



РУКОВОДИТЕЛЬ СРЕДНЕГО ЗВЕНА

Как управлять
командой
и добиваться
результата

РОАН МИЛЛЕР

Роан Миллер

Руководитель среднего звена. Как управлять командой и добиваться результата

<https://litres.ru/74572489>

SelfPub; 2026

Аннотация

Сверху требуют результат. Снизу ждут решений. А крайним часто остается руководитель среднего звена. Эта книга показывает, как перестать быть передатчиком чужих поручений и стать менеджером, через которого команда реально дает результат. Самоуправление, постановка измеримых целей, процессы, оценка эффективности, разговор с начальством, лидерство без диктатуры, мотивация разных типов сотрудников, обучение, наставничество и контроль результата разобраны как ежедневная работа, а не теория. Если вы устали делать все сами, тушить пожары и отвечать за чужую пассивность, книга поможет выстроить систему, в которой люди понимают цель, процесс и личную ответственность.

Содержание

Предисловие. Тысячелетняя глиняная стена — письмо владельцам малых и средних предприятий	5
Глава 1. Самоуправление менеджеров среднего звена: прежде чем навести порядок в команде, навести порядок в себе	16
Заблудившиеся руководители среднего звена	17
1. Выполнение роли «представителя общественного мнения»	19
2. Выступать в роли сочувствующего	24
1. Сложности с подбором кадров	35
2. Сложности в формировании корпоративной культуры	36
3. Сложности с внедрением систем	39
4. Сложности при работе с сотрудниками с низкой производительностью	43
(1) Неэффективное выполнение целей	45
(2) Пассивность и бездеятельность	46
(3) Неумение делегировать полномочия	47
(4) Поиск оправданий	48
(5) Отсутствие чувства кризиса	49
(6) Неумение управлять человеческими ресурсами	50

1. Широта взглядов	53
2. Широта взглядов	57
3. Превосходить ожидания	60
1. Замещение рук	66
2. Заместитель	69
3. «Душа-заместитель»	71
1. Управление собственным сознанием и моделями мышления	79
2. Управление собственным опытом работы и профессиональными навыками	83
2. Ценности	94
(1) Настрой на «нулевой уровень»	99
(2) Мышление владельца	101
Конец ознакомительного фрагмента.	115

Руководитель среднего звена. Как управлять командой и добиваться результата

Предисловие. Тысячелетняя глиняная стена — письмо владельцам малых и средних предприятий

Однажды, читая в свободное время, я наткнулся на фразу: «Кирпичная стена стоит сто лет, глиняная — тысячу». Я был удивлён: раньше я думал, что глиняная стена не выдержит ветров и дождей, а кирпичная, как мне казалось, всегда останется такой же прочной, как и вначале. Позже я долго размышлял над этими словами и постепенно пришёл к некоторым выводам.

Кирпичная стена отличается жёсткостью, а глиняная — пластичностью. Жёсткость легко ломается, а пластичность долговечна, поэтому кирпичная стена через сто лет постепенно разрушается, а глиняная может сохраниться даже че-

рез тысячу лет. Для кирпичной стены это стихийное бедствие.

Кирпичная стена выглядит аккуратно и красиво, но кирпичи между собой не могут скрепиться сами по себе; глиняная стена не отличается привлекательным внешним видом, но ее элементы способны плотно сцепляться друг с другом. Поэтому достаточно, чтобы несколько кирпичей ослабли, и вся стена обрушится, а если несколько кусочков глины разлетятся по ветру, это не повлияет на общее состояние сооружения. Для кирпичной стены это закон прочности.

В Китае есть старая поговорка: «Снести восточную стену, чтобы заделать западную». Я полагаю, что речь здесь идет именно о кирпичной стене, ведь глиняная стена, если её снести, теряет всякий смысл. Снося и заделывая, кирпичная стена в лучшем случае прослужит сто лет. Для кирпичной стены это бедствие, вызванное человеком.

Разве не то же самое и в управлении предприятием?

Ведение бизнеса похоже на строительство дома: что мы выберем — глиняную стену или кирпичную? Каждый из нас — станет ли он кирпичом или глиняным блоком? Я считаю, что нужны и кирпичные, и глиняные стены. Нам нужна прочность, только тогда у нас появится возможность быстрого развития. Но в то же время нам нужна и гибкость: столетнее предприятие подобно тысячелетней глиняной стене, за время существования которой оно переживает бесчисленные стихийные бедствия и человеческие катастрофы; без

гибкости оно не доживет до столетия. Глиняная стена внутри, кирпичная снаружи — только так предприятие сможет быть сдержанным изнутри и сильным снаружи.

Будь то в моей собственной компании или в рамках тренингов и консультаций, я всегда выступаю за то, чтобы «поощрять командную работу, но не противостоять индивидуальному героизму»: без героев невозможно завоевать мир, а без команды невозможно удержать его. Героев может быть лишь немногие, а большинство остаются неизвестными. С героями во главе и командой в основной массе мы выстраиваемся в колонну, поднимаем флаги, бьем в гонг и барабаны, и все вместе скандируем: «Раз, два, три!» Как бы далеко мы ни шли, колонна не распадется; как бы устали мы ни были, по обе стороны от вас всегда найдутся те, кто поддержат вас. А когда вы действительно состаритесь и не сможете больше идти, оглянувшись назад, вы увидите, что колонна из пяти-шести человек превратилась в колонну из пятидесяти, а то и пятисот человек. Они еще моложе, идут еще слаженнее и энергичнее. Мы стоим рядом на обочине дороги и провожаем их взглядом, пока они не исчезнут вдаль, оставляя после себя живую стену из людей, идущих рука об руку — это же древняя стена, насчитывающая тысячелетия!

Что касается национального богатства, я лично готов стать одним из этих «зернышек». Я верю, что все руководители предприятий готовы стать этим «зернышком», готовы вынести душевное одиночество и мучения, готовы вы-

нести временную материальную нищету и жертвы, и даже готовы вынести физическую усталость и болезни. Но одного этого всё же недостаточно: только когда все эти «горстки земли», огромное количество «горсток», сцепятся друг с другом, сможет образоваться тысячелетняя земляная стена. Точно так же и предприятие, только объединив множество сил и сформировав мощную команду, сможет построить нерушимое «Имперское здание».

Конечно, это не то, что может сделать один только руководитель компании. Лю Чуаньчжи из «Леанно» когда-то сформулировал девятисловное изречение об управлении: «Сформировать команду, определить стратегию, вести за собой людей». Почему «сформировать команду» стоит на первом месте среди этих трех элементов? Потому что только сформировав команду и объединив коллективные усилия, можно лучше определить стратегию и вести за собой людей. Главной составляющей этой команды, безусловно, являются руководители среднего звена предприятия. Как правило, один человек способен непосредственно управлять и руководить не более чем пятью сотрудниками: когда людей становится много, дела запутываются; когда дела запутываются, внимание рассеивается; а когда внимание рассеивается, возникают самые разные проблемы. Только выдающаяся команда руководителей среднего звена способна сформировать стабильный коллектив, а только стабильный коллектив сотрудников может поддерживать предприятие; поэтому умение руково-

дить коллективом становится главным испытанием для руководителей среднего звена.

Задумайтесь о нашей компании: когда у сотрудника возникают претензии, кому он обращается в первую очередь?

Когда у сотрудника возникают эмоциональные переживания, кто первым делом может помочь ему справиться с ними?

Когда сотрудник совершает ошибку, кто первым замечает это и дает ему рекомендации?

Когда сотрудник показывает отличные результаты, кто первым может выразить ему заслуженную похвалу?

Когда между сотрудниками возникают конфликты, кто может их сразу же урегулировать?

Чтобы предприятие развивалось, процветало и стало столетней компанией, в первую очередь необходимо иметь группу первоклассных менеджеров среднего звена, готовых, как и вы, стать «глиной», слиться с вами и способных объединить ещё больше людей, чтобы вместе возвести тысячелетнюю глиняную стену предприятия.

Я надеюсь, что у владельцев малых и средних предприятий будет возможность побывать на Северо-Западе, чтобы среди песков и ветров пустыни найти эту тысячелетнюю глиняную стену и прочувствовать ту древнюю, суровую одиночество. И тогда, смогут ли ваши руководители среднего звена, ваши сотрудники, ваши братья и сестры идти вместе с вами?

Держитесь за сердце, держитесь за чувства, стремитесь к мечте, идите вперед вместе

— Эпиграф

В 2013 году, чтобы лучше помочь своим друзьям-руководителям в управлении продажами, я написал книгу «Как руководителю управлять продажами». Благодаря помощи и поддержке многих друзей эта книга принесла неплохие социальные и экономические результаты, и я глубоко горжусь этим. После этого многие внимательные читатели постоянно задавали мне один и тот же вопрос: «Господин Сюй, ведь предприниматели — это все-таки меньшинство, в каждой компании только один руководитель, а когда компания определила стратегию и направление развития, реализация и выполнение в основном ложатся на плечи менеджеров среднего звена, которые, однако, часто сталкиваются с теми или иными трудностями. Когда же вы напишете книгу о том, как совершенствоваться менеджерам среднего звена, чтобы они могли быстро расти?»

Этот вопрос моих читателей очень точно отражает мое глубокое внутреннее стремление, а также ту задачу, над решением которой компания «Ляньюньган Гуофу» работает уже десять лет: объединить людей, чтобы они вместе шли к одной мечте. Эта мечта — это и «китайская мечта», и мечта компании, и, прежде всего, мечта руководителя: мечта о том, чтобы компания стала крупной и сильной, просуществовала сто лет; и эта группа людей, без сомнения, — это те, кто тру-

дится ради общей мечты: это вы, это я, это каждый менеджер среднего звена в любой компании.

Только имея мечту, можно идти далеко и вместе творить величие. То, чего больше всего не хватает каждому предпринятию и что ему больше всего нужно, — это, без сомнения, именно такая группа менеджеров среднего звена, идущих рука об руку и разделяющих одну мечту; именно они, без всякого сомнения, являются настоящим хребтом предприятия.

Однако во многих наших малых и средних предприятиях, и даже в некоторых государственных и иностранных компаниях, наблюдается дефицит среднего звена. Талантливых специалистов много, но редко кто из них действительно способен занимать руководящие должности среднего звена; не хватает менеджеров среднего звена, способных передавать указания сверху вниз и объединять усилия всего коллектива. Нельзя отрицать, что в компаниях все большее число менеджеров среднего звена обретает свободу и полномочия выдвигать идеи, принимать решения и участвовать в управлении. Они связывают руководство с сотрудниками, поддерживая функционирование всей компании; они являются по праву костяком и опорой предприятия. Сами по себе эти изменения вызывают радость, но это ни в коей мере не означает, что управление компанией стало более эффективным и легким путем к успеху. Почему? Я сформулировал это в одном пункте: среднему руководству не хватает необходимых

качеств предпринимателя и менеджера. Поэтому, в то время как все завидуют их положению, позволяющему руководить людьми, их авторитету — «второй после руководителя», их полномочиям принимать решительные решения, а также высоким зарплатам и льготам, недоступным обычным людям, мало кто знает, что их жизнь полна горестей.

В ходе тренингов я понял, что многие менеджеры среднего звена пришли к единому мнению: они занимают в компании очень особое и неудобное положение. Говорят, что они — «позвоночник» компании, и, возможно, у них даже есть несколько акций, но на заседаниях совета директоров у них по-прежнему нет права голоса; сотрудники считают их руководителями, но настоящие руководители компании — владельцы — не всегда относятся к ним как к своим; владельцы считают их сотрудниками, но сотрудники всегда испытывают к ним неприязнь, считая, что менеджеры среднего звена, как и владельцы, выжимают из них остаточную стоимость. Поэтому так называемое среднее звено — если говорить мягко, это «опорный слой», а если говорить прямо, то на самом деле это «промежуточный слой»; при правильном подходе они становятся «опорой» и «опорной силой», а при неправильном — просто «попадают под давление с двух сторон».

Поэтому за более чем десять лет проведения тренингов и консультаций я постоянно слышу голоса среднего звена, полные озабоченности и недоумения:

«Мне кажется, что я уже выложился на все сто, по-

чему же руководство по-прежнему не принимает меня, а сотрудники по-прежнему недовольны?

Почему команды других выглядят, как будто их накачали кофеином, а моих сотрудников ни за что не сдвинуть с места?

Почему я стараюсь учесть интересы всех, а все равно все жалуются мне на несправедливость?

У других сотрудники быстро прогрессируют, а я тоже каждый день провожу тренинги и наставничество, но результаты по-прежнему так плохи?

Почему я каждый день занимаюсь управлением, каждый день тушу пожары, а вся команда по-прежнему находится в полном хаосе?

.....

На первый взгляд это кажутся обычными мелкими проблемами, но если заглянуть за фасад и вернуться к сути управления, мы обнаружим, что у этих проблем, с которыми сталкиваемся мы все, на самом деле есть более глубокие корни, такие как самоуправление менеджеров среднего звена, постановка целей, оценка эффективности, обучение и перестройка процессов.

После многолетнего обучения, а также практического консультирования и изучения опыта множества компаний я пришел к выводу, что, хотя в работе менеджеров среднего звена и нет жестких шаблонов, она все же подчиняется определенным законам. Кроме того, как тренер с практиче-

ским опытом, я глубоко понимаю, что управление на среднем уровне — это системный процесс: как в горизонтальном, так и в вертикальном направлении, недостаток или ненадлежащее выполнение даже одного из звеньев может привести к провалу всей управленческой работы. Поэтому я сформировал содержание этой книги таким образом, чтобы оно охватывало ключевые области работы менеджеров среднего звена: самоуправление, постановка целей, управление процессами, управление эффективностью, управление коммуникациями и управление обучением. Книга построена системно, но не перегружена лишними деталями; она подробна, но не запутанна.

Конечно, как сказал современный мастер управления Питер Друкер, в конечном счёте управление — это искусство практики, суть которого заключается не в «знании», а в «действии», а его подтверждением служат не логические выводы, а результаты. Управление на среднем уровне — это то, что легко сказать, но трудно сделать; здесь важен синтез знаний и действий, а также личное участие. На самом деле не только Друкер, но и все предприятия делают акцент на практике и действиях. Поэтому руководители среднего звена должны воплощать теории и методы, изложенные в этой книге, в жизнь и внедрять их в процесс управления предприятием. Только так они смогут по-настоящему повысить свой уровень управления и действительно улучшить показатели и прибыль предприятия. Возможно, только те руководите-

ли среднего звена, которые прошли через все трудности, могут по-настоящему проникнуться всей сутью этого дела. В заключение, от имени всех коллег из сферы обучения, неизменно стремящихся к повышению уровня управления руководителями среднего звена, я хочу сказать несколько слов тем друзьям из среднего звена, которые, несмотря на тысячи трудностей и препятствий, никогда не забывают о своих первоначальных целях: «Тот, кто целеустремленно движется к цели, — весь мир уступит ему дорогу!»

Я искренне надеюсь, что проблемы среднего звена, с которыми сегодня сталкиваются предприятия, завтра будут должным образом рассмотрены и решены. Пусть каждый из наших менеджеров среднего звена, объединив усилия и обменявшись идеями, будет смело прокладывать путь к своей первоначальной мечте, преодолевая все препятствия. Только так у наших предприятий появится надежда, только так у нашей реальной экономики появится надежда, и только так наша страна сможет занять достойное место среди народов мира и воплотить в жизнь величайшую «китайскую мечту».

