

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕ СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ
ВОСТОКОВЕДЕНИЯ

ФАКУЛЬТЕТ «ЭКОНОМИКА ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН И
СТРАНОВЕДЕНИЕ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Тема: Особенности формирования и развития китайского
менеджмента**

Выполнила: выпускница курса
направления «Экономика региона
Дальнего Востока и Южной Азии»
Назарова Дилноза _____

Научный руководитель:
ст.преподаватель кафедры
«Экономика региона Дальнего
Востока и Южной Азии и
страноведение»,
к.э.н. Л.Н.Лезилова _____

ТАШКЕНТ 2013

Выпускная квалификационная работа рекомендована к защите

Декан факультета «Экономика
зарубежных стран и страноведения»
к.э.н. Ч.К.Хусанов

«__» _____ 2013г.

Зав. кафедры «Экономика региона
Дальнего Востока и Южной Азии и
страноведения»
к.э.н., доц. Б.Д.Садиекова

«__» _____ 2013г.

СОДЕРЖАНИЯ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ	
1.1. Сущность и функции менеджмента в процессе общественного производства.....	9
1.2. Эволюция развития научной школы менеджмента.....	19
1.3. Национальная система менеджмента Китая.....	31
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КИТАЙСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА	
2.1. Особенности государственного управления в КНР.....	38
2.2. Анализ развития системы управления персоналом в китайских компаниях.....	51
2.3. Основные направления реформирования национальной модели менеджмента КНР в условиях мирового финансово-экономического кризиса	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В современных быстро меняющихся социально политических и экономических условиях перед корпорациями, действующими на рынке товаров и услуг, стоит задача обеспечения не только выживаемости, но и непрерывного развития, наращивания своего потенциала.

Концепция развития корпоративного управления позволяет организациям добиваться поставленных целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Задача корпоративного управления состоит в достижении целей организации путем оптимального использования ее внутренних переменных с учетом факторов внешней среды и приведении потенциала корпорации соответствию с требованиями изменяющиеся конъюнктуры рынка для обеспечения конкурентоспособности и эффективной деятельности в будущем.

Китайский менеджмент в отличии от Запада характерен своей гибкостью в отношении складывающийся конъюнктуры на отдельных сегментах рынка. Это соответствует национальным традициям и зависит от неопределенности, внутренних и внешних изменений. Жесткий режим менеджмента, или авторитарный менеджмент, не применим к быстрому изменению обстановки. Через многие неудачи западные предприятия обобщали и создали гибкий менеджмент, совпадающий с китайским подходом к менеджменту: учитывать обстановку, изменения законодательных актов для принятия решения с учетом условий задачи.

Дело в том, что в структурном отношении присущий китайской цивилизации сетевой, основанный главным образом на личных и вместе с тем жёстко формализованных контактах социум представляет собой как бы три концентрические сферы. Его ядро составляет семейный коллектив, члены которого связаны кровными узами и, соответственно, некими безусловными и неотменяемыми взаимными обязательствами. Внешняя

сфера соответствует кругу друзей и доброжелательных знакомых, которые способны оказать помощь или услугу в различных делах. На периферии находятся разного рода чужаки — от незнакомых земляков до иностранцев, — с которыми не ведётся никаких дел. Эти три группы различаются между собой по степени оказываемого им доверия: «своей семье доверяют абсолютно, друзьям и знакомым доверяют в той мере, в какой с ними находятся в отношениях взаимной зависимости и от них зависит собственное «лицо». В отношении же всех прочих не предполагается наличия доброй воли». Три эти сферы китайского социума соотносятся с принципами доверия и недоверия в своем роде инверсивном порядке: недоверие к чужакам накладывается на прочное системное доверие, а доверие к «своим» накладывается на неустранимое личное недоверие. В итоге творческие напряжения наблюдаются на всех уровнях социума: можно и нужно вступать в сделку с незнакомцем (обеспечивая себе при этом одностороннее преимущество), и одновременно следует бдительно следить за близкими людьми.

В западной литературе высоко оценивается китайский деловой уклад. Известный американский теоретик менеджмента П. Друкер, например, считает китайских менеджеров лучшими в мире.

Таким образом, китайский бизнес существует и процветает вопреки западным научным теориям управления, и следовательно, тем большего внимания к себе он заслуживает, тем больший интерес представляет попытка разобраться в причинах успехов китайского предпринимательства и применить опыт формирования и развития китайского менеджмента в условиях Узбекистана.

Степень изученности темы. Вопросами формирования, развития менеджмента, его влиянием на эффективность деятельности хозяйствующих субъектов занимались многие ученые экономисты и представители научных

школ. Среди них можно назвать классические труды Р.Оуэна¹, Ч. Бэббиджа, Р. Аркрайта, Э. Уитни, Ф. Тейлора² и др. В них заложены методологические основы определения эффективности применяемых типов менеджмента. В странах СНГ при рыночном реформировании экономики усилилось внимание к этой важной проблеме. Известны работы ученых Гончаров В.В.³, Чиркин В.Е.⁴, Капелюшников Р.И.⁵, Ефремов В.С.⁶ и др.

Переход к новым экономическим отношениям обусловил новые исследования проблем реализации фискальной политики в Республике Узбекистан. В научных трудах Воронина С.А., Юсуповой Н., Мирзабековой О., Вахабова А. и других разработаны научно-теоретические основы разработки новых подходов к формированию и развитию менеджмента, в целях достижения максимальных темпов экономического роста в стране.

Целью данной работы является исследование особенностей формирования и развития китайского менеджмента.

Исходя из цели в работе поставлены следующие задачи:

- раскрыть сущность и функции менеджмента в процессе общественного производства;
- исследовать эволюцию развития научной школы менеджмента;
- охарактеризовать национальную систему менеджмента Китая;
- выявить особенности государственного управления в КНР;
- осуществить анализ развития системы управления персоналом в китайских компаниях;

¹ Р. Оуэн «Обращение к управляющим мануфактурами» 1813 г.

² Ф. Тейлор «Управление предприятием» (1903)

³ Гончаров В.В. О некоторых аспектах эффективности формирования и функционирования системы исполнительной власти на примере Республики Беларусь // Современное право. 2010. №3

⁴ Чиркин В.Е. Легализация и легитимация государственной власти // Государство и право. 2009. №8

⁵ Капелюшников, Р. И. Обновление высшего менеджмента российских промышленных предприятий: свидетельства «Российского Экономического Барометра» Текст. / Р. И. Капелюшников, Н. В. Демина. // Российский журнал менеджмента. 2009. - № 3, Том 3. - с. 27-42.

⁶ Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование Текст. / В.С. Ефремов. // Менеджмент в России и за рубежом. — 2010. №2. — с. 15-18.

- определить основные направления реформирования национальной модели менеджмента КНР в условиях мирового финансово-экономического кризиса.

Предметом исследования являются процессы формирования и развития китайского менеджмента.

Объектом исследования является система менеджмента в структурах государственного управления Китая и его национальных предприятий.

Теоретико-методологическая основа исследования выпускной квалификационной работы стали труды Президента Республики Узбекистан И.А.Каримова посвященные реформированию национальной экономики Республики Узбекистан, научные труды зарубежных и отечественных ученых.

При анализе развития системы управления персоналом в государственных структурах КНР и национальных китайских компаниях были применены сравнительно-функциональный и системный подходы к рассмотрению проблемы. Применялись методы сопоставления и сравнения фактологических данных по стилям и типам корпоративного управления в Китае. Проведен количественный и качественный анализ эффективности китайского менеджмента.

Статистической базой работы послужили официальные данные ГСУ КНР, аналитические доклады, подготовленные профильными центрами при Госсовете КНР. Использовались материалы периодических специализированных изданий, а также информация с электронных носителей – материалы официальных сайтов ГСУ КНР, Госсовета КНР, министерств КНР.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в следующем:

- исследована эволюция развития научной школы менеджмента;
- выявлены особенности национальной системы менеджмента Китая;
- выявлены особенности государственного управления в КНР;

- на основе анализа развития системы управления персоналом в китайских компаниях определены основные направления реформирования национальной модели менеджмента КНР в условиях мирового финансово-экономического кризиса.

Практическое значение исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы в учебном процессе в вузах, при разработке лекционного курса по дисциплине корпоративное управление в странах Восточной и Юго-Восточной Азии.

Структура работы состоит из введения, 2-х глав, 6ти параграфов, заключения, списка использованной литературы.

ГЛАВА 1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ

1.1. Сущность и функции менеджмента в процессе общественного производства

Менеджмент – современная система управления фирмой, работающая в условиях рыночной экономики. Понятие «менеджмент» представляет собой аналог термина «управление». Однако есть и отличия. Управление относится к живой и неживой сфере. Например, управление техникой, государством. Таким образом, управление является более обширным понятием. Менеджмент используется только в управлении социально-экономическими системами. Менеджмент это самостоятельный вид определенной деятельности для достижения намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов.

Система менеджмента – это множество определенных составляющих элементов: принципов управления, функций, методов, технологий, информационного обеспечения, а также правового обеспечения.

Термин «менеджмент» применим ко всем типам организаций, но, если речь идет о государственных органах любого уровня, то более корректно использовать термин – «государственное управление», а для обозначения обезличенной системы управления используется термин «администрирование»⁷.

Менеджмент включает в себя четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Планирование есть вид деятельности по созданию методов воздействия, обеспечивающих достижение поставленных целей. Планирование применяется к важным решениям, определяющим дальнейшее

⁷ Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование Текст. / В.С. Ефремов. // Менеджмент в России и за рубежом. — 2010. №2. — с. 12-13.

развитие фирмы. Суть планирования проявляется в конкретизации целей развития фирмы и каждого структурного подразделения в частности на определенный период: определение хозяйственных задач, методов их достижения, сроков и последовательности реализации, выявление материальных, трудовых и финансовых ресурсов для решения указанных задач. Планирование дает возможность заранее учесть внутренние и внешние факторы, обеспечивающие оптимальные условия для нормальной работы и развития фирмы, предприятия или структурного подразделения.

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в формировании постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, установлении порядка и условий их функционирования. Организация как процесс является функцией по координации многих задач.

Мотивация как важнейшая функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через создание мотивов поведения для достижения личных целей организации.

Контроль как основная функция менеджмента объединяет все виды управленческой деятельности, коррелированные с созданием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучения информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения поставленных целей.

Менеджмент — это руководство не подчиненными и не институциональной структурой (учреждением, коммерческой или некоммерческой фирмой, их отдельным подразделением), а делом.

Но менеджмент — это не просто хозяйственное управление, а его особая разновидность, возможная только в условиях рынка, — управление предпринимательского типа. Он предполагает обусловленность действий руководителя не командами «сверху», а складывающейся ситуацией, право и обязанность проявлять инициативу, принимать самостоятельные решения, нести ответственность за их результаты.

Противоположностью менеджменту является командное управление, которое было присуще отнюдь не только нашей стране (у нас оно охватывало все уровни экономики, а в остальном мире ограничивалось отношениями внутри фирмы).

Возникновение менеджмента как особого вида деятельности было обусловлено развитием рыночных отношений и появлением крупных предприятий с сотнями и тысячами рабочих, которыми владельцы уже не могли квалифицированно руководить.

Они вынуждены были нанимать для этого профессиональных управляющих, предоставлять им самые широкие полномочия и самостоятельность. Группы таких людей также получили наименование «менеджмент» (русская аналогия — «руководство»).

Перед менеджментом как разновидностью практической деятельности стоят две главные задачи:

а) тактическая (поддержание устойчивости функционирования организации и всех ее элементов);

б) стратегическая (развитие и перевод ее в качественно новое состояние).

Эти задачи решаются в рамках трех видов менеджмента⁸:

а) общего (постановка целей, выработка стратегии, путей развития, решение организационных вопросов, контроль);

б) линейного (руководство текущей работой основных и вспомогательных подразделений);

в) функционального (управление решением общефирменных задач, планирование, научные исследования и проч.).

В зависимости от периода, на который ориентируется управленческая деятельность, выделяют текущий, опережающий (перспективный) и контролирующий менеджмент.

⁸ Barth F. The Analysis of Culture in Complex Societies II Ethnos.-Stockholm, 2009.-Vol.54.

Текущий обеспечивает поддержание параметров соответствующего объекта в рамках допустимых отклонений в реальном масштабе времени.

Опережающий (перспективный) менеджмент связан с прогнозированием, планированием и реализацией нововведений с учетом риска.

Контролирующий менеджмент нацелен на корректировку и преодоление негативных последствий принятых в прошлом решений.

Менеджментом также называется система знаний об управлении, которая возникла в конце XIX в., а в начале XX столетия сформировалась в самостоятельную науку, имеющую свой предмет, специфические проблемы и способы их решения.

Предметом изучения менеджмента является особая разновидность организационных отношений между людьми, имеющих форму информационного обмена и связанных с осуществлением руководства деловыми и хозяйственными процессами.

Менеджмент как наука описывает и анализирует эти отношения, выявляет факторы, влияющие на них, направляет свои усилия на изучение природы управленческого труда, выявление условий его эффективности, установление причинно-следственных связей в процессе принятия управленческих решений. Причем прикладная сторона здесь является преобладающей.

Познание закономерностей управления позволяет максимально эффективно использовать их на практике, своевременно и качественно руководить деятельностью хозяйствующих субъектов, осуществлять ее объективную оценку, прогнозирование, оптимизацию и комплексное совершенствование.

В то же время менеджмент не дает готовых рецептов, пригодных на все случаи жизни, ибо условия хозяйственной деятельности, ее цели, задачи постоянно меняются.

Он учит думать, правильно ставить вопросы и искать на них ответы, формулировать основополагающие принципы управления и творчески применять к конкретным ситуациям.

Как наука менеджмент имеет ярко выраженный междисциплинарный характер, привлекая теоретические положения и практические рекомендации экономики, социологии, права, психологии, теории организации и др.

Производственный менеджмент обеспечивает эффективное осуществление основной деятельности предприятия (в соответствии с технологией) путем ее направления в нужное русло, координации субъектов и ресурсов. Причем термин «производственный» здесь можно понимать в широком смысле, как относящийся к предприятию любой сферы (заводу, банку, агрофирме).

Объектами производственного менеджмента являются постановка целей, выбор стратегии, планирование, оптимизация объема и структуры выпуска продукции, организация трудового и технологического процесса, их регулирование, устранение сбоев и неполадок, контроль, руководство людьми, стимулирование, расстановка кадров и т. п.

Снабженческо-сбытовой менеджмент управляет процессами заключения хозяйственных договоров, закупки, доставки и организации хранения сырья, материалов, комплектующих изделий, а также произведенных товаров, их предпродажной подготовки, отправки покупателям.

Инновационный менеджмент осуществляет управление нововведениями, координацию и контроль научных исследований, прикладных разработок, создание опытных образцов товаров и услуг, внедрение их в производство; формирование и оценку планов и программ инновационной деятельности, организацию их ресурсного обеспечения; стимулирование творчества.

Маркетинг-менеджмент ведает едва ли не самой важной и сложной на сегодняшний день сферой хозяйственной деятельности организации —

поведением фирмы на рынке. С его помощью осуществляется изучение последнего, оценка текущей и перспективной конъюнктуры, отбор целевых рынков, формирование каналов сбыта, выработка ценовой и рекламной политики и т.п.

Персонал-менеджмент решает задачи подбора, расстановки, обучения, развития, повышения квалификации кадров; разрабатывает системы вознаграждения и стимулирования; отвечает за создание благоприятного морально-психологического климата, улучшение условий труда и быта, поддержание контактов с профсоюзной организацией и разрешение трудовых споров и конфликтов.

Финансовый менеджмент занимается вопросами составления бюджета и финансового плана организации; формированием и распределением фонда ее денежных ресурсов, портфеля инвестиций; оценкой текущего и перспективного финансового состояния. Элементами финансового менеджмента являются налоговый, который ищет законные способы оптимизации величины уплачиваемых организацией налогов, а также риск-менеджмент.

Эккаунтинг-менеджмент управляет процессом сбора, обработки и анализа данных о работе организации; их сравнением с исходными и плановыми показателями, результатами деятельности других организаций с целью своевременного выявления проблем, вскрытия резервов и обеспечения полного использования имеющегося потенциала.

