

کامیابی مدیریت ژاپنی

دکتر سید علی اکبر افجه‌ای

خلاصه مقاله

کامیابی مدیریت ژاپنی عنوان کتابی در باره مدیریت ژاپنی در آمریکاست، یا به عبارت بهتر چگونگی پیدایش و اداره کارخانه‌های هوندا در آمریکا که توسط رابرت ال شوک نوشته شده است و در شهریور ماه ۱۳۷۱ چاپ اول آن در تهران ترجمه و منتشر شد. این کتاب شرح جامعی پیرامون چگونگی پیدایش هوندا و امکان تغییر فرهنگ کار و مدیریت در یک کشور پیشرفته صنعتی است و به عبارتی آشکار، مدیریت علمی به گونه‌ای که این مهم در کارخانه‌های هوندا در آمریکا توسط کارگران آمریکایی در ارتباط با فرهنگ ژاپنی اتفاق افتاد. مروری بر این کتاب و آشنایی با روش کار (مدیریت ژاپنی)، که بحثهای زیادی را در چند سال اخیر در کشور ما ایجاد کرده است، موضوع این مقاله است به این امید که مورد استفاده خوانندگان قرار گیرد.

ترتیب وی بر این نکته تکیه می‌کند که، «هنر مدیریت هوندا در آمریکا این است که در مقایسه با رقیبان خودش به بیشترین حد بهره‌وری و کیفیت دست یافته است».

کتاب در چهار بخش، به چهار عامل عمده و موثر در ایجاد و توسعه یک واحد صنعتی موفق می‌پردازد. این چهار عامل یعنی منش و عملکرد بنیانگذاران، تاکید بر ارزش مصرف‌کننده از دیدگاه تولیدکننده، تاکید بر ارزش کارکنان از دیدگاه مدیریت و سرانجام، فلسفه سازمانی این واحد صنعتی در پانزده فصل به تفصیل تشریح می‌گردد که در واقع، این چهار بخش همان ویژگیهای مدیریت ژاپنی یا مدیریت هوندا در آمریکا نیز هست. ما برای آشنایی بیشتر با این «فرهنگ» نسبت به توضیح و تفسیر هر یک اقدام می‌کنیم.

الف: منش و عملکرد بنیانگذاران هوندا

«این ماشین‌آلات نیست، بلکه انسان است که در کیفیت و بهره‌وری، تفاوت بوجود می‌آورد.» این شیوه نامدون مدیریت، تا اندازه‌ای معروف به مدیریت ژاپنی است. فلسفه‌ای که علت وجود یک فرهنگ سازمانی است که به شدت بر فعالیتهای روزانه و بلند مدت شرکت تاثیر می‌گذارد. این مدیریت ژاپنی است که محیط کارکردن به وجود آورده است؛ محیطی که در آن اشخاص به شغل‌های خود مباحثات می‌کنند. میان مدیریت و کارگران هیچگونه رابطه خصومت آمیز «ما- آنها» وجود ندارد. در عوض، فضایی است که در آن کارکنان سرگرم کار خود و کامیابیهای ناشی از کار گروهی می‌شوند. کارکنان، پروای خیر شرکت را دارند، چرا که می‌دانند شرکت هم به آنها توجه دارد. حتی امروز در ژاپن به این شرکت چند ملیتی غول‌آسا (هوندا) به عنوان یک سازمان ناسازگار

مقدمه

«مدیریت کارساز به تعبیر امروز در بهره‌وری بیشتر همراه با کیفیت بهتر فرآورده، جلوه‌گر می‌شود و این دو دستاورد، در آخرین تحلیل به افزایش تولید ناخالص داخلی و افزایش ثروت ملی یعنی نیروی بیشتر اقتصادی ملتها منجر می‌گردد.»

مؤلف و مترجم کتاب «داستانی از کامیابی مدیریت ژاپنی در آمریکا» با این مقدمه، کتاب مزبور را آغاز، و در واقع گوشزد می‌کند که مقوله مدیریت امروز همان مدیریت دیروز است منتهی تنها تفاوت آنها یکی در روش بهره‌وری است که در کتاب به تفصیل در باره آن صحبت می‌شود، و دیگری اهمیت کیفیت در افزایش کارایی (بهره‌وری) است که در دنیای پیشرفته صنعتی امروز، موضوع مهم رقابت در صحنه بازار و زندگی بازرگانی است. بدین

(با راه و رسم ژاپنی) نگاه می‌کنند؛ سازمانی که جرات آن را یافت تا با آداب و رسوم بنیادین فرهنگ ژاپنی خویش مخالفت ورزد! این کتاب گزارشی درباره یک شرکت دو رگه است؛ شرکتی که بخشی از آن ژاپنی، و بخشی دیگر آمریکایی است؛ یعنی بخشی از هریک از این دو کشور، که در آن به کسب و کار اشتغال دارد.

۱ - آغاز کار

«به ندرت یک دستاورد تکنولوژیک می‌تواند یک سازنده اتومبیل را در درازمدت بر صدر بنشانند. بهره‌وری بهینه از منابع انسانی، جان کلام و جایی است که تفاوت واقعی هوندا در آنجاست.»

در سال ۱۹۴۶ سوئی‌چیرو هوندا^۱، که مردی چهل ساله بود، موسسه تحقیقات فنی هوندا^۲ را پایه‌گذاری کرد. وی پسر آهنگری فقیر در روستای کوچک کومیو^۳ بود. این روستا در ۲۷۰ کیلومتری جنوب غربی توکیو قرار داشت. او در سن شانزده سالگی عازم توکیو شد تا در یک تعمیرگاه کوچک اتومبیل به نام آرت شوکایی دوره شش ساله شاگردی را بگذراند. هنگامی که این دوره شش ساله پایان یافت، مرد بیست و دو ساله، تعمیرکاری بسیار ماهر شده بود و استادش به او مبلغی پول داد که هوندا می‌توانست با آن شعبه آرت شوکایی را در زادگاهش برای خود باز کند. در ژوئیه ۱۹۳۶، هوندا در مسابقات اتومبیلرانی ژاپنی شرکت کرد. هوندا در اکتبر سال ۱۹۴۶ موسسه تحقیقات فنی هوندا را بنیان گذارد. سپس در سال ۱۹۴۸ شرکت خود را تجدید سازمان داد و نام آن را به شرکت هوندا موتور با مسئولیت محدود تغییر داد. او سخت بر این باور بود که اگر ژاپن باید به صورت یک کشور بزرگ صنعتی ساخته شود، این رستگاری از راه دستیابی به تکنولوژی پیشرفته فراهم می‌آید.

هوندا در سال ۱۹۴۹، مبلغ ۳۸۰۰ دلار از طریق سرمایه‌دارانی که خواهان سرمایه‌گذاری بودند، پول فراهم ساخت و آن را صرف تکمیل موتور دو سیلندر ۵۰ سانتی‌متر مکعبی سبک وزنی کرد که قادر بود سه اسب بخار نیرو تولید کند. کارخانه کوچک هوندا نیروی کار خود را به هفتاد نفر و میزان تولید ماهانه‌اش را تا پایان سال ۱۹۴۹ به یکصد واحد افزایش داد. هوندا شدیداً به کار تخصصی مدیریت نیازمند بود و این تخصص با آمدن تاکه‌توفوجی ساوا تامین گردید.

در ژوئیه سال ۱۹۳۷ ژاپن به چین یورش برد و این نشانه آغاز

جنگ میان این دو کشور بود و هنگامی که مالک شرکت میتسوا شوکایی (هوندا) وارد خدمت نظام شد، فوجی ساوا (شریک هوندا) که بیست و هفت ساله بود مسئولیت شرکت را بر عهده گرفت. در سال ۱۹۳۹، درست پیش از شروع جنگ جهانی دوم، فوجی ساوا، موسسه تحقیقات ماشین ابزار ژاپن^۴ را تأسیس کرد. این دو دوست تا اوت سال ۱۹۴۹، که فوجی ساوا، هوندا را در خانه تا که شیما ملاقات کرد، همدیگر را ندیدند. هوندا در این دیدار به آشنای تازه خود گفت «تمام سرمایه‌گذاران بومی در هاماتسو خواهان بازگشت سریع پولشان هستند و من برای تکمیل تکنولوژی مناسب، برای ساخت موتورهای قابل رقابت، به کمک سرمایه‌گذارانی نیاز دارم که مایل باشند تعهدی دراز مدت را بپذیرند.»

فوجی ساوا دست هوندا را فشرد و تعهد کرد که مبلغ ۷۵۰۰ دلار از پولش را در کار او سرمایه‌گذاری کند و نیز منابع مالی بیشتری را فراهم آورد تا پول لازم را برای ساخت موتور در اختیار هوندا قرار دهد. این دو تصمیم گرفتند هر کدام نیروی خود را بر حوزه تخصص خویش متمرکز کنند؛ هوندا توان خویش را مصروف دستیابی به دانش فنی و فوجی ساوا نیروی خود را صرف تامین منابع مالی و بازاریابی سازد. فوجی ساوا به هوندا می‌گفت: «من در چنین و چنان جایی هستم و می‌بینم که توفانی در راه است، بنا بر این مواظب باش.»

