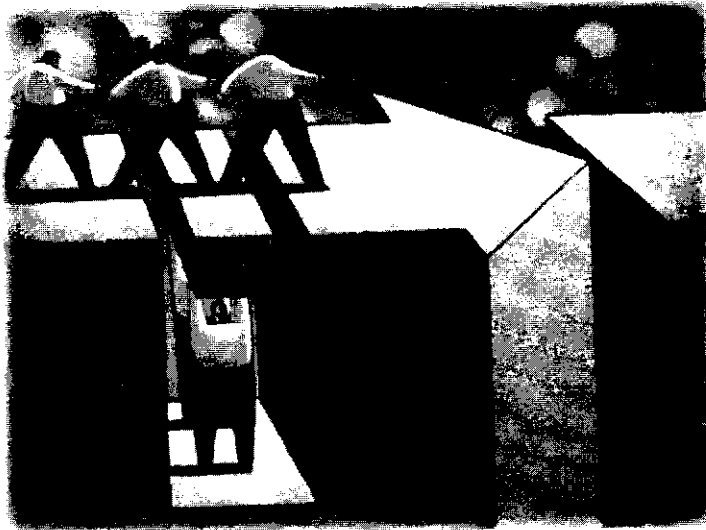


تفاوت مدیریت در ژاپن و آمریکا



مأخذ: Made in Japan

نویسنده: اکیوموریتا

مدیر عامل سابق شرکت سونی

ترجمه و تنظیم: تحریریه ماهنامه توسعه مدیریت

به عنوان مقدمه برای بحث حاضر نظر گرامی خواننده محترم را به نکات زیر جلب می‌نماید:

۱- بی شک هر اندیشه و نظری که محصول کنکاش ذهن بشر غیر معصوم باشد ضمن برخوردار از این امتیاز که احتمالاً بخشی از حقایق و واقعیات را بازگو می‌کند، قطعاً انتقاد پذیر و قابل بحث است. چرا که، آنچه که در ساحت علوم انسانی بیان شده و می‌شود، حال خواه علم مدیریت باشد یا روانشناسی، جامعه‌شناسی و فلسفه و امثالهم از آنجا که به انسان مرتبط بوده و به ضمیر و مکتوبات انسانی بازگشت دارد، همواره در محدودیتی خاص بسر می‌برد. این محدودیت به عدم ظهور تمامی استعدادها و توانائی‌های انسان متوجه بوده و با شاکله و وجود انسانی در هم آمیخته است. یعنی تا هنگامی که آخرین انسان در صحنه هستی از نعمت وجود برخوردار است، باب طرح اندیشه‌ها و فرصت بیان دیدگاه‌های جدید و نوین همچنان باز و مهیاء است. نمی‌توان زد چرا که هنوز سلسله (ظهور انسانی) باقی است و در حال ادامه یافتن است. پس این نکته را باید به یاد داشت که، آنچه که به عنوان تراوش ذهن بشری در ساحت علوم انسانی مطرح گردیده مطلق نیست و هنوز ناگفته‌ها فراوان است. به قول مرحوم اقبال لاهوری:

گمان مبرکه به پایان رسید کارمغان
هزارباده ناخورده دروگ تاک است

۲- تفاوت عمیقی را که در میان مدیریت به سبک آمریکایی و مدیریت به سبک ژاپنی وجود دارد چیزی است واضح و انکارناپذیر که به سادگی نیز از کنار آن نمی‌توان گذشت.

بررسی این دو سبک و روش قطعاً نکات قابل توجهی را برای محقق به عنوان نتیجه، ارائه خواهد داد؛ از جمله اینکه این دو دیدگاه چگونه به انسان، سرمایه و کارمی‌نگرند و هر کدام از منابع را چگونه ارزش گذاری می‌نمایند. شناسایی چگونگی نقادی این دو نظر از یکدیگر نیز خالی از لطف نیست.

