

C93
F-146



工业管理与一般管理

[法] H·法约尔 著

曹永先 译

团结出版社

图书在版编目(CIP)数据

工业管理与一般管理/(法)法约尔著;曹永先译. - 北京:团结出版社,
1999.1

(管理学世纪经典)

ISBN 7-80130-270-2

I. 工… II. ①法…②曹… III. 管理过程学派-理论
IV. C93-06

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 37436 号

ADMINISTRATION
INDUSTRIELLE ET GÉNÉRALE
HENRI FAYOL
根据巴黎杜诺德公司 1962 年法文版译出

出版:团结出版社

(北京市东城区东皇城根南街 84 号)

[电话(010)65133603(发行部) 65244792(编辑部)]

经销:新华书店北京发行所发行

印刷:中共中央党校印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米

印张:6

字数:109 千字

版次:1999 年 1 月第一版

印次:1999 年 1 月(北京)第一次印刷

书号:ISBN 7-80130-270-2/C·12

定价:12.00 元(平)

(如有装订差错,请与本社联系)

第一部分

管理教育的必要性与可能性

第一章

管理的定义

一、技术职能

二、商业职能

三、财务职能

四、安全职能

五、会计职能

六、管理职能

企业的全部活动可分为以下六个方面：（1）技术活动（生产、制造、加工）；（2）商业活动（购买、销售、交换）；（3）财务活动（筹集和最适当地使用资本）；（4）安全活动（保护财产和人员）；（5）会计活动（财产清点、资产负债表、成本、统计等等）；（6）管理活动（计划、组织、指挥、协调和控制）。

不论企业大小，复杂还是简单，这六方面的活动（或者说基本职能）总是存在的。

前五个方面的活动我们很熟悉，几句话就足以区分各组的范畴，而管理活动需要更多地说明和解释。

一 技术职能

技术活动无论在数量、变化上都有无可争议的重要性，各种产品（物质的、智力的和精神的）一般都出自技术人员之手，这是一事实。我们职业学校几乎都是单一的技术教育，即给技术人员提供职业出路……，这一切都有助于突出技术职能，因而也突出了技术能力，然而，这种突出使其他一些对于企业发展和繁荣完全同样必要、有时甚至更有益的能力却无人关照了。

但是技术职能并不是全部职能中最主要的，即使在大型工业企业里也有这样的情况，即其他某一种职能可以对企业的发展有比技术职能大得多的影响。

不应该忘记这六种基本职能之间有非常紧密的关系。比如，若没有原材料、产品的销路，以及资本、安全和预测，技术职能也就不能存在。

二 商业职能

一个工业企业的繁荣，不仅取决于技术职能，而且往往在相同的程度上也取决于商业职能。如果产品销售不出去，就要破产。

懂得买与卖与懂得很好地生产同样重要。

商业能力除了策略和决策，还包括对市场以及竞争者的力量的深刻了解，还包括一种长远的预测，以及在大型企业中日益发展的承包合同的运用。

最后，当某些产品从同一企业的一个部门转到另一部门时，商业职能必须使最高主管机构确定的价格，即“规定价格”，不要成为危害企业利益杠杆的根源。

三 财务职能

没有财务职能则什么事也做不成。人员、厂房、设备、原材料、股票红利、修缮、准备金等等都需要资本，为获得资本和最适当地利用可用的资金并避免轻率的承担义务，必须有完善的财务管理。

许多本来可以繁荣起来的企业由于缺钱而倒闭了。

没有流动资金或没有信贷，任何革新、修缮都不可能。

成功的一个基本条件就是经常注意企业的财务情况。

四 安全职能

这项职能的任务是保护财产和人员，预防偷盗、火灾、水灾，消除罢工、行凶暴行，总之，消除所有可能危害企业发展、甚至危害企业生存的社会动乱。

这是指老板的耳目、或者是一家个体经营的守夜犬、或者是国家的警察和军队。它是指保证企业安全、为企业人员提供所需的精神安定的一切措施。

五 会计职能

这是企业的视觉器官，它能使人随时了解企业处于

什么状况并向何处发展，可以对企业的经济形势提供真实、清楚而又准确的情况。

一个好的会计制度应是简单明了，可以提供企业状况的确切概念，是领导的一个有力的工具。

对于这项职能，与其他职能一样，需要某种程度的基本知识，但重点工业学校对此漠不关心，表明人们还不了解它的作用。

六 管理职能

前五种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。这些活动并不属于技术职能的权限，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，正如人们通常理解的那样。

