

# Лига выдающихся управленцев

Выполнила:

Бобенко И. В.

Гр. ЭЭ15-08Б-БМ

- по мнению Коллинза, для оценки работы руководителя нужно, чтобы прошло, по крайней мере, десять лет после его ухода из компании. Этот критерий был одним из основных при выборе менеджеров, вошедших в лигу выдающихся управленцев.

# ДЭВИД ПАРКАРД (DAVID PASCARD)

*Возмутитель спокойствия*



- «Обязанности любой компании выходят далеко за рамки зарабатывания денег для акционеров».
- «Мы должны обращаться с нашими сотрудниками как с личностями»

# «Человек фирмы»

- Он создал корпоративную культуру, которая стала конкурентным оружием. В течение последующих сорока лет она обеспечивала непрерывный рост прибыли компании Hewlett-Packard.
- Он практиковал ставший позже знаменитым метод управления «прогуливаясь там и сям». Но самым радикальным в его стиле управления было то, что он делился прибылью предприятия с сотрудниками.
- Он создал корпоративную культуру, которая стала конкурентным оружием. В течение последующих сорока лет она обеспечивала непрерывный рост прибыли компании Hewlett-Packard.

- *Паккард стал одним из первых миллиардеров Силиконовой Долины, но он продолжал жить в маленьком, не соответствующем его статусу доме, который они вместе с женой построили в 1957 году.*



# КЭТРИН ГРЭМ (KATHARINE GRAHAM)

## *Не испугалась страха*

- В 1971 году ей пришлось решать, что делать с так называемыми «документами Пентагона» - материалами министерства обороны, которые разоблачали обман правительства США во вьетнамской войне.
- Газета New York Times к тому времени уже получила судебный запрет на публикацию отрывков из этих документов. Публикация материалов в Washington Post была связана с риском возможного судебного преследования согласно закону о шпионаже.
- «Принимая решение, я рисковала целой компанией», - писала Грэхэм в своих мемуарах «Personal History». Однако выбор гарантированного выживания ценою души компании, решила она, будет хуже, чем не выжить. Газета Washington Post опубликовала материалы.

# «Афера Уотергейт» (Watergate)

- Приняв решение опубликовать материал, Грэм сделала газету знаменитой и вывела компанию в бесспорные фавориты - в последние четверть века она уверенно держится среди пятидесяти наиболее прибыльных компаний на фондовой бирже, заслужив такими показателями доверие самого Уоррена Баффетта (Warren Buffett: [американский предприниматель](#), крупнейший в мире и один из наиболее известных [инвесторов](#), состояние которого на 1 марта 2015 года оценивается в 72,7 млрд долл. США).

# Мнение автора статьи

- Говорят, что смелость - это не отсутствие страха, а способность действовать, несмотря на испытываемый при этом страх. Согласно такому определению, Кэтрин Грэм можно назвать самым отважным руководителем в этом списке.



# УИЛЬЯМ МАКНАЙТ (WILLIAM MCKNIGHT)



## *Дисциплинированная креативность*

- Он создал все условия для выработки новых идей в компании ?ЗМ?, настаивая при этом на их проверке на прочность.
- Ранних гигантов предпринимательства можно разделить на две категории: индивидуальные новаторы, как Уолт Дисней (Walt Disney), и создатели систем, как Джон Д. Рокфеллер (John D. Rockefeller). Компания ?ЗМ? Уильяма МакНайта не попадает ни в одну из этих категорий.

- Начиная с 1929 года, педантичный бухгалтер объединил две модели в нечто совершенно новое: компанию, которая превращала инновации в систематически повторяемый процесс.
- Многие слышали историю про одного ученого из 3M, который проделал дыру в фундаменте своего дома, чтобы разместить в ней машину по производству маленьких клейких стикеров. Товар не смог отвоевать себе места на рынке, но, подобно торговцу наркотиками, ученый создал сеть постоянных клиентов, раздавая бесплатные образцы среди высшего менеджмента корпораций. Эта история - одна из многих легенд корпорации 3M, прославляющих несломный дух предпринимательства. Руководители 3M находят такие блестящие идеи как стикеры «Post It» именно потому, что они не отбрасывают ни одной идеи, какой бы смешной или глупой она не казалась на первый взгляд. Без подобного творческого напряжения - свобода и дисциплина, инновации и контроль - наступает хаос, или того хуже. Корпорация Enron имела в высшей степени инновационную культуру, которой не хватало дисциплины, поэтому ее инновации привели корпорацию к гибели.