۳- نوشتاری را که در پیش رو دارید مبتنی است بر گرفته به گونه ای آزاد، از کتاب ((ساخت ژاپن)) اکیوموریتا و شرکت سونی [که توسط شخص آقای موریتا، مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره شرکت سونی ژاپن، تهیه و مطالبی از آن در سمینار بین المللی دانشگاه‌ها و مراکز ارائه گردیده است. وی در این متن بر آن است تا با مقایسه مدیریت ژاپنی و مدیریت آمریکان نکات قوت مدیریت ژاپنی را بنابر برداشت خود تبیین نماید.

۴- پیش‌بینی می‌شود که شما مدیر محترم نیز پس از مطالعه این متن ذهن سؤال داری داشته باشید. اما امیدواریم برای این سؤال پاسخی فراخور وضعیت خاصی و محیط مسئولیتی خود بیابید که:

* شما چگونه عمل کرده و خواهید کرد؟

* روشهای فعلی مدیریت در کشور را چگونه ارزیابی نموده و برای تقویت آن چه پیشنهادهایی را ارائه می‌نمائید؟
مطمئن باشید هر فکری که به نظر شما بی اهمیت تلقی شود شاید راهگشای آینده‌ای روشن گردد.
ما مستظرم تا روشهای بهبود و توسعه مدیریت در جامعه اسلامی ایران را از طرف جنابعالی دریافت داریم.

البته این نکته را نباید از نظر دور داشت که فرهنگ آمریکایی‌ها با مشاوره با وکیل در هم آمیخته است. به طوری که در این کشور همه به دنبال محکوم نمودن دیگری هستند و جالب این است که آمریکایی‌ها به همسران خود اطمینان ندارند اما به وکلای خود صددرصد مطمئن‌اند!!

شگرد آمریکایی‌ها در مقابله با شرکتهای ژاپنی

از آنجا که آمریکایی‌ها توان رقابت با شرکتهای ژاپنی را نداشته‌اند، ناگزیر بر علیه آنها به طرح دعوی و ارائه دادخواست‌های متعدد به دادگاههای بین المللی اقدام نموده و مشکلات عدیده‌ای را فراهم ساخته‌اند. بطوری که حل اختلافات پیش آمده در این دادگاهها چندین سال (در مواردی حتی ۵ تا ۸ سال) به طول انجامیده و میلیونها دلار هزینه و مخارج در برداشته است.

میزان محبوبیت و کالت نزد آمریکایی‌ها و ژاپنی‌ها

در آمریکا ۵۰۰ هزار وکیل مشغول به کارند و هر ساله نیز ۳۹ هزار نفر پروانه و کالت خود را دریافت داشته و به جمع آن می‌پیوندند. وجود این آمار شرکت (لای) را بر آن داشت تا پیش‌بینی کند، در سال ۲۰۱۰ نزدیک به یک میلیون طرح دعوی در دادگاههای آمریکا در جریان خواهد بود!

این در حالی است که در ژاپن هر ساله فقط ۳۰۰ نفر در زمینه کالت، قضاوت و دفتر خصوصی از مبادی ذیربط پروانه فعالیت دریافت می‌دارند. در عین حال جالب است بدانیم که هر ساله در ژاپن ۲۴ هزار نفر مهندس الکترونیک تربیت و آماده به کار می‌گردند در حالی که در آمریکا علی‌رغم جمعیتی به میزان دو برابر جمعیت کشور ژاپن در سال، تنها ۱۷ هزار مهندس الکترونیک از مراکز آموزشی فارغ‌التحصیل می‌گردند.



MISAQHAMKARAN.COM

بهترین راه پیش بینی آینده ساختن آن است.

