

1

管理学的发展演变

组织社会的现状

现在，我们每个人都生活在组织社会之中，人们的主要社会行为都要通过巨大的金字塔型的组织来实现。企业、政府、法院、军队、政党、工会、学校、医院、宗教团体、研究所、艺术团体，甚至连慈善机构也无一例外地要通过这种金字塔型的组织来运作。个人则只能在这种组织体系的“内部”与“外部”进行选择。

在组织社会中，人们最关心的是自己选择哪一个组织，并隶属于其中，以及在某一组织体中处于何种地位，起何种作用。而现在从幼儿园就开始的升学竞争正是为将来选择更好的组织，晋升更高职位的竞争。

于是，金字塔型组织与个人的对立和协调的问题作为主要的社会问题突现出来。例如现在作为社会焦点的公害问题，说到底仍然是组织对个人的问题。

组织究竟为何物？并且组织肯定就是一种与个人对立的东西吗？就人的概念而言，人的个体并非独立的存在，正如英语 individual 一词所表示的那样，它是一个不能再分的，并且意味着人类整体的概念。但即使明确地站在这一立场上，离开每一个独立的个体，人并不能存在，所以假如组织是一种与个人对立，并且约束个人的工具，那么人类为什么要发明这种金字塔型的组织，并在我们的这个世界上建立一个压制人、束缚人的机制？人们把非个人的组织体所引起的灾害称为公害，而在日本因公害出生的畸形儿已经高达两位数。这种公害已使人们怨声载道。

总之，管理或经营要面对一个虽然它把每个人的幸福作为自己的最高目标，但最终是否有能力改变与此目标相违背的客观现实的问题。

韦伯的“官僚制”

(1) 工人与劳动手段的分离

无论是马克思的理论还是韦伯的理论都把“工人与劳动手段的分离”这一事实、概念作为分析现代社会的出发点，但其概念的具体内容则不尽相同。

马克思认为：这是一种资本的原始积累，并且它一旦成为事实，被剥夺的劳动手段就会转化为资本，而失去劳动手段的工人就会作为工资劳动者，在资本家的支配下与劳动手段结合。他们越是努力工作，资本的规模就会越大。最终，劳动手段以资本的形态

与工人形成对立，并成为压迫工人的工具。正因为如此，马克思才得出了如下的结论：即通过工人从资本家手中剥夺劳动手段的办法，使劳动手段归工人阶级共同所有，这样资本主义社会被消灭，剥削、压迫的社会现象也会随之消失。

韦伯认为：“工人与劳动手段的分离”现象，不仅是生产领域的问题，而是表现为各种社会行为的普遍现象。并且，作为引起这种现象的原因，无论伴随有社会暴力的过程与否，从根本上说是目的有效性过程的发展以及生产力，技术进步的必然结果。即：如果是简单工具或许还可以，但若是巨大的机器、设备系统、个人就不可能单独拥有。如果是弓箭等，个人或许还可能单独拥有，但对于大炮、军舰、飞机，个人的单独拥有就成为一句空话。所以，研究手段、医疗手段以及其一切手段，如果工具性质的小型的东西，个人或许还可以拥有，但若是一种巨大的系统性的或高度发达的生产手段，个人就不可能单独拥有。另外，工厂、政府机构以及军队等组织的内部约束机制的完善，也使个人对各种工具、手段的拥有变得越发困难起来。

(2) 悲观的预言——效率与官僚制

作为目的有效性行为，比起每个人分散的行为，共同协作的行为自然更有效。这种共同协作行为的规模，受其内部约束机制的制约，并同时促进劳动手段的进步。另外在货币经济条件下，共同协作行为体还要受内部预算的左右，并形成管理者对被管理者的管理关系。这种以管理和预算为内容的共同协作体的运作就是经营。经营发展的必然结果便是经营手段与劳动者的分离。而在这种分离的基础上经营实体又得到了进一步的发展。

