

# Японский менеджмент

---

# Актуальность



Японский стиль управления на сегодняшний день является эффективным, примером которому является успешная деятельность японских компаний.



# С чего всё началось

---



Экономический взрыв в Японии обратил внимание многих западных исследователей на изучение японской экономики в целом и особенностей японского менеджмента в частности.

Говоря о японском управлении, все чаще начинают применять эпитеты типа «чудо», «мистика», «парадокс» и т. п.



# Философия японского менеджмента

---

Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха — умение работать с людьми. Главный принцип японских компаний: «Наше богатство — человеческие ресурсы».



# Японский бизнес учитывает этнопсихологический облик и специфику поведения персонала

---

Фундаментальные черты японского национального характера:

1. общеэтнические черты – трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, любовь к природе, приверженность к традициям, склонность к заимствованиям, этноцентризм, практицизм;
2. черты группового поведения – дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга;
3. обыденно-жизненные черты – вежливость, аккуратность, бережливость, любознательность.



# Управление

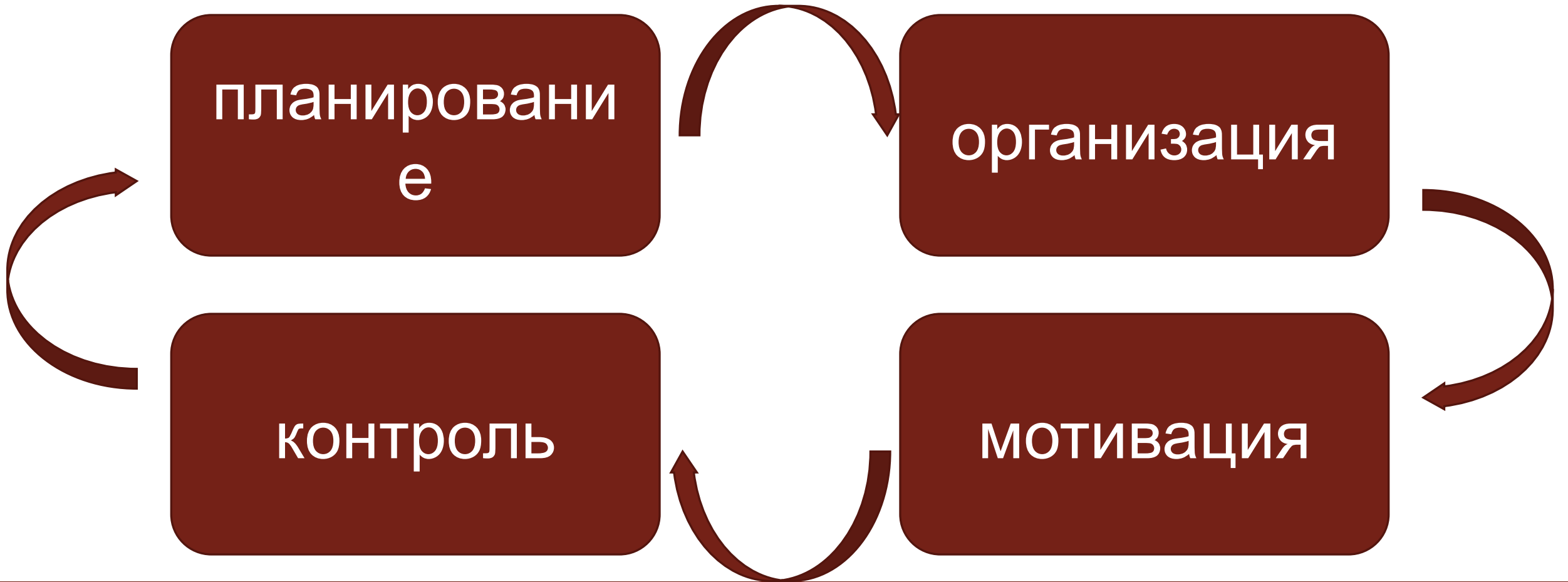
---

планирование

организация

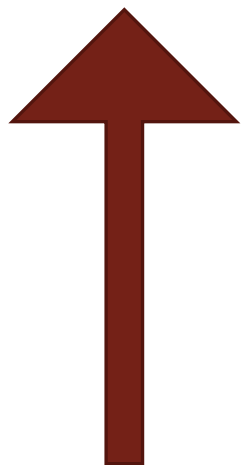
контроль

мотивация

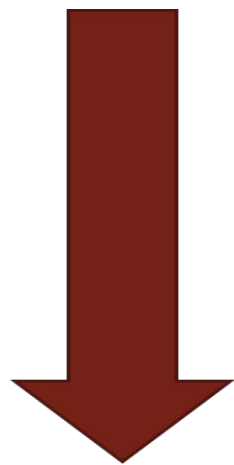


# Планирование

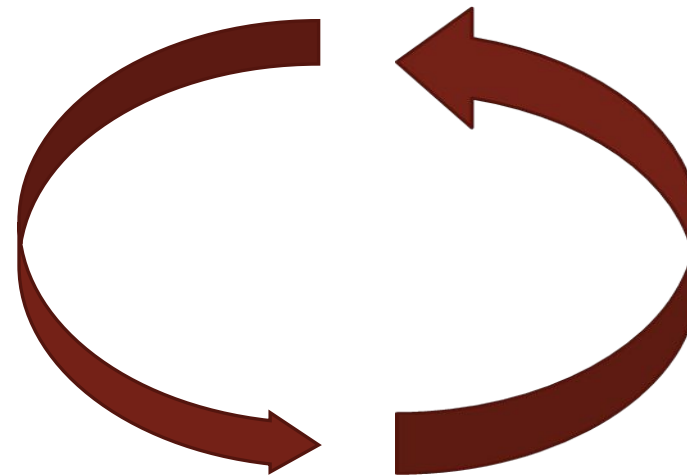
---



«снизу вверх»  
(децентрализованно)



«сверху вниз»  
(централизованно)



интерактивно (во  
взаимодействии)

# Организация

---

В общем случае в Японии специализированная компания имеет функциональную структуру, а диверсифицированная состоит из отделений.

Что касается централизации ответственности, то на японских предприятиях стратегические решения обычно централизованы, оперативные – децентрализованы и административные решения находятся между первыми и вторыми.





# Мотивация

---



1. Круг деятельности не ограничивается; содействие развитию такого отношения к работе, которое позволило бы выработать самому человеку динамичный, ориентированный на будущее подход.
2. Делегирование работы и обеспечение творческих начал. Задания не детализируются, обеспечивается полнота полномочий, работника не упрекают за неудачи.
3. Наблюдение за работой путем диалога. Отношения «вызов – ответ» означают взаимный обмен.
4. Активизация связей путем личных контактов. Подчеркивается значение именно личных контактов, а не пересылки распоряжений.

# Мотивация

---



**вознаграждение**

грамоты, подарки, деньги,  
дополнительный отпуск



**наказание**

выговоры, штрафы,  
увольнения

# Контроль

---

Управленческий контроль за выполнением поставленных задач осуществляется путем оказания помощи и выявления слабых звеньев в производственном процессе. Таким образом, слово «контроль» у них ассоциируется не с моделью «выявление – наказание», а с моделью «проверка – помощь».



