

经典回顾（8）：经理人员的职能

社会系统学派

（美）切斯特·I·巴纳德

经理人员的职能

本书的中心假设是，分析协作体系的经验的最有用的概念是下述定义：正式组织是有意识地协调两个以上的人的活动或力量的体系。有些是物的体系，有些是生物的体系，有些是心理的体系，等等。但把所有这些体系联结起来使之成为具体的协作整体的共同要素的，正是上述定义中所讲的组织。如果说这个假说是能够令人满意的，那是由于：（一）这样定义的组织只包含少量的变数，可以有效地进行研究，从而能够适应于广泛的具体情况；（二）这个概念框架同其他体系的关系可以有效而实用地予以系统的阐述。这个概念框架的最终考验是，它的应用是否能够更好地处理和促进人们之间的协作。也就是说，它在实际中是否能够提高有能力的人的预见能力。本书展开的前提是，这一组织概念是内在于领导者和管理者行为之中的，他们在各级不同的协作事业的行动中表现出来的一致性就表明了这点。阐明和发展这一概念，就可以用共同的语言来表述不同领域中的经验。

当具备下列条件时，一个组织就成立了。这些条件是：（1）能够互相进行信息交流的人们；（2）这些人们愿意作出贡献；（3）实现一个共同的目的。因此，一个组织的要素是：（1）信息交流；（2）作贡献的意愿；（3）共同的目的。这些要素是组织初成立时的必要条件和充分条件，并在所有的这类组织中都存在着。第三个要素，共同的目的是在组织的定义中隐含着的。作贡献的意愿和信息交流，这三个要素一般的相互依存，以及它们在具体协作系统中的相互依存，则是从经验和观察中得到的事实。

一个组织要持续存在，就必须既有有效性，又有能率；组织存在的时间越长，对这两者越是需要。组织的活力在于其成员贡献力量的意愿。这种意愿要求有共同目的能够实现的信念。如果在进行过程中发现信念不能实现，这种信念就会降到零点。这样，有效性就不存在，作贡献的意愿也就消失了。作贡献意愿的持续还取决于成员个人在实现目的的过程中所获得的满足。如果这种满足不能超过个人所作的牺牲，这种意愿就会消失，组织就没有能率。如果个人的满足超过其牺牲，作贡献的意愿就会持续下去，组织就有能率。

概括来讲，一个组织的初始存在取决于这些要素的结合能够适应于当时的外界条件。组织的存在取决于协作系统平衡的维持。这种平衡开始时是组织内部的，是各种要素之间的比例，但最终和基本的是协作系统同其整个外界环境的平衡。这种外部平衡有两个条件：第一个条件是组织的有效性，涉及组织目的同外界环境的关系；第二个条件是组织的能率，这是组

织同成员个人之间的交换。这样，上述的各种要素会随着外界因素的变化而变化。当一种要素改变后，其他要素必须作出补偿性的改变，才能使得协作系统维持平衡，得以存在和持续下去。

权威是正式组织中信息交流的一种性质，通过它的被接受，组织的贡献者或"成员"支配自己所贡献的行为，即支配或决定什么是要对组织做的事，什么是不对组织做的事。按照这个定义，权威包括两个方面：（1）主体方面，个人方面，把命令作为有权威的来接受；（2）客体方面，命令被接受的性质。

我们不能把有关权威的定义以笼统的看法为依据，要使权威对一个人发生作用，必须有他的同意。一个人只有在同时具备以下四个条件时，才会承认一个命令对他是有权威的。这四个条件是：（1）他能够而且的确理解命令；（2）在他作决定时，他认为这个命令同组织目的是没有矛盾的；（3）在他作决定时，他认为这个命令，整个讲来同他的个人利益是一致的；（4）他在精神和肉体上能够执行这个命令。

正如我们已经指出的，一个协作系统所必须的努力的协调需要一个信息交流的组织体系。这样一个信息交流体系就是相互联系的中心或联系点。只有在被叫做经理人员的人位于这个中心时，这个中心才能发挥作用。因此可以这样说，只要信息交流必须通过中心点，经理人员的职能就是作为信息交流的渠道。但由于信息交流的目的是协调组织的所有各个方面，因此经理人员的职能同组织的活力和持续所必须的所有工作都有关，至少在组织必须通过正式的协调运营时是这样。

但是，看到下述一点是很重要的：并不是在经理人员位置上的人的所有工作都同管理职能、即协调其他人的活动的职能有关的。他们的有些工作虽然也是组织的工作，但却不是管理工作。例如，如果一个公司的总经理亲自出去销售本公司的产品或从事某些生产工作，这些就不是管理工作。如果一个大学的校长给一班学生讲课，那也不是管理工作。如果一个政府部门的领导者花时间来处理有关本部门工作的申诉或纠纷，那也不一定是管理工作。并不是组织的所有工作都是管理工作。只有维持组织运营的专门化的工作才是管理工作。

