



ТОМСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 410301 «Зарубежное регионоведение»
Кафедра истории и философии, науки и техники

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Система управления в китайских компаниях

УДК 658.1:005.96(510)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11з21	Тюрина Александра Алексеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Гурьева Ирина Юрьевна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	доктор исторических наук		

Планируемые результаты обучения

Механизм определения планируемых результатов обучения основан на требованиях ФГОС и стандартов ТПУ по формированию общекультурных (универсальных) и профессиональных компетенций выпускников, положениях концепции ООП, учете целей ООП и рекомендаций заинтересованных работодателей.

Механизм корректировки результатов обучения предполагает совершенствование системы оценивания знаний, умений и навыков, приобретаемых студентами в образовательном процессе, внедрения в практику учебного процесса индивидуальных и групповых творческих проектов, проведения учебно-исследовательской и научно-исследовательской работы, прохождения практик, выполнения ВКР.

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Осуществлять профессиональный письменный перевод официальной и деловой документации на английском языке и языках региона специализации (китайском, японском, корейском)	Требования ФГОС (ОК-3, ОК-4, ОК-11, ПК-12, ПК-13, ПК-14, ПК-15, ПК-16, ПК-17)
P2	Осуществлять протокольное сопровождение официальных лиц и устный перевод выступлений по вопросам, касающимся торгово-экономической, общественно-политической, культурно-страноведческой проблематики	Требования ФГОС (ОК-2, ОК-3, ПК-12, ПК-13, ПК-14, ПК-15, ПК-16, ПК-17) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P3	Осуществлять функции секретаря, секретаря-референта руководителей региональных и федеральных органов государственного управления, ответственных за проведение внешней политики в отношении зарубежных стран и регионов	Требования ФГОС (ПК- 1, ПК- 2, ПК-3, ПК- 4, ПК-5, ПК- 6, ПК- 7, ПК-8, ПК-9, ПК- 10, ПК- 11, ПК- 14, ПК- 15; ОК-8, ОК-9 , ОК- 10, ОК- 11, ОК-12, ОК-13, ОК-14, ОК-15,),
P4	Формировать базы данных по различным аспектам социально-политического, экономического, культурного развития стран и регионов	Требования ФГОС (ПК-1, ОК-10,11,12,13,14) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P5	Анализировать информацию по региону специализации, отдельным странам, организациям, деятелям с использованием источников на русском и английском языках, китайском, корейском и японском языках.	Требования ФГОС ПК-1, ПК- 2, ПК- 4, ПК- 5, ПК- 6, ПК-7, ПК-8, ПК- 9, ПК-10, ПК-11, ПК- 12, ПК- 14, ПК-15, ПК- 16, ОК-13 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский

		государственный университет)
P6	Проводить экспертные работы с документацией, предназначенной для развития деловых, культурных, дипломатических контактов российских предприятий, учреждений, фирм с зарубежными партнёрами	Требования ФГОС ПК-1, ПК-3 ПК- 4, ПК- 5, ПК-8, ПК- 9, ПК-10, ПК - 14, ПК-15, Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P7	Проводить консультирование представителей государственных учреждений, фирм и других заинтересованных лиц по экономическим, общественно-политическим, социально-культурным вопросам, связанным с регионом специализации	Требования ФГОС ПК-1, ПК- 2, ПК-3, ПК- 4, ПК- 5, ПК- 6, ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10, ПК-11, ПК- 12, ПК- 14, ПК-15 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P8	Готовить на русском и английском языках, а также на китайском, корейском и японском языках информационные буклеты, рекламные проспекты и иные информационно-аналитические материалы, предназначенные для продвижения интересов отечественных предприятий и организаций за рубежом,	Требования ФГОС (ПК- 15, ПК-16, ПК-17) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P9	Готовить дайджесты научных и информационно-аналитических изданий общественно-политической, торгово-экономической, культурологической направленности на русском, английском языке, а также на языках региона специализации (китайском, корейском, японском)	ПК-7, ПК-14, ПК-16
P10	Осуществлять письменный перевод общественно-политической, научно-популярной и художественной литературы	Требования ФГОС ОК-3, ПК-12, ПК-13, ПК-16
P11	Осуществлять компьютерный набор и первичную верстку информационных материалов на русском и английском языке, а также на языке региона специализации (китайском, корейском, японском)	Требования ФГОС ОК-11 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P12	Планировать, осуществлять и готовить к презентации результаты индивидуального научного исследования по проблематике	Требования ФГОС ОК-10, ПК-7, ПК-8, ПК-9

	международных отношений и региона специализации	Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P13	Составлять аннотированную научную библиографию по тематике, связанной с регионом специализации, на русском, английском языках, а также на языке региона специализации (китайском, корейском, японском)	Требования ФГОС ПК-7, ПК-8
P14	Участвовать в подготовке учебников, учебно-методических материалов по общественно-политическим и гуманитарным дисциплинам	Требования ФГОС ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10, ПК-11 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P15	Применять знания по истории, культуре, этнологии, этнической психологии стран и народов региона специализации в переговорном процессе, в организации культурно-просветительских мероприятий	Требования ФГОС ОК-2, ОК-3, ОК-9 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P16	Организовать и проводить выставки, презентации, аукционы и иные мероприятия в сфере культуры	Требования ФГОС ПК-17, ОК-3, ОК-10 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P17	Подготовить материалы о международных мероприятиях в сфере культуры, проводимых в России и за рубежом, на русском и английском языке, а также на языках региона специализации (китайском, корейском, японском)	Требования ФГОС ПК-16
<i>Универсальные компетенции</i>		
P18	Толерантно воспринимать культурные, конфессиональные, политические, мировоззренческие особенности народов иных культурных традиций	Требования ФГОС (ОК- 1) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой

		коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P19	Применять знания основ дипломатического и академического этикета в профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 2) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P20	Применять навыки рефлексии, адекватно оценивать свои образовательные и профессиональные результаты	Требования ФГОС (ОК- 5)
P21	Понимать социальную значимость своей профессии, нести персональную ответственность за результаты своей профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-6) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P22	Владеть культурой взаимоотношений, эффективно работать индивидуально и в качестве члена и руководителя группы, следовать производственной дисциплине, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Требования ФГОС (ОК-4, 5, 6, 15, 16, 17,18) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P23	Выстраивать перспективные стратегии личностного и профессионального развития, самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-7) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P24	Осуществлять свободную коммуникацию на английском языке на бытовом и деловом уровне	Требования ФГОС (ОК-3) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P25	Владеть культурой речи, мышления, основами профессионального этикета	Требования ФГОС (ОК-2) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
 высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт _____ ИСГТ _____
 Направление подготовки (специальность) _____ 410301 Зарубежное регионоведение _____
 Кафедра _____ ИФНТ _____

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой

 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы
(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
11з21	Тюриной Александре Алексеевне

Тема работы:

Система управления в китайских компаниях	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	812/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	09.06.2016
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

<p>Исходные данные к работе</p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Цель работы – изучение форм и методов китайского менеджмента с учетом выявления аспектов национальной специфики и инкорпорированных транснациональных элементов, для понимания степени самобытности китайской науки об управлении и актуальности для нее теории глокализации.</p> <p>Объектом исследования является управление в современных китайских компаниях.</p> <p>Предмет исследования - специфика китайского управления человеческими ресурсами с точки зрения глокализационного подхода.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p align="center">задачи исследования:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проанализировать содержание традиционных литературных источников, описывающих принципы и методы управления государством и/или армией, и обозначить истоки китайской управленческой мысли; 2. Проанализировав научную литературу западных авторов, посвященную проблемам современного управления китайскими

	<p>предприятиями, определить, насколько китайский менеджмент понятен и открыт для представителей европейского и американского менеджмента;</p> <p>3. Исследовать как точки зрения китайских и российских ученых на проблему уникальности китайских способов управления, так и мнения по этому вопросу участников торгово-экономических отношений (менеджеров, потребителей и пр.);</p> <p>4. Выявить традиционные особенности китайского менеджмента;</p> <p>5. Проиллюстрировать степень использования традиционных методов управления и западных нововведений на примерах нескольких китайских компаний мирового уровня.</p> <p>Область применения: данной бакалаврской работы заключается в том, что полученные в ходе исследования материалы могут быть использованы современными менеджерами для эффективного сотрудничества с китайской стороной в бизнесе. Они помогут более глубоко понять менталитет китайских сотрудников, что также облегчит коммуникацию и менеджмент в иностранных компаниях, находящихся на территории КНР или имеющих специалистов из данного государства.</p>
<p>Перечень графического материала</p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p> <p><i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>Введение</p>	<p>русский</p>
<p>Исторический взгляд на теорию и практику управления</p>	<p>русский</p>
<p>Характерные черты управления в китайских компаниях: восточный и западный подход</p>	<p>русский</p>
<p>Китайская деловая среда</p>	<p>русский</p>
<p>Заключение</p>	<p>русский</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной</p>	<p>15.10.2015</p>
--	-------------------

квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гурьева И.Ю.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11з21	Тюрина Александра Анатольевна		

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
 высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки 410301 Зарубежное регионоведение
 Уровень образования – бакалавриат
 Кафедра ИФНТ
 Период выполнения (осенний / весенний семестр 2015/2016 учебного года) _____

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

(бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	10.06.2016
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.01.16.	Введение	10
20.02.16.	Анализ теоретических аспектов темы	20
25.03.16.	Исследование и освещение истоков проблемы	25
18.04.16.	Исследование системы управления в китайских компаниях	25
25.05.16	Заключение	20

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гурьева И.Ю.			10.12.2015

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
	Трубникова Н.В.	Д. и. н. проф.		10.12.2015

Реферат

Бакалаврская работа: 112 с., 71 источников.

Ключевые слова: Китай, управление компанией, человеческие ресурсы, глокализация, ценности, традиции.

Цель работы – изучение форм и методов китайского менеджмента с учетом выявления аспектов национальной специфики и инкорпорированных транснациональных элементов, для понимания степени самобытности китайской науки об управлении и актуальности для нее теории глокализации.

Объектом нашего исследования является управление в современных китайских компаниях.

Предмет исследования - специфика китайского управления человеческими ресурсами с точки зрения глокализационного подхода.

В ходе исследования были использованы следующие **методы**. Диахронический – при описании исторического материала как метод изучения научных школ в их историческом контексте. Индуктивный – метод, позволивший исследовать частные вопросы, найти в них общие существенные признаки, и, таким образом составить целостное представление о предмете исследования. Исторический – метод для воспроизведения истории изучаемого явления с выявлением всех его особенностей. Гипотетический – для выдвижения гипотезы и ее подтверждения или опровержения. Методы опосредованного описания и сравнения для фиксации и сопоставления признаков исследуемого объекта. Структурно – функциональный, системный, аналитический методы применялись для получения комплексного рассмотрения предмета исследования.

В качестве **концептуального подхода** в нашем исследовании была взята теория Р. Робертсона о процессах глокализации, как ответа на угрозу потери культурной (и не только) идентичности в современных условиях глобализации, и их влиянии на процессы (экономические, культурные, политические), проходящие внутри той или иной страны.

Структура бакалаврской работы: в данной работе три главы. Первая глава посвящена исторической составляющей вопроса. В ней анализируются древнекитайские трактаты, посвященные управлению, психотипу руководителя и стратегиям управления государством и армией. Кроме того, анализируется подход к управлению с точки зрения конфуцианского философа и с точки зрения философа-даоса.

Вторая глава раскрывает точки зрения западных и восточных, в том числе и российских, специалистов на современные тенденции в управлении на китайских предприятиях. При анализе иностранной и отечественной научной литературы выявляются сходства и различия в подходах к управлению.

Третья глава характеризует современную практику управления человеческими ресурсами в китайских компаниях с учетом специфики китайского менталитета и западных технологий управления. На примере китайских корпораций раскрывается синкретичность китайского менеджмента.

Практическая значимость данной бакалаврской работы заключается в том, что полученные в ходе исследования материалы могут быть использованы современными менеджерами для эффективного сотрудничества с китайской стороной в бизнесе. Они помогут более глубоко понять менталитет китайских сотрудников, что также облегчит коммуникацию и менеджмент в иностранных компаниях, находящихся на территории КНР или имеющих специалистов из данного государства.

Оглавление

Введение.....	7
1. Глава 1. Исторический взгляд на теорию и практику управления.....	25
1.1.Представления китайцев о мире.....	26
1.2.Стратегемный подход.....	28
1.3.Управление экономическими процессами: Ли Гоу - взгляд конфуцианца.....	32
1.4.Планирование и управление человеческими ресурсами в Древнем Китае: Лю Шао – взгляд даоса.....	38
2. Глава 2. Характерные черты управления в китайских компаниях: восточный и западный подход.....	50
2.1.Китайский менеджмент: взгляд изнутри.....	50
2.2.Западная точка зрения на китайский менеджмент.....	73
3. Глава 3. Китайская деловая среда.....	84
3.1.Практика руководства. Основные принципы и концепции.....	84
3.2.Характеристика управления человеческими ресурсами на примерах предприятий.....	100
Заключение.....	113
Список источников и литературы.....	116

Введение

По оценкам экспертов, азиатский и, в частности, китайский, рынок сегодня - один из самых перспективных, поэтому и США, и Западная Европа, и Россия стремятся укрепить свои позиции в Восточной Азии и активно сотрудничать с быстроразвивающимися странами этого региона. Значительная группа транснациональных корпораций работает в Китае, и это закономерно. Китай является одним из наиболее быстро растущих экономик мира, и его жители составляют почти 20% населения планеты. Согласно данным национального статистического бюро КНР, рост ВВП за 2015 год составил 67,670.8 млрд. юаней (6.9%), количество населения - 1,374.62 млн. человек, из которых 910.96 млн. составляет население трудоспособного возраста¹. Количество работников, командированных за рубежом в январе-апреле 2016 года составило 141,000 человек². С момента принятия принципов свободного рынка Китай создал одну из самых привлекательных в инвестиционном плане экономик в мире. На 2015 год объем прямых иностранных инвестиций в экономику Китая составил \$126 млрд³. 98 китайских корпораций вошли по рейтингу Global в число 500 самых успешных компаний, уступая по количеству лишь Соединенным штатам⁴. Все эти данные мы приводим для того, чтобы показать, что, несмотря на сокращение темпов роста экономики, Китай не перестает быть привлекательным для транснациональных корпораций, и по всем позициям все остается в топе различных экономических рейтингов. Именно поэтому всем компаниям, как иностранным, так и, собственно, китайским приходится функционировать в условиях жесточайшей конкуренции, когда становится сложнее не только продать свой товар или

¹ [Электронный ресурс] National Bureau of Statistics of China. China's Economy Realized a Moderate but Stable and Sound Growth in 2015, 19.01.2016. URL: http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/201601/t20160119_1306072.html (дата обращения 3.03.2016)

² [Электронный ресурс] Brief Statistics on China's Overseas Labor Service Cooperation in January-April 2016. Ministry of Commerce of People's Republic of China. URL: <http://www.mofcom.gov.cn/mofcom/yewufenlei.shtml#z07> (дата обращения 24.04.2016)

³ [Электронный ресурс] Объем иностранных инвестиций в экономику КНР в 2015 году составил рекордные \$126 млрд. 5.01.2016 URL: [http://www.finanz.ru/novosti/aktsii/obem-inostrannykh-investitsiy-v-ekonomiku-knr-v-2015-godu-sostavil-rekordnye-\\$126-mlrd-1000983923](http://www.finanz.ru/novosti/aktsii/obem-inostrannykh-investitsiy-v-ekonomiku-knr-v-2015-godu-sostavil-rekordnye-$126-mlrd-1000983923) (дата обращения 23.04.2016)

⁴ [Электронный ресурс] Scott Cendrowski China's Global 500 companies are bigger than ever—and mostly state-owned. // Fortune 22.07.2015 URL: <http://fortune.com/2015/07/22/china-global-500-government-owned/> (дата обращения 23.04.2016)

услугу, но и подобрать качественную команду управленцев, вовремя реагирующую на вызовы конкурентной среды. Интересно, что китайские директора и владельцы компаний чувствуют себя увереннее в данной ситуации, в то время как представителям других стран, желающих вести свой бизнес в Китае приходится быть очень гибкими и адаптироваться к новым непростым реалиям.

Представители иностранного бизнеса отмечают, что их китайские конкуренты все быстрее осваивают последние технологии, а их компании и предприятия все больше становятся похожими на глобальные транснациональные корпорации. Как следствие, им пришлось поднять на качественно новый уровень внутренний контроль и корпоративное управление, так как сегодня становится понятным, успеха добьются только те западные компании, которые способны адаптироваться к китайским условиям⁵.

Вопрос адаптации, безусловно, касается не только иностранных компаний, но и китайских предприятий, так как все они функционируют в условиях глобализирующегося мира. Возможно именно поэтому западным корпорациям, привыкшим к тому, что подстраиваются и адаптируются, как правило, по их правилам, бывает тяжело попасть на китайский рынок. В свою очередь, Китаю, с его многотысячелетней культурой, сильными традициями, в том числе и в управлении, также не просто принять правила игры, чтобы не потерять себя и остаться в выигрыше.

В настоящее время глобализация производства как структурообразующий фактор современного экономического пространства становится все масштабнее. Соответственно, вопросы эффективного управления как отдельного предприятия, так и целой отрасли являются актуальными: «правильный» менеджмент может поднять конкурентоспособность предприятия, способствовать извлечению максимальной прибыли в процессе его функционирования.

⁵ Stephen Yiu Forwards // MNC in China Making the right moves. KPMG, 2014. P. 3.

В Китае, где, по понятным причинам (демографическая, например), конкурентная борьба ощущается наиболее остро, вопрос методов управления стоит на одном из первых мест. Одним из дискуссионных пунктов стратегии китайского менеджмента в условиях глобализации является использование методов западного управления. Многие исследователи полагают, что Китай не должен механически заимствовать иностранный опыт, так как «наилучшие стратегии менеджмента в большинстве случаев сочетаются с культурными традициями и национальными особенностями страны, поскольку философия менеджмента неотделима от них»⁶. Вероятно, правильнее говорить о процессе глокализации, который проявляется в различных сферах общественной и экономической жизни китайцев, в том числе и в методах управления.

Глокализация – это термин из маркетинговых стратегий международных корпораций, под которым понимается внесение некоторых модификаций в ассортимент продукции с целью большей ориентированности на местный, локальный рынок. В социологии этот термин обозначает проблему напряженности между глобальными и локальными процессами. Глокализацию можно определить как «глобализацию локального и локализацию глобального»⁷.

В настоящее время данный термин находит применение и при характеристике социокультурных процессов и понимается как процесс экономического, социального, культурного развития, характеризующийся сосуществованием разнонаправленных тенденций: на фоне глобализации вместо ожидаемого исчезновения региональных отличий происходит их сохранение и усиление. Вместо слияния и унификации возникают и набирают силу явления иного направления: сепаратизм, обострение интереса к

⁶[Электронный ресурс] Бай Кайфэн Особенности национального менеджмента на примере Китая. // Проблемы современной экономики №1 (29), 2009. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2524> (дата обращения 15.03.2016)

⁷[Электронный доступ] Аберкромби Н., Хилл С., Тернер Б.С. Социологический словарь. М.: Экономика. 2004. URL: http://sociological_dictionary.academic.ru (дата обращения 15.03.2016)

локальным отличиям, рост интереса к традициям глубокой древности и возрождению диалектов⁸.

Употребляя термин «глокализация» вместо «глобализация», Р. Робертсон, автор теории глокализации и самого термина, имеет в виду фактическое стирание границы между «локальным» и «глобальным»⁹. Тем не менее, мир не спешит сливаться в единую глобальную цивилизацию, так как, по словам Р. Робертсона, подобная унификация наталкивается на сопротивление потребителей. В связи с этим, любой продукт глобализации: фильмы, сети ресторанов, технологические достижения, системы управления, так или иначе, подстраиваются под вкусы потребителя, которые формируются с учетом традиций и национальных особенностей. Таким образом, глокализация означает, что местная культура не только воспринимает влияние культуры глобальной, но и сама влияет на глобальные процессы, что создает динамическое равновесие между этими двумя тенденциями.

Поскольку сама теория глобализации возникла на Западе, вероятно, и унификация должна была бы проходить по западному образцу, а плодами глобализации должны были бы воспользоваться, прежде всего, развитые страны. В реальности глобализация происходила в форме так называемой «макдональдизации». По мнению автора этого термина, Дж. Ритцера, «у макдональдизации налицо все признаки безжалостного процесса, сметающего на своем пути все казавшиеся неуязвимыми институты (например, религию), и подминающего под себя все области мира»¹⁰. И.В. Лысак также отмечает новую тенденцию глобализации - «давосскую культуру», то есть «космополитическую культуру международной деловой элиты, и ее аналог, сложившийся в международной интеллектуальной среде»¹¹. Проявляется она,

⁸ Malcolm Warner Routledge. *Understanding Management in China: Past, Present and Future*. – London and New York, 2014. P. 210.

⁹ Roland Robertson. Chapter 2: Glocalization: Time-space and homogeneity – heterogeneity in Global Modernities Edited by: Mike Featherstone, Scott Lash, Roland Robertson – SAGE, 1995. P. 26

¹⁰ Ритцель, Джордж. Макдональдизация общества 5/ Пер. с англ. А.В. Лазарева; вступит. статья Т.А. Дмитриева. – М.: Издательская и консалтинговая группа «Праксис», 2011. С. 52.

¹¹ Лысак И.В. Проблема сохранения культурной идентичности в условиях глобализации. // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2010. № 4. С. 91–95.

например, в образе яппи, которые бегло разговаривают на английском языке и во всем перенимают западный образ жизни. Однако, даже в случае с яппи все не так однозначно, потому что европеизированные «давосцы» могут вести себя подобным образом в публичной сфере общения, но дома следовать национальным традициям. В нашем случае, представители деловой элиты Китая могут вести международные переговоры по всем европейским правилам, но на самом предприятии использовать традиционные принципы управления. Так, в ответ на вызов процессов глобализации, и появилась теория глокализации, демонстрирующая озабоченность слепым беспорядочным копированием западного образа жизни и отмечая, что полный отказ от собственных традиций не может привести к положительным результатам.

И.В. Лысак обращается к мысли Клода Леви-Стросса, согласно которой результаты глобализации могут быть только двух видов: либо дезорганизация и крах одной системы, либо в процессе синтеза двух культур появление третьей системы, которая не вписывается ни в одну из предыдущих.

Одним из успешных примеров воплощения концепта глокализации на практике является Китай и ряд других стран Восточной и Юго-Восточной Азии. Они смогли найти «золотую середину» между европейской и традиционной моделями жизнедеятельности во многих областях экономической, социальной и культурной жизни общества. В данном исследовании предпринимается попытка проверить следующую гипотезу: идея глокализации, используемая в экономических сферах ряда стран Восточной Азии является не только возможной, но и весьма успешной.

В Китае после начала политики реформ и открытости Дэн Сяопина в 1978г. появились частные предприятия, напоминавшие по своей структуре западные компании. В этом, а также во вступлении КНР в ВТО, проявился процесс глобализации, с помощью которого Китай вышел на мировые рынки и приобрел многочисленные международные связи. Как следствие, правительство КНР было вынуждено проводить реструктуризацию экономической системы, в том числе и системы управления предприятиями.

Впервые некоторые государственные предприятия передавались в частные руки, стали появляться частные компании, соответственно, и методы управления менялись.

Менеджмент, как научная дисциплина в ее современном понимании в Китае начинает развиваться только в начале 80-х гг. XX в. Поскольку возникла необходимость поднимать и развивать экономику быстрыми темпами, западные идеи стали внедряться и в науку об управлении. Однако, на наш взгляд, Китай с его историей, насчитывающей несколько тысячелетий, имеет свой собственный богатейший опыт в управлении. Так, например, методы управления государством, по сравнению с европейскими, куда более эффективные и тонкие, даже изощренные. Они отточены тысячелетней практикой и описаны в различных древнекитайских трактатах.

Почему управление государством в Древнем Китае можно сравнивать с управлением современными корпорациями, компаниями и предприятиями? Представляется, что важнейшей особенностью китайского государственного управления являлось внимание к экономическим вопросам, целью которого было достижение «блага». Кроме того, традиционный менеджмент в Китае – это единое понимание процессов управления государством, предприятиями и т.д. без разделения на специфические методы управления. Именно поэтому у каждого крупного предпринимателя всегда в кабинете лежит, например, трактат «Искусство войны». Это говорит о том, что мудрость тысячелетий используется до сих пор, что обуславливает **актуальность** нашего исследования.

Характерной чертой китайского менеджмента является управление посредством использования людей, их профессиональных и личных качеств – как достоинств, так и недостатков. Таким образом, процесс управления в Китае – это, прежде всего, управление человеческими ресурсами. В древнем Китае, где были сильны конфуцианские традиции, чтобы стать чиновником (управленцем) нужно было сдавать экзамен, после которого считалось, что человек способен управлять и исполнять поручения императора. Таким

образом, с древности самым важным считалось умение управлять людьми, способность их правильно организовать. Сегодня существует множество объектов управления: финансы, предприятия, риски, персонал или человеческие ресурсы, проекты. Однако, по словам китайского автора, «человек – основа». Это понимание является частью китайской традиционной культуры»¹². В Китае управление идет, прежде всего, через людей, человек – главное звено, соединяющее и помогающее функционировать всему механизму. Именно поэтому в нашей работе акцент был сделан на управление человеческими ресурсами, а также планирование человеческих ресурсов, как составляющей HR менеджмента.

Степень изученности темы. Тема управления в китайских компаниях, с учетом национальных особенностей, традиций и менталитета, достаточно разработана китайскими, российскими и западными исследователями. Среди китайских специалистов выделяются такие, как Цзэн Шицян¹³, Фен Чжен Луй¹⁴, Цзян Жусян, Чэн Цзюньи, Чэнь Цзинмин, Чжан Вэнь Чанг¹⁵, Ли Чаошу¹⁶ Цзоу Шуйлэ¹⁷, Юн Ван, Чжан Бо¹⁸, Бай Кайфэн¹⁹. Среди отечественных авторов следует отметить таких авторов, как В.В. Малявин²⁰, В.С. Мясников²¹, С.Э.

¹² [Электронный ресурс] Бай Кайфэн Особенности национального менеджмента на примере Китая // Проблемы Современной Экономики №1 (29), 2009 URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2524> (дата обращения 15.04.2016)

¹³ 曾仕强/三种管理思维的交错. - 亚庆国际公司, 1999. 171 p. (Цзэн Шицян «Сань чжун гуаньли сы вэй дэ цзяоцзоу» Яцин Интернешнл, 1999)

¹⁴ Фен Чжен Луй. Красный менеджмент, 2008. 214 с.

¹⁵ 张文昌/东西方管理思想史. - 清华大学, 2007. 377 p. (Чжан Вэнь Чанг «Дун си гуаньли сусиан ши», Цинхуа Дасюе, 2007)

¹⁶ 李朝曙著/公司权力. - 北京: 中国档案出版社, 2005. 169 页(Ли Чаошу Борьба за власть в компании. – Пекин: Китайский государственный архив, 2005. 169 с.)

¹⁷ Анализ работы и планирование / под ред. Цзоу Шуйлэ, Чжу янь, Дэн Дунмэй, Чжун Мин Лин. — Шанхай: Изд-во ун-та путей сообщения, 2006. 360 с.

