**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**

**ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**ИНСТИТУТ ИННОВАТИКИ ИЛОГИСТИКИ**

**КАФЕДРА ИСТОРИИ И ПОЛИТОЛОГИИ**

**Курсовой проект по дисциплине:**

**“Основы менеджмента”**

**на тему:**

**“Принципы управления компании”**

Выполнила:

Студентка МО II-2

Проверил:

Брюхов В. А.

Москва 2005

**Содержание:**

Введение 3

1. Характеристика организации 4
2. Секреты успеха: 7
   1. Быть в нужное время в нужном месте 10
   2. Влюбиться в технологию 11
   3. Пленных не брать 12
   4. Бери на работу только очень умных людей 14
   5. Учиться выживанию 16
   6. Не ожидай благодарностей 19
   7. Встань на позицию провидца 20
   8. Закрой все базы 22
   9. Построй бизнес в измерении байта 23
   10. Никогда ни за что не спускай глаз с мяча 25
3. Сравнительная характеристика принципов

современного менеджмента и принципов классической школы 27

Заключение 30

Список литературы 31

**Введение**

С размером только личного состояния, оцениваемого приблизительно в 60 миллиардов долларов, Билл Гейтс является самым богатым человеком земного шара. Когда работа над первым изданием книги о его жизни и достижениях в бизнесе была в самом разгаре, биржевая стоимость Microsoft превысила соответствующие показатели даже General Electric, превратившись в самую дорогую компанию США. Фантастически успешный в течение последних 25 лет, наиболее могущественный из нового поколения магнатов, Гейтс в настоящее время может быть удостоен титула “короля компьютерщиков”.

Можно его любить, можно ненавидеть, но факт остается фактом: Microsoft Билла Гейтса господствует в мировой компьютерной индустрии. Примерно на восьмидесяти процентах всех персональных компьютеров установлена та или иная версия Windows Microsoft. Более того, большинство новых персональных компьютеров выходят а продажу с уже установленным программным обеспечением Microsoft. Это дает Биллу Гейтсу огромное преимущество перед его соперниками.

История Microsoft – это стремительный непрерывный рост в одной из наиболее конкурентных индустрий в мире. Под руководством Билла Гейтса, основавшего компанию вместе с Полом Аленом в 1974 г., она выросла от предприятия из двух человек до организации, в которой работает свыше сорока восьми тысяч человек, и имеет больше 25 миллиардов долларов чистой прибыли.

В моей курсовой работе я предлагаю провести внимательный анализ методологии, которой пользуется Билл Гейтс при управлении своей компанией и выявить секретные факторы его успеха.

**Характеристика организации**

С самых первых дней Microsoft Гейтс неотступно следовал за своей мечтой : “**компьютер на каждом столе и в каждом доме**”.

Теперь, если оглядеться назад, распространение персональных компьютеров из офисов в частные дома кажется почти неизбежным. Взгляд в прошлое – это прекрасно. Но предвидение намного более прибыльно, как показал Гейтс. Важно также помнить о том, что вездесущие экраны и клавиатуры, которые мы все сегодня считаем данностью, всего два десятилетия назад были предметом научной фантастики.

Однако неверно, что Билл Гейтс больше в ответе за проникновение персонального компьютера в дома и офисы по всему миру, чем, например, Генри Форд – за появление массового автомобилестроения. Все, что было у них обоих, - это способность провидеть возможное и сыграть центральную роль в превращении мечты в реальность.

Гейтс приступил к достижению своей мечты путем превращения Microsoft в главного игрока на поле компьютерной индустрии и использования его главенствующей позиции в создании платформы для бурного развития приложений. Очень рано Гейтс понял, что главное для успеха в компьютерной индустрии – **создание стандарта**. Он также знал, что тот, кто сумеет выработать его первым, обретет власть надо всей компьютерной промышленностью.

За несколько лет до того, как компания IBM обратилась к Гейтсу для разработки новой операционной системы для персональных компьютеров, Гейтс жаловался на отсутствие общей платформы и предсказывал, что без нее потенциал персонального компьютера не сможет быть реализован. Статьи, которые он писал в то время, свидетельствуют о том, что он не имел понятия о той роли, которую судьба ему предначертала. Тем не менее, когда возможность появилась, Гейтс понял, что это означало, и ухватился за нее двумя руками. С тех самых пор но продолжает делать то же самое.

В начале 1980-х под руководством Гейтса Microsoft прощла путь от разрабртчика языков программирования до разносторонней компьютерной компании, производящей буквально все: операционные системы типа Windows, приложения типа Word и Excel,инструментальные программы. В этом процессе Гейтс преобразовал всю компьютерную индустрию.

Те, кто любит его критиковать и обвинять в склонности к монополизму, должны на минуту прерваться и поразмышлять над тем, на каком этапе находилась бы теперь компьютерная революция без своевременного, пусть меркантильного, вмешательства Билла Гейтса. Наконец, трудно оспорить обвинение в том, что Билл Гейтс сыграл решающую роль в возвещении эпохи новых технологий. Стоит вспомнить также о том, что в отличие от многих по-настоящему богатых людей он продолжает неустанно работать.

Возвышение Microsoft было одновременно стремительным и беспрерывным. Гейтс сразу продемонстрировал сочетание глубокого понимания технических проблем с великолепным коммерческим инстинктом. Когда слабое здоровье вынудило Алена в начале 1980-х покинуть компанию, лидерство Гейтса утвердилось окончательно. Во второй половине 1980-х Microsoft превратилась в любимца Уолл-Стрит. От акций стоимости в два доллара в 1986 г акционерный капитал Microsoft взлетел до ста пяти долларов за акцию в первой половине 1996 г., сделав Гейтса миллиардером, а многих из его коллег миллионерами.

