

هوندا

داستانی از کامیابی مدیریت ژاپنی در آمریکا

مؤلف:

رابرت ال شوک

مترجم:

ایرج پاد



فهرست

۱۳	پیشگفتار مترجم
۱۷	سپاسگزاری
۲۷	سرآغاز

بخش نخست - داستان هوندا

۳۷	۱- شرکت هوندا موتور: آغاز کار
۳۸	سوئی چیر و هوندا: مردی که عاشق مکانیکی بود
۴۳	پیمان یک شراکت پاک و صمیمانه: ورود تاکه‌ئو فوجی ساوا
۵۱	هوندا: شرکتی بکه و تنها
۵۸	شرکت شماره یک موتورسیکلت سازی دنیا
۶۳	از موتورسیکلت به اتومبیل
۷۵	۲- ورود هوندا به آمریکا
۷۷	تفاوت فرهنگها
۸۰	از میان برداشتن موانع در ایالات متحده

- دقیقترین اشخاص با هوندا به وعده گاه می‌روند ۹۰
- انتقال از موتوسیكلت به اتومبیل در امریکا ۹۲
- ۳- هوندا: ساخت ایالات متحده امریکا ۹۹
- جستجوی بزرگ برای یافتن محل ساختمان ۱۰۱
- گشایش کارخانه صنعتی هوندای امریکا (ایچ ای ام) ۱۰۷
- توسعه فرهنگ سازمانی ۱۱۰
- ساخت اتومبیل در امریکا - گامی بلند ۱۱۶
- تعهدات هوندا در امریکا ۱۱۸
- و باز هم کارخانه‌ای دیگر ۱۲۰
- بخش دوم - شرکت مشتری سالار
- ۴- تشکیلات بازاریابی هوندا در امریکا ۱۲۵
- راهبردهای بازاریابی موتوسیكلت ۱۲۶
- کوشش در پاسخ به نیاز بازار ۱۳۹
- اولویت با کیفیت است ۱۴۳
- آکور! ۱۴۷
- اتومبیل ستاره است ۱۵۳
- ۵- فراهم ساختن خدمات عالی ۱۶۱
- توجه به خدمات و کیفیت فرآورده در مراحل ساخت ۱۶۴
- خدمات پیش از فروش ۱۶۷

- امریکاییان واقعا به خدمات خوب بها می‌دهند ۱۶۸
- ارائه خدمات فنی از طریق تلفن ۱۷۰
- شرکتی مانند دکه سوشی ۱۷۲
- خدمت، خدمت، خدمت - هر چه بیشتر بهتر ۱۷۳
- بخش سوم - باکارکنان بناکردن
- ۶- احترام به فرد ۱۸۱
- محیط برابری و مساوات ۱۸۲
- برج عاج وجود ندارد ۱۸۴
- رأی‌گیری در باره پیشنهادها ۱۸۶
- واکنش نسبت به محیط برابری و مساوات ۱۸۸
- تأکید بر جوانان ۱۹۱
- از ماریزویل تا توکیو ۱۹۳
- شرکتی که به فکر کارکنان است ۱۹۸
- ۷- عامل کارگروهی ۱۹۹
- مدیریت غیر متخاصم ۲۰۰
- رهبر گروه ۲۰۳
- گردش مشاغل ۲۰۶
- روحیه رقابت و مسابقه ۲۰۸
- کارخانه‌ای بیرون از اتحادیه ۲۱۰
- روحیه غرور و افتخار ۲۱۳

- ۸- ایجاد غرور و افتخار ۲۱۷
- فراورده مرغوب - سرچشمه غرور و افتخار ۲۱۸
- هرگز بر سر کیفیت محصول کوتاه نیاید ۲۲۰
- بازرس کیفیت خودتان باشید ۲۲۷
- کنترل کیفیت ۲۳۰
- پاره‌ای مزایا و امکانات رفاهی فکر شده ۲۳۲
- هوندا: شرکت شهروند ۲۳۴
- ۹- مشارکت کارکنان ۲۳۹
- همکار اندیشگر ۲۴۰
- شرح وظیفه وجود ندارد ۲۴۳
- تصمیم‌گیری با توافق جمع ۲۴۷
- مدیریت در دسترس ۲۵۰
- پروژه آی اف ۲۵۵
- اندیشه‌های نو در میدان رقابت ۲۵۶
- برنامه ارائه پیشنهاد ۲۵۷
- محفله‌های ان ایچ ۲۶۳
- برنامه مشارکت داوطلبانه ۲۷۰
- ۱۰- ارتباط دوسویه: گفت و شنود با کارکنان ۲۷۳
- پیام پیشبازی ۲۷۴
- نشستهای روزانه برای همه ۲۷۹

