

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

«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.»

Акио Морита

Управленческие проблемы всегда были и остаются в центре внимания представителей бизнес-кругов, преподавателей управленческих дисциплин, политических элит и общественности. На протяжении всей истории экономической цивилизации главными мотивами поиска, разработки и развития управленческих идей являлись повышение эффективности принимаемых управленческих решений, улучшение конкурентного положения предприятий и на этой основе обеспечение благополучия, благосостояния и безопасности членов социальной организации, например семьи, государства и общества в целом.[\[1\]](#)

Интерес к японской модели менеджмента вызван тем, что служащие и рабочие этой страны, получая приблизительно одинаковую зарплату, трудятся с полной отдачей и интенсивностью, а также большей продолжительностью рабочего дня, чем в других странах.

Ученые-специалисты делают открытие: японское управление не просто в силу своей восточной специфики экзотично, не похоже на американское управление, как это считалось ранее, но и является «неправильным управлением». В японском управлении очень многое делается и утверждается в полную противоположность тому, что считается незыблемым в западном управлении. Более того, именно эти отклонения от прописных норм и канонизированных истин западного менеджмента обеспечивают большую жизненность японского управления. И тогда к японскому управлению все чаще начинают применять эпитеты типа «чудо», «мистика», «парадокс» и т. п.[\[2\]](#)

Японский менеджмент обладает двумя важнейшими характеристиками. Во-первых, он является наиболее эффективной системой с точки зрения инноваций и роста

производительности. Во-вторых, эта система позволяет наиболее эффективно использовать труд, который мотивирован не только материальными стимулами.[\[3\]](#)

Почему высокая производительность без соответствующего материального стимулирования возможна в Японии, но не в других странах? Цель данной курсовой работы – ответить на этот вопрос.

ГЛАВА 1 ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Первое и самое главное – японский менеджмент добился успехов за счет низких цен и высокого качества товаров и услуг. Западные экономисты пытались связать низкие цены с дешевым рабочим трудом, но при этом они так и не объяснили, почему качество товаров было высоким, а цены низкими.

В чем же заключается секрет такого успеха? Большинство специалистов считают, что причиной тому служит специфика японского менеджмента.

Система пожизненного найма; ротация кадров; ориентация на развитие организации; гибкая структура; групповой подход – вот основные, но далеко не все, причины эффективности японской системы управления.

Далее рассмотрим каждую из них подробнее.

СИСТЕМА ПОЖИЗНЕННОГО НАЙМА

Одной из наиболее важных особенностей японского управления является система пожизненного найма. В наиболее полном виде данная система применялась в крупных частных компаниях и государственных учреждениях, но в действительности её влияние распространялось далеко за эти пределы. Даже мелкие предприятия, не говоря уже о средних фирмах, для удержания нужных работников, повышения их трудовой мотивации применяли те или иные её элементы.[\[4\]](#)

Под пожизненным наймом на самом деле имеется в виду наём работников на длительный срок, а именно до наступления тэйнэн – предельного возраста пребывания в компании (в первые послевоенные десятилетия он составлял 55 лет, с конца 1980-х годов – 60 лет). Наряду с долговременной занятостью работникам гарантировались доступ к системе внутрифирменного обучения и повышения

квалификации, а, следовательно, и карьерный рост, а также повышение заработной платы по мере увеличения стажа работы (в рамках так называемой повозрастной заработной платы). При этом компании предпочитали нанимать только «свежих» (не «испорченных» опытом работы в другой фирме) выпускников школ и университетов. В процессе внутрифирменного обучения и периодических ротаций они приобретали нужную для данной компании квалификацию, а их «пожизненный» наём служил гарантией того, что затраты на её формирование будут полностью компенсированы.

Предоставление работникам гарантий долговременной занятости предполагало в ответ их согласие на продолжительный рабочий день и сверхурочные работы, на участие в нерабочее время и на безвозмездной основе в разного рода рационализаторских кружках, на укороченный отпуск, на перевод в другой город в процессе ротации и т. д.[\[5\]](#)

Такая система обеспечивает гарантии занятости и создание обстановки доверительности. Они ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, укрепляет чувство корпоративной общности, способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими. По мнению японцев, это совершенно необходимо для улучшения деятельности компании.[\[6\]](#)

При такой системе работник ощущает, что его благополучие в долгосрочной перспективе напрямую зависит от благополучия предприятия. В свою очередь предприятие осознает, что его судьба зависит от плодотворности труда работника, его добросовестности.[\[7\]](#)

В то же время следует подчеркнуть, что система пожизненного найма всегда носила избирательный характер, т. е. охватывала не весь контингент занятых.

Однако, поскольку японская практика менеджмента формально не институционализована, не закреплена, сотрудники, работающие по пожизненному контракту, могут быть отстранены, переведены на другую должность или уволены. Большинство западных и японских ученых убеждено в том, что пожизненное трудоустройство заставляло рабочих увеличивать производительность. Однако это убеждение не подтверждается фактами. Лишь 15 % всех японских рабочих в течение всей своей карьеры неизменно одобряли пожизненное трудоустройство. Более того, фактор пожизненного найма

становился прямой или косвенной причиной, по которой рабочие прекращали трудовую деятельность в возрасте 50 лет.[\[8\]](#)

Система пожизненного найма сыграла важную роль в формировании в Японии «общества среднего класса». Такие её элементы, как придание рядовым работникам высокого статуса, стремление менеджмента сгладить различия в положении белых и синих воротничков, акцент при определении карьерного роста на оценке личных качеств работника (усердия, дисциплинированности, преданности компании, готовности работать в коллективе и т. д.), способствовали стиранию горизонтальных социальных перегородок. А быстрое увеличение доходов работников в период высоких темпов роста (1955–1972 гг.) и стабильное их возрастание в последующие два десятилетия создали материальную основу для формирования «общества среднего класса».[\[9\]](#)

Как известно, за последнюю четверть века в экономике и обществе произошли огромные изменения. Продолжавшаяся более двух десятилетий депрессия, поразившая японскую экономику в начале 1990-х годов, привела к резкому снижению темпов экономического роста, а, следовательно, и к сокращению финансовых возможностей компаний поддерживать повозрастную систему заработной платы без ущерба для конкурентоспособности. Кроме того, за эти годы произошла значительная диверсификация жизненных стилей и жизненных предпочтений японцев, и сейчас далеко не обо всех из них можно сказать, что, как и прежде, «они живут для того, чтобы работать».

Следует отметить, что, вопреки разного рода прогнозам, система пожизненного найма в целом устояла и продолжает оставаться основной формой найма в государственных учреждениях и крупных компаниях, а также «моделью для подражания» для фирм меньших размеров. Это произошло благодаря целому ряду мер, предпринятых японскими компаниями, которые позволили им, не посягая на основные принципы системы, придать ей большую гибкость и сделать более адекватной новым экономическим и социальным условиям.[\[10\]](#)

Смысл мер, предпринятых японскими компаниями, состоял в том, чтобы, сохраняя приверженность системе повозрастной заработной платы, ослабить давление на издержки на труд прогрессирующего старения рабочей силы, придать этой системе большую гибкость с тем, чтобы её «повозрастной» характер не «гасил» мотивацию молодых работников. С этой целью во многих компаниях был введён такой элемент, как оценка результатов труда, которые обычно представляют собой комбинацию индивидуальных показателей работника и показателей коллектива.

Под ними имеются в виду не количественные результаты, а сам процесс труда. И сейчас в большинстве японских компаний базовая зарплата работника определяется с учётом трёх элементов: занимаемой должности или квалификации, тесно связанного с ней возраста и результатов труда. При этом при оценке квалификации компании всё больше принимают во внимание её «полезность» для выполнения конкретной работы, а не просто объём знаний и навыков, накопленных работником в процессе внутрифирменного обучения, поскольку из-за быстрых технологических изменений последние могут оказаться морально устаревшими.[\[11\]](#)

Наконец, для того, чтобы сделать систему пожизненного найма более адекватной нынешним потребностям общества, ослабить жёсткие рамки, в которые она ставит работников, в последние годы была введена новая категория постоянных работников – постоянные работники с ограничениями (гэнтэй сэйсяин). При этом были установлены три типа ограничений: на место работы, на характер работы, на время работы. В первом случае в процессе ротации работник не может быть переведён в другой город. Во втором случае оговариваются ограничения в отношении характера служебных обязанностей (например, то, что ротация может происходить только в рамках определённых специальностей). Третий вид ограничений предполагает освобождение работника от выполнения какой-либо работы или других видов деятельности за пределами урочного времени, что особенно привлекательно для женщин. Благодаря всем этим мерам система пожизненного найма не только устояла как система управления трудом, но и сохранила свою привлекательность в глазах самих работников.[\[12\]](#)

