



C2012005617

普通高等教育国家级精品课程教材

高等院校精品课程教材

组织行为学

Organizational Behavior

袁凌 雷辉 刘朝 编著



中国人民大学出版社

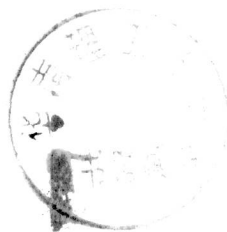
普通高等教育国家级精品课程教材

高等院校精品课程教材

组织行为学

Organizational Behavior

袁凌 雷辉 刘朝 编著



C2012005617

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学/袁凌, 雷辉, 刘朝编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 10
普通高等教育国家级精品课程教材 高等院校精品课程教材
ISBN 978-7-300-14485-6

I. ①组… II. ①袁… ②雷… ③刘… III. ①组织行为学-高等学校-教材 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 195965 号

普通高等教育国家级精品课程教材
高等院校精品课程教材
组织行为学
袁凌 雷辉 刘朝 编著
Zuzhi Xingweixue

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)*	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京密兴印刷有限公司	版 次	2011 年 10 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2011 年 10 月第 1 次印刷
印 张	25 插页 1	定 价	45.00 元
字 数	577 000		

前 言

我们正处在一个重视团队精神、群体动力和知识管理的时代，组织行为和组织管理这些概念正逐渐深入人心。在今天如此激烈的市场竞争中，管理者如果不能有效发挥组织的效能或者集聚团队的能量，将无法取得成功，这就要求管理者具有丰富的组织行为学的理论知识和熟练的人力资源管理技能。

在全球化和后工业化的时代背景下，人本主义思想给组织行为学发展注入了新的活力；组织的全球化定位使得对适合时代和组织目标的管理技术与方法的呼声越来越高，也使得对于组织内的文化融合、组织行为形成的复杂过程的研究日益重视；心理学、社会学、政治学、人类学等学科的研究成果更广泛地应用于组织行为的研究，使得组织行为学不断朝着更综合化、更具普遍性和更多元化的方向前进。鉴于此，在新经济、新环境下探讨组织行为管理问题是编撰本书的一个重要出发点。

湖南大学“组织行为学”课程的开设可以追溯到20世纪80年代，之后经历了一个发展的过程。80年代初，湖南大学唐子畏教授开设“行为科学概论”课程，并编撰出版了全国较早的教材《行为科学概论》。80年代末，湖南财经学院袁凌教授开设“管理心理学”课程，并于1993年与中南大学曾力生教授等合作编撰出版了《现代管理心理学》，该书曾获湖南省普通高等教育优秀教材二等奖。湖南财经学院1995年正式开设“组织行为学”课程，1997年由袁凌教授组织编撰出版了《组织行为学》，该书于2000年修订再版。2000年，湖南大学与湖南财经学院合并，湖南大学国际商学院和湖南财经学院工商管理系组建了湖南大学工商管理学院。2003年由陈收、谢赤和袁凌三位教授牵头组织编撰出版了工商管理系列教材，其中，《组织行为学》由袁凌、李敬和吴文华负责编撰，依托该系列教材的教学改革项目2004年获湖南省优秀教学成果三等奖；2007年《组织行为学》列入普通高等教育“十一五”国家级规划教材建设项目，2008年《组织行为学》修订再版，2009年获湖南省普通高等教育优秀教材奖；2010年“组织行为学”课程先后成为普通高等教育湖南省省级精品课程和国家级精品课程建设项目。

在“组织行为学”课程的建设与发展过程中，我们注重教学方法的研究和教学内容的不断更新与充实，2005年以来，组建组织行为与人力资源管理教学团队，全面采用信息化教学手段，改革教学方法和内容，加强和完善教育实践环节。教学方法从最早的老



师单向讲课，转变为授课、案例分析与讨论、角色扮演、模拟和企业现场实习等多种方式；从单纯的理论教学模式发展成为“理论教学——案例教学——模拟教学——实习教学”四位一体的互动式教学模式；变以“教师为中心”为以“学生为中心”，变以“教育为中心”为以“学习为中心”；在教学内容与知识结构安排上，实现纵深发展的“T”型综合与平衡教学。