- هوندای ناطق ۲۸۲
- برنامه بی‌پرده گویی ۲۸۴
- وایگایا ۲۸۵
- ۱۱- کیفیت، کارآیی، و بهره‌وری ۲۸۹
- نظارت بر کنترل کیفیت ۲۹۱
- نیروی کار مولد ۲۹۳
- گامی کوچک، راهی دراز ۲۹۵
- تولید با استفاده از ارسال کاملاً به موقع قطعات ۲۹۶
- تعمیرات و نگهداری ماشینها ۲۹۸
- راه اقیانوس آرام دوطرفه است ۳۰۱
- ۱۲- روابط بلندمدت ۳۰۵
- استخدام نیروی کار - فرایند گزینش ۳۰۶
- ارتقاء مقام کارکنان ۳۱۵
- فروشنندگان ۳۱۶
- از نهالی کوچک درختی نیرومند سر برمی‌کشد ۳۲۵
- بزرگترین مشتری تبلیغات بازرگانی در دنیا ۳۳۱
- ۱۳- تفکر بلندمدت ۳۳۵
- بهره‌های کوتاه‌مدت در برابر دستاوردهای درازمدت ۳۳۸
- فلسفه خودکفایی ۳۴۴
- تعین، بررسی، تعدیل و ابلاغ هدفها ۳۴۶

- ۳۴۹..... ۱۴- هیچ چیز جز تغییر ثابت نیست
- ۳۵۱ اهمیت سرعت
- ۳۵۵ پذیرش تغییر به عنوان هنجار
- ۳۵۸ کارخانه همیشه در حال گسترش اتومبیل سازی
- ۳۶۱ برقراری ارتباط درباره تغییر
- ۳۶۳ اندازه های بزرگ، مشغولیت ذهن
- ۳۶۵ جهانی اندیشیدن در جهانی در حال تغییر

بخش چهارم - فلسفه سازمانی

- ۳۷۱ ۱۵- راه هوندا
- ۳۷۵ يك دیدگاه بین المللی
- ۳۷۶ احترام به فرد
- ۳۷۷ نخست با سخت ترین دشواریها رو به رو شدن
- ۳۷۸ پرورش روحیه کار آفرینی
- ۳۷۹ مدیریت در محل
- ۳۸۰ تأکید بر جوانان
- ۳۸۲ حمل مشعل هوندا
- ۳۸۳ روحیه برنده
- ۳۸۷ پیوست - تاریخچه هوندا

سرآغاز

در اوایل دهه ۱۹۸۰، هنگامی که صنایع ایالات متحده برای کسب برتری سرگرم تلاش بود، هوندا فعالیت صنعتی خود را در این کشور آغاز کرد. در اواخر سال ۱۹۸۲، درست سه سال پس از آنکه این شرکت شروع به ساختن موتورسیکلت در ایالات متحده کرد، به عنوان نخستین شرکت ژاپنی، تولید اتومبیل را نیز در این کشور آغاز نمود.

هنگامی که کارخانه اتومبیل سازی هوندای امریکا، رسماً درهای خود را در ماریزویل^۱، واقع در ایالت اوهایو^۲ گشود، این سازنده پیشرو موتورسیکلت در جهان، به عنوان پیشتاز صنایع اتومبیل قدم در راه شناساندن خویش برداشت و به خوبی پیش رفت. این کامیابی و پیشرفت برای شرکتی که تا اوایل دهه ۱۹۶۰، حتی يك اتومبیل هم تولید نکرده بود، شاهکاری تمام عیار به شمار می‌رفت.