РОТАЦИЯ ТРУДА

Следующей важной составляющей японской системы управления персоналом является ротация труда, т. е. механизм планомерной подготовки кадров через постоянное перемещение или смену видов деятельности. Перемещение происходит по горизонтали и вертикали через каждые 2–3 года. Ротация проводится без согласия работника. Согласие профсоюза требуется лишь в том случае, если перемещение работника связано с переездом в другой регион. На перемещение работника влияет число заявок в отдел кадров из других отделов. При трудоустройстве выпускники ВУЗов или других образовательных учреждений, в том числе самого престижного Токийского университета, не ставятся сразу на руководящие должности, а начинают трудовую карьеру с самых низкоквалифицированных рабочих мест. Как правило, после нескольких перемещений по горизонтали следует ротация по вертикали, т. е. повышение в должности. Такая система имеет ряд преимуществ. Специалиста, в тонкостях

знающего всю специфику производства своего предприятия, сложно ввести в заблуждение, уменьшается риск принятия непрофессиональных решений. Ротация кадров обеспечивает гибкость рабочей силы, повышает уровень квалификации работников.[\[13\]](#)

При переходе каждого сотрудника на новое рабочее место по системе кадровой ротации на него составляется письменная характеристика - т.е. подключается система репутаций. Суть ее в том, что на каждом рабочем месте сотрудник должен зарекомендовать себя добросовестным, инициативным, исполнительным и ответственным работником. Объективность характеристики обеспечивается регулярными опросами коллег, руководителей, подчиненных, клиентов. Репутация влияет на ротацию и определяет дальнейшую трудовую карьеру.[\[14\]](#)

Ротация кадров рассматривается в Японии в качестве одного из важных условий повышения мотивации труда и улучшения социального климата на производстве.[\[15\]](#)

КОЛЛЕКТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

Коллективные ценности также можно рассматривать как одну из важнейших признаков японской системы управления. Считается, что коллективизм и патернализм – это национальные качества японцев. Японская цель управления строится по принципу «единая семья – единая команда», а во взаимоотношениях делается ставка на сопричастность, совместную работу и т. д. В этой связи значение придается выработке и усвоению коллективных ценностей организации, формированию корпоративного, группового сознания».[\[16\]](#)

В японских компаниях ни один из работников не несет персональной ответственности за решение какого-либо вопроса. «Ответственность распространяется на всю группу в целом. Каждый член группы отвечает не только за себя, но и за сослуживцев. При этом не имеет значения, как он лично относится к каждому из них или что ему поручено сделать. Это позволяет всей группе быстро находить решение, действовать при максимальной согласованности, обеспечивать дружную работу «на общий котел» и с полной самоотдачей».[\[17\]](#)

ГРУППОВОЙ МЕТОД ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Групповой метод принятия решений является неотъемлемой частью японской системы управления. В данном случае работники вовлекаются в процессы подготовки, принятия управленческих решений, а также контроля их выполнения.

При этом вовлечение работников в управление предприятием основывается на участии в его имуществе (капитале). В среднем от 40 до 80 % рабочей силы менеджеры активно привлекают к участию в управлении.[\[18\]](#)

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

1. *«Система ринги»*. Сущность этого метода состоит в том, что при принятии важного решения все, кого оно может коснуться, участвуют в его подготовке. В работе обычно участвует от 60 до 80 человек. Но предварительно создается группа из 3 человек, которая должна выслушать и учесть мнение всех.

Профессиональными управленцами подготавливаются проекты решений. Если проект решения значительно изменяется, группа снова выявляет мнение всех участников. Этот процесс длится до того момента, пока все ни придут к единому решению. Длительная подготовка решения компенсируется быстротой его реализации, поскольку все будут его поддерживать.

2. *Система «совместных консультаций»* администрации и работников по вопросам, непосредственно затрагивающим интересы персонала предприятия: размеры заработной платы, платы за сверхурочную работу, работу в выходные дни, премиальных выплат; продолжительность рабочей недели и отпуска; введение новых технологий и т. д. По одним вопросам работники только заслушивают поверенных работодателя, дающих им разъяснения относительно тех или иных решений. По другим – участвуют в их обсуждении. Последнее слово остается за представителями работодателя. Такая практика применяется почти на 90 % японских предприятий.

3. *«Кружки контроля качества»*. Первые такие кружки появились в этой стране в начале 1960-х гг. прошлого века. В 1965 г. было зарегистрировано около 5 тыс. таких кружков с количеством участников более 70 тыс. человек. В 1999 г. их насчитывалось уже более 400 тыс. «Кружок» возглавляет мастер. В «кружке», как правило, работают 5—10 человек. Целью таких «кружков» является самостоятельная постановка и решение задач повышения качества продукции и совершенствования технологии производства, рост производительности, развитие изобретательства и т. д.[\[19\]](#)

Очень важной особенностью управления в Японии является большая открытость информации о хозяйственной деятельности предприятия для его работников (персональная рассылка информационных бюллетеней; размещение информации

на доске объявлений; специальные обращения к работникам руководителя компании и т. п.). В японских фирмах огромное внимание придается сбору информации, которое необходимо для того, чтобы дальнейшие решения были строго обоснованными. Например, 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 и причины неисправности, причем 2-й момент признается более важным; в дальнейшем на основании собранной информации принимаются меры для недопущения подобного в будущем.[\[20\]](#)

УПРАВЛЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА КАЧЕСТВО

Управление, ориентированное на качество, также рассматривается как отличительная особенность японского менеджмента. Японские менеджеры не ищут быстрого решения проблем, связанных с падением объема производства и прибылей, в отличие от американских менеджеров. С точки зрения японцев одно увеличение производства не обеспечивает повышения производительности, качество имеет не менее важное значение. Поэтому японские менеджеры не разрабатывают мероприятия по повышению производительности за закрытыми дверями кабинетов. Они осторожно проводят тщательно спланированные изменения. 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 работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством».[\[21\]](#)

ПРИСУТСТВИЕ РУКОВОДСТВА НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Присутствие руководства на производстве, постоянное общение с людьми, решение всех возникающих проблем на месте, систематические беседы с рабочими и специалистами о путях дальнейшего совершенствования производства, повышения эффективности хозяйствования обязательны на японских предприятиях. Чтобы справляться с затруднениями по мере их возникновения, японцы 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, а также кружки качества.[\[22\]](#)

«Эгалитаризм» как социальный идеал является еще одним признаком японского менеджмента. Как показывают многочисленные исследования, для японских предприятий в целом характерен меньший (по сравнению с подавляющим большинством других развитых стран) разрыв в доходах (зарботной плате) между менеджерами и рядовыми работниками (по экспертным оценкам, как минимум в 2-2,5 раза). Это обстоятельство способствует «установлению доверия между работниками и администрацией, без чего, как показывает практика, трудно рассчитывать на достижение высоких стабильных как экономических, так и, особенно, социальных показателей работы предприятия».[\[23\]](#)

ЯПОНСКИЙ МЕНТАЛИТЕТ

Важнейшим фактором, влияющим на специфику менеджмента, является менталитет нации. В настоящее время общепризнанно, что национальный и региональный менталитеты – важнейший фактор, влияющий на формы, функции и структуру управления. «Между менеджментом и менталитетом существует более глубокая сущностная взаимосвязь».[\[24\]](#)

Менталитет – совокупность умственных, эмоциональных, культурных особенностей, ценностных ориентаций и установок, присущих социальной или этнической группе, нации, народу, народности. Понятие менталитета включает в себя взгляды, оценки, ценности, нормы поведения и морали, умонастроения, религиозную принадлежность и многие другие нюансы, характеризующие ту или иную группу людей.

Проявление биопсихологической программы поведения людей сказывается на различных сферах человеческой деятельности: быте, общении, производстве. Значительное влияние она оказывает на управление. Так, анализируя формы и методы управления в разных странах, мы не можем не учитывать немецкую пунктуальность, английский консерватизм, американский прагматизм, японский патернализм. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной иерархической системе: или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он руководит своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. Следовательно, управление есть форма выражения ментальности».

[\[25\]](#)

Японский национальный характер, как и национальный характер любой иной нации, выступает в виде системы характерологических черт. Выделяются общеэтнические черты, черты группового поведения и обыденно-житейские черты.

Среди общеэтнических черт выделяются трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, любовь к природе, приверженность традициям, склонность к заимствованиям, этноцентризм. Трудолюбие и связанное с ним усердие во всех сферах трудовой деятельности – важнейшая черта японского национального характера. Свое чувство прекрасного они выражают прежде всего в процессе труда. Обогащая свою трудовую активность элементами эстетики, японец как бы подогревает заложенное в нем трудовое рвение.[\[26\]](#)

Преобладающее и наиболее важное для понятия специфики японского менеджмента качество менталитета – это группизм. Группизм (коллективизм) породил коллективный характер принятия управленческих решений, ориентацию на группу, коллективную работу и коллективную ответственность, зависимость в зарплате и продвижении по службе от умения работать в одной команде, неформальные отношения в организации. Для понимания японского менеджмента важно также рассмотреть понятие «гири», т.е. «долг чести», который предписывает индивиду выполнять соответствующие правила поведения, определяемые его ролью в группе. Эти правила меняются по мере перехода индивида из одной группы в другую (семья, школа, вуз, микрогруппы организации, в которой он работает).

