Содержание

Введение 3

1 Этапы становления и производственные нововведения компании «Хьюлетт-Паккард» 4

2 Принципы управления 11

2.1 Целевое управление 11

2.2 Управляй, похаживая 13

2.3 Политика открытых дверей 14

2.4 Преемственность управления 16

2.5 Расплачивайся на ходу 17

2.6 Прислушиваясь к покупателю 22

2.7 Вера в людей 24

2.8 Долевое участие 27

2.9 Гибкий график работы 29

2.10 Децентрализация 30

2.11 Изменение организации сбыта 32

3 Систематизация принципов управления 35

Заключение 35

Литература 37

Введение

Цель реферата состоит в изучении принципов современного менеджмента на примере компании «Хьюлетт-Паккард». Фирма выбрана, потому что она одна изпередовых в среде производителей компьютерной техники. Планомерно исправляя ошибки управления внутри компании, Дэйв Паккард добился создания философии и практики бизнеса, достойной внимательного изучения.

В 1966 году были опубликованиы целевые установки компании «Хьюлетт-Паккард». На тот момент они выглядели следующим образом.

1. **Прибыль**. Осознавать, что прибыль является наилучшей мерой вклада в общество и основным источником корпоративной силы. Руководители должны пытаться достичь максимально возможной прибыли без ущерба для других целей.

2. **Покупатели**. Бороться за непрерывное улучшение качества, полезности и достоинства продукции и услуг, которые предлагаются покупателям.

3. **Область интересов**. Концентрировать усилия, непрерывно изыскивая новые возможности для роста, но ограничиваясь теми областями, в которых мы обладаем способностью сделать реальный вклад.

4. **Рост**. Придавать особое значение росту как мере силы и требованию выживания.

5. **Наемный труд**. Обеспечивать благоприятные возможности работы по найму для работников «Хьюлетт-Паккард», включая участие в успехах компании, которые они помогают делать возможными. Обеспечивать им гарантию работы, базирующуюся на показателях деятельности, и личное удовлетворение, которое дает ощущение успешно выполненной работы.

6. **Организация**. Поддерживать условия организации труда, которые воспитывают индивидуальную мотивацию, инициативу, творчество, и широкие полномочия свободы в работе, направленной на достижение поставленных целей и задач.

7. **Гражданственность**. Выполнять обязанности настоящих граждан, делая вклады на благо общества и его социальных институтов, создающих среду, в которой мы все работаем и живем.

1 Этапы становления и производственные нововведения компании «Хьюлетт-Паккард»

Каждое представленное ниже изобретение было существенным прорывом в технике и технологии, соизмеримым с искусством. Не претендуя на полный обзор достигнутого, этот перечень дает картину поступательного движения в процессе эволюции технологии и ее достижений за последние 44 года, а также показывает, насколько оперативно компания «Хьюлетт-Паккард» реагировала на новые технологические возможности.

1938 год — Дэйв и Люсиль Паккард переехали в дом 367 на Аддисон авеню в Пало-Альто, штат Калифорния; Билл Хьюлетт снял коттедж позади этого дома, и они вместе с Дэйвом стали часть дня работать в гараже, имея на двоих 538 долларов.

1939 год—Партнерские отношения официально оформлены 1 января 1939 года; монетка определила название компании. Станфордские исследования Билла Хьюлетта по проблеме отрицательной обратной связи привели к созданию первого изделия «Хьюлетт-Паккард» — генератора звуковых частот. Принцип обратной связи стал базой для других изделий «Хьюлетт-Паккард», таких как анализатор гармонических колебаний и несколько типов анализаторов искажений.

1940 год—Переезд из гаража в арендованное здание возле цеха «Тинкер Белл» на углу Пейдж Милл роад и Эль-Камино реал, Пало-Альто. Объем торговли — 34 000 долларов, численность работающих по найму — 3, количество изделий — 8.

1942 год—Построено первое собственное здание «Хьюлетт-Паккард»: Пейдж Милл роад, Пало-Альто (строение Редвуд).

1943 год—«Хьюлетт-Паккард» впервые вторглась в микроволновую область, создав генераторы сигналов для Исследовательской лаборатории Военно-морского флота и устройство для глушения радаров противника. Научно-исследовательские изыскания после окончания Второй мировой войны позволили создать полную номенклатуру микроволновой контрольной аппаратуры для частотного диапазона от звукового до микроволнового. «Хьюлетт-Паккард» стала признанным лидером в области генераторов сигналов.

1947 год—18 августа «Хьюлетт-Паккард» зарегистрирована как объединение. Объем торговли — 679 000 долларов, численность работающих по найму — 111.

1951 год—Объем торговли — 5,5 миллиона долларов, численность работающих по найму — 215.

1957 год—Первое публичное предложение акций, 6 ноября. В письменном виде изложены корпоративные цели "Хьюлетт-Паккард". «Хьюлетт-Паккард» начинает производство в своем первом здании на территории Станфордского промышленного парка, Пало-Альто. Благодаря точному и простому в использовании счетчику высоких частот «Хьюлетт-Паккард» в измерениях частот произошла настоящая революция.

1958 год—Первое приобретение «Хьюлетт-Паккард»: компания Ф. Л. Моусли в Пасадене, штат Калифорния, — изготовитель высококачественных графических самописцев. Объем торговли — 30 миллионов долларов, численность работающих по найму — 1778, количество изделий —378.

1959 год—Учреждено заморское представительство с европейской маркетинговой организацией в Женеве, Швейцария, и производственным предприятием в городе Бёблингене, Западная Германия.

1960 год—Учреждение первого производственного предприятия Калифорнии на территории США — Лавленд, штат Колорадо. Осциллограф «Хьюлетт-Паккард» стал первым прибором, в котором были использованы новые приемы квантования для вывода на экран быстро меняющихся цифровых сигналов, используемых в компьютерной технике.

1961 год—Вхождение в область медицины после покупки Санборнской компании — Уолтхэм, штат Массачусетс. Включение в списки Нью-йоркской и Тихоокеанской фондовых бирж.

1962 год—Первое включение «Хьюлетт-Паккард» в перечень журнала «Фортуна» (Fortune) крупнейших промышленных корпораций США под номером 460.

1963 год—Первое совместное предприятие (с Иокогама Электрик Уоркс) — «Иокогама-Хьюлетт-Паккард», Токио, Япония. Коммерческое применение частотного синтеза реализовалось в первом синтезаторе для генерирования электрического сигнала точно желаемой частоты. Это изделие, результат согласованных усилий бригады специалистов, обеспечивало почти не воспринимаемое на слух разрешение. Оно обладало и дополнительным преимуществом — возможностью программирования электротехническими средствами, т. е. важной особенностью, способствовавшей быстрому развитию мира автоматизированного контрольного оборудования.

1964 год—Двадцать пятая годовщина. Дэйв Паккард избран председателем, Билл Хьюлетт — президентом. Микроволновый спектральный анализатор «Хьюлетт-Паккард» стал первым прибором для получения прямых показаний при калибровочном анализе отдельных сигналов в пределах полосы определенных частот.

1965 год—«Хьюлетт-Паккард» вошла в область производства аналитической аппаратуры после приобретения «Ф & М Сайнтифик Корпорейшн» — Эйвондейл, штат Пенсильвания. Объем торговли — 165 миллионов долларов, численность работающих по найму — 9000.

1966 год—Образована «Хьюлетт-Паккард лабораториз». Это центральное исследовательское учреждение компании стало одним из ведущих исследовательских центров электронной промышленности в мире. «Хьюлетт-Паккард» выпустила первый компьютер. Он был разработан как многоцелевой приборный контроллер для растущего семейства программируемой контрольно-измерительной аппаратуры «Хьюлетт-Паккард». Эта комбинация компьютера и измерительной техники дала компании конкурентоспособность, сохраняемую ею по сей день.

1967 год—Монитор бесконтактного контроля сердечной деятельности эмбриона, разработанный в Германии предприятием «Хьюлетт-Паккард», стал использоваться для обнаружения недомоганий ребенка во время внутриутробного развития.  
В течение ряда лет «Хьюлетт-Паккард» проявляла интерес к точным измерениям частоты и времени, направляя большую часть усилий на создание частотно-измерительной аппаратуры. Однако компания считала необходимым и разработки в области атомных эталонов времени. В 1964 году был создан точный и портативный цезиевый атомно-лучевой эталон, а к 1967 году инженеры «Хьюлетт-Паккард» уже доставили часы, в которых был применен этот эталон, в 18 стран мира, где они использовались в качестве приборов для синхронизации международного времени. В конце концов, цезиеволучевые эталоны стали международными.

1968 год—«Хьюлетт-Паккард» выпустила первый в мире программируемый настольный калькулятор, фактически настольный компьютер. Он комбинировал в себе обратную запись со специальным алгоритмом, позволявшим обрабатывать тригонометрические и логарифмические функции.   
«Хьюлетт-Паккард» создала первые светоизлучающие диоды, сделав существенный шаг вперед в технологии дисплеев.

1969 год—Дэйв Паккард назначен заместителем министра обороны США (служит в этой должности до 1971 года). Первый роботизированный инжектор образцов для хроматографии, позволявший анализировать образцы без постоянного наблюдения за системой. «Хьюлетт-Паккард» выпустила на рынок свою первую операционную систему с разделением времени для микрокомпьютера с количеством пользователей до шестнадцати.

1970 год—Объем торговли — 365 миллионов долларов, численность работающих по найму — 16000. Создан полностью автоматизированный анализатор микроволновых сетей. Он стал поистине бесценным прибором при проектировании и в производстве микроволновых систем.

1971 год—Работа с лазерами позволила создать лазерный интерферометр, позволявший проводить измерения с точностью до миллионных долей дюйма. Лазерный интерферометр «Хьюлетт-Паккард» до сих пор остается прибором, которому отдают предпочтение при производстве чипов. С использованием подобной технологии производился еще один лазерный прибор, который впоследствии привел к созданию первых электронных следящих приборов.

1972 год—«Хьюлетт-Паккард» вывела научные вычисления на уровень использования ручного прибора. Калькулятор «Хьюлетт-Паккард» модели 35 мгновенно добился успеха, навсегда исключив применение логарифмической линейки.

