

Тоёхиро КОНО

**СТРАТЕГИЯ
И СТРУКТУРА
ЯПОНСКИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Прогресс

СТРАТЕГИЯ И СТРУКТУРА ЯПОНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Toyohiro KONO
**STRATEGY AND
STRUCTURE OF
JAPANESE ENTERPRISES**

MACMILLAN

Тоёхиро КОНО
**СТРАТЕГИЯ
И СТРУКТУРА
ЯПОНСКИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Перевод с английского

Общая редакция и вступительная статья
О. С. Виханского



Москва

Прогресс 1987

ББК 65.9(5Я)

К-64

Редактор *В. Т. Рысин*
Переводчики: *В. А. Бирюков, В. В. Зотов*

Коно Т.

Стратегия и структура японских предприятий: Пер. К-64 с англ./Общ. ред. и вступ. ст. О. С. Виханского. — М.: Прогресс, 1987. — 384 с.

Это одна из немногих книг по японскому менеджменту, где основное внимание уделяется тем сторонам управления производством в Японии, которые не являются уникально японскими и в то же время служат альфой и омегой функционирования японских корпораций, чьи успехи в области обеспечения качества и конкурентоспособности продукции за последние десятилетия вызвали широкий интерес науки.

Изложение опирается на анализ управления в крупнейших компаниях, проведенный в сопоставлении с деятельностью американских, английских и других промышленных гигантов Запада. Книга охватывает практически весь диапазон вопросов управления.

Издание рассчитано на широкий круг исследователей, специалистов, преподавателей.

К $\frac{0604040000-629}{006(01)-87}$ —42—87

ББК 65.9(5Я)

Редакция литературы по экономике

© Тоюоhиго Коно, 1984

© Перевод на русский язык, вступительная статья и примечания редакции, издательство «Прогресс», 1987

ВСТУПИТЕЛЬНАЯ СТАТЬЯ

Повышенный интерес зарубежных да и советских исследователей к японскому управлению объясняется не только теми уже в целом известными особенностями управления производством в Японии, которые отличают его от управления в других развитых капиталистических странах, хотя именно эти особенности считаются одним из существенных факторов интенсивного роста японской экономики в 50—60-х годах и усиления ее позиций на мировом капиталистическом рынке в 70—80-х годах.

Еще 10—15 лет назад управление производством в Японии рассматривалось как что-то архаичное, нерациональное, что должно в самом ближайшем будущем отмереть и быть заменено высокорациональными американскими методами. Однако оно не только выстояло в столкновениях с американским управлением, но и укрепило свои позиции. Это не означает, конечно, что в настоящее время управление производством в Японии не сталкивается с кризисами. В 80-е годы произошло обострение целого ряда проблем и противоречий японского управления, которые, несмотря на все усилия бизнесменов и буржуазных ученых, не находят удовлетворительного решения. Тем не менее можно констатировать с полной определенностью, что если существующий в Японии тип управления производством будет меняться, то это изменение будет проходить преимущественно в направлении модификации существующего управления на однородной с ним основе, а не путем вытеснения его американским типом управления.

Интерес к японскому управлению вызван также и тем, что оно в гораздо меньшей степени, чем управление производством западных капиталистических стран, освещено в научной экономической литературе. Представляется, что книга профессора Университета Гакусюин (г. Токио) Тоёхиро Коно позволяет существенно восполнить недостаток литературы по организации и управлению производством в Японии.

Большинство публикаций по японскому управлению в основном касается отличительных особенностей япон-

ского управления, и в первую очередь управления персоналом. При этом в большинстве работ упор делается на уникальность японского управления и невозможность переноса его элементов в практику управления других стран. Настоящая книга существенно отличается от большинства других, во-первых, тем, что автор концентрирует внимание на анализе тех аспектов управления производством в Японии, которые нельзя отнести к разряду специфически японских, но которые являются краеугольными составляющими успешного японского управления. При этом многие из проанализированных в книге сторон японского управления могут рассматриваться как достижения современного капиталистического управления в целом. Во-вторых, важным достоинством книги является то, что автор постоянно сравнивает управление производством в Японии с управлением в США и Великобритании.

