

工业管理 与一般管理

Administration
Industrielle Et Générale

华 章 经 典 · 管 理

H E N R I F A Y O L



〔法〕亨利·法约尔 著



机械工业出版社
China Machine Press

第一次明确提出管理概念， 标志着一般管理理论的形成

《工业管理与一般管理》一书中所提出的14项管理原则和5项管理要素，在现代管理思想中已作为普遍遵循的原则、一种公理性质的东西而存在。

——《新管理时代》

泰勒和法约尔的成果实质上是互为补充的，他们都意识到人事问题及各级人员的管理乃是企业获得成功的“关键”，都把科学方法应用于这一问题。

——林德尔·厄威克

法约尔的管理理论有着惊人的生命力。随着时间的流逝和学科的发展，许多雄心勃勃的理论都衰亡了；而法约尔的理论仍被认为是基本正确的。

——《管理百年》

Administration Industrielle Et Générale

无论从哪个方面来讲，法约尔都是第一位管理思想家。当其他人集中研究工人和机械的性能时，他则把重点放在管理职位和管理者所需的主要技能上。

——《管理大师50人》

泰勒是从工厂管理的一端，车床旁边的车工开始，实施他的方法并归纳出科学管理的一般结论，而法约尔是从总经理的办公桌旁创立了他的一般管理体系。

——《西方管理思想史》

上架指导：管理经典

投稿热线：
(010) 88379007
购书热线：
(010) 68995259, 68995261
读者信箱：
hzjg@hzbook.com

华章网站 <http://www.hzbook.com>

网上购书：www.china-pub.com



ISBN 978-7-111-20432-9



ISBN 978-7-111-20432-

定价：28.00元

C93
F035.1

工业管理 与一般管理

Administration
Industrielle Et Générale

华 章 经 典 · 管 理
H E N R I F A Y O L



〔法〕亨利·法约尔 著
迟力耕 张璇 译



机械工业出版社
China Machine Press

Henri Fayol. Administration Industrielle Et Générale.

Published in 1916 by DuNord Press in Paris.

本书由机械工业出版社出版发行。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

工业管理与一般管理 / (法) 法约尔 (Fayol, H.) 著: 迟力耕, 张璇译. — 北京: 机械工业出版社, 2007.5

(华章经典·管理)

书名原文: Administration Industrielle Et Générale

ISBN 978-7-111-20432-9

I. 工… II. ①法… ②迟… ③张… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第142670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: 李欣玮 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2007年5月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 9.25印张

定价: 28.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

出版说明

自从1911年弗雷德里克·泰勒的《科学管理原理》出版至今，漫长的管理历程中不断涌现出灿若星河的经典之作。它们在管理的天空中辉映着耀眼的光芒，如北极星般指引着管理者们不断前行。这些书籍之所以被称为“管理经典”，是因为在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，它们提出的管理问题依然存在，它们总结的管理经验依然有益，它们研究的管理逻辑依然普遍，它们创造的管理方法依然有效。

中国的管理学习者对于管理经典可以说是耳熟能详，但鉴于出版时间的久远、零乱和翻译的局限，很多时候只能望书名而兴叹。“华章经典·管理”丛书此次推出，不仅进行了系列的出版安排，而且全部重新翻译，并统一装帧设计，望能为管理学界提供一套便于学习的精良读本。

中国的管理实践者身处的内外环境是变化的，面对的技术工具是先行的，接触的理论方法是多样的，面临的企业增长是快速的，管理者几乎没有试错的时间。那么要如何提升自己的管理水平，才能使自己在竞争中立于不败之地？最好的方法就是找到基本的管理理论。管理经典就如一盏明灯，既是最基本的管理，也是更高的管

理。因此，阅读这套丛书对管理实践者来说，正可谓受益良多。

“华章经典·管理”系列丛书追求与时俱进。一方面，从古典管理理论起，至当代管理思想止，我们选取对中国的管理实践者和学习者仍然有益的著作，进行原汁原味的翻译，并请专业译者加强对管理术语的关注，确保译文的流畅性和专业性。另一方面，结合中国的管理现状，我们邀请来自企业界、教育界、传媒界的专家对这些著作进行最新的解读。

