

مدیریت در ایالات متحده، ژاپن و جمهوری خلق چین

مترجم: رضا رضوی

ایالات متحده و ژاپن را با شیوه‌هایی که در حال حاضر در شرکتها و مؤسسات دولتی چین معمول است، مقایسه کرد.

در مورد ویژگیهای اساسی مدیریت در ایالات متحده و ژاپن اتفاق نظر وجود دارد، ولی در مورد اینکه شیوه‌های (نه دانش) مدیریت قابل انتقال به جوامع و فرهنگهای دیگر باشد، توافق - و یقین - کمتر است. در دهه ۱۹۶۰ مسئله جهانی بودن و انتقال‌پذیری مدیریت بسیار مورد توجه دانشمندان دست‌اندر کاران قرار گرفت. مقلد زیادی از بحثها و مجادله‌ها درباره بستگی و قید مدیریت به فرهنگ بود، بعضی معتقد بودند که نوع مدیریت هر کشور خاص فرهنگ همان کشور است، در حالی که بعضی دیگر به جامعیت جهانی بودن فرهنگ اعتقاد داشتند. هارولد کونتز (Harold Koontz)، که یکی از جامع‌ترین روشهای مدیریت تطبیقی را به‌وجود آورده است، به این نتیجه رسید که شاید اختلاف عقیده درباره جامع و جهانی بودن مدیریت را بتوان به این واقعیت نسبت داد که مدیریت به عنوان علم - دانش سازمان یافته - دارای کاربرد جهانی است، اما شیوه عمل مدیریت یک هنر است و به عنوان یک هنر باید با موقعیت وفق داده شود.

برای درک اینکه مدیریت چیست باید برسیم * مدیران واقعاً چه می‌کنند؟ * یکی از مورد استفاده‌ترین چارچوبها برای ساختار دادن به دانش مدیریتی، گرفتن فرایندهای مدیریتی و تقسیم آن - به صورت طبقه‌بندی درجه اول - به وظایف

برای هر کشوری روی کره ارض، سطح بهره‌وری اهمیت بسیار دارد. در سالهای اخیر بسیاری از شرکت‌های تجاری ایالات متحده به منظور یافتن پاسخی برای بحران بهره‌وری در آمریکا به ژاپن نگرستانده و این در حالی است که بسیاری از دانشمندان ژاپنی برای آموختن مدیریت در دانشگاههای ایالات متحده هستند. موفقیت شگفت‌انگیز ژاپن در زمینه افزایش بهره‌وری اغلب به رویکرد مدیریتی و نگرشهای پایین دستمزده منتسب می‌شود. اما با افزایش ارزش بین ژاپن و این واقعیت که جزء هزینه کار در قیمت تمام شده محصولات روزبه‌روز اهمیت خود را بیشتر از دست می‌دهد، قابلیت و شایستگی مدیریت از آنچه هم که بود، محتر می‌شود.

کتابها و مقالات زیادی درباره مدیریت در ایالات متحده و مدیریت در ژاپن وجود دارد؛ یکی از این کتابها حتی جزو پرفروش‌ترین کتابها بود. اما درباره مدیریت در چین، نوشته‌های چندانی وجود ندارد. از آنجا که رویکردهای مدیریتی در ایالات متحده و ژاپن، جنبه‌های متفاوت و متضادی دارند، شاید مدیران چینی بتوانند جنبه‌هایی از هر کدامشان را اقتباس کنند. اما شیوه‌های مورد عمل در کلمبیک از این دو کشور برای مؤثرتر و کارا تر کردن کسب و کارهای چین مناسبتر است؟ در اولین قدم باید شیوه‌های مدیریتی چین را شناخت و با تحلیل دانست که این شیوه‌ها به مدل آمریکایی نزدیکتر است یا به مدل ژاپنی. بعد باید شیوه‌های

برنامه‌ریزی، سازماندهی، استخدام نیروی انسانی مورد نیاز، رهبری و کنترل است. سپس، فعالیتهای مدیریتی اصلی در داخل این وظایف دسته‌بندی می‌شود. ما ابتدا درباره این وظایف بحث می‌کنیم و سپس به تفاوت‌های مدیریت در ایالات متحده و ژاپن می‌پردازیم.

برای مقایسه رویکردهای مدیریتی در این سه کشور از وظایف مدیریت به عنوان یک چارچوب استفاده می‌کنیم. ابتدا لازم است نکته‌ای را برای احتیاط عنوان کنیم. آشکار است که همه شرکتها به همان روشی که در اینجا مورد بحث است، اداره نمی‌شوند. به علاوه، باید بدانیم که مطالعات تجربی موجود در این زمینه بسیار کم است؛ و دیگر اینکه، بیشترین مقدار نوشته‌های در دسترس حالت توضیحی دارند. بسیاری از نویسندگان تفاوت‌های بین عمل مدیریت در ژاپن و ایالات متحده، یا به طور کلی غرب، را خاطرنشان می‌کنند. ولی دیگران گزارش می‌کنند که، برای مثال، در زمینه مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری یا رضایت شغلی هیچ تفاوتی بین ژاپن و سایر جاها وجود ندارد. بنابراین، رویکردهای مدیریتی متضاد با تفاوت‌های نمایان حاکی از این است:

در ژاپن، همکاری بین دولت و بخش کسب و کار به مقدار زیادی به برنامه‌ریزی کمک می‌کند. بعد از جنگ جهانی دوم، ژاپن برای فزونی و رشد اقتصادی و نیز توان رقابت بین‌المللی سیاست‌هایی را به وجود آورد و توسعه داد. این سیاستها، سیاستهای پولی و مالی را در درون ساختار صنعتی هماهنگ نمود. در این نوع قابلیت پیشگویی نسبی اقتصادی، برنامه‌ریزی زیست‌محیطی با خطر کمتری مواجه است. برنامه‌ریزی عبارت است از انتخاب هدفها و ستاسد کل سازمان یا بخشی از آن، و گزینش ابزارهای نیل به آن هدفها و مقاصد؛ این کار به تصمیم‌گیری نیاز دارد. آشنایی ژاپن‌ها با برنامه‌ریزی به طور کلی طولانی‌تر از مدیران آمریکایی است.

