

国外经济管理名著丛书

经理人员的职能

[美] C·I·巴纳德 著

中国社会科学出版社

图书馆

国外经济管理名著丛书

经理人员的职能

[美] C·I·巴纳德 著
孙耀君 等译
孙耀君 校订

636660

中国社会科学出版社

1997·北京

(京)新登字 030 号
图字: 01-98-0167 号

图书在版编目 (CIP) 数据

经理人员的职能 / (美) 巴纳德著; 孙耀君等译.
—北京: 中国社会科学出版社, 1997. 10
书名原文: The Functions of the Executive
ISBN 7-5004-2189-3

I. 经… II. ①巴… ②孙… III. 管理人员-职能
IV. C931.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 25591 号

中国社会科学出版社出版发行
(北京鼓楼西大街甲 158 号)

北京新魏印刷厂印刷 新华书店经销

1997 年 10 月第 1 版 1997 年 10 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 9.5 插页: 2

字数: 231 千字 印数: 1-5 000 册

定价: 16.00 元

《国外经济管理名著丛书》前言

马 洪

1978年12月举行的党的十一届三中全会纠正了长期以来党内存在的左倾错误，清算了林彪、江青两个反革命集团对马列主义、毛泽东思想的歪曲和篡改所造成的思想上、政治上、经济上、组织上的种种恶劣影响，同时果断地停止使用“以阶级斗争为纲”这个不适用于社会主义社会的口号，作出了把工作重点转移到社会主义现代化建设上来的战略决策。这就使党的路线重新回到了马克思主义的正确轨道上来。

为了搞好社会主义现代化建设，重要的一条是认真学习、踏实工作。胡耀邦同志在庆祝中国共产党成立六十周年大会上的讲话中再一次号召大家下苦功夫，勤奋读书，努力掌握社会科学及自然科学的知识和方法，使感性知识上升为理性知识，成为比较系统的、有条理的理論的认识。我们需要学习的东西是很多的，包括理论知识、实际知识、技术知识、管理知识等等。要搞好社会主义现代化建设，就要学会社会主义的经营管理。学习社会主义的经营管理，要不断总结我们自己的经验，同时也要借鉴国外的先进经验，学习对我们有用的东西。翻译出版一些国外经济管理名著，就是借鉴国外先进经验的手段之一。为此，我们编译出版这套《国外经济管理名著丛书》。

为了使读者对国外经济管理的经验和理论有比较全面的了

解，这套丛书选题的范围比较广泛。从地区上讲，既包括美、法、德、日等国的著作，也包括苏联、东欧等国的著作；从时间上讲，由本世纪初开始，直到当代，而以当代著作为主；从内容上讲，既包括宏观范围的经济管理，又包括微观范围的经济管理和企业管理，同时兼顾到各个学派和各种不同观点的著作。这套丛书就是从上述范围选择的有代表性的名著，并将在今后随着国外经济管理的实际和理论的进展而不断加以补充。如美国于1981年4月出版的《Z理论》一书，得到各国管理学界的重视，是一种较有影响的新理论，我们已补入本丛书，并着手翻译。

西方的经济管理理论，由于历史的发展和现实的经济需要，形成了不同的学派。对于各个学派的划分，各国的一些管理学者的观点也不尽相同。关于管理的思想虽然由来已久，但在西方成为系统的管理理论，则公认是在19世纪末到20世纪初。此后，从其发展的历史及内容来看，西方经济管理理论各学派的形成基本分为三个阶段。

第一个阶段，就是19世纪末到20世纪初形成的所谓“古典管理理论”。这一学派的代表人物有美国的泰罗（Frederick W. Taylor, 1856 - 1915）、法国的法约尔（Henri Fayol, 1841—1925）、德国的韦伯（Max Weber, 1864 - 1920）以及后来的美国人古利克（Luther Gulick, 1892— ）和英国人厄威克（Lyndall Urwick, 1891— ）等人。古典管理理论较系统地探讨了经济管理问题。如泰罗等人倡导的科学管理，主要探讨了在工厂中提高劳动生产率的问题。他们认为：当时工人提高劳动生产率的潜力是很大的。于是他们在科学试验的基础上，制定出所谓标准的操作方法。用这种标准的操作方法对全体工人进行训练，并据以制定较高的定额。这就是所谓工作定额原理。为了使工人完成较高的工作定额，除了使工人掌握标准的操作方法以来，还必须把工人使用的工具、机械、材料以及作业环境加以标准化。这就是所

谓标准化原理。为了鼓励工人完成工作定额，他们提倡实行一种有差别的，刺激性的计件工资制度。他们认为，要提高劳动生产率，就必须取得雇主和工人两方面的合作。雇主关心的是低成本，工人关心的是高工资。要使雇主和工人两方面认识到，通过科学管理提高了劳动生产率，两者都可以达到自己的目的。泰罗等人认为，这就是雇主和工人双方“协调与合作”的基础。但他们并没有像后来的“行为科学”学派那样从社会学和心理学等角度来考察企业中“人的关系”。此外，泰罗等人还对计划职能和执行职能的划分、职能管理制的采用和组织结构上的管理控制原理等进行了探讨。泰罗的代表作是1911年出版的《科学管理原理》一书。1912年泰罗在美国国会众议院特别委员会对泰罗制和其他工场管理制的听证会上的证词，也是研究科学管理的一篇重要文献。

法约尔虽然同泰罗一样是个工程师，但两人有所不同。泰罗开始是作为普通工人进入工厂的，其后主要从事于工程技术工作。法约尔则从进入企业开始，就参加了企业的管理集团，以后又担任了一个大公司的最高领导，并在法国的多种机构中从事过管理方面的调查和教学工作。所以他的管理理论是以大企业的整体为研究对象的，而且他认为他的理论不仅适用于公私企业，也适用于军政机关和宗教组织等。他的管理理论主要包含在1916年发表的《工业管理和一般管理》一书中。他认为，管理不同于经营，只是经营的六种职能活动之一。经营的六种职能活动是：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。这六种职能活动，是企业组织中各级人员都多少不同地具有的，只不过由于职务高低和企业大小的不同而各有侧重。至于管理活动，则又包含五种因素，即：计划、组织、指挥、协调、控制。法约尔对管理的五种因素进行了较详细的论述，并提出了十四条管理原则，即：（一）分工；（二）权限与责任；（三）纪律；（四）命令的统一性；（五）指挥的统一性；（六）个别利益服从于整体利益；

(七) 报酬；(八) 集权；(九) 等级系列；(十) 秩序；(十一) 公平；(十二) 保持人员稳定；(十三) 首创精神；(十四) 集体精神。法约尔还特别强调管理教育的重要性，认为可以通过教育使人们学会进行管理并提高管理水平。

韦伯的研究主要集中在组织理论方面，他的贡献是提出了所谓理想的行政组织体系理论，这集中地表现在他的代表作《社会组织与经济组织理论》一书中。韦伯主张，为了实现一个组织的目标，要把组织中的全部活动划分为各种基本的作业，作为公务分配给组织中的各个成员。各种公职和职位是按照职权的等级原则组织起来的，每一职位有明文规定的权利和义务，形成一个指挥体系或阶层体系。组织中，人员的任用完全根据职务上的要求，通过正式考试或教育训练来实行。管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度，是一种“职业的”管理人员。管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律。这些规则和纪律是不受个人情感影响而在任何情况下都适用的。组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导。这种不偏不倚的态度不仅适用于组织内部，而且适用于组织与外界的关系。韦伯认为，这种理想的行政组织体系能提高工作效率，在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面优于其他组织体系。

泰罗、法约尔、韦伯等人倡导的古典管理理论，后来为许多人所研究和宣扬，其中较为系统地加以整理阐述的有厄威克和古利克。厄威克的著作有：《管理的要素》、《组织的科学原则》、《管理备要》等。他提出了他认为适用于一切组织的八项原则：(一) 目标原则，即所有的组织都应当表现出一个目标；(二) 相符原则，即权力和组织必须相符；(三) 职责原则，即上级对所属下级工作的职责是绝对的；(四) 组织阶层原则；(五) 控制广度原则，即每一个上级所管辖的相互之间有工作联系的下级人员不应超过五人或六人；(六) 专业化原则，即每个人的工作应限制为一种单一

的职能；（七）协调原则；（八）明确性原则，即对于每项职务都要有明确的规定。

古利克除了其他著作以外，最主要的是他和厄威克合编而于1937年出版的《管理科学论文集》一书。该书包含了反映当时在管理学上有不同意见的一系列论文。古利克在该论文集中，把古典管理学派有关管理职能的理论加以系统化而提出了有名的POSD—CORB，即管理七职能论。POSDCORB就是取这些职能的英文词的首字母而组成。这七种职能是：（一）计划（Planning）。这是为了实现企业所设定的目标而制定出所要做的事情的纲要，以及如何做的方法。（二）组织（Organising）。为了实现企业所设定的目标，就必须建立权力的正式机构和组织体系，并规定各级的职责范围和协作关系。（三）人事（Staffing）。包括职工的选择、训练、培养和恰当安排等。（四）指挥（Directing）。包括对下属的领导、监督和激励。（五）协调（Coordinating）。这是为了使企业各部门之间工作和谐，步调一致，共同实现企业的目标。（六）报告（Reporting）。包括下级对上级的报告和上级对下级的考绩、调查和审核。（七）预算（Budgeting）。包括财务计划、会计、控制等。古利克提出的这七种管理职能，以后虽有人加以增减或修改，但基本上包括了古典管理学派到那时为止有关管理过程论述的各个方面，成为以后有关这类研究的出发点。

古典管理学派从泰罗等人开始从事管理的实际试验和理论研究算起，距今已将近一个世纪。他们的理论不但在当时起了重要的作用，对以后管理理论的发展也有着深远的影响，其中许多原理和做法至今仍被许多国家参照采用。当代西方有些管理学者还提出“回到泰罗去”的口号，表示要对古典管理理论重新深入研究。

西方管理理论的第二个阶段，是从本世纪二十年代开始的“人际关系”——“行为科学”的理论。所谓行为科学，就是对工

人在生产中的行为以及这些行为产生的原因，进行分析研究，以便调节企业中的人际关系，提高生产。它研究的内容包括：人的本性和需要，行为的动机，尤其是生产中的人际关系（包括领导同工人的关系），所以，它在早期叫作人际关系论。

行为科学，是随着资本主义社会矛盾的加剧才应运而生的。泰罗以前的企业管理基本上把工人看作机器的配件、会说话的工具。这大大挫伤了工人的劳动积极性，严重影响劳动生产率的提高。为了改变这种状况，泰罗用定额奖惩的办法，即大棒加胡萝卜的办法来刺激工人提高劳动生产率，在当时也收到了一定的效果。但在第一次世界大战以后，工人阶级的觉悟进一步提高了，他们逐渐认清资本家剥削工人的一套手法，因而用更多的罢工、怠工等各种形式来进行斗争。于是泰罗的所谓科学管理开始失灵了。这时，许多西方管理学者为了挽救资本主义危机，就把西方的社会学和心理学等引进企业管理的研究领域，提出用调节人际关系、改善劳动条件等办法来提高劳动生产率。

行为科学早期的代表人物有原籍澳大利亚而后来移居美国的梅奥（Elton Mayo, 1880—1949）和美国的罗特利斯伯格（Eritz J. Roethlisberger, 1898—1974）。他们从二十年代后期开始，在美国进行了有名的霍桑工厂试验，并以实验的结果为依据，提出了以下几条原理：（一）工人是“社会人”，是复杂的社会系统的成员。所以，工人不是单纯追求金钱收入，他们还有社会、心理方面的需求，即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。因此，必须从社会、心理方面来鼓励工人提高劳动生产率。（二）企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”。所谓正式组织就是具有一定的目标，并且由规章、制度、方针、政策等规定企业中各成员之间相互关系和职责范围的一定组织体系。所谓非正式组织就是企业成员在共同工作的过程中，由于抱有共同的社会感情而形成的非正式团体。这些团体有自然形成的

规范或惯例，其成员必须服从。古典管理理论所注意的只是正式组织的一面，而梅奥等人则认为还存在着非正式组织，并强调它同正式组织是相互依存的，对生产率的提高有很大的影响。（三）新型的领导能力在于，通过对职工满足度的提高而激励职工的“士气”，从而达到提高生产率的目的。所谓满足度就是工人的需要得到满足的程度。工人所要满足的需要中，金钱只是一部分，更多的是感情、安全感、归属感等。梅奥等人通过在霍桑工厂的试验了解到，工人并不是把金钱当作刺激积极性的惟一动力的“经济人”，而是在物质之外还有社会的和心理的因素的“社会人”。所以，新型的领导能力就是要在正式组织的经济需求和工人的非正式组织的社会需求之间保持平衡。他们认为，这样就可以弥补古典管理理论的不足，解决劳资之间以至整个“工业文明社会”的矛盾和冲突，提高生产率。他们的这些观点主要反映在以下的代表著作中：梅奥的《工业文明的人类问题》、《工业文明的社会问题》，罗特利斯伯格的《职工的生产率中的人的因素》等。

梅奥等人奠定了行为科学的基础以后，西方从事这方面研究的人大量出现。行为科学在下一阶段的发展，主要集中在四个领域：

（一）有关人的需要、动机和激励的问题。在这方面有代表性的理论有：（1）美国的马斯洛（Abraham H. Maslow, 1908—1970）的“人类需要层次论”，他在《人类动机的理论》、《激励与个人》等著作中，把人的需要按其重要性和发生的先后次序排成以下的五个层次：第一层，生理上的需要，包括维持生活所必需的各种物质上的需要，如衣食、住房、医药等。第二层，安全上的需要，如生活有保障、不会失业、生病或老年有所依靠等。第三层，感情和归属上的需要。第四层，地位和受人尊敬的需要。第五层，自我实现的需要，也就是我们通常所说的事业心。马斯洛认为，人们一般按照这个层次来追求各项需要的满足，以此来解

释人们行为的动机。(2) 美国的赫茨伯格 (Frederick Herzberg) 的“激励因素——保健因素理论”，他在《工作的推动力》、《工作与人性》等书中提出，工作环境或工作关系方面的因素是保健因素。所谓保健因素是指，对职工满足的效果，类似卫生保健对身体健康所起的作用一样。卫生保健不能直接提高健康状况，但有预防作用。同样的，保健因素不能直接起激励职工的作用，但能预防职工产生不满。属于保健因素的有：公司政策和管理、监督、工资、同事关系、工作条件等。至于使职工产生满意作用的因素，只有激励因素，即属于工作本身或工作内容方面的因素，如成就、上级赏识、工作本身、责任、进步等。(3) 斯金纳 (B. F. Skinner, 1904—) 的“强化理论”。这是以学习的强化原则为基础的对理解和修正人们行为的一种探讨。从其最基本的形式来讲，强化指的是对一种行为的肯定或否定的后果（报酬或惩罚）至少在一定程度上会决定这种行为是否重复。(4) 弗鲁姆 (Victor H. Vroom) 的“期望机率模式理论”。这种理论认为，选择性行动成果的力度（即职工对某一行动成果的评价）和期望机率（即职工认为某一行动成功的可能性的程度）两者决定激励力的大小，激励力促使行动，行动取得成果，通过成果职工得到满足。

(二) 同企业管理有关的所谓“人性”问题。在这方面有代表性的理论有：(1) 美国麻省理工学院教授麦格雷戈 (Douglas McGregor, 1906 -1964) 的“X 理论——Y 理论”。他在研究企业管理时，发现企业管理中出现的问题，不少是由于管理人员对工人的片面认识，即认为工人劳动效率不高，是由于“工人的本性不诚实、懒惰、愚蠢、不负责任等等造成的”，这就是“X 理论”。与此相反，认为人不是被动的，人的行为受动机的支配，只要给其创造一定的条件，他就会努力工作，达到确定的目标，希望自己的工作取得成就。从这个认识出发，如果工人的工作没干好，就得从管理本身去找妨碍劳动者发挥积极性的因素了。这就是“Y 理

论”。显然，“Y理论”比“X理论”是大大地前进了。麦格雷戈在《企业的人事方面》等著作中，把传统的管理观点叫做“X理论”，那是以对工人的管束和强制为主的。他主张以诱导的办法，鼓励职工发挥主动性和积极性，他把这种管理观点，叫做“Y理论”。麦格雷戈认为，只有“Y理论”才能在管理上取得成功。(2) 美国的阿吉里斯 (Chris Argyris) 的“不成熟——成熟理论”。他在《个性和组织》等著作中提出，在人的个性发展方面，如同婴儿成长为成人一样，也有一个从不成熟到成熟的连续发展过程。这个过程就是从被动到主动、从依赖到独立、从缺乏自觉到自觉和自制。一个人在这个发展过程中所处的位置，就体现他自我实现的程度。而正式组织的基本性质使个人保持在“不成熟”阶段，并妨碍他自我实现。消除个性和组织之间的不调和并使之调和起来的办法是：扩大职工的工作范围；采用参与式的、以职工为中心的领导方式；使职工有从事多种工作的经验；加重职工的责任；更多地依靠职工的自我指挥和自我控制；等等。

(三) 企业中的非正式组织以及人与人的关系问题。在这方面有代表性的理论有：(1) 原籍德国、后来移居美国的卢因 (Kurt Lewin, 1890—1947) 的“团体力学理论”。这个理论主要论述了作为非正式组织的团体的要素、目标、内聚力、规范、结构、领导方式、参与者、行为分类、规模、对变动的反应等。(2) 美国人布雷德福 (Leland Bradford) 的“敏感性训练”。敏感性训练的目的在于通过受训者在团体学习环境中的相互影响，提高受训者对自己的感情和情绪、自己在组织中所扮演的角色、自己同别人的相互影响关系的敏感性，进而改变个人和团体的行为，达到提高工作效率和满足个人需求的目标。

(四) 企业中领导方式的问题。在这方面有代表性的理论有：(1) 美国的坦南鲍姆 (Robert Tannenbaum) 和施米特 (Warren H. Schmidt) 的“领导方式连续统一体理论”。他们认为，在企业

的领导方式中，从专权式的、以上司为中心的领导方式到极为民主的、以职工为中心的领导方式之间，存在着多种多样的领导方式，是一个连续的统一体。至于到底应选择哪一种领导方式，不能一概而论，要考虑经理、职工、形势、长期战略等方面的因素，才能在这个连续统一体中选择一个当时当地最合适的领导模式。

(2) 美国密西根大学的利克特 (Rensis Likert, 1903-) 的“支持关系理论”。他在《管理的新模式》等著作中指出，职工必须认识到他们在工作中的经验和接触是有助于他们个人价值和重要性的感觉的。这种关系就叫做支持关系。他还指出，一个企业的领导者在管理中如果以职工为中心，较多关心职工的需要和愿望等，则该企业的生产率就较高；同职工接触时间较多者，领导方式愈是民主、合理者，其生产率亦愈高。

(3) 美国俄亥俄大学的斯托格等 (Ralph M. Stogdill) 和沙特尔 (Carroll L. Shartle) 等人的“双因素模式”。他们认为，组织中的领导行为包含两个因素：主动结构（以工作为中心）和体谅（以人际关系为中心）。这两种因素不是互相排斥的，应该结合起来，才能实现效率高的领导。而这两种因素的结合可以有多种情况。

(4) 美国的布莱克 (Robert R. Blake) 和穆顿 (Jane S. Mouton) 两人的“管理方格法”。他们在《新管理方格》等著作中提出，为了避免企业领导工作中趋于极端的方式，即或者是科学管理，或者是人群关系；或者以生产为中心，或者以职工为中心；或者采取 X 理论，或者采取 Y 理论；应采取各种不同的综合的领导方式。他们以对生产的关心为横轴，对职工的关心为纵轴，每根轴线分为九小格，共分成八十一个小方格，代表各种不同结合的领导方式。他们认为，把对生产的高度关心同对职工的高度关心结合起来的领导方式是效率最高的。

值得注意的是，在行为科学的后期发展中，有一种把行为科学同古典管理理论调和起来的倾向。这反映了资本主义的基本矛盾并不是行为科学那一套所能解决的。但是，行为科学的许多主

张和做法非但没有被当代西方的管理学者所抛弃，而是被更多的管理学者研究和应用。

第三个阶段，是在古典学派和行为学派出现以后、特别是在第二次世界大战以后出现的当代西方管理理论的一些学派。主要有：社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派和管理科学学派等等。这些学派之所以产生，是同当代、特别是第二次世界大战以后科学技术的进步，生产力的巨大发展，生产社会化的程度日益提高相联系的。

社会系统学派以美国的巴纳德（C. I. Barnard, 1886—1961）为首。巴纳德认为，社会的各级组织都是一个协作的系统，即由相互进行协作的各个人组成的系统。这些协作系统是正式组织，都包含有三个要素：协作的意愿、共同的目标、信息联系。非正式组织也起着重要的作用，它同正式组织互相创造条件，在某些方面对正式组织产生积极的影响。至于组织中经理人员的作用，就是在协作系统中作为相互联系的中心，并对协作的努力进行协调，以便组织能够维持运转。巴纳德的代表作是1938年出版的《经理的职能》一书。

决策理论学派是从社会系统学派中发展出来的，其代表人物有美国卡内基—梅隆大学的西蒙（H. A. Simon, 1916— ）、马奇（J. G. March）等人。它是在第二次世界大战以后吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容而发展起来的。西蒙由于在决策理论的研究上作出了贡献，曾获得1978年度的诺贝尔经济学奖。西蒙等人认为，决策贯彻管理的全过程，管理就是决策。组织是由作为决策者的个人所组成的系统。他们并对决策的过程、决策的准则、程序化的决策和非程序化的决策、组织机构的建立同决策过程的联系等作了分析。他们的代表作是《组织》及《管理决策新科学》等。

系统管理学派同社会系统学派也有密切的关系，而各有不同

的侧重方面。其代表人物有卡斯特 (F. E. Kast)、罗森茨韦克 (J. E. Rosenzweig) 等人。他们两人的代表作有《系统理论和管理》、《组织与管理：系统与权变的方法》等书。系统管理学派认为，从系统的观点来考察和管理企业，有助于提高企业的效率，使各个系统和有关部门的相互联系网络更清楚，更好地实现企业的总目标。系统管理学派在 60 年代最为盛行。其后，由于它不能满足各方面的期望而稍有减弱，但仍有相当多的人继续从事研究。而且，系统管理理论中的许多内容有助于自动化、控制论、管理情报系统、权变理论的发展。

经验主义学派的代表人物有美国的德鲁克 (Peter Drucker, 有人译为杜拉克, 1909—)、戴尔 (E. Dale) 等人。德鲁克的代表作有《管理：任务、责任和实践》、《管理实践》、《有效的管理者》等；戴尔的代表作有《伟大的组织者》、《企业管理的理论与实践》等。他们认为，古典管理理论和行为科学都不能完全适应企业发展的实际需要。有关企业管理的科学应该从企业管理的实际出发，以大企业的管理经验为主要研究对象，加以概括和理论化，向企业管理人员提供实际的建议。

权变理论学派认为在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。这个学派于 70 年代在美国等地风行一时。这是由于科技、经济、政治上的剧烈变动和职工队伍构成及文化技术水平的改变，使得权变理论有一定的实用价值。

管理科学学派的代表人物有美国的伯法 (E. S. Buffa) 等人。他们认为，管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到企业的目标。管理科学就是制定用于管理决策的数学模式与程序的系统，并把它们通过电子计算机应用于企业管理。伯法的代表作有《生产管理基础》等。

此外，美国管理学者孔茨（Harold Koontz）在1980年发表的《再论管理理论的丛林》一文中认为目前至少已发展到有十一个学派，除了前面已提到的以外，还有组织行为学派、社会技术系统学派、经理角色学派、经营管理理论学派等。

以上是西方经济管理理论的一些主要学派。至于苏联、东欧等国的经济管理理论、特别是宏观经济的管理理论，由于其历史发展和现实经济情况的不同，同西方有着许多不同的特点，我们也将选择一些有代表性的著作予以介绍。

我们借鉴国外经济管理的经验和理论，为的是把我国的经营管理工作搞好。我们知道，经济管理既包含生产力和科学技术组织方面的问题，也包括生产关系和上层建筑方面的问题。各种不同社会形态中的经济管理，其根本目的是不同的。资本主义经济管理的根本目的是“为掠夺而管理”，“借管理来掠夺”。^①社会主义经济管理的根本目的则是在发展生产的基础上最大限度地满足人民的物质和文化的需要。在经济管理中体现出来的人们之间的相互关系也是不同的。资本主义企业中的资本家及其代理人，同广大职工是剥削和被剥削、压迫和被压迫的关系，不论他们用什么“协作两利”、“行为科学”的美丽词句，也改变不了这个基本事实；社会主义企业中的干部、技术人员，同工人是同志的平等协作的关系。这些，都是不同社会制度的生产关系和上层建筑在经济管理中的反映。然而，各种不同社会形态中的经济管理，也存在着共同的方面，比如资本主义大企业和社会主义大企业，由于都是从事物质生产的社会化大生产过程，在管理上就必然存在着某些反映生产力发展规律的共同性的东西。

所以，对国外的经济管理，我们要看到这种两重性。就西方国家的经济管理来讲，“一方面是制造产品的社会劳动过程，另一

^① 《列宁选集》第8卷，第395页。

方面是资本的价值增殖过程”。不能“把从共同的劳动过程的性质产生的管理职能，同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈。”^① 同样，作为其经验概括的国外经济管理著作，也有两重性。正如列宁在对“泰罗制”进行科学分析时所指出的，一方面，它是为资产阶级服务的，是榨取工人血汗的“科学”制度；另一方面，它又包含一系列最丰富的科学成就。对于国外经济管理著作中反映资本主义生产关系和上层建筑的东西，我们必须予以批判，决不能盲目引进。而对反映社会物质生产过程中共同规律的东西，则必须予以研究，以便借鉴。如果把反映现代化大生产客观规律的科学的经营管理方法也看作是资本主义的东西而予以排斥，那是错误的。列宁在十月革命后不久的一次会议上指出：“有人在这个会议上说，不向资产阶级学习也可以建成社会主义，我认为，这是中非洲居民的心理。我们不能设想，除了以庞大的资本主义文化所获得的一切经验为基础的社会主义以外，还有别的什么社会主义。”^② 列宁在讲到作为资本主义企业管理组织形式的托拉斯时指出：“只有那些懂得不向托拉斯的组织者学习就不能创造或实行社会主义的人，才配称为共产主义者。因为社会主义并不是一种空想，而是要已经夺得政权的无产阶级先锋队去掌握和采用托拉斯所造成的东西。我们无产阶级政党，如果不去向资本主义的第一流专家学习组织托拉斯大生产的本领，那末这种本领便无从获得了。”^③ 毛泽东也指出：“外国资产阶级的一切腐败制度和思想作风，我们要坚决抵制和批判。但是，这并不妨碍我们去学习资本主义国家的先进的科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面。工业发达国家的企业，用人少，效率

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第368—369页。

② 《列宁全集》第27卷，第286页。

③ 《列宁选集》第3卷，第555页。

高，会做生意，这些都应当有原则地好好学过来，以利于改进我们的工作。”^①当然，即使对国外经济管理中可资借鉴的地方，我们也不能盲目照搬，而必须从我国的国情出发，经过我们的分析和消化，为我所用，制定出一套适合我国情况的经济管理的科学制度。

我国经济管理的最主要的特点和优点，是在社会主义经济基础上进行的管理，它是在无产阶级先锋队共产党的领导之下，以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导的。无产阶级革命导师们为社会主义的经济管理提出了一系列重要的指导思想，我们应当认真学习和研究。例如马克思、恩格斯关于社会主义经济是计划经济，社会主义大生产必须进行的管理，社会主义经济管理的目的性，管理必须有权威，社会主义制度下簿记的重要性，节约社会劳动，按劳分配等方面的论述；列宁关于社会主义经济管理的重要性，向资产阶级学习管理的必要性，社会主义的民主管理和劳动纪律，提高劳动生产率和实行经济核算，培养管理人才等方面的论述；毛泽东关于依靠工人阶级办好社会主义企业，实行干部参加劳动、工人参加管理、改革不合理的规章制度和工人、技术人员、干部的“三结合”的群众路线的民主管理制度，产品好、成本低、推销快是企业行政、党组织、工会三方面三位一体的共同任务，国家经营和合作社经营的事业都要有相当精密的计划，价值规律是一个大学校，要勤俭办工厂、建立核算制、使一切工厂实行企业化，遵守按劳分配的原则，反对平均主义，把物质鼓励和精神鼓励结合起来，思想政治工作是经济工作和其他一切工作的生命线，要坚持做到政治和经济的统一、政治和技术的统一、又红又专等方面的论述。无产阶级革命导师们的这些论述，为社会主义的经济管理提供了丰富的思想理论财富，是我们长期以来对经济管理工作

^① 《毛泽东选集》第5卷，第287页。

的指导思想，这些指导思想保证了我国经济建设和经济管理沿着社会主义的轨道胜利前进，并取得了巨大的成就。

但是，也不能否认，整个社会主义建设的历史还比较短，经营管理经验也不够丰富。以我国来说，建国才三十二年，其中，由于林彪、江青两个反革命集团的破坏捣乱就耽误了十几年，认真进行社会主义建设和经营管理的时间，只不过十几年。在这么短的时间内，当然不可能积累起丰富的社会主义经济管理的经验。理论是实践经验的总结、概括和提高，缺乏丰富的社会主义经营管理经验，缺乏对这些经验的科学总结，就难以提出深刻反映社会主义经济管理客观规律的社会主义经济管理理论。我们除了努力实践、不断总结我国的社会主义经营管理的经验以外，还有必要认真借鉴国外的先进管理经验，汲取他们那些合乎科学的东西，以促进我国社会主义四个现代化建设事业早日成功。这就是我们编译出版这套《国外经济管理名著丛书》的目的。

1981年9月

译者的话

我们奉献给读者的是管理学上的名著——巴纳德的《经理人员的职能》一书的中文译本。

切斯特·巴纳德（Chester I. Barnard, 1886—1961）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。他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年期间任美国洛克菲勒基金会董事长。

他早年就学于蒙特赫蒙学院，1906—1909年期间在哈佛大学学习。他读完了全部经济学课程，但由于缺少实验学科的学分而未能获得学位就离开了大学。这是因为，他不耐烦去履行学校有关该课程的先决条件。他虽然没有在大学获得学位，以后却由于在研究人群组织的性质和理论方面作出了杰出的贡献，得到过七个荣誉博士学位。他同洛威尔、亨德森等人都是早在大学时代就率先进行经营管理问题研究的先驱人物。他于1909年进入美国电话电报公司，先后作过译员和工程师。1922年进入美国宾夕法尼亚贝尔电话公司做管理工作，1927年成为新泽西贝尔电话公司总裁，一直

到退休。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年出版的本书是其中最著名的,被誉为现代管理学的经典名著。

他受到谢尔顿、梅奥、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,并描绘出经理人员的工作过程。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。”(本书《导论》)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或力量的一个体系。”(本书第六章第一节)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。”(本书第十五章)他反复强调使个人参加协作的重要性。虽然可以采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。”(本书第十二章第一节)

本书写于梅奥等人进行了人际关系理论的研究以后。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,进行了艰苦的科学探究,建立了一个有关组织的定义和概念的逻辑体系。

巴纳德在本书出版十年以后发表的《组织与管理》也是一本重要的管理学著作。他在该书中再次强调了经理人员在组织与管

理中的重要作用，并精辟地论述了领导的性质。为了帮助读者了解巴纳德组织理论的全貌，我们对该书的主要论点也略作介绍。

巴纳德认为，领导者的领导行为包括四项内容：(1)制定行动目标，即依据组织的宗旨或任务制定自己的行动目标。在制定目标以前，他应该集思广益，善于听取各个方面的意见。但是，一旦目标确定以后，就应该坚决实现，并注意正确选择和把握时机。(2)发挥组织领导能力。技术和专业知识固然重要，但作为领导者，更应该注意发挥组织领导和人际关系方面的能力。(3)善于应用组织机构。领导者的职责是协调组织中的各项活动，而不是从事具体的技术工作或专业工作。因此，不能把注意重点放在技术、设备、抽象的规章制度等方面，而要善于应用组织机构来协调各个部门、各个方面的工作。(4)积极发挥全体组织成员的积极性。领导者的成绩主要不是表现在他个人干了多少，而是表现在能否把全体员工的积极性调动起来。为了调动下属的主动性和积极性，除了以身作则、树立榜样以外，要多做说服教育工作，采用物质刺激和非物质刺激的手段，必要时也要采取强制手段。

关于领导者的基本品质，巴纳德认为主要有以下一些：(1)体力，特别是精神方面的活力和坚持力。这当然要有一定的身体健康为基础，但两者不能等同起来。主要还在于领导者精神和心理上的品质。领导者有了高度的活力和坚持力，才能承担和坚持繁重的领导工作，取得丰富的知识和经验，并表现出吸引群众的个人魅力，带领大家很好地实现组织的目的。(2)决断力。做决策是领导者的主要职能。做决策必须看准时机、当机立断，不能犹豫不决，耽误时机。(3)处理人际关系的能力。领导者的主要职能之一是同人打交道。这首先就需要了解人，理解对方的思想和心理、欲望和需求，这样才能做好说服工作，使人愿意参加组织并发挥积极性。(4)高度的责任心。领导者的权力很大，职责也很重，这些都要求领导者有高度的责任心，才能正确地使用权力，完满地完成职责。(5)高度的

智力。领导者是指引整个组织前进和处理各种重大事务的，显然必须有高度的智力才能胜任愉快。但是，巴纳德把智力放在领导者基本品质的最后，放在前面四项非智力因素之后。这是他在《经理人员的职能》一书中反复强调的重视心理活动过程的必然表现。但这并不意味着智力因素不重要，而是说首先要具备心理上的必要条件以后，再拥有高度的智力，才能做好领导工作。关于领导者的心理素质，巴纳德强调要有平衡的心理素质。平时要冷静、审慎，全面考虑、深思熟虑，而在紧急情况时要有勇气和决断力，有灵活性，能随机应变。此外，巴纳德还对领导者的培训和选拔做了探讨和论述。

以上是我们结合自己的学习对本书和巴纳德组织理论的一些肤浅体会，提出来就教于广大读者和专家学者。

本书中文译本的得以出版，起因于中国社会科学出版社的主动和努力。我们几个人以前曾翻译过本书的一部分，其后因故没有继续下去。今年年初，我执教东瀛，接到该社来信，说是已购得原书出版中文译本的版权，对方要求于今年内出书，问我们是否有意翻译。我们虽然手头工作很多，但鉴于这是一本很值得介绍给我国读者的管理学名著，愿意勉力以赴。但是，正如 K·R·安德鲁为本书的 30 周年版本所写的导言中所指出的：“他的书最明显的缺陷是表述的抽象性，举例的稀少和平淡无味以及文体的晦涩难懂。”巴纳德本人也在《哈佛商业评论》中说，“这个学说是难懂的，费脑筋的，抽象的，深奥的。”（以上均见本书《30 周年版导言》）我们也发现翻译的难度很大，虽然尽了很大努力，限于水平，再加上时间较紧，不当之处，在所难免，期望广大读者予以指正。

前后参加本书中文译本翻译工作的有：孙廉江，江波，孟守毅，智江，陆晓泉，连惠玲，樊宇望，毕蛟，魏希源，关力，孙耀君，最后由孙耀君统一校订并定稿。

孙耀君 1997 年 7 月 14 日于东瀛

30 周年版导言

现在第 18 次重印的《经理人员的职能》一书，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。最近 5 年中的每一年，以及其他绝大多数年份，每一年读者的兴趣都比前一年要高。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 J·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却在各个领域受到了明显的尊重，这一事实是很值得予以说明的。本导言试图把巴纳德有关组织的研究同在他以前的单纯合理主义的理论和在他以后的各种奇异的学说联系起来作说明。这样就易于了解巴纳德的学说为什么会超越于行为科学学者、数理和统计决策学者以及其他各种有关组织行为的临床和实验学者（更不用说那些将军、首相、总经理和其他实务家的书了）所掀起的骚动而仍然受到欢迎并具有权威性。

巴纳德提出的目标是很远大的。正如他在自己书的序言中告诉我们的，他的目标首先是提出一个有关在正式组织中协作行为的、内容全面的理论。协作的产生是由于个人需要实现他在生理上无法单独达到的目标。由于其他个人的参加，协作很快成为一种由各种互相关联的生物的、心理的、社会的要素组成的经常变化的体系。这种协作体系为了能够存续下去，必须在实现组织目

标方面是“有效的”，而在满足个人动机方面是“有能率的”^①。经理人员必须掌握好协作体系同其环境相关联的各种过程和满足个人需要的各种过程，并使这两类过程相互协调。

协作的初始概念导致把组织定义为一个“把两个以上的人的各种活动和力量有意识地加以协调的体系”。组织存续的必要条件是协作意愿，信息交流能力，组织目标的存在及其被成员所接受。因此，经理人员的职能就是提供一个信息交流的体系，维持成员的协作意愿，并保证组织目标的持续完整。巴纳德有关经理人员的职能的考察最后归结为有关领导的考虑。所谓领导是能够使组织活动的协调和组织目标的制定具有高质量和道德性的个人决策能力。

没有必要在这里为巴纳德的理论作全部提要。对照着他的经历来看，他提出的理论的确是一种力作。他在《经理人员的职能》出版10年后发表的《组织和管理》一书是一部论文集。这些论文或者是对原来提出的理论的某些方面作出进一步的说明，或者是对发生的各种事件的记述。因而《经理人员的职能》一书是这位事实上并不是专业作者的惟一的主要著作。巴纳德的绝大部分生涯从事于经理人员的实际工作。他在蒙特赫蒙学院和哈佛大学接受教育，没有取得学士学位就退学了，以后几乎连续40年在美国电话电报公司工作。他开始在统计部门工作，获得了电话电报收费经济学方面的专门知识，以后在商业业务的管理方面获得了管理经验，最后成为新泽西贝尔电话公司的总裁。他没有直接参加主要在西瑟罗地方的霍桑工厂进行的西方电气公司的试验。但是，由于他同埃尔顿·梅奥及其在哈佛大学工商管理学院的同事的联系，这一试验对他的最初想法有着重要的影响。

① “有效的”和“有能率的”两词的意义，见本书第二章第四节的解释。

巴纳德在美国电话电报公司从事经理人员工作的同时以及在此以后，还从事许多社会活动。这在当时是很稀罕的，现在也不多见。他在各种不同的时期担任过美军服务协会（第二次世界大战中的美军服务协会）的会长，洛克菲勒基金会的一般教育委员会的委员长，以后又担任洛克菲勒基金会的会长（在雷蒙德·福斯迪克之后，而在迪安·腊斯克之前），美国国家科学基金会会长，美国财政部长助理，联合国原子能委员会中美国代表的顾问等。这只是他从事的社会活动的一部分。他还是许多公司的董事，美国科学促进会的委员和美国艺术和科学院的院士。他是一个音乐爱好者和新泽西巴赫协会的创始人。

没有人背后议论巴纳德的为人。即使对于他自己领导的组织，他也有些超然。他矜持寡言，庄严高尚，有些使人敬畏。他并不是一位使他的学生带着激情回忆或将其学说加以发展的导师。他在新泽西贝尔电话公司的同事和继承者并不把他看成是公司的或门派的英雄。我所知道的那些人甚至完全没有提起他。对他具有使企业有效和有能率地运转的个人能力没有什么加以证实或加以怀疑的证据。他的书是靠它自身而获得人们赞赏的。换句话说，并不是倚仗支持者表示出来的热情。

如果我们现在来考察他的著作的长处和短处及其在组织理论中的地位，我们首先必须注意到他的思想形成为理论时的背景。当时正是西方电气公司实验的报告同泰罗的著作中提出的科学管理理论以及法约尔提出的合理主义组织理论发生冲突的时候。《经理人员的职能》一书产生的直接原因是巴纳德不能在古典的组织理论和经济理论中对其经营管理经验找出恰当的解释。他的广泛而无系统的、多学科的阅读也没有给他提供什么线索，直到他接触到了帕雷托和L·J·亨德森。亨德森是一个带有多学科倾向的生物化学家，他研究了帕雷托并写了有关帕雷托的著作。巴纳德于是感到社会学可以解释那些古典的组织理论和经济理论不能解释

的现象。他同亨德森、顿哈姆、梅奥以及在霍桑试验中重新发现人的激励理论的社会学家及医师群体中其他成员相识，这同他的中心论题的发展是不可分割的。巴纳德得以接触那些使得“经济人”的概念变得陈旧的材料和思想。这些材料和思想表明组织理论的科学管理模式和理性主义模式需要修改。

梅奥-罗德里斯伯格-迪克森-怀特海德有关西方电气公司实验的报告从医师的角度来考察工人的满足和第一线管理人员的问题。他们虽然由于发现了解释社会现象的一种新模式及其有用性而得到启发和欢欣鼓舞，但他们并没有提出一个综合性的组织理论模式。巴纳德类似于法约尔，由于自己的经理人员经历而对同环境相关联的公司更感兴趣。因此，他的书中首要的重大贡献是提出了一个全面的组织理论。这一组织理论提供了一个不同于法约尔模式的另一种选择，并考虑到了霍桑试验中电气配线组观察和继电器装配实验室的重大发现。

在巴纳德建立其完整理论的努力中到底有哪些概念是他自己首创的，有哪些是他把别人的思想加以改造、发展和深化的，很难区别开来。他抓住了一个组织是一个社会系统这样一个概念，然后加以发展，提出了正式组织和非正式组织的独创性定义，对“有效性”和“能率”这样两个概念作出了难于处理却极为重要的区别，把非经济的激励纳入诱因理论之中，提出了有争议的“权威”的概念。最后一点明显地标志着他对“命令是服从的必要条件”这一古典概念的反对。他在经过琢磨的句子中写道，“权威是正式组织中一种信息交流（命令）的特性。组织中的贡献者或组织‘成员’通过他所接受的权威来支配他贡献的行动，即支配或决定他对组织作什么或不作什么。”为了支持这个定义，有必要创造出“无关心领域”这一概念。他假定每一个人存在着这样一个领域，在这个领域中，个人对命令不加怀疑地予以接受。他解释说，日常的协作之所以可能，正是由于作为下属的个人具有接受

权威的复杂机制。

我认为，巴纳德关于协作体系概念的长处及其对很少达到有效性和能率的必要条件的说明，其想法在于：组织目标处于中心地位。他确信组织目标的制定是经理人员特有的职能。只有组织目标的制定才能使得环境中的其他事物具有意义。它是使所有事物统一起来的原则。在明确显示他个人信念的书的最后几节，他把组织目标同责任结合起来。这种责任就是“组织目标制定的质量赋予人们的行动以信赖性和决断力，使得组织目标具有先见性和理想性。”他愿意把他的协作理论建立于道德理想的基础上。我在后面将试图证明这一思想在组织理论文献中的不朽的重要性。

以上这些基本上都是巴纳德独创的。他在其著作出版以后把自己的贡献主要归结为一些“结构性”概念和“动态性”概念^①。他认为主要的结构性概念有：个人，协作体系，正式组织，复合正式组织以及非正式组织。主要的动态性概念有：自由意志，协作，信息交流，权威，决策过程以及动态均衡。他把他书中的头两部分看成是协作的解剖学的或结构性的论述，而后两部分则是生理学或经济学的论述。

巴纳德著作的完全独创性论点散见于书中各处。尽管作者作了细致的论述，但只有反复阅读其原著才能充分掌握。他的书的最明显的缺陷是表述的抽象性、举例的稀少和平淡无味以及文体的晦涩难懂。这些是批评者和读者经常指出而又最容易予以辩解的。他自己在本书中以及其他地方都曾承认这些缺点。他在《哈佛商业评论》中说，“这个学说是难懂的，费脑筋的，抽象的，深奥的。”但是他并不想改变他的表述方式。因为他认为这种表述水

① 《论经理人员的职务》，《哈佛商业评论》1940年春季号，第307页脚注。巴纳德在该文中（第295—308页）回答了梅尔文·T·科普兰的《经理人员的职务》一文，载《哈佛商业评论》1940年冬季号，第148—160页。

平对于科学讨论来说是恰当的。他在驳斥梅尔文·T·科普兰教授对日常用语的随便应用的时候，正如所有的学者在反驳自己的文章晦涩难懂时常讲的，“科普兰认为用不着对他的用语加以说明。我则认为有必要对我的用语加以说明，为了追求我的目的，而不是为了其他任何目的。但是，我认为，如果试图回答这些问题，或者阐明这样一些概念，任何人都必须反复琢磨，应用一些抽象的、‘社会学的’、没有文采的、相当缺乏美感的、难懂的、需要艰苦研究的命题。我们应该害怕这些吗？”

还应该指出，巴纳德自己也毫不犹豫地反复阅读他认为有价值的某些东西。他在对约翰·霍普金斯大学学生的一次谈话中说，“我把罗斯·阿什毕的《头脑的设计》一书读了5遍，而且我肯定还要再读5遍。”不管怎么讲，没有人说过，《经理人员的职能》一书只要读一遍就够了，或者多读一遍是不值得的。

巴纳德文体的晦涩难懂也许正表明他是一个业余学者。它肯定表示他是如何严肃地对待他的著作，以及他如何迫切地希望他的著作成为一种明确的理论，不仅适用于他自己的杰出思想和经验，而且也适用于我们大家。他过于认真地试图对他的研究问题作出结论，而对他未涉及的领域却没有阐述如何应用他的理论。这本著作的其他许多缺点，其实是一些省略之处。这些省略的地方至今还没有被受他之惠的研究者和作者填补上，它们也可能表明了他个人价值体系的一些侧面。例如，他很少说到高层管理机构——经理人员集团，董事会，董事长和总经理办公室。他在处理组织目标问题方面，的确把组织目标作为中心，但并没有注意到在一个变动的社会中组织目标的选择问题，也没有注意到为组织确定目的或目标的过程。尽管他把人的问题重新引入了组织理论，但他似乎对抽象“个人”而不是活生生的、成长着的人更感兴趣。他对个人参与的问题不大关心。他有关激励问题的分析侧重于反应行为，而不是对管理过程的充分参与。他完全没有讲到

个人的发展成长，个人需求的成熟，个人的归属意识的弱化或强化。他有关权威的定义低估了客观权威的作用，并且似乎说个人只能在接受权威或拒绝权威这两者之间作出选择，而没有说到个人对各种互相冲突的方案和解释的积极参与投入。他对领导问题进行了抽象而有价值的分析。尽管这样，这本著作的各种缺点的罗列并不能否定这样一个结论：巴纳德的书虽然有着各种夸张和省略，对于它的老读者来讲，仍然是重要的，并且继续在吸引着新的读者。

巴纳德的著作在其领域中继续发挥着什么作用呢？首先，它继续起着锤炼古典组织理论的有益作用。古典组织理论还远没有消亡。泰罗、法约尔、厄威克、古利克、穆尼、赖利这些古典组织理论家的著作还在被人们阅读着。霍尔顿、费希、孔茨和奥唐纳等人的书在教室中被广泛使用，传播着法约尔流传下来的管理原则。他们的影响还较为间接地传播到关于管理的民间传说中。人们仍然可以听到，管理就是计划、组织、综合和测定，或者管理就是计划、组织、人员配备和控制，一个人只应该有一个直接上司，控制幅度不应该超过六到七人，责任必须和权力对应。巴纳德的著作对古典学派作出了极为积极的贡献。因为他信奉等级组织、正式的权力和信息交流渠道，并同厄威克一样赞颂玛丽·派克·福莱特。她是一个灵活的古典学派学者，其思想超越了她的时代。她的“情景规律”启发了巴纳德关于权威性质的思想。《经理人员的职能》一书标志着从传统的合理主义者到更近代的各个学派的巨大转变，它使得巴纳德前辈们的仍可应用的不完整的洞察力得以应用于实际情景。

对我们来说更为重要的是另外一些组织理论和管理理论学派。一个是组织行为学派或人际关系学派。它从霍桑试验以来大量地增长和分化了。还有一个是系统学派或决策理论学派，连同它的分支——数理和模式建立学派。此外，还有一个研究组织目

标的制定和实施的实践者导向的集团。另外，还有一些由经验主义者、咨询人员、教师、历史学家和一般观察者组成的内部较不一致的集团。这些学派和集团在内部既存在着许多差异，又有很多类似之处。但组织理论研究的这些门派实际上全都对巴纳德的普遍理论感兴趣。他在许多场合被这些学派称作是属于他们的。在任何情况下，他继续发挥其影响力来纠正他们学说中的过激之处，补充他们特有的长处。西方电气公司实验所发展起来的有关工人激励的深刻见解产生了各种各样的文献。这些文献主要是由阿吉里斯、贝尼斯、利克特、麦格雷戈、罗特利斯伯格、怀特和札雷兹尼克等行为科学家和一些社会科学学科的更专业化的代表写作的。上面提到的那些人的著作中最好的一些提高了人们对于人的行为的心理的和社会的决定因素的一般认识，而其最坏的一些则导致麦格雷戈的“X理论”和“Y理论”的过于简单化，利克特集团对参与管理的热烈偏好，全国训练实验室的敏感性训练以及布莱克和穆顿的管理方格法的夸张等。在读过了后来的这些书以后再来读巴纳德的书，就会感到它的完整性、经济性和安定性。巴纳德对这些学者的贡献决不会使他的独创性消失。之所以会这样，是由于这些学者的偏向和全神灌注于意外行为这类现象限制了他们应用巴纳德有关目标、领导方式和责任的概念。当然，对这一含蓄的批评也有显著的例外，如阿伯拉罕·札雷兹尼克的《领导方式的人事困境》。我认为，该书对个人发展的关心、对人的行为的组织环境的理解、对领导方式是决定性职能的认识，表明它是巴纳德的广阔观点的创造性发展。

系统学派或决策理论学派有两个分支。管理科学家和计算机科学家还不太重视政策和组织问题。组织行为的精致的数量化的发展可能有朝一日会达到协作系统管理中包含的复杂过程。另一个较少重视数量化的分支则直接建基于巴纳德关于协作系统的组织概念的详细阐述，其主要角色是赫伯特·西蒙。巴纳德为西蒙

的《管理行为》一书写了一篇导言。这篇导言和西蒙书中随后的正文和评述，显示出一种不稳定的亲密关系。这种关系的形成，与其说是由于西蒙忠实于巴纳德本人的论点，可能不如说是由于西蒙对管理科学的严厉批评。不管怎么说，西蒙及其在卡内基—梅隆学院的同事马奇、赛叶特等主要关心于对合理性的认识上的界限，而且几乎把管理等同于受到知觉范围限制的决策。他们关于决策过程的研究推进了巴纳德的作为系统决定行为的管理过程的定义，但却把政策制定的决策除外，从而缩小了这一定义的范围。马奇和西蒙的描述性和分析性著作认为，组织结构和职能的基本特点是由于人的问题解决过程和合理选择的特性产生的。在看了《管理行为》这一重要著作以后再来读巴纳德的书，可以发现卡内基—梅隆学院的著作较少重视目标和规范性的规定，不关心制定目标的过程和能够区别两组目标在性质上的差异的准则。巴纳德同这些直接的但独立的门生之间的差距使我们想到，关于实务家（practitioner）在科学发现和提出科学假说方面的前景是多么不能使人鼓舞；而为了弥合这一差距，又需要有多少科学和管理责任上的以及观点上的想象力和同情心的支持。

巴纳德的影响当然也扩展到许多学者和实务家关于以经验为依据的研究和历史研究。我在这里随意举出一些名字。科普兰、伦德、史密斯、克里斯坦森、斯隆、钱德勒、德鲁克以及工商管理 and 公共行政学派的案例研究。巴纳德对科普兰集团的贡献，开始于他同梅尔文·T·科普兰在《哈佛商业评论》上进行商讨的论文。科普兰是有着长期传统的经营政策研究的有影响的开拓者。他反对巴纳德的理论用语和结构，提出了自己的“概念框架”。他认为这样更适应于变动中的世界并适用于实务家。他首先把经营政策放在最优先的位置，然后描述了这样一个分析过程：“情景的判断”、“行动计划的决定”、“工作的组织”、“指示”、“行动的顺序和时间安排”和“追踪检查”。他把注意力集中于公司的情景，并

在实务家的课堂训练上指出应该怎样做。这些的确有很好的效果。但他所用的术语却不能清晰地表示有关的政策技术，也不适应于当时正在进行的人的行为的研究。

巴纳德事实上指出了可以有一种明确的实务家的管理理论。这种理论首尾一贯，可以发展，能用于调查研究，以及用于同样重要而可能更直觉的经验材料。从用于分析和实际对策的数千份有关实际组织的研究报告以及有经验者的评论来看，巴纳德的书几乎是系统地阐明和解释一连串组织现象的惟一例子。这些组织现象到处都有，却很少被人理解。科普兰的后继者（其中包括我自己）应该感谢巴纳德。他给我们指出了，有关目标和结果的研究和实践是可以协调一致的，有经验的人对组织现象的解释可以被用于组织的后续实际应用研究中，一个概念框架可以简明得便于应用，同时又精确而复杂得能够用以持续洞察错综复杂的组织过程。

限于篇幅和知识，关于《经理人员的职能》一书同最近 30 年来杂乱无章、参差不齐的组织理论文献的关系，我只能粗枝大叶地说一下。随着今后对本书的研究和领悟，将会使人们更深入地了解它的持续重要性和长期价值，这一点是没有疑问的。它在将来的影响力可能仍将表现为，它是对学院式学科的偏狭的封闭性和散漫的怀古情绪的一种矫正剂。从积极方面来说，我认为本书将要求人们对其中首创但还不够完善的概念构成加以发展。复合组织的管理，对我们大多数人来说，特别要求有关于目标的更开明的概念，关于职业责任的更明确的观念，关于领导职能的更有用的理解。

从巴纳德在本书最后几章中对组织目标和责任的注重来看，正如前面已经指出的，显然他认识到目标和在有组织活动中对目标献身的重要性。可能由于他自己所在的组织的目标比较稳定，他对以下各个方面没有充分的描述或注意提出对策。这些方面是：目

标制定的过程（目标是怎么制定的，可能怎么制定，应该怎么制定）；在有着明确的价值体系的情况下，目标制定的质量、妥当性和持久性可能怎样评价，以及应该怎样评价。工作进行的基础是这样一些组织过程，这些过程涉及企业战略的制定和为了实现有意识的目标而同组织的各项条件相适应。这将会推进巴纳德的下述信念：组织目标是协作体系的统一性原则，而组织能率（指的是组织给它的成员提供的满足）产生的最主要的原因是，人们感到组织目标是恰当的和重要的。我们之中的一些人一方面受惠于行为科学家的著作，另一方面又不能忍受关于我们不是真正关心组织是如何工作的（而只是关心组织在更有效的领导方式下可能怎样工作）这种预防性的假设。我们这些人将继续在巴纳德的指引下顺着原来的方向前进。

进一步发展能够用来研究和教学的关于目标的概念，事实上是近年来工商管理教育主要关注的问题之一。经营政策的研究目前通常是工商管理职业教育课程中的综合课程。经营政策主要涉及长期目标的选择和实行。而长期目标则影响到整个组织并支配着组织同环境的变化之间的关系。它的各个概念同巴纳德的协作系统理论是一致的，并直接地（但不是有意识地）发展了目标制定过程。这个目标制定过程是由以下一些部分组成的：巴纳德的以经验为依据的知识和对环境中机会和制约条件的分析，组织资源和能力的确认，组织中有影响成员的向往和欲求的发现和培育。

自从巴纳德的书出版以后直到现在，企业组织管理的职业教育界一直很关注责任的概念。在一个社会问题恶化、人们的期望上升的时期，对于职业管理教育学校中的教授试图培养出私营企业所期望的学生来讲，下述巴纳德的一些有关责任的论点有着更大的社会实用性。这些论点是：责任的特点是赋予人的行为以可靠性和决断力，使得组织目标具有“预见性和理想性”，企业的存续时间同它的道德幅度相适应。巴纳德总体的组织观在有效性和能率方

面的观点远超过古典经济理论，自然地流露出对责任的关心。

现在，管理学者又关心起领导的性质来了，认为它在具有支配性的组织目标的形成、制度化和实现方面有着独创能力。巴纳德早就知道，而我们现在几乎全知道了的一点是：组织中的领导不仅是一种个人的职能（虽然这一点并不是不重要），而是采取主动行动使得组织资源和组织过程适应于明确理解的和具有吸引力的组织目标（而其制定则不完全是组织的过程，而毋宁说是个人的过程）。这一点，我们肯定将会更多地有所理解。由于组织中领导的性质将进一步被认识和清楚表达，巴纳德的形象将不会消褪而会显得更清晰。

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，他的那一套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》一书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。

肯尼思·R·安德鲁斯 波士顿，1968年

献给我的父亲

当我年轻时处于一次危机时，他教给我选择的智慧：如果试着干而失败了，那至少学到了东西；如果不去干，那将遭受失去可能得到的东西的无可估量的损失。

作者序言

本书是我 1937 年 11 月到 12 月间在波士顿的洛威尔研究所作的同名的八次报告原稿的修改和扩充。

读者如果知道了我致力于展开的观点，有时是会有所裨益的。所以如果我简短地叙述导致我写作本书的背景，读者可能会感到兴趣。当我荣幸地受到 A·劳伦斯·洛威尔博士的邀请去作报告时，我正在为时已晚地阅读卡多佐法官在耶鲁大学的演讲集——《司法程序的性质》。这促使我试图整理和系统地阐述我若干年来逐渐形成的关于管理过程（这是我们叫做“组织”的专门职能）的一些概念。如果要把这些职能恰当地描述出来，这种描述必须能表达出组织本身的性质。在这之前的一年间，我曾经试图部分地概述一种组织理论，以促使其他学者对之进行研究。当时如果不是哈佛大学工商管理研究院华莱士·B·顿哈姆院长和他的同事（卡博托、亨德森、梅奥、怀特黑德等教授），对此感到兴趣并给我鼓励，我可能不会试图写这一领域的论文。

我多次发现，如果经理人员所讨论的问题不涉及他们各自专门领域的技术，他们就能够用很少的词语相互沟通。这是惊人的、真实的。事实上，当专业领域极不相同的人讨论这些问题时常可看到这种情况。这并不是由于有着组织体系的共同术语或一般研究。直到最近为止，可以用来作为理解这些问题的共同基础的文献很少。而且绝大多数主要经理人员不知道这种文献，对之也没

有兴趣。而且，如果所讨论的不是实际问题，而是理论问题，那么正好像回到他们各自专门领域的实例一样，共同理解似乎不可改变地立即就消失了。可是，牧师、军人、政府官员、大学职员和各种不同职业的人，如果不是有意识地这样来讨论组织问题，那么在理解上、或者更恰当地说在感觉上倒是大致类似的。我长期以来感到，也许存在着组织的普遍特性。这种特性是现在和过去各个时期的擅长组织的人的机敏判断力、评价和概念。这种普遍特性也曾被细心而敏锐的观察者所觉察。

但是，我所知道的有关组织的文献似乎没有一种符合于我的经验、或公认的擅长于管理实践或组织领导的人的行動的含义。在描述和分析组织的表面特征方面有着一些出色的著作。这固然是重要的，但却像缺少了物理学、化学、地质学和生物学内容的地理学一样。为了理解经理人员的职能，需要研究比地貌学和地图绘制学更多的东西，它还需要有关于组织进行工作的各种人员的种类和性质，以及它们进行作业的方法的知识。

此外，如我所见，社会学家、社会心理学家、经济学家、政治科学家和历史学家的著作中描述了许多关于组织的各种力量引起的现象，并对它们作出了一些解释，但我发现它们之间很少一致。我似乎感到，这些社会科学家总是从他们各自的角度出发，接触到了我所经历的组织问题的边缘就后退了。他们很少去认识协作和决策过程。而协作和决策过程至少占他们所描述现象的基础的一大部分。更重要的是，他们没有更多地理解正式组织是社会生活的一种最重要的特征，是社会本身的主要结构方面。还有，我认为，他们对民俗、政治结构、制度、态度、动机、倾向、本能等进行了大量的讨论，却没有涉及社会研究的一般理论和与之有关的群众行动的沟通桥梁。

我认为，有关国家和教会性质的长期思想史妨碍了对组织一般特性的探讨。那种思想的核心是关于权威的起源和性质。其后

果是出现了防止接受社会组织基本事实的法律万能主义。任何组织理论，如果不是解释法律学说而是同它相冲突的话，就不会被接受。国家是社会中正式组织的起源和基础的学说（这一学说同涉及地方自治体、大学、企业组织、军队等所有法人组织的法理论有关）同所有的国家都是以组织为基础的理论是不相容的。但是，如果不能同时说明国家以及国家对它由之产生的组织在某些方面的明显统治这两种事实，上述假说就不能被接受。这样，我发现自己陷入一种左右为难的境地。一方面，说明有组织社会的重要方面的理论如果同国家学说相冲突，那是不能令人满意的；另一方面，即使把国家学说无限地扩展应用到法律决定上去，它也无法解释有组织的努力的最基本的经验。

由这些考虑产生的困惑，由于有机会读到埃尔利希的《法社会学基本原理》一书而部分地得到了解决。这本书的论点是这样的，所有的法律都起源于社会地组织起来的人们的正式的、特别是非正式的理解。这些理解和惯例被制定为实体法并被立法当局所公布。这些“法律”只不过是公式化的表述。其起源不是统治者、立法者或法庭（不管它们是怎么组成的），而是以各种形式的家庭和团体组织起来的人民。尽管如维诺格拉多夫认为的那样，埃尔利希对这一问题的论述过于夸张，或者如庞德在他给埃尔利希著作的英译本导言中所讲的，埃尔利希的构想只不过是多种法理论中的一种，也不能否认这样的事实：这位学者应该被承认是卓越的，他在这一领域提出的看法大体上符合我所经历的事实。