本书是在前面提到的《组织行为学》的基础上重新编撰的，虽沿用了国内普遍接受的个体行为、群体行为、组织行为的编撰顺序，但在章节结构上做了很大调整，补充了组织行为学研究的最新成果。本书在每个章节中增加了有趣的知识卡片，以拓展学生的知识面；每章附有案例研究，以对理论加以形象说明，巩固学生的知识点，让学生能够近距离感受组织行为实际问题的复杂性；另外，每章末还附有随堂测验，以丰富课堂教学的内容。本书由袁凌教授负责编撰大纲的设计以及全书书稿的组织和总纂工作。本书各章的执笔人分别是：第3章、第5章由刘朝副教授编撰，第6章、第9章由雷辉教授编撰，其余章节由袁凌教授编撰。

作为工商管理专业的系列教材之一，本书的编撰得到了湖南大学工商管理学院领导、老师和中国人民大学出版社的大力帮助与支持，在此表示衷心感谢。另外，本书在编撰过程中引用了国内外学者的许多研究成果，恕不一一列出，我们对学者们的辛勤研究及创造性劳动表示敬意。多年来，尽管我们一直对“组织行为学”课程教材的编撰进行着各种努力和尝试，很想奉献给读者一本满意的教材，但仍有可能达不到各方面的要求。书中的不当或疏漏之处在所难免，恳请同行和读者提出宝贵意见。

编著者
于岳麓山下

目 录

第1篇 绪 论

第1章 组织行为学概述	3
第1节 组织行为学的形成与发展	3
第2节 组织行为学的内容与学科基础	17
第3节 组织行为学面临的挑战	22

第2篇 个体行为与管理

第2章 个体行为基础	33
第1节 知觉与归因	33
第2节 态度与价值观	43
第3节 学习与行为塑造	53
第3章 个性与情绪	63
第1节 个性	63
第2节 情绪	79
第3节 工作情绪管理	83
第4章 工作环境中的激励	92
第1节 激励概述	92
第2节 激励理论	97
第3节 管理工作中的激励实践	110
第5章 工作设计与工作压力	122
第1节 工作设计	122
第2节 工作压力	127
第3节 工作生活平衡	140
第6章 组织公民行为管理	147
第1节 组织承诺与心理契约	147

第2节	组织公民行为过程	158
第3节	组织公民行为管理策略	162

第3篇 群体行为与管理

第7章	群体行为基础	175
第1节	群体行为概述	175
第2节	群体规范与压力	189
第3节	群体士气与凝聚力	193
第4节	群体决策	199
第8章	信息沟通	205
第1节	信息沟通概述	205
第2节	人际沟通	211
第3节	组织沟通	219
第4节	有效沟通	226
第9章	团队建设	233
第1节	团队建设概述	233
第2节	创业团队建设	237
第3节	高层管理团队建设	243
第4节	虚拟团队建设	248
第10章	群体冲突管理	257
第1节	群体冲突概述	257
第2节	群体冲突过程	262
第3节	企业冲突管理策略	268

第4篇 组织行为与管理

第11章	组织行为基础	281
第1节	组织结构	281
第2节	组织设计	288
第12章	领导与权力	303
第1节	领导概述	303
第2节	领导权力与组织政治	310
第3节	领导权力管理	317
第13章	领导理论	325
第1节	领导素质理论	325
第2节	领导行为理论	329
第3节	领导权变理论	335



第 4 节 组织管理中的领导实践	339
第 14 章 组织变革与发展	355
第 1 节 组织变革	355
第 2 节 组织发展	365
第 15 章 组织文化管理	375
第 1 节 组织文化概述	375
第 2 节 组织文化建设	381
第 3 节 企业组织的跨文化管理	385
主要参考文献	392



第 1 篇

绪 论

C 第 1 章

Chapter 1 组织行为学概述

内容提要

本章主要介绍组织行为学的形成与发展；组织行为学的研究对象和内容，包括个体行为、群体行为和组织行为；组织行为学的研究方法，包括行为观察法、自然实验法、谈话法、问卷法、心理测验法和个案法；组织行为学面临的挑战。其中，组织行为学的研究对象以及组织行为学面临的挑战是本章的重点，对组织行为学的产生与发展的理解是本章的难点。

