**Санкт-Петербургский Государственный Технический Университет**

### Факультет Экономики и Менеджмента

### Кафедра «Мировая экономика»

**Особенности организации менеджмента в Японии**

Выполнил: *Ярошовец Константин*

Группа 2078/3

### **Санкт-Петербург**

**1999**

 Содержание

Введение 3

Introduction 3

Die Einleitung 4

L'introduction 4

Стратегия управления в японских корпорациях 5

Японское управление без стратегии 5

Осознание проблем и управленческая стратегия 6

Стратегия управления и основное производство 7

Направленное изменение управленческой стратегии 7

Японская система управленческого контроля 8

Система планирования в филиалах (отделениях) 9

Бухгалтерский персонал в системе управления 12

Японская система управления трудовыми ресурсами 12

Характерные черты 12

Преданность служащих и их отождествление себя с корпорацией 13

Пожизненный найм и система трудового стажа 14

Заключение ………...……………………………………………14

Список литературы 15

# Введение

Японский опыт уже много лет активно изучают во всех странах мира. Причем наиболее активно изучают его в промышленно развитых странах. И это естественно. Именно много умеющиеруководители хотят понять: как удалось достичь того, что называется сегодня японским «чудом»; с помощью каких методов, благодаря каким подходам японские управляющие обеспечивают производство качественной продукции и услуг; какие методы позволяют им делать это быстро, дешево; что и как делают японцы для того чтобы захватывать все новые и новые рынки сбыта? Причем интересно то, что все те особенности управления, которые являются сегодня предметом пристального изучения, представляют собой результат деятельности японских управляющих за достаточно короткий период – после 1945 года. За эти годы японцы не только сумели в корне изменить свою традиционную организацию системы управления, но и включить в нее целесообразные элементы американского менеджмента в той мере, в какой они соответствовали системе их культурных ценностей, а также получить соответствующую «отдачу»: рост валового национального продукта, крепкую йену, захват рынков и т. п.

Поэтому в данном реферате будут рассматриваться особенности организации менеджмента в Японии.

# Introduction

Japanese experience already actively study a lot of years worldwide. And actively study it in the industrial developed countries. And it is natural. Just the much knowing how chiefs want to understand: how it was possible to reach that is named today as Japanese “wonder”; with what help of methods, due to what approaches the Japanese managers provide production of qualitative production and services; what methods allow them do it fast, cheap; what and how the Japanese do to grasp all new and new seller's markets? And it is interesting that all those features of management, which are today subject of steadfast learning, represent result of activity of the Japanese managers for rather short period - after the 1945. For these years the Japanese not only have managed in the radical to change the traditional organization of a control system, but also to include in it expedient elements of the American management in that measure, in what they corresponded to the system of their cultural values, and also to receive appropriate “feedback”: growth of a gross national product, strong yen, grab of the markets and etc.

Therefore in the given abstract the features of organization of management in Japan will be considered.

# Die Einleitung

Die japanische Erfahrung ist viel die Jahre aktiv schon studieren weltweit. Wobei studieren am aktivsten ihn in industriell die entwickelten Länder. Und es ist natürlich. Zwar wollen die viel verstehenden Leiter verstehen: wie es gelang, zu erreichen, was heute japanisch “ Das Wunder ” Heißt; mit Hilfe von welchem Methoden, dankend welchen Einstellungen japanisch verwaltend versorgen die Produktion der qualitativen Produktion und der Dienstleistungen; welche Methoden lassen ihnen zu, es schnell zu machen, ist billig; was wie die Japaner, um machen, alle neuen und neuen Absatzmärkte zu nehmen? Wobei ist interessant, daß alle jenen Besonderheiten der Verwaltung, die heute ein Gegenstand des unverwandten Studiums sind, das Ergebnis der Tätigkeit japanisch verwaltend für die genug kurze Periode – Der Botschafter 1945 vorstellen. Für diese Jahre haben die Japaner nicht nur in der Wurzel gekonnt, die eigene traditionelle Organisation des Steuersystemes zu ändern, sonder auch in sie die zweckmässigen Elemente des amerikanischen Managements in jener Massnahme einzuschließen, in welchen sie dem System ihrer kulturellen Werte entsprachen, sowie entsprechend “ Den Nutzeffekt ” Zu bekommen: die Größe des Brutto- nationalen Produktes, festes Yen.