在组织问题上造成混乱的原因，除了权威问题以外，我要指出过去一个半世纪经济思想的发展过程，以及早期经济理论的形成中过于轻易地夸张了人的行为中的经济的一面。即使承认从社会活动中抽象出我们称之为“经济”的那个方面是有用的，由亚当·斯密及其后继者有效地建立起来的相当发达的理论对特定的社会过程（在这一过程中，经济只是某一个侧面）不大关心而对

其经济方面过于关心。除此之外，植根于功利主义之上的唯物主义哲学的纯经济理论排除了对动机的适当考察，强调社会行为中理智过程（它不同于感情和心理过程）这种极为错误的观点广为流传。所有这些导致许多人的思想中，直到现在还认为，人只是附带有一些非经济属性的“经济人”。

我认为，这种观点迫使（也许是试图迫使）人们忽略下述一点：具体的地区组织及其有关的人是社会活动（不论是经济活动或是非经济活动）的中心。至少我可以肯定：虽然我早就知道如何在组织中有效地行动，但是直到我过了相当长时间把经济理论和经济利益放在次要地位（虽然是不可缺少的）以后，我才开始了解组织或组织中人的行为。我的意思是，不仅在政治组织、教育组织、宗教组织这样一些非经济组织中还存在着（并且极为重要）、而且特别是在企业组织中，除了经济因素以外也存在着动机、兴趣、过程等非经济的因素。这些非经济的因素在从董事会到最基层的人的行为中起着极为重要的作用。与这相反的意见不仅在工商界人士中，而且在劳工界人士、政客、政治家、自由职业者、教育家甚至牧师中，常常以隐蔽的形式，有时以公开的形式表达出来。其结果是，有效的领导不得不以正确的直觉为依据，尽管各种教条反对其正确性。我认为，我们常常以一种错误的逻辑方法试图使社会结合起来，超过了常识和实际经验的限度。

我以上那些体验和信念的有形的结果就是这本书。这本书出版的必要性在于组织问题现在被搞得混乱不堪和不可捉摸，而现在社会中人们的有目的的和建设性的活动主要是在正式组织中进行的；还在于正式组织和一般社会的关系，以及正式组织的活动（同社会生活的其他各种机构和抽象的一般要素相比）在很大程度上决定了社会体系的结构和过程。

本书形式上分成四篇，但从某种意义上说，它由两个部分组

成。第一部分是协作和组织理论的阐述。第二部分研究正式组织中经理人员的职能和工作方法。这两个方面虽然为了某种目的可以方便地划分开来，但从具体活动和实际经验来看，却是不能分开的。可能我没有恰当地考虑到许多人对这一点不了解，因而没有把本书的统一性讲清楚。事实上这两个部分在性质上的明显差异，可能会造成两部分是分离的错觉。

在第一部分中，我试图把我所想到的有关社会行为条件的科学知识都压缩进去。读者可能感到这一部分由那些有着适当的知识和科学技巧的，有着必需的科学经验的人来讲更为合适，我自己也这样认为。我之所以放在本书的第一部分来讲，是由于这种知识必须从组织的角度来讲。而在这一方面，我30年来是熟悉的，并有着连续不断的经历。而那些有着一般知识和需要科学训练的人通常没有这方面的经验。

但是，读者在第一部分可能碰到的许多困难并不全是由于这是一项前人没有做过的研究，而是由于具体的协作系统内在的复杂性。P·W·布里奇曼指出，“我们面对的整个情景涉及社会的经济、政治、审美和宗教等各个方面，远比物理学或化学所面对和研究的对象要复杂得多。”^①我认为，不应该使人们期望对社会中人的行为的研究会比我们的思想可能从事的最复杂的研究简单一些。尽管我们希望叙述得明确而简单，但我们不能低估观察、实验和提出有用的假说的困难。我们也不应该采取我们大家几乎都会有的设法适应于社会的比较安逸的方式。我们对自己所做的事，如何做这事，以及为什么做这事，还不如棒球的投手对他所做的事了解得多。就棒球的投手来说，世界上还没有什么解剖学的、生理学的、神经学的和心理学的知识，可能也没有什么数学技术，能

① P·W·布里奇曼：《明智的个人和社会》，纽约，麦克米伦出版公司，1938年，第10页。

够说明他在几秒钟内所做的动作。而他根本没有听到过这些学科的名字就做了这些动作。

可是，那些对基本理论不大感兴趣的人，可能觉得从本书第十章起的第二部分开始阅读更好。第二部分用很一般的用语说明经理人员的职能，管理过程及其他重要问题，或组织的领导以及协作系统的管理。这一部分主要依据我个人的经验和观察，尽管在组织这些材料时，本书第一部分的理论和其他书的帮助是不可缺少的。

我了解我在表述这个题目时的一些缺陷，那是我无法予以纠正的。考虑到这个题目在某些方面是新的，特别是读者对象是许多在态度和经验上很不相同的人群，表述不够清楚，例证也很欠缺。不幸的是，从现代经验所举的例子中，绝大部分包含着需要作很多解释的技术问题。例如第五章中关于电话交换台的例子就是这样。还有，这一研究在许多方面是不完整和未完成的。我认为，需要许多人花费很多年才能完成这一研究并使之完整。

还有一点，我感到遗憾的是，我没有能够向读者表达出对于组织的感情，那种不能表述出来的强烈的、审美的感情。这种感情主要产生于个人习惯性的、感兴趣的经验。很显然，许多人对组织科学不感兴趣是由于他们没有感觉到组织的艺术，没有看到重要的要素。他们由于没有乐感而不能理解交响乐的构造、作曲的艺术和演奏的技巧。

分发给洛威尔研究所听众的，我于1936年3月10日在普林斯顿大学所作的赛勒斯·福格·布拉克特讲稿，主要是帮助听众理解本书第十三章和第十五章的内容。为了同样的目的，我在这里把它重印出来作为本书的附录。还因为它阐述了经理人员行为的某些方面，而这些方面在本书的正文中没有得到充分的阐明。

我很感谢美国的爱德华·S·约翰斯顿少校，他阅读了我的

初稿并提出了许多有益的批评和说明材料。我特别感谢哈佛大学艾博特·詹姆士·劳伦士讲座化学教授劳伦斯·J·亨德森教授。他花了许多时间在很多方法问题上给我提供了宝贵的意见，并在整个表述方面给予了不可缺少的帮助和鼓励。

我还很乐于表达我对我的秘书莉莲·惠特尼小姐的感谢，感谢她不知疲倦地工作，帮助我打印了许多原稿，很好地安排了无数的琐事，使我的研究工作得以进行。

切斯特·I·巴纳德

新泽西州，南奥兰治

1938年7月15日

The Functions of the Executive

By

Chester I. Barnard

30th Anniversary Edition

Introduction by kenneth R. Andrews

Copyright 1938 and 1968 by the President and Fellows
of Harvard College. Published by arrangement with Harvard
University Press

本书由哈佛大学出版社授权中国社会科学出版社
独家出版，根据 1968 年版译出。

目 录

第一篇 关于协作体系的初步考察

第一章	导论	(3)
第二章	个人和组织	(7)
第三章	协作体系中物的和生物的限制	(19)
第四章	协作体系中的心理因素和社会因素	(31)
第五章	协作行为的原则	(38)

第二篇 正式组织的理论和结构

第六章	正式组织的定义	(53)
第七章	正式组织的理论	(66)
第八章	复合正式组织的结构	(77)
第九章	非正式组织和它们同正式组织的关系	(91)

第三篇 正式组织的要素

第十章	专门化的基础和种类	(101)
第十一章	诱因的经济	(110)
第十二章	有关权威的理论	(127)
第十三章	决策的环境	(146)
第十四章	随机应变主义的理论	(157)

第四篇 协作体系中组织的职能

第十五章	经理人员的职能.....	(169)
第十六章	管理过程.....	(184)
第十七章	经理人员责任的性质.....	(202)
第十八章	结论.....	(223)
附录	日常事务中的心理.....	(233)

第 一 篇

关于协作体系的初步考察

一支军队的能率，部分地决定于秩序，部分地决定于将军，但主要决定于后者。因为将军并不依赖于秩序，而秩序却依赖于将军。所有的事物，鱼、鸟和植物，都以某种方式具有秩序，但不是以相同的方式。但体系却不是这样，在一个事物同另一个事物之间并不是没有关联，而是有着明确的关联。所有的事物都是为着一个目的而具有某种秩序的。但其安排正如在一个家族内的安排那样，自由人很少有随便行动的自由，全部行动或绝大部分行动都是事先给他安排好的；而奴隶和动物则很少有共同的责任，绝大部分是随便行动。

—— 亚里士多德：《形而上学》

第一章 导 论

在有关社会改造的文献中，在所有关注到现代的不安现象的论述中，人们几乎找不到关于正式组织的内容。而正式组织是社会行动主要在其中完成的具体社会过程。这个具体过程即使作为一种社会条件或社会情景的一个因素，也几乎被完全忽略了。例如，在当前讨论劳动条件、政策、组织等问题的各个集团的文献中，几乎都没有讲到工作组织的必要，或经理人员的职能和他们的有关组织。如果我们考察一下乔赛亚·史汤普爵士最近的《社会调节的科学》这本有益并透彻地探究有关扰乱社会平衡问题的书，就会发现，没有一行讲到正式组织的存在，尽管作者实际上讲的是正式组织的问题。书中也没有提到把正式组织作为对变动中的外界条件作出更恰当的社会调节的科学探究的重要领域。

我认为，这种缺陷就好像在解剖学中少讲了一种重要器官，或在生理学中少讲了这种重要器官的功能。仔细地考察人在社会中的可以观察到的行为（包括他们的动作、语言以及由动作和语言表明的思想和感情），可以发现它们有许多、有时是绝大部分，是由他们同正式组织的关系决定和指引的。这最明显地表现在雇员和家庭主妇这类人的行为上（这约占他们时间的四分之一）。但绝大多数人在“非工作时间”是其他组织的成员或参加者。正式组织包括由两个以上的人组成的家庭、企业、各种各样的地方自治体、自主的或半自主的政府机关和部门、协会、俱乐部、会社、友

爱团体、教育机构，宗教团体等。在美国，其数量有好多千万，可能超过了人口总数。^① 参加这类正式组织的数量少于5个或10个人的人很少。有许多人甚至参加了50个或更多的组织。他们的个人行为直接受到他们与这类正式组织的关系的支配、修正或影响。除此以外，在一天或一周的短时间内还有数以百万计的、至多只持续几个小时的正式组织，它们没有被提到，因为它们往往不被看作是组织。

目前，对正式组织只能加以描述，而不能给出严格的定义。正式组织中较为重要的是一些进行协作努力的结合体。它们通常有着明确的名称、办事人员和公认的领导者，可以大致表述出来的存在理由，如政府、政府部门、教会、大学、工会、产业会社、交响乐团、足球队等。

人们在正式组织中进行的是有意识的、有计划的、有目的的协作。这种协作在目前是无所不在和难以避免的，因此常常只同“个人主义”相对比，似乎没有其他什么协作过程。还有，有许多我们认为是可靠的、能预见的、稳定的事物，显然是正式地组织起来加以努力的结果。人们一般认为有组织的努力通常是成功的，组织的失败是非正常的。这种错觉从某种意义上讲甚至是有用的，至少在我们称之为“正常”的条件下，在我们的许多重要事件中，如果加以慎重的注意的话。

但事实上，在正式组织中，或由正式组织进行的成功的协作是非正常的，而不是正常的。日常所看到的，是在无数的失败者之后剩下来的成功者。那些短命的组织能引起持久注意的只是例外，而不是常例，这样说可能是正确的，现代文明的特点是存在着在各个时期产生而至今仍存在着的大量组织，但这并不意味着

① 正式组织到底有多少，如果经过复杂的排列组合，其数量可能达到天文学的数字。本书第八章第二节的表只显示了其中的很小一部分。

在某个时期出现过的某个组织可能长期存在，或今后会长期存在下去。这正如同一个现存的人口不一定意味着人的长寿，只不过表示经常发生的死亡和出生的差额。

这样，绝大多数协作或者在试图进行协作时就失败了，或者在刚开始时就夭折了，或者是昙花一现。在我们的西方文明中，只有一个正式组织——罗马天主教会——存在了很长时间。有少数大学、极少数的民族政府或正式组织起来的国家，超过了200年。有些市政当局稍微长寿一些，但其他法人组织很少有超过100年历史的。在人类的历史中，显著的事实是，协调的失败，协作的失败，组织的失败，组织的解体、崩坏和破坏。

这是很难予以辩驳的事实。为了解释这一事实，常常指出人性的反常，自我主义，斗争的本能，“错误的”经济制度，或为粮食的斗争及其供应的不足。更特殊的解释提到结构上的错误——“有缺陷的构造”——或机能不好，缺乏团结精神，领导或管理不善。以上这些缺点可能都存在，但正式组织不稳定或短命的根本原因来自外界力量。这些外界力量既为组织提供使用的物资，又限制了它的行动。一个组织的持续取决于在不断变动的外界环境中，物的、生物的和社会的各种物质、要素和力量的复杂性之间维持平衡。这就要求调节组织内部的各种过程。我们要涉及引起这种调节的外界条件的性质，但我们关心的中心是实行调节的过程。

本书最后一篇论述的经理人员的职能是正式组织中的控制、管理、监督、经营的职能。这些职能不仅由正式组织中的高级管理人员来执行，而且由其中各个层次的担任控制职位的所有的人来执行。在大规模的和复杂的组织中，经理人员的助手虽然本身并不是经理人员，但也从事这些职能。在许多场合，一些有组织的集团，如立法机构、理事会、委员会等，正式地承担着有权威的决策责任。在这种场合，可以说这些组织集团也承担着经理人

员的职能。另一方面，常常有这样的情况，组织中的一些高级人员虽然也被称为经理人员并占据着重要的位置，却很少担任或者只是偶尔担任经理人员的职能，或只担任不重要的职能。至少这类经理人员的某些工作并不属于我们所讲的经理人员的工作。所以，应该注意，本书所研究的经理人员的职能不能只根据被叫做经理人员的人占据的职位来确定，我们不受通常的职位称呼或“经理人员”的定义的限制。

我们所讲的经理人员的职能也不只限于工业组织或商业组织中。各个层次和各种类型的正式组织，都属于我们的研究范围。这些组织的性质和过程决定着经理人员的职能是什么，以及这些职能如何被执行。我们侧重于主要的和重要的组织，同时兼顾那些不太重要或存在时间较短的正式组织。

但是，在考察这些过程之前，必须花些时间来对有关的术语下定义和分析。因此，开始有一篇是关于协作体系的初步考察。本书的前半部分将致力于提出关于正式组织的一种理论，以便拟定一个研究或探讨具体组织时能作为有用工具的概念框架。在清楚地制订了基本框架以后，本书的后半部分将更详细地论述有关正式组织的各个要素，经理人员的职能同这些要素的关系，最后将论述经理人员的职能在协作的存续中的地位。

第二章 个人和组织

我发现，如果不涉及一些可以很简单地予以阐明的问題，就无法进行关于组织或人的行为同组织的关系的研究。这些问題如，“个人是什么？”“人是什么意思？”“人有多大的选择能力或自由意志？”我尝试着绕开这些困难的问題，把它们留给几个世纪以来一直在争论这些问題的哲学家和科学家去解决。但我很快就发现，即使我们能够避免对它们作出明确的解答，却无法绕开它们。我们以所谓的人的行为隐含地回答了这些问題。更重要的是，所有的人，特别是领导者和经理人员，以他们对这些问題的基本假设或态度为依据来行动，而自己并没有意识到这一点。例如，当我们试图说服别人做我们希望他们做的事时，我们假设他们能够决定他们是否愿意。当我们为别人提供教育和训练时，我们假设，如果人们没有受过教育和训练，就无法做某些事，即他们的选择能力将受到限制。当我们制订规则、规定和法律（这些是我们有意识地广泛制订的）时，我们一般假设与之有关的人们是由外在的力量支配的。

这些观察的重要性可以从下述一点看得很清楚：在讨论协作和组织及其职能时有关“个人”这个词的概念的极端差异。一方面，注意到个人是个别的、特定的、独特的、单独的人，有着一个名字，一个地址，一个声誉。另一方面，当注意力转移到整个组织和组织的基层或者由协作完成的成就的综合以及群体中的人

时，个人就失去了他的个性，而主要作为没有个性的事物来对待。在这些情况下如果我们问“个人是什么？”“他的本性是什么？”“在这种情况下他参与的性质是什么？”其答案是不一致和不确定的。我认为，政治领域中许多信条的冲突和利害的对立（其口号是“个人主义”，“集体主义”，“中央集权”，“自由放任”，“社会主义”，“国家主义”，“法西斯主义”，“自由”，“一律化”，“纪律”等），以及工业领域中的一些失调，是由于个人不能直觉地或采用其他方法来调节个人在具体情景中的社会位置和个人位置在概念上的差异。

这些考虑意味着，在广泛地探讨组织的性质及其职能时，或者说明组织中管理过程的各项要素时，首先要采取的步骤是弄清楚关于人，即“个人”，“人们”及与其有关的立场、理解、假设。如果没有这样一个预备性的考察，肯定会产生不必要的模糊认识和未所预料的误解。我并不打算对此作出哲学家或科学家式的考察，而是只想提出一个理论结构（一种描述或阐明的框架），以作为贯穿全书的纲要。

因此，我在本章中将简短地讨论以下问题：（1）个人的地位及人的一般的性质；（2）本书对待个人和人的问题的角度；（3）协作体系以外的个人行为的某些特点；（4）人的行为中“有效性”和“能率”的意义。

第一节 个人的地位和人的特性

一、个人的地位

（1）首先，我们认为个人是一个特定的、个别的、物的存在。显然每个人都相信自己是个别的、物的存在，或者按此行动的。但是，另一方面从更广阔的目的来看，可以看出没有什么东西，包括人的身体，是个别的独立存在。如果不同物质界或其部分的相

互关系来看，它是无法予以描述、使用、确定的。例如，如果环境的温度改变了，一个物体或身体的温度也会跟着改变（在生物的可以调节的范围以内）。它的重量是地心吸力的一个函数。它的结构直接、间接地取决于重力。这样，我们从一开始就看到，从物的方面来看，人既可以作为一个个体，又可以作为只是一般的物的要素的一个方面或机能的表现。这两种看法哪一种“正确”，取决于当时的目的。当建筑师计算他设计的地板的荷重能力时，他所想到的人不是个人的存在，而只是重力的一个函数，而舍弃了人的其他方面。

（2）但是，单个人的身体，无论从有限的和实际的目的来看，作为一个物体或一般物质因素的一个函数，都不能仅作为一个人。作为一个活体，人具有一种调节能力，一种维持内部平衡的能力，不管在人的内外持续发生的巨大变化，它都能够继续生存。此外，他还有一种经验的能力，依据他经验的结果而改变他调节的性质。这意味着，从人的身体本身来看，人是一个由物的和生物的部件构成的有机体，尽管它的物的因素可以同生物的因素区别开来，但在具体的有机体中是不能分开的。换句话说，活体是由其行为被认识的，而所有的活的行为都是物的因素和生物的因素的综合体。如果任何一种因素被去除了，特定的行为就不会表现出来，物的形式也会发生未所预料的变化。但是，如果说单个的有机体是这样构造的，那就意味着它不仅代表着普遍的物的因素，而且代表着漫长的物种的历史。因此，如果我们不考虑所有这些方面，有机体就是一个个体，如果我们考虑到这些方面，有机体就是由我们看不到的许多东西组成的一个集合体。

（3）人的有机体只有同其他人的有机体相关联才能行使其机能。其正确性首先在于人是两种性别的。其正确性还由于人在婴幼时期需要抚养。此外，如果只是作为有机体存在而没有性别、亲子的关系促使他们发生相互关系或相互影响，那么他们作为物

体是不能同时占据同一个地方的。他们相互之间交换辐射能，互相反射光线。作为生物，他们互相竞争食物——这既是物的要求，又是生物的要求。

不同于物体同物体之间的、或有机体同物体之间的相互作用，人的有机体之间的相互作用存在着相互的经验和适应。所要求的适应和相关的经验不仅涉及由各个有机体固有因素决定的事物和机能，而且涉及反应和调节的相关性本身。换句话说，两个人的有机体之间相互作用是对适应行为的意图和意义的一系列反应。这种相互作用所特有的各种因素，我们称之为“社会因素”，而把这种关系叫做“社会关系”。

一开始考虑时，一个具有生命的物体随着同其他类似的有机体的相互作用，越来越成为独特的、个别的、单独的，正如同一个有着许多条线交叉的点似乎比只有两条线交叉的点更像一个点一样。但是如果我们停下来想一下人的有机体的物的构成要素的历史、它的一长系列的祖先、它所体现的其他事物对它影响的程度，它就越来越不是独特的、不是个别的，而是越来越只是一个点，在其处交叉的线远比它们交叉的地方为重要。于是，个人只不过是一个取决于我们的兴趣幅度的一个或多个因素的象征。

有时在日常工作中，某个个人是绝对的独特的，在各个方面有着特殊的经历。这通常是我们对自己的感觉，以后依顺序是我们最亲近的亲属、朋友和同事、偶尔碰到的人、知道的人、听到过的人、人群中的人、统计数字中代表的人，等等。同我们的关系越远，“独特的”这个词的意义，就同应用于你同我时的意义相去越远，而越是像一个表示着引起我们注意的世界上某个方面的点。于是这个个人就不是一个特定的人，而只是一个工人、一个市民、一个没有特权的人、一个士兵、一个官员、一个科学家、一个医生、一个政治家、一个实业家、一个经理人员、一个组织的成员。

在本书中，个人的意思是指一个单独的、独特的、独立的、分

离的、完整的人，体现着过去和现在无数的力量和物质，包含着物的、生物的、社会的要素。我们通常不会讨论个人的经历和来由，除非这直接涉及他同组织的关系。如果我们有时不得不涉及个人的一些方面、形象或职能，我们将用其他的词，如“雇员”、“成员”、“贡献者”、“经理人员”或其他词来作限定。

二、人的性质

个人具有“人”这个词所包含的一定的特性。为了方便，我们用“个人”这个名词来表示“一个人”，而用“个人的”这个名词形容词来强调其一些特性。这些特性是：（1）活动或行为，它们产生于（2）心理的因素，再加上（3）有限的选择能力，其结果是（4）目的。

（1）个人的一个重要特性是活动。活动的总体和易于观察到的方面叫做行为。没有行为就没有个人。

（2）我们将要讲到的个人的行为产生于心理因素。“心理因素”这个词意思是，决定着同其现在环境关联的、个人的历史和现在状况的物的、生物的、社会的各种要素的结合、合成、残余。

（3）在实际事务中几乎普遍认为人们具有选择的能力，决定的能力，自由意志。同时，为了绝大多数的科学目的，也这样认为。显然，在我们的日常行为中，几乎所有的人都相信，对于正常的、健全的行动，选择的能力是必需的。因而在个人责任的学说中、道德责任的学说中、法律责任的学说中都反复灌输自由意志的思想。这对于保持个人完整性的感觉似乎是必要的。这是由下述经验推导出来的：个人完整性感觉的破坏，就是适应能力、特别是生活的社会方面的适应能力的破坏。我们观察到，那些没有自我意识、缺乏自尊心、认为自己的所作所想无足轻重、没有什么主动性的人，往往成为问题，是病态的、精神失常的、不现实的、不适于协作的人。

但是，这种选择能力是有限的。如果我们在前面讲的，个人是各种物的、生物的和社会的要素相结合的活动领域这一点是正确的话，这点也必然是正确的。自由意志的有限性还由于当人遇到大量机会和很多选择时，选择能力就处于麻痹状态。这是从经验推导出来的。例如，一个在小船中睡着的人，醒来时发现漂在雾中的海洋上，可以随便驶往哪个方向去，就会一下子无法选择方向。可能性的有限性是选择的必要条件。找出不能做某事的理由，通常是决定应该做什么的一种方法。我们在后面将要讨论的决策过程主要是有限决策的技术^①。

(4) 限制选择的条件以便使意志能力的行使现实可行的企图叫作提出或达到一个“目的”。在本书中，主要讨论同组织活动有关的目的。

必须向读者强调指出，上面有关人的特性的论述的重要性。它们是本书的基本原理。我认为，随着本书论述的展开，读者将会了解，如果不以人的行为的心理力的某些假设为依据，就不可能构建起协作体系或组织的理论，也不可能对组织、经理人员或参加组织的其他人的行为作出有意义的说明。以后的各章都是进一步解释这里所讲的内容的。

自由意志问题的详细论述及其公开讨论，通常只在哲学论文或科学论文中才有。我之所以在这里陈述我在这个问题上的观点，是由于它在许多方面将影响我以后的论述。由于这个缘故，我要在这里进一步指出，对人的选择能力及其意义的夸大，在某些情况下，不仅是造成误解的根源，而且导致错误的和无效的劳动。我常常看到一些行动是以个人具有某种实际上并不存在的选择能力为依据的。于是，当人们没有适应他时，就责怪人们有意反对，其实是人们不能适应他。如果对自由意志的理解更接近于我在上面

① 见本书第十四章，“随机应变的理论”。

陈述的概念，决定个人行为的部分努力就会采取改变行为条件的方式。这包括通过训练、态度灌输、提供诱因等来改变人们的行为。这些构成管理过程的一大部分。而这些主要是通过经验和直觉来进行的。不能认识这些原理，是管理工作中犯错误的重要原因，并导致组织解体和改革失败、特别是政治领域改革的失败。

选择范围的狭窄性是由于物的、生物的、社会的要素综合起来提供的可能性是有限的。这是从我个人的经验和对别人的直接观察得出的结论。我将在后面予以详细说明。因此可以这样说，人是有选择能力的，但人同时又主要是现在和过去各种物的、生物的、社会的力量的合成物。这并不否认选择能力的巨大重要性。虽然选择能力在某个时刻可能是极为有限的，但坚持朝一定的方向反复选择，可能最终会使得人的物的、生物的、社会的要素发生很大的变化。对我来讲，这点是明显的。

第二节 本书对待个人和人的问题的角度

与上面所讲的相适应，本书中对待人的问题有两种角度。在这点上，我们也适应于通常从人的行为来观察人的作法。显然我们常常从较为接近于一般的观点来考察人的问题，如人的侧面、形象、机能。这比从个别的人在空间上更大些，时间上更长些。例如，当我们讲到管理人员、雇员、投票者、政治家、顾客等时，我们想到的是个人的某些侧面，人的某种活动，而不是整体人。而当我们识别他们同我们或其他更大体系在职能上的关系时，我们把他们看成是特定的客观存在。我们尽可能地考虑到人的各个方面。实际上，我们根据情况和目的，有时以惊人的技巧，常常从一个角度转到另一个角度，或者通过某些中间的观点。但我们很难分清楚在陈述中采用的是哪个角度。只有在这一点上我试图不同于通常的作法。

在本书中，作为特定的协作体系的参加者的人，纯粹从他们的职能方面，作为协作的侧面来看。只要他们的努力是协作性的，他们的努力就被非个人化，或换句话说，被社会化。其正确性将在本书第六章中作为程序的一种方法而更详细地予以说明。其次，作为外在于任何一个特定组织的一个人，将被看作是物的、生物的、社会的一种独特的个人化，具有有限的选择能力。这两个方面并不是在时间上互相替换的，也就是说，一个个人并不是在这段时间被看成是一种职能，而在另一段时间被看成是一个人；而是在各个不同的侧面上互相替换，这些侧面可以同时出现。两者总是出现在协作体系中。这些侧面选择哪个，决定于考察的领域。当我们把协作看成是两个以上的人的活动的一种职能体系时，讲的是人的职能的或过程的侧面。而当我们把人看成是协作职能或过程的对象时，第二个方面，个人化这一方面就更为方便了。

对于某一特定时间的任何一个具体的协作体系来说，社会中的绝大多数个人并没有直接的职能上的关系。^①同任何一个特定的协作体系相联系的个人有着一种双重的关系：职能的或内部的关系，这可能是时断时续的；个人的或外部的关系，这是连续的而不是时断时续的。就第一种关系来说，人的某些活动只是活动的非个人体系的一部分；就第二种关系来说，个人是外在于、孤立于或对立与协作体系的。在后面我们将会明白，在实际活动和我们的分析中，这种双重处理的方法是可以承认并必要的。

第三节 协作体系以外的个人行为的某些特点

在此进一步考察一下协作体系以外的个人行为的某些特点是有好处的。在这方面，人们选择是否参加某一特定的协作关系。这

① 见本书第七章。

种选择将以下列两点为依据：（1）当时的目标、愿望和推动力；（2）个人认识到的在他之外的其他可供选择的机会。个人受到以上两点的影响和支配而修正自己的行动，组织则由修正后的个人行为而产生。对之作出慎重的考虑和专门的控制，是经理人员职能的本质。

我们把愿望、推动力、需求叫做“动机”。动机主要是由现在和过去的物的、生物的、社会的环境中的各种力量产生的。换句话说，“动机”是由本章已讲过的个人的各种心理因素造成的，是由行动以后的事实推断出来的。无疑，有时我们称之为“想像”的现象在此也会成为一种因素。没有疑问的还有，人们偶尔可能自觉到自己的“动机”。但通常的情况是，对于一个人的需求，可以从他在有多种选择机会时所做的或试图做的事看出来，就他自己来说，也是这样。^①

动机通常被描述为对目的的追求。如果一个人的行动是为了得到一只苹果，我们就讲那个行动的动机是得到一个苹果。但这会造成误解。动机其实是消除一种由各种力量产生的“紧张”，而且我们常常认识到这一点。比如我们说，“动机是消除饥饿”。但这常常是一种臆测。动机可能纯粹是社会性的——把苹果给别人；或者可能是作为买别的东西的手段的一种社会行为。在绝大多数情况下，追求的目的或采取的行动代表着由社会的和生理的综合因素产生的多种动机。它不能由行动者确定，通常他也没有意识到它。但是，动机产生于综合的来源这一点，常常可以从有意识追求的目的的条件或环境的重要性表示出来。例如，一个孩子追求一只苹果。但显然他追求的苹果是农民树上的一只苹果，而不

① 我在这里讲的不一定意味着在任何一种特定的情况下，人们的动机通常是由他们在当时所做所讲的来决定的。相反的，在许多情况下，人们的动机是由以下一些因素决定的：1. 他们在这种情况下所做所讲的；2. 他们在过去类似的或不同的情况下所做所讲的；3. 他们在以后的情况下所做所讲的。

是自己家里的或商店里的。通常的经验是，追求的特定目的往往是在一定条件下或通过一定过程去追求的目的。这点我们常常不会意识到。直到在其他条件下或通过其他过程可以得到那个事物，而我们加以拒绝时，才会察觉这点。

由需求、推动力、欲望（动机）引起的行为达到所追求的目的并消除紧张。有时却并不能达到目的。但它们总会产生其他一些未所追求的后果。这些并未追求的后果通常被认为是偶然的、无足轻重的、微不足道的。例如，一个追捕野兽作为食物的人，向空气中散发出热量，踢动了一些砂子，擦伤了一点皮肤，使得他对食物的需求更大了。另外有些时候，未所追求的后果却不能被认为是微不足道的。例如，那个追捕野兽的人可能移动了一块石头，导致一场毁灭了他的家庭、住处或存粮的山崩。

第四节 人的行为中“有效性” 和“能率”的意义

前面所讲的是显然的事实，因而往往被人所忽略，但它们在在本项研究中却是极为重要的。它们导致与人的行为和组织行为都有关系的“有效性”和“能率”两词意义的区别问题。目前我们只讨论它们同人的行为有关的意义。

当达到了某一个追求的目的，我们就讲那项行为是“有效的”。如果这项行为的没有追求的后果比追求的目的更为重要而且是消极的，那么，那项行为虽然是有效的，却是“无能率的”。当没有追求的后果是不重要的或微不足道的，那项行为就是“有能率的”。此外，有时所追求的目的没有达到，而未所追求的后果却满足了一些愿望或动机，这些愿望或动机并不是那项行为的“原因”。我们就把那项行为看成是有能率的，但却并不是有效的。在评价那项行为的价值时，不是根据所追求的结果，而是根据未所

追求的结果。这是人们经常看到的事。

因此，一项行为如果达到了它特定的客观目的，我们就说它是有效的。如果那项行为达到了目的而又没有产生抵消的消极后果，我们就讲它是有能率的，不论它是不是有效的。如果一项行为没有使动机得到满足，或者产生了消极的后果，那么即使它是有效的，我们也认为它是无能率的。当我们发现我们并不需要原来认为需要的事物时，就经常发生这种情况。

人们追求的特定目的有两种：物的和社会的。物的目的是物体和物的条件^①，如暖的空气、光、遮荫等。它们在“纯粹的”物的环境中存在。社会的目的是同别人接触，相互发生关系，信息交流。这些目的的追求通常必须在一般的社会环境和某些特定的物的环境中。因此，不论特定的目的是什么，它们都用来满足人们的复杂的动机。一项特定的物的目的往往包含未所追求的社会后果，而一项社会目的则总是包含未所追求的物的后果。

实现目的的行为总是物的（或生理的），有时也可能是社会的。不论是哪种情况，它们都会有未所追求的后果。这些后果可能是积极的，也可能是消极的。社会过程指的是其中的行为是两个以上的人的行为体系的一部分。其最普通的形式是口头的信息交流。

按照上面所讲的，我们可以说协作中的人的动机，都至少带有社会的和生理的条件，因而几乎都是生理的和社会的动机的复合体。有些动机是生理方面占优势，有些是社会方面占优势，但通常情况是，哪一方面都不能讲一定占优势。

我在本章中论述的论点是本书展开的概念框架所必不可少的。这个概念框架是构建一个组织理论和描述管理过程的重要意

① 包括有生命的东西。本书通常不对生物的要害和物的要素加以区分，除非在讲到人的时候。

义的工具。一方面，有些哲学家把人的行为解释为普遍力量的表现，个人只是被动的。他们否认选择自由或意志自由，把组织和社会主义作为基本立场。他们以可以广泛地观察到的、在社会环境中支配人的行为和思想的事实为依据。另一方面，有些哲学家认为，选择自由和意志自由是天生的，个人是独立的存在，把物的和社会的环境贬为次要的、从属的条件。他们也能同其他一些行为和思想的事实相一致。我不想调解这些哲学学说或它们依据的科学学说的对立。至少在目前，为了构建一个适合需要的和有用的协作体系和组织的理论，要求接受两者的论点来描述社会现象的各个方面。因此，对于我们的目的来说，必要的是在什么条件下，在什么联结中，为了什么目的，可以有效的采用这些论点，并指出它们可以同时被认为是能够适用的。正如他们所观察和经验到的那样，协作和组织是相对立的事实、人的相对立的思想 and 感情的具体综合体。经理人员的职能正在于通过具体的活动来促进对立的各种力量的综合，调节互相冲突的各种力量、本能、利益、条件、立场和理想。

第三章 协作体系中物的和生物的限制

个人主义哲学，即选择和自由意志哲学的最普遍的含义是“目的”。其相反的哲学，即决定论、行动主义、社会主义的最一般的表现是“限制”。个人目的的存在，或相信其存在，以及个人受到限制的经验导致了达到目的和克服限制的协作。所采用的具体过程，在工业中叫做“工艺技术”，在自由职业者叫做“技能”，在宗教界叫做“仪式”，在私人行动方面叫做“适应行为”、“手腕”、“选择达到目的的适当方法”。

我们全都了解一些这类过程，并对其中某些感到兴趣。但没有人对很多过程了解和感兴趣。人的整个生涯都用来掌握少数专门过程，其中某些方面需要苦心钻研才能说明。但是，这些过程、特别是同个人行为和组织行为有关的过程的一般意义，还没有得到阐明。现在有必要把这些过程归纳为一些要点。这些要点对于了解协作的理由、组织的不稳定、管理工作中决策的机能，是必不可少的。我们将在这里作这项工作，尽管在刚开始看来，似乎在某些方面只是讲些自明之理，在另一些方面又是在作不必要的说教。但为了有助于阅读全书，我们还是要做。

我们提出的问题，在提出时是直接而简明了当的，但回答可就不容易了。这些问题是：（1）协作为什么会有效？什么时候会有效？（2）协作过程的目的是什么？（3）协作的限制是什么？

(4) 协作体系不稳定的原因是什么？(5) 协作对目的的追求有什么影响？

为了简明起见，本章对这些问题的回答，假定只涉及生物的和物的因素，而把社会因素放到后面去讲。这就要求把人作为某种被操纵的机器人来对待。我们给他规定目的，并假定他没有满足的感觉。

第一节 协作有效的理由和时机

如果我们消除了人的个人满足感并把个人的目的规定为主要是生物的需要，那么，他们除非为了做个人做不到的事，就没有理由进行协作。协作存在的理由就是克服个人能力的限制。这样，我们首先应该考虑他们的一般限制是什么。

我们立即注意到，达到目的的限制是两类因素的联合作用。这两类因素是：(1) 个人的生物的才能或能力；(2) 环境的物的因素。我们应该仔细地注意“联合”两字。从目的的角度来看，限制是全部情况的函数。如果没有确定的目的，与之相关的“限制”两字就没有意义。而对一项因素的限制只有通过其他因素来说明。例如，一块一个人搬不动的大石头，可以说成是“石头对人来说太大了”，或者“人对石头来说太小了”。在第一种说法中，我们说限制在于人的物的环境方面；在第二种说法中，限制在于人的生物的能力方面。但显然限制在于整个情况。但方便的说法只能是，联系到其他因素的某个因素的限制。两种说法都可以。到底选择哪种说法，一般取决于我们认为在具体情况下哪个“起限制作用的”因素是可以改变的。但是，显然任何一个因素的改变都足以影响整个情况的改变而使限制消失。

现在可以看清楚，一个单独的人感到的限制一般来自物的环境，因为他的生物的能力不能有很大的变化。这样，如果物的环

境限制了他达到目的，他就会设法对付它。运用生物的能力来改变物的因素，以便克服限制。只有当人们感到本来是可以达到目的的，但却受到了限制时，才能认识到限制显然存在于环境。在这种情况下，改变生物的能力来达到目的的可能性在直觉上就被否定了。限制的克服是达到目的的手段。当不能克服限制时，就必须放弃目的。

同许多动物相比，人改变环境中物的因素以达到目的的能力是相当大的，虽然并不比某些动物在这方面的能力更大。但是，在绝大多数情况下，人所采取的对付办法是，把主要目的限定为基本的和细节的目的，选择较易实现的方法。如果我们一般把环境中物的因素看成是不变的，那是由于人的生物的特性，他们的能力受到限制。

一个普遍观察到的明显事实是，两个以上的人在一起工作时的生物的能力，在某些方面和某些条件下，超过个人的能力。如果认为这一点是正确的话，限制因素一下子就从物的领域转移到生物的范围。某些事之所以不能做到，或者是由于物的限制，或者是由于生物的限制。在没有别人帮助时不可能做到的事，在有人帮助时就可能做到了。这样，当生物的能力被看成是限制因素，而通过协作可以克服这些限制时，限制因素就成为协作本身。如果事实表明不可能实现协作（在人们的经验中这样的情况很多），则物的条件又成为限制因素。如果它不能被克服，就放弃目的。

这样，在所谓的第一阶段，即确立协作的阶段，（从直觉、常识、经验来看）目的是可能达到的，但遇到了物的限制。要达到目的可能有两种方案，这包含着一系列简单的连续的限制，如下所示：

第一种方案

当不可能协作时

- (1) 识别个人行动能够克服的物的限制

第二种方案

当可能协作时

- (1) 识别物的限制
- (2) 识别生物的限制

(3) 认识协作的限制

(4) 由协作行动克服的物的限制

我们再重复一遍。在本章中，不考虑社会因素及任何社会性的目的（协作除外，它在目前只作为一种机械的结合）。这样，目的取决于对可能采用的手段的认识。作为手段的协作将在经验的基础上予以考虑。但是经验表明，协作固然常常成功，但失败的可能更多。

由于在协作的第一阶段，只有克服了或规避了个人的生物的限制，协作才是有效的，于是在回答我们的第一个问题“协作为什么是有效的，或者在什么时候才是有效的”时，就要考虑个人的能力，以及把个人的能力协作起来能够成为有效的条件。也许从反面来考虑问题会更方便些。这就是回答这样的问题，“为什么协作是无效的，或者什么时候协作是无效的？”无效的原因可以归纳如下：（1）即使最大限度地把个人力量结合起来了，有效的程度还是太小了。（2）个人作为一个整体活动时，是把他全部的才能和能力结合起来使用的。但是，有利于某种能力的结合的情况，可能不利于其他能力的结合。因此，能力的结合总会有其不利的方面，抵消了有利方面。（3）上述两点意味着，经验和观察表明，除了在极为有利的情况，有效性取决于个人努力的有序结合。要求有序是一个发现和发明的问题^①。通常的经验和科学、发明及发现史表明，除了分工发达的社会以外，很少有发现和发明。一般讲来，有序是一个筹划努力和职能的专业化方案的问题。它将在第十章“专业化的基础和种类”中予以说明。

上述（1）、（2）两点可以补充说明如下。

^① 我在这里没有考虑学习（它意味着教育和模仿）。因为教育和摹仿包含着社会因素和比这里所讨论的内容更复杂的情况。

人在适应物的环境时表现出来的生物的限制可以归结为以下三类：(a) 应用人力推、拉、提升、放下、抵挡物件和力量，以影响环境方面的限制；(b) 与知觉有关的限制；(c) 对环境的理解或反应方面的限制——有效行动的继续取决于确立可能达到的目的或就此作出决策。

把上述限制改用个人的“才能”或“能力”来表示，则可列出以下一些应予注意之点：体力、肉体的适应力、感觉力、知觉力、记忆力、想象力、选择力。于是我们的考察缩小为以下的问题：“协作在什么条件下以及为什么能够有效地克服个人在上述诸方面的限制？”

(a) 让我们先来看机械地应用人力的最普通的情况。在这方面有效的协作意味着集体的力量超过个人的力量^①。有几种完全不同的情况。最常见的情况是，协作之所以有效是由于体力的原因。最简单的例子是，需要有较个人力量更大的力量来对付一个物体，如搬动一块一个人搬不动的大石头。较为复杂的例子是，需要从不同的点同时进行的工作。许多工作的成功取决于迅速进行，因为环境中的力量会把眼看就要成功的工作破坏掉。因此，工作的速度必须超过这种反对的力量。

还有些情况是，个人的力量是够的，但其持久力不足，而已开始的工作必须及时完成。例如，干草割下后必须在天黑前堆成草垛，因为马上要下雨了。或者大炮和供应品必须在规定时间内运到。

当力量和速度的因素占主要地位时，协作的原则显然是努力

① 要提起注意的是，不是在集体的有效性同个人单干的有效性的总和之间进行比较。当问题是集体的工作成果与该人的工作成果的总和进行比较时，考虑的是能率，而不是有效性。但当问题只是克服限制的话，那么由协作有效地完成的工作是个人根本无法完成的。这里涉及“经济的”这个概念的意义，将在第十六章“管理过程”和第五章中予以讨论。

的同时性。但还有其他的情况，某件工作要求同时进行，而所需要的力量却是很小的，也许还用不了一个人的力量，也不涉及速度问题。在这种情况下，主要的是由人的肉体限制产生的肉体的适应力问题。例如，尽管他的力量是足够的，但他的高度、手臂的长度或手指的数量可能不足以应付工作的需要。

这样，当集体在力量、持续力、工作速度、肉体的适应力等方面超过个人时，同时性的协作就可能有效。但在许多情况下，努力的持续性比同时性更为需要。单独一个人如果不休息或变换位置就不能持续地发出必要的力量，从而无法把一个球推上斜面或山坡。而当他休息或变换位置时，球就会滚下来。在这种情况下，要有两个以上的人才行。

即使在不考虑能率问题的“纯粹的”场合，要使这样的协作成功，也要花费很多功夫。各项原则之间的冲突是经常存在的。要把足够的人召集来提供所需的力量，常常会引起肉体 and 物质适应方面的困难：人是足够了，但却没有足够地方来工作。必须选择强壮的人来搭配虚弱的人。或者，作业的同时性立即引起了隶属关系和控制的问题。事实上，“纯粹的”情况是很少的。在实际中，所要做的工作是复杂的，在这段时间需要力量，在另一段时间需要速度，在第三段时间需要肉体 and 物质方面的适应，在第四段时间需要努力的持续性等等。即使完全不考虑经济方面的问题，要找到恰好适应于某项工作的协作集体，常常是不容易的。在实际中，一个工作集体可能对工作中的某一部分适应较好，对另一部分适应较差，对第三部分完全不能适应，对第四部分会起反作用，等等。因此，在某一方面有效果的过程，常常在其他方面没有效果。

(b) 个人在体力方面的协作，如果没有感觉器官和知觉方面的协作，当然是不可能的。后者不但实际上决定着协作的所有其他方面，而且在很多情况下，使得扩大集体力量以使之超过个人

力量成为可能。这些可能性随着协作的不同类型而不同，有的场合强调同时的知觉，有的场合强调持续的知觉。

为了简明和充分地说明基本要点，我们在下面把讨论限于视觉方面。协作在这方面的各项要素同我们在以前讨论的完全不同。同时性协作的观察主要有两类。第一类是，所观察的事物和事件在各观察者所处位置连线以内的区域。所观察的事物或多或少地处于中心位置。集体中的各个个人的位置上的差异使得他们能够同时从所有方面看到该事物。在许多种观察中这是一个重要的因素。最常见的可能是当人们对机器工作时从一个位置不能很好地看到机器的运动和调节。

第二类同第一类正好相反，所观察的事物在各观察者所处位置连线以外的区域。观察者或多或少地处于中心位置。这使得观察的范围大大扩大，增加了发现的速度和确定性。一个简单的例子是了望哨。在这两种极端类型之间，有观察速度、观察范围、观察精确性、观察全面性的无数结合，是卓有成效的试验。

这些类型的协作之所以有效，是由于个人感觉器官的有限性和个人在短时期内所处位置的范围有限。但在另外一些情况，个人的限制在于注意的持久性方面。这样就需要有两个以上的人的连续的协作，因为个人不能观察一个领域或一件持续的事件超过一定的时间限度，而更长时间的观察却是必要的。

(c) 显然，尽管在某些简单条件下，协作观察是有效的，但对之相抵消的困难也很大，特别是必须对看到的事物作出解释和对观察的事物作出口头陈述的时候。绝大多数稍微复杂一些的观察活动都要求有看出其重要性的经验和把它传达出来的技能。这样，眼睛像照相一样地看到的東西只有一部分知觉到，而通过抽象用语言传达出来的部分则更少，其结果是造成误解的情况很多。因此，除非有经验丰富、受过训练的观察者参与，或者拥有通过经验或发明得到的技术，许多重要的观察常常流于失败。也就是说，

如果把一般的社会因素排除在外，就不会有效果。我认为，在日常经验中这类事情很多，用不着作进一步的说明。

上述分析，理论上大致也可用于协作中其他的才能和能力方面，例如记忆力、想像力、思考力、判断力、决策力、决断力。实际上，在心理学的目前发展阶段，对这些方面进行全面的分析不大可能^①。尽管这样，我认为上述观点是正确的。这可以从以下事实看出：我们有着无数的专门组织，其主要职能就是在某一特殊领域中，就这些能力的这一方面或那一方面进行协作。我们有着体力劳动即不熟练劳动的专门组织；在很多航海（和无线电）作业、生物学实验室、照相术和摄谱术、天文学等工作中有着观察方面的专门组织；在数学和军队参谋等工作中，有着思考方面的专门组织；在建筑等工作中，有着想像方面的专门组织；在历史研究和会计等工作中，有着记忆方面的专门组织；在革命运动的领导和宣传等工作中，有着决断方面的专门组织。

因此，即使在简单的条件下，协作的有效性也取决于这个过程按照几条很不相同的原则来看是否适用。为了取得成功，使用的方法必须通过一些复杂的考验。由于理想的情况很少，通常必须容忍在一个方面的效果不好，以获得另一方面的较好效果。但在许多情况下，不能获得纯效果。即使从有限效果的观点来看，协作的困难也是显然的；而环境的一些小小变动就可能轻易地使得一种成功的方法无效。

第二节 协作过程目的的特点

最简单类型协作的目的同个人行为的目的是类似的，因而人

^① 参看第十三章“决策的环境”以及第十四章“随机应变主义的理论”。这两章阐述了判断和决策中的协作行为。

们容易产生协作动机是个人性的误解。^①但是，只是对协作的制度稍微考察一下，就会发现，协作努力的目的在种类和性质上都发生了变化，有些目的是个人行为完全没有的。

如果仍旧不考虑社会目的，则个人行为的目的是改变成为达到目的的限制的物的环境。这些目的可能是直接的，也可能是间接的。当目的是间接的情况，包含的对目前环境的行动是为了便于将来达到目的。间接目的有四种：（1）改变环境以便将来的行动。如在将来要用的一条路上搬走石头。（2）改变环境以期将来能产生效用，如播种。（3）改变在将来有用的物资的地点，如储存食物。（4）对物资进行加工，以便将来能更好地发挥作用，如制作一根棍棒。

这些为了间接目的的迂回行为全都属于协作的努力。但在协作中，它们都丧失了个人的性质。除非经过媒介的过程，个人目的不能在协作行为中得到满足。

这个媒介过程就是分配过程。协作行为的成果可能分配给、也可能不分配给协作的参与者。通常并不直接分配，而且很少全部分配。参与协作体系的个人努力同协作产品的全部或其被分配的部分之间，并没有直接的因果关系。^②此外，在协作体系中还有其他两类行为是个人行为所没有的。一类是为了促进协作本身；另一类是为了维持协作体系，如制造一些只能在协作体系中应用的东西，如一个人无法使用的大船，或为协作体系积存物资。用现代经济学的语言来说，第一类大体上是固定资本，第二类大体上是营运资本。

我们还是限定在物的作业范围内，但转向协作体系，并把它看成是准机械体系。可以把它们的活动分为以下四类：（a）获得消

① 这个问题将在本书第七章中讨论。

② 这点将在第十六章“管理过程”中详加讨论和说明。

费财的活动；(b) 分配消费财的活动；(c) 获得协作设备的活动；(d) 获得营运资本的活动。

这些活动显然是互相依存的，其精确组合取决于具体协作体系的具体条件。在很简单的体系中，当条件有利时，b、c、d 三类活动是次要的或不重要的。但有效协作的可能性完全限于这样的条件，我希望我已经把这点讲清楚了。我们常常没有认识到这点，因为绝大多数我们称之为简单协作体系的体系事实上同大的复杂体系是相互关联的，而我们把这看成是理所当然的。也就是说，我们所认为的最简单的体系，事实上常常由别的体系提供工具、训练、教育，准备了基础的条件或事先的条件，而它们本身就是协作的产物。除非协作高度发展了（把社会因素除外），协作一般不会有有效。“高度发展”的意思是，精心制造出一些克服进行协作的个人的生物性限制的设备，如铁制杠杆，轮子，运输和通信系统，显微镜，机械等等。

要使协作高度有效，就要先在活动 b、c、d（消费财的分配、协作设备的获得、营运资本的获得）方面进行协作，直到它们在量上大于获得消费财的活动 a。这种情况对于精通引擎这种最有效的工具的人来讲，是很熟悉的。即使在引擎的效率最高时，它在内部摩擦和热传导方面的能量损耗也比实际转换为功的能量要大得多。

这样，如果要发现或发明有用的协作设备（它本身是高度发展的体系的活动形式之一），在发现和发明能以具体的工作形态实现以前，先要有物资的积累（活动 d）。而这当然又要求有活动 b。因为所有的活动，除了活动 a 以外，都不容易获得物资。

因此，协作一旦确立以后，以上四种活动依次成为注意的焦点。每一种轮流成为某一时期的中心限制或某一情况下限制的要素。

第三节 环境的变化和协作过程的适应

协作一旦确立以后，如果不是需要改进，上述注意焦点的转移就没有必要。所以，成功的协作体系可以被认为是稳定的。但是，如果有了其他原因（主要是社会性的原因），就会造成物的环境的不稳定，从而使上述考虑不能成立。环境条件（如气候）经常改变着环境对协作行为的限制。在这方面，协作同个人一样受到限制。在这种情况下，要求于协作的调节不同于要求于个人的调节。要求于个人的是生理方面的调节，而要求于协作的调节是使各种不同类型的组织行为保持均衡。作出这种调节的能力也是一种限制因素。从这一事实出发，协作体系要进行调节过程，并建立专门维持协作的专职机构。因为，如果协作体系不能进行调节并克服环境中新的限制，它就必然会失败。这种调节过程就是管理过程，专职机构则是经理人员和经理人员组织。于是，这种调节过程和机构就转而成为协作的限制，除了特殊的大变革，它们事实上是绝大多数协作体系，特别是复合协作体系的最重要的限制。

第四节 目的的变更和协作过程的适应

但是，不稳定性不仅来自物的环境的变化和协作体系内部调节和管理过程的不确定性，而且来自随着可能性的改变而来的行为目的的性质的变更。这点在前面讲个人目的的时候就讲过了。随着每一个新的限制的被克服（或者，相反的，随着每一次新的失败），都有新的目的被提出，旧的目的被放弃。我个人的经验和一般观察都遇到很多这种情况，似乎不必再讨论了。应该强调指出的是，这似乎是变动中环境的自由意志概念所固有的。随着协作

的发展，目的的数量和种类也跟着发展。目的的数量和种类的发展本身就成为协作中不稳定性的一个因素，并且似乎随着协作的发展和日益复合化而愈益成为一个重要的因素。^①

在本章中，我试图在假设的简单化的条件下阐明协作的最基本的要点。我把社会因素排除在外，把协作体系作为一个类似机械过程来对待。即使这样简单化了，如果不确定一个目标的话，讲什么“限制”和“限制因素”都是没有意义的。限制是整个情况的一个函数，但为了使它有实际意义，就必须把它局限为可以改变的一个因素或一组因素。协作中的第一步是，要看到成为限制的个人的生物的特征是可以通过协作来克服的。要做到这点，就必须认识个人的一些不同的能力或才能。通过直接协作来克服任何一种能力限制的可能性是有限的。这特别是由于各种能力是互相结合地使用的。当条件在某一方面对协作有利时，可能在其他方面不利。协作中行为的目的必然脱离开个人的目的，要求采取一种新的行动，即分配行动。协作行为的目的有好几种。它们是相互依存的。每一种行动交替地成为协作的限制条件。由于环境中的变化和新目的的提出，协作体系永远不会稳定。协作的某些限制同个人的限制类似，但要加上协作内部性质特有的限制。最后，协作体系对变动条件或新目的的调节意味着要有专门的管理过程，而在复合协作体系中，这种专门机构就是经理人员或经理人员组织。

现在，我们必须以这种简单的阐述为背景，转而论述复杂的社会因素。

^① 见本章第一节。

第四章 协作体系中的心理因素和社会因素

我们在前面各章的讨论中排除了心理因素和社会因素。但是，在所有实际存在的协作体系中，这些被排除的因素始终是存在的。本章将阐述心理因素的意义并讨论协作体系特有的和直接涉及的社会因素。这样，在第五章中考察的协作行为的原则，就会同实际情况中的一样。

在第二章中，曾把心理因素规定为是个人行为中物的因素、生物的因素和社会的因素的综合、合成物或余留物。我们认为个人是有记忆能力的。这就是说，过去发生作用的各种因素，综合地影响到现在的行为。从一个方面来讲，这些可以叫做“记忆”。这是从这个词的广义来理解，把重点放在这些因素的影响上。另一方面，这种现象可以叫做“影响”，把重点放在这些因素发生作用的过程上。

我们还认为个人有着有限的但重要的选择能力。选择能力所受到的限制是经验（记忆或过去的影响）以及在某一特定时间的环境中的物的因素、生物因素和社会因素。这种选择能力赋予人的“适应”行为以某种意义，不同于单纯地对现有条件的“反应”。

第一节 心理因素的意义

个人要使别人认为他是有经验和选择能力的，就要在任何情况下使别人对他有以下两点评价：第一点评价是个人在某种情况下的能力。第二点评价是在他个人能力范围内的决断力或意志力。在人们日常生活中发生的无数次相互作用中，这些评价大都并不明显地单独表现出来。可是，也有许多情况，它们是被区别和单独表现出来的。对第一点评价的表述是对以下一些问题的回答，如“他是谁？”“他是怎么样一个人？”“他能做些什么？”对第二点评价的表述是对以下一些问题的回答，如“他需要什么？”“他正在干什么？”“他将要干什么？”

人际关系中的这两点评价以两种方式影响到人们的有目的的行为。一个人为了建立起同另一个人的恰当关系，实际上可以采用两种方法。第一种方法是试图缩小第二个人作选择的限制范围，第二种方法是扩大第二个人作选择的机会。在采用第一种方法时，可以改变外界的情况或改变第二个人的“思想状况”，即或者限制外界的可能性，或者限制他的愿望。例如，处于敌对关系中的一个人可以把一张桌子之类的物件放在自己同他的对手之间，以限制对手的活动，或者他可以说一些分散对手注意力的话，改变他的“思想状况”。这些动作都限制或影响对手的选择能力。在采用第二种方法时，他可以把钱放在桌子上，从而增加对手选择的机会，扩大其选择能力。在任何有着两个以上的人的地方，原则上都可以看到这种类似的方法。

这两点评价及其有关的方法表明，人们在对待别人时，或者改变影响别人的因素，把他当成是被操纵的对象，或者是把他当成有欲望要满足的主体。在第一种情况，把人看成是连续变化过程的函数；在第二种情况，把人看成在当时是绝对的和独立的实

体。无论哪种情况，都把人当成是同社会情况相隔离的个人来对待，都把人看成是一个整体。但在第一种情况，通过对特定外界因素的操纵来间接地影响这个整体。在第二种情况，直接影响这个整体，而外界因素除了直接有关的以外，被看成是个人原有的或与之无关的。在这两种情况中，都包含着社会因素，但它们同其他因素融合在一起，无法分开，只是为了分析才加以区别。因此，在这里的用语中，指的不是从个人内部对协作体系发生作用的可区别的社会因素，而是从协作体系和其他社会关系对个人发生作用的社会因素。

第二节 社会因素的意义

我们在这里所讨论的社会因素只限于以下五项：（1）协作体系中个人之间的相互作用；（2）个人和集体之间的相互作用；（3）作为协作体系影响对象的个人；（4）社会目的和协作的有效性；（5）个人动机和协作的能率。

（1）当个人参加了一个协作体系以后，他就处于一种同其他参加者接触的地位。这种接触必然产生个人之间的相互作用，它们是社会性的。它们可能并不是协作体系的、或参加者个人的目的或目标，事实上常常也的确不是他们的目的。但它们是不可避免的。因此，这些相互作用虽然并不是人们所追求的，但却是协作的后果，并成为协作中包含的一组社会因素。

这些因素作用于有关的个人，并同其他因素一起影响到他们的精神和感情。这种作用使得社会因素具有重要意义。于是，协作迫使个人的动机发生原来不会有的变化。这些变化如果朝着有利于协作体系的方向发展，它们就成为协作体系的资源；如果它们朝着不利于协作体系的方向发展，它们就成为协作体系的障碍或限制。

经常可以看到这样的情况：性格不相投的人的相互作用导致“不协调”而破坏协作；相反的情况则导致协调而成为协作的一个条件。

(2) 协作体系中不但存在着个人之间的相互作用，而且存在着个人同集体之间的相互作用。集体在这种相互关系中有两种意义。第一种意义是，集体这个用语只表示 A 这个人同 B、C、D 等人接触时个人心理相互作用的总和。这种意义上的相互作用已经在(1)中讨论过。但这里强调的是第二种意义上的集体同个人之间的相互作用。这种意义上的集体是作为一个单位同个人发生相互作用的。这也叫做社会的单位。因为单位同个人之间的相互作用多于或不同于集体中个人之间相互作用的总和。在这种意义上，集体代表社会行为的一个体系，作为一个整体同集体中的每一个人相互作用。

这个意义上的集体关系所包含的各种因素同其他因素联合起来对个人心理发生作用。这样，集体就迫使个人改变其原来不会改变的心理性格和动机。当这些改变的方向有利于协作体系时，集体就成为一种资源；而当它不利于协作体系时，集体就成为一种限制。

在协作体系中，正如同个人之间的相互作用不可避免一样，集体的因素可能也是不可避免的，并且在许多情况下起着重要的作用。

(3) 上面讨论的社会因素主要是作为无意识的和非逻辑的^①。这种场合的关系是非正式的，整个讲来不是有意的。但是，一个协作体系也可能有对个人的有意识的和有意的关系。这种关系有两个方面：第一个方面是采取特殊的行动把个人引导入协作体系

^① 这并不意味着不存在有意识的、逻辑的行为。

之中。第二个方面是对体系中的个人的行动加以控制^①。第一个方面的中心点是直接对个人的意志发出呼吁，是引诱或强迫的问题。第二个方面完全是一个行为体系内部并作为其一种职能对个人的关系。显然，这两个方面对个人的思想和感情的影响都是不可避免的。如果这些影响对协作体系的持续起着反作用，那么这个过程对作为持续事业的协作体系来说，就成为一个限制。