Но восход акционерной стоимости Microsoft возвестил также о новом порядке в деловом мире. Ведущий специалист по менеджменту Том Петерс утверждает, что мир изменился, когда рыночная стоимость Microsoft превзошла рыночную стоимость General Motors и стала самой большой американской компанией с рыночной стоимостью в 262 миллиарда долларов. Гейтс и Microsoft почти неразделимы.

Microsoft сводит свой успех к пяти факторам:

* установка на длительные сроки
* ориентация на результат
* работа в команде и индивидуальная инициатива
* страстная преданность клиентам и установка на качество продукта
* постоянная связь с клиентами

Компания берет на работу талантливых, творческих людей и удерживает их с помощью сочетания увлекательности, интеллектуальных постоянных вызовов и превосходных условий работы. Помогает также система премий и поощрений. Коэффициент текучести рабочей силы исключительно низкий для индустрии информационных технологий – меньше восьми процентов.

Свободный стиль общения и нелюбовь к условностям и знакам статуса уравновешиваются требовательным отношением к исполнению и сдаче работы в заданный срок. Исследования Microsoft показывает, что люди покидают его из-за того, что интеллектуальный вызов оказывается исчерпан. Но, может быть, наиболее показателен для культуры Microsoft тот факт, что в нем осталось множество сотрудников, начинавших там работать еще в начале 1980-х. Многие из них к тридцати годам стали миллионерами благодаря многократному увеличению стоимости акций.

**Секреты успеха**

Тщательный анализ обнаруживает десять секретов, объясняющих успех Microsoft и его замечательного главного администратора.

1. **Быть в нужное время в нужном месте**. Легко считать успех Microsoft результатом редкой удачи, которую принесла ей затея снабдить IBM операционной системой для ее первого персонального компьютера. Но это нечто больше, чем просто удача, как кажется на первый взгляд. Гейтс понял важность сделки с IBM. Он понял, что она может изменить историю персонального компьютера, и больше шести месяцев неустанно работал для того, чтобы увеличить свои шансы “быть везучим”.
2. **Влюбиться в технику**. Одним из важнейших аспектов продолжительного успеха Microsoft были технические знания Гейтса. Он держит под контролем все ключевые решения в этой области. Во многих случаях он видел будущее направление развития технологии более четко, чем его соперники. Поэтому он был готов возглавить процесс.
3. **Пленных не брать**. Гейтс – жестокий противник. Во всем, что бы он ни делал, он настроен на победу. При заключении сделок это делает его особо жестким в переговорах. Это, однако, его мало волнует, и он непревзойденный специалист в деле устранения соперников.
4. **Нанимать на работу только самых умных**. “Люди с высоким коэффициентом умственного развития ”– это определение Microsoft для самых умных. С самого начала Гейтс настаивал, чтобы компания привлекла самые лучшие умы. Он терпеть не может посредственность. В некоторых кругах это расценивают как элитаризм и подвергалось критике. Но этот подход имеет ряд положительных сторон. Компания может привлекать сразу после колледжа многих блестящих студентов, которых манит перспектива работы в лучшем месте их области специализации.
5. **Учиться держаться на плаву**. В Microsoft Гейтс создал неугомонную самообучающуюся машину. По его убеждению, это единственный способ избежать повторения своих ошибок. Его конкуренты не столь осторожны.
6. **Не ожидать благодарностей**. Если есть урок, который Гейтс усвоил особенно болезненно, так это то, что слава и подлость всегда неразлучны. Нельзя стать самым богатым человеком в мира без того, чтобы не нажить себе врагов.
7. **Встать на позицию провидца**. Билл Гейтс является бизнес-лидером нового типа. На протяжении многих лет он постоянно доказывал, что его можно назвать провидцем компьютерной индустрии. Его глубинное понимание технологий и уникальный способ синтезировать данные дает ему особое умение видеть тенденции будущего и управлять стратегией Microsoft. Это внушает благоговение почитателям Microsoft и страх его соперникам.
8. **Держать все позиции под контролем**. Ключевой момент успеха Microsoft – это его способность управлять большим количеством проектов одновременно. Сам Гейтс представляет собой настоящего “человека многих задач” – говорят, он в состоянии в одно и то же время вести несколько разговоров на различные технические темы. Эта замечательная способность находит отражение в тактике компании. Она постоянно исследует новые рынки и новые программные приложения. Это позволяет компании не упустить следующее “большое дело”.
9. **Строить бизнес в измерении байта**. Относительно стоимости на фондовом рынке Microsoft остается сравнительно небольшой компанией. Внутри себя она постоянно продолжает расщепляться на меньшие ячейки, чтобы поддерживать оптимальную среду для управленческой команды. Иногда перемены подходят так быстро, что, кажется, Microsoft почти каждую неделю создает свои новые ответвления. Гейтс рассчитывает на поддержку простой структуры, дающей ему возможность сохранять полный контроль над компанией. Когда он начинает чувствовать, что коммуникационные линии становятся растянутыми или запутываются, он безо всяких колебаний упрощает структуру.
10. **Никогда не спускать глаз с мяча**. Гейтс уже два десятилетия находится на вершине своей профессии. За это время он превратился в самого богатого человека в мире – неплохо для человека на пятом десятке лет. Несмотря на его огромное богатство и достижения, Гейтс все еще не подает признаков уменьшения темпа. По его словам, им двигает постоянный страх, что он может упустить следующее “большое дело”. Он не намерен повторить ошибки других больших компьютерных компаний, таких как IBM и Apple.