یکی از دلایل در ناپدید این موضوع این است که در ژاپن، بانکها فراهم‌کنندگان اصلی سرمایه نیستند و ذوق و بهبودی درازمدت شرکتها مورد توجه و علاقه آنهاست.

برعکس آنها، مدیران آمریکایی اغلب به وسیله سهامداران شرکتها زیر فشارند تا هر بار در گزارش‌های که به آنها ارائه می‌دهند، نسبت‌های مالی مطلوب باشد. متأسفانه، این موضوع ممکن است موجب عدم تشویق سرمایه‌گذاریهایی بشود که بازده آنها موقوف به آینده دور است. به علاوه، آمریکاییها معمولاً مدت نسبتاً کوتاهی در یک مقام مدیریتی می‌مانند و تصمیمات عجولانه را به ندرت می‌توان تا بافتن مدیری که عامل آنها بوده‌است، ردیابی کرد. بنابراین، معاون اجرایی فوجی زیرا کس، اقرار کرده است که ژاپن‌ها در مورد برنامه‌ریزی درازمدت نظام یافته خیلی چیزها از آمریکاییها آموخته‌اند.

در چین، وضعیت کاملاً متفاوت است. غالب شرکتها مالکیت دولتی دارند و تنها در همین اواخر است که برخی شرکت‌های خصوصی به وجود آمده‌اند. با این حال، در مقایسه کنونی تمرکز ما، فقط بر روی شرکت‌های دولتی است. در این شرکتها، هم برنامه‌های کوتاه‌مدت و هم برنامه‌های درازمدت تهیه می‌شود. در رأس همه اینها، برنامه پنجساله است (کمسیون برنامه‌ریزی دولتی)، در حالی که برنامه‌های تفصیلی‌تر در سطوح پایین‌تر تهیه می‌شود. مستگیری در جهت رسیدن به هدفها و حصول برنامه تعیین شده‌است، نه موفق بودن در بازار. مشکل یکپارچه ساختن هدفهای شخصی و سازمانی هم وجود دارد؛ زیرا نیل به هدفهای سازمانی اثر ناچیزی روی منافع فردی دارد.

یکی از بالاترین جنبه‌های مدیریت ژاپنی روش اتخاذ تصمیم است. در یک سازمان نوعی، چندین سطح در تصمیم‌گیری دخالت دارند. در واقع، مهمترین بخش فرایند عبارت از درک و تحلیل

موضوع و ارائه راه‌حلهای گوناگون جایگزین است. با وجود این، قدرت نهایی تصمیم‌گیری با بالاترین مدیر است، ولی قبل از اینکه پیشنهادی روی میز مجری گذاشته شود، مسئله و راه‌حلهای احتمالی آن در سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی مورد بحث قرار گرفته است، اما هنوز هم بالاترین مدیر این اختیار را دارد که یک تصمیم را بپذیرد یا آنرا رد کند. ولی بیشتر احتمال دارد که این تصمیم برای مطالعه بیشتر به کارکنان در سطوح پایین‌تر برگردانده شود. تا اینکه فوراً رد شود.

یک پیشنهاد از طریق فرایند "رینگی" (Ringi) تأیید می‌شود. "رینگی شو" (Ringi sho) گزارش موضوعی آماده شده‌ای است که یکی از کارمندان آنرا تهیه می‌کند. این گزارش موضوعی قبل از ارائه به بالاترین مدیر برای تصویب رسمی، بین مدیران گوناگون می‌چرخد. این گزارش، که معمولاً توسط کسانی که روی موضوع کار کرده‌اند یا تصمیمی که درباره آن گرفته می‌شود بر آنان اثر می‌گذارد، پاراف شده‌است، موجب همکاری و مشارکت بسیاری از مردم می‌شود. این، به نوبه خود، اطمینان می‌دهد که موضوع یا تصمیم از جنبه‌ها و زوایای مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. مشخص است که این فرایند تصمیم‌گیری، فرایند زمانبری است. لیکن پس از اینکه اتفاق رای حاصل شد، اجرای برنامه به لحاظ درک آن، وضوح موضوع، ارزشیابی شقوق مختلف، و درگیر بودن افرادی که مجری تصمیم خواننده بود، نسبتاً سریع است. ولی تقسیم قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیتها ضمناً مسئله‌ساز هم می‌شود؛ زیرا هیچ کس خود را شخصاً مسئول آن احساس نمی‌کند.