1973 год—Небольшая общецелевая компьютерная система «Хьюлетт-Паккард» стала системой обработки данных, которая первой в промышленности стала продаваться в коммерческих масштабах.   
В конце 1960-х годов компания начала конструирование аппаратуры с использованием интегральных схем. Инженеры «Хьюлетт-Паккард» вскоре обнаружили, что осциллограф, который крайне необходим при создании аналоговых приборов, не годится для аппаратуры с цифровой логикой. Поэтому «Хьюлетт-Паккард» создала логические анализаторы. Они стали теми приборами, которыми предпочли пользоваться инженеры быстро развивавшейся отрасли цифровой электроники.

1974 год—Первый мини-компьютер на базе полупроводниковой памяти объемом 4К с динамическим произвольным доступом вместо магнитных сердечников.   
Первый настольный электронный калькулятор «Хьюлетт-Паккард», выпущенный в 1968 году, стал программируемым, способным хранить программы на небольших магнитных картах. В 1974 году «Хьюлетт-Паккард» создала ручной калькулятор, который обладал возможностями чтения/записи как программных карт, так и карт данных. Интегральные схемы значительно увеличили память и аппаратные возможности этого устройства.

1975 год—«Хьюлетт-Паккард» решила упростить аппаратные системы посредством создания стандартного интерфейса. В 1975 году промышленность приняла интерфейсную шину HP-ZB в качестве международного стандарта; это позволило приступить к созданию приборов, легко подключающихся к компьютеру как по одному, так и целыми комплексами.

1976 год—«Хьюлетт-Паккард» выпустила микропрограммированный аппаратный пакет, который позволил обрабатывать компьютерные программы на языках технической ориентации, таких как ФОРТРАН, в десятки раз быстрее.

1977 год—Джон Юнг стал президентом «Хьюлетт-Паккард» (в 1978 году назначается главным управляющим).

1978 год—Инженеры «Хьюлетт-Паккард» создали новый компьютерный язык, названный языком критериев электрокардиограмм (ECG Criteria Language — ECL). Став одной из первых систем искусственного интеллекта, этот язык обеспечил компьютерным системам «Хьюлетт-Паккард» возможность анализировать электрокардиограммы таким же образом, как это делает врач.

1979 год—«Хьюлетт-Паккард» предложила двуокисекремниевые капиллярные шнуры для упрощения химических анализов и возможности анализа более сложных составов. Новый диодно-матричный детектор для химических анализов обеспечил возможность быстрого одновременного измерения множества длин световых волн.

1980 год—Объем торговли — 3 миллиарда долларов, численность работающих по найму — 57 000. Создано шестидесятичетырехканальное изделие для ультразвукового анализа деятельности сердца, работавшее достаточно быстро для использования в режиме реального времени; оно позволяло получать движущиеся изображения работающего сердца.   
«Хьюлетт-Паккард» выпустила первый сравнительно недорогой быстропечатающий лазерный принтер, который мог использоваться вне помещения центрального компьютера.

1981 год—Полупроводниковая технология NMOS-III, разработанная «Хьюлетт-Паккард», позволила создать кремниевый чип с 600 000 транзисторов, в течение многих лет превосходивший по объему любые другие поступавшие на рынок чипы.

1982 год—Созданная «Хьюлетт-Паккард лимитед» (HP Ltd) в Великобритании система электронной почты стала первой коммерческой сетью широкого пользования, базирующейся на компьютерах. Сеть сигнальной информации, созданная «Хьюлетт-Паккард», стала первой системой для достаточно быстрой обработки данных, позволившей обеспечить мониторинг 24 больничных коек с одной центральной станции.

1984 год—Разработанная в «Хьюлетт-Паккард» технология термальной чернильной струи позволила выпустить персональный принтер, обеспечивший высокое качество печати при низкой стоимости. «Хьюлетт-Паккард» начала производство модели LaserJet, ставшей самым популярным настольным принтером в мире.

1985 год—Лаборатории «Хьюлетт-Паккард» открыли исследовательское отделение в Бристоле, Англия.   
Объем торговли — 6,5 миллиарда долларов, численность работающих по найму — 85 000. Первый в мире анализатор для базирующихся на микропроцессорах сетей позволил пользователям быстро и без хлопот выполнять измерения величины и фазы в режиме, близком к реальному времени, в ранее не воспринимавшемся диапазоне частот.

1986 год—«Хьюлетт-Паккард» стала первой из ведущих компьютерных компаний, применившей определенную архитектуру точности слова на базе вычислений при сокращенном наборе машинных инструкций. Подразделения «Иокогама-Хьюлетт-Паккард» и «Бёблинген инструмент дивижин» (Boblingen Instrument Division) ввели в действие системы тестирования полупроводников, которые оказались самыми передовыми в промышленности.

1987 год—Билл Хьюлетт ушел в отставку с поста вице-председателя совета директоров. Уолтер Хыолетт (сын Билла) и Дэвид-Вудли Паккард (сын Дэйва) избраны в совет директоров.

1988 год—Впервые преодолен рубеж 10 миллиардов долларов.   
«Хьюлетт-Паккард» включена в список Токийской фондовой биржи — первое выступление на бирже вне Соединенных Штатов. «Хьюлетт-Паккард» вошла в число первых 50 из 500 корпораций в списке «Фортуны» под номером 49.   
Цифровой мультиметр обеспечил высокочастотные, высокоточные, с высоким уровнем разрешения измерения напряжений посредством одного прибора. Программная среда «Новой Волны» (New Wave) компании «Хьюлетт-Паккард», использующая графический интерфейс, упростила использование компьютеров, обеспечивая слияние данных различных типов и автоматизируя реализацию стандартных подпрограмм. Новая анимационная рабочая станция обеспечила изображение движения для использования в таких демонстрационных приложениях, как прогноз погоды, наглядный медицинский учебный материал и конструирование механических устройств. Создан анализатор, обеспечивающий измерения в тера-герцевом диапазоне частот, используемых в оптической телекоммуникации.

1989 год—Пятидесятая годовщина. «Хьюлетт-Паккард» включена в списки четырех европейских фондовых бирж: Лондонской, Цюрихской, Парижской и Франкфуртской. Приобретение «Аполло Компьютер» (Apollo Computer), изготовителя компьютерных рабочих станций — Челмсфорд, штат Массачусетс.   
Новый детектор атомного излучения «Хьюлетт-Паккард» стал первым аналитическим прибором, способным обнаруживать все элементы, кроме гелия, при хроматографическом исследовании газов. «Хьюлетт-Паккард» ввела в употребление язык контрольно-измерительных систем (Test and Measurement Systems Language — TMSL) для решения проблемы разработки программного обеспечения связи с разнообразными приборами тестовой системы. Этот язык стал открытым базисом нового стандарта для промышленных коммуникаций.

1990 год—Лаборатории «Хьюлетт-Паккард» открыли исследовательское отделение в Токио, Япония. Объем торговли — 13,2 миллиарда долларов, численность работающих по найму — 91 500.   
Прорыв в технологии полупроводников, позволивший создать так называемый CMOS-чип. Это дало возможность разработать мини-компьютеры, обладающие мощностью центрально-системных электронно-вычислительных машин. «Хьюлетт-Паккард» вошла в область подготовки образцов, предложив свой новый сверхизбирательный экстрактор жидкостей.

1991 год—Цветовой сканер «Хьюлетт-Паккард» обеспечил компьютеры способностью считывать фотографии и другие изображения.   
Базируясь на технологии чернильной струи, «Хьюлетт-Паккард» создала цветовой принтер для печати на обычной бумаге в домашних условиях и в офисе.   
Умещающийся на ладони персональный компьютер «Хьюлетт-Паккард» стал новым технологическим броском вперед. При объеме памяти 640К этот компьютер весит 11 унций (311,3 г), имеет размеры чековой книжки и обладает возможностями инфракрасной беспроводной связи.

1992 год—Лу Платт стал президентом и главным управляющим «Хьюлетт-Паккард».   
«Хьюлетт-Паккард» ввела в обращение дисковод 1,3 дюйма (33 мм). Этот самый маленький в мире дисковод, «Kitty-hawk» (Китихок) — персональный модуль памяти, — был сконструирован для использования в очень небольших компьютерных устройствах, работающих на батарейках.   
Новая ультразвуковая система для диагностики сердечо-сосудистых заболеваний дает изображение сердца, позволяющее врачу анализировать его работу в режиме реального времени.   
Анализатор оптического спектра стал еще одним совершенным новым изделием, предназначенным для использо­вания в области быстро развивающейся оптической связи.   
Изготовлен новый модульный осциллограф для использования при создании высокоскоростных цифровых электронных приборов.

1993 год— Дэйв Паккард ушел в отставку с поста председателя совета директоров. Лу Платт стал председателем, президентом и главным управляющим. Отгружен десятимиллионный принтер LaserJet компании «Хьюлетт-Паккард». Объем торговли — 20,3 миллиарда долларов, численность работающих по найму — 96 200.   
Аналитическая система капиллярного электрофореза предоставила ученым-биологам новые сепараторные возможности.   
Запущена в производство сетевая мониторная система, позволяющая службам обеспечения телекоммуникаций иметь данные о неполадках в сети в режиме реального времени. Она также обладает возможностями обеспечения исследований и диагностики.   
«Хьюлетт-Паккард» выпустила на рынок самый маленький и самый легкий портативный персональный компьютер. При весе менее трех фунтов (немногим более килограмма) он может непрерывно работать в течение восьми часов от батареек типа АА.

1994 год—Объем торговли — 25 миллиардов долларов, численность работающих по найму — 98400. Пожертвовано более 64 миллионов долларов на цели образования и другим некоммерческим организациям.   
«Хьюлетт-Паккард» выпустила самые яркие в мире светоизлучающие диоды. Обладая ярким свечением, надежностью и низким потреблением энергии, они уже заменили лампы накаливания во многих новых областях применения.

2 Принципы управления

2.1 Целевое управление

Никакая политика «Хьюлетт-Паккард» не дала большего вклада в успех компании, чем политика «целевого управления». Хотя этот термин относительно недавно появился в лексиконе бизнесменов, целевое управление было фундаментальной частью философии действия «Хьюлетт-Паккард» с самых первых дней ее существования.