**Быть в нужное время в нужном месте**

Билл Гейтс оказался в правильное время в правильном месте. На решающей встрече с IBM в 1980 г судьба компьютерной индустрии и, возможно, всего мира бизнеса сделала неожиданный поворот. Руководители Big Blue подписали контракт на разработку операционной системы для своего первого компьютера с маленькой фирмой из Сиэтла. Они думали, что просто экономят время, возлагая на незначительного партнера работу в области не самых приоритетных своих направлений. Они занимались прежде всего бизнесом компьютерного аппаратного обеспечения, где крутились настоящие деньги. Однако мир уже менялся.

Сами того не зная, они передавали Microsoft Билла Гейтса свою лидирующую позицию на рынке. Много было написано о том, как Билл Гейтс манипулировал IBM. Однако решение о подписании контракта с Microsoft было кульминацией целого ряда ошибок Big Blue, которое отражали тогдашнее самодовольство IBM. В результате они утратили свое господство в компьютерной индустрии.

Гейтсу, конечно, повезло. Однако, если бы та же самая возможность попала в руки кому-нибудь из его сверстников из Силиконовой долины, результат мог бы быть совершено иным. В лице Билла Гейтса IBM выбрала единственного человека, который ни за что бы ни уронил мяч. В такие моменты история совершает крутой поворот. Осознав, что контракт с IBM – это шанс его жизни, Билл Гейтс сам сделал большую часть дела. То, что IBM не могла увидеть, Гейтс видел совершенно ясно. Мир компьютерных технологий находился на грани важнейшего сдвига – того, который теоретики менеджмента любят называть парадигмальным переходом. Гейтс знал то, что старая гвардия IBM не понимала: именно программное, а не аппаратное обеспечение – ключ к будущему. Он также знвл, что сила IBM, лидера рынка, понадобится ему для того, чтобы установить общий стандарт, или платформу, для программных приложений. Эта платформ должна бала основываться на уже существующей оперативной системе, которую Гейтс купил у другой компании под названием Q-DOS и которая позже была переименована Microsoft в MS-DOS. Но даже Гейтс не мог представить, насколько эта сделка будет прибыльна для Microsoft.

Тот факт, что компьютеры с эмблемой IBM собирались заполонить рынок, означал также, что операционная система, которую они использовали, выдвинется на первое или второе место. **В каждом компьютере, выставленном IBM, должна была быть инсталлирована MS-DOS. Для Microsoft это сочетание было идеальным троянским конем.** Каждый компьютер с маркой IBM, оказавшийся на письменном столе, открывал бесплатный проезд скрытой внутри него операционной системе Microsoft. В этом состояла удивительная удача Биллу Гейтса.

**Влюбиться в технологию**

У Билла Гейтса на протяжении всей жизни длился роман – с персональным компьютером. Технические знания Гейтса – один из важнейших факторов успеха в продолжительном успехе Microsoft. Он сохраняет контроль над ключевыми решениями в этой области. Во многих случаях он видел будущее развитие технологии более четко, чем его соперники.

Несмотря на то, что Microsoft не является великим изобретателем, ей нет равных в искусстве заимствовать чужие идеи и превращать их в выгодные коммерческие предложения. Действительно, сам Гейтс не является изобретателем и не нанимает на работу людей, умеющих каждый раз находить оригинальные решения проблемам. Большинство людей рождают только одну блестящую идею за всю свою жизнь, говорит он. В этом, есть подлинный талант – найти решение, заполучить его и превратить в продукт, успешно реализуемый на рынке. Гейтс пытается использовать мощь Microsoft для того, чтобы поддержать технологии будущего, например различные виды СМИ, чтобы принять участие в формировании будущего.

Многолетний роман с компьютером держит Гейтса в авангарде его индустрии – индустрии, где так легко потерять почву под ногами. “Главное состоит в том, чтобы ты получал удовольствие от того, чем ты занимаешься каждый день. Для меня это работа с очень умными людьми работа над новыми проблемами. Каждый раз мы думаем: “Ну наконец-то мы достигли кое-какого успеха”. Мы должны быть очень осторожными и не останавливаться на достигнутом, потому что в нашем бизнесе планка поднимается постоянно. Мы всегда принимали во внимание мнение клиента, который говорит нам одно и то же: наши компьютеры слишком сложны и недостаточно удобны. Конкуренция, технические достижения и исследования превращают компьютерную промышленность, в частности производство программного обеспечения, в волнующую сферу деятельности, и я считаю, что у меня в этом бизнесе самые лучшие позиции”.

**Пленных не брать**

Билл Гейтс – жестокий соперник, стремящийся к безоговорочной победе. Это делает его особо трудным противником, не идущим на компромиссы. Самого Гейтса это не заботит, он открыто говорит об уничтожении своих соперников. Он не берет пленных и внедряет на рынке свои продукты самым агрессивным способом.

Гейтс энергично защищает рыночную стратегию компании, утверждая, что Microsoft оказывает положительное влияние на выбор покупателя. Никто не отрицает, что Гейтс – сильнейший противник и замечательный рыночный стратег. Журнал Fortune утверждает, что каждое успешное начинание требует для своей реализации трех личностей: мечтателя, бизнесмена и “настоящего сукина сына”. Билл Гейтс обладает всеми тремя качествами, и это ставит его впереди списка как самого успешного в мире бизнесмена, начавшего с нуля и достигшего вершин бизнеса.

Утверждают, что когда Гейтс говорит о конкурентах, он рассматривает их как одно целое. Когда конкуренты говорят о нем, они считают его чем-то особенным.

