

Тема 8. Особливості міжнародної практики управління компаніями

План

1. Менеджмент в компанії General Electric і Ford Motor. Історія компанії. Трансформація менеджменту в GE.
2. Менеджмент в компанії Toyota. Історія компанії. Принципи ведення бізнесу на Toyota: філософія довгострокової перспективи.
3. Менеджмент в скандинавських і азійських країнах.

1. Менеджмент в компанії General Electric і Ford Motor. Історія компанії. Трансформація менеджменту в GE.

Історію General Electric можна розділити на два етапи, що відповідають двом останнім етапам розвитку світової економіки (індустріального і постіндустріального) - епоху технологічної експансії і епоху експансії економічної. Доля General Electric тісно переплітається з економічною історією ХХ століття, а засновник компанії Томас Едісон і багаторічний її глава Джек Уелч уособлюють два образи американської мрії - американського Винахідника і американського Менеджера. Це про них знімаються фільми і пишуться популярні романи. Схожими на них хочуть вирости діти. Такі, як вони, створили найбагатшу в світі країну.

І хоча General Electric - це промисловий гігант, що виробляє обладнання, авіаційні двигуни, пластмаси, що транслює Олімпійські ігри через свій канал NBC, який торгує через Інтернет на мільярд доларів в рік, все-таки роблять цю компанію не технології, а менеджери - інженери, які пішли у владу.

Головний адміністратор General Electric - GE Джек Уелч влаштував одну з найвідоміших корпоративних технологічних перебудов в історії бізнесу, що призвели до зростання прибутку з 2600 млн доларів в 1981 році до 7280 млн доларів в 1996-му. Що привело до такого успіху?

1. Жорстке керівництво

Отримав від преси кличку «Нейтронний Джек», Уелч прийняв важке рішення - скоротити персонал General Electric в період між 1980 і 1984 роками на 72000 чоловік, щоб зробити компанію менш чисельною і більш адаптованою до змін. Він також вірив у цінність великих змін. «Не розмінюватися на короткі кроки - стрибай», - сказав Уелч в 1985 році. Він затятий прихильник далекосяжних цілей, які мають довгостроковий і глобальний характер. Наприклад, стратегія Уелча завжди будувалася на тому, щоб закрити або продати бізнес, той бізнес, який був не першим і не другим в світі. Вирішальний фактор - моніторинг. Уелч стверджує, що є тільки три речі, до яких потрібно підходити з точною міркою в будь-якому бізнесі: задоволення клієнта, задоволення службовця і рух готівки.

2. Розвиток співробітників

Уелч якось зауважив: General Electric намагається створити маленьку душу компанії в великому тілі. Життєво важливою для успіху є атмосфера, в якій люди можуть творити, продуктивно працювати і здійснювати свої мрії. Тому непотрібна бюрократія знищена, а число управлінських рівнів скорочено до мінімуму. Набрані сильні, самовпевнені люди, у яких є особиста самомотивація на успіх. Саме з такими співробітниками можна вірити в те, що вони віддають роботі всі свої сили. Компанія заохочує відкрите плідне спілкування, коли люди більше слухають, що говорять. Цінується в GE і «безмежність», тобто усунення функціональних бар'єрів і тісне партнерство з клієнтами і постачальниками. Компанія General Electric вважає, що кращі ідеї приносить залучення всіх і кожного в процес прийняття рішень, а також заохочення службовців до спілкування з колегами, які виконують інші функціональні обов'язки.

3. Толкове керівництво

Уелч вважає, що успішне керівництво залежить від трьох англійських слів на букву «S»: самовпевненість (self-confidence), швидкість (speed) і простота (simplicity). Від менеджерів General Electric очікують величезної персональної енергії, здатності надихнути і зарядити енергією інших, вміння створити команду і поділитися ідеями та інформацією.

