

• 科学出版社

现代

管理学

蔡宁 主编

王坚平 贺慈浩 副主编



现代管理学

蔡宁 主编

王坚平 贺慈浩 副主编

科学出版社

内 容 简 介

本书以一种新的思路,结合了管理学理论与专门管理学研究成果,并将管理学原理与新时期企业管理实践紧密联系,较全面、系统地阐述了社会主义市场经济与知识经济条件下企业现代化管理的理论和方法,并详细阐述了与知识经济时代的企业管理实践相对应的现代企业管理思想、经营观念、策略和手段。

本书既可作为各大专院校经济管理类与非经济管理类专业的教材,亦可供其他各行各业的管理者以及有志于学习经济管理的人士自学和研究参考。

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学/蔡宁主编,王坚平、贺慈浩副主编.-北京:
科学出版社,2000.9

ISBN 7-03-008757-7

I. 现… II. 蔡… III. 企业管理 IV. F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第68305号

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

北京双青印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2000年9月第一版 开本:787×960 1/16

2000年9月第一次印刷 印张:20

印数:1—4 000 字数:338 000

定价: 30.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)

前 言

随着人类的文明史迈向一个新的世纪，人类社会也开始步入知识经济时代。知识经济已成为全球经济的热点，知识经济时代的到来以及随着我国经济体制改革的不断深入而日趋成熟的市场经济环境，必将给我们带来巨大的影响。企业作为微观经济主体将不得不面对这一变化所带来的威胁或机会。由此，传统的企业管理理论和方法将无法满足现代企业管理的现实需求，也难以适应高等院校企业管理课程的教学要求。由此，根据宏观环境与企业微观环境的变化对管理实践中新的经验与规律进行总结与探索，给企业管理理论与方法赋予新的涵义与创新已迫在眉睫。

本书以一种新的思路，力图将管理学理论与专门管理学研究有机结合起来，注重管理学原理与新时期的企业管理实践的紧密结合，不但全面、系统地阐述了社会主义市场经济与知识经济条件下企业现代化管理的理论和方法，较好地继承了传统的有生命力的管理理论与方法，而且立足于时代发展脉搏和趋势，突出了与知识经济时代的企业管理实践相对应的现代企业管理思想、经营观念、策略和手段。

本书既为各大专院校经济管理类与非经济管理类专业的大学生和其他有志于学习经济管理的人士提供了一本系统、全面和内容丰富的教材，又为各行各业、不同层次的管理者提供了一本自学和研究管理的参考书。

本书共分 12 章，由浙江大学经济学院蔡宁主编，王坚平和贺慈浩为副主编。参加本书编写工作的还有浙江大学经济学院的倪云虎、张钢，浙江工业大学经贸管理学院贺熾敏。其中，第一章、第二章和第八章由蔡宁撰写；第三章由贺熾敏撰写；第四章、第十章和第十一章由王坚平撰写；第五章和第九章由贺慈浩撰写；第六章和第七章由张钢撰写；第十二章由倪云虎撰写。另外，我们的许多研究生为本书书稿的抄写、修改和案例的搜集也不辞辛劳地作了不少工作。本书在编写过程中，曾参考和引用了部分国内外有关的研究成果和文献，在此一并向所有曾经帮助过本书编写和出版的朋友们表示诚挚的感谢！

编者

2000 年 7 月 8 日

目 录

前言

第一章 现代管理学概论	(1)
第一节 管理的基本概念与性质.....	(1)
第二节 管理思想的发展.....	(6)
第三节 管理的职能.....	(11)
第四节 管理的基本原理与方法.....	(15)
第五节 管理学的研究对象与方法.....	(22)
第六节 本书的总体框架.....	(24)
案例.....	(26)
思考题.....	(27)
第二章 管理环境与目标	(28)
第一节 管理环境.....	(28)
第二节 管理环境与预测.....	(36)
第三节 组织目标.....	(44)
案例.....	(51)
思考题.....	(52)
第三章 决策与计划	(53)
第一节 决策概述.....	(53)
第二节 决策方法.....	(57)
第三节 计划工作概述.....	(65)
第四节 现代计划方法.....	(71)
案例.....	(75)
思考题.....	(76)