Deshalb werden im gegebenen Bericht die Besonderheiten der Organisation des Managements in Japan betrachtet werden.

# L'introduction

L'expérience japonaise est déjà beaucoup de aux ans étudient activement dans tous les pays du monde. Et l'étudient plus activement dans les pays industriellement développés. Et c'est naturel. Les chefs beaucoup sachant veulent comprendre: comme on réussit à atteindre ce que s'appelle aujourd'hui japonais “Le miracle”; avec l'aide de quelles méthodes, grâce à quelles approches les directeurs japonais assurent la production de la production qualitative et les services; quelles méthodes permettent de faire cela vite, bon marché; qu'et comment font japon pour s'emparer tous les nouveaux et nouveaux débouchés? Et c'est intéressant que toutes ces particularités de la gestion, qui sont aujourd'hui l'objet de l'étude fixe, représentent le résultat de l'activité des directeurs japonais pour la période assez courte – après 1945.En ces années non japon seulement ont réussi dans la racine à changer l'organisation traditionnelle du système de gestion, mais encore y insérer les éléments rationnels du management américain dans cette mesure, à quel ils correspondaient au système de leurs valeurs culturelles, ainsi que recevoir correspondant “ le retour ”: la croissance du produit global national, solide yen, la mainmise des marchés etc.

C'est Pourquoi dans le compte rendu donné on examinera les particularités de l'organisation du management à Japon.

# Стратегия управления в японских корпорациях

Стратегия корпорации понимается как правила долго­временного распределения ресурсов, дающие пред­ставление о будущем положении компании. Здесь раскрываются характеристики японской корпорационной стратегии в 50-е годы и указаны направления этой стратегии, используемые в 80-е годы для выжи­вания в конкурентной борьбе на международных рынках.

## Японское управление без стратегии

В 50-е годы Япония показывала высокие темпы эко­номического роста — более 10 % в год. В этой благо­приятной экономической ситуации японские компании впервые начали рационализировать управление. Значе­ние управления возрастало. Вызывали широкий инте­рес методы планирования прибыли. В системе планирования при­были уровни внутренней активности специально свя­зываются с целью достижения определенного объема прибыли. В то же самое время контроль издержек на предприятии сводится к простому сравнению плани­руемых и фактических издержек. Получает широкое распространение метод калькуляции по прямым издер­жкам, который непосредственно связан с планирова­нием прибыли. В этих условиях особых усилий по формированию корпорационной стратегии практически не предпринималось.

 Планирование прибыли являлось эффективным методом внутреннего контроля, который устанавливает краткосрочные цели и позволяет следить за их выполнением. Каждое подразделение компании должно преследовать свою собственную цель, которая непосредственно соотносится с общим планом компании по прибыли. На основании этого выполнение плана может быть оценено, а управляющие призваны к отчету. Таким образом, планирование было ориентировано на конечные результаты, а их достижение оценивалось по количественным и финансовым показателям. Типичной формой организации производства в Японии в эти годы была функциональная организация, а конкретно разработанный план корпорации был обязателен для каждого подразделения, которое для его выполнения должно было функционировать предельно эффективно. Обычно отмечается, что принципы группового управления являются особенностью Японии, как и про­цесс группового принятия решений. Однако в число таких решений не включается установление плана по прибыли. Это решение принадлежит высшему руковод­ству. При управлении подразделениями ставится зада­ча, чтобы персонал подразделения усиливал солидар­ность и сплоченность с целью повышения своей про­изводительности. Это приводит к тому, что отдельные подразделения стремятся отгородиться от других, что­бы воспрепятствовать распространению информации. Планирование прибыли помогает избежать вредных по­следствий эгоизма отдельных подразделений и создать систему достижения общекорпорационной цели. Когда бюджет сформирован, каждое подразделение имеет воз­можность направлять предложения в бюджетную ко­миссию, которая вносит необходимые корректировки. Но поскольку определенный предел прибыли устанав­ливается как предпосылка формирования бюджета, то остается немного возможностей для принятия пред­ложений подразделений. Если бы представители каж­дого подразделения обсуждали предложения с плано­вой комиссией, неизбежны были бы конфликты меж­ду подразделениями. Но чтобы избежать господства над бюджетом отдельных интересов, бюджетное пла­нирование проводится рационально, принимая во вни­мание план компании по прибыли.

