

آنچه از کار کردن در یک شرکت ژاپنی آموختم...

نویسنده - جان. ای رهفلد JOHN E. REHFELD

HARVARD BUSINESS REVIEW

NOV. DEC. 1990

ترجمه و تلخیص: داود مسگریان حقیقی

در مورد ویژگیهای مدیریت ژاپنی بسیار گفته و نوشته‌اند. امروزه بر همه دانش‌پژوهان آشکار شده است که مدیریت به عنوان یکی از بااهمیت‌ترین رشته‌های علوم اجتماعی، تحت تاثیر عوامل اجتماعی و فرهنگی، در هر جامعه قانون‌مندی‌های خاص خود را داراست. لیکن نمی‌توان انکار کرد که آگاهی از ویژگی‌های مدیریت در کشورها و جوامع پیشرفته صنعتی حداقل می‌تواند معیارهای عینی و ملموس را برای پژوهش و مطالعه جهت بهبود بخشیدن به فنون و روش‌های مدیریت ملی در اختیار ما قرار دهد. دیگر اینکه با مطالعه این واقعیات به ویژه تجربیات دست اول مدیران حرفه‌ای، درمی‌یابیم که مجموعه آنچه به عنوان مدیریت خارق‌العاده و اعجاب‌انگیز شهرت یافته است، در اصل از اصول و مفاهیم بسیار ساده و بعضاً پیش‌پاافتاده‌ای تشکیل یافته است که سالهاست در فرهنگ مدیریت ملی، نیز شناخته شده‌اند با این تفاوت که این اصول، متأسفانه، در طول زمان و به دلیل وجود شرایط نامطلوب از نظر توسعه مدیریت از محتوا تهی گشته و تنها پوسته بی‌معنا و بی‌اثری از آنها باقی مانده است. در عین حال با مطالعه این تجربیات درمی‌یابیم که، به دلیل تحولات بین‌المللی در شرایط فعالیت‌های بازرگانی، وجوهی از وظایف مدیریت اهمیت بیشتری یافته‌اند که شناخت این وجوه می‌تواند ما را در رفع مشکلات گریبانگیر مدیریت شرکت‌های تولیدی و خدماتی یاری دهد. با این مقدمه متن تلخیص شده زیر از نظر گرمای‌تان می‌گذرد.

درباره نویسنده

نویسنده مقاله از ۱۹۸۹، مدیر عامل ورکسین هیات مدیره شرکت ابزار آلات سیکو در کالیفرنیا، آمریکا می‌باشد. از سال ۱۹۸۱ تا ۱۹۸۹ نیز به عنوان معاون مدیر عامل در شرکت کامپیوتری توشیبا، در ایالات متحده آمریکا انجام وظیفه کرده است. به علاوه مدتی در نقش مشاور در امور بررسی‌های بازار برای شرکت‌های دارای تکنولوژی پیشرفته در ژاپن فعالیت داشته است.

مقدمه نویسنده

در دهه ۱۹۷۰، زمانی که به عنوان مشاور برای شماری از شرکت‌های بزرگ کامپیوتری کار می‌کردم، سعی داشتم هرچه بیشتر در مورد فعالیت‌های بازرگانی در ژاپن مطالعه کنم. آن چه می‌خواندم جالب توجه بود لیکن کاربرد عملی نداشت. آنگاه که در سال ۱۹۸۱ به عنوان مدیر خط انتخاب شدم دریافتم که آنچه خوانده بودم چقدر از نظر کاربردی کم ارزش بوده است. کنترل نرخ‌های بهره، نظام آموزشی و یا فرهنگ از دست من خارج بود. آیا واقعاً موضوعی آموختنی که بتوانم آن را در کار مدیریتی خود به کار بندم وجود نداشت؟

پس از گذران ده سال کار برای شرکت‌های ژاپنی، اکنون می‌توانم سوال بالا را پاسخ گویم. به عنوان یک عضو داخلی در شرکت‌های ژاپنی، دریافته‌ام که ژاپنی‌ها برای اداره فعالیت‌های بازرگانی خود بیش از ده فن مدیریتی را به کار می‌بندند، هم چنین دریافته‌ام که چرا این فنون تا این حد اثربخش هستند. ناظر آن بودم که به کارگیری آنها چگونه بر رفتار کارکنان، از جمله خود من، تاثیر



گذار دماند.

آزمایشگاههای تحقیقاتی من برای این منظور، شرکت توشیبا^(۱) در آمریکا بوده که در نقش معاون مدیرعامل، مدیریت بخش کامپیوتری آن را نیز به مدت ۹ سال عهدهدار بودهام. هم‌چنین شرکت ابزارآلات سیکو^(۲) که از سال ۱۹۸۹ سمت مدیرعاملی آن را عهدهدار شدهام، در این تحقیقات به من یاری رسانده است. هر چند شرکت‌های اخیرالذکر، شرکت‌های آمریکائی تلقی شده و کارکنان آن‌ها را بیشتر آمریکائی‌ها تشکیل داده و در بازار آمریکا به رقابت پرداخته‌اند، با این وجود از پیوندهای فرهنگی و مالی مستحکمی با ژاپن برخوردار می‌باشند.

من بامدیران ارشدی که به آنها گزارش می‌کنم و هم‌چنین مدیرانی که زیر نظر من کار می‌کنند، ارتباط نزدیکی برقرار ساختم. شاهد آن بودهام که آنان بر کارکنان خود، کارکنان آمریکائی، مشتریان و فروشندگان و هم‌چنین بازار، چگونه اعمال مدیریت می‌کنند. به گوش خود شنیدهام که مدیرعامل توشیبا در آمریکا، زمانی که در مورد پارهای مشکلات در کیفیت محصولات بحث می‌کردیم، می‌گفت «این یک کیفیت ژاپنی نیست.» و باز شاهد آن بودهام که در زمان گفتگو در زمینه مشکلات کاری با کارکنان آمریکائی اظهار می‌داشتند که، «ما باید به این فرد یاری دهیم تا بر مشکلات و نقاط ضعف خویش فائق آید.»

از چنین موضع مناسبی، شاهد بودهام که روش‌های در ظاهر ساده نظیر، بودجه‌های ۶ ماهه، تصمیم‌گیری به اتفاق آراء، بهبود بخشی مستمر یا کی زن،^(۳) به ویژه زمانی که به طور هم‌زمان مورد بهره‌برداری قرار گیرند، تا چه اندازه قدرتمندند. مدیران غیرژاپنی در عین آشنائی و حتی به کارگیری پارهای از این تکنیک‌ها، به ندرت همگی آنان را به کار می‌بندند.

از مدیران غیرژاپنی خواهش می‌کنم برای دقایقی، مقولاتی چون اختلافات فرهنگی، اقتصادی و بازرگانی را کناری نهاده و از آن چه من در کار روزمره با ژاپنی‌ها شاهد بودهام و آموختم تجربه‌اندوزند.

