***Содержание :***

***Введение*** : значение японской модели менеджмента в системе мирового хозяйства **стр.2**

1. ***Теоретическая база для развития японской модели менеджмента :***
2. Особенности развития экономики Японии **стр.4**
3. Анализ важнейших показателей системы национальных счетов Японии за период с 1950 года по настоящее время

**cтр.8**

1. Анализ изменения международного положения Японии и внутренней трансформации **стр.10**
2. ***Философия управления :***
3. Специфика японской модели менеджмента **стр.12**
4. Особенности развития трудовых отношений в Японии **стр.16**
5. Взрывной эффект японских мотиваций на частных предприятиях и принципы стимулирования труда государственных служащих **стр.19**
6. Производительность : как ее понимают в Японии **стр.22**
7. ***Практические аспекты*** :
8. Система организации и управления промышленным комплексом **стр.24**
9. Сравнительный анализ японской и американской модели менеджмента **стр.28**

Приложение ( диаграммы , графики , схемы ):

1). Компоненты месячной оплаты труда в Японии **лист1** ;

2).Динамика индекса производства и индекса производительности

**лист 2** ;

3). Структура власти в Японии **лист3** ;

4).Структура управления по делам персонала **лист4** ;

5). Система и бюджет осуществления политики развития персональных способностей  **лист5** ;

Список использованной литературы

***Введение : значение японской модели менеджмента в системе мирового хозяйства .***

В самом общем смысле мы понимаем под термином «менеджмент» управление в условиях рынка . Но почему же так важно изучать управленческую науку и детально останавливаться на такой ее конкретной концепции как модель японского менеджмента ? Прежде всего стоит отметить , что знание и правильное осмысление отдельных концепции способствуют лучшему пониманию современного состояния науки , а также появлению и формированию новых идей . Развитие науки управления свидетельствует , что нежизненные концепции гибли , а оставались только самые ценные , проверенные практикой и временем .Японская модель менеджмента до сих пор находит своих сторонников во многих странах мира и вызывает всесторонний интерес , как модель государства , сделавшего огромный рывок в своем развитии за столь короткий срок.

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения.

Между развитием модели японского менеджмента и совершенствованием системы управления в Японии нельзя ставить знака равенства . Как правило , история развития управленческой мысли опережает процесс совершенствования систем управления на практике . Поэтому , изучая позитивный опыт системы управления в Японии , было бы возможным изыскать пути совершенствования управления общественным производством в любой стране мира . В условиях рыночных отношений необходимо иметь в виду , что достижения в управленческой науке одного государства являются неотъемлемой составной частью мировой управленческой мысли , поэтому необходимо рассматривать модель японского менеджмента как звено всей управленческой системы мирового хозяйства . Если говорить любимым японцами языком сравнений , то экономика всего мира - это хороший автомобиль , в движении которого главную роль играют не колеса , не руль , не дизайн , а водитель . Если водитель не знает правил дорожного движение , устройства и тонкостей своего автомобиля - перспектива поездки может быть мрачной , а то и непоправимой . Японский опыт в работе с персоналом позволяет выделить те конкретные идеи , способные обеспечить и ускорить выход экономики многих стран из кризиса , дает возможность научить работника и руководителя так , чтобы он смог направить свою экономику по нужной траектории развития . Понимание японского менеджмента наверняка поможет российским хозяйственникам, экономистам, бизнесменам глубже разобраться в проблемах экономики своей страны, даст возможность к совершенствованию производства. Тем более, что предприятия, работающие «по-японски» уже созданы в США, Великобритании, Малайзии, Таиланде и во многих других странах. Один из примеров – германский концерн «Порше», оказавшийся к 1992 году на грани банкротства. Помощь японской консалтинговой фирмы, состоящей из бывших служащих «Тойоты», дала блестящий результат: выпуск автомашин увеличился, численность персонала уменьшилась на 19%, занимаемая территория – на 30%, появилась прибыль, увеличился ассортимент продукции.

Овладение стержнем японского менеджмента – отказ от узкой специализации, универсальное развитие работника и связанные с таким развитием стабильная занятость, ротация кадров внутри фирмы, обучение в процессе работы и т.д.– необходимо каждой фирме, желающей не только преуспеть, но и хотя бы существовать.

***Особенности развития экономики Японии***

Как известно , до середины 19 в. Япония являлась аграрной страной со слаборазвитой промышленностью. После вступления на капиталистический путь развития большая часть отраслей промышленности финансировалась государством . Затем , к концу 19 в. , большинство государственных предприятий было приватизировано а в настоящее время в Японии существует лишь 4 государственных предприятия ( почта - телеграф , монетный двор , лесопроизводство , типография по изданию сборников законов и официальной статистики ) , остальные - в частном секторе . Несмотря на нехватку всех видов сырья , быстро развивается тяжелая и легкая промышленность .

Японский послевоенный индустриальный рост , ***по данным Дзэнтай*** ( профсоюза почтовых работников Японии ), можно подразделить на следующие этапы развития .

1. 1945 - 1953 гг. период восстановления экономики , преодоления последствий войны и военной разрухи . Его отличала жесткая государственная политика , включая прямое администрирование в области производства и распределения , при активном участии американских властей . в 1950 - 1953 гг. наблюдается промышленный подъем , вызванный резким ростом специфического спроса на продукцию различных отраслей в связи с Корейской войной.
2. 1953 - 1973гг. Период высоких темпов промышленного роста , опиравшегося на высокую норму накопления , активное расширение и обновление производственного аппарата , становление и стремительное развитие массового производства , поддержку государством передовых отраслей . В этот период Япония превращается во вторую по значимости индустриальную державу западного мира и становится одним из крупнейших экспортеров . Коней периода ознаменован введением плавающих валютных курсов и «удорожанием йены» .
3. 1973 - 1985 гг. Период , который называют временем шоков и адаптаций . Японская экономика пережила в эти годы два нефтяных кризиса и повышение курса йены после «Соглашения Плаза» . Основные особенности периода - активный курс на сокращение всех видов удельных издержек, особенно сырья , энергии и материалов , поворот в сторону ускоренного развития высокотехничных отраслей на базе микроэлектроники и информатики ; решающая роль экспорта как фактора развития .
4. 1985 - 1992 гг. Период , который называют временем «Бабл» - временем «пенистой экономики» .Под давлением индустриальных держав , таких как США и члены ЕЭС , японское правительство намеревалось переориентировать экономическую структуру и рост на внутренний спрос и сокращение экспорта как фактора роста . Эта политика привела к спекуляции земельными участками и акциями и в результате - к росту цен .
5. 1991 г. - по настоящее время . C концом «Бабл» наступил период депрессии

Несколько иного подхода к классификации и характеристики экономики страны придерживается ***Японский центр производительности для социально - экономического развития ( ЯЦПСЭР)*** . Его специалисты выделяют 3 поворотных момента , пережитых экономикой Японии .

