#

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1 Особенность управления производством в японских фирмах 5

2 Особенности японского управления персоналом 7

3 Конкурентоспособность японских компаний 21

4 Система управления производственными запасами 24

5 Роль японской философии, искусства 27

Заключение 29

Список использованной литературы 31

# Введение

 В последние годы, одной из наиболее эффективных школ менеджмента во всем мире признана - японская. 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. Общепризнанно, что успехи в послевоенном развитии японской экономики в значительной мере обусловлены рациональной организацией производства и управления. И в этой области Япония сумела создать свою оригинальную систему менеджмента. Сначала японские предприниматели широко перенимали зарубежный, прежде всего американский, опыт в этой сфере. Но перенесенные на японскую почву и соответствующим образом скорректированные методы и система организации и управления производством и сбытом дали весьма ощутимый результат. В настоящее время Япония опережает своих конкурентов в области контроля за качеством, рационализации, автоматизации производства, управлении трудовыми ресурсами.

 Менеджмент в Японии всегда был отмечен достаточно ярко выраженным национальным своеобразием, т.к. методы управления основаны на национальных традициях, обычаях, отражают национальный характер и всегда имеют достаточно точную социальную ориентацию в соответствии с принятой системой ценностей (моральных и идеологических), иерархией традиционных авторитетов, власти и ответственности. Однако японские методы долгое время не привлекали внимания зарубежных исследователей. Причина была в том, что эффективность этих методов, очевидная для японцев, отнюдь не была очевидна для исследователей других стран, обогнавших Японию в экономическом отношении. Но, пережив затяжное послевоенное развитие, Япония в 50 - 60-х годах продемонстрировала быстрый экономический рост, по своим темпам опережающий развитие других крупных капиталистических стран . Подобное превосходство в темпах на протяжении ряда лет породило волну публикаций о японском "экономическом чуде", где все чаще стал появляться термин "нихонтэки кэйсй". Теперь, говоря об успехах японской промышленности в расширении производства и сбыта продукции, как в самой Японии, так и в международном масштабе, следует со всей силой подчеркнуть, что они в значительной мере являются результатом творческого приспособления национального менеджмента к самым современным международным требования к организации и управлению производством.

 Все выше сказанное, определяет выбор темы исследования. Актуальность ее определяется несколькими причинами, во-первых, относительной новизной японского менеджмента; во-вторых, малочисленностью фундаментальных исследований в данной области; в-третьих, тем, что японские предприниматели все чаще выходят на российский рынок, организовывая совместные российско-японские фирмы, или оказывая консультативные услуги действующим российским предприятиям, и, следовательно, у наших соотечественников, все больше появляется шансов не только "прикоснутся на практике" к японским традициям, но и стать органичной частью системы управления по-японски. А для этого необходимы знания национальных традиций своих потенциальных партнеров.

 Данные причины и определяют цель обозначенной темы исследования: выявление характерных особенностей моделей управления, присущих только японской школе менеджмента.[15]

1 Особенность управления производством в японских фирмах

 В японских фирмах первостепенное значение придается контролю и управлению непосредственно в цехе, на производственном участке. Рабочие выполняют как стандартные операции, когда линия работает в обычном заданном режиме, так и нестандартные: переналадку, выявление и устранение причин перебоев, контроль за качеством продукции. К услугам сторонних специалистов в японских фирмах прибегают лишь тогда, когда для работающих на линии такая задача является слишком сложной, требующей специальной подготовки. Такой подход не только позволяет сокращать простои и экономить на издержках производства, но и ведет к расширению участия рабочих в управлении производственно-технологическим процессом.

 В связи с тем, что в японской системе управления производством центральное место занимает производственный цех, накапливаемые в цехах ноу-хау влияют на стратегию фирмы в целом. Инженерно-технический персонал в японских компаниях комплектуется из бывших квалифицированных рабочих своей фирмы.[13]

 В целом выделяются следующие особенности управления производством в японских фирмах:

 1) разработка такой технологии и такой организации производства, чтобы изготовлять сложные изделия на основе стандартных, простых и легко управляемых наборов операций, осуществляемых на универсальном, гибко и в широком диапазоне переналаживаемом оборудовании;

 2) при общей ориентации на повышение уровня автоматизации считается важным в максимальной степени упростить и рационализировать работу производственных подразделений на основе тщательной технологической и конструкторской подготовки производства, минимизации числа незапрограммированных отклонений от запланированного процесса и четко

рассчитанного хода производственного процесса;

3) наряду с автоматизацией проводится концентрация усилий и ресурсов на разработке новых технологических процессов, позволяющих организовать ускоренный переход на производство новых изделий и изготовление мелких партий на принципах крупносерийного и массового производства;

4) для обнаружения всех или подавляющего числа отклонений и их урегулирования непосредственно производственным персоналом создается своеобразный механизм управления «снизу».[7]

2 Особенности японского управления персоналом

 1) Система «пожизненного найма»

 Япония хорошо известна своей уникальной системой пожизненного найма. Пожизненный найм – это не юридическое право. Его утверждение – дань традиции. Пожизненный найм – скорее способ мышления обеих сторон – и нанимаемого и нанимателя и способ их взаимодействия. Например, когда прибыли фирмы падают, она может принимать самые разные меры по снижению издержек вплоть до сокращения дивидендов, но до последней возможности не будет увольнять работников.

 Японским деловым кругам нужны были преданные делу и предприятию работники, заинтересованные в достижении не столько сиюминутных, тактических, сколько более или менее отдаленных, стратегических целей.