Глава 1. Самоуправление менеджеров среднего звена: прежде чем навести порядок в команде, навести порядок в себе

Все великие руководители — это великие мастера самоуправления, и в этом заключается главная истина управления. Наименьшее различие между людьми — это интеллект, а наибольшее — мировоззрение. Руководители среднего звена должны прежде всего придерживаться следующего принципа: прежде чем навести порядок в команде, нужно навести порядок в себе. Только так они смогут лучше адаптироваться к потребностям развития предприятия и сделать управление в целом более эффективным и динамичным!

Заблудившиеся руководители среднего звена

Сегодня, согласны вы с этим или нет, весь мир переживает колоссальные изменения, которые переворачивают устоявшиеся представления и мировоззрение людей. А заметно ускорившийся темп ведения бизнеса превратил всю конкурентную среду в нечто похожее на первобытный лес: повсюду таится опасность, свирепствуют «дикие звери», а изменения в продуктах и смена компаний часто происходят в одночасье. Особенно с началом второго десятилетия XXI века, когда мобильный Интернет и большие данные ворвались на сцену, деятельность как предпринимателей, так и потребителей претерпела беспрецедентные изменения. Неизбежным следствием этого стали инновации и радикальные перемены в корпоративном управлении.

Тридцать-пятьдесят лет назад управление было простым: в большинстве компаний стоял лидер-герой, в руках которого сосредоточивалась практически вся власть — от оперативного управления до принятия стратегических решений; его мысли были высшим «повелением» для компании; он завоевывал рынки и маневрировал между конкурентами, часто являясь душой всего предприятия! Но сегодня времена изменились! В связи с ускорением темпов ведения бизнеса

компании начали конкурировать в таких аспектах, как скорость, гибкость и инновации. Поэтому полномочия по руководству, принятию решений и управлению необходимо децентрализовать. В ходе этих преобразований среднее звено получает всё больше свободы и полномочий для выдвижения идей, принятия решений и участия в управлении. Сами по себе эти изменения носят позитивный характер, но это ни в коей мере не означает, что управление компанией станет более эффективным и успешным. Почему? Если кратко, то все дело в недостатке у менеджеров среднего звена предпринимательских и управленческих качеств.

Итак, в каких аспектах в основном проявляется отсутствие этих предпринимательских и управленческих качеств?

1. Выполнение роли «представителя общественного мнения»

Во всех компаниях, с которыми я сталкивался, руководители среднего звена в большинстве случаев являются бывшими рядовыми сотрудниками: либо техническими специалистами, либо теми, кто проработал в компании дольше всех и лучше всех знает её ситуацию, а также, конечно, доверенными лицами владельца или вышестоящего руководства. Какова характерная черта этих людей? Это отсутствие управленческого опыта или, точнее, полное отсутствие управленческих качеств, даже если когда-то они были лучшими сотрудниками. Даже если таких людей повышают до должности руководителей среднего звена, они в течение длительного времени не могут осуществить переход от роли сотрудника к роли руководителя. К каким последствиям это приводит?

В современных компаниях мы часто подчеркиваем, что руководитель и сотрудники — это «одна лодка», но как обстоят дела на самом деле? Однажды я слышал, как один сотрудник сказал: «Все говорят, что свекровь и невестка — заклятые враги, но я считаю, что сотрудники и руководитель — вот кто настоящие враги. Ведь чем больше у него, тем

меньше у нас. Если он не будет эксплуатировать нас, то кого же ему эксплуатировать?» Сотрудники, разделяющие такую точку зрения, — не редкость. В результате возникает проблема. Наши руководители среднего звена, которые «из народа и в народ», сознательно или бессознательно рассматривают сотрудников как естественных союзников и создают единый фронт. Кто же их противник? Конечно же, наш руководитель. Поэтому эти руководители среднего звена ставят себя в оппозицию к руководителю и выступают в роли «лидеров мнения» и «представителей интересов» сотрудников.

В Пекине есть сеть супермаркетов, насчитывающая более десяти филиалов. В целом она демонстрирует неплохую прибыльность, но между менеджерами отдельных филиалов идет ожесточённая конкуренция, что не без связи с системой мотивации компании — «вознаграждение в первую очередь, строгое наказание — в последнюю». Менеджером филиала в Цзиньсуне является молодой человек лет двадцати с небольшим, который изначально был продавцом, но благодаря выдающимся результатам и поддержке коллектива был избран на эту должность. Парень был очень честным и в некоторой степени страдал «комплексом старшего брата», как в романах о суровых героях: эти продавцы помогли ему, и он ни за что не мог с ними плохо обращаться. Более того, по мере роста рейтинга продаж между ним и продавцами завязывались всё более крепкие «революционные узы», и он даже раздавал всем без остатка премии, полученные за результаты работы.

Продажи росли, позиции укреплялись, и, естественно, возникли проблемы. Продавцы заметили, что их магазин показывает лучшие результаты и приносит владельцу наибольшую прибыль, но почему же их зарплата остаётся такой же, как и в других магазинах? Поэтому они объединились, обратились к этому молодому человеку и попросили его высказать их претензии. Услышав это, он подумал: «Да, в этом действительно есть смысл, я ни в коем случае не могу допустить, чтобы мои люди остались в накладе».

«Босс, разве не пора повысить зарплату сотрудникам нашего магазина? Они каждый день так усердно работают, а прибыль, которую приносят, почти в пять раз превышает их зарплату. В других магазинах при такой же зарплате прибыль и интенсивность труда намного ниже, чем у нас. Если и дальше не повышать зарплату, это, пожалуй, будет неоправданно?» Услышав это, босс немного рассердился: «Разве я не выплатил вам все премии?»

Увидев, что босс не соглашается, молодой человек продолжил: «Это повлияет на рабочий энтузиазм и эффективность сотрудников. Подумайте об этом». Услышав это, босс рассердился ещё больше: «Разве я не нанял тебя именно для того, чтобы ты стимулировал их рабочий энтузиазм и повышал эффективность? На чьей ты стороне? Это что, угроза?» В итоге, естественно, они расстались в непримиримой атмосфере.

Среднее звено — это среднее звено предприятия, а не

среднее звено сотрудников. Всё, что у вас есть, основано на этой платформе и является воплощением управленческих функций предприятия. Поэтому вы должны в первую очередь понять четыре момента:

- (1) Основа ваших полномочий — это поручение или назначение со стороны начальника;
- (2) вы являетесь представителем начальника, и ваши слова и поступки являются служебными действиями;
- (3) Вы обязаны подчиняться и выполнять решения начальника;
- (4) действовать в пределах своих полномочий.

Руководители среднего звена должны передавать указания сверху вниз и вниз вверх, но любой руководитель нанимает менеджера среднего звена не только для передачи указаний, и тем более не для того, чтобы тот выступал в роли «представителей общественного мнения», а для того, чтобы он помогал ему решать проблемы и эффективно управлять. Конечно, сотрудники являются работниками предприятия, и у предприятия также есть обязанность хорошо обслуживать сотрудников и заботиться об их интересах; только так сотрудники смогут лучше обслуживать наших клиентов и служить интересам нашего предприятия. В этом плане нет ничего плохого в том, что менеджеры среднего звена защищают интересы сотрудников, но вы должны отстаивать эти интересы, исходя из позиции предприятия, а не опрометчиво выступать в роли «представителя общественного мне-

НИЯ».

2. Выступать в роли сочувствующего

«Лагерь железен, солдаты текут как вода» — эта поговорка подходит как для армии, так и для предприятия. Я всегда считал, что сотрудников в компании можно разделить на два типа: обычных и нестандартных. Среди обычных сотрудников выделяют «человеческий капитал», «талантливых специалистов», «полезных сотрудников» и «рабочую силу», а к нестандартным относятся «выдающиеся личности», «люди, которые просто находятся на месте», «человеческие бедствия» и «отбросы общества». По буквальному значению слов мы сразу понимаем, что представляют собой эти восемь типов людей.

Раз уж существует такая классификация, необходимо дифференцированное отношение; если действует принцип «выживает сильнейший», должны быть и повышения, и понижения, и увольнения. В противном случае компании будет трудно сформировать механизм подбора кадров, основанный на принципе «выживает сильнейший». Более того, что ещё хуже: если не увольнять отстающих сотрудников, они, в свою очередь, вытеснят из компании лучших сотрудников — это и есть то, что в западной теории управления называется «плохая монета вытесняет хорошую». Это неслож-

но понять: отстающие сотрудники снижают общий уровень предприятия, портят атмосферу в компании, ослабляют корпоративную культуру, а также создают у сотрудников ложное впечатление, что хорошо работать или плохо — одно и то же, делать что-то или не делать — тоже одно и то же. Такая компания неизбежно не сможет удержать настоящих талантов. Поэтому одной из задач среднего звена управления является отсев несоответствующих сотрудников из компании. Однако именно в этот момент у некоторых руководителей среднего звена проявляются недостатки управленческих качеств, например, склонность к сочувствию. Но если посмотреть на компании, демонстрирующие хорошую динамику развития, становится ясно: в бизнесе, особенно при оценке эффективности, не место сочувствию — решающим фактором должны быть результаты.

С момента основания Нью-Йоркской фондовой биржи бесчисленное количество крупных компаний, когда-то славившихся своим величием и влиянием, безславно канули в лету, но одна компания прошла весь путь от момента основания биржи до наших дней — это GE, созданная великим изобретателем Эдисоном.

Говоря о GE, невозможно обойти стороной имя Уэлча. В истории GE Уэлч сыграл огромную роль. После вступления в должность он не только поднял GE с десятого места в рейтинге «500 крупнейших компаний мира» на первое, но и усовершенствовал систему оценки эффективности в компа-

нии. Например, при оценке сотрудников применялось правило «271»: 20 % лучших сотрудников компании получали повышение, 70 % квалифицированных и хорошо работающих сотрудников проходили обучение, а оставшиеся 10 % несоответствующих сотрудников увольнялись. Именно благодаря этому GE могла постоянно избавляться от тех, кто не подходил или не поспевал за развитием компании, сохраняя свою динамичность и подготовив бесчисленное количество генеральных директоров компаний из списка «500 крупнейших компаний мира».

На самом деле не только GE, но и многие компании из списка «500 крупнейших компаний мира» имеют очень четкий механизм отсева несоответствующих сотрудников. Например: одно прогульничество — это серьезное предупреждение, два прогульничества — уже грань увольнения; два устных предупреждения превращаются в одно письменное, два письменных предупреждения — в одно серьезное, а два серьезных предупреждения — в увольнение и т. д.

В компании, где нет атмосферы самоотдачи, не будет и самоотдачных людей; овца никогда не станет волком, а чтобы сотрудники могли «танцевать с волками», им сначала нужно самим превратиться в волков. Если менеджеры среднего звена будут слепо проявлять сочувствие, то вы только превратите своих сотрудников в овец, а свою команду — в безвольное стадо. Напротив, если вы сможете применять жесткие меры, то во всей команде сформируется ощущение срочно-

сти и атмосфера, в которой все будут стремиться превзойти друг друга.

Некоторое время назад один мой друг-менеджер сказал нечто, что мне показалось весьма интересным и вполне обоснованным. Он рассказал, что сотрудников его отдела можно разделить на три категории: орлы, коровы и свиньи. Без сомнения, «орлы» — это те, кто обладает способностями и потенциалом; «коровы» — те, кто добросовестно и усердно трудится, но не достигает заметных результатов; «свиньи» — те, кто ничего не делает и не демонстрирует никакого потенциала развития. Этот менеджер сказал, что его работа заключается в том, чтобы «дрессировать орлов, кормить коров и убивать свиней» — то есть обучать и развивать «орлов», обеспечивать «коров» всем необходимым и отсеивать «свиней».

А если бы это были вы, смогли бы вы так поступить? Управление — это серьезная забота; потакание и попустительство в отношении тех сотрудников, которых следовало бы уволить, — это безответственность по отношению к компании и ко всем сотрудникам. Поэтому, как руководитель среднего звена, вы должны управлять эффективно: ваше «сострадание» должно помогать компании сформировать кадровую систему, в которой «способные продвигаются, а неспособные уходят», гарантируя, что способные продвигаются по службе с полным правом и вполне закономерно; обеспечить, чтобы некомпетентные уходили, причём с пол-

ным согласием и без возражений, а также стимулировать сотрудников к постоянным усилиям и профессиональному росту. Только так компания сможет превратиться в источник живой воды и, под влиянием всех сотрудников, излучающих положительную энергию, стремительно развиваться и быть непобедимой.

3. Личное мнение

Делайте то, что следует делать, а не то, что вам нравится; говорите то, что следует говорить, а не то, что вам нравится.

Помимо двух вышеупомянутых заблуждений, в компаниях мы часто слышим, как руководители среднего звена говорят: «Сказанное выше отражает исключительно моё личное мнение». По-моему, это также является проявлением незрелости и одновременно крайне безответственным поведением. У меня есть глубокие размышления и выводы по этой теме, которыми я хотел бы поделиться с вами.

Несколько лет назад на спортивном канале Центрального телевидения работал известный футбольный комментатор — молодой и талантливый, с яркой харизмой. Во время комментариев футбольных матчей он был полон энтузиазма и энергии, что принесло ему огромную популярность среди широкой аудитории любителей спорта. Я тоже являюсь футбольным болельщиком, часто слушал его комментарии и с большим оптимизмом смотрел на будущее этого молодого человека.

Летом 2006 года в Германии проходил чемпионат мира по футболу, который проводится раз в четыре года, и взоры футбольных болельщиков со всего мира были прикованы к этой западноевропейской стране. Я, как заядлый болельщик, хотя и не мог смотреть каждый матч, но всё же с большим интересом следил за исходом ключевых встреч. В 1/16 финала традиционная сильная сборная Италии встретилась с мощной командой Австралии. Игра по ходу матча была очень напряжённой: игроки обеих команд боролись за каждый мяч, и зрелище было потрясающим. Когда матч уже подходил к концу, я вдруг услышал, как этот спортивный комментатор выкрикнул целую серию воплей, дохнул от напряжения.

«Пенальти! Пенальти! Пенальти! Гроссо спас команду, Гроссо спас команду! Не давайте австралийцам ни малейшего шанса.

«Великий итальянский левый защитник! Он продолжает славные традиции Италии. В этот момент в него воплотились духи Фачетти, Кабрини и Мартини!»

«Великая Италия! Великий итальянский левый защитник! С днём рождения, Мартини! Да здравствует Италия!»

...

В тот момент у меня в душе защемило: «Все плохо, этот комментатор, на которого я возлагал большие надежды, скорее всего, будет уволен с Центрального телевидения из-за своих сегодняшних слов и поступков, потому что он забыл о своём статусе и о том, что должен говорить коммента-

тор спортивного канала Центрального телевидения». Следует помнить, что он пользуется широкой известностью по всей стране именно благодаря тому, что работает на такой платформе, как ЦТВ. Если бы он был спортивным комментатором на местном телеканале, я уверен, что до сих пор мало кто знал бы его имя — как говорится, платформа определяет успех или провал.

