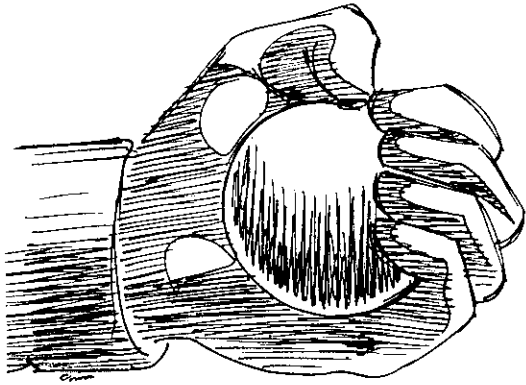


مشت آهنین

درون دستکش مخملی



مترجم: حسن قاسمی شاد — نویسنده: کونوسوکه ماتسوشیتا — منبع: WORLD EXECUTIVE'S DIGEST JAN 1993

دست بدهد، یک رهبر می‌بایستی موقعی خشم خود را بکار گیرد که موقعیت این اجازه را به او بدهد.

آدنائر بعد از ویرانی ناشی از جنگ جهانی دوم، اداره آلمان غربی را به عهده گرفت و وی در ساختن و بازسازی آلمان و قرار گرفتن در زمره یکی از پیشرفته‌ترین کشور جهان نقش به‌سزایی داشت.

کیفیت و نه کمیت

یک رهبر می‌باید ارزش واقعی چیزها را تشخیص بدهد. آقای تودو تاکاتورا^(۱) یک مرد استثنایی و خودساخته بود که از یک وضعیت پست به یک قدرت بزرگ تبدیل شد. یک روز آقای تاکاتورا یک سامورایی مشهور به اسم واتانابه ساتورو^(۲) را استخدام کرد و برای او حقوق بالا و قابل ملاحظه‌ای به میزان ۲۰ هزار کوکو^(۳) در نظر گرفت. وقتی که لرد دیگری این امر را شنید به «تودو» خندید و گفت: اگر چه ممکن است «واتانابه» مردی قدرتمند باشد ولیکن او می‌توانست به منظور هر چه قدرتمندتر شدن، از گروهی افراد استفاده کند. او گفت: این اسراف است که به یک نفر ماهیانه ۲۰ هزار کوکو پرداخت شود. و در ادامه اظهار داشت: اگر من به جای شما بودم، از وجود یکصد سامورایی با پرداخت ماهیانه ۲۰۰ کوکو به هر نفر استفاده می‌کردم.

تاکاتورا پاسخ داد: نه اینقدر، «اگر من یکصد نفر را گردآوری کنم و یا حتی دویست نفر سامورایی گمنام را به خدمت بگیرم، دشمنان من آنها را نابود خواهند کرد. اما اگر آنها بشنوند که من از طرف «واتانابه ساتورو» مشهور مورد حمایت قرار گرفته‌ام، اکثریت دشمنان من وحشت بسیاری خواهند داشت تا به من حمله کنند».

هرکس باید قادر به شناخت ارزشهای درست چیزها باشد. اما برای یک رهبر این مهارت کاملاً ضروری است. در برخی از شرکتها افرادی هستند که درآمد ماهیانه آنها با ارزش کمی در حدود ۱۰۰ هزار ین می‌باشد، و برخی دیگر درآمد ماهیانه‌ای در حدود یک میلیون ین دارند. اگر شما قادر نیستید ارزش کارکنان خود را تشخیص دهید در این صورت شما قادر به استفاده کامل از آنها بطور مساوی نخواهید بود. به علاوه شما از طریق درک مدیریت شرکت، قدرتهای تکنیکی و مالی، به اشتباه در تجارت پایان خواهید داد.

