ПЛАН РЕФЕРАТА:

1. Вступление. Три концепции менеджмента.

2. Статегическое управление в компаниях США и Японии.

- основные особенности стратегического менеджмента

3. Особенности планирования в компаниях США и Японии.

4. Особенности управления развитием производства в США и Японии.

5. Конкурентоспособность фирм Японии и США.

6. Управление инновационной деятельностью в фирмах Японии и США.

7. Специфика управления персоналом в фирмах США и Японии.

8. Оплата и стимулирование труда.

9. Юридические особенности и проблема доверия при ведении бизнеса в США.

10. Главные задачи и долгосрочные планы в понимании менеджеров США и Японии.

11. Отношения между управляющими и рабочими.

12. Отношение американцев и японцев к труду.

13. “Философия компании” в японской системе управления.

14. Немного о европейском менеджменте. Заключение.

***Введение. Три концепции менеджмента.***

 Родоначальниками концепции менеджмента как специализированного вида деятельности являются американцы. Именно они создали образ менеджера как профессионала, обладающего специальным образованием (зачастую в дополнение к инженерному, юридическому, экономическому и т.п.), вложили огромные деньги в создание инфраструктуры для управления в виде сотен школ бизнеса, десятков тысяч консультативных фирм, разветвленных информационных сетей общего пользования, разнообразнейших научных исследований и публикаций в области управления, диверсифицированных деловых услуг.

 В практике менеджмента различают три системы управления: американская, японская, европейская.

 В различных компаниях США вне зависимости от сферы их деятельности существует формализованная структура управления предприятием, основанная на строгом подчинении младшего старшему по должности. Система управления в американской фирме делает упор на узкую специализацию персонала и опирается на индивидуальную инициативу и предприимчивость, способность работника действовать самостоятельно на каждой ступени своей карьеры. Решения принимаются самостоятельно, и ответственность за эти решения несет конкретный работник. Стиль американской системы управления отличается от японской и тем, что фирма не проявляет такой заботы о сотруднике, как в Японии; не наблюдается здесь и большой зависимости работника от фирмы: любой работник может быть принят на фирму на короткий срок, может быть наказан или уволен за допущенные им ошибки, просчеты или принятые неверные решения.

 Однако в 80-е годы даже американцы вдруг усомнились в правильности своего пути, начали обвинять школы бизнеса в неправильной ориентации менеджеров, отрыве от жизни, неоправданном увлечении "наукой управления". Ведь японцы - пожалуй, самая учащаяся и способная к обучению нация - так и не пришла к идее формирования профессиональных управляющих. У них в стране всего три школы бизнеса, а руководителей они готовят прежде всего посредством опыта, целенаправленно проводя их через цепочку смен должностей в разных подразделениях фирмы, обучая не только делу, но и искусству человеческих отношений, постепенно культивируя в них качества, необходимые руководителю.

 Японская система управления - это система, в которой успех фирмы связывается с гармонией человеческих отношений внутри фирмы. Рабочая сила в Японии имеет самый высокий уровень образования в капиталистическом мире. Японский монополистический капитал умело использует современные формы организации труда и в то же время эксплуатирует национальные традиции и особенности рабочей силы. Японская система управления включает в себя: инновационность, постоянное обновление производственных фондов, выпуск продукции высокого качества, ориентация на конкурентность с другими фирмами, централизм и мягкость организационной деятельности фирмы. Управленческие решения внутри фирмы принимаются ее работниками коллективно, на основе единогласия. Выработка решений идет снизу вверх. В корпорации проводится множество обсуждений того или иного вопроса. Принятие решения остается в руках управляющих, но у рабочих и служащих остается впечатление о сопричастности к выработке политики компании. Ответственность за принятое решение также несет весь коллектив: если прибыль фирмы по каким-то причинам становится меньше, чем была раньше, то заработная плата работников сокращается, начиная с руководства - сверху вниз, тогда как например, рациональные предложения определенного работника обязательно поощряются материально или в социальном плане.

 *Таким образом, основными принципами японского стиля управления являются:*

- эффективное действие человеческого фактора, зависимость работника от корпорации, социальные гарантии;

- приоритет коллективизма, равенство независимо от должности;

- баланс влияния на принятие решений интересов управляющего персонала, работников и инвесторов;

- нестандартная гибкая структура управления, различная в каждой отдельно взятой фирме: не существует жесткой, строго формализованной иерархии управления, как, например, в США;

- неформальная организация контроля: коллективная ответственность за качество продукции.

 В Японии рабочие и служащие вовлечены в процесс контроля над качеством продукции корпорации. Корпорация исходит из того, что значительно дешевле устранить брак на рабочем месте, чем выбраковать готовую продукцию, то есть существует направленность на предотвращение дефектов, а не на обнаружение их путем контроля. Для Японии характерен контроль качества технологических процессов, что явно превалирует над контролем качества продукции. Велика роль ответственности за качество непосредственного исполнителя, однако эта ответственность обычно не влечет за собой материальное наказание исполнителя за брак - ответственность будет нести весь коллектив. Каждый на своем рабочем месте трудится по принципу: исполнитель следующей операции - твой потребитель. “Нормальному человеку стыдно работать плохо” - характерная философия, усвоенная сотрудниками всех фирм. Конечно, такую философию может исповедовать человек с творческим отношением к своему труду, которое реализуется у него, как правило, через “*кружки качества*”, получившие в Японии широкое распространение.

 ***Особенности стратегического управления в компаниях США и Японии.***

 *Стратегическое управление в США.*

 Стратегическое управление стало входить в практику управления американскими компаниями с конца 60-х годов. Тогда его главным объектом была диверсификация деятельности фирмы, когда каждое производственное отделение обслуживало определенную группу рынков с самыми различными перспективами. С 70-х годов направленность стратегического управления изменилась, и в 80-е годы оно превратилось в основу стратегического планирования, ориентированного на оценку целесообразности развития отдельных областей хозяйственной деятельности, которые зависят не столько от текущей эффективности, сколько от их результативности в перспективе.

 Главным в современных условиях стала не столько разработка фирмы в целом, сколько на конкурентном сегменте рынка - в данной отрасли или подотрасли.

 *Стратегическое управление в Японии.*

 Система стратегического управления возникла в фирмах Японии намного раньше, чем в американских и западноевропейских компаниях, и применяется значительно шире.

 Особое внимание в системе стратегического управления придается разработке целей, которые затем составляют основу долгосрочного планирования.