第四章 组织	(77)
第一节 组织概述	(77)
第二节 组织结构的设计	(82)
第三节 组织结构的基本类型	(91)
第四节 组织变革	(96)
案例	(99)
思考题	(100)
第五章 领导	(101)
第一节 领导概述	(101)
第二节 领导理论	(104)
第三节 激励理论	(111)
第四节 沟通	(119)
案例	(129)
思考题	(130)
第六章 控制	(131)
第一节 控制系统与控制过程	(131)
第二节 控制的基本原理	(139)
第三节 控制方法	(145)
案例	(151)
思考题	(152)
第七章 创新	(153)
第一节 管理的创新职能	(153)
第二节 企业技术创新	(158)
第三节 企业组织创新	(163)
第四节 企业技术与组织的协同创新	(169)
案例	(175)
思考题	(176)

第八章 战略管理	(177)
第一节 战略管理概述.....	(177)
第二节 战略分析.....	(182)
第三节 战略评价与选择.....	(189)
第四节 战略实施与控制.....	(199)
案例.....	(202)
思考题.....	(207)
第九章 市场营销策略	(208)
第一节 市场营销与企业经营观念.....	(208)
第二节 产品策略.....	(210)
第三节 价格策略.....	(215)
第四节 销售渠道策略.....	(222)
第五节 销售促进策略.....	(225)
案例.....	(230)
思考题.....	(232)
第十章 生产管理	(233)
第一节 生产管理概述.....	(233)
第二节 生产过程组织.....	(239)
第三节 生产计划工作.....	(244)
第四节 物资管理.....	(247)
第五节 现场管理.....	(257)
案例.....	(260)
思考题.....	(260)
第十一章 质量管理	(261)
第一节 质量管理概述.....	(261)
第二节 全面质量管理和质量保证体系.....	(266)
第三节 质量管理常用的统计方法.....	(272)
案例.....	(280)
思考题.....	(282)

第十二章 人员配备	(283)
第一节 人员配备概述.....	(283)
第二节 管理人员的选聘.....	(288)
第三节 管理人员的考评.....	(295)
第四节 管理人员的培训.....	(301)
案例.....	(307)
思考题.....	(308)
主要参考文献	(309)

第一章 现代管理学概论

第一节 管理的基本概念与性质

一、管理的基本概念

管理自古有之，凡是有人群活动的地方，就会有管理。马克思曾经指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动……”〔1〕。人类社会各方面都存在管理，小至一个家庭，大至一个国家乃至整个世界，都存在管理问题。管理是个含义极为广义的概念。英文中表示管理的词最常用的有：Management, Administration。前者较多与经营相联系，后者较多与行政相联系。此外还有 Execution，也带有管理的意思，但偏重于执行、实施的意思。在中文，“管理”有“管辖”和“治理”之义。

那么什么是管理？关于管理的概念，长期以来在管理学界不同的学派有不同的认识，众说纷纭，莫衷一是。

法国管理学家法约尔认为，管理不同于经营，而是经营职能活动（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）之一。

行为科学的思想家们把管理理解为协调人际关系、改善人的情绪状态、激发人的积极性，以达到组织目标的一种活动。他们认为，管理实际上就是处理或协调行为、动机、需要三者关系的一种活动。

经验主义学派的代表人物彼得·F·德鲁克认为，管理首先是一种工作，所以它有自己的技巧、工具和方法；其次，管理不仅是一门学科，还是一种文化；再次，管理还是一项任务，一种实践，其本质不在于“知”，而在于“行”。

决策理论学派的代表人西蒙教授认为，管理就是决策，决策贯穿于管理的全过程。

美国管理学家小詹姆斯·H·唐纳利等人则认为，“管理就是由一个或多个

〔1〕 马克思，资本论，第一卷，人民出版社1975年版，第367页。

个的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”〔1〕在他们看来，第一，管理的中心是协调和指导他人的活动，管理工作的主要目的是通过他人的活动来进行的；第二，管理人员必须同时考虑两个方面：①他人的活动；②他人。

《工业企业管理》作者哈比森和迈尔斯强调，管理要从更广阔的范围着眼，因而提出了三重概念。第一重概念是从经济学角度提出的，在经济学家看来，管理同土地、劳力和资本一样，都是一种生产要素；第二种概念是从行政组织学角度提出的，在一个行政管理和组织学方面的专家看来，管理是一种职权系统；第三种概念是从社会学角度提出的，在社会学专家看来，管理是一个阶级或一批智力和教育方面的优秀人物。

