

А. С. Корчагина

# Японский менеджмент



Алена Корчагина  
**Японский менеджмент**

«Научная книга»

2013

## **Корчагина А. С.**

Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013

[<p id=" \\_\\_GoBack">](#)Японский менеджмент появился сравнительно недавно, но за последние десятилетия стремительно развивался. Быстрота и эффективность развития японской модели управления первоначально заинтересовала западных специалистов, которые являются прародителями менеджмента. И действительно, ведь японские организации взяли за основу теоретические основы американского и европейского менеджмента, и применив и преобразовав их в соответствии со своим менталитетом, добились колоссальных успехов в практике. В российской практике менеджмент также появился сравнительно недавно и соответственно свой стиль руководства, применимый к российским условиям и менталитету, еще не разработан. Актуальность этой книги заключается в том, что японский стиль управления на сегодняшний день является самым эффективным, примером которому является успешная деятельность японских компаний. И не имея собственного стиля управления, России действительно необходимо изучение японского менеджмента и менеджмента других стран, выбирая для себя наиболее приемлемые принципы управления и в конечном итоге создания своего «российского менеджмента».

© Корчагина А. С., 2013

© Научная книга, 2013

# Содержание

Глава 1. Характеристика японского менеджмента	6
1.1. Необходимость и глобальность вопроса «японский менеджмент»	6
1.2. Понятие и функции японского менеджмента	11
Конец ознакомительного фрагмента.	18

# **А. С. Корчагина**

## **Японский менеджмент**

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

# Глава 1. Характеристика японского менеджмента

## 1.1. Необходимость и глобальность вопроса «японский менеджмент»

В конце 1950-х гг. Западная Европа сделала для себя открытие: американская экономика развивается более успешно потому, что американское управление лучше европейского. Это открытие ошеломило западноевропейских бизнесменов и исследователей бизнеса, и в западном мире начался бум американского управления.

Затем экономическая практика, а особенно, энергетический кризис первой половины 1970-х гг. заставили Запад пересмотреть взгляд на смысл, назначение и содержание управления производством, в частности по-другому взглянуть на американское и японское управление. Так называемый экономический взрыв в Японии обратил внимание многих западных исследователей на изучение японской экономики в целом и особенностей японского менеджмента в частности. Наступил этап восхваления японского управления, возведения его на пьедестал наиболее эффективного управления. В это время выпускается множество публикаций, проводятся семинары и симпозиумы, посвященные анализу японского управления, создается множество групп и центров по изучению японского управления, проводятся различные исследования и т. п. И тут ученые-специалисты делают открытие: японское управление не просто в силу своей восточной специфики экзотично, не похоже на американское управление, как это считалось ранее, но и является «неправильным управлением». В японском управлении очень многое делается и утверждается в полную противоположность тому, что считается неизбле-мым в западном управлении. Более того, именно эти отклонения от прописных норм и канонизированных истин западного менеджмента обеспечивают большую жизненность японского управления. И тогда применительно к японскому управлению все чаще начинают применять эпитеты типа «чудо», «мистика», «парадокс» и т. п.

Японские компании стали не только объектом изучения зарубежными, в частности американскими, специалистами с целью применения японского опыта управления, они стали очень серьезным конкурентом для американских компаний, особенно в период усиления позиций на мировом капиталистическом рынке. Вот что писал Ли Якокка о «японском вызове» США: «Как раз теперь мы находимся в состоянии ожесточенной войны с Японией. На сей раз это война без применения боевых средств, за что мы, очевидно, должны благодарить бога. Нынешний конфликт представляет собой торговую войну. Поскольку, однако, наше правительство отказывается признать ее тем, чем она в действительности является, мы явно находимся на пути к поражению.

Не будем заблуждаться: наша экономическая битва с японцами означает грозную опасность для будущего США. Мы столкнулись с могущественным конкурентом, и, при прочих равных условиях, нам еще повезет, если удастся удержаться с ним на одном уровне.

Но прочие условия отнюдь не одинаковы. Поле, на котором разворачивается сражение, не является равным. Оно имеет сильный уклон в пользу Японии. В результате мы ведем игру одной рукой, тогда как другая привязана к спине. Неудивительно, что мы проигрываем войну!

