

رمز موفقیت فنون مدیران ژاپنی

دکتر محمد اقدسی

ترتیب مطالعه و درک مقاله را حتماً صورت می‌گیرد.
مقالاتی که بنحوی پیشرفت ژاپن را بررسی کرده‌اند،
از نظر موضوع در یکی از دو گروه زیر قرار دارند.
۱- بررسی خصوصیات فرهنگی، شرایط اقلیمی، تاریخ
و مذهب مردم ژاپن

۲- برنامه‌ریزی‌ها و طرح‌های خاص رهبران ژاپن در مورد
مسائل مختلفی نظیر آموزش و پرورش، اقتصاد، تحقیقات
صنعتی و مدیریت و اداره سیستم‌های تولیدی و مانند آن.
از نظر شیوه بررسی نیز این مقالات به دو دسته تقسیم
می‌شوند، اول مقالاتی که موضوع را بطور کلی بررسی
نموده، در پی یافتن یک عامل مسلط از میان عوامل
مختلف و شرح آن بعنوان رمز موفقیت ژاپن می‌باشند.
دسته دیگر مقالاتی هستند که سهم موضوع خاصی را در مورد
پیشرفت ژاپن بطور جزئی و دقیق تشریح نموده‌اند.

مقالاتی که از نظر موضوع در گروه اول قرار دارند از نظر
شیوه بررسی نیز عموماً "از دسته اول هستند". اما مقالاتی
که موضوع آنها در گروه دوم قرار دارد به هر دو شیوه
بررسی یافت می‌شوند.

هدف این نوشته مختصر حاصل آگاهی‌های تجربی
و ابداعات خاص مدیریت ژاپنی در پیشرفت صنایع ژاپن
است. در نتیجه به یک نظر موضوع و شیوه این مقاله
مقالات نوع گروه دوم قرار می‌گیرد. ولی از آنجا که این
تکنیکها از تلفیق خاص ویژگیهای فرهنگی ژاپن با تکنیک
های کلاسیک مدیریت ابداع شده‌اند موضوع بحث مساب
ارتباط با موضوع مقالات دسته اول نیز نیست.

در زیر ضمن اشاره مختصر به بعضی از تکنیکهای
مدیران ژاپن، رمز موفقیت این تکنیکها را مورد بحث قرار
می‌دهیم.

تکنیکهای خاص مدیریت در ژاپن یکی از عوامل مهم
پیشرفت صنعتی ژاپن، برنامه‌ریزی و کنترل دقیق مدیران
صنعتی با استفاده از تکنیکهای خاص فرهنگی - علمی
می‌باشد. این تکنیکها در شاخه‌های مختلف مدیریت
مانند مدیریت نیروی انسانی (Labour Management)
برنامه‌ریزی تولید (Production Planning)
کنترل کیفیت (Quality control) و ... به چشم
می‌خورد مثلاً "در زمینه مدیریت نیروی انسانی تکنیکهای
خاص ژاپنی در مورد تصمیم‌گیری و رهبری، استخدام،

هدف این نوشته مختصر حاصل آگاهی‌های تجربی
اینجانب در مورد برنامه‌های مدیران ژاپنی است. در
اینجا اصطلاح "آگاهی‌های تجربی" در مقابل دانستنی-
هایی به کار رفته است که مبتنی بر "تحقیق و پژوهش
و آزمایش" می‌باشد، بنابراین مطالب این نوشته صرفاً
مبتنی بر تجارب و برداشتهای شخصی در مدت اقامت ۶
ساله در ژاپن است.

در مورد علل پیشرفت تکنولوژی در ژاپن کتابها و
مقالات بسیاری چه بوسیله خود ژاپنی‌ها و چه بوسیله
سایر ملل به رشته تحریر درآمده است. این نوشته‌ها
هر کدام از دیدگاه خاصی مسائلی از قبیل "ویژگیهای
فرهنگی"، اصول و مبانی فکری ژاپنی‌ها، مدیریت
و برخورد با سایر ملل و مانند آن را مورد بررسی قرار
داده‌اند. در این نوشته‌ها همچنین مطالب کم و بیش نظیر
هم با عناوین مختلف و با سبکهای نگارش مختلف نیز
فراوان به چشم می‌خورد. بنابراین بررسی اجمالی و کلی
چنین مقالات و کتابها و یا حداقل دسته بندی و کلاسه
کردن دیدگاههای نویسندگان آنها، جایگاه هر مقاله
جدید و رویه فکری نویسنده آن را مشخص می‌کند و بدین-

ترفیع و آموزش، تغییر مشاغل و وظایف، فعالیستدر گروههای کنترل کیفیت، ترتیب کارگران چند حرفه‌ای نظم و مراسم خاص صبحگاهی و ۰۰۰ قابل ذکر است. همچنین در زمینه برنامه‌ریزی تولید، از ایجاد خطهای تولید چند محصوله، (multi-products lines) کاربرد روش تولید به موقع بوسیله کارت‌های کان بان (Just-In-Time Production with Kanban) طرح قرار گرفتن ماشینها در خط به شکل (U, type, Layout کم کردن زمان راه اندازی Reduction of setup time) و ۰۰۰ می‌توان نام برد. شرح و تفصیل هر کدام از این روشها در کتابها و مقالات مختلف انگلیسی و ژاپنی به وفور یافت می‌شود. از جمله به مراجع شماره ۱ تا ۴ مراجعه شود. نویسنده نیز در سری مقالاتی که تحت عنوان تکنیکهای مدیریت در ژاپن در نشریه توسعه و پژوهش به چاپ رسید بعضی از این تکنیکها را شرح داده است. لذا مادر این نوشته مختصر از شرح روشهای فوق صرف نظر کرده و فقط توجه خود را معطوف دلائل موفقیت این تکنیکها در ژاپن می‌سازیم و در مواردی که توضیح تکنیک خاصی برای تشریح هدف این مقاله ضروری باشد در حد لازم آن تکنیک خاص را توضیح خواهیم داد.

رمز موفقیت تکنیکهای مدیران ژاپنی روشها و تکنیکهایی است که در فوق بدان اشاره شد، اگرچه اکثر این روشها در ژاپن ابداع شده است، ولی اولاً

ریشه و منشأ اصلی این ایده‌ها از ژاپن نیست و ثانیاً سایر کشورهای صنعتی نیز بعضی از این تکنیکها را به کار می‌برند. اما آنچه مسلم است موفقیت کاربرد این تکنیکها در ژاپن به مراتب چشمگیرتر از سایر کشورها است. بنابراین ذهن هر پژوهشگری متوجه یافتن دلیل این امر می‌شود. لذا هدف اصلی نویسنده از نگارش سطور زیر بیان تجارب و نظرات شخصی او درباره رمز موفقیت تکنیکهای خاص مدیران ژاپنی می‌باشد. بطور کلی باید گفت عوامل زیر مدیران ژاپنی را در کاربرد روشهای فوق به منظور پیشرفت سازمان خود موفق نموده است.

۱- تکنیکهای مذکور همگی در راستای ویژگیهای فرهنگی مردم ژاپن قرار دارد. به عبارت روشنتر در طرح و ابداع تکنیکهای فوق ویژگیهای خاص فرهنگی مردم ژاپن کاملاً در نظر گرفته شده است، بنابراین هماهنگی و همگنی خاصی بین فکر، اندیشه و سنت و ایده آل مردم از یک سو، و تکنیک طراحی شده از سوی دیگر وجود دارد.

۲- تکنیکهای مذکور نیز با یکدیگر هم جهت و سازگار می‌باشند.

برای شرح هر کدام از موارد فوق ناگزیر به شرح بعضی از ویژگیهای فرهنگی مردم ژاپن می‌باشیم.

ویژگیهای بارز فرهنگ،

اندیشه و سنت مردم ژاپن

اگر خصوصیات فرهنگی یک قوم را وجه تمایز آن قوم از اقوام دیگر بدانیم صرف نظر از ویژگیهایی نظیر خط و زبان و مذهب و ۰۰۰ که مورد بحث مانست دو ویژگی اساسی در رابطه با فرهنگ ژاپن قابل تعمق است.

