

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В последние годы одной из наиболее эффективных школ менеджмента во всем мире признана – японская. Менеджмент в Японии непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Общеизвестно, что успехи в послевоенном развитии японской экономики в значительной мере обусловлены рациональной организацией производства и управления. Япония сумела создать свою оригинальную систему менеджмента. Сначала японские предприниматели широко перенимали зарубежный, прежде всего американский опыт. В настоящее время Япония опережает своих конкурентов в области контроля за качеством, рационализации, автоматизации производства, управлении трудовыми ресурсами.

Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения. При внимательном и тщательном изучении японского менеджмента оказалось, что японская система управления – это синтез традиционных, этнокультурных японских традиций и импортированных идей, а многие из рационализаторских японских методов управления представляют собой адаптированные к японской системе идеи из старых учебников по менеджменту. В связи с этим изучение японской модели управления, основных её принципов, её корней и истоков, представляет определённый интерес для исследования.

Целью данной работы является выявление особенностей и характерных черт японского стиля управления. В соответствии с данной целью решаются следующие задачи:

1. Выявить особенности японской модели менеджмента.
2. Рассмотреть особенности японского менеджмента в компании TOYOTA.
3. Рассмотреть особенности американского менеджмента в компаниях General Motors, Ford Motor и Chrysler.

4. Сравнить Японскую и Американскую модели менеджмента.

## **РАЗДЕЛ 1. ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Основными составными компонентами японского менеджмента являются: «пожизненный» найм работников, оплата труда и должностное продвижение персонала по старшинству, культивирование психологии малой группы. Цементирующей силой этих компонентов является корпоративный дух фирмы.

Известный советский исследователь В. Н. Хлынов говорит о воспитании у работников «духа преданности предприятию». В принципе речь идет о феномене, который прослеживается в поведении людей, разделяющих идеалы организации и переживающих чувство принадлежности к ней. Этот феномен, получивший название «корпоративный дух», введен в научный оборот в начале XIX в. К. Клаузевицем.

Характерной чертой корпоративного духа Клаузевиц считал «профессиональное своеобразие» того дела, которым занимаются люди. Сегодня понятие «корпоративный дух» воспринимается как показатель единства преданности идеалам организации и чувства приверженности ей.

### **1.1 Система пожизненного найма**

Одной из важнейших черт японской системы управления является так называемая система пожизненного найма. Эта система применяется в Японии не везде. Не все фирмы могут добиться такой стабильности своего положения, которая необходима для использования этой системы. "Системой пожизненного найма охвачено примерно 35% рабочей силы Японии, занятой в крупных компаниях и государственных учреждениях".

Министерство труда Японии дает следующее определение данной системе: "практика компании нанимать основных работников напрямую из университетов, планируя их будущее обучение и развитие в рамках компании или корпоративной группы вплоть до достижения ими пенсионного возраста, гарантируя им престижную работу в данной компании, кроме непредвиденных случаев".

Система пожизненного найма нигде не закреплена юридически. Найм работников производится весной, один раз в год, по окончании учебного года. Продвижение по службе производится из числа работников своей фирмы, а лица, проработавшие в компании более пяти лет, как правило, не принимаются на работу в другую компанию, и, скорее всего, их кандидатура даже не будет рассматриваться другой компанией. Обычно сотрудники остаются на фирме до 55- 57 лет.

Система пожизненного найма и сейчас остается сердцевинной японской системы наемного труда, хотя в последнее время в Японии раздается все больше голосов в поддержку устранения этой системы, в ее адрес в последнее время раздается много критики.

Новые формы найма рабочей силы можно разделить на группы: обычные, не имеющие ничего общего с "пожизненным наймом", и сравнительно новые формы, основанные на совершенно иных принципах.

1) Обычный наем новой рабочей силы.

2) Повторный наем на новых условиях ранее уволенных работников. Большинство из них нанимаются на значительно худших, чем раньше условиях. Это позволяет предприятию экономить значительные суммы на оплате рабочей силы.

3) Групповой пожизненный найм - администрация предприятия нанимает на работу сразу целую группу людей и поэтому не имеет персональной ответственности перед каждым отдельным индивидом.

4) Система обязательного набора рабочей силы администрацией компании одновременно для всех предприятий. Через каждые 4-7 лет нанятым работникам предоставляют возможность перейти на другие предприятия данной компании. Столь гибкая форма найма выгодна предприятиям, поскольку позволяет быстро решать вопросы, связанные с наемным персоналом.

## **1.2 Система оплаты труда**

Система оплаты труда в Японии имеет ряд особенностей. Это зависимость оплаты труда от стажа. Однако, последние исследования, проведенные министерством труда Японии показывают, что около 10% крупных компаний начиная с 1990 г. уже отошли от системы оплаты труда по старшинству и ввели систему годовой оплаты

труда, в основном, для поощрения менеджеров и главных менеджеров.

Зависимость оплаты труда от жизненных пиков, таких пиков в Японии обычно пять – шесть. Когда 21-летний японец после колледжа или университета поступает на работу, его зарплата примерно равна 180 тыс. йен в месяц. Это определено законом как минимум. В 28-29 лет японец женится, следовательно, увеличивается заработная плата, последующие повышения заработной платы также часто связаны с различными изменениями в жизни сотрудников (рождение ребенка, покупка жилья и, следовательно, возникновение потребности в кредитах, затем при возврате кредита).

Новые формы оплаты рабочей силы можно разделить на две большие группы: комбинированные, то есть содержащие элементы как "зарплаты по старшинству", так и оплаты по результатам труда, и основанные лишь на результатах труда. Комбинированные формы заработной платы практикуются большинством японских предприятий. Согласно их принципам, общий размер заработка зависит как от количества труда, так и от таких характеристик, как пол, возраст, стаж работы, форма найма и т.п. Общий заработок складывается из двух частей: заранее оговоренной и неоговоренной зарплаты.

Первая состоит из основной части и приработка. Основная ставка включает в себя плату за выполнение производственных функций и определенные работы, плату за возраст, стаж и опыт работы, уровень образования и должность. Приработок составляют различные надбавки, в том числе за достигнутые результаты, за служебные функции (должность, спецработа, профессиональное мастерство), на поддержание жизни (пособия на семью, жилье, транспорт). Необходимо отметить, что в Японии не практикуется доплата за совмещение производственных функций.

### **1.3 Система должностей**

Должностные перемещения персонала осуществляются посредством следующих методов: горизонтальная ротация должностных функций, персональная оценка результатов труда каждого подразделения, собеседования с руководством отдела в целях оценки работы сотрудников, назначение на продвижение и занятие вакантной должности. Ротация означает периодическую передвижку работника от одной работы к другой, чтобы путем ознакомления на собственном опыте с деятельностью различных участков расширить кругозор работника и развить его способности.