در ماه مارس سال ۱۹۵۰، فوجی ساوا، که اکنون مدیر فروش شرکت هوندا شده بود، دفتری در تولید گشود. در سال ۱۹۵۱ هوندا طرح تازه و ابتکاری یک موتور جدید چهار هنگامه را ارائه کرد که قدرت آن دو برابر نیروی موتورهای پیشین بود. تقاضا برای خرید این موتور تازه زیاد بود و در سال ۱۹۵۲، فوجی ساوا توانست مبلغ ۸۸۰۰۰ دلار برای سرمایه‌گذاری در ساخت این موتور و افزایش تلاشهایش برای بازاریابی فراهم سازد. در سال ۱۹۵۲ شرکت هوندا موتور، ساخت بدنه، زنجیر چرخ و چرخ دنده موتورسیکلت را علاوه بر موتور آن شروع کرد. با مسئولیتهای اضافه‌ای که ساخت موتورسیکلت پدید آورده بود، تعداد کارکنان شرکت هوندا از ۱۵۰ تن در سال ۱۹۵۱ به ۱۳۳۱ تن در پایان سال ۱۹۵۲ رسید. شرکت در همین سال، یک کارخانه ساخت چرخ خیاطی را خریداری و آن را به کارخانه موتورسیکلت سازی تبدیل کرد. در همین سال بود که شرکت هوندا، فرآورده تازه‌ای به

نام کاب^۵ به بازار عرضه کرد. در سال ۱۹۵۳ فروش هوندا با رقم ۲۹۷۹۷ دستگاه سر به آسمان کشید و در سال ۱۹۵۴ این رقم به ۳۰۳۴۴ دستگاه افزایش پیدا کرد.

در خلال سالهای دهه ۱۹۵۰ که شرکت به سرعت رشد می‌کرد، هوندا با سه مشکل بزرگ روبرو بود:

۱ - دانشجویان ممتاز دانشگاههای بزرگ را با زحمت استخدام می‌کرد.

۲ - پیوند کامل با جامعه بانکداری نداشت.

۳ - سازمانهای دولتی ژاپنی برای آن به عنوان یک شرکت مهم احترامی قائل نبودند.

در سال ۱۹۵۷ یک سازمان مستقل پژوهش و توسعه تأسیس^۶ شد. پژوهش و توسعه با داشتن استقلال، بدون آنکه گرفتار مقتضیات تولید و بازاریابی برای دستیابی به سود کوتاه مدت باشد، از آزادی عمل برای کار بر پروژه‌های بلند مدت برخوردار بود. در سال ۱۹۵۵ هوندا در نخستین مسابقه موتورسیکلت رانی جاده‌ای استقامت در ژاپن شرکت کرد و در رده‌های ۳۵۰ سی‌سی و ۵۰۰ سی‌سی مقام نخست را به دست آورد، اما در رده‌های ۱۲۵ سی‌سی و ۱۵۰ سی‌سی این مسابقات را با ناکامی پشت سر نهاد. در دومین مسابقه دور ژاپن در سال ۱۹۵۷، این شرکت تنها در رده ۱۲۵ سی‌سی برنده شد. هوندا با وجود این شکستها می‌گفت: «هیچ‌گاه نباید از تکنولوژی خارجی تقلید کنیم. ما باید با دانش فنی خودمان به پیروزی دست یابیم و اهمیتی هم ندارد که تکمیل و توسعه آن چقدر دشوار باشد.»

روزنامه دیلی میرر^۷ چاپ انگلیس، موتورهای هوندا را به «ساعت‌های ظریف» تشبیه کرد. در سال ۱۹۵۸ هوندا، موتور سیکلت سوپرکاب ۵۰ سی‌سی را به بازار عرضه کرد. تقاضا آن قدر زیاد بود که در سال ۱۹۵۹، ۶۸۰۰۰ دستگاه از ۲۸۵۰۰۰ دستگاه موتورسیکلتی که شرکت فروخت، موتورسیکلت‌های سوپرکاب بود. این مدل، هوندا را به اوج رسانده بود.

هوندا با به کار گرفتن همان استراتژی که برای دست یافتن به مزیت تکنولوژیک در ساخت موتورسیکلت از آن استفاده کرد، وارد جریان مسابقات اتومبیلرانی شد. او به شرکت مستقل پژوهش و توسعه هوندا آزادی عمل داد تا تمامی هم خود را مصروف تکمیل فرآورده‌های تولید قوای محرکه برتر کند و در بند دستیابی به نتایج کوتاه مدت نباشد.

شرکت هوندا در سال ۱۹۷۳ به کامیابی مورد نظر خود دست یافت و این هنگامی بود که موتور سی‌وی سی‌سی^۸ را در اتومبیل هوندا سیویک^۹ خود عرضه کرد. موتور سی‌وی سی‌سی نخستین موتوری بود که مواد خروجی از آگزوز آن، منطبق با استاندارد مقرر در قانون هوای پاک سال ۱۹۷۰ ایالات متحده^{۱۰} بود و تنها موتوری بود که بدون استفاده از مبدل‌های شیمیایی به این صورت، کار می‌کرد.

۲ - ورود هوندا به آمریکا

هوندا بر این نکته باور داشت که مصرف‌کننده آمریکایی، تعیین‌کننده میزان موفقیت فرآورده‌هایی است که در مقیاس بین‌المللی فروخته می‌شود. او فلسفه هوندا را به یاد اعضای گروه آورد که از شرکت می‌خواهد «نخست با سخت‌ترین دشواریها رو به رو شوید.»

تفاوت فرهنگی قابل توجهی میان ژاپن و ایالات متحده آمریکا وجود دارد. ژاپن سرزمین منابع محدود است و ایالات متحده سرزمین فراوانی که به صورت یک جامعه مصرفی در آمده است. ژاپن سرزمینی است پر ازدحام، تقریباً به وسعت کالیفرنیا که ۱۲۲ میلیون نفر جمعیت دارد و به علت زمین ناهموار و کوهستانی آن تنها ۱۷ درصد این سرزمین قابل سکونت است. میزان تراکم جمعیت این کشور که ۳۱۸ نفر در هر کیلومتر مربع است، ۱۵ برابر ایالات متحده و ۳/۵ برابر چین است. جمعیت ژاپن بیشتر از نیمی از جمعیت ایالات متحده است، اما همین جمعیت در منطقه‌ای حدود $\frac{1}{25}$ وسعت آن ساکن هستند.

در ماه ژوئن سال ۱۹۵۹ شرکت هوندا موتور آمریکا تشکیل شد. همان ماهی که هاشیروکاواشیما، رئیس تازه برگزیده این شرکت و دو دستیار جوان وی به نامهای تاکایوکی کوبایاشی و شوزویاماگی‌شی وارد لوس‌آنجلس شدند. شرکت در پایان سال ۱۹۶۱ تعداد ۵۰۰ نماینده فروش در ایالات متحده داشت و ۱۵۰ کارمند هوندا از طریق سه دفتر منطقه‌ای در لوس‌آنجلس، ویسکانسین، و نیوجرسی سرگرم کار بودند. در پایان سال ۱۹۶۳، بیش از ۱۰۰۰۰۰ دستگاه موتورسیکلت هوندا در ایالات متحده فروخته شد، و بهتر از مجموع تولیدات سازندگان داخلی و خارجی به فروش رفت. در سال ۱۹۶۴، هوندا تقریباً ۵۰ درصد تمام بازار موتورسیکلت آمریکا را قبضه کرده بود. در سال ۱۹۷۵

فروش اتومبیل‌های مدل سیویک هوندا به رقم ۱۰۰۰۰ دستگاه در ماه رسید. تنها عاملی که بیش از دیگر عوامل باعث اعتبار و آبروی شرکت از نظر کیفیت اتومبیل در ایالات متحده شد، این بود که در سال ۱۹۷۳ هوندا، موتور سی وی سی سی را ارائه کرد. هوندا با این کامیابی، به عنوان تنها کارخانه سازنده قوه محرکه، که این سیستم را تکمیل نمود، و به عنوان یک شرکت نوآور، مورد توجه قرار گرفت. امروز، تعداد شصت و شش کارخانه صنعتی هوندا در سراسر دنیا و در کشورهایی چون اندونزی، ایتالیا، برزیل، بلژیک، پرو، تایلند، چین، زلاندنو، فرانسه، فلیپین، کانادا، کره، مکزیک، نیجریه و هند وجود دارد.