۱- همگنی انسانها: در جهت برخورداری از حداقل امکانات نوع اندیشه و کردار انسانها است. برای ریشه یابی این موضوع بدون اینکه وارد مسائل دقیق جامعه شناسی (که در توان بنده نیست شویم) می‌توانیم آن را در تاریخ و نژاد و اوضاع اقلیمی ژاپن ردیابی کنیم. در این باره موضوع مهمی که اکثر محققان به آن توجه نموده‌اند جزیره‌ای بودن ژاپن و عدم اختلاط مردم ژاپن با سایر اقوام و نژادها می‌باشد. البته تاثیر برنامه‌های اصلاحی دوره می‌جی (حدود صد و اندی سال پیش) مخصوصاً "تاثیر سیستم خاص آموزشی کشور که توسط موری آرینوری اولین وزیر تعلیم و تربیت دوره می‌جی



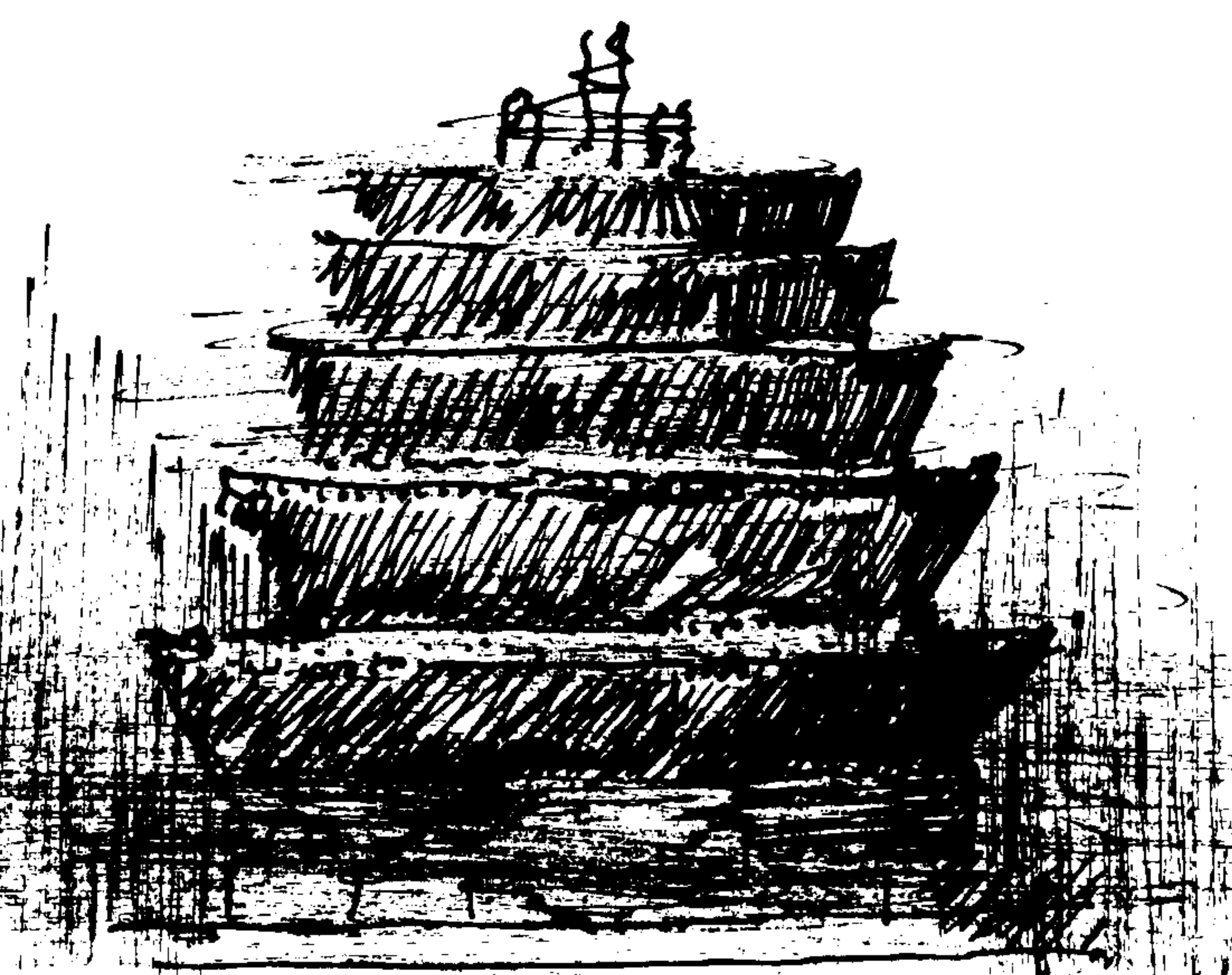
طراحی شد رادر رشد این همگنی نباید از نظر دور داشت.

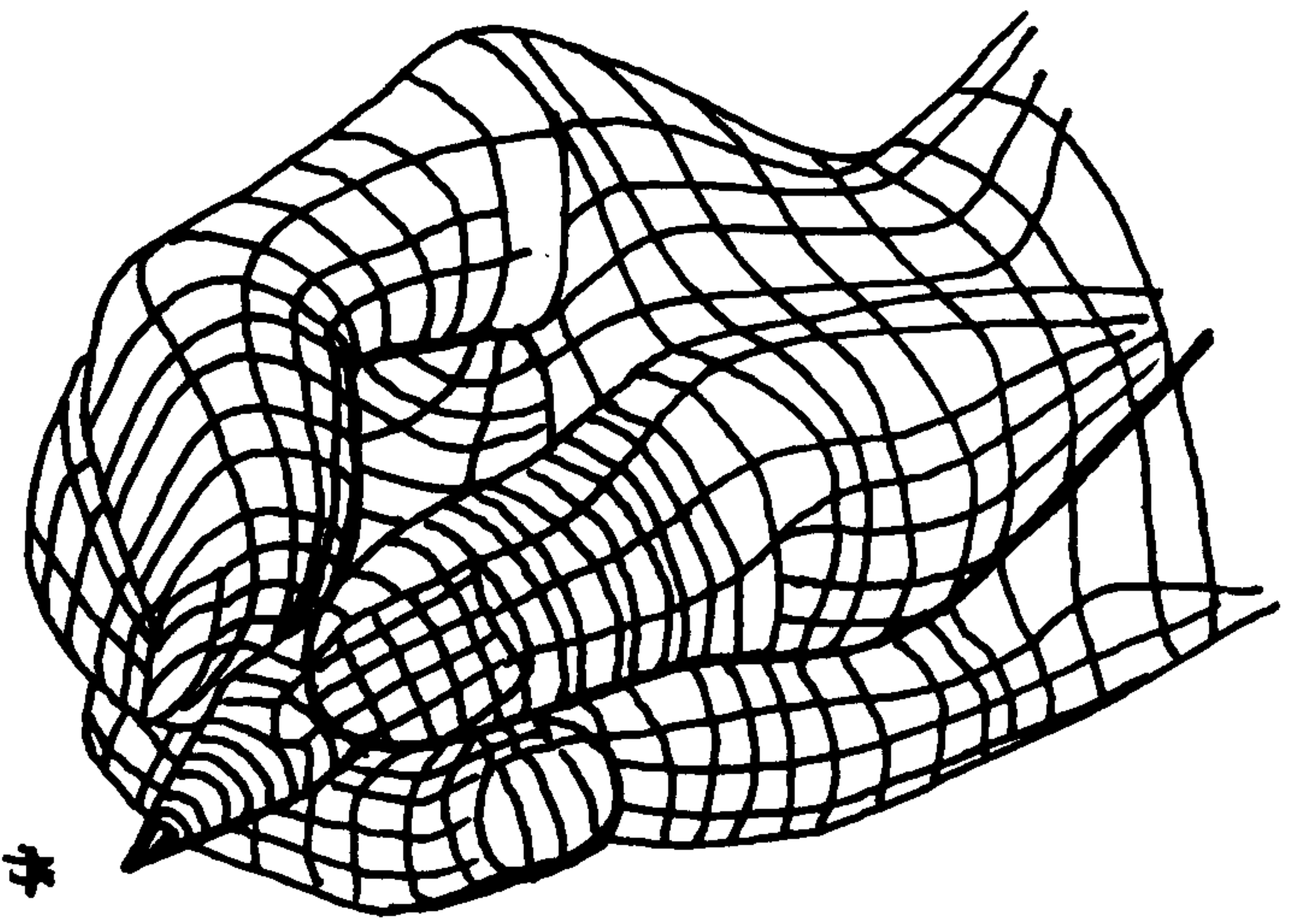
۲- گروه گرایی مفرط و فعالیت گروهی: علاقه به فعالیت در گروهها و تیمها در مقابل فعالیت فردی یکی از خصایص بارز فرهنگی مردم سرزمین ژاپن است. افراط در این قضیه تا آنجاست که گاهی هویت فردی شخص بوسیله گروه او مشخص می شود، مثلاً "افراد در معرفیها مقدم بر نام و نشان خود، نام گروه و یا سازمانی را که در آن فعالیت می کنند را ذکر می کنند. بنابراین می توان گفت که شخص راه ترقی و پیشرفت خود را در توسعه و پیشرفت گروه جستجو می کند. بدین ترتیب رقابت های گروهی جایگزین رقابت های فردی می شود. ویژگی های این گروه گرایی عبارتند از: ۱- حل شدن فرد در گروه ۲- علاقه به پیوند با آن در حد محبت و عواطف موجود در بین اعضای یک خانواده (در مواردی حتی بیشتر).

