



## **Введение**

В науке и искусстве управления начала XX в. выделились производственный менеджмент, который разрабатывали в США Фредерик У. Тейлор, Генри Л. Гантт и др., и корпоративный (административный), рассматривающий компанию как единый организм с соответствующим подходом к управлению всеми ее функциями. Основоположником последнего принято считать французского инженера Анри Файоля, который много лет управлял горнометаллургическим комбинатом и обобщил свой опыт в известной книге *Общее и промышленное управление*. В США практика управления крупными корпорациями развивалась одновременно с разработкой научной организации производства. 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. Примеры эффективного управления тогда давали компании Стандарт Ойл, Дженерал Электрик и Дюпон де Немур, но их опыт практически не изучался в России. Пропагандировалось в основном наследие Фредерика У.Тейлора и Генри Форда, а не творцов корпоративного менеджмента, которые добились выдающихся, а главное - долговременных результатов. В эту плеяду входил и Альфред Причард Слоун (1875-1966). Его организаторский талант в полной мере раскрылся в 20-е годы. Корпорация "Дженерал Моторс", едва не потерпевшая крах при прежнем руководстве, с занятием Слоуном поста президента бросила вызов лидировавшей тогда компании Форд Моторс одержала победу благодаря реорганизации управления, модернизации изделий, совершенствованию учета и контроля, проведению научно-технических и маркетинговых исследований. Созданный им тип крупной автомобилестроительной фирмы стал классическим для XX столетия, при том что в США автомобилестроение нередко служило образцом менеджмента для других фирм и отраслей. Деловая карьера Слоуна, родившегося в штате Коннектикут в семье зажиточного торговца чаем, началась после окончания в 1895 г. Массачусетского технологического института. Сперва он работал чертежником-конструктором на небольшом шарикоподшипниковом заводе в г.Ньюарке (штат Нью-Джерси), затем инженером в компании по производству холодильного оборудования. Но фирма обанкротилась, и тогда Слоун убедил своего отца стать совладельцем завода, куда поступил после института. Вскоре завод стал их семейным предприятием, а бразды правления перешли к сыну. У

истоков управленческого мастерства Руководя фирмой, Слоун прошел хорошую школу управления. Заинтересованные в крупных клиентах компании-поставщики, к которым относилась его фирма, в ходе конкурентной борьбы добивались высокого качества продукции и внедряли научную организацию производства. Слоун основательно изучил производственную, финансовую и коммерческую стороны автомобилестроения, которым мечтал заняться. Он высоко оценивал достижения Форда, но тот все более превращался в самовластного, непредсказуемого диктатора, стремился производить все комплектующие на своих предприятиях и сосредоточился на выпуске только одной универсальной модели Т. Между тем президент Дженерал Моторс Уильям К. Дюрант в 1916 г. предложил Слоуну объединиться, и через два года последний вошел в директорат корпорации. Значительно отставая от компании Форда по объему производства и не пытаясь конкурировать с ним в этой области, Дюрант старался расширить свою нишу на рынке путем объединения как можно большего количества фирм, производивших различные марки и детали машин. Он приобретал независимые компании или обменивался с ними пакетами акций, из-за чего постоянно нуждался в наличности и задолжал нескольким крупным банкам. Но поскольку спрос на автомобили был высок, этот бизнес считался перспективным. Дюрант завязал обширные связи в финансовых и промышленных кругах, и в число директоров корпорации вошли представители крупнейшего химического концерна Дюпон де Немур. Слоун прекрасно видел достоинства и недостатки Дженерал Моторс. Наряду с передовыми, конкурентоспособными компаниями и опытными менеджерами (как например, Уолтер П. Крайслер, руководивший компанией Бьюик) в ней скопилось немало балласта. Сосредоточившись на расширении корпорации, Дюрант мало занимался текущими производственными делами, а главным показателем успеха считал высокий курс акций. Слоун предлагал Дюранту сделать управление более централизованным и ответственным, учредить единую бухгалтерию, провести инвентаризацию. Но корпорация и без того давала доход, и президент игнорировал его предложения. Продолжая политику расширения, Дюрант по примеру Форда решил в 1919 г. открыть еще и отделение по производству тракторов, а также затеял дорогостоящее строительство нового здания штаб-квартиры в г. Детройте. Часто президент Дженерал Моторс действовал импульсивно, единолично принимал непродуманные решения. Большой потерей для корпорации явился уход несработавшегося с ним Крайслера. Пока спрос на автомобили оставался стабильным, положение корпорации внешне выглядело удовлетворительным, но управление стало ее ахиллесовой пятой. После окончания первой мировой войны все ее отделения нацелились на расширение производства и закупили огромное количество сырья и материалов. Однако во второй половине 1920 г. из-за

