

مقایسه ی کارکنان و شرکت های ژاپنی و امریکایی

ژاپنی ها شهرها و مکان کار خود را فارغ از هرگونه بزهکاری و بی عیب و نقص نگاه می دارند. هر نفر فضای کارش را پاکیزه حفظ می کند. حتی راننده تاکسی ها دستکش سفید می پوشند و چنانچه مسافری تاکسی را آلوده کنند جداً ناراحت می شوند. نرخ جرائم در این کشور به وضوح نسبت به امریکا که شهرها و محل های کار آشکارا پر از جرم و آلودگی است، پائین می باشد.

کارکنان ژاپنی در قیاس با همتایان امریکایی خود، نسبت به مدیرانشان بسیار صادق تر و وظیفه شناس تر بوده و در بسیاری از موارد گویی با سازمان محل اشتغال خود واقعاً برای تمام عمر ازدواج کرده اند. از آن سو امریکایی ها به صداقت، فاداری و وظیفه شناسی به خودشان و بعضاً خانواده تمایل دارند و اغلب از سازمان محل اشتغال، صرفاً برای کسب تجربه جهت انتقال به جایگاه شغلی بهتر آن هم در موسسه ی دیگر استفاده می کنند.

ضمیمه ی ۱

ویژگی ها و گرایشات کارگران

ویژگی ها	ژاپنی ها	امریکایی ها
خوبشستن شناسی	تعلق به گروه. موافق در نشان دادن احساسات و نقاط ضعف	فردگرا. پنهان کار در بروز احساسات و نقاط ضعف
ملی گرا و تصویرگر نژاد	احساس قوی ملی گرای با باور یک نژاد برگزیده ی برتر	احساس قوی ملی گرای، اما با تعارضات نژادی متعدد
تحصیلات	نظام جدی در دبیرستان	نظام نسبتاً ضعیف در دبیرستان
اتحاد اجتماعی و اشتیاق به کار با یکدیگر	نقش آفرینان در گروه. بدون هیچ ستاره. فرد مهم نیست. گروه های مشابه خودگردان می باشند	رقابت. متعهد به بازی های قدرتمند سیاسی به هدف ستاره شدن. تمایل ضعیف به نقش آفرینی در گروه
احترام به اقتدار (مدیر)	ضروری	حداقل
گرایش به کار	زندگی برای کار. از خود گذشتگی. به شدت خود تادیب. چه می توانم برای شرکت انجام دهم؟ به شدت بصیر برای زحمت	کار برای زندگی. خود محوری. به شدت خود تادیبی اندک. شرکت می تواند برای من چه کند؟ بصوری اندک برای شخص
	روزهای بیماری. کافی بودن یک روز در هفته تعطیلی آخر هفته	استفاده از تمام مرخصی های استعلاجی. درخواست روزهای بیشتر برای تعطیلی آخر هفته
گرایش به محل کار، مایملک و محیط اطراف	فعالیت همگانی برای حفظ و پاکیزه نگاه داشتن. احترام به مایملک دیگران	یک محل کار و محیط پاکیزه و وظیفه ی شخص دیگری است. احترام کمتر برای مایملک دیگران
دسترسی پذیری مدیران	دسترسی آسان برای کارکنان. پوشش یکسان. سیاست دفتر آزاد در کارگاه	غیر قابل دسترس. کناره گیر. دفتر جدا از کارگاه

سیاست ها و گرایشات مدیریت در قبال کارگران

از کارکنان ژاپنی انتظار می رود تا پیشنهادات و نظریاتی برای بهبود کارایی عملیاتی خودشان و نیز کل بهره‌وری سازمان مهیا کنند. منطقی پشت چنین انتظاری این است که بهبود دائمی را افزایش می دهد. گرچه این سیستم در امریکا هم پیاده می شود، اما این گونه پیشنهادات از سوی کارکنان به نحوی تهدید برای مدیریت محسوب می شود و بی تردید بر آن دسته از کارکنان امریکایی که پیوسته تغییراتی را پیشنهاد می دهند، برچسب مشکل ساز می خورد.

مدیران ژاپنی به نظر می رسد به کارکنان شرکت به عنوان مهم ترین و موفق ترین منابع می نگرند. جهت

بسیاری محققین عملکرد افراد و شیوه ی مدیریت ژاپنی را مورد مطالعه قرار داده اند. در این جا هدف ما قیاس نحوه ی عملکرد کارکنان و مدیریت ژاپنی بوده تا نشان دهیم چگونه بنا به ضرورت، برای سیستم های گوناگون نظارت و حسابداری مدیران تغییراتی اعمال شده است. مقاله ی کنونی به طور مشخص به چهار بخش اصلی تقسیم گردیده و هر بخش شامل جدول سنجشی است که در قالب ضمیمه آورده شده است.

