

国外管理方法在中国的应用

ON THE APPLICATION OF OVERSEAS MANAGEMENT METHODS IN CHINA

华家熙

为了实现现代化的目标、提高中国人民的生活水平，中国经济必须以高度的工业劳动生产率来加强。在提高劳动生产率的多种途径中，良好的管理是最重要的一项，它是使人力、物力取得最大经济效果的一种手段。如果没有恰当的方式来合理组织经济，使所作的努力取得最大效果，就会出现浪费和缺乏效率，这种情况对中国是十分不利的。

近来，中国对管理有了很大兴趣，这种广义的管理实质上包括企业组织、生产经济学、工业管理、计划与发展以及行为科学（以工作人员的态度为研究对象）。从中国派出代表团考察国外管理的经验和方法、邀请外国专家到中国讲授管理科学等，可以看出这种动向。这也反映出中国已经认识到管理在工业生产中的重要性，从而显示了引用国外管理方法的可能性。

了解外国的管理方法和思想，只是事情的开端。要在中国成功地运用这些方法和思想，并不那么简单。本文拟就如何应用管理科学中关于人事管理的原理，提出一些个人见解和建议。文中所谈及的内容实际上都是十分浅近的、但却是最重要而又是最难以实施的，同时也是中国目前所面临的棘手而又急需改进的问题。至于应用国外生产经济学是一个机械性的问题，将不在文中讨论。

一 引用国外管理方法要适合中国国情

首先，简要地分析一下美国和日本管理制度的特点。美国的早期历史和企业法的演变都是以企业自由竞争为基础的，因而鼓励个人和私人企业不断革新，竞争中求强取胜。为了不致在竞争中失败，各个企业都必须十分讲究效率。因此，这种高效率的管理实践已经有了一百多年历史，并在发展中不断提高，得到了广泛的应用，到现在简直就成了企业的生命。一部分美国经理人员是从工商管理学院毕业并获有管理学

位的，但这样的人毕竟是少数。大多数经理人员是边干边学，通过实际工作获得管理知识的，短期训练只是一种补充的手段。

在日本，管理方法带有强烈的民族色彩。在美国经常使用的工业管理的一些概念，如利润率、劳动生产率等，在日本也同样广泛地使用。日本的特殊之处在于：（1）政府和企业、管理人员与工会之间良好的合作；（2）集体决策；（3）工作精细；（4）雇员具有高度的目的性和集体感。在我看来，这些特点不是日本成为当今经济大国的原因。日本管理所采取的特殊方式的基本因素是日本的文化和需要。日本领土不大，语言和文化使日本和其它国家始终保持差异。同时企业在稳定的社会秩序中形成，因此集体感在管理中占据支配的地位。

中国如何能够学习和应用美国和日本的管理方法呢？我认为最基本的出发点应是认识管理方法与政治、社会、经济和文化条件的关系。显然，有些基本原则诸如生产过程的经济学和产品利润率等对于大多数工业企业都是普遍适用的，而且相对地容易理解和应用。中国应能迅速吸收和引用这些原则。但其它方面诸如工作习惯、决策过程和人事政策等，在其它国家行之有效的办法，用于中国就不一定合适。所以中国需要对外国的方法加以变通，使之适合中国的社会经济环境。至于究竟应该采纳些什么？如何进行变通？就需要大量研究和试验，答案要由中国自己来作。

二 关键在于权力和责任充分一致

管理体系就像一座金字塔，塔顶上少数几个领导者，塔底则有许多追随者。要使这个体系发挥有效职能，有许多必要的条件，其中之一是管理人员，特别是中层的管理人员的权力和责任必须明确。处于领导地位的人一般易于看清和理解权力和责任的作用，问

