

Nie Shengzhe

MANAGEMENTUL AFACERILOR CALEA CHINEZEASCĂ

Prefață la ediția originală de Kawada Makoto

Prefață la ediția în limba română de Gigi Rizescu

Traducere din limba chineză de Ionela Voicu



INTEGRAL

CUPRINS

Prefață la ediția în limba română	5
Cuvânt înainte	9
Prefață	13
Capitolul I	
Codul de conduită a angajatului	19
Capitolul II	
Regulament pentru angajatul în perioada de probă	31
Capitolul III	
Regulament pentru recompense și sancțiuni	41
Capitolul IV	
Regulament cu privire la relațiile de colegialitate	53
Capitolul V	
Reguli privitoare la limitarea puterii	63
Capitolul VI	
Reguli de decont financiar	69
Capitolul VII	
Reguli de achiziții	77
Capitolul VIII	
Sistemul de perfecționare	83
Capitolul IX	
Sistemul personalului de supravegherea calității	91

Capitolul X	
Sistemul șefilor executivi și șefilor de serviciu	95
Capitolul XI	
Sistemul serviciului post-vânzare	101
Capitolul XII	
Sistemul de gestiune a depozitului (magaziei)	107
Capitolul XIII	
Măsuri privind siguranța în construcții și protecția muncii	113
Capitolul XIV	
Raport pentru deschiderea (pregătirea) șantierului	121
Capitolul XV	
Declarații și angajamente	127
Capitolul XVI	
Scrisoarea oficială împotriva corupției (A)	133
Capitolul XVII	
Scrisoarea oficială împotriva corupției (B)	137
Capitolul XVIII	
Reglementări cu privire la utilizarea autovehiculelor	141
Capitolul XIX	
Regulamentul de bază privind manierele și eticheta în managementul imobiliar	149

PREFAȚĂ LA EDIȚIA ÎN LIMBA ROMÂNĂ

Acest modul, pe care doresc să-l numesc „Științele managementului de afaceri”, este special conceput pentru studii de afaceri internaționale contemporane și pentru analiza evoluției managementului în China. De asemenea, este dedicat organizării și conducerii care se ocupă de toate operațiunile și coordonarea acestora în vederea atingerii obiectivelor stabilite de organizații. Ca parte a studiilor de administrare a afacerilor, implică domenii precum resursele umane, comportamentul organizațional, strategia de afaceri, spiritul antreprenorial, inovarea, managementul performanței, comunicarea.

Având o experiență de mulți ani în relațiile economice și culturale, cu birouri deschise în Shanghai și Hong Kong, noi, fondatorii Romanian-Chinese Business Club, am observat cum China alocă resurse importante pentru dezvoltarea managementului afacerilor și cum previne cu succes fraudă financiară corporativă în firmele antreprenoriale. De asemenea, am studiat cum specialiștii chinezi încurajează cercetarea atât în propria lor țară, cât și la nivel global, prezentând o gamă de capacități de cercetare de management.

Studiile chinezești de management oferă o abordare unică și profundă în documentarea și diseminarea cercetării în procesele chineze de gestionare a întreprinderilor, firmelor și corporațiilor. Implicând cu înclinație atât cercetarea calitativă, cât și cea cantitativă, lucrarea de față oferă o analiză aprofundată a gândirii manageriale chineze, a filosofiei și

a proceselor, precum și interviuri cu principalii CEO chinezi, cadre universitare și personalități.

Constatările sugerează că intensitatea concurenței și concurența pe alte criterii decât prețul conduc la un conservatorism mai ridicat. Acest studiu susține, de asemenea, că liderii din industrie manifestă un conservatorism mai scăzut în comparație cu adepții industriei. Mai mult decât atât, se evidențiază o asociere pozitivă între competiția dintre concurenții existenți /potențiali și contabilitate. Aceste studii ne arată că modificările de reglementare (adoptarea Standardelor Internaționale de Raportare Financiară) influențează efectul diferitelor dimensiuni ale concurenței. Studiile susțin, de asemenea, că schimbările de reglementare afectează influența presiunii concurențiale asupra deciziilor de raportare ale managerilor.

