Астротенко Роман, IV курс, гр. И-42.

Работа по новейшей истории

**«Форд Мотор Компани» и «Дженерал Моторс»: конкуренция принципов управления и менеджмента**

С конца XIX в. в капиталоемких отраслях промышленности стали создаваться гигантские объединения – холдинги со сложной, многодивизиональной структурой. Однако до первой мировой войны они редко управлялись эффективно, и это было характерно как для Америки, так и для других стран.

В США начинает развиваться практика управления крупными корпорациями, и одновременно разработка научной организации производства. В науке и искусстве управления начала ХХ в. выделяются производственный менеджмент и корпоративный, рассматривающий компанию как единый организм с соответствующим подходом к управлению всеми ее функциями.

В моей работе на примере корпораций «Форд Мотор Компани» и «Дженерал Моторс» рассматриваются две эффективные системы управления производством, две системы менеджмента выдающихся людей – Генри Форда и Альфреда Слоуна. Они противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

И Форд, и Слоун – предприниматели, великие руководители, сочетавшие в себе гений организатора с гением новатора; каждый из них выдвинулся на некоторой крупной технической идее и вместе с тем создал колоссальную организацию.

Про Генри Форда (1863-1947) справедливо говорят, что «он изобрел не автомобиль, а автомобильный бизнес». До Форда автомобили были продуктом кустарного производства, а потому ненадежными и дорогостоящими. На американских дорогах господствовали кадиллаки и паккарды, которые могли покупать только богатые.

Форд задался целью превратить автомобиль в простой, надежный и недорогой предмет первой необходимости. Для этого надо было открыть и внедрить конвейер, наладить массовое производство, научную систему организации труда, ибо только эти достижения позволяли производить автомобили хорошо и сравнительно дешево. Его “модель Т” стоила лишь 850 долл., она продержалась в производстве 19 лет и за это время было выпущено 15,5 млн автомобилей, причем цена автомобиля все время падала.

Это была подлинная техническая революция. Недаром изобретенный Фордом способ производства и организации труда был назван фордизмом.

Главным содержанием этого метода является разделение труда и специализация, расчленение крупных процессов на мельчайшие операции, массовое поточное производство с принудительным ритмом труда на базе конвейера. Не менее важным элементом фордизма следует считать организацию проектирования и испытания машин, совершенствование самого объекта производства.

Форд говорил, что его цель – простота. Простота изготовления, позволяющая массовое или крупносерийное производство на конвейер; простота налаживания, несложность и надежность эксплуатации, позволяющие свободно пользоваться машиной или приспособлением; простота разборки и сборки, упрощающая и облегчающая процессы монтажа и ремонта.

В итоге за короткое время производительность труда на заводах Форда выросла в 2 с лишним раза. Это дало возможность колоссально увеличить прибыль. Так оно и было, но при этом Форд поднял и заработную плату до 5 долл. в день, что было вдвое с лишним выше господствовавшей тогда нормы. Благодаря этому он не испытывал недостатка в рабочей силе, что позволяло долгое время обходиться без профсоюзов. Но Форд не был добряком или филантропом. На его заводах царила собственная полиция, державшая строжайшую дисциплину. Конвейер выжимал пот из рабочей силы. Но высокая зарплата давала возможность многим рабочим покупать в кредит собственные недорогие дома и автомобили. Задолго до “Фольксвагена” Форд создал “народный автомобиль”, опередив Европу на несколько десятилетий.

Умение сочетать относительно высокую зарплату с высокой прибылью и дешевой продукцией постепенно стало основой перестройки старого капитализма - сначала американского, потом западноевропейского и японского. Форд инстинктивно и справедливо полагал, что бессмысленно налаживать массовое производство, если нет массового потребления. Это значит, что лица наемного труда, составляющие большинство в современном обществе, должны зарабатывать столько, чтобы можно было покупать собственную продукцию. В противном случае достаточного рынка сбыта не будет, и капитализм задохнется от невозможности реализовать продукцию.

Альфред П. Слоун-младший (1876-1966), президент фирмы “Дженерал моторс”, сумел к середине 30-х годов превзойти компанию Форда и едва не поставил ее на колени.