4. З'ясування стосунків

З'ясування відносин - це надзвичайно успішний управлінський метод, застосовуваний компанією General Electric з 1989 року з метою зміни ставлення людей до справи. Керівництвом відбирається група з 40-100 службовців всіх звань, які представляють усі підрозділи, клієнтів і постачальників для формулювання скарг, обговорення рішень і підготовки пропозицій. Для відповіді на пропозиції службовців приїжджає керівник (часто в супроводі старших адміністраторів). Можливі тільки три варіанти відповіді: згоден, не згоден, необхідна додаткова інформація. Фактично Уелч хоче, щоб співробітники кидали виклик своїм начальникам кожен день, а не тільки під час зустрічей, спеціально організованих для з'ясування відносин.

5. Визначення ефективності

В кінці 1980-х років General Electric отримала велику вигоду з роботи з визначення ефективності діяльності. Дослідження проводилося разом з 24 компаніями світового класу: Ford, Hewlett-Packard, Xerox і т. П. Компанія General Electric виявила, що основу успіху в багатьох компаніях створює багатопрофільне керівництво процесами. Компанія зрозуміла важливість того, як треба робити справу.

Отже, історія перетворення General Electric - це історія все більшого розуміння керівництвом того, що все відбувається завдяки зусиллям людей. Уелч вважає, що надання розширених повноважень в умовах конкуренції теперішнього часу принципово, так як перетворюючі зміни починаються в серцях і умах працівників.

2. Менеджмент в компанії Toyota.

Характеристика принципів Дао Toyota

Розділ I: Філософія довгострокової перспективи

Принцип 1. Приймай управлінські рішення з урахуванням довгострокової перспективи, навіть якщо це завдає шкоди короткостроковим фінансовим цілям.

- Використовуй системний і стратегічний підходи при постановці цілей, причому всі оперативні рішення повинні бути підпорядковані такому підходу. Усвідом своє місце в історії компанії і старайся вивести її на більш високий рівень. Працюй над організацією, вдосконалюй і перебудовувати її, рухаючись до головної мети, яка важливіше, ніж отримання прибутку. Концептуальне розуміння свого призначення - фундамент всіх інших принципів.
- Твоє основне завдання - створювати цінність для споживача, суспільства і економіки. Оцінюючи будь-який вид діяльності в компанії, враховуй, чи вирішує вона це завдання.
- Будь відповідальним. Прагни керувати своєю долею. Вір в свої сили і здібності. Відповідай за те, що робиш, підтримуй та вдосконалюй навички.

Розділ II. Правильний процес дає правильні результати

Принцип 2. Процес у вигляді безперервного потоку сприяє виявленню проблем.

- Перебудуй технологічний процес так, щоб створити безперервний потік, що ефективно забезпечує додавання вартості. Скороти до мінімуму час, протягом якого незавершена робота знаходиться без руху.
- Створи потік руху виробів або інформації і налагоджуй зв'язки між процесами і людьми, щоб будь-яка проблема виявлялася негайно.
- Цей потік повинен стати частиною організаційної культури, зрозумілою для всіх. Це ключ до безперервного вдосконалення і розвитку людей.

Принцип 3. Використовуй систему витягування, щоб уникнути перевиробництва.

- Зроби так, щоб внутрішній споживач, який приймає твою роботу, отримав те, що йому потрібно, в потрібний час і в потрібній кількості. Основний принцип: при системі «точно вчасно» запас виробів повинен поповнюватися тільки в міру їх споживання.
- Зведи до мінімуму незавершене виробництво і складування запасів. Тримай в запасі невелике число виробів і поповнюй ці запаси в міру того, як їх забирає споживач.
- Будь сприйнятливий до щоденних коливань споживчого попиту, які дають більше інформації, ніж комп'ютерні системи та графіки. Це допоможе уникнути втрат при скупченні зайвих запасів.

Принцип 4. Розподіляй обсяг робіт рівномірно (хейдзунка): працюй як черепаха, а не як заєць.

- Усунення втрат - лише одне з трьох умов успіху бережливого виробництва. Усунення перевантаження людей і устаткування і згладжування нерівномірності графіка виробництва не менш важливі. Цього часто не розуміють в компаніях, які намагаються застосовувати принципи бережливого виробництва.
- Працюй над рівномірним розподілом навантаження в усіх процесах, пов'язаних з виробництвом та наданням послуг. Така альтернатива чергуванню авралів і простоїв, характерних для масового виробництва.