یک رهبر باید جهان را آنگونه که هست ببیند. اولین متن از قانون اساسی هفده ماده‌ای شاهزاده شو توکو^(۴) که گفته می‌شود

«کونوسوکه ماتسوشیتا»^(۱) در سال ۱۹۷۵ «مشت آهنین درون دستکش مخملی» را نوشت. کتاب مزبور مجموعه‌ای است از حکایات که با ایده‌های شخصی رهبران بزرگ درهم آمیخته شده‌است. ماتسوشیتا نوشت «مرا به من بنمایند و اصلاح کنید من تصمیم گرفتم تا کارهای برجسته رهبران را در زمان‌های گذشته و حال را بررسی کنم و در این راه به حقایق زیادی پی بردم». موارد منتخب مجموعه‌ای از واقعیتها را روشن می‌سازد.

یک رهبر باید بین خشونت و نرمی موازنه برقرار کند. عبارت زیرین به آقای ایکدایستوماسا^(۲) که یکی از مشهورترین اشراف دوره «ادو»^(۳) است، نسبت داده می‌شود.

«یک رهبر به منظور اداره بهتر امور، باید هم مقتدر باشد و هم مهربان. اگر شما هرگز از اقتدارتان استفاده نکنید و همیشه مهربان باشید (همانند بچه‌های بد عادت که درسهایشان را یاد نمی‌گیرند) بنابراین زیردستان شما کار مفیدی انجام نخواهند داد. در صورتی که شما بطور متوالی از اقتدارتان استفاده کنید و همیشه خشن و سخت‌گیر باشید ممکن است برای مدتی کوتاه موفق باشید اما این امر در درازمدت موثر واقع نخواهد شد، زیرا افرادی که تحت امر شما هستند هرگز احساس راحتی با شما نخواهند داشت».

باید بین خشونت و ملایمت تعادل صحیحی برقرار باشد. این به آن معنا نیست که تعادل پنجاه - پنجاه باشد. از خشونت باید کمتر از ملایمت استفاده شود. در این صورت شما فردی با مدارا و ازین مردم باز بهترین خواهید بود.

خشم منتج

یک رهبر زمانی که لازم باشد می‌باید اعتدالش را از دست بدهد. وقتی که کونارد آدنائر^(۴) صدر اعظم آلمان دوایت آیزنهاور^(۵) رئیس جمهور وقت آمریکا را ملاقات کرد خاطر نشان ساخت که: یک انسان زمانی طعم واقعی زندگی را می‌چشد که به سن ۷۰ سالگی رسیده‌باشد، اما هیچ اشکالی ندارد که وی در چه سنی قرار دارد، او هرگز نباید فراموش کند که چگونه عصبانی می‌شود. آدنائر به احساسات فردی اشاره نمی‌کرد، اما خشم بستگی به یک تعهد اخلاقی دارد، خشم مثبت، یا خشم برای نیکی عامه. برای یک رهبر محققاً نامطلوب خواهد بود زمانی که وی برای دلایل شخصی اعتدالش را از

در سال ۶۰۴ منتشر شده بود چنین بود «در امور با مردم ملایم باش» به عنوان یک قانون از برخورد با دیگران پرهیز کن، زیرا هرکس دارای طرز تفکر ویژه‌ای است.

انسان موجودی اجتماعی است که طبیعتاً به صورت گروهی زندگی می‌کند. این تمرین بیهوده است که تلاش کنیم گروهها را از این شیوه شکل‌گیری، جلوگیری نمائیم، بنابراین بهترین راه جهت رسیدگی گروهها این است که وجود آنها را بشناسیم و بطریقی آنها را سودمند سازیم، شاهزاده «شوتوکو» به ما آگاهی می‌دهد که ما بیش از اندازه گرفتار گروهها نشویم بلکه بطور کلی تمرکز ما به خیر و سعادت سازمان معطوف بشود.

شنیدن انتقادات

یک رهبر خوب ترجیح می‌دهد خبرهای بد را بشنود تا خبرهای خوب. روزی شخصی پلاکارد بزرگی را در جلوی کاخ هوری هیدماسا^(۱۱) نصب کرد. این فهرست حاوی کاستی‌های دولت بود. هوری هیدماسا به دقت مطالب نوشته شده روی پلاکارد را مطالعه کرد. سپس در میان بهت حاضرین، رسمی‌ترین لباس خود را به حالت احترام پوشید و با وسواس دستها و دهان خود را شست و پلاکارد مزبور را در روی سر خود قرار داد. او گفت: «هیچکس تا به حال این‌گونه مرا نصیحت نکرده بود». او پیرامون مشکلات مطرح شده در پلاکارد با مسئولین خود بحث و تبادل نظر به عمل آورد و بر طبق آن اقدام به رفع کاستی‌ها کرد.

