

经典回顾（3）：工业管理和一般管理（H·法约尔）

古典管理学派

（法）H·法约尔

工业管理和一般管理

企业的全部活动可分为：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。不论企业大小、复杂还是简单，这六项活动总是存在的。

前五项活动（职能）都不负责制定企业的总经营计划，不负责建立社会组织，协调和调和各方面的力量和行动。这些活动并不等于技术职能的权限，也不属于商业、财务、安全以及会计职能的权限。它们组成了另一种职能，人们习惯叫它“管理”，而管理的职权和范围没有很好地确定。

计划、组织、协调和控制，毫无疑问是管理的一部分。这里是否也包括指挥呢？当然不一定包括，我们可以另外研究。然而，由于以下原因我们决定把它并入管理：其一是属于管理责任的招聘、人员培训以及建立社会组织都同指挥密切相关；其二是指挥的大多数原则也就是管理的原则，管理与指挥是难以分开的，仅从研究方便的观点来说，把这两种活动合起来列有利；其三是这种组合有利于组成一个非常重要的职能，至少“技术职能”同样能引起和保持公众的注意。

管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。因此可以理解，“管理”既不是一种独有的特权，也不是企业经理或企业领导人的个人责任。它同别的基本职能一样，是一种分配于领导人与整个组织成员之间的职能。管理职能与其它五个基本职能显然不一样。很重要的一点，是不要把管理“领导”混淆起来。

“领导”，就是寻求从企业拥有的所有资源中获得尽可能大的利益，引导企业达到它的目标，就是保证六项基本职能的顺利完成。“管理”，只是这六项职能中的一项，由领导保证其进行。但是，它在上层领导人的作用中占有那么重要的位置，以至有时好像这作用就纯粹只是管理了。

我们已经认识到领导的任务包括行使和完成六项基本职能，如果这些职能中任何一项没有行使，企业就可能破产，至少将削弱。所以，在任何一个企业里，它的人员都应该能够完成这六项基本职能。

我们还看到，一个大型企业高级人员最必需的能力是管理能力。可以肯定单一的技术教育适应不了企业的一般需要，即使工业企业也是如此。但当人们有成效地尽最大努力推广和改进技术知识的时候，我们的工业学校在为未来的领导者提供商业、财务、管理和其它职能知识的方面，却什么都没做，或几乎什么都没做。管理甚至也没列入我们高等土木工程学校的教育大纲。为什么呢？

是不是人们没有认识到管理能力的重要性呢？不是。假定从工人中选拔一个工长，从工长中选拔一个车间主任，从工程师中选拔一个厂长时，从来就不是或几乎不是根据技术能力决定选拔。人们当然重视要有必要的技术能力，但在技术能力几乎相当的候选人中，人们总是选中那些具备较优的举止、权威、条理、组织及其它才能，也就是具备管理能力因素的人。

是不是这是因为管理能力只能从业务实践中得到呢？我相信这是人们所提出的理由。但这不是不成其为理由的。实际上，管理能力可以也应该像技术能力一样首先在学校里，然后在车间里得到。

在我们的职业学校里缺少管理教育的真正原因是由于缺乏有关管理的理论。没有理论就不可能有教育。然而，还没有从广泛的讨论中得出普遍承认的管理理论，并不缺少个人提出的理纷仓。但是，由于缺少普遍接受的泪团企，每个人都自以为拥有最好的方法。在工厂、军队、家庭和国家中，我们到处可以看到在同一原则的含义下极为矛盾的实际做法。

在技术领域内，一个领导人不可能违反某些已确定的规则而不失去自己的威信，而在管理的领域里，他可以泰然地去做一些最令人恼火的事。对所使用的方法，并不能以方法本身来评价，而只能由其结果来评价，但这种结果往往很遥远，一般来说很难和它的原因联系起来。

如果存在一种得到公认的理论，已为普遍的经验所检验过的一套原则、规则、方法和程序，那么情况就完全不同了。原则并不缺乏。如果只需宣布原则就能使他们占统治地位的话，那么我们到处都可以得到最好的管理了。谁没有听到过人们上百次地宣布权力、纪律、个人利益服从整体利益、统一领导。协调力量、计划等重要原则的必要性？