ورود شما را به وادی مدیریت ژاپنی خوش آمد می‌گوییم

در سال ۱۹۸۱، هنگامی که برای یاری رساندن به توشیبا جهت تصاحب بازار کامپیوتر در آمریکا، به استخدام درآمدم، از روحیه‌ای پراورزی و سرشار از جاه‌طلبی برخوردار بودم. البته این چیزی بود که به آن نیاز داشتم، زیرا برای انجام این مهم آن چه در اختیارم گذاشتند عبارت بود از: چهار نفر مهندس ژاپنی، یک مهندس آمریکائی و دو مدل کامپیوتر شخصی که تناسبی با بازار آمریکا نداشت و مشتری نیز آنها را نمی‌پسندید. این کامپیوترهای شخصی، که از پردازنده‌های قدیمی در آنها استفاده شده بود، قادر به اجرای هیچ‌یک از نرم‌افزارهای آمریکائی نبوده و به دشواری می‌شد آنها را دستگاه‌های زیبا و جالب‌توجهی نامید. نشریات تجاری این دستگاه‌ها را «تانک‌های قراضه» لقب داده بودند.

ظرف مدت یک ماه شرکت آی-بی-ام، با معرفی کامپیوترهای شخصی جدید خود که از پردازنده‌های مرکزی جدید (۱۶ بیتی در مقابل ۸ بیتی قدیم) و سیستم عامل DOS بهره‌برداری می‌کردند، کلیه دستگاه‌های قدیمی را، که از پردازنده‌های ۸ بیتی بهره می‌جستند، از رده خارج ساخت. محصولی را در اختیار داشتیم که فروش آن به دشواری امکان‌پذیر بود و مشکلات فرهنگی و مسائل شخصی مانع از آن بود که بتوان مهندسان ژاپنی را به نشان دادن واکنش مناسب قانع سازیم. به نظر می‌رسید که این مشکلات غیر قابل علاجند. اگر بخواهم صریح باشم، در آن زمان چنین می‌اندیشیدم که توشیبا ناکام مانده و ناچار از ترک بازار آمریکا خواهد بود. لیکن این‌گونه نشد. توفیق یافتیم که بر مشکلات ابتدائی چیره گشته و ظرف سه سال، با معرفی چاپگر مرغوبتری که از

روش چاپ ماتریس نقطه‌ای استفاده می‌کرد، بازاری به ارزش ۷۵ میلیون دلار در سال را در مقابل رقیبان مهیبی چون اپسون^(۴)، NEC و اوکی^(۵) برای خود دست‌وپا کنیم. به دنبال آن با معرفی کامپیوتری کیفی^(۶) و کسب سهم بالائی از بازار، دیگر بار به بازارهای کامپیوترهای شخصی گام نهادیم. زمانی که در سال ۱۹۸۹ شرکت توشیبا را ترک گفتم، ۳۵۰ نفر کارکنان آمریکائی در ژاپن، فروشی معادل ۴۰۰ میلیون دلار در سال عاید شرکت می‌ساختند.

هر چند سرمایه‌پایداری و شکیبائی مددکار ما بودند، لیکن کامیبائی توشیبا را به نگرش مدیریت آن، که اجازه می‌داد شرکت همواره تجربه‌اندوخته و در مسیر صحیح قرار گیرد، نیز نسبت می‌دهم. در ادامه، توضیح خواهم داد که چگونه این نگرش را پذیرفته و قدر هم می‌دانم و چرا باور دارم که مدیران غیرژاپنی هم باید از آنها بهره‌جویند.

بودجه‌های شش‌ماهه

در آغاز کار با توشیبا، باید به سرعت خود را با دوره‌های بودجه‌ریزی شش‌ماهه وفق می‌دارم. سال مالی آن عموماً از آوریل تا مارس سال بعد است. هر چند در ماه ژانویه یا فوریه بودجه سالانه‌ای برای دوره آتی تهیه



می‌شود، لیکن تنها بودجه ۶ ماهه اول آن مورد تصویب قرار می‌گیرد. بودجه نیمه دوم سال، در ماه اوت یا سپتامبر، براساس عملکرد واقعی ۶ ماه اول سال اصلاح و سپس تصویب می‌شود.

مانند مدیران دیگر غیرژاپنی، من نیز با ذهنی که با برنامه‌های مالیانه خو گرفته بود، به کار مشغول شدم و لذا به نظرم می‌رسید که دوره‌های ۶ ماهه خیلی سریع می‌گذشتند. هنوز بودجه تصویب نشده و اقدامات اصلاحی برای رفع معایرات عملکرد نسبت به بودجه طراحی نگردیده بودند که فرایند بودجه‌ریزی برای نیمه دوم سال آغاز می‌شد. از این رو باید دوبرابر زمان صرف ارزیابی عملکردها و اعطای پاداش می‌کردم.

در ابتدا این شیوه بودجه‌ریزی برای من تنها به مفهوم دوبرابر شدن کار عادی بود. لیکن پس از سه یا چهار دوره مالی ارزش‌های آن را درک کردم به نحوی که از فرارسیدن دوره‌های جدید برای بودجه‌ریزی استقبال نیز می‌نمودم. چرا که ما در زمینه کامپیوترهای شخصی فعالیت داشته و ظرف هر دوره ۶ ماهه، جهان اطراف بسیار متحول می‌شد. وجود دو مقطع برای ارزیابی عملکردها و بودجه‌ریزی فرصت اندکی را برای مسامحه‌کاری و تعلل باقی می‌گذاشت. هر گاه در سه ماه اول سال دریابید که از برنامه‌ها دور افتاده‌اید، و به جای ۹ ماه تنها ۳ ماه فرصت دارید که عملکرد خود را بهبود بخشید، در آن صورت با جدیت بیشتر به کار خواهید پرداخت. لذا فوریت بیشتری برای تحقق اهداف احساس می‌کنید.

البته بودجه ریزی یک ابزار برنامه‌ریزی نیز محسوب می‌شود. هرگاه طی سال به هردلیل بودجه‌ها معنای واقعی خود را از دست داده باشند، شرکت به یک کشتی بدون سکان تبدیل می‌گردد. هرگاه شما مسئول اداره شرکتی با چند بخش عملیاتی باشید، نتایج نامطلوب نداشتن برنامه برهم انباشت خواهد شد. برای مثال اگر هر یک از بخش‌ها ۲۰ درصد از برنامه‌های خود دور افتاده باشند، برای مدیریت دشوار خواهد بود که نتیجه نهایی را پیش‌بینی کند. در صورتی که اگر بخش‌ها نزدیک به برنامه‌های خود عمل کنند، مدیریت می‌تواند کنترل بهتری را اعمال کند. هر فرصت بودجه‌ریزی جدید، این موقعیت را فراهم می‌سازد که، با نگارش مجدد برنامه‌ها، اهداف اولیه را که غیرقابل دسترس شده‌اند بازبینی نمود، اقدامی که از نظر انگیزشی نیز بسیار مؤثر است. همه مدیران به میزانی از اجرای برنامه‌ها باز می‌مانند، لیکن اگر این لغزش به میزانی باشد که امید نیل به اهداف را از مدیر سلب کند، انگیزه نیز از دست خواهد رفت. هنگامی که مشاهده کنید هیچ شانس برای تحقق اهداف شما وجود ندارد طبعاً از آنها صرف‌نظر می‌کنید.