По мнению ЯЦПСЭР , современная Япония переживает крупнейший экономический спад со времени окончания второй мировой войны . Его непосредственной причиной является так называемая «экономика мыльного пузыря» конца 80 -х гг. В настоящее время происходит длительный восстановительный процесс .Однако , если говорить о сути проблемы , то возникла ситуация , когда назрела необходимость структурных преобразований , адекватных изменениям внутренних и международных условий , обеспечивающих развитие послевоенной Японии .

***Первый поворотный момент ( 1955 г.) .*** Символом этого момента стала фраза из «Белой книге по экономике «(1956г.) о том , что «послевоенный период уже закончился» . Полностью разрушенная в результате поражения в войне японская промышленность была быстро восстановлена благодаря тому , что Япония стала плацдармом материальных поставок для начавшейся в Корее в 1950г. войны .Уже в 1955 г. промышленное производство превысило максимальный довоенный уровень 1944 г. , и в этом же году , благодаря благоприятной ситуации и с экспортом в сельском хозяйстве , Япония достигла равновесия в платежном балансе . Смысл первого поворотного момента 1955 г. заключается в том, что к этому моменту было завершено послевоенное восстановление экономики . Вслед за этим Япония вступила в эпоху высоких темпов экономического роста .

***Второй поворотный момент (1973г.)*** . Несмотря на временный экономический спад в середине 60 -х , высокие темпы экономического роста все же сохранялись . Этот стремительный экономический рост был обеспечен активной технической модернизацией. Ситуация холодной войны , а также разница в экономическом уровне со странами Европы и Америки облегчали внедрение новых технологий . Кроме того , японские предприятия искали по всему миру технологии , находящиеся на уровне лабораторных испытаний ( а нередко и технологии , от внедрения которых западные страны отказались ) , и после отработки ошибок в ходе испытаний в конечном счете успешно запускали их в производство . Этот период стал периодом формирования основ промышленной структуры в Японии . Япония импортировала сырье , а все остальное , вплоть до создания готовой продукции , происходило в стране , и таким образом к данному периоду была сформирована основа так называемой «промышленной структуры полного цикла» . В результате этого японская экономика успешно наращивала экспорт . В 1967 г. его объем превысил $ 10 млрд. и , начиная со второй половины 60- х гг. , Япония стала иметь активный платежный баланс . Безусловно , существует точка зрения , что это положительное сальдо возникло в результате защиты внутреннего рынка с помощью таможенных барьеров и применения различных протекционистских мер в отношении экспорта .

В октябре 1973 г. мир был потрясен в результате «нефтяного шока» . Япония , почти на 100 % зависевшая от импорта нефти , который составлял более 70 % ее энергоисточников , оказалась в сложнейшей ситуации ,т.к. до этого момента имела экономическую структуру , ориентированную на энергоемкие производства и опиравшуюся на дешевую электроэнергию . Промышленность и общество Японии должны были приспособиться к «новому экономическому порядку». «Нефтяной шок» нанес удар по японской экономике и привел к снижению как показателей производства , так и производительности , реальное число безработных превысило 1 млн. чел. На японских предприятиях активно применялся принцип «кайдзэн» ( принцип постоянного усовершенствования ) и принцип «точно в срок» . В результате возросло участие рабочих на местах в усовершенствовании технологических процессов и в управлении производством . Иными словами , произошел концептуальный переход от обеспечения качества на последнем этапе производственной линии к обеспечения качества на каждой стадии процесса производства .

***Третий поворотный момент (1992г.) .*** Он , без сомнения , начался повышения курса йены , которое произошло в результате соглашения 5 ведущих стран о проведении совместных валютных интервенций , заключенного в Нью - Йорке осенью 1985 г. Правительство Японии , озабоченное экономическим спадом , вызванным стремительным ростом курса йены , произвело значительное снижение официальных учетных ставок . Наступила эпоха беспрецедентно низких процентных ставок . С другой стороны , предприятия , используя высокий курс йены , выпускали за границей займы и конвертируемые облигации , получая практически беспроцентные капиталы .

Избыточные капиталы предприятий инвестировались на рынке капитала в землю и недвижимость , причем этот процесс не ограничивался территорией Японии , а распространялся и за рубеж . Прямые зарубежные инвестиции Японии с 1986 по 1990 г. составили больше , чем все предыдущие 20 лет. Часть прямых инвестиций ушла в развивающиеся страны , главным образом страны АСЕАН . Это приводит к аккумулированию положительного сальдо Японии в торговле со странами Азии .

С 1987 по конец 1989 г. стоимость акций и земли подскочила более чем в 2 раза, но , начиная с кона 1989 г. акции начали стремительно падать в цене и к середине 1992 г. их стоимость практически опустилась до уровня 1987 г. В Японии произошла серьезная дефляция активов , значительная часть кредитов , взятых под залог стоимости роста акций превратилась в безнадежные долги

***Анализ важнейших показателей системы национальных счетов в Японии за период с 1950 г. по настоящее время .***

С 50 - х гг. темпы сбережений в Японии были самыми высокими в мире и часто в два и более раза превосходили сбережения других крупных промышленных стран . В 1970 - 1972 гг. сбережения японских семей и бизнеса , не входящего в корпорации составили 16.8 % ВНП , или 13.5 % после амортизации , соответствующие цифры для американских семей были 8.5 % и 5.3 % . Чистые сбережения японских корпораций составили 5.8 % ВНП , американских корпораций - 1.5 % . Чистые сбережения японского правительства - 7.3 % ВНП , американского правительства - 0.6 % . Общие чистые сбережения Японии составили 25.4 5 ВНП , США - 7.1% .

На протяжении прошедших десятилетий Япония «богатела» феноменальными темпами . С 1950 г. до 1990 г. реальный доход на душу населения повысился ( в ценах 1990 г. ) с $1230 до $ 23970 , т.е. темпы роста составили 7. 7 % в год . Послевоенные экономические достижения Японии оказались непревзойденными в мировой истории .