Метод собеседования с руководством предприятия предусматривает подготовку работников иерархической лестницы. Член правления, в большинстве своем, возглавляет определенные участки работы компании.

Продвижение по службе идет двумя уровнями. Первый - продвижение по иерархии должностей, второй - иерархия статусов. Сотрудники могут продвигаться как по системе должностей, так и по системе статусов. При продвижении по системе статусов происходит оценка личных достоинств и стаж работы сотрудника, и иерархия статусов стимулирует сотрудников, так как количество должностей ограничено. При повышении принимаются в расчет содержание работы и уровень должности, способности, старательность и рвение сотрудника. Решение о продвижении сотрудников низших уровней принимается на основе оценки, получаемой с помощью метода рейтинга или метода классификации. На среднем уровне, кроме этих двух методов, используются также тесты и письменные тесты. На высших уровнях используется многокритериальный уровень. Оценка производится независимо друг от друга тремя его начальниками, последовательно расположенными по вертикали, затем их выводы сверяются.

## **1.4 Система мотивации**

К главным экономическим стимулам относятся повышение заработной платы, регулярные выплаты бонусов, выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния, заранее оговоренная выплата крупных выходных пособий.

Своеобразным экономическим стимулом для работников японских компаний, а также моральным обязательством, является заранее оговоренная крупная выплата пособий, выплачиваемых при выходе на пенсию. Единственным условием, дающим право на получение таких выплат, является то, что работник должен проработать на данном предприятии не менее 20-ти лет без перерыва. Общий размер выходного пособия зависит от стажа работы и уровня образования работника.

Среди психологических стимулов можно выделить следующее: непосредственное психологическое воздействие на работников, вовлечение их в различные производственные движения и т.д. К непосредственному психологическому воздействию на работников относится ежегодная речь президента компании перед своими служащими, выступления президента перед значительными событиями. В обязанность отдела управления персоналом вменяется доведение содержания

данных воззваний руководства до отсутствующих или командированных сотрудников посредством направления им речи на современных носителях.

Особое место в общей системе психологического воздействия на наемный персонал занимает система установления "человеческих отношений". Ее цель сводится к тому, чтобы продемонстрировать рядовым работникам их полное равноправие с руководящим персоналом предприятия. Это метод неформального делового общения руководителей предприятия с подчиненными: так называется "метод похлопывания по плечу", когда руководитель подразделения ежедневно обходит различные участки "производства" и обменивается с работниками короткими приветствиями непосредственно на их рабочих местах.

Таким образом, можно сделать вывод, что японский менеджмент имеет ряд особенностей:

1. Система пожизненного найма, которая заключается в том, чтобы нанимать основных работников напрямую из университетов, планируя их будущее обучение и развитие в рамках компании или корпоративной группы вплоть до достижения ими пенсионного возраста, гарантируя им престижную работу в компании.
2. Система оплаты труда, зависящая от стажа работы, статуса, результатов труда, формы найма, возраста, пола, личностных характеристик.
3. Система должностей, осуществляющаяся посредством следующих методов: горизонтальная ротация должностных функций, персональная оценка результатов труда каждого подразделения, собеседования с руководством отдела в целях оценки работы сотрудников, назначение на продвижение и занятие вакантной должности.
4. Система мотивации, характеризующаяся повышением заработной платы, регулярных выплат бонусов, выплат различных пособий, а также непосредственное психологическое воздействие на работников, вовлечение их в различные производственные движения и т.д.

Такие специфические черты отличают японский менеджмент от других систем управления и свидетельствуют о его уникальности.

# **РАЗДЕЛ 2. АНАЛИЗ МЕНЕДЖМЕНТА ЯПОНСКОЙ КОМПАНИИ TOYOTA**

## **2.1 Система управления производством на примере компании Toyota**

Система управления производством фирмы «TOYOTA» была разработана и усовершенствована «TOYOTA Motor Корпорейшн» и после 1973 г. была принята многими другими японскими компаниями. Основной целью системы является снижение издержек. Она помогает также увеличить норму оборота капитала (отношение общего объема продаж к общей стоимости основных производственных фондов) и повышает эффективность работы фирмы в целом. Даже в периоды медленного роста система управления производством «TOYOTA» позволила обеспечить прибыль посредством уменьшения цен необычным образом: с помощью ликвидации излишних материальных запасов или рабочей силы.

Не будет преувеличением сказать, что это новая революционная система управления производством. Она основана на системе Ф. Тейлора (научное управление производством) и системе Г. Форда (поточное конвейерное производство).

## **2.2 Основные принципы и структура системы**

Система управления производством «TOYOTA» привлекательна тем, что, ставя целью снижение издержек производства, она устраняет из производства ненужные элементы. Основной принцип гласит: производство необходимых деталей в нужное время и в нужном количестве.

Реализация этой концепции позволяет ликвидировать ставшие ненужными промежуточные узлы и готовые изделия.

Хотя снижение издержек производства является наиболее важной задачей на «TOYOTA», оно может быть достигнуто при решении трех промежуточных подзадач:

1) оперативное регулирование объема и номенклатуры производства, что помогает системе приспособляться к ежедневным и ежемесячным изменениям в количестве и номенклатуре спроса;

2) обеспечение качества, что позволяет организовать снабжение каждой последующей операции деталями высшего качества со стороны смежников;

3) активизация работников, которая должна осуществляться, коль скоро система использует трудовые ресурсы на пути к главной цели.

Эти три подзадачи не могут быть осуществлены изолированно. Основная задача, заключающаяся в снижении издержек производства, недостижима без решения подзадач, и наоборот.

Перед подробным рассмотрением структуры системы «ТОУОТА» был бы полезен общий взгляд на систему. Здесь изображены блок результатов (издержки, качество, навыки работников) и блок предпосылок.

Непрерывность потока продукции, адаптация к изменениям спроса по количеству и номенклатуре продукции достигаются с помощью двух основных принципов: «точно вовремя» и автономизации. Эти два принципа являются столпами системы «ТОУОТА». «Точно вовремя» в целом означает производство нужного вида изделий в нужном количестве и в нужное время. Автономизация может быть упрощенно обозначена как самостоятельный контроль работника за браком. Она поддерживает точную поставку продукции тем, что исключает возможность поступления дефектных деталей предшествующего производственного процесса на последующий и предотвращает сбой.

Два других принципа заключаются в гибкости использования рабочей силы, что означает изменение численности рабочих в зависимости от колебаний спроса, развитие творческого мышления и внедрение конструктивных идей. Использование предложений служащих даст значительную экономию.

