

巴纳德组织理论研究

□张新平(南京师范大学教育科学学院, 江苏 南京 210097)

[摘要] 巴纳德是现代组织理论的创始人。作为一名学者型实务家, 他有着远甚于一般学院研究者的理论兴趣。巴纳德组织理论中的多样性、复杂性及包容性, 使他成为了组织理论中的“韦伯”。当今的组织理论家, 无论他们属于哪个理论阵营, 都从巴纳德那里获得了灵感和找到了他们所需要的东西。文章主要阐述了巴纳德组织理论的六大重点。

[关键词] 巴纳德; 组织理论; 要点

[中图分类号] C936

[文献标识码] A

[文章编号] 1008-8806(2000)04-00-0030-05

Discussion about Barnard's Organizational Theory

ZHANG Xin-ping

(The Educational Science Institute of Nanjing Teachers University, Nanjing 210097, China)

Abstract :Barnard was the founder of Modern Organization Theory. He, Who was a practical scholar, showed much more interest in theoretical research than any other common academic researchers. The variousness, complexity and containing in Barnard's Organizational Theory set up the master position for him in Organizational Theory. Later organizational theorists, no matter what theory school they belong to, have from barnard got inspirations and found what they needed. In this article the author mainly discusses the six Main Points of Barnard's Organizational Theory.

Key words :Barnard, Organizational Theory.

占部都美认为, 巴纳德是“现代管理理论之父。”^①我以更恰当的说法应该是, 巴纳德是现代组织理论的创始人。巴纳德组织理论中的多样性、复杂性及包容性, 使他成为了组织理论中的“韦伯”。不仅“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”, ^②而且无论是哪个阵营中的组织理论家(如科学取向阵营或者人文取向阵营, 等等), 也都能在巴纳德那里获得灵感和找到他们所需要的东西。

第一, 巴纳德认为, 组织的知识和经验包含着各有用途且相互补充的三种类型: 一是有关特定情况下的具体行为的经验和知识。这种类型的行为具有习惯性、无意识的反应性和适应性。要获得这种行为的知识, 就需要个人去亲身经验。巴纳德指出, “正如我们不能指望靠阅读生理学书籍来控制身体功能一样, 我们也不能指望靠书本知识来支配这类行为。”“在这个层次上, 亲身经验就是老师。”^③对这种类型的知识和经验展开研究, 有利于科学应用, 有利于诊断、治疗和防护等工作。二是有关特定组织的实践方面的经验。虽然有些组织对其结构、管理策略、规章制度和行为模式做了明文规定, 但仍存在很多“不成文的法规”。对于前者可以借助各种文

件、书面案卷来认识, 对于后者则“主要是靠密切观察和体验来了解。”^④每个组织都有自家的特有语言或行话, 要获得一个特定组织的有效实际知识, 只有在该组织从事实际工作后才有可能。巴纳德强调, “除非一个人在某种组织里工作过, 否则我们就不能相信他充分理解该组织的行为。”^⑤巴纳德认为, 有关组织和管理的科学知识, 永远代替不了特定组织的实际经验。“对组织管理者来说, 更一般的知识的用处, 在于它们给那些主要是以试错或重复性经验为依据的行为, 提供了合理的解释。它们的直接实践用途是有限的。”^⑥三是有关超越具体组织的普遍通用的知识和经验。巴纳德认为, 西蒙在这一方面为我们做出了重要贡献。事实上, 巴纳德在这一点上是过于谦虚了, 他本人就在探索组织理论的普遍性上取得了重大成就。巴纳德一直有一个强烈的追求, 那就是既相信存在普遍性, 又相信可以认识这种普遍性并进而建构起一门普遍性的组织科学。在这三种类型的组织知识与经验上, 一些理论家和很多实际工作者的常见态度要么是此即彼、扬此抑彼, 要么是简单地添加或删减。而巴纳德则抱持一种整合、全面观念, 认为每一种类型的知识都有相应地位和作用。这同只强调实证主义