Современная экономика Японии в значительной степени зависит от мелких предпринимателей . Почти 1\3 рабочей силы составляют работающие на себя и неоплачиваемые члены их семей ( по сравнению с менее чем 10 % в Великобритании и США ) .

Правительство поощряет сбережения и рост малых предприятий с помощью налоговых льгот , финансовой и другой помощи .

Япония стала первой страной , в экономике которой реализовалась модель сбалансированного роста . В 1952 г. в «стране восходящего солнца» завершился этап современного экономического роста с годовыми темпами прироста ВНП до 5 % . С 1952г. по 1972 г. Япония прошла этап сверхбыстрых темпов с показателем ежегодного прироста ВНП до 10 % ; с 1973 г. по 1990 г. - этап постепенного затухания сверхбыстрого прироста ВНП ( до 5 %) . С 1990 г. эта страна , первая и пока единственная , вступила в последний этап реализации все той же экономической модели сбалансированного роста - этап умеренного прироста ВНП , зрелой рыночной экономики . Это означает , что высокие темпы роста японской экономики сменятся ежегодным приростом ВНП в среднем в 2-3 %.

Начало последнего этапа совпало с четырехлетней депрессией в мировой экономике , где после семилетнего поступательного развития в 1990 г. разразился серьезный экономический кризис , последствия которого в Японии ощущались достаточно долго.

Так , за 1992 г. промышленное производство сократилось примерно на 8 % . Это более резкое падение , чем Япония имела в к. 80 - х гг. . В 1993 г. в экономике Японии наблюдался нулевой рост , а в 1994 г. он составил 0.6 % . В 1995 г. прирост сохранился на уровне 0.5 % . Только в 1996 г. стал возможен экономический рост в Японии на уровне 3.4 % , что характерно именно для зрелой рыночной экономики .

***Анализ изменения международного положения Японии и внутренней трансформации ( по данным ЯЦПСЭР).***

На протяжении последней половины века Япония достигла значительного экономического роста \* см лист 2 приложения \*. Индекс производства вырос в 18 - 19 раз , а индекс производительности - в 13 раз . Однако этот количественный рост произошел в большей мере за счет увеличения экспорта : экспортировалось 30 - 49 % продукции текстильной промышленности , 30 % продукции машиностроения , 45 % легковых автомобилей , 60 % мотоциклов , 80 % видеомагнитофонов и видеокамер . Т.о. , в Японии была создана промышленная структура , при которой импортировалось сырье с низкой добавленной стоимостью , а экспортировалась готовая продукция , прошедшая процесс обработки и сборки внутри страны . Огромный положительный баланс Японии с макроэкономической точки зрения можно объяснить большим разрывом между инвестициями и сбережениями , т.е. разрывом между инвестиционными возможностями и объемом сбережений внутри страны , а с точки зрения внешнеэкономической теории он объясняется наличием такой промышленной структуры , при которой норма выручки иностранной валюты чрезвычайно высока .

С точки зрения равноправности международных экономических связей , когда Япония находится в зависимости от остального мира на рынке сырья и на рынке готовой продукции , но при этом ежегодно имеет огромный избыток платежного и текущего баланса , является неприемлемой , даже если японские товары обладают высочайшим качеством и разумной ценой .

С другой стороны , в самой Японии произошли такие изменения , которые заставляют рассматривать нынешний поворотный момент как поворот в подлинном смысле слова . Во первых , это «старение» демографической структуры Японии , в результате чего в ближайшие 10 лет численность людей старше 60 лет приблизится к 20 % всего населения страны . В то же время при сложившемся в последнее время высоком курсе йены наблюдается рост расходов на оплату труда и прочих расходов в перерасчете на доллары . Кроме того , молодое поколение , воспитанное в обеспеченной социально - экономической среде , хочет искать в своей работе возможности самореализации и соответствующее этому отношение . Наступило время пересмотра так называемой японской модели управления , рассчитанной на молодую демографическую структуру и задачу догнать остальные страны .

Кроме того , в результате не только международных потребностей , но и с учетом «старения общества в Японии» возникла необходимость дальнейшего повышения производительности .

***Специфика японской модели менеджмента***

За последние десятилетия Япония заняла лидирующее положение на мировом рынке. И одной из главных причин столь стремительного успеха Японии на международном поприще является применяемая ею модель менеджмента , ориентированная на человеческий фактор. За весь период развития Японии как сверхдержавы ,а также за период всего ее исторического развития сложились определенные принципы и методы труда , соответствующие специфическим чертам национального характера . Японцы уверены , что основное богатство их страны составляют человеческие ресурсы .Их система хозяйствования опирается на древние традиции групповой сплоченности и прирожденное стремление к созданию продукции наивысшего качества .

Среди отличительных черт японского характера психологи выделяют прежде всего прирожденную экономию и бережливость , что находит прямое отражение в экономической политике страны. Лозунги об экономии и бережливости встречаются в Японии на каждом шагу , так как в сознании японцев выпуск высококачественной продукции непосредственно связан с экономией и бережливостью .

Сущность японского менеджмента составляет управление людьми , причем японцы никогда не рассматривают одного человека ( личность) , в отличие от американцев , а ориентируются на группу людей . Кроме того , в Японии существует традиция беспрекословного подчинения старшему по возрасту , которая находит свое широкое применение не только в рамках семей , но и в производственных группах .

Известно , что поведение человека неразрывно связано с его потребностями . Для японцев характерной чертой является приоритет социальных потребностей ( принадлежность к социальной группе , место работника в группе , внимание и уважение окружающих ) . Поэтому и вознаграждение за труд ( стимулы) они воспринимают через призму социальных отношений , хотя в последние время на японский метод оказывает сильное влияние отдельные мотивационные концепции американского менеджмента , ориентированного на психологию индивида .Свое выражение это получило в большем приобретении японцами товаров личного потребления.

Японцы преклоняются перед трудом . В иерархии ценностей японского народа труд стоит на первом месте . Японцы испытывают искреннее удовлетворение от хорошо выполненной работы . Поэтому жесткая дисциплина , высокий ритм работы и напряженность труда не оказывает на них такого разрушающего воздействия как на американцев или европейцев . Для них это одна из традиций , которой они должны неукоснительно следовать .Все работники трудятся группами и поддерживают друг друга в работе .