Принцип 5. Зроби зупинку виробництва з метою вирішення проблем частиною виробничої культури, якщо того вимагає якість.

- Використовуй всі доступні сучасні методи забезпечення якості.
- Створи обладнання, яке здатне самостійно розпізнавати проблеми і зупинитися при їх виявленні. Розроби автоматичному режимі здатні переключитися сповіщення лідера команди і її членів про те, що машина або процес вимагають їх уваги. Дзидока (машини з елементами людського інтелекту) - фундамент для «вбудовування» якості.
- Подбай про те, щоб в організації існувала система підтримки, готова до оперативного вирішення проблем і прийняття коригувальних дій.
- Принцип зупинки або уповільнення процесу повинен забезпечувати отримання необхідної якості «з першого разу» і стати невід'ємною частиною виробничої культури компанії. Це підвищить продуктивність процесів в перспективі.

Принцип 6. Стандарти завдання - основа безперервного вдосконалення і делегування повноважень співробітникам.

- Використовуй стабільні, відтворювані методи роботи, це дозволить зробити результат більш передбачуваним, підвищить злагоженість роботи, а вихід продукції буде більш рівномірним. Це основа потоку і витягування.
- Фіксуй накопичені знання про процес, стандартизуючи кращі на даний момент методи. Чи не забороняй творчого самовираження, спрямованому на підвищення стандарту; закріплюй досягнуте новим стандартом. Тоді досвід, накопичений одним співробітником, можна передати тому, хто прийде йому на зміну.

Принцип 7. Використовуй візуальний контроль, щоб жодна проблема не залишилася непоміченою.

- Використовуй прості візуальні засоби, щоб допомогти співробітникам швидко визначити, де вони дотримуються стандарту, а де відхилилися від нього.
- Не варто використовувати комп'ютерний монітор, якщо він відволікає робітника від робочої зони.
- Створи прості системи візуального контролю на робочих місцях, які сприяють підтримці потоку і витягування.
- По можливості скороти обсяг звітів до одного листа, навіть якщо мова йде про найважливіші фінансових рішення.

Принцип 8. Використовуй тільки надійну, випробувану технологію.

- Технології покликані допомагати людям, а не заміняти їх. Часто варто спочатку виконувати процес вручну, перш ніж вводити додаткове обладнання.
- Нові технології часто ненадійні і практично не піддаються стандартизації, а це ставить під загрозу потік. Замість неперевіреною технології краще використовувати відомий, відпрацьований процес.
- Перш ніж вводити нову технологію й устаткування, слід провести випробування в реальних умовах.
- Забери Ти чи зміни технологію, яка йде врозрід з твоєї культурою, може порушити стабільність, надійність або передбачуваність.
- І все ж заохочуй своїх людей не забувати про нові технології, якщо мова йде про пошуки нових шляхів. Оперативно впроваджуй зарекомендували себе технології, які пройшли випробування і роблять потік більш досконалим.

Розділ III. Додай цінність організації, розвиваючи своїх співробітників і партнерів

Принцип 9. Виховуй лідерів, які досконально знають свою справу, сповідають філософію компанії і можуть навчити цьому інших.

- Краще виховувати своїх лідерів, ніж купувати їх за межами компанії.
- Лідер повинен не тільки виконувати поставлені перед ним завдання і мати навички спілкування з людьми. Він повинен сповідувати філософію компанії і подавати особистий приклад ставлення до справи.
- Хороший лідер повинен знати повсякденну роботу як свої п'ять пальців, лише тоді він зможе стати справжнім вчителем філософії компанії.

Принцип 10. Виховуй неабияких людей і формуї команди, які сповідають філософію компанії.