这些工作也远非凭华章一己之力可以完成，本套丛书得到了各界专家的支持与帮助，在此一并感谢：

包 政	陈春花	陈佳贵	冯 仑	黄群慧	李新春
李 政	罗 珉	马风才	彭志强	邵明路	石晓军
王以华	王永贵	吴伯凡	吴晓波	席酉民	肖知兴
邢以群	颜杰华	杨 斌	张瑞敏	赵曙明	

“华章经管”自创设以来，十年中一直致力于为中国读者提供世界管理图书的阅读价值，以知识促进中国企业的成长。“华章经典·管理”系列丛书秉承这一理念，精心编辑，诚意打造。仅盼这套丛书能借大师经典之名，为更多管理实践者和学习者创造出更为有效的价值。若您确有收获，那么作为经管出版人，心下慰矣。

总 序

-----FOREWORD-----

学习管理 感悟管理 演练管理 享受管理

如今，市场上经管类图书可以说琳琅满目、鱼龙混杂，时髦的名词和概念一浪接一浪滚滚而来，不断从一个新理念转到另一个新理念，传播给大众的管理概念和口号不断翻新，读者的阅读成本和选择成本不断上升。在这个浮躁的社会时期，出版商有时提供给读者的不再是精神食粮，而是噪音和思维杂质，常常使希望阅读、学习和提升的管理者无所适从，找不到精神归依。任何一门学问，如果割断了与自身历史的联系，就只能成为一个临时的避难所，而不再是一座宏伟的城堡。

针对这种情况，机械工业出版社号召大家回归经典，阅读经典。并以身作则，出版了这套华章经典系列，分设3个子系——管理、金融投资和经济。

“华章经典·管理”系列第一批将推出泰勒、法约尔和福列特的作品，后续将会穿越现代管理丛林，收录巴纳德、马斯洛、列维特、明茨伯格、西蒙和马奇等各种流派的管理大师的作品。同时，也将收录少量对管理实践有过重要推动作用的实用管理方法。

作为管理研究战线的一员，我为此而感到高兴，也为受邀给该系列作序而感到荣幸！随着经济全球化和知识经济的到来，知识的更新速度迅速提升，特别是管理知识更是日新月异，丰富多彩。我们知道，大部分自然科学的原理不会随时间变化而失效，但因管理

的许多知识与环境和管理情境有关，可能会随着时间和管理情境的变迁而失去价值。于是，人们不禁要问：管理经典系列的出版是否还有现实意义？坦率地讲，许多贴有流行标签的管理理论或方法，可能会因时间和环境的变化而失去现实价值，但类似于自然科学和经济学，管理的知识也有其基本原理和经典理论，这些东西并不会随着时间的流逝而失效；另外，正由于管理有许多与情境和人有关的理论、感悟、智慧的结晶、哲学的思考，反倒会随历史的积淀和经历的丰富而不断发展和深化，绽放出更富历史感、更富真知的光彩。换句话说，不少创造经典的大师可能已经走了，但其思想和智慧还活着！不少浮华的流行概念和观点死了，但其背后的经典还闪闪发光！在这套管理经典系列里，我们可以追本溯源，也依然可以欣赏到对现代管理有着基础支撑作用的管理思想、智慧和理论。

观察丰富多彩的管理实践，不难发现：有的企业家、管理者忙得焦头烂额，被事务困扰得痛苦不堪，结果事业做得还不好；有的企业家、管理者却显得轻松自如、潇洒飘逸、举重若轻，而且事业也红红火火、蒸蒸日上。是什么使他们的行为大相径庭，结果天壤有别？一般的回答是能力差异。我不否认人和人之间的能力有差别，但更想强调能力背后的心态、思维方式、理念问题，即怎样看待管理？怎样面对问题？怎样定位人生？管理因与人有关，始终处于一种动态的竞争和博弈的环境下，因而管理永远都是复杂和富于挑战的活动。要做好管理，成为优秀的企业家和管理者，除了我们经常挂在嘴边的许多素质和技能外，我认为最重要的是管理的热情，即首先要热爱管理，将管理视为自己生存和生活不可分割的一部分，去体验管理和享受管理。其次，管理永远与问题和挑战相伴。我经常讲，没有一个企业或单位没有问题，管理问题就像海边的礁石，企业运行状况良好时，问题被掩盖了；企业运行状况恶化时，所有的问题就都暴露出来了。实际上涨潮时最容易解决问题，但此时也最容易忽视问题，等退潮时问题都出来了，解决问题的最好时机也过去了。面对管理问题，高手似乎总能抓住少数几个关键问题，显得举重若轻，大量小问题也会随着大问题的解决而消失。而低手却经常认认真真地面对所有问题，深陷于问题网中，结果耽误了大事。人生的价值在于不断战胜自我，征服一次管理难题，实际上不仅是