前苏联管理学家波波夫认为，管理是一定的组织、经济、技术及工具的职能的总和，它要解决保证生产过程顺利进行的全部任务。

还有一些人认为，“管理就是效率”，“管理就是谋取剩余”，“管理就是生产力”，“管理是一种为取得分配并使用人力和自然资源以实现某种目标而行使某些职能的活动”，“管理就是应用数学模型、程序对企业管理的一些职能，如决策、计划、组织、控制作择优解答，并把电子计算机技术应用到管理中去”，甚至还有人认为“管理并不实际存在，它只是一个词语，是一种思想……”，等等。

上述各种说法，实际上都是从不同的角度去认识管理的，只是反映和强调了管理特性的不同侧面。综合看来，管理是社会发展的产物，是共同劳动的结果，是为了达到一定目标，管理者依照某些原则、程序、方式、方法和手段，对有关的人和事进行计划、组织、指挥、协调和控制的一系列活动的总称。这个概念包含了三层意思：①管理是一种有意识、有组织的群体活动，不是盲目无计划的、本能的活动；②管理是一个动态的协调过程，协调人与人之间的活动和利益关系，它贯彻于管理过程的始终；③管理是围绕着某一共同目标进行的，目标不明确，管理无从谈起，目标是否切合实际，直接关系到管理成败或成效的高低。

管理活动存在于一切领域、一切部门和各种行业，因此管理学所涉及的范围极为广泛。管理学是研究现代化大生产条件下管理活动中各种现象和规律的科学，它是社会化大生产和各门学科日益发展的产物。

〔1〕〔美〕小詹姆斯·H·唐纳利等，管理学基础——职能、行为、模型，中国人民大学出版社，1982年版，第18页。

二、管理的性质

为了更好地发挥管理的作用，除了完整地掌握管理的定义外，还要正确了解管理的性质。

(一) 管理的二重性

所谓二重性是指事物所具有的双重特征。管理也同样具有两种属性，即管理作为合理组织社会生产力所表现出来的自然属性和在一定社会生产关系下所体现的社会属性。

管理二重性理论是马克思最早提出的，他在《资本论》中指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。”〔1〕马克思所说的“监督劳动与指挥劳动”实际上就是二重性理论的基本含义，也是管理科学的精髓。

1. 管理的自然属性 管理是保证社会化大生产顺利进行的必要条件，是合理组织生产过程的一般要求。管理的自然属性就是合理组织生产力的一般属性，它由生产力与社会化大生产所决定。马克思指出：“凡是许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必须表现在一个指挥的意志上，……就像一个乐队要有一个指挥一样。”社会化的共同劳动需要管理，需要按照社会化大生产的要求，合理地进行计划、组织、领导和控制，没有这种管理，不仅由协作而发展的社会生产力发挥不出来，就连生产中物的要素和人的要素，也会因为缺乏管理而变为物不尽其用，人不能尽其才，无法达到提高劳动生产率和经济效益的目的。

只要是社会化的大生产，只要是集体劳动，就必须需要管理。它与企业的生产关系性质无关，不因社会制度的改变而改变。不论在何种社会制度下，企业均有生产力要素的合理组织问题，它是在不同社会制度下，企业共有的职能，具有普遍性和永久性的特征。自然属性也就是管理的第一属性。

2. 管理的社会属性 管理总是在一定的生产关系下进行的，不同的社会制度，不同的历史阶段，不同的社会文化，都会使管理呈现出一定的差别，使管理具有特殊性和个性，这就是管理的社会属性，即在一定生产关系形式下体现的阶级的特殊属性。它是由社会制度、生产关系所决定的。

当人类进入阶级社会以后，“劳动者和生产资料占有者之间的对立”问

〔1〕 马克思，资本论，第三卷，人民出版社1975年版，第431页。

题便产生了，这种“对立”是随着社会制度的改变而变化的。由于不同社会制度下的生产关系的性质截然不同，所以维护生产关系的这种职能也就必然带有不同社会制度的“印记”。管理也必然要体现统治阶级的意志，并为统治阶级的利益服务。在资本主义社会，管理的权力属于资本家及其代理人，管理的目的在于获取最大限度的剩余价值，管理的方式带有欺骗性，集中表现为剥削性。正如列宁指出：“资本家关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”〔1〕在社会主义社会，管理的权力属于国家或集体经济的代表，管理的目的是为了发展社会生产力，满足人们日益增长的物质文化需要，提高经济效益和社会效益，管理的方式日益趋于民主化。可见，管理的社会属性具有特殊性和短暂性特征。

（二）管理的科学性与艺术性

管理既是科学又是艺术。许多管理专家认为：管理者的能力=科学知识+管理艺术+经验积累。他们指出，管理者如果仅有管理的科学知识，其成功的概率只有50%，如果仅有管理的艺术与经验，其成功的概率也只有50%。只有把两者结合起来，才能取得管理的主动和成功。而结合的粘合剂则是实践，即把经验上升为理论，又用理论指导实践。