- Створи сильну, стабільну виробничу культуру з довговічними ціннісними орієнтаціями і переконаннями, які розділяють і приймають все.
- Навчай неабияких людей і робочі команди діяти відповідно до корпоративної філософії, яка дозволяє досягти виняткових результатів. Працюй не покладаючи рук над зміцненням виробничої культури.
- Формуй міжфункціональні групи, щоб підвищити якість і продуктивність і вдосконалити потік за рахунок вирішення складних технічних проблем. Озброй людей інструментами, які дозволяють удосконалювати організацію.
- Невпинно навчай людей працювати в команді на спільну мету. Освоїти роботу в команді повинен кожен.

Принцип 11. Поважай своїх партнерів і постачальників, став перед ними важкі завдання і допомагай їм удосконалюватися.

- Поважай своїх партнерів і постачальників, стався до них, як до рівноправних учасників спільної справи.
- Створи для партнерів умови, що стимулюють їх зростання і розвиток. Тоді вони зрозуміють, що їх цінують. Став перед ними складні завдання і допомагай вирішувати їх.

Розділ IV. Постійне рішення фундаментальних проблем стимулює безперервне навчання

Принцип 12. Щоб розібратися в ситуації, треба побачити все своїми очима

- Вирішуючи проблеми і удосконалюючи процеси, ти повинен побачити те, що відбувається своїми очима і особисто перевірити дані, а не теоретизувати, слухаючи інших людей або дивлячись на монітор комп'ютера.
- В основі твоїх роздумів і міркувань повинні лежати дані, які перевіриш ти сам.
- Навіть представники вищого керівництва компанії і керівники підрозділів повинні побачити проблему своїми очима, лише тоді розуміння ситуації буде справжнім, а не поверхневим.

Принцип 13. Приймай рішення не кваплячись, на основі консенсусу, зваживши всі можливі варіанти; впроваджуючи його, не зволікай (немаваси).

- Чи не приймай однозначного рішення про спосіб дій, поки не зважиш все альтернативи. Коли ти вирішив, куди йти вслід обраним шляхом без зволікання, але дотримуйся обережність.
- Немаваси - це процес спільного обговорення проблем і потенційних рішень, в якому беруть участь всі. Його завдання - зібрати всі ідеї і виробити єдину думку, куди рухатися далі. Хоча такий процес і займає досить багато часу, він допомагає здійснити більш масштабний пошук рішень і підготувати умови для оперативної реалізації прийнятого рішення.

Принцип 14. Станьте структурою, що навчається за рахунок невинного самоаналізу (хансей) і безперервного вдосконалення (кайдзен).

- Як тільки процес стабілізувався, використовуй інструменти безперервного вдосконалення, щоб виявити першопричини неефективної роботи, і приймай дієвих заходів.
- Створи такий процес, який майже не потребує запасів. Це дозволить виявити втрати часу і ресурсів. Коли втрати очевидні для всіх, їх можна усунути в ході безперервного вдосконалення (кайдзен).
- Оберегай базу знань про організацію своєї компанії, що не допускай плинності кадрів, стеж за поступовим просуванням співробітників по службі і збереженням накопиченого досвіду.
- При завершенні основних етапів і закінченні всієї роботи зроби аналіз (хансей) її недоліків і відкрито говори про них. Розроби заходи, які попередять повторення помилок.
- Замість того щоб винаходити колесо, коли починаєш нову роботу або коли з'являється новий менеджер, навчися стандартизувати найкращі прийоми і методи.

3. Менеджмент в скандинавських і азійських країнах.

Виникнення азійської моделі менеджменту обумовлено специфікою країн Азії, пронизаної буддистською філософією і світоглядом. Це пояснюється тим, що західна модель при її використанні в країнах Азії показала не тільки свою неефективність, але і нежиттєздатність. У відповідь на дане явище і виникла необхідність формування своєї специфічної моделі менеджменту, пізніше названої азійської. При більш детальному дослідженні азійської моделі можна виділити наступні самостійні моделі менеджменту сукупність та синтез яких являє собою азійську модель. [26]

Японська модель менеджменту

Японський менеджмент, заснований на колективізмі, використовує всі морально-психологічні важелі впливу на особистість. Перш за все, це почуття боргу перед колективом, що в японському менталітеті майже тотожно почуттю сорому. Враховуючи те, що податкова система працює на усереднення доходів і матеріального стану населення своїм підкреслено прогресивно-фіскальним механізмом, у суспільстві мінімальне розшарування добробуту, і саме це дає можливість використовувати почуття колективізму максимально ефективно.