۳- تعاون و همکاری بین اعضای گروه و بالا بردن تجارب اعضای گروه بوسیله گروه. در مورد ریشه های این نوع اندیشه و فرهنگ گروه گرایی، مسائلی نظیر زندگی قومی و قبیله ای در پریود طولانی از تاریخ، فعالیت کشاورزی برنجکاری که نیاز وافر به همکاری گروهی دارد، جزیره ای بودن ژاپن و عدم ارتباط پیوسته با سایر ملل و اقوام جهان و ۰۰۰ مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. ولی اینگونه مسائل برای اقوام دیگر نیز کم و بیش وجود داشته است، مثلاً "زندگی قومی و قبیله ای و فعالیت های کشاورزی که نیاز به همکاری گروهی دارد در ایران و یا سایر کشورها نیز وجود داشته است سوال اساسی این است که چرا ویژگی های فرهنگ گروه گرا از جامعه فئودالی ژاپن به جامعه صنعتی ژاپن

انتقال یافته است. ولی در مورد سایر ملل این انتقال یا اصلاً نبوده است و یا خیلی ضعیف صورت گرفته است. به نظر بنده جواب این سوال را باید در برنامه ریزی های رهبران ژاپن برای تغییر جامعه فئودالی به جامعه نوین صنعتی جستجو کرد. اجازه بدهید اشاره ای کوتاه به بعضی از نکات برجسته این برنامه ها داشته باشیم. همه می دانیم که قرن ۱۹ میلادی اوج توسعه طلبی و استعمار دول غربی است. تا اواسط این قرن جامعه ژاپنی درون درهای بسته به زندگی سنتی خود تحت قیومیت و عبودیت امپراطور ادامه می داد. در این ایام وقایعی از دست اندازها و تعرضات دول توسعه طلب غرب آنها را متوجه خط ریزگ دشمنان خارجی نمود. وقایعی نظیر تحقیر شخص ساتسوما Satsuma (از مردان قدرتمند سامورایی که قبیله Satsuma به نام اوست) بوسیله انگلیسی ها در سال ۱۸۶۳ و حمله اندوه بار و توطئه مشترک انگلیس و آلمان و فرانسه و آمریکا در مورد شهر Shimonoseki از این قبیله بودند. این وقایع در زمانی بود که مستعمره انگلیس شده بود و چین هم در آستانه مستعمره شدن قرار داشت. در این اوضاع ضرورت بیرون راندن و مبارزه با بربریت، ژاپنیها را مجبور می کرد که راه هایی برای حفاظت خودشان پیدا کنند. تغییر سیاست ژاپن نسبت به باز کردن درهای کشور به منظور بین المللی کردن مسائل و موقعیت ژاپن نبود. بلکه آنها تنها راه دفاع از خودشان را در باز کردن درهای کشور دیدند. به عبارت روشنتر ژاپنیها قدرت غرب را در دستیابی آنها به دانش و تکنیک مشاهده کردند و در حقیقت درهای خود را برای ورود دانش و تکنیک و صنعت غرب گشودند، نه برای ورود استعمار غرب. بنابراین تلاش دولت وقت روی پیشرفت جامعه استوار بود. این مطلب بخوبی از مدرک موجود تحت عنوان پنج هدف بزرگ ژاپن که بوسیله دانشمند آلمانی کانداه کوهی (Kanda Kohei) در سال ۱۸۴۸ نوشته شده است نیز مشخص است. این اهداف عبارتند از:

۱- ژاپن ما باید کاملاً از دولت های بیگانه مستقل باشد و هرگز نباید تحت سیطره یک کشور خارجی دیگر قرار گیرد.





✱
✱
✱

در سال ۱۸۸۶ بوسیله موری آرینوری (یکی از رهبران برجسته و وزیر تعلیم و تربیت دوره اصلاحی می‌جی) و دوستانش تنظیم شد، جستجو کنند و مورد تعمق قرار دهد. در اینجا اجازه بدهید ضمن نقل عباراتی از یک سخنرانی موری در یک مراسم رسمی، اشاره‌ای به برنامه‌های دانشسراهای سیستم آموزشی آن زمان (صدوانسیدی سال پیش) که وظیفه آنها تربیت مربی برای مدارس ابتدایی و متوسطه بود، داشته باشیم. موری آرینوری در یکی از سخنرانیهای خود که در یک مراسم رسمی ایراد کرد، چنین می‌گوید:

تعلیم و تربیت ملی باید در سرلوحه برنامه‌ها قرار گیرد. یک تعلیم و تربیت عالی ریشه و اصالت ژاپنی‌ها را نشان می‌دهد. تعلیم و تربیت آن شخصیت و بزرگ منشی را که ژاپنی‌ها باید نگهدار آن باشند، هویدا می‌کند. سیستم تعلیم و تربیت ما باید خود بخود حرمت و احترام و وفاداری به میهن را در وجودها زنده کند. جامع‌ها چیز بی‌شکل است ما باید به آن شکل بدهیم و به آن احترام بگذاریم. همانطور که برای بودا احترام می‌گذاریم در تعلیم و تربیت و پرورش دانش آموزان و دانشجویان، باید ایمان و اعتقاد به جامعه را به آنها تعلیم دهیم بطوری که جامعه و خدمت به جامعه ایده‌آل و معبود آنها گردد. این تنها سیاست درستی است که

بر ما واجب است آنرا دنبال کنیم و...

در سخنان موری، ایمان به جامعه و ناسیونالیسم در حد پرستش تقدیس شده است. او بر پایه همین اندیشه دانشسراهایی تاسیس نمود تا برای مدارس ابتدایی و متوسطه معلم و مربی تربیت کند. شکی نیست که از نظر موری دانشسراها نقش مهم و استراتژیکی را در کل سیستم به عهده داشتند. در این مورد آقای نوگرچی که یکبار ریاست دانشسرای می‌جی (Heimeji) را به عهده داشت و نویسنده بسیاری از مقالات آزادیخواهی در این مدارس بود می‌گوید "در یک احساس کلی فرم موری در مورد تعلیم و آموزش معلمان مدارس نشانگر علاقه او به تعلیم و تربیت و مخصوصاً "تعلیم و تربیت همگانی می‌باشد. به نظر من فرم و اصلاح موری واقعا "ریشه‌ای

۲- اگر ما استقلال را آرزو می‌کنیم باید قدرت کافی برای ملت ایجاد کنیم.

۳- اگر ما بخواهیم نیرو و قدرت ملی ایجاد کنیم، باید سراسر جامعه با هم متحد شوند.

۴- اگر ما بخواهیم اتحاد همه جانبه بین مردم ایجاد شود، همه مردم باید از قانون دولت تبعیت کنند.

۵- اگر ما بخواهیم مردم مطیع و فرمانبردار دولت باشند، دولت باید تئوری خود را در حمایت از همه اقشار و توده‌های ملت قرار دهد.

نکته اساسی و قابل توجه این است که دولت درهای خود را به روی دانش غربی باز می‌کند استراتژی و هدف اصلی او دستیابی به قدرت برای حفظ استقلال می‌باشد و از سوی دیگر دستیابی به دانش برای کسب قدرت کافی به نظر نمی‌رسد، بلکه اتحاد همه جانبه اقشار نیز عامل مهم و اساسی تلقی می‌شود. بنابراین استراتژی تغییر جامعه فئودالی به جامعه صنعتی طوری تنظیم شده است که نه تنها گروه گرایی و اتحاد دوره فئودالی را تضعیف نمی‌کند بلکه بعنوان عامل اساسی مورد توجه قرار می‌دهد. بدین ترتیب احساسات ناسیونالیستی مردان جنگجوی سامورایی در کاربرد شمشیر برای حمایت از امپراتور و قداست او تضعیف نمی‌شود، بلکه به صورت دستیابی و چنگ زدن به دانش غربی تغییر شکل می‌دهد.

