Самарский государственный аэрокосмический   
университет имени академика С.П. Королева  
Факультет экономики и управления  
Кафедра математических методов в экономике

**Доклад по основам менеджмента**

**«Генри Форд и его Ford Motor Co»**

Выполнила В.Ф.Макарь   
группа 736  
Проверила Г.Б.Свиридова  
оценка дата

Самара 2010

**Содержание**

Введение……………………………………………………………….3

1 Научная школа менеджмента……………………………………...5

2 Генри Форд и его вклад в развитие менеджмента……………….8

2.1 Управление организацией по Г.Форду…………………………8

2.2 Организация работы с персоналом…………………………….12

2.3 Финансовая политика……………………………………………15

Заключение……………………………………………………………18

Список использованных источников……………………………….20

**Введение**

**Когда мы говорим о неизменных успехах и достижениях западного общества, рано или поздно задумываемся, какие именно факторы привели к тому, что экономика этих стран так стремительно вырвалась вперед. Эксперты неизменно называют свободу предпринимательства, неприкосновенность частной собственности и многое другое. Однако есть еще кое-что - это наука управления, менеджмент.**

Генри Форд (1863-1947) – основатель компании «Форд Мотор» и отец современной сборочной линии, применяемой в массовом производстве.

Сын фермера-иммигранта, получивший образование в сельской школе и овладевший азами механики, к началу 20-х годов прошлого века сумел стать полновластным хозяином индустриального гиганта, захватившего почти половину автомобильного рынка США и продававшего свою продукцию на всех континентах.

Генри Форд был важнейшей творческой силой того времени, обеспечившей создание массового высокопроизводительного сборочного конвейерного производства в целом, и развитие автомобильной отрасли и автомобилизации населения в частности. Сумел предвидеть будущее автомобиля как массового средства передвижения.

Он ввел понятие «фордизм», которое включало - массовое производство большого числа недорогих автомобилей и использование конвейера, что позволяло собрать автомобиль за 98 минут.

Он помог освобождению зарождавшейся автомобильной отрасли США от финансовой зависимости от Восточных штатов и добился сочетания высоко-производительного масштабного и вертикально интегрированного производства с высоким уровнем зарплаты и низкими ценами на продукцию.

В 1914 году Форд удивил мир, предложив заработную плату 5$ в день, которая более чем в два раза превышала прежнюю у большинства его работников. Ход оказался прибыльным - прекратилась постоянная текучесть кадров и в Форд стали приходить лучшие механики. В результате такого вложения в человеческие ресурсы и знания повысилась производительность труда, снизились и расходы на подготовку кадров. Форд назвал это «мотив заработной платы». Использование компанией вертикальной интеграции оказалось успешным.

Его нововведения широко копировались в других отраслях и странах, хотя автомобили Ford пользовались исключительной известностью, прежде всего, благодаря применению в них передовых технических достижений.

Активная приверженность Форда к снижению затрат привела в результате к введению многих деловых и технических нововведений. Например, франшизная система с появлением дилерских центров компании в каждом городе Северной Америки и в крупных городах на остальных континентах.

Целью данной работы является изучение и раскрытие вклада Генри Форда в развитие менеджмента.

**Научная школа менеджмента**

Управление как наука, научная дисциплина возникла в США в начале XX века. Этому способствовал целый ряд факторов, среди которых следует отметить демократичность страны, трудолюбие граждан, высокий престиж образования, а также отсутствие государственного вмешательства в экономику. Страна была свободна от консервативных догм старого света, а создание монополий приводило к усложнению управления ими. В этих условиях возникновение научного менеджмента стало ответом на потребности бизнеса.

К менеджменту стали относится как к предмету научного изучения. Стали тщательно анализироваться бизнес-процессы, прежде всего технологические процессы, в том числе движения работников во время труда. Цель такого анализа – повышение производительности путем рационализации трудового процесса.

Исследования по теории организации на систематической основе стали проводиться в период 1890-1940 гг. наряду с углублением разработок по научному управлению. В центре внимания этих исследований — вся организация, а не работа, производимая отдельными звеньями или членами организации. Были сформулированы принципы организации, критерии формирования организационных структур, создания системы подразделений, определения управляемости и делегирования прав и ответственности.