(4) 正式的协作体系要求有一个目的，一个目标。这样一个目的本身就是协作的产物，并成为识别协作体系所采取行动的要素，是协作性的一种标志。清楚地识别协作性努力的目的同个人目的之间的区别是重要的。即使在一个人搬不动石头而请别人帮忙时，其目的也不再是个人的目的了。它成为集体努力的目的，其实现使集体成员得到满足。在绝大多数情况，个人目的同协作的目的是不会混淆的——协作的目的显然不是个人目的^②。

当一个协作体系的目的实现时，我们说这种协作是有效的，当目的没有实现时，就是无效的。当然，在某些情况下，不存在有效性的程度问题——目的或者是完全实现了，或者是完全没有实现。但在绝大多数情况却不是这样，目的的实现有各种不同的程度。无论在哪种情况，目的实现程度的恰当性由协作体系的观点来决定，而同个人的观点无关。由此可见，协作中个人努力的有效性有两种意义。第一种是从协作成果同这种具体努力的关系来看的。这种意义是由协作的观点来判断的，看这种具体努力对实现协作目的的影响。第二种意义认为，这种具体努力是个人对协作体系所作的一系列努力中的一种，是满足个人目的的一种手段。从这种观点看的有效性完全是另一回事。通常在讲到协作时，其成员的的努力的有效性由协作的观点来判断，个人的观点没有直接

① 参看第十一章“诱因的经济”和第十二章“有关权威的理论”。

② 这点将在第七章中讨论。

的关系。

(5) 在讲到能率问题时，情况完全不同了。协作能率是个人能率的组合物，因为协作正是为了满足个人的动机而组成的。参加者的动机的总和就是协作体系的总动机。这个总动机是各个个人动机的复合物，其中的各个个人动机在性质上可能很不相同。协作行为的能率就是这些个人动机满足的程度。这种能率的惟一决定因素就是个人，因为动机是个人的。如果一个人认为他对协作体系作出贡献的行为是（或将会是）无能率的，他就会停止（或暂停）作出贡献。如果他的贡献是协作体系不可缺少的，那么对他个人的无能率就成为协作体系的无能率。因为协作体系不能再存续下去，从而对全体成员都成为无能率的。因此，协作体系的能率取决于边际贡献的能率，或者说取决于边际贡献者。这意味着一个协作体系的能率的惟一衡量尺度是它的持续能力。

前面已经讲过，个人的所有的有目的的行动都可能产生未所追求的后果。无论所追求的目的是否实现，这些后果都可能导致满足或不满足。这对于为协作体系作贡献的行动也是正确的。这种行动不可避免地包含不属于该贡献的积极诱因的后果。其结果是，即使所追求的具体目的没有实现，动机仍可得到满足；而所追求的目的即使实现了，仍可产生决定性的不满足。与具体目的的实现不同的主要的满足或不满足产生于协作的参与。这种参与中包含着个人的相互作用，它是社会性的。

同样的，整个讲来，追求协作目的的协作行为也必然会包含未所追求的后果。当所追求的目的是物的成果时（如搬石头），未所追求的后果包括社会性的后果。当所追求的目的是社会性后果的时候，未所追求的后果包含物的后果。协作的能率，正如个人行动的能率一样，常常取决于伴随着具体目的追求过程产生的满足和不满足。

协作的最重要的一般后果是对所有参加协作的人（常常包括

没有参加协作的人)的社会影响。这种影响很少是有意追求的,只是偶尔在协作过程中被认识到。这样,协作经常改变着人们的动机,而作为能率的因素的动机又改变着协作本身。

从本章所讲的内容可以得出结论,协作中经常存在着社会因素。这一方面是由于协作体系的性质,另一方面是由于社会对个人和个人动机的影响。事实上,个人参加协作的愿望,对个人来说是一种心理的事实,对协作体系来说是一种社会的事实。反过来,由协作产生的满足,对个人来说,是心理的事实,对协作体系来说是协作的社会效果。这种社会效果决定着协作本身。

第五章 协作行为的原则

物的因素、生物因素、人的因素和社会因素必须全部具备才能构成一个协作体系。本章将首先提供说明这一事实的四个例子。这些例子同时将对以前提出的一些命题在具体协作情况下加以说明。有了这些例子和以前各章的基础，我将集中阐述一些极为重要的一般原则。最后，我将简略重述从第一篇中得到的一些主要观点，以便转入第二篇，建构正式组织的理论。

第一节 作为诸要素统一体的协作行为

当人们在必须具体处理某个因素时，往往会忽视这样一个事实，即所有的协作行为都是物的因素、生物因素、社会因素这些不同因素的综合体，并影响到具有全部这些因素的整个情景。以下的一些例子就是为了尽可能清楚地说明这点。

(1) 最普遍同时可能也是最复杂的、人的协作是语言。语言是一种物的事象(event)。它需要物的力量，转化成声波，经过物的媒介体传送，受到环境中物的条件的限制。语言也是一种由生物进行的生物行为，需要有肺、喉、鼻、舌、牙、唇和神经系统。它还需要耳朵等。语言也是一种社会现象，只能通过社会接触来学习。语言不在社会环境中是没有用的。不在社会中使用的语词是没有意义的。

如果上述因素中的任何一个缺少了，作为协作活动的语言就不存在了。如果风太强了，语言就听不到。如果喉头被摘除或人死了，语言就不存在了。如果语言能力没有得到发展，或耳朵完全聋了，（除非采用特殊方法）也就没有语言。如果没有社会，或者不知道惯用的语言，语言也就不存在。

我们赋以语言这一名称的事像是一种有着不可分割的物的、生物的、社会的组成要素的。不论我们是否给它以名称，这种事象都存在着（孩子就不会用这个名称叫它）。它是由物的、生物的、社会的整个情景产生的，或者说是在其中产生的。我们之所以知道这个事象，不仅是由于我们听到过它，而且由于它在整个情景中产生了反应、变化。“瞧你在干什么呀？”这种责问导致了行动。它改变了物的历史、生物的历史、社会的历史。在这种事象的起源、过程、后果中，都不能抽象掉这些因素的任何一种而使这一事象仍然存在。它是整个的一个体系。它包含着许多我们不知道的组成部分，因而我们对它还并不太了解。很可能我们并没有了解它全部的物的组成部分。我们肯定没有了解它全部的生物的组成部分。而更可以肯定的是，我们不了解它全部的社会组成部分。但尽管如此，它还是发生了，并因此影响到人的行为。这种影响是可以观察到的^①。

我们叫做语言的事象的性质，可以通过有目的的努力使之改变。目前正在精心策划并以复杂的规模进行着。但这只能通过影响它的构成要素来进行。影响整体的惟一办法是影响其组成部分。我们可以改变物的条件。我们可以使语言的对象移动或靠近，可以引入电波或电子器械。我们可以讲得响一些或柔和一些。我们

① 参看亚瑟·F·本特利：《行为知识事实》，普林西皮亚出版公司，1935年，第146页以下。

可以在社会发展中发展出新的语词或新的意义。这是为了克服对这组因素或那组因素的限制。同样的，如果我们想作用于某个地点的一个球的话，我们通常只能通过作用于它的某一部分来实现。我们通过部分来影响整体。

(2) 印度是一个住着好几亿人口的国家。这个社会是由无数的协作体系组成的。其中最重要的是家庭。人是一种需要食物的生物体。这种生物体的构成能够消化牛肉。当地的土壤和气候能够养牛。但是在印度有着一种厌恶吃牛肉的强大的社会力量。这种社会力量很大地影响了人的动机，从而影响了由生物需要产生的人的行为。这影响了土地耕作的性质和地貌环境。它甚至能影响气候。有这样的说法，在有的地方，特殊的气候条件是社会协作的“结果”，如澳大利亚降雨量的增加，阿尔伯达的殖民化导致乔治亚州冬天气温的降低。

在印度，物的因素和生物因素（出生和死亡都受到饥荒的影响）显然都不可分割地牵涉到社会因素。如果要改变这整个情况，那就必须对社会因素采取措施。

(3) 一栋房子是各种材料以特殊的方式构成的具体的组合物。它体现了物的材料和力，并反映了温度、风等物的条件。但这些因素显然并没有造成房子，而且同样这些因素可以体现在想像出来的各种各样的房子中。具体的房子反映着生物方面的事实——人损失热量的比例，利用材料的能力等。房子还反映着社会因素——有关样式、舒适的概念，所穿衣服的种类，以及其他许多社会条件，包括建筑中的协作和使用中的协作。作为一个整体的房子，没有一栋不是全部这些因素的合成结果。这些因素不能分割开来。但是，有可能通过在某一特定时间作用于某一个因素的办法来改变这个整体。

(4) 一个手动电话交换台是一个物质材料的组合物。电力在其中进行工作。这影响到它的许多特征。但它的特定的具体

形式也取决于社会因素和生物因素。作为它的存在理由的电话交换是一种社会职能。它的大小取决于社会的规模、电话通话的程度和其他一些社会因素。它的大小目前由生物的因素决定为 10500 条线路。这是由于从解剖学上妇女手臂的长度所限定的。如果她们的手臂能够像猴子一样得长（从相对长度来说），那么电话交换台就可以更大些，线路也就可以更多些。因为它们正是受到接线员手臂活动范围的限制。而这种限制又受到电话交换台中电话接线插座大小的影响。如果插座可以更小些（这是可以做到的，如在哥本哈根就是这样），线路就可以更多些。但要做到这点，就要求工作得更精巧。而那又涉及妇女的生物方面的困难、技巧等。这些显然包括社会因素。它最方便（也是隐蔽）地表现为以金钱计算的成本。电话交换台的设计在某些细节方面也受到生物因素的影响。由于绝大多数妇女不是色盲，因而可以采用有色显示灯。但妇女的视力没有鹰的视力那么好，所以信号灯、插座、数字显示都必须设计得稍大些。电话交换台前的妇女对光和声的刺激的生物反应速度有一定的限制，而且从生物倾向上看，她们会疲劳，这也限制了电话交换台的大小。如果她们的工作速度可以提高一倍，电话交换台就可以做得更小些，但这并不会影响到线路的数量。而接线员的速度和技巧又在很大程度上受到训练和士气的影响。这些是社会因素。诸如此类，不胜枚举。事实上，任何一个叫做电话交换台的物的机构都包含着物的因素、生物因素和社会因素。如果没有这些因素，它就不能组装成。而且，如果不是在所有这些因素的综合限制的范围内设计，它就不能被使用或不能有效地被使用。只有在某个特定的时间改变其中的一组因素，才有可能改变整个设计。电话交换台事实上正是按照这个过程演变的，而这个过程本身是社会的、生物的、物的过程。

第二节 对协作的限制及其克服

以上讲的一般原则及例子的意义在于对以下四个论题的应用。(1) 物的因素、生物因素和社会因素对协作“施加”的综合限制的性质；(2) 有目的的行动克服这些限制的过程；(3) 有目的的行动对协作努力的有效性的影响；(4) 有目的的行动对协作努力的能率的影响。

一、各种因素对协作“施加”的综合限制的性质

在极为简单的情况下，为了方便起见，对协作工作的具体限制常常可以说成是单独的物的因素、生物因素或社会因素。因为可以针对这些因素中的某一种因素做工作来解除某种限制。但更精确的说法应该是，限制来自整个情景，或来自这些因素的综合。例如，假如由于一个人听不到另一个人的说话而无法交流信息，可以暂时认为其原因是由于讲得不够响。但这种说法不一定恰当。因为听不到的原因可能是传送的媒介（空气），也可能是声音，或耳朵，或距离，或决定距离或理解难度的社会因素。以上各种因素中任何一个因素的改变都可能改变音量或对音量的需要。同样的，如果说印度的某些情况是由于对食物的某些社会习惯引起的，那也是不正确的。这可能是有意识地改变那种情况的惟一的方面。但是，如果气候等物的条件是另一种情况，或者人口比较少，都可能使那种特殊的情况不出现，从而使得食物的社会习惯这一因素显得不重要。^①

^① 关于这一分析参看：V·帕雷托的《一般社会学》，巴黎，帕约出版公司，1932年，第194页，第343、344节。并见L·J·亨德森的《帕雷托的一般社会学》，哈佛大学出版社，1935年，从第74页开始，注3和注4。

二、有目的的行动克服这些限制的过程

尽管限制是由所有因素的综合作用引起的，但从解除限制以达到某一目的的角度出发，可以暂时把限制限定为一个因素。于是这个因素就成为战略因素。它对管理过程的影响将在第十四章中讨论。我们可以说讲话音量不够是由于对谈话对象的害怕，或者不理解需要多大的音量，或者距离太远。我们为了获得恰当的后果，挑选出这个或那个因素来加以改变。但是，除非那个因素具有直接的战略意义，单个因素的改变并不能使情况得到改正。只有改变了整个情景，情况才能得到改变。任何时候都是所有因素的整体决定着各种关系和条件（不论人们是否认识到了）。努力的目标是改变其中的一部分以便使整个情况朝好的方向发展。

在协作体系开始阶段的选择是个人的选择。在这一阶段，每个参加协作的人预想他的个人情况会得到改善，因为联合起来的力量会更有效，因而个人的能率会更高。集体的有效性更高的主要原因是集体的力量比在物的环境和社会环境中的个体更优越。例如，五个人协作防卫可能是敌人的陌生人，在两个地点持续地守望着。这是单独一个人办不到的。请注意，自然的地形是使得在两个地点守望较好的一个因素。这样做的过程引入了新的社会因素，即协作体系的形成。这样，物的因素保持不变，生物因素保持不变，而社会因素改变了。整个情景中的这个改变，使得生物因素的效果得到修正。当这个改变完成后，目的就在实现过程中了。作为其结果的安全性增加了。这个事业的能率在于为参加的个人提供的满足超过了足以吸引他们参加的程度。这些满足来自安全性的增加（这是他们追求的目的）和社会交往（这不是他们有意追求的，但他们现在也爱好起来了）。

社会满足需要有行动的某种目的，而不只是人们之间的接近。这似乎被人们普遍认为是正确的。群居要求有协作行为。协作需要有某些事做。这种需要导致了行动的目的，于是动机或满足就

被叫做“社会性的”。^①

在上面的例子中，眼前的危险被消除了。他们决定建造一个堡垒以保证长久的安全。这意味着通过改变物的环境来改变整个情景。其结果是安全性更高了，并在这个过程中得到更多的社会满足。但是，在建筑的过程中发现，如果不增加人力，有些事就做不到。于是增加招募个人参加这个集体。这个例子表明采用社会方法来获得生物力量，以克服当时条件下的物的限制。在工程的进行中很快发现，由于对努力没有进行协调，导致效果不好。考虑的结果是，由某一个成员作为领导者以便进行某种协调，并给各个人分配各种互相关联的工作。这个例子表明在解决物的因素的问题时，为了克服生物的限制而发明出一种社会的方法。

以上例子说明，在协作体系的运营中，目的需要转换。为了解决物的因素的问题，需要应用生物因素和社会因素；为了解决生物因素的问题，需要应用物的因素和社会因素；为了解决社会因素的问题，需要应用物的因素和生物因素。这种运营始终指向某一特定的因素，以便改变由所有这些因素组成的整个情景。其最终目的是个人动机的满足。但其直接后果或者是（1）直接满足这些动机，或者是（2）便于今后的协作。

在协作体系的一连串的行动中，这两种后果是不能分开的，并且其目标在具体行动中一般是不能区别开来的，但偶尔它们也能区别开来。在我们目前分析协作行为这个整体时，把它们抽象为可以区别开来的目标，较为方便。这样，我们可以说，我们作用于物的环境，或者是为了（1）获得物的材料或物的力以直接满足需要，或者是为了（2）使得原来不能实行的协作行为得以实现。我们作用于生物因素，或者是为了（1）直接增加“生产”，或者是为了（2）便于有效的协作。我们作用于社会因素，或者是为了

^① 这将在第九章中进一步予以阐明。

(1) 增加社会满足，或者是为了(2) 便于协作。用现在的经济学术语来说，我们可以为消费而生产(消费财)，或者可以为生产而生产(生产财)。

目前我们可以暂时不管满足个人需要这一种协作目的，把注意力集中在便于协作体系运营这样一种间接目的上。这样的协作努力指向三个方向：(1) 物的因素；(2) 生物因素；(3) 社会因素。

(1) 作用于物的因素以便增进协作的主要形式是有目的地改变自然环境。我们不太习惯于想到把改变环境作为增进协作的一种手段。但是，我们建设性努力的很大一部分是为着这个目的的。运输系统和通信系统主要就是为了这个目的。更为简单和原始的形式是为了这个目的而制造工具。例如，由于生物的限制，个人的力量不足以做某项工作，需要几个人协作，但没有几个人同时直接对物体工作的场所，于是就制造或购买一个杠杆。这就是改变物的环境使得协作成为可能。

显然，很大一部分的资本积累和机械的、电气的、光学的、听觉的、化学的机器和方法(它们能够克服普通人的限制)的发明，以及资本和发明的结合，主要都是为了增进人们的协作能力。它们在空间(扩大到广大领域)和时间(延续很长时间，甚至许多世纪)方面极大地扩展了协作体系的能力。这种扩展协作可能性的一般技术得到广泛的评价，而其经济方面则得到很大的重视和发展，甚至有些过头了。对此我们将在以后顺便加以讨论。

(2) 作用于生物因素的情况是常见的，而且是许多复合协作所不可缺少的。其主要形式是教育、培训和个人发展技术的专业化。还有公共卫生计划和许多医疗及康复事业也直接或间接地属于这个方面。

(3) 我们在前面讲的是从外部来促进协作的方法。但还有一类也许更重要的方法是从内部来促进的方法。这就是作用于社会

因素、直接创造出人际关系方面的有效方法。这类特殊技术领域的方法一直没有为人们所认识。尽管这一方面在许多实际工作领域做过细致的努力，但很少有人做过科学的研究。直到最近阶段，才出现了一度被叫做“科学管理”的研究和会计之类的系统技术方法。

三、有目的的行动对协作努力的有效性的影响

我们把协作行为的公认目的的实现叫做“有效性”。实现的程度就标志着有效性的程度。

协作目的显然是非个人的，而是作为一个整体的协作体系的目的。由此得出的结论是，在任何一种确定的情况下，有效性的情况都是以某种方式由作为一个整体的协作体系来决定的。这个决定的依据是，所采取的行动及其客观结果是否为协作体系获得了必要的力量和物资供应，以满足其成员的个人动机。不论是个人行为或协作行为，即使协作目的没有实现，也可以得到满足。但是，某种目的的实现或相信它可以实现，却是协作行为存续所必需的。因此，即使某一目的就其本身来讲并不是必需的，但对于维持协作来讲却是必需的。从这个角度来看的有效性是最低限度的有效性。所以，如果试图做显然做不到的事，将导致协作的崩溃或失败。

还需要指出的一点是，从某种特殊的意义上讲，协作行为的有效性意味着协作体系内部各组成部分的“个人的”行为的有效性。如果五个人推一块大石头，每一个人的努力是共同努力的组成部分，没有非协作的独立存在，每个人的努力的有效性是整体行为的一个函数。一个人的有效性只有在其他人的行为同样有效的情况下才有效。也就是说，作为组成部分的个人努力的有效性只是微分意义上的有效性，其价值随着其他人努力的价值的变化而作反比例的变化。但为了便于维持有效性，常常给每个人规定

一个人工的或独立的目标，如 A 应该在 y 分钟的时间内发出 x 磅的力。如果他做到了，他就是有效的，如果他没有做到，他就不是有效的。

四、有目的的行动对协作努力的能率的影响

协作努力的有效性同协作体系目的的实现有关，并且由协作体系要求的观点来确定；而能率则同个人动机的满足有关^①。协作体系的能率是协作体系成员个人的能率的总和，是从他们的观点来看的。如果成员个人认为他所做的事能够满足他的动机，他就会继续他的协作性努力；否则的话，他就不干了。如果他不干而从协作体系退出，可能对协作体系造成致命的后果。如果协作需要五个人，而其中一个人发现在协作中得不到满足，他的贡献就是没有能率的。他就可能暂停或停止他的服务，于是这个协作就会崩溃。如果他认为他的贡献是有能率的，他就会继续提供服务。所以，一个协作体系的能率就是它为成员个人提供满足以维持体系的能力。这可以叫做它对为了存续而提供个人满足的各种负担进行平衡的能力^②。

能率或平衡可以通过以下两种方法达到：或者改变成员个人的动机（或找到动机恰当的代替者），这是作用于社会因素方面；或者把生产成果分配给成员个人。这些生产成果或者是物的，或者是社会的，或者是两者都有。有些成员需要物质利益方面的满足，有的成员需要社会利益方面的满足。绝大多数成员则以不同

① 在绝大多数组织活动中，“能率”这个词只用于协作的很有限的部门和方面，大都把个人动机排除在外。他们没有看到，从最终结果来看，能率同个人动机是有关的。我们将从后面这种更广义的观点来考虑问题。

② 不能只从最优条件的情况来考虑能率。某一协作体系可能在某一阶段是没有能率的，不能继续维持下去，但是可能在一个更高的或更低的阶段，在一个更大的或更小的规模，在一个活动更紧张或更不紧张的状态下是有能率的，能够存续下去。

的比例需要这两个方面的满足。

协作性努力所受的限制意味着即使是有能率的协作体系所供应的物质利益和社会利益也是有限的。因此，从生产性的观点来看，能率不仅取决于生产什么和生产多少，还取决于给予每个作贡献的成员个人什么和给予多少。如果给予某些成员的物质利益太多了，总量就会不够分配，只能给予另外一些成员少一些。于是这些成员就会不满足。同样的，社会利益也是有限的。如果分配得不恰当，有些成员分得的就会不足。因此，能率部分地取决于协作体系中的分配过程。

如果在每种情况下分配的利益同成员的负担正好相等，那就要求分配得很精确，而每个成员在他同其他可供选择的机会相比时，就没有边际诱因。协作体系要成为有能率的，就必须创造出满足的剩余。如果每个成员所得到的只是他投入的，协作体系对他来讲就没有激励，也就是说，没有净满足。他得到的必须使他在满足方面获得利益。这几乎常常意味着对他的贡献以另一种形式予以回报。如果他提供了努力，他要求以一种改变了形式的事物回报给他，正好像他不以协作形式而以个人形式提供努力时所获得的回报一样。对个人来说，能率就是满足的交换。因此，协作过程也包含着满足的交换过程。

从这个观点来看，协作过程只不过是交换过程，即分配过程。单独地来看，我们习惯于把分配过程看成是不具有直接生产意义的交换过程（股票、商品等），但它成为有能率的协作的基础。许多协作、特别是“社会性”类型的协作，都是这种性质的。在这些情况，正式的协作目的只不过是把协作组织起来的一个支柱。但许多重要的协作体系都决定于通过具体目的的实现表现出来的生产活动。这样，人们的协作力量集中于一个生产物质材料的物质的目的。这些生产出来的物质材料则可以按所要求的数量分配给个人。对于某些个人来说，所分得的数量可能多于他单干时可能

得到的数量；而对于另一些人来说，则少于他单干时可能得到的数量。对于后面这些人来说，通过协作获得的或生产出来的其他满足成为能率的基础。这些其他满足是社会性的。

因此，协作的能率一方面取决于它获得和生产些什么，另一方面取决于它如何分配它的资源和如何改变其成员的动机。它所做的每一件事都是应用物的力量、生物力量和社会力量在作为一个整体的情景中作用于特定的因素，即物的因素、生物因素和社会因素。从这个情景的改变中，它提供诱因或满足。这些满足的分配本身就是应用物的力量、生物力量和社会力量来改变整个情景。一个协作体系是持续活动的，这是一个持续调整以适应于作为一个整体的物的、生物的和社会的环境。它的目的是使个人得到满足。它的能率要求改变作为一个整体的环境的历史。它通过改变环境中的物的、生物的和社会的组成部分来实现这一点。

本书第一篇、特别是本章的中心思想是以下各章所要展开的理论说明和实际分析的基本假设。这些基本假设将在我的有关协作体系和组织理论的概念框架的叙述中和有关维持组织生命的组织过程，特别是管理过程的描述中，反复地予以阐明。这些基本假设的最重要的要点可以归纳如下：

(1) 个人具有有限的选择能力，同时又是整个情景的各种因素的结果，并强烈地受到这些因素的限制。他有动机和目的要实现。实现的方法是在整个情景中选择一个或一组特定的因素使之改变，从而改变整个情景。从实现目的的观点来看，这些因素是限制因素，是需要加以解决的战略目标。

(2) 每个人的情景中最重要的限制因素之一是他自己的生物限制。克服这些限制的最有效的方法是协作。这要求树立一个集体目的或非个人的目的。同这个目的有关的情景是由无数的因素组成的。对这些因素要加以辨别，哪些是限制性的因素，哪些是

非限制性的因素。

(3) 协作是整个情景的社会方面，协作又产生了各种社会因素。这些社会因素反过来又可能成为任何一种情景的限制因素。这有两种原因：①必须发现或发明人的相互作用过程，正如同必须发现或发明物的操作过程一样；②人的相互作用改变那些参加协作的人的动机和关心。

(4) 协作的持续取决于两个条件：①协作的有效性；②协作的能率。有效性同协作目的的实现有关。协作目的从性质上讲是社会的和非个人的。能率同个人动机的满足有关，从性质上讲是个人的。有效性的测试是共同目的的实现。有效性是可以衡量的。能率的测试是诱发出足够的个人参加协作的意愿。

(5) 因此，协作的存续取决于以下两种相互关联和相互依存的过程：①同整个协作体系和环境的关系有关的过程；②同满足个人需要的成果的创造和分配有关的过程。

(6) 协作的不稳定和失败是由于以上两种过程中任何一种的缺陷或两种过程合起来的缺陷。经理人员的职能在于有效地适应这些过程。

第二篇

正式组织的理论和结构

第六章 正式组织的定义

协作体系是由两个以上的人为着协作达到至少一个以上的目的，以特定体系的关系组成的，包括物的、生物的、人的、社会的构成要素的复合体^①。这样一个体系从一个方面来看，显然是一个更大体系的从属单位，从另一方面来看，它又包含着从属的体系（物的、生物的体系等）。协作体系之中有一种叫做“组织”的体系，其中包括“两个以上人的协作”这句话。这种体系将在本章中予以说明。

第一节 上述定义的展开

具有或多或少的确定的目的，并持续了足以引起人们注意、描述或辨认的时间的协作体系的数量是很多的。它们可以按照目的的性质大体上分成一些很不相同的几类，如教会、政党、友爱团体、政府、军队、工业企业、学校、家庭等。在这几类协作体系的内部，存在着极不相同的各种组织。

可以观察到这些协作体系的经理人员的行为和态度有许多类似点。有些学者提出了这些体系中的一些共同要素。显然，如果这些体系一般的具有相同性，那么，在这些体系的特定侧面或部

^① 本章及以后各章所用的“物的”一词包括生物的元素，但人除外。

分也会有这些相同性。于是，为了对它们进行有效的研究，要求把这些方面同其他方面区别开来并加以说明。我们将把一个共同的方面叫做“组织”。

具体协作情景中的多样性可以分为四类：（1）同物的环境方面有关的差异；（2）同社会环境方面有关的差异；（3）同个人有关的差异；（4）其他差异。

（1）对任何一个协作体系的考察立即显示出物的环境是必不可少的。随着协作体系的物的环境的差异，协作体系的其他方面也要作出调节或适应。这些方面的差异对协作的一般研究是否有重要影响，或者为了绝大多数目的可否把物的环境看成是不变的，是首先要考虑的问题。我们所讲的物的环境是指地理方面，即只是指位置、地势、气候等，那么从一般研究的目的来考虑，几乎都可以把它们排除在外^①。但是，物的环境中被看作是组织的财产的那部分，有着不同的地位；而由组织所有或使用的建筑物、改良设施、工具、机器等组成的物的环境则同组织有着特别的关系。因此，在许多情况下，组织的概念显然包含场地设备。例如，一条铁路或一个电话网络就是这样。对一个工厂常常也是这样。事实上，“这个工厂可以产生多少产品”这句话的意思常常包含着场地设备，一定数量的人，人和设备两个方面的活动或作用力。显然，当讲到某一特定的企业时，首先考虑到的必然是体系所包含的最小限度的场地设备、人和活动的整个情景。对这个体系来说，可以用组织这个名称，但更常用的是“企业”、“事业”或“营业”，而把“组织”这个名称留下来称呼协作体系中把物的环境舍象掉以后的那个部分。在这种场合，物的环境的所有侧面被看成是或便利地当成是别的（物的和技术的）体系的要素。于是，物

^① 但在特殊情况下，这点并不正确。例如，当其他方面都相同的两个制造作业在不同的气候下进行时，气候就成为最重要的变数了。

的、技术的要素同组织之间的关系就可以按照当时的目的来研究了。

(2) 在绝大多数情况下,社会要素显然是一个具体协作体系的重要方面。社会要素可以看作是通过以下一些路径进入协作体系的:①其活动包含在体系中的个人成为体系的组成部分;②某些人的活动并没有包含在体系中,而是对协作体系持敌对态度或其活动以某种方式潜在地成为体系的要素;③同并存的其他协作体系的接触(不论这种接触是协作性的或其他性质的),特别是④同上级体系的接触;⑤协作本身所固有的。当然,社会因素间接地包含在物的环境的变化之中,特别受到以前的协作体系或现存的其他协作体系的影响。

在构建组织的概念时把社会因素排除在外(或看成是在绝大多数情况下可不予考虑的不变因素)似乎是一种通常的做法。惟一的重要例外是法律、特别是公司法中陈述的国家。而对这个特殊的例外有着以下两种截然相反的看法。那些从协作的动态方面来看的人把这种法律看成是协作体系中“权威”的遥远而模糊的来源。另一方面,从法学家看来,这种法律是协作体系的基本结构要素,特别是对于各种公司法人来说。至于非法人体系则不是这样。于是,从这种观点来看,“组织起来”就意味着一个协作体系获得某种特定地位所必须满足的法律条件。一个有相当规模的协作体系,如工业的、宗教的或教育的体系,尽管没有取得法人地位,却可以活动;或者,在取得法人地位以后,并没有发生大的变化。这一事实就足以表明社会因素的这个特殊侧面只具有很次要的作用。它事实上显示出,同其他社会因素相比,法律在这方面的意义很小^①。在许多情况下,远为重要的是特定的契约关系,这种契约关系不仅包含正式法律的情况,而且包含带有一般社会性的持续态度和惯例。

^① 见第十二章。

我们在给组织下定义时将把所有的社会环境排除在外。

(3) 为了一般目的而把物的环境和社会环境排除在外，整个讲来符合于通常的做法和常识。把这作为科学地构建有用的组织概念的方法，没有什么大的困难。但当问题涉及到个人，就会引起很大的困难和疑惑。关于组织的最常用的概念是，组织是全部活动或部分活动中进行协作的人们所组成的一个集团，尽管这一概念很不明确并存在着许多例外（其中有些已在前面谈到）。集团是协作体系最主要的特征的想法，肯定在社会学、人类学、社会心理学中也是经常存在的。可是正如帕森斯所讲的^①，至少在涂尔干、帕雷托和韦伯的概念框架中，体系的重点是放在行为上的。

“集团”这个概念包含着太多的变数，如果不限定其变数的数量，就无法作为一个实用概念来进行一般的讨论。如果不使用某些更为限定性的概念，就无法处理。因此，我觉得，有关集团协作的讨论常常带有模糊、混乱、内在矛盾的感觉。之所以会这样，是由于集团和人这两个概念都有待于作出明确的定义。一个集团显然是由一群人及其有待决定的相互关系或相互作用组成的。当描述或解释这些相互关系或相互作用的性质时，立刻就会发现“人”是高度可变的事物。这不仅由于人在许多方面互不相同，更由于他们参加集团的程度和性质也是极不相同的。

看一下各种具体的“组织”就可以明白这点了。在产业组织中，通常认为集团是由“高级职员和雇员”组成的。但从某些观点来看，持股期间极不相同的各类股东也包括在集团之内。在另外一些情况下，债权人、供货者和顾客也必须包括在集团之内，例如在讲到组织经营中至关重要的“信誉”时。这样，即使对这种具体的（产业的）协作体系，从“成员”这方面来看，集团的意

^① 塔尔科特·帕森斯《社会行为的结构》，纽约，麦格劳-希尔出版公司，1937年。

义也是很不相同的。

如果看一下宗教组织，立刻就会发现，除了少数“雇员”以外，“集团”和“成员”的定义同产业组织中是完全不同的。但即使在宗教集团中，参与集团的基础和性质显然也有许多种类。“集团”有时指牧师或其他等级组织，有时包括圣职，有时包括参与程度很不相同的各种教友。

如果我们再加上都属于“团体”这个范畴的军队的、政府的、政治的、友爱团体的、教育的各种组织，从成员的意义来看，集团这一概念的复杂性和多样性就急剧增长了。

作为社会概念的集团这一概念之所以被通用，是由于集团中人们的重要关系^①被看成是有体系的人际相互作用的关系。在每一个协作的集团中，人的协作行为是被协调的。那些被称为集团“成员”的人的未被协调的行为则不是该行为体系的一部分。经常可观察到在一个协作集团中，许多人即使或多或少地同时贡献出个人的协作行为，但还有许多行为却不能算作有实质意义的协作行为。实际上，正是相互作用的体系成为在协作体系意义上或社会意义上的“集团”这个概念的基础。这个词本身就包含着这种概念，但其表现却几乎都是协作中的人，而不是他们的相互作用。因此，“集团”这个词不用于三个在互相打架的人或互不相干的人。尽管从更抽象的意义，从基数词“三”的内含意义，或从一幅画中在打架的“集团”这样的特殊意义来说，“集团”这个词在这里是可以使用的。在目前的情况下，通常不是它的数字方面，而是一种相互作用体系的协作关系决定着采用“集团”这个词。

现在如果我们以一个特定的协作行为体系（在这个体系中，人们对之作出贡献）为例，来看看其中任何一天之中的全部行为。我们立刻就会发现，几乎在所有的情况中，许多行为是

① 从协作体系的观点来看。

不在任何一个协作体系之中的；而其余的许多行为可以分配到几个协作体系去。任何一个“成员”同一个组织的联系必然是间断性的，常常会有代替他的人。还有，几乎不可能不发现一个人同时“属于”许多组织（考虑到他的参与的间断性）。而且，一个人的某一特定行为常常同时成为两个以上组织的“内容”的一部分。此外还必须看到，平常不被认为是“成员”的许多人的某些努力，也被看成是组织的一部分。这些人包括顾客；或只在特殊意义上被作为成员的人，如股东（它在某种法律意义上属于组织）；或债权人（它是组织的重要贡献者，但通常至多被认为是偶然的成员）。最后，几乎每一个人有一部分时间把自己看成是一个离开任何一个组织的独立的人，即他认为自己行使独立于任何其他人或集团的自由意志。他认为，他的生物需求行为的起因，通常是充分独立于任何一个现存组织的。

上述情况大部分可以用一个具体例子来说明。我随意从我所属的组织中举出一个人来。他是一个工程师。他的事业和谋生多年来都依赖于这个组织。用不着特别问他，我就知道，他还同以下这些重要组织有联系：①他是美国，新泽西州，埃塞克斯郡，纽瓦克市的公民，对这四个组织他有着许多不可逃避的义务；②天主教会的会员；③哥伦布会会员；④美国在乡军人会会员；⑤奥塔纳威高尔夫俱乐部会员；⑥民主党党员；⑦纽瓦克普林斯顿俱乐部会员；⑧三个公司的股东；⑨他的家庭（有一个妻子和三个孩子）的家长；⑩他父亲的家庭的成员；⑪他妻子家庭的成员；⑫从他的行为来判断，他还是一些较为非正式的组织成员（但他常常没有意识到），从而影响到他的穿着、谈吐、饮食、爱好、对许多事物的看法；⑬最后，他显然不时地只属于他自己。尽管他的“主要”工作占支配地位，其他的组织对他来讲极为次要，但他从事于主要工作的时间，在一年共计约 8760 小时中，一般少于 25%。而且，在他认为他在工作时，不管他的主观意图怎样，有

时他实际上在想着钓鱼，考虑家里的事，在脑中重演头一天晚上的桥牌赛的一部分，等等。但他还是认为自己是一个勤奋工作者，别人一般也都这样认为。

从上面所讲的可以明显看出，如果在“组织”这个概念中包括人，则它的一般意义会受到相当大的限制。所包括的人的基础和条件将极不相同，以致即使在一个极小的领域（如一个特定的产业部门）内，“组织”也将意味着一些极为不同的实体。这样，正如我们把一部分物质环境包括在组织的定义中时的情况那样，把人包括进去，对某些特殊例子来讲，可能很有用，但对一般目的来讲，价值不大。

留下来的问题是，考虑一下如果采用一个把物的环境、社会环境、人都排除在外，不作为其构成要素的组织定义，是否真的有用呢？如果那样的话，组织的定义就是，一个有意识地对人的活动或力量进行协调的关系。显然，按照这个定义，各种具体协作体系中同物的环境、社会环境、人、人对体系作贡献的基础等事物，都被作为外在的事实和因素了^①。排除了这些因素的组织就成为体现人的协作活动的共性的协作体系。

这样，对于军队、宗教团体、学术团体、制造业、友爱团体等来说，组织都表示着同样的意思，尽管它们在物的环境、社会环境、成员的数量和种类、成员同组织的关系的基础都是很不相同的。上述这些方面尽管是整个协作体系的组成部分，但被排除在上述定义的组织之外。而且，这个定义还适用于同现行制度根本不同的制度，例如可适用于封建制度中的协作。这个定义只包含任何一种特定协作情况的一个要素，因而对特定的协作情况只有有限的用处。但是，正由于它只包含特定协作情况的一个要素，

① 这就是说，外在于组织，而并不外在于协作体系。在记住我们是在讨论两种体系：（1）包含全部内容的协作体系，其组成要素是人、物的体系、社会体系、组织；（2）组织，它是协作体系的一部分，完全由协作的人的活动组成。

运用它就可以得出对理解各种特定协作情况都有用的一般原则。

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一个体系。在任何一种进行协作的情况下，都将包含几种不同的体系。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：（1）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；（2）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有效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的行为之中的，他们在各种极不相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。

第二节 作为抽象体系的正式组织的各个方面

在讨论组织的各个要素之前，先考察一下作为抽象体系的组织的一些方面以及定义和有关用语的使用，是有好处的。所要考察的有以下六点：（1）用来使组织象征化和拟人化的用语，以及它们在本书以后部分的使用方法。（2）同上面定义的“组织”类似的一些概念。（3）作为组织构成要素的活动的非个人的性质。（4）组织本身，作为更一般体系的一部分的组织以及包含着下属体系的组织。（5）协作体系的、特别是组织的显著特性。（6）组织在时间、空间方面的特性。

（1）当我们实际认识到必须处理主要表现在关系上而不是表

现在实体上的无形事物时，我们不得不用具体事物使之象征化，或拟人化。就组织来讲，在绝大多数情况，通常所用的惟一的实际方法是，以该组织有关的人来称呼“组织”，从而使体系象征化。例如，当我们想到军队时，我们就想到它是由许多士兵组成的。在这种情况下，如果我们不这样做，而是想军队的原则是什么，那就显得笨拙而荒谬了。因此，尽管我把组织定义为由两个以上的人的协作活动组成的体系（某种无形的非个人的现象，主要是一种关系），但有时为了用语的方便，当不会引起误解时，我将按照通常的习惯用法，把组织叫做人的集团，而把其中的人叫做“成员”。但是，本书为了更清楚的理解和保持概念框架的一致，一般用不常见的“贡献者”来代替“成员”，用“贡献”来表示组成组织的活动。但应该注意，“贡献者”虽然包括一般被叫做组织“成员”的人，却是一个可能包括其他人的范围更广的用语。相应的，“贡献”是比“成员资格”和“成员活动”范围更广的用语。

（2）上述定义中的组织，是类似于物理学中的“重力场”或“电磁场”的一种“构成体”。使用了这个定义，有关的所有现象都将得到有效的解释，而且将同现有的知识和经验相一致^①。

① 一个组织是由人的“各种力”组成的一个场，正如一个电磁场是由电子力或磁力组成的一个场一样。这两者的效用都在于能够用来描述和说明这些力。而它们能够被证明的范围，就表明了这些力所规定的范围。当某些其他的力作用于这些场或在场中作用时，可以明显地观察到某些客观事物的反应，或场内发生某些变化。但通常并不把这些客观事物看成是场本身的组成要素。例如，当一块电磁石受到电流的作用时，就会产生一个电磁场。这个电磁场的存在只有观察其他物体放在电磁场内所发生的现象时才能得知。但这些其他物体并不是电磁场，而带来必要的电磁能的电流也并不是电磁力。同样的，人是占领组织场的组织力的客观来源。组织力来源于惟独人才有的能。但只有当场内具备某些条件时才能形成组织力，而且只有当出现言语或其他动作这些现象以后才被发觉，或者从这些动作所引起的具体后果推导出来。但人和这些客观后果都不是组织。如果把它们看成是组织，在解释组织现象时就会发生矛盾和不确切。

(3) 有些什么行为可以证明组织场中存在着力呢？人的这些行为常常是语言、神色、手势、动作等^①，而不是客观物体，尽管可以方便地用物体来表明人的行为，如写东西的时候就是这样。在一般情况下，人们很难意识到这一点。因为组织是由物体构成的，而组织如同个人一样，拥有对物体的所有权和其他权利。而且，物体、人、文书等有时用来说明和确定组织的位置，正如同磁石和受磁石影响的金属被用来说明和确定磁场的位置一样。组织的行为常常涉及物体的应用和移动、物体的所有权和控制权的转移或保留。但从我们这个概念框架来看，物体始终只是环境的一部分、协作体系的一部分，而不是组织的一部分。这是本书严格贯彻的观点。

但为了方便和简单化，我常常把组织力说成是来源于被叫做“成员”、“传达信息者”、“雇员”等的人。但我并不是始终能够这样方便地做的。证明组织力的行为包括所有作出贡献和承受能量的行为。因此，买东西的顾客，供应货品的供货者，提供资金的投资者，也都是贡献者。他们所贡献的不是物资，而是交易，是对事物控制权的转移，或对事物本身的行为。这样，投资者唯一的组织行为往往只是简单地转移金钱，或他拥有或控制的信贷，它是这样的重要，以致组织同意不时地互相转移金钱和信贷的控制权。

这样，我们称之为“组织”的体系是由人的行为构成的体系。使得这些行为成为一个体系的是，不同的人的努力在这里被协调着。由于这个缘故，它们的重要方面不是个人性的，而是在态度、时间或程度方面决定于体系的。协作体系中的绝大多数努力很容易看出是非个人性的。例如，一个事务员为公司写一份报告，当然是在某个地方，以一定的格式，就某个主题，做某件事，而这事从严格意义上说，显然并不属于他个人的利益。因此，当我们

① 此外还有注意和思考，而思考只有从其他行为推导出来。

说我们在讨论人们协调的努力所组成的一个体系时，尽管人是行为的担当者，但从研究协作体系的重要方面来看，行为却并不是个人性的。行为的性质决定于体系的要求或对体系有重要影响的事物。

(4) 如果说组织是体系，那么体系所具有的特征也是组织的特征。从我们的研究目的来看，可以说，一个体系就是一个必须作为整体来对待的事物。因为其中的每一部分都以某种重要方式同体系所包含的其他部分关联着^①。其重要性决定于特定的目的或特定的观点所表明的情況。例如，如果一个部分同另一个部分或所有其他部分的关系有了变化，体系就会发生变化。这时，或者出现新的体系，或者原有的体系出现新的状态。

如果一个体系中的各个组成部分很多，它们通常集成一些次级的或局部的体系。在这种情况下，每一个局部体系的各个部分之间形成自己的关系，这些关系可以变化而出现局部体系的一种新的状态，但并不以显著的方式改变整个体系。只有从一个单一的或特殊的观点来看体系，而次级体系的变化又在限度之内时，才是这样。在这种情况下，我们可以把大体系看成是不变的，或把次级体系看成是孤立的体系。这样，我们可以把整个物质宇宙看成是唯一的和基本的体系，由各个部分组成。这些组成部分可以是电子、中子、质子及其相互关系。但实际上，如果我们的兴趣较为狭窄的话，可以把太阳系、地球、一块铁，或一个分子、一个原子看成是一个完整而最终的体系。只要我们不超过一定的限度，我们就可以这样做。这决定于是否超过了这些限度，以致使

① 这里讲的“重要方式”指的是，体系中的组成部分都是互相依存的变数。这点将在本书中反复强调。据我的观察，不论在有关组织的实际事务的讨论中，还是在社会学家有关具体体系的讨论中，变数的相互依存经常被忘掉。参看L·J·亨德森：《帕雷托的一般社会学》，第86页，“一个体系中的变数的相互依存是我们从经验中归纳出的最广泛的结论之一；我们也许可以把它代用一个体系的定义”。

大体系发生了重要的变化或大体系作出了重要的反应。

这对于组织这样的体系也是正确的。首先，每一个组织都是一个我们叫做“协作体系”的较大体系的组成部分。协作体系的其他组成部分是物的体系、社会体系、生物体系、人，等等。此外，绝大多数正式组织是被包含在更大的组织体系中的局部体系。最为综合的正式组织则被包含在一个通常叫做“社会”的非正式的、不确定的、模糊不清的、没有计划的体系之中。我们将在第七章中讨论简单正式组织的要素，而在第八章中讨论复合正式组织的结构。

(5) 但现在我们必须讨论一个有关一般体系，特别是有关组织的问题。这个问题的答案有着极为重要的意义。这个问题是，整体是否大于各个部分的总和？一个体系是否应该认为只是它的各个组成部分的总和？一个协作努力的体系即组织是否大于、小于或不同于其组成部分努力的总和？体系是否呈现出不是其各个组成部分固有的一些特性？

本书的一贯观点是，举例来讲，当五个人的努力协作成为一个体系即组织时，就会创造出在数量上和质量上大于、小于或不同于五个人努力的总和的，不同于世界上现有东西的新事物。

我只举出第三章中提到的一个例子。如果五个人以相等的距离围成一个圆圈并观察圆圈中心的一个事物。这个协作努力的体系产生一种综合的观察。这种观察是非个人性的，不是个人观察的总和，同个人观察完全不同，某些方面劣于，另外一些方面优于个人观察，作为一种不同的事物反作用于所有的个人。只要这个体系存在，即组织维持这种状态，它就会存在，甚至会有一种生命力。

因此，在本书中，我把组织这种协作体系看成是社会生物，是“活的”，正如同我看待个别的人一样。如果我们分析个别的人，他也是由各个局部体系组成的，是不同于这些局部体系总和的一个

综合体（如果“合计”这个词在这方面真有什么意义的话）^①。

（6）还需要对组织这种协作体系在空间、时间方面的特征做些阐述。许多经理人员可能对组织在空间方面的不确定性有着深刻的印象。普遍感到组织“没有地方”存在。随着电子通信手段的飞速发展，这种模糊的感觉更为加强了。诚然，由于组织的素材是人的行为，而这些行为在某种程度上涉及物的对象，或固定在某些物的环境中，它们在一定程度上有着物理位置。特别是对于工厂中的组织，或同铁路或通信系统有联系的组织更是这样。但即使在这些情况下，物理位置也是间接的，是附着于一个物的体系的。而对政治组织或宗教组织来说，即使是位置的感觉也很微弱。这些组织的空间方面的概念是很少应用的。

另一方面，时间方面却有着极大的重要性。短暂的关系和持续的关系是组织的基本方面。“什么时间”和“多长时间”是关于组织首先要描述的事项。前面已经讲过，其行为是体系的组成部分的人是经常变动的，而组织却持续存在。

与这相关的另一个目前不做解答而在以后再阐述的问题是，如果一个组织的所有协作行为都停止了，以后再重新进行，这个组织还能被看成是继续存在吗？许多组织是断续地进行活动的，如商店和工厂在夜间休息，等等。在这种情况下，从技术的观点来看，可以看作每天有一个新的组织产生。但我认为，如果把这些组织看成是继续存在的，只是处于“休眠”状态，更为方便一些。

本章所讲的正式组织的定义是：两个以上的人自觉协作的活动或力量所组成的一个体系。下一章将要讨论在具体情况下把各种活动组成一个体系并规定这些活动的相互关系的各种因素：哪些因素是体系最主要的，或者对它的存续或持续最需要的。

① 参看本书附录。

第七章 正式组织的理论

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^①；组织存在的时间越长，对这两者就越是需要。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

① 见第二章、第五章和第十六章中的定义。

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，涉及组织的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。

在本章中，在考虑到整个协作系统的前提下，我们可以较详细地考察这些要素及其相互关系。在以后的各章中，我们将结合每个要素的变化（这取决于外界因素）来对它们更详细地加以考察；并对决定着经理人员职能性质的这些要素的相互关系进行详细考察。

第一节 组织的要素

一、协作的意愿

按定义来说，没有人就没有组织。但是，正如我们强调指出过的，构成组织的应该是人的服务、行动、行为或影响，而不是人^①。那就很明显，人们贡献努力的意愿是协作体系所不可缺少的。

同组织有关的日常用语中有许多词语用来指个人的协作意愿。其中主要的有“忠诚心”，“团结心”，“团队精神”，“组织力”。尽管这些词语不太精确，但都与忠于“事业”有关，并且一般都认为它们所指的是不同于个人贡献的有效性、能力或价值的某种事物。所以，“忠诚心”不一定同人的地位、阶层、名声、报酬或能力有关。它大致地被认为是组织的必要条件。

^① 见第六章第一节。

这种意义上的协作意愿意味着自我克制，对自己个人行动控制权的放弃，个人行为非个人化。其结果是努力的凝聚、结合。其直接的原因是必需“结合”的意向。没有这种意向就不会有对协作做贡献的持久的个人努力。首先必须有把个人行为贡献于非个人的组织行为，个人放弃其行动的控制权的意愿，才能把人们的行动协调起来。

对某一具体的正式组织的贡献意愿的显著特点是，个人意愿的强度存在着极大的差异。如果按照贡献意愿的强度对一个组织的可能的贡献者加以排列的话，其等级将为：从强烈的贡献意愿逐步下降到没有贡献意愿，再下降到强烈的不愿意、反对或憎恨。现代社会的大多数人对任何一个现存的或可能成立的组织总是处于否定的立场。可能的贡献者中只有一小部分有着积极的贡献意愿。这对大的国家、天主教会等极大而极复杂的正式组织来讲，也是这样。现存社会中的绝大多数人对任何一个组织或者是漠不关心，或者是积极反对。如果有较小的组织附属这些大的组织，那么小组织中有积极贡献意愿的只是很小一部分，常常是微不足道的一部分人。

几乎同样重要的另一个特点是，任何个人的贡献意愿的强度都不可能维持不变。它必然是断续的和变动的。人在睡眠时很难说有什么贡献意愿。而当人疲劳、不愉快时，贡献意愿也会减退或消失。“心有余而力不足”这句话就很好地表现了这种状况。

从以上两点得出的必然结论是，在任何一个正式组织中，有积极贡献意愿的人数，以及中立的或没有贡献意愿的人数是经常变动的。随之而来的推论是，在任何一个正式的协作体系中，可能的贡献者的贡献意愿总量是不稳定的。这是从所有的正式组织的历史中明显表现出来的事实。

积极的或否定的协作意愿是每个个人对在这个组织中和其他机会中经受到的，或者对预计的净满足或净不满足比较后的表现。

其他机会可能是个人的机会或其他组织提供的机会。这就是说，协作意愿首先是诱因同相关的牺牲相比较的净结果；其次是同其他机会提供的实际可以得到的净满足相比较的结果。如果从逻辑上来考虑，需要决定的问题首先是，进行协作是否比独立行动对个人更为有利。如果更为有利，那么要考虑的问题是，目前的协作机会比其他协作机会所提供的利益是更大还是更小。这样，从个人的观点来看，协作意愿是个人愿望同厌恶的综合结果；从组织的观点来看，它是所提供的客观诱因同承受的负担的综合结果。而这个净结果的衡量则完全是个人的和主观的。因此，组织依存于个人的动机和满足个人的诱因。

二、目的

除了要同别人联合这样一种模糊的感觉或愿望以外，必需有一个协作的目的，协作意愿才能发展起来。如果没有这样一个目的，就无法知道或预测要求于个人的是怎样的具体努力，在许多情况下也无法知道有些什么样的满足可以提供给个人。我们把这样一种目的叫做一个组织的“目的”。需要有一个目的的必要性是自明之理，是“系统”、“协作”、“协调”这些字眼中隐含之意。这是在许多协作体系中可以明显看到的，尽管它常常没有用文字规定下来，而且有时也无法规定。在这种情况下，所能观察到的是行动的方向或后果。从这些方向和后果中可以推导出目的来。

一个目的如果不被将要参加组织的人们所接受，是不会激起协作行为的。因此，目的的被接受同协作意愿是同时发生的。

重要的一点是要明确，对每一个参加协作的人来说，每个协作目的都有两个方面：（1）协作的方面；（2）主观的方面。

（1）当把目的看成是一种协作行为的时候，它近似于独立观察者从一种特殊的观察立场、组织利益的立场来观察。它主要由组织的知识来决定，但由个人来加以解释。例如，当五个人协作

把一块石头从 A 处搬到 B 处时，对这五个人的每一个人，从组织的观点来看，石头的移动都是不同的事。但是，请注意，问题不在于石头的移动对每一个人意味着什么，而在于他认为对于整个组织意味着什么。这包括着他认为作为协作的一个组成部分的他自己的努力的意义，以及所有其他参加协作的人的努力的意义。但它决不会涉及个人动机的满足。

当目的是获得简单的物的结果时，每一个独立观察者客观地观察到的目的，同作为参加协作行为的每一个人观察到的目的之间的差异，一般并不大或并不重要。参加协作的人的不同的协作观点也相应地是类似的。但是，即使在这样的情况下，有心的观察者也会发现导致争执、行动不协调等的观点差异，尽管这并不涉及个人利益。而当目的不太具体时，如宗教方面的协作时，客观目的同每一个人从协作观点观察到的目的之间的差异，常常最终导致协作的瓦解。

我们可以这样说，只有当协作的参加者没有认识到他们对协作目的的理解存在着严重分歧的时候，这个目的才能成为协作体系的一个组成要素。如果客观地观察到的目的同从协作角度观察到的目的之间存在着重要的差异，当目的是具体的、有形的、物的目的时，这种差异很快就会显露出来；而当目的是一般性的、无形的、感情性的目的时，差异可能很大却没有被人们认识到。因此，能够作为协作体系基础的客观目的是贡献者（或可能的贡献者）相信为已决定的组织的目的。反复灌输存在着共同目的的信念是经理人员的一种主要职能。这就说明了为什么在政治组织、工业组织、宗教组织中进行着许多教育工作或所谓的思想工作。否则的话，这种情形常常难以解释^①。

（2）再回到 5 个人移动石头的例子，我们讲过，“问题不在于

^① 这点将在第十七章中进一步予以阐明。

石头的移动对每一个人意味着什么，而在于他认为对于整个组织意味着什么。”这里强调的区别是极为重要的。它表明这样一个事实，参加组织的每一个人可以被看成是具有双重人格：一个组织人格和一个个人人格。严格说来，一项组织目的对个人来说并没有直接的意义。对他有意义的是组织同他的关系：组织加给他的负担和给予他的利益。在讲到从协作观点来看的目的时，我们指的是个人的组织人格。在许多情况下，这两种人格的发展过程是很清楚的，可以明显地看出，在军事行动中，个人行为可能受到组织人格的严厉压制，以致于同个人动机的要求完全相反。可以观察到许多人的自私的行为同他的公务行为是完全不一致的，尽管他们似乎根本没有意识到这一事实。常常可以看到这样的事，政治组织、爱国组织或宗教组织的成员在他们的个人行为上可以接受屈辱性的待遇，包括承认他们的个人行为同组织义务不相符。但是，如果稍微对他们组织的主义或教理有所不敬，他们就会激怒起来，尽管他们自己也承认对这些主义或教理并不理解。但是，另外还有无数的例子表明几乎不存在组织人格。这些情况是，个人同协作体系的关系是暂时的，或参加组织的意愿处于临界状态。

换句话说，我们已明确地区分了组织目的和个人动机。在考虑到组织的时候，人们常常假定共同目的同个人动机是同一的，或应该是同一的。但是，除了下面讲的例外情况以外，事情并不是这样。在现代社会的条件下，事情很少是这样的。个人动机必然是内在的、个人的、主观的事物。共同目的必然是外在的、非个人的、客观的事物，尽管个人对它的解释是主观的。这种普遍规律的一个重要例外是，在许多组织中，组织目的的实现本身成为许多人个人满足的源泉，成为个人的动机。这种情况尽管可能存在，但却很稀少。我认为只有在家庭、爱国组织和宗教组织中，在特殊条件下，组织目的才成为或可能成为唯一的或主要的个人动机。

最后应该指出，组织一旦成立以后，就会改变它们的统一的目的。组织试图使自己永远存在。在它们努力使自己持续下去的过程中，就可能改变它们存在的理由。我将在后面说明这成为经理人员职能的一个重要方面^①。

三、信息交流

实现共同目的的可能性和存在着愿意为这个共同目的作贡献的人们，是协作努力体系的两极。使这些可能性成为动态过程的是信息交流。共同目的显然必须被人们所共同了解。而要使人们了解就必须通过某些信息交流形式。除了某些例外，人们之间的信息交流是口头信息交流。同样的，尽管在粗略和明白的程度有所不同，对人们的诱因也依赖于对人们的信息交流。

信息交流方法的中心问题是口头语言或书面语言。更简单的形式是，具有明显意义的动作或行动也足以进行信息交流，尽管不是有意识的。在许多协作行为中，以各种方法发出信号，也是一种重要方法。另一方面，不论在原始文明和高度复杂的文明中，“以心传心”都是一种重要的信息交流方法^②。我认为它并没有被人们普遍地认识到。这种方法之所以必要，是由于语言作用的有

① 参见第二章和第三章。

② “以心传心”这一词语是我造出来的。关于这点，还没有充分展开，也许还没有人进行恰当的研究。我之所以造出这个词语，是由于在集团行为中至少有一部分不是由“明显的”或口头的信息交流引起的。我所知道的原始文明领域的例子是 W·H·R·里弗斯在《本能和无意识》一书的第 94—97 页上提到的。该书第 2 版，剑桥大学出版社，1924 年版。在那里讲的是波利尼西亚和美拉尼西亚的例子。其中的一个例子被 F·C·巴特利特摘要引用在他的《记忆》一书的第 297 页上。该书由剑桥大学出版社于 1932 年出版。里弗斯概括地说，在一些较小的团体中，常常并未经过什么人明确地提出就决定并进行一些事情。我曾经多次见到，在会议上为了避免讨论，关于某些事没有讲一句话就全体一致同意了。常见的行动显然是由某人站起来而引起的。但这常常发生在并没有散会的情况。因此这就不仅意味着站起来而已。我认为“以心传心”这个词语可以避免任何“神秘”的意义。

限性和人们使用语言能力的差异。在专门训练和经验以及个人交往的持续方面，一个极为重要的要素是不通过语言而了解对方的能力。不仅了解环境和条件，而且了解对方的意图。

信息交流技术是任何一个组织的重要方面，而对许多组织来讲则是一个极为重要的问题。如果没有恰当的信息交流技术，就不可能采用某些目的作为组织的基础。信息交流技术使得组织采取某种形式并获得内部的经济性。只要我们想像一下以下的情况，这点就很清楚了。目前由小组织所做的许多事情，如果每个“成员”都讲着不同的语言，结果会是怎样呢？同样的，如果没有特别的符号，工程和化学工作等技术职能也很难进行。组织理论说到底，信息交流占着中心的地位。因为组织的结构、广度和范围几乎全由信息交流技术所决定。关于信息交流的这一方面，在以下各章将提供更多的资料^①。此外，组织内许多专门化的形成和维持，主要都是由于信息交流的需要。

第二节 作为抽象体系的正式组织的各个方面

一、协作的有效性

一个组织的持续存在取决于它实现目的的能力。这显然取决于其行动的恰当和环境的条件两者。换句话说，有效性主要是一个技术的过程的问题^②。当通常的目的是造桥之类实现物的目的的情况时，这点是显而易见的。但在宗教组织和社会组织等不是物的目的的情况，就不大明显了。

应该指出，这里包含着一种看似矛盾而实际正确的道理。一个组织如果不能实现目的，必然会垮台。但是，如果它实现了目

① 特别见第十二章后半部分。

② “技术的”这个词是在第三章中强调的广义的意义上使用的。

的，也会解体。有很多成功的组织就是由于实现了目的而解体的。因此，绝大多数持续存在的组织要求反复地提出新的目的。在日常生活中，由于在组织的“目的”这个词中隐含着一系列复杂的具体目的而使得人们没有看到这点。政府和公益组织显然就是这种情况。它们把目的定义为在一定的年数提供特定的服务。显然，它们真正的目的并不是提供抽象的“服务”，而是具体的服务行为。

一个制造企业说它的存在“目的”是制鞋。但它显然不是制造一般说的鞋，而是每天制造具体的鞋。这才是它的目的系列。但是这种概括过程自动地为新的目的提供了近似的定义。其自动的程度使得在我们的脑子中把概括的说法代替了作为真正目的的具体行动。可见，缺乏有效性是组织垮台的真正原因；而不能作出采用新目的的决定，也会导致同样的结果。因此，概括性的目的必须在每日的行动中加以具体规定。这是持续存在的组织的一个极为重要的方面。

二、组织的能率

以前已经说过，本书中所讲的“能率”不是在产业界通常所用的特定的和有限的意义上使用的，也不是在技术过程中限定的意义上使用的。那些所谓“实用的”能率，应用于许多组织（如宗教组织等）没有什么意义。

