

管理移植理论和方法

谭力文

人们可能已经注意到,改革开放12年来,在外国商品、投资、技术、人员大量涌入的同时,也出现了外国的管理理论和方法一涌而入的现象。象行为科学、XYZ理论、双因素模式、VE、TQC、量本利分析法等等,不仅大量地出现在我国的书上、报刊中,而且也成为我国经济管理中经常用到的理论和方法。但这些源于西方、适应西方经济发展状况、并与西方的历史文化及其哲学观念有着千丝万缕联系的管理理论和方法究竟能否适用于具有五千年历史文化、社会主义的中国?我们应怎样依据我国政治、经济、文化的特点学习外国的管理理论和方法?特别是外国公司在我国创办的合资、独资、合作企业大量出现后,我国的企业和职工有无可能接受他国的管理理论和方法,甚至企业文化?在我国的企业实现国际化经营后,又如何将我国企业有效的管理理论和方法移植进外国的企业中?诸如此类涉及到管理理论和方法移植的问题已经和正在引起我国管理界人士的注意。在这篇文章中,笔者试图通过介绍比较管理学中有关这一方面的内容,以及对美国本田制造公司的一次现场访问,介绍当今世界上对管理理论和方法移植的一些基本看法和实际做法,并结合上述问题,提出自己的意见。

一、当今对管理理论和方法移植的基本看法

涉及到研究管理理论和方法移植问题的学科是比较管理学。它是随着战后跨国经营

活动迅速发展而出现的管理新学科。建立系统的分析模型,并从诸多的因素分析管理理论和方法移植的困难,始于60年代的中期。

比较管理学是为满足跨国公司国际性商务活动的需要,利用比较的方式,研究各国的管理理论和方法,并着重从企业经营的外部环境研究环境因素对管理理论和方法的影响,为跨国公司的国际性商务活动寻求跨国度最佳管理模式的一门学科。

在孔茨等人撰写的著名管理著作《管理学》中,孔茨等人指出,管理理论和方法是否受地域的限制,能否顺利地移植,在比较管理学的专家中是有争议的。他们举例说,在巴西作过两年研究的美国学者冈萨雷斯和麦克米伦曾断言:“美国的管理经验在国外应用的情况表明,我国所独有的管理哲学不是普遍适用的,而是有点特殊的情况。”^①另一位比较管理学专家奥伯格也认为,管理原理的适用性要受一定的文化地域或具体情况的限制,并认为,要去寻求一套普遍适用的“原理”、“绝对的”或“确定不移的解决方法”将是徒劳无功的。^②但也有一些学者不赞同上述的看法,例如,哈比森和迈尔斯认为存在着一种“工业化的逻辑”,“…在当今世界上存在着一种既使用于先进国家,又适用于正在工业化国家的发展管理工作的一般逻辑,这就使我们的研究具备了基本的前提条件。”^③海尔、吉塞尔、波特主持的,对14个国家3600名主管人员活动调查的结果进一步支持了上述观点。他们发

现，这些主管人员的管理行为有极其相似之处。他们也发现，主管人员之中许多行为差异明显的是由文化地域上的差异引起的。^④

为了进一步深入探讨各个国家管理的不同点，寻求影响管理理论和方法移植的主要因素，比较管理学的专家们纷纷建立了分析模式。在这些分析模式中，影响较大的有法默—里奇曼模式，雷根德希—普拉塞德模式和孔茨模式。

法默—里奇曼模式：图1是法默和里奇曼于1965年建立的分析模式。对于这一模式，孔茨认为：“他们两人首先搞清楚了在管理过程中的各重要因素，并对这些因素在不同文化地域企业内的应用进行评价。”^⑤人们认为，法默—里奇曼模式率先在模式中将管理过程和管理工作的环境区别开来。这一模式的优点在于将文化作为影响效率的主要因素。由于确定了能被界定和系统分析的文化因素的范围，模式有助于描绘这些因素对管理和组织效率的影响。法默、里奇曼自