В чем Гейтс, безусловно, силен, так это в использовании рыночной позиции Microsoft для того, чтобы обеспечить доступ к новым и набирающим силу рынкам. В действительности, если ты владеешь операционной системой, с которой работает восемьдесят процентов компьютеров всего мира, то это дает тебе огромное преимущество как на переговорах, так и на самом рынке. Это не только приносит большие суммы наличных денег, но и дает большие возможности для пакетирования программной продукции.

Прагматизм Гейтса доходит до того, чтобы просто покупать себе путь к ключевым рынкам. Он вполне готов к тому, чтобы купить разработки других фирм и вставить их в систему Microsoft. Столкнувшись, например, с необходимостью создать базу данных для того, чтобы выдержать соревнование с Borland, он купил за сто семьдесят миллионов долларов программное обеспечение, уже разработанное другой компанией.

Одновременно с рассудительным и бесстрастным подходом к бизнесу Гейтс знает толк в риске. Этому его научили годы в сфере компьютерного бизнеса. Там, где другие, не склонные к риску, откладывают решение на потом, Гейтс уверен, что в компьютерной индустрии скорость перемен настолько высока, что бездействие зачастую несет в себе самый большой риск. Он знает, что риск должен находиться в балансе с выигрышем.

Гейтс никогда не останавливается на достигнутом. Вот уже два десятилетия он играет в покер с компьютерной индустрией, где наблюдается, вероятно, самая ожесточенная конкуренция в мире. Мультимиллиардер и все еще сравнительно молодой человек, он мог уйти на заслуженный отдых в любое время. Но он не подает признаков сбавления темпа. Многие из его сверстников, с которыми он начинал, теперь вышли из строя, включая его бывшего партнера Пола Алена. Несмотря на то, что пара-тройка одаренных компьютерщиков попытались вернуться, включая Стива Джобса, недавно возвратившегося в Apple, Гейтс один из немногих, которые не ушли с фронта.

**Бери на работу только очень умных людей**

Гейтс, как разумный человек, не пытается приписывать себе весь успех Microsoft. Его готовность признать талант других в его сфере имеет решающее значение. Журнал Fortune отмечает: “**Microsoft руководил человек, всеми признанный гением и, что еще важнее, обладающий способностью признавать гениями других людей**”.

Руководитель Microsoft на дух не переносит посредственных работников. “Я не понимаю дураков”, - говорит он. В некоторых кругах его отношение рассматривалось как элитарное и вызывало критику. Но в нем есть и много положительного. Компания может набирать лучших выпускников сразу после окончания колледжа. А выпускников привлекает перспектива работать в команде с лучшими умами страны.

С первых дней существования организации Гейтс настаивал на том, чтобы компания нанимала самые лучшие умы. В Microsoft их называют людьми с высоким IQ; высокий коэффициент интеллекта – обязательное условие приема на работу.

Если это требуется, Гейтс лично вмешается в процесс набора сотрудников. Если особенно одаренный программист нуждается в дополнительном убеждении, для того чтобы присоединиться к компании, весьма вероятно, что ему или ей позвонит сам Гейтс. Звезды любят работать там, где скапливается самое лучшее в их области. В других случаях лучшие программисты выискивают бывших коллег и убеждают их присоединиться к Microsoft.

Несмотря на постоянный рост, Гейтс никогда не поддавался искушению снизить качество команды Microsoft, особенно в группах разработчиков продуктов. Он знал, что привлечение лучших программистов облегчит приход других такого же уровня. Другие компании ставят новым сотрудникам испытательный срок, Microsoft же предпочитает провести внимательное наблюдение еще до принятия на работу. Такая страховка с самого начала позволяет избежать дополнительного ущерба, включая моральный, который происходит, когда кто-то должен быть уволен из-за того, что не справился с работой.

Кредо компании при приеме людей на работу состоит в том, что **посредственный работник хуже неудачного контракта.** Мы нормально относимся к тому, если кто-нибудь не приходит на работу, объясняет Гейтс свои предпочтения при приеме на работу сотрудников, “но если у нас посредственный человек, значит, у нас большие проблемы”.

Проблема состоит в том, что от посредственного человека трудно избавиться, но он занимает место, которое мог бы занимать кто-то талантливый. Для того, чтобы это избежать, в начале своей деятельности Гейтс настаивал на том, чтобы нанимать меньшее количество сотрудников, чем то, которое реально требовалось. Его формула = n-1, где n – это количество нужных людей.

Это простое правило несло в себе совершенно ясное понимание – нанимай только самых лучших людей, так как в свою команду ты никогда не получишь всех, кого хочешь. До сих пор в Microsoft нет никакого “балласта”,и Гейтс сам занимается привлечением особо способных людей, зачастую лично проводя с ними интервью.

Знаменитое трудолюбие Гейтса находит выражение в культуре Microsoft, которое можно определить как “**работать, работать и еще раз работать”.**  Уже много лет Гейтс рассматривает отпуска как признак слабости. Лагерь Microsoft в Редмонде приспособлен к тому, чтобы дать возможность работникам работать допоздна. Для них нормально заказывать пиццу прямо в офис, чтобы не переставать работать во время еды. Компания даже раскошеливается на безалкогольные напитки и кофе.

У Гейтса также имеется особый подход к менеджерам. Он считает себя незаурядным менеджером по работе с персоналом ( несмотря на то, что некоторые считают его агрессивную и иногда нетерпеливую манеру общения “жестким менеджментом” ). Как у технического эксперта, у него мало времени для того, чтобы выполнять функции “главного менеджера”, поэтому он ожидает, что работники Microsoft будут сочетать в себе менеджерские способности с другими областями специализации.