Японская модель менеджмента ориентированна на «социального человека» , концепция которого была выдвинута возникшей в США «школой человеческих отношений» , пришедшей на смену тейлоризму , который во главу угла ставил материальные запросы .

«Социальный человек» имеет специфическую систему стимулов и мотивов. К стимулам можно отнести заработную плату , уровень условий труда , стиль руководства , межличностные отношения сотрудников . Мотивами к труду являются трудовые успехи работника , признание его заслуг , продвижение по служебной лестнице , творческий подход к работе . Однако отношение японцев к этому понятию более гибкое , чем у тех же американцев .

Японцы учитывают сложившуюся ситуацию и пытаются приспособиться к ней . Для них в управленческом процессе главным является изучение нюансов обстановки , которые позволяют управляющему звену принять правильное решение . Отношения с партнерами японцы строят на основе доверия .

Каждый работник сливается с фирмой и ощущает себя ее частью . В основе всего «корпоративного духа» фирмы лежит психология группы , ставящей интересы группы выше личностных интересов отдельных работников . работая на цели фирмы , каждый японец понимает , что он работает на группу и на себя . Для японцев характерно тщательное отслеживание своего положения в группе . Они чутко реагируют на изменение места каждого человека в группе и стараются не переступать очерченные для каждого из них границы . Поэтому , говоря о специфике японской модели менеджмента необходимо еще раз отметить главное - это модель , ориентированная на человека , живущего интересами общества .

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления.

1. ***Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.*** Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность так же способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма - явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.
2. ***Гласность и ценности корпорации.*** Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях.
3. ***Управление, основанное на информации.*** Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.
4. ***Управление, ориентированное на качество.*** Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота - получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.
5. ***Постоянное присутствие руководства на производстве.*** Чтобы быстро справится с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения японцы зачастую размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.
6. ***Поддержание чистоты и порядка.*** Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

В целом японское управление отличает упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.

***Пять великих японских систем в отношении рынка труда и занятости.***

Трудовые отношения в Японии развиваются под воздействием 5 известных во всем мире систем , которые начали формироваться в период с 1868 г. до второй мировой войны и основаны на традициях и философии народа . В структуру этой пятерки входят :

1. система пожизненного найма (СПН) ;
2. система кадровой ротации (СКР) ;
3. система подготовки на рабочем месте (СПРМ) ;
4. система репутаций (СР) ;
5. система оплаты труда (СОТ) .

Прежде чем дать краткую характеристику каждой из этих систем необходимо отметить , что они рассматриваются в комплексе , а не по отдельности , и только в таком случае обеспечивают эффективное функционирование . Каждая из них является как - бы подсистемой в единой системе и не может существовать одна без другой .

Первым , ключевым элементом единого механизма японской системы подготовки и использования кадров является ***Система пожизненного найма*** . Она в классическом виде применяется в настоящее время на крупных предприятиях и в государственной службе . В принципе , нет юридически оформленного пожизненного найма . Скорее здесь речь идет о джентльменском соглашении между работодателем и наемным работником . Смысл пожизненного найма не в формальном правовом , юридическом его закреплении , а в реальном обеспечении заинтересованности работников максимальное время трудиться на данном предприятии и пожизненно связать с ним свою судьбу.

Практика пожизненного найма заключается в том , что для обеспечения необходимой рабочей силой предприятие принимает на работу молодежь , в основном из числа только что окончивших учебные заведения , причем новые работники проходят обучение и подготовку на предприятии , благодаря чему обеспечивается развитие кадров , соответствующих потребностям предприятия , и работают на нем практически до предельного возраста службы . Работнику выгодно «состариться» на том предприятии , где он начинал работать - ему оказывается максимальное уважение и почтение , а ставка оплаты труда увеличивается пропорционально времени , отработанному на данном предприятии .В основном владельцы предприятия стараются избегать увольнения как средства приведения в соответствие спроса и предложения рабочей силы на рынке , старается обеспечивать непрерывную занятость работника на предприятии . Имеющаяся практика пожизненного найма напрямую связана с расширением использование рынка труда внутри предприятий . В основном все вакантные должности , за исключением не требующих квалификации , замещаются работниками самого предприятия за счет их продвижения по службе , в результате чего работники в большей степени «привязываются» к предприятию ,у них развивается стремление лучше трудиться и дух коллективизма . В современной Японии с учетом стремительного изменения внутренней и внешней обстановки , в которой находятся предприятия , активно обсуждается возможность пересмотра практики пожизненного найма и оплаты по выслуге лет. Однако позитивное отношение к системе пожизненного найма как у нанимателей , так и у работников сохраняется и переход к системе «свободного приема и увольнения» вряд ли осуществится .

Следующая важная составляющая единого японского механизма подготовки и использования кадров на предприятии - ***система кадровой ротации*** .Ее суть состоит в перемещении работников по горизонтали и вертикали через каждые 2-3 года выполнения функций на определенном рабочем месте . Ротация проводится без согласия работника с целью расширения его кругозора , развития у работника более широкого взгляда на свое предприятие , выявления резервов его роста и повышения качества продукции .Впоследствии такого специалиста , руководителя , в тонкостях знающего всю специфику производства своего предприятия , сложно ввести в заблуждение , меньше вероятность принятия им непрофессиональных решений , повышается гибкость взаимодействия между различными звеньями руководства .

Есть и другое , весомое обстоятельство , гарантирующее в условиях ротации не только добросовестную , качественную , но и творческую перспективную деятельность всех сотрудников компании . Это - ***система репутаций*** . Суть ее в том , что где бы ни работал сотрудник , специалист , он обязан выполнять свои обязанности так , чтобы за ним закрепилась репутация прекрасного , инициативного работника , порядочного человека , для чего на каждого составляется письменная характеристика . Характеристика , следуя за специалистом , влияет на ротацию и определяет , как правило , его дальнейшую трудовую карьеру , хотя у всех есть шанс ее улучшить . Этому , кстати , способствует следующая система - ***система подготовки на рабочем месте*** . Японские предприятия не требуют от школ и ВУЗов специальной подготовки . Они сами доводят обучение своего работника до уровня , нужного предприятию . То есть , в Японии образовательные функции четко разделены между школьным образованием , обеспечивающим фундаментальное обучение , внутрифирменным , обеспечивающим профессиональное обучение , и по поводу этого достигнуто согласие всего общества . Такое распределения функций тесно связано с курсом , которые предприятия проводят в отношении найма и подготовки персонала . Широко распространенной практикой является то , что решение вопроса о конкретной работе внутри предприятия происходит уже после принятия на работу в результате выявления пригодности и способностей каждого лично .