در سازمانهای ایالات متحده، تصمیمات عمدتاً توسط افراد گرفته می‌شود و معمولاً تنها تعداد کمی از افراد در آن مشارکت دارند. در نتیجه، بعد از اینکه تصمیم‌گیری انجام شده، باید به دیگرانقبولانده شود، و غالباً به اشخاص با ارزشها و

احساسهای متفاوت در مورد اینکه مسئله واقعا چیست و چگونه باید حل شود. در این شیوه، تصمیم‌گیری نسبتاً سریع است، ولی اجرای آن بسیار وقتگیر است و نیازمند سازش یا مدیریت است که دیدگاههای متفاوتی درباره آن دارند. تصمیمی که مالا اجرا می‌شود ممکن است بخاطر سازشهای لازم برای آرام نمودن افرادی با عقاید متفاوت، تصمیمی در حد کمال مطلوب نباشد. این واقعیت دارد که مسئولیت تصمیم‌گیری را می‌توان تا یکی از افراد ردیابی کرده ولی ضمنتاً چنین کاری ممکن است منجر به پیدا کردن "سپر بلایی" برای تصمیم غلط شود. در مجموع مسئولیت و قدرت تصمیم‌گیری در شرکت‌های آمریکایی به برخی از افراد واگذار می‌شود، در صورتی که در ژاپن هم قدرت تصمیم‌گیری و هم مسئولیت بین مردم تقسیم می‌شود.

در چین، تصمیمات عمده توسط اشخاص در سطح بالا گرفته می‌شود، ولی بسیاری از افراد در تصمیمات عملیاتی دخالت دارند. اختیارات مدیران سطوح پایین‌تر برای تصمیم‌گیری ناچیز است. تصمیم‌گیری از طریق دفتر مرکزی برنامه‌ریزی زیر کنترل مستقیم دولت است. متأسفانه این وضع به فزاینده‌ای انتظارپذیری در اعمال تصمیمات می‌انجامد. هرچند نیاز به تغییر احساس می‌شود، مدیران در رأس هرم تشکیلات در مقابل اصلاحات مقاومت می‌کنند؛ زیرا این موضوع بدان معنی خواهد بود که پستی از امتیازاتشان را به عنوان مقامات رسمی از دست می‌دهند.

سازماندهی مستلزم ایجاد ساختاری برای هماهنگ کردن تلاشهای انسان است تا مردم بتوانند به طور کارآمد و مؤثری به هدفهای کسب و کار یاری کنند. این مسئله به تعیین نقشها، مسئولیتها و پاسخگوییها نیازمند است.

در شرکت‌های ژاپنی، تا اندازه زیادی به خاطر تلاش برای حصول اتفاق‌آرا در تصمیم‌گیری، تاکید

بر مسئولیت و پاسخگویی جسمی قرار دارد بنابراین، مسئولیت‌های فردی تلویحی هستند، نه اینکه به طور صریح تعریف شده باشند. هر چنانچه مسئله ممکن است جلوی سرزنش افراد را به خاطر یک تصمیمگیری غلط بگیرد، اما ضمانت می‌تواند مقدار زیادی شک و تردید ایجاد کند. در واقع، ساختار سازمانی تا اندازه‌ای مبهم است، و برداشتن تأکید از مقامات رسمی، غیررسمی بودن و تساری انسانی را بالا می‌برد. جنبه دیگری که در شرکت‌های ژاپنی یافت می‌شود، وجود یک فرهنگ و فلسفه سازمانی مشترک است که ارزش زیادی به وحدت و هماهنگی در درون سازمان می‌دهد. در عین حال، یک حال و هوای رقابت با سایر کسب و کارها هم وجود دارد. تغییر سازمانی به وسیله تغییر فرایندها انجام می‌شود، با این هدف که هماهنگی در بین آنها که این کار بر آنها تأثیر می‌گذارد، حفظ شود. به علاوه، عامل تغییر در واقع همیشه یکی از کارکنان شرکت است.

در ایالات متحده، سازمانها بر مسئولیت فردی تأکید دارند و می‌گویند که توضیح معنی که هر کس مسئولیت چه کاری را دارد، شرح وظایف شاید بهترین گواه این امر است. بسیاری از سازمانها، بویژه آنهایی که در محیط باثباتی آلوده می‌شوند، در به کار گرفتن ساختار سازمانی رسمی و بوروکراتیکی نسبتاً موفق بوده‌اند، تا آنجا که به حال و هوای سازمان مربوط می‌شود، زیاد نیستند. مدیرانی که سعی دارند یک فرهنگ سازمانی مشترک به وجود بیاورند، این کار واقعاً ممکن است بسیار دشوار باشد زیرا کارمندان حرفه‌ای - مدیران و نیز افراد فنی - بیشتر با حرفه خودشان شناخته می‌شوند تا با یک شرکت خاص که در آن کار می‌کنند. علاوه بر این، نیروی کار اغلب متشکل از افرادی با تخصصهای متفاوت ناشی از میراث‌های گوناگون است. بسیاری از شرکت‌های ایالات متحده دارای نسبت بالایی گردش کارمند هستند، که تا

حدی ناشی از تحرک زیاد مردم در این کشور است. با توجه به مدت زمان نسبتاً کوتاهی که یک کارمند در خدمت یک شرکت می‌ماند، طبعاً حس وفاداری نسبت به آن شرکت نیز در بعضی مواقع کم است. تغییر سازمانی به وسیله تغییر هدفها، نه تغییر فرایندها، صورت می‌گیرد.