Выполнить «долг чести» индивид может, лишь занимая свое, строго определенное место (что соответствует конфуцианскому принципу «каждому – свое место») и проявляя лояльность по отношению к группе, т. е. подчиняя свое поведение общественным целям. Соответственно, и поведение индивида оценивается не абстрактными критериями добра и зла, а его вкладом в групповую деятельность, его полезностью для группы.[\[27\]](#)

Корни «группизма» глубоко уходят в традиции рисосеяния. «Возделывание риса на японских островах всегда требовало колоссального труда, поэтому рисосеятели сливались в артели, члены которых поддерживали друг друга. С течением времени возникла специфическая групповая активность – известный японский «группизм».[\[28\]](#)

Психология группизма проникла во все сферы производственной и социальной жизни. Она вылилась в систему порядка с ярко выраженной подчиненностью

лидеру и уважением старшего. Японцы благодарят своих руководителей, как дети – родителей. Ради коллектива рабочие в Японии готовы пожертвовать всем. «Фирма дает нам жизнь; фирма нас кормит и поит, мы обязаны ей всем и если надо отдадим ей все, что имеем», – говорят они.[\[29\]](#)

Психология группизма – фундамент японского менеджмента. Человек только в коллективе видит смысл своего существования. Отчуждение от коллектива самое ужасное для Японца. Таким образом, в японской фирме в отличие от жесткой классической схемы предприятий других западных стран «машина-человек» основу организации труда составляет не отдельный работник с узко ограниченными трудовыми функциями, а группа людей, которой дается некоторая свобода принятия решений. В результате этого японские предприятия имеют большую гибкость. Гибкая и «кооперативная» японская модель управления отчасти сняла, отчасти смягчила многие проблемы, с которыми уже не справлялась «рациональная» западная система.[\[30\]](#)

Используя национальные особенности характера, менеджеры строят свою стратегию управления и принятия управленческих решений. При этом меняется привычный для зарубежных стран стереотип управляющего. В складывающихся условиях не он (управляющий), а ситуация отдает приказание. Управляющий лишь изучает подробности реальных обстоятельств, анализирует ситуацию и сообщает работникам результаты своего анализа. А они в свою очередь уже сами принимают необходимое решение. Для японского работника фраза управляющего «поступайте, как считаете нужным» содержит всю необходимую информацию для ведения производства. Они действуют, как футболисты на спортивных площадках, «чутко воспринимают все нюансы ситуации, реакцию своих коллег и свою собственную подчиняют потоку общего поведения».[\[31\]](#)

Большое значение в японском менталитете имеют нормы гири. Гири – это и обязательство, и ритуал выполнения обязательства, и долг благодарности. В широком смысле гири проявляется в соответствующем общении вышестоящего с нижестоящим, во взаимодействиях между равными, в ритуалах общения между соседями и т. д. В настоящее время придерживаться отношений гири наиболее свойственно лицам старше 40–45 лет. Однако у всех японцев без исключения они сохраняются в виде особых форм долга благодарности.[\[32\]](#)

Слово гири фактически непереводаемо. Но можно перечислить некоторые характеристики гири:

1. Гири – это обязанности человека по отношению к другому. Содержание и интенсивность исполнения этих обязанностей зависят от социального статуса. Есть гири ребенка по отношению к родителям, ученика к учителю, подчиненного – к начальнику и т. д.

2. Человек не имеет права требовать от другого исполнения обязанностей гири. Он должен ждать, когда, тот добровольно станет их осуществлять. Человек, не проявляющий гири по отношению к тому, к кому оно должно проявляться, рассматривается в Японии как личность, достойная презрения. Однако считается, что к гири нельзя принуждать, и тот, кто заставляет другого исполнять гири, сам оказывается его нарушителем.

3. Отношения гири неизменны. Раз возникнув между двумя людьми, они продолжают до конца их дней. Это характерно для бытовых, деловых, профессиональных взаимодействий: человек, который проводит досуг с одним, не будет проводить его с другим; покупатель, пользующийся услугами одного торговца, не пойдет к другому и т. д.

4. Поскольку гири – явление эпохи феодализма, оно прежде всего строилось на иерархической основе: подчиненный всегда проявлял гири по отношению к господину. Последний тоже осуществлял гири в сторону нижестоящих, но его гири было совсем другим, покровительственным, хотя единая природа гири сохранялась. По современным понятиям глава фирмы или учреждения нарушает нормы гири, если он общается с подчиненными только в сфере профессиональной деятельности. Гири требует от руководителя интересоваться личной жизнью, семейными делами подчиненного. В свою очередь подчиненные склонны без понукания и подстегивания оказать начальнику услугу в его личных делах, например, помогать ему в самых различных домашних делах.[\[33\]](#)

Религиозные традиции сыграли очень важную роль на формирование менталитета японцев и, соответственно, на японскую систему управления. Рассмотрим подробнее влияние религиозных традиций на японский менеджмент.[\[34\]](#)

Наиболее важная национальная черта японцев – это высокая оценка семейных отношений. Внутри большой семьи лежат отношения, в основе которых покоятся традиционные конфуцианские догмы. Поэтому японский менеджмент базируется на основных идеях конфуцианства как морально-политического учения, лежащего в основе жизни японского общества. В частности, из конфуцианства была заимствована концепция, по которой при управлении трудовыми ресурсами

необходимо использовать в определенных пропорциях гуманизм и авторитаризм, управляя организацией так, как если бы это была идеальная конфуцианская семья, следующая 5 принципам: почтительность детей к родителям, верность, повиновение, доброта, преданность своему хозяину. Конфуцианство строго определило рамки политической и экономической деятельности. Оно требовало неукоснительного выполнения определенных правил, регламентирующих сферу общественной жизни и поведения людей. Основой во взаимоотношениях людей и целью нравственного самосовершенствования являлось понятие «жэнь» (гуманность) и «сяо» (сыновняя почтительность). «Жэнь» и «сяо» требовали соблюдения определенных морально-этических норм: беспрекословного подчинения старшим по возрасту и положению, почитания предков, строгого соблюдения семейных и прочих традиций.[\[35\]](#)

На практике прямое воплощение конфуцианских традиций в управлении предприятием – это корпоративное сознание, идея «фирма – одна семья», совпадение должностных и возрастных иерархий, дифференциация заработной платы в зависимости от возраста и стажа.[\[36\]](#)

Еще одной характерной особенностью японского национального характера является то, что опыт работы ценят более высоко, чем образование. По этой причине в Японии практически нет бизнес-школ, готовящих специалистов-управленцев. Как было отмечено ранее руководителей в Японии готовят непосредственно в процессе работы сами предприятия. Для этого будущим менеджерам дают возможность попробовать себя в разных сферах деятельности, постоянно переводя с одной должности на другую.

Как уже отмечалось, в историческом плане подобная практика связана с изначальной ориентацией крупных японских предприятий на обучение работников широкому кругу профессий по своему профилю. В этом подходе очень много справедливого. И действительно, очень трудно подготовить хорошего специалиста, давая ему лишь теоретические знания. Специалист ценен только тогда, когда у него есть опыт работы. Это характерно и для Европы и США. Однако акцент ставится иначе: если в Европе и США сначала дают теоретические знания, которые затем закрепляются практикой, то в Японии предоставляют практику, которая только затем переходит в знания. Тем не менее японцы уделяют достаточно много внимания образованию. Высококвалифицированные преподаватели очень ценятся японцами, и выражается это в том, что их труд оплачивается очень высоко.[\[37\]](#)

Влияние менталитета на национальные системы управления проявляется в том, что западные и восточные менеджеры по-разному подходят к вопросам «кооперации и конкуренции». В Японии эти понятия совместимы. Японцы считают, что можно одновременно и конкурировать, и сотрудничать («и-и»). Американцы считают, что конкуренция и кооперация являются несовместимыми («или-или»). При кооперировании они стремятся к индивидуальной выгоде, тогда как японцы более расположены к поиску взаимовыгодных решений благодаря конфуцианству. [\[38\]](#)

Здесь следует отметить еще очень важную особенность. Попытки американцев перенять некоторые приемы и элементы японского менеджмента проваливаются. Однако в Японии оказываются удачным применение некоторых методов американского менеджмента. Это также можно объяснить особенностями национального характера Японцев.

Во-первых, это высокая приспособляемость и гибкость японской нации: «Японец – христианин по вере, буддист по философии и синоист по взглядам на общество».