Для реализации этих четырех принципов «ТОУОТА» разработала следующие методы:

1. Система «канбан» для обеспечения производства по принципу «точно вовремя».
2. Метод бесперебойного производства для приспособления к изменениям спроса.

3. Сокращение времени переналадки оборудования для сокращения общего времени производства.
4. Нормирование работ для обеспечения сбалансированности производственных операций.
5. Схема размещения производственного оборудования и использования рабочих, владеющих несколькими профессиями, для проведения принципа гибкости.
6. Рационализаторская деятельность кружков качества и система поощрения предложений для сокращения численности рабочей силы и повышения трудовой морали.
7. Система визуального контроля для обеспечения принципа автоматического контроля качества продукции на рабочем месте.
8. Система «функционального управления» для обеспечения управления качеством в рамках всей компании и др.

## **2.3 Производство по принципу «точно вовремя»**

Принцип производства необходимых деталей в необходимых количествах в нужное время обозначается термином «точно вовремя» (jush-in-time). Он означает, например, что в процессе сборки автомобиля необходимые для этого детали, производящиеся в ходе других процессов, должны поступать к конвейерной линии в необходимое время и в необходимом количестве. Если система «точно вовремя» действует на всей фирме, она позволяет устранить с предприятия, становящиеся ненужными запасы материалов, делая бесполезными также складские запасы и склады. Затраты на содержание запасов уменьшаются, и норма капиталоборота растет.

Однако нельзя полагаться исключительно на методы централизованного планирования, которые определяют производственные графики сразу для всех стадий производства. В этих условиях трудно реализовать принцип «точно вовремя» на всех этапах производства. Поэтому в системе «ТОУОТА» следят за течением производственного процесса в обратном порядке. Рабочие, выполняющие определенный процесс, получают необходимые им детали с предшествующего процесса производства в нужное время и в нужном количестве. На предшествующем же процессе должно быть произведено только такое количество

продукции, которое необходимо для замещения изъятого количества.

Тип и количество требуемых изделий заносятся на карточку, называемую «канбан». «Канбан» адресуется рабочим предшествующего производственного участка. В результате многие участки на предприятии оказываются связаны друг с другом напрямую. Эти связи позволяют лучше контролировать необходимое количество выпускаемой продукции.

### Система «канбан»

Многие называют систему «ТОУОТА» системой «канбан». Такое определение некорректно. Система «ТОУОТА» представляет собой метод организации производства продукции, в то время как «канбан» является средством осуществления системы «точно вовремя». Короче говоря, «канбан» является информационной системой, позволяющей оперативно регулировать количество продукции на различных стадиях производства. Без правильного выполнения других условий производственной системы, таких, как рациональная организация производства, нормирование работ, сбалансирование производства и т. д., принцип «точно вовремя» будет трудно реализовать, несмотря на применение системы «канбан».

«Канбан» обычно представляет собой прямоугольную карточку в пластиковом конверте. Распространены два вида карточек: отбора и производственного заказа. В карточке отбора указывается количество деталей, которое должно быть взято на предшествующем участке обработки, в то время как в карточке производственного заказа - количество деталей, которое должно быть изготовлено на предшествующем участке производства. Эти карточки циркулируют как внутри предприятий «ТОУОТА», так и между корпорацией и сотрудничающими с ней компаниями, а также на предприятиях филиалов. Таким образом, карточки «канбан» несут информацию о расходуемых и производимых количествах продукции, что позволяет обеспечивать производство по принципу «точно вовремя».

Предположим, что мы изготавливаем продукцию «А», «В» и «С» на конвейерной линии. Элементы, необходимые для сборки деталей «а» и «в», изготавливаются на предшествующем участке производства. Детали «а» и «в», производящиеся в этом процессе, складываются вдоль конвейера, и к ним прикрепляются карточки заказа «канбан». Рабочий с конвейерной линии, изготавливающей продукцию «А», прибывает на место изготовления детали «а» с карточкой заказа, чтобы взять

необходимое количество деталей «а». На складе у конвейера он получает то количество деталей, которое обозначено на карточке. Затем он доставляет полученные детали на свою линию сборки вместе с карточками отбора.

В это время карточки производственного заказа остаются на складе у поточной линии «а», показывая количество взятых деталей. Они информируют заказ на изготовление новых деталей на данной производственной линии. Деталь «а» изготавливается теперь в количестве, соответствующем указанному на карточках производственного заказа.

## **РАЗДЕЛ 3. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА В КОМПАНИЯХ "ДЖЕНЕРАЛ МОТОРС", "ФОРД МОТОР" И "КРАЙСЛЕР"**

Системы менеджмента компаний "Дженерал Моторс", "Форд Мотор" и "Крайслер" неразрывно связаны с именами руководителей, заложивших основы управленческого стиля, которого придерживаются на этих предприятиях до сих пор. "Дженерал Моторс" - это Альфред Слоун, "Форд Мотор" - это Генри Форд, "Крайслер" - это Ли Якокка.

О Генри Форде 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. Задачи, которые встали перед Г.Фордом:

- открыть и внедрить конвейер (автоматизация производства)
- наладить массовое производство,
- сформировать научную систему организации труда.

Только эти достижения могли позволить производить автомобили хорошо и сравнительно дешево.

Первая "модель Т" стоила лишь 850 долларов, она продержалась в производстве 19 лет и за это время выпущено 15,5 млн. автомобилей. Это была подлинная

техническая революция. Недаром изобретенный Фордом способ производства и организации труда был назван фордизмом. Фордизм – это система организации поточно массового производства основанная на конвейеризации производства.

Но переворот был не только технический. 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 долларов 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. 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. Рост заработной платы в меру роста производительности труда позволяет параллельно наращивать и рынки, и прибыль. Первооткрывателем этой истины стал, сам того не подозревая, Форд.

Таким образом, можно сформулировать следующие принципы менеджмента Форда:

1. Высокая стандартизация производства (позволяет ускорить и облегчить процесс производства, снизить издержки).
2. Разделение труда (производственные процессы разбиты на операции, которые может выполнять низкоквалифицированный персонал. Высококвалифицированный персонал занят управлением, разработками и совершенствованием процесса).
3. Организация производства "от задач производства", а не от станков (производственные машины располагаются в необходимом производстве порядке).

4. Лента конвейера связывает различные стадии процесса, ускоряя и облегчая его.

В настоящее время в Форд Мотор можно выделить следующие особенности модели управления:

1. Система менеджмента Форда направлена на удешевление производимого продукта, потому как стратегия Форд Мотор – производство надежного доступного автомобиля.

2. Удешевление продукта производится за счет инноваций в производстве, организации труда, финансовой политики – но не за счет качества автомобилей. Дополнительные гарантии качества потребителю представлены в виде сети сервисных станций компании.