[作者简介] 张新平(1964—), 男, 南京师范大学教科院副教授, 博士后; 专业方向: 教育管理。

[收稿日期] 2000-05-16

的组织知识的西蒙与过于看重个体的经验、体验和直觉的现象学组织理论的格林菲德是根本不同的。显然，西蒙和格林菲德都只是发展了巴纳德理论中的某一部分，巴纳德是他们的理论源头。

第二，组织的实质是“有意识地协调两个以上的人的活动或力量的一个体系。”^⑨巴纳德既不赞成法约尔将组织看成是由物质和人所组成的观点，认为组织概念中不应包含那种作为技术手段系统的物质组织，“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”^⑩；也不同意将组织简单地看成是由个人和个人所构成的集团的看法。巴纳德认为，集团这个概念常常是模糊的、混乱的和内在矛盾的，它“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。”^⑪集团这个概念突出的通常只是成员身份(membership)而不是作为组织实质的相互协作的关系，它难免要将那些为组织做出了重要贡献的贡献者排斥在组织之外。组织不是别的什么，而是一种用来表述不同领域中的经验的“共同的语言”，它“是类似于物理学中的‘重力场’或者‘电磁场’的一种‘构成体’”。^⑫

古典组织理论注重的是组织的表面结构，研究的是组织的形式部分。这部分可以用组织系统表或者部门化原理表示出来。而巴纳德则主张，组织的实体是组织行为，即组织中的人的行为。“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。”^⑬正是这种协调属性，使得组织行为与个人行为产生了分野。组织行为的重要方面不是个性化的，而是在态度、时间或程度方面决定于协作体系的。

巴纳德还特别强调，组织作为两个以上的人自觉协作的活动所组成的体系，它必然具有体系所具有的一切特征。组织是整体性的，“其中的每一部分都以某种重要方式同体系所包含其他部分关联着。”^⑭作为一个整体，组织已是一个不同于原有各组成部分的新事物，它能创造出在数量上和质量上大于、小于或不同于其组成部分努力的总和。当然，组织作为体系，巴纳德也注意到了维克(Karl E. Weick)所说的松散连接属性。巴纳德指出，一旦一个体系中的各组成部分很多、很大，它们就势必组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。”^⑮有人主张维克的松散连接说最早可以追溯到教育社会学家彼德威尔(C. E. Birdwell)，^⑯这种观点看来是过于保守了。事实上，巴纳德在三十年代就已注意到了组织的这一特性，只是没有采用松散连接这一说法而已。

第三，组织要形成为一个整体，就必须具备三个基本条件，即“(1)能够互相进行信息交流的人们；(2)这些人们愿意作出贡献；(3)实现一个共同的目的。”^⑰因此，一个组织能否产生与存续的三个必要的和充分的要素

就是共同的目的、作贡献的愿望和信息交流。

共同的目的也就是组织目的，该目的与参加组织的各个成员的个人目的是不同的。巴纳德指出，“参加组织的每一个人都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。”^⑱组织人格与个人为了实现组织目的而采取的合理行动相联系，个人人格与满足个人目的而采取的合理行动相联系。组织目的必然是外在的、非个人的、客观的事物，个人目的必然是内在的、个人的、主观的事物。组织目的同旨在实现个人目的的个人人格并无直接关系。现实生活中虽然存在着这种情况，即组织目的的实现本身可能变成了个人满足的源泉，成为了个人目的，但这却是少之又少的。一般来说，组织目的只有得到组织成员的理解并为各个成员所接受时，才能激起协作行为。“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。”^⑲

协作意愿是指个人要为组织目的贡献力量的愿望。协作意愿“意味着自我克制，对自己个人行动控制权的放弃，个人行为的非个人化。”^⑳这种意愿产生的结果就是各个个人努力的凝聚和结合。没有协作意愿，为协作做贡献的个人努力就不能持久。协作愿望具有两个显著特点，一是个人意愿的强度存在着极大的差异，二是任何个人的贡献意愿的强度都不可能维持不变，它总是断续的和变动的，而与之相关的组织所可能获得的贡献意愿总量也就必然是不稳定的。