экономической депрессии спрос на автомобили резко упал. Компания Форда понесла относительно небольшие потери, поскольку он быстро, волевым решением прекратил закупки, направил имевшиеся запасы на изготовление автомобилей, которые распродал по сниженной цене, затем остановил производство, уволил рабочих и сократил расходы на управление. Напротив, в Дженерал Моторс воцарились хаос и растерянность. Менеджеры отделений, ожидая скорого оживления спроса и не получая указаний свыше, придерживали запасы и не снижали цены. В результате запасы сырья и материалов многократно обесценились, а на заводских дворах стояли тысячи нераспроданных автомобилей. За несколько месяцев курс акций Дженерал Моторс резко упал. Слоун тщетно убеждал Дюранта начать выбираться из кризиса путем наведения элементарного порядка в учете и управлении ресурсами, но последнего больше беспокоило положение корпорации на финансовом рынке. Дюрант даже организовал скупку ее акций за собственный счет, чтобы поддержать их биржевой курс, но разорился и в конце 1920 г. ушел в отставку. Президентом Дженерал Моторс стал Пьер Дюпон, который скупил обесценившиеся акции и оплатил долги. Это спасло корпорацию, поскольку руководители Дюпон де Немур уделяли максимум внимания качеству управления и требовали того же от Дженерал Моторс. Особенно хорошо у Дюпонов были налажены координация работы отделений и финансовый контроль, что позволяло определять качество бизнеса не по текущим доходам или убыткам, а по норме прибыли на инвестиции, рассчитанной аналитическим путем. В 1921-1922 гг. усилиями Слоуна и подобранной им команды менеджеров удалось навести порядок в пошатнувшихся финансах корпорации, закрыть убыточное производство тракторов, свернуть дорогостоящее строительство и списать многомиллионные потери. Реорганизация управления Дженерал Моторс В 1923 г. Пьер Дюпон передал Слоуну пост президента Дженерал Моторс, сохранив, однако, надолго финансовый контроль Дюпон де Немур над корпорацией. Но это обстоятельство и являлось гарантией курса реформ. Требовалось создать эффективный централизованный менеджмент при сложившейся многодивизиональной структуре. Новому руководству предстояло не только добиться выживания корпорации, наладить получение прибылей и оправдать доверие акционеров, но и повести борьбу с Форд Мотор. Форд был в зените славы и широко пропагандировал свои методы. Он завершал интеграцию производства, настроенного на выпуск одной универсальной модели, продолжал снижать цены и укреплял единоличное руководство компанией. Слоун же ориентировался на выпуск нескольких марок автомобилей разного качества и по различной цене, на частую смену моделей с учетом изменения вкусов и запросов покупателей, создание централизованной системы управления, рассчитанной на принятие гибких, тщательно продуманных

коллективных решений. При поддержке Дюпона он сформировал высшее звено менеджмента и придал ему властные полномочия. 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. Основными предпосылками хорошего менеджмента Слоун считал разграничение обязанностей и координацию действий. Он подчеркивал важность научного подхода к управлению, при котором осуществляется сбор всей возможной информации по тому или иному вопросу, а план его решения разрабатывается посредством мозгового штурма. К неотъемлемым качествам менеджера Слоун относил умение создать рабочую группу, способную принимать взвешенные решения, потребность

