

管 | 理 | 经 | 典

工业管理 与一般管理

— [法] 亨利·法约尔 著

— 王莲乔 吕衍 胡苏云 译



Administration
Industrielle
Et Générale



四川人民出版社

管 | 理 | 经 | 典

工业管理 与一般管理

— [法] 亨利·法约尔 — 著

— 王莲乔 吕衍 胡苏云 — 译



四川人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

工业管理与一般管理/(法)亨利·法约尔著;
胡苏云,吕衍,王莲乔译. —成都:四川人民出版社,
2017.11

ISBN 978-7-220-10352-0

I. ①工… II. ①亨… ②胡… ③吕… ④王…

III. ①法约尔管理论 IV. ①C93②F402.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第221009号

GONGYE GUANLI YU YIBAN GUANLI

工业管理与一般管理

[法]亨利·法约尔 著 王莲乔 吕衍 胡苏云 译

责任编辑
封面设计
版式设计
责任校对
责任印制

何朝霞 张东升
张 科
戴雨虹
王 璐
王 俊

出版发行
网 址
E-mail
新浪微博
微信公众号
发行部业务电话
防盗版举报电话
照 排
印 刷
成品尺寸
印 张
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

四川人民出版社(成都市槐树街2号)
<http://www.scpph.com>
scrmcbs@sina.com
@四川人民出版社
四川人民出版社
(028) 86259624 86259453
(028) 86259624
四川胜翔数码印务设计有限公司
自贡市中华广告印务有限公司
166mm×239mm
9.75
80千
2017年11月第1版
2017年11月第1次印刷
ISBN 978-7-220-10352-0
36.00元

■版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题,请与我社发行部联系调换
电话:(028) 86259453

序言

致敬、回归与超越



一、致敬

管理作为科学（至今仍有歧见）登上历史舞台，应以1911年弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）出版《科学管理原理》（The Principles of Scientific Management）为主要标志。开发工作的最佳方式、标准化操作，不但让企业和组织效率得到大幅度的提高，也让很多国家在二战之前走在国家竞争的前列。科学管理理论之前提是默认人为“头脑简单、四肢发达”的“机器人”，因此，开发工作的最佳方式、标准化操作有助于解决怠工、缺乏经验等问题，极大地提高了生产率。

开发工作的最佳方式、标准化操作……这些当前看起来非常通俗易懂的道理，放在一百年前，却很难被人想到。一个原因是从农业社会到工业社会的过渡似乎并不是连续的，而是跳跃的，当人们的共同记忆仍停留在农业社会的时候，就很难识别工业社会的问题，想出解决办法。例如怠工本就是农业社会的一个普遍现象，身处工业社会的人，如认知仍然停留在农业社会，就很难想象怠工是一个亟待解决的问题，也就难以考虑如何解决（从这个角度来看，想象力非常重要，解决办法次之）。

同样的例子还有中国近几十年的发展。中国社会从农业社会到工业社会，再到信息社会的转变，也是跳跃式、间断式的。在不到40年的时间里面，几次阵痛就把大部分地区塞进信息社会。然而，人们的共同记忆仍停留在农业社会、工业社会，因此很难识别、洞察工业社会、信息社会存在哪些亟待解决的问题并找到解决办法。这些问题对于几十年后的人们，显得非常简单，甚至无聊。只有经历过那个转变的人，才知道有些简单、无聊问题的提出，在当初是多么得惊心动魄。

因此，应该向泰勒和与之同行的科学管理先驱致敬，向他们的想象力、洞察力致敬，为他们将思想转化为行动和出版物，塑造人们的共同经验而致敬。

二、回归

彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）在《21世纪的管理挑战》（机械工业出版社，2009年）中提到，泰勒的科学管理理论让体力劳动者的效率提高了百倍，但知识劳动者（Knowledge Workers）在过去近百年时间中，生产效率不增反降。假如这个判断是正确的，那么说明泰勒的科学管理并不适合指导知识组织、知识劳动者的实践，也难以担当引领知识时代管理思想的重任。科学管理这道菜，让体力劳动者吃了身强体壮（虽然也有很多副作用），让知识劳动者吃后身体日益单薄，说明管理这道大餐少了重要的成分。

乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）的霍桑实验揭示了科学管理缺失的一个成分，就是人性。霍桑工厂一系列实验所得出的奇葩结果，都指明管理不能缺少对人性的考察，人，就是人，更具体地，是社会人，绝不是机器人。但人性就是社会属性吗？似乎没那么简单。心理学的发展，从行为视角揭示了人的复杂心理属性（例如前景理论提出，在损失情况下，人性为风险偏好，而在获得情况下，人性为风险规避），而神经科学的发展，则从生理等角度对人性给出

解读（例如利用脑电仪器探索人的激励来源于自身成长还是社会比较）。

贪婪与大度，恐惧与勇敢，懒惰与勤奋、爱与恨，合群与独处……，无论是社会学、心理学还是神经学，对人性给出了截然相反的判断，各类学说无一不在“人性本善”与“人性本恶”这种无聊愚昧的二分法中纠结，并且自娱自乐。忽视了人本身的复杂性，就很难给人性一个认真的答案。

或许，就不应该给人性一个具体的答案，人性的复杂性已经超出各种语言所能覆盖的范围，再用语言表述也只能是盲人摸象。

尽管这种努力应该值得鼓励，但这种努力对于管理理论的副作用是管理这门“手艺”从20世纪60年代的“管理的丛林”径直走向“人际关系学派”的怀抱。一批又一批管理人热衷于接受成功学、领导力、追随力的培训，一批又一批管理学者对调查问卷中解码人性秘密的游戏乐此不疲。尽管也有一些管理科学的学者试图在运筹和优化领域为管理理论的合法性付诸努力，但终究与数学越走越近，与组织实践渐行渐远。正统的管理理论与心理学、数学、经济学、社会学的界限越来越模糊。无论是管理者，还是管理学者，多多少少遗忘了1911年科学管理理论的“初心”，即提升组织的效果

和效率。

今天，回归经典似乎也在成为一种时尚，这让经典非常无奈。尽管如此，我认为仍有必要回归经典。走得太快，容易忘记目标；时而回望，方得始终。无论人性多复杂，人有多难管，决策者明确了方向，管理者和管理学者还是应该要把注意力放在组织效率本身，从系统视角理解人和组织中的各类要素或许更有价值。

三、超越

20世纪初的各类经典的管理论著似乎都遵循着“标准化”这一线索展开，各类管理要素的标准化毫无疑问会大大降低管理成本。只不过，遇到和人、人际相关问题时，标准化既是妄想，也是累赘。

然而，到了智能时代，各类管理要素的标准化似乎已经不是梦想。这也许给管理者、管理学者提供了超越经典管理理论的契机。泰勒当初提醒“与工人们衷心地合作，以保证一切工作都按已形成的科学原则去办”，而当人工智能普及之后，管理者仍应考虑合作，只不过合作的对象不仅仅是人，还有机器人。《哈佛

商业评论》等亦在人工智能元年提醒：“未来十年，人工智能不会取代管理者，但使用人工智能的管理者将取代那些不使用人工智能的管理者。”

现代管理者、管理学者无疑正在身体力行，用智慧、品行塑造着未来的管理经典。他们将从这些过往经典中找到理论的局限和边界，从中得到滋养，在致敬和回归经典的过程中实现超越。