“Искусство менеджмента состоит в том, чтобы продвигать людей по службе, не делая их менеджерами”, - сказал он однажды. С тех пор он изменил это утверждение, уточнив, что это касается больше всего технической среды. Тем не менее его взгляды остаются неизменными.

Microsoft всегда предоставляла своим работникам долгосрочный доступ к акциям – почти весь состав получает право приобрести в будущем акции Microsoft по фиксированной цене. С помощью акций Гейтс сделал миллионерами больше людей, чем какой-либо другой предприниматель в истории. Многие из тех, кто продолжает работать в компании, уже давно больше, чем миллионеры.

**Учиться выживанию**

В Microsoft Гейтс создал ненасытную обучающуюся машину. По его мнению, обучение – это признак “умной организации”, элемент, обеспечивающий постоянное совершенствование ее внутренних процессов. Это также лучший способ избежать самодовольства и защита от ошибок. Гейтс преуспел, превращая в капитал ошибки других.

Особый талант Гейтса заключается в избегании капканов, в которые другие, как правило, попадаются, и в использовании возможностей, вытекающих из собственных ошибок. В индустрии, в которой многие сильные упали лицом в грязь, достижения Гейтса впечатляют.

Способность быстро вводить новых людей в организацию была ключевым фактором для развития компании. Благодаря созданию систем документации знаний новые сотрудники имели постоянный доступ к тому, что их коллеги уже освоили. Поскольку сравнительно небольшое количество людей ушло из Microsoft к его прямым конкурентам, риск того, что ценная информация может покинуть Кампус, минимален. Одна из причин, по которым Гейтс предпочел устроить Кампус Microsoft в Редмонде, а не в Силиконовой долине, по его словам, состояла в том, что это тесное сообщество “не смогло бы долго хранить там наши секреты”.

В Microsoft Гейтс создал систему, в которой разные ответвления организации поддерживают постоянную связь со своими коллегами. Он страстный приверженец того, что называют “петли обратной связи”, и они выстроены во всем, чем занимается Microsoft. Как можно было ожидать от одной из ведущих компьютерных фирм в мире, Microsoft отличается очень сложной электронной инфраструктурой. Каждый сотрудник организации может общаться со всеми остальными посредством e-mail, включая самого Гейтса.

Наличие петель обратной связи в Microsoft вызывает некое беспокойство у его соперников. Одна из сфер их особого внимания – это вопрос так называемой “Китайской стены” между командами разработчиков операционных систем и разработчиков приложений. Обладание операционной системой, являющейся нормой в индустрии, дает разработчикам приложений из Microsoft большое преимущество перед другими компьютерными компаниями. Теоретически Microsoft должен был продолжать поддерживать уровень в этой сфере разделением секций операционных систем и приложений. Это искусственное разделение назвали “Китайской стеной”. Все же конкуренты всегда твердили, что она полна дыр и что разработчики приложений из Microsoft обладают внутренней информацией об операционных системах, недоступной для разработчиков из конкурентных фирм, и наоборот.

Существует еще один ключевой фактор, удерживающий Microsoft на вершине индустрии. Гейтс всегда хотел тестировать продукты на клиентах. Бета-версии программ компании предлагаются клиентам, готовым поддерживать обратную связь, для того чтобы спрогнозировать действия нового программного обеспечения. Таким образом, разработчики компании получают настоящую реакцию людей, которые будут использовать готовую версию программы. Клиенты, принимающие участие в бета-тестировании, сообщают разработчикам в Редмонде о недочетах или затруднениях, которые они находят, и высказывают мнение о практичности продукта.

Таким образом, клиент становится частью процесса обратной связи еще до того, как продукт выпущен на рынок, - это ускоряет признание новых продуктов на рынке. Это также является важным фактором скорости, с которой Microsoft может разрабатывать и сбывать на рынке новые приложения.

Критики возражают, что, выпуская приложения до того, как они были протестированы,

Microsoft в сущности использует своих наивных клиентов для тестов. Однако все же многие компании, принимавшие в этом участие, рассматривают этот процесс как полезный источник предварительной информации о будущих разработках Microsoft и даже как возможность повлиять на конечный продукт.

Многие компании, работающие в области высоких технологий, безусловно заинтересованы в будущих продуктах Microsoft, так как программное обеспечение и системы, которые они выпускают, согласованы со стандартом Microsoft. Для них выгодно получать от разработчиков предварительную информацию о направлениях развития технологии – факторе, от которого сильно зависит успез их собственных будущх продуктов.

**Не ожидай никаких благодарностей**

Если существует урок, который Билл Гейтс освоил с трудом, то это тесная связь между славой и подлостью. Ты не можешь ожидать, что, став самым богатым человеком в мире, не наживешь себе врагов. В компьютерной индустрии у Гейтса их больше, чем тех, кого он сам считает врагами. К тому же он привлек интерес федеральных антитрестовских властей, которые в течение многих лет вели расследование предполагаемых действий

Microsoft против своих конкурентов. Чему же он научился?

