

مدیریت ژاپنی و نظریه "Z"

نوشته: عباس میرزائی مقدم

پیشرفت‌های روزافزون ژاپن و ترقی و توسعه این کشور پس از جنگ جهانی دوم بسیار خیره کننده و اعجاب انگیز است بطوریکه طی سالهای اخیر رشد تولید ناخالص ملی ژاپن تقریباً چهار برابر رشد تولیدات در آمریکا بوده است. در این زمینه بخلاف تصور افرادی که دلیل پیشرفت صنعت ژاپن را در تکنولوژی می دانند باید گفت که پیشرفت ژاپن بیشتر متکی بر روش خاص مدیریت ژاپنی می باشد که مبتنی بر فرهنگ مسلط بر شرکتها و مؤسسات است. فرهنگ یاد شده نیز دو بعد بسیار مشخص دارد که یکی برنامه ریزی بلند مدت پرسنلی و دیگری تصمیمگیری مورد قبول عام (تصمیمات شورایی یا اجتماعی) می باشد.

در آمریکا گروهی معتقدند که بدلیل تفاوت‌های فاحش فرهنگی بین دو جامعه آمریکا و ژاپن پیاده کردن سیستم مدیریت ژاپنی در آمریکا امکانپذیر نمی باشد، لیکن تجربه عملی این واقعیت را اثبات کرده است که:

اولاً الگوی مدیریت ژاپن در چندین شرکت نمونه آمریکائی پیاده شده و از آن رضایت کامل حاصل گردیده است؛ ثانیاً مؤسسات ژاپنی در آمریکا دایر گردیده اند که بجز چند مدیر ژاپنی کلیه پرسنل آنها آمریکائی هستند و روش مدیریت ژاپنی این مؤسسات نیز با استقبال مدیران و کارکنان آمریکائی مواجه گردیده است در حالیکه آن دسته از شرکتهای آمریکائی که در ژاپن تأسیس شده اند و مدیریت آمریکائی را به آنجا منتقل کرده اند موجبات عدم کارآیی پرسنل ژاپنی را نیز فراهم کرده و نشان داده اند ژاپنیها تحت مدیریت آمریکائی قادر بانجام کار مطلوب نبوده اند بطوریکه مدیریت این شرکتها به عدم کارآیی مدیریت آمریکائی در ژاپن اذعان نموده اند. مدیرعامل یکی از شرکتهای برجسته و معتبر آمریکائی در ارتباط با این سؤال که «بعقیده شما رمز موفقیت صنعت و تجارت آمریکا در دهه آینده چیست؟» می گوید «کلید موفقیت؛ تکنولوژی، سرمایه گذاری، سیاستهای پولی، تحقیقات و مقررات. آنستکه ما بجه طریق می توانیم، بفهمیم ژاپنیها چگونه بهتر از ما اعمال مدیریت می کنند و ما نیز همان روش را اتخاذ کنیم».

باتوجه به اینکه حتی مدیران آمریکائی نیز به کارآ بودن مدیریت ژاپنی معتقد می باشند در اینجا به بررسی تئوری "Z" می پردازیم که بنا به نظر طراح ژاپنی آن دکتر اوچی (DR. William Ouchi) ^۲ وسیله ای می باشد که آمریکا از طریق توسل به آن می تواند با صنعت و تجارت ژاپن به رقابت برخیزد.

اولین اصل نظریه "Z" بهره وری (Productivity) می باشد، یعنی انسان باید در کلیه سطوح اقتصادی و اجتماعی فردی صالح، مولد، مؤثر و کارآ باشد.

۱ - بمعنای مجموعه آداب و رسوم.

۲ - دکتر ویلیام اوچی تحصیلات عالی خود را در رشته مدیریت در دانشگاه شیکاگو به پایان رسانده و استاد رشته فوق لیسانس مدیریت بازرگانی دانشگاه کالیفرنیا می باشد، نظریات وی در کتابی تحت عنوان «نظریه "z" ، چگونه صنعت آمریکا می تواند به رقابت با صنعت ژاپن برخیزد» نگاشته شده است.

دومین اصل نظریه "Z" اعتماد (*Trust*) است، بهره‌وری و اعتماد در کنار هم پیش می‌روند، در این زمینه دکتر اوچی وضع اسفار اقتصادی انگلستان را بدلیل رودررویی و عدم اعتماد دولت، اتحادیه‌ها و مدیریت شرکتها در این کشور می‌داند و می‌گوید: «این همان پیش بینی کارل ماکس است که می‌گوید نوزاد سرمایه‌داری (البته بمفهوم کلاسیک و سنتی) عدم اعتماد است که موجب شکست دکترین سرمایه‌داری می‌شود.