四、理论就是理论，可以用来解释各类行为，但不要试图解释所有结果

尝试将人性和管理融合的组织，其最终结果未必一定得力于此。与其说Google的创造力得力于研发人员可以自由安排部分时间用于奇思妙想，不如说得力于Google将一群创造力最棒的人聚在一起。将人性与管理融合的实践，应为大势所趋，但用得不好，非但成不了Google，还会变成历史的笑柄。另一方面，将“狼性文化”“钢铁文化”发挥到极致的组织，无论华为还是富士康，即便曾经因为忽视人性吃亏，但仍实现了快速的成长和世俗的成功。这些企业应该都算是泰勒理念的忠实拥趸。

理论就是理论，可以用来解释行为，但不要试图解释全部结果。

理想的，未必是有效的；善良的，未必获得群体满意的结果。

同理，残缺的，很可能会成就奇迹；残忍的，往往会化茧为蝶。

即便如此，仍期待未来产生更多充满仁义、智慧的中国经典管理理论。

是为序。

于晓宇

2017年10月25日于上海大学东区

于晓宇，博士，上海大学管理学院教授，博士生导师，工商管理系副主任，兼任上海市行为科学学会副会长等。主持国家自然科学基金面上项目、青年项目、上海市人民政府决策咨询研究重点课题等十余项国家级、省部级科研项目；骨干负责国家高端智库重点课题、中国工程院咨询研究项目等智库项目。在IR/TFSC/JBR/IMM/TASM/IJTM等SSCI国际期刊发表论文20余篇，在《管理科学学报》《管理世界》等中文期刊发表论文40余篇，任《Academy of Management Perspectives》《工业工程与管理》等国内外学术期刊编委。

前言



管理在企业治理中发挥着举足轻重的作用。所有企业，无论是大是小，无论是工业、商业、政治、宗教还是其他类型的企业，都离不开管理。在此，我将详细地说明管理如何在企业治理中发挥作用。

我的论述分为以下四个部分：

第一部分：管理教学的必要性与可能性

第二部分：管理的原则与要素

第三部分：个人观察与经验

第四部分：战争的教训

前两部分构成第一卷（即本书），它是根据1908年在圣·艾蒂安举办的法国矿业协会50周年庆典上，我所发表的学术演讲发展而成的。第三和第四部分将作为第二卷于不久后面世。

亨利·法约尔

◎ 注：第三部分和第四部分从未出版过。

目 录

—— 第一部分 ——

管理教学的必要性与可能性

第一章 管理的定义..... 003

管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。管理不是公司领导或高级职员的特权和独有责任，它的范围上至公司领导，下至普通职员。

第二章 构成企业员工价值的不同能力的相对重要性..... 009

在各类企业中，员工最重要的能力是专业技术能力，而领导最重要的能力是管理能力。

第三章 管理教学的必要性与可能性..... 018

在各个阶层中传播管理思想迫在眉睫，学校在这一过程中扮演着十分重要的角色。

—— 第二部分 ——

管理的原则与要素

第四章 管理的一般原则..... 025

要管理，就要有原则。不同于宗教或道德准则，管理原则致力于团体的成功和经济利益的满足。

第五章 管理的要素..... 056

好的管理，就是要制订一个好的行动计划，要为企业运作配备所需的一切要素，要根据企业利益使员工最大限度发挥作用，要让企业所有活动和谐一致，要检查所有工作是否按计划运行。即管理的五要素：计划、组织、指挥、协调、控制。

Administration
Management
第一部分

管理教学的
必要性与可能性

第一章 管理的定义

工业企业从事的所有活动都可以分为以下六类：

- ◆ 技术活动（生产、制造、加工）
- ◆ 商业活动（采购、销售、交易）
- ◆ 金融活动（筹措以及最优化利用资金）
- ◆ 安保活动（保护财产及人员安全）
- ◆ 会计活动（盘点、财务报表、成本、统计等）
- ◆ 管理活动（计划、组织、指挥、协调和控制）

无论是在结构单一还是复杂、大型还是小型的企业中，这六类活动或基本职能总是存在的。其中，前五类广为人知，只需几句话便足够对其范围做出界定，但管理活动却需要更深层次的解释说明。