Дело в том, что еще до начала первой мировой войны Форд был настолько впереди своих конкурентов, что последние стали объединяться, чтобы совместными усилиями противостоять ему. В результате был создан концерн “Дженерал моторс”, который объединил прежде самостоятельные заводы “Шевроле”, “Бьюик”, “Кадиллак”, “Олдсмобил” и др.

Однако, Дюрант, глава “Дженерал моторс” довел компанию до кризисного момента, и в 1921 его сменил Альфред Слоун.

Форд уже к этому времени превратил свою компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени.

В 1921 году «Форд Мотор» контролировала 56 процентов рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма “Дженерал моторс” в это время представляла собой конгломерат из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволочной оградой, и располагала всего 13 процентами рынка и дрейфовала к банкротству.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был несгибаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное чтение книг», Форд считал своих служащих помощниками. Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями.

Слоун же указывал на опасность «автократии» в крупной промышленной компании. Свою задачу он видел в разделении управления на возможно большее число звеньев, но так, чтобы они подкрепляли и усиливали друг друга, а способности и честолюбие менеджеров раскрывались бы в максимальной степени, способствуя достижению общей цели.

Важнейшим фактором эффективного менеджмента он считал скоординированность работы всех звеньев крупной корпорации и четкое определение обязанностей каждого руководителя.

Слоун подчеркивал необходимость научного подхода к управлению, который должен заключаться, прежде всего, в отказе от интуитивного, дилетантского обращения с людьми, машинами и материалами, в изучении всей совокупности фактов, относящихся к возникшей проблеме, и в умении выработать план ее решения коллективным путем – с помощью «концентрации мозгов», «мозгового штурма».

После реорганизации “Дженерал моторс” стала располагать крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения. При совете директоров были созданы два комитета – финансовый и исполнительный. Главные инвесторы получили возможность контролировать получение доходов и распределение дивидендов, а также оценивать качество бизнеса.

Исполнительный комитет занимался общими вопросами материально-технического снабжения, производства и сбыта. В его состав вошли вице-президенты, отвечавшие за соответствующие функции, руководители крупнейших отделений, а также вице-президент по финансам.

Текущее руководство осуществляли президент и группа подчиненных ему вице-президентов, которые возглавляли важнейшие отделы. Финансовый отдел проводил инвентаризацию запасов и оборудования, регулировал закупки, списывал устаревшую технику, контролировал денежную наличность. Производственный отдел отвечал за производство и экспорт, а также координировал работу нескольких групп отделений, выпускавших легковые и грузовые автомобили, узлы и детали для них. Был создан и комплексный отдел, ведавший вопросами снабжения, сбыта, рекламы, капитального строительства, научными исследованиями и разработками, который вскоре разделился на несколько функциональных звеньев.

Оценка деятельности “Дженерал Моторс” на совете директоров и собраниях акционеров была всесторонней и опиралась не только на финансовые показатели, но и на систематически собираемую информацию о работе всех звеньев корпорации, об отношении к ней внутренних и внешних заинтересованных групп – рабочих, акционеров, покупателей, дилеров, государственных органов, прессы. Эта система создавалась постепенно и непрерывно развивалась.

Если высшие органы управления носили функциональный характер, то руководители производственных отделений (среднее звено менеджмента) отвечали за всю их работу, включая закупки, снабжение и сбыт.

Формировались и горизонтальные связи между отделениями – совместные комиссии по закупкам, рекламе, продажам, технологии, энергоресурсам, эксплуатации зданий и оборудования. Часть членов этих комиссий входила в исполнительный комитет. Таким образом, работа отделений увязывалась как между собой, так и с деятельностью корпорации в целом, контроль сверху сочетался с координацией на высшем и среднем уровнях управления.

И Форд, и Слоун сравнивали корпоративный менеджмент с управлением океанским кораблем. Однако если Форд главным считал опыт и искусство капитана, его дальновидность и проницательность, то Слоун говорил, что корабль следует вести с помощью карт и навигационных приборов, чтобы вовремя корректировать курс. Это различие подходов отразилось на всех сторонах деятельности конкурирующих компаний.