1. *Не допускай, чтобы тебя задевала чужая зависть*. Самый поразительный аспект известности Билла Гейтса – это ее негативность. Почему-то для большого чмсла людей Гейтс, как никакой другой бизнесмен прежде, ассоциируется с мрачными махинациями большого бизнеса.
2. *Используй внимание СМИ для сбыта своих продуктов на рынке*. Microsoft известность его основателя идет на пользу. Посещение Гейтсом других стран привлекает такое же внимание, как посещение главы правительства. Политики любят фотографироваться в его компании. Это дает Гейтсу свободный доступ в коридоры власти.
3. *Не мирись с дураками*. Гейтс прожил всю свою жизнь среди очень умных людей. Он не выносит глупых вопросов. Критики утверждают, что его социальные качества нуждаются в некоторой полировке.
4. *Дружи с богатыми и известными людьми*. Когда Гейтс и корифей в инвестировании Уоррен Бафет объявили о том, что берут отпуск и вместе уезжают в Китай, многие СМИ посчитали, что это, должно быть, какой-то странный рекламный трюк. Комментаторов удивляло, что двое самых богатых в мире людей могут интересоваться чем-то другим, кроме своих гор денег. Гейтс и Бафет стали хорошими друзьями. Некоторая часть популярности Бафета достается и Гейтсу.
5. *Отдай все, но не сейчас*. По поводу наследства Гейтс объявил, что оставит каждому из своих детей не больше десяти миллионов долларов.

**Встань на позицию провидца**

Билл Гейтс – это бизнес-лидер нового типа. С годами он постоянно демонстрировал, что он стоит ближе всего к тому, что можно назвать пророком компьютерной индустрии. Его глубокое понимание технологий и уникальный способ обобщения данных наделяет его особой способностью определять будущие тенденции и направлять стратегию Microsoft. Это внушает благоговение почитателям Microsoft и вызывает чувство страха у соперников.

Гейтс осуществляет еще одну роль в Microsoft. Он - хранитель культуры и ценностей компании. Некоторые компании, как, например, Merril Lynch, буквально увековечила свои ценности в камне (компания вывешивает свои основополагающие принципы во входном фойе всех своих зданий).

В последние годы он пошел на шаг дальше, написав книгу о будущем технологий – “Путь вперед”. Это немного рискованная стратегия, но Гейтс, очевидно, чувствует себя обязанным быть достойным своего имиджа компьютерного провидца. Только время покажет, преходящи ли были идеи президента Билла. Гейтс говорит, что он платит своим людям для того, чтобы они “сидели и думали”. Но даже в большей степени, чем программисты Microsoft, сам Гейтс рассматривает свою роль как “пророка компании”. Он освободил себя от более светских аспектов ведения бизнеса, считая, что его работа – прогнозировать будущее.

Гейтс говорит на языке компьютерных программистов. Этот язык перешел в его повседневную жизнь. В этом одновременно одна из его сильных сторон как руководителя и его большая слабость. В разговорах с коллегами-технарями это дает ему легкость общения с ними, что позволяет ему вдохновлять сотрудников Microsoft на достижение новых высот. Однако отрицательная сторона его “компьютерного” словаря – непонимание, возникающее, когда он пытается общаться с более широкой публикой.

Другой пророк Силиконовой долины, Энди Гроув из Intel, выдумал фразу: “Выживают только параноики”, которую он даже поставил в качестве названия своей книги. Но на его месте спокойно мог бы быть и Билл Гейтс. “Чем больше возрастает мой успех, тем более уязвимым я себя чувствую”, - заметил однажды он.

Весьма показательно для природы компьютерной индустрии то, что два столь успешных бизнес-лидера описывают кредо бизнеса как непрекращающуюся паранойю. Это не должно удивлять, принимая во внимание скорость перемен на их рынках. Оба они признаются в том, что в их бизнесе перемены – это данность. Чем больше ты получаешь признания, тем более уязвимо твое положение. Проблема лидера на рынке индустрии, находящейся в состоянии перманентной революции, состоит в том, что один день ты можешь быть хозяином положения, а на следующий день можешь оказаться выброшенным вон и без средств только потому, что не уследил за каким-то изменением в процессе. Необходимость определять изменения в парадигме наиболее очевидна в компаниях, работающих с высокими технологиями. Прежде всего именно такого типа смена парадигмы застала IBM врасплох и привела к тому, что она преподнесла Microsoft на блюдечке весь рынок операционных систем, и эта позиция оказалась главной позицией на компьютерном рынке. Поэтому от страха сесть не на того коня Microsoft временами ведет себя так, как будто в ней множество лиц занимается несколькими разными и даже конфликтующими друг с другом технологиями. Перед Гейтсом – как его главной опорой и человеком, вызвавшимся на роль провидца, - стоит незавидная задача – сканировать горизонт в поисках следующего большого предприятия.

Даже сегодня Гейтс говорит о том, что его преследует “постоянный страх”, что его компания может впасть в самодовольство и ее обгонят более ловкие конкуренты. “Каждой компании приходится когда-нибудь уходить из бизнеса. Только те большие компании достигнут успеха, которые выкинут как устаревшие свои собственные продукты до того, как это сделал кто-то другой”, - говорит он.

**Закрой все базы**

Ключевой фактор в успехе Microsoft заключается в ее способности управлять большим количеством проектов одновременно. Сам Гейтс – это уникальный человек “множества задач”. Говорят, что он может вести одновременно несколько различных разговоров на технические темы. В то же время эта способность охватывать множество идей одновременно отражается на подходе всей компании. Microsoft постоянно исследует новые рынки и новые приложения. Эта широкая сфера действия на рынке помогает защитить компанию от нехватки важных разработок. В индустрии. Эта стратегия также принимает во внимание и случайные ошибки. Одна из самых тяжелых задач, стоящих перед руководителем, - это все время оставаться в курсе перемен в технологиях. Главная проблема – это не терять темп, невзирая на колоссальное напряжение, связанное с управлением одной из мощнейших компаний в мире при стремительном развитии и распространении новых технологий. Гейтс известен своим высокорациональным подходом к решению проблем. Поэтому не удивительно, что при организации своего личного времени он пользуется тем же методом.