زمانی که درسیکو آغاز به کار کردم، ۷ بخش عملیاتی آن از بودجه‌های سالانه بهره می‌جستند. یکی از بخش‌ها که وسایل جانبی کامپیوتر تولید می‌کرد، وبه ویژه در بازاری بسیار فرار فعالیت داشت، آن قدر از برنامه‌ها دور افتاده بود که مدیران آن هیچ‌گاه به بودجه‌های مصوب اشاره‌ای نیز نمی‌کردند. آنان بودجه را به کلی کناری نهاده و همراه، به جای طراحی نمودن اقدامات اصلاحی به منظور به حداقل رسانیدن وینا رفع مغایرات عملکرد نسبت به برنامه، اعداد و ارقام جدیدی را سرهم می‌کردند.

از آن زمان کلیه بخش‌های عملکردی به تهیه بودجه‌های ۶ ماهه روی آوردند. در سال جاری همان بخش یک بار دیگر از برنامه‌ها عقب افتاد، لیکن این بار انحراف از برنامه تنها برای یک دوره سه ماهه بود تا ده ماهه. با علم به این که تنها سه ماه تا پایان دوره مالی زمان مانده، مدیریت بخش، بلافاصله به طرح اقدامات اصلاحی جهت به حداقل رسانیدن انحرافات اقدام نمود. در میانه سال مدیریت یک بار دیگر ارقام بودجه را مورد بازنگری قرار داده و اقدامات اصلاحی بیشتری را به کار گرفت. در صورتی که از بودجه ۱۲ ماهه استفاده می‌کردند طبعاً برای باقی مانده سال بدون هدایت و سمت‌گیری می‌ماندند. در حالی که با تأمل و طرح این سؤال که چرا از برنامه‌ها دور شده‌اند، اینان در واقع برای شرکت یک سکان نصب می‌کنند.

قبل از سرزنش دیگران به حل مشکل پردازید

وقتی عنوان می‌کنم بسیاری از کارکنان از برنامه‌ها دور می‌افتند، منظور خودم هم هستم. از همان ماه اول که در توشیبا مشغول شدم، از برنامه‌ها عقب افتادم. ما بایستی کامپیوتری را می‌فروختیم که بازار تمایلی به خرید آن نداشت، هرگونه تغییر در محصول نیز مستلزم راضی کردن مهندسان در ژاپن بود، در حالی که مدیران شرکت در ژاپن نیز هنوز بازار آمریکا را درک نمی‌کردند. طبق بودجه بایستی ظرف ۶ ماه اول سال ۳ میلیون دلار فروش می‌کردیم. در واقع ۳ میلیون دلار نیز محصول برای فروش ارسال شده بود. لیکن تنها نیمی از آن واقعاً فروخته شده بود. مابقی آن‌ها، به دلیل این که از عهده انجام اصلاحات مهندسی وعده داده شده در کامپیوترها برنیامده بودیم، عودت داده شدند. در سال بعد فروش طبق برنامه ۱۰ میلیون دلار بود. ما هم توانستیم به همین میزان فروش داشته باشیم، لیکن، ترکیب فروش و میزان سودآوری بر طبق برنامه تحقق نیافت. بیشتر فروش، از چاپگر بود و فروش کامپیوتر شخصی هیچ‌گاه رونق نمی‌گرفت.

همه آن چه را که در شرایط موجود می‌توانستیم، انجام می‌دادیم لیکن انتظار داشتیم که در پایان سال و زمانی که با مدیران ارشد ژاپنی شرکت ملاقات می‌کنم دچار دردسرهای زیاد شوم. آنان مسئول ساخت، طراحی و توسعه محصول و تامین منابع مالی بودند و من عهده‌دار بازاریابی و فروش. همه ما زیر فشار روحی قرار گرفته

بودیم. من خود را برای یک درگیری شدید، بر سر آن که بایستی برای عملکرد ضعیف، سرزنش می‌شد، آماده کرده بودم.

ملاقات‌های اولیه، شناخت بیشتری از شیوه مدیریت ژاپنی به من بخشید. زمانی که برای گفتگو، درمورد علل عملکرد ضعیف مدیران، گرد هم آمدیم هیچ کس دستخوش احساسات نشد. گفتگوها همیشه با آرامش برگزار شد و محور توجهات همگان، حل مشکلات بود. به نظر نمی‌رسید هیچ کس علاقه‌ای به ملامت کردن دیگران داشته باشد آنان در مورد دلایل عدم کامیابی و روش‌های بهبود آن با من صحبت داشتند.

به زودی دریافتم که من هم عضوی از گروهی هستم که سعی دارد ما را از آن وضع ناهنجار رهایی بخشد. احساس کردم که دیگران در شرکت به من اطمینان زیادی دارند و من نیز خواهان آن بودم که همان گونه رفتار کنم. نتوانستم از این تفکر، که اگر در یک شرکت آمریکائی بودم چه می‌شد، خود را رها سازم. هرگاه اوضاع ناگوار می‌شد فراست حکم می‌کرد که یک قربانی پیدا شود. احتمالاً مرا اخراج کرده و یا با دیگری جایگزین می‌کردند. لذا برای فرد جدیدی که عهده‌دار مسئولیت می‌شد، مشکل کماکان باقی می‌ماند.

برافتخارات خود زیاد تکیه نکنید

من و مدیرانم، در دوران اولیه کار با توشیبا، واقعاً خود را از پای

• به عنوان یک عضو داخلی در شرکت‌های ژاپنی، دریافته‌ام که ژاپنی‌ها برای اداره فعالیت‌های بازرگانی خود بیش از ده فن مدیریتی را به کار می‌گیرند.
• همان‌طور که شادمانی از انجام معاملات سودبخش از ویژگی‌های شرکت‌های آمریکایی است، باقی ماندن در بافت اصلی نیز از خصوصیات فعالیت‌های بازرگانی در ژاپن محسوب می‌شود.

می‌انداختم بدون آنکه نتیجه‌ای عایدمان شود. هرچند برای نتایج ضعیفی که به دست می‌آمد ملامت نمی‌شدم، لیکن برای تحقق اهداف شرکت، خود را زیر فشار زیادی احساس می‌کردم. در سال سوم موفق شدم به اهداف بودجه‌ای نایل شوم، پس از آن برای ۹ دوره بودجه‌ای کامیاب بودیم.