На думку японського фахівця з менеджменту Хідекі Йосіхара, є шість характерних ознак японського управління:

1. Гарантія зайнятості і створення обстановки довіри.
2. Гласність і цінності корпорації.
3. Управління, засноване на інформації.
4. Управління, орієнтоване на якість.
5. Постійна присутність керівництва на виробництві.
6. Підтримання чистоти і порядку.

Основні риси японської системи управління визначає ряд концепцій найважливішими з яких є система довічного найму і процес колективного прийняття рішень. Японське суспільство однорідне і пронизане духом колективізму. Японці завжди мислять від імені

груп. Особистість усвідомлює себе насамперед як члена групи, а свою індивідуальність - як індивідуальність частини цілого. Іншою важливою особливістю японського менеджменту є концепція безперервного навчання. Японці впевнені, що безперервне навчання призводить до постійного вдосконалення майстерності. Кожна людина шляхом безперервного навчання може поліпшити виконання своєї роботи. Це призводить до саморозвитку, а досягнуті результати приносять моральне задоволення. З іншого боку, метою навчання є підготовка до більш відповідальної роботи і просування по службі. Японці воліють не дотримуватися писаних правил аналізу внутрішньої структури соціальних груп, для них властивий "вертикальний" тип відносин, при якому індивіди, що володіють різними рисами, пов'язані певної соціальною зв'язком (наприклад, сім'я, клан, клуб) є характерним і визначальним "обличчя" японського суспільства.

Необхідно зазначити, що управлінський контроль за виконанням поставлених завдань здійснюється не шляхом ухвалення певних директив, як це прийнято в традиційному менеджменті, а шляхом надання допомоги і виявленні слабких ланок в виробничому процесі (слово "контроль" пов'язана не з моделлю "виявлення - покарання", а "перевірка-допомога"). Щоб позбавитися від суб'єктивізму, японські керуючі всюди, де є найменша можливість, застосовують методи статистики для визначення поточної ситуації. Японці вірять цифрам. Вони вимірюють все. Вони намагаються кількісно описати всі аспекти бізнесу. Для збереження дисципліни і поліпшення якості роботи японський менеджмент більше покладається на винагороду, ніж на покарання.

Японські корпорації більше використовують відданість своїх службовців компаніям. Фірма морально зобов'язана піклується про свого працівника аж до виходу на пенсію. Штат комплектується на основі особистих якостей, біографічних даних і характеру. Лояльність цінується більше, ніж компетентність. До кожного робочого ставляться як до члена сім'ї. Точно також, якщо виникають фінансові труднощі, все достойно переносять скорочення доходів. [5]

Корейская модель менеджменту

Успіхи корейської економіки ґрунтуються на її управлінській культурі, окремі форми якої мають своє коріння в культурних та інституційних традиціях країни. Незважаючи на «вестернізацію» і «японізацію», корейський менеджмент залишається досить унікальним явищем. Кілька десятиліть в першій половині ХХ ст., до кінця Другої світової війни, Корея була японською колонією, що справила величезний вплив на розвиток сучасної корейської управлінської системи. Прямий і непрямий вплив Японії, а також традиції конфуціанства і буддизму дають підставу говорити про схожість японського і корейського менеджменту. Разом з тим одну модель від іншої відрізняють ряд особливостей, серед яких найбільш помітними є такі:

- практика довічного найму є більш гнучкою в корейських фірмах, в яких звільнення працівників більш звичні, а працівники можуть змінювати місце роботи більш вільно в порівнянні з японськими фірмами;
- топ-менеджмент в корейських фірмах схильний до авторитаризму і одноосібного прийняття важливих рішень;
- більшість великих корейських фірм, що входять до складу чоблей, управляється членами сімей їх засновників.

· кровне споріднення є серйозною підставою для заняття посад.

