# Особенности японского менеджмента

**Государственная академия сферы быта и услуг**

**кафедра “Менеджмента и маркетинга в сфере быта”**

Реферат по менеджменту на тему

**Особенности японского менеджмента**

                                                                          студент IV курса

                                                                          специальности 2301-02

                                                                          “Информационный сервис”

                                                                          шифр 2794-001

                                                                          Володченко Е.В.

**ГАСБУ  1998**

***СОДЕРЖАНИЕ***

**I.    Японские принципы управления.**

**II.  Японская философия управления.**

**III.  Японские методы управления производством.**

**IV.   Японские методы управления качеством.**

**I. Японские принципы управления**

Японские специалисты в области менеджмента сфор­мулировали ряд основных принципов управления. К ним относятся следующие:

— система пожизненного найма;

— ротация по кругу (система должностного продви­жения) ;

— организация начитается с обоснования цели;

— человек не только средство для достижения цели, человек сам — цель управления;

— ориентация на развитие организации;

— философия фирмы обязательна для всех;

— гибкая структура;

— групповой подход;

— должность не связана с окладом (дифференциация незначительна);

— упор на проведение обучения (деньги — в персо­нал);

— качество продукции превыше всего;

—  ответственность групповая;

— заставляют трудиться условия, а не менеджер;

— новые молодые сотрудники — чистые листы бумаги ;

— уважение к фирме (семье), главе (отцу);

— группы психологически совместимые;

— «подсиживание» недопустимо.

Японский менеджмент утверждает, что надежность определяется тремя факторами: капиталом, материалами и людьми. Они являются источниками развития экономики, но их нужно использовать в совокупности, а не каждого в отдельности.

Качество управления можно проверить только путем оценки того, как управляющие используют все эти ресурсы для достижения определенных целей, что, собственно, и является основной задачей менеджмента. Основное назначение управления — связать воедино эти фактора, но при этом следует помнить, что важнейшим из них является человек.

Что касается рабочей силы, то следует отметить большое трудолюбие японского народа, а также популярность и высокий уровень народного образования, послужившие существенными факторами укрепления менеджмента

Групповая мотивация составляет суть традиционной характеристики японского управляющего. Здесь можно выделить три основных тенденции.

**1. Пожизненный найм на работу.**

— дух сотрудничества, дух гармонии;

— жизнь работников фирмы и вне ее составляет единое целое;

— способности руководителей и дар управления пер­соналом ценятся более высоко, чем только коммерческая сторона деятельности;

для гибкости фирмы создаются малые предприятия и филиалы;

— используют на других рабочих местах, если не пригоден, но не увольняют;

— различного рода компенсации, надбавки, гаранти­рованная зарплата.

Фирму рассматривают как «*живое существо*», менед­жеры и рядовые работники являются частью этого «*су­щества*», поэтому часть не может жить отдельно от компании. По этим причинам крах фирмы будет озна­чать смерть как для управляющих, так и для других работников.

В основе пожизненного найма лежит групповое со­знание японского народа.

**2. Групповое управление.**

Управляющие заботятся о мотивации групп людей. Говорят, что один американец работает лучше, чем один японец, а десять японцев работают лучше десяти американцев.

Между группами существует соревнование, но одно­временно и сотрудничество. Ответственность каждой группы — индивидуальная. Большое распространение получила такая деятельность в группах как кружки качества.

**3. Управление с помощью профессиональных управ­ляющих.**

Большинство предприятий и коммерческих организа­ций имеют форму акционерных обществ. Одной из черт управляющих в Японии является то, что на больших предприятиях их владельцы и управляющие — разные лица. Имея очевидное преимущество в искусстве управ­ления, закаленные в применении метода «*конкретных ситуаций*», восприимчивые к  компьютерам, в высшей степени уверенные в своей способности решать са­мые сложные проблемы, профессионально подготовлен­ные люди занимают все уровни менеджмента.

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

— работа — источник удовлетворения;

— люди стараются, чтобы достичь целей, которые поставлены;

— важную роль играет стремление к самовыражению*,* удовлетворение самолюбия;

— люди готовы добровольно взять на себя ответственность;

— большинство людей обладает значительными творческими способностями;

—только часть интеллектуальных способностей людей используется на предприятиях.