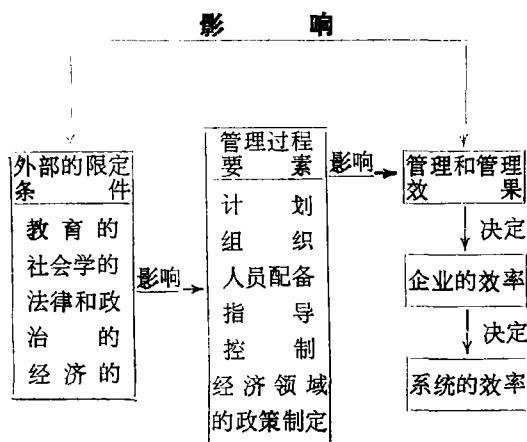


图1：法默—里奇曼模式

资料来源：希姆·查罗伦：《比较和多国管理》，1986年英文版，约翰·怀利父子公司，第188页。

已认为，他们的模式涉及到了宏观与微观两个层次。在微观的层次，模式可以帮助企业了解文化因素对个人和群体行为的影响，而

在宏观的层次，模式能使企业了解文化限制条件的作用。人们认为这一模式的不足之处是：第一，这个模式只静态地考虑了问题，没有考虑工业化进程对环境因素可能带来的影响；第二，在企业与外界环境的关系上，模式认为，企业只能被动地适应外部的限制条件。

雷根德希—普拉塞德模式：雷根德希、普拉塞德在批评法默—里奇曼模式的基础上，于1971年建立了自己的模式。雷根德希、普拉塞德认为，如果把环境和文化因素作为管理活动重要的决定性因素，那在同一文化环境中的工业企业管理活动的特点必然会趋于一致，但实践已否定了这种现象。在雷根德希—普拉塞德模式中（见图2），文化被作为一个变量加以考虑，但管理哲学被作为更为重要的变量。雷根德希、普拉塞德认为，管理哲学是对消费者、供应商、持股者、社会团体，特别是对雇员的管理态度和信念。同一年，雷根德希、普拉塞德对美国在阿根廷、巴西、印度、菲律宾和乌拉圭的子公司，以及这些国家的企业进行了研究，探讨管理哲学和环境因素对管理活动的影

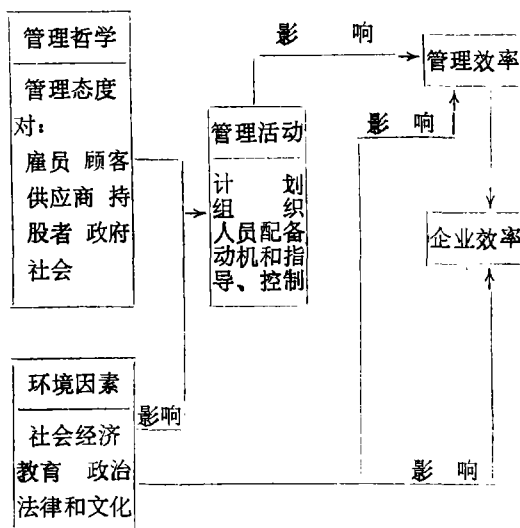


图2：雷根德希—普拉塞德模式

资料来源：同图1。

响。他们发现，美国子公司与当地的厂商相比，更愿意任命较多的管理人员，但按最为深奥的管理哲学划分，美国子公司和地方厂商在管理风格和效率上几乎没有区别。一些人对雷根德希—普拉塞德模式没有将文化因素作为影响管理的重要因素进行了批评。如1981年凯利和沃斯利比较了在金融机构工作的日本人、美国白人以及美国日裔管理人员的工作态度的不同点后，认为，雷根德希—普拉塞德模式仅强调管理哲学的重要性，而

没有把文化因素列为影响管理活动的主要变量是错误的。

孔茨模式：孔茨认为，虽然法默—里奇曼模式认识了环境因素的重要性，并力图说明它们如何影响管理的活动，但在管理理论的转移问题上，则没有起到应有的作用。他还指出，另外的许多研究成果也存在类似的缺陷。因而孔茨在他建立的模式中，企图进一步寻求影响经营效果的因素（见图3）。孔茨认为，他的模式有如下的特点：1）