ولی سازمانهایی که از عوامل تغییر با سمت و سوی علم رفتاری استفاده می‌کنند، برای کاهش تضادها و بهبود عملکرد ممکن است فرایندهای روابط بین اشخاص را کانون توجه خود قرار دهند. در ایالات متحده آمریکا، استفاده از مشاوران توسعه خارج از سازمان کاملاً متداول است. در صورتی که چنین چیزی هرگز در ژاپن رخ نمی‌دهد.

روشهای مدیریتی چینیا بیش از حد زیر تأثیر این واقعیت است که کسب و کارها مالکیت دولتی دارند و به وسیله مقامات دولتی اداره می‌شوند. نتیجه این موضوع، وجود یک ساختار سازمانی بوروکراتیکی است که نسبت به تغییرات محیط واکنش چندانی نشان نمی‌دهند. احتمالاً در گذشته این ساختار مهم نبوده (هرچند غیر مؤثر بوده) است، زیرا مدیران اجباری به در نظر گرفتن رقابت و پاسخگویی به آن نگذاشتند. هنگامی که از مدیران کارخانه، به مثابه مردم انتظار می‌رود که برنامه سالانه را تحقق بخشند، در سطوح پایین‌تر نوعی احساس مسئولیت جمعی به وجود می‌آید. در درون ساختار رسمی بوروکراتیکی، روابط بین مردم نسبتاً غیررسمی است. اخیراً، از طریق "نظام مسئولیت کارخانه" تلاشهایی برای تفویض اختیارات بیشتر به سطوح پایین‌تر انجام شده‌است. در واقع، کارخانه‌ها اجازه دارند که سود به دست آورنده هر چند که از این سودها به طور خاصی مالیات گرفته می‌شود. در چین نیز مثل ژاپن، کسب و کار دارای فرهنگهای سازمانی نافذی است. تحقیقات نشان می‌دهد که درجه شناخته شدن با شغل ممکن است خیلی متفاوت باشد. حتی داشتن تمهید کم به

شرکت، نیز منتج به تغییرات مکرر سازمانی نمی‌شود، زیرا تغییر شکل در بین سازمانهای دولتی بسیار دشوار است. ضمناً روحیه رقابت در بین کارمندان چینی وجود ندارد.

استخدام کارکنان مستلزم شناخت مقدار نیاز به منابع انسانی و پر کردن ساختار سازمانی - و پر نگاه داشتن آن - با افراد شایسته است. علاوه بر فرایند تصمیمگیری در زمینه مدیریت منابع انسانی نیز رویکردهای چینی و ژاپنی به موضوع مدیریت تا حدود زیادی با رویکردهای ایالات متحده تفاوت دارد.

در ژاپن، افراد از دانشگاهها استخدام می‌شوند. برای یک مرد جوان، پس از انتخاب همسر و دانشگاه، انتخاب کار یکی از مهمترین تصمیمگیریهاست. پس از اینکه کسی به شرکتی پیوست، دیگر فرصتی نمی‌یابد که شغلی در شرکتی دیگر به دست آورد. ترفیعات نسبتاً کند انجام می‌گیرد، ۱۵-۲۰ سال اول کار در یک شرکت برای غالب جوانان نسبتاً یکسان است. با این حال در کارکنان احساس نیرومندی در زمینه شناخته شدن و هویت یافتن با شرکت ایجاد می‌شود، شرکت از آنها حمایت می‌کند و کارکنان هم با وفاداری خود به آن پاسخ می‌دهند. پس از پیوستن به یک شرکت، عملکرد فرد بسیار بندرت ارزشیابی می‌شود. در واقع، ممکن است ده سال طول بکشد تا عملکرد فرد به طور رسمی ارزشیابی شود. این بدان معنا نیست که پیشرفت کنترل نمی‌شود، بلکه این کنترل به گونه‌ای غیررسمی انجام می‌گیرد. کار کردن با دیگران در یک دفتر، بدون اینکه دیواری کارکنان و رؤسا را از هم جدا کند، تردیدی در مورد اینکه افراد چقدر خوب کار می‌کنند، باقی نمی‌گذارد. به علاوه، ارزیابیهای اندکی که با فاصله زمانی زیاد انجام می‌گیرد و وقت زیادی می‌گیرد، احتمال تأثیر خوب یا بد ارزشیابی را کاهش می‌دهد. آنچه

ارزشیابی می‌شود، موفقیت کلی و بلند دامنه و توان تصمیمگیری فرد است. این عمل منتج به ایجاد ارتباط بین پاداشها (مثلاً ترفیعات) و عملکرد مؤثر بلندمدت می‌شود. با این حال، تفاوتیایی که در مقدار افزایش حقوقها وجود دارد بسیار ناچیز است و پاداشها اساساً مبتنی بر عملکرد گروهی و شرکتی است، نه بر مبنای سهمی که هر فرد در بهبود عملکرد دارد.

از آنجا که کارکنان جزء لاینفکی از جامعه شرکت هستند، ترفیعات باید به گونه‌ای انجام شود که همه آن را منصفانه و عادلانه بدانند. در ژاپن، معیار ترفیع معمولاً ترکیبی از استحقاق و ارشدیت است. به علاوه، سوابق تحصیلی هم در تصمیمگیری درباره ترفیعات نقش دارد. شرکت‌های ژاپنی برای تربیت و پرورش کارکنان خود سرمایه‌گذاری سنگین می‌کنند و چرخش کار سراسر طول خدمت کارکنان منجر به مسیر شغلی وسیعی می‌شود که در آن در معرض کسب و کارهای بسیار متفاوتی قرار می‌گیرند.

