

# درس‌هایی از مدیریت ژاپنی

مترجم: ته‌میننه مولانا

همچنین، بودجه‌ها در کسب و کارهای ژاپنی در مقایسه با شیوه سنتی بودجه در شرکت‌های آمریکایی، کمتر به تفصیل شرح داده می‌شوند و بالطبع آماده‌سازی آن آسان‌تر است.

## درس هفتم؛

بهره‌گیری از قوانین اجرایی مرتبط است. شرکت‌های ژاپنی از بازده بر فروش یا آراو اس<sup>۵</sup> برای سنجش عملکرد مالی بهره می‌گیرند درحالی‌که شرکت‌های آمریکایی همچنان از آراو اس یا درآمد بر سرمایه استفاده می‌کنند. پژوهشگران استدلال می‌کنند که تاکید روی درآمد بر سرمایه یا آراو-آبی در نتیجه‌ی تمرکز کوتاه مدت است.

حال آنکه موفقیت بلندمدت شرکت برای سود دوره‌ی کنونی به مخاطره افتاده است.

## درس هشتم؛

نقش حسابداری در کسب و کار ژاپنی است. حسابداران ژاپنی نسبت به حسابداران آمریکایی وظیفه‌ی پررنگی در حیطه‌ی کسب و کار ایفا می‌کنند. حسابداران ژاپنی جهت مشخص کردن هزینه‌ی عملیات، بودجه بندی و سایر موضوعات هدف، مورد استفاده قرار می‌گیرند که حسابداران آمریکایی چنین نیستند.

## درس نهم؛

عملکرد مدیریت منابع انسانی است. فرهنگ ژاپنی ایده‌ی «استخدام تمام عمر» را اختیار کرده؛ بر این اساس کارکنان از طریق سیستم گردش مشاغل در همه‌ی بخش‌های سازمان کسب تجربه نمایند و بنابراین نهایتاً واجد شرایط اتخاذ تصمیماتی اند که بر کل شرکت تاثیرگذار است. موسسات ژاپنی نقدینگی بیشتری در مقایسه با شرکت‌های آمریکایی بر کارکنان خود سرمایه‌گذاری می‌نمایند. در واقع، پرسنل حسابداری نیازی به برخورداری از رتبه مدرک تحصیلی در حسابداری یا کسب و کار ندارند. تمامی مهارت‌ها و دانش لازم در موضوع تامین مالی شرکت توسط خود سازمان به آن‌ها آموزش داده می‌شود.

## بالاخره درس دهم؛

تاثیر بخشی و کارایی حسابداری است. چنین نیست که شرکت‌های آمریکایی کارایی و تاثیرگذاری نداشته باشند لیکن موضوع این است که حسابداران ژاپنی بر کارکرد‌های حسابداری مدیریت معطوف هستند در صورتیکه حسابداران آمریکایی عموماً بر کارکردهای گذشته حسابداری تمرکز دارند.

این مسئله در نهایت شرکت‌های ژاپنی را در درازمدت بسیار تاثیرگذارتر و موفق‌تر می‌سازد.

مزیت این ده شیوه در مدیریت ژاپنی از طریق حاشیه‌ی سود بیشتر یا بازده به سهامداران ثابت نشده است، بلکه مزیت این روش‌ها جایگاه بهتر موسسات ژاپنی در آینده از لحاظ بهبود محصولات، فرآیندها و کاهش قیمت‌ها می‌باشد. جهت رقابت با شرکت‌های ژاپنی در قرن ۲۱، مدیریت آمریکایی لازم است تا شیوه‌های مالی و حسابداری شرکت‌های ژاپنی را درک کرده و از لحاظ استراتژیکی از روش‌هایی الگو بردارند که در نهایت به شرکت‌هایشان منفعت رسانند.

1-Robert Howell & Michiharu Sakurai

2-AT & T , DEC, Motorola ,Mobil ,Nestle

3-Toshiba, Toyota, Zexel , Nippon Steel ,Nissan ,Mitsubishi

4- ROI: Revenue on Investment

5-ROS: Return on Sales

http://maaw.info/ArticleSummaries منبع:

این مقاله به هدف مقایسه‌ی حسابداری مدیریت و نظارت بر روش‌های به کارگرفته شده در شرکت‌های ژاپنی با آنچه که در شرکت‌های ایالات متحده‌ی آمریکا اجرا می‌شود تدارک دیده شده است. نویسندگان آن رابرت هاوول و میچیهارو ساکورای<sup>۱</sup> مدرسینی در دانشگاه‌های ایالات متحده و ژاپن هستند که با هدف درک بهتر از تشابهات و تمایزات میان شیوه‌های حسابداری مدیریت در کشورهاشان تشریح مساعی نموده‌اند.