ب - شرکت مشتری سالار

بدین ترتیب همانطور که ملاحظه می‌شود، گروه صنایع هوندا پا گرفت و به شهرت و اعتبار امروزی در جهان رسید. اما آنچه که موضوع و هدف اصلی از نوشتن این مقاله پس از آشنایی با چگونگی پیدایش هوندا بود، معرفی فرهنگ سازمانی و توسعه آن در سازمانهای صنعتی بویژه در کارخانه هوندا در آمریکا بود که بر اساس مقابله (تقابل) بین دو فرهنگ سازمانی متفاوت ژاپنی و آمریکایی ایجاد می‌شد، و ظاهراً همه منتظر شکست یکی از این دو فرهنگ یا حداقل شکست فرهنگ ژاپنی (مدیریت ژاپنی) در اداره کارخانه‌ها (کارگران) و به عبارت هوندا همکاران (کارکنان) آمریکایی بودند. اما نتیجه چنین نشد بلکه درست عکس آنچه همه در انتظار آن بودند عاید مدیریت ژاپنی (فرهنگ سازمانی ژاپن) در آمریکا شد. علل موفقیت در این امر، که ذیلاً از قول کتاب «کامیابی مدیریت ژاپنی در آمریکا» از قول رابرت‌آل شوک معرفی می‌شود، در واقع همان فرهنگ یا روش مدیریت ژاپنی است که موضوع مدیریت روز در اقصی نقاط دنیا از جمله ایران نیز هست که با اندکی وقت می‌توان با پی بردن به ظرایف این مهم، در صورت عدم تقابل فرهنگی در افزایش بهره‌وری (کارایی) همراه با کیفیت عالی از آن استفاده کرد.

۱ - توسعه فرهنگ سازمانی

رابرت‌آل شوک در این باره می‌نویسد: «هوندا از ابتدا تصمیم گرفت نه از نظام مدیریت حاکم بر کارخانه‌های خود در ژاپن تقلید کند و نه اینکه یک سازمان آمریکایی موجود را سرمشق خود قرار دهد.

از این رو این اندیشه را دنبال کرد که نخستین اولویت «اچ ای ام»^{۱۱} باید استقرار مجموعه سیاستها و رویه‌های ویژه خویش باشد. به این منظور مدیران ژاپنی تازه انتقال یافته و مدیران آمریکایی که نخست استخدام شدند، اجرای کار دشوار توسعه یک «فرهنگ سازمانی» را بر عهده گرفته و یک یک از «اصول» آغاز کردند.

این گروه مدیریت نوپا، ساعتی صرف وقت می‌کرد و در موضوعهای گوناگون، از چگونگی تهیه نخستین چک مربوط به لیست حقوقی کارکنان گرفته تا فراهم آوردن هر گونه امتیاز بیمه‌ای، در صورت وجود، بحث می‌کردند. و این فهرست همچنان ادامه داشت. بحثها تمام ملاحظات قابل تصور برای شرکت جدید را در بر می‌گرفت. مدیران حتی ساعتها وقت، صرف بحث در این باره می‌کردند که افرادی را که در «اچ ای ام» سرگرم کار هستند، با چه عنوانی مورد خطاب قرار دهند.

در بحث مربوط به چگونگی ایجاد تشکیلات، اعضای گروه بر سر اینکه باید به مردان و زنان در پستهای سرپرستی چه عنوانی داده شود، به مناظره پرداختند؛ مثلاً، آیا باید اداره کننده خط اول را سرپرست، سرکارگر، رئیس و یا هماهنگ کننده تولید خطاب کرد، که سرانجام، عنوان اخیر را برگزیدند.

سپس گروه تصمیم گرفت که به هیچ یک از افراد با عنوان کارگر یا کارمند اشاره نشود و به جای آن هر فرد را باید «همکار» نامید، زیرا این چگونگی بستگی هر شخص را به سایر اعضای سازمان توصیف می‌کند. همچنین این عنوان، در مقایسه با عنوانهایی که به نقش مرئوس دلالت دارند، احساس احترام نسبت به فرد را منعکس می‌سازد. بحث بر سر پوشیدن لباس کارهایی شبیه به لباس کار کارکنان ژاپنی هوندا بالا گرفت. سپس مدیران در باره نیاز به وجود اتاق رختکن برای تعویض لباس همکاران و پوشیدن و در آوردن لباس کارشان، گرم گفتگو شدند. ساعتها در باره این موضوع صحبت می‌کردند که کارخانه باید چه نوع ناهارخوری داشته باشد. اما این نکته مهم بود که «هیچ چیز مسلم گرفته نمی‌شد!» مدیران در باره همه چیز بحث می‌کردند. نرمش صبحگاهی، دفاتر کار در فضای باز، نواحی ممنوع برای استعمال دخانیات، گزارش نوبت کاری و اضافه کاری و در نتیجه جلسات خود را با نتایجی که منحصر به فرد بود، پایان می‌بردند.

۲- آموزش

او سپس به چگونگی انجام آموزش در این سازمان می‌پردازد و می‌گوید: هر همکار تازه آموزشهای مناسب را در حین کار و به سبک قدیمی می‌دید. امر آموزش بر نمایش کار متمرکز بود، و با انجام آنچه که کارآموز از روی دست مدیر مشاهده کرده بود، ادامه می‌یافت. همواره بر کیفیت کار تاکید می‌شد. به کارگران «تازه» نه تنها دستور «انجام کار» داده می‌شد، بلکه همیشه «دلایل» انجام آن نیز گفته می‌شد. با اینکه مهندسان ژاپنی مدیرانی سختگیر بودند اما در «بردباری» نظیر نداشتند و همواره مشارکت در «بحث» و «پرسشهای فردی» را تشویق می‌کردند. به هر عضو گروه «کل فرایند کار» آموخته می‌شد تا هر کدام توانایی انجام کار هر یک از همکاران دیگر را داشته باشند. در پی این آموزش، هر کس حکم مشخصی را دریافت می‌کرد. در اثنای همین کارآموزیها بود که کارآموزان، درس پربهایی را، که هر روز در هوندا بدان عمل می‌شد، آموخته بودند: «کارگروهی».^{۱۲}

انتهای کار با یکدیگر دیدار می‌کنند. این دیدار باعث می‌شود تا جریان فکری پیوسته و منظمی پدید آید که با استفاده از آن هوندا می‌تواند اتومبیلهایی بسازد که دلخواه مشتریان باشد.

«راز تکامل یک مدل تازه از اتومبیلهای هوندا این است که افراد تمام بخشها با یکدیگر سخن می‌گویند. به نظر بسیار ساده می‌آید و ساده هم هست، اما این کار در صنعت اتومبیل‌سازی متداول نیست!»

هوندا پیوسته در پی کسب بازخور از نمایندگان فروش خویش است. مهندسان و مدیران صنعتی هوندا نیز کشور را زیر پای می‌گذارند تا به آرای نمایندگان فروش گوش فرا دهند. در ژاپن مدیریت طراحی یا صنعتی به عنوان بخشی از کارآموزی خویش، لازم است شش ماه در یک نمایندگی فروش کار کند تا از نیازهای مشتری درکی روشن داشته و آن را در کار بروز دهد. «واکنش سریع»، بخشی از افسانه هونداست.

۴- اولویت با کیفیت است

رابرت ال شوک از قول تام الیوت معاون ارشد عملیات بازاریابی اتومبیل می‌نویسد: «از وقتی که کار بازاریابی اتومبیلهای هوندا را در ایالات متحده آغاز کردیم، از سه امتیاز بزرگ در فروش برخوردار بودیم که عبارت بودند از «ارزش» اتومبیل نسبت به قیمت آن، «صرفه‌جویی» در سوخت، و بالاخره «کیفیت» اتومبیل. افزایش قدرت «این» مزیت ما را از لحاظ قیمت بر سازندگان بومی از میان برد، و قیمت سوخت هم نیز از هنگام آخرین بحران نفتی، دیگر عامل عمده‌ای به شمار نمی‌رفت. بنابر این به مرور، این امتیازها کاهش یافت و اکنون به «کیفیت» فراورده و فراهم آوردن رضایت مشتری منحصر شده است. «فلسفه شرکت، عمل توام با درستی است و تبلیغات آن هم جزئی از این فلسفه است.» بسیاری از مردم بر این باورند که تنها خدمتی که این روزها به آنان می‌شود خدمات لفظی است! در بازار مشتری سالار امروز بر عکس آنچه برخی فکر می‌کنند، ژاپنیها در کسب و کار بهتر از آمریکاییها نیستند بلکه تمایل آنان به ارائه «خدمات» بیشتر است.

در هوندا همه از مدیر ارشد اجرایی تا همکار خط موتاژ به نیازمندیهای مشتری فکر می‌کنند. رضایت مشتری، هدف نهایی همه است. هوندا همواره به یاد همکارانش می‌آورد که «کیفیت کار شما، امنیت شغلی شماست.»