人生的一种体验，更是对自己能力的一次检验。若能这样看问题，迎接管理挑战就不再是一种痛苦，而成为一种愉悦的人生享受。因此，从管理现实中我们也能体会到，管理的有效性和真正驾驭需要管理知识、艺术、经验和智慧的综合运用。

高水平的管理有点像表演杂技，杂技演员高难度的技艺在常人看来很神奇，但这些令人眼花缭乱的表演实际上是建立在科学规律和演员根据自身特点及能力对其创造性的运用上。管理的神奇也主要体现在管理者根据自身特点、能力以及其组织和环境的情况，对基本管理原理的创造性应用上。

因为“管理是管理者的生活”，我经常劝告管理者要“享受管理”，而要想真正做到，除了正确的态度和高尚的境界外，还需要领悟管理的真谛；而要真正领悟管理的真谛，就需要学习掌握管理的基本知识和基本技能。当然管理知识的来源有直接和间接之分，直接知识是通过自己亲身体验领悟而来，这样做过程太长；间接知识是通过学习或培训取得，这样过程较短，成效较快，两者相辅相成。

管理知识浩如烟海，管理技术和技能多如牛毛，而且随着时代和环境以及文化的变化，同一种知识和技能的应用还有很强的环境依赖性，这就使管理知识的学习变得很难把握，许多人不知道看什么样的书，有的人看完书或听完课后的体会是当时明白了，也听懂了，但仍不知道怎样管理！实际上管理的学习同经济学、自然科学等一样，首先在于掌握基本的思想和方法论。管理面对的是实际的企业、组织和人，一般规律对他们有用，但他们往往也有独特性，这也使管理具有科学、艺术、实务、思想等多种属性，所以不能僵化地看待管理知识，在理解和运用管理知识时一定要注意其使用对象的特殊性。其次，管理者手中能够应用的武器有两方面：科学的、带有普遍性的技术、方法，以及与人有关的随情况变化的涉及心理和行为的具有艺术特色的知识和经验。前者容易通过书本学习，后者则要通过实践或案例教学学习和体会。再次，管理重在明确目标以及其后围绕目标选择最佳或最满意的路径，而完成这一任务除了高瞻远瞩、运筹帷幄的能力以及丰富的知识和经验外，最基本的是要学会和善用成本效益分析工具。最后，所谓“三人行必有我师”，无论成功与失败，任何管理实践中都蕴含着知识和经验，所以，对

于管理来说，处处留心皆学问。要增加自己的管理知识和丰富自己的管理经验，就要善于观察组织及人的行为和实践活动，勤于思考和提炼，日积月累也是重要途径。

有人形象地比喻，管理类似下棋，基本的管理知识类似于对弈的基本规则，各种管理技能和成功的管理实践类似于总结出的各种棋谱，而实际的管理则由这些基本规则、各种棋谱演变出更加丰富多彩、变幻莫测的局势。水平接近者的比赛，赛前谁也难以确定局势的变化和输赢的结果。因此，管理的学习在于基本知识和基本技能，而要演化出神奇的管理实践需在此基础上去感悟、去享受！

实际上管理活动本身犹如一匹烈马，一架难以控制的飞机，要想驰向发展的愿景，飞向成功的辉煌未来，不仅要享受奔驰中飘逸的快感和飞翔时鸟瞰世界的心旷神怡，而且要享受成功后的收获，因此必须设法“驾驭”好管理。