我们所关心的基本意义上的能率是，获得协作体系所必需的人的贡献的能率。一个组织的生命取决于它获得和维持它实现目的所必需的人的贡献（包括力量、物资和货币等价物）的能力。这种能力可能是许多狭义的能率和非能率的综合结果。常常有这样的情况，当非能率改正以后，就可能取得成功。从这个意义上说，非能率可以被看成是全盘失败的原因。但对绝大多数组织（社会的、政治的、国家的、宗教的组织）来说，肯定只有能否存在下去这种绝对的考验才有客观的重要性。个别方面的能率不能作为

比较的基础。

在第十一章中将更全面地讨论导致个人协作意愿的诱因问题。现在注意的重点是，组织的能率是它提供足够数量的有效诱因以维持系统的平衡。正是这种意义上的能率，而不是物质生产率意义上的能率，维持着组织的生命力。在许多很有力并持续存在的组织中，生产意义上的能率完全没有什么意义。因为它们并不从事物质生产。教会、爱国团体、科学团体、戏剧和音乐组织就是这类例子。物质诱因的初始流程是向这些组织流去，而不是从它们流出。通过这一流程向这些组织中的数量不多的人提供物质诱因。

在主要目的是从事物质生产的组织中，非物质诱因的不足使得他们试图用物质诱因来代替非物质诱因。在有利的条件下，这种代替在有限程度和有限时间内可能有效。但是至少对于我来说，为了使得人们作出足够的贡献以便协作体系能够长期维持，单纯依靠物质的或金钱的诱因，是违反人的本性的。

如果这是正确的，那么即使在纯经济企业中，提供非经济诱因的能率可能同生产能率同样重要。如我所说明的这样把能率这个词应用于非经济诱因，可能显得奇怪和牵强。我认为这主要是由于我们习惯于在特殊的意义上使用能率这个词。

在许多情况下，提供非经济诱因是同提供其他诱因一样困难的。在不损害标准化的协作生产作业的情况下，使得个人具有职业和成就的自豪感，是真正的能率的一个需要解决的问题。保持雇员的品德是一种有吸引力的雇佣条件。要做到这点，在雇佣和拒绝雇佣雇员时（不论其素质是高或低），都要有巧妙的技术和深刻的洞察力。使得组织具有威信，并获得所需人员的忠诚，是处理能率——全面的能率而不是片面的能率——问题的一个复杂而困难的任務。正是由于这些原因，好的组织——商业的、政府的、军队的、学术的以及其他的组织——都很重视提供非经济诱因，有

时还为之花费大量的金钱。因为非经济诱因是基本能率所不可缺少的，在许多场合也是有效性所必需的^①。

本章所讲的组织理论是对极为复杂的组织研究后得出的，但却按典型的简单组织的情况来叙述。之所以这样做，是由于我认为，我们在日常的实际生活中所遇到的复合组织的复杂性修正或改变了组织理论。而这是不必要的。不论是简单组织或复合组织，都是协调的人的努力的非个人的体系，都存在着作为协调和统一原则的共同目的，不可缺少的信息交流能力，必需的个人协作意愿，维持目的完整性和贡献持续性的有效性和能率。组织的复杂性修正了这些要素的形式和这些要素之间的平衡。但简单组织的原则基本上也适用于复合组织的结构。复合组织是复合的体系。我们将在下一章讨论复合组织。

① 协作体系的经济及其同组织的关系见第十六章。

第八章 复合正式组织的结构

本章的目的是一般地描述复合组织，特别是从结构的观点来描述，并从复合组织的演变和发展来看组织的基本特点。

第一节 完全组织、不完全组织、 下级组织和从属组织

一、支配的正式组织同其他组织的关系

正式组织的网络存在于全国性或地方性社会的非正式组织复合体的基础上或其中。如果我们考察一下这个网络，很快就会发现，在这网络中存在着少数明显地占统治地位和较为综合的正式组织，所有其他的正式组织都直接或间接地附属和从属于它们^①。这些占统治地位的组织有两种类型，一种是教会，即正式组织起来的宗教团体。另一种是国家，即正式组织起来的政治团体。在野蛮人和原始人中，以及在较为发达的人们的早期历史中，如古希腊的城邦国家中，由一种正式组织包括了这两种有意识的利益。但是即

^① 必须指出，“较高的”和“下级的”这两个词在这里是如同通常用法一样的使用。“较高的”意味着“更为综合”，“下级的”意味着“处于低位或范围较局限”。这两个词在这里的用法是从结构的观点来看的，也就是说，从静止的观点把有组织社会的整个复合体的各个部分按普遍性的高低来分类和表述。如果从动态的或有机的观点来看，“较高的”组织是依存和受控于“下级的”组织的。或者更严密地说，是互相依存的。

使在那样的场合,除了孤立的人群的情况,这种惟一的支配性组织的范围也不能同社会相比。在现代的西方文明社会中,不仅教会与国家是互相分开的,而且教会或国家的范围都不能同社会相比,也不能同它们存在于其中的非正式组织的巨大复合体相比。所有的国家都在地域和人口方面小于与之相关的社会,而在所有的国家中,包括存在着国教的国家中,通常都有不止一个的教会存在着^①。

我们可以由此得出结论,除了在孤立的原始社会以外,没有一个正式组织是处于绝对统治地位的;而在任何一块土地上或任何一个人群中,存在着所有其他正式组织都对之正式从属的教会或国家。这种从属可能是完全从属于教会,或完全从属于国家,或同时从属于教会和国家。通常的情况(至少在同时从属两者的情况)是,下级地方组织在某些方面从属于国家,而在另一些方面从属于教会。

二、下级组织的从属方式和意义

组织从属于这些最高组织的方式或者是直接的,或者是间接的,在绝大多数情况下既是直接的,又是间接的。当从属方式是直接的时候,上级组织规定和保证下级组织的权利、特权或限制,如同国家对公司那样。当从属方式是间接的时候,意味着允许下级组织存在,而个人则在自己的权利和特权的范围内向下级组织

^① 无论从政治的、法律的或教会的观点来看,都不必涉及教会从属于国家、国家从属于教会或两者是契约伙伴的问题。这个问题也许只有在美国才有兴趣。在美国,按照教会自己的章程,它们限定在美国。英国教会至少在目前来讲,正式从属于英国政府。但这样的问题从组织的观点看来是没有关系的。事实是,作为国际范围正式组织的教会,原则上必然是独立于政府的。但这并不意味着教会和政府不会互相影响或制约——它们事实上是互相影响和制约的。但这是一种外部的关系,而不是内在的上下级地位的关系。它们的关系主要是由非正式组织来制约的。

提供服务。这样，所有的个人都从属于国家^①，同时又从属于公司或其他组织。

这种从属过程显然极为复杂，常常包含着许多中间阶段。如政府有着一些分支机构和许多部门，小部门，地方组织。教会有着大主教区，主教区，本堂区，分区和许多部门。公司和协会有着类似的职能性的和地区性的分支机构和专业组织。

组织从属的后果是，限制从属组织的目的或其活动方式，有时也限制可能“从属于”它们的人的数量、性质或地位。正是由于这些，所有的从属组织才被说成是不完全的和从属的。这点是目前需要着重予以说明的。以第六章所用的语言来说^②，如果把社会除外，除了国家或教会以外的所有组织都是部分的体系，是大体系的一部分，只有在特殊的意义上说，才可以把它们看成是孤立的和独立的。从属组织同上级组织的关系被看成是经常的，许多变化或现象也被看成是受到一般体系和上级体系的影响^③。

在讲到我们日常直接注意到的普通的从属组织时，如果不顾上级组织，也就是说把上级组织看成是不变的因素，是危险的。这不仅是由于从属协作体系的特点大都直接或间接地由上级组织的指令来决定，而且由于上级组织本身是由从属组织复合体所组成，

① 但人们事实上只是通过具体的正式组织从属于国家，或者个人在“心理状态”上从属于国家。这点将在第十二章和第十七章中进一步予以说明。

② 见第六章第二节。

③ 我们以前讲过，组织是特定的大体系——协作体系的从属组织。协作体系由物的体系、生物体系和人的体系组成。目前所讨论的和其他组织的关系是在这个特定的协作体系之外的。其他组织是这个组织的社会环境的一部分。正是由于这个缘故，我用“组织复合体”这个词而不用“体系”这个词。一个单位组织的最主要的关系通常是同它所从属的特定协作体系的关系。在绝大多数情况下，它的主要特点基本地和主要地由这个特定协作体系决定。但这仅限于上级组织是范围更广的相应协作体系的一部分的情况才是正确的。例如，一个电话的组织复合体同物的体系的复合体相关；于是每个地方协作体系显然是这个大的协作体系的一部分。在这种情况下，地方组织同上级组织的重要的从属关系并不适用于同更高层的上级组织的关系，例如同政府的关系。

因而从属组织复合体的存在，其中发生的情况，其成功和失败，都反过来影响到上级组织。因此，作为正式组织的国家，其职能的运转及其成败不仅决定于其公民的性格和活力，而且更主要地决定于公民所从属的，并对之作贡献的那些他们作为成员的从属组织。事实上，公民的这种有组织的活动几乎完全包含在这些从属组织之中。而且，除了通过这些从属组织以外，一个公民直接同政府具体接触或政府同一个公民具体接触，几乎是不可能的^①。

三、组织的复合关系和个人

这导致我们考察另一种重要现象，即复合组织包含着争取个人贡献的竞争，并必然产生有关个人忠诚的冲突。这种竞争不仅发生在同级的下级组织之间，例如，几个公司争取雇员，等等，也发生在上级组织和下级组织之间。这样，国家同一个从属的公司为得到同一个人的支持而竞争。同样的，公司同它自己的部门为该部门中雇员的忠诚而竞争，并且不能容许雇员直接对公司的忠诚和通过部门间接对公司的忠诚多于或少于按一定比例的结合。同样的，教会是按信徒是一个不可分割的整体这样一种原理组织起来的。这些信徒应该直接从属于一般的基本教理和戒律。但是在各个主教区、本堂区、分区或机关，也要求，事实上是强制教徒承担一定的义务和忠诚。^②

这意味着复合组织完全不同于机器组的机械的集合体（在其中，部分只通过单一的集团同整体联系起来）。处于所有组织之外的个人同这些组织有着多种的关系。由于正式组织的复合性越来

① 公民同政府的间接的重要关系是通过社会这个非正式组织实现的。社会中树立的行为准则一般要求为政府抽象的提案（法律）所接受。见第十二章“有关权威的理论”。

② 这种有关忠诚的冲突的一部分，在第十七章“经理人员责任的性质”中叫做道德准则的冲突。

越广泛和错综复杂，个人的选择范围扩大了，在自由社会中，在个人进行选择的过程中，非正式组织实际上起着指导的作用^①；而在单纯的和原始的社会中，非正式组织是更明确的行为指导者。

第二节 组织的起源和成长

迄今为止，我们讨论复合组织时没有联系到它的历史和成长过程。但是，复合组织结构的性质和它受到的限制，只有联系到组织的起源和成长才能正确理解。实际上，在分析划分为上级组织和下级组织的现存正式组织复合体时，可能使人错误地认为组织的发展是从上级组织到下级组织、从上到下、从整体划分为部分，而不是成长起来的。这种错误理解被我们长期以来的组织史知识加强了。例如，西方文明中许多上级正式组织可以追踪到早期的基督教会、查理曼帝国和征服者威廉的政府。如果历史只追溯到这些出发点，基本上就意味着所有西方文明中的政府组织和宗教组织或者是由于成长而来的分化，或者是由于分裂、反叛或革命所引起的分割。但是，如果对历史再追溯上去，政府的历史可以追溯到史前时期正式组织的长期历史，而教会的历史则可追溯到教徒的小集团时期。组织的实际起源只能从目前发生的情况来推论，而其成长过程也只能通过类似的方法来推测。

一、组织的产生方式

如果我们现在考察新的组织，可以发现它们是通过以下四种方式中的某一种产生的。（1）自发的产生；（2）某个人努力组织的直接结果；（3）现存的母组织派生出来的子组织；（4）由于分裂、反叛或外力干涉而从现存组织中分离出来。

^① 这点将在第九章中更详细地予以讨论。

(1)自发的组织是经常有的。当两个以上的人中并没有领导者或发起者但却在为实现一个共同目的而自发地贡献力量时,组织就形成了。很多家庭组织就是这样形成的。但最常见的,并且可以正确无误地确定为自发组织的是当事故发生的时候。例如,如果有人大街上突然倒下,一定会有一些以前并无联系和互不相识的人赶去救助。他们并没有公认的领袖但却共同努力抢救患者,或者扑灭一场火灾,救一个溺水者,等等。比较不常看见,但无疑会形成自发组织的是当几个人受到共同危险威胁的时候。一些陌生人协作起来进行娱乐也不是少见的。无疑也有以同样方式组成临时的集团从事建设、探险或冒险。当然,在绝大多数情况下,这些自发组织的参加者的头脑中,有着自己或别人从事类似的协作努力的知识,因而对这种协作的性质并不感到新奇,但这组织本身却是新的和自发的。当然,这种组织存在的时间大都很短,因而一般人并不觉得它们是组织,特别是因为我们把组织看成是固定的人的集团,而不是人们的努力所组成的系统。但是,偶然的,也许在成千上万个自发组织中会有一个持续相当长的时间。这种自发组织从史前时期持续到现在,成为现存组织的起源的,至多只有一两个或极少数。

(2)持久性组织更常见的起源可能是由于某个人的有意识的行动。他想出并正式拟定一个目的,传达给别人,并鼓励别人同自己合作。

(3)与这类似的常见情况是,由母组织派出一个人去组织一个新的单位,从而形成一个子组织。教会的扩展基本上就是派出一个传教士去组成新的组织。商业组织也常常派一个人到远处去建立一个分支机构。

(4)上述方式的组织起源是经常存在的,并占任何一个时期中有奋斗目的的组织的重要部分;但在许多复合组织中存续了许多世代的期间,也有许多新组织是从其他组织分离出来,并能够长期持续下去的。这可能是由于组织的成长,也可能是由于组织的分

裂。在前面的情况，常常被描述为组织扩张所要求的改组；在后一种情况则是由于人们离心力的结果或互相冲突的目的的发展。有的时候是外界的优势力量采用“分而治之”的结果。分裂或外界的力量过于强烈以致直接毁灭了原有组织的情况也并不是罕见的。

新组织的“新”字要加上一个重要的说明。当从属组织从一个复合组织中分离出来的时候，往往并不是创造一个新的组织，而是形成既存组织的新的复合体或集团。有的时候可能有重大的改组，如创建“新”的事业部。但如果考察一下，这些“新”的事业部只不过是原有小组的新的集团。

二、组织的成长和单位组织

现在要指出，当组织的起源是自发的、由一个人发起的或母组织有意识创造的情况，组织在开始时都是小的。当两个或更多的人为一个共同目的而协作时，组织就形成了。当然也存在着由于分裂和反叛而出现的组织分割。但由于人们都注意于大复合组织的最终的解体，而没有看到组织在起源时很小的特点。在组织分裂以前先有一个新的对立组织或独立组织的成长。这个对立组织或独立组织得到一些人的支持，这些人可能部分地仍在支持老组织。据我所知，这种对立组织或独立组织在开始时都是小的，由自发地接受一种独立于老目的并可能同老目的明显冲突的新目的的一小群人组成。或者由一个人发起而获得别人的合作支持。所以，所有的复合组织都是由小的、简单的组织发展起来的^①。除了

① 用下述例子也许能更形象地说明问题。如果试图组成一个100人或500人的团体。在最有利的条件下，即他们由于对目标或目的有着某些共同的意见而愿意组织起来，这些人也必然会分成一些有着小集团领导人的小集团。只有在这些单位组织形成以后，才可能把这些单位组织联合成为能够自行管理的复合组织。

在这里我要指出，一群乌合之众并不是一个复合的或简单的正式组织，而是一种特殊类型的非正式组织。只有当它有了正式的领导人才成为正式组织。

既存的组织单位的联合以及新的组织单位加到既存的复合组织以外，正式组织是不可能发展的。

因此，可以这样说，所有大的正式组织都是由一些小组组织组成的^①。除了把小组组织联合起来以外，不可能形成一个大组织^②。

如果按同时作贡献的人数来衡量，基本组织通常是很小的——从两个人到15个或20个人，平均可能不会超过10个人。但有些特殊类型的简单组织是很大的，正如在生物学上有些细胞（如鸟蛋）是很大的。我所看到的这种组织是一整个管弦乐队或管弦乐队同合唱队，以及公开讲演会的演讲者同他的听众，借助于无线电技术，听众可以达到极为庞大的数字^③。

大的复合组织的必要性，从结构上讲是由于简单组织在规模上的限制。这种限制是由于相互的信息交流而必然产生的。我们在第七章中讨论了作为协作体系必要要素的人们之间的信息交流。它也是简单组织规模上的限制因素。因而成为复合组织结构上的支配性因素。我们现在要考察为什么会是这样。

① 我排除了有众多听众集合这种极端而特殊的情况，因为它同经理人员的职能的讨论没有很多关系。

② 主要组织的起源从历史上看是很遥远的，而组织改组的过程常常是由中心点或中央权威指挥的，因而我们常常会有这样的误解：首先形成了大集团组织，然后才有大集团组织的细分化。其实这是我们在思想上理解绝大多数大复合组织的程序，这是分析的方法，即把整体分解为部分的方法。例如，如果我们要研究一个政府组织或大的电话系统，我们常常从宪法、主要部门、母分司等开始分析而较为有效。但是这个程序正好像我们把一根树干或一片肌肉分解成纤维和皮膜，最后分解成细胞一样。这个程序使我们错误地认为先有这些物质的没有分开的原形质，然后才有这些物质的细分化。把这种分析程序应用于直接的有限的目的以外，是许多理论上和实际上的错误产生的根源。因为，我认为，正如所有的生物一样，组织也是从单细胞开始，通过细胞增殖而成长起来的。的确，常常有两个既存简单组织或复合组织合并成为一个复合组织。但复合组织的成长基本上是从单细胞组织开始的。

③ 为了进行比较彻底的研究，从单位组织大小的观点来作组织一览表并加以分类，是很有趣的。例如，俱乐部包括“工作”单位（有理事、职员、委员会和会员大会），以及暂时性的“游乐”单位或“社交”单位，形成一个相当大的集团。

三、单位组织的规模

在绝大多数情况，即使是在目的简单的单位组织中，能够互相看到每个人在做些什么或看到整个情况的人数并不很多。如果没有一个集中的渠道或领导者，能够互相就某项具体行动交流必要信息的人也不是很多。但一个领导者由于时间和能力的限制，也不可能同时同许多人交流信息，特别是当人群较分散，他必须到处访问时。一个单位组织实际上的人数限度是少于 15 个人，在许多协作类型中的实际限度是 5—6 人。

在某些特殊情况下，这个限度被大大地超过了。这主要是在范围有限、活动高度习惯性的情况，如军事训练和交响乐团演奏。在这些情况，个人和集体的活动都是习惯性的，并有着一套精确的特殊语言体系和其他信息交流手段。还有一种情况是基本上由一个人活动，其他人处于相对被动的状态，如听演讲的听众。在这种情况下，事实上只有单向的信息交流（至少在当时是这样）^①。而且，在演讲者和听众的场合，信息交流本身就是目的。

从根本上说，信息交流必须用实现目的所必需的具体行为——需要做些什么、在什么时间和什么地方做——来说明组织的目的。这就必需具有关于环境和正在进行的活动的知识。当事情很简单并且时间很短、人数很少时，信息交流问题就很简单。但在大多数情况，即使人数很少，也需要一个特别的信息交流渠道。因为，如果所有的人同时讲话，就会造成混乱；特别是难于确定行动时间的安排。于是必须有一个领导者。因此，单位组织的规模通常取决于有效领导所受到的限制。这些限制取决于：（1）目的的复杂性和技术条件；（2）信息交流过程的困难程度；（3）信息交流必要性的程度；（4）所涉及人际关系，即社会条件

^① 当不限于单向信息交流时，就必须有一个领导者——司会者、议长，即管理者。

复杂性的程度。

(1) 显然，当组织目的不是单纯的时候要比单纯时需要更多的信息交流。所谓组织目的不单纯是指：要求复杂并且不明显时，需要有精确的协作行为时，所必需的个人行动的性质难于为行动者或领导者掌握时。

(2) 信息交流过程的困难程度显然对单位组织的规模有着重要的影响。许多事情是难于用语言来交流的——有的事根本就不可能。当这种困难程度较大时，显然就要较长的时间，而这限制了进行有效信息交流的人数。例如，也许必须通过示威来交流信息。

(3) 显然，如果某个行动者能够看到其他行动者在做些什么，并能看到整个情况，所需要的信息流量就会减少。所以，如果5个人在一起做一项简单的工作（例如把一只小船推下水去），就不大需要信息交流；但是，如果5个人在协作活动中不能互相看到对方，也不能看到整个情况，那常常就需要有经常的信息交流。还有，如果人们根据以往的经验知道要做什么，并且能够依据已有的习惯和技能来工作，那么所需要的信息交流就很少；或者，他们习惯于在一起工作并有着一套特殊的语言，那也会减少他们交流信息的时间。

(4) 任何一个团体中人际关系的复杂性随着人数的增加而急剧地增长。如果两个人的最简单关系是在互相介绍时互相“认识”，那么人际关系复杂性的增长至少如下表所示。

一个集团中人际关系的数量，随着经常变动的次级集团数量的变化而有很大的“增减”。如果A，B，C，D，E 5人组成一个5人集团。那么可能组成的次级集团如下：2个人组成的次级集团10个，3个人组成的次级集团10个，4个人组成的次级集团5个，5个人组成的集团1个。如果在这个5人集团中增加1个人，那么可能组成的次级集团如下：2个人组成的次级集团15个，3个人

组成的次级集团 20 个，4 个人组成的次级集团 15 个，5 个人组成的次级集团 6 个，以及 6 个人组成的集团 1 个。

团体中的人数	人际系数	每增加一个人所增加的人际系数
2	1	—
3	3	2
4	6	3
5	10	4
6	15	5
7	21	6
8	28	7
9	36	8
10	45	9
15	105	...
20	190	...
50	1225	...

一个人不仅同其他个人和次级集团发生关系，而且次级集团相互之间也发生关系。随着次级集团的增加，次级集团之间关系的复杂性也以更大的比例增长^①。

集团内关系的复杂性，从技术和社会两个方面来看都是很重要的。从技术方面来看，领导者在协调工作方面的负担，即信息交流职能的负担，随着关系数量的增加而增长。而且，随着集团规模的扩大，由于领导的削弱，个人和集团进行协调的能力也急剧降低。在社会关系或非正式组织关系方面也是这样。人们维持社会关系的能力显然也是有限的。如果集团在技术方面的规模超过了集团在社会限制方面能够适应的程度，集团的社会方面就不能适应于技术的要求。由于组织的信息交流有很大一部分是非正

① 有关这一问题的数量方面的说明见 V·A·格雷库纳斯的《组织的关系》一文，该文重印于古利克和厄威克编的《经营管理科学论文集》，1937 年由纽约公共行政学院出版。

式的，因而正式渠道的负担就增加了^①。

这些因素（也许还有其他因素）限制着基本组织细胞的规模。我把这种简单的基本组织叫做“单位”组织。它不同于第七章讨论的典型的组织的地方在于，它从来不独立于其他组织之外，始终直接或间接地从属于其他正式组织，最终从属于并依存于教会、国家兼或两者。

四、复合组织的形成过程

单位组织的规模通常受到信息交流必要性的严格限制。由此得出的推论是，如果超过了这一限制，组织的发展只能通过新单位组织的创立或两个以上既存单位组织的合并来实现。如果一个单位组织在成长过程中必需增加的人数超过了其规模限制，那就必须建立第二个单位组织，成为两个单位组织的复合体。除了单位组织以外，所有的组织都是由两个或两个以上单位组织所组成的集团。因此，一个复合的大组织并不是直接由个人的服务所组成，而是由从属的单位组织中人的服务所组成。我认为，世界上没有一个大组织不是由小组织所组成的。人们认为小组织是由大组织派生出来的，事实上大组织只能由小组织所组成^②。

① 并见第十五章第一节的讨论。我强烈地认为，由于组织目的的原因在技术上决定的组织规模同“自然的”社会集团的规模之间如果有差异，与之相关的社会满足会有很大的差异。“自然的”集团会受到集团成员个性的影响。

② 两个或两个以上的单位组织可以没有一个正式的上级组织或领导者而作为一个整体进行协作。特别是当两个小组织（或一个大组织同一个小组织）为了特殊的目的通过契约在一起工作时，我们常常可以看到这种情况。信息交流的方式则主要是会议。由于我们习惯于认为组织是由一群人组成而不是由人的协作的服务体系所组成，那些通过契约或协定组成的通常较为短暂的联合不被认为是组织，因为它们没有一个名称或共同的管理人员。可是，绝大多数大型建筑作业都是这样组织的；而且现在很大一部分有组织活动的进行方式也是通过契约短暂地在有限程度上结合起来，而并没有一个共同的协调“权威”。国家通过契约法和法庭的法令在有限程度上是一个一般的正式管理者，但真正的一般管理者是习惯等等。

通常当两个单位组织（并且总是当几个单位组织）联合成为一个复合组织时，由信息交流的必要性会产生一个上级领导者。这个领导者通常连同一些助手组成组织的一个“上级”单位。同样的，集团的群体结合起来成为一个整体。这种类型的复合结构的最明显的例子是军队。其后形成的惊人规模使得人们忽视大组织由小组织组成这一事实。我们常常从整体或主要部门直接到“人”。思想上对不可缺少的单位组织的忽视常常导致在组织问题上的极为不现实的态度。

第三节 管理组织

在单位组织中有着需要执行的管理职能，但不一定需要一个人专职地来做。这种管理职能可能由组织中的几个人轮流地来做。可是，在复合组织中，由于信息交流的必要，下属单位组织的管理职能几乎不变地集中在一个人身上。这种必要性既是由于正式信息交流的需要，也是由于建立管理组织即专门从事管理职能的单位的需要。几个单位组织的领导者，至少再加上一个作为上级的人，组成一个管理组织。于是，在绝大多数情况下，专门从事管理职能的人是同一个复合组织中两个组织单位（“工作”单位和管理单位）的“成员”或贡献者。在实际中可以明显地看到这种情况，一个工长、车间主任或上尉，在某一时间或从某种角度看，他是他那个工段、车间或连队的“成员”，而在另一时间或从另一角度看，他是车间、工场或营部领导班子的成员。这样，他的一个具体行动或决定成为两个不同组织单位的行为。一个行动同时贡献于两个组织单位这一事实，对所有的复合组织来讲都是至关重要的。因为复合组织正是通过它而成为一个有机的整体。在这里还要指出，正式组织是具有成员的努力和影响的非个人的体系这一定义，可以从这一具体事实比“集团成员”的概念更确切

而得到证实。一个人常常在同一个复合组织的几个不同单位中以及几个不同的外部组织中发挥作用或作出贡献。为了便于发放工资以及其他一些形式上的原因，每一个人只“归属”于一个单位。这只是为了方便和其他一些原因，但从其他许多方面来看，却使人对组织的实际运营产生误解。

组织的管理单位的规模一般地受到其他组织单位规模同样的一些限制。因此，当基层工作单位很多时，就必须有一些初级的管理单位，再由这些管理单位的领导者组成上级管理单位。如此持续下去。在很大的复合组织中，会形成管理单位的大金字塔^①。

概括地说，从历史上和职能上看，所有的复合组织都是由组织的一些单位组成的，由“工作”组织或“基层”组织的许多单位组成，在这些单位之上存在着管理组织的单位。复合组织主要的结构特点是由信息交流的必要性对单位组织的限制所决定的。

① 菲利普·卡伯特教授在一篇发表的讲演稿中曾经引用我的有关最好把组织看成是一个主要经理人员处于中心位置的圆形或球形的看法。其依据是我同他的讨论和承他好意审阅的我的—篇没有发表的原稿。但我在这里却采用通用的组织图形。因为这种组织图形已被普遍采用，而且如果不用主要经理人员处于顶端的“金字塔”形（通常是用二维表示的），也没有实际可行的方法来图示权威的信息交流体系。主要经理人员也常常位于大楼的顶层。也许组织的所有的空间图形都会使人严重地误解。但是如果这种图形是用来表示不同于组织的结构方面的组织的机能，那么圆形或球形的中心能较好地表示这种关系。我认为，在实际中最接近于这种情况的是，总司令部位于野战部队后方的中央。

第九章 非正式组织和它们同正式组织的关系

前面已经有几次不得不讲到非正式组织，在后面还有两章讲到它们是我们所讨论问题的重要方面^①。因此，本章只是很简要地讨论非正式组织问题，主要阐明它们同正式组织的关系以及同正式组织运营的关系。我拟讲以下几个方面的问题：（1）非正式组织的性质；（2）非正式组织的一些重要后果；（3）正式组织创造的非正式组织；（4）正式组织中非正式组织的职能。

第一节 非正式组织是什么

当人们并不在一个正式组织中或并不受其管辖时，仍然常常接触和相互作用。这是人们经常观察到和经历到的。所涉及的人数由两个人到一大群人不等。这种接触和相互作用的特点是，并没有特别的有意识的共同目的而持续地或反复地进行接触和相互作用。这种接触可能是偶然的、有组织的活动所附带发生的，某些个人愿望或群体本能所产生的。它可能是友好的，也可能是敌对的。但是，不管这些接触、聚集和相互作用是怎么引起的，它

^① 见第十二章“有关权威的理论”，特别是第十二章第一节；第十五章“经理人员的职能”，特别是第十五章第一节。

们改变着有关人员的经验、知识、态度和感情。有时我们会感到自己在这些情况下（如在群众中等）感情受到了影响；更常见的是我们观察到别人在这些情况下所受到的影响。但同样常见的是，我们没有意识到自己受到什么持久的影响，也没有通过直接的观察看到别人受到什么持久的影响。可是，尽管如此，我们常常讲“从众心理”，并承认存在着摹仿和仿效，认识到存在着某些共同的态度，并常常用“意见一致”、“舆论”这些词，这就表明我们推断到了这种影响。这些影响的持久性体现在“思想状况”和行动习惯上。这些都是记忆、经验和社会调节能力的表现。由于这些能力的后果，人数有限的接触的影响可以在很长时期通过接触的无限连锁扩张到极为广泛的地域和众多的人群中去。

我所讲的非正式组织是指刚才讲的人的接触、相互作用和聚集的总合。尽管共同的或联合的目的被排除在其定义之外，但从非正式组织中却会产生共同的或联合的重要后果。

从以上的描述可以明显看出，非正式组织是不确定的和没有固定结构的，没有确定的分支机构。可以把它看成是一种没有固定形态的、密度经常变化的集合体。密度的变化是由于外界因素的影响。外界因素影响到人们地域方面接触的紧密程度，以及使得人们具体接触以便有意识地共同完成正式目的。我把这些有着特殊密度的区域叫做非正式组织，以便表明它们不同于社会的或一般的组织，是非正式的。这样，一个社区、一个国家都有非正式组织。对我们的目的来讲，每个地方都有同正式组织有关的非正式组织这点是极为重要的。

第二节 非正式组织的后果

同有意识地形成的正式组织不同，非正式组织是由无意识的社会过程产生的。非正式组织有着两类重要的后果。（1）它使人

们形成一定的态度、理解、风俗、习惯、习俗。(2) 它为正式组织的产生创造条件。

(1) 非正式组织的最普遍的直接后果是形成了一些风俗、道德观念、民俗、习俗、社会规范和理想。这是一般社会学、特别是社会心理学和社会人类学的重要研究领域。没有必要在这里详细讨论这个方面，除了以下两点以外。第一点是，由于不恰当地过于注意正式组织，在正式组织直接产生的正式的制度同非正式组织产生的非正式的习俗问题上有着许多混乱概念。例如，由法律规定的措施和习俗两者如果发生冲突，后者往往占上风。不仅在局部地区和小的集团内、而且在广泛地区和大的集团内，非正式形成的习俗和经过正式组织精心制定的措施之间存在着分歧和相互矫正的作用。前者适应于个人无意识的和非理智的行动和习惯，后者适应于人们理智的和经过计算的行动和决策。正式组织的行为比较而言是相当符合逻辑的^①。

(2) 非正式的联系显然是正式组织形成以前所必需的一个条件。要使得共同目的能够被接受、信息交流成为可能、协作意愿的精神状态得以达到，都必须有一个事前的接触和预备性的相互作用过程。当正式组织是自发地形成的时候，这点表现得特别清楚。在这种情况下的非正式的关系可能很短暂，并且当然受到以前在非正式组织和正式组织两方面的经验和知识的影响。

但对我们的研究目的来说，重要的是，非正式组织使得一些正式组织非成立不可，如果不成立的话，非正式组织可能无法持续发展下去。这部分地是由于人们在持续的接触中认识到了需要和利益的共同性。当这些需要和利益是物的方面而不是社会方面的，就会结合或协作——至少发展到进行物的分配的程度^②——

^① 见第十三章中关于此点的讨论。原文似缺少第二点，读者可按原注参阅第十三章。——译者注

^② 见第三章第二节。

或者形成利益的冲突、对立、敌对或随之而来的组织解体。

即使当需要和利益不是物的方面而是社会方面的——也就是说只是为了相互交往的群居需要——那也需要集中于一些行动的目的以便保持人们之间的联系。当首要的倾向或本能不是群居的冲动而是行动的需要时，这点更为明显。可以看到，人们普遍是要进行活动的，并寻求行动的目的。与此相关，可以看到，即使其目的纯粹是社会性的，如果没有具体的行动，社会联系一般也不能持久。纯粹被动的和不活泼的联系是不能长期存在的，似乎必须做点什么事才行。常常有这样的情况，组织的存在只是为了满足人们联系的需要，联系就是成员们普遍的和惟一的动机。但是，在这种情况下，我们也常常可以看到存在着一个具体的行动目的，尽管可能是不重要的或微不足道的目的。在这种情况下，这个目的是否达到是无关紧要的。例如，为了进行一场社交性的谈话，必须要讨论一些题目，尽管谈话的参加者对这些题目本身常常并不关心。但是使人得到满足的人的交往决定于必须讨论某件事。这是在日常社交活动中经常看到的。

因此，一个具体的行动目的对社会满足来说是必需的。做点什么事的最简单的形式当然是谈话。但是，很显然，任何一种特定的活动形式，通常由于这种或那种原因，在短时间内就会结束，而要找到另一种活动形式，对个人或集体一般都不是一件容易的事。因此，建立活动的模式具有极大的重要性。当缺乏伴有社会接触的各种活动渠道时（例如在失业者的情况），人处于一种社会真空的状态，会有一种“人性丧失”的感觉并伴有这种客观行为。我曾经多次看到这种情况。当有相当多的人同时处于这种状态时，他们就可能做出某些疯狂的事情。当涉及一群人的情况，必须使他们有事可做，是极端重要的。我想“无所事事是祸害之源”这一谚语就是由此而产生的。在军队中频繁地进行操练，无疑也是由于这个原因。

同缺乏具体行动目的正相反的情况是这样一种社会复杂性，

需要以多种不同的形式同多种不同的集团联系。人处于这种情况时，会无法决定从事什么活动、同什么集团联系。这样，由于无法作出抉择或由于各种义务的冲突，会形成一种行动麻痹的状态。法国社会学家涂尔干把这种状态描述为“失范”。我认为这是个人由于缺乏有效的行动规范而处于一种社会行为麻痹的状态。

个人的行动必须直接在当地集团内进行。一个人必须通过同他直接接触的集团来同大组织、国家或教会发生关系。社会活动不可能远距离地进行。这点似乎没有引起人们足够的注意。这点说明或证明了下述情况：在战上的行为中，战友的友情比爱国主义等更有影响力^①。社会的结合是个人不可缺少的需要。这就要求有当地的活动和个人之间的相互作用。没有这些，就会发生人性丧失的情况。人们之所以愿意忍受本来可以避免的繁琐的日常工作和危险任务，就是由于他们不惜一切代价地要通过行动来维持社会结合的感觉。不管这种感觉是由于“本能”、社会条件或生理需要产生的，或由于所有这三者产生的，都是这样。至于这种在社会环境中行动的必要性是完全由生物因素引起的，或部分地是群居本能所固有的，则用不着去考虑。

最后，有目的的协作是人的逻辑能力和科学能力的主要出路，同时也是它们的主要来源。理性的行为主要是一种有目的的协作行为。人的理性行为的能力主要是从有目的的协作行为产生的。

由于以上原因，不论是持续的小的非正式组织或大的协作体系，似乎一直都拥有许多正式组织。正式组织是社会的明确的构造材料。它们是使得人们的社会结合具有足够的一贯性以便持续下去的支柱。没有这些支柱，社会就会分裂为敌对的集团，形成目的在于防守或攻击的敌对集团。这样，随着正式组织在范围上的扩大，就容许和要求社会凝聚力的扩大。当政府这种正式组织

① 见第 117 页注(p)。

复合体扩展时，这点表现得最为明显。政府如果不包括经济和宗教的职能，是不够的。当正式政府复合体扩展时，宗教的、军队的、经济的和其他的正式组织也相应地扩展了。一个大规模的社会结构就出现了。当这些正式的复合体失败或缩小时，就会开始出现社会解体。不是完全由正式组织构成的社会似乎是没有的。从家庭开始到国家和教会的巨大复合体都是正式组织。

这不是否定、而是再次确认下述事实：非正式社会的态度、习俗、风俗影响着正式组织，并且部分地通过正式组织而表现出来。它们是同一现象的相互依存的两个方面——社会由正式组织所构成，而正式组织则由于非正式组织而具有活力并受其调节。要强调的是，两者缺一不可。其中一个失败了，另一个也会解体。这也并不是说，如果社会解体了，分裂的或敌对的社会不会互相影响（除非是孤立的社会）。正好相反，会互相影响的。但这种影响不是协作而是对立。但是即使这样，在敌对的社会中也还需要正式组织。如果完全没有了正式组织，那就会形成一种近乎彻底的个人主义和无秩序的状态。

第三节 正式组织创造非正式组织

正式组织由非正式组织产生并且必须有非正式组织。但在正式组织产生以后，它们又创造出非正式组织并且需要非正式组织。

如果没有长期细致的观察，似乎不容易发现非正式组织是正式组织的一个重要的和不可分割的部分。事实上，有着广泛经验的各种正式组织的干部和管理者常常否定或无视在他们“自己的”正式组织内存在着非正式组织。这或者是由于他们过于注意于正式组织的问题，或者是由于他们不愿承认这种难于确定或描述的非正式组织，或者是由于非正式组织缺乏具体性，这些我们用不着去考虑。但无可否认的是，主要的经理人员甚至整个经理

人员组织常常完全不知道在他们的组织中广泛流传的影响、态度和激动。不但工商业组织是这样，连政治组织、政府、军队、教会和大学也是这样。

可是，人们经常听到这样的话，“你阅读一个组织的组织图，设立许可书、规则和章程，或观察甚至细察其中的人员，都不能理解这个组织或它如何进行工作。”对绝大多数组织来讲，“了解组织的诀窍”是，了解其非正式社会的人物、事情和缘由。阅读美国的宪法、法庭的判决、法令或行政法规并不能精确确定美国政府是如何进行工作的。“看不见的政府”这句话虽然常用于贬义，但却表达了对非正式组织存在的认识。

同正式组织相关联的非正式组织虽然常被管理者、政治家和其他组织当局直观地理解，但据我所知，只是在工业组织的生产层级得到明确的研究^①。事实上，同正式组织相关联的或没有关联的非正式组织，都成为我们日常联系中理所当然的熟悉经验的一部分，因而不为我们意识到，我们只看到其中特殊的相互作用的一部分。但是，同正式活动或特定活动相关联的人们的联系，显然不可避免地包含着伴随的相互作用。

第四节 正式组织中非正式组织的职能

正式组织中的非正式组织的一项不可缺少的职能——信息交流——前面已经讲过^②。第二项职能是通过调节人们的贡献意愿

① 特别见以下著作：梅奥的《工业文明的人类问题》，纽约，麦克米伦出版公司，1933年；怀特海德的《自由社会中的领导》，坎布里奇，哈佛大学出版社，1936年；以及《工业工人》第二卷，坎布里奇，哈佛大学出版社，1938年；罗德里斯伯格和狄克森的《管理和工人》，载《工商研究》第九号，哈佛工商管理研究院，1938年。并见福莱特的著作。她对组织的动态因素有深刻的洞察力。特别见重印于古利克和厄威克编的《经营管理科学论文集》中的她的论文，纽约，公共行政学院出版，1937年。

② 见第八章“复合正式组织的结构”中的第一节。

和稳定客观的权威来维持正式组织的凝聚力^①。第三项职能是维持人们的个人人格、自尊心和独立选择力。由于非正式组织的相互作用不是被一定的非个人的目的或组织表现的权威有意识地控制的,它的显著特征是选择力,并提供了加强个人态度的机会。这项职能虽然常常被看成对正式组织起着破坏的作用,但它是维持个人的个性以反抗倾向于破坏个性的正式组织的某些影响的一种手段。

本章的目的是阐明以下各点:(1)人们之间不是基于联合的或共同的目的,而是基于个人原因产生的相互作用,由于其反复性,通过它们对行动习惯和思想习惯的影响,通过它们对统一的思想状况的促进而成为有系统的和有组织的。(2)任何个人能够发生相互作用的人数虽然是有限的,但通过社会中人们之间关系的无限锁链的多方面发展,能够扩展到广大的地域和众多的人群中去,形成统一的思想状态,并结晶成为我们称之为风俗、习惯和习俗的事物。(3)非正式组织使正式组织得以产生,而正式组织为任何一个大的非正式组织或社会组织所必需。(4)正式组织通过非正式组织直接表露出许多态度、思想状况和习俗。它们具有分歧的倾向。因而这些结果只是以一般的和近似的方式相互依存和相互矫正。(5)正式组织一旦建立起来以后,又创造出非正式组织。(6)非正式组织作为信息交流、凝聚和保护个人人格的手段,是正式组织的运营所必需的。

这样我们就结束了阐述协作体系和组织的理论这一困难任务。下面的第三篇和第四篇阐述的是组织和其中的人、特别是经理人员的行为。阐述主要按这个理论进行并更具体地阐明这一理论。但在阐述中主要不是依据普通知识和推理,而是彻底依据经验和直接观察。

① 见第十二章“有关权威的理论”,特别是其中的第一节。

第三篇

正式组织的要素

第十章 专门化的基础和种类

目前对下述的同一现象有三种不同的说法：“分工”、“专门化”、“职能化”。每一种说法至少在一定程度上含有其他说法的意思。这三种说法，由于地区 and 个人的爱好而有着某些意义上的差异。但也存在着某些一贯的用法：“分工”似乎同一般的社会结构和大经济体系的某一方面有关；“职能化”则用于大组织的内部，主要表示某种特殊工作是一个有机工作体系的一项职能；“专门化”则把重点放在人或人的集团。这意味着，人是专门化的，而工作则是职能化的。在上述两种情况下，都存在着劳动分工——以及必然有的工作分工。

不幸的是，上述的所有说法都未能表明它们在上下文关系中应该表达的重要区别。例如，专门化可能指的是所做事物的种类，那么就涉及材料方面的区别，它也可能指做工作的方法。其中的一个方面常常包含着另一个方面的意思。挖煤和挖土豆涉及不同的工作过程。但常常也有这样的情况，对一种材料的不同工作方法，或者会产生不同的产品，或者会“更有能率地”或“更有效地”产生出同一种产品。

这样，随着技术的发展，“专门化”越来越包含着工作方法差异的意思。这种趋势由于专门化的以下两种基础而更为加强：个人在天资方面对工作的适应性（广义的技能）；反复经验的后果。这意味着在“方式”或方法方面的差异，尽管常带有微妙的性质。

随着这种趋势的发展，对作为专门化重要基础的场所和时间的认识越来越不清楚了。场所和时间都是同“专门化的”人的概念相联系的。这个专门化的人总是在某个时间在某个地方工作的。但场所和时间被看成是理所当然的，它们的意义逐渐丧失了。可是，在以技术过程为基础的专门化以前，甚至在以对象材料的种类为基础的专门化以前，场所和时间就已经是专门化的基础了。而在现代，它们作为基础的作用也许更为重要了。

这也许是由于，当人的专门化被认为同组织无关时，在绝大多数情况下，把场所和地点的因素除外，不会有大的影响。也就是说，为了有限的目的，可以不顾场所、时间和组织这些因素。但当问题涉及组织的专门化本身时，情况就不是这样了。只要想一下铁路、通讯或军队组织，就可以明白，辅助组织在时间和场所两方面的专门化具有极为重要的意义。如果在时间或场所方面有所失误，最高的技术和最精密的过程分化都会一下子消失。

但这些还不是专门化因素的全部。只要有组织存在，就会有我称之为“社会结合的专门化”出现。我指的是人与人之间在协作努力方面的反复的互相调整。

第一节 专门化的基础

这样，组织的专门化（以及人的专门化）的基础有五项：（1）做工作的场所；（2）做工作的时间；（3）做工作的人；（4）作为工作对象的东西；（5）做工作的方法或过程。有关协作目的的完整陈述通常都会包括前面四项，而且常常会包括全部五项。西方文明的极端的劳动分工和细致的专门化就是建立在这些因素的基础之上的。我之所以在这里把它们列出，并不是为了理论上的完整性，而是因为它们对于理解组织和协作体系的具体条件全都极为重要。无论是从确定目的、有计划地建立复合组织、单位组

组织或其集团的“病理学”等方面来看，专门化的这些基础（它们大都是互相依存的），作为整体或个别地来看，在理论上和实际上都是极为重要的。

由于这些肯定没有被人们普遍认识到，下面将依次加以说明。

（1）地域的专门化通常是无法避免的。工作不是在所有的地方都可以做的，必须有一定的场所。由于协作体系或单位组织是人的努力的体系，而人是有物的位置的，因此这样的体系通常有着清楚的场所，并常常以有关场所的词语来陈述。这一事实的重要性常常不被人们所注意，尽管由此而产生的实际问题并不少见。如果两个组织做同样的工作，譬如挖沟，它们必须在不同的地方挖。其差别一般并不大，但也经常有差别大的情况。在组织中的管理者常常对做同样工作的两个组织的有效性和能率进行比较。当其结果有差别时，常常以条件的“差别”来解释。这种解释常常是不恰当的。但也常常是恰当的，而且恰当的可能性始终是存在的。在某一块地上耕作同在其旁边一块地上耕作是同样的工作，但任何一个农民都知道，作为具体活动的一个体系，它可能有很大的差异。而且，工作的有效性和能率可能取决于对土壤的“专门化”知识。

地域的专门化事实上更为基本，而且先于通常意义上的职能专门化和过程专门化。这样，如果有很多人在一个复合组织中做同一类型的工作，他们必然在各个不同地方的组织单位中工作。努力的协调首先是地域的协调。这就是为什么在组织的识别中广泛地使用有关地域描述的原因^①。

在第三章中已经指出，协作努力的一种方法是有意识地改变环境中的物的因素以便使以后的协作更为方便。这是通过改进、制造工具和机器来实现的。其中有许多同工作过程有关，还有许多

① 例如，中央师团，波士顿地区，纽瓦克教区，太平洋舰队等。

是关于使专门化的其他因素适应于地域的问题。例如，盖房顶、装暖气等，从一种意义上讲是为了不受地域专门化的限制，而从另一种意义上讲，则是在更大的地域限制之内（如局限于某栋建筑物之内）进行的。

（2）季节之间、昼夜之间的关系，显然是工作专门化的基础。人的耐久力的限制是另一个基础。这在现代工业组织中甚至更为重要。

时间方面的组织专门化是连续服务企业中劳动分工的最突出的基础之一。这种专门化的日程安排属于这类企业中最复杂的协调过程。由于工作方法，特别是人，在一天中的不同时间、各周或各季中的不同日子，在绝大多数情况下似乎是一样的，于是在专门化的一般考察中常常忽略了时间的专门化。可是，严格遵守时间表的能力或品性可能是选拔人员惟一最重要的基础。这种遵守时间和持续工作的因素被叫做“可靠性”。

（3）我把与组织关系或组织本身有关的工作者方面的专门化叫做“社会结合的专门化”。表明社会结合的专门化的存在和机能的常用说法有：“他们常常在一块工作”，“你如果不同人们在一起工作就不会了解他们”，“他很了解部下”等等。每一个比较稳定或持久的单位组织本身都是一个社会结合的专门化。

社会结合的专门化是管理组织最重要的方面之一，在第十五章中将给予充分讨论^①。它对第九章中讲到的小的非正式组织也是一个重要方面。

（4）显然，努力的目标或工作的目的是专门化的。当努力的目标是商品或物质产品时，常常以所用的材料来表明。在其他情况、特别当提供的是“服务”时，就以所要达到的目的来表明专门化。在以上两种情况，通常会包含一些有关工作过程的说明。但

① 见第十五章第一节。

重点不在这里，而在于人们的关心和观点。在绝大多数情况下，当重点在所要达到的目的时，用“职能化”一词来表示“专门化”，工作过程上的差异被认为是理所当然的而不明写出来。

(5) 最后是工作过程的专门化。当有几种方法达到同样性质的后果时，特别强调这点。这种专门化或者依存于人的自然的适应性（这就是说，在工作过程之前要有一个人员选择过程），或者依存于通过经验的重复来提高技术，或通过学习和经验来增加知识。

第二节 专门化和组织

以上有关专门化的极为简单的介绍是为了便于提出下面的一般命题：(1) 协作体系的有效性的提高，几乎完全依存于专门化的革新的发明和采用；(2) 专门化的首要方面是目的的分析，即把一般目的分解为中间目的或详细目的（它们是实现远期目的的手段）。

(1) 专门化的革新。

第三章曾经讲过，协作体系的首要方面是，两个以上的人协调其活动，以克服个人的生物能力在同自然环境相互关系中的限制。这种协调所依据的原则有以下两条：努力的同时性原则；努力的连续性原则。我们把前者叫做同时的协调，后者叫做连续的协调。当个人的限制主要在于体力因素、感觉器官的范围或个人所处的位置时，努力的大致同时性被用来增加体力或扩大知觉范围。当个人的限制主要在于体力或注意力的持久性、速度的制约时，两个以上的人的体力或注意力的连续的运用被用来克服个人的限制。

不论哪种情况，时间序列都是决定性的因素，而且每个动作都是按时间来专门化的。孤立的个人行动的有效性当然也依存于

同样的时间序列因素。有时必须在同一时间做两件不同的事；而按时间序列安排的动作序列则几乎在任何时候都是决定性的因素。但在个人的情况，环境的空间因素也很重要，而时间序列是空间因素的一个侧面。要做某些需要转换位置的事，就必需有时间。而在协作的情况，尽管物的环境中当然包含空间因素，但时间序列是决定性的因素。在所有成功的协作中都包含着这一点，因而它被看成是理所当然的，而忽视了其极为重要的意义。但是，在不成功的协作企图，失败的一个主要原因就是时间协调方面的失误。如果努力的同时性不能实现，体力因素就不能超过个人的体力。观察的范围也不能扩大。当所要克服的限制是体力或观察范围时，这点常常表现得很明显。当所要求的是努力的连续性或周期性动作时，时间序列方面的失误常常不被看成是失败的一个原因。在错误的时间序列做了正确的事的情况是经常发生的。

协作行动的正确序列的发现或制定，是协作体系发展的第一步。但时间序列只是不可缺少的因素之一。任何一个具体行动系列的另一个不可缺少的因素是空间因素。行动必须有一个场所去进行。由于组织行为（按定义）是人的行为，那就必须在执行者所在的场所去进行。但有时只在有限的意义上（特别是当行动是信息交流时）才是这样。而当行动同物的环境有关时，行动必须专门化在有效的场所。

在“正确的”时间和“正确的”场所进行活动，也就是说，在时间和场所两个方面进行协调，以便使这种活动在时间方面或场所方面、或两个方面能够超过个人的能力，是协作的有效性的关键。领悟到什么是“正确的”以及怎样的结合才是“正确的”，也就是说，认识到什么手段可以有效地在协作中被应用、怎样的活动专门化才能有效，是极为必要的。这种类型的专门化不一定要涉及人的专门技术、习性知识或熟练。但它必须依存于具备以下两个条件的人的特殊集团。这两个条件是：①愿意遵循协作的要

求：②能够进行恰当的信息交流。第一个条件是所定义的组织以外的事，是人的专门化的问题。第二个条件则是组织内的事，是社会的专门化。它的有效机能是便于信息交流、创造出吸引这些人的社会条件。适当的社会结合的专门化是极为重要的。这一方面是参加组织的诱因问题（将在第十一章中予以讨论），另一方面是适当的非正式组织的问题（已在第九章中讨论过）。

即使对最单纯的组织来说，适当的社会结合的专门化也只有当运气好时才能偶然碰到。在绝大多数情况，它取决于人员选择、诱因、在集团内维持协作意向以及信息交流的合适条件。在恰当的时间和场所实现活动的协调，要求有达到这个目的的巧妙的“策略”。

显然，即使限定在这三个专门化——时间方面的专门化，场所方面的专门化，社会结合的专门化，可能的具体专门化的数量还是极为庞大的，而这三个因素是部分地互相依存的。因此，组织的创造性不仅同这三个因素个别地有关，而且同它们的结合也有关。

由协作的特定目的所导致的专门化不仅意味着每一特定目的包含着手段的专门化。它还包含着这样的意思，在其他场合可能采用的专门化同协作目的的选择之间存在着相互作用的关系。那些显然不能“组织”、也就是不能使专门化恰当地结合起来的协作目的——一般地不会被采纳；而那些能够获得恰当的专门化的协作目的则会被采纳。因此，专门化在相当大的程度上是所追求目的的一种反映，而后者则反映了组织技巧的状态。

这点在第五种专门化——工作过程或工作方法的专门化——表现得最为明显。显然，不仅协作目的取决于专门化的工作过程、技巧、知识或经验，而且协作目的的实现，通过它对人才的选择、反复的操作等又促进了专门化的工作过程和技巧的发展。在绝大多数情况下不大明显的是，这些专门化的工作过程和技巧本身依

存于协作（时间方面的协作、场所方面的协作、社会结合方面的协作）的精妙化和精确化。现代工业和政府的绝大部分工作过程专门化如果没有其他领域的专门化的高度发展，是不可能实现的。

所以，专门化的某一方面尽管在某些情况下可以被看成是独立于其他方面的，但整个讲来，在具体场合中，这些方面是相互依存、不可分开的。

因此，在协作的初期阶段，专门化依存于人员的多样性、协作的条件（主要是物的环境）、组织技巧的创造和发明，但过了这个初期阶段，组织对这些因素的反作用就越来越大了。这些因素虽然没有完全失去独立因素的作用，却转变成为组织的更复杂的专门化的手段。正是这些更复杂的专门化使得个人越来越超越其生物的限制。

所以，可以这样说，专门化的重要的具体发展阶段是单位组织而不是“专门化的”个人。每个单位组织有着特定的目的、特定的场所特征、特定的时间安排，并包含着决定人员选择的特定社会结合情况。

在组织复合体中，绝大多数专门化是以地理的或职能的名称来表示的，但在某些组织中（特别是在家族中），却以共同的姓氏来表示，尽管原来常常把地理或职能同洗礼的名字结合使用（如约翰·肯特，约翰·史密斯）。

（2）目的的分析。

因此，从一个重要方面来讲，“组织”和“专门化”是同义语。没有专门化，协作目的就不可能实现。专门化所包含的协调是组织的一项职能。这项职能是使个人的努力同整个协作情况的各项条件相适应，以便实现协作目的。

达到这种适应的途径是：①把协作目的分析为部分目的或详细目的。按恰当的顺序实现了这些部分目的或详细目的，就可以实现最终目的。②把整个情况分析为各个部分。通过组织行为可

以把这些部分同详细目的具体地协调起来。当这些详细目的的实现以后，就成为实现最终目的的手段。这一过程的性质和专门化的职能对理解经理人员的工作是至关重要的^①。

现在可以作一个最后的考察。由于组织复合体中的每一个单位组织是专门化的，组织复合体的一般目的必须分解为每一组织单位的特定目的。由于目的是使正式组织统一起来的因素，正是各个组织单位的详细目的能够维持这些单位的存在。首先，每一单位必须接受这个详细目的，以便作为组织复合体构成要素的这些单位能够存在。如果这些地区性目的或详细目的不能被理解或接受，单位组织就会解体。这是从我个人的经验和观察得出的结论。这同样地适用于下述一点：为了使论述全面，显然在任何情况下，时间因素和组织解体的程度都必须有充分的附加条件^②。

但是，对组织复合体的一般目的的理解或接受却并不是十分重要的。一般目的的理解或接受可能（常常是，但并不总是）有助于阐明和使人接受详细目的。如果能够做到这点，无疑在绝大多数情况下会加强单位组织。但一般讲来复合组织中往往缺乏对一般目的的全面理解和接受。军队中的连队没有必要（而且通常也不可能）知道整个军队的特定目的，但它必须知道和接受自己连队的目的，否则的话它就无法执行任务。如果它感到全军目的的实现取决于它的部分目的（如果它知道了全军的目的更易于产生这种感觉），一般会加强它的行动。但最重要的是对事业的信念，而不是理智上对一般目的的了解。“了解”本身毋宁说是一种麻痹和分裂的因素。

① 这一双重分析的原则将在第十四章中讨论。

② 请同第十二章“有关权威的理论”第一节中的论述相比较。在那里指出，同大家已理解的目的不相符的命令是不可能被接受的。

第十一章 诱因的经济

以前已经讲过，组织的一个不可缺少的要素是人们向协作体系贡献其个人努力的意愿。协作的力量同大量没有组织起来的人的力量相比，常常显得惊人的巨大，但它却依存于个人愿意协作和向协作体系贡献其努力的意愿。构成组织力量的人的努力的贡献是由诱因引起的。自我保存和自我满足的利己动机是支配的力量。整个讲来，组织只有满足这些动机才能存在，除非它能够改变这些动机。个人始终是组织中基本的战略因素。不管个人的来历和义务，要使他协作就必须向他提供诱因，否则就没有协作。

在正式组织中和有意识地把努力组织起来的问题上，诱因是基本的要素，这一点无需再作进一步的说明了。诱因不恰当会导致组织解体、组织目的改变或协作失败。因此，在所有各种组织中，最强调的任务是提供恰当的诱因以便自己能够存在下去。组织的失败可能绝大多数是由于管理工作在这个方面的失误，尽管可能还有理解不恰当或组织缺乏有效性等原因。

第一节 诱因的两个方面

引诱一个人向一个组织贡献其努力的纯满足是由同不利因素

相比较感觉利益更大而引起的^①。由此得出的推论是,或者增加积极诱因的数量或强度,或者减少不利因素的数量或强度,都可以增加纯利益或使不利转变成为有利。常有这样的情况,正面的利益稀少贫乏,但所需的负担也微不足道,于是纯利益就显得较大。许多“社交的”组织之所以能够存在,就是由于这个原因。另一方面,如果负担多而重,那么所提供的正面利益就必需或者很多,或者很强。

因此,从组织招引个人的贡献这一观点来看,要实现有效诱因,就必须或者找到积极诱因,或者减少或消除负诱因或负担。例如,要使雇佣有吸引力就必须或者减少工作的负担(如缩短工时,或提供工具或动力,即减轻工作的繁重性),或者增加积极诱因(如加工资)。

实际上,尽管有时可以明确看出调节了“方程式”的哪一边,但整个看来,具体的措施和条件同时影响到方程式的两边,或者难以确定它们影响了哪一边。绝大多数被叫做工作条件的具体因素,既可以看成是积极地使雇佣更有吸引力,又可以看成是减轻了工作的繁重程度。因此,我们不必考虑某些具体的诱因是增加了利益,还是减少了不利,只要记住这是个重要的方面就可以了。

比这更为重要的是区别诱因的客观方面和主观方面。某些普遍的积极诱因,如物质财富和某种意义上的货币,显然有着客观的存在。工作时间和工作条件等负诱因也是同样存在的。对一个处于某种思想状况,持某种态度,有着某些动机的人,可以通过向他提供这些客观存在的积极诱因或负诱因的一定组合,引诱他向一个组织作出贡献。但常常会有这样的情况,组织不能为这种思想状况、态度和动机提供积极诱因,于是惟一可以作为替代的方法是改变这些思想状况、态度和动机,以便组织现有的客观诱

^① 在这一问题上为了叙述方便的说法不应该导致对事情的误解。对绝大多数人,也许对所有的人来说,满足或不满足只是偶然地才由逻辑思考决定。

因能够有效地发挥作用。

所以，一个组织可以或者通过提供客观诱因，或者通过改变人们的思想状况来获得所需的努力以维持自己的存在。在我看来，任何一个组织如果不把这两种方法结合起来使用，实际上就不可能存在。某些组织把重点放在提供客观诱因上（绝大多数工业组织就是这样），其他一些组织则把重点放在改变人的思想状况上（绝大多数爱国组织和宗教组织就是这样）。

我们将把提供客观诱因的方法叫做“诱因的方法”，把改变人们主观态度的方法叫做“说服的方法”。在使用这些新的术语时，让我们再重复一遍：在工商组织中公开强调的显然几乎都是诱因的方法，而在宗教组织和爱国组织中公开强调的显然几乎都是说服的方法。但事实上，特别是考虑到向不同的人要求的不同的贡献，在所有各种类型的组织中都使用着这两种方法。还有，个人主义的离心力和组织之间对招引个人贡献的竞争，使得这两种方法在短时间内或几年之内就变得无效了，只有少数例外。