همان هنگام که کارخانه کار خویش را آغاز کرد، موتورسیکلت و اتومبیل

1. Marysville

2. Ohio

هوندا در امریکا به صورت فراورده‌هایی شناخته و مورد قبول درآمده بودند. در خلال همین دوره بود که کیفیت اتومبیل‌های امریکایی داشت به نحوی هشداردهنده، پایین می‌آمد و مصرف‌کنندگان از خرید اتومبیل هوندای ساخت امریکا ابراز نگرانی می‌کردند. پیامی که در سراسر بخش گسترده‌ای از کشور به گوش می‌رسید، این بود که: «کارگر امریکایی قابلیت ساخت اتومبیل‌هایی با کیفیت ژاپنی را ندارد». بسیاری می‌گفتند تنها هوندای ساخت ژاپن را می‌خرند. حتی نمایندگان فروش، شکوه می‌نمودند که کیفیت پایتتر و قابل انتظار کار در کارخانه تازه، کسب و کارشان را به باد می‌دهد.

علی‌رغم این اعتراضها، کارخانه تازه با استفاده از وجود گروهی کارگر از جوامع کوچک و روستایی مرکز اوهایو، تولید خود را آغاز کرد. بیشتر این کارگران، پیشینه کشاورزی داشتند؛ تنها شمار اندکی از آنان در کارخانه‌ها کار کرده بودند. هنگامی که با امضای نخستین قراردادها خط مونتاژ به راه افتاد، تحلیلگران صنعتی مشتاقانه گرد آمدند تا این نخستین مدلها را بررسی کنند. همه یکصدا براین باور بودند که اتومبیل‌های تولید اوهایو، واقعاً کیفیتی برابر با کیفیت اتومبیل‌هایی دارند که در ژاپن تولید می‌شوند. امروزه کیفیت کار در تولید اتومبیل‌های هوندای ساخت امریکا، نمونه‌ای از برتری تلقی می‌شود.

مجتمع شرکت صنعتی هوندای امریکا (ایچ ای ام) ۲، برای تمام شرکتهای صنعتی امریکایی به صورت یک ویتترین درآمده است و وجود این کارخانه امروز گواه آن است که کارگران امریکایی کاملاً شایستگی ارائه کار خوب و برجسته را دارند. برخلاف انتظار بسیاری کسان، که از کارخانه

شرکت صنعتی هوندای امریکا دیدن کرده‌اند، سطح خودکاری و تکنولوژی در این کارخانه با آنچه در سایر کارخانه‌های خودکار مدرن وجود دارد، چندان متفاوت نیست. این ماشین آلات نیست، بلکه انسان است که در کیفیت و بهره‌وری تفاوت بوجود می‌آورد. عملکرد این کارخانه، یادآور این نکته است که نیروی کار امریکایی توانایی پیشی گرفتن از رقبای در بازارهای جهانی دارد.

صاحبان صنایع امریکا غالباً در نسبت دادن موفقیت دیگران، به ویژه موفقیت شرکتهای ژاپنی، به دخالت «غیر منصفانه» دولتی، یا رویه‌های ناعادلانه کار، زود داوری می‌کنند. با این وجود نوآوریهای هوندا در عرصه مدیریت بود که گروهی از مردم منطقه مرکزی اوهایو را به یک نیروی کار بسیار با انگیزه و امیدوار تبدیل کرد. این نوآوریها منجر به پدید آمدن یک رفتار سازمانی می‌شود که با ضربه طبالی دیگر هم جریان می‌یابد. این شیوه نامدون مدیریت، تا اندازه‌ای معروف به راه هونداست - فلسفه‌ای که علت وجودی یک فرهنگ سازمانی است که به شدت بر فعالیت‌های روزانه و بلند مدت شرکت تأثیر می‌گذارد. این راه هونداست که محیط کارکردن به وجود آورده است؛ محیطی که در آن، اشخاص به مشاغل خود مباحثات می‌کنند. میان مدیریت و کارگران هیچ گونه رابطه خصومت آمیز ما - آنها وجود ندارد. در عوض، جوئی وجود دارد 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 آنان توجه دارد.

دستاورد هوندا در واقع گزارشی از کامیابی امریکایی است. گزارشی از اینکه چگونه امریکاییان می‌توانند فراورده‌ای مرغوب بسازند و در امریکا به فروش برسانند. پیام روشن است: نیروی کار ایالات متحده می‌تواند به نحوی