 Принцип ориентировки на перспективу побудил японский капитал прибегнуть к методу найма, практически не имевшему аналога ни в Европе, ни в Америке.

 Следует сразу заметить, что пожизненный найм характерен только для крупных фирм. В мелких фирмах этот метод, естественно, не является доминирующим. В Японии для внедрения пожизненного найма имелись вполне определенные социально-психологические условия, именуемые патернализмом, на основе которого все общественные отношения складывались ранее, да и во многом складываются и теперь.

 Пожизненный найм персонала дает предпринимателям активных и преданных тружеников, готовых трудиться, не покладая рук. Правда, за его специфичностью скрывается самая настоящая капиталистическая эксплуатация. Цель фирмы заключается ни в том, чтобы как можно полнее удовлетворять потребности своих работников, а в том, чтобы получать максимальную прибыль. Но хотя объективно пожизненный наем выгоден, прежде всего, капиталистам, субъективно это выгоду ощущают сами работники.

 Пожизненно нанятый работник с первых дней работы в фирме начинает ощущать стабильность своего положения в жизни. Он проникается уверенностью в том, что, если фирма функционирует, его занятость гарантируется. По достижении 55(а в некоторых фирмах 60) лет он выйдет на пенсию, и фирма выплатит ему выходное пособие. Как было сказано ранее, в крупных японских фирмах практикуются различные методы выхода из спада, однако к увольнению рабочих стараются не прибегать. Для рядового работника такое положение вещей является стимулирующим фактором.

 Кроме чувства уверенности, что само по себе очень важно, человек ощущает и материальные блага пожизненного найма: его заработная плата постоянно растет. В Японии, как известно, старший по возрасту или ветеран фирмы получает больше младшего или новичка. Такой подход к оценке работника берет свое начало в традиции японского общества – уважать старших. [5]

 2) Принцип старшинства

 Согласно общепринятому мнению, в сфере производства, как и в жизни, вообще человек мудреет с возрастом, способности его получают все более разностороннее развитее. “Старшего, - гласит японская мудрость, - надо уважать”. Уважение старшего в Японии всегда было и остается непреклонной нормой регуляции поведения. В связи с этим японские промышленники положили принцип старшинства в основу стимуляции трудовой активности своих рабочих на всех уровнях иерархии. Принцип старшинства служит мерилом всех нюансов при начислении заработной платы.

 Повышение заработной платы в японских фирмах осуществляется ежегодно. При этом учитываются, конечно, профессиональное мастерство, должность и образование работника. Однако, определяющими факторами остаются возраст и выслуга лет в фирме. Например, работник в возрасте 25 лет получает почти в 2,5 раза больше двадцатилетнего. Эти же факторы определяют и должностное повышение работника.

 Итак, принцип старшинства, в общем, и целом выполняет мотивационную роль. Этот принцип обеспечивает устойчивое поддержание благосостояние работника: с годами он получает большую зарплату, что дает ему возможность покрывать нарастающие расходы, связанные с повышением стоимости жизни и с растущими личными (обзаведение семьей, воспитание детей, строительство дома и т.д.).

 Все это дает возможность японскому бизнесу гибко маневрировать рабочей силой и интенсифицировать трудовой процесс, не вызывая чрезмерных протестов со стороны работников.[10]

 3) Культивирование корпоративного духа фирмы

 Корпоративный дух фирмы является цементирующей силой элементов японского менеджмента. Понятие «корпоративный дух» – это показатель единства, преданности идеалам организации и чувства приверженности ей. Корпоративный дух фирмы воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, ее атмосфере, задачам, миссии. Каждая фирма имеет свою форму, девизы, нередко гимны, практикуются всевозможные конференции. Все это дает большой идеологический эффект. Например, когда новичок одевает форму, он начинает ощущать себя другим человеком. Японцы твердо уверенны, что форма сама по себе дисциплинирует человека. Форма же конкретной фирмы обостряет чувство принадлежности к фирме. Например, в такой форме работник чувствует себя человеком “ Мацусита”, человеком “Сони” или человеком “Сумимото“, и это наполняет его гордостью. Это обуславливается, в частности тем, что индивидуум в Японии воспринимают больше по тому в какой организации он работает. Не менее важную функцию выполняют фирменные ритуалы.

 В фирмах, имеющих свои гимны, рабочие каждое утро исполняют их. Содержание фирменных гимнов приблизительно одинаково: в них говорится о добродетелях фирмы и задачах ее работников. Вот отрывок гимна компании ”Мацусита дэнки”:

Объединим наши силы и разум,

Сделаем все во имя расцвета производства,

Пусть наши товары текут к народам всего мира,

Пусть текут они беспрерывно и вечно,

Как вода из нескончаемого фонтана.

Расти, индустрия, расти, расти!

Да здравствует гармония и честность!

Да здравствует “Мацусита дэнки”!

 Рабочий день на японских предприятиях, как правило, начинается с построения работников и напутствия руководства. По свидетельству самих японцев, такие напутствия часто довольно расплывчаты. Тем не менее, они играют стимулирующую роль. Слушая их, работники концентрируются на способах решения предстоящих задач. Опозданий на такого рода построения, можно сказать, не бывает. На первый взгляд такие процедуры кажутся надуманными, излишними, однако японцы воспринимают их как должное.