زیردستان معمولاً اخبار بد را به سلیقه رهبران خود تزئین و آرایش می‌کنند. اگر اخبار خوب رهبر را خوشحال بکند و مقابلاً اخبار بد او را از کوره بدر ببرد، چرا گوینده باید حامل خبرهای ناخوشایند باشد. رهبر باید تا حد ممکن به دنبال اخبار ناخوشایند و نظر اطرافیان باشد و محیط مستعدی برای ابراز گزارشهای مردمی از اخبار نامطلوب فراهم کند.

تفکر مستمر

ذهن رهبر حتی در زمان استراحت باید فعال باشد. پادشاه یونان به ارشمیدس^(۱۲) ریاضی‌دان بزرگ یونانی دستور داد تاج طلائی را آزمایش کند تا از خالص بودن طلای تاج اطمینان حاصل کند او اجازه نداشت تاج را بشکند یا تجزیه کند. در واقع ارشمیدس نمی‌دانست که چه باید بکند.

یک روز وقتی به حمام رفته بود ناگهان جاری شدن آب از کنار وان توجه‌اش را جلب کرد در این لحظه بود که او پاسخ مشکل خود را یافت. ارشمیدس با غوطه‌ور کردن تاج در آب و اندازه‌گیری آب بیرون ریخته می‌توانست درصد خلوص طلای تاج را اندازه بگیرد، سپس او میزان آب بیرون ریخته را برابر وزن طلای خالص گرفت. او به سرعت آزمایش دیگری انجام داد و متوجه شد که مقداری از طلای تاج به سرقت رفته است.

ارشمیدس شدت حقیقت را دنبال می‌کرد و برای یافتن راه‌حل به ذهنش فشار می‌آورد. حتی زمانی که در حالت دوش گرفتن و استراحت بود فکرش از کار باز نمی‌ایستاد. برای رهبر فوق‌العاده مهم است که ذهنش را فعال نگه دارد. البته نه به این معنا که رهبر مجبور به تلاش شبانه‌روزی بدون هیچ توقف باشد. تلاش مداوم برای سلامتی

بی‌نهایت زیان‌آور است. شما باید بطور مرتب استراحت کنید و از اوقات فراغت خود لذت ببرید. اگرچه لازم است که بدن استراحت کند لیکن این امر به آن معنی نیست که ذهن شما از کار بیفتد. ذهن شما نباید به هیچ‌وجه از کار باز ایستد. کسانی که در اوقات فراغت به ذهن خود استراحت کامل می‌دهند توان ریاست ندارند.

معتقدات رهبری

رهبر برای استمرار رهبری‌اش محتاج طرز تفکری قوی و غنی است. تصور کنید کشور بزرگی مثل چین را چطور می‌توان اداره کرد. مائوتسوتونگ^(۱۳) رهبر مشهور چین برای حل معضلات اجتماعی همیشه به جملات قصار «کتاب سرخ کوچک» مراجعه می‌کرد. در واقع چین در ورای رهبری او از اصول محکمی تبعیت می‌کرد. راه پیشرفت و اقدامات لازم برای وصول به آن به روشنی تبیین شده بود. اگر شما رهبری جامعه‌ای را بعهده دارید، مطمئناً نیاز به ایدئولوژی خواهید داشت.

مدیر امروزی اگر کندتر از کارمندانش کار کند، باید فوراً از پست خود کناره‌گیری کند.

اگر شما فاقد ایدئولوژی باشید و هرچیز را مرحله به مرحله دنبال کنید هرگز رهبر مقتدری نخواهید بود. مدیر خوب نیازمند آگاهی از فلسفه مدیریت است. بر اساس ایدئولوژی، رهبری تنظیم سیاست‌های روز به سهولت انجام می‌گیرد و زمینه رشد و توسعه واقعی را فراهم می‌سازد.