1. 管理的科学性 管理是由一系列概念、原理、原则和方法构成的科学体系，有它内在的规律，所以管理理论对管理实践有很大的指导作用，它能阐明实践、指导实践，并能帮助管理人员从过去的经验中吸取精华，找出在不同情况下的基本因果关系，并运用这种知识去解决新的问题。所以说管理是有规律可循的，管理知识是可以通过学习和传授而得到的。要成为优秀的管理者，就必须经过系统的管理知识的学习和训练，否则，就只能停留在感性认识的阶段，不能触类旁通和融会贯通。

2. 管理的艺术性 管理学科与其他学科不同，比方讲，学会了数学分析，就能解微分方程，掌握了制图技术，就能画出机器。管理学则不然，背熟了所有的管理原则，不一定能有效地进行管理。管理知识在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性，很难用陈规戒律把它禁锢起来，它具有很强的实践性。学校是培养不出“成品”经理、厂长来的。对于他们来讲，重要的是培养灵活运用管理知识的技能，这种技能在课堂上是很难培养的，需要在实际管理工作中去掌握。要成为一个成熟的合理的管理者，除了要掌握管理科学的基本知识外，更重要的是管理实践的长期锻炼，有一个经验积累的

〔1〕 列宁，列宁选集，第三卷，人民出版社，1960年4月版，第395页。

过程。另外，管理工作的根本问题是人，人不同于动物，如何处理人际关系、调动人的积极性，这里既有学问，也有艺术。就是处理同一件事情，因时间、地点和人物的不同，也不能用同一种办法来解决。因此，管理是一项创造性的劳动，主要依赖管理者的艺术创造。

（三）管理的综合性与不确定性

1. 管理的综合性 管理活动是异常复杂的，作为实现目标的一种有效手段，管理不仅在各种组织中普遍存在，而且涉及到人、财、物、信息、技术、环境的动态平衡。管理过程的复杂性、动态性和管理对象的多样化决定了管理要借助的知识、方法和手段的多样化。

以工业企业为例，作为一名经理，他不仅要处理大量的生产、财务、营销问题，还要涉及组织内外的人际关系问题，因此他既要熟悉工艺学、统计学、数学、经济学等知识，更要了解心理学、人类学、政治学、社会学、伦理学等学科的一些理论与方法。同样，机关、学校、医院、研究所、部队等的各项管理活动也有类似情况。管理涉及众多学科的综合运用，因此，作为管理者仅掌握某些专业知识是远远不够的，管理者只有具有广博的知识面，才能对各种各样的管理问题应付自如。

2. 管理的不确定性 管理的不确定性是指在管理过程中不存在普遍适用的管理理论和方法，而只能具体问题具体分析，因人因时因地地采用相应的管理方法或手段。管理的不确定性源自管理环境的动态性，管理对象的多样化。由于具体的管理工作都是在特定的时空下针对特定的对象进行的，在某种场合下适用的管理方法或手段不一定适用于其他的场合，对某个组织适用的不一定适用于其他组织，同样的投入不一定能获得同样的产出。

为什么会出现这种现象呢？这是因为影响管理效果的因素太多，不仅有企业内部可控的因素，还有企业外部不可控的因素，不仅有相对静止的因素，还有动态变化、捉摸不定的因素，如国家的方针、政策变化，市场环境、自然环境的变化等等。另外，不可忽视的还有人的心理因素，管理者主要是与人打交道，对人进行管理。由于人作为单个个体存在着难以确定的多变性，管理者不可能找出一种普遍适用的方法或手段对每个人进行管理，因此管理者只能凭经验，借助于假定或人为的分析，来处理管理上诸如此类的问题，造成管理的不精确性与不确定性。

第二节 管理思想的发展

管理思想一直是随着历史的发展而不断发展的。古埃及、古巴比伦王国、古希腊以及我国古代都出现过闪光的管理思想。但一般说来,管理成为一门较系统的学科是从19世纪末、20世纪初美国的“科学管理”开始的。从那时到现在,管理学科发展很快,出现了一系列管理学说和学派。管理思想的发展大致可以分为传统经验管理、科学管理、古典组织管理、人际关系学说和现代管理五个阶段。