仅仅宣布原则是不够的。原则像灯塔的光芒一样，只是指引那些认识自己目的地而行进的人。一项原则若没有实现的具体办法就没有一点作用。

办法也并不缺少，而且数不胜数。但是，好的与坏的办法交织在一起，并不同时存在，这是由于缺乏管理理论才持续下来的结果。一般公众没有能力来判断管理的行为。所以，重要的是尽快建立一种管理理论。

如果某些工业方面的领导人决定阐述他们认为最适合的企业发展的 u 和实现这些原则的最有利办法的个人见解，那么管理理论的建立将不会太远也不会太难。通过比较和讨论，就会迅速取得明确的认识。但大多数重要领导人既没有时间也没有兴趣去撰写、通常他们既没留下理论也没留下门徒就销声匿迹了。因此不能太依靠这种来源。幸亏对建立一种理论提供有益的帮助不一定需要管理一个大型企业或进行一项杰出的研究。而最细小的评论只要提得中肯，都是有价值的，并且评论者的人数是无限的，我们希望：溪流一旦形成，就不再停止；问题在于去促成这股溪流的行进，启发大众讨论，就是此书的目的。我希望能从此产生一种理论，此外还必须解决教育的问题。每人或多或少都需要管理的知识。

在家庭里和国家事务中，对管理能力的需要与事业的重要性必须相适应。对于个人来说，所处的地位越高，这种需要越大。因此，管理教育应该普及：在小学里是初级的，中学里稍广阔一些，在高等学校里应是很发展的。这种教育不是为了把所有学生都培养成好的管理者，而只要求管理教育起到像技术教育那样的作用。这主要是引导青年人理解并运用他们的经验教训。现在，初学者既没有管理理论，又没有方法，所以许多人在这方面一辈子都是初学者。

管理职能只是作为社会组织的手段和工具。其它职能涉及原料和机器，而管理职能只彩珠便形用。

社会组织的健康和正常活动取决于某些条件，往往人们会将这些条件不加区别地称为原则、规律和规则。我更喜欢用原则这个词，但应使它摆脱死板的概念。在管理方面，没有什么死板和绝对的东西，这里全部是尺度问题。在同样的条件下，我们几乎不两次使用同一原则，因为应当注意到各种可变的条件，同样也应注意到人的不同和注意许多其它可变的因素。

因此，原则是灵活的，是可以适应于一切需要的，问题在于懂得使用它。这是一门很难掌握的艺术，它要求智慧、经验、判断和注意尺度。由机智和经验合成的掌握尺度的能力是一个管理人的主要才能之一。管理原则可以有很多，并无限度。所有的加强社会组织或便利其发挥作用的管理规章和程序都属于原则，至少只要经验证明其够得上这个高度评价时，它就属于原则。事物状态的变化可以引起规章的变化，因为后者是由前者决定的。

我在此列举我经常使用的一些管理原则：

- (1) 工作分工。这个劳动专业化的原则，旨在有利于集中活动，提高工效。
- (2) 职权与职责。职权是发号施令的权利和使人完全服从的权力。
- (3) 纪律。纪律是顺利地管理企业所绝对必需的，没有纪律，就不可能有企业的兴旺。
- (4) 统一指挥。雇员只应接受一个上级指令。
- (5) 统一指导。对于具有共同目标的一组活动只应有一个首脑，一个计划。
- (6) 个人利益服从整体利益。一个雇员的或一个群体的利益应服从组织的利益。
- (7) 人员的报酬。报酬应当公平，尽量做到工人与公司双方满意。
- (8) 集权。集权对组织很重要，它是组织工作的必然结果。
- (9) 等级链。等级链就是从最高权威至最低层人员的等级链。
- (10) 秩序。组织应按次序给每个人以一定的位置。每人都有他的位置。所有人都处于他们应处的位置。
- (11) 平等。平等和公道感遍及整个组织。
- (12) 人员任期的稳定。雇员适应其工作并能有效地工作都需要时间。
- (13) 主动性。在组织的各级人员中，主动性可以提高工作热情和干劲。
- (14) 集体精神。这个原则重视合作和维护各人相互之间的关系。