Scopul / rolul managementului ca funcție de afaceri se schimbă rapid în China. Studiul de față urmărește să arate modul în care este înțeles managementul de către liderii întreprinderilor mici și mijlocii din China, precum și percepția lor asupra filozofiei orientării spre piață. În special, s-a pus accentul pe trei dimensiuni ale orientării spre piață: generarea de informații, diseminarea inteligenței și reacția. De asemenea, a fost examinat efectul orientării pieței asupra performanței întreprinderii.

Am constatat, de asemenea, că, printr-un bun management, există o relație pozitivă între orientarea către piața IMM-urilor din China și performanța fermă. Din perspectiva practicanților, implicațiile legate de înțelegerea managementului din China și modul în care aceste companii își pot comercializa cel mai bine produsele și serviciile pe piețele lor sunt pozitive.

Managerii de resurse umane trebuie să fie foarte precauți pentru a aborda sarcina de dezvoltare a carierei în China. Mai ales atunci când au o atitudine despre ceea ce funcționează în economiile mature, cu siguranță că vor lucra în organizații din societatea chineză. În plus, managerii de resurse umane trebuie să aplice modul de management organizațional al mediului instituțional local, în special în ceea ce privește politicile de resurse umane ale guvernelor locale, care variază semnificativ între regiunile din China.

După o reformă și o deschidere de peste 30 de ani, China, ca a doua mare economie a lumii, se confruntă acum cu cea mai importantă transformare a filosofiei manageriale și cu cea mai mare provocare a dezvoltării durabile a afacerilor, dar și cu îngrijorarea crescândă a populației legată de deteriorarea poluării mediului, cu securitatea alimentară sau cu problema sănătății umane. Se poate spune că o țară precum China are nevoie, astăzi, urgent, de valoarea etică a afacerilor și de conceptul de dezvoltare durabilă pe termen lung, mai degrabă decât de creșterea rapidă a PIB. Scopul acestei lucrări este de a analiza modul în care este construit managementul afacerilor în contextul unei „dezvoltări durabile”, precum și cum este evaluat în rapoartele privind durabilitatea sau în rapoartele privind responsabilitatea socială corporativă a corporațiilor chineze. Doriința noastră este aceea de a interpreta cât mai bine concepția firmelor chineze privind dezvoltarea durabilă în realitatea oferită de practicile lor comerciale.

Acest studiu mărește înțelegerea noastră cu privire la modul în care corporațiile chineze acordă valoare dezvoltării durabile din perspectiva analizei corporatiste. Am dorit să arătăm printr-o înțelegere calitativă ceea ce spun

rapoartele lor în realitate și să dovedim că metodele lor manageriale pot aduce o nouă direcție analizei provocatoare a creșterii economice viitoare a Chinei, sugerând un potențial nou mod de a elabora înțelesul și implicarea dezvoltării durabile în lumea afacerilor reale din China.

Gigi Rizescu

Președintele *Romanian-Chinese Business Club*

1. Angajatul trebuie să respecte toate regulile și reglementările companiei.
2. Angajatul se va supune în permanență administrației superiorilor (inclusiv șefului executiv, șefului de tură și șefului de echipă) și în niciun caz nu le va răspunde sfidător.
3. În timpul îndeplinirii atribuțiilor, inspectorii de disciplină și calitate au deplină autoritate, toți angajații trebuie să se supună și să nu opună rezistență.
4. Li se interzice angajaților să comenteze regulamentul companiei, modul de rezolvare a problemelor și alte chestiuni legate de firmă. Când un angajat are obiecțiuni sau sugestii, el le poate transmite companiei în scris sau poate solicita întrunirea unei ședințe speciale în care să-și facă auzit punctul de vedere iar compania să-l evalueze.
5. Angajatul trebuie să aibă întotdeauna asupra sa un caiet de notițe în care să-și noteze sarcinile atribuite de superiori, cerințele clienților și chestiuni încredințate de către colegi, acestea vor fi îndeplinite sau li se va da un răspuns în timpul alocat. Problemele care nu pot fi rezolvate de angajat în persoană sau acesta nu le poate da un răspuns trebuie raportate imediat personalului avizat, fără a se amâna. Nu se admite ca o problemă să fie uitată sau să nu se ducă la bun sfârșit lucrul început.
6. Compania implementează sistemul administrativ de „responsabil delegat și solicitare de sprijin”. Oricare

responsabil delegat poate delega un alt angajat să îndeplinească independent sarcina sau să sprijine la îndeplinirea acesteia. Când responsabilul delegat solicită sprijin, angajatul trebuie să adopte una din cele două atitudini de lucru:

- 1) Pot să sprijin, când se începe?
- 2) Nu pot să sprijin, a se declara motivul.