Во-вторых, развитие японского менталитета в сторону индивидуализации. Вторую особенность объясняют такими причинами, как становление международных рынков и увеличение контактов японцев с другими нациями; общечеловеческая тенденция к индивидуализму. В японском менталитете отмечают такие изменения, как увеличение стремления к личной свободе. Все более яркое выражение получает прагматизм, происходит некоторое отрицание корпоративного духа. Японский менталитет все больше принимает черты американского и западноевропейского. Это и приводит к нарастанию противоречий между изменяющимся японским менталитетом и существующим менеджментом. Возникает необходимость приведения их в соответствие путем реконструкции японского менеджмента. Так, нередким явлением в системе японского менеджмента становится отказ от пожизненного найма и системы оплаты по старшинству в сторону расчета за единицу продукции. Принимаются и воплощаются программы сокращения работников, дослуживших до пенсионного возраста, ввиду проблемы старения нации. [\[39\]](#)

Поскольку японскому менеджменту изначально присуща религиозная ориентация, многие компании располагают собственными храмами. Фактически у каждой крупной корпорации есть девиз или лозунг с религиозным оттенком, провозглашающий принцип гармонии, искренности, стремление к постоянной добросовестной работе. [\[40\]](#)

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА И ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ МЕНЕДЖЕРА

Высшим руководителям необходимо иметь подготовку в 3 областях: концептуальные знания, знание людей и технические знания. Первые два звена наиболее важны, хотя директорам необходимо получить и какую-либо специальную подготовку, прежде чем их выдвинут в высшее руководство. Умения, которыми владеют выдвинутые руководители, должны быть основными, и, знакомясь с различными отделами, руководители которых выдвинуты на высший уровень, можно выявить умения, которые считаются особенно важными в японских корпорациях.[\[41\]](#)

Концептуальные способности и личностные качества имеют для менеджеров высшего звена большее значение, чем техническая квалификация.

Концептуальные способности – это способность чувствовать связи между организацией и средой и видеть систему организации как единое целое. Широта взглядов – это противоположность узкого, специализированного видения. От руководителя высшего звена требуется умение видеть главные направления, которые создают благоприятные возможности или, напротив, угрозу для организации. Один президент заявил, что руководители высшего звена должны видеть связь между организацией и обществом и думать о том, что можно сделать для общества. Высшее руководство должно уметь распознавать действительные нужды потребителя. Когда деятельность организации приобретает мировые масштабы, от высшего руководства требуется выработка международного подхода. Поэтому наличию широты взглядов и глобального подхода придается особое значение.[\[42\]](#)

Две главные характеристики, рекомендуемые для поведения японского руководства высшего звена. Одна – это энергичное принятие решений, подкрепленное дальновидностью. (Консервативная осторожность не приветствуется.) Эта черта хорошо заметна в реальном поведении японских предприятий. Вторая – упор на умение работать с людьми, и это характерно для японских корпораций. Во всех японских корпорациях групповая деятельность играет большую роль и групповое принятие решений широко практикуется на каждом уровне организации, поэтому умение создать хорошую группу является острой необходимостью.

Руководитель должен четко формулировать цели, иначе группа не сможет работать эффективно. Руководитель обязан найти благоприятный шанс проявить инициативу в разработке стратегической политики, в особенности, когда речь идет о стратегических решениях. Как руководитель он должен быть восприимчив к идеям других, это может стать стимулом для активизации его подчиненных. При групповой выработке решений очень важно, чтобы руководитель учился в процессе их принятия и не стремился навязывать свое мнение другим; важно также уметь убедить людей, поддерживать связь заблаговременно, оказывать взаимную поддержку или вербовать сторонников. Благодаря подготовительным стадиям группового принятия решений менеджеры постигают важность коммуникации. В дополнение к внутренним стимулам для мотивации подчиненных необходимы также внешние награды. Характерной особенностью японских организаций является долгосрочное стимулирование: краткосрочная оценка не стимулирует работника работать в компании всю жизнь. При этом возможны терпимое отношение к неудачам и внимание к положительному опыту, и менеджер учится этому в течение долгих лет службы.[\[43\]](#)

МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ

Мотивация относится к основным функциям менеджера. Наряду с функциями планирования, организации и контроля мотивация составляет каркас теории и практики менеджмента. В менеджменте под мотивацией понимают такое регулирование побудительных факторов человека, при котором у него возникает желание работать так, чтобы способствовать достижению целей организации. Если все потребности человека разделить на: биологические (пища, одежда, жилище), духовные (связаны с познанием окружающей среды и направленностью людей к раскрытию всех своих возможностей) и социальные (проявляются в стремлении принадлежать к социальной группе, занимать в ней определенное место), то последняя группа потребностей имеет для японцев первостепенное значение. Поэтому все существующие в Японии стимулы, и в первую очередь вознаграждение за труд, воспринимаются японскими работниками через призму социальных потребностей.

Активность японских работников подпадает под ряд положений концепции «Y», отражающей суть доктрины «социального человека». Автором теории мотивации «X» и «Y» является американский ученый Макгрегор. Согласно теории «X» люди в силу своих природных особенностей уклоняются от работы, их нужно к работе

принуждать, ими нужно управлять. Понятно, что к Японии эта теория не применима, поскольку характерной чертой японцев является исключительное трудолюбие.[\[44\]](#)

Основные моменты теории «Y» сводятся к следующему:

1) контроль и угроза наказания не являются единственными средствами побуждения людей к труду. Человек сам будет стремиться к работе, в которой он заинтересован; 2) усилия, прилагаемые индивидом в трудовом процессе, пропорциональны ожидаемому вознаграждению; 3) средний индивид при соответствующей подготовке не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней; 4) стремление к творческим элементам в труде свойственно широкому, а не узкому кругу людей; 5) в условиях современного производства интеллектуальные возможности человека используются лишь частично.

В Японии считают, что лишь 3 последних пункта концепции - более подходящие для японского работника. Эти пункты соответствуют японской системе менеджмента, реализуемой на основании принципа консенсуса, допускающего работников к известному участию в управлении организацией. Система принятия решений «ринги» является отражением этой концепции.

Гигиенические и мотивационные факторы Герцберга также применяются для мотивирования японских работников на достижение целей организации. Среди них выделяют: стиль руководства, управленческую доктрину компании, заработную плату, условия труда, трудовые успехи работника, признание его заслуг, предоставление работнику самостоятельности, служебный рост и др. Эти группы факторов довольно тесно взаимодействуют и успешно применяются. Однако все мотивационные факторы были восприняты японскими менеджерами в соответствии с японским менталитетом.[\[45\]](#)

Система «пожизненного найма», являющаяся специфической особенностью японского менеджмента, занимает особое место среди средств мотивации. «Пожизненный найм» дает предпринимателям активных и преданных тружеников, готовых трудиться не покладая рук. Конечно, такой найм выгоден прежде всего предприятиям, однако выгоду ощущают и сами работники. С первых дней работы в фирме они проникаются уверенностью в том, что пока фирма работает, их занятость гарантирована. По достижении 55 (а в некоторых фирмах 60) лет они выйдут на пенсию, и фирма выплатит им солидные выходные пособия. Даже если фирма окажется в полосе затруднений, их не выбросят на улицу. В крупных

японских фирмах практикуются различные методы выхода из спада, однако к увольнению постоянных работников стараются не прибегать. Для рядового персонала все эти обстоятельства служат важнейшим мотивационным фактором. Они с рвением отдаются труду, обеспечивают его высокую производительность.

Система «пожизненного найма» тесно переплетается с системой оплаты по старшинству, которая также выступает в качестве мотивационного средства. Смысл этой системы заключается в том, что размер зарплаты ставится в прямую зависимость от продолжительности стажа: за каждый очередной год этого стажа полагается автоматическая прибавка к зарплате. Такая оценка труда работников берет свое начало в традиционном для японского общества уважении к старшим. В сфере производства, как и в жизни вообще, человек с возрастом мудреет, развивает свои способности. Такое отношение к старшим четко прослеживается в области начисления зарплаты.[\[46\]](#)

Заработная плата японского работника складывается из 3 компонентов: базисной ставки, надбавок и бонусов (последние выплачиваются два раза в год – в июне и декабре). При этом зарплата работников в возрасте 45 лет примерно в два раза выше зарплаты молодых работников. Что касается многочисленных надбавок, то имеет смысл упомянуть о надбавке за мастерство (за групповое), надбавке на семью (неработающую жену и детей), надбавке за исполнение должности по руководству людьми (эта надбавка предназначена для покрытия расходов на угощение подчиненных и клиентов при установлении с ними деловых контактов), надбавке за сверхурочную работу (она выплачивается только рядовым работникам и специалистам, руководители ее не получают) и т. д. Мотивационная сила вознаграждения за труд в Японии оказывается максимальной в том случае, если заработная плата не отрывается от принципа уравниловки, если она позволяет откладывать наличные накопления около 1/5 семейного бюджета, что считается нормой в Японии, и если она стабильна. Оплата по старшинству в общем и целом отвечает этим условиям.[\[47\]](#)

ГЛАВА 2 МЕНЕДЖМЕНТ SONY

Задача данной главы выявить черты классического японского стиля управления на примере менеджмента Sony.