信息交流是组织的第三个要素，它在组织要素中居于中心地位。这不仅是因为组织的上述两个要素只能通过信息交流才能联通起来，而且也是因为组织的结构、规模和范围几乎全由信息交流技术所决定。须知，如果只有组织目的，却没有相应的信息交流使之为组织成员所知晓，那就毫无意义；同样，如果不传递必需的信息，就不仅不能确保成员的合理行动，而且也不能确保组织成员产生协作意愿。

为了达到有效的沟通目的，就必须建立一个客观的信息交流体系。为此，巴纳德提出了以下原则：一、信息交流的渠道要清楚地为大家所知道，使人人都了解自己的职务、权限和义务。二、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，确保正式组织中的每个人都同组织建立起正式的关系。三、信息交流的线路必须尽可能地直接和短捷，信息交流的线路越短，信息交流的速度就越快，错误就越少。四、原则上必须应用整个信息交流线路，以确保信息能够通过权威体系的每一层次，从而充分发挥每一层次的作用。五、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。六、在组织执行职能时，信息交流线路不能中断。如果负责人因事不能视事时，应有人代理。七、每一个信息都要被确认，即传达信息的人是否确居其位，该职位是否确实包含相应的信息类型，该信息是否确实是从这一职位发出的。^⑳

总之，巴纳德将组织的要素规定为组织目的、协作意愿和信息交流，具有划时代的意义。特别是他第一次将信息问题列入到组织要素之中，这不仅填补了古典组织理论的空白，而且对于当今教育组织办公手段的现代化建设，以及各种组织如何面对信息化浪潮，具有重要的指导价值。

第四，反对正式权威论，主张权威接受论。巴纳德积多年的观察和经验发现，社会中违反法律的事件极其普遍。很多从理论上讲应有权威的事物，在实际的组织中却没有权威，命令广泛地不能被遵守。在大学、医院、军队这些组织中，“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。”^④现实社会中为什么会出现这种：“冒犯”权威的行为呢？巴纳德认为，这主要是因为，权威并不象正式权威论所宣称的那样，是上级领导委让的并由财产私有制这种得到社会公认的制度所规定的。权威，从根本上说，取决于支配属下的命令是否能为属下所接受。巴纳德指出，“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。”^⑤

巴纳德进一步指出，要使权威对一个人发生作用，就必须同时具备以下四个条件：“(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。”^⑥这也就是说，一个不能被人理解的命令就不可能获得权威，一个被接受者认为同组织目的相违背的命令只能遭受拒绝的命运，而一个可能给个人利益带来损害的命令很可能会被委婉推脱，当然，如果一个人没有执行某一命令的相应能力，他就经常会对该命令置之不理。

如果说权威是由下属个人所决定的，那么组织的秩序又怎能得到维持呢？关于这一问题，巴纳德作出了三点重要的解释，一是组织中所发出的命令通常是经过慎重考虑的，组织管理中的一个最为确定的原则是，不作出不能或不会被服从的命令。二是每一个人都有一个不考虑其权威性而接受命令的“无关心区”。巴纳德认为，所有的命令都可以分为三类，即显然是不可能接受的，既可能被接受也可能被拒绝的，毫无疑问是可以被接受的。而“无关心区”就是指毫无疑问可以被接受的情况。无关心区的大小是由诱因与贡献的比例所决定的，一般而言，对那些只是勉强被诱致去作贡献的人来说，能被接受的命令的范围是相当有限的；三是作为一个集团对组织做贡献的人们的利益，会影响到命令的接受者或个人的态度，从而将无关心区维持在相当稳定的程度上。权威虽然主要是由命令的接受者所决定的，但是，要使一个命令能被更有效地接受，还需加强权威的客观制度建设。一是尽可能地将职位权威与领导权威结合起来。二是加强信息交流体系的建设。巴纳德指出，“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。”^⑦