Чемпионат мира по футболу — это глобальное спортивное событие, праздник для футбольных болельщиков. Эта прямая трансляция была ориентирована на китайцев по всему миру, включая миллион китайцев, проживающих в Австралии, и он ни в коем случае не должен был высказывать комментарии с ярко выраженной эмоциональной окраской, руководствуясь личными предпочтениями. Этот спортивный комментатор неверно понял свою роль, неверно определил своё место, сказал то, что ему хотелось сказать, но не сказал того, что должен был сказать. Возьмём для примера: если бы все эти комментарии прозвучали в небольшом клубе или баре, я уверен, что всем бы это очень понравилось — вот это и есть настоящий эмоциональный комментарий. Но сегодня, сидя в студии спортивного канала Центрального телевидения Китая, вы высказываете лишь свое личное мнение, говорите то, что вам нравится, — тогда, извините, ваша платформа, скорее всего, от вас отвернется. И действительно, вскоре этот спортивный комментатор был уволен с Центрального телевидения, а его дальнейшая карьера пошла на

спад.

И это не единичный случай: во время чемпионата мира 2006 года известный французский футболист Зидан также совершил подобную ошибку, что привело к таким же безвозвратным последствиям.

Французский «железный полузащитник» Зидан в зрелом возрасте облысел, но его голова стоила гораздо дороже, чем у нас, простых смертных. Во время Чемпионата мира 2006 года эта благородная голова Зидана стала причиной потрясающего инцидента. Тогда сборная Франции выбила из турнира сборную Бразилии в четвертьфинале, и надежды на победу в турнире становились всё сильнее. В полуфинале их соперником стала сборная Италии. Однако в этом матче Зидан своей знаменитой «железной головой» с силой врезался в итальянского защитника Матрацци.

Позже, по словам самого Зидана, он нормально бегал по полю, но этот парень Матрацци сам начал словесно провоцировать его — проще говоря, обругал его. Если бы дело ограничилось простой руганью, Зидан, возможно, и терпел бы, в крайнем случае, после матча нашёл бы уединённое место для дуэли, чтобы покончить с этим раз и навсегда, но Матрацци, поступив крайне подло, в своих оскорблениях затронул мать и сестру Зидана — это было уже выше всяких пределов терпения, и Зидан совершил самый поразительный поступок в своей карьере: он нанёс Матрацци удар головой, сбивая его с ног, за что сам был удалён с поля с красной карточкой. В

оставшейся части матча сборная Франции играла вдесятером и в итоге уступила сопернику.

Уходя с поля, Зидан оставался бесстрастным: Кубок мира стоял прямо рядом с ним, но он даже не взглянул на него — настоящий мужчина с сильным характером! Однако он забыл, что в тот момент он представлял не только себя, но и французскую сборную, 65 миллионов французов и высшую честь Пятой Французской Республики. В тот момент у Триумфальной арки уже собралось два миллиона болельщиков, с нетерпением ожидающих победы и готовых всю ночь напролёт безудержно праздновать, но в результате одного жестокого удара головой Зидана всё закончилось.

Успех человека основан на успехе той платформы, на которой он находится: чем успешнее платформа, тем успешнее сам человек. Успешный человек должен понимать концепцию платформы и осознавать, на какой именно платформе он находится. Если человек игнорирует платформу или покидает её, он рискует остаться ни с чем. Поэтому менеджер среднего звена обязательно должен знать, когда и в какой ситуации ему следует что-то говорить или делать. В компании вы представляете уже не себя лично, а выступаете в качестве представителя руководства; вы можете выражать только мнение компании и своего отдела.

Самое страшное в мире — это когда то, что ты считаешь правильным, на самом деле оказывается ошибкой. Вышеперечисленные три типичных заблуждения в работе мене-

джеров среднего звена являются также тремя проявлениями недостатка профессиональных качеств у предпринимателей и руководителей. Как только мы занимаем должность менеджера среднего звена, это означает, что мы больше не являемся рядовыми сотрудниками и должны осознать изменение своего статуса. Теперь все наши слова и поступки должны соответствовать статусу и позиции руководителя, отражать точку зрения компании и руководства. Только так мы сможем найти своё правильное место и роль, только так сможем действовать правильно — и это единственный путь к тому, чтобы стать выдающимся руководителем среднего звена.

Сохранение статус-кво — это самый большой риск

В сфере обучения существует такой консенсус: чем сильнее потребность в том или ином тренинге, тем серьезнее проблема в данной области. Я уже не один год занимаюсь обучением и имел возможность глубоко общаться с руководителями, топ-менеджерами, менеджерами среднего звена и рядовыми сотрудниками многих известных компаний. Сотрудники этих компаний, работающие на передовой, привели множество реальных данных, которые помогли мне понять одну истину: руководство недовольно средним звеном, сотрудники недовольны средним звеном, а сами руководители среднего звена не могут выразить свои трудности словами. Именно поэтому среди всех учебных курсов программы, посвященные среднему звену, пользуются наибольшей популярностью.

Я на протяжении многих лет провожу лекции по всей стране и сталкиваюсь с бесчисленным множеством слушателей, которые жалуются мне на свои проблемы. Большинство из них — молодые руководители, недавно занявшие должности среднего звена, и самая частая проблема, о которой они говорят, заключается в следующем: почему управление на среднем звене так сложно?

Действительно, работа на среднем звене изнурительна и сложна — это уже стало общим мнением всех менеджеров среднего звена. Так какие же факторы приводят к тому, что работа на среднем звене даётся с таким трудом?

1. Сложности с подбором кадров

Первоклассные специалисты уезжают за границу; второклассные — в Пекин и Шанхай; третьеклассные — в государственные органы; четвёртоклассные — в государственные предприятия; пятоклассные — в крупные компании; шестоклассные — в малые и средние предприятия. Такова тенденция распределения кадров. Из-за таких факторов, как заработная плата, корпоративная культура и возможности карьерного роста, малым и средним предприятиям сложно нанять специалистов, а тех, кого удаётся нанять, трудно эффективно использовать. Поэтому первая проблема, с которой сталкиваются руководители среднего звена, особенно в малых и средних предприятиях, после вступления в должность, — это сложность подбора персонала. Без людей ничего не делается, а без талантливых специалистов руководители среднего звена тем более не смогут добиться успеха. Поэтому трудности с подбором персонала становятся первым серьезным препятствием в работе руководителей среднего звена.

2. Сложности в формировании корпоративной культуры

Один год — это продукция, десять лет — это бренд, сто лет — это культура. Культура — это фундамент развития предприятия, а также невидимая сила, движущая организацию вперёд. Только благодаря сплочённости, создаваемой корпоративной культурой, сотрудники могут быть более едиными, а управление — более эффективным. Однако, если взглянуть на малые и средние предприятия в стране в целом, то становится очевидным, что работа по формированию и продвижению корпоративной культуры является чрезвычайно сложной.

Сохранение статус-кво — это самый большой риск; только изменив ситуацию, можно обрести новые возможности.

Однажды я ездил на консультацию в одну компанию в провинции Хэнань. Над входом в здание компании красовались восемь больших иероглифов: «Ответственность, Вызов, Исполнение, Совершенство». Владелец компании с нескрываемой гордостью рассказал мне, что это и есть их корпоративная культура. Честно говоря, это предприятие было небольшим, и среди компаний аналогичного размера предприятия без корпоративной культуры встречаются повсе-

местно. Поэтому, услышав, как владелец говорит о корпоративной культуре, я был очень рад. Однако во время исследования возникли проблемы: ни один из трёх менеджеров среднего звена не знал о корпоративной культуре своей компании. Спросил одного — он покачал головой: «Не знаю». «Как долго вы здесь работаете?» — «Четыре-пять лет». Затем я спросил ещё нескольких руководителей, но они по-прежнему ничего не знали. Когда я уже почти сдался, в комнату вошла секретарь руководителя. Услышав мой вопрос, она, не задумываясь, ответила, что очень меня обрадовало. Когда я спросил, откуда она это знает, этот человек улыбнулся: «Это я предложил руководителю».

Это не анекдот, а реальный случай, произошедший в одной из наших малых и средних компаний. Я уверен, что подобные ситуации встречаются далеко не только в этой компании. Во многих малых и средних предприятиях либо отсутствует чётко сформулированная корпоративная культура, либо она не воплощается в жизнь, и о ней знают только те, кто её разработал, и сам руководитель. А если культура существует только на словах, на бумаге, в формальном виде, то она подобна плавающей лилии: её невозможно ни передать по наследству, ни воспроизвести. Поэтому неудивительно, что сотрудники компании жалуются, перекалывают ответственность друг на друга, а их чувство ответственности и профессионализм оставляют желать лучшего. И всё это, без сомнения, создаёт определённые трудности в работе мене-

джерів середнього звена.

3. Сложности с внедрением систем

На начальном этапе своего существования предприятия в большинстве случаев полагаются на личные профессиональные качества и деловые способности основателя и команды основателей; дальновидность и способность принимать решения основателя зачастую определяют судьбу стартапа, что приводит к формированию так называемой «культуры основателя»: основатель, опираясь на свой сильный личный авторитет, управляет всей ситуацией и направляет предприятие по правильному пути. Если проанализировать реальную ситуацию в китайских компаниях, то можно увидеть, что в немалом числе из них все дела, большие и малые, решаются одним-единственным руководителем. Однако когда компания достигает определённых масштабов, одной только энергии основателя и самодисциплины команды уже недостаточно для удовлетворения потребностей управления всей командой, и в этот момент установление и внедрение институциональных механизмов становится первоочередной задачей.

Известно, что в компании Lenovo существует правило «наказания стоя»: никто не имеет права опаздывать на собрания, и тот, кто опоздал, должен стоять в наказание. Это правило было лично установлено Лю Чуаньчжи в своё время. Кто же стал первым, кого наказали стоя в Lenovo? Как буд-

то судьба специально подстрочила ситуацию против Лю Чуаньчжи: первым, кто попался на этом правиле, оказался его бывший начальник. Как бы поступили в обычной компании? «Вы мой бывший начальник, да и это первый раз, так что давайте сделаем исключение и не будем применять правила», — после чего все бы пошутили над этим случаем, и дело бы на том закончилось. Но Лю Чуаньчжи поступил иначе: он настоял, чтобы его бывший начальник простоял в наказании одну минуту, а затем сказал ему: «После этого я приду к вам домой и простоя там одну минуту». Позже Лю Чуаньчжи не раз вспоминал этот случай. В одном из интервью он сказал: «Он стоял там весь в поту, а я, сидя, тоже весь промок от пота. Ситуация тогда действительно была неловкой, но раз правила установлены, их нужно строго соблюдать».

Правила являются залогом нормального функционирования предприятия, но не каждая компания и не каждый руководитель способны так же, как компания Lenovo и Лю Чуаньчжи, поддерживать доверие к правилам и их авторитет. С древних времён в Китае существовали поговорки: «Закон не распространяется на высокопоставленных» и «Наказание не налагается на высокопоставленных чиновников». Западные концепции управления проникли в Китай уже несколько десятилетий назад, но эти укоренившиеся представления по-прежнему сохраняются в сознании многих китайских руководителей: они либо сами активно добиваются привилегий, либо первыми предоставляют их другим. Это, естественно,

создает огромное сопротивление внедрению правил и работе среднего звена управления.

Я работал в одной частной компании среднего размера, занимающейся электронной коммерцией. Её владелец, господин Ма, именно и следовал традиционному методу «правления личностью»: внутренние правила и положения компании были несовершенны, а воля и приказы господина Ма зачастую служили ориентиром для руководства и «высшим управленческим принципом» предприятия, что привносило в управление компанией значительную неопределённость и даже приводило к множеству негативных последствий. Когда господин Ма осознал эту проблему, он немедленно переманил с высокой зарплатой менеджера среднего звена из одной из компаний, входящих в список «500 крупнейших». Идея господина Ма была проста: в компаниях из списка «500 крупнейших» действуют отлаженные правила и процедуры, и приход этого человека будет способствовать созданию и внедрению полноценной системы правил в компании.

Однако на деле этот менеджер среднего звена вскоре «не прижился». Поскольку раньше все слепо следовали указаниям генерального директора Ма, то даже после введения правил сотрудники по-прежнему привычно обращались к нему по любому поводу — большому или малому — и действовали исключительно по его указаниям, а не в соответствии с установленными правилами. Были разработаны рабочие процессы, но сам руководитель первым их не соблюдал; был

введен механизм оценки, но в конце каждого месяца сотрудники обращались к руководителю, и г-н Ма, руководствуясь личными чувствами, всегда просил «закрывать глаза», в результате чего в компании становилось всё больше людей, обладающих привилегиями... Со временем этот менеджер среднего звена сталкивался со всё большими препятствиями, и даже г-н Ма стал считать его чем-то вроде помехи, в результате чего тот в конце концов был вынужден уволиться.

Система — вот настоящий «хозяин» предприятия. Этот принцип легко сформулировать, но трудно воплотить на практике. Привыкшие к экстенсивному управлению, люди сталкиваются с большим сопротивлением при внедрении системного подхода. Именно поэтому сложность внедрения системы становится огромным препятствием для менеджеров среднего звена.

4. Сложности при работе с сотрудниками с низкой производительностью

Чем меньше компания, тем менее совершенны в ней правила и нормы, и тем сложнее межличностные отношения. «На поле боя — родные братья, в бою с тигром — отец и сын». Многие китайские стартапы представляют собой либо семейные предприятия, либо домашние мастерские, а в худшем случае в них могут работать племянники, племянницы, невестки и шурины. На начальном этапе развития компании эти люди действительно способствуют её росту, но когда предприятие достигает определённых масштабов, из-за ограниченных знаний и способностей им становится трудно удовлетворить потребности развития компании. Кроме того, как правило, такие люди обладают определёнными управленческими полномочиями и, считая себя «своими», повсюду вмешиваются в дела. С другой стороны, из-за недостатка знаний и способностей они, естественно, не могут пройти аттестацию по результатам работы. Но осмелитесь ли вы уволить таких людей? Шучу — вы даже пальцем не успеете их тронуть, как босс уволит вас первым. Это тоже одна из реальных проблем, с которыми сталкивается среднее звено управления.

Вышеперечисленные четыре пункта представляют собой реальные трудности, существующие в работе среднего звена управления, а также объективные факторы, из-за которых работа на этом уровне сложна, а добиться успеха в ней — ещё сложнее. Конечно, после того как мы рассмотрели объективные факторы, мы должны также осознать и честно признать свои собственные проблемы. Общаясь со всё большим количеством предприятий, я обнаружил, что в настоящее время работа среднего звена управления в основном проявляется следующими признаками, или, иными словами, характеризуется следующими проблемами.

(1) Неэффективное выполнение целей

В работе многие руководители среднего звена, хотя и ставят рабочие цели, но не контролируют их достижение, не умеют составлять планы и тем более не умеют действовать в соответствии с поставленными целями. В результате цели выполняются неэффективно или даже остаются недостигнутыми.

(2) Пассивность и бездеятельность

Многие руководители среднего звена боятся брать на себя ответственность, поэтому при возникновении проблем они перекладывают задачи на других, затягивают их выполнение, а также демонстрируют крайне выраженную склонность к ожиданию, опоре на других и требованию помощи. Несомненно, такой подход к работе приводит к пассивности и низкой эффективности.