از این که آن همه سخت‌کوشی ما در نهایت نتیجه داده بود احساس شغف کرده و در انتظار این بودم که مدیران ارشد من نیز از زحماتم قدردانی کنند. لیکن هیچ یک از من تشکری به عمل نیاورد. عملکرد شرکت نسبت به برای من

خشنودی و رضایت به همراه داشت، لیکن از این که کسی در اداره مرکزی تشخیص نمی‌داد چقدر پیشرفت داشته‌ایم، خسته و سرخورده شده بودم. کارکنان من هم آزرده شده و گلایه داشتند که «ما چنین کارهای مهمی را انجام می‌دهیم ولی از ما تشکر نمی‌شود. مگر ژاپنی‌ها فکر می‌کنند، برده آنها هستیم؟»

در نهایت امید خود را به این که مورد قدردانی قرار گیرم از دست دادم. این‌طور تصور کردم که این مطلب به لحاظ مسائل فرهنگی باشد. لیکن به تدریج دریافتم که واقعیت مطلب چه بوده است. ژاپنی‌ها تنها از دستیابی به نتایج مطلق خشنود نمی‌شوند، بلکه به فرایند انجام کار و اینکه چگونه می‌توان نتایج را بهبود بخشید، بیشتر علاقمندند. در آن زمان نمی‌توانستم برای این رفتار نامی پیدا کنم، ولی اکنون آن را بخشی از فرایندکی زن یا «بهبود مستمر» می‌دانم.

این نگرش عموماً در مورد کیفیت محصولات به کار برده می‌شود لیکن ژاپنی‌ها با وسعت بیشتری از آن بهره می‌جویند. در بسیاری زمینه‌ها، نه تنها برنامه‌ریزی کرده و آن را به انجام می‌رسانند، بلکه درموقعی توقف کرد و به این می‌اندیشند که چگونه می‌توانند آن کار را

بهرتر انجام دهند.

در مقابل، مدیران در آمریکا به نظر می‌آید بیشتر بر انجام کار تمرکز داشته باشند، یعنی تعیین هدف و برنامه‌ریزی برای تحقق آن. برای آنان فرایند بازنگری تنها یک گزارش‌دهی است که نتیجه آن نوازش تشکرآمیز از سوی مدیریت بالا و یا پذیرش اشتباه از طرف آنهاست. برای مدیران ژاپنی، این مرحله فرصتی برای بازتاب نتایج و آموختن است.

دوستی دارم که مسئولیت اداره دو کارخانه، یکی در ژاپن و یکی در آمریکا، را به عهده دارد. وی در مورد این که چرا کارخانه ژاپنی همیشه عملکرد بهتری نسبت به کارخانه آمریکایی دارد چنین عقیده دارد که، «هر دو کارخانه هدف‌های یکسانی را تعقیب کرده و ممکن است به آن‌ها نیز دسترسی یابند. لیکن وقتی ژاپنی‌ها به اهداف نایل می‌شوند به راه خویش ادامه می‌دهند. در حالی که اگر آمریکایی‌ها چنین کنند، ایستاده و پیش از آنکه هدف بعدی را تعقیب کنند، بر دستاوردهای خویش می‌بالند. نتیجه این که ژاپنی‌ها همواره پیش هستند.» آنان همواره برای دستیابی به کمال می‌کوشند و هدفشان کسب تعالیست.

منظورم این نیست که همیشه بایستی از تشویق دیگران خودداری شود. شیوه ژاپنی‌ها برای بسیاری از غیر ژاپنی‌ها، به ویژه آنان که با برنامه‌ها و نتایج عملکرد در تماس نبوده و از مشاهده ارقام و اعداد مربوط به عملکرد خود خشنودی کسب نمی‌کنند، بسیار ملال‌آور است. حتی برای خود من هم مواردی وجود داشت که یک تشویق و بازخور مثبت می‌توانست اشتیاق و روحیه کارمندان را در توشیبا ارتقاء بخشد. بسیاری از مردم زمانی که انتقاد سازنده با نوعی تشکر و قدردانی تعادل می‌یابد، واکنش مثبتی از خود بروز می‌دهند. لیکن کوشش پی‌گیر در جهت انجام بهتر کارها و آموختن از کامیابی‌ها و ناکامی‌ها، گام مهمی در جهت کسب نتایج عالی‌تر محسوب می‌شود.

در توشیبا نیز، اجبار به کنکاش برای بهبود بخشیدن به عملیات، بالاخره نتیجه داد. یکی از ابزارهای معمول در فعالیتهای تبلیغاتی در صنعت کامپیوترهای شخصی، اجرای برنامه‌های نمایشی توسط فروشندگان است. به این ترتیب که در مقابل خرید تعداد مشخصی از محصول، یک دستگاه هم به طور مجانی به آنان تحویل می‌شود. فروشنده موظف است که، پیش از فروش نمونه مجانی، آن را برای مدت زمانی مشخص به نمایش گذارد. در انجام این فعالیت، همکاران ژاپنی همواره به من یادآوری می‌کردند که، در بازدیدهایم از نمایشگاه‌های فروش، از روند روبه بهبود کارها اطمینان یابم. به نظر آنها بهبود بخشیدن حتی جزئی، در یک فعالیت چند میلیون دلاری، خود موجب صرفه‌جویی فراوانی خواهد بود.

تمرکز خود را از دست ندهید

همان‌طور که شادمانی از انجام معاملات سودبخش از ویژگی‌های شرکت‌های آمریکایی است، باقی ماندن در بافت اصلی فعالیت نیز از خصوصیات فعالیتهای بازرگانی در ژاپن محسوب می‌شود. پرداخت حقوق بسیار گزاف و منافع قمارگونه دهه ۱۹۸۰ در آمریکا، اینگونه روحیه معامله‌گری، با هدف ثروتمند شدن هر چه سریع‌تر را بیشتر ترویج داده است. درست مانند هنرمندان ژاپنی، مدیران آنها نیز بیشتر علاقمندند کاری را که انجام می‌دهند به تسریع بهبود بخشند. شماسا کیری از هنرمندان ژاپنی موضوعی را برگزیده و یا به شیوه خاصی تمسک بسته و همواره به آن پایبند می‌مانند.

در این میان هنرمندان سرشناسی را می‌شناسیم که برای مدت ۲۵ سال تنها به ساختن پرندگان چوبی و امثال آن اشتغال داشته‌اند، اینان با تمرکز مداوم بر فعالیت خود سعی دارند که کارهایشان را مدام بهبود بخشند. در توشیبا هم وضع به همین منوال بود. همواره از ما می‌پرسیدند که چگونه می‌توانیم فعالیتهایمان را ارتقاء بخشیم، البته در چهارچوب همان کاری که به آن اشتغال داشتیم. حتی در مواردی هم که فرصتهای جالبی بروز می‌کرد، ما را از فعالیت اصلی خود منحرف نمی‌ساختند.

در سال ۱۹۸۷، برنامه اغوا کنندهای در زمینه ساخت کامپیوترهای کیفی بر مبنای سیستم «اپل مکینتاش» به من پیشنهاد شد. پیشنهاد دهنده که شخص کارآفرینی بود، طرح‌های مطمئنی برای حل مسائل حقوقی و فنی این برنامه آماده داشت. زمانی که پیشنهاد فوق را به مدیریت رده بالای خود ارائه دادم، پاسخ منفی مودبانه و در عین حال تحکم‌آمیزی دریافت نمودم. کارکنان واحد پژوهش و توسعه شرکت توشیبا در ژاپن اظهار داشتند که ماموریتشان این است که شرکت را به حکمفرمای پهنه کامپیوترهای

کیفی سازگار با آی-بی-ام بدل سازند. همین و همین. آنان قصد نداشتند که با ورود به صحنه‌های دیگر فعالیت، کوشش‌های شرکت را کم‌رنگ سازند. گفتگوی دیگری در مورد سایر دلایل عدم ورود به سیستم مکینتاش صورت نگرفت. این‌طور استنباط می‌شد که نظام توزیع، فلسفه نرم‌افزاری و پایگاه مصرف‌کنندگان مکینتاش، از فعالیت اصلی ما بسیار دور بوده است.