سومین اصل نظریه "Z" ژرف نگری (*Subtlety*) و دقت بسیار و آگاهی و تسلط کامل داشتن است. سه اصل یادشده غیر قابل تفکیک بوده و تماماً متکی بر یک واقعیت محض می‌باشند و آن بعد انسانی قضیه است، باید این واقعیت را مدنظر قرارداد که ژاپن تنها در صنعت موفق نبوده بلکه در کاهش میزان الکیسم، خودکشی، استعمال مواد مخدر، سوء رفتار با فرزندان، طلاق و از خود بیگانگی از تمامی کشورهای پیشرفته صنعتی پایین تر است. بکرنگی و صمیمیت در خانواده و اجتماع، یک اجتماع سالم را بوجود می‌آورد، در واقع یک سازمان اداری نمونه کوچکی از اجتماع و نمونه بزرگتری از واحد خانوادگی می‌باشد و در کشوری که زندگی اقتصادی و اجتماعی یکی بشوند (مانند ژاپن) روابط بین کارکنان مانند روابط بین اعضاء خانواده بسیار دوستانه می‌شود و در یک چنین محیط اداری سالم این وسایل فراهم می‌شود که کارکنان از صمیم قلب بگویند که ما خود را بعنوان اعضاء خانواده بزرگ کاری می‌دانیم.

تفاوتهای عمده سازمانهای اداری ژاپن با سازمانهای اداری امریکا عبارتند از:

در ژاپن استخدام مادام‌العمر می‌باشد، و این امر قبل از آنکه یک سیاست کاری باشد سرفصل و سرآغازی است که بسیاری از واقعیتهای زندگی و کسار در ژاپن در پناه آن شکل می‌گیرد؛ بر اساس آمار ۳۵ درصد از نیروی کار در ژاپن مشمول استخدام مادام‌العمر هستند و اخراج یک تنبیه بزرگ بحساب می‌آید و فرد اخراج شده معمولاً نمی‌تواند در شرکتهاى مشابه کار پیدا کند مگر آنکه به شرکتهاى کوچکتر و با حقوقهای کمتر تن در دهد و یا به شهرهای کوچکتر و مشاغل ساده‌تر روی آورد. در حالیکه در امریکا گردش پرسنل ۳ در سال ۵۰ درصد و در بعضی از سالها تا ۹۰ درصد هم دیده شده، گردش پرسنل در سطح مدیران حدوداً ۲۵ درصد در سال می‌باشد و طبق بررسیهای یک محقق گردش پرسنل در امریکا بین ۴ تا ۸ برابر ژاپن در سالهای مختلف بوده است، همین محقق می‌گوید گردش فارغ‌التحصیلان فوق لیسانس مدیریت (*MBA*) در امریکا طی ۱۰ سال بطور متوسط سه بار بوده است.

مسئله ارزشیابی در ژاپن هر ده سال یکبار انجام می‌گیرد و برخلاف امریکا هیچکس انتظار ارزشیابی و اضافه حقوق سالانه را ندارد. در ژاپن کارگروهی و مدیریت گروهی تا حدود زیادی تنها الگوی پذیرفته شده است و برخلاف سایر کشورهای پیشرفته صنعتی که حقوق و مزایا نقش نسبتاً اساسی را در ایجاد انگیزه کاری برعهده دارد، در ژاپن محیط کار و رفتار انسانی و ارضاء شخصی است که پرسنل را مایل می‌سازد تا یک عمر در جایی

بمانند. ژاپنیها معتقد به فلسفه گروه گرایی (Collectivism) هستند در حالیکه امریکائیها دنباله رو فلسفه فرد گرایی (Individualism) می باشند.

تفاوت دیگر روش مدیریت در ژاپن با امریکا مسئله جابجایی پرسنل (Rotation) در دستگاه است، مسئله جابجایی پرسنل یک روال عادی بوده و هدف آن تربیت مدیر در مشاغل مختلف است و این رویه خود عامل مهمی در ارتقاء شغلی کارمند بحساب می آید. در امریکا روش مدیریت بر تخصص گرایی است و هر کس مادام العمر در رشته مربوط بخود کار می کند با این هدف که تمامی جهات علمی و عملی آنرا فرا گیرد البته این روش موجب پیشرفت تخصص می شود لیکن نباید این واقعیت را از نظر دور داشت که در شرکت های امریکائی همواره جمع آوری این متخصصان به دور هم بعنوان یک مشکل مطرح بوده است بخصوص در حالتی که متخصص بدلایلی ترجیح دهد شرکتی را که برای آن کار می کند ترک نماید و حتی حاضر شود به شرکت رقیب ملحق گردد. این مسئله همیشه برنامه ریزیهای بلند مدت شرکتها را بهم می ریزد و انسجام دستگاه را مختل می کند.