советоваться со специалистами, а также умение концентрироваться на существе дела. Как и Тейлор, он придавал решающее значение системе и организации, но никогда не утверждал, что при хорошей системе можно достичь результатов даже с посредственными сотрудниками. Слоун тщательно подбирал людей. В начале 20-х годов от Форда ушли несколько опытных менеджеров. Один из них - инженер Уильям С. Нудсен сыграл важную роль в возвышении Дженерал Моторс: он возглавил считавшееся малоперспективным отделение Шевроле и путем модернизации автомобиля этой марки превратил убыточное предприятие в главного конкурента компании Форд Мотор. (Надо отметить, что Нудсен стал вице-президентом корпорации, а после отставки Слоуна - ее президентом.) Все служащие были обязаны повышать свою квалификацию - от обмена опытом на семинарах до обучения в Институте Дженерал Моторс, основанном в 1926 г. В конце 20-х годов его программы охватывали основные инженерные дисциплины, принципы индустриальной организации и управления. Изучались методы производства и сбыта, корпоративное право, экономика, статистика, бухгалтерский учет, проблемы труда и его мотивирование, общая и прикладная психология. Психологии внутрифирменных отношений Слоун придавал исключительно важное значение, видя в умении менеджеров сотрудничать с подчиненными и друг с другом решающее условие успеха. В компании Форд Мотор также имелось учебное заведение - Промышленная школа, но она являлась своеобразным ремесленным училищем, отвечавшим вкусам и представлениям главы компании, а не учреждением университетского уровня. Если Форд сравнивал менеджмент с управлением кораблем, а главным считал опыт и искусство капитана, 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. Автомобиль для любой цели и любого кошелька После 1923 г., когда в США начался подъем, покупатели стали утрачивать интерес к форду - однообразной старомодной машине черного цвета, несмотря на то что модель ежегодно дешевела и могла эксплуатироваться длительный срок благодаря возможности замены вышедших из строя деталей и узлов. По желанию ее можно было превратить в грузовик или пикап и обратно, переставляя только кузов. Моральным и техническим устареванием форда воспользовалась Дженерал Моторс. Руководство корпорации сохранило пять производственных линий, выпускавших автомобили шевроле, понтиак, бьюик, олдсмобил и кадиллак. Соотношение их цены и качества (среди параметров которого решающую роль стали играть внешний вид, отделка, комфортабельность, мощность двигателя) было рассчитано на покупателей с различными доходами и вкусами. Так, шевроле стоил несколько дороже форда, но заметно превосходил его

по качеству, а с другими марками мог соперничать благодаря более низкой цене. Поскольку внешний вид шевроле приближался к дизайну автомобилей средних цен, он привлекал и тех, кто мог заплатить за качество, и тех, кто мечтал приобрести автомобиль, похожий на дорогой, но стоивший дешевле. Ориентируясь на частую, практически ежегодную модернизацию автомобилей (иногда просто путем изменения дизайна), Дженерал Моторс не только оснастила сборку конвейерами и унифицировала основные узлы и детали выпускаемых марок, но и использовала универсальные станки и оборудование, что позволяло вносить изменения в конструкцию без остановки и переналадки всего производства. Форду же при переходе в 1927 г. на новую модель А пришлось списать около 40 тыс. единиц первоклассного оборудования. Отдел НИОКР внедрил ряд нововведений, сделавших автомобили Дженерал Моторс лучшими в мире. В 30-е годы стали использоваться быстросохнущие эмали, практически бесшумные двигатели, кондиционеры. Дженерал Моторс сотрудничала с компанией Стандарт Ойл в области производства и продажи высококачественного бензина и масел. Корпорация также развернула выпуск бытовых холодильников, тепловозов с дизельными двигателями, автоматизированного оборудования для мойки машин, а также внесла крупный вклад в развитие самолетостроения. Но ее основной продукцией оставались автомобили. Дженерал Моторс изменила представление о демократизации автомобиля. Она стремилась не к нивелированию характеристик моделей, а к расширению выбора, предлагая покупателю ассортимент, как говорил Слоун, для любой цели и любого кошелька. В 1929 г. число поточных линий было увеличено до девяти - семь для легковых и две для грузовых машин. Ни одна автомобилестроительная фирма тогда не обладала столь широкими возможностями. До 20-х годов о проблеме спроса на автомобили мало кто задумывался. Форд утверждал, что он будет постоянно высоким, пока каждая американская семья, а в перспективе и население всей планеты не получат средство передвижения. Слоун же, развернув массовый выпуск нескольких марок и планируя их частую модернизацию, принял принципы маркетинга и организовал изучение спроса. Экономисты планового отдела и группы экспертов анализировали отчеты дилеров о ходе продаж и прогнозировали спрос исходя из текущих экономических условий, колебаний делового цикла, состояния автомобильного рынка, доходов населения и т. д. Эти данные позволяли планировать производство и довольно точно определять квоты поставок в торговую сеть, а также изменять характеристики выпускаемой продукции. В свою очередь дилеры, будучи заинтересованы в раскупаемости автомобилей, старались передавать как можно более точные сведения. Покупательскими предпочтениями определялись форма радиатора, количество цилиндров двигателя, цвет кузова и внутренней отделки.

