

# مدیریت تغییر به روش ژاپنی‌ها

• ترویجی یامازاکی<sup>۱</sup>

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

**در ژاپن نایبی که امکان‌پذیر باشد، افراد به صورت «تمام عمر» استخدام می‌شوند و این کار یکی از سنن و سیاست‌های مدیریتی ژاپن است و تاکنون نیز اثرات آن قابل ملاحظه بوده است.**

در زمان نگارش این مطالب (ژوئن ۱۹۹۲) ظواهر امر نشان می‌دهد که ایالات متحده آمریکا از بحران‌رهایی یافته، اما کشورهای اروپایی و ژاپن دچار یک مشکل عمده اقتصادی هستند، این مشکل از مدتها قبل وجود داشته و به زبان ساده می‌توان زیر عنوان تنزل اقتصادی<sup>۲</sup> از آن یاد کرد. مخصوصاً در ژاپن آن چه طی سالهای اخیر مردم شاهد بوده‌اند، فقط بحران ناشی از سیکل‌های اقتصادی نیست تا بتوان آن را به دنیای اقتصاد منحصر دانست، بلکه در ژاپن نیز مانند تعدادی از دیگر کشورهای جهان «بحران ساختاری»<sup>۳</sup> مطرح بوده و هست.

این بحران از شکوفایی اقتصادی دهه‌های قبل منتج شده و پیامد آن تنزل قسمت مستغلات (زمین و ساختمان)، کاهش موجودی و ذخایر، تنزل قیمت و ارزش بسیاری از کالاها و خدمات بوده، هر چند در ژاپن نرخ برابری بین با ارز خارجی مرتباً رو به افزایش بوده است.

به تعبیر دیگر، از پایان جنگ دوم جهانی تا سال ۱۹۹۲ ژاپن بحران‌های چندی را پشت سر گذاشته، اما بحران سال‌یناد شده مقوله‌ای دیگر بوده است.



**شایسته است آن چه در یک سازمان انجام می‌شود، یا خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد، دقیقاً منحصر به فرد باشد یا لاقلاً تعداد رقبای آن بسیار کم باشد. در دنیای پر رقابت امروز برنده سازمانی است که متفاوت با دیگران باشد. این ذهنیت در زاین با نحو قابل ملاحظه‌ای جامه عمل پوشیده و اکثر فعالیتهای موسوم به آر-اند-دی در همین زمینه سیر می‌کند.**

این بحران از یک سو به شکوفایی اقتصادی یاد شده و ترکیدن حباب وار آن مربوط می‌شود که به نوبه خود از عمق درک آن شکوفایی حکایت می‌کند و از سوی دیگر ریشه در مشکلات مدیریتی دارد که به طور خاص در این نوشته مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

هر وقت اقتصاد یا دیگر مظاهر انسانی با شرایط غیر معمول مواجه شود، به طور معمول و در واقع طبیعی به سراغ مدیریت و بحثها و اقدامات مربوط می‌روند تا:

(۱) مسیر تحول مدیریت را طی یک دوره مشخص (یک، سه، پنج ساله) بررسی و رابطه آن را با بحران یارکود یا هر پدیده دیگر اقتصادی-اجتماعی پیدا کنند.

(۲) از جمع بندی و تجزیه و تحلیل بررسی روند گذشته رهنمودهایی برای اداره امور آینده بجویند.

به همین سیاق، در زمانی که توفیق خاصی نصیب می‌شود نیز می‌توان به تجزیه و تحلیل روندهای مدیریتی پرداخت تا علل زیر بنایی این توفیق شناسایی و از آن برای ادامه روند، برنامه ریزی آینده، و اقدامات مشابه استفاده کرد. در عین حال، باید دانست که در هر دو حالت، یعنی هم در بررسی علل و عوامل مؤثر در شکست یا ناکامی، و هم در مطالعه علل و عوامل مؤثر در توفیق چشمگیر، آن چه اهمیت اساسی دارد این است که چارچوب کلی مدیریت ثابت بماند و دگرگون نشود.