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

В связи с этим, важной задачей менеджмента является устранение препятствий и создание условий для достижения желаемых людьми целей.

 Методы мотивации людей могут быть следующими.

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

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

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

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

**II. японская Философия управления**

    Она складывается из ряда исходных положений.

**1.** «Деятельность, которую мы называем управлени­ем, требует полной отдачи, в ней сконцентрирован че­ловеческий интеллект и опыт. Человек, посвятивший се­бя управлению, занимает весьма почетное и вместе с тем ответственное положение, требующее полной само­отдачи и готовности пойти на самопожертвование». Социальная значимость роли менеджера велика.

**2.** Менеджер должен прекрасно понимать цели дея­тельности своей организации, обосновать ее политику и создавать планы по достижению поставленных задач та­ким образом, чтобы его подчиненные работали с созна­нием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение. Дух открытости, способность быстрых преобразований, дисциплина и порядок в неиз­менном движении по пути совершенствования.

**3.** Важнейшей задачей менеджеров является реализа­ция ответственности, возложенной обществом на совре­менные корпорации. Для этого им приходится объеди­нять различные, а иногда и противоположные интересы в одно целое.

Хотя извлечение прибыли остается основной целью деловой активности, необходимо уточнить, что понятие о прибыли расширилось и преобразовалось в понятие создания и увеличения различных благ.

Таким образом влияние менеджера распространяется непосредственно или опосредованно на все общество.

Японцы рассматривают каждого человека как имею­щего экономические, социальные, психологические и духовные потребности. Они полагают, что только тогда, когда запросы личности вполне удовлетворены культурой отношений в корпорации, ее способности могут быть в полной мере использованы для труда, результаты кото­рого в большинстве случаев бывают выдающимися.

Модель «человеческого потенциала» прививает каждо­му служащему сознание своей полезности, необходимо­сти его информированности о планах компании с предо­ставлением возможности проявлять инициативу в теку­щих делах.

Важнейшей обязанностью менеджера считается уме­ние объединять разрозненных, обладающих творческим потенциалом работников в процесс, который оказался бы эффективным. Имидж единоличного творца решений отвергается.

Таким образом, определяющие черты японской систе­мы управления состоят в следующем.

**1.** Система пожизненного найма, при которой люди получают удовлетворение от зависимости, определяемой тесной вертикальной связью в компании, преданность.

**2.** Корпорация сильна лучшими сторонами своих со­трудников. Все могут вносить свой вклад.

**3.** Основной задачей менеджера является поддержа­ние людей в их стремлении достигать групповых корпо­ративных целей.

Рассмотрим шесть признаков японского управления.

**1.** Гарантия занятости и создание обстановки довери­тельности.

**2.** Постоянное присутствие высших менеджеров на производстве.

**3.** Интенсивное общение руководителей и подчинен­ных, т. е. всех сотрудников.

**4.** Гласность и ценности корпорации (приоритет ка­чества, услуг для потребителя, внутреннее сотрудничест­во).

**5.** Ориентация на качество.

**6.** Дорожить «*ноу-хау*» компании. Величайший запас «*ноу-хау*» в мастерстве и уме опытных рабочих, специа­листов, менеджеров. Не допускать утечки, уплывания бесценного опыта и конкретных знаний.

**7.** Система непрерывного поиска нововведений.

Эти признаки присущи всем крупным японским фир­мам. Например, фирма «Тоёта» — крупнейший в Япо­нии производитель автомобилей — 400 штук в день, около 4 млн. штук в год. и она является лидером по объему продажи своей продукции, по чистой прибыли, по качеству. Причина всех успехов фирмы — система комплексного беспрерывного улучшения. Сначала поиск вылился в простую, но повальную экономию. Затем родилась идея «*искоренения всего лишнего*». «*Вечное улучшение*» — один из основных элементов японской системы организации производства.

Японцы уважают тех, кто «*отдал все силы стремле­нию к победе*». Призы в борьбе даются тому, «*кто хорошо старался*». «*Стратегия бесконечного улучшения*» старта своего рода базисной, стержневой линией японского бизнеса.

Здесь филигранная слаженность всех звеньев производственного процесса. Еще в конце 40-х годов японцы отказались от складов, как от «*управленческой нелепи­цы*».