# ДЭВИД МАКСВЕЛЛ (DAVID MAXWELL)

*Превратил реструктуризацию в искусство*



- Компания Fannie Mae несла ежедневные убытки в один миллион долларов, когда у нее появился шанс стать великой компанией.

- В 1981 году, когда акции Chrysler упали на бирже до рекордной отметки, Америка начала свой роман с человеком, которого наняли для спасения Chrysler. Вскоре Ли Якокка станет национальной иконой, автором бестселлеров, героем более восьмидесяти рекламных роликов, а также всеобщим символом мастерства полной реконструкции компании.
- В тот же самый год, когда акции Fannie Mae также упали до рекордно низкого значения, другой управляющий был нанят для спасения компании ипотечного кредита с большими проблемами. Дэвид Максвелл не стал национальной иконой или знаменитостью. Однако когда оба эти человека вышли в отставку в начале девяностых годов, акции Fannie Mae под управлением Максвелла котировались на фондовом рынке более чем в два раза выше акций Chrysler под управлением Якокки.

# ДЖЕЙМС БЕРК (JAMES BURKE)

Предвидел кризис и действовал

- В качестве примера мужественного поступка руководителя многие называют решение Джеймса Берка изъять из торговли капсулы препарата тайленола во время кризиса в 1982 году, когда были обнаружены случаи отравления цианидом. Это решение стоило ему 100 миллионов долларов прибыли. Это замечательная история, но в ней упущено главное.



- Берк собрал двадцать ключевых топ-менеджеров в кабинете и указал им на копию кредо компании Johnson & Johnson. Написанное 36 лет назад Р.У. Джонсоном-младшим (R.W. Johnson Jr.), оно определяло ценности Johnson & Johnson: «Мы почитаем само собой разумеющимися следующие истины», среди которых назвался высочайший долг перед «матерями и всеми другими, кто пользуется нашей продукцией». Берка беспокоило, что руководители смотрят на кредо лишь как на интересный артефакт, не применимый к современным реалиям американского капитализма. «Мы должны либо придерживаться его, либо отказаться от него».

- Никто не мог предсказать террористический акт 1982 года против потребителей Johnson & Johnson. Однако руководство компании было к нему готово заранее. Им не нужно было вести дебаты о том, стоит ли приносить краткосрочные финансовые интересы компании в жертву безопасности потребителей, потому что обсуждения были проведены еще задолго до этого случая. Берк вошел в этот список не потому что, он вывел Johnson & Johnson из кризиса, а потому что избежал его.

# ДАРВИН СМИТ (DARWIN SMITH)

*Задавал вопросы и двигал горы*



- Будущему руководителю компании Kimberly-Clark в военном училище армейских офицеров сказали: «Вам никогда не быть руководителем».
- «Что по-настоящему интересно Kimberly-Clark»? В чем компания может стать наилучшей в мире? Что может улучшить ее экономическое положение?



- «Если у тебя рак руки, нужно иметь мужество отрезать свою руку», - произнес он и сделал паузу. - - Я принял решение. Мы продаем заводы.
- он избавился от 100-летней корпоративной истории, вплоть до самого первого завода в городе Кимберли штата Висконсин. Аналитики предсказывали падение прибыли. Упали акции компании. Журнал Forbes предсказывал катастрофу. Но размышления Смита укрепили его в своем молчаливом упорстве. Двадцать пять лет спустя его утверждения на посту руководителя Kimberly-Clark, компания стала первым в мире производителем потребительских товаров из бумаги. Прибыльность ее акций за это время превысила среднее значение по бирже в четыре раза. В довершение этого компания приобрела своего главного конкурента, Scott Paper. Смит сдвигал камни, и, в конце концов, сдвинул гору, которую, как все думали, невозможно сдвинуть.



# ДЖОРДЖ МЕРК (GEORGE MERCK)

*Есть вещи важнее прибыли*

- Босс компании Merck & Co. не беспокоился об Уолл-Стрит и увеличил доходы в 50 раз.
- «Лекарства должны производиться ради людей, а не ради прибыли», - объявил Джордж Мерк с обложки журнала Time в августе 1952 года правило, которым руководствовалась его компания, отправляя стрептомицин японским детям после Второй мировой войны.

