

管理、语文辅导分册

2001年

MBA联考

考前辅导

全国工商管理硕士入学考试研究中心 编



机械工业出版社
China Machine Press

720319/020

2001 年 MBA 联考考前辅导
管理、语文辅导分册

G643
Q611.1

全国工商管理硕士入学考试研究中心 编

单本库



机械工业出版社
China Machine Press

本书由机械工业出版社出版，未经出版者书面许可，本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

2001 年 MBA 联考前辅导. 管理、语文辅导分册/全国工商管理硕士入学考试研究中心编. - 北京: 机械工业出版社, 2000.6

ISBN 7-111-08059-9

I. 2… II. 全… III. ①经济管理-研究生-入学考试-自学参考资料②汉语-研究生-入学考试-自学参考资料

IV. G643

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 09785 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 崔彦丽 邓瑞华

北京市密云县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2000 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16·27.25 印张

定价: 115.00 元 (共 3 册)

凡购本书, 如有倒页、脱页、缺页, 由本社发行部调换

MBA 联考考前辅导教材

编 委 会

顾问 韩建华 李 军 周三多

主任委员 郑绍濂

副主任委员 吴世农 王其文 仝允桓

委 员 (按姓氏笔画排序)

王其文 北京大学光华管理学院副院长

王重鸣 浙江大学管理学院院长, 全国 MBA 教育指导委员会委员

王裕国 西南财经大学校长, 全国 MBA 教育指导委员会委员

仝允桓 清华大学经济管理学院教授, 全国 MBA 教育指导委员会秘书长

冯正权 上海财经大学研究生部主任, 全国 MBA 教育指导委员会委员

李一军 哈尔滨工业大学管理学院院长, 全国 MBA 教育指导委员会委员

吴世农 厦门大学管理学院常务副院长, 全国 MBA 教育指导委员会副主任

陈 收 湖南大学国际商学院院长, 全国 MBA 教育指导委员会委员

陈荣秋 华中理工大学工商管理学院院长, 全国 MBA 教育指导委员会委员

郑绍濂 复旦大学管理学院院长, 全国 MBA 教育指导委员会副主任

席酉民 西安交通大学副校长, 全国 MBA 教育指导委员会委员

徐二明 中国人民大学工商管理学院院长, 全国 MBA 教育指导委员会委员

前 言

MBA 是“工商管理硕士”的英文缩写 (Master of Business Administration)。MBA 教育 20 世纪初起源于美国,经过近百年的发展,逐渐成为美国乃至世界各国管理教育的主流模式。近 30 多年来,美国每年授予的 MBA 学位数量都占硕士学位授予总数的 20% 以上。

1990 年,国务院学位委员会正式批准在我国设立 MBA 学位和试办 MBA 教育,并于 1991 年开始招生。MBA 是一种专业学位,MBA 教育具有以下明显不同于普通理论研究生教育的特点:第一,MBA 教育的目标是培养务实型的管理人才。MBA 生源主要来自企业或政府经济管理部门有实践经验的现职人员。MBA 培养院校通过与企业建立密切的联系或与企业联合培养保证 MBA 教学内容与企业的经营管理实际紧密结合。MBA 毕业生就业主要是面向企业。第二,我国培养的 MBA 既要有坚定正确的政治方向,又要具备广博而全面的管理知识。MBA 课程设置的特点是“宽、新、实”,其核心课程除了经济学和管理学的基本理论外,还包括与各项企业管理职能紧密结合的多门专业课程,如生产管理、财务管理、会计、营销管理、人力资源管理、战略管理等。第三,MBA 教育过程中注重实践环节,强调能力与素质的培养,通过案例教学、企业实践等环节的训练,使 MBA 具有企业经营管理所需要的战略眼光、创新意识、合作精神、处理复杂问题的应变和决策能力,以及开拓进取、艰苦创业的事业心与责任感。第四,MBA 教育重视具有综合能力的复合型人才的培养,各种专业背景并有实践经验的大学毕业生都可以报考 MBA。