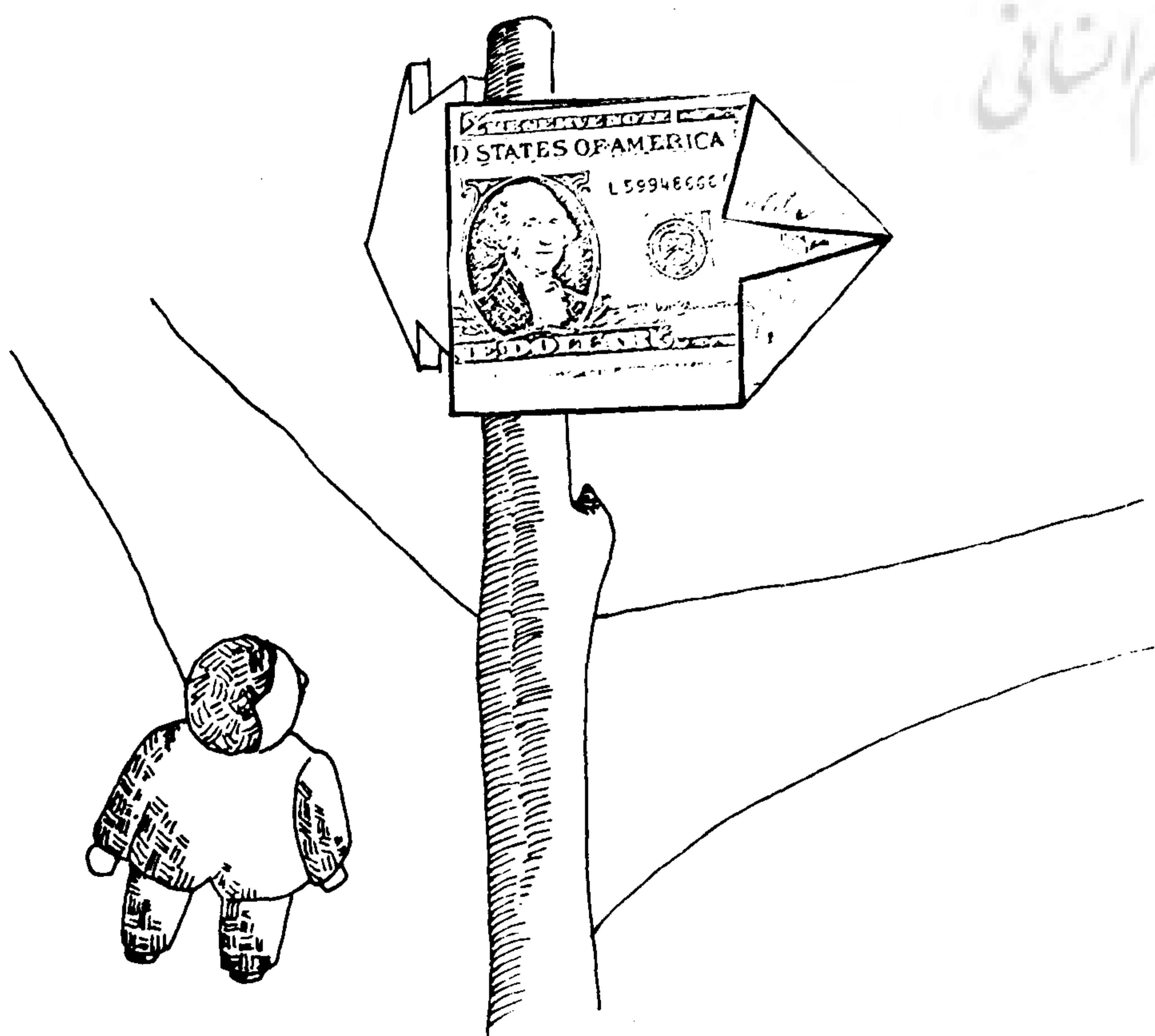
نکته بسیار اساسی و مهم درباره استراتژی دولت برای تقویت احساسات ناسیونالیستی و گروه گرایی به منظور دستیابی به قدرت، تاکتیکها و شیوه‌های کاربردی او می‌باشد. یکی از این تاکتیکها بنیانگذاری سیستم آموزشی کشور بر پایه دو عنصر ناسیونالیسم و میلیتاریسم می‌باشد. در این رابطه خواننده خود می‌تواند با مراجعه به منابع موجود نکات دقیق و حساب شده سیستم آموزشی ژاپن را که در

بود" • این مدارس از نظر موری پلی بین روشنفکران و عامه مردم بودند • موری عقیده داشت معلم مدرسه نسه خالق علم و دانش است و نه مسئولیت نظم و شکل گیری آن را به عهده دارد، بلکه اوفقظ عامل انتقال دانش سیستماتیک شده گذشتگان به نسل بعدی است • موری به منظور این که میلیتاریسم و ناسیونالیسم را جزئی از شخصیت معلمان در آورد تمام برنامه دانشسراها را مانند یک پادگان ارتشی قرار داده بود مثلاً " پوشیدن یونیفرمی به سبک نظامیان اجباری بود و قانون سال ۱۸۸۸ وزارت علوم فرم لباس را مشخص می کرد • قانون خبررسانهای مخفی را در دانشسراها به اجرا در آورد از هر کلاسی یک یا دو نفر خبررسان انتخاب می شد تا تمام رفتار مخفی همکلاسیهای خود را به استاد و مربی مربوطه گزارش دهد • این گزارشها نه تنها در مورد پرداخت مقرری حیثیت تحصیل، بلکه در مورد حقوق معلمی پس از فارغ التحصیل شدن نیز موثر بود • دانشجویان دانشسراها بطور شبانه روزی در خوابگاهها زندگی می کردند و معمولاً "گرداننده هر خوابگاه یک افسر بازنشسته ارتش بود که همه حرکات دانشجویان را زیر نظر داشت و قانون مخصوص شامگاه، خواب، صبحگاه درست مانند ارتش به اجرا در می آمد • فارغ التحصیل شدن در چنین جو شدید و انضباط سخت عملاً " راه هرگونه بیراهه رفتن را مسدود می کرد و این چیزی بود که موری بدنبال آن بود • تعلیم چنین معلمان می توانست دو عنصر ناسیونالیسم و میلیتاریسم را برای توده مردم بصورت امری مقدس و اصولی و قابل پرستش در آورد • لازم به یادآوری است که حضور ژاپن در جنگ جهانی نیز بی ارتباط با تقدس دو اصل ناسیونالیسم و میلیتاریسم و وجود افسران و سربازانی که بوسیله مربیان همین دانشسراها تربیت شده بودند، نیست • اما شکست در جنگ جهانی دوم اگرچه غرور میلیتاریستی رهبران ژاپن را خدشه دار نمود ولی در امر تقویت عنصر ناسیونالیسم و تلاش برای بازسازی ژاپن از راههای صنعتی و اقتصادی بسیار مهم بود •

خلاصه بحث ما در این زمینه این است که فرهنگ گروه گرای ژاپن اگر هم نشات گرفته از تاریخ و اوضاع اقلیمی جامعه گذشته آنها باشد، موضوع تعلیم و تربیت با روشی که بحث شد در رشد و توسعه این فرهنگ سهم

بسازی دارد • به عبارت دیگر پدر و پدربزرگ ژاپنی های امروز همانهایی هستند که توسط مربیان دانشسراها موری آموزش داده شده اند و امروز اندیشه تلاش برای برتری ژاپن در حد یک اندیشه مذهبی اصیل برای جامعه بی مذهب ژاپن قابل تقدیس است • تا اینجا پیرامون دو ویژگی فرهنگ مردم ژاپن بطور خلاصه و کلی بحث شد • اجازه بدهید به ویژگی سوم این فرهنگ نیز اشاره ای داشته باشیم •

۳- عدم اظهار نظر قطعی و سریع و موضع گیری مشخص پیرامون یک اندیشه خاص • کسانی که تا حدودی بی زبان ژاپنی آشنایی دارند اذعان خواهند نمود که این زبان و اصطلاحات و عبارات آن بخوبی نمایشگر این خصیصه فرهنگی می باشد • فعل Omoimasu به مفهوم فکرمی کنم در آخر اکثر جملات ژاپنی مخصوصاً " در سخنرانیها و مراسم و مصاحبه ها یافت می شود و نشان دهنده ادب شخص در بیان عبارات است • یک سخنران در ابتدای سخن خود اگر بخواهد موضوع سخن را بگوید حتماً " فعل Omoimasu را به کار می برد مثلاً " بجای اینکه بگوید " امروز می خواهم درباره تاریخ ایران صحبت کنم " می گوید " فکرمی کنم امروز می خواهم درباره تاریخ ایران صحبت کنم " در اینجا بیان تردید و آرزو جمله حاکی از ادب شخص گوینده است • و چون عبارات متعدد برای بیان یک موضوع اگرچه تا حدودی مربوط به رعایت ادب لازم در جمله می باشد ولی بیشتر



فلسفی جمع‌زدین محال است ولی از نظر فرهنگ ژاپن امری طبیعی به نظر می‌رسد. البته خواننده توجه دارد که این يك عكس العمل فرهنگی است نه يك عقیده فلسفی، بنابراین فرد ژاپنی از نظر فرهنگی علاقه به ترسیم‌خطی برای جدایی حق از باطل ندارد. عده‌ای می‌گویند که این رفتار و سنت ژاپنی‌ها مربوط به تعالیم کنفوسیوس و یا مذهب شینتو می‌باشد که این تعالیم بر پایه عدم اظهار نظر قطعی پیرامون مسائل مختلف هستنی است. در هر صورت منشاء این رفتار فرهنگی هرچه باشد، مردم ژاپن علاقه‌ای به روشن شدن مرزی قطعی مابین مسائل متعدد و بعضاً متضاد ندارند. از نظر آنها اسلام، مسیحیت، بودایی و سایر مذاهب هر کدام برای پیروانشان قابل احترام و پیروی است و هرگز خود را درگیر این سوال نمی‌کنند که مثلاً "نظر کدام مذهب در مورد دنیای پس از مرگ درست است". در هر صورت آنچه مربوط به بحث ما می‌شود شرح این رفتار ژاپنی‌ها بصورت يك ویژگی فرهنگی می‌باشد و ما در معرض بررسی نکات منفی و مثبت این نوع اندیشه نیستیم.

