Министерство общего и профессионального образования

Российской Федерации

Ярославский государственный университет

им. П.Г. Демидова

кафедра всеобщей истории

# Утверждаю

Зав. кафедрой, д-р ист. Наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.Е. Ерин

1 июня 1999 г.

## Дипломная работа

**Японская модель управления на рубеже ХХI века:**

#### Традиционное и современное

Руководитель

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Н.П. Скороходова

1 июня 1999 г.

### Студент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_В.С. Иванников

1 июня 1999 г.

Нормоконтролёр др. ист. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.Е. Ерин

5 июня 1999 г.

1999

**Содержание.**

# Введение. 4

**1. Система японского управления . 16**

* 1. Традиционно культурные корни японской

## модели управления. 16

#### Основные черты современной японской

#### системы управления. 20

# 1.3 **Принципы японского управления.** 27

**1.3.1** Поведение работника в организации. **31**

# 1.3.2 **Система управленческого контроля.** 36

# 1.3.3 **Управление трудовыми ресурсами.** 40

# 1.3.4 **Система управления качеством.** 43

# 1.3.5 **Профсоюзы.** 47

**2.** **Социальный портрет руководителя крупной**

**компании. 52**

**2.1** Исторические корни института высших

управляющих. **52**

**2.2.** Японские управляющие на современном этапе.  **54**

**2.2.1** Система подготовки японских управляющих. **56**

**2.2.2** Продвижение по службе. **61**

**2.2.3** Социальная база высшего управления. **67**

**2.2.4** Функции и деятельность. **69**

**Заключение. 77**

**Список источников и литературы. 81**

**Введение.**

Сложная экономическая ситуация сложившаяся в России к концу 90-х годов ХХ века, подталкивает к поиску новых путей решения этой проблемы. Переход России от командно-административной системы к рыночной экономике, поставил на повестку дня важный вопрос о выборе пути экономического развития. До недавнего времени Западная модель экономического роста была господствующей и приоритетной при выборе пути экономического развития. Перенесённая на российскую почву она не дала желаемых результатов. Более того, вызвала ряд негативных последствий и кризисных явлений, таких как падение производительности и уровня жизни населения. Сложившаяся ситуация подтолкнула российских экономистов к поиску путей создания системы экономического развития, представляющую из себя синтез традиционных, национальных особенностей и зарубежного опыта развития экономики.

В этой связи полезно обратиться к опыту стран стоящих на высшей ступени экономического развития. Одной из таких стран является Япония. Изучение опыта японской экономики, прошедшей путь от послевоенной разрухи к развитому капиталистическому обществу, представляет не только научный интерес, но и в определённой мере может помочь в поиске путей выхода из сложной ситуации сложившейся в экономике России.

После Второй Мировой войны из которой Япония вышла в качестве проигравшей стороны, страна по уровню своего экономического развития уступала многим мировым державам (США, Англия, Франция…). В течении 20 послевоенных лет на мировом рынке господствовали Соединённые штаты Америки, где наблюдался стабильный рост производительности труда. Внезапно картина мировой экономики и лидерства в производительности труда изменилась. К концу 60-х началу 70-х годов Мировой рынок заполнили товары, произведённые в Японии, которые по большинству показателей были более качественными, и в тоже время дешевле своих аналогов произведённых в других странах, в частности в США.

На мировую арену стремительно поднялась новая высокоразвитая, в экономическом смысле, страна – Япония. Данное явление в исследовательской литературе принято называть «японское экономическое чудо». Действительно, столь стремительное развитие экономики в период с 1960-го по 1972 год, заслуживает названия «чудо». Успех японской экономики привлёк к себе внимание исследователей-экономистов всего мира, особый интерес представляли механизмы, с помощью которых Япония за достаточно короткий промежуток времени смогла превратиться в высокоразвитую индустриальную державу. Среди основных причин «японского экономического чуда» исследователи выделяют несколько. Во-первых, огромную роль сыграл внешний фактор, в послевоенный период Япония находилась под оккупационным режимом со стороны США, и испытывала сильное давление, как со стороны правительства США, так и со стороны американской промышленности; в период с конца 60-х по конец 70-х годов Япония получила от США огромные займы, таким образом, американское правительство старалось использовать Японию как важный стратегический и военно-сырьевой фактор в войне против Вьетнама. Во-вторых, – это человеческий фактор, Япония располагала большим количеством квалифицированной и дешёвой рабочей силой. В третьих, высокая производительность труда, с 1970-1975 годы она возросла в 7,2 раза (в США только в 2 раза). В четвёртых, огромную роль сыграло государственное регулирование и планирование экономики. В пятых, развитие научно технического потенциала и внедрение новых технологий в производство. Однако среди этих причин исследователи выделили ещё один фактор, сыгравший далеко не последнюю роль в развитии Японии – это японская система управления.

Исследователи японской экономики, в том числе и один из известных за рубежом специалистов по японскому менеджменту Уильям Оучи, считают, что успехи японской экономики главным образом стали следствием оформления и функционирования специфической японской системы управления. При внимательном и тщательном изучении японского менеджмента оказалось, что японская система управления – это синтез традиционных, этнокультурных японских традиций и импортированных идей, а многие из рационализаторских японских методов управления представляют собой адаптированные к японской системе идеи из старых учебников по менеджменту. В связи с этим изучение японской модели управления, основных её принципов, её корней и истоков, представляет определённый интерес для исследования, и является актуальным с точки зрения попытки внедрения или адаптации некоторых основополагающих принципов японской системы, в управленческую систему российских предприятий.

Японский менеджмент сравнительно недавно привлёк к себе внимание отечественных исследователей. Причина, возможно, заключается в том, что его эффективность, столь очевидная для японцев, отнюдь не сразу стала очевидной в других странах. Считалось, что система управления производством и персоналом господствующая в Японии, архаична. Зарубежные специалисты в области управления, занимавшиеся японским менеджментом до Второй Мировой войны, выражали уверенность в том, что по мере развития традиционные методы исчезнут, однако этого не произошло, и в периодической печати и монографиях 60-70-х годов стал появляться термин «нихотеки кэйэй» - «управление по японски» или «японский стиль управления».

Однако следует отметить, что комплексных работ общего характера, охватывающих весь спектр вопросов японского менеджмента не так и много. Особенно мало работ посвящённых вопросам, связанными с традиционными и этнокультурными корнями японской системы управления, и проблемам, имеющим отношение к такой социальной группе как менеджеры. В большинстве работ исследователи останавливаются на характеристике одного или нескольких принципов японской системы управления, таких как пожизненный найм, групповое принятие решений или контроль качества.

Исходя из этого, исследования японской системы управления, условно можно разделить на несколько групп.

К первой группе следует отнести труды, посвящённые экономической и политической истории Японии. В работах этого типа, в большей или меньшей степени затрагиваются некоторые аспекты развития японской модели управления, поданные в контексте развития экономической и политической истории Японии. В связи с повышением интереса к успехам Японии на мировом рынке, в 70-х годах появились работы отечественных исследователей посвящённые вопросам развития японской экономики. В ежегоднике «Япония» за 1978 год была опубликована статья М.В. Сутягиной «Соотношение сил монополистических групп Японии».[[1]](#footnote-1) Данное исследование представляет собой статью и посвящено истории развития и характеристике состояния современных монополистических групп Японии. Кроме того, следует выделить теоретический труд Я.А. Певзнера «Государственно-монополистический капитализм в Японии»[[2]](#footnote-2) входящий в сборник «Япония: экономика и политическая история». Работа Певзнера посвящена характеристике структуры японской экономики и регулированию отношений между государством и монополистическими группами Японии.

В 80-х годах, в результате повышения интереса к причинам «японского экономического чуда», появляются работы отечественных исследователей посвящённые различным аспектам социального, экономического и политического развития Японии в этот период. В 1981 году появляется книга «Современный монополистический капитализм: Япония».[[3]](#footnote-3) Данный труд представляет собой сборник исследований посвященных определённым аспектам экономического развития Японии на современном этапе. Кроме того, следует отметить работу А.И. Соколова «Япония: экономика и образование».[[4]](#footnote-4) Автор даёт характеристику японскому образованию и проводит четкие взаимосвязи между развитием экономики и развитием образования.

Во второй половине 80-х годов появляются, переведённые на русский язык, работы зарубежных исследователей японской экономики. В большинстве случаев – это работы японских авторов. Среди этих исследований следует выделить труд японского специалиста в области экономики Окумуры Хараси «Корпоративный капитализм в Японии».[[5]](#footnote-5)Исследование посвящено истории развития японских корпораций и характеристике как внутри корпоративных, так и меж корпоративных связей. Пристальное внимание автор уделил структуре японской корпорации. В 1986 году появляется перевод исследования японского экономиста Масанори Моритани «Современные технологии и экономическое развитие Японии»[[6]](#footnote-6). Оно посвящено проблеме научно-технического развития и его влияния на развитие японской экономики.

Отдельно можно выделить работы, посвященные исследованию истории развития крупных японских компаний. М.В. Сутягина провела блестящее исследование истории развития одной из старейших монополистических групп Японии – корпорации «Сумитомо».[[7]](#footnote-7) Работа содержит факты, относящиеся к истории этой корпорации с периода феодализма и до наших дней. Автор попыталась не только воссоздать историю развития монополистической группы «Сумитомо» но и постаралась дать детальную характеристику структуры и организации этой старейшей в Японии корпорации. В середине 80-х годов появляется перевод книги японского историка Ясуока Сигэоки «История Мицуи»[[8]](#footnote-8), как и предыдущая работа, этот труд посвящён истории и развитию ещё одного старейшего концерна Японии – Мицуи.

К следующей группе работ следует отнести исследования посвящённые характеристике японской системы управления в целом и основных её принципов. В основном это работы зарубежных исследователей переведённые на русский язык. Во второй половине 80-х годов появляется перевод книги японского исследователя Т. Коно «Стратегия и структура японских предприятий».[[9]](#footnote-9)Данная работа посвящена детальному разбору методов управления на всех уровнях японского предприятия. Особое внимание уделяется процессу выработки стратегии предприятия высшим руководством компании. Заслуживает внимание работа М. Шонбергера «Японские методы управления производством», [[10]](#footnote-10) перевод которой появился в 1988 году. Автор детально разбирает основные механизмы управления внутри японского предприятия, останавливаясь на детальной характеристике таких принципов японской системы как, пожизненный найм, групповое принятие решений и контроль качества на всех уровнях предприятия.

Определённый интерес представляет работа Р. Шимизу «Высшее управление японскими фирмами»[[11]](#footnote-11)Автор достаточно подробно разбирает основные принципы японского менеджмента, уделяя основное внимание, высшему звену управленческой иерархии, характеризуя социальный состав, положение в обществе и характерные черты высших управляющих японских корпораций. В 1993 году появился перевод книги У. Оучи «Методы организации производства японский и американские подходы».[[12]](#footnote-12) Данное исследование является на данный момент одним из лучших, среди работ посвященных японской системе управления, а Уильям Оучи является одним из наиболее компетентных исследователей японского менеджмента. В своём труде Оучи приводит характеристику основных теорий управления: теории Х и теории Y, и выделяет особую, японскую систему управления условно называя, её – теория Z. Кроме того, Оучи достаточно подробно характеризует основные принципы японского менеджмента, используя сравнение с принципами американской системы. Однако следует отметить, что автор мало внимания уделяет вопросам о традиционных корнях японской системы управления.

Кроме того, в начале 90-х годов появились труды отечественных специалистов в этой области. Из них заслуживает внимания исследование В. Вахрушева «Принципы японского управления»,[[13]](#footnote-13) и труд В.А. Пронникова и И.Д. Ладанова «Управление персоналом в Японии».[[14]](#footnote-14)Исследование посвящено особенностям управления на японских предприятиях. Рассматриваются вопросы мотивации рабочих, формированию корпоративного сознания, выдвижения потенциальных менеджеров внутри предприятия. Особое внимание авторы уделяют психологическим аспектам данного вопроса.

Отдельно следует выделить работы посвящённые характеристике определённых принципов японской системы управления (пожизненный найм, планирование, контроль качества, групповое принятие решений). В этой группе следует уделить внимание исследованию японского специалиста в области менеджмента И. Каору «Японские методы управления качеством»,[[15]](#footnote-15)в котором автор, при описании основных составляющих японской системы управления, подробно останавливается на характеристике процесса контроля над качеством со стороны менеджеров на японских предприятиях. Из работ отечественных исследователей, следует отметить труд Т.Н. Матрусовой «Япония: материальное стимулирование в фирмах».[[16]](#footnote-16)Автор уделяет внимание проблемам оплаты труда, материальной заинтересованности и стимулирования персонала японских предприятий.

Ещё одна большая группа работ, которую следует выделить, это работы непосредственно посвящённые менеджменту. В них японская система управления представлена как одна из возможных моделей управления. В данных исследованиях очень часто сведения о принципах японской модели управления носят поверхностный, описательный характер, а сами работы, в большинстве случаев представляют собой учебные пособия.

Среди исследований этой группы следует обратить внимание на труд В.Н. Чернышёва «Человек и персонал в управлении».[[17]](#footnote-17) Данное исследование содержит достаточно полные сведения об основных принципах японского менеджмента. Основной упор в работе делается на то, какую роль играет менеджмент и менеджер в системе управления предприятием. Кроме того, следует обратить внимание на две работы появившиеся в 1997 году, посвященные истории менеджмента, в которых содержатся некоторые сведения о японской системе управления. Первая – это работа Э.Уткина «История менеджмента»[[18]](#footnote-18) и вторая «История менеджмента»[[19]](#footnote-19) под редакцией Валового. Эти работы носят характер учебных пособий, где детально показана история развития менеджмента, как составной части экономики. Определённый интерес представляет работа П. Журавлёва «Мировой опыт в управлении персоналом».[[20]](#footnote-20)Автор на примере зарубежных стран, в том числе и Японии, постарался раскрыть основные принципы в работе с персоналом предприятий и фирм.

Необходимо отметить, что с начала 90-х годов сведения о некоторых аспектах японской системы управления стали публиковаться и в периодической печати.

Материалы по данной проблеме, в основном публикуются в изданиях, которые можно отнести к профессиональным, производственно-отраслевым изданиям, рассчитанным в большей степени для специалистов разных отраслей. В большинстве случаев это журналы, посвящённые вопросам экономики, такие как: «Мировая экономика и международные отношения», «Вопросы экономики», «Экономика и жизнь» и т.д. Кроме того, материалы, посвященные развитию японской экономики, публикуют в периодической печати общеполитического характера, например в газетах: «За рубежом», «Известия» и т.д.

Материалы, опубликованные на страницах периодической печати, представляют собой статьи по определённым проблемам. В свою очередь их можно разделить на статьи корреспондентов и журналистов, и статьи специалистов, экспертов, экономистов. Из статей опубликованных в периодической печати и посвящённых вопросам, связанным с японской моделью управления, следует отметить статью Н. Геронина «Япония, что такое пожизненный найм», опубликованную в журнале «Союз» за 1990 год № 17.[[21]](#footnote-21)Автор детально рассмотрел механизм одного из главных принципов японской системы управления – пожизненного найма. В 1992 году в журнале «Новый мир» была опубликована статья Ю.Спекончука «В ожидании чуда»,[[22]](#footnote-22) в которой он дал характеристику современному экономическому состоянию Японии, и на основе этого сделал прогноз развития японской экономики в ближайшем будущем. В этом же году в журнале «Вопросы экономики появляется переведённая на русский язык статья Н. Ёнемура и Х. Цукамото «Опыт послевоенной Японии в реформировании экономики».[[23]](#footnote-23) Японские авторы постарались раскрыть основные механизмы реформирования экономики, которые были использованы в послевоенный период японским правительством.

Поиску причин, повлиявших на быстрое развитие японской экономики, посвящены статьи О. Лукашенко и С. Побываева «Японская экономическая

реформа»[[24]](#footnote-24) и статья С. Комарова «Корни японского феномена»,[[25]](#footnote-25) опубликованные в журналах «Вопросы экономики» и «Экономика и жизнь». В этих статьях авторы попытались выявить весь спектр факторов повлиявших на экономическое развитие Японии во второй половине ХХ века. Особое внимание было уделено социальным аспектам этого процесса.

Кроме того, следует обратить внимание на статью Ю. Белоконя «Открытость экономики и экономический прогресс: опыт Японии»,[[26]](#footnote-26) опубликованной в журнале «Мировая экономика и международные отношения» в 1997 году. В статье автор сделал попытку проанализировать основные причины прогресса японской экономики, связав его с внешнеэкономическими связями Японии.

Проблеме поиска путей дальнейшего развития экономики Японии в ближайшем будущем посвящена статья В. Рамзеса «Японская экономика в ожидании перемен»,[[27]](#footnote-27)опубликованная в журнале «Мировая экономика и международные отношения».

Источниковую базу дипломной работы, также, условно можно поделить на несколько групп. Источники представлены публицистикой, мемуарной литературой и периодической печатью.