3. Высокий уровень материального стимулирования рабочих позволяет повысить общественное благосостояние и корпоративные прибыли. Уровень социальной ответственности компании очень высок – функционируют бесплатные школы, где работники-иммигранты учат английский язык, социальный отдел компании выявляет проблемы в семьях рабочих, помогая устранить их.

4. Высокая степень эффективности организации производственного процесса позволяет снизить издержки производства. Рабочие на конвейере не делают больше одного шага в сторону, не делают лишних движений (наклонов и т.п.) – настолько эффективно организовано их рабочее место.

5. Модель организации управления производством не имеет административной схемы, постов с особыми обязанностями и т.п. В компании предпочитают тратить время на непосредственно работу, чем на бюрократические элементы администрирования.

6. Финансовая политика заключается в том, что компания стремится продать большое количество автомобилей с маленькой прибылью (а не малое количество с большой прибылью).

7. Ускоренный денежный оборот позволяет предприятию тратить меньше денег (оптимизация производства, логистики). Компания предпочитает находить собственные средства, чем брать кредиты и займы. Опыт выхода из экономического кризиса 2008 года доказал, что эта политика очень верна. Из компаний большой автомобильной тройки Америки только Форд предпочла справляться с проблемами за счет собственных ресурсов, не влезая в долги.

Еще до начала первой мировой войны Форд Мотор был настолько впереди своих конкурентов, что они 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. Объединение возглавил Уильям Дюрант. Дюрант оказался плохим руководителем. При нем "Дженерал моторс" представлял собой рыхлый конгломерат предприятий, не имевших единого плана работы и даже элементарных принципов координации. В начале 20-х годов XX в., когда сбыт автомобилей внезапно резко упал, объединенная компания оказалась на краю банкротства. Акционеры изгнали Дюранта, а на его место поставили Альфреда Слоуна, который управлял концерном почти четверть века.

Карьера Слоуна началась с должности чертежника на небольшом механическом заводе в городе Ньюарк, куда он устроился, в 17 лет, окончив Массачусетский технологический институт. Через некоторое время по его предложению завод начал производство шарикоподшипников, а сам Слоун был назначен президентом новоиспеченной компании.

Поглощение фирм, производивших различные марки и детали машин, было излюбленным способом Дюранта развивать свое предприятие. В рамках корпорации эти фирмы действовали как самостоятельные хозяйственные единицы. Их работа не координировалась из центра и не подчинялась единой финансовой и ценовой политике. В 1920 году в Америке началась экономическая депрессия, вызвавшая обвальное падение прежде стабильного спроса на автомобили.

Из-за неэффективного управления "Дженерал Моторс" не успела среагировать на изменившиеся рыночные условия. На ее складах пылились сотни тонн неликвидного сырья и тысячи нераспроданных машин. Курс акций резко снизился. Именно в такие условия работы пришел Альфред Слоун.

Слоун изобрел технологию и выработал принципы управления крупной корпорацией, которая выпускает разнородную продукцию. Он не хотел сводить дело к производству только одной или двух моделей автомобиля, как это делал тогда Форд. Для этого ему пришлось бы либо закрыть, либо радикально перестроить унаследованные им предприятия. Вместо этого он придумал совершенно иную стратегию: выпускать автомобили "для каждого кармана и назначения - от аристократического кадиллака до пролетарского шеволе".

Корпорация имела пять производственных линий, выпускавших модели "Шевроле", "Понтиак", "Бьюик", "Олдсмобил" и "Кадиллак". Слоун предложил распределить автомобили по разным ценовым категориям так, чтобы рынки их сбыта не перекрывали друг друга.

Таким образом, продукция "Дженерал Моторс" оказалась на первых местах в каждой ценовой нише, привлекая и того, кто был согласен заплатить немного больше за лучшую модель, и того, кого привлекала низкая цена машины, близкой по качеству к более дорогой модели конкурента.

Возник вопрос, как реализовать преимущества крупного многопродуктового производства. Задача Форда была проще: он экономил на себестоимости однородного продукта, для которого годилась однородная технология, применяемая в массовом масштабе. Это была задача скорее для организации производства в рамках больших предприятий. Задача Слоуна заключалась в том, чтобы выявить преимущества крупных объединений предприятий, выпускающих разнородную продукцию и применяющих разную технологию. Для этого нужно было правильно поставить и решить задачу планирования многих предприятий, как единого целого.

С приходом Слоуна отказ своевольных руководителей подразделений от корпоративной работы фактически сигнализировал развал компании. Слоун достаточно быстро понял, что это не было мелкой и преходящей проблемой для недавно созданной посредством слияний компании. Это была проблема, присущая всему большому бизнесу.

Слоун понимал, что большой бизнес нуждается в единстве действий, централизованном регулировании и высшем руководстве, обладающем широкими полномочиями. Одновременно большой бизнес нуждается в энергии людей, их энтузиазме и четкой работе. Оперативным руководителям должна быть предоставлена свобода маневра. Они должны быть ответственны за все то, что происходит на вверенном им участке. Им необходимо дать возможность показать, на что они способны, и оценивать их по заслугам. Все это становилось еще более важным по мере ухода в отставку ветеранов компании, что вызывало необходимость подготовки собственного сильного управленческого состава.

До Слоуна эта проблема рассматривалась всеми как проблема личностей, разрешаемая в процессе борьбы за власть, в результате которой побеждал кто-то один. Слоун же рассматривал это как конституционную проблему, то есть видел ее

решение в структурной перестройке, децентрализации, которая бы сбалансировала местную автономию в операциях с централизованным регулированием направления и политики.

Слоун дал классическое решение этой задачи, получившее с той поры широкое распространение во всем мире. Корпорация была разбита на оперативные отделения, которые получали от центра все, что необходимо для самостоятельной работы - финансы, материальные ресурсы и т.д. Для контроля над распределением ресурсов центр вводил строгие процедуры планирования, прогнозирования, бюджетирования, отчетности. Отделения были построены на началах, которые много позже в СССР будут названы полным хозрасчетом. Главным критерием успеха их работы были рентабельность и получение прибыли. Отделения так и именовались "центрами прибыли". Но их финансирование, снабжение и многие другие параметры были централизованы. Считалось, что благодаря такой организации "Дженерал моторс" имел правильное сочетание центрального контроля и самостоятельности отделений. С одной стороны, был дан простор для инициативы подразделений, с другой - создана система материального поощрения и выдвижения наиболее успешных менеджеров.

Стратегия Слоуна оправдала себя. 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". Чтобы не быть полностью разгромленным, Форду (точнее его наследникам) пришлось с конца 40-х годов 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. Современная корпорация, объединяющая многие отделения и предприятия, в значительной мере происходит от пионерского опыта Слоуна.