ژاپنی‌ها نه تنها گزینه‌های در ظاهر جالب توجه را رد می‌کنند، بلکه، به لحاظ شیوه خاصی که برای تعریف مرزبندی فعالیت‌ها به کار می‌گیرند، گزینه‌های به نظر غیر جذابی را نیز تعقیب می‌نمایند.

نظیر این طرز تفکر را در شرکت «سیکو» نیز شاهد بودم. ظرف ۵۰ سال گذشته شرکت سیکیو یکی از بزرگترین سازنده‌های ساعت‌های

*** هدف اصلی از فعالیت گروه کاری این بود که دیگران را به پذیرش تصمیم مایل سازند، امری که در ابتدا به نظر من یک اتلاف وقت عالی و بی‌نظیر بود.**
*** سردار آوردن از ساختار سازمانی شرکت‌های ژاپنی یک چالش است، چرا که عناوین مشاغل با آنچه در مدیریت آمریکایی معمول است تفاوت دارند.**

مرغوب و با کیفیت بوده است. حدود ۱۲ سال پیش تصمیم بر آن گرفت که به فعالیت به رشد رسیده خود تنوع بخشد. لیکن به عوض اینکه به خرید یا سرمایه‌گذاری در فعالیتهای کاملاً جدید اقدام نماید، که قادر به انجام هر دوی آنها نیز بود، به درون خود و قابلیت‌هایش نگرست. به تکنولوژی‌های مختص به خود و کاربردهایی که بهتر از دیگران آن‌ها را می‌شناخت. با تجاری ساختن این فعالیتهای، شرکت مزبور در حال حاضر در بیش از ده خط گوناگون تولید، از ساخت روبات‌های ویژه مونتاژ کاری خیلی دقیق تا قطعات الکترونیک و ابزارهای اندازه‌گیری علمی، فعالیت می‌کند.

از این روی تمسک جستن به بافت مشخص فعالیت، وسیله‌ای جهت هدایت انرژی‌ها و تعریف زمینهای است که بایستی کارکنان در آن به ایفای نقش پردازند. در نظر دیگران این شیوه کار ممکن است کسالت‌آور و یکنواخت بیاید. ژاپنی‌ها شاهد رویدادهای جالب‌توجهی که در صحنه بین‌المللی می‌گذرد بوده و بر این امر آگاهند که شرکت آنها از توان مالی لازم برای تعقیب این رویدادها برخوردار است. لذا، برای تمرکز بخشیدن به توجهات کارکنان و برای به فراموشی سپردن آنچه مشاهده می‌کنند به نظم دقیقی نیاز است. لیکن پس از چندگاهی این نظم به یک کنترل درونی بدل گردیده و مأموریت شرکت یا بخش عملیاتی مربوطه در ذهن آنان نقش می‌بندد.

همه چیز را کمی بیان کنید

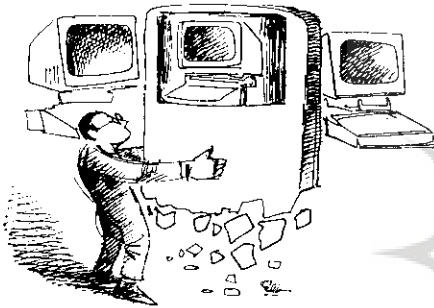
یکی دیگر از ویژگی‌های مدیران ژاپنی، که دیگران را تاب آن نیست، کمی کردن همه چیز و حتی موضوعات غیر ملموس و کیفی است. در ابتدا این امر برای من هم آزاردهنده بود.

به خاطر دارم که در سال دوم فعالیت در توشیبا، در فروش چاپگرهای خود کامیابی‌هایی کسب کردیم و به دنبال آن، درصد

رستوران بروم و فکر نمی‌کنم آنها نیز تمایلی داشته باشند. لیکن هر زمان که خارج از ساعات کار عادی به یکدیگر می‌رسیم، سعی می‌کنم در مورد مسائل کاری گفتگو نکنم. ما راجع به خانواده، ورزش و سایر مطالبی که موجب آشنائی بیشتر ما با یکدیگر می‌شود، به گفتگو می‌نشینیم.

کاری کنید که دیگران پذیرای تصمیم شما باشند

موضوع بازگشت ما به صحنه کامپیوترهای شخصی، پس از ناکامی‌های اولیه، نگرش ژاپنی‌ها را به مقوله تصمیم‌گیری برای من عیان ساخت. کوشش کنید همگان با شما هم‌رای شوند. این تفکر همان چیزی است که به عنوان تصمیم‌گیری به اتفاق آراء در مورد آن مطالبی شنیده‌ایم. در مقطع زمانی خاصی برای ما، در شعبه آمریکا، آشکار گردید که کامپیوترهای ما بایستی با دستگاه‌های آی-بی-ام سازگار باشند، چرا که مادر بازار آمریکا زیست کرده و در آن تنفس می‌کردیم. لیکن دو گروه دیگر بودند که بایستی به این نظر رضایت می‌دادند، کارکنان واحد پژوهش و توسعه در توکیو و بازاریابان در آمریکا. بنابراین با تشکیل یک گروه کاری به سرپرستی شرکت مشاوره مدیریت مک‌کینز، فرآیند پر زحمت گفتگو با توزیع‌کنندگان، نمایندگان فروش، و مصرف‌کنندگان نهائی، به منظور گردآوری اطلاعات و اتخاذ تصمیم نهائی، آغاز گشت.



*** حال می‌فهمم که چرا هیچگاه از عملکرد من تشکر نمی‌شد. ژاپنی‌ها به فرآیند کار بها می‌دهند، نه نتیجه آن.**

*** خیلی زود دانستم که آنها چه می‌کنند، ولی برای درک اینکه چرا چنین می‌کنند مدت‌ها وقت لازم بود.**

حدس بز نید نتیجه بررسی‌های گروه کار چه بود، ما بایستی کامپیوترهای سازگار با آی-بی-ام می‌ساختیم!

هدف اصلی از فعالیت گروه کاری این بود که دیگران را به پذیرش تصمیم مایل سازند، امری که در ابتدا به نظر من یک اتلاف وقت عالی و بی‌نظیر بود. لیکن پس از آن آموختم که اینطور نبوده است. زمانی که به تصمیم نهائی رسیدیم، همگان می‌پنداشتند که در آن سهیم‌اند و لذا می‌خواستند که در آن زمینه عملکرد بهتری داشته باشیم.