题在于处理日常事务的中级管理人员应当独立解决问题以使这类日常事务不必一级一级上报。否则上层领导者将忙于解决许多琐碎问题，而在处理那些属于他们职责的事情时，反而显得缺乏效率。事实上，各级优秀的经理人员通常尽可能把责任委派给下级，而不是全抓在自己手里，其结果是日常事务得到迅速而有效的处理。要使这样一种办法发挥作用，管理人员必须明瞭自己的责任以及履行责任所必须的权力。在管理中，一个通病是人们被委以责任，但却没有取得足够权力来履行责任，这样工作就会变得没有意义，经理人员无法充分履行自己的职责。如果他热心工作，就必定会受到挫折，因而失去干好工作的兴趣，工作效率也会受到影响。相反，如果一个经理人员已被授予权力但却没有履行责任，这种情况决不能长期容忍，其上级有责任予以纠正。通常可另派人代替，并将其调至另一个能更好发挥其才能并符合其兴趣的岗位上去。

有些大的机构，例如美国联邦政府，其效率反而没有独立的小公司来得高，其主要原因之一就是管理人员既没有充分的权力，又无充分的责任。各种业务往往和其它有关部门互相牵扯，需要经过很长程序才能得到解决。其结果可用“官样文章”和“官僚主义”来描述美国联邦政府办事的缓慢和低效。造成这种情况有两个因素，一是机构过于庞大复杂，就象一个纠缠不清的蜘蛛网；其次是政府雇员一旦就业就不会被解雇，并无失业之虑，以致没有必要改进工作，甚至不好好干也没关系。

按照很多外国观察家的看法，中国进行日常业务的方式和美国政府，而不是和美国公司相同。在外国人看来，往往不知道究竟谁在负责，一些例行的日常事务也需要经过一段很长的时间才能解决。这是因为中国的所有活动实际上都是国家的事情，政府的参与使事情变得非常复杂。因为中国现代化要努力争取时间，所以从时间的角度来看，任何缺乏效率的现象都值得关注。最近在分权化（decentralization）方面已经采取了一些步骤以便让基层享有更大权限，从而加速决策。方向是正确的，但仅仅只是一个开端，还必须做更多的事情。中国工业企业的规模和责任应该重新结构，使之成为易于管理的自治单位。各级管理人员应当十分明确自己的权力和责任，并对自己的工作负充分的责任。

三 企业的成败主要取决于企业的高层领导

在用一个金字塔式的组织来管理企业时，显然高层领导的质量对该企业的经营成果有着极大的影响。总经理当然必须具备多年的工作经验。大多数美国公司在考虑高级领导人员时，个人能力，而不是年龄，是最重要的因素。其它因素当然也要考虑，但都属次要。在一个拥有一万雇员以上的大公司里，总是有足够有才干的人，同时也有一套允许优秀的管理人员升

到最高层的制度。上节中讨论过的权力和责任的制度使顶层领导人有可能判断其下级的能力，衡量其表现。在很多公司里，有发展前景的个人不断地被委派不同的工作，使他们获得多方面的经验。雄心勃勃的个人为了能升到公司顶层而努力地工作。有时他们感到不满意，他们可以到另一家公司求职以实现自己个人的或事业上的目标。有时，公司内中、高级经理人员中尚有空缺而没有合格的人选，这时公司往往和专门罗致管理人才的“管理咨询”公司联系。“管理咨询”公司会私下与被选中的个人接触，并吸引他们调动工作。为了招纳贤才，通常办法是提供职位更高、条件更好、收入更多的条件。在美国，对于培养、选拔和征聘高级经理人员给予如此巨大的关注，反映了高级管理人员的质量在决定工业企业的成败方面是何等地重要！

中国怎样才能培养出一批领导人来管理越来越复杂的工业企业呢？由于中美两国社会经济结构有着显著的区别，美国培养和选拔高层领导的制度至少在目前还不易在中国实施。一个代替的办法是采用美国、日本和中国三者的混合体。美国让高层管理人员具有多方面领导经验的办法在中国可以有限度地采用。日本人对年长的人的尊敬是与中国人的很相似的，他们具有强烈的集体工作、相互协作的精神。年长的管理人员的弱点通过集体决策以及高层管理人员与中层管理人员的密切磋商得以弥补。中国的关于管理的概念可能正在迅速演变。从组织角度看，中国企业在组织紧凑和半永久性的结构方面，是与日本十分相似的。但由于中国有着才赋甚高的活动家的历史记录，所以中国有可能出现更多的卓越的领导人才。在人才的潜力方面，中国与美国更为相似一些。所以中国应首先确认个人能力和领导才能的重要性，应当发展自己的一整套制度，以便识别和提拔各级有才干的人士。这套制度还必须适合于中国的政治、社会和经济的条件。