В Японии существуют особая модель внутрифирменного обучения и подготовки персонала . Обычная форма подготовки и обучения внутри предприятия в Японии включает : обучение во время работы , проводимое на рабочем месте ; обучение вне работы , проводимое на форме и вне ее ; и самообразование . На предприятиях современной Японии основными считаются обучение во время работы и самообразование , но при этом для разных категорий работников организуются краткосрочные курсы обучения вне работы , дифференцированные по должностям и квалификации , по темам , необходимым для профессионального роста . Внутрифирменное образование рассчитано в основном на руководящий персонал уровня начальников секторов и лишь затем , по убыванию , на средний руководящий персонал , заведующих , начальников отделов и т.д. Обучение во время работы воспринимается как метод , при котором подчиненный учится в процессе выполнения работы под руководством начальника или более опытного работника по принципу «смотри и подражай» , однако в Японии на эту подсистему оказывают влияние следующие факторы :

1. Обучение во время работы включается в механизмы , регулирующие рынок труда внутри предприятия ;
2. В цели обучения во время работы входит прежде всего подготовка квалифицированных работников и многопрофильных рабочих ;
3. Персоналу предоставляется гибкая занятость и равенство работников , занимающие разные должности ;
4. Применение дополнительных мер по стимулированию мотивации труда ;
5. Усиленное поощрение самообразования ;
6. Подготовка инструкторов по проведению обучения во время работы .

***Система оплаты труда*** играет особую роль в японской модели управления и напрямую связана особенностями мотиваций и принципами поощрения труда . Поэтому она может быть рассмотрена только вкупе с вышеперечисленными факторами .

***Взрывной эффект японских мотиваций на частных предприятиях и принципы стимулирования труда государственных служащих .***

Говоря о системе оплаты труда в Японии необходимо отметить , что изначально каждая компания разрабатывала свою систему с некоторыми особенностями . Различные концепции оплаты труда послужили прообразом для моделей стимулирования , используемых на японских предприятиях сегодня . На формирование суммарного заработка могут влиять 6 основных факторов :

1. возраст , стаж , образование ( это тип оплаты труда , существующий в металлургии) ;
2. должность , профессия ,обязанности ;
3. условия труда ;
4. результаты работы ;
5. пособия на жилье , семью , транспорт ;
6. региональные особенности ( учитывают особенности региона , где расположено предприятие).

Конечно , как и везде , работодатели в Японии придерживаются режима экономии зарплаты . Однако , один раз в год ( на 1 апреля) заработная плата рабочих увеличивается . Это происходит традиционно , по требованию профсоюзов и по взаимной договоренности их с работодателями в соответствии с принципами социального партнерства и трипартизма .

При всем многообразии японских моделей оплаты труда можно выделить пять общих особенностей .

Первая особенность японской системы оплаты труда - это ее зависимость от стажа ,возраста работника ( система оплаты за выслугу лет ) . Эта система представляет собой метод контроля , при котором оплата труда и продвижение по службе пропорциональны возрасту и числу лет непрерывного стажа. В системе оплаты за выслугу лет тремя важными элементами определения размера зарплаты являются забота о расходах рабочего на жизнь , побуждение к повышению производительности труда и стимулирование повышения способностей. Эффективность этой системы заключается в том, что она содействует созданию обстановки сотрудничества и взаимопомощи рабочих на производстве , а также в том , что не устанавливает непосредственную связь между трудом и зарплатой и формирует гибкое отношение рабочих к их перестановке

Второй особенностью японской системы является ее зависимость от так называемых жизненных пиков , которых в жизни человека насчитывается 5 - 6 . Когда 22 - летний японец после окончания университета поступает на работу , его зарплата составляет примерно $2000\ мес. Это установленный законом минимум . В 28 - 29 лет японец , как правило , женится . Это вызывает повышение его заработка на 5- 7 % . Следующая жизненная вершина достигается в связи с рождением ребенка , в связи с чем государство рекомендует повысить з\п еще на несколько процентов . Затем прибавка следует при покупке жилья в кредит и т.д. Зависимость зарплаты от жизненных пиков наглядно свидетельствует и реальной заботе о конкретном человеке .

Кроме стажа и квалификации все большее влияние на рост ( снижение ) оплаты труда оказывает показатель фактического трудового вклада или реальных результатов работы . Это третья особенность японской системы оплаты труда .

Четвертой особенностью оплаты труда является зависимость окладов менеджеров от результатов работы предприятия . На всех предприятиях используется система плавающих окладов .Базовые ставки директора ,начальников цехов , других менеджеров колеблются в зависимости от динамики себестоимости , объема производства , номенклатуры и т.д.

Заканчивая анализ особенностей японской системы оплаты труда нельзя не назвать пятую , заключительную особенность . Это одна из самых низких в мире дифференциаций труда ( ниже только в Швеции 1 : 3 ) . В Японии слесарь , продавец , врач , инженер , врач получают всего в 4 - 5 раз меньше , чем президент их компании .

По сравнению с другими развитыми странами в Японии значительно меньше государственных служащих ( примерно 8,1% от общего числа работающих) . Высокая результативность труда государственных служащих во многом обеспечивается созданием действенных систем их мотиваций и оплаты труда . Система оплаты труда госслужащих может быть представлена в следующем виде . Размер заработной платы ( оклада) определяется двумя показателями : градацией ( разрядом) , соответствующей должности ( квалификации ) работника , и ступенью , определяемой его возрастом (стажем).