Начать с того, что японская индустрия не выступает в одиночку. Она прочно опирается на помощь своего правительства, поддерживая с ним тесные связи через посредство министерства внешней торговли и промышленности (МВТП). В функции этого министерства входит определение особо приоритетных отраслей и оказание им помощи в осуществлении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Американский наблюдатель может воспринимать МВТП как скопище мелкотравчатых бюрократов, назойливо вмешивающихся не в свое дело. В действительности оно таковым не является. В Японии государственный аппарат вбирает в себя много образованнейших и одаренных молодых людей. Если еще учесть, что наибольшим престижем в правительстве пользуются министерства экономического профиля, можно получить некоторое представление о том, какие таланты привлекает к себе МВТП. Хотя оно и допустило некоторые кардинальные ошибки, но в целом его воздействие на развитие японской индустрии оказалось просто поразительным.

Когда Япония приступила после войны к восстановлению своего хозяйства, ее правительство определило автомобильную, сталелитейную, химическую, судостроительную промышленность и машиностроение в качестве приоритетных отраслей. Иными словами, судьба японского хозяйства не была пущена на волю волн, не была поставлена в зависимость от свободной игры рыночных сил. Однако Япония – это не Россия, экономика которой построена на всеобъемлющем планировании. Отнюдь нет. Но Япония имеет систему ориентиров и приоритетов, позволяющую правительству и промышленности сотрудничать в достижении своих национальных целей.

В результате японская автоиндустрия была взлелеяна целым рядом стимулов: государственными займами, сокращением сроков амортизации, помощью в области НИОКР, протекционистскими мерами против импорта и запрещением иностранных инвестиций. Под комплексным воздействием всех этих мер японская автомобильная промышленность прошла путь от годового выпуска в 100 тысяч машин в середине 1950-х гг. до 11 миллионов теперь.

Но и независимо от того, какую помощь оказывали японским автостроителям, они все равно заслуживают нашего уважения и восхищения. Они показали себя мудрыми плановиками и конструкторами. Они не просто сидели за своими защитными барьерами и жирели.

Напротив, менеджеры, акционеры, правительства, банкиры, поставщики и рабочие – все действовали воедино. Используя новейшую технологию, они сконструировали машины мирового класса. Они построили экономичные по расходу горючего автомобили, опираясь на национальную энергетическую политику, в основе которой лежали высокие налоги на бензин как остродефицитный ресурс. Неудивительно, что японцев не застали врасплох арабо-израильская война 1973 г. и бегство шаха...

Они знают также, как делать хорошие автомобили. На протяжении 1970-х гг. их автомобили были действительно лучше наших. Теперь это уже не так, но многие американцы продолжают придерживаться прежней оценки.

Как японцам удалось создать такие хорошие автомобили? Все начинается с рабочих. Прежде всего, издержки на рабочую силу в Японии намного ниже, чем у нас. Зарплаты японских рабочих составляют около 60 процентов американских. У них нет таких автоматических доплат за вздорожание жизни, привязанных к индексу потребительских цен, какие имеют американские рабочие. У них нет такого же, как у нас, набора выплачиваемых фирмой медицинских пособий, которые обходятся потребителю в несколько сот долларов на автомобиль.

К тому же производительность труда японских рабочих выше, чем у нас. Я не говорю, что они квалифицированнее, нет, просто они работают на основе иной системы правил.

В Японии рабочие подразделяются лишь на два разряда: квалифицированных и неквалифицированных. В зависимости от того, что требуется сделать в данный день, рабочий может выполнять самые различные функции. Если на полу грязно, он возьмет метлу и подметет его, не считаясь с тем, входит это в его прямые обязанности или нет. Естественно, такое чувство ответственности порождает высокую степень производительности.

Подобная система была бы немислимой в Детройте, где у каждого рабочего свой строго очерченный круг обязанностей. По сравнению с господствующими на японском заводе простотой отношений и здравым смыслом наша система профсоюзных правил и инструкций выгля-

дит просто нелепой. В номенклатуре профсоюза автомобильных рабочих насчитывается теперь около 150 категорий работников. Если позиция японского рабочего выражается вопросом «чем я могу помочь», позицию американского рабочего чаще всего характеризует отговорка «это не мое дело».

Японские профсоюзы осуществляют свою деятельность в тесном сотрудничестве с администрацией. Каждая сторона понимает, что ее судьба прямо зависит от успеха другой. Отношения между рабочими и администрацией покоятся на принципах сотрудничества и взаимного уважения. Они резко отличаются от отношений антагонизма и взаимной подозрительности, давно ставших традицией в нашей стране.

Японский рабочий в высшей степени дисциплинирован. Если что-нибудь выходит из строя, он немедленно устранит неполадки. Если на конвейере происходит сбой, он его остановит и дождется наведения порядка.

