

# 论法约尔管理基本原则 对我国企业内部管理的现实意义

万 宏

**内容摘要** 法约尔首创的管理基本原则,不仅在西方现代管理中产生了深远的影响,而且对我国企业内部管理也有重要的现实意义。法约尔的管理原则具有有序性、统一性、公平性、稳定性、创新性等特点,对加强我国企业内部管理提供了理论借鉴。

**关键词** 法约尔 管理原则 企业内部管理 有序性 统一性 公平性 稳定性 创新性

企业内部管理的科学性是企业取得成功的基础和关键,国内外许多著名学者在这方面作了大量论述,一些优秀企业在这面积累了宝贵的经验。其中,法国著名管理学家亨利·法约尔首创的管理原则对于搞好我国企业内部管理具有重要的借鉴价值和现实意义。

法约尔在本世纪20年代发表了管理学名著《工业管理与一般管理》,创立了对西方世界产生重要影响的“一般管理理论”,首次系统地提出了管理包括计划、组织、指挥、协调、控制等五大要素。另一方面,法约尔根据自己的经验,从企业内部入手,提出了14条管理基本原则。这些原则为以后的管理学所广泛采用。14条管理基本原则是:劳动分工、权力与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个别利益服从整体利益、人员报酬、集中、等级系列、秩序、公平、人员稳定、首创精神、团结精神。这14条原则是他用来讨论其管理要素的结构单元的。关于管理原则的实质和作用,正如法约尔指出的:“没有原则,人们就处于黑暗和混乱之中……原则是灯塔,它能使人辨明方向:它只能为那些知道通往自己目的地道路的人所利用。”<sup>[1]</sup>法约尔的管理原则总结出了企业内部领导者、员工及组织结构和生产资料等有序安排、组织与个人利益、物质奖励与精神鼓励、维持与创新等内部管理的科学规范,很值得现代企业借鉴。对于管理原则,法约尔指出:“在管理方面,没有什么死板和绝对的东西,这里全部是尺度问题……原则是灵活的,是可以适应于一切需要的,问题在于懂得使用它。”<sup>[2]</sup>这是一门很难掌握的艺术,它要求智慧、经验、判断和对尺度的注意。“由机智和经验合成的掌握尺度的能力是一个管理人的主要才能之一”<sup>[3]</sup>。法约尔对管理原则采取了科学的态度,他说的“原则是灵活的”,就是具体问题具体分析,这对我国现代企业管理颇具指导意义。我们建立现代企业制度,提出“科学管理”,不仅要有一系列知识经济所涉及的先进信息产业的硬件设备,更应有一系列先进科学原则等软件设备,其中包括法约尔管理理论。

归纳起来,法约尔管理基本原则对我国企业内部管理的现实意义,主要有以下五个方面。

## 一 有序性

有序性是保证企业成功运作的关键。利用管理原则的有序性可以使人尽其材,物尽其用,最大限度地提高劳动生产率,特别是管理工作效率。法约尔管理14项原则中有6条原则涉及这方面内容。他所提出的“劳动分工原则”不限于技术工作,也适用于管理工作。合理分工不仅可以减少浪费、增加产量,也可以促进职能部门管理专业化,提高生产管理效率。企业领导者经常处理同一类事务,既有利于对自己分工管理的工作越来越熟悉,也增加了自信心,使工作得心应手、井然有序。存在“劳动分工”必然涉及到法约尔所说的“秩序原则”。法约尔认为每件工作都需要人去做,而每个人在企业中都有一个位置,且为一个恰当的位置,应按事物内在联系加以选择定位,所以他指出:“完善的社会秩序还要求位置适合于人,人也适合于他的位置。”<sup>[4]</sup>这样就存在选拔管理者和员工的问题。“良好组织与良好的选拔工作,确定了企业顺利发展所需职位,并为这些职位选拔任职的人”<sup>[5]</sup>。企业中选拔企业管理者应遵循这一原则,以管理者的德才素质为基点,将真正的人才选拔到最能发挥他的才能的岗位上,杜绝“任人唯亲”的陋习。这种“秩序”不仅能发挥管理者的最大能力,也能使被管理者诚服,使企业处于一种顺利发展的有序状态,从而也体现出一种公平性。