عنوان	جدول مقایسه امریکا و ژاپن
(۱) ویژگی ها و گرایشات کارکنان	ضمیمه ی ۱
(۲) وضعیت مدیریت و سیاست ها در قبال کارکنان	ضمیمه ی ۲
(۳) تمرکز رقابت و سیاست های مدیریت	ضمیمه ی ۳
(۴) نظارت و حسابداری مدیریت	ضمیمه ی ۴

ویژگی ها و گرایشات کارکنان

گرچه تاحدی جسورانه است که به ویژگی ها و گرایشات میلیون ها نفر عمومیت ببخشیم لیکن چنین به نظری می رسد که تفاوت های اولیه و عمده ای میان کارکنان ژاپنی با کارکنان در ایالات متحده امریکا موجود می باشد.

اولاً، مفهوم "خود" در دیدگاه ژاپنی بسیار از دیدگاه امریکایی متفاوت است. در ژاپن، هر کارمند بر این باور است که دارای جوهر، روح، فکر و قلب منحصر به فردی می باشد، اما مفهوم "خود" مانعی به سوی رشد تلقی می گردد. ژاپنی ها نهادهایی را تأسیس می کنند که دوستان، خوشاوندان و همکارانشان را آزادانه جهت به اشتراک گذاردن احساسات و اصلاح نقاط ضعف، در آن جای دهند. روابط کارکنان از لحاظ روانشناسی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در مقابل، کارکنان امریکایی بیشتر فردگرا بوده و می کوشند تا خودکفا و بی نیاز از سایرین ظاهر گردند.

همینطور ژاپنی ها به شدت دارای حس ملی گرای بوده و عقیده دارند که برتر از تمام نژادها می باشند. هر چند امریکایی ها نیز حس قوی غرور ملی را دارند، اما تعارضات نژادی متعددی در این کشور جریان دارد که از توان همکاری آن ها می کاهد. میان نظام آموزشی نیز در دو کشور تفاوت های اساسی مشهود است. در حالی که در دبیرستان های ژاپن، نظام مستحکمی برقرار است، یک دانش آموز امریکایی امکان دارد حتی بدون توانمندی کافی در خواندن و نوشتن از دبیرستان فارغ التحصیل شود که همین نقطه ضعف می تواند منشاء پیچیدگی های جدی، برای موسسات امریکایی جویای کارمند با سطح مطلوب توانمندی در هنگام استخدام، باشد.

این دو مولفه؛ که تمام ژاپنی ها از نژادی واحد می باشند و نیز دریافت کاملاً متفاوتی از دیگران نسبت به مفهوم "خود" دارند، علت متحدتر و مشتاق تر بودنشان برای کار کردن در یک گروه است. جهت حفظ و تقویت روابط در گروه، کارکنان ژاپنی زمان قابل توجهی را به معاشرت پس از کار اختصاص می دهند. کودکان ژاپنی برای مدرسه لباس متحدالشکل به تن می کنند و این سنت با لباس های متحدالشکل در محل کار ادامه می یابد.

این گرایش به پوشش یکسان و رفتار یکسان کاملاً از امریکایی ها متمایز است که عقیده به رقابت و تمایل به نقش های قدرتمند سیاسی گوناگون به منظور کسب اعتبار برای پیشرفت ها و رسیدن به شرایط عالی را دارند.

کارکنان ژاپنی همچنین به نظری می رسد در قیاس با همتایان امریکایی خود برای مقام برتر احترام بیشتری قائل هستند، و نیز دیدگاه کاملاً متفاوتی نسبت به نفس کار کردن دارند.

ژاپنی ها گویی برای کار زندگی می کنند و آرزومندند تا زندگی شخصی خود را برای شرکت فدا کنند. ژاپنی ها برخلاف امریکایی ها، بسیار در برابر ساعات طولانی و شرایط سخت کار کردن بصورند، و حتی در دوران بیماری و زمان تعطیلات برای جلوگیری از کم شدن فرآوری و بازده بی وقفه کار می کنند، آن ها برایشان یک روز تعطیلی در هفته برای رسیدگی به امور خانواده کافی است. در مقابل کارکنان امریکایی اصولاً برای زندگی بهتر و سربلندی خودشان کار می کنند، آن ها در مقابل زحمت بصور نبوده و کمتر به انضباط شخصی پایبندند. به علاوه، امریکایی ها انتظار دارند مدت زمان بیشتری را با خانواده سپری کرده و انواع اضافه حقوق را دریافت کنند، که در پی نبرد سخت میان مدیریت - اتحادیه ی کارگری طی سال های گذشته به دست آورده اند. البته منظور این نیست که این توقعات را، صرفاً به این دلیل که از توقعات یک کارمند ژاپنی متفاوتند غیر منطقی بدانیم.

