

——管理金典——

影响世界进程的管理学大师经典之作

GENERAL AND INDUSTRIAL MANAGEMENT

工业管理与一般管理

【中英双语·经典版】

[法] 亨利·法约尔/著

Henri fayol

张 扬/译



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

014059928

管理金典

影响世界进程的管理学大师经典之作

C93
841

GENERAL AND INDUSTRIAL MANAGEMENT

工业管理与一般管理

【中英双语·经典版】

[法] 亨利·法约尔/著
Henri fayol
张 扬/译



北航

C1747810

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

C93
841

820020410

版权所有 侵权必究

图书在版编目 (C I P) 数据

工业管理与一般管理 / (法) 法约尔著; 张扬译. —北京: 北京理工大学出版社, 2014.9

ISBN 978-7-5640-9415-7

I . ①工… II . ①法… ②张… III . ①法约尔管理论 IV . ① C93 ② F402.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 137022 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京通州皇家印刷厂

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 14

字 数 / 154 千字

版 次 / 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

定 价 / 45.00 元

责任编辑 / 武丽娟

文案编辑 / 宋成成

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

目录

第一章 管理的定义	1
第二章 公司员工需要具备的各种能力	8
第三章 计划	27
第四章 组织	42
第五章 协调	65
第六章 指挥	70
第七章 控制	79
第八章 管理的一般原则	83

CONTENTS

1. Definition of Management	107
2. The Various Abilities Needed by a Firm's Personnel	113
3. Planning	133
4. Organizing	149
5. Coordinating	173
6. Commanding	178
7. Controlling	187
8. General Principles of Managing the Body Corporate	191

第一章 管理的定义

对于任何一家具有组织形式的企业而言，所有的企业活动都能够被划分为以下六种基础职能：

- (1) 技术职能（设计、生产、制造、优化）
- (2) 商业职能（采购、销售、交易）
- (3) 财务职能（筹资、资本效用最大化）
- (4) 安全职能（资产和人员的保全）
- (5) 会计职能（存货盘点、资产负债表、成本、统计）
- (6) 管理职能（计划、组织、指挥、协调、控制）

无论企业的规模是大是小，无论企业的组织结构是简单还是复杂，这六种基本职能通常都存在于企业之中。每种职能都包含了一系列广泛的、不同的企业活动。

人们详熟前五种职能的特性及它们之间的相互关系，因而本书仅用较少的文字来描述前五种职能各自所涉及的领域。但是，对于管理职能而言，本书将用 5 章（即第 3 章～第 7 章）的篇幅对其进行详细阐述。

技术职能

事实上，各种产品（包括实物产品和精神产品）的数量、品种以及技术特性都是由技术人员创造出来的——所有这些因素的集合构成了技术职能。因此，技术职能在企业中占据着十分重要的地位。但是，技术通常不是一个核心的职能。即使在工业企业中，其所处环境中的其他因素也会产生比技术职能更加重要的影响。另外，需要说明的是，以上六种基础职能是紧密关联的、是相互依赖的。例如，技术职能无法脱离金融职能、商业职能、会计职能、安全职能和管理职能而独立存在。

商业职能

对于一个组织机构而言，如企业、基金会甚至政府通常在很大程度上依赖商业职能，如同依赖技术职能一样。这是因为，如果产品无法“销售”出去，那么企业便会意味着破产倒闭。懂得采购和销售与掌握如何进行高效率生产一样重要。无论如何，商业职能不仅需要拥有敏锐的洞察力以识别消费者的喜好，而且还需要全面地了解市场行情，掌握市场的竞争程度，同时拥有长期的市场预测能力。最终，当产品或者服务在企业内部进行转移时，商业职能必须处理企业“内部转移定价”的问题。转移定价不能使企业内部出售产品或服务的部门亏损（即过度地对买方有利），也不能过度抬高价格对买家不利（即过度地对卖方有利）。这样的内部交易行为扭曲了最终流通到市场上的产品的成本，同时对各部门的利润表也会产生影响。当最基本的财务报表无法反映出企业真实的经营情况时，管理也就不能发挥出适当的作用了。

