

的学术论文不仅深得国内老一辈科学家的赞赏,而且令到会外国学者刮目相看。

#### 4 广交朋友,促进合作

科技体制的深化改革正在荡涤着以往的陈旧观念,国际科技交流的大门越来越宽畅。科学技术要瞄准跟踪国际科技发展前沿,加盟国际科技信息大循环,加强国际科技交流,促进国际科技大合作将显示出特殊的重要性。“闭门造车”的科研模式显然不适时宜。在国内举办各种类型的国际学术讨论会重要意义之一正是帮助我们朝着这一方向前进,在一定的意义上,每次成功的国际学术讨论会都可以被看作学术的盛会,友谊的盛会,同时还是国际合作的盛会。因此,国际学术讨论会的另一重要特点在于它促进了各种具有实质意义的合作关系的建立与发展。这种合作关系不仅体现在科学家的互访,青年学者的合作培养和派遣博士后出国深造等,还体现在科研项目的合作研究与开发。如第一届中加有机化学讨论会后,我所林国强所长牵头与加拿大 Simon Fraser 大学建立了昆虫信息素方面有关课题的合作研究关系;我所李祖义教授与 Waterloo 大学生物化学系就双方感兴趣的研究领域建立了共同研究的课题,这些合作项目均取得了比较满意的结果;又如参加第二届中加有机化学学术讨论会的加拿大某公司副总裁对我所生命有机开放实验室的工作很感兴趣,在会后特意参观了该实验室并与有关课题组签署了合作研究的意向书;国际 CFC 和 BFC 学术讨论会吸引了一大批来自美国、法国、德国、日本、南韩等国的学者专家,其中不乏来自处于国际领导地位的大公司代表,会议充分交流了氟利昂代用品研究工作的新进展和新思路,给与会者带来许多新的启迪。同时我所在会议期间与美国有关专业化学公司就 CFC 代用品的联合研制探讨了合作意向并和南韩某单位签署了氟利昂代用品合作研究协议书。

## MAKE GOOD USE OF THE FUND FOR HOLDING INTERNATIONAL SYMPOSIUMS IN CHINA

Lin Guoqiang      Mao Guoqing

(Shanghai Institute of Organic Chemistry, Academia Sinica, Shanghai 200032)

---

# 开展管理科学国际合作研究的几点体会

陈志诚

(北京科技大学管理学院,北京 100083)

“管理决策过程的比较研究”基金项目是从 1991 年开始的,前三年主要是同英国的兰卡斯特、曼彻斯特、剑桥等大学合作,进行中英企业决策过程的比较研究。在项目执行中还得到了英国文化委员会(BC)和英国经济社会研究基金会(ESRC)的有力资助。另外,中国的北京燕山石化公司、南京化学工业(集团)公司、广州钢铁有限公司、上海耀华皮尔金顿公

司，英国的壳牌石油公司、卜内门化学工业公司、斯托克斯布里奇钢铁公司、皮尔金顿玻璃公司等8家企业也支持和参与了本项目的研究。

三年来，中英联合课题组友好合作，密切配合，先后互访29人次（其中英方来华14人次，中方访英15人次，不包括企业人员），共同参加了对中英两国8个大企业30多个案例的研究，在两国分别召开了多次工作会议和学术研讨会。到目前为止，双方课题组成员分别完成了研究报告，中英企业决策案例汇编，在国内外学术会议和刊物上已发表和即将发表论文16篇，提高了研究人员的业务素质 and 学术水平。并通过有关渠道对当前我国深化改革提出了一些政策性建议，产生了一定的社会效益。

作为项目工作内容之一，组织了我国三个大型工业企业的10名高级管理人员访问英国，邀请英国有关大学教授做学术报告，直接观察和了解英国企业管理实践，并同英国对口企业的管理人员交流了管理经验，探讨和洽谈了共同感兴趣的技术、经济合作交流项目。访英期间，由于本项目资助单位的层次较高，经理们和课题组成员受到英国皇妹亚历山大公主、英外交部副部长和我国驻英大使的接见。英中友好商社（48家集团）还在伦敦举行了招待会。这些活动受到参加者、双方资助单位和有关领导部门的好评。