В своем стремительном развитии Sony прошла три важнейшие стадии: мелкого производителя, специализированной компании и крупной монополии. Фирмы всех

этих типов постоянно действуют на капиталистическом рынке и выполняют на нем важные функции.[\[48\]](#)

Sony считается символом японской электроники и лидером среди японских корпораций в сфере международной активности. Во всем мире на Sony работают 120 000 человек, из которых 55 % – не японцы. Это максимальный показатель среди японских компаний. Sony выделяется и своей инновационной деятельностью: с ее именем связаны изобретения, «перевернувшие» мир бытовой электроники. Речь идет о создании видеомагнитофона, системы цифровой записи звука и др. Специалисты считают, что одна из основных причин успехов Sony – особая стратегия менеджмента. Сохранив все лучшее, что присуще японской системе, например, гарантии занятости, она попыталась вобрать в себя наиболее ценное из западной модели. Так, официально одним из основных критериев оценки работников на Sony является творческая отдача и уважение к индивидуальности.[\[49\]](#)

«Мы всегда требовали от наших работников умения самостоятельно мыслить и в большей мере добивались этого. С точки зрения администрации, очень важно знать, как раскрепостить природные творческие способности людей. Согласно моей концепции, творческие способности есть у всех, но очень мало кто знает, как их использовать. Мой способ решения проблемы раскрепощения творческих способностей состоит в том, чтобы ставить цели. Когда надо достичь какой-то одной цели, у многих пробуждаются творческие способности.

Управляющие должны определять цели и стремиться к их достижению, поощряя рабочих превосходить самих себя. Если перед инженером или ученым поставить четкую цель, он приложит все силы, чтобы достичь ее, но, когда цели нет, если ваша компания или организация просто даст ему кучу денег и скажет: «Изобрети что-нибудь», нельзя ожидать успеха.»[\[50\]](#)

Подлинным открытием Sony было управленческое открытие: постановка крупной и, что не менее важно, понятной всем, вплоть до рядового рабочего, цели. Это тоже своего рода метод управления. Он спланировал персонал фирмы в коллектив единомышленников. Курс проводился последовательно, для повышения наглядности использовались самые разнообразные средства, в том числе почти театральные. Так, создавая "карманный" радиоприемник, фирма хотела, чтобы он помещался в карман мужской рубашки. Когда уложиться в такие размеры не удалось, Sony предпочла сшить рубашки с большими карманами, но не признавать поражения. В фирме складывалась атмосфера всеобщей настроенности на

решение центральной задачи, на достижение цели, которой подчинено все. Этот настрой "огромная ценность. Именно этот дух, вероятно, и помогал обогнать другие компании в разработке "электронных бестселлеров".[\[51\]](#)

Большинство менеджеров, в том числе и принимающих стратегические решения, в зарубежных филиалах Sony – местные специалисты. Sony не только направляет своих представителей в филиалы, но и приглашает в свою штаб-квартиру специалистов из других стран, причем на ответственные должности. [\[52\]](#)

«Наша политика заключается в том, что, где бы в мире мы ни находились, мы относимся к людям, которых мы наняли, как к членам семейства Sony, как к дорогим коллегам, и поэтому еще до того, как мы открыли в Англии наш завод, мы привезли в Токио менеджеров, в том числе инженеров, дали им возможность поработать с нами, и обучали их, относясь к ним как к членам нашей семьи. Все они носили одинаковые куртки и ели в нашей кафетерии, где нет разделения на классы. Таким образом, им давали понять, что к людям нельзя относиться дифференцированно. Мы не давали отдельного кабинета ни одному управляющему, даже директору завода. Мы требовали, чтобы управляющие сидели вместе со своими служащими в одних и тех же условиях. В цехах мастер каждое утро перед работой проводит небольшую беседу со своими коллегами и рассказывает им о том, что они должны сегодня делать. Он зачитывает сводку о вчерашней работе, одновременно внимательно рассматривая рабочих. Если кто-нибудь плохо выглядит, мастер спрашивает, что случилось, чтобы выяснить, не болен ли рабочий, нет ли у него каких-либо проблем, что его беспокоит. Я считаю это важным, ибо, если рабочий болен, подавлен или обеспокоен, он не может хорошо работать.»[\[53\]](#)

В фирме считают, что переориентация иностранных служащих на японский стиль по меньшей мере нерациональна. Вроде бы очевидный факт, но другие фирмы воспринимают его с большим трудом. Еще одно интересное новшество, которое первой стала внедрять Sony, – это определение для каждого работника наиболее подходящей сферы использования его труда, с учетом его интересов, способностей и склонностей. На практике это выглядит так. Кадровый департамент Sony распространяет информацию о всех вакантных местах в филиалах фирмы за рубежом. И любой сотрудник фирмы независимо от его нынешнего положения, возраста и места пребывания может подать заявку на участие в конкурсе. Конкурс обычно проходит вечером или в выходные, чтобы начальство претендента не узнало о стремлении своего подчиненного поменять место работы. Если человек не проходит по конкурсу, это никак не сказывается на его дальнейшей службе, если

проходит, то получает место, на которое претендовал. Чтобы восполнить его уход с прежней должности, объявляется новый конкурс. Но слишком активное стремление сотрудников какого-либо подразделения к участию в подобных конкурсах служит для фирмы сигналом, свидетельствующим о недостатках в работе менеджера данного звена.

Традиционная для Японии система продвижения в зависимости от выслуги лет в Sony сохранена лишь частично, только до уровня помощников менеджеров среднего звена. Дальше продвинуться без экзамена и конкурса нельзя. Пожизненного найма в его классическом виде тоже нет: если работник работает плохо, его несколько раз предупреждают, но потом увольняют. Хотя это и происходит гораздо реже, чем в западных компаниях. Для Японии абсолютно не характерно следующее обстоятельство. Обычно уход сотрудника из компании означает его полную изоляцию от бывших коллег, разрыв с ним всех дружеских связей. Покинувшие же Sony могут свободно общаться со своими бывшими товарищами; были прецеденты, когда принимавшие предложения других фирм сотрудники через какое-то время возвращались, и их брали на должности не ниже тех, которые они занимали в этой фирме раньше.

Вместе с тем все положительные черты японского менеджмента, такие как ориентация на команду, взаимопомощь, гибкость, неформальное определение рамок обязанностей и работы, взаимозаменяемость, в Sony сохраняются. Подобное сочетание позволяет фирме успешно выступать как на внутреннем, так и международном рынках.[\[54\]](#)

ГЛАВА 3 ПРИЧИНЫ СТАГНАЦИИ SONY В ПЕРИОД С 1997 ПО 2005 ГГ.

Почему показатели эффективности компании, не одно десятилетие доминировавшей в отрасли электроники, так резко ухудшились, и в 2005 году председатель правления компании Нобуюки Идеи и президент Кунитакэ Андо были вынуждены уйти в отставку, и их посты заняли соответственно Говард Стрингер и Реджи Чубачи.

Компания Sony всегда подавала пример производителям электроники своими новаторскими продуктами и эффективным глобальным менеджментом, вобравшим в себя классические японские традиции с новыми методами управления персонала,

отвечающими современным условиям. Что же послужило причиной столь резкого изменения экономического положения этого гиганта отрасли?

Что же послужило причиной столь резкого изменения экономического положения этого гиганта отрасли?

На протяжении времени Sony считалась признанным лидером и лучшим производителем электронных товаров, но в 2002 году рыночная капитализация этой компании снизилась.

В условиях стремительного перехода электронной индустрии на цифровые технологии Sony предприняла попытку достичь эффекта синергии между аппаратным обеспечением и контентом благодаря использованию сетевых технологий. Тем не менее спад эффективности компании нельзя объяснить только выбранной стратегией. Важную роль в этом сыграли так же организационные процессы и стиль лидерства на высшем уровне. Из-за того, что руководство компании Sony стало сомневаться в своих действиях и решениях, ее независимые бизнес-подразделения быстро превратились в так называемый организационный «силос». Да и внутренняя политика менеджмента высшего уровня лишь усугубляла процесс стагнации.[\[55\]](#)

Sony начинала с позиций силы. Ныне покойный основатель Sony Акио Морита превратил ее в компанию глобального масштаба. Sony является одной из немногих японских фирм, которые вообще имели какую-то стратегию.

Проблемы у Sony начались в 1989 году, после того как она приобрела Коламбия пикчерс. Дела пошли настолько плохо, что к 1994 году компания была вынуждена списать аккумулированные убытки на сумму 3,5 млрд долл. Чтобы усилить контроль над затратами, Sony провела реструктуризацию этого направления своего бизнеса. В 1997 году, после вывода на рынок нового продукта – игровой приставки Плейстейшн, рентабельность фирмы резко повысилась, но очень скоро объемы продаж снова стали падать (рис.1). [\[56\]](#)



Рис.1

Начиная с 2003 продажи компании либо остаются на прежнем уровне, либо уменьшаются. Ее рентабельность с 1997 года тоже неуклонно снижается; по состоянию на 2006 год общий показатель Sony Group составлял всего лишь 1%. Причины столь затяжной болезни Sony пока еще до конца не выяснены. Почему компания, достаточно обновленная и подготовленная для создания новых революционных продуктов, последние десять лет постоянно буксует?