Японским рабочим свойственно большое чувство гордости. Свою работу они рассматривают как долг, как жизненную миссию. В Японии вы не услышите рассказов о том, что рабочие приходят в цех под хмельком. Там нет такого явления, как промышленный саботаж, и не заметно отчуждение рабочего.

В самом деле, я однажды прочитал, что японским компаниям приходится наказывать своих низовых менеджеров за то, что они слишком часто требуют выхода на работу в отпускное время или в выходные дни. Можно себе представить такое где-нибудь в Мичигане или в Огайо?

Управленческий корпус в Японии также строит свою деятельность на системе принципов, которые нам могут показаться странными, но которые на деле способствуют достижению общего успеха. Типичный японский менеджер в автоиндустрии получает намного меньшее жалованье, чем американский. Ему не предлагают купить по льготной цене акции компании, в которой он работает, не начисляют вознаграждений за выслугу лет.

На каком-то этапе своей карьеры японский менеджер мог работать непосредственно у конвейера. Американские менеджеры были бы, вероятно, шокированы, когда бы узнали, что главный директор-распорядитель “Мицубиси” некогда возглавлял профсоюз этой же компании. В отличие от своих коллег в Детройте японский менеджер живет в том же мире, что и рабочие, а не исключительно в жизни избранных.

А все это сводится к тому, что в Японии правительство, рабочие и менеджеры компаний – все действуют в одной упряжке. В нашей стране менеджеры и профсоюзы традиционно выступают как противники. И что бы там ни считала публика, правительство и частная индустрия также не сотрудничают друг с другом...».<sup>1</sup>

В 1990-е гг. повышенный интерес к японскому менеджменту охладел. В эти годы японская экономика, находясь на стадии стагнации, переживала определенные трудности. В настоящее время ситуация в японской экономике продолжает ухудшаться. Темпы экономического роста близки к нулю – в третьем квартале ВВП сократился на 0,6 %, в четвертом вырос на 0,8 %. В январе-феврале 2001 г. конъюнктура резко ухудшилась. Объем индивидуального потребления (он составил свыше половины ВВП), которое могло бы стать двигателем японской экономики, сокращается. В конце 2000 г. в сравнении с предыдущим кварталом этот показатель снизился на 0,6 %. Падает объем инвестиций, заказы на машиностроительную продукцию в январе по сравнению с декабрем упали сразу на 11,8 %. Безработица остается у рекордно высокой отметки в 4,9 %, и это при том, что практически не решена проблема избыточной занятости, которая, как гиря, тянет на дно японские компании. Но, пожалуй, самой главной проблемой является ускоряющееся снижение цен. «Экономика определенно находится в состоянии дефляции. Этот факт невозможно отрицать», – заявил недавно Киити Миядзава. За прошлый год потребительские цены, исключая свежие продовольственные товары, упали на 1,1 % – это

---

<sup>1</sup> Ли Якокка Карьера менеджера. М., 1991. С. 350–354.

самые высокие темпы дефляции со времен Второй мировой войны. Рассчитывать в таких условиях на возобновление устойчивого экономического роста без глубоких и болезненных структурных реформ сложно.

Внешняя ситуация также складывается не в пользу Японии. Экономика главного торгового партнера – Соединенных Штатов – демонстрирует явные признаки замедления, а это означает снижение экспортных заказов для японской промышленности. Надежд на скорые изменения к лучшему в Америке становится все меньше. И если почти все 1990-е гг. Япония безуспешно пыталась решить свои проблемы при относительно благоприятных внешних условиях, то теперь ей придется заниматься этим при исключительно неблагоприятной мировой конъюнктуре.<sup>2</sup>

Тем не менее можно констатировать с полной определенностью, что если существующий в Японии тип управления производством будет меняться, то это изменение будет проходить преимущественно в направлении модификации существующего управления на однородной с ним основе, а не путем вытеснения его американским типом управления.

Исследуя особенности японского менеджмента, многие отечественные специалисты затрагивали проблему возможности применения японских методов управления российскими предприятиями. Учитывая очень сильную отсталость России в социально-экономическом развитии от передовых стран, опыт Японии, показавшей колоссальные темпы роста, имеет очень большое значение.