 В Японских компаниях широко применяются следующие виды стратегий: “продукт-рынок”; маркетинга; конкуренции; инновации; зарубежного производства; экспорта; лицензионного обмена. Выбор стратегии, помимо характера продукции определяется также объемом необходимых инвестиций, величиной расходов на товародвижение. Одна из важнейших областей принятия решений в японских компаниях - стратегия, направленная на разработку новых видов продукции. Стратегия инновации предусматривает ориентацию фирмы на производство продукции, требующей самой передовой, новейшей технологии. Разработка новой продукции дает возможность компании повышать свою конкурентоспособность благодаря выпуску изделий, отличающихся по назначению и использованию от ранее производившихся.

 У успешно функционирующих японских компаний 21% продаж приходится на новые товары, которые разработаны за предыдущие 5 лет, они обеспечивают им 23% прибыли. Таким образом, можно установить прямую связь между степенью обновления продукции и эффективностью функционирования компании.

 ***Особенности планирования в компаниях США и Японии.***

 *Особенности планирования в фирмах США.*

 Американские фирмы обычно используют два вида планирования: долгосрочное, или стратегическое, планирование и годовое финансовое планирование.

 Стратегическое планирование осуществляется, как правило, небольшой группой специалистов при высшем руководстве фирмы и концентрирует свое внимание на разработке долгосрочных решений, принимаемых фирмой на основе экономического анализа рыночной ситуации. Ввиду сложности этого процесса в нем используются такие инструменты планирования, как эконометрические прогнозы или модели, разработанные соответствующими специалистами.

 Первичным объектом анализа для стратегического планирования является стратегический хозяйственный центр, объединяющий несколько производственных отделений фирмы, действующий на рынке как самостоятельная хозяйственная единица - центр прибыли.

 Текущее, или годовое, планирование основывается в американских фирмах на показателях стратегического плана. Годовой план (бюджет) - это оперативный документ, согласно которому стратегический хозяйственный центр определяет планируемый на текущий год объем производства, составляет планы по использованию рабочей силы, капиталовложений, выпуску новых видов продукции.

 В годовом плане детализируются планы производства и сбыт поквартально и помесячно, а также устанавливаются задания для низовых уровней фирмы.

 Процесс разработки годового плана начинается с прогноза объема продаж товаров и услуг. Затем рассчитываются издержки производства и годовая прибыль.

 В рамках стратегического хозяйственного центра обычно составляются планы по каждому из его подразделений (заводу, отделу), выступающему центром издержек производства. Управление ими осуществляется на основе показателей отклонения расходов от бюджета.

 Крупные американские фирмы используют множество детализированных вариантов контроля за расходами, которые являются управленческими инструментами во всех фирмах и дают возможность определить показатель стоимости продаж продукции как основу для разработки годовых планов вышестоящих подразделений.

 В американских фирмах планирующие системы построены таким образом, чтобы была возможность быстро реагировать на изменение потребительского спроса и рыночной конкуренции. Свою гибкость они повышают двумя путями. Первый путь предусматривает:

- сокращение планируемого периода (от пяти до двух лет стратегического планирования);

- прогнозирование и планирование заданий на скользящей основе, а именно каждый месяц, вместо установки жестких показателей на год.

Второй путь предполагает:

- сокращение времени выполнения заказа и его поставки;

- установление более тесных контактов с заказчиком путем приглашения его представителей на заседания руководящего состава фирмы с обсуждением вопросов планирования, путем объединения информационных систем с заказчиком для обеспечения необходимой последовательности поставок продукции, оказания заказчику услуг типа проверки качества, условий поставки. Такие деловые контакты способствуют размещению заказчиком новых заказов.

 Как правило, управляющий заводом мало занимается контролем за производственным процессом. Значительно больше времени он тратит на работу по снижению издержек производства и переговоры с заказчиком. Руководители заводов обычно тратят минимум времени и усилий на поиск необходимого поставщика и максимум на то, чтобы он поставлял качественную продукцию.

 Для американских компаний исходным пунктом планирования является прогноз рынка состояния и развития рыночной ситуации. Такой прогноз подготавливается службой маркетинга и доводится до высшего руководства фирмы и руководства отделений и заводов. На его основе заводы готовят свои планы (бюджеты), которые направляются для утверждения наверх, а затем идут вниз для выполнения. Отчеты о выполнении плана идут опять снизу вверх.

 Выполнение плановых показателей для заводов (себестоимость, качество, своевременность поставок) составляет основу управленческой деятельности руководителя завода. Управляющий службой контроля главное внимание уделяет выполнению показателей качества, главный экономист - снижению издержек, инженеры завода - созданию нового продукта.

 *Особенности планирования в фирмах Японии.*

 В японских фирмах широко распространены системы долгосрочного планирования (в 70% крупных компаний), причем в разработке долгосрочных планов ведущую роль играет плановый отдел (на уровне центральных служб).

 Характер планирования во многом зависит от структуры фирмы, т.е. является она специализированной или диверсифицированной по номенклатуре выпускаемой продукции.

 В специализированных компаниях с узким ассортиментом выпускаемой продукции основной упор в планировании делается на разработку структуры фирмы и обоснование новых инвестиционных проектов. В системе долгосрочного планирования у специализированных компаний придается наибольшее значение объему продаж, темпам роста, массе прибыли, доле на рынке. Ключевыми проблемами для специализированных компаний являются конкуренция и капиталовложения. Временной горизонт планирования в таких компаниях обычно равен пяти годам, а прогнозирование охватывает длительный период на перспективу. Контроль за деятельностью специализированной компании обычно осуществляется на основе финансовых показателей непосредственно высшим руководством фирмы.

 В диверсифицированной компании основной задачей планирования является координация деятельности производственных отделений. Стратегические идеи и планы обычно поступают от средних уровней управления или из отделений. В качестве целей для производственных отделений диверсифицированные компании устанавливают: объем продаж, прибыль, прибыль на единицу объема продаж, доля на рынке. Важнейшей проблемой диверсифицированной компании является разработка новых продуктов и определение номенклатуры выпускаемой продукции. Диверсифицированные компании обычно используют среднесрочное планирование (на три года).

 ***Особенности управления развитием производства в фирмах США и Японии.***

 В современных условиях существуют достаточно четко выраженные различия в управлении производством в фирмах США и Японии, которые относятся как к вопросам расширения производства (методами увеличения размеров компаний), так и к вопросам повышения эффективности производства (методами совершенствования технологической базы и управлением развитием производства).