حال که تا حدودی پیرامون بعضی از خصوصیات فرهنگی مردم ژاپن بحث شد اجازه بدهید در قسمت بعدی هماهنگی و همگنی تکنیکهای ابداعی مدیریت ژاپنی را با ویژگی‌های فرهنگی که مورد بحث قرار گرفت تشریح نماییم.

هماهنگی تکنیکهای ابداعی مدیران ژاپنی با ویژگیهای فرهنگی آنها

در این قسمت بعضی از تکنیکهایی را که در اوایل مقاله از آنها صحبت شد مورد بررسی قرار می‌دهیم: **۱- سیستم رینگی برای تصمیم‌گیری، روشی که ژاپنی‌ها در تصمیم‌گیری مسائل سازمان به کار می‌برند چیزی است که خود آنها به ژاپنی رینگی سی دو می‌نامند** معنی اصطلاحی این عبارت همان روش تصمیم‌گیری عمومی است. بطور کلی این روش مبتنی بر ارائه پیشنهاد از سوی يك شخص یا يك گروه از سازمان و بررسی این پیشنهاد بطور سیستماتیک و منظم توسط همه گروه‌ها برای بیان حالت و مقصود شخص به مخاطب خود بطور غیرمستقیم به کار می‌رود. در برخورد مستقیم با مردم انسان تعجب می‌کند که چگونه يك فرد ژاپنی با وجود قبول يك فکر، متضاد آن را نیز رد نمی‌کند. اگرچه از نظر

در بخشهای سازمان می‌باشد (جزئیات این روش در قسمت اول مقاله تکنیکهای مدیریت در ژاپن در شماره دوم مجله توسعه و پژوهش به چاپ رسیده است). تصمیم‌گیری در مورد پیشنهاد ارائه شده در جلسات گروهی انجام می‌شود. لذا ظاهراً "این نوع بررسیها و تصمیم‌گیریها باید ماهها طول بکشد، اما ویژگی فرهنگ گروه گرای ژاپن که آنها را قادر به فعالیت گروهی کرده است از يك سو و خصیصه عدم برخورد و اظهار نظر قطعی افراد (مثلاً "اینطور که من فکر می‌کنم درست است و خلاف این نظر قطعاً باطل است") بر سرعت تصمیم‌گیری عمومی که معمولاً از پایین به بالا انجام می‌شود با ویژگیهای فرهنگی مردم ژاپن هماهنگی کامل دارد.

۲- تشکیل گروههای کنترل کیفیت

کیفیت یا گروههای عبارت است از يك گروه کوچک از کارکنان موسسه که بطور اختیاری و منظم و به منظور تعریف، تشخیص و آنالیز مسائل و مشکلات کیفیتی با لا بردن کارآیی تشکیل جلسه می‌دهند (جزئیات چگونگی تشکیل این گروهها و روش و شیوه آنها در حل مسائل و ابزار کاربرد آنها در شماره‌های سوم و چهارم این مجله بررسی شده است). همانطور که اشاره شد شرکت در این گروهها اختیاری است و معمولاً "جلسات آنها بعد از ساعات کار روزانه می‌باشد. بنابراین تشکیل و سازماندهی این گروهها در کارخانه‌ای که کارگران آن ترفیع و ارتقاء فردی را جدای از پیشرفت سازمان در نظر می‌گیرند مسلماً موفق نخواهد بود. اما کارگر ژاپنی از فعالیت در گروه و محول نمودن يك نقش و وظیفه به او برای رسیدگی به مسائل و مشکلات سازمان لذت می‌برد و از آنجا که فرهنگ گروه گرای جامعه برای او این باور را القا نموده که بدون پیشرفت سازمان، پیشرفت و ارتقاء فردی میسر نیست، انگیزه فعالیت در گروههای کوچک QC برای او وجود دارد.

۳- عدم وجود باز قطعی بین مسئولیتها در سازمان

این موضوع در حقیقت در ارتباط مستقیم با مساله گروه‌گرایی است. یعنی فعالیت گروهی زمینه ساز اینطور برنامه‌ریزی است. در سازمانهای ژاپنی (صنعتی، خدمات، آموزشی) دامنه مسئولیت هر فرد در دیگری تداخل دارد. به عبارت دیگر ژاپنیها نه

آلات) ، تعداد قطعات مختلفی (از مدل‌های مختلف) که برای مونتاژ ۱۰۰۰ دستگاه در هفته الف نیاز می‌باشد نیز مساله بسیار مهمی است . این قطعات تعدادی داخل کارخانه تولید می‌شوند ، تعدادی از کارخانه‌های دیگر خریداری می‌شود ، زمان تولید و مقدار انباشته‌تولیدی هر کدام از قطعاتی که داخل کارخانه تولید می‌شوند متفاوت است و نحوه سفارش ، مقدار سفارش و زمان رسیدن بعد از سفارش در مورد قطعات خریداری شده از خارج نیز متفاوت می‌باشد . حال سؤال این است که اگر مدیر تولید بخواهد در هفته " ب " (يك هفته قبل از هفته الف) برنامه تولیدی قسمت‌های مختلف داخلی (که بعضاً مانند حلقه‌های زنجیر با هم در ارتباطند و محصول ساخته شده يك قسمت مواد اولیه برای قسمت دیگری می‌باشد)

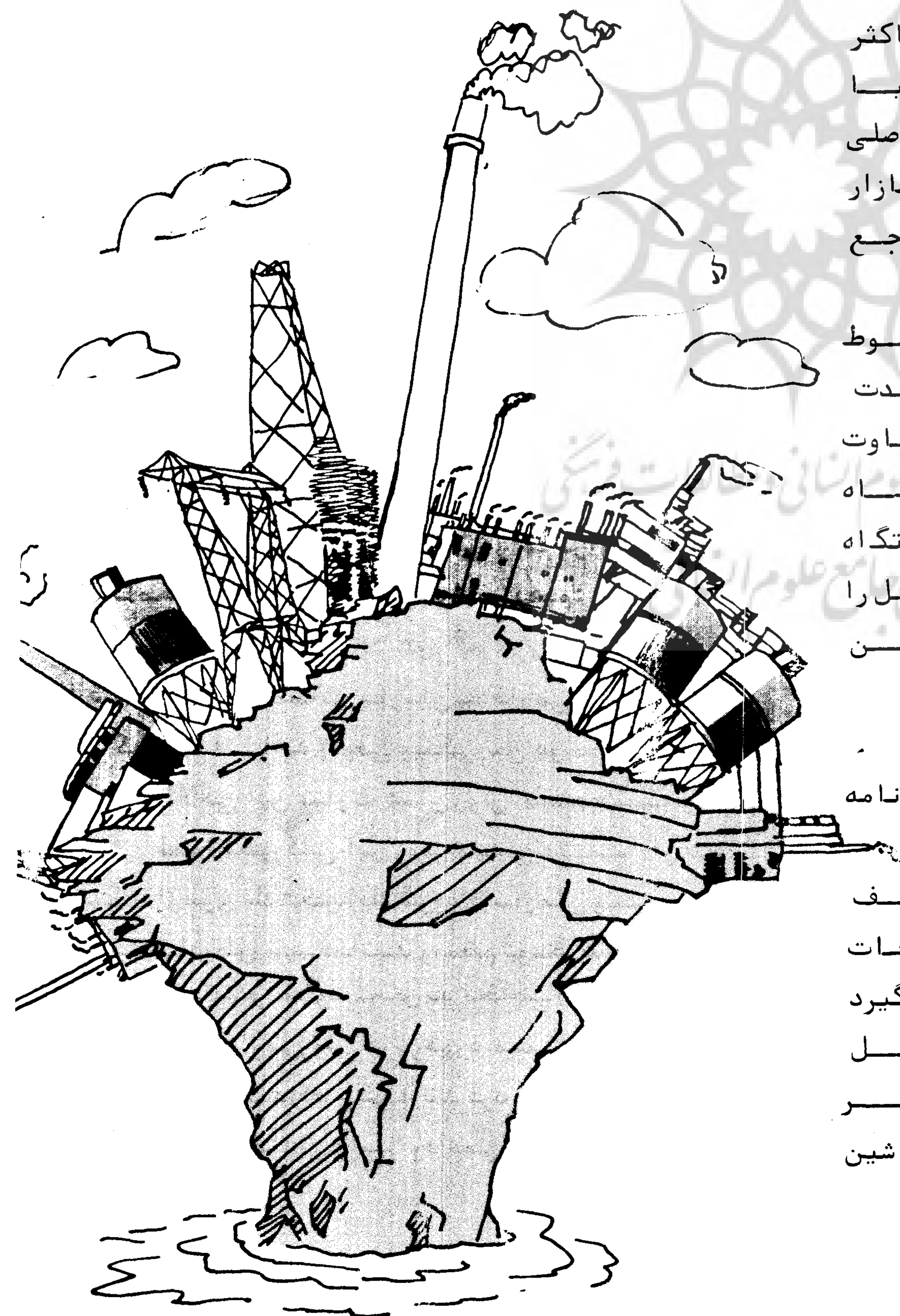
آنچنان دامنه مسئولیت فرد را واضح و مشخص کرده‌اند که از احساس همکاری و همفکری کاسته شود و نه آنچنان همه را در برابر همه چیز مسئول کرده‌اند که جوابگویی شخص در برابر کردارش لوث شود . در مورد مزایا و معایب این نوع سازماندهی مطالب زیادی عنوان شده است . مثلاً " چون مسئولیت افراد بطور قطعی مشخص نمی‌شود در هنگام بروز نارسایی فرد مشخص نمی‌تواند جوابگو باشد و یا اینکه به هنگام اختلاف سلیقه‌ها برخورد پیش می‌آید و یا مواردی نظیر آن ، بعنوان معایب این نوع سازماندهی ذکر شده است . اما در يك نگاه کلی به دلیل وجود فرهنگ گروه‌گرا و همگنی ژاپنیها این مسائل در ژاپن مشکل ایجاد ننموده است و اما مزیت بسیار مهم این نوع سازماندهی عدم اختلال در کارآیی سیستم به هنگام غیبت موقت فرد است .