Такі відмінності можуть свідчити про те, що через індивідуалістичної та ієрархічної особливостей культури в корейському менеджменті не може бути досягнута та ступінь колективізму, яка властива японській моделі. Особливістю корейської ділової культури є ієрархічність, заснована на традиційній конфуціанській системі міжособистісних відносин. Ці відносини побудовані за вертикальним принципом і поділяються на п'ять типів: державно-підданий (начальник-підлеглий), батько-син, чоловік-дружина, старший брат-молодший брат, друзі. У строго ієрархізованій піраміді, з якою ототожнюються суспільство і держава, неможливий абсолютно рівний статус двох спілкуються, за винятком, можливо, відносин між друзями. Ієрархічність багато в чому сприяла корейському «економічному диву», бо дисциплінованість робочої сили, готовність корейських працівників без нарікання зносити нестатки і без сперечань виконувати накази керівників стали одним з факторів, який

забезпечив політичну стабільність в країні і високу виробничу дисципліну. З іншого боку, надмірна ієрархічність стає останнім часом серйозною проблемою, бо вона багато в чому сковує ініціативу і творче мислення, стримує кар'єрний ріст. Якщо в західному суспільстві розумний і здібний менеджер може зробити кар'єру досить швидко, обганяючи осіб старшого віку, але менш компетентних, то в корейському суспільстві це практично неможливо.

Працьовитість корейців, часто розглядається як риса національного характеру, зробило можливим «економічне диво» в країні. Що стосується мобільності працівників, то самі службовці та працівники нерідко змінюють місце роботи, оскільки поняття лояльності в Кореї засноване на міжособистісних стосунках. Коли менеджер переходить в іншу компанію, він може переманювати туди своїх співробітників за попереднім місцем роботи. Відповідно з традиційними уявленнями організовано в корейських фірмах і просування по службі. До недавнього часу визначальну роль при просуванні грав стаж роботи. Зараз це правило все частіше порушується, але в цілому стаж залишається одним з найважливіших факторів, який визначає призначення і переміщення. Платою за це є негнучкість, неповороткість корейського менеджменту, властиве йому боязке відношення до нестандартних рішень. Як і японські, корейські фірми роблять значні зусилля по вдосконаленню свого персоналу на всіх рівнях. Однак на відміну від японської системи ротації кадрів, вони приділяють увагу більше формуванню позитивних відносин, ніж отримання нових професійних знань і навичок.

Члени сімей власників займають вищі управлінські посади. На чолі численних дочірніх фірм також знаходяться брати, племінники, сини і внуки засновника, ім'я і діяння якого в більшості чоболів оточені майже релігійним культом. Корейці дуже високо цінують кровно-родинні відносини, на основі яких формуються справжні клани. Клановість забезпечує безпеку членам сім'ї. В останні роки під тиском уряду робляться активні спроби відокремити управління від володіння, домогтися того, щоб в керівництві концернів було більше професійних менеджерів, безпосередньо не пов'язаних з кланами засновників. [21]

Багатьма дослідниками виділяються такі риси корейського стилю менеджменту, як ієрархічність, авторитаризм, централізованість. Це вірно, зокрема, по відношенню до чоболей (південнокорейська форма фінансово-промислових груп, конгломерат, що представляє собою групу формально самостійних фірм, що знаходяться у власності певних сімей та під єдиним адміністративним і фінансовим контролем), де їх засновники-підприємці схильні приймати особисто всі основні управлінські рішення. [24]

Китайская модель менеджменту

Китай вступив до СОТ і впевнено рухається по шляху перетворення в економічну супердержаву. Дуже скоро можна буде говорити про ефективну модель китайського менеджменту в тому сенсі, якому прийнято, наприклад, говорити про японську моделі. Вже зараз велика кількість прикладів ділових стратегій і структур в особі фірм Тайваню, Сінгапуру та інших країн, заснованих і очолюваних етнічними китайцями, цілком можуть служити певним зразком успішного китайського менеджменту.

