

# مدیریت بهره‌وری: تجربه ژاپنی

## ژاپن بیش از هر کشور صنعتی دیگر رابطه بین بهره‌وری و

### کیفیت را می‌فهمد!

**درس مهمی که باید از بهره‌وری ژاپن آموخت توجه به جزئیات، تعهد، احترام متقابل، روح همکاری و نیز نظم می‌باشد. ژاپن فراتر از تمامی ملل صنعتی، ارتباط تنگاتنگ بین بهره‌وری و کیفیت را دریافته است.**

نویسنده: آلن استانیر

ترجمه و تلخیص: صدرااله البرزی

#### آموزش و پرورش ژاپنی‌ها

در میان مدیران و رسانه‌های غربی گرایش وجود دارد که از نیروی کار ژاپنی‌ها کاریکاتوری بمانند نوکران بیفکر موسسات بزرگ بسازند که این نگرش صحیح نیست آنچه که بیش از همه در هر دیدار از ژاپن آشکار میشود، توجه به پرورش افراد تارسیدن به پتانسیل نهایی آنها است.

ژاپن دارای یکی از آموزش یافته‌ترین نیروهای کار در جهان است. نود و چهار درصد از مردم ژاپن تا سن ۱۸ سالگی به تحصیل تمام وقت مشغولند در حالیکه این رقم در انگلستان فقط سی و پنج درصد است. موردی که وضعیت ژاپن را بیشتر آشکار می‌سازد درصد مدیران عالی با تحصیلات دانشگاهی یا معادل آن است، که در ژاپن هشتاد و پنج درصد و در انگلستان بیست و چهار درصد می‌باشد. هرچند که آموزش بیشتر ژاپنی‌ها، استاندارد و وسعت یکسانی را نظیر آنچه که در غرب است، ندارد. آنها همچنین این نظریه را بیان میکنند که ژاپنی‌ها فاقد تحقیقات پایه و خلاقیت هستند.

کارکنان ژاپنی علاوه بر دریافت آموزش بهتر قبل از اولین روز شروع بکار

تعامل بیشتری به دریافت آموزش در حین خدمت نسبت به همکاران غربی دارند. طبق برآوردهای بعمل آمده شرکتهای ژاپنی حدود یک و نیم درصد از درآمد فروش خود را برای آموزش صرف میکنند که ده برابر آن مقداری است که در انگلستان صرف این کار میگردد. یکی از اهداف اصلی شرکت‌ها نگهداری و پرورش کارگران ماهر است زیرا سازمانها درک کرده‌اند که سرمایه‌گذاری روی تسهیلات و تکنولوژی جدید مستلزم دارا بودن کارکنان ماهر و واجد شرایط برای کارکردن با آن وسایل و تکنولوژی بطور مؤثر است.

تاکید شغلی نیز در ژاپن بگونه‌ای متفاوت است بطور مثال در ژاپن تنها شش هزار حسابدار ورزیده وجود دارد که در انگلستان این رقم به بیست برابر میرسد. دانشگاههای ژاپن تاکید بیشتری در زمینه مطالعات مهندسی نسبت به بازرگانی را دارند. در ژاپن از آموزش مدیریت در سطح فوق‌لیسانس و بالاتر اجتناب میگردد و ترجیح داده میشود که کارکنان خود را با فرهنگ سازمانی خود آموزش دهند.

دانشگاههای ژاپن رهیافتی برون‌نگر دارند آنان بسیار مشتاق همکاریها و تحقیقات بین‌المللی هستند و نیز درک مناسبی از صنایع اروپایی و آمریکایی دارند.

از سال ۱۹۲۵ ژاپنی‌ها برابری بیشتری در جامعه صنعتی خود پدید آورده‌اند

بطوریکه دستمزد یک کارمند ارشد اجرایی در ژاپن فقط یازده و چهار - دهم (۱۱/۴) برابر یک کارگر ساده تولیدی است ولی این نسبت در انگلستان به شانزده و هشت دهم (۱۶/۸) و در امریکا به نسبت بالای بیست و شش (۲۶) برابر میرسد. این موضوع تاحدی ناشی از فرهنگ و تاحدی ناشی از این حقیقت است که ژاپنی‌ها فرصت آغازی دوباره را داشتند.