Целевое управление — это прямая противоположность контролируемому управлению. Под последним понимается жесткая система управления военного типа, где люди назначены на выполнение (ожидается, что они соответствуют назначению) определенных работ, с которыми они справляются точно так, как приказано, причем им незачем знать слишком много о целевых установках организации. Целевое управление предполагает наличие системы, в которой целевые установки четко декларированы и согласованы, а людям позволена гибкость в работе, направленной на достижение поставленных целей такими способами, которые они сами находят наилучшими в рамках сферы своей ответственности. Это философия децентрализации управления и первооснова свободного предпринимательства.

Все больше и больше компаний осознают реальную выгоду децентрализации и целевого управления. При этом они убеждаются, что в концепции работы людей в условиях общих целевых установок и атмосферы личной свободы нет ничего нового. Ее действенность была продемонстрирована соперничеством Афин и Спарты 2 тысячи лет назад. И в истории, и в современном бизнесе можно найти множество доказательств того, что организации, обеспечивающие возможность личной инициативы, решают свои задачи лучше, чем те, которые работают с использованием корпоративных директив и жесткого контроля.

Необходимо подчеркнуть, что успешная реализация целевого управления напоминает улицу с двусторонним движением. Руководители всех уровней должны быть уверены в том, что их люди ясно понимают целевые установки компании, так же как конкретные задачи их собственного предприятия или отдела. Следовательно, на руководителях лежит непреложная обязанность способствовать налаживанию хороших связей и взаимопонимания. И, наоборот, работающие под их руководством люди должны быть настолько заинтересованы в своей работе, чтобы им хотелось ее планировать, предлагать новые решения старых проблем и горячо браться за дело, когда у них появляется возможность внести какой-то вклад.

Питер Драккер, хорошо известный специалист по управлению, высказал свои соображения по этому вопросу в одном из интервью, опубликованном в весеннем номере 1993 года «Гарвардского делового обзора» (Harvard Business Review). Драккер говорил о том, что он называет «посткапиталистическим обществом». В этих новых общественных и корпоративных условиях руководители, по мнению Драккера, «будут учиться управлять в ситуациях, где не существует командных авторитетов и где никто не контролирует и никто не контролируем». А далее он подчеркивает, что «скелетом или внутренней структурой традиционной организации — организации последних 100 лет — была комбинация ранга и власти. В возникающей ныне организации на смену им приходят взаимопонимание и ответственность».

Хотя «Хьюлетт-Паккард» вряд ли можно назвать возникающей организацией, взаимопонимание и ответственность в течение многих лет были ключевыми особенностями стиля ее управления.

Руководители должны быть уверены в том, что их люди ясно понимают цели и задачи своих отделений и отделов. Также совершенно необходимо, чтобы руководитель обладал всесторонними знаниями и пониманием работы возглавляемой им группы. По этому вопросу среди деловых людей ведутся не прекращающиеся много лет споры. Некоторые утверждают, что хороший менеджер может руководить всем, чем угодно; он якобы способен хорошо управлять делом, которое в действительности не знает, что в расчет следует принимать только управленческий опыт.

Работа может быть выполнена и при таком подходе, но *наилучшим* образом она будет сделана, только если руководитель по-настоящему и досконально понимает то, чем занимается. Нопонятно, каким образом руководители смогут хотя бы соблюдать стандарты, удовлетворять требования и оценивать результаты, если не понимают специфику той работы, за выполнением которой пытаются следить. в «Хьюлетт-Паккард» всегда придерживались именно такой философии.

В «Хьюлетт-Паккард» есть один прием, помогающий менеджерам и руководителям производств хорошо знать своих людей и понимать работу, которую эти люди выполняют; при этом у них самих есть возможность оказываться на виду у людей и быть для них доступными. Этот прием носит название «управляй, похаживая».

2.2 Управляй, похаживая

В период работы Дэвида Паккарда в техническом отделе производства радиоламп «Дженерал Электрик» ему пришлось столкнуться с проблемами изготовления игнитронов, и он должен был выяснить, почему на испытания поступало очень много неисправных ламп. он выяснил все, что смог, о причинах неисправностей и решил большую часть времени проводить на производственном этаже цеха, добиваясь уверенности в том, что каждый технологический шаг изготовления лампы выполняется надлежащим образом. столкнувшись с несколькими случаями, когда письменные инструкции для производственников могли быть поняты неадекватно, пришлось поработать вместе с ними, чтобы исключить возможные ошибки. Это усердное внимание к деталям было вознаграждено сторицею — все до единой лампы очередной партии успешно прошли проверку.

Паккард так говорит о своем опыте: «Вспоминая это мое решение поработать над проблемами с игнитроном вместе с производственниками, я отчетливо осознаю глубокое влияние этого опыта на политику управления, которую мы исповедуем в компании «Хьюлетт-Паккард». Именно там родилась мысль «управлять, похаживая». Я усвоил, что качество требует хотя бы минутного внимания к каждой мелочи, что любой член организации желает работать хорошо, что письменная инструкция редко воспринимается адекватно и что первоосновой хорошей работы является личное участие во всем.»

Личное участие очень важно на всех уровнях управления компанией. На опыте руководства «Хьюлетт-Паккард» обнаружилось, что практика «управляй, похаживая» и целевое управление так же эффективны для заморских предприятий «Хьюлетт-Паккард», как и всюду в Соединенных Штатах. Для международных подразделений в начале их деятельности было характерным подчинение менеджерам, которые доросли до необходимого уровня в головной компании и хорошо усвоили наши принципы и практику.

Проверки подразделений, находящихся вне Соединен­ных Штатов, обычно проводятся ежегодно. Посещения Паккарда и Хьюлетта всегда включают в себя хождение по цехам предприятий, что дает возможность встретиться и поговорить в неформальной обстановке с работающими по найму людьми и поглядеть на них в деле.

2.3 Политика открытых дверей

Под названием «управляй, похаживая» скрывается несколько вторичных определений и требований, без выполнений которых этот подход невозможен. Не каждый управляющий найдет их выполнение легким и естественным для себя. А если он прибегает к подобным вещам нечасто и с неохотой, то проку не будет. Его «по-хаживания» должны быть частыми, дружескими, не фокусируемыми на чем-то одном и не должны носить на себе печать чего-то выполняемого по графику — но они ни в коем случае не должны быть бессмысленными. А поскольку их главная цель состоит в выяснении того, о чем люди думают и каково их мнение, требуется умение слушать.

С «управляй, похаживая» в «Хьюлетт-Паккард» связан еще один важный принцип, некий догмат пути к успеху. Он носит название «политика открытых дверей». Так же как «управляй, похаживая», эта политика нацелена на построение взаимного доверия и понимания и на создание условий, в которых люди чувствуют свободу выражения своих соображений и мнений, могут поделиться проблемами и заботами.

Открытая дверь поощряет наемных работников обсудить свои заботы, будь то их личные проблемы или что-то, связанное с работой, с руководителем, который, по их мнению, подходит для этого. В громадном большинстве случаев таким руководителем будет их непосредственный начальник. Но коль скоро наемному работнику неудобно говорить со своим руководителем, она или он могут подняться по управленческой лестнице, чтобы обсудить недопонимание или какие-то другие проблемы с руководителем более высокого уровня. В «Хьюлетт-Паккард» установили, что проблемы и заботы, которыми люди не прочь поделиться, удовлетворительно разрешаются руководителями исключительно быстро. Нетрудно понять, что руководителям, производств и менеджерам не следует применять к людям, пользующимся открытой дверью, какие-то репрессии или враждебные действия.

Политика открытых дверей для «Хьюлетт-Паккард» очень важна, потому что она характеризует стиль управления, которому в компании преданы. Она означает, что менеджеры доступны, открыты и участливы. В «Хьюлетт-Паккард» каждый, включая управляющего всей компанией, работает в неразделенном перегородками, не имеющем дверей кабинете. Эта постоянная доступность имеет и свои недостатки, потому что всегда возможно чье-то неуместное вмешательство в текущую работу. Но в «Хьюлетт-Паккард» давно убедились в том, что преимущества доступности с лихвой перевешивают эти недостатки. Политика открытых дверей — это составная часть философии целевого управления. Кроме того, это еще и некая процедура поощрения, а в действительности и обеспечения того, что коммуникационный поток течет вверх не хуже, чем вниз.

«Хьюлетт-Паккард» считают необыкновенной компанией, потому что в течение первых восемнадцати лет существования в компании не было отдела кадров. Причиной тому была вовсе не неприязнь высешго начальства к отделам кадров или менеджерам-кадровикам, а стремление подчеркнуть важность взаимоотношений между руководителями и их людьми, в частности необходимость для менеджеров быть доступными и уметь с душой относиться к проблемам и заботам подчиненных. Появление в структуре кадрового подразделения может подменить непосредственную связь руководителя с наемным работником или по крайней мере вмешаться в нее. Поэтому, после создания в 1957 году корпоративного отдела кадров, очень тщательно определилась его роль и ответственность. Он вводился в структуру компании для создания опоры управлению, а не для его подмены.

Посетители «Хьюлетт-Паккард» часто подмечали и комментировали еще одну грань взаимоотношений внутри компании — неформальность и обращение друг к другу по имени. Подобно всем крупным компаниям, «Хьюлетт-Паккард» имеет организационно-структурные схемы. И, как всюду в растущих компаниях, эти схемы часто меняются. В компании относятся к ним только как к иллюстрации общих представлений о структуре организации «Хьюлетт-Паккард», будь то подразделение, группа или корпорация в целом. Эти схемы никоим образом не определяют каналы связи, используемые сотрудниками «Хьюлетт-Паккард». «Мы хотим, чтобы наши люди решали между собой деловые вопросы простейшим и непосредственным образом, руководствуясь здравым смыслом, а не линиями и прямоугольниками организационно-структурных схем». При выполнении работы любой человек надеется получать необходимую ему информацию из наиболее надежного источника.

Важно, чтобы люди обладали деловыми качествами, оценка которых возможна на регулярной основе. Не менее важно, чтобы у них были постоянно обновляемые данные о том, каковы достижения их собственного подразделения или отдела. Для того и другого менеджеры «Хьюлетт-Паккард» эффективно используют разговоры за чашкой кофе и другие неформальные собрания наемных работников. Рассчитанные на работающих по найму печатные издания, фильмы и видеокассеты — очень полезные коммуникационные средства, но по сравнению с личным двусторонним общением они просто ничто, если задача состоит хотя бы в поощрении сотрудничества и бригадной работы, что уж тут говорить о создании атмосферы доверия и понимания.