我陪人练习驾车时曾深有体会地告诉驾驶者，开车的最高境界是用心，而不是动用身体，要把车当做你身体功能的一种延伸，使车与你融为一体，然后在你心神的指挥下，心到车到。“管理”这匹烈马或复杂难控的飞机何尝不是如此，它也是人类、领导者、管理者的功能的一种延伸、一种放大器，而要真正享受它和使它发挥功效，必须娴熟且到位地驾驭它。面对种种复杂的管理，更需要用心驾驭。

这里，作为序我没有对经典系列本身给予太多介绍，只重点谈了如何学习管理，提升管理水平，最后达到享受管理。这是因为，大师的伟大、经典的重要均无需介绍，而我们面对的经典内容如此丰富多彩，再美的语言也难以精确刻画，只有靠读者自己去学习、去感悟、去思考、去探寻其真谛和智慧，我只是提供了我自认为研究和实践管理的途径和境界，希望这些文字有助于读者对管理的阅读、理解和思考！

席酉民 博士
西安交通大学

推荐序一

-----FOREWORD-----

管理学的一代宗师

读经典名著的意义

阅读经典名著，是掌握一门学科的正道；至少可以少走弯路，避免人云亦云、莫衷一是。企业管理的源头著说并不多，值得一提的经典名著就更少，比如泰勒《科学管理原理》、法约尔的《工业管理与一般管理》和韦伯的《社会组织与经济组织理论》。现如今，很少有人研读经典著作，因此，很少有人能够鉴别管理思想之真伪。殊不知，那些所谓的“新思想”和“新见解”，往往是一些不足挂齿、拾人牙慧的东西，甚或是一些杜撰的“新名词”，既没有理论出处，又缺乏实践依据。

阅读经典名著，可以使我们减免无知，懂得管理不是一门可以随意杜撰的思辨学科，现代企业管理思想并非空穴来风。美国的泰勒（1856—1915年）、法国的法约尔（1841—1925年）和德国的韦伯（1864—1920年），都生活在19世纪末20世纪初，在那个动荡时代，曾经历了“产业社会”取代“家庭社会”的历史变迁过程，经历了产业社会内的大规模冲突过程。他们探索企业管理的目的，并非为了单纯地提高企业运行效率，而是为了稳定社会的经济组织或企业，谋求产业社会的正常运行。一般而言，企业管理理论伴随着工业化进程而来，是我们这个时代的产物。可笑的是，有人企图用古人思想的碎片，去拼凑现代企业管理之道。法约尔说：“道德或宗教的高级原则通常

只涉及个人或那些来自非现实世界的利益。然而，管理原则追求团队的成功，满足各方经济利益。目的不同自然方法也不同，也就没什么好奇怪的了。既然没有同一性，那就不存在矛盾了。”

我们还可以从经典名著的字里行间中，感悟到大师的精神力量，以及源头思想的魅力。泰勒、法约尔和韦伯，都是使命在身的人；他们几乎用毕生精力，探索着企业管理的真理，以帮助后人从纷杂的现象中，把握事情的本质以及内在的本质联系。他们这些客观而公允的管理思想，以及诚实而认真的品格，支撑着企业管理的理论发展。可以说，对企业管理的学习和研究，如同其他学科一样，来不得半点的虚伪或弄虚作假；更不能把企业管理学科，当做沽名钓誉、混饭吃的手段。

法约尔的神圣使命

法约尔1860年（19岁）进入“科芒特里—富香博—德卡维尔”公司，这是法国的一家矿业企业，在那里他度过了整个职业生涯——1888年（47岁）升任公司的总经理，直至1918年（77岁）退休。他通过强化企业管理的职能，把公司从濒临破产的边缘上拉了回来，走上持续发展的轨道，成长为今日法国冶金工业首屈一指的企业。当年有一位教授古皮耶尔说：“很难找到第二位像法约尔这样在工业部门有着重要地位又有极高理解力的人了。”其实法约尔的伟大，在于他能够用毕生的精力只做一件事情。倘若我们能够坚守本行，恐怕也可以达到他那完美的职业境界。很遗憾，绝大多数人不具有这样的职业精神，不能在一个专业领域中坚持，只能成为普通人或受过高等教育的普通人。