目前,我国的 MBA 培养试点院校有 56 所,分布在全国 19 个省、市。除了面向全社会招收 MBA 学生外,还面向有丰富实践经验的现职企业管理干部招收“企业管理人员在职攻读 MBA 学位”学生。这两种招生渠道相互补充,使 MBA 生源结构更加合理。到 1999 年底,全国 MBA 累计招生 23 586 人,在校 MBA 学生总数 18 361 人,其中“企业管理人员在职攻读 MBA 学位”学生 6 178 人,全国已有 4 988 人获得 MBA 学位。包括“企业管理人员攻读 MBA 学位”的招生人数在内,2000 年的 MBA 入学人数超过 10 000 人。MBA 教育已经成为我国培养适应 21 世纪发展需要的高层次管理人才的重要渠道,对我国的社会主义建设事业和改革开放已经产生了积极的影响。

从 1997 年起,我国的 MBA 入学考试开始实行全国 MBA 入学联考制度。MBA 入学考试分初试(笔试)和复试(面试)。笔试科目共五门,即:政治理论、外语、数学、管理、语文与逻辑。其中“政治理论”科目由各招生单位自

行命题, 外语 (英语)、数学、管理、语文与逻辑等四个科目由全国 MBA 教育指导委员会负责命题和阅卷的组织工作。MBA 联考的指导思想是: 通过 MBA 入学考试确保入学新生的质量, 考试方式和内容要有利于测评考生学习 MBA 课程的必要知识基础和能力, 要有利于测评考生的综合能力和基本素质, 要有利于企业和政府部门有实践经验的优秀中青年经济管理干部入学。

自实行 MBA 联考以来, 全国 MBA 教育指导委员会每年都组织有关专家分析考情, 并根据 MBA 生源情况的变化和 MBA 教育发展的要求, 研究修订 MBA 联考的考试大纲, 对联考的内容、题型加以改进。2001 年 MBA 联考考试大纲与 2000 年 MBA 联考考试大纲相比, 加强了测评考生学习 MBA 课程的必要知识基础和运用相关知识分析、解决实际问题的能力方面的内容。考试内容改动比较大的科目是数学, 削减了 MBA 课程学习中运用较少的三角函数方面的内容, 增加了 MBA 课程学习中运用较多的概率论方面的内容。数学样题的题型侧重于对数学运用能力的考察, 适当降低了对数学运算技巧的要求。

根据 2001 年 MBA 联考考试大纲的要求, 全国工商管理硕士入学考试研究中心组织编写了这套《2001 年 MBA 联考考前辅导》教材。来自全国各地的 20 余位专家参加了教材的编写和修改工作, 主要执笔人有 (按姓氏笔画排序): 王凤彬、王同顺、冯云霞、陈波、谷衍奎、俞正光、章德、谭力文等。王其文、仝允桓负责本书编写的组织协调与内容统纂工作。应当强调指出的是, 这套教材是在《2000 年 MBA 联考考前辅导教材》内容的基础上修改和重新编写而成的, 是自 1996 年参加编写历年 MBA 联考考试大纲和辅导教材的众多专家、教授共同劳动的结晶。本书编委会的委员、全国 MBA 教育指导委员会的许多专家以及各 MBA 培养院校的许多教授都对本书的编写给予了具体的指导或提出了很有价值的建议。机械工业出版社华章公司的同志对本书的出版给予了大力的支持, 全国 MBA 教育指导委员会秘书处的工作人员王萍、周光等为本书的出版做了大量具体工作。在此, 向所有为本书的编写、修改、出版作出过贡献的人士表示诚挚的感谢。

作为考前辅导教材, 本书内容力求简明扼要, 准确反映 2001 年 MBA 联考考试大纲的要求, 尽量适应读者备考的需要。但由于组织者的经验和水平所限, 本书难免有疏漏和不足之处。欢迎广大考生、各 MBA 招生院校的辅导老师及各方面的专家提出批评意见和宝贵建议, 以便我们改进工作。批评和建议可寄到全国 MBA 教育指导委员会秘书处。通信地址: 北京清华大学经济管理学院全国 MBA 教育指导委员会秘书处, 邮政编码: 100084, 电子邮件地址: mba@em.tsinghua.edu.cn