خدمات موسسه میثاق همکاران در بخش چاپ و نشر:

شرح	کد
طراحی و چاپ کتاب، نشریه و ...	۳۰۱
طراحی و اجرای انواع پرشور، کاتالوگ، فولدر، پوستر، سربرگ، پاکت	۳۰۲
طراحی و اجرای تبلیغات در مطبوعات	۳۰۳
طراحی و چاپ انواع دفتر یادداشت و تلفن در قطع های مختلف	۳۰۴
طراحی و چاپ سیلک اسکرین، انواع چاپ و طلاکوب	۳۰۵
طراحی و چاپ روی پارچه، فلکسی فیس در ابعاد گوناگون	۳۰۶
ناظر و مشاور فنی نشر	۳۰۷

آدرس دفتر مرکزی: تهران، خیابان آفریقا، خیابان تابان غربی، نبش کوچه نور، مجتمع نور، طبقه ۲، واحد ۸

تلفن: ۸۸۲۹۹۱

دورنما و پیغام گیر: ۸۷۸۷۵۶۲

www.misaqhamkaran.com

Email: marketing@misaqhamkaran.com

اگر شرکتهای آمریکایی پول و زمان خود را صرف تحقیق و ارتقاء محصولات خود می نمودند، آنگاه می توانستند، توان رقابت با ژاپنی را بدست آورند.

ما می دانیم که آمریکایی ها همه توان خود را در این نکته بکار می گیرند که چگونه می توان رقیب را با حربه و کیل در گیر نموده و از صحنه خارج سازند. در حالی که ما ژاپنی ها با حربه نوآوری در محصول و افزایش کیفیت محصولاتمان رقیب را به مبارزه فرا می خوانیم! برای نمونه می توانم به اتهام «دامپینگ» که از سوی آمریکایی ها بر علیه ژاپن و شرکتهای ژاپنی، از جمله سونی، وارد شده بود اشاره کنم. با وجودی که ژاپن در نهایت از این اتهام تبرئه شد اما با این وجود حل این اختلاف ۸ سال بطور انجامید! البته ناگفته نماند که در مجموع و کلا به جهت دستیابی به حق الوکاله بسیار بالا (که بعضاً تا ۶۵٪ نیز بالغ می گردد) در صدد اشتغال زایی برای خود هستند و به این نکته که باعث نابودی حس اعتماد شرکتهای نسبت به یکدیگر می شوند توجه ای ندارند. ما در ژاپن از وکیل و خدمات و کلا استفاده می کنیم، اما نمی گذاریم که آنها از ما استفاده کنند! در ژاپن حس اعتماد به یکدیگر بالاست و پس از جنگ نیز همین عامل سبب شد تا دولت و صنایع ژاپن دوش به دوش یکدیگر، کشور را در مسیر توسعه هدایت نمایند.

در آمریکا همه رقیب هم اند

در آمریکا یک فرد (یا مدیر) تا سن بازنشستگی در چندین شرکت مختلف کار می کند. به همین دلیل هر فرد، دیگری را در آینده رقیب خود می داند و به همین دلیل به او اعتماد نمی کند.

البته من خود نیز می گویم به کسی اعتماد نکنید، آن هم به این دلیل که «هرگز کسی نمی تواند وظایف شما را دقیقاً همانند خودتان به انجام برساند»

رابطه شرکتهای با دولت

در آمریکا شرکتهای افتخار می کنند که رابطه ای خصمانه با دولت دارند، ولی در ژاپن دولت بدون این که سهامدار بوده و سهامی را به خود اختصاص داده باشد، بواسطه اعتمادی که صنایع به دولت دارند، ۵۰٪ سود شرکتهای را دریافت نموده و در مقابل همواره آرزوی موفقیت شرکتهای ژاپنی را در صحنه های بین المللی دارد و در این راستا نیز از هر گونه اعمال سیاست حمایتی نیز فروگذار نیست چرا که به نوعی خود، عمده ترین سهامدار شرکتهای محسوب می گردد.

در آمریکا بیشترین حمایت از سهامداران صورت می پذیرد و به دلیل عدم وجود امنیت شغلی برای مدیران شرکتهای، مدیران آمریکایی هر گونه اتخاذ تصمیمی را به عوامل خارجی متعدد وابسته می دانند.