Идеи и концепции, образующие научную теорию организации, разрабатывались многими учеными и практиками. Одна из первых попыток проанализировать организационные аспекты управления была предпринята Ф.Тейлором. Идеи и методы, вытекающие из исследований Тейлора, известны как научное управление, в центре которого — работа, выполняемая в низовом звене организации.

Развитие этой школы происходило по двум направлениям - рационализация производства и исследование проблем управления. Главной заботой представителей этой школы была эффективность применительно к работе всей организации в целом.

Наибольший эффект от внедрения, система Тейлора получила на предприятиях Генри Форда, который благодаря научной организации труда добился революционного роста производительности и уже в 1922 году выпускал на своих заводах каждый второй автомобиль в мире.

Будучи талантливым инженером-механиком и изобретателем, Генри Форд, названный в свое время «автомобильным королем», позаимствовал у Тейлора основные принципы рационального функционирования предприятия и практически впервые внедрил их в полном объеме на своем производстве.

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. Использованная им впервые в 1913 году в виде ленточного конвейера такая линия оказалась чрезвычайно эффективной для условий массового производства. Она позволила резко сократить цикл изготовления автомобилей и снизить затраты на их производство.

Специалисты считают, что благодаря изобретению конвейера при производстве автомобилей Г.Форд совершил «революцию в цехе». Он создал систему, где первое место занимали техника и технология, в которые «вписывали» человека.

Он применил максимальную специализацию, регламентированный ритм работы, механизацию транспортных операций, развивал предприятие как комплекс, обеспечивающий себя всем необходимым, отделял основное производство от его обслуживания. Однако Форд разделял не все взгляды Тейлора, т.к. больше тяготел к практике и потому, например был против чрезмерного увлечения организационными схемами и структурами; требовал строгого соблюдения дисциплины без личного общения работников на предприятии; внедрял абсолютное разделение труда на конвейере.

**Генри Форд и его вклад в развитие менеджмента**

**Управление организацией по Г.Форду**

Генри Форд продолжил дело Тейлора в области организации производства. Не имея серьезного образования, являясь изобретателем, практиком и просто энергичным человеком, Генри Форд все эти качества перенес и на свою деятельность как инженера и менеджера. Не доверяя специалистам с образованием, он соответствующим образом построил и управление в своей компании, подчеркивая отсутствие на своих предприятиях организации, должностей и административной.

Среди основных идей наибольшей известностью пользуется применение им сборочных линий и налаживание высокоэффективного массового производства. Причем наряду с широким использованием механизации, которая в скором времени стала одной из типичных черт промышленного производства, Г.Форд осуществил глубокую вертикальную интеграцию.

Заслуживает внимания и такое нововведение промышленника, как непрерывно перемещающиеся запасы, что практически явилось прообразом системы «точно вовремя».

Особого внимания заслуживает специфическое отношение Г.Форда к социально-трудовым отношениям. В соответствии со своими представлениями о структуре и методах управления Г.Форд считал, например, что задача высшей администрации состоит в отслеживании того, чтобы все отделения работали в направлении общей цели, когда одному из них нет необходимости знать о деятельности другого. Возможность личного общения рабочих на производстве совершенно отвергалась, ибо «фабрика...не клуб».

«Важная роль» человека, о которой он говорил, отнюдь не понималась им как честное закручивание гаек на сборочном конвейере. Ему была не безразлична судьба тысяч рабочих. Он создавал условия для их духовного развития.

Солидная зарплата, позволявшая снимать нормальное жилье для семейных. Добротные общежития для холостых. Нормированный рабочий день. Практически стопроцентные гарантии трудоустройства. На всех предприятиях Форда тяжелые работы выполняли машины; жестким требованием организации производства является оперативное внедрение лучших научно-технических новшеств; обязательным параметрам производственной среды — чистота, гигиеничность, уют, строгий учет психофизиологических характеристик работников при их распределении для выполнения различных операций — монотонных и требующих творческого подхода.