目 录

管 理

第一部分 基本知识	3
第一章 管理概述	3
第一节 管理的概念与作用	3
第二节 管理主要思想及其演变	5
第三节 管理者的分类与技能	12
第四节 管理的基本职能	14
第二章 计划与决策	18
第一节 组织环境及其分析	18
第二节 决策的一般原理	27
第三节 计划过程中的决策及其方法	38
第四节 计划的种类与制定过程	48
第五节 计划工作的程序	53
第三章 组织	58
第一节 组织设计基础	58
第二节 组织的基本问题	60
第三节 几种常见的组织形式	67
第四节 人员配备	72
第五节 组织变革	76
第四章 领导	80
第一节 领导与领导者	80
第二节 人性假设与领导风格	85
第三节 激励与激励理论	95
第四节 组织中的人际沟通	102
第五章 控制	108
第一节 控制的基本概念和类型	108
第二节 制定控制标准	112
第三节 衡量实际工作	115
第四节 鉴定偏差并采取纠正措施	118
第二部分 知识运用与解题指南	122
第一章 知识运用	122
第一节 知识运用测试概述	122
第二节 发现管理问题	122
第三节 管理问题分析	125
第四节 综合管理能力测试	132
第五节 案例分析	134

第二章 解题指南	141
第一节 简述题	141
第二节 选择题	142
第三节 案例题	147
第四节 分析题	149
第三部分 模拟试题	153
模拟试题一	153
模拟试题一答案	162
模拟试题二	164
模拟试题二答案	173
语 文	
第一部分 语文基础知识	177
第一章 正确使用汉字	177
第一节 准确掌握汉字	177
第二节 正确使用汉字	179
精要训练	183
解题思路及参考答案	187
第二章 正确使用词语(包括成语)	189
第一节 根据语境,准确辨析词义	189
第二节 根据语境,正确使用词语	197
精要训练	200
解题思路及参考答案	206
第三章 辨析病句	208
第一节 语病产生的原因	208
第二节 病句类型例析	209
第三节 病句的辨析与修改	213
精要训练	215
解题思路及参考答案	219
第四章 了解中外重要作家及其代表作	221
第一节 认识了解文学常识的必要性	221
第二节 明确了解文学常识的范围	221
精要训练	224
解题思路及参考答案	230
第二部分 阅读理解	232
第一章 现代文阅读理解	232
第一节 理解词语在文中的含义,把握文中关键的语句	232
第二节 能够辨析、筛选文中重要的信息与材料	235
第三节 正确划分文中的结构层次,把握各层次的内在联系	238
第四节 能够对文章的思想内容进行分析与概括	241
精要训练	245

解题思路及参考答案	253
第二章 文言文阅读理解	255
第一节 根据上下文正确解释常见实词的词义	255
第二节 了解常见文言虚词在文中的用法	260
第三节 正确把握文意,并能翻译成现代汉语	263
精要训练	267
解题思路与参考答案	271
第三部分 写作	273
第一节 准确、全面地理解题意	273
第二节 思想健康,中心明确,材料充实	279
第三节 结构完整,条理清楚	282
第四节 语言表达与文面书写	286
精要训练	288
解题思路及参考答案	293
第四部分 模拟试题	295
模拟试题一	295
模拟试题二	297
解题思路及参考答案	300
逻辑	
第一部分 基础知识	303
第一章 推理概念和逻辑基本规律	303
一、什么是推理和论证?	303
二、推理的形式结构	304
三、对推理或论证的评价尺度	308
四、假定、预设和推理的省略形式	312
五、逻辑基本规律	315
第二章 演绎推理(一)	320
一、直言命题及其类型	320
二、直言命题之间的对当关系	320
三、直言命题中词项的周延性	323
四、三段论	324
五、关系命题和排序问题	330
第三章 演绎推理(二)	333
一、联言命题和联言推理	333
二、选言命题和选言推理	334
三、假言命题和假言推理	336
四、负命题及其等值命题	339
五、常用的几种复合命题推理	339
六、以上知识在 MBA 逻辑考试中的综合应用	341