В последние годы начинают активно говорить о менеджменте знаний, управляющем процессами их выявления, отбора, хранения, распространения, придания им дополнительной ценности, повышения их качества с помощью фильтрации, синтеза, облечения в новые формы и проч., позволяющих более эффективно их использовать на практике. Кроме того, менеджмент знаний связан с созданием обучающей среды, в том числе интерактивной, где люди постоянно обмениваются информацией и есть все возможности для ее эффективного осмысления и усвоения.

Центральная задача в управлении знаниями состоит в том, чтобы облегчить выявление, обмен и использование имеющихся информационных ресурсов, передового опыта, творческих возможностей.

Это важно, и потому, что в перспективе все крупные организации должны делиться на малые самоуправляемые структуры, которые из-за относительно небольшого собственного информационного и интеллектуального потенциала должны будут добывать и ассимилировать чужие знания.

Сущность любой теории или целенаправленной деятельности, в том числе менеджмента, проявляется в функциях (лат. *functio* — обязанность, круг деятельности, назначение, роль)⁹.

Под функциями менеджмента можно понимать:

- а) целевое назначение управленческой деятельности вообще;
- б) ту или иную общую задачу, которую необходимо решить (такая задача бывает основной и обеспечивающей, например планирование и мотивация);
- в) относительно самостоятельный вид управленческих действий;
- г) определенную сферу управления, обособившуюся в результате разделения управленческого труда, где принимаются специфические решения.

Роль информационной функции предопределяется тем, что информация является предметом и результатом управленческой деятельности. Поэтому последняя начинается с ее сбора, обработки, анализа (в том числе мгновенно в голове менеджера).

В задачу информационной функции входит также создание и пополнение базы данных, определение объема необходимых сведений, предоставление их всем нуждающимся в удобной для использования форме.

⁹ Дорощеев В.Д. Менеджмент: Учеб. Пособие / Дорощеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю. – М.: ИНФРА-М, 2008

В эпоху НТР в мире происходят стремительные изменения, к которым нужно постоянно приспосабливаться. Поэтому сегодня важнейшей функцией менеджмента становится развитие всех сфер и сторон деятельности организации: структуры, системы управления, продукта, отношений с окружением, а главное — персонала.

Перечисленные общие функции приобретают конкретную специфику, реализуясь на каждом уровне управления (организация, подразделение, индивид) и в каждой его сфере (производственная деятельность, персонал, финансы, рынок, снабжение и сбыт, нововведения и проч.), применительно к какому-либо конкретному объекту управления.

Успешному решению производственных задач в большей мере способствуют экономические методы управления. Они основаны на материальной заинтересованности работников в деле самостоятельного поиска оптимальных способов деятельности и принятии на себя ответственности за их результаты. Такие методы начали внедряться в начале XX в. во многом благодаря усилиям Ф. Тейлора.

Экономические методы предполагают, что своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается за счет экономии затрат или дополнительной прибыли, полученных вследствие проявленных работниками усилий. Поэтому люди напрямую заинтересованы в максимизации реального результата своей деятельности.

Однако экономические методы управления также ограничены, особенно применительно к работникам интеллектуальных профессий, ибо для них деньги — важный, но чаще всего не самый главный стимул работы.

Здесь на помощь приходят социально-психологические методы управления, сформировавшиеся в 20-х гг XX столетия. Они предполагают два направления воздействия на поведение работников и повышение их трудовой активности.

Первое. Формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, оказание им поддержки.

Второе. Раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности.

Разница между административными, экономическими и социально-психологическими методами управления легко видна из табл. 1.1.1.

В современном цивилизованном обществе все более широко применяются правовые методы управления. Их суть состоит в том, что деятельность работников регулируется посредством юридических и нормативных актов, определяющих границы и правила самостоятельных действий.

Таблица 1.1.1.

Административные, экономические и социально-психологические методы управления

	<i>Административные (принуждение)</i>	<i>Экономические (побуждение и принуждение)</i>	<i>Социально- Психологические (побуждение)</i>
<i>Основа применения</i>	Угроза наказания	Возможность увеличить доход	Достижение психологического комфорта
<i>Подходы к реализации</i>	Жесткие	Адаптивные к ситуации	Адаптивные к личности
<i>Требования к субъекту</i>	Исполнительность, организованность	Профессионализм	Профессионализм, умение работать в команде, инициативность

Источник: Источником данных для расчета явились Китайский городской статистический ежегодник и Ежегодный статистический Альманах.

Современная научно-техническая революция не только создала новые товары, услуги и технологии, но и во многом преобразовала социально-экономическую жизнь общества. Речь идет о следующем.

Во-первых, коренным образом изменилась роль человека в производстве. Прежде тот воспринимался лишь как один из его факторов наряду с машинами и оборудованием; сегодня же превратился в основной стратегический ресурс организации.

Люди теперь рассматриваются не как «винтики», а как главное достояние компании в конкурентной борьбе и источник прибыли. Это обусловлено их способностью к творчеству, которая сейчас становится решающим условием успеха любой деятельности.

Сегодня затраты, связанные с персоналом, представляются уже не досадными расходами, а инвестициями в «человеческий капитал». Их объектами являются организация медицинского обслуживания, отдыха, занятий спортом; создание условий творчества; развитие личных способностей и проч. Наступает эра человеческого измерения экономики.

Во-вторых, изменилась роль фирм. Увеличение масштабов их деятельности, появление гигантских производственных комплексов стало оказывать ощутимое воздействие на общество и окружающую среду. В связи с этим в 60-х гг. XX столетия сформировалась концепция социальной ответственности менеджмента перед обществом¹⁰. Она реализуется путем принесения ему пользы через прибыль и участие в решении широкого спектра социальных проблем.

В современное понятие социальной ответственности входят:

¹⁰ The Princeton Encyclopedia of the World Economy / Ed. by K.A. Reinert & R.S. Rajan. Princeton: Princeton University Press, 2008.

- а) ориентация фирмы на перспективные социальные интересы;
- б) возмещение общественных издержек (например, экологических);
- в) оптимизация перспективной прибыли;
- г) сохранение капитала фирмы как элемента богатства нации.

Таким образом, менеджмент сегодня во многом обеспечивает социально-экономическое развитие не только фирмы, но и общества в целом.

1.2. Эволюция развития научной школы менеджмента

История управленческой мысли уходит своими корнями в глубь веков. Высказывания по проблемам управления можно найти и на египетских папирусах, и на глиняных табличках из междуречья Тифа и Евфрата, и на шелковых свитках, сохранившихся со времен Поднебесной империи.

В 500 г до н. э. в произведении китайского ученого Сан Цу «Искусство войны» признается необходимость иерархической организации, межорганизационных связей, кадрового планирования.

Во второй половине XIX столетия наряду с эмпирическими рекомендациями в управление стали внедряться результаты прикладных исследований и экспериментов.

Они помогали определять нормы выработки и вознаграждения, оптимальные скорости работы оборудования, объемы выпуска продукции, совершенствовать организацию производства и труда.

Таблица 1.2.1.

Основные научные школы в сфере менеджмента¹¹.

Период	Ученые экономисты и представители научных школ	Название работы	Основные положения
1813 г.	Английский	«Обращение к	Первым предложил использование в

¹¹ **Источник:** Источником данных для анализа стало учебное пособие «Менеджмент» / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005

Период	Ученые экономисты и представители научных школ	Название работы	Основные положения
	ученый Р. Оуэн	<i>управляющим мануфактурами»</i>	общественном производстве методы морального стимулирования.
<i>1903г. 1911г.</i>	Американский инженер Ф. Тейлор	<i>«Управление предприятием» и «Принципы научного управления»</i>	Научное управление разделил на четыре основные области: 1. нормирование труда; 2. роль менеджеров; 3. отбор и обучение персонала; 4. вознаграждение и стимулирование.
<i>1908 г. 1913г.</i>	Г. Эмерсон	<i>«Эффективность как основа производственной деятельности и заработной платы» (1908 г) «12 принципов эффективности» (1913)</i>	Разработал основные принципы управления, обеспечивающие оптимальную структуру организации, акцентировал внимание в системе управления на значение стандартизации.
<i>1916г.</i>	Л. Файоль	<i>«Общая промышленная администрация»</i>	Выделил следующие элементы в процессах управления: а) техническую; б) коммерческую; в) финансовую; г) бухгалтерскую; д) административную; е) защитную.
<i>2-ая половина 30-х г.г.</i>	А. Маслоу	<i>Мотивационная модель труда</i>	Исследовал процессы поиска и развития индивидуальных возможностей и способностей каждого работника в отдельности, постановку их на службу интересов

Период	Ученые экономисты и представители научных школ	Название работы	Основные положения
			организации.

В 1813 г. английский ученый Р. Оуэн в «Обращении к управляющим мануфактурами» выдвигает идею о том, что руководителям следует уделять столько же внимания «живым механизмам» (работникам), сколько «неживым машинам».

В 1800—1828 гг. Оуэн, бывший в тот период управляющим ряда текстильных фабрик, провел широкомасштабный социальный эксперимент. Его суть состояла в предоставлении рабочим благоустроенного жилья, улучшении условий труда, быта и отдыха, создании сети магазинов, торговавших товарами первой необходимости по доступным ценам.

На фабриках, руководимых Оуэном, был повышен минимальный возраст, начиная с которого дети могли привлекаться к труду, в рабочих поселках открыты школы.

При этом Оуэном руководило не только стремление к благотворительности, но и блестяще оправдавшийся экономический расчет повысить таким способом производительность труда. Оуэн первым в мире применил на фабрике методы морального стимулирования. Он привязал к станкам ленты разных цветов: красные — у лучших рабочих, зеленые — у средних, а желтые — у не выполняющих норму. Не повышая заработной платы, не вводя технических усовершенствований и не прибегая к угрозам, Оуэн добился того, что через два месяца на всех станках были красные ленты, т. е. нормы перевыполнялись всеми работниками.

Своими экспериментами Оуэн на практике опробовал идею социального партнерства, которая стала широко внедряться на Западе лишь спустя полтора столетия.

Но свое время она обогнала настолько, что была отвергнута обществом начала XIX в. и предана забвению.

Важный шаг в развитии теории и практики управления был сделан изобретателем первой вычислительной машины Ч. Бэббиджем. Бэббидж первым сформулировал концепцию разделения физического и умственного труда и составил перечень положительных моментов специализации:

1) сокращение сроков овладения профессией вследствие упрощения требований к работнику. Чем больше операций содержит профессия, тем выгоднее специализация;

2) уменьшение отходов материалов в процессе обучения, поскольку оно ориентировано на овладение одной задачей;

3) экономия времени из-за отсутствия смены видов деятельности;

4) возможность достичь более высокого уровня квалификации и скорости работы;

5) стимулирование творчества;

6) обеспечение более высокой сочетаемости человека и выполняемого задания.

Кроме того, Бэббидж разработал методики:

а) изучения затрат рабочего времени при осуществлении различных операций;

б) сравнительного анализа работы однопрофильных предприятий;

в) выявления путей повышения эффективности труда на основе статистического анализа;

г) применения премиальной системы оплаты труда.¹²

Англичанин Р. Аркрайт, официально считающийся изобретателем прядильной машины, объединил под крышей своей фабрики все процессы текстильного производства и ввел иерархический принцип его организации.

¹² Результаты своих исследований и практические рекомендации Бэббидж поместил в книге «Об экономии материалов и оборудования», которая оказалась первой в мире публикацией в области научного управления.

На основе разделения труда, планирования размещения оборудования, координации работы машин и персонала, обеспечения дисциплины ему удалось добиться непрерывности технологических процессов и существенной экономии издержек.

В сущности, Аркрайт заложил основы того, что можно было бы назвать индустриальным управлением или, говоря современным языком, организацией производства.

Одновременно он сформулировал «Дисциплинарный кодекс» для рабочих в виде совокупности штрафных санкций (в основном вычетов из заработной платы) за различные нарушения, фиксируемые в специальной книге.

Э. Уитни, известный как изобретатель хлопкоочистительной машины и неподвижного конвейера, на своей хлопчатобумажной фабрике, а затем на оружейном заводе реализовал идею взаимозаменяемости частей машин, иными словами применил стандартизацию. Кроме того, он широко использовал контроль качества и обосновал норму управляемости.

На рубеже XIX и XX столетий в характере производства произошли крупнейшие сдвиги. Прежде всего резко возросли его масштабы и концентрация. Появились предприятия-гиганты, на которых были заняты тысячи, а порой и десятки тысяч рабочих и инженеров, применялись дорогостоящее оборудование, сложнейшие технологические процессы, основанные на последних достижениях научно-технической мысли. Для их обслуживания требовались уже образованные и грамотные люди, сознательно и заинтересованно относящиеся к своему труду и его результатам.

В этих условиях стало необходимо коренное изменение модели управления производством, внедрение иных организационных структур, схем подчиненности, строгое соблюдение технологий, точность выполнения заданий, обоснованное стимулирование и т. п.

Необходимые предпосылки для преобразований к тому времени уже имелись (опыт индустриального управления, накопленный в XIX в., и достижения в экономике, социологии и психологии). Они и позволили создать концепцию научного менеджмента.

Практической основой ее формирования стали массовые эксперименты на промышленных предприятиях, имевшие цель предотвратить потери от нерационального использования дорогостоящего оборудования, сырья и материалов, затраты на которые росли из года в год.

В рамках экспериментов выявлялись факторы, влияющие на уровень производительности труда, опробовались стимулирующие системы его оплаты, выявлялись оптимальные режимы работы оборудования.

Пионером таких экспериментов стал американский инженер Ф. Тейлор. Свои взгляды он изложил в книгах «Управление предприятием» (1903) и «Принципы научного управления» (1911). В них научное управление было развито в четырех основных областях: нормирование труда; роль менеджеров; отбор и обучение персонала; вознаграждение и стимулирование.

Формулируя принципы нормирования, Тейлор исходил из факта снижения трудовой активности исполнителей. Он считал, что трудно найти рабочего, который бы не затратил значительного времени на поиск способов, как замедлить работу и при этом сохранить вид, как будто бы он трудится нормально (такое поведение было названо позже «сопротивление выработке»).

Решить проблему можно было на основе создания научно обоснованных норм выработки, оптимальных приемов и действий вместо традиционных опытных. Для этого требовалось тщательное экспериментальное изучение каждого элемента трудового процесса (времени, движений, усилий).

Тейлор считал, что менеджер должен изучать существующие варианты и вырабатывать научные рекомендации по совершенствованию деятельности,

устанавливать для подчиненных задания, способы их выполнения, время завершения, распределять материальные ресурсы, обеспечивать их рациональное расходование, мотивировать высокую производительность, своевременно контролировать трудовой процесс и достигнутые результаты.

Последователь Тейлора, Гантт трудовой потенциал рассматривал как основную движущую силу производства и считал, что главное внимание нужно уделять обучению рабочих новым навыкам с целью сокращения непроизводительных затрат времени.



Рис. 1.2.1. Структура квалификационной составляющей трудового потенциала работника.

Источник: Источником данных для расчета явились Китайский городской статистический ежегодник и Ежегодный статистический Альманах.

Он объяснял низкую эффективность труда применением традиционных методов принуждения к нему, время которых ушло в прошлое. Поэтому им

была разработана система сдельной заработной платы с повременными элементами (на случай невыполнения норм), где проявлялась большая, чем у Тейлора, забота о наемных работниках.

В ее рамках рабочие и мастера получали премию, если следовали инструкциям и выполняли задание за установленное время. Кроме того, вознаграждались предложения, ведущие к повышению производительности труда.

Гантг сделал вывод, что система бизнеса должна воспринять социальную ответственность и посвятить себя прежде всего служению обществу, иначе то в конечном счете предпримет попытку сокрушить ее, чтобы свободно действовать в соответствии со своими интересами. Иными словами, он выдвинул идею о социальной ответственности бизнеса и менеджмента.

Видными последователями Тейлора были его соотечественники Л. и Ф. Гилберт. Они изучали трудовые операции, используя кинокамеру и изобретенный ими специальный прибор — микрохронометр, который мог измерять и фиксировать сверхкороткие промежутки времени.

С помощью метода стоп-кадров им удалось описать 17 основных движений кисти руки и выявить в условиях стандартных операций излишние. В результате, например, для укладки кирпича было рекомендовано 4 движения вместо прежних 18, что обеспечило рост производительности труда каменщиков на 50 процентов.