Традиции управления Слоуна до сих пор используются в менеджмент "Дженерал Моторс":

1. Четкая координация и регламентированность всех видов работ. Современная структура компании (до процедуры банкротства) построена как система концентрических кругов, в центре которой находятся производственные бригады по 15-20 человек. Их работу координируют и обслуживают группы руководителей компании и профсоюзные деятели, стоящие во главе каждого отделения. Уровень отделений является следующим кольцом – производственно-наблюдательные комитеты, которые координируют процесс производства в целом и отношения с поставщиками. Внешнее кольцо представлено стратегическим наблюдательным комитетом, определяющим развитие всей компании.

2. Дифференциация продукции под группы потребителей. Однако в настоящее время из-за постоянной рационализации производства автомобиля Дженерал Моторс стали очень похожи друг на друга, т.е. от идеи дифференциации продукции практически отказались.

3. Сочетание преимуществ крупной корпорации с индивидуализацией продукции.

4. Высокая степень электронизации документооборота, обработки и хранения данных. Компания имеет собственную фирму электроники – "Электроник Дейта системз". Это позволяет транснациональной корпорации быстро и качественно работать с большим объемом как внешней, так и внутренней информации.

Перед приходом Ли Якокка в компанию, Крайслер был в стадии кризиса. Рынок был охвачен японскими автомобилями, предлагаемые Крайслером грузовики из-за нефтяного кризиса не продавались, Форд и Дженерал Моторс наращивали темпы производства. Условия были нелегкие. Первое, что сделал Якокка в роли генерального менеджера компании – добился финансовой помощи федерального правительства благодаря своим выступлениям, в которых подробно описывал, как сильно отразится банкротство такой большой компании, как Крайслер, на экономике страны. Государственный заем, разработка новых автомобилей под лозунгом "Если можешь купить лучшую машину - купи" способствовали увеличению объемов продаж. Однако Якокка видел, что очень сложно делить столь насыщенный автомобильный рынок, и компания открыла новый сектор рынка – микроавтобусы. Этот вид транспорта изменил жизнь многих американских семей, произвел настоящую революцию. И в настоящее время доля микроавтобусов Крайслер на рынке США составляет 20 %. С ростом прибыли росла компания, покупая новые направления и производства. Именно под влиянием Якокки было осуществлено объединение с конкурирующей Дженерал Моторс для производства компонентов трансмиссии. По примеру фордовской политики качества Крайслер

открывает сеть сервисных станций и дает гарантию на свои машины 7 лет. Крайслер первыми на рынке предлагают подушки безопасности для автомобилистов, заботясь о своих покупателях. Все эти мероприятия способствовали росту компании, наращиванию темпов производства и увеличению прибыли. Однако проводимая кадровая политика не всегда была эффективной – очень часто в компании проводились забастовки (1997 год, например). В настоящее время идет активное сотрудничество и обмен опытом Крайслера со многими автомобилестроительными компаниями мира – Мерседес, Даймлер и пр. В 2009 году компания Chrysler образует глобальный стратегический альянс с Fiat, в его основе лежит традиционная для Chrysler культура инноваций – начало которой положил Уолтер П. Крайслер – и современные технологии Fiat. Новый альянс обладает ресурсами, технологиями и всемирной сетью дилеров и дистрибьюторов – всем необходимым для успешной конкуренции на мировом рынке. Особенности менеджмента компании Крайслер можно назвать следующие:

1. Постоянный поиск путей развития. Крайслер не отличается консерватизмом, как Форд, или приверженностью к одной корпоративной стратегии, как Дженерл Моторс – компания постоянно сотрудничает с другими производителями автомобилей (конкурентами, казалось бы), чтобы улучшить свою продукцию, сервис, методы управления производством. Результатом таких поисков являются нововведения, очень быстро принятые остальным автомобильным миром (микроавтобусы, подушки безопасности, новые узлы и детали машин и пр.)
2. Продуктовая политика компании не исходит от запросов рынка, а скорее конструирует их самостоятельно (Крайслер открыл новый сегмент рынка – минивэны). Не всегда это приводило к положительным результатам – например, в период нефтяного кризиса в США Крайслер продолжал выпускать грузовики, не пользующиеся спросом.
3. Компания практически не проводит политику снижения издержек, основная цель бизнеса корпорации – не делать деньги, а делать настоящие, качественные, непохожие на остальные автомобили. Авто Крайслер всегда можно отличить по прямоугольному дизайну.
4. Компания сочетает жесткий финансовый контроль всех производственных операций с креативным, творческим подходом к построению производственного процесса. Именно в этом нынешнее руководство видит залог успеха новых моделей авто компании.

Таким образом, каждая из компаний большой автомобильной тройки США прошла свой путь развития, в каждой сформировался свой стиль менеджменты, принципы и традиции управления. Некоторые из них оказались ошибочными, другие наоборот, привели к процветанию.

### **3.1 Оценка результативности менеджмента в компаниях "Дженерал Моторс", "Форд Мотор" и "Крайслер" и анализ преимуществ и недостатков американской модели менеджмента**

За порог оценки результативности компания "Дженерал Моторс", "Форд Мотор" и "Крайслер" был принят 2010 год. Предшествующий этому периоду мировой экономической кризис выявил все недостатки менеджмента компаний большой автомобильной тройки и показал преимущества традиционных или инновационных методов управления.

Таблица 3 – Финансовые итоги 2010 г.

№ Показатель	Дженерал Моторс	Форд Мотор	Крайслер
1. Прибыль, млрд. долл.	135,6 (рост на 35 %)	120,9 (рост на 4 %)	46 (рост на 7 %)
2. Банкротство 2008	Да	Нет	Да
3. Долг перед государством	50 млрд. долл.	Нет	Да
4. Способ выхода из кризиса	Объявление банкротства, государственный заем, реорганизация	Минимизация издержек, продажа производств	Продажа части активов концерну Fiat

Таким образом, можно выделить следующие основные недостатки американской модели:

- Уменьшение гибкости при изменении производственных заданий, снижение чувства удовлетворённости рабочих, нарастание утомления от монотонности, рост прогулов как следствие чрезмерной специализации труда.
- Потеря эффективности иерархической организации в тех отраслях промышленности, где ассортимент товаров велик и производственный процесс включает в себя множество стадий.
- Стремление американских менеджеров получить сиюминутную выгоду, решить вопрос "быстро".
- Большое количество уровней управления (до 11-12 в американской автомобильной промышленности, по сравнению с 5-6 в японской), и как следствие - рост бюрократического аппарата и транзакционных издержек

Положительные особенности американской системы менеджмента:

- Значительное теоретическое обоснование процессов управления.
- Жесткая иерархическая структура: каждый работник имеет только одного начальника.
- Чётко прописанные должностные инструкции, начиная от того, как нужно мыть пол и заканчивая порядком приготовления гамбургеров.
- Контроль качества выполняемых операций на месте: концепция "делать с первого раза".
- Строго почасовая выплата зарплаты, штрафы за опоздание и выговор за приход на работу раньше оговоренного срока (начальству придётся платить вам больше денег) - концепция "точно вовремя".
- Стремление создать равные условия для работников: прием пищи в одной общей комнате, одинаковая зарплата для рабочих одного уровня.
- Перспектива карьерного роста в компании.
- Поощрение конкуренции и доноительства внутри одной группы (существует специальный ящик, куда нужно опускать записки обо всех нарушениях, какие вы

только заметили).