"管理应当预见将来"这个格言使人对工商企业界的计划工作的重要性有所理解。预见性是管理的一个基本部分。预测就表示对未来的估计和未来的准备，它本身已经是开始行动了。计划工作表现在许多场合，并有各种不同的方法。它的主要表现、标志和最有效的工具就是行动计划。行动计划指出了所要达到的结果，所遵循的行动路线，所要通过的阶段及所使用的手段。这是一种未来的前景，在这种前景的描绘中，按照人们已有的概念以某种清晰度表

示出一些未来事件，而越遥远的事件则越不明确。它包括了在一段时间内企业发展的预测与准备。

行动计划的根据是：第一，企业的资源；第二，所经营业务的性质及重要性；第三，未来的趋势，它部分地取决于技术的、商业的、财政的及其它的条件，而这些条件都在变化，人们既不能预先确定变化的大小，又不能预先确定变化的时间。制定行动计划是每个企业最重要的工作之一。它牵涉到所有的部门和所有的职能，特别是管理职能。

领导人主动地制定行动计划正是为了行使他作为管理者的职责。他指出计划的目的是与规模，确定整体的任务中各部门所占的部分，调整计划的各部分，使整个计划协调。总之，他决定应遵循的行动路线。在这个行动路线中，不但必须使任何事情都不能与有效管理的原则与规则相冲突，而且还必须使所有的安排都便于执行这些原则与规则。为制定一个好的行动计划，一个企业的领导人及其助手们除了必须具备各种技术的、商业的、财政的及其它方面的能力之外，还应有可靠的管理能力。

组织一个企业，就是为企业的经营提供所有必要原料、设备、资本、人员。组织又可分物质组织和社会组织两大部分。在配备了必要的物质资源之后，人员或社会组织就应该能完成它的六个基本职能，从而进行企业所有的经营活动。

在个体的初级企业里，一个人完成所有的职能，而国家的企业则任用几百万人，这两种企业的社会组织之间存在种种中间过渡形式。在每种情况下，社会组织都应完成下列管理任务：

(1) 注意行动计划是否深思熟虑地准备了，并坚决地执行了；(2) 注意社会组织与物质组织是否与企业的目标、资源与需要相适合；(3) 建立一元化的、有能力的强大的领导；(4) 配合行动，协调力量；(5) 做出清楚、明确、准确的决策；(6) 有效地配备和安排人员；每一个部门都应该有一个有能力的、积极的人来领导、每一个人都应该在他能够最好地发挥作用的职位上；(7) 明确地规定职责；(8) 鼓励首创精神与责任感；(9) 对所做的工作给予公平而合适的报酬；(10) 对过失与错误实行惩罚；(11) 使大家遵守纪律；(12) 注意使个人利益服从企业利益；(13) 特别注意指挥的统一；(14) 注意物品秩序与社会秩序；(15) 进行全面控制；(16) 与规章过多、官僚主义、形式主义、文牍主义与弊端作斗争。

这就是每个企业的主管人员应该完成的管理任务，在个体经营的企业里它很简单，随着企业变大与人员增多，它也越来越复杂了。我们看到：企业尽管有无数种类，所有数量上同样大大小小的社会组织之间外表都很相象，它们的区别只在于它们的各个组成部分的性质与价值不同。

社会组织已建立，关键是让这些组织发挥出作用，这就是指挥的任务。这种任务要分配给企业的各种不同的领导人，每个领导人都承担各自的单位和任务和职责。对每个领导来讲，指挥的目的是根据企业的利益，使单位里的所有的人做出最好的贡献。

指挥艺术的高低是由人的某些品质和对管理工作的一般原则了解的多少来决定的，在大企业和小企业都是这样。指挥艺术与其它艺术一样，也有精通的程度的差别。工作开展的好，达到最大生产效率的大单位便得到公众的赞赏。

不管是在工业、军队、政治或其它领域，大单位的指挥工作需要由才华出众的人承担。为

了便利指挥工作，在此我只提以下几项要求，担任指挥工作的领导应做到：（1）对自己的职工要有深入的了解；（2）淘汰没有工作能力的人；（3）对企业与职工之间定的协定很了解；（4）作出榜样；（5）对社会组织进行定期检查，在检查工作中要使用一览表；（6）你要把主要助手们召集起来，参加酝酿统一领导和集中力量搞好工作的会议；（7）不要在工作细节上耗费精力；（8）要使职工保持团结一致、积极工作、勇于创新 and 忘我工作的精神。