شاید نافذترین تأثیر بر اعمال مدیریت، اشتغال تمام عمر باشد. شرکت‌های ژاپنی برای تضمین اشتغال با ثبات تا سن بازنشستگی (حدود ۵۵ سالگی) از هیچ تلاشی دریغ نمی‌کنند. شرکتها در مواقع رکود اقتصادی معمولاً کارکنان نیمه وقت یا فصلی را که از اعضای دائمی نیروی کار محسوب نمی‌شوند، مرخص می‌کنند، و به جای بیکار نمودن کارکنان دائمی غالباً آنها را به سایر واحدهای سازمانی که به کمک اضافی نیاز دارند، منتقل می‌کنند، اما به نظر می‌رسد که موضوع اشتغال دائمی در حال نابودی است. مجریان ژاپنی در مصاحبه‌های اظهار داشتند که موضوع اشتغال دائمی باید به تدریج تعدیل شود، زیرا بسیار پرهزینه است و منجر به یک ساختار سازمانی می‌شود که در رأس، کارکنان زیادی دارد.

مدیریت منابع انسانی در ایالات متحده با

روشی که در ژاپن اعمال می‌شود، کاملاً متفاوت است. شرکتهای ایالات متحده آمریکا نیز همانند شرکتهای ژاپنی کارکنان خود را از مدارس عالی و دانشگاهها استخدام می‌کنند، ولی علاوه بر آن از شرکتهای دیگر هم می‌گیرند. نرخ بسیار بالای نقل و انتقال کارمندان جدید که پس از گرفتن لیسانس استخدام شده‌اند، هشداردهنده است. این کارکنان جدید در انتظار پیشرفت سریع هستند و اگر این انتظار در آینده‌ای نزدیک برآورده نشود، احتمالاً به شرکت دیگری می‌روند. آنها که حرفه خاصی دارند، نظیر مهندسان و حسابداران اغلب با حرفه‌شان شناخته می‌شوند تا با شرکتی که در آن کار می‌کنند، و شغل عوض کردن و از شاخه‌ای به شاخه‌ای پریدن کاری عادی شده‌است.

یکی از کارهای رایج در شرکتهای ایالات متحده این است که عملکرد کارمند جدید مدت نسبتاً کمی پس از استخدام ارزیابی می‌شود. چنانچه عملکرد او با انتظارات شرکت منطبق نباشد، کارش در شرکت پایان می‌گیرد. ولی حتی عملکرد کسانی که سالها در شرکتی کار کرده‌اند، حداقل سالی یکبار ارزیابی شده، و در بسیاری موارد در طول سال در فواصل معین بازبینی می‌شود. به طور کلی تمرکز ارزیابی عملکرد بر نتایج کوتاه‌مدت و سهمی است که فرد در رسیدن شرکت به اهداف خود، دارد. به علاوه مقدار افزایش حقوق اغلب براساس عملکرد فرد فرق می‌کند. این تفاوتها بویژه در سطوح بالاتر مدیریت، ممکن است قابل توجه باشد. ترفیعات در شرکتهای ایالات متحده عمدتاً مبتنی بر عملکرد فرد است. هرچند شرکتهای مرفعی دایم در حال توسعه هستند، ولی به خاطر هزینه کارآموزی و نگرانی اینکه فرد کارآموزی ممکن است به شرکت دیگری برود، این گونه آموزشها با تردید و تأنی انجام می‌شود. بدین ترتیب، کارکنان اغلب برای وظایف تخصصی آموزش می‌بینند که این کار مسیر شغلی

آنها را محدود به داخل شرکت می‌کند. بالاخره، در بسیاری از شرکتهای ایالات متحده، کارکنان احساس می‌کنند که ممکن است در زمانها سختی و شدت اقتصادی اخراج شوند، که این مسئله به ناامنی شغلی دامن می‌زند.

استخدام در چین مشابه ژاپن است. در چین هم مانند ژاپن کارکنان را از دانشگاهها و مدارس عالی استخدام می‌کنند و از آنها انتظار دارند که برای مدتی طولانی در شرکت بمانند. هرچند، اخیراً از سایر سازمانها هم کارمند استخدام می‌کنند، ولی افراد معمولاً به وسیله مقامات بالاتر به سمتهایشان منصوب می‌شوند. همانند ژاپن، کارکنان به تدریج از طریق رتبه ارتقا می‌یابند و حقوقشان به طور منظم افزایش می‌یابد.

آنچه در چین وجود ندارد، حس وفاداری و وقف کردن خویش است، چه به شرکت (مانند ژاپن) و چه به حرفه (مانند ایالات متحده). بررسی عملکرد در چین هم به ندرت انجام می‌گیرد (معمولاً سالی یک بار) که مسلماً بیشتر از ژاپن است، و شیوه انجام آن بیشتر شبیه ایالات متحده آمریکا؛ اصولاً فرض بر این است که عمدتاً مبتنی بر عملکرد، تحصیلات، و استعداد باشد. با وجود این، پیوندهای خویشاوندی و داشتن رابطه حسنه با مافوق به طور قابل توجهی در پیشرفت شغلی در داخل سازمان مؤثر است. در گذشته، طرحهای کارآموزی فقط برای معدودی از برگزیدگان اجرا می‌شد. ولی اخیراً، دوره‌های کارآموزی از طریق تلویزیون آموزشی و مدارس حرفه‌ای شبانه برای تعداد بیشتری از مدیران فراهم شده‌است. از این گذشته، اکنون برخی از مدیران باید از عهده آزمونی که توسط کمیسیون اقتصادی دولت برگزار می‌شود، برآیند. امنیت شغلی وجود دارد؛ تلویحاً یعنی اینکه اشتغال، بدون توجه به عملکرد، دایمی خواهد بود.