Несмотря на неблагоприятное положение дел, в настоящее время все настолько привыкли видеть Страну восходящего солнца в числе мировых лидеров, что порой складывается впечатление, будто бы так всегда и было. Однако это не так. За годы Второй мировой войны экономика Японии была разрушена почти полностью. В 1940—1950-х гг. вся японская продукция была неконкурентоспособной на мировом рынке, технологии и системы управления по своему уровню отставали от европейских и американских. Между работодателями и наемными работниками шла жесточайшая борьба. Эти проблемы обострялись в силу ограниченности природных ресурсов и сравнительно большой численности населения. И японцы сделали свой, как показала история, правильный выбор варианта восстановления и развития страны и экономики. Период реформ и преобразований в России является еще одной причиной изучения применения японского опыта, для того чтобы сделать свой правильный выбор варианта развития страны.

Наиболее важная особенность японского варианта – восстанавливать и развивать экономику через человека, через заботу о его благосостоянии, через обучение и заинтересованность работника в результатах своего труда и росте производства. А это так важно для России, где забота о человеке и о его благосостоянии отошла на последний план, а заинтересованность работника существенно ниже, чем в зарубежных странах (производительность в России в среднем составляет 20 % от производительности труда в США).

Экономику страны часто сравнивают либо с велосипедистом, который все время должен мчаться, чтобы не упасть, либо с поездом, который, напротив, не должен стремительно мчаться, чтобы в итоге не сойти с рельсов. Кстати, в Японии любят образные сравнения. Это национальная особенность, ее обожают, ей дорожат, как говорится, и стар и млад. Например, любимый цветок сакуру, который рано и быстро расцветает и также быстро опадает, японцы олицетворяют с воином, самураем, который родился и готов отдать свою жизнь в любой момент за свою страну. Одна веточка сакуры хороша, но не настолько, чтобы ей восхищаться, а вот «море», аллеи сакуры – это великолепно, трудно отвести глаза от этого чуда. И

---

<sup>2</sup> Павел Быков. Тонушие острова // Эксперт. 2001. № 11. С. 48.

здесь сравнение – один воин, даже самый смелый и сильный, не принесет много пользы Японии, а тысячи самураев – это уже сила, которую невозможно победить.<sup>3</sup>

Таким образом, проблема изучения применения японского опыта остается актуальной и по сей день, особенно для России, «мучительно переживающей период поиска новой «философии» взаимодействия работников и предприятия на переходном этапе от советского общества к обществу, качественные характеристики которого могут быть самыми различными».<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Пшенников В. В. Японский менеджмент. Уроки для нас. М., 2000.

<sup>4</sup> Рудык Э. Н. Управление трудом в Японии: уроки для России // Москва. № 4. 2004. С. 163, 164.)

## 1.2. Понятие и функции японского менеджмента

Японский бизнес, проводя в жизнь какую-либо новую политику в экономической жизни страны, тщательнейшим образом учитывает этнопсихологический облик и специфику поведения персонала. Все многочисленные приемы, что активно внедряются сейчас на заводах и фабриках, в офисах и учреждениях, тесно сопряжены с социальными нормами поведения, усвоенными японцами за свою многовековую историю. «Люди сами делают свою историю», – писал К. Маркс, – но они делают ее с учетом тех ценностей, которые даны им и перешли от прошлого». Такими ценностями являются фундаментальные черты японского национального характера. Это прежде всего:

1) общеэтнические черты – трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, любовь к природе, приверженность к традициям, склонность к заимствованиям, этноцентризм, практицизм;

2) черты группового поведения – дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга;

3) обыденно-жизненные черты – вежливость, аккуратность, самообладание, бережливость, любознательность.<sup>5</sup>

В классической теории управление включает четыре основные функции: планирование, организацию, мотивацию, контроль.

Рассмотрим каждую функцию в отдельности применительно к японскому менеджменту.

Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимуществ стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Слово «стратегия» произошло от греч. *strategia*, *stratos* – войско и *ago* – веду – «искусство генерала». Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Новое направление развития корпорации «Крайслер» было задумано и осуществлено ее главой Ли Якоккой.

Популярность новых моделей, расширение деятельности по маркетингу и восстановление устойчивой прибыльности «Крайслера» можно отнести на счет успешного формулирования и реализации стратегии.

Интересный анализ общефирменной стратегии компании «Истмен Кодак» приводит Майкл Мескон в своей книге «Основы менеджмента».

Большая фотография величественной, покрытой снегом горы Фудзи висит в кабинете Уильяма Ф. Фоубле, главного управляющего фирмы «Кодак», отвечающего за производство. «Это – постоянное напоминание о конкуренции», – говорит Фоубл. После десятилетий пренебрежения компанией, носящей имя священной японской горы, «Кодак» в настоящее время

---

<sup>5</sup> Пронников В. А. Ладанов И. Д. Японцы. Этнопсихологические очерки. М., 1985. С. 30.