七、模态命题及其推理	343
第四章 归纳推理	345
一、简单枚举法	345
二、类比推理	346
三、求因果联系的方法	347
四、抽样统计和“精确”数字陷阱	353
第二部分 应试指导	359
一、MBA 逻辑试题的基本样式	359
二、MBA 逻辑考试的一般特点	359
三、MBA 逻辑试题的类型	364
第三部分 模拟试题	374
模拟试题一	374
模拟试题一答案	386
模拟试题二	387
模拟试题二答案	399
模拟试题三	400
模拟试题三答案	412
模拟试题四	413
模拟试题四答案	425

管 理

第一部分 基本知识

第一章 管理概述

第一节 管理的概念与作用

一、管理的含义和重要性

任何管理工作都是在某一特定的组织中进行，是为特定组织服务的。为了准确地理解管理的含义和作用，有必要先介绍一下组织、组织的使命及其完成过程。

所谓组织，是指完成特定使命的人们，为了实现共同的目标而组合成的有机整体。组织是人的集合体，但所有参加组织的人必须按一定的方式相互合作，共同努力，形成一个有机的整体，才能够实现他们共同的目标。没有配合和合作，就只会是“一盘散沙”，而不能成为具有整体力量的“组织”。个人所以要组成“组织”，目的就是要借助这种配合力，以完成个人力量的简单总和所不能完成的各种任务。

组织存在于日常生活和工作的各个方面。比如，企业是一种组织的形式，医院、学校和其他事业单位等也都是组织的具体表现。任何一个组织，都有其基本的使命和目标。简单地说，医院的使命和目标是治病救人；学校的使命和目标是培育人才；企业的使命和目标是满足用户的需要；如此等等。组织的使命和目标说明了组织存在的理由。而为了完成其使命和目标，一方面组织需要开展业务工作（通称作业活动），如医院中的诊治、学校中的教学、工业企业中的生产等。组织是直接通过作业活动来达成组织目标的。作业活动的开展自然离不开人力资源（人员）、物力资源（原材料和机器设备）和财力资源（资金）等的运用，否则，作业活动就只能成为“无米之炊”。另一方面，组织为了确保这一基本过程顺利而有效地进行，还需要开展另一项活动——管理。管理活动的开展，也需要人力（管理人员）、物力（办公设备）和财力（资金）等资源。此外，管理活动还需要信息资源（各种数据和情报）。

管理是保证作业活动实现组织目标的手段。可以说，任何组织，小至企业，大至国家，都需要管理。管理的重要性伴随着组织规模的扩大和作业活动的复杂化而愈益明显。在当今，先进的管理和先进的科学技术一起构成了推动现代社会经济发展的“两个车轮”。就像没有先进的科学技术，作业活动乃至管理活动无法有效地开展一样，没有高水平的管理相配合，任何先进的科学技术都难以充分地发挥作用，而且，科学技术愈先进，对管理的要求也就愈高。所以，有人将科学技术和管理的称做推进经济发展的两大主要因素。

所谓管理，就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程。这个定义包含着以下四层含义：

(1) 管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的地进行的过程。管理是任何组织都不可或缺的，但决不是独立存在的。管理不具有自己的目标，不能为管理而进行管理，而只能使管理服务于组织目标的实现。

(2) 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等,它们成为管理的基本职能。

(3) 管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。也就是说,管理负责把资源转化为成果,将投入转化为产出。管理的成效好坏、有效性如何,集中体现在它是否使组织花最少的资源投入,取得最大的、合乎需要的成果产出。产出一定、投入最少,或者投入不变、产出最多,甚至投入最少、产出最多,这此都意味着组织具有较为合理的投入产出比,有比较高的效率。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”(即“怎么做”)的问题,那么,是否选择“正确的事”去做(即“做什么”)就是与效果或效能相关的问题。从企业角度来看,其组织目标的有效实现,包括选定顾客真正需要的产品或服务进行生产及用最少的资源耗费进行生产两个方面,用通俗的话来概括,就是“正确地做正确的事”。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现。