Достаточно широко известен факт установки Г.Фордом заработной платы 5 долларов в день (что приблизительно в 2 раза превышало среднюю зарплату в автомобилестроении США). Причем через некоторое время зарплата выросла до 6 долларов, однако вряд ли этот факт свидетельствует о стремлении предпринимателя к благотворительности как таковой. Более вероятной представляется версия, что при росте зарплаты и снижении цен на автомобили (которые относились к предметам роскоши) вырастет их потребление, а в вопросе прибыли, по утверждению самого Форда, он полагался на «размеры сбыта». Соответственно, это обеспечило бы наряду с ростом прибыли и реализацию идеи о доступности автомобиля.

Таким образом, Г.Форд был одним из основоположников современного представления о рабочем как потребителе и, соответственно, развитии рынка через массовое производство и высокие зарплаты.

Следует однако отметить, что объявленные 6 долларов платили далеко не всем работникам. Часть из этой суммы составляла премию, для получения которой рабочий должен был удовлетворять ряду требований. Так, женатый человек должен был жить со своей семьей и заботиться о ней, холостой — вести здоровый образ жизни, молодой — содержать родителей.

Форд считал, что индустрия должна иметь своих генералов, и притом — генералов высококвалифицированных. Как и Тейлор, он был активным сторонником масштабного использования разносторонних научных знаний в организации производства и управления. На предприятиях Форда было создано одно из первых ремесленных училищ в Америке.

Цель своей предпринимательской деятельность Форд видел в служении обществу: «Если не иметь перед глазами цели, очень легко перегрузить себя деньгами и потом в непрестанных усилиях зарабатывать еще больше денег совершенно забыть о необходимости снабжать публику тем, чего она хочет на самом деле. Делать дела на основе чистой наживы — предприятие в высшей степени рискованное...

Задача предприятия производить для потребления, а не для наживы или спекуляции. Стоит сообразить народу, что производитель ему не служит, и конец его недалек». Это была своего рода социальная ответственность перед обществом.

Когда Форд установил 8-часовой рабочий день и ввел в своих заводах самую высокую оплату труда, это вызвало возмущение многих предпринимателей. Однако он был убежден в том, что если его рабочие не станут хорошо зарабатывать, то не смогут быть активными потребителями товаров, вследствие чего в Америке не появится тот самый средний класс, от социальной стабильности которого зависит динамичное развитие экономики страны.

Форд открыл необычные школы со стипендиями, предназначенными усердным и талантливым ученикам, создал социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников, а главное — постоянно заботился о потребителе, обращая внимание на безупречное качество изделий, развитие сети сервиса, постоянное совершенствование автомобилей с одновременным регулярным снижением продажной цены.

Форд был убежден, что организация промышленности есть наука, и все прочие науки служат этому делу.

Обобщая тейлоровскую систему управления Генри Форд, добавил к ней свои правила и изложил их в трех положениях:

1. При выполнении работ избегайте ненужных формальностей и обычного разделения компетенции.

2. Оплачивайте хорошо каждого рабочего — платите ему не менее шести долларов в день и следите за тем, чтобы он работал всего 48 часов в неделю, но не более.

3. Приведите все машины в наилучшее состояние, поддерживайте в порядке и настаивайте на абсолютной чистоте, чтобы приучить людей уважать свои орудия, окружающую обстановку и самих себя.

Достижения Генри Форда безусловно способствовали процессу урбанизации, строительству дорог, росту городских предместий, способствовали прекращению физической изоляции фермеров, развитию сельского хозяйства и промышленности. Подобно Ф.Тейлору и Т.Веблену, Форд надеялся, что индустриализация поможет поставить на лидирующие позиции класс производителей вместо коррумпированных аристократов и финансовых тузов из восточных штатов США.

Влияние Форда на бизнес ХХ столетия и его вклад в организацию труда и производства сложно переоценить. До него в Америке не было делового человека такого масштаба.