پرورش این منابع به بالاترین پتانسیل، تدبیر شرکت ژاپنی اصولاً استخدام مادام العمری باشد که ارتقاء شغلی، آموزش های جانبی، گردش مشاغل و سیاست همیشگی بدون اخراج را در پی دارد. با این شیوه ژاپنی ها از منابع انسانی به عنوان یک ابزار قوی برای رقابت بهره می گیرند. در آمریکا، استخدام به معنای رسیدن به ثبات نیست. کارکنان طبق یک روال عادی در جریان رکود اقتصادی از کار بی کار شده و به آموزش تعهد چندانی ندارند. رویکرد مدیریت علمی در آمریکا طبق نظامی است که در آن برای هر کارمند معدودی از وظایف تکراری ویژه تعریف می شود. در این رویکرد، کارکنان فاقد مهارت اند تاحدی که همه جا قابل بهره گیری می باشند. همچنین، کاوش و جلب کارمندان تعلیم دیده از دیگر موسسات روش ویژه ی مدیران آمریکایی به شمار می رود و افرادی که مستقیماً کاوش را بر عهده دارند از سرمایه های سایر موسسات استفاده می کنند تا به نتایج مورد نظر برسند.

نظام پاداش و ترغیب ژاپنی کاملاً از نظام آمریکایی متفاوت است. در شرکت های ژاپنی برقدردانی کارکنان اهمیت خاصی داده شده که شامل تشویق های ساده ی کلامی، چاپ کارت ویزیت برای همه ی کارکنان، جایزه، مدال، تشویق نامه های گروهی، نصب جداول مختلف درایستگاه های کار برای نمایش اهداف و پیروزی ها می گردد. هرچند، جوایزی بابت پیشنهادات و نیز نظام تسهیم سود با کارکنان وجود دارد، کارکنان ژاپنی گویی به مشوق های روانی واکنش منطقی دارند. در مقابل، نظام ترغیب آمریکایی ها غالباً نوعی سیستم نقدینگی به شکل افزایش حقوق، ترغیب و پاداش تعریف شده است. شرکت های ژاپنی همواره نظام مشارکت کارکنان را اعمال می کنند که، حداقل از لحاظ فکری، از همتایان آمریکایی شان بسیار کارآمدتر است. انتظار می رود کارکنان در تصمیمات عمومی جایی که گروه تلاش می کند تا به یک تصمیم مطلوب برسد، حضور موثری داشته باشند. تصمیم نهایی توسط رهبر گروه اتخاذ می گردد، و توقع بر این است که تک تک اعضا تصمیم اتخاذ شده از سوی وی را به مثابه تصمیم خودشان بپذیرا باشند. رای گیری مجاز نبوده چون رای گیری دلالت بر برنده و بازنده دارد. در سیستم اتفاق آراء، تنها و تنها برندگان وجود دارند.

این در حالی است که کارکنان آمریکایی در تصمیم گیری های مرتبط با کار به اندازه ی ژاپنی ها شرکت نکرده و همواره مشارکت کاذبی را در اتخاذ تصمیمات ارائه می دهند، به این ترتیب بیشتر تصمیمات شغلی توسط سرپرستان و مدیران مستبد گرفته می شود.

تفاوت دیگر میان شرکت های ژاپنی و آمریکایی امکان دسترسی به مدیران برای کارکنان است. در کارخانجات ژاپنی، مدیران تمایل به پوشیدن لباس های همسان با کارکنان بوده در دفاتری مستقر در داخل کارخانه که به روی کارگران باز است کار می کنند. مدیران آمریکایی، عموماً در دسترس نبوده و از دید کارکنان کناره گیر و دورافتاده می باشند. این مدیران در دفاتر مجهز به امکانات رفاهی، مجزا از محل کار، فعالیت می کنند.