 Американские компании всем другим способам расширения производственных мощностей предпочитают поглощения и слияния, между тем как японские компании ориентируются преимущественно на внутренние ресурсы и практически не прибегают к способу приобретения чужих компаний в силу особенностей управления персоналом - групповое поведение в принятии решений, пожизненный наем. Ввиду этого покупка-продажа фирм считается в Японии аморальной. Японские фирмы предпочитают всем другим способам развития производственных возможностей совместную предпринимательскую деятельность как путем создания смешанных по капиталу компаний, так и совместную деятельность по строительству предприятий на основе договора подряда. Когда в качестве партнеров выступают японские фирмы, они обычно предлагают лучшее, чем располагают, чтобы взаимно дополнять друг друга, что обеспечивает высокую эффективность совместного производства.

 К числу наиболее важных особенностей в управлении производством в фирмах США можно отнести следующие:

- сокращение общего числа поставщиков; выбор и установление стабильных связей с теми из них, которые способны осуществлять своевременные и качественные поставки “с колес”;

- установление с поставщиками взаимоотношений, основанных на долговременных обязательствах и оказании взаимных услуг;

- партнеры, осуществляющие снабженческие функции, объединяют свои усилия в сокращении запасов, обеспечении бездефектной и своевременной поставки, координации усилий, сокращении издержек путем минимизации транспортных расходов;

- в своей деятельности менеджеры руководствуются необходимостью достижения поставленной цели;

- обычная практика утверждения плана состоит в том, что предприятие “снизу” выходит с собственными цифрами и добивается их утверждения “сверху”;

- менеджер, осуществляя управленческую деятельность, широко использует современные технические средства: персональный компьютер, телефакс и т.д.;

- в деятельности менеджера наиболее ценным считается умение предвидеть изменения и своевременно принимать меры;

- границы между различными подразделениями все более уменьшаются благодаря сокращению времени прохождения изделия через этапы конструирования, производства и сбыта;

- создание на предприятиях рабочих бригад - групп, на которые возлагается ответственность не только за объем выпуска продукции, но также за контроль качества, соблюдение техники безопасности, снабжение, диспетчирование, рационализацию производственных процессов, ремонт оборудования, обучение кадров, а иногда и подбор кадров, назначение бригадира, соблюдение дисциплины. Создание таких бригад (групп) способствовало сокращению накладных расходов и повышению производительности труда, в том числе и за счет применения новых методов оплаты труда и его стимулирования.

 В американских фирмах разработка нового изделия осуществляется, как правило, группой высококомпетентных творческих специалистов. Большая часть исследований проводится элитарной группой узкоспециализированных инженеров, которые работают преимущественно самостоятельно.

 Опыт американских фирм свидетельствует о том, что только при обеспечении самого тесного взаимодействия между представителями различных подразделений удается решать сложные производственные и сбытовые проблемы.

 Отрицательные факторы, оказывающие воздействие на эффективность деятельности фирмы в США, можно свести к следующим:

- трудности с внедрением новых методов управления производством;

- обилие инструкций;

- предпочтение отдается узким специалистам по сравнению со специалистами широкого профиля;

- развитие функциональной специализации;

- ориентация на получение краткосрочных прибылей;

- низкий уровень накопления;

- рост потребительских расходов;

- снижение объема инвестиций.

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

 По мнению президента и одного из основателей всемирно известной японской корпорации “Sony” А.Мориты “американская система менеджмента при принятии решений о делах компании в слишком большой степени полагается на помощь извне. И это объясняется неуверенностью в своем рабочем месте, которую испытывают американские руководители, принимающие решения, в отличие от управляющих японских компаний. Из-за юридического требования о публикации сведений о компаниях результаты работы управляющего каждый квартал выставляются напоказ и слишком часто управляющего оценивают на основе такого близорукого метода.”

 В японских фирмах особое внимание уделяется тому, чтобы знания, опыт, идеи производственных рабочих передавались в подразделения, занимающиеся НИОКР.

 Поскольку в японской системе управления производством центральное место занимает производственный цех, то ноу-хау, накапливаемые в цехах, влияют на стратегию фирмы в целом - выбор конкретных видов оборудования, технологических систем.

 Инженерно-технический персонал в японских фирмах комплектуется из бывших квалифицированных рабочих своей фирмы.

 Можно выделить также следующие особенности управления в японских фирмах:

- при переходе на выпуск все более сложных и совершенных в техническом отношении изделий происходит снижение технической, технологической и организационной сложности их изготовления;

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

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

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

- для того, чтобы все или подавляющее большинство отклонений обнаруживались и урегулировались непосредственно производственным персоналом (мастером участка, цеха), необходимо создание организационно-управленческих условий, создание механизма управления “снизу”.

 В японских фирмах разработка новых товаров обычно проводится группой экспертов, которые под руководством специалистов взаимодействуют друг с другом. Здесь процесс разработки новых товаров является особым инструментом, который помогает научиться мыслить в категориях фирмы в целом.

 ***Конкурентоспособность фирм Японии и США.***

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

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

 Внутренний рынок Японии характеризуется многими специфическими особенностями, что накладывает существенный отпечаток на конкурентоспособность японских компаний:

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

- предпочтение на внутреннем рынке отдается высококачественным изделиям. Акцент на качество продукции обусловлен в первую очередь конкуренцией на внутреннем рынке, и уже во вторую очередь - на внешнем;

- зарубежным компаниям приходится придавать своим товарам особые потребительские свойства, чтобы закрепиться на японском рынке. Дешевые низкокачественные товары там не покупаются (например, фотокамера Кодак, дешевые традиционные часы с циферблатом);

- товары, продаваемые на японском рынке, должны строго учитывать специфические требования японского потребителя, направленные на повышение надежности, удобства, размеров изделий, отвечающих национальным обычаям. Например, бесшумность и малые габариты - обязательные требования к стиральным машинам, холодильникам, электробритвам, автомобилям;

- высока доля компаний-производителей на внутреннем рынке, не обеспечивающих достаточной конкурентоспособности на мировом рынке из-за высоких транспортных издержек и отсутствия технологического превосходства над зарубежными конкурентами. К таким товарам относятся, например, пиво, цемент, продукция стекольной промышленности.

 На мировом рынке японские фирмы обычно используют тактику постепенного “терпеливого” расширения рыночной доли и создание технологического преимущества, рассчитанного на долгосрочную перспективу. При этом помимо цели достижения высокой эффективности производства, ориентированного на выпуск продукции высокого качества, японские фирмы строго придерживаются принципа, что характеристики продукта (цвет, форма, материал, надежность в работе) должны строго отражать потребительскую полезность продукта в целом. Отсюда огромное значение, которое японские фирмы придают дизайну как средству удовлетворения всесторонних, в том числе эстетических, потребностей покупателя.

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

 Наиболее высокой конкурентоспособности на мировом рынке добились японские компании таких отраслей, как судостроение, приборостроение, автомобильная, металлургическая, мотоциклетная. Эти отрасли характеризуются передовой технологией и сборкой трудоемких изделий, требующих высококвалифицированной рабочей силы.