法约尔依据自己的实践经验，感悟到“管理职能”的存在，以及管理的存在价值。同时，意识到“管理教育”以及加强对管理人才的培养，对一个国家或社会的意义。法约尔非常清楚，他的成功很大程度上是得益于自己的管理意识、思想和方法，而不是别的原因。法约尔曾经引用法国冶金工业委员会主席的话，“思维清楚、广阔、判断公正深刻，具备这种素质的人可以委以重任，开创事业和保持法国的地位，尽管法国的自然资源短缺，但由于这种人的超群天赋，使法国位于工业设计和科学的前沿。但是，几年来这样的人

已经大幅度减少了。”

法约尔依据自己的观察，认为“管理教育”需要全社会、多层面的关注，不能仅仅指望企业。理由是，大部分企业的高层领导既没时间也没兴趣写作，他们通常既无学说传世，也无门徒追随。从事过企业管理的人在整个管理思想史中屈指可数，只有泰勒、巴纳德和斯隆几位。“管理教育”必须依靠社会的力量，使之成为各等级学校教育的一个组成部分，至少应该和“技术教育”等量齐观。

要想推动社会来发展“管理教育”，必须要有相应的理论学说，这是建立一项教育事业的必要条件。用他自己的话说，在我们的专业学校中，缺少管理教育的真正原因，是由于管理理论本身的缺乏。我们还没有一个公认的管理理论，没有理论就不可能有教育。从1900年起，法约尔就开始传播自己的管理思想，并引起热烈的反响。也许是这个激励因素，令他不顾年事已高，下决心从自己做起，着手研究管理的理论。把自己感知到的“企业及其管理世界的真面目”，用“理论的方式”展现出来，推动社会对“管理教育”的重视。

法约尔相信，必须创立相应的管理学说，哪怕是初步的或粗浅的学说，才有可能引起社会讨论，最终形成社会一致公认的管理理论；进而，为管理教育体系的建设奠定基础，不然，一切将无从说起。毋庸置疑，法约尔是行家里手，是一位谙熟企业管理之道的人，他所感知到的企业管理是真实的。但他始终认为自己只是一个倡导者，相信未来那些大学老师，更有能力提炼和总结管理的理论学说，并找到更好的方法教育学生。这绝非是法约尔的谦虚，相反，这正表明了他对建立企业管理学科的理解。确立管理理论，绝不是个人的事情；管理不仅要合乎科学的理性，而且还必须合乎道德的理性，成为社会成员的共识，成为公理。

至1908年，法约尔形成了管理学说的雏形，后又经过8年的持续努力，完成了传世之作《工业管理与一般管理》，于1916年发表。法约尔退休以后，专门创办了一个管理研究中心，全身心地投入理论研究，交流和传播自己的管理经验和思想，直至1925年去世，享年85岁。真是不可思议，他的一生似乎就是为了一件事情——从管理实践中提炼理论，加以传播和交流；仿佛创建企业管理理论，就是他与生俱来的神圣使命。

也许是天意，法约尔的研究计划只完成了一半，即第一部分“管理教育的必要性及可能性”和第二部分“管理的原则和要素”。研究计划中的其余部分，尤其是第三部分“个人观察和体会”没能完成；没有来得及结合理论对“具体的事例”进行讨论，非常可惜。由于这“第三部分”的缺失，致使后来那些粗心的读者，难以解读法约尔“抽象且近乎概念化”的理论，难以感悟到他半个世纪的实践经验以及活的思想灵魂。真正的受益者，恐怕是那些后来的管理大师。

法约尔的文笔简练，条理清晰，用词准确、平实且少有歧义。这与他那威仪、高贵和仁慈的品格浑然一体。凡是能够读懂法约尔原著的人，都会感到有一股清新的泉水流过心田。然而，令人不解的是，后来那些编写“管理教科书”的人，往往没有对法约尔的思想做出完整的阐述，只是简单罗列他的“14条管理原则”和“5大管理要素”。致使后来一些抱着教材长大的莘莘学子，脑子里只有法约尔的教条却不知企业管理为何物，面对具体而复杂的管理问题，一筹莫展，不知所措。