这里是否也包括指挥呢？当然不一定包括，有关这一点我们可以另外研究。然而，由于以下原因我们决定把它并入管理：（1）属于管理责任的招聘、人员培训以及建立社会组织都密切同指挥有关；（2）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更有利；（3）另外，这种组合有利于组成一个非常重要的职能，

至少同“技术职能”同样能引起和保持公众的注意。

因而，我选定下述定义：

管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制；

计划，就是为探索未来制定行动计划；

组织，就是建立企业的物质和社会的双重结构；

指挥，就是使其人员发挥作用；

协调，就是连接、联合、调和所有的活动及力量；

控制，就是注意是否一切都按已制定的规章和下达的命令进行。

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。

管理职能与其他五个基本职能显然不一样。

很重要的一点，是不要把管理同“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意识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。

第二章

组成企业人员才能的各方面 能力的相对重要性

- 一、一个大型工业企业技术职能人员具有必要能力的相对重要性
- 二、在各种规模的工业企业领导人具有必要能力的相对重要性

和每一组活动或每一种基本职能相对应的是一种专门的能力，人们将其区分为技术能力、商业能力、财务能力、管理能力等等。

每一种能力都以下面简述的几个方面的素质与知识为基础：（1）身体——健康、体力旺盛、敏捷；（2）智力——理解和学习的能力、判断力、精力充沛、头脑灵活；（3）道德——有毅力、坚强、勇于负责任，有首创

精神、忠诚，有自知之明、自尊；（4）一般文化——具有不限于从事职能范围的各方面知识；（5）专业知识——技术，或商业、或财务、或管理等专业职能知识；（6）经验——从业务实践中获得的知识，这是人们自己从行动中汲取教训的记忆。

以上是组成任何一种基本能力的全部素质和知识，它包括身体、智力和道德的素质，还包括一般文化、经验及完成职能的某些专业知识。

组成能力的每一种因素的重要性都同职能的性质及职能的重要性有关。

在所有职能都只由同一个人完成的简陋的企业里，基本能力的范围必然较小。

在有着大量和各种各样活动的大企业里，其人员应具有多种高水平的能力，但因为各种职能由众多的职员分担，所以对每个人一般只要求具有整个能力的一部分。

尽管这方面不适于用数字表示，但我试着用数字表明每一种能力在企业人员和企业领导人才能中的相对重要性。

在第一幅图（图 1）中比较了一个大型工业企业技术职能的不同工作人员的必要能力。

在第二幅图（图 2）中，比较了各种规模的工业企业不同领导人的必要能力。

在证实了从图 1 得出的结论适用于工业企业里所有

职能的人员，而图 2 得出的结论适用于各种规模的企业
的领导人之后，我进而得出以下总结论：

“在各类型企业里，下层人员的主要能力是具有该
类企业特点的职业能力，而较高层的领导人的主要能力
则是管理能力。”

一 一个大型工业企业技术职能人员 必要能力的相对重要性

图表 1 中这些人员属于以下一系列等级：工人、工
长、车间主任、分厂长、部门领导、经理。

如果企业包括几个分开的大企业，那么等级系统还
要再加上总经理。

如果企业是一个国家企业，那么技术等级直至国家
领导人（总统），中间还有一个部长。

图表 1 表明任何一个人的每项基本能力在其全部价
值中所占的比重。

在任何情况下，全部价值都以数目 100 表示，这是
指一个完美的人——无论是工人，还是一个部门的领导
或是国家领导人。

注意，这里不是把一个工人的价值同一个工长、或
经理、或国家领导人的价值做比较，在这些不同的价值
中没有一个共同的衡量尺度。这里的 a、b、c、d……m、
n、o、p……性质不同，重要性也不同，从一个等级到

另一个等级其组成因素也在变化，以至于在一个下属人员的技术、管理和其他的能力与一个重要领导人同样性质的能力之间没有任何共同的东西。

图 1 到图 5 只是力求表达构成一个人总价值的各方面能力的相对重要性。

图 1 大型工业企业技术职能人员必要能力的相对重要性比较表

人员类型	能 力						总 值 %
	管理 %	技术 %	商业 %	财务 %	安全 %	会计 %	
大型企业 工 人	5	85	—	—	5	5	100 (a)
工 长	15	60	5	—	10	10	100 (b)
车间主任	25	45	5	—	10	15	100 (c)
分 厂 长	30	30	5	5	10	20	100 (d)
部门领导	35	30	10	5	10	10	100 (e)
经 理	40	15	15	10	10	10	100 (f)
联合企业 总 经 理	50	10	10	10	10	10	100 (g)
国家企业 部 长	50	10	10	10	10	10	100 (h)
总 统	60	8	8	8	8	8	100 (i)