Книга написана на основе анализа управления в 102 крупнейших компаниях Японии, прежде всего в четырех из них: «Тоёта мотор», «Хитати», «Мацусита электрик» и «Кэнон». Поэтому исследование имеет преимущественно эмпирический характер. Автор сознательно останавливается на анализе управления только в тех компаниях, где оно дает успешные результаты, чтобы попытаться описать «успешное» управление.

Анализ управления в книге привязан к четырем основным, по мнению автора, характеристикам успешно действующих японских компаний. Первой характеристикой автор считает *инновационность* японского бизнеса, его ориентацию на постоянное обновление производственных фондов и выпускаемой продукции. Он достаточно подробно анализирует фактически все стороны работы верхнего этажа японского управления. Начиная со сравнительного анализа структуры и положения совета директоров в Японии, США и Великобритании, автор переходит к анализу формирования высших управленческих кадров, а также к анализу системы стимулирования, продвижения и набора требований к высшему руководству. Несомненный интерес представляет анализ типов поведения руководителей и соответствующих проблем включения руководителя в систему управления и его функционирования. Показывая на статистическом материале относительную важность целей японских компаний, автор проводит сравнительный анализ структуры и относительной значимости целей производства в Японии, США и Великобритании, что позволяет достаточно релье-

еёно представить, какой тип целевой ориентации приводит к более успешным (конечно же, в первую очередь с точки зрения интересов капиталистического производства) результатам. Анализ целей завершается исследованием влияния философии (скорее, надо употребить термин «идеологический климат») производственной организации на выработку стратегии развития. При этом не просто анализируется влияние философии (идеологии) вообще, но и рассматриваются разные типы корпоративной философии и механизмы их воздействия на стратегию управления. Конечно же, будучи буржуазным ученым, Тоёхиро Коно пытается затушевать классовые противоречия, представляя положение дел в японских компаниях так, как будто в них нет классовой борьбы, а рабочие и служащие полностью лояльны по отношению к фирме. Однако, если учесть, что именно идеологическая обработка рабочих и служащих является одним из мощнейших средств осуществления капиталистической эксплуатации в Японии, приведенная в книге информация по данным вопросам очень существенна для понимания механизма управления в японских компаниях. Очень подробно в книге рассмотрен широкий круг вопросов развития новой продукции — от технологии выявления новых направлений в производстве, и в частности новых продуктов, до организационно-технических сторон разработки и освоения новой продукции, — что может представить интерес для специалистов, занимающихся инновационными проблемами в нашей стране. Завершается изложение взгляда автора на инновационную характеристику японского управления описанием роли в управлении, а также структуры и технологии долгосрочного планирования. При этом идеи и задачи долгосрочного планирования излагаются, если так можно выразиться, под японским углом зрения, что само по себе представляет особый интерес, так как в целом книга написана более с позиций западного управления. По крайней мере автор старается описывать японское управление так, чтобы описание соответствовало принятым на Западе нормам изложения материала, касающегося организации и управления производством.

Вторую основную характеристику японского бизнеса, а именно *ориентированность на конкуренцию*, автор начинает раскрывать с анализа вопросов номенклатуры и диверсификации продукта, рассматриваемых в соответствии с рыночной стратегией производства. При этом анализи-

руется влияние диверсификации на организационную структуру управления. Наряду с этим большое внимание уделено вопросам вертикальной интеграции, вопросам объединения в единую иерархическую систему стадий производства и распределения. В книге рассмотрены конкретные типы вертикальной интеграции, а также влияние вертикальной интеграции на организационную структуру. Достаточно широко, с большим количеством примеров дается анализ управления зарубежными отделениями японских компаний в США, на Филиппинах, в Малайзии и Великобритании. Данные вопросы практически не освещены в нашей литературе. Завершается анализ второй характеристики японского бизнеса рассмотрением вопросов выработки и реализации стратегии конкуренции.