2.4 Преемственность управления

Важной обязанностью менеджеров "Хьюлетт-Паккард" является отбор и воспитание своих потенциальных преемников. Преемственность управления играет совершенно исключительную роль на верхних уровнях организации, где менеджер может быть ответствен за широкий круг комплексных направлений деловой активности, в которой рас­ходуются многие миллионы долларов и трудятся много­тысячные коллективы людей.

В первые годы существования «Хьюлетт-Паккард», как это происходит в любой небольшой компании, не очень задумывались над преемственностью управления. Но по мере роста компании проблема выбора наиболее квалифицированной личности на какой-то определенный пост становилась все более серьезной. Рост размеров «Хьюлетт-Паккард», объема и номенклатуры выпускаемой продукции приводили к соответствующему увеличению количества руководящих должностей, поэтому стало важным разработать какой-то эффективный процесс отбора людей на руководящие посты.

Этот процесс состоит из нескольких элементов, но его корни находятся в давно принятой политике целевого управления. В соответствии с принципами целевого управления менеджерам всех уровней предоставляются благоприятные возможности продемонстрировать свои способности — разрабатывать планы, принимать и оценивать решения, обеспечивать руководство своими людьми. На менеджеров часто возлагается ответственность одновременно за несколько видов деятельности, но это, скорее всего, позволяет им проявить себя не лучше, чем в работе по руководству подразделением или деловым предприятием «Хьюлетт-Паккард». Менеджерам в условиях целевого управления и при децентрализованной структуре предоставляется полная ответственность за объем и номенклатуру производства, учет прибыли и издержек. По существу они руководят небольшим бизнесом — включая все, что это влечет за собой. И большинство занимается этим с самого начала своей карьеры. Это позволяет воспитывать поколение за поколением молодых менеджеров, готовых для ведения бизнеса в «Хьюлетт-Паккард».

В "Хьюлетт-Паккард" стараются познакомить руководителей высшего звена с молодыми менеджерами компании. Одним из способов, к которому прибегали для этого в прошлом, были встречи в подразделениях во время их проверок. В каждом подразделении раз в год обязаны были побывать Билл Хьлетт и Девид Паккард плюс Барни Оливер, Ноуэл Элдред и другие менеджеры высшего звена. Они проводили проверку работы подразделения целый день, уделяя особое внимание программам совершенствования продукции. На этих встречах задавались вопросы руководителю подразделения и ключевым сотрудникам, которым поручалось проведение презентации. Это давало благоприятную возможность оценивать способности молодых менеджеров, а также получать представление о том, насколько хорошо их боссы следят за обучением и развивают способности своих подчиненных. Обед в сочетании с официальной встречей помогал познакомиться со многими менеджерами подразделения в неформальной обстановке.

Сегодня высшее руководство «Хьюлетт-Паккард» не имеет возможности проводить ежегодную проверку каждого из множества подразделений компании. Вместо этого подразделения регулярно проверяются руководителем соответствующей группы, возглавляющим ее, а работа самой управленческой группы проверяется руководством компании. Изменилась форма, но положительный аспект про­верок сохранился. Обычно на каждом заседании совета рассматривается работа какой-нибудь структурной единицы «Хьюлетт-Паккард», например номенклатурно-производствен-ной группы, торгового предприятия или корпоративного подразделения. Это дает приезжающим с мест директорам более детально познакомиться как с ведением дел в головной конторе компании, так и с людьми, которые их ведут. Со временем некоторые из самых старших менеджеров «Хьюлетт-Паккард» сами избираются в совет, поэтому очень важно, чтобы каждый директор был знаком с другими менеджерами еще до своего избрания.

За последние годы компания разработала дополнительные, более глубоко структурированные способы оценки менеджеров среднего звена с целью определения их потенциальных способностей нести большую ответственность. Сейчас главный управляющий регулярно собирает своих менеджеров высшего звена для многогранной проверки показателей качества управления номенкла-турно-производственными группами. Они обсуждают состояние дел в каждой группе, анализируя создаваемую ею прибыль, использование фондов, ежегодный рост, качество продукции, степень удовлетворения покупательских запросов, кадровые вопросы и многое другое, за что несет ответственность руководитель группы. Также периодически встречается с одним из комитетов совета директоров — комитетом по контролю организационной структуры и назначений — с целью проверки деловых качеств менедже­ров, работающих на самых важных направлениях.

2.5 Расплачивайся на ходу

Отец Девида Паккарда был назначен арбитром по банкротствам в штате Колорадо. Девиду часто приходилось помогать ему в просмотре отчетности компаний, потерпевших банкротство. Банки просто отказывали фирмам в праве выкупа заложенных ценных бумаг вследствие просрочки, и эти фирмы оставались ни с чем. Фирмы, которые не имели задолженностей, перенесли трудное время, но их ценные бумаги оставались нетронутыми, и им удавалось встать на ноги в последовавшие за депрессией годы.

Изучив этот опыт, Девид пришел к решению, что компания не должна нести убытки на долгосрочных кредитах. Исходя из этого, был определен принцип «расплачивайся на ходу», финансируя рост в первую очередь за счет поступлений, а не на одолженные деньги. О возможности самофинансирования знали, потому что «Дженерал Радио», компания, которой восхищались, была уже несколько лет в бизнесе, имела успех и никогда не прибегала к финансированию со стороны. «Мы чувствовали, что если это удавалось им, то получится и у нас. И получается — вот уже более полувека».

В некоторых отраслях промышленности, в частности таких, где требуются большие капиталовложения, подход «расплачивайся на ходу» неосуществим. Стало общепринятым удовлетворять потребности в капитале с помощью таких рычагов прибыльности, как акцизное финансирование и долгосрочные займы. Сторонники этого подхода говорят, что вы можете сделать прибыли неиссякаемыми посредством их регулирования. Может быть, и так, но в «Хьюлетт-Паккард» фирменная политика состояла в том, чтобы расплачиваться по ходу дела, а не нести потери на подпитывающем кредите.

В отношении долгосрочной политики стремились повторно инвестировать большую часть прибылей и зависеть от этих реинвестиций плюс фондов от продажи акций наемным работникам и других поступлений наличных денег, использовавшихся для роста компании. Программа продажи ценных бумаг работникам компании позволяла им делать приобретения в пределах определенного процента заработной платы, причем продавались им эти доли фондов «Хьюлетт-Паккард» по льготным ценам. Компания брала на себя оплату некоторой части стоимости собственных фондов. Эта программа действует с 1959 года и обеспечивает значительные наличные суммы, необходимые для финансирования роста компании.

Вводя программу долевой распродажи фонда, допустили одну существенную ошибку. Не потребовали от работающих по найму людей, приобретающих акции по льготной цене, хранить их. Существует непреложная истина, касающаяся уровня заработной платы и жалованья, — вне зависимости от того, какова оплата, наемный работник или работница считают, что им необходимо еще около 10%. Обнаружилось, что многие наши люди, принимавшие участие в этой программе распродажи фондов, тут же перепродавали свою долю. Даже наемные работники верхних уровней компании взяли себе за правило продавать ценные бумаги, едва получив их.

Ситуация была исправлена, но ирония судьбы такова, что многие из наемных работников, которые хранили свои акции и продали их, только выйдя на пенсию, зачастую получали за них более миллиона долларов.

Политика самофинансирования требует не только разумного уровня прибыли, но также и хорошего управления ценными бумагами. Эта политика претерпела своего рода критическую проверку в начале 1970-х годов. Вслед за периодом общемирового спада и медленного роста компания оказалась перед лицом отхлынувшего рыночного спроса на ее продукцию. При ограниченной наличности возникли всерьез обсуждавшиеся соображения о долгосрочном займе объемом 100 миллионов долларов. В "Хьюлетт-Паккард" установили слишком низкие цены на некоторые из изделий, дебиторские счета и задолженности по материально-техническому обеспечению находились на вызывающем тревогу высоком уровне, и расходы плохо контролировались. С проблемой справились, прибегнув к более суровой самодисциплине. Реакция была впечатляющей. Менеджеры по-настоящему взялись за дело. Материальные поставки резко снизились, дебиторские счета подтянулись, контроль за расходами стал гораздо лучше. Появилась целая команда, работающая над решением этой проблемы, и компания упорно продолжала демонстрировать силу и рост за счет прибылей, не прибегнув к долгосрочному займу и в этот период.

Анализируя дебиторские счета, обнаружилось одно серьезное слабое место. Многие покупатели приобретали продукцию «Хьюлетт-Паккард» у нескольких предприятий компании, чтобы затем объединить разрозненные изделия в систему. Они не оплачивали ни одну из покупок, пока не получали самое последнее из необходимого им.

В "Хьюлетт-Паккард" изменили эту практику таким образом, что получили возможность собирать требуемую систему у себя и проверять ее перед отгрузкой. Это дало хозяйственным единицам «Хьюлетт-Паккард» некий стимул для ускорения производства изделий. Появлялась уверенность в работоспособности системы и упрощалось решение проблемы с дебиторскими задолженностями.

Положительным во всем этом эпизоде стало еще одно явное напоминание о том, что самофинансирование требует постоянной бдительности и самодисциплины.

Важным элементом пути к успеху «Хьюлетт-Паккард» являются взаимоотношения компании с акционерами и инвестиционными кругами. Главная цель в этой области состоит в обеспечении постоянства корпоративных показателей, включая неуклонный рост доходов и активов. Очевидно, что это не всегда возможно даже для самых лучших корпораций, но в течение всех этих лет показатели «Хьюлетт-Паккард» оставались вполне приличными.

Обыкновенные акции «Хьюлетт-Паккард» впервые появились в 1947 году, когда было преобразовано первоначальное партнерское товарищество в корпорацию. Десятью годами позже для расширения базы собственников было предложено на общественные торги 10% выпущенных в обращение 3 миллионов акций. В том же 1957 году компания распределила между наемными работниками 60 000 новых акций в качестве премий, а также сделала возможным приобретение персоналом по льготной цене еще 50 000 акций. В то время общественные торговые сделки с ценными бумагами начали осуществляться без посредничества биржевого рынка.