- Ответственность начальников за действия подчинённых

## **РАЗДЕЛ 4. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА**

Америка и Япония на сегодняшний момент являются одними из самых развитых в экономическом плане государств. Именно поэтому развивающиеся страны пытаются эффективно использовать их опыт руководства предприятиями. В данной работе рассматриваются модели менеджмента Японии и Америки еще и потому, что они являются основными.

Идеи американских ученых способствовали установлению особого стиля мышления и подходов, присущих только японским управляющим. Эти трудности направили творческий поиск на развитие новых направлений управленческой мысли.

### **Организационная культура**

Первопричина отличий американского и японского стилей менеджмента скрывается, очевидно, в разных организационных культурах, господствующих на подавляющем большинстве американских и японских фирм. Именно организационная культура, являясь набором наиболее важных социально-экономических, морально-этических, правовых, культурологических, личностных и др. установок, принимаемых членами организации, получает свое выражение в заявляемых организацией ценностях, задает поведенческие ориентиры людей, а значит, определяет стиль менеджмента компании. Сравнительный анализ организационных культур, преобладающих на американских и японских фирмах, рельефно проясняет и многие различия в американском и японском стилях менеджмента.

Сравнение двух видов организационных культур, доминирующих в большинстве американских и японских фирм, показывает, что в США господствует конкурентный тип культуры, а в Японии – культура сотрудничества или коллективистская культура. Этот вывод наглядно подтверждают принятые в Японии и США и абсолютно противоположные системы выплаты заработной платы.

В США заработную плату каждый менеджер получает за свой отдел и персонально назначает каждому работнику, который получает ее в конверте и не знает, какова оплата его коллег по работе. Задавать подобные вопросы в США неэтично. Это не способствует развитию духа взаимопомощи, а воспитывает установки на жесткую конкуренцию. Поэтому господствующий в США принцип менеджмента может быть охарактеризован как "каждый за себя".

В Японии заработная плата у всех работников данной должности с одинаковым стажем будет одной и той же, причем она не является секретом[28].

### Концепция извлечения прибыли

При сравнительном анализе подходов американских и японских компаний к формированию целевых установок своей деятельности и построению управленческого аппарата по их реализации следует иметь в виду тот факт, что главной целью любого предприятия является максимизация прибыли. В то же время наблюдаются определенные различия в тактических целях и методах достижения этой главной цели компаниями. Это определяет существенные различия и в конкретных формах и методах управления, в подходах к построению аппарата управления между американскими и японскими компаниями.

Американские компании в качестве основной тактической задачи выделяют ускорение оборота инвестируемых средств, повышение нормы прибыли на вложенный капитал и увеличение стоимости акций. Именно по этим показателям и определяется эффективность работы управленческого аппарата. Японские компании в качестве основных целей выделяют обычно расширение доли рынка и увеличение доли новых товаров в общем объеме выпускаемой продукции, что, по мнению руководителей этих компаний, должно обеспечить повышение конкурентоспособности и прибыли.

В США горизонт планирования составляет от 1 года до пяти лет. В Японии планы разрабатываются на срок от 5 до 15 лет, так как цель фирмы, как правило, состоит не максимизации прибыли, а в увеличении доли корпорации на рынке и обеспечении перспектив ее развития. Примечательно, что японцы убеждены в необходимости планирования всего периода трудовой деятельности работников, пришедших на фирму после учебного заведения.

Производственно-сбытовая деятельность и конкуренция.

Различия в тактических установках, определяющих производственно-сбытовую деятельность, обуславливают некоторые отличия в подходах американских и японских компаний к выбору наиболее приоритетных сфер деятельности и направлений развития. Так, в настоящее время американские компании направляют большую часть ресурсов в такие области, как совершенствование выпускаемых товаров и технологических процессов.

В результате такой ориентации большинство средств, выделяемых на научные исследования и разработки, сконцентрированы именно в этих областях, т.к. такая структура инвестиций обеспечивает кратчайшее время их оборота.

Японские компании наибольшую долю средств выделяют на проведение фундаментальных исследований и разработок, а также работы по созданию принципиально новых образцов продукции. В результате, хотя в абсолютном выражении период оборота этой части финансовых средств затягивается, изготовление принципиально новых товаров дает возможность японским компаниям выпускать более конкурентоспособную продукцию и тем самым увеличивать объем прибыли.

#### Организация процесса управления

В США существует в среднем 12 ступеней управления от генерального директора до рабочего, при этом преобладает централизованная структура, когда важнейшие решения принимаются в штаб-квартире корпорации.

В Японии генерального директора от рабочего отделяет 6-7-ступенчатая структура. При этом каждое подразделение имеет право решать намного более широкий круг вопросов по сравнению с аналогичным подразделением американской компании.

К концу 80-х годов в Японии все функции управления производством были переданы в цеха и другие подразделения в 97% фирм, а в США – лишь в 56% фирм.

Принципиально важным моментом, определяющим подход к практике управления, является то, что традиционно американские управляющие были ориентированы на некие индивидуальные ценности и результаты. При этом вся управленческая деятельность в американских компаниях базируется на механизмах индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов, выработке четких, количественно выраженных и, как правило, краткосрочных целей. Идеальный американский управляющий – это лидер-сильная личность,

замыкающая на себя весь процесс управления со способностью заставить своих подчиненных интенсивно работать и выполнять поставленные перед ними конкретные цели. Поэтому контингент работников американской фирмы как бы разделен на отдельные группы, возглавляемые лидерами, и нацелен на первоочередное достижение тех или иных локальных задач. Контакты между членами различных групп, руководителями и подчиненными при этом, как правило, сведены исключительно к рабочим взаимоотношениям, а интенсивность горизонтальных рабочих связей минимальна.

В японских фирмах придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке фирмы. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой раньше не работал. Происходит постоянная ротация персонала. Ее суть заключается в том, что в японской фирме регулярно, через каждые три-пять лет происходит переучивание персонала на новые специальности – в рамках основной профессиональной зоны.