В последние годы стало ясно, что Гейтс ищет перспективные возможности за пределами США. Он делает инвестиции в инфраструктуру ряда государств, вкладывая в образование и научные исследования, в чем некоторые видят следующую стремительно развивающуюся сферу бизнеса. Опять Гейтс оказывается во главе игры. Он страхует свои ставки по глобальной шкале. Эта стратегия исходит из его уникальной способности видеть картину и целиком синтезировать информацию.

**Построй бизнес в измерении байта**

В плане стоимости своих акций Microsoft остается небольшой компанией. По характеру внутренней структуры компания также постоянно дробится на более мелкие составляющие. Цель – поддерживать дух предпринимательства и инициативы. Временами эти изменения столь стремительны, что возникает ощущение, что Microsoft создает свои новые подразделения почти что еженедельно. Гейтс рассчитывает, что соблюдение принципов простоты структуры обеспечит ему личный контроль за управлением компанией. Когда ему начинает казаться, что линии коммуникации становятся либо слишком длинными, либо слишком нечеткими, он в любой момент и без колебаний предпринимает шаги в сторону упрощения структуры.

Хотя в настоящий момент на Microsoft работают многие тысячи людей по всему миру, Гейтс старается сохранить ощущение и атмосферу небольшой компании. Он говорит: “Даже если мы действительно большая компания, мы не сможем мыслить как большая компания – тогда нам конец. Я управляю исполнительским персоналом. В реальности есть только несколько человек, которые работают непосредственно на меня. В целом структура компании достаточно объединенная. Мы совещаемся по поводу того, как мое время может быть инвестировано наиболее рационально: когда и как я должен им помогать, чтобы обеспечить выполнение их задач ”.

**Каждый раз, когда Microsoft слишком сильно возрастает в размерах, Гейтс делит его на более мелкие звенья, персонал которых составляет максимум 200 человек.** Секрет структуры Microsoft заключается в том, что его движущим механизмом остается наиболее эффективный способ функционирования ее знаменитого топ-менеджера.

Также была разработана руководителем собственная уникальная система контроля компании Microsoft. Кроме того, он пользуется практически беспрецедентной властью и авторитетом в качестве главного управляющего. В начале 1990-х он реорганизовал компанию в целях наиболее точного ее соответствия своим собственным требованиям.

У руля организации он поставил институт президентства, который состоит из трех наиболее доверенных его помощников и его самого. Это коммерческий мозг Microsoft. Дальше идут 15 классов менеджеров. Известные под именем “архитекторов”, они – самые старшие по рангу среди разработчиков программного обеспечения компании. Хотя у каждого из них более выдающиеся способности по созданию компьютерного кода, чем у самого президента, ни один из них не обладает тем всеобъемлющим взглядом, который отличает их знаменитого лидера. И этот факт позволяет ему интеллектуально доминировать над ними.

В начале процесса эволюции в компании Microsoft Гейтс пришел к выводу, что наилучшее программное обеспечение создается малыми группами разработчиков. Когда было принято решение о переезде компании из Сиэтла, ее редмондовский Кампус был намеренно сконструирован таким образом, чтобы усилить у работников самоощущение небольшой команды. Для того, чтобы сформировать необходимую среду, вместо того чтобы отдать предпочтение классическому для корпораций High-Quality-стилю, все члены коллектива были размещены в двухэтажных коттеджах, стоящих в ряд, что позволяло членам команды взаимодействовать друг с другом на повседневной основе.

Как свидетельствует профессор Гусумано из MIT, в Microsoft Билл Гейтс создал особую культуру, которая способствует процветанию творческой деятельности как на индивидуальном, так и на коллективном уровне, соответствуя при этом требованиям соблюдения сроков и условий коммерческого производства.

Философия разработки новых видов продукции компании Microsoft имеет официальное название “Синхронизация и стабилизация”. В нее входят: концентрация внимания на способности к творчеству путем стимуляции процесса создания новых тем, а также “упорядочивание” ресурсов с параллельным осуществлением “частных синхронизаций”. Что это точно означает, не очень понятно, однако очевидно то, что в этом сумасшествии есть своя логика.

В Microsoft не существует символического обозначения статуса. Практически все офисы рэдмондовского Кампуса имеют одинаковую обстановку и одни и те же размеры – девять на двенадцать футов. Это укрепляет культуру равноправия, предотвращая потенциальные свары из-за размеров офиса, но, помимо этого, имеется также и другая, более практическая цель. Стандартизация размера офиса серьезно облегчает внутренние перемещения. Это важно для компании, в которой реорганизации – повседневная практика. Подобное устройство означает, что управленческий персонал, надзирающий за материальными средствами производства, может в случае необходимости перебросить более 200 человек в другие офисы буквально за одну ночь.

**Никогда ни за что не спускай глаз с мяча**

К настоящему моменту Гейтс уже более двух десятилетий находится на вершине в своей сфере бизнеса. В течение этого времени он стал самым богатым человеком на планете, и все же, несмотря на его огромное богатство и блестящие достижения, Гейтс абсолютно не подает признаков желания снизить темп. Он говорит, что им движет “скрытый страх”, что он может упустить нечто крупное.

1. *Не нужно объяснений.*  Гейтс ощутил потребность поделиться своим видением будущего с нами. Его книга “Путь вперед”, в которой излагаются его взгляды на будущее современных технологий, заставила многих задаться вопросом: не принялось ли тщеславие вытеснять в нем его лучшие качества?