#### نگرش ژاپنی‌ها به بهره‌وری

مدیریت بهره‌وری در گذشته بصورت غیررسمی بکار گرفته میشد با این‌حال همانند هرگونه تصمیم‌گیری دیگری نیاز به رسمیت یافتن دارد در یک چرخه بهره‌وری، چهارمرحله ارائه میشود که بصورت یک فرآیند مستمر در نظر گرفته میگردد.

سنجش بهره‌وری

ارزیابی بهره‌وری

بهبود بهره‌وری

برنامه‌ریزی بهره‌وری

ژاپنی‌ها تاکید بیشتری روی بهبود بهره‌وری دارند.

مرکز بهره‌وری ژاپن که بزرگترین در نوع خود در جهان است دارای سه اصل راهنما است این سه اصل برپایه این عقیده استوار هستند که بهبود بهره‌وری بدون مشارکت مثبت کارکنان و ارتباطات سازنده و سالم مدیریت نیروی انسانی امکان‌پذیر نیست. این سه اصل عبارتند از:



۱- ازدیاد اشتغال: بهبود در بهره‌وری باعث افزایش و نه کاهش استخدام در درازمدت می‌گردد.  
۲- همکاری مدیریت - نیروی انسانی: برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و مدیریت باید با یکدیگر همکاری داشته باشند.

۳- توزیع منصفانه منافع بهره‌وری، ثمرات بهبود بهره‌وری باید بگونه‌ای منصفانه بین مدیریت، نیروی کار و مصرف‌کنندگان توزیع شود.

در این سه اصل راهنما، هیچ‌گونه اشاره‌ای به عقلایی کردن یا کارآیی نشده است. ژاپنی‌ها بهره‌وری را یک نسبت داده استاده مصرف، در نظر نمی‌گیرند، بلکه بنظر آنان عنصر انسانی در بهره‌وری نقشی اساسی ایفاء میکند. بدرستی روشن است، که منابع انسانی تنها ثروت طبیعی ژاپن است. به عقیده ژاپنی‌ها بهره‌وری یک مقوله آگاهانه نیست، بعبارت دیگر بهره‌وری بخشی لاینفک از فلسفه سازمانی است.

سیستم‌های غالباً پیچیده کامپیوتری ارتباط تنگاتنگی با نبض بهره‌وری ژاپنی‌ها یعنی بهره‌وری نیروی کار و ارزش افزوده دارد. بعنوان مثال شرکت یوگاکاوا الکتریک یک سیستم کلی پیچده را به خدمت گرفته است که در خود اطلاعات کنترل را در برداشته و آن را با اهداف سازمانی مرتبط

میسازد، اهدافی مانند:

- تصمیم‌گیری سریع و صحیح
- تدارکات بهبودیافته
- رهبری جهانی در کیفیت، زمان سبقت و هزینه

### بهره‌وری و استراتژیهای عملیاتی

صنایع ژاپن به استراتژی، تنها در سطح مدیریت عالی تمایل پیدا کرده‌اند چنین بنظر میرسد که عرضه بیش از اندازه استراتژی سازمانی ممکن است منجر به آسیب‌پذیری سازمان در برابر حمله رقیبان شود. البته آنان دارای سه نقطه قوت عملیاتی می‌باشند که با یکدیگر در رقابت هستند که عبارتند از:

- ۱) کیفیت
- ۲) بهره‌وری
- ۳) محصولات و فرآیندهای جدید

برجسته‌ترین رهیافت برای تفکر بلندمدت بهره‌وری ژاپنی‌ها در زمینه بهبود مستمر (کایزن) می‌باشد بهره‌وری به مثابه یک پدیده بالارزش فراگیر شامل تمامی عناصر لازم برای بهبود محصولات و خدمات تلقی می‌شود. این موضوع شامل رضایت مصرف‌کنندگان و بهینه‌سازی منابع و داده‌ها نیز می‌باشد. یک رهیافت "کششی" ارائه شده است و براساس آن تلاش سازمانی بیشتر بااحتیاجات مصرف‌کننده در ارتباط است تا "فشار"

توسط مدیریت تفکر بلندمدت بهره‌وری بر رابطه ساده ستاده / داده متمرکز است موفقیت ژاپنی‌ها به عوامل زیر نسبت داده میشود:

۱) عوامل ستاده (تولید)

- سرمایه‌گذاری بر روی تکنولوژی پیشرفته کارخانه‌ها و تسهیلات مدرن

- سرمایه‌گذاری برای توسعه محصولات جدید.