использует по отношению к компании «Фудзи Фото Фильм» наивысшую форму лесты – свое неперестанное внимание.

В лабораториях «Кодака», где родилась современная фотография, исследователи методично анализируют пленки «Фудзи», стремясь раскрыть их тайну. «Это технология “и я тоже”, – с отвращением говорит один из исследователей. – Мы делаем то, что делает “Фудзи”. “Фудзи” стала у нас навязчивой идеей». В течение многих лет «Фудзи» продавала пленку с более яркими цветами. Исследователи «Кодака» считали, что цвета выглядят нереалистично, но вскоре они обнаружили, что пленка «Фудзи» покупателям нравится больше. В прошлом году «Кодак» выпустил серию пленок VP-3, которые отличаются такими же яркими цветами, что были открыты в «Фудзи». «Более реалистичное воспроизведение цветов – это не то, что предпочитают люди», – делает вывод Джудит А. Шван, директор лаборатории фотографических исследований фирмы «Кодак».

Однако проблема с изделиями «Фудзи» бледнеет по сравнению с усилиями по достижению производительности «Фудзи». За последний год объем продаж «Фудзи» в расчете на одного работающего составил около 370 тыс. долл. – почти в четыре раза больше, чем у «Кодака». Чтобы ликвидировать разрыв, «Кодак» изучает каждый аспект деятельности соперника. «Мы, как американцы, стараемся найти “хоумраны”. Мы не обращаем внимания на “сингл”», – говорит Фоубл.

В одном случае применение «сингла» дало в результате «хоумран». На фабрике, осуществляющей операции по покрытию фотобумаги эмульсией, где дефект шириной в одну десятую человеческого волоса может привести к порче огромных рулонов бумаги, фирма «Кодак» стала использовать специалистов по обучению рабочих контролю качества по японскому образцу. Работников учили определять проблемы и находить решения собственными силами. Результат – за последний год фабрика повысила производительность на 20 %. «Теперь, – говорит директор фабрики Роберт М. Уард, – мы обогнали “Фудзи”». «Кодак» пытается распространить этот опыт на другие фабрики.

Широко распространено стремление к увеличению производительности. В кабинете у Рональда Л. Хайдке, вице-президента фирмы «Кодак», отвечающего за производство фотопленки и кинопленки, одна стена покрыта линейными графиками, отражающими успехи фирмы. До 1985 г. около 32 % всех фотоизделий, сходящих с производственной линии, были дефектными. Этот показатель был снижен до 26 % к концу 1986 г., и Хайдке стремился достичь 10 % в 1987 г.

В маркетинге «Кодак» даже опережает «Фудзи». Увидев, как зеленый дирижабль «Фудзи» привлекает глаза миллионов зрителей на спортивных соревнованиях в Европе и США, руководство «Кодака» приняло решение использовать ту же тактику в Японии. Прошлым августом фирма «Кодак» арендовала единственный имеющийся в Японии дирижабль и теперь в буквальном смысле слова плавает в вышине над родимой землей компании «Фудзи». Чтобы закрепить это в памяти, на обычных новогодних поздравительных открытках «Кодака» стал изображаться дирижабль «Кодака» на фоне горы Фудзи.

Дирижабль рекламировал кодаковскую пленку в Сеуле во время летних Олимпийских игр 1988 г. После ошеломляющего проигрыша в борьбе за спонсорство Олимпийских игр 1984 г. в Лос-Анджелеса фирме «Фудзи» «Кодак» выложил около 8 млн долл., чтобы заранее наложить руку на право использования пятикольцевой эмблемы. «Кодак» надеялся использовать спонсорство Олимпийских игр, чтобы воспрепятствовать попыткам наступления фирмы «Фудзи» на такие быстро развивающиеся рынки, как Тайвань, Индия и Китай.