第 1 节 组织行为学的形成与发展

一、组织与组织行为

(一) 组织

1. 组织的概念

组织是对完成特定使命的人的系统性安排。组织之所以存在，是因为它能够满足人们在日常生活和社会活动中的种种需要，这些需要日趋复杂化、多样化，仅仅通过孤立的个体活动无法自我满足，于是出现了人们的群体活动。在群体活动中，为了协调不同人的行为，就需要按照一定的关系建立特定的规则。这种活动正式化、稳定化的结果就是导致组织出现，如家庭、乐队等社会的出现便是如此。

对经济组织而言，其产生的基本原因在于某些生产与经济活动的规模超过了单个人能力的极限，同时又具有技术上的不可分性，必须通过团队劳动才能完成。因此，组织是其成员为了完成共同的使命和目标，按照一定的方式组合而成的有机整体，从而形成单独的个人力量简单加总所不能比拟的整体力量。从这个意义上说，组织活动扩大了人的活动范

围，增强了人们认识、改造客观世界的能力。

2. 组织存在的条件

(1) 由人组成。组织是由人构成的，同时组织活动也需要一定的物质资源。因此，组织既有物质结构，又有社会结构。组织活动的资源配置是通过人来完成的，正是人群形成了组织，没有人群便没有组织。

(2) 有使命和目标。任何组织都有其基本的使命和目标，企业生产产品、提供服务以满足顾客需要，教育机构培养人才，医院为病人提供健康服务，等等。组织的使命和目标说明了组织存在的理由。

(3) 有专业分工和协作。组织的存在是由于有自身的使命和目标，这些使命和目标是社会所必需而单个人又不能完成的。为了完成自己的目标，组织必须开展实际的业务活动（统称作业活动），如医院的诊治、学校的教学、工业企业的生产等。组织是直接通过作业活动来完成组织目标的，而作业活动的展开又离不开相应的人力资源（员工）、物力资源（原材料和机器设备）、财力资源（资金）和信息资源（各种数据和和情报）等的运用，否则作业活动就成了“无米之炊”。形成分工关系的个人、群体、部门是组织的一部分，只有他们相互作用、密切配合才能保证组织整体目标的实现。这就必然需要加强协作，否则内部各自为政便会造成混乱。因此，组织是通过分工和协作来实现目标的。

3. 组织有效性的决定因素

一个组织有效性的取得受到多种因素的影响。图 1—1 显示了主要的影响因素：环境因素、组织因素、员工因素以及管理政策和实践因素。

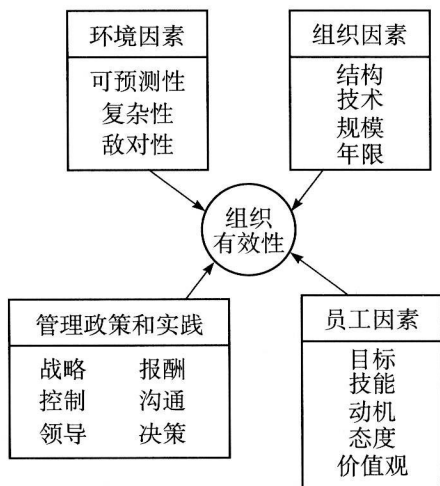


图 1—1 影响组织有效性的因素

环境因素的变化体现在以下几个方面：它们的可预测性如何（即组织的原材料供应的稳定性如何）？它们的复杂性如何（即组织要与多少不同的群体、供应者、政府机构打交道）？它们的敌对性如何（即人们是否把组织的存在看成是合乎需要的）？

组织有效性也受整个组织的某个重要特点的影响。组织的结构是否合理地分为许多不同的部分？这些部门的工作是否有效地协调？组织是否有效地利用技术？这种结构是否反映所用技术的内在要求？组织的设计对组织的规模是否合适？这种设计在一段时间以后是

否适应组织的成长?

