Введение.

В этом реферате я попытаюсь рассказать вам про одного из величайших менеджеров XX века Ли Якокку, который сумел стать успешным и умелым человеком в мире бизнеса и менеджмента.

Эта тема актуальна в наши дни так как Ли Якокка достойный пример для всех без исключения начинающих менеджеров. Ведь он смог добиться таких высот в мире менеджмента, что, изучая этот предмет люди не могут не воспользоваться его огромным опытом и его знаниями.

Ли Якокка – сын итальянского эмигранта. С детства его приучали к труду и стараниям при выполнении любой работы. Он с большим старанием учился в школе, участвовал в её общественной жизни. У него с детства была любовь и чувство патриотизма к своей родине, и с самого детства он знал, что должен сделать, что-то полезное для своей родины. Со старанием он учился и в университете, окончив его одним из лучших. А так как его успехи были заметными, то он попал по распределению в компанию «Форд». Проработав недолго практикующимся инженером, но скоро он понял, что это не для него и перешёл в маркетинговый отдел компании «Форд». Здесь то он и нашёл ту работу, которая была нужна ему. Он быстро продвигался по служебной лестнице благодаря своим большим способностям и к 50 годам большого кропотливого труда и недюжинных способностей он стал главой компании «Форд». Но случилось так, что Генри Форд младший изгнал его из своей компании, потому что боялся перемены власти в компании. Ли Якокка не растерялся и, перейдя в компанию «Крайслер» возродил её к жизни. Сейчас он всё ещё успешно работает в сфере бизнеса и полон энергии к достижению новых результатов.

Ли Якокка привнёс много нового в менеджмент. Менеджмент – это процесс, при котором субъект управления координирует все процессы, происходящие внутри организации, и добивается целей, поставленных перед собой, с помощью использования различных ресурсов (человеческий ресурс, оборотный капитал, технология, информация). Поэтому в этом реферате я обязан показать связь, которая прослеживается в книге Ли Якокки между менеджментом, как наукой и практической деятельностью известного менеджера.

Цель реферата – ознакомить читателя с жизнью и работой великого менеджера и новатора Ли Якокки. Показать ключи к управлению, его личностные качества и методы управления.

Глава I.

В этой главе я постараюсь рассказать о том, как происходило становление и личности Ли Якокки.

Отец Ли Якокки - Никола Якокка прибыл в Америку из Сан-Марко, городка, располагающимся на юге Италии. Попав в Америку, он некоторое время жил у своего сводного брата в Гарретте, штат Пенсильвания. Там нанялся на работу, на угольную шахту, но она вызвала в нем такое отвращение, что он покинул ее уже на следующий день. Вскоре он переехал в Аллентаун, где жил другой его брат. К 1921 году он, работая в разных местах, преимущественно в качестве ученика сапожника, накопил достаточно денег, чтобы отправиться в Сан-Марко и забрать оттуда свою овдовевшую мать, там же он нашёл свою будущую жену. Ли Якокка родился три года спустя, 15 октября 1924 года уже находясь в Америке.

В материальном плане семья Ли переживала свои взлеты и падения. Подобно многим американцам, они вполне преуспевали в 20-е годы. Нескольких лет они были по-настоящему богаты. Но затем разразился кризис и в это время его семье приришлось перенести большие трудности. Несмотря на тяжелые времена, они не падали духом и находили время для шуток и смеха. Для его отца кризис явился потрясением на всю жизнь. Он не мог перенести этот удар. Во время кризиса чеки отца Ли не раз возвращались к нему с убийственной надписью: «недостаток средств на счёте». Это всегда приводило его в состояние безнадежности, так как он глубоко верил в то, что высокая кредитоспособность служит неотъемлемым свойством честного человека и надежного предприятия. Он постоянно учил Ли и его сестру свято соблюдать принцип платежеспособность и настаивал, чтобы они никогда не тратили больше денег, чем зарабатывают. После наступаления трудных времён, именно его отец не давал семье падать духом. Что бы ни случалось, он неизменно оказывался рядом с ними и поддерживал в них хорошее настроение. Он убеждал детей, что жизни свойственны подъемы и падения и что каждому человеку следует примириться с выпадающими на его долю невзгодами. Его отец говорил: «Запасись терпением, — солнце должно снова взойти. Оно всегда так поступает». Отец постоянно напоминал Ли, что жизнью следует наслаждаться, и сам он на деле следовал этому. Ли с отцом были очень близки, ему нравилось доставлять удовольствие своему отцу, а отец всегда чрезвычайно гордился успехами своего сына и всегда давал мудрые советы своим детям.