موازنه تنبیه و تشویق

رهبر باید در تنبیه و تشویق منصفانه عمل کند. وقتی که ژنرال ماسوان^(۱۴) از سرزمین شو^(۱۴) دستورات ژوگ لیانگ^(۱۵) را در خلال جنگ با وای^(۱۶) نادیده انگاشت اشتباه جبران ناپذیری مرتکب شد که منجر به عقب‌نشینی ارتش «شو» شد. ژوگ لیانگ مدت‌ها از ماسوان به عنوان مشاور استفاده می‌کرد و به هیچ‌وجه نمی‌توانست او را تنبیه کند. به عبارتی او اصلاً تمرین نظامی ندیده بود و توانایی ابراز قدرت بر هیچکس را نداشت. بنابراین با چشمان گریان به گردن زدن دوست خود رضایت داد. تنبیه و تشویق باید بدون کوچکترین کاستی صورت پذیرد و در آن انصاف و مروت رعایت شود. شما باید از هر جهت احساسات پرسنل خود را مدنظر قرار دهید. ژوگ لیانگ که مجبور به کشتن دوست خود ماسوان بود، مثالی از این‌گونه است.

پیش‌بینی آینده

رهبر باید حوادث را از قبل پیش‌بینی کند. در خلال جنگ‌های داخلی ژاپن رقابت گسترده‌ای بین خانواده‌های فتودال وجود داشت. بزرگترین این رقابت‌ها مربوط به خانواده تاکدا^(۱۷) بود که از جانب نیروهای سواره نظام خود حمایت می‌شدند. با وجود داشتن سواره‌نظام، نیروهای تاکدا مدت‌ها در جنگ ناگاشینو^(۱۸) و در برابر خانواده‌های اودانو یوناگا^(۱۹) و توکوگاوا^(۲۰) در سال ۱۵۷۵ تنها از خود دفاع می‌کردند.

استراتژی «نوبوناگا» به این شکل بود که آنها با استفاده از ۵ هزار اسلحه، مداوم بر روی «تاکدا» آتش می‌گشودند. آنها همچنین از تله‌های انفجاری و طناب‌کشی در مواضع اطراف «تاکدا» استفاده

می‌کردند. اسبهای سواره نظام «تاکدا» با برخورد با طابها به زمین می‌خوردند و با آتش سربازان «نوبوناگا» مواجه می‌شدند. پیروزی «نوبوناگا» بخاطر تنوع استفاده از اسلح‌های مختلف بود. او درک می‌کرد که عصر اسلحه‌های پیشین بسر آمده است.

رهبری که توانایی پیش‌بینی حوادث آتی را نداشته باشد رهبر محسوب نمی‌شود. رهبر باید کوچکترین تغییرات زمانی را زیر نظر داشته باشد. برای ممانعت از برخورد با حوادث ناگهانی رهبر باید از پیش حوادث را بررسی کند. یافتن راه‌حلهای عجولانه تضمین‌کننده پیروزی نیست.

یک قدم جلوتر

رهبر باید سریعتر از کارمندانش تفکر کرده و عمل نماید. یک روز وقتی امپراطور چین یائو^(۲۱) به شهر می‌رفت آواز کشاورز پیری را با این مضمون شنید. «صبح زود از جا برخیز و ابتدای شب بخواب، چاه آب حفر کن و مزرعه را برای برنج شخم بزن، استفاده امپراطور برای ما چیست؟». در نظر یائو این عکس‌العمل سندی مبنی بر صحت و ظایف دولت بود و سبب خوشحالی وی شد. بزرگی امپراطور «یائو» در ایجاد محیط ثابت و بدون تغییری بود که در آن همه به زحمت کار می‌کردند و راضی بودند.

برای نیل به این هدف رهبر باید قبل از زیردستانش به فکر آتیه باشد. مدیر امروز محتاج تفکر و عملی سریع‌تر از زیردستانش است. رهبری که در مقابل اقدامات احساس مسئولیت نکند باید فوراً صحنه را خالی کند.