根据上述观点去看待劳动者与劳动手段的分离现象时，可以

说劳动手段已经不可能再回到劳动者手中。因为无论是私有制还是国家所有制，劳动手段本身的技术发展都会加速劳动手段与劳动者的分离。并且在这个基础上经营体系也在不断地得到强化和完善。所谓经营体系的完善就是以规章、专业化、资格以及等级制等为主要内容的金字塔型组织——官僚制组织的发展和强化。

作为机器或设备的物质体系与人的金字塔型的组织体系——官僚制组织相结合的现代经营体是一种无以伦比的目的有效性组织。除此之外，很难想像会有一种更理想的组织形式。并且在可预计的将来，这种经营体——官僚制将会继续支配、束缚人类。对此，韦伯曾经哀叹道：若要这种金字塔型的组织消亡，只能等待人们不把效率、目的有效性作为至高无上的目标这一天到来时为止。

韦伯一方面从目的有效性，即为了达到特定的目的，在更大程度上有效的角度，对金字塔型组织——官僚制进行了透彻的解剖和分析，而另一方面又深刻地指出，正因为以上原因，这种官僚制组织虽然由人来创立，由人来组成，但已成为一种脱离人的本性的、无情感的、可量化的客观存在。因此，它最终将成为无限度地驱使人类的工具，成为束缚、支配人类的桎梏。可见组织的作用与其缺陷是一种互为表里的关系。

(3) 充满矛盾与困惑的企业经营学

以韦伯所说的私有官僚制组织——企业为研究对象，并为此服务的就是企业经营学。德国企业经营学从价值，货币的侧面对企业进行研究，形成了经营经济学。美国的企业经营学则以直接为企业这一组织体的管理服务的管理学为基础。并且最近这种管理学不仅仅限于企业，正在逐步向为一切组织体（政府机构、工会、军队、学校以及医院等）服务的，普遍的管理理论方面发展

但是，迄今为止这种企业经管理学并未倾听韦伯的预言，忽视经营体本身的负作用。美国管理学可以说至今对具有财务和管理功能的组织体——企业的发展，没有产生过任何疑义。而德国的经营经济学也只是为了逃避利润追求学的责难，涌现了把建立区别于追求利润的规范作为目的的规范学派；对利润的理论研究与把这些理论运用于实践是两码事的理论学派；以及不是为追求私有利益，而是以追求国民经济的共同利益为目的的经营技术学派等多种理论体系。其目的都是为了应付所谓利润追求学的攻击。

然而，这些理论并不能脱离利润追求学，即企业服务学的本质。正如韦伯指出的那样，它以一种幼稚或一本正经的态度，在奴役人类的器皿——经营体的内部和外部，努力从事着为把人们禁锢在这种体系之内的理性探索。

另外，批判经营学以资本主义私有制企业为研究对象，并以否定的立场剖析了这种剥削、压迫的理论和机制。但它越是准确，全面地阐明了这种追求利润的理论，反而就会越被迫求利润的行为所利用。并且，人们也逐步认识到这种企业罪恶的根源不能只从财产的私有制中寻找答案。

另外，我们也应该了解：这种管理学与经营学并非为管理的管理学或为经营的经营学。而只有尽快确立对管理的负面影响持批判态度但又对企业管理具有积极意义，还能确保企业内外各成员的独立人格的新的批判经营学才是当务之急。否则，面对当前倍受关注，但仍在恶化的环境问题，企业经营学将一筹莫展，毫无作用。^①

德鲁克的管理学

(1)前景美妙的企业组织论

如前所述，韦伯曾悲观地预言：现代乃至将来的社会是一个官僚制的社会，是一个受金字塔型的组织所支配的社会。对于个人来说，前景只能是一种受其约束，但又无法与之对抗的生存方式，除此之外别无他法。与此相对，德鲁克虽然承认“劳动者与劳动手段的分离”，承认现在乃至将来是一个组织社会。但他不仅没有把未来描绘成一片黑暗，反而持相当乐观的态度。德鲁克积极地探索在组织社会中，能确保个人自由的管理形态。在他看来可预见的将来甚至是一片光明、充满希望。