У системы «*все — в свое время*» есть несколько правил, возведенных в ранг закона.

Одно из них гласит, что бригада или участок сами принимают детали или изделия с предыдущего звена производства, т. е. действует система внутренней цеховой приемки. Этим удалось психологически перестроить персонал, заставив рассматривать бригады на следующем участке производственной цепочки как покупателей, ко­торые диктуют уровень требуемого качества. Иными словами, возрождается «*модель деревенского ремесленни­ка*», который плел каждую свою корзину на совесть, поскольку знал, что с односельчанами-покупателями ему жить бок о бок до конца дней своих.

В японском варианте деловой этики, ориентирующейся на потребителя, концепция маркетинга есть не что иное как учет желаний потребителя; общность ощущений с потреби­телем; удовлетворение их на таком же уровне, как сам про­изводитель удовлетворял бы свои собственные желания.

Вкусы и желания потребителя надо удовлетворять без рассуждений. Японский лозунг: «*Пусть за себя гово­рят товары и услуги*» — это политика фирмы.

Общая коммерческая политика складывается из шес­ти элементов.

**1.** Фундамент, стратегическая установка — это прин­ципы деловой этики или основное направление деятель­ности компании.

**2.** Долгосрочные цели (на 5 лет): прибыль, доля рынка.

**3.** Долгосрочная политика — стратегия, т. е. правила долговременного распределения ресурсов—дающие представление о будущем положении компании.

**4.** Лозунг года (особо выделить задачи теку­щего года).

**5.** Цели по каждой функции на год (закупки, стати­стика, информация).

**6.** Годовые рабочие планы по каждой функции (за­траты, качество, охрана здоровья, развитие производст­ва).

**III. Японские методы  Управления производством**

Законодателем моды является компания «Тоёта», раз­рабатывающая и внедряющая систему «*канбан*».

Японские менеджеры преподносят 9 уроков простого подхода к управлению производством. Японские произво­дители отвергли сложные рецепты управления, их под­ход заключается в упрощении проблем, а не в поиске сложных решений.

Японскую систему управления можно разделить на две основные группы методов. Первая относится к про­блеме эффективности ведения дел, вторая — к проблеме качества продукции.

Первая часть нацелена на повышение эффективности производства и известна как система «*канбан*» — «*точно во время*». Она прямо связана с материальными затра­тами и влияет на все стороны деятельности фирмы. Си­стема «*канбан*» оказывает частичное воздействие и на качество продукции. Обе группы методов тесно перепле­таются. Рассмотрим систему «*точно во время*».

***Урок   первый.***  Управленческая  техноло­гия — товар транспортабельный. Секрет успеха заклю­чается в эффективном управлении запасами. Преимуще­ства как может сначала показаться, незначительны. Они сводятся к некоторой экономии затрат на производ­ство запасов, которая возникает от того, что изготавли­ваются и хранятся самые мелкие партии деталей.

Японцы обнаружили, что главные выгоды заключе­ны в улучшении качества продукции, повышении заин­тересованности рабочих и в увеличении производитель­ности.

 Вот как это происходит. Рабочий получает по одной детали. Если она не годится, он незамедлительно дово­дит это до предыдущего рабочего, тот выясняет причину и устраняет недостатки. Тем самым оказывается взаимо­помощь. Механизм японского управления использует в качестве «*горючего*» специфические национальные черты японского народа: трудолюбие, бережливость, предан­ность делу, фирме, восприимчивость к нововведениям, высокий образовательный уровень.

***Урок второй.*** Производство методом «*точно во время*» позволяет выявить проблемы, которые в иных условиях не видны из-за избыточных запасов и лишнего персонала.

Концепция «*точно во время*» составляет сердцевину системы управления производством. Идея проста: производить и поставлять готовые изделия как раз к моменту их реализации, комплектующие узлы — к моменту сборки изделий, отдельные детали — к моменту сборки узлов, материалы — к моменту изготовления деталей.

«*Канбан*» чисто японское слово и означает «*карточка*» или визуальная система записи. «*Канбан*» — усовершенствованная система, применяемая в компании «Тоёта», при которой заказ на изготовление деталей заносится на специальную карточку.