سیستم کار در ژاپن و آمریکا

سیستم کار در جامعه ژاپن یک چرخه بسته است و یک مدیر ناموفق نمی تواند از شرکتی به شرکت دیگر برود. در صورتی که در آمریکا مدیر نالایقی که شرکتی را به ورشکستگی کشانده باشد می تواند در یک شرکت موفق دیگر مشغول به کار شود!

مهمترین مسئولیت یک مدیر

تفاوت میان مدیریت آمریکایی و ژاپنی بالاتر از مسائل فرهنگی و اقتصادی است. بنابراین اگر از یک مدیر عامل سوال شود که مهمترین مسئولیت شما به عنوان یک مدیر چه می تواند باشد؟

می توان ادعا نمود که تمام مدیران عامل ژاپنی پاسخ خواهند داد: بزرگترین مسئولیت ما افزایش اشتغال و بهبود سطح زندگی کارکنان است و در این راستا به سودآوری نیاز داریم. با این تذکره که سودآوری از نظر ما در اولویت قرار ندارد.

اما اکثر مدیران عامل آمریکایی چنین پاسخ خواهند داد که: بزرگترین مسئولیت ما افزایش سودآوری و بازده سرمایه گذاری هاست و اگر سرمایه گذاران از ما رضایت نداشته باشند، قطعاً آخر اجمان خواهند نمود. لذا ما مسئول افزایش سود هستیم!

به مدیر عامل یکی از کارخانجات سازنده تلویزیون در آمریکا گفتم: بهتر است برای افزایش بهره وری تجهیزات فنی را تعویض نمایم. او در پاسخ اظهار داشت: چون حقوق من بستگی به عملکرد مالی من دارد، هرگز چنین هزینه ای را متحمل نخواهم شد.

توزیع امکانات در محل کار

بر خلاف روش مرسوم در شرکتهای آمریکایی، مدیران شرکتهای ژاپنی خود را از اولین اعضای اتحادیه های کارگری بوده و بدین جهت علاوه بر آگاهی از مشکلات کاری حتی نسبت به گرفتاریهای شخصی کارگران نیز آگاهی و اشراف خواهند داشت. در حالیکه بطور مثال هنگامی که از شرکت «موتورولا» بازدید می کردم، متوجه شدم کارخانه این شرکت از تهویه هوا برخوردار نیست اما ستاد و ادارات شرکت از سیستم هواساز و تهویه

بهره مندند. این مورد در کارخانه‌های ژاپنی از ۵۰ سال قبل مورد توجه قرار گرفته و آنها از آن تاریخ به سیستم تهویه هوا مجهز شده‌اند اما جالب است بدانید در حال حاضر تنها در نیمی از ستاد و ادارات ژاپن از این سیستم استفاده می‌شود.

سلسله مراتب و تقسیم امکانات

در ژاپن سلسله مراتب اداری بطور کامل رعایت می‌گردد و اما این به این معنا نیست که گرفتاریها تنها خاص کارگران بوده و امکانات به مدیران تعلق می‌گیرد. چرا که ما معتقدیم در شرکتی که اهمیت زیادی به دکوراسیون و اطافهای کارکنانش داده می‌شود و راحتی مدیران در آن ملحوظ گردیده، رضایت مشتریان نادیده گرفته شده است. در ژاپن کارگران و مشتریان و تأمین رضایت آنها در اولویت و اهمیت خاص قرار دارد. به عنوان مثال به این مطالب اشاره می‌کنم که دفتر مرکزی شرکت سونی یک کارخانه بازسازی شده است که از خارج و محوطه بیرونی بصورت یک انبار بنظر می‌رسد. اما در داخل آن همه نوع وسایل ضروری برای انجام کار وجود دارد. این نکته را به ذهن بسپارید که «ما در ژاپن تنها سرمایه گذاری را در فرآیند تولید برای بهبود محصول به انجام می‌رسانیم.»