财务职能

如果缺乏财务职能，那么企业便无法开展任何经营活动。职工薪酬、厂房、设备工具、原材料、股东分红、公司发展及盈余储备等很多方面都需要资本的支持。高水平的财务管理职能是在筹资的基础上使资本效用最大化，避免出现蛮干的情况。很多有发展前景的企业都因为缺少资本而破产倒闭。任何一家处于改革阶段或者发展阶段的企业都不可能缺少资金和信贷的支持。对于企业而言，成功的一个基本条件就是能够随时掌握企业的财务状况。

对于企业内部而言，预算是一项主要的财务工具。预算可能被认为是一项详细的财务计划工具，事实上预算在使用和筹划的过程中体现了一系列不同的管控内容。“控制导向”体现的是一种支配功能，当企业的管理重点为拥有一家机构、一个事业部或者企业在设置费用上限时，这种职能便体现出来了。

“计划导向”主要强调的是确定目标、评估可选方案以及授权融资计划。“管理导向”强调跟踪资源的需求、取得以及使用是否与企业的目标相匹配。

对于企业外部而言，财务主要涉及企业的资产负债表（资产与负债）、成本费用（出售商品的成本、提供服务的成本以及经常费用）、收入及利润。对于收入来讲，企业“赚钱”并不是维持其经营的充分条件。“收入质量”论指出，强大的财务状况还体现在企业的现金流量上，企业需要稳定的现金流量（或者是持续增长的现金流量），而这种稳定及增长源于企业真正利润的增长而不是由通货膨胀引起的。

财务职能也涉及企业维持货币资产的价值，防止货币价值由于通货膨胀、国际流通（汇率的变动）的原因而发生贬值，同时，财务职能还涉及为企业进行合理避税。为了达到上述目的，财务经理应该能够控制企业的负债水平，利用盈余资金进行高回报的投资（即使在很短的周期内），保持谨慎的应收账款和应付账款政策，及时回收海外收入，掌握企业的税收情况。

安全职能

传统的观点认为，安全问题主要涉及保全企业的实物资产并保证企业员工的安全。这种观点认为，提倡安全的目的就是保护企业的财产及员工不遭受偷窃、火灾、洪水等损失，避免破坏及犯罪行为的发生，避免所有可能使企业陷入危险甚至破产境地的干扰行为。对于个体而言，一只看门狗就意味着安全；对于国家而言，警察或者军队就意味着安全；对于公司而言，保安队就意味着安全，或者通过使用复杂的系统设备保护企业的财产就意味着安全。所有保护企业及员工安全的方法都只是安全职能的一部分，而不是全部。

无论如何，我们应该从一个更加宽泛的角度来看待企业的安全职能：那些保护企业资产及员工安全免遭威胁的、所有形式的措施都属于安全职能。风险管理是企业安全的一个主要组成部分，风险管理包括风险识别、风险评估、风险控制（消除风险、将无法消除的风险最小化、警示金融风险，其方法主要有吸收损失、自我投保、外部投保、保险储备金、风险转换）。

最新的安全涉及广义的“资产”定义。这里所指的企业内部资产可能不仅包括实物资产，还包括知识产权（知识产权属于无形资产）。对于企业而言，知识产权的流失是十分频繁的，这也是企业最大的隐患所在。企业可能尝试通过专利权、商业秘密、签署保密条例、在企业内部严格限制知悉范围等方法来避免知识产权的流失。知识产权的威胁可能来自于有组织的海外间谍，他们通过收买企业内部的高管获得知识产权、从知悉秘密的离职员工那里购买知识产权，甚至从计算机内存里盗取知识产权的关键图纸和设计。由于知识产权很可能是一家企业中最具有价值的财产，从 20 世纪后半叶开始，该领域内的安全意识已经比管理更加重要了。管理必须识别出所有的员工问题和实物资产问题，例如技术缺陷、企业在组织管理中的漏洞，这种技术缺陷和漏洞可能会导致某些关键人员将公司的知识产权删除。一旦被删除，要想重新获得该项知识产权是十分困难的事情。企业获得赔偿的过程是长期的、