В разрабатываемых типовых сетках по оплате труда госслужащих 11 градаций и 32 ступени . Учет результатов работы госслужащего осуществляется с периодичностью ( скоростью) перевода его из одной градации в другую . следующая , более высокая ступень по оплате труда присваивается чрез каждый год ( максимум два ) работы . Для государственных служащих , так же как и для работников частного сектора предусматривается , кроме оплаты труда выплаты некоторых видов пособий ( семейное пособие   
, в том числе и на детей , транспортное пособие или оплата стоимости бензина личного автомобиля , региональные пособия , пособия за особые условия труда). 5 должностных окладов выплачивают в виде бонусов . Ежегодно Управление по делам персонала изучает уровень оплаты труда госслужащих по всем градациям и ступеням в сравнении с заработками работников частного сектора . Для этого обследуются частные предприятия с численностью работающих более 100 человек . В соответствии с Законом о статистике частный сектор обязан предоставлять достоверную информацию по заработной плате сотрудников , т.к. от этого зависит динамика оплаты труда госслужащих . Эти данные публикуются в печати , сравниваются с уровнем оплаты труда на государственных предприятиях , и она приводится в соответствие с ними . Таким образом , от набора на госслужбу и до ухода или увольнения с нее сотрудников системы пожизненного найма , подготовки на рабочем месте , ротации , репутации и оплаты труда создают мощную мотивационную среду , в которой нельзя не работать производительно , творчески , безупречно .

***Производительность : как ее понимают в Японии .***

Производительность труда в Японии играет особую роль . Можно говорить о том , что производительность находится в центре всех факторов и механизмов развития японской экономики . Все японские системы подготовки и развития персонала непосредственно взаимосвязаны с производительностью труда . От производительности труда зависит успех найма , а затем - направление ротации и продвижение работника по служебной лестнице . Также , производительность труда составляет основное , решающее содержание системы репутаций , так как тесно взаимосвязана с добросовестным отношением к работе . Качество и эффективность труда отражается на показателях производительности . Напрямую зависит от производительности труда и заработная плата .По уровню производительности труда и темпам ее роста Япония занимает одно из ведущих мест в мире . Это не случайно , поскольку исследованием проблем производительности труда в Японии занимаются высококомпетентные организации . Наиболее популярные из них - Министерство труда Японии , Японская ассоциация МОТ , ЯЦПСЭР .

Движение за производительность в Японии стало одним из наиболее заметных в мире по достигнутым результатам и получила распространение в основном в сфере производства . Однако производительность труда в Японии , по сравнению с США составляет в промышленности 70 % , в сельском хозяйстве - 40 % , а в секторах распределения , обслуживания , финансов , транспорта и связи - около 60 %.

В последнее время ЯЦПСЭР намерен предложить ряд новых программ, в основу которых должны лечь следующие принципы :

1. Поддержание социальной справедливости и «прозрачности» - сделать общество открытым для всего мира ,таким , в котором поддерживается социальная справедливость и обеспечивается высокое качество жизни .
2. Возрождение промышленности , экономики , стимулирование их устойчивого роста посредством социальной перестройки и повышения производительности .
3. Вклад в международное развитие , включая содействие сохранению глобальной среды обитания - внести позитивный вклад в развитие и стабильность мирового сообщества и мировой экономики .

Конечной целью ЯЦПСЭР является создание условий труда , в большей мере , чем прежде , ориентированных на человека . Для этой цели ЯЦПСЭР продолжает осуществление ряда исследовательских , консультационных и учебных программ . Повышение в производительности , по мнению ЯЦПСЭР , возможно только в том случае , если трудовые отношения между администрацией и профсоюзами строятся на основе взаимного уважения .

Можно выделить три основных принципа , связанных с производительностью по - японски :

1. Принцип расширения найма - повышение производительности в конечном счете означает расширение найма, а в отношении временно избыточной рабочей силы в сотрудничестве государства и частного сектора принимаются необходимые меры по предотвращению безработицы .
2. Принцип взаимодействия сотрудников и администрации - конкретные способы повышения производительности различаются в зависимости от ситуации на каждом предприятии , но работники и администрация совместно занимаются их изучением и осуществляют взаимодействие .
3. Принцип справедливого распределения результатов - результаты повышения производительности подлежат справедливому распределению между руководством предприятия , их работниками , а также потребителями , в соответствии с ситуацией в национальной экономике .

В современных условиях движение за производительность в Японии достигло значительных успехов . Однако , оно не останавливается на достигнутом , а развивается , ставя перед собой следующие цели и задачи :

1. Повышение производительности в преддверии эпохи общества «старости» . Для этого существует необходимость повышения производительности в отраслях , снижающих общие показатели эффективности - связи ,обращения и т.д.
2. Вторая задача - повышение производительности на уровне предприятий и углубление взаимопонимания между работниками и предпринимателями , а также совместного владения информацией .
3. Третьей задачей является дальнейшая работа по передаче технологий повышения производительности .

В конечном итоге выполнение поставленных задач сулит Японии блестящее будущее .

***Система организации и управления промышленным комплексом.***

Промышленный комплекс Японии сегодня состоит фактически из 6 равновеликих экономических комплектов - финансово-промышленных групп : «Мицубиси» , «Мицуи» , «Сумитомо» , «Даичи Кангин» , «Фуе» , «Санва» , образованных по общим принципам ( под ФПГ следует понимать **совокупность юридических лиц , действующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы ( система участия ) на основе договора о создании ФПГ в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов или программ , направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта и услуг , повышение эффективности производства , создание новых рабочих мест ).**

Согласно официальным данным , совокупный годовой объем продаж шести групп - гигантов составляет примерно 14-15 % национального дохода . Если считать , что общий годовой оборот достигает четырех триллионов долларов , то на эти группы приходится более 500 миллиардов . Они контролируют ( с учетом входящих в них компаний ) примерно 50 % , а по некоторым оценкам - и до 75 % промышленных активов страны . На торговые фирмы сюданов приходится более половины экспортно-импортных операций, их доля в импорте отдельных товаров достигает 90% . Коммерческие и трастовые банки групп контролируют около 40 % общего капитала всей банковской системы страны , а страховые компании - 55.5% всего страхового капитала .

Сюданы представляют собой самодостаточные , универсальные многоотраслевые экономические комплексы , включающие в свою организационную структуру финансовые учреждения (банки , страховые и трастовые компании ) , торговые фирмы , а также набор производственных предприятий , составляющих полный спектр отраслей народного хозяйства .

Верхний уровень сюданов образуют горизонтальные объединения , включающие в среднем 21 - 50 равноправных членов ( в зависимости от количества остальных отраслей деятельности ), представляющих собой головные фирмы крупнейших промышленных объединений .

( ФПГ могут быть объединениями «горизонтального» , «вертикального типа» или «конгломератами» ).