Форд предопределил стратегию развития современного промышленного производства всего прошлого столетия. Суть этой стратегии заключается в производстве относительно недорогой продукции, но очень продуманно распространяемой. Согласно А.Чандлеру, самой сильным качеством Форда как создателя автомобильной индустрии США было понимание значения «производительности». Форд во многом сумел добиться своей цели — облегчения труда за счет использования механизмов и создания большого числа новых рабочих мест, разрабатывая систему занятости, производства и маркетинга.

Он действительно разработал в высшей степени рациональную и прекрасно организованную систему производства.

**Организация работы с персоналом**

«Самая важная часть в зубиле - острие. На эту мысль прежде всего опирается наше предприятие. В зубиле не столь много зависит от тонкости выработки или качества стали и добротности отковки, если в нем нет острия, то это не зубило, а всего только кусок металла. Другими словами, важна действительная, а не мнимая польза. Какой смысл ударять тупым зубилом с огромным напряжением сил, если легкий удар отточенным зубилом выполняет ту же работу? Зубило существует, чтобы им срубать, а не колотить. Удары - это только попутное явление. Значит, если мы хотим работать, почему бы не сосредоточить свою волю на работе и не выполнить ее кратчайшим способом?

Острием в промышленной жизни является та линия, по которой происходит соприкосновение продукта производства с потребителем. Недоброкачественный продукт - это продукт с тупым острием. Чтобы протолкнуть его, нужно затратить много лишней силы. Остриями в фабричном предприятии являются человек и машина, вместе выполняющие работу. Если человек не подходящий, то и машина не в состоянии выполнять работу правильно, и наоборот. Требовать, чтобы на ту или иную работу тратилось больше силы, чем это абсолютно необходимо, значит быть расточительным», - идея о том, что рабочие это ресурс, которой нужно использовать рационально, полностью воплотилась в организации производства Форда.

Решая вопрос о том, какие люди должны работать на предприятии, Форд склонялся к мысли, что специалисты не лучший вариант. Он считал, что они так умны и опытны, что в точности знают, почему нельзя сделать того-то и того-то, они видят пределы и препятствия. Поэтому Форд никогда не брал на работу чистокровного специалиста.

На производстве у Форда не было так называемых «экспертов». Он даже был вынужден отпустить всех лиц, которые воображали себя экспертами, потому что никто, хорошо знающий свою работу, не будет убеждать себя, что знает её досконально, кто хорошо знает работу, тот настолько ясно видит ошибки и возможности исправлений, что неустанно стремиться вперед и не имеет времени рассуждать о своих потребностях. Это постоянное стремление вперед создает веру и самоуверенность, так что со временем ничто не кажется невозможным.Но если довериться «эксперту», то бывают вещи, кажущиеся неисполнимыми.

Большая часть занятых рабочих на производстве у Форда не посещала школ; они изучали свою работу в течение нескольких часов или дней. Если в течение этого времени они не понимали дела, то они не могли работать на заводе.

При подборе агентов в организацию, им предъявлялись следующие требования:

1) Стремление к успеху и все качества, характеризующие

современного энергичного человека

2) Солидное, чистое, обширное торговое помещение, не роняющее

достоинства фирмы.

3) Хорошая ремонтная мастерская, снабженная всеми необходимыми

для ремонта машинами, инструментами и приспособлениями.

4) Правильная бухгалтерия и подробная регистрация, из которых в

каждый момент можно было бы видеть баланс разных отделений

агентуры, состояние склада, имена всех владельцев автомобилей

Форда и предположения на будущее время.

5) Абсолютная чистота во всех отделениях. Не могут быть терпимы

непротертые окна, пыльная мебель, грязные полы и т.п.

6) Хорошая вывеска.

7) Безусловно, честные приемы ведения дела и полное соблюдение

коммерческой этики.

Величайшее зло и затруднение, с которым приходиться бороться при совместной работе большего числа людей, Генри Форд видел в чрезмерной организации и проистекающей отсюда волоките.

На каждого работника возлагалась целиком вся ответственность. У каждого работника своя работа. Начальник бригады отвечает за подчиненных ему рабочих, начальник мастерской за свою мастерскую, заведующий отделением за свое отделение, директор за свою фабрику. Каждый обязан знать, что происходит вокруг него.