В самом же городе Рочестер (штаб-квартире «Кодака») появление фирмы «Фудзи» в качестве сильного конкурента и сосредоточение внимания «Кодака» на общем враге помогли преодолеть внутренние свары. Сотрудники все еще говорят о «серебряном занавесе» вокруг лаборатории фотоэмульсии из-за ее нежелания сотрудничать с другими подразделениями ком-

пании. Но создававшаяся десятилетиями пропасть между подразделением разработки пленки и подразделением разработки фотобумаги, которая обычно приводила к излишним параллельным исследованиям и мелкому соперничеству, теперь исчезла. И хотя некоторые сотрудники ворчат по поводу навязчивой идеи, охватившей фирму «Кодак», эта тактика, несомненно, затрудняет жизнь фирмы «Фудзи». «Я бы предпочел, чтобы они по-прежнему не обращали на нас внимания, – говорит Карп Чапмен, вице-президент “Фудзи Фото Фильм” в США. – Такое чрезмерно лестное внимание мне не нужно».

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Так же как автомобиль с великолепной конструкцией двигателя не сможет двигаться, если он заправлен бензином низкого качества, так и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.<sup>6</sup>

Планирование в японских организациях осуществляется по одной из следующих схем: «снизу вверх» (децентрализованно), «сверху вниз» (централизованно) и интерактивно (во взаимодействии). Планирование «снизу вверх» означает, что плановый отдел корпорации невелик, информация накапливается главным образом оперативными подразделениями, а цели отделений, стратегии отделений, производственные планы – все инициируется оперативными подразделениями. Это децентрализованный процесс планирования. В прерогативу планового отдела входят только установление форм плановых документов и координация плановой деятельности оперативных подразделений. Следует заметить, однако, что даже при планировании «снизу вверх» в отделениях стратегические идеи могут быть выдвинуты руководством отделения, как, например, во многих американских корпорациях. Поэтому планирование «снизу вверх» означает только, что план составляется на нижнем уровне иерархии, и не означает, что идеи вырабатываются кем попало.

При планировании «сверху вниз» базовая информация, задачи каждого подразделения и ключевые стратегии формируются на уровне корпорации в целом и служат для оперативных подразделений руководящей линией, а последние составляют так называемые тактические планы. В этом случае плановый отдел мощнее и играет более важную роль, а оперативные подразделения обладают меньшими правами в формировании стратегии.

Интерактивное планирование представляет собой нечто среднее между двумя описанными выше схемами. Идеи формулируются в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановым отделом и оперативными подразделениями. Плановый отдел накапливает информацию о внешнем окружении и ставит вопросы перед высшим руководством. Высшее руководство устанавливает цели и направления деятельности. Стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали. Кроме того, существует разделение труда по вертикали. Некоторые стратегии, такие как приобретения, участие в совместных предприятиях и новых проектах, которые нельзя поручить какому-либо одному подразделению, вырабатываются плановым подотделом отдела развития корпорации и осуществляются на уровне корпорации в целом. Оперативные единицы следуют директивам высшего руководства и формируют конкретно для себя стратегию и оперативные планы.

Если планирование ведется в двух разрезах, то долгосрочные стратегические планы разрабатываются главным образом на уровне корпорации, а среднесрочные – оперативными подразделениями.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Мескон М. и др. Основы менеджмента. М., 1998.

<sup>7</sup> Тоехиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Экономика, 1987. С. 302.

Следующей важной функцией менеджмента является организация. Организация – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Существует два основных аспекта организационного процесса. Одним из них является деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. Это то, что многие ошибочно принимают за весь организационный процесс. Другой не менее важный аспект – полномочия, которые связывают высшее производство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.

Невозможно понять организационный процесс без предварительного понимания делегирования и связанных с ним полномочий и ответственности.<sup>8</sup>

Структура должна соответствовать стратегии. По мере изменения стратегии необходимо менять и структуру, между ними должно быть динамическое равновесие. Этот взгляд находит широкую поддержку среди ученых. По мнению Коно Тохиро, это справедливо и для успешно действующих японских корпораций, но с некоторыми модификациями. Следует различать подразделения вырабатывающие и подразделения, реализующие стратегию; первые играют более важную роль, чем вторые.

Проблемы функционального деления или продуктовых отделений часто обсуждаются соотносительно со стратегией, однако они прежде всего относятся к реализации стратегии. Разработкой стратегии должны заниматься особые подразделения.

Лучшие японские компании вначале стараются укрепить подразделения, формирующие стратегию, и лишь затем – ключевые элементы потенциала ее реализации.