四 领导人应具有广泛的经验

在高层管理岗位上的领导人一般应具备这样一些品质：能够与别人共事合作、能够带动下级工作、热情、有判断力、有远见等。一个基本条件是广泛的工作经验。这一点无论在美国、欧洲和日本都是无可置疑的。要做到这一点，就必须有兴趣和能力去学习各种新的经验，而且能够精通。当然，这就需要有一个能经常调换新工作的机会，这样的机会取决于他们工作的公司的条件。在美国，每个人一生的经历中，可能会遇到多次这样的机会。在某些比较重视培养领导人才的公司里，公司会有意识地把有培养前途的年青雇员从一个岗位调到另一个岗位，并使其级别逐步上升，在每个岗位上工作时间一般不超过三年，有时新委派的工作可能是完全陌生的。因此那些内在地具有才能的人，到四、五十岁时，就可能被提拔到十分重要的高层岗位上。许多公司从公司外雇佣中、高级经理人

员时,往往把被雇人员在几个不同公司工作的广泛经验作为一个选择的因素。

在美国之所以较容易使个人获得广泛经验,有两个主要原因。其一是大多数美国大公司都包含有所谓职能性的领域:研究、工程、制造、销售、市场、法律、财务、计划等。可以把一个人在公司范围内从一个职位领域调到另一个。在一个制造工厂里,生产过程本身就要求许多职能小组在日常工作互相合作,因此一个人即使没有正式调动到另一部门,他和其它人的日常接触以及他对别人工作的了解,就使他能够获得广泛的经验。另一个原因是由于美国社会是一个流动的社会,人员的调动及家庭的迁移,从物质条件上看,是完全办得到的。人们可以放弃原来工作而很容易在另一个城市找到别的工作。

在中国要培植这样广泛的经验可能是比较困难的,当前人员调动、迁移上的困难是一个障碍。另一方面,有能力的人有时被长期安排在一个非常专业化的岗位上,这种情况不应再继续下去。必须重视培养中层管理人员,注意帮助他们获取广泛的经验。如果单位间能互相协作,按期交换一小批人员,可能达到人员调动的目的。

五 加强企业中各职能部门间的横向联系

在美国和日本的大多数公司中,经理人员与工人之间的沟通一般说是十分良好的,这样有利于内部交流情报、讨论和决策,也有利于工作人员参与公司事务,激发他们的积极性,丰富工人的经验,使人们以更大的干劲解决工作中的问题。这种联系沟通不仅是部门内上下关系,而且还包括部门间横向的平行联系。联系的工具包括便条直至最先进的电子通讯设备。巡视和联席会议则是每天的例行事务。此外,很少有心理上的障碍影响一个部门的工人到别的部门了解情况或商讨问题。

公司和外界也有着充分广泛的联系。经理人员可以通过会谈、贸易或科学会议、市场报告、业务或技术问题专题研究等多种方式与外界保持联系。这样,经理人员就能了解公司内外的情况,从而相应地处理问题。

目前,提高中国的劳动生产率的一个重要障碍是单位与单位间的联系太少,而不是单位内部的联系问题。在中国,企业单位的规模可能很大,但在职能上,它只相当于西方公司内的一个部门,因而必须与其它单位打交道。同时,中国的企业并不像美国公司那样具有独立的结构,例如原材料的采购或关于变革生产线的决定并不取决于自由的经济力量,而取决于工厂所不能控制的外在因素。在这样的经济下,各工作单位之间有必要建立方便的联系办法,以有利于处理日常事务。

