

Charles J. McMillan

**SISTEM
PERINDUSTRIAN
JEPUN**

Penterjemah

Nazlifa Md. Ali



Charles J. McMillan

SISTEM PERINDUSTRIAN JEPUN

Penterjemah

Nazlifa Md. Ali

Dewan Bahasa dan Pustaka
Kementerian Pendidikan Malaysia
Kuala Lumpur

1994

PUSTAKA PERDANA



1005338

Kandungan

Prakata	xv
---------------	----

Bab 1

Pengurusan Samurai dalam Ekonomi Dunia	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Jepun sebagai Kuasa Besar Perindustrian	3
1.3 Paradoks Pertumbuhan Asia	9
1.4 Jepun sebagai Pelajar dan Pengajar	13
1.5 Dari Negara yang Lambat Membangun kepada Negara Pemimpin	17
1.6 Strategi untuk Tahun 1980-an	18
1.7 Ringkasan dan Kesimpulan	21

Bab 2

Pengurusan Samurai: Suatu Rangka untuk Analisis	23
2.1 Pengenalan	23
2.2 Masyarakat Jepun: Pengurusan Keadaan yang Sukar	24
2.3 Perkakasan dan Perisian sebagai Konsep Teras	31
2.4 Perkakasan Jepun: Suatu Perspektif Perbandingan	34
2.5 Sistem Perisian Organisasi	43
2.6 Ringkasan dan Kesimpulan	51

Bab 3**Campur Tangan Kerajaan:**

Hubungan Perniagaan-Kerajaan.....	54
3.1 Pengenalan	54
3.2 Asal Sosial Perniagaan-Kerajaan	57
3.3 Struktur Kerajaan Moden.....	62
3.4 Kerajaan dan Perniagaan Besar.....	68
3.5 Ringkasan dan Kesimpulan.....	79

Bab 4**Campur Tangan Kerajaan:**

Perancangan Perindustrian.....	83
4.1 Pengenalan	83
4.2 Asal Perancangan Perindustrian.....	85
4.3 Rancangan Lima Tahun Jepun	92
4.4 Matlamat Struktur Perindustrian.....	97
4.5 Perancangan Pergantungan Sumber.....	101
4.6 Pendekatan Portfolio kepada Sektor	104
4.7 Strategi Eksport Jepun	108
4.8 Industri Jepun yang Sedang Merosot.....	111
4.9 Ringkasan dan Kesimpulan.....	116

Bab 5**Peningkatan Teknologi dan Pengetahuan.....** 121

5.1 Pengenalan	121
5.2 Teknologi dan Ekonomi.....	124
5.3 Penyebaran Teknologi	133
5.4 Dasar Teknologi yang Kreatif.....	137
5.5 Dasar Teknologi dalam Perspektif Perbandingan	150
5.6 Ringkasan dan Kesimpulan.....	155

Bab 6**Pendidikan Samurai dan Pengambilan**

Pengurusan.....	158
6.1 Pengenalan	158
6.2 Pendidikan dan Warisan Meiji.....	159

6.3	Reformasi Selepas Perang.....	161
6.4	Asal Sosial Golongan Elit Pengurusan	166
6.5	Pendidikan Pengurusan Jepun.....	170
6.6	Mengetepikan Elit: Wanita di Jepun	176
6.7	Ringkasan dan Kesimpulan.....	184
 Bab 7		
Organisasi dan Strategi Pengurusan		188
7.1	Pengenalan	188
7.2	Strategi dan Struktur dalam Konteks	192
7.3	Kesatuan Perusahaan	204
7.4	Sistem Pengurusan Perisian	206
7.5	Kumpulan Kawalan Kualiti	210
7.6	Persoalan Reka Bentuk Organisasi	215
7.7	Ringkasan dan Kesimpulan.....	218
 Bab 8		
Strategi Sumber Manusia dan Kerja		220
8.1	Pengenalan	220
8.2	Dua Model Buruh-Pengurusan.....	222
8.3	Jenis A: Amerika Utara.....	226
8.4	Jenis B: Jepun	232
8.5	Penerapan Teknik Perisian.....	239
8.6	Demografi Organisasi	246
8.7	Ringkasan dan Kesimpulan.....	254
 Bab 9		
Pengurusan Pengeluaran dan		
Pengendalian		256
9.1	Pengenalan	256
9.2	Asal Strategi Pengeluaran	258
9.3	Keluk Kos Kemajuan	265
9.4	Sistem Inventori Kanban.....	272
9.5	Kanban pada Praktiknya	275
9.6	Robotik.....	282
9.7	Ringkasan dan Kesimpulan.....	282