- Джордж попросту верил, что целью корпорации должно быть приношение какой-то пользы обществу. «Если мы помним об этом, у нас всегда будет прибыль», - объяснял он. - «И чем лучше мы помним об этом, тем выше будет наша прибыль».
- Мерк настолько успешно служил своим акционерам именно потому, что в первую очередь служил обществу.



# СЭМ УОЛТОН (SAM WALTON)

## *Преодолеl свою харизму*

- «Я обладал свойствами промоутера», - писал основатель Wal-Mart, - «но у меня была душа управляющего».
- Уолтон решил не позволить своей яркой личности затмить свою главную цель: сделать лучшие товары доступными для людей с наименьшими доходами.

- До своей смерти в 1992 году он предпринял два других гениальных хода, чтобы гарантировать продолжение своей идеи. Первое, что он сделал - поставил задачу, которая была недостижима при его жизни: увеличить годовые продажи с менее чем 30 миллиардов до 125 миллиардов долларов к 2000 году. Вторым решением он создал условия для того, чтобы личность его преемника не затмила его идею, выбрав себе на смену человека с ампутированной харизмой. Под руководством Дэвида Гласса (David Glass) Wal-Mart достигнул цели в 125 миллиардов долларов, подобравшись к 2000 году к объемам продаж на общую сумму в 165 миллиардов долларов.
- Уолтон знал лучше других об опасностях харизматического управления. Он доказал, что подобно любому другому врожденному недостатку, это преодолимо.



# БИЛЛ АЛЛЕН (BILL ALLEN)

## *Мыслил глобально*

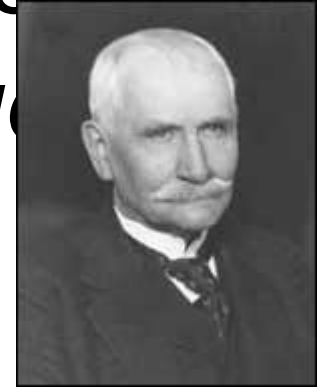


- «Не говори слишком много», - предостерегал себя новый руководитель Boeing, - «пусть говорят другие».
- Недооцененный юрист, который считал себя недостаточно квалифицированным для этой работы, Билл Аллен никогда не видел в Boeing лишь компанию по производству бомбардировщиков. Это была компания, чьи инженеры строили замечательные самолеты. В 1952 году он сделал ставку на новый коммерческий реактивный самолет - модель 707

- Самолеты Boeing помогли выиграть войну, хотя победа в 1945 году стала гибелью для компании. Доходы упали более чем на 90 %, так как исчезли заказы на бомбардировщики, а все знали, что Boeing выпускал только бомбардировщики.
- Аллен был уверен, что Boeing может стать конкурентоспособным, изменив при этом всю отрасль. Под его руководством Boeing построила самолеты 707, 727, 737 и 747 - четыре из самых успешных моделей в истории индустрии.
- Подобно современным управляющим, он подвергался нападкам людей, думающих мелкими категориями: узкие временные рамки, прибыли в центах, мелкие цели. Аллен думал масштабнее и оставил после себя соответствующее наследство.

# CHARLES COFFIN (CHARLES COFFIN)

*Построил сцену, на которой  
зрители все остальные*



- Первый президент General Electric не считал себя гением. Он пришел в компанию из обувного бизнеса.
- Эпоха Коффина (1892-1912) была названа «эпохой Штейнмеца» в честь выдающего инженера-электрика General Electric Co. Чарльза П. Штейнмеца (Charles P. Steinmetz).



- Коффин внедрил две инновации, каждая из которых имела огромное значение: открытие в Америке первой исследовательской лаборатории и идею систематического совершенствования методов управления. Эдисон был гением с армией помощников, Коффин же создал гениальную систему управления, не зависящую от него. Подобно основателям Соединенных Штатов, он создал идеологию и механизмы, которые превратили его организацию в одну из самых устойчивых в мире, методы управления которой имитируются многими другими компаниями.

# ИСТОЧНИК

- **Джим Коллинз** (Jim Collins), автор книг ["От хорошего к великому"](#) и ["Построенные навечно"](#).  
Перевод: [Элитариум.Ру](#)
- © iTeam 2015