艰难的，一般来说，这种赔偿都需要通过法律诉讼来解决，而这种诉讼的成本是很高的，同时，企业需要冒很高的败诉风险，一旦败诉，企业便什么也得不到。

会计职能

会计职能是企业的视觉器官。无论在任何时候，它必须提供一张精确的、严谨的图表来描述企业现在所处的经济状况以及未来的发展趋势。高效率的会计系统是十分有利的管理工具，它能够清晰地反映出企业目前的经济状况。会计工作同其他类型的工作一样，只有在广泛的领域内接受过高强度的训练，其工作能力才能得到保障。虽然这些活动对于主要的经营活动而言是辅助性的，但是这些活动仍然与企业的文件材料相关；这些活动所包含的内容是对企业产品和服务的深入理解，而这些产品和服务正是企业利润的主要来源。

计算机的功能是收集大量的基础数据，跟踪大量的财务信息、销售情况和其他各种信息，这种功能需求导致了信息管理系统（MIS系统）的产生，这是一个较为复杂的系统。由于信息管理系统所需要的数据大部分来自于会计数据，因而很多企业都将该系统放到会计部门。

管理职能

前面所叙述的所有职能都不包含企业未来的发展蓝图，没有说明企业如何长期经营、规划人员编制、协调企业内所有的活动。严格来讲，这种职能范围不同于技术职能、商业职能、财务职能、安全职能或者会计职能。它们构成了企业的另外一种职能，即人们通常所说的“管理职能”，这种职能的属性及覆盖的边界范围通常难以界定。通常情况下，人们认为计划、组织、协调、控

制是管理职能的基础内容。有些时候，指挥通常被排除在外；管理和指挥通常被认为是两种相互补充的职能。在这里，我们将指挥纳入管理职能的一部分，其主要原因如下所述：

（1）管理者的主要职责是对企业员工进行招聘及培训，并将职责在企业内进行全面的贯彻实施，这些职责与指挥职能密切相关。

（2）大多数的指挥原则就是管理原则；管理和指挥是紧密联系在一起的。为了有助于研究，我们有理由认为指挥可以作为管理职能的一项内容之一。

（3）在管理职能中，理论与实践之间存在着明确的关联关系——让行动开始、见证行动的完成。在战争中，指挥是一种能够让军队的利剑出鞘、刺向敌人的行为。

因此，我们采用了下面的定义：管理就是计划、组织、协调、指挥与控制。这五种职能又可以被定义为以下内容：

（1）计划：预测未来并确保各种行动计划的实施。

（2）组织：确保各职能权力与职责的实现；建立一个包括物质和人性的双重结构企业。

（3）协调：确保各项职能活动的及时性与连贯性；使企业员工能够团结在一起，和谐地开展各项职能活动。

（4）指挥：使计划得以实施；使工作得以完成。

（5）控制：监督与更正；确保每件事情都按照既定规则和程序运行。

因此，我们可以这样理解管理。管理，既不是一种独裁式的特权，也不是企业领导和高级管理者的特有责任；作为一个“法人”，企业管理是覆盖其

内部所有员工的一项经营活动。管理职能与另外五种基础职能有着十分明显的区别；管理能够取代另外五种职能，事实上，管理统筹着另外五种职能，使企业向着成功的方向发展。管理，寻求所有可以利用的资源，并使其发挥出最佳的优势；管理，确保所有的职能都能够顺利进行，包括管理职能本身。

第二章 公司员工需要具备的各种能力

每一项组织活动，或者说是基本职能，都需要相应的特殊能力。也许，这些能力体现为技术、商业、财务和管理等。每一种能力都以一系列的素质和知识为基础，我们可以将这些素质和知识总结如下：