ضمیمه ی ۲

گرایشات و سیاست های مدیریت در برابر کارگران

گرایش	ژاپنی ها	آمریکایی ها
پیشنهادات کارگران	راه رسیدن به توسعه ی پایدار (کایزن)	تهدید برای مدیریت
استخدام	مادام العمر. ارباب مابانه. بدون اخراج. موقت. اخراج در زمان رکود اقتصادی	موقت. اخراج در زمان رکود اقتصادی
آموزش	بهره گیری از آموزش های جانبی و گردش شغلی جهت بهبود منبع انسانی به عنوان سلاحی رقابتی	تعهد ناچیز به آموزش. فقدان مهارت. استفاده از برنامه های آموزشی دیگر موسسات به صورت نفوذ از طریق دستیابی به کارکنان آنها
مشوق ها	به رسمیت شناختن. تشویق. جایزه، پلاک و مدال. جوایز و تاییدهای گروهی. شراکت در سودنصب نمودارهای اهداف و پیروزی ها در محل کار. داشتن شماره برای تقویت روح کار گروهی	غالباً نقدی. شخصی
شرکت در تصمیم گیری	مشارکت کارگران در راستای حصول به تصمیمات جمعی	مشارکت کاذب. تصمیمات استبدادی
دسترسی به مدیریت	نزدیک به کارگران. پوشش یکسان. سیاست دفاتر باز در محل کار	غیرقابل دسترس. کناره گیر. دفاتر مجزا از محل کار

سیاست ها و تمرکز رقابت آمیز مدیریت

سراسر توجه مدیریت ژاپنی بر استراتژی رقابتی بلند مدت است حال آنکه مدیران آمریکایی به نظر عملکرد مالی کوتاه مدت برایشان مهم باشد. شاید تا حدودی این تفاوت را بتوان از طریق تنوع نیازمندی ها در دو کشور تفسیر نمود. برای مثال شرکت های ژاپنی نیازی به ارائه ی گزارشات فصلی به سهامداران ندارند. تمایزات بنیادی متعددی در نحوه ی مدیریت کردن ژاپنی ها به چشم می خورد. در حقیقت، مفهوم مدیریت ژاپنی اصالتاً با مفهوم سنتی مدیریت آمریکایی تفاوت دارد.

سیاست ها و تکنیک های مدیریت ژاپنی طبق نظریه ی "کایزن" به واسطه ی مفهوم جدی پیشرفت شکل گرفته اند. به عبارت دیگر، عملکردهای سنتی مدیریت ژاپنی از مفهوم بهینه سازی منتج شده اند که از دوره ی مدیریت علمی از اوایل ۱۹۰۰ رشد کرده است. درک تفاوت های میان این دو مفهوم فوق العاده حائز اهمیت است چون آن ها تأثیری فراگیر بر طراحی و پیاده سازی هر سیاست مدیریت، تکنیک، نظام ارزیابی اجرا و

تصمیم گیری دارند. تفاوت پایه ای چنین است که مدیریت براساس توسعه ی پایدار بی تردید یوایست، یعنی؛ جستجوی دائم کمال از طریق برطرف کردن اجبار، در حالی که مفهوم بهینه سازی ثابت می باشد، یعنی؛ یافتن راه حل های بهینه اجبار را به همراه می آورد.

در حوزه ی مدیریت منابع، ژاپنی ها از مفهوم فرعی "حذف منابع" JIT^۲ استفاده می کنند، که به آن همانند اصطلاح "حذف انبارها" JER^۳ مربوط به ذخیره رجوع می شود. مقصود پرهیز از سه گونه اتلاف شامل "مواد" که اتلاف حاصل از منابع بیکار و حرکت های غیر ضروری می باشد (مثلاً جستجو برای ابزاری که در جای نادرست رها شده اند)، "مورا" موردی از اتلاف حاصل استفاده ی نامنظم یا نامناسب از یک منبع می باشد، و "موری" موردی از اتلاف حاصل از وجود تقاضاهای بیش از حد از منابع می باشد. در رویکرد "حذف منابع" تمامی منابع، از جمله موجودی، کارگران، تجهیزات، رده بندی شغلی و قسمت های تولید و قسمت های فرعی به حداقل رسیده اند.