اگر از یک زاویه دیگر به مسأله مدیریت سازمانها نگاه کنیم، به اینجا می‌رسیم که ایجاد تغییرات سریع در مدیریت هر سازمان مفروض معمولاً مشکلی را حل نمی‌کند و چه بسا مشکلات تازه‌ای نیز به وجود می‌آورد. البته منظور این نیست که در شرایط استثنایی یا بحرانی مدیر یا مدیران سازمان تعویض نشوند، زیرا در این گونه مواقع عوض شدن مدیر یا مدیران دقیقاً به نفع سازمان است. برای مثال نمی‌توان یک اختلاس ثابت شده را نادیده گرفت، بلکه باید قبل از هر چیز مدیران را محاکمه کرد، چرا که حتی اگر خودشان در اختلاس دست نداشته باشند، اما حداقل

(ژاپن) سنت دیرینه است. تخدا همیشگی (پامادام العمر) تا حد امکان حفظ شود، زیرا سوابق تاریخی نشان می‌دهد که این سنت به نفع ما بوده است.

از طرف دیگر، آنچه درباره روشهای انجام کار عنوان شد، نه فقط هر یک از کارکنان را شامل می‌شود، بلکه مدیران را نیز در بر می‌گیرد. البته به یک تعبیر «مدیران» هم در عنوان کلی «کارکنان» قرار می‌گیرند، اما چون ممکن است سوء تعبیرهایی به وجود بیاید، در اینجا تغییر دادن روش یا روشهایی مدیریتی را به طور اختصاصی عنوان می‌کنیم.<sup>۱</sup> برای این منظور می‌توان به نکاتی از این قبیل اشاره کرد:

۱- فلسفه مدیریت در سالهای اخیر و در سالهای پیش از آن بازنگری شود و اگر لازم بود در آن تجدید نظر و تغییراتی ایجاد شود.

۲- روشهای اعمال مدیریت به همان ترتیب بازنگری و مجدداً تأیید یا در صورت لزوم دستخوش تغییر شود.

۳- در فنون یا تکنیک‌های دستور دهی و رهبری بازنگری شود.

۴- بیش از پیش مقوله‌ای به نام «انعطاف» مورد توجه قرار گیرد. این مقوله تابعی از شرایط زمان و مکان است، اما به نظر می‌رسد در عصر ما جایگاه والاتری در اداره سازمانها به خود اختصاص داده است.

۵- در هر سازمانی باید کلیه هزینه‌های سازمان مورد بررسی قرار گیرد تا معلوم شود چه بخشی از آن به مدیریت مربوط می‌شود. آن گاه راههای تقلیل این هزینه‌ها (هزینه‌های مدیریت) مورد توجه قرار گیرد تا مقدمه‌ای برای کاهش سایر هزینه‌ها باشد. در واقع، هنگامی سازمان قادر است

جرم آنان این است که اشخاص نالایق و ناصالح را به سیستمهایی گمارده‌اند که امکان اختلاس در آن وجود داشته است. در واقع، منظور از ثبات نسبی مدیران در شرایط عادی یا تقریباً عادی است که این ثبات معمولاً سودمند است.

در اینجا ممکن است این سنوال مطرح شود که با رعایت ثبات مدیریت چگونه می‌توان در سازمان تحول ایجاد کرد؟ پاسخ این سنوال در تغییر دادن روشهای انجام کار نهفته است، هر چند برای این تغییر مقدمات چندی باید رعایت شود که تعدادی از آنها بدین شرح است:

۱- تلاش مدیریت برای درک صحیح تغییر یا تغییراتی که باید به وجود بیاید.

۲- تلاش مدیریت برای توضیح روشن و تغییر و دلایل بروز یا ایجاد آن. این کار باید به صورت تدریجی انجام شود نه این که کل قضیه به صورتی بلامقدمه به آگاهی کارکنان برسد.