گرایش به کار در ژاپن و آمریکا و تجربیات

تفاوت در گرایش به کار در ژاپن و آمریکا کاملاً ملموس است. در ژاپن مدیران عامل در سن ۶۵ سالگی باز نشسته شده و پس از آن، ایشان در کسوت یک شخصیت صاحب نظر و تجربه در محل یک دفتر مستقر شده و با در اختیار داشتن کارمندانی چند تجربیات و اندوخته‌های خود را در اختیار موسسه مربوطه قرار می‌دهند بطوری که در برخی از مناسبتهای نیز به ایراد سخنرانی و ترویج افکار کارکنان و تربیت آنها می‌پردازند.

آموزش کارکنان و تنوع کار پذیری

در ژاپن افراد برای همه نوع کاری تربیت می‌شوند و از بدو استخدام در قسمتهای مختلف شرکت تحت آموزش قرار می‌گیرند. در نتیجه، در کشور ژاپن افراد از پذیرفتن کارهای متنوع امتناع نمی‌ورزند و به جهت وجود همین روحیه است که می‌بینیم نرخ بیکاری در ژاپن تا کنون به نرخ ۳ درصد نیز بالغ نگردیده است. اما در آمریکا کارکنان برای یک کار خاص تربیت می‌شوند و به انجام هر کاری نیز تمایل نشان نمی‌دهند. برای معرفی این روحیه کارکنان ژاپنی پسر بزرگ خود را که در کار گزارشگری و فعالیتهای هنری فعال بود، به عنوان مثال معرفی می‌کنم. او در زمینه فعالیت خود از بالاترین موفقیتها برخوردار شده بود. من مدتی قبل او را به عنوان مدیر حسابداری یکی از دفاتر خودمان انتخاب نمودم. وی پس از مدتی اعتراف کرد که کار کردن با ارقام نیز به اندازه کار با هنرمندان برای وی جالب بوجه و لذتبخش بوده است.

پرهیز از اعمال قوانین مدیریت ماشینی

باید امروزه بیشتر از کارکنان انتظار کار فکری داشت و دیگر از اعمال قوانین مدیریت ماشینی که مصداقی هم ندارد و پیروی نمود، چرا که قوانینی از این دست به منزله نقض ارزشهای انسانی است.

در کشور ژاپن هرگز حقوق افراد بطور

بی رویه افزایش نیافته بلکه با میزان

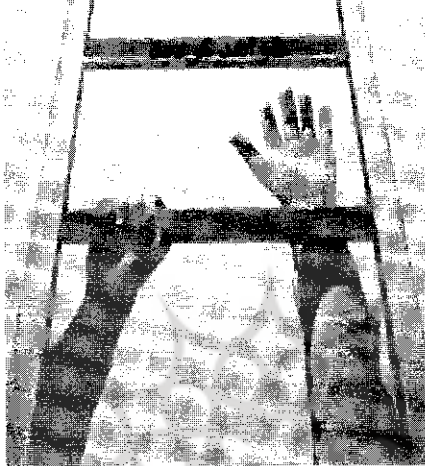
افزایش توانمندی و تجربه کاری افراد

تنظیم می‌گردد. علت این امر هم توجه

به این نکته است که بالاخره افزایش

بی رویه چرخه حقه در یک نقطه

متوقف شده و سبب سرخوردگی



یک نقطه متوقف شده و سبب سرخوردگی خواهد گردید.

ژاپنی هادیوار سنگی و آمریکائیدایوار آجری اند!

به تعبیری معتقدم آمریکائیهامند دایوار آجری و ژاپنیها همانند دایوار سنگی هستند. به این مفهوم که آمریکائیها به دنبال فرد مناسبی برای یک کار تعریف شده و معین می‌باشند اما ژاپنیها افراد را انتخاب کرده و طبق توانائیهایشان آنها را در کنار یکدیگر قرار می‌دهند و نسبت به افراد از دیدگاهی بلندمدت، توأم با آموزش برخوردارند.