## Осознание проблем и управленческая стратегия

Инвестиции в производственные мощности и оборудо­вание в течение 60-х годов ежегодно возрастали, и 4 вопросы расширения производства стали центральным пунктом управленческой стратегии в компаниях. В хи­мической промышленности, машиностроении, в про­изводстве волокон и электробытовой техники было уста­новлено новейшее оборудование, и японские производ­ственные мощности достигли, а в некоторых отраслях даже превзошли американские. Инвестиции в расширение производства с целью модернизации оборудования и экономии энергии росли чрезвычайно высокими тем­пами, все более настоятельно требуя долговременного планирования.

Долгосрочные планы в тот период были двух ти­пов. Одним из них был план с растущим горизонтом времени. Краткосрочные планы (бюджеты) разрабаты­вались в рамках годового периода. Когда же разра­батывался пятилетний план, то содержание плана на первый год совпадало с краткосрочным планом. По прошествии года два годовых плана (отчетный и пред­стоящий) сравнивались, и пятилетний план пере­сматривался. Такая процедура повторялась из года в год.

Другой тип долгосрочного плана разрабатывался проектным методом. Принимая во внимание возраста­ющее значение таких специфических направлений, как планирование инвестиций в оборудование или плани­рование исследований и развития, разрабатывались долгосрочный план управления и связанный с ним долгосрочный план производства. После того как опре­делялся план по инвестициям, разрабатывались долго­срочные планы по производству, продажам и капи­талу.

Этот тип долгосрочного управленческого планиро­вания развивался исходя из задач улучшения эконо­мических условий и быстрого экономического роста. К тому же управляющие были больше заинтересованы в эффективном обращении и использовании капитала, для того чтобы находиться в числе компаний, искусно приспосабливающихся к сдвигам в экономической конъюнктуре, чем в решении проблем приспособления к окружающей среде.

## Стратегия управления и основное производство

Японское управление до середины 70-х годов стре­милось к диверсификации производства. Многие ком­пании следовали этой стратегии и нацеливались на предложение новых продуктов на новых рынках. В хо­де этого процесса значительная диверсификация была достигнута с помощью синергического эффекта, ко­торый возникает при широком использовании уже раз­работанной технологии.

Компании не во всех-случаях определяли и вопло­щали в жизнь управленческие стратегии, построенные по логическим моделям. Но образец такой стратегии представляет собой переход к диверсификации. Она развивалась из основного бизнеса, под которым здесь понимается изготовление продуктов или групп продуктов, имеющих максимальные доли в чистом объеме продаж по сравнению со всеми другими продуктами компании. Если на эти продукты приходится значи­тельная доля производства, то их выпуск и называется основным бизнесом. Например, фирма «Касио» явля­ется производителем электронных калькуляторов и ча­сов на жидких кристаллах. Электронные калькулято­ры были предметом основного бизнеса для «Касио» на­чиная с основания компании в 1951 г.

Развитие основного бизнеса может быть разделено на несколько стадий. Первым стадиям соответствует зависимый тип. В этом случае бизнес связан с про­изводством основного продукта. Второй тип, связанный с производством основного продукта, является расши­ренным первым. Свойства продукта на рынке зна­чительно отличаются, и этот тип производства может превратиться в третий тип бизнеса — независимый. Это такой бизнес, который полностью отделен от произ­водства основного продукта как по форме, так и орга­низационно. При этом типе бизнес по своим масштабам может быть сопоставим с основным производством.