(3) Неумение делегировать полномочия

В компании, если вы не умеете делегировать полномочия, вам придётся работать до изнеможения. В этом плане примером может служить Чжугэ Лян. На практике многие руководители среднего звена привыкли действовать в одиночку, полагаясь на личные усилия для выполнения задач, и даже занимаются мельчайшими деталями, не доверяя их другим. Такой подход к управлению, с одной стороны, приводит к тому, что они сами погрязают в работе и не имеют времени на более важные управленческие задачи; с другой стороны, сотрудники не получают возможности развиваться и даже считают, что в компании нет перспектив для роста.

(4) Поиск оправданий

Возможно, из-за нестабильного психологического состояния, а может быть, чтобы свалить ответственность на других или избежать наказания, многие руководители среднего звена, сталкиваясь с проблемами, в первую очередь ищут оправдания, то есть ни за что не берут на себя ответственность, а вину возлагают на окружающих. При таком подходе, естественно, руководитель теряет доверие, а подчиненные выражают недовольство. Более того, «сверху вниз» во всей команде формируется атмосфера поиска оправданий и перекладывания ответственности. Как при таком подходе к работе можно говорить об управлении?

(5) Отсутствие чувства кризиса

В компании отсутствие чувства кризиса у руководителей среднего звена проявляется в двух аспектах: во-первых, отсутствие чувства кризиса в отношении внешней среды, что не позволяет помочь компании осознать надвигающийся кризис; во-вторых, отсутствие чувства кризиса в отношении себя, когда они считают свою позицию устойчивой и не видят угрозы со стороны конкурентов. К каким последствиям это может привести? К тому, что они будут просто плыть по течению, не проявляя бдительности, и, как только кризис наступит, окажутся совершенно неспособными ему противостоять.

(6) Неумение управлять человеческими ресурсами

Многие руководители среднего звена не осознают, что управление персоналом своей команды входит в их обязанности, а привычно считают, что управление людьми — это дело отдела кадров, и не умеют заниматься такими аспектами управления человеческими ресурсами, как набор, обучение, мотивация и оценка сотрудников.

На самом деле именно эти объективные и субъективные факторы приводят к низкой эффективности работы менеджеров среднего звена, к тому, что руководство их не признает, а подчиненные не поддерживают. Именно с такой ситуацией сегодня сталкиваются наши менеджеры среднего звена. Но одно менеджеры среднего звена должны понять: сохранение статус-кво — это самый большой риск. Простое осознание этих реалий и проблем никогда не было нашей конечной целью; нам необходимо найти способы решения проблем и обрести решимость, согласно которой «лучше умереть, чем оставаться прежними». В противном случае вы не сможете по-настоящему изменить ситуацию.

В последние годы концерн «Самсунг» демонстрирует стремительный рост: его динамику, скорость и масштабы можно хотя бы отчасти оценить, просто посмотрев, сколь-

ко людей вокруг нас пользуются продукцией «Самсунг». А в Южной Корее даже существует поговорка: «В жизни невозможно избежать трех вещей — смерти, налогов и «Самсунга». Все эти достижения неразрывно связаны с духом «изменений», который концерн «Самсунг» всегда подчеркивает. Ли Кён Хи — «глава» Samsung второго поколения. Однажды он сказал фразу, получившую широкое признание в отрасли: «Кроме жены и детей, всё должно меняться». Как же меняется «Самсунг»? Возьмём, к примеру, мобильный бизнес: чтобы лучше реагировать на постоянно меняющуюся внешнюю среду, «Самсунг» экспериментирует с каждым рынком, каждой категорией телефонов, каждым размером и каждым ценовым диапазоном. Компания постоянно демонстрирует один факт — группа «Самсунг» готова меняться и пробовать все возможные варианты.

Почему Ли Кён Хи так подчеркивает важность изменений? Почему группа Samsung постоянно экспериментирует и меняется? Потому что они осознают — и это то, что Ли Кён Хи всегда подчеркивал, — что «кризис вечен, и мы постоянно находимся в состоянии кризиса». Разве работа менеджеров среднего звена не находится в постоянном кризисе и не характеризуется неидеальным текущим положением дел?

В любом случае, в будущей управленческой работе не обойтись без трудностей и сопротивления, но то, уйдете ли вы со сцены в унынии, сохраняя статус-кво, или измените ситуацию и откроете для управленческой работы совершен-

но новые горизонты, на самом деле полностью зависит от вас самих, от вашей решимости и настойчивости, от ваших методов и средств. Цель написания этой книги — именно решить эту проблему. Сегодня многие из моих слушателей успешно работают в самых разных отраслях и сферах деятельности. Они уже начали свой путь, а вы — чего же вы ждете?

Три основных критерия хорошего руководителя среднего звена: широта взглядов, великодушие, превосходство над ожиданиями

Жизнь дается нам ради одной важной цели — это наш дух и внутренний мир. В компании все, кто с трудом поднялся на руководящую должность среднего звена, — это люди, жаждущие проявить свои амбиции и реализовать личную ценность; более того, в глубине души они не довольствуются этим, а надеются, используя эту платформу, совершить еще больший скачок в жизни и карьере. Что же делать? Самое главное — хорошо выполнять свои текущие обязанности и стать хорошим руководителем среднего звена.

Каковы же критерии хорошего руководителя среднего звена? Основываясь на результатах тренингов и отзывах руководителей и сотрудников компаний, мы пришли к следующему выводу: на духовном и интеллектуальном уровне критериями хорошего руководителя среднего звена являются, во-первых, широта взглядов, во-вторых, широта взглядов, и, в-третьих, превосходство ожиданий.

1. Широта взглядов

Что такое широта взглядов? Стоя на крыше своего дома, вы видите не более нескольких ли в радиусе; стоя на горе Тайшань, вы можете «увидеть, как все горы кажутся маленькими»; стоя на Великой китайской стене, вы можете увидеть весь Пекин; а поднявшись ещё выше, на Луну, вы сможете увидеть всю Землю. В этом и заключается вопрос широты взглядов, кругозора и масштаба мышления.

Одна из компаний, занимающихся изданием книг, сначала процветала, но после того, как её возглавил новый менеджер, прибыль предприятия стремительно упала, а в сочетании с ударом со стороны новых медиа компания начала находиться в состоянии застоя. Конечно, менеджер не ленился: пока другие работали по восемь часов, он трудился более десяти, и даже по выходным объезжал книжные магазины по всему региону и встречался с руководителями сайтов, занимающихся продажей книг. Через несколько месяцев менеджер уже не выдержал и обратился ко мне.

«Учитель Сюй, на книжном рынке дела идут плохо, дайте мне совет, что мне делать? Похоже, я больше не смогу оставаться на этой должности».

«Чем вы занимаетесь?»

«Занимаемся книгами».

«Нет, вы не занимаетесь книгами, вы занимаетесь распро-

странением культуры».

Эта одна фраза открыла менеджеру новые горизонты: если раньше он думал только о том, как выпустить больше книг, то теперь он стал задумываться о том, как с помощью книг, других средств и методов распространять культуру. Сейчас компания превратилась в многоуровневую организацию, занимающуюся распространением культуры, которая включает в себя книги, обучение, видео и аудио. Книжный рынок может подвергаться ударам, но культура — никогда. Поэтому масштабы компании и её прибыль значительно выросли.

Краб может рыть нору только по размеру своей панциря; кругозор, широта взглядов и масштаб мышления человека определяют, каких высот он сможет достичь.

Руководителям среднего звена, решающим вопросы развития компании или возникающие в ней проблемы, как раз и нужны такой кругозор, такая перспектива и такой масштаб мышления, которые позволяют смотреть на Землю с Луны. Покойный Стив Джобс продавал потребителям один за другим электронные устройства, и именно благодаря этому появилась сегодняшняя компания Apple, но Джобс не считал себя просто продавцом телефонов и компьютеров — он стремился изменить мир; Цзяньнаньчунь разместил телеэкраны у лифтов в различных офисных зданиях, благодаря чему компания Focus Media быстро взлетела, но он, как и Джобс, ни за что не считал себя просто продавцом рекламы

— его целью было изменить то, как люди получают информацию; Точно так же Лян Цзяньчжан и Шэнь Наньпэн в те времена раздавали людям по улицам и переулкам членские карточки, но они не говорили, что «Strip» — это компания, раздающая туристические карточки, а стремились изменить образ жизни людей; «Jiu Jiu Ya» — это не просто продавец утиных шеек, а сеть магазинов снеков...

Краб может рыть нору только в пределах своей панциря; кругозор, широта взглядов и масштаб мышления человека определяют, каких высот он сможет достичь. Управление предприятием — это не просто чтение отчётов и финансовых данных, а результат кругозора, широты взглядов, масштаба мышления, стойкости и решимости человека изменить мир.

Конечно, некоторые руководители среднего звена могут сказать: «Мы всего лишь наемные работники, зарабатывающие на хлеб, а об этом должен беспокоиться босс». Если вы действительно так думаете, это также доказывает, что ваш кругозор ограничен. Как только у вас появится такая мысль и вы будете сосредоточены исключительно на своих прямых обязанностях, ваш рост в компании на этом и закончится — не говоря уже о дальнейшем продвижении по службе, вам, скорее всего, будет сложно даже оставаться на этой должности.

В компании руководитель среднего звена должен не только быть «заместителем» руководителя, но и «продолжением

его мысли». Это означает, что вы должны не только выполнять приказы, но и думать так, как думает руководитель, переживать то, что переживает он, уметь рассматривать проблемы, выявлять их и решать с позиции, с точки зрения, с широтой взгляда и масштабом мышления руководителя. Только выполнив все это, вы сможете стать хорошим руководителем среднего звена, только тогда у вас появится возможность по-настоящему развиваться, подняться выше и продвинуться дальше.

2. Широта взглядов

В корпоративной иерархии руководители среднего звена занимают особое и довольно неудобное положение. Они являются руководителями, но компания не принадлежит им; возможно, у них есть несколько акций, но на заседаниях совета директоров они по-прежнему не имеют права голоса, а руководитель не всегда воспринимает их как своих; они являются сотрудниками, но сотрудники считают, что они на стороне руководителя, и не воспринимают их как своих. Поэтому, если говорить мягко, они — «опорный слой», а если говорить жестче, то на самом деле они — «промежуточный слой». При правильном подходе они становятся «опорой» и «опорной силой», а при неправильном — «ни на кого не опираются» и «страдают с двух сторон».

Среди китайских предпринимателей я очень уважаю основателя «Алибабы» г-на Ма Юна. Он возглавил семнадцать таких же «неуклюжих» молодых людей, как и он сам, и сумел завоевать огромные позиции в сфере интернета. Сегодня же, оглядываясь вокруг с мечом в руке, он чувствует себя потерянным — ведь «не имея себе равных, человек чувствует себя самым одиноким». Многие высказывания г-на Ма Юна я использую в своих тренингах, и одно из них мне особенно нравится: «Предприниматель одинок, а грудь мужчины расширяется от перенесённых обид». Сейчас мне кажется,

что одиночество руководителей среднего звена превосходит одиночество предпринимателей, и чтобы грудь руководителя среднего звена могла выпрямиться, он тоже должен уметь терпеть обиды.

Сяо Гао уже два года занимает должность руководителя среднего звена в компании: с одной стороны, всё выглядит блестяще, но за кулисами он переживает массу горестей. Босс открыто проводит оценку, а тайно — контролирует; хорошо работать — это само собой разумеется, а если дела идут плохо, тут же сыпется поток ругательств; коллеги, с которыми раньше общался как с братьями, после того как стали подчинёнными, стали держаться на расстоянии: чем больше уважения они проявляют на поверхности, тем больше отчуждения в частной жизни; а те, кто склонен к мелочности, независимо от того, дело это служебное или личное, всегда говорят с подтекстом; бывшие конкуренты, проигравшие в борьбе за должность, теперь везде идут на конфронтацию и при малейшей оплошности готовы подставить подножку.

«Эти два года были очень тяжелыми. Если начальник критикует — независимо от того, прав он или нет, приходится терпеть. Рядовой сотрудник может, недовольный, просто уйти, но как руководитель среднего звена я не могу просто так уйти; если сотрудники не идут на сотрудничество, приходится изнурять себя, придумывая всевозможные стратегии и применяя самые разные методы. За эти два года я принял и то, что следовало принять, и то, что не следовало. Разве ве-

личие кого-либо не выковывается в процессе испытаний?»

Во время консультации я объяснил Сяо Гао одну истину: если у тебя нет широты взглядов, если ты не можешь выдержать контроль, оценки, критику и упреки со стороны руководства, а то и отмазки, ругань и перекладывание ответственности на тебя; если не можешь справиться с недовольством, отчуждением, совместными попытками сдержать тебя со стороны коллег того же уровня, а то и с подковерными интригами, преследованиями и подножками; не можешь смириться с отчуждением и барьерами со стороны подчинённых, с лицемерием и даже с язвительными замечаниями и отказом в сотрудничестве, то тебе либо нужно молиться о том, чтобы тебе повезло, либо как можно раньше стать скромным рядовым сотрудником, не вступающим в конфликты, или же начать собственное дело и стать боссом. Раз вы выбрали среднее звено, то должны закалить свой характер: терпеть то, что следует терпеть, а то, чего не следует терпеть, — проглотить, даже если придётся сбивать зубы и глотать кровь.

Да, разве величие кого-либо не выковывается в огне испытаний? С древних времён на вершине всегда холодно, а управление — это «золотые наручники», когда «перед людьми ты выглядишь величественно, а за их спинами страдаешь». Комфорт никогда не был уделом среднего звена, а жалобы не решают проблем. Только укрепив свой дух, ты сможешь прочно и уверенно удержаться на своей должности.

3. Превосходить ожидания

Критерием успеха никогда не было просто соответствие требованиям, а способность превзойти ожидания. В критериях оценки хорошего руководителя среднего звена превзойти ожидания — это более высокий уровень. Так что же такое «превзойти ожидания»? Господин Чжоу Хунъи из компании Qihoo 360, говоря о пользовательском опыте, однажды привел очень наглядный и блестящий пример:

Предположим, что банк «Хуася» пригласил меня на обед. Я открыл бутылку минеральной воды, выпил её — и это действительно была минеральная вода. Можно ли это назвать пользовательским опытом? Нет, это не пользовательский опыт.

Только когда что-то доведено до совершенства и превосходит ожидания, это и называется «опытом». Пошучу: например, кто-то протягивает мне бутылку минеральной воды, а я пью — а там весь 50-градусный «Маотай» — вот это уже превосходит мои ожидания. Предположим, это стало бы опытом, я бы везде рассказывал: «Я пошел пообедать, думал, что это минеральная вода, а оказалось, что там «Маотай». Если бы я написал об этом в Weibo, этот пост точно перепостили бы более 500 раз.

Хотя в этой истории речь идет о пользовательском опыте, принцип тот же. Я часто говорю, что босс и начальник

— это наши самые важные клиенты на всю жизнь. Чтобы хорошо обслуживать этого самого важного клиента, нужно предоставить ему опыт, превосходящий его ожидания. Приведу самый простой пример: предположим, ваш босс завтра летит в Гонконг и говорит вам: «Маленький Чжан, помоги мне найти авиабилеты». В результате вы не только нашли для него рейс, но и купили билет с учётом его графика, забронировали отель в Гонконге, договорились о встрече в аэропорту с гонконгской стороной, а также нашли для него близлежащие достопримечательности и места, где можно перекусить, и отправили всю информацию на его мобильный телефон. Увидев это, начальник наверняка будет очень доволен: «М-м-м, такой сотрудник действительно избавляет меня от забот. Этот парень, Маленький Чжан, надёжный, в будущем нужно будет чаще поручать ему дела!» Но если бы начальник попросил вас найти рейсы, а вы просто нашли бы их и сообщили ему, что рейсы отправляются в 8:00, 10:00 и 13:00, то вы не были бы хорошим сотрудником, не говоря уже о превышении ожиданий. Что подумал бы начальник? Наверняка: «Малыш Чжан — просто деревянный! Впредь к нему обращаться не буду, слишком много хлопот!»