راهبری یک سازمان مستلزم فرایند تأثیرگذاری

بر افراد است، به نحوی که به اهداف سازمان کمک کنند؛ این کار به ریاست، ایجاد انگیزه و ارتباط مربوط است. به مدیران ژاپنی به صورت کسانی نگاه می‌شود که عناصر مختلف جامعه‌ای را که خود عضوی از یک گروه کاری آن هستند، متحد و یکپارچه می‌کنند. مدیران ژاپنی که شیوه ریاستی پدرسالارانه دارند، به رفاه کارمندانشان توجه و علاقه زیادی نشان می‌دهند. ارزشهای مشترک و روحیه گروهی همکاری را آسانتر می‌کند. نقش مدیران ایجاد محیطی با روحیه جمعی است و خودشان تمایل دارند همان کاری را انجام بدهند که کارمندانشان می‌کنند. برای حفظ هماهنگی به هر قیمت، از برخورد رو در رو پرهیز می‌کنند. البته، این بدان معنا هم هست که ممکن است مسائلی مبهم بماند. مدیریت نیازمند "رفاقت و صمیمیت" است و البته این مسئله هم به مدیران کمک می‌کند. از مردم انتظار می‌رود که از منافع شخصی خود به خاطر منافع گروهی یا سازمانی بگذرند. هنگامی که مدیران نتوانند دستورات را به اجرا بگذارند، کارها از طریق فشار همکاران و کارمندان هم‌ردیف به انجام می‌رسد. در واقع، روابط شخصی نه تنها از طریق کار کردن با یکدیگر در وظیفه‌های مشترک پرورش می‌یابد، بلکه دید و بازدیدها و معاشرتهای خارج از محیط کار نیز آن را نزدیکتر و عمیقتر می‌کند. نتیجه این وضع نفوذ و تأثیر متقابل زندگی خصوصی و سازمانی است.

الگوهای ارتباطی موازی تصمیمگیری است، با تأکید بر ارتباط از پایین به بالا. در یکی از مطالعات معلوم شد که در شرکت‌های ژاپنی، در مقایسه با شرکت‌های ایالات متحده، ارتباطها در سطح پایین‌تری آغاز می‌شود. به علاوه مدیران ژاپنی با وقت زیادی که برای ایجاد ارتباط با افراد زیر نظر خود صرف می‌کنند، نیز این الگوی ارتباط را تقویت می‌کنند. چنین روشی بیشتر به ارتباطهای

رو در رو تأکید می‌ورزد تا ارتباط از طریق یادداشتها. کارکرد رهبری در مدیریت در شرکت‌های ایالات متحده امریکا کاملاً متفاوت است. مدیران بیشتر به عنوان تصمیم‌گیرندگان رهبر گروه تلقی می‌شوند؛ از آنها انتظار می‌رود که مقتدر و مصمم باشند و آمرانه رفتار کنند. کار آنان یکپارچه کردن ارزشهای گوناگون است، لیکن تأکید بر اصالت فرد در جامعه به طور اعم و در سازمان به طور اخص ممکن است مانع همکاری شود. انتظار این است که مدیران قاطعانه اقدام کنند، جهت حرکت گروه یا کسب و کار را روشن سازند، حتی اگر این عمل مستلزم برخورد رو در رو با کسانی باشد که ممکن است موافق نباشند. هرچند مدیران سخت کار می‌کنند، ولی به زندگی خصوصیشان ارزش می‌دهند و آنرا از کارشان جدا می‌کنند. الگوهای ارتباط در داخل سازمان تا حدود زیادی از بالا به پایین سلسله مراتب است، و بر ارتباط از طریق یادداشت تأکید زیاد می‌شود.

کارکرد رهبری در مدیریت در چین دارای ویژگیهای شیوه‌های مدیریت آمریکایی و ژاپنی است. رهبر رئیس گروه است (مثلاً در کمیته‌ها)، لیکن سبک رهبری معمولاً دستوری است. یکی از مصاحبه‌شدگان، رابطه بین رئیس و مرئوسانش را مانند رابطه "پدر و فرزند"، در اصطلاح تحلیل بده بستانی، توصیف کرد. به عبارت دیگر، انتظار این است که از دستورهای رئیس اطاعت شود. رؤسا هم به نوبه خود در مقابل مقامات بالاتر مسئول هدفها و عملکرد هستند، ولی نه مسئول پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های مشتریان (ولی این حالت به تدریج در حال تغییر است). همانند وضعیت در ژاپن، راهبری به وسیله ارزشهای مشترک رایج و تأکید موجود بر هماهنگی، نه برخورد، مساعدت می‌شود. از سوی دیگر، ارتباط همانند بسیاری از شرکت‌های ایالات متحده امریکا عمدتاً از بالا به پایین است.