مدیران سنتی آمریکایی مفهوم کاملاً متفاوتی را به کار می برند که برخی مولفان از آن به "حفظ انبارها" JIC^۴ یاد می کنند. در این رویکرد مدیریت منابع، میزان قابل توجهی از منابع را کد جهت احتیاط در وقوع احتمالاتی نظیر دیرکرد در تحویل، کیفیت پایین، محدودیت تولید و نوسان و بعضاً تنزل در تقاضا نگهداری می شود. البته، این راه کارها پیچیدگی های متعددی هم برای خود منابع به دنبال دارد. "حذف منابع" JIT و "حذف انبارها" JER به کارگرنی به شدت ماهر و متمرکز به واسطه ی آموزش و همینطور به مواد اولیه ی با کیفیت و تجهیزاتی که به خوبی حفظ شده اند نیاز دارد. در شرایط "حفظ انبارها" JIC مهارت بالا و مواد اولیه ی با کیفیت یک ضرورت به شمار نمی روند. برای مثال، در حوزه ذخیره ی انبوه محصول، راه کار، طبق مفهوم فرعی بهینه سازی، یافتن

کمیت سفارش اقتصادی یا مقداری باشد که هزینه های متضاد مرتبط در تصمیم را به حداقل می رساند (مثلاً هزینه های مربوط به سفارش کالا و هزینه های مربوط به حمل و نقل یا هزینه های مقدماتی و هزینه های حمل و نقل).

به منظور افزایش کیفیت بالا، ژاپنی ها از مفاهیم فرعی کنترل کلی کیفیت^۵ یا از نقص صفر و کیفیت در مبداء (چیدو کا)^۶ استفاده می کنند. چیدو کا تأکید را بر تصحیح نقایص در زمان و محل وقوع قرار می دهد. اجرای این راه کارهای کیفیتی به روشنی کارگرنی متمرکز بر کار را می طلبد. همچنین کیفیت بالا، مستلزم وجود روابط نزدیک با فروشندگان جهت تضمین این است که موسسه مواد اولیه ی بی نقصی را در یافت می کند و روابط نزدیک با مشتریان برای تضمین اینکه ویژگی های مورد نظر آن ها بر آورده می گردد امری گریز ناپذیر به نظر می رسد. این همکاری یونیدی را در کل زنجیره ی ارزش میسر می نماید که به ارتباط با شماری از فروشندگان قابل اطمینان و نقل و انتقالات دائمی تر با آن ها، و همینطور با مشتریان منجر می گردد. موسسات آمریکایی سنتاً از فروشندگان چندگانه استفاده کرده و تأکید بیشتری را بر پراکندگی قیمت ها و تخفیفات کلی قرار می دهند. بنابراین، الویت اول با کیفیت نخواهد بود. تعیین سطح مطلوب کیفیت برای موسسات آمریکایی عادی به شمار رفته و این وضعیت زمانی که سیستم های سنتی هزینه در آمریکا رایج است بدیهی به نظر می رسد. گرچه به نظری رسد تأکید تازه ای در آمریکا بر کیفیت شکل گرفته لیکن رویکرد تازه تر هنوز فاصله ی چندانی از تئوری بهینه سازی نیافته است. در این رویکرد تازه، که مدل بهینه ی انطباق اقتصادی^۷ نامیده می شود، هزینه های پیشگیری و ارزشیابی در مقابل هزینه های عدم موفقیت داخلی و خارجی به موازات درآمد آنند. این اساساً متفاوت است با رویکرد یوایستی کنترل کلی کیفیت که در آن شرکت نمی تواند کیفیت بیش از اندازه داشته باشد.

مفهوم توسعه ی پایدار نیز بر تصمیمات ژاپنی ها در حوزه ی تامین و کاربری تجهیزات تأثیر می گذارد. بسیاری شرکت های ژاپنی به طراحی و نگهداری دقیق تجهیزات و تعبیه ی سیستم های محافظت مرکزی توجه زیادی می نمایند در این شرایط قسمت های مختلف دستگاه ها پیش از مستهلک شدن جایگزین می گردند تا از اتلاف وقت (مواد) طی جریان تولید پرهیز شود. در توسعه ی تجهیزات خانگی هم نوآوری رواج یافته و به ژاپنی ها امکان می دهد تا همچنان در عرصه ی تکنیکی پیشگام بمانند. در مقابل، در موسسات آمریکایی بیشتر تمایل به خرید سیستم های راه اندازی و جایگزینی قسمت ها تنها زمان خرابی و توقف وجود دارد. در سیستم "حذف منابع" JER و "حذف انبارها" JIT نگهداری دقیق امری، نه یک تصمیم از روی احتیاط بلکه برای بهبود هزینه ها از دوره های کنونی به دوره های آتی الزامی است. توجه به این نکته مهم است که خرید تجهیزات تولید از دیگران نوعی از تعامل است که مزیت مشخص کوتاه مدتی را در اختیار خریدار می گذارد. به هر حال ضرر این سیاست مخاطره ی بزرگتری از باختن سهم بازار به سایر پیشگامان فن آوری در بلند مدت به شمار می رود. خرید تکنولوژی های موجود، از رقابت براساس تمایز محصول یا نوآوری موسسه ممانعت می کند، چون رقبا نیز به همان فن آوری دسترسی خواهند داشت.