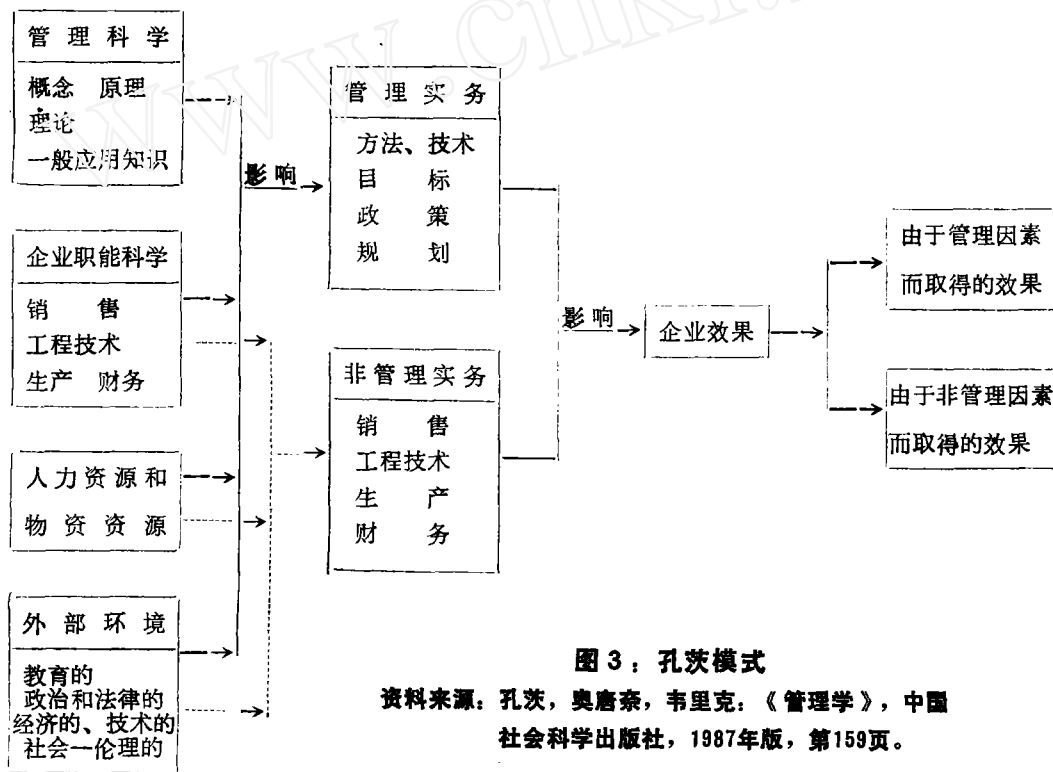


图3：孔茨模式

资料来源：孔茨，奥唐奈，韦里克：《管理学》，中国社会科学出版社，1987年版，第159页。

“真正的问题是不仅要把环境因素的影响分离出来，而且要把对决定企业效果重要的管理因素分离出来”；⑥ 2）“我们没有把管理态度作为一个独立的变量纳入本模式之内，……态度是对环境因素的反应，而不是一种独立的变量”；⑦ 3）“不要把环境因素简单地看作‘限制条件’，而是把它看作环境中的‘可变因素’，它既可以构成条件，又可形成许多机会。”⑧ 孔茨分析后的

结论是：“尽管把促进企业效果好坏的各种变化因素分离出来是困难的，但也有许多令人信服的证据说明管理工作的基本原理具有普遍性，……。”⑨ “同样的概念、理论和原理，往往还有同样的方法，在很不相同的企业环境中应用，可以有相同的作用。”⑩

显然，在比较管理学专家们的研究中，存在着众说纷纭、理论丛立的现象。但概括地讲，较为一致的观点是，管理理论和方法

的移植存在着一定的困难,在诸多影响的因素中,一般把由各国疆界确定的地域文化看成影响管理活动,妨碍管理理论和方法移植的重要因素。

由于当今世界受各国历史、宗教、生产力发展状况等诸多因素影响而形成的地域文化的确存在着巨大的差异,因而各国的管理理论和方法在其移植的过程中,必然存在着如何超越地域文化,如何与当地的文化相结合,如何在结合的基础上进一步使原有的管理理论和方法升华的工作、阶段和过程。操办国际性商务活动的企业,在进行跨国经营时,也就必须认真地通过管理上的比较研究,寻求一个最佳的管理模式,超越地域文化的影响,克服地域文化的差异,实现企业的经营战略目标。

二、一个成功的实例

1987年冬季学期,在美国学习的我按老师的布置,曾到美国本田制造公司就比较管理的问题作过一次实地调查。调查的题目是:“本田能在其美国公司中推行全面质量管理吗?”众所周知,全面质量管理的基本概念和基本思想是美国人费根鲍姆提出的,但在美国一批质量管理专家(如戴明、朱兰)的帮助下,日本不仅在全国成功地推行了全面质量管理,而且结合日本民族的特点,在第一线工人中开展质量管理小组活动,加上经过简化的现场质量统计方法(如质量管理的七种工具)和工作方法(如PDCA法),把全面质量管理推向新的阶段,反而日本式的全面质量管理成为全世界学习、推崇的榜样。而在美国的公司中推行日本式的全面质量管理,则很可能会遇到一贯标榜享有最大自由,追求个人至上,并认为个人的自由不能受到任何干涉的美国传统文化观的挑战。很难想象美国本田制造公司的美国雇员能接受以全员为重要特点的日本式的全面质量管理,他们会象日本工人一样,下班后