德鲁克认为：一场世界性的革命正在进行之中。其冲击在人类史上将是前所未有的。这场革命的原理即是社会化大生产的原理。它不仅是技术性的原理，同时也更是社会性的原理。即在当今社会，人们的各种社会行为都以组织的形式，都以大型组织的形式付诸实施，专业化与协调的理论、组织理论已经渗透、深入到人们生活的各个领域。

的确，正是依靠组织的作用，依靠组织在功能上的优势，人类才能够实现阿波罗登月计划，同时也造成了世界范围的公害。而且，人与人的关系，已经成为在专业化与协作过程中所形成的作为组织成员相互结合的关系，或者是与组织以外的个人的关系。以这种关系为中心的社会正在世界范围逐步形成和发展已是不容否认的事实。在这一点上，它与韦伯的观点几乎不谋而合。

德鲁克认为：正是产业组织——企业使这种社会化大生产的

原理——组织原理以一种更具代表性、更典型的形式得到了体现。企业首先是一种为履行其经济性职能的，具有特定目的的工具，并为这一特定的目的而产生和发展。但企业存在的意义并不仅限于此。企业同时还是一种履行统治职能的制度，即在企业内部存在着命令与服从的关系、存在着规章条例以及对此的强制执行，一旦违反，还会有各种惩罚措施。在这种制度下，人们形成特定的人际关系，获得一定的地位，通过勤奋工作实现人生的价值。

但是，追求经济效益往往与企业内部个人的利益相矛盾。因为工资的实质表明它一方面是成本费用，一方面却又是工人的劳动所得。所以，德鲁克主张：工会组织在肯定企业的经济职能的同时，应保证这种体系不至于最终损害企业成员的个人利益。为了保证企业的内部环境，对于企业的支配者——经营者，应该永远坚持光荣的反对党的立场。

(2) 自由与效率的统一

当然，德鲁克也并非想仅仅依靠工会的存在来确保企业——组织体内个人的自主权利，进而实现精神上高度文明的社会。而是设想通过管理本身，使这种可能性不仅只停留在理想的阶段，而是变成现实。

德鲁克曾十分痛恨希特勒和纳粹，在被追捕，被检举中认识到：人的本性在于自由。而自由本身并不仅仅是享乐，也不是幸福、安全、和平和进步。他主张所谓自由只能是一种负责任的选择。这种行为与其说是个性的解放倒不如说是一种义务。是一种沉重的义务。即人要以一种社会行为，一种个人行为来进行决策，并对此负责。只有这样，人才具有真正的人格，而那些不负责的人只能是一些没有人格的败类。

这种人生观并非德鲁克的独创，而是基督教所一直奉行的一种人生观。所以也是一种欧洲式的人生观。古代它被奥古斯丁、近代被康德和陀思妥耶夫斯基所提倡。

基于这种人生观，德鲁克不仅仅停留在空想阶段，而是对能够确保自由的管理及其实现的可能性进行了认真的探讨。管理是组织体特有的现象，对组织来说个人只是实现目的的手段。因此，他认为在企业中，其成员既是物性资源，又是有思维、有个性的人的资源。即把他们看做资源的同时，又要确保其作为人的尊严和自由。

对于其可能性，德鲁克试图通过自由与效率的统一来实现。因为，既然人的本性在于自由的话，那么只有确保这种自由，才能使企业更加有效率。他同时还认为：企业是实现目的的机体。而这种目的的实现只要是靠人来完成，那么就应该充分尊重人的自由，发挥其作用。只有这样才能提高企业的效率。就此，他在《管理的现实》一书中提出了如下的设想。