Но некоторые причины проблем Sony совершенно очевидны. Во-первых, за последние годы компания не сумела выпустить ни одного настоящего хита, такого, какими в свое время были ее Walkman, бытовая видеокамера, CD или PlayStation. Во-вторых, Sony до последнего времени была чрезмерно занята достижением эффекта синергии между аппаратурой и контентом и затратила на решение этой сложной и коварной задачи слишком много сил и денег. Все эти объяснения вполне обоснованы и правомерны, но они все же не раскрывают причин, которые не позволили менеджменту компании активно и эффективно реагировать на недостатки и вовремя их исправить.[\[57\]](#)

Все управленческие ресурсы Sony всегда направлялись, в первую очередь, на разработку новых продуктов. Способность этой компании создавать уникальные новаторские продукты коренится в базовых принципах двух ее основателей – Масару Ибуки и Акио Мориты, которые сформулировали главное кредо Sony так: «Свобода и широта взглядов». Они стремились способствовать развитию общества, предлагая потребителям новые продукты, созданные благодаря либеральной, открытой корпоративной культуре. Со временем лозунг «Свобода и широта взглядов» прочно внедрился в корпоративную культуру Sony.

Успеху Sony в значительной мере способствовали ее интуитивная прозорливость, настойчивость и определенность целей, а главная сила заключалась не в революционных научных открытиях, а в коммерциализации новых, недорогих и добротных продуктов с большим потребительским потенциалом, т.е. она добилась положения благодаря успешным действиям в той сфере, которую другие компании просто игнорировали. Sony искала и находила креативные способы маркетинга своих предложений, даже если другие фирмы считали их совершенно бесперспективными.

У Sony не было возможности копировать действия других компаний, поскольку она создавала продукты, которых раньше не существовало, и в этом она всецело полагалась на собственные исследовательские центры, специализирующиеся на таких разработках. В компании всегда проводились собрания по вопросам стратегий в сфере технологий, на которых менеджеры подразделений, исследователи и разработчики составляли исследовательские программы для каждого подразделения, обменивались информацией и отчитывались о своих успехах. Со временем в Sony сформировалась корпоративная культура, которая не только стимулировала оригинальный подход к разработке новых продуктов, тут поощрялись даже неудачные попытки на этой ниве. [\[58\]](#)

Чтобы понять Sony, нужно понять ее основателей – Масару Ибуку и Акио Мориту. Именно они стали катализаторами, благодаря которым эта компания прославилась своей способностью разрабатывать новые продукты и стремительно расти. Перед этими людьми преклонялись и в самой фирме, и за ее пределами. Ибука был инженерным гением, а Морита – непревзойденным менеджером. Оба этих человека имели в Sony безграничную власть, они были всемогущими, и никто не решался с ними спорить. Они принимали решения мгновенно. И даже когда компания сильно разрослась, структура принятия решений не изменилась. [\[59\]](#)

В 1994 на пост президента Sony был назначен Нобуюки Идеи, который вскоре внедрил структуру отдельных компаний. Идеи посчитал, что Sony станет более рентабельной, если отдельные подразделения получат большую свободу действий. Также он знал, что не сможет управлять компанией благодаря личной харизме, как это делали ее основатели, и думал, что при новой структуре ему будет легче справиться с этой задачей. Идеи также реформировал совет директоров компании, а в 1997 году перевел фирму на западный стиль управления, предусматривающий включение в совет директоров приглашенных лиц. Хотя, согласно японскому коммерческому праву, директора изначально получают исполнительную власть и право надзора и контроля, Sony четко разграничила роли исполнительных

директоров и членов совета директоров. В результате реорганизации в совете директоров Sony Групп, до этого состоявшем из 38 человек, осталось 10, семь из которых были руководителями высшего звена корпорации, а остальные трое – приглашенными директорами. В 2003 году Sony внедрила систему приглашенных директоров, базирующуюся на комитетах. Компания создала Комитет по назначениям на должности, Аудиторский комитет и Комитет по вопросам компенсации. К этому времени приглашенные директора составляли уже больше половины совета директоров компании и приобрели в ней огромную власть. Даже председательствовал в совете приглашенный директор, который мог лично решать, какие вопросы будут обсуждаться на заседании, а какие – нет. Однако приглашенные директора не всегда разбирались в бизнесе, которым занималась Sony, и нередко оценивали ее эффективность, базируясь исключительно на краткосрочных показателях ее рентабельности. Кроме того, совету директоров, состоящему из людей с разными интересами, обычно требуется больше времени, чтобы прийти к согласию по тому или иному вопросу; и такой совет, как правило, не готов к рискованным шагам.

Стиль лидерства Нобуюки Идеи стал одной из главных причин серьезного ухудшения показателей деятельности Sony. Структура управления компании базировалась на принципах свободы и широты взглядов; тут поощрялась независимость и креативность отдельных бизнес-подразделений. При такой организации и при отсутствии лидера, способного мощью своей харизмы объединить разрозненные части воедино, хаос был практически неминуем. Основателям Sony Морите и Ибуке благодаря их невероятной харизматичности решать эту задачу удавалось. Идеи этого сделать не смог. Он по своей сути был администратором – он передавал полномочия менеджерам подразделений, а потом контролировал их деятельность, используя для этого финансовые критерии. Иными словами, проблемы Sony были в значительной мере спровоцированы явными противоречиями между стилем лидерства и корпоративной культурой компании.

Негативную роль также сыграло отсутствие достаточной подготовки Идеи для работы на ответственном посту генерального директора фирмы.^[60] Следует признать, что многие проблемы, с которыми столкнулась Sony, возникли именно из-за стараний Идеи превратить ее из традиционной японской фирмы в глобальную компанию западного типа. Хотя фирма и внедрила западную систему совета директоров, организационную структуру и критерии оценки, ни менеджеры, ни рядовые сотрудники, судя по всему, в душе не были к этому готовы. По своей природе Sony как была, так и осталась японской фирмой.

Западная структура корпоративного управления эффективна только в том случае, если ее поддерживают приглашенные директора, менеджеры и весь персонал организации, а также при наличии благоприятных социальных условий. В частности, в стране должны существовать развитые рынки капитала и широкая база акционеров; аналитики по ценным бумагам должны внимательно отслеживать эффективность фирм, а ожидания общества должны быть приблизительно такими же, как ожидания населения в развитых западных странах. При прежней системе главы бизнес-подразделений имели возможность часто встречаться и обсуждать разные деловые вопросы. Они могли урегулировать конфликты до их обострения и заранее согласовывать зоны взаимного сотрудничества. Когда между отдельными подразделениями и возникали конфликты или бизнес-перспективы становились неясными, Морита мог вмешаться, урегулировать спор и успокоить людей. Но Идеи был первым президентом, который работал за зарплату, и трудно было ожидать от него такой же харизмы, а от его сотрудников такого же беспрекословного подчинения.[\[61\]](#)

После введения Идеи системы управления западного типа, все руководители отдельных бизнес-единиц Sony были выведены из совета директоров. Их взаимоотношения с генеральным директором стали намного равноправнее, а обсуждение вопросов с коллегами – главами других подразделений, превратилось в чрезвычайно сложную проблему. В результате четкого разграничения полномочий на уровне высшего менеджмента между генеральным и главным операционным директорами путаница только усилилась. В Японии президент традиционно обладает безраздельной властью и, по сути, является генеральным директором корпорации. А должность главы совета директоров зачастую почетная; ее обычно занимает человек, уже вышедший на пенсию. Иными словами, многочисленные титулы и должности лишь сбивали с толку и работников Sony, и людей за пределами организации. Можно сказать, что переход Sony на структуру корпоративного управления западного типа принес компании больше проблем, нежели выгод. Реформа, нацеленная на глобализацию, оказалась поверхностной. Стараясь реструктуризировать и реформировать компанию, Идеи не учел того, что и менеджеры, и рядовые сотрудники Sony – это, в основном, японцы, живущие по японским традициям.[\[62\]](#)

Таким образом, в целом стагнацию Sony можно объяснить несогласованностью ее стратегии, стиля лидерства, корпоративной культуры и организационной структуры. Неудачное сочетание характеристик Sony негативно сказалось и на способности компании мягко перейти от поколения отцов-основателей к первому

поколению профессиональных менеджеров. Идеи однажды посетовал, что несмотря на превращение Sony в компанию, ворочающую сотнями миллиардов долларов, в ней по-прежнему все зависит от видения ее основателей. «Я знал, что нормально вести дела в Sony невозможно, ведь в этой фирме всем правит видение ее основателей; это видение было базой и стандартом для любого принимающегося тут решения». Этот комментарий четко отражает самую большую проблему, с которой столкнулся Идеи: ему нужно было удовлетворить ожидания сотрудников, - ожидания, взлелеянные в них основателями фирмы. Когда Идеи назначили на пост президента, он был самым молодым и далеко не самым высокопоставленным членом команды высшего уровня менеджмента компании. У него имелось стратегическое видение будущего фирмы, но представляя его подчиненным, он был не слишком убедителен и не смог оправдать их ожиданий. У него не было времени подготовиться к этой должности; как следствие, лидерство для него стало непосильной задачей, и он так и не смог воплотить в жизнь свое видение.