در ژاپن مرکزیت تخصص در شرکتهاست؛ بدلیل مرکزیت همه چیز در شرکتها هیچگاه هیچ سازمانی قائم به فرد نیست و هزینه کردن مبالغ قابل توجه برای تربیت کارکنان متخصص (آنطور که در امریکا مرسوم است) مطرح نمی شود چه هزینه های تحقیقات و توسعه بمنظور تحصیل تخصص برای شرکتها و سازمانها انجام می شود و نتیجه آن برای شرکتها باقی می ماند. در حالیکه در امریکا مرکزیت تخصص در افراد است.

توجه مدیریت در شرکت های ژاپنی پرورش مدیر کار آ است که توان دسترسی و بکار گرفتن تخصصهای سطح بالا را داشته باشد؛ طبق تحقیقی که در ۵۰ شرکت امریکائی و برای مدت ۳۰ سال بعمل آمد مشخص گردید آن دسته از پرسنل که در رده مدیریت بودند طی دوره خدمت خود حداکثر در دو پست خدمت کرده بودند و چنانچه تخصص آنها مدیریت مالی یا مدیریت اداری بود در طول عمر کاری خود مسئولیتشان از همان یک رشته فراتر نرفته بود.

تحقیقات دیگری که توسط دانشگاه (MIT) در امریکا بعمل آمد حاصلش این بود که افرادی که در چند شغل کار کرده بودند راضی تر و فعالتر و باروتر بودند؛ مدیران مؤسسات ژاپنی معتقدند که آنها دسته جمعی کار می کنند لیکن نباید فراموش کرد که با تجربه ترین و مهمترین مدیران در ژاپن مدیران اداری هستند در حالیکه در امریکا وضعیت چنین نیست.

تفاوت دیگر مدیریت در ژاپن و امریکا در مسئله مهم تصمیمگیری است، در امریکا فردی که در رأس کار است، اختیار تصمیمگیری دارد و معمولاً تصمیمگیرها انگشت شمارند در حالیکه در ژاپن تصمیمگیرها در هر سطحی که باشد دسته جمعی صورت می گیرد یا بعبارت دیگر تمامی دست اندرکاران با هم تصمیم می گیرند، بهمین دلیل ژاپنیها در تصمیمگیری از امریکائیها کندتر هستند، اما در عمل و در مرحله اجراء برعکس امریکائیها، بسیار فعال می باشند از آنجایی که تصمیمگیری دسته جمعی

جزه لایتنج‌زای فرهنگ ژاپن شده است بسیار دیده می‌شود که چند نفر متفقاً مسئول انجام یک کار هستند (مانند مسئول خرید) و هیچگاه در عمل واگذاری یک کار به چند نفر دچار مشکل نمی‌شوند. آنها به ارزشهای جمعی (*Collective Values*) معتقدند و تکروی و برنامه‌های تشویقی فردی را دوست ندارند. مثلاً در آمریکا و اغلب کشورهای پیشرفته صنعتی نگاه‌داری حساب و کتاب جدا برای قسمت‌های مختلف یک سازمان انتفاعی بمنظور تشخیص هزینه و درآمد آن قسمت و تعیین سود حاصل که بتوان باستناد آن پاداش کارکنان آن قسمت را معین کرد امری معمول است در حالیکه در ژاپن افراد و سازمانها پذیرای چنین روشهایی نیستند. انضباط در مدیریت ژاپنی بسیار شدید و در عین حال بسیار انعطاف‌پذیر است.

در ارتباط با مسئله تعیین هدف در شرکتها و تمایز برخورد مدیریت ژاپنی و مدیریت امریکایی دکتر اوچی موضوع مصاحبه جالب خود را با مدیران یک بانک ژاپنی در آمریکا باین صورت نقل می‌کند که؛ مدیر عامل بانک ژاپنی است و دارای دو معاون امریکائی می‌باشد وقتی از یکی از معاونین در مورد احساس کار کردن برای بانک ژاپنی سؤال نمود، معاون پاسخ داد «آنها با ما برخورد مطلوب دارند، حقوقمان مکفی است و بما اجازه تصمیمگیری نیز داده‌اند، رویهمرفته ما کاملاً راضی هستیم»

در پاسخ سؤال بعدی که از او پرسید، اگر می‌توانستی روش مدیریت این ژاپنیها را در جهت یا جهتهایی تغییر دهی در چه مواردی دست می‌بردی. گفت «چیزی که ما را سخت متعجب می‌سازد اینست که این ژاپنیها مسئله هدف‌گذاری را نمی‌فهمند»

