



国外经济管理名著丛书

Henri Fayol

ADMINISTRATION
INDUSTRIELLE
ET
GÉNÉRALE

工业管理与一般管理

〔法〕H. 法约尔 著

周安华 林宗锦 展学仲 张玉琪 译

孔令济 校

中国社会科学出版社



国外经济管理名著丛书

Henri Fayol
**ADMINISTRATION
INDUSTRIELLE
ET
GÉNÉRALE**
工业管理与一般管理

〔法〕H. 法约尔 著

周安华 林宗锦 展学仲 张玉琪 译

孔令济 校

中国社会科学出版社

FF56 1/4

图书在版编目(CIP)数据

工业管理与一般管理/ (法) 法约尔著; 周安华等译.
—北京: 中国社会科学出版社, 1998.3(1999.10 重印)

ISBN 7-5004-2272-5

I. 工… II. ①法…②周… III. 古典管理学派-管理学
IV. C93-06

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 11099 号

Administration industrielle et générale

Dunod, Paris.

©Bordas, Paris 1981

中国社会科学出版社出版发行

(北京鼓楼西大街甲 158 号)

北京新魏印刷厂印刷 新华书店经销

1998 年 3 月第 1 版 1999 年 10 月第 2 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 5.125 插页: 2

字数: 105 千字 印数: 1 001—5 000 册

定价: 10.00 元

亨利·法约尔的 现实性或失去的机会

有人说法国人不会推销、展示和传播自己发明的东西，也不会强加于人。他们对概念、调整与管理的要素制定计划之间的那种联系的认识及自愿采取的步骤和他们的才能是不相称的。如何证明？可能最好的证明就是：管理的发明者是个法国人。他在 19 世纪后半叶构思并确定了的思想直到 20 世纪 60 年代才被美国工商学院重新采用得到承认。这种反常现象应当引起重视，而究竟谁是创始者也应得到纠正。

美国所有有关管理历史和管理方法的著作都为亨利·法约尔的传记保留了一席之地，且往往承认他与泰罗享有同等的重要性。而在法国，《小罗伯尔》辞典没有提到法约尔业绩中革新的一面，也不提他创始者的直觉预感。泰罗和法约尔，一个美国人，一个法国人，前者著名——甚至于太著名了，谁不知道泰罗主义并且今天不谴责它呢？——后者鲜为人知，怀才不遇：其实，很难提起一个人而不说到另一个。两个人属于同一时代，19 世纪工业大发展的时代（法约尔，1841—1925；泰罗，1854—1915）。两个人都谈经验，都是

工程师，他们都为技术和组织问题带来了新的解决办法：车间中的机械工具和劳动的组织（泰罗），矿产的开发和企业的一般管理（法约尔）。经济实效证明了他们方法的价值。两个人都获得了职业的成功，但他们的声望却截然不同。这是为什么呢？

重读这本书，大家首先会为法约尔提出并论述的题目的现代性而感到吃惊。首先，他为进行管理而确定的预测、组织、指挥、协调、控制的程序在美国许许多多的管理著作中、在工商学院编辑的杂志的许多文章中都可以看到。在那些著作与文章中，管理被解释为类似的程序：计划、组织、人员配备、领导、控制，或者是计划、组织、协调、控制。其中某些写于 60 或 70 年代的文章毫不犹豫地拿着革新家的腔调，自认为是自己提出了一种触及问题的现代新方法。今天，还是让我们物归其主吧……何况法约尔也曾自问：“这里是否也包括指挥呢？”（第 5 页）

不谈这些历史问题，大家一上来就会注意到法约尔思想的三个基本方面：

- 管理是一种普遍的方法；
- 管理与组织的领导有关；
- 管理基于系统的概念。

80 或 100 年前能如此论断，这并非理所当然。

盎格鲁-撒克逊人在二战后翻译《Administration Industrielle et Générale》一书书名时有点犹豫：法约尔所用的 administration 的意义是否与 management 等同？法约尔的论述既可用于工业，也可用于第三产业；既对经济生产活动有价

值，又对所有有组织的集体活动有价值。此外，只要改变第一句中那个时代使用的两个词就足以使它与目前的提法一样明确了。以 management 替换 administration 和以 organization 替代 affairs：“在领导工业、商业、政治、宗教或其他各方面的大小组织时，管理都起着非常重要的作用。”有人会以为这是在读某个享有盛誉的美国工商学院的管理课开课通知的篇首。法约尔若不是第一个也是最早者之一，以直觉认识到以一定实践为基础的知识主体应该能够形成、改进提高并传播给那些应去管理一个无论什么样的组织的人。“管理学说尚有待于人们去创立。”法约尔如是说（第 54 页）。他为管理理论的建立铺下了第一块基石。他准确地抓住了这一理论的原始特性和特定目标：其他（技术、商业、财务……）职能的综合、它们的最优化、它们的效果对社会—技术的影响：“制定企业的总经营计划，建立社会组织，协调和调和各方面的力量和行动。”（第 5 页）