Мой хороший друг, доктор Цзян Жусян, в своей книге «Дайте мне результат» ввёл понятие «секретарь девятого уровня». Что это значит? Предположим, генеральный директор просит секретаря организовать совещание на следующее утро. Хотя задача одна и та же, подход секретарей от

первого до девятого уровня будет различаться.

Секретарь первого уровня действует очень просто: он сообщает время и место проведения совещания и гарантирует, что сам прибудет на него вовремя на следующий день. Затем, начиная с секретаря второго уровня и до секретаря восьмого уровня, каждый вносит некоторые улучшения на основе подхода секретаря предыдущего уровня. Например, секретарь второго уровня, помимо того, что делает секретарь первого уровня, дополнительно позвонит, чтобы подтвердить информацию, секретарь «третьего уровня», опираясь на действия секретаря «второго уровня», за 30 минут до начала совещания проверяет, нет ли каких-либо непредвиденных обстоятельств; секретарь «четвёртого уровня» не только это делает, но и тщательно готовится к совещанию; секретарь «пятого уровня» проводит ещё более тщательную подготовку к совещанию; секретарь «шестого уровня», выполнив всё вышеперечисленное, ещё и самостоятельно ведёт протокол совещания; секретарь «седьмого уровня» на этой основе систематизирует протокол и рассылает его соответствующим лицам; секретарь «восьмого уровня» на основе работы секретаря «седьмого уровня» доводит решения совещания до сведения ответственных лиц.

А секретарь девятого уровня — то есть самый успешный и компетентный секретарь — преобразует вышеописанный процесс в стандартизированный порядок проведения заседаний, позволяющий другим секретарям также достигать «де-

вятого уровня» в соответствии с этим порядком, воспроизводя таких же выдающихся специалистов, как он сам, и в конечном итоге превращая весь секретариат в систему обслуживания заседаний, не зависящую от какого-либо одного выдающегося специалиста.

Вот что такое секретарь «девятого дана». А секретарь «первого дана» — это несоответствующий требованиям? Нет, он соответствует, но с точки зрения начальника ему всегда немного не хватает. Только достигнув «девятого дана», можно по-настоящему превзойти ожидания начальника и стать самым выдающимся секретарем. Как руководитель среднего звена, вы должны действовать исходя из своей должности, мыслить с учетом общего развития дела, четко понимать потребности и затруднения начальника, а в конкретных делах, на своей должности, выполнять работу так, чтобы превзойти ожидания начальника. Это и есть руководитель среднего звена «девятого уровня». Ян Мянмянь пришла в «Хайер» в период его становления и дошла до поста президента компании. Чем она этого добилась? По словам Чжан Руимины, она всегда «ожидала два, а делала десять». Вы должны поверить: одно душевное впечатление, которое вы произведете на начальника, сильнее, чем сто обычных дел, выполненных без излишеств.

Широта взглядов, великодушие, превосходство над ожиданиями — вот критерии хорошего руководителя среднего звена, а также путь и метод, позволяющие нам эффектив-

но выполнять свою работу. Успех никогда не даётся легко: только видя то, чего не видят обычные люди, терпя то, чего не могут терпеть обычные люди, и делая то, о чём обычные люди не думают, вы сможете достичь уровня, недоступного обычным людям, и обрести успех, недостижимый для них. Это и должно стать высшей целью работы руководителей среднего звена.

Тройное понимание среднего звена в компании: «рука», «дублер», «сердце»

Кем же на самом деле является руководитель? В глазах многих руководящая должность — это путь к статусу, званию и авторитету. Однако, подобно тому, как бурные или романтически-иллюзорные любовные истории из фильмов не имеют большого отношения к реальной жизни, управление на среднем звене в реальности также практически не связано с этим. А те, кто связывает управление с богатством, честью и привилегиями, а то и вовсе ставит между ними равный знак, ни в коем случае не могут быть хорошими руководителями среднего звена.

Что же такое управление на среднем уровне? Каким оно должно быть? По мере того как важность управления на среднем уровне становится всё более очевидной, а проблемы в этой сфере постоянно возникают, ответы на этот вопрос становятся всё более разнообразными и многочисленными. Чтобы окончательно решить эту проблему, я никогда не переставал размышлять над ней. В конце концов, обоб-

Исцпив многолетний опыт исследований и обучения, а также свои многолетние размышления, я пришел к выводу, что, возвращаясь к сути управления, среднее звено фактически выполняет работу «замещения». Кого оно заменяет? Естественно, руководителя и компанию.

1. Замещение рук

Почему в компании создаются отделы? Почему нанимается столько руководителей отделов? Именно для того, чтобы выполнять некоторые задачи вместо руководителя. Однако, несмотря на то что все они «заменяют», суть этой замены различна: кто-то заменяет руки, кто-то — тело, а кто-то — сердце. Итак, что такое «замена рук»?

Предположим, у меня есть немного денег или я владею передовой в отрасли технологией — в таком случае я, вероятно, основал бы собственное дело и стал бы руководителем. Когда компания только создана, внутренних и внешних дел не счесть, и я, возможно, не смог бы справиться в одиночку. В этот момент мне понадобится нанять людей для помощи. Например, найти кого-то, кто будет отвечать за материально-техническое обеспечение, кого-то — на роль водителя и так далее. Эти задачи не требуют высокого уровня квалификации, и эти люди становятся для меня как бы «руками», помогающими решать конкретные задачи.

Я когда-то читал две небольшие истории, которые как нельзя лучше иллюстрируют эту проблему.

В одной из них рассказывается об Александре Македонском, великом полководце. У него был ветеран, служивший ему уже 10 лет. Увидев, что все остальные получили повышение, ветеран с негодованием спросил Александра Маке-

донского: «Я сражался с тобой на всех фронтах в течение 10 лет, почему все получили повышение, а я остался рядовым солдатом?» Александр Великий не ответил ему напрямую, а указал на осла, стоящего рядом со шатром, и сказал: «Видишь того осла? Он рядом со мной уже 20 лет, но по-прежнему остаётся ослом».

В другой истории рассказывается о человеке, проработавшем в одной компании 20 лет и каждый день безропотно выполнявшем одну и ту же работу одним и тем же способом. Однажды он подошёл к начальнику и заявил, что тот обязан повысить ему зарплату, ведь у него уже 20 лет опыта работы. В ответ начальник вздохнул и сказал ему: «У тебя не 20 лет опыта работы, у тебя всего лишь один год опыта, который ты используешь уже 20 лет!»

Это и есть «рука»: действовать по шаблону, выполнять приказы, но не иметь никаких выдающихся достижений или новаторских идей — тип сотрудника, который много трудится, но не получает за это заслуг. С точки зрения исполнения: если начальник — это голова, то среднее звено — талия, а сотрудники — руки. Поэтому для руководителя среднего звена роль «руки» — это довольно начальный этап, относительно низкий уровень. Это означает, что на данном этапе руководители среднего звена в основном выполняют приказы, играя роль исполнителей, и их вклад в развитие компании и помощь начальнику на самом деле весьма ограничен. Поэтому, оставаясь только на этом уровне, они не смогут за-

служить доверия и получить серьезные поручения.

2. Заместитель

Дальнейшее развитие и рост «руки» приводят к появлению «дублера». Понятие «дублера» также несложно понять: когда компания достигает определённых размеров, у руководителя появляется всё больше дел, а времени становится всё меньше, поэтому в этот момент возникает потребность в человеке, который возьмёт на себя часть обязанностей и разгрузит его — и этим человеком становится менеджер среднего звена. Что именно он берёт на себя? Например, он вместо руководителя приглашает клиентов на обед, посещает некоторые мероприятия и т. д. — вот что такое «дублер».

В настоящее время многие тренеры нанимают себе помощников. Эти помощники не только помогают тренерам в управлении и организации повседневной работы, но и время от времени выступают в роли «дублеров» тренеров. Например, они могут вести переговоры по делам от имени тренера, посещать мероприятия вместо него и т. д. У меня есть друг, который очень успешно занимается тренингами; он нанял целых пятерых помощников, один из которых специально отвечает за посещение мероприятий от его имени и прием обычных гостей; в обычных деловых переговорах также выступает именно этот помощник. Со временем все поняли, что этот человек уже в определенной степени может представлять своего коллегу.

По сравнению с «заместителями», «дублеры» уже достигли более высокого уровня и прогресса⁷: они могут заменять начальника и представлять компанию при выполнении определенных задач. Однако очевидно, что одного этого по-прежнему недостаточно для удовлетворения потребностей среднего звена управления. Чтобы добиться дальнейшего роста, необходимо усердно работать над собой, правильно перейти на новую роль и достичь её совершенствования.

3. «Душа-заместитель»

«Душа команды» — это ключевые фигуры в команде, которые обладают выдающимися способностями, выделяются из общей массы, умеют мыслить проактивно и действовать самостоятельно. В повседневной работе они вносят значительный вклад в работу команды, а в критические моменты способны переломить ситуацию. В целом, в глазах руководителя они являются незаменимыми и пользуются особым доверием.

Сяо Сунь — это тот «правая рука» на среднем звене, на которого в компании полагаются в критические моменты развития: всякий раз, когда босс не может принять решение или не решается на что-то, именно он помогает разработать стратегию. Для босса он — как левая рука и правая рука: надежный помощник, с которым можно не беспокоиться. Он думает о том, о чем думает босс, и даже о том, о чем босс не догадывается. Именно поэтому за два года Сяо Сунь поднялся по карьерной лестнице сразу на три уровня. Босс даже всем рассказывает, что ни за какие деньги он не отпустит Сяо Суня.

«Заместитель по духу» — это способность рассматривать и анализировать проблемы с точки зрения компании и руководителя. Как руководители среднего звена, мы должны понимать: в любой момент времени мы должны испытывать

чувство причастности к компании, а также чувство ответственности и осознание своей миссии. Только это может двигать нас вперёд, побуждать к борьбе и стремлению к достижениям, и только так мы сможем постоянно добиваться прорывов и реализовывать свою личную ценность. Поэтому я считаю, что в конкретных действиях мы не должны превышать свои полномочия, но в своём мышлении мы обязаны работать с позиции руководителя.

Хороший руководитель среднего звена рассматривает проблемы с точки зрения компании и действует, исходя из своей должности.

У меня есть друг, который руководит предприятием уже более 20 лет. На протяжении всех этих лет он участвовал в подборе кадров на должности среднего и высшего звена, и на каждом собеседовании задавал один и тот же вопрос: «Вы пришли работать наемным работником или стать руководителем? Если наемным работником — можете идти, а если руководителем — оставайтесь».

Многие соискатели, услышав такой вопрос от моего друга, думают, что он над ними шутит. Кто-то говорит: «Вы же сами являетесь боссом, а говорите, чтобы мы стали боссами — разве это не насмешка?»

Но на самом деле мой друг думает так: «Сегодня я действительно являюсь боссом, но даже если бы я отдал вам компанию, у вас не хватило бы способностей ею управлять. Мне нужно, чтобы у вас было сердце руководителя, что-

бы вы относились к этому месту как к своему дому, наблюдали за тем, как думает и действует руководитель, развивали в себе менталитет руководителя, учились его управленческому опыту, выработали привычки мышления и поведения руководителя — тогда в будущем, независимо от того, станете ли вы руководителем в этой компании или начнете собственное дело, это будет естественным и логичным результатом».

Именно эта философия руководства зародилась в умах этих соискателей, благодаря чему каждый из них стал работать с менталитетом руководителя. В результате со временем появилось множество руководителей — как крупных, так и мелких: у крупных активы достигают нескольких миллиардов, а у мелких — нескольких миллионов. Все говорят, что его компания — это «фабрика руководителей».

Человек с менталитетом руководителя, способный рассматривать проблемы с точки зрения руководителя и компании, — вот кто действительно нужен предприятию. Когда вы являетесь рядовым сотрудником, вы можете выполнять указания руководителя и начальства, но как только вы становитесь менеджером среднего звена, вы должны уметь выступать в роли «внешнего мозга» руководителя. Американский специалист по менеджменту Уэрик сказал: «Хороший руководитель думает с точки зрения предприятия и действует, исходя из своей должности». В настоящее время некоторые менеджеры среднего звена, хотя и получили больше управленческих ресурсов и полномочий, по-прежнему сохраня-

ют абсолютное подчинение решениям высшего руководства: они делают то, что им велит начальник, но не выполняют самостоятельно и по собственной инициативе функции и обязанности, возложенные на них в силу их полномочий, что приводит к низкой эффективности их управленческой работы.

Среднее звено — это не «промежуточное звено», а «опора». В повседневной управленческой работе менеджеры среднего звена должны не только уметь формулировать проблемы, но и предлагать варианты их решения; они должны не только спрашивать «почему», но и знать, «что делать». Это требует от менеджеров среднего звена ясности ума, широкого взгляда на общую картину и дальновидности: они должны уметь предлагать руководству предложения, которые порадуют начальника, а подчинённым — помогать осознать, в каких условиях они находятся, рассматривать проблемы с точки зрения лидера, выходить за рамки своей должности и всесторонне оценивать операционную деятельность компании, становясь «правой рукой» начальника.

Величие начинается с самоуправления

Если проанализировать руководителей предприятий как в Китае, так и за рубежом, можно выделить три уровня: первый — управление финансами: борьба за деньги, ведь деньги привлекают людей; второй — управление делом: борьба за дело, объединение людей вокруг него; третье — управление духом: борьба ради духа, который объединяет людей! В

конечном счёте любой руководитель соревнуется за высоту духа, и как только сотрудник вступает в «духовную арену» руководителя, он действительно становится человеком, дышащим одним дыханием с компанией и разделяющим с ней общую судьбу.

Конечно, под руководителями я имею в виду не генеральных директоров, а руководителей среднего и высшего звена. Многие завидуют их положению, позволяющему руководить людьми, авторитету, ставящему их «под одним и над десятью тысячами», полномочиям принимать решительные решения и высокой зарплате, недоступной обычным людям. Но на самом деле положение, авторитет, полномочия и высокая зарплата — всё это даётся не владельцем компании и тем более не является следствием самой должности, а является результатом другого, более великого и сложного вида управления — самоуправления.

Что касается управления, в Китае с древних времён существует поговорка: «Если сам ведёшь себя правильно, не нужно отдавать приказы; если ведёшь себя неправильно, даже приказы не будут выполняться». Однажды на тренинге для руководителей среднего звена одно явление натолкнуло меня на радикальные размышления об управлении. Во время этого тренинга я разделил этих руководителей на несколько групп и предложил им обсудить: какими качествами должен обладать лучший руководитель среднего звена? А также: какими чертами отличаются самые плохие руководители сред-

него звена?

