

The background of the slide is a close-up, slightly blurred image of the American flag, showing the stars and stripes. The text is overlaid on this background.

# *АМЕРИКАНСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ*

Школа качества и управления

Занятие 5

Отдел маркетинга и  
инноваций

# .... ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ....

На сегодняшний день в менеджменте существует три

основные национальные школы



японская европейская американская

Подробнее остановимся на американской модели.

Изучение американской модели менеджмента представляет известный интерес. Именно в США впервые сформировалась наука и практика менеджмента. Американская модель управления зарождалась на рубеже XIX – XX веков, когда в США переживали

Основателем является Анри Файоль

Американская модель применяется в корпорациях Великобритании, США, Австралии, Новой Зеландии, Канады и некоторых других странах.

Она характеризуется наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых, т. е. не связанных с корпорацией акционеров (они называются "внешние" акционеры "аутсайдеры"), а также четко разрабатываемой законодательной основой, определяющей права и обязанности трех



*Участниками американской модели являются:*

- ❖ управляющие
- ❖ директора
- ❖ акционеры (в основном
- ❖ институциональные инвесторы)
- ❖ правительственные структуры
- ❖ биржи
- ❖ саморегулируемые организации  
консалтинговые фирмы, предоставляющие  
консультационные услуги корпорациям и /  
или акционерам по вопросам корпоративного  
управления и голосования по доверенности



## В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ УСПЕХ АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ?

В американской школе менеджмента принято считать, что успех фирмы зависит, прежде всего, от внутренних факторов. Особое внимание уделяется рациональной организации производства, постоянному росту производительности труда, эффективному использованию ресурсов. В то время как внешние факторы отходят на второй план.

## Преимущества

- позволяет сократить объём подготовки работников
- повысить уровень профессионального умения на каждом специализированном рабочем месте
- отделить от производственных заданий те, которые не требуют квалифицированного труда и могут быть выполнены неквалифицированными работниками, получающими меньшую заработную плату
- увеличивает возможности специализированного оборудования.

## Недостатки

- уменьшение гибкости при изменении производственных заданий
- 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

# ОСНОВОЙ УПРАВЛЕНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ

- ⊙ системный и ситуационный анализ внешней среды (макросреда и конкуренты)
- ⊙ постоянный анализ внутренней (научные исследования и разработки, кадры и их потенциал, финансы, организационная культура и пр.) среды.

Важнейшей составной частью плановой работы корпорации является *стратегическое планирование*, возникшее в условиях насыщения рынка и замедления роста ряда корпораций. Стратегическое планирование создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

Для снижения сопротивления рабочих организационным изменениям, происходящим в корпорациях, разрабатываются программы повышения «качества трудовой жизни», с помощью которых работники корпорации привлекаются к разработке стратегии ее развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем.

Первое касается стратегических решений фирмы, которые определяют основные направления её функционирования. После выработки последних фирма принимает оперативные решения для адаптирования своей деятельности к непредвиденным обстоятельствам (поломке оборудования, браку и т.п.) и к изменению ситуации на рынке.



## СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ В АМЕРИКАНСКИХ КОМПАНИЯХ. ОСОБЕННОСТИ МЕНТАЛИТЕТА.

### •Черты поведения

- бизнесмены действуют прямолинейно
- прибегают к натиску, приказу в процессе согласования решения на переговорах
- не делают долгих отступлений, а сразу переходят к самой сути вопроса, один за другим

Управленческое  
ядро

Аутсайдеры

## УПРАВЛЕНИЕ В АМЕРИКАНСКИХ КОМПАНИЯХ

**В настоящее время в США получили распространение четыре основные формы привлечения рабочих к управлению:**

- ✓ участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха;
- ✓ создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих;
- ✓ разработка систем участия в прибыли;
- ✓ привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

Привлечение рабочих к участию в высших органах управления корпорацией – советах директоров – на практике встречается крайне редко.

# ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В АМЕРИКАНСКОЙ КОМПАНИИ:

- Функциональность, что означает четко закрепленные должностные обязанности за сотрудником. Принцип: сосредоточься на том, что ты делаешь успешнее всего; не важно, какой ты, важно, что ты умеешь делать как специалист.
- Задача менеджера состоит в раскрытии творческого потенциала сотрудника. Поощрение новых идей. Обязательная переподготовка и непрерывное обучение. Управление по целям. Расчленение любой задачи, где решение связано с совокупностью разнородных знаний. Четкий алгоритм достижения.
- Реализация противоположных тенденций: жесткий функциональный подход (например, конвейерная система) и большое количество лидеров и творческих личностей, децентрализация и централизация, жесткость в отстаивании своих интересов и гибкость в реализации.
- Карьерный рост происходит строго в рамках профессиональной специализации.
- Развитая корпоративная культура.

## ОСОБЕННОСТИ АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛИ 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 доносительства внутри одной группы (существует специальный ящик, куда нужно опускать записки обо всех нарушениях, какие вы только заметили).
- Ответственность начальников за действия подчинённых.

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Характеристики	Японская модель	Американская модель
Философия фирмы	Со сменой руководства философия фирмы не изменяется. Кадры остаются, так как действует система «пожизненного найма»	Замена руководства фирмы сопровождается сменой управленческих работников и рабочих
Цели фирмы	Обеспечение роста прибыли и благосостояния всех работников фирмы	Рост прибыли фирмы и дивидендов индивидуальных вкладчиков
Организационная структура управления	Фирма состоит из автономных в коммерческом плане отделений. Высока роль функциональных служб в штаб-квартирах Использование проектных структур управления	Корпорация состоит из автономных отделений  Использование матричных структур управления

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

## Характеристики

## Японская модель

## Американская модель

Наем и кадровая политика

Широко используется труд выпускников вузов и школ  
Переподготовка и обучение внутри фирмы, без отрыва от производства  
Продвижение по службе с учетом выслуги лет  
Оплата труда в зависимости от возраста и стажа работы в фирме (так называемая уравнительная зарплата)

Наем работников на рынке труда через сеть университетов, школ бизнеса и др.  
Нацеленность на индивидуальную, личную карьеру  
При найме работника проверяется его соответствие вакантной должности с помощью таких методов, как конкурс, оценка знаний, навыков в специальных «центрах оценки», сдача экзаменов на должность  
Индивидуальная оценка и аттестация работников  
Оплата труда в зависимости от индивидуальных результатов и заслуг работника

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Характеристики	Японская модель	Американская модель
Организация производства и труда	Основное внимание уделяется цеху — низовому звену производства	Основное внимание уделяется не производству, а адаптации с внешней средой
Стимулирование работников	При благоприятном финансовом положении премии выплачиваются два раза в год (каждый раз по два-три месячных оклада)	Стимулирование работников значительно ниже, чем в Японии, хотя доход президента крупной американской корпорации в среднем в три раза выше, чем президента японской фирмы
Внутрифирменное планирование	Внутрифирменные отделения имеют планы на три года, включающие в себя инвестиционную политику и мероприятия по внедрению новой техники, а также перспективные планы на 10— 15 лет.	Процесс планирования децентрализован. Отделениям планируются основные финансовые показатели, затраты на производство, сбыт и НИОКР, которые могут корректироваться в течение года
Финансовая политика	Часть прибыли отделения (до 40%) используется им самостоятельно	Администрация фирмы перераспределяет прибыль между отделениями

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Характеристики	Японская модель	Американская модель
Доминирующие качества делового человека	Умение работать в «команде», ориентация на коллектив, отказ от выпячивания собственного «Я», нежелание рисковать.	Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам. Стремление к продуманному риску.
Критерии к продвижению по службе	Жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение.	Высокая квалификация, способность к обучению. Перемещение в должности происходит быстро.
Профессиональная компетентность	Специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка; ротация места работы (должности); письменные отчеты о работе.	Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями. Традиционные формы обучения и повышения квалификации.
Процесс принятия решений	Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро.	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; принимаются быстро, реализуются медленно.



# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Характеристики	Японская модель	Американская модель
Отношение работников к фирме и работе	Пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально-психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и др.).	Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ. Главный мотив – экономические факторы (деньги).
Характер проведения инноваций	Эволюционным путем.	Революционным путем.
Форма деловых отношений	Личные контакты на основе взаимного доверия.	Контракты.

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