¹⁸ Чжан Бо Организационная культура как фактор развития системы управления человеческими ресурсами в китайских компаниях.: дис. кан. эконом. наук.: 08.00.05.: защищена в 2006г. – Санкт-Петербург, 178 с. Латуха М. О., Чжан Бо. Влияние организационной культуры на модели управления персоналом в китайских компаниях //«Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент» №4(28) – 2006. С. 83-100.

¹⁹ Бай Кайфэн Влияние национальной культуры на развитие менеджмента : на примере Китайской Народной Республики : дис. кан. эконом. наук : 08.00.05.: защищена в 2010г. - Санкт-Петербург, 194 с.

[Электронный ресурс] Бай Кайфэн Особенности национального менеджмента на примере Китая // Проблемы Современной Экономики №1 (29) , 2009 URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2524> (дата обращения 15.03.2016)

²⁰ Малявин В.В. Китай управляемый: Старый добрый менеджмент. — М.: Европа, 2005. 303 с.

[Электронный ресурс] Малявин В. В. Предисловие. Антология хитроумных планов. URL: <http://www.galactic.org.ua/strateg/ctrat-001.htm> (дата обращения 15.12.2012)

Малявин В.В. Китайская наука стратегии// Серия «Каноны». – М.: Белые Альвы, 1999. 416с.

Пивоваров²², Б.Б. Виноградский²³, В.С. Сизов, В.А. Рубин²⁴, Н.А. Спешнев²⁵, А.В. Середа²⁶, Л.С. Переломов²⁷, З.Г. Лапина, Г.В. Зиновьев, И.В. Мажаров²⁸, Н. И. Конрад²⁹, Б.А. Шардаков³⁰, А.И. Воеводин³¹, Л.Д. Позднеева, Т.А. Солтицкая, Е.Д. Ромченко³², А.А. Мецгер³³, А.П. Девятов³⁴, А.В. Дейнека, В.К. Тарасов³⁵, Л.Е. Зенкина, Д.А. Неверов, В.В. Попов, Г.В. Дудников³⁶, Д. Степанов³⁷, Т.М. Андреева³⁸, Н.А. Попович³⁹, Ян Хиншун. Западные исследователи уделяют особенное внимание проблеме адаптации практик управления в Китае и изучению специфики китайского менеджмента. Следует отметить работы Дональда Н. Салла⁴⁰, Дугласа Макгрегора⁴¹, Малколма

²¹ [Электронный ресурс] Мясников В.С. Предисловие. Антология хитроумных планов. URL: <http://www.galactic.org.ua/strateg/ctrat-01.htm> (дата обращения 14.12.2012)

²² Сравнительный менеджмент // Серия «Учебное пособие». Под редакцией д. э. н., проф. Пивоварова С.Э. – СПб.: Питер, 2006. 369 с.

²³ Виноградский Б.Б., Сизов В.С. Менеджмент в китайской традиции: учеб. пособие. – М.: Экономистъ, 2007. 255с.

²⁴ Рубин В.А. Идеология и культура Древнего Китая: четыре силуэта. – М.: Наука, 1970. 164 с.

²⁵ Спешнев Н.А. Китайцы: особенности национальной психологии. – СПб.: КАРО, 2011. 328 с.

²⁶ Середа А.В. Материальное благополучие и его роль в системе ценностей китайского общества.: дис. кан. философ. наук : 09.00.11: защищена 26.02.2010. – Улан-Удэ, 2010, 185 с.

²⁷ Переломов Л.С. Конфуций. «Лунь юй». Исслед., пер. с кит., коммент. - М.: Наука 1998 - 325 с.

²⁸ [Электронный ресурс] Мажаров И.В. Как вести переговоры с китайцами. URL: <http://abirus.ru/content/564/565/570/11427/11429.html> (дата обращения 1.02.2013)

²⁹ [Электронный ресурс] Коррад Н. Предисловие. «Искусство войны» Сунь-цзы. URL: <http://chugreev.ru/st-sun-czi.html> (дата обращения 12.11.2015)

³⁰ [Электронный ресурс] Б.А.Шардаков. Китай в зеркале делового этикета. URL: http://www.profiz.ru/sr/11_2010/kитай_etiket/ (дата обращения 14.11.2015)

³¹ [Электронный ресурс] А.И.Воеводин. Стратегемы - стратегии войны, манипуляции, обмана. URL: <http://lib.ru/POLITOLOG/voevodin.txt> (дата обращения 20.11.2012)

³² Ромченко Е.Д. Базовые принципы китайской деловой культуры. // Вестн. Моск. Ун-та. Сер. 18. Социология и политология. № 3, 2010. С. 242 – 246.

³³ Мецгер А.А. Органы корпоративного управления в китайских компаниях. // Научно-аналитический журнал «Управленец» №2/48. – Екб.: Форд Диалог-Исеть, 2014. С. 53-60.

³⁴ Девятов А.П. Китайская специфика: как понять ее в разведке и бизнесе. – М.: Муравей, 2002. 336 с.

³⁵ Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. – М.: Добрая книга, 2007. 432 с.

³⁶ Дудников Г.В.Специфика китайского стиля управления: сравнение с японским и американским менеджментом [Текст] // Восток. № 4, 2009. С. 111-120

³⁷ [Электронный ресурс] Степанов Д. Использование принципов классической китайской стратегии в современном бизнесе, из материалов проекта "Инвестиционные проекты в России" URL: <http://dvsfin.narod.ru> (дата обращения 12.02.2015)

³⁸ Андреева Т.М. Китайская модель менеджмента: можно ли достичь успеха, не глядя на Запад // Всё о бизнесе. №9, 2014. С.139-145

³⁹ Попович Н.А. Китайский менеджмент как способ управления компаниями // Вестник Омского университета. №3, 2012. С.68-69

⁴⁰ Дональд Н. Салл при участии Юн Вана. Made in China: чему западные менеджеры могут научиться у ведущих китайских предпринимателей; пер. с англ. – Минск: Гревцов Паблицер, 2006. 224 с.

⁴¹ Макгрегор Д. Ваш миллиард покупателей. Лучшие мировые практики бизнеса с Китаем; пер. с англ. под ред. А.С. Селищева. – СПб.: Питер, 2008. 352 с.

Уорнера⁴², Генри М. Полсона-младшего⁴³, Майкла Армстронга⁴⁴, Эйка А. Лангерберга⁴⁵, К. Криппендорфа⁴⁶, Тагрида Исаа Кавара⁴⁷, Герта Хофстеде, Э.Балаша, Г. Реддинга.

Но существуют и некоторые не достаточно изученные аспекты. Одним из них является специфика китайского менеджмента с точки зрения глокализации. Поэтому **цель** работы – охарактеризовать формы и методы китайского менеджмента, выявление национальной специфики и инкорпорированных транснациональных элементов, для понимания степени самобытности китайской науки об управлении и актуальности для нее теории глокализации.

Для достижения цели было необходимо решить следующие **задачи**:

6. Проанализировать содержание традиционных литературных источников, описывающих принципы и методы управления государством и/или армией, и обозначить истоки китайской управленческой мысли;
7. Проанализировав научную литературу западных авторов, посвященную проблемам современного управления китайскими предприятиями, определить, насколько китайский менеджмент понятен и открыт для представителей европейского и американского менеджмента;
8. Исследовать как точки зрения китайских и российских ученых на проблему уникальности китайских способов управления, так и мнения по этому вопросу участников торгово-экономических отношений (менеджеров, потребителей и пр.);
9. Выявить традиционные особенности китайского менеджмента;

⁴² [Электронный ресурс] Malcolm Warner Routledge, Understanding Management in China: Past, Present and Future, London and New York, 2014. 244p. URL: <https://books.google.ru> (дата обращения к источнику 11.11.2015)

⁴³ Paulson, Henry M. Dealing with China: an insider unmasks the new economic superpower. – New York: Twelve, 2015. 430 p.

⁴⁴ Armstrong Michael. A Handbook of human resource management practice. – Kogan Page Publishers, 2006. 425 p.

⁴⁵ Eike A. Langenberg Guanxi and Business Strategy: theory and implications for Multinational companies in China. - Springer Science and Business Media, 2007. 426 p.

⁴⁶ Криппендорф К. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции; перев. с англ. — Спб.: Питер, 2005. 256 с.

⁴⁷ Tagreed Issa Kawar Cross-cultural differences management // International Journal of business and social science Vol. 3 № 6, 2012. P. 105 – 111.

10. Проиллюстрировать степень использования традиционных методов управления и западных нововведений на примерах нескольких китайских компаний мирового уровня.

Объектом нашего исследования является управление в современных китайских компаниях.

Предметом исследования - специфика китайского управления человеческими ресурсами с точки зрения глокализационного подхода.

В ходе исследования были использованы следующие **методы**:

1. Диахронический – при описании исторического материала, как метод изучения научных школ в их историческом контексте;
2. Индуктивный – метод, позволивший исследовать частные вопросы, найти в них общие существенные признаки, и, таким образом составить целостное представление о предмете исследования;
3. Исторический – метод для воспроизведения истории изучаемого явления с выявлением всех его особенностей;
4. Гипотетический – для выдвижения гипотезы и ее подтверждения или опровержения;
5. Методы опосредованного описания и сравнения для фиксации и сопоставления признаков исследуемого объекта;
6. Структурно – функциональный, системный, аналитический методы применялись для получения комплексного рассмотрения предмета исследования;

В качестве **концептуального подхода** в нашем исследовании была взята теория Р. Робертсона о процессах глокализации, как ответа на угрозу потери культурной (и не только) идентичности в современных условиях глобализации, и их влиянии на процессы (экономические, культурные, политические), проходящие внутри той или иной страны.

Историография. В работе мы опирались на следующих авторов:

В первой главе необходимо было проанализировать древнекитайские литературные источники, чтобы понять, какой культурно-исторический

«багаж» уже имеется в арсенале современных китайских менеджеров. С этими задачами нам помогли справиться труды Харро фон Зенгера «Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать», «36 китайских стратегем для менеджеров», в которых подробно рассматриваются китайские стратегемы, их значение и применение; предисловие академика В.С. Мясникова к книге Харро фон Зенгера "Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать", дающее представление о роли стратегематики в жизни китайского общества. Монография А.И.Воеводина «Стратегемы - стратегии войны, манипуляции, обмана»; для понимания исторического контекста нами была изучена монография в шести томах Васильева Л.С. «История Востока» (для проведения данного исследования в основном использовалась информация из второго тома). Комплексный анализ многих древнекитайских текстов дал В.В. Малявин в монографии «Китайская наука стратегии» и других книгах из серии «Каноны». В другой монографии «Китай управляемый. Старый добрый менеджмент» автором четко дается систематическое изучение культурных традиций и управления в Китае. Военные стратегемы, которые и сегодня используются китайскими управленцами, были хорошо изучены и изложены с комментариями Н.И. Конрадом в предисловии к «Сунь Цзы. Искусство войны»; исследование и перевод одного из самых значимых для китайцев конфуцианского трактата «Лунь Юй» были сделаны Л.С. Переломовым и также использованы нами для анализа трудов и мыслей древнекитайского философа. Интересной также показалась интерпретация «Сунь Цзы» у Цун Цзинь-Нин в книге «Искусство войны. Древнекитайская мудрость Сунь-Цзы для женщин, стремящихся к успеху», стратегемы адаптированы для женщин, как для ведения бизнеса, так и домашних дел. Стратегематика сегодня очень популярна среди менеджеров и бизнесменов, поэтому существует множество электронных ресурсов, посвященных этой теме. Существуют исторические форумы (форум «Свиток»), на которых рассматриваются в основном теоретические аспекты, а также порталы, на которых публикуются статьи и доклады, имеющие практическую ориентацию о том, как правильно использовать стратегемы.

Например, «Китай глазами делового человека. Национальное наследие и национальный характер. Бизнес в Китае: особый путь. Стратегическая модель мышления» или «Доклад: Стратегемы: антология хитроумных планов», «Ведение деловых переговоров, или чему можно поучиться у китайцев», или «Стратегемы: китайские секреты успеха».

Для написания второй главы нам потребовалось изучить современную литературу на иностранных языках (английский, китайский), чтобы точнее понять различия во взглядах западных и восточных менеджеров на развитие и практики управления, прежде всего, человеческими ресурсами в китайских компаниях. В нашей работе мы использовали несколько работ китайских авторов на языке оригинала: «Планирование трудовых ресурсов» под редакцией Чэнь Цзинмин и Жэнь Сун и «Борьба за власть в компании» Ли Чаошу, а также «Анализ работы и планирование» под редакцией Цзоу Шуйлэ. Интересен тот факт, что термин «управление человеческими ресурсами» близок по значению в китайском языке к термину «планирование человеческих ресурсов», который в китайской литературе используется чаще. Оба термина несколько шире по значению, чем привычное нам понятие «управление персоналом». Авторы монографии «Планирование трудовых ресурсов» используют именно понятие «планирование», говоря о том, что это является одной из главных составляющих эффективного HR менеджмента. О различиях в терминологии мы поговорим во второй главе нашего исследования. Ученые перечисляют необходимые элементы, которые влияют на планирование человеческих ресурсов, аспекты, на которые следует обратить внимание при управлении человеческими ресурсами.

Другие исследования китайских авторов представлены на русском языке. Например, Чжан Бо в соавторстве с Т.А. Солицкой написал статью «Особенности системы управления персоналом в китайских компаниях», в которой рассматриваются основные типы управления, а также описаны процесс развития и эволюция подходов к управлению персоналом на китайских предприятиях. Чэн Чжуньин, на которого также ссылается Б.Б. Виноградский,

выявил принципиальные отличия западной и восточной модели управления. Проблемы влияния национальной культуры на китайский менеджмент также занимается Бай Кайфэн. В нашей работе мы использовали его реферат на соискание ученой степени, а также статью «Особенности национального менеджмента в Китае», в которой он цитирует отцов-основателей китайского менеджмента Цзэн Шицяна и Чэнь Цзюньи.

Среди западных специалистов мы использовали работы тех авторов, которые изучают именно китайский менеджмент. Например, Генри М. Полсон-младший (бывший министр финансов США), работавший также директором Goldman Sachs, в его монографии «Dealing with China: an Insider Unmasks the New Economic Superpower» описывает особенности ведения дел с китайскими компаниями на основе собственного опыта. Малколм Уорнер в работе «Understanding Management in China: Past, Present and Future» выявляет семь особенностей или парадоксов китайского менеджмента, которые отличают его от западного. Именно он утверждает, что китайское управление в компании глокально. Дональд Н. Салл в книге «Made in China: чему западные менеджеры могут научиться у ведущих китайских предпринимателей» использовал свой особый метод отбора нескольких предприятий разной направленности, чтобы проанализировать истории их успеха и, таким образом, постараться выделить универсальные схемы достижения цели в китайском менеджменте. Для того, чтобы понять особенности именно китайского управления и выяснить, какие факторы сыграли главную роль в формировании этих особенностей подходит типология стран Герта Хофстеде. Многие западные предприниматели пишут о сложностях адаптации западных компаний к китайскому рынку, сетуют, что им приходится перестраивать системы управления, нанимать новый персонал и т.д. Чтобы понять, почему это происходит, был организован опрос, выводы которого мы также включили в наше исследование.

В третьей главе мы переходим непосредственно к практике руководства, пытаюсь проанализировать какие законы действуют в отношениях между начальником и подчиненным. Для этого нам необходимо вернуться к

некоторым традиционным представлениям о руководителе, благе, личности и коллективе. Обращаясь к Б.Б. Виногородскому и В.В. Малявину, мы понимаем значение вышеперечисленных понятий, которые смело можно назвать концептами в китайском обществе. Интересной представляется диссертация Середы А.В. «Материальное благополучие и его роль в системе ценностей китайского общества», так как в ней раскрывается понятие «благо», отличающееся от европейского. Рубин В.А. в монографии "Идеология и культура Древнего Китая: четыре силуэта" описывает традиционные китайские философии, помогая нам, таким образом, понять истоки некоторых процессов управления человеческими ресурсами. Для любого менеджера, работающего с людьми и занимающегося организацией их деятельности необходимо обладать навыками психолога. Именно психология играет одну из центральных ролей в качественном управлении людьми. В этой связи очень полезной оказалась книга Н.А. Спешнева «Китайцы: особенности национальной психологии», описывающая национальную психологию исходя из культурных, философских и исторических реалий китайского общества. Безусловно, наибольший интерес для нас представляют труды, написанные практиками, которые жили и работали в Китае не один год. Одним из таких является А.П. Девятов, рассказавший в своей книге «Китайская специфика: как понял ее я в разведке и бизнесе» о взаимоотношениях руководителей с подчиненными в условиях жесткой иерархии. Эйк А. Лангерберг в своем труде «Guanxi and Business Strategy: theory and implications for Multinational companies in China» объясняет феномен близких связей «гуаньси» между партнерами по бизнесу, бизнесменами и правительством, сотрудниками фирмы и начальником, директорами двух предприятий. О китайской модели построения высшего руководства рассуждает А.А. Мецгер в своей статье «Органы корпоративного управления в китайских компаниях». Так как у нас не было возможности посетить китайскую компанию или провести интервью с ее руководством, для того, чтобы посмотреть какие приемы используют директора успешных корпораций, мы использовали сайты компаний и монографии Дональда Н.

Салла, о которой говорилось выше, и Дугласа Макгрегора «Ваш миллиард покупателей. Лучшие мировые практики бизнеса с Китаем». Оба исследователя приходят к выводу, что китайская специфика, безусловно, присутствует в методах управления, но некоторые ее особенности являются признаками отставания китайской модели от западной.

Анализ источников и статистических данных представляет собой необходимую исследовательскую базу для изучения данной проблемы. В качестве базы нашего исследования выступают древнекитайские литературные источники, так как мы придерживаемся позиции, что мудрость и находчивость китайских руководителей, позволившие поднять экономику страны на такой высокий уровень, была почерпнута именно из них. В работе были использованы следующие тексты:

1. Трактаты, посвященные стратагематике: «36 Китайских стратагем»⁴⁸, канон «Сунь Цзы «Искусство войны»⁴⁹;
2. Трактаты, отражающие взгляды конфуцианца Ли Гоу и даоса Лю Шао на управление государством, войском, людьми: «План обогащения государства, план успокоения народа, план усиления армии»⁵⁰ Ли Гоу и «О человеческом существе»⁵¹ Лю Шао. Симптоматично, что во втором трактате содержится множество приемов управления людьми, восходящих к психологии и даже физиогномики⁵².

Для более глубокого понимания восприятия процесса управления самими китайцами, мы использовали данные с форумов китайской поисковой системы Baidu⁵³. Пользователи оставляли свое мнение по поводу традиций в системе управления как в Китае в целом, так и в отдельных компаниях.

Получение различных статистических данных было обеспечено с помощью различных электронных версий экономических журналов, таких как

⁴⁸ [Электронный ресурс] Харро фон Зенгер. "36 стратагем для менеджеров", URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str201-2.html> (дата обращения 5.04.2013)

⁴⁹ Сунь-цзы. Искусство стратегии. - М.: Изд-во Эксмо; СПб.: Мидгард, 2006. 528 с.

⁵⁰ Искусство властвовать [Текст]; пер. с кит. З. Г. Лапиной, Г. В. Зиновьева. – М.: Белые Альвы, 2001. 286 с.

⁵¹ Там же.

⁵² Малявин В.В. Чжуан-Цзы – М.: Главная ред. Вост.лит. Наука, 1985. 133с.

⁵³ [Электронный ресурс] <http://zhidao.baidu.com> (дата обращения 15.02.2016)

Forbes⁵⁴, MNC in China⁵⁵, Fortune⁵⁶, некоторые законодательные акты⁵⁷, а также сайт национального статистического бюро КНР. Для изучения деятельности китайских компаний были использованы сайты таких компаний как Haier⁵⁸, SOHO⁵⁹, Lenovo⁶⁰.

Анализ данных источников позволил комплексно изучить особенности менеджмента в китайских компаниях и наглядно продемонстрировать успехи китайского управления и развития экономики в целом.

Подводя итог, стоит отметить, что русскоязычной литературы по выбранной нами теме не вполне достаточно, что говорит о возможности изучения предмета нашего исследования более глубоко. Положительной чертой большинства исследований российских ученых является то, что их авторы подходят к изучению китайских методов ведения бизнеса с позиции «как оно есть», то есть не обременяя свои исследования какими-либо устоявшимися жесткими представлениями о том «как это должно быть». Западные специалисты, начавшие изучать китайский менеджмент несколько раньше, стараются анализировать все процессы с точки зрения западного менеджмента, что позволяет им находить недостатки в китайской системе менеджмента, а национальная специфика объясняется отсталостью. Все вышесказанное еще раз подтверждает необходимость изучения специфики китайского управления на предприятии и, особенно, человеческими ресурсами.

⁵⁴ [Электронный ресурс] Markets//Forbes. URL: <http://www.forbes.com/forbes/welcome/> (дата обращения 1.05.2016)

⁵⁵ MNC in China Making the right moves – KPMG, 2014. 58 p.

⁵⁶ [Электронный ресурс] Scott Cendrowski China's Global 500 companies are bigger than ever—and mostly state-owned. // Fortune 22.07.2015 URL: <http://fortune.com/author/scott-cendrowski/> (дата обращения 1.05.2016)

⁵⁷ [Электронный ресурс] Закон КНР «О компаниях». Экономическое право. Законодательство Китая // Консалтинговая группа «окно в Китай» URL: http://chinalawinfo.ru/economic_law/law_company (дата обращения 10.05.2016)

⁵⁸ [Электронный ресурс] URL: <http://www.haier.com/ru/> (дата обращения 18.02.2016); URL: <http://www.haier.net/en/> (дата обращения 20.02.2016)

⁵⁹ [Электронный ресурс] URL: <http://www.sohochina.com/en/ir> (дата обращения 10.03.2016); URL: <http://www.sohochina.com/> (дата обращения 15.03.2016)

⁶⁰ [Электронный ресурс] URL: <http://www.lenovo.com/lenovo/ru/ru/> (дата обращения 18.03.2016); URL: <http://www.lenovo.com.cn/> (дата обращения 19.03.2016)

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. ВКР состоит из введения, трех глав и заключения, а также списка используемых источников и литературы.

Первая глава посвящена исторической составляющей вопроса. В ней анализируются древнекитайские тексты, посвященные управлению, психотипу руководителя и стратегиям управления государством и армией. Кроме того, анализируется подход к управлению с точки зрения конфуцианского философа и с точки зрения философа-даоса.

Вторая глава раскрывает точки зрения западных и восточных специалистов на современные тенденции в управлении на китайских предприятиях. При анализе иностранной и отечественной научной литературы выявляются сходства и различия в подходах к управлению.

Третья глава характеризует современную практику управления человеческими ресурсами в китайских компаниях с учетом специфики китайского менталитета и западных технологий управления. На примере китайских корпораций раскрывается синкретичность китайского менеджмента.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что полученные в ходе исследования материалы могут быть использованы современными менеджерами для эффективного сотрудничества с китайской стороной в бизнесе. Они помогут более глубоко понять менталитет китайских сотрудников, что также облегчит коммуникацию и менеджмент в иностранных компаниях, находящихся на территории КНР или имеющих специалистов из данного государства.

Глава 1. Исторический взгляд на теорию и практику управления

Одним из ярких примеров того, как «национальная психология ценностей»⁶¹ долгое время влияла на формирование современного менеджмента, являются методы управления в Китае. Однако на сегодняшний день далеко не так тщательно, как следовало бы, изучены философские истоки

⁶¹ Солицкая Т.А., Чжан Бо Особенности системы управления персоналом в китайских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета Сер. 8 Вып. 2, 2005. С. 90.

китайской системы управления на китайских предприятиях, в частности управление человеческими ресурсами. Тема нашего исследования - «Система управления в китайских компаниях» - достаточно обширна. В рамках избранной темы мы стремимся определить, какой элемент управления в Китае является самым важным. Во введении мы уже называли этот элемент – человек. Все процессы управления проходят через людей, поэтому говоря о менеджменте в Китае, следует помнить, что, прежде всего, мы говорим об управлении человеческими ресурсами и всем, что с этим связано. Поэтому, прежде всего, следует описать и проанализировать литературные памятники национальной культуры, авторы которых сформулировали своеобразные своды законов создания и функционирования коллективов в различных сферах китайской жизни. Современные методы управления на предприятии в Восточной Азии так же, как и в других регионах мира, формировались не только в соответствии с постоянно эволюционирующей экономической моделью того или иного континента или государственного образования, но и под воздействием более или менее специфических морально-этических, культурных национальных систем. В данной главе мы попытаемся окунуться в древнекитайскую историю и культуру, чтобы понять, как именно эти системы повлияли на мировоззрение китайцев и модели управления, сложившиеся в современном Китае. В традиционной культуре Китая существует множество подходов к управлению людьми, в которых отражаются различные аспекты этой сферы деятельности, возведенной в этой стране в ранг высокого искусства.

1.1 Представления китайцев о мире

Истоки модели управления всегда лежат в этнопсихологии народа, которая тесно связано с менталитетом, вбирающим в себя мировоззрение, религию и т.д.; поэтому, для того чтобы понять различные процессы, протекающие в обществе, следует понять мировосприятие людей, находящихся в нем.

Прежде всего, само устройство мира, нашедшее зримое выражение в символе Тайцзи и в учении о ян-инь воплощает идею о взаимодействии разноправленных и противоположных сил, лежащих в основе мироздания. Однако эти силы представляют собой не бинарные оппозиции, находящиеся в жесткой конфронтации между собой, как в европейской картине мира, а части единого целого. Кроме того, все составляющие элементы этого мира находятся в постоянном движении, изменениях, превращениях, символом которых является образ Дао-пути.

Еще один древнейший концепт китайской цивилизации – закон о пяти элементах (у син). Он вполне может существовать и функционировать в современной науке об управлении. 5 природных элементов ассоциированы с пятью временами года: дерево-весна, огонь-лето, металл-осень, вода-зима, почва-точка летнего солнцестояния. Как следствие, в Законе выделяются 5 этапов жизни: рождение-зрелость-старость-дряхлость-смерть. Современные западные теории менеджмента примерно так же описывают жизненный цикл организаций, что подчеркивает универсальность открытого древними китайцами Закона⁶². Кроме того, учение у-син показывает, как могут взаимодействовать между собой различные, даже разнонаправленные элементы. Это соотносится с идеями о тэ и хун, нашедшими отражение в конфуцианстве.

Другим древним памятником китайской мудрости, заложившим, возможно, глубинные основы национального менталитета, является «И-цзин». Согласно этой гадательной книге, один из китайских подходов к управлению базируется на сравнении человеческих характеров с соответствующими знаками гуа из «Книги перемен». Любой человеческий характер можно классифицировать по одной из 64 гексаграмм. Например, характер, соответствующий тридцать шестому знаку «Мин и» («рассеяние ясности»), означает внутреннюю погруженность, большую противоречивость и

⁶² Виногородский Б.Б., Сизов В.С. Менеджмент в китайской традиции: учеб. пособие – М.: Экономистъ, 2007. С.82.

т.п. Эти черты психотипа того или иного сотрудника и следует учитывать при организации системы управления.

Другой подход – описание ситуаций и способов реакций, которые основаны на «И-цзин». Этот подход основан на представлении об определенной последовательности развития сложившейся ситуации. В зависимости от того, в какой точке цикла находится ситуация и в какой точке находится текущий временной цикл, возможно определить наилучшее действие или, наоборот, бездействие со стороны руководителя⁶³.