۴- طرح خطوط تولید چند محصوله : امروزه در اکثر کارخانجات ژاپنی در يك خط تولید ، محصولات متعددی با مدل‌های مختلف یکی پس از دیگری در حرکتند . مزیت اصلی خطوط تولید چند محصوله ، پاسخ سریع به تغییرات بازار می‌باشد (در مورد جزئیات این روش رجوع شود به مراجع شماره (۳)) .

مشکل اساسی که در بالانس و تعادل اینگونه خطوط تولید وجود دارد ، این است که زمانهای سیکل (مدت زمان تولید يك محصول در خط) هر مدل با دیگری متفاوت است . لذا زمان توقف محصول نیمه ساخته در هر ایستگاه تولیدی و در نتیجه تعداد نیروی انسانی لازم در هر ایستگاه برای هر مدل متفاوت می‌باشد . ژاپنی‌ها این مشکل را علاوه بر به کارگیری ویاتنها با ایجاد همکاری بین کارگران ایستگاه‌های مختلف حل کرده‌اند .

۵- سیستم برنامه‌ریزی تولید به موقع به وسیله کارتهای کان‌بان برای آشنایی کلی به مسائل برنامه‌ریزی تولید به مثال زیر توجه کنید :

در يك کارخانه اتومبیل‌سازی که صدها مدل مختلف اتومبیل تولید می‌شود و هر اتومبیل نیز از هزاران قطعات كوچك و بزرگ تشکیل شده است ، مدیر تولید تصمیم می‌گیرد که مثلاً " در هفته " الف " ۱۰۰۰ دستگاه اتومبیل (تعداد مشخص از هر مدل) تولید شود . در اینجا علاوه بر تطبیق و هماهنگی ظرفیت تولیدی (نیروی انسانی و ماشین





و همچنین برنامه سفارش برای قطعات مختلف خارجی را تنظیم کند. چه روشی را به کار ببرد که اولاً "نیاز خط تولید در هفته" الف " برای تولید ۱۰۰۰ دستگاه اتومبیل برآورد شود، ثانیاً "ذخیره موجود از هر قطعه در حداقل ممکن قرار داشته باشد. پیشرفته‌ترین روش برنامه‌ریزی که در اکثر کارخانه‌های بزرگ دنیا استفاده می‌شود، استفاده از یک برنامه کامپیوتری بنام (Material Requirement Planning) می‌باشد. این برنامه در هر هفته تعداد تولید از هر مدل اتومبیل را بصورت ورودی قبول می‌کند و با تلفیق اطلاعات بازگشتی (Feedback Information) در مورد ذخیره موجود از هر قطعه در هفته قبل و اطلاعات داده شده در مورد زمان تولید هر قطعه در هر قسمت و ظرفیت تولیدی هر قسمت برنامه تولیدی بخش‌های مختلف را در هفته مورد نظر بصورت خروجی ارائه می‌دهد. کوتاه‌ترین پیریزی برنامه‌ریزی (که اقتصادی و عملی باشد) در این روش یک هفته است. بعلاوه این روش حوادث و وقایع احتمالی مانند از کار افتادن ماشینها، تولید محصولات صنایع، نوسانات زمان تولید و... را در نظر نمی‌گیرد، روشی که ژاپنیها (اولین بار در کارخانه تویوتا) ابداع نمودند و بنام (Just-In-Time Production) معروف است، بر تولید هر قطعه به مقدار لازم و در زمان لازم تکیه دارد. روشی که برای تحقق این هدف به کار می‌برند بر پایه تلفیق مسئولیت کنترل و برنامه‌ریزی به عهده قسمت کنترل تولید می‌باشد. ولی در روش ژاپنیها هر دو وظیفه تولید و کنترل توسط افراد مشغول در خط انجام می‌شود. وسیله‌ای که ژاپنی‌ها برای گردش اطلاعات بین قسمت‌های مختلف به کار می‌برند کارت‌های

اطلاعاتی است که به کان‌بان معروف است (به همین علت سیستم تولید به موقع را کان‌بان سیستم نیز می‌گویند). جزئیات چگونگی کاربرد این کارت‌ها در قسمت پنجم و ششم سری مقالات نویسنده تحت عنوان تکنیک‌های مدیریت در ژاپن در مجله توسعه و پژوهش به چاپ رسیده است و در اینجا ما از تکرار آن مطالب پرهیز می‌کنیم. فقط مختصراً " اشاره می‌کنیم که در این روش مقدار کمی ذخیره از قطعه مصرفی در ایستگاه تولیدی قبل از ایستگاه و مقدار کمی ذخیره مواد ساخته شده در هر ایستگاه تولیدی بعد از آن ایستگاه، در ظرف‌های استاندارد نگهداری می‌شود و به هر ظرف یک کارت که حاوی اطلاعاتی نظیر ظرفیت ظرف، نام قطعه، شماره ایستگاهی که قطعه در آن تولید و یا مصرف می‌شود و... می‌باشد، الحاق شده است. حال دو ایستگاه متوالی الف و ب را در نظر بگیرید که مواد ساخته شده در ایستگاه " الف " در ایستگاه " ب " مصرف می‌شود. ایستگاه " ب " در مواقعی که قطعه لازم دارد به قسمت ذخیره ایستگاه " الف " مراجعه و یکی از ظرف‌های استاندارد را برای مصرف در ایستگاه " ب " حمل می‌کند. قبل از حمل ظرف کارت اطلاعاتی مخصوص (کان‌بان) را جدا نموده و در ظرف مخصوصی قرار می‌دهد. حال ایستگاه " الف " با مشاهده کارت متوجه می‌شود که باید یک ظرف از قطعه‌ای که روی کارت نوشته تولید کند. بدین ترتیب تمامی قسمت‌های مختلف یک کارخانه از نظر اطلاعات تولیدی به هم مرتبط می‌شوند و هر قطعه درست در موقعی که ضرورت دارد و به میزان ضرورت تولید می‌شود. نکته قابل توجه در این روش این است که مقدار ذخیره بعد و قبل از هر ایستگاه باید در حداقل سطح ممکن قرار داشته باشد (توجه دارید که مقدار کم ذخیره ریسک کمبود هنگام نیاز را نیز بالا می‌برد)، در غیر این صورت ممکن است در تولید اختلال پیش نیاید، ولی به هدف تولید به موقع نیز نائل نخواهیم شد. برای اینکه بتوان مقدار ذخیره را کاهش داد باید زمان تولید یک انباشته (یک یا چند ظرف استاندارد) را کاهش داد و برای کاهش این زمان باید مقدار انباشته را کم کرد (Small Lot) اما فقط در صورتی می‌توان مقدار انباشته را بدون تاثیر منفی بر ظرفیت تولیدی کاهش داد که قادر باشیم زمان