组织成员的特点也会影响组织的有效性。员工是否拥有高效工作所必需的技术和能力?员工个人的目标是否和组织的目标相一致?员工是否受到激励而有效工作并得到组织的信任?员工的态度和价值观促进还是延缓效率的取得?

最后,组织所采用的管理政策和实践对有效性也有重要的影响。管理者制定策略和采取措施来奖惩和控制员工的方法会影响组织的有效性。同样,与管理者所用的决策方法相联系的信息沟通和领导方式,也在很大程度上决定了组织的有效性。

(二) 组织行为

随着社会的进步和经济的发展,人类生产、生活的社会化程度日益提高,组织活动影响和改变着人们生活的广度和深度。例如,随着社会分工的深化、人们需要的变化、社会联系的日益增加,保险机构、网络型企业等崭新的组织形式应运而生,对人们的工作和生活产生越来越大的影响。同时,专业化的增强、规模收益的要求、专业知识的积累、管理水平的提高,又使得组织规模和员工构成不断变化,内部结构日趋复杂,对社会经济、政治、文化和社会心理的影响不断增大。

由于组织活动的复杂性,对组织行为的分析和研究有不同的角度,呈现出多层面的特点。

1. 组织行为是一个独立的研究领域

组织行为研究组织中行为的决定因素:个体、群体和结构。另外,组织行为把研究个体、群体和结构对行为的影响所获得的知识运用到实践中,使组织的运作更有效。

2. 组织行为研究涉及两个基本问题

第一个基本问题是组织对其成员的思想、感情和行动的影响方式。我们所在的组织会影响我们观察世界的方法,对待工作的态度以及对自己的看法,也会影响我们执行任务过程中的行为以及作为组织成员的责任。组织行为学试图阐明组织影响其成员的种种方式,研究人在组织中的行为,揭示组织有效整合、个人规范自律的规律,以创造、管理更大规模、更为有效的组织。

第二个基本问题是组织各个成员的行为方式及其绩效对整个组织绩效的影响。组织对其成员活动的协调方式决定了组织在完成自身活动时是否会成功。

对每个人来说,进入视野的组织比比皆是,因此在理解组织行为时,大家易于找到共同的标准。通过研究组织如何制约个人以及个人如何影响组织,有助于人们从新的角度看待问题,丰富我们对日常生活和工作的认识,进而不断完善组织的管理,使人类的群体活动更和谐。

二、组织行为学的形成

(一) 组织行为学形成的历史背景

组织行为学在20世纪20年代开始孕育,60年代初期产生于美国。它的产生同其他学科一样,并非偶然的人为的结果,而是社会与历史发展的必然。

1. 资本主义社会生产力的推动

资本主义社会生产力的发展，客观上推动了组织管理实践的发展，为组织行为学的诞生注入了强有力的“助产剂”。在19世纪70年代以前，西方的资本主义还处于自由竞争的历史阶段。70年代以后，自由竞争开始向垄断阶段发展。到了19世纪末20世纪初，资本主义完成了自由竞争向垄断的过渡，整个西方资本主义世界发展到了帝国主义阶段。这时，资本主义的工业生产也进入了一个新的历史时期，以蒸汽机、化学、电力、电子为代表的工业生产已由简单的机器生产发展成为机械化程度更高的自动化生产体系，生产的工序、工艺、技术、过程日趋科学化、精确化和复杂化。在这种生产条件下，劳动者如果不具备相应的文化、科学和技术知识，就无法了解机器设备的原理、结构、性能，无法掌握它的运转与使用的规律，更无法适应生产的需要。因此，随着社会生产力的进一步发展，在生产过程中人的因素显得越来越重要。

随着资本主义社会生产力的发展，垄断也进一步加强，在发达的资本主义国家推行了产业部门的企业合并，出现了大型的联合企业和垄断组织。这就使得企业和组织的规模日益扩大，管理的过程日趋复杂，商品市场的竞争也异常激烈，从而导致对管理水平与管理效益的要求越来越高。对于管理实践的发展提出的上述问题，古典管理理论已无法回答和解决，必然要求产生一种新的管理理论。所以说，资本主义社会生产力的发展给重视人的因素和强调发挥人的积极性的组织行为学注入了强有力的“助产剂”，推动了组织行为学的诞生。