تصویر بزرگ

نقش رهبر در توجه به اصول محقق می‌شود. به‌عنوان یک مرد جوان ایکدا میتسوماسا^(۲۲) به ملاقات ایتاکورا کاتسوشیگه^(۲۳) معاون فرماندار کیوتو^(۲۴) رفت تا از نصایح او در مورد دولت استفاده کند. «دولت خوب خمیر لوبیا را در ظرف چهارگوشی نگهداری می‌کند و برای خالی کردن از ملاقه گرد استفاده می‌کند». کاتسوشیگه گفت: «اما اطراف ظرف را با ملاقه مدور نمی‌توان خالی کرد. در اینجا که میتسوماسا اعتراض کرد. اما کاتسوشیگه در جواب گفت نکته اصلی همین جا است. اگر به مسائل جانبی بیش از حد توجه شود، مطمئناً کشور موفق نخواهد بود».

البته رهبر نباید از مسائل کوچک غفلت ورزد مثلاً رئیس شرکت گاهی بخاطر مصرف بیش از حد کاغذ زیردستان خود را سرزنش می‌کند. اما اگر همان رئیس بر تمام کارهای کوچک شرکت خود نظارت بکند فراغت کار را از زیردستان خود گرفته است و متعاقباً علاقه به کار در آنها از بین می‌رود.

به‌عنوان یک رهبر باید تنها بر اصول تاکید کرد و دست کارکنان را در انجام مطالب حاشیه‌ای باز گذاشت. چند سال بعد از اینکه من کارم را شروع کردم یک راهب بودایی به من گفت: «رئیس باید در خانه بماند و کارکنان به بیرون بروند». ابتدا من این تفکر کوچک را مردود دانستم اما بعدها که مجرب‌تر شدم دانستم که درس بزرگی به من داده است. فقط برخی مواقع فرمانده باید در خط مقدم بجنگد. به‌عنوان یک قانون من معتقدم که اگر رهبر بنشیند و زیردستان خود را برای انجام کار به بیرون بفرستد، روند انجام وظایف هموارتر خواهد بود.

امروزه ما تمام وسایل راحتی را در اختیار داریم. رئیس شرکت می‌تواند در دفتر بنشیند و از همانجا با دنیا مرتبط باشد. رهبر باید در بحرانها در خط مقدم قرار داشته باشد اما مقررات حکم می‌کند در شرایط معمول رهبر در خانه بنشیند و برای انجام امور خارجی به زیردستان خود مراجعه کند.

بررسی رقبا

رهبر باید از رقبای خود درس بیاموزد. خانواده توکوگاوا الیاسو^(۲۵) در اکثر جنگها به پیروزی رسیدند تا اینکه بین آنها و تاکدا جنگی در گرفت. با وجود اینکه ارتش توکوگاوا قویتر بود، بدون شک ارتش تاکدا بر آنها از نظر نظامی می‌چربید. پس از مرگ تاکدا، توکوگاوا به این شکل به رقیب خود ادای احترام کرد. «صادق‌ترین انسان در گذشت». تاکدا یکی از بزرگترین ژنرالهای ژاپن بود که من از جوانی با توجه به رفتارهایش فون مختلفی را از او یاد گرفتم. مجاورت دشمنی نیرومند، تسلط مرا بر منطقه قطعی می‌ساخت و باعث جد و جهد دولت و ارتش من می‌شد.

تاجران با داشتن رقیبی قدرتمند و مدبر اصول مدیریت را بخوبی فرامی‌گیرند. حتی اگر رقابت بین این دو تنگاتنگ و سخت باشد، ولی آنها برای ایفای نقش بهتر و توسعه و بهبود شرکتها انگیزه قوی خواهند داشت.

○ ذهن رهبر در زمان استراحت باید فعال باشد.

● رهبر باید در تنبیه و تشویق منصفانه عمل کند.

○ رهبر باید حوادث را از قبل پیش‌بینی کند و سریعتر از کارمندانش تفکر و عمل نماید.

● رهبر باید تنها بر اصول تاکید کند و از رقبایش درس بیاموزد.