Указывая, что японские компании сильно ориентированы на конкуренцию, автор вскрывает очень существенную особенность стратегии их поведения, позволяющую японским компаниям находиться на острие обновления производства. «При установлении целевых значений объема продаж, темпа роста, дохода на инвестиции и доли на рынке исходными моментами являются значения *целевых параметров у конкурентов* (курсив наш.— О. В.) внутри страны и во все большей мере в США и Европе, а не стандарты, полученные на основе теоретических оценок». Из этого автор делает вывод о том, что такой подход «имеет следствием интенсивные капиталовложения в оборудование для расширения и модернизации и огромные усилия по улучшению качества и снижению себестоимости продукции. Это в свою очередь имеет своим результатом действительную конкурентную мощь на мировом рынке» (с. 93).

Третьей основной характеристикой японских компаний, по мнению автора, являются *централизм* и «*мягкость*» их организации, анализу которой посвящена глава «Оргструктура и структура ресурсов компании». Автор рассматривает вопросы организационной структуры в общетеоретическом плане, останавливаясь на таких аспектах, как связь структуры и стратегии компании, целевое назначение отдельных структурных подразделений, централизация власти, учет человеческого фактора как важнейшего ресурса и его влияние на структуру управления. В целом данные вопросы освещены довольно оригинально и отражают своеобразие подхода Т. Коно к изучению структуры управления.

Четвертая выделенная в книге характеристика успешно действующих японских корпораций состоит в *особом отношении компании к своим рабочим*. Для раскрытия этой характеристики автор достаточно схематично описывает основные элементы японского управления персоналом, строя свое рассмотрение на явно спорной предпосылке о том, что японское предприятие — единая семья. Следует отметить, что данные вопросы гораздо шире, чем все другие вопросы японского управления, освещались в нашей литературе. То же, как они рассмотрены в данной книге, не может оцениваться как обстоятельное и вполне широкое и глубокое исследование затрагиваемых проблем, что делает анализ четвертой характеристики существенно более «скромным», чем трех остальных. Поэтому желающим глубоко изучить данную характеристику японского управления мы рекомендуем ознакомиться с имеющейся в нашей стране литературой¹.

Монография Т. Коно содержит интересный и с познавательной, и с практической точки зрения материал, обладающий новизной для советского читателя. Написана она четко и компактно, содержит много иллюстративного материала, что делает ее информативно ёмкой. Однако в целом для точки зрения автора характерна не только апологизация капиталистического производства, но и явно выраженная идеализация управления в японских компаниях. Используя лозунги японских предпринимателей о благотворной роли японского бизнеса для общества и заботе компаний о своих рабочих и служащих как об основных целях их функционирования, автор изображает японское управление не только как наиболее эффективное в капиталистическом мире, но и как самое гуманное. Ошибка автора состоит в том, что он подменяет анализ содержания анализом формы, которая в случае японского управления выглядит достаточно привлекательно, затушевывая при этом эксплуататорскую сущность управления в японских компаниях.

Методология исследования и соответственно логика анализа и изложения материала носят преимущественно

¹ См., например: О. С. Виханский. Анализ японского типа управления персоналом в промышленных корпорациях. — В кн.: «Критический анализ буржуазных теорий и практики управления». М., 1980; А. Н. Курицын. Управление в Японии. Организация и методы. М., 1983; Уильям Г. Оучи. Методы организации производства: японский и американский подходы. М., 1984; А. Б. Орфенов. Япония: «участие» трудящихся в управлении производством, мифы и действительность. М., 1985.

эмпирический индуктивный характер, что в целом характерно для большинства японских исследователей. Поэтому книга выглядит не столько концептуальной, сколько обобщающей собранный автором большой фактический материал. И это на первый взгляд как бы объективизирует результаты и выводы, приводимые автором в книге. Выработке такого представления способствуют и включенные в книгу довольно обширные пояснения и выкладки по методологии и методике обработки эмпирического материала, которыми пользовался автор в процессе работы над монографией (они частично сокращены в переводе). Однако при всей правильности математических выкладок статистического анализа там, где они применяются без учета социального аспекта экономических процессов, они приводят к неадекватным действительности выводам, в особенности по тем вопросам, которые касаются трудовых отношений в Японии. Опираясь на ошибочную концепцию корпоративного мира между рабочими и предпринимателями в японских компаниях при объяснении эффективности функционирования того или иного элемента управления, права и блага, завоеванные рабочими в борьбе, автор представляет как уступки рабочим со стороны предпринимателей в обмен на их неизменную лояльность и преданность фирме. Но, по-видимому, другого взгляда и не следовало ожидать от буржуазного ученого.

