

一般管理的先驱

Henri Fayol

西方管理学大师思想精华丛书

河北大学出版社

亨利·法约尔



孙国强 著

亨利·法约尔,1841年出生于法国。著名的管理实践家、管理学家、地质学家、国务活动家。现代的人们一般只知道法约尔是管理学家,其实,他也是一位管理实践家。法约尔从进入企业开始,就参加了企业的管理集团,以后又担任大公司的最高领导,并在法国的多种机构从事过管理方面的调查和教学工作。法约尔认为,管理就是实现计划、组织、指挥、协调和控制。在管理思想发展史上,法约尔是与泰勒并驾齐驱的古典管理理论创始人之一。



图1-1-1

1843年，英国人詹姆斯·瓦特（James Watt）发明了蒸汽机，这是工业革命的重要标志。瓦特的发明使得工厂可以大规模生产，从而改变了人类的生产方式。瓦特的发明也使得工厂可以大规模生产，从而改变了人类的生产方式。

亨利·法约尔

Henry Fayol

1868-1943

1868-1943

一般管理的先驱

西方管理学大师
思想精华丛书

一般管理的先驱

——亨利·法约尔

孙国强 著



河北大学出版社



一般管理的先驱——亨利·法约尔

Henri Favol

图书在版编目(CIP)数据

一般管理的先驱——亨利·法约尔/孙国强著. —保定:
河北大学出版社, 2005.2
(西方管理学大师思想精华丛书)
ISBN 7-81097-037-2

I. 一… II. 孙… III. ①法约尔, H. (1841~1925) —生平事迹 ②法约尔管理论 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第134762号

责任编辑: 徐树林
装帧设计: 赵 谦
王占梅
责任印制: 蔡进建

出版: 河北大学出版社
地址: 保定市合作路88号
经销: 全国新华书店
印制: 河北供销印刷厂
规格: 1/16 (787mm × 960mm)
印张: 9.75
字数: 98千字
印数: 0001~5000册
版次: 2005年2月第1版
印次: 2005年2月第1次
书号: ISBN 7-81097-037-2/F · 87
定价: 17.00元

H

Henri Fayol

亨利·法约尔
Henri Fayol
亨利·法约尔
Henri Fayol
亨利·法约尔
Henri Fayol
亨利·法约尔
Henri Fayol
亨利·法约尔
Henri Fayol

管理，就是实现计划、组织、指挥、协调和控制。

“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。

——亨利·法约尔

F

作者简介

孙国强 1989年毕业于北京科技大学，获管理学硕士学位；2004年毕业于南开大学，获管理学博士学位。现为山西财经大学管理学副教授，研究方向为企业网络理论与实践。

于畅海
孙国强
邹治平
陈荣平
郝海
侯玉莲
靳涛
踪家峰

目 录

一般管理的先驱

Henri Fayol

平凡而伟大的人生/1

- 1 求学生涯/3
- 2 实践经历/4
- 3 理论创新/7
- 4 最后岁月/16

科学管理理论的卓越贡献/19

- 1 科学划分经营活动/21
- 2 积极倡导管理教育/29
- 3 归纳整理管理原则/46
- 4 总结创立管理要素（职能）/76

持久而深远的影响/113

- 1 流传久远/115
- 2 适用广泛/126
- 3 时代局限/134

目 录

一般管理的先驱

Henri Fayol

附录一：亨利·法约尔生平简表/143

附录二：亨利·法约尔主要著述/146

平凡而伟大的人生



亨利·法约尔，法国人，著名的管理实践家、管理学家、地质学家、国务活动家，古典管理理论创始人之一。

1

求学生涯

亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925), 法国人, 著名的管理实践家、管理学家、地质学家、国务活动家, 古典管理理论创始人之一。1841年7月29日, 法约尔出生于法国君士坦丁堡的一个富裕的小资产阶级家庭。15岁时就读于里昂一所公立中等学校, 在那里度过了两年的中学时光。两年后经考试合格转入国立圣艾蒂安矿业学院, 时年17岁, 他是同班里年龄最小的学生。在法国国立矿业学院他苦读两年, 1860年, 19岁的法约尔毕业, 并取得了矿业工程师资格。法约尔的求学生涯极其简单, 既没有转战南北, 也无惊人之处。然而, 就是在国立圣艾蒂安矿业学院的两年学习经历, 再加上自己的聪明睿智, 造就了他气度恢弘的一生。

尽管矿井、工厂、财源、销路、董事会、职工同原来都是一样的,只是运用了新的管理方法,公司才得以同衰落时一样的步调复兴和发展。

——法约尔总结工作业绩时如此说

1860年,19岁的法约尔作为矿业工程师进入法国第一流的矿业公司——高芒特里—福尔尚布德矿业公司(Commentary Fourchgmmbault Ming Combine),不久就被提拔为该公司一个矿的矿长。1888年出任该公司总经理,1918年任董事。从1888年一直到1918年退休,法约尔在该公司担任了30年的总经理以上的职务,这也是他一生最辉煌的时期。在任职期间,他表现出一位卓越经理人的管理才能。最明显的一点是,在他出任总经理的当年,公司财务极度困难,自1885年起就没有分发红利了,公司在福尔尚布德和