Bab 10**Pemasaran Jepun: Dari Sogoshosha kepada****Big Mac** 295

10.1 Pengenalan	295
10.2 Firma Perdagangan: Konsep dan Takrif	297
10.3 Sogoshosha pada Praktikanya.....	303
10.4 Firma Perdagangan dan Pengagihan Jepun.....	313
10.5 Memodenkan Pengagihan	317
10.6 Ringkasan dan Kesimpulan.....	320

Bab 11**Ujian Asid: Pengurusan Jepun di Luar Negeri**..... 325

11.1 Pengenalan	325
11.2 Pelaburan Jepun: Arah Aliran Masa Lalu	327
11.3 Pelaburan Luar Negeri: Arah-arab Baru	332
11.4 Syarikat Multinasional Jepun.....	342
11.5 Eksport lwn. FDI: Perbandingan A.S.-Jepun	347
11.6 Memindahkan Pengurusan Perisian Jepun.....	353
11.7 Alternatif Usaha Sama Jepun	357
11.8 Ringkasan dan Kesimpulan.....	360

Bab 12**Urusan Bank Jepun: Wall Street Asia** 363

12.1 Pengenalan	363
12.2 Sistem Urusan Bank Jepun: Suatu Gambaran Keseluruhan	366
12.3 Daripada Persaingan di dalam Jepun	375
12.4 ... kepada Masa Depan dan Seluruh Dunia.....	380
12.5 Ringkasan dan Kesimpulan.....	389

Bab 13**Awan Ribut atau Hujan Musim Bunga?** 392

13.1 Pengenalan	392
13.2 Adakah Orang-orang Jepun Terlalu Cekap?	393
13.3 Senjata dan Mentega: Persoalan Pertahanan Jepun	401
13.4 Lingkaran Pasifik dan Kurun Pasifik?	408

KANDUNGAN

13.5 Ringkasan dan Kesimpulan.....	414
Bab 14	
Pertarungan Samurai: Mempelajari dari Jepun	417
14.1 Pengenalan	417
14.2 Pola Perdagangan Baru	420
14.3 Perubahan Pengurusan	424
14.4 Kata-kata Akhir.....	427
Rujukan.....	429
Indeks Perkara	443
Indeks Pengarang.....	447

Prakata

Buku ini ialah hasil kajian selama lebih daripada 15 tahun, tempoh pemerhatian yang lama terhadap orang Jepun, dan penyelidikan yang luas tentang syarikat-syarikat dan kerajaan Jepun, diperkaya semasa kajian saya yang berterusan di universiti-universiti Amerika Syarikat, Eropah dan Jepun.

Ia bermula sebagai kajian empirik tentang amalan-amalan pengurusan di firma-firma perindustrian Jepun. Setelah bercuti sabbatical selama satu tahun di Jepun pada tahun 1980 dan selama suatu tempoh yang agak lama di Perancis pada tahun 1981, saya membuat keputusan untuk meluaskan tumpuan buku ini. Idea saya ialah untuk mengkaji rangka institusi seluruh ekonomi Jepun dan strategi-strategi pengurusan yang sedang berkembang pada tahun 1980-an. Buku ini meneliti "model" Jepun pada tiga peringkat yang saya anggap penting jika kejayaan Jepun – dan ancaman persaingan mereka – ingin difahami sepenuhnya.

Peringkat yang pertama ialah kerajaan. Dasar perindustrian negara telah menjadi persoalan yang popular di Amerika Utara, yang strategi perindustriannya dianggap sebagai pemilihan dan penggunaan alat dasar terpilih yang membentuk faedah berbanding sesebuah negara. Penggunaan maklumat dan penerapan analisis persaingan sejagat oleh Jepun adalah sangat penting dalam usaha ini. Tetapi ini tidak bermakna bahawa kerajaan itu sendiri adalah perkara yang utama seperti yang telah dicadangkan oleh ramai penulis terutamanya ahli-ahli akademik Amerika Syarikat, khususnya dalam masa 15 tahun kebelakangan ini iaitu tempoh Jepun mencapai kemuncak bersaingannya.