В результате каждый рабочий и служащий приобретает пять-шесть специальностей, становясь профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости. "Компания ничего не достигает, если взвалит всю умственную работу на руководство. В компании каждый должен вносить свой посильный вклад и вклад работника нижнего звена не должен ограничиваться только физическим трудом. Сегодня мы получаем от каждого из наших работников восемь предложений в год, как облегчить их собственную работу, сделать ее более надежной. Действуйте, не ожидая инструкций".

Завершая краткую сравнительную характеристику принципов построения кадровой политики американских и японских фирм отметим, что она во многом является отражением общей культуры поведения, принятой в этих странах. В США культура поведения строго иерархична: отдельные автомобильные стоянки для разных категорий работников, рабочие места, порядок питания и прочее. В Японии для всех – единая столовая, один рабочий зал со стеклянными перегородками и даже, зачастую, совместное проведение досуга.

## Процесс принятия решений

Процесс планирования и принятия решений в американских компаниях осуществляется, как правило, отдельными индивидуумами, которые и несут персональную ответственность за их реализацию. Весь механизм принятия

решений и соответственно информационные потоки ориентированы на отдельных лидеров, заинтересованных в принятии и проведении в жизнь таких решений, которые в максимальной степени способствуют достижению целей (как правило, краткосрочных), стоящих непосредственно перед их подразделением и перед ними лично. При этом совершенно не обязательно, что руководитель, принимающий решение, получит всю необходимую информацию от своих коллег, или его коллеги будут поддерживать претворения в жизнь принятого им решения, если оно не соответствует целям и задачам, стоящим перед их функциональной службой. Американский механизм единоличного принятия решений имеет определенные преимущества, которые заключаются в том, что решение принимается оперативно и окончательно.

В японской компании процедура принятия решений принципиально иная. На переговорах японцы постоянно улыбаются, утвердительно кивая партнеру, что, однако, ничего не означает. В Японии один человек никогда не принимает окончательных решений. Такое решение должно быть принято всеми основными участниками производственного цикла товара, а также его экспортерами. Японская система принятия решений основана на принципе консенсуса и предполагает, что полномочия и ответственность за принятия решения на каждом управленческом уровне не замыкается организационно на индивидуальном руководителе, а распределены между всеми управляющими того или иного уровня (система "рингисей"). При такой системе каждое решение подвергается оценке и проверке всеми лицами, которых оно может коснуться, а в случае всеобщего одобрения, это решение объединяет руководителей, участвующих в его реализации, т.к. они убеждены в его полезности для компании в целом. Подготовка каждого управленческого решения требует при использовании подобной процедуры, длительного времени. Однако его реализация, как правило, проходит значительно быстрее, чем в американской компании. В американской системе управления одной из самых ценных характеристик процесса принятия решений является его скорость, а длительность обсуждения и выбора того или иного варианта приравнивается к плохой работе и низкой квалификации менеджера.

### Гарантии занятости и мотивации

Никому не нравится перспектива быть уволенным. Увольнение до сих пор является неотъемлемой частью динамической американской экономики. С целью стабилизации занятости для постоянных работников в американских компаниях, довольно часто используют такие методы:

- привлечение временных работников в периоды циклического подъема;
- маневрирование трудовыми ресурсами в рамках компании;
- переквалификация работников и обучение их новым специальностям;
- сокращение рабочей недели в период ухудшения конъюнктуры;
- предложение внеочередных отпусков и досрочного выхода на пенсию.

Все эти мероприятия, конечно, не гарантируют стабильной занятости каждому работнику автоматически. Основная их задача – сохранить необходимое число наиболее квалифицированных работников, стимулирование их желаний постоянно повышать производительность и эффективность своей работы.

"Пока человек зарабатывает достаточно денег, чтобы погасить платежи по закладным, вполне хорошо питаться, иметь свой автомобиль, обеспечить своему ребенку возможность учиться в колледже, раз в неделю отправиться с женой в ресторан и посмотреть шоу, он доволен жизнью. А если средний класс доволен своей жизнью, у нас никогда не будет гражданской войны".

Таким образом, в американской культурной среде теория мотивации акцентирована на личность и ее устремления. Американцы подчеркивают важность личностного "Я", а, следовательно, и тенденции личности к независимости.

В японской фирме преобладает коллективная (групповая) мотивация над личной мотивацией отдельного человека. Самоудовлетворение от хорошо выполненной работы, в условиях групповой ответственности. Стремление работать с максимальной эффективностью объясняется тем, что на каждого работника японской компании воздействует система стимулов, как материальных, так и моральных; предоставление займов на жилье и снижение процентной ставки, продажа товаров в кредит на льготных условиях. Каждый работник практически отождествляет себя со своей группой, находится на виду перед всеми членами микро коллектива, внутренняя деятельность которого направлена на повышение эффективности труда в том, чтобы обеспечить видимость совпадения индивидуальных целей работников и целей компании по прибыли.

Групповая ориентация, о которой шла речь выше, порождает у японца ощущение включенности в деятельность той организации, куда входит его группа. Понятие "корпоративный дух" указывает преданность идеалам фирмы, которая проявляется

в виде многослойной конструкции. Каждая компания имеет свой фирменный стиль: рабочая одежда, девиз, гимн, флаг. Установление неформальных отношений с подчиненными и рядовыми работниками – общие кафе, большие офисы без кабинетов, совместное восхождение на гору Фудзияма. Определяющим является создание атмосферы, свободы дискуссий, поощрение энтузиастов и талантливых людей, уважение и поощрение способностей каждого, человеческое отношение к персоналу и воспитание морали, отношение ко всем, как к членам большой семьи (патернализм).

В заключение следует отметить, суть американской модели менеджмента заключается в изначальном убеждении, что успех фирмы, зависит, прежде всего, от факторов, связанных с рациональной организацией производства продукции, снижением издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, роста производительности труда и эффективности использования всех ресурсов. При таком подходе цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного времени; основной стратегией является непрерывный рост и углубление специализации производства; организационная структура строится по функциональному принципу (с четким разделением аппарата управления по службам); решающее значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое выполнение кадрами управления указаний сверху.

Японская модель менеджмента оценивается специалистами, как обеспечивающая наибольшую гармоничность и мобильность организации. Особенности японской системы проявляются в управлении персоналом и трудовыми ресурсами, производством, сбытом, финансами.

В последнее время ведущие компании Японии и США пытаются строить свои системы управления на основе сочетания лучших элементов американского и японского типов менеджмента. Представляется очевидным, что именно такое сочетание будет определять направления дальнейшего развития теории и практики управления предприятием. Соединение преимуществ двух достаточно различных культур приносит наиболее эффективный результат в управлении организацией.