(3)采用分权制，实现全员经营者化

为此，首先应该弄清企业的定义即它是以什么为目的的组织体的问题。一句话，企业的目的就在于创造用户。而用户的创造必须靠市场营销与技术创新才能成为可能。利润，第一是测定企业成果的尺度，第二是维持企业发展的资源。利润本身并不是企业的目的。就每一个具体的企业而言，用户的质和量才具有决定性的意义，并最终决定企业的性质。

只要企业是为达到特定目的的手段，那么其管理就只能是设定具体目标的管理，即实行目标管理。这种目标管理，为了确保个人的自由，必须从整体上融合每个人自发的努力，即每个人可将与

整体目标直接相关的部分，局部的目标作为个人的目标。在尽可能的情况下，赋予每个人更大的自由决策和承担责任的机会。并且使每一个成员通过目标本身与工作成果的比较，进行自我评价，自我管理。

为此，每个人都必须具备信息处理能力。妨碍信息传播的一般是企业内部的官僚体制。但因为目标管理实行自我管理，所以它可以取消监督、彻底减少管理层次、简化报告和手续，从根本上解决因人浮于事带来的组织膨胀及僵化的问题。这时神秘主义被公开化所取代，人与人的上下级关系变成了平等的团队关系。

那么，管理者应该干什么呢？他的工作首先是确定自己管理领域的业务目标，设置必要的职务，配备人员，培养部下。并且，管理者不是在监督部下，而是为了自己的部下能够独立完成任务，给予协助、支援以及提出建议。

对于组织，最重要的是组织的精神。因为使平凡人干出不平凡的业绩，调动成员的积极性或挫伤其积极性都在于一个组织精神。而要保持组织的精神，最重要的是管理层的道德以及管理者的人格。即不是只注重人的缺点，而是专门发挥其长处，使工作单位充满一种使人人都奋发向上的气氛。所有这些都取决于管理者人格的高尚与否。

作为企业必须要有远大的目标，体现劳动的真正价值与乐趣。人们不仅为了升迁而工作，但对工作业绩的评价必须公正、公开。只有人格的高尚对管理者才是第一条件，经验、学历和能力只能是第二、第三位的。领导能力也只有与人格相结合，才能具有实际意义。

与这种目标管理相适应的组织形式就是分权制。这种组织形

式首先要有利于目标的实现，第二要尽可能地减少组织层次，第三要能够有利于培养管理者并检验他们的能力。具体地说这种分权制是“在一个企业内尽可能多地设立类似一个个独立的企业的管理单位”。这种分权不是职能性的分权，而是联邦式的分权。即各单位不是为公司的利益做贡献，而是为公司贡献利益。

管理者不只是部门的负责人，而是总负责人。无论单位大小，它本身是一个独立的单位。管理者也就成为这种自身具备发展能力的管理者。即各单位都拥有各自的用户、市场和产品，作为对等、相同的单位同时又在公司总部的统一领导之下。在这些单位的内部也应该尽可能地给每个人以更大的责任和权限，使他们的自我约束、自我管理成为可能。

企业的从业人员一般由管理者、一般职工以及其专业人员组成。首先他们都是企业的人力资源，而人力资源的特点在于其协调能力、综合能力、判断能力以及想像能力。此外虽然还有其他的能力，但都不会胜过机器、设备等物性资源的能力。对于人力资源应该让其起到特殊的作用，其余的任务均由机器来承担。另外，人力资源的第二个特点是这种资源只有通过劳动的具体承担者——劳动者个人才能得到直接的利用。为此，需要设计一定的组织结构和激励机制，以利于其作为一种社会的、道德的以及人格的存在，发挥其特殊的作用。另外，人力资源本身也要进一步提高和发展，所以有必要对其进行培养和教育。总之企业应该在充分认识人力资源的特殊性的基础上实行管理。其目标就是全员管理者化的道路。