（1）身体素质：身体健康、精力旺盛、抗压力强。

（2）精神素质：理解和学习能力、经验总结能力、判断能力、适应能力、敏捷的思维。

（3）道德素质：坚定、敢于承担责任、能动性、忠诚、机智、自尊自重、伦理。

（4）普通教育：具备的知识不仅仅限于其职能范围，需要具备较为宽泛的知识背景，能够适应社会的变革，懂得较多的商业知识。

（5）专业知识：具备某个职能领域的专业知识，例如技术、商业、财务、管理等。

（6）经验：从实际工作中总结的经验，这种经验的深度与丰富程度随着工作量的增加而增加。经验是对实践工作的总结反馈。

（7）特殊类型企业所需要的特殊能力。

有趣的是，无论企业的性质是怎样的，其员工都需要具备前六项素质；只有第七项素质，企业的性质不同，其员工所需具备的特殊素质也不同。我们比较工业、商业、政府、军队和宗教等不同组织机构中领导所需具备的能力可以看出，他们所具备的前六项素质基本上都是相似的，唯一不同的就是第七项。有些人之所以能够成为企业的领导，首要原因就是他们拥有某些特殊的能力：他们拥有很强的掌控能力，这一点便将他们从普通人中区别开来。然后，他们拥有的普通能力使其处在重要的位置。很多敏锐的观察者也许会发现，有些杰出的工业家也只不过是一名优秀的技术人员，有些政府首脑也只不过是一名骁勇的将军或者是一名善于雄辩的议员。但是，这种观点是缺乏远见的。即使一个人拥有最杰出的特殊能力，仅凭这一点，还不足以使其成为大型企业的一流管理者。对于一名“完美领袖”而言，我们上面所提到的所有素质，在他的身上体现出来的都应该是一个较高的水平。

能够这样接近完美的人是不常见的。对于一个人而言，弱点和缺陷肯定存在的，而且也允许其存在，但是，要达到怎样的一个程度呢？虚弱的身体或者精力不足，这两项加在一起，即使拥有其他一切能力，也都无济于事。普通的管理能力还是必需的：在某些特殊事件中，既定职能（即使这种职能只是一种简单的商业活动）中的细节知识大部分是由公司高层和参谋团队提供的，但是，什么也无法弥补管理能力的缺失。最后，可以用“榜样”这个词来对管理者进行归纳。员工，无论其处在公司的哪一个位置，都会效仿管理者的行为和表现。这一点特别需要在道德行为这个领域内进行强调。高层领导者的道德瑕疵可能会引起严重的后果，这是因为，等级链中的高层如同杠杆臂一样，杠杆臂越长，其力量也就越大；对于第七等级或者第八等级的领导来说，他们好的或者坏的行为所产生的影响是小领班的上百倍。

雇员的特性

管理者

在企业中，领导需要具备的素质取决于其个人所扮演的角色、其在中承担的主要责任、其幕后智囊团的类型。如果公司的主要问题是与政府打交道，那么公司的领导应该从内部法律部门选取；如果公司面临产品市场的艰难选择，那么高级经理也许应该从一家拥有成功产品市场的外部企业进行招聘，使他的营销能力在新的产品中发挥出“魔力”。如果企业的工程或者财务领域也面临着挑战，我们可以在这些领域采用相似的处理逻辑。公司的领导应该拥有一个智囊团，该智囊团能够强化他的优势，弥补他的弱势，同时也确保企业内外的任何领域都没有被忽略。

一名完美的管理者应该是这样的人，他拥有管理、技术、商业、财务和那些引起他注意的问题等所有必备知识；另外，他应乐于进行适当的身体锻炼，并拥有充沛的精力处理好企业外围的事情，如同他责无旁贷地承担企业内部的管理职能一样。我们也许能够在某些小型企业中发现这样完美的管理者；这样的管理者在大企业中几乎是不存在的，特别是在规模巨大的企业中更是不可能的。根本不存在这样的一个人，他的知识面涵盖了大型企业在经营过程中所遇到的每一个问题。当然，也没有任何人有足够的时间和精力承担大型企业管理职能中的多种职务。因此，需要借助参谋团或者顾问团，它们的体力、精力、能力以及时间都是充沛的，管理者可以随意对其进行利用。

在企业中，一个人的职业发展与企业的成长过程一样，从小规模到中等规模，再到大规模，他必须慢慢从其最初所关心的具体技术问题中脱离出来。一开始，他从事的工作可能是制作具体的产品，或者提供具体的服务，这些产品和服务能够给企业带来收入。他也许会从事一些专业性较强的工作，如会计、

销售或者控制企业的资金流量等。随着工作的深入，他可能不再从事那些具体的细节工作，相反，他会组织其他人进行具体工作。这种转变要求这个人的“思维定势”进行较大的转变；通常情况下，这个人可能会承担起管理职责，但不会轻易地对技术工作放手。因为他害怕荒废自己的专业，害怕失去那些可以衡量其工作成绩的有形产出，害怕很多对他的职业产生影响的“威胁”。公司的主要任务就是识别并降低这些威胁，并训练员工如何适当地承担管理职责。