مالکیت یک شرکت از آن کیست؟

مدیران، سهامداران یا کارگران؟

رشد قیمت سهام از تقسیم سود آن بهتر است، چرا که مالیات زیادی به آن تعلق نمی‌گیرد. به همین دلیل سرمایه گذاری مجدد و عدم تقسیم سود مزایای بیشتری را برای سهامداران به همراه دارد.

۱۵ سال قبل با طرفهای آمریکائی، یک شرکت مشترک با سرمایه ای در حدود ۴ میلیون دلار را تأسیس نمودیم. تنها پس از گذشت چند سال ۲ کارخانه دیگر را از محل درآمد آن شرکت احداث و راه اندازی نموده و موجودی شرکت را در بانک به میزان ۱۰۰ میلیون دلار افزایش دادیم. چندی نگذشت که طرف آمریکائی، ما را به تقسیم سود سهام مجبور ساخت و ما ناچار در اثر تقسیم سود سهام ۳۰٪ دارایی شرکت را برداشت نمودیم.

نگارخانه ای که اموال خود را بفروش برساند، هرگز آینده ای را نخواهد داشت و کارکنان آن نیز روحیه کار لازم را از دست خواهند داد. در صورتی که تقویت روحیه کارکنان از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.





MISAQHAMKARAN.COM

در جایی که همه عوامل یکسان هستند هویت‌مندان به نتیجه برتری می‌رسند.

خدمات موسسه میثاق همکاران در بخش تبلیغات محیطی:

ردیف	شرح
۴۰۱	معماری داخلی و غرفه آرای نمایشگاه.
۴۰۲	طراحی و ساخت استند نمایشگاهی در ابعاد گوناگون.
۴۰۳	طراحی و نصب بیلبورد.
۴۰۴	طراحی و نصب تبلیغات روی اتوبوس.
۴۰۵	طراحی و ساخت ماکت تبلیغاتی، تندیس، لوح یادبود و ...
۴۰۶	طراحی و ساخت انواع تابلوهای توری و معمولی در ابعاد مختلف.
۴۰۷	طراحی و ساخت تابلوهای فضایی (بالون)

آدرس دفتر مرکزی: تهران، خیابان آفریقا، خیابان تابان غربی، نبش

کوچه نور، مجتمع نور، طبقه ۲، واحد ۸

تلفن: ۸۸۲۹۲۳۳

دورنما و پیام گیر: ۸۷۸۷۵۶۲

www.misaqhamkaran.com

Email: market@msa.misaqhamkaran.com

بیان یک تجربه

در دهه ۶۰ همه شرکتهای ژاپنی مخالف مصرف کالاهای خارجی در بازار ژاپن بودند. در این میان، من یک شرکت صادراتی را در آمریکاجهت انجام امر صادرات کالاهای آمریکایی به ژاپن تأسیس نمودم. طولی نکشید که بیشتر شرکتهای آمریکایی خواستار ایجاد کانالهایی صادراتی خود را از طریق شرکت ما بودند. ما در یک تجربه یخچال Whirpool را به بازار ژاپن وارد کرده و دیدیم که در آنجا با تقاضای بالایی مورد استقبال قرار گرفت. این یخچالها بسیار بزرگ بودند و موتور آنها صدای زیادی از خود تولید می نمود. تولید کنندگان ژاپنی بلافاصله به تولید یخچالهایی با کیفیت Whirpool پرداخته و توانستند صدای زیاد موتور یخچالها را رفع کنند. طولی نکشید که همتای ژاپنی این یخچالها، بازار را در دست گرفت و شرکت Whirpool آمریکا از صحنه رقابت خارج شده و سهم بازار خود را از دست داد.