В школе Ли учился среди приезжих немцев поэтому с самого начала ему пришлось столкнуться с шовинизмом и это оставило след в его душе на всю жизнь. Иногда он кидался в драку с ребятишками, обзывавшими его обидными кличками. Но всегда он держал в памяти отцово предостережение: «Если он больше тебя, не встревай в драку. Пользуйся не кулаками, а мозгами». Однако во всем остальном в школе он чувствовал себя счастливым. Он был прилежным учеником и любимчиком многих учителей. По словам Ли самое важное, чему он научился в школе,— это общение с другими людьми. Там он и приобрел навыки выступления перед аудиторией, общаться с людьми, по его мнению – это всё и вся.   
 В средней школе Ли Якокка каждый год заканчивал в числе первых учеников, а по математике всегда был отличником. Он занимался в кружке латинского языка и завоевывал там главный приз в течение трех лет подряд. Он считал для себя важным быть хорошим учеником. Но и этого ему было недостаточно, поэтому Ли много времени он посвящал занятиям сверх учебной программы. В средней школе он принимал активное участие в драматической студии и дискуссионном клубе. Будучи в девятом классе, он выдвинул свою кандидатуру на пост председателя ученического совета всей школы и одержал победу.

Так как он был прилежным учеником, по окончании школы ему удалось занять по успеваемости двенадцатое место среди девятисот с лишним выпускников школы.   
 К тому моменту, когда он собирался поступить в колледж, у него уже была солидная подготовка по общеобразовательным дисциплинам — чтению, письму и умению выступать перед публикой.   
 Но вскоре пришла Вторая мировая война. Чувство патриотизма горело в юноше, и он рвался на фронт, но туда его не взяли из-за недавно перенесённой болезни.   
 К этому времени Ли Якокка проникся интересом к инженерному делу и начал присматриваться к нескольким колледжам технического профиля. Он выбрал Китайский университет, так как он находился в получасе езды от его дома в Аллентауне. Учиться в университете было сложно, но по мере того как война затягивалась у Ли пропадала охота убивать время зря, тем более к моменту, когда он поступил в университет, он уже умел сосредоточиться и усердно трудиться над литературой.   
 Чтобы преуспеть в бизнесе, как, впрочем, и почти во всем другом, самое главное — это уметь сосредоточиться и рационально пользоваться своим временем. После окончания университета он всегда упорно работал всю неделю и старался высвобождать уик-энды для семьи и отдыха. Чтобы вновь привести себя в рабочее состояние, он вечером в воскресенье неизменно набрасывал план тех дел, какие намеревался выполнить на предстоящей неделе. Именно такой распорядок он установил себе в Лихайском университете. Тому, кто хочет стать специалистом в области решения любых задач в бизнесе, считает Ли, следует прежде всего научиться определять приоритеты. Конечно, масштаб времени в бизнесе и в колледже различен. В колледже ему приходилось прикидывать, что он может сделать за один вечер. В бизнесе этот масштаб мог колебаться от трех месяцев до трех лет.

Успешной учебе в колледже способствовало не только его умение сосредоточиться. По мере того как все больше студентов призывали в армию, численность учебных групп в Лихае все сокращалась. В результате он получил в университете необычайно хорошее образование. Он поставил себе целью добиться среднего коэффициента отметок в 3,5, чтобы окончить университет с отличием и ему это удалось.