可能所有的经理人员都要做相当多的非管理工作。有时这些工作比他们做的管理工作更有价值。由于人才不足或其他原因，这样把各种职能混合起来，较为方便并常常较为经济。但是，由于管理工作和非管理工作的混合，在实际中，就难于仅仅依据称号和名义上的职能来比较各个不同组织中管理工作的方法。如果我们认为经理人员的职能是维持协作体系的专门化工作，那么，我们最好从一般目的出发去寻找有些什么必须做的工作，然后，如果需要的话，去追踪某个特定组织中谁在做这些工作。

这点之所以正确，特别是由于管理工作本身常常是复合地组织起来的。在一个中等规模的组织中，部分地从事于管理工作的可能有 100 人。其中有些人，如文书或速记员，无论如何也算不上经理人员。尽管如此，这些人的工作是管理组织的一个组成部分。我们首要的注意目的应该是作为一个特殊单位的管理组织的各项职能，至于工作在各个人或各个职位之间的分派，从一般目的的角度来看，完全是次要的。

经理人员的职能是维持一个协作努力的体系。经理人员的职能是非个人的。它不像日常讲的那样管理一群人。如果持有那种狭隘的、方便的，但严格讲来是错误的观点，那就不可能

正确地理解管理工作。即响妍经理人员的职能是管理协作努力的体系，那也不对。整个讲来，协作努力的体系是自己管理自己，而不是由管理组织来管理的。管理组织是协作努力体系的一部分，我们所讲的经理人员的职能，就好像相对于身体其余部分的，包括大脑在内的神经系统一样。神经系统指挥着身体的各种活动，以便使身体更有效地适应于环境，维持生存。但很难说神经系统指挥着身体。身体的很大一部分职能独立于神经系统，相反的，神经系统却依存于身体。

经理人戾的基本职能是对应于组织的各项要素的。经理人员的职能是：（1）提供信息交流的体系；（2）促成必要的个人努力；（3）提出和制定目的。由于组织的各项要素是相互关联和相互依存的，经理人员的职能也是这样。但是，经理人员的职能存在着相当程度的专门化，实际上在相当大的程度上是可以分离的。

我认为特别应该注意的结论有以下一些：

（1）协作中的基本因素是物的因素和生物因素。有了这两项因素以后，社会因素也是协作所不可缺少的。因此，协作可以说是把三种极不相同的因素综合起来的行为过程。

（2）组织是经济发展的主要工具。从组织的观点来看，所有的资本都是物的环境的一部分。资本的直接意义是，它减少了自然环境对协作的制约程度。它的间接结果是扩大了对协作的诱因。

（3）所有的复合组织都是由单位组织成长起来的，并由单位组织组成的。单位组织的固有特性是复合组织的特性的决定因素。

（4）单位正式组织的特性是由物的因素、生物因素和社会因素决定的。对这些因素的理解和对适应于这些因素的必要过程的理解是研究正式组织的中心方法。

（5）任何一个具有相当规模的社会的主要结构是正式组织的复合体，而不是其制度、习惯等。后者主要是从这些组织和个人的具体行为的统一性抽象出来的。

（6）所有的正式组织中都存在着非正式组织。正式组织是保持秩序和一贯性所不可缺少的，而非正式组织则是提供活力所必需的。两者是协作中相互作用、相互依存的两个方面。

（7）协作体系中均衡的破坏主要是由于错误的思想方式，特别是正式组织中的领导者或经理人员的错误思想方式。由于这种错误的思想方式，在有意识地处理组织理论问题时，经验上的感觉受到损害：在指导组织实践时，个人的偏爱、成见和私利这些破坏因素得到加强。

（8）这就产生了四种主要错误：组织生活的经济的极端简单化；忽视非正式组织的事实和必要性；在权威的客观方面和主观方面轻重倒置；混淆了道德性和责任。

（9）组织中的主要适应过程是决策。由于决策，通过有意识的行为对环境中的物的因素、生物因素、个人因素和社会因素，加以选择和特定的组合。

（10）对物的环境、生物环境和社会环境在知觉精度上的差异会引起不平衡。这种不平衡

造成的决策错误必然是很大的。这是限制着协作成功的一个一般因素。

(11) 由于任何一个协作体系都包含着物的因素、个人因素和社会因素，因而至少包含着三个分别同上述因素有关的次级的效用的抽象体系。此外还有一个同整个组织有关的初级的效用体系。每一个次级体系都包含着本类的各种现象和因素，还有组织赋予它的效用。每个体系中这些效用的总计随着其现象或因素以及归属于每一因素的效用而不同。初级体系包含着这些效用的总计和各种现象和因素的全部。我把这些体系叫做经济。各个经济之间是各不相同的，而在不同协作体系的相应经济之间则有很大的差异。它们无法进行数量上的比较。整个讲来，这些概念都是新的，目前还无法理解或应用。它们是一些理论概念，目前只用于分析和描述协作体系。但那些精于管理艺术的人和其他一些人在特殊领域中直观地对它们进行考虑。