سپس از مدیر عامل ژاپنی پرسید «نظر شما راجع به معاونان امریکائی خود چگونه است؟ او گفت «آنها پرکار، وفادار و حرفه‌ای می‌باشند و من فکر می‌کنم در مجموع عالی هستند». در پاسخ این سؤال که اگر می‌توانستی در جهت یا جهات خاص آنها را تغییر دهی چه می‌کردی؟ گفت «این امریکائیهما بنظر نمی‌رسد هدف‌گذاری را بفهمند»

پاسخ یکسان دو طرف قضیه برای ایجاد تغییر در یکدیگر دکتر اوچی را بر آن داشت به این تحقیق ادامه دهد، در صحبت بعدی با معاونان مدیر عامل آنها اظهار داشتند «ما مرتباً به مدیر عامل می‌گوییم که برای ما هدف‌گذاری کن؛ مثلاً امسال باید به چه عملکردی برسیم، ما چگونه بفهمیم که آیا اقداماتمان درست است یا خیر؟ در حالیکه هدفمان معین نیست؟ این ایراد دو مدیر امریکائی در حقیقت ایراد هر مدیر امریکائی است که در چنین وضعیتی قرار داده شود. زیرا فلسفه مدیریت امریکائی بوسیله تعیین هدف (*MBO*) شکل می‌گیرد که عبارتست از: برنامه ریزی، ارزیابی و تجزیه و تحلیل سود آوری که بتواند نتیجه عملکرد یک مدیر را بدست دهد.

سپس دکتر اوچی مجدداً با مدیر عامل ژاپنی به صحبت می‌نشیند وی می‌گوید «من اگر بتوانم فلسفه خودمان را درباره اداره یک بانک باین امریکائیهما بفهمانم کاری بس مهم انجام داده‌ام. من باید باینها تفهیم کنم که تجارت بزمع ما و طبق معیارهای ما چیست، ما ژاپنیها چگونه با مشتری و همکار بر خورد می‌کنیم، روابط

ما با سازمانهای مرتبط مملکتی که با آنها در تماس هستیم و احتمالاً به آنها سرویس می‌دهیم به چه نحو باید باشد و چگونه باید با رقبای بر خورد کنیم و خلاصه نقش ما در کل جامعه و دنیای بزرگ چگونه باید باشد اگر آنها تمامی این نکات را با دل و جان درک کنند آنگاه خواهند فهمید که هدف مناسب و مطلوب در هر زمینه‌ای چیست اعم از اینکه مورد تازه غیر عادی یا مستمر باشد و لذا من الزامی نمی بینم که در هر موردی برای آنها هدف گذاری کنم .

اگر بخواهیم مهمترین تفاوت‌های مدیریت ژاپنی را با الگوی مدیریت امریکایی آنطور که دکتر اوچی تشریح کرده است باختصار بیان کنیم در هفت مورد بشرح زیر خواهد بود:

روش مدیریت امریکایی

روش مدیریت ژاپنی

استخدام کوتاه مدت	استخدام مادام العمر
ارزیابی و ارتقاء پرسنل در کوتاه مدت	ارزیابی و ارتقاء پرسنل در دراز مدت
تخصیص گرایی افراد	تخصیص گرایی شرکتها
روش کنترل توضیحی و توصیفی	روش کنترل ضمنی
تصمیمگیری فردی	تصمیمگیری گروهی
مسئولیت پذیری فردی	مسئولیت پذیری گروهی
فلسفه فردگرایی	فلسفه گروه گرایی

به استناد گفته دکتر اوچی عامل انسانی در نظریه "Z" ما وراء محدودۀ نمودار سازمانی و سازماندهی است. او معتقد است فرهنگ مسلط بر شرکتها و ارزشهای حاکم بر آن فرهنگ را نمی توان جدا از ارزشهای اجتماعی جوامع دانست. بعبارت دیگر اگر جامعه‌ای از دید اجتماعی به قهقرا برود بی تردید مدیریت سازمانها هم که از مسایل اجتماعی نشأت می گیرد بهمان راه می رود و نگرش علمی و تجربی بر مدیریت فقط در چار چوب مسایل فرهنگی و اجتماعی مقدور و میسر است.

آقای عباس میرزائی مقدم: دارای فوق لیسانس حسابداری از دانشکده سابق شرکت نفت و فوق لیسانس مدیریت از دانشگاه اوکلاهما می باشند و تجربه عملیشان در زمینه مدیریت در امور بانکی می باشد .