现代企业管理重视人才,如何运用人才,使其发挥出最大效益,则是企业管理的首要问题,为此,法约尔提出了“集中原则”和“等级系列原则”。“集中”的目的是尽可能地发挥所有人员的才能。由于管理层次的等级而采用了“等级序列”,确定了每个管理者的管理权限,以便更好地进行管理。从经理层到最基层要经过一系列中间环节联系,决策和信息传达和反馈必然通过这些环节,现代“分级管理”、“模糊管理”也应运而生。所以,对企业要有序地进行操作,也要重视企业领导者能力的培养,如对决策正确的判断能力、企业各部门领导的领悟、执行贯彻能力等。

管理的有序性不仅要求对企业人、财、物有序合理管理,领导者决策和信息传达、接收必须正确,才能使企业的发展在正确信息引导下循序渐进,同时也就涉及到管理企业的领导者和企业各部门管理者的“权力与责任”关系。现代企业制度中要求“权责明确”,这不仅针对政府与企业之间的关系,也要求企业内部管理者拥有多大的权力就必须承担相应的责任。权力是指挥和要求别人服从的权利和力量,责任是权力所承担的义务,二者互为因果。一个管理者所拥有的权力是他们职位所决定的,这既便于充分发挥自己的管理才能,也应承担相应的义务。管理中那些滥用职权、不负责任的情况就是责权不清晰、私念太重造成的。由此看出,不论是职工还是管理者都应受到纪律约束。纪律实质上是以企业同其雇员之间的协定为依据的服从、勤勉、积极、规矩和尊重的表现。法约尔要求企业管理者和职工均要受纪律的约束,他指出:“为使企业顺利发展,纪律是绝对必要的,没有纪律,任何一个企业都不能兴旺繁荣。”<sup>[6]</sup>法约尔在“纪律原则”中特别重视领导者的责任:“无论哪个社会组织,其纪律状况都主要取决于领导人的道德状况。如果表现出缺乏纪律或领导者同下属人员关系有待改进时,绝不能对此不良状况随随便便地不负责任。”<sup>[7]</sup>我国的电子行业的龙头企业——长虹公司在其内部管理中,从严格劳动纪律等基础工作做起,对公司中的各级领导和一线工人在工作中的一切有碍安全生产、销售和企业形象的行为都用严格的纪律加以约束,对内部管理可以说是铁面无私,同时处理时又做到宽严有度。长虹之所以有今天,纪律的约束促进了企业内部有序发展,管理者对企业进行有序的分级管理,无疑是一

条重要经验。

## 二 统一性

企业的有序性是以统一性为保障的。“个人利益与整体利益”统一的原则是一切组织顺利发展的前提。个人利益必须服从整体利益,而整体利益也必须满足个人利益,二者不能冲突。我国部分国有企业出现技术人员跳槽,高级管理人员退休前贪污、腐化,不择手段敛财等行为,就是由于将个人或小集团利益置于国家、组织整体利益之上,就是由于个人意识的膨胀而造成的。我国处于社会主义初级阶段,生产力相对落后,在大力发展物质文明建设的同时,更应加强精神文明建设,使广大职工确立起将国家、集体利益置于首位的信念,增强其为社会主义建设奋斗的决心。为此企业管理者在涉及利益分配时应尽可能做到公平,正确处理好国家、集体、个人三者利益的统一关系。应象长虹公司所做的那样,在员工心目中牢牢树立起“公司利益高于一切”的理念。

企业要有序发展还应做到“统一指挥”和“统一领导”。统一指挥就是一个下属人员只接受一个领导的命令。这是一条普遍适用的原则。如若违背,权力、纪律就将受到危害,生产秩序就将被扰乱。正如法约尔所指出的:“如果两个领导人同时对同一个人或同一件事行使他们的权力,就会出现混乱。”<sup>[8]</sup>统一领导即只有一个领导和一项计划:企业通过完善组织系统来实现企业的统一领导,而统一指挥则取决于人员如何发挥作用。二者不能混淆。企业要更好地适应市场需要,必须要有统一指挥、统一领导。按这一原则,我国的大多数国有企业和集体“戴帽”企业在转制中改变了过去“婆婆多”、“多头管理”的现象,而成为真正适合市场经济发展的独立自主的法人经济实体。厂长经理负责制的实行,也使厂长、经理得到了相应的权力,使之少受干扰,而专门从事职能化的管理领导工作,保证了企业内部的统一领导和统一指挥。这不仅是社会主义市场经济发展的需要,也是《公司法》的规定。当然在转型期,在保证党在企业中发挥政治核心作用的同时,又要使之有利于经营者独立行使经营管理的统一指挥权力。在此基础上,就要选拔精通技术、品德高尚、身强体健的领导,才能发挥企业领导统一指挥的作用。