一、诱因的方法

我们先讨论诱因的方法。为了便于讨论，让我们在开始时区分两类诱因：第一种是特殊的并能特定地给予某个人的；第二种是一般的、非个人的，不能特定地给予某个人的。我们把第一种叫做特殊的诱因，第二种叫做一般的诱因。

可以提供的特殊的诱因有好几类，如：（1）物质诱因；（2）个人的非物质的机会；（3）良好的物的条件；（4）理想方面的恩惠。可以提供的一般的诱因的例子有：（5）社会结合上的吸引力；（6）适合于自己习惯的方法和态度的条件；（7）扩大参与的机会；（8）思想感情交流的条件。以上的每一类诱因都有各种不同的名称，而且还不止上面所讲的这些。我们只不过是举例而已。但为了说明问题，必须对上面提到的这些诱因简短地加以讨论。

(1) 物质诱因指作为接受雇佣的诱因、服务的报酬、贡献的补偿提供给个人的金钱、物品或物的条件。在货币经济和高度专门化的物质商品生产中，物质诱因的范围很广、很丰富。货币补偿制度的复杂性，获得货币补偿手段的艰难以及货币在有组织的市场上的交换力，使得人们夸大了一般物质诱因（特殊地讲是货币）作为个人对组织贡献的诱因的重要性。用不着讲，一个人把大部分时间贡献给一个组织，在绝大多数情况就必需向他提供物质诱因以满足他生理上的需要——食物、住房、衣服。但这些需要是如此的有限，只要很少数量就可以得到满足。我认为，对绝大多数人来讲，当最低限度的需要得到满足以后，如果没有其他诱因的帮助，物质诱因的力量是极为有限的，于是只能几乎全部依靠说服。按我的看法，尽管在现代，特别是最近的情况下，对物质诱因极为强调，但如果没有其他诱因的帮助，超出了生理需要以外的物质诱因的效力是很有限的。

对许多人来讲，上述观点是不容易被接受的。对物质报酬的强调是技术发展的自然结果。相对于其他诱因来讲，物质的东西越来越容易生产，因而也越来越容易提供。于是在维持生存水准以上的人们中强制地培育对物质东西的爱好。由于现有的诱因似乎始终达不到理论上可能、理想上期望的协作和社会结合的程度，如果不培植新的物质欲望，科学技术在物质生产上的成功，在有的场合就会无效，在有的场合就会不可能。这种情况的最显著的后果是人口的膨胀，因而绝大多数人必然处在勉强维持生活的水平。在这种水平，整个讲来，物质诱因是强有力的诱因。这就使得物质诱因在超过维持生活水平之上仍然是最有效的诱因这一错觉得以永远存在下去^①。

① 我认为，这一错觉的产生也是由于早期的经济学家和纯理论经济学忽视人的动机并过分强调逻辑思考过程。它同19世纪中大部分时间的决定论、特别是功利主义学说，以及马克思等人的哲学也有关。

附带的结果是在人们中形成了这样一种情绪：他们应该追求物质东西。在培养青年“正当的”抱负时，非常重视以物的占有来作为好公民、适合于社会等的证明。于是，当人们内心的、占统治地位的动机得不到满足时，有股强大的影响力把这解释为物质补偿的不足，而没有意识到占统治地位的动机，至少不公开承认它们。

我认为，普遍的事实是，除了极少数人以外，超过生活水平以上的物质报酬是无效的。对绝大多数人来讲，既不会为了获得更多的物质东西而更勤奋地工作，也不会因此而对组织多作一份贡献。从现实经验和以往历史来看，绝大多数有效和强大的组织所依据的诱因中，超过生活水平以上的物的诱因或者很少，或者完全没有。军队组织中相对来说缺乏物的诱因。政治组织的大部分工作中没有物的诱因。宗教组织的特点整个讲来就是物质方面的牺牲。即使在纯商业组织中，物的诱因也是很微弱甚至微不足道的。只有以下情况例外，即当物的诱因为其他诱因所加强时。但这也只是在以销售术和广告的形式进行大规模的普遍说服工作时。我认为这是一个确定的普遍事实。

要指出的是，我们所讲的是物的诱因而不是金钱。在讲到作为诱因的金钱时，要做一点补充（但并不是大的补充），这完全是由于在我们的经济中，金钱可以作为满足非物质动机（如慈善的、艺术的、学问的、宗教的动机）的间接手段，还由于金钱收入成为社会地位、个人成就等的标志。

（2）在维持生活的最低物质报酬以外的、对个人的非物质的诱因，在获得协作努力方面具有极大的重要性。显示优越、威信、个人权力^①、获得支配地位的机会，在所有组织（包括商业组织）的发展中，都比物质报酬要重要得多。这一事实以各种方式表现

^① 这大都是错觉，但有些人很重视。

在多种类型的人的身上，包括能力有限的人和儿童。即使在纯粹的商业组织中（它被认为这种情况最不会发生），不伴随着威望和地位的金钱是极为无效的。如果收入增加而威望降低，即使暂时能够起到诱因作用的情况也很少。如果物质报酬较低而保证能够显示优越，那么至少在短时间内常能被人接受。通常的设想是，物质报酬会随着优越的显示和地位的上升而增加，甚至成为必要。无数的经验表明，许多人、特别是妇女，金钱报酬差异的真正价值在于由此表明社会承认和显示优越，或将会如此。这说明了为什么当金钱收入或物的所有方面有差异，而其他显示优越的要素没有跟上，会成为嫉妒和分裂的根源。

（3）工作时良好的物质条件常常是意识到的（而更经常的是没有意识到的）协作的重要诱因。

（4）理想方面的恩惠属于最强有力的而又最被忽视的协作诱因之一。我所讲的理想方面的恩惠是指组织满足个人有关理想（通常是非物质方面的）、未来或利他主义方面动机的能力。这些理想包括：对自己技艺的自豪感、对自己适宜性的感觉、对家族和别人的利他主义的服务、对爱国主义组织等的忠诚、美感和宗教感情。它还包括满足有关憎恨和复仇动机的机会。这常常也是支持并努力为某些组织工作的一个支配性的因素。

所有这些诱因——物质报酬、非物质的个人机会、良好的物的条件、理想方面的恩惠——可以而且常常被明确地作为对组织作贡献的诱因提供给人们。但是另外还有一些条件通常是不能明确地提供给个人的，而在特殊场合却能使人感到它的缺少。其中，我认为社会结合的吸引力是极为重要的，常常是决定性的。

（5）我所讲的社会结合的吸引力是指社会协调。可以明显看出，在许多情况下，种族仇恨、阶级对立和民族敌对完全阻碍了协作；在另一些情况下，降低了协作的有效性；还有些情况下，则

只有极大地加强其他的诱因才能实现协作。但是，明显的事实似乎是，个人的协调或不协调的问题对协作的限制比人们认识到的要大得多。人们之所以不能认识到这一点，是由于只有对一个组织有了详细的知识以后才能了解它的确切性质。而当有了这种详细的知识以后，就会彻底地感觉到个人的协调或不协调的情况，而与之有关的问题是那样地难于处理，只有当特殊情况或紧急情况时才会有意识地去注意它们。但是忽略了这些问题就可能导致组织分裂。人们如果认为（按他们自己的观点来看）社会环境不合适，那么即使有其他的诱因，也常常不愿工作，或很难好好地工作。教育程度低的人不能同教育程度高的人好好地工作反之亦然。不仅是种族、民族、宗教方面的差异，而且在习惯、道德、社会地位、教育、抱负等方面的差异也常常有支配性的影响。因此，几乎对所有的人来讲，以他们的观点来看，合适的社会结合的环境是一个有力的诱因。

以人种、民族、肤色和阶级差别为依据的个人厌恶，常常显得是有害的。但我认为，整个讲来，从直接的意义来看，它是以组织的必要性这种健全感情为依据的。因为，如果不协调，或者只是缺乏协调，正式的信息交流，特别是通过非正式组织的信息交流都将很困难，有时则无法进行。

（6）另一种一般的诱因是习惯的工作条件以及符合于习惯的工作方法和态度。这从下述的一般惯例就可以明白地看出来：所有各种组织都拒绝录用按不同方法训练或具有“外国”姿势的人。人们认为下述一点是理所当然的：持有不习惯的方法或在不习惯的状态下的人不会或不能好好地工作。人们不大了解的是，当雇员知道了工作条件和工作条件是他们所不习惯的时候，常常不愿协作。

（7）另一种属于一般的诱因并常常极为重要的间接诱因是，感到对事态的进程有扩大参与的机会。它在某些条件下影响到所有

阶层的人。它有时（虽然并不是必然这样）同显示个人优越和威信有关。这是对随着整个协作努力的重要性而来的本人努力的重要性的感觉。如果其他条件相同，许多人愿意选择大的、有用的，他们认为效果好的组织，而不愿选择小的、没用的，他们认为效果不好的组织。

（8）最难以捉摸和微妙的诱因是我叫作思想感情交流的条件。它同社会协调有关，但有本质的差别。这是个人在社会关系中感到舒服的感觉，有时被叫做团结一致、社会结合、群居本能或社会安定感（本来意义上的，而不是目前低劣的、经济上的意义）。它意味着获得伙伴情谊、在人格态度上有互相支持的机会。思想感情交流的需要是非正式组织的一项基础，而非正式组织是每一个正式组织运营所必需的。它也是存在于正式组织中而同正式组织相敌对的非正式组织的一项基础^①。

对我们的研究目的来说，没有必要举出吸引个人对组织作出贡献的所有诱因。只要指出从诱因的客观方面来看，诱因的问题是重要而复杂的就够了。有趣的一点是，不同的人为不同的诱因或诱因组合所打动，并且在不同的时间为不同的诱因或诱因组合所打动。人们的欲求是不稳定的，这部分地反映了他们所处环境的不稳定。还有一点是，组织几乎永远不可能提供能够打动人们进行协作的全部诱因，而且通常不能提供恰当的诱因。其理由我们将在以后予以阐明，但在这里我们要讲一下它的一个后果是必

^① 同这一段落有关，我的一位尊敬的朋友、一位有长期现役经历的军官写信给我，指出我对这一诱因的作用强调得不够。他在讲到伙伴情谊时说，“1918年时，伙伴情谊这一因素给了我深刻的印象，甚至引起我天真的惊异。我从战争的经验得出的明确印象是，伙伴情谊可能是最强的建设性的道德因素，比爱国主义更强，在许多情况下比宗教更强。”他引述丹麦的约尔根森松教授在国会联盟出版的《新的战争将会是怎样的性质？》一书中的论文（其中还有其他论文）的话“许多专家认为，（军队中的这种战友意识和伙伴情谊）的感情，从心理学的观点来看，是战士内在力量的最重要的源泉，并帮助战士忍受战场上的各种苦难和危险。”

须对人们进行说服。

二、说服的方法

如果一个组织不能为人们的贡献提供恰当的诱因，它就必须做说服工作，以便使足够的人改变他们的欲望，认为能够提供给他们的诱因是恰当的。否则的话，这个组织就不能再存在下去。我在这里所用的说服这个词是广义的，包括：（1）造成一种强制的状态；（2）机会的合理化；（3）动机的灌输。

（1）组织的强制手段既用于排除人们对组织的贡献，又用于获得人们对组织的贡献。排除常常只意味着永久的排除。排除是组织之间以及组织同个人之间的竞争或敌对的一个方面。我们不想在这方面多做论述。但要指出，对不合愿望的人的排除是维持组织能率的一种必要手段。而且强制性排除也是一种杀鸡给猴子看的说服手段，造成一种恐怖气氛，使得那些没有直接受到排除的人愿意向组织作贡献。它为人们提供了现实的不同选择：或者为组织作贡献，或者被剥夺社会结合的利益。排除有多种等级，如死刑，剥夺权利，流放，体罚，监禁，停止特权，解雇，等等。

由强制力获得贡献似乎常常是协作的一个必要措施。奴隶制就是用强制力造成一种状态，使得只要提供最起码的生存条件和保护，就成为向组织作贡献的足够诱因。奴隶制在开始时也并不是有意识地创造出来的，而是自然形成的，以便得到原来不可能得到的协作的好处。但是，奴隶制的能率一般是不稳定的，除非同其他诱因相结合（如强制性军务的情况）。但它对那些没有直接受到奴隶制影响的人来说，无疑是一种有效的说服手段。那些看到了组织以死刑、流放、剥夺权利、监禁、解雇等强制力来进行说服的人，观点无疑会受到影响，认为向他们提供的诱因是恰当的。但我想，一般人都认为，没有一个很持久和很复杂的协作体

系能够单靠强制力而获得广泛的支持。

(2) 在绝大多数的现代活动中，机会的合理化^①是重要得多的
一种说服方法。即使在（第二次世界大战以前的）俄国、德国和
意大利，对个人至少暂时是强制的，但基本的说服手段，在某种
程度上是对其他诱因的合理化，即宣传的手段。其采用比其他任
何地方都更为广泛。

诱因合理化的程度有两个层次：一般合理化，即把整个社会
组织合理化，主要同宗教组织和政治组织有关；特殊合理化，即
试图说服个人或集团，他们“应该”为特定的组织提供服务或顺
从它的要求，那是“符合他们的利益的”。

多次发生过显著规模的诱因的一般合理化。以宗教动机为基
础的十字军是最引人注目的例子之一。共产主义学说在俄国的合
理化是另一个例子。作为加强组织（国家）“团结”的一种手段的
憎恨合理化，是大家都知道的。这类一般合理化中最有趣的例子
之一是我们已经讲到过的物质进步的合理化。它是现代西方组织
有特征的形态的一个重要基础。它的最一般的形式有：对获得物
质目的的手段——科学的崇拜，对包括专利制度的发明和发明天
才的赞美，对土地、森林、矿产开发和运输手段的推崇。它在现
代的最明显的形式是，同使用物质产品而产生的满足有关系的广
泛而强烈的推销、广告和宣传攻势。

许多理想主义者喜欢非难这种物质的合理化。如果物质主义
代替其他诱因而成为协作的诱因，那么除了它能使数以百万计的
本来可能饿死的人得以维持最起码的生活以外，它的社会价值是
大可怀疑的。但是，如果把它作为一种附加的诱因，使得社会协
作更为有效的話，那么我认为它的正当性是无可怀疑的。用现代

① “合理化”在这里的意思是，组织把它对组织成员提供的条件或要求成员完成
的任务说成是合理的，从而要求成员完成组织交给的任务。——译者注

流行的经济术语来说，它是一个创造物品和服务的购买力的过程。用日常的语言来说，当人们认为不“值得”时，就不会去工作。如果认为只有物质东西才是值得的，而排除了其他非物质的诱因，那就是有害的。但是，如果它能够把浪费的努力和时间利用起来，或者使憎恨之类的有害诱因最小化，那它显然是有利的。

特殊合理化是对个人发出呼吁，要他“参加”一个组织，接受一项任务或职位，从事一项服务，为一项事业作贡献。这通常被看作是工业组织、军队组织、政治组织、宗教组织所做的劝诱或招募工作。它常常同其他方面提供的机会相比来强调自己所提供机会的优越性。它试图引起人们对最容易提供的或以最突出方式提供的诱因的兴趣。

作为特殊合理化对象的个人方面的背景是，他的生理要求，他的地理位置和社会地位，他受到的一般合理化，特别是以前从社会、政府和教会所受到的社会影响。

因此，通常认为特殊合理化的选择范围有限，而且存在着竞争。上述的各种背景在个人之间有着巨大的差异，因而在某一特定时间只有少数人被认为在特殊合理化的范围以内，而在这种范围以内的各个人之间，对之能够起作用的诱因组合也存在着巨大的差异。

(3) 最重要的说服方式是动机的灌输。其正式的方式是对年轻人的教育和对成年人的宣传。有关宗教诱因的说服工作，除了偶尔的间断以外，主要是对儿童的宗教教育。同样的，爱国主义思想和有关协作的许多其他诱因的灌输也是家庭教育和一般教育的一部分。

除了正式的方式以外，还有非正式的和间接的方式。如格言、暗示、摹仿和竞赛、习惯的态度，都主要地对调节个人动机和诱因的感情反应起着调节的作用。这些都是在诱因的力量方面对整个国民以及各个集团和阶层的支配性、基础性的调节手段。它们

使得组织能够最大限度地适应于提供诱因和说服个人的方式。

有关诱因的简短^①讨论将导出我们关于组织和经理人员的职能的研究有重要意义的各项考察。上面所讲的每种方式本身都是困难的，需要有高度发展的技术和技能。整个讲来，它们的重要性产生于组织在提供诱因或进行说服方面所碰到的固有困难。表达这种固有困难的最恰当的词语是“诱因的经济”，但“经济”这个词是按广义来应用的，不仅指物的经济或货币经济。

第二节 诱因的经济

我们所讲的诱因的经济是指提供客观诱因和进行说服工作所带来的收入和支出的净结果。一个以物质为主要诱因的组织，如果不能最低限度地保证获得的物品或金钱大于支出，就不能长期提供这种诱因。这平常在经济方面是大家都知道的。同一原则也适用于其他诱因。提供非物质机会的可能性是有限的，通常是不足的。这些机会包括：良好的工作条件，理想方面的恩惠，良好的社会结合，常规工作的稳定，参与的扩大或思想感情交流的利益。因此，不仅从物的意义上讲，就是从更广的意义上讲，都必须极度的节约。这些限制不仅适用于组织同外界的物质环境方面，而且适用于社会环境和内部能率方面。

如果要充分地论述诱因的经济，那就会同一般经济理论有重复的地方，需要从组织的角度来重写一般经济理论。这里不准备来作这种充分论述。但是，由于在经济理论中通常没有强调作为

① 我们没有必要在这里讨论同强制力或社会压力有关的欺骗、诡计和“经济强制”等（当然还有其他不必在这里讨论的事）。总的来讲，它们在任何时候都是必要的；而且有的时候或在特定情况下，它们是重要的因素。但从原则上讲，他们如同直接的强制一样，显然都包含着因抵消其有利点而存在着不利点和牺牲。如果常常把它们作为协作的支配性的因素，那是值得怀疑的。相反的，它们是由非协作产生的，并且是非协作的证明。它们是破坏性的因素而不是团结性的因素。

整体的组织的诱因的经济^①，而且人们对这一问题肯定没有很好地理解，我试图在这里指出这一理论的概要。为了方便起见，我把组织分为目的绝然不同的三类：（1）产业组织；（2）政治组织；（3）宗教组织。

（1）产业组织的目的是生产物质产品或服务^②。为了简便起见，假定它不需要资本。它把人力应用于物的环境来生产物品。这些人力将会生产出总产品来。如果为了获得这些人力而提供的诱因本身也是物质产品，而产品的数量又是足够的，那就会从产品中支付这种诱因。如果支付的数量没有超过产品的数量，组织就能够继续存在下去；但如果支付的数量超过了产量，组织就不能再存在下去，因为它不再能提供诱因。

情况决定于以下四个因素的综合作用：环境的困难程度、组织努力的有效性、组织的内部能率、诱因付出的数量。显然许多组织的努力之所以失败是由于环境太困难，有些组织是由于有效性差，有些组织是由于内部的损失太大，还有些组织是由于付给服务的代价太高。从一般经验来看，这些因素是互相依存、互相影响的。如果环境条件十分有利，即使组织的有效性和能率较差、诱因的付出较高，组织也能维持下去。如果环境条件较差，组织的有效性和能率就必需较高，诱因的付出必需较低。

在绝大多数情况，环境条件、组织的有效性、组织的能率方面的限制使得提供的诱因只能是有限的。而组织的有效性和能率两者都要求个人提供出相当大数量的能力，而这样多的能力是物

① 我怀疑诱因的经济理论的许多方面会在理论经济学中占有一席之地。

② 产业组织的目的不是利润，尽管实业家、经济学家、牧师、政治家、工会都坚持这种错误看法。为了满足所有者或投资者的动机，向他们提供诱因，就必须有利润。所有者或投资者的贡献是为其他贡献者提供诱因所必需的。获得利润的可能性及其实现，在一定程度上是某些经济情况所必需的。因为有了利润才能持续地提供诱因。但所有组织的客观目的都不是利润而是服务。在实业家中最强调这一点的是福特先生，还有一些公益组织也强调这点。

质诱因在任何情况下都无法使个人提供的。于是，必须有其他诱因。但在这类组织中，这些其他诱因在某种程度上（常常是在相当大的程度上）又要求有物质的诱因。因此，良好的工作条件意味着要给非直接生产性的因素提供物质诱因，良好的社会条件意味着不能吸收一些最能干的人来为物质生产作贡献而只能录用一些较差的人。几乎每一种将来需要或现在必需的诱因都在某种程度上需要有物的支出。于是问题就成为在各种诱因的方法及其强调重点之间作选择，以便找到从物的观点来看最有效的诱因组合。所以，即使从物的观点来看，各种不同的诱因也是互相竞争的。

但是，从物的观点（即以货币单位计算的成本的观点）来看的产业组织中诱因的分析，只是诱因的经济的开始。非物质的诱因常常是互相冲突的或者互不相容的。对某个人来说，作为诱因的个人威望的提高，必然意味着其他人威望的相对降低；这样，这项诱因对某个人的分量加重了，对有关的其他人来讲，个人威望相对地就成为次要的诱因了。

要找到可行的诱因的平衡是如此的困难，以致不得不求助于说服。而同产业的努力有关的说服本身包含着物的支出。如果强制力是能够采用的一种说服方法，就可以把强制力包括在实现目的的方法之内。但是，如果从强制力得到的贡献是有限的（通常都是这种情况，除了短时期以外），那么，强制力的成本就超过其效果。奴隶制能率的有限性就是一个例证。

如果所采用的说服方法是对个人诱因的一般合理化^①或特殊合理化（包括“人员选择”的方式），其间接费用通常也是不小的。一般社会条件很好，当然如同物的环境很好一样，只有好运气才能碰到。

（2）政治组织通常并不从事物的生产。它的基础动机是理想

① 产业中作为一般合理化的宣传对象常常是作为组织贡献者的顾客。

方面的恩惠和社会方面的满足。这类组织如果不能提供这些诱因，就不能长期存在下去。但是，显然每一个大的政治组织都必须应用一些“低级的”诱因。其中最主要的是个人威望和物质报酬。因此，所有形式的政治组织都必须获得大量的物质诱因以供应用，其获得方式或者是直接付款，或者是给予“肥缺”。于是，政治组织的一个显著特点是，必须从其“成员”处获得物的贡献，其方式或者是附加物质（租税或会费），或者是直接交钱（在政治运动中）。但也需要对各种诱因进行平衡。由于物质资源有限、支出不能大于收入、物质利益的享受者和个人威望的享受者之间的区别，其结果或者是破坏了作为政治组织基础的极为重要的理想主义，或者是使得一般物质利益最小化（它在许多情况下可能是政治组织的另一项基础）。

无需进一步指出，多种形式的说服是政治组织招募成员的一种重要方式，并在这方面花费了大量物资；而这又减少了为“忠诚成员”的巨大努力提供诱因的可用物资。

（3）在宗教组织中，尽管低级的诱因无疑也是有效的，但最主要的诱因^①是理想方面的恩惠和“教友”的思想感情交流。要求成员作出的基本贡献是强烈的信仰和对组织的忠诚。宗教组织的最重要的工作是对人的说服工作，如传教或使人转而信仰本教派的工作。但是，组织本身和传教工作（如果使用强制力，则也包括在内）的维持都需要物质手段，于是就大致地、常常是主要地要求信徒以多种方式作出物质贡献，以便维持巨额的物质支出。宗教组织的物质方面常常是显著的，始终是无法回避的。其结果是，各种诱因在宗教组织中的组合和调节比政治组织、军队组织或产业组织更为微妙和困难。例如，想一下以下的矛盾：一方面，作为加强信仰和忠诚的手段，个人要作出牺牲（这在许多情况下

^① 即不考虑超自然方面的恩惠。

是有效的)；另一方面，牺牲又是信奉和维持信徒资格的一种威吓手段，以及因而形成的信徒在质和量两方面的困境。再想一下以下的矛盾：作为个人和集团诱因的威信和夸耀的必要性，以及谦虚（这是一种反面的理想方面的恩惠）的必要性。

也许不用再作进一步的解释就可以明白看出，不管是拥有什么目的的各种组织，为了得到和维持所需的贡献，都必须提供一些诱因，并进行某种程度的说服工作。同样清楚的是，除了极少数例外，在获得提供诱因的手段、避免各种诱因之间的冲突、作出有效的说服工作等方面的困难，必然是巨大的；有效而可行的各种诱因同说服工作的恰当结合是一种极为微妙的工作。实际上它是如此地微妙和复杂，在实行以前就拟定诱因方案，即使可能的话，也是极为罕见的。诱因方案只能慢慢地发展，与它有关的问题主要是组织存在期间各个时期的战略因素。当然还有一点也很清楚，诱因方案可能是协作体系中最不稳定的因素，因为外界因素不断地影响着物质诱因的可能性，而人的动机同样也是高度可变的。诱因是组织中包含的各种互相冲突的力量的最后结果。各种基本力量的一点很微小的变动，都会使诱因的效力发生巨大的变化。可是，只有通过诱因才能获得这些基本力量的有效平衡，如果这种平衡是可以达到的话。

这种固有的不稳定性产生出两种一般后果。一种是所有组织的天生的扩展倾向。各种诱因，特别是同威望、社会结合的自豪感以及社会方面的满足有关的诱因都要求组织成长、扩大、扩展。我认为，这是各地的公司组织、政府组织、工会组织、大学组织和教会组织官僚主义地扩大的基本原因，从某种意义上讲，也是使之合法化的理由。企业成长似乎为各种积极诱因的实现提供了机会。这可以从下述两点看出：所有的组织都把企业规模作为有利诱因存在的指标来反复强调；当企业规模较小或成长停滞时，就

把其他诱因合理化来作解释。由此而引起的企业的过度成长是本来成功的企业遭到破坏的根源。因为，企业的过度成长反作用于组织的有效性和能率，使它们不再适应于组织，从而破坏了诱因的经济。

制定恰当诱因方案的内在困难的另一个更重要后果是，企业招募工作中的高度选择性。它有两个方面，对需要的贡献和贡献者的接受；对不需要的贡献和贡献者的拒绝。它的主要方法是实施差别的诱因。由于所有的诱因对组织来说都是昂贵的，以致妨碍到组织的生存，如果不极度地节约，组织的支出和收入的平衡本来是不可能的，各种诱因的分配必须同所寻求的各种贡献相适应^①。

这一原理对物质诱因，即物品或金钱的支出，也完全适用。任何一种持久的或复合的正式组织，如果不实施差别的物质支付，就不可能存在，尽管物质补偿在相当程度上可能是间接的。这种状况直到现在也是正确的，虽然在教会和社会主义国家中，常常同公开表示出来的组织态度相反或同其主要目的不协调。

同一原理甚至更大程度地在原则和实际上适用于非物质诱因。所有复合组织都存在的名誉和特权等级的等级制，是调节非物质诱因以诱致最能干的人或最有价值的潜在贡献者所必需的。它同样也是维持组织的自豪感、共同体意识等所必需的。这些对组织的所有各种贡献者都是重要的一般诱因。

① 在第三章第二节中已讲过协作体系特有的分配职能，在第十六章第二节中将进一步予以讨论。

第十二章 有关权威的理论

本章所讨论的问题，一方面同上一章所讲的组织要素之一的“个人对组织的贡献意愿”有关，另一方面又是“信息交流”这一组织要素的一个最普遍的方面。

第一节 权威的源泉

如果说所有的复合组织都是由单位组织组成的综合体，是由单位组织成长起来的这种说法是正确的，那么我们就可以合理地认为，不论权威的性质怎样，都是简单的组织单位所固有的，正确的组织理论必须同这些单位组织中本质上正确的东西相一致。因此，我们在考察实际情况时，首先着手于发现什么是基本的和简单的组织中本质的东西。

一、实际情况

有关权威的一般考察所发现的最重要的事实是，在具体情况下权威失去效力的程度。其程度是这样的高，以致对权威的侵犯被认为是理所当然的，不考虑它的含义。的确，我们有时对重大犯罪事件的严重性感到吃惊，但是对普遍的违反法律的事件、特别是对同其他法律一样“有效”的节约法令的违反，却视而不见。即使是宪法条款和“施行”宪法的法规，如美国宪法第十八条修

正案（禁酒法。——译者注）也大量地被违反。

但对法律的违反并不是我国所特有的。我最近考察了一个在独裁者统治下的极权国家。人们认为在这个国家中，个人自由达到最小限度而专制权威达到最大限度。可是在这个国家中，对成文法和法令的违反，有时是公开的、大规模的。我从可靠的消息来源得知，其他国家也有这种情况。

这种情况也不是国家的权威所特有的，教会的权威也是这样。摩西的十戒以及宗教权威的戒律和禁令，被那些承认它们具有正式权威的人一再违反。

观察到的上述事实并不意味着所有的公民都是不守法或反对权威的，也并不意味着所有的基督教徒都不信仰上帝或他们的行为不受其信奉的教义的影响。显然大部分公民是奉公守法的，基督教徒的行为基本上是符合教会的戒律的。这些事实所意味的只是，具体的法律是否被公民个人遵守，要由他在有关的具体情况下决定。这就是我们所讲的个人责任的意思。它也意味着，由个人来决定在某个时间、某个地点不遵守教会的某条戒律。这就是我们所讲的道德责任的意思。

有人可能会认为，权威在具体情况下去失效力的例子主要只发生在国家和教会，在结合更紧密或管理更具体的小组织中不会有这种情况。但事实不是这样。令人惊异的是，许多从理论上讲是有权威的事物，实际上在一些最好的组织中没有权威，或者简单地讲，命令普遍地不被遵守。我多年来倾心地考察过这种现象，不仅对同我直接有关的组织，而且对其他许多组织。在所有这些组织中，包括陆军、海军、大学、服刑机构、医院、救济组织、公司等，都存在着同样的情况——有许多已死的法律、条例、规定，没有人敢于公开废除它们，但它们并不被人们所遵守，对这种公开的不遵守，大家都小心地视而不见。另一方面，却存在着许多其权威并未由宪法规定的重要惯例和重要机构，

如民主党和共和党。

二、有关权威的定义

上述分析的第二阶段，留待以后再作，这里先讲从上述分析中得出一种我们的研究目的所需要的类似于定义的论述：权威是正式组织中信息交流（命令）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：第（1）主体方面，个人方面，把命令作为有权威的来接受，我将在本节中讨论这一方面；（2）客体方面，命令被接受的性质。我将在本章第二节“协调体系”中来讨论。

如果一个命令下达给了命令的接受者，命令对他的权威就被确认或确定了。这成为行动的基础。如果他不服从这个命令，就意味着他否认这个命令对他有权威。因此，按权威的定义来说，一个命令之是否有权威决定于接受命令的人，而不决定于“权威者”或发命令的人。

以上的说法同各个阶层和行业的有识之士普遍持有的看法正好相反，同法律概念也是对立的。许多人可能认为这种说法是不符合日常经验的，所以我们在开始论述之前，引述两段值得人们尊敬的人讲的话，是有好处的。这并不是为了“借助于权威来辩论”，而是为了在正式讨论问题以前，至少表明那种普遍流行的看法并不是所有的人都同意的。罗伯特·迈克斯在为《社会科学百科全书》^①写的“权威”条目中写道：“不论权威来自个人或机构，都是由舆论创造和维持的。而舆论则是由情绪、感情、尊敬或命运论支配的。即使权威所依据的是强制

① 纽约，麦克米伦出版公司。

力，它也要为被统治者所接受^①，尽管其接受是由于对强制力的恐惧。”

再来看一下詹姆士·G·哈勃德少将的话。詹姆士·G·哈勃德少将有着长期的、优异的军事经历，从军队退休以后是一位著名的企业经理人员。他在自己写的《在法国的美国军队》^②一书的第259页上这样写：

“某位民主的总统忘记了，最彻底的民主主义是在军队中。训练和士气影响到士兵的无声的投票。当‘前进’命令下达的瞬间，士兵大众立即执行——这是群众心理学的一种变形：要服从指挥者。但是，在这个动议被‘通过’以前，军队是不会前进的。只有各个普通士兵之间互相协作，才会有‘全场一致的同意’。”

上述意见的要点是，即使运用了强制力，或者在战斗的极限情况下，军队制度近乎是专权的，权威的基础也还是各个人的接受或同意。显然，如果认为这种意见是恰当的，那对正确理解组织，特别是经理人员职能的性质，将产生巨大的影响。

我们有关权威的定义，如同詹姆士·G·哈勃德将军的军队中的民主主义一样，对那些只把眼睛盯在持久性组织上的人来说，只是有关混乱状况的论述。的确如此——对大量的未能持续下去的组织来说，正是混乱状况。它们之所以失败是由于它们未能维持权威，即它们未能获得足够的人力贡献来使自己成为有效的组织，或者说，它们未能以有能率的条件来诱致人们。说到底，它们的权威之所以失败，是由于许多人认为，随着接受它们的命令而来的负担，将会使得利害关系的平衡变得对自己不利，因而收回或停止了对组织不可缺少的贡献。

① 重点是巴纳德加的。

② 波士顿，小布郎出版公司，1936年。

三、权威被接受的条件

但是，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）他在精神上和肉体上能够执行这个命令。

（1）一个不能被人理解的命令不可能有权威。例如，以一种被接收者不懂的语言发出的命令根本就不是命令，没有人会认为它是命令。有许多命令是非常难于理解的。许多命令常常不得不以笼统的语言来表述，即使发命令的人，在许多情况下也无法执行它们。这些命令在解释清楚以前是没有什么意义的。这种命令的接收者必须或者不管它，或者做些他希望能够符合于命令的事。

因此，管理工作的相当大的部分就是在具体情况下对那些本来无法理解的命令进行解释和再解释。

（2）一个被接收者认为同组织目的相矛盾的命令是不会被接受的。与目的矛盾的命令会使得行动错乱。最常见的这类实际例子都是由命令的冲突引起的。这并不罕见。一个有理智的人会拒绝同他所理解的组织目的相矛盾的命令。在极端的情况下，许多人会被互相冲突的命令弄得实际上处于麻痹状态。他们真正地无法执行命令——例如，当自来水公司的一个工人被命令去炸毁一个极为重要的抽水机，或一个士兵被命令去射死自己的战友。我想任何一个有经验的管理者都懂得，当必须发出在接收者看来同主要目的相矛盾，特别是从以前的惯例看来相矛盾的命令时，通常必须解释或表明（如果能够做到的话）那表面看来的矛盾其实是并不存在的。这种作法始终是较为

可取的。否则的话，命令或者是不被执行，或者是被执行得不恰当。

(3) 如果个人认为一个命令所带来的负担会破坏他同组织关系的纯利益，那么它对个人为组织作贡献的纯诱因就不存在了。纯诱因的存在是任何一个命令被认为有权威的惟一理由。如果有人接到这样一个没有权威的命令，由于它完全不符合个人的动机（符合个人动机是接受任何一个命令的基础），他就会不服从这个命令，最常见的情况是巧妙地回避。在各种组织中，完全由于这个原因而自愿辞职的很普遍。常用的方法有装病和有意识地表现出不可信赖。

(4) 如果一个人没有执行命令的能力，显然他一定会不服从这个命令，或更好的办法是不去管它。命令一个不会游泳的人游过河去，就是一个例子。这种极端的例子比较少见，但还是有的。更常见的例子是，命令一个人做一件稍稍超过他能力的事。但少量的不可能，仍旧是不可能。

四、权威同组织的维持

读者当然会提出这样的问题：既然原则上和事实上权威是由下属个人决定的，那么我们所考察的重要而持久的协作有可能实现吗？这是可能实现的，因为个人的决定是在以下条件下作出的：（1）持久性组织中慎重地发出的命令通常是符合于前面讲到的四个条件的；（2）每个人都有一个人不考虑其权威性而接受命令的“无关心区”；（3）作为一个集团对组织作贡献的人们的利益，会影响到命令的接收者或个人的态度，把无关心区维持在相当稳定的程度上。

（1）不发出不能或不会被服从的命令，这条原则是良好组织的管理行为中最为确定的原则。经理人员和有经验的人都知道，如果发出了不能或不会被服从的命令，那就会破坏权威、纪律和士

气。^① 简短地说，这条原则一般不能承认、或至少不能公开承认。当必须发出开始看来或显然不会被接受的命令时，事先要做好细致的教育或说服工作，或预先提供能够起作用的有效诱因，以防止出现争议或否定权威的情况，使下属服从命令。一般认为，在这方面犯有“瓦解”组织的错误的，都是对这种情况很少了解的人……新被任命的下级管理者或“第一线”管理者，还有由于对权力的幻觉或其他原因而失去了自我控制或平衡能力的有经验的经理人员。没有经验的人按照流行的“权威”的字面意思来理解它，以后又说，“不知道怎样使用权威”或“滥用了权威”。他们的上级虽然也常常抽象地这样说到权威，但从他们成功的实际来看，很容易看出，他们的行为同他们所讲的是不一样的。

(2) “无关心区”这个词可以这样来解释：如果所有的行动命令按实际可行的受令者对它们的接受程度的顺序来排列，则可以设想有一些显然是不能被接受的，即肯定不会被服从的；还有一些或多或少地处于中立线上，即也可能被接受，也可能被拒绝；第

① 除了少数情况以外，当个人的态度事先表现出不服从的迹象时（在同组织发生联系之前或之后），在正式问题发生之前，这种人同组织的联系就会被终止或被拒绝。按照“民主主义”来说明政府组织、宗教组织或产业组织时，最好再提出一点注意。那种教条式地认为“民主主义”或“民主主义方法”同这里讨论的原则是一致的（或不一致的）看法是站不住脚的。在考察了客观权威问题以后可以更明白地看出，所涉及的问题太复杂和太微妙，不能在任何一个正式理论体系中讨论。在政治、宗教、产业等领域中的许多场合，民主过程产生了一些或多或少带有逻辑性质的人为问题，而现实的问题是有关感情的、恰当性的、非正式组织的问题。把这些问题过于简单化，就可能破坏客观权威。无疑，在许多情况下，正式的民主过程可能成为维持权威即组织凝聚力的一种重要因素。但在其他情况下，它可能是破坏性的因素，而且，民主过程本身可能永远是不充分的。另一方面，在许多情况下，有些协作体系（如哈勃德将军的军队）的团结可能是最好的选择，尽管它正式地要求采用专制过程。还有，始终不应该忘记，总体来讲，权威产生于协作体系的全体贡献者，而每个个人的态度所占的比重是不同的。人们常常忘记的是，在产业组织或政治组织中，下层人员能够接受的措施，对经理人员的大部分来讲也许是很不可能接受的。而他们如同其他贡献者一样，如果条件对自己不利，也不会履行自己的重要职能。我们在这里所强调的一点是，为了维持组织持续存在所必需的贡献，要求有对全体必要的贡献者的权威。

三部分是毫无疑问的被接受的。最后这一部分就是在“无关心区”之内。在有关权威这一点上，受令者对这个区内的命令的内容是不大关心的。这个范围以内的命令，一般是在参加组织的时候就预料到的。例如，一个士兵入伍（不论是自愿的或非自愿的）后，通常要在相当大的范围内调动。命令中要他到 A、B、C 或 D 等地的内容是他不关心的，因而他到 A、B、C 或 D 等地去，在他的无关心区之内。

无关心区的大小取决于诱因超过负担或牺牲的程度（后者决定着个人同组织结合的程度）。因此得出的推论是，对那些只是勉强被诱致去作贡献的人来讲，能被接受的命令的范围是很有限的。

（3）由于组织的能率受到人们对命令同意程度的影响，对一项组织命令的否定威胁到所有从组织得到纯利益的人的利益，除非他们自己也不接受这项命令。因此，对绝大多数贡献者来说，在任何时候，维持所有在他们的无关心区范围以内的命令的权威，有着积极的个人利益。这种利益的维持主要通过非正式组织的职能。它以“舆论”、“组织意见”、“群众感情”、“集团态度”等名义表示出来。这样，共同体的共同感对人们的态度施加影响，使他们不愿对无关心区以内或接近无关心区的权威提出疑问。这种共同感在形式上的表现是认为权威是自上而下、从一般到特殊的假想。这种假想只不过是为了使人们找到一个不对上级命令提出疑问就接受的理由，以免自己产生人格的屈辱感和在同伴间丧失个性和人格地位。

可见，贡献者愿意维护命令的权威。因为发命令者注意只发出能被接受的命令。这些命令一般都在无关心区以内。还因为共同体的共同感在绝大部分时间影响到绝大多数贡献者的动机。共同感的实行工具是上级权威的假想。这种假想能够把涉及个人的问题正常地作为非个人的问题来对待。

有关上级权威的假想^①之所以需要，主要是由于两个原因：

(1) 这是把作出组织决定（由于它的协调性质，已经非个人化了）的责任推给上级或组织的过程。这意味着，如果一个命令未被下级执行，管理者要承担决定错误的风险。可是管理者个人却不能，而且常常也不愿承担这一风险，除非由对有关情况作出判断的其他人共同来承担。绝大多数人不愿承担个人责任，所以就愿意承认权威，特别是当他难于承担个人责任时更是这样。组织运营中的实际困难很少是由于过分地要求人们对自己或别人的组织行为承担责任，而是由于人们不愿承担自己在组织中的行为的责任。

(2) 这种假想提供了有关组织的利益处于危险中的非个人的预告。如果故意地或只是由于一时激动而蔑视客观权威，换句话说，如果不是正当地捍卫个人的重大利益，而是蓄意歪曲组织的要求，那就是蓄意地对组织本身攻击。身在组织以外，不一定比（身在组织以内而）对组织不友好或不关心更坏。身在组织以内而故意地不履行义务是一种敌对行为。没有组织能够容忍这样。如果可能的话，必须对这种行为惩罚，甚至监禁或处刑。当一个人事先一般地答允他愿意做的场合，常会有这样的情况。当组织处于困境时离开它是不能容许的。

如果结合紧急情况时的管理行为和“正常”情况时的管理行为的区别来考虑前面的论述，也许更能显示出其正确性。军队在战时加强了纪律气氛。所有的人都明白，军队的成功和军队成员的安全都决定于这点。在其他组织中，当紧急情况时，紧急命令不但是容许的，而且是人们期待的。如果没有紧急命令，实际上

① 用“假想”这个词的原因是，从逻辑结构的观点看来，它只不过是对公开行为的一种解释。无论是作为高级管理者或作为下属，我都认为没有比“权威”更“真实”的了（请参看附录中“假想”项目）。

常常会瓦解士气。在紧急情况时，限制基层的最终权威行使否决权，人们感到是合理的。这是管理经验中常有的，虽然在日常谈话中不常讲到它^①。

第二节 协调体系

迄今为止，我们注意的是权威的主观方面，尽管权威的主观方面是很重要的，但经理人员主要关心的却不在这一方面，而在诱致接受权威的信息交流的客观方面。

一、权威和信息交流体系

权威这个词曾被部分地定义为“正式组织中信息交流的一种性质。”以我们的观点来看，一个“上级”并不是一个权威者，从严格的意义上说，他也并不具有权威；信息交流除非是组织的活动或行为，也并不具有权威性。我们说个人只有在执行公务时才有权威，就是这一意思。这个原则是法律以及一般的宗教的和世俗的惯例明确规定的。因此，为了确定信息交流的公开的性质，信息交流的地点、时间、服装、仪式和认证等方面是极为重要的。这种惯例证实了信息交流的权威同它在“正式组织中”有关这一论述。常常有个人或敌对集团使用强制力的情况，但权威总是同一个明确组织起来的体系“之内”的事物有关。现在流行的用法在

^① 引用一段在本节写完以后出现的论述，是很有趣的。这段论述载于题目为《火线上的井》的短文中，是《全国工商界》杂志中的系列文章《对工商界有帮助的，对你也有帮助》中的第九篇。其中讲道：“法律并没有创造通力合作。通力合作不是由法律引起的。每有一条成文的规则，就有一千条不成文的规则。这些规则指引着工商业的进程，支配着成百万的日常交易，正是这些交易构成了工商业。这些规则不是自上而下地、专权地实施的，而是从实际中、从下而上成长起来的。它们所依据的是互相理解和妥协，实现共同目的和推进共同目的的愿望。它们看来是自愿的，因为它们是以经验和常识为后盾的”。

这一方面也同上述定义一致。除非讲到或意味着与正式组织相关的事，很少用到“权威”这个词（但当显然是比喻的情况时除外）。

这种情况的产生是由于下述事实，组织中信息交流的权威性在于接受信息的人同意这一信息的可能性。因此，这些信息交流（命令）只发给组织的贡献者或“成员”。由于所有权威性的命令都是公务的以及只同组织活动有关，它们对于没有参加协作体系活动的人是没有意义的。这同日常的理解显然是一致的。一个国家的法律对另一个国家的公民来说是没有权威的，除非在特殊的情况。一个企业的雇主不会对另一个企业的雇员发命令。超出其管辖范围发命令的官员显示他不能胜任。

发自组织的信息来源的信息即信息中心的信息比来自个人的信息更具有权威的推定性。但是，如果这些信息不在信息中心的范围或领域以内，这种推定性就失去了。如果这些信息交流不能按照接受者的实际情况来调整，其推定性也会失去。

因此，由于人们认为在上层职位的人拥有与这种职位相称的更广阔的视野和展望，于是认为他们的信息是有权威的。这种权威在相当大的程度上同占有这个职位的人的个人能力无关。常有这样的情况，占有高位的人能力有限，只是由于他的职位处于有利地位，人们才认为他的意见是优越的。这是职位的权威。

但是，有的人显然具有突出的才能。他们的知识和理解力赢得了与职位无关的人们的尊敬。人们只依据其知识和理解力就认为他在组织中讲的话是有权威的。这是领导的权威。当领导的权威同职位的权威结合起来后，同组织有关的人一般就会承认其权威性，对其命令的服从远超出无关心区以外。这种信赖甚至可以使服从命令本身成为一种诱因。

尽管如此，权威的决定权有时还是在个人手中。例如，当占据着“位置”的人不称职，不了解情况，不能把应该讲的信息传

达下去时，领导者不能认识到（主要是在具体行为上）领导权威内在地依存于个人同组织的关系这一根本的性质，或权威经不起考验，就会这样。

这种客观权威只有在占有职位的人和领导者继续得到恰当的信息的情况下才能维持。在非常罕见的情况下，有些有广泛知识、很高领悟力或高深技能的人，不在管理职位上也能获得恰当的信息。他们有关应该作什么或不作什么的讲话会被人接受。但这常常只是个人建议，由接受建议的人自己对风险负责。这些人与其说有权威不如说有影响力。在绝大多数情况下，对组织活动提供意见的真正的领导者，会担任负责的职位。因为人们必须知道，他们以组织权威为依据的专门知识或关于具体组织活动（而不是抽象问题）的判断的适用性。换句话说，他们除了个人人格以外，还有一个同他们的领导影响相适应的组织人格^①。普通的说法是，他们不能只有权威，没有责任。更精确的表述是，除非他们的决定受到组织的制约，就不能把客观权威授予他们。

可以这样说，要支持上级权威的假想，并使无关心区成为现实，就必须维持客观权威，而这又决定于组织中信息交流体系的运用。这个体系的机能是为职位的权威提供恰当的信息和条件，使它能够发出命令。要做到这点，就要求高职位的人具有同领导者职位相应的能力。高职位的人如果没有能力来支持，如同能力强的人处于低地位一样，不会有高权威。

所以，权威一方面取决于个人的协作态度，另一方面取决于组织的信息交流体系。如果没有后者，前者也不能维持。如果信息交流体系传达出不恰当的、矛盾的、愚蠢的命令，使得人们不能了解谁是谁、什么是什么或者失去了有效协调的感觉，即使是最忠诚的贡献者也会离开组织。

^① 见第七章第一节。

这个信息交流体系或其维持，是正式组织持续存在的一个基本问题或本质问题。所有同有效性或能率（即组织存在下去的要素）有关的其他实际问题，都决定于它。我们现在所讨论的信息交流体系，在专门术语中常常表述为“权威体系”。

二、信息交流体系的基本问题

前面已经指出^①，信息交流的要求决定着单位组织的规模、单位组织的组合、单位组织集团的组合。我们现在来考察规定信息交流体系这一客观权威体系的性质的各种要素。

（1）首先，信息交流的渠道要清楚地为大家知道。这条原则通常用下面的话来表述：“必须明确规定权威体系”。做到这点的办法是：使大家都知道有关公务的任命；确定每个人的职位；普遍地宣布各人的职位；画出组织图；进行教育；而最重要的是习惯化，即在可能实行的限度内尽可能地使体系长期化。权威的重点或者放在职位上，或者放在人上，但通常是把两者结合起来，但更侧重于职位方面。

（2）其次，客观权威要求组织中的每一个成员有一个明确的正式的信息交流渠道。用通常的话来说就是，“每个人必须向某个人报告”（向上的信息交流），以及“每个人必须从属于某个人”（向下的信息交流）。换句话说，在正式组织中，每个人必须同组织有正式的关系^②。

（3）另一个要素是信息交流的线路必须尽可能地直接和简短。这可以解释如下：所有正式的信息交流实质上都是用语言（书面的或口头的）表达的。但作为信息交流载体的语言，作用

① 见第八章第二节。

② 但在有些类型的组织中也有这样的情况，一个人向两三个“上级”报告并成为他们的下属。在这种情况下，各个上级的职能是明确规定并原则上互不干扰的。

有限并易于引起误解。许多信息交流必须事先作准备。即使是仔细作了准备的信息交流也需要作解释。而且，职位越高，信息交流的词语就越是一般化。于是在经过传达的每一个层次时，就会丢掉或增加些内容；特别是当采用口头形式或在每一层次上有几项信息交流相结合时更是这样。还有，当信息自上而下时，越往下就越要具体化；而当信息自下而上时，越往上就越要一般化。此外，即使其他情况都一样，经过的层次越多，信息交流的速度就越慢。所以，信息交流的线路越短，信息交流的速度就越快，错误就越少。

这个要素的重要性可以从以下的突出事实看出：在复杂的大型组织中，信息交流的层次并不比小组织多很多。在绝大多数一、二百人的组织中，信息交流的层次是三到五层。美国陆军中的层次是：总统，（陆军长官），上将，少将，准将，大校，少校，大尉，中尉，军士，列兵，即 9 到 10 层。在拥有职工 30 万人以上的贝尔电话公司中是 8 到 10 层^①。从行政管理角度来看，天主教会的信息交流层次的短捷也是引人注目的。

为了做到这点，各个组织依据自己的目的和技术条件采用了许多措施。概括来讲有以下一些：在各个层次采用扩大的管理组织；使用参谋部门（技术的、专业的、咨询的）；把管理工作划分为各个职能部局；通过定期会议和临时职能的委员会等自动协调的措施授权，等等。

（4）另一个要素是原则上必须应用整个信息交流线路。这意味着从组织最高层到最低层的信息必须通过权威体系的每一个层次。这是因为，如果“跳过了权威体系的层次”，就可能出现互相冲突的信息交流（自上而下的和自下而上的）。它之所以必要还由

① 未考虑公司的法人方面，也没有包括董事会。

于每一层次必须对信息作解释并承担责任^①。

(5) 还有一个要素是，在信息交流中心服务的人员即职员和监督者的能力必须合格。信息交流的职位越是靠近中心、组织越大，则越是要求这些人员能够了解整个组织的工作。这是因为，一个组织的信息交流中心的职能是，把接收到的有关外界情况、活动进程、成功、失败、困难、危险等，按照最终目的和当前目的的要求，用新的活动、预备措施等形式传送出去。为此就必须或多或少地了解有关的技术、人员的能力、非正式组织的情况、辅助组织的性质和状态、同目的有关的行动原则、对外界因素的解釋等。还必须能够区分有权威的信息和没有权威的信息。前者是指同所有的有关情况都符合的信息，后者是指不会或不能被接受的信息。

我想，事实上我们现在不大可能期望在当代大规模组织中的个人能力能够适应于信息交流职位的要求。单只时间和精力方面的限制就排除了这种可能，而技术的复杂性和涉及的其他专业知识更加使它不可能。因此，每个大的信息交流中心本身就是一个组织，有的还很复杂。直属于主任（指挥者）的工作班子包括副主任、秘书长、参谋或辅助者，他们又各自有自己的助手。这些人组成组织的一个管理单位，其中拥有指挥权的“主任”只有一个，技术问题则分配给参谋部门或专家组织去处理。这种参谋部门有一部分是“现场”部门，直接调查和搜集组织外部的事实和情况的信息，但绝大部分是整理和解释现场获得的信息，准备发送出去的计划、命令等。他们在这方面对主任提建议和帮助。但事实上这些助手在一定条件下对整个组织提供半正式的建议。这样，正式渠道和非正式组织两方面都从中间过程得到帮助。

^① 还有其他一些原因，如维护作为管理者诱因的个人威信，一般讲来就是一个重要的原因。

有时，主任（或秘书长、或主任助理）不是一个人，而是一个理事会、立法局、委员会。据我所知，除了某些教会和某些独裁政府以外，没有一个重要组织的最高客观权威不是归属于一个组织起来的管理集团即一个“最高”组织单位的。

（6）另一个要素是，在组织执行职能时，信息交流线路不能中断。许多组织（工厂、商店）是断断续续地执行职能的，在晚上、星期天等是休息或实际上休息的。另有些组织（如军队、警察、铁路系统、电话系统）的职能从不停止。当组织在工作时，从原则上讲，权威体系始终不应中断。事实上也的确几乎都是或大都是没有中断的。这是国家承袭相续极为重要的一个原因。在绝大多数组织（可能除了小的“个人”组织）中，都详细规定了当在职者不能执行公务或不在时，如何自动地有人临时担任职位的办法。这也是一个重要的原因。这些规定强调了组织权威的非个人的和信息交流的性质。同样的，许多组织（特别是强调“纪律”的组织）都反复灌输职位比人更重要。

这点的必要性不仅是由于不如此就无法传达特定的信息，而且至少同样重要的是，如果正式的“权威体系”破坏了，非正式组织很快就会瓦解。用组织的语言来讲就是，“政策”使骚乱蔓延。如果一个职位空缺了，而人们不知道这一情况，组织还能在相当长的时期继续行使职能，除非在紧急情况下，不会有大的混乱。但是如果人们知道了这一情况，组织很快就会瓦解。

（7）最后一个要素是，每一个信息都要被认证。这意味着，必须让人们知道，传达信息的人的确在有关的“权威的职位”上；这个职位包含着有关的信息类型，即该信息“在它的职权范围之内”；这个信息的确是从这个职位发出的有权威的信息。这三点的认证过程，在不同的组织中，在不同的条件下和不同的职位上，各不相同。在现代技术的情况下，实际措施改变得很快，但原则是不变的。授职、就职、宣誓、公告、介绍等的仪式实质上都是为

了使大家知道谁担任某个职位，该职位包括哪些职权的恰当方法。为了使这些职位能够行使职能，常常必须使就职仪式戏剧化，这是在权威惟一基础的组织基层创造权威、灌输“组织感”的重要措施。如果换一种表述方法，这是培育“对组织的忠诚和团结”所必需的。抬高高层职位的身价是抬高所有同组织有关事物的身价的重要方法。这点是通常极为重视“成员资格”的主观方面的宗教组织和政治组织所熟知的。

以上从维持客观权威的观点论述的组织信息交流体系的原则，当然是指复合组织。因为在简单的单位组织中，这些原则的具体应用是融合在一起的，难于分离开来。在单位组织中，信息交流渠道当然是大家知道的，事实上是一目了然的；这些渠道是明确的，尽可能简短的；惟一的权威体系是完整的体系；认证方面也没有什么问题。在单位组织中成为问题的是领导者的能力（即使在简单组织中，也不能认为领导者一定能胜任）和组织活动时领导者是否在执行职能。但整个讲来，维持简单组织领导在这些方面的恰当平衡，是单位组织中客观权威的基础，正好像更正式和明显地维持这些方面的平衡是复合组织中维持权威的基础一样。

第三节 与法律概念的调和

同我们所讲不同的、权威的法律概念至少在上级组织同下级组织的关系上似乎得到了支持。例如，一个公司组织要服从国家的法律。这不是表明权威的确是自上而下、从上级组织而来的吗？但确切地讲，这只不过是同我们讲过的个人接受客观权威一样的情况。一个辅助组织或从属组织必须服从法律，承认法律的权威。组织的各个单位、组织的综合体以及附属组织，如同个人一样，要作出有关权威的主观决定，而且必须作出。一个公司如果不服从

法律，就可能（而且事实上也是）关门，尽管它本来还有存在下去的理由。公司如同个人一样，有时也会无法奉行不能理解的法律，无法做它不能做的事，无法遵守互相矛盾的法律。辅助组织、附属组织、单位组织和集团组织同个人之间的惟一差别是，个人对权威的否定是直接表达出来，单位组织、集团组织、附属组织和辅助组织复合体则可以直接地或间接地表达出来。当直接表达出来时，问题涉及法律或命令对整个组织的影响；当间接表达出来时，问题涉及对组织成员的影响。如果组织复合体的成员（单位组织或个人）不能执行上级命令，复合体也无法执行。例如，如果法律规定的工作条件不能为各个雇员所接受，那么即使雇主愿意接受，也是无用的；其权威事实上就被否定了。雇员全都离职了，组织就停止存在了。

但分析到底，除了偶尔的具体例子以外，区别并不重要。辅助组织在绝大多数行为上的权威，事实上个别地从它的“成员”那里大致地获得了。他们如果不接受命令，不管什么“最终”权威，都可以离开；绝对权威或外部权威不能强迫人们提供必需的努力，只能获得最低限度的不充分的努力以勉强维持有能率的或有效的组织业绩。把辅助组织和独立组织正式权威的一部分说成是由法律产生的，其严重后果是模糊了支配着这些组织大部分协作努力的真正权威的性质。

但是，在非正式组织的因素，即舆论、一般情绪的因素上，有着相当大的量的差异。这并不是原则的差异，只不过是正式组织同个人或正式组织在规模上的差异。一个坚强的个人可以抵挡少数人意见的支配，但是，如果是压倒多数人以剧烈而敌意的方式表示出来的意见，就很难抵挡了。任何辅助组织的规模，同渗透到国家中的非正式组织比较起来，都是小的；而这个庞大的非正式组织通常都不管是非曲直地支持“法律和秩序”，只要它们认为这些问题并不重要的话。在一个“有秩序的”社会中，对个人、

辅助组织或附属组织的主观态度的压力是强大的，通常会诱使他们接受法律。

但是，对国家的客观权威的这种非正式的支持，所依据的一些原则，本质上同普通组织所依据的原则一样。不恰当的法律和政府行政当局，不理解权威的最终基础，不关心影响着人们支持的动机，时机不对和不可能实行的立法，众所周知地会破坏“对法律和秩序的尊重”，即破坏客观的政治权威。在民主主义国家中，通常的作法是通过政治行动改变法律和行政当局。但是，如果多数派不能理解权威根本上依据于多数派和少数派双方的同意，或者是独裁的或绝对的制度，那么就通过革命或内战来消除专制的企图。权威始终掌握在作为权威对象的人们的手中。强制力造成一种相反的假象，但反抗力的使用事实上破坏了原来的权威。它创造出新的权威、新的情况、新的目的。当反抗力被承认时，这些新的权威、情况、目的就被认为是理所当然的了。许多人宁死不屈地破坏强加在他们身上的权威。

粗粗一看，组织中信息交流的要素似乎只是部分地同权威有关；但是，更深入地考察一下就会发现，信息交流、权威、专门化和目的都是协调所包含的各个方面。所有的信息交流都同制定目的和传达协调行动的命令有关，因而依存于向愿意协作的人传达信息的能力。

权威是个人服从于协作体系要求的意愿和能力的别名。权威的产生一方面受到协作体系的技术条件和社会条件的制约，另一方面受到个人方面的制约。因此，一个社会中权威的状况是个人的发展以及社会的技术情况与社会情况发展的尺度。

第十三章 决策的环境

个人的行为从原则上可以分为有意识的、经过计算和思考的行为，以及无意识的、自动的、反应的、由现在或过去的内外情况产生的行为。一般讲来，前面一类行为的先导过程，不管是什么过程，最后都可以归结为“决策”。决策所包含的许多辅助行为本身是自动的，是决策者本人没有意识到的。

同决策有关的显然有两点：要达到的目的和采用的方法。目的本身可能是逻辑思考的结果，可能是某些更广大或更远期目的的一种手段；目的（近期的、而更经常的是最终目的）也可能不是逻辑思考的结果，而是“被授予的”，即由于过去和现在的社会条件、组织的命令等而无意识地接受到的。但无论通过什么过程，一旦目的确定了，作为一种手段的决策本身就是一个辨别、分析、选择的逻辑过程——尽管作为选择的事实基础或对这些事实的推理可能有缺陷。

组织行为是人们由组织目的（而不是个人目的）支配的行为。组织目的、特别是最一般的或远期的目的，由于代表着协商一致的意见，可以通过非逻辑的过程得出。但是，组织目的通常必须在某种程度上系统地表述出来（而个人目的则很少这样），因而在相当大的程度上包含着逻辑过程，不是在决策后作出合理化的解释，而是决策的过程。而且，当目的确定以后，作为实现目的的手段的行为协调本身，本质上是逻辑过程。对事实的辨别和对协调当然包含的专门化行为的分派，可以很恰当地看成是组织的逻辑的或有意识的思考过程，虽然不一定是参加者个人的逻辑思考