راه اندازی (Setup Time) برای تولید يك انباشته راکاهش دهیم. ژاپنی‌ها در این امر بسیار موفق بوده‌اند و امروزه کارخانه‌های بزرگ ژاپن (مانند تویوتا-موتورز) زمان راه‌اندازی کمتر از ۱۰ دقیقه را در کارگاه پرس خود دارند. روشهای کاهش زمان راه‌اندازی اکثراً "توسط کارگران مربوطه در فعالیتهای گروهی (QC) ابـداع شده است. همانطور که اشاره شد روش تولید بموقع مستلزم ارتباط اطلاعاتی بین همه قسمت‌های مختلف کارخانه از یکسو و تمامی کارخانه‌هایی که با کارخانه مورد نظر برای تولید قطعه در ارتباط هستند، می‌باشند و این امر بدون برخورداری از هماهنگی هدف بین تمامی کارخانه‌های يك گروه تولیدی امکان‌پذیر نیست؛ برای ژاپنی‌ها وجود احساسات مفرط ناسیونالیستی این هماهنگی هدف را به ارمغان آورده است.

آنچه در این مقاله مختصر به آن اشاره شد فقط بررسی بعضی از رموز موفقیت تکنیک‌های مدیریت در صنایع ژاپن بود، مسلماً "پیشرفت و تغییرات اساسی در يك جامعه معلول عوامل مختلفی است که از بیه هم پیوستن و اثر جمعی آن عوامل صورت می‌گیرد. بحث و بررسی این عوامل نیاز به تحقیق و پژوهش در جنبه‌های مختلف زندگی و فرهنگ (به مفهوم وسیع کلمه) آن جامعه از یکسو و استراتژی و تاکتیکها و برنامه‌ریزی‌های رهبران جامعه از سوی دیگر دارد. خوشبختانه همانطور که در اول مقاله اشاره شد این تحقیقات چه بوسیله خود ژاپنی‌ها و چه بوسیله خارجیها انجام شده و می‌شود و در این زمینه مقالات بیشماری در مجله‌های مختلف علمی و فرهنگی دنیا چاپ شده و می‌شود. همچنین کتاب‌های مختلفی منتشر شده و می‌شود، بنابراین خواننده در صورت نیاز می‌تواند این پژوهشها را مورد تعمق قرار دهد. آنچه ما بعنوان نتیجه بحث خودمورد تاکید قرار می‌دهیم، به شرح زیر است:

به استناد آیه صریح قرآن تغییری در وضعیت يك قوم ایجاد نمی‌شود مگر آنکه خود آنها برای تغییر و دگرگونی پیش قدم شوند. ژاپنی‌ها و رهبران آنها حدود صد و اندی سال پیش جامعه خود را برای تغییر و دگرگونی در جهت پیشرفت صنعتی مهیا کردند. عده‌ای برخلاف واقع عوامل پیشرفت ژاپن را در پیوند بعد از جنگ جهانی

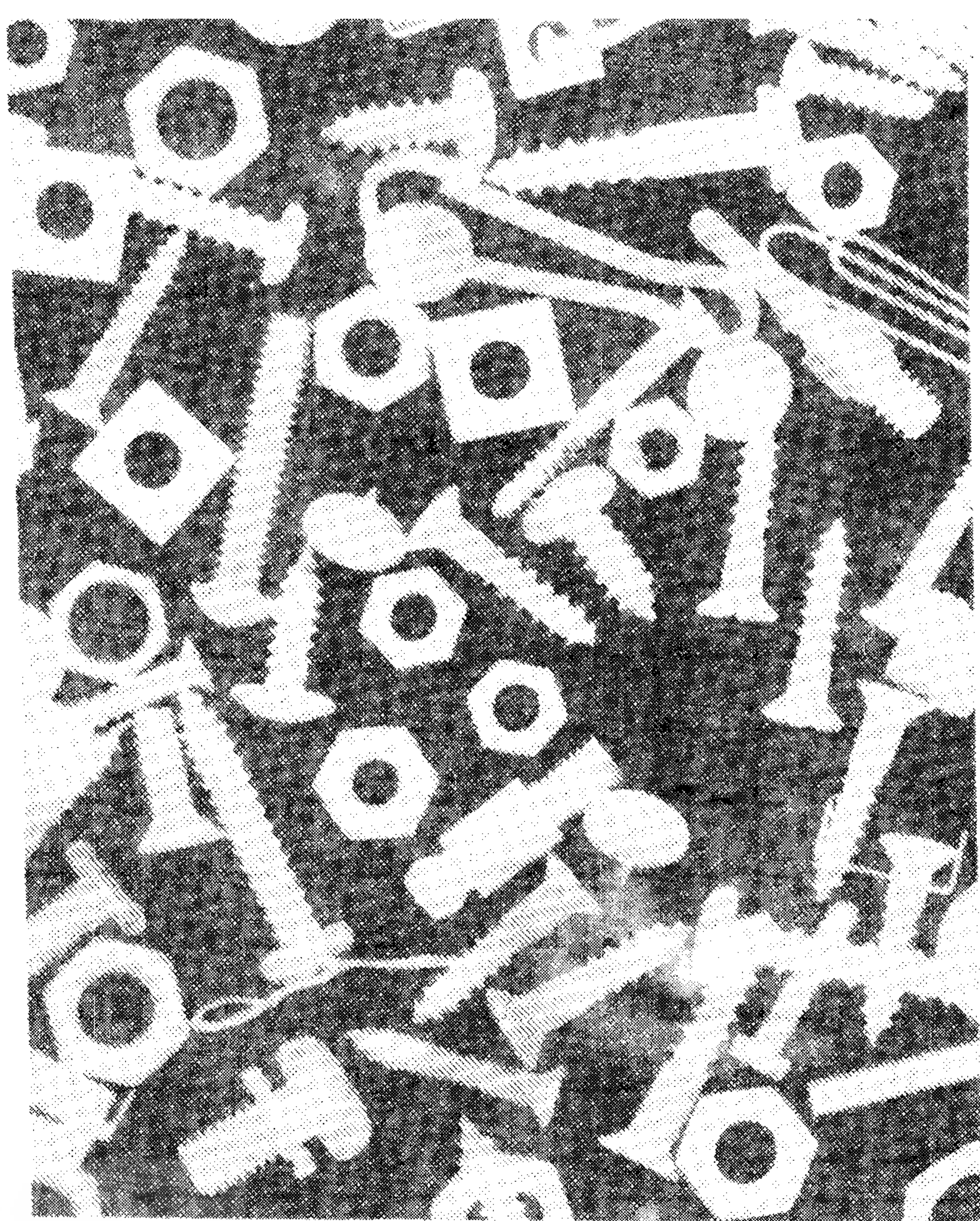
جستجوی کند، در صورتی که بعد از جنگ جهانی ویا اندکی قبل از جنگ ابتدایی پیروید میوه چینی ژاپنی‌ها از نهال‌هایی کاشته شده در حدود ۵۰ سال قبل از جنگ می‌باشد به نظر بنده ۳ موضوع بسیار اساسی پیرامون برنامه‌ریزی - های رهبران ژاپن در دوره سی‌جی (صد و اندی سال پیش) قابل تعمق است.

۱- زمان و پیروید این برنامه‌ریزیها: رهبران ژاپن

زمانی متوجه عقب ماندگی صنعتی خود از غرب شدند که هنوز غربیها نیز در ابتدا راه بودند. به عبارت روشنتر نهالهای رنسانس غرب در آستانه باروری بود که ژاپنی‌ها نیز شروع به نهال کاری کردند. بنابراین، اگرچه زیرکی رهبران دوره سی‌جی در اعزام ژاپنی‌ها به غرب (بنا عینا وین مختلف ولی هدف مشترک) برای دستیابی به تکنولوژی آنها عامل مهمی برای ورود تکنولوژی به ژاپن می‌باشد، ولی اوضاع سیاسی اجتماعی دنیای آن روز غرب و میزان محدود تکنولوژی و دانش آن زمان از مسائلی است که موجب سهولت انتقال این تکنولوژی شده است. پیروید انتقال تکنولوژی در ژاپن تقریباً "مصادف با اواسط دوره قاجار در ایران می‌باشد. در این پیروید تاریخی ایران در زیر سم‌سپان وحشی استعمار روس و انگلیس که در اوج تاخت و تاز و رقابت بودند لاسه می‌شد. البته در این ایام سیاستمداران آگاه و دلیسر و دلسوزی چون امیرکبیر نیز بودند که برای احیای ایران و دستیابی آن به تکنولوژی غرب و در نتیجه دستیابی به قدرت برای حفظ استقلال طرحها و برنامه‌های دقیق و حساب شده‌ای داشتند. مثلاً "بعضی از طرحهای امیرکبیر بی‌شبهت به طرحهای رهبران ژاپنی در دوره سی‌جی نیست از جمله این طرحها، احیا و بازسازی قشون نظامی و تعلیم آنها بوسیله افسران اتریش، احیای سیستم آموزشی و تاسیس دارالفنون، اعزام دانشجو به غرب، دعوت از استادان غربی و ... می‌باشند. اما افسوس که از يك طرف این مرد بزرگ تنها بود و از سوی دیگر زهر استعمار تمامی سلولهای جامعه را مسموم کرده بود.