Есть и некоторые промежуточные стадии между связанными с основным производством типами и не­зависимым от него типом. В условиях быстрого эко­номического роста многие компании использовали «по­ляризованную» стратегию управления, и результаты деятельности этих компаний были намного выше, чем у тех, кто не применял этой стратегии.

## Направленное изменение управленческой стратегии

С наступлением первого нефтяного кризиса в 1973 г. пришло время решительных сдвигов в производстве. Количество оборудования, рабочей силы и задолжен­ность, возросшие в ходе быстрого экономического ро­ста, должны были быть изменены, а активизация управ­ления стала неотложной задачей. Инвестиции в оборудо­вание были ограничены, задолженность сокращена, снижены издержки на рабочую силу, а также опера­тивно приняты и другие меры. Если без этого япон­ские компании были бы подвержены двум волнам кри­зиса, то такие меры обеспечили проведение их курса без серьезных неудач.

Какой тип управленческой стратегии был использо­ван для того, чтобы избежать кризиса? Анализ этого вопроса поможет понять японскую стратегию управле­ния. Первым важным моментом было то, что характер­ной чертой этого времени стала «стратегия сокраще­ния», противоположная «стратегии расширения». Раз­личные ресурсы, такие, как оборудование и рабочая сила, которые ранее были разбросаны, оказались со­средоточены в одном месте с целью их экономии. Это значит, что они были сконцентрированы для дости­жения тех целей, которые были в данный момент наи­более важными. Это может быть названо стратегией возвращения к основному типу производства. В течение периода быстрого экономического роста развилась тен­денция к поляризации (полюсами оказались основ­ное производство и независимые от него типы про­изводства). В период стабильного экономического раз­вития, напротив, менеджеры, планируя и формируя портфель заказов и учитывая возможную выручку и степень риска, обращали большее внимание именно на степень риска. В стремлении избежать риска менедже­ры отдавали себе отчет, что не следует расширять производство и оборудование. В результате стратегия диверсификации стала перемещаться от третьего, не­зависимого типа производства, а планирование — на­правляться на расширение зависимого от основного производства и связанного с ним (первого и второго) типов.

# Японская система управленческого контроля

Управленческий контроль — это сокращенное опреде­ление управленческого планирования и контроля — является средством, с помощью которого контролиру­ется деятельность менеджеров в достижении органи­зационных целей. Этот процесс обеспечивается многи­ми видами управленческих систем, но хотелось бы выделить систему бухгалтерского учета как основную.

Для того чтобы понять суть управленческого кон­троля, рассмотрим ее на примере системы пла­нирования и контроля филиалов в фирме «Мацусита Электрик Индастриал».

В основу организации фирмы «Мацусита» положена система филиалов. Структура фирмы базируется на по­нятии «бизнес оптимальных масштабов». Способность человека управлять имеет определенные пределы, зна­чит, должен быть найден оптимальный масштаб бизне­са, позволяющий управлять эффективно. Следователь­но, когда фирма внедряется в новые отрасли, ее осно­ватель Коносуко Мацусита находит подходящее лицо для новой отрасли, делегирует ему власть — от про­изводства до продаж — и таким образом усиливает свою способность управления всей компанией в целом.

В децентрализованной системе, однако, президент должен каким-то образом контролировать своих уп­равляющих филиалами. Средством для этого является система управленческого контроля.

«Мацусита» имеет много форм управленческого контроля. Как показано на рисунке, они могут быть классифицированы следующим образом:

 1) для высших управляющих компаний с целью контроля управляющих филиалами — система плани­рования в филиалах, система внутреннего капитала филиалов, система ежемесячных бухгалтерских отчетов;

2) для управляющих филиалами с целью контроля руководителей отделов — бюджеты отделов и систе­мы ежемесячных бухгалтерских отчетов.