В то же время о том, что касается анализа структурных элементов организации и управления японскими компаниями, а равно и технологии управления, можно с полной уверенностью сказать, что приводимый в книге материал в основном адекватен действительности и представляет заметный интерес.

Углубленное изучение эмпирического материала позволило Т. Коно сделать ряд выводов, которые во многом расходятся с устоявшимися оценками и представлениями об отдельных элементах японского управления.

Заслуживают углубленного изучения выводы Т. Коно о возможности переноса японского управления в другие страны. Опираясь на исследования, касающиеся использования японских методов управления в других странах, автор делает идущий вразрез с мнением большинства исследователей японского управления вывод о том, что оно хотя и специфично, но может быть использовано с определенными модификациями за пределами Японии.

Также идет вразрез с широко распространенными представлениями о том, что принятие решений в япон-

ских компаниях идет снизу вверх, полученный автором на основе анализа большого статистического материала вывод о том, что планы составляются больше сверху вниз, а не наоборот и что решения чаще принимаются не на основе ринги, а на основе группового обсуждения. Противоположно устоявшемуся мнению утверждение автора (с которым мы полностью согласны) о том, что основные черты и особенности японского управления не являются традиционными, а сложились с развитием капитализма в Японии. При этом — противореча тем самым собственным «беспроблемным» описаниям трудовых отношений — автор дает совершенно верное объяснение того, что у истоков принципа японского управления «предприятие — единая семья» лежали дефицит рабочей силы и стремление предпринимателей ограничить, подорвать действия профсоюзов. Автор пишет: «...чтобы оградить компанию от активности профсоюзных лидеров, в образ мыслей компаний была внедрена концепция семьи для поощрения сотрудничества между руководством и рабочими» (с. 91).

Можно назвать еще целый ряд оригинальных, заслуживающих особого внимания положений. Мы этого делать не будем, так как читатель сам выделит те ее положения, которые окажутся новыми либо полезными для него. Мы же остановимся на вопросе, ответа на который не дается ни в данной книге, ни в большинстве других работ по японскому управлению, хотя он является одним из самых принципиальных в изучении организации и управления производством в Японии и без научно обоснованного ответа на этот вопрос, по нашему мнению, нельзя до конца правильно понять и оценить японское управление вообще и материал данной книги в частности.

Что же это за вопрос? Одной фразой его можно сформулировать следующим образом: является ли управление производством в Японии особым, японским, типом управления, и, если является, какие существенные характеристики присущи ему как самостоятельному типу, и какова природа этих характеристик?

В конце 50-х годов Западная Европа сделала для себя открытие: американская экономика развивается более успешно потому, что американское управление лучше европейского. Это открытие ошеломило западноевропейских бизнесменов и исследователей бизнеса, и в западном мире начался бум американского управления. В то же время вышла книга американского исследователя Джеймса Эби-

глена «Японская фабрика»¹, в которой впервые были довольно детально вычленены и описаны как составляющие единой системы наиболее характерные и наиболее отличные от западных элементы японского управления. И хотя автор достаточно рельефно показал не только отличия, но и возможности японского управления, оно рассматривалось как что-то восточно-экзотическое, имеющее глубокие традиционные корни и представляющее собою архаичный пережиток, который чудесным образом адаптирует западную технологию, не изменяя при этом своей восточной сущности.

Взгляд на японское управление как на одно из проявлений восточной экзотики позволял исследователям японского менеджмента не обращаться к выявлению природы того или иного необычного элемента или приема этого управления, а, ссылаясь на экзотическую специфичность японского управления, ограничиваться более или менее тщательным описанием его необычных элементов. Японский менеджмент привлекал к себе на Западе определенное внимание и вызывал определенный интерес, но это внимание не имело прагматической направленности. И это вполне объяснимо, потому что как можно проявлять прагматический интерес, во-первых, к тому, что по своей природе является исключительно специфичным, и, во-вторых, к тому, что вот-вот должно стать предметом истории.