۲- ریشه‌ای و اساسی بودن طرحها و برنامه‌ها همانطور

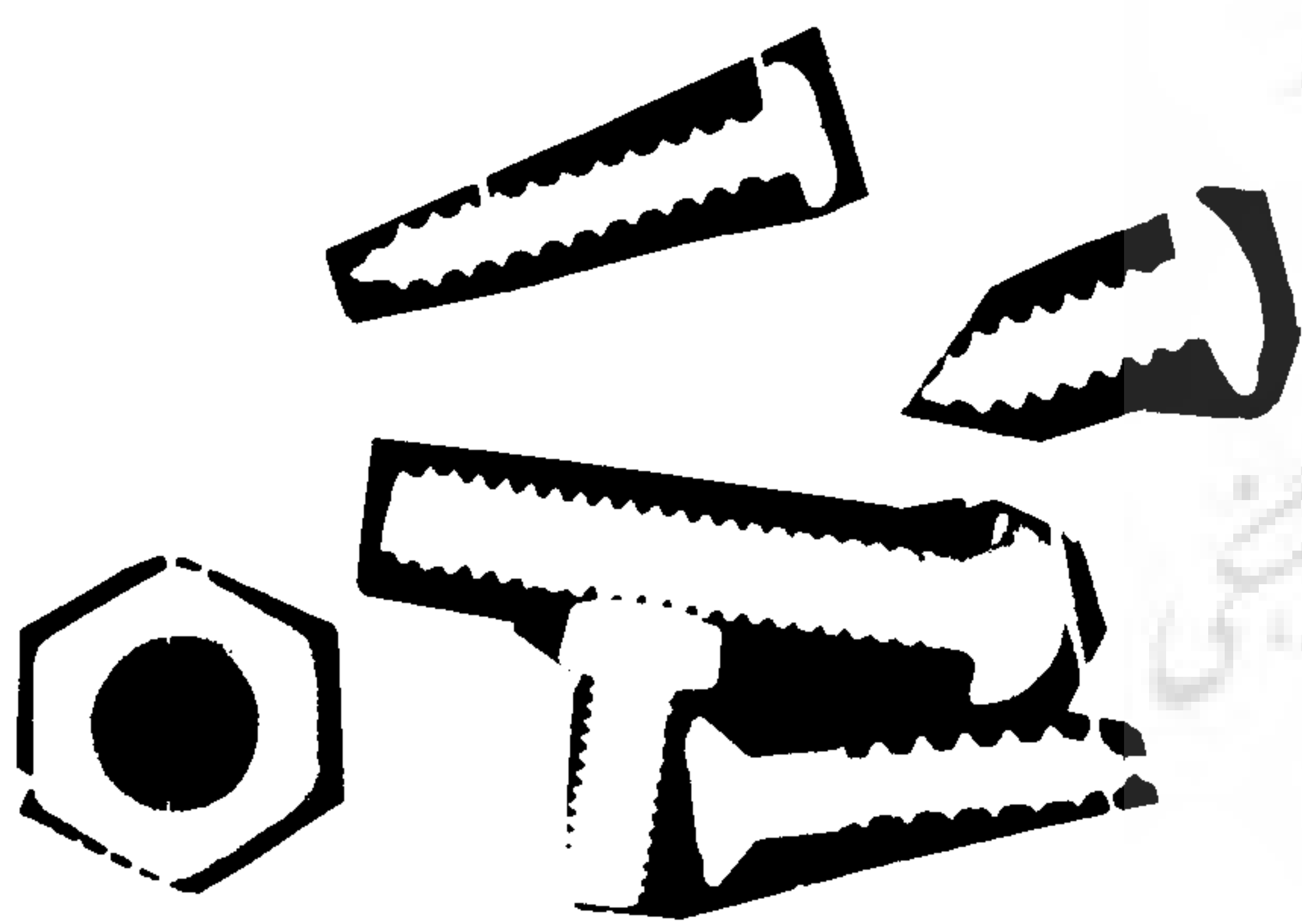
که اشاره شد ژاپنی‌ها دست به اقدام طرحهای اساسی و زیربنایی زدند. مانند طرح آموزش همگانی و مبارزه با جهل و بی‌خبری، تحکیم اتحاد مردم در زیر سایه



وهدف واحد مشکلی نداریم اما وظیفه دولت مردان و برنامه ریزان است که با تلاش پیگیر تاکتیهای لازم برای تحقق آن اهداف رابیا بند، از جمله مهمترین مسائلی که باید مورد توجه آنها قرار گیرد این است که قسمت اعظم فکر، طرح برنامه خود را متوجه آموزش نونها لان ایران کنند تا در پیرو ۵۰ سال آینده ناهمگنی فرهنگی از جامعه ما زدوده شود و بدین وسیله مردنی متحدالهدف جامعه ما را بسوی استراتژی مقدس امام عزیزمان نیل دهند همانطور که آموزشهای صدواندی سال پیش ژاپن نظم و انضباط گروه گرایی، ناسیونالیسم و وفاداری به امپراطور، تلاش برای برتری ژاپن و ... را از خصلتها و ویژگیهای فرهنگی این ملت نمود. تلاشهای آموزشی امروز ایران نیز اعتقاد و ایمان راسخ به اسلام و مبدا، و معاد، و درستکاری و صداقت، امتگرایی اسلامی و سایر ارزشهای والای اجتماعی اسلام را جزء خصلتها و ویژگیهای لاینفک مردم ۵۰ سال آینده ایران نماید.

ناسیونالیسم و وفاداری به ژاپن. هماهنگی این طرحها با ارزشهای فرهنگی جامعه

همانطور که قبلاً بحث شد طرحها و برنامه های ژاپنیها برای تغییر جامعه فئودالی به يك جامعه پیشرفته صنعتی با سنت و فکرو اندیشه مردم مغایرت نداشت و حتی سیاستمدارانی هم که طرحهایی عرضه می کردند که با فرهنگ مردم برخورد مستقیم داشت، طرح و نظر آنها مورد موافقت هیات دولت قرار نمی گرفت قبلاً اشاره ای به سیاستهای آموزشی موری آرینوری کردیم، با وجود اینکه احیای سیستم آموزشی ژاپن به موری نسبت داده می شود و بسیاری از طرحها و نظرات اصولی و پیشرفته او در این احیاء و بازسازی مشهود به نظر می رسد مع هذا موری از کسانی بود که عقیده داشت یکی از علل عقب ماندگی ژاپنیها خط و زبان آنهاست و به نظر او باید زبان جدیدی که از ترکیب انگلیسی و ژاپنی بدون کاربرد کلمات اکتراهی پیچیده چینی درست می شد جایگزین این زبان می گشت، اما طرح او مورد موافقت قرار نگرفت بنا بر آنچه در فوق بحث نمودیم ایران عزیز و سرزمین اسلامی مانیز محتاج سیاستمداران و رهبران و برنامه ریزان و طراحان آگاه و دلسوزی است که با هدف و استراتژی واحد و مشخص، تاکتیهای متناسب با آن استراتژی و هدف واحد رابیا بند، الحمداً ۰۰۰ در راس این انقلاب رهبری آگاه و دلسوز قرار داشته و دارد بطوری که مادر ترسیم استراتژی



" REFERENCES "

1. Mohammad Aghassi, A Quntitativ, Analysis of Just-In-Time Production, Ph.D. Thesis, University of Tsukuba, 1988.
2. Hall, R.W. Zero Inventory, American Production and Inventory control, 1983.
3. Monden, Y. Toyota Production System I.E & Management press, 1983.
4. Schonberger, Japanese Manufacturing Techniques. The free press, 1982.

۵. مجله توسعه و پژوهش شماره های ۲ تا ۹ سری مقالات:
" تکنیکهای مدیریت در ژاپن " چاپ سفارت جمهوری اسلامی ایران در توکیو.