Система «*канбан*» предусматривает выпуск изделий мелкими партиями, сокращение времени переналадок оборудования и приспособлений, сокращение затрат при отгрузке, поставке, получении (однодневные поставки осуществляются по заказам по телефону, несколько раз в день небольшими партиями), полный отказ от каких-либо запасов.

Наличие крупных партий узлов и деталей скрывает причины появления дефектов и брака. Когда размер партий сокращается, причины брака обнажаются.

Стоит обеспечить надлежащую видимость — и каждый будет стремиться выбрать правильный курс. Здесь применяется методика «*вытягивания*» деталей и узлов в противовес практике «*выталкивания*».

Эффективность системы «*точно во время*» определяется рядом факторов. Во-первых, обеспечивается повы­шение эффективности производства за счет сокращения запасов, отходов и косвенных издержек, уменьшаются прямые затраты труда на переделку. Кроме того, сокра­щаются потребности в складских помещениях, оборудо­вании, механизмах, рабочей силы, затраты на транспор­тировку грузов, потребности в контроле и бухгалтерском учете, в обработке информации. Снижаются управленче­ские расходы.

Во-вторых, извлекаются дополнительные выгоды от изучения конъюнктуры рынка и прогнозирования ее из­менения, связанные с размерами закупок и поставок, сроками поставок и др.

В-третьих, постоянное повторение цикла (сокращение запасов, улучшение качества, рост производительности и т. д.) в конечном счете означает, что товары становятся все более дешевыми и качественными.

В-четвертых, ценовая тактика японских фирм заклю­чается в ориентации на низкую норму прибыли. Невы­сокие затраты и низкая норма прибыли приводят к приемлемым ценам, что позволяет заключать все новые и новые контракты, а это влечет за собой развитие производства и стимулирует рост объемов выпуска. Ве­личина валовой прибыли высока ввиду повышения объе­ма продаж.

Второй урок можно сформулировать следующим об­разом: *избегайте излишеств, потерь, неравномерности.*

***Урок третий.*** Качество начинается с орга­низации производства. Необходимо, чтобы весь персонал компании выработал привычку совершенствовать качест­во. Задача состоит в том, чтобы все сразу делать пра­вильно. Ответственность возлагается на самих изготови­телей. Это базовый принцип японского подхода. Он основывается на следующих положениях:

— массовое обучение персонала;

— организация кружков качества;

— выработка целей, привычка к улучшению и стремление к совершенству.

Рабочим предоставляется право останавливать линию конвейера (применяя желтый и красный сигналы).

Принципы, способствующие дальнейшему повышению качества:

— производство мелкими партиями;

— порядок на рабочем месте;

— запланированная недогрузка;

— ежедневная проверка состояния оборудования.

«Качество — прежде всего» — это не просто лозунг, а стратегия организации производства и всего персона­ла — снизу доверху.

***Урок четвертый.*** Культурные различия наций не являются препятствием. Применение метода способствует изменению отношения рабочих к труду и управляющих к своей деятельности.

***Урок пятый.*** «*Стремитесь к упрощениям, и товары польются рекорд*». Смысл: упрощайте производст­венную структуру предприятия, ломайте границы между технологически специализированными цехами.

***Урок шестой.*** Гибкость открывает двери к успеху. Гибкость производства, его быстрая приспособля­емость к условиям рынка — фундамент положения. От­сюда — выпуск смешанных моделей, гибкое использова­ние высококвалифицированной рабочей силы (многопро­фильных рабочих). Гибкое использование рабочей си­лы — ключ к эффективному управлению ресурсами.

***Урок седьмой.*** Не берите сразу слишком большой груз: лучше совершить несколько путешествий (речь идет о закупках материалов, снижении издержек, точном соблюдении объема, сроков поставок и достав­ки грузов). Японские покупатели стремятся к одному поставщику одного изделия.

Закупки из одного источника: фирма, 60% поставок которой предназначается для одного покупателя, прило­жит все усилия, чтобы угодить партнеру, чтобы не имел дела с другими фирмами. Еще одна формулировка: заставляйте своих поставщиков осуществлять поставки ежедневно или еще чаще.

***Урок восьмой.*** Большой упор на самоусо­вершенствование. Меньше программ, меньше вмешатель­ства со стороны специалистов. Кружки качества сочета­ются с получением рабочими смежных профессий и ро­тацией рабочих и управляющих.