7. Compania nu implementează sistemul de pontaj cu validarea cardului. Fiecare angajat are grijă din proprie inițiativă să nu întârzie și să nu plece mai devreme de la program. Pentru zilele muncite în week-end, angajații pot să-și aleagă zilele de odihnă, însă în zilele de muncă trebuie să muncească la capacitate maximă.
8. Angajatul care se învoiește pentru chestiuni personale, nu poate părăsi punctul de lucru fără permisiune. În cazul unor chestiuni urgente, precum dezastre naturale, căsătoria sau decesul rudelor apropiate ș.a. care necesită învoirea de la locul de muncă, plecarea se face după predarea sarcinilor și obținerea permisiunii din partea superiorilor.
9. Angajatul trebuie să-și facă un plan cu 15 zile înainte pentru zilele de odihnă pe care le va recupera în cursul săptămânii. În cazuri de urgență când angajatul nu se poate întoarce la muncă în data stabilită, el trebuie să-i raporteze superiorului și să-i explice motivul. În caz contrar, compania va lua măsuri de sancționare.
10. Angajatul dispune în mod liber de timpul dinafara orelor de muncă. Cu toate acestea însă, angajații care lucrează

la înălțime, manipulează vehicule de transport și mecanisme de ridicat greutate sau cei care a doua zi merg la muncă mai devreme decât programul normal (de exemplu bucătarii care trebuie să se trezească de la ora 4), trebuie să depună o cerere cu o seară înainte în cazul în care timpul de odihnă începe după ora 21, indiferent dacă motivele sunt legate de muncă sau personale. Doar după aprobarea acestei cereri, angajatul poate întârzia ora de odihnă, în caz contrar va fi sancționat ca absent nemotivat de la locul de muncă. Dacă timp de trei zile consecutive angajatul se distrează până târziu și nu-și asigură timpul normal pentru odihnă, ducând la o dispoziție deficitară a doua zi la muncă, compania îi va cere angajatului să-și întrerupă imediat activitatea pe care și-o va relua după ce se reface fizic și psihic. Dacă situația se repetă de mai multe ori, compania va supune angajatul la un nou training sau îl va sancționa corespunzător.

11. În timpul programului de lucru, angajatul se va îmbrăca adecvat. În afara unor activități excepționale, în celelalte situații nu sunt acceptați papucii.
12. Angajatului nu îi este permis să stea de vorbă în timp ce muncește. Nu îi este permis să fredoneze melodii, să fluiera, să facă gălăgie, să îi deranjeze pe ceilalți în timpul muncii.
13. Angajatului îi este interzis să consume băuturi alcoolice (inclusiv băuturi cu conținut scăzut de alcool) în timpul programului de muncă, la micul dejun sau la prânz (dacă angajatul trebuie să lucreze seara peste program sau în tura de noapte, în acest caz se include și cina).

În cazul în care s-a consumat alcool fie în mod activ, fie prin constrângere, angajatului i se interzice să desfășoare activități timp de 8 ore după consum. Dacă angajatul ascunde faptul că a consumat alcool și își desfășoară activitatea, la prima abatere i se taie 20% din salariul pe luna în curs și i se ia prima pe 6 luni, iar la a doua abatere este concediat. Întâlnirile de lucru după consumul de alcool sunt considerate ca și desfășurare a activității sub influența alcoolului.

14. În timpul construcției, în situația în care nu s-a stabilit șeful executiv, angajatul are dreptul să refuze să-și desfășoare activitatea și să raporteze acest lucru șefului de serviciu sau managerului principal.
15. Angajatului îi este interzis să fumeze în aria de construcție, în depozite, în zona de lucru și în alte zone în care fumatul este interzis. La prima abatere de la regulament, se taie 20% din salariul pe luna în curs și se ia prima pe 6 luni, la a doua abatere angajatul este concediat.
16. Împrumutul de bani pe șantier, de la client, companie sau persoană fizică contravine regulamentului.
17. Persoanele care vin în vizită pe șantier, pot locui și servi masa aici însă pe o perioadă ce nu poate depăși 5 zile (6 nopți). În cazul unei perioade mai lungi, regulamentul impune părăsirea șantierului și cazarea în afară, pe cheltuială proprie. Compania nu permite rudelor angajaților să locuiască în incinta șantierului pe o durată îndelungată.