Но экономическая практика 70-х годов и в особенности энергетический кризис первой половины 70-х годов заставили Запад еще раз пересмотреть взгляд на смысл, назначение и содержание управления производством, в частности по-другому взглянуть на американское и японское управление. Начинается этап восхваления японского управления, возведения его на пьедестал наиболее эффективного управления. Разражается истинный бум японоведения: выпускается множество публикаций, проводятся семинары и симпозиумы, посвященные анализу японского управления, создается множество групп и центров по изучению японского управления и т. п. Многое и в изучении, и в публикациях было ориентировано на сенсацию и экзотику, хотя, конечно, проводились и глубокие, содержательные исследования, примером которых может служить работа группы исследователей социально-экономи-

¹ James C. Abeglen. The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization. Glencoe, Ill., The Free Press, 1958.

ческого института Университета Софья (Дзёти) г. Токио, осуществляемая под руководством профессора Роберта Баллона¹. При этом от изучения отдельных элементов японского управления исследователи переходят к выявлению механизмов его функционирования. И тут делается 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 жизнеспособность японского управления. И тогда применительно к японскому управлению все чаще начинают применять эпитеты типа «чудо», «мистика», «парадокс» и т. п.

Нам представляется, что «чудеса» и «парадоксы» японского управления — это продукт парадоксов методологии его исследования. Укажем на два наиболее ярких таких парадокса. Первый — это то, что на японское управление смотрят так же, как на западное, не предполагая либо глубоко не анализируя существенных различий в этих явлениях. В действительности же японское управление имеет целый ряд существенных отличий от западного управления, которые позволяют сделать вывод о том, что это особый тип управления. А раз это особый тип управления, то изучать его надо, исходя из его существенных характеристик как целого, а не путем анализа его отдельных элементов. Например, пожизненный наем, как ни изучай его в отрыве от системы управления в целом, все время будет требовать ссылок либо на «чудеса», либо на «парадоксы». Второе — это то, что японское управление пытаются описать в тех же понятиях, что и западное (соответственно японское управление сводят к тем же элементам, что и западное). Но содержание скрывающихся за этими понятиями проявлений японского управления отлично от западного.

Мы употребляем термин «структура управления», не подозревая, что для японского управления это совсем не то, что мы понимаем под структурой, когда речь идет о западном управлении; мы говорим о принятии решений,

¹ См. *Business Series Bulletins*. Ed. Robert J. Ballon. Sophia University, Tokyo.

и здесь опять полное несовпадение; японские профсоюзы во многом отличны от западных профсоюзов, и кадры управления, их состав, функции и формирование надо понимать совсем не так, как мы это понимаем, говоря о западном управлении, и т. д. и т. п. При описании японской практики в терминах западного управления складывается проблема, адекватная той, которая возникла в свое время в математике: проблема квадратуры круга. И если математики ввели величину π и тем самым «отмахнулись» от этой проблемы, то исследователи японского управления отмахиваются с помощью ссылок на традиции, национальный характер либо на «парадоксы» и «чудеса».

Говоря об этой проблеме, представляется необходимым напомнить замечание К. Маркса, высказанное им в статье «Прокламация Каннинга и вопрос о земледелии в Индии», в котором он объясняет причину трудностей переноса английского управления в Индию: «Однако в том-то и заключается одно из крупнейших неудобств и затруднений в управлении Индией из Англии, что при рассмотрении индийских вопросов легко могут оказывать влияние чисто английские предрассудки и убеждения в применении к такому состоянию общества и такому положению вещей, к которым в действительности они не имеют почти никакого отношения»¹.

Что же характеризует японский тип управления, какими характерными особенностями он обладает? Прежде чем перейти к ответу на этот вопрос, укажем на то, что, говоря о характерных особенностях управления в Японии, мы понимаем под ними основополагающие свойства японского управления, позволяющие определить его как особый тип управления, а не те отдельные «экзотические» элементы системы управления (пожизненный наём, построение заработной платы в зависимости от выслуги лет и возраста и т. п.), которые обычно преподносятся как существенные характеристики японского управления. Кстати, большинство из этих элементов можно встретить в той или иной форме и в системах управления в западных странах.