## 三 公平性

法约尔是将“人”看成“经济人”来阐述的。他认为“人员的报酬”的公平性首先应满足“经济人”的基本需要,满足体现在“人员报酬”上。他说:“人员的报酬是其服务的价格,应该合理,并尽量使企业同其所属人员(雇主和雇员)都满意……人员报酬方式可以对企业发展产生重大影响。”<sup>[9]</sup>报酬是员工价值的体现,能激发起工人的劳动积极性,但首先应做到报酬的公平合理。在社会主义初级阶段的中国,劳动也只是一种谋生手段,必须在公平前提下将外在奖励与内在奖励相结合,物质奖励与精神鼓励相结合,才能激发起职工的工作积极性。同时也要注意中国特色福利制度的建立,以解除职工的后顾之忧,真正体现出社会主义制度的优越性。美国管理学家埃利奥·爱克斯曾经说过:“对人来说,心理与经济平衡在这样一种工作水平上将获得最佳效果,即:这种工作与他的能力相适应,并获得公平的报酬。”<sup>[10]</sup>公平的报酬可以使企业职工感到自身价值的实现,有利于充分发挥其工作主动性、创造性,有利于个人与集体的统一,有利于企业内部的有序运作。企业内部人与人之间、企业与职工之间必须讲求“公平原则”。公平是善意与公道产生的。我们的企业管理者要想鼓励员工全心全意地和无限忠诚地执行自己的职责,就应善待员工,在不违背原则和整体利益的前提下,最大限度地满足职工的公平愿望,使企业员工人人都有公平

感,以充分发挥“公平原则”在促进企业内部团结和人员稳定方面的巨大作用。

#### 四 稳定性

稳定性是法约尔针对企业的职工尤其是领导人的安排和使用提出的一个重要原则。法约尔认为:“一个人要适应他的新职位,并做到能很好地完成他的工作,这需要时间。”“假如他这种启蒙刚结束或还没有结束就换地方了,他就没有时间提供很好的服务。”“如果同样的情况无止境重复下去,那工作就永远得不到圆满的完成。”<sup>[11]</sup>法约尔这一思想符合企业或任何社会组织管理的实际。在现代管理中,人的某项技能必须经过较长时间的专门训练才能获得,他对某项工作的熟悉和工作要有效率,必须以有较长时间从事该项工作的实践作为前提条件。对于一般技术工作是这样,对于企业管理者就更应如此。虽然现代管理中提倡人才流动,但是人才流动并非人员的变动不定,人才相对稳定也是辩证法的要求,因为只有人员的相对稳定,才能保持工作的连续性和有序性。当今世界各国都非常重视职业企业家队伍建设。第二次世界大战以后,日本一些企业的管理积累了大量值得借鉴的经验,其中重要的一条就是成功的日本企业内部管理都特别强调人员的稳定。许多日本人能够把企业视为与自己休戚相关的“命运共同体”,一个重要原因就在于施行了“终身雇佣制”,使职工有一种稳定的安全感,并将企业命运与自己前途联系起来,将个人利益与集体利益统一于“厂兴我兴”的理念之中。因此,日本现代企业文化的典型特征是内部形成亲密型的人际关系。同时“人员稳定”也是使优秀管理干部任职连续化、专业化的重要前提。而我国目前有一种现象是,当企业管理者领导一个企业获得了某种成就时,主管部门就将他抽调到上级部门任用为行政官员。这种做法既破坏了企业领导管理的连续性、稳定性,又不能真正充分发挥企业家的才能。由此可见,稳定性是现代企业成功与否的一个关键性条件。