 Конкурентные преимущества японских компаний можно оценить следующим образом:

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

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

- высокие инновационные способности японских фирм к радикальным изменениям технологии производства; внедрение информационных технологий в промышленные системы и использование информации в сфере услуг;

- внесение изменений в управление производственными процессами в сторону гибкости, внимания к качеству, кооперации;

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

- транснационализация японских финансовых и промышленных корпораций и превращение их в крупные международные финансовые центры.

 ***Управление инновационной деятельностью в фирмах Японии и США.***

 Обследование компаний Японии показало приоритетное использование в организации управления инновационным процессом проектных групп - временных и постоянных. Японские фирмы придают большое значение творческой разработке новых товаров на основе технологии своей компании. Известно, что японские компании завоевывают мировой рынок через разработку новых видов продукции. Они широко используют комплексный подход к инновационной деятельности. Служба разработки новой продукции у них обычно охватывает всю сферу деятельности компании.

 В компаниях США затраты на разработку новой продукции распределяются следующим образом (% сметных затрат):

1) фундаментальные (базисные) исследования - 3-6

2) прикладные разработки - 7-18

3) подготовка технологического оборудования и строительство новых предприятий - 40-60

4) организация сбыта (включая рекламу, стимулирование продаж, сбытовую сеть, товародвижение) - 10-27

 В американской компании “General Motors”, несмотря на мощную научно-исследовательскую базу, руководство научно-исследовательскими подразделениями было ограничено в выборе направлений НИОКР. Это во многом объяснялось тем, что на первое место выдвигались производственные и финансовые проблемы. Научно-исследовательским подразделениям отводилась роль “устранителей неисправностей”, а не создателей новой продукции.

 ***Специфика управления персоналом в фирмах США и Японии.***

 В американской компании все ее планы составлены заранее и рамки работы каждого определены. Кроме того, компании ищут людей, подходящих для той или иной работы. Если во время проверки претендента на рабочее место обнаружится, что он выходит за установленные рамки или не дотягивает до них, его обычно отвергают. Такая структура напоминает стену из кирпичей: каждый рабочий должен точно соответствовать предназначенной ему нише, или он будет отвергнут.

 Японская компания сначала нанимает людей, а потом уже смотрит, как их можно использовать. Управляющий долго присматривается к этим “необработанным камням” и “строит стену”, сочетая их самым лучшим способом, так же, как каменщик кладет каменную стену. Камни бывают круглые, квадратные, продолговатые, большие или маленькие, но управляющие должны определить, как их составить вместе. Кроме того, люди меняются с возрастом, и японские управляющие должны также помнить о том, что “форма” этих “камней” постепенно меняется. Когда деятельность компании приобретает новый характер, возникает необходимость заново “переложить стену”.

 Приспособляемость рабочих и управляющих к новым условиям стала отличительной чертой японского предприятия. Когда японские компании в случае спада или заката той или иной отрасли промышленности меняют направление своей деятельности или дополняют его, рабочим предлагают пройти переквалификацию, и по большей части они охотно соглашаются на это. Иногда это требует переезда семьи на новое место работы, и японские семьи в целом соглашаются на это.

 В целом в США отношение руководства к рабочим и даже к руководителям низшего звена очень иерархично, гораздо больше, чем в Японии, восточной стране, где представители Запада всегда предполагают наличие таких иерархий.

 *Управление кадрами в США.*

 Кадровая политика в американских фирмах обычно строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям.

 1. Подбор кадров.

 Общими критериями по подбору кадров являются: образование; практический опыт работы; психологическая совместимость; умение работать в коллективе.

 Руководящие кадры в фирме назначаются.

 Особую трудность вызывает обеспечение квалифицированными рабочими кадрами по таким профессиям, как наладчики, инструментальщики, ремонтный персонал.

 Существует нехватка квалифицированных младших управленческих кадров - мастеров и начальников участков. Это обусловлено высокими требованиями и ответственностью; недостаточным моральным и материальным стимулированием; нежеланием квалифицированных рабочих занимать должности мастера; повышением требований к этой работе в области техники и человеческого фактора.

 2. Условия труда.

 Внедрение автоматизации в производство внесло существенные изменения в условия труда персонала:

- замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широкими, более приемлемыми и удобными для работников;

- уменьшение объема работы в центральных службах и сокращение административного аппарата;

- переход на гибкие формы оплаты труда;

- объединение инженеров, ученых и производственников в сквозные (от конструирования до изготовления изделий) коллективы - проектно-целевые группы.

 *Управление персоналом в Японии.*

 В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, которая основывается на следующих особенностях: пожизненный найм работников, или найм на длительный срок; повышение заработной платы с выслугой лет; участие работников в профсоюзах, которые создаются в рамках фирмы (а не отрасли, как в США).

 Можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

 1) переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников; высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;

 2) приоритет коллективного начала перед индивидуализмом, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов; интересной деталью японского стиля управления является право младшего по должности работника не соглашаться со старшим и отстаивать свою точку зрения, если она отвечает интересам фирмы;

 3) поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, обеспечивающих функционирование фирмы: управляющих, остальных работников и инвесторов;

 4) способ формирования связей между фирмами-деловыми партнерами, в том числе между поставщиками и покупателями продукции.

 Таким образом, система управления персоналом в Японии предполагает гарантии занятости, привлечение новых работников, их подготовку, оплату труда в зависимости от стажа работы, гибкую систему заработной платы.

 Гарантированная занятость обеспечивается в Японии в определенной степени системой пожизненного найма, которая распространяется на работников до достижения ими 55-60 лет. Эта система охватывает примерно 25-30% японских рабочих, занятых в крупных фирмах. Хотя по поводу гарантий занятости официальных документов не существует, тем не менее считается, что гарантированная занятость, предоставляемая японскими фирмами своим работникам, лежит в основе тех успехов, которых им удалось добиться в области повышения уровня производительности труда и качества продукции, в обеспечении лояльности работников по отношению к своей фирме. Японская фирма всегда дорожит своими сотрудниками. Увольнение работника происходит только в том случае, если фирме грозит банкротство.

 ***Оплата и стимулирование труда.***

 Система оплаты труда в США предусматривает следующее:

- рабочие получают повременную оплату, что связано с высоким уровнем механизации труда, где выработка от рабочего практически не зависит;

- минимальная оплата труда (как и почасовые ставки) регулируется законом;

- при определении среднего уровня оплаты фирмы следят, чтобы она не была ниже, чем у других фирм в данном географическом районе;

- абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности;

- повышение заработка обычно производится ежегодно для всех работников, чья работа оценивается положительно. Аттестация работников проводится ежегодно. Оценку работы делает руководитель на основе сведений, предоставляемых непосредственным начальником;

- размеры заработка инженерно-технических работников и руководства не оглашаются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником.