Для новых изделий нужны новые производственные мощности, так как величина имеющихся является ограничивающим фактором. Когда компания способна расширить свой потенциал адекватно потребности в разработке нового продукта – это один из решающих факторов успеха. Например, компания «Кэнон» прошла на этом пути две ступени успеха. После Второй мировой войны она имела возможность свободно набирать компетентных инженеров – оптиков и механиков из упраздненных военных лабораторий, и они значительно укрепили потенциал компании. В 1960 г. «Кэнон» разработала свой тип электрофона и набрала много инженеров-электриков. Само это изделие успеха не имело, но раннее приобщение к электронике поставило фирму в выгодное положение по отношению к другим компаниям, позволив ей впоследствии разработать электронную камеру и конторское оборудование, на этот раз успешно.

Следует заметить, что отдел «Кэнон», разрабатывающий стратегию, был до некоторой степени усилен еще в 1955 г., до диверсификации. Высшее руководство входило в комитет по управлению, уже существовал плановый отдел, и «Кэнон» располагала тремя видами подразделений исследований и разработок уже тогда, когда ее объем продаж не превышал 4 млрд иен (15 млн долл.). В 1962 г. она ввела долгосрочное планирование с целью объединить принятие стратегических решений.

Для реализации стратегии она построила ряд новых заводов (пять крупных предприятий за 20 лет), все на новой технологии. Сбытовая сеть была расширена позже.

Объемы производства и сбыта росли, но, как это ни удивительно, численность запятых увеличивалась незначительно. В то время как объем продаж за 20 лет увеличился в 60 раз в номинальном выражении и в 15 раз в постоянных ценах, численность занятых в компании выросла лишь в 2 раза. Это показывает, что введение новых технологий изменило оптимальное соотношение между численностью рабочих и величиной производственных мощностей и был достигнут баланс ресурсов.

---

<sup>8</sup> Мескон М. Основы менеджмента. М., 1998. С. 339.

В общем случае в Японии специализированная компания имеет функциональную структуру, а диверсифицированная состоит из отделений.

Даже когда компании создают продуктовые отделения и эти отделения являются центрами прибыли, в них редко объединяются вместе и сбыт, и производство; отдел сбыта, как правило, является централизованным функциональным подразделением. Например, в «Мацусита электрик» машиностроительный завод является продуктовым отделением и центром прибыли, но продукцию он продает оптовому по рыночной цене. В продуктивном отделении есть отдел сбыта. Это нормальное продуктивное отделение. Однако существует мощный центральный отдел сбыта, который осуществляет планирование и маркетинг и которому подчинены местные отделы сбыта. Кроме того, есть полностью принадлежащая материнской дочерняя компания, которая независимо осуществляет нее экспортные операции.

Функциональное деление позволяет создать мощную централизованную организацию сбыта и производства. Система продуктивных отделений дробит эти функции и ослабляет их. Чтобы противостоять суровой конкуренции японского рынка, нужны сильная сбытовая сеть, функциональная организация производства, специализированные в этих областях кадры. Централизация функции сбыта становится более важной.

Когда производимые продукты технологически взаимосвязаны, даже в диверсифицированных компаниях функциональная организация более приемлема, чем продуктивные отделения. Последние особенно неприемлемы тогда, когда продукт представляет собой сложную систему и приходится использовать разных специалистов. При функциональной организации легче сформировать проектную группу. В структуре, состоящей только из продуктивных отделений, где исследовательские лаборатории прикреплены к своим отделениям, сформировать мощную проектную бригаду трудно, поскольку людей в нее надо набирать из отделений, что ослабляет их потенциал.

Что касается централизации ответственности, то на японских предприятиях стратегические решения обычно централизованы, оперативные – децентрализованы и административные решения находятся между первыми и вторыми. Чем крупнее компания, тем больше она децентрализована, и чем выше неопределенность внешней среды, тем также она более децентрализована.<sup>9</sup>

Многие считают, что для японских корпораций характерна децентрализованная структура полномочий, а в принятии решений ключевым является подход «снизу вверх». Но в результате исследований было обнаружено, что в японских компаниях власть именно централизована, но в рамках этой централизации распространено участие подсистем, а для принятия решения обычно требуется консенсус. Коно Тохиро стоит на позиции, что высшее руководство успешных действующих японских корпораций ориентировано на перспективу, готово выдвигать инициативу в принятии стратегических решений и настойчиво их реализует. Эти решения вырабатываются «сверху вниз» либо интерактивным путем. Производство копировальных машин «Кэнон» было также инициировано плановым отделом. Это примеры интерактивного подхода.

Функция мотивации играет очень важную роль, а в японской системе управления эта функция имеет свою специфику.