2. 资本主义生产关系中阶级矛盾的激化

资本主义生产关系中阶级矛盾的激化对组织行为管理理论产生了迫切需要。

以泰勒为代表的古典管理理论和以法约尔为代表的古典组织理论在企业组织管理中的应用，在提高劳动生产效率方面取得了很大的成绩，但是古典管理理论和古典组织理论过分强调科学性、法律、集权和等级链的作用，忽视了人的作用的发挥。尤其是泰勒制，把工人看成是机器的附属物，采用强制性的纪律约束，并用严格的劳动定额和标准化的作业方法来提高劳动生产率。工人在这种严酷的组织管理下进行生产，整天围着机器疲于奔命，感到异常紧张、单调和劳累，精力消耗在亿万次简单重复与枯燥无味的操作活动中，身心健康受到了严重的损害。因此，这种管理方式日益激起工人的极大不满与强烈抵制。随着资本家对工人剥削的加剧，工人也日益觉醒，开始反抗资本家的剥削，并组织起来与资本家进行斗争，致使工人阶级与资本家之间的矛盾激化。这时，古典管理理论已不能满足资本家进行组织管理的需要。在这种情况下，垄断资本家为了巩固自己的垄断地位，在激烈的竞争中击败对手，把更多的资本集中到自己的手里，只得另谋出路，开始聘请越来越多的心理学家、行为科学家从事提高生产效率和组织经营决策水平的研究；同时，为了缓和阶级矛盾和掩盖更加残酷的剥削方法，也集中了大批心理学家、行为科学家进行人际关系、团体组织和领导行为的研究。这些研究成果构成了组织行为学的基本内容。

3. 社会学、心理学的发展

社会学、心理学和行为科学等学科的发展为组织行为学的产生奠定了理论基础。

随着生产的发展，在生产过程中人的积极性的发挥对提高劳动生产效率的作用问题引起了管理学家、社会学家、心理学家和行为学家的高度关注，特别是心理学家开始从理论

研究走向应用研究,逐步探索心理学的有关原理在管理中的应用,研究管理如何适应和转变工人的心理,进一步提高生产效率等问题。美国心理学家雨果·芒斯特伯格(Hugo Munsterberg)从德国应邀到美国哈佛大学建立心理实验室,研究工业心理学。1912年,他出版了《心理学与工业效率》一书,与泰勒出版的《科学管理原理》一书相呼应。他从个体心理差异出发,提出了通过测量心理因素与能力倾向的办法来提高工作效率。此后,许多社会学家、心理学家也相继进入管理领域,把社会学、心理学的理论成果与研究方法应用于管理理论的研究,提出采用调节人际关系、改善劳动条件等富有人情味的管理方式与措施来提高劳动生产效率。

20世纪初,心理学的发展已经初具规模,初步形成了一套心理学的研究手段和方法,各个理论学派日趋成熟,而且社会心理学这一领域也已独立出来,从事研究心理学的队伍逐步扩大。30年代起,社会学和社会心理学在对个体心理进行研究的基础上开始了对群体的研究。德国心理学家勒温(Kurt Lewin)的群体动力和瑞士心理学家莫里诺(J. L. Moreno)的社会关系测量法都是这一时期的研究成果。所有这些方面的努力加强了管理理论对人的因素与人的作用的研究;所有这些方面取得的研究成果,为组织行为学的产生奠定了必要的理论基础。

综上所述,组织行为学的产生是社会与历史发展的必然产物。它既反映了社会化大生产进一步发展的客观要求,又反映了一定历史时期垄断资本家为了缓和阶级矛盾和更加残酷地剥削工人的需要。

(二) 组织行为学的产生

组织行为学的产生是组织演变、管理理论发展的必然结果,与工业心理学、管理心理学、组织心理学有着历史的渊源。

我们知道,人类对组织活动有效管理的历史已超过六千年,埃及金字塔、巴比伦古城、中国万里长城等古代建筑的宏伟规模和希腊民主制度、古罗马法律体系、中国封建社会文官制度的完备运转,就是人类早期组织管理能力的有力证明。但是,那时对组织活动的管理基本上是在个人观察、判断和直观基础上的传统经验管理,尽管管理思想源远流长,管理理论却进展甚微。真正促使组织行为学诞生的理论基础是工业心理学、管理心理学和组织心理学。