Одним им самых главных предметов в университете для Ли была психология. Основным содержанием этой дисциплины являлись основы поведения человека. В результате он научился довольно быстро распознавать характер людей, что помогло ему в дальнейшей работе.   
 Он прошел все курсы в Лихайском университете за восемь семестров, то есть без летних каникул. Бушевал огонь войны, и в условиях, когда его друзья воевали и погибали за океаном, он должен был «гнать изо всех сил».   
 Как студенту инженерного факультета ему выдали удостоверение с литерой «С», свидетельствовавшее, что его учеба имела военное значение. Вскоре Ли, как лучшего студента взяли в компанию «Форд», но в это время, как одному из лучших студентов, ему была присуждена «мемориальная стипендия Уоллеса» и возможность учиться в аспирантуре Пристанского университета. Он смог добился отсрочки компанией «Форд» и с чистой душой отправился учиться дальше. После учёбы в аспирантуре он с большими надеждами отправился работать в компанию «Форд».

Глава II.

Ли Якокка показал себя как умный и смелый руководитель в трудных ситуациях во время работы в компаниях «Форд» и «Крайслер». В нём гармонично сочетаются такие качества руководителя как: способность не терять в трудные минуты самообладания и всегда уметь находить выход из них, он не боится совершать нововведения, отличается нестандартным подходом к решению проблем и умением использовать опыт, полученный в процессе своей деятельности.

После того, как Ли Якокка пришёл на работу в компанию «Форд», его определили стажёром. Но проработав девять месяцев в этой роли он понял, что его сильнее притягивает работа маркетолога. Ли обратился к руководству и его перевели в отдел, работающий с дилерами компании. Отсюда началась его управленческая деятельность. Ли повезло со своими руководителями. Они очень помогали ему в работе, но продвижение вверх по служебной лестнице осуществлялось исключительно благодаря его стараниям.

В возрасте тридцати шести лет Ли Якокка стал генеральным управляющим крупнейшего отделения второй но величине в мире автомобильной компании.

Первое, что сделал Ли Якокка на своём посту – ввёл систему квартальных отчётов для менеджеров низшего звена. Это своеобразный итог сделанного и намечание целей на следующий квартал, так же это даёт возможность каждому работнику проявить свои возможности и вести диалог со своим непосредственным начальником для улучшения работы компании.

Ли Якока говорил, что лучшее качество менеджера это решительность, особенно во время принятия решений. Он считал, что менеджер должен уметь не только говорить, но и слушать, то есть вникать в проблемы своих подчинённых и уметь разъяснить им какие задачи он ставит перед ними. Менеджер, по его мнению, должен уметь ставить цели перед другими людьми, настраивать их на достижение поставленных целей, также он должен уметь взаимодействовать со своими коллегами.

Самый верный способ глубоко разрабатывать идею состоит во взаимодействии с коллегами-менеджерами. Взаимовлияние двух или трех собеседников может оказаться необычайно плодотворным, и это сыграло большую роль в успехе Ли. Ключ к успеху вовсе не в информации, а в людях, считает он. Поэтому для высших управленческих постов Ли подыскивал лишь неутомимых работяг, потому что они доступны для других людей и трудятся не покладая рук. Сила этих менеджеров в том, что они знают, как давать поручения другим и как вдохновлять людей на дело.

Также он смог собрать команду молодых инженеров, плодом работы которых стала машина «Мустанг», ставшая одной из самых продаваемых машин в мире.

Ли Якокка сделал ещё несколько нововведений – до него в Детройте нормальная практика заключалась в том, чтобы сначала сконструировать автомобиль, а затем пытаться выявить контингент покупателей, склонных его приобрести, а он применил новый подход: сначала он выяснял, что нужно потребителю, а уже потом производил нужную им продукцию.

На посту вице – президента компании «Форд» и заведуя отделением «Линкольн-Меркьюри» Ли Якокка столкнулся с тем, что это отделение переживало большие трудности на рынке сбыта своей продукции. Он вывел это отделение из кризиса создав две новые модели машин. Он сумел широко разрекламировать их и вскоре отделение «Линкольн-Меркьюри»вышло из кризиса и сталоприносить доход компании «Форд».  
 Он настоял также на осуществлении программы «избавления от убыточных участков» уже в роли главы компании «Форд». В такой большой компании, как компания «Форд», существовали десятки операций, приносивших либо убыток, либо минимальную прибыль, а Ли всегда говорил, что нужно применять операции приносящие прибыль. В качестве президента фирмы главной задачей Ли Якокки стало изыскание сотен различных способов сокращения издержек и увеличения прибыли.