В качестве мемуарного источника была использована книга Морита Акио «Сделано в Японии», [[28]](#footnote-28)перевод которой появился в России в 1993 году. Данное произведение является воспоминаниями президента и основателя корпорации «Сони» Морита Акио. Автор рассказывает об истории создания компании, о её развитии и основных принципах работы. А. Морита выделил наиболее характерные черты японского подхода к организации управления компанией, параллельно сравнив их с практикой управления в других странах. Исходя из этого, Акио Морита определил причины высокой конкурентоспособности японской промышленности.

В качестве источников публицистического характера следует выделить произведения В.Я. Цветова и В.В. Овчинникова Они долгое время, в качестве российских, международных обозревателей, находились в Японии, и имели возможность наблюдать за жизнью японского общества. Книга В.Я Цветова «Пятнадцатый камень сада Рёадзи»,[[29]](#footnote-29) посвящена проблемам жизни и развития японской нации. Автор останавливается на проблемах современной японской семьи, особенностях системы управления и проблемах образования. В качестве примеров В.Я. Цветов использует описание реальных ситуаций из повседневной жизни японцев. В.В Овчинников стал известен благодаря своему публицистическому произведению «Ветка сакуры».[[30]](#footnote-30) Автор приводит зарисовки различных сторон жизни Японии, рассказывает о проблемах молодёжи, учителей, экономики и т.д. Работа В.В Овчинникова интересна тем что автор дает своё понимание и свои оценки современной жизни японцев.

Следующая группа источников представлена материалами исследований, опубликованных в периодических изданиях. Как отмечалось выше, данные издания в основном представляют собой профессиональные и производственно-отраслевые издания, рассчитанные в большей степени для специалистов. Материалы, содержащиеся в этих изданиях, привлекаются в качестве источников благодаря содержанию в них статистической информации, появившейся в результате социологических обследований и статистических опросов.

В этой группе источников особое внимание следует уделить экономическим журналам на английском языке: «Тоё кэйдзай»[[31]](#footnote-31) и «Японскому экономическому журналу».[[32]](#footnote-32) Эти периодические издания регулярно проводят социологические обследования в области менеджмента и публикуют результаты своих исследований. Интерес представляет информация о социальном составе, базовом образовании, возрасте, поле, ценностных ориентациях японских менеджеров на всех уровнях управления. Также представляют интерес результаты обследования представителей высшего управленческого звена японских предприятий.

Результаты статистических исследований посвящённых японской системе управления публикуются на страницах отечественных журналов.

Следует упомянуть статьи: «О японском опыте управления»,[[33]](#footnote-33)опубликованную в журнале «Вопросы экономики» за 1990 год, статью С. Агафонова «Японская модель больше не нравиться японцам»,[[34]](#footnote-34) опубликованную в газете «Известия» за 5 ноября 1993 года. Статья содержит анализ нынешнего положения японской экономики, и основана на личных исследованиях, наблюдениях автора и статистической информации, и статью «Современный менеджмент»,[[35]](#footnote-35) опубликованную в «Российском экономическом журнале» за 1994 год.

В этом же году «Российский экономический журнал» опубликовал статью Румянцевой «Менеджмент на рубеже нового столетия».[[36]](#footnote-36)Данное исследование содержит статистические выкладки, на основе которых строится представление о численном составе и социальном статусе менеджеров.

Из исследований зарубежных специалистов переведённых на русский язык заслуживает внимания статья Т. Кикути «Финансовые и организационные проблемы японских предприятий»,[[37]](#footnote-37) опубликованная в журнале «Вопросы экономики» за 1994 год. Автор указывает на существование проблем, которые являются наиболее злободневными для руководителей японских предприятий, и анализирует пути их решения.

Целью данной работы является всестороннее исследование японской модели управления.

Цель исследования определяет и задачи работы. Задачами работы являются выявление и анализ традиционных и современных черт японской системы управления, окончательно сформировавшейся во второй половине ХХ века, а также характеристика высшего звена японской управленческой системы.

Хронологические рамки исследования охватывают период с 40-х годов до 90-х годов ХХ века, т.е. с начала становления современной японской системы менеджмента, и до окончательного её оформления в единую модель управления.

**Глава 1. Система японского управления.**

# 1.1 Традиционно-культурные корни японской модели управления.

Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. Поэтому, чтобы понять природу современной управленческой мысли Японии, необходимо коснуться некоторых черт традиционной культуры этой страны.

В используемых в Японии методах организации управленческой деятельности в условиях научно технического прогресса, тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда. Чтобы понять особенности утвердившихся здесь форм совместной деятельности необходимо обратиться не только к общим принципам управления, к закономерностям развития крупного общественного производства и научно технического прогресса, но и к историко-культурным и этническим истокам, наложившим существенный отпечаток на характер и формы организационной управленческой деятельности.

В этой связи, многие авторы, в том числе один из крупнейших исследователей в области японского менеджмента У. Оучи, обращают внимание на то, что японцы представляют собой крупную этническую однородность, выражающуюся в общности языка, литературы, истории, традиций, системы целостных ориентаций, верований. Применительно к различным видам деятельности, в самой среде работающих здесь людей сложилось предпочтение групповых ценностей перед индивидуальными, отождествление интересов индивидуума с интересами группы; предпочтение гармонии и компромисса перед разрешением противоречий через конфликт; принцип самосовершенствования и долга, почтение к старшим, необходимость трудиться с полной отдачей сил и способностей. Именно эти черты как утверждается, стали истоками таких важнейших элементов управления как, система японского патернализма, системы пожизненного найма, системы коллективного принятия решений.[[38]](#footnote-38)

Предпочтение групповых интересов перед индивидуальными являются составной частью традиций большой семьи (иэ) и клана (ба). В Японии большая семья является особым социальным инструментом, некоторые ученые характеризуют (иэ) как домохозяйство, составляющее наименьшую экономическую единицу.[[39]](#footnote-39)

В основе отношений, внутри большой семьи, лежат традиционные конфуцианские догмы. На практике можно увидеть прямое воплощение конфуцианских традиций в управлении предприятием: это корпоративиское сознание, идея «фирма – одна семья», совпадение должностных и возрастных иерархий, дифференциация заработной платы в зависимости от возраста и стажа.[[40]](#footnote-40)

Зарубежные исследователи системы японского управления считают, что теоретическая концепция управления японскими предприятиями базируется на некоторых религиозных принципах, которые были заимствованы из различных религий, распространённых на Японских островах (Конфуцианство, Дзэн). Считается, что из Конфуцианства была заимствована концепция, по которой, при управлении трудовыми ресурсами необходимо использовать в определённых пропорциях гуманизм и авторитаризм, и строить принципы управления по образу идеальной конфуцианской семьи, следующей пяти принципам: почтительность детей к родным, верность, повиновение, доброта, преданность своему хозяину. Конфуцианство строго определило рамки политической и экономической деятельности. Оно требовало неукоснительного выполнения определённых правил, регламентирующих сферу общественной жизни и поведения людей. Основой во взаимоотношениях людей и целью нравственного самосовершенствования, являлось понятие «жень» (гуманность) и «сяо» (сыновья почтительность).[[41]](#footnote-41) «Жень» и «Сяо» требовали соблюдения определённых морально-этических норм: беспрекословного подчинения старшим по возрасту и положению, почитание предков, строгого соблюдения семейных и прочих традиций. Чётко регламентированные правила определяли отношения между хозяином и слугой, отцом и детьми, старшими и младшими и между друзьями. Кроме того правилами определялись взаимоотношения внутри и между различными группами, социальной и экономической общностью, государством. Утверждают, что когда японцы заимствовали конфуцианство из Китая, они изменили порядок принципов, преданность хозяину встало на первое место. Отсюда исследователи делают вывод о том, что этот принцип лежит в основе и пожизненного найма, и стремлении трудиться с полной отдачей сил.[[42]](#footnote-42)

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.[[43]](#footnote-43) Японский исследователь 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”.[[44]](#footnote-44)

Смысл дзэн — интуитивное проникновение в природу вещей, то есть сатори. Его первое условие — “прозрение в познании собственной природы”, позволяющее человеку определить направление своего движения, 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.[[45]](#footnote-45)

Для японского общества на протяжении столетий характерен своего рода куль труда, превращение работы и службы, не рассчитанных на рекламу и похвалу, в религиозный идеал. И разве не находка для менеджера тот комплекс приемов, 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 постигнутое 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.[[46]](#footnote-46)

Существует немало объяснений того, чем притягательно искусство для бизнесмена и чиновника, одно из них — мысль Андрея Платонова об искусстве как “высшей форме экономии”.[[47]](#footnote-47) 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, основатель и глава компании “Мацусита дэнки”, рассматривает управление как один из видов искусства. Кроме того, финансирование культурных акций, помимо благотворительных, несёт и рекламные цели.[[48]](#footnote-48)

#### 1.2 Основные черты современной японской системы управления.

Японская система управление имеет в своей основе традиционные формы управления производством, которые в свою очередь основываются на религиозных, морально нравственных и этнических установках. Однако систему японского управления следует рассматривать как синтез импортированных идей и национальных, культурных традиций.

После второй мировой войны, Япония оказалась под жёстким контролем со стороны оккупационных властей США. В результате политики по ограничению деятельности крупнейших концернов Японии, которая проводилась с 1945 по 1951 годы, и децентрализации японской экономики пострадали самые мощные японские компании: Мицуи, Мицубиси, Сумитомо, и Ясуда. На период с 1945 по 1951 годы активы этих концернов замораживались, а их головные компании распускались. С сентября 1946 г. действовала « комиссия по упорядочению держа тельных компаний» – правительственный орган, занимавшийся непосредственно роспуском концернов. К концу 1946 года были распущены головные компании четырёх крупнейших концернов. Кроме того, в начале 1947 года был издан указ об удалении с командных постов и лишения имущества некоторых членов семейств, стоявших во главе 11 крупнейших «дзайбацу» Японии. Целью американских оккупационных властей было создание в Японии системы финансово-экономической деятельности, которая не была бы связана с деятельностью государства и правительства «старых концернов», а с другой стороны могла бы воплотить в себе американские традиции и идеи, что, несомненно, поставило бы Японию в зависимость от США.[[49]](#footnote-49)2. Однако этого не произошло, так как в стране были сильны национальные традиции и моральные устои, а американские методы управления производством основывались на совершенно иной системе социальной ориентации. Японские методы управления сохранили своё национальное своеобразие, однако, под влиянием времени и внешнего фактора претерпели изменения. После 1951 года, вследствие прекращения компании по роспуску японских компаний, были восстановлены многие японские корпорации. К середине 60-х годов оформилась система господства шести крупнейших финансово – промышленных групп Японии: Мицубиси, Мицуи, Сумитомо, Фудзи, Санва, Дайити, сложившихся на основе довоенных концернов.[[50]](#footnote-50)

Кроме того, в 1946 году в Японии была создана организация «Кейдзай Доюкай». Данная организация была создана из представителей предприятий различных отраслей промышленности, и основной целью своей деятельности ставила выработку основных управления предприятием. Эти принципы отражали устремления и общие взгляды предпринимателей и управляющих. Исходившие от «Кэйдзай Дойюкай» заявления позволяли предпринимателям ориентироваться в своей деятельности, строить её, руководствуясь не только собственными интересами, но и интересами общества в целом. В одной из своих первых деклараций «Кэйдзай Дойюкай» заявила о необходимости введения на предприятиях контроля деятельности корпорации на всех уровнях управления. Предлагалось гарантировать минимальный доход, как управляющим, так и рабочим.[[51]](#footnote-51) Можно считать, что данная декларация послужила началом формирования единой совокупности идей управления.

На протяжении 20 послевоенных лет США считалось лидером в мировой экономике: повышение производительности труда составляло ежегодно 3%, лидирующее положение в мировой торговле - 25% мирового рынка промышленной продукции. Внезапно картина мировой экономики и лидерства в производительности труда резко изменилась. В период с 1973 по 1983 г. рост производительности в США падал приблизительно на 0.4% в год. В 1979 г. падение производительности составило фактически уже 2%. Доля американского экспорта на мировом рынке снизилась на 11%. В Японии же рост производительности труда был значительно выше среднемирового показателя. Эта же тенденция продолжала действовать и в 80-х годах.[[52]](#footnote-52)

Первая реакция американских менеджеров на падение производительности и потерю рынков был поиск виновных. Япония, считали они, ведет нечестную конкуренцию, поскольку там дешевый труд и правительство дает субсидии; чрезмерное правительственное регулирование подрывает американскую промышленность; у профсоюзов слишком много прав; инфляция; рост цен на энергию. В этих утверждениях была и доля правды. Но при внимательном и тщательном изучении проблемы вскрылись интересные факты. Например, положение со стоимостью энергии, правительственным регулированием, стоимостью рабочей силы в американской промышленности оказалось менее тягостным, чем у зарубежных партнеров. Абсолютно не воспринимался тот факт, что американские потребители приобретают японские автомобили и электронику не потому, что они дешевле, а потому, что они лучше. Анализ ситуации вскрыл необычные факты. Многие из рационализаторских японских методов представляют собой адаптированные идеи, взятые из старых учебников по менеджменту. Так робототехника была доступна любой американской фирме, которая захотела бы ее внедрить, но японская промышленность использовала ее лучше.[[53]](#footnote-53)

Кроме того, было установлено, что японская промышленность имела важное преимущество перед многими отраслями американской промышленности: подход японских руководителей к вопросам управления был гораздо более широким. В отличие от своих американских коллег японские менеджеры не ищут быстрых путей решения проблем падения объема производства и прибылей. Они хорошо поняли, что одно увеличение производства не обеспечивает повышения производительности, и что качество имеет не менее важное значение. К тому же японские менеджеры не разрабатывали мероприятия по повышению производительности за закрытыми дверями кабинетов и не «вываливали» их на головы ничего не подозревающих рабочих. Они осторожно проводили тщательно спланированные изменения.[[54]](#footnote-54)

Причина ведущей роли Японии в области производительности и ключ к ее повышению на производстве в США не представляет мистического секрета. Причина здесь одна – хорошее управление. Человек с его слабостями и возможностями был помещен в самый центр управленческой концепции. Еще в 30-годах К.Мацусита, глава компании «Мацусита дэнки» осознал необходимость глубокого, всестороннего изучения всех тонкостей обращения с человеком как с ключевым элементом экономического механизма, но элементом хрупким, относительно ненадежным, требующим безупречно отлаженного управленческого контроля. Благодаря его идеям в японской системе управления сложилась строго иерархическая триада приоритетов – человек, финансы, технология.[[55]](#footnote-55)

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения.[[56]](#footnote-56)

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения своим подчеркнуто прогрессивно-фискальным механизмом, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, и это даёт возможность использовать чувство коллективизма максимально эффективно.[[57]](#footnote-57)

Чем отличается японский метод управления от методов, используемых в большинстве стран Европы и Америки? Прежде всего, своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий - повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является максимализация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.[[58]](#footnote-58)

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

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

В целом японское управление отличает упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.[[59]](#footnote-59)

# 1.3 Принципы японского управления.

Современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенной разрухи, которая поставила перед руководителями задачу восстановления социальной, политической и экономической жизни. Под влиянием американской оккупационной администрации будущие японские менеджеры познакомились с американской идеологией и методами управления бизнесом. Именно в этот период лидеры японского бизнеса начали постигать социальную ответственность за последствия своей деятельности.

Это не означает, что до 1945 года в Японии не было эффективной системы управления производством. Просто послевоенный кризис дал стимулы для поиска модели национальной экономики, благо она уже была готова. Ещё 5 мая 1932 года К. Мацусита, которого в Японии называют «всесильным волшебником менеджмента» и «основателем вероучения об управлении», произнёс перед почти двумястами своих служащих пламенную речь. Именно в этот день он постиг предназначение производителя: «*Роль производителя в том, чтобы преодолеть бедность*».[[60]](#footnote-60)

Руководители японских предприятий осуществляли свои задачи, сначала применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью усвоенных ими теории и методов американского управления. Они пытались не только творчески применить предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, воспринять новые идеи и таким образом найти новый, японский путь развития.

В результате основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствующих в американской модели. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений.