Л. Гилберт стала первой женщиной в США, получившей степень доктора психологии¹³. Она положила начало менеджменту персонала, исследовав проблемы подбора, подготовки, расстановки кадров.

Инженер-механик Г. Эмерсон родился в семье профессора литературы, говорил на 19 языках и в 23 года стал деканом факультета иностранных языков университета штата Небраска. Но затем стал заниматься

¹³ Герчиков В. И. Функции и структура управления персоналом. М.: ГУ-ВШЭ, 2001.

экономическими и инженерно-экономическими исследованиями и консультировать по всему миру. Эмерсон, разделявший большую часть убеждений Тейлора, в 1908 г. Написал книгу «Эффективность как основа производственной деятельности и заработной платы». В ней он обратил внимание на важность оптимальной структуры организации, нерациональность которой, по его мнению, может снизить возможность экономии на масштабах, а также на большое значение стандартизации.

Наиболее важные идеи Эмерсон высказал в книге «12 принципов эффективности» (1913), из которой видно, что он, в сущности, «дрейфовал» в сторону классического направления. Это заметно из формулировок самих принципов, в чем легко убедиться даже при беглом знакомстве с ними:

- 1) отчетливо поставленные цели (исходный пункт управления);
- 2) здравый смысл, состоящий в признании ошибок и поиске их причин;
- 3) компетентная консультация с целью совершенствования управления на основе привлечения профессионалов;
- 4) дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности, контролем, своевременным поощрением;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- 7) диспетчирование по принципу лучше диспетчировать хотя бы не спланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя ее»;
- 8) нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов;
- 9) нормализация условий труда;
- 10) нормирование операций, состоящее в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени;
- 11) письменные стандартные инструкции;
- 12) вознаграждение за производительность.

Заслуга Тейлора и его последователей состояла в том, что они создали первую научную школу менеджмента, которая получила название

рационалистической, и добились признания его в качестве самостоятельной сферы и вида деятельности.

Методологическую основу этой школы составлял так называемый традиционный (функциональный) подход к организации, которая рассматривалась как нечто состоящее из самостоятельных, изолированных друг от друга элементов. Считалось, что их деятельность подчиняется определенным общим закономерностям, выявлением и использованием которых (но вне связи с остальными) должны заниматься менеджеры.

При этом, однако, игнорировались реальное единство внутренних организационных процессов, необходимость комплексного управления ими, а следовательно, ограничивались возможности эффективного использования существующего потенциала.

Рационалисты считали отношения между работниками и менеджерами антагонистическими. Этому способствовала общая ситуация в конце XIX-XX вв., когда от персонала требовались слепое выполнение своих обязанностей и безоговорочное подчинение администрации, на которую возлагались обязанности заботиться о результативности работы фирмы, укреплении ее позиций и проч.; одновременно рабочим платили минимум заработной платы, поскольку она рассматривалась как досадные издержки производства.

Такое положение приводило рационалистов к упрощенному представлению о мотивах поведения людей, недооценке роли человеческого фактора, ограничению теории менеджмента вопросами рационализации труда.

Сегодня прямой рационализм характерен для предприятий с жесткой технологией.

В значительной степени ограниченность тейлоризма была преодолена представителями классического направления в менеджменте. У его истоков стоял Л. Файоль (1841—1925), считающийся «отцом научного управления».

Свои взгляды он изложил в книге «Общая промышленная администрация» (1916)¹⁴.

Объектом интересов Файоля стали организация в целом и процессы управления как таковые, чем до него не занимался никто. Менеджмент он рассматривал как набор последовательных операций (функций) и, в отличие, например, от Тейлора, доказывал, что их в известной мере выполняют даже рабочие.

В деятельности любой организации Файоль выделял следующие основные стороны:

- а) техническую, т. е. осуществление производственного процесса;
- б) коммерческую (закупка всего необходимого для создания товаров и услуг и сбыт готовой продукции);
- в) финансовую, связанную с привлечением, сохранением и эффективным использованием денежных средств;
- г) бухгалтерскую, заключающуюся в статистических наблюдениях, инвентаризациях, составлении балансов и т. п.;
- д) административную, призванную оказывать воздействие на работников;
- е) защитную (жизни, личности и собственности людей).

Каждая из них нуждалась в управлении, предполагавшем осуществление процессов планирования, организации, координации, контроля, мотивации (подробно о них говорилось в гл. 3) в соответствии с 14 принципами, которые сохраняют свое значение и по сей день.

Наследие Файоля было сохранено и распространено благодаря его ученику Л. Урвику. В 1946 г. он издал книгу «Основы администрирования», где выдвинул принцип общей цели у всех субъектов деятельности, которая является основой их кооперации.

¹⁴ World Investment Report 2009, UN Transnational Corporations, Agricultural Production and Development UNCTAD, UN. – New York, Geneva, 2009.

В то же время школа человеческих отношений делала основной упор на коллектив, который представлялся относительно безликой массой, а этого в условиях дальнейшего усложнения и индивидуализации производственной деятельности было явно мало. Поэтому со второй половины 30-х гг в дополнение к ней начали формироваться поведенческие концепции А. Маслоу, ставящие во главу угла раскрытие и развитие индивидуальных возможностей и способностей каждого работника в отдельности, постановку их на службу интересов организации.

Усиление взаимосвязанности всех сторон деятельности организации (производственной, финансовой, маркетинговой, социальной, экологической и проч.), а также расширение, усложнение и интенсификация как внутренних, так и внешних отношений привели к формированию в середине XX столетия так называемого системного подхода к управлению.

Он рассматривает организацию как целостную совокупность различных видов деятельности и элементов, находящихся в противоречивом единстве и во взаимосвязи с внешней средой, предполагает учет влияния всех факторов, воздействующих на нее, и акцентирует внимание на взаимосвязях между ее элементами.

В соответствии с ним управленческие действия не просто функционально вытекают друг из друга (на этом делал акцент процессный подход), а все без исключения оказывают друг на друга как непосредственное, так и опосредованное воздействие. В силу этого изменения в одном звене организации неизбежно вызывают изменения в остальных, а в конечном итоге в ней в целом.

Поэтому каждый руководитель, принимая собственные решения, должен учитывать их влияние на общие результаты, а основная цель менеджмента состоит в интеграции элементов организации, поиске механизмов сохранения ее целостности.



Рис.1.2.2. Мотивационная модель труда (Маслоу).

Источник: Источником данных для расчета явились Китайский городской статистический ежегодник и Ежегодный статистический Альманах.

В 1980-е гг. одной из наиболее популярных теорий стала концепция «7-S», разработанная Э. Атосом, Р. Паскалем, Т. Питерсом и Р. Уотерменом. «7-S» — это семь взаимосвязанных переменных, названия которых в английском языке начинаются с буквы S: «стратегия», «структура», «система управления», «персонал», «квалификация сотрудников», «организационные ценности», «стиль» (руководства).

Изменения в одной переменной через систему связей оказывают влияние на состояние остальных, поэтому поддержание баланса и гармонии между ними составляет главную задачу менеджмента.

Современная научно-техническая революция привела к тому, что внутренняя и внешняя среда организации, в противоположность прежнему сравнительно плавному, размеренному и вполне определенному ходу событий, все время стремительно, резко и в самых неожиданных направлениях меняется.

Новые реалии отразил ситуационный подход к менеджменту, который, впрочем, не исключает прежние подходы. Его основы заложил Г. Дениссон, утверждавший, что применение разных методов управления обусловлено ситуацией, т. е. конкретным набором обстоятельств, которые в настоящее время или в будущем существенно влияют на положение организации.

В соответствии с ситуационным подходом управление есть ответ на воздействие этих обстоятельств. Его задача состоит в их анализе, подборе подходящих приемов и методов решения возникающих проблем с учетом системного взаимодействия внутренней и внешней среды (на чем он делает акцент), ограничений, квалификации менеджеров, принятого стиля руководства.

Предполагается, что руководитель должен правильно понимать ситуацию, факторы, ее определяющие, индивидуальное и групповое поведение людей; быть знаком со стилями и методами управления, вероятными последствиями их применения, уметь выбрать наиболее подходящие приемы (в том числе минимизирующие побочные эффекты), дающие максимальный результат.

Понятно, что реализация ситуационного подхода требует от менеджеров глубоких знаний, умения быстро ориентироваться в меняющейся обстановке, организовывать подчиненных.

Ситуационный подход тесно связан с концепцией стратегического управления, у истоков которой стоит крупный американский специалист в этой сфере менеджмента И. Ансофф.

1.3. Национальная система менеджмента Китая

В настоящее время процессы глобализации и интернационализации производства становятся все масштабнее. В этой связи вопросы оптимального управления и повышения конкурентоспособности предприятий остаются для менеджмента крайне важными и актуальными.

Наилучшие стратегии менеджмента в большинстве случаев сочетаются с культурными традициями и национальными особенностями страны, поскольку философия менеджмента неотделима от них. У каждой нации есть собственные ценности и стандарты, связанные с национальными традициями, которые играют важную роль в менеджменте.

Не существует такого понятия как национальная наука. Нет китайской или американской науки. К примеру, мы не можем говорить о создании китайской физики или изучении американской физики, это просто невозможно. Однако менеджмент, как философия управления производством, отличается от естественных наук и учитывает культурные особенности и национальные традиции страны. Одна нация, один район, одна страна, даже один период имеет не одинаковые особенности в управлении. Американский менеджер Peter F. Drucker подчеркнул в книге «Менеджмент — задача, ответственность и практика», что менеджмент исходит из культуры, общества, ценностей, традиций, обычаев, религии, правительства и режима. Чем более менеджмент использует социальную традицию, ценность и веру, тем очевиднее его успехи.

Цзэн Шицян, основоположник китайского менеджмента, писал, что с точки зрения науки менеджмента, менеджмент не может быть китайским, американским, европейским и японским, все страны применяют одни и те же системы управления, к примеру, инструмент стратегии, производственный менеджмент, способ маркетинга и так далее. На самом деле, между странами существуют культурные отличия, и философия менеджмента разных стран

значительно отличается. С точки зрения философии менеджмента, наверное, никто не мог бы отрицать наличие китайской специфики.

С точки зрения науки — китайского менеджмента не существует. С точки зрения философии менеджмента — он есть. Китайский менеджмент относится к национальным особенностям Китая, где еще не развита наука менеджмента как в странах развитого капитализма. На основе философии китайского менеджмента применяется национальный менеджмент. Западный менеджмент сначала анализирует проблему, распределяет рабочие места, затем набирает подходящий персонал. Китайский менеджмент основывается на принципе: «Дела зависят от человеческого отношения». К примеру, китайцы вместе занимаются делами без трудового распределения, рабочего места, работают и показывают свои особенности и способности, устраивают дела в зависимости от человеческого отношения, создают первоначальную структуру организации.

Автор китайского менеджмента Чэн Цзюньи считает, что менеджмент зависит от культуры. Культура человечества условно разделяется на два вида: «рыболовецкая культура» и «садовая культура». «Рыболовецкая культура» характеризуется жадностью и страстью к владению, славится захватами, войнами и стратегиями. А «садовая культура», напротив, гордится пониманием и любовью в жизни. Чэн Цзюньи считает, что рыболовецкая культура заставляет современный менеджмент гнаться только за прибылью, что характерно для слоя управляющих. Садовая культура основывается на принципе: «Разум уважает ценность человека» на идеях Конфуция. Она показывает людям ценность образованности, семьи, страны, мира. Такая идея применяется в менеджменте предприятий и она позволяет положительно влиять на рыболовецкую культуру. Как известно, «китайский менеджмент» развивается на основе садовой культуры — «Разум уважает ценность человека».

Президент компании TCL, известный китайский предприниматель Ли Дуншэн писал, что 20 лет назад китайские предприниматели, к сожалению,

не читали книг, посвященных зарубежному менеджменту — это плохой тон; но если и через 20 лет они будут читать только книги по западному менеджменту и это будет не хорошо. Он выяснил, что 20 лет назад западные страны, особенно США, распространяли западный менеджмент по всему миру словно товар. В начале китайской реформы в Китае был огромный спрос на новые идеи и концепции, китайские менеджеры впервые встретились с книгами западного менеджмента и высоко их ценили. Но на сегодняшний день, спустя 20 лет, мы уже знакомы с западным менеджментом, и если его эффект положительный, он обязательно будет применяться. Однако на самом деле, западный менеджмент используется в теории, а не на практике. Дело в том, что западный менеджмент зависит от конкретных обстоятельств, потому что персонал западного предприятия часто меняет рабочее место, а китайский менеджмент основывается на человеке. Персонал китайских предприятий — люди, со своей культурой, отличной от чужестранцев, и если бы полностью управляли китайскими предприятиями по западному менеджменту, то такой способ обязательно оказался бы неудачным.

Ценность китайского менеджмента:

а) Изменчивость и гибкость.

Ценность «китайского менеджмента» заключается в ее изменчивости и гибкости. Это соответствует национальным традициям и зависит от неопределенности, внутренних и внешних изменений. Жесткий режим менеджмента, или казарменный менеджмент, не применим к быстрому изменению обстановки. Через многие неудачи западные предприятия обобщали и создали гибкий менеджмент, совпадающий с китайским подходом к менеджменту: учитывать обстановку, изменения законодательных актов для принятия решения с учетом условий задачи.

б) Человек — основа.

Еще одна характерная черта китайского менеджмента — высокая оценка человека. Менеджмент понимается как управление людьми и делами,

при этом человек находится на первом месте. Американский менеджмент основывается на формуле: «Есть спрос — будет удача», которая определяет цель для достижения успеха в бизнесе. Японский менеджмент основывается на принципе: «Совместной жизни — совместное развитие», на основе которого возникает общее дело и которое не учитывает личных особенностей человека. Китайский менеджмент выступает за долгосрочное развитие предприятия, а создание прибыли контролирует человек, поскольку именно он занимается делами, т.е. результат зависит от человека. Все направлено на развитие потенциала человека, с этим связано взаимодействие работников в группе, рациональный подход к решению вопросов.

Еще один фактор, который серьезно влияет на культуру китайского менеджмента — это «Семейная идея». Она сильно влияет на мировоззрение китайцев потому, что люди подсознательно питают чувство доверия к членам семьи. Культура семейного предприятия похожа на единое здание, а китайская национальная традиция является его крепким культурным фундаментом; она развивалась на основе традиционной древней культуры и особенностей ее различных направлений. На протяжении всей своей истории китайская культура накапливала знания и опыт, в результате она превратилась в реальную силу и надежно укоренилась в душе каждого китайца. Культура традиционного менеджмента в настоящее время успешно применяется на практике и играет важную роль, что представлено на рисунке 1.3.1.

1. Идея человека — основа.

В книге «Военные стратегии Сунь Бинь — Лунная война» записано: «На свете и небе нет ничего важнее человека». Мэн Цзы говорил: «Время не лучше рельефа, рельеф не лучше дружбы». Все это доказывает, что человек играет важную роль в конкуренции, со стороны современного менеджмента, скопировать железо предприятиям легко, а скопировать ресурсы кадров и культуру трудно.

2. Гуманность.

Гуманность — руководящий принцип для нормального налаживания отношений между людьми. При установлении нормальных отношений человеческое общество может быть гармоничным. Мэн Цзы говорил, что умный человек уважает мнение другого человека. Предприятие предлагает качественную продукцию и услуги, которые зависят от работы персонала. Предприятие, распространяющее понятие «гуманность», процветает.



Рис. 1.3.1. Культура китайского семейного предприятия

Источник: Источником данных для расчета явились Китайский городской статистический ежегодник и Ежегодный статистический Альманах.

3. Честность.

В Китае традиционно высоко ценят честность, ее ценят выше прибыли. В Китае есть поговорки: «Одно слово тяжелее целого воза», «Одно слово дороже тонны золота» и так далее. Для развития рыночной экономики необходима честность, потому что она основывается на договоре и надежности; честность значительно снижает себестоимость сделки, приносит людям пользу.

4. Гармоничная идея.

Стремление к гармонии является еще одной идеей традиционной культуры, поскольку «гармония превыше всего». В книге «Лицзи — Чжунюнь» сказано: «Гармония будет владеть миром». Здесь под «Гармонией» имеется в виду сочетание противоречий. Для создания внутренней и внешней обстановки за развитием предприятия существуют определенные правила. Но и они меняются в зависимости от обстановки на предприятии, уменьшая негативные факторы в компании.

