

## 第三章 法约尔的管理组织思想

### 第一节 生平与著作

#### 一、亨利·法约尔

亨利·法约尔于 1841 年出生于法国的一个资产阶级家庭，1856 年-1860 年先后就读于里昂公里中等学校和圣埃蒂安国立矿业学院，而后作为一个采矿工程师进入高芒特里-福尔尚布德采矿冶金公司并在此度过其整个职业生涯。

在 1888 年法约尔被任命为总经理时，该公司正处于破产边缘，经他按自己的管理思想改革整顿后，公司的危机得以挽救。

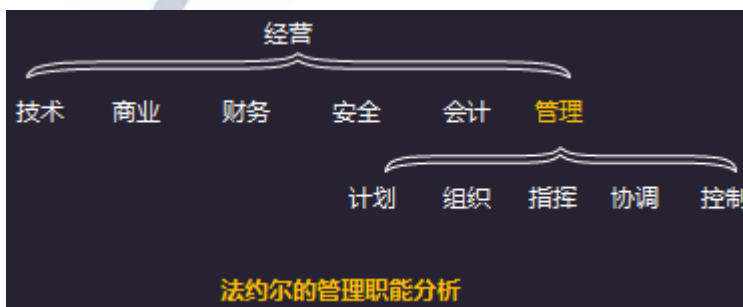
1916 年，法国矿业协会的年报公开发表了他的著名著作《工业管理与一般管理》。这是法约尔最主要的代表作。全书集中阐述了法约尔的一般组织管理理论，即：管理的定义；组成企业人员才能的各方面能力的相对重要性；管理教育的必要性和可能性；管理的一般原则和计划、组织、指挥、协调、控制五项管理要素等。法约尔思考的管理问题及关注的焦点是整个组织。因而他的管理理论被有的学者称为“一般行政管理理论”，他本人被称为“一般行政管理理论专家”。

### 第二节 管理组织思想

#### 一、组织活动和管理职能理论

##### （一）法约尔的组织活动和管理职能理论

法约尔对管理概念的界定是建立在他对企业组织经营活动进行分工的基础上的，从中也反映了一定的管理职能专业化思想。法约尔将企业组织的全部活动分为六种：技术职能、商业职能、财务职能、安全职能、会计职能和管理职能。其中管理职能又分为计划、组织、指挥、协调和控制五种。



## 法约尔的管理职能分析

### 1.技术职能

这是全部经营活动中最基础的职能要求，包括生产、制造和加工技术。

### 2.商业职能

在法约尔看来，懂得买和卖与懂得很好地生产同样重要，因而，包括购买、销售和交换在内的商业活动也成为决定工业企业是否繁荣的一个重要方面。

### 3.财务职能

财务活动的核心是筹集和做适当地利用资本。对于企业领导而言，成功的一个基本条件就是经常注意企业的财务状况。

### 4.安全职能

这项职能的任务是保护财产和人员，预防偷盗、火灾、水灾、消除罢工、行凶暴行，即消除所有可能危害企业发展。

### 5.会计职能

这是企业的视觉器官，它能使人随时了解企业处于什么状况并向何处发展，可以对企业的经济形势提供真实、清楚而又准确的情况。会计应成为领导的一个有力工具

### 6.管理职能

“管理”就是实行计划、组织、指挥、协调和控制，其中，计划就是探索未来，制定行动计划；组织就是建立企业的物质和社会的双重结构；指挥就是使其人员发挥作用；协调就是连接、联合、调和所有的活动及力量；控制就是注意是否一切都按已制定的规章和下达命令进行。

## (二) 法约尔法则和普及管理教育

法约尔通过两张表分别对大型工业企业技术职能人员必要能力的相对重要性及各种规模工业企业领导人必要能力的相对重要性做了比较。

人员	管理%	技术%	商业%	财务%	安全%	会计%	总值
大型企业							
工人	5	85	—	—	5	5	100

经理	40	15	15	10	10	10	100
总统	60	8	8	8	8	8	100

从表格中可以得出以下结论：

第一，工人的主要能力是技术能力；

第二，随着工人的地位在等级中提高，管理能力的相对重要性也增加，同时技术能力的重要性减少；

第三，经理的主要能力是管理能力，等级越升高，这种能力越起主导作用；

第四，商业能力、财务能力、安全能力和会计能力的相对性逐渐升高

人员	管理%	技术%	商业%	财务%	安全%	会计%	总值
初级企业	15	40	20	10	5	10	100
小型企业	25	30	15	10	10	10	100
中型企业	30	25	15	10	10	10	100
大型企业	40	15	15	10	10	10	100
特大型企业	50	10	10	10	10	10	100
国家企业	60	8	8	8	8	8	100

从表格中可以得出以下结论：

第一，小型工业企业领导人的主要能力是技术能力；

第二，随着企业登记的上升，管理能力的相对重要性必然增加，同时技术能力的重要性相对减少；

第三，大型企业领导人最重要的能力是管理能力；

第四，商业和财务能力对于中小型企业领导人比技术职能的中下层工作人员起着重要作用。