نتایج بررسی‌ها بین شرکت‌هایی نظیر (ایتی‌اند تی، دی‌ای‌سی، موتورولا، موبیل و نستله)<sup>۲</sup> با شرکت‌های ژاپنی (توشیبا، تویوتا، زکسل، نیپون استیل و شیمیایی میتسوبیشی)<sup>۳</sup> در شیوه‌ی حسابداری مدیریت آن‌ها در قالب ده درس طرح شده و هر دو نویسندگان فوق نسبت به ضرورت آگاهی سازمان‌های آمریکایی از تکنیک‌های حسابداری ژاپنی همراهی می‌باشند.

## درس اول؛

باید شرکت‌های آمریکایی از شرکت‌های ژاپنی بیاموزند که هیچ «تکی» موجودیت ندارد. تمامی شرکت‌ها در بهره‌وری، انعطاف در تولید و کیفیت یکسان بوده پس در نتیجه تمام شرکت‌ها نیازمند سیستم تهیه‌ی حساب جهت مدیران با طرح ویژه شرکت‌های خود هستند.

## درس دوم؛

تعهد به مشتری در سطح بین‌المللی است. مدیران اجرایی ژاپنی به این مسئله واقفند که برای موفقیت واقعی باید رضایت مشتری را بهتر از رقبای جلب نمایند. این خصیصه در شرکت‌های آمریکایی وجود ندارد، که پیامد اهمیت دادن بی‌درنگ بردارانی سهام‌داران مقدم بر رضایت مشتری است.

## درس سوم؛

ذهنیت کاهش قیمت/کاهش هزینه است. این بدین معناست که مدیران ژاپنی به این درک رسیده‌اند که: قیمت‌ها در طول زمان بیشتر امکان دارد تنزل یابند تا افزایش پیدا کنند، بنابراین جهت تداوم حاصل به آراو-آبی یا درآمد قابل قبول سرمایه<sup>۴</sup>، هزینه‌ها نیز باید طی زمان کاهش یابند. کسب و کارهای ایالات متحده تکیه بر روش قیمت‌گذاری با افزودن هزینه کرده و هزینه‌های بلندمدت تولید را در استراتژی قیمت‌گذاری شان در نظر نمی‌گیرند.

## درس چهارم؛

نقش پیش‌گستر مدیریت هزینه است. در مورد ذهنیت کاهش قیمت/کاهش هزینه در درس سوم بحث شد، کسب و کارهای ژاپنی هزینه‌ها را طی مرحله‌ی طراحی محصول به فراست کنترل می‌کنند به جای اینکه بعداً در چرخه‌ی دوام محصول این کار را انجام دهند. در این اثنا حسابداران نقش کلیدی در روند مذکور در کسب و کارهای ژاپنی ایفا می‌نمایند، در مقابل در شرکت‌های آمریکایی اغلب حسابداران آخرین گروه درگیر در فرآیند توسعه‌ی محصول بوده و توسعه‌ی محصول بوده و معمولاً نتایج فعلی عملیات را گزارش می‌دهند.

## درس پنجم؛

گزارش مدیریت است. در شرکت‌های ژاپنی باز خورد مرتبط سریعی برای هر یک از مسئولان مستقیم دستاوردها تهیه می‌شود. برای گزارشات مشابه در شرکت‌های آمریکایی گرایش به گردآوری انبوهی از جزئیاتی است که صرفاً برای ارائه به مدیریت کل تشکیلات بوده در حالی که بسیاری از اطلاعات خارج از موضوع و غیر ضروری نیز در آن در آن گنجانیده می‌شود.

## درس ششم؛

وظیفه‌ی طراحی کسب و کار/بودجه بندی است که در شرکت‌های ژاپنی از کاربرد گسترده‌ای دارد. شرکت‌های ژاپنی و آمریکایی به طور جدی در نحوه و علت بودجه بندی، متفاوت به نظر می‌رسند. شرکت‌های آمریکایی بودجه به عنوان ابزار ارزیابی کل عملکرد تشکیلات مورد استفاده قرار می‌گیرد، که خود وابسته به پاداش و حقوق مدیریت می‌باشد.

به عبارت دیگر، شرکت‌های ژاپنی برای ارزیابی عملکرد فردی از عملکرد کلی شرکت استفاده نمی‌کنند پس پاداش و حقوق را مبنای بازده بودجه قرار نمی‌دهند.