۳- کوشش در پاسخ به نیاز بازار

یک روز بعد از ظهر، گروه طراحی هوندای آمریکا، کار خود را روی طراحی بدنه متوقف ساختند و به پارکینگ دیسنی لند رفتند و مدتی بسیار به آنچه مردم داخل اتومبیل می‌گذاشتند و از آنجا بیرون می‌آوردند و نیز حرکاتی را که در این اثنا انجام می‌دادند، نگاه می‌کردند. این مثالی است قدیمی از بررسی و تحقیق در محل^{۱۳}. هوندا یک موسسه تحقیقات بازاریابی را از خارج، مامور آن نکرد تا توده‌ای از اطلاعات را در مورد چگونگی استفاده از اتاق اتومبیل تهیه کند! بلکه رهیافتی مستقیمتر اتخاذ کرد و سرانجام با طرحی تازه پیش آمد. هوندا به مشتریانش «گوش فرا می‌دهد و چشم می‌دوزد» و سپس اتومبیلی می‌سازد که دلخواه این مشتریان باشد.

بر خلاف بسیاری از سازندگان اتومبیل، که برای تکامل اتومبیلهای خود به مهندسان طراحی وابسته هستند، هوندا به برنامه‌ای متکی است به نام برنامه فروش، مهندسی، طرح (اس ای وی)^{۱۴} معمولاً سه تا چهار سال وقت صرف می‌شود تا این شرکت اتومبیل تازه‌ای را تکمیل کند که نزدیک نصف مدتی است که سایر شرکتهای سازنده اتومبیل صرف می‌کنند و افرادی از بخشهای فروش، مهندسی و آر اند دی به طور مرتب از ابتدا تا

رابرت ال شوک در دنباله این بحث از قول یکی از مدیران ارشد «اچ ای ام» می‌افزاید:

«برخی از روی اشتباه اعتقاد دارند که مشکل کیفیت، سؤالی است که به «کار» مربوط است و نیروی کار آمریکایی توان تولید فرآورده‌های بسیار مرغوب را ندارد. من با این عقیده موافق نیستم. در حدود نیمی از اتومبیل‌های ما، که در سال ۱۹۸۷ در ایالات متحده به فروش رفت، در این کشور و به وسیله نیروی کار آمریکایی ساخته شد و کیفیت آنها نیز درست به خوبی کیفیت همان اتومبیل‌هایی بود که در ژاپن تولید کردیم. این شیوه برخورد «مدیریت» و «تعهد» آن نسبت به «کیفیت» فرآورده است که چنین تفاوتی را به وجود می‌آورد.»

بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که به گمان مدیران هوندا و رابرت ال شوک موضوع فرهنگ کارکنان یا فرهنگ آمریکایی، مشکل امروز مدیریت یا مدیریت ژاپنی نیست بلکه «شیوه مدیریت» روش کار مدیران و به عبارتی بهتر «درجه تعهد» مدیران نسبت به کار است که روحیه (رفتار) کارکنان را از هر ملیت که باشند، می‌سازد و این خود نکته‌ای بس قابل تأمل و در مقابل همه مباحث مدیریت عقلایی است که تا امروز توسط همین دانشمندان مدیریت غرب (آمریکایی) بیان شده است. چه اینکه به گمان آنان «این فرهنگ کارکنان است که سازمان را اداره می‌کند و نه فرهنگ سازمان (مدیریت) که کارکنان را^{۱۵} و حال آنکه در سبک مدیریت ژاپنی و در تجربه هوندا در ایالات متحده آمریکا ملاحظه می‌شود که این نظریه به عکس می‌شود و به زعم مدیران اجرایی (ارشد) هوندا این «فرهنگ» و شیوه کار «مدیر» است که نیروی کار آمریکایی را می‌سازد و نه فرهنگ کار آمریکایی «کیفیت» کار را!»

۵ - توجه به خدمات

باک راجرز، معاون پیشین آی بی ام، می‌گوید: «خدمات رانمی‌توان بخش پایانی کار تلقی کرد. خدمات باید از همان آغاز جزء مهمی از طرح بازاریابی بوده، در تمام مراحل تکمیل فرآورده مورد توجه جدی قرار داشته باشد»، هوندا چون سایر شرکتهای مشتری سالار دنیا از قبیل آی بی ام‌ها و کداک‌ها نیاز به بررسی و مطالعه خدمات بعد از فروش را در حین «ساخت فرآورده‌هایش» تشخیص می‌دهد. «هوندا هیچ گاه به هزینه مشتری صرفه‌جویی نمی‌کند.» پیوسته در صدد کسب بازخور درباره اشکالاتی است که امکان

دارد در یکی از مدلهای تازه پیش آمده باشد. شرکت از کسانی که تازه صاحب اتومبیل هوندا می‌شوند، نظر سنجی می‌کند تا اشکالات اولیه مدلهای تازه را پیدا کند. افزون بر آن، شرکت، گاهی اوقات نمایندگان را به نمایندگی فروش گسیل می‌دارد و حتی با دارندگان اتومبیل دیدار می‌کنند تا اطلاعات دست اول را فراهم کنند، و آنگاه تمام اشکالات را وارد رایانه می‌کنند و سرگرم بررسی می‌شوند تا بتوانند روندهای بالقوه را شناسایی کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که مهمترین دلیل اینکه مردم از یک نماینده فروش بخصوص خرید می‌کنند، «قیمت» اتومبیل نیست، «خدمات» قابل توجه و برجسته است. تنها از طریق انجام خدمات برجسته است که می‌توان وفاداری شدید مشتری را به دست آورد.

در ژاپن نمایندگان فروش موفق می‌دانند که خدمات خوب یعنی چه. اگر شما اتومبیلی را از یکی از آنان خریداری کردید و نخواستید از خدمات او استفاده کنید، احتمالاً باید بگذارید و از کشور خارج شوید! خرید اتومبیل تنها آغاز کار است. نمایندگان فروش برای شما و هر یک از اعضای خانواده شما کارت تبریک تولد و نیز کارت تبریک ارتقای مقام، فارغ‌التحصیلی، عروسی و... خواهند فرستاد و وقتی که اتومبیل شما به خدمات فنی نیاز پیدا کرد، نماینده فروش آن را از منزل شما برمی‌دارد و پس از انجام خدمات لازم آن را باز می‌گرداند. در ژاپن تجارت در بخش اتومبیل آنقدر با رقابت همراه است که این گونه خدمات عجیب و استثنایی جزء قرار داد فروش است. فروشندگانی که این خدمات را انجام ندهند کوتاهی کرده‌اند. شعار «مشتری همیشه پادشاه است» باید شعار همیشگی هر کسب و کاری باشد. این شعار اینک در آمریکا متداولتر از ژاپن شده است که در آنجا فروشندگان به مشتری به چشم کامی - ساما^{۱۶} یا خدا نگاه می‌کنند و این نحوه رفتار با مشتری است.

ج - با کارکنان بنا کردن

رابرت ال شوک آمریکایی‌الاصل، که نزدیک به ده سال پیش نگارش بیست کتاب را در طول زندگی، وجهه همت خویش قرار داد و در سن چهل و هشت سالگی با دست یافتن به این هدف با خود پیمان بست که کتاب دیگری به رشته تحریر در آورد، پس از پایان بردن کتاب راه آی بی ام^{۱۷} در سال ۱۹۸۶، نگارش کتاب

«هوندا: داستانی از کامیابی مدیریت ژاپنی در آمریکا» را آغاز کرد. او معتقد است که پس از کاوش در بسیاری از شرکتهای چند ملیتی، به این نتیجه رسیده است که هوندا واقعاً شگفت‌آورترین و نوآورترین شرکت در سالهای دهه ۱۹۸۰ به شمار می‌رود. به گمان او کار نگارش این کتاب در واقع کوششی دسته جمعی بود. ما این کار را به شیوه هوندا انجام دادیم! «بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که ویژگی منحصر به فرد موفقی که رابرت‌ال‌شوک از کار هوندا به خاطر دارد، همان کار «دسته جمعی» یا «گروهی» است که از ویژگیهای مدیریت ژاپنی (هوندا)، که خود امروز یکی از سبکهای مستقل مدیریت نوین است، می‌باشد. این مهم در بخشی از این کتاب یا به عبارت بهتر در بخش سوم از کتاب «داستانی از کامیابی مدیریت ژاپنی در آمریکا»، با بیان روشها و رهیافتی که منتج به این کار دسته جمعی از جانب کارکنان در هوندا شده است، جان گرفته است. این روشها و ویژگیها، تا آنجا که می‌توان به اختصار در این خلاصه از آنها یاد کرد، عبارت است از:

۱- احترام به فرد

رابرت‌ال‌شوک می‌گوید: «با اینکه اونیفورم از نظر حفظ ایمنی و نیز کیفیت کار، ویژگیهایی دارد اما منظور اصلی پوشیدن آن در هوندا این است که بلند و آشکار، به همه یادآور شود که هیچ فردی پر اهمیت یا کم اهمیت‌تر از فردی دیگر نیست. هر کس از رئیس شرکت گرفته تا تازه واردترین کارکنان به همین گونه لباس می‌پوشند و همدیگر را «همکار» خطاب می‌کنند. محیط، محیط برابری و مساوات است. در این کارخانه، در پارکینگها جایگاه اختصاصی نخواهید دید! خطوط تلفنی مستقیم، اتومبیل‌های سازمانی، ناهارخوری اختصاصی پیدا نمی‌کنید. هیچ کس در «اچ ای ام» دفتر خصوصی ندارد. منشی برای تعیین وقت ملاقات وجود ندارد.