۳- تلاش مدیریت برای دادن آموزشهای لازم به زیر دستان، این آموزشها باید قبل از هر چیز در جهت تغییر مورد نظر باشد.

۴- تلاش مدیریت برای تأمین امکانات و وسایلی که برای انجام تغییر ضرورت اساسی دارد.

۵- دادن اطمینان به کارکنان که با این تغییر در وضعیت استخدامی و ثبات شغلی آنان مشکلی بروز نخواهد کرد و مثلاً به دلیل این تغییر کسی بیکار نخواهد شد.

برگزاری دوره‌های آموزشی می‌تواند مددکار حل این مسأله باشد، زیرا می‌توان به کمک آن مهارتهای تازه‌ای به کارکنان یاد داد تا در صورتی که با اعمال تغییر جدید سمت قبلی را از دست بدهند، بتوانند با این مهارتها در بخش دیگری از سازمان به کار مشغول شوند. در واقع حداقل در کشور ما

اگر از یک زاویه دیگر به مسأله مدیریت سازمانها نگاه کنیم، به اینجا می‌رسیم که ایجاد تغییرات سریع در مدیریت هر سازمان مفروض معمولاً مشکلی را حل نمی‌کند و چه بسا مشکلات تازه‌ای نیز به وجود می‌آورد. البته منظور این نیست که در شرایط استثنایی یا بحرانی مدیر یا مدیران سازمان تعویض نشوند، زیرا در این گونه مواقع عوض شدن مدیر یا مدیران دقیقاً به نفع سازمان است. برای مثال نمی‌توان یک اختلاس ثابت شده را نادیده گرفت، بلکه باید قبل از هر چیز مدیران را محاکمه کرد، چرا که حتی اگر خودشان در اختلاس دست نداشته باشند، اما حداقل جرم آنان این است که اشخاص نالایق و ناصالح را به سیستم‌هایی گمارده‌اند که امکان اختلاس در آن وجود داشته است.

هزینه‌های کلی خود را تقلیل دهد که این کار از کاهش هزینه‌های مدیریت آغاز شود. ۶- پرداخت‌های نقدی بررسی شود تا معلوم گردد آیا واقعاً باید در ازای همه چیز و همه کار نقداً پرداخت کرد یا امکان پرداخت به صورت‌های اعتباری و نسیه نیز وجود دارد. در ژاپن اوراق بهادار مدت دار فراوان رواج دارد، اما معمولاً پرداخت نقدی را ترجیح می‌دهند، زیرا حسابداری آن ساده‌تر است. به عقیده ما داشتن سازمان سالم تا حدودی نیز به صرف پول نقد، یا پرداخت پول نقد، بستگی دارد. هر چند باید تصریح کرد که منظور از «پول نقد» پول یا چک یا هر نوع سندی است که در مدتی بسیار کوتاه به پول تبدیل شود.

بنابراین چک یا سفته یا دیگر اوراق مدت دار را جزء مقوله «پول نقد» نمی‌شماریم. در عین حال، در موارد متعدد نمی‌توان و نباید انحصاراً داد و ستد را با پول نقد انجام داد، این کار دلایل چندی دارد که در حوصله این مقاله نمی‌گنجد، اما به صورت گذرا بدان اشاره می‌شود که بعضی از داد و ستدها (مثل خرید نفت خام که تحویل آن مدتی دیرتر است) اصولاً نقدی نیست و به علاوه در موارد متعدد چنانچه بخواهیم به صورت نقدی داد و ستد کنیم، یا حجم معاملات کاهش می‌یابد یا ممکن است اصلاً معامله‌ای انجام نشود. در هر حال اخذ تصمیم پیرامون هر یک از شقوق این قضیه بر عهده مدیریت سازمان است.