 Премии выплачиваются обычно только высшему руководству фирмы. Поощрение осуществляется путем материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии. Продвижение по службе непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения. Считается, что высший управленческий персонал в США имеет значительно более высокие доходы, чем в других странах, по отношению к работникам. Если соотношение между заработной платой президента и неквалифицированного рабочего в США составляет 20:1 (в автомобильной промышленности 36:1), то в Японии 8:1. В Японии каждый работник автомобильной компании получает в качестве премиальных выплат до 50% величины базовой зарплаты.

 Системы оплаты труда в большинстве американских фирм отличаются негибкостью, не обладают достаточным мотивационным эффектом и слабо стимулируют повышение производительности труда.

 ***Юридические особенности и проблема доверия при ведении бизнеса в США.***

 Президент корпорации “Sony” А.Морита как-то пожаловался одному своему американскому другу, что теперь становится все труднее найти товар, который был бы полностью произведен в США, а он сказал: “Возьмите некоторых из наших юристов, чисто американский продукт!”

 По мнению А.Мориты, юристы стали одним из главных символов как различия между американским и японским стилями в бизнесе и в управлении, так и слабости американской системы.

 Американцы знают, что почти все отношения между отдельными компаниями, а также отношения между компаниями и правительством в целом со всеми его ведомствами всегда связаны с юридическими проблемами. Эти юридические проблемы оказывают серьезное воздействие на ведение дел и, что еще хуже, на то, как предприниматели в Америке понимают свою роль. Американские бизнесмены, по-видимому, считают вполне естественным, что им всегда приходится оглядываться, чтобы посмотреть, не стоит ли кто-нибудь за ними с готовым судебным иском. Им постоянно приходится думать о своей защите от нападения сзади вместо того, чтобы двигаться вперед и смотреть в будущее. Вторжение юристов и юридического образа мышления в самые разнообразные области американского бизнеса представляет собой резкое отличие от стиля и философии японского менеджмента.

 Однако некоторые американские бизнесмены также обеспокоены проблемами, создаваемыми юристами для предпринимателей и для американского общества в целом. Джон Опель из “IBM” несколько лет назад написал статью под заголовком “Наше сутяжническое общество”, из которой ясно, что юристы и тяжбы стали серьезным препятствием для бизнеса. Например, в некоторых случаях, когда юристы вмешиваются в дорожный инцидент, они порой забирают шестьдесят пять процентов страховки или присужденных судом денег, оставляя жертве всего тридцать пять процентов.

 В США более пятисот тысяч юристов; каждый год более тридцати девяти тысяч человек сдают экзамены на право заниматься адвокатской практикой, так что число юристов постоянно растет. В Японии примерно семнадцать тысяч юристов, и их число увеличивается примерно лишь на триста человек в год. Экзамены на право заниматься адвокатской практикой настолько сложны, что их выдерживают менее трех процентов, пришедших на экзамен.

 В то время, как США во всю производят юристов, японцы еще более энергично производят инженеров. В Японии в два раза больше инженеров с высшим образованием, что означает, если принять во внимание соотношение численности населения наших стран (численность населения США почти в два раза превышает численность населения Японии), что в Японии инженеров в четыре раза больше. Только в электротехнической области каждый год выпускается около двадцати четырех тысяч инженеров против примерно семнадцати тысяч в США.

 По мнению Акио Мориты, хуже всего то, что “в этой атмосфере сутяжничества, созданной в США, по-видимому, никто никому не доверяет.” “Я часто говорю своим помощникам: “Никогда никому не доверяйте”. Но при этом я имею в виду, что не следует доверять свою работу другому и надеяться, что он выполнит ее так, как вы хотите. Поэтому не надо взваливать на кого-то бремя выполнения своих желаний. В Японии мы обычно доверяем друг другу, вот почему правительству и промышленности удается так хорошо ладить между собой со времени окончания войны, хотя между нами довольно часто возникают споры.”

 В США бизнесмены зачастую не доверяют своим коллегам. Если вы доверитесь вашему коллеге сегодня, завтра он может стать вашим соперником, потому что люди часто переходят из одной компании в другую. В такой ситуации всеобщее недоверие друг к другу становится почти неизбежным. Управляющие не доверяют работникам, а работники не доверяют управляющим. Правительство не доверяет предпринимательским организациям или промышленникам, а промышленники не верят правительству. Пожалуй, единственный человек, которому вы можете в Америке доверять, это, по-видимому, ваш юрист. Тайна бесед и переписки между юристом и его клиентом охраняется законом. Все остальное может стать в суде известным, так как же вам довериться кому-нибудь еще?

 Многие американцы даже иногда гордятся враждебными отношениями между правительством и компаниями, словно их цели антагонистичны по своей природе. В Японии так не считают. По мнению японских бизнесменов, нравится это им или нет, но правительство фактически является совладельцем их фирмы, хотя ему и не принадлежит ни одна акция этой фирмы и оно никогда не идет на риск. И американское правительство таким же образом тоже является партнером американских бизнесменов. Японское правительство забирает более пятидесяти процентов прибылей, и это в определенном смысле приравнивает его к партнеру, владеющему контрольным пакетом акций. Поэтому правительство хочет, чтобы его партнер много работал и получал прибыли. Тогда компания сможет сохранить рабочие места, что позволит фирме и ее работникам платить налоги, а не жить на вспомоществование. Такая система имеет дальний прицел. Даже если у японских предпринимателей возникают разногласия с правительством, и даже если они критикуют какие-либо правительственные программы или политические решения, они убеждены, что в основном правительство их поддерживает.

 В Японии человек, который занимал руководящий пост и был облечен доверием, покрывает себя позором, если обманывает это доверие. Поскольку общество замкнуто, он не может оставаться на своем месте или продолжать причинять ущерб в другой компании, как это делается в США и Европе. Зачастую, если в компании допущена серьезная ошибка, нарушен закон или подорвано доверие потребителей, в отставку уходит председатель компании, который берет на себя ответственность за ошибку своей компании. И это несмотря на то, что крайне редко такого управляющего считают лично ответственным за ошибку. Поскольку в Японии управление компанией ведется с дальним прицелом и является коллегиальным, уход одного из руководителей не повлияет на долгосрочные цели компании или ее отношения с работниками и поставщиками.