В 1959 году ввели в действие программу продажи акций наемным работникам. Участие персонала компании оказалось активным, и базисная программа продолжает действовать по сей день. В 1961 году акции «Хьюлетт-Паккард» были одновременно приняты в списки Нью-Йоркской и Тихоокеанской фондовых бирж, а в последние годы они также появляются в списках основных зарубежных бирж.

Предложив акции компании в 1957 году в свободную продажу, преследовались две главные цели. Одна состояла в расширении сферы собственников компании, особенно собственников из числа наемных работников. Другая заключалась в том, чтобы сделать акции доступными в случае, если в "Хьюлетт-Паккард" пожелают приобрести фонды других компаний. Часто более практично приобрести какую-нибудь компанию посредством обмена фондами, чем прямой покупкой. Это произошло, и в 1960-е годы приобрели несколько компаний, причем большинство из них через обмен акций.

Долгие годы связей с акционерами и инвестиционными кругами отражают, базисную философию и путь к успеху «Хьюлетт-Паккард». «Мы прилагаем максимум усилий, чтобы быть прямолинейными и беспристрастными, и практикуем полное и незамедлительное раскрытие событий или достижений, имеющих реальное или потенциальное воздействие на стоимость акций «Хьюлетт-Паккард».

Всегда имеется возможность улучшить показатели прибыльности на какое-то время, уменьшая уровень инвестиций в проектирование и техническое обеспечение новой продукции, в обслуживание покупателей или новое строительство и переоснащение предприятий. Но в долгосрочном аспекте придется дорого расплачиваться за пренебрежение к любой из этих областей деятельности. Одна из наиболее важных управленческих задач состоит в поддержании надлежащего баланса между краткосрочными показателями прибыльности и инвестициями в будущее укрепление компании и ее дальнейший рост.

Хорошая новая продукция — это жизненные соки такой технической компании, как «Хьюлетт-Паккард», хотя уровни ее деловой активности из года в год варьируют. Мощные усилия в исследовательской деятельности и в направлении совершенствования продукции всегда являются той движущей энергией, которая стоит за производственными достижениями «Хьюлетт-Паккард». За все годы существования компании наши годовые расходы на исследования и развитие колебались от 8 до 10% суммы реализации продукции, а в последнее время поднялись выше 10%.

В порядке удовлетворения целевой установки на прибыльность в «Хьюлетт-Паккард» всегда помнят о долгосрочном подъеме, неуклонно прибавляя в силе и общей стоимости компании.

Ценообразование новой продукции — важное и требующее особого внимания дело. Зачастую какой-то новый продукт выбрасывают на рынок при слишком заниженной цене с целью получения адекватной краткосрочной прибыли. При этом рассуждают примерно так: «Мы понизим наши расходы и тогда будем в состоянии делать хорошую прибыль» — либо в следующем месяце, либо в следующем квартале, либо на следующий год. Но это время наступает редко, если вообще когда-нибудь наступает.

Часто ценообразование также опускается до уровня добровольного пожертвования с целью получения «доли на рынке». Многие менеджеры американской промышленности, одержимые идеей захвата большей доли на рынке, подрезают цены, борясь с конкурентами. В краткосрочном аспекте это зачастую приводит к впечатляющему объему торговли, но дает очень небольшую прибыль или торговля оказывается вовсе бесприбыльной.

В 1972 году в «Хьюлетт-Паккард» ввели продукцию, которая переопределила рынок калькуляторов. Это была модель 35 ручного калькулятора, первой в мире «электронной логарифмической линейки». За изделие азначили цену в 395 долларов, слишком высокую, по мнению многих, и чрезмерную, как считали некоторые. Но калькулятор оказался настолько бесценным, что сразу же потряс рынок так сильно, что было не поспеть за его спросом. Всего через несколько месяцев вслед за этим появились агрессивные конкуренты — компании, которые предложили калькуляторы по значительно более низким ценам, чем установленная «Хьюлетт-Паккард». Их цель, с чем они готовы были согласиться, состояла в захвате некоторой доли рынка... и они своего добились. Но в долгосрочном аспекте в «Хьюлетт-Паккард» получили определенную прибыль, добившись уверенности в том, что можно снижать расходы.

В то время проводимая в «Хьюлетт-Паккард» политика состояла в увеличении доли присутствия на рынке в качестве награды за производство хорошей продукции — за обеспечение покупателей изделиями и ус­лугами самого высокого качества и снижение собственных расходов. В этом заключалась базисная политика компании с самого начала ее существования.

2.6 Прислушиваясь к покупателю

Фундаментальной основой успеха «Хьюлетт-Паккард» является работа, которую проводят для удовлетворения нужд покупателей. Каждый работник организации побуждается постоянно думать о том, как его или ее деятельность соотносится с целевой установкой обслуживания клиентов.

Концепция удовлетворения покупателя начинается в «Хьюлетт-Пак­кард» с генерирования новых идей и новой технологии, которые впоследствии могут дать возможность разработать полезную, значимую продукцию. Эти новые идеи формируют затем базис для разработки изделия, удовлетворяющего пока еще скрытым потребностям, которые для покупателей в будущем станут значимыми. Чтобы оказаться полезной в эпоху всемирной конкуренции и быстрых изменений, новая продукция должна разрабатываться быстро и производиться эффективно с использованием производственных процессов и техники которые гарантируют качество и экономичность.

Создать новаторскую, надежную продукцию — ключевой элемент удовлетворения потребностей покупателя, но есть и другие важные моменты. «Хьюлетт-Паккард» предлагает много разнообразных изделий множеству разных покупателей. Настоятельная необходимость состоит в том, чтобы продукция, рекомендуемая покупателю, наиболее полно и всеобъемлюще удовлетворила его долгосрочные потребности. Для этого требуется, чтобы люди, работающие на поприще реализации продукции — действуют они индивидуально, бригадой или вместе с другими компаниями, которые привносят свою долю стоимости в продукцию и услуги «Хьюлетт-Паккард»,— тесно сотрудничали с покупателями, стремясь находить самые приемлемые и эффективные решения проблем потребителей.

Когда покупатель приобретает какое-то изделие «Хьюлетт-Паккард», он вправе ожидать не только того, что это изделие будет хорошо работать в день его приобретения, но и что оно будет поддерживаться в рабочем состоянии при помощи своевременного и эффективного обслуживания, которое гарантирует покупателю долгое и беспро блемное функционирование изделия.

В течение многих лет маркетинг и связанную с peaлизацией продукции деятельность «Хьюлетт-Паккард» возглавлял Ноуэл Элдред. Вице-президент по маркетингу Ноуэл, став одной из ключевых фигур верхней команды управления, был упорным защитником покупателя, настолько упорным, что считал необходимым, чтобы в любых спорах с компанией специалисты по торговле принимали сторону покупателя. «Мы не хотим чтобы вы слепо соглашались с нами,— говорил он им.— Мы хотим, чтобы вы сражались за покупателя. В конце концов, мы продаем не аппаратуру — мы продаем решения проблем покупателей». Ноуэл подчеркивал важность обратной связи, помогающей проектировать и производить изделия, нацеленные на реальные потребности клиентов. Он также настаивал, чтобы наши люди, работающие в сфере реализации, никогда с пренебрежением не отзывались о конкуренции. В этом отразилось уважительное отношение к конкурентам, уважение того типа, которое существовало между «Дженерал Радио» и «Хьюлетт-Паккард» в те годы, когда дело начиналось.

Создание карманного уникального калькулятора НР35 поставило его конструкторов и производственную команду перед необходимостью решения жутких проблем. Дело было не только в том, удастся ли успешно вывести на рынок модель 35; предстояло разработать методы торговли и распространения, которые до той поры были совершенно новыми для «Хьюлетт-Паккард». Традиционная система поставки продукции — покупатели высылают заказ, а мы отгружаем изделия — явно не годилась.

Производство продукции «на полку» было для «Хьюлетт-Паккард» новой концепцией. Но в «Хьюлетт-Паккард» легко перевели базисные управленческие принципы на язык производства крупных партий продукции для розничной торговли, а децентрализованные деловые команды оказались достаточно шустрыми и быстро изменили модель своей производственной деятельности.

Сущностью программы удовлетворения запросов покупателя компанией «Хьюлетт-Паккард» является приверженность качеству, приверженность, начало которой закладывается в лабораториях и распространяется на все фазы работы.

Возможно, у «Хьюлетт-Паккард» есть больше, чем у других компаний, причин для особого отношения к качеству. Еще на заре решения сосредоточиться на разработке и производстве электронных приборов для контроля и измерений понимали, что эти приборы будут использоваться покупателями для проверки и оценки качества их продукции и производственных процессов. Поэтому стремились выполнять любую работу наилучшим образом.

Долгие годы уделяется достаточно много времени поискам того, каким образом можно было бы повышать качество. Один из найденных очень эффективных способов заключается в выстраивании производственного потока таким образом, чтобы площадка, отводимая для окончательной проверки изделия, была как можно ближе к площадке окончательной сборки. Если принимающая команда обнаруживает какую-нибудь неполадку в конечном изделии, она может незамедлительно сообщить об этом непосредственно людям, занимающимся сборкой, без прохождения через сложные процедуры фиксиро­вания брака и всех связанных с этим последующих мероприятий.

Это очень похоже на то, что получило название «круга качества», потому что здесь люди тесно сотрудничают в работе, связаны друг с другом без лишних формальностей. Со временем обнаружилось, что в таком неформальном общении контролеров и людей, работающих на сборке, рождается много хороших идей и что оно способ­ствует поддержанию особо заботливого отношения и к качеству изделий, и к производительности труда.

Сегодня мы все знакомы с достижениями японской промышленности в деле производства качественных изделий. В последние годы японские автомобили, радио- и телевизионные приемники, звуко- и видеозаписывающее оборудование, как и многая другая продукция, завоевали мировую известность благодаря их качеству и надежности. Опыт «Хьюлетт-Паккард» во взаимоотношениях с японцами дал очень многое для достижения высокого качества продукции.