(4) 管理工作是在一定的环境条件下开展的,环境既提供了机会,也构成了威胁。也就是说,管理须将所服务的组织看做一个开放的系统,它不断地与外部环境产生相互的影响和作用。正视环境的存在,一方面要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽其“社会责任”;另一方面,管理的方法和技巧必须因环境条件的不同而随机应变,没有一种在任何情况下都能奏效的、通用的、万能的管理办法。审时度势、因势利导、灵活应变,对管理成功就至关重要。

二、管理工作的性质

1. 管理工作不同于作业工作

管理工作是独立进行、有别于作业工作又为作业工作提供服务的活动。管理活动和作业活动并存于一个组织之中,才能保证组织目标的圆满实现。不过,对管理工作与作业工作的概念区分,并不意味着这两类活动一定要截然不同的两批人分别去做。事实上,组织中有不少被列为“管理人员”的人在有些时候也做些作业工作。医院院长可能有时也做些外科手术,学校校长可能有时也搞教学工作,企业销售经理也可能参与业务谈判和签订销售合同,等等。在某些时候,管理者参与做些作业工作并非坏事,这样往往有利于促进领导者与下属人员之间的沟通和理解。但是,如果一位管理者把他的绝大部分时间和精力都用于从事作业工作而不是管理工作(新从基层提拔上来的管理者易于出现这种情况),那么,他要么忘记了自己的管理者身份,要么还不了解管理工作与作业工作的区别,这样,他也就不可能成为一个称职的管理者。

管理人员的工作,从本质上说,是通过他人并同他人一道实现组织的目标。在通常情况下,管理人员并不亲自从事具体工作,而是委托他人去干,自己花大量的时间和精力进行计划安排、组织落实、指导激励和检查控制其他人的工作。管理人员之所以在身份和地位上不同于其他人,就是因为其“份内”工作性质与这些人的作业工作有着迥然差异,而且,管理人员还要对这些人的工作好坏负最终责任。正是在促成他人努力工作并对他人工作负责这一点上,管理人员与作业人员构成了组织中相对独立的两大部分成员。

2. 管理工作既有科学性又有艺术性

管理是一门科学,由大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上形成,用以指导人们从事管理的实践。管理者如果没有科学的管理和相关知识,要进行管理就必然是依靠

经验,或是凭主观、靠运气;而有了系统化的科学管理知识,他们就有可能对管理上存在的问题设想出可行的、正确的解决办法。当然,管理学同数学、物理学等自然科学相比,还只是一门不精确的科学,而且是一门正在发展中的科学。管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案,它要求管理工作以这些管理的理论原则和基本方法为基础,结合实际,对具体情况作具体分析,以求得问题的解决,从而实现组织的目标。从这个角度看,管理又是一种艺术,即利用了系统化的知识——科学并根据实际情况发挥创造性的艺术。管理的科学性与艺术性并不互相排斥,而是相互补充。

三、管理的应用范围

谈到管理工作和管理人员,人们往往以为涉及的只是以盈利为目标的企业单位。而事实上,任何组织都有其特定的组织目标,都有其一定的资源调配和利用问题,因此,也就有管理问题。管理普遍适用于任何类型的组织。

从营利性组织来看,不管其规模大小、结构类型、行业性质是多么的不同,都需要对它们进行有针对性的有效管理。所以,客观上存在着国际性企业(跨国公司)的管理、小型企业(如个体企业)的管理、工业企业(如汽车厂、纺织厂等)的管理、商业企业(如零售商店、外贸公司等)和交通运输企业(如航空公司、出租汽车公司等)的管理,以及商业银行和保险公司、通信广播公司、财务公司、咨询公司和其他各种服务性单位(如餐馆、洗衣店)等等的管理。