 Большое внимание руководство фирмы уделяет мерам по установлению доверительных отношений с работниками. Доверие, считают японцы, порождает ответное доверие. Администрация японских фирм, побуждая работников к самостоятельным действиям, доверяя им, тем самым вызывают у них положительные поведенческие реакции. Это относится и к большому и к малому. В какой степени руководству фирмы удается добиваться своих целей, свидетельствует отношение работников к производственной гимнастике. Факты показывают, что производственная гимнастика в учреждениях и на предприятиях Японии воспринимается как важное и нужное дело. На нее выходят все, и упражнения выполняются с завидным рвением. Такие мелочи, как регулярная зарядка всем коллективом, пение гимнов, прослушивание кратких сообщений руководства и т.д., вносят ощутимый вклад в поддержании дисциплины. А дисциплина, как полагают японцы, является фундаментом корпоративного духа.

 Немалый вклад в культивирование корпоративного духа фирмы является организация досуга работников. Большинство японских фирм практикуют различные развлекательные мероприятия, групповые выезды, всякого рода вечера, способствуют организации семейных торжеств – свадеб, юбилеев, совместных прогулок. За счет фирмы часто проводятся различные спортивные соревнования, посещения театров, массовые встречи. Все это создает у работников ощущение причастности к фирме, и многие не мыслят своей жизни вне ее пределов. Будучи в отпуске, некоторые только на несколько дней отрываются от атмосферы фирмы. Отмечается немало случаев, когда работники не полностью используют положенные им свободные от работы дни и вечера. Жизнь фирмы целиком поглощает их. И это происходит во многом потому, что японский менеджмент кроме чисто производственного аспекта как бы вбирает в границы своих интересов личностные проблемы работников. Японские менеджеры не проводят резкой черты между производственной и потребительской жизнью работников.

 Каждая фирма считает своей первейшей обязанностью нести определенные расходы с целью создания у работников определенного настроя. Считается, что без этого корпоративный дух не поднимешь.

 Руководство японских фирм твердо убеждено в том, что потраченные на рабочих средства и внимание к ним с лихвой компенсируются той отдачей, которую фирма получает от рабочего, пропитанного корпоративным духом.[11]

 4) Кружки качества

 Только благодаря господству корпоративного духа японцы могли создать в фирмах систему добровольных “кружков качества”, которые вовлекают рабочих в деятельность за повышение качества продукции, за ее бездефектность, за снижение уровня производственного травматизма и т. д. Кружки качества действуют во всех крупных фирмах и более чем в 50% мелких фирм. В Японии действует около 1 миллиона кружков качества, в них участвуют около 10 миллионов человек.

 Первые подобные кружки появились в начале 60-х годов на предприятиях “ Кобэ сэйко” и “ Ниппон кокан”. Тогда они именовались кружками “контроля за качеством продукции”. На первых порах они напоминали американские группы “ за бездефектность ”, действующие без поддержки или даже вопреки желаниям основной массы рабочих. Однако скоро японские кружки контроля за качеством продукции получили широкое признание среди рядовых работников. Руководство фирм неустанно развивало деятельность кружков, всячески поощряло их участников. На предприятиях появились лозунги: “Борись за искоренение погрешности в 0.1 миллиметра”, “Своди к нулю погрешность в 0.1 секунды”, “Включайся в движение за лучшую технологию в мире” и т. д.

 В деятельности кружков качества за последнее время выявились две основные тенденции. Во-первых, их функции переросли производственные рамки, начали проникать в сферу повседневной жизни. Во-вторых, кружки “ за качество” и “ бездефектность” продукции стали решать задачи, связанные с повышением “качества” и обеспечением “бездефектности” труда. В зону компетентности кружков включаются ныне проблемы повышения производительности труда, снижения затрат, совершенствование технологических процессов.

 Кружки качества объединяют, как правило, 6-10 работников одного уровня иерархии, выполняющих сходную работу. Они собираются 1-2 раза в неделю. Каждая группа имеет лидера и докладывает руководству о полученных решениях. Рационализаторским предложениям, исходящим от рабочих предается особо важное значение. На каждого рабочего приходится 18-22 рационализаторских предложения в год. Полезные предложения часто вознаграждаются в виде ручек, медальонов, памятных значков. Денежные вознаграждения получает кружок качества и поровну распределяет их между своими членами. В концепции кружков качества как практического инструмента решения проблем качества важен набор методик, которые используются для решения проблемы производительности труда, снижения затрат, совершенствования технологических процессов. Часто применяется диаграмма причин и следствий, называемая графиком Исикавы (в настоящее время ведущий специалист в Японии по вопросам управления качеством продукции) или ”рыбьим скелетом” [2]

 5) Отношения в рабочей группе

 Одной из основных особенностей японского менеджмента является упор на приверженность к группе, групповая психология. Ни в одной другой человеческой общности так высоко не оценивают групповую атмосферу, психологический климат в группе, как в Японии. Повышение или, наоборот, падение производительности труда, снижение или рост брака увязываются со степенью сплоченности, с “гладкостью” функционирования рабочей группы. Эти качества, несомненно, зависят от характера межличностных отношений членов рабочих групп.

 Японская фирма складывается из множества малых групп. Всюду есть старший и младшие, на каждом, даже самом маленьком участке фронта труда в Японии действуют ведущие и ведомые. Первые, как правило, старше по возрасту и стажу, а следовательно опытнее. Поэтому они пользуются непререкаемым авторитетом, им подчиняются, их уважают. И так на всех ступенях организационной структуры. В результате формируется довольно монолитная статусно-ролевая модель поведения, жестко детерминированная системой внешних факторов, среди которых на первом плане – социальные регуляторы поведения: нормы обыденной культуры, “гири”, “он”.