 ***Главные задачи и долгосрочные планы в понимании менеджеров США и Японии.***

 Но различия между американскими и японскими компаниями не ограничиваются лишь различиями в культуре. Если спросить японского управляющего: “Какова ваша самая главная обязанность?”, он всегда ответит, что на одном из первых мест для него стоит сохранение занятости и улучшение условий жизни рабочих. Чтобы иметь возможность делать это, компания должна получать прибыли. Получение прибылей никогда не будет занимать первого места в списке задач. Большинство американских управляющих поставят на первое место дивиденды вкладчиков или годовые прибыли. Это их обязанность, потому что ее возложили на них инвесторы, и, чтобы не потерять работу, они должны постоянно радовать инвесторов. Совет директоров представляет инвесторов, и, если руководитель компании не может обеспечить им дивиденды в размерах, которые те хотят получить, он будет уволен. Это дает ему право использовать завод и оборудование компании, а также рабочих как средство для достижения своей цели. И это опасно.

 Когда несколько лет назад Акио Морита посетил американский завод телевизоров на Среднем Западе, он сказал управляющему, что, как ему кажется, ему надо купить более современное оборудование, чтобы повысить производительность компании. “Его ответ потряс меня. - писал А.Морита. - Он заявил, что его оклад зависит от финансовых успехов компании и что он не пойдет ни на какие долгосрочные капиталовложения, которые могут привести к сокращению его оклада и от которых выиграет следующий управляющий, который придет через год или около того”.

 В многих японских компаниях действует система “внесения предложений”, в рамках которой представители среднего звена управления выдвигают свои идеи и проекты и передают их высшему руководству на рассмотрение. Это, конечно, совсем не то, что управление компанией одним человеком или небольшой группой людей, как принято на Западе и особенно в Америке.

 Система коллегиального управления в Японии, где в основе принятых решений зачастую лежат предложения руководителей младшего звена, может иметь преимущества для компании. Есть основания надеяться, что молодые управляющие будут работать в своей компании двадцать-тридцать лет, а лет через десять перейдут на руководящие посты. Поэтому молодые управляющие всегда думают о том, какой бы они хотели бы видеть компанию, когда они ее возглавят. Если высшие руководители смотрят на руководителей среднего и младшего звена сверху вниз и всегда требуют, чтобы они дали прибыли в этом или в следующем году, как принято на Западе, увольняя управляющих, которые не дают прибылей, это губит компанию. Если управляющий среднего звена скажет, что его план или программа не может уже сейчас оказаться безубыточной, но начнет давать большие прибыли через десять лет, никто не станет его слушать и, может быть, его даже уволят.

 В делах совместных американо-японских предприятий японцы предпочитают делать амортизационные отчисления быстро, на основе постоянного процента, и продолжать начатое дело, в то время как американские партнеры, по-видимому, всегда предпочитают делать амортизационные отчисления в течение продолжительного периода, исходя из постоянной суммы.

 *Интуиция менеджера.*

 Главная функция менеджеров - это принятие решений, что требует профессионального знания техники, а также и способности предвидеть будущее направление или тенденции в развитии техники и технологии. Менеджер должен обладать широким кругом общих знаний, касающихся той области, в которой он ведет дело. Это способствует также возникновению “шестого чувства”, которое порождают знания и опыт, - чутья в своем деле, которое уже не связано со знанием фактов и цифр, и такая интуиция - это дар, присущий только людям. “Американские менеджеры, - признался однажды в беседе с Акио Моритой американский специалист по рекламе Билл Бернбах, - возможно, считают себя рациональными, но они могут рассуждать лишь на основе фактов, которые им известны. Безусловно, существует множество фактов и факторов окружающей среды, о которых они не знают. Если этих знаний нет, то, какими бы рациональными ни казались выводы, они, естественно, будут ошибочными. В отличие от них японские менеджеры, по-видимому, обладают своего рода восточным “шестым чувством”. Вероятно, вместо того, чтобы сопоставлять один факт с другим, они схватывают всю идею в целом и потом используют информацию наряду с этим “шестым чувством” при принятии решений. Поэтому они схватывают общую идею лучше, чем те, кто идет к ней путем строгих логических рассуждений”.

 Поскольку менеджеры очень мобильны (часто представители администрации компаний за свою жизнь успевают поработать в среднем в трех разных компаниях), в США сегодня стало обычным явлением, что человек, управляющий компанией, ничего или почти ничего не знает о технической стороне производства продукции своей компании. Если это так, то у него, естественно, не может быть интуиции в отношении его продукции и ее воздействия на рынок, особенно если он управляет компанией, производящей потребительские товары, руководствуясь только краткосрочными размерами прибыли. Такие управляющие, которым не хватает знаний и уверенности в себе, боятся идти на риск, испытывают необходимость найти оправдание каждому своему шагу и часто обращаются к консультативным фирмам.

 ***Отношения между управляющими и рабочими.***

 После войны реформа закона о труде и уничтожение холдинговых компаний, принадлежавших отдельным семействам, послужила главным толчком для перестройки в Японии. Была также изобретена система профсоюзов, в которой работники компании становились обособленной ячейкой, а не обезличенным профсоюзом целой отрасли промышленности, множество которых в конечном счете возникло в США. Конечно, профсоюзы японских компаний входят в ассоциации профсоюзов, которые ставят цели и пытаются в целом согласовывать проблемы и требования входящих в них профсоюзов. Но управляющим в Японии удается поддерживать мир с рабочими главным образом потому, что управляющие не используют рабочих как орудие и стараются быть в курсе забот рабочих, хотя, разумеется, у одних компаний это получается лучше, чем у других.

 В Японии считают, что нельзя получать качественную работу от людей, которые трудятся в плохих условиях. И большие боссы в своих прохладных кабинетах не могут рассчитывать на их лояльность.

 Управляющие в Японии не придают большого значения удобствам. Им не свойственна борьба за кабинет с ковром, графином для воды и оригинальной картиной на стене. Совсем недавно одна американская компания, которая производит очень сложное оборудование для построения графиков с помощью компьютеров, учредила совместное предприятие с японской компанией, и японский партнер сказал своему зарубежному компаньону: “Мы хотели бы, чтобы вы спроектировали демонстрационный зал, а нам позвольте, пожалуйста, спроектировать помещение для конторы наверху”. Такое предложение показалось достаточно разумным. Демонстрационный зал был прекрасно оборудован, с мягким освещением и удобными креслами для гостей и клиентов. Для демонстрации оборудования использовались современные методы, в салоне часто проводились видеопоказы, а также имелись элегантные четырехцветные проспекты о компании и ее продукции. Наверху весь штат сотрудников конторы был размещен в одном большом открытом зале без перегородок, просто ряды столов с телефонами, шкафы с документами и другая необходимая мебель в простом, весьма спартанском стиле. Американский партнер был очень удивлен, и его японский коллега пояснил: “Если японские клиенты придут в контору новой, еще не окрепшей компании и увидят плюшевый ковер, отдельные кабинеты и слишком большой комфорт, они заподозрят, что это несерьезная компания, что она уделяет слишком много средств на комфорт управляющих и, наверное, мало на производство товара или на потенциальных заказчиков. Если мы через год достигнем успеха, то сможем поставить невысокие перегородки. По прошествии двух-трех лет мы, возможно, дадим главному управляющему отдельный кабинет. Но пока мы должны напоминать всем о том, что мы вместе прилагаем все силы, чтобы компания имела успех.”