از دیدگاه مدیران غربی، کنترل کردن مستلزم تعیین معیارها، سنجش عملکرد و تصحیح انحرافات نامطلوب است. به نظر ژاپنیها، این فرایند کمتر مستقیم است. گروه، پویایی شناسی آن و فشارهایش تأثیر عمیقی بر فرایند مدیریت دارد. در اداره‌ای که دیوارها افراد را از یکدیگر جدا نمی‌کند همکاران از عملکرد یکدیگر به خوبی آگاه هستند. به علاوه، مدیران بخشی از گروه کاری هستند نه اینکه به وسیله دری از کارمندان خود جدا شده باشند. عملکرد فرد در مقابل اهداف مشخص قابل رسیدگی سنجیده نمی‌شود؛ در عوض، تأکید بیشتر بر عملکرد گروهی است. به علاوه، شیوه ژاپنیها در زمینه "حفظ آبروی" مرئوسان، با انداختن تقصیر انحراف از برنامه به گردن اشخاص ناسازگار خواهد بود. تأکید کنترل بیشتر بر فرایند است، تا افراد. شهرت ژاپنیها برای کیفیت تا اندازه‌ای معلول موفقیت کنترل کیفیت است، که مستلزم مشارکت فعالانه در دوائر کنترل کیفیت می‌باشد.

در ایالات متحده آمریکا، کنترل اغلب به مفهوم سنجش عملکرد در مقابل معیارهای دقیق است. مدیریت بر مبنای هدفها، که کاربرد زیادی در این کشور دارد، مستلزم تعیین هدفهای قابل رسیدگی است که عملکرد با آن سنجیده شود. در این شیوه، مافوق می‌تواند منشأ انحرافها را تا فرد ردیابی کند، که این غالباً منجر به سرزنش و ملامت می‌شود. در تلاش برای به حداکثر رساندن نتایج کار افراد، عملکرد گروهی ممکن است لطمه ببیند. ما همگی می‌توانیم نمونه‌هایی را به یاد آوریم که در آنها نفع شخصی افراد نسبت به منافع گروهی و سازمانی اولویت یافته است. استفاده از برنامه‌های کنترل کیفیت کار جدیدی نیست. به عنوان مثال، صنعت هواپیمایی هنوز، مدتهای مدید از این قبیل برنامه‌ها زیر عنوان نقیصه‌های صفر (zero, defects) و مهندسی ارزش

(value, engineering) استفاده می‌کرد. بسیاری از این طرحها در این کشور به وجود آمد و بعدها توسط ژاپنیها برای بهبود کنترل تولید و باروری مورد استفاده قرار گرفت.

در چین، کنترل عمدتاً توسط رؤسای گروهها اجرا می‌شود. تمرکز کنترل روی گروه است، ولی علاوه بر آن شامل افراد هم می‌شود. به عنوان مثال، انتظار می‌رود که مدیران کارخانه از عهده تولید و تحویل سهمیه سالانه خود برآیند. بنابراین، اعمال کنترل به یک چنین ترکیبی از اعمال مدیریت ژاپنی و آمریکایی است. در شناسایی موارد انحراف از معیار، تمایل بر "حفظ آبروی" افراد مسئول عملکرد ضعیف است (مانند شیوه ژاپن). از دوائر کنترل کیفیت استفاده می‌شود، ولی این کار رایج نیست.

مدیریت، که زمانی چالش آمریکا در مقابل اروپاییان محسوب می‌شد، اکنون در ذهن بسیاری از افراد به چالشی ژاپنی در مقابل مدیران ایالات متحده آمریکا تبدیل شده است. در مورد اینکه شیوه‌های عمل مدیریت ژاپن درست است - تردیدهایی وجود دارد - چیزی است که باید در آینده معلوم شود. ضمناً، بسیاری از مدیران چینی در آستانه یک انقلاب مدیریت هستند که در آن بیشتر سازمانهای دولتی استقلال بیشتری کسب خواهند کرد. در مواردی رقابت تشویق می‌شود و انگیزه‌ها برای ابتکارهای خصوصی ارتقا می‌یابد. سمتگیری فزاینده‌ای به سوی بازار وجود دارد، و قدرت تصمیمگیری برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان نامتمرکز می‌شود (حتی ورشکستگیهایی هم وجود داشته که در مورد آنها تبلیغات زیادی انجام گرفته است). برای انطباق با این قبیل کارها و سایر تغییرات، مدیران چینی هم به شیوه‌های عمل مدیریت هم در ژاپن و هم در ایالات متحده می‌نگرند و آنها را با تجارب گذشته خود مقایسه می‌کنند. برخی از این تجارب ممکن است قابل

انتقال باشد ولی برخی دیگر این طور نیست. محیط، تأثیر می گذارد، ولی ممکن است در مورد آثار آن به ویژه عوامل اجتماعی - فرهنگی بر شیوه های عمل اغراق شده باشد.

مقایسه مدیریتی در چین، ژاپن و ایالات متحده آمریکا

مدیریت در ایالات متحده	مدیریت در ژاپن	مدیریت در چین
برنامه ریزی		
* عمدتاً مستگیری کوتاه مدت	* مستگیری بلندمدت	* مستگیری بلند و کوتاه مدت (برنامه های پنجساله و سالانه)
* تصمیمگیری فردی	* تصمیمگیری جمعی (حلقه ای) با اتفاق آرا	* تصمیمگیری به وسیله کمیته ها در بالاترین سطح اغلب فردی
* مداخله چند نفر از افراد در تصمیمگیری و "قبولاندن آن" به اشخاص دارای ارزشهای گوناگون	* مداخله بسیاری از افراد در کار آماده سازی تصمیم و تصمیمگیری	* مشارکت از بالا به پایین در سطوح پایین
* تصمیمگیری در بالا شروع می شود و به رده های پایین جریان می یابد	* تصمیم از پایین به بالا جریان می یابد و برمی گردد	* تصمیمگیری از بالا به پایین، شروع در بالا
* تصمیمگیری سریع، اجرای بطنی و نیازمند مصالحه که اغلب منتج به تصمیمات نیمه بهینه می شود	* تصمیمگیری آرام، اجرای سریع	* تصمیمگیری و اجرای آرام (در حال تغییر است)