第五，组织理论必须高度重视研究决策行为。组织中人的行为通常是由两部分组成的，一是作业，另一是决策。古典组织理论着重探讨的是作业部分，阐明对最大限度提高作业效率有作用的各种原理和技术。而巴纳德认为，组织理论的重点应是研究组织行为中的决策问题。他强调，“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。”^⑧

从根本上讲，组织行为实质上就是一种决策行为。这种决策行为大致可分为两种类型：个人决策与组织决策。个人决策是一种有关个人是否贡献努力的个人选择，而组织决策是组织成员为实现组织目的而合理作出的决策。从决策过程的特点来看，组织决策与个人决策主要有以下区别：个人决策通常不能委让给别人。如果委让给别人，那就不是个人决策了。而组织决策即使不是始终可以、也常常可以委托别人来作。对于一些重大的组织决策，其最终形式可能是由一个人决定的，但许多相应的辅助性决策则是由其他人决定的。组织决策通常是由组织结构中的不同职位协同作出的。正因如此，巴纳德指出，“组织决策的责任必须肯定而明确地分派。”^⑨

巴纳德认为，大多数组织决策都是基于以下三类原因而产生的，一是来自于上级的权威命令。这是决策的第一个起因。在这种场合，管理者为使上级的命令适合其所在部门的情况，需要就命令的具体解释和运用作出决策。二是来自于下级作决策的请求。组织中的很多决策都是针对下级的请求、请示、申诉而作出的。这种决策起因在我国的政府部门和教育管理部门非常普遍。巴纳德认为，这种决策多并不是好事，它往往意味着“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。”^⑩三是由管理者本人倡导和提出的。这种决策是由管理者本人的创造性引发的，是管理者能力高低的重要表现与衡量尺度。管理者在作出这种决策时，常常要冒一般决策所没有的风险。因为，如果某一决策是由管理者依据自己的创见和智慧作出的，那么，他的权威就可能受到质疑。人们会问，这一决策是否真的必要呢？是否真的适合时机呢？是否在自己的职责范围之内呢？等等。相反，如果不作决策的话，除了极端的情况以外，通常不会受到攻击。这也常常是遇事推诿、久而不决的重要原因。

从性质上看，决策存在两种形式，一是肯定的决策，即做某些事，指挥行动，停止行动，防止行动；另一是否定的决策，即不作决策的决策。两种决策都是组织工作所需要的。但是，到底什么时候应作决策和什么时候不作决策，这却是因情景和条件变化而定的。在这里，关键的是要把握住影响决策的“战略因素”。^⑪战略因素是指那些牵一发而动全身的因素，它的改变可以导致整个组

织的根本变化。战略因素是决策环境的中心，是进行选择的关键所在。能否把握住战略因素，体现着一个管理者的决策水平，用巴纳德的话说就是，“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。”^②

决策实际上是一件非常复杂的工作。人们常常以为拥有决策权是很幸福的，以为人人都想参与决策、分享决策、占有决策。可实际的情况并非如此。作决策对人们来说是烦人的事情。“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。”^③由于这一原因，一个组织能否建立起必备的和完善的决策分派责任制度就具有了重要意义。巴纳德指出，“如果组织中没有一种良好的分派责任的惯例来保护他（指组织成员——笔者注），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，就会使他负担过重。”^④

第六，组织理论的核心部分是组织的存续和发展，即维持组织平衡的问题。在现实社会中，我们经常为组织的存在与消亡感到好奇。1997年，我曾在中部地区的一个县教育委员会做过为期半年的实地研究。在实地观察期间，有一个问题始终困惑着我，那就是这个县教育委员会为什么会不断地发展壮大呢？是什么力量将这个县教育委员会中的各个层次的成员维系在一起的呢？它是通过一种什么机制将组织维持下去的？这种机制是有效的和能有效地激发组织成员的贡献吗？对于这些问题，巴纳德用他的组织平衡论做了极其深刻的回答。