تشکیل تیم

رهبر باید اطراف خود را با اشخاص درست پر کند. لیوبی^(۲۶) پادشاه شو^(۲۷) تصمیم داشت سلسله‌هان^(۲۸) را در محل درستی مستقر کند که بالاخره اینطور هم شد. بخشی از موفقیت وی را علاقه به گردآوری اشخاص توانا تشکیل می‌داد. (خصوصاً زوگ لیانگ^(۲۹)) او به زوگ لیانگ جوان به‌خاطر استعدادهایش احترام می‌گذاشت. «لیوبی» سه بار او را برای ادای احترام ملاقات کرد و جوان مزبور را به حفظ شغلس ترغیب کرد. علاقه و خلوص لیوبی در زوگ لیانگ جوان موثر افتاد و بالاخره به خدمت در رکاب شاه رضایت داد. پس از آغاز کار زوگ لیانگ، لیوبی سرعت پیشرفت کرد.

اطراف خود را با مردم درست پر کردن، یکی از عمده‌ترین کارها است. رهبر چگونه این افراد را جمع‌آوری می‌کند. معمولاً بخت و هدف نقش عمده‌ای را در گزینش افراد ایفاء می‌کند. مردم به مجرد اینکه از وجود شما با خبر شوند به‌طرفتان جذب می‌شوند اما بدون پرسیدن سؤال نمی‌توان اشخاص خوب را از میان آنها جذب کرد.

تنها زمانی که رهبر با جدیت به دنبال افراد خوب بگردد آنها به سراغش می آیند. اینطور بنظر می رسد که بیشتر رهبران از کمبود پرسنل خوب شکایت داشته باشند من از آنها می خواهم که از خود بیرون بمانند و چقدر بدنبال کارکنان خوب گشته اند و چقدر سخت کار کرده اند.

کلید بزرگی

رهبر باید هنر استفاده از اشخاص با استعدادتر از خودش را بداند. لیویی بنیانگذار امپراطوری «هان» صحبت کوتاهی را با یکی از زیردستانش داشت (فرمانده «هان زین»^(۳۰) معروف) «من فرماندهی چه تعداد سرباز را باید عهده دار باشم؟». «اعلیحضرت حداکثر فرماندهی ۱۰۰ هزار مرد جنگی را عهده دارند». لیویی: «پس شما چطور زیردست من خدمت می کنید؟» فرمانده: «چون اعلیحضرت فرمانده سپاه نیست، بلکه فرمانده فرمانده «هان» است».

لیوینگ^(۳۱) که برای اتحاد ملت چین قیام کرده بود و پایه امپراطوری صدساله را گذاشته بود شیوه بزرگی بر دیگران را می دانست. او از نحوه برخورد با افراد با استعدادتر از خود آگاه بود. افراد توانا همه کارها را خود گردن می نهند و اغلب استفاده های لازم را از زیردستان خود نمی کنند. این چیزی است که هر رهبری باید در ذهن داشته باشد. □

پانویسها:

* مقاله تلخیصی از کتاب مشت آهنین درون دستکش مخملی نوشته کونوسوکی ماتسوشیتا (۱۹۹۱ - ۱۹۹۴) موسسه PHP ژاپن است)

کونوسوکی ماتسوشیتا (۱۹۸۹ - ۱۸۹۴) موسس، مدیر و صاحب کرسی شرکت صنایع الکترونیک ماتسوشیتا بود.

1 - KONOSUKE MATSUSHITA	16 - WEI
2 - IKEDA MITSUMASA	17 - TAKEDA
3 - EDO PERIOD	18 - NAGASHINO
4 - KONARD ADENAUER	19 - ODA NOBUNAGA
5 - DWIGHT EISENHOWER	20 - TOKUGAWA LEYASU
6 - TODO TAKATORA	21 - YAO
7 - WATANABE SATORU	22 - IKEDA MITSUMASA
8 - KOKU	23 - ITAKURA KATSUSHIGE
9 - SHOTOKU	24 - KYOTO
10 - HORI HIDEMASA	25 - TAKOGAWA LEYASU
11 - ARCHIMEDES	26 - LIU BEI
12 - MAO ZEDONG	27 - SHU
13 - MA SUAN	28 - HAN
14 - SHU	29 - ZUGE LIANG
15 - ZHUGE LIANG	30 - HAN XIN
	31 - LIU BANG

* آقای حسن قاسمی شاد دارای فوق لیسانس مدیریت دولتی است و در دانشگاه افسری نیز سابقه تدریس دارد.