Kepada peringkat pertama ini ditambah pula peringkat yang kedua, iaitu analisis sektor mikroekonomi dalam rangka industri yang sedang berkembang, sedang matang dan merosot. Seperti semua negara-negara

Barat, Jepun menggunakan alat-alat tradisional dasar ekonomi agregat. Walau bagaimanapun, bagi mereka Jepun telah membangunkan infrastruktur maklumat yang sangat banyak bagi setiap sektor perindustrian utama dengan perbandingan prestasi dalam negeri dengan taraf daya pengeluaran, teknologi, dan bahagian pasaran antarabangsa.

Pada peringkat yang ketiga, iaitu peringkat perbadanan, Jepun lebih berbeza dari segi kualiti perancangan daripada dari segi kuantitinya. Perbadanan-perbadanan Jepun boleh mempergunakan sistem maklumat yang luas bukan sahaja yang dimiliki oleh kerajaan, tetapi juga sistem maklumat firma perdagangan, pakar runding, bank perdagangan, dan juga jabatan perancangan mereka sendiri. Rangkaian antara organisasi seperti ini bukan hanya terdapat di Jepun, tetapi ketelitian pengumpulan maklumat dan penilaian strategik maklumat perindustrian hampir tidak ada persamaannya dalam firma-firma Barat.

Soalan yang paling biasa ditanya oleh orang asing berkenaan dengan buku-buku tentang Jepun adalah jelas dan mudah: apakah yang boleh kita belajar daripada negara itu? Pada asasnya, ia adalah soalan yang salah. Teras strategik Jepun dalam dasar perindustrian, teknologi, dan keluaran baru mencerminkan minat Jepun terhadap ekonomi sejagat dan hasil yang diperoleh daripadanya. Jepun dibimbing oleh dasar dan pendekatan tertentu yang melibatkan penilaian yang teliti hasil mereka sendiri – kuota kereta di Amerika Utara, perlindungan di Eropah, dasar cukai dan pertukaran di negara sendiri, dasar tarif dan penembusan import dari negara-negara Dunia Ketiga. Kenyataannya ialah bahawa Jepun mempunyai idea-ideanya sendiri tentang arah yang hendak ditujuinya dalam dekad ini dan dekad-dekad yang akan datang. Orang-orang Jepun juga menyampaikan idea-idea ini kepada orang Barat, dalam berbagai-bagai bahasa ibunda, terutamanya bahasa Inggeris. Pada hakikatnya, ia bukanlah tentang usaha mempelajari cara Jepun dan menerapkannya dalam amalan Barat. Sebaliknya, persoalan yang sebenarnya ialah mengapa orang Jepun mempunyai tanggapan seperti yang mereka miliki terhadap dunia, apa yang akan mereka lakukan tentang perkara ini, dan bagaimana susunan institusi mereka sesuai dengan strategi mereka. Jepun boleh menjadi gambaran yang berkesan bagi negara-negara Barat dalam suatu lingkungan fungsi-fungsi pengurusan yang luas dan merentangi ketiga-tiga peringkat yang telah disebut tadi. Bertentangan dengan pendapat konvensional, orang Jepun tidak meniru dan mencontoh teknologi dan pengurusan asing; mereka mengkaji dan belajar daripada teknik-teknik asing, menerap idea-idea asing dengan memilih, dan menyesuaikan dengan persekitaran.

dalam negeri. Orang-orang asing juga sepatutnya “meniru” atau “mencontoh” pendekatan ini.

Semasa menjalankan kajian ini, saya telah mendapat nasihat yang berfaedah, kesabaran yang bertimbang rasa, dan kritikan yang bijaksana. Di Universiti York, saya menghargai bantuan ramai penuntut-penuntut siswazah yang telah menurutkan pembelajaran saya yang dilakukan dalam bentuk mengajar. Saya juga sangat berterima kasih kepada beberapa orang rakan sekerja di Fakulti Pengajian Pentadbiran: Wallace Crowston, Vic Murray, L. S. Rosen, Rein Peterson, Dezso Horvath, Don Daly, Don Thompson, Todd Jick, Rob Lucas, Tillo Kuhn, Wade Cook dan Ron Burke.