巴纳德认为，组织的平衡问题根本上讲是一个贡献（或者牺牲、服务）与诱因（或者效用）的比较问题。所谓贡献是指有助于实现组织目的的个人活动，通过个人活动的贡献而实现了组织目的，那就是组织的有效性。而诱因是指组织为满足个人的动机而提供的效用。一个组织能为其成员提供满足以维持系统平衡的能力就是组织的能率。组织保持平衡的条件是，组织向每个成员提供或分配的诱因要大于、起码是等于个人所作的贡献。换句话说就是，组织要存续下去，就必须既有效又有能率。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。一旦这种信念不能实现或者降至零点，有效性就将消失，作贡献的意愿亦将荡然无存。作贡献的意愿的维持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，这种意愿也将消失，组织就没有能率。只有个人的满足超过其贡献，作贡献的意愿才能持续下去，组织才有能率。巴纳德指出，“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。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。”^⑤巴纳德的这一思想用公式简略地表述就是，

$$\text{贡献} \leqslant \text{诱因} \rightarrow \text{组织存续和发展}$$

巴纳德以他的组织有效性与组织能率理论为基础，将组织平衡进一步分为两种过程的平衡：组织的对外平衡与组织的对内平衡。组织的对外平衡，是指组织通过与外部环境保持平衡，以提高组织效率的过程。这里的外部环境有两个方面的含义，一是如果把组织看成是协作体系的子系统，那么协作体系中的其它子系统，如物的条件、生物的因素、人的体系、社会体系等，对组织来说就构成为外部环境。二是如果将协作体系本身看成是组织，那么整个社会的政治、经济、文化等环境就成为了组织的外部环境。组织的效率取决于有关组织的技术和经济的环境及组织对环境的适应能力。组织的对外平衡如能保持，组织的效率就高，组织成员对组织的贡献就大。巴纳德指出，组织平衡“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。”^⑥维持组织的外部平衡需要两个条件，一个条件是组织的有效性，这涉及组织目的同外界环境的关系；另一个条件是组织能率，这涉及到组织同成员个人之间的交换问题。

组织的对内平衡是指有效地分配诱因，确保给每个成员的诱因与贡献的平衡，从而保持成员协作积极性的激励过程。在组织活动中，促使个人有意识地贡献努力的基本要素是组织可能支付给个人的诱因。组织因为提供了有效的诱因而不断地发展壮大，也可能因为提供了无效诱因而导致组织解体和协作失败。巴纳德指出，“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。”^⑦

巴纳德认为，组织在提供诱因方面有两种方法，一是“说服的方法”，另一是“诱因的方法”。^⑧说服的方法是指管理者通过改变组织成员个人的主观态度和动机标准，努力使诱因和贡献保持平衡的一种方法。说服的方法包括三种形式，首先是强制。这种方式就是通过解雇、开除那些协作情绪低、贡献小的特定成员，以影响其他成员，促使他们降低个人需要标准。它实质上是一种强迫人们向组织作贡献的杀鸡给猴看式的说服方式。这种方式在我国的很多组织中很广泛地存在着，巴纳德指出，“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。”巴纳德的这一金玉良言值得每个组织及管理者谨记。其次是诱因合理化。为说服个

人或集团参加特定组织并为该组织提供服务或者顺从它的要求，指出这样做符合他本人、本部门的利益，这是诱因合理化的一个方面；诱因合理化的另一个方面是利用组织的信条和象征，使整个社会组织合理化，从而说服组织成员继续参加协作体制。再次是动机的灌输。这是一种最重要的说服方式，它的正式形式是对年轻人的教育与对成年人的宣传。

相对于强调改变人们主观态度的“说服方法”来说，“诱因的方法”强调的是向人们提供客观诱因。客观诱因可以区分为两种不同性质的类型，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。前者称之为特殊的诱因，后者称之为一般的诱因。巴纳德列举的特殊的诱因是物质诱因、个人的非物质的机会、良好的物质条件、理想方面的恩惠，一般的诱因是社会结合上的吸引力、适合于自己习惯的方法和态度的条件、扩大参与机会及思想情感交流的条件等。