协调是指企业的一切工作都要和谐地配合，以便于企业经营的顺利进行，并且有利于企业取得成功。协调就是指各职能的社会组织机构和物资设备机构之间保持一定比例。这种比例适合于每个机构有保证地、经济地完成自己的任务。协调就是在企业的技术工作、贸易工作、财务工作和其它工作中都注意本工作对企业所有职能应承担的责任和他们带来的后果。协调就是要作到财政开支与财政收入成比例，工厂和成套工具的规模与生产需求成比例，材料供应与消费成比例，销售与生产成比例。协调就要求企业的工厂不要太大，也不要太小，使工具适合于应用、道路适合于车辆行驶，安全措施适应于避免产生危险。协调就是在工作中做到先主要后次要。总之，协调就是让事情和行动都是合适的比例，就是方法适于目的。

在一个企业里，控制就是要证实一下是否各项工作都与已定计划相符合，是否与下达的指示及已定原则相符合。控制的目的在于指出工作中的缺点和错误，以便加以纠正并避免重犯。

对物、对人、对行动都可以进行控制。从管理角度看，应确保企业有计划并执行计划，而且还要及时加以修订；控制应确保企业社会组织完整、人员一览表和到应用、指挥工作符合原则和协调会议定期举行等。从商业角度看，应确保物资进。出确实按照质量、数量和价格来进行检查，而且要确保认真做出仓库记录工作和严格遵守合同等。从技术角度看，应注意记录工作进展情况、工作取得的成绩、工作中的不平衡现象、设备维修状况、人员和机器的工作情况等。从财政角度看，对帐册和现金、收入与需求和基金使用情况都要进行控制。从安全角度看，应确保采取的安全措施能使财产和工作人员正常进行工作。

最后，从会计方面看，应确保必要报表的及时上交，而且能清楚反映企业的情况。控制应从帐册、统计和图表中找到检查用的合适的资料，应去掉所有无用的资料 and 统计。所有这些工作，只要企业的领导和他的各级助手们能做到，那么都属于监督工作的范围。

控制工作搞得好的，对管理工作就能起到难能可贵的协助作用。执行控制，能给领导提供必要的情报，而这些情况有时各级管理部门是提供不了的。对各方面的工作都可进行控制；在制能否发挥有效作用则取决于领导。良好的控制系统能事先预防可能导致伤亡事故的令人不快的意外事件。由于控制适用于各种性质的工作和各级工作人员，所以控制有千百种不同方式。像管理的其它要素--预测、组织、指挥和协调一样，控制这一要素在执行时总需要有持久的专心工作精神和较高的艺术。

（点评）

亨利·法约尔是西方古典管理理论在法国的最杰出代表。亨利·法约尔 1841 年出生于法国一个小资产者家庭。15 岁那年就读于里昂一所公立中等学校，他在那里度过了两年。两年后经考试及格转入圣艾蒂安国立矿业院，时年 17 岁。19 岁毕业时取得矿业工程师资格。1860 年他被任为高芒特里——尔尚布稳公司的高芒特里矿井组工程师。在他整个漫长而成绩卓

著的经营生涯中，他一直从事这项事业。1918年他退休时的职务是公司总经理。他继续在公司里担任一名董事，直到1925年12月以84岁高龄去世为止。他提出的一般管理理论对西方管理理论的发展具有重大的影响，成为管理过程学派的理论基础，也是此后西方各种管理理论和管理实践产生的重要依据之一。法约尔在管理方面的主要著作有：《工业管理和一般管理》、《国家在管理上的无能--邮政和电讯》、《公共精神的觉激》。

《工业管理和一般管理》是法约尔的代表作，1916年在法国出版，1939年译成英文由日内瓦国际管理学会印行，直至1949年才在美国出版。因此，他的管理思想在相当长的时期内不为其他国家、特别是美国人士所知。但是，随着时间的推移，人们终于认识到法约尔管理理论的重大意义。法约尔和泰罗虽然都对西方古典管理理论作出了重大的贡献，但由于两人的背景和经历的不同，他们各自提出的管理理论的侧重面是不同的。

法约尔的管理理论主要包含在《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、协调和控制。法约尔对管理的五种因素进行了较详尽的论述，并提出了14项管理原则。他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管理并提高管理水平。