今年以来，课题组部分成员先后应邀访问了德国，赴美国参加了国际会议，在美国进行了课题案例调研，也接待了来自美国和德国的同行专家。国外资助的经费已经落实，新一轮比较研究已经开始，今后的研究工作将在扩大比较研究的范围和深化理论探讨上下功夫。

## 1 主要收获

不同社会制度和传统文化下管理决策过程的比较研究是当前国际上管理科学的前沿课题，国内以往关于决策的研究多侧重于方法方面，而对于过程的研究较少。本项目的研究目的不仅在于弥补这方面的不足，而且希望通过对中外企业管理决策过程的比较研究，总结我国企业经营决策的经验，了解国外企业决策过程的特点和可为我所用的经验，为我国企业管理决策过程的民主化和科学化服务。通过项目的合作研究，建立起国际间学校与学校、学校与企业、企业与企业之间的联系，促进国际学术交流、技术交流和贸易的发展。

三年来的国际合作研究，我们的主要收获是：

（1）理论上有了新的认识，开阔了探讨深化改革对策的思路。

我们进行这项管理课题研究时，正值我国转换企业经营机制，深化体制改革的过程中。我们是紧密联系当前我国的实际，带着改革中出现的问题，用动态的方法来研究决策问题的。企业的决策过程，与企业的自主权限、企业的经营机制、以及企业与政府之间的关系密切相关。企业决策过程的科学化必须与企业经营机制的转换、政府职能的改变以及现代企业制度的建立同步进行。因此，我们在国外调研的过程中，凡是与国内相比较其反差较大的问题我们都十分敏感。通过对比研究，提出了一些可供有关部门参考的建议。

首先，我们注意了英国企业决策过程的特点，例如他们所有的决策活动均执行规定的程序，具有很高的程序化或结构化程度；处理好总公司整体调控和充分发挥下属运营单位的积极性之间的关系，是企业决策机构所面临的关键问题；决策方案形成的逻辑过程是：是否符合企业的发展战略、技术上的先进性和可行性、对企业公关形象的影响以及满足一定财务指标的要求等。

第二,我们注意了英国企业的运作环境。企业的经营活动场所是比较发达的自由竞争市场,但也受到一些非经济因素的影响;企业作为独立的经济实体对股东负责,使企业和股东得到经济利益,同时也要考虑社区关系、公关形象,并受到法律的约束;中央和地方政府同企业的关系,是政府为企业服务,并努力为企业创造良好的投资环境,而不去直接干预企业的合法经营活动,政府的主要职能是制定政策,监督调节、扶持推动,信息传递以及作为企业的部分所有者和产品的用户等。

第三,英国企业在决策过程中也十分注意对“关系网”的利用,如个人的影响,游说和讨价还价被当成是取得支持的一种手段,但这种手段只不过是“润滑”和加速批审的过程,而不是企图超越制度和规定的程序。

### (2) 促进了中英两国企业间的技术交流和贸易联系

来自石化、化工和钢铁企业的10位高级管理者参与到课题组来,并对英国企业进行了实地考察和直接交流,建立了对口企业之间的联系。经理们回国之后,经常收到英国企业的信件和技术资料,还接待了一些英国企业经理的回访。南化集团公司开始了与英国ICI化学公司在引进134A(取代氟利昂的新产品)专利的谈判。广州钢铁有限公司与曼城一家公司讨论了中国向英出口钢铁材料的贸易合作问题。燕山石化公司为改建30万吨乙烯工程,考察了在英国的壳牌石油公司的同类工厂,并探索了承包壳牌公司在我国华南兴建大型炼油厂的工程任务。所有这些都展示了中英企业合作的良好前景。

### (3) 提高了研究人员和管理人员的业务素质,培养了人才

无论是在中国还是在英国,进行现场案例调查都是由中英研究人员混合编组共同进行的。双方掌握了相同的第一手材料,但观点和分析问题的方法却大不一样。通过讨论、辩论,相互切磋,相互理解,相互学习,最后相互接近,加深了对问题的认识和理解,尤其是对西方管理学者对管理科学的研究方法和分析问题的逻辑有了较多的了解,掌握了课题所涉及问题的国际前沿,从而提高了研究人员的业务水平和研究能力。课题组的青年教师在研究中成长,都先后晋升为副教授,形成了较强的研究队伍。

