

2002年
MBA联考
考前辅导教材

管理分册

全国工商管理硕士入学考试研



研



机械工业出版社
China Machine Press

2002 年 MBA 联考考前辅导教材

管理分册

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

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

2002 年 MBA 联考考前辅导教材·管理分册/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, 2001

ISBN 7-111-09004-7

I. 2… II. 全… III. 管理学-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 (2001) 第 036211 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: 邓瑞华

北京第二外国语学院印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2001年7月第1版·2001年8月第2次印刷

787mm×1092mm 1/16·23印张

定价: 135.00 元 (共 5 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)

于 立 东北财经大学 MBA 中心主任, 全国 MBA 教育指导委员会委员

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 华中科技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 复旦大学管理学院名誉院长, 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型研究生教育的特点: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62所,分布在全国27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2001年4月,包括“企业管理人员在职攻读MBA学位”的学员,全国累计招收MBA学生47586人,在校MBA学生总数29819人,其中“企业管理人员在职攻读MBA学位”学生12484人,全国已有12508人获得MBA学位。包括“企业管理人员在职攻读MBA学位”的招生人数在内,2001年的MBA入学人数超过12000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。2002 年 MBA 联考注重测评考生学习 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。与 2001 年 MBA 联考考试大纲相比，2002 年 MBA 联考考试大纲在考试内容上改动比较大的是语文，语文基础知识不再作为一个单独的考试内容，仅考阅读理解和写作两个部分。另外，根据教育部要求，2002 年 MBA 联考英语考试将增加听说能力测试。听说能力测试分两个部分，听力测试安装在初试中进行，口语测试安装在复试中进行。听力测试时间为 30 分钟，笔试时间为由过去的 3 小时减为 2 小时 30 分钟。听力测试的分数占英语初试总分数的 20%，但在 2002 年的 MBA 联考中不计入考生总成绩，仅供招生单位录取时参考。笔试成绩占初试总分数的 80%，考后按总分 100 分作加权处理后，计入考生总成绩。

根据 2002 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《2002 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、叶俊、朱成器、朱良卿、邵光砚、陈波、居余马、林翠琴、谭力文、蔡少薇等。王其文、仝允桓负责本书编写的组织协调与内容统纂工作。应当强调的是，这套教材是在《2001 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、教授共同劳动的结果。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 2002 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，电子邮箱：mba@em.tsinghua.edu.cn



目 录

前 言

第一部分 基本知识	1
第一章 管理概述	2
第一节 管理的概念与作用	2
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	14
第四节 管理的基本职能	17
第二章 决策与计划	21
第一节 组织环境及其分析	21
第二节 决策的一般原理	33
第三节 计划过程中的决策及其方法	47
第四节 计划的种类与制定过程	59
第五节 计划工作的程序	66
第三章 组织	72
第一节 组织设计基础	72
第二节 组织的基本问题	75
第三节 几种常见的组织形式	85
第四节 人员配备	93
第五节 组织变革	97

第四章 领导	102
第一节 领导与领导者	102
第二节 人性假设与领导风格	108
第三节 激励与激励理论	120
第四节 人际间的信息沟通	128
第五章 控制	136
第一节 控制的基本概念和类型	136
第二节 制定控制标准	141
第三节 衡量实际工作	145
第四节 鉴定偏差并采取矫正措施	148
第六章 管理中的一些热点问题	154
第一节 变革与创新管理	154
第二节 冲突管理	161
第三节 现代企业制度	164
第二部分 知识运用与解题指南	171
<hr/>	
第七章 知识运用	172
第一节 知识运用测试概述	172
第二节 发现管理问题	173
第三节 管理问题分析	176
第四节 综合管理能力测试	184
第五节 案例分析	187
第八章 解题指南	196
第一节 简述题	196

第二节 选择题	198
第三节 案例题	203
第四节 分析题	206

第三部分 模拟试题

模拟试题一	212
模拟试题一答案	224
模拟试题二	226
模拟试题二答案	238

第四部分 历年试题及解析

历年管理试题	242
1999年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题	242
1999年全国在职攻读工商管理硕士学位入学考试管理试题	257
2000年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题	273
2000年全国在职攻读工商管理硕士学位入学考试管理试题	291
2001年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题	306
试题解析	325
1999年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题解析	325
1999年全国在职攻读工商管理硕士学位入学考试管理试题解析	331
2000年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题解析	337
2000年全国在职攻读工商管理硕士学位入学考试管理试题解析	344
2001年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题解析	350

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

任何组织都需要管理工作的支持，而且任何管理工作也都是在某一特定组织中进行并为该特定组织服务的。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和组织使命完成过程中作业活动和管理活动的关系。

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。组织不但是人的集合体，而且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。如果组织中的成员没有配合和合作，那么该组织就只会是“一盘散沙”，而不能成为具有整体力量的“组织”。个人之所以要组成一定“组织”，其目的就是要借助组织的这种配合力，以完成个人力量简单相加的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形式。任何一个组织，都有其独特的使命和目标。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提供满足顾客需要的产品或服务；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、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”，无法正常进行。另一方面，组织为了确保这一基本过程有效地进行，还需要开展另一项活动——管理活动。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。

管理活动是保证组织通过作业活动有效地实现组织目标的手段。可以说，任何组织，小

至企业，大至国家，都需要管理活动。管理活动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”。如果没有先进的科学技术，现代化的作业活动乃至管理活动就无法有效地开展；同样，没有高水平的管理活动相配合，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为推进社会经济发展的两大主要因素。