一、传统经验管理阶段

这个阶段从18世纪末到20世纪初,也就是从资本主义工厂制度起,到资本主义自由竞争阶段结束为止,共经历了一百多年时间。其标志是近代工业代替了工场手工业。资本主义工厂将劳动者、劳动工具和劳动对象集中在一起,共同进行产品的生产。在开始阶段,管理者是由资本家担任的,后来,随着工厂规模的扩大,管理日益复杂,管理工作逐渐成为一种专门的职能,出现了“特殊雇佣人员”——经理、厂长、监工和领班,作为资本家的代理人,行使企业管理的职能。传统经验管理解决的主要问题是实行分工协作,保证市场顺利进行;充分利用人力、物力和财力,减少资本耗费,以赚取更多的利润。因此,生产管理、工资管理和成本管理就成为当时企业管理的主要内容。

传统经验管理阶段的主要特点是:①没有完全摆脱小生产经营方式的影响,仍然依靠个人的经验进行生产和管理。如工人凭自己的经验操作,没有统一的操作规程;管理人员凭经验管理,没有统一的管理方法;②工人和管理人员的培养,是师傅带徒弟,没有统一的标准和要求。总之,这个阶段的管理较粗、浪费也大、效率低,基本处于积累经验阶段。

二、“科学管理理论”阶段

这个阶段大体上是从20世纪初到40年代,经历了约半个世纪。最先提出科学管理理论的代表人物是美国的泰勒(F. W. Taylor, 1856~1915),他提出的科学管理这一名词被人们广泛接受和引用。

泰勒出身于美国费城一个富裕的律师家庭。他曾在哈佛大学读书,但他学习过于勤奋,以至得了眼疾,不得不于18岁时退学。随后他进入费城一

家小机械厂当徒工，4年后进入米德维尔钢铁公司当技工，在这里他进行了时间研究和金属切割研究等工作。由于他努力工作，表现突出，很快被提升为工长、总技师，并于1884年升为工程师。他通过函授学习和自学，1883年获得了斯蒂芬工艺学院的机械工程学位。1891年他独立开业从事工厂管理咨询业务。1898年至1901年曾受雇于伯利恒钢铁公司，担任咨询工作，并进行了搬运生铁、铲铁和金属切割等试验。泰勒根据他的一系列试验研究和长期的管理实践，总结了一些管理原理和方法，并将它们系统化，形成了“科学管理”。反映他的科学管理思想的主要著作有《计件工资制度》（1895年）、《车间管理》（1900年）和《科学管理原理》（1911年）。

泰勒对科学管理总结出以下几点：①工作方法的标准化。通过分析研究工人的操作，选用最合适的劳动工具，集中先进合理的操作劳动，省去多余的不合理的操作动作，制定出各种工作的标准操作方法；②工时的科学利用。通过对工人工时消耗的研究，规定完成合理操作的标准时间，定出劳动时间定额；③实行差别化的计件工资制。对于按照标准操作方法在规定时间内完成工作的工人，按较高工资率计发工资，反之则按较低工资率计发工资；④按标准操作方法对工人进行培训，以代替用师傅带徒弟的传统办法培训工人；⑤在工人和管理人员之间，明确划分计划职能（管理者的工作）和执行职能（工人的工作），并由计划职能帮助实施执行职能。这些都是提高劳动生产率的一种科学管理制度，人称“泰勒制”，它主要着重于对生产管理和工资制的革新。不仅如此，泰勒还主张一切管理问题都应当而且可以用科学的方法去研究解决，实行各方面工作的标准化，使个人经验上升为理论，并据此倡导专业管理，这样就开创了科学管理阶段。

有不少人追随泰勒在科学管理方面作出了贡献，如吉尔布雷思夫妇（Frank Gilbreth, 1868~1924; Lillian M. Gilbreth, 1878~1972）长期从事动作研究和疲劳研究，被称为动作研究的创始人，代表作有《动作研究》（1911年）；甘特（Henry L. Gantt, 1861~1919）创造出生产计划作业的线条图，简称“甘特图”，代表作有《工业的领导》（1916年）和《工作的组织》（1919年）；福特（Henry Ford）创立了汽车工业的流水生产线。

三、“古典组织管理理论”阶段

科学管理侧重于提高生产效率，范围较窄，内容比较具体。古典组织理论的研究重心则是组织结构的合理化。它涉及到整个大型企业的协调和管理者在这些组织中的作用，比科学管理涉及的内容复杂得多，抽象得多。