Жизнь показала отсутствие у Форда им же названных качеств хорошего менеджера, а на деле его концепция автомобильного бизнеса отличалась консерватизмом. Под его началом работало немало талантливых менеджеров, но либо он избавлялся от них, либо они сами покидали компанию, уходя к конкурентам.

«Вы можете выбрать любой цвет, какой вам нравится, пока он черный». Это высказывание, приписываемое Генри Форду, знаменовало победу требований рационализации производства над запросами покупателей.

В компании “Дженерал моторс” под руководством Слоуна была выработана иная корпоративная миссия: «Сделаем автомобиль на любой вкус и кошелек». Это положило начало дифференциации, выпуску продукции, отвечавшей требованиям различных покупателей.

Стратегия Слоуна выпускать автомобили “для каждого кармана и назначения - от аристократического кадиллака до пролетарского шевроле” принесла результаты.

Сочетание преимуществ крупной корпорации с индивидуализацией продукции по всему социальному спектру различных покупателей принесло свои результаты. С 1921 по 1940 г. доля “Дженерал моторс” в общем числе проданных в США автомобилей выросла с 12,7 до 47,5%, а доля “Форда” сократилась с 55,7 до 18,9%.

“Пролетарские” шевроле успешно конкурировали по цене и качеству с дешевыми фордами, но средним и более состоятельным слоям нужны были автомашины побольше, помощнее, покомфортабельнее и пошикарнее. Эти ниши на рынке заполнили соответствующие модели “Дженерал моторс”.

Став, признанным лидером американского и мирового автомобилестроения, «Дженерал Моторс» внесла в эту отрасль методы и принципы современного менеджмента, частое обновление продукта, создание разнообразных моделей, формирование у покупателей приверженности определенной торговой марки. Автомобилестроение стало сферой применения новейших достижений механики, металлургии, химии. Электротехники, а также экономических знаний, менеджмента и маркетинга.

Таким образом, Генри Форд предопределил стратегию развития массового промышленного производства всего столетия: производство недорогой продукции, но очень продуманно распространенной. На этом выросли компании «Кока-Кола», сеть ресторанов «МакДональдс». Здесь количество и качество перекрывают изъяны качества. Еда в «МакДональдс банальный фастфуд, никаких изысков, но она приемлемого качества, дешевая, и всегда рядом, на каждом углу. Модель «Т» Генри Форда – тоже не бог весть какой автомобиль, но он был вполне приемлемым, дешевым, и его можно было купить повсюду.

Однако компания Форда чуть не потерпела крах из-за Слоуна и его «команды», которые создали образцовый корпоративный менеджмент.

Чтобы не быть полностью разгромленным, Форду и потом его наследникам пришлось частично перенять стратегию своего главного конкурента и начать варьировать собственные модели. Понадобились и методы организации, внедренные Слоуном, причем не только в автомобильной, но практически во всех отраслях промышленности.

«Ford Motor Company» до сих пор принадлежит наследникам основателя, только управляют ею наемные менеджеры. А у компании «Дженерал Моторс» есть ряд трудностей, компания так далеко зашла в рационализации производства, что ей пришлось фактически отказаться от идеи дифференциации продукции в зависимости от запросов потребителей, и ее машины стали слишком похожи.

Искусство современного управления, по мнению специалистов, состоит в том, чтобы бороться за оптимальное сочетание рационального использования ресурсов с высокими потребительскими качествами продукции.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. «Альфред Слоун – выдающийся менеджер XX века». – Международный журнал «Проблемы теории и практики управления», http://vasilievaa.narod.ru/20\_4\_99.htm
2. Ю. Н. Белокопытов, Г. В. Панасенко. История и культура менеджмента. Учебник. – Красноярск, 1994.
3. «Генри Форд и первый автомобиль для миллионов», http://supercook.ru/501-01-bus.html
4. С. Меньшиков «Форд и Гейтс преподают уроки». http://rusref.nm.ru/indexpub185.htm
5. Б. М. Шпотов. «Корпорация Дженерал Моторс» и становление американского менеджмента», «Вопросы истории», 1996 г.