سازماندهی		
* مسئولیت و پاسخدهی فردی	* مسئولیت و پاسخدهی جمعی	* مسئولیت جمعی و فردی
* واضح و خاص بودن مسئولیت تصمیمگیری	* وجود ابهام در مسئولیت تصمیمگیری	* تلاش برای به کار گرفتن "نظام مسئولیت کارخانه"
* ساختار سازمانی بورکراتیک	* ساختار سازمانی غیررسمی	* ساختار سازمانی رسمی بورکراتیک
* نبود فرهنگ سازمانی مشترک. شناخته شدن با حرفه، نه با شرکت	* وجود فلسفه و فرهنگ سازمانی مشترک شناخته شده. وجود روحیه رقابت با سایر مؤسسات	* شناخته شدن با شرکت بدون روحیه رقابت

استخدام

<p>* استخدام افراد از مدارس عالی، دانشگاهها و سایر شرکتهای، تغییرات مکرر شرکت</p> <p>* تقاضای زیاد برای پیشرفت، سریع</p> <p>* وجود وفاداری به حرفه</p>	<p>* استخدام جوانان از مدارس عالی و دانشگاهها. تحرک از شرکتی به شرکت دیگر تقریباً وجود ندارد</p> <p>* ترفیع تدریجی</p> <p>* وجود وفاداری به شرکت</p>	<p>* استخدام غالب کارکنان جدید از مدارس عالی و دانشگاهها، و تعداد کمتری از سایر شرکتهای</p> <p>* ترفیع آرام ولی افزایش منظم حقوق</p> <p>* نبود وفاداری به حرفه شرکت</p>
<p>* کثرت دفعات ارزشیابی کارکنان جدید</p>	<p>* ندرت دفعات ارزشیابی رسمی عملکرد کارکنان (جوانان) جدید</p>	<p>* تعداد اندک دفعات بررسی عملکرد (معمولاً سالی یکبار)</p>
<p>* ارزیابی نتایج کوتاهمدت</p>	<p>* ارزیابی عملکرد بلندمدت</p>	<p>* برنامه پنجساله در غیر این صورت اهداف کوتاهمدت</p>
<p>* ترفیع عمدتاً مبتنی بر عملکرد فردی</p>	<p>* ارزیابی عملکرد بلندمدت</p>	<p>* فرض بر این است که ترفیع، در درجه اول مبتنی بر عملکرد، استعداد و تحصیلات باشد ولی خویشاوندی و رابطه حسنه با مدیران رده بالا حایز اهمیت است</p>
<p>* انجام طرحهای کارآموزی و پرورش یا تانی و تردید (کارمند ممکن است به شرکت دیگر برود)</p>	<p>* تلقی تربیت و پرورش نیروی انسانی به عنوان سرمایه گذاری بلندمدت</p>	<p>* وجود طرحهای تربیت و کارآموزی موجود است. برای مدیران آزمونهاى دولتی ترتیب داده می شود</p>
<p>* نبود امنیت شغلی</p>	<p>* متداول بودن اشتغال تمام عمر در شرکتهای بزرگ</p>	<p>* وجود امنیت شغلی. عملاً اشتغال برای تمام عمر</p>

رهبری

* رئیس به عنوان
تصمیم گیرنده و گروه عمل
می کند
* شیوه ریاست دستوری است
(نیرومند راسخ، مصمم)

* اغلب، ارزشها متفاوت
است. فرد گرایی گاهی مانع
همکاری می شود
* معمول بودن برخورد
رودررو. تأکید بر وضوح

* ارتباط اساساً از بالا به پایین

* رئیس به عنوان تسهیل
کننده و یاور اجتماعی و
عضو گروه عمل می کند
* شیوه ریاست پدرانانه است

* وجود ارزشهای
مشترک، همکاری را آسان
می کند

* پرهیز از برخورد که گاهی
به ابهاماتی منجر می شود.
تأکید بر هماهنگی

* ارتباط از پایین به بالا

* رهبری کننده به عنوان
رئیس گروه (کمیته‌ها) عمل
می کند
* شیوه ریاست دستوری بوده،
و روابط حالت پدر فرزندی
دارد

* ارزشها مشترک است.
تأکید بر هماهنگی است

* پرهیز از برخورد

* ارتباط از بالا به پایین

کنترل

* کنترل به وسیله مقام بالاتر

* تمرکز کنترل بر عملکرد
فردی

* سرزنش

* استفاده محدود از دواپس
کنترل کیفیت

* کنترل به وسیله همردیفها

* تمرکز کنترل بر عملکرد
گروهی

* حفظ آبرو

* استفاده گسترده از دواپس
کنترل کیفیت

* کنترل به وسیله رهبر گروه
(مقام بالاتر)

* کنترل او عمدتاً به وسیله
گروه، ولی همچنین به وسیله
افراد

* کوشش برای حفظ آبرو

* استفاده محدود از کنترل
کیفیت