Он говорил, что все хозяйственные операции можно, в конечном счёте свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. «Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся получить», - утверждал он.   
 Он так же создал так называемые «посты качества», которые были призваны вовлечь работников компании в наблюдение за качеством выпускаемой продукции. Так же он способствовал созданию «программу качества», осуществляемую совместно профсоюзом автомобильных рабочих и администрацией фирмы. Она провозглашала: «Вопрос о качестве нельзя смешивать с другими спорными вопросами и решать путем обычной конфронтации между рабочими и администрацией».

Но после долгих лет удачной и кропотливой работы сложилось так, что Генри Форд II начал подозревать Ли Якокку в том, что он хочет захватить власть в компании «Форд». Генри Форд II начал искать способы, чтобы сместить Ли с места главы компании. И вскоре это ему удалось. Но Ли Якокка не сломался и смог найти применение своим знаниям в компании «Крайслер», куда его позвали после увольнения.

Талант настоящего менеджера Ли Якокка проявил, когда он вступил на место главы компании «Крайслер» и начал возрождать её к жизни.

Сразу же после того, как Ли Якокке предложили должность главы компании «Крайслер» он понял, что компании находится в глубоком кризисе и ей требуется генеральная реконструкция. Здесь никто по настоящему не работал, да и не хотел работать, в компании не было даже элементарного учёта всех финансовых операций. В такой тяжёлой ситуации пришлось начинать работу Ли Якокке.

Перед тем, как предпринять преобразования в корпорации «Крайслер» Ли Якокка попросил подготовить «справку о ликвидации» компании «Крайслер» одной из Лос-анжелесских консультативных фирм. Из этого документа ясно следовало, что в случае объявления банкротства все займы будут заблокированы на период от пяти до десяти лет в судах, а банки не смогут прибыльно использовать значительную часть своих инвестиций. Это не входило в планы Ли Якокки и поэтому он начал борьбу за выживание компании «Крайслер».

Первое, что нужно было сделать Ли Якокке – это собрать команду отличных менеджеров. Он привлек сюда из корпорации «Форд» всех известных ему способных администраторов — специалистов в области маркетинга, финансов и материально-технического снабжения, но, когда дело коснулось качественных параметров производства автомобилей, он стал подыскивать талантливых менеджеров из фирм «Дженерал Моторс» и «Фольксваген». Таким образом, у Ли сложилась команда из опытных и молодых производственников и управленцев, а также отставников, и все они хорошо сработались. Это оказался тот уникальный сплав, который столь быстро обеспечил возрождение качества машин компании.

После этого он сделал символический шаг: уменьшил жалование себе до одного доллара. Этим шагом он хотел подать пример своим подчинённым, чтобы они поняли, что нужно принести небольшую жертву для возрождения компании «Крайслер». Ли Якокка называл это равенством жертв, по его мнению компания не возродилась если бы люди не захотели принести жертву ради её возрождения.  
 Так же Ли пришлось закрыть некоторые заводы, потому что они были убыточными. Это вызвало много протестов, но люди должны были понимать, что компания вынуждена идти на крайние меры. Любой из тех групп, с кем имела дело корпорация, нелегко было идти на уступки. Но, поняв, какой тяжелой оказалась ситуация, и убедившись в том, что другие группы тоже вносят свою лепту в решение проблем компании, они откликликались довольно быстро. Исключение составили банки. У Ли Якокки ушло очень много времени на получение отсрочки платежей на сумму 655 миллионов долларов от его четырехсот кредитных учреждений.

Ли Якокка решил добиться у государства выдачи гарантированных займов и тем самым сделать ещё один шаг к возрождению компании. Но это оказалось очень тяжёлым делом, так как государственные служащие не хотели давать займы компании, терпящей крах. Они утверждали, что фирма, которая не может существовать без посторонней помощи - не место на рынке. Поэтому Ли Якокке пришлось долго доказывать, что если государство поможет компании, она выйдет из кризиса, но если компания потерпит крах, то на улице окажутся тысячи людей. Государство не будет получать налоги, а вместо этого будет выплачивать социальные взносы, оставшимся без работы людям. В конце концов ему удалось убедить чиновников в своей правоте и они проголосовали за выдачу займов компании «Крайслер».