 “Он” переживается японцами в виде чувства взаимной обязанности, благодарности и любви к родителям, учителю и ко всем, кто когда-либо оказал помощь. В японской фирме “он” регулирует отношения по вертикали: старшему предписывает быть с подчиненными любезным и даже почтительным, а подчиненному – умерять свой пыл и чаще благодарить старшего.

 Японцы воспринимают социальный мир поделенным на четкие структуры: «сэмпай» (старшие), «кохай» (младшие) и «дорё». Категория «дорё», обозначающая «коллеги», относится лишь к людям одинакового ранга, а не ко всем кто выполняет вместе какую-то работу. Даже среди «дорё» различие в возрасте, стаже определяют характер восприятия друг друга либо в качестве «сэмпай» либо в качестве «кохай». Идеальная система взаимоотношений между «сэмпай» и «кохай» выглядит следующим образом: младший проявляет знаки благодарности по отношению к старшему, а старший проникается в ответ чувством предрасположения к младшему, становясь его хорошим «сэмпаем». Система взаимоотношений по вертикали в Японии – это система отношений «отец – сын». Очевидно, что характер взаимоотношений японской семьи в значительной мере перенесен в сферу производства. Японцы выработали жесткие правила домостроя, которые пережили века. Эти правила давно проникли во все поры японского общества. Бизнес приспособил семейные отношения к условиям своих предприятий, и это обеспечило ему важное преимущество в конкурентной борьбе с Западом. Внедрение идеалов семейной психологии в управление создало определенные условия повышения дисциплины труда, совершенствование межличностных отношений и как следствие условие для повышения производительности труда, роста производства.

 Так, самой важной чертой японской семейной психологии является стремление всех членов семьи к тому, чтобы обеспечить непрерывность семейной линии и добиться ее процветания. Перенесение этих устремлений на производство оказывается сильнейшим стимулятором трудовых усилий персонала, направленных на укрепление позиций фирмы. Далее, японская семья строится на основах незыблемой иерархии зависимостей (отец семейства – глава семьи, после его смерти главой становится старший сын, свекровь – госпожа невестки и т. д.). Перенесение этих шаблонов в производственную среду не только не создает противоречий между начальниками и подчиненными, а наоборот существенно их ослабляет. Наконец, наличие в семье слабой ее части всегда создавало благоприятную атмосферу для появления сильных личностей, способных вести и опекать слабых. В фирме это проявляется опекой подчиненного со стороны начальника. Следует подчеркнуть, что никаких официальных инструкций по поводу этих взаимоотношений в Японии не имеется, все обуславливается социальными нормами.

 На японских предприятиях функционируют рабочие группы по 4-6 человек и более. Оптимальной признается группа в 10-20 человек. В такой группе обеспечивается контактность участников и их взаимодействие при выполнении трудовых операций. Стремление японских менеджеров создавать на предприятиях малые группы объясняется особой национальной приверженностью к групповому взаимодействию. Чувство принадлежности к группе так сильно укоренилось в психологии японцев, что вне ее они не мыслят своего существования. Чтобы обеспечить единство группы на японских предприятиях, соперничество между отдельными работниками не поощряется. Зато соперничество между группами, т. е. групповая конкуренция, всемерно стимулируется. Японцы считают, что в условиях групповой конкуренции вырастают и укрепляются все групповые добродетели, но главное – солидарность членов группы.

 Во имя реализации цели японцы способны на большие жертвы. Не редко в угоду группе они отказываются от личных благ, терпят невзгоды. Тяга японцев к групповому взаимодействию необычайно сильна. Японский бизнес извлекает из всего этого немалую выгоду. Главное, конечно, это обеспечение высочайшего уровня трудовой дисциплины, так как известно, что дисциплина как интегральное целое воспитывается только в системе коллективных действий.

 Коллективные действия дают выход многим дремлющим задаткам людей. Один американский бизнесмен, изучавший обстановку на японских предприятиях, пришел к следующему выводу: “Я глубоко убежден, что каждый из десяти американцев на голову выше каждого из десяти японцев, но десять японцев на голову выше десяти американцев”.[4]

 6) Принятие решений

 Любое управление предполагает выработку и принятие разного рода решений. Управленческие решения являются существенными элементами планирования, организации, мотивации и контроля. В современной Японии подготовка и принятие решений образуют важный раздел менеджмента. Японская система принятия решений основана на национальных традициях, отражает этнопсихологические особенности японцев и сориентирована на их социальные ценности.

 Администрация фирмы тонко чувствует нюансы человеческой мотивации. Поэтому она всемерно вовлекает рядовых работников в подготовку решений. С учетом ожидаемой от низов инициативы организуется стандартная процедура подготовки, обсуждения и санкционирования управленческих решений.

 Эта процедура носит название ”ринги”. Термин “ринги” не имеет адекватного перевода на русский язык. Он состоит из двух китайских иероглифов: “рин» (спрашивать с нижестоящего) и “ ги» (совещаться, обсуждать, обдумывать). Первое употребление этого термина в японской практике управления относится к начальному периоду реставрации Мэйдзи. Исследования показывают, что “ринги” представляет собой в известной степени философию японского менеджмента.[14]

 Прежде чем приступить к рассмотрению и анализу этой процедуры необходимо ознакомиться с иерархией структуры управления, которая в Японии характерна для многих типов организации. В японской организации можно выделить три основных уровня управления:

1. «Кэйэй» (руководство) – высший стратегический уровень управления. К нему относятся должности председателя и членов совета директоров, президента, вице-президентов и руководителей центральных служб. На этом уровне определяются стратегические цели и политика компании.
2. «Канри» (администрация) – средний тактический уровень. К нему относятся должности руководителей отделений фирмы и начальников отделов.
3. «Иппан» (рядовой состав) – оперативный уровень управления. К этому уровню относятся должности линейных управляющих: руководители групп, начальники смен, участков, а также мастера и бригадиры.