18. În cazul comiterii unor erori, angajatul trebuie să raporteze în cel mai scurt timp șefului de echipă sau managerului principal. În caz contrar, în momentul depistării, angajatul va fi sancționat dublu.
19. Angajatul trebuie să păstreze o anumită distanță față de client. Fără aprobarea superiorilor, angajatului nu i se permite să invite clientul la masă sau să-i ofere cadouri (inclusiv să-i ofere țigări). Compania își câștigă respectul clientului numai prin seriozitate în muncă și prin produsele și serviciile de înaltă calitate pe care i le pune la dispoziție clientului.
20. Angajatul nu trebuie să accepte cadouri sau invitații la masă din partea clientului. Concret, regulile sunt următoarele: nu se vor accepta mai mult de 20 de țigări, o cantitate de alcool ce depășește 100 g, o masă de lucru în valoare de peste 20 de yuani.
21. Compania încurajează simplificarea relațiilor dintre angajați. Aceștia nu trebuie să discute între ei despre cum lucrează altcineva, nu trebuie să-și exprime părerea despre altcineva, nu trebuie să se intereseze cu privire la venitul și chestiunile private ale altui angajat.
22. Angajaților li se interzic jocurile de noroc. Cu excepția celor trei zile înainte și după Sărbătoarea Primăverii¹,

¹ Sărbătoarea Primăverii sau Anul Nou Chinezesc este cea mai importantă sărbătoare tradițională a chinezilor.

angajații nu trebuie să joace majiang², jocuri de cărți sau jocuri la aparate, indiferent dacă sunt jocuri de noroc sau de natură pur recreativă.

23. Angajații nu trebuie să deterioreze în mod voit sau să folosească în mod abuziv bunurile firmei. Dacă din greșeală sau dintr-o manipulare necorespunzătoare, un angajat deteriorează bunul altui angajat, acesta trebuie să-și recunoască greșeala din proprie inițiativă și să-și ceară scuze în mod sincer pentru a fi iertat de către posesorul bunului.
24. Angajații trebuie să aibă grijă la igiena personală, să facă baie (zilnic dacă se poate), să se spele pe dinți (cel puțin o dată pe zi), să se tundă (cel puțin o dată pe lună).
25. Compania încurajează folosirea limbii standard putonghua³ în detrimentul dialectelor, aceasta reflectând gradul de cultură și de educație.
26. Angajații trebuie să fie civilizați și politicoși, să nu folosească vorbe urâte și vulgare. Vor avea o atitudine sinceră, nu vor flata și nu vor fi lingușitori.
27. Angajații vor avea o atitudine corespunzătoare în relația cu cei din exterior, nu se vor da mari, nu se vor lăuda cu compania și cu chestiunile legate de aceasta.

² Majiang, ortografiat în limba română și mahjong, este un joc tradițional, foarte popular în China, asemănător cu jocul de Remy.

³ Putonghua, denumită curent în limba română *mandarină*, se referă la limba chineză modernă standard.

28. Angajații trebuie să fie fideli față de companie, să nu relateze o situație în mod mincinos, să nu împrăștie zvonuri false, să nu relateze doar lucrurile pozitive, ascunzându-le pe cele negative.
29. Angajatul nu trebuie să pună la dispoziția companiei certificate, rapoarte medicale, adeverințe sau alte documente false, precum nici copii xerox false sau documente cu ștersături și modificări. În societatea actuală, falsificarea documentelor contravine normei morale și reprezintă un fapt ilegal.
30. Într-o companie bună, sunt oameni care se simt precum peștele în apă, însă sunt și alții care parcă beau otrăvă.