过程。但一般讲来，个人的较重要的组织行为也可能是逻辑的行为；因为需要有意识地选择实现非个人的目的的手段，不能作自动地或应答式地直接反应。

这并不表示组织中不包含无意识的、自动的、应答式的行为。相反，在第九章关于非正式组织的讨论中已指出，非逻辑的组织过程是正式组织不可缺少的。而且，参加组织的个人的许多行为，是习惯性的、反复的，可能只是对组织设计（例如，试图加强这一非逻辑过程的专门化的结果）的应答。这里的重要之点是，同个人行为相对照，最高程度的逻辑过程必然是、而且可能是组织行为的特征；以及其程度之高，达到了组织中的决策也专门化了。正式组织的本质是，有意识地采用实现目的的手段。它不仅是为了通过协作来超越个人的体力和感觉所必需，而且从持续性组织的绝大多数重要事例来看，它可能是协作同个人行为相比的主要优越性。

从上述分析可知，同个人行为相比，决策是组织行为的特征；决策过程的描述对组织行为的理解，比对个人行为的理解更为重要。而且，个人的决策过程在各种心理学中还只是猜测而不是科学，而组织的决策过程则已更多地成为经验观察的对象。事实上，组织的决策过程本身已受到认真的注意，并有意识地予以专门化，正如我们在后面将要讲到的。组织目的的制定以及这一过程和实现目的的过程中包含的一般的决策，除了很少的程度以外，在组织中不是，而且不可能是集中于少数人身上或由少数人专门化地来做。许多人对这一事实的认识模糊是由于下述一点：客观权威被正式地配置到各种组织职位上去。之所以要这样做的理由，在第十二章中已讨论过。但在该章中也指出，作为正式权威结构和组织内信息交流的基础的是，分配给信息交流线路中各个职位的相互作用的决策过程。这可以看成是组织行为的本质过程，它持续不断地把协作体系的各种要素综合成为具体的体系。

作为组织的组成要素的努力，即协调的协作努力，都包含着两

种决策行为。第一种是个人的决策,即是否贡献努力的个人选择。这是决定着个人是否是、或是否继续是组织的贡献者的个人的反复决策过程。这个问题的个人结果已在“诱因的经济”和“有关权威的理论”两章中讨论过了。这种决策行为虽然如我们所见是一个需要充分加以注意的问题,但却在构成组织的努力体系之外。

第二种类型的决策同个人结果没有直接的或特别的关系,但从它对组织的影响和它同组织目的的关系来看,这种必须作决策的努力是非个人的。这第二种决策行为常常由个人直接作出,但从其意图和效果来看,是非个人的、组织的决策行为。在决策的过程方面,它也常常是由组织来进行的,例如由立法机构、理事会或委员会来决定行动。这种决策行为是组织本身的一部分。

在日常事务中常常能见到这两种类型决策的区别。我们常常说或听到这样的话:“如果这是我的事,我会这样决定……但这不是我个人的事”,“我认为当前的形势需要作这样的处理……但我不是处于作决定的位置上”,“这事应该由其他人来作决定”。这事实上是以不同的重点复述了第七章中所讲的话,即为组织行为作贡献的个人要有一种双重人格——私人人格和组织人格。

组织决策和个人决策这两种类型的决策,从决策过程来看的主要区别如下:个人决策通常不能委托别人来作;而组织决策即使不是始终可以、也常常可以委托别人作。例如,个人在作一个重大决策时,可能还要作许多辅助性的决策(或判断),这些也必须由他自己来作。组织在作一个重要决策时,其最终形式可能是由一个人来作,但许多相应的辅助性决策则由其他人来作;所有这些人的行为都是组织行为而不是个人行为。同样的,在个人执行决策时,可能在不同的阶段要作一些后续的有关细节的决策;而组织在执行决策时,几乎总要有几个不同的人来作后续的有关细节的决策。实际上可以这样说,一项组织决策的责任,在分派给个人以前,常常不是个人的责任。在许多情况下,组织决策的责

任必须肯定而明确地分派。因为决策的是否妥当决定于对情况的了解和组织的目的，因而同组织的信息交流是密切相关的。所以，中心的和一般的组织决策最好在组织的信息交流体系的中心作出，因而必须分派给位于这些中心位置的人。位于这些位置的人一般叫作经理人员。由于作为组织的本质要素的信息交流的必要性，要把某些组织决策的责任分派给经理人员。总而言之，经理人员职务的一个特征是，他们代表着组织决策过程的专门化——而这正是经理人员职能的本质。

围绕着作具体决策的环境当然是极为多种多样的，我们只考察某些一般情况，即决策的时机、决策的根据以及决策的环境。

第一节 决策的时机

每个人从自己的经验都知道，作决策是烦人的事。人们为作出了正确和成功的决策而感到兴奋，而为结束了作决定的挣扎而感到轻松。但与此相抵消的是作了失败的或错误的决策后的沮丧，由不确定性而带来的困惑。因此，人们除非万不得已，一般避免作决策，而是不太思考地对情况作出反应。绝大多数人作决策的能力是很有限的，尽管这种能力可能通过训练、特别是通过经验得到发展^①。

经理人员通常在与他的职位有关的一定范围内，有作决策的义务。如果他要持续地履行义务，就必须使承担的义务在自己的能力范围以内。因此，为了取得成功，他必须辨别决策的各种时机，不要忘记同自己的职位有关的领域范围，避免接受他不能够承担的义务。如果组织中没有一种良好的分派责任的惯例来保护他，而他又不保护自己不去接受过重的作决策的负担的话，其他人由于天生的对作决策的厌恶和对责任的回避、对批评的害怕，就会使他负

① 其原因将在第十七章的最后部分予以阐明。

担过重。

因此，在各个领域作决策的时机之间必须保持平衡。我认为这很少是一种有意识的选择，可能也没有什么一般的规律可以遵循。它本身就包含着一些重要的决策。但对我们的研究目的来说，注意到作决策的时机产生于以下三个不同的领域，是有帮助的。这三个领域是：（1）上级来的有权威的命令；（2）下级关于作决策的请求；（3）经理人员本人主动提出。

（1）作决策的时机常常来自上级权威的命令或一般要求。这些决策是关于命令的解释、应用和分派。这是不能回避的，尽管可以通过向下授权来减轻些负担。当上级的命令看来不合乎道德、有害于组织或不可能执行时，作决策是很困难的。

（2）作决策的时机可能来自下级的申诉。这是由于：下级缺乏能力，命令的不确定性，新的情况，责任范围的冲突或命令的矛盾，主观权威的不足。申诉事件的多少取决于管理组织、管理人员和以前的决策是否适当，以及非正式组织的发展程度。当涉及重要的事情，或不可能恰当地委托给别人时，经理人员要对此作出决策而拒绝其他的决策。这是对经理人员的一种考验。

（3）经理人员自己主动提出作决策的时机，对他的能力是一种最重要的考验。他依靠自己的才能和主动性来了解情况，并依据组织信息交流系统的性质，来决定是否需要作或改正某些事。决定这些事不仅要具备作决策的一般的要素，而且要有经理人员自己特殊的理由。因为，如果决策的时机是从上面或下面提出的，别人在事前就授权给他了，而在他自己主动提出时，这种权威常常可能是（而且一般也的确是）有问题的，至少是不明确的（其形式为：这个决策是否必要，或是否在自己的责任范围以内，等等）。而且，如果不作决策的话，除了极端的情况以外，通常不会特别受到攻击。因而不作决策的引诱很强。其他工作的压力常常是自己不作决策的藉口。可是，很明显，提出并决定自己职位上的事，

是最重要的义务，这是别人不能有效地提出的。

从特定决策的相对重要性来看，当然应该首先注意经理人员的决策。但是，从总体的重要性来看，应该主要关心的不是经理人员的，而是非经理人员的组织参加者的决策。正是由于这个原因才使得许多经理人员的决策成为必要。因为经理人员的决策促进了其他许多人的正确行为、包括恰当的决策。这大体上是一个清楚地提供问题点和选择点的过程。在任何情况下，只要考察一下组织中非经理人员的参加者的行为就很容易明白，行为的协调要求在采取有效的组织行动的“现场”反复地作组织决策。组织目的的最终的、最具体的、最明确的对象正是在这里。组织行为没有什么进一步的阶段了。手段的最终选择正是在这里。

但是应该注意，自上而下，从组织中的主要经理人员一直到非经理人员职位，决策条件的性质和决策的类型都改变了。在上层，一般主要注意的是有关所追求目的的决策，有关手段的决策是第二位的，而且也是一般性的，主要是关于人事问题的。也就是说，是有关组织本身的发展和保全的。在中层，主要是把广泛的目的分解为更具体的目标和技术及工艺方面的问题，包括经济方面的问题。在基层，决策的特征是有关工艺方面的正确行动，如果这些行动是组织行动的话。但是，在基层，决定着贡献意愿的个人决策，同其他相比有着极大的重要性，最终权威正是在这里。

第二节 决策的证据

评价经理人员职能或经理人员的相对功绩的困难在于，很少有直接观察他们的决策基本作业的机会。使人困惑的是，绝大多数的经理人员决策本身没有直接的证据，只能从间接证据的累积来了解它们。只能从一般成果（它们在其中只是一个因素）和间接的象征性的迹象来大体地推断它们。

经理人员发出的权威的信息即命令是最直接地为人们知道的。由于这些命令，有些事不做，有些事做了。但即使在这种情况下，基本决策也还是不清楚的。因为试图造成某一结果或情况的决策，可能要对几个不同的人发出几个命令，它们本身形成一个整体，但总的控制性的决策却可能不为人所知。

还有，可能作出了明确的决策但在当时却不作任何传达。一个及时的决策必须在传达之前就作出。这或者是因为所要采取的行动必须等待预计的事态发展，或者是因为不做好教育和说服的预备工作，就缺乏权威。

最后，经理人员的决策可能是不作决定。这是最常有的决策，而且从某种观点来看这可能是最重要的决策。因为，敏捷的经理人员经常在心中提出需要作决策的问题。他对这些问题考虑的结果，可能认为就这个问题作决策不适当；可能认为目前还不适当；可能认为目前作决策是适当的，但还缺乏足够的资料来作最终决策；可能认为目前应该作决策，但应该由别人主动提出去作决策；可能认为这个问题现在应该由自己来作决策，但由于自己的能力不够，还是不作决策为好。

决策的艺术在于：对现在还不适当的问题不作决策，时机不成熟时不作决策，对不能有效地实行的事不作决策，对应该由别人决定的事不作决策。对目前不适当的事不作决策是非常明智的，而提出问题可能是非常敏锐的。不在时机不成熟时作决策是避免受到既定看法的束缚或形成偏见。对不能有效地实行的事不作决策是为了防止影响权威。不对应该由别人决定的事作决策是为了保持士气，使别人能够提高能力、明确责任以及保持权威。

由此可见，决策主要有两种类型：肯定的决策，即做某些事，指挥行动，停止行动，防止行动；否定的决策，即不作决策的决策。两种决策都是必须的，但否定的决策常常是无意识的，比较非逻辑的，“本能的”，“良好的感觉”。选择之所以良好是由于拒

绝作选择。许多处置的长处可能由于一个错误的处置而抵消了。这就是为什么对经理人员的评价需要时间。对极为重要的否定的决策是没有眼前的证据的。没有有效的措施表明缺乏作决策的主动性，但行为的错误常常可能意味着缺乏好的否定的决策。经过一段时期以后的行为的成功，显示出在各种可供选择的行为中卓越地作了选择和拒绝作选择。

第三节 环境的性质

不管决策的时机和证据如何，显然决策是经常要作的。决策环境的性质怎样？决策所要处理的材料是些什么？同决策有关的领域有哪些？这些由两个部分组成：（1）目的；（2）物的领域，社会领域，当时的外界事物，各种力量和各种情况。包括目的在内的所有这些构成了决策的客观环境，但这两部分在性质上和起源上是根本不同的。决策的职能是调节这两部分的关系。调节的方法是，或者改变目的，或者改变环境的其余部分。

（1）我们先讨论目的。把目的包括在客观环境之中似乎有点奇怪，因为所有的目的似乎都是个人的、主观的、内在的、愿望的表现。的确如此，但在制定新的目的时，已有的目的，作为在以前条件下作的以前决策的结果，却是一个客观的事实，因而现在要作为制定新目的的一个要素。

从下述事实更可以看出这点的正确性：组织决策同个人目的无关，而同组织目的有关。有关组织决策的目的可能作为一种客观事实提供给负责制定新决策的人，并由他作为客观事实来接受。不管这个目的是怎样决定的，在作新决策时，它是一个已决定的事实；它的决定是过去的事；正如一个观察者所观察到的别人的感情一样，它也是客观的事实。

我们还必须注意到，为了使环境的其余部分具有意义，目的

是必要的^①。为了使环境能够被理解，必须从某种观点来看它。如果只是一些物品、原子、运动、力、噪音、光线的集合，它可以引起一种敏感生物的某些反应，它肯定会对这种生物或其他东西有某些影响。但是，要把这各种事物的集合归结出某种意义来，就要求有一个辨别的基准，以便挑选出其中有关的、恰当的、有趣的部分。这基准就是，在这种情况下，应该做什么或不做什么。从这个观点看来，这种情况是起促进作用、妨碍作用或既不促进又不妨碍。这个辨别的基准就是要达到的目的、目标。

但目的除了在一个环境中以外，是没有意义的。目的只能用环境来说明^②。即使是想到什么地方去或随便去什么地方，也要假设某种环境。一个非常一般的目的，要假设一个非常一般的、无明显特征的环境；如果要表达出或想到这个目的，就必须用这个一般的环境来说明。但是，这个非常一般的目的一旦被设定以后，（如果不是悬而未决或暂时搁置），马上就会使得那个一般的环境具有更明确的特征，而其直接的后果则是把一般的目的转变成为更具体的目的。因此，当我决定从 A 到 B 去时，我的地域观念是模糊的。但我一旦决定以后，地域观念就不太模糊了。我立即就看到了明显的路径、岩石、障碍物。对环境的这种精细识别导致了更详细和更具体的目的。我不仅要 A 到 B 去，而且我要走这条路、那条路，等等。目的的这种不断精细化是反复决策的结果。这样不断地精细化下去，直到最后，详细的目的同时得以实现。同样的，每一种新版本的目的都伴随着对环境的新识别，直到最后，继续行动的最后问题是，把一般目的分解为许多具体目的。在制

① 我感到，以下几段的表述形式和叙述内容，一般讲来，都是从 A·N·怀特海德的《过程和现实》一书产生或受其影响的。

② 要记住，环境始终不只指环境的物的方面，而且显然包括社会方面，尽管为了简便起见，常用物的方面来说明。但在许多组织中，物的方面是不变的，要考虑的正是社会方面。特别是当目的在于具体表现社会信念和社会态度时，如宗教仪式或政治仪式活动。

定每一项具体目的时，几乎同时伴有行动。决定后立即就行动。做完的事成为历史，成为经验过程中的一个阶段。

这样，通过连续的决策，目的和环境在一系列的阶段中反复互相影响，越来越精细。一系列的决策（每一个决策本身显然是微小的）大都是无意识地实现的，但累积起来就实现了一般目的和一条经验路径。

（2）现在来考虑除去目的以外的决策环境。它包括原子和分子，运动着的、活的事物的聚集，人和感情，物的规律和社会规律，社会信念，活动准则，作用力和反作用力。它们的数量是无限的，并且是始终存在、一直变化的。除非按照目的加以辨别，它们的多样性和变化是没有意义的。它们被看成是静止的，如果它们的变化从目的看来是微不足道的话，或者它们被看成是既静止又活动的。

这种辨别把环境分成两个部分：不重要的，无关的，只是作为背景的事物；以及对实现目的显然起促进作用或阻碍作用的事物。这种辨别一旦实行，决策就在萌芽之中了，其形式是在各种备择方案之中作选择。这些备择方案或者是利用有利因素，消除或绕过不利因素，或者是改变目的。如果决策是对付环境，就会自动地导入新的但更详细的目的，即母决策的子孙；但是，如果决策不是对付环境而是改变目的，那么母决策就不生育了。它被放弃而另外选择新的目的，并按照这个新目的形成新的环境。

以上所讲的，如果从个人的观点看来，似乎是玄学的遐想——无法证明的假说，思辩的推理。但从组织的观点看来，是可以这样看的，至少是可以大致证实的。例如，如果一个电话公司的总经理，由于某种理由^①，命令把两根架着电话线的电线杆从第一街

① 我之所以设想出他会发出这样的命令的极端情况，部分地是为了说明本书中几个地方的论述。通常的情况，他在采取这样的行动时，会考虑一下所拟采取的行动是否可行，如果这样做了会有些什么后果，或者他会把这个问题提出来并寻求解决的办法，等等。管理的艺术大都在于引导有权威的人在采取适当措施时使用其权威。

北边的 A 到 B 段，移动到第一街对面去。那么，我想，为了执行这个命令，大致要在 15 个地点由 100 个人作出 1 万个决策，要对包括社会、道德、法律、经济和物的方面的若干环境作出连续的分析，要对目的作出 9000 次再设定和精细化，并改变目的 1000 次。如果事后问起当时的一些负责人，能够回想起来或认为值得一提的决策，可能至多只有五六个——那些当时似乎是困难或重大的决策，或者是有疑问或证实是错误的决策。其余的决策都被认为是“理所当然的”，是自己业务知识范围的事。可是，这些决策、目的、各种环境的描述和分析，都会记录下来——肯定会被缩短、省略，但能相当清楚地表明决策的路径。只有对各个工人的决策，才几乎完全靠猜测来推想其必要决策的数量和性质。因为许多这类决策是关于生理行为的。

本章的目的是阐明组织中具体决策的趋势，并强调组织决策过程（其中的重要方面是社会过程）和个人决策过程（其中的重要方面是由社会调节的心理过程）之间的根本差异。由此得出的最重要的推论也许是，组织，特别是复合组织，存在着一种决策技术，一种组织的思考过程，这是个人决策所没有的。这种决策技术在不同的组织（如宗教组织、政治组织、工业组织、商业组织等）之间有很大的不同。这点常常也可用下述话来表示：对同样的问题有“不同的处理方法”。也许除了技术性质的差异，甚至包括目的或目标的差异以外，还包含着其他方面的差异。

在任何情况下，从组织的观点，而不是从心理学观点或逻辑体系观点来考虑实际存在的决策过程原则，显然是很重要的。这将在下一章讨论。

第十四章 随机应变主义的理论

许多个人行为 and 相当部分的组织行为可以看作是对环境条件的反应，没有前章所定义的那种决策过程。不论是个人或组织的有决策的行为不同于单纯反应的是，以有意识地认识到的目的或目标作为以充分力量来从事的行为的基础。在个人的场合，这些目的可能产生于生理的要求或思想上的信念或状态。这种信念或思想状态的最重要的方面是由个人的社会经历或社会条件的结果产生的。但在组织的场合，所有行为的目的都是由社会过程产生的。在某些简单的情况，组织目的可以看成只不过是把参加者个人一致抱有的想法转变成为协作体系的整体目的。但在绝大多数情况，组织行为的目的是组织本身行为的独特的结果。组织目的部分地受到参加者个人意见的限制，因为他们的参加意愿常常受到协作目的的影响；但组织目的却不是由这种限制所决定的。相反的，它们除了受到协作行为的手段和条件的影响以外，自行以组织“利益”为依据，演变成为明确的形式。组织“利益”主要关联到的，或者是影响到它同参加者的关系的组织的内部平衡，或者是影响到它同一般环境（包括社会环境）的关系的外部平衡。但不管哪种情况，它始终同未来有关，并含有以愿望的某些标准或准则来表示的展望。

组织目的的这一方面是理想性的。我们把它叫做道德因素。按

定义来说，没有道德因素的正式组织行为是不可能的^①。因此在后面，特别是在第十七章“经理人员责任的性质”中，要详加讨论。但在本章中讨论的却是道德因素的对立物，即随机应变主义因素。任何行为都必须在当时、在当时现有的条件和手段下进行。这一事实就包含着随机应变主义因素。显然，随机应变主义因素是组织理论所不可缺少的。

第一节 客观领域的分析

随机应变主义因素同行为在其中发生的客观领域有关。同客观领域有关的决策过程本质上是分析的过程，尽管实际上有许多部分是直觉的或无意识的。对目前情况的分析部分地是以当前条件来规定目的，但它也是寻找对目的有意义的目前情况的过程。有哪些事件、对象、条件能促进目的的实现，哪些会阻碍其实现？

这样分析的结果，从目前的关心或注意出发，会从目前情况的无数的事件、对象、细节、状态中舍弃掉绝大部分，因为根据条件，它们同目的是无关的。这项工作当然有时容易、有时困难。当以前在类似情况下做过这种工作时，如果有一种已确立的分析技术可供应用时，如果它是一个已解决的科学问题时，这项工作就是容易的。如果它是一项新的工作，如果没有可供应用的技术或科学，这项工作就是困难的。因为这样的话，这种分析事实上是没有什么工具可以利用的推断、假说、假定。即使决策者知道了这种情况，他也不能不作决策，尽管他可以作否定的决策，即决定目前不对这一问题作决策。因此，针对环境来确定目的的过程一旦开始以后，就不能避免作出某种决策。

^① 可以想像到，个人行为则只能反应式地或本能式地进行。

第二节 战略因素理论

决策所要求的分析，事实上是一种对“战略因素”的探求。我从约翰·R·康芒斯教授那里借来的^①“战略因素”这个词的概念同科学工作中普遍都有的“制约因素”这个词有关。康芒斯把“战略因素”这个词的用法限制在（公司的）经济制度中管理活动和交易活动的某些方面。但把它限制在这些领域是没有必要的。在需要作决策的任何情况中，涉及的原则都是相同的。要正确认识决策过程，从而理解组织和经理人员的职能，也许还包括理解个人的有目的的行为，都必须有战略因素的理论。

我尽可能一般地把这个理论阐述如下：

如果我们考察某一时间存在的任何一个体系、一组条件或情况的集合体，就会发现它们是由一些要素、部件或因素组成的。如果我们从（而且只从）实现一个目的的角度来考察这个体系或情况的集合体，就可以看出这些因素或部件分为两类：一类因素或部件是，如果没有了或改变了它们，而其他因素或部件不改变，目的的实现状况也会改变；另一类是其他的、不会改变的因素和部件。第一类常常叫做制约因素，第二类则叫做补充因素。此外，当我们集中注意于一种有限制的或辅助的体系或情况集合体时，我们依据经验和知识会发现，这些情况不能满足目的的要求，因为他们缺少一些只有在更大的环境中才有的附加因素。这些因素也是制约因素。

制约因素（战略因素）指在恰当的时间和地点，以恰当的方式加以控制，就可以建立起一个满足目的要求的新体系或一组条

^① 约翰·R·康芒斯，《制度经济学》，纽约，麦克米伦公司，1934年，书中各处，特别是第九章中的第627-633页。

件的因素。如果我们希望在一块地上提高谷物的产量，经过分析，这块地缺钾盐，钾盐就是战略因素或制约因素。如果发现在准备用来清洗的水槽的水中含有沉淀物，沉淀物就是用水清洗的战略因素（制约因素）。如果一台机器由于缺少一个螺丝而不能操作，螺丝就是战略因素（制约因素）^①。

如果存在或缺少的关键要素或部件是一个物件、物的要素、复合物或混合物的组成部分，那么把它叫做“制约”因素较好；但是，如果关键要素是人或组织的行动（因为所有的有目的的努力最终都是这样），那就使用“战略”这个词更好。用词上的这种选择同分析场合的区别有关。如果目的是知识本身，即目的是直接的科学的，“制约因素”这个词表达了分析者的相对静止的状态。如果目的不是知识而是有关行为的决策，“战略因素”这个词表达了分析者相对变动的立场，表达了决策的主观方面同发展中的客观领域的相互作用。

始终存在着战略因素这一事实常常为人们所忽视。这是由于所要求于个人或组织的行为常常似乎很微小，比起分析情况或体系所要求的努力要小得多。例如，在确定土地需要钾盐时可能需要很大的努力，而在获得钾盐时却不用怎么努力。但是，一旦确定了需要钾盐，由于知道或假定了钾盐是制约因素这一事实，就产生了新的情况。于是如何获得钾盐就代替钾盐成为制约因素。这样持续下去，如何找到钱去买钾盐，接着是让约翰去找钾盐，接着是得到机器和人工喷撒钾盐，等等。所以，战略因素的确定本身成为使目的变到新水平的新决策，使得在新的形势下必须去探求新的战略决策。

康芒斯说：“但是，制约因素和补充因素是不断地在变换位

① 可能不止一个以上的制约因素。这些制约因素可以作为一组制约因素，也可以分解为一些单独的因素，顺序地加以解决。

置的。制约因素一旦得到控制以后就成为补充因素，于是另一个因素成为制约因素。在开汽车时，有时，制约因素可能是电火花，可能是汽油，可能是开汽车的人。能率的意义就在于——在恰当的时间、恰当的地点，以恰当方式、恰当的数量控制可变的制约因素，以便通过补充因素的预期作用扩大总生产量。”^①

按照我们的用语和我们更广泛的主题，可以把最后一句改为：“有效决策的意义就在于：控制可变的战略因素，即在恰当的时间、恰当的地点，以恰当的方式、恰当的数量加以控制，以便恰当地再确定并实现目的。”

康芒斯教授继续说：“但是，人们为了自己的目的，从复杂的事件中选择制约因素。如果他们能够控制制约因素，其他因素就会产生预期的效果。‘原因’是对制约因素或战略因素的有意识的控制——‘结果’是补充因素的作用。”^②

康芒斯从他的目的出发所用语词的区别，我们不去管它。我认为，尽管他叫做制约因素，它的意思是说，战略因素决定着支配性的行为。支配性的因素不是所缺的要素，而是能够获得所缺要素的行为。确定需要作的行为的第一步是，确定什么要素需要改变，或缺少什么要素。不论是在商业交易、政治活动、机械操作、化学化合、科学实验，或其他有关实现意图的领域，决策都同行为有关。

所以，战略因素是决策环境的中心，是进行选择之处。做或不做这事，这就是问题之所在。常常存在着几个试探性的战略因素，每一个都适合于当前的情况或满足当前目的的需要。这就扩展了较远未来的视野，扩大了客观的领域。最终的战略选择是在

① 《制度经济学》，第 629 页。

② 同上书，第 632 页。

估计到较遥远未来的结果的基础上作出的。

第三节 目的的实现和决策

这个理论的叙述表明，要实现一个广泛的目的或不是马上就可达到的目的，都必须反复地进行决策，其中包括不断地决定新的战略因素。对个人来说，这要求在不同的时间和地点进行一系列的决策。对一个组织来说，则要求在不同职位上的经理人员和其他人员，在不同的时间进行一系列的决策。广泛的目的和广泛的决策需要加以分解。把目的分解为一些详细的目的，把主要的一般决策分解为详细的辅助决策。绝大部分的辅助决策只有按恰当的顺序才能有效地作出。正是一连串的战略因素以及同它们直接有关的行为，而不是一般性的决策，决定着事情的进程。

似乎用不着再讲，决策过程是一个逐渐接近的过程——目的不断地更详细，事实不断地辨别得更清楚——在这个过程中，时间是必需的。因此，那些作一般性决策的人只能一般地、模糊地来观察情况。他们在接近过程中到达的程度还包含着许多有待进一步弄清楚的细节。“这是我们需要做的，这是我们努力的目标，这是我们前进的方向；但是，我们要做些什么，我们如何实现它，还需要进一步确定。”我曾经无数次地听到过经理人员这样讲。换句话说，目的要细分为实际可行的状态，随着时间发展的情况要精确地予以确定。

第四节 分析上的问题

精确地辨别战略因素是技术的目标。辨别的发展主要是技术的，依赖于使细节明显化的手段。化学分析、机械分析、望远镜、显微镜、统计方法、资产负债表等手段能够显示出隐藏在表面现

象之下的战略因素，使之成为有意义的焦点。因此，全面负责的经理人员在确定了全盘目的以后，常常考虑的是，是否有足够的能够显示战略因素的细节的方法、工具或客观事实，以及使用这些工具的人员，以便有效地再确定目的。

方法、工具和人员的发展并不是在所有的方面都一样的。它们并不是对环境的各个要素都同等程度地适用。人们提出目的时所面对的环境，经常在一定程度上包含着各种要素：物理的、化学的、生物的、生理的、心理的、经济的、政治的、社会的以及道德的。对这些要素的识别能力的发展程度按上述的顺序由高而低。因此，对于与每一项决策有关的整个环境的各个不同要素的认知，必然是不平衡的。于是，决策的精确性也按以上的顺序由大到小。

环境的物的方面的工具有：天平，温度计，气压计，动力计，电压计，电流计，压力计，显微镜，分光镜，等等。而在环境的经济方面就没有这样精密的工具。如果环境的战略因素是物理的和经济的，那么对物理事实的识别就会比对经济事实的识别远为精确。换句话说，对环境的物理方面的认识较为客观，而对经济方面的认识较为主观。

对环境的经济要素的认识同对其他社会因素的认识之间，也存在着同样的不平衡。在社会领域中没有比资产负债表更有力的识别工具了（它使人们把注意力集中于收入和支出之间差异的意义上），也没有比资产负债表使用的计算货币更精确的一般适用的发明了^①。

最能说明这种不平衡状况的意义或结果的是，有关物的环境的决策只问环境的现在情况，所有的历史都认为是没有关系的；而

① 社会关系的主要的具体工具是语言。除了在一些特殊的部门以外，语言的作用主要在于导致反应的行为，而不是作为分析的工具。

在技术适用性较小的领域，往往把过去的情况、现在是如何发展而来的情况错误地看作是现在情况的一部分。化学家只问他现在处理的是什么元素，现在支配的是什么力。他不去探究水的历史，氢和氧在什么时候、什么地点，由于什么原因，用什么方式化合成水的^①。过去的已一去不复返，同现在没有什么关系了。

但是，在经济学的领域，“过去”经常来干扰我们对“现在”的识别。我们不仅问一件物品现在值多少，而且问它过去的成本是多少。这一有趣的事实常常有着令人深感遗憾的原因，但同商人现在要作的决策（按现价出售或根本不出售）没有任何关系。难道他要把过去的决策错误作为一个新的错误决策或处理目前情况的依据吗？当决策涉及环境的社会因素时，“过去”经常同“现在”混淆在一起。立法时，几乎经常把现在的情况同过去相比，认为过去的作法是最好的。于是行为的依据不是把“过去”作为接近“现在”的一种手段，而是相信“过去”就是“现在”。这是不必要的自欺欺人。

于是，对环境事实认识的不平衡又加上了环境的“过去”同“现在”的混淆。我们决定现在或不久未来的行动，却部分地认为它似乎也能适用于已经不复返的过去。这一情况本身就是任何一个比较普遍的决策在执行中不可避免的战略因素。任何一个决策，如果不考虑到随它而来的许多决策会是错误的，就不可能正确地作出这一决策。这是管理决策的环境中一个经常存在的要素。

“过去”的合理的意义不在于现在的客观环境，而在于新目的制定的道德方面。因为，当必须改变或再确定目的时，必须依据对未来后果的估计。这是估计目前行为的可能后果的问题。过去的知识不能影响到现在的事实。我们只能以经验为依据，从现在

① 当然除了以下的情况，不是进行化学分析，而是为了便于了解一种叫做水的液体，把探究水的历史作为一种手段。

的目的出发，就我们现在观察到的情况来判断其未来的意义。目的是联系“过去”和“未来”的桥梁，而目的只有以“现在”为依据才能起作用。不从“现在”的以后开始，就没有“未来”；所有的“过去”都结束于“现在”之前；任何一个目的都是“现在”的目的。

归纳起来，决策的随机应变主义方面开始于一个现有的目的和一个包括物的、生物的、社会的、感情的、道德的事物的客观环境。决策的理想过程是，考虑到过去的历史、经验和知识，在估计到目前行为对未来的结果的基础上，辨别战略因素并再确定或改变目的。在对环境作估计时，环境的几个要素之间必然是不平衡的。这是由于各个要素可以利用的技术的差别，在某种程度上也是由于“过去”不是作为估计“未来”的基础，而是作为“现在”的一个部分。于是，在作主要的和普遍的决策时，这种内在制约本身成为一个战略因素。决策结果的可能性是错误的可能性。主要的决策很少考虑到特殊的结果，因为这种决策的叙述必然是一般性的，以广泛地适应于各种可能的结果。当普遍性决策考虑到结果时，往往不是考虑细节决策的过程，而是考虑应用既有技术的过程。这比起作细节决策要好得多，但这还不够，而且决不是最终的。因为决策过程是永远不会终结的。持续存在的组织，在经常变动的“现在”中，不断地产生出新的目的。

个人决策的决策事实是个人特定的，但个人内部的决策过程，除了按照一定的时间顺序和在特定的地点作决策以外，大致不是专门化的。相反的，组织决策的事实不是个人特定的而是被成员接受的，即有权威的，是整个组织的职能；而组织的决策过程则必然是专门化的。组织的目的是协调的和非个人化的。个人在组织中的努力的一部分必然是由非个人地行动的其他人的决策产生的。组织的概念意味着人们的努力的一个系统，其中的各

个决策过程是分配给个人的和专门化的。但是，由于决策是目的确定和战略因素的辨别，决策过程的专门化就包含以下的区分：着重点是确定目的；着重点是辨别决策环境中的其他方面。在组织的任何一个职位上，上述的任何一个方面不会完全没有，只是有的着重点在确定目的，有的着重点在辨别环境和确定战略因素。经理人员职能的着重点在确定目的，其他人员职能的着重点在辨别环境。所以，在产业组织中，工人、事务员、试验员、实验室助手、销售员、技术员、工程师的特点就是从事于不涉及整个组织的环境的战略因素方面的工作。管理决策的直接环境主要是组织本身的内部环境。管理决策的战略因素主要的和首要的是组织运营的战略因素。对外界环境进行工作的是组织而不是经理人员。经理人员关心的主要是促进或阻碍其他决策的决策，以便组织能够有效地和有能率地运营。

最后，可以这样说，决策的随机应变主义方面一般同达到目的的手段和条件有关。这是使逻辑和分析过程以及实地观察、经验和实验能够有效地进行的那部分组织行为。它们要求组织具有内在的专门化，又使这种内在的专门化能够实现。协作的力量在这部分的组织行为中表现得最为明显。

道德的部分是态度、价值、理想、希望的部分。这些部分通过无数物的、生物的和社会经验的渠道影响人的感情，并提炼成为协作的新的特定目的。客观环境的抵抗一方面被这些态度克服而修正，另一方面又迫使这些目的及它们所代表的抱负作出修正。这两个方面综合成为一个具体行为。

第 四 篇

协作体系中组织的职能

第十五章 经理人员的职能

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。本章将致力于阐述作为一个整体的管理组织的职能。这种管理组织的存在完全是为了协调整个组织的努力。

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。它们不是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。即使讲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个部分。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。

我在下面将要讲的经理人员的基本职能是对应于组织的各项要素的。这些要素已在第七章中讲过，并在第三篇中作了较详细的阐述。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。我们只讨论复合组织（但不一定是大组织）中的经理人员的职能。

第一节 组织的信息交流的维持

我们在前面曾经指出，由一个以上的单位组成的复合体必须有信息交流中心和相应的经理人员。明确的信息交流体系的需要产生了组织者的第一项任务，并且是管理组织的直接起源。如果一个人在脑中开始想一个组织的目的，他可能很快就会想到必须找一些助手。如果一个组织是自发产生的，它的第一项任务可能是选一个领导者。由于信息交流只有通过人的中介才能实现，所以寻找行使管理职能的人是建立信息交流手段的具体措施，尽管紧跟着就必须设立各种职位，即建立信息交流的体系；特别是必须物色人员补上已建立起来的组织中没有人职位。

换句话说，信息交流职位和人员的工作的“配置”是同一件事的两个相互补充的方面。信息交流中心是该场所的人们的组织活动。不在职位的人不可能行使管理职能，只不过是潜在的能力。另一方面，没有人的职位如同已死的神经中枢一样，是不起作用的。这就是为什么严格地像经理人员那样行使职能的经理人员，不能对着组织的真空，抽象地赞扬部下。人无所谓好或坏，只有是否适合这个职位或那个职位。这就是为什么当找不到合适的人安置在职位上时，经理人员常常“改变组织”，即改变职位的安排。事实上，“管理组织”在实际中不可能同“经理人员”分开；而“经理人员”如果不同某一特定的职位安排相结合，也没有什么重要意义。

因此，建立和维持信息交流体系（这是管理组织的首要任务）的问题始终是把经理人员和管理职位这两个方面结合起来。每一个方面轮流地成为必须调节的管理问题的战略因素——首先是某个方面，然后是另一个方面。这是经理人员职能的中心问题。单只解决了这个问题还不能说完成了经理人员职能的全部工作。但是，如果这个问题没有解决，其他的所有工作都不能完成。如果这个问题不能很好地解决，其他的所有工作就不能很好地完成。

尽管信息交流职能包括两个方面，通常在实际工作中却必须每次处理一个方面，而且两个方面的问题有很大的不同。职位的问题是配置的问题，以及单位组织和集团组织的地理的、时间的、社会的和职能专门化的问题。人员问题则是一般的人事问题的一个特殊领域——招募具备合适资质的贡献者，发展各种诱因，刺激方法，做说服教育工作，并保持客观权威性，以便使具备这种资质的人成为组织中有效的经理人员。

一、组织构造

让我们把信息交流职能的第一方面——组织职位的确定——叫做“组织构造”。组织的这个方面过度地受到正式的关注，因为它能够表现为组织图、职务说明书、分工规定等。它主要以下述各点为依据，或表示它们：组织所作工作的协调，即把目的分解为辅助目的、专门化、任务等（这将在本章第三节中讨论）；能够获得的人员的服务的种类和数量；协作体系为了实现这个目的所必需的人员的种类和数量；必要的诱因；这些要素能够结合起来的地点和时间（本章不讨论这点）^①。

显然这些都是互相依存的要素，并且全都包含着经理人员的其他职能（我们将在后面讨论这些职能）。当我们单独研究组织构

① 见第十章“专门化的基础和种类”及本章第三节。

造时，始终假定它是战略因素，其他的因素当时都是不变的；但是，目的在改变组织构造时，也适当地影响着所有其他因素，所以一定时刻的组织构造都必然是从过去一段时期逐渐发展而来的。因此，必须在目前情况的基础上来研究组织构造。

二、人员

组织构造不仅依存于整个组织的一般因素，而且正如我们指出的，还依存于管理职位是否能够获得各种服务。于是这就成为战略因素。一般讲来，诱因经济的原则在这里也适用，正如它适用于其他更一般的人事问题上一样。但是，在这种特殊场合，各种要素的平衡和技术问题不仅一般地同组织经济的其他领域有区别，就是在各种不同的组织之间也是极为不同的。

要求于经理人员的惟一最重要的贡献，肯定也是最普遍的资质，就是忠诚，即组织人格占支配地位。这点之所以成为最必要，是由于除非经理人员在需要的时刻，在所要求的岗位上提供个人贡献，不因通常的个人理由而玩忽职守，信息交流线路就根本无法发挥作用。这作为一种个人资质，在世俗组织中叫做“责任心”，在政治组织中叫做“稳定性”，在政府组织中叫做忠实或忠诚，在宗教组织中叫做对信仰和宗教客观权威等级的“完全皈依”。

有形的诱因很少能获得个人忠诚和皈依的贡献；除非所有别的事情都一样，物质诱因和其他积极的诱因都不能买到这些。我认为产业组织和任何其他组织都是这样。大家都明白，尽管通常必须向负责任的人提供金钱或其他物质诱因，但责任心本身不是由于这些诱因引起的。

一般说来，同其他人员相比，威信的爱好的对经理人员来说是重要得多的一种诱因。工作的趣味和组织的自豪感通常也是必须提供的诱因。这些诱因在商业组织中不大重要，而物质诱因却显

得是有效的因素。这一方面是由于在这类组织中物质诱因容易提供，另一方面是由于在这类组织中，其他诱因常常是相同的，物质诱因是惟一可以提供的显示不同的因素。在许多场合，由于威信和公务责任对个人的物质负担很重，因而物质诱因成为第二位重要的因素。因此，教会和社会主义国家都不得不向显贵和高官提供直接的或间接的物质诱因。但这可能对所有的组织来说都是附带的和表面的。所有的组织都难于为经理人员的劳务提供恰当的诱因。现代最容易提供的是有形的、物质的诱因，但整个说来，它们既不充分，又不成功。^①

在忠诚、责任心和组织人格占支配地位的资质之后的，是较特殊的个人能力。它们大致分为两类：较一般的能力，包括一般的机敏性、广泛的兴趣、适应性、调节能力、平静、勇气等；以及以特殊的素质和获得的技能为基础的专门能力。第一类能力较难评价，因为它们依据的是经过一般经验发展起来的内在特性，难于在短期内培养出来。由于劳动分工的缘故，第二类能力并不罕见。也就是说，组织本身会自动地培育出这类能力，而且这类能力可以通过训练和教育（花费一定的成本）培养出来。我们有意地培养出越来越多的专家，但我们没有特别花力气来培养全面的经理人员，而且我们不大知道怎么做。

权威体系中的职位越高，越是要全面的能力。这种能力的欠缺以及尽可能使权威体系缩短的必要性，制约着管理工作的组织。其结果是把正式的管理职位减少到最低数量。做到这点的方

① 我从长期的经验确信，在持久性工作中最无效率的服务，从某种意义上说，是志愿者或半志愿者，如领半薪者的服务。它们看来节省，其实很浪费。因为，非物质的诱因——如威信，在工作中过多地容忍个人的兴趣，因而带来了一些古怪念头和“宠爱的”计划，对夸大的个人重要性想法的忍让——是内部摩擦和其他许多不良后果的根源。但是，在许多紧急情况，以及政治组织、慈善组织、教育组织和宗教组织的大部分工作，常常不能通过物质诱因来获得不可缺少的服务。

法是，在许多情况下，在经理人员周围安置一些在时间、精力、技术能力方面给予帮助的专家参谋人员。为了使这种做法切实可行，作了复杂而细致的安排，以便改正由于过于专门化和直线经理人员减少所产生的缺点。

这种复合的管理组织系统的运营需要有高度的管理艺术。它的各种形式和技术的最明显的例子是列强各国的陆军和海军，某些欧洲国家的邮政局，贝尔电话公司以及天主教会，也许还有英帝国^①。建立世界范围的国际组织，或者即使是范围小得多的国际组织的首要制约因素之一就是，必须把这些形式和技术发展到远超过目前状况的程度。

这样，同组织构造的发展一起，人员的选拔、提升、降级、解雇成为维持信息交流体系的本质要素。没有这些，组织就不能存在。人员的选拔部分地决定于监督或常叫做“控制”的职能，特别是人员的提升、降级和解雇更是这样。

控制直接（而当有意识地应用时则主要是）同作为一个整体的组织有关，而不是同经理人员的工作有关。但是，协作的成功依赖于管理组织作用的程度是如此之高，以致实际上绝大部分的控制职能都落在经理人员身上。如果一个组织的工作没有取得成功，缺乏能率，未能维持其成员的服务，结论是“管理当局”的错误。也就是说，信息交流的结构，或有关的人员，或结构和人员两者，即直接有关的管理部门有错。这种责备至少在有的时候是不对的，但常常是对的。而且，为了改正这些错误，首先要依靠的就是管理组织。每个组织在控制时使用的方法当然是很多的，而且大都是技术性的，没有必要在这里作进一步的讨论。

① 从结构的观点来看，美国的组织是特别值得注意的，但从经理人员的职能的观点来看，这是有意识地造成的一种有缺陷的组织。这是因为，州权制度或双重主权制度，以及立法、司法和行政的三权分立使得作为一个正式组织的美国政府没有一个权威的信息交流中心。它试图或期望通过非正式组织来满足这些要求。

三、非正式的管理组织

迄今为止，我们只是就正式信息交流体系来讨论经理人员的第一项职能。本书曾多次提到，非正式组织对正式组织是极为重要的，特别在信息交流方面。不仅对整个组织或最基层的下属单位是这样，对我们称之为管理组织的特殊单位也是这样。经理人员的信息交流职能包括维持作为信息交流重要手段的非正式的管理组织。

尽管我从来没有听说过这是管理人员的一种职能，也没有听说过存在着非正式的管理组织；但是，在我观察过的所有的优秀组织中，都极为注意这点，都有非正式的管理组织在运营。除了直接有关的人员以外，别人通常是不了解这点的。

维持非正式的管理组织的一般方法是，按维持人员之间相互和谐的一般条件来运营它，并按此标准来选拔和提升经理人员。可能常常有（而且肯定地偶尔有）一些人员在正式的工作能力方面没有什么问题，但却由于不能行使职能或“不合适”而不能被提升或选拔，甚至必须解职。这个“合适”问题包括教育、经验、年龄、性别、个人特征、威望、人种、国籍、信仰、政见、出身经历，以及态度、言语、个人风采等很特殊的个人特点。这个问题除了名义上的一些形式上的考虑以外，很少有什么规则可以遵循。它充其量只不过是正式组织中人际关系的政治方面。我设想在政治组织、劳动组织、教会和大学中这方面的问题最突出，因为无形的服务在这些组织中比在其他组织，特别是产业组织中更为重要。可是，它肯定在所有组织中都是一个很重要的问题。

促进相互和谐的措施有以下这些：教育方面的要求（陆军、海军、教会、学校）；某种背景的要求（欧洲的陆军、海军、工会、苏联政府和法西斯政府、政党）；协商和惯例；特定的社会活动；同特权和“权威”相联系的阶级差别（陆军、海军、教会、大

学)。有时可以依据不成文的规定正式地提出相互和谐方面的要求，所用的表述方式是从反面来讲：“行为同一个绅士和军官不符”。此外还有无数方法，其中有许多并不是有意识地用于这个目的的。

不要认为理想的相互和谐程度始终都是一样的，或程度越高越好。相反的，我认为过度的相互和谐或融洽是有害的，会造成“只有一种想法”和态度过于固定，削弱个人的责任心。但是，我从运营新的紧急组织的经验得知，这种组织没有时间和直接的基础来发展非正式组织，使之能同正式组织恰当地协调。而缺少了这点，就几乎不可能有有效的和有能率的协作。

非正式的管理组织的职能是就无形的事实、意见、建议、疑惑进行信息交流。这些如果通过正式渠道交流的话，就会提出一些要做决议的事项，会影响到尊严和客观权威，会加重经理人员职位的负担。它的职能还有：尽量减少由于利益和观点的分歧过大而产生的政治型极端小派别，加强集团的自我纪律，使得对组织重要的个人影响能够发展。可能还有其他一些职能。

我只对非正式的管理组织的两种职能加以说明。避免正式地提出问题，即除了例行公事和紧急情况以外，避免发布很多命令，是很重要的^①。我认识一些重要的经理人员，尽管整个时间都在工作，但只是偶尔地就重要问题发出命令或作判断。政治家避免重要问题（并把这些问题的推给对手）的明显愿望是以彻底的组织感觉为依据的。在人们现在的发展阶段，权威和协作精神（大致上是同一事物）都不大经得起在正式问题上的公开分歧。因此，绝

① 当我写这一段时，我试图回想在我担任电话公司经理人员的两年间，有些什么由我主动提出的重要的动议，我一件也想不出来，尽管从记录上看有一些。相反的，我没有记录仍能记得当我担任救济队长时由我“不加思索地”作出的许多重要决定。我在18个月中每天可能平均至少要作5个决定。当时我是在一种紧急情况下同一个很高的集体，但却是很可怜的非正式组织在一起工作。

大多数的法律、行政命令、决议等实际上是有关平安无事的正式通知——全都同意，权威没有问题。

个人影响力问题是很微妙的。可能在绝大多数的优秀组织中都有豪斯上校这样的人。许多人远远超过他们的正式地位赋予他们的范围而发挥有利的影响力，可是其中的绝大多数人，如果按照他们的影响力给予相应的正式地位，就会失去影响力。其理由可能是，许多有着很高素质的人，在相应的公务职位的紧张状态下就无法发挥作用。我可以用一个比喻，有第一流技术的高尔夫球员却“经不起”公开比赛。

归纳一下：经理人员的第一项职能是建立和维持一个信息交流体系。这包括组织构造和经理人员两者。经理人员方面主要包括：人员的选择和诱因的提供；通过人员的提升、降级和解雇来提高效率的控制技术；最后，获得一个以人员的相互和谐为本质特征的非正式组织。这个非正式组织的主要职能是，增加信息交流的手段而减少正式决策的必要性，尽量减少不利影响，促进同正式职责构造相一致的有利影响。

第二节 促成个人提供必要的服务

管理组织的第二项职能是促成人们提供服务。这些服务构成了组织的实体。

这项职能主要有两类工作：（1）促使人们同组织建立协作关系；（2）在人们同组织建立起协作关系以后，使之提供服务。

一、促使人们同组织建立协作关系

第一类工作的特点是组织对完全在组织以外的人做工作。这类工作之所以必要，不仅由于新组织和现有组织的成长需要获得人员，而且由于必须补充不断发生的人员死亡、辞职、“背弃”、移

住、解职、开除、放逐等造成的人员减少。为了增加或补充人员，要求组织做工作把人们吸引到能考虑组织提供的诱因的范围以内，以便把其中的一部分人吸引来参加组织。因此，这类工作包括两个部分：（1）把人们吸引到组织获得人们服务的工作能够达到的范围以内；（2）当人们进入这个范围以后，对他们做工作。这两部分的工作通常由组织中的同一个人或部门来做，但它们有着明显的区别，并且有相当程度的专门化。

（1）各个组织在把人们吸引到招募或改变信仰的影响力范围以内的工作方面，实际上有着规模和方法重点的不同。有的宗教——例如，特别是天主教会、某些新教教会、摩门教会——的理想目标是把所有的人都吸引来参加它们的组织，全世界都是它们改变信仰的宣传场所。美国在几个世纪中邀请所有到达它的国界的人做美国公民。其他一些组织由于其活动量的限制，宣传范围也有限制。目前许多国家实质上把人口的增加限制为因出生获得该国国籍的人。美国在乡军人会的会员资格限于过去有过军务经历的，等等。其他一些组织实际上按照各种范围来作限制。例如，大学“原则上”对所有的人，或所有在教育程度和品质条件方面符合要求的人开放，但可能在地域、种族、阶层等方面限制人们的申请，以保持本身的世界性或本国国民的优势，等等。产业组织和商业组织通常在理论上是以社会融洽，再加上宣传成本为限制。当地域太远以致效果不好时，它们就不作呼吁了。

宣传的范围问题，尽管在绝大多数组织中并没有明确地想到或表明，只是隔了相当长的时间才积极地考虑一下，但这却是一个基本的问题。从实际应用的宣传方法上可以很清楚地看出这一点。在教会中，传教工作的组织及其地域范围很好地表明了其重要性。目前，绝大多数政府都采取措施促进国民人数增加。如法国和意大利积极鼓励生育；美国直到最近还使人们能够方便地获得公民权和免费分得土地。许多产业组织都曾经一度把招募外国劳动者

作为一项重要工作，并且，直到最近外汇管理为止，基本上在国际范围内直接或间接地筹集资本和信贷。事实上，产业组织最普遍的呼吁就是向着这类贡献者的——由于许多实际原因，这类贡献者通常没有被认为是组织的成员，但在本书的研究中却把他们看成是组织的成员。

(2) 组织经常的和日常的招募贡献者的工作是，对被一般呼吸引来同组织接触的特定的人做工作，使之实际上参加组织。这项工作一般地包括以前已经讲过的说服，提供诱因和刺激，以及直接交涉等方法。可采用的方法很多，而且多种多样^①。除了第十一章中有关诱因的经济的论述以外，这里用不着再补充什么，只不过要再次强调指出，潜在的可能被吸引来参加组织的绝大多数人，基本上任何时候都不大会受影响而为组织（不论是大的或小的）提供服务。

二、使人们提供服务

尽管在绝大多数组织中，特别是在新的、快速发展的、“人员更替率”高的组织中，招募工作很重要，但在已建立起来的和持续存在的组织中，使其成员提供恰当数量和质量的服务通常更为重要，并占了人事工作的大部分。在人事工作中，由于“成员资格”，成为“雇员”更为具体有形，招募工作比促使成员提供实际的努力和影响力的工作更受注意。但是，人们提供的服务才是组织真正的实体^②。成员资格、名义上同组织结合，只是个出发点。能保持这种结合的最低限度的贡献，对维持一个活泼的或生产性

① 我必须重复指出，这里着重指的是产业组织的雇员集团，但“顾客”也同样包含在内。这里一般地讨论的原则可以适用于商品销售和人员招募。参见第六章第二节。

② 例如，公务员规则和政治任命书都很重视人员的采用和维持，而对其服务则比较不大注意。

的组织来说，一般是不够的。因此，每一个教会、政府和其他重要组织都不得不做工作，使其成员在组织没有做工作时他所作贡献的水平上，再加强或加倍地作出贡献。这样，教会必须加强教徒的信仰，使教徒公开地或私下地保证忠于信仰和献身，并从教徒那里获得物质贡献。政府致力于提高公民的素质——增强国民的团结心、忠诚心、爱国主义、纪律性和能力。其他组织同样地努力提高其成员的忠诚心、可靠性、责任心、热情、工作的质量和产量。总而言之，每个组织为了生存下去，必须有意识地增强协调、有效性和能率，以维持和增强自己的权威。正如我们指出的，这些都依存于呼吁其成员作出努力。

以上的实施方法，即诱因和刺激的提供，我们在有关诱因和权威的讨论中已一般地讲过。作为经理人员的职能，这些方法可以分为：维持士气，维持诱因体系，维持抑制体系，监督和控制，检查，教育和训练。

第三节 目的与目标的制定

经理人员的第三项职能是制定组织的目的与目标。以前已经指出，严格讲来，与其说目的是由文字制定的，不如说是由实际行动的总体来制定的。但是，实际行动的总体是关于目的和环境的决策的结果，是逐渐地接近具体的行为。以前还曾经强调指出，努力体系的所有贡献者都必须接受目的。目的要分解为各个部分、各项具体目的；不仅要在时间上按循序渐进的协作序列分解为各项详细目的和详细行动，而且要同时地按各个单位组织内在的专门化（地区的、社会的、职能的专门化）来分解。经理人员的这项职能比其他职能更明显地表示出，是整个管理组织制定、再确定、分解和决定着无数同时进行的和循序渐进的行动——这些行动构成目的或行为的综合之流。任何一个经理人员在任何条件下

都无法单独地全部执行这项职能，而只能执行同他在管理组织中的职位有关的那部分职能。

因此，这项职能的关键之点在于职责的委派——客观权威的授与。于是，从某种意义上说，这就是已经讨论过的职位构造、信息交流体系的职能。信息交流体系是这项职能的潜在的方面；另一方面是实际的决策和行动。它们使职位构造成为工作体系。于是，总经理说，“一般地说，这就是我们今年行动的基本方针，我们的目的、方向。”他属下的部门经理和主要地区的事业部主任对他们的部门和事业部说，“这对我们这个单位现在意味着这些事，下个月是另外一些事，再以后又是别的一些事，按以往经验来更好地确定吧。”他们属下的分部门和事业分部主任对本单位说，“我们在这个地方要做这些事，在那个地方要做那些事；今天要做这些事，明天要做那些事。”下面的处长和科长等在地点、集团、时间等方面越来越具体和详细地分解目的，最后具体到作业、小组、人、时间和成果。在此期间，前后左右、上上下下地进行信息交流，报告着障碍、困难、不可能、成果等，一层一层地再确定、再修改目的。

制定目的的组织就是使职务明细化的组织；最终阶段的职务明细书规定了作业的时间和地点。我想，全部组织活动中至少有十分之九是明细规定最终贡献者的责任和职权的。这些最终贡献者把他们的个人力量用于最终的具体目的。如果不是这样，个人的专门化、个人的经验、个人的训练、个人的配置、个人的能力、眼睛和耳朵、手臂和大腿、大脑和感情都没有什么意义了。每个贡献者的权威、责任、能力是不可缺少的，但在此之外，还必须加上不可缺少的协调。协调需要金字塔式地制定目的。随着基层组织单位数量的增加，上层所制定的目的越来越一般化，展望未来的时间越来越远。有关抽象的、一般的、远景的、长期的决策委托给上层；而具体的、行动的责任则始终在基层，这里是努力

的权威所在之处。

所以，目的的制定和规定是一项广泛地分配给许多人的职能，其中只有一般目的的制定部分是经理人员的职能。这一事实正是协作体系运营中最重要的内在困难——必须把一般目的，即主要决策灌输给下层人员，使他们能团结起来，能够作出协调一致的基层具体决策；同时要使上层人员经常了解往往同经理人员隔离开的“基层”贡献者的具体情况和特殊决策。在作有关目的的决策时，如果没有这种上下一贯的协调，一般决策和一般目的只不过是组织真空里的头脑中的过程，同现实之间隔着误解之墙。制定和再确定主要目的的职能需要敏锐的信息交流体系，作了说明的经验，想象力和职责的授权。

这里只是极为简略和一般地描述了经理人员的职能。任何人看了都知道它们只是一个有机整体中的一些要素。只有这些要素在一个工作体系中的结合才能构成一个组织。

这一结合包括对行动的两种相反的刺激：第一，经理人员职能的具体的相互作用和相互调节，部分地是由组织环境（作为一个整体的特定的协作体系及其环境）的各种因素所决定的。这基本上包含着分析的逻辑过程和战略因素的辨别。我们将在下一章讨论这一方面。第二，这一结合同样地依存于维持行为活力，即维持努力的意愿。这是道德的方面，上气的因素，协作的最终理由。我们将在第十七章来讨论它。

第十六章 管理过程

经理人员的职能是组织中许多职能专门化的基础。为了说明上的便利而把它们单独列出，但它们并没有单独的具体存在^①。它们是作为一个整体的组织过程的部分或方面。在复合组织中（通常即使在简单的单位组织中也一样），这个过程都是经理人员或领导者的专门化职责的内容。所应用的手段在相当程度上是逻辑地决定的具体行为，但这个过程的本质方面是对作为一个整体的组织及其有关的整个环境的了解。它超越了单纯智力方法的能力和辨别环境中各项因素的技术。用来表述它的词语有：“感觉”、“判断”、“感知”、“协调”、“平衡”、“相称”。它与其说是科学，不如说是艺术；与其说是逻辑的，不如说是美学的。因此，它是可以意会而不可言传的，可以从其成果认识而不能由分析得知。我所期望能做到的只是说明它为什么会是这样的，但不能详细说明管理过程的组成。

我先一般地说明整个组织行为的各个组成部分。整个组织行为的主要决策基础是整体感。我在作这样的说明时，假定组织存在的理由和最终目的已经有了，问题只是这些存在理由是否能被

① 具体的表现始终是行为或行为的结果。许多行为看来主要同某一特定的职能有关，但不如把职能看作只是通过这种方式具体地表现出来更为方便一些。例如，命令一个人担任某项职位，可以看作只是维持组织信息交流体系职能的具体表现。但是，很显然，无论从起源，还是从结果看，任命的行为同其他的要素和职能是不能分开的。

结果所证实，或这些最终目的是否可以实现或达到。如果能够证实和实现，那就说明所用的手段是有效的，行为是有能率的。因此，从整体的观点来看，必须考虑的两个要素是行为的有效性和能率。

第一节 组织的有效性

由于我们的主要目的是作说明，所以没有必要花太多时间来讲有效性问题。有效性问题只同为了实现最终目的，根据整个情况选用的手段是否恰当有关。这是一个极为广义的技术问题，包括组织构造的技术、仪式的技术、技术体系的技术（如会计）以及有关的应用科学的技术。从非管理的观点看来，这些详细的技术通常似乎只是一些技术上隔离的生产体系或作业体系，如果说它们同某一特定的协作体系有着重要关系的话，那也只是在经济方面，或只是在仪式行为中可能有象征性的关系。从这种观点看来，把总的目的分解为详细的作业时，包括选择适合于每一作业的技术，这些技术可以独立于同一协作体系的其他技术来应用。于是，一般有效性所要求的只是每种详细技术都是有效的技术。

从“实践的”意义上讲，的确常常是这样的。事实上，在不断地探索战略因素时，就必须强调这点。在特定的时间、特定的条件下，为了实现制定的目的，应该选择什么特定的技术，是一个可变因素。我们选择在现有条件下“较好的”方法。但是，必须强调指出，把整个环境看成是不变的，并不意味着它就不存在了。事实上，每一种技术过程都依存于同一协作体系中使用的所有的其他技术过程。把总目的分解为详细目的就包含着这个意思。详细目的的精确形式是由总目的和实现总目的的各个部分的可能的过程来决定的。

在许多领域中都很容易找到例子来表明基本的技术一体化。

这种一体化是整个协作体系的有效性所必需的。例如，铁路运营中无数技术的细节决定于铁道的轨距这个惟一的因素。另一个例子是电话器具。送话器和受话器的标准效率是制约极为不同条件下的，无数极为不同的设备和构造的基础。“标准”^①这个词在这里就表示保证技术一体化的一种具体方法。有的地方这种必要性没有明显表示出来，但它仍然是存在的。从原则上讲，许多组织的无能和失败的根源，正在于无视这点。这个原则对协作体系的规模和范围的影响最大。当代许多大规模产业的一体化，可以归结为必须控制整个技术链条，把它作为有效地达到目的的一种手段，而不是经济方面的原因。相反的，如果不能避免不必要的一体化，常常会造成运营的不经济，即由于规模过大而降低了灵活性和适应性，造成效率低下^②。