Процессы диверсификации вызвали к жизни **ФПГ конгломератного типа** , образуемые на основе объединения различных технологически не связанных между собой предприятий , находящихся на разных стадиях производства и оперирующих в различных отраслях народного хозяйства . Данные объединения представляют собой формирования , ориентированные на развитие и максимизацию прибылей . В этом случае происходит объединение целой сети разнородных предприятий , не имеющих ни технологического , ни целевого единства , с финансовым контролем со стороны управляющей или головной компании . Конгломератам свойственна значительная децентрализация управления .Их отделения пользуются большей свободой и автономией в определении всех аспектов своей деятельности , чем аналогичные структурные подразделения иных ФПГ. **Вертикально организованная ФПГ** представляет собой объединение предприятий под единым контролем , осуществляющих разные стадии производства того или иного товара , т.е. функционирующие по принципу замкнутой технологической цепочки - от добычи сырья до выпуска готовой продукции , доведения ее до потребителя через собственную транспортную и сбытовую сеть .

Создание вертикально интегрированных групп вызвано стремлением воздействовать на рынок посредством контроля над производственно - распределительным циклом из одного центра . В условиях диверсификации производства свою жизненность доказали структуры типа горизонтальных ФПГ ) .

**Горизонтально организованные ФПГ** - это объединенные под единым контролем два и более предприятия , располагающи полным технологическим циклом одновременно в нескольких отраслях *.* В качестве консолидирующего ядра сюданов с самого их появления после второй мировой войны ( а также в их довоенных предшественниках - «дзайбицу» )и по настоящее время выступают компании тяжелой и химической промышленности . Широкое использование корпорациями привлеченных средств - одна из причин японских экономических достижений . Поэтому обязательным членом группы , а по многим оценкам и стержнем , является крупнейший банк . Он контролирует крупную сеть филиалов и дочерних банков . В комплексе с ними и под его контролем работают также страховые и инвестиционные компании , траст банки ; все они для фирм данного сюдана образуют его финансовую основу . Благодаря вхождению кредитно-финансовых институтов в ФПГ достигаются стратегические выгоды , связанные в первую очередь с повышение мобильности развития и реализации технологического потенциала всей группы . Скорость технологического обновления производства , темпы наращивания выпуска конкурентоспособной продукции во многом зависит от того , насколько инвестиционные возможности корпорации превышают объемы финансирования .

Обязательным членом группы ( сюдана) является также универсальная торговая фирма . По масштабам своих торговых и информационных сетей и объему деловых операций торговые фирмы относятся к числу крупнейших в мире и играют важную роль в ФПГ . Они выполняют в сюдане функции универсального «сбытовика» и «снабженца» , более того , - «своеобразного департамента внешних связей» при освоении новых сфер деятельности , в которых фирмы сюдана практически не имели возможностей сбыта и снабжения .

Промышленные объединения , входящие в ФПГ , построены , как правило , по принципу вертикальной интеграции (кэйрэцу) . Под эгидой головных фирм собрано множество подчиненных ей дочерних ( в единстве они образуют своего рода верхний ярус вертикальной интеграции ). Всего таких ярусов насчитывается до 4 - х , поскольку многие дочерние фирмы имеют под своим начальством другие , включая всевозможные субподрядные . Размещение капитала в дочерних компаниях могут быть самыми разным - от10 до 50 % . Иногда же у них нет вообще акционерного капитала , т.е. долевое участие не присутствует вовсе . Но тем не менее , во всех случаях связи исключительно крепки и надежны . Система иерархического контроля принимает , таким образом , форму вертикальной пирамиды , вбирающей в себя многие тысячи фирм . Внутригрупповое взаимодействие в японских ФПГ обеспечивается следующими способами :

1. В качестве руководящего органа ФПГ выступает совещание президентов головных фирм , одновременно являющееся и совещанием ведущих акционеров . Это совещание принимает важнейшие решения по всем вопросам производственно - финансовой деятельности .
2. Объединение корпораций посредством взаимоучастия в акционерном капитале (перекрестное акционирование) . Каждая фирма , член сюдана имеет небольшие , недостаточные для одностороннего контроля пакеты акций всех остальных фирм ; а вместе они располагают контрольными пакетами акций каждого из своих членов .
3. Реализация общегрупповых проектов .
4. Внутригрупповые контрактные отношения и обмены охватывают циркуляцию финансовых и промышленных ресурсов , научно-технической информации между участниками группы .

Внутри сюданов действует не принцип конкуренции , а целенаправленно организуемый принцип внутренней специализации ( когда сферы деятельности фирм не пересекаются ) . Таким образом , экономическая среда внутри сюданов оказывается нерыночной . А существующая в японской промышленности организационная структура приводит к закреплению четкой олигопольной системы на рынке конечных продуктов . Тем не менее , интенсивная конкуренция участников олигополии обеспечивает устойчивое развитие соответствующей отрасли .

В качестве примера организационного строения японских сюданов можно рассмотреть группу «Мицуи» .

Основу группы составляет горизонтальное объединение 29 головных фирм ( крупнейших промышленных и финансовых комплексов ) на основе перекрестного владения акциями ( их доля составляет 28.93 % ) . Главный банк - Сакура банк . Он занимает шестое место в списке крупнейших банков мира , владеет сетью дочерних банков , страховой и лизинговой компаниями .

Центральная торговая фирма группы - «Мицуи Бусан»

Промышленную основу составляет 27 производственных предприятий (кэйрецу) , построенных по принципу вертикальной интеграции . Каждая головная компания является материнской по отношению к находящимся под ее контролем фирмам . В рамках «кэйрецу» лежит формула «объединенных смежников» , а иерархические вертикали возникают из естественной направленности технологических цепочек смежников к конечному продукту . Тот же принцип реализуется на следующих структурных уровнях . В итоге возникает многоуровневая и иерархическая структура .

Так , головная фирма кэйрецу «Тоета» , входящая в ФПГ «Мицуи» , объединяет под своим началом 15 подконтрольных компаний , которые занимаются производством компонентов для автомобилей , готовых изделий , фундаментальными исследованиями , экспортом и импортом сырьевых продуктов . Годовой оборот группы «Тоета» на март 1996 г. достигал $ 68.6 млрд. .

Помимо изготовления различных компонентов к автомобилям компания «Тоета» занимается производством стали , прецизионных станков , текстиля , товаров и услуг . На сегодня «Тоета» имеет крупные интересы в трех японских телекоммуникационных компаниях.