参加课题的企业经理们,通过出国考察交流,向厂内各级干部介绍国外企业先进的管理经验,请中英双方的教授、专家讲学以及在准备案例时注意总结自己的经验教训等活动,使自己和各级干部开阔了思想、更新了观念、为探索建立现代企业制度起了积极的推动作用。正如一位经理所说,“观念的更新是最重要的收获”。时至今日,参加本项研究的经理中已有6位晋升到更重要的岗位,其中一位担任了体改委副主任。

## 2 几点体会

回顾几年来从事管理科学国际合作研究的经历,我们有以下几点体会:

### (1) 好题目好伙伴是建立国际合作研究项目的前提

“决策过程”这样的题目理论性强,有实际指导意义,具有高难度,很吸引人。“比较研究”可以鉴别长短、优劣,相互学习而加深了解,共同获利。这就容易找到伙伴。国外学者,企业家希望了解改革中的中国,为进入中国这个大市场获取信息。而我们希望了解、学习、借鉴外国的好经验为深化改革,提高管理水平服务。

好伙伴十分重要。不仅对本课题有兴趣,还要态度友好,遇事易商量解决,有水平,有

影响，并有能力解决经费问题。我们的三个英国伙伴：兰卡斯特大学、剑桥大学和曼彻斯特大学管理学院的三位“头人”。他们彼此是研究中国经济管理的学友，也是我们十来年交往的老朋友，有良好的合作纪录，在英国管理学界有一定知名度，因而我们的联合得到了 B. C. 和 ESRC 的资助。所以我们项目的成功，十分得益于他们的协力同心。

(2) 管理科学的国际合作项目要注重联系实际，积极开展校际合作、厂校合作，把学术研究与促进企业间互学互利结合起来。

有关企业管理课题的研究，必须有企业参加，这样才能获得优质的典型案例，紧密联系管理的实际，并促进企业管理水平的提高，还可得到必要的经费支持。

调动企业领导参与课题研究的积极性，必须使企业得到实惠。我们采取了：组织中英方教授给企业管理人员讲课；在国外筹措经费组织高级管理人员出国考察访问；及时通报课题研究成果，为企业改革提供信息和参考资料；为企业的技术交流和贸易合作牵线搭桥等方法，使各企业感到他们是课题组的成员，课题的每项任务是对企业有利而不是负担。各企业的经理对我们的要求总是有求必应的。

(3) 基金启动，广开财源是使项目得以顺利进行的先决条件

没有经费寸步难行，搞国际合作更是如此。我们十分感谢国家科学基金会给我们的支持和资助。基金资助的经费虽不多，但十分有效而重要。我们是充分利用了基金项目的学术层次和有限的启动经费去吸引国内企业的卷入和组织国外伙伴向有关基金组织申请国外的资助。

我们用基金委员会的批件，协助英国伙伴在英国文化委员会驻京办事处获得了“六四”以后第一个管理合作项目的支持。进而是于 1991 年春，获得 ESRC 的立项和 8 万英镑的资助。与此同时，我们选择并说服国内的四大企业参加到我们的项目中来，并在基金委国际合作局的支持下实现了 10 位企业家对英的考察访问，进一步密切了我们与企业的合作关系，从而不断得到企业的财力支持，保证了项目顺利进行。

(4) 课题组内部团结一致，有关部门的有力支持是搞好国际合作研究的关键

我方课题组成员来自国内 4 个单位，都是多年志同道合的学友，青年教师基础好，素质高，能攻坚打硬仗。由于大家齐心协力，遇到的种种问题也都迎刃而解。

国家自然科学基金委员会给予课题组许多具体支持和帮助，对促进 BC, ESRC 的资助起了一定作用。冶金工业部，中国企协，国家体改委的有关领导也分别在派出、接待、安排企业参与等方面都给予了许多实质性帮助，既鼓舞了课题组成员，也使课题得以顺利进行。

## EXPERIENCES OF INTERNATIONAL JOINT RESEARCH ON MANAGEMENT SCIENCE

Chen Zhicheng

(Management School, University of Science & Technology, Beijing 100083)