 1. Система планирования в филиалах

Высшее руководство

(президент)

 Средства 2. Система внутреннего капитала

 контроля 3. Система ежемесячных

 бухгалтерских отчетов

Управляющие филиалами

 1. Бюджетная система

 Бюджет отдела

 Средства Система стандартных издержек

 контроля производства

 2. Система ежемесячных

 бухгалтерских отчетов

Управляющие отделами

## Система планирования в филиалах (отделениях)

Система планирования в филиалах предполагает, что каждый самостоятельный отдел, а затем и филиал раз­рабатывает свой план. На их основе подготавливается общий план всей компании. План разрабатывается на год и состоит из нескольких документов:

1. Производственный план.

2. План продаж.

3. Плановая смета прибылей и убытков.

4. План инвестиций.

5. Плановая смета капитала (баланс источников и расходов фондов).

6. Плановый баланс.

7. Баланс оборотного капитала.

«Технология» планирования показана на рисунке.

Уровень президента Уровень управляющего Уровень управляющего

 корпорации филиалом отделом

Провозглашение стратегии компании

Подготовка плана каждого отдела

Инструкция о политике планирования в филиалах

Директивы планирования в филиалах

Подготовка проекта бюджета отдела

Подготовка проекта плана филиала

Проверка и принятие решения о плане филиала

Утверждение плана (бюджета) отдела

Утверждение плана (бюджета) филиала

Передача утвержденного плана филиала

**Первый шаг. Провозглашение стратегии компании.**

Это делается в начале каждого года президентом в присутствии всех управляющих филиалами, президен­тов компаний, входящих в группу «Мацуситы», ру­ководителей зарубежных филиалов и лидеров проф­союза.

Стратегия компании является чем-то абстрактным и выражается устно, но она подчеркивает оценку дел «Мацуситы» и воплощает намерения преодолеть конъ­юнктурные трудности усовершенствованием полити­ки и целей. Это своего рода лозунг для персонала «Мацуситы».

«Конструктивное наступление в самобытном духе нашей компании» (1978 г.);

«Прицел на вершины электронной промышлен­ности» (1979 г.).

**Шаг второй. Директивы о планировании в филиалах.** Так как стратегия компании абстрактна, то ориентиры для планирования в филиалах (так называемая прези­дентская политика) задаются президентом компании для управляющих филиалами в виде директивы при мерно за 2 месяца до начала планируемого периода.Они включают задания по росту продаж, издержкам на заработную плату и т. д.

**Шаг третий. Определение политики планирования** филиала. Для того чтобы выполнить президентскую по­литику, каждый управляющий филиалом определяет свою собственную политику планирования в филиале и инструктирует управляющих по вопросам производ­ства, продаж, запасов, сектора рынка, денежных пос­туплений и выплат, прибыли, разработки новых изде­лий, цен на товары, сокращения издержек по обору­дованию и трудовым ресурсам, по оказанию помощи продавцам и т. д.

**Шаг четвертый. Подготовка плана каждого отделе­ния.** Основываясь на политике планирования управля­ющего филиалом, управляющий каждым отделом сос­тавляет планы отделений по продажам, производству, поставкам, проектно-конструкторским работам, трудо­вым ресурсам, оборудованию и т. д. Например, план производства включает планы многих производствен­ных и вспомогательных производственных подразде­лений. В связи с тем, что сердцевина ежегодного пла­нирования в филиалах заключается в этой фазе, такое планирование начинается примерно за 3 месяца до на­чала планируемого периода.

**Шаг пятый. Подготовка проекта бюджета отделения.** Управляющий и бухгалтер отдела проверяют план каж­дого подразделения с точки зрения издержек и при­былей до подготовки проекта бюджета отделения.

**Шаг шестой. Подготовка проекта плана филиала.** Проект бюджета отдела будет включен как часть в бюд­жет прибыли и бюджет средств филиала. Затем они представляются в центральный офис (штаб-квартиру) корпорации.