До числа істотних відмінностей китайської ділової культури відносять guanxi (гуаньсі), яке означає «хороші відносини». Традиційні установки guanxi увазі розподіл ресурсів через «хороші відносини», або «особисті контакти». При guanxi керуючі різних компаній підтримують хороші відносини з державними чиновниками, а також з керівниками інших фірм, для того, щоб забезпечити постачання ресурсами (такими, як електрика, вода і т. д.), а також поставку сировини і деталей. Іншими словами, мати зв'язки і контакти з потрібними людьми і чиновниками часто є більш значущим, ніж «правильний» товар та / або ціна.

«Мистецтво китайського менеджменту» правильніше було б назвати «мистецтвом китайського сімейного підприємництва. Китайське управління, головним чином, здійснюється через сімейну концепцію, що припускає особливий характер взаємозв'язків співробітників. Але, якщо в Японії корпорація - це сім'я, то в Китаї сім'я - це корпорація. Ядром корпоративної організації тут є сімейний бізнес. Китайське управління підтримує родинні зв'язки, диференційований підхід до винагороди і дисциплінарним стягненням щодо власних співробітників, членів їх сімей і сторонніх працівників. Китайський управлінець дорожить родинними відносинами співробітників і, зокрема, сімейної ієрархією і диктатом глави сім'ї.

Ф. Фукуяма виділяє в розвитку китайського сімейного бізнесу три етапи:

1. На першому етапі справа ґрунтується підприємцем, головою сімейства, який ставить своїх родичів на всі керівні пости, управляє компанією в авторитарній манері. Згуртованість китайської сім'ї аж ніяк не означає, що всередині неї ніколи не виникає жодних розбіжностей, але всі суперечки вирішуються авторитетом глави сімейства, а з боку сім'я постає єдиним фронтом. Китайський стиль управління часто називають персоналізованих. Замість того щоб покладатися на об'єктивні показники, рішення приймаються на підставі особистих відносин керівника з підлеглими, навіть якщо вони не його родичі.

2. Другий етап розвитку сімейної компанії за умови успішного розвитку бізнесу починається після смерті засновника компанії. Традиція рівного успадкування між членами сім'ї чоловічої статі дуже міцна в китайській культурі, і після смерті засновника кожен з його синів отримує свою частку сімейного бізнесу, абсолютно рівну часткам його братів. Співпраці між спадкоємцями, зацікавленими сімейним бізнесом, перешкоджає їх суперництво. Незважаючи на те що в спадок вони отримують рівні частки, вони не однаково компетентні і мотивовані. У компанії більше шансів вижити, якщо один з братів візьме на себе лідерство і розподілить всю владу навколо себе. Частим результатом є спори, для вирішення яких іноді доводиться вдаватися до суду. Якщо розподіл обов'язків не вдається встановити мирним шляхом, спадкоємці можуть опуститися до силової боротьби за контроль над компанією, що в деяких випадках призводить до її розпаду.

3. На третьому етапі контроль над компанією переходить до онуків засновника. Компанії, що збереглися до цього моменту, на третьому етапі схильні до розпаду. Головна різниця між сімейним підприємництвом Китаю і США полягає в тому, що далеко не всім китайським компаніям вдається інституціоналізувати до третього покоління.

Практично всі великі фірми в Китаї - це державні підприємства. За останні роки сталися істотні зміни в статусі менеджерів. Китайські менеджери тепер розташовують більшою автономією. Зокрема, на державних підприємствах вони можуть наймати і звільняти працівників.

Майбутнє китайського менеджменту залежить від змін у зовнішньому економічному середовищі, що визначаються насамперед підвищенням ролі Китаю в світовій економіці і процесами глобалізації. Вступ до СОТ поступово призведе до зниження (зняття) бар'єрів на шляху імпорту і буде посилювати зв'язку між зовнішньою і внутрішньою економічною середовищем. Важливе значення має зміна організаційної культури та управлінських цінностей в різних регіонах країни. У північно-східних провінціях, де домінують державні підприємства, природно припустити більшу значимість виробничої бюрократії, в той час як в південно-східних провінціях і приморських містах високу ефективність демонструє культура підприємницького типу. [14]