Опыт японских ФПГ на сегодняшний день стал основой для переосмысления принципиальных вопросов , касающихся оптимальной организации оборота в любой стране , любой экономике .

***Сравнительный анализ японской и американской модели менеджмента \****

***Японская модель Американская модель***

1. ***Философия фирмы***

Со сменой руководства фило - Замена руководства фирмы

софия фирмы не изменяется. сопровождается сменой

Кадры остаются , так как дей- управленческих работников

ствует система«пожизненного и рабочих .

найма».

1. ***Цели фирмы***

Обеспечение роста прибыли и Рост прибыли фирмы и диви-

благосостояния всех работни- дендов индивидуальных

ков фирмы . вкладчиков .

1. ***Организационная структура управления***

Фирма состоит из автономных Корпорация состоит из авто-

в коммерческом плане отде- номных отделений.

лений .

Высока роль функциональных Использование матричных

служб в штаб-квартирах. структур управления.

Использование проектных

структур управления

1. ***Наем и кадровая политика***

Широко используется труд Наем работников на рынке

выпускников школ и вузов труда через сеть универси-

Переподготовка и обучение тетов , школ бизнеса и др.

внутри фирмы ,без отрыва от Нацеленность на индивиду-

производства. альную , личную карьеру.

Продвижение по службе с При найме работника прове-

учетом выслуги лет. ряется его соответствие ва-

кантной должности с помо-

щью таких методов,как кон-

курс,оценка знаний,навыков

в специальных «центрах

оценки» , сдача экзаменов

на должность.

Индивидуальная оценка и

аттестация работников.

Оплата труда в зависимости от Оплата труда в зависимости

возраста и стажа работы в от индивидуальных резуль-

фирме (так называемая урав- татов и заслуг работника .

нительная зарплата).

1. ***Организация производства и труда***

Основное внимание уделяется Основное внимание уделя-

цеху- низовому звену произ- ется не производству , а

водства . адаптации с внешней

Используется система «точно средой .

в срок» без создания запасов Работники выполняют ра-

и межоперационных заделов. боты на основе четкого

Работа кружков качества и исполнения должностных

осуществление жесткого кон- инструкций.

троля качества на всех стадиях Ставки зарплаты строго

производственного процесса определены в зависимо-

всеми работниками фирмы. сти от должности , вы-

Обязанности между работни- полняемой работы и ква-

ками строго не распределены. лификации.

Работники выполняют раз- Зарплата устанавливается

личные виды работ в в соответствии со спросом

зависимости от ситуации ; и предложением на рынке

девиз - «Действуй по труда.

обстановке!»

1. ***Стимулирование работников***

При благоприятном финансо- Стимулирование работни-

вом положении премии вы- ков значительно ниже ,

плачиваются 2 раза в год чем в Японии , хотя

(каждый раз по 2-3 ме- доход презтдента круп-

сячных оклада ) . ной американской корпо-

Выплаты и льготы из соци- рации в среднем в 3 раза

альных фондов : частичная выше,чем президента

или полная оплата жилья, японской фирмы .

расходы на медицинское

страхование и обслуживание,

отчисления в пенсионные

фонды, доставка на работу

транспортом фирмы , органи-

зации коллективного отдыха.

1. ***Внутрифирменное планирование***

Внутрифирменные отделения Процесс планирования

имеют планы на три года , децентрализован. Отделе-

включающие в себя инвести- ниям планируются основные

ционную политику и меро- финансовые показатели,

приятия по внедрению но- затраты на производство ,

вой техники , а также пер- сбыт и НИОКР , которые

спективные планы на 10-15лет. могут корректироваться

Планы разрабатываются по в течение года.

принципу скользящего пла- По каждому новому виду

нирования отделениями продукции используются

фирмы. В плане отделения «стратегически хозяйствен-

фирмы показывается объем ные центры».

производства, количество про-

дукции в натуральном выра-

жении , прибыль, штатное

расписание , перечень пос-

тавщиков .

1. ***Финансовая политика***

Часть прибыли отделения Администрация фирмы пе-

(до 40 %) используется рераспределяет прибыль

им самостоятельно . между отделениями.

Прибыль направляется на ра- Расширение производства

ционализацию производства, за счет покупки ( погло-

на сокращение материальных щения, слияния) других

затрат и внедрение новых корпораций.

ресурсосберегающих техно- Самофинансирование кор-

логий , на модернизацию пораций.

оборудования.

Широкое привлечение заем-

ных средств.

\* История менеджмента : Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА , 1999.- стр. 163 - 166

В последнее время все активнее некоторые американские корпорации пытаются внедрить у себя нововведения , приведшие японские фирмы к значительным успехам .Однако , практика показывает , что далеко не все методы ,успешно используемые в Японии имеют шансы прижиться на американской земле. Это относится и к системе пожизненного найма , системе мотиваций , подсистеме обучения во время работы и ко многим другим. Сопоставление японской и американской модели менеджмента показывает , что все особенности как экономики , так и управления вытекают в большей части из традиционных психологических и социально - культурных факторов , поэтому перенос модели менеджмента из одной экономики в другую просто невозможен , так как не имеет шансов на успех .

***Список использованной литературы :***

**1.** Мескон М.Х. , Альберт М. , Хедоури Ф.

Основы менеджмента . - М.: Дело , 1992 .

**2.** Менеджмент : Учебник / под ред. М.М. Максимцова и А.В. Игнатьевой . - М. : ЮНИТИ , 1998

**3.** Волгин Н.А.

Японский опыт решения экономических и социально - трудовых проблем . - М. : ОАО «Изд-во «Экономика» , 1998

**4.** Семенова И.И.

История менеджмента : Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА , 1999.

**5.** Хироси Хазама

История управления трудом в Японии . Лондон , 1997 .

**6.** Japanese working life profile . Labor statistics .The Japan Institute of Labor .1997. p.40

**7.** Сергеев П.В.

Мировая экономика : Вопросы и ответы . - М.: Юриспруденция , 1999.

**8.** Ленский Е.В. , Цветков В.А.

Финансово - промышленные группы : история создания , международный опыт , российская модель . - М.: АФПИ еженедельника «Экономика и Жизнь» ,1997.

**9.** Handbook of Japan’s civil service statistical overview , January , 1997 .

**10.** Ломакин В.К.

Мировая экономика : Учебник для вузов . - М.: Финансы , ЮНИТИ , 1998.