 Необходимо отметить, что “кэйэй”, “канри”, “иппан” трудно назвать уровнем управления в общепринятом смысле, т. е. когда каждый из них характеризуется определенной властью и ответственностью. Отличительной особенностью японской организации является то, что в ней, как правило, не существует достаточно четкого разграничения уровней власти и ответственности.

 Наиболее ярко особенность проявляется в традиционно форме процедуры принятия решений. При этом должна быть соблюдена определенная формальная процедура. Управляющий, от которого исходит инициатива о принятии решения, составляет специальный документ, известный под названием “рингисе”. В этом документе всесторонне описывается проблема, и предлагаются рекомендации по ее решению.

 После этого “рингисе” передается на рассмотрение в те подразделения, деятельность которых хотя бы в какой-то степени затрагивает выдвинутую проблему. Это могут быть, в том числе и подразделения (и соответственно руководители и сотрудники), от которых можно получить необходимую информацию по данному вопросу или помощь в осуществлении необходимых мер.

 На предварительной стадии – «нэмаваси» (“увязка корней” или заблаговременная подготовка решения) идет активная подготовка условий для достижения согласия всех (или большинства) затрагиваемых и заинтересованных руководителей, сотрудников, групп, подразделений. Широкая информированность среднего управленческого состава, кроме того, является дополнительным мотивирующим фактором и приносит свои положительные плоды на стадии реализации решения.

 Предварительное обсуждение ведет к углублению понимания проблемы, выявлению новых условий в виде выбора необходимого типа решений из множества альтернатив. Причем необходимо отметить, что (в отличие от распространенной в других странах такой практики, когда в ходе обсуждения и согласования путей решения проблем управления острые углы этих проблем сглаживаются и решение является скорее результатом компромисса между управляющими, выхолащивающие суть проблемы, чем действительно необходимым способом решения проблемы) в японских фирмах обращается особое внимание на высвечивание всех граней проблемы, последствий (прямых или косвенных), принимаемых по ее ликвидации решений.

 После того как “рингисе” обойдет всех заинтересованных управляющих того уровня, на котором оно составлено, документ передается на следующий, более высокий уровень управления. Здесь повторяется то же самое: документ рассматривается руководителями и сотрудниками всех подразделений, имеющих даже косвенное отношение к указанной проблеме. Поднимаясь таким сложным путем все выше и выше по иерархической лестнице управления, “рингисе” попадает, наконец, к управляющему высшего ранга (вице-президенту или президенту компании). После того как высший руководитель одобрит документ, решение считается принятым и приобретает характер директивы.

 Из краткого рассмотрения формальной процедуры “ринги” можно видеть, что границы власти и ответственности управляющих очерчены довольно слабо. Более того, на первый взгляд может показаться, что при таком методе принятия решений не соблюдается один из основных принципов менеджмента – совмещение власти и ответственности. Действительно создается впечатление, что управляющие среднего или низшего звена, хотя и несут ответственность за вверенные им подразделения, но не обладают необходимой властью, позволяющей принимать решения. На самом деле это не так. Инициатива принятия решения чаще всего исходит снизу (т.е. оттуда, где рождается “рингисе”, а высшие менеджеры, как правило, мало компетентны в тех конкретных проблемах, которые видны и рождаются внизу). Как уже отмечалось выше, основные задачи высшего уровня управления (“кэйэй”) – формирование и реализация целей и стратегий фирмы, в которые вкладывается глубокий и долговременный смысл. Поэтому основная задача, при которой высшие руководители принимают окончательное решение по предложенной снизу проблеме, - чтобы способы ее решения, как минимум, не противоречили целям и стратегиям фирмы.

 Но поскольку в японских фирмах существует глубоко проработанная философия управления фирмой, которая пронизывает все уровни управляющих и рядовых сотрудников фирмы, то мало вероятно наступление таких ситуаций, когда пути решения замеченной внизу проблемы противоречат концепции фирменного управления и, следовательно, взглядам высшего руководства фирмы. Поэтому фактически высший управляющий всегда соглашается с выдвинутым предложением, и его утверждение носит скорее ритуальный характер, тем более что на документе уже стоят подписи расположенных ниже руководителей.

 Авторитет руководителя настолько силен, безусловен, что даже не явные, косвенные его проявления (в не прямых методах управления) будут вполне достаточны для формирования необходимого управляющего воздействия. Вместе с тем у индивидуумов создается впечатление, что власть создается группой, и они склонны признать ее более действенной. Такая роль руководителя в этой групповой системе подготовки и принятия решений сводится к стимулированию необходимого типа поведения членов группы и созданию нужной атмосферы, социально-психологического климата, который уже сам по себе является залогом правильного решения.

 Японцы все чаще подвергают критике процедуру “ринги” за ее чрезмерную громоздкость, за то, что “рингисё” часто загружают информационные каналы не нужными сведениями. Тем не менее, они не хотят от нее отказываться и ограничиваются лишь некоторыми усовершенствованиями: сокращают число каналов распространения, стандартизуют порядок подписания и т. д. При этом “групповой” подход к решению проблемы, в основе которого лежит идея “рассредоточения ответственности”, незыблем. За решение отвечают все, т.е. группа.