《工业管理与一般管理》的问世，意味着法约尔的使命已经完成。后来的事情如法约尔所料，管理理论的研究引起法国和英国社会的普遍重视，很多人从法约尔那里得到了管理思想上的启示。尽管法约尔的著作在1949年以前，没有在美国正式出版过，但是，他的思想在20世纪20年代就引起了美国学者的关注。1923年，格里尔（Sarah Greer）翻译了法约尔的一篇论文，引起美国学术界对法约尔著作的重视。后来，在1937年，这篇论文被法约尔的追随者厄威克（Urwick Lyndall）收录到《管理科学论文集》之中。在这本论文集中，厄威克比较全面地介绍了法约尔的学说思想。厄威克是英国人，从事管理咨询工作，著有《管理的要素》、《组织的科学原则》和《管理备要》等。

法约尔的理论贡献

尽管谁都知道管理的重要性，如法约尔所说：“每个人都明白，如果管理得不好，企业就会没落”。然而，有谁知道管理是什么？又有谁说的清楚什么是管理呢？要想创立管理理论，就必须首先对

“管理”进行明确的定义。否则，就很难让人确信，管理是可以成为一门学科的。法约尔不愧是个行家，凭借对管理的质感，直截了当地把“管理”描述为一项专业职能，称做“管理职能”或“管理功能”。结果一锤定音，至今大家似乎都很乐意接受法约尔提出的概念或说法，从这个意义上说，法约尔不愧为管理学的一代宗师。

按照法约尔的解释，企业的组织职能或功能，是由一系列活动构成的，并且以专业化分工的形式存在。因此，组织的职能可以细分为6项具体的专业职能，包括技术职能、商业职能、金融职能、安全职能、财务职能和管理职能。通常情况下，前面5项专业职能，都有相应的专业化部门或称“专业职能部门”，诸如“技术开发部门”、“销售业务部门”或“财务会计部门”等等；都有具体的“部门形态”，人们很容易凭直觉感受到这些“专业职能”的存在，唯独“管理职能”需要做出解释。

为此，法约尔做出了详尽的阐述，为“管理职能”寻找落脚点。他的结论是：“在所有类型的企业中，下属员工的基本能力是具有企业专业特征的能力，高层领导者的主要能力是管理能力”。这个结论对后人的影响是很大的，甚至出现误解，以为各级经理人员就是“管理者”；或反之，各级管理人员就是“经理人”。这种误解和人们的期待有关，所谓“信息是一种期待”，每个人往往只听得到他想听到的事情。凡是活在具象世界的人们，都希望“管理职能”能够落到实处，落到“专业职能部门”的形态上，或落到“职务形态”上。如果不能落在专业部门上，就应该落在总经理、总裁、CEO这样的“职务”上，即总经理、总裁或CEO就应该是一个管理者，就应该担当管理责任，发挥管理的作用或功能。

法约尔意识到会有这样的误解，一再强调“管理职能”并不是某个负责人或企业领导的个人职责，也不是他们的特权；管理职能是企业领导和所有成员共同承担的职责。管理职能的强弱，取决于全体员工的管理素养和努力。可是没有人在意这些话，人们习惯上已经把“经理人”和“管理者”等同起来，把“管理者”和“管理”等同起来，甚至德鲁克都说过类似的话，认为有时候管理和管理者是很难区分的。不过，德鲁克非常清楚“管理者”是干什么的，他并不把“管理者”局限于“经理人”，认为有些知识工作者也是管理

者，因为这些人对企业的经营及其成果具有重大影响。也许有人会对德鲁克的这种说法感到别扭，这并不奇怪，这跟他们没有读过法约尔的原著有关。

如果管理职能不是以“专业部门”的方式存在，或者说是以“管理职能”的方式存在，那么，接下来法约尔必须回答，“管理职能”作为一种能动的因素，是如何发挥整体作用的？这是管理成为“一种专业”以及把管理纳入“职业教育”范畴的必要条件。对此，法约尔说：“我借用生理学作对照，向大家表述管理的行为模式。一个工业企业内的管理事务，就像人的大脑系统一样，从表面上是观察不到的，它的活动也不能被直接明显地看到。但是，肌肉系统尽管拥有自身的能量，如果大脑系统停止反应，它的收缩活动也将停止。如果没有大脑系统的行动，人的身体就会变成一堆没有活动能力的肉体，所有器官将立即丧失功能。大脑系统存在并活动于每一个器官以及器官的每一个组成部分，通过细胞和纤维，大脑系统接收到感觉信息，然后将它第一时间传给神经中枢，即反应中心，如果有反应，再传给大脑。命令从这些中心或大脑发出，再通过一条相反的路线，到达将要执行运动的肌肉。”