Таким образом, уже в глубокой древности китайцы стремились упорядочить, привести к общей системе практически все, даже природные явления. «И-цзин» же учит правильно разбираться в ситуации и видеть благоприятные для действия моменты. Такая склонность к систематизации побуждала искать способы управления созданными системами, а затем и получения выгоды. Позднее на основе натурфилософских концепций, описанных выше, стали формироваться школы и учения, которые касались жизни общества, в частности и управления этим обществом, прежде всего через институт государства и армии. Именно тогда стала складываться одна из наиболее характерных черт национального китайского характера – стратагемность мышления.

1. 2. Стратагемный подход

С развитием философии стало появляться все больше теорий и концепций, в которых древние мыслители Китая, по существу, на многие годы вперед определили лицо не только китайского менеджмента, но сформулировали некоторые универсальные методы и приёмы работы с персоналом, в силу своей универсальности актуальные и для современной деловой культуры. Актуальными они являются потому, что сегодня очень популярной является стратегическая модель менеджмента, о которой более

⁶³ Там же. С. 112

подробно будет рассказано позже. Построение стратегий, или стратагематика мышления – это особенность китайского менталитета.

В Толковом словаре русского языка Ушакова дается следующее определение понятию «стратагема»: «*Стратагема - военная хитрость, действие, которое вводит в заблуждение противника* (воен.). || *перен. Хитрость, уловка (устар.)*». В.С. Мясников считает, что «стратагема означает стратегический план, в котором для противника заключена какая-либо ловушка или хитрость»⁶⁴. По словам исследователя, слово "стратагема" (по-китайски: чжимоу, моулюе, цэлюе, фанлюе) восходит к древнегреческому и означает военную хитрость.⁶⁵ «Интересна сама семантика этого понятия: бином «чжимоу», например, одновременно означает и сообразительность, и изобретательность, и находчивость»⁶⁶.

Одним из ярких примеров собрания древнекитайской стратегической мудрости может считаться трактат «36 китайских стратагем». Швейцарский учёный Харро фон Зенгер утверждает, что выражение «36 стратагем» имеет два значения: во-первых, 36 техник хитрости, то есть способов поведения, и, во-вторых, 36 обозначений техник хитрости, то есть 36 формул стратагем, которые словесно четко формулируют различные техники хитрости в краткой выразительной форме⁶⁷.

Так как предметом нашего исследования является управление человеческими ресурсами внутри предприятия, а трактат больше рассчитан на внешние взаимодействия с конкурентами, партнерами и т.д., мы не будем подробно останавливаться на описании и анализе этого произведения. Однако стоит отметить, что трактат состоит всего лишь из 36 фраз, напоминающих короткие мудрые изречения или поговорки, которые являются буквально

⁶⁴ [Электронный ресурс] Предисловия академика В.С. Мясникова к книге Харро фон Зенгера "Стратагемы. О китайском искусстве жить и выживать". Том 1. - М.: Изд-во Эксмо, 2004, URL: <http://chugreev.ru/stratagem/plans.html> (дата обращения 17.03.2013)

⁶⁵ [Электронный ресурс] Доклад: Стратагемы: антология хитроумных планов, URL: <http://www.roman.by/r-8847.html> (дата обращения 23.03.2013)

⁶⁶ [Электронный ресурс] Мясников В.С. Предисловие. Антология хитроумных планов, URL: <http://www.galactic.org.ua/strateg/ctrat-01.htm> (дата обращения 25.03.2013)

⁶⁷ [Электронный ресурс] Харро фон Зенгер. Главы из книги "36 стратагем для менеджеров", URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str201-2.html> (дата обращения 5.04.2013)

пошаговой инструкцией к достижению успеха в военной баталии. Позднее трактат был дополнен различными комментариями, поэтому сегодня древнекитайская стратагематика доступна любому желающему и уж точно книги по стратегии стоят на полочке у чуть ли не у каждого бизнесмена. Стоит оговориться, что стратагемы в большей степени направлены на внешних врагов, конкурентов, партнеров, однако некоторые из них все же можно адаптировать для управления человеческими ресурсами внутри предприятия. В качестве примера приведем восьмую стратагему: «Втайне выступить в Чэньцян». У В.В. Малявина находим дополнительное к данной стратагеме высказывание из «Сунь-цзы»: «Что обеспечивает войску победу при нападении на врага, так это умелое сочетание обычного с необычным»⁶⁸. Применение данной стратагемы в нашем случае может быть связано с увольнением сотрудника. Если менеджеру по персоналу необходимо кого-то уволить, то как метод лучше выбрать аттестацию, тогда можно тут же организовать курсы по повышению квалификации или создать учебный центр, таким образом объединить несколько задач и с помощью одной нивелировать другую (умелое сочетание).

Другим важнейшим источником является военный канон легендарного полководца Сунь Цзы «Искусство войны», датируемый по разным оценкам V в. до н.э. либо IV – III в. до н.э. В книге обозначена проблема «правильной» организации командования - создание «послушного» войска. Существенным элементом предстает дух (ци) – «важнейшая жизненная энергия»⁶⁹. Когда люди хорошо обучены, накормлены, одеты и т.п., их дух «воспламенен» и тогда они готовы сражаться. Но если материальное или физическое состояние солдат притупили их дух, или же плохо налажен контакт у командиров с подчиненными, армия не будет способна выстоять в войне.

Своевременные поощрения за героизм и наказание за проступки стимулируют воинов идти к победе. По мысли автора, командирам необходимо

⁶⁸ Малявин В.В. Тайный канон Китая. – М.: Рипол Классик, 2015. С. 236

⁶⁹ [Электронный ресурс] Харро фон Зенгер. Главы из книги "36 стратагем для менеджеров", URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str201-2.html> (дата обращения 5.04.2013)

прилагать все усилия для поддержания и поднятия боевого духа, стремления солдат к самоотдаче.

Исход сражения зависит от многих факторов, но прежде всего от того, насколько мудрым и дальновидным показал себя полководец, поэтому Сунь-цзы предъявляет высокие требования к нему как к личности. Каждый военачальник должен обладать пятью качествами: умом, беспристрастностью, гуманностью, мужеством, строгостью. После того как армия вышла на поле боя, вся ответственность за дальнейший ход событий ложится на полководца, которому делегируется полный объем полномочий относительно военных действий. В этой ситуации особую ценность приобретают не только талант полководца, но и его личностные качества, а именно: умение оперативно принимать правильные решения, проницательность, а также «совершенное знание» ситуации (со своей стороны и со стороны противника) и умение использовать «изменение и превращение». «Такой полководец, который, выступая, не ищет славы, а отступая, не уклоняется от наказания, который думает только о благе народа и о пользе государя, - такой полководец - сокровище для государства»⁷⁰.

Интересны представленные в каноне понятия, имеющие диалектический характер (что можно отнести к традиционным китайским представлениям о взаимодействии разнонаправленных сил которые в результате составляют единое целое, например, о чем шла речь выше). Так, каждый военачальник должен владеть искусством *«изменения и превращения»*, то есть быть готовым в любое время менять образ действий и стратегический план.

Хороший полководец должен чувствовать армию, настроения в ней: «Если солдаты еще не расположены к тебе, а ты станешь их наказывать, они не будут тебе подчиняться; а если они не станут подчиняться, ими трудно будет пользоваться. Если солдаты уже расположены к тебе, а наказания производиться не будут, ими совсем нельзя будет пользоваться»⁷¹. Для того

⁷⁰ Там же.

⁷¹ Там же.

чтобы почувствовать армию, необходимо найти баланс между поощрением и наказанием, так сказать, умело использовать тактику кнута и пряника. Когда приказы полководца с доверием принимаются солдатами и четко ими выполняются, это значит «ты и масса взаимно обрели друг друга»⁷².

Итак, канон «Искусство войны» - это указание способа действий для достижения цели, для победы. Несмотря на то, что все действия расписаны достаточно подробно, это не обычное руководство, скорее, наставление на правильный ход мыслей, правильный путь, своего рода Дао успешных военных действий. Интересно, что это произведение в настоящее время популярно не только среди военных, стратегов, историков и культурологов, но особенно среди предпринимателей, менеджеров, дипломатов. «...Среди всех классических сочинений о стратегии, многие из которых были написаны в Древнем Китае, трактат Сунь-Цзы «Искусство войны», созданный до 512 года до н.э., в настоящее время наиболее популярен среди бизнесменов, и по очень веской причине: его положения невероятно легко адаптировать к сегодняшней рабочей обстановке»⁷³.

1.3. Управление экономическими процессами: Ли Гоу - взгляд конфуцианца

В Китае вопросы экономического благополучия страны с глубокой древности ставились в центр государственного управления. Сложившиеся много веков назад концептуальные подходы к управлению экономическими процессами, на наш взгляд, в значительной степени находят свое применение и в практике современного менеджмента. В качестве примера можно привести трактат известного ученого Ли Гоу (1009 – 1059гг.), жившего в эпоху правления династии Сун (960 – 1279гг.) «План обогащения государства, план успокоения народа, план усиления армии».

⁷² Там же.

⁷³ Цун Цзинь-Нин. Искусство войны. Древнекитайская мудрость Сунь-Цзы для женщин, стремящихся к успеху/ Цзинь-Нин Цун; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2008. С.15.

Прежде всего, ученый обращает внимание на правильное использование имеющихся в стране материальных и финансовых средств. Согласно учению Ли Гоу, богатство государства должно достигаться не путем сбора большего количества налогов или изыманием средств у богатых, а благодаря правильному распределению ресурсов: направлять их следует на нужды населения. Для государственной стабильности важно, чтобы каждый подданный жил в достатке.

В то же время, подчёркивал Ли Гоу, это вовсе не значит, что нужно проводить политику уравнительности, за которую ратовали, например, моисты. Как истинный конфуцианец Ли Гоу выступает за сохранение богатейшего слоя китайского общества помещиков и чиновников во главе с императором. Следуя принципу иерархичности общества, что, в понимании конфуцианцев, является неотъемлемой частью государства и всей жизни, Ли Гоу в пользу этого приводит два аргумента. Первый связан с пониманием богатства как критерия нравственного/безнравственного существования: кто «благородный», а кто «подлый». Более интересным представляется второй аргумент: богатые управляющие нужны обществу для того, чтобы вознаграждать своих подчиненных. Таким образом, вознаграждение, по мысли Ли Гоу, создаёт для работающего стимул к выполнению своих обязанностей. Только в этом случае «амбары наполнятся, а глас одобрения будет слышен»⁷⁴.

В этой ситуации, отметим, возрастает роль грамотного планирования финансовых ресурсов в аспекте их перераспределения и выделения доли, необходимой для вложения в трудовые ресурсы (оплата труда, премиальное стимулирование, подбор персонала и эффективное его использование и т.п.).

Как ни странно, конфуцианец Ли Гоу, который всегда выступает за коллективизм и иерархичность общества, допускает проявление инициативы, например, приветствует право полководца на полную свободу действий при ведении войны. «Феникс потому может взмыть ввысь на тысячу жизней, что

⁷⁴ Искусство властвовать [Текст]; пер. с кит. З. Г. Лапиной, Г. В. Зиновьева. – М.: Белые Альвы, 2001. С.47.

летает по доброй воле. Лошадь потому преодолевает тысячу ли, что скачет одна»⁷⁵.

Важнейшая мысль Ли Гоу касается правильного использования правителем способностей человека. Нет людей, не обладающих какими-либо качествами, и нет качеств, которые нельзя было бы использовать. Из любого человека нужно извлекать пользу, и от сильных, и от слабых его качеств. Мудрый руководитель, по мысли Ли Гоу, способен в определенной ситуации заставить «работать» в своих интересах людей с такими человеческими качествами, как корысть или глупость. Так, например, мудрый охотно совершает подвиг: когда дело кажется практически обреченным на неудачу и есть всего один шанс попытаться изменить ситуацию, именно мудрый человек может правильно организовать процесс и стать его идейным лидером. Отважный силен в осуществлении своих стремлений или стремлений компании, такой человек может быть тем, кто озвучивает новые рискованные идеи, кто является так называемым спикером группы. Вместе с тем, человек корыстный никогда не упустит своей выгоды, поэтому именно ему следует доверить проверку документов партнёров и составление договоров о сотрудничестве. Человек глупый, на первый взгляд, является «тормозом» любого процесса, но так как глупый боится смерти или провала, он, сам того не осознавая, будет способствовать проработке деталей, а здоровая доля сомнений, провоцирующая руководство более внимательно относиться к тактическим схемам и нюансам, тоже не повредит.

Так, действуя в логике мыслителя, правитель может сформировать вполне успешный действенный отряд, команду или делегацию, способную при определенных условиях и установках добиться успеха.

Таким образом, Ли Гоу, аналитически изложив свои размышления о состоянии современного ему общества, фактически создал дидактические правила «правильного» или «хорошего» руководства, распространить которые кажется вполне уместным и на коммерческие институты. Кроме того, что они

⁷⁵ Там же С.104.

были актуальны в современном Ли Гоу китайском обществе, принципы организации и руководства, изложенные учёным в трактате XI века, вполне актуальны и сегодня как для государственных, так и финансовых компаний.

Ли Гоу определяет два принципа, способствующих формированию «правильных» взаимоотношений между начальником и подчинённым:

- поддержка вышестоящих нижестоящими: по мнению автора, любому правителю или руководителю чрезвычайно важно заручиться поддержкой населения, так как общество должно находиться в гармонии;

- патронаж и наставление вышестоящим нижестоящего: подчиненным всегда нужно указывать на недочеты в их действиях и направлять, так как, по мнению философа, люди ведут себя неправильно не по своей вине, а из-за упущений в наставлениях со стороны руководства. На персонал нельзя повлиять только наказанием, при этом наставления должны быть четкими и ясными, тогда работники будут выполнять все задания, и работать слаженно.

Зачисление на службу в Древнем Китае осуществлялось через систему экзаменов. Однако был и другой вариант продвинуться по карьерной лестнице - хорошая рекомендация, которая и сегодня играет не последнюю роль в китайском обществе. Система рекомендаций порой даже эффективнее экзаменов, так как в ней учитывают не результаты пройденного «ученического» курса, а, прежде всего, репутацию, оценку тех поступков, которые человек совершил: «способен не тот, кто проявил себя таковым за короткий срок. Лишь тот, кто, пройдя через испытания, остался прежним, действительно способен»⁷⁶.

В то же время, несмотря на положительную оценку системы рекомендаций, Ли Гоу понимает, что при таком подходе велика роль субъективной оценки, поэтому для эффективности выбора он советует избегать пристрастных оценок. Избежать соблазна субъективного и пристрастного оценивания рекомендующему помогут наставления. Более того, философ

⁷⁶ Там же. С.137.

предлагает: того, кто был хотя бы раз замечен в пристрастии, подвергать наказанию.

Объясняя важность наставлений, Ли Гоу обращается к самой природе человека. Человек по своей природе жаден и алчен, поэтому наставник или начальник должен регулировать процесс его обогащения, что возможно с помощью 12 наставлений, предложенных в трактате. Например, 9 пункт гласит: «С помощью соблюдения нормы следует наставлять народ о том, что есть мера, тогда он будет знать достаток». Это наставление говорит о том, что всему нужно знать меру, в противовес европейской точки зрения о том, что каждый должен стремиться к обогащению - и чем больше, тем лучше. Представляется, что виток предпринимательства, который произошел в Европе, во многом был предопределён именно этой жадной жаждой обогащения. Конечно, предпринимательство было и в Китае, но не в таких масштабах и развивалось гораздо медленнее. В этой связи различие между китайцами и европейцами лежит на уровне понимания самой сути «блага», как только материального или более многогранного. О концепте «блага» в восточной и западной мысли мы поговорим чуть позже.

Среди наставлений Ли Гоу можно выделить еще несколько пунктов, которые повлияли на процесс работы в современных китайских компаниях. Некоторые из них настолько глубоко вошли в жизнь и сознание китайцев, что, даже несмотря на коммунистическую идеологию, продолжают действовать внутри китайского общества и сейчас. Примером может служить пункт 7, в котором говорится об ответственности правителя и чиновников (сегодня это касается не только правительства, но и руководителей компаний, заводов, фирм) за своих подданных и подчинённых. Согласно этому пункту, правитель – отец и мать народу, народ – дети, чиновники (главные менеджеры) – кормилица. Правитель не может сам управлять народом, этим занимаются чиновники (главные менеджеры). Благосостояние людей, по Ли Гоу, зависит не от правителя, а от чиновников (главных менеджеров) и, таким образом,

ответственность за успех или неудачу деятельности того или иного представителя народа лежит на них.

Ли Гоу верил в эффективность использования метода кнута и пряника – хорошо известного в любой части света и в любые времена: когда на подчинённого не получается воздействовать с помощью суровости, воздействуйте с помощью снисходительности и наоборот. По мысли автора, при использовании диады в равной степени можно управлять с высокой степенью эффективности.

Однако, подчёркивал Ли Гоу, не стоит забывать, что указы (распоряжения) нужно отдавать четко, и лучше долгое время их не менять, чем менять их в процессе деятельности, так как хорошие работники, зная, что скоро распоряжение или указ изменятся, будут бояться прогадать и не будут ничего делать, плохие же - наоборот, подумают, что из-за смены указа они смогут избежать наказания, и все равно сделают свое дело не достаточно хорошо. В том случае, если намерения руководителя утвердились, и перемены просто необходимы, то не стоит колебаться и указ следует принять.

Это отношение к приказам существует в Китае и в настоящее время, именно поэтому китайцы, как правило, радикально ничего не меняют. Все изменения происходят постепенно и без особой спешки, таким образом, любому механизму дается возможность перестроиться с минимальными потерями.

Еще одно правило объединяет сразу две характерные черты китайского общества: коллективизм и боязнь «потерять лицо». Если провинился один, то позор неизбежно ложится на всю семью (отдел), поэтому «совершенные» разрешали провинившимся откупаться от наказания. Кстати, это возможная причина взяточничества – сильное чувство стыда за наказание, боязнь порицания в семье и обществе. Однако Ли Гоу рассматривает взяточничество как слабость, порожденную мягкостью правителя. Философ настаивал на наказании, расцениваемом как необходимость для поддержания порядка.

Несмотря на то, что в трактате Ли Гоу многие идеи порождены конфуцианством и сам автор делает акцент именно на идеях Конфуция, стоит отметить, что частое упоминание о наказаниях ближе легизму, нежели созидательному конфуцианству. Концепция Ли Гоу - образец смешения и взаимопроникновения конфуцианства и легизма в древнем и средневековом Китае, которые стали взаимодополняющими частями общекитайской жизненной философии.

Итак, согласно трактату Ли Гоу, путь к процветанию и успеху возможен при соблюдении ряда постулатов: так, если уделять достаточно сил и времени на подбор добродетельных работников, руководителей, чиновников, то можно собрать работоспособную команду и обрести «богатство и долголетие»⁷⁷. Следует правильно распределять и использовать все ресурсы, необходимые для развития и движения вперед. Подобрать отличную команду, нужно постоянно ее совершенствовать путем обучения и наставлений, и тогда можно добиться качественной работы и уважения подчиненных.

1.4. Планирование и управление человеческими ресурсами в Древнем Китае: Лю Шао - взгляд даоса

Процесс управления — это всегда достижение баланса в отношениях между компанией и персоналом, компанией и клиентами, между отделами для получения выгоды. Руководитель организации должен уметь создавать такой баланс 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. Так, В.В. Малявин отмечает, что в восточных организациях на первом месте стоит дух согласия и общий успех, в отличие от западных, где основу составляет равенство индивидов и примат индивидуальных способностей⁷⁸.

⁷⁷ Там же. С.146.

⁷⁸ Малявин В. Китай управляемый. Старый добрый менеджмент - М.: Европа, 2007. С. 54.

Проблемам баланса отношений между руководителем и подчиненными, правильной расстановке приоритетов, а также подбору эффективно действующей команды посвящен труд Лю Шао, талантливого поэта, теоретика музыки и исследователя конфуцианских канонов. Несмотря на то, что философ был удачлив в политической карьере, сведений о его жизни практически нет. Интересно, что глубоко изучая именно конфуцианскую философию, Лю Шао писал скорее с точки зрения даоса, постоянно апеллируя к изменчивости, перетекании одного в другое, тонким граням познания. Вопросы подбора правильных людей на нужные места, взаимодействия начальников и подчиненных философ рассматривал задолго до появления понятий «менеджмент», «работа с персоналом» и т.п. Китайский менеджмент во все времена придерживался принципа «Человек – основа». Управление тогда и сейчас понимается как управление людьми и делами, где человек стоит на первом месте, поэтому для Лю Шао важно найти гармонию между людьми. Но чтобы это сделать, каждый руководитель должен видеть естество своих подчиненных. Трактат позволяет более глубоко понять психологию китайцев и их взгляд на другого человека.

Отметим, что способность наблюдать за поведением людей, анализировать их слова и поступки автор другого древнекитайского трактата «Гуй Гу Цзы» называет «прощупыванием». По его мысли, любому правителю важно уметь «прощупывать» людей, делая это настолько тонко и даже изощренно, чтобы «объект исследования» не испытывал при этом дискомфорта. Последнего можно достичь лишь в случае точной корреляции времени, места и обстоятельств, при которых этот процесс осуществляется.

Одним из концептов, освещенных в трактате Лю Шао, является концепт «естество – характер». Этот китайский философ понимал естество как органичное соединение Инь и Ян, что для него, ученого-даоса, и есть суть человеческого естества⁷⁹. Основной опорой общества мог стать только

⁷⁹ Искусство властвовать [Текст]; пер. с кит. З. Г. Лапиной, Г. В. Зиновьева. – М.: Белые Альвы, 2001. С.177.

«совершенноумрый» человек – идеал правителя в китайской философии, который всегда поддерживает гармонию в обществе.

По мысли Лю Шао, естество человека вобрало в себя проявления 5-ти элементов в качестве 5 действий: облик, речь, зрение, слух, мысль. Облик – почтительность, которая рождает уважение; речь – последовательность, которая рождает управление; зрение – ясность, которая рождает понимание; слух – чуткость, которая рождает хитроумие; мысль – ум, который рождает мудрость. При этом для человеческой сущности самое главное – срединность, то есть сохранение гармонии.

Важной составляющей мыслительного процесса, которую китайцы ценят чрезвычайно высоко, является «проникновение в мельчайшее». Лю Шао проявил своё глубокомыслие посредством описания мельчайших подробностей человеческого поведения, которые необходимо учитывать в любых ситуациях - будь то знакомство с новыми людьми, собеседование при приеме на работу или подбор команды для выполнения проекта.

По Лю Шао, человек должен обладать 5 дэ-добродетелями (очевидна аналогия с 5 элементами): «послушность и решимость – добродетель дерева, твердость и цельность – металла, разумность и уважительность – воды, мягкость и стойкость – почвы, ясность и открытость – огня».

Лю Шао определил меру присутствия 5-ти дэ-добродетелей в сущности человека и дал им определения: так, если в личности совместились все элементы, то это, по мнению Лю Шао, высшая добродетель, поскольку человек обрёл так называемое **«срединное» качество**. Его обретение случается крайне редко. Если же человек преуспевает во всем по чуть-чуть, то такое состояние можно назвать **«благое деяние»**. Однако человека, который ограничен проявлением только одного таланта, предлагается считать не очень способным и можно назвать **«односторонний талант»**.

Лю Шао утверждает: если в какой-либо ситуации человек не сможет найти гармонию с самим собой - в делах ему не преуспеть. Ему будут мешать такие проявления, как косность, т.е. прямота без гибкости, глупость, т.е.

упорство без правоты и т.п. Отметим: следуя логике Лю Шао, правитель, руководитель и любой иной организатор должен стремиться к сочетанию в коллективе людей с разными «односторонними талантами», так как только в этом случае он добьётся эффективного взаимодействия людей с различным набором дэ-добродетелей.

На основе принципа взаимосвязи характера и естества человека, проявляющейся во внешности, Лю Шао создал свою теорию физиогномики. Философ считал, что наличие добродетелей можно определить только по одному внешнему виду человека и его поведению. Тот, кто умеет правильно их прочесть, тот может познать естество других людей.

Внешность человека определяют манеры поведения, например, «манеры осторожные и степенные – и внешность располагающая»⁸⁰.

Именно это умение: используя свое выражение лица, положение тела, невербальные способы коммуникации, заставить другого думать о том, что нужно вам, обратить его внимание на внешнее и не дать проникнуть внутрь и тем самым позволить разгадать ваши планы, и сегодня считается проявлением высочайшего умения и мастерства⁸¹. Следует отметить, что физиогномика была очень распространена в древнем Китае. В настоящее время она используется не так часто, но происходит это, на наш взгляд, только потому, что далеко не все владеют этой наукой.

Глава 2 в трактате Лю Шао посвящена различным воплощениям человеческого естества. Речь идет о том, что нужно совершенствоваться внутренне, но и не забывать про внешнее состояние, потому что всегда может напасть тигр извне, или болезнь сразить изнутри – это и будет золотая середина (притча из «Чжуан-цзы»).

Автор считает, что у всех есть свои недостатки, даже у великомудрых, которые могут управлять, использовать стратагемы, но при этом «не брезгают неправдой»; или отважные и удалые могут совершать храбрые поступки, но

⁸⁰ Там же. С.184.

⁸¹ [Электронный ресурс] Чжуан-цзы (перевод Л.Д. Позднеевой) // Бычков М.Н., Мудрецы Китая. Ян Чжу, Лецзы, Чжуанцзы. СПб: Петербург – XXI век, 1994, URL: <http://www.litres.ru> (дата обращения 23.01.2015)

зачастую страдают необузданностью. Все это говорит о том, что каждому постоянно нужно над собой работать, и ни в коем случае не насмехаться над недостатками других.

Лю Шао предлагает оригинальную типологизацию личности в зависимости от характера, основанием которой служит система оценок слабых и сильных его сторон. Представляется, что такой подход актуален и для современного руководителя, например, при наборе кадров и распределении должностей. Так, если характер тверд и непримирим, то человек может только ожесточить борьбу интересов (вероятно, ему не стоит поручать ведение переговоров). В то же время, мягкие и послушные люди, как правило, склонны к бездеятельности, а потому они не способны заниматься решением каких-либо сложных задач. Суровые и «правильные» очень исполнительны и «болеют» за дело, но склонны к самоуправству. «Речистые и многознающие» способны к пространным объяснениям, но, кроме своей правды, не признают иного мнения, вследствие чего им сложно договориться с другой стороной. Великодушные, напротив, не имеют возможности правильно оценить партнёра и, как следствие, «погрязают в сомнительных связях». Погруженные в покой чрезвычайно рассудительны и могут продумать любой план, но когда дело доходит до стремительных действий, на них нельзя положиться, ибо они отличаются медлительностью.

Таким образом, каждый тип характера при явных достоинствах несёт в себе и явный недостаток. Очевидно, что задача руководителя заключается в стремлении уравновесить все недостатки и достоинства членов своей команды и таким образом достичь особого состояния гармонии, равновесия, при которых каждый служит дополнением другого. Для решения такой трудной задачи необходимо хорошо разбираться в людях и видеть их таланты и недостатки; чем быстрее и точнее руководитель сможет их определить, тем прочнее и качественнее будет выполнена работа.

Общеизвестно, что настоящее время психологи разрабатывают различные классификации психотипов человека с тем, чтобы просчитать степень их

работоспособности, исполнительности и т.п. Китайские философы древности также пытались определить психотип наиболее эффективных работников, помочь правителям в создании прочного трудоспособного коллектива, который был необходим для выживания в сложных условиях китайской цивилизации.