Японское общество однородно и пронизано духом коллективизма. Японцы всегда мыслят от имени групп. Личность осознает себя, прежде всего как члена группы, а свою индивидуальность - как индивидуальность части целого. Руководящий принцип японского менеджмента находится в согласии с исследованиями японского экономиста Э. Майо, который показал, что работа есть групповая деятельность.[[61]](#footnote-61)

Вопрос о том, какие черты человека окажутся достаточно прочными для того, чтобы на них можно было опереться в условиях быстрого изменения общественной психологии и этических ценностей, для Японии, как и для других стран, остается до сих пор открытым. Многие исследователи считают, что даже кажущиеся наиболее современными особенности мышления и чувствования личности и общественных групп являются порождением прошлых эпох и по ходу развития общества исчезнут. Изменение методов управления в Японии сегодня характеризуется возрастанием свободы выбора концепций для создания оптимальных систем, однако, при этом традиционные методы управления не забываются. Стремление к изменениям, основанное на уважении к национальным духовным ценностям, ярко продемонстрировано в следующем высказывании одного из виднейших предпринимателей Японии С. Хонды:

«Тот, кто является руководителем организации, должен, прежде всего, сделать свое управление всесторонне обоснованным. Это значит, что он должен прекрасно понимать цели деятельности своей организации, обосновывать ее политику и создавать планы по достижению поставленных задач таким образом, чтобы его подчиненные работали с сознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение. Для того, чтобы выработать такой образ мышления, который бы подталкивал подчиненных к достижению поставленных целей в любых условиях, лидер должен обладать теоретически сильной и практически применимой концепцией».[[62]](#footnote-62)

Другой немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путем непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы. Это приводит к саморазвитию, а достигнутые результаты приносят моральное удовлетворение. С другой стороны, целью обучения является подготовка к более ответственной работе и продвижения по службе. Но, в отличие от западного подхода к управлению, японцы придают особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожидания какой-либо материальной выгоды. Японцы убеждены, что улучшение мастерства само по себе может приносить человеку огромное удовлетворение.[[63]](#footnote-63)

Японцы восприимчивы к новым идеям. Они любят учиться на чужих ошибках и извлекать выгоду из чужого опыта. Они внимательно наблюдают за происходящим в мире и систематически пополняют информацию из-за рубежа. Они заимствуют и быстро усваивают новые технологические методы и процессы. Японские рабочие не оказывают сопротивления внедрению новинок технического прогресса. Инновация - основа экономического роста, и японцы ей искренне привержены.[[64]](#footnote-64)

Описанные выше представления были важны для подготовки изменений в японской стратегии управления и стиле руководства, а также для структурной перестройки отдельных предприятий и экономической системы в целом. Стержнем новых концепций стало признание социальной ответственности, лежащей на управляющих.

В 1947 году предприниматель, один из основателей компании «Panasonic» И. Мацусита основывает творческую лабораторию «Дойкай» для исследования новых управленческих решений. В одним из первых трудов этой лаборатории господин Мацусита отмечает:

*«Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь свое собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он обязан довести до сознания служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получат стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели».* [[65]](#footnote-65)

Эта же идея выражена в документе, опубликованном в 1956 году:

*«Действия управляющего в современной корпорации выходят далеко за рамки извлечения прибыли. Как с нравственной, так и с практической точки зрения жизненно необходимо, чтобы управляющие стремились к производству продукции наивысшего качества при наименьших ценах посредством использования производственного потенциала в соответствии с общими интересами экономики и в целях повышения благосостояния всего общества. Несомненно, что ответственность управляющего перед обществом является важным рычагом, развивающим систему управления в направлении поставленных целей».[[66]](#footnote-66)*

Таким образом, современное японское управление приобрело дух открытости, который позволил подчинить технологическое развитие решению выдвигаемых самой жизнью проблем.

Для того что бы более полно и ясно представлять, что же такое японский метод управления следует , хотя бы в общих чертах, ознакомиться со стратегией управления в японской фирме, в которой присуцтвуют все вышеперечисленные принципы управления

**1.3.1** **Поведение работника в организации.**

Как отмечалось, японская система управления сформировалась к настоящему времени как органический сплав национальных традиций и передового опыта менеджмента. Что касается национальных традиций, то их очень существенная (в контексте данной работы) черта состоит в том, что японцы предпочитают не придерживаться писаных правил; а их языку в силу иероглифического характера письменности несвойственна четкая однозначность определений, характерная для европейских языков, в частности, немецкого. Сами японцы пишут: «*...в традиционном японском обществе отсутствовали как всеобщий этический кодекс, так и религиозные категорические предписания. Не существовало даже четкой системы представлений о грехе...*» (М. Йосино).[[67]](#footnote-67)

Японский исследователь Чийе Накане провел блестящее исследование, имевшее своим предметом типы отношений в группах в связи с традициями национальных культур. Он выдвинул основные положения концепции анализа внутренней структуры социальных групп, разделив типы устанавливающихся между людьми взаимоотношений на два: горизонтальный, как совокупность индивидов, которые обладают общими чертами (например, люди одной профессии) и вертикальный, при котором индивиды, обладающие различными чертами, связанны определенной социальной связью (например, семья, клан, клуб). Именно второй, «вертикальный» тип отношений является характерным и определяющим «лицо» японского общества.[[68]](#footnote-68)

Группа, к которой принадлежит японец, значима для него так же, как семья. В японской фирме ее глава похож на отца. Члены семьи сотрудничают спонтанно. Царит неформальная атмосфера. Внутренние конфликты сведены к минимуму, в группах дружелюбные отношения. В Японии фирма считается органически целым, живым организмом, наделенным душой. Может смениться руководитель, но фирма останется. Считается, что фирма - долговременная организация, потому что она гарантирует пожизненный найм. (Такие отношения закреплены «Законом о корпоративной реорганизации», согласно которому в фирмах, которые столкнулись с финансовыми трудностями и находятся на грани банкротства, проводятся реорганизации). Считается, что предприятие бизнеса является замкнутой социальной группой, а работа должна занимать центральное место в жизни работников. *«Работодатели не используют один труд человека, они используют его всего».[[69]](#footnote-69)*

Формула «предприятие есть люди» является искренним убеждением работодателей. Японские управляющие прививают своим работникам не только технические навыки, но и моральные и нравственные ценности.

Как порождением концепцией «человеческого потенциала» можно рассматривать систему группового принятия решений Ринги. Согласно ей ответственность за принятие решения не персонифицирована. За принятое решение несет ответственность все группа. Предполагается, что ни один человек не имеет права единолично принять решение.

Можно рассмотреть более подробно процесс принятия решения группой. Сущность системы Ринги в том, что решения должны приниматься путем консенсуса. Система требует, чтобы решение было принято всеми. Если кто-то против, предложение возвращается к его инициатору. Этот подход все еще сохранен, хотя процедурная часть системы Ринги претерпела изменения. Каждое предложение обсуждается в неофициальных группах. Решение никогда не выносится на официальное обсуждение без неформального.[[70]](#footnote-70)

Вот как описывает процесс группового принятия решений американский специалист по менеджменту Ричард Халлоран:

«В процессе официального обсуждения каждый член группы высказывает небольшую часть своих мыслей на этот счет, но никогда не выходит с законченным убедительным выступлением. Японцы, имеющие крайне чувствительное эго, не желают попадать в состояние находящегося в меньшинстве или, что еще хуже, с особым мнением. Боятся они и случайно обидеть коллегу своим резким выступлением, которое может противоречить мнению товарищей. Когда лидер группы уверен, что все в основном согласны с минимальным решением, он суммирует мнение группы, спрашивает, все ли согласны, и оглядывает зал для получения одобрительных кивков. Не слышно ни единого выкрика».[[71]](#footnote-71)

Нужно четко понимать, что японский метод предполагает полное единодушие. Это не решение большинства. Японцы питают отвращение к тирании большинства. Если полного единодушия нет, решение не принимается. Если решению противопоставлено мнение небольшого меньшинства, его убеждают уважать взгляды остальных. Эта компромиссная позиция позже будет вознаграждена. Для японца считается невежливо открыто возражать старшему и вышестоящему: несогласие нужно выражать очень дипломатично.

Японцы допускают в организационной жизни неопределенность, двусмысленность, несовершенство, как и многое другое, реально существующее. Кроме того, японцы чувствуют себя гораздо более взаимозависимыми. Поэтому они готовы предпринимать дальнейшие усилия, направленные на совершенствование людей и на воспитание умения эффективно работать друг с другом.

В противовес традиционной модели поведения «Х» и «Y» японцы развили и успешно применяют модель «человеческого потенциала», согласно которой на первый план выдвигается идея о том, что людям требуется возможность применять и развивать свои способности, получая от этого удовлетворение. Концепция «человеческого потенциала» защищает такие условия труда, в которых способности работника поощряются к развитию, и уделяет особое внимание развитию у работников стремления к самоуправлению и самоконтролю.[[72]](#footnote-72)

Руководителям среднего звена г-н Исикава Каору, автор исследований по японскому менеджменту, советует:

1. *«Полезность сотрудника определяется не его постоянным физическим присутствием, а потребностями фирмы в этом сотруднике.* При четкой организации мероприятий физическое присутствие руководителя на фирме вообще не обязательно. Это относится к организациям, где доверие к подчиненным является непреложным законом. С другой стороны, необходимо непосредственное участие сотрудника в решении тех проблем, которые без участия именно этого работника будут решаться дольше или будут решены заведомо менее удачно - например, разработка перспективного, нового изделия или освоение нового рынка сбыта. Потребность фирмы в сотруднике определяется такими его качествами, как быстрота реакции, сообразительность и инициатива. При возникновении непредвиденной ситуации такого сотрудника просят вернутся на фирму для участия в решении проблемы.
2. *Тот, кто управляет подчиненными, - руководитель лишь наполовину. Состоявшимся руководителем можно назвать того, кто способен управлять и вышестоящими по должности.*
3. *Наделение подчиненных правами стимулирует всестороннее развитие их способностей и активизирует их творческие возможности.* Руководитель является воспитателем своих подчиненных. Он должен делится с ними знаниями и накопленным опытом непосредственно на рабочих местах. Одним из методов подготовки кадров, имеющим немаловажное значение, является наделение подчиненных необходимыми правами, позволяющими им решать вопросы по своему усмотрению. При этом подчиненные должны хорошо представлять себе общую стратегию фирмы.[[73]](#footnote-73)
4. *Не стремитесь постоянно следить за реакцией вышестоящего руководства на результаты труда.*
5. *Руководители среднего звена и его подчиненные отвечают за достоверность информации о результатах своего труда.*
6. *Руководство среднего звена несет ответственность за деятельность кружков качества.*
7. *Сотрудничество и связь с другими отделами - это и есть управление по функциям.*
8. *Ориентация на перспективу - залог успешной деятельности фирмы. Глава фирмы должен ориентироваться в своей работе на 10 лет вперед, руководитель высшего звена -на 5 лет, руководитель отдела - на 3 года и подразделения - по крайне мере на 1 год.*

В заключении рекомендую руководителям среднего звена, занимающим важные и ответственные должности, на своих фирмах, решать стоящие перед ними задачи инициативно, с достоинством и уверенностью в своих силах». [[74]](#footnote-74)

Считается, что власть менеджмента в Японии законна, и поэтому она с готовностью принимается и уважается. Рабочие чувствуют, что их менеджеры более образованы и компетентны. Менеджеры не имеют избыточных привилегий, что могло бы вызвать ревность. Их оклады и другие вознаграждения считаются скромными по сравнению к их заслугам. А эффективный менеджмент является необходимым условием для процветания самих рабочих.

Выводы, которые можно сделать, рассматривая японскую систему управления, таковы:

1. люди получают удовлетворение от зависимости, определяемой тесной вертикальной связью в структуре коллектива, которая воспринимается как гарантия защищенности и безопасности;
2. основной задачей менеджера является поддержка в коллективе духа корпоративности, объединении работников общими интересами и пониманием общих целей работы;
3. когда создана обстановка, обеспечивающая групповое принятие решений, все члены коллектива могут вносить вклад в достижение цели в полную меру своих способностей.

# 1.3.2 Система управленческого контроля.

Управленческий контроль - это сокращенное определение управленческого планирования и обратной связи, которое является инструментом деятельности менеджеров в достижении организационных целей. Способность человека управлять имеет определенные пределы, поэтому должен быть найден оптимальный масштаб бизнеса, позволяющий управлять эффективно.[[75]](#footnote-75)

Можно рассмотреть этот процесс на примере фирмы «Мацусита». В основу организации фирмы положена система филиалов. Они классифицируются 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 филиалов с целью контроля руководителей отделов - бюджеты отделов, система ежемесячных бухгалтерских отчетов.[[76]](#footnote-76)

Система планирования в филиалах предполагает, что каждый самостоятельный отдел, а затем и филиал разрабатывает свой план. На их основе подготавливается общий план всей компании. В общих чертах метод планирования предполагает следующие этапы:

1. ***Провозглашение стратегии компании.*** Стратегия компании является чем-то абстрактным и выражается устно, но она подчеркивает оценку дел фирмы и воплощает намерения преодолеть конъюнктурные трудности усовершенствованием политики и целей. Это своего рода лозунг для персонала.
2. ***Директивы о планировании в филиалах.*** Так как стратегия компании абстрактна, то ориентиры для планирования в филиалах задаются президентом компании в виде директивы.
3. ***Определение политики планирования филиала.*** На этом этапе управляющий филиалом определяет свою собственную политику выполнения поставленных перед ним целей и инструктирует руководителей отделов.
4. ***Подготовка плана каждого отделения.***
5. ***Подготовка проекта бюджета отделения.***
6. ***Подготовка проекта плана филиала.***
7. ***Проверка и утверждение планов филиала.***
8. ***Передача утвержденного проекта плана филиала.*** Эта смета называется «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 является обязательным для управляющего. Каждый управляющий несет ответственность за достижение только зафиксированных в *«документе с королевской печатью»* пунктов. Выбор метода для выполнения этого соглашения предоставляется управляющему филиалом. Очевидно, что такой подход к управлению требует от управляющего высокого чувства ответственности и самоконтроля.[[77]](#footnote-77)

Необходимо отметить, что управленческий контроль над выполнением поставленных задач осуществляется не путем принятия определенных директив, как это принято в традиционном менеджменте, а путем оказания помощи и выявлении слабых звеньев в производственном процессе (слово «контроль» связана не с моделью «выявление - наказание», а «проверка-помощь»).[[78]](#footnote-78)

Чтобы избавится от субъективизма, японские управляющие повсюду, где есть малейшая возможность, применяют методы статистики для определения текущей ситуации. Японцы верят цифрам. Они измеряют все. Они стараются количественно описать все аспекты бизнеса. Японцы не расточают силы впустую. Все устроено безупречно, что является сущностью хорошего менеджмента.

Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение, чем на наказание. Вознаграждения выдаются за полезные предложения, за спасение жизни при авариях, за выдающиеся результаты в учебных курсах, за отличное выполнение обязанностей и за «преданность своему делу как образец для коллег». Эти вознаграждения бывают разных типов: грамоты, подарки или деньги и дополнительный отпуск.[[79]](#footnote-79)

Наказания делятся на выговоры, штрафы и увольнения. Увольнение допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших. Показательно, что раздел «вознаграждения» в книге правил компании «Хитачи» стоит перед разделом «наказания». Фирма выпустила документ, озаглавленный «Главные принципы «Хитачи». В нем выдвинуты на первый план три принципа: искренность, дух оптимизма и конечная гармония. Этот официальный документ показывает, насколько серьезно японцы относятся к своей работе.[[80]](#footnote-80)

Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. В противовес тактики запугивания наказанием, японский менеджмент уделяет особое внимание самосознанию рабочих и поэтому использует «тактику лозунгов», побуждающих повысить дисциплину.

Такая позиция вполне объяснима: с одной стороны, каждый подчиненный является индивидуумом и имеет право на ошибку, с другой - правильная кадровая политика при приеме на работу «не допустит» в фирму недобросовестного работника, поскольку за него несет полную ответственность тот, кто его принял на работу.[[81]](#footnote-81)

Управление персоналом становится стратегическим фактором из-за необходимости гарантии пожизненного найма.

# 1.3.3 Управление трудовыми ресурсами

Одной из отличительных особенностей японского управления является управление трудовыми ресурсами. 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 другие. Но существует и большая разница между американским и японским управлением. Японские корпорации больше используют преданность своих служащих компаниям. Отожествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности. Японская система управления стремится усиливать это отожествление, доводя его до жертвенности интересам фирмы.

Японский служащий очень тесно отожествляет 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 - это одно из проявлений отожествления себя с фирмой. Другим проявлением является то, что японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает. Многие служащие редко берут дни отдыха, и часто не полностью используют свой оплачиваемый отпуск, так как убеждены, что их долг работать, когда компания в этом нуждается, тем самым проявляя свою преданность компании.[[82]](#footnote-82)

Теоретически, чем дольше человек работает в организации, тем сильнее должно быть его само отождествление с ней. Японские корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждений, основанную на трудовом стаже, для того, чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Перешедший в другую компанию лишается трудового стажа и начинает все сначала. Вся система пожизненного найма основана на гарантии занятости работника и на гарантии его продвижения. В свою очередь, каждый служащий или рядовой работник получает удовлетворение от собственной эффективности в работе, зная, что его действия когда-нибудь будут обязательно оценены.[[83]](#footnote-83)

Занятость в Японии имеет особое значение. Это не только вопрос контракта между работодателем и работником. Она имеет эмоциональный и моральный подтекст.