2. *Не оглядывайся назад.* Фундаментальным фактором для успеха компании Microsoft явилось стремление Гейтса зорко следить за дорогой, лежащей впереди.

3. *Планируй себе замену со вниманием и осторожностью.*  При такой огромной доле личного состояния, вложенного в акции Microsoft, как у него, как и когда бы он ни принял решение порвать со всем этим окончательно, больше всего он будет заботиться об интересах акционеров компании.

4. *Создавай будущее.* Гейтс порождает определенный страх в душах тех людей, которые считают его провидцем и архитектором века цифровых технологий. Его репутация прорицателя была им честно заработана.

5. *Оставайся ненасытным.*  Для того, чтобы прийти к финишу первой, Microsoft стала быстрее и проворнее всех тех, кто участвовал в забеге. Для того, чтобы сохранить достигнутое, его знаменитый руководитель никогда не страшился отказаться от прошлого. Гейтс лучше, чем какая-либо другая личность в истории этого века, понимает, что на самом деле означает выражение “технологическая революция”. Он хорошо знает, что есть только две альтернативы: быстрый и мертвый.

**3.** **Сравнительная характеристика принципов современного менеджмента и принципов классической школы**

**Принципы управления — это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важней­шие требовании, соблюдение которых обеспечивает эффектив­ность управления.**По утверждению Файоля, принципы — это маяк, помогающий ориентироваться.

|  |  |
| --- | --- |
| принципы Билла Гейтса | Принципов классической школы |
| **1. Быть в нужное время в нужном месте.** Тот, кто устанавливает стандарт побеждает. Доверь технологии формировать твою стратегию. | 1. **Разделение труда**.  Специализация является тественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия. |
| **2.Влюбиться в технологию.** Инвестировать в научные исследования больше, чем все остальные. | **2. Полномочия и ответственность**. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность. |
| **3. Пленных не брать.** Взвешивай риск и выгоду от него. Никогда не останавливайся на достигнутом. | **3.Дисциплина**.  Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии |
| **4. Бери на работу только очень умных людей + работай больше всех.** | **4. Единоначалие.**  Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника |
| **5. Учиться выживать.** | **5. Единство направления**.  Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом, иметь одного руководителя. |
| **6. Не ожидай никаких благодарностей.** Не допускай, чтобы тебя задевала чужая зависть. | **6. Подчиненность личных интересов общим**.   Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба. |
| **7. Встань на позицию провидца.** Его работа – прогнозировать будущее. | **7. Вознаграждение персонала.**    Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу. |
| **8. Закрой все базы.** Успевай делать множество вещей одновременно. Никогда не останавливайся и не переставай учиться. | **8. Централизация**. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. |
| **9 . Построй бизнес в измерении байта.** Сохраняй ощущение работы в небольшой компании. | **9. Скалярная цепь.**  Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, — вниз, до руководителя низового звена. |
| **10. Никогда ни за что не спускай глаз с мяча.**  Не оглядывайся назад, создавай будущее и оставайся ненасытным. | **10. Порядок**.  Место — для всего и все на своем месте. |
|  | **11.Справедливость**.  Справедливость—это сочетание доброты и правосудия. |
|  | **12. Стабильность рабочего места для персонала.**  Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. |
|  | **13.Инициатива.**  Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию. |
|  | **14. Корпоративный дух.**  Союз — это сила, а она является результатом гармонии персонала. |

Подводя итог в сравнении принципов классической и современной школ, можно сделать вывод, что различий очень много, но все же есть и сходства. Представители обеих школ считали(ют) нужным обеспечить работника справедливым вознаграждением, только в отличие от классиков Билл Гейтс допускает своих сотрудников до акций компании, тем самым сделав миллионерами больше людей, чем какой-либо предприниматель в истории.

Также Билл Гейтс не больше в ответе за проникновение персонального компьютера, чем Генри Форд – за появление массового автомобилестроения.

Гейтс постоянно искал и нанимал самых умных людей в компьютерной индустрии. Это хорошо обдуманная стратегия, обеспечивающая компании персонал самой высокой квалификации. Он является одним из первых предпринимателей, по-настоящему понимающих, что главное в бизнесе – интеллектуальный капитал.

Знаменитое трудолюбие Гейтса находит выражение в культуре Microsoft, которую можно определить как **“работать, работать и еще раз работать”**. Уже много лет Гейтс рассматривает отпуска как признак слабости.

**Заключение:**

Подводя итог всего курсового проекта можно сделать вывод, что Microsoft стала авангардом и проводником компьютерной революции из чистых и благотворительных побуждений и что ее успех на рынке – это лишь вознаграждение за ту услугу, которую компания оказала обществу.

При всем количестве рекламной мишуры и обвинений одно совершенно очевидно: он стал величайшим из всех предпринимателей в сфере информационных технологий потому, что у него было достаточно технического профессионализма и знаний, чтобы понять, что скрывается за поворотом, а также достаточно коммерческой смекалки и ума, чтобы продать все это всем нам. Именно это и делает его столь могущим, так это то, что именно он стоял на пороге революции персональной ЭВМ и открыл для нас новую эру. И только по этой причине уже никто и никогда не сможет быть в точности похожим на него и превзойти успех компании Microsoft.

Список литературы:

1. Деарлав Д. Бизнес путь: Билл Гейтс. 10 секретов самого богатого в мире бизнес-лидера. – СПБ.: Издательство “Крылов”, 2003
2. Аналитическая статья “Успех Microsoft” www.analyticnews.ru
3. Аналитическая статья “Использование принципов стратегии” www.vkrylov.ru
4. Конанов В. И. Microsoft: Путь к успеху. – М.: Издательство “Арфа”, 2001