 Процедуру “ринги” часто именуют философией предусмотрительности, осторожности, взаимной ответственности. При этом, конечно, все те, кто стоит у кормила власти, восхваляют “ринги” как средство поддержания мира и гармонии в организации. Симптоматично, что даже многие рядовые работники разделяют такую оценку.

 В условиях господства “ринги” отдельный работник не может свободно выступить против проекта, предложенного руководством. Ведь этот проект получил “ всеобщую поддержку” при согласовании, и критика его задним числом выглядит неуместной. По этому любое предложение сверху правомерно считать директивой, которая лишь более или менее хорошо загримирована под “материал для дискуссий”. Внешне обсуждение “рингисё” в нижних эшелонах предстает как довольно демократическая форма принятия решений. Однако не секрет, что обсуждение это несет на себе огромный груз межличностных отношений, типичных для японской культуры: традиционного почитания старших, повышенной чувствительности к авторитетам, ясного осознания каждым участником своего места в организации. [3]

3 Конкурентоспособность японских компаний

 В современных условиях главным критерием эффективности производства, оценки оптимальности системы управления является конкурентоспособность фирмы на рынке.

 В Японии считают, что для обеспечения конкурентоспособности компании на мировом рынке необходима прежде всего конкурентоспособность ее продукции на внутреннем рынке. Это относится прежде всего к таким видам продукции японских компаний, как фото- и кинокамеры, автомобили, мотоциклы, сталь.

 Внутренний рынок Японии характеризуется многими специфическими чертами, что отражается на конкурентоспособности японских компаний. Среди таких национальных особенностей выделяются:

1) наличие более высокой конкуренции на внутреннем рынке, чем на мировом, которая стимулирует постоянные нововведения и высокий уровень конкурентоспособности японской продукции на мировом рынке;

2) предпочтение на внутреннем рынке отдается высококачественным изделиям (акцент на качество продукции обусловлен в первую очередь конкуренцией на внутреннем рынке и уже во вторую очередь – на внешнем);

3) зарубежным компаниям приходится придавать своим товарам особые потребительские свойства, чтобы закрепиться на японском рынке, поскольку дешевые низкокачественные товары не находят своего покупателя;

4) товары, продаваемые на японском рынке, должны строго учитывать специфические требования японского потребителя, направленные на повышение надежности, удобства, размеров изделий, отвечающих национальным обычаям (в частности, бесшумность и небольшие габариты – обязательные требования к стиральным машинам, холодильникам, электробритвам, автомашинам);

5) высока доля компаний-производителей на внутреннем рынке, не обеспечивающих достаточной конкурентоспособности на мировом рынке из-за высоких транспортных издержек и отсутствия технологического превосходства над зарубежными конкурентами (к таким товарам относятся пиво, цемент, продукция стекольной промышленности, производство фанеры, авиастроение ориентированы практически полностью на потребности внутреннего рынка).

 При этом на мировом рынке японские фирмы обычно используют тактику постепенного расширения рыночной доли и создания технологического преимущества, рассчитанного на долгосрочную перспективу. Помимо цели достижения высокой эффективности производства, ориентированного на выпуск продукции высокого качества, японские фирмы четко придерживаются принципа, что характеристики продукта (форма, цвет, материал, надежность в работе) должны строго отражать потребительскую полезность продукта в целом. Отсюда огромное значение, которое японские фирмы придают дизайну как средству удовлетворения всесторонних, причем главным образом эстетических потребностей покупателя. [6]

 Ныне японские компании благодаря внедрению принципов комплексного управления и контроля за качеством одержали успех на многих мировых рынках технологически сложной продукции. Так, японские компании практически захватили рынки бытовой электроники благодаря высокой надежности изделий – с нулевым числом дефектов на один миллион изделий. Это обстоятельство избавило их от необходимости создания сервисной сети.

 Тем не менее, наиболее высокой конкурентоспособности на мировом рынке добились японские компании таких отраслей, как судостроение, приборостроение, автомобильная, металлургическая, мотоциклетная поскольку эти отрасли характеризуются передовой технологией и сборкой трудоемких изделий, требующих высококвалифицированной рабочей силы.

 В целом конкурентные преимущества японских компаний можно было бы оценить следующим образом:

1) высокое качество выпускаемой продукции благодаря применению эффективной системы управления качеством и использования рабочих высокой квалификации;

2) высокий уровень качества продукции у японских фирм в значительной степени обусловлен привлечением к управлению качеством всего персонала фирм, в том числе и через кружки качества;

3) высокие инновационные способности японских фирм к радикальным изменениям технологии производства;

4) внедрение информационных технологий в промышленные системы и использование информации в сфере услуг;

5) внесение изменений в управление производственными процессами в строну гибкости, внимания к качеству, кооперации;

6) осуществление крупных инвестиций в новые технологии и быстрое развертывание производства новой продукции;

7) транснационализация японских финансовых и промышленных корпораций и превращение их в крупные международные финансовые центры.[1]

4 Система управления производственными запасами

 Еще одной особенностью японского менеджмента считается система управления производственными запасами, называемая «точно в срок». (CANBAN, тянущая система, pull system) - наиболее распространенная разновид-ность системы "точно в срок") - система, обеспечивающая организацию непрерывного материального потока при отсутствии запасов: производственные запасы подаются не-большими партиями непосредственно в нужные точки производственного процесса, минуя склад, а готовая продукция сразу отгружается покупателям. Порядок управления производством продукции - обратный: от i-той стадии на (i - 1)-ой.