В качестве характерной особенности японского управления выделим то, что оно в отличие от западного управления, являющегося по своей сущности преимущественно функцией, является *отношением субординации*. Западное управление, сформировавшееся в результате специа-

¹ К. Маркс и Ф. Энгельс. Соч., т. 12, с. 500.

лизации и разделения труда, характеризуется в первую очередь содержанием деятельности, закрепленной за субъектом управления. Для этого типа управления характерно построение и организационной структуры, и механизма управления в зависимости от функций и целей управления, а развитие системы управления идет в первую очередь по пути совершенствования его функций.

Для японского же типа управления исходными являются отношения руководства — подчинения, которые и задают состояние системы управления, а развитие управления идет в первую очередь по пути развития отношений субординации, складывающихся в процессе совместной трудовой деятельности. Поэтому если западное управление как бы оторвано от объекта управления и ориентировано в первую очередь на состояние субъекта управления, то для японского управления характерно органичное сплетение субъекта и объекта управления в единое целое, а само управление существует и развивается в увязке с этими обеими составляющими.

Второй особенностью японского управления является то, что это в высшей мере *идеологизированное управление*. С первого и до последнего дня каждый работник находится в тисках идеологической обработки, которой здесь отводится решающая роль. Это связано с тем, что в японском управлении, реализующемся в первую очередь в виде отношений подчинения, долга, уважения и т. п., идеологическая обработка играет роль поддержания этих отношений на необходимом уровне, т. е. играет ту же роль, какую в западном управлении выполняют организация и методы управленческого воздействия, вместе взятые: «...навязывают мысли и чувства, программируют выгодную для правящих сил гражданскую и социальную позицию»¹. Именно идеологизированность управления делает возможным и реальным существование столь своеобразной системы управления, какой является японская система.

Механизм идеологизации работников является сердцевиной японского типа управления, так как, с одной стороны, именно он прежде всего служит той силой, которая поддерживает и воспроизводит японский тип управления и, с другой стороны, именно он придает японскому управлению ту жизненность и ту силу, которые делают

¹ Материалы XXVII съезда Коммунистической партии Советского Союза. М., Политиздат, 1986, с. 49.

японское управление весьма эффективным. Поэтому представляется, что именно изучение механизма идеологизации работников открывает путь к пониманию скрытых пружин, обеспечивающих функционирование управления в Японии.

Главная цель идеологического воздействия на работника — выработка у него отношения к организации, в которой он трудится, как к единой семье. Это направление является одним из ведущих и подкрепляется массой больших и малых мероприятий, множеством специальных мер поощрения и наказания, введением всевозможных ритуальных процедур и знаков фирменного отличия и т. д. и т. п. Способствуют проведению идеологической обработки в японских фирмах и такие поведенческие характеристики японцев, как повышенная дисциплинированность и умение перестраиваться.

Следующим направлением идеологической обработки является воспитание у работников чувства патриотизма по отношению к своей организации, чувства гордости за нее. Каждая организация находит или создает у себя что-нибудь «выдающееся», что является предметом гордости всех сотрудников и как бы определенным символом организации, и ореол этого «выдающегося» постоянно поддерживается. Если организация очень маленькая, состоит из нескольких человек и в ней нет ничего выдающегося, тогда символом может стать то дело, которое организация осуществляет. Практически во всех организациях имеются рекламные буклеты, в которых рассказывается об истории и жизни организации. Японцы обязательно, если это возможно, приглашают иностранных знакомых и гостей посетить фирму, где им расскажут о ней и покажут ее. И в то же время привитие чувства патриотизма по отношению к своей организации совсем не подразумевает патриотизма по отношению к специальности или профессии. Это поддерживается, в частности, тем, что в Японии индивиды воспринимают не по профессии или профилю его работы, а по тому, в какой организации он трудится.

Еще одним направлением идеологического воздействия на работников является формирование у них чувства причастности к общему делу, выработка и поддержание такого отношения к труду, при котором он рассматривается как средство решения в первую очередь общегрупповых задач, развития общества в целом и потом уже — в конечном счете — как средство решения личных проблем индивида. Для этого различными приемами приви-