В результате ответы нескольких групп оказались поразительно единодушными: лучший руководитель среднего звена должен иметь четкие цели, смело брать на себя ответственность, быть справедливым и бескорыстным, обладать выдающимися профессиональными навыками и способствовать росту как компании, так и сотрудников; в то время как плохие руководители среднего звена постоянно меняют свои решения, перекладывают ответственность на других, руководствуются личными интересами и, конечно же, имеют разный уровень компетентности. Так сколько же среди руководителей среднего звена в наших компаниях тех, кто заслуживает признания руководства и поддержки подчинённых? По результатам опросов и исследований, проведённых за последние годы, я обнаружил, что их доля составляет менее 10 %. Более того, половина руководителей среднего звена сами не удовлетворены своей работой.

Здесь возникает вопрос: почему, хотя мы все прекрасно знаем критерии хорошего руководителя среднего звена и понимаем, что обладание этими качествами является само собой разумеющимся, в реальной работе нам не удастся этого достичь? Задумавшись над этим, ответ, по сути, становится очевидным: мы знаем ответ, но не идем по пути, ведущему к правильному решению, потому что у нас проблемы с самоуправлением.

Самоуправление — это победа над своим недоста-

точно хорошим «я» и обретение более сильного «я».

В этом и заключается вся суть управления. Мастер управления Питер Друкер сказал однажды классические слова: «Никогда не было достоверно доказано, что руководитель способен эффективно управлять другими, но руководитель вполне способен управлять самим собой. На самом деле, заставить руководителя, который не достигает высоких результатов в своей работе, эффективно управлять своими коллегами и подчинёнными, практически невозможно. Управленческая работа в значительной степени заключается в личном примере: если руководитель не умеет добиваться высоких результатов в своей собственной работе, он подает другим неверный пример».

Управление — это дело, требующее личного примера и крайне строгих требований к себе. Г-н Фэн Лунь, не зря считающийся одним из ведущих лидеров в сфере недвижимости в Китае, однажды сказал: «Величие проявляется не в том, чтобы руководить другими, а в том, чтобы управлять собой». Действительно, успешное самоуправление — это процесс, в ходе которого человек снова и снова побеждает прежнего, недостаточно хорошего себя и становится более сильным. Говоря словами наших предков, это означает: «Испытывать дух страданиями, утомлять тело трудом, подвергать плоть голоду, изнурять тело, не допускать беспорядка в поступках — все это для того, чтобы закалить дух и выдержать испытания, тем самым расширяя границы своих возможностей».

Такой человек, естественно, будет предан делу и самодисциплинирован, обладать выдающимися способностями, правильной логикой и образом мышления, хорошим психологическим настроем и умением контролировать свои эмоции, а также опытом многократных успехов и способностями, закаленными годами... С таким «я» у вас не будет проблем с успешным управлением!

Руководители среднего звена в первую очередь должны познать себя, ведь, как говорится, «знающий других — мудр, а знающий себя — просветлён»! Как бы вы ответили на пять классических вопросов великого мастера менеджмента Питера Друкера?

1. Кто я? В чём мои сильные стороны? Каковы мои ценности?
2. Где я работаю? К кому я отношусь? Я — лицо, принимающее решения? Участник? Или исполнитель?
3. Что я должен делать? Как я работаю? Какой вклад я вношу?
4. Какую ответственность я несу в межличностных отношениях?
5. Каковы мои цели и планы на вторую половину жизни?

Итак, чтобы стать отличным менеджером, лучшим руководителем среднего звена, в каких аспектах нам следует совершенствовать самоуправление?

1. Управление собственным сознанием и моделями мышления

Должен ли руководитель среднего звена правильно выполнять работу или делать правильные вещи? Ответ, естественно, заключается во втором. Это положение из области менеджмента, а также вопрос модели мышления. Как только человек занимает должность руководителя среднего звена, это означает, что он является менеджером и лицом, принимающим решения. Он должен не только владеть правильными методами работы, но и обладать определенными аналитическими способностями и умением принимать решения. Другими словами, он должен уметь управлять своим сознанием и моделями мышления, чтобы делать правильные вещи.

Во-первых, руководитель среднего звена — это человек, который достигает собственного успеха через успех других. Под «другими» в первую очередь подразумеваются члены команды. Возможно, раньше вы сами были элитным специалистом, но теперь вам приходится уйти с авансцены за кулисы, оставляя возможность проявить себя членам команды, поддерживая их развитие и помогая им прогрессировать. Просто ли это? Совсем не просто. Не говоря уже о руководителях среднего звена, которым нужно показывать резуль-

таты начальнику, даже сам начальник часто не может удержаться от внутреннего желания «взять дело в свои руки» и «самому выйти на поле боя».

Несколько лет назад я смотрел телесериал под названием «Небо истории», где главный герой по имени Цзян Дая был «простым» героем, очень стойким в бою, который в душе искренне любил ощущение от рукопашной с японцами и жестоких сражений. Такой характер и стиль поведения сохранились у него и после того, как он стал командиром полка. А какова роль командира полка? Он должен стоять в штабе и руководить. Поэтому политический комиссар Цзян Дая начал проводить с ним идеологическую работу: теперь он командир полка, и его задача — не сражаться с врагом на поле боя, не бросаться в авангард, а воспитать тысячи и тысячи таких же отважных, как он сам, солдат, вести их к победе, а не на верную гибель. Прежний стиль ведения боя, когда он не щадил собственной жизни, по сути, был безответственным по отношению ко всему подразделению и, в худшем случае, мог стоить жизни всем членам его команды.

Сегодня, хотя исторические условия и изменились, суть осталась прежней. Поэтому, проникнув сквозь первый слой тумана, окутывающий разум и мышление, мы обнаружим, что первоочередной задачей отличного руководителя является управление собственными внутренними желаниями.

Во-вторых, для руководителей среднего звена некоторые усилия обречены на отсутствие отдачи, или, точнее, на отсут-

ствие краткосрочной, видимой отдачи, поскольку вам нужно не только способствовать успеху членов своей команды, но и других команд в компании, а также всего предприятия в целом. Поэтому взаимодействие, поддержка и самопожертвование друг ради друга неизбежны. Во время тренинга некоторые руководители производственных подразделений жаловались мне: «Учитель Сюй Ян, мы устаем больше всех в компании. Как только у компании возникает потребность, нам приходится работать сверхурочно, но на общекорпоративных собраниях всегда хвалят только отдел дизайна и отдел продаж. Разве это справедливо?» У всех людей есть эмоции и желания, все сравнивают, что теряют, а что получают, и все надеются контролировать ключевые ресурсы и основные интересы в компании. Но если у вас нет широты взглядов и масштабности мышления, если у вас нет духа самопожертвования по принципу «если не я, то кто же пойдёт в ад», то вы никогда не станете хорошим менеджером среднего звена. Поэтому, проникнув сквозь второй слой тумана, окутывающий ум и мышление, мы обнаружим, что все выдающиеся руководители борются со своими внутренними препятствиями.

Наконец, достичь среднего уровня в чём-либо легко, а достичь совершенства — трудно. Если вы рассматриваете работу лишь как работу, как задачу, то вы никогда не сможете делать её хорошо. Друкер говорил, что ценность системы проявляется за пределами самой системы; на самом деле,

наибольшая ценность работы также проявляется за пределами самой работы. А чтобы достичь этого, необходимо включить в процесс некий духовный фактор, который мы называем верой. Руководитель — это одинокий человек, порой даже непонятый и страдающий: когда добро и выгода противоречат друг другу, когда личные отношения сталкиваются с правилами, когда семья и карьера вступают в конфликт и т. д. когда происходит всё то, что подвергает испытанию вашу совесть и силу воли, — именно от того, сможете ли вы остаться верны своим принципам, зависит, как высоко и как далеко вы сможете продвинуться на должности среднего звена, сможете ли вы преодолеть общественное мнение и остаться в одиночестве, сможете ли вы принять радикальные меры и вырвать победу из лап тигра, сможете ли вы пожертвовать частью своих интересов ради успеха других. Поэтому, проникнув сквозь третий слой тумана — туман мышления и стереотипов, — мы обнаружим, что выдающийся руководитель должен также уметь управлять своими внутренними убеждениями.

2. Управление собственным опытом работы и профессиональными навыками

Среднее звено, безусловно, является костяком предприятия. Что такое костяк? Это скелет и ствольные клетки предприятия. С одной стороны, они должны поддерживать развитие всего предприятия, а с другой — выполнять функцию «генерации крови», внедряя лучшие гены предприятия во всю команду и воспроизводя бесчисленное количество людей, столь же выдающихся, как и они сами. И для любой из этих двух задач необходимы именно собственный рабочий опыт и профессиональные навыки руководителя. В противном случае, если в «середине» предприятия произойдёт обвал, то рухнет и всё здание в целом.

3. Управление собственным психологическим настроением и эмоциями

Известный лидер мирового китайского бизнеса г-н Ли Ка-Чен однажды сказал следующее:

Чтобы стать успешным руководителем, отношение к делу не менее важно, чем способности. Я считаю, что самоуправление — это статическое управление, основа для развития рациональной силы и катализатор, превращающий знания и опыт в способности.

На разных этапах жизни нужно постоянно задумываться и задавать себе вопросы: «Каковы мои желания? У меня есть грандиозные мечты, но понимаю ли я, что такое умеренный энтузиазм? У меня есть решимость бороться с судьбой, но хватит ли мне мужества противостоять страху? У меня есть дарованная небесами удача, но хватит ли мне практической мудрости? Я уверен в своих выдающихся способностях, но хватит ли мне душевных сил, чтобы адекватно реагировать как на благоприятные, так и на неблагоприятные обстоятельства?.....

Важность психологического настроя и эмоционального состояния не подлежит сомнению. Не говоря уже о руководителях, даже у рядового сотрудника недостаточная способность управлять своим психологическим настроением и эмоциями может привести к катастрофе, способной разрушить всё на своём пути. А руководитель возглавляет команду, он является образцом для подражания и авторитетом, которому подчиняется весь коллектив. Если у вас нездоровое психологическое состояние и нестабильные эмоции, то для всей компании это будет равносильно цунами. Более того, у руководителя с плохим психологическим состоянием и эмоциональной нестабильностью просто нет лидерских качеств и харизмы. Поэтому, чтобы стать выдающимся руководителем среднего звена, вы должны уметь управлять своим психологическим состоянием и эмоциями.

Что касается того, как управлять своим профессиональ-

ным опытом и компетенциями, а также как управлять своим психологическим состоянием и эмоциями, то в последующих главах этой книги будет представлена подробная информация, поэтому здесь не будем на этом останавливаться.

Без сомнения, все великие руководители — это великие самоуправляющиеся личности. Прежде чем исследовать искусство управления и изучать, как стать лучшим руководителем среднего звена, мы должны сначала осознать эту истину управления. И только на этой основе, оптимизировав свой ум и модели мышления, повысив свой опыт и профессиональные навыки, а также обеспечив себе позитивный настрой и эмоциональное состояние, мы сможем по-настоящему обрести силу управления и «духовную силу» успеха.

Джим Коллинз, автор книги «Вечные компании», дал руководителям среднего звена восемь советов, которые имеют большую ценность для самоуправления на этом уровне:

1. Готовьтесь к тому, чтобы стать руководителем более высокого уровня.
2. Стремитесь повышать лидерский потенциал организации или команды.
3. Станьте человеком, который уделяет внимание другим, и соберите команду из людей с разными характерами.
4. Ежедневно упорно занимайтесь тем, что имеет наибольшее значение для вашего успеха.
5. Найдите своего «ежа» (точку пересечения ваших сильных сторон, увлечений и того, что приносит вам стабильный

доход).

6. Регулярно отключайте свои средства связи, включая мобильный телефон, чтобы выделить время для размышлений. Старайтесь делать это хотя бы один день каждые две недели.

7. Найдите людей, которые приносят вам удачу, и уделяйте им своё время и внимание.

8. Сформулируйте личное видение, включая миссию и основные ценности вашей команды.

Господин Цзэн Гофан, несомненно, является образцом для подражания для бесчисленного множества руководителей среднего звена. Мао Цзэдун говорил: «Из современных мне людей я уважаю только Цзэна Вэньчжэна!» Господин Цзэн не только писал письма домой, но и следовал тому, что в них писал! Он является первым в истории человеком, оставившим после себя столько письменных работ: его дневники насчитывают 15 миллионов иероглифов — это просто невообразимо. У него было двенадцать правил самосовершенствования:

1. Главная — благоговение: быть аккуратным и серьёзным, всегда проявлять осторожность. Когда нет дел, сердце должно быть сосредоточено внутри; когда приходится решать дела, будь целеустремлённым и сосредоточенным, как восходящее солнце.

2. Сидение в тишине: каждый день, в любое время, сидеть в тишине полчаса, ощущая, как из крайней тишины рожда-

ется уанг, выравнивая положение тела и сосредотачивая дух, подобно устойчивому триножнику.

3. Ранний подъём: вставать с первыми лучами рассвета, пробудившись, не привязываться к сну.

4. Сосредоточенность на чтении: пока одна книга не прочитана до конца, ни в коем случае не брать другую и не листать то одну, то другую.

5. Чтение истории: приобрести «Двадцать три летописи» и читать по десять страниц в день, не прерываясь даже при наличии дел.

6. Осторожность в речи: быть внимательным в каждый момент — это главное в практике.

7. Культивирование ци: ци хранится в даньтяне; нет ничего, о чём нельзя было бы говорить с людьми.

8. Берегите здоровье: ограничивайте труд, желания и пищу; всегда относитесь к себе так, как будто вы лечитесь.

9. Ежедневно осознавать свои недостатки: каждый день записывать по одной случайной беседе за чашкой чая. Разделять записи на категории: добродетель и поведение, знания, экономика и искусство.

10. Ежемесячно не забывать о своих способностях: каждый месяц сочинять несколько стихотворений и прозаических произведений, чтобы проверить, насколько много знаний накопилось.

11. Писать: после завтрака полчаса посвящать письму; любые письма и записки следует рассматривать как собствен-

ное задание, не откладывая их на завтра, ибо чем больше их накапливается, тем труднее с ними разобраться.

12. Не выходить из дома вечером: это отнимает время от работы и утомляет дух — строго избегать, строго избегать!

Из вышесказанного руководство среднего звена должно понять, что во многих компаниях существуют проблемы в сфере управления. Будь то недостаточная сплочённость команды или отсутствие мотивации у отдельных сотрудников, коренная причина заключается не в сотрудниках и не в уровне управленческих способностей среднего звена, а в том, способно ли среднее звено чётко определить своё место и эффективно управлять собой. Руководство требует личного примера: только сначала определив своё место и наладив самоуправление, руководители среднего звена смогут по-настоящему стать флагом компании, лучше управлять сотрудниками и сделать свою управленческую работу по-настоящему результативной.

Два типа мышления, необходимых менеджерам среднего звена

Сегодня мы живём в эпоху быстрых изменений и стремительных преобразований. В таких условиях наша работа, наши навыки и наш образ мышления постоянно подвергаются радикальным изменениям, но за всем этим стоит нечто, способное сохранять относительную стабильность, — это наш менталитет. Именно менталитет помогает нам постоянно адаптировать нашу работу, наши навыки и наш об-

раз мышления, чтобы справляться с постоянно меняющейся обстановкой. Оно обладает более длительной жизнеспособностью и более мощной силой, чем всё остальное.