 В настоящее время наметилась четкая тенденция к росту затрат на хранение запасов, что и стало причиной разработки систем "мгновенного" управления запасами, к которым относится рассматриваемая система CANBAN, разработанная корпорацией Toyota Motors - одна из первых попыток практического внедрения системы "точно в срок". [12]

 Сущность системы CANBAN состоит в том, что все производственные подразделения предприятия снабжаются материальными ресурсами только в том количестве и к такому сроку, которые необходимы для выполнения заказа. Заказ на готовую продукцию подается на последнюю стадию производственного процесса, где производится расчет требуемого объема незавершенного производства, которое должно поступить с предпоследней стадии. Аналогично, с предпоследней стадии идет запрос на предыдущий этап производства на определенное количество полуфабрикатов. То есть размеры производства на данном участке определяются потребностями следующего производственного участка.

 Таким образом, между каждыми двумя соседними стадиями производственного процесса существует двойная связь:

 - с i-той стадии на (i - 1)-ую запрашивается ("вытягиваются") требуемое количество незавершенного производства;

 - с (i - 1)-ой стадии на i-тую отправляются материальные ресурсы в требуемом количестве.

 Средством передачи информации в системе CANBAN являются специальные карточки ("canban", в переводе с японского языка, - карточка). Применяют два вида карточек:

1. карточки производственного заказа, в которых указывается количество деталей, которое должно быть изготовлено на предшествующей стадии производства. Карточки производственного заказа отправляются с i-той стадии производства на (i - 1)-ый этап и являются основанием для формирования производственной програм-мы (i - 1)-ого участка;
2. карточки отбора, в которых указывается количество материальных ресурсов (компонентов, деталей, полуфабрикатов), которое должно быть взято на предшествующем участке обработки (сборки). Карточки отбора показывают количество материальных ресурсов, фактически полученных i-тым производственным участком от (i - 1)-ого.

 Таким карточки могут циркулировать не только внутри предприятия, использующего систему CANBAN, но и между ним и его филиалами, а также между сотрудничающими корпорациями.

 Предприятия, использующие систему CANBAN получают производственные ресурсы ежедневно или даже несколько раз в течение дня, таким образом запасы предприятия могут полностью обновляться 100-300 раз в год или даже чаще, тогда как на предприятии, использующем системы MRP или MAP - только 10-20 раз в год. Напри-мер, в корпорации Toyota Motors на один из производственных участков в 1976 году ресурсы поставлялись трижды в день, а в 1983 году - уже каждые несколько минут.

 Стремление к снижению запасов становится, кроме того, методом выявления и решения производственных проблем. Накопление запасов и завышенные объемы производства позволяют скрывать частые поломки и остановки оборудования, производственный брак. Поскольку в условиях минимизации запасов производство может быть остановлено из-за брака на предыдущей стадии технологического процесса, то основными требованием системы CANBAN, кроме требования "ноль запасов", становится требование "ноль дефектов". Систему CANBAN практически невозможно реализовать без одновременного внедрения комплексной системы управления качеством.

 Важными элементами системы CANBAN являются:

1. информационная система, включающая не только карточки, но и производственные, транспортные и снабженческие графики, технологические карты;
2. система регулирования потребности и профессиональной ротации кадров;
3. система всеобщего (TQM) и выборочного ("Дзидока") контроля качества продукции;
4. система выравнивания производства.

 Основные преимущества системы CANBAN:

1. короткий производственный цикл, высокая оборачиваемость активов, в том числе запасов;
2. отсутствуют или чрезвычайно низки издержки хранения производственных и товарных запасов;
3. высокое качество продукции на всех стадиях производственного процесса.

 Анализ мирового опыта применения системы CANBAN показал, что данная система дает возможность уменьшить производственные запасы на 50%, товарные запасы - на 8% при значительном ускорении оборачиваемости оборотных средств и повышении качества готовой продукции.

Основные недостатки системы "точно в срок":

1. сложность обеспечения высокой согласованности между стадиями производства продукции;
2. значительный риск срыва производства и реализации продукции. [8]

5 Роль японской философии, искусства

 Исследуя источники японской философии менеджмента, необходимо упомянуть об эре Токугавы, когда японская культура после продолжительного процесса ассимиляции китайских традиций достигла, наконец, своего классического выражения. Например, Ситеи Ямомото в книге «Дух японского капитализма» обратился к личности Сойзана Судзуки, дзенского философа, одного из тех теоретиков того времени, влияние идей которых обнаруживается и в современной управленческой мысли. Все учение Судзуки было направлено на разрешение конфликтных ситуаций, с которыми сталкивались крестьяне и ремесленники в повседневной жизни. Его знаменитый афоризм переводится приблизительно так: «Когда мы втягиваемся в мирские дела, мы продолжаем придерживаться религиозных обычаев». Его учение, отражающее лучшие традиции дзен-буддизма, до сих пор сохраняется в сознании японца. А. Йосино отмечает: «Эра Токугавы завещала современной Японии как способность быстрых преобразований, так и дисциплину и порядок в неизменном движении по пути совершенствования». Ведь дзэн-буддизм, по словам Д.Судзуки, — это “кристаллизация всей философии, религии и самой жизни Дальнего Востока, и в особенности Японии”.