Рабочие, занятые на производстве у Форда не были лишены возможности карьерного роста: «У нас нет готовых постоянных мест - наши лучшие работники сами создают себе место. Это не трудно для них, так как работы всегда много и, если нужно, вместо того, чтобы изобретать титулы, дать работу кому-нибудь, кто желал бы подвинуться вперед, - к его повышению не встретиться никаких препятствий».

Таким образом, у Форда сделал свою карьеру весь его персонал. Руководитель фабрики начал с машиниста. Директор крупного предприятия в Ривер-Руже первоначально был «изготовителем образцов».

На предприятии Форда была организована система контроля. Каждый день начальник мастерской контролировал свое отделение - цифра всегда была у него под рукой. Наблюдатель вел опись всех результатов. Если в одном отделении что-нибудь не в порядке, справка о производительности тотчас сообщала об этом, наблюдатель производил расследование, и начальник мастерской начинал гонку. Стимул к усовершенствованию методов труда основан в значительной мере на этой, чрезвычайно примитивной системе контроля над производством.

Непременным условием высокой работоспособности и гуманной обстановки производства являются чистые, светлые и хорошо проветриваемые фабричные помещения. На фордовских заводах при каждой операции точно измерялось пространство, которое нужно рабочему (оттого-то машины на этих заводах были расставлены теснее, чем на любой другой фабрике в мире).

**Финансовая политика**

Главнейшей целью промышленности является производство. Если неуклонно иметь в виду эту цель, то вопрос капитализации становится обстоятельством второстепенного значения, касающимся главным образом счетоводства.

«Настоящим источником финансирования промышленного предприятия является фабрика, а не банк. Этим я не хочу сказать, что делец не должен ничего понимать в финансах. Но все-таки лучше, чтобы он понимал в них слишком мало, чем слишком много, потому что, если он слишком много понимает в финансовых вопросах, он может легко поддаться соблазнительной мысли, будто занимать деньги лучше, чем наживать их, и не успеет он оглянуться, как ему придется занимать еще большую сумму денег, чтобы выплатить прежние, и вместо того, чтобы быть солидным дельцом, он сделается банкнотным жонглером, который будет постоянно орудовать в воздухе целым роем банкнот и векселей».

Предприятие, которое дурно пользуется своими собственными средствами, пользуется дурно и займами. Исправьте злоупотребления - это главное. Если это сделано - предприятие будет снова приносить деньги, таков рецепт финансового благополучия от Генри Форда. Он считал, что единственный момент, когда деловой человек может занять деньги с некоторой уверенностью - это когда он в них не нуждается, т.е., когда он в них не нуждается, как в замене средств, которые он по праву мог бы выработать сам собой. Если же предприятие находится в превосходном состоянии, если оно нуждается только в расширении, то заем соответственно безопасен.

Финансовая политика Форда являлась следствием торговой политики: лучше больше продать с маленькой прибылью, чем малое количество с большой. Такой прием дает бесчисленным покупателям возможность покупать и доставлять многим хорошо оплачиваемую работу. Он сообщает устойчивость производственному плану, ограничивает время, когда на товар не бывает спроса, и предотвращает непроизводительные затраты и убытки вследствие остановки производства. Следствием является соразмерное и урегулированное производство, и при здравом обсуждении станет ясно, что несвоевременное финансирование, в сущности, обусловливается недостатком правильно обдуманного, планомерного производства.

По мнению Форда, умная финансовая политика в значительной мере заключается в регулировании периодических операций. Приток денег должен быть почти равномерным. Для того, чтобы работать успешно, нужно иметь возможность работать регулярно. Периодический застой обусловливает большие убытки. Он обусловливает убыток от бездействия рабочих и машин и от ограничения сбыта в будущем, проистекающего от повышения цен, как следствия прерванного производства.

В заключении рассмотрим пятнадцать принципов организации труда, выработанные Г.Фордом, которые не утратили своей актуальности и в наше время.