## **Заключение**

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что в современном японском менеджменте сочетаются традиционные и инновационные черты, что позволило японской

экономике включиться в процесс мирового экономического сотрудничества и развития.

Современный менеджмент в Японии отличается от той системы управления, которая была принята на протяжении XX в. И в первую очередь это связано с влиянием западной модели управления.

Японские менеджеры осознали, что без изменений невозможно добиться прогресса в развитии. В связи с этим меняется система управления компаниями. Так, разрабатывая цель компании, менеджеры отдают предпочтение формулированию основной задачи, для чего специально отбираются определенные сферы действия. Выбрав сферу, компания обращает все свои ресурсы на данное направление. Изменяется и отношение к потребителю. Все большую ценность приобретает информация, касающаяся потребительских предпочтений, на основе чего компания сужает свой целевой рынок.

Западное стремление к самостоятельности и независимости стало все больше проявляться и в Японии. Так, если раньше финансирование компании шло из центрального "головного" банка, то сегодня многие компании самостоятельно управляют собственными финансовыми активами, что оказывает непосредственное влияние на развитие организации.

Меняются и портрет, и функции топ-менеджеров. Если раньше практиковался принцип преемственности, и руководитель сам назначал своего преемника, то сегодня стать руководителем может любой. Для этого, правда, необходимо обладать харизмой и высоким уровнем знаний и умений, но и пост управляющего стоит того, чтобы за него побороться.

Несмотря на активное внедрение элементов европейского менеджмента, использование также и традиционных методов управления позволило Японии выйти из кризиса на современный экономический уровень. Основное отличие японского менеджмента от западного заключается в том, что японцы используют систему гласности и контроля качества продукции. Они не пытаются повысить доход путем увеличения объемов производства. Наоборот, стараются отдавать приоритет отслеживанию качества, нежели сверхпроизводству. Практика, открытого обсуждения планов развития компании позволяет внедрять новые методы управления и производства без сопротивления со стороны сотрудников. Ведь они уже осведомлены о грядущих переменах и морально к ним готовы. Такой метод управления крайне отличается от западного, где руководство предпочитает

ставить работников перед фактом внедрения изменений. Вообще в Японии человек с его потребностями и особенностями стоит в центре управленческой концепции. Еще К. Мацусита отмечал необходимость правильной оценки потенциала человека и создания условий для его продуктивного роста. Именно поэтому в Японии приоритет отдается трем элементам производственного процесса - человеку, финансам и технологии.

Последнее десятилетие ознаменовало новый этап развития японской системы управления, на котором был сделан большой шаг в сторону сближения с европейским менеджментом, что определило сегодняшнее положение Японии на мировом экономическом рынке.

Овладение стержнем японского менеджмента – отказ от узкой специализации, универсальное развитие работника и связанные с таким развитием стабильная занятость, ротация кадров внутри фирмы, обучение в процессе работы – необходимо каждой фирме, желающей не только преуспеть, но и хотя бы существовать.

Безусловно, что японское управление имеет яркий национальный колорит. Однако он вполне может быть применен и в другой социально-экономической и социокультурной среде, так как японский опыт управления содержит в себе много универсального ценного, в значительной мере отвечает общим, глобальным потребностям совершенствования управления, находится во многом в русле общемировых тенденций развития.

Взаимопроникновение западной и восточной предпринимательских культур свидетельствует об универсальности методов управления и их глобализации. Вместе с тем в последнее время заметно наличие тенденций к сближению, но пока нет серьезного анализа самого механизма перехода от традиционных моделей управления к более адекватным современности моделям. А именно этот процесс представляет наибольший интерес для российской практики управления, особенно переход от традиционной японской системы управления к современной.

Как показывает практика, японцы развивают свою систему, не отказываясь от традиционно присущих восточному управлению, а стремятся адаптировать свой стиль управления к динамично меняющимся социально-экономическим условиям.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2006.
2. Морита, А. Сделано в Японии [Текст] / А. Морита. – Изд-ва: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишерз, 2007. – 290 с.
3. Оуии, У. Методы организации производства: японский и американский подходы [Текст] / У. Оуии. – М. : Экономика, 2005.
4. Харский, К. Персонал. Бизнес без проблем [Текст] / К. Харский. – М., 2006. № 2.
5. Хлынов, В. Н. Рабочий класс в Японии в условиях научно-технической революции [Текст] / Отв. ред.: А. Я. Певзнер, В. Б. Рамзес. – М.: Наука, 2004. – 248 с.
6. Управление персоналом и трудовыми отношениями в Японии // Управление персоналом. 2001. -№7.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
8. Хироси Хазама. История управления трудом в Японии . Лондон , 1997
9. Мельничук Д. Б. Семь граней стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. - М.: Финпресс, 2001. - N 5.- С.3-10
10. Перкинс Д. Тайная история американской империи. Экономические убийцы и правда о глобальной коррупции. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 448 с.
11. Роговский Е.А. США. Информационное общество. Экономика и политика. – М.: Международные отношения. – 2008. – 408 с.
12. Харский К. Персонал // Бизнес без проблем. 2006. № 2. С. 11.
13. Грейсон Дж., О’Делл Х. Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 2005.
14. Мильнер Б.З., Олейник И.С., Рочинко С.А. Японский парадокс. М., 2005. С. 264.
15. Харский К. Персонал // Бизнес без проблем. 2006. № 2. С. 11
16. Менеджмент. Учебник для вузов / Под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатъевой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
17. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк навсегда. Капитализм и удовольствие. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 328 с.
18. Огвоздин В. Ю. Структура и принципы менеджмента / В. Ю. Огвоздин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - N6. - С. 113-122
19. Орлов А. И. Менеджмент. - М.: Издательство "Изумруд", 2003. – 298с.
20. Перкинс Д. Тайная история американской империи. Экономические убийцы и правда о глобальной коррупции. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 448 с.
21. Пирогов А. Н. Слияния и поглощения компаний: зарубежная и российская теория и практика / А. Н. Пирогов // Менеджмент в России и за рубежом. - М.:

## **Приложения**

### **Приложение 1**

## **Содержание**

Введение 2

Раздел 1 Особенности японского менеджмента 2

1. Система пожизненного найма 4

2. Система оплаты труда 5

3. Система должностей 6

4. Система мотивации 8

Раздел 2 Анализ менеджмента японской компании toyota 12

Раздел 3 Сравнительный анализ систем менеджмента в компаниях "Дженерал моторс", "форд мотор" и "крайслер" 22

1. Оценка результативности менеджмента в компаниях "Дженерал Моторс", "Форд Мотор" и "Крайслер" и анализ преимуществ и недостатков американской модели менеджмента 24

Раздел 4 Сравнительный анализ японской и американской моделей менеджмента 32

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 34

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 37

Приложения 37