(12) 所有的科学知识都是以语言和符号体系来表示的。语言和符号体系是社会地发展起来的，其意义是社会地决定的。所有“最终”被人们接受的观察数据都是通过协作得到的。因此，所有最广义上的科学都包含着社会因素和随主题而不同的各种其他因素。除了刚才讲的科学的社会因素之外，有两种不同于(11)中所讲的抽象的知识体系，即：①完全或者主要同物的因素、生物因素或社会因素有关的体系；②横跨或包含两类以上因素的体系。

(13) 协作程度的增长意味着道德复杂性的增长。人们如果没有相应的技术熟练是难于适应高度的道德复杂性的。

(14) 协作中的战略因素一般是领导力。领导力就是在处理技术成就和道德复杂性方面较高的个人能力，并同一贯适应于个人道德因素的习性相结合。

(15) 领导的动态表现的战略因素是道德的创造性。道德的创造性先于技术的熟练和与之有关的技术的发展，同时又依存于它们。

(16) 社会结合的战略因素是培养和选择领导者。其过程常常是不平衡的，或者是过于强调技术熟练或者是过于强调道德水准。有些时代，可能过于强调培养道德，以致超过了支持它们的技术能力。在现代，重点是强调技术熟练，以致没有被整个协作体系的必要性恰当地引导。

(点评)

切斯特·巴纳德是西方现代管理理论中社会系统学派的创始人。他在人群组织这一复杂问题上的贡献和影响，可能比管理思想发展过程中的任何人都更为重要。

巴纳德是一个有着多方面才能的人。他长期担任美国新泽西贝尔电话公司总裁，又是一个出色的钢琴演奏家，能够即席弹奏很多古典作品，并担任美国新泽西巴赫协会的主席。他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年任美国洛克菲勒基金会董事长。他在漫长的工作经历中积累了丰富的经营管理经验，深入分析现代管理的特点，写出了许多重要的著作。1938年出版的《经理人员的职能》是其中最著名的，被誉为现代管理学的经典名著。

本书出版后的对年内重印了 18 次，从它首次出版以来，其影响和发行量都已稳定地增长。1967 年的发行量几乎等于 1939 年的 4 倍。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。在 L·K·加尔布雷思的《新产业国家》（1967 年）这样的流行著作中也提到了巴纳德，认为他“给一个组织提出了最有名的定义”。这样一本严肃而深奥的书能在各个领域受到了明显的尊重，这一事实得予以说明的。

作者受到谢尔顿、海奥、福莱特等人的启发，把社会学概念应用于管理学的研究，并把研究重点放在组织结构的逻辑分析上。他写作本书的目的是提出一套协作和组织的理论，并描绘出经理人页的工作过程。他指出，“人们在正式组织进行的是有意识的、有计划的、有目的的协作。”他进一步把组织定义为“有意识地协调两个以上的人的活动成力量的一个体系。”“经理人员则是有组织的体系或协作体系中最关键的因素。他的基本论点是：组织是一个有意识地协调各种活动的体系，其中最关键的因素是经理人员。他之所以这样强调经理人员对组织的极端重要性，是由于经理人员行使着组织所必不可少的三项职能：”（1）提供信息交流的体系；（2）促成个人付出必要的努力；（3）提出和制定目的。”他反复强调使个人参加协作的重要检。虽然可以来取命令的形式要求个人参加协作，但只有符合以下四个条件，个人才会认为这种命令是有权威的从而接受。这四个条件是：”（1）他能够而且的确理解了命令；（2）在他作决定时，他认为这个命令同组织目的是没有矛盾的；（3）在他决定时，他认为这个命令，整个讲同他的个人利益是一致的；（4）他在精神上和肉体上能够执行这个命令。”

巴纳德以社会科学家的高瞻远瞩来看待组织，又以物理学家的细致态度来分析组织。他把社会学概念应用于分析经理人员的职能和工作过程，进行了艰苦的科学研究，一个有关组织的定义和概念的逻辑体系。

本书为什么能获得如此巨大的成功，1968 年，肯尼思·R·安德鲁斯在本书 30 周年纪念版的导言中的评价能为我们找到答案，他说：“我的论点是，这本书之所以能够存续下去，不仅是由于它出版以后对组织理论文献的影响，而且更重要的是由于它继续提供重要的但不容易得到的洞察力。这本书将继续是重要的，因为巴纳德的未竟事业还没有完成，或者说，他的那一概念还没有变得陈旧。他的主张仍然具有权威性，因为他的智慧来自领悟力同经验的结合，来自系统思考的习惯同经常表现出来的责任心和通过协作获得成果的必要性的结合。通过他提出的参考书目可以看出他所看的书很杂而参差不齐。但他的思想把这些杂乱的内容变得有条有理起来。他同亨德森·梅奥和其他一些人的结识，使得他在对自己选定的课题和他所熟知的经理人员职责问题的研究方面得到启发。他的伟大来自他的抽象思考的能力，来自他的把理论应用于职业经验的本领，来自他对实践的敏感性和经验。在同时应用理论和实践这两种能力并发展这两者的综合能力方面，我认为没有人能够超过他。由于这些原因，《经理人员的职能》从它出版以来一直是专业经理人员写出的有关组织和管理的最能启发人的思想的著作。”