主动地聚集在一起,研究和分析质量管理问题,积极地提出改进质量管理工作的建议。针对这种现象,日本的一位质量管理专家曾从文化和社会的角度,列举了日本和其他发达资本主义国家在工会作用、晋升制度、信奉的管理理论、雇佣制度、宗教信仰、文字等14个方面的巨大差异,从而认定日本式的全面质量管理 and 美国式的全面质量管理存在很大的差别,并得出了其他国家在学习日本式的全面质量管理上必然存在一定困难的结论。我的调查在于,若本田公司能在其美国的子公司中成功地推行具有日本管理特色的全面质量管理,那就在一定的程度上表明,管理的理论和方法也可能克服地域文化的巨大差异,实现其移植。若十分困难或不行,则说明管理理论和方法与货物、技术、劳动力、资本相比,在其移植过程中,存在着它本身的特殊性、困难性、或不可能性。

本田公司是日本近几十年来发展很快的小汽车和摩托车制造公司。它在1948年创办时仅有20名雇员,但到了1986年底,已在23个国家建立了58个装配厂。1986年本田公司的销售额达到107.5亿美元,利润为5.32亿美元。从1979年到1986年,本田采用直接投资的形式,在美国俄亥俄州的马里斯韦尔投资6.4亿美元,建立了年装配30万辆小汽车的装配厂、摩托车装配厂和发动机生产厂组成的美国本田制造公司。该公司有雇员4000余人,除200多日本人担负公司的高层管理工作和技术工作外,其余的都是美国人。

在公司里接待我的是执行副总经理纲村俊贤先生。面对我十分直率的问题:您们在公司里推行了全面质量管理吗?在推行的过程中您发现了由文化差异造成的困难吗?公司是怎样解决这样的一些困难呢?纲村先生十分肯定地说,在他的公司里已成功地推行了全面质量管理活动。公司成立了数以百计的质量管理小组,大约有超过20%的人员参

加了小组活动。和日本人一样，小组成员在工作之余也自发地组织起来进行质量管理的研究工作，商讨提高产品质量和降低成本的办法。公司每年要召开质量管理小组成果汇报大会。仅在1986年取得显著成绩的6个优胜小组中，就获得为公司节约17.3万美元的成绩。纲村先生认为，日本人和美国人之间存在着文化差异，但他又强调地指出，这种差异不是人与猴子的差异，日本人和美国人不管怎样还是同属人类，都是人，其共性是存在的。为了消除差异，他们做了这样一些工作：1）在公司里，他们从来不用美国通常的方式，称现场工作人员为工人，或者雇员，而称为伙伴（associate），避免在公司中形成人为的两大集团——雇员和管理者；2）公司的任何高层管理人员，包括总经理，都没有自己个人的办公室、休息室、停车场和餐厅，这一切都是与伙伴共同享用；3）在公司中，所有的上班人员一律穿工作服，并要求管理人员下现场工作；4）在日本人与美国人之间出现矛盾时，日方人员总是首先进行自责：日本人和美国人之间存在着客观的文化差异，我们在处理问题时，是否没有注意这些差异。针对这些做法，纲村先生总结到：“我们的这些工作是希望使我们的伙伴时刻想到，他们所做的一切都是为了公司，若他们认为是为了我们经理，那一切工作都失败了”。

访问后，在纲村先生送我的一大堆资料中看到一篇发表在1986年9月8日《时代》周刊上的文章。作者劳艾德·加里森在列举了前面提到的一些情况外，还写到，“在本田工厂‘伙伴’绿白相间公司工作帽的海洋中，仅能看见极少数戴着汽车工人联合会（U·A·W）帽子的工人。”这意味着，汽车工人联合会，这一极有力量，而又在美国汽车制造行业极有影响的工会组织，在美国本田制造公司已趋于消失。加里森还写

到，在他的采访中，一位41岁，过去曾是监狱警卫人员的工人罗格·哈蒙德斯讲到：

“这是我工作过的最好地方，也是我们60年代在高中就梦想的工作。工作的哲理、工作的乐趣对我来讲，在来到本田工作之前，从未成为现实。”加里森报导文章的通栏标题是：本田之路（The Honda Way）。这一期《时代》周刊的封面，在配之一头戴“H”（本田公司汽车的标志）字样的机器人图画的同时，也显著地标注了“本田之路，为全球市场而战”的字样。这不仅表露了《时代》周刊对本田公司的赞扬，也揭示出，在一个企业走向世界，面临他国不同的社会、经济、政治、法律环境，特别是巨大的地域文化差异时，努力奋斗、苦心经营的成功之路。