**Oricare angajat al companiei are dreptul
să facă următoarele alegeri:**

- 1) Dacă un angajat consideră că mediul de muncă și cerințele nu i se potrivesc, el poate să demisioneze bucuros sau poate să-și ceară liber o perioadă mai lungă de timp. Compania permite angajatului să-și ia liber de la 1 la 3 ani să rătăcească pe unde vrea, timp în care i se păstrează postul la muncă.
- 2) După încheierea vacanței prelungite, când angajatul dorește să se întoarcă în companie, el trebuie mai întâi să adreseze companiei o cerere scrisă. În funcție de mai multe criterii, ca de exemplu dacă angajatul este sau nu pe deplin de acord cu valorile companiei, dacă mai este încă competent pentru activitățile sale,

dacă a adus daune firmei în urma acestei vacanțe prelungite ș.a., compania va hotărî dacă angajatul se mai poate întoarce sau nu și dacă acesta mai are nevoie de refacerea trainingului. Dacă compania își dă încuviințarea ca angajatul să se întoarcă la locul de muncă, vechimea efectivă în muncă a acestuia se va calcula conform următorului principiu: din vechimea de muncă inițială se va scădea perioada de vacanță prelungită (se va calcula în ani, pentru perioadele mai mici de un an se va calcula ca fiind un an, perioadele mai mici de 3 luni nu se vor lua în calcul).

Solicitările de revenire la muncă înainte de terminarea vacanței prelungite vor fi soluționate în același mod.

- 3) În cazul în care angajatul solicită o vacanță prelungită din motive de sănătate sau familiale, compania va adopta măsuri diferite, în funcție de situație.
31. Cu excepția managerului general, celorlalte persoane nu le este permis să primească vizite personale la companie. În situații aparte, când vizita se impune, este nevoie de obținerea în prealabil a unei permisiuni speciale.
32. Managerul trebuie să fie mai înainte de toate un angajat remarcabil. Managerii de nivel înalt vor lucra în rând cu angajații cel puțin o dată pe lună.
33. Cerințele companiei pentru promovarea angajaților sunt următoarele:
 - 1) Angajatul a trecut oficial prin formare. Cei care nu au urmat formarea, nu vor fi promovați niciodată.

- 2) Angajații care au terminat practica oficială de tâmplărie.
 - 3) Angajații care au o anumită vârstă și care pot dovedi că și-au adus o mare contribuție din poziția actuală sau din alta.
34. Compania nu privește angajații ca pe stăpânii unei firme. Compania consideră că între deținătorul companiei și angajat va exista întotdeauna o relație de tip angajat – angajator. Aceasta este o relație de muncă sănătoasă și civilizată, altfel compania ar trebui să abandoneze dreptul de concediere asupra angajatului. Indiferent ce atitudine și ce planuri are angajatul, el trebuie să-și dorească ca firma căreia îi servește să fie puternică, și acest lucru din trei motive:
- 1) Angajatul speră să lucreze în companie toată viața, speră ca fiii și ficele lui să lucreze tot aici, și prin urmare își dorește bineînțeles ca firma să fie puternică deoarece aceasta este sprijinul lui de-o viață.
 - 2) Dacă angajatul vrea să migreze la o altă companie, și în această situație el își dorește ca firma pe care o servește să fie puternică, deoarece o firmă puternică va deveni capitalul lui de negociere cu noua firmă – eu am lucrat anterior la o companie puternică!
 - 3) Când între angajat și companie iau naștere conflicte iar angajatul solicită daune, doar o companie puternică îi poate plăti daune mai mari.

35. Persoanele care acceptă valorile companiei și se pregătesc să facă parte din aceasta, înainte de a începe trainingul, trebuie să citească „Regulamentul de formare al noilor angajați din compania Tecsun”. Aceștia vor începe instructajul după ce acceptă termenii din regulament și dau o declarație în acest sens. În perioada de training, participanții trebuie să ajute la curățenie, la bucătărie, în curtea exterioară și la alte activități. Camerele trebuie să corespundă cerințelor de curățenie ale hotelurilor internaționale de cinci stele. Cursanții care se califică în perioada de training, vor fi angajați de probă în cadrul companiei. Cei care nu se califică de prima dată, cu acordul companiei, pot urma din nou trainingul, pe o perioadă de trei luni. Dacă nici la a doua încercare nu se califică, compania îi refuză la angajare. Candidații acceptați după perioada de formare, vor lucra temporar la centrul administrativ al companiei până când li se vor distribui noi sarcini de lucru.