尽管在政府、领导者的作用和不同级别的各个等级上表现的管理职能之间存在差别，法约尔还是认为这种管理职能在领导者的作用中占有极大的位置，以致“有时好像这作用就纯粹只是管理了”（第 6 页）。换句话说，多亏靠管理，这些人进行领导，同时逐步掌握管理理论。法约尔给领导下了一个定义（“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”），而控制论专家和系统的理论家们在 50 年代，以及步他们后尘以系统方法为基础的管理学派（J. 福雷斯特、C.W. 丘奇曼）都把这定义算到了自己账上。

在注意到法约尔把最现代的“一般管理”中那么多特点归入管理概念之后，我们在继续重读这第二个现实性题目——教育主题时，就会很敏感。法约尔赋予教育极大的重要性，在许多篇幅中都提到它（在圣·艾蒂安矿业学校和国立工艺博物馆的改进建议中不是都有吗？）。

法约尔在书中提出了大量的改革教育的建议，为使教育也成为职业生涯的一种准备。他的谈话与今天成就辉煌的人（如阿尔弗莱德·索维）的观念完全一致，强调在经济发展中“最基本的因素不是资本，而是知识，再加上本领、才干”这样一个事实。不应当为此就给法约尔加上专家解决问题的观点：“在必要的四、五年一般教育里，把时间都用于学习过多的数学则是一种错误。”（第 102 页）

的确，读者可能会为法约尔已对工程学校中的教育和教育不适合于他们未来的职能提出了激烈的批评而感到吃惊。若盲读下来谁猜得出从 102 页到 116 页是 70 年前撰写的，而且是基于百年的经验？因为本书面世时法约尔已经 75 岁了。他多么有力地指责了纯数学独有的优势：“人们滥用数学，认为对数学知道的越多，管理事物的能力就越强。他们认为学习数学比学任何别的知识都更能提高或纠正判断力。在我国，就是因为这些错误看法而产生了一种严重的偏见。我认为与这些错误看法做斗争是有益的。”并且嘲笑这样的错觉：“工厂领导与工程师的作用与他们学习数学的年限直接有关。”因为他对于重点工程学校里大多数学生过多地专学数学和他们缺少政治、经济与社会科学的文化修养是很敏感的。他说：“……企业领导和工程师……都需要能说会

写……三率法对于企业人员一直是够用的。首创精神、有毅力、办事有分寸、勇于负责和有责任感都远远更为必要。”他还说：“长期的个人经验使我懂得，高等数学对于管理企业是没有用的。”最近对领导者的具体活动和实际时间安排的调查证实了法约尔的观点。

作为圣·艾蒂安矿业学校的工程师（1860年他19岁时毕业于该校），他不鼓吹蒙昧主义，而宣传均衡的、适度的教育。因此，在从第4页起他为重点学校对（会计职能）漠不关心而感到惋惜并提醒大家“懂得买与卖和懂得很好地生产同样重要”之后，他希望“减少数学课程，而把管理概念引入教学”。亨利·法约尔是法国第一管理学家吗？这毫无疑问。

为什么大家不听他的意见呢？为什么这种“法国人的缺陷”表现出来了呢？尽管他的意见是以辉煌的工业上的成功（1888年他成为高芒特里—福尔尚布德公司的总经理时，公司正处于困难时期；而1918年他退休时，公司财务状况极佳）为依据的。法约尔向自己提出了这个问题并做出了回答：“我发现数学在我国享有威望的惟一能使人接受的解释是：巴黎综合工科学校……”由于它享有“极高的和应得的”威望，所有学校都想模仿它，“家庭和学校领导也都引导这些聪明的孩子向这个目标努力”。要说明的是这里人们把结果当作原因了：“没有国家给予这个学校的学生以特权，学校的威望很快就会丧失；数学是维持不了这种威望的。”法约尔还不无恶意地说：“一般看法认为所以这样做是因为主考人以数学来评分比较方便，当我了解到这点时，我感到

很难过。”有些人真想评估一下：没有这种论战，没有这种对于一个重点学校在法国社会中坚持传统权力体系的评论，法约尔的业绩是否可能广泛地传播，他培育的现代管理的萌芽在法国的发展是否会胜于美国。

的确，为保证经济的发展，管理即将成为根本：“因此，重要的是尽快建立一种管理理论。”（第 19 页）在 140 页的书中，法约尔概述了管理的定位。例如：

——预测的重要性：年度预测、极长期预测、月预测、特别预测等系统很和谐地融合于一个总计划中。在那里法约尔还指出了管理的意义：“在做这种工作的同时，工作人员的才能一年年增加了，在经过某一时期后，他会发现自己的能力比开始时大大提高了。”（第 61 页）