هوندا بر این باور است که باید به آرای همکاران احترام گذارد. ارشدیت هیچگاه اولویت بیشتری در تعیین قابلیت‌ترین فرد برای احراز یک سمت بالاتر به شمار نمی‌رود. در هوندا اهمیت سن و سال تقویمی کمتر از سابقه و روحیه جوانی است. بنا بر این پیام هوندا به افراد این است: «در زندگانی هدف خود را داشته باشید. سکان خود را محکم در دست بگیرید و «بلند» پرواز کنید.»

هوندا به فکر کارکنان است و افراد با غرور اعتراف می‌کنند که

می‌دانند شرکت به فکر آنان است.

۲- عامل کارگروهی

هر عضو گروه، با انجام کار خود به همه کمک می‌کند. متأسفانه نبودن عامل «کارگروهی» در محل کار، موجب کاهش بهره‌وری و کیفیت نامطلوب کار می‌شود. کامیابی هوندا در ایالات متحده تا اندازه زیادی مستقیماً به توانایی آن در دمیدن روح «کارگروهی» در میان همکاران آمریکایی مربوط است. اندیشه کارگروهی و کاربردی این مفهوم هیچ حد و مرزی «ملی» ندارد. تنها کار «مدیریتی» است که این مفهوم را پرورش داده و تقویت می‌کند. به گونه‌ای که ملاحظه می‌شود، این باز فراز دیگری از فرازهای مدیریت ژاپنی (هوندا) در این امر است که «رفتار» کارکنان در محیط کار به «فرهنگ ملی» آنان بستگی ندارد بلکه تنها کار «مدیریتی» است که این فرهنگ را پرورش می‌دهد و تقویت می‌کند. به دنباله مطالب در این باره از قول رابرت‌ال‌شوک توجه کنید:

«هوندا از ابتدای کار، هم‌خویش را مصروف از میان بردن عارضه‌ها و گیر «ما و آنها» کرده است. این بیماری مدتهاست که پراکنده شده و پرورش می‌یابد و واقعیت این است که حتی شرکتهای اتومبیل‌سازی آمریکایی نیز این عارضه را به منظور جدا نگاه داشتن کارمندان از کارگران تشدید و تقویت می‌کنند. این چنین مدیریتی، با دشمن نگاه داشتن «ما» در برابر «آنها» تنها جدایی می‌افکند و هرگز پیروز نمی‌گردد.»

برعکس، هوندا محیطی را به وجود می‌آورد که کارگروهی را توسعه می‌دهد. نبودن دفترهای کار خصوصی، پارکینگ و ناهارخوری اختصاصی روشن می‌سازد که هوندا از تقسیم افراد خود به دو اردوگاه جداگانه نخبگان و غیرنخبگان خودداری می‌کند. دیگر اینکه تعداد ۵۷۰۰ همکار در «اچ ای ام» تنها به دو طبقه شغلی تقسیم می‌شوند: تولید، تعمیرات و نگهداری. در مقایسه با این تقسیم‌بندی، برخی از کارخانه‌های صنعتی آمریکایی عضو اتحادیه‌ها، به اندازه یک صد قسمت طبقه‌بندی شغلی دارند. فایده تقسیم‌بندی هوندا در این است که همکاران در انجام وظایف گوناگون بسیاری، بسته به نیاز تولید در هر قسمت آزاد هستند.

فلسفه رفتار با مردم به عنوان افرادی برابر از اصول رهبری در هوندا بود. سوئی چپرو هوندا آنچه را که موعظه می‌کرد خود عمل

می‌نمود. او اعتقاد داشت که مدیران باید رهبری خوب را از طریق اجرای نامطلوبترین کارها، دست کم برای یک بار نشان دهند. از این رو او به جارو کردن کف کارخانه، خالی کردن زیر سیگاری و جمع کردن دستمال کاغذی از کف محوطه دستشویی مشهور بود. «رهبر گروه» بر خلاف سرکارگر بر کسی ریاست نمی‌کند، «رهبر گروه» همانند یک بازیکن رزرو بیس‌بال، که سخنان تند و پر حرارت او به تمام گروه امیدواری می‌دهد، روح امید را در گروه می‌دمد و در خلال غیبت هر یک از بازیکنان جای او را پر می‌کند. اندازه یک گروه می‌تواند در محدوده‌ای از پنج تا بیست همکار تغییر کند، اما حد متوسط آن دوازده همکار است.

رهبران گروه، گزارش کار خود را به هماهنگ‌کنندگان می‌دهند، و هر هماهنگ‌کننده بر کار چهار یا پنج گروه نظارت می‌کند. هر گروه وظیفه‌ای خاص به عهده دارد؛ مثلاً، یک گروه، موتور و متعلقات آن و سیستم انتقال نیرو را نصب می‌کند. گروه دیگر جلو دا شبور را سوار می‌کند، و سایر گروه‌ها در قسمتهای نقاشی، جوشکاری، پرسکاری و کنترل کیفیت کار می‌کنند. یک «رهبر گروه»، توانایی انجام هر کاری را در واحد خود دارد، و همکاران تازه‌اش را نیز به همین ترتیب آموزش می‌دهد. رهبر گروه به عنوان یک بازیکن ذخیره خدمت می‌کند و جایگزین همکار غایب می‌شود. روز برای رهبر گروه نوعاً سی دقیقه پیش از آن آغاز می‌شود که کار نوبت نخست تولید آغاز گردد. «سرعت گروه، سرعت رهبر است.»

رهبری گروه، اگر نمونه فضیلت و عاداتی خوب کاری باشد، نه تنها خط مشی کار را تعیین می‌کند، بلکه اگر کسی در خط تولید از دیگران عقب افتد، او پا در میان می‌گذارد تا به وی کمک کند. از آن پس سایر همکاران نیز همین کار را خواهند کرد. «رهبر گروه» بودن یک پست عالی برای تکامل کیفیتهای خوب رهبری است، و به عنوان یک زمینه برجسته آموزشی به درد آینده مدیران هوندا می‌خورد.

۳- گردش مشاغل

هوندا همکاران خود را در هر گروه، از شغلی به شغل دیگر می‌گمارد، از این رو از پیش آمدن وضعیتی که کار در آن کسل‌کننده، موجب افسردگی شود و همین امر به نوبه خود، به خراب شدن روحیه و کیفیت کار منجر شود، جلوگیری می‌کند. یک شغل

تازه بیشتر اوقات هیجان را در انسان، دوباره جوان می‌سازد. بنابراین این گردش شغلی، امنیت شغلی را افزایش می‌دهد.

دو مزیت بزرگ برای گردش مشاغل در هوندا (یا هر جای دیگر) وجود دارد: نخست، هرچه یک همکار، مشاغل بیشتری را بگذرانند، درک او از فرایند صنعتی، بیشتر و وجودش برای شرکت ارزشمندتر می‌گردد. در عین حال (دوم) این تفاهم به پیشبرد کار گروهی خوب می‌انجامد. یکبار که کارکنان دانستند که وظایفشان چگونه در تصویر کلی کار جای می‌گیرد، می‌توانند به راهنمایی برای بهبود عملیات به نفع کل گروه دست یابند.

مدیران نیز خیلی اوقات به بخش دیگری انتقال می‌یابند. که کار در آن بخش، گاهی با کار پیشین آنان تفاوت بسیار دارد. زمانی که مدیران درک درستی در مورد جنبه‌های متعدد فرایند ساخت و تولید داشته باشند، بهتر می‌توانند با بخشهای دیگر کار کنند، و همکاری میان بخشها در یک مجتمع صنعتی ضروری است.

۴- کنترل کیفیت

مدیر بخش کنترل کیفیت اتومبیل در اچ ای ام خاطر نشان می‌سازد:

با اینکه وظیفه ما تأیید میزان کیفیتی است که در کار وجود دارد، اما کیفیت چیزی است که باید در درون هر اتومبیل ایجاد شود. برای ما امکان ندارد که تمام اشتباهات را آشکار کنیم. کنترل کیفیت می‌تواند تنها مانند یک «تور» عمل کند. یعنی ما تنها می‌توانیم تعداد زیادی را بگیریم اما بقیه در می‌روند!

«هر اتومبیل در حدود پانزده دقیقه از یک رشته مراحل بازرسی می‌گذرد و نزدیک به سی نفر آن را به دقت بازرسی می‌کنند. نزدیک به ۶۰ درصد تمام اتومبیلهایی که از خط مونتاژ خارج می‌شوند، در بخش کنترل کیفیت، نوعی اشکال مشخص از آنها گرفته می‌شود. از نظر شخص ناآشنا ممکن است این درصد، منعکس‌کننده یک تولید ضعیف به نظر رسد. اما این در واقع، عدم چشم‌پوشی هوندا را از هر گونه نقصی که وجود داشته باشد، نشان می‌دهد. البته بخش تعمیرات در بیشتر موارد تنها با یک تنظیم جزئی، عیب را برطرف می‌کند. کنترل کیفیت باید به سرچشمه آن باز گردد و اشتباه را با آن بخش در میان گذارد. در این مرحله که بدان نیاز است، سریعترین بازخور است. زیرا تاخیر در دریافت و ارسال پیام، موجب جمع شدن پشت سرهم اتومبیلهایی با همان عیب

می‌شود.»