#### 五 创新性

创新性即法约尔提到的“首创精神”。他要求企业的全体员工不论管理者还是基层成员都要发挥工作热情和首创精神。企业要生存就必须使产品不断更新、管理技术不断创新,而有序性、统一性、公平性、稳定性都是以创新性为支柱,才能在企业内部激发起员工的主动性和创造性。法约尔明确指出:“想出一个计划并保证其成功是一个聪明人最大快乐之一。”<sup>[12]</sup>在社会等级的每一级上,人们的热情与积极性也都由于首创精神而增长。”<sup>[13]</sup>法约尔的这一思想对我国企业内部的管理具有重要的启示作用。创新已成为现代管理的灵魂,是企业不竭的生命之源,是一个民族和国家发展的强大动力。尤其是我国在告别短缺经济、买方市场出现的情况下,创新能力强弱已成企业兴衰成败的决定性因素。法约尔也曾指出:“全体人员的首创精神对于企业来说是一股巨大的力量,特别是在困难的时刻更是这样。”<sup>[14]</sup>创新就是要求人们在实践中不断创造出不同于过去的新思想、新方法、新产品、新事物,反对因循守旧、固步自封。虽然我国多数企业管理中对员工创新精神较为重视,企业也经常进行一些技术革新,并将技术竞赛与物质奖励相结合,以激发员工的创新动力。但这还远远不够。现在很多企业活力不够,甚至无法正常运作,一个重要原因就是缺乏创新精神。为此,我们必须进一步解放思想,转变观念,革除那些不适合现代社会发展的旧思想、旧观念,树立顺应时代潮流的新思想、新观念,如市场观念、人才观念、竞争观念、科学决策观念、效益观念等。同时,应根据我国的实际特别是企业的现状,在制度创新、组织创新、技术创新、产品创新、市场创新等方面狠下功夫,尽快建立起产权清晰、政企分开、权责明确、管理

科学的现代企业制度,尽快建立国家创新体系,以市场为中心加快技术和产品的创新,刺激内需,启动国内市场,以实现经济持续健康和稳定的发展。尤其是当前国企改革困难重重,创新精神特别宝贵。在我国企业发展过程中,既有不少因缺乏创新而走向衰败的例证,也有很多勇于创新而充满活力的典型。中国较大的石家庄电视机厂,于“七五”期间建成投产,生产颇具知名度的“环宇”牌电视机,很长时间的生产和销势都很好。但由于市场竞争加剧,领导缺乏创新精神,一直固守过时机型,产品无任何创新,管理模式无任何突破,产品无法适应市场,最终于 1996 年 1 月宣布破产。现阶段我国许多破产企业破产的主要原因就在于无创新精神,没有“敢为天下先”的魄力。而同样是电视机生产厂家的四川长虹公司在市场面前积极进取,在变幻莫测的市场中不断抓住商机,不断进行产品型号的创新,以适应市场的不同需求。根据家电市场动态,不断扩展产品类型,如生产出市场需求量较大的 VCD 和更新换代的 DVD 以及价廉物美的长虹空调。长虹厂的产品创新以技术、品牌为支柱不断发展,从引进生产型迈入了创新生产——产品、技术、管理模式、经营模式的创新,并围绕效益提高技术,走集约经营的道路,以便实现从生产型经营进入资本经营阶段。

创新是现代经营观念的精髓,也是实现管理科学的主观条件。市场如波涛汹涌的汪洋大海,企业如水中行船。如果企业能顺应变化莫测的市场开拓创新,就会一帆风顺,反之就只会“船翻”。

要使企业职工将自己的“坐标”定位于企业主人翁地位,使人与人之间有信任感,从而积极投身于企业的发展运行中,参与企业管理与技术创新,发挥出最大的潜力。我国企业应结合实际情况形成一套适合自己的管理模式,用创新精神不断探寻企业新的经济增长点,从而产生出不断自我超越、除旧布新的旺盛活力。

法约尔所提出的各项管理原则不是孤立的,它们之间既相互联系又相互制约。要将它们对企业产生的作用有效发挥出来,必须将有序性、统一性、公平性、稳定性和创新性有机地结合起来,才能有效地调动管理者的积极性,形成企业的内聚力,使企业成为一个生机勃勃、富于创造活力的生命有机体。“他山之石,可以攻玉”。在建立现代企业制度的过程中,认真研究和借鉴包括法约尔管理原则在内的先进管理思想有助于我们的企业在激烈的市场竞争中自我更新和发展,永远立于不败之地。

## 注释

[1][2][3][4][6][7][8][9][11][12][13][14]H. 法约尔《工业管理与一般管理》,中国社会科学出版社 1982 年版,45 页、22 页、23 页、40 页、25 页、25—26 页、27 页、29 页、42 页、42 页、43 页、43 页。

[5]孙耀君主编《西方管理思想史》,山西人民出版社 1987 年版,153 页。

[10]转引自《经济管理》1996 年第 2 期,42 页。

(万 宏:四川师范大学管理系研究生,指导教师万顺福副教授,四川成都 610068)