۲) عوامل داده:

- نیروی کار ماهر

- منابع مادی

فلسفه ادغام مدیریت، نیروی کار و مصرف‌کنندگان در طرز تفکر ژاپنی‌ها درباره رابطه بین بهره‌وری و کیفیت نیز نمایان است. ژاپنی‌ها نخستین کسانی بودند که حقیقتاً کیفیت مورد پسند مصرف‌کننده را ارائه دادند و رابطه بین بهره‌وری و کیفیت را در واکنش حلقه

دمینگ درک کردند. حلقه واکنش دمینگ

بهبود کیفیت کاهش هزینه‌های بدلیل کاهش بهبود بهره‌وری

دوباره کاری، اشتباهات و تاخیرات کمتر

تسخیر بازار باکیفیت

بهرتر و قیمت کمتر باقی ماندن در عرصه

کسب و کار تامین اشتغال

ژاپنی‌ها اهمیت بیشتری برای تحقیقات

بازار مصرف‌کنندگان نسبت به همتهای

آمریکایی خود قائل هستند. همچنین آنها

برای برآورده کردن انتظارات مشتریان

دوبرابر آمریکائیاها از تکنولوژی استفاده می‌کنند. آنان بر فرآیند بهبود، ساده‌سازی، کاهش چرخه‌زمانی و دخالت بارز کارکنان نیز همانند بهره‌وری، تاکید بیشتری می‌کنند.

پویایی مدیریت بهره‌وری ژاپنی‌ها در مفهوم استراتژیک یک جریان مداوم تصور میشود آنها در جستجوی بهبود مستمر (کایزن) برای محصولات و خدمات در تمامی جنبه‌ها، از طراحی و عملیات گرفته تا فروش و نگهداری می‌باشند همچنین برآنند که هزینه‌های منحنی زندگی را به حد مطلوب برسانند.

بیشترین توجه در جهت بوجود آوردن شرایطی است که در آنها تمامی کارکنان میتوانند در امر بهبود شرکت کنند ژاپنی‌ها بهره‌وری را روشی از زندگی می‌دانند که در آن کارکنان "سرچشمه" بهبود هستند و تنها یک "وسیله" نیستند.

### بهره‌وری در اقتصاد ژاپن

ژاپنی‌ها برخلاف آمریکائیاها علاقه زیادی به سنجش بهره‌وری در سطح سازمانی ندارند و این پدیده‌ای غریب است. این مسئله در استراتژیهای متفاوت این دو گروه به آنچه که هریک مدیریت / سنجش بهره‌وری کل در نظر می‌گیرند مشهود است. قدرت اصلی تفکر و مدیریت بهره‌وری ژاپن احتمالاً در تمرکز آن در مورد مقاصد اقتصادی در سطوح خرد و کلان نهفته است. برای مثال، مرکز بهره‌وری ژاپن از دو دهه پیش، سالانه کتابچه عملی آمار بهره‌وری و کار را که بسیار مورد استفاده همگان قرار می‌گیرد منتشر می‌سازد. این کتابچه که به زبان انگلیسی نیز منتشر میشود یک مرجع اساسی و ضروری برای اقتصاد دانان دانشگاهیان و مدیران اجرایی سازمان است که به عملکرد بازرگانی علاقه‌مندند. رویه‌ها و سطوح بهره‌وری کار، دستمزدها و قیمت‌ها و دیگر داده‌های مربوط در این

### موفقیت ژاپنی‌ها به عوامل زیر نسبت داده میشود:

#### ۱) عوامل ستاده (تولید)

#### - سرمایه‌گذاری بر روی تکنولوژی

#### پیشرفته کارخانه‌ها و تسهیلات مدرن

#### - سرمایه‌گذاری برای توسعه محصولات

#### جدید.

#### ۲) عوامل داده:

#### - نیروی کار ماهر

#### - منابع مادی

کتابچه ارائه شده است.

قسمت اعظم این کتابچه به مقایسه‌های بین المللی اختصاص یافته است. آمارها بصورتی ساده شده و به شکلی قابل فهم ارائه شده است تا مدیران معانی ارقام و شاخص‌ها را دریابند این کتابچه همچنین بعنوان اساس مذاکرات کاری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