Возьмем пример японского предприятия: Япония быстро восстановилась после Второй мировой войны и в течение 20 лет превратилась в ведущую экономическую державу мира, вызвав удивление американцев, «королей менеджмента». Американский ученый Дулутэ поехал в Японию и заметил, что японский менеджмент высоко оценивает философию менеджмента. Японцы не отказались от американского менеджмента, они не только изучают инструменты и технику научного менеджмента, но и полностью рассматривают основы китайской традиционной культуры, высоко оценивают менеджмент «Человек — основа» и на этой основе создают философию менеджмента. Ядро менеджмента: «Человек — основа» является частью китайской традиционной культуры. Япония является оптимальным примером сочетания китайской и западной культур.

Оптимальный режим и человеческое отношение сочетаются в рациональном менеджменте, а рациональная философия исходит из срединной идеи китайской традиционной философии. Срединная идея

является центральной идеей рациональности в менеджменте, что позволяет избежать избытка и недостатка, достигая равновесия и совершенства.

Культура предприятия основывается на структурной сбалансированной философии, которая исходит из китайской древней философии «И-цзин». Процесс управления — это достижение баланса в отношениях между компанией и персоналом, компанией и клиентами, между отделами для получения выгоды. Руководитель организации должен уметь достигать такого баланса и обладать способностью организовывать людей на пользу дела. Команда одной организации должна иметь структурную балансировку, взаимодополняющий характер и способности, вдумчивость и активность отдельных членов. Такая команда является идеальной группой.

Создание модели современного национального менеджмента представляет собой процесс изучения и поиска, мы должны изучать его по правильным принципам и направлениям; при таком подходе результат должен быть положительным. Китай с его богатым прошлым создал уникальную культуру. Китайский народ уверен, что на основе традиций и научной теории сможет создать прекрасное будущее. Австралийские ученые Лэйцзи Литэр и Волун Лидэ писали в книге «Восстановление идеи семьи Жу»: «Культура Китая, китайский менеджмент восстанавливаются и, очевидно, выведут страну в XXI-ом веке в лидеры, а китайский менеджмента в XXI-ом веке станет предметом для подражания в других странах».

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КИТАЙСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Особенности государственного управления в КНР.

Уникальная особенность государственного управления Китая заключается в двойной модели управления: наряду с обычной системой государственных органов власти функционирует иерархическая система Коммунистической партии. Каждая из систем включает в себя 5 уровней: центральный, областной, городской (уровень префектуры), окружной и поселковый. Таким образом, на каждом уровне функционирует комитет партии и правительственный департамент. Секретарь коммунистической партии представляет интересы партии в различных государственных органах и предприятиях, обладая при этом большим весом в принятии ключевых решений, чем номинальный руководитель.

Так, в своем исследовании директор Центра экономики и финансов (Гонконг) Джозеф Фан исследовал изменение кадрового состава секретарей партии и мэров 36 городов Китая в период с 1994 по 2008 гг.¹⁵, включая 27 столиц провинций, 5 провинциальных городов и 4 города административного значения (Пекин, Чунцин, Шанхай, Тяньцзинь). За исследуемый период было выявлено 223 кадровых перестановки в изучаемых городах. 16 из них не изучались подробно, так как срок службы чиновника на должности не превышал года. Из оставшихся 207 назначений 104 составляли партийные секретари, 103 — мэры городов.

Результатом его исследования стал вывод о том, что повышения по службе бюрократического аппарата могут проявляться в нескольких вариациях:

¹⁵ презентация коллективного исследования «Видимая рука в экономическом росте Китая («Visible Hand behind the China's Growth») директор Центра экономики и финансов (Гонконг) Джозеф Фан. 2009.

1. Назначение на более высокую позицию. Например, перевод партийного секретаря города на позицию губернатора города.

2. Перемещение на позицию того же уровня, но с увеличением полномочий — перемещение мэра города на позицию секретаря партии города.

3. Перевод на позицию того же уровня, но с *большим* количеством ресурсов. К примеру, мэр города континентальной части страны становится мэром города ее прибрежной, более богатой, части. В целом по стране около 43% кадровых перестановок можно рассматривать как продвижение по карьерной службе, 26% — перевод на сопоставимые позиции, 30% — понижение в должности (см. табл.2.1.1.).

Таблица 2.1.1.

**Количественное и процентное соотношение карьерных изменений
(повышение, перевод на равнозначные позиции или более низкий
уровень)**

Город	Количество перестановок	Повышение		Сохранение уровня		Понижение	
		человек	%	человек	%	человек	%
Пекин	6	3	50,0%	1	16,7%	2	33,3%
Тяньцзинь	5	1	20,0%	2	40,0%	2	40,0%
Хэбэй	8	1	12,5%	4	50,0%	3	37,5%
Шаньси	7	1	14,3%	5	71,4%	1	14,3%
Нименцю	4	2	50,0%	1	25,0%	1	25,0%
Ляонин	12	6	50,0%	0	0,0%	6	50,0%
Цзилин	8	2	25,0%	3	37,5%	3	37,5%
Хэйлунцзян	7	0	0,0%	5	71,4%	2	28,6%
Шанхай	4	2	50,0%	0	0,0%	2	50,0%
Цзянсу	5	2	40,0%	1	20,0%	2	40,0%
Чжэньцзян	10	2	20,0%	5	50,0%	3	30,0%
Аньхой	6	2	33,3%	3	50,0%	1	16,7%
Фуцзянь	11	5	45,5%	3	27,3%	3	27,3%
Цзянси	6	1	16,7%	2	33,3%	3	50,0%
Шаньдун	9	4	44,4%	1	11,1%	4	44,4%
Хэнань	6	1	16,7%	2	33,3%	3	50,0%
Хубэй	7	2	28,6%	4	57,1%	1	14,3%
Хунань	5	1	20,0%	3	60,0%	1	20,0%

Город	Количество перестановок	Повышение		Сохранение уровня		Понижение	
		Число	Процент	Число	Процент	Число	Процент
Гуангдонг	12	7	58,3%	1	8,3%	4	33,3%
Гуанси	6	4	66,7%	1	16,7%	1	16,7%
Хайнань	7	5	71,4%	1	14,3%	1	14,3%
Чунцин	7	2	28,6%	2	28,6%	3	42,9%
Сычуань	5	4	80,0%	1	20,0%	0	0,0%
Гуйчжоу	5	4	80,0%	1	20,0%	0	0,0%
Юньнань	5	3	60,0%	1	20,0%	1	20,0%
Тибет	4	4	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Шанси	6	4	66,7%	0	0,0%	2	33,3%
Ганьсу	7	3	42,9%	0	0,0%	4	57,1%
Цинхай	5	4	80,0%	1	20,0%	0	0,0%
Нинся	6	3	50,0%	2	33,3%	1	16,7%
Синьцзян	6	5	83,3%	0	0,0%	1	16,7%

Источник: Источником данных для расчета явились Китайский городской статистический ежегодник и Ежегодный статистический Альманах.

Основной целью исследования было выявление факторов, влияющих на продвижение по службе чиновников городского уровня. Рассматривалась следующая группа факторов:

1. Экономический рост, рассматриваемый как общий ВВП, и ВВП на душу населения.
2. Инвестиции (государственные, частные, иностранные и инвестиции из местных бюджетов).
3. Изменение уровня занятости населения в городе.
4. Государственные инвестиции в нематериальные активы, включая образование, здравоохранение, а также определение таких частных показателей, как количество больничных коек и зеленых насаждений.
5. Развитие местных институтов, которые определяются как расходы города на питание и развлечения¹⁶

¹⁶ Источником данных для расчета явились Китайский городской статистический ежегодник и Ежегодный статистический Альманах, в расчет брались данные за 3 года, предшествующие переводу служащего на другую позицию.

Таблица. 2.1.2.

**Общая статистика переменных, имеющих прямое и косвенное
влияние на продвижение чиновников¹⁷**

Переменные	Общее кол-во	Средняя	Медиана	Станд.	Min	Max.
Модель продвижения	207	0,435	0,00	0,497	0,00	1,00
Числовое продвижение	207	2,14	2,00	0,845	1,00	3,00
Возраст чиновника	198	50,8	51,00	4,9	37,00	64,00
Образование	207	0,87	1,00	0,338	0,00	1,00
Университет	207	0,111	0,00	0,315	0,00	1,00
Срок пребывания в должности	207	4,24	4,00	1,92	2,00	11,00
Связи	207	0,159	0,00	0,367	0,00	1,00
ЕТС	201	0,0139	0,0130	0,00531	0,006	0,0270
Государственные инвестиции	178	0,185	0,167	0,0815	0,0597	0,398
Частные инвестиции	175	0,198	0,190	0,123	0,0207	0,617
Расходы на инфраструктуру	205	0,0106	0,00856	0,00933	0,00115	0,0462
Рост занятых в государственном секторе	193	-0,0467	-0,0375	0,0721	-0,366	0,0929
Рост занятых в коммерческом секторе	193	0,038	0,0233	0,127	-0,369	0,549
Прямые иностранные инвестиции	201	0,0504	0,0412	0,0451	0,00346	0,285

¹⁷ Модель продвижения: если чиновник был повышен значение равно 1, в противном случае-0. Числовое продвижение: если чиновник был повышен -3, переместился на равную позицию -2, понижен в должности -1. Образование приравнивается 1, если чиновник имеет хотя бы диплом бакалавра, и 0 в противном случае. Университет: значение равно 1, если чиновник окончил один из двух университетов Китая (городов Цинхуа и Пекин), и 0 в противном случае. Графа "Связи" показывает наличие опыта работы чиновника в высших государственных структурах: 1 - опыт есть, 0 - его нет. ЕТС оценивает развитость институтов, которые оцениваются как доля расходов города в целом в сфере питания и развлечения. Государственные инвестиции отображают отношение инвестиций государства в основные средства к общему ВВП. Инвестиции частного сектора - отношение частных инвестиций в основные средства компаний к общему ВВП. Расходы на инфраструктуру - бюджетные расходы правительства в инфраструктуру, деленного на общий ВВП. Рост занятых в государственном секторе по отношению к общему росту занятых. Рост занятых в коммерческом секторе к общему годовому росту занятых. Прямые иностранные инвестиции по отношению к общему ВВП. Затраты на образование и здравоохранение государства по отношению к общему ВВП. Рост больничных коек в год на душу населения. Рост зеленых насаждений в год на душу населения.

Переменные	Общее кол-во	Средняя	Медиана	Станд.	Min	Max.
Рост общего ВВП	197	0,138	0,136	0,0406	0,0628	0,259
Рост ВВП на душу населения	197	0,119	0,115	0,0419	0,0222	0,0265
Затраты на образование и здравоохранение	191	0,0178	0,016	0,007	0,00705	0,05
Рост количества больничных коек	200	0,00174	0,000389	0,0374	-0,126	0,112
Рост зеленых насаждений	193	0,0484	0,0494	0,0748	-0,181	0,318

Источник: Источником данных для расчета явились Китайский городской статистический ежегодник и Ежегодный статистический Альманах.

Типичному чиновнику городского уровня, согласно данным исследования, 51 год, он имеет высшее образование, позицию перед повышением занимает в течение четырех лет, около 16% чиновников этого уровня ранее были связаны с государственными учреждениями высшего уровня.

Рост ВВП в подведомственном городе способствовал продвижению чиновника, однако изменение ВВП в расчете на душу населения не влияло на карьерный рост¹⁸. Зарубежные инвестиции и вложения частного сектора играли важную роль в повышении по службе бюрократа, а изменение объемов государственного инвестирования и рост занятости не сказывались. Ни один из индикаторов нематериальных ресурсов (образование, здравоохранение и т.д.) не играл существенную роль в принятии решения о повышении чиновника. Связи бюрократа с центральным правительством положительно влияли на его продвижение, но это влияние¹⁹, было не значительным.

¹⁸ отметил Дж.Фан

¹⁹ подчеркивает Дж.Фан

Результаты проведенного исследования, таким образом, противоречат всеобщему мнению, что продвижение чиновников среднего уровня в Китае зависит в первую очередь от политических связей. Напротив, было выявлено, что повышение по службе бюрократов в первую очередь зависит от роста общего ВВП, привлечения зарубежных и национальных инвестиций. А усилия, направленные чиновником на улучшение социальной сферы и экологии, не помогают ему взбираться вверх по карьерной лестнице.

Дж.Фан отслеживал судьбу региона после перевода успешного лидера. Будет ли город по инерции демонстрировать высокие показатели после смены руководителя, используя уже запущенный механизм развития? Или такой механизм в действительности создан не был, а высокие показатели ВВП были спонтанными, временными и обуславливались причинами, не зависящими от личности управляющего? Например, бюрократ мог быть повышен в должности в связи с колоссальным ростом ВВП города во время его работы. Однако сам механизм развития, благодаря которому наблюдалось повышение ВВП, мог быть запущен извне, в следствие изменения внешних условий, в этом случае личный вклад чиновника в экономический рост города менее значителен.

В используемой методологии сравнивался рост ВВП исследуемого города с региональным уровнем роста ВВП в периоде 3-х лет до повышения в должности служащего. Исследователи сконцентрировали внимание в большей степени на партийных секретарях, нежели на мэрах городов, так как первые имеют большую власть в принятии ключевых решений. Если провести подобный анализ для мэров, то полученные результаты будут примерно такими же, но выражены значительно слабее.

Таблица 2.1.3.

**Примеры продвижения чиновников вследствие роста общего
ВВП, сравнение с региональными показателями**

Город	Имя чиновника	Период работы	Предыдущая должность	Следующая должность	Рост ВВП города	Рост ВВП региона
Хух-Хото	Ян Цзин	Апр 1999- Апр 2003	Секретарь партии	Губернатор провинции	0,254	0,143
Далянь	Бо Силай	Сент1999- Март 2001	Мэр города	Губернатор провинции	0,096	0,0866
Нанкин	Ли Юаньчао	Окт 2001 - Апр 2003	Член постоянного комитета провинции	Член политического бюро центрального комитета	0,151	0,124
Фучжоу	Си Цзиньпин	Апр 1990- Апр 1996	Партийный секретарь города	Губернатор провинции	0,215	0,188
Наньчан	У Синсон	Июнь 2001 - Янв 2002	Мэр города	Губернатор провинции	0,139	0,115
Гуанчжоу	Хуан Хуахуа	Дек 1998- Апр 2002	Генеральный секретарь провинции	Вице-губернатор провинции	0,135	0,11
Наньнин	Ли Джаоджу	Сент1995- Март1998	Партийный секретарь города	Губернатор провинции	0,122	0,0565
Гуйян	Ван Сасюн	Сент1995- Окт1998	Партийный секретарь города	Заместитель партийного секретаря провинции	0,129	0,0966
Иньчуань	Ван Дженгвай	Апр 2001 - Янв 2004	Глава отдела пропаганды провинции	Вице-губернатор провинции	0,185	0,145
Урумчи	Ян Ганг	Нояб1999- Нояб 1996	Заместитель главы организационного департамента	Заместитель партийного секретаря провинции	0,162	0,161

Источник: Источником данных для расчета явились Китайский городской статистический ежегодник и Ежегодный статистический Альманах.

По данным таблицы 2.1.3. можно отметить, что в городах чиновников, которые были продвинуты вверх по карьерной лестнице, наблюдалось увеличение общего ВВП по сравнению с ВВП региона.

Следовательно, в настоящее время поскольку основной мотив для китайских чиновников и партийных лидеров — продвижение по карьерной

лестнице, они стремятся в первую очередь позаботиться об экономике вверенного им региона, а о своем кармане — все же во вторую. Это объясняется тем, что, в Китае отсутствие результатов деятельности не может быть компенсировано наличием политических связей в центре или на более высокой ступени иерархии.

Именно поэтому согласно общей логике процессов развития Китая, экономический рост в стране основан на «материальном аспекте». При этом игнорируется качество институтов и вопросы социального развития, которые, несомненно, и более трудоемки, и требуют больших временных затрат. Для продвижения по карьерной лестнице чиновнику необходимо показать высокий уровень общего внутреннего валового продукта, привлечь инвестиции, причем не из государственного или местного бюджета. Изменения же в социальной сфере, экологии и других «нематериальных аспектах» никак не отражаются на возможности карьерного продвижения. Поэтому чиновник всеми силами наращивает общий ВВП, даже зачастую в ущерб социальным потребностям общества.