Японцы не открыли ничего нового и не внесли ни­каких поправок в старые представления о линейном и штабном персонале. Они просто придерживаются жела­ния помочь линейным руководителям и рабочим улуч­шить свою работу. Поэтому производственный персонал обучают и готовят так, чтобы сделать знатоками своего дела и вовремя перемещают его, чтобы работники смог­ли самоусовершенствоваться. Они все делают в соответ­ствии с наукой. И снова подчеркивается та же мысль: фирма не нуждается в большом числе реализуемых или управляемых специалистами программ, управляющие производством и рабочие могут справиться сами.

***Урок девятый.*** Простота — это естествен­ное состояние. Стремление к дебюрократизации, к уст­ранению излишнего бумаготворчества там, где можно обойтись устным распоряжением и телефонным разгово­ром, отказ от ненужных административных звеньев.

Простота японской системы не терпит излишних ор­ганов и бюрократической волокиты. Японцы все больше прибегают к простым и ясным решениям. Основной де­виз: упрощать и сокращать.

Немаловажное значение имеет и выбор времени пе­ремен — символично, что в «Тоёте» эта система зародилась во время настоящего кризиса, под угрозой банк­ротства.

**IV. Японские  методы  управления качеством**

Эти методы подробно изложены в одноименной книге крупного японского специалиста Каору Исикава — пре­зидента технологического института в Токио.

Один японский менеджер говорил: «Многие иностран­цы, посещая нашу фирму, удивляются, как мы, исполь­зуя ту же технологию, оборудование и сырье, что и в Европе и США, добиваемся более высокого уровня ка­чества. Они не понимают, что качество дают не станки, а люди».

Этим он дал одно из самых лучших объяснений ста­бильности японской экономики.

Можно по-разному объяснять экономические достиже­ния в Японии, но в конечном итоге на первое место надо поставить человеческий потенциал. Японские ме­неджеры каким-то образом обнаружили секрет овладения энергией людей и использования их резервов с большей эффективностью, чем кто бы то ни было. В значитель­ной мере этому способствовала система управления ка­чеством.

В японском языке есть несколько близких по значе­нию слов, обозначающих «управление» — «кейе», «кан-ри», «кансей», «тосей», аналогичных понятию «менедж­мент», который в общем виде подразумевает необходи­мость установления цели, постановку задачи и нахожде­ние пути к ее эффективному достижению и решению. В Японию менеджмент пришел с Запада, но здесь он име­ет свою специфику, связанную с национальными тради­циями и условиями культурного развития.

***Как осуществлять управление качеством?***

Необходимо следовать формуле: «планируй — де­лай — проверяй — воздействуй». Это называется «круг управления», который помогает двигаться в правильная направлении. Он состоит из 6 секторов, т. е. предпола­гается шесть комплексов мероприятий:

**1.** Определение целей и задач.

**2.** Определение способов достижения целей.

**3.** Обучение и подготовка кадров.

**4.** Выполнение работ.

**5.** Проверка результатов выполненных работ.

**6.** Осуществление соответствующих управляющих воз­действий.

***Что мешает управлению и совершенствованию?***

 Как правило, все дело в людях, в частности в их непра­вильной позиции. К ним относятся:

**1.** Пассивные руководители высшего звена, их жела­ние уйти от ответственности.

**2.** Те, кто считает, что все обстоит хорошо и нет никаких проблем.

**3.** Те, кто считает свою фирму самой лучшей.

**4.** Полагающиеся на свой скудный опыт, считающие, что самыми лучшими путями к достижению целей яв­ляются те, которые им хорошо известны.

**5.** Те, кто думает только о себе или о своем под­разделении.

**6.** Кто не желает слушать мнения других.

**7.** Кто любыми путями стремится выдвинуться и за­ботится только о собственном благополучии.

**8.** Отчаяние, ревность, зависть.

**9.** Те, кто закрывает глаза на внешний мир, на происходящее вне их непосредственного окружения.

Для борьбы с такими вредными позициями требуется убежденность, дух сотрудничества, энтузиазм и стремле­ние к нововведениям.