——与官僚主义做斗争：倡导面对面的关系（“每当可能时，应口头进行联系，这样更迅速、更清楚，而且也更融洽。”第 48 页），避免中间等级增多（第 74 页），与等级制度和领导者的不负责任做斗争（“没有领导人员的稳定，就不可能有好的发展计划。”第 64 页），还有：“人们在想到权力时，不会不想到责任，也就是说不会不想到执行权力时的奖惩——奖励与惩罚——凡权力行使的地方，就有责任。”（第 24 页）这种反对官僚主义和不负责任的斗争可能就要求淘汰“职位高的老服务员”（第 123 页），这不是“任何什么人都能做到的”。是否应该回忆一下，在这方面法约尔在 1921 年还写了另一本书《国家在管理上的无能——邮政与电讯》，此书重述了他有关管理的研究报告，从第 1 页起就提出了主要的不足之处：“在领导层是一个不稳定的、无能

力的副部长，没有长期行动计划，没有资产负债表，国会议员过分的、不妥当的干预，没有任何鼓舞起热情的激励，没有任何对已完成的服务的奖励，缺乏责任心。”

——实用观点：“劳动有一定限度，经验与尺度感告诉我们不应超越这些限度。”（第 24 页）实用主义也是他从 1861 年起起草他的理论的方式，50 年中他每天都记下在他的职业活动里从这个事件中或那个变故中吸取的教训和一般规则。

——使用管理检查员（第 137 页）和迅速检查方式的必要性，以能预防“可能导致伤亡事故的令人不快的意外事件”（第 138 页）。

今天，肯定有人会责备法约尔在他的概述中遗漏了一些重要的东西，或者说他过分屈从于他那个时代的精神和当时的资产阶级意识形态。他的书构思于 19 世纪末，必然带有那个时代的印记。人们有理由嘲笑他那另一时代的道德伦理观，不把他以传统的工作、家庭、祖国的价值观解决工业化问题的呼吁放在眼里。读到（第 111—116 页）他对未来工程师（“你们是知识界的精华”）的叮咛，其中包括他们的婚姻时，人们不禁哑然失笑。

在他有关工人的注意事项中（第 113 页）是否只看到了一种家长式的态度呢？“在工人面前，你要注意待人有礼貌，关心别人……你要记住，在社会各阶层里都有有才能的人。”不管怎样，毕竟应把这些谈话重新放到他们那个时代，野蛮的工业化时代，那个面对着不同于英国和德国老板、为不必承认工人阶层是可对话者什么都干的法国老板的社会关系极

其艰难的时代。此外，不应忘记法约尔是推崇深入的人际关系知识和尊重联系企业和它的代理人的协定以及社会团体的定期视察的。唉，这些指导对于今天的许多企业仍是有价值的。当时若倾听之，执行之，法国工业界的面貌可能早不是这样了。

在这种预感、这种直觉和这种现代性面前，人们不禁要问：为什么先驱者法约尔未能获得成功和享有盛誉？而一本富有这么多潜在资源的著作出版似乎是注定让他得到这一切的！法约尔对他的时代来说可能是太超前了。那时人们还没有感到需要一种管理的一般理论。也部分地由于泰罗主义的成功。还部分地由于第一次世界大战。如同克洛德·S. 乔治在他出色的著作《管理思想史》（普林蒂斯屋公司，1968）中所述：1912年，一位法国工程师，夏尔·P. 德·福雷明维尔，曾见过泰罗，赞同并为泰罗主义打动，他在法国传播泰罗的工作组织原则与方法。泰罗在法国可能还有另一个积极鼓吹他的思想的倡导者，化学家和冶金学家亨利·洛·沙特里叶，他是金属结构与合金方面的专家。此外，战争部部长乔治·克莱蒙梭极力推荐应用泰罗主义原则以加快军工生产，还有武器装备部长阿尔贝·托马，社会党众议员与若雷斯的合作伙伴，组织了工业总动员，主要在冶金和机械部门强制规定实行泰罗主义。

美国军队在法国修建码头、营地、铁路的高效最终保证了泰罗方法威望的扩大。对于所有的人来说，生产力、高效都只源于泰罗。除了几个社会党人，大家都把法约尔给忘了。他的文章1916年刊登在《矿业学会公报》上，而作为