最后，就专业人员补充一点。一般，企业管理者按照组织目的来确定自己的工作目标，按照企业的目的、目标来测定自己管理的

单位成就，并对此负责。但专业人员无论是独立工作还是集体攻关，他只对自己的工作负责，而不会顾及他人。专业人员根据自己的专业工作本身来确立自己的工作目标。而对其工作的评价，首先不是根据企业的目的来衡量，而是按照其专业性标准来测定。尽管如此，只要这些专业人员是企业的一员，他就应该了解自己在企业中处于什么地位，发挥什么作用，在此基础上确定自己的行动。这种视点一般称为经营者视点，在这个意义上也要求每个公司职工成为全员经营者。

(4) 规范论的优缺点

以上介绍了德鲁克管理论的梗概。大概批判德鲁克的管理论脱离现实是很容易的。因为他的理论具有浓厚的规范论的性质。但我认为对他的这种规范倒应该给予积极的肯定，并努力将其付诸实践。只能以这样的态度来理解他的理论。如果说要对他的理论提意见的话，那就是他没有更多地关注规范与现实的偏离，以理论规范去揭露现实的弊端，并对现实中存在着导致理论规范难以在现实中贯彻，或者被歪曲利用，甚至完全改变其性质的强大势力缺乏规律性的认识。

把理论规范与现状分析混同起来加以批判是滑稽的，可以说毫无意义。事实上，往往既需要理想的展示，也需要有对现状的批判。我们只能以积极的态度去吸收这种规范论的有用的部分。不过也许正是因为德鲁克回避了理想与现实背离的严酷性；忽视了组织体必然具有的负的一面，他才能保持如此乐观。或者相反，也许正因为他的乐观，才认为组织的负的一面无关紧要。只要保证规范与作用的统一就能解决问题。^②

巴纳德理论的有效性

(1) 敏锐的洞察力

马克思的理论具有决定论的性质。他所描绘的未来是：尽管现在人们在资本的统治下苟活，但不久社会主义、共产主义社会即自由的人类本来的社会就会到来。但韦伯所描绘的未来则是在可预见的将来是一个金字塔型的组织——官僚制的统治被强化的社会。并悲观地指出：靠这种组织即压制自由的工具，人们只能像古代埃及的土著一样，对奴役无条件地服从。在这样悲观的决定论下，人类还有什么新的出路吗？

我们虽然承认应该认真对待德鲁克理论，但并不认为他的理论所描绘的未来社会和组织会真正成为现实。因为他的理论过分依赖选择的自由和意志。在这个问题上，E·弗罗姆的理论颇有见地。尽管他认为自由就是选择，是一种有责任的选择，但自由的结局则是因自由的重压使人们逃避社会现实，最后只能屈服于不负责任的管理者以及权力者的摆布。（E·弗罗姆《逃避自由》）于是，客观要求我们找出一种同时兼顾决定论与自由选择，个体与整体的理论。切斯特·巴纳德正是在这种困难的情况下，进行了理论的探索。他在其主要著作《经营者的作用》一书中，对自己的观点做了如下阐述。

“一方面是认为人的行动是普遍的社会力量的体现，个人仅仅是一种被动的存在，否定选择的自由与意志的自由，以组织与社会主义为基本立场的哲学。这种哲学以普遍存在的事实，即社会存

在决定人们的行为与思想的事实为基础。而另一方面还存在着承认选择与意志的自由。把个人视为独立的存在，而物质的，社会的环境降为次要的，附属的条件的哲学。这种哲学以行为与思想的另一种事实为基础。在这里我并非想要调和这两种哲学以及作为其基础的几种科学理论之间的对立。而是认为为了至少是便于对协作体及组织进行有效的理论研究和对管理过程的有效理解，有必要把它们作为反映了社会现象的两个侧面的理论，同时吸收双方的观点。在此基础上阐述了为实现我们的目的，在什么条件下，在什么体系中以及在什么样的具体目标时，这两种立场的其中一种才能被有效地利用。并且进一步探讨了怎样才能使两种立场同时适用的途径。”