۷- لازم است هر فعالیت جدیدی که قرار است در سازمان انجام شود، به قول ما ژاپنی‌ها «در زمینه سبز»<sup>۵</sup> انجام شود. منظور از این اصطلاح، هم محکم بودن زمین زیر پای مدیریت است و هم بر این نکته

دلالت دارد که شایسته است تقریباً تمامی کارهای مرتبط با فعالیت مورد نظر توسط اعضای سازمان انجام شود به گونه‌ای که نیازی به افراد خارج از سازمان نباشد. به علاوه، مفهوم دیگر ضرب المثل یاد شده آن است که تا توان کلی سازمان برای انجام یک فعالیت اثبات نشده باشد، دست زدن به آن فعالیت جایز نیست.

۸- شایسته است آن چه در یک سازمان انجام می‌شود، یا خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد، دقیقاً منحصر به فرد باشد. یا لاقط تعداد رقبای آن بسیار کم باشد. در دنیای پر رقابت امروز برنده سازمانی است که متفاوت با دیگران باشد. این ذهنیت در ژاپن با نحو قابل ملاحظه‌ای جامعه عمل پوشیده و اکثر فعالیت‌های موسوم به آر-اند-دی در همین زمینه سیر می‌کند.

۹- به طور کلی، هدف کلی سازمان ما، همچون اکثر سازمانهای ژاپن، آن است که حدود ۵۰ درصد گردش موجودی<sup>۶</sup> داشته باشیم، زیرا حداقل در چنین شرایطی است که میتوان از یک اقتصاد بهنجار سخن به میان آورد. ما تا فوریه ۱۹۹۲ دقیقاً چنین وضعی داشتیم، اگر چه تا آن زمان قدرت برابری بین ژاپن در برابر ارزهای خارجی نیز بسیار چشمگیر بوده و این قدرت عملاً و معنأ به همه سازمانها کمک می‌کرد (۱).

۱۰- در ژاپن تا جایی که امکان‌پذیر باشد، افراد به صورت «تمام عمر» استخدام می‌شوند و این کار یکی از سنن و سیاست‌های مدیریتی ژاپن است و تاکنون نیز اثرات آن قابل ملاحظه بوده است. (۲)

### یادداشتها

(۱) از کل فروش ما مقادیر قابل توجهی صادرات به خارج است که این مقادیر به ۶۰

تا ۶۵ درصد می‌رسد. در نتیجه باید گفت که این کار ما، همانند دیگر سازمانهایی که عمدتاً متکی به صادرات هستند، دقیقاً مخاطره<sup>۷</sup> است، زیرا ناچاریم نوسانهای ارزهای خارجی را در کشورهای مختلف، و نیز تأثیر آن را بر بین ژاپن، تحمل کنیم. هنگامی که در ژانویه ۱۹۹۲ هر دلار آمریکایی برابر ۱۲۵ ین بود، می‌توانستیم به گردش موجودی حداقل ۵۰ درصد برسیم. اما روزی که این عدد به ۱۰۵ رسید، حفظ قدرت سازمان و هدف آن، بسیار دشوار شد. به همین دلیل ناچار بودیم برای تحقق اهداف و حفظ خود به عنوان یک سازمان به اقداماتی نظیر آن چه در زیر می‌آید، متوسل شویم:

۱- کوچک کردن تعداد واحدهای سازمانی تا جایی که هم کارها به صورت مطلوب انجام شود، هم تا حد امکان کارکنان در سازمان حفظ شوند و هم این کوچک کردن زیانی برای ما نداشته باشد.

۲- کاهش دادن هزینه‌های تولید تا حد امکان و تا جایی که این کاهش به تنزل کیفیت تولیدات منحصر شود و آبروی چندین ساله سازمان به مخاطره نیفتد. سازمان ما از سال ۱۹۱۹، تاکنون هیچگاه بد نام نبوده، بلکه محصولات آن در درجه اول کیفیت قرار داشته است.

۳- بازنگری در هزینه‌های عمومی سازمان و کاهش آن در حد معقول و منطقی.