目前,中国怎样才能增进工作单位之间的联系呢?由于不了解政府机构的详细情况,本文只能提供一些

粗浅的意见。解决的办法首先是要弄清楚联系沟通的薄弱环节所在及其对劳动生产率的影响。问题的性质和范围一经确定,适用于中国的解决办法也就可能被提出来:高层领导带头提出减少联系障碍的办法;建立或改善组织以利交流情报;单位间交换人员以交流经验;提高工业企业的独立程度以便做到自主决策。

六 激励是劳动生产率的最重要因素

关于管理的讨论一定要包括调动雇员和工人积极性的问题。激励的含义就是推动个人或集体的心理或精神的力量。在一个工业企业中,当从上到下的所有工作人员都被调动起来,协同一致为共同目标努力时,这种集体的力量是提高劳动生产率最有效的手段。

调动和壮大这种力量正是高层领导的责任,也是一件最难做好的事情。在美国,如何调动雇员的积极性已经引起极大的注意,但结果并不平衡,因公司和所用的方法而异。总的来说,只取得了一定的成功。那些具有高度积极性的人,无论这种积极性是由高层领导所创造的条件而形成,或出于个人的意愿,总是被一种个人的成就和满足所推动。那些积极性较差的人,对公司的热忱低于其个人所追求的其它目标。

对雇员的激励是日本成为世界经济强国的最重要原因,他们比美国和西欧来得成功。在日本,大多数雇员都终身在同一家公司工作,而且以献身的精神为公司服务。这一方面是由于长期为同一家公司工作可以获得经济和其它方面的利益;另一方面也是由于社会传统上鄙视那些经常调动工作的人。对于一个日本雇员来说,他的公司的成功,他个人在公司中的作用以及他个人在公司里取得成就的愿望,是至关重要的。他在公司中的成功和提升也就意味着社会对他本人和他的家庭的尊敬。这是日本社会中人人关心的一件事。在一个典型的日本企业里,金字塔式结构的管理体系十分注意通过联系了解情况,将有能力的人提拔到高级岗位上,满足其物质上、金钱上和心理上的需要。通过使最宝贵的人力资源发挥最大的效用,日本的公司取得了高度的劳动生产率。

在通过激励调动工作人员积极性问题上,中国应该具有有利的条件。中国的社会和文化的背景与日本相似;所有的工业企业都直接或间接地为现代化的共同目标服务;在提高中国的国际地位和改善人民生活水平方面,全国上下的愿望是一致的。可是局外人只要对地方上的工作水平细看一眼,就会觉察许多工人缺乏西方人眼光中的激励因素。对此中国领导人需要加以关注。在我看来,领导人除了要指明全国性的目标外,还必须提出一个非常明确、具体的近期目标并让工人们知道实现这些目标后工人将会得到怎么样的酬报。这种酬报还应当是工人真正需要的东西,例如住宅、奖金或提升等。总之,一个共同的精神性的环境是有益的,但更重要的是寻找一种能真正调动工人

tion, OBE), 然后分发给各地教育当局。本财政年度中, 新成立的双语教育及少数语言事务局 (Office of Bilingual Education and Minority Language Affairs, OBEMLA) 负责分发约一亿三千五百万美元以开展双语教育工作。各学区可以在竞争的基础上争取这种基金, 并被称为第七学区 (Title VII Districts)。现在约有 500 个这种学区, 然而对汉语教育来说, 其需要量要大十倍。

双语教育的宗旨

双语教育部分地依据这样一种观察, 即说好一种语言的能力首先在于其读写能力, 而且儿童一旦学会了读写自己的母语, 他们就可以把这种能力转移到英语上去。

双语教育的理论模式要求从母语开始读写。当他们通过第一种语言获得了阅读能力, 又学过了第二种语言之后, 才能完全把这种能力从第一种语言转到第二种语言。此外, 许多人相信, 双语学校的教师不但应胜任阅读、写作、数学这类基本课程, 还应对学生的母语文化, 包括非语言的交往、价值观念、行为模式等具有感受与认识, 才能使双语教育得到最大的成功。