Японский менеджмент исходит из того, что люди хотят работать и потому существует твердое убеждение, что:

- 1) работа – источник удовлетворения;
- 2) люди стараются, чтобы достичь целей, которые поставлены;
- 3) важную роль играет стремление к самовыражению, удовлетворение самолюбия и т. п.

---

<sup>9</sup> Тохиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Экономика, 1987. С. 342–345.

Такое мировоззрение означает уверенность в положительных качествах характера человеческой природы. Люди хотят и стремятся работать.

В связи с этим важными задачами менеджмента являются устранение препятствий и создание условий для достижения желаемых людьми целей.

Методы мотивации людей могут быть следующими.

1. Круг деятельности не ограничивается; содействие развитию такого отношения к работе, которое позволило бы выработать самому человеку динамичный, ориентированный на будущее подход. Чтобы добиться этого на практике, работа выражается в понятиях целей сроком на год. Целей примерно пять, они должны быть несколько выше способностей работника. Цели должны быть достаточно высокими.

2. Делегирование работы и обеспечение творческих начал. Задания не детализируются, обеспечивается полнота полномочий, работника не упрекают за неудачи.

3. Наблюдение за работой путем диалога. Отношения «вызов – ответ» означают взаимный обмен. Вызов означает, что руководители первыми принимают меры к предотвращению трудностей и опасностей; ответ означает, что руководители как можно скорее решают проблемы, поставленные подчиненными. Управляющий не должен уходить от ответов на назревшие вопросы или задерживать решение проблем.

4. Активизация связей путем личных контактов. Подчеркивается значение именно личных контактов, а не пересылки распоряжений.

Следующая рассматриваемая функция – это функция контроля. В теории управления социально-экономическими процессами контроль рассматривается в качестве одной из основных функций субъекта управления.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Здесь очень важную роль играет обратная связь. Системы обратной связи позволяют менеджеру выявить множество проблем и скорректировать свои действия таким образом, чтобы достичь намеченной цели.

Итак, управленческий контроль включает в себя планирование на основе обратной связи. Для более ясного представления японской системы контроля рассмотрим, как он организован в фирме «Мацусита». В основу организации фирмы положена система филиалов. Планирование в филиалах предусматривает составление плана внутреннего капитала филиалов и ежемесячных бухгалтерских отчетов. При этом каждый отдел разрабатывает свой план. На их основе разрабатывается общий план всей компании. В общих чертах метод планирование предусматривает такие этапы, как декларация стратегии компании, выработка директив о планировании в филиалах, определение политики планирования в филиалах, подготовка плана и проекта бюджета отделения и филиала.

Последним этапом является передача проекта плана филиала. Эта смета называется «документ с королевской печатью». Церемония этой передачи – чисто японская особенность, потому что «документ с королевской печатью» рассматривается как контракт между президентом компании и управляющим филиалом. Каждый управляющий несет ответственность за только исполнение пунктов этого плана. Выбор метода выполнения плана предоставляется управляющему филиалом. Очевидно, что такой подход к управлению требует от управляющего высокого чувства ответственности и самоконтроля. Нужно отметить, что управленческий контроль за выполнением поставленных задач осуществляется не путем принятия определенных директив, как это принято в традиционном менеджменте, а путем оказания помощи и выявления слабых звеньев в производственном процессе. Таким образом, слово «контроль» у них ассоциируется не с моделью «выявление – наказание», а с моделью «проверка – помощь».

Чтобы не искушать себя субъективизмом, японские менеджеры, где возможно, применяют статистические методы. Японцы верят цифрам. Они стараются количественно описать все аспекты бизнеса. И делают они это с присущей им старательностью и безупречностью.

Для поддержания дисциплины и совершенствования качества японский менеджмент больше полагается на вознаграждение, чем на наказание. Вознаграждение полагается за полезные предложения, спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей, за «преданность делу, как образец для своих коллег». Эти вознаграждения могут быть разными: грамоты, подарки или деньги, дополнительный отпуск. Среди наказаний практикуются выговоры, штрафы и увольнения. Последние допускаются в случае воровства, взяточничества, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших. В дополнение к стимулированию японцы активно используют практику декларации корпоративных лозунгов, принципов. Так, например, «Хитачи» выдвинула в своем корпоративном манифесте три принципа: искренность, дух оптимизма и конечная гармония.

Итак, японскую систему контроля можно охарактеризовать как гуманную, стремящуюся к превалированию воздействия вознаграждения над наказанием.

Как видно, любая из функций менеджмента в японской системе управления имеет свои особенности, которые характеризуют японский менеджмент в целом.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.