Вместе с тем, система управления китайскими государственными предприятиями имеет ряд особенностей.

Таблица 2.1.4.

Структура собственности в промышленном секторе Китая

Предприятия	Кол-во (тыс.)	Объем выпускаемой продукции(%)
Гос. предприятия	114	29
Коллективные предприятия	1600	39
Индивидуальные предприятия	6000	16
Прочие	70	17

Источник: Источником данных для расчета явились Китайский городской статистический ежегодник и Ежегодный статистический Альманах

В настоящее время промышленный сектор Китая составляют примерно 8 млн. предприятий, из которых 114 тыс. являются государственными, 1,6 млн. — «коллективными», около 6 млн. — индивидуальными (не более чем с 7 наемными работниками) и 70 тыс. — «прочие» (включая частные фирмы с более чем 7 наемными работниками, совместные, а также полностью иностранные предприятия).

Государственные предприятия дают 29% промышленной продукции, коллективные — 39, индивидуальные — 16 и прочие — 17%.

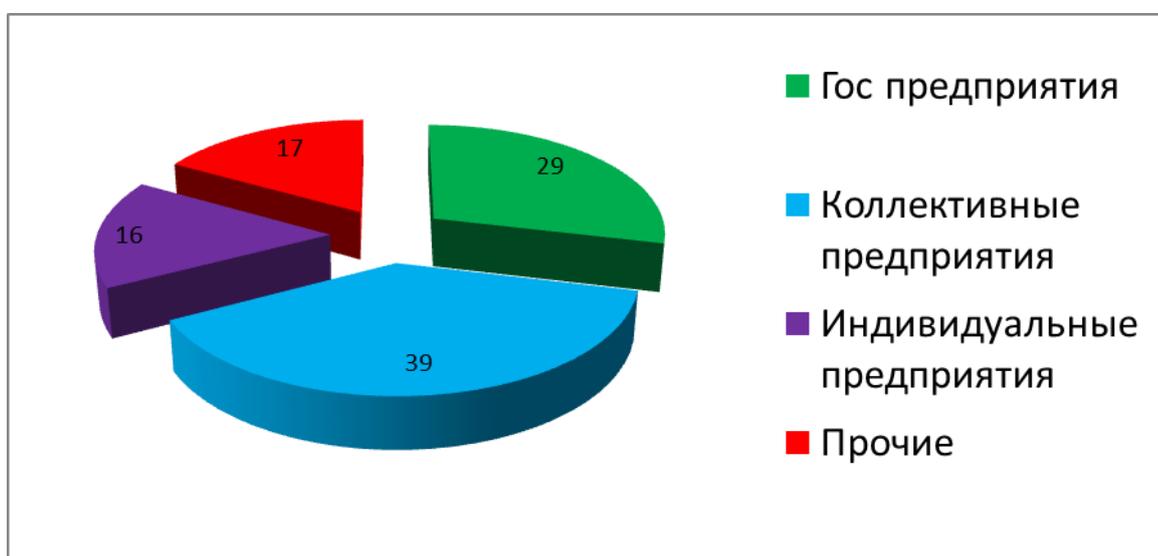


Рис.2.1.1. Объем выпускаемой продукции в промышленном секторе Китая (%)

Источник: Источником данных для расчета явились Китайский городской статистический ежегодник и Ежегодный статистический Альманах

В начале нового тысячелетия китайские власти объявили о формировании «современной системы предприятий». Реформа государственных предприятий предполагает создание системы современных корпораций. В контексте «социалистической рыночной экономики с китайской спецификой» в 1994 г. был опубликован закон о компаниях, целью

которого является отделение функций правительства от функций бизнеса при сохранении и увеличении государственных активов.

Главной задачей реформы государственных предприятий является модификация их структуры с целью повышения эффективности.

Управление китайскими государственными предприятиями претерпевает важные организационные изменения. Эти изменения касаются прежде всего многоуровневой системы управления. На национальном, провинциальном, муниципальном и районном уровнях типичная система управления состоит из трех уровней: «организации верхнего уровня», которая представляет собой государство как собственника, обычно через определенную исполнительную структуру; «организации среднего уровня», которая наделяется полномочиями со стороны верхнего эшелона управления; и самих государственных предприятий.

Другим важным явлением реформы в данной сфере является трансформация государственного предприятия в крупную группу производственных компаний.

На национальном уровне Государственный совет (или Кабинет) действует как «собственник в высшей инстанции» от имени китайского народа. Административными рычагами Государственного совета для исполнения функций собственника является Национальное административное бюро государственной собственности (НАБГС). Помимо НАБГС исполнительные органы высшего звена на муниципальном уровне созданы бюро по управлению государственным имуществом (БУГИ). Главной функцией органов высшего управления независимо от их местоположения является проведение в жизнь целей и задач управления имуществом.

Среднее звено обычно представлено управленческими компаниями государственного имущества провинциального и муниципального уровней (ГИПМУ), которые действуют по аналогии с современной холдинговой компанией.

Наконец, нижним звеном являются сами государственные предприятия (ГП). На рис. 2.1.1. (а, б, в) показано, как система управления государственными предприятиями эволюционировала со времени создания НАБГС в 1988 г. В прошлом, сразу после создания НАБГС, государственные предприятия управлялись по линии министерств (ведомств), ответственных за государственную собственность (рис.2.1.1.).

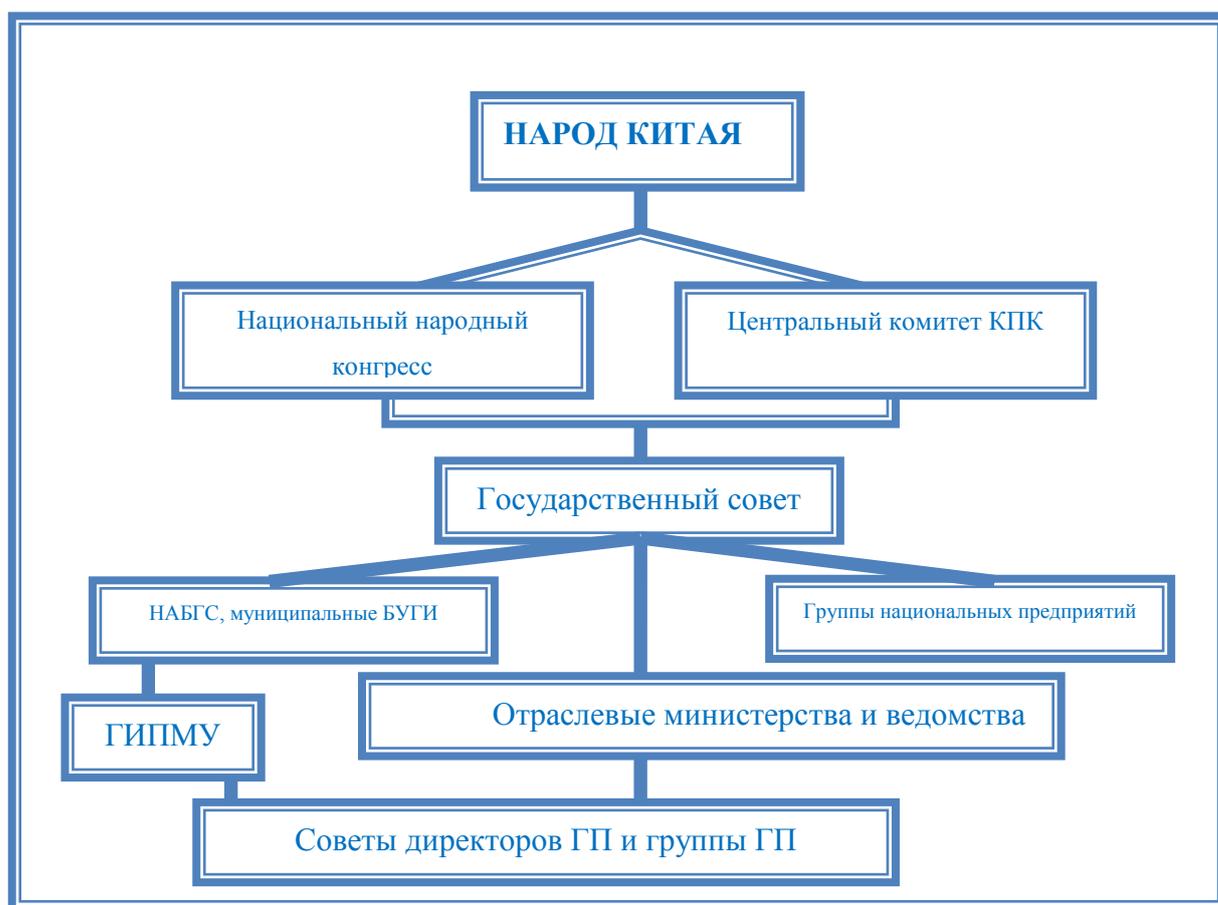


Рис.2.1.2. Система управления государственными предприятиями, внедряемая с 2000г.

Источник: Источником данных для расчета явились Китайский городской статистический ежегодник и Ежегодный статистический Альманах.

В настоящее время система управления государственными предприятиями претерпевает существенные изменения (рис.2.1.2.). Помимо Национального административного бюро государственной собственности (НАБГС) на провинциальном и муниципальном уровнях созданы бюро по

управлению государственным имуществом. Кроме того, предпринимаются попытки создать нечто вроде системы холдингов (ГИПМУ). Создаются советы директоров.

Объединение промышленных государственных предприятий в корпорации осуществляется постепенно и осмотрительно. Государство остается основным собственником данной формы предприятий, хотя допускаются и частные пайщики. Государство также остается мощным регулирующим органом и препятствует размыванию своих прав на предприятиях. Приватизация государственных предприятий осуществляется весьма осторожно, и главной ее целью является повышение эффективности экономики.

В будущем предполагается создание такой системы государственных предприятий, которая бы полностью соответствовала требованиям современной экономики и обладала уровнем конкурентоспособности, сравнимым с мировым.

Китай создает систему крупнейших промышленных холдингов, сравнимых с южнокорейскими чеболями, но при этом учитывает и старается избегать недостатков южнокорейского опыта.

Вероятно, китайские власти желают создать систему управления экономикой, сравнимой с японской и южнокорейской, хотя еще рано говорить о степени такой сравнимости. Дело заключается в том, что все три страны находятся на очень разных уровнях экономического развития и каждая из этих стран обладает (при всей схожести) разительной спецификой управления экономикой как на микро-, так и на макроуровне.

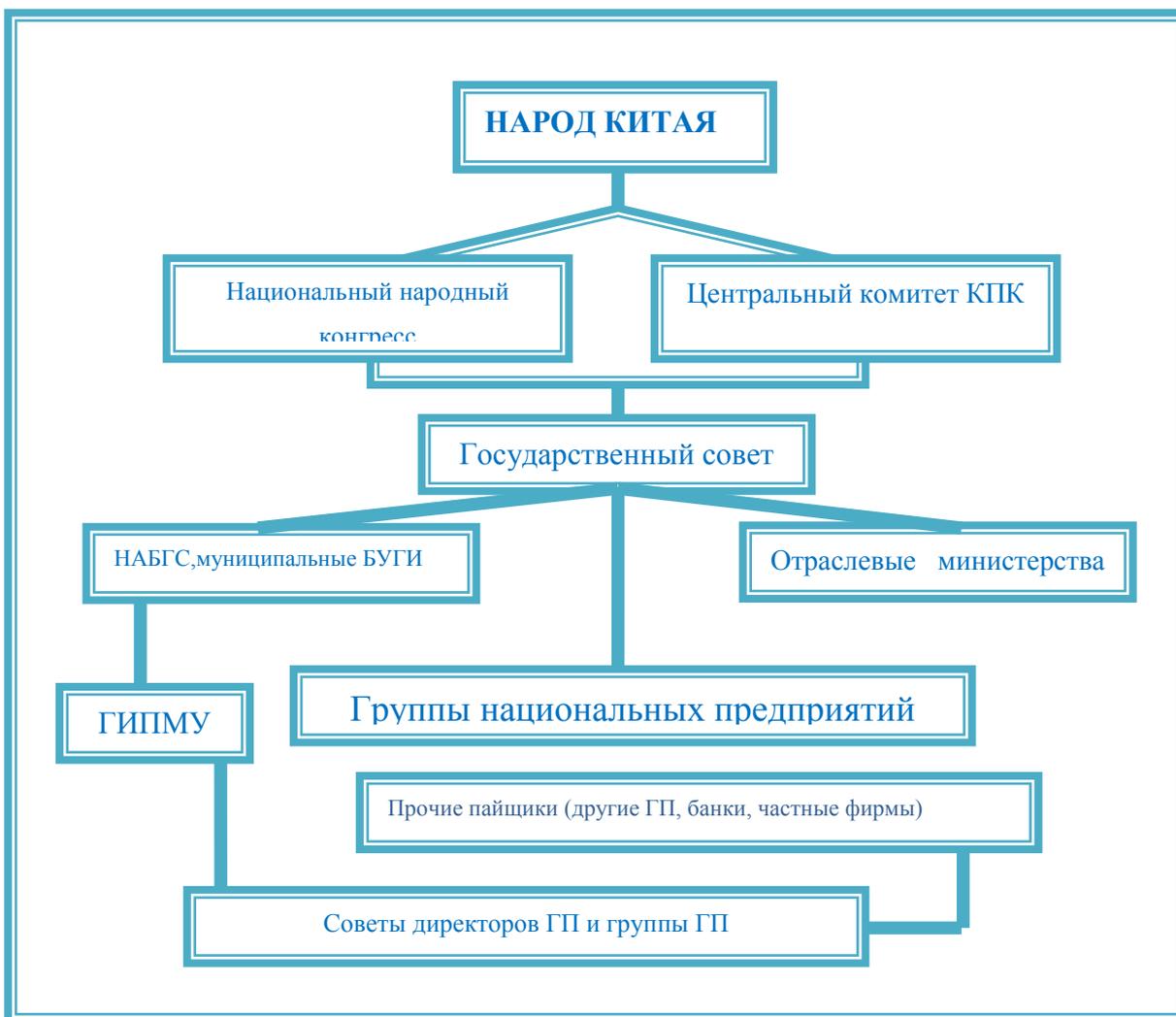


Рис.2.1.3. Планируемая на будущее система управления государственными предприятиями

Источник: Источником данных для расчета явились Китайский городской статистический ежегодник и Ежегодный статистический Альманах.

Сами китайские экономисты признают, что система реформирования государственных предприятий в Китае находится еще на самом начальном уровне. Китайские государственные предприятия остаются довольно низкоэффективными, хотя и играют важнейшую роль в экономике.

Китайские экономисты внимательно изучают опыт российской приватизации, пытаются найти положительные моменты в этом опыте, но в целом отвергают российский путь, считая его деструктивным. Действительно, при всей низкой эффективности государственного сектора

китайские государственные предприятия остаются фундаментом народного хозяйства страны, гарантом планомерного развития экономики. Неудивительно поэтому, что на нынешнем этапе даже термин «приватизация» намеренно игнорируется в китайской печати, хотя на практике китайские власти стремятся создать высокоэффективную экономику с преобладающей долей негосударственного сектора.

2.2. Анализ развития системы управления персоналом в китайских компаниях

Эволюция системы управления кадрами в китайских организациях прошла три стадии (табл. 2.2.1.):

1. 1949-1977 гг. — период создания, развития и застоя традиционной системы управления кадрами предприятия, соответствовавшей принципам плановой экономики, — системы «пожизненной чашки риса, должности и зарплаты» (переход на другую работу строго контролировался посредством регистрации граждан; большую часть своей жизни китайцы имели только одно место работы). Еще ее называли «железной чашкой риса», что, по сути, означало: «Как бы ты ни работал, все равно будет, что поесть». Более того, родители могли передавать свое рабочее место детям.

2. С 1978 — до середины 1990-х гг. — стадия кардинального пересмотра традиционной системы управления кадрами предприятия; изменение системы регистрации граждан способствовало смене рабочего места в процессе профессиональной карьеры.

3. С середины 1990-х гг. — по настоящее время — этап перехода от традиционного управления кадрами к современным системам управления персоналом.

Таблица 2.2.1.