۵ - مشارکت کارکنان

سالها پیش سوئی چیرهوندا این پرسش را مطرح ساخت «چگونه می‌توانیم در کارکنان خط تولیدمان طوری ایجاد انگیزه کنیم که همان احساسی را که مدیرانمان نسبت به کارشان دارند، آنان هم داشته باشند؟» برای حل این مشکل:

هوندا به کارکنان خود اجازه می‌دهد تا در باره کارهایشان بیشتر صحبت کنند نه اینکه بی‌رحمانه به کنترل نیروی کار خویش پردازد. مدیر بهسازی نیروی انسانی «اچ ای ام» می‌گوید: «ما می‌خواهیم همکاران از سرشان هم مانند دستشان استفاده کنند. وقتی که یک شرکت، تنها از دستهای کارکنان خود استفاده می‌کند، صرفاً آنان را می‌خرد! اما وقتی که خواهان اندیشه‌های آنان باشد، در نهایت دلهای آنان را می‌ریاید، زیرا در این صورت، کارکنان سرسپرده شرکت خود می‌گردند.»

در هوندا این همکاران هستند که کنترل کار را در دست دارند و برای اینکه کار را به بهترین شیوه انجام دهند، لازم است کاملاً آن را بفهمند و خود را وقف آن کنند. بارها به همکاران هوندا گفته‌اند که:

«هیچ کس کار شما را بهتر از خودتان نمی‌داند.» امتیاز همکاران هوندا نسبت به دیگر کارگران کارخانه‌ها این است که اجازه دارند «فکر» کنند. شرکت در پی همکاران اندیشگر است که بتوانند در موقعیتهای اضطراری به سرعت واکنش نشان دهند. ذهن جمعی نیروی کار شرکت، می‌تواند ارزشمندترین دارایی شرکت باشد. مدیریت تیز هوش، قدر این دارایی را می‌داند.

هوندا می‌داند که افراد زمانی که در یک فضای خلاق قرار داشته باشند، احتمال بیشتری دارد که به اندیشه‌های تازه دست پیدا کنند. این دو بویژه وقتی مصداق پیدا می‌کند که بدانند مدیریت برای اندیشه‌های آنان ارزش قائل است، و بدانند می‌توانند تفاوتی به وجود آورند. نه تنها باید عقایدشان را شنید، بلکه هنگامی که عقاید خوبی ابراز می‌دارند، باید به مورد اجرا درآید. گوش دادن بدون اقدام به ابراز واکنش، در نهایت، شوق کارکنان را برای ابراز عقیده از میان می‌برد. هوندا با این عقیده رایج در غرب مخالف است که ژاپنی به طور جمعی فکر می‌کند و فردگرایی را نمی‌پسندد. هوندا بر ارزش هر کدام از همکاران تأکیدی سخت می‌گذارد.

سوئی چیرهوندا می‌گفت: «همانند نبودن، برای یک هنرمند یا مخترع ضروری است.» برای کسانی که از بیرون به مدیریت ژاپنی نگاه می‌کنند و آن را مدیریتی قالبی می‌پندارند، درک این نکته دشوار است که هوندا جوی با روحیه آزاد پرورش می‌دهد. همین طرز ناسازگاری که میان فلسفه «کارگروهی» شرکت از یک سو و مفهوم «همانند نبودن» از سویی دیگر وجود دارد، گیج‌کننده است. با این حال «کارگروهی» و «تمایلات ویژه هر فرد» در هوندا «همپای» یکدیگر اعمال می‌شود. در حالی که سیتاره کردن فرد، مورد نظر نیست، اما از انجام کار در بالاترین سطح توانایی کارکنان، ستایش بسیاری می‌شود.

۶ - شرح وظیفه‌ای وجود ندارد

در «اچ ای ام» شرح وظیفه روشنی برای همکاران تازه استخدام وجود ندارد! با وجود اینکه در ابتدا دشوار می‌توان خود را بدون شرح وظایف سازگار کرد، اما نبودن آن، آزادی لازم را برای رشد فراهم می‌آورد. یک طرز تلقی متداول این است که شرح وظیفه، واقعاً فرد را محدود می‌کند. بدون آن، امکانات بی‌اندازه زیاد است. با اینکه کارکنان در مورد فعالیتهای روزمره خودشان حتماً چیزهایی می‌دانند، اما کاملاً روشن است که «محدودیتی وجود ندارد. شما باید تجربه کنید و باید در بسیاری جهات تکامل پیدا کنید.» هنگامی که شرح وظیفه هر کس را به دقت و به طرز مفصل به صورت کلمات، مشخص می‌کنید، احتمال دارد کارگران تنها آنچه را که منظور بوده، انجام دهند و نه چیزی دیگر.

کار مدیریت، تهیه ساختارهایی برای اداره امور و تشویق کارکنان به حسن انجام کار است. اما مهمتر از همه این است که مدیریت خود نباید وارد کار شود. آن کسانی که در کارخانه کارشان را هر روز انجام می‌دهند، صالحترین افراد برای پرداختن به مشکلات خویش می‌باشند. یک مدیر خوب می‌گوید، من به شما کمک می‌کنم، اما قصد ندارم آن را برای شما انجام دهم. این کار شماست. شما بهترین راه پرداختن به آن را مشخص کنید، سپس نزد من بازگردید تا از راه حل شما پشتیبانی کنم.

۷ - مدیریت در دسترس

از هنگامی که کتاب پر فروش «در جستجوی کامیابی»^{۱۸} انتشار یافت، حروف اختصاری «ام بی دبلیو ای»^{۱۹} نقل محافل مدیریت

شد. نویسندگان کتاب این حروف را از عبارت «مدیریت از طریق گردش در محل کار»^{۲۰} منسوب به شرکت یوتانیذ ار لاینزو^{۲۱} «مدیریت از طریق گشت و گذار در محل کار»^{۲۲} منسوب به شرکت هیولت پاکارد^{۲۳} به عاریت گرفتند. از هنگامی که هوندا پا گرفت، مدیران هوندا چیزی را که مدیریت - در - محل می‌گویند اعمال کرده‌اند. ایشان از تماشای محل واقعی، مواد واقعی و وضعیت واقعی، رهیافتی واقع‌گرا و عملی می‌گیرند. به جای اینکه در مورد بروز یک اشکال به مدیر توضیح داده شود، وی خود مستقیماً به محل می‌رود تا آن اشکال را مشاهده کند. گذرانیدن وقت در کارخانه برای یک مدیر تازه، روشی عالی برای شناخت کارکنان است، و نیز برای همکاران تا مدیر را بشناسند.

موضوع این است که اسب را باید به جلوی گاری بست نه عقب آن! در هوندا ارتباط پیوسته و پایدار، کلید انجام کارهاست. هنگامی که با افراد محترمانه رفتار شود و به کارشان مباحثات کنند، در انجام کارشان با وجدانترند. با اینکه هیچ یک از اقلام ترازنامه شامل منابع انسانی و ارزش آن نیست، اما در واقع، از نگاه هوندا کارکنان شرکت پرارزشترین داراییها هستند. اگر شما فکر کنید که کارکنان اهمیت دارند و بخواهید که زندگیشان را بهبود بخشید، این همان هنگامی است که نوآوری دارد اتفاق می‌افتد.

۸ - استخدام نیروی کار - فرایندگزینش

در اداره کار شرکت تغییر دادن پرسنل شیوه‌ای ضعیف است؛ این کار، هم پر هزینه است و هم روحیه را تضعیف می‌کند. رهیافت استخدامی هوندا ایجاب می‌کند برای آنکه تغییر پرسنل را به حداقل رسانیده و کیفیت کار را بالا برد، هر یک از همکاران را به دقت و پس از مصاحبه‌های طولانی دستچین نماید.

«اچ ای ام» به جای آزمایش همکاران آینده خویش با استفاده از آزمون کتبی، سه مصاحبه جداگانه انجام می‌دهد. انجام این مصاحبه‌ها، نشان دهنده اهمیتی است که شرکت به روابط انسانی خاص می‌دهد.