اتحادیه ی ژاپنی سهم به سزایی در مفهوم توسعه ی پایدار و بسیاری از مفاهیم وابسته ی آن ایفا می نماید. در ژاپن، شرکت ها اسپانسر اتحادیه شده و بیش از اینکه یک نهاد جداگانه به نمایندگی کارگران باشند در واقع امتداد مدیریت محسوب می شوند. اتحادیه اصولاً کار گروهی را به واسطه ی حمایت از رده بندی های مشاغل کوچک، آموزش های مناسب مرتبط و اجتناب از سیاست اعتصاب رواج می دهد. سیاست های اتحادیه آمریکا با مفاهیم "حذف منابع" JER و "حذف انبارها" JIT در تعارض قرار دارد و نه تنها از آموزش های شغلی امتناع می ورزد، به نحوی دارای یک ارتباط مخالف با مدیریت بوده و از اعتصاب به عنوان سلاحی در راستای حصول به مزایا و دستمزدهای بالاتر جهت اعضای اتحادیه بهره می جوید.

موضوع دیگری که عملکردهای مدیریت ژاپنی و آمریکایی در آن تفاوت دارند حوزه ی تولید است. ژاپنی ها تمایل به ساختن واحدهای کوچکتر و متمرکز تری دارند که برحسب سفارش دائم برای برطرف کردن ناسازگاری (مورا) طبق برنامه ی زمانبندی شده فعالیت می کنند و معتقد به برطرف کردن حرکت های بهبود یا غیر ضروری به هدف بهبود کارایی می باشد. آمریکایی ها به ساخت واحدهای به مراتب بزرگتر و غیر متمرکزترند که کارگران معمولاً کار را برحسب الویت های خودشان انجام می دهند.

حسابداری و نظارت مدیریت

سیستم های نظارت و حسابداری ژاپنی تابعی در راستای استراتژی شرکت به شمار می روند و اساساً برای تأثیر

بر رفتار اعمال می شوند. در امریکا، سیستم های نظارت و حسابداری اصولاً برای طلع نمودن مدیریت از **ضمیمه ۳**

تمرکز و سیاست های رقابتی مدیریت

حوزه ی سیاست	ژاپنی	امریکایی
تمرکز کلی	تمرکز دراز مدت بر استراتژی رقابتی	تمرکز کوتاه مدت بر نتیجه
استراتژی عملیاتی	توسعه ی پایدار (کایزن)	بهینه شده به وسیله ی مجموعه ای از قیود معین
موجودی و سایر منابع	حذف انبارها و حذف موجودی. جلوگیری از اتلاف، (مواد، مورا، موری). حداقل کارگران باید حداکثر مهارت و انعطاف را داشته باشند. قسمت ها، نظارت ها و رده بندی های شغلی معدودتر	حفظ انبارها. مقدار زیادی از موجودی و منابع را کد را حفظ می نماید. مشاغل بسیار داشته باشند. قسمت ها، نظارت ها و رده بندی های شغلی فاقد احساسات انسانی.
کنترل کیفیت	کنترل کلی کیفیت. کمال جوئی. خطای صفر. استفاده به عنوان سلاح استراتژیک	جستجو برای کمترین خطاها
فروشندگان و مشتریان	مشارکت دراز مدت. برخورداری از انبوهی همسان. نقل و انتقالات دائمی و فروشندگان معدود	هیچ نوع روابط ویژه. رسیدن به بهترین قیمت از فروشندگان چندگانه
تجهیزات	طراحی داخلی برای حفظ پیشگامی در فن آوری. مورد بهره گیری ونه سوء استفاده. تاکید بر نگهداری پیشگیرانه. جایگزینی قسمت ها پیش از خرابی	خرید سیستم های راه اندازی برای تعادل. سوء استفاده و بهره گیری بیش از اندازه. احتیاط در نگهداری. انتظار تا زمان خرابی برای جایگزینی، باهدف بالابردن کارایی کنونی
اتحادیه	شرکت. اهمیت همکاری. ترویج رویکرد گروهی. فاقد سیاست اعتصاب.	غیر شرکتی. ضدیت. قوانین جلوگیری می کنند از آموزش و انعطاف. بهره گیری از اعتصاب به عنوان یک سلاح
تولید	کارخانه ی کوچک متمرکز. کاربرد حساس سفارش دائم برای برطرف کردن وقفه طبق برنامه زمان بندی شده	کارخانجات غیر متمرکز. عدم برنامه ریزی برای کار

که، توجه شان معطوف به ارزیابی کارایی نیروی انسانی است. به هر حال، مفهوم استاندارد نظارت بر قیمت مورد انتقاد قرار گرفته چون پراکندگی ها گاه ممکن است مدیران را به کنش هایی وا دارد که به جای تقویت برعکس، موقعیت رقابتی شرکت را تضعیف گرداند. بنابراین اسلوب شناسی قیمت استاندارد به نظر می رسد با مفهوم توسعه ی پایدار در تناقض باشد.