Японские рабочие трудятся методично и преданно. Они пунктуальны. Возможно лишь небольшое расслабление в последние полчаса работы. У японских рабочих природная любовь к чистоте и элегантности. У них очень развито чувство долга. Они гордятся своим мастерством. Они получают огромное удовлетворение от хорошо сделанной работы и чувствуют себя несчастливыми в случае неудачи. У них нет чувства, что их эксплуатирует фирма. Японским рабочим не возбраняется выражать гордость за свою работу, так же, как и выражать свою преданность фирме.

Пожизненный найм - это не юридическое право. Его утверждение - дань традиции, возможно, имеющей начало в первобытной общине и получившей законченную форму в японском феодальном обществе. Фирма морально обязана заботится о своем работнике вплоть до выхода на пенсию. Штат комплектуется на основе личных качеств, биографических данных и характера. Лояльность ценится больше, чем компетентность. К каждому рабочему относятся как к члену семьи. Точно также, если возникают финансовые трудности, все достойно переносят сокращение доходов.[[84]](#footnote-84)

В таких обстоятельствах менеджмент персоналом особенно важен. Японские менеджеры верят, что люди - это величайшее достояние. При отборе претендентов для менеджмента высшего уровня больше всего ценится способность руководить людьми.

Японцы обладают определенными качествами, которые незаменимы в менеджменте промышленностью. Один эксперт сказал:«В Японии каждый существует не как индивидуум, а исключительно как член большой группы». Личность отожествляет себя с группой. Ее устремления - это устремления группы; человек гордится работой этой группы. Он отдает себе полный отчет, что является членом команды, и не стремится к личному авторитету. Его всегда интересует успех команды. Все это усиливает координацию в организации производства, а личные трения сводятся к минимуму.[[85]](#footnote-85)

Поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда, то больше всего ценятся такие качества, как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой. Индивидуальная ответственность и индивидуальное выполнение работы сознательно затушевываются. Целью является улучшение работы группы и усиление групповой солидарности.

Таким образом, менеджмент всегда рассуждает с позиции группы. Группа отвечает за успех дела так же, как и за неудачи. Поэтому отдельных работников редко упрекают за неудачи, особенно если это творческие неудачи или связанные с рискованным предприятием. В японских фирмах решение принимается группой. Подчиненные формулируют свои предложения и передают их заинтересованным лицам. После того как групповым обсуждением поставлены общие задачи, каждый работник определяет свои собственные и приступает к их выполнению. Если будет замечено, что подчиненный не в состоянии контролировать ситуацию, менеджер среднего звена вмешается и будет самолично осуществлять руководство. Такое отношение внушает уверенность, что личные неудачи и ошибки, в общем-то, не беда, старший всегда поможет выйти из сложного положения. Таким образом, акцент делается не на избежание неудач, а на достижение положительного результата. Это требует взаимопонимания.[[86]](#footnote-86)

Человек нуждается в самоуважении: он любит нести ответственность и совершенствовать свои знания и мастерство. В этом случае, как считают японцы, у него долгая творческая жизнь. Направленность усилий на решение задач фирмы ведет к его собственному развитию и прогрессу фирмы. Менеджеры в Японии постоянно разъясняют цели и политику компании своим рабочим, которые могут свободно высказывать свое мнение по этому поводу. Рабочие имеют свободный доступ к администрации. Успех фирмы - это и их успех.

# 1.3.4 Система управления качеством

Историческими предпосылками управления качеством явилось общегосударственное движение «за отсутствие недостатков», которое переросло в комплексный метод управления качеством. Это движение оказало существенное влияние не только на качество товаров, но и на осознание ответственности каждым рабочим за качество выполненной работы, развивая в них чувство самоконтроля.

Изначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества. По мнению основателя и теоретика управления качеством в Японии Исикава Каору, для организации кружков руководителям необходимо следовать следующими принципами:

1. *добровольности.* Кружки должны создаваться на добровольной основе, а не по команде сверху.
2. *саморазвитие*. Члены кружка должны проявлять желание учиться.
3. *групповая деятельность*
4. *применение методов управления качеством*
5. *взаимосвязь с рабочим местом*
6. *деловая активность и непрерывность функционирования*
7. *взаимного развития*. Члены кружка должны стремиться к расширению своего кругозора и сотрудничать с членами других кружков.
8. *атмосфера новаторства и творческого поиска*
9. *всеобщего участия в конечном итоге*. Конечной целью кружков качества должно стать полноценное участие всех рабочих в управлении качеством.
10. *осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области[[87]](#footnote-87)*

Существуют также особенности японской системы управления качеством, отличающая ее от западной системы:

1. управление качеством на уровне фирмы - участи всех звеньев в управлении качеством.
2. подготовка кадров и обучение методам управления качеством.
3. деятельность кружков качества.
4. инспектирование деятельности по управлении качеством (премии Деминга предприятию и проверка деятельности руководства.)
5. использование статистических методов.
6. общенациональные программы по контролю качества.[[88]](#footnote-88)

Задачами кружков качества в рамках общей деятельности по управлению качеством на предприятии являются:

1. содействие совершенствованию и развитию предприятия
2. создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке
3. всестороннее развитие способностей работников и ориентация на использование этих возможностей в интересах фирмы[[89]](#footnote-89)

Управлением качеством имеет многие преимущества:

1. Она дает истинную гарантию качества. Качество можно закладывать на каждом этапе, в каждом процессе и добиться полностью бездефектного производства. Это достигается путем управления технологическим процессом. Недостаточно просто обнаружить дефекты и устранять их. Необходимо определить причины, которые вызывают эти дефекты. Комплексное управление качеством может помочь рабочим выявить, а затем и устранить эти причины.
2. Комплексное управление качеством вскрывает каналы связи внутри фирмы, давая приток свежего воздуха. Комплексное управление качеством позволяет обнаружить отказ, прежде чем он приведет к катастрофе, поскольку все привыкли говорить откровенно, помогать друг другу.
3. Комплексное управление качеством дает возможность отделу проектирования продукции и производственному отделу умело и точно следовать меняющимся вкусам и позициям заказчика, с тем чтобы выпускаемая продукция последовательно удовлетворяла их запросам.

Комплексное управление качеством проникает в сознание людей и помогает выявить ложную информацию. Оно помогает фирмам избежать использование ошибочных данных о выпуске и реализации продукции. «Знание - сила» - вот лозунг комплексного управлением качеством.

Основные идеалы воплощенные в QC, можно кратко охарактеризовать так:

1. ) Естественной потребностью каждого человека является достижения совершенства в работе. Если на ним осуществлять правильное руководство и поощрять, он может совершенствовать свою работу бесконечно.
2. ) Люди, выполняющие индивидуальную работу, - настоящие в ней специалисты. Существует множество деталей в работе, выполняемых неправильно, и профессионалы могут внести ценное предложение по устранению трудностей и улучшению системы производства.
3. ) Рабочие наделены умом и воображением. Они обладают доскональным знанием работы и соответственно мастерством. Они стремятся к успеху и не боятся ответственной работы. Если их обучать непосредственной ответственности за качество своей работы, можно получить взрыв творческой активности в организации.
4. ) Кружек качества - это не механическая машина, а непрерывный процесс. Он имеет две отличительные, но дополняющие друг друга черты. С одной стороны, это образовательный и познавательный процесс. С другой стороны, это процесс, который содействует участию рабочих в мероприятиях, затрагивающих их повседневную работу. Это обеспечивает основу для взаимного сотрудничества менеджмента и рабочих.[[90]](#footnote-90)

За вклад в достижение высоких результатов в области управления качеством ежегодно с 1951 года в Японии вручают премии У. Э. Деминга - основателя, как считается, управления качеством в Японии.[[91]](#footnote-91)

В связи с постоянно изменяющимися вкусами, потребностями людей и появлением новых технологий от руководителей требуется постоянная перестройка самосознания и ориентировок, которые в самом общем виде могут быть сформулированы так:

1. Прежде всего - качество, а не кратковременные прибыли
2. Главный человек - потребитель, то есть нужно стоять на точке зрения конечного пользователя.
3. Следующий этап производственного процесса - потребитель твоей продукции. Этот лозунг позволил устранить барьеры и разобщенность между отдельными стадиями жизненного цикла продукции
4. Информационное обеспечение и применение экономико-математических методов делает процесс принятия решений спокойным, эффективным и более творческим занятием.
5. Человек в системе управления - вовлечение всех без исключения работников в процесс управления качеством.
6. Функциональное управление.[[92]](#footnote-92)

# 1.3.5 Профсоюзы.

Примечательны три основные черты японских промышленных организаций: во-первых, пожизненная занятость, во-вторых, влияние стажа на оклады и зарплату и, в-третьих, организация профсоюзов. В Японии для рабочего большое значение имеет принадлежность к фирме, а не род занятий. Японский рабочий скажет, что он принадлежит «Хитачи», потом, что работает на заводе «Хитачи», и только потом, что работает электриком. Поэтому на японских предприятиях только один профсоюз.[[93]](#footnote-93)

В США, Англии, Италии и других странах менеджеры промышленных фирм ощущают все большие трудности в управлении персоналом. Становится все труднее внедрять новые методы и технику. Профсоюзы всегда в оппозиции к менеджменту. Обычно от профсоюзов утаивается важная информация, которая является конфиденциальной. В этой атмосфере конфликтов и подозрений падает производительность труда.[[94]](#footnote-94)

На японской компании NOK все эти трудности были преодолены на основе взаимопонимания и кооперации между менеджментом и профсоюзами. Это привело к созданию «Содзянкай». «Содзянкай» - представительный орган рабочих, который периодически устраивает встречи для обсуждения интересов рабочих, зарплаты и благосостояния. Но на этом функции общества не ограничиваются - оно занимается организацией досуга рабочих, участвует на собраниях менеджмента в обсуждении проблем (порой даже конфиденциальных) бизнеса, а решения принимаются путем взаимного согласия.[[95]](#footnote-95)

Японский менеджмент принимает профсоюз как законного посредника между управлением и рабочими в вопросах заработной платы. Но поскольку профсоюзы в Японии не разделяются по профессиям, а являются союзом рабочих одной фирмы, то они разделяют такие ценности менеджмента, как производительность, прибыльности и рост. Это не означает, что профсоюзы раболепствуют: они сохраняют свою независимость. Они постоянно следят за правильным соблюдением всех согласованных норм.

Профсоюзы отдают себе полный отчет в том, что рабочие могут повысить свой уровень жизни только путем повышения производительности, поэтому они начали сотрудничать с менеджментом. Необходимо постоянное объединенное консультирование по всем вопросам, оказывающим влияние на производительность. Процесс модернизации не прямолинеен. Может возникнуть переизбыток рабочей силы. Но все эти проблемы решаются путем сотрудничества. Профсоюзы в Японии постоянно ищут пути и методы улучшения жизни рабочих без ущерба для фирмы. Они понимают, что условия жизни рабочих в конечном счете зависят от процветания фирмы. Они критически изучают и при необходимости подвергают сомнению цели и политику менеджмента. Таким образом, они могут развивать конструктивные отношения с менеджментом, сотрудничая с ним. Союзы постоянно конкурируют с менеджментом в социальной и благотворительной деятельности. Профсоюзы в Японии постоянно стремятся повышать уровень сознательности рабочих.[[96]](#footnote-96)

Необходимо отметить, что значимость, ресурсы и власть менеджмента несопоставимы с ресурсами профсоюзов. Но лидеры союза и менеджмент разделяют два основных предположения: во-первых, процветание фирмы создает условия для решения других задач, а, во-вторых, ненависть друг к другу никому не идет на пользу.

В целом, в Японии меньше жалоб и претензий к менеджменту по двум основным причинам: во-первых, японский рабочий не чувствует себя притесненным, во-вторых, он считает свою работу более важным делом, нежели права или убеждения. Истоки этого кроятся в том, что управляющие японских фирм уделяют огромное внимание благосостоянию своих рабочих. Это, естественно, повышает их доверие, как к менеджменту, так и к профсоюзам

\*\*\*

Таким образом, обобщая всё выше сказанное, мы можем сделать определённые выводы. В силу того, что Япония - маленькая страна, плотность населения высока, ресурсы ограничены, природные катаклизмы вызывают чувство опасности. Поэтому у японцев выработано острое чувство необходимости национального единства. Они в полной мере осознают, что их выживание зависит от единства и социальной сплоченности. Данное свойство общественного сознания японцев формировалось веками, под влиянием общенациональных, этнических и религиозных установок. Влияние установок Конфуцианства и Дзэн-буддизма, привело к тому, что в общественно-психологическом плане доминирует идеи коллективизма, или группизма. И деятельность отдельной личности рассматривается только в рамках группы. Влияние Конфуцианства связано также с культом семьи (иэ), и его влиянием на хозяйственную жизнь японцев, отсюда вытекает идея «фирма – одна семья».

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.

В своей книге «Искусство японского управления» А. Атос и Р. Паскаль отмечают: «Японцы рассматривают каждого человека как имеющего экономические, социальные, психологические и духовные потребности, так же, как это делают и американские руководители, когда специально задумываются над этим. Но японские руководители полагают, что их задачей является уделять как можно больше внимания именно человеческой личности, не столь сосредотачиваясь на других институтах (таких, как правительство, семья или религия)». При этом семья для японцев - форма существования. При достаточно жесткой вертикальной иерархии, нет «обожествления» руководителя - он «досягаем». Японцы проявляют уважение не к месту, которое занимает тот или иной человек, а к тому, что конкретное он сделал в жизни, к его опыту.

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.

Однако японскую систему управления следует воспринимать именно как синтез традиционных установок и импортированных идей. Огромное влияние оказал период оккупационной системы, при котором японская экономика испытывала огромное влияние со стороны США. Традиционные методы управления не исчезли, а органически слились с новыми идеями принесёнными американцами, что в итоге привело к появлению новой управленческой концепции, которая в корне отличалась от европейского менеджмента. Основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях. Японский метод управления отличается от методов, используемых в других странах, прежде всего своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. А в американском и европейском менеджменте основная цель максимализация прибыли. Из этого различия вытекают основные признаки японского менеджмента: гарантия занятости и создание обстановки доверительности, гласность и ценности корпорации, управление основанное на информации, управление ориентированное на качество, постоянное присутствие руководителя на производстве, поддержка чистоты и порядка. На основе этих признаков и складываются основные принципы японского управления, главными из которых являются пожизненный найм и групповое принятие решений.

**Глава 2.Социальный портрет руководителя крупной компании.**

**2.1 Исторические корни института высших управляющих.**

В большинстве работ отечественных и зарубежных специалистов, содержащих анализ японской системы управления, главное внимание уделяется таким её особенностям, как философия патернализма, групповое принятие решений, пожизненный найм, повышение заработной платы и продвижение по службе в соответствии с возрастом и стажем работы. Однако управленческое звено японского управления компаниями - высшие управляющие, как правило, остаются за рамками исследований. В связи с этим представляет интерес процесс формирования основных черт социально - экономического портрета высших управляющих в Японии, критерии их подбора и распределение обязанностей, величина доходов.

Как известно, развитие процесса отделение капитала-функции от капитала-собственности привело к тому, что на современном этапе ведущую роль в управлении компаниями играют менеджеры. Расширение масштабов капиталистических предприятий обусловило процесс обособления функции управления и передачи её в руки профессиональных менеджеров, способных определить, какая политика в данной ситуации наилучшим образом соответствует объективным процессам и обеспечивает наибольшие прибыли.[[97]](#footnote-97)

Появление института высших управляющих следует связывать с периодом феодализма, так как в этот момент истории Японии начинают складываться будущие концерны современной Японии , а именно торгово- промышленные дома, самые известные и старейшие это: Мицуи, Сумитомо, Мицубиси. Образование торгово-промышленных домов приходится на 16 век. Именно с появлением в японской экономике того периода такой структуры как торгово-промышленный дом, следует связывать и появление специфического института высших управляющих.[[98]](#footnote-98)

Социальная организация японского феодального общества, характеризовалась специфической системой, которая сделала семью (дом) основной единицей торговой и промышленной деятельности. Она также способствовала тому, что из практики использования главного приказчика (банто), как опоры главы торгового дома, вырос специфический институт высших управляющих. Термин «банто» до последнего времени использовался для характеристики отношений между главой фирмы и высшими управляющими.[[99]](#footnote-99)

Ведением дел в торгово-промышленых домах занимались так называемые «банто» – или старшие приказчики и управляющие, проникнутые феодальной преданностью к главе дома. Японские концерны, такие как Сумитомо и Мицуи разработали крепкую и совершенную систему «банто», ещё с феодальных времён. «Банто» – это наёмные служащие, высшие «банто» выполняли функции высших менеджеров, вместе с тем они не располагали той свободой действий, которой располагают современные менеджеры. Однако, даже в крупных японских концернах ко времени окончания Второй мировой войны (1945 г.) была ещё действенна система феодальных взаимоотношений по типу «сеньор-вассал», как между семействами возглавлявшими дзайбацу и служащими, так и между служащими различных рангов. Подобная система пронизывала всё японское общество.[[100]](#footnote-100)

Что касается найма высших служащих, то существовала система отбора наиболее способных, обучения и воспитания в духе «традиций дома» с последующей расстановкой на руководящих постах и щедрого вознаграждения за деловые качества, преданность фирме и интересам семейства. Обычно служащие дома, вплоть до самых высших, подписывали письменную клятву верности компании и её хозяину. Переход их на службу в другую компанию считался позором и нарушением морального кодекса.[[101]](#footnote-101)

Служащие одного концерна образовывали, своеобразный клан, члены которого были связаны между собой родственными связями. Система подчинения строилась по ступени: глава семейства, члены семейства, высшие банто (дайбанто), управляющие среднего звена (побанто), низший административный аппарат.[[102]](#footnote-102)

Эта система обеспечивала японские концерны преданными и исполнительными кадрами наёмных служащих на всех уровнях от рядового рабочего до генерального директора. Были и недостатки такой системы: архаичность, подавление энергии и личности и прав человека. Однако, как отмечалось выше, данная система сохранилась вплоть окончания Второй мировой войны.