**Шаг седьмой. Проверка и утверждение** планов **фи­лиала.** В центральном офисе каждый директор про­веряет детально планы филиала. Бухгалтерия корпора­ции тоже проверяет их в течение месяца. Планы не­которых филиалов президент компании оценивает, со­ответствуют ли они в полной мере президентской по­литике.

Когда планы филиалов одобрены центральным офи­сом, они суммируются как общий план компании (об­щая финансовая смета корпорации). После того как президент одобрит его, на собрании исполнительных директоров планы (бюджета) корпорации и филиалов будут утверждены, тем самым план филиала будет санкционирован.

**Шаг восьмой. Передача утвержденного проекта пла­на филиала.** Основные положения утвержденного пла­на филиала будут переданы президентом каждому уп­равляющему филиалом в форме плановой сметы (бюд­жета) филиала. Эта смета называется также «докумен­том с королевской печатью».

Церемония этой передачи — чисто японская осо­бенность, потому что «документ с королевской печа­тью» рассматривается как контракт между президентом компании и управляющим филиалом. Выполнение пла­на филиала является обязательным для управляющего.

«Документ с королевской печатью» содержит только основные положения плана филиала: объем торгового оборота, планируемую прибыль и капитал филиала. Процент выплат офису корпорации определяется как фиксированный от объема продаж филиала — в раз­мере 3% (общий для всех филиалов).

Каждый управляющий филиалом несет ответствен­ность за достижение только зафиксированных в «до­кументе с королевской печатью» пунктов. Выбор ме­тода, используемого для выполнения этого соглашения, предоставляется управляющему филиалом. Этот мо­мент характерен для системы управления «Мацуситы».

## Бухгалтерский персонал в системе управления

Бухгалтерский персонал «Мацуситы» составляет около 1,5 тыс. человек. Из них 100 человек работают в цен­тральном бухгалтерском отделе, остальные — в филиа­лах, являющихся «центрами прибыли».

Бухгалтеры в центральном бухгалтерском отделе и в филиалах помогают управляющим в составлении пла­нов и в ежемесячной оценке результатов деятельности подразделений. Таким образом, бухгалтерский персо­нал «Мацуситы» функционирует как субъект системы управленческого контроля.

Когда управляющий филиалом осуществляет свою плановую политику (шаг третий), бухгалтерский отдел участвует в определении вопросов производства, про­даж, разработки новых изделий, капитальных затрат, снижения издержек производства и рекламы. Бухгал­терский персонал поставляет также сведения различ­ным отделениям филиалов, необходимые для их дея­тельности.

При подготовке бюджетов отделов бухгалтеры фи­лиала дают советы в оценке издержек производства, определении стандартных издержек и в подсчете фак­тических издержек производства. Бухгалтеры участву­ют в сбыте и обсуждении новых продуктов. В развитии и проектировании новых продуктов бухгалтеры играют особенно важную роль, рассчитывая ожидаемые из­держки и сопоставляя их с нормативными, предель­ными издержками. Бухгалтеры также подсказывают области сокращения издержек производства, подсчи­тывая разницу между стандартными и фактическими затратами.

Для того чтобы играть такую центральную роль в сокращении издержек, бухгалтерам необходимо иметь знания о продуктах, материалах, комплектую­щих и т. д.

В системе ежемесячных бухгалтерских отчетов ито­ги месяца оцениваются и сравниваются с показателями плана филиала, что позволяет центру компании судить о состоянии дел в филиале и решать, какие меры необ­ходимо предпринять (посылка добавочного количества людей, поддержка предложений о рационализации и т. д.).

# Японская система управления трудовыми ресурсами

## Характерные черты

В основном система управления трудовыми ресурсами в Японии сходна с американской. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Для достижения этой цели японские корпорации исполь­зуют американскую технику управления кадрами, в том числе эффективные системы заработной платы, анализа организации труда и рабочих мест, аттестации служащих и др.