В начале XX века в группе TCL была популярна поговорка: «Культура определяет идеологию, идеология определяет настрой, настрой определяет поведение, поведение определяет привычки, а привычки определяют будущее». Мир очень разнообразен: если говорить в широком смысле, то одни добиваются успеха, а другие терпят неудачу; если говорить в узком смысле, то даже на одной и той же руководящей должности среднего звена одни работают с большим успехом, пользуясь признанием руководства и поддержкой подчиненных, а другие сталкиваются с постоянными препятствиями, у них часто возникают проблемы и не прекращаются мелкие неприятности. Почему? Все потому, что у нас разное отношение к жизни.

Жизнь человека — это, по сути, его менталитет: и у вас, и у меня. То, что мы рожаем те или иные мысли и совершаем те или иные действия, в конечном счёте определяется нашим менталитетом, нашими представлениями и нашими ментальными моделями. Поэтому я часто говорю: самое небольшое различие между людьми — это интеллектуальные представления и ментальные модели. А что же определяет наше мировоззрение? Для менеджеров среднего звена понимание этого вопроса позволяет не только решить собственные проблемы с мировоззрением, но и скорректиро-

вать мировоззрение команды, сформировав коллектив с позитивным настроем и высоким профессионализмом. Поэтому я постоянно размышляю над этим вопросом, и, к счастью, несколько лет работы в сфере обучения менеджеров среднего звена позволили мне извлечь некоторые выводы.

Понимание

Настрой

Эмоции

Ценности

Стресс

Окружение

Межличностные отношения

Взгляды на богатство

Отношение к успеху и неудаче

Отношение к добру и злу

Опыт

Происхождение

Информация

Рис. 1-1 Факторы, влияющие на психологическое состояние

1. Познание

Для начала я задам вопрос: как вы думаете, в мире больше хороших людей или плохих? На занятиях я задавал этот вопрос много раз. Результат, естественно, был таким: одни считали, что хороших людей больше, другие — что плохих. Это и есть познание: оно приводит к тому, что одно и то же

явление в глазах разных людей выглядит по-разному. Поэтому я говорю: каждый из нас живёт в своём собственном мире, созданном его представлениями, и ваши представления — это и есть ваш мир. Именно поэтому представления могут влиять на наше мировоззрение. Несомненно, если вы считаете, что мир полон света, а люди по натуре добры, то ваши межличностные отношения будут гармоничными, а вы сами — позитивным и оптимистичным человеком; напротив, если вы считаете, что мир погружён во тьму, нравы деградируют, а люди сложны и коварны, то вы, естественно, будете чувствовать себя, как будто ходите по тонкому льду, и станете негативным и пессимистичным.

У одного моего друга-руководителя когда-то был менеджер, который в течение долгого времени не показывал никаких результатов и даже вызвал бурное недовольство сотрудников. Почему? Оказалось, что в голове этого руководителя всегда было глубоко укоренившееся представление: работодатель — это капиталист, который эксплуатирует и выжимает из людей все соки. Поэтому за время работы он не только не испытывал никакой благодарности, но и часто ставил себя в позицию противостояния с работодателем. Дело в том, что в его сознании вообще не существовало понятия «взаимная выгода»: с его точки зрения, если у тебя больше, то у меня меньше.

Постепенно босс тоже всё понял. Он сказал, что у такого человека, прежде всего, слишком сильное чувство насторо-

женности, как будто все вокруг стремятся его обмануть. Если бы дело ограничивалось только его собственным отношением к себе, то ладно, но на самом деле такой человек скрупулёзно рассчитывает и с сотрудниками, и с коллегами, и даже с однокурсниками и членами семьи, потому что он всегда считает, что в обществе существуют именно такие отношения: «чем больше у тебя, тем меньше у меня» и «чем меньше у тебя, тем больше у меня».

Позже, насколько я знаю, этого человека уволили. На самом деле, если подумать, становится ясно: как только в нашем восприятии возникает ошибка, наше понимание окружающего мира становится искажённым, и в такой ситуации наше психологическое состояние точно не будет здоровым, а поступки, совершаемые под влиянием такого состояния, вряд ли будут правильными.

Итак, что же влияет на наше восприятие? На мой взгляд, восприятие в основном определяется тремя факторами: опытом, происхождением и информацией. На самом деле это несложно понять: до того, как вы займете руководящую должность, и после того, как действительно станете руководителем среднего звена, ваше понимание этой работы и этой должности, безусловно, будет разным — это пример влияния опыта на восприятие; почему во многих организациях при приеме на работу предъявляются требования к образованию, специальности, возрасту, управленческому опыту и связям? Потому что все это составляет социальный контекст

человека, а этот контекст напрямую влияет на наше восприятие работы — это пример влияния социального контекста на восприятие; Еще один фактор — это информация. Наше понимание мира частично основано на наших размышлениях, а частично — на информации, которую мы получаем. Приведу самый простой пример: если один человек скажет, что «маленький Чжан» плохой, вы, возможно, не поверите, но если десять человек скажут, что он плохой, вы, скорее всего, поверите. Это и есть влияние информации на наше мировоззрение.

Для менеджера среднего звена очень важно иметь правильное представление о работе и своей должности. Поэтому мы должны читать хорошие книги, общаться с выдающимися людьми, накапливать опыт, совершенствовать свой жизненный опыт, расширять каналы сбора информации и повышать свою способность критически оценивать информацию, чтобы изменить своё восприятие и трансформировать свой менталитет.

2. Ценности

Сегодня слово «ценности» употребляется так часто, что, если в этом нет особой необходимости, я не хочу больше об этом говорить. Но если речь заходит о различиях между успешными и неудачниками, этот вопрос всё же необходимо затронуть. У каждого человека есть свои ценностные представления и ориентиры. Они определяют наши ментальные модели, служат руководством к действию и даже напрямую определяют, будет ли наша жизнь заурядной или выдающейся.

Чем ниже уровень человека, тем сильнее на него влияют эмоции; чем выше уровень человека, тем сильнее на него влияют ценности.

Военная академия Хуанпу подготовила 108 китайских генералов и по праву считается колыбелью талантов. Её девиз гласил: «Тот, кто жаждет жизни и боится смерти, пусть не переступает порог этой академии; тот, кто стремится к карьерному росту и богатству, пусть ищет другой путь!» — каждый раз, когда я его читаю, мне вспоминается одна сцена: ливень, сбор посреди ночи, инструктор наставляет: «С этого момента не позволяйте никому отнять у вас вашу честь — ни соперникам, ни родным, ни друзьям, ни врагам; никто не может отнять у вас вашу честь». Вот что такое ценностная система.

Ниже приведены столетние нормы поведения и принципы мышления Военной академии Хуанпу:

1. Ответственность: никогда не уклоняйтесь от ответственности, ведь именно детали определяют успех или поражение;
2. Честь — бороться ради себя;
3. Воля: никогда не бояться поражения, никогда не сдаваться;
4. Энтузиазм: всегда быть в авангарде, сосредоточиваться на том, что любишь;
5. Убеждение: придерживайся одной веры, и ты сможешь достичь своей цели;
6. Лояльность: лояльность важнее способностей, в любой ситуации выкладываться на полную;
7. Конкуренция: есть только первое место, а лучшего не бывает.

Ценности — это основа нашего поведения, а также то, что в наибольшей степени влияет на наше мировоззрение. Когда в душе вы уже осознали, что «кто боится смерти, тому не место здесь, а кто стремится к карьерному росту и богатству, пусть ищет другой путь», вы естественным образом будете готовы сражаться за честь, за Родину и за народ.

Если говорить конкретно, ценностная система человека в основном состоит из трёх частей: представления о добре и зле, представления о выгоде и потере, представления о богатстве. Смысл всего этого легко понять, но не так много

предприятий и руководителей среднего звена, которые действительно способны следовать этим принципам и придерживаться их.

Г-н Чэнь Гань из отеля «Хайлифан» в Ляньюньгане — наш хороший друг и клиент. За три года прибыль его предприятия выросла в 5 раз. Чем это обусловлено? Каждый раз, созывая совещание руководителей среднего и высшего звена, он подчеркивает: не думайте о показателях, думайте только об одном вопросе: «Когда приходит клиент, как мы можем обслужить его наилучшим образом, как превзойти его ожидания?» Когда вы разберетесь в этом вопросе, результаты придут сами собой. Именно такое отношение к богатству и к выгоде и убыткам определило сегодняшний успех «Хайлифан».

А как принимает решения пожилой господин Казуо Инамори, управляющий тремя компаниями из списка «500 крупнейших компаний мира»? Он говорит: «Как вести бизнес и принимать решения? Просто задайте себе один вопрос: „Что правильно с точки зрения человека?“». Поняв этот вопрос, становится ясно, как принимать решения и в каком направлении должно двигаться предприятие. Это и есть представление о добре и зле. Можно сказать: «Человек делает, а Небеса смотрят» — если правильно поступить, результат придет сам собой.

Прибыль для предприятия так же важна, как воздух и вода для жизни человека. Однако управление предприятием

не может сводиться исключительно к получению прибыли и зарабатыванию денег — так же, как человек живет не ради воздуха и воды. Управляя предприятием, мы должны иметь цели, выходящие за рамки прибыли; только так предприятие сможет объединить больше людей и сделать больше дел. То же самое относится и к руководителям среднего звена: в управлении мы должны сформировать правильное представление о том, что такое добро и зло, о выгоде и убытке, а также о богатстве. Только так мы сможем иметь цели, выходящие за рамки корысти, только так мы сможем обрести правильный настрой, и только так мы сможем в конечном итоге достичь результатов, превосходящих корысть.

3. Эмоции

Плохое настроение ведет к плохому душевному состоянию — это несомненно: ни у одного человека с подавленным настроением не бывает позитивного душевного состояния. Я часто говорю: до 30 лет мы можем не нести ответственности за свою внешность, но после 30 лет мы обязательно должны нести ответственность за свои эмоции — не выходить из себя по малейшему поводу и не впадать в уныние и переживания. Все это влияет на наше душевное состояние, а значит, и на эффективность работы.

Итак, что же влияет на наше настроение на работе? На мой взгляд, в основном три фактора: во-первых, стресс, во-вторых, окружающая среда, в-третьих, межличностные отношения. Слишком сильный стресс, естественно, приводит

к плохому настроению, но можно ли обойтись без стресса? Я считаю, что нет: без стресса и без целей человек легко становится легкомысленным и растерянным. Почему многие дети богатых, чиновников и знаменитостей не занимаются делом, а употребляют наркотики и ввязываются в драки? Потому что у них совершенно нет давления со стороны реальности, и они чувствуют себя совершенно опустошёнными. Поэтому на работе мы обязательно должны настроить себя правильно: нельзя ни сломаться под давлением, ни оставаться в полном отсутствии давления. Далее — окружающая среда, которая также оказывает большое влияние на эмоциональное состояние. Возьмём, к примеру, мои лекции: если на протяжении всего занятия царит тяжёлая, мрачная атмосфера, это сказывается не только на слушателях, но и на моём собственном настроении, поэтому я вынужден корректировать ситуацию. Помимо этих двух факторов, на наше эмоциональное состояние влияют и межличностные отношения — это очень легко понять: если отношения в вашем окружении напряжённые, вы, естественно, будете в плохом настроении, а в обратном случае — будете счастливы.

Вот такие факторы влияют на психологическое состояние. А какое психологическое состояние должно быть у менеджеров среднего звена?

(1) Настрой на «нулевой уровень»

После того как Ма Юнь из «Алибабы» ушёл на второй план, на авансцену вышел Лу Чжаоси, ставший генеральным директором. Почему именно Лу Чжаоси? В ответе Ма Юня есть пункт под названием «Умение ценить и осваивать новое». Лу Чжаоси окончил факультет гостиничного менеджмента. Разбирался ли он в финансах? Разбирался ли он в O2O? Он не разбирался ни в том, ни в другом, но он умел учиться. Поэтому с самого момента прихода в «Алибаба» он неустанно изучал знания, связанные с бизнесом группы «Алибаба», и в итоге стал «специалистом по принятию ответственности в критических ситуациях».

Только в пустой стакан можно налить больше воды. Чего больше всего следует бояться человеку? Не того, что он ничего не знает, а того, что он считает себя всезнайкой. Я видел много руководителей среднего звена, особенно тех, кто добился определённых успехов, которые часто считают, что их начальство ничего не понимает, жалуются на отсутствие у босса дальновидности и даже в частных беседах обсуждают его, считая босса и начальника дураками. Многие люди всегда считают себя дальновидными, имеющими собственное мнение и обладающими выдающимися способностями, а босса — человеком без широкого кругозора, без решительности и без ума. Но, по-моему, это просто глупость. Раз он

смог стать боссом и вашим начальником, то, естественно, в чём-то он превосходит вас. Если у вас нет настроения «начать с нуля» и «пустой чашки», вы будете постоянно считать, что босс поступает неправильно, и в результате вы совершенно не запомните то, что он сделал правильно, а запомните только то, что у него не получилось.

Магнат недвижимости Фэн Лунь однажды сказал: «Физически люди не отличаются друг от друга — все мы состоим из чуть более ста цзиня плоти и с биологической точки зрения одинаковы. Разница заключается в душе: насколько обширен ваш духовный мир, настолько же обширны ваш кругозор и ваша карьера. Границы карьеры человека находятся в его сердце. Чтобы обеспечить постоянное расширение этих границ, необходимо расширять границы своего духа, и поэтому обучение — единственный путь». Поэтому в процессе работы мы обязательно должны смириться, замечать в начальнике и руководителе то, чему стоит поучиться. Только так мы сможем усвоить больше знаний, постоянно совершенствоваться и по-настоящему стать опорой компании.

(2) Мышление владельца

Второй тип мышления, который я хочу подчеркнуть, — это «мышление руководителя». Как сотрудники среднего звена, мы прежде всего должны понимать, что наш авторитет и полномочия даны нам руководителем, а все достижения принадлежат ему. В то же время в работе мы должны сами мыслить как руководитель. Что такое «мышление как владелец» в работе? Владелец не сосредотачивается только на одном отделе, ведь для успеха компании необходимо, чтобы все отделы работали успешно, а подразделения всех уровней взаимодействовали друг с другом; руководитель никогда не считает, что какое-то дело в компании не касается его лично. Подумайте сами: когда ваш руководитель говорил: «Это меня не касается», «Это не моя проблема» или «Я не хочу этим заниматься»? В случае трудностей сотрудники могут покинуть компанию, но даже перед лицом огромных трудностей руководитель не уйдет, ведь компания — это его поле боя... Сможем ли мы, менеджеры среднего звена, поступать так же? Мне кажется, это очень сложно.

Я считаю себя очень трудолюбивым человеком, но даже когда я занимал руководящую должность в одной из пекинских компаний, мой настрой был иным, чем сейчас. В Пекине я тоже часто работал сверхурочно, но по субботам и воскресеньям я всё равно откладывал работу в сторону и жил

полноценной жизнью. А вот в Цзянсу я — старый босс, я — председатель совета директоров. Изначально я планировал отдыхать по выходным и проводить время с детьми. Но, сядя за руль, я часто неосознанно направлялся в компанию. А уходя с работы, каждый день мне было очень тяжело расставаться с ней.