再从非营利性组织来看,不仅政府、军队、公安等组织需要管理,大、中、小学和职业学校需要管理,医院、诊所和医疗保险单位需要管理,研究所、报社、博物馆、画廊以及大众性广播、邮电和交通服务单位需要管理,而且各种基金会、联合会、俱乐部,以及政治党派、学术团体和宗教组织等也都需要管理。管理遍布人类社会的方方面面,可以说时时处处都有管理活动在开展。

当然,不同类型的组织,由于其业务作业活动的目标和内容多多少少存在一些差异,因而管理的具体内容和方法也不尽相同,但从基本管理职能和管理原理与方法来看,各种不同类型的组织具有相似性、共通性。

第二节 管理主要思想及其演变

管理思想的产生发展同管理实践活动有着密切的关系。管理思想是在对管理实践中积累的经验进行总结、提炼以后而形成的对管理活动的体系化的认识,但这种认识反过来又对管理实践活动起指导和推动的作用。所以,我们这里有必要对管理思想史作一简要的介绍。

一、古典管理思想

19世纪末、20世纪初产生的科学管理思想,使管理实践活动从经验管理跃升到一个崭新的阶段。对科学管理思想的产生发展做出突出贡献的人物主要有泰罗、法约尔、韦伯,他们分别对生产作业活动的管理、组织的一般管理、行政性组织(或称官僚组织)的设计提出了有体系的管理理论。

1. 科学管理理论

美国的弗雷德里克·泰罗是最先突破传统经验管理格局的先锋人物，被称为“科学管理之父”。泰罗出生于美国费城一个富裕的律师家庭，从小醉心于科学研究和试验。他 18 岁进入钢铁厂当工人，任过技工、工头、车间主任、总工程师等职。长期的亲身的对生产现场活动的观察，使泰罗认识到：落后的管理是造成生产率低下、工人“磨洋工”和劳资冲突不断的主要原因。他在 1911 年出版《科学管理原理》一书，提出了通过对工作方法的科学研究来改善生产效率的基本理论和方法。在这本书中，泰罗总结出了四条基本的科学管理原理：

(1) 通过动作和时间研究法对工人工作过程的每一个环节进行科学的观察分析，制订出标准的操作方法，用以规范工人的工作活动和工作定额。以前，工人们都是各按自身的经验和体会来开展工作，无标准的方法可循。

(2) 细致地挑选工人，并对他们进行专门的培训，使他们能按照规定的标准工作法进行操作，提高生产劳动的效率。

(3) 真诚地与工人们合作，以确保劳资双方都能从生产效率的提高中得到好处。为此，泰罗建议实行“差别工资制”，对完成工作定额的工人按较高的计件工资率水平来计算和发放工资，对完不成工作定额的工人则按较低的计件工资率来算发工资。通过金钱激励，促使工人最大限度地提高生产效率。而在生产率提高幅度超过工资增加幅度的情况下，雇主也就从“做大的馅饼”中得到了更多的效益。

(4) 明确管理者和工人各自的工作和责任，实现管理工作与操作工作的分工，并进而对管理工作也按具体的职能不同进行细分，实行职能制组织设计，并贯彻例外管理原则。

泰罗提出科学管理思想，目的是要改变传统的一切凭经验办事（工人凭经验操作机器，管理人员也凭借经验进行管理）的落后状态，使经验管理变成为一种“科学的”管理。泰罗的主张被认为是管理思想上的一次“革命”。它使劳资双方关注的焦点从盈余的分配比例转到了如何设法通过共同努力把盈余的绝对量做大，从而使盈余分配比例的争论成为不必要。同时，泰罗还提出了如何提高劳动生产率的一系列科学的作业管理方法。

2. 一般管理理论

当泰罗及其追随者正在美国研究和倡导生产作业现场的科学管理原理和方法时，在大西洋彼岸的法国诞生了关于整个组织的科学管理的理论，被后人称为“一般管理理论”，或者“组织管理理论”。与泰罗等人主要侧重研究基层的作业管理不同，“一般管理理论”是站在高层管理者角度研究整个组织的管理问题。该理论的创始人是亨利·法约尔，他是法国一家大矿业公司的总经理。以自己在工业领域的管理经验为基础，法约尔在 1916 年出版了《工业管理与一般管理》一书，提出了适用于各类组织的管理五大职能和有效管理的十四条原则。