Эволюция системы управления кадрами в китайских компаниях

Этап	Годы	Стадия	Определяющая характеристика
Система управления	1949-1952	Предначальная	Централизованное планирование и распределение ресурсов, в том числе человеческих

Этап	Годы	Стадия	Определяющая характеристика
кадрами в плановой		стадия	
	1952-1957	Начальная стадия	Единоначалие при принятии управленческих решений, люди — простые исполнители решений
	1957-1966	Стадия развития	Коллективная система ответственности директоров; декларация демократических принципов управления организацией с участием рабочих при отсутствии вовлечения рядовых работников в реальное управление. Постепенное закрепление работников за конкретными предприятиями независимо от их желания (введение регистрации) и запрет перехода в другие организации («пожизненная чашка риса»)
	1966-1977	Стадия застоя	Укрепление системы «пожизненной чашки риса, должности и зарплаты»
Переворот и инновационный пересмотр традиционной системы управления кадрами	1978 — начало 1980-х гг.	Стадия поиска	Отмена обязательной регистрации работников и закрепления их за предприятиями. Разнообразные формы найма; реформа способов найма; реформа управления государственными службами трудоустройства и профессиональной подготовки
	Вторая половина 1980-х гг.	Стадия «прорыва»	Начало внедрения системы трудовых договоров; продвижение системы самостоятельного поиска работы и найма; реформа системы заработной платы и материального обеспечения, введение арбитража трудовых споров
	Первая половина 1990-х гг.	Стадия углубления	Отмена системы «пожизненной чашки риса, должности и зарплаты», реализация системы трудового договора; реализация реформы рынка труда, системы социального обеспечения и др.
Переход с традиционного управления кадрами к современному управлению человеческими ресурсами	Середин а 1990-х гг. — по настоящее ее время	Стадия всестороннего углубления реформы системы управления кадрами и перехода к современному управлению персоналом	Акционирование предприятий, политика правительства: «Большие предприятия — государству, малые предприятия — частному бизнесу»; реформа системы, механизма и структуры предприятия; принятие идеи стратегического управления персоналом, поиски и разработка системы, теории и способа управления персоналом с учетом специфики китайской культуры и особенностей ее экономики

Источник: Источником данных для расчета явились Китайский городской статистический ежегодник и Ежегодный статистический Альманах.

Центральной проблемой реформы управления китайскими

организациями, по мнению Чж. Кэйбина²⁰ и Л. Ганга²¹, является разработка концепции управления человеческими ресурсами, отвечающей современным требованиям рыночной экономики. Рыночная экономика требует пересмотра системы управления людьми в компании, разумеется, с учетом национальной культуры и конфуцианской этики. В первую очередь, как полагают исследователи, востребованы вовлечение сотрудников в управление организацией и формирование проактивного поведения работников.

Однако, Юй Инши²², определяя создаваемую в китайских организациях систему коллегиального принятия решений, называет ее «коллективной демократией», в отличие от западной «демократии индивидумов». На вопрос о том, что больше интересует работников китайских компаний в повседневных делах — закон, политика, мораль или отношения между людьми, 65,32% опрошенных (1715 человек) ответили, что их больше интересуют отношения между людьми. С формулой «В нашей компании есть руководство, принимающее решения, и я не должен вмешиваться» согласились более 56% респондентов (1673 человека).

Исследователь принципов управления сотрудниками в восточноазиатских компаниях Ч. Кайкэ²³ подчеркивает, что в организациях Восточной Азии господствующей является клановая система хозяйствования. Для организационной культуры характерно представление об «общности судеб». В Японии элементы клановой культуры создали условия для возникновения концепции «общности судьбы» как одной из составляющих ускоренного экономического развития этой страны. Частные предприятия китайцев, особенно *хуацяо*, также по большей части основываются на модели кланового хозяйствования. Ядром коллектива на таких предприятиях являются члены одного семейно-родового клана — родственники и свойственники. Отметим, что между клановостью на китайских и японских

²⁰ Kaibin, 2000

²¹ Gang, 2002

²² Inshi, 2009

²³ Кайкэ, 2001

предприятиях есть отчетливое различие, состоящее в том, что для японской клановости определяющим фактором является общность хозяйствования и жизни, а не обязательно кровные связи. Клановые предприятия имеют немало «узких» мест: противоречие между общей и клановой выгодой; чем больше становится членов клана, тем сложнее отношения между ними и легче возникают конфликты; родственный протекционизм; клановое предприятие является «колыбелью единовластия».

Психология современных китайских работников в значительной степени определяется влиянием традиционной культуры, ядро которой составляет безоговорочное подчинение, а важным проявлением выступает верховенство семейных принципов над законом и нормами организации. Вовлечение сотрудников с нижних уровней иерархии в совместную деятельность по принятию управленческих решений при таких доминирующих ценностях представляется крайне сложной задачей.

Некоторые исследователи ставят под сомнение правомочность использования термина «управление персоналом» по отношению к китайским частным компаниям, поскольку большая часть китайского бизнеса является семейным. Реализуются ли в семейном бизнесе все функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль)?

Для разностороннего анализа систем управления персоналом в китайских организациях необходимо учитывать ситуацию, сложившуюся на данный момент на рынке труда Китая.

После того как была проведена либерализация внутреннего рынка для иностранных инвестиций и дана относительная свобода развитию частного сектора, в Китае возникли компании, чьи обороты в начале XXI в. достигли миллиардов долларов, например Huawei или Shanghai Auto.

В Китае с началом курса экономических реформ и политики «открытых дверей» возможности работников на рынке труда значительно расширились, появились рабочие места на совместных предприятиях, в иностранных фирмах и частном бизнесе.

Западные аналитики²⁴ отмечают, что путь Китая к современности начался не сегодня и не вчера и нынешняя ломка складывавшихся веками традиций и образа жизни — одна из многих в довольно длинном ряду уже не раз происходивших в стране попыток модернизации. Но никогда еще такие огромные массы людей *добровольно* не отказывались от привычного уклада жизни ради стремления завоевать более достойное место в рыночной экономике и повысить собственный уровень потребления.

Китайское правительство увеличило дотации сельскому хозяйству, чтобы удержать сельских жителей на местах. Доходы сельского населения теперь растут быстрее, чем доходы горожан. В первой половине 2010 г. уровень доходов фермеров увеличился на 10,6%. В то же время стоимость жизни в городе подпрыгнула на 3,6%.

Китайские работодатели из-за ужесточения конкуренции со стороны иностранных компаний стали предъявлять более высокие требования к профессиональной компетентности и уровню образования работников.

Вследствие всех вышеуказанных факторов возникла нехватка квалифицированной рабочей силы в стране с населением в 1,3 млрд человек, высоким уровнем безработицы и избытком сельскохозяйственных работников.

Исследования государственных служб показывают, что низкая оплата труда, тяжелые условия работы, задолженности по выплате заработных плат и быстрые темпы роста индустрии, использующих интенсивный труд, стали причинами нехватки рабочей силы в таких многолетних регионах Китая, как его центральный район.

В настоящее время в центральной промышленной зоне Китая - в долине реки Сицзян, - где, по данным, опубликованным в китайской государственной прессе, сосредоточены основные заводы по производству обуви, одежды и электроники, не хватает примерно 2 млн рабочих. Власти ряда южных китайских городов выпустили постановления, в соответствии с

²⁴ Fortune, 2004

которыми работодатели обязаны снизить количество сверхурочных часов работы и поднять уровень зарплат. По мнению экспертов, в сложившейся ситуации они будут вынуждены поднимать зарплаты. Согласно исследованию, проведенному экономистом Citigroup Х. Япингом²⁵, рост оплаты труда и введение социальных пакетов увеличат затраты компаний на одного работника на 40-50%. Это объясняет тот факт, что многие предприятия промышленно развитого региона в бассейне реки Сицзян переводят производство в другие страны или в отдаленные уголки Китая, где рабочая сила стоит дешевле, либо закрываются.

В июне-сентябре 2010г.²⁶ нами были проведены интервью с экспертами с целью идентифицировать характерные черты современной системы управления персоналом в китайских организациях. В них приняли участие 29 респондентов: 26 менеджеров по персоналу и 3 консультанта. Менеджеры по персоналу представляют 10 государственных компаний, 5 компаний со 100%-м иностранным капиталом, 2 совместных предприятия и 9 частных компаний. В табл. 2.2.2. приведена характеристика компаний, представленная экспертами — менеджерами по персоналу.

Таблица 2.2.2.

Характеристики компаний

Компании	Численность персонала	Возраст компаний	Регион Китая	Отрасли
Государственные компании, 10	От 1000 до 8500 человек	От 6 до 50 лет	Центральный (4), западный (1), восточный (1), северный (1), северо-восточный (3)	Производство товаров народного потребления (ПТНП) (8), строительство (1), высокие технологии (1)
Частные компании, 9	140 человек (1 фирма), от 540 до 5000 человек	От 6 до 13 лет	Центральный (2), южный (1), восточный (2), северный (1), северо-восточный (3)	ПТНП (5), высокие технологии (4)

²⁵ Фонг, 2011

²⁶ консультантами по управлению персоналом из китайских консалтинговых фирм, менеджерами по персоналу государственных и частных компаний

Компании	Численность персонала	Возраст компаний	Регион Китая	Отрасли
Иностранные компании, 5	От 500 до 4000 человек	От 8 до 13 лет на рынке Китая	Центральный (2), южный (2), восточный (1)	ПТНП (3), строительство (1), высокие технологии (1)
Совместные предприятия, 2	1500 и 4500 человек	8 и 12 лет	Восточный (2)	ПТНП (1), высокие технологии (1)

Источник: Источником данных для расчета явились Китайский городской статистический ежегодник и Ежегодный статистический Альманах

Респонденты описывали систему управления персоналом, существующую в организации, основные принципы деятельности служб управления персоналом и те проблемы, которые наиболее часто возникают.

Результаты опроса экспертов позволили выделить следующие общие и технологические характеристики системы управления персоналом в китайских компаниях.

Протекционизм как характеристика организационного поведения. Респонденты называют протекционизм одной из основных характеристик организационного поведения и определяют его как проблему, препятствующую развитию организаций. Протекционистская политика подразумевает, что повышение и понижение в должности, вознаграждения и наказания в китайских компаниях часто осуществляются не на основе фактических достижений работников, а под влиянием личных отношений, складывающихся между руководителями и подчиненными. Подобный феномен, по мнению экспертов, существует как в китайских компаниях, так и (в менее выраженной форме) в компаниях со 100%-м иностранным капиталом. При чем, как отмечает Чж. Кэйбин²⁷, на китайских предприятиях присутствует высокий уровень лояльности китайских работников по отношению к руководителю, а не к организации.

В данной выборке не оказалось представителей предприятий, имеющих специальные программы по развитию организационной культуры. По мнению экспертов-консультантов, такого рода программы существуют

²⁷ Kaibin, 2000

только на иностранных предприятиях, которые ставят перед собой цель «привития» корпоративной культуры американских или европейских компаний китайским сотрудникам.

По данным экспертов, в китайских частных фирмах явно усиливается значение совета директоров. Доходы топ-менеджеров становятся более разнообразными. Несмотря на это, система найма, оценки компетенций и результатов их деятельности все еще находится на начальном этапе. Таким образом, усилив стимулы карьерного роста топ-менеджеров, компании не вырабатывают критерии привлечения кандидатов на должность и методы оценки их работы.

К числу общих характеристик управления людьми в организациях Китая относится также и *доминирование учетных и контролирующих функций* у линейных менеджеров и менеджеров по персоналу. 18 из 29 опрошенных экспертов сообщили, что основной функцией менеджера по персоналу является контроль над деятельностью работников. Отсутствует результат-ориентированность в системе управления персоналом.

Респонденты — менеджеры по персоналу государственных компаний (8 из 10 человек), частных китайских компаний (4 из 9 человек) и консультанты (3 из 3 человек) — отметили, что работник на традиционном китайском предприятии воспринимается как «инструмент», а не как субъект управления операциями, который, к примеру, способен осуществлять инновации. Затратная кадровая политика, вынуждающая специалистов по управлению персоналом экономить на инструментах и отказываться от развития человеческих ресурсов, находится на периферии внимания руководителей компаний и не интегрирована в бизнес-стратегию фирмы. Должностной статус менеджера по персоналу в компаниях довольно низкий. У руководителей отдела по управлению персоналом нет полномочий по координации деятельности других отделов для выработки единой стратегии

управления людьми в компании. Согласно классификации Д. Сторей²⁸ функции, которые менеджеры по персоналу выполняют в своих компаниях, соответствует ролям исполнителя и новичка. Стратегическая функция и роль менеджера по персоналу в китайских компаниях, как правило отсутствуют.

Следует также отметить, что в системе управления китайских компаний недоучитывается стремление к реализации возможностей и удовлетворению потребности в самоактуализации, особенно значимой для молодых работников, что побуждает наиболее целеустремленных из них искать себе применение в иностранных компаниях.

В практике управления китайских компаний наиболее широко представлены такие отдельные функциональные технологии управления персоналом, как его привлечение и отбор, а также разработка материальных систем стимулирования.

Информация о вакансиях объявляется китайскими компаниями главным образом на национальных и городских выставках, а также посредством рекламы в городских и региональных газетах и центрах занятости. Необходимым звеном найма выступает собеседование при приеме на работу.

Что касается процессов формирования заработной платы то в большинстве китайских компаний, осуществляется многовариантный подход к системе управления зарплатой. Таким образом, структура заработной платы специфична для разных типов работников (рабочих, менеджеров по продажам, бухгалтеров и пр.).

Средняя зарплата сотрудников в большинстве компаний составляет 554 долл., затраты на рабочую силу достигают 30% от общих затрат. По статистике, 71,6% работников компаний восточного региона в основном довольны своей зарплатой, 75,8% персонала компаний центрального и западного регионов — очень довольны, несмотря на то что в среднем зарплата в компаниях восточного региона Китая выше, чем в центральном и

²⁸ Storey, 1992

западном регионах²⁹.

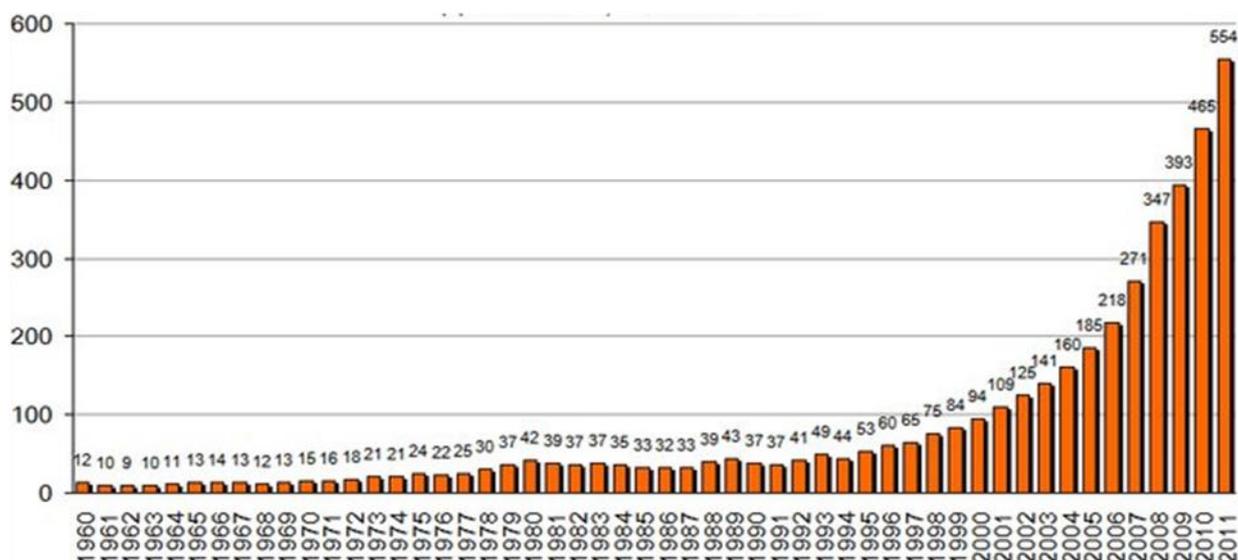


Рис.2.2.1. Месячная зарплата в Китае в среднем по стране, дол.США, 1961-2011

Источник: Расчет по данным Статистической службы Китая

Д.Джой и Д. Матроччио³⁰ провели сравнительный анализ формирования систем материального вознаграждения в американском и китайском менеджменте. Авторы изучили степень, в которой четыре фактора — результаты деятельности, взаимоотношения с сотрудниками, взаимоотношения с менеджерами и личные потребности — воздействуют на формирование компенсационной системы американского и китайского менеджмента. Выявлено, что в сравнении с американскими партнерами китайские менеджеры: 1) менее значимо относятся к результатам деятельности для определения бонусов; 2) уделяют больше внимания отношениям с сотрудниками для определения нематериального вознаграждения; 3) при принятии решения о бонусах сосредотачиваются на личных потребностях.