蒙特卢肯的铸造公司出现亏损,在高芒特里和蒙特维克的煤矿储量几乎枯竭,公司濒临破产的边缘。1888年,46岁的法约尔受命于危难之际,出任总经理,在1892年对公司进行了大改组,他关闭了福尔尚布德的一个工厂,把生产集中在蒙特卢肯——法国中部这个惟一历史悠久的高炉,以达到规模经济。针对高芒特里煤源接近枯竭的情况,他于1891年预先购进了布雷萨卡矿井,又于1892年购进了德卡斯维尔矿井和工厂。德卡斯维尔是个困难矿区,曾有过一段倒霉的历史,法约尔调动了在高芒特里培养的全部干练的管理人员,发挥了他在科学管理方面的杰出才能,终于使毫无前途的矿区重新获得了生机。1900年随着朱德维尔的购进,德卡斯维尔的活动已延伸到东部煤田。在1914—1918年的战争中,这个巨大的联合公司为法国作出了不可估量的贡献。在他1918年以77岁高龄离职时,公司财务状况已极为稳定,人员素质也有显著提高。经过多年的苦心经营,该公司终于重新步入兴旺发达的境界。在此期间,法约尔采用科学的管理方法,把濒临破产的企业变成当时法国财力最雄厚的公司,至今仍是法国中部最大的采矿和冶金联合公司——勒克勒佐—卢瓦尔公司的一个组成部分。这一成功至今仍是法国工业史上的美谈,其光辉业绩名垂法国产业史。法约尔在总结这段经历时说:

尽管矿井、工厂、财源、销路、董事会、职工同原来都是一样的,只是运用了新的管理方法,公司才得以同衰落时一样的步调复兴和发展。

1918年以后他成为法国政府的管理顾问,1920年于巴黎创立中央管理学院。

正是这些在高芒特里积累的实践经验使法约尔完善了自己的管理理论。产业革命爆发后的法国在工业发展上落后于英国,直到1850年大多数工业企业都是小规模。19世纪末期大规模企业的成长是由钢铁工业领导的,这些企业变成了像法约尔的高芒特里公司一样的垂直一体化的企业。这家公司向后与煤炭及铁矿开采企业一体化,向前与钢铁冶炼及销售一体化。法约尔所受教育以及经历虽然只是一名工程师,但他却有作为具有9000名员工的多部门大型企业总经理的眼光。^①

^① 丹尼尔·A. 雷恩:《管理思想的演变》,中国社会科学出版社2000年版,第236页。

3

理论创新

泰勒是以工厂管理合理化这一具体目标为出发点的。因此,他的科学管理法是非常富有实践性的,但缺乏一般科学性。而法约尔是从实施管理教育的目的出发的。因此,他的管理理论是概括性的,也非常富有原则性。

——日本学者占部都美如此说

现代的人们一般只知道法约尔是管理学家,其实,他也是一位管理实践家。1860—1872年期间,法约尔的聪明才智大都用于采矿的工程问题,特别是致力于征服煤矿开采中的火灾事故。1872—1888年期间,他的思路转移到了煤田地质问题等决定他所执掌矿井寿命的诸要素上。这些研究使他写出了在1886年和1893年以三卷集形式出版的体现他的三角洲理论的著名地质专题著作。作为公司的中层

管理者,他因发表关于地质学问题的研究报告而获得荣誉。1888—1918年期间,他担任高芒布德总经理。在此期间,由于要处理许多繁杂工作,他很少写作。他很有个性,决不允许让自己的学术兴趣或授予他很多名誉职务来分散他对本职工作的精力,于是,他开始拒绝接受任何与工作无关的职位。

从自己担任一个大型、完全一体化了的企业的重要负责人的经历中,法约尔开始形成自己的管理思想。从1900年起,法约尔对于专业领域的贡献开始集中于管理问题。1900年,在提交给国际矿冶联合会的一篇论文中他写到:

企业中的每一个员工都或多或少地参与了管理职能……(而且)偶尔他们会施展自己的管理才能并因此而受人瞩目。那些特别具有天赋的人可以从最低的职位爬到这个垂直型组织的最高层。

在这里法约尔开始把管理能力与技术知识分离开来。1908年,法约尔在冶金工业协会举办的50周年庆祝讨论会上发表了一篇论文,在这篇论文里他的思想有了明显的深化,为他的《工业管理与一般管理》这部主要著作打下了基础。首先,法约尔注意到了管理在商业活动中的作用并未被完全理解,而技术专家的意见“可以因有缺陷的管理程序而被完全破坏”;其次,“对一个企业而言,一个管理能力不错而技术上平庸的领导人一般要比一个技术上出色而管理能力平庸的领导人有价值得多”。因此,根据法约尔的观点,组织的成功更多地取决于其领导人的管理能力而不是技术能