在第二次世界大战前,美国将心理学用于工业,一直称之为“工业心理学”。在美国,最早研究工业心理学的是雨果·芒斯特伯格。1892年,他在哈佛大学创立了研究工业心理学的实验室,率先提出心理学能应用于工业以提高生产率。他的突出贡献在于,继泰勒之后对工业生产中劳动者的行为做了进一步的研究。这种研究不再只关注工人的劳动动作方式和机器、工具、材料等方面的标准化,而是探索劳动者的心理素质以及根据心理素质安排最合适的工作岗位。他还注意研究在什么样的条件下,工人能够最大限度地发挥作用和被激发出劳动积极性,并开始研究什么质和量的物质报酬对工作效率产生最佳影响。他的研究归纳起来主要是三个方面的问题:一是如何选择工人以适应工作的要求;二是如何安排条件使工人得到最大的满足和达到最高的效率;三是如何发挥一切有益经济发展的心理影响。这三个方面的问题成为后来工业心理学、工程心理学和管理心理学研究的主要课题。

20世纪20年代,梅奥等人的“霍桑实验”在泰勒的科学管理之外,开辟了组织管理研究的新领域。“人群关系理论”(Human Relation Theory)闻名于世,成为行为科学研究的先声。从此,更多的管理学者关注并致力于对人的行为研究,自然科学和社会科学方面不断取得的成果又促进了这一问题的研究进程,从而导致在一次跨学科的研究讨论会上,经过对这一学科问题的讨论,正式把这门综合性极强的学科定名为“行为科学”(behavior sciences)。行为科学是对员工在组织活动中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究的学科。它涉及员工的需要、动机、个性、情绪、思想,特别是人群之间的相互关系,等等。以此为标志,行为科学学派成为管理理论的主流学说。由于人们的行为表现是多方面的,因此对人的行为的研究涉及多学科,主要包括心理学、社会学、社会心理学、人类学、生理学等。

60年代中叶之后,行为科学的又一个重要发展方向是对组织行为的研究,主要论述企业性组织中人和群体的行为。该研究既注意人的因素,又注意组织的因素(例如工作任务、组织结构、隶属关系等),因此在一定意义上是人群关系学派和组织理论的综合。最近20年来,行为科学主要是围绕着组织行为的一些课题发展的,因而目前比较流行把该学科称为“组织行为学”(organization behavior)。

三、组织行为学的发展

(一) 组织行为学在西方的发展

任何一门学科都不是某位哲人主观臆造出来的,而是有一个漫长的萌芽、产生与发展的历史过程的,组织行为学也不例外。组织行为学在西方的发展过程大致分为四个阶段。

1. 组织行为学的萌芽阶段

(1) 科学管理的诞生。泰勒是整个科学管理运动的灵魂,被誉为“科学管理之父”。通过长期的管理实践,泰勒总结出了侧重研究车间生产活动的管理原理和方法,先后出版了《计件工资制》、《工厂管理》、《科学管理原理》等论著。1911年,《科学管理原理》的面世标志着科学管理从此诞生。

什么是“科学管理”?泰勒认为,“科学管理不过是一种节约劳动的手段而已,也就是说,科学管理只是能使工人取得比现在高得多的效率的一种适当的、正确的手段,这种手段并不会大量增加比工人现有负担更重的负担”。具体来说,科学管理涉及两个方面的内容,一是怎样提高管理人员的工作效率,二是怎样提高工人的劳动生产率。在生产组织方面强调建立各级责任制,企业的管理者而不是企业主应当负起管理职责。在工资支付方面制定“级差计件工资制”,明确规定工作方法,超过标准定额的以高工资率计件,以资奖励,否则一概以低工资率计件。这种管理方法不仅大大激发了工人劳动生产率的提高,而且大大增加了企业主的利润收入。