后来，德鲁克把“管理职能”定义为“器官”。对此，很多人百思不得其解，因为，他们没有看过法约尔的原著，不知道管理思想的历史演变关系。德鲁克非常清楚，法约尔对“管理职能的运作机理”的描述是贴近真实的。在企业运营的表面，显现出来的是业务活动或产品制造过程，而不是“管理过程”。“管理行为”分散于每一个“职务”中，不仅仅是管理职务。这些分散的管理行为，如同生命体内的“器官”一样，有机地与企业整体联系在一起，发挥整体的功能或管理职能。可以说，管理职能不同于其他专业职能，其他专业职能很像“机械装置”中的一个个的功能部件，相互传递着物理世界的“作用力”；而管理职能更像生命体内的“器官”，与整个生命体有机地联系在一起，依据复杂的机理相互作用，转化为整体的作用、功能或职能。

这些“无形的力量”，来自于管理的工作及其性质。法约尔认为，“管理职能只是作为社会组织的手段和工具。其他职能与原材料和机器有关，而管理职能只和人有关。社会组织的良好运行取决于某些条

件，人们几乎不加区别地将它们称做原则、规律或原理。我更喜欢使用原则这个词，但要让它抽离僵硬的概念。”换言之，企业不是一个纯粹的“自然世界”，我们无法像牛顿那样，去发现支配“物理世界”的内在客观规律；从而，建立具有“内在统一性”的科学理论，指导我们的行动。在法约尔看来，企业是一个双重的组织机构，既有物质属性也有社会属性。“要想执行好管理职能，我们就要依赖这些原则。即依靠这些已被论证的、深思熟虑的和已被接受的道理。”

人们似乎从来就没有怀疑过法约尔以及他所列举的管理原则。这不仅仅因为他是一个实业家，曾经成功地领导过一个大企业；更重要的是他的人格以及对管理这件事情的理解，深信他是一个得道之人。比如，当谈到“团结原则”时，法约尔说：“团结的力量不仅仅体现在同一企业员工间的愉快关系中，商业协议、工会及所有类型的联合会也是团结的结果，它们都在企业管理中扮演着重要角色。半个世纪以来，团队的作用越来越发展壮大，我看到，在1860年，大工业企业工人既不团结，也不联合，总是自扫门前雪。结果是工会使他们和企业主有了同等的地位。同一时期，曾经激烈竞争的公司开始一点一滴地彼此互助，在共同协议下，解决涉及彼此利益的大部分问题。这是一个新时代的开端，习惯与观念都已经发生深刻改变。企业领导务必要重视这种变革。”

法约尔非常清楚，一个人的才干，哪怕是工程技术人员的才干，都来自于实践经验的积累，来自于实践的锻炼。就像驾校和司机的关系，真正的司机绝非是在驾校培养的，而是在热闹的马路上练就的。1900年，他在一次会议上说，涵盖了大量应用知识及丰富的个人素质的“管理学”，实际是一种塑造人的艺术。人们只能在“从事具体的艺术工作”中掌握艺术，就像人们在炼铁的过程中成为炼铁工一样。

法约尔说：“管理教育并不能让所有学生成为优秀的管理者；就像以往的技术教育，也没有把所有学生造就成工程师。……在工厂里，人们不指望他一离开学校就有能力管理一个高炉，就能管理矿井的挖掘工作或制造一台机器。就是同期毕业的第一名也不能马上完成这些工作，只有通过或长或短的实践启蒙后，他才能完成这些工作”。他认为，一个“管理者的能力”，以及一个“组织的管理职