В Главе 3 Лю Шао предлагает свою классификацию талантов, при этом известная поговорка «талантливый человек талантлив во всем» оказывается не уместной. Философ выделяет 12 талантов, при обладании которыми каждому предписывается заниматься определенным видом деятельности. Например, талант героя означает, что человек обладает хладнокровием, превосходящим прочих, и отвагой, следовательно, может стать успешным полководцем, руководителем.

Для успешного ведения дел необходимо не только правильно подбирать таланты, но и понимать «закономерности». Трактат посвящен понятию «закономерности» посвящена 4 глава трактата. Лю Шао создаёт сложную систему расчётов, в которой коррелируются такие понятия, как «закономерность», «естество-характер» и «сущность».

Его расчеты еще раз показывают, насколько велико внимание китайцев к мелочам и частным проявлениям того или иного явления. Особенно отчётливо это обнаруживается тогда, когда речь идёт о правильном распределении обязанностей, ведения дел и взаимодействия с людьми. Сложность формулы вполне соответствует сложности понимания человека.

Лю Шао выделяет девять «односторонних» естества-характеров, не способствующих позитивной деятельности коллектива. Так, «поверхностные», «красноречивые», «упорные» и «энергичные» не могут справиться с задачей, когда требуется глубокий анализ ситуации. При этом «широкие», «снисходительные» могут углубиться в детали, но не способны к быстрой реакции в экстремальной ситуации.

В трактате Лю Шао представлены подробные рекомендации, как определить тип личности – «совместивший таланты» или «односторонний талант». Так, умение не только говорить о себе и о своей точке зрения, но еще и

интересоваться мнением других есть признак «совместившего таланты». «Односторонний человек» не пытается постичь мысли других, не может говорить на серьезные глубокие темы, так как не понимает их сути. Такое деление людей снова созвучно идее Конфуция, согласно которой в мире существует тип «благородного мужа» и тип «мелкого человека».

На протяжении всего трактата его автор утверждает мысль о иерархичности мироустройства и о ролевом поведении представителей каждого из социальных групп и слоёв. Истинный правитель ни в словах, ни в поступках не может вести себя так же, как предписано чиновнику. Если чиновник – исполнитель и докладчик, то правитель – слушающий, награждающий или наказывающий. Главное умение правителя – повелевать талантами, правильно их использовать.

Самая большая удача для правителя – иметь рядом людей, совмещающих в себе все таланты, они понимают и находят общий язык со всеми и являются опорой, как для государства, так и для правителя. Именно такие люди способны постичь путь-дао, понимать законы и использовать всевозможные хитрости и стратагемы.

Следующая необходимая составляющая качественной команды - люди, которые способны генерировать и распространять свои идеи. Лю Шао советует объединить людей «исключительных», которые обладают достаточной чуткостью, чтобы подать идею и развить ее, и людей «мужественных», которые обладают смелостью защищать данную идею, убеждать в ней других и таким образом распространять в обществе. Человека, обладающего достаточной смелостью, способностью анализировать и выдвигать новые идеи, философ называет «исключительным героем», настоящим полководцем и руководителем. При этом допускается, что доля исключительности в его характере может быть больше доли мужественности, но ни в коем случае не меньше, иначе невозможно будет найти поддержки среди «мудрых».

Автор в своем трактате буквально дает руководство и наставления начинающему управленцу. Кроме вышеописанных полезных качеств

сотрудников, их сочетании и использования, отдельная глава посвящена способам изучения людей, что немало важно для менеджера при формировании штата сотрудников.

По мысли Лю Шао, знание о людях, окружающих правителя, возможно получить с помощью наблюдения. Наблюдению следует подвергнуть определенную сторону натуры человека с тем, чтобы составить представление обо всём характере. Философ разработал систему наблюдения и предложил ряд выводов, основанный на анализе результатов. Мы приведем лишь некоторые из них:

Чтобы понять, насколько человек непостоянен, следует определить, что довлеет над ним и как он ведет себя по отношению к другим.

Лю Шао указывает на двойственность, и даже многоликость природы человека, включающей такие пороки как страх, скупость или алчность. Мудрость правителя заключается в разоблачении «непостоянства» натуры подданного, в оценке степени «текучести» его характера.

Чтобы понять, каков человек бывает в обычной жизни, а, значит, определить подлинную суть его характера, следует пристально наблюдать за изменениями его настроения.

Настроение проявляется, прежде всего, в речи. Лю Шао советует слушать не только ответы, но и звучание голоса. Степень откровенности можно определить по тому, насколько точно человек отвечает на вопросы. При этом стоит учитывать: немногословность собеседника не означает антипатию, это скорее то, что называют «сокровенностью», «закрытостью». Когда человек в меру молчит, но при этом отвечает честно и уверенно – это означает, по Лю Шао, наличие проницательности.

Корреляция слов и жестов, мимики, позы (последние рассматриваются философом как проявление психической энергии) демонстрирует чистоту намерений говорящего. В противном случае можно смело делать вывод о несправедных замыслах собеседника. Так, если речи человека веселые, но жесты и выражение лица напряжены, значит, он обманывает. Если собеседник

выражается двусмысленно, но ни мимика, ни жесты не выражают тайных намерений, то вполне возможно, что он просто нечетко выразился.

Итак, не умеющие контролировать свою психическую энергию и её проявления не могут скрыть обман; те же, кто обладает умением анализировать тончайшие проявления человеческой природы, оказываются способны властвовать и управлять.

Чтобы составить долгосрочный прогноз о перспективах взаимоотношений человека в коллективе, следует внимательно наблюдать проявления его характера.

Трудно не согласиться с автором трактата, утверждающим, что если собеседник прям и всегда проявляет себя как честный человек, то он может быть ответственным и добросовестным подчинённым. Этот вывод позволяет руководителю максимально точно определить, на какой должности он проявит себя наилучшим образом, в каком коллективе будет наиболее полезен и какие задания выполнит наиболее эффективно.

Чтобы понять, «проницательный» человек или «закрепощенный», правитель, наблюдая, должен понять, вызывает ли его подданный любовь и уважение окружающих.

Наконец, чтобы понять, каков человек - мелкий или великодушный, путём наблюдения следует выявить скрытые пружины его чувств.

Следует наблюдать за тем, какие чувства и в какой степени человек проявляет наиболее часто. Так, радость проявляется, когда человек слышит то, что хочет услышать, обида – когда то, чего не хочет.

Чтобы видеть достоинства, следует наблюдать недостатки.

Обладающие достоинствами всегда имеют и недостатки, которые, по логике мыслителя, являются признаками достоинств. Наглядным примером может служить такое человеческое качество как миролюбие, недостатком и одновременным спутником которого всегда будет являться робость.

Проблема в данном случае заключается в том, что обладающий недостатками не всегда будет обладать достоинствами, в чём и заключается ещё одна трудность понимания сущности человека.

Понять, действительно ли человек обладает талантом, действительно ли он способен выполнять порученное, очень сложно. Лю Шао выделяет две трудности «работы» с талантами: первая заключается в том, чтобы *распознать* настоящий талант, вторая – в том, что, даже зная способности человека, подчас невозможно получить желаемого результата.

Чтобы справиться с первой проблемой и понять, насколько мудр человек, за ним, как мы уже выяснили, нужно постоянно наблюдать. Вторая проблема больше связана с обществом, в котором находится талант. Во времена Лю Шао часто возникала ситуация, когда человек, обладающий талантом, не имел возможности проявить себя из-за «недостаточно» благородного происхождения.

Особое внимание Лю Шао уделяет вопросу «правильного» отношения к критике. Так, если вас критикуют, то обижаться не следует, так как в вашем характере, как и у многих, есть недостатки; если же вы мудры, но об этом не догадывается критик, то эта критика должна остаться только на его совести. Если человек мудр и критикует вас, то это справедливо, так как его дэ-добродетель выше вашей. Именно поэтому китайцы, в отличие от европейцев, например, более терпеливы, готовы соглашаться с начальником, даже если тот и критикует работника. При этом пиетет, который хорошо описан Лю Шао, сохраняется в любом случае. В данном контексте актуальна тактика «бамбукового стебля», смысл которой заключается в умении принять обстоятельства, «прогнуться» под ситуацию, чтобы потом вновь выпрямиться и тем самым победить. В конце концов, действия себе в убыток приводят к победе, при этом, избежав конфликта, можно победить.

«Самоунижаться, уступать, ставить себя ниже другого – вот дорога расцвета и продвижения». Это один из тех принципов, который китайцы используют до сих пор и очень ценят тех людей, которые придерживаются

такой модели поведения. Китайский комментатор приводит цитату из «Дао дэ цзина»: «Реки и моря потому правят ущельями, что располагаются ниже»⁸². Постичь эту мудрость дано далеко не всем, только совершенномудрым или благородным мужам. Те, кто не понимают смысла и пытаются возвыситься выше неба, по мнению Лю Шао, – мелкие люди, «возгордившиеся драконы». Такие люди, пытаясь возвыситься, чаще всего за счет других, погрязают в бесконечной борьбе и тянут за собой всех остальных, они лишаются гармонии, хаос становится для них разрушительным.

Выводы: таким образом, китайская наука об управлении складывалась на протяжении не одного тысячелетия и вобрала в себя натурфилософские знания, мудрости военного дела, которые позднее успешно применялись на практике в управлении государством, а сегодня еще и различными компаниями и предприятиями. Главной особенностью, безусловно, является стратагемность китайского мышления, рассматриваемая сегодня как один из базовых концептов традиционной китайской культуры, который прочно закрепился в сознании китайцев. Идея взаимодействия разнонаправленных сил, по принципу «Инь – Ян», позволяет сочетать, казалось бы, несочетаемые техники и элементы (например, западный и восточный опыт управления) и добиваться значительных результатов (например, формировать синкретичную модель менеджмента), находя при этом «золотую середину». Изначально используемое для ведения войны, постепенно стратагемное мышление начинает проявляться и в повседневной жизни китайцев. Следуя идее перемен, улавливать моменты – способность, оттачиваемая годами через гадательные практики и трактовки «И-цзин» - также стоит на службе китайских управляющих.

Проанализировав труды китайских мыслителей, мы можем утверждать, что на многие века вперед они определили лицо китайского менеджмента, и, более того, смогли выделить некоторые универсальные методы и приёмы

⁸²Ян Хин-шун ДАО ДЭ ЦЗИН // Древнекитайская философия. - М.: «Мысль», 1972. С. 78.

управления работы с персоналом, актуальные для современной деловой культуры. Отношения между руководителем и подчиненными, особое понимание блага и список качеств, которыми должен обладать руководитель впервые были описаны именно в древнекитайских трактатах, рассмотренных нами в этой главе. Подробнее о перечисленных отношениях будет рассказано в следующих разделах работы, так как для нашего исследования будет удобнее сравнить некоторые элементы управления в китайской и западной культуре. Таким образом, станет возможным понять как именно и в какой степени традиции влияют на современный китайский менеджмент. Одновременно мы постараемся выяснить отношение теоретиков и практиков Запада и Востока к сложившейся системе управления в Китае, чтобы понять, насколько данная модель является актуальной и полезной для мирового опыта.

Глава 2. Характерные черты управления в китайских компаниях: западный и восточный подход

Менеджмент как наука в Китае появился сравнительно недавно, поэтому сейчас она еще находится в процессе формирования и приспособления к современной экономической среде. У Китая не было времени на разработку своего комплексного знания, с различными школами и теориями, так как надо было быстрыми темпами поднимать экономику (речь идет о конце 70-х – начале 80-х гг. XX века). Тогда вместе с западными инвестициями и технологиями пришли и западные методы управления. Однако если государственные предприятия китайцам удалось сделать частными, по западному образцу, за достаточно короткий срок, то менталитет работников, которых, в данном случае, можно назвать потребителями научного знания, так просто перестроить на западный лад не удалось. Следовательно, по законам глокализации, поставщику продукта, услуг или научного знания пришлось подстраиваться и адаптироваться под потребителя. В конечном итоге получилась синкретичная модель менеджмента, которую на Востоке и на Западе оценивают по-разному. В данной главе нам бы хотелось представить

восточный взгляд на менеджмент и посмотреть, как сочетаются китайская и западная точки зрения на современные методы управления, используемые в Китае.

2.1. Китайский менеджмент: взгляд изнутри

В данном разделе мы обращаемся к анализу подходов к планированию и управлению персоналом, который представлен в китайской литературе. Тем не менее, основные термины, используемые в исследуемых текстах, вполне универсальны. Так, широко используется термин «управление человеческими ресурсами». В соответствии с распространенным определением, **управление человеческими ресурсами** - подход в управлении персоналом, при котором сотрудники рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, как человеческий потенциал, который необходимо мотивировать и развивать, чтобы достичь стратегических целей организации»⁸³. Понятие «планирование человеческих ресурсов» Д. Балла и Скотт определили как «процесс выявления потребности организации в человеческих ресурсах и составления планов по удовлетворению этих потребностей»⁸⁴. В том и другом случае люди рассматриваются как наиболее важный стратегический ресурс компании. В этом оба термина гораздо шире по значению, чем традиционное «управление персоналом», так как в корне меняет отношение к сотрудникам организации. В китаеязычной литературе, относящейся к данной проблеме, есть одно существенное отличие: по смыслу и по употреблению термины «управление человеческими ресурсами» и «планирование ресурсов» весьма близки и тесно связаны между собой. Возможно, в этом проявляется китайское умение стратегически мыслить, выстраивая долгосрочные планы развития и продвижения своих интересов.

Следующий важный аспект, где проявляется и сходство, и различие – это отношение к иерархии руководства и централизации управления. В Китае, как

⁸³ [Электронный ресурс] Центр АКМЭ Консалтинг обучение URL: <http://www.acmegroup.ru/node/144> // (дата обращения 15.03.2016)

⁸⁴ Armstrong Michael. A Handbook of human resource management practice. – Kogan Page Publishers, 2006. P. 425.

и везде в мире, выделяется высший, средний и низший менеджмент. Это объясняется тем, что принципиальные базовые структуры управления везде одинаковые, кроме того в Китае сегодня повсеместно изучается западный вариант менеджмента, особенно американский. Однако и здесь есть своя «китайская специфика» - разница в подходах к назначению того или иного человека на должность (на наш взгляд в Китае этот подход более продуман и является более глубоким, чем на Западе).

Китайская наука издревле уделяет большое внимание изучению психологии людей, их темпераментов и характеров, так как именно по ним можно судить, на что способен человек и чем может быть полезен компании. Еще в древности китайцы выделяли восемь основных типов личности и двадцать пять психотипов. Отнести человека к тому или иному психотипу помогали различные методики, такие как физиогномика или психологические законы (человек, чтобы скрыть свое истинное лицо, ведет себя диаметрально противоположно). Об этом аспекте управления людьми, напомним, речь шла в предыдущей главе. При подборе персонала учитываются и тип характера, и тип мышления, а также умение соблюдать неписанные нормы поведения. Подбором занимаются не только специальные люди в отделе кадров, но и рекрутинговые агентства. Кроме того, при приеме на работу учитывается социальное положение человека и его семьи, так как принято полагать, что человек может унаследовать определенные характеристики, присущие его роду. Конечно, подобная рекрутинговая система есть и на Западе, но вряд ли там настолько тщательно отбирают персонал, что даже интересуются родственниками потенциального работника (конечно, если это не государственная служба).

Социально-трудовые отношения между сотрудниками и руководителями поддерживаются различными способами: совместные обеды, выезды коллектива. В Китае сложилась традиция управления небольшими группами по пять человек, некоторые ученые связывают это с законом о пяти первоэлементах, однако подтверждения этой теории нет. В целом многие

ученые сходятся во мнении о том, что способы работы с коллективом в Китае похожи на то, что происходит в других странах, в частности Б.Б. Виноградский приводит примеры индивидуальной работы, через собеседование, семью и групповой работы по повышению корпоративного духа сотрудников. Главное, что отличает китайских управленцев - это усиленное внимание к деталям и более глубокий взгляд на ситуацию.

В Китае издавна принято следовать «типологии ситуаций». Это означает выделение четырех возможных ориентаций взаимодействия внутренних и внешних сил. Следует обратить внимание, что и в западном понимании ситуации различают, чаще всего, как «внутреннюю» и «внешнюю», но для китайцев они взаимосвязаны и рассматриваются в комплексе. Типология ситуаций базируется на древнекитайском трактате «И-цзин», о котором было рассказано в первой главе. Для китайского традиционного менеджмента характерно рассмотрение ситуации в перспективе, а не только в данный момент времени, так как ни одна ситуация не является абсолютно законченной, и любая система будет вечно пребывать в состоянии переорганизации. Принцип решения проблемы тоже имеет особенность: китайский руководитель никогда не будет решать проблему «прямо в лоб», потому что проблема не существует только в данном объекте и только в данный момент, поэтому следует обратить внимание на систему в целом, попытаться восстановить равновесие. На примере работы с персоналом, в ситуации, в которой подчиненный перестает хорошо работать, руководитель, прежде чем вызывать сотрудника, делать ему выговор или увольнять, должен постараться через других подчиненных или же семью работника «вытащить» его из текущей ситуации и «поставить» в другую, дав возможность работнику перейти в рабочее состояние.

В настоящее время в западном менеджменте централизация управления сменяется децентрализацией. Топ-менеджеры все чаще делегируют права осуществления деятельности и принятия решений менеджерам среднего звена. Таким образом, жесткая регламентация отношений руководителя с подчиненными уходит в прошлое. Однако в Китае централизация управления

по-прежнему широко распространена, что, по мнению западных исследователей, является признаком некоторого отставания. В этой связи необходимо напомнить, какие модели управления, рассматриваются в литературе. Так, авторы статьи «Особенности системы управления персоналом в китайских компаниях» Т.А. Солтицкая и Чжан Бо обращают внимание на исследования Дж. Хьюмана и Б. Мэйсона, которые выделяют три модели управления персоналом, отражающие специфику и стадии развития управленческой мысли⁸⁵:

Попечительская модель представляет собой модель, в которой менеджер по персоналу заботится и следит за благоприятным климатом общественных отношений в организации и достойными условиями труда. В такой модели статус менеджера по персоналу не высок, но он защищает интересы работников.

Вторая модель – административно-правовая, в которой менеджер по персоналу является посредником между интересами работников и компании. Таким образом, статус его явно выше, чем в предыдущей модели. Он занимается составлением договоров найма и следит за тем, чтобы все условия исполнялись.

Последняя модель называется «стратегическая модель». В данной модели менеджер занимается развитием кадрового потенциала компании. Он также участвует в разработке стратегии всего предприятия, поэтому и статус у него, соответственно, высокий (он даже может быть членом совета директоров компании).

Авторы статьи, пользуясь китайскими и восточноазиатскими источниками, описали процесс развития и эволюцию подходов к управлению персоналом на китайских предприятиях. Они делят этот процесс на три этапа: с 1949 по 1978гг. (плановая экономика, система регистрации на месте работы, невозможность смены рабочего места, «железная чашка риса»); с 1978 до

⁸⁵ Солицкая Т.А., Чжан Бо Особенности системы управления персоналом в китайских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета Сер. 8 Вып. 2, 2005. С. 92.

середины 1990-х гг. (инновационный пересмотр управления кадрами, отмена закрепления людей за предприятием, разнообразные формы найма, введение трудовых договоров, появление рынка труда); с середины 1990-х по настоящее время (переход от традиционного управления кадрами к современному управлению человеческими ресурсами, реформа структуры и формы управления предприятием, принятие идеи стратегического управления персоналом, поиск системы управления персоналом с учетом китайской специфики). Таким образом, на сегодняшний день в Китае превалирует последняя, «стратегическая» модель управления. В то же время, на наш взгляд, в системах управления присутствуют и черты двух других моделей, проявляющихся в функциях менеджера.

Однако среди восточноазиатских специалистов нет общего мнения о проблеме реформирования системы китайского менеджмента. Некоторые уверены, что настоящая система не соответствует требованиям рыночной экономики, что следует давать больше свободы действий среднему звену менеджеров, другие, основываясь на социологических опросах, утверждают, что самих работников ныне существующая система вполне устраивает, и, если она устраивает и сотрудников, и руководителей, то изменения не нужны.

Говоря об особенностях управления, не стоит также забывать, что для восточноазиатских компаний характерна клановость, когда ядром управления является семейный клан. Так как психология китайских работников во многом основана на традиционных конфуцианских ценностях, то и такое явление как семейственность на предприятии воспринимается ими как должное. Говоря о семейственности, прежде всего, имеется в виду почтительность и уважение к старшим по возрасту, по статусу, подчинение руководящим, поэтому приобщение к управлению, принятию стратегически важных решений кого-то из среднего или низшего звена представляется задачей не из легких. В данном случае проявляется «попечительская» модель управления, так как «старший» (главный менеджер), как и в семье, должен заботиться о своих подчиненных.

Вместе с тем, принципы централизации и иерархичности в управлении не следует понимать однозначно. Так, например, Ли Чаошу в своей книге «Борьба за власть в компании», перечисляя восемь главных законов для успешного функционирования предприятия, цитирует Конфуция. Примечательно, что цитата относится к пункту, посвященному именно управлению человеческими ресурсами: «Учитель Кун сказал: Не иметь определенного мнения» (无可无不可)⁸⁶. Далее автор объясняет, что в случае с управлением человеческими ресурсами эта фраза означает позицию невмешательства, некоторой отстраненности со стороны руководителя. У руководителя должны быть лишь четко поставленная цель и задачи, но он не должен просто навязывать свою точку зрения подчиненным, если те выполняют все в соответствии со стандартом. Давая некоторую свободу действий, руководитель помогает уловить самое главное, поймать правильный момент. Так, в данном случае мы видим такое понимание управления по-китайски, согласно которому жесткой централизации не должно быть, иначе это будет «отход от канона»⁸⁷. В данном случае налицо одна из главных особенностей китайского подхода к управлению: ситуационность (гибкость, изменчивость). Не существует общих, раз и навсегда утвержденных принципов, действующих в любых обстоятельствах. Вершина управленческого искусства – уметь применять различные подходы в зависимости от ситуации. Поэтому важно не то, какой подход правильный (западный, восточный). Главное – его уместность, сообразность. Однако на Западе принято считать, что управление в китайских корпорациях строится по принципу жесткой иерархии. О принципе иерархии мы поговорим в следующей главе нашей работы. Именно такая разница в понимании процессов управления позволяет нам говорить о специфике условий, в которых происходит менеджмент.

В нашем исследовании мы не могли не обратиться к китайским источникам, а именно к литературе, посвященной планированию и управлению

⁸⁶公司权力/李朝曙著。- 北京：中国档案出版社，2005。第 162 页(Ли Чаошу Борьба за власть в компании. – Пекин: Китайский государственный архив, 2005. С. 162)

⁸⁷ Там же.

человеческими ресурсами в Китае. Это важно, поскольку, как отмечалось выше, в Китае планирование отражает стратегию мышления, нашедшую отражение в процессе планирования. Авторы книги «Планирование трудовых ресурсов»⁸⁸ перечисляют необходимые элементы, которые влияют на планирование человеческих ресурсов, выделяя те аспекты, на которые следует обратить внимание при управлении персоналом.

В самом начале главы мы попытались объяснить разницу в понятиях между «управлением» и «планированием» человеческих ресурсов. Управление человеческими ресурсами невозможно без их планирования. Вот некоторые элементы или факторы, влияющие на планирование человеческих ресурсов в компании. Они включают в себя изменения в населении и в «отрядах рабочей силы», как это обозначено авторами, развитие экономики, изменение технологий, ограничения в законах и нормативных актах, влияние этапов развития предприятия, изменение отношения персонала к работе и карьере. Следует подробнее рассмотреть, как китайские авторы понимают роли этих элементов⁸⁹.

1. «Изменения в населении и отрядах рабочей силы».

Изменение населения, то есть его количественного показателя, гендерного соотношения, смена поколений, приведет к изменениям в отрядах рабочей силы, это также означает приобретение предприятием нужных имеющих трудовые компетенции человеческих ресурсов, которые также будут подвержены изменениям. Сегодняшнее поколение молодежи – люди, которым чуть больше 20, это и есть новые члены отрядов рабочей силы. Поэтому демографические изменения имеют большой смысл для планирования человеческих ресурсов на предприятии. При учете общего количества населения, изменения количества трудоспособного по возрасту населения, женского и высокообразованного населения – все это является важной

⁸⁸ 人力资源规划/陈京民编著。- 上海: 上海交通大学出版, 2006 第 11 页 (Планирование трудовых ресурсов; под ред. Чэнь Цзинмин; под ред. Жэнь Сун. – Шанхай: Изд-во ун-та путей сообщения, 2006г. С. 11)

⁸⁹ Там же. С. 12-14.

информацией, вся эта информация, в конце концов, приводит к изменениям в количестве и качестве рабочей силы предприятия⁹⁰. Действительно, демографические проблемы в Китае ощущаются наиболее остро. Политика рождаемости «одна семья – один ребенок», призванная ограничить рост населения, была отменена, что повлекло за собой новые проблемы. Во-первых, быстрое увеличение рождаемости возобновится с новой силой, во-вторых, произошел дисбаланс стареющего населения и тех самых отрядов трудовой силы, которым предстоит работать более эффективно, чтобы обеспечить себя и стареющее поколение.

2. «Развитие экономики»

Различные ситуации в развитии экономики влияют на потребности в человеческих ресурсах⁹¹. Например, изменения себестоимости человеческих ресурсов, изменение курса, изменение структуры человеческих ресурсов и другие факторы – все это может напрямую повлиять на предложение человеческих ресурсов в процессе планирования человеческих ресурсов на предприятии. Все эти изменения тесно связаны с развитием экономики. Быстрое развитие экономики, природы могут заставить человеческие ресурсы циркулировать быстрее. Развитие экономики побуждает повышение доходов населения и усиливает изменение стоимости человеческих ресурсов. Развитие экономики на определенном уровне требует качественных и соответствующих человеческих ресурсов. Если скорость развития экономики увеличивается, то требования к человеческим ресурсам и структуре могут возрасти. Если же скорость развития экономики падает, то и количество человеческих ресурсов снижается, однако требования к структуре человеческих ресурсов могут продолжать повышаться. Поэтому развитие экономики является ключевым фактором в планировании человеческих ресурсов на предприятии.

3. «Изменение технологий»

⁹⁰ Там же. С.16-17.

⁹¹ Там же.

Применение новых материалов, новых ресурсов и новых технологий принесли предприятиям множество изменений. Они должны были сказаться и на человеческих ресурсах предприятия, так как появились новые требования к качеству человеческих ресурсов, их количеству и структуре. Предприятие часто должно больше контролировать человеческие ресурсы, обладающие уникальными знаниями и соответствующие изменения в технологиях, что неизбежно приводит к регулированию структуры человеческих ресурсов предприятия. Во время этого регулирования с одной стороны, нужно привлекать большое количество работников, обладающих уникальными новыми знаниями, с другой стороны - избавляться от работников с устаревшими знаниями. Таким образом, развитие технологий заставляет человеческие ресурсы на предприятии циркулировать быстрее. Это также является важным фактором при планировании человеческих ресурсов на предприятии.

4. «Ограничения в законах и нормативных актах»

Для того чтобы защитить права и интересы трудящихся, правительство разработало ряд законов и нормативных актов в этой области. Они гарантируют нормальное, упорядоченное существование занятым в компании или на предприятии сотрудникам. В последние годы Китай стремится гарантировать персоналу справедливое трудоустройство, безопасную карьеру и социальное обеспечение. Законы, позволяющие разрешить трудовые споры, ряд законов о страховании жизни, нормативные акты держат в рамках и стандартизируют функционирование человеческих ресурсов на предприятии.