2.7 Вера в людей

Если организация хочет добиться максимальной эффективности и успеха, она должна удовлетворять целому ряду требований. Одно из них состоит в том, чтобы на каждый пост были назначены самые способные сотрудники. Должна быть задействована непрерывно функционирующая и постоянно обновляемая образовательная программа, что особенно важно для технического бизнеса, где велика скорость прогресса. Техника, вполне уместная сегодня, станет устаревшей в будущем, поэтому каждый член организации должен постоянно находить новые и более эффективные пути выполнения собственной работы.

Другое требование — на всех уровнях следует поощрять высокую степень энтузиазма; в частности, люди, занимающие высокие посты в управлении, не имеют права полагаться только на свой энтузиазм, они обязаны возбуждать энтузиазм и среди своих помощников. Места слабой заинтересованности и равнодушию быть не должно.

В компании «Хьюлетт-Паккард» важен каждый отдельный человек, важна любая выполняемая работа. В областях высоких технологий незаметная деталь зачастую определяет грань между качественным изделием и таким, которое хорошим не назовешь. Вот почему в «Хьюлетт-Паккард» убеждают людей в необходимости выполнять каждое конкретное дело наилучшим образом.

То, как организация строит свою структуру, оказывает воздействие на мотивацию поведения и производственные показатели каждого ее члена. Существуют организации военного типа, в которых высший руководитель отдает приказ, поступающий по нисходящей, пока не достигает конкретного лица в самом низу, и это лицо выполняет его без вопросов и возражений. Именно такого типа организации для «Хьюлетт-Паккард» не желали. Целевых установок можно вернее достичь с помощью людей, которые их понимают и поддерживают, которые проявляют гибкость в работе, направленной на общие цели, причем выбирают методы, которые сами считают наилучшими и для своего конкретного дела, и для своей организации.

Тесные взаимоотношения между сотрудниками «Хьюлетт-Паккард» привели к созданию такой формы соучастия в управлении, которая поддерживает индивидуальную свободу и инициативу, одновременно способствуя сохранению общности цели и стремления к бригадной работе. В первые годы все работали над одними и теми же проблемами. Это в конечном итоге приводило к тому, что каждый работающий по найму человек чувствовал себя членом одной команды.

По мере роста компании больше было нельзя полагаться только на веру в то, что у «Хьюлетт-Паккард» одна команда. Однако всячески старались подчеркивать ее важность и укреплять ее. Это было одной из причин того, почему никак не выделяли подразделения и группы, отличившиеся особенно хорошей работой. По той же причине дополнительные доходы, такие как доля прибыли, обеспечивались не избранным лицам или группам лиц, а всему списочному составу наемных работников. Настоятельно необходимо всегда поддерживать сильное ощущение полезности и сопричастности в каждой структурной ячейке компании; это ощущение должно быть осознанным и уважаемым как краеугольный камень здания успеха «Хьюлетт-Паккард».

Когда размах деятельности был сравнительно небольшим, приходилось нанимать лучших из тех, кого удавалось найти, обучать их и надеяться, что они справятся с работой. В «Хьюлетт-Паккард» ощущали ответственность за предоставление работникам максимально благоприятных возможностей и гарантии труда. Так родилось тогда еще сырое, но важное решение: в «Хьюлетт-Паккард» не желали быть тем, что называется «нанял и прогнал», т.е. компанией, которая находит крупные краткосрочные контракты, эксплуатирует на протяжении времени выполнения контракта много людей, а затем предлагает им отправляться на все четыре стороны. Такая манера — зачастую самый быстрый и наиболее эффективный способ выполнения какой-то большой работы. В «Хьюлетт-Паккард» хотели заняться бизнесом надолго, создать компанию вокруг стабильной и преданной группы сотрудников.

Руководители компании были очень близки с наемными работниками. Хорошо разбирались в сути выполняемых ими работ, были в курсе многого в их личной жизни. Также учились распознавать, у кого из людей есть потенциал руководителя, хотя эта наука иногда давалась трудно. В «Хьюлетт-Паккард» внедрили программу медицинского страхования для защиты наших наемных работников и их семей. В конце 1940-х годов благодеяния такого типа были совершенно неизвестны.

Рост компании сказывался также на размахе и характере организуемых компанией пикников. Пикники считались важной частью пути к успеху «Хьюлетт-Паккард», и в первое время устраивался ежегодный пикник где-нибудь поблизости от Пало-Альто для работавших у людей и их семей. Это было большое событие, которое во многом планировалось и осуществлялось самими работниками. Меню состояло из нью-йоркских бифштексов, гамбургеров, мексиканских бобов, зеленого салата, французских хлебцев с чесноком и пива. Продукты и пиво закупала компания. Стало традицией, что работники механического цеха поджаривали на углях бифштексы и гамбургеры, а другие подразделения несли ответственность каждый за свою часть меню.

В начале 1950-х годов компания купила участок земли, называвшийся Литтл Вейзин, в стране калифорнийских мамонтовых деревьев примерно в часе езды на автомобиле от Пало-Альто. Часть этого участка была превращена в зону отдыха, достаточную для устройства пикников на две тысячи человек и даже больше. Руководство предоставило сотрудникам возможность выезжать туда вместе с семьями в оборудованный для ночлега кемпинг. Он пользовался такой популярностью, что позднее решили реализовать эту идею в других местах, где жили и работали сотрудники «Хьюлетт-Паккард». В Колорадо купили немного земли в Скалистых горах близ парка Эстес, а в Массачусетсе — на морском побережье. В Шотландии приобрели небольшое озеро, славившееся хорошей рыбалкой (и возможностью увидеть Лохнесское чудовище), а в Южной Германии — землю, пригодную для катания на лыжах.

Как только появлялось новое подразделение, учреждалось и проведение его пикников, потому что это давало возможность познакомиться и обменяться шутками со многими, работавшими по найму людьми, как в Соединенных Штатах, так и в Европе. К концу 1960-х годов компания настолько разрослась, что стало трудно продолжать эту традицию, а нынче это, конечно, и вовсе невозможно. Но ежегодные пикники продолжают организовываться в местах расположения предприятий «Хьюлетт-Паккард» повсюду в мире.

Еще начиная карьеру, Девид Паккард столкнулся с некоторыми фактами, которые могут подорвать доверие компании к своим сотрудникам. В конце 1930-х годов в Скенектади «Дженерал Электрик» уделяла очень большое внимание охране завода. Особенно «Дженерал Электрик» усердствовала в обеспечении контроля за местами хранения переносного оборудования, инструмента и деталей, заботясь о том, чтобы наемные рабочие ничего не крали. Встречая столь явно демонстрируемое недоверие, наемные работники стремились подтверждать его справедливость, при любом удобном случае унося с предприятия все, что только подвернется под руку. Мало-помалу оборудование, инструмент и детали расползались по всему городу.

Ирония состояла в том, что это оборудование и детали использовались «владельцами» из числа работников «Дженерал Электрик» для реализации задумок, связанных с основной работой, или как повышающее квалификацию хобби — и то и другое, вероятно, повышало их профессионализм.

Когда «Хьюлетт-Паккард» разворачивала свою деятельность, память о виденном в «Дженерал Электрик» была еще свежа, и поэтому места хранения деталей и складские помещения всегда должны быть открыты. Иногда случалось, что кто-то нарушал установленный порядок. Оставляя склады и места хранения деталей открытыми, в компании получили двойную выгоду. С практической точки зрения простой доступ к деталям и инструменту способствовал тому, что конструкторы изделий и те, кто хотел поработать дома или выехав на уик-энд над новыми идеями, могли заниматься этим, не испрашивая особого раз­решения. Второй, менее заметный, но важный результат — открытые хранилища и склады были символом доверия, доверия, которое является стержнем методов ведения дел в компании «Хьюлетт-Паккард».

Политика открытых складов не изменилась. Хотя доступ к складам готовой продукции ограничен, лабораторные склады (сравнительно небольшие запасники лучших деталей и оборудования) продолжают оставаться в основном открытыми.

Итак, с самого начала образования компании строили дело на доверии к людям и вере в них. Ожидали от них открытости и честности в ведении дел и были уверены, что они будут с готовностью принимать на себя ответственность за свои действия.

2.8 Долевое участие

Основным принципом политики «Хьюлетт-Паккард» по отношению к человеческой личности стала концепция долевого участия — в ответственности за определение и достижение целей, в собственности компании посредством плановой продажи активов, в прибылях и даже в несении бремени возникающих время от времени спадов деловой активности компании.

Программы доходности отражают эту концепцию долевого участия. В различных частях мира они неодинаковы, потому что в каждой стране существует своя организация получения доходов, определяемая местными законами и традициями.

В Соединенных Штатах и многих других странах наемные работники принимают участие в реализации плановой продажи активов и в распределении наличных доходов. В США работающие по найму более шести месяцев имеют право на долю прибыли и ежегодно получают определенную сумму, рассчитываемую исходя из заработанных компанией денег до обложения налогами. В течение многих лет эта выплата поднималась до 9,9% и не опускалась ниже 4,1% заработной платы. Поскольку компания всегда была прибыльной, программа этих выплат не прерывалась с тех пор, как мы ввели ее в 1950-е годы.

Другой пример долевого участия, хотя и совершенно иного характера, относится к 1970 году. В связи со спадом в экономике США заказы поступали с несколько меньшей интенсивностью, чем требовалось для того, чтобы загрузить производственные мощности. В «Хьюлетт-Паккард» оказались перед лицом перспективы 10%-ного сокращения рабочей силы. Однако вместо сокращения попробовали другой путь — пошли на установление графика, в котором в течение двух недель было девять рабочих дней,— 10%-ное сокращение рабочего времени при соответственно 10%-ном уменьшении оплаты труда. Это распространялось абсолютно на все заводы в США, не исключая руководящий состав и корпоративный штат. В конце шестимесячного спада интенсивность поступления заказов снова возросла и все вернулись к нормальному режиму работы. Некоторые говорили, что им даже понравились долгие уик-энды, несмотря на то, что пришлось немного подтянуть пояса. Положительный результат этой программы состоял в том, что каждый взял на себя долю бремени спада, стоящим людям не пришлось скитаться в поисках работы, и сохранили вы­сококвалифицированную рабочую силу до того времени, когда бизнес пошел лучше.

Эта программа являлась ответной мерой на временную ситуацию, которая не могла продолжаться больше двух лет. Решение было рассчитано на краткосрочный период и не должно рассматриваться как некое нововведение, призванное во что бы то ни стало удерживать людей.