1. Действия, работа должны иметь смысл, общественную значимость.
2. Рабочее место не должно порождать безразличие к работе, незаинтересованность в работе, работник не должен быть изолированным в организации.
3. Администрация должна создать каждому работнику такие условия, чтобы он был в состоянии на своем рабочем месте показать, на что он способен, требования к работнику не должны быть заниженными.
4. Результаты труда не должны обезличиваться, они должны быть по возможности именными, то есть работа, идея, предложения всегда должны иметь автора, администрация не должна присваивать авторство.
5. Каждый работник имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу, ее организацию. Администрация должна наладить сбор предложений и реализовывать их в случае полезности для организации.
6. Работник должен представлять значимость своего труда, поэтому полезно периодически напоминать ему, насколько важны и его труд, и его роль в общей работе.
7. Каждый стремится к успеху. Успех — это реализованные цели. Каждому работнику полезно дать возможность постоянно достигать успехов, которые необходимо замечать, подчеркивать и отмечать.
8. Успех должен сопровождаться признанием и поощрениями, моральными и материальными.
9. Каждый работник трудится лучше, если он вовремя получает информацию, которая необходима ему для работы.
10. Все решения об изменениях в работе и рабочем месте должны приниматься администрацией организации с ведома работников, которых они затрагивают, с учетом их знаний и опыта.
11. Каждый работник должен иметь информацию об оценке его труда. Информация эта должна быть справедливой и дельной, чтобы работник мог скорректировать свое поведение.
12. Работнику целесообразно дать возможность для самоконтроля. Кроме того, если результаты труда будут очевидны, то интерес к труду значительно повышается.
13. Большинство людей стремится во время работы приобрести новые знания. При этом повышенные требования, которые содействуют развитию человека, воспринимаются им с большим интересом, чем заниженные. Работа не должна быть примитивной. По крайней мере, должны чередоваться операции с разными видами сложности.
14. Если качественная работа не вознаграждается, а приводит лишь к тому, что работника все больше загружают, то инициатива работника парализуется.
15. Работа должна дать ему возможность самому руководить своими действиями, принимать решения самостоятельно. В этом случае работник получает возможность самовыражения.

**Заключение**

Резюмируя вышеизложенный материал, кратко отметим следующее.

Генри Форд внес большой вклад в менеджмент. Он 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:

* Массовое изготовление стандартной продукции на конвейере;
* Непрерывность и подвижность процесса производства;
* Максимальный темп работы;
* Новая технология на основе поточного производства;
* Точность как стандарт и качество продукции;
* Определяющая роль технико-технологической системы;
* Экономический эффект системы;
* Не быть зависимым от человека, его слабостей.

Форд символ организационного и технического прогресса, сознательный создатель общества массового потребления и социальных гарантий. Оценка личности и деятельности Генри Форда по-прежнему вызывают много споров. В первые годы после смерти его, во многом основанная на интуиции, практическая управленческая деятельность и методы внедрения инноваций активно критиковалась, но затем получили широкое признание у исследователей проблем менеджмента как неотъемлемая составляющая эффективного поведения руководителя.

**Список использованной литературы**

1. Василевский А.И. История менеджмента: Курс лекций / А.И.Василевский. - М.: РУДН, 2005. - 264 с.
2. Клевалина Н. Генри Форд, король всея Америки / Н.Клевалина // Вокруг света. Рубрика «Люди и судьбы». – 2005. - №2. – С.22.
3. Грачева К.А. Организация и планирование машиностроительного производства (производственный менеджмент). Учебник / К.А. Грачева, М.К. Захарова, Л.А. Одинцова и др.: Под ред. Ю.В. Скворцова, Л.А. Некрасова. – М.: Высшая школа, 2003, - 470 с.
4. Тучков В. Генри Форд - кризисный менеджер / В.Тучков // FinTimes.ru. – 2009. - №10. – С.17.
5. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра / Г. Форд. – М.: АСТ, 2005. – 447 с.
6. Шпотов Б.М. Генри Форд: жизнь и бизнес / Б.М. Шпотов. - М.: КДУ, 2005. - 384 с.