Но существует и большая разница между амери­канским и японским управлением. Японские корпора­ции больше используют преданность своих служащих компаниям. Сильное отождествление служащих с кор­порацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности. Японская система управления стремит­ся усиливать это отождествление, доводя его даже до жертвенности интересам фирмы.

## Преданность служащих и их отождествление себя с корпорацией

Японский служащий очень тесно отождествляет себя с нанявшей его корпорацией. Как высшие должностные лица, так и рядовые исполнители считают себя пред­ставителями корпорации. В Японии каждый работа­ющий убежден, что он — важное и необходимое лицо для своей компании и что ее судьба лежит на его пле­чах. Обычно японец работает очень много для своей компании — это одно из проявлений отождествления себя с фирмой. Другим проявлением является то, что японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает. Задающий этот вопрос удовлетворяется ответом, поскольку в таких случаях желают узнать именно название компании. В обыденном сознании японцев слово «профессия» отождествляется с работой, а практически означает организацию (фирму), где они работают.

Служащие японских компаний редко берут день отдыха. Даже если они немного нездоровы, они про­должают работать. Поскольку они редко берут выход­ной день для себя или для семьи, коэффициент про­гулов (отношение прогулов к общему числу рабочих дней в году в процентах) гораздо ниже, чем в других странах. Для японских работников средняя величина этого показателя составляет 1,6% (в компаниях, где занято более тысячи человек, этот показатель состав­ляет лишь 0,8%).

Японский рабочий соглашается с приказом адми­нистрации о сверхурочной работе без предшеству­ющего уведомления об этом, возможно, без охоты, но без колебаний, поскольку он чувствует ответственность и необходимость этого.

Многие японские рабочие не используют полностью оплачиваемый отпуск, частично из-за их убеждения в том, что их долг работать, когда компания в этом нуж­дается. В то же время они полагают, что, беря весь отпуск, они показывают мало преданности компании. Такой же феномен наблюдается даже в фирмах, кото­рые поощряют своих служащих брать оплачиваемый отпуск. Тесное отождествление с фирмой яв­ляется прежде всего результатом стратегии корпора­ции в области управления трудовыми ресурсами. По­жизненный найм, системы трудового стажа и активного общения составляют главные способы усиления такого отождествления.

## Пожизненный найм и система трудового стажа

Теоретически, чем дольше человек работает в органи­зации, тем сильнее должно быть его отождествление с ней. Японские корпорации гарантируют своим служа­щим работу и используют систему вознаграждения, ос­нованную на трудовом стаже, для того чтобы предот­вратить уход работника в другую фирму. Чем дольше человек работает в компании, тем выше его заработная плата и должность. Перешедший в другую компанию лишается трудового стажа и начинает все сначала. Служащий крупной японской компании получает ежегодно растущую до пенсии зарплату. Таким образом, более старые служащие получают большую заработную плату. Продвижение по службе зависит не только от трудового стажа, но и от способностей и выполнения обязанностей. Хотя заработная плата служащего повышается ежегодно, продвижение по службе происходит не автоматически. Для того чтобы достичь должности в высшем руководстве, служащий обязан проявить способности и хорошо выполнять свои обязанности.

# Заключение

Таким образом, подводя итог всему сказанному, можно смело предположить, что такая организация системы управления была обречена на успех. Смешение национальных традиций с американской системой управления дало свои результаты, которые мы наблюдаем сейчас. При отсутствии своих природных ресурсов Япония стала одной из развитых стран, и увидев на продукте надпись «Сделано в Японии» мы не сомневаемся в его качестве, как это было до 50-х годов.

#

# Список литературы

1. М. Аоки. Фирма в японской экономике. С-Пб., 1995г.
2. И. Каору. Японские методы управления качеством. М., 1988г.
3. Я. Монден, Р. Сибакава. Как работают японские предприятия. М., 1989г.
4. Я. Монден. «Тоета». Методы эффективного управления. М., 1989г.