Di kalangan golongan akademik saya juga mengucapkan terima kasih kepada sahabat lama dan rakan usaha sama saya Koya Azumi yang telah memperkenalkan saya kepada Jepun dan telah banyak membantu saya selama ini; Profesor Keith Hay, Universiti Carleton, Ottawa; Dr. Randy Ross, Universiti McMaster, Hamilton, Ontario; Dr. Richard Wright, Universiti McGill, Montreal, P. Q.; David Hickson, pengerusi tesis, sahabat dan mentor saya di Pusat Pengurusan, Universiti Bradford; Bob Hinings, dahulunya dari Universiti Birmingham, sekarang di Universiti Alberta; Profesor Derek Pugh, dahulunya dari London Business School, sekarang di Open Universiti, England; Charles Perrow, Stonybrook, Amerika Syarikat; Michael Bicheron dan Daniel Rouach, Ecole Superier de Commerce, Lyon, Perancis; Phillip Albert, Pengarah, Institute de Recherche de L’Enterprise, Lyon, Perancis; Dr. Rodney Schneck, Kajian Perniagaan, Universiti Alberta; Profesor J. Ballon, Universiti Sophia, Tokyo; Dr. Derek Chairman, Kajian Perniagaan Universiti Manchester; dan Dr. William Evan, Wharton School, Pennsylvania.

Semasa menyiapkan buku ini, saya telah berpeluang berbincang dan membahaskan perkara-perkara tertentu dengan beratus-ratus pemimpin industri di Eropah, Jepun, Amerika Syarikat, Kanada, dan tempat-tempat lain. Saya telah mendapat banyak faedah daripada dialog itu dan menghargai terutamanya bantuan Shotaro Nagata, D. Nagota, Tokyo dan Kobe, Jepun; Dr. Regis Duffy, Diagnostic Chemicals, Charlotte-town, P. E. I.; Greg Guthrie, Majlis Perdagangan Kanada-Jepun, Ottawa; Dr. James Abegglen, Boston Consulting Group, Tokyo; Al Saïpe dari Thorne, Stevenson and Kellogg, Toronto; En. Rollie Frakes, Nova Chemicals, Calgary; En. Brian Mulroney, Iron Ore Company of Canada, Montreal; En. Pierre Huber, Wilma International, Antwerp, Belgium; Dr. Aodh O’Dochartaigh, ICL Limited, London, England;

William J. Weisz, Ketua Pegawai Pengendalian, Motorola, Inc.; dan Jacques Lagarde, PDG, Gillette France, Anacy, Perancis.

Individu-individu yang disebut di atas telah bermurah hati berkongsi dengan saya pengetahuan dan wawasan mereka yang tanpanya buku ini tidak mungkin dapat dihasilkan. Tetapi saya tidak boleh menyebabkan mereka turut berkongsi tanggungjawab atas sebarang kelemahannya. Tanggungjawab itu adalah tanggungjawab saya semata-mata.

Pembiayaan untuk kajian ini datangnya daripada beberapa punca. Saya mengucapkan terima kasih terutamanya kepada kumpulan-kumpulan yang berikut: Social Science and Humanities Research Council, Ottawa, Canada; York University – University of Toronto Joint Center on South East Asia; Japanese Society for the Promotion of Sciences; the Faculty of Administrative Studies Research Committee; the University of Waterloo Innovation Center; the University of Western Ontario Business School; dan the Social and Humanities Research Council, London, England.

Werner Schuder terutamanya telah banyak memberi bantuan dalam semua perkara yang berkaitan dengan penerbitan. Jurnal-jurnal yang berikut telah membenarkan saya mencetak semula bahan yang pernah diterbitkan sebelum ini: California Management Review, Business Quarterly, Cost and Management, Journal of General Management, Organizational Studies, International Studies of Management and Organization.

Sesebuah buku memerlukan banyak perkara, antaranya keangkuhan yang cukup pada pihak pengarangnya untuk menganggap karya tersebut wajar mengandungi dedikasi. Prinsip-prinsip bidang akademik mencadangkan agar dedikasi ditujukan kepada anak-anak penulis buku berkenaan. Walau bagaimanapun, Aya Chantal dan Marie Christine akan memaafkan saya kerana mendedikasikan buku ini kepada rakan usaha sama, guru dan kekasih pertama saya – kepada Kazuyo, isteri saya.

Toronto, Kanada
Jun 1983

Charles J. McMillan