اطلاعات بهره‌وری ژاپن منعکس‌کننده مباحث آنان در برتری شان در بهره‌وری تولید است، گرچه آنان به راحتی به ضعف خود و به چالشی که در بخش خدمات در پیش دارند اعتراف می‌کنند. در یک بررسی توسط مؤسسه مکینسی گلوبال نتیجه‌گیری شده است که در ایالات متحده بهره‌وری خدمات سطح بالاتری نسبت به ژاپن دارد، این گزارش همچنین نشان داده است که در اکثر صنایع خدماتی، ژاپن بسیار عقب‌تر از آلمان و فرانسه است. برای تجزیه و تحلیل وضعیت بهره‌وری ژاپن در زمینه صنایع خدماتی و بهبود آن تلاش فراوانی به عمل آمده است. اهمیت مسئله در وجود شصت و پنج درصد (۶۵٪) اقتصاد در این بخش است. عجیب آنکه در کشوری که بهینه‌سازان بسیاری را آموزش میدهد و تربیت می‌کند، گرایش روبه رشدی در جوانان و آینده‌سازان شکل گرفته است که از کار تولید اجتناب کند. علت این حالت آن چیزی است که ژاپنی‌ها آن را ۲K و کره‌ایها

۲D می‌نامند: کثیف DIRTY مشکل  
DANGEROUS خطرناک

در مورد صنایع خدماتی، انجمن مدیریت ژاپن به کیفیت، هزینه و عرضه به عنوان پایه‌ای برای بهبود، تاکید و تمرکز دارد آنان در این رابطه از رهیافت سنجش شاخص استفاده می‌کنند.

شاخص کیفیت خدمات = داده - بهره‌وری خدمات  
شاخص هزینه کل = ستاده

ثابت شده است که سوددهی از طریق کیفیت در صنایع خدماتی ژاپن بسیار دشوار است. این امر در اصل ناشی از این حقیقت است که در حال حاضر فلسفه بهره‌وری در بخش خدماتی بخوبی بخش تولید، توسعه نیافته است: عرصه‌ای که ژاپنی‌ها تلاش فراوانی صرف آن می‌کنند، بهبود کارآیی و بهره‌وری و پشتیبانی است. پشتیبانی حلقه ارتباطی بین فرآیندهای تولید از خرید و بازاریابی است. آنان از حمل و نقل توزیع عادی و حرکت منابع استفاده می‌کنند. بار دیگر بهره‌وری بصورت تجزیه و تحلیل عوامل عملکردی نگریسته میشود و نه تنها یک معیار سنجش منفرد. این عوامل عملکردی عبارتند از:

- سرعت عملیات

- کیفیت عملیات

- هزینه واحد

- انعطاف‌پذیری از دیدگاه و نقطه‌نظر

تامین‌کننده / مصرف‌کننده

- عنصر انسانی

در یک چنین محیط پرجمعیت و بسیار کارآمدی همچون ژاپن، کنترل پشتیبانی مسئله بسیار حائز اهمیت برای مدیریت است. این امر در اصل ناشی از محیط دائم‌التغیر و حوادث غیرقابل پیش‌بینی آن است که سطوح عملکرد پیش‌بینی شده را

تحت تأثیر قرار میدهد.

## شرکتهای کوچک در ژاپن

یکی از موفقیت‌های ژاپن، بخصوص در عرصه تولید، شرکتهای کوچک بوده است. اکثر شرکتهای بزرگ شناخته شده و مشهور تکیه فراوان بر کارایی و کارآمدی پیمانکاران دست دوم و پیمانکاران دست سوم دارند. به عنوان مثال تویوتا نود و پنج درصد (۹۵٪) از نیازکاری خود را از طریق قراردادهای فرعی تامین میکند.

بین ژاپنی‌ها تلاشی دائمی برای به حداکثر رساندن خدمات برای مصرف‌کننده وجود دارد و این را کیفیت مرتبط می‌سازد. این امر از طریق نگرشهای مثبت به نیروی کار انجام می‌شود که تضاد با رزی با غرب دارد. هنر انگیزش ژاپنی‌ها تا حدی در پرداختن پاداش نهفته است. این پاداشها با ارزش افزوده بدست آمده مرتبط است. مثال آن که کارکنان ۱۲ ماه حقوق دریافت می‌کنند بعلاوه ۴ تا ۵ ماه حقوق بعنوان پاداش که این مبلغ در دو نوبت در سال پرداخت میشود که به سطح تجارت و کسب و کار بستگی دارد. کارکنان ژاپنی به سیستم پاداش کار علاقه‌مند هستند. از دیدگاه مدیریت ژاپنی‌ها یک روش تشویق را برای عملکرد بهتر به کار می‌بندند. همچنین نیروی کار تشویق به دخالت هرچه بیشتر میشود. در بسیاری از شرکتهای کوچک مدیریت عالی مختصری از اطلاعات را در حداقل ۳۰ دقیقه مرهفته ارائه میکند. بجز چرخه‌های کنترل کیفیت که اکنون تقریباً درست و صحیح فرض می‌شود دیگر وجه مشخصه جنبش بهره‌وری ژاپن، طرح ایده‌های کارکنان یا رهیافت صندوق پیشنهادات است.