Ли Якокка сумел сконструировать и запустить в производство несколько новых моделей машин (например модель «К»). Эти модели оказались удачными с точки зрения спроса на них и, это спасло компанию, ведь если бы они выпустили неудачную модель, компания непременно разорилась бы. В распространении этих моделей большую лепту внесла реклама, составленная агентством «Кенион энд Экхард», несколько рекламных роликов были сняты и с участием Ли.

Через годы упорной работы «Крайслер» стала стабильно развивающейся компанией с выверенной стратегией развития, с стабильным настоящим и светлым будущим. И в этом немалая доля успеха и огромная работа, которую сделал Ли Якокка.

Уже после своего ухода из компании Ли Якокка продолжал бороться за то, чтобы государство начало помогать американским автомобильным компаниям в борьбе против японских компаний. Он ратовал за то, чтобы государство применяло протекционистские меры на автомобильном рынке и снизило огромные сборы с автомобильных компаний.

До теперешнего момента Ли Якокка продолжает оставаться энергичным и умным человеком, который стал одним из величайших менеджеров в мире.

Глава III.

Личностные качества и методы управления Ли Якокки особенно проявились в том, как он вёл себя на руководящих должностях. Об этом и пойдёт речь в этой главе.

С самого начала Ли показал себя, как умный и схватывающий на лету все нюансы управления человек. Ему повезло с наставниками. С самого начала работы его в компании «Форд» ему помогали непосредственные начальники (Меррей Кестер, Чарли Бичем, Макнамара). Они оказались умными и опытными людьми, которые были способны передать свой опыт другим людям. И этот опыт оказался надёжным базисом для его будущей карьеры и жизни Ли Якокки.

В тридцать шесть лет Ли Якокка стал генеральным управляющим крупнейшего отделения второй по величине в мире автомобильной компании. С этого момента он начал вырабатывать свою систему управления организацией и формулировать те личностные качества, которые присущи настоящему менеджеру. Ему также предстояло проверить, можно ли в работе с людьми применить опыт, приобретенный им в системе продаж и маркетинга.

Ли Якокка понял, что менеджер, прежде всего должен быть решительным, он говорил: «Если бы мне пришлось одним словом охарактеризовать качества, необходимые хорошему менеджеру, я бы сказал, что все они сводятся к понятию решительность». Эта решительность проявляется в том, как менеджер принимает решения, поэтому он должен уметь «сводить всю информацию воедино, составлять себе расписание работ и действовать».

Ли Якокка всегда придерживался консервативного стиля управления. Если он шёл на риск, то лишь после того как технологические и рыночные исследования подкрепляли его чутье. Он был способен действовать по интуиции, но только если его предчувствия базировались на фактах. Он говорил: «Я люблю настоящий бой. Никогда я не был в числе тех, кто может спокойно сидеть и бесконечно заниматься выработкой стратегии». Поэтому известная степень риска была совершенно необходима для него. Иногда, в работе менеджера, следует пойти на риск, а затем по ходу дела исправлять допущенные ошибки.

Ли Якокка всегда придерживался политики соблюдения принципов демократизма вплоть до момента принятия окончательного решения. В этот момент он становился безжалостным начальником. «0'кей, я всех выслушал,— говорил он.— А теперь послушайте, что мы будем делать». Поэтому самые важные решения в корпорациях фактически принимаются не коллективными органами, не комитетами, а отдельными лицами. По мнению Ли Якокки менеджеры должны не только обладать умением принимать своевременные решения, им принадлежит также роль мотиваторов.

Ещё один аспект управления, по мнению Ли Якокки, заключается в том, что оно представляет собой не что иное, как настаивание других людей на труд. Для этого менеджер должен обладать ораторским искусством, он должен уметь правильно выразить свои мысли перед аудиторией. Ли считал, что человек не может быть менеджером, если он не умеет довести до людей свои мысли. Но не только это характеризует истинного менеджера. По мнению Ли хорошему менеджеру нужно уметь слушать но крайней мере так же, как уметь говорить, ведь подлинное общение — процесс двусторонний.