***Что такое обеспечение качества?***

Это означает гаран­тирование такого уровня качества продукции, которое позволяет потребителю с уверенностью приобретать и использовать ее в течение длительного времени, причем эта продукция должна полностью удовлетворять требова­ниям потребителя: оправдывать его доверие и удовлетво­рять его запросы. Имеет большое значение и организа­ция сервисного обслуживания. Принципы обеспечения качества следующие:

**1.** Обеспечение качества, основанное на контроле.

**2.** Обеспечение качества, основанное на управлении производственным процессом.

**3.** Обеспечение качества на стадии разработки новых видов продукции.

Фирмы Японии, находящиеся на передовых рубежах науки и техники, ставят перед собой следующие задачи:

**1.** Процветание и высокая репутация фирмы.

**2.** Объединение усилий всех работников, достижение всеобщего участия в решении задач, создание согласо­ванно действующей системы.

**3.** Завоевание доверия заказчиков и потребителей.

**4.** Творческий подход к разработке новой продукции (оригинальная технология).

**5.** Эффективное административное управление каче­ством.

**6.** Уважение личности, обучение всех работников фирмы, культура производства, передача традиций сле­дующему поколению.

**7.** Использование статистических методов управления качеством.

***Главное правило: «Лицо фирмы определяется ее ра­ботниками».***

Под административным управлением понимается: ор­ганизация производства, изучение затрат времени, улуч­шение рынка, управление закупками, функционально-стоимостной анализ, стандартизация, подготовка кадров, учет затрат и т. д.

Прежде всего должны учитываться интересы персона­ла, а затем удовлетворяться запросы потребителей.

Эта важнейшая задача решается с помощью трех ос­новных средств: качество, цена (затраты и прибыль), количество (сроки поставки).

Принцип «качество прежде всего» подтверждается с помощью следующих правил :

**1.** Управление качеством начинается с подготовки кадров и этим заканчивается.

**2.** Следующий этап производственного процесса — потребитель твоей продукции.

**3.** Полезность сотрудника определяется не его посто­янным физическим присутствием, а потребностью фирмы в этом сотруднике (его качества: быстрота реакции, со­образительность, инициатива).

**4.** Состоявшимся руководителем можно назвать того, кто способен управлять и вышестоящим по должности (без злоупотреблений).

**5.** Наделение подчиненных правами стимулирует все­стороннее развитие их способностей и активизирует их творческие возможности (хорошо знать стратегию, прак­тическую политику фирмы).

**6.** Достоверность информации руководителей всех звеньев.

**7.** Ответственность за деятельность кружков качества.

**8.** Сотрудничество и связь с другими отделами (го­ризонтальные связи).

**9.** Ориентация на перспективу (глава фирмы — на 10 лет, зам. руководителя — 5 лет, начальник отде­ла — 3 года).

Основой деятельности кружков качества является со­действие совершенствованию и развитию предприятия и его подразделений, создание здоровой, творческой и доб­рожелательной  атмосферы  на  рабочем  участке, всестороннее развитие способностей работников и как результат — использование их в интересах фирмы.

Принципами деятельности кружков качества являются: добровольность; саморазвитие; групповая деятель­ность; участие служащих; взаимосвязь с рабочим мес­том; деловая активность; непрерывность функционирова­ния; взаиморазвитие; атмосфера новаторства и творче­ского поиска; осознание важности этого занятия.

Изучая практический опыт работы японских фирм, можно отметить, что на первый взгляд ничего особенно­го в деятельности их менеджеров нет, но в том-то и состоит «*изюминка*» японского менеджмента. Успех японцев в том, что они все делают, как того требуют принципы, как полагается, «*как учили*», с соблюдением всех требований человеческих и деловых отношений, четко выполняют инструкции.

В нашей же стране практически все знают правила дорожного движения, но мало кто их соблюдает. Так и в управлении: знаем, как надо делать, но действуем совсем не так.

**Литература**

**1**.  Сульповар Л. Б., Маннапов Р. Г.

     “Менеджмент наука и искусство управления бизнесом.”

**2**.  Комир Ю. Д.

     “Техника эффективного делового общения.”

**3**.  Щербаков В. И.

     “Новый подход к управлению.”

**4**.  Шекшня С. В.

     “Управление персоналом современной организации.”