管理活动对组织有如此重要的意义，因而组织中就常常设有专门的机构或人员来从事管理工作。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，以便实现既定的组织目标的过程。这个定义包含着以下四层含义：

(1) 管理是服务于组织目标实现的一项有意识、有目的的活动。管理决非漫无目的、无的放矢进行的，而具有明确的目的性。不过，管理的目的并不是来源和决定于管理机构或人员自身，而只能是隶属和服务于具有特定使命和目标的组织。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) 管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的工作活动构成的。这些工作活动包括有计划、组织、领导、控制等，它们成为管理的基本职能。

(3) 管理工作的有效性要从效率和效果两个方面来评判。任何组织都要通过综合运用各种资源来实现特定的使命目标。管理的任务就是负责促成组织有效地将其投入的资源转化为向外产出的成果。管理工作的成效好坏、有效性如何，就集中体现在它是否使组织花费最少的资源投入而取得最大的且最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，这些都意味着组织具有较为合理的投入产出比，具有比较高的效率。但是，仅有效率性（efficiency），组织还难以保证在现代社会中顺利地生存和发展。有效的管理还必须能确保组织所提供的产出能切实地符合顾客的需要，也即具有好的效果（effectiveness）。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，提供的产出是否符合需要，即是否“做正确的事”，就是与效果相关的问题。在现代社会中，“做什么”比“怎么做”往往更加重要。因此，组织目标的有效实现，这里从工业企业的角度来看，就包括了生产顾客真正需要的产品或服务 and 用最少的资源耗费进行生产这两大方面。用通俗的话来概括，此乃是“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，环境既提供了机遇和机会，也构成了挑战或威胁。这也就是说，管理工作必须将所服务的组织看做一个开放的系统，它不断地与外部

环境发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，管理的理念和方法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、万能的管理理念和办法。审时度势、因势利导、灵活应变，对成功的管理至为重要。

◆ 二、管理工作的性质

1. 管理工作不同于作业工作

管理是独立于作业活动而进行的又为作业活动有效地进行提供服务的活动。只有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，对管理活动与作业活动的概念区分，并不意味着这两类活动一定要由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。例如，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。

从本质上说，管理人员的工作就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的作业工作，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“份内的工作”在性质上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. 管理工作既具有科学性又具有艺术性

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知识和相关知识，要进行管理就必然只能是依靠经验，或者凭主观、靠运气；而有了系统化的科学的管理知识，他们就有可能对组织中存在的管理问题提出可行的、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，它要求管理者以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,而是相互补充的。所以,管理是科学性与艺术性的有机统一。

◆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,任何组织为了实现其特定的组织目标都存在其有限资源的合理调配和有效利用问题,因而也就有管理问题。因此,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、结构类型、行业性质是多么的不同,都需要对它们进行有效管理。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)等组织的管理。

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。因此,可以说管理活动遍布人类社会的方方面面,时时处处都有管理活动在开展。

当然,不同类型的组织,由于其业像作业活动的目标和内容多多少少存在一些差异,因而管理工作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、共同性。

◆第二节 管理主要思想及其演变

管理思想的产生和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,是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着指导和推动作用。本节主要对管理思想的发展历程作一简要介绍,以便能为比较不同时期的管理实践提供一个理论基础。

◆ 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科学管理阶段。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勒、法约尔、韦伯等，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）的设计提出了系统化的管理理论。

1. 科学管理理论

美国的弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）是最先突破传统经验管理格局的先锋人物，由于他对管理学的巨大贡献，被后人称为“科学管理之父”。泰勒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，担任过技工、工头、车间主任、总工程师等职。长期亲身的对生产现场活动的观察，使泰勒认识到：落后的管理是造成工人“磨洋工”、劳资冲突不断和生产率低下的主要原因。他在1911年出版了《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，泰勒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，工人们都是按自身的经验和体会开展工作，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，泰勒建议实行“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计算和发放工资。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和贯彻例外管理原则。

泰勒提出科学管理思想的目的，是要改变传统的一切凭经验办事（工人凭经验操作机器，管理人员也凭经验进行管理）的落后状态，使经验的管理转变成为一种“科学的”管理。泰勒的主张被认为是管理思想史上的一次“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，泰勒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

当泰勒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”。与泰勒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（Henry Fayol），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5大职能和有效管理的14条原则。

法约尔将工业企业中的各种活动划分成6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5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，实行劳动的专业化分工可以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，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都非常重要。

(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。每个人适应自己的工作都需要一定的时间，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。由于法约尔对组织层面的管理理论的巨大贡献，所以后人称他为“组织管理之父”。

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 (Max Weber)，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型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地分配，经规章制度明确规定，并由能胜任其职责的人，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”过程，认为一个组织越是能完全地消除个人的、非理性的、不易预见的感情因素或其他因素的影响，那么它的行政组织特征也就发展得越完善，从而越趋于一种“理想的”、“纯粹的”状态。而这种状态的组织和形式相比，犹如机械化生产与非机械化生产之比，在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面具有绝对的优势。正因为如此，行政组织被后来人通称为“机械式组织”。

以上介绍的三种管理理论，虽然研究内容各有不同的侧重，但它们有两个共同的特点：一是都把组织中的人当做“机器”来看待，忽视“人”的因素及人的需要、行为，所以有人称此种管理思想下的组织实际上是“无人的组织”；二是都没有看到组织与外部的联系，关注的只是组织内部的问题，因此是一种“封闭系统”的管理时代。由于这些共同的局限性，20 世纪初在西方建立起来的这三大管理理论，都被统称为是“古典的”管理思想。