После 1970 года бывали, конечно, и еще экономические спады и в Соединенных Штатах, и в большинстве других стран. Но была возможность выбираться из этих ситуаций посредством переброски производства из одних районов в другие, а также путем введения программ временного уменьшения объема работ всего в нескольких местах. Однако в начале 1990-х годов стало ясно: «Хьюлетт-Паккард», так же как почти каждый производитель в Америке, должна уменьшить штат своих работников. Downsizing (снижение разме­ров) — расхожий эвфемизм современности, но в любом случае потребность в сокращении была значительно ниже, чем у большинства изготовителей, особенно в компьютерном производстве. В «Хьюлетт-Паккард» уже предприняты шаги к уменьшению корпоративного бюрократического аппарата и в направлении децентрализации. С сокращением штатов справились в основном за счет досрочного предоставления пенсий и, использовав программу добровольной отставки, предоставляя изрядную финансовую дотацию людям, пожелавшим оставить компанию.

Быстрые изменения в технологии поставили людей перед необходимостью получения образования и повышения квалификации. Многие из корпоративно-спонсорских программ посвящены сугубо техническим дисциплинам, тогда как другие ориентированы на повышение общеобразовательного уровня. Как корпорация, «Хьюлетт-Паккард» ежегодно расходует около 200 миллионов долларов на образовательные курсы для работников. А расходы, связанные с освобождением людей от работы и предоставлением им возможности обучаться на стороне, добавляют к этой сумме еще 300 миллионов долларов или около того. Часть этих денег направляется на оплату обучения в колледжах, чаще всего для получения более высокого ученого звания.

Для некоторых образование представляется никчемной жертвой; для других — это перспективные возможности роста. К счастью, последнее в «Хьюлетт-Паккард» преобладает. Большинство людей осознает важность образования и самосовершенствования не только для того, чтобы сделать карьеру, но также из желания внести заметный вклад в прогресс компании.

2.9 Гибкий график работы

Возможно, наиболее известным широкой общественности примером доверия в «Хьюлетт-Паккард» является программа компании по установлению гибких графиков работы. Ее реализация началась на заводе в германском городе Бёблингене в 1967 году. Теперь она широко применяется во всех подразделениях «Хьюлетт-Паккард» и во всех отраслях промышленности. В рамках этой программы «Хьюлетт-Паккард» любой работающий может приходить на работу сколь угодно рано, но не позднее 9 часов утра, и уходить, отработав нормированное количество часов. Это неприемлемо для некоторых видов работ, но в большинстве случаев реализация такой программы возможна.

Гибкость — первооснова уважения и доверия к людям. Ее принятие говорит о том, что в «Хьюлетт-Паккард» с пониманием относятся к личной жизни людей и верим, что они вместе со своими непосредственными руководителями и членами бригады в состоянии спланировать время работы так, чтобы это было удобно всем вместе и каждому в отдельности.

Терпимое отношение к различным нуждам отдельных личностей — еще один элемент пути к успеху «Хьюлетт-Паккард». Бывают такие ситуации, когда у людей возникают личные проблемы, временно оказывающие влияние на их производственные показатели и отношение к делу; в таких случаях важно, чтобы люди, попавшие в затруднительное положение, ощущали чуткое к себе отношение и понимание, вплоть до разрешения свалившихся на них неприятностей.

Многие компании отказываются повторно принимать на работу людей, которые уволились по собственному желанию. За долгие годы бывало немало случаев, когда люди уходили, потому что где-то в другом месте были более благоприятные условия. В «Хьюлетт-Паккард» всегда придерживались точки зрения, что если они не работали на прямого конкурента и имеют хорошие отзывы о своей работе в другом месте, то можно только приветствовать их возвращение. Они знают компанию, их нет необходимости переучивать, и, главное, они приобретали к этому времени дополнительный опыт. Несколько лет назад «Хьюлетт-Паккард» оставил один из высших исполнительных директоров, полагая, что на новом месте его ожидают более широкие возможности. Позднее он вернулся и, хотя отсутствовал не один год, быстро вошел в курс дел и продолжал восхождение по управленческой лестнице компании, пока не отправился на пенсию.

2.10 Децентрализация

Большинство представителей деловых кругов очень скоры на восхваление концепции децентрализации. Но когда это касается их собственных организаций, многие принимают ее с неохотой. Возможно, мысль о переходе части их авторитета к другим слишком огорчает. Но даже глубоко децентрализованные компании должны постоянно присматриваться к признакам обременительной централизации.

«Хьюлетт-Паккард» пришлось пройти суровое испытание и в этом аспекте. Все началось в 1970-е годы, когда стало ясно, что будущее бизнеса определяют компьютеры и связанная с компьютерами продукция; многие руководители «Хьюлетт-Паккард» начали поглядывать на IBM как на эталон компании. Организационная структура IBM была высокоцентрализованной, и многие полагали, что идти следует ее путем. Другим фактором, подталкивающим к централизации, были новые требования, накладываемые на организацию «Хьюлетт-Паккард» самим компьютерным бизнесом. Перед вторжением в компьютерную область организация «Хьюлетт-Паккард» была структурирована для производства приборов, имела децентрализованные подразделения, отвечавшие за четко определенную номенклатуру продукции и работавшие в значительной мере независимо. На поприще создания приборов эта структура действовала очень хорошо, и некоторые считали, что она с равной эффективностью может подойти и для производства компьютеров.

Но против этого решения срабатывали две принципиальные особенности компьютерного бизнеса. Одной из них, и совершенно новой для «Хьюлетт-Паккард», была вся область программного обеспечения. Как организовать создание программного обеспечения? Кому эта деятельность должна быть подотчетна? Какого типа люди и какой квалификации для этого нужны? Вторая состояла в том, что компьютерный бизнес носит системный характер. Для него требуется много элементов — программное обеспечение, многопользовательские вычислительные центры, периферийные устройства, операционные системы, — и все они должны быть скомбинированы в покупаемых изделиях, которым необходима поддержка мощного сервисного и профилактического обслуживания. Без хорошей координации в таком производстве не обойтись.

«Хьюлетт-Паккард» опробовала на этом новом для себя поле деятельности множество организационных форм. Были и подразделения, и групповые структуры; затем различные ориентированные на конкретные задачи бригады, советы и комитеты, предназначавшиеся для улучшения координации. Со временем эти усилия начали приводить к возникновению сложной бюрократической машины. Проблемы, требующие ясных и разумных решений, блуждали с одного уровня управления на другой, застревая в неуклюже действовавших комитетах. Необходимые решения принимались с недельными, а иногда месячными задержками.

К 1990 году в компании оказались перед лицом кризиса. Комитеты полностью узурпировали процесс принятия решений в «Хьюлетт-Паккард», а цикл любого решения рос как снежный ком. Так, например, один из центральных комитетов, носивший название Исполнительного комитета компьютерного бизнеса, был создан для фокусирования усилий на создании компьютеров и координации соответствующей деятельности. Вместо этого он замедлял принятие решений как раз в то время, когда компания в 1990-х годах чуть ли не со скоростью света вторгалась в конкурентную борьбу на мировом компьютерном рынке. На деле это парализовало все подразделения компании, имевшие отношение к компьютерам.

В компании давным-давно установилась политика открытых дверей, и постоянно принимали попадавших в затруднительное положение руководителей предприятий «Хьюлетт-Паккард», росло и число писем от обеспокоенных положением дел людей, работавших по найму. В организации образовалось слишком много слоев управления. В компании было решено сократить их количество. В исполнительный комитет был введен в качестве его главы одаренный молодой менеджер Лу Платт. Его предшественник Джон Юнг — квалифицированный руководитель, который управлял компанией в период ее взрывоподобного роста в конце 1970-х годов и в 1980-е,— вошел в набранную Лу группу. (В 1993 году Лу получил новое повышение, став председателем совета «Хьюлетт-Паккард ».)

Исполнительный комитет компьютерного бизнеса, как и большинство других бюрократических образований, был расформирован. Важнее всего то, что компьютерным предприятиям была дана большая свобода в планировании своих действий и принятии решений, в результате чего существенно возросли гибкость и мобильность компании в целом.

К 1993 году курс ценных бумаг поднялся до 70 долларов. Производимые «Хьюлетт-Паккард» системы все в большей и большей степени включают в себя продукцию различных групп и подразделений. Несмотря на очень высокую степень децентрализации, работающие в «Хьюлетт-Паккард» люди всегда помнят, что кооперация отдельных личностей и координация усилий производственных предприятий представляют собой непременное условие роста и успеха. Хотя и минимизируется корпоративная направленность деятельности «Хьюлетт-Паккард», но рассматривают себя как единую компанию, гибкость которой обеспечивает система небольших дочерних компаний, а силу дает их объединение в одной большой, которая способна позаботиться о корпоративных ресурсах и услугах. Общие для всех стандарты поведения, единые принципы, ценности и понятия культуры производства, так же как общие задачи и целевые установки, делают предприятия «Хьюлетт-Паккард» узнаваемыми во всем мире.

2.11 Изменение организации сбыта

В 1960-е годы осуществились и другие организационные изменения, касавшиеся торговых операций в Соединенных Штатах. С первых дней существования компании продажа продукции «Хьюлетт-Паккард» велась через сеть торгово-представительских фирм, расположенных во многих регионах страны. Эти фирмы, которых было около десятка, представляли и продавали изделия не только «Хьюлетт-Паккард», но и других, не конкурирующих изготовителей электронной аппаратуры. Хотя эта рассредоточенная система работала достаточно хорошо, в начале 1960-х годов стали возникать некоторые проблемы, большинство которых проистекало из быстрого роста «Хьюлетт-Паккард». Доля продукции в ряде случаев возрастала непропорционально быстро по отношению к валовому объему оборота торговых представительств. В этом также скрывалась опасность конкурентного конфликта между изделиями, которые продает один и тот же представитель, по мере расширения их ассортимента. Пришло время учредить собственную торговую организацию. В «Хьюлетт-Паккард» справились с этой задачей, но с контрагентами не стали обрывать связи, а предложили большинству из них рассмотреть возможность превращения в торговое подразделение «Хьюлетт-Паккард». Ответ оказался положительным, и буквально все эти фирмы согласились на их приобретение компанией через фондовую биржу или за наличные деньги. Ноуэл Элдред, вице-президент по маркетингу, уже работал с этими представительствами в течение нескольких лет и сыграл ключевую роль в переговорах с ними.