 Японцы хотят, чтобы все работали в лучших условиях, но они не верят роскошным и солидным отдельным кабинетам. Точнее, это не пользуется у них авторитетом. В целом, в японской промышленности деньги вкладываются в то, что имеет непосредственное отношение к продукции. Японцы предпочитают заботиться об атмосфере на заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как они считают, оказывает прямое воздействие на качество продукции.

 ***Отношение американцев и японцев к труду.***

 Отношение японцев к работе, по-видимому, резко отличается от отношения американцев. Японцам гораздо ближе понятие о том, что любая работа почетна. Никто не будет смотреть сверху вниз на человека, который ушел на пенсию в пятьдесят пять-шестьдесят лет и продолжает зарабатывать деньги на менее престижной работе, чем та, которую он оставил. Для старших управляющих возраст, когда они должны уходить в отставку, обычно не устанавливается, и многие остаются на работе и в семьдесят, и в восемьдесят с лишним лет.

 Например, в корпорации “Sony” установлен возраст ухода на пенсию для президента компании в шестьдесят пять лет, но, чтобы использовать опыт и знания бывших управляющих, которые ушли на пенсию, их сохраняют в качестве консультантов. Им дают кабинет и людей, так что они могут работать не занимаясь повседневными делами компании, в Ибука-холле, здании, расположенном в пяти минутах ходьбы от здания штаб-квартиры компании. Время от времени к ним обращаются за советом, они присутствуют на совещаниях и других собраниях в качестве представителей “Sony”. Многие из тех, кто ушел в отставку с должности менеджеров, находят работу в качестве управляющих в маленьких компаниях или дочерних компаниях “Sony”, где их опыт и мастерство как менеджеров очень нужны и ценны.

 Рабочие в целом готовы обучаться новым профессиям. В Японии никогда не существовало такой системы, как в Америке, когда человека учат какому-то делу, а когда ему предлагают работу, на которой он должен делать что-то еще, он отказывается; и пока он ищет работу, соответствующую его специфическим вкусам, ему даже оказывают помощь из государственных фондов. Ввиду особого положения Японии ее жители лишены такой роскоши. И уровень безработицы в этой стране в последнее время ниже трех процентов.

 В основе одного из старых стилей менеджмента, который все еще практикуется многими компаниями в США и некоторыми компаниями в Японии, лежит представление о том, что успешной можно считать ту компанию, которая производит обычную продукцию наиболее эффективно и с наименьшими издержками. Эффективность при такой системе превращается в фетиш. В конечном счете она означает, что машины - это все, и что идеальный завод - это полностью автоматизированный завод, быть может даже завод без людей. Такой роботизированный менеджмент - это менеджмент дегуманизации.

 Но в последние десятилетия техника развивалась беспрецедентными темпами, и это повлекло за собой усвоение новых знаний, новой информации и различной техники и технологии. Сегодня управляющие должны уметь создать новый бизнес раньше своих конкурентов, а не добиваться более высокой эффективности в производстве старой продукции. В США и Европе устаревшие малоэффективные рабочие места находятся сегодня под защитой, но не уделяется достаточно внимания новой технике.

 Что еще более важно, рабочий не является сегодня рабом машины, который должен повторять простые механические операции. Он уже не вьючное животное, которое работает под воздействием кнута и пряника, и продает свой труд. В конце концов механический труд можно заменить машиной или компьютером. Современная промышленность должна быть умной, умным должен быть и рабочий. Ни машины, ни животные не могут выполнять работу, требующую приложения ума. В конце шестидесятых годов, когда интегральные схемы собирались вручную, азиатские женщины с их ловкими пальцами пользовались большим спросом в американских компаниях. По мере того, как конструкция этих устройств становилась все более сложной, появлялась и более сложная техника, как, например, лазерные триммеры, для которых нужны не ловкие пальцы, а живой ум и интеллект. И поэтому каждая страна должна заботиться о повышении уровня образования рабочих, а идея сохранения устаревших рабочих мест в современную эру не имеет смысла. Это требует обучения новых рабочих и переквалификации старых рабочих для подготовки к выполнению новых задач.

 В “Sony” ученые время от времени принимают участие в сбыте, потому что, по мнению управляющих компанией, они должны знать, что работают в отрасли с очень жестокой конкуренцией и должны иметь некоторый опыт “борьбы на переднем крае”. Программы подготовки для выпускников университетов, поступающих на предприятия “Sony”, включают программу, по которой лица, не имеющие технического образования, проходят месяц обучения на фабрике, а технические специалисты работают продавцами в магазинах “Sony”, торгуя продукцией компании.

 В Японии желание работать и достигать хороших результатов не является чем-то неестественным, что надо навязывать людям. Японцы считают большой ошибкой мнение о том, что деньги - это единственный способ вознаграждения людей за труд. По мнению японцев, человек всегда испытывает чувство удовлетворения от выполнения интересной работы, когда его труд и роль в компании пользуются признанием. Людям нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от своей работы и гордиться ею. Поэтому японцы считают, что если они, даже без достаточных оснований, возложат на молодого человека значительную ответственность, он поверит, что у него есть будущее, и будет с радостью отдавать работе все силы. В США право на должность, рабочее место и денежные стимулы тесно взаимосвязаны. Вот почему, когда молодой человек получает большой пост, руководство считает, что ему нужно дать большую зарплату. В Японии же заработная плата обычно повышается каждый год, по мере того, как работник становится старше и приобретает больший опыт работы в компании.

 В Японии считается, что компания должна заботиться о рабочих не меньше, чем об акционерах. Акционеров в этой стране много, причем более сорока процентов из них - не японцы. Долг руководства компании состоит в том, чтобы эффективно использовать их средства и обеспечить им получение от своих капиталовложений больших прибылей, чем они могли бы получить, если бы вложили деньги куда-нибудь еще. Но это не всегда означает дивиденды. Это может также означать рост стоимости акций, которые они имеют, что в Японии считается более важным, чем дивиденды, поскольку налоговые ставки на увеличение стоимости акций меньше, чем налоги на дивиденды. Компания, которая вкладывает полученную прибыль в производство, а не в дивиденды, в конечном счете получит больше прибыли своим акционерам и уж конечно больше, чем многие компании в США и Европе, которые выплачивают дивиденды из фиктивных прибылей.