**2.2. Японские управляющие на современном этапе.**

На протяжении почти всего послевоенного периода состав в японских акционерных компаниях был примерно одинаковым: председатель правления, президент, вице президент, управляющий директор, директор распорядитель, исполнительный директор, а также директора возглавляющие ключевые отделы компании. Кроме того в ряде фирм имеются исполнительные вице-президенты, генеральные консультанты. Часто, однако, на эти посты назначаются в порядке «почётного продвижения», так как занимающее их лицо не несёт весомых обязанностей и не принимает активного участия в принятии решений.[[103]](#footnote-103)

Высшее звено управления японских компаний характеризуется не только относительной стабильностью должностного состава, но и устойчивостью их численности. Так в конце 50-х начале 60-х годов на 10000 занятых приходилось примерно 17 представителей высшей администрации, а в конце 70-х начале 80-х – 18 представителей высшей администрации.[[104]](#footnote-104)

Важную роль, которую играет высшее звено управления, обуславливает вполне определённые требования к кандидатам на соответствующие должности. При этом учитываются цели компании, а также набор персональных качеств, необходимых для выполнения функций, возложенных на высших управляющих. Опрос, проведённый в начале 60-х годов, показал, что основным критерием при подборе кандидатов на пост высшего управляющего являлись способность к принятию оперативных решений (11,4%), специальные знания в области технических проблем (16%), общие знания в области предпринимательства (37,4%). В компаниях исследованных в первой половине 80-х годов, при подборе кандидатов на высшие управленческие должности, наибольшее внимание уделялось на способность лидировать (53,2% компаний), здоровье (46,8%), решительность (46,8%), проницательность (27,7%), умение привлекать к себе людей (25,1%), чувство ответственности (17%).[[105]](#footnote-105) Столь явное перемещение акцентов на черты характера объясняется, видимо усложнением условий предпринимательской деятельности в период после перехода к умеренно низким темпам экономического роста, резкое обострение конкурентной борьбы, особенно усиливает значение неординарного мышления как неотъемлемого слагаемого качеств делового человека.

Примером современного высшего управляющего может служить Акио Морита, являющийся одним из основателей электротехнической корпорации «Сони» и председателем её правления. Его портрет включает в себя многие характеристики лидеров делового мира Японии. Обладая настойчивостью, разносторонними, незаурядными способностями, умением принимать самые неожиданные, рискованные решения в любом направлении деятельности, будь то сфера производства новой продукции, подбор управленческих кадров или взаимодействие с персоналом, А. Морита из небольшой компании, в которой работало в период её основания в конце 40-х всего 20 человек, сформировал корпорацию, получившую известность во всех странах мира.[[106]](#footnote-106)

Деловые качества японских высших управляющих привлекают внимание многих зарубежных кампаний. Вследствии этого ведущие менеджеры японцы с середины 80-х годов начали получать от зарубежных фирм предложения о заключении контрактов на работу. Так, «Американский банк национального развития» в конце 1987 года пригласил на работу, в своём финансовом департаменте, сроком на семь лет Н. Ватанабэ, бывшего эксперта по странам Латинской Америки экспортного отдела компании «Мицубиси дзидосё». Н. Ватанабэ родился в 1932 году, поступил на работу в группу «Мицубиси» после окончания испанского отделения Токийского института иностранных языков в 1956 г. Он работал в течении 16 лет представителем отдела маркетинга и координации в Сальвадоре и Гватемале в 1984 году, был признан в отделе лучшим экспертом по зарубежным странам.[[107]](#footnote-107)

**2.2.1 Система подготовки японских управляющих.**

Усилившийся акцент на черты характера в 80-е годы отнюдь не означает, что скажем, базовой квалификации кандидатов на высшие управленческие должности уделяется меньше внимания. Как и прежде диплом о высшем образовании играет превалирующую роль.

Высший управленческий персонал японских компаний всегда характеризовался значительной долей выпускников элитарных, «традиционных» вузов: Токийского и Киотского университетов, университетов Хитоцубаси, Васэда, Кэйо. Однако с недавнего времени доля выпускников указанных вузов в составе высших управляющих начала сокращаться. В тоже время удельный вес высших управляющих в возрасте моложе 55 лет преобладают выпускники «нетрадиционных» вузов (в середине 1987 года, среди вновь назначенных президентов компаний 65% были выпускники «нетрадиционных» вузов.)[[108]](#footnote-108)

Но высшие управляющие – выпускники «традиционных» вузов не уходят окончательно со сцены. «Университетское братство» выпускников элитарных университетов, которые находятся на ответственных постах в частных компаниях, правительственных органах, государственных учреждениях, по-прежнему играет немаловажную роль в хозяйственной и политической жизни страны, в том числе как один из вариантов взаимодействия различных секторов экономики. Поэтому выпускники элитарных высших учебных заведений в перспективе на будущее, будут представлены в высшем звене управления японских компаний.[[109]](#footnote-109)

Анализ специальностей высших управляющих, полученных в системе базового образования, показал совершенно очевидное преобладание «гуманитариев» в высшем управленческом корпусе, которое прослеживается на протяжении продолжительного периода и, видимо, сохраниться в ближайшем будущем.

По данным исследования японского учёного Ё. Аонума, проведённого в начале 60-х годов, 23% высших управляющих получили после окончания вузов инженерно-технические специальности, а 42% - гуманитарные. В 1987 году среди вновь назначенных президентов компаний инженерно-техническое образование имело 30%, а гуманитарное 58%.[[110]](#footnote-110)

Возрастающее значение гуманитарной специализации высших управляющих связано, вероятно, с тем, что в высшем звене управления первостепенное значение имеет способность стратегического предвидения развития корпорации и изменение среды её хозяйствования. Гуманитарное образование даёт более широкий и разносторонний кругозор, чем инженерно-техническое, содействуя формированию этой способности.

За общими цифрами роста доли высших управляющих, имеющих гуманитарное образование, кроются заметные изменения пропорций различных гуманитарных специальностей, полученных в высших учебных заведениях. Так в 1962 году специальности связанные с коммерческой практикой, получили 22% высших управляющих, с экономикой 13%, с юриспруденцией 6,5%, а в 1987 году базовые специальности распределились следующим образом: коммерческая практика 7,3%; экономика 23,3%, юриспруденция 20,5%.[[111]](#footnote-111)

Статистическое исследование 35 молодых высших управляющих в возрасте от 25 до 34 лет, проведённое в середине 1987 года показало, что среди традиционных гуманитарных специальностей, таких, как экономика, юриспруденция, коммерческая практика, появилась новая для высшего управленческого корпуса японских компаний специализация – управление. Характерный для современного этапа уровень развития производительных сил, вызвал необходимость профессиональной подготовки управляющих, поэтому среди высших менеджеров японских компаний, можно увидеть лиц, получивших базовое управленческое образование. Процентный расклад основных гуманитарных специальностей среди молодых высших управляющих выглядит следующим образом: юриспруденция – 25,7%; управление - 22,9%; экономика – 17%; коммерческая практика – 8,6%.[[112]](#footnote-112)

В Японии существует два способа получения высшего управленческого образования: первый – окончание высших учебных заведений управленческого профиля, а второй – обучение в аспирантуре по специальности «управление» после окончания неуправленческого высшего учебного заведения. Как правило, лица получающие образование по второму способу, получают его за рубежом.[[113]](#footnote-113)

Если говорить о первом способе получения базового управленческого образования, то характерной иллюстрацией может служить указанное выше обследование молодых высших управляющих, которое обнаруживает, что высшие управляющие, имеющие базовое управленческое образование, оканчивали в основном университет Кэйо (34,3% опрошенных), а остальные – «нетрадиционные» вузы управленческого профиля.[[114]](#footnote-114)

В качестве примера подготовки управляющих по второму способу, можно упомянуть президента компании «Фудзи ксерокс» Ё. Кобаяси, который закончил экономический факультет университета Кэйо, а затем поступил в аспирантуру Пенсильванского университета по курсу - управление.[[115]](#footnote-115) Кроме того, в качестве примера, в качестве примера можно упомянуть президента компании « Ниссан флауэ миллинг» господина О. Сёда, который окончил Токийский университет, а потом прошёл ещё и аспирантуру при Гарвардском университете по курсу «управление».[[116]](#footnote-116)

В будущем в Японии будет увеличиваться число специализированных учебных заведений, готовящих профессиональных управляющих, а в вузах появиться дополнительные курсы по управлению. Может произойти «разделение труда» между вузами по подготовке специалистов, которое наметилось на данный момент. Но основной характер подготовки в вузах и других учебных заведениях к управленческой деятельности сохранит свою традиционную для японской системы образования универсальную направленность. Активно будет развиваться и второй способ подготовки профессиональных управляющих, так как в процессе обучения по данному способу, кандидаты на высшие управленческие посты имеют возможность не только получить специализированные управленческие знания, но и приобрести практические навыки общения и работы с иностранными коллегами, что имеет важное значение в условиях интернационализации экономики Японии.

Потребность в постоянном обновлении быстро устаревающих знаний и совершенствовании личностных качеств высших управляющих обусловила организацию их периодической переподготовки и повышение квалификации.

Следует отметить, что в годы быстрых темпов роста, менеджеры, и особенно высшие управляющие, в качестве объектов переобучения и повышения квалификации практически не рассматривались. Система переподготовки и повышения квалификации высших управляющих стала формироваться с конца 70-х начала 80-х годов, причём обучение последних происходит в основном во вне корпоративных учебных центрах.[[117]](#footnote-117)

В настоящее время в Японии имеется широкий арсенал методов обучения и повышения квалификации высших управляющих. Кроме активных методов обучения (деловые и хозяйственные игры, «тренировки чувствительности»), используются также лекции и семинары.

Так метод « тренировка чувствительности» предполагает изучение приёмов взаимодействия с персоналом, улучшения стиля управленческой деятельности. Менеджеры учатся анализировать своё поведение и поведение других членов организации. Руководитель должен уметь выявлять в группе причины нервозной обстановки, срытой неприязни, отрицательных эмоций. Например в рамках обучения по этому методу разыгрывается ситуация имитирующая семейные отношения. С помощью руководителя занятие создаёт систему обратной связи, которая позволяет видеть себя со стороны и которая может помочь разобраться в причинах собственного поведения, реакциях на различные явления. Обучающимся предлагается исходя из конкретных условий задачи и установок, свойственных члену семьи, в соответствии с вариантом, предложенными руководителем занятий, разыграть несколько острых семейных ситуаций или, исполнить роль того или иного члена семьи, дать ответы на поставленные вопросы.[[118]](#footnote-118)

Курсы для высших менеджеров непродолжительны, но насыщены. Менеджеры изучают преимущественно общие функции управления, однако в настоящее время обращает на себя внимание тенденция увеличения доли программ по изучению новых методов применения управленческих решений с применением вычислительной техники, методов, в которых главное место занимает построение информационных систем и поиск возможностей их использования при принятии решений на уровне компании. Высшие руководители изучают также проблемы управления персоналом в организации, и исходя из положений «поведенческих наук», влияния на деятельность компании факторов среды, внеэкономические связи.[[119]](#footnote-119)

**2.2.2 Продвижение по службе.**

Традиционная управленческая структура японской компании – это своеобразная лестница, по которой только что принятый на работу на должность связанную с управлением, при наличии определённых персональных качеств, может подняться на «верх» корпоративной иерархии и занять место высшего управляющего корпорации.

У лучших японских компаний нет никаких секретов или тайных рецептов успеха. Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным; это могут сделать только люди. Вот что говорит по этому поводу создатель и президент электротехнической корпорации «Sony» Морита Акио: «Как бы вы ни были хороши или удачливы, и как бы вы ни были умны или ловки, ваше дело и его судьба находится в руках тех людей, которых вы нанимаете, фактически судьба вашего дела находится в руках вашего самого молодого новичка».[[120]](#footnote-120)

Основная масса управляющих японских компаний начинают свою карьеру после окончания престижного вуза. Учёба в Японии заканчивается 30 марта, однако, 1 октября за 6 месяцев до этого, каждый год начинается «Сезон охоты». «Охоту» открывают выпускники высших учебных заведений. Юноши и девушки имеют право, как определено министерством труда, прийти в первый день октября в частную компанию и предложить свои услуги. В этот день у дверей офисов выстраиваются длинные очереди молодых людей. Эта картина типична для Токийских деловых кварталов – Мируноути и Отэмати. В среднем , по статистике, в этот период на каждые 150 мест претендуют 1200 человек.[[121]](#footnote-121)

В основной своей массе это те, кто через пол года станут выпускниками высших учебных заведений. Характерной чертой процесса приёма на работу является то, что представителя кадрового отдела фирмы, который занимается подбором кандидатов на вакантные места, абсолютно не волнует по какой специальности получит диплом претендент после окончания высшего учебного заведения, будущие работники фирмы по своему образованию могут быть кем угодно: биологами, историками, философами, и т.д. Кадровые работники фирм говорят: « Нам не нужны специалисты, нам нужны «чистые листы бумаги», а то что должно быть написано на нём, мы напишем сами».[[122]](#footnote-122)

В японских корпорациях установлен порядок, при котором, при найме на работу того или иного человека, забывают о его школьных отметках и не вспоминают о них, оценивая работу этого человека, или принимая решение о его продвижении. По мнению М.Акио, о качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей, и насколько эффективно он может добиться от каждого из них, связывая их в единое целое.[[123]](#footnote-123)

Следующий этап - это вступительные экзамены. Существует несколько видов вступительных экзаменов (в зависимости от рода деятельности ). Успешная сдача экзаменов даёт право участвовать в собеседовании. Цель собеседования – выяснить личные качества кандидатов, их характер, наклонности, индивидуальные устремления. Кадровых работников японских фирм чрезвычайно заботит, окажутся ли кандидаты психологически совместимы с уже сложившимся на предприятии коллективом.[[124]](#footnote-124)

После собеседования следует знакомство представителей высшего правления фирмы с новичками. Наибольший интерес проявляют к тем, кто может достичь успеха в качестве профсоюзного деятеля, именно таких людей подбирают для продвижения по «управленческой лестнице», людей которые умеют убеждать других, которые могут побудить к желанию работать с ними. По мнению М.Акио, управление предприятием, менеджмент – это не диктатура. Высшее руководство должно обладать способностью управлять людьми, вести их за собой.[[125]](#footnote-125)

Усиление внимания к чертам характера при подборе кандидатов на высшие управленческие посты, наблюдаемое с конца 70-х начала 80-х, свидетельствует о том, что в системе продвижения по службе в зависимости от возраста и стажа происходят некоторые изменения.

В соответствии с классическими принципами этой системы служащий проработав в компании долгое время, получает возможность к 50-ти – 60-ти годам быть выдвинутым на пост высшего управляющего. В конце 50-х начале 60-х годов возрастной состав высших менеджеров выглядел следующим образом: до 50 лет – 8%

50–60 лет – 62%

60-70 лет – 24%

старше 70 лет – 6%[[126]](#footnote-126)

В 1977 возраст менее 55 лет имело 21,3% высших управляющих, 55-58 лет – 31,1%, 58-61 – 32,4%, старше 61 года – 15,2%, в 1982 году возрастной состав был следующим: менее 55 лет – 21,3%, 55-58 лет – 18,3%, 58-61 – 29,8%, и старше 61 – 30,6%.[[127]](#footnote-127)

Обследование 344 крупных компаний обрабатывающей промышленности, проведённое министерством внешней торговли и промышленности (МВТП) в 1978 году, показало, что средний возраст директоров этих предприятий, в то время был равен 57,7 года.[[128]](#footnote-128)

Другое исследование, осуществлённое экономическим журналом «Дайямондо» в 1981 году выявило, что средний возраст 1522 вновь назначенных директоров 656 предприятий компаний во всех секторах хозяйства составил 53 года. К началу 90-х годов растёт тенденция омоложения высшего руководства японских предприятий. Доказательством этому могут служить цифры, приведённые в журнале «The Japan Economic Journal», средний возраст высших руководителей составлял 49,3 года.[[129]](#footnote-129)

С середины 70-х годов некоторые крупные компании начали предпринимать попытки ввести систему «быстрого пути» для способных сотрудников и установить возрастной лимит для лиц занимающих посты в верхнем звене управления.