双语教育应由受到特别训练的教师来指导, 因为这是特殊教育的一个特别领域。虽然如此, 双语教育运动涉及的教育者, 包括 OBEMLA 中的一些个人, 并不认为传统学科的教师应先取得双语教育的证书, 而应是把双语教育的经验渗入到一切教师训练科目中去。

目前, 双语学校的合格教师数目远不足需要。训练工作通过 OBEMLA 在全国范围内设立的 38 个支援训练中心或由联邦资助的高校进行。

儿童经过双语教育, 最终可望达到一定的英语程度并用之于学习, 其快慢因人而异。这就是所谓的过渡式的办法 (transitional approach), 另一种办法叫做维持式办法 (maintenance approach) 主张继续使用儿童的母语进行教育。

那些对双语教育运动持强烈异议的人大概已经看到, 有些教师并不按这种转移的办法来作, 而是全用孩子的第一语言来教授基础教程, 忽略了英语教学。

中学阶段

双语教育在初高中阶段与小学阶段一样重要。双语教育及少数语言事务局报告说, 生活在非英语家庭环境中的儿童, 其中英语程度不佳者所占的百分数并不随年龄而有显著变化。比如 7—8 岁的儿童中, 这个百分数是 68%, 而 12—14 岁的儿童中是 61%。

与小学生一样, 对青少年学生中不通英语者, 应先用母语教学, 同时应给他们以特别的 ESL (作为第二语音的英语) 阅读材料, 其内容应吸引青少年学生。为小学生准备的基本英语阅读材料对中学的青少年学生已不适用。

随流

随流 (mainstreaming) 是一个术语, 描述一个学生在特别班级受教育后回到正常班级的过程。根据法律, 双语学生最后将随流于用英语教授的课程中, 虽然这些学生可以在专设的“外语”课中正式学习母语。

随流要求正常科目的教师, 对他们学生的母语有一定的能力, 也应对这些双语学生的整个文化背景有一定的理解。当然, 大多数教师并没有这种能力。这就要求教师的在职训练中包括一些活动, 使他们成为双重语言与双重文化的教师。今后若干年内, 第二文化与第二语言的教学应在各级教师培养工作和在职训练中占有较优先的地位。从今年一月起, 想得到国家师范教育鉴定委员会 (National Council for the Accreditation of Teacher Education, NCATE) 鉴定的任何美国师范院校, 都必须在其教学大纲中包括有多种文化的教程。甚至说英语的学生也有阅读和语言方面的问题。特别是许多教科书, 如自然科学和数学教科书的英语越来越难读。如果教师们对双语学生的问题早有察觉的话, 他们应能对这个问题有更好的了解。但是有多少教师真正分析过他们采用的教科书的易读性呢? 又有多少教师真正下了功夫去教给学生如何阅读和使用教科书呢?

〔注〕契卡诺人 (Chicanos), 指墨西哥裔美国人。

□

• 上接 32 页 •

的积极性的激励因素, 并且实行一个能够提供这种激励因素的计划。

七 采用新的管理方法要经历一个过程

在过去 50 年中, 美国和日本管理工业企业的基本原理并没有多少改变, 本文中所论及的一些原理如领导人才、训练、联系、激励等原理, 在今后的许多年中可能也不会改变, 这是因为管理科学是和国家的社会——经济传统深深地结合在一起的。

为了提高劳动生产率, 中国需要正在从国外引进管理思想, 并在适合中国本身的社会、经济条件的原则下加以应用。这可能包括试验、心理调整以及某些社会变革。中国国内最近发生的社会、经济情况变化的方向, 可能有利于采用某些国外的管理思想。但所有这一切都需要时间来消化。建立起健全的管理决不是一朝之功, 它需要各级人员多年的实践和提炼, 然后才能成为工业生活的常规。

(杨为民译)

□