ما اولین شرکتی بودیم که یک کامپیوتر کیفی را با کامیابی به بازار عرضه کردیم. البته در ابتدای امر برای جلب توجه همگان زمان زیادی را از دست دادیم لیکن پس از آن کارها به سرعت پیش می‌رفت. در رابطه با همکاران آمریکائی خود، کمتر جلب توافق ۱۰۰ درصد آنها را مورد نظر قرار می‌دهیم. به تجربه دریافته‌ام که تصمیم‌گیری با تشریح مساعی دیگران نیز در عمل به همان اندازه تصمیم‌گیری به اتفاق آراء گروه اثربخشی دارد. با صرف ۲۰ درصد از کوششی که برای جلب آراء همگان نیاز است، می‌توان توافق ۸۰ درصد از کارکنان را به دست آورد. من می‌گویم تا با همه به گفتگو بپردازم، زیرا می‌دانم که مردم بیشتر دوست دارند طرف صحبت قرار گیرند تا اینکه به آنها امر و نهی شود. لیکن از

برآمدیم تا با تأمین دستگاه‌های نمایشی برای فروشندگان فعال خود، فعالیت‌های تبلیغاتی را توسعه بخشیم. پس از ۱۸ ماه فعالیت شاهد بازگشت بخشی از سرمایه‌گذاری خود بودیم. در نظر داشتیم مبلغی در حدود ۳۰۰/۰۰۰ دلار برای تهیه دستگاه‌های نمایشی برای فروشندگان خود صرف کنیم. گفتگوهای خود را با مدیر ژاپنی در دفتر کار هنوز به وضوح به خاطر می‌آورم، چرا که بسیار هیجان‌انگیز بود. ما محصولی را عرضه می‌کردیم که فروشندگان و مصرف‌کنندگان نهائی خواهان آن بودند و می‌توانستیم با انجام اقدامات سازنده، فروش خود را گسترش دهیم. هیجان و شور و اشتیاق من با اصرار مدیر ژاپنی در به کمیت در آوردن همه چیز فروکش کرد. وی مرتب می‌پرسید، دقیقاً چقدر می‌خواهید خرج کنید؟ ماه آینده چند دستگاه به فروش خواهید رسانید؟ در نتیجه صرف هزینه تبلیغات در سه ماهه آینده و هم‌چنین سال بعد فروش شما چقدر خواهد بود؟ به این باور رسیده بودم که این پیش‌بینی‌ها قابل تخمین نیستند و لذا به وی گفتم، نمی‌توان گفت سال آینده چقدر فروش خواهیم داشت، ما در حال بازاریابی هستیم. لیکن هر چه من بیشتر مقاومت می‌کردم بر اصرار وی افزوده می‌شد و در نتیجه به زودی مرا واداشت تا ارقامی را روی تابلو بنویسم.

هنوز هم اعتقاد من این است که این پیش‌بینی‌ها از دقت لازم برخوردار نیستند و به خودی خود هدف محسوب نمی‌شوند. البته توجه کردیم برنامهای روابط عمومی و پاره‌ای فعالیت‌های اجتماعی، به بیان اعداد و ارقام به مراتب دشوارتر است. خلاصه اینکه به نظر می‌رسد ژاپنی‌ها «مدیریت به وسیله اعداد» را تا سرحد امکان به کار می‌گیرند. حدس من این است که آنها به قضاوت‌های شخصی کاملاً اعتماد ندارند، به ویژه زمانی که منبع اطلاعات افراد بیرون از شرکت باشند، و شاید هم دلیل این باشد که اعداد و ارقام خود یک زبان بین‌المللی هستند. امروزه، در عین اینکه اعتقاد دارم که قضاوت‌های ذهنی از جایگاه خاص خود برخوردارند، ارزش کمی-کردن اطلاعات را نیز درک می‌کنم. اعداد و ارقام شمارا وادار می‌سازند که به تخمین و برآورد اقدام کرده و نتایج واقعی را با پیش‌بینی‌های خود مقایسه نمائید. برای شما جالب توجه خواهد بود اگر بدانید که بیان مسائل و مشکلات به زبان اعداد و ارقام تا چه حد به روشن‌تر شدن موضوع کمک می‌کند.

حال من هم در پای تابلو ایستاده و به دیگران می‌گویم که همه چیز را به زبان اعداد و ارقام بیان کنند، البته این کار مستلزم قدری کلنجار رفتن است که من هم پذیرای آن هستم. من مرتباً از کارکنان تحت نظرم می‌خواهم که اهداف کمی برای فعالیت‌هایشان تدوین کنند و این اقدام آنها را وادار می‌دارد تا برنامه‌هایشان را بازبینی کرده و افکار و برنامه‌هایشان را توجیه کنند.

کارکنان و مدیران خود را کامل بشناسید

در هنگام بازدید از ژاپن و شب‌های زیادی که در رستوران‌های محله «گینزا»^(۸) گذراندم، از این موضوع متحیر بودم که ژاپنی‌ها چگونه می‌توانند تا این اندازه تغییر وضعیت دهند.

در طی روز آنان با مشکلات و دشواری‌های کاری به سختی دست به گریبانند. لیکن بعد از غروب آفتاب، به کلی موضوع را به فراموشی سپرده و اجتماعی می‌شوند. راس ساعت ۶ بعد از ظهر، روز دیگری آغاز می‌شود که در آن گفتگو درباره کار حرام است. یک بار در حال بازی گلف، با همکارم در مورد کار صحبت کردم، وی بلافاصله به من یادآور شد که ما در وقت شخصی خود هستیم.

محفوظ نگاه داشتن کامل اوقات شخصی و فعالیت‌های اجتماعی، صاحبان کسب و کار و مدیران را وادار می‌دارد تا یکدیگر را در سطحی کاملاً متفاوت و کاملاً مشخصی بشناسند. به عبارت دیگر آنها یکدیگر را بطور کامل می‌شناسند و اهمیت این مطلب را در روابط کاری کاملاً دریافته‌اند. این امر بین همکاران ایجاد اعتماد کرده و برقراری تماس را ساده‌تر می‌سازد.

ادعا نمی‌کنم که آمادگی دارم هرشب با همکاران خود در آمریکا به

نظر زمان هم در محدودیت هستم و لذا پس از جلب نظر اکثریت اقدام به اتخاذ تصمیم می‌کنم.

برای کسب سهم بازار بامشتریان ملاقات داشته باشیم

هر زمان که بودجه خود را تنظیم می‌کردم، برای توجیه نتایج پیش‌بینی شده تحت فشار شدید قرار می‌گرفتم. دودلیل برای این امر وجود داشت، اول اینکه برنامه‌های تنظیم شده دیربازود بر هزینه‌های ثابت شرکت می‌افزایند و دیگر اینکه ژاپنی‌ها اعتقادی به برکنار کردن نیروی کار ندارند و لذا نسبتاً با احتیاط‌تر عمل می‌کنند. لیکن هزینه‌های تبلیغات و مسافرت به سادگی قابل توجیه بودند. زیرا تبلیغات از نظر تسویری افزایش سهم بازار را موجب می‌شود و مسافرت، ملاقات بامشتریان را ترویج می‌کند. از مشاهده این که ژاپنی‌ها باجه سرعت و سهولتی به بالای هواپیما پریده و به ملاقات مشتریانی می‌رفتند، در شگفت بودم. من می‌توانستم مدیرعامل شرکت را حتی برای یک ملاقات یک ساعته بامشتری به مسافرت بفرستم. در شرکت سیکو دستورالعمل ویژه‌ای برای صرف اوقات کارکنان جهت ملاقات بامشتریان وجود دارد. براین اساس پاداش مدیران را، حتی برای مدیران عالی رتبه، به میزان تماس آنها بامشتریان پیوند زده‌ایم.