По словам Слоуна, в автомобилестроении стали действовать законы парижских модельеров. Чтобы привлечь покупательниц, Дженерал Моторс предлагала самое широкое разнообразие стилевых и цветовых решений. В 1927 г. для кадиллаков применялось около 500 различных колеров, которые можно было подбирать и заказывать даже под цвет глаз и вечерних туалетов. Социальная политика Подобно Форду и другим представителям большого бизнеса президент Дженерал Моторс строил отношения в корпорации на основе партнерства владельцев капитала, менеджеров и рабочих, но вел эту линию более последовательно - прежде всего в силу прочного положения фирмы. В корпорации имелась хорошо разработанная программа поощрения менеджеров из прибылей, что повышало их заинтересованность в эффективном управлении. Менеджеры могли приобретать акции Дженерал Моторс, а начисление им дивидендов ставилось в зависимость от размера прибыли и производилось лишь после выплат остальным держателям акций. Рабочие в дополнение к высокой заработной плате имели возможность делать вклады в сберегательный фонд корпорации и получать проценты по ним. Существовал также инвестиционный фонд (сбережения к старости), куда поступала половина суммы вклада в сберегательный фонд, другую же половину при желании можно было использовать для покупки жилья. Слоун оставался убежденным противником профсоюза и легализовал его деятельность в корпорации только после длительной забастовки рабочих в начале 1937 г., когда они захватили ряд цехов и остановили на несколько недель производство. Придерживаясь этической мотивации бизнеса, Слоун считал, что дело промышленников - не только производство ради получения прибылей, но и сознательная работа на благо всего общества. Предприниматели должны ясно представлять себе общественную пользу, которую приносит их деятельность (товары, услуги, рабочие места, дивиденды акционеров), расширять горизонты ответственности и обретать образ мышления государственных мужей, но от индустрии. Взаимодействие с другими компаниями general motors слоун Генри Форд не шел ни на какие союзы или комбинации с чужаками и не доверял их опыту. Это негативно сказывалось на затратах и ограничивало возможности компании, в частности за рубежом. Так, в начале 30-х годов Форд выстроил в Германии крупный автозавод, не соразмерив его производительность с емкостью рынка и вкусами потребителей, из-за чего компания понесла убытки. Между тем Дженерал Моторс в обмен на техническую помощь еще в 1929 г. получила 80% акций крупнейшей немецкой фирмы Адам Опель. Это дало значительные выгоды, благодаря использованию торговой сети Опеля со сложившейся клиентурой и персоналом, а главное - получению прибыли от продажи европейского автомобиля европейским покупателям. Аналогично действовала корпорация и в

Великобритании став владельцем известной компании Воксхолл. В таких новых производствах, как авиационное, Дженерал Моторс также стремилась выступать в качестве партнера. Она приобрела 25% акций фирмы БендиксАвиэйшн, имущество, лицензии и патенты компании Делко, 40% акций ФоккерЭйркрафт, а также акции и имущество ряда предприятий по выпуску авиационных пропеллеров, электротехнического оборудования и т.д. Добившись впечатляющих успехов, Альфред П. Слоун не стал таким же популярным бизнесменом, как Генри Форд, который завоевал мировую известность. Слоун целиком сосредоточился на служебных обязанностях. Он добровольно оставил пост президента корпорации в 1937 г. в возрасте 62 лет из-за прогрессирующей глухоты, так как считал, что руководителю не следует демонстрировать свои физические недостатки. Первую книгу о своей жизни и деятельности, где обобщен опыт управления корпорацией, Слоун выпустил только в 1941 г. Его работа в Дженерал Моторс на этом не закончилась. Слоун стал председателем совета директоров, получил почетную должность главного менеджера, а в 1945-1958 гг. возглавил попечительский совет Онкологического института, финансируемого корпорацией. Он вышел на пенсию в 1956 г. и в феврале 1966 г. скончался на 91-м году жизни. Деятельность Слоуна совпала с развитием крупных корпораций как доминировавшей в XX в. организационной формы менеджерского капитализма. Под его руководством Дженерал Моторс с начала 30-х годов стала лидером американского автомобилестроения. Она внесла в отрасль методы и принципы менеджмента и маркетинга, которые пришлось перенимать другим фирмам (в том числе компании Форд Мотор), чтобы не остаться на обочине. Выработанная под руководством Слоуна организационная схема Дженерал Моторс считается классической, а сформулированные им качества, которыми должен обладать менеджер, можно назвать катехизисом делового человека нашего времени. Прежде всего это следующие свойства: приверженность к фактам - неустанный поиск истины; открытость мышления - стремление к беспристрастному анализу; смелость - готовность идти на риск, рассчитав его цену; справедливость - уважение прав других людей и организаций; принципиальность - стремление отстаивать свою точку зрения; лояльность - готовность пожертвовать личным в интересах дела; движение вперед - создание условий для лучшего выбора