از وی مقالاتی نیز به چاپ رسیده است. آقای قاسمی شاد در حال حاضر کارشناس و محقق در مرکز مطالعات استراتژیک اداری است.

آمریکادیگر چیزی برای آموختن ندارد

متن زیر از سوی مدیرکل آسیای دور و اقیانوسیه وزارت امور خارجه کشورمان در اختیار مجله تدبیر قرار گرفته است.

در فاصله سالهای ۱۹۵۴ الی ۱۹۵۸ بیش از ۲۰۰۰ کارآموز ژاپنی جهت مطالعه پیرامون سیستم مدیریت آمریکائی از طرف «مرکز بهره‌وری ژاپنی (J.P.C.) به آمریکا اعزام شدند. کلیه این کارآموزان از بین مدیران پیشگام شرکت‌های ژاپنی بودند که هدف آنها بکارگیری تئوری‌های جدید مدیریت و تکنیک‌های مدرن در سیستم تولیدی ارگان متبوع خود بود. این مدیران در واقع جزو نسل جدید مدیریت در ژاپن به‌شمار می‌رفتند و جایگزین مدیران سالخورده‌ای که بعد از جنگ توسط «متفقین» از کار برکنار شدند، بودند. این مدیران با اعتقاد به شیوه‌های علمی و منطقی، وکناره‌گیری از حالت عاطفی و روحی که در زمان جنگ در ژاپن حکمفرما بود، به سرعت تکنیک‌های مدیریت آمریکائی را فراگرفتند.

معهذا ریشه گرفتن این شیوه‌های مدیریت در ژاپن کار ساده‌ای نبود، خاصه اینکه این سیستم در کشوری که با ژاپن به‌شکلی متغایراست، توسعه یافته بود. بعضی از این تکنیک‌ها بتدریج از بین رفت ولیکن تعدادی دیگر با اندک تغییری در قاموس شرکت‌های ژاپنی بکار گرفته شد.

نقطه آغاز در تحت سیستم جدید استانداردنیزه کردن نیروی کار یعنی عقلائی کردن مراحل تولید و ساختار سازمانی شرکت‌ها بود. به عنوان مثال، کارها به نحوی استانداردنیزه شده بود که دو کارگر بدون توجه به سوابق تجربی و تحصیل می‌توانستند به نتایج مشابهی دسترسی یابند. کارگران با کارهای مشابه حقوق مساوی دریافت می‌کردند.

این سیستم درکشوری مانند آمریکا که نیروی کار آن از لحاظ نژادی، زبان، سابقه تحصیلی با یکدیگر متفاوت است، منصفانه و ساده بنظر می‌رسد.

ولیکن در ژاپن شرائط اجتماعی دیگری است و کشور دارای جمعیتی همگون و از لحاظ نژادی یکدست می‌باشد. درکارهای اداری (WHITE COLLAR) اعطای مسئولیت و تصمیم‌گیری براساس «راندمان گروهی» تقسیم می‌شود و لذا هر فرد شرح وظائف کاری به‌خصوصی ندارد ولیکن همواره می‌کوشد تا دیگر اعضای گروه را در وظائف مشترک مساعدت نماید. بدین خاطر تکنیک‌های مدیریت نیروی انسانی از نوع آمریکائی در ژاپن محبوبیتی نداشت به عنوان مثال سیستم حقوق در ژاپن معمولاً براساس سن، تحصیلات و تاحدودی توانائی‌های فردی تعیین می‌شود.

ولیکن شرکتهای ژاپنی با آغوش باز از بعضی دیگر از تکنیک‌های مدیریت آمریکائی نظیر تکنیک‌های آماری و کمی چون روش‌های بازاریابی، مهندسی صنایع و به‌کارگیری کامپیوتر استقبال کردند.

درمیان تکنیک‌های آماری که توسط متخصصین ژاپنی مورد بهره‌برداری