 Смысл дзэн — интуитивное проникновение в природу вещей, то сть сатори. Его первое условие — “прозрение в познании собственной природы”, позволяющее человеку определить направление своего движеня, точки концентрации своих усилий. “Дзэн, — пишет швейцарский психолог К.Г.Юнг, требует ума и силы воли, как всё великое и всё, чему должно осуществиться”. Бесконечная вера в способность человека проникнуть в самые основы жизни, в глубины вещей и составляет суть дзэн.

 Для японского общества на протяжении столетий характерен своего рода куль труда, превращение работы и службы, не расчитанных на рекламу и похвалу, в религиозный идеал. И разве не находка для менеджера тот комплекс прёмов, с помощью которых воспитывается способность полностью отдаться делу, сосредоточиться на том, что происходит “здесь и теперь”? С давних времён дзэн рассматривает повседневный труд в качестве если не основного, то, во всяком случае одного из условий достижения просветления. С другой стороны, дзэн предполагает, что постуигнутое путём спокойных размышлений обязательно должно быть воплощено в жизнь. В общении между людьми важным становиться стремление самому понять собеседника, взглянуть на мир его глазами, хотя бы мгновение пожить его жизнью.

 Существует немало объяснений того, чем притягательно искусство для бизнесмена и чиновника, одно из них — мысль Андрея Платонова об искусстве как “высшей форме экономии”. Развитое эстетическое чувство нередко называют основой национального характера японцев. И опыт Японии интересен тем, что там производимый товар несёт не только утилитарную функцию, но и ценность эстетическую. Ещё в 1955 году был создан центр по дизайну в текстильной промышленности, в позже и в других отраслях. С апреля 1963 года производится ежегодно выставка товаров “Знак отличного дизайна”, товары активно показывались на выставках в крупнейших городах, сообщали газеты, радио, телевидение. К.Мацусита рассматривает управление как один из видов искусства. Кроме того, финансирование культурных акций помимо благотворительных , несёт и рекламные цели.[9]

Заключение.

 Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса.

 Можно сказать, что Япония - страна парадоксов. Здесь отвергают личность как отдельного индивидуума, но проявляют уважение к мнению каждого.

 Японец дисциплинирован, мыслит интересами группы и способен на экстраординарные усилия для достижения общего блага. Японцы - целеустремленные люди. Они хотят совершенствовать себя до бесконечности. Они готовы упорно работать ради этой цели. Это стремление к совершенству очень помогло японскому менеджменту в интеграции европейского опыта управления в традиционную японскую культуру.

 «Японский менеджмент изучил и вобрал в себя современные принципы и методы с энергией, граничащей с жадностью», - сказал Сусума Такамия, декан факультета экономики Токийского Университета. - «Он успешно взялся за четыре основные проблемы - технологическую инновацию, индустриализацию, демократизацию и интернационализацию. Все это не повредило таким культурным ценностям, как групповое сознание и уважение старших». Повиновение в Японии принимает форму полного подчинения.

 Японское общество поделено на отдельные институты не горизонтально, а вертикально. Предприятие является одним из таких институтов. Менеджеры и работники могут иметь разногласия, но это чисто внутренние дела фирмы. И те и другие смотрят на конкурирующие фирмы как на своих заклятых врагов. Каждая фирма стремиться быть первой в своей сфере. Престиж значит больше, чем прибыль.

 В японских организациях лидер занимает самый ответственный пост. Он сплачивает команду. Он подавляет внутренние конфликты. Его власть принимается всеми безоговорочно. Отсутствие его может привести к печальным результатам: группа теряет единство и тонет во внутренних раздорах.

 Авторитет и власть в Японии зависят от стажа, а не от заслуг. Следовательно, не всегда руководитель является компетентным человеком. Он часто не может объяснить тонкости своего бизнеса - настоящая работа осуществляется его подчиненными. Лидер должен хорошо управлять людьми. Он должен быть способен воодушевлять свою команду, должен уметь вызвать и сохранить любовь и преданность своего персонала.

 В 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, Тайланде 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 специализациим, универсальное развитие работника и связанные с таким развитием стабильная занятость, ротация кадров внути фирмы, обучение в процессе работы и т.д.– необходимо каждой фирме, желающей не только преуспеть, но и хотя бы существовать.

Список использованной литературы

1. И.С. Гладков Менеджмент «Домиков и К», 2004г.
2. Каору И. , Японские методы управления качеством. - М: Экономика, 2006.
3. Ли Яккока - "Карьера менеджера"
4. С.Е. Метелев, Н.К. Иванкин, А.Д. Косьмин ЗАО «Издательство»Экономика», 2008г.
5. Матрусова Т.М. - "Япония: Материальное стимулирование в фирмах"
6. Материалы Японского центра производительности для социально-экономического развития (JPC-SED)
7. Матрусова Т.Н., Япония: материальное стимулирование в фирмах. - М: Наука , 2008.
8. Основы логистики : учебное пособие / под ред. Л.Б. Миротина и В.И. Сергеева. - М. : ИНФРА-М, 2004. - 200 с. - (Серия "Высшее образование")
9. Оу Ингиу «Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее» Эксмо-Пресс, 2007г.
10. Пронников В.А. - "Управление персоналом в Японии"
11. Пшенников В.В., Японский менеджмент. 27 уроков для нас. М.: изд."Япония сегодня" - 2004 г.
12. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. М., 2004
13. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. М., 2005
14. "Управление персоналом", №10.
15. Сайт <http://asiapacific.narod.ru/>