تصمیمات سرمایه گذاری ژاپنی طبق چشم انداز بلند شکل گرفته که در آن بر رشد، افزایش سهم بازار، قابلیت تغییر و نیازهای مشتری تاکید می شود. تصمیمات با بهره گیری از رویکرد "ناماواشی" اتخاذ شده که متضمن تعهد بیشتر از سوی مدیران پائین دست تر است. در قیاس با شرکت های ژاپنی، شرکت های امریکایی تاکید بیشتری بر نتایج مالی کوتاه مدت از تصمیمات سرمایه گذاری و بازپرداخت سریع قرار می دهند. بدینسان، تکنیک های تصمیم گیری سستی سرمایه گذاری امریکایی به اندازه ی کافی فاکتورهای ناملموس مربوط را که بر موقعیت رقابتی دراز مدت شرکت تاثیر می گذارد را در نظر نمی گیرند. ژاپنی ها همچنین به نظر می رسد در جایگاه بهتری برای بهره برداری از روابط متقابل میان واحد های کسب و کار جهت رسیدن و یا حفظ یک مزیت رقابتی قرار داشته باشند.

یک استراتژی افقی که تصمیمات سرمایه گذاری را، با شماری از تصمیمات روابط متقابل، هماهنگ می سازد به مراتب مزایا شرکتی چشمگیری را در دراز مدت درمقایسه با، مجموعه ای از تصمیمات مستقل سرمایه گذاری ایجاد نماید.

ضمیمه ۴

نظارت و حسابداری مدیریت

حوزه ی سیاست	ژاپنی	امریکایی
استراتژی کلی تهیه ی گزارشات	استفاده در راستای تاثیر بر رفتار. تاکید بر ارزیابی های غیر مالی از فعالیت های استراتژیک با جداول دیواری	استفاده برای اطلاع رسانی به مدیران. تاکید بر ارزیابی های مالی. مدیریت از روی ارقامی مثل درآمد خالص، بازگشت سرمایه ۱۵، درآمد برحسب سهم ۱۶
برنامه ریزی و نظارت	از پائین به بالا. هدف گذاری و بازخورد. درگیر بودن کارگر. تعهد متعصب گونه به چهار مرحله: طرح، انجام، بررسی، عمل. بودجه و مقایسه ی با هزینه های مورد نظر در بازار که مرتباً با کاهش مواجه اند	از بالا به پائین. افت بودجه های مالی به سطوح پائین تر. بودجه و مقایسه با بودجه های قابل تغییر طبق هزینه های استاندارد طبق مهندسی، محدودیت های تاسیسات و منابع مشخص
هزینه	هزینه های دراز مدت تاسیسات	هزینه های کوتاه مدت تولید
ارزیابی ها	هزینه های چرخه ی دوام. کیفیت، زمان بین سفارش و تحویل کالا، تغییر پذیری (شمار مشاغل در اختیار کارمندان، میانگین زمان راه اندازی)، تعداد توقف خط، زمان توقف، زمان فرآیند، مقدار موجودی، تعداد شکایات مشتریان	پراکندگی در هزینه ها، کارایی کارکنان، استفاده از ماشین. ملاقات در تاریخ های مشخص
توجیه سرمایه گذاری	چشم انداز بلند مدت. تاکید بر رشد، ارتقای سهم بازار، تغییر پذیری، نیاز مشتری و روابط داخلی واحد کسب و کار	تاکید کوتاه مدت. بازده سریع

چگونه موسسات ایالات متحده بدل به رقیبی در تراز بین المللی می گردند با مقایسه ی ویژگی ها و سیاست های کارکنان ژاپنی و امریکایی تصویر روشن تری از جایگاه و پتانسیل امریکا در اقتصاد جهانی ترسیم می شود. به هر حال، باید تاکید گردد که خلاصه ی مقایسه که در بالا ارائه شد، هر چند گسترده لیکن بر تمامی کارمندان و همه ی شرکت ها صدق نمی کند. بسیاری شرکت های امریکایی اقدام به کارگیری استراتژی جدیدی در دهه ی ۱۹۸۰ نموده اند و اکنون از بسیاری مفاهیم که پیشتر به طور ویژه منسوب به ژاپنی ها بهره می برند. یکی از مثال های شاخص از تغییرات در درک و مفهوم عملکردهای مدیریتی امریکایی؛ تهیه ی سیستم های مدیریت هزینه^{۱۱} است. این مقاله، مفهوم توسعه ی پایدار و بسیاری مفاهیم فرعی مرتبط از جمله "حذف انبار" JIT، کنترل کامل کیفی، تعیین هزینه ی عملیات و رویکردی مستند در مدیریت سرمایه گذاری را دربر می گیرد.