۴- تقویت و توسعه صادرات و محصولاتی که کارخانه‌های ما در خارج از کشور تولید می‌کنند. این کارخانه‌ها عمدتاً در کشورهای انگلیس و ایالات متحده آمریکا فعال هستند. برای این منظور، از آغاز توسعه فعالیت سرمایه‌گذاری در خارج را مورد توجه قرار

**در ژاپن نیز مانند تعدادی از دیگر کشورهای جهان «بحران ساختاری» مطرح بوده و هست. این بحران از شکوفایی اقتصادی دهه‌های قبل منتج شده و پیامد آن تنزل قیمت مستغلات (زمین و ساختمان)، کاهش موجودی و ذخایر، تنزل قیمت و ارزش بسیاری از کالاها و خدمات بوده، هر چند در ژاپن نرخ برابری بین بازار خارجی مرتباً رو به افزایش بوده است.**

دادیم و مخصوصاً بر آن شدید تا این سرمایه‌گذاری در جاهایی باشد که با ثبات‌تر است یا از نوسانهای ارزی تأثیر منفی کمتری می‌پذیرد.

۵- عطف توجه زیادتر به تولید محصولات جدید به صورت انتخابی و منظور این است که چون بالقوه می‌توانستیم تعدادی تولید داشته باشیم، پس از بررسی روند بازار و نیازهای مشتریان موجود یا آتی، به صورت بالفعل محصولاتی تولید کردیم که بیشترین امکان و بازار فروش برای آنها وجود داشته باشد.

تلاش در جهت استفاده بیشتر از فن آوری برای نیل به کیفیت بهتر و کمیت زیادتر، هر چند در این راه آن قدر پیش رفتیم که خطری برای کارکنان از نظر ان

دست دادن مشاغل آنان به وجود نیامد. ۷- کاهش دادن موجودی تا حد امکان.

۸- و بالاخره تجدید نظر در ساختار اشتغال به گونه‌ای که بر اساس اصل شناخته شده و اساسی مدیریتی «هر کس در مناسب‌ترین جای ممکن به کار اشتغال ورزد»<sup>۱۰</sup> (۲) اگر هزینه‌های سرمایه‌گذاری برای آموزش عمومی<sup>۱۱</sup> و تخصصی (حرفه‌ای)<sup>۱۲</sup>

کارکنان مورد توجه قرار گیرد، برای یک سازمان مفیدترین کار آن است که هیچ‌کس را اخراج نکند، بلکه آنها را به هر قیمتی در سازمان نگاه دارد. به بیان دیگر، چون بخش قابل ملاحظه‌ای از بودجه سازمان در آغاز خدمات کارکنان صرف آموزش توجیهی آنان می‌شود، و بعدها نیز به کارکنان آموزشهای عمومی و مهارتی با هزینه‌های چشمگیر داده می‌شود، هر کس اخراج شود، بدان معنی است که سازمان از این آموزشها عملاً استفاده نکرده یا آن چنان که شایسته است هزینه‌ها برای سازمان بازده نداشته است. به علاوه، چون به این ترتیب میزان وفاداری و احساس تعلق افراد به سازمان زیاد می‌شود، به طور طبیعی زیادتر کار می‌کنند و در نتیجه کارایی سازمان افزایش می‌یابد یا لاقلاً در سطح مطلوب حفظ می‌شود.

### ■ پی‌نوشت‌ها:

1: Tenryuki Yamazaki

رئیس سازمان یامازاکی مازاک در سال ۱۹۹۳.

2: Economic Decline.

3: Structural retession.

۴- این نکات هم به مدیریت و هم به کل سازمان مربوط می‌شود. مترجم

5: Green Field

6: R & D

علاقت اختصاری تحقیق (Research) و توسعه (Development)

7: Turnover

۸- بادداشها بدان سبب ترجمه شده که به تعبیری از متن مقاله هم آموزنده‌تر است.

9: risk

10: The right person in right place.

با به تعبیر دیگر، هر کار به مناسب‌ترین فرد واگذار شود.

11: Education

12: Training