5.«Влияние этапов развития предприятия»

В различные периоды развития предприятия количество человеческих ресурсов и их структура также не одинакова. Например, в период подъема и роста, соответственно, и бизнес растет, расширяется масштаб предприятия, потребность в человеческих ресурсах также возрастает, качественные требования к служащим расширяются. На стадии зрелости предприятия, из-за того что рост бизнеса проявляет тенденцию к стабильности, рост количества

человеческих ресурсов также стабилизируется. Но требования к человеческим ресурсам начинают возрастать, требуются также «зрелые» технологии и комплексная модель человеческих ресурсов, кроме того, потребность в иностранных специалистах может быть удовлетворена, а они окончательно приспособляются к уже сформированной культуре предприятия. В период после развития, для поддержания жизненной силы (活力)⁹², предприятие может прекратить непрерывно развиваться и начать шаг за шагом сокращать штат сотрудников, больше обращать внимание на опыт и квалификацию сотрудников, относительно зарубежных специалистов проводится тщательный отбор. Поэтому предприятие в планировании человеческих ресурсов всегда руководствуется тем, на каком этапе развития оно находится. В соответствии с различными стадиями развития предприятия отбор необходимых кадров, так или иначе, влияет на планирование человеческих ресурсов, а также координирует общий план развития предприятия и функции планирования.

5. «Изменение отношения персонала к работе и карьере»

Изменение отношения персонала к работе и карьере отражает ориентацию и мотивацию людей к общественно популярным видам занятости, которые влияют на принятие на работу человеческих ресурсов, тренинги и распределение заработной платы. Если люди ориентированы на зарплату и предприятие нанимает их на должности в соответствии с нормами принятий на работу и выбора подходящей кандидатуры, также весьма вероятно найти квалифицированного сотрудника, в противном случае, достаточно сложно подобрать подходящую кандидатуру. На данный момент возрастает число людей, ориентированных на зарплату, либо на саморазвитие, поэтому внутри персонала проводятся тренинги. Необходимо в планировании человеческих ресурсов следует обращать внимание, что привлекает в работе, которую готово предложить предприятие.

В дополнение к вышесказанному, когда на предприятии осуществляется планирование трудовых ресурсов, учет всех этих факторов должен проводиться

⁹² Там же. С.25.

на основе формы собственности и специализации самого предприятия, распределении функций и т.д. В целом, упомянутые в исследовании китайских авторов факторы или элементы, влияющие на планирование человеческих ресурсов на предприятии, в принципе не являются национально-специфическими. По форме они не отличаются от западных, являясь достаточно стандартными. Разница видна в содержании, которое раскрывают нам авторы (например, демографический фактор) и в области применения на практике.

Процесс планирования и управления человеческими ресурсами на китайских предприятиях по описанию чем-то напоминает подготовку к сражению или управление войском по «Сунь-цзы». Суммируя описание всего процесса планирования, разделив его, как и китайские исследователи на шесть шагов, мы получили следующие характеристики каждого этапа: 1) установить индикатор (показатель меры) человеческих ресурсов. Собрав всю необходимую информацию осуществлять управление. 2) провести анализ сложившейся ситуации с подбором кадров. 3) осуществить прогноз спроса и предложения человеческих ресурсов. Используя подходящий метод прогнозирования, оценить необходимое количество работников внутри фирмы в определенный промежуток времени и количество работников, которых можно привлечь из вне. 4) проведя прогностический анализ, следует определить уравниваются ли обе стороны друг друга, если нет, то определить в какую сторону идет перевес и постараться найти баланс. 5) разработать план развития трудовых ресурсов и бизнес-план. Бизнес-план, как правило, включает в себя план повышения для сотрудников, план обучения сотрудников, план принятия на работу новых сотрудников, план компенсаций, план распределения сотрудников и план их карьерного роста. Кроме того, для планирования трудовых ресурсов необходима система оценивания, которая связана со стратегией и доходами предприятия. 6) по результатам оценивания качества трудовых ресурсов осуществляется выбор подходящего плана, количества необходимых вложений, более того, во время процесса реализации

осуществляется постоянный контроль и корректирование. Во время осуществления планирования человеческих ресурсов на основании результатов получается определенная схема, которую можно считать составляющей плана развития предприятия. Она представляет собой циркуляцию, обеспечивающую развитие.

Несмотря на то, что алгоритм похож на подготовку войска у «Сунь-цзы», на наш взгляд, первоначально он заимствован из западного опыта управления человеческими ресурсами. Однако это только подчеркивает синкретичность китайского менеджмента.

Выяснив, какие факторы следует учитывать при планировании человеческих ресурсов, далее мы рассмотрим, какие основные принципы управления человеческими ресурсами выделяют Чэнь Цзинмин и Жэнь Сун.

1. «Единое целое».

Целостность в управлении человеческими ресурсами изначально воплощается в связях между персоналом на предприятии, при этом в центре данной связи – конкурентоспособность каждого сотрудника. Это необходимо использовать при планировании человеческих ресурсов на предприятии и интегрировать или согласовать между собой действия всех сотрудников. Если единства достичь не получается, часто можно установить равновесие между различными отделами. Если же не получается установить сотрудничество, следует действовать по схеме «1+1>2»⁹³. Таким образом, все зависит от продуманной организационной структуры на предприятии, то есть не только подталкивать каждого сотрудника явно выражать свой потенциал, но и в самой организационной структуре системные функции должны быть направлены на создание единого целого. В планировании человеческих ресурсов на предприятии, согласно принципу единения, должно быть позволено любым людям объединяться, объединять взаимодополняющие преимущества, осуществлять функции организационного системного единения.

⁹³ 人力资源规划/陈京民编著。 - 上海: 上海交通大学出版, 2006. 第 16 页 (Планирование трудовых ресурсов/ под ред. Чэнь Цзинмин; под ред. Жэнь Сун. – Шанхай: Изд-во ун-та путей сообщения, 2006. С. 16.)

Для осуществления единения в коллективе компании следует учитывать взаимодополняющие знания, способности, половозрастную структуру и разнообразие характеров.

На предприятии каждый работник обладает своими особенностями характера, которые могут по-разному отразиться на общей атмосфере. Например, есть люди-интроверты, есть люди-экстраверты, есть люди устойчивые к стрессам, а есть вспыльчивые, есть твердые, а есть люди мягкие, прямодушные и замкнутые, добродушные и хладнокровные. Поэтому, если не обратить внимания на взаимодополнение, на межличностные связи в коллективе, невозможно будет достичь здоровой атмосферы на предприятии.

Данный принцип буквально повторяет мысль китайского ученого Лю Шао, о котором рассказывалось в первой главе. Идея единства, соединения талантов и способностей, которые приведут к гармонии и процветанию, но при контроле управленцев высшего звена – вот в чем заключается специфика.

2. «Научный подход».

Анализ количества и качества человеческого трудового потенциала является отправной точкой, прогноз спроса и предложения человеческих ресурсов является базой, правила развития человеческих ресурсов являются основанием научного подхода. Тонкая грань между этими тремя понятиями снова указывает нам на специфическое понимание процессов управления человеческими ресурсами. Решение вопросов по ключевым пунктам придает импульс сбалансированному развитию ситуации в целом, а также составление единого плана и учета всех факторов, т.е. в итоге имеет место всестороннее планирование, характерное для китайского общества.

3. «Прагматичность».

Прагматичность в использовании трудовых ресурсов заключается в том, что сотрудники должны быть способны удовлетворять потребности развития предприятия, адаптируясь к необходимым требованиям, предъявляемым руководством.

4. Умеренная мобильность персонала

Управление производством предприятия не может избежать утечки кадров, но если она существует, всегда есть риск, что она превратится в неуправляемый процесс. Мобильность работников на предприятии часто бывает либо слишком высокая, либо очень низкая. При низкой мобильности одни и те же люди занимают свой пост длительное время, но их активность и креативность при этом падает; при высокой мобильности управление человеческими ресурсами недостаточно хорошо работает, поэтому постоянно приходится затрачивать новые средства на обучение новых сотрудников, которые не вырабатывают свою себестоимость.

В управлении ресурсами стоит придерживаться принципа умеренной мобильности, потому что таким образом можно распознать потенциал работника, оправдать затраты на его обучение, получить достаточный экономический эффект от его труда.

6. «Принципы совместного развития предприятия и персонала»

Использование человеческих ресурсов не только обеспечивает стратегические интересы предприятия, но и способствует развитию самих работников. В эпоху экономики знаний, служащие все большее значение придают возможности саморазвития, так как понимают, что от этого зависят их хорошие, или не очень, перспективы, сразу же могут определить себе цену. Кроме того, предприятие тоже неразрывно связано с поддержанием высокого качества своих работников, они поддерживают друг друга и это способствует их кооперации. Поэтому при разработке плана управления человеческими ресурсами необходимо придерживаться принципа совместного развития, тогда обе стороны смогут извлечь пользу и развиваться.

В китайской системе управления одну из главных ролей играет контроль за эффективностью производства и менеджментом организации. Именно поэтому большое внимание уделяется анализу современной ситуации командной работы трудовых ресурсов. Стоит отметить, что методы анализа также, по крайней мере, частично, взяты из практики западных компаний.

По мнению китайских управленцев, состав корпоративной команды (队伍) современных трудовых ресурсов на предприятии – это результат влияния, как внутрисистемных факторов, так и внешней среды. На него также влияют тенденции системного развития предприятия.

Цели корпоративной команды: понять, какие факторы влияют на производительность, развитие и современное положение трудовых ресурсов, какой эффект они оказывают, полезны ли они или являются препятствием, какую пользу можно извлечь из этих факторов. Она, команда, анализирует ключевые превосходства и недостатки систем. Постоянно проводится внутренний анализ работы человеческих ресурсов.

Подчеркивается, что для него можно использовать только разрешенные законом данные о работе. Команда аналитиков должна следовать стратегическому управлению человеческими ресурсами, системе управления человеческими ресурсами, развитию человеческих ресурсов и использовать 4 основных элемента осуществления анализа человеческих ресурсов. Существуют некоторые постулаты, на которые исследователи опираются в своей работе, как то⁹⁴:

- стратегическое управление человеческими ресурсами является направляющим и ограничивающим фактором;
- система управления человеческими ресурсами является объективным распределением для структуры управления человеческими ресурсами;
- меры развития (эксплуатации) трудовых ресурсов - это определенный метод реализации работы управления человеческими ресурсами, который является одним из основных для стратегии предприятия;
- используемые меры представляют собой оптимизированные методы, которые направляют стратегию планирования человеческих ресурсов.

Показательным является то, что китайские специалисты, занимающиеся научным менеджментом, используют, например, SWOT анализ, который был разработан в Гарварде в 60-х годах XX века. Он позволяет вычислить сильные

⁹⁴ Там же. С. 92-95.

и слабые стороны предприятия либо организационной системы с учетом воздействия внутренней и внешней среды на объект исследования.

В целом, анализируя различия восточного и западного подходов к управлению, американско-тайваньский ученый Чэн Чжунъин выявил принципиальные отличия, что помогает комплексно взглянуть на проблему различия подходов⁹⁵. Таким образом, у автора получилась следующая таблица:

Рационалистический менеджмент (западная модель)	Гуманистический менеджмент (дальневосточная модель)
Абстрактность, т.е. стремление наложить отвлеченные идеи и понятия на реальность	Конкретность: объект менеджмента – конкретная целостная личность
Объективизм, т.е. восприятие вещей как объектов, независимых от воспринимающего их разума	Субъективизм: способность выявить и сделать своей основой нерациональные функции человека
Механицизм: взгляд на мир как систему объектов, управляемую неизменными законами	Органицизм: принятие за точку отсчета живого организма в сложной целостности его существования
Дуализм: противопоставление первичных и вторичных свойств, разума и интуиции, объективного и субъективного	Холизм: ориентация на цельность биологического организма и гармонизацию человеческих функций вместо противопоставления человеческого разума природе
Абсолютизм: дедуктивный, линейный и однонаправленный характер управления	Релятивизм: ориентация на взаимодействие людей, уважение к воле и мнению других

⁹⁵ Цит. по: Виноградский Б.Б., Сизов В.С. Менеджмент в китайской традиции: учеб. пособие – М.: Экономистъ, 2007. С. 128.

Таким образом, самое главное отличие в восточной системе управления – это необходимость всегда находиться в центре процесса и привлекать людей, человеческие ресурсы, правильно расставляя приоритеты относительно их способностей. Несмотря на различия, приведенные в таблице, все-таки внешние атрибуты менеджмента Китай заимствовал у Запада: это видно по теоретическим материалам, которые публикуют китайские авторы и которые мы рассмотрели выше. Основные принципы планирования, использования и анализа эффективности трудовых ресурсов не являются чисто китайским изобретением. Специфика заключается в содержании, в интерпретации смыслов, который вкладывают китайские управленцы в те или иные понятия, изначально пришедшие из других моделей менеджмента.

Для более глубокого понимания китайского взгляда на управление предприятием и человеческими ресурсами в частности, нам показалось интересным проанализировать материалы форумов, где сами сотрудники или просто люди, которые интересуются проблемами управления, могут высказать свое мнение.

Для начала, стоит отметить, что китайская поисковая система продумана очень хорошо. Не составляет никакого труда найти тот или иной форум по любой тематике. Более того, практически каждая компания имеет собственный форум, на котором сотрудники осуществляют общение между собой, делятся полезной информацией и т.д. Минусом явилось то, что критические замечания найти на таких форумах, по понятным причинам, невозможно (сами компании являются разработчиками форумов). Однако достаточно информативные высказывания на тему специфики китайских методов управления существуют практически везде.

Например, отвечая на вопрос: «почему западные системы управления не подходят китайским предприятиям?», пользователь 1 обстоятельно объясняет, что нельзя говорить о полной несовместимости западного менеджмента с восточным, однако Китай имеет сильные культурные традиции, и, следовательно, полностью копировать западную модель представляется

неуместным. В качестве причин чаще всего называют культурно-исторический background: «Книгу перемен», комплексная система ценностей и т.п. Интересным представляется фактор «все для народа», который является отправной точкой вкупе с управлением назначениями на должности, управлением людьми и чувством совместной принадлежности сотрудников внутри организации. Поэтому, «конечная цель управления заключается в содействии гармонии между человеком и природой и общего прогресса»⁹⁶.

Китайцы сами отмечают, что с началом политики реформ и открытости Китай активно перенимал западные технологии управления, однако очень скоро обнаружили серьезные проблемы их функционирования. «Даже часть иностранных компаний в Китае начали тонуть, как камень»⁹⁷. Причину опять же находят в культурных особенностях, кроме того, резонна апелляция к влиянию политического фактора. «В Китае традиционно существует политический момент, который, в случае возникновения проблемы, может незаметно разрешить ситуацию»⁹⁸ (пользователь 2). Китайские пользователи, также, как и ученый Чэн Чжуньин отмечают гуманность как особенность управления: «в китайских компаниях лучшим способом управления считается гуманность, которая позволяет каждому человеку почувствовать принадлежность к обществу и счастье, каждый китайский работник или служащий надеется ощутить себя частью большой семьи»⁹⁹.

Несколько неожиданным было услышать мнения, что Китай, в отличие от Японии или Индии не обладает жесткой иерархией управления, и именно поэтому этим странам легче адаптировать западные методы управления. Эта точка зрения, на наш взгляд является спорной, однако часть населения считает именно так, что тоже отражается на общем мнении о возможности заимствования западного опыта. В данном случае уместным будет предположить, что в Китае нет жесткой модели, по которой управляются все

⁹⁶ [Электронный ресурс] URL: <http://zhidao.baidu.com> (дата обращения 15.02.2016)

⁹⁷ Там же.

⁹⁸ Там же.

⁹⁹ Там же.

предприятия, что отражает нашу точку зрения о гибкости и ситуативности китайского менеджмента. Именно таким образом и работает глокальность на практике.

Традиционно отмечается роль руководителя, который своим примером задает темп и качество работы: «Мы – это идеи и теории управления начальства» (пользователь 3), «какой характер у руководителя, такая культура и теория будет использоваться в управлении» (пользователь 4)¹⁰⁰.

В связи с таким частым использованием аргумента о культурной специфике, мы решили поискать ответы на вопрос о влиянии конфуцианства на управление бизнесом. Однако вместо коротких мнений по этой теме, нам удалось отыскать статью, размещенную на одном из форумов, в которой подробно рассматривается эта проблема. Аннотация к статье звучит следующим образом: «конфуцианская культура является культурой гуманизма, она выступает за ценности справедливости и пользу жесткой экономии и стиля работы, а также эклектичные идеи для ваших отношений и практической рациональности, такие, которые связаны с тенденцией развития современного этапа соединения управления. Это самая главная причина, по которой конфуцианству уделяют внимание в управлении»¹⁰¹.

Так, именно в философии конфуцианства раскрывается проблема выгоды и справедливости. Говорится о том, что праведность, чувство справедливости не означает потерю выгоды. При этом автор вспоминает Адама Смита и отмечает, что погоня за выгодой тоже не всегда есть плохо, так как она стимулирует движение. Но, рассуждая с китайской точки зрения, это стремление к обогащению хорошо только тогда, когда оно не вредит интересам общества. Чувство справедливости может привести к потере прибыли, но общественное поведение для предприятия будет играть более важную роль, так как оно дает возможность создать хорошее мнение и экономическую среду, открывая тем самым широкие перспективы для развития. И наоборот, если

¹⁰⁰ Там же.

¹⁰¹ [Электронный ресурс] 儒家思想与企业管理有什么关系呢? (Что общего между конфуцианством и управлением предприятием?) 2007, URL: <http://zhidao.baidu.com> (дата обращения 15.02.2016)

ограничиваться краткосрочными интересами предприятий, производством низкокачественных товаров, ложной рекламой, предприятия могут получить огромную прибыль, но ущерб общественным интересам делает репутацию и имидж предприятия резко негативным. О развитии технологий управления человеческими ресурсами автор говорит следующее: в современном управлении, кроме удовлетворения материальных потребностей работников, следует обратить внимание на их психологические потребности, то есть «дать полный простор для индивидуального творчества и инициативы, чтобы обеспечить хорошие условия и возможности для саморазвития и самореализации, в результате чего это повысит из чувство совместной принадлежности к предприятию»¹⁰². Этому также будут способствовать чувство ответственности, долга, обучение персонала и профессионализм, что приведет к повышению сплоченности и стабильности.

К сожалению или к счастью, нам не удалось отыскать резко отрицательного мнения или критики руководства и организационной системы на предприятии. Единственное обнаруженное критическое высказывание касалось необходимости давать большую свободу действий управленцам среднего и низшего звена. Это объяснялось современным состоянием экономики и реалиями конкурентной бизнес-среды: «в современных предприятиях, слепое повиновение, стремление к консенсусу очень опасно» (пользователь 5)¹⁰³. Интересно, что такой же позиции придерживается и генеральный директор Haier Group, речь о котором пойдет в следующей главе.

2.2. Западная точка зрения на китайский менеджмент

В рамках нашего исследования, для получения более полного представления о методах управления и их эффективности в Китае, были изучены мнения не только восточных исследователей, но и западных. Так, например, западные специалисты несколько настороженно относятся к иерархичности китайского менеджмента, полагая, что такие методы в

¹⁰² Там же.

¹⁰³ [Электронный ресурс] URL: <http://zhidao.baidu.com> (дата обращения 15.02.2016)

современных условиях тормозят развитие предприятий. Другая тенденция заключается в стремлении подвести китайское управление целиком и полностью под западные стандарты. Это не лишено смысла, так как китайский научный менеджмент действительно заимствовал большое количество приемов из западного, однако, на наш взгляд, нельзя говорить о полном совпадении этих двух моделей.

С началом политики реформ и открытости Китай был вновь открыт для капиталистических стран Запада. Одними из первых, кто начал там свою деятельность, были инвесторы. Так, в своей книге «Dealing with China» секретарь казначейства США Генри М. Полсон-младший отмечает, что «западные банкиры были подобны Прометею в этом процессе [проведении новой системы телекоммуникаций]: мы ворвались туда и соревновались, чтобы показать Китаю, как разжечь огонь рынков капитала»¹⁰⁴. То есть именно европейцы и американцы помогали организовывать новую жизнь китайской экономики, соответственно и технологии управления они использовали свои. Тем не менее, ряд проблем в стыковке новых методов и организационной культуры все-таки существовал, и, как утверждает Малколм Уорнер, автор книги «Understanding management in China: past, present, future», существует до сих пор. Он объединил их в семь парадоксов¹⁰⁵.

1. Western, yet eastern (западный, но и восточный)

Понятно, что само понятие менеджмента – это чисто западное понятие, которое впоследствии пришло и на восток, в частности в Китай, и прошло там свой путь китаизации. Научный менеджмент появился около ста лет назад, и должно быть был похож на инопланетянина, который попал на чужую планету и должен был как-то приспособиться к ней. Тэйлоризм, например, пришел изначально в Японию, поэтому не удивительно, что эта наука распространилась и в других восточных странах достаточно быстро. Однако

¹⁰⁴ Paulson, Henry M., Dealing with China: an insider unmasks the new economic superpower. – New York: Twelve, 2015. P. 5.

¹⁰⁵ [Электронный ресурс] Understanding Management in China: Past, Present and Future by Malcolm Warner Routledge – London and New York, 2014. P. 194-195. URL: <https://books.google.ru> (дата обращения к источнику 11.11.2015)

было и достаточно подводных камней на пути распространения науки о менеджменте. Тем не менее, интерес к ней вырос во всех странах Азии, где она начала внедряться в различных практиках и ипостасях.

2.Capitalist, yet Socialist (капиталистический, но и социалистический)

Менеджмент появился в начале XX века, но развиваться начал уже после второй мировой войны. Начало положил Тэйлор, который лично читал лекции в Дартмутском университете, в Гарвардской школе бизнеса с 1909 по 1914 год. Вся литература по этой дисциплине печаталась в США, сегодня до сих пор самое большое количество изданий по менеджменту выпускается именно в этой стране. В итоге эта дисциплина начала преподаваться и в Китае, однако после 1949 г., образования КНР, менеджмент стал преподаваться с оглядкой на СССР, т. е. реализовывались идеи плановой экономики и директивного управления. Но после 1978г. ситуация решительно поменялась. Благодаря идейным реформаторам, менеджмент начал постепенно обретать всеобщее признание. Хотя это было чисто капиталистическое явление, оно было представлено как составляющая социализма в идеях Дэн Сяопина.

3.Non-ideological, yet ideological (не идеологический, но и идеологический)

Парадокс в том, что преподносится менеджмент совершенно как не идеологическая вещь, на самом деле таковым в Китае он и не является. Дэн Сяопин подошел весьма прагматично к построению новой системы управления в КНР - «не важно, какого цвета кошка, лишь бы она ловила мышей».

4.Advanced, yet transitional (развитый, но и переходный)

На западе менеджмент представляется как полностью развитый. Но в рамках социалистической рыночной экономики он трансформировался в переходный. Было определено, что нужна корреляция между ВВП на душу населения и видом управления персоналом, который был бы подходящим для данного типа экономики. В свою очередь, современный менеджмент может рассматриваться, как основанный на соответствующих уровнях инвестиций в человеческий капитал, которому требуется некоторое время, чтобы проявить себя в китайском случае.

5.Global, yet Glocal (глобальный, но и внутри страны)

В данном случае изучаются вопросы стратегии Global и стратегии Glocal. Многие ученые полагают, что в модели китайского менеджмента еще нет тех черт глобализации, которые присущи развитой системе управления. Однако, после вступления в ВТО в 2001г. Китай еще никогда не был так сильно подвержен влиянию глобализации. В рамках этого более широкого процесса, его предприятия в настоящее время работают в глобальной конкурентной среде, и импорта и экспорта. Тем не менее, большинство китайских фирм не одинаково подвержены глобальному давлению и должны адаптироваться к окружающей среде, которая, главным образом, глокальна по своей природе. О феномене глокализации достаточно подробно было рассказано во введении нашей работы. Следует лишь отметить, что для западных специалистов он приобретает характер парадокса, а не преимущества.

6.Multinational, yet national (многонациональный, но и национальный)

Этот парадокс в какой-то степени повторяет предыдущий. Акцент в нем ставится на национальные аспекты. Несмотря на то, что существует значительное количество иностранной собственности и коренных МНК, большинство предприятий остаются практически китайскими в управлении и собственности какого бы вида они не были.

7.Individualistic, yet collectivistic (индивидуалистический, но и коллективистский)

Речь идет о том, что изначально менеджмент зародился в среде сугубо индивидуалистской, но теперь был перенесен на почву коллективизма.

Таким образом, семь парадоксов, описанных выше, подчеркивают уникальность китайского общества, выявляя те особенности, которые помогают Китаю достаточно плавно, без катаклизмов, развиваться и идти вперед. Возможно, именно в них и заключается главная сила Китайской Народной Республики, поэтому она и не торопится избавляться от этих семи парадоксов.

Еще один исследователь, Дональд Н. Салл, пытается понять, как же в таких условиях существует и достигает успехов китайское

предпринимательство. Китайские предприниматели, по его мнению, вынуждены постоянно сталкиваться с неопределенностью, которая затрудняет любое прогнозирование. Неопределенность исходит не только от конкурентов, автор приводит и другие факторы, усугубляющие ситуацию. Так, непредсказуемость политики в сфере промышленности¹⁰⁶ может негативно сказаться на производителях. В качестве примера приводится ситуация 2003 года, когда Народный банк Китая велел коммерческим банкам сократить выдачу кредитов застройщикам и покупателям. Сделано это было с целью немного «остудить» рынок недвижимости, однако многие компании вынуждены были покинуть рынок ввиду недостатка инвестиций. Через некоторое время запрет на кредиты сняли, но фирмы уже не смогли вернуться на рынок. С точки зрения политики государства ход был верным и результативным, однако, с точки зрения предпринимателя, владельца той самой строительной фирмы, это стало полной неожиданностью, и не каждый смог с неожиданностью справиться.

К другим факторам относятся непредсказуемость последствий от интеграции в мировой рынок (в большей степени из-за ТНК), нестабильный доступ к капиталу (стабильно инвестиции идут лишь в госпредприятия) и т.п. Несмотря на вызовы, китайские корпорации борются за выживание весьма успешно, именно поэтому опыт китайских менеджеров, их методы управления представляют интерес для исследователей.

Дональд Н. Салл также разработал и использовал свой определенный метод, чтобы отобрать компании для своего исследования и остановился на четырех отраслях, которым первыми удалось выйти на мировой рынок: информационные технологии, телекоммуникационное оборудование и услуги, продукты питания и напитки, бытовая техника. В результате было отобрано восемь компаний, по две из каждой отрасли, для анализа их деятельности по контрасту друг с другом.

¹⁰⁶ Дональд Н. Салл при участии Юн Вана. Made in China: чему западные менеджеры могут научиться у ведущих китайских предпринимателей; пер. с англ. – Минск: Гревцов Паблицер, 2006. С. 17.

Legend Group Ltd. Основана в 1984 году, располагается в Пекине. За пределами страны ее продукция известна под торговой маркой Lenovo¹⁰⁷. Это одна из крупнейших китайских компаний в сфере ИТ. Компания является лидером в производстве ПК.