В обзорном материале по высшим управляющим японских компаний, опубликованном в журнале «Тоё кэйдзай» приводятся данные по самым молодым высшим управляющим в 1987 году, их численность составила 35 человек, средний возраст – 32 года, при этом самому молодому высшему управляющему по данным исследования было 25 лет, и он занимал пост директора компании.[[130]](#footnote-130)

О стремлении заменить традиционную систему продвижения по службе, свидетельствует кадровая политика, которая осуществляется, например, в группе «Номура сёкэн» с конца 1987 года. Ограничение возраста высших управляющих было введено в 17 фирмах, входящих в эту группу. Посты директоров могут занимать лица до 60 лет, президента и председателя совета директоров – до 62 лет. Для головной компании группы максимальный возраст президента 65 лет, для управляющего директора 60 лет. Три человека в возрасте 43 лет, которые поступили в группу «Номура сёкен» в 1968 году были назначены директорами. В большинстве же других компаний лица нанятые в 1968 году, в конце 1987 года занимали посты на уровне руководителей секций, и на посты эквивалентные должности директора, в соответствии с классической системой продвижения за выслугу лет они могли быть выдвинуты через 14 лет.[[131]](#footnote-131)

Компания «Хонда гикэн» также объявила индивидуальные способности основой служебного роста своего персонала. Самый молодой директор компании Хиратацу Такэфуми поступил в компанию в 1966 году и был выдвинут на пост директора в мае 1987 в возрасте 44 лет.[[132]](#footnote-132)

Однако следует отметить, что число высших управляющих увеличивается, в более чем половине случаев, за счёт президентов вновь создаваемых венчурных компаний: в 1983 году около 40% из них были моложе 40 лет.[[133]](#footnote-133)

Попытка ввести систему «быстрого пути» для способных сотрудников подвергается критике со стороны многих управляющих кадровыми службами. Они считают эту систему малоэффективной, так как способные сотрудники оказываются большими индивидуалистами, не склонными к совместной работе в коллегами. Кроме того, по мнению кадровиков, сейчас не существует причин по которым следует ориентироваться на индивидуальное продвижение, поэтому необходимо сохранить групповое продвижение лиц, имеющих равный стаж работы.[[134]](#footnote-134)

Но система «быстрого пути», очевидно, будет постоянно получать более широкое распространение в японских компаниях, поскольку экономическая нецелесообразность традиционной системы продвижения по службе, ведущею к повышению издержек на рабочую силу, начинает перевешивать её психологические преимущества. Вместе с тем учитывая активное сопротивление противников введения этой системы, можно предположить что, она будет распространяться медленно.

В связи с введением в практику системы «быстрого пути» возникает вопрос о перспективах служебного роста лиц занявших в возрасте от 30 до 45 лет посты в высшей ступени управления. Вероятно их будущее полностью связано с деятельностью на высшем уровне управления компанией. Однако высшие управляющие будут более часто проходить через курсы повышения квалификации и подвергаться ротации, которая будет заключаться в должностном продвижении не только внутри компании в Японии, но и в значительной мере в направлении в зарубежные филиалы компании.

Ротация традиционно используется в японских компаниях в целях, с одной стороны, расширения кругозора, с другой – устранения возможности привыкания к определённой работе, так как это снижает самооценку результатов труда и, следовательно, уменьшает эффективность деятельности компании. Средний срок пребывания на одной должности в высшем звене управления составляет не более семи-восьми лет.[[135]](#footnote-135)

**2.2.3 Социальная база высшего управления.**

В Японии деятельность в высшем звене управления всегда рассматривалась как элитарная. Это ограничивает социальную базу выдвижения кандидатов на высшие управленческие посты. О «закрытом» характере комплектования управленческой элиты свидетельствуют данные о социальной принадлежности семей, из которых вышли её представители. Так, в 1960 году среди высших управляющих доля лиц из семей, принадлежавших к низшему социальному строю (рабочие, служащие, крестьяне), составила 16%, а доля лиц, вышедших из семей среднего и верхнего социальных слоёв (крупные административные работники государственного аппарпта, владельцы предприятий, управляющие компаний, высококвалифицированные специалисты) составила 83%. В середине 80-х удельный вес последних составил 85,2%. В начале 90-х ситуация коренным образом не изменилась.[[136]](#footnote-136)

Японские исследователи выделяют среди президентов компаний такие группы: президент-основатель, президент-родственник наследовавший пост, президент-выдвиженец из числа сотрудников компании, президент бывший служащий государственного учреждения.[[137]](#footnote-137)

В начале 60-х годов очевидную массу президентов компаний составляли «выдвиженцы», которые постепенно продвигались вверх по служебной лестнице 83%, на долю бывших государственных служащих приходилось 3%, а наследников 2,5%. Однако в связи с проведением административной и финансовой реформы в составе высшего управленческого персонала заметно увеличился удельный вес бывших государственных служащих. Так в 1977 году среди президентов: основатели – 10,2%, наследники – 21,5%, выдвиженцы – 35,7%, бывшие государственные служащие – 31,9%; а в 1988 году соответственно основатели составили 5,6%, наследники – 25%, выдвиженцы 35,4%, государственные служащие – 34%.[[138]](#footnote-138)

Обращает на себя внимание активно начавшийся процесс миграции высших управляющих из одной компании в другую. По имеющимся данным, среди назначенных в 1987 году на посты президентов компаний 21% составили лица, ранее работавшие в других местах, из них в других компаниях 89%. Привлечённые со стороны лица занимали в прежних компаниях в основном ключевые посты: на должности вице-президента находилось 21,7% приглашённых, управляющего директора 21,7% рпиглашённых, директора 13%, управляющего делами 28,3%, заведующие отделами 4,3%.[[139]](#footnote-139)

Обследование карьеры 121 директора 313 крупных компаний, проведённое в 1981 году Федерацией предпринимательских организаций (Никкэйрэн), выявило, что 16,2% из них до занятия поста в высшем управлении были профсоюзными деятелями.[[140]](#footnote-140) Например, председатели профсоюзных организаций в «Мацусита дэнки», «Сони», «Ниссан», по окончании срока деятельности на выбранном посту, становились членами совета директоров этих компаний, а в «Мицуи дзюсэн» бывшего председателя профсоюза назначали обычно вице-президентом.[[141]](#footnote-141)

Как отмечает американский исследователь японской системы управления Андерсон Ч. А., кандидатура, выдвигаемая на пост высшего менеджера, особенно президента должна пользоваться безусловной поддержкой профсоюза. Политика согласования кандидатов на пост высшего управления с профсоюзами, выдвижение бывших профсоюзных лидеров в состав высшего управления компании являются способом реализации «участия в управлении». При этом преследуется цель поддерживания «духа смирения» профсоюзов компании, насаждение атмосферы «гармонии».Кроме того, лицу, проявившему себя в профсоюзной деятельности в случае вступления на пост в высшем звене управления легче найти поддержку среди рядового персонала.[[142]](#footnote-142)

**2.2.4 Функции и деятельность.**

Требования к высшим менеджерам и этапы их карьеры в японских компаниях во многом сходны с теми, которые наблюдаются в американских компаниях: это касается и критериев подбора кандидатов на посты в высшем звене управления, и введения возрастного лимита. Однако существуют и некоторое отличие, например более узкая специализация, и более узкая социальная база подбора кандидатов на посты высшего управления.

В высшем звене управления японских корпораций практически отсуцтвуют формальные должностные инструкции, хотя существует деление на специализированные группы. Их названия отражают конкретный участок деятельности управляющих: исследовательская и производственная деятельность, сбытовая, финансы и учёт, планирование, работа с кадрами. Согласно обследованию, проведённому МВТП в 1978 году в 344 крупных компаниях, из каждых десяти высших управляющих 3 занимались исследовательской деятельностью и производственной работой, 3 занимались сбытовой деятельностью, 2 финансами и учетом, 1 кадрами и планированием.[[143]](#footnote-143)

Вместе с тем высшие управляющие имеют и общие направления работы, которые неукоснительно исполняются всеми без исключения – это подбор кандидатур на управленческие посты, воспитание кадров и участие в деятельности по контролю качества. В корпорации «Комацу», например, высшие управляющие присуцтвуют на собраниях кружков качества различного уровня, а один раз в год собираются для того, чтобы обсудить проблемы движения за контроль качества.[[144]](#footnote-144)

Главная обязанность высших управляющих состоит в организации общего руководства фирмой, однако, например, исполнительные директора компаний помимо руководства несколькими отделами непосредственно возглавляют самостоятельные отделы. В конце 50-х годов более 70% исполнительных директоров занимались совместительством. В начале 80-х годов до 50% исполнительных директоров выполняли функции руководителей отделов.[[145]](#footnote-145) Основная причина этого явления состоит в том, что исполнительный директор, работая в качестве руководителя отдела, осуществляет функции неформального связующего звена между высшим управлением и низовыми уровнями управленческой иерархии.

Как отмечают исследователи, объем работы высших управляющих связанной с делами компании составляет от 50 до 55 часов в неделю.[[146]](#footnote-146) Опросы, проведённые в начале 80-х годов, показали, что высшие менеджеры интересуются литературой не только специальной, но и книгами, журналами по самой разнообразной тематике; любят заниматься садоводством, коллекционируют предметы искусства. Однако на свои увлечения они тратят лишь малую часть досуга, так как почти всё свободное время высшие управляющие проводят в различных клубах, членами которых они являются.[[147]](#footnote-147) Там имеются все необходимые условия для неформальных контактов, обмена мнениями и общих дискуссий по различным проблемам. Иными словами, даже то что выглядит досугом, по существу таковым не является. Напряжённый ритм работы высших управляющих приводит к частым случаям заболевания неврозом, язвой желудка, коронарной недостаточностью, гипертонией.[[148]](#footnote-148)

Наиболее сложным для анализа являются вопросы оплаты труда высших управляющих и структуры их доходов. Различные официальные данные позволяют составить лишь общее представление о размерах доходов и сделать косвенные выводы об источниках их формирования. По результатам обследования проведённого в начале 80-х годов, среднегодовой доход каждого из 300 опрошенных президентов составлял 22 миллиона иен. При этом в компаниях с численностью занятых менее тысячи человек президенты получали в среднем в год 11012 миллионов иен, а с числом занятых 3000 человек – 33 миллиона иен. Президенты корпораций типа «Тоёта дзидося» имели среднегодовой доход около 1 миллиарда иен.[[149]](#footnote-149)

Следует отметить, что в Японии в среде высших управляющих постоянно возрастает число миллиардеров. В сентябре 1987 года в японской прессе был опубликован список японцев, обладающих личным активом более 10 миллиардов иен. Возглавляет его Коносукэ Мацусита, исполнявший в то время обязанности главного консультанта компании «Мацусита дэнки», личный актив которого составил 350 миллиардов иен. Самый молодой миллиардер, – управляющий директор компании «Тоё сасси» Усиода Ёитиро (33года) имел личный актив 28 миллиардов иен. В список включена единственная женщина – президент компании «Гикуда нога куго» Намико Шидзима, её личные активы – 55 миллиардов иен.[[150]](#footnote-150)

Трудно определить слагаемые доходов высших управляющих японских компаний. Например Т.Коно в своём исследовании приводит некоторые сведения о структуре доходов директоров компаний. Их доход состоит из месячного жалования – 80% дохода и бонусов, т.е. распределение прибыли компании. В случае отсуцтвия прибыли бонусы не выплачиваются. Дополнительные материальные льготы не велики: компания предоставляет в служебное пользование автомобиль с водителем, выдаются средства на расходы, связанные с развлечениями гостей компании, жильё обычно не предоставляется.[[151]](#footnote-151)

Немалую роль в формировании доходов высших управляющих японских компаний играет владение акциями своей компании. О его масштабах свидетельствуют следующие данные. В конце 50-х годов в среднем на одну компанию приходилось 16,5 высших управляющих, которые владели 500 тысячами её акций, что составляло 0,4% общего числа акций.[[152]](#footnote-152) С середины 70-х годов возросла доля акциодержателей среди высших управляющих. Так по данным опроса, проведённого в 1975 году компании, где высшим менеджерам принадлежало менее 1% акций, составили 41,2%; от 1 до 5% акций – 27%; от 5 до 15% акций – 18,4%; более 15% акций – 13,4%. В 1982 году цифры выглядели следующим образом: компании, где высшие управляющие владели 1% акций своей фирмы составили 24,4%; от 1 до 5% акций – 23,1%; от 5 до 15% акций – 29% компаний; более 15% акций – 23,5% компаний.[[153]](#footnote-153)

Вследствие широкого приобретения акций, например, основатель компании «Мацусита дэнки» К. Мацусита на конец 80-х годов имел акций на сумму примерно 125 миллиардов иен.[[154]](#footnote-154)

Приведённые данные отражают тенденцию изменения механизма материального стимулирования высших управляющих, в результате чего возрастает роль нефиксированных элементов в их доходах, увязывающие уровень последних с прибылью компании.

В корпорациях США придаётся большее значение материальному стимулированию менеджеров, чем в корпорациях Японии, более значительные размеры жалования и активнее используются система всевозможных премий и материальных льгот (например, длительный отпуск, медицинское обслуживание, обучение детей в колледжах за счёт компании). В американских компаниях больше средств, чем в Японии, выделяется на представительские расходы, шире распространены «атрибуты статуса» - грандиозные деловые кабинеты с дорогими коврами и мебелью, картинами знаменитых художников, виллы, автомашины, личные самолёты, яхты и т.д. Вместе с тем в США, так же как и в Японии, всё большее место занимают доходы от акций своей компании.[[155]](#footnote-155)

Кроме того, хотелось бы отметить еще одну тенденцию в системе японского менеджмента, получившую развитие в 80-х годах. Традиционно в Японии деятельность в высшем звене управления являлась прерогативой мужчин, но процесс «феминизации» трудовых ресурсов Японии, начавшийся с 50-х годов и особенно активизировавшийся в 70-е годы привёл к тому, что в 80-х годах среди менеджеров стали появляться женщины.

Повышение трудовой активности женщин было вызвано такими факторами, как облегчение бремени забот по ведению домашнего хозяйства и воспитанию детей в связи с электронизацией быта, изменения ценностных ориентаций, взглядов на отношения в семье, структуру семейных отношений, увеличения числа одиноких женщин из-за снижения доли вступающих в брак и повышения доли разведённых, рост уровня образования, стремление к деланью карьеры.[[156]](#footnote-156)

Проведённое в 1984 году «Эссо корпорейшн» исследование показало, что 25447 женщин занимали посты президентов компаний с числом занятых долее 5 человек (на 10,5% больше, чем в 1983 году) На момент исследования, женщины президенты были не моложе 55 лет, примерно 60% из них в возрасте 62 года, 58,2% имели высшее образование. Компании, где женщины занимают высшие управленческие должности, действуют преимущественно в среднем и мелком бизнесе, в индустрии сервиса и других отраслях с традиционно высокой долей женской занятости. [[157]](#footnote-157)

Управляющие, занимающиеся кадровыми вопросами, несмотря на принятый в 1986 году закон о равных служебных возможностях, негативно относятся к продвижению женщин на высшие управленческие должности. При этом в качестве аргумента, например, выдвигается положение соответствующего законодательства, которое ограничивает продолжительность рабочей недели для женского персонала , а деятельность на высшем уровне управления требует гораздо больше времени, чем любая другая работа. В результате по данным проведённого в 1986 году обследования, в 320 компаниях среди высших управляющих насчитывалось лишь 1,2% женщин.[[158]](#footnote-158)

Некоторые специалисты, в частности американские, делают оптимистичные предположения о перспективах привлечения женщин в Японии к управленческой деятельности и их выдвижения на высшие управленческие должности. Однако, вероятно в Японии эта тенденция может иметь место в обозримом будущем только на уровне мелкого и среднего бизнеса.

\*\*\*

Подводя итоги можно сформулировать основные черты особого социального слоя в Японии – высших управляющих. Во-первых, следует отметить, что институт высшего управления в Японии берёт своё начало в 16 веке, и связан с появлением торгово-промышленных домов, где всеми хозяйственными делами занимались наёмные управляющие – «банто», по-видимому, они являлись первыми представителями высшего управления.