 В Японии считается, что самое важное для компании - это моральное состояние ее рабочих. Если они без энтузиазма относятся к своей компании, она может погибнуть. Рабочие рассматривают потерю нераспределенной прибыли как угрозу своим рабочим местам. Компания принадлежит не только акционерам и управляющим. Акционеры могут забрать свои деньги в любое время, когда пожелают. В Америке управляющие могут уйти по истечении срока их контракта, рабочие тоже могут прийти и уйти. Но, конечно, в большинстве случаев, и в США, и в Европе, рабочие хотят иметь гарантированное рабочее место. Рабочие меньше всего в состоянии защитить себя, но тем не менее ни управляющие, ни акционеры не могут без них обойтись.

 ***“Философия компании” в японской системе управления.***

Поддержка, которую в Японии оказывают долгосрочным планам подающих надежды руководителей служит важным преимуществом японской системы, несмотря на совещания и трату времени на обсуждение и формулировку планов. Это позволяет японцам создавать и поддерживать философию компании - редкое явление на Западе. Поскольку нанятые люди в Японии работают в одной компании долгое время, они могут поддерживать последовательную точку зрения. Идеалы компании не меняются. В США компании редко имеют собственную философию, потому что всякий раз, когда меняется высшее руководство, новый человек навязывает собственные взгляды. Зачастую при этом закрываются целые заводы, увольняются тысячи человек. В Японии такие действия считались бы позором. Закрытие фабрик, увольнение рабочих и изменение направления деятельности корпорации в период кризиса, быть может, целесообразны и удобны. Оно также позволяет улучшить балансовый отчет в конце ближайшего квартала; но это убивает дух компании. К тому же, где компания возьмет опытных рабочих, которые будут производить качественные товары, а также упорно трудиться и сохранять лояльность по отношению к компании, когда начнется оживление производства?

 Одно из главных преимуществ японской системы над американской или западной системой в целом - это понимание философии корпорации. В Японии система долгосрочного планирования, а также система внесения предложений руководством младшего звена гарантируют сохранение очень тесных отношений между высшим и младшим руководством, которое через несколько лет сможет выработать специальную программу действий, отражающую дух компании. Это также объясняет, почему на начальных стадиях прогресс в японской компании осуществляется очень медленно. Но как только все работники усвоят философию компании, она приобретает большую силу и гибкость.

 Японские компании продемонстрировали свою гибкость во время кризисов, охватывавших различные отрасли промышленности, например, после нефтяных шоков в 1973 и 1979 годах. Судостроительные компании начали производить очистные устройства, программное обеспечение для компьютеров и даже посудомоечные машины. Текстильная компания “Канэбо” начала выпускать косметические товары и стала теперь одной из ведущих фирм на местном рынке.

 ***Немного о европейском менеджменте. Заключение.***

 Европейцы занимают промежуточную позицию между этими двумя управленческими культурами. С одной стороны, они имеют школы бизнеса и центры повышения квалификации по управлению, как американцы, хотя и не в таком количестве, с другой - управление как вид деятельности до сих пор в перечне карьерных предпочтений находится не на очень высоком месте и, например, в Англии не входит даже в первую десятку. И тем не менее, жизнь берет свое, и хорошие "школы бизнеса", фирмы консультационных и других деловых услуг во всех странах не только не разоряются, но и процветают даже в условиях спадов производства. Просто необходимо управлять эффективно, тем более, необходимо учить этому, овладевать знаниями, развивать в себе навыки эффективного управления, избегая ошибок, находя наилучшие пути к успеху.

 Однако, европейские менеджеры переживают ныне времена строгих требований, сдвигов и угроз. Это влияет на все стороны жизни организаций, вызывая реакции, меняющиеся от радости и надежды к неуверенности и отчаянию.

 За последние двадцать лет в структуре и деятельности как частных, так и государственных компаний произошли значительные изменения. Возможно, наиболее существенное из них - рост международной конкуренции, ведущей к тому, что выживают только наиболее эффективные фирмы.

 В Европе менеджеры обязаны справляться с уникальными проблемами. К примеру, экономические и политические надстройки Европейского экономического сообщества вызывают к жизни особые законы, которые создают одни возможности, сдерживают другие и содержат свои собственные ограничения и загадки. На решения менеджеров постоянно влияют исторические традиции и примеры.

 Часто слышатся мрачные предсказания о будущем уровне жизни и перспективах деловой активности в Европе. Многие наблюдатели высказывают мнение, что деловой мир проходит через этап, который можно охарактеризовать падением прибыли, недостатком энергии, безудержной инфляцией, безработицей, общественными беспорядками и повышенной политической нестабильностью. Однако предсказатели судного дня упускают одну важнейшую характеристику человека: способность к инновациям и преодолению трудностей. Пессимистические точки зрения зачастую очень наивны, а могут и сами приближать негативные ситуации, которые они предсказывают. Растущая изменчивость и враждебность жесткой внешней среды означает, что все организации в мире предъявляют все более высокие требования к своим руководителям. Так, в частности, они должны стать более умелыми в обращении с непредсказуемым будущим. Как говорится: "Неизменно только постоянство изменений". Менеджеры должны развить в себе установки, способности и умения, которые позволят им четко и эффективно осуществлять управление в наступающие годы.

 Что касается развития менеджмента в нашей стране, то, хотя в России это довольно молодая наука, но, безусловно, жизненно необходимая. Развивая структуру управления в России, необходимо грамотно и с пользой применять накопленный и уже довольно богатый опыт различных стран, используя те или иные направления в менеджменте в зависимости от конкретной ситуации и от особенностей, характерных для нашей страны. Поэтому изучение различных течений, сложившихся в международном менеджменте так важно и необходимо для молодых менеджеров, от работы которых зависит очень многое для экономики и производства России.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акио Морита “Сделано в Японии”. Москва, изд.”Прогресс”, 1990.

2. И.Н.Герчикова “Менеджмент”. Москва, изд.объед.”ЮНИТИ”, 1994.

3. Г.Д.Крылова “Зарубежный опыт управления качеством”. Москва, Изд.стандартов, 1992 год.

3. “Экономика зарубежных стран”. Москва, изд.Высшая школа, 1990 год

4 М.Вудкок, Д.Фрэнсис "Раскрепощенный менеджер", изд."Дело", 1991 год

5. Харви Мак Кей "Как уцелеть среди акул", Москва, "Экономика", 1991