Настоящий менеджер также должен замечать хорошего работника и уметь поощрять его.

Ли Якокка никогда не брал всю работу на себя, он всегда помнил слова своего наставника Чарли Бичема: «Ты стремишься все делать сам, ты не умеешь перепоручать дело другим». Именно он научил Ли тому, как ставить перед другими цели и как настраивать их на достижение поставленных целей.

Одной из сильных сторон менеджера также должно быть умение работать в коллективе. Если этого нет, то каким бы хорошим не был менеджер, он никогда не сможет привнести свой вклад в общее дело. Есть одна фраза в характеристике любого менеджера, которую Ли Якокка не терпел: «У него не ладятся отношения с людьми», это для менеджера, он считал неприемлемым. Самый верный способ глубоко разрабатывать идею состоит во взаимодействии с коллегами-менеджерами. Взаимовлияние двух или трех собеседников может оказаться необычайно плодотворным, и оно сыграло большую роль в собственном успехе Ли Якокки.   
 Менеджер должен знать себе цену и уметь преподносить себя и свои достоинства. Он не должен прятать от других свои достижения. По мнению Ли Якокки это плохо для менеджера, так как ему будет трудно взобраться по служебной лестнице. Менеджер также обязан обладать твердым «я».По словам Ли Якокки: «Человек, обладающий твердым «я», знает свои сильные стороны. Он уверен в себе. Он имеет трезвое представление о том, чего он может добиться, и решительно движется к достижению своей цели».   
 Последнее, что хотел бы подчеркнуть Ли Якокка – это то, что ключ к успеху вовсе не в информации - он в людях. Поэтому для заполнения высших управленческих постов он всегда подыскивал лишь неутомимых работников. По мнению Ли Якокки: «Это те самые работники, которые стремятся делать больше, чем от них требуется. Сила этих менеджеров в том, что они знают, как давать поручения другим и как вдохновлять людей на дело. Они умеют выявлять «узкие» места и определять приоритетные задачи. Они именно тот сорт руководителей, которые вправе сказать: «Забудьте это дело, на него уйдет десять лет. Вот чем мы должны заняться сегодня»».

В этой главе я постарался изложить то, каким образом Ли Якокка представлял себе личностные качества и методы управления свойственные истинному менеджеру.

Заключение.

Мне очень понравилась книга Ли Якокки «Карьера менеджера». Эта книга настоящее пособие для менеджеров всех уровней и тем более для начинающих руководителей. В книге хорошо описана трудная, но очень интересная жизнь менеджера-лидера. Я думаю Ли Якокка был человеком с большими незаурядными способностями, потому что в годы учёбы он показал себя одним из лучших учеников и в школе и в университете. Потому что на работе у него были лучшие результаты среди всех остальных сотрудников, и его успех был заметен, это служило залогом быстрого продвижения по служебной лестнице. Сквозь годы упорной работы он понял, что настоящий менеджер – это тот человек, который не боится трудностей, человек, который умеет рисковать, когда этого требует момент, который может подтолкнуть людей к серьезной трудовой деятельности, человек, за которым идут и которого слушаются люди. И поэтому настоящий менеджер всегда найдёт выход из сложившейся ситуации и выйдет из неё победителем. Ещё одной чертой характера Ли Якокки является новаторство. Именно здесь он показывает себя человеком с большим потенциалом, и этот потенциал проявляется в различных нововведениях, которые он использует в своей работе. Это новый стиль руководства компанией менеджера-лидера и это понимание того, что всегда нужно стремиться к чему-то большему, чем просто выполнять свои обязанности «от и до».

Все эти качества помогали Ли Якокке в его трудной работе. Но не будь он таким трудолюбивым и настойчивым он никогда бы не стал одним из лучших менеджеров в мире. Поэтому его труд был вознаграждён высокими почестями, которые он получил к концу своей трудовой деятельности.