能会产生我们无法控制的摩擦”。这些话使我们看到在所有的组织、行业、政治以及社会的团体中，人们对促进团队协作方面的对策极其有限。虽然我们会对团队取得的成绩会感到骄傲，不过如果我们想到，假如我们能让员工齐心协力，为了某个跟个体目标似乎并不相关的团队目标共同努力时可能会取得的成果，也许我们就不会对当前取得的成绩引以为豪了。

我们在促进个体合作方面取得的成绩有限，其原因可能有几个，不过很重要的一个就是，个体对管理人员的诚意和诚信缺少信心。正是这种信心的缺乏，而并不是什么技术上或者能力上的限制，严重阻碍了个体发挥自己最大的能量。缺乏信心也让一些很有前景的事情难以实现。因此，结果就是所有人的利益都受到损失。

从长远来看，我知道，能获得员工信心的方法只有一个，也只有这个方法是值得员工信任的，那就是要做到完全诚实。对这一点就没有详述的必要了。假如员工看到了诚实和诚恳，那么管理层在判断时犯下的错误，或者是能力上有所不足，都能得到员工的同情和谅解。因为他们知道，领导和管理人员也是人，他们不是完人。令员工感到难过的是，缺乏诚意，或者因为员工无法了解事情的真相而感到管理人员缺乏诚意。

令人遗憾的是，那些原本诚实、诚恳的人会让员工产生不信任感，这是因为人类都有这样的特性——爱玩花招。为走捷径，人们“孤注一掷”；为“一

了百了”，人们使用不诚实的手段在引诱着那些原本诚实的人犯错。就好像在金融领域，有的人会偶尔投机赌博，做出有违他们自己的原则和判断的事情来一样。我所了解的是，在组织中辛勤工作、经验丰富的管理人员，他们在组织工作中行为正直、目的纯正，但是也经常会去耍小聪明，为了回避某件事情，拒绝说出真相，拒绝承认自己的错误。虽然他们的良知明明谴责这种行为，他们仍然会这样做。要让人们改变，控制自己不去做这些事情似乎毫无希望，但是至少这些人的行为应该受到批评。当他们的这种不良行为受到了批评，但他们的主要目的是诚实的，那么一些偶发事件并不是致命的。员工知道管理人员并非完人，因此他们也并不要求管理人员是道德圣人。

也许有的人会觉得我是在空谈组织理想，对那些在自己的行业内长期目睹不诚实的事情发生的人而言，我所说的可能更是无法实现。但事情不是这样的。有很多大型企业组织，甚至很多小型企业，它们基本都是按诚信的原则在办事。有的人可能觉得诚信原则对于员工不起作用。我认为事情恰好相反。我自己就亲眼看到一大群员工自愿地、全心全意地合作，为了提高个人和集体的工作效率、为了降低成本而努力，因为他们意识到，如果不这样做的话会有损于他们自己的利益。所有人齐心协力的重要性是无法估量的。你不能发号施令或强求获得，只有当组织激发了所有员工的信心时，才能获得这样的协作。要取得这样的结果并不是通过某一个人今天说了什么或者昨天说了什么，而只能通过长期以来言行的力量才能做到。

三、组织关系中的福利制度

在过去的三十五年中，企业在制定实施员工福利政策方面取得了很大的进步，而很多的措施在此之前被认为是根本不可行或者不合适的。事故赔偿、疾病医疗保障、年金、预防事故的措施、娱乐设施等，这些福利变得越来越重

要，而且也得到了十分广泛的应用，但还有一些重要的福利措施没有被采纳。有些重要的福利措施使员工的工作环境得到了很大的改善，比如灯光、空气、温度、清洁等问题。总体来看，这些特别的举措被认为是对员工很有利的，它们的实施也大大改善了组织关系。

这些福利措施得以实施是出于各种目的，因为管理和环境的不同，这些目的也各不相同。首先，福利措施有利于改善人际关系和其他状况，提高员工的工作热情和对企业的忠诚度，尽管这种忠诚不一定是雇主；而且福利措施从总体来看有利于提高企业生产效率、增强员工士气并促进协作，这些作用都是毋庸置疑的。从多种角度来看，很多福利措施的功效都是可圈可点、非常必要的。但是，福利措施并不能代替积极的组织管理，这些措施本身也不能帮助个人发展或增加他们合作的意愿——而这两点对组织都是至关重要的，而且在我看来，福利措施也不能代替合理的组织制度。假如想通过福利措施来换取员工良好的行为，这种努力将是徒劳而且危险的。福利措施的实施，会让管理人员觉得和员工之间建立起了一种良好的具有建设性的关系，而实际上这些措施只不过是让员工觉得管理者在发善心或者是收买人心，而消除他们的抵触情绪罢了。在我看来，善心在劳资关系中是没有存在的必要的，而且收买人心的这种努力也注定是徒劳的，同时这种想法也会使管理人员对真正的问题视而不见。所以，这些福利计划和措施，虽然代表了企业一种正确的行为，并且有助于建立合理的组织关系，但我以为并不是劳资关系中最根本的环节。福利问题属于细节问题。我在此提到这个问题，是因为有倾向表明福利问题经常被当成了组织工作中的重点。

因此，我认为福利计划的局限性比那些鼓吹福利制度为终极目标的人说的要大得多。他们认为理论上福利是企业必要的支出，是员工可以预期的利益。而我认为，福利不应该在员工的收入中占过多的比例，福利对于员工而言只是他们的所得的一个部分而已。换句话说，企业要将家长式的善心压缩到最低限

度，福利制度不能替代工资的作用。

四、怎样看待追求经济效益的动机

要做好组织工作，仅仅做好以上所说的第一原则和诚信，以及为员工制定相应的福利制度还远远不够。管理人员也要改变对于商业和商业行为的一些错误看法，这同样很重要，因为这些看法会影响管理人员正确地理解组织问题并找出解决办法。

几乎所有的人都认为，在具体的商业活动中，企业的管理人员和经营者主要是受经济利益的驱动。商人们更愿意承认这一点，而不愿意承认他们的商业活动并不仅仅是为了经济的原因。

总的来看，没有任何企业可以不去关注经济效益的问题，而且经济利益确实是在主宰着商业企业的行政事务。但是，我观察过几个管理有方的企业，发现这样的企业在作决定时，经常不是基于经济利益来考虑的。对于这一点，商人们很少承认，而且他们也经常意识不到。特权、竞争思想、社会哲学、社会地位、博爱之心、斗志、乐施阴谋、讨厌摩擦、对专业技术的兴趣、拿破仑式的梦想、渴望获得员工的尊敬、乐于宣传或者讨厌宣传等，我可以列出很多非经济利益的动机，这些也同样在支配着企业的管理行为，只不过企业的资产负债表在控制着企业的大局。不过，假如没有其他的动机存在，企业可能会没有生命力，并一无所获。金钱还没有如此巨大的力量，来主宰目前庞大的经济规模，而且金钱也不能直接换得企业需要的动机。

经营者不会承认这个事实，也许是担心失去社会地位。他觉得在生意场中要有一个“冷静实际”的态度；他要讲求工作的效益，不能像政治家那样来处理问题；或者，他担心银行家会认为他过于感性（其实我发现经营者和我们普通人没什么区别，不过对于这一点他们同样予以否认）。这样做的一方面是