این روش برای شرکتهای بسیار سودمند بوده و کارگران را قادر ساخته است تا عقایدشان را در جهت بهبود کار خود و یا بهبود عملکرد مدیریت ارائه کنند. ادعا

میشود که شرکتهای کوچک ماهانه از هر کارگر بیش از یک پیشنهاد برای بهبود دریافت می‌کنند که نزدیک به نیمی از ایده‌های پیشنهادی بکار بسته میشود. بنظر میرسد فلسفه ژاپنی‌ها در اهمیت دادن به بهره‌وری، کیفیت، در سازمانهای کوچک بخش تولیدی نیز نفوذ کرده است و این باور را تایید میکند که دو منبع بسیار گرانبها و ارزشمند عبارتند از مردم و زمان.

## مدیریت بهره‌وری سازمانی

اهداف عمده مؤسسات ژاپنی، بهره‌وری و کیفیت همراه با رضایت مصرف‌کنندگان می‌باشند. این عوامل با سوددهی درازمدت مرتبط هستند، با در نظر گرفتن اینکه قسمت اعظم سود در شرکت، سرمایه‌گذاری مجدد شده و مقدار کمی به صاحبان سهام توزیع میشود. نگرش مدیریت عالی ژاپنی‌ها، گرایش به افزایش سهم بازار برای محصولات و خدمات آنان دارد، درحالیکه در غرب تمرکز بر روی بازده سرمایه‌گذاری و قیمت سهام است. ژاپنی‌ها در عرصه بازرگانی، همانند



زندگی به دراز مدت چشم دوخته‌اند. ارتباط بین بهره‌وری و کیفیت با سهم بازار و سوددهی درازمدت به دو طریق آشکار میشود. نخست در خصوص نسبت به بهره‌وری ارزش افزوده و دوم در نسبت بالای قیمت به عواید در اغلب شرکتهای ثبت شده در بورس.

در بسیاری از گزارشات و مطالب منتشره توسط مرکز بهره‌وری ژاپن و سازمان بهره‌وری آسیا نظریه بهره‌وری نیروی کار و رابطه آن با بهره‌وری ارزش افزوده حاکم میباشد.

البته ارزش افزوده یک معیار واقعی برای سنجش بهره‌وری نیست، زیرا ارزش افزوده بر پایه تطبیق فروش استوار است که ممکن است با اعمال حسابداری مخدوش گردد و در این صورت بدرستی نمایانگر تلاش بهره‌ورانه خواهد بود. علاقه زیادی که در این زمینه در ژاپن بوجود آمده است ناشی از استراتژی مدیریت مشارکتی و تسهیم سود با کارگران است. نکات مهم در بهره‌وری صنعت ژاپن عبارتند از:

- مهمترین عامل در رشد بهره‌وری ژاپن، تاکید بر آموختن است
- تطبیق و سازگاری سریع در صورت تغییر شرایط و موقعیت‌ها
- اهمیت به رقابت
- ژاپن جامعه‌ای است که در آن تخاصم کمتر از غرب است.
- در ژاپن بیشتر از سایر کشورها بر بهره‌وری و کیفیت تاکید می‌شود.

انگیزش و ثبات بر خصوصیات نیروی کار ژاپنی‌ها حاکمیت دارد. این خصوصیات بر پایه ۴ عامل تاثیرگذار عمده استوار است:

- ۱) استخدام مادام‌العمر
- ۲) ارشدیت
- ۳) اتحادیه‌های صنفی کارگری درون شرکتی
- ۴) سطح بالای میانگین مهارت

## **پویایی مدیریت بهره‌وری ژاپنی‌ها در مفهوم استراتژیک یک جریان مداوم تصور میشود آنها در جستجوی بهبود مستمر (کایزن) برای محصولات و خدمات در تمامی جنبه‌ها، از طراحی و عملیات گرفته تا فروش و نگهداری می‌باشند همچنین بر آنند که هزینه‌های مکنحنی زندگی را بکسب حد مطلوب برسانند.**

بخصوص در میان جوانان مواجه هستند و یک نسل جدید از کارگران یا مردم جدید شکل گرفته است.

