

## 浅析中小企业 中西方管理模式

问：亚洲和西方的领导风格真的有区别吗？他们各自的优点和缺点在哪里？从这些领导风格中，新加坡的中小企业有什么可以借鉴？哪些最适合本地的中小企业业主、经理采纳？



新加坡管理大学李光前商学院人力资源与组织行为学教授托马斯·曼克夫（Thomas Menkhoff）说，对于亚洲多数的高增长经济体而言，中小企业是其骨干力量。考虑到他们的总附加值和商业活力，一个值得探讨的问题是相较西方的中小企业业主、经理，亚洲中小企业业主、经理的领导风格有何独特的地方。

他认为，“传统亚洲”中小企业的特点是家族式管理，专制型领导，少数人参与的集中式决策，家族小范围的信息和知识（通常被认为是商业机密）共享，直观的规划，以及因为担心跳槽而缺少对员工的培训与发展（这反映了人事管理系统缺乏战略性思考）。

“现代西方”企业则恰恰相反，其特色包括不同的企业所有制、专业的董事局、更参与式的领导风格、战略规划、决策权力下放和更多的知识共享与信息传承。

由于意识到人才发展的重要性，这类企业拥有较为完善的培训与发展机制，而这种机制通常已成为战略性人事管理结构不可或缺的部分。

放眼历史，这两个体系在不同的制度背景下发展，受到截然不同的环境影响。例如，亚洲的家族式中小企业，因其传统的族长式结构，能够对普遍存在于许多亚洲国家中的不利环境作出有效的反应，包括迅速的决策和坚决的行动。

他说，比较上述两种方式以及争论哪个更为成功和有效，往往会产生误导。事实上，这两种体系均可能同时存在于一家公司里，无论这家公司是位于新加坡或是斯图加特。

### 企业Q&A

新加坡管理大学李光前商学院人力资源与组织行为学教授托马斯·曼克夫（Thomas Menkhoff）说，对于亚洲多数的高增长经济体而言，中小企业是其骨干力量。考虑到他们的总附加值和商业活力，一个值得探讨的问题是相较西方的中小企业业主、经理，亚洲中小企业业主、经理的领导风格有何独特的地方。

他说：“能够解答这类重要问题的比较研究并不多见，而我在新加坡管理大学正在进行的相关研究，或许能对这些课题提供一些启发。”

曼克夫从一个简单的（也有点刻板老套的）二分法分析开始，比较“传统亚洲”和“现代西方”的商业管理模式，以找出可能存在的区别。

### 六种领导风格

曼克夫表示，新加坡的中小企业业主可参考下列不同的领导风格，无须为其贴上亚洲或西方标签。实证研究发现许多东方和西方的中小企业业主都采用这些领导风格。

它们是：一、指令型（意味强烈的，时而胁迫的行为）；二、远见型（着重明确的长期目标和有效沟通）；三、亲和型（强调和谐关系）；四、参与型（合作与民主）；五、带头型（有时被视为是个人英雄主义）和六、教导型（重视长期发展和培训）。

无论什么文化和种族，最有效率的领导者懂得如何在合适的情况下运用这六种领导风格，这在任湖、荣寿司、傲胜和余仁生这些新加坡的成功企业和他们的老板身上得以体现。

没有一种领导风格是适用于所有情况，员工无疑会比较喜欢关心和照顾下属，能与下属建立良好关系的老板，这属于上述亲和型和参与型的领导风格。

他认为，在亚洲领导力的研究中，以团队为中心的的领导风格强调自豪感、忠诚、协作和团队凝聚力，这在新加坡、香港、台湾、中国、韩国和日本这些受儒家文化影响较深的国家和地区最受推崇。

在新加坡管理大学展开的关于新加坡中小企业领导风格转变的调查中，有70.3%使用合作协商型领导风格，而不是起初认为普遍存在于新加坡中小企业业主、经理的指令即胁迫型风格。

从这个结果可以看出，亚洲和西方的领导风格可能正在融合。目前这一代的新加坡中小企业业主、经理（其中许多受过高等教育）比上一代更注重员工意见，争取共识，他们也许意识到合作、协商更加有利于促进改变。

他认为，新加坡的中小企业业主、经理和员工也喜欢上述的教导型风格，并乐于在重视提升员工技能、与员工互动和终身学习的环境下工作。

他说，外界的迅速转变对亚洲，特别是中小企业领袖产生了巨大的影响，这是毋庸置疑的。人口变化、全球化、资讯通信技术和教育的进步等大趋势将继续影响中小企业业主、经理的运作和领导作风。

因此，中小企业业主、经理应与时俱进，根据员工的能力和成熟度调整、改变并设计本身的领导风格，从而达到公司制定的目标。

**无论什么文化和种族，最有效率的领导者懂得如何在合适的情况下运用这六种领导风格（指令型、远见型、亲和型、参与型、带头型、教导型），这在任湖、荣寿司、傲胜和余仁生这些新加坡的成功企业和他们的老板身上得以体现。**

——新加坡管理大学李光前商学院人力资源与组织行为学教授托马斯·曼克夫