Во-вторых, важнейшей характеристикой такого социального слоя как высшие управляющие являются: элитарность, которая сохраняется благодаря преимущественному подбору кандидатов на посты высшего управления из лиц принадлежащих к состоятельным слоям и имеющие возможность получения престижного образования. Однако, как отмечалось, необходимость, в условиях обостряющейся конкуренции, продвигать на управленческие должности способных работников может привести к расширению социальной базы кандидатов на высшие управленческие посты, и отступлению от жесткого принципа отбора на основе оценки престижности законченного высшего учебного заведения.

В третьих, с середины 70-х годов новые черты портрета высшего управляющего стали формироваться в процессе изменения критериев подбора кандидатов на высшие управленческие посты, осуществления попыток ввести систему продвижения в соответствии с индивидуальными способностями, расширения деятельности по переподготовке и повышению квалификации, увеличения приёма в корпорации бывших государственных служащих, появления новых способов реализации взаимоотношений администрации и профсоюза компании, рост доходов высших управляющих и изменение структуры этих доходов, появление женщин в структуре высшего управления и т.д.; указанные тенденции будут иметь месть в перспективе, и их влияние на высшее управление сохраниться. Кроме того в современный период развития международного сотрудничества происходит интернационализация культуры менеджмента, что приводит к сближению черт, характеризующих высших управляющих капиталистических стран.

**Заключение.**

Японская система управления является одной из причин, которые сделали возможным бурное развитие японской экономики во второй половине 20 века. Окончательное своё оформление эта система получила в период с 40-х по 60-е года ХХ века, период, когда японская экономика находилась в поиске путей для своего развития.

«Управление по-японски» или «японская модель управления» может быть охарактеризована как синтез традиционных японских этнокультурных черт и импортированных методов управления. Находясь под оккупационным режимом США в период после Второй Мировой войны японская экономика постаралась вобрать в себя наиболее рациональные идеи американского менеджмента. Нельзя утверждать, что до Второй Мировой войны в Японии не было своей системы управления. В основе этой системы лежали традиционные элементы культуры и психологии японцев. В процессе заимствования зарубежных идей менеджмента, традиционные черты не отошли на второй план, а органично слились с ними, что привело к появлению системы управления получившей название «японская модель управления».

«Пожизненный найм», «групповое принятие решений», «контроль качества» и т.д. – это основные характерные составляющие японской системы, которые сложились при влиянии традиционных черт, главной из которых является «группизм». Являясь неотъемлемой частью психологии японцев «группизм» оказывает влияние практически на все стороны жизни японского общества, в том числе и на взаимоотношения между персоналом предприятия, фирмы, корпорации. Предпочтение групповых интересов перед индивидуальными является составной частью традиций большой семьи «иэ» и клана «ба», издавна сложившихся в Японии.

В свою очередь огромное влияние на формирование этих традиций оказали и оказывают религиозные принципы Конфуцианства и Дзэн-Буддизма. Основными элементами, которые были заимствованы из Конфуцианства, являются принципы управления по образцу идеальной конфуцианской семьи, кроме того понятия «жэнь» - гуманность и «сяо» – сыновья почтительность. Из Дзэн-Буддизма был заимствован, своего рода культ труда, при котором работа превратилась в религиозный идеал с помощью которого можно было добиться просветления. Таким образом, можно сделать вывод о влиянии религиозных традиций на формирование японской модели управления.

Синтез традиционных этнокультурных черт и импортированных идей привёл к появлению своеобразной японской системы управления. После того как страна Восходящего солнца в середине 60-х стремительно взошла на мировую арену в качестве высокоразвитой, в экономическом смысле, страны, экономисты всего мира стали искать причины успеха японской экономики. Одной из причин оказался японский тип менеджмента. Большинство исследователей отмечают, что причина ведущей роли Японии в области производительности не представляет мистического секрета. Причина здесь одна – хорошее управление.

В Японии человек с его слабостями и возможностями помещён в самый центр управленческой концепции. Благодаря этому в японской системе управления сложилась строго иерархическая триада приоритетов – человек, финансы, технология. Японские методы управления в корне отличаются от европейских и американских методов. Это не значит, что в японцы управляют более эффективно, скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, и имеют очень мало точек пересечения. Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использует весь спектр морально-психологических рычагов воздействия на личность. И, прежде всего это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда. Учитывая то, что налоговая система работает на усреднение доходов и материального состояния населения, в обществе минимально расслоение по благосостоянию, это и даёт возможность использовать чувство коллективизма или «группизм» максимально эффективно. Чем же отличается японские методы управления от методов, которые используются в других странах? Прежде всего, своей направленностью: основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель которую ставит перед собой японский управляющий, повысить эффективность работы предприятия в основном за счёт повышения производительности труда работников. Между тем в европейском и американском менеджменте основной целью является максимализация прибыли, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.

Одной из основных составляющих любой системы управления является то, что главную роль в этой системе играет менеджер, и в частности высшее звено управленческого корпуса (руководители предприятий, президенты компаний и корпораций, вице-президенты и т.д.)Высший управленческий аппарат в Японии имеет свои, особые черты. Институт высшего управления в Японии берёт своё начало в 16 веке, и связан, прежде всего, с появлением торгово-промышленных домов. Первыми представителями высшего управления можно считать наёмных управляющих (банто), которые занимались ведением всех хозяйственных дел. Институт высшего управления развивался на протяжении всей истории развития японской экономики, начиная с периода феодализма и до наших дней. Это развитие шло на фоне трансформации торгово-промышленных домов феодальной Японии в капиталистические монополии конца 19 века, их дальнейшей трансформации в концерны (дзайбацу) первой половины ХХ века, и перерастания их в промышленные группы второй половины ХХ века. На современном этапе высшие управляющие японских предприятий представляют собой особую, имеющую свои характерные черты социальную группу японского общества.

Важнейшей характеристикой этого социального слоя является элитарность, которая сохраняется благодаря преимущественному подбору кандидатов на посты высшего управления из лиц принадлежащих к состоятельным слоям, и имеющих возможность получить престижное образование. Однако в последнее время отмечена тенденция продвижения на управленческие должности наиболее способных работников, и отступление от жесткого принципа отбора на основе оценки престижности законченного высшего учебного заведения, что может привести к расширению социальной базы высшего управленческого корпуса.

Следует отметить , что с середины 70-х годов ХХ века появляются новые черты портрета высшего управляющего. Их возникновение связано в основном с изменением критериев подбора кандидатов на высшие управленческие посты, с осуществлением попыток ввести систему продвижения в связи с индивидуальными способностями – так называемая система «быстрого пути», расширением деятельности по переподготовке и повышению квалификации, увеличением приёма в управленческое звено корпораций бывших государственных служащих и представителей профсоюза компании. Кроме того, появление новых черт социального портрета высших управляющих связано с ростом доходов высшего управленческого звена и изменением структуры этих доходов, а также с появлением женщин в структуре высшего управления и т.д. По мнению исследователей, эти тенденции будут сохраняться в ближайшем будущем, а их влияние на высшее звено японского управления будет увеличиваться.

В заключении хотелось бы отметить, что в современный период развития международного сотрудничества происходит интернационализация культуры менеджмента, что в свою очередь даёт возможность для изучения и применения управленческого опыта лидеров мировой экономики. Понимание японского менеджмента наверняка поможет российским бизнесменам и экономистам глубже разобраться в проблемах экономики своей страны, даст возможность внедрения некоторых принципов японской модели управления на российских предприятиях, что в свою очередь сделает возможным совершенствование производства. Тем более, что предприятия работающие «по-японски» уже созданы в США, Великобритании, Малайзии, Таиланде и многих других странах.

Список использованных источников

**и литературы**

# Источники

1. Агафонов С. Японский способ жизни // Известия. 1993. 5 ноября.
2. Агафонов. С. Японская модель больше не нравиться японцам // Известия. 1993. 20 ноября.
3. Кикути Т. Финансовые и организационные проблемы японских предприятий //ВЭ. 1994. №8.
4. Морито Акио Сделано в Японии М.: Прогресс, 1993. 300 с.
5. Овчинников В.В. Ветка сакуры. М.: Молодая гвардия, 1975.288 с.
6. О Японском опыте управления //ВЭ. 1990. №5.
7. Румянцева Менеджмент на рубеже нового столетия //Российский экономический журнал .1994. № 11.
8. Современный менеджмент // Российский экономический журнал. 1995. № 9,10,12
9. Тоё Кэйдзай. Токио., 26.09.1987.
10. The Japan Economic Journal. Tokyo.: Nihon keizai shimbum, 26.12.1987.
11. The Japan Economic Journal. Tokyo.: Nihon keizai shimbum, 07.11.1987.
12. The Japan Economic Journal. Tokyo.: Nihon keizai shimbum, 04.09.1992.
13. Цветов В. Пятнадцатый камень сада Рёадзи. М.: Политиздат, 1986. 225 с.
14. Шмендер Б. Корпорация Япония: что ждёт её впереди //За рубежом. 1994. № 29.
15. Японские парадоксы //ВЭ. 1993. № 8.

## Литература

1. Аоки М. Фирма в японской экономике: Пер. с англ. СПб.: Лениздат, 1995. 325 с.
2. Вахрушев В. Принципы Японского управления //Эти невероятные японцы. М.: Прогресс, 1992. 32 с.
3. Вербицкий С. И. Япония на пороге 21 века. М.: Наука, 1988.
4. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М.: Знание, 1994. 173 с.
5. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1995. 270 с.
6. Генезис Японского капитализма. М.: Наука, 1991. 56 с.
7. Гердер И. Г. Идеи к философии истории человечества. М.: Наука, 1977. 381 с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Изд-во "Юнити", 1994. 215 с.
9. Гильперин А.Л. Очерки социально политической истории Японии в период позднего феодализма. М.: Наука,1983. 234 с.
10. Гончаров В. Ключевые моменты управления и их практическое значение. М.: Дело, 192 с.
11. Дойч И. Американский менеджмент на пороге 21 века. М.: Наука, 1996. 269 с
12. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. М.: Дело, 1996. 272.
13. Жданов С. Экономические модели и методы в управлении. М.: Дис, 1998. 176 с.
14. Журавлёв П. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: Прогресс, 1998. 232 с.
15. Искусство менеджмента. М.: Финпресс, 272 с.
16. История менеджмента / Под ред. Валового Д. М.: ИНФРА, 1997. 256 с.
17. Каору И. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1989. 295 с.
18. Коно Т. Стратегия и структура Японских предприятий: пер. с англ. Спициной. М.: Прогресс, 1987. 250 с.
19. Коротков Э. Концепция менеджмента. М.: Наука, 1998. 304 с.
20. Кузьмин И. А. Психотехнология и эффективный менеджмент. М.: Россмен, 1995. 491 с.
21. Латышев И.А. Лицо и изнанка экономического чуда в Японии. М.: Наука, 1970. 86 с.
22. Масанори Моритани Современные технологии и экономическое развитие Японии. М.: Наука, 1986. 150 с.
23. Матрусова Т.Н., Япония: материальное стимулирование в фирмах. М.: Наука , 1992. 194 с.
24. Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 1,2,3.
25. Менеджмент в России и за рубежом. Июль, август 1997.
26. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1998 . 312 с.
27. Ниссинен, Иоуко, Воутилайнен, Время руководителя:

эффективность использования. М.: Прогресс, 1994. 304 с.

1. Обер-Крие Дж. Управление предприятием. Классика менеджмента. М.: Дело, 1997. 156 с.
2. Окумура Хараси Корпоративный капитализм в Японии. М.: Наука, 1986. С. 245.
3. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Наука, 1993. 230 с.
4. Очерки Новой истории Японии М., 1956. 320 с.
5. Паркинсон С. Искусство управления. М.: Дело, 1997. 256 с.
6. Певзнер Я.А. Государственно-монополистический капитализм в Японии // Сб. Япония: Экономика и политическая история. М.: Наука, 1989. 304 с.
7. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. М.: Наука, 1995. 175 с.
8. Переломов Л. С. Слово Конфуция. М.: Фабула, 1992. 235 с.
9. Пшенников В.В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас. М.: Наука, 1997 . 150 с.
10. Роджер Муэрс Эффективное управление. М.: Финпресс, 1998. 128 с.
11. Современный монополистический капитализм: Япония. М.: Наука, 1981. 356 с.
12. Соколов А.И. Япония экономика и образование. М.: Наука, 1982. 230 с.
13. Сутягина М. В. Группа Сумитомо. М.: Наука, 1979. 359 с.
14. Сутягина М. В. Соотношение Японских монополистических групп // Япония. Ежегодник. М.: Наука, 1978.
15. Судзуки Д.Т. Дзэн-Буддизм. Бишкек.: Одиссей, 1993. 672 с.
16. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. М.: Автор, 1993.250 с.
17. Управление фирмами в Японии. М.: Наука, 1969. 250 с.
18. Уткин Э. История менеджмента. М.: Наука, 1997224 с.
19. Уткин Э. Управление компанией. М.: ЭКМОС, 1997. 304 с.
20. Чернышев В.Н. Человек и персонал в управлении. М.: Финпресс, 1997. 568 с.
21. Шимизу Р. Высшее управление Японскими фирмами: пер. с англ. Спициной. М.: Изд-во восточной литры, 1989. 200 с.
22. Шонбергер Ш. Японские методы управления производством. М.: Наука, 1988. 290 с.
23. Шредер Г. Руководить сообразно ситуации: пер. с нем. М.: Прогресс, 1994. 160 с.
24. Эддоус М. Методы принятия решений. М.: Дело, 1997. 590 с.
25. Эти невероятные Японцы. М.: Прогресс, 1992.57 с.
26. Юнг К.Г. Архетип и символ М.: Наука, 1991. 276с.
27. Япония наших дней. М.: Наука, 1983. 300 с.
28. Ясуока Сигэоки История Мицуи: пер. с японского. М.: Прогресс, 1986. 245 с.
29. Яккока Л. Карьера менеджера: пер. с англ. М.: Довгань, 1997. 354 с.

### Статьи

1. Агарков В. Япония готовится к прыжку в 21 век //ЛГ. 1998г.
2. Белоконь Ю. Открытость экономики и экономический прогресс: опыт Японии… // Мировая экономика и международные отношения. 1997. №1.
3. Брагина Е. Малый бизнес в развивающихся отраслях на фоне мобилизации //Мировая экономика и международные отношения. 1998. №6.
4. Вильховченко Э. Социально-профессиональное развитие человека в производстве передовых стран // Мировая экономика и международные отношения. 1997. № 8,9.
5. 5.Геронин Н. Япония: что такое пожизненный найм //Союз. 1990. № 17.
6. Енемура Н, Цукамото Х. Опыт послевоенной Японии в реформировании экономики //ВЭ. 1992. №11.
7. 7.Лукашенко О. Побываев С. Японская экономическая реформа //ВЭ. 1994. №4.
8. Комаров С. Корни японского феномена. //Экономика и жизнь. 1997. № 5.
9. Кузьмин Ю. Колёса японского прогресса // Международная жизнь. 1992. №5., № 7.

10.Ольдерогге Д. А. Иерархия родовых структур и типы большесемейных домашних общин // Социальная организация народов Азии и Африки. М., 1985. С. 6-19.

11.Рамзес В. Японская экономика в ожидании перемен //Мировая экономика и международные отношения. 1998. № 5.

12.Спескончук Ю. В ожидании чуда //Новый мир 1991. №2.

13. Япония конец чуда // За рубежом. 1996. №21.

#### Справочники

#### Япония. Справочник. М.: Наука, 1994. 325 с.

2. Зарубежная Азия. Вост. и Центр.// Страны и народы. М.: Мысль. 1982. 284 с.