三、结论与启示

通过以上的介绍，笔者认为：管理理论和方法是可以移植的，但与货物、资本、技术、人员在国际间的转移相比，存在着其特殊性和困难性。产生这些问题的主要原因正是比较管理学中指出的地域文化差异。更明确地讲，是由于管理理论和方法会更多地与生产力中最为活跃的因素，地域文化差异的最大影响者——人发生联系。本田公司在管理理论和方法的移植上进行了成功的尝试，其成功之处在于，第一，它的管理人员将管理的重点放在文化差异的主要载体——人上，通过消除人们之间感情的差异，达到消除对管理理论和方法产生排斥作用的文化差异的目的；第二，将日本式管理理论和方法的主要基础——“和”的管理哲学和集团主义经营的思想^①移植进他们的美国子公司，从而使他们特有的管理理论和方法的“幼苗”在移植后，有了扎根的土壤。

笔者还认为，对管理比较理论和本田公司成功经验介绍更为重要的启示是：

首先，孔茨在其《管理学》中明确地指

出：“确实，对管理基本原理的大部分研究，并没有顾及具体的外界文化环境。但同样确实的是，大部分的研究是以文化相当发达的，主要是以私有企业社会为背景的。”^④本田公司与其美国的子公司中成功地进行了管理理论和方法的移植，克服的是东西方文化的差异，它可以完全不去考虑生产力发达水平和所有制的差别。而我们在接受和学习西方发达国家的管理理论和方法时，除了要注意运用外来管理理论和方法的文化差异外，还必须在学习过程中，在吸收它们与生产力、自然界有联系的、体现生产过程规律内容的同时，抛弃它们与资本的价值增值过程发生联系，体现人剥削人特点的不合理成份。

其次，我们还应了解到，在我国的企业跨出国门，实现国际化经营，沿用我们熟悉的管理理论和方法进行管理时，必然会碰到除了政治、经济等方面的差异外的文化差异，因而我国企业在国际化的经营过程中，会比资本主义国家的企业碰到更多的困难，需要作出更为艰苦的努力。但我们也应看到，与本田公司相比，我们在怎样做人的工作，怎样调动人的积极性的方面拥有更为丰富的理论和方法。熟知这套理论和方法的我国企业管理人员应该有把握、有信心干出比本田公司更为成功的工作，顺利地实现国际化经营。

最后，我们应认识到，虽然随着人们对客观世界认识的深化，计量手段的完善，现代化的管理理论和方法还会更加丰富，还会对更多的因素进行分析；但从发展趋势看，对人的作用只会更加重视。甚至可以这样讲，研究人、重视人、激励人已成为现代化管理理论和方法的重要内容和目的。提出管理“Z”理论的威廉·大卫就讲过：“Z理论管理方法的基础，简而言之，它向人们启示，使工人关心企业是提高生产率的关键。”^⑤

但在一段时间内，我们在成功地学习和运用了一些现代化管理理论和方法的同时，却对人，特别是对群众的工作有所忽视；片面地强调了少数人的作用，而忽视了大多数人的积极作用；片面地注意了技术、资金的作用，而忽视了人的作用；片面地忽视了物质利益的作用，而忽视了思想政治工作的作用。这些自觉或不自觉的忽视或片面性，已经在我们的各项工作中暴露出了它们的消极作用。我们还应认识到，若能在各项工作中，注意和依靠群众，充分地调动厂大群众的积极性，就可以更好地学习和掌握现代化的管理理论和方法，进一步推进各个层次的现代化管理工作。我们也应认识到，只有在社会主义的生产关系下，才有更为适合现代化管理理论和方法生根发芽的土壤和条件。资本家为其个人私利所能做到的一些事；我们为了国家和人民的利益，应该完全做到，而且应该做得更好。

注释：

①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩哈罗德·孔茨，西里尔·奥唐奈，海因茨·韦里克：《管理学》，中国社会科学出版社，1987年版，第140、141、142、142、144、158、158、160、160、161、137页。

⑪郑海航：《中国企业管理比较——兼论中国企业改革》，《改革》，1990年第6期，第173页。

⑫威廉·大内：《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》，中国社会科学出版社，1984年版，第3页。

（责任编辑：曾德国）