انجام مصاحبه‌های طولانی، کاری پر زحمت است، اما بخش اساسی تلاشی است که هوندا همواره برای تامین کیفیت به عمل می‌آورد. نخستین مصاحبه با یک تا پنج مصاحبه شونده انجام می‌گیرد. انجام مصاحبه گروهی کاری نسبتاً تازه است و طرح ریزی و اجرای آن، با این هدف انجام گرفته است که از ده‌ها هزار

ساعتی که هر سال صرف استخدام می‌گردد، کاسته شود. دو مدیر بطور انفرادی با متقاضیانی که بار دیگر به مصاحبه دعوت می‌شوند، مصاحبه می‌کنند و اگر برای بار سوم دعوت شوند، دست کم دو مصاحبه‌گر با آنان مصاحبه می‌کنند. بسته به پست موجود، ممکن است مصاحبه شونده با هیأتی از مدیران «اچ ای ام» دیدار کند. سومین جلسه مصاحبه به طرز چشمگیری طولانی‌تر از مصاحبه‌های پیشین است، و اغلب چندین ساعت به درازا می‌کشد. هدف شماره یک مصاحبه‌ها پیش از استخدام اشخاص، تشخیص این مطلب است که آنان به عنوان همکاران هوندا کار را تا چه اندازه خوب انجام خواهند داد. بسیاری از پرسشهایی که در مصاحبه‌ها مطرح می‌شوند، روی این موضوع متمرکزند که آیا فردی که با او مصاحبه می‌شود، برای شرکت همکار مناسبی خواهد بود یا خیر؟

یکی از رموز انجام مصاحبه‌های کارساز این است که مصاحبه‌گر باید شنونده‌ای خوب باشد. زمانی که ارزشمندترین دارایی یک شرکت، کارکنان آن باشند، استخدام جایی برای صرفه‌جویی ندارد. انعطاف‌پذیری یک عنصر اساسی به شمار می‌آید. یک مصاحبه هنگامی موثر است که چون خیابانی دو طرفه باشد، یعنی در خواست دهندگان، باید به پرسیدن تشویق شوند، و وقت کافی وجود داشته باشد تا بتوان فلسفه‌ها و مواضع شرکت را کاملاً برای ایشان تشریح کرد.

۹ - ارتقای مقام کارکنان

هوندا میزان قابل توجهی از پول و انرژی خود را صرف پرورش و تکامل کارکنانش می‌کند. سرمایه‌گذاری برای تربیت کارکنان سودآور است. هوندا، مدیران شرکت را از میان کارکنان بر می‌گزیند، حال آنکه سایر شرکتهای اتومبیل سازی، مدیرانی را از شرکتهای دیگر استخدام می‌کنند. روحیه نیروی کار به طرز چشمگیری به این بستگی دارد که از حق پیشرفت برخوردار باشد. هنگامی که یک شرکت ناچار است تا افرادی را خارج از سازمان برای تصدی پستهای بالا برگزیند، نشانه ناکامی آن شرکت است.

۱۰ - تفکر بلند مدت

هوندا در کمتر از یک ربع قرن، به صورت یکی از بزرگترین

سازندگان اتومبیل جهان در آمده است. دستاوردی بدین عظمت، ناشی از برنامه‌ریزی دقیق و منظم است. ژاپن غیر از آب تقریباً هیچ ماده خامی ندارد و کمتر از یک چهارم زمینهای این کشور، قابل سکونت و کشت و زرع است. ژاپن ۹۹/۷ درصد متکی به واردات نفت، ۱۰۰ درصد آلومینیوم، سنگ آهن، و نیکل، بیش از ۹۵ درصد متکی به واردات مس، و بیش از ۹۲ درصد متکی به واردات گاز طبیعی است. چیزی که ذهن ژاپنی‌ها را مشغول داشته است؛ تلاش برای زنده ماندن است؛ «مثلاً» یک مرد یا زن متوسط‌الحال ژاپنی در سال، نزدیک به بیست درصد از درآمد خود را پس انداز می‌کند. نرخ بی‌سوادی در ژاپن در مقایسه با ایالات متحده آمریکا، که ۲۰ درصد است، از ۲ درصد کمتر است. ایمان به پس‌انداز زیاد، تاکید بر آموزش و پرورش، احساس وظیفه در برابر کشور، سرمایه‌گذاری در پژوهش و توسعه (آر اند دی) - روحیه ملتی را آشکار می‌سازد که هم‌خویش را مصروف آینده می‌کند. فداکاری و تعهد امروز، سرنوشت فردا را تعیین می‌کند. قالبی کردن یک ملت کاری احمقانه است، با این حال، «فرهنگ» در معاملات و اداره روزمره یک شرکت، نقش دارد.

شرکتها وسیله پول در آوردن و تزریق آن را در پژوهش می‌دانند. حتی اگر این کار بر ترازنامه آنها تاثیری ناخوشایند بگذارد.

بانکداران، بر خلاف سهامداران چشم‌بدان نمی‌دوزند تا از افزایش سریع سود شرکت یا قیمت سهام آن، مستقیماً بهره‌گیرند، بلکه نگرانی اصلی آنان این است که شرکتی که از آنان وام گرفته است، در صحنه تجارت باقی بماند و بتواند به پرداخت سود وامهایی که دریافت داشته است، ادامه بدهد. یکی از مدیران پژوهش کاواساکی می‌گوید: ما بدون ماهیچه پژوهشی، آینده‌ای نداریم و نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم که تنها ظرف چند سال، سود آفرینی را در کسب و کارهای تازه آغاز کنیم. وجود پژوهش و توسعه (آر اند دی) در روزهای سختی، یک ضرورت است. «ما باید امروز لقمه را گاز بزنیم تا بتوانیم فردا بخوریم». آر اند دی مانند غذاست، معمولاً آخرین چیزی است که شما آن را حذف می‌کنید.

هوندا با نیروی کار کمتر از ۶۰۰۰۰ تن در سطح جهانی، بیش از ۸۰۰۰ نفر کارمند در بخش آر اند دی دارد. در واقع بخش آر اند دی در هوندا ۵ درصد از درآمد سالانه شرکت را به مصرف

می‌رساند. در مقابل، میانگین بودجه مصرفی پژوهش و توسعه (آر اند دی) در صنعت خودروسازی ۳/۵ درصد است که همین رقم هم به طور چشمگیر بالاتر از میانگین بودجه مصرفی در آمریکاست، که کمتر از ۱/۵ درصد برای تمامی صنایع است.

۱۱ - فلسفه خودکفایی

رئیس شرکت هوندا موتور خاطر نشان می‌سازد: «خرید تکنولوژی از خارج، به نظر ارزانتر می‌آید، هنگامی که شما این کار را انجام دهید، تکنولوژی به صورت بسته باقی می‌ماند. مانند یک جسم خارجی که جزئی از خود شما نیست. سرانجام نیز روشن نیست همراه آن کجا باید رفت.»

سر مهندس و مدیر اجرایی بخش پژوهش و توسعه هوندا می‌گوید: «با اینکه برخی از رقیبان ژاپنی ما آنچه را از شرکتهای خارجی آموخته‌اند به کار بسته‌اند، اما در نهایت، خود را در وضعیتی آسیب پذیر قرار داده‌اند که نمی‌توانند تکنولوژی خود را در زمینه‌های مشخص، گسترش دهند زیرا فاقد پایه‌های آن می‌باشند.»

رئیس ژاپنی «اچ ای ام» تلاش و کوشش پیوسته هوندا را برای مستقل ماندن با این جملات خلاصه می‌کند که «ما هیچ‌گاه از دیگران نمی‌خواهیم از ما حمایت کنند. ما می‌دانیم چگونه خود را برای اجرای صد در صد، یا بیشتر از صد در صد برانگیزیم، زیرا می‌دانیم که می‌توانیم سرنوشت خویش را تعیین کنیم. ما همواره خود مشعل خویش را حمل خواهیم کرد.»

۱۲ - هیچ چیزی جز تغییر ثابت نیست

گفتن این جمله که تغییر امری ثابت است، یک تناقض است، اما از نظر هوندا، این صرفاً یک تناقض ناماست! هوندا داستانی از تغییر ثابت و دائمی است. انسان زمانی که پذیرفت از تغییر گریزی نیست و باید با خرسندی به پیش بینی آن بپردازد، هرگز در مقابلش مقاومت نمی‌کند. در هوندا کارکنان به خوبی می‌دانند در جا زدن پس رفتن است و این اندرز را کاملاً به کار می‌بندند که «برنده آن شرکتی است که در مقابل تغییر زودتر واکنش نشان می‌دهد.»

همکاران باید با میل و رغبت «تغییر» را بپذیرند. همکاران باید به خاطر پیشرفتهای پی در پی در خودکاری^{۲۴} و تغییرات در خط

تولید انعطاف پذیر باشند، زیرا مشاغل کنونی آنان فردا تغییر می‌کند! در هوندا «تغییر» را به عنوان «هنجار» می‌پذیرند. آنان باید همواره کوشش کنند تا کارها «بهبود» یابد.