تصمیم گیری و اهمیت آن

اولین مسأله مدیریت تصمیم گیری است. تصمیم گیری به معنای داشتن علم و آگاهی به تکنولوژی و توانایی پیش بینی آینده برای جهت دهی، به روند تکنولوژی است. پس بنابراین تعریف، مدیر باید در ارتباط با مدیریت خود از دانش عمومی و کافی برخوردار باشد.

یک روز با «بیتر دراکر» جلسه ای داشتیم. او می گفت: وقتی که مدیران ژاپنی صحبت می کنی، عاقل به نظر نمی رسند، اما در نهایت درست نتیجه گیری می کنند. چگونه این امر میسر است؟

برناج، مدیر یک شرکت تبلیغاتی، در پاسخ به سوال او اظهار داشت: برای تصمیم گیری صحیح، باید تمامی وقایع و واقعیات اطرافمان را بدانیم. آمریکائیتها تنها بر طبق آنچه می دانند، صحیح تصمیم گیری می کنند. پر واضح است که انسان همه چیز را نمی داند. در حالی که ژاپنیها یک «حس بر» داشته و با کمک آن همراه با جمع آوری اطلاعات می توانند تصمیم گیری کنند.

نحوه برخورد با مدیران میانی

رابطه میان مدیران ارشد آمریکایی با مدیران میانی خودشان چندان مطلوب نیست. چرا که مدیران ارشد اکثر آ از نظر فنی به کار خود مسلط نبوده و از مشاوران خود استمداد می طلبند و یا حتی نهایتاً انجام کار را به وکلا و امی گذارند که در پایان سرخوردگی مدیران میانی را به دنبال می آورد.

اعتبار مدیران میانی

نزد مدیران ارشد ژاپنی

در ژاپن «سیستم پیشنهاد» در خصوص مدیران میانی به اجرا گذاشته می شود، البته نباید از نظر دور داشت که توافق در ژاپن از بالا به پایین است و در نهایت یک نفر تصمیم قطعی و نهایی را اتخاذ می کند. اما با این مزیت که به مدیران میانی اجازه طرح و ارائه پیشنهادها داده می شود. فرض ما بر این است که مدیران ارشد و میانی به اهداف و مقاصد شرکت خود آگاهی داشته و بهتر می توانند در مورد آن به توافق برسند. که در واقع این مسأله وجه برتر ژاپنیها را بر آمریکائیتها نشان می دهد.

اطمینان به تصمیم و نتیجه گیری

مدیران ارشد ژاپنی به نظرات مدیران میانی اهمیت داده و بر آنند تا بر آنها جامه عمل ببوشانند. ما موفقیت مدیریت خود را در ایجاد ارتباط نزدیک با کارکنان می دانیم. به هیمن اساس است که مدیران ژاپنی در هنگام اخذ تصمیم به موفقیت آن اطمینان کامل دارند. من در تمام طول مدت کار خود، هرگز سخن از استعفاء را به میان نیاورده ام اما در خصوص فروش واکمن های تولیدی شرکت سونی گفتم: اگر در بازار جهانی یکصد هزار واکمن نفروشیم، استعفاء خواهیم داد!!

استحکام اهداف

در ژاپن استعفای یک مدیر و یا تعویض او هرگز مشکلی را در روند فعالیت اهداف و مقاصد شرکت ایجاد نمی کند.

اهمیت درک موقعیتها

در پایان به عنوان سخن آخر می گویم: مدیران گاهی تصمیماتی را اتخاذ می کنند که از لحاظ تکنیکی و فنی جنبه عقلانی ندارند اما باید توجه داشت که تنها با دستگاه و ماشین باید منطقی برخورد نمود. درک موقعیت های مختلف، در برخی از موارد از منطق هم اولویت بیشتر پیدا می کند.

مأخذ: «ترجمه آزاد از کتاب MADE IN JAPAN نوشته آکیو موریتا-۱۹۹۸-ژاپن