同时,泰勒认为一切管理问题都能够而且应该采用科学方法,主张一切工作方法都应该通过考察并由管理人员决定。他把管理的职能概括为:1)搜集、分析、整理企业所有的经验数据,制定和不断完善科学的工作方法;2)对工人进行严格的挑选和培训,充分

发挥他们的潜力；3) 在工人和管理人员之间培养合作精神，确保工人按规定方法努力工作；4) 在管理人员和工人之间进行明确适当的分工，使管理任务的完成有保证。

泰勒作为科学管理之父是众所公认的，但其科学管理理论的创立、传播和发展与他的一大批合作者和追随者的共同努力、支持是分不开的。特别是亨利·甘特、吉尔布雷思夫妇、哈林顿·埃墨森等人，他们在不同的领域进行了孜孜不倦、锲而不舍的研究，对科学管理作出了重大贡献。

(2) 古典组织理论的创立。古典组织理论的创始人亨利·法约尔是第一个明确提出和阐述“一般管理”理论的人，他在泰勒科学管理原理的基础上进一步明确和充实了管理的概念。他认为，管理职能只是六项经营职能之一。一个企业的经营必须具备技术生产职能、营业购销职能、财务筹划职能、会计统计职能、安全保护职能、经营管理职能。与这些职能相对应的是：技术能力、营业能力、管理能力等能力。他根据自己长期的管理经验，提出了著名的14项管理原则：1) 分工；2) 权威和责任；3) 纪律；4) 统一命令；5) 统一指导；6) 个人利益服从整体；7) 人员报酬；8) 集中；9) 等级链；10) 秩序；11) 公平；12) 工作稳定；13) 首创性；14) 集体精神。

法约尔还提出了五种管理要素：1) 计划，即管理人员为制定组织行为方针而进行的全部活动；2) 组织，即确定工作任务和权力结构的所有活动，它具体表现为对组织的人、财、物的调配；3) 指挥，即对下属的行动给予指导，包括通过与下属进行双向交流了解下属，对下属作出估计以及在下属不称职时解雇他们；4) 协调，即调和组织各部门以及全体职工的活动，促使他们走向一个共同的目标；5) 控制，即对计划、制度等的执行情况进行检查，发现错误，及时纠正，以保证实际活动与计划目标的一致性。

法约尔不仅深入研究了组织理论和管理行为，而且将管理理论进一步系统化和普遍化。法约尔的管理理论绝大多数被实践证明是正确的，它不仅在当时，而且直到现在，仍对管理理论与实践有着重大的影响。与法约尔同时代的德国社会学家韦伯，以及美国著名的管理学家穆尼、厄威克、戴维斯等人，从不同的方面丰富和发展了法约尔的理论。

马克斯·韦伯对近代管理理论的贡献是提出了“理想的行政组织体系”。他认为“理想的行政组织体系”应该具有以下特征：1) 成员间有明确的任务分工；2) 上下级间有职、权、责分明的结构；3) 组织内部任何人都必须遵循共同的法规和制度；4) 上下左右是工作与职位之间的关系，不应受个人情感的影响；5) 选拔、任用任何人都必须一视同仁，严格掌握标准。只有这样，行政组织体系才具有准确性、稳定性、纪律性和可靠性，具备提高工作效率的条件。

以泰勒为代表的科学管理学派，虽然在当时把企业管理提高到一个新的水平，为现代管理理论奠定了基础，但是，它把管理工作的重点放在提高生产率、完成生产任务方面，而对于人的感情、积极性的充分调动根本不予考虑，并且把人看成是单纯的“经济人”，一切活动均出于经济动机，只强调个人作用，反对集体行为。法约尔、韦伯等人研究的出发点也是“如何管理人”，在组织结构上的基本倾向是独裁式的管理，只强调组织形式，而不尊重人格，只强调成文法律的规定，而不允许根据客观情况的变化作任何灵活的处理。由于他们把人都看成是“经济人”，把工人看成是机器的附属品，只强调科学性、严密性，而忽视了人是活生生的感情动物，因此激起了广大工人的不满和反抗；除此之外，