

Содержание:

image not found or type unknown



ВВЕДЕНИЕ

Выбранная тема является актуальной, так как Генри Форд был важнейшей творческой силой, обеспечившей создание массового сборочного конвейерного производства в целом и развитие автомобильной отрасли и автомобилизации населения, в частности. Он помог освобождению зарождавшейся автомобильной отрасли США от финансовой зависимости от Восточных штатов и добился сочетания высокопроизводительного масштабного и вертикально интегрированного производства с высоким уровнем зарплаты и низкими ценами на продукцию. Его нововведения широко копировались в других отраслях и странах, хотя автомобили Ford пользовались исключительной известностью прежде всего благодаря применению в них передовых технических достижений. Достижения Г. Форда способствовали процессу урбанизации, строительству дорог, развитию сельского хозяйства и сферы обслуживания, не говоря уже о промышленном производстве. Г. Форд был эксцентричным филантропом и великодушным автократом. Оценка его личности и его деятельности по-прежнему вызывает много споров.

Глава 1. ГЕНРИ ФОРД И ЕГО ВКЛАД В РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Принципы управления по Генри Форду

Создавая собственное предприятие с нуля, Генри Форд применял собственные правила ведения бизнеса.

Г. Форд разработал концепцию социальной ответственности бизнеса, предложенную Г. Ганттом. По его мнению, предпринимательская деятельность должна служить обществу. Рассматривая особенности бизнеса начала XX в., Г. Форд выделил ряд

его недостатков.

Первый – чрезмерное внимание к финансам и практически полное пренебрежение к принципу служения. Он считал противоестественным, что деньги приходят до работы, а не в результате ее.

Вторым недостатком является нежелание усовершенствовать методы производства, если оно приносит прибыль.

Третьим – безразличие к тому, будет ли покупатель удовлетворен данным продуктом. Г. Форд подчеркивал, что «простая формула «работай ответственно и получишь вознаграждение» в современном деловом мире с его стремительными темпами считается слишком медленно действующей.

Г. Форд придумал девиз: «Поменьше административного духа в деловой жизни и побольше делового духа в администрации». Это означало, что работа низших менеджеров была сведена к учету, на предприятии отсутствовали организационные схемы и горизонтальные связи между отделами, были ликвидированы производственные совещания, не велось никакой «лишней документации», были отменены журналы нарядов.

По мнению Г. Форда, рациональное использование ресурсов, организация поточно-массового производства приводят к увеличению производительности труда и созданию новых рабочих мест, удешевляют товары, делают жизнь комфортнее и тем самым приводит к процветанию любую страну. Задача предприятия – производить для потребления, а не для наживы или спекуляции.

В своей производственной деятельности Г. Форд придерживался ряда принципов:

1. «Отсутствие страха перед будущим и благоговения перед прошлым. Кто боится будущего, неудач, тот сам ограничивает круг своей деятельности. Неудачи только дают повод более разумно попытаться еще раз. То, что ушло в прошлое, полезно хотя бы потому, что оно открывает новые пути и возможности для прогресса».
2. «Пренебрежение конкуренцией. Тот, кто работает лучше всех, тот и должен работать». При этом он считал, что нельзя наносить вред бизнесу и жизни конкурента, нельзя заменять «господство интеллекта господством силы».
3. «Служение превыше прибыли. Работу на общую пользу необходимо ставить выше выгоды. Без прибыли бизнес не существует. ...Но прибыль не должна быть самоцелью, она должна быть результатом полезной деятельности».

4. «Производить – не значит дешево купить и дорого продать. Этот процесс включает обоюдовыгодное приобретение материалов и превращение его в качественный товар, необходимый покупателю, с минимальными издержками». Махинации будут только препятствовать этому процессу.

Промышленность, по мнению Г. Форда, должна не только снабжать потребителей, но и создавать их.

В отличие от Ф. У. Тейлора, который занимался рационализацией преимущественно ручного труда, Г. Форд заменил ручной труд машинами и сосредоточил свое внимание на рационализации механизированного труда. Одним из первых он стал применять поточные методы организации производства и использовать на своих предприятиях конвейерную сборку.

Г. Фордом были сформулированы основные принципы организации нового типа производства:

- усиление специализации и разделения труда;
- постоянное применение высокопроизводительного оборудования и инструментов;
- размещение оборудования по ходу технологического процесса;
- строгая регламентация ритма производства продукции;
- механизация транспортных операций;
- соблюдение параметров производственной среды (чистота, гигиеничность, уют).

Так же, как и Ф. У. Тейлор, Г. Форд занимался вопросами стандартизации основного и вспомогательного производства. Он впервые отделил основную работу от обслуживания. Все необходимые материалы и инструменты должны были заранее подаваться на рабочее место. Распределительное бюро подробно разрабатывало все операции и детали производственного процесса, новшеством того времени была унификация деталей и типизация продукции. Отсутствие у низкоквалифицированных работников специальной подготовки компенсировалось четкой регламентацией их труда.