因此，即使把管理过程限制为组织的有效性和组织活动的技术方面，它也是一个整体的一体化过程，是一个在局部和整体、一般要求和特殊要求之间寻求有效平衡的过程。这个领域作为管理过程中从分析上看可以分开的一个方面，还没有进行过什么科学的研究，常同经济方面混淆起来。但在有些组织的技术部门，主要人员之间有着相当程度的专门化，因而在许多管理工作的实际行为中，这种过程是明确地存在的。

① “标准”这个词既有技术上的意义，又有经济上的意义，有时还直接有社会的意义。在上面的例子中只指技术上的意义，但显然这两个例子中都包含着经济的考虑（成本）和社会的考虑（效用）。另一方面，有些标准化主要是经济方面的。之所以采用某种方法，不一定是由于它是惟一的方法或比所有的其他方法都好，而只是由于用了这一种方法较为经济。

② 请注意在这种情况下，发明和创造的潜在的必要性。有许多目的，如果不一定要求经济地完成的话，还有其它方法，但如果要求经济地完成的话，就必须有技术上的发明。另一方面，有些只有采用一定的技术过程才能完成的目的，如果没有组织技术方面的发明和创造，就不能经济地完成。人们似乎普遍地没有认识到这种区别。其结果是，在一些问题上，如大规模生产和小规模生产、大规模的或小规模的政治组织或宗教组织的问题上，发生了许多热烈但目标不明确的争论。

从整个组织有效性的观点来看的控制，从来都不是一个小问题，有时是极为关键的；但从全局的观点来看，只有同能率（归根到底，能率包含着有效性）结合起来，才是举足轻重的。在一些小组织（如一些小城市的市政府或一些小企业的管理当局）的简单情况下，这是个常识问题。但常常不是这种情况，对整体的常识不明显，事实上常常没有有效地表示出来。某一特殊方面——经济、政治、宗教、科学、技术方面的统治占支配地位，而能率却没有，于是接连地失败或经常受失败的威胁。无疑的，当由于没有平衡地处理所有各种因素而导致危机时，就必须由具有感知整体的本领的经理人员来采取改正行动。正式而有序的整体感是很罕见的，也许很少有可能，除非是极少数管理天才，或极少数由感觉敏锐而团结一致的人员组成的管理组织。即使是这里提到的这些想法，在实际和科学研究中都很少受到重视。任何说明都必然是极为简单并具有提示性的。以下的论述将是复杂的。由于这是个重要的问题，请耐心的阅读下去^①。

① 我多次询问学生后得知，这个问题虽然从知识方面来讲是容易理解的，但联系到具体情况，是最难懂的。其原因可能是，对整体情况的感觉，一般只有通过密切和经常的接触才能得到；而对其中包含的许多要素了解的人，却实际上无法用语言很快地把它讲清楚。例如，有人曾要求我说明在我为组织作决策时，经济事实和一般经济知识在多大程度上以及如何影响我的决策。我经过了相当的努力才理解这一问题。它涉及到我不理解的一个领域——经济学的领域。我了解自己领域中的经济方面，但我必须化很大力气去寻找似乎是纯经济学的例子。试让读者拿一份资产负债表和一份损益计算书（这是我所知道的最清楚明白的经济表报），请懂得这些表报的人来说明一下。然后观察一下这种说明中除了列出的货币数值和这些数值的算术意义以外，经济学方面的东西是多么的稀少。

由于A·N·怀特海德所讲的“放错了地方的具体性”，我们所有关于有组织的努力的想法都是靠不住的。我们在绝大多数的日常事务中必须分析和抽象，我们也是的确这样做了；但是，当我们把要素误认为是具体事物时，我们就破坏了分析的有用性。我在本书第十四章中曾试图指出，在作管理决策之前先要分析，而决策本身就是综合。对战略因素作分析的背景是与决策有关的整个环境。正如我一再强调指出的，这个环境可以分解为物的、生物的、社会的、心理的，如果需要的话还有经济的要素或因素；可是，分析不是有目的行为的终结，而是其开始。

第二节 组织的能率

以前已经指出^①，应用于组织上的“能率”的意义是，通过满足个人动机来足够地引诱出组织活动，以维持组织活动的平衡。这种平衡是几组因素的结果。原则上讲，这些可变因素的许多特定的组合都可以产生同样的结果。

一、协作体系的四种经济

组织是人们活动的协作体系。其职能是：（1）效用的创造；（2）效用的变形；（3）效用的交换。可以创造一个协作体系来完成这些职能。在这个协作体系中，组织既是核心，又是一个辅助体系。协作体系的其他组成要素有：物的体系，人的体系（个人和个人的集合）以及社会体系（其他组织）。于是，从效用的创造、变形和交换的观点来看，协作体系包括四种不同的经济，即：（1）物的经济；（2）社会的经济；（3）个人的经济；（4）组织的经济。把与效用的交换有关的要素同效用的创造和效用的变形分开，从这些经济中抽出来，叫做经济学或政治经济学^②，从许多方面来看有其便利之处。但是，只要语言的限制和货币的衡量容许，我们将避免这样做。我们先来讨论这些经济中每一种的主要问题。

（1）一个协作体系的物的经济是，组织对它的活动所控制的物的东西和力量所赋予的效用的总和。其中包含两个要素：①对物的东西的控制；②组织对这些物的东西的有用性的赋予。两者都是必要的。这样，如果一个组织认为假如它拥有或控制了某块

① 见第五章第二节和第七章第二节。

② 这里的想法是，理论经济学的观点不同于组织的观点，似乎横跨这四种经济，把其中的一些部分包括在内，而把另一些部分排除在外。一般讲来，经济学关系到有意识交换的方面或可以用货币估价的事物。

土地，对它是有用的；但是，除非它控制了那块土地，那块土地对它就是无用的。相反的，如果一个组织控制了一块土地，但认为那块土地对它已没有用了，那么，那块土地的有用性也就不存在了。

由于物的因素的变化和决定于组织的经济的有效性的变化，一个协作体系的物的经济是经常在变化的^①。这些变化的发生原因有：①单独的物的因素的变化，例如，土地可能被洪水冲毁；②组织为了物的效用或非物的效用而同个人或其他组织交换控制权；③敌对的个人或组织的掠夺；④由于组织的创造性行为而获得控制权，例如把材料加工成工具。④的情况是把非物的（生物的和社会的）效用转化成为物的效用。

（2）社会的经济是由组织同其他组织和不同本组织发生协作关系的个人的关系（即交换效用的力量）所组成。这种关系对组织是有效用的。这是同协作体系以外的人和组织进行协作的可能性的总和。

社会的经济是经常在变化的，其原因是：①外界的组织和个人由于他们的经济（受到评价态度、规范、制度、物的条件等的影响）而对本组织或协作体系的态度的变化；②由于物的效用或其他效用的交换而产生的变化。

（3）个人的经济在本书第十一章中曾广泛地讨论过。它由以下两个方面组成：一个方面是个人固有的或创造出来的、做工作的力量（肉体的行为，注意力，思想），另一个方面是为了使个人得到①物的满足和②我们称之为社会满足的其他满足而给予个人的效用。

个人的经济由于以下一些原因而经常地在变化：①生理要

① 这并不排除，而是包括了别人给予的有用性，如果组织认为这给它提供了交换的机会的话。

求的变化；②个人同其他人的交换；③他自己创造的效用；④他的思想状态即他对价值或对物的效用和社会效用的评价的变化。

(4)组织的经济是组织控制的以下各项的总汇：①它控制的物质财富；②它控制的社会关系；③它协调的人的活动。组织的经济是作为一个社会体系的组织所评价的价值的汇总。它是对不可比要素的比较效用所作判断或决策的总和。一个人的行为的效用以他做的工作来表示，而他做的工作的效用则以付给他的东西来评价。所以，组织的经济所涉及的效用不是个人的评价而是组织的评价。其中的要素是：①物的环境的要素；②社会环境的要素；③个人所作的贡献和对个人的支付的要素。组织的评价不是个人的评价，不是市场的评价（除非是例外的情况），也不是各个个人的评价的合成。它是、而且必须是依据组织所独有的事物——它的协作行为——而作的评价。它依据它能对所有的物、社会关系、个人贡献做些什么而对它们作出评价。它通过自己的行为为自己创造出一些效用，通过交换得到一些效用，使效用变形或转移。它的能力取决于它维持所支配效用的总汇的成功。

物的经济是组织控制的物品和物的力的总汇。组织对这些物品和力赋予效用。这个总汇可以由于外部事件或组织行为而增减，而组织赋予它们的效用的总量可以同上述总汇的增减同方向和反方向地运动，而且可能是不成比例地运动。决定效用的一组环境因素同决定物的事物本身的一组环境因素不是同一的。这两组环境因素有着一些共同的要素——物的事物。其他要素则不同。

同样的，社会的经济是组织的社会关系的总汇。它们是不能计量的，难于一般地表示出来。它们部分地由于组织行为，部分地由于外界事件而变动。它们对组织有效用，而这效用由于另一组环境因素而变化。

同样的，部分地由于组织行为，部分地由于外界因素，个人的经济或它们的总和不断地变化。而个人的贡献和付给个人的费用则依据不同的环境因素而变化。从提供服务的个人来看的服务效用同使用该服务的组织来看的服务效用，很少是一样的。

因此，可以从这些经济中的任何一种经济的观点来分析协作体系的状态。可以表示它的物的所有的状况，也可以在某种意义上（取决于所用的尺度）表述它们的经济价值。可以表示一个组织的社会状况或社会资产，偶尔也可以作出某些经济价值的评价。可以用各种统计计数——劳动时间，购买量，所付工资等——来表示个人的经济。对这些作经济学的分析和表报常常是有用的，对许多组织来说是必要的。在所有这些经济中，通常只有一部分被列入商业组织或绝大多数其他组织的资产负债表中。但是，组织经济的惟一表报是以组织的成败来表示的表报；组织经济的惟一分析是有关组织行为的决策的分析。对组织效用的经济，是没有什么计量单位的^①。

二、组织经济的平衡和发展

为了维持组织经济的平衡，组织要支配和交换足够数量的各种效用，以便用来支配和交换作为其构成要素的人们的服务。为了做到这点，组织运用这些服务来获得足够数量的效用，然后把这些效用分配给贡献者，以保证这些贡献者继续贡献适当的效用。

① 关于这个问题，我比较了帕雷托有关“社会的效用”和“为社会的效用”的区别（《一般社会学》，第2128段以下。）以及塔尔科特·帕森斯（《社会行为的结构》，第241-249页）。我认为帕雷托所讲的和我讲的，原则上是一样的，虽然我不敢肯定。如果用他的用语来表示，我在这里讲的是，每一个组织“成员”的组织结合的效用的总和是一种经济，可以称之为组织的经济；但是，必然还有一种以完全不同的要素为依据，并包括个人效用在内的组织的效用。这种组织的效用必然是组织本身行动体系所作的社会评价，而不可能是个人评价的总和。用我的用语来讲，这种组织的效用是组织的经济，也就是说，我强调了它的持续动态的性质。

由于每一个贡献者都要求他的交换有剩余即纯诱因，所以组织只有通过交换、变形和创造，在它自己的经济中获得效用的剩余，才能继续存在下去。如果它操作的结果出现了亏损，它就越来越不能支配组织活动，而组织是由组织活动构成的。组织必须支出物的效用和社会效用，但它不能超过自己的所有来支出。它必须通过交换或创造来获得足够的效用。

先用宗教组织的例子来说明。在绝大多数情况下，它不能支配物的效用的剩余，但它必须有物的效用来支付给需要的人——主要是那些以绝大部分时间从事于教会工作的牧师和各种普通的辅助人员。它必须从教友（贡献者）那里得到这些效用。这些教友除了聆听说教、参加礼拜等以外，能贡献的努力不多。宗教组织用我们称之为社会效用的事物去交换物的效用。这些社会效用部分地是它的宗教仪式和宗教社团创造出来的，部分地是从物的效用转换成的。要做到这点，它必须花费物的效用和社会效用去搜罗教友，以便增加贡献者，使得物的效用或社会效用增加。为此，它要对一些人（那些为了直接的或间接的传教工作需要物的效用的人）支付物的效用，对另一些人（那些对传教事业有“热情”的人）支付社会效用。所以，在组织经济中，各种因素是相互作用和相互依存的。

第二个例子是政府。它虽然不是物的效用的创造者或直接获得者，但需要大量的物的效用。它还需要以组织和个人支持及默从的形式表现的社会效用。它通过向个人和组织征税的方式来获得物的效用，并且必须通过爱国主义、纳税意愿等形式来获得社会贡献。

第三个例子是产业组织。它为了自己的目的必须生产物的效用，并且必须分配社会效用。如果它生产的物的效用有剩余，它可以在一定程度上用这些剩余来获得用以分配的社会效用。但社会效用中至少有一些是必须由它自己来创造的。如果这两者还不

足，它可以用其中一种的一部分来换得人们的一种思想状态，减少某一种或两种的支出必要性。

三、组织调整的意义

我们举出一个更具体的，但不是实际存在的简单例子来帮助评价这些一般道理的客观基础。假设有 A, B, C, D, E 五个人自愿组成一个组织来拾柴。他们在开始时没有领导者。为了方便起见，我们把他们工作的总量评价为 20 元，即每人 4 元。如果每个人分开来干，A 约可生产出 3.75 元，B 约为 3.40 元，C 约为 3.00 元，D 约为 2.70 元，E 约为 2.25 元。因而每个人对组织的贡献是不同的，A 是平均值的 $1\frac{1}{4}$ ，B 是平均值的 $1\frac{1}{8}$ ，C 正好是平均值，D 是平均值的 $\frac{7}{8}$ ，E 是平均值的 $\frac{3}{4}$ 。开始时，协作的诱因是协作产品的平均份额，即每个人每天 4 元。显然，由于物的增加是一种诱因，每个人都从协作得到好处，尽管每个人所得好处的数量和比例是不同的。但是，每个人贡献的不仅是肉体的努力，所获得的也不仅是物的诱因。A 是一个能干的个人主义者，不喜欢组织对个人自由的限制——社会诱因是负的——，所以他只是勉强地参加协作。另一方面，C 很喜欢在集体中工作，即使他并没有获得净诱因，也愿意参加。这样，我们发现，从一开始，这种花费生理力量从事肉体作业的环境，对 A 来讲，由于物的动机而部分地抵消了社会方面的不利，而对 C 来讲，则社会的诱因显著地加强了协作的动机。

A, B, C, D, E 在上述的情况下每天生产值 20 元的柴，每人每天平均分到相同的值 4 元的产品。同开始时相比，以后在社会方面和物的方面都有了变化。从物的方面来说，获得柴的困难增加了，因而或者是要花更多的力气，或者是产品减少，或者是要更有效地协作。从社会方面来说，有的人对协作的满足增加了，有的人对协调（严格管理）的不满增加了。而且，由于平均分配

产品，有的人产生了社会的不满足，有的人产生了社会的满足。于是，比 B 花了更多努力的 A 认为自己应该得到更多份额。他依据自己的经验从因果关系方面这样想。A 的同伴们，除了那些似乎从相反的方向影响到他们的满足的人以外，也这样想。

于是 A 决定或者少干些活，或者多得些产品。如果他实行前者，其结果较为轻微。因为从组织活动得到社会满足的 C 将改进协作，即作出社会贡献来弥补这种损失。但是，如果 A 决定不少干活而要多得报酬，这就只有减少别人的份额才有可能。有些人由于喜欢在一起工作而愿意这样办，另一些人由于其满足在物的报酬方面而不愿这样办。但他们还是接受了这个条件，因为他们比单干时得到的还是多。

但是他们感到这样不公平，于是他们无意识地开始装病来减少他们的贡献。这种社会反应又威胁到总产量。C 为了挽救整个组织，试图发挥出更大的热情或士气来抵消这种不利，即增加社会支出来获得足够的物品，以满足物的支付的需要。

请注意每一个参加者在他认为同战略因素有关的每一步采取的措施，尽管他自己的解释理由似乎是以因果关系为基础，即以贡献和生产绝对平衡的假设为基础。

不久，C 觉得组织就要崩溃了。在日益困难的环境中不可能维持足以满足目前物的补偿要求的生产。他得出的结论是，当前的战略因素是 A 和 F。虽然 F 贡献的力量比 A 小，但由于两个理由要由他来代替 A：首先，F 要求的物品比 A 少，因而 C 可以继续满足 B，C，D，E 的要求；其次，F 积极参加组织的愿望会加强 C 使组织更有社会满足的努力。在此基础上，物的满足的生产能够恰当地维持，而社会满足则可以增强。C 成功地排除了 A 而录用了 F。

这取得了很大的成功。生产实际上增加了，而在一起工作是这样的令人满意，其他人也想来参加这个组织。大家认为在目前

条件下增加其他人参加是不恰当的。于是C认为，由于是他使组织维持在一起，他应该得到更大份额的物的产品。他对其他人说这是公正的——他们把他看成是组织中的战略因素，给他们以物的满足和社会满足。B，D，E，F开始为他们的组织和他们的领导者C感到非常自豪。但是，环境的进一步困难使得生产显著下降。C认为自己是组织中的战略因素，因而理所当然地提高了自己的物质报酬，使得其他人的物的份额下降了。下降得这样厉害，以致比他们单干时可能得到的还要少。但他们由于社会情感，仍继续作为组织的贡献者。不过已经处于边缘状态，他们发现越来越难于接受C的命令。接着B死去了。C用G来代替B。但G对组织的社会方面并不很满足，他之所以来参加是由于他自己干得太差劲了。他愿意接受低的物的诱因，但由于缺乏力量，他作出的贡献比他的所得还要少，而且直接地和间接地造成了一种不能令人满意的社会情况。其他人由于由此而来的社会满足的减少和物的产品的减少，威胁着要离开。

这时，成为组织的领导者或管理者的C得出这样的结论，由于物的环境的困难、现有人员的生理上的限制、成员对产品的要求将会耗竭组织的生产能力，总的看来，要把组织维持下去，必须有一个新的目的。他结论说，锯解堆积材是一个有效的目的。他成功地获得了E，F，G的支持；D离开了；C录用H来代替他。但是，由于用堆积材实物作为诱因分配给大家还要一段时间，C吸引I参加，在生产上轨道以前，以生活物资（食品）的形式给C，E，F，G，H提供物的诱因。条件是在产品生产出来以后分给I一份。于是情况成为：C贡献努力，并加上维持组织的管理服务和社会服务；E，F，G，H共同贡献体力劳动，I贡献物资。C，E，F，G，H马上得到物资（由I贡献），并在共同工作中得到社会满足，还有以后得到更多物资的前景。I只有以后得到物资的前景作为诱因。如此无限地持续下去。

我们由此可以得出以下几点看法：

1. 认为成员中每个人单独生产出某种产品的看法是不对的。物质产品的增加或减少是由于各个人努力的结合或协调的结果。如果上述 5 个人中有 1 个人退出了，剩下人的协作或者是失去了有效性，或者是其有效性的减少比退出的那个人贡献的比例更大或更小。最初的积极诱因是平均分配产品，但对每个人的总诱因显然是不同的。A 不喜欢其社会方面，C 则对其社会方面很喜欢。

2. 由于 C 对组织提供了积极的有利影响，而成果只有通过协作才能得到，所以 C 虽然只贡献了平均的体力，但却比其他的任何人都更为重要。因此，一个人的社会贡献是维持协作体系的一个因素。协作体系使其参加者提供体力，把这些体力在需要的地方转化成物资。

3. 关于 C 比其他人对组织都更为重要的说法，只有假定协作中所有其他的要素都保持不变，才能成立。如果没有这种假定，任何关于某个人对一般成果或总成果贡献的大小都是没有意义的。这就是说，除了按差别的效果来表示以外，任何特别的说法都是没有意义的。只能对下述一点作出陈述或估计：如果 C 从组织退出的后果，或由一个新人 F 来代替 C 的后果。

因此，绝对意义上的因果关系是不适用的。关于各个因素单独地对后果变化的影响，只有在它们作为战略因素来对待时，才有可能衡量。战略因素是能够控制的可供选择的因素。只有同由 F 代替 C 的情况相比，才能表示 C 离开组织的净后果。但所有的后果都是整个协作体系的后果。我们只能大致估计组织中各种变化的后果，而无法衡量任何一个因素的绝对贡献。这些后果当然是从目的的观点来看的。

4. 在这个组织的历史的某一阶段，有许多人想要参加，但被拒绝了。这个例子表明，这个组织为自己创造了一种社会效用。它没有吸收这些想要参加的人，因而没有直接使用这种社会效用；但

它拥有这种社会效用，立即使得其成员对自己参加了组织更感到满意，从这一社会资产中得到满足。在许多情况下，这种一般效用会大大加强组织经济并反作用到所有的其他经济。要注意，只能以最间接的方式把这种社会资产用经济术语表述出来，或以任何直接的经济过程来掌握它。

因此，任何一个组织都有一种四重经济：（1）由成员贡献、从组织对环境的工作中得到的物的力和物资，对环境使用的、给予成员的物的力和物资；（2）个人的经济；（3）同社会环境有关的社会效用；（4）由成员贡献的物的服务和社会服务，从环境得到的物资，给予环境的物资，给予成员的物的满足和社会满足这几项组成的组织的复合的和综合的经济。这种四重经济的惟一衡量尺度是组织的持续存在。如果它成长了，它显然是有能率的；如果它萎缩了，它的能率有问题，并最终可能证明它在萎缩期间是缺乏能率的。

这种经济的性质必须十分强调地指出，因为目前流行的成见常常掩盖了其性质。例如，有种说法是，一个商业组织如果收入不能超过支出，就不能再存在下去。这种说法是不恰当的。只有当没有人为了非商业的理由而弥补商业财富上的亏损时，这种说法才是对的。但有人弥补亏损的情况并不少见。常常有这种情况，有人为了家族荣誉、慈善目的等非商业的目的而作出经济贡献，使得经济性组织能够继续存在下去。明显的事实是，有许多经济上不成功的组织却继续存在着，不管其动机是什么。但是，只有这些组织生产或获得的全部的经济满足和其他满足能够补偿它们消耗掉的全部的经济服务和其他服务时，它们才能存在下去。

还有一种常见的意见是，由于宗教组织的目的是非物质的，所以可以不顾或不考虑物的经济。这种意见的错误是最明显不过了。宗教组织只不过不一定是物质财富的直接生产者，但它们始终是物力和物资的消费者。宗教组织的存在理由不是物质的利益，但

它们并不能逃避资产负债表的专横支配。

所有组织的四重经济的基本事实是，不可能详细地平衡投入和产出。换句话说，从协作体系的性质来说，协作体系本身、它们生产或消费的，多于、少于或不等于它们的组成部分的总和或贡献的总和。

协作是人们的意志和目的在物的环境中的表现。协作从来都不是物质材料的创造者，而只在一定程度上是操作者。它是效用的创造者和转化者。当某些化学元素化合时，化合过程开始时的原子可能还存在，产出或接受了负的力或正的力。但是，如果得出的化合物是硬的，而其组成元素是软的，那么从事化合的人的目的是要在结果中发现原来没有的东西。

但是，正如我们一再重复讲过的，协作最可能没有进行下去或没有成功。协作要成功，就必须创造出某种东西。那就不能分散到协作的各个详细过程中去，以致不能满足人们的动机。由于各个部分不能集中成为一个整体，而协作的成果只有从结果才能看出，组织的最终能率取决于两种完全不同的因素：（1）部分的能率；（2）整体的创造的经济。

（1）最初的过程是，获得各种各样的贡献而尽可能少地进行反方向的分配。收入的每笔贡献都存入一个总库，付出的每笔分配都从一个总库中支出，但这两者不能是等同的。它们之所以不能等同是由于它是效用，而不是赋予效用的物品。物品是收进和付出的，而效用则在过程中变化。这正是进行协作的理由。用最容易理解的话来说，价格永远不是成本，并永远不是以成本为基础的。它们是以协作过程两端的价值为基础的。即使从以金钱衡量的纯经济方面来看，这也是正确的。而在这个领域中，相反的错误观念却普遍存在，并被认为在稳定的条件下是方便和有用的。但是，当涉及始终存在的非金钱的价值时，没有人提出同我们不同的看法。也没有人由于这个原因而在实际中无视这种价值。任

何商人或政治家都知道微笑是有价值的，有时有无微笑是成败的战略因素。但是没有人能够测量微笑的效果。任何人都知道顾客的、雇员的或投资者的“好意”是有价值的，但没有人知道如何对“好意”定价^①。大家都知道它是不能单纯地用金钱来买到的，并且常常根本不能用金钱买到。

这意味着组织的能率是两种控制的结果。这两种控制是：在交换点即组织的周围对收入和支出的仔细控制；协调，这是组织内部的、生产性的因素。交换是分配的因素，协调是创造的因素。

我们现在来讨论分配的因素。如果限定在产业组织，我们可以说，分配的能率包括以下各种经济：顾客经济，劳动经济，信贷经济，供应经济，技术经济。在所有这些经济中，原则都是，你尽可能地把对你价值小，而对接受者价值大的东西给出去；接受那些对你价值大而对给出者价值小的东西。这是常识、良好的事业感觉、良好的社会感觉、良好的技术，是任何一种持久的友好和建设性关系的基础。这并不意味着你要从接受者的观点来看，尽可能地少给。用金钱来表示，一个人为你服务，你付钱给他。这服务对你来讲，比这笔钱更有价值。没有一个健全的人会不这样作。如果你为钱而提供服务，那么钱对你来讲，比服务更有价值。但不幸的是，有时事情不这样简单。即使在商业企业中，交易的任何一方也不能完全用金钱来收支或计价；至于非商业的企业，则交易是极为无形的。

这种简单的经验事实之所以常常不为人们所了解，是由于以后的情况同交易当时不同了，人们的评价发生了变化。我今天为了得到别人的服务，很高兴地付给他 10 元钱，明天我可能急需 10 元钱，但不能用我买来的服务去支付。于是我可能会想我做了一笔吃亏的交易。我用现在的情况解释过去。这导致一种错误的观

① 当然，在某些情况下，曾对各种“好意”的某些部分作出商业的评价。

点，认为交易应该尽可能地少给接受者需要的东西，而不顾它对我的价值。这种从别人的价值来看，尽可能地少给多取的哲学是恶劣的顾客关系、恶劣的劳动关系、恶劣的信贷关系、恶劣的供应关系、恶劣的技术的根源。协作成功的可能性是很小的，经不起这种哲学对诱因的破坏。

这是很多组织失败的原因。没有提供或不可能提供有价值的诱因，因为相应的贡献没有什么价值。

这个理论的应用极为多种多样和复杂。我从雇员关系领域中举出一个例子。能率意味着金钱的支付要达到这样的程度，从雇主来看价值很小，而从雇员来看价值很大；追加诱因的支付要使雇主所花的成本很小，而雇员觉得很有价值。要拒绝雇佣那种尽可能少给雇主的人。这再次证实了下述谚语：好雇主付给好雇员好价钱，好雇员付给好雇主好服务。但是，在以上讲的各种情况，“好”这个词都不是从感情、善意的角度作的自我评价。恰当的准则是能率，即人的满足。

以通常的经济关系来表述的这个能率理论是粗糙的和不能令人满意的，模糊了价值交换的许多方面。但它至少提示了思想的实质。而在政治组织、政府组织、友爱组织和宗教组织等领域中，我不知道有什么通行的词语可用来表示这种思想。尽管如此，我通过仔细的观察和推理，确认这个过程本质上是一样的。在所有这些组织中，虽然形式多种多样，「或者是无限忠诚和真诚信仰（这对它们来讲是最本质的），或者是对组织的其他服务。」但都必然是这些组织活力的根源。那些对别人要求于己的事作得最少的人，自己需要的东西也得到最少。D·L·穆迪说过：“服务的报酬是更多的服务”。这句话在最高程度上表达了组织能率的经济。

（2）组织的创造方面是协调。把组织的各种要素恰当地结合起来生产出效益，是协作体系持久存在的基础。它有许多大致相近的名称：“全面管理”，“经理人员的观点”，“实际的整体感”等。

不管从分配因素得到的是什么能率，如果没有协调的话，至少在绝大多数情况下，人们得到的满足总量不会大于单干时可能得到的满足总量。为了生存下去，协作本身必须创造剩余。在分配时采取保守主义的必要性是由于，即使在绝大多数成功的组织中，协作所产生的剩余可能也是较少的，经不起浪费。如果浪费的话组织就会崩溃。因此，在绝大多数情况，协调的质量是组织存续的关键因素。

分配的控制可能成为，而且常常的确成为一个高度发展的技术问题。另一方面，创造的能率虽然结果也可能包含技术的发明，但从性质上讲，它本质上是非技术性的。它所要求的是对事物的整体感，坚持部分服从整体，以最广泛的观点把战略因素从所有各种因素——经理人员的其他职能，技术，说服，诱因，信息交流，分配的能率——中区别开来。由于所包含的物的、生物的、经济的、社会的、个人的和精神的效用没有共同的尺度来衡量，在创造方面协作的战略因素的确是一种直觉的问题，均衡感的问题，异质的各个部分对整体的重要关系的问题。

这个全面的管理过程的重要方面不是智力的，而是美学的和道德的。因此，这个过程的实施包含着适合性的感觉，恰当性的感觉，承担责任的能力。这是实现协作的最终表现。这个问题我们将在下一章中讨论。

第十七章 经理人员责任的性质

本研究的许多地方不可避免的提到正式组织中的行为依存于人的选择、动机、价值观、态度、效用评价、行为准则、理想。在本书第二章中，以上这些要素连同其他一些要素一起归纳在“个人的心理”中，并认为它们是理所当然地存在的，没有探究它们的起源。在第十一章关于诱因的经济的论述中，这些要素同诱因和说服（它们是获得组织行为的手段）相联系而做了简要的说明。在第十二章有关权威的理论中，在有关权威的主观方面的讨论中也包含了这些要素。在第十三章和第十四章关于决策过程的论述中所讲的“道德方面”也是指这些要素。在第十六章中关于人同组织关系的“效用”概念，指的也是人性的这些方面。

但是，迄今为止，为了首先对组织结构和组织过程的原理有一个一般的理解，我们尽量避免讨论协作的道德方面。如果把道德方面加入，必然会使某些地方有些失真。仔细研究组织的结构或组织的动态过程可能会导致过于强调协作的某些侧重于技术的方面。可是，结构特点的模糊和作用要素的难于掌握，通常会使人把“领导”作为人的协作中最重要的因素。物的环境和人的生物构造的制约，协作成果的不确定性，对目的的共同理解的困难，组织的必要的信息交流体系的脆弱性，个人的分散倾向，为了树立协调的权威而得到个人同意的必要性，为了使人拥护组织并服从组织要求而进行说服的巨大作用，动机的复杂性和不稳定性，永

无休止的决策负担……所有这些组织要素都是道德因素的具体表现。这些都使得领导成为必要，即必须有通过树立信念来鼓舞人们作出进行协作的决策的个人力量。这些信念是：共同理解的信念，可能成功的信念，个人动机最终能够得到满足的信念，客观权威正在确立的信念，共同目的比参加组织的个人目的更优先的信念。

可是，如果把领导、道德因素看成是组织中惟一重要的或有意义的普遍因素，那就如同把协作的结构和协作的过程看成不要领导也可发挥作用一样，是不对的。两种看法都是同推理和经验不符合的。有目的的协作只有在一定的结构性的限度内才可能实现，是由所有作出贡献的人的力量产生的。协作的成果不仅是领导的成果，而且是整个组织的成果。但是，如果不树立信念，没有触媒使人的努力的活生生的体系持续不断地交换力量和满足，这些结构就不能存在，它们通常就不能产生，就缺乏活力，就没有持久的协作。创造的过程是协作而不是领导，但领导是各种协作力量的引爆剂。

领导有两个方面。一个方面是局部的、个人的、特殊的、短暂的。它是个人在体力、技巧、技术、知觉、知识、记忆力、想像力这些项目上能够表现出优势的方面。这是直接的方面，它会随着时间和地点而剧烈变化。它会由于培养、训练、教育而得到特殊的发展。它主要在特殊的条件下有特殊的意义，是相对的，比较容易确定的，比较客观的，是积极行动所必需的，会引起人们的赞扬和仿效。这一方面是重要的，在以前各章中已详细地讲到。

现在我们把注意力转到领导的第二个方面——更一般的、更不变的，最难于通过特殊培养而得到发展的，更绝对的、更主观的，反映社会的态度和理想以及社会的各种一般制度的方面。它是个人在决断力、不屈精神、耐久力、勇气这些项目上能够表现出优势的方面。它决定着行动的质量。它最能从一个人不做什么、

回避什么上推断出来。它会引起人们的尊敬和崇仰。它是通常用“责任心”这个词来表示的领导方面。它使得人的行为具有可靠性和决断力，使得目的具有先见性和理想性。

本章将讨论组织中的道德因素，集中注意其领导和经理人员责任的方面。除了一个重要的方面以外，我们不探究个人道德或个人心理的一般的和最终的根源——它是由生理上产生的，还是由于物的环境产生的，或是由于社会影响产生的。但我们不能不对个人在当前情况中的内在过程作某些考察。一个例外是特定的正式组织对同本组织有紧密而持久关系的个人的心理或道德上的反应。这种反应事实上是组织过程的一个重要原则，因而是经理人员职能、领导和经理人员责任的一个重要原则。

领导要素和领导过程是很难观察和加以抽象的。如果想弄清楚这个问题，首先要了解人的道德的特性和人的责任心的性质是什么。这样，我们必须简单地对人的思想的内部过程作一些推测性的描述。我们只能在主观经验的帮助下通过外部现象对这种内部过程做些臆测，尽管这些外部现象是大家都了解的。接着我们要注意个人的道德、责任心和道德水准之间的某些特有区别。这样就会显示出各个人由于经理人员职能的影响而在个人道德状况方面的某些重要差别。最后，我们将考察作为责任心最高表现的经理人员的“道德的创造性”职能。

第一节 道德水准

为了我们的研究目的，我把“道德因素”、“道德要素”、“道德”定义如下：

道德是人的一种内在的普遍而稳定的力量或习性，它会禁止、控制或修正同这种习性不一致的当前的具体愿望、冲动或兴趣，而加强同这种习性一致的具体愿望、冲动或兴趣。这种禁止、控制

或修正同习性不一致，而加强同习性一致的当前愿望、冲动或兴趣的倾向，是情绪、感觉、感情、内在强制力的结果，而不是基于理性或深思熟虑的结果；尽管在许多情况下这种倾向受到合理化，偶尔还受到逻辑过程的影响。当这种倾向强烈而稳定时，存在着一种责任心的状态。

道德是个人之外的各种力量引起的。道德中的有些部分，许多人认为是由超自然的力量引起的；有些部分是由社会环境（包括一般的、政治的、宗教的、经济的环境）引起的；有些部分是由对物的环境的经验、生物的特性和种系发生史引起的；有些部分是由技术经验或习惯引起的。许多道德力是通过教育和训练灌输给个人的，还有许多是从环境中获得的——通过限制或奖励，也许还通过缺乏具体经验的消极方式来获得。^①

为了便于理解，可以把这些内在力量或一般习性看成是一种积极地或消极地指导行动的私人准则。按定义说，道德不是通常意义上的法规，而是对人起作用的累积影响力的合成物，只有通过具体条件下的行动才能显示出来；但是，如果采用上面的说法，就易于用语言来表示。这就是说，道德力是从行动推断出来的，或者在一定程度上是从情感的语言表现推断出来的。

从刚才有关道德起源的说法来看，如果假定同一个人由于有几个不同的影响力来源，在几种完全不同的活动中有着几套一般习性或准则，那是易于理解的。这意味着所有的人都必然有这样的私人准则。这符合下述公认的观点：所有健全的人都是“有道德的”人。这种想法可以表述为，每个人的行为都部分地由几套私人道德准则来支配。每个人的道德准则决定着他的道德状况。它可能是单纯的或复杂的，高尚的或低下的，广阔的或狭窄的。

① 例如，有的事虽然没有不应该做的明显理由，但由于没有别人做过，或自己从来没有做过，因而对是否能做也犹豫不决。

道德状况和责任心不是一回事。我为这项研究目的把责任心定义为，个人控制从事反面行动的强烈愿望或冲动的特殊的私人道德准则的力量。例如，假如有两个人在某一活动领域有着实质上相同的准则，其中一个人在当时不利的情况下，仍遵守这个准则，而另一个人在同样的或类似的情况下就不能遵守这个准则。那么对这个准则来讲，第一个人是有责任心的，或负责任的，或有承担责任的能力；而第二个人就不是这样。

由于所有的人都有几套（不是许多套）私人准则，一个人可能对其中的某些准则有责任心，对其他一些则没有责任心。我曾经观察过一些只涉及主要的或重要的准则的事例，情况的确如此。例如，人们一般对国家或宗教的义务（他们对此感到有义务）很有责任心，而对日常的工作义务（他们对这些也感到有义务）则很没有责任心。但是，通常情况是，除了微小的或不重要的准则以外，一个在重要问题上有责任心的人，在其他问题上也是有责任心的。也就是说，他们有一种在逆境中仍坚持按他们稳定的情感和信念行动的一般能力。这里的重要之点是，道德准则高的人可能遵守道德准则的能力反而低，于是只是在这种情况下，就缺乏责任心。反之亦然。

许多人在碰到的问题单纯地符合或不符合某一准则时，是有责任心。但是，如果一个人的行为要受到几个或许多私人准则支配，那么特定的行为或具体情况可能包含着几个准则之间的冲突，即一种愿望或冲动可能完全符合一个准则而不符合另一个准则。事实上，可能一个准则加强一种愿望或冲动，或说明它是合理的；而另一个准则却绝然相反。这是纯粹私人事务的行动中常有的情况，以后再来举例说明。

当几个准则之间发生冲突时，可能其中有一个准则是占优势的或支配性的准则。在这种情况下，个人通常没有什么严重困难，不会意识到这种冲突。当然会按占支配地位的准则行动，只有旁观

者才会感到其行为上可能包含不一致。在这种情况下的个人问题至多是真诚问题或可能明显的言行不一致的问题。

但是，当在某个问题上发生冲突的几个准则实质上有着同样的效力或力量的时候，个人就极难于处理了。这种冲突可能有以下三种结果：（1）或者是行动麻痹、同时感情上紧张，感到挫折、无路可走、不确定性；或者是失去决断力和自信心。（2）遵守其中一个准则而违反其他准则，结果是感到有罪、不舒服、不满足，丧失自尊心。（3）找到一些代替方案，能够满足当前的愿望、冲动、兴趣或按其中一个准则行事，同时又能符合所有的其他准则。在上述的第二种情况，某个准则被违反的情况如果一再地发生，那么除非该准则极为有力或有保持它的持续的外力，这个准则就会被破坏。如果几个准则发生冲突时，能够想出一种新的行动来避免冲突，那么所有这些准则都会得到加强。但这种解决办法常常需要有想象力和建设力，“制定出”满足所有各个准则要求的方案。

第二节 道德准则和责任

有些私人道德准则可能被许多人看成是共同的准则，另外有些则是个人特有的，或只是较少数人的准则。只有非常普遍的准则才被认为是“道德”即公共准则。在美国，一般只有基督教会产生的或教导的准则才被认为是惟一的道德准则。但是还有其他一些没有被普遍承认但却极为重要的公共准则，如：同爱国主义有关的准则，即公民的义务感或责任感。还有被叫做“诚实”的同商业行为有关的准则。还有其他一些同礼仪举止、社会行为等有关的准则。这些准则在许多方面是一致的。例如，“你不应偷盗”是希伯来的道德、基督教的道德、政治的道德、商业的道德和良好的社会行为。但是，在其他一些方面，这些准则并不一致，甚至可能冲突。例如，赌博是政府道德所禁止的，但我想并没有

被基督教道德所禁止，除非间接地加以解释；也没有被一般遵守的社会行为标准所禁止。

被普遍认为重要的或占支配地位的准则是那些向社会公开宣布程度最高的准则。向社会公开宣布这一事实本身，无疑就一般地对行动有影响，尽管受影响的行动不一定同这些准则相一致。而且，也不能由此得出结论说，由于这些准则有重要影响，它们就是大多数人或某个人的占支配地位的或重要的准则。例如，偶尔可以看到有的人信奉公开宣布的基督教准则和爱国主义准则并在行动上受它们影响，却在许多情况下主要受同他关系最密切的组织的准则所支配，当几个准则发生冲突时，它将占支配地位。

例如，在许多出色的技工、音乐家、美术家、会计师、工程师的专业工作中，按“正确的”方法做好工作就是占支配地位的道德准则。如果有几个准则发生冲突的话，除了这个准则以外，世界上没有其他准则能够支配他们的行动。其支配性是这样的彻底，以致他们根本不会意识到这种冲突，也许直到事后才意识到。即使在意识到以后，他们也只是承认存在着显然的不一致，也许会感到困惑和难于自圆其说。如果把这种支配性仅仅看成是技术习惯的影响，那就没有抓住要害。这种情况，问题不在于理性判断的好或坏、做法的高明或拙劣，而是不容讨论的道德意义上的对或错、深层的情感、内在的信念。在性质上不是理智问题，而是感情问题。

一般的意见认为，只有得到人们最广泛公认的、最有社会支配力的准则才属于重要的道德准则，其他一切（如态度、影响力、心理的特性、技术标准、政策等）都不属于道德准则。这样就掩盖了这样一个事实：尽管后面这些内容的起源和效果不同，但性质上是同前面那些一样的。于是，我们以一种模糊的方式认为，只有严格符合公共准则的才是有责任心的，如果不符合公共准则，就是没有责任心的。或者，从某一特定的观察者看来，许多准则并

不具有社会的重要性，只有他自己的私人准则才具有社会的重要性，当别人不符合他的私人准则时，他就认为别人没有责任心。这样，对责任心的普遍评价就受到是否符合自己愿望的判断或广泛的伦理观的制约。道德水准的评价同责任能力混淆起来了。

例如，我所认识的一些人，在整个道德伦理准则方面要比我低，但他们在遇到很大困难时，仍坚守他们的准则，这不能不引起我的注意，有时还引起我的赞叹。另一方面，我看到一些有着“更高”道德准则的人，在显然并不困难的情况下，却不能坚守他们的准则。上面讲的第一种人，比有着更高伦理准则的人更有责任心。重要之点在于，不管人们内在的道德怎样，责任心是影响到行为的个人品质。

为了说明上述的定义和观察，我们举出一个典型的日常事例。A 先生是美国麻省的一个公民，浸礼会教友，父母健在，有一个妻子和两个孩子，是在一个重要的供水系统的水泵站工作的熟练机械工。为了简便起见，我们省去了进一步的描述。他有着以下一些道德准则：基督教伦理，公民的爱国主义准则，家庭义务的准则，熟练机械工的准则，运营供水事业的组织的准则。他并没有意识到这些准则。心智上的这些抽象是他的“身心体系”的一部分，通过各种原因、力量、经验而渗入到他的内部。他或者是忘记了它们，或者是从来都没有意识到它们。实际上，这些准则到底是什么，至多只能通过他的行为、特别是在紧急情况时的行为大致地推测出来。他没有考虑过这些准则的重要性的顺序。如果一定要他讲出一个顺序来，他可能会说宗教准则是最重要的。这可能是由于他对宗教准则有些了解，或者由于它是社会上占支配地位的准则。但是，如果要我试着猜测的话，他的准则的重要性如下：他抚养和保护自己孩子的准则、他对供水系统义务的准则，他作为一个熟练技工的准则，他扶养父母的准则，他的宗教准则，他作为公民的准则。为了他的孩子，他可以

杀人，偷盗，欺骗政府，抢劫教会，在关键时刻离开用水装置，在工作中匆忙地敷衍了事。如果他的孩子没有直接的危险，他可以牺牲金钱、健康、时间、舒适、便利、陪审员义务、宗教义务来维持供水装置的运转。如果不是为了孩子和供水装置，他不会受引诱在机械工的工作中敷衍了事——不知道怎样去敷衍了事。为了扶养父母，他可以说谎，偷盗或做任何违背他的公民准则或宗教准则的事。如果他的政府依法命令他违背他的宗教准则，他情愿去进监狱。但是，他是一个责任心很强的人。这不仅表现在，要使他违背任何一项准则，都必须对他施加非常大的压力；而且表现在，当他面对这样的压力时，他还要作很大的努力来找出一些能符合所有准则的解决办法。由于他作了这些努力，并且由于存在着找到这些方法的可能性，他以往曾经在这方面成功过。由于他是一个很有责任心的人，当你了解了他的这些准则以后，你可以相当有把握地推测出来，他在各种各样的情况下将会怎样行事。

如果我们引入酗酒这一个扰乱因素，情况就改变了。我们所讲的 A 先生变得没有责任心了。酗酒并没有破坏他的任何一项准则。但是，由于酗酒，他不顾他的孩子了，他在工作中敷衍了事，他由于不可靠而被供水系统解雇了，他的父母依靠公共救济生活，他为了得到酒而偷窃，等等。他现在没有责任心了，但他的准则还是没有改变。如果他的准则受到攻击，他即使喝醉了，也要为之进行战斗。他同以前一样是有道德准则的。当他清醒时，他诚恳地认为自己的所有行为是应该受斥责的，并真诚地感到悔恨。但他还是变得没有责任心了。

有些读者可能认为，把献身于供水系统叫做一种道德准则似乎过于夸张了。许多人似乎没有意识到从组织结合产生的这些准则的力量。但组织在很大程度上依赖着这些道德准则。我回忆起一个在孤独的地方上班的女电话接线员。她从上班的地方可以远

远地看见她的母亲卧病在床的房子。她的一生就是用于照顾她的母亲和维持这个家庭。她为此而放弃了其他爱好而选择这个特别的职位。可是，她眼睁睁地看着她家的房子被烧毁而坚守在电话交换台上^①。在这种情况下，没有什么普遍有效的公共准则或组织准则支配她的行动，而且她肯定违反了这些准则以及她自己的准则中的某些准则。尽管如此，她在遵守她的组织准则——电话接线服务不能中断的道德必要性——方面，显示出异乎寻常的“道德勇气”。对这项准则来讲，这是高度的责任心。

这些例子表明，考虑一下奖惩对准则和责任心的关系，是有点好处的。有些准则是习惯、舆论、社会和大大小小非正式组织的相似的“心理状态”的累积结果，通常没有特别的奖惩措施来支持它们的道德力量。另外有些准则是由正式组织的经验以及同正式组织的接触产生的。与这些准则有关的某些具体行为常常伴有奖惩措施。例如，如果违背了或未能履行公民准则，就有相应的刑罚。产业组织的准则也部分地由解雇的可能性等来强化。这些奖惩措施可以说有助于确立准则，但不是有助于确立责任心。由于害怕处罚而遵守准则，并不是这里所讲的道德因素的作用，而只是消极的诱因或刺激的作用。事实上，遵守准则的理由常常是（而且通常都是）难于明确分辨的。但人们都普遍了解，良好的公民道德等是不能通过这种特殊的诱因来得到的。只有不顾特殊惩罚或特殊奖励的深刻信念，才是高度责任心的本质。

从某一特定正式组织产生的私人道德准则，是我们以前讲过的“组织人格”^②的一个方面，也是“无关心区”^③的一个方面。那些同一个组织有着紧密联系的人（不管它是怎么发生的），如果这

① 她母亲被救出来了。

② 见第五章。

③ 见第十一章。

种联系长期存在的话，可能会抱有该组织的一项或多项准则。但他们是否对这些准则有责任心，那就决定于他们在责任心方面的一般能力，以及这些准则在他们的个人准则系列中的地位。

因此，一个人对组织的一项命令或要求的是否同意，即他是否认为该项命令或要求有权威性，是一个很复杂的问题。它取决于以下各点：该项命令或要求作为积极诱因或消极诱因（包括在否定该命令或要求时的惩罚）的效果；该人是否抱有该组织的道德准则；他的准则是否同这项特殊要求有冲突；组织的道德准则同其他准则相比的重要性；他的责任感的强弱；等等。如果他的责任感一般较弱，那么道德准则之间的冲突并不重要，而特殊的诱因或惩罚是重要的。如果他的责任感一般较强，而组织的道德准则同其他准则相比较为不重要，则道德准则的冲突会导致对权威的否定，而特殊的诱因则通常不起重要作用。

人们不仅在道德准则的质量和相对重要性、对道德准则的责任感、诱因的效果等方面有差异，而且在支配他们行为的准则的数量方面也有差异。这种数量上差异的形成有多种原因。例如，在一个地方生活而在另一个地方工作的人，或不同的季节在不同的地方生活的人，比那些生活的地方较为固定的人，会有更多的准则。但准则数量方面差异的主要原因可能是人们参加组织的数量差异。绝大多数生活和工作在农村的人参加组织较少，而许多城镇居民则同一些组织有着重要的联系，同其他一些组织有着较为次要的联系。有些人这种联系很多。

人们在道德准则数量方面的差异有着重大的意义。随着准则数量的增加，准则发生冲突的可能性也增长，可能以几何级数增长。用一件较小的事作为例子。负责人在约会、会议等方面的冲突就会增加他们权衡相对义务的积极决定。而这种冲突较义务数量增长得更快。许多事例证明，这种冲突有时极为严重，是一个不可忽视的负担。

有的人虽然有着复杂的道德准则，但由于不大活动，很少为道德准则的冲突而烦恼。如退休的人就是这样。准则的冲突是道德准则的复杂性和体力活动及社会活动的相乘结果。一般讲来，由许多冲突引起的困境至少会造成下述情况中的一种：由挫折感和难于决断开始的一般的道德退化；普遍责任感的减弱，其表现为碰运气，由外部的和没有关系的因素、偶然的压力来决定；有意识地采取较不积极的态度，以便减少冲突的机会；培养一种回避冲突的能力，如“躲开麻烦”，“回避引诱”，“逃避责任”；培养一种想出其他措施的能力，既能满足当前要求，又不违背其他准则。当采取最后这种办法时，无疑会加强个人的普遍责任感，通常也可能会提高个人的道德水准。但这要求人们有才干、精力、想像力和一般的能力。

总而言之，责任心弱的人和能力有限的人不能同时承担许多不同类型的负担。如果他们“负担过重”，他们的能力、责任心或道德就会遭到破坏，或者三者都遭到破坏。相反的，如果没有相应的能力，复杂的道德准则、大量的活动和高度的责任心也就无法维持下去。我毫不迟疑地断言，有些我认为是优秀而能干的经理人员的看法是，引诱或促使有着优良品质和强烈责任感的人去担任大大超过他们技术能力的职位，是一件坏事。这种情况如果不及时纠正，其结果将是毁灭性的。常常会有不能肯定某人是否具备足够能力的情况，因而造成上述的后果。我认为这是上述那些经理人员普遍认为的决策中最重要的冒险。

第三节 经理人员的责任

担任管理职位的人，（1）有着复杂的道德准则，（2）需要有高度的承担责任的能力，（3）处于活动状态，因而需要具有（4）作为一项道德因素的一般技术能力和特殊技术能力。这意味着以

前讲过的，需要具有（5）为别人制定道德准则的能力。让我们在这里再重述一下以前讲过的一些论点，并结合正式组织和经理人员职能的执行来进一步详细阐明。

（1）每个经理人员都有着一些同他的职位无关的个人的道德准则。当他担任起经理人员职位时，立即就会加上一些附加的准则，即他的组织的准则，至少从公事上讲是这样。组织准则本身大体上是由无形力量、影响力、习惯作法产生的，必须作为一个整体来接受。各个组织由于其地位（如政府或教会那样的最高组织，或是辅助的、次要的、从属的组织）、目的（教育、工业、商业、政党、友爱团体、政府、宗教）和技术不同，导致其准则也是大不相同的。

为了说明目前的问题，只要假设一个工业组织中一个重要部门的管理负责人的情况就可以了。他应该遵守的组织准则有下面一些：①应用于他的公司的政府准则，即法律、特许状等；②服从总的目的和总的方法，包括已确立的客观权威制度；③本部门的总的目的；④他的下属的一般道德（伦理）标准；⑤整个技术状况；⑥非正式的管理组织的准则，即他的公务行为和个人行为都应该符合公认的绅士的行为；⑦“整个组织的利益”这话所表示的准则；⑧本部门非正式组织的准则；⑨本部门整个技术的要求。常常还有其他一些准则，但作为例子，这些就够了。

从上面简单的论述可以明显看出，无论是什么组织的经理人员，由于他担任了这种职务，比他没有担任职务时，有着更复杂的道德准则。这种复杂情况也不只限于经理人员。作为一个阶层的经理人员和专业人员，与作为另一个阶层的非经理人员和非专业人员不同，他们的职位使他們有许多追加的准则。这些准则在性质上主要是非个人性的。绝大多数公务活动或专业活动可以不涉及完全私人的准则而进行。因此，个人道德准则的复杂

性可能同他们组织职能或专业职能的增长不成比例。但有时有些活动或要求不可避免地涉及整个道德准则领域。所以我们说，一个人的公务行为或专业行为是不能同他的私人道德分开的。当这类情况发生时，其结果或者是违背个人的道德准则，或者是不能履行公务的或专业的义务。如果能够“合法的”辞职或引退，常常是一个解决办法。其结果是得以保持个人人格的完整性。但有时辞职或引退本身就是一种极为不道德的行为。那就有可能产生悲剧。如果没有办法避免这种情况或找出替代办法，会受到严厉的处罚。

但是，经理人员特有的职能是，他们还必须制定道德准则。于是，除了一般的个人道德准则的问题以外，组织还给经理人员大大增加了道德准则的复杂性、责任的考验以及制定道德准则的职能。后者是经理人员工作的一个显著特征，将在以后予以讨论。

(2) 责任能力指在愿望或兴趣方面坚定地遵守道德准则，抵御违背准则的一时的冲动、愿望和兴趣的能力。有关这种能力的一个方面的日常用语是“可靠性”。它的意思是，我们只要知道了一个人的准则，即了解了他的“品德”，就可以合理地预测他在各种情况下会做些什么或不做什么。

几乎在各种类型的组织中，具有管理才能的人在开始时都是被委任在低级的管理职位。在这里显示出他是否具有责任感。这些低级管理职位的道德准则的复杂性比较有限度，活动也可能较少。高级职位同低级职位的主要区别不在责任能力方面，而在道德准则的复杂性方面。换句话说，高职位固然承担更多的责任，但正如人们通常正确地讲的，更主要的是要有更高的责任感。

(3) 经理人员工作的活动一般较多。但这种讲法不大明确，因为“活动”这个词常常指体力活动。但是，职位越高，显然各个方面要求他作的事就越多，这些都要求他作决策。由于有意识地加以控制，作决策的活动并不同职位的上升成比例地增加。这是

必要的，我们曾在第十三章“决策的环境”中讲过^①。在那里讲了避免崩溃的一些方法。

(4) 经理人员阶层的责任能力是相当固定的，随着职位范围的扩大而活动增加的倾向也常常是可以控制的，但道德准则的复杂性的增长却是当事人无法控制的。因此，随着经理人员职位范围的扩大，道德准则冲突的负担增加了。例如，由于预备性的方案常常引起准则的冲突，而且随着职位的提高，非常规事项的具体决策方案增加了，于是经理人员的职位越高，发生道德准则冲突的情况就越多，决策过程在道德方面越来越复杂，而且常常在技术方面也越来越复杂。

对具有高度责任感的人来说，这种冲突只有通过以下两种方法中的一种来解决：或者是进一步分析有关的环境，更精确地确定情景中的战略因素，以便发现能够不违背任何一项准则的“正确的”行动；或者是采取一种符合于总目的的新的具体目的。这两种方法都是对经理人员的一般能力的考验，前者是识别和分析的能力，后者是想像、发明、创新的能力。上述任何一个过程的一个重要方面都是责任中叫做“决断”方面的表现。

因此，经理人员职能中道德准则的复杂性只有具有相应能力的人才能承担。从一个方面来讲，如果具有必要的能力，但缺乏适度复杂的道德准则和高度的责任感，就会造成不首尾一贯而随便应付的混乱状况，通常被叫做“不胜任”。从另一方面来讲，如果具有所需要的道德准则和责任感，但没有相应的能力，就会形成致命的优柔寡断或感情用事的和冲动的决策，结果是人格的崩溃和责任感的彻底破坏。职位高低的重要区别在于，职位越高则道德准则越复杂，就越是要求具有更高的承担责任的能力，即处理随着职位而来的道德准则冲突的能力。

① 见第十三章第一节。

经理人员失败的情况显然很多。我认为在绝大多数情况下，首要原因是能力不够以致不能承担起责任。但是，也有许多情况是由于所处的环境有着无法解决的道德准则的复杂性和道德准则的冲突。有些活动看来符合于整个组织的利益，但却同几乎所有的个人准则和公务准则发生冲突。

例如，假如由于各种情况，某一经理人员似乎有渎职行为。这事如果为外界知道了，对组织的威信有严重的影响。尽管这并不是事实，但无法予以辩解。惟一的办法是由这一经理人员伪造文书和纪录，把这一指责转移到另一个经理人员身上去。那样的话，不会对组织造成同样大的损害。支持这种恶毒行为的惟一准则就是似乎对整个组织有利——这一准则显然有重大的影响，特别是在军队和宗教组织中。但这一行为违背了一些“公务”准则和个人准则。

这种明显的例子在产业组织中是较为少见的，但在政治组织、政府组织和宗教组织中无疑是并不罕见的。偶尔也会在家庭组织中出现。一个极端的例子是，为了家庭能获得人寿保险金而自杀。在这种情况下，整个组织的利益这一准则完全占了支配地位，而个人则有着很高的责任感，为了达到这一目的可以不择手段，即违背所有与之冲突的准则^①。

这种情况可能是很少见到的。实际的情况是，从这种极端情况起，通过“各种各样考虑”，达到同样很少见的对立的极端情况。在这两种极端之间的许多情况是，最初考虑采取的行为符合于一些准则而违背另一些准则。最常见的是组织之间的冲突，而不是组织与个人之间的冲突。但在许多情况下，也有组织准则与个人准则之间的冲突。如果最初考虑的行为失败了，没有组织行动的

① 在某些情况下，无疑存在着一个替身的或“捏造的”牺牲者。这个牺牲者是自愿作牺牲的，也就是说，他更强烈地被“为了整个组织的利益”这种感觉支配着。

干预，其结果或者是个人责任感的丧失，或者是准则的被破坏。随之出现一种道德准则单纯的局面。在这种情况下，最好的解决办法是辞职、降级或解雇。那样的话，活动、道德准则的复杂性和对能力的要求就会减少。

道德堕落和个人责任心下降的情况，在经理人员中，特别是政治组织的经理人员中，比起其他人来，似乎更为常见。道德准则的复杂性和在许多情况下不可避免的“过重负担”，的确形成了这种局面。我认为，对现状的观察也证实了这点。道德上的困惑或能力的丧失（如健康不佳）会造成“人格的崩溃”。维持人们的协作的斗争肯定会使人在道德方面受到破坏，正如同战争会使人在肉体方面受到破坏一样。有足够的事实表明，从失败的例子来看，绝大多数人并不是从一开始就缺乏责任心或道德低下，而显然是由于提拔得超过了其能力。同教育领域或工业领域相比，政治领域最常见到这种情况。因为在政治领域中，人员的选拔几乎必然以忠诚心作为首要的标准，而很少考虑能力。这必然造成“欺骗行为”等。并不是真的由于个人的不忠贞（虽然其后果可能是一样的），而是由于没有能力找到“正直的”解决办法。从道理上讲和从历史事实看，这种情况特别常见于政党组织中。

（5）经理人员责任的突出标志是，不仅要求它符合于复杂的道德准则，而且要求它为别人制定道德准则。这项职能的最常见到的方面是，在组织中确保、创造、鼓舞“士气”。这是灌输观点、基本态度的过程，培养对组织或协作体系、客观权威体系的忠诚心的过程。它会导致个人利益和个人准则服从于协作整体的利益。它还包括树立技艺标准的道德（这也是重要的）。

制定道德准则的职能有着悠久的历史，尽管通常不是这样描述的。其中的某些方面，如与组织热情有关的，已经比较为人所知。本书已论述过诱因的经济，特别是在招募组织人员时必须采用的方法。在这里无需再作进一步的论述。有足够的事例表明，导

致制定道德准则失败的原因是：对这方面注意不够，对纠正人的惰性缺乏坚持性，不是真心诚意地追求目的。

但在道德准则的制定上，还有一个方面是人们很少知道的（除了法学的领域以外）。这就是创立一种解决道德准则冲突的道德基础——被叫做“例外事项的处理”、“上诉职能”、“司法职能”等名称。这一职能应用于从一种观点看来是“正确的”，而从另一种观点来看是“错误的”情况。这些情况的解决办法是，或者用一种新的能避免道德准则冲突的行为，或者作为例外事项或妥协而承认其道德上的正当性。我们习惯于把前面一种叫做“行政的”解决办法，后面一种叫做“司法的”解决办法。这两种解决办法在本书中都作为广义的经理人员的职能。如果不是美国政府的三权分立，我们最好把司法过程看成是高度专业化的管理过程。

在执行经理人员的职能时，司法过程是必然会有的。组织中准则的冲突是不可避免的。这种冲突的绝大部分可能通过代替行为（大都是技术性的决策）获得解决。但是，（狭义的）技术要求、组织准则的要求和个人准则的要求发生对立冲突的情况也很多。某件事从技术上看是“必须”作的，但由于同组织准则（如表现为经济利益）发生冲突而不能作。这就会极大地违背技术适当性的道德准则。其明显的结果是泄气、丧失兴趣、厌恶。相反的，如果做了从技术上看“健全”而从经济上看不恰当的事，也会破坏经济恰当性的一般感觉。它意味着不顾组织的经济，会导致组织经济的破坏。做了对组织显然有利而同内心深处的个人准则（如正直感）相冲突的事，会破坏个人的德行。但如果不做这事，又会破坏组织的团结和效率。支配个人同组织的关系的准则是多种多样的。因此，在这些情况，无论做还是不做，都会破坏个人的道德准则。尽管不同的情况会以不同的方式影响到不同的人。