В этом и заключается разница между менталитетом руководителя и менталитетом сотрудника. Кроме того, теперь я сам являюсь руководителем, и если у менеджеров среднего звена возникают проблемы, они все сваливают их на меня: «Об этом я уже говорил с председателем Сюй», «По этому вопросу председатель Сюй не давал указаний», «Я не знаю, спросите у председателя Сюй»... Можно перекладывать ответственность на других, но куда мне её перекладывать? Если я буду перекладывать дальше, то упрусь в стену. Поэтому в такой ситуации я, безусловно, надеюсь, что мои менеджеры среднего звена будут смело брать на себя ответственность, не будут перекладывать её на других, а будут решать проблемы и справляться с ними. Это моя надежда, и это надежда всех руководителей в мире.

Настрой определяет результат. Управление предприятием, в конечном счёте, сводится к управлению людьми, а точнее — к управлению их настроем и убеждениями. Говоря о самоуправлении на уровне среднего звена, его суть, естественно, заключается в управлении нашим настроем и убеждениями: обнулить себя, думать и действовать так же, как ру-

ководитель. Если нам удастся достичь симбиоза с предпринятием, то и мы сами обязательно добьёмся больших успехов!

Глава 2. Постановка целей: цель — основа и начало всего управления

Для человека цель — это нерушимая духовная опора, для компании — главная движущая сила, стимулирующая её развитие. В любой сфере, если нет цели, работа в этой сфере неизбежно будет игнорироваться. Как руководитель среднего звена, необходимо научиться управлять компанией, отделом и подчиненными с помощью целей, превратив их в духовный тотем компании. Только так цели смогут пробудить внутреннюю духовную силу сотрудников и раскрыть в каждом из них еще больший потенциал. Каждая задача должна выполняться для достижения общей цели

В любой отрасли и у каждого великого человека в душе обязательно есть нерушимая духовная опора: в широком смысле это называется видением и миссией, а в узком — целью. Цель Стива Джобса — изменить мир, цель Ма Юна — сделать так, чтобы в мире не было сложных для ведения дел, цель «Мастера скульптуры» Мэн Син — превратить свою компанию в пример, который войдет в учебники... Именно благодаря наличию цели все эти люди стали «Аватарами» в сфере бизнеса.

Что такое цель? То, о чём человек думает утром и вечером, о чём мечтает даже во сне, о чём думает в каждый момент, и при одной только мысли об этом у него закипает

кровь — вот что такое цель! Без сомнения, такая цель обязательно порождает максимальную движущую силу, заставляя человека неустанно стремиться к ней, даже сражаясь до последней капли крови.

В бизнесе цели и управление целями одинаково важны. Мастер менеджмента Питер Друкер первым предложил концепцию «управления целями» и благодаря этому был удостоен «Президентской медали свободы» — в 2002 году президент США Джордж Буш лично вручил Друкеру «Президентскую медаль свободы» за 2002 год, отметив три главных вклада Друкера, одним из которых было именно «управление целями». Еще в своей книге «Практика управления» Друкер сделал вывод: «Управление предприятием, в конечном счете, — это управление целями». Управление — это управление целями, а практика управления — это практика управления целями. Простота — путь к истине: по мнению великого мастера, в этом и заключается суть управления. Что же такое практика управления по целям? Самое главное — обеспечить, чтобы каждая задача в компании выполнялась с целью достижения общей цели.

Управление должно следовать одному принципу: каждая задача должна выполняться для достижения общей цели.

— Питер Друкер

«Жить — значит менять мир!» — таково было неизменное духовное кредо и цель Стива Джобса. Благодарим Стива

Джобса за его жизнь! Он однажды сказал: «Жить — значит менять мир. Помните, что вы умрете. Честь, гордость, страх позора и неудачи — всё это исчезает перед лицом смерти. Когда вы думаете о том, что что-то потеряете, помните, что вы умрете. У тебя нет причин не следовать за биением своего сердца. Жизнь ограничена, не трать время на то, чтобы повторять жизнь других людей, а следуй за своими интуицией и голосом сердца, зная, кем ты хочешь стать — всё остальное второстепенно».

И эта цель — изменить мир — находит своё воплощение в работе в виде стратегии создания шедевров. В работе Джобс всегда подчеркивал необходимость сосредоточенности и стремления создавать лучшие продукты; в его глазах не было «хороших» и «достаточно хороших» продуктов — были только «лучшие». Именно поэтому Apple либо не выпускает ничего, либо выпускает настоящие шедевры. Кук, сменивший Джобса на посту генерального директора Apple, заявил, что дух стремления Джобса к совершенству прочно вошел в ДНК компании. Иными словами, дух Джобса стал частью крови Apple и вечным геном её развития.

Что касается результатов, то Джобс действительно достиг своей цели — изменить мир. Каждый новый продукт Apple вызывает «всемирный резонанс», а «фанаты Apple» относятся к компании с почти религиозной преданностью. В интернете когда-то появилось очень интересное утверждение: если это уже не магазин, то это, безусловно, церковь; если лю-

ди не в восторге, то это, безусловно, вера; если это яблоко уже не логотип, то это, безусловно, религиозный символ.

Почему в Китае нет такого человека, как Джобс? Этот вопрос уже давно обсуждают китайские предприниматели и обозреватели. Почему? Я думаю, что в значительной степени причина заключается в том, что Джобс с самого начала и до конца думал только об одной большой цели — как изменить мир и как создать продукты, от которых потребители будут в восторге, — а не о том, как быстро получить прибыль или как победить конкурентов с помощью скорости и количества. Именно поэтому Джобс смог «достичь всего за один раз», а компания Apple смогла начать работу, ориентируясь на эту конечную цель, и в конечном итоге воплотить её в реальность.

Конечно, сегодня китайские предприниматели также всё яснее осознают важность управления целями, поэтому постоянно формулируют цели и видение. Радует то, что часть из них уже добилась весьма впечатляющих успехов.

С самого начала своего предпринимательского пути Ма Юнь всегда подчеркивал: «Не заставляйте своих коллег работать на вас, а заставляйте их работать на наши общие цели». Поэтому мы видим, что Ма Юнь всегда в ключевые моменты развития компании своевременно ставит перед сотрудниками те цели, которые лучше всего мотивируют людей. В самом начале создания компании целью Ма Юна было основать глобальную компанию, чтобы весь мир запом-

нил его компанию и бренд; позже, при создании Taobao и Tmall, целью Ма Юна было «сделать так, чтобы в мире не было сложных дел»; а когда дело дошло до логистики, Ма Юн снова подчеркнул: «С помощью больших данных построить логистическую империю с бесперебойной доставкой в 2000 городов страны за 24 часа», то есть поставить амбициозную задачу: любая посылка, отправленная через интернет-магазин — будь то из Линчи в Тибете, Мохэ в Хэйлунцзяне или Каша в Синьцзяне — должна дойти до Шанхая или Пекина в течение одного дня. Эта цель была грандиозной и благородной; он «продал» её не только сотрудникам, но и клиентам, и всему народу страны.

В этом и заключается сила управления целями! В то же время цели обладают накопительным эффектом: в сфере управления нет провалов, есть только временные неудачи. Процесс постановки и достижения целей — это процесс накопления. То есть, как только ваши цели становятся чёткими и конкретными, а управление — эффективным, вы сможете объединить всех сотрудников компании вокруг одной большой цели, сконцентрировать все силы на достижении результата, избежать неясности направления и растраты сил, а также непрерывно накапливать силы до окончательного успеха. Итак, что ещё должны делать менеджеры среднего звена?

Что касается целей, генеральный директор «Филипс» Ханс Махон-Донн однажды сказал: «Какие цели ставить?

Поставить цель несложно, но найти цель, имеющую практическое значение, не так просто. Более того, чтобы эта цель была реализована, необходимо заручиться поддержкой каждого члена команды».

Для компании важно не только поставить цель, но и заручиться поддержкой каждого члена команды. В этом процессе руководители среднего звена играют ключевую роль. Мы знаем, что как только компания достигает определённых размеров, у рядовых сотрудников появляется крайне мало возможностей пообщаться с руководством — за исключением общего собрания всего персонала, которое проводится раз в год, они могут увидеть руководителей крайне редко. Так кто же доносит корпоративные цели до сотрудников? Руководители среднего звена. Кто разрабатывает подразделенческие цели, согласованные с общими целями компании? Руководители среднего звена. Кто оптимизирует и упорядочивает работу сотрудников, чтобы они всегда действовали в соответствии с общими целями компании? И снова — руководители среднего звена.

Именно в этот момент проявляется ценность и значимость менеджеров среднего звена: вы не только являетесь исполнителями и продвигателями общих целей компании, гарантируя, что действия каждого сотрудника направлены на достижение общей цели, но и разработчиками и защитниками целей отдела. Вы должны обеспечить соответствие целей вашего отдела целям компании, а также гарантировать

их эффективное внедрение и реализацию, что в конечном итоге способствует достижению общих целей организации.

Австрийский психолог Виктор Франкл считал: «Успех, как и счастье, нельзя добиваться намеренно; он приходит сам собой. Люди неожиданно обретают успех только тогда, когда стремятся к целям и идеалам, выходящим за рамки личных интересов». Цель — это видение и душа компании; содействие достижению главной цели организации — это смысл существования и миссия менеджера среднего звена. Руководитель среднего звена, обладающий чувством миссии, олицетворяет истинную душу предприятия. И только такой руководитель способен придумывать тысячи и тысячи решений, преодолевать тысячи и тысячи трудностей, а как только он ориентируется на главные цели предприятия, вся управленческая работа обязательно станет упорядоченной, четкой и логичной.

Управлять людьми с помощью целей, а не людьми с помощью людей

Первая функция руководителя среднего звена — это управление: ему необходимо руководить отделом или филиалом. Так сложно ли управлять? Действительно, это сложно: сверху — руководство, снизу — сотрудники, а посередине — целая сеть запутанных взаимоотношений. Но так ли это сложно на самом деле? Не совсем. Ключ заключается в том, нашли ли вы правильный подход.

Что такое управление? Любой, кто обладает элементарны-

ми знаниями в области менеджмента, знает, что управление — это мобилизация различных ресурсов организации, в том числе человеческих, для совместной работы и достижения целей. Но, хотя это и звучит просто, не каждый менеджер среднего звена по-настоящему понимает суть этого процесса, и тем более не каждый способен выполнять эту работу на высоком уровне.

Управление предприятием, в конечном счете, сводится к управлению людьми в этом предприятии: если правильно управлять людьми, дела пойдут как по маслу. Однако управлять людьми — дело далеко не простое. Одна из главных причин заключается в том, что мы привыкли, чтобы люди управляли людьми, а не чтобы люди руководствовались целями. Управление людьми людьми отличается низкой эффективностью: каждый, находясь в подчинении, с трудом может проявить личную инициативу. Именно поэтому в компании так широко распространены такие подходы и проблемы, как «ожидание», «зависимость», «требование», «перекладывание ответственности», «затягивание» и «пустословие». Кроме того, как только мы начинаем привносить в управление свой опыт, эмоции и чувства, нам становится очень сложно избавиться от личных субъективных предпочтений и суждений. Чтобы решить эту проблему, мы должны научиться управлять людьми с помощью целей.

Превратить цели компании в цели всех сотрудников; сделать дела компании делами всех сотрудников. Тогда управ-

ление компанией будет происходить по четким правилам.

Пожилой господин Казуо Инамори, которого называют «богом бизнеса», управлял тремя компаниями, входящими в список «500 крупнейших компаний мира», и добился выдающихся успехов. Но даже этот «бог бизнеса», когда только начинал заниматься управлением предприятием, также сталкивался с неудачами.

Когда компания «Киото Керамик» только начинала свою деятельность, предстояло наладить все с нуля. С целью развития предприятия Казуо Инамори постоянно требовал от сотрудников работать сверхурочно. Несмотря на то что его первоначальные намерения были благородными, он все же столкнулся с крупной забастовкой. Причина заключалась в том, что в то время цели компании существовали лишь в головах нескольких руководителей, а сотрудники о них не знали. Сотрудники знали только то, что им приходилось работать сверхурочно, сверхурочно и еще раз сверхурочно. Со временем они изнемогли физически и морально, и в конце концов разразилась забастовка. На этот раз позиция сотрудников была очень твердой: они требовали повышения заработной платы и увеличения премий. После трёх дней и трёх ночей напряжённых переговоров компания наконец достигла консенсуса с сотрудниками.

Если у сотрудников нет стремления к более высоким целям, они будут вступать в борьбу с руководством на низком уровне. Именно извлекая уроки из этой неудачи, Казуо Ина-

мори, возглавив процесс восстановления «Джалпас» после банкротства, в первый же день своего пребывания в должности произнес вдохновляющие слова, которые мгновенно зажгли энтузиазм в сердцах крайне унылых сотрудников: «Давайте бороться ради сотрудников «Джалпас»!». Благодаря мотивации, исходящей от этой цели, сотрудники быстро восстановили рабочий энтузиазм, и JAL, находившаяся на грани выживания, за менее чем три года смогла возродиться и в сентябре 2013 года вновь вышла на Токийскую фондовую биржу.

Это не единственный пример: «Хайди Лао» — ещё одна удивительная компания, глубоко понимающая суть управления целями.

«Хайдилао» считается одним из самых влиятельных и образцовых предприятий в сфере китайской ресторанной индустрии, а его обслуживание пользуется высокой оценкой клиентов. Многие владельцы ресторанных предприятий, которых я знаю, отправляют своих элегантных менеджеров среднего звена в «Хайдилао» в качестве «тайных агентов», чтобы разобраться, почему сотрудники «Хайдилао» настолько увлечены своей работой и почему эта сеть ресторанов с сычуаньским хот-потом способна заставить ребят из сельской местности чувствовать себя хозяевами предприятия и доводить обслуживание до совершенства. Ведь только тогда, когда наши менеджеры среднего звена хорошо обслуживают рядовых сотрудников, последние, в свою очередь, могут хо-

рошо обслуживать наших клиентов, а клиенты, в свою очередь, приносят компании большую прибыль. На самом деле, если вернуться к сути управления, можно обнаружить, что в вопросах, касающихся людей и целей, «Хайди Лао» имеет очень четкую и даже передовую позицию.

«Давайте, своими руками изменим свою судьбу» — вот культурная философия и концепция управления талантами «Хайди Лао», а в сердцах сотрудников это и есть цель, к которой они стремятся. Вся их деятельность направлена исключительно на достижение этой цели. Поэтому они стараются предоставлять лучшее обслуживание и выполнять свою работу на высшем уровне, потому что твердо верят, что так действительно можно изменить свою судьбу.

Нужно ли управлять сотрудниками, у которых есть такая философия и такая цель? Нет. Когда у них в сердце есть чёткая цель, они работают самостоятельно и по собственной инициативе, и руководителям среднего звена не нужно беспокоиться об их управлении — они сами справляются. За время моей тренерской карьеры ко мне обращались руководители многих компаний, которые с нетерпением задавали один и тот же вопрос: почему эффективность всей компании так и не растёт? Ответ на самом деле очень прост: у сотрудников нет чётких целей, и они тратят своё ограниченное время на то, чтобы механически выполнять работу и заниматься интригами. На мой взгляд, вместо того чтобы руководствоваться изученными теориями для управления и регулирова-

ния сотрудников, менеджерам среднего звена лучше чётко донести до них цели компании и отделов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.