В успехе компании, по мнению автора, помогло применение метода циклов SAPE, который получил свое название от четырех составляющих действий менеджера: ощущение ситуации (sense) предугадывание угроз и возможностей (anticipate), выделение приоритетов в деятельности (prioritize), своевременное приведение их в исполнение (execute)¹⁰⁸. Именно этот метод помог компании преодолеть кризис во время активного проникновения ТНК на китайский рынок. Автор говорит о том, что большинство компаний используют метод стратегического планирования, который, по его мнению, не является эффективным в условиях непостоянства и меняющихся реалий, так как этот метод не допускает отклонений, навязывает использование заранее выработанной стратегии, разделяет стратегию и реальную ситуацию в компании. Цикл SAPE наоборот, рассчитан на нестабильную среду, когда приоритеты определяются на основе меняющихся обстоятельств.

Однако, на наш взгляд, менеджмент в китайской традиции никогда и не следовал стратегическому планированию в том виде, в котором его описывает автор. Для китайцев очень важно и является бесспорным понятие не только цикличности, но и постоянной изменчивости, вспомнить хотя бы И-цзин, который является одним из основных текстов, определяющих законы, по которым живут китайцы. Интересно, что изучив основные принципы, по которым функционирует цикл SAPE, можно найти много общего с традиционными китайскими представлениями о процессе управления и жизни компании. Например, автор говорит о том, что SAPE не является линейным процессом, главное – не воспринимать ситуацию как нечто постоянное,

¹⁰⁷ [Электронный ресурс] URL: <http://www.lenovo.com/lenovo/ru/ru/> (дата обращения 18.03.2016)

¹⁰⁸ Дональд Н. Салл при участии Юн Вана. Made in China: чему западные менеджеры могут научиться у ведущих китайских предпринимателей; пер. с англ. – Минск: Гревцов Паблицер, 2006. С.83.

застывшее¹⁰⁹. Кроме того, обращается внимание на своевременность действий, на то, что нужно, прежде всего, видеть ситуацию в целом. Акцент делается на так называемое кумулятивное преимущество, т.е. создание резервов преимуществ путем накопления результатов использования мимолетных возможностей. Сходство с китайским традиционным методом управления и вообще с китайской философией явно просматриваются. Тогда, возможно, китайские предприниматели как раз и используют в большинстве своем метод цикла SAPE, правда делают это на протяжении не одного и не двух столетий, а намного дольше? Так или иначе, именно применение этого способа, по мнению автора, стало решающим в утверждении компании Legend или Lenovo как лидера среди китайских IT компаний.

В качестве одного из минусов, автор, опираясь на мнения ученых и административных работников различных китайских предприятий, отмечает иерархичность системы управления сверху донизу, когда власть сосредоточена в руках одного человека, и эта система является традиционной для Китая. Так, руководитель решает все проблемы, говорит, что и кому нужно делать, что вполне устраивает китайских служащих. Автор также признает, что такая модель является успешной на предприятиях в Китае, но только в Китае, потому что при выходе за пределы срединного государства, выявляются ее недостатки.

Важной для нашего исследования представляется типология организационных культур Герта Хофстеде, нидерландского социолога, который предложил совокупность показателей, определяющих культурные характеристики различных народов. Рассмотрение типологизации позволяет понять взаимосвязь организационного поведения и культуры.

Типология Хофстеде была разработана еще в 80-е годы XX века, но и сегодня является наиболее популярной, так как вобрала в себя наиболее удачные характеристики универсального характера, с помощью которых можно получить достаточно полную картину организационной культуры, характерной

¹⁰⁹ Там же.

для той или иной страны. Информация была взята непосредственно с сайта <https://www.geert-hofstede.com/>, на котором собраны данные по всем странам и можно провести сравнительный анализ организационных культур.

Для начала следует обозначить критерии, которые разработал ученый. Прежде всего «дистанция власти», т.е. степень ее участия в принятии решений, а также реакция на власть со стороны населения или сотрудников. В целом, китайцы полагают, что люди не должны иметь какие-либо стремления, выходящие за рамки их ранга. Отношения начальник – подчиненный, как правило, поляризованы, и нет никакой особой защиты от злоупотребления властью начальством.

Следующий критерий парный – Индивидуализм/Коллективизм. Он показывает, насколько сотрудники предприятия или граждане государства готовы действовать самостоятельно, а не в группах. В индивидуалистических обществах люди должны заботиться, прежде всего, о себе и прямых родственниках, в то время как в коллективистских обществах люди принадлежат к какой-то определенной «группе», которая заботится о них в обмен на лояльность. Очевидно, что Китай, не знавший за свою историю, каких бы то ни было, ярких проявлений индивидуализма, относится к коллективистской организационной культуре.

Третий критерий Г. Хофстеде определил как Мужественность/Женственность организационной культуры. В данном случае, если балл по шкале «мужественность» высокий, то общество будет всегда сильно зависеть от конкуренции, достижения успехов. Низкий балл по этой шкале, определяющий «женственность», говорит о том, что в культуре главное – это забота о других, о качестве жизни. Именно качество жизни является показателем успеха. В этой связи в разных культурах преобладают различные мотивирующие факторы: желание быть лучшим из лучших («мужественность») и главное – это чтобы дело нравилось («женственность»). Китай, по теории социолога имеет «мужественную» культуру, ориентированную на успех. Поэтому многие китайцы могут пожертвовать свободным временем, отпуском,

иногда и семьей ради работы. Китайцы, имеющие небольшой бизнес, не будут закрывать свои лавочки до очень глубоко вечера. Другим примером могут являться даже студенты, которых очень волнуют их экзаменационные оценки, как основной критерий для достижения успеха.

Далее следует критерий «Приемлемость (или восприятие) – избегание неопределенности, который показывает отношение людей к будущему, т.е. желание его контролировать или быть готовым принять то, что будет. В обществах нестабильных, где неопределенность считается «естественным состоянием социальной среды, [люди] принимают каждый новый день таким, какой он есть. Они относительно легко принимают риски и не склонны работать слишком усердно»¹¹⁰. Китай по данной шкале обладает низким уровнем избегания неопределенности. Истина может быть относительной. Тем не менее, соблюдение законов и правил, не могут быть гибкими, чтобы соответствовать реальной ситуации. Китайцы издревле хорошо понимают неоднозначность; китайский язык полон неоднозначных смыслов, китайский трактат «Книга перемен», закон превращения и сменяемости и т.п. Поэтому китайцы и быстро адаптируются и адаптируют идеи воспринятые извне.

Временной горизонт, или ориентация на будущее (долгосрочная – краткосрочная), как каждое общество поддерживает связь со своим собственным прошлым, имея дело с вызовами настоящего и будущего, и как следствие основные приоритеты общества. Если по этому критерию балл низкий, то общество стремится сохранять традиции и с недоверием относится к переменам, высокий балл, соответственно, показывает прагматичность общества, готового меняться в условиях времени. Китай, по исследованию ученого, набрал достаточно высокий балл по данному критерию. В обществах с прагматической ориентацией, люди считают, что правда очень сильно зависит от ситуации, контекста и времени. Они показывают способность легко адаптировать традиции к изменившимся условиям, в таком обществе сильна

¹¹⁰ [Электронный ресурс] Оксина К. И. Типология организационных структур Герта Хофстеде. URL: <http://www.cfin.ru> (дата обращения: 24.04.2016)

склонность к сбережению и инвестированию, бережливости и настойчивость в достижении результатов. Интересно, что Китай до начала XX века меняться и адаптировать свои традиции был совершенной не готов, но за какие-то сто лет, ориентация общества поменялась в диаметрально противоположную сторону.

Последний критерий в типологии Г. Хофстеде звучит как «Индульгенция/Сдержанность». Одной из проблем, которая стоит перед человечеством, в настоящее время и в прошлом, является среда, в которой проходят процесс социализации дети. Без социализации мы не станем "человеком". Этот критерий определяется как степень, в которой люди пытаются контролировать свои желания и импульсы, основанные на том, как они были воспитаны. Относительно слабый контроль называется "Индульгенция" и относительно сильный контроль - "Сдержанность". Культуры могут быть описаны как снисходительная, так и сдержанная. Китай являет собой «сдержанное» общество. Общества с низким показателем в этом измерении имеют тенденцию к цинизму и пессимизму. Кроме того, в отличие от обществ снисходительных, в сдержанном обществе акцент не ставится на свободное время, а, напротив, на контроль удовлетворения своих желаний. Люди с этой ориентацией, имеют понимание того, что их действия сдерживаются социальными нормами и считают, что посвящать слишком много времени себе несколько неправильно.

Таким образом, Г. Хофстеде составил свою классификацию стран по разработанным критериям. Общая характеристика китайского общества по данной классификации позволяет понять некоторые закономерности, происходящие в КНР. Главное, достаточно четко вырисовываются причины таких способностей к адаптации всего, приходящего извне.

Однако способности к адаптации зачастую приходится проявлять не только китайским предпринимателям. Китай занимает первое в мире место по экспорту и второе по импорту различных товаров и услуг. На его территории располагается большое количество иностранных компаний и офисов корпораций. Менеджеры иностранных корпораций должны ежедневно

взаимодействовать с китайскими сотрудниками, что часто приводят к сложностям в виду различий, как в законодательстве, так и в культуре. В этой связи интересным представляется исследование PMI (Института управления проектами, Всемирной некоммерческой организации по управлению проектами), которая провела опрос среди иностранных компаний, ведущих бизнес с Китаем и имеющих филиалы на территории КНР, таких как Emerson, HP China, Owens Corning, Bloomberg, Dell, и т.д. Результаты опроса были опубликованы на сайте ведущей российской компании в области управления проектами PM Expert. Респондентам задавался вопрос: «По каким причинам вам приходилось как-то модифицировать западные методы ведения проектов?». Были получены следующие ответы:

- Языковые различия
- Культурные различия
- Финансовые институты
- Государственное вмешательство
- Инфраструктура логистики
- Защита интеллектуальной собственности»¹¹¹

Исследование показало, что представители европейского менеджмента, организующие свой бизнес в КНР, для эффективного сотрудничества с китайской стороной вынуждены учитывать имеющиеся различия в подходах к управлению.

Можно сказать, что западная точка зрения на систему управления в китайских компаниях отражает, естественно, скорее западное понимание менеджмента, чем восточного. Так, западные исследователи с недоверием относятся к иерархичной структуре управления, находят множество парадоксов, которые в китайских экономических условиях объективно являются проявлением специфики и переходности периода развития менеджмента. Стоит отметить, что западные ученые достаточно глубоко

¹¹¹ [Электронный ресурс] PM Expert, URL: <http://www.pmexpert.ru> (дата обращения 13.03.2016)

изучают особенности менталитета китайцев, что позволяет как раз понять причину возникших парадоксов.

В целом, можно сказать, что восточный взгляд на принципы и практику управления в Китае более оптимистичный, а где-то и более глубокий, нежели западный. Так происходит потому, что китайские специалисты, кроме осуществления управления на практике, очевидно, лучше понимают тот самый background взаимоотношений в китайском обществе. Тем не менее, сами китайские авторы отмечают большое количество заимствованных у Запада управленческих технологий, которые были адаптированы к китайским экономическим и политическим условиям. В целом на уровне взаимоотношений между людьми, между начальством и подчиненными традиционные китайские ценности и принципы управления, которые по-разному оценивают западные и восточные ученые (в первом случае, это часто является скорее недостатком, во втором – проявлением специфики, для нас – проявление той самой глокальности) все еще определяют характер непрерывно развивающихся производственных отношений, несмотря на то, что основные цели и задачи совпадают с западной моделью менеджмента. Проявление этого мы увидим в следующей главе.

Что касается самих объектов управления, а в нашем случае это человеческие ресурсы, то они, в большинстве своем, уверенно поддерживают исконно китайские методы управления, которые сегодня проявляются, порой, не так явно, как раньше, но все-таки отличают китайский менеджмент. Таким образом, можно сказать, что китайский менеджмент пока еще не дублирует полностью западные технологии управления, хотя тенденция к этому есть. Однако китайский менталитет, столь отличный от западного, заставляет управленцев адаптировать концепции, считавшиеся универсальными, к китайским реалиям, тем самым давая толчок к развитию собственной научной базы менеджмента.

Теперь стоит обратить внимание на то, каким образом проявляются традиционные черты китайского управления в современном менеджменте, в

чем заключается специфика понимания тех или иных явлений при управлении человеческими ресурсами на предприятии и как все это работает на практике.

Глава 3. Китайская деловая среда

3.1. Практика руководства. Основные принципы и концепции

Рассмотрев теоретические основы китайского менеджмента, которые синтезируют в себе научный западный подход и национальные традиции, а также современные экономические реалии, обратимся к практическому управлению. В данной главе мы постараемся проанализировать те приемы, которые используют руководители в реальных компаниях, и, таким образом сделаем вывод, насколько уникальны подходы китайских менеджеров.

Как уже говорилось ранее, цели управления и на Западе, и на Востоке, в общем-то, одинаковые. Различие только в понятийном аппарате и в приоритетах, которые ставит перед собой руководство. Так, для западного бизнеса и управления главная цель может быть названа одним словом – прибыль, в Китае это слово - благо. «Благо» является более широким понятием, чем прибыль (нечто материальное), оно может включать в себя духовные аспекты, увеличение жизненной энергии предприятия, через улучшение состояния его сотрудников, технологий и т.д. Таким образом видно, что для китайцев важна не только прибыль но и здоровая обстановка в компании в целом. Прибыль финансовая является внешним показателем успешности. Интересной в данном случае представляется мысль китайского ученого Цзян Жусяна: «на самом деле потерпеть поражение или потерять что-то – это благо. Потому что это источник для поиска и развития лучших путей и новых стратегий»¹¹².

Другая разница между Китаем и Западными странами связана с пониманием человеком своего места в обществе. На Западе мериллом зрелости

¹¹² Виноградский Б.Б., Сизов В.С. Менеджмент в китайской традиции: учеб. пособие – М.: Экономистъ, 2007. С. 128.

общества является свобода личности. Если личность выполняет все обязательства перед обществом, она имеет право пользоваться его благами и таким образом проявляется ее свобода. Отсюда и обогащение, получение благ для себя в качестве главной цели, что еще раз относит нас к индивидуалистическому подходу, культивируемому на Западе. В Китае подход абсолютно противоположный, коллективистский, поэтому благо понимается как общественная ценность. Однако в связи с отсутствием достаточного индивидуализма у китайских предпринимателей существуют различные точки зрения на успешность бизнесменов с коллективистским уклоном. Например, тот же Цзян Жусян говорит: «к сожалению, когда мы становимся бизнесменами, мы остаемся бизнесменами крестьянского типа. В наших костях нет понятия, каким должен быть современный бизнесмен. Например, мы не имеем независимого характера или стремления быть круче всех»¹¹³. С одной стороны, это утверждение является еще одним доказательством существования китайской специфики в бизнесе в настоящее время, с другой в современном мире, где скорость обмена информацией превышает все возможные ожидания, понимание каким должен быть настоящий бизнесмен формируется очень быстро. Вопрос заключается в том, каким должен быть современный бизнесмен именно в китайской среде.

Благополучие в Китае делится на три вида: здоровое долголетие индивида, богатство семьи и социальный статус в обществе¹¹⁴. Понимание благополучия как общественной ценности, есть не что иное, как следование философским и религиозным традициям. Так, для Конфуция семья – ядро общества, вся жизнь человека крутится вокруг семьи. Интересам семьи придавалось куда большее значение, чем интересам индивида, поэтому «человек с первых лет жизни привыкал к тому, что личное, эмоциональное, свое на шкале ценностей не соизмеримо с общим, принятым, рационально

¹¹³ Там же. С. 136

¹¹⁴ Там же. С. 142

обусловленным и обязательным для всех»¹¹⁵. Благо, таким образом, было понятием не индивидуальным, а, как минимум, семейным, родовым, клановым. Стремление к бесконечному обогащению также не рассматривалось в конфуцианстве в качестве поведенческого императива. Наоборот, каждый раз, видя возможность получения дополнительных материальных благ, индивид должен подумать, как это скажется на обществе, ближайшем его окружении. Поэтому по Конфуцию материальное благо неразрывно связано с понятием «меры», т.е. границы, за которой качество изменяется вслед за изменением количества. При этом стоит все же отметить, что материальное благополучие в конфуцианской философии выступает в качестве одной из главных задач с целью достижения общего социального благоденствия.

В другом философском учении, даосизме, которое было и остается популярным в Китае, материальное благополучие также не рассматривается как нечто первоочередное. Цель в жизни – это познание самого себя и постижение Дао (пути). Отказ же от индивидуального благополучия в пользу общественного являлся проявлением добродетели, что подтверждает тезис об отличии понимания блага в китайской и в западной мысли.

В Моизме материальное благополучие отрицалось, как причина неравенства и социальной несправедливости, соответственно. Наибольшее благо, по мнению Мо-цзы, это благо как можно большего числа людей. Достижение такого благополучия начинается со всеобщего труда. Несмотря на это, бедность – причина беспорядков и недовольств, поэтому в данном случае идеальная ситуация выглядит как всеобщий труд ради всеобщего блага.

Легисты считают, что личные материальные интересы определяют взаимоотношения между людьми и подчиняют себе моральные принципы. Но, даже, несмотря на это, материальное благополучие народа составляет основу стабильности государства, т.е. так или иначе идея благополучия служит, прежде всего, интересам общественным.

¹¹⁵ Серeda A.B. Материальное благополучие и его роль в системе ценностей китайского общества.: дис. кан. философ. наук : 09.00.11: защищена 26.02.2010. – Улан-Удэ, 2010. 185 с.

Интересно, что в конце 19 начале 20 вв. философские учения несколько изменились. Так, например, появился прагматизм, основанный на западных учениях. Страна могла достичь благополучия, только если не будет довольствоваться малым, стремление к благополучию заслуживает одобрения и поощрения по данной теории. Более того, представители данного направления призывали к отказу от конфуцианских ценностей с целью обретения свободы личности, без которой, по их мнению, невозможно достичь благополучия. Таким образом, формировалась и другая идеология – идеология прогресса, основанного на будущих достижениях китайской науки.

Сегодня, возможно, под влиянием внешних факторов, таких как глобализация экономики, открытость культур, тесное взаимодействие с представителями других стран понятие «блага» в Китае становится более материальным. Однако то понимание личного, индивидуального и общественного все еще довлеет над сознанием китайцев, поэтому, на наш взгляд, концепт блага как общественной ценности можно считать проявлением китайской специфики.

В этой связи стоит внимательнее изучить понятие личности и индивидуальности в китайской психологии. На практике от осознания своей индивидуальности зависит качество работы, скорость, проявление инициативы, однако, как оказалось, для успешной и продуктивной деятельности индивидуализм может быть и необязательным. Чтобы это понять, в нашем исследовании мы использовали компаративистский подход, сравнив мировосприятие европейцев и китайцев.

Европейская культура понимает личность как нечто целостное, для нее не характерны раздробленность и множественность «Я», что чаще воспринимается как отклонение или болезнь. В китайской культуре личность воспринимается как совокупность различных обязанностей, тем самым можно увидеть многомерность личности: сын, почитающий родителей, строгий начальник, человек, целиком и полностью посвятивший себя служению обществу. В европейской культуре присутствуют такие же роли, отличие в том, что для

китайцев, привыкших жить в ритуализированном обществе, каждая из них настолько индивидуальна, что человек как бы проживает несколько жизней одновременно. Именно поэтому личность в китайской культуре не рассматривается и не оценивается в общем, как в европейской, но, напротив, она разделяется на изолированные области, с характерными нормами поведения.

Не удастся избежать возврата к религиозному (или философскому) контексту, так как ритуализированное общество, почтительный сын – все эти понятия пришли из конфуцианства, которое, как уже отмечалось выше, играет огромную роль в жизни и психологии китайского общества и в настоящее время. Конфуций также проводит аналогию между понятиями «государство» и «семья». Он высоко оценивает человека, считающегося почтительным сыном в клане, так как принцип сыновней почтительности играет большую роль в жизни конфуцианского человека, определяя его положение в семье и обществе. Жизнь в семье, как и жизнь в государстве всегда подчинена правилам, ритуалам. Это хорошо видно в трактате Лунь-Юй¹¹⁶, где буквально расписан день человека, начиная с того, что он должен сделать, только проснувшись, и заканчивая порядком, в котором дети навещают своих родителей. Сын должен всегда почитать отца, а подданный – правителя. Такой призыв к покорности стал одной из особенностей конфуцианства, которые позже обеспечили учению статус государственной идеологии. По мнению французского китаевода Э.Балаша, «уважение, смирение, покорность, повиновение и субординация по отношению к старшим и лучшим»¹¹⁷ - вот основные ценности конфуцианства, которые и сделали его официальной идеологией Китая.

Личность человека изучалась еще в древнем Китае. Тем не менее, в конфуцианстве акцент делается на моральной составляющей личности человека, но не на индивидуалистических ценностях, таким образом, личность и индивидуальность - понятия абсолютно не связанные между собой. Философ

¹¹⁶ Лунь-Юй (论语) – древнекитайский трактат, составленный из кратких заметок, историй, фиксирующих мудрые изречения Конфуция, составленный его учениками.

¹¹⁷ Рубин В.А. Идеология и культура Древнего Китая: четыре силуэта. – М.: Наука, 1970. С. 87.

делит всех людей на 小人 (сяожень) – дословно «маленький человек» и 君子 (цзюньцзы) или благородный муж. Хороший правитель, по Конфуцию, это, конечно цзюньцзы, который справедлив и добродетелен. «Цзюньцзы думает об истине, сяожень – о собственном благе. Он ни с кем не объединяется, но служит всеобщему благу. Цзюньцзы держит себя строго, не вступает в споры, живет со всеми в согласии, но не идет на сговор, не следует за другими» - таким, по мнению Конфуция должен быть праведный человек, и, прежде всего правитель. Он должен ставить интересы общества, в любом вопросе, выше своих, отсюда и развитый коллективизм. Цзюньцзы ни в коем случае не может «потерять лицо», еще один очень важный аспект в китайской философской и политической мысли. Именно страх «потери лица» породил в китайцах такую щепетильность в вопросах этикета, чтобы не попасть в неловкое положение, все должно быть регламентировано. «Именно потому, что все боятся позора и поражения, наших бизнесменов никогда не побеждали конкуренты»¹¹⁸.

Интересно, что понятие, обозначающее в китайском языке характер (性格) отсутствовало как таковое вплоть до XX века¹¹⁹. Это не означает, что никто не размышлял о нормах поведения или характерах людей, однако не признавалось обособленное и независимое состояние индивида. Таким образом, человек приспособляется к обществу, любому коллективному образованию не для того, чтобы контролировать или распоряжаться другими, а чтобы находиться со всеми в гармонии.

В этой связи интересно понять, кто же может управлять этим коллективом, ведь по тому же Конфуцию в обществе должна сохраняться иерархия. Руководитель в Китае всегда имел особое положение. На наш взгляд, роль китайского руководителя в отличие от его западного коллеги более весомая, к ней относятся трепетнее и с большим пиететом.

¹¹⁸ Виноградский Б.Б., Сизов В.С. Менеджмент в китайской традиции: учеб. пособие – М.: Экономистъ, 2007. С. 137.

¹¹⁹ Спешнев Н.А. Китайцы: особенности национальной психологии. – СПб.: КАРО, 2011. С. 22.

Процесс управления – это то, как именно, с помощью каких инструментов и технологий осуществляется управление¹²⁰. Эффективность управления зависит от многих факторов, как внутренних, так и внешних, но для Китая, где до сих пор сильны понятия «иерархия», «власть», одну из ключевых ролей все-таки играет правильно выбранный руководитель. Он должен быть способен понять суть вещей, правильно их описывать и формулировать, т.е. правильно их определять или, по Конфуцию «давать имена»¹²¹. Если руководитель сможет правильно интерпретировать или назвать событие, то он сможет и правильно отреагировать на него, зная причины и следствие и, таким образом, принять правильное решение. Однако «исправление имен» - это не нечто новое, а конфуцианская концепция, которую авторы, относительно процесса управления, описывают следующим образом: имя – это понятийная единица, которая соединяет внешний и внутренний образ, давая целостный образ, который в сознании руководителя, накладываясь на конкретный процесс, приводит к появлению индивидуального понятия об объекте. «Исправление» заключается в приведении понятия или имени, находящегося в сознании руководителя к подходящему к данной ситуации. Однако важно, чтобы на пути «исправления имен» у руководителя уже сложилась правильная система ценностей и целей, так как именно от этого зависит правильность «исправления». Авторы также объясняют, как понять искажилось ли имя или его исправление оказалось верным. Если нарушился нормальный ход основных взаимодействий, если направление деятельности сбивается с ритма, то произошло «искажение имен». Примером таких взаимодействий и направлений могут быть отношения руководителя с подчиненными, равномерность и налаженность производственных процессов, достаточность финансовых средств и т.п.

Постановка цели является прерогативой руководителя исключительно высшего звена, так как, по мнению китайцев, только оно обладает достаточным

¹²⁰ Виноградский Б.Б., Сизов В.С. Менеджмент в китайской традиции: учеб. пособие – М.: Экономистъ, 2007. С. 139.

¹²¹ Там же. С. 133.

«видением», чтобы из многих выбрать одну, самую важную цель. Эта способность является отличительной чертой руководителя, а так же критерием для назначения человека на должность. Таким образом, формируется управленческая иерархия или командная система управления, в которой главной чертой, по мнению В.В.Малявина является концентрация власти в высших эшелонах управления и практически отсутствует механизм передачи властных полномочий низшим звеньям управленческой цепочки. Так, даже управленцы среднего звена не имеют права выходить за рамки текущих дел и проявлять какую-либо инициативу.

Сегодня некоторая инициатива все же допустима, если речь идет о модели «гибкой иерархии», о которой будет рассказано ниже, проблема заключается иной раз в отказе самих служащих принимать какие-либо решения или предлагать свою концепцию, так как «приверженность к консенсусу перевешивает в китайских служащих все прочие соображения»¹²².

Все люди различаются по психологическим типам и, в соответствии с ними, видам занятий. Если западная наука утверждает, что необходимые качества лидера можно развить, то китайский менеджмент, практически отвергает такую возможность, говоря о том, что неврожденные черты характера чрезвычайно трудно развить, более того, не существует универсальных характеристик личности для всех руководителей.

В Китае руководители классифицируются, также как и везде, по стилю руководства, но, кроме того, по его талантам и характеру. Например, в книге «Искусство управления» (Чжугэ Лян. Чжи Моу Цюань Шу («Полное собрание мудрости»)), написанной в III в. китайским канцлером Чжугэ Ляном отмечено девять типов полководцев (руководителей)¹²³. Существует, например, «добродетельный полководец», т.е. тот, кого на правильный путь направляет чувство морали, или «мудрый полководец», который реагирует неожиданно, непонятными методами, но очень плодотворно, «свирепый полководец» бывает

¹²² Малявин В.В. Китай управляемый: Старый добрый менеджмент. — М.: Европа, 2005. С. 259.

¹²³ «Искусство управления миром» (Чжугэ Лян. Чжи Моу Цюань Шу («Полное собрание мудрости»). Пересказ выполнен Б.Б. Виногородским - Пекин, 2003. С. 158.

жесток, он доблестен в больших битвах, но боится малых сражений, а также «великий полководец» способный осознавать недостаток своей мудрости, он готов слушать критику и старается исправить свои недостатки. В данном случае видна схожесть с подходами современного западного менеджмента, в котором наивысшим талантом считается способность руководителя относиться к себе критично, видеть свои недостатки и стараться избавиться от них.

Руководитель, прежде всего, должен уметь контролировать свои эмоции, всегда иметь четкий стратегический план, а главное – уметь вовремя вносить коррективы в работу компании, причем, делать это как можно более незаметно и безболезненно для нее. Для этого необходимо всегда **«соответствовать моменту»**, то есть следовать одному из основных принципов китайской стратагематики.