法约尔将工业企业中的各种活动划分成六类：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。管理活动是企业运营中的一项主要的活动。法约尔认为，管理活动本身又包括计划、组织、指挥、协调、控制五个要素。管理不仅是工业企业的有效运营所不可缺少的，它也存在于一切有组织的人类活动之中，是一种具有普遍性的活动。法约尔认为，管理的成功不完全取决于个人的管理能力，更重要的是管理者要能灵活地贯彻管理的一系列原则。这些原则是：

(1) 劳动分工。法约尔认为，实行劳动的专门化可提高雇员的工作效率，从而增加产出。

(2) 权责对等。即管理者必须拥有命令下级的权力,但这种权力又必须与责任相匹配,不能责大于权或者权大于责。

(3) 纪律严明。雇员必须服从和尊重组织的规定,领导者以身作则,以及使管理者和员工都对组织规章有明确的理解并实行公平的奖惩,这些对于保证纪律的有效性非常重要。

(4) 统一指挥。指组织中的每一个人都应该只接受一个上级的指挥,并向这个上级汇报自己的工作。

(5) 统一领导。每一项具有共同目标的活动,都应当在一位管理者和一个计划的指导下进行。

(6) 个人利益服从整体利益。任何雇员个人或雇员群体的利益,不能够超越组织整体的利益。

(7) 报酬。对雇员的劳动必须付以公平合理的报酬。

(8) 集权。集权反映下级参与决策的程度,决策制定权是集中于管理当局还是分散给下属,这只是一个适度的问题,管理当局的任务是找到在每一种情况下最合适的集权程度。

(9) 等级链。从组织的基层到高层,应建立一个关系明确的等级链系统,使信息的传递按等级链进行。不过,如果顺着这条等级链沟通会造成信息的延误,则应允许越级报告和横向沟通,以保证重要信息的畅通无阻。

(10) 秩序。无论是物品还是人员,都应该在恰当的时候处在恰当的位置上。

(11) 公平。管理者应当友善和公正地对待下属。

(12) 人员稳定。每个人适应自己工作需要一定的时间,高级雇员不要轻易流动,以免影响工作的连续性和稳定性。管理者应制定出规范的人事计划,以保证组织所需人员的供应。

(13) 首创性。应鼓励员工发表意见和主动地开展工作。

(14) 团结精神。强调团结精神将会促进组织内部的和谐与统一。

法约尔提出的一般管理的要素和原则,实际上奠定了以后在 50 年代兴盛起来的管理过程研究的基本理论基础。本书中介绍的许多管理实务和思想,在某种程度上也可直接追溯到一般管理理论的研究。

3. 行政组织理论

行政组织理论是科学管理思想的一个重要组成部分,它强调组织活动要通过职务或职位而不是个人或世袭地位来设计和运作。这一理论的创立者是德国社会学家马克斯·韦伯,他从社会学研究中提出了所谓“理想的”行政性组织(或译为官僚组织,这里并不带有任何贬义的意思),为 20 世纪初的欧洲企业从不正规的业主式管理向正规化的职业性管理过渡提供了一种纯理性化的组织模型,对当时新兴资本主义企业制度的完善起了划时代的作用。所以,后人称韦伯为“组织理论之父”。

韦伯是德国柏林大学的一位教授。他认为,理想的行政性组织应当以合理—合法权力作为组织的基础,而传统组织则以世袭的权力或个人的超凡权力为基础。所谓合理—合法权力,就是一种按职位等级合理分配,经规章制度明确规定,并有能胜任其职责的人,依靠合法手段而行使的权力,通称职权。以这种权力作为基础,韦伯设计出了具有明确的分工、清晰的等级关系、详尽的规章制度和非人格化的相互关系、人员的正规选拔及职业定向等特征的组织系统。韦伯甚至以工业生产的“机械化”过程来比喻组织机构的“行政组织化”过