*** یکی دیگر از ویژگی‌های مدیران ژاپنی، که دیگران را تاب آن نیست، کتی کردن همه چیز و حتی موضوعات غیر ملموس و کیفی است.**

برای مثال، مدیران عمومی بایستی ۲۰ درصد از اوقات خود را بامشتریان صرف کنند، مدیران فروش ۴۰ درصد، مدیران عملیاتی ۳۰ درصد، مدیران خدمات فروش ۲۰ درصد، مهندسی ۵ درصد، این خود شیوه‌ای است که براهمیت مشتریانی تاکید می‌کند. سهم بازار نیز از اهمیت بسیار برخوردار است. عقل سلیم می‌گوید که سهم بازار، فروش بیشتر را امکان‌پذیر می‌سازد و بنابراین شما خواهید توانست برای بهبود فرآیند تولید خود سرمایه‌گذاری کنید، البته این نظر صحیح است، لیکن مزیت دیگری نیز وجود دارد که آن، قابل رویت شدن بیشتر شرکت شما در بازار بوده و مشتریانی در مورد محصولات شما بیشتر خواهند شنید. ژاپنی‌ها فعالیت بدون سوددهی را دوست نمی‌دارند، لذا هرگاه در مورد سرمایه‌گذاری برای کسب بازار سخن می‌گویند منظورشان عملیات زیان‌ده نیست. آنها خواستار آنند که سود مناسب برای سلامت شرکت کسب کنند، بدین معنی که اگر دچار مشکلی شدند قادر به سربر کردن درآمدها و هزینه‌ها باشند.

مدیران فعال و آگاه را طلب کنید

شرکت‌های ژاپنی از مزیت عملکرد دیگری برخوردارند، که دیگران اغلب از آن بی‌بهره‌اند، و آن هیات مدیره‌ای است متشکل از ۱۵ تا ۲۰ تن از مدیران عملیاتی ارشد شرکت و تعداد معدودی نیز از افراد بیرونی که با شرکت از نزدیک در تماس می‌باشند. مدیران اجرایی شرکت در اوایل دهه ۵۰ سالگی برای عضویت در هیئت مدیره واجد صلاحیت می‌شوند و تنها تعداد اندکی از آنها از شانس انتخاب برخوردار می‌گردند.

آنان که برای عضویت گزیده می‌شوند، چندسالی انجام وظیفه کرده و سپس بازنشست می‌شوند. تغییر دائمی اعضای هیئت مدیره این اطمینان را به وجود می‌آورد که هیئت مدیره هیچ‌گاه دچار رکود و سستی نمی‌شود. انتخاب اعضاء از بین افرادی که سالیان سال تجربه اندوخته‌اند، مسا را مطمئن می‌سازد که اعضاء از احساس مسئولیت و آگاهی لازم برخوردارند.

بقیه در صفحه ۶۴

به فروشندگان بین‌المللی خود اختیار زیادی تفویض کنید

سردر آوردن از ساختار سازمانی شرکت‌های ژاپنی یک چالش است، چرا که عناوین مشاغل با آنچه در مدیریت آمریکائی معمول است تفاوت دارند. خطوط نقطه‌چین و حوزهای مسئولیت مشترک بسیاری را می‌توان ملاحظه کرد. در ابتدای کار بیشتر اوقات بامدیرعامل شرکت در تماس بودم. لیکن پس از کوتاه زمانی، با گروهی از مهندسان ژاپنی، که به نظر می‌رسید به همان زمینه‌های کاری من علاقمند بودند، مکاتبات و تماس‌های فراوانی به عمل آوردم. از این موضوع در شگفت بودم که اینها دیگر کیستند؟!

بعدا دریافتم که آنان بخشی از گروه فروشندگان و بازاربانان بین‌المللی هستند. گروه مزبور بسیار صاحب نفوذ بوده و مدیرعامل توشیبا آمریکا مستقیماً به مدیر بخش بازاریابی بین‌المللی گزارش می‌داد. مدیر اخیر الذکر نیز اغلب، بدون واسطه، زیر نظر مستقیم مدیرعامل شرکت ما در انجام وظیفه می‌کرد.

بخش بازاریابی و فروش بین‌المللی عهده‌دار مسئولیت توسعه فعالیت‌های بین‌المللی در خارج از ژاپن می‌باشد. در واقع، این بخش، محصولات را از شرکت ژاپنی خریداری کرده و با افزودن درصدی به قیمت، آن‌ها را در بازارهای دیگر و شرکت‌های تابعه به فروش می‌رساند. درصد افزوده شده به قیمت‌ها تامین‌کننده حقوق و مزایای کارکنان این بخش بوده و همچنین منبع مالی مورد نیاز جهت توسعه جنس‌افزایی فعالیت‌ها را فراهم می‌سازد. در ابتدای فعالیت ما، این بخش از منابع خود برای سرمایه‌گذاری در شرکت استفاده کرد و سپس بافعال شدن شرکت ما، منابع خود را بازپس گرفته و در اروپا و کانادا سرمایه‌گذاری کردند. اهمیت کار این بخش در این است که تنها بر توسعه فعالیت‌های بین‌المللی تمرکز داشته و از اقتدار لازم سازمانی نیز برای به کرسی نشاندن نظریاتش برخوردار است.

این بخش به بررسی بازارهای دیگر پرداخته، محصولات موجود یا امکان توسعه بالقوه را شناسایی کرده و سپس به ژاپن بازمی‌گردد تا کوشش‌های توسعه محصول جدید را هدایت نماید. این درست همان چیزی بود که در مورد کامپیوتر کیفی روی داد. بخش مورد بحث، همان گروه کاری است که در مورد تولید کامپیوترهای سازگار با آی-بی-ام بررسی و اتخاذ تصمیم کرد. سپس سرپرست گروه فعالیت‌های پژوهش و توسعه را در ژاپن تا تولید محصول نهائی هدایت نمود.