曾经为人际关系理论提供了哲学基础的埃尔顿·梅奥评价这本书是彻底揭示了组织社会理论的新经典。可与最早揭示了独立的个人作为经济人相结合组成商品社会，即资本主义社会的规律的亚当·史密的《国富论》相媲美。当然，也可以把这本书作为管理者进行具体管理的工具，在一种较低的层次上加以运用。并且直至目前为止它也是一直被这样看待的。（对国内外各位学者的姓名，在这里恕不一一列举）但在这里我想仅就他关于组织为什么具有与个人相对立的侧面；人们在组织中如何具体生存等问题做若干探讨。

(2) 协作行为的机制

在看待个人，协作与组织时，巴纳德首先以个人以及人的定义为出发点。个人是具有姓名、住址、履历以及性格的独立的惟一人，是不可替代的个人。但是人又是物性的、生物的、社会的存在，并在这三个层次的任何一个层次上与他人产生有机的联系。没有

这种联系，人就不可能发挥作用并保证自己的生存。人的特点在于依靠心理因素来确定目标，并付诸行动。

在人的行为中存在一个重要的事实，它通过有效性（effectiveness）与效能（efficiency）两个概念来体现。即当特定的目标得以实现时其行为被称为有效，而当不希望出现的结果比希望实现的目标更主要，但不能满足人们的动机时称为效能不佳。这个概念由巴纳德首次提出，今天已成为解释公害问题的不可缺少的概念。

其次，通过明确个人行为与组织行为的区别还可以发现所谓组织的秘密。因为当成为协作行为，组织行为时，与个人目的是完全不同的。社会行为自不待言，即使在生物性及物性的层次也不相同。这时往往间接目标比直接目标更显重要。为实现间接目标的迂回行为存在于一切协作行为中，而这种行为在协作行为中就会失去个人的特征。于是，个人往往是一方面作为个人人格而存在，而行动，在另一方面又必须接受称为组织人格的新的性格，并在这种性格的支配下行动。

当协作行为的目标与个人行为的目标不一致时，即当协作行为的目标与个人行为的动机相背离时，便需要增加在协作行为中同时满足个人动机的媒介过程。这种媒介过程具体地说就是分配。这种分配过程在一切组织行为中都是不可缺少的过程，没有这一过程，协作就不能维持。被分配的利益既可以通过协作为创造的，也可以是其他。总之，一部分物性的或心理性的价值物必须得到分配。

另外，协作行为还会产生两种个人行为中所看不到的新的行为。其中，第一种是推动协作本身的行为，第二种则是维持协作体

系的行为。即组织的维持，扩大成为其目标。对于人类来说，协作行为的目的本来应该是为人类服务，但在协作行为中，对于构成其核心部分的组织来说，组织的维持和扩大则成为主要目的。可见组织以个人为要素，但并不是个人。其第一种行为，即为促进协作扩大组织所积累的资源，在经济学上称为固定资本，而用于维持协作体系或组织的资源则称为流动资本。

(3) 组织弊端的根源——目的与手段的颠倒

首先在这里我们找到了《资本论》与组织论的共同点。组织论认为在一切协作行为中存在着本来是目的而无形中变成了实现目的的手段即协作或组织的手段；本来是作为手段的组织的维持和扩大则成为最终目标的颠倒现象以及导致这种手段的目的化的原因。这种把本来的目的作为手段加以维持、扩大的所谓目的的手段化和手段与目的的颠倒是在所有的协作、组织行为中或多或少都能看到的现象。而马克思的《资本论》可以说是第一次提出了在生产组织内存在这种目的与手段的颠倒，而手段又被维持、扩大的见解。马克思本人究竟在多大程度上意识到这个问题，我们不得而知，但他的确曾指出：更多的工人，在同一个空间，为着同样的生产，在同一个资本家指挥下劳动，即协作。这种协作行为无论从历史的或者理论的角度，都是资本主义生产的起点。