К середине 1960-х годов было более дюжины действующих подразделений, каждое из которых несло полную ответственность за развитие, производство и реализацию своих изделий. В дополнение к ним приобретение торговых представительств в США добавило еще одну группу предприятий. Расширился и международный рынок. В Европе появилась собственная торговая организация со штаб-квартирой в Женеве, были построены производственные предприятия в Германии и Англии. В этот же период заработало и совместное предприятие в Японии. Таким образом, в течение всего нескольких лет «Хьюлетт-Паккард» из сугубо централизованной, узкоориентированной компании превратилась в компанию с широко распределенной системой подразделений и значительно расширившейся сферой деятельности. Семейство изделий заметно выросло как по номенклатуре, так и по объемам производства.

Среди управленческих задач была и проблема обеспечения новых предприятий руководящим персоналом. С ней успешно справились благодаря значительным усилиям в подборе кадров и предпринятым программам обучения. В «Хьюлетт-Паккард» оказалось достаточно высококвалифицированных людей для назначения на ключевые управленческие должности.

В процессе децентрализации компании целевые установки и значительно не менялись. В то время в основном ограничивались производством электронной аппаратуры общецелевого назначения, а рост почти целиком происходил за счет создания новых изделий. Усилия продолжали фокусировать на тех технических областях, где считали в силах давать ощутимый вклад, и не брались ни за какие программы, исходя лишь из требований роста.

С течением времени некоторые из старых подразделений значительно разрослись, производили много разнооб­разной продукции и довели численность наемных работников до 1500 человек. На таком уровне укрупнения начинает сказываться ограниченность использования линий связи, затрудняется управление, а люди теряют ощущение своей причастности к производству конкретных изделий и гордость за то, чем занимается подразделение. Поэтому еще одним элементом политики, действенность которого можно заметить и сегодня, стало деление подобных подразделений на части, предоставление отпочковавшемуся предприятию полной ответственности за прибыльность оставляемой за ним номенклатуры изделий, причем в большинстве случаев этому новообразованию предоставлялась отдельная территория, но поблизости от прежнего места. Такая «местная децентрализация» была успешно проведена в Калифорнии, Колорадо, Массачусетсе, где есть основные производственные фонды и действующие предприятия.

В быстро растущих компаниях организационные изменения происходят достаточно часто. В «Хьюлетт-Паккард» следующее преобразование произошло в 1968 году. При неуклонно растущем числе действующих подразделений и расширении номенклатуры выпускаемых ими изделий копании пришлось постепенно переходить на групповую структуру. Организационно это повлекло за собой комбинирование подразделений соответственно номенклатуре продукции и рынкам ее сбыта, назначение руководителя группы и придание ему небольшого штата. Каждая такая группа несла ответственность за координацию действий всего дивизиона подведомственных предприятий, производственные и финансовые показатели каждого из них. В «Хьюлетт-Паккард» преследовали две цели: обеспечить совместимость производственных единиц для более эффективной коллективной работы, контролируемой изо дня в день, и начать децентрализацию некоторых функций высшего уровня управления таким образом, чтобы новые группы несли ответственность за некоторую часть планирования и другие функции, ранее находившиеся в ведении корпоративных вице-президентов.

Групповая структуризация распространялась и на организацию сбыта, где стало труднее, если не невозможно, одному специалисту по сбыту разбираться во всей номенклатуре изделий «Хьюлетт-Паккард», чтобы эффективно справляться с продажей. В рамках новой структуры каждый коммерческий агент стал представителем какой-то одной специализированной группы, он продавал и поддерживал положение на рынке изделий только этой группы.

По мере движения компании к групповой структуризации люди убеждались в том, что это изменение не есть отклонение от традиционных принципов управления. С самого начала твердо верили в то, что на такие группы людей можно возложить ответственность за специально оговоренную сферу деятельности, оставив широкие возможности разработки собственных планов и принятия своих решений. Новая организация не изменила эту базисную концепцию, а только упрочила ее. К началу 1990-х годов «Хьюлетт-Паккард» имела 65 подразделений, организованных в 13 производственных групп.

3 Систематизация принципов управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Производство** | **Элемент** | **Управление** | **Элемент** |
| Управляй, похаживая | Рабочие | Целевое управление | Организация управления |
| Прислушиваясь к покупателю | Качество продукции | Политика открытых дверей | Доверие, свобода выражения мнений, неформальность обращения |
| Гибкий график работы | Нормированное количество часов работы, доверие к работнику | Преемственность управления | Ответственность менеджеров, сохранение квалифицированных кадров |
| Изменение организации сбыта | Способ продажи продукции | Расплачивайся на ходу | Финансирование, управление ценными бумагами |
|  |  | Прислушиваясь к покупателю | Нужды покупателей, обслуживание клиентов, удовлетворение их запросов |
|  |  | Вера в людей | Отношение к работнику, поощрение инициативы |
|  |  | Долевое участие | Распределение прибыли |
|  |  | Децентрализация | Структура управления |

Заключение

Система управления качеством является продуктом коллективных усилий теоретиков и практиков этого современного учения, среди которых никогда не упоминают Д. Паккарда. Однако когда дело доходит до приведения примеров компаний, работающих по этой системе, то вспоминают, как правило, ведущие американские автомобильные корпорации — Chrysler, Ford и General Motors — и одну фирму компьютерной индустрии — именно «Хьюлетт-Паккард».

Д. Паккард пишет в своей книге: «В течение первых нескольких лет работы «Хьюлетт-Паккард» Билл и я разрабатывали способы выполнения дел, стратегии и стиля управления, который получил название целевого управления. Хотя этот термин был в то время относительно новым для бизнес-словаря, целевое управление стало фундаментальной частью действующей философии компании, начиная с самых ранних дней ее существования. Целевое управление часто понимается как антитеза управления управлением. С другой стороны, оно относится к системе, в которой общие цели ясно установлены и согласованы, и которая дает людям возможность работать, гибко определяя способы лучшего достижения этих целей для их собственных сфер ответственности».

Уже в семидесятые годы кризис-менеджер Джек Стэк, автор книги-бестселлера «The Great Game of Business» сформулировал и неоднократно применил на практике систему открытого управления, которая (в дополнение к идеям Дэйва Паккарда и других создателей системы целевого управления) предусматривала осмысленное знакомство каждого сотрудника с финансовыми результатами компании, включавшее обучение его основам бухучета и различные методы установления доверия к руководству. Одним из следствий такого подхода становится децентрализация управления, о чем пишет и Дэйв Паккард. «Философия децентрализации в управлении заложена в самой сущности свободного предпринимательства. Все больше компаний распознают реальные выгоды децентрализации и управления главной целью. Они также понимают, что в концепции совместной работы людей, объединенных общими целями, в атмосфере индивидуальной свободы нет ничего нового. Ее преимущества демонстрировались Афинами против Спарты больше двадцати столетий назад. Имеется много доказательств, как из прошлого, так и из текущего опыта бизнеса, показывающих, что организация, предлагающая благоприятные возможности для индивидуальной инициативы, выполняет свои задачи лучше, чем организация, действующая общими директивами и жесткими средствами управления, а сотрудничество между личностями и координация их усилий необходимы для роста и успеха фирмы». Таким образом, планирование должно заниматься не проблемой улучшения качества жизни других, а тем, как предоставить им возможность сделать это для себя. «Во время дружеских бесед я убедился, — пишет Дэйв Паккард, — в том, что большинство деловых людей хвалят концепцию децентрализации. Но когда ее необходимо применить в их собственной организации, многие отказываются принять ее. Возможно, идея передачи доли полномочий другим слишком тревожна для начальников. Из личного опыта я узнал, что широко децентрализованные компании предрасположены к громоздкой централизации».

Высшие руководители неизбежно работают в рамках, определенных их подчиненными. В определенные моменты, соответствующие повороту в стратегии компании, Хьюлетт и Паккард много беседовали с подчиненными всех уровней. А базисным принципом «Хьюлетт-Паккард» стал способ управления, который был назван «политикой открытых дверей». Эта стратегия нацелена на формирование взаимного доверия и понимания, создание среды, в которой люди не стесняются выражать свои идеи, мнения, проблемы и интересы. «Открытая дверь» поощряет служащих обсуждать с их так называемым диспетчером в компании проблемы как персональные, так и связанные с производственным заданием. В «Хьюлетт-Паккард» обнаружили, что люди оказались склонными к обнародованию любых проблем предприятия, а диспетчеры — способными найти их удовлетворительное решение довольно быстро. При этом начальники любого уровня должны ясно понимать, что люди, использующие открытую дверь, не должны быть подвергнуты репрессиям и т. д. Кстати, стиль руководства, предполагающий нахождение ведущего менеджера внутри коллектива, получил в корпоративной культуре «Хьюлетт-Паккард» наименование «management by wandering around». Он, разумеется, распространяется и на московское представительство «Хьюлетт-Паккард», а также присущ российским представительствам некоторых других американских компьютерных компаний, к примеру Microsoft.

Хотя сам Дэйв Паккард не придавал очень большого значения институтскому бизнес-образованию, в последние годы большинство молодежи, входящей в Hewlett-Packard, имело два документа о полученном образовании — один в технике или науке, а другой в бизнесе. «Несомненно, — пишет Паккард, — что любой стремящийся к важным позициям в руководстве в «Хьюлетт-Паккард»должен быть хорошо образован во всех аспектах бизнеса и финансов».

В свое время Дэйв неоднократно говорил с другими управляющими компаний относительно того, несут ли предприниматели ответственность перед акционерами вне создания прибыли и бывал удивлен и разочарован тем, что большинство соглашалось с положительным ответом на этот вопрос.

В конечном счете, в «Хьюлетт-Паккард»была сформирована «пирамидальная» структура системы управления качеством, которая как раз предусматривает на «вершине» своей условной пирамиды «миссию, цель» компании (а кстати, первым из 20 требований стандарта ISO 9001 к системе качества является ответственность за нее руководства).

Литература

Паккард Д. «Завоевание пространства: Как это делается у нас в «Хьюлетт-Паккард», СПб., Азбука-Терра, 1997. — 208с.