# Отличительные черты управления в Японии

---

система  
пожизненного  
найма

ротация  
кадров

ориентация на  
развитие  
организации

групповой  
подход

ориентация на  
качество

присутствие  
руководства на  
производстве

культ верности

Поддержание  
чистоты и  
порядка

# Система пожизненного найма

---

Сущность: предприятие осуществляет прием на работу один раз в год на условиях гарантированной занятости до ухода на пенсию.

- 1/3 крупных японских промышленных предприятий
- обеспечивает гарантии занятости и создание обстановки доверительности
- ведет к стабильности трудовых ресурсов и уменьшает текучесть кадров
- укрепляет чувство корпоративной общности



# Ротация труда

---

Сущность: механизм планомерной подготовки кадров через постоянное перемещение или смену видов деятельности.

- перемещение происходит по горизонтали и вертикали через каждые 2–3 года
- на перемещение работника влияет число заявок в отдел кадров из других отделов
- после нескольких перемещений по горизонтали следует ротация по вертикали, т.е. повышение в должности

Ротация кадров обеспечивает гибкость рабочей силы, повышает уровень квалификации работников.



# Коллективные ценности, культ верности

---



- японская цель управления строится по принципу «единая семья – единая команда»
- значение придается выработке и усвоению коллективных ценностей организации, формированию корпоративного, группового сознания



- верность компании является не только моральной заповедью японцев, но и стимулируется материально: вознаграждения, выплачиваемые работнику при выходе на пенсию (при условии, что работник непрерывно работал на данном предприятии не менее 20 лет), субсидии

# Групповой метод принятия решений

---

Сущность: работники вовлекаются в процессы подготовки, принятия управленческих решений, а также контроля их выполнения.

Вовлечение работников в процесс управления происходит чаще всего на основе следующих методов:

1. «Система ринги»
2. Система «совместных консультаций»
3. «Кружки контроля качества»





# 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.

# Присутствие руководства на производстве

---

Японцы размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях.

Для японских предприятий в целом характерен меньший (по сравнению с другими развитыми странами) разрыв в заработной плате между менеджерами и рядовыми работниками (в 2–2,5 раза).

Это способствует установлению доверия между работниками и администрацией, без чего трудно рассчитывать на достижение высоких показателей работы предприятия.



# Поддержание чистоты и порядка

---



Один из существенных факторов высокого качества японских товаров. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.