古典组织管理理论的代表人物是法国的法约尔（H. Fayol, 1841～1925）。法约尔出身于法国一个资产阶级家庭，1860年毕业于国立采矿学校，并于同年作为一个采矿工程师进入康门塔里—福亨宝特矿业公司。在那里他很快显露出自己的管理才能，25岁就担任了康门塔里矿的经理。6年后，他被提升为一个矿山集团的经理。1888年，当这家公司处于破产边缘时，他被任命为公司的总经理，由于他出色的管理才能，他把这家公司整顿得欣欣向荣。到法约尔77岁退休时，这家公司取得了非常好的业绩，至尽仍是法国中部最大的采矿和冶金集团的一部分。

法约尔有长期管理整个大企业的经验，他的管理理论是以企业整体作为研究对象的。而且他认为，他的理论除了可用于工商企业外，还适用于政府、教会、军事和其他各类事业组织。他可以说是概括和阐述一般性管理理论的先驱。他发展了管理组织的理论，并于1914年发表了《一般管理与工业管理》一书。他的理论的主要内容有企业活动类别、实现管理职能的十四条原则和管理的五要素。

（一）企业活动的类别

法约尔认为，企业从事的一切活动可以划分为六大类：

- （1）技术活动，指生产、制造、加工等。
- （2）商业活动，指购买、销售、交换等。
- （3）财务活动，指资金的筹集、运用和控制等。
- （4）会计活动，指盘点、制作财务报表、成本核算、统计等。
- （5）安全活动，指维护设备和保护职工的安全等。
- （6）管理活动，指计划、组织、指挥、协调和控制。

法约尔认为企业的这六种活动，是企业内上至高层领导，下至普通工人，每个人都或多或少会涉及到，只不过是随着职务的高低和企业的大小而各有侧重。

（二）实现管理职能的十四条原则

法约尔十分重视管理原则的系统化，他根据自己长期的管理经验，提炼出了十四项管理原则，作为管理教育的内容和企业管理的指导方针。他强调，这些原则并不完整，也不能回答特殊问题，在实际工作中不能盲从运用，应视各种环境和特殊情况具体对待。这十四项原则是：

（1）分工。分工不仅限于技术工作，也适用于管理工作。

（2）权力与责任。权力与责任是互为因果的，有权力必定就有责任，权力与责任应相一致。

(3) 纪律。建立和维护纪律的最好办法，一是各级要有好的领导；二是企业与职工之间的协议要尽可能明确和公正；三是实行制裁要公正。

(4) 统一指挥。一个职工的任何行动，都只能接受一个上级的命令。双重命令对于权威、纪律和稳定性都是一种威胁。

(5) 统一领导。凡是有同一目标的全部行动，只能有一个领导人和一套计划。统一领导和统一指挥的差别在于，人们通过建立完善的组织来实现一个组织的统一领导，而统一指挥取决于人员如何发挥作用。

(6) 个人利益服从整体利益。集体的目标必须包含员工个人的目标，领导要经常监督并以身作则，以缓和二者之间的矛盾。

(7) 职工的报酬。保证报酬公平合理，但奖励应以能激起职工的热情为限，否则将会起副作用。

(8) 集权。集权本身并无好坏之分，企业集权与分权的程度应根据企业规模、条件和经理个人的性格以及下属人员的可靠性等因素来决定。

(9) 等级链。在企业最高领导人到最基层之间应有“跳板”进行横向信息交流，但只有在有关各方都同意而上下又始终知情的情况下才能这样做。

(10) 次序。人与物要各得其所，职位要适合于职工，职工要适合于职位。

(11) 公平。以亲切、友好和公正的态度对待已经建立的规则，对待职工，以鼓励职工忠诚地履行他们的职责。

(12) 保持人员稳定。如果人事不断变动，工作将不能良好地完成。

(13) 首创精神。鼓励个人发挥创造性。

(14) 集体精神。企业内部应保持团结和和谐。

(三) 管理的五要素

法约尔认为管理主要由以下五个要素构成：

(1) 计划。即探索未来和制定行动方案。

(2) 组织。主要是建立执行工作任务和权力的结构，确定完成任务所需的机器、物资和人力的恰当的结合。

(3) 指挥。使每个人都履行其所负的职责，从而使整个组织运转起来。

(4) 协调。统一和调和企业各部门以及各个职工的活动，指导他们走向一个共同的目标。

(5) 控制。核实情况的发展是否同既定的计划、规章、下达的命令相符合，以便及时发现错误，采取措施，加以纠正。

古典组织管理理论的代表人物还有德国的管理学和社会学家韦伯