Г. Форд значительно повысил роль внутрипроизводственного оперативного планирования. В обязанности тех, кто составлял и разрабатывал планы, входил также контроль за тем, чтобы все отделы работали слаженно и на общую цель.

Г. Форд выступал категорически против бюрократизации производства. На всех предприятиях отсутствовала административная структура, жесткие обязанности применительно к должностям, титулы и звания. Для избавления от излишней бюрократизации нанимался необходимый минимум служащих, не велись дополнительные записи. Освобождение от жесткой субординации приводило к минимизации служебной волокиты и злоупотреблений служебным положением. Любой рабочий мог обратиться к любому вышестоящему начальнику. На первое место реформатор промышленного производства поставил личную ответственность.

Кроме того, в производственной системе Г. Форда был усилен контроль за качеством продукции. Все бракованные детали нужно было немедленно изымать с конвейера, чтобы не допустить остановки или даже задержки производственного процесса.

Главной установкой его системы производства являлась также ориентация на модернизацию и совершенствование производства. По его мнению, «всё можно сделать лучше, чем мы делали до сих пор», стремление сделать всё эффективнее и качественнее может решить практически любую проблему, возникающую на предприятии.

1.2. Применение теории генри фонда в менеджменте и промышленности

В 1920 году, продав все, что не имело отношения к автомобилестроению, Генри Форд провел реконструкцию на фабрике. «Бездельников» из здания управления перевели в цеха. "Большое здание для управления, может быть, иногда и необходимо, но при виде его просыпается подозрение, что здесь имеется избыток администрации", - заявил он при этом. Все служащие, не согласные вернуться к станку, были уволены. Внутренние телефоны между отделами отключены.

Г.Форд придумал девиз: «Поменьше административного духа в деловой жизни и побольше делового духа в администрации». Это означало, что работа низших менеджеров была сведена к учету, на предприятии отсутствовали организационные схемы и горизонтальные связи между отделами, были ликвидированы производственные совещания, не велось никакой «лишней документации», были отменены журналы нарядов. Гордо заявив, что статистикой

не построил автомобиль, Г. Форд упразднил статистику.

Основательная кадровая политика привела к тому, что на заводы «Ford» рабочие выстраивались буквально в очередь. Тем, кому удавалось получить место на конвейере и продержаться в весьма сложных условиях производства хотя бы полгода, уходить уже не хотелось. Бонусы - это модное сегодня средство удержания персонала, Генри Форд использовал еще в начале прошлого века: «Наша идея состояла в разделении прибыли. Участвовавшие в этом процессе были поделены на три категории:

- женатых людей, которые жили со своей семьей и хорошо содержали ее;
- холостых, старше 22 лет, с явно выраженными хозяйственными привычками;
- молодых мужчин, ниже 22 лет, и женщин, которые служили единственной опорой для каких-нибудь родственников.

Доля каждого была различна. Прежде всего, рабочий получал свою справедливую плату, которая в то время была на 15% выше, чем обычный поденный заработок. Кроме того, он имел право на известную долю в прибыли. Она исчислялась на основании часового расчета и была согласована так, что тот, кто получал самую низкую почасовую оплату, имел право на высшую долю в прибыли, которая ему выплачивалась каждые две недели вместе с его обычными ставками. Так, например, рабочий, который зарабатывал 34 цента в час, получал, как долю в прибыли, 28,5 цента в час, т.е. дневной заработок в 5 долларов. Кто зарабатывал 54 цента в час, получил почасовую прибыль в 21 цент - его дневной заработок составлял 6 долларов».

Чисто утилитарный подход к менеджменту получил название "фордизма". Чтобы не быть голословной, процитирую самого основателя: «Величайшее затруднение и зло, с которым приходится бороться при совместной работе большого числа людей, заключается в чрезмерной организации и проистекающей отсюда волоките.

Он видел предприятие, как «рабочее общение людей, задача которых - работать, а не обмениваться письмами». Одному отделу вовсе незачем знать, что происходит в другом. В своей компании он оставил только менеджеров низшего звена, которые отчитывались за произведенную их отделами продукцию. Никаких собраний и совещаний не проводилось: он считал их совершенно излишними.

Чересчур сложная организационная структура, по мнению Генри Форда, вела к тому, что было непонятно, кто за что отвечает. Каждый должен был быть в ответе за доверенный ему маленький участок работы - то есть в управлении, он

использовал организационный конвейер. Не поощрял дружеских отношений на работе, опасаясь того, что люди начнут покрывать ошибки товарища.