به لحاظ وجود این بخش، در توشیبا در واقع دو رئیس داشتیم، مدیرعامل شرکت توشیبا در آمریکا که برنامه‌های کاری را تصویب و عملکرد ما را مورد ارزیابی قرار می‌داد، همچنین از طریق یک خط ضخیم نقطه‌چین بامدیر بخش بازاریابی و فروش بین‌المللی در ارتباط بودم. این مقام، علاوه بر تحقق برنامه‌های دوره جاری، به توسعه بلندمدت فعالیت‌ها نیز علاقمند بود. بنابراین هر یک از روسای من از دیدگاه‌های جداگانه‌ای برخوردار بودند. یکی از آنها بر عملکرد و سودوزیان جاری نظر داشت و دیگری، بانگاه به آینده، توسعه محصول، ابداع محصولات و یافته‌های جانبی و گسترش بازار جهانی را زیر نظر قرار می‌داد. این گونه ترتیبات، نرمش‌پذیری لازم را جهت تابع قرار دادن اهداف کوتاه‌مدت نسبت به توسعه بلندمدت بازار به من می‌داد. اگر می‌خواستم به جای نشان دادن درصد بالای سود، منافع جاری را برای گسترش بازار سرمایه‌گذاری کنم، در آن صورت موضوع را به صورت غیر رسمی نزد رئیس دوم، یعنی مدیر بخش بازاریابی بین‌المللی می‌بردم، وی معمولاً از قدرت لازم برای تحت تاثیر قرار دادن مدیرعامل برخوردار بود.

مدیریت منابع

بقیه از صفحه ۶۱

ارتباط استراتژیک مستلزم بحث و گفتگو بین ملاحظات کسب و کار و ملاحظات منابع انسانی است. انعکاس این گفتگو در استقرار چارچوب منابع انسانی برای برنامه‌ریزی استراتژیک (مثلاً، چه نوع منابع انسانی را سازمان در بلندمدت نیاز خواهد داشت؟) نمود پیدا می‌کند. افزوده بر این ارتباط استراتژیک متضمن گفتگویی در مورد بده-بستان میان منابع انسانی، مالی، اطلاعاتی، جاو مکان و دیگر منابع، به شکلی که در تعهدات متفاوت استراتژیک سازمان انعکاس می‌یابد، می‌باشد.

۲- ارتباط مدیریتی: جنبه کسب و کار فراگرد با طرح استراتژیک، به عنوان چارچوب، هادی، آغاز می‌شود. در اینجا محور اصلی کار حول بدست آوردن منابع برای اجرای طرح استراتژیک و همچنین تدوین رویه‌هایی برای اندازه‌گیری و هدایت عملکرد، قرار دارد. در جنبه منابع انسانی، مسائل مورد توجه شامل تدوین سیستم منابع انسانی کارساز برای بدست آوردن، ارزیابی، پاداش‌دهی و بهبود منابع انسانی جهت دستیابی به اهداف استراتژیک می‌باشد.

ارتباط مدیریتی متضمن بحث و گفتگو

پیرامون مسائلی نظیر موارد زیر است: برای بهبود منابع انسانی مورد نیاز در میان مدت، باید از درون سازمان افراد را ارتقاء داد یا از بیرون استخدام کرد؟ برای رفع نیازهای بازار داخلی برای خدمات منابع انسانی چگونه باید برخورد شود؟ برای هر یک از کارکردهای فرعی منابع انسانی، چه استراتژی‌هایی لازم است؟

۳- ارتباط عملیاتی: در سطح عملیاتی، جنبه کسب و کار با اجرای وظایف روزمره- تولید کالاها، سازمان- سرو کار دارد. در جنبه منابع انسانی، حصول اطمینان از به کارگماری افراد، انجام کار، مورد ارزیابی قرار گرفتن و پاداش دریافت داشتن، و اینکه آنها از مهارت‌های شغلی مورد نیاز برخوردار بوده یا در جهت کسب آنها آموزش فراگیرند، مورد توجه می‌باشد.

رهنمودهایی برای بهبود مدیریت منابع انسانی:

ارتقای کارکر مدیریت منابع انسانی مستلزم ایجاد ارتباطات استراتژیک، مدیریتی و عملیاتی است. برای دستیابی به این امر، یک برنامه پنج مرحله‌ای مورد نیاز است.

مرحله ۱- انجام حسابرسی مدیریت منابع انسانی در سطح کل سازمان. تلاش‌های ناظر بر تغییر باید بر ارزیابی سیستماتیک مبتنی بر داده‌ها از وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی

● انتقال در کارکرد منابع انسانی به سمت وظایف مدیریتی-تر و استراتژیک‌تر مستلزم تغییر در جهت‌گیری مدیران منابع انسانی است

○ ارتباط استراتژیک مستلزم بحث و گفتگو بین ملاحظات کسب و کار و ملاحظات منابع انسانی است.

باشد. حسابرسی مدیریت منابع انسانی شامل یک مدل سازمانی همراه با ابزارهای مشخص جمع‌آوری داده‌هایی که دقیقاً برای یک چنین ارزیابی طراحی شده، می‌باشد.

مرحله ۲- طرح‌هایی بر اساس داده‌های بازار، برای آینده طراحی کنید. حسابرسی شامل تأکید بر محیط خارجی سازمان و همچنین بر داده‌های بازار داخلی از گروه‌های داخلی مراجعین، استفاده کنندگان می‌باشد. بهبود وضعیت مطلوب برای کارکرد منابع انسانی باید مبتنی بر تحلیل بازار داخلی و همچنین ارزیابی محیط خارجی می‌باشد.

یک شرکت ژاپنی ...

بقیه از صفحه ۲۴

از این رو، زمانی که هیئت مدیره درگیر تصمیمات استراتژیک یا عملیاتی می‌شود، نقش با ارزشی را ایفاء می‌کند. عضویت در هیئت مدیره در اصل تداوم همان پست مدیریت بخش‌های عملیاتی است و موکلان واقعی آنها کارکنان شرکت‌اند. از این روی توجه آنها بیشتر بر عملیات و ایجاد ارزش در فعالیت محوری تمرکز دارد تا مانورهای مالی و یا حقوقی و یا معامله‌گری.

در پایان علاقمندم که یادآور شوم مطالب عنوان شده منحصر به ژاپن نبوده و در کشورهای دیگر نیز ممکن است مدیران با همین نگرش انجام وظیفه کنند. البته اعتقاد ندارم که مدیران غیر ژاپنی نیز بایستی صد درصد همان شیوه‌ای را که آنان برگزیده‌اند تعقیب نمایند. پیام من در کلامی ساده این است که، «برای انجام جهش‌های بلند بایستی هر روز و به طور مرتب قدم‌های کوتاه برداشت».

پانوش‌ها:

1. TOSHIBA · AMERICA
2. SEIKO · INSTRUMENTS USA
3. KAIZEN
4. EPSON
5. OKI
- 5- LOP TOP
7. APPLE · MACINTOSH
- 8- GINZA

یکی از محلات معروف شهر توکیو

NKKK

یک شرکت مطمئن

برای بازرسی و برآورد مطمئن

با ناسد ناک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

International Inspection And Surveying Organization

 Nippon Kaiji Kentei Kyokai

N.K.K.K.

سازمان ژاپنی بازرسی و برآورد بین‌المللی کالا

شرکت راهبانان
محدود و نظیر این الملل باسقیته محدود



نماینده رسمی در ایران

تهران - سفینه پستی 15851 - همانان کریمخان رید - حردمند نشانی - شماره 125 - طبعه چهارم
تلخ: 2 - 420901 تلخ: 211219 آراج بی ان تلخ: برون سیر
صدور پستی: 4582 - 1215 تلخ: 420246