Все эти проблемы Sony в период перехода полномочий от одного лидера к другому, так называемые проблемы преемственности власти, - отличный урок для других компаний.

Многими фирмами во всем мире управляют их основатели – люди с мощной харизмой. И для этих компаний чрезвычайно важно научиться заменять незаменимых.[\[63\]](#)

ГЛАВА 4 СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО И ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТОВ

При сопоставлении российской системы управления с японским менеджментом необходимо определиться прежде всего с основными чертами этих моделей управления. Особенности японского менеджмента были достаточно подробно изложены. Рассмотрим характерные черты российского менеджмента и соотнесем их с японской системой управления.

В качестве целевых ориентиров большинство российских предприятий выбирают максимизацию прибыли в отличие от японских компаний, ставящих во главу угла завоевание большей доли рынка, повышение производительности труда и т. п.

Для российских предприятий характерна: единоличное принятие управленческих решений, высокая концентрация функций руководителей, низкая их взаимозаменяемость – никто не возьмет на себя ответственность принять решение за другого. При этом низкий уровень ответственности за принятые решения и их исполнение дополняется большим их количеством и низким качеством. Оперативность управления также оставляет желать лучшего. Здесь очень сильна разница с японским стилем управления, характеризующимся групповым характером принятия решений и распределением ответственности на всех членов группы. В отличие от информированности японских работников для российских сотрудников, как правило, информационное поле ограничивается, и сотрудник на российском предприятии знает ровно столько, сколько ему необходимо для исполнения определенной работы. Характерная для японских компаний гласность и открытость информации о хозяйственной деятельности предприятия для его работников отнюдь не свойственна российским предприятиям.[\[64\]](#)

Для большинства российских предприятий в отличие от японских характерна формализованная структура. В общем виде это выглядит следующим образом. Предприятие возглавляет директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность. Директор является представителем фирмы во всех учреждениях и организациях, самостоятельно распоряжается имуществом предприятия, открывает в банках счета компании. Каждый отдел на предприятии имеет определенные функции. Например, планово-экономический отдел разрабатывает годовые, квартальные планы предприятия, следит за их выполнением, назначает способы устранения их недостатков, разрабатывает нормативы для образования фондов экономического стимулирования и т. д.

Управление структурными подразделениями предприятия осуществляется в зависимости от сферы их функционирования и имеет различные черты: от бюрократического управления в производственных подразделениях до элементов органического управления в творческих подразделениях и подразделениях розничной торговли.

Что касается профессионализма управленческого персонала, то здесь следует отметить его высокую степень на верхних ступенях иерархии и резкое снижение к низовым уровням, что напрямую связано с оплатой труда.

При анализе отрицательных особенностей группового поведения российских работников некоторые исследователи отметили, что работа в группе плохо

структурирована, отсутствует четкость в определении обязанностей и функций каждого работника. При групповой работе россияне опасаются, что кто-то «прокатится зайцем» за их счет, хотя, в принципе, любят работать вместе.[\[65\]](#)

Участие в управлении невозможно без принятия на себя определенных обязательств и ответственности отдельными работниками. И эта работа прежде всего в интересах системы, а не в своих личных. Участие в управлении, как уже не раз говорилось, в Японии уделяют особое значение. Работники на японских предприятиях вовлечены в процессы подготовки и принятия управленческих решений, контроля за их выполнением. Ответственность при этом лежит на всей группе. В России под участием в управлении понимается несколько иное. Российские работники стремятся «пролезть наверх» и внести какие-то предложения, проявляя таким образом себя, при этом избегая ответственности за реализацию своих предложений.[\[66\]](#)

По российским понятиям, отношения начальников и подчиненных должны регламентироваться моральными нормами, как в семье (отнюдь не контрактом, основанным на взаимной выгоде). Российский менеджмент полагает правильным управление через коллектив с применением психологии группы. Соответственно и результаты работы оцениваются различно: российские менеджеры считают важнее коллективный успех. Ощущается аналогия отечественных ориентиров с японскими бизнес-стандартами.[\[67\]](#)

Сходство российской трудовой психологии с японской открывает благоприятные перспективы использования на отечественных предприятиях японских методов управления. Однако имеются существенные различия национального характера россиян, которые необходимо учитывать в условиях применения японского опыта.[\[68\]](#)

По мнению Л. И. Бобровой, кадровики должны для себя выделить такие негативные качества общности, как: круговая порука (особенно в сфере, где есть доступ к материальным благам), деление на клановость («наши» и «ваши»), гражданский инфантилизм («пусть думает обо всем начальник»), уклонение от трудовой деятельности, отсутствие заинтересованности в эффективности работы, рабская покорность, воровство на рабочем месте, желание мало работать, но много получать. Все эти отрицательные характеристики трудовых коллективов сложились как защитная реакция незрелого работника на разрушительный менеджмент: низкая оплата труда при «выжимании пота», нерациональное распределение заданий, равнодушие со стороны руководства к потребностям

работников и пр. Трудовой коллектив в этих случаях действует как ребенок, который обижен на своих родителей. Таким образом, делая вывод о сходстве российского и японского менеджмента, следует отметить, что разные исследователи по этому вопросу стоят на различных позициях. Некоторые специалисты видят сходство российской системы управления с американской школой, другие склоняются к мнению о некоторой схожести российского менеджмента с японским. В целом можно сказать, что российская система управления имеет черты американской и японской школ.[\[69\]](#)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На волне успеха японских корпораций, снижавших цены на товары и услуги, ученые невольно создали миф о сопутствующем технологическом развитии. Согласно распространенной среди западных экономистов точке зрения, технологические инновации проходят легко только в том случае, если сопровождаются снижением доходности капитала и нарушением авторских прав (пиратством). Однако японские корпорации всегда осуществляли научные исследования и разработку продуктов и внедряли технологические инновации, которые обеспечивались преимущественно за счет частного вклада, а не являлись следствием пиратства или снижения прибыли. Технологическое развитие помогло японским корпорациям максимизировать их рыночные доли, если не прибыль, потому что передовые технологии позволили обеспечить низкие цены и высокое качество. Западные аналитики, изучавшие японские инновации, не могли пройти мимо того аргумента, что Япония преуспела благодаря своей превосходной системе образования. Они утверждали, что японское образование дает глубокие знания в области математики и естественных наук и это создает фундамент для технологического прогресса.[\[70\]](#)

В западных публикациях уделяется много внимания японским работникам. И менеджеры, и рядовые сотрудники проводят на работе больше времени, чем их европейские и западные коллеги. Однако заработная плата мужчин и женщин в Японии была всегда ниже, чем на Западе, особенно в 1960-е и 1970-е гг. Почему такое было возможно? Европейские и американские исследователи совершают еще одну ошибку, придавая слишком большое значение японской культуре. В целом они приписывают рабочей силе Японии такие характеристики, как коллективизм, гомогенность и гармоничность. Какой бы смысл ни вкладывался в эти слова,

исследователи находят определенные различия между японскими и западными работниками. Считается, что японцы пассивны, не способны выразить свои интересы, избегают конфликтов или конфронтации, этнически и культурно однородны. Продолжительный рабочий день за небольшое вознаграждение не приводит японцев в уныние, как американцев и европейцев.[\[71\]](#)

Чтобы дать определение японскому менеджменту или выделить организационные факторы эффективности японских корпораций, нам необходимо избавиться от мифа о псевдоуникальности, которую приписывают Японии западные ученые. Например, коллективизм и культурная гомогенность существуют также в Европе и Америке, несмотря на этническое разнообразие. Утверждение о том, что японцы являются трудоголиками, не имеет под собой оснований. Большинство западных рядовых сотрудников и менеджеров вынуждено проводить на работе больше времени в результате изменений экономических требований. Эта тенденция особенно сильна в США, где снижение зарплаты рабочим и служащим компенсируется либо работой обоих супругов, либо увеличением продолжительности рабочего дня. Что же касается превосходства японцев в математике и естественных науках, то это просто миф, поскольку лучшими в мире учеными по-прежнему остаются американцы еврейского, китайского и индийского происхождения.[\[72\]](#)

Фактически японский менеджмент уходит своими корнями не в культурное наследие, не в однородность населения, не в правительственные или образовательные системы. Он рождается в корпоративных организациях и формируется в их институциональном контексте.