Постепенно в китайских компаниях начинается использование технологии анализа работы, создаются описания рабочих мест, которые применяются для аттестации, найма, проектирования системы мотивации и

²⁹ Gang, 2012

³⁰ Joy, Matrochio, 2001

регулирования карьеры персонала. Д.Джой отмечает, что государственные производственные предприятия анализом работы и описанием рабочих мест занимаются намного тщательнее, чем страховые компании, банки, строительные предприятия и т. п. Можно предположить, что на традиционных производственных предприятиях более четко описана организационная структура и разделены обязанности, чем в компаниях из сферы услуг.

По статистическим данным в специальной литературе, 79,2% добывающих предприятий используют метод анализа работы в управлении персоналом по сравнению с 47,9% компаний в страховом и финансовом бизнесе и 48,7% — в строительной отрасли³¹.

Оценка персонала как регулярный инструмент управления пока еще не стала популярной и необходимой в китайских компаниях. В тех из них, где проводятся специальные аттестационные процедуры, результаты оценки в большей степени используются для распределения денежных премий. Создание системы оценочных показателей работы сотрудника и отдела является темой перспективных нововведений ряда далеко не для всех национальных компаний.

Несмотря на то, что на тех государственных предприятиях, которые находятся в финансовой, энергоресурсной, коммуникационной и почтовой отрасли, уже созданы системы оценки персонала, их внедрение пока еще не привело к видимым результатам. Более того, представители компаний указывают на наличие протекционизма в области продвижения по службе или выплат премиальной части заработной платы, осуществляемых на основе не результатов оценки, а субъективного личного отношения, родственных связей и знакомств.

По данным китайских обучающих компаний, обучение персонала пока мало влияет на показатели эффективности деятельности компании прежде всего из-за того, что обучение бессистемно, оторвано от реальности, слабо организовано и непривлекательно для персонала.

³¹ Gang, 2010

По статистике, инвестиции в обучение в компаниях центрального и западного регионов Китая явно выше, чем в компаниях восточного региона. Затраты на обучение персонала в компаниях центрального и западного регионов составляют 5,6 и 4,5% от объема продаж, а в восточном регионе — лишь 3,7%³².

Таким образом, в настоящее время китайские компании находятся на этапе административно-правового управления персоналом, для которого характерно развитие функций контроля и регламентации деятельности персонала. По мнению ряда китайских специалистов в компаниях в настоящее время не существует стратегической модели управления персоналом. Необходимо также отметить, что по уровню развития системы управления персоналом компании сильно отличаются друг от друга ввиду разного экономического и культурного фона. Например, в восточном регионе Китая, в отличие от его центрального региона, топ-менеджмент компаний, уделяет больше внимания задачам управления персоналом, в нем чаще представлены уже сформированные административно-правовые формы управления людьми.

♦ Менеджер по персоналу в китайских компаниях играет преимущественно *тактическую* роль в организации («исполнитель», «новичок» по классификации Сторей).

♦ Ситуация на рынке труда Китая диктует необходимость появления новых функций в управлении персоналом — привлечения и удержания персонала, формирования корпоративной культуры, действенных систем мотивации, системы повышения квалификации и организационного обучения.

В настоящее время основными задачами разработки системы управления персоналом в китайских компаниях являются активизация человеческих ресурсов и успешное позиционирование на рынке труда. Можно предположить, что третий уровень развития систем управления персоналом —

³² Gang, 2010

стратегическая модель — будет следующим этапом эволюции кадрового менеджмента как китайских компаний, так и компаний в других регионах мира, что подчеркивает универсальность данной модели. Однако специфичность китайских управленческих технологий, связанная с доминирующими в национальной психологии ценностями послушания и лояльности лично к руководителю, где инициативность работника может трактоваться как непочтительность, возможно, снижает значимость и замедляет развитие новых управленческих технологий, ориентированных на проактивность среднего управленческого звена и специалистов.

2.3. Основные направления реформирования национальной модели менеджмента КНР в условиях мирового финансово-экономического кризиса

Влияние экономической глобализации на кадровую политику и практику найма в Китае неуклонно возрастает, существенно видоизменяя стабильную до недавнего времени систему занятости. Формируются новые формы организации труда, трудовой деятельности и развития карьеры.

В настоящее время в стране необходимость перехода к производству продукции с более высокой долей добавленной стоимости ставит задачу повышения уровня подготовки кадров во главу угла. Им нужны значительно больше квалифицированных и образованных работников, чем могут обеспечить национальные образовательные учреждения, и более высокий уровень менеджмента, чтобы такие работники могли проявить свои способности. Дело в том, что в Китае, где в большинстве своем работодатели сами определяют зарплату работников, продолжительность рабочего дня и условия труда, в то время как принципы «данвей», единообразие, централизованного контроля и стабильности, которым традиционно следовала система трудовых отношений, все больше уходят в прошлое.

В современных условиях государство и бизнес должны реагировать на изменения в отношении работников к работе вообще и к своим трудовым

функциям в частности, утрату доверия к традиционным моделям найма и стрессы, вызываемые внедрением новых. Главное же несмотря на огромное население, Китай испытывает нехватку квалифицированных кадров. К тому же снижение уровня рождаемости в стране это демографическая бомба замедленного действия, которая заставляет радикальным образом реформировать системы трудовых отношений.

Чтобы быть готовыми ответить на эти вызовы, в стране пересматривается концепция управления человеческим ресурсом, внедряются новые системы вознаграждения и оценки, все активнее ищут высококвалифицированные кадры и стремятся добиться большей гибкости найма.

По мере внедрения концепций управления человеческим ресурсом практика найма и оплаты труда в отдельных регионах Китая приближается к западным образцам. Так, например все более широко используются дифференцированные системы оплаты труда, теснее привязанных к производственным достижениям, и более гибкие формы найма. В частности, управление трудом все больше строится на гибких индивидуальных трудовых контрактах. Основные критерии отбора, профессиональные навыки и мотивация, а основным стимулом становится не гарантия стабильного найма и различных социальных льгот, а материальное вознаграждение.

Что касается конъюнктуры на рынке труда, то в данном аспекте следует отметить то, что, предложение не поспевает за спросом. Проблема эта приобретает все более острый характер, поскольку благоприятная демографическая ситуация вряд ли сохранится надолго. Благоприятная демографическая ситуация означает сравнительно высокую долю в общей численности населения страны граждан трудоспособного возраста и относительно низкую долю граждан нетрудоспособного возраста и в целом экономически несамостоятельного населения. Такая ситуация благоприятствует экономическому росту. В настоящее время она сохраняется

в большинстве восточноазиатских стран. Но в Китае доля граждан нетрудоспособного возраста существенно растет.

Демографические вызовы уже сейчас заставляют китайские компании существенно пересмотреть практику найма, обучения и «удержания» работников. Они пытаются, и достаточно успешно поддерживать свою ценовую конкурентоспособность, одновременно воспитывая и привлекая талантливых работников и обеспечивая им возможности карьерного роста, сопоставимые с теми, которые существуют в других регионах мира.

Стремясь преодолеть дефицит квалифицированных работников, в Китае корректируется политика в сфере образования. Так, например страна пытается расширить круг доступных технических специальностей и повысить качество образования и профессиональной подготовки.

Дело в том, что, не смотря на большое количество выпускников ВУЗов, имеющих техническую специальность, наблюдается разрыв между спросом и предложением на рынке труда. В стране около 80% выпускников технических ВУЗов не имеют элементарных практических навыков и нуждаются в дополнительном обучении на предприятии перед тем, как приступить к работе.

Еще одной серьезной проблемой является дефицит квалифицированных управленцев, особенно потенциальных лидеров в сфере маркетинга, продаж и кадровой политики. Для китайской экономики все еще не характерен образ управленца как профессионала, получившего специальное образование. В Северной Америке существует около 700 школ, аккредитованных Американской ассамблеей бизнес-школ и ежегодно выпускающих примерно 150 000 специалистов в области делового администрирования. В Восточной и Западной Европе эти цифры составляют соответственно порядка 60 и 25 000. В Азии же насчитывается лишь 20 таких школ, а выпускников программ MBA - примерно 10 000. Однако некоторые крупные бизнес-школы уже работают в регионе. Яркий пример - кампус INSEAD в Сингапуре.

Кадровая политика в настоящее время многих китайских компаний эволюционирует в сторону объективизации оценки деятельности работника. Началось использование балльных систем для оценки работников и их ознакомления с промежуточными и окончательными результатами труда. Вместе с тем наибольшая сложность заключается именно в выработке адекватных критериев оценки.

Ведущие китайские компании используют практику нормирования зарплаты, чтобы остаться конкурентоспособными и в то же время сделать так, чтобы ставки были достаточно справедливыми. Очень высокие зарплаты молодых высококвалифицированных специалистов в ряде сфер, финансы, маркетинг, логистика, кадры отражают значительные разрывы между спросом и предложением в некоторых странах региона, прежде всего в КНР.

Реформы рынка труда в КНР ведут к росту разнообразия вариантов развития карьеры. Отношения работодателя и работника становятся более гибкими и изменчивыми. Они все больше зависят от «внешнего» рынка труда. Гарантии долгосрочного найма как де-факто социальный контракт, или, иными словами, нечто само собой разумеющееся и для работодателя, и для работника, уходят в прошлое. Со своей стороны, наемные работники уже не воспринимают национальные компании как «заботливых» работодателей. Однако во всех странах региона они ожидают адекватного, с их точки зрения, вознаграждения и расширения возможностей карьерного роста, при четких и ясных критериях оценки результатов труда.

Д. Руссо выделяет три типа психологического контракта. Первый тип основан на тесных взаимоотношениях сторон. Его отличают взаимные обязательства и симпатия друг к другу, высокая степень идентификации и интеграции, долгосрочность и стабильность. Второй тип - переходный. Он характеризуется двусмысленностью, неопределенностью, высокой текучестью работников, прерывистостью отношений и нестабильностью. Наконец, третий тип - сбалансированный, предполагает взаимные

обязательства и интеграцию, постоянное развитие, взаимную поддержку сторон и динамизм.

До азиатского кризиса, в стране в целом преобладал первый тип контракта. В основе его лежала концепция роста зарплаты и служебного продвижения по мере выслуги лет. На этой основе строилось управление человеческим ресурсом в таких аспектах, как найм, оценка, обучение, служебное продвижение, оплата труда и разрыв трудового договора.

Китайскую модель управления человеческим ресурсом принято считать неконфликтной. Открытые конфликты, ведущие к таким действиям, как забастовки, возникают редко в силу как законодательных ограничений, так и сдерживающих факторов культурного и идеологического характера. Методы разрешения трудовых конфликтов отражают общие для страны ценности, в частности, уважение к власти, стремление к социальной гармонии, большая роль личных отношений и социальных связей.

Переход от системы ценностных установок, акцентирующей коллективизм, к системе, построенной на индивидуализме это огромное испытание для такой страны, как Китай. Однако у новых поколений эпохи урбанизации, в первую очередь среднего класса, не вызывает отторжения деловая культура, в основе которой лежит представление о том, что служебное продвижение, оплата труда и поощрения должны определяться индивидуальным трудовым вкладом каждого работника, а не групповой работой. Они не считают, что принятие этих новых трудовых норм отрывает их от своих культурных корней.

Транснациональные корпораций, работающие в КНР, в значительной мере размывают границы между национальными менеджерами и их коллегами, приехавшими из-за рубежа в том, что касается оплаты труда и возможностей карьерного роста. Первые и вторые зачастую являются выпускниками одних и тех же американских университетов и бизнес-школ. Существенная разница в оплате труда, не считая той, которая обусловлена более высокой стоимостью жизни для иностранцев и потому считается

естественной воспринималась бы как дискриминация. Чтобы привлекать и удерживать квалифицированные кадры, сами китайские компании должны обеспечивать равные условия.

Происходящие перемены в управлении человеческим ресурсом по сути своей означают переход от психологического контракта первого типа, основанного на тесном взаимоотношении сторон к контракту третьего типа: сбалансированному. Это, однако, зачастую относится только к ограниченному кругу ключевых работников.

Двухуровневая система управления человеческим ресурсом построена на принципиально разном отношении к рабочей элите и остальным работникам. Ее распространение отражает тот факт, что само управление человеческим ресурсом преследует противоречащие друг другу цели. С одной стороны, «повышение качества» человеческого ресурса создает условия для взаимовыгодного партнерства менеджеров и рядовых работников. В частности, поощряется участие ключевых работников в принятии решений. Им делегируются полномочия и ответственность в важных областях, влияющих на результаты деятельности компании. С другой стороны, компании неустанно ищут возможности снижения затрат, добиваясь большей гибкости управления трудом. Для многих работников компаний Китая, «не принятых» в круг ключевых, или для тех, кто воспринимает внедрение систем индивидуальной оценки работников, основанной на результатах их труда, как угрозу потерять работу, принять новую культуру трудовых отношений весьма непросто.

Безусловно, компании пытаются найти способы управления человеческим ресурсом, позволяющие мотивировать обе группы работников. Крупные китайские фирмы и филиалы ТНК внедряют системы материальных стимулов, охватывающие самый широкий круг как «синих», так и «белых воротничков». Иногда это приносит положительные результаты.

Государство также делает определенные шаги в направлении перераспределения доходов.

К концу 2013 г. планируется начало реализации проекта реформы системы распределения доходов, выход которого первоначально был намечен еще на 2012 г. Совсем недавно руководитель Государственного комитета по делам развития и реформ Чжан Пин подтвердил, что в 2013 г. будут приняты меры по углублению реформы системы распределения доходов. Главная цель этой реформы состоит в том, чтобы повысить доход людей с низкими и средними доходами, расширить группу людей со средними доходами, увеличить налогообложение группы с высокими доходами, усовершенствовать систему социального обеспечения городского и сельского населения³³.

Вместе с тем повышение эластичности рынка труда увеличивает разрыв между различными категориями работников, усиливая у многих из них ощущение экономической и социальной незащищенности. Это может вызвать серьезное противодействие дальнейшему продвижению реформ в сфере трудовых отношений, особенно если учесть, что китайская система социальной защиты, не сопоставима с системами, которые предлагают «государства благосостояния» в Западной Европе. Постоянное ощущение незащищенности повышает риск трудовых конфликтов, что ухудшает инвестиционный климат. Кроме того, оно негативно влияет на потребление.

В Китае конфликты, порождаемые сокращениями персонала на предприятиях и в организациях, а также фактическим отказом от гарантий стабильности найма, пока более или менее сдерживаются государством, но риски растут, поскольку люди получают все более широкий доступ к информации.

В Китае нет трехсторонних форумов, в рамках которых независимые социальные партнеры - правительство, профсоюзы и бизнес совместно работают над проблемами трудовых отношений. Корпорации отдают все

³³ www.chinadaily.cn: «Китай: некоторые насущные проблемы 2013 года»

большой приоритет интересам акционеров. Влияние профсоюзов в целом ослабевает. Это подталкивает компании к поискам альтернативных решений, которые могли бы как обеспечить социальный мир на корпоративном уровне, так и содействовать повышению эффективности производства и конкурентоспособности.

Одна из опций, следование стандартам Международной организации труда - МОТ. Как и в Европе, воздерживаясь от прямого вмешательства в управление компаниями, государство могло бы устанавливать более четкие правила, регулирующие отношения на рынке труда.

В августе 2006 г. Международная финансовая корпорация и МОТ договорились о сотрудничестве в разработке глобальной программы, направленной на повышение трудовых стандартов в глобальных технологических цепочках. Ее назвали Программой улучшения условий работы. Она ориентирована, прежде всего, на такие отрасли, как производство одежды и обуви, электрооборудования, плантационное сельское хозяйство и т.д. Основная задача, разработка методов мониторинга трудовых стандартов и создание систем, способствующих их повышению. Предполагается, что эти методы будут использоваться в развивающихся странах Восточной Азии, в т.ч. и в Китае при тесном сотрудничестве с ведомствами, отвечающими за трудовые отношения.