"Когда мы работаем, мы должны относиться к делу серьезно; когда веселимся, то уж вовсю. Бессмысленно смешивать одно с другим. Каждый должен поставить себе целью - хорошо выполнить работу и получить за нее хорошее вознаграждение. Когда работа окончена, можно повеселиться. Оттого-то фордовские фабрики и предприятия не знают никакой организации, никаких постов с особыми обязанностями, никакой разработанной административной системы, очень мало титулов и никаких конференций. У нас в бюро ровно столько служащих, сколько, безусловно, необходимо, каких бы то ни было документов, нет вовсе, а, следовательно, нет и волокиты. Мы возлагаем на каждого целиком всю ответственность...»

Генри Форд считал: «Каждая идея заслуживает внимания – нет такой идеи, которая была бы хороша только потому, что она старая, или плоха потому, что она новая; но, если старая идея оправдала себя, то это веское свидетельство в ее пользу. Сами по себе идеи ценны, но всякая идея, в конце концов, только идея.

Задача состоит в ее практической реализации. Все применяемые человеком идеи как бы входят в состав некоего общего кодекса. «Я твердо убежден в том, что этот кодекс вполне естественный, и мне хотелось бы доказать это с такой непреложностью, которая привела бы в результате к признанию наших идей не в качестве новых, а в качестве естественного кодекса», – считает Генри Форд. Он полагает, что естественно работать в осознании той непреложной истины, что счастье и благосостояние добываются лишь честным трудом. Человеческие несчастья являются, в значительной мере, следствием попытки свернуть с этого естественного пути.

Генри Форд поднимал также проблему качества. Он говорил о том, что после продажи автомобиля фабрикант, вовсе не покончил со своим покупателем, напротив, их отношения только начались. Продажа автомобиля означает, к тому же, своего рода рекомендацию. Если машина плохо служит покупателю, то для фабриканта было бы лучше, если бы он никогда не имел такой рекомендации, так как в этом случае он приобрел самую невыгодную из всех рекламу – недовольного покупателя.

Вопросы конкуренции Форд решал своеобразно: «Я слышал, что конкуренция будто бы является опасностью и что ловкий делец устраняет своего конкурента, создавая

себе искусственным образом монополию. При этом, исходя из мысли, что число покупателей ограничено, и что поэтому нужно предупредить конкуренцию. Многие помнят еще, что несколько позже целый ряд автомобильных фабрикантов вступил в объединение на основе патента Зельдана, и это, в строго законных рамках, обеспечило им возможность контролировать цены и размеры производства автомобилей. Они вдохновлялись при этом абсурдной идеей, что доход можно повысить уменьшением, а не увеличением работы. Эта идея, насколько я знаю, стара как мир. Ни тогда, ни теперь я не мог понять, что для того, кто честно работает, не найдется достаточного дела. Время, которое тратится на борьбу с конкурентами, расточается зря; было бы лучше употребить его на работу. Всегда найдутся люди, готовые охотно, даже усердно покупать при условии, что их снабжают по сходным ценам и тем, в чём они действительно нуждаются. Это относится как к личным услугам, так и к товарам».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резюмируя вышеизложенный материал, кратко отметим следующее.

Генри Форд построил систему организации производства, основанную на сверхспециализации рабочих, максимальном дроблении операций технологического процесса и расположении технологического оборудования и рабочих мест в строгом соответствии с последовательностью выполняемых операций. Им введена невиданная ранее форма организации производственного процесса – поточная линия, что дало возможность перейти к массовому производству автомобилей.

Основные положения его философии таковы: высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не больше; обеспечить наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Форд уделял большое внимание охране труда и созданию нормальных условий труда, установил 8-часовой рабочий день и минимальный уровень оплаты труда. Основные принципы системы Г. Форда:

1. Массовое изготовление стандартной продукции на конвейере;

2. Непрерывность и подвижность процесса производства;
3. Максимальный темп работы;
4. Новая технология на основе поточного производства;
5. Точность как стандарт и качество продукции;
6. Определяющая роль технико-технологической системы;
7. Экономический эффект системы;
8. Не быть зависимым от человека, его слабостей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Электронные источники

1. Административная теория менеджмента. Генри Форд [электронный ресурс] – режим доступа – URL: https://studref.com/588643/menedzhment/administrativnaya_teoriya_menedzhmenta_genri_for (дата обращения: 28.11.2019)
2. Г. Форд, его основные принципы управления производством [электронный ресурс] – режим доступа – URL: <https://lektsia.com/5x5413.html> (дата обращения: 28.11.2019)
3. Конвейерный метод производства Генри Форда [электронный ресурс] – режим доступа – URL: <https://popcon.ru/305-konveiernyi-metod-proizvodstva-genri-forda.html> (дата обращения: 28.11.2019)
4. Менеджмент предприятия по Генри Форду [электронный ресурс] – режим доступа – URL: <https://silamira.ru/ford-genri-menedzhment/> (дата обращения: 28.11.2019)
5. Принципы организации производства Г. Форда [электронный ресурс] – <https://port-u.ru/elektronm2/1573-printsipy-organizatsii-proizvodstva-g-forda> (дата обращения: 28.11.2019)