هرگونه «تغییر» احتمالاً با مقاومت همراه است مگر آنکه «مدیریت» با کارکنان خود در مورد «تغییر» به خوبی «ارتباط» برقرار کند. در هر سازمان بزرگ باید کارکنان را از وضع داخلی آن به طور مرتب آگاه ساخت چراکه تغییر امری ثابت و دائمی است. هوندا هوادار این اصل است که انسان از چیزی که به خلق آن کمک کرده است حمایت می‌کند. هنگامی که کارکنان یک شرکت، در باره تغییراتی بزرگ در آینده کارفرمایشان و در نتیجه آینده خودشان، از منابع خارج از سازمان، با خبر می‌شوند، اغلب آنها احساس ناامنی می‌کنند و احساس می‌نمایند که بر آینده خویش کنترلی ندارند. در هوندا هرکسی مفهوم تغییر را درک می‌کند و می‌داند چرا آن را انجام می‌دهد. در اینجا همه گرسنه تغییر هستند و نسبت به چالشی که تغییر پدید می‌آورد، شرطی شده‌اند. در واقع در هوندا بسیاری از کارکنان به این گونه هیجان نیاز دارند و «تغییر»، بخشی از «فرهنگ» هونداست.

در ایالات متحده تغییر و پیشرفت، بیشتر بر حسب کمیت صرف اندازه‌گیری می‌شود، نه کیفیت؛ اما دنیا طی چهار دهه گذشته تغییر یافته است و امروز باید تاکید را بر کیفیت گذارد و نه فقط بر کمیت. مهمترین راه افزایش رقابت، توجه به کیفیت فرآورده‌ها و خدمات است. در یک بازار جهانی که در آن رقابت راستین وجود دارد، به راستی، پایداری از آن شرکتهایی است که به رفع نیازهای مشتری می‌پردازند. زمان بررسی و تجدید نظر کامل در رهبری و طرز تلقی‌ها فرا رسیده است.

د - فلسفه سازمانی

راه هوندا نه تنها بر اساس «ارزشها و باورهای معین»، یک «هویت» نیرومند «سازمانی» فراهم می‌آورد بلکه به «هدایت رفتار» می‌پردازد.

باک راجرز معاون پیشین بازاریابی آی بی ام، در کتاب خویش موسوم به راه آی بی ام می‌گوید: «یک کسب و کار باید به بسط و گسترش یک رشته اصول پرداخته و بر اساس این اصول، تشکیلات خود را بسازد تا کامیاب گردد. برای هر سازمانی که بخواهد باقی بماند و موفق گردد باید یک رشته اصول منطقی وجود

داشته باشد که مبنای تمام سیاستها و اقدامات آن باشد. اما مهمتر از آن، وفاداری صادقانه نسبت به این اصول است. تنها مقدمات سازمان، باید اصول آن باشد، و این اصول باید بدون تغییر بماند. یک کسب و کار در حالی که باید انعطاف پذیر باشد و همواره با زمان، تجدید سازمان و تغییر یابد، اما باورهای آن باید تغییر ناپذیر مانده، ریشه‌هایش در طول زمان ژرفتر گردد. وجود یک فلسفه ثابت سرانجام به عظمت یک سازمان منتهی خواهد شد. راه هوندا نه یک رشته باورهای تنظیم شده و مدون است و نه فلسفه‌ای که به صورت شعاری زیرکانه یا عاری از لطافت بیان شده باشد بلکه مجموعه‌ای است از «اصول و آرمانهایی» که در سرتاسر دنیا در سازمانها نفوذ کرده است. زیرا راه هوندا به راستی هم «روح» است و هم «رویا»!

محیط برابری و مساوات هوندا تصادفی نیست. «هیچگونه رابطه دشمنانه «ما-آنان» میان مدیریت و نیروی کار وجود ندارد. با هرکسی بدون نگاه به مقام و موقعیتش، چون فردی مساوی با دیگران رفتار می‌شود.

مدیریت کارساز، بر پایه اعتماد قرار دارد. شاید واگذاری مسؤلیت به کارکنان، بالاترین رای اعتمادی است که به آنان داده می‌شود. هوندا از همان آغاز کار، تاکید شدیدی بر جوانان داشت. تاکید بر «تفکر» جوان، نه لزوماً افراد جوان. در هوندا برنده بودن در مسابقه، همیشه هدف نهایی بوده است. شرکت بر این باور است که باید هر منبع و نیرویی را برای دستیابی به این هدف «رهبری» کرد.

پایان

بدین ترتیب کتاب «داستانی از کامیابی مدیریت ژاپنی در آمریکا»^{۲۵}، که در واقع، معرفی «مدیریت ژاپنی» به معنای امروزی و فراگیر آن همراه با سبکها و شیوه‌های فرهنگ ملی ژاپنی است، به پایان رسید. در طول این کتاب، که بالغ بر چهار صد صفحه است، جزئیات به مراتب بیشتر در این باره همراه با مثالها و نقل قولهای فراوان از قول کارکنان و مدیران هوندا آمده است که علاقه‌مندان را به مطالعه تمام کتاب دعوت می‌کند. ولی آنچه که باید از مجموعه مباحث به صورت جمع بندی عنوان کرد، این است که ظاهراً عمده روشهای جدیدی که با عنوان «مدیریت ژاپنی» در عصر حاضر شهرت یافته است در روشهایی نظیر:

- تغییر «فرهنگ کار» با «فرهنگ مدیریت»

- تشویق «کارگروهی» به تمام معنی

- حمایت عملی و به تمام معنی از «گردش مشاغل» در سازمان

- «مصاحبه» به جای «آزمون کتبی»

- و سرانجام، عدم وجود «شرح وظایف» صریح و روشن به عنوان یک ابزار دست و پاگیر؛ «تقسیم کار» دقیق و «تقسیم افراد» به بهانه «تقسیم کار» در سازمان نهفته است که صرف نظر از آنچه که علی‌الاصول با مدیریت عقلایی (علمی) سازگاری دارد، یک سلسله روحيات و ارزشهای فرهنگی را در بر دارد که با فرهنگ مردم آمریکا مغایر است.

به همین لحاظ است که رابرت ال شوک سعی فراوانی دارد که از قول مدیران هوندا اثبات کند که «فرهنگ کار» هیچ ارتباطی با فرهنگ «عمومی» مردم یک جامعه، از جمله آمریکا ندارد. اگر مدیران بخواهند یا بتوانند این تغییر «فرهنگ» را در کارکنان سازمان ایجاد کنند، همانگونه که هوندا در آمریکا به این مهم دست یافت، در واقع از کارگران آمریکایی یک «ژاپنی» به معنای «فرهنگ سازمانی» آن ساخته است.

اینکه این ادعا تا چه اندازه بتواند «همگانی» شود و آیا «فرهنگ ملی» یک کشور می‌تواند بدون تاثیرگذاری بر سازمان و اداره آن به راه خود ادامه دهد، جای بحث و تأمل بسیار دارد. ولی آنچه مسلم است یک نمونه از کار در آمریکا، که کاری است کارستان (منهای موارد عقلایی و علمی آن) نمی‌تواند بیانگر گسترش این نظریه در همه آمریکا و بلکه جهان باشد. آنچه که امروز به عنوان «مدیریت ژاپنی» (منهای موارد عقلایی و علمی آن قابل استفاده برای عموم است) به طور عام در جهان شهرت یافته است قبل از اینکه یک مدیریت «علمی» و «عقلایی» باشد؛ هدایت «رفتار» و «روحیات» کارکنان با استفاده از «فرهنگ» و ارزشهای ملی ژاپنی است که برای وابستگان این فرهنگ خالی از فایده نیست. ولی برای سایر ملل با فرهنگهای متفاوت و گوناگون چطور؟ برای اندیشمندان و صاحب‌نظرانی که حتی مدیریت عقلایی (علمی) را نیز حاوی ارزشها و فرهنگ غربی می‌دانند (به لحاظ اینکه خاستگاه این علم غرب است) چطور؟

آیا آمریکا یا هر ملت دیگری حاضر است به لحاظ افزایش بهره‌وری و کارایی در سازمان این تغییر «فرهنگ» را بپذیرد؟ این سؤالی است که مروجان مدیریت (فرهنگ) ژاپنی در ایران و

رابرت ال شوک در آمریکا باید بدان پاسخ گویند.

پانویسها:

1-Honda

2-Honda Technical Research Institute

3-Kamyō

4-Japan Machine and Tool Research Institute

5-cub

6-Research and Development (R & D)

7-Daily Mirror

8-CVce (compound Vortex Controlled Combustion)

به معنی احتراق کنترل نشده با جریان حلقوی سوخت.

9-Honda Civic

10-The 1970 U. S clean Air act

11-Honda of America Manufacturing (H A M)

12-Work Group

13-Survey Research

14-Sales, Engineering, Design (S E D)

15-Frech & Bell, "organizational Development" Prentice- Hall

International Editions, Third Edition 1984.

16-Kami- Sama

17-The IBM way

18-In Search of Excellence

19-M B W A

20-Management By Walking Around

21-United Air lines

22-Management By Wandering Around

23-Heulatt - Packard

24-Autonation

۲۵- هوندا، داستانی از کامیابی مدیریت ژاپنی در آمریکا نویسنده رابرت ال شوک،

ترجمه ایرج پاد، از انتشارات دفتر نشر فرهنگ اسلامی.