书直到 1925 年、他去世的那一年才出版。

如果说美国专家们很快就知道了法约尔的理论，盎格鲁-撒克逊人特别是从 1949 年英文版第一次面世^① 的日子以来才得以发现。他们非常惊讶、钦佩这位“法兰西的先驱者”，赞赏他的主张的价值。今天，他们承认他是第一位“对管理理论进行综合性陈述”的人。如同他们所解释的，两位伟大的管理理论家差不多是在同一时期建立起他们的理论，一位是从上层建起，那是法约尔；另一位从基层，他是泰罗。由于大家首先需要整顿生产秩序、车间秩序，大家都转向泰罗，因而他获得了成功。但是现在，在美国的工商学院人们研究法约尔，因为现代管理之父是一位法国人。法国的老板、领导者、工程师没能抓住这次机遇。当有人跟他们说到管理时，他们讽刺挖苦，甚至今天有些人当有人跟他们谈到管理时，他们还在大惊小怪：这是美国的东西，对美国人适用……如同科学组织国际委员会总书记 R. 布朗在法约尔理论著作出版 50 周年时所说：“真是命运奇怪的嘲弄，二次大战后重建和执行马歇尔计划阶段，美国顾问来到法国帮助复兴工业，他们向法国的领导者教授法国人法约尔 30 年前在法国已出版的东西。”而法国人到美国工商学院学习的日子可能是这种情况的延续。有些人指控官僚主义，这个法国人的缺陷，以解释这种盲目：法国人绝对没有搞工商业、经济开发、对抗与竞争的天赋。他们只能在强迫与压力下顺

^① 《General and Industrial Management》，皮特曼，1949（由康斯坦斯·斯托尔译）。

从之。因此，他们不懂得在别人之前抓住现时代的武器——管理。所以他们认不出他们之中的先驱者和开拓者，亨利·法约尔。

企业人力资源开发研究所副所长

皮埃尔·莫兰

1979 年，巴黎

序

在处理工业、商业、政治、宗教或其他各方面的大小事务时，“管理”都起着非常重要的作用。我打算在这里谈谈我对应以什么方式来完成这一作用的想法。

我的论述分为四个部分：

第一部分——管理教育的必要性与可能性；

第二部分——管理的原则与要素；

第三部分——一个人的观察与经验；

第四部分——战争的教训。

前两部分为本册内容，是1908年在圣·艾蒂安矿业学会五十周年时我所做的报告的发展；第三、四部分为第二册内容，近期将发表。^①

H. 法约尔

^① 第三、四部分始终没有出版。——译者注

目 录

序	(1)
---------	-------

第一部分 管理教育的必要性与可能性

第一章 管理的定义	(2)
-----------------	-------

一 技术职能	(2)
--------------	-------

二 商业职能	(3)
--------------	-------

三 财务职能	(4)
--------------	-------

四 安全职能	(4)
--------------	-------

五 会计职能	(4)
--------------	-------

六 管理职能	(5)
--------------	-------

第二章 组成企业人员才能的各方面能力的	
---------------------	--

相对重要性	(7)
-------------	-------

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	(9)
--------------------------------------	-------

二 在各种规模的工业企业领导人的必要 能力的相对重要性	(11)
--------------------------------------	--------

第三章 管理教育的必要性与可能性	(17)
------------------------	------

第二部分 管理的原则与要素

第一章 管理的一般原则	(22)
-------------------	------

一 劳动分工	(23)
--------------	------

二 权力与责任	(24)
---------------	------

三 纪律	(26)
------------	------

四 统一指挥	(28)
--------------	------

五 统一领导	(30)
--------------	------

六 个人利益服从整体利益	(30)
--------------------	------

七 人员的报酬	(31)
---------------	------

八 集中	(39)
------------	------

九 等级制度	(40)
--------------	------

十 秩序	(43)
------------	------

十一 公平	(45)
-------------	------

十二 人员的稳定	(46)
----------------	------

十三 首创精神	(47)
---------------	------

十四 人员的团结	(47)
----------------	------

第二章 管理的要素	(51)
-----------------	------

一 计划	(51)
------------	------

一个好的行动计划的一般特征	(52)
---------------------	------

一个大型矿业冶金企业制定行动计划的方法	(55)
---------------------------	------

预测的利与弊	(61)
--------------	------

制定一个好的行动计划所必需的条件和才能	(62)
---------------------------	------

国家的预测	(65)
-------------	------

二 组织	(67)
社会组织的管理任务	(67)
社会组织的组成	(69)
(一) 不同发展程度的社会组织的形式——相似性	
——人的因素的重要性——类似性	(69)
(二) 社会组织的机构与成员	(76)
1. 股东	(77)
2. 董事会	(77)
3. 总管理处	(77)
4. 地区与地方的领导	(82)
5. 总工程师	(88)
6. 部门经理	(88)
7. 车间主任	(88)
8. 工长	(88)
9. 工人	(88)
(三) 社会组织的成员或组成因素	(89)
1. 大企业的领导	(91)
2. 中、小企业的领导	(93)
3. 部门领导	(94)
4. 基层人员——工人	(95)
5. 组织图表	(97)
6. 招募	(98)
7. 企业人员的培养	(101)
8. 矿业冶金工业人员的培养	(101)
(1) 学校的作用	(101)