随着公司的不断发展，管理者将会发现，员工可能无法承受那些需要做的所有工作。此时，功能专业便要求增加一级单位支持其工作，这样一来，我们便可以从新生的管理者与那些从事具体工作的员工之间看出管理水平了，于是，公司开始了逐级管理。公司的高层领导管理中层领导，中层领导又对那些从事具体基础工作的员工进行管理，一项工作与基础工作之间的层级越多其管理职能越强。在小公司里，技术职能是处于核心地位的，随着公司规模扩大，技术职能的重要性会逐渐下调——其他方面的专业问题开始引起领导的关注；公司开始建立多个管理层级来处理大量的工作以及日益增加的营业范围。

对于大型企业的领导（也包括政府部门的领导）和小工匠（只有他一个人从事生产和交易）来说，唯一不同的就是他们的基本素质和知识程度不同。事实上，不同类型的管理者所需的多种基本要素是相同的，只不过是各要素分布的比例有所区别罢了。在大型企业中，领导的全面管理能力是十分重要的，事实上，这个能力要超过所有其他能力的总和。（对大型企业中的管理者而言，缺失第二项能力可能是一种十分严重的障碍，但是，他可以通过自己的顾问来弥补这方面的缺失）对于一人有限公司的领导而言，专业的技术能力是十分重要的；商业能力和财务能力分别排在第二、第三的位置。图 1 描述的是各种能力的重要性随着企业规模的变化而变化的情形。

需要指出的是，这些比例仅代表一般规律，从技能角度来说，一人有限公司的领导与大型企业中的高级经理的能力基本上不存在共同之处。

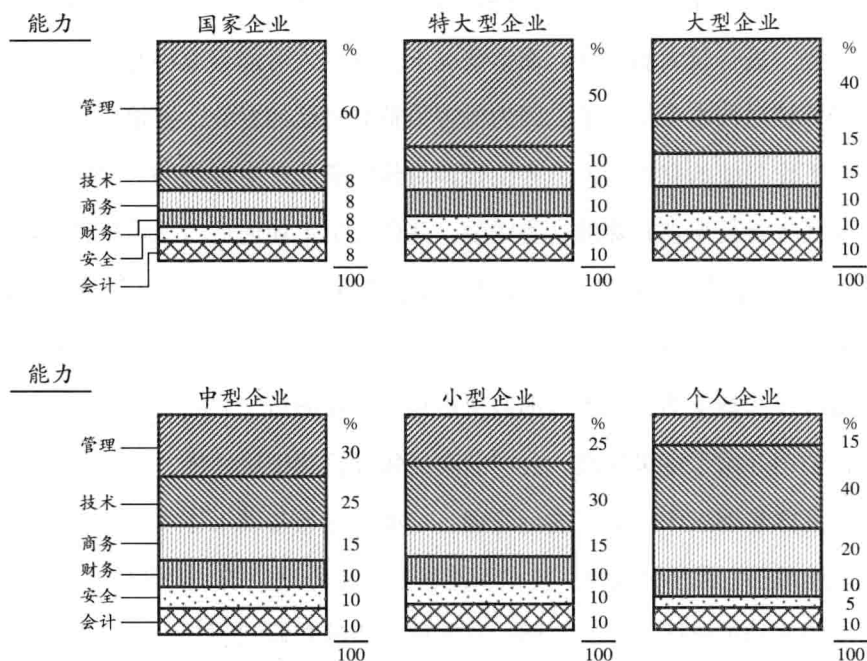


图 1 不同规模企业领导所应具备的能力

部门经理

我们发现，在 S1、S2、S3、S4 等一系列高级经理的下面还有很多部门经理，如 SD1、SD2、SD3 等。公司内所有的管理者负责公司的各项经营活动，并且，各种职能都能在这个过程中体现出来，因此，部门经理的职责范围仅是公司经营活动的一小部分。如图 2 所示，部门经理需要拥有与企业领导相同的能力，只是比例不同而已。