事实上，巴纳德所列举的种种客观诱因大都是由经济诱因与非经济诱因所组成的。有人以为巴纳德不重视经济诱因，这实际上是不对的。巴纳德不是不重视经济诱因，而是对唯经济诱因论进行了严厉批评。巴纳德指出，现代社会科学技术的快速发展，强制性地培育了人们对物质东西的爱好，从而给人们一种错觉，那就是以为经济诱因是唯一的和最有效的诱因。“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。”^⑨巴纳德甚至说，“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。”^⑩

经济诱因作为一种有形的、物质的、货币的诱因，实际上是既不充分的，也是很不成功的。巴纳德认为，“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报酬而更勤奋地工作，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。”^④“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。”^⑤正因如此，巴纳德认为，即使是在纯经济企业中，提供非经济诱因的能率可能同产能率同样重要。

对任何组织来说，支付诱因并不是一件轻松的事。由于诱因对于组织来说总是一种稀缺资源，因此，诱因的提供就必须讲求经济原则。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。同一原则也适用于其它诱因。由于非物质机会的可能性是有限的，而且通常是不足的，因此，不仅从物的意义上说，就是从更广的意义上讲，都必须保持极度的节约。巴纳德认为，采用差别诱因，即在组织中根据各人贡献的大小分配诱因，这是保证诱因经济性的重要方法。制定恰当诱因的“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。”^⑧

上面我们就巴纳德的组织理论作了简要的探讨。但是，正如古部都美所说，关于现代组织理论，“巴纳德只是开了个头，并不是到此结束。他的理论已由西蒙加以修正和发展。”^⑩格林菲德也指出，“自我意识科学(self-consciouscience)是通过西蒙的著作而进入管理研究的。出版于1945年的《管理行为》一书建构了一整套理解的研究管理的全新观念。西蒙的思想改变了这一领域。他提出了一种有关管理本质的崭新概念，而且，更为重要的是，他提出了一组探究管理现实的新规则。从那时候起，他的视角、他关于管理世界的世界观，就一直统治着这一领域。”^⑪因此，要把握现代组织理论的全貌和主流，就不得不进一步研究西蒙等人的有关理论。由于西蒙等人的组织理论不在本文的研究范围，我们将在另文中加以探讨。 ■

[注释]

^①占部都美著.蒋道鼎译,现代管理论,新华出版社.1984:1359.

^②K.R. 安德鲁斯为《经理人员的职能》30周年版所写的导言。C. I. 巴纳德. 经理人员的职能. 中国社会科学出版社. 1997.

③④⑤⑥巴纳德为西蒙的《管理行为》一书所写的序。西蒙著，《管理行为》，北京经济学院出版社1988年版，第35页、35页、35页、36页。

⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑮⑯⑰⑱⑲⑳②⑭⑮⑯⑰⑱⑲⑳④⑤⑥⑦
⑧⑨C。I·巴纳德著，《经理人员的职能》，中国社会科学出版社1997年，第60页，62页，56页，61页，62页，63页，63页，66页，71页，70页，68页，139—143页，128页，129页，131页，138页，147页，148—149页，150页，159—162页，152页，149页，149—150页，191—192页，67页，110页，112—121页，3页，75页，114页，115页，126页。

④ Bidwell, c. e., "The School as a Formal Organization", Edit by J. March
Handbook of Organizations Chicago: Rand McNally, pp. 94—1022. 參見
William Foster, Paradigms and Promises: New Approaches to Educational Ad-
ministration Prometheus Books, 1986 p. 129.

^③C. I. 巴纳德著，《经理人员的职能》，中国社会科学出版社 1997 年版，第 67 页。

^⑧C·I·巴纳德著，《经理人员的职能》，中国社会科学出版社1997年版，第110页。

^③C·I·巴纳德著，《经理人员的职能》，中国社会科学出版社1997年版，第191—192页。

^④ 占部都美著，蒋道鼎译，《现代管理论》，新华出版 1984 年版，第 218 页。

^④See Edited by Thomas Greenfield and Peter Ribbins, *Greenfield on educational administration: towards a humane science*, Routledge, London, 1993, p. 135.

责任编辑 王允光