علیرغم بحران اقتصادی کنونی و امکان پایان "معجزه" اقتصادی توانائیهای عظیم ژاپن کماکان در تولید، تحقیق و توسعه و همچنین روشهای مالی نهفته است.

برای غلبه بر چالشهای امروزی، ژاپن توجه خود را به نقاط ضعف شناخته شده از قبیل صنایع خدماتی، پشتیبانی و کشاورزی معطوف کرده است، تقاطی که ژاپنی‌ها میدانند در آنها از دیگر کشورها عقب افتاده‌اند. همچنین آنها زیرکانه مشغول سرمایه‌گذاری در صنایع تولیدی و خدماتی در اروپا، آمریکا و کشورهای تازه صنعتی شده از قبیل کره جنوبی، تایوان و حتی جنوب چین هستند. نقطه قوت و درخشان مدیریت بهره‌وری ژاپنی‌ها آنان به خود مباحثات می‌کنند که یک قدم جلوتر از دیگران هستند.

درس مهمی که باید از بهره‌وری ژاپن آموخت توجه به جزئیات، تعهد، احترام متقابل، روح همکاری و نیز نظم می‌باشد. ژاپن فراتر از تمامی ملل صنعتی، ارتباط تنگاتنگ بین بهره‌وری و کیفیت را دریافته است.



آگاهی عمومی از استاندارد کیفیت و نوع خدمات مورد انتظار شده و همچنین منجر به درک ارزش و نقش هر قسمت در درون سازمان میگردد.

### **نتیجه‌گیری**

از سال ۱۹۹۰، ژاپن مانند دیگر نقاط جهان از بحران اقتصادی ضربه سختی خورده است گرچه بسیاری از رهبران صنایع ژاپن این چنین آشکار بیان نمی‌کنند، درحال حاضر آنان مشغول دست و پنجه نرم کردن با مشکلات زیادی هستند که در غرب شناخته شده است. بسیاری از این رهبران بدلیل غرور و خودبینی که غالباً از موفقیت نشأت میگیرد، ناتوان شده و ضربه خورده‌اند. موفقیت ژاپن را دچار دگرگونی ساخته و بسیاری از مدیران اجرایی عالی زمان کمتری را برای آموختن و شنیدن و زمان بیشتری را برای صحبت و سخنرانی صرف می‌کنند. امروزه آنها با کاهش اصول اخلاقی در کار

باتوجه به منابع مادی، عناصر مهم عبارتند از، استفاده بهینه از منابع مادی، کاهش ضایعات، استفاده از تکنولوژی مدرن، پاکیزه و قابل قبول از دیدگاه زیست محیطی. بهبود بهره‌وری جداگانه در نظر گرفته نمیشود موسسات ژاپنی این اطمینان را میدهند که بهره‌وری را به یک شیوه زندگی مبدل می‌سازند و آنرا هدفی میدانند که شامل عناصر اساسی است. هر سازمانی این عناصر را به یک برنامه اجرایی برمی‌گرداند که مرتبط با فرهنگ سازمان خود می‌باشد چنین برمی‌آید که در برنامه‌ریزی درازمدت بهره‌وری هشت عنصر موفقیت وجود دارد:

- ۱- تعهد مدیریت عالی و اتحادیه‌های صنعتی
- ۲- درک ملزومات بهره‌وری سازمان
- ۳- ایجاد فرهنگ بهره‌وری درجهت بهبود مستمر (کایزن)
- ۴- ایجاد یک مکانیسم ارتباطات
- ۵- تکنولوژی مدرنیزه‌کننده
- ۶- مشاوره و توسعه منابع انسانی
- ۷- تسهیم سود بین کارگران و کارفرما
- ۸- بهره‌وری ادغام شده در برنامه‌ریزی سازمانی

اهداف بلندمدت موسسات بزرگ و بسیاری از موسسات کوچکتر عبارتند از: درنظر گرفتن رفاه کارکنان در بخش مدیریت و به حداکثر رساندن رضایت مصرف‌کنندگان باتوجه به مورد آخر بعضی از شرکتها که تشویق کارکنان خود به برخورد با دیگر همکارانشان به مثابه مشتریان، به توسعه فرهنگ مصرف‌کننده در درون سازمان پرداخته‌اند. بدین صورت مدعی هستند که این رهیافت باعث بالا رفتن