构成任何一个人全部价值的各方面能力的比率，不管这个人属于哪一种范畴，都表明我个人的意见，这些比率是会引起争论的，而且我深信会有争论。但是我相信，不管会有什么样的意见分歧，图 1 得出的结论将完

全继续有效。

图 2 各种规模的工业企业领导人的必要能力的相对重要性比较表

领导人类别	能 力						
	管理 %	技术 %	商业 %	财务 %	安全 %	会计 %	总 值 %
初级企业	15	40	20	10	5	10	100 (m)
小型企业	25	30	15	10	10	10	100 (n)
中型企业	30	25	15	10	10	10	100 (o)
大型企业	40	15	15	10	10	10	100 (p)
特大型企业	50	10	10	10	10	10	100 (q)
国家企业	60	8	8	8	8	8	100 (r)

以下就是这些结论：

1. 工人的主要能力是技术能力。
2. 随着人的地位在等级中提高，管理能力的相对重要性也增加，同时技术能力的重要性减少。在第三或第四级时这两种能力相等。
3. 经理的主要能力是管理能力，等级越升高，这种能力越起主导作用。
4. 商业能力、财务能力、安全能力和会计能力在第五或第六等级的人中有其最大的相对重要性。随着人的地位升高，这些能力的相对重要性在每种人的评价中不断减少并趋向平衡。
5. 从等级的第四或第五级开始，管理比率由于其他比率的减少而增加了，其他比率都接近于全部价值的

十分之一。

以上的结论只是从研究技术职能人员的能力中得出，这些人员包括企业的工人直到领导人。

这些人员中没有一个是纯粹从事技术职能工作的，多少也要对其他职能广泛地作出贡献。我们刚才提到的那些较高层的领导人应更擅长于管理，胜于精通技术。

研究一个大型工业企业的其他职能——商业、财务、安全或会计——职能人员的能力，也得到类似的意见与同样的结论，只是技术能力这个词应该用具有职能特点的词取代。

不管哪一种职能，下属人员的主要能力是具有某种职能特点的能力（在工业职能里是技术能力；在商业职能里是商业能力；在财务职能里是财务能力，等等），而高级人员的主要能力是管理能力。

二 在各种规模的工业企业领导人 必要能力的相对重要性

图表 2 的构成与前一幅图表是一样的：一个出色的领导人的全部价值以 100 来表示。

各类领导人的各种能力的比率是我个人的评价。

从图表中可以得出以下结论：

1. 小型工业企业领导人主要能力是技术能力。
2. 随着企业等级的上升，管理能力的相对重要性

必然增加，同时技术能力重要性相对减少。在中等企业里这两种能力相等。

3. 大型企业领导人最重要的能力是管理能力。企业越大，管理能力越起主导作用。

4. 商业和财务能力对于中小型企业领导人比对于技术职能的中下层工作人员起着重要得多的作用。

5. 随着企业等级上升，管理比率增大了，趋于平衡的其他大部分比率减少，接近于整个价值的十分之一。

除了企业所有的领导人（甚至最小企业的领导人）需要具备商业和财务能力，而技术职能的下属人员不需要这些能力的区别之外，从图 2 得出的结论同图 1 得出的结论非常相似。

这两个图表可以说明以下明显的事实：

技术能力是大型企业下层人员和小型工业企业领导人的主要能力；管理能力是较高层领导人的主要能力。技术能力在工业阶层下层占主要地位；而管理能力在上层占主要地位。

这一事实，从企业的组织和领导双重观点来看都有如此大的重要性，以至我不怕多费些笔墨让人们来认识它。

由此，制定数字图表 1 和 2，同样制定了图表 3 和 4，这两张图是图表 1 和 2 另一种形式的复制品。由此又制定了图表 5（图表 3、图表 4 和图表 5 见本书附录 2）。

编制这些图表的目的是为了引起大家对于工业企业里的管理职能重要性的重视。技术职能长期以来已被置于其应有的地位，可是技术职能还不足以保证企业顺利发展；必须有其他基本职能的协助，特别是管理职能的协助。

所有的企业对于各种类型企业领导人及其所属人员必要能力的研究同以上所作的对工业企业领导人及其人员必要能力的研究一样，可以得出同样的结论。

这些结论概括如下：

“在各类企业里，下属人员的主要能力是具有企业特点的职业能力，而较上层的领导人的主要能力是管理能力”。

对管理知识的需要是普遍的。