Для деловой формы жизни в Китае характерно доминирование в китайском бизнесе семейных или, по крайней мере, семейных в своей основе предприятий. Одним из признаков такого формата деловых отношений является патернализм как сосредоточение собственности, власти и авторитета в лице хозяина семейного дела. Именно хозяин (лаобань) практически всегда единолично принимает все решения. В соответствии с древними правилами китайского "искусства власти" только он, как истинный полководец, обладает всей полнотой информации о положении предприятия и скупно делится ею с отдельными служащими сообразно их функции и рангу. Только он один знает о мотивах и целях принятия решений, что позволяет ему поддерживать подобающую дистанцию с работниками.

Давайте снова вернемся к трактату «Искусство войны», описанному нами в первой главе, проанализировав который В.В. Малявин выделил 12 основных принципов мудрого управления. Приведём наиболее показательные примеры. Так, самый первый принцип гласит, что «руководитель обязан, прежде всего, добиться согласия в подчинённом ему коллективе и безупречного доверия подчинённых к себе»¹²⁴. Руководитель должен также правильно распределять

¹²⁴ Малявин В.В. Китай управляемый: Старый добрый менеджмент. — М.: Европа, 2005. С. 268.

обязанности в соответствии с уровнем компетентности и ответственности работников, а также рассчитывать степень наказания и поощрения в коллективе.

Снова обратимся к уже известному нам китайскому мыслителю Ли Гоу, размышляющему о тех принципах военного искусства, которые приводят полководца и его армию к победе. Как истинный конфуцианец, Ли Гоу на первое место ставит понятия «гуманность» и «справедливость». При этом он добавляет, что без использования силы и применения хитрости победы не достичь: «Гуманность и справедливость – ствол военного дела, а хитрость и сила - ветви»¹²⁵.

Итак, четыре качества – гуманность, справедливость, сила, хитрость - должны быть присущи настоящей сильной армии, и, прежде всего, её полководцу. Интересно, что понятие гуманности в логике китайского ученого имело вполне конкретное воплощение и носило прикладной характер. Так, Ли Гоу считал, что истинный полководец должен своевременно достойных - выдвигать, глупых - выгонять, хороших - поощрять, плохих - предостерегать, обеспечивать каждого достойным занятием. Только такая тактика должна привести каждого подданного и подчинённого к достатку, удовлетворённости жизнью и обеспечить почитание правителя.

Любопытно, что в контексте о размышлениях об армейском управлении и политике в вооружённых силах Ли Гоу размышляет о тактике поведения руководителя с подчиненными конкурентов. На примере двух правителей показаны две ситуации, в каждой из которых представлена определённая модель поведения руководителя. В первой мы видим пример негативной политики: противник обращается со своим народом не очень хорошо, возлагая на него тяжелое налоговое бремя, ограничения в элементарных потребностях. Вторая модель позволяет увидеть «хорошего», мудрого правителя, руководящегося гуманными принципами организации жизни. Особая мудрость проявляется в обращении с народом противника, замене тяжелых

¹²⁵ Искусство властвовать [Текст]; пер. с кит. З. Г. Лапиной, Г. В. Зиновьева. – М.: Белые Альвы, 2001. С.81.

налоговых обязательств более лёгкими и т.п. По логике Ло Гоу, в критической ситуации «чужой» народ может поддержать того, кто был с ним добр и учтив.

Этот пример показывает стратегию переманивания ценных кадров у конкурентов, но одновременно и напоминает о том, что руководитель должен учитывать привлекательные преференции конкурента и стремиться обращаться со своими сотрудниками так, чтобы не произошло неожиданного перетекания кадров в конкурирующую фирму.

Руководитель современной компании, обладающий такими качествами, как гуманность, справедливость, хитрость и сила, способный обращаться с подчиненными с отеческой заботой, дальновидно распространять своё доброе отношение и на работников конкурирующей фирмы, руководствоваться принципом своевременности и соразмерности, обладает дополнительными возможностями получить максимальную прибыль в своей финансово-экономической деятельности. Правильное, соответственно способностям сотрудников, распределение должностей в компании, поощрение сотрудников при проявлении ими инициативы – залог успешного проведения дела или сделки.

"Число" - в трактате «Сунь-цзы. Искусство войны» одно из ключевых понятий – предопределяет соблюдение принципа единоначалия и правильных количественных параметров коллективов, благодаря чему "управлять большим войском становится также легко, как управлять малым"¹²⁶. Другой аспект - обострённое внимание к сплочённости корпорации и защите интересов её членов. И в этом случае велика роль личностного начала и взаимных обязательств в деловых отношениях.

Отметим: при знакомстве с теорией управления и контроля над ситуацией, отдельной личностью, обстоятельствами, с концепцией реализации планов, тактик и стратегий современный человек, ориентированный на культуру западной цивилизации, достаточно легко номинирует эту теорию

¹²⁶ [Электронный ресурс] Сунь-цзы. Искусство стратегии. - М.: Изд-во Эксмо; СПб.:Мидгард, 2006. 528 с. URL: <http://chugreev.ru/sun-czi/aw6.html> (дата обращения 14.09.2015)

словом «манипуляция». Действительно, сегодня очевидно: искусство манипуляции – одно из важнейших качеств ведущего управленческую деятельность. Вместе с тем следует понимать, что это понятие не может быть механически использовано при рассмотрении постулатов китайской философии, поскольку в разных культурных традициях по-разному понимают и оценивают гибкого взаимодействия человека с миром.

У китайцев, в условиях жесткой иерархии, гибкость обеспечивается принципом, согласно которому руководители должны быть чувствительны к проблемам своих подчиненных и вина всегда лежит на начальстве. Поэтому китайское руководство заинтересовано не столько в сути решаемых проблем, сколько в сохранении своей власти и влияния в компании и обществе¹²⁷.

В Китае очень четко выстроены отношения между руководителями и подчиненными. По конфуцианским традициям в китайском обществе до сих пор сильна иерархия, но каждый знает, что в этой иерархии у него есть свое предназначение, что позволяет оставаться такой общественной системе достаточно прочной. По мнению Б.Б. Виноградского, управление по-китайски - «это значит возвращать внутреннюю моральную силу, которая и является главным инструментом такого управления»¹²⁸. Таким образом, служащий, подчиненный, помогает руководителю управлять собой, так как оба понимают, что они части единой системы. Единение можно увидеть в самых простых и обыденных, для китайцев, вещах: например, планерки, которые каждое утро проводятся во всех предприятиях (от ресторанчиков до крупных компаний), когда весь персонал, служащие выстраиваются перед руководителем и слушают план на сегодняшний день. Именно тогда устанавливается связь руководителя и подчиненных, которая поддерживается, таким образом, ежедневно.

Кроме того, большое значение имеют церемониальные взаимоотношения. Например, не принято подавать жалобы в обход своего начальства, здесь снова действует принцип иерархии.

¹²⁷ Девятов А. Китайская специфика: как понял ее я в разведке и бизнесе. – М.: Муравей, 2002. С. 257.

¹²⁸ Виноградский Б.Б., Сизов В.С. Менеджмент в китайской традиции: учеб. пособие – М.: Экономистъ, 2007. С. 176.

Расставляя приоритеты или продумывая стратегию на ближайшее будущее, руководители надеются на четкое выполнение сотрудниками задуманного плана. Однако осуществлять последовательные действия с достаточной эффективностью и в указанное время удается далеко не всем. В данном случае вопрос заключается в продуманном управлении кадрами предприятия, которые являются звеньями одной большой цепи производства.

Западные исследователи, описывая такую модель управления, называют ее «гибкой иерархией»¹²⁹, т.е. организационная модель, согласно которой старшее руководство определяет комплекс приоритетов и предоставляет менеджерам среднего звена и коллективу в целом свободу действий при выработке конкретных задач и их исполнении. Менеджеры и работники могут сами определять, каким образом им добиться выполнения поставленных задач. Следует отметить, что в условиях рынка с высокой степенью неопределенности, такая модель не является предпочтительной, с точки зрения западных управленцев, так как намного удобнее было бы дать максимальную свободу отделам, с расчетом, что те будут своевременно реагировать на изменения, которые происходят в их среде. Так гибкая, но все-таки иерархия может считаться проявлением китайской специфики модели управления предприятием, основанной на традиционном мировоззрении, где каждый знает свое место и, в соответствии с этим, обладает рядом прав и обязанностей, которые и должны быть воплощены в работе.

Способность воплощать приоритетные задачи в конкретные действия – ключевая способность в концепции «гибкой иерархии». Эффективность действий в условиях меняющихся приоритетов. Ключевым механизмом работы всей системы и компании, в том числе, является согласование приоритетов и результатов, которые необходимо достигнуть между менеджером и подчиненным. В этом процессе снова проявляется принцип иерархии. Доцент Гарвардской школы бизнеса Дональд Н. Салл приводит таблицу, в которой

¹²⁹ Дональд Н. Салл при участии Юн Вана. Made in China: чему западные менеджеры могут научиться у ведущих китайских предпринимателей; пер. с англ. – Минск: Гревцов Паблицер, 2006. С. 116.

кратко изложены функции руководителей и подчиненных в условиях «гибкой иерархии»¹³⁰.

руководитель	подчиненный
Обоснование приоритетов	Понимание логического обоснования приоритетов
Обсуждение путей реализации подчиненными приоритетных задач	Обсуждение путей реализации приоритетных задач
Обеспечение ресурсами, необходимыми для достижения целей	Определение ресурсов, необходимых для достижения целей
Предоставление подчиненным свободы действия	Обладание свободой действия при выполнении задач
Контроль за выполнением задач	Отчет о своих результатах в достижении целей
Поощрение и вознаграждение за достижение целей	

Итак, такой метод организации как «гибкая иерархия» представляется нам вполне работоспособным. Он позволяет компаниям действовать быстро и эффективно в соответствии с поставленными приоритетами. Одним из минусов такой формы организации является постоянная необходимость руководителя компании оставаться активным и никогда не терять бдительности. Впрочем, такая проблема присуща, наверное, любому типу управления. Постоянная энергичность нужна, чтобы компания не скатилась вниз или, в нашем случае с китайской компанией, не упала на землю, опаленная солнцем, как возгордившийся дракон, ослепленная своими достижениями.

Велико значение еще одного китайского явления, которое насчитывает не одну тысячу лет, но, по мнению ученых, именно сегодня используется как никогда часто. Это связи, «хорошие отношения» или, как их называют в Китае, 关系 (guanxi). Так как в новом Китае частная собственность появилась

¹³⁰ Там же. С. 119.

недавно, и только сейчас окрепла и стала более или менее самостоятельной, предприятия и их управления всегда были тесно связаны с государством, чиновническим аппаратом. Традиционно такие «гуаньси» служат для распределения ресурсов через личные связи или установленные хорошие отношения. Обратной стороной медали является коррупция, которая процветает в рядах чиновничества. Так и получается, что иногда важнее иметь хорошие связи с нужными людьми, нежели качественный товар. Внутри предприятия такая система тоже действует. Помимо прямых родственных связей, по которым люди получают посты в управление, что объясняется традиционной клановостью хозяйствования, хорошая выслуга оказание внимания своему начальству также могут сыграть на руку амбициозному работнику. Однако можно ли это считать проявлением китайской специфики?

Положительным проявлением «гуаньси» являются горизонтальные связи, когда сотрудничающие между собой предприятия для совместного проекта, либо для проекта одного из партнеров находят и рекомендуют сотрудников, что, по мнению исследователей, является более эффективным, чем размещение объявления в интернете и т.п. Кроме того, учитывая, что в Китае не распространена практика рекомендательных писем при увольнении сотрудника и его переходе на новое место работы, горизонтальные «гуаньси» могут сыграть огромную роль в жизни человека¹³¹. Еще одним плюсом является такой психологический факт: боязнь «потерять лицо», причем не только свое, но и человека, который порекомендовал и перед которым работник находится в долгу, заставляет работать его еще усерднее, а значит продуктивнее.

В любом случае, «гуаньси» применяется в Китае как ни в одной другой стране. Они обладают своей историей, культурой и этикетом, поэтому такие «хорошие отношения» следует отнести к характерным чертам управления.

Таким образом, рассмотрев некоторые концепты, присущие китайскому менеджменту, мы можем обнаружить специфику управления в китайских

¹³¹ Eike A. Langenberg Guanxi and Business Strategy: theory and implications for Multinational companies in China. - Springer Science & Business Media, 2007. P. 226.

компаниях. Разумеется, не везде можно заметить абсолютно все вышеперечисленные факторы, многие китайские корпорации сегодня развиваются с куда большим западным уклоном, применяя западные стратегии и методы управления. Этот выбор, в любом случае, зависит от руководителя, который мог проходить обучение или заниматься практической деятельностью в европейских странах или США, однако, ему, как и его компании, всегда приходится адаптироваться к китайским реалиям, объективно существующим в Китайской Народной Республике. Более того, некоторые концепты тесно связаны с психологией и мировоззрением китайцев, что означает их глубокие корни в китайском обществе. Таким образом, они стали своеобразной константой китайского поведения, а значит и управления, которое не может быть эффективным без опоры на психологию.

3.2. Характеристика управления человеческими ресурсами на примерах предприятий

Для того, чтобы понять, насколько эффективны стратегии управления на китайских предприятиях, почему некоторые западные технологии заимствуются, и какой тип предприятий можно считать наиболее прогрессивным и успешным, следует изучить виды предприятий и исторические условия их формирования.

В Китае представлены предприятия различных форм собственности, однако наиболее интересными и важными представляются три основных вида: государственные предприятия, коллективные и частные.

Государственные предприятия – это предприятия, в котором единственным или основным (более 50%) собственником является государство. Такие предприятия стабильнее других по притоку инвестиций со стороны государства.

Коллективные предприятия представляют собой собственность определенного круга лиц. Например, городское коллективное предприятие принадлежит его рабочим.

Частные предприятия получили свое распространение в современном Китае как реакция на политику «открытых дверей»¹³². Это чаще всего преобразованные государственные предприятия и учрежденные физическими лицами фирмы.

Государственные предприятия до сих пор составляют большинство акционерных предприятий, по данным за 2008 г. из 12 310 тыс. акционерных предприятий только 1 120 тыс. были частными¹³³.

Если говорить об органах управления на предприятии, то, прежде всего, следует отметить, что до реформ, начавшихся в 1978 г. основную управленческую роль играли партийные комитеты. В их сферу деятельности входило принятие ключевых решений по управлению и контроль над исполнением этих решений. Органы управления и партии как бы срачивались в одни. Но с момента начала проведения реформ Дэн Сяопина, деятельность была направлена на отделение политического влияния от управления. Тем не менее, ряд полномочий сохранялся и за такими органами как собрание представителей трудового коллектива и профком предприятия¹³⁴.

В 1993 г. вышел новый закон «Об акционерных компаниях»¹³⁵, который положил начало новому периоду реформ системы управления на предприятии. Появились три новых органа: общее собрание акционеров, правление и наблюдательный совет¹³⁶. В данном случае мы видим проявление заимствования западного опыта и попытку перестроить предприятия по западному образцу. Общее собрание акционеров – высший орган управления, имеющий право избирать и отстранять членов правления или наблюдательного совета. В его компетенцию также входит эмиссия ценных бумаг предприятия,

¹³² Мецгер А.А. Органы корпоративного управления в китайских компаниях // Научно-аналитический журнал «Управление» №2/48. – Екб.: Форд Диалог-Исеть, 2014. С. 54.

¹³³ Там же.

¹³⁴ Там же. С. 56.

¹³⁵ [Электронный ресурс] Закон КНР «О компаниях». Экономическое право. Законодательство Китая // Консалтинговая группа «окно в Китай» URL: http://chinalawinfo.ru/economic_law/law_company (дата обращения 10.05.2016)

¹³⁶ Мецгер А.А. Органы корпоративного управления в китайских компаниях // Научно-аналитический журнал «Управление» №2/48. – Екб.: Форд Диалог-Исеть, 2014. С. 56.

увеличение или уменьшение уставного капитала, реорганизация компании и т.д.

Правление ответственно за исполнение решений, принятых собранием акционеров. Кроме того, именно правление занимается формированием менеджмента компании. Правлением назначается и директор предприятия, который решает ряд кадровых вопросов, формирует годовой производственный и инвестиционный план и т.п. достаточно часто директор одновременно является и председателем правления. В результате китайская модель управления отличается от американской или, например, немецкой, так как на западе принято сохранять некую дистанцию между советом директоров (правление) и исполнительным органом общества (директор), при этом независимо контролировать его деятельность. Другой специфической чертой называют присутствие представителя трудового коллектива в правлении.

Важным элементом в структуре управления являются также специализированные комитеты правления¹³⁷, т.е. специальные подразделения, занимающиеся аудитом, стратегией, присваиванием наград и т.п. Не менее половины состава таких комитетов должно быть сформировано из независимых членов правления. Таким образом, правление может эффективно контролировать менеджмент компании. Данная практика взята из западного опыта, но членство в специализированных комитетах более регламентировано в КНР законом «Об акционерных компаниях». Так независимые члены обладают более широкими полномочиями по сравнению со своими коллегами по комитету, имеют право наложить вето. Однако, по мнению А.А. Мещера, независимые члены все-таки не имеют столь большого влияния на деятельность комитета на практике. Такое явление можно объяснить, например, тем, что независимые члены комитета вполне могут оказаться тесно связанными с акционерами компании, но не с ее менеджментом или могут быть представителями академических кругов (больше теоретиками, чем практиками).

¹³⁷ Там же.

Наблюдательный совет (ревизионная комиссия) избирается общим собранием акционеров, и, следовательно, подотчетен ему. Он осуществляет контроль над менеджментом и деятельностью комитетов посредством контроля бухгалтерской отчетности, оценки деятельности органов компании, при необходимости, созыва акционерного собрания. Китайские наблюдательные советы не многочисленны (в среднем 5 человек). По нормам законодательства, треть наблюдательного совета должны составлять люди, выбранные из рабочего коллектива¹³⁸. Однако из-за отсутствия законодательных норм относительно профессиональной подготовки членов наблюдательного совета качество их работы, зачастую, оставляет желать лучшего.

Таким образом, говоря о китайской модели построения высшего руководства, можно сделать следующие выводы:

1. В высших органах управления присутствует элемент политического контроля, что отличает китайскую систему от европейской, тем более от американской.
2. То устройство системы высшего управления, которое мы можем наблюдать в китайских компаниях, отвечает потребностям китайского бизнеса, показывая некоторую степень «цивилизованности» для западных партнеров, но только на поверхностном уровне в виде названий органов управления. На самом же деле, даже присутствие политического контроля может быть выгодно самим корпорациям, так как он помогает сохранять прочные связи с государством, а значит и с государственными и полугосударственными банками, которые являются надежными кредиторами и инвесторами.
3. Кроме того, хотя государственные банки являются надежными кредиторами, гарантированные субсидии не всегда положительно влияют на развитие предприятия, в связи с чем, китайское руководство старается диверсифицировать источники финансирования компаний. Кроме того

¹³⁸ [Электронный ресурс] Статья 52. Закон «О компаниях» 1993г. // Право РФ и КНР URL: http://www.chinaruslaw.com/RU/InvestCN/Ru001/200572500729_1763574.htm (дата обращения 10.05.2016)

предпринимаются меры по уравниванию частных и государственных предприятий, что неизбежно ведет к ухудшению условий, в которых сейчас находятся госкорпорации.

Расставляя приоритеты или продумывая стратегию на ближайшее будущее, руководители надеются на четкое выполнение сотрудниками задуманного плана. Однако осуществлять последовательные действия с достаточной эффективностью и в указанное время удается далеко не всем. В данном случае вопрос заключается в продуманном управлении кадрами предприятия, которые являются звеньями одной большой цепи производства. Именно поэтому было принято решение о необходимости перехода от жесткого централизованного государственного управления к частным предприятиям, т.е. передачи некоторых полномочий на места, непосредственно управляющим. В этом проявляется тот самый принцип «гибкой иерархии», который впоследствии начал использоваться и внутри самого предприятия. Понятие и применение «гибкой иерархии» а также других специфических китайских черт в купе с заимствованными западными технологиями может проиллюстрировать пример процесса управления китайской компании по производству бытовой техники Haier Group. Компания начинала с производства холодильников в 80-х гг. XX в. Сегодня она значительно расширила свой ассортимент и производит технику - от кондиционеров до мобильных телефонов и телевизоров. Компания занимает одно из ведущих мест на мировом рынке в своей отрасли. Генеральный директор компании Чжан Жуйминь всегда отводит отдельное место трудам Конфуция, Лао Цзы и Сунь Цзы. 16 лет он проработал на заводе, пока ему не поступило предложение возглавить управление заводом холодильников, которое он принял, чтобы попробовать на практике реализовать свои методы управления¹³⁹.

Немного о самом предприятии. Завод холодильников располагался в городе Циндао и был основан в 1958 г. как кооператив по ремонту и сборке

¹³⁹张文昌/东西方管理思想史. - 清华大学, 2007. 377 页 (Чжан Вэнь Чанг «Дун си гуаньли сусиан ши», Цинхуа Дасюе, 2007. 307с.)

электроприборов¹⁴⁰. Предприятие несколько раз переименовывалось и меняло свою специализацию. В результате многочисленных преобразований в запущенном состоянии оказалось качество продукции и трудовая дисциплина. Именно тогда пост управляющего убыточным предприятием занял Чжан Жуйминь.

Чжан пригласил в качестве топ-менеджеров трех чиновников из городской администрации. Среди них была способный инженер Ян Мянмянь, которая стала главным инженером и заместителем директора. Она отвечала за увеличение эффективности производственного процесса, в то время как Чжан был занят разработкой стратегии и взаимодействием с властями (что является немало важным в китайском обществе с учетом национальной специфики). Вскоре действия главных управляющих оказали положительный эффект как на производство, так и на сотрудников, которые начали верить в свое предприятие. В середине 1980-х спрос на холодильники превысил предложение, другие фирмы начали увеличивать объемы производства, но Чжан предвидел, что когда спрос сравняется с предложением, главным конкурентным преимуществом будет именно качество продукции, исходя из этого, Чжан рассматривал повышение качества как первостепенный элемент стратегии развития компании.

Известен один случай связанный с бракованным холодильником. Один из покупателей, кому достался тот самый холодильник, написал жалобу на предприятие, после которой Чжан велел проверить всю продукцию на складе. В результате проверки было обнаружено еще 76 холодильника с дефектами¹⁴¹. Тогда Чжан собрал весь рабочий коллектив, заставил выставить бракованные холодильники в ряд и на каждый прикрепить описание дефекта и фамилии работников, занимавшихся сборкой, после чего эти работники должны были разбить бракованные холодильники кувалдой. Следует отметить, что для покупки одного холодильника рабочему на заводе нужно было работать как

¹⁴⁰ [Электронный ресурс] Haier Group. History. URL: http://www.haier.net/en/about_haier/history/ (дата обращения 28.04.2016)

¹⁴¹ Там же.

минимум два года, поэтому не трудно представить, как нехотя они уничтожали холодильники с небольшими дефектами, которые могли бы быть списаны или проданы по более низкой цене. Кроме того, финансовое положение предприятия все еще было не устойчивым, директор и его заместитель лишили себя месячной зарплаты в результате такого наказания.

Только когда компания получила национальную награду за высокое качество, Чжан решил, что настало время той самой возможности, которую он увидел в расширении производства и его диверсификации. Воспользовавшись этой временной возможностью, завод холодильников был слит с двумя местными предприятиями по производству морозильников и кондиционеров.

Чжан Жуйминь, напомним, любил читать труды Конфуция, Лао-цзы и т.п., поэтому не удивительно, что он рассуждал о возможностях с философской точки зрения. Он говорил, что китайскому предпринимателю необходимо иметь три глаза, чтобы не пропустить ту самую возможность. Один - чтобы постоянно следить за ходом дел в организации и искать новые способы стимулировать деятельность работников и направлять их энергию в нужное русло. Другой – чтобы наблюдать за потребителями и распознавать их нужды. Третий – чтобы заметить окна возможностей при изменениях в законодательстве¹⁴². И такую возможность Чжан увидел после выступлений Дэн Сяопина и его поездки по Южному Китаю. Тогда в соответствии с курсом проводилась благоприятная кредитная политика. Воспользовавшись этим, Чжан взял крупный кредит и компания Haier приобрела большую территорию для строительства промышленного парка¹⁴³. Интересно, что буквально через месяц банки приостановили выдачу кредитов, чтобы экономика «не перегревалась», это еще раз доказывает важность видения благоприятных возможностей и умения воспользоваться ими вовремя. Так в 1992 г. было

¹⁴² Дональд Н. Салл при участии Юн Вана. Made in China: чему западные менеджеры могут научиться у ведущих китайских предпринимателей; пер. с англ. – Минск: Гревцов Паблишер, 2006. С. 113.

¹⁴³ [Электронный ресурс] Haier Group. History. URL: http://www.haier.net/en/about_haier/history/ (дата обращения 28.04.2016)

положено начало будущему крупнейшему проектно-конструкторскому и промышленному центру в Китае.

Таким образом, мы видим, что с приходом талантливой менеджера дела предприятия быстрыми темпами пошли в гору. Не будем также забывать, с чего начал Чжан Жуйминь: одним из первых мероприятий стала работа с сотрудниками и рабочими, которые не верили в свое затухавшее предприятие. Поэтому, на наш взгляд, было бы интересно остановиться на организационной модели, используемой в Haier.

Чжан и его заместитель определяют приоритеты важные для компании в целом, после обсуждают задачи на год со своими непосредственными подчиненными, которые, в свою очередь, обращаются к своим подчиненным с небольшим количеством целей, и так по нисходящей, пока рабочим у станка не будет поставлена конкретная цель и задача¹⁴⁴. Тем не менее, приоритеты расставляются менеджерами высшего звена и уже не обсуждаются, но далее менеджеры и подчиненные обсуждают, какими путями могут быть выполнены поставленные установки.

Один из менеджеров компании, который был поставлен на должность генерального менеджера в приобретенной Haier компании в случае выполнения всех поставленных целей, которые благодаря такой системе менеджмента были открыты для всех, информировал коллектив о прогрессе. В случае несоответствия результатов работы штрафовал себя, а не подчиненных, чувствуя свою ответственность, как полководец перед войском.

Компанией был также заимствован и японский стиль управления, а именно оценивание результатов работы сотрудников¹⁴⁵. Каждый сотрудник оценивался относительно своих коллег раз в месяц, и после рейтинги обнародовались. Подобное публичное оценивание результатов работы с одной стороны роняет лицо некоторых сотрудников, но с другой – создает

¹⁴⁴ [Электронный ресурс] Organizational innovation URL: http://www.haier.net/en/about_haier/one_person_alone/ (дата обращения 28.04.2016)

¹⁴⁵ [Электронный ресурс] The Nature URL: http://www.haier.net/en/about_haier/one_person_alone/ (дата обращения 28.04.2016)

дополнительный стимул к улучшению и повышению эффективности своей деятельности.

Однако, помимо системы всеобщего обнародования результатов работы, в компании существует и четкая система поощрений¹⁴⁶. Например, размер премии зависит от достижения определенных на месяц показателей. Основной оклад, который зависит от трудового стажа и предыдущих достижений, умножается на процент достигнутых за месяц показателей, после вычитаются убытки, принесенные сотрудником компании. Компания использует достаточно сложные методы отслеживания вклада сотрудника в дело предприятия, и, в соответствии с этим, рассчитывается заработная плата.