- 1- Kaizen
- 2- JER: Just Enough Resources
- 3- JIT: Just In Time
- 4- Muda
- 5- Mura
- 6- Muri
- 7- JIC: Just In Case
- 8- TQC: Total Quality Control
- 9- Zero defects - jidoka
- 10- Optimal Economic Conformance Model
- 11- Bottom up
- 12- Top down
- 13- PDCA: Program , Do , Check , Action
- 14- Namawashi
- 15- ROI: Return On Investment
- 16- EPS: Earning Per Share
- 17- CAM: Cost Management Systems

منبع: <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumHowellSakurai92.htm>

عملکرد شرکت استفاده می شوند. در ژاپن، برنامه ریزی و نظارت بر اساس یک رویکرد "پائین به بالا" قرارداد که کارگران و مدیران در پائین در گسترش اهداف و شرکت داشته و طی اجرای طرح ها بازخوردی قابل توجهی دریافت می نمایند. در امریکا، برنامه ریزی و نظارت بر اساس یک رویکرد "بالا به پائین" شکل گرفته است. دیدگاه ژاپنی ها در تعهد به برنامه ریزی و بازخورد به واسطه ی استفاده ی متعصبانه ی از نظام طرح، اجرا، بررسی، عمل (PDCA)^{۱۲} تقویت می شود. در این نظام، مرحله ی طرح شامل تشخیص مشکل و ریشه ی آن، به علاوه ی ایجاد راهکار حل معضل بوده، مرحله ی اجرا به استفاده ی آزمایشی جهت تعیین قابلیت اجرای طرح می پردازد. در مرحله ی بررسی، استفاده ی آزمایشی ارزیابی شده و در صورت نیاز مورد تجدید نظر قرار می گیرد. مرحله ی نهایی یا عمل همان اجرای طرح است. رویکرد PDCA به هیچ وجه برای ژاپنی هایی که در باره ی تهیه ی مستندات برای هر تصمیمی بسیار وسواسی هستند فعالیت پائینی به شمار نمی رود.

ژاپنی ها قیمت های واقعی را با قیمت های مورد نظر در بازار مقایسه می نمایند. قیمت های مورد نظر بین قیمت های استاندارد و قیمت های مجاز قرار دارند که با تفاضل حاشیه ی سود مورد نظر از قیمت مورد نظر تعیین شده اند. قیمت مورد نظر قیمتی است که برای شرکت شدت رقابتی را در بازار فراهم می آورد. چون قیمت های مورد نظر دائماً در حال کاهش هستند، هم در طی و هم پس از مرحله ی طراحی برای پیشرفت پیوسته، این رویکرد در جریان است. امریکایی ها قیمت های واقعی را با بودجه های قابل تغییر طبق قیمت های استاندارد که کنترل مهندسی شده است مقایسه می کنند. اما قیمت های استاندارد بر اساس مفهوم ثابت بهینه سازی است که در آن استانداردها طبق تجهیزات کنونی و محدودیت های منابع تعیین گردیده اند. به این ترتیب اهمیت بیشتر، به جای قیمت های دائماً رو به کاهش برای رسیدن به اهداف بیرونی، بررسیکننده به استاندارد های داخلی داده شده است.

ژاپنی ها هم از رویکردی با ماندگاری طولانی برای قیمت گذاری بهره می گیرند و تاکید فراوانی بر اقدامات اجرایی غیرمالی نظیر کیفیت، مدت زمان بین دادن سفارش و دریافت کالا، مربوطه و امکان تغییر در نظر می گیرند. برخی از اقدامات شامل: تعداد مشاغل که هر کارمند در آن مهارت یافته، زمان های راه اندازی، تعداد توقف ها، مدت زمان بیکاری، میزان موجودی و شمار شکایات مشتریان می باشند. موسسات امریکایی اهمیت بیشتری بر پراکندگی های کوتاه مدت هزینه های استاندارد می دهند و درحالی