从经理人员的观点来看，司法过程就是把目的的改变、重新规定或新的特定化说成在道德上是正当的，从而维持符合道德准

则的感觉。一种最终结果是道德即行为准则的精心策划和提炼。这在法律案件的司法过程中最容易看出。所有的管理经验都表明，司法过程可能退化为巧妙地回避义务而不是履行义务。为了保持士气而想出各种解释和假说，对经理人员的责任和能力都是严峻的考验。因为，要使这些解释和假说是健全的，它们就必须从经理人员的观点看来是“公正的”，即真正符合于整体的道德准则；而又要使它们是可以接受的，即真正符合于部分的和个人的道德准则。

第四节 经理人员的创造职能

经理人员职责的创造方面是这种职责的最高范例。经理人员所作的大部分组织决策的道德准则冲突，都是属于组织准则方面的，并不直接涉及个人的准则。有关的只是“组织人格”。这些冲突可以比较客观地作为一个“问题”来处理。事实上，可能绝大多数管理决策在外表上显得是技术性的决策，其道德方面并没有被意识到。一个经理人员可能作了许多重要决策而没有涉及任何个人利益或个人道德准则。但讲到道德准则的创造，则个人责任感，即诚实和公正就特别突出了。能够客观地处理这类工作的人也许很少。事实上，如果不是在个人信念的基础上（不是作为经理人员有作某事的义务的信念，而是他们个人认为为了组织利益而作的事情是正当的这种信念），很少有人能够长期坚持下去。

作为一个整体的创造职能是领导的本质。它是经理人员职责的最高考验。因为要成功地执行创造职能，就必须从领导者的观点具有个人准则和组织准则一致的“信念”。这个职能是一种同化剂，把“信念”传达到组织的成员中去，传达到所有正式组织都有的非正式组织中去（在这里，没有比不真诚更快地被人们感觉到了）。没有它，所有的组织就要趋于灭亡。因为它是使得那些自

愿向组织贡献力量的人们产生依附组织的愿望的不可缺少的要素——没有任何诱因可以代替。

第五节 领导和协作体系的发展

人的协作中最普遍的战略因素是管理能力。从物的世界和社会的世界的性质来看，机会和理想超过了直接的动机和利益以及要求于领导者的实际能力。资本的蓄积、方法的发明、人际关系的革新是有效的和有能率的协作的必要前提。这些都要求在物资、物的力、经济体系和组织技术等方面有特殊的能力。这些能力固然是不可缺少的，但如果没有责任感就不能发挥出来，甚至不能培养出来。责任感使得有关的牺牲成为理所当然的，并产生进行协作的初始信念。这些能力足以使许多低质量或较差的组织或具有反社会目的的组织能够成立起来并维持一段时期。短期利益、直接目的、瞬间冲动可以把各种新的和旧的手段组合起来；如果只涉及眼前的、物质的需要，个人自我生存的要求常常可以通过改变这些组合来得到满足。但是，组织存续的长短却同支配着这种长短的组织道德的高低成正比例。这就是说，预见、长期目的、远大理想是坚持协作的基础。

因此，组织存续时间的长短取决于领导的质量，领导质量的基础是组织的道德性。道德性的高低决定着领导的质量。即使在最低级的、最不道德的组织中也必须有高度的责任感。但是，如果同责任感有关的道德性是低下的，那么组织就是短命的。如果道德性是低下的，领导不能长期维持下去，其影响力很快就会消失，不能产生后续者。

当然，领导常常会犯错误，常常会失败。当领导者个人的道德准则同组织的道德准则不一致时，领导者却常常可能认为是一致的。他可能不知道环境所必需的组织准则，未能客观地看到这

些准则。他可能把一种纯粹个人的动机看成是组织的目的。在这些情况，事实就破坏了他的责任感，他的领导就会失败，他不再能创造，他陷于目的同环境的矛盾之中，不诚实腐蚀了他的影响力。由于已建立起来的组织常常似乎成长得较其领导者的成长更快，这些事可能迟早总会在领导者身上发生。但直到这些事发生以前，组织道德准则的建立是克服由个人利益或个人动机产生的离心力的精神。如果没有这种最高意义上的领导，即使短期地克服各种内在的困难，常常也是不可能的。领导不会取消自然法则，也不会代替协作所必需的各种要素。但是，它是使共同目的具有共同意义的不可缺少的社会的本质存在；它创造的诱因使得其他诱因发生效果；它使得变动环境中的无数决策的主观方面具有一贯性；它鼓舞起来的个人信念使得协作所必需的强大凝聚力得以形成。

可见，经理人员的责任就是领导者的能力。这种能力反映主要不是由领导者决定的态度、理想、希望，它们把人们的意愿结合起来，去实现超越于人们的直接目标和时代的长期目的。即使这些目的是比较低的，时间也是比较短的，人们的短暂的努力也成为有生命力的组织的一部分，超越了没有人帮助的个人的力量。而当这些目的是高尚的，许多世代的无数人的意愿结合在一起时，组织就将永久地持续存在下去。

其原因是，持续存在的协作的基础是道德性，而道德性是多元的。它来自全世界并可能扩展到全世界；它深深地植根于过去而面向永远的未来。当道德性扩展时，必然会更复杂，所包含的冲突会更多而更深，所要求的能力会更高，理想实现的失败必然更具悲剧性。但是，领导的质量、其影响的长久性、有关组织的持续性、所引起的协调力，都表现着道德抱负的高度和道德基础的广度。

所以，在协作的人们中，可见的事物是由不可见的事物推动的。形成人们的目的的精神是由“无”产生的。

第十八章 结 论

第一节 要 点

在结束本研究时，我先列出一些从本研究得出的较重要的一般结论，然后提出一些有关本研究整体看来的重要意义的看法。我认为特别应该注意的结论有以下几点：

(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（不论它是物质设备的改良、机器、工具或建筑物）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，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 and 个人的具体行为（包括语言表达）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。它们有些理论概念，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,所有最广意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。

①第一种体系的例子是物理科学体系,其中包含着对物质的日常分类和商业分类的许多子体系,生物学体系以及纯理论的社会学体系。

②第二种体系的例子是:生物化学体系,建筑学体系,工程学体系和其他技术学体系,心理学体系,经济学体系,社会学体系,政治学体系和伦理学体系。

第一种抽象体系基本上是科学的体系,同时也是实践的体系。它们并不试图说明协作的现象。除了“错置的具体性”和对协作问题处理方式的不平衡以外,它几乎没有什么缺陷。第二种抽象体系主要是实践的体系,同时也是科学研究的对象。其中的某些体系、特别是叫作“社会的”体系,由于对协作现象有错误的表述和解释,包含着无用甚至有害的后果。这些体系一般都是在没有理解协作体系的性质的基础上发展起来的,因而他们的性质和效用界限常常被人误解。

(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。

第二节 组织理论的根本问题

我估计，在美国从事管理工作的不少于 500 万人，其中有 10 万人担任主要的经理人员职位。有各种文献和规程论述他们工作的各个领域的某些技术方面，但很少有关于他们工作的手段——组织——及相应的技术方面的。更严重的是，没有一个他们用以交换意见的概念框架。

这种情况的严重后果是，不平衡地和不恰当地强调某些已经拥有许多知识和恰当用语的领域（如会计和财务技术，以及人事工作和人事措施的某些方面），而忽视那些迄今没有怎么讨论过而同样重要的领域。人事工作失败的背后往往存在着对我所讲的“诱因的经济”的理解的不全面。管理上的许多失败是由于思想上几乎完全忽视权威的主观方面。尽管非正式组织很重要，但管理者尽可能地置之不理。正式组织规模的界限是组织发展时应予考虑的一个主要问题，却常常由于一些较为微小的理由而不予考虑^①。组织活力所依据的道德因素大都作为激励演说中没有多少内容的鼓舞性开场白，其中可悲地缺少有关个人品性和能力之间

① 例如，我作为新泽西州紧急救济队的队长，按法律应该有不少于 21 个直属下属。事实上，我要求有 25 人或 26 人。其实，从这项工作来说，最多只要 5 个人就够了，也许 3 个人会更有效并更有能率。规定这样的编制有各种各样的理由。但我认为，不可能说服足够多的议员来改变这种不良组织的编制。

相互关系的评价。

协作体系和组织问题上彻底的科学态度会给管理技术提供一种有用的工具吗？我认为，最终看来会是这样的。这种科学态度的发展对于管理技术和协作的进步是重要的。我的这种信念的依据是，未能考虑到整个情况的全部因素的具体例子很多。之所以未能作全面的考虑，是由于科学专门化导致的思想上的片面化。作为组织的本质的行为、或作为管理职能的行为的协调，同物的因素、生物因素和社会因素的综合有关。相互调整的问题则在这些特殊领域之外。

对目前经验和已往历史的考虑都使人不能不怀疑，人际关系上完全缺乏正确的判断力是由于科学的历史发展方面的原因。不存在着组织科学或协作体系科学，而被叫做社会科学的各种科学显然远落后于物理学和数学。造成这种情况的原因之一是，不恰当地强调智力过程和思想过程两者既是人际关系的因素，又是研究的对象。

不管怎么讲，同技术有关的科学的重要性是很清楚的。技术的职能是达到具体目的，获得成果，形成情景。如果不为此进行有意识的努力，是不可能实现这些的。那些处理具体问题并为将来作准备的人，必须掌握和应用这些技术。另一方面，科学的职能是解释过去的现象、事件、情景。它们的目的是产生具体的事件、结果或情景，而是说明我们称之为知识的事物。科学的目的是不是要成为一种技术的体系，它也不能成为这样一种体系。为了处理具体事件，需要有大量暂时的、局部的、特殊性的、而不是具有一般价值或普遍兴趣的知识。科学的职能不是拥有或提供这些知识，而只是说明具有普遍重要性的知识。

技术应用上必需的、常识的、日常的、实际的知识，有许多是难于用语言表示的。这是技术窍门的问题，可以叫做行动的知识。它必须在具体情景中应用。没有比管理技术更不能缺少它的了。只

有通过坚持不懈的习惯经验才能获得它。它常常被叫做直觉。

可是，如果存在着能够利用的科学知识——说明和概念——，技术的力量和技术本身是可以扩展的。所以，同局部的、暂时的、特殊的和行动的知识以及直觉才能相结合的已有的科学知识（尽管以后可能被其他新知识所替代），如果在从事于控制未来事件的人的手中被恰当应用的话，是非常重要的附加手段。近年来（主要也只是近年来），在工艺学领域和医学领域中就有这种情况。在应用经济科学和政治科学的技术领域中，也有这种情况，但没有这样明显。

协作在目前达到的程度和取得的成功，表明管理技术已经高度发展；但协作在许多方面令人遗憾地受到限制，又表明管理技术还没有得到足够的发展。缺陷似乎主要在于发展得不平衡。管理技术在工艺学领域有着高度的发展，在商业性技术方面也发展得较好，而在人的相互作用和组织的技术方面发展得最差。相对地讲，情况也并不是始终这样。少数民族内部的团结、罗马共和国和罗马帝国的长期历史，就是管理技术的发展高于工艺学技术和经济技术的例子。

本书是否有助于所期望的组织科学的建立，要由其他人来判断。我在本书中所提出的，是对我多年来在各种组织的实际工作中观察到的事情和别人的经验作出粗略解释的一种假说框架，当然也补充了一点社会科学方面的知识。这并不是科学家或学者的著作，而是对这些问题有兴趣的实务研究者的著作。

由于这个原因，如果说本书有什么价值的话，主要只是表现了概括经验的一种观点。我至少提出了在这一考察领域中的思考过程。如果说它还有着其他价值的话，可能在于它提出了今后要进一步进行更有效的研究。我希望这种研究将会进行。本书的观点的实验将是它在整个社会现象中的应用。许多人将会进行这种实验。

绝大多数实务家将会发现，进行这种实验很困难。因为我认为在这种著作中必需采用的表述方式，同他们习惯使用的方式极为不同。实务的管理是在以下的基础上进行的，即特定组织中有限的假想、可行的假说、实际的假定以及高度象征的表现，这些都是局部的、特殊的或技术性的。要进行本书提出的概念框架的实验，至少要对习惯的态度作出一定程度的修正。许多人可能由于这个原因而认为本书提出的观点是不现实的，因而不耐烦地把它丢在一边。

另一方面，我希望社会科学家能够在现有知识的背景对照下，对比进行初步的实验。更具体的说，我希望有人应用本书提出的工作框架中协作体系和组织的概念，写出社会人类学、社会学、社会心理学、制度经济学、经营学以及其他领域的著作。因为，这一思考方式目前所需要的，不是细节上的实验，而是确定它是否符合于一般经验和作为一个整体的社会知识。

但是，我们不应该欺骗自己，而自认为只要有了协作和组织的科学、或管理技术有了进一步的发展，就可以促进各种社会力量更好地结合或维持现状。协作所依据的伦理理想不仅要求个人的责任能力，而且要求把个人的眼前利益从属于个人的最终利益和公共利益的意愿得到广泛的传播。到底什么有利于个人最终利益、什么有利于公共利益的感觉，都必须由个人以外的条件决定。这些就是社会、伦理和宗教的价值观。它们的普遍传播依赖于智力和灵感两者。要对各种人混杂的世界中综合技术能力作出正确的评价，就需要有智力。这种智力可能不是从正式教育培养出来的，而是由协作的经验产生的。为了灌输统一感并形成共同意识，就需要有灵感。所需要的不是知识的接受，而是感情的认同。我认为，凡是看到或观察到当代各种事件的人都会承认，理想的信念是很重要的，而这种理想是协作所必需的。

目前人们都为世界的混乱现象感到失望，认为这些现象是背

离世界结合的大变化。但是，人们的这种失望正好表明他们对世界必须更好地结合的信念。要实现世界的结合就必须先要有这种信念。在这种信念普遍化和协作技术比现在得到更大发展以前，对立将成为实现最终结合途中的主要现象。可能要到世界的一半组织起来对抗另一半时，人们才会认识到世界协作的可能性。那可能会是前所未有的高度结合，同时可能前所未有地明白显示出残存的混乱。

但是，我认为，目前的疑问和失望显然不单纯是从经济骚乱和国际对立产生的。它们更多地是从协作本身信念的深刻对立产生的。有两种很不相同的信念，不仅互相斗争，而且都在同没有认识到的界限作斗争。一种信念把个人的自由作为重点，并把个人作为社会领域的中心。整个来讲，它在目前是批判性的和持悲观态度的。它强调的是协作的失败，战争和冲突，混乱和分裂，浪费，饥饿，疾病和死亡；它无限制地宣扬极端自由，理想的个人主义，自我决定。这种无限制的独断论会妨碍所有的正式协作，除了最明显的直接机会和必需的以外。

第二种极端信念是谄媚的和盲目乐观的。它把重点放在一些广泛联系的体系中，由协作决定的无数具体行为的秩序、可预见性、一贯性和有效性上。它因而认为世界人口可以大大增长，千百万人口的物质和文化状况可以极大地改善。持有这种信念的人无批判地主张集体化、绝对服从、彻底协调。这种无限制的独断论会窒息个人的所有发展，除了不可避免的以外。

这样，我们又回到了开始时所遇到的问题。因为，我认为，这两种信念的论点无意识地集中到自由意志和决定论的老问题上，或这个问题由之产生的不同感情问题上。那些高举个人主义旗帜的人，为个人选择自由而呐喊；那些鼓吹国家和社会的人，指出个人选择自由是愚蠢的，并试图防止它。这样，以前是哲学和神学思辨的中心问题，最近是具有哲学思想的科学家论战中心的问

题，现在成为不同社会教义派别的战场。

我发展，这个论争不是出现在哲学、神学或科学论文上，也不是出现在马克思主义的辩论文章上，而是表现在人们在协作中的行为、组织的社会限制以及经理人员的本质任务上。它不是一个脱离人们的日常生活的抽象问题，而是表现为实际存在的协作的瓦解和活生生的人的道德崩溃的问题。我认为，尽管有人感到某个组织体系湮没了他的个性，但由于这是他自己的选择，大都会感到这个组织体系是属于他的。许多经理人员尽管有时感到自己只不过是难以衡量的一般力量的传送者，在所有的同事中自己是最不自由的；但他们仍认为，如果人们不做选择，没有愿望，不感到自己负有责任，别人也这样认为的话，协作的内容就不存在了。

在本书的深层包含着人们生活中的这些深刻矛盾和感情上的冲突。这不是作者的本意，可能也不是读者所期望的。自由和不自由；支配和被支配；选择和被选择；诱因的提供和无法拒绝诱因；权威的来源和不能否认这个来源；独立和从属，培育着人们的个性，又使人们失去个性；提出目的，又被迫改变目的；为了作决策而探求各种制约条件，寻求特定事物，但又同整体保持联系；寻找领导者，但又否认其领导；期望支配现世、却被未知所支配——这就是本书所讲的人在社会中的故事。

这样一个故事的结束，要求表明信念。我的信念是，具有自由意志的人的协作的力量，能够使人自由地协作。他们只有选择在一起工作，才能获得个人的充分发展。只有每个人承担起选择的责任，他们才能进入亲密的结合，并提出比个人行为 and 协作行为更高的目的。我认为，协作的扩展和个人的发展是相互依存的，它们之间的恰当比例或平衡是实现人类幸福的必要条件。由于这对整个社会和个人来说都是主观的，我认为这种比例无法由科学来确定。这是一个哲学和宗教的问题。

任何人看了这个，当然都会急忙地得出我刚才讲的结论：人不可能对任何事情立法，世间的事几乎都是凭机会。对水手、领航员、医生、将军的技术也许都可以这样说。但是，还有一件事可以说是同样正确的。

这是什么呢？

上帝支配着一切。机会和机遇同上帝协作，支配着人间的事。可是，还有第三种观点，比较不那么极端的观点：技术也是有用的。当遇到风暴时，如果有领航员的技术来帮助，不是好得多吗？你同意吗？

——柏拉图：《法律篇》

附 录

日常事务中的心理

1936年3月10日在普林斯顿大学对工程系的教员和学生所作的赛勒斯·福格·布拉克特讲座演讲的讲稿^①。

本演讲的题目可以从“科学”方面或“实际”方面来考察。如果从科学方面来考察,那就至少一方面要讲到神经学和心理学,也许还有逻辑学、认识学和形而上学;另一方面要讲到社会科学。即使对这些研究领域的知识和思索作一个大致的描述,也需要多次演讲。而要掌握其中的一些领域则需要终生的时间。尽管这些研究是重要并有用的,但它们是如此的不完全,或各种体系和结论是如此的带有臆测性,整个讲来难于应用到个人日常事务中去。但是,同我们的生活和工作有着密切关系的是它的日常现象,我们必须脱离开其中的科学问题来进行探讨,正如我们不用特别涉及 H_2O 的物理性质或化学性质而去研究如何利用水来饮用、游泳或航行。

我试图对人在日常事务工作中的心理方面提出一些个人的看法和理解。这些理解可以作为我对青年们今后职业生涯中忠告的

^① C·I·巴纳德 1936 年的版权; G·F·N·巴纳德 1964 年的版权。

一些基础，也可以用来解释我对许多经营问题和公共问题的看法和行为。我之所以选择这个演讲题目是由于，我在多种工作的许多职位上同许多阶层和职业的人共事时，观察到并亲身经历到有两个特别困难的问题。

一个困难问题是如何适应于一项新的工作或新的职位。我回忆起，有好几次当我的职位改变后，即使我事先掌握了必需的全部知识，也要花费好几个月才能恰当地和令人满意地做好工作。一种不同的观点似乎要求作出彻底的心理调整。

另一个困难问题同第一个困难问题是有联系的。那就是在个人或集团之间如何互相理解。当这一方面发生重大困难时，常常显然不是由于有关事实知识方面的差异。事实上，如果只是有关事实知识的差异，通常是比较易于达到互相理解的。

对这些困难有好几种解释。每种都只能部分地作出解释。这些解释中我认为特别重要的有两种。一种解释是，心理过程的差异。这常常反映和表现在下列词语中：“心理状态”的差异、“观点”的不同、“心理作用的方式”的不同。还有一种解释是，成为见解或有意识行为的恰当智力基础（即明确的证据、证明或辨明）的看法方面的巨大差异，而这种差异常常没有被人们意识到。换句话说，在许多情况下，这些很重要的实际困难的根源在于心理过程的差异，同知识或经验完全无关。

我发现把这些心理过程分为“非逻辑的”和“逻辑的”两类，既有重要意义，实用上也较方便。这并不是科学上的分类，但我希望你们在目前记住这种分类，因为我在这整个演讲中将要用到它。这两类心智活动在日常经验中不是明确分开、而是混合在一起的。我所说的“逻辑过程”是指可以用词语或其他符号表示的有意识的思考过程，即推理过程。“非逻辑过程”是指不能用词语表示的，或不是推理的过程，只能通过判断、决定或行为看出来。这可能是由于这种过程是无意识的，或由于这种过程是如此的复

杂和迅速，常常发生在瞬间，当事人来不及作分析。这种非逻辑过程的源泉，或来自生理的条件或因素，或来自物的环境和社会环境，绝大多数是我们无意识地接受到的，或者是我们并未有意识地去接受而深受影响的。它们也包括大量的事实、模式、概念、技术、抽象以及我们一般叫做正式知识或信念的事物。这些事物是我们或多或少地通过有意识的努力和学习而进入我们的心中的。通过有指导的经验、研究和教育，这个非逻辑的心理过程的第二个源泉会大大地增加。

我认为，人们之间以及人们所作的各种工作之间的最重要的区别是，所应用的或要求的现实的思考即推理的程度不同。例如，数学家和精密科学家的工作以及律师或会计师工作的重要方面，显然主要是严密的逻辑推理。另一方面，在许多“强行推销”、销售业务、政治活动、实业家或经理人员的工作中，推理并不显著。

这种区别的重要性由于下述的一般信念而被弄得模糊了。这一信念是，推理是比非逻辑过程（它是迅速判断的基础）更高的思维能力。为了使你们理解我的观点并了解我这次演讲的实际意义，我认为必须首先克服偏重思考过程的倾向，使非逻辑过程得到正确的评价。

过于强调逻辑过程而忽视非逻辑过程的主要原因有二点：（1）对逻辑推理性质的误解；（2）通过合理化来说服别人或为自己辩解的强烈愿望和需要，也就是使自己的行动和意见显得貌似有理，而掩盖着或没有意识到真正的动机。由于这些原因对人们的行为极为重要，对之作些简短讨论，大家可能会有兴趣。

我感到生活中最有趣和最惊人的矛盾现象是：一方面，几乎所有的人强烈主张“逻辑”、“逻辑推理”、“健全的推理”；另一方面，他们自己却无法显示出这种能力，而当别人显示出这种能力时，他们又不愿接受。那些知识较多的人、特别是从事于精密科学的人，同那些不是被训练成为推理家的普通人相比较，这种矛

盾当然层次更高和更微妙。但这只是程度上的差异。所有问题上意见的重大差异，都被说成是推理的正确程度上的差异。

在主张“健全的推理”的同时，拒绝接受“健全的推理”的现象为下列事实所证实：一方面，科学（以及其他事物，其中有许多是极为平常的）的无可怀疑的进步，表示出推理的累积成果；另一方面，在所有的工作领域中，推理的无可怀疑的和一再重复的错误。这类错误有许多是经过很长时间才被发现的，还有许多是很快就被发现的。许多推理的正确性虽然没有被正式否认，但实际上却不被接受。我认为，如果对有能力的知识分子所作的推理进行一次调查，可能会发现其中错误的比例是很高的。科学家和实务家都在心中断定，作为一般规律，由推理得出的结论，如果是科学方面的，要经过实验的检验才能被接受；如果是日常事务，要经过经验的检验才能被接受。绝大多数容易被接受的推理，或者是它们证实了我们已经理解或相信的事物，或者是由我们不用经过推理就接受的某个权威人士讲的。这样，它就对我们起着指示作用。

如果对逻辑过程进行考察的话，可能会发现，推理是靠不住的。归纳推理从观察到的具体事例或具体对象归纳出一般规律，比较不那么严密，比严密逻辑更易受到灵感的影响。我们把这种归纳推理除外。那么逻辑推理过程包括三个阶段。最后一个阶段是从前提得出结论或推论。就受过训练的人来说，这一阶段不可靠的情况较少，但也容易发生谬误，而且谬误（有各种各样的谬误）不大容易被发现。第二个阶段同语词、即表述前提的语词有关。这阶段的重大困难在于，如何在同一推理中避免使用意义不同的语词，或发现这种情况。在日常事务中，这阶段常常发生错误。在科学、工程学、会计学 and 法学等著作中，通过小心地选用精确和没有含糊意义的定义及术语的标准化来避免这方面的错误。第一个阶段是表述观察到的事实，公认的公理和假说，已确

定的定理、法则、权威意见、普遍原理。这是最容易发生错误的阶段。因为，所使用的符号或语词本身即使是正确的，实际上它们通常处于巨大的“知识”金字塔的最顶层，其中包含的错误或假设是隐蔽的。它们在概括表述或论点应用中的错误也是难于发现的。这意味着，不了解其背后情况的人，实际上无法断定推理是否正确。“让贼去捉贼”这句话可以用在这里。让专家去反驳专家。因此，各个阶层的人都习惯于在重要事务上，就专家的推理去寻求别的专家的意见。

这样，我们证明了有理由不相信推理。但我们同样可以证明有理由称赞推理。因为我们从经验知道，推理是防止不合逻辑的思考过程的错误的有用手段；它也是想法、假说同试验、经验之间的中间阶段。它对文明的累积价值是极为巨大的。而且，逻辑表述是传达知识的必要方法。事实上，可以说推理是一种社会的机能，而不是个人的机能。它始终包含着演讲者、作者和听众、读者双方的心理。

表述推理的需要是人类最深层的要求之一。谈话基本上就是推理，推理就是谈话。许多推理和谈话是散漫、不正确和有缺陷的这一事实，并不能否定这种观点。其证据平日到处可见。我们习惯于低估它，只是偶尔地注意到它，尽管我们的许多玩笑和嘲弄都是以推理方面的问题为对象的。小孩子也会随意地自我辩解。据说处于催眠状态的人对他们的所有行为都加以合理化的解释，尽管事实上他们是在催眠师的命令下这样做的。原始人也这样做。帕雷托的《一般社会学》详细论述了自古至今的社会制度是以非逻辑的动机为依据的，同时伴有始终不断的逻辑推理的解释。历史学家和经济学家们的许多错误以及我们大家在日常事务中的许多错误是由于，把逻辑推理强加给那些不能把自己的行为以推理为依据的人的身上。

这样，真的逻辑推理的真实的有用性、伴随教育而来的逻辑

推理的训练以及合理化解释的伪逻辑，全都成为错误地过分强调推理的重要性的原因。由此造成的损害，与其说表现在对推理的错误应用上，不如说表现在对非逻辑心理过程的忽视上。因此，我要对常常受到鄙视的直觉和短暂心理过程略加论述。

非逻辑的心理过程包括的范围很广泛，由不把手再次放入火中的非逻辑推理的决定起，到当场处理大量的具体事情和复杂的抽象事物。如果没有这种心理过程，我们什么事情也做不成。在这类心理过程中，有些是这样的难于解释，我们把它叫做“直觉”；大量的被称作“出色的判断”；有些被叫做“灵感”；偶尔被叫做“天才的闪现”；但绝大多数被叫做“感觉”、“正确的判断力”或“常识”、“判断”或“机灵的想法”。

尽管非逻辑的心理过程在日常生活中经常被应用，但它们是这样地不为人们所意识到，而是被认为是理所当然的。我举出一些具体事例来，也许不是多余的。首先看一下打高尔夫球或投球时对距离的判断问题。可以观察到下列现象，有些人能迅速而正确地判断出距离，这种判断力常常可以通过练习而提高，但有时有意识地测量和比较距离却破坏了迅速判断距离的能力。同样的，实际事务中无数的判断和决定常常是非常复杂而又精确的心理过程的表现。

第二个例子是高中生解二次方程式的能力问题。这时他要用到多年来学到的算术和代数的大部分，从他母亲教他数数（这是许多原始人没有的一种智力过程），直到代数的最后一课。解方程式所需要的识别和选择，标志着应用或在脑中驱使绝大部分这些学得的知识。如果他不能迅速地整理和应用这些知识，他就无法解出方程式。可是，他不仅没有意识到他的脑子实际工作的过程，而且他不能回想出他实际上必然采取过的解方程式的许多综合步骤。他不能写出纪录在他脑中的教科书。

有许多会计师和实业家通常可以在几分钟甚至几秒钟之内，

从一张相当复杂的比较资产负债表中得出一些有重要意义的事实。这些事实并没有从纸面上跳进他们的眼中。有着多年经验和专门知识的人能够从数字之间看到这些事实。这就是说，从一连串的数字中找出能够有效地应用推理的东西。

这种非逻辑过程即使在最严密的科学工作中，也是必要的。这一点在沃尔夫教授为《大英百科全书》写的“科学方法”一文中讲得很清楚。我引述如下，在意味着非逻辑过程的地方加上了重点：

“在所有的归纳研究中，常识、正确的判断力、累积的经验和知识、一些独创性以及冒险精神是不可缺少的。没有什么东西可以代替这些要素，即使是对科学方法的研究也不能代替。

“我们只能简单地指出研究者在辨别同研究现象有关的事物和无关的事物时一般的指导方针。最重要的线索是由以前的知识提供的。在过去的和现在的情况中，那些已经知道的结果和已经知道同所研究现象不同的事物，除非有迹象估计它们通过修正或改动后可能对研究现象有某种程度的影响，一般都被认为是无关的而被排除在外。这样，那些有关的知识，如同人类知识中所有的其他部分一样，只有用更多的知识来改善或确认。另一个线索几乎是过于模糊了，难于精确地描述；但它的影响却是确实无疑的。它是一种模糊的感觉或直觉，觉得某些事物是有关的，而其他事物是无关的。这种‘存在于我们内心深处的’感觉，可能是还没有发展成为清晰思想的以往经验的产物。正是由于它的模糊性，使得人们无法对之进行批判性的考察。”^①

正如大家所知道的，非逻辑过程如同逻辑过程一样，也常常出现错误。如果条件许可的话，把这两种过程结合起来，当然比单有一种过程为好。如果条件不许可的话，假如有多种方法作某项工作时，正确的判断力会选择一种最适合的方法。这种情况似

① 1930年版，重点本书作者加的。

乎不常发生，而且要把工作做好，需要大量的判断和经验。

“选择”一种运用的心理过程的想法，对那些习惯于认为只有“思考”和“推理”才是值得考虑的脑力工作的人来说，会感到奇怪。为了说明这个问题，我在下面只从三个方面来论述：①心理活动的三个目的；②速度的因素；③心理活动被应用的素材的性质。

一、心理活动的三个目的

只要简单地考察一下就可以看出，心理活动的目的或宗旨必然会对心理活动过程产生重大的影响。我们试举出心理活动目的的三种类型：（1）查明真理；（2）决定一种行动的方向；（3）说服别人。

（1）探究真理就是查明一种事实或提出一种别人能够接受的普遍原理。而要使别人接受，就要使前提和推理经得起该领域中有效技术的检验，也经得起实验或经验的考验。这些规则和考验有很大的差异。例如，物理学、审判、工程学研究、会计学都是查明真理，其中的每一种都有一套特殊的“体系”实际地规定着什么才是真理。同运用于其他目的的心理活动过程相比，这种类型的心理活动过程所能接受的试验或检验的性质，是本质的差异，并影响到“观点”。由于这种心理活动过程必须用语词来表示它符合于检验，因此必然是逻辑的过程。

（2）当心理活动过程的宗旨是真理时，主要考虑的是过去或现在，结论受到检验或考验，而有关行动路线的决定则面向未来。还有，这种决定的实际结果是一次性的，其中可能包含着许多未所预料的或不能预料的因素；而且常常难于确定所追求的结果是否达到了，或在多大程度上是由于这个决定的缘故。在这方面，尽管使决定合理化的习惯很流行，却明显地需要一种推测型的思维，并减少理性化的因素。严格说来，严密的推理不能运用于这类问

题的决策上。运用它的企图就表明各种心理活动过程之间缺乏平衡。难于作出不承担责任的正确的决定，也许就是由于这个原因。如果把一个问题只当作智力问题去处理，就不容易有正确的“心理结构”。那样就会在处理问题的过程中忽视许多无形的因素。

(3) 我想绝大多数人会说，人只能（或者至少应该）被健全的推理所说服；很少人会承认他们自己会被其他什么东西说服。当然，由别人直接做工作导致的被说服，在相当大的程度上需要说明道理。道理固然需要说明，但它们必需诉之于人的态度、偏爱、偏见、感情、心理背景，这些才是支配人的行动的因素。这是很难做的工作。这要求辨别被说服者的心理状态和心理活动过程，设想他的心理状态，用他的观点来看怎样才是令人信服的（而事实上却可能是完全错误的），然后用显然合理的说法来说服他。稍微想一下就可以看出，这是一种了不起的智力行为，它包含着不同于其他目的所要求的特别的心理活动过程。销售员、教员、政治家、牧师在这方面的才能表现得较为突出，当然他们还必须具备其他一些必要的素质。由于说服的直接成果往往是暂时性的，表现出来的推理常常质量不高（尽管它可能完全符合目的），或者由于其目的我们并不赞同，这种说服工作往往被错误地认为是低级的智力活动。

二、速度的因素

影响到心理活动过程适应的第二个因素是心理活动所需的时间。一般讲来，当主要目的是确定或系统阐述真理时，从事这方面工作的时间是足够的。因此，当推理不确实或不经过理智的检验就从非逻辑过程中得出结论，都不能用时间紧迫作为借口。作为对比，在许多情况下，心理活动必须很快地进行，显然不可能用“思考”这个词。下面引述的考夫卡有关有目的的身体行为的一个事例很好地说明了这点：“战争期间，他（冯·阿莱希）在

阿尔卑斯山区巡逻。他必须利用在他下面十米左右并离他很远的一条岩石裂缝爬上一座岩石山。他用绳子吊下去悬在空中，在岩石裂缝的左边几米远。如果他能够再下去一些就有一个岩石突出处，能够在那里爬到岩石裂缝去。可是绳子已用完，无法再下降。他决定在绳上摇荡到裂缝开口那里去。在摇荡时，他的脚从绳子中滑出来了，单靠他的手支持不了他的体重——瞬间他想到必须用牙齿咬住绳子——再过了一瞬，他的脚在空中摇荡并捉住了岩石板的突出部，（等等）。’这一过程中的主要之点是，这一行为不属于登山技术，从来没有事先考虑过，当然也从来没有事先练习过，能够救我的惟一办法是没有经过任何有意识的思考而自发地想出来的。这是个测验一个人智力的问题：如果你处在这种情况下，会怎么办？这个问题的答案不是由思考得出的。在这种时候，人的理性已得出没有办法的结论。”^①

在严密的推理思考和不能叫做思考的快速心理活动这两个极端之间，存在着广泛的领域和许多层次。只要举出少数例子，如议会中的热烈辩论中、许多新闻工作中、战线上、其他一些紧急情况中、某些贸易中，快速心理过程显然都是必不可少的。许多有高智力的人，在速度有严格限制的情况下不能恰当地行事，表明他们的心理状态不正常。而呆板的理性论者却错误地把这认为是智力贫乏的证明。

三、心理活动被应用的素材的性质

心理活动被应用的主题素材的性质，决定着哪种类型的心理活动能被应用或不能被应用。我认为，考察一下各种不同的素材，这点就可以明白。我们不必作专门的、精密的或全面的分类，可

^① 《完形心理学》，纽约，哈尔科特·布拉斯出版公司，1935年版，第626、627页。

大致上把需要处理的素材分为三类：

1. 由精确的信息组成的素材

这包括观察的结果（通过科学的方法，可以从这些观察结果得出结论）和以前已经确立的或被广泛认为正确的命题或事实（这些素材可应用形式逻辑）。这类素材多见于法律工作、广泛的成本会计和统计方法，以及经营领域中其他一些高度技术性的方法中；目前也包含在日常事务中。近年来许多经营领域的进步就是由于改进了测定方法，提供了这类素材。成文法、契约条款、法律决定和明确规定的政策当然也属于这类素材。

2. 混合性质的素材

这包括质量不高或范围有限的资料，正确性可疑或试探性的命题，需要加上好或坏、明或暗、桔色或黄色、光滑或粗糙、安定或不安定等定语的、不能作定量表述的定性材料。工商业和政府的大量精神作业就是处理这类性质的素材。随着其精确性质的下降，所应用的推理越来越带有假说性和推测性。虽然还保留着逻辑推理的形式，但前提越来越成为没有明确内容的语词表现，推理过程只不过是思考的言语形式表现的合理化解释、判断和直觉。

3. 推测型的素材

这包括不能以数量表现的印象和可能存在的事物，以及纯粹偶然的不确定事物，包括存在着未知因素及其可能后果的或然性或可能性。这类素材是日常事务中必须应用心理活动的重要的和不可缺少的一部分。工商业和公共事务的经营中采用的许多技术是尽可能避免不确定性，但由于事物的性质，只取得了部分的成功。不管其表述方式如何，在这种情况下作出判断的过程都是主观的和非逻辑的。

上面讲的主要之点在于，对于那些不能承受呆板逻辑的重量的没有把握的素材，是不可能有效地应用逻辑推理过程的。但是，

我们知道，在个人事务和一般事务中，必须应用心理活动的素材有很大一部分是属于这种类型的。带有很大嘲笑性的“女人的直觉”，是能够应用于这些素材的惟一心理活动过程。如果你要在以下两者之间进行选择：或者今天切除盲肠、但会耽误明天的重要事情（如结婚仪式），或者为了不耽误明天的重要事情而推迟到下个星期切除盲肠。那就只有依靠非逻辑的心理过程了。你必须作选择，推理在此是无能为力的。你可能会描述如何应用出色的推理作出了完美的选择，但你这描述的真实性很小。

对上述考察的结果做些评论可能是恰当而有用的。

其中一点是，有一种思想认为，理性始终能够并应该指导我们的行为。这种思想的灌输常常导致踌躇、恐惧和缺乏主动性这些可悲的心理状态。人们不敢相信自己的判断，但他们知道不能应用推理。我曾不止一次地看到，有人由于这个原因而在相当程度上不能从事有益的工作（我想这种情况很多），尽管常常还有其他原因。

应用非逻辑的心理过程进行有效工作的能力，从外观上看常常表现为有“勇气”。但是，如果正确地来看的话，以判断为依据决定问题，比起依据可能是错误的逻辑或虚伪的推理来决定问题，并不需要更多的勇气。这两种方法中的任何一种所作的决定都可能出错，但我认为依据错误的推理所作的决定可能更容易出错。从感觉上看，猜测比计算需要更大的勇气。如果有什么重要的事要决定，但又没有什么计算的依据，那么猜测要比制造出一些资料来假装计算更明智些。

企业家、经理人员、政治家、销售员或机械师通常在规定的日期（常常是当场立刻）要得出结论，作出决定。不管资料在数量上和质量上是否足够，是否有些无法定量的定性因素，是否有些数量上可以测出的可能性或不确定性，知识是否适合，所有的可能因素是否都知道了，他们都必须作出结论。当然，如果作出

“不作什么或不讲什么”的决定，那也是在绝大多数事务中的一种积极决策。还有，在许多情况，一项决策或一系列决策的是否正确关系到个人的名誉、个人的命运、别人的幸福以及大量的社会后果，所以决策的条件中常常包含着由于个人责任而产生的紧张状态。这些考虑影响到非科学的人的思想方法，尽管他的技术常常是有限的，他有着逻辑推理和科学方法的能力，能够使用它们，并知道其必要性；但他知道，这种心理活动过程通常只能有效地应用于必须作出决定的问题的一部分，且常常是一小部分。因此，这种决定的正确性必须取决于那种能够处理紧急事件、不确定事件和未知事件的心理活动过程的有效性。

从偶然的观察者来看，这样作出的决定似乎只是凭猜测，或者是凭我们有时叫做的“本能”。日常事务中的一些决定或结论必须采用的猜测，正好像在掷钱币确定正反时一样，用不着智力。许多简单的“是”或“非”的问题用这种简单的方式可以有一半的机会得到正确的答案。但绝大多数问题没有这样简单。有多种方案和多种阶段的决定就不能靠运气来选择。

尽管单纯的猜测和判断之间的差别不能从个别的事件看出来，但从一系列事件的结果中可以判别出好的判断或坏的判断。如果我们不是过于经常地把好的判断只归因于知识和专业技术，我们就会比现在更正确地认识到非逻辑的心理活动在质量上的差异之大。我的一位朋友一次在讲到一位在业务上有着广泛知识和经验的第三者时讲的一段话说明了这点。我的朋友说，“他知道的比他遇到的任何人都多，但他能够做的比任何人都少。”我们从日常经验和观察知道，在显然有着相同训练、教育和知识的人之中，在“良好的判断力”、“远见”能力和“预测”能力方面的差异很大。

这样，如果我们抛开通常对非逻辑心理过程的偏见，客观地看它们的广阔范围和有用性，并考察一下决定着有用的心理活动过程的因素，我们就会发现，这些因素中包括：心理活动的目的、

心理活动的速度和心理活动被应用的素材的性质。这样就容易看出，需要有多种多样的心理活动过程，从非常迅速的直观式的，甚至常常被叫做“感觉”的心理活动过程，到科学推理的形式逻辑过程。所有这些心理活动过程在任何一项工作中都需要，差别在于在各个过程的不同层次的相对着重点。在科学工作中，不管多么需要直观的心理活动，最重要的是极为出色的形式推理。思想和知识如果没有表达出来是无法传送和检验的。另一方面，在目的是决定的正确性或说服的事务中，需要直观的心理活动过程，辅之以更有意识的可行的推理过程；但在许多活动中，实际需要的主要是非逻辑的心理活动过程。

我想这些考察会使有科学精神的人对思辨哲学（它应用没有经过实验检验的形式推理方法），对专业人士及实务人士的非逻辑的知性产生一种不信任感。这种不信任感在科学领域中是有理由的，但在其他领域（除了那些通常适用于形式推理的特殊方面以外）则是不正确的。

相反的，那些实务家，尽管当他们作合理化解释时经常使用“逻辑的”、“健全的逻辑”、“合理的”等词语，而在他们自己的工作领域中，对形式推理过程甚至更不相信。这种不相信也是很有理由的。我认为这无疑是由于，在许多场合，有些因素易于应用推理过程，而另有些因素则不是这样。于是歪曲了问题，导致判断的不平衡。这种情况最容易发生在工程学研究或统计作业的事务上。把难于应用数学处理的因素或无法以排列整齐的形式表现的因素抛在一边，获得一些貌似全面和精确的材料，特别当它伴有大量的文字说明、蓝图和统计时，是容易使人受骗的。还有，对合理化解释的喜爱，使得许多人注意和选择问题中易于用语言表现的方面。这种微妙的倾向最常见于那些把自己的高见逐渐地以自己容易说或写为依据，甚至以他们认为听众或读者喜欢听或读为依据的演讲家和作家。

但是，我认为，许多有经验的人对逻辑不信任的最重要原因是，他们担心过多的推理会抑制直觉的心理活动过程；而这种过程他们认为在许多场合是不可缺少并日益依赖的。换句话说，习惯的分析固然可能在一件事上教给人许多东西，但同时可能破坏了对事情的整体感。我认识的“最有头脑”和最能干有为的人中，有一些几乎不能够清晰地表达自己的思想感情。我认为这很有意义。他们的精神力量不是表现在他们所讲的方面，而是表现在他们所做的方面。许多能言善辩的谈话家和作家不能理解这些人，把他们的沉默理解为智力低下或心术不正。这是你们诸位在自己的职业生涯中应该避免的一种判断错误。

假 构

如果不讲到假构，这次讨论就不完整。有关推理的某些错误观点的根基就在于对假构的误解。这里所讲的假构是指，一种无法由理论推理或实验证据证明其真实性，但认为某一基本命题确实存在的断言。假构有着各种不同的名称：公理，自明之理，公设，假定，推定，“当然”之事，等等。在数学、逻辑学和物理学中有很多这种例子。在社会科学中的例子是大家都知道的法律中的“推定”，人们的“意愿”，法人团体的“人格”，一项组织命令的“绝无谬误性”（即不容争辩性），（在一定期限以内没有提出异议的）投票计数的正确性。在日常生活的许多领域中，普遍存在着细微的假构。

有些假构从来没有被证实过。还有些假构，人们知道是不真实的，事实上它们是同其他一些与之逻辑上有矛盾的假构共同存在的。例如，在美国的法律中，在有证据表明某人有罪以前，所有的人都被推定为无罪的。但是，由于有些人被发现是有罪的，这就否定了这一推定的正确性。一个人被起诉这一事实本身就同推

定无罪在语词上有矛盾。但是，我们全都认为，在作了某些限制后，这一推定应该作为真理来对待。

我认为，各种假构之间的重要区别，一方面在于它们的真实性，另一方面在于它们的有效性。让我引述一段丹齐克的受人欢迎的通俗数学哲学：“当某种行为是完全可能的时候，设想该行为可以无限重复的断言，可能纯粹是一种假构。但它是一种便利的，因而是必需的假构。”^① 各种假构的范围、有效性和真实性有着很大差别。也就是说，它们在权威性方面有着差别。在绝大多数日常生活领域中，假构的应用在范围和时间方面都受到限制。我们说，“就这个目的来讲”、“就目前来讲”、“在这些条件下”或“如此这般就是‘真实的’、‘可以认为是事实’、是一个‘可行的原则’”。这种情况的一个结果是，一个人可能不自觉地在一场合把一件事物断言为自然规律，而在另一场合则否定它。这常使人认为他是无知的（不知道他自己讲的是什么），或者是不能进行推理的（没有健全的推理能力），或者他是在说谎。不幸的是，在许多情况下，这些谴责是对的。尽管如此，这些谴责在许多情况下是没有根据的。因为一个人可以知道他自己所讲的是什么，有着健全的推理能力，讲的也是真话，但前后讲的常常可能不一致。

这意味着，日常事务中的假构同科学中的重大假构，即基本公理之间的差别，不在于它们的缺乏逻辑基础，而在于它们的范围和目的。我认为，只要这个世界还是一个现实的世界，那么现实世界中常常发生的明显不一致是不可避免的。

我喜欢在人间事务领域中用数学来说明这个观点。我认为，除了在最为极端的场合以外，抽象数字的 $2+2=4$ 不是一种假构。但当数字应用于具体事物，困难就发生了。若干单位的黄油同若

① T·丹齐克：《数字是科学的语言》，麦克米伦出版社，1930年版，第247页，重点是原书就有的。

十单位的毛茛就无法加起来。同类的事物只能和同类的事物在数量上相加。人们很容易说，在应用算术以前当然要辨别、定义和确认。但是，我们对算术的信赖很深，而我们在定义和确认方面的能力较弱。所以我们经常把不同类的事物相加，直到“答案没有意义”时才发觉。事实上，我们正是通过这种方式才发现许多我们原来认为是同类的事物在实际上却是不同的，或者发现许多事物不同的方面比我们原来设想的要多。在定义和确认时要小心这种忠告是很对的，但却常常做不到。

我发现这种情况特别表现在人间的事务上，因此我设想这是数学本身有缺陷，而不能讲数学是完美的，缺陷只在于其应用上。我还认为，在这个领域，不大可能足够精确地和有意义地确定人的属性和特点，因而除了以近似的和预备性的方式以外，不能应用算术。在这个领域，二加二不等于四。这是以我目前的观点为依据的纯属个人的小假构。为了作进一步的说明，我再举出两个例子。

以苹果和吃苹果得到的满足为例，我们假设苹果都是一样的，我们只能讲要一个苹果，此外就不知道怎么表示我的欲望了。如果我连续吃了六个苹果，其中第一个和第六个造成的效果显然是不一样的。除非你能算出时间这一事物的分量来，二加二就不等于四。这是经济学上效用递减规律的一种通俗说明。

我想你们可能会说，我所讲的既包括一定数量的物体，又包括一些不能计量，也从来没有计量过的味道、满足等主观的事物、质量等，这两类事物不是同一类的。把这种情况的数字加法说成是假构，是没有意义的。你们讲得很对。但是，如果你们是在人间世界工作，就会发现事实上常常无法避免这种把不同类的事物错误地看成是同类事物的情况。你们会发现，你们通过一种非逻辑的，但却是高度智力的心理过程，把物的世界转换成了精神世界。如果你们要成功地卖掉苹果或有利地买进苹果，你们就必须

这样做。因为你们和其他所有的人都会继续把苹果同苹果带来的满足混淆起来。请记住，两个苹果加两个苹果并不等于四个苹果，除非你不去吃它们。可是，苹果是干什么用的呢？不正是为了给人吃的吗？

第二个例子是关于组织的。假如有 6 个人和 1 个领导者组成的集体去挖沟。他们可能同 7 个人单干时挖得一样多，也可能多些或少些。在绝大多数情况下，他们可能挖得更多些，否则的话，组织就没有什么好处了。因为 6 个人和 1 个领导者的集团就是我们所讲的组织。但事实上，这样一个组织挖得更少的情况也并不是少见的。这也许是由于领导者能力弱，也许是组织太大，也许是工作的地方太小。

多年来，我都为在组织问题上应用算术的幻想而苦恼。我曾经认为许多组织的明显能率可以用个人努力的总和加上指挥、管理来解释。但是，如果用这个观点来看，管理人员的报酬似乎并不支持这种理论——成功时报酬太少，而失败时报酬又太多了。于是我想用专门化来解释，可是专门化本来就是组织所包含的。我最后采用了这样一种思想：“不管原因是什么，我自己的和别人的经验都告诉我，有些组织的成果比各个成员可能达到的成果的总和更多，有的更少，有的则刚好一样。因此，注意不要对组织作逻辑的数学思考。”但这也只是部分地符合条件。以后我学到的，并在现在认为是正确的是下述讲法：“当涉及人的场合，整体只是在有的时候多于或少于其各个部分的总和；更经常的情况，整体是同它的各个部分的总和不同的事物。”^① 福特的下述讲法包含着类似的意思：现代生产方法的成果不仅是有关能率的问题，它产生出一些其他方法无法产生出来的事物。

如果你们认为我是在强迫你们相信这种观点，那就误解了我

① 考夫卡的《完形心理学》中一段话的意译。

的意思。我们的逻辑方法和对事物的无限分析常常使得我们不能正确理解结构和组织。而我们的物的世界和社会世界中却充满了结构、组织和有机体。即使是纯物理学（它部分地要对我们在这方面的盲目性负责）也在渐渐地认识到组织是一种新的实体。单单把各个部分加起来，你是不能得到组织的。这些部分只是组织的一个方面。要了解你生活于其中的社会，你就必须用你的非逻辑的心理活动去感觉组织，即你的民族、国家、大学、教会、社区和家庭。

最后的难题——反应

现在转到解释人的心理过程中某些奇妙事情和必然现象的最后一个难题。

科学工作和其他工作之间的最重要的区别，不在于它们所要求的心理过程的构成，而在于心理过程所作用的对象有无反应。纯物理学的目的是确认物的宇宙的真理，但它既没有改变宇宙的目的，也没有这种后果。通过工程学、工业化学等对纯物理学研究成果的应用，在物的宇宙的一个被叫做“地球”的碎片上，对物质的分配和结构产生了相当程度的影响。但是，它们的发现并没有影响到因果规律和统计规律。

日常事务的世界就不是这种情况。在人的环境中，意见的表达、情况的描述、法律的制定、或某项行动的决定，会改变该环境。它必然会改变行为者和该行为的接受者的地位。从大量的人群来看，这些变化可能是非常缓慢和稳定的；但从有限的人群来看，人们的心理或其具体表现会使人的心理状态和行为产生很大的变化。其结果是在政治、经济、社会等方面，行动和意见表明两者都在作不断的再调整。没有考虑或不能考虑这些，可能就是一项政策所产生的行为或一系列行为最终常常未能达到预期目

的，或者未能避免原来想避免的结果的原因。重要的例子如：罗马共和国违反自己愿望和政策地征服了希腊和马其顿；英国对印度的政治控制，这是东印度公司和英国政府双方多年来想避免的；宗教改革从有指导地对教会的行政、财务和政治状况进行改革，转变为教义的冲突。

在政府和工商业的许多范围较小的问题上。原则表现得更明显和更易于了解。例如，假设在一个政治组织或商业组织中，组织成员或公民对某些政策问题产生了巨大的意见分歧，导致了摩擦。如果意见分歧是由于情况或理解的不全面引起的。一个权威的解释声明就足以消除分歧和摩擦。但要形成这样一个声明显然需要时间，而在此期间，感情因素和个人敌意产生了，形成了党派。于是，这样的声明就不够了，甚至可能使得敌对双方明朗化起来。因为这一声明可能显得偏向这一方或那一方。需要把船开向上游，才能到达对岸。对事情进行讨论本身就可能使情况变为需要采取不确定的新措施的新情况。

这种情况在日常事务中经常发生。在劳资关系中这类例子很多。另一个例子是禁酒令，它不仅没有缓和，反而增加了对含酒精饮料的需求。即使不是全部，至少大部分的广告和销售术都积极地应用了这一原则。其目的是为期望的或预定的生产和销售计划事先转变人们的心理状态。

政治家和经理人员在实际事务的许多场合中，都倾向于对问题采取沉默或明显回避的态度，就是由于这个因素。使得说服成为社会中极为重要的手段的，也是这个因素。为了说明问题，用不着到纯粹个人的和亲密的关系以外去找例子。

在心理和社会领域之间的这种反应，由于会产生巨大的道德或伦理紧张，是造成一种特殊类型心理困难的原因。我相信，这是绝大多数人的个人经验，但人们似乎没有普遍认识到，这是许多事务中的一个关键方面。很久以前，我的一位朋友，一位广告

宣传专家对我说，真实情况如果确切地说出来，往往不能被人接受。的确是这样。这不仅由于语词对不同的人或在不同的情况下有着不同的意义，还由于人们有一种无意识地对别人的讲话打折扣，或理解出原来没有的意思的倾向。因此，不能以讲话者或者作者看来是真实情况的方式来说，而必须以听者或读者理解出来是真实情况的方式来说。这样做往往是一种习惯。所以，讲话者尽管没有意识到，却必须经常以从自己的观点看来是不正直的方式讲话，以便达到结果的正直。这对于许多不能忍受道德上或智力上的紧张的人来说，是一种致命的两难处境。

应该指出的是，这种道德上的紧张同我们平常在个人道德准则上的心理紧张是大不相同的。那种紧张的产生，是由于抵抗违反个人道德准则的个人方面的诱惑。感情方面的困难常常是巨大的，但不常有理智方面的巨大困难。而在对别人说明业务或公共事务时的紧张则是理智方面的困难。在这种场合，惟一能够说明手段的正确性的，只有目的的实现。我们对一个人或一群人说明某种事物的意义。如果失败了，那就表明我们说明得很差。但为了取得成功，实际上常常需要抄近路地说明，使用不恰当的类比，隐瞒会引起混乱的描述，而这些从说话人的观点来看，会造成一种说假话的习惯，从而破坏诚实的品德。我见过不少人由于双重人格行事的理智方面的困难，造成道德退化，并最终导致理智上的崩溃。

* * * *

如果我明白无误表述了我所想讲的内容，那也不过是讲了些老生常谈的话。但不幸的是，这些都显得很抽象而不现实。因此，我试图很简单地对一些普通职业在心理结构上主要侧重点的差异做些说明。请记住，在绝大多数场合，有着相当大程度的工作专门化，没有同职业密切符合的一般说明。还有，我只不过是为了举例说明，就一些例子表示我个人的观点，有些例子可能没有恰

当的经验和仔细的观察。

1. 科学家

其工作要求掌握严密的逻辑推理的能力。尽管如此，所有的能干的和伟大的科学家似乎都有着非逻辑的、高度直觉的心理过程。

2. 出庭律师

需要有非逻辑的心理过程。逻辑推理完全是从属的，只在一定程度上存在。所要求的是合理化的解释或说服，以及非常迅速的心理活动过程。

3. 上诉律师

主要需要的是逻辑心理过程。

4. 顾问律师

要有平衡的心理过程，侧重在非逻辑的心理过程，而不是逻辑的心理过程。

5. 政党人物

所要求的主要是非逻辑的心理过程。

6. 政治家

要求有平衡的心理过程，但侧重于直觉的心理过程。

7. 会计师

主要要求逻辑的心理过程。除了在管理领域以外，只要求有最低限度的非逻辑的心理过程。

8. 工程师

开始阶段，在严格的技术领域，主要要求逻辑的心理过程。但在高级的技术职位，可能主要要求直觉的心理过程。因为，这时商业和经济方面的协调非常重要，主要的要求常常是说明自己的观点和说服对方。

9. 销售员

必须有非逻辑的心理过程，而逻辑的心理过程常常会坏事。在

这种场合，正如同政党人物一样，常常必须应用巧妙的合理化解释的方法，不要把这误认为是真正的推理。

10. 低层经理人员

除了在高度技术的领域以外，需要有非逻辑的心理过程。

11. 高层经理人员

随着地位的升高，越来越需要有逻辑的心理过程；但是，如果不是从属于高度发展的直觉的心理过程的话，那是不利的。

我考察这个问题是从实际经验出发的。这种考察的用处是，有助于人格的发展和行为的改进，特别是促进人们之间的相互理解，也可以更好地理解我们这个社会中的某些问题。作为本演讲的结束，我讲几句有关本题目在这些方面的意义。

我认为，只要认识了非逻辑的心理过程的重要性，知道了它们是如何的必不可少，理解了它们在许多场合和目的实现中的有效性，就应该能够破除思想上的、自以为是的有害态度。我认为，教育过程（它在形式上必然要采取逻辑的形式）的微妙后果，显然使人错误地抱有智力上的优越感，从而对正式教育程度较低或在其他领域接受教育的人的力量和成绩视而不见。其结果是骄傲自满，严重误解个人经验和有意识的获得这些经验的重要性。本来只需要 1 吨智力的工作，那些有着 5 吨智力的人认为自己比只有 1 吨智力的人优秀。这是一种代价昂贵的错误。许多人虽然完全懂得体力劳动方面的技术可以节省体力劳动，但是却不懂得精神劳动方面的技术常常可以作为精神劳动的出色代替物。

我认为有一点很清楚，不管其他还有什么想要做的，提高非逻辑心理过程的能率肯定是有好处的。怎样才能做到呢？好像没有什么直接可以应用的方法，似乎只能“调整”好心理，然后听其自然地发展。调整心理的工作包括恰当地做些心理“储备”和练习非逻辑的能力。可以通过经验和学习来储备心理。经验意味

着做事，行动，承担责任。通过这个过程可以无意识地获得大量供心理应用的素材。理智会帮助你选择有发展前途的行动领域和获得经验的途径。通过学习可以获得没有指导的经验难以认识到的事实、概念和模式，有助于这一过程。同时，行动或经验提供了实践的机会。除了使用心理，应用它，使它工作，发展它的能力以外，没有其他办法。

我希望不要把我所讲的理解成为轻视推理过程本身的重要性。有很多人，虽然有可能衡量、计算和推理，却不这样做，而是匆忙地判断和轻率地决定。大坝、铁路、电话交换台、好的立法、契约等不是这样就可以成功地建设和制定出来的。即使惟一实际可行的只有非逻辑的过程，那也不能把它同匆忙决断混为一谈。绝大多数作出使我佩服的判断的人，在重大问题上都花了充分的时间；如果可能的话，他们都安排出时间做这事。他们在必须作决定以前，不轻易作决定。他们仔细地“再三考虑”，但不一定应用逻辑过程。我试图强调的是，逻辑过程在许多情况和实现目的的许多场合是不够的；最好是把它们同显示出精神活力和热情的非逻辑的过程、直觉过程，甚至灵感在智力上结合起来。这决不是一件容易的事。如果只凭“感觉”，把重点放在第一次印象上，为了掌握整体感而拒绝逻辑结论和细致的分析，就会使得态度不一贯。这意味着，在应用心理时要展开精巧的原则，在速度和谨慎之间，粗略的概括和细致的细节之间，原则性和灵活性之间维持平衡。正如其他技能一样，辅助技术的完善及其有效结合，都需要经常的练习。

最后，我认为心理的应用需要有一种道德的态度。“知识上的诚实”通常只是意味着严格地、不含私利地按推理的准则接受其结论。但从更广、更高的意义上来看，它常常要求所有的过程都从属于目的的正确性。指示、说服或领导，要求在所有领域中，都最充分地显示出心理活动。而当问题涉及到指示、说服或领导

时，智力和道德的最终考验是人格的考验。

当人们仔细考察文明社会的历史时，不能不感到心理上的平衡的确十分必要，首要的任务就是使心理过程在社会上更有效地发挥作用。社会的日益复杂及所需技术的日益精巧，显然使得严格的推理能力日益必要。但是，从上层结构上讲，必须更好地应用非逻辑的心理过程来支持严格的推理能力。没有“心理”的“头脑”是一种无益的不平衡。方法和目的的不一致以及由于日益专门化而产生的各个大集团之间的误解，需要一种对心理感知的矫正剂。这种矫正剂能够感知最终结果，纯效果，整体的利益，在觉察到具体组成部分的同时觉察到无形的整体的态度。