Наier поощряет новаторские идеи и обязательно награждает проявившего себя сотрудника. Основной вид поощрения и признания – публичная церемония. Особенно почетным считается предоставление права назвать продукт, произведенный с помощью новаторства, именем сотрудника.

Наказания, конечно, тоже существуют. Постоянно находясь на нижних ступенях рейтинга, менеджер рискует получить более низкую зарплату или понижение в должности. В компании существует три уровня санкций против нерадивых работников. Первый уровень, за незначительные промахи, заключается в отправке сотрудника на повышение квалификации без отрыва от рабочего процесса. Второй – понижение сотрудника в должности и пристальное внимание к его работе. Третий, при постоянной неэффективности сотрудника – смещение с должности. Такая процедура существовала не только для менеджеров, но и для рабочих. Раньше в качестве наказания, работник в конце дня должен был вставать на платформу в виде желтых отпечатков ног и рассказывать всем о своих ошибках. Это, на наш взгляд, очень интересный способ наказания, который мог прижиться, наверное, только в Китае. Во-первых, желтый цвет платформы. Во времена императорского Китая желтый цвет был цветом императора, носить одежду желтого цвета не дозволялось

¹⁴⁶ Дональд Н. Салл при участии Юн Вана. Made in China: чему западные менеджеры могут научиться у ведущих китайских предпринимателей; пер. с англ. – Минск: Гревцов Паблицер, 2006. С. 116.

никому кроме него. Времена изменились, в новом Китае желтый цвет снискал и другое значение, не самое хорошее. Так сегодня желтый цвет ассоциируется и используется для образования таких слов как порнография, карточные игры и разгульный образ жизни. Естественно, что стоять на платформе такого цвета было не самым приятным. Во – вторых, публично признавать свои ошибки отнюдь не в духе китайских традиций, так как в Китае до сих пор сохраняется концепт лица, которое каждый боится потерять, т.е. оказаться униженным, потерять репутацию. Такую меру наказания в компании отменили после инцидента, случившегося на заводе Haier в США, где рабочие грозились обратиться в суд за принижение, таким образом, человеческого достоинства. Заметим, на китайских заводах никто не протестовал и уж тем более не угрожал пойти в суд, что связано, по нашему мнению, именно с традиционной иерархичностью общества, пониманием себя как подчиненного. Теперь же отпечатки ног красного цвета, который по-прежнему имеет исключительно положительные ассоциации в умах китайцев. На платформе теперь стоят передовики производства и рассказывают свои истории успеха.

Многих менеджеров пугает и настораживает высокая степень децентрализации в компании, так как она может привести к большому количеству рисков, с которыми предприятие не справится. Однако в Haier существует несколько механизмов управления рисками¹⁴⁷. Например, несмотря на значительную свободу, действия менеджеров не могут выходить за рамки, четко определенные высшим руководством. Так, если увеличение скорости или объемов ведет к ухудшению качества продукции, то такие действия недопустимы. Кроме того, осуществляются постоянные проверки деятельности отделений компании. Наличие четких целей и частое обновление данных о соответствующих или несоответствующих результатах позволяет высшему руководству концентрировать свои силы на решении конкретных невыполненных задач.

¹⁴⁷ Там же.

Разумеется, чтобы добиться нужного уровня производства и слаженной работы всех элементов предприятия, компании нужны высококвалифицированные управленцы. Обучению таких кадров в Haier уделяется особое внимание. Одним из шагов постоянного поддержания квалификации кадров служат корпоративные тренинги¹⁴⁸. Высшее руководство компании (около 70 человек) каждую субботу встречаются на семинарах и в небольших командах методом мозгового штурма пытаются решить возникшие проблемы. В течение недели менеджеры должны опробовать новые методы решения поставленных задач и на следующем семинаре представить отчет об эффективности проверенного метода. Таким образом, сотрудники получают более глубокое представление о деятельности Haier Group в целом. Подобные семинары обязательно дополняются лекциями, посвященными различным темам. Преподаватели делятся своими знаниями и обеспечивают студентов инструментами для их применения. Интересно, что преподаватели заинтересованы в успехе своих студентов, так как в зависимости от успехов, преподаватель получает свое место в рейтинге и премиальные.

Частая ротация должностей (для менеджеров высшего звена примерно раз в 3 года) также способствует углублению их профессиональных знаний. Таким образом, компания получает легко приспосабливающиеся к переменам управленческие кадры.

Таким образом, мы можем увидеть, как на практике осуществляется та самая глокализация менеджмента. Говорить о глокализации в данном случае, на наш взгляд, вполне уместно, так как компания является игроком не только на китайском рынке, но и на международной арене, имеет свои филиалы в различных странах мира, а значит и несет свою специфику вовне, заставляя партнеров если не перенимать ее методы управления, то как минимум изучать и учитывать их.

Возвращаясь к вопросам управления, важности единоначалия, толкового руководителя, именно руководителя, а не собрания акционеров или членов

¹⁴⁸ Там же.

правления, так или иначе, просматривается та самая командная система, о которой говорил В.В. Малявин.

Существует интересная притча о трех обезьянах, которая, в некоторой степени объясняет, почему для китайцев лучше, когда в каком - либо предприятии, управлении, например, участвует небольшое количество людей, еще лучше, если один. Так одна обезьяна, спустившись к реке, наполнила оба ведра, висящих на коромысле, водой. Две другие обезьяны принесли воды меньше, так как держались за противоположные концы коромысла, и каждая думала о том, как бы самой работать поменьше. Когда вместе собираются три обезьяны, гласит китайская мудрость, они вообще не принесут ни капли, потому что каждой хочется управлять двумя другими, чтобы не нести коромысло¹⁴⁹.

Иллюстрацией к данной притче может послужить история крупного предприятия, известного не только в Китае, но и во всем мире, SOHO China Ltd. Если зайти на сайт компании, то в английской версии в разделе, посвященном управлению, значатся только два имени: Чжан Синь и Пань Шии¹⁵⁰.

Чжань Синь получила степень магистра по экономике развивающихся стран в Кембриджском университете и провела за границей около 15 лет. Пань Шии, закончивший Государственный нефтехимический институт, работал в Министерстве нефтяной промышленности Китая, а позже организовал Beijing Vantone Company¹⁵¹. Стоит отметить, что Пань никогда не бывал за границей. Очень скоро после встречи, Чжан Синь и Пань Шии поженились и образовали совместную девелоперскую компанию Beijing Redstone Industries, которая позднее была переименована по названию самого крупного проекта в SOHO China Ltd. В данном случае нам было интересно узнать, насколько совместимы западные и восточные методы управления в одной компании, и как они работают в условиях китайской среды.

¹⁴⁹ Макгрегор Дж. Ваш миллиард покупателей. Лучшие мировые практики бизнеса с Китаем; пер. с англ. под ред. А.С. Селищева. – СПб.: Питер, 2008. С. 329.

¹⁵⁰ [Электронный ресурс] Corporate Governance URL: <http://www.sohochina.com/en/ir#Corporate-Governance> (дата обращения 20.04.2016)

¹⁵¹ Макгрегор Дж. Ваш миллиард покупателей. Лучшие мировые практики бизнеса с Китаем; пер. с англ. под ред. А.С. Селищева. – СПб.: Питер, 2008. С. 332.

Компания занималась строительством и отделкой недвижимости, прежде всего, жилых комплексов. Сначала, Чжан взяла управление полностью в свои руки, применяя различные западные техники принятия решений, разработки стратегий и т.п. На собраниях менеджерам позволялось, и даже поощрялось высказывание своего мнения. Таким образом, Чжан хотела привить каждому индивидуальность, способность быстро выдавать креативные идеи, активно участвовать в обсуждении проблем. Однако она не учла того, что китайцы, в силу своего менталитета, не привыкли распоряжаться такой свободой в принятии управленческих решений и выполнении поставленных задач. В результате работники стали возражать идеям Чжан без каких-либо логических доводов и продуктивных дискуссий, к чему так стремилась руководитель компании. Так она осознала, что не до конца понимает китайскую специфику в силу своей продолжительной работы за рубежом.

В управленческой системе Паня все было на контрасте с новаторствами жены. Оставаясь простой и понятной каждому работнику, она была построена в соответствии с китайскими традициями: жесткая иерархия, жесткая система наказаний и достойные вознаграждения, служившие большим стимулом для каждого работника. В конце каждого квартала 10 из 85 продавцов недвижимости, показавших наихудшие результаты, ждало увольнение. Пряником в такой системе являлось продвижение по службе и получение солидных премий до \$40 тыс¹⁵².

Система пронизывает все слои на предприятии. Так из четырех директоров в конце каждого квартала выбирают худшего и понижают его в должности до продавца, а на его место становится лучший продавец его подразделения. Другие сотрудники офиса по качеству работы делятся на три группы: группа А получает большие бонусы, группа Б – значительно меньшие, те, кто попадают в группу В должны подыскивать себе новое место работы. Даже подрядчики всегда находились под контролем Паня, так как всегда

¹⁵² Там же. С. 337.

должны были конкурировать между собой, худший в следующий раз не получал заказ¹⁵³.

Чжан, отойдя от непосредственно управления человеческими ресурсами в компании, отвечала за сами проекты, за дизайн строившихся квартир и т.п.¹⁵⁴. Таким образом, Чжан и Пань, разделив обязанности и не допуская других сотрудников к управлению, решили проблему смешения Западного и Восточного менеджмента, и превратили свою компанию SOHO в одну из самых успешных в Китае.

Это еще один успешный пример глокализации управления. Тем не менее, стоит отметить, что основное руководство китайской компанией осталось за директором, приверженцем традиционных для Китая методов управления. Китайский менталитет формировался тысячелетиями, некоторые истины настолько глубоко проникли в сознание жителей Поднебесной, что просто перестроиться на «новые рельсы» представляется достаточно сложным, учитывая необходимые сжатые сроки, даже деструктивным. Таким образом, полностью отменить культурные и ментальные особенности общества невозможно, несмотря на возможные преимущества другой модели поведения, управления ведения бизнеса. Самым эффективным представляется частичное заимствование и доработка уже открытых тактик и схем, адаптирование их непосредственно к локальным особенностям, и затем выпуск совершенно нового работоспособного и приносящего прибыль продукта (системы управления), который в будущем, в случае успеха, представители уже других культур вынуждены будут брать на вооружение.

Заключение

¹⁵³ Там же.

¹⁵⁴ [Электронный ресурс] Directors and Senior management URL: <http://www.sohochina.com/en/ir#Board-Senior-Management> (дата обращения 20.04.2016)

Изучив традиционные подходы к управлению государством и армией на основе древнекитайских литературных источников, мы выявили тот культурный «багаж», который китайцы пронесли через века и до сих пор используют некоторые традиционные принципы управления, как в повседневной жизни, так и в менеджменте. Издревле основой любого управления в Китае считался именно человек – необходимое звено для функционирования системы, государства, а теперь и компании.

В связи с процессами глобализации и глокализации, большое количество транснациональных корпораций хотят сотрудничать с китайскими компаниями, эффективно функционировать и размещать свои представительства на его территории. В связи с этим для западных менеджеров китайский опыт управления представляется актуальным и полезным для изучения.

Тем не менее, западная и восточная точки зрения на современные процессы управления в китайских компаниях, в частности менеджмент человеческих ресурсов несколько расходятся. Например, иерархичность в управлении западные исследователи считают скорее недостатком и признаком отставания научного менеджмента, в то время как восточные ученые полагают, что это проявление китайской специфики. На наш взгляд в этом выражается глокальность китайского менеджмента.

В нашей работе мы исследовали опыт управления человеческими ресурсами в частных китайских компаниях. Интересно, что одна из них прежде была государственным предприятием. Сегодня это огромная корпорация, успешно функционирующая на международном рынке, что доказывает преимущества управления в негосударственных компаниях за счет большей вариативности методов управления. Другая компания сначала работала исключительно по стандартам западного менеджмента, но вскоре стало понятно, что западные методы управления в чистом виде не работают в условиях китайской деловой, а прежде всего культурной среды.

Нам также удалось выявить аспекты национальной специфики и инкорпорированных транснациональных элементов в управлении

человеческими ресурсами в китайских компаниях, что позволяет нам утверждать, что рассматривать китайский менеджмент человеческих ресурсов, исследовать его эффективность можно и нужно с точки зрения процессов глокализации.

Говоря о предприятиях, компаниях и фирмах, нам представляется, что процесс глокализации связан не только с усвоением западного опыта и сочетания его с местными традициями. Глокализация в данном случае подразумевает еще и своеобразный обмен технологиями управления или, как минимум необходимость изучения китайских способов управления, которая обусловлена постоянно возрастающим количеством сделок, открытием новых компаний на территории КНР, а также партнерством.

Наверное, сегодня рано утверждать, что принципами китайского менеджмента пользуются во всем мире, так как сама наука об управлении в современном ее понимании достаточно нова для КНР. Несмотря на это, возможно, китайцы как никто другой разбираются в управлении, ибо опыт управления накапливался в этой стране тысячелетиями. Было написано множество трактатов об управлении государством, а так как в Китае издревле все сферы жизни тесно взаимосвязаны (истоки просматриваются в древнем концепте о пяти первоэлементах, который является составляющей основы мировоззрения китайского общества), переложить опыт управления государством на управление предприятием представляется вполне реальным, учитывая всегда соблюдавшийся принцип иерархии.

Говоря об особенностях управления, не стоит также забывать, что для восточноазиатских компаний характерна клановость хозяйствования, когда ядром управления является семейный клан¹⁵⁵. Так как психология китайских работников во многом основана на традиционных конфуцианских ценностях, то и такое явление как семейственность на предприятии воспринимается ими как должное. Говоря о семейственности, прежде всего, имеется в виду

¹⁵⁵ Солтицкая Т.А., Чжан Бо Особенности системы управления персоналом в китайских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета Сер. 8 Вып. 2, 2005. С. 104

почтительность и уважение к старшим по возрасту, по статусу, подчинение руководящим, поэтому приобщение к управлению, принятию стратегически важных решений кого-то из среднего или низшего звена представляется задачей не из легких.

Таким образом, одной из особенностей китайского менеджмента является его глокальный характер. Именно он позволяет Китаю сочетать системы управления принятые на Западе и особенности национальных традиций, которые в настоящее время не только не исчезают, но наоборот, возрождаются с еще большей силой. Уникальность Китая состоит именно в его умении противостоять той глобализации - «макдональдинизации», которая может разрушить национальную идентичность, если вовремя не отреагировать на действие этих процессов. Глокализация, в свою очередь, заставляет обращать внимание на национальные особенности, проявляющиеся в различных сферах, но, прежде всего, в сферах политики и экономики, превращая тем самым локальное в глобальное.

Список источников и литературы

Источники

1. Аберкромби Н., Хилл С., Тернер Б.С. Социологический словарь. М.: Экономика. 2004. [Электронный доступ] URL: http://sociological_dictionary.academic.ru (дата обращения 15.03.2016)

2. Закон КНР «О компаниях». Экономическое право. Законодательство Китая // Консалтинговая группа «окно в Китай» [Электронный ресурс] URL: http://chinalawinfo.ru/economic_law/law_company (дата обращения 10.05.2016)
3. Искусство властвовать [Текст]; пер. с кит. З. Г. Лапиной, Г. В. Зиновьева. – М.: Белые Альвы, 2001. 286 с.
4. «Искусство управления миром» (Чжугэ Лян. Чжи Моу Цюань Шу («Полное собрание мудрости»). Пересказ выполнен Б.Б. Виногородским - Пекин, 2003. 352 с.
5. Малявин В.В. Чжуан-Цзы – М.: Главная ред. Вост.лит. Наука, 1985. 133с.
6. Объем иностранных инвестиций в экономику КНР в 2015 году составил рекордные \$126 млрд. 5.01.2016 [Электронный ресурс] URL: [http://www.finanz.ru/novosti/aktsii/obem-inostrannykh-investitsiy-v-ekonomiku-knr-v-2015-godu-sostavil-rekordnye-\\$126-mlrd-1000983923](http://www.finanz.ru/novosti/aktsii/obem-inostrannykh-investitsiy-v-ekonomiku-knr-v-2015-godu-sostavil-rekordnye-$126-mlrd-1000983923) (дата обращения 23.04.2016)
7. Сунь-цзы. Искусство стратегии. - М.: Изд-во Эксмо; СПб.: Мидгард, 2006. 528 с.
8. Форум [Электронный ресурс] <http://zhidao.baidu.com> (дата обращения 15.02.2016)
9. Харро фон Зенгер. "36 стратагем для менеджеров", [Электронный ресурс] URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str201-2.html> (дата обращения 5.04.2013)
10. Центр АКМЭ Консалтинг обучение [Электронный ресурс] URL: <http://www.acmegroup.ru/node/144> // (дата обращения 15.03.2016)
11. Чжуан-цзы (перевод Л.Д. Позднеевой) // Бычков М.Н., Мудрецы Китая. Ян Чжу, Лецзы, Чжуанцзы. СПб: Петербург – XXI век, 1994,

- [Электронный ресурс] URL: <http://www.litres.ru> (дата обращения 23.01.2015)
12. Ян Хин-шун ДАО ДЭ ЦЗИН // Древнекитайская философия. - М.: «Мысль», 1972. 311 с.
13. Brief Statistics on China's Overseas Labor Service Cooperation in January-April 2016. Ministry of Commerce of People's Republic of China. [Электронный ресурс] URL: <http://www.mofcom.gov.cn/mofcom//yewufenlei.shtml#z07> (дата обращения 24.04.2016)
14. Haier Group. [Электронный ресурс] URL: <http://www.haier.com/ru/> (дата обращения 18.02.2016); URL: <http://www.haier.net/en/> (дата обращения 20.02.2016)
15. Lenovo. [Электронный ресурс] URL: <http://www.lenovo.com/lenovo/ru/ru/> (дата обращения 18.03.2016); URL: <http://www.lenovo.com.cn/> (дата обращения 19.03.2016)
16. Markets//Forbes. [Электронный ресурс] URL: <http://www.forbes.com/forbes/welcome/> (дата обращения 1.05.2016)
17. MNC in China Making the right moves – KPMG, 2014. 58 p.
18. PM Expert, [Электронный ресурс] URL: <http://www.pmexpert.ru> (дата обращения 13.03.2016)
19. Scott Cendrowski China's Global 500 companies are bigger than ever—and mostly state-owned. // Fortune 22.07.2015 [Электронный ресурс] URL: <http://fortune.com/author/scott-cendrowski/> (дата обращения 1.05.2016)
20. SOHO. [Электронный ресурс] URL: <http://www.sohochina.com/en/ir> (дата обращения 10.03.2016); URL: <http://www.sohochina.com/> (дата обращения 15.03.2016)

Литература

1. Анализ работы и планирование; под ред. Цзоу Шуйлэ, Чжу янь, Дэн Дунмэй, Чжун Мин Лин. — Шанхай: Изд-во ун-та путей сообщения, 2006. 360 с.
2. Андреева Т.М. Китайская модель менеджмента: можно ли достичь успеха, не глядя на Запад // Всё о бизнесе. №9, 2014. С.139-145
3. Бай Кайфэн Влияние национальной культуры на развитие менеджмента : на примере Китайской Народной Республики : дис. кан. эконом. наук : 08.00.05.: защищена в 2010г. - Санкт-Петербург, 194 с.
4. Бай Кайфэн Особенности национального менеджмента на примере Китая. // Проблемы современной экономики №1 (29), 2009. [Электронный ресурс] URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2524> (дата обращения 15.03.2016)
5. Виноградский Б.Б., Сизов В.С. Менеджмент в китайской традиции: учеб. пособие. – М.: Экономистъ, 2007. 255с.
6. Воеводин А.И. Стратегемы - стратегии войны, манипуляции, обмана. [Электронный ресурс] URL: <http://lib.ru/POLITOLOG/voevodin.txt> (дата обращения 20.11.2012)
7. Девятов А.П. Китайская специфика: как понял ее я в разведке и бизнесе. – М.: Муравей, 2002. 336 с.
8. Доклад: Стратегемы: антология хитроумных планов, URL: [Электронный ресурс] <http://www.roman.by/r-8847.html> (дата обращения 23.03.2013)
9. Дональд Н. Салл при участии Юн Вана. Made in China: чему западные менеджеры могут научиться у ведущих китайских предпринимателей; пер. с англ. – Минск: Гревцов Паблицер, 2006. 224 с.
10. Дудников Г.В. Специфика китайского стиля управления: сравнение с японским и американским менеджментом [Текст] // Восток. № 4, 2009. С. 111-120

11. Криппендорф К. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции; перев. с англ. — Спб.: Питер, 2005. 256 с.
12. Корад Н. Предисловие. «Искусство войны» Сунь-цзы. [Электронный ресурс] URL: <http://chugreev.ru/st-sun-czi.html> (дата обращения 12.11.2015)
13. Латуха М. О., Чжан Бо. Влияние организационной культуры на модели управления персоналом в китайских компаниях // «Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент» №4(28) – 2006. С. 83-100.
14. Лысак И.В. Проблема сохранения культурной идентичности в условиях глобализации. // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2010. № 4. С. 91–95.
15. Мажаров И.В. Как вести переговоры с китайцами. [Электронный ресурс] URL: <http://abirus.ru/content/564/565/570/11427/11429.html> (дата обращения 1.02.2013)
16. Макгрегор Д. Ваш миллиард покупателей. Лучшие мировые практики бизнеса с Китаем; пер. с англ. под ред. А.С. Селищева. – Спб.: Питер, 2008. 352 с.
17. Малявин В.В. Китай управляемый: Старый добрый менеджмент. — М.: Европа, 2005. 303 с.
18. Малявин В.В. Китайская наука стратегии// Серия «Каноны». – М.: Белые Альвы, 1999. 416с.
19. Малявин В. В. Предисловие. Антология хитроумных планов. [Электронный ресурс] URL: <http://www.galactic.org.ua/strateg/ctrat-001.htm> (дата обращения 15.12.2012)
20. Малявин В.В. Тайный канон Китая. – М.: Рипол Классик, 2015. 304с.

21. Мецгер А.А. Органы корпоративного управления в китайских компаниях. // Научно-аналитический журнал «Управленец» №2/48. – Екб.: Форд Диалог-Исеть, 2014. С. 53-60.
22. Мясников В.С. Предисловие. Антология хитроумных планов. [Электронный ресурс] URL: <http://www.galactic.org.ua/strateg/ctrat-01.htm> (дата обращения 14.12.2012)
23. Оксина К. И. Типология организационных структур Герта Хофстеде. [Электронный ресурс] URL: <http://www.cfin.ru> (дата обращения: 24.04.2016)
24. Переломов Л.С. Конфуций. «Лунь юй». Исслед., пер. с кит., коммент. - М.: Наука 1998 - 325 с.
25. Попович Н.А. Китайский менеджмент как способ управления компаниями // Вестник Омского университета. №3, 2012. С.68-69
26. Предисловия академика В.С. Мясникова к книге Харро фон Зенгера "Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать". Том 1. - М.: Изд-во Эксмо, 2004, [Электронный ресурс] URL: <http://chugreev.ru/stratagem/plans.html> (дата обращения 17.03.2013)
27. Ритцер, Джордж. Макдональдизация общества 5; Пер. с англ. А.В. Лазарева; вступит. статья Т.А. Дмитриева. – М.: Издательская и консалтинговая группа «Праксис», 2011. 592 с.
28. Ромченко Е.Д. Базовые принципы китайской деловой культуры. // Вестн. Моск. Ун-та. Сер. 18. Социология и политология. № 3, 2010. С. 242 – 246.
29. Рубин В.А. Идеология и культура Древнего Китая: четыре силуэта. – М.: Наука, 1970. 164 с.

- 30.Середа А.В. Материальное благополучие и его роль в системе ценностей китайского общества.: дис. кан. философ. наук : 09.00.11: защищена 26.02.2010. – Улан-Удэ, 2010, 185 с.
- 31.Солтицкая Т.А., Чжан Бо Особенности системы управления персоналом в китайских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета Сер. 8 Вып. 2, 2005. С. 90 - 104.
- 32.Спешнев Н.А. Китайцы: особенности национальной психологии. – СПб.: КАРО, 2011. 328 с.
- 33.Сравнительный менеджмент // Серия «Учебное пособие». Под редакцией д. э. н., проф. Пивоварова С.Э. – СПб.: Питер, 2006. 369с.
- 34.Степанов Д. Использование принципов классической китайской стратегии в современном бизнесе, из материалов проекта "Инвестиционные проекты в России" [Электронный ресурс] URL: <http://dvsfin.narod.ru> (дата обращения 12.02.2015)
- 35.Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. – М.: Добрая книга, 2007. 432 с.
- 36.Фен Чжен Луй. Красный менеджмент, 2008. 214 с.
- 37.Цун Цзиньнин. Искусство войны. Древнекитайская мудрость Сунь-Цзы для женщин, стремящихся к успеху/ Цзиньнин Цун; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2008. 240 с.
- 38.Чжан Бо Организационная культура как фактор развития системы управления человеческими ресурсами в китайских компаниях.: дис. кан. эконом. наук.: 08.00.05.: защищена в 2006г. – Санкт-Петербург, 178 с.
- 39.Шардаков Б.А. Китай в зеркале делового этикета. URL: [Электронный ресурс] http://www.profiz.ru/sr/11_2010/kitai_etiket/ (дата обращения 14.11.2015)

40. Armstrong Michael. A Handbook of human resource management practice. – Kogan Page Publishers, 2006. 425 p.
41. Eike A. Langenberg Guanxi and Business Strategy: theory and implications for Multinational companies in China. - Springer Science and Business Media, 2007. 426 p.
42. Malcolm Warner Routledge, Understanding Management in China: Past, Present and Future, London and New York, 2014. 244p. [Электронный ресурс] URL: <https://books.google.ru> (дата обращения к источнику 11.11.2015)
43. Paulson, Henry M. Dealing with China: an insider unmasks the new economic superpower. – New York: Twelve, 2015. 430 p.
44. Roland Robertson. Chapter 2: Glocalization: Time-space and homogeneity – heterogeneity in Global Modernities Edited by: Mike Featherstone, Scott Lash, Roland Robertson – SAGE, 1995. 304 p.
45. Stephen Yiu Forwards // MNC in China Making the right moves. – KPMG, 2014. P. 5-7.
46. Tagreed Issa Kawar Cross-cultural differences management // International Journal of business and social science Vol. 3 № 6, 2012. P. 105 – 111.
47. 李朝曙著/公司权力。 - 北京：中国档案出版社，2005。169页 (Ли Чаошу Борьба за власть в компании. – Пекин: Китайский государственный архив, 2005. 169 с.)
48. 张文昌/东西方管理思想史。 - 清华大学，2007。377页 (Чжан Вэнь Чанг «Дун си гуаньли сусиан ши», Цинхуа Дасюе, 2007. 307с.)
49. 陈京民编著/人力资源规划。 - 上海：上海交通大学出版，2006。305页 (Планирование трудовых ресурсов; под ред. Чэнь Цзинмин; под ред. Жэнь Сун. – Шанхай: Изд-во ун-та путей сообщения, 2006. 305с.)

50. 曾仕强” 三种管理思维的交错” 亚庆国际公司, 1999. 171 页 (Цзэн Шицян «Сань чжун гуаньли сы вэй дэ цзяоцуо» Яцин Интернешнл, 1999. 171с.)
51. 儒家思想与企业管理有什么关系呢? (Что общего между конфуцианством и управлением предприятием?) 2007, [Электронный ресурс] URL: <http://zhidao.baidu.com> (дата обращения 15.02.2016)