# 

1. Сутягина М.В. Соотношение сил японских монополистических групп //Япония. Ежегодник. М.: Наука, 1978. С. 103-125. [↑](#footnote-ref-1)
2. Певзнер Я.А. Государственно-монополистический капитализм в Японии // Сб. Япония: Экономика и политическая история. М.: Наука, 1979. 359 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Современный монополистический капитализм: Япония. М.: Наука, 1981. 356 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Соколов А.И. Япония: экономика и образование. М.: Наука, 1982. 230 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Окумура Хараси Корпоративный капитализм в Японии. М.: Наука, 1986. 245 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Масанори Моритани Современные технологии и экономическое развитие Японии. М.: Наука, 1986. 150 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Сутягина М.В. Группа Сумитомо. М.: Наука, 1979. 359 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Ясуока Сигэоки История Мицуи: пер. с японского. М.: Прогресс, 1986. 245 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987. 250 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Шонбергер М. Японские методы управления производством. М.: Наука, 1988. 290 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Шимизу Р. Высшее управление японскими фирмами. М.: Изд-во Восточной литературы, 1989. 200 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Наука, 1993. 230 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Вахрушев В. Принципы японского управления.// Эти невероятные японцы. М.: Прогресс, 1992. 32 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Пронников В.А. Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. М.: Наука, 1995. 175 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Каору И. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1989. 295 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. М.: Наука, 1992. 194 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Чернышёв В.Н. Человек и персонал в управлении. М.: Финпресс, 1997. 568 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Уткин Э. История менеджмента. М.: Наука, 1997. 224 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. История менеджмента / под ред. Валового Д. М.: ИНФРА, 1997. 256 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Журавлёв П. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: Прогресс, 1998. 232 с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Геронин Н. Япония: что такое пожизненный найм //Союз. 1990. №17. [↑](#footnote-ref-21)
22. Спекончук Ю. В ожидании чуда // Новый мир. 1991. №2. [↑](#footnote-ref-22)
23. Ёнемура Н. Цукамото Х. Опыт послевоенной Японии в реформировании экономики //ВЭ. 1992. №11. [↑](#footnote-ref-23)
24. Лукашенко О. Побываев С. Японская экономическая реформа //ВЭ.1994. №4. [↑](#footnote-ref-24)
25. Комаров С. Корни японского феномена //Экономика и жизнь. 1997.№5. [↑](#footnote-ref-25)
26. Белоконь Ю. Открытость экономики и экономический прогресс: Опыт Японии //Мировая экономика и международные отношения. 1997. №1. [↑](#footnote-ref-26)
27. Рамзес В. Японская экономика в ожидании перемен // Мировая экономика и международные отношения. 1998. №5. [↑](#footnote-ref-27)
28. Морита Акио Сделано в Японии. М.: Прогресс, 1993. 300 с. [↑](#footnote-ref-28)
29. Цветов В.Я. Пятнадцатый камень сада Рёадзи. М.: Политиздат, 1989. 225 с. [↑](#footnote-ref-29)
30. Овчинников В.В. Ветка сакуры. М.: Молодая гвардия, 1975. 288 с. [↑](#footnote-ref-30)
31. Тоё кэйдзай.Токио. 1987. [↑](#footnote-ref-31)
32. The Japan economic journal. Tokyo.: Nihon keizai shimbum 1987. 1992. [↑](#footnote-ref-32)
33. О японском опыте управления // ВЭ. 1990. №5. [↑](#footnote-ref-33)
34. Агафонов С. Японская модель больше не нравиться японцам // Известия. 1993. 5 ноября. [↑](#footnote-ref-34)
35. Современный менеджмент // Российский экономический журнал. 1994.1995. [↑](#footnote-ref-35)
36. Румянцева Менеджмент на рубеже нового столетия //Российский экономический журнал. 1994. №11. [↑](#footnote-ref-36)
37. Кикути Т. Финансовые проблемы японских предприятий // ВЭ. 1994. №8. [↑](#footnote-ref-37)
38. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Наука, 1993. С. 183. [↑](#footnote-ref-38)
39. Ольдерогге Д. А. Иерархия родовых структур и типы большесемейных домашних общин // Социальная организация народов Азии и Африки. М., 1985. С.7. [↑](#footnote-ref-39)
40. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Наука, 1993. С. 201. [↑](#footnote-ref-40)
41. Переломов Л.С. Слово Конфуция. М.: Фабула, 1992. С. 201 [↑](#footnote-ref-41)
42. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский методы. М.: Наука, 1993. С. 12. [↑](#footnote-ref-42)
43. Судзуки Д.Т. Основы Дзэн-буддизма. Бишкек,: Одиссей, 1993. С. 41. [↑](#footnote-ref-43)
44. Там же. с. 55. [↑](#footnote-ref-44)
45. Юнг К.Г. Архетип и символ. М.: Наука , 1991. С. 91. [↑](#footnote-ref-45)
46. Судзуки Д.Т. Основы Дзэн-буддизма. Бишкек,: Одиссей, 1993. С. 120. [↑](#footnote-ref-46)
47. Гендер И.Г. Идеи к философии истории человечества. М.: Наука, 1991. С 145. [↑](#footnote-ref-47)
48. Япония конец чуда. // За рубежом. 1996. №21. С. 55. [↑](#footnote-ref-48)
49. Сутягина М.В. Группа Сумитомо. М.: Наука, 1979. С.183.

    2 Очерки Новой истории Японии М., 1956. С.230. [↑](#footnote-ref-49)
50. [↑](#footnote-ref-50)
51. Певзнер Я.А. Государственно- монополистический капитализм в Японии // Сб. Япония: экономика и политическая история. М.: Наука, 1989. С. 198. [↑](#footnote-ref-51)
52. Журавлёв П. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: Прогресс, 1998. С.102. [↑](#footnote-ref-52)
53. Ёнемура Н. Цукамото Х. Опыт послевоенной Японии в реформировании экономики //ВЭ. 1992. №11. С. 15. [↑](#footnote-ref-53)
54. Там же. С. 15. [↑](#footnote-ref-54)
55. Оучи У. Методы организации производства: японский и американские подходы. М.: Наука, 1993. С.10. [↑](#footnote-ref-55)
56. Пронников, Ладанов Управление персоналом в Японии. М.: Наука, 1995. С. 23. [↑](#footnote-ref-56)
57. Овчинников В. В. Ветка сакуры. М.: Молодая гвардия, 1987. С.74. [↑](#footnote-ref-57)
58. Управление фирмами в Японии. М.: наука, 1969. С.123. [↑](#footnote-ref-58)
59. Вахрушев В. Принципы японского управления. М.: Прогресс, 1992. С. 32. [↑](#footnote-ref-59)
60. Ёнемура Н. Цукомото Х. Опыт послевоенной Японии в реформировании экономики. // ВЭ. 1992. №11. С. 31. [↑](#footnote-ref-60)
61. Комаров Корни японского феномена. // Экономика и жизнь. 1997. №5. С. 13. [↑](#footnote-ref-61)
62. О японском опыте управления. // ВЭ. 1990. №5. С 42. [↑](#footnote-ref-62)
63. Там же. с.43. [↑](#footnote-ref-63)
64. Белоконь Ю. Открытость экономики и экономический прогресс; опыт Японии…//Мировая экономика и международные отношения. 1997. №1. С. 28. [↑](#footnote-ref-64)
65. Пшенников В.В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас. М.: Япония сегодня, 1997. С. 137. [↑](#footnote-ref-65)
66. Овчинников В.В Ветка сакуры. М.: Молодая гвардия, 1987. С. 230. [↑](#footnote-ref-66)
67. Агафонов С. Японский способ жизни // Известия. 1993. 5 ноября. [↑](#footnote-ref-67)
68. Чернышев В.Н. Человек и персонал в управлении. М.: Финпресс, 1997.с. 263. [↑](#footnote-ref-68)
69. Геронин Н. Япония: что такое пожизненный найм. //Союз. 1990. №17. С.3. [↑](#footnote-ref-69)
70. Овчинников В.В. Ветка сакуры. М.: Молодая гвардия, 1987. С.156. [↑](#footnote-ref-70)
71. Оучи У. Методы организации производства: японский и американские подходы. М.: Наука, 1993. С. 31. [↑](#footnote-ref-71)
72. Оучи У. Методы организации производства: японский и американские подходы. М.: Наука, 1993. с. 29. [↑](#footnote-ref-72)
73. Каору И. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1989. С.201. [↑](#footnote-ref-73)
74. Каору И. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1989. С. 34. [↑](#footnote-ref-74)
75. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /пер. с англ. М.: Дело, 1998. С. 64. [↑](#footnote-ref-75)
76. Каору И. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1989. С. 29. [↑](#footnote-ref-76)
77. Каору Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1989. С. 31. [↑](#footnote-ref-77)
78. Каору Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1989. с. 32. [↑](#footnote-ref-78)
79. Оучи У. Методы организации производства: японский и американские подходы. М.: Наука, 1993. С. 82. [↑](#footnote-ref-79)
80. Каору Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1989. С. 39. [↑](#footnote-ref-80)
81. Шредер Г. Руководить сообразно ситуации. / пер. с нем. М.: Прогресс, 1994. С.137. [↑](#footnote-ref-81)
82. Оучи У. Методы организации производства: японский и американские подходы. М.: Наука, 1993. С. 143. [↑](#footnote-ref-82)
83. Геронин Н. Япония: что такое пожизненный найм. //Союз. 1990. №17. С. 10. [↑](#footnote-ref-83)
84. Там же. с.13. [↑](#footnote-ref-84)
85. Оучи У. Методы организации производства: японский и американские подходы. М.: Наука, 1993. С. 145. [↑](#footnote-ref-85)
86. Кузьмин И.А. Психотехнология и эффективный менеджмент. М.: Россмен, 1995. С. 239. [↑](#footnote-ref-86)
87. Каору Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1989. С. 67. [↑](#footnote-ref-87)
88. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы.. М.: Наука, 1993. С. 56. [↑](#footnote-ref-88)
89. Шонбергер Японские методы управления производством. М.: Наука, 1988. С.182. [↑](#footnote-ref-89)
90. Каору Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1989. С. 78. [↑](#footnote-ref-90)
91. Там же. с. 129. [↑](#footnote-ref-91)
92. Каору Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1989. с. 135. [↑](#footnote-ref-92)
93. Япония наших дней. М.: Наука, 1983. С. 59. [↑](#footnote-ref-93)
94. Румянцева менеджмент на рубеже нового столетия.// Российский экономический журнал. 1994.№11. с. 23. [↑](#footnote-ref-94)
95. Каору Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1989. С. 99. [↑](#footnote-ref-95)
96. Рамзес В. Японская экономика в ожидании перемен. // Мировая экономика и международные отношения. 1998. №5. С 54. [↑](#footnote-ref-96)
97. Современный монополистический капитализм: Япония. М.: Наука, 1981. с. 123. [↑](#footnote-ref-97)
98. Очерки Новой истории Японии. М.: 1956. с. 206. [↑](#footnote-ref-98)
99. Гильперин А.Л. Очерки социально политической истории Японии в период позднего феодализма. М.: Наука, 1983. с. 50. [↑](#footnote-ref-99)
100. 1 Ясуока Сигэоки История Мицуи : пер. с японского. М.: Прогресс, 1986. с. 57. [↑](#footnote-ref-100)
101. Сутягина М.В. Группа Сумитомо. М.: Наука, 1979. с. 77. [↑](#footnote-ref-101)
102. Сутягина М.В. Соотношение японских монополистических групп // Япония. Ежегодник. М.: Наука, 1978. с. 203. [↑](#footnote-ref-102)
103. Шимизу Р. Высшее управление японскими фирмами: пер. с англ. Спициной. М.: Изд-во Восточной лит-ры, 1989. с. 128. [↑](#footnote-ref-103)
104. Там же. с. 136. [↑](#footnote-ref-104)
105. The Japan economic Journal. Tokyo.: Nihon keizai shinbum 7.11.1987. c. 53. [↑](#footnote-ref-105)
106. Морита Акио Сделано в Японии. М.: Прогресс, 1993. с.17. [↑](#footnote-ref-106)
107. Японские парадоксы //Вопросы экономики. 1993. №58 С.23. [↑](#footnote-ref-107)
108. Соколов А. И. Япония, экономика и образование. М.: Наука, 1982. С.103. [↑](#footnote-ref-108)
109. Там же. С. 115. [↑](#footnote-ref-109)
110. Тоё Кэйдзай. Токио: 26.09.1987. с. 17. [↑](#footnote-ref-110)
111. Там же. с. 23. [↑](#footnote-ref-111)
112. Тоё Кэйдзай. Токио: 26.09.1987. с. 24. [↑](#footnote-ref-112)
113. Вербицкий С. И. Япония на пороге 21 века. М.: Наука, 1988. с. 53. [↑](#footnote-ref-113)
114. Тоё Кэйдзай. Токио: 26.09.1987. с. 24. [↑](#footnote-ref-114)
115. Вильховченко Э. Социально профессиональное развитие человека в производстве передовых стран // Мировая экономика и международные отношения. 1997. № 5. С. 47. [↑](#footnote-ref-115)
116. Шмендер Б. Корпорация Япония: что ждёт её впереди // За рубежом. 1994. № 29. С. 59. [↑](#footnote-ref-116)
117. Кузьмин Ю. Колёса японского прогресса // Международная жизнь. 1992.№7. с. 28. [↑](#footnote-ref-117)
118. Кузьмин И.А. Психотехнология и эффективный менеджмент. М.: Россмен, 1995. С. 234. [↑](#footnote-ref-118)
119. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. М.: Автор, 1993. С.259. [↑](#footnote-ref-119)
120. Морито Акио Сделано в Японии М.: Прогресс, 1993. С. 125. [↑](#footnote-ref-120)
121. Цветов В. Пятнадцатый камень сада Рёадзи. М.: Изд-во политической литры, 1986 . с.102. [↑](#footnote-ref-121)
122. Морита Акио Сделано в Японии. М.: Прогресс, 1993. С. 158. [↑](#footnote-ref-122)
123. Там же. С.191. [↑](#footnote-ref-123)
124. Там же. с.201. [↑](#footnote-ref-124)
125. Морита Акио Сделано в Японии. М.: Прогресс, 1993. с. 204. [↑](#footnote-ref-125)
126. The Japan Economic Journal. Tokyo.: Nihon keizai shinbum, 26.12.1987. с. 47. [↑](#footnote-ref-126)
127. Там же. с. 48. [↑](#footnote-ref-127)
128. Там же. с.50. [↑](#footnote-ref-128)
129. The Japan Economic Journal. Tokyo.: Nihon keizai shinbum, 4.09.92. c.23. [↑](#footnote-ref-129)
130. Тоё кэйдзай. Токио.: 26.09.1987. с. 32. [↑](#footnote-ref-130)
131. The Japan Economic Journal. Tokyo.: Nihon keizai shinbum, 26. 12.1987. c. 50. [↑](#footnote-ref-131)
132. Там же. с. 51. [↑](#footnote-ref-132)
133. Вербицкий С.И. Япония на пороге 21 века. М.: Наука, 1988. С. 67. [↑](#footnote-ref-133)
134. Агафонов С. Японская модель больше не нравиться японцам // Известия. 1993. 20 ноября. [↑](#footnote-ref-134)
135. Яккока Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. М.: Довгань, 1997. С.153. [↑](#footnote-ref-135)
136. Шимизу Р. Высшее управление японскими фирмами. / пер. с анг. Спициной. Изд-во Восточной литры., 1989. С.187. [↑](#footnote-ref-136)
137. Там же. с. 45. [↑](#footnote-ref-137)
138. Шимизу Р. Высшее управление японскими фирмами: пер. с анг. Спициной. Изд-во Восточной лит-ры., 1989. С.48. [↑](#footnote-ref-138)
139. Там же. с. 52. [↑](#footnote-ref-139)
140. Окумура Хараси Корпоративный капитализм в Японии. М.: Наука, 1986. С. 143. [↑](#footnote-ref-140)
141. Эти невероятные японцы. М.: Проресс, 1992. С. 48. [↑](#footnote-ref-141)
142. Ниссинен. Йоуко. Воутилайнен. Время руководителя: эффективность использования. М.: Прогресс, 1994. С. 189. [↑](#footnote-ref-142)
143. Кикути Т. Финансовые и организационные проблемы японских предприятий.//ВЭ. 1994. № 8. С. 57. [↑](#footnote-ref-143)
144. Каору Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1989. С. 263. [↑](#footnote-ref-144)
145. Кикути Т. Финансовые и организационные проблемы японских предприятий. // ВЭ. 1994. №8. С. 63. [↑](#footnote-ref-145)
146. Шимизу Р. Высшее управление японскими фирмами: пер. с англ. Спициной. М.: Изд-во восточной лит-ры, 1989. С. 187. [↑](#footnote-ref-146)
147. Шимизу Р. Высшее управление японскими фирмами: пер. с анг. Спициной. Изд-во Восточной лит-ры., 1989. С. 192. [↑](#footnote-ref-147)
148. Там же. с. 195. [↑](#footnote-ref-148)
149. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. М.: Наука, 1992. С. 129. [↑](#footnote-ref-149)
150. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. М.: Наука, 1992. с. 143. [↑](#footnote-ref-150)
151. Коно т. Стратегия и структура японский предприятий: пер. с англ. Спициной. М.: Прогресс, 1987. С. 175. [↑](#footnote-ref-151)
152. Там же. с. 137. [↑](#footnote-ref-152)
153. Коно т. Стратегия и структура японский предприятий: пер. с англ. Спициной. М.: Прогресс, 1987. с. 139. [↑](#footnote-ref-153)
154. Аоки М. Фирма в японской экономике: пер. с англ. СПб.: Лениздат, 1995. С. 249. [↑](#footnote-ref-154)
155. Дойч И. Американский менеджмент на пороге 21 века. М.: Наука, 1997. С. 98. [↑](#footnote-ref-155)
156. Масанори Моритани Современные Технологии и экономическое развитие Японии. М.: Наука, 1986. С. 141. [↑](#footnote-ref-156)
157. Брагина Е. Малый бизнес в развивающихся отраслях на фоне мобилизации // Мировая экономика и международные отношения. 1998. №6. С. 42. [↑](#footnote-ref-157)
158. Масанори Моритани Современные технологии и экономическое развитие Японии. М.: Наука, 1986. С. 143. [↑](#footnote-ref-158)