«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. Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба. Компании, которые достигли в стране наибольшего успеха, - это те компании, которые сумели создать веру в единую судьбу у всех работников и акционеров.

«Делать ставку на людей надо искренне, порой это требует большой смелости и может оказаться рискованным делом. Но в конце концов — и я подчеркиваю это — как бы вы ни были хороши или удачливы и как бы вы ни были умны или ловки, ваше дело и его судьба находятся в руках тех людей, которых вы нанимаете. В

несколько более драматичной форме можно сказать, что судьба вашего дела фактически находится в руках вашего самого молодого новичка.»

А. Морита

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. История менеджмента: учебное пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2014 – 606 с.
2. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 – 119с.
3. Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее/ Ингиу Оу. - М.:Эксмо, 2007 – 180 с.
4. Ежегодник Японии 2018, том 47 Yearbook Japan 2018, vol. 47
5. Ежегодник Японии. 2018. Т. 47. С. 126–148. Yearbook Japan, 2018, vol. 47, pp. 126–148. DOI: 10.24411/0235-8182-2018-10006 Идеология пожизненного найма и её влияние на современное японское общество, И.П. Лебедева
6. Conrad H. Promotion, p. 177–180.

Костенко Е.П., Поликанов П.И. Особенности системы оплаты труда в Японии и возможности её применения в России//Экономические аспекты стратегии модернизации России. Сборник научных трудов / Под ред. проф. Алешина В А, проф, Чернышев М.А., проф. Анопченко Т.Ю. - Ростов н/Д.: Изд-во «АкадемЛит», 2011-208.

1. Теория управления // Под ред. А. Л. Гапоненко и др. М., 2003 – 472 с.
2. Салимжанов И. Х. Менеджмент. Ростов-на-Дону, 2003 – 308 с.
3. Рудык Э., «Управление трудом в Японии: уроки для России» / Независимая газета. 1995.
4. Менеджмент в России и за рубежом. № 3. 1999.
5. Боброва Л. И. Особенности управления традиционными российскими трудовыми коллективами. // Управление персоналом. № 5. 2004 г.
6. Волгин Н. А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. М.: Экономика, 1998 г.
7. Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. – М.: Наука, 1989,
8. Пронников В. А., Ладанов И. Д. Японцы: этнопсихологические очерки – М: Наука, 1985.

9. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Наука, 1993.
 10. Курицин А. Н. Управление в Японии. М.: Наука, 1981. С. 62.
 11. Рамзес В. Японская экономика в ожидании перемен // МЭМО. 1998. № 5.
 12. Sony. Сделано в Японии/ Акио Морита [пер. О. Радынова, С.Щеглов] — М.: «Альпина Паблишер», 2014 - 490 с.
 13. Sony против Samsung: Увлекательная история борьбы титанов/ Си Чжин Чанг; [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Эксмо.2010. - 288 с.
-
1. История менеджмента: учебное пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина; Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2014 [↑](#)
 2. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
 3. Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее/ Ингиу Оу. - М.:Эксмо, 2007 [↑](#)
 4. Ежегодник Японии 2018, том 47 Yearbook Japan 2018, vol. 47 [↑](#)
 5. Ежегодник Японии. 2018. Т. 47. С. 126–148. Yearbook Japan, 2018, vol. 47, pp. 126–148. DOI: 10.24411/0235-8182-2018-10006 Идеология пожизненного найма и её влияние на современное японское общество, И.П. Лебедева [↑](#)
 6. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
 7. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
 8. Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее/ Ингиу Оу. - М.:Эксмо, 2007 [↑](#)
 9. Ежегодник Японии. 2018. Т. 47. С. 126–148. Yearbook Japan, 2018, vol. 47, pp. 126–148. DOI: 10.24411/0235-8182-2018-10006 Идеология пожизненного найма и её влияние на современное японское общество, И.П. Лебедева [↑](#)

10. Ежегодник Японии. 2018. Т. 47. С. 126–148. Yearbook Japan, 2018, vol. 47, pp. 126–148. DOI: 10.24411/0235-8182-2018-10006 Идеология пожизненного найма и её влияние на современное японское общество, И.П. Лебедева [↑](#)
11. Conrad H. Promotion, p. 177–180. [↑](#)
12. Ежегодник Японии. 2018. Т. 47. С. 126–148. Yearbook Japan, 2018, vol. 47, pp. 126–148. DOI: 10.24411/0235-8182-2018-10006 Идеология пожизненного найма и её влияние на современное японское общество, И.П. Лебедева [↑](#)
13. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
14. Костенко Е.П., Поликанов П.И. Особенности системы оплаты труда в Японии и возможности её применения в России//Экономические аспекты стратегии модернизации России. Сборник научных трудов / Под ред. проф. Алешина В А, проф, Чернышев М.А., проф. Анопченко Т.Ю. - Ростов н/Д.: Изд-во «АкадемЛит», 2011-208. [↑](#)
15. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
16. Теория управления // Под ред. А. Л. Гапоненко и др. М., 2003. [↑](#)
17. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
18. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
19. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
20. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 – С.28 [↑](#)
21. Салимжанов И. Х. Менеджмент. Ростов-на-Дону, 2003. [↑](#)
22. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)

23. Рудык Э., «Управление трудом в Японии: уроки для России» / Независимая газета. 1995. [↑](#)
24. Менеджмент в России и за рубежом. № 3. 1999. [↑](#)
25. Боброва Л. И. Особенности управления традиционными российскими трудовыми коллективами. // Управление персоналом. № 5. 2004 г. [↑](#)
26. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
27. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
28. Волгин Н. А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. М.: Экономика, 1998 г. [↑](#)
29. Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. – М.: Наука, 1989, [↑](#)
30. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
31. Боброва Л. И. Особенности управления традиционными российскими трудовыми коллективами. // Управление персоналом. № 5. 2004 г. [↑](#)
32. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
33. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
34. Пронников В. А., Ладанов И. Д... Японцы: этнопсихологические очерки – М: Наука, 1985. [↑](#)
35. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)

36. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Наука, 1993. [↑](#)
37. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
38. Курицин А. Н. Управление в Японии. М.: Наука, 1981. С. 62. [↑](#)
39. Рамзес В. Японская экономика в ожидании перемен // МЭМО. 1998. № 5. [↑](#)
40. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
41. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
42. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
43. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
44. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
45. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
46. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
47. Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. – М.: Наука, 1989, С. 70. [↑](#)
48. Sony. Сделано в Японии/ Акио Морита [пер. О. Радынова, С.Щеглов] — М.: «Альпина Паблишер», 2014 [↑](#)
49. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
50. Sony. Сделано в Японии/ Акио Морита [пер. О. Радынова, С.Щеглов] — М.: «Альпина Паблишер», 2014 [↑](#)

51. Sony. Сделано в Японии/ Акио Морита [пер. О. Радынова, С.Щеглов]
— М.: «Альпина Паблицер», 2014 [↑](#)
52. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 – С.30 [↑](#)
53. Sony. Сделано в Японии/ Акио Морита [пер. О. Радынова, С.Щеглов]
— М.: «Альпина Паблицер», 2014 [↑](#)
54. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
55. Sony против Samsung: Увлекательная история борьбы титанов/ Си Чжин Чанг;
[пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Эксмо.2010. [↑](#)
56. Sony против Samsung: Увлекательная история борьбы титанов/ Си Чжин Чанг;
[пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Эксмо.2010. [↑](#)
57. Sony против Samsung: Увлекательная история борьбы титанов/ Си Чжин Чанг;
[пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Эксмо.2010. [↑](#)
58. Sony против Samsung: Увлекательная история борьбы титанов/ Си Чжин Чанг;
[пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Эксмо.2010. [↑](#)
59. Sony против Samsung: Увлекательная история борьбы титанов/ Си Чжин Чанг;
[пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Эксмо.2010. [↑](#)
60. Sony против Samsung: Увлекательная история борьбы титанов/ Си Чжин Чанг;
[пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Эксмо.2010. [↑](#)
61. Sony против Samsung: Увлекательная история борьбы титанов/ Си Чжин Чанг;
[пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Эксмо.2010. [↑](#)
62. Sony против Samsung: Увлекательная история борьбы титанов/ Си Чжин Чанг;
[пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Эксмо.2010. [↑](#)

63. Sony против Samsung: Увлекательная история борьбы титанов/ Си Чжин Чанг; [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Эксмо.2010. [↑](#)
64. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
65. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
66. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
67. Хачатуров А. Е., Белковский А. Н. Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 1. С. 125–126. [↑](#)
68. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
69. Японский менеджмент / А. С. Корчагина — «Научная книга», 2013 [↑](#)
70. Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее/ Ингиу Оу. - М.:Эксмо, 2007 [↑](#)
71. Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее/ Ингиу Оу. - М.:Эксмо, 2007 [↑](#)
72. Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее/ Ингиу Оу. - М.:Эксмо, 2007 [↑](#)