德鲁克曾试图对企业本来的目的做一明确的表述，但他并没有关注这种目的与手段的颠倒现象。不过对企业本来的目标如果不加以明确，那么目的与手段的颠倒也就不会十分清楚。另外，以下这一事实也很重要，即这种颠倒现象并非只是存在于企业组织之中。可以说在所有的组织体中均可以找到，并且越是采取金字塔型的组织（官僚制）形态，这种倾向就是越明显。

公害可以说是企业组织中目的与手段颠倒的最典型的事例。并且事实上无论学校、军队、政党、行政机构、工会或更大的还有国家组织等都无一例外地变成了不是为个人服务的组织体，而是为了组织体本身的组织体。他们的一切行为都把组织的维持和扩大作为自己最主要的目的。

可见仅仅暴露资本的阴暗面，而没有意识到在自己所属的组织内的目的与手段的颠倒现象是十分可笑的。并且只要你隶属于某个组织，并且承担这种颠倒状态下的部分工作，起到了压制个人自由的作用，那么可以说你已经加入了一种加害者的行列。

巴纳德认为，组织应该首先拥有能够相互沟通的人，当这些人具有贡献自己行为的意向，并愿意为实现共同的目标奋斗时组织才能存在。他把信息传递、贡献意愿、目的视为组织的三要素。这时，所谓管理就是维持，扩大组织（即确定组织目标）；提高贡献意愿，（即使放弃人格的自由，实现非人格化）；确保为使贡献者的行为集中于组织目的的信息传递。

(4)独特的权限论

巴纳德在这里提出了他独特的，引人瞩目的权限理论。推翻了以往关于权限源泉的有代表性的观点。他认为：权限取决于信息传递的性质。即当甲向乙的信息传递被乙完全接受时，这种信息传递才能作为具有权威的命令被执行，而当乙不接受甲的信息传递时，这种信息的传递就只停留在传递的阶段，不会产生任何的权威。

巴纳德认为：权限的有无最终完全取决于下级是否有接受的意向。所以也就从根本上否定了以往认为权限属于上级，而上级的权限又来源更高的上级的权力下放的上级权限理论、权限法定

理论以及作为法定理论的特殊形态的职务权限理论（官僚制理论的观点）。上级权限理论其实只不过是一种虚构，但它无论对于上级或下级都是有其可利用之处。

如果采用上级权限论，上级既可以强制下级服从命令，又可以向更高一级转嫁责任，最终把责任归结于法律和社会制度。但实际上在决策的同时，也附带着责任。如果按照这种是否接受上级的信息传递使其具有权威性完全取决于下级的意向的权限接受理论，那么作为下级也同样负有责任。但对于处于下级的人来说把所有权限都推给上级反而更轻松、自在。这时，上级权限论虽然原本是一种虚拟理论，但却具有了现实意义，并作为具有实际意义的理论发挥作用。

巴纳德的“权限接受理论”以以上的基本观点为基础，并面对可能出现的各种反对的观点进行了充分的理论构思。但在这里关于这些问题我们不打算更多提及。不过，巴纳德的确提出了一个十分重要的问题。因为按照这一理论尽管是下级，但作为接受命令者也不能不负责任。并且，如果责任应该由个人，由每一个具体的人去承担，并把它视为人类终极性的特征时，企业的责任，组织的责任最终应该由构成组织的每一个个人分别按照自己在组织内所履行的决策的质和量来承担。这样，组织内部的专业技术人员，因为服从上级的命令而完全不顾自己的专业知识和标准的做法就成为—种荒唐可笑的做法。同样德鲁克对专业技术人员提示的职业道德也在这里得到印证。

巴纳德对制裁一般都很少提及。一般下级不服从上级的命令时，会伴随物质或精神的制裁。但这不是权限而是一种暴力。而对这种以暴力强制服从命令的现实，巴纳德并没有太多地关注。