Пока еще рано делать вывод о том, начнет ли Китай серьезную работу по повышению трудовых стандартов или все ограничится чисто косметическими переменами. К примеру, свобода объединений изначально является одной из основ, на которых строятся концепции МОТ. Однако работающие в регионе транснациональные корпорации относятся к перспективам создания объединений местными работниками явно без энтузиазма.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Менеджмент – современная система управления фирмой, работающая в условиях рыночной экономики. Понятие «менеджмент» представляет собой аналог термина «управление». Однако есть и отличия. Управление относится к живой и неживой сфере. Например, управление техникой, государством. Таким образом, управление является более обширным понятием. Менеджмент используется только в управлении социально-экономическими системами. Менеджмент это самостоятельный вид определенной деятельности для достижения намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов.

Менеджмент включает в себя четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Под функциями менеджмента можно понимать:

- а) целевое назначение управленческой деятельности вообще;
- б) ту или иную общую задачу, которую необходимо решить (такая задача бывает основной и обеспечивающей, например планирование и мотивация);
- в) относительно самостоятельный вид управленческих действий;
- г) определенную сферу управления, обособившуюся в результате разделения управленческого труда, где принимаются специфические решения.

Китайский менеджмент относится к национальным особенностям страны, где еще не развита наука менеджмента как в странах развитого капитализма.

Ценность «китайского менеджмента» заключается в его изменчивости и гибкости. Это соответствует национальным традициям и зависит от неопределенности, внутренних и внешних изменений.

Уникальная особенность государственного управления Китая заключается в двойной модели управления: наряду с обычной системой государственных органов власти функционирует иерархическая система

Коммунистической партии. Каждая из систем включает в себя 5 уровней: центральный, областной, городской (уровень префектуры), окружной и поселковый. Таким образом, на каждом уровне функционирует комитет партии и правительственный департамент. Секретарь коммунистической партии представляет интересы партии в различных государственных органах и предприятиях, обладая при этом большим весом в принятии ключевых решений, чем номинальный руководитель.

Типичному чиновнику городского уровня, 51 год, он имеет высшее образование, позицию перед повышением занимает в течение четырех лет, около 16% чиновников этого уровня ранее были связаны с государственными учреждениями высшего уровня.

Для продвижения по карьерной лестнице чиновнику необходимо показать высокий уровень общего внутреннего валового продукта, привлечь инвестиции, причем не из государственного или местного бюджета. Изменения же в социальной сфере, экологии и других «нематериальных аспектах» никак не отражаются на возможности карьерного продвижения. Поэтому чиновник всеми силами наращивает общий ВВП, даже зачастую в ущерб социальным потребностям общества.

Система управления китайскими государственными предприятиями также имеет ряд особенностей.

В настоящее время реформы в данной сфере направлены на трансформацию государственного предприятия в крупную группу производственных компаний.

Китай создает систему крупнейших промышленных холдингов, сравнимых с южнокорейскими чеболями, но при этом учитывает и старается избегать недостатков южнокорейского опыта.

Центральной проблемой реформы управления китайскими организациями, по мнению Чж. Кэйбина³⁴ и Л. Ганга³⁵, является разработка

³⁴ Kaibin, 2000

³⁵ Gang, 2002

концепции управления человеческими ресурсами, отвечающей современным требованиям рыночной экономики. Рыночная экономика требует пересмотра системы управления людьми в компании, разумеется, с учетом национальной культуры и конфуцианской этики. В первую очередь, как полагают исследователи, востребованы вовлечение сотрудников в управление организацией и формирование проактивного поведения работников.

Протекционизм на китайских предприятиях является характерной организационной чертой. Респонденты называют протекционизм одной из основных характеристик организационного поведения, которая в настоящее время препятствует развитию организаций. Протекционистская политика подразумевает, что повышение и понижение в должности, вознаграждения и наказания в китайских компаниях часто осуществляются не на основе фактических достижений работников, а под влиянием личных отношений, складывающихся между руководителями и подчиненными. Подобный феномен, существует как в китайских компаниях, так и (в менее выраженной форме) в компаниях со 100%-м иностранным капиталом. Причем, как отмечает Чж. Кэйбин³⁶, на китайских предприятиях присутствует высокий уровень лояльности китайских работников по отношению к руководителю, а не к организации.

В настоящее время, в ряде китайских частных фирм явно усиливается значение совета директоров. Доходы топ-менеджеров становятся более разнообразными. Несмотря на это, система найма, оценки компетенций и результатов их деятельности все еще находится на начальном этапе. Таким образом, усилив стимулы карьерного роста топ-менеджеров, компании не вырабатывают критерии привлечения кандидатов на должность и методы оценки их работы.

Что касается процессов формирования заработной платы то в большинстве китайских компаний, осуществляется многовариантный подход к системе управления зарплатой. Таким образом, структура заработной

³⁶ Kaibin, 2000

специфична для разных типов работников (рабочих, менеджеров по продажам, бухгалтеров и пр.).

Средняя зарплата сотрудников в большинстве компаний составляет 100-320 долл., затраты на рабочую силу достигают 30% от общих затрат. По статистике, 71,6% работников компаний восточного региона в основном довольны своей зарплатой, 75,8% персонала компаний центрального и западного регионов — очень довольны, несмотря на то что в среднем зарплата в компаниях восточного региона Китая выше, чем в центральном и западном регионах³⁷.

Несмотря на то, что на тех государственных предприятиях, которые находятся в финансовой, энергоресурсной, коммуникационной и почтовой отрасли, уже созданы системы оценки персонала, их внедрение пока еще не привело к видимым результатам. Более того, представители компаний указывают на наличие протекционизма в области продвижения по службе или выплат премиальной части заработной платы, осуществляемых на основе не результатов оценки, а субъективного личного отношения, родственных связей и знакомств.

³⁷ Gang, 2002

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

I. Труды Президента Республики Узбекистан И.А.Каримова

- 1.1. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном основным итогам 2011 года и приоритетным направлениям социально-экономического развития Узбекистана на 2012 год.
- 1.2. Каримов И.А. «Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана», Ташкент, ИПТД «Узбекистан». 2009.
- 1.3. Каримов И.А. Наша главная задача – дальнейшее развитие страны и повышения благосостояния народа. Ташкент. Узбекистан. 2010 г.
- 1.4. Каримов И.А. Модернизация страны и построение сильного гражданского общества – наш главный приоритет. Ташкент. Узбекистан. 2010 г.
- 1.5. Каримов И.А. Избранные нами путь – это путь демократического развития и сотрудничества с прогрессивным миром. Т., Узбекистан, 2003.

II. Книги, монографии

- 2.1. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. – М.: Экономистъ, 2006
- 2.2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007
- 2.3. Дорофеев В.Д. Менеджмент: Учеб. Пособие / Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопад Н.Ю. – М.: ИНФРА-М, 2008
- 2.4. Коротков Э.М. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2009. (гриф УМО)
- 2.5. Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005
- 2.6. Виноградский Б.Б., Сизов В.С. Менеджмент в китайской традиции. – М.: Экономистъ, 2007.

- 2.7. Дуан Чунлин, Чэн Юйхун, Чао Гань. Философия китайского менеджмента и практический менеджмент. – Гуандун, Гуандунское экономическое издательство, 2006.
- 2.8. Зенгер Х. фон. Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратегем за три тысячелетия: пер. с нем. – М.: Издат. группа «Прогресс»: Культура, 1995.
- 2.9. Лян Канин Проблемы корпоративной культуры в современных китайских организациях// Материалы IX Международной конференции молодых ученых гуманитарных факультетов МГУ им.М.В.Ломоносова «Актуальные проблемы гуманитарных наук в XXI веке». – М.: МАКС Пресс, 2007.
- 2.10. Лян Канин Теория социальной (корпоративной) ответственности в китайском бизнесе// Вестник Московского университета, Серия 18 – Социология и политология, №4, 2008.
- 2.11. Лэйцзи Литэр, Волун Лидэ. Восстановление идеи семьи Жу, 1999.
- 2.12. Малявин В. Китайская наука стратегии / сост. В.В. Малявин. – М.: Белые альвы, 1999.
- 2.13. Маршев В.И. История управленческой мысли. – М.: - ИНФРА-М, 2005.
- 2.14. Скрипников С. Бесовство предпринимательства // Эксперт. – 2006. – № 3. – С. 21.
- 2.15. Chinese Culture and Industrial Management, p. 50–51. / Приводится по Малявин, В.В. Китай управляемый. Старый добрый менеджмент. – М.: Европа, 2005.
- 2.16. Бергер Я. М. Посткризисный Китай в глобальной экономике // Свободная мысль. - 2010. - № 8.- С. 27-42.
- 2.17. Бергер Я. М. Экономика Китая: о трудностях мнимых и реальных // Там же. - 2011. - № 9. - С. 81-92.
- 2.18. Ван Ин. Присоединение Китая к Всемирной торговой организации: условия и последствия / Ван Ин. – М. : МГИМО - Университет, 2007. - 43 с.
- 2.19. Влияние мирового финансового кризиса на экономику Китая / Рос. акад. наук, Учреждение Рос. акад. наук, Ин-т Дальнего Востока РАН ;

- [сост. П. Б. Каменнов, В. В. Жигулева ; отв. ред. А .В. Островский]. – М. : ИДВ РАН, 2010. - 190 с.
- 2.20. Гельбрас В. Цена экономических успехов Китая // Вопр. экономики. – 2007. - № 4. - С. 127-139.
- 2.21. Ли Синь Реформы в Китае: проблемы и дискуссии // Вестн. Санкт-Петербург. ун-та. Сер. 5, Экономика. – 2007. - № 1. - С. 87-95.
- 2.22. Мельник Л. Г. Эколого-экономические механизмы управления хозяйственным развитием в Китае // Экономика природопользования. - 2009. - № 3. - С. 100-120.
- 2.23. Полозюкова О. Е. Особенности экономики Китая на современном этапе и перспективы ее развития : автореф. канд. ... эконом наук / Полозюкова Ольга Евгеньевна. – М., 2012.
- 2.24. Попов В. «Подъем Китая и упадок капиталистического мирохозяйства» 2011-2012
- 2.25. Салицкий А. И. Внешнеэкономические связи КНР: новые тенденции // Проблемы Дальнего Востока. - 2011. - № 4. - С. 48-55.
- 2.26. Салицкий А. И. Новый лидер мировой экономики // Вестн. Рос. акад. наук. - 2008. - Т. 78. - С. 264-270
- 2.27. Селищев А. С. Китайская экономика в XXI веке / А.С. Селищев, Н.А. Селищев. - СПб. и др. : Питер, 2004. - 239 с.
- 2.28. Сун Хун Реформы открытости и развитие китайской экономики // Свободная мысль. - 2011
- 2.29. Суходолов Я. А. Внешнеэкономическая деятельность Китая // Вестн. Иркутского Гос. Техн. Ун-та. - 2011. - N 7. - С. 158-161
- 2.30. Томберг И. Р. Китай как структурообразующий элемент глобальной экономики // Рос. внешнеэконом. вестн. - 2011. - № 11. - С. 52-62.
- 2.31. Философова Т. Конкуренция или партнерство: проблемы и перспективы делового сотрудничества КНР и стран АСЕАН // Междунар. экономика. - 2012. - № 2. - С. 44-56.

- 2.32. Экономика Китая : анализ состояния и перспективы развития / гл. ред. Чэнь Цзягуй ; [рук. коллектива переводчиков А. В. Островский]. - М : Наука, 2009. – 373 с.

III. Литература на английском языке

- 3.1. Вот Э. Предпосылки и последствия преданности работников совместных предприятий в Китае // Персонал Микс. 2002. № 1.
- 3.2. Герчиков В. И. Функции и структура управления персоналом. М.: ГУ-ВШЭ, 2001.
- 3.3. Кайкэ Ч. Конфуцианство и «культура предприятия» в современной Восточной Азии. Автореф. дис. на соис. учен. степени канд. историч. наук. М., 2001.
- 3.4. КоулД. Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина, 2004.
- 3.5. Сагоян К. П. Японский бизнес в условиях глобальной экономики. 2004
- 3.6. Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорне-ра. СПб.: Питер, 2002.
- 3.7. Фонг М. Конфуцианское счастье китайских рабочих // Ведомости. 2004. № 147. 8 августа.
- 3.8. Щербина В. В., Филонович С. Р. Менеджмент в сфере управления человеческими ресурсами: содержание деятельности и проблемы развития // Вести. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. Вып. 1. С. 3-28.
- 3.9. Gang Liu. Zhong guo qi ye guan li. Beijing: zhi shi chu ban she, 2002. (Ганг Л. Управление предприятием в Китае. Пекин, 2002.)
- 3.10. Хуан Жуньлун. Чжунго ды фэйфа иминь веньти (Проблема китайских нелегальных мигрантов) Жэнькоу юйцзинцзи. 2001.
- 3.11. Amyot J. The Chinese and the National Integration in Southeast Asia. Bangkok, 2002.
- 3.12. Barth F. The Analysis of Culture in Complex Societies II Ethnos.-Stockholm, 2009.-Vol.54.

- 3.13. Chang D.W. Current Status of Chinese Minorities in Southeast Asia II Asian Survey. Berkeley, 2003, №6.
- 3.14. Cotkins D. Diasporas as Economic Factor. N.Y., 2006.
- 3.15. Fitzgerald S.P. China and the Overseas Chinese. A Study of Peking's Changing Policy 1949-2000. Cambridge, 2002.
- 3.16. Fitzgerald S.P. The Southern Expansion of the Chinese People. L., 2002.
- 3.17. The Life and the Role of the Chinese in the United States. San Francisco, 2006.
- 3.18. Haley G., Haley U., Chin Tiong Tan. New Asian Emperors: The Overseas Chinese, Their Strategies and Competitive Advantages. 2008.
- 3.19. Williams L.E. The Future of the Overseas Chinese in Southeast Asia. N.Y., 2006.

IV. Зарубежные доклады, статьи и материалы периодической печати

- 4.1. World Investment Report 2008. UNCTAD. – New York and Geneva: United Nations Publication, 2008.
- 4.2. World Investment Report 2009, UN Transnational Corporations, Agricultural Production and Development UNCTAD, UN. – New York, Geneva, 2009.
- 4.3. World Development Report 2010: Development and climate change. World Bank. – New
- 4.4. York: World Bank and Oxford University Press, 2009.
- 4.5. Global Risks Report 2011. – Geneva, WEF, 2011.
- 4.6. International Monetary Fund Annual Report 2010: Supporting balanced global recovery. – Washington D.C., 2010.
- 4.7. The Global Competitiveness Report 2010-2011. – Geneva: WEF, 2010.
- 4.8. The Princeton Encyclopedia of the World Economy / Ed. by K.A. Reinert & R.S. Rajan. Princeton: Princeton University Press, 2008.
- 4.9. World Economic Situation and Prospects. N.Y.: UN, 2011.
- 4.10. Global trends in renewable energy investment 2012, Bloomberg New Energy Finance, 2012
- 4.11. Renewables 2012 Global Status Report, 2012

- 4.12. IRENA, 30 Years of Policies for Wind Energy, 2012
- 4.13. IRENA, Financial Mechanisms and Investment Frameworks for Renewables in Developing Countries, December 2012
- 4.14. IRENA REMAP 2030, Doubling the Global Share of Renewable Energy, 2013
- 4.15. IRENA, Renewable Power Generation Costs in 2012: An Overview, 2013

V. Интернет ресурсы

- 5.1. energy.econews.uz
- 5.2. sisf.uz
- 5.3. www.eco.uz
- 5.4. www.leds.uz
- 5.5. www.bloomberg.com
- 5.6. www.aseansec.org
- 5.7. www.wto.org
- 5.8. www.worldbank.org
- 5.9. europa.eu
- 5.10. www.unctad.org
- 5.11. www.imf.org
- 5.12. www.ifc.org
- 5.13. www.un.org
- 5.14. www.opec.org
- 5.15. www.imf.org
- 5.16. www.cia.gov
- 5.17. <http://sina.com>
- 5.18. <http://internet.ru>
- 5.19. <http://coea.org>

VI. Китайская литература

- 6.1. «贝茨 吉尔 中国软实力资源及其局限»
- 6.2. «中国和平发展软实力战略浅析»
- 6.3. 四大战略提升中国文化软实力建设