

ОТ ПЛАНЁРКИ ДО ПРИБЫЛИ

Год практического
управления компанией



Со Хэджин

Со Хэджин

**От планёрки до прибыли.
Год практического
управления компанией**

«Автор»

2026

Хэджин С.

От планёрки до прибыли. Год практического управления
компанией / С. Хэджин — «Автор», 2026

Совещания идут. Люди заняты. Где прибыль? Если этот вопрос звучит всё чаще, пора проверить, как у вас устроено управление. Здесь год разбит на двенадцать рабочих тем: от стратегии и найма до финансов, производства, изменений и рисков. В каждой есть ситуации из бизнеса, конкретные приёмы и выводы, которые можно примерить к своей компании. Откройте нужный раздел перед решением, которое назрело сегодня, или пройдите весь год последовательно. Эта книга нужна руководителю, которому уже мало отчётов о бурной деятельности. Пора понять, что именно мешает компании зарабатывать.

© Хэджин С., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	5
Глава 1. Январь Основы менеджмента	7
Глава 2. Февраль Стратегический менеджмент	40
Глава 3. Март Управление персоналом	65
Конец ознакомительного фрагмента.	81

Со Хэджин

От планёрки до прибыли. Год практического управления компанией

Введение

Согласно одному исследованию, старейшей компании в мире более 700 лет. При этом средняя продолжительность существования китайских предприятий составляет всего 3,5 года, а компаний из списка «500 крупнейших в мире» — от основания до упадка — 40–50 лет.

По другим статистическим данным, в Китае насчитывается около 37 миллионов хозяйствующих субъектов. При этом до 80 % из них, то есть примерно 30 миллионов, в той или иной степени сталкиваются с проблемами управления.

В Китае есть поговорка: «Весной рождается, летом растёт, осенью собирают урожай, зимой делают запасы». Она напоминает, что всё в мире проходит периоды роста и накопления. С компаниями происходит то же самое: если заниматься лишь расширением бизнеса и пренебрегать управлением, даже недавно вставшее на ноги предприятие может быстро потерять устойчивость и оказаться вытесненным с рынка.

В книге «Стремление к совершенству» есть такое описание: «На сегодняшний день ни одна компания в мире не смогла в течение 50 лет подряд удерживать лидирующие позиции в какой-либо области (отрасли) на мировом уровне. Однако есть одно исключение — это компания Procter & Gamble! На протяжении более 100 лет Procter & Gamble неизменно занимает лидирующие позиции в мировой индустрии бытовой химии».

Когда экономическая ситуация благоприятна, все отчаянно стремятся заработать; только когда экономика сталкивается с проблемами, а предприятия — с пределами развития, люди начинают по-настоящему обращать внимание на те компании, которые, опираясь на качественное управление, спокойно противостоят экономическим потрясениям. Глобальный финансовый кризис, начавшийся в 2008 году, уже побудил всё больше предпринимателей и менеджеров уделять внимание практическому управлению и построению организационной структуры.

Управляя компанией или предприятием, менеджеры часто сталкиваются с множеством вызовов, которые исходят не только от жестокой рыночной конкуренции, но и от сложной системы разнородных управленческих концепций, представленных по всему миру, каждая из которых утверждает свою правоту. На первый взгляд эти управленческие концепции кажутся весьма ценными, но чаще всего они только усугубляют растерянность менеджеров! Слишком большое количество идей может дезориентировать руководство компании и заставить менеджеров теряться в догадках.

Основатель авиакомпании Southwest Airlines Хэб Келлех однажды сказал: «Единственный способ справиться с жесткой конкуренцией и резкими изменениями внешней среды — это построить организацию на теории, проверенной временем».

Мастер менеджмента Питер Друкер считал: «Менеджмент — это практика, суть которой заключается не в «знании», а в «действии»; её подтверждением служит не логика, а результаты; её успех измеряется результатами управления, а не академическими наградами».

Эта книга представляет собой обобщение многолетнего опыта автора в области управления; в ней содержатся как обобщения управленческих идей известных авторов, так и практические рекомендации по управлению, а также новые управленческие концепции. Это всеобъемлющий, ориентированный на практику и нацеленный на эффективность практический справочник по менеджменту.

Редактор

Глава 1. Январь Основы менеджмента

Управление — это практика

В одном из интервью генеральному директору компании «Хайер» Чжан Жуйминю был задан вопрос: «Почему, когда известные зарубежные эксперты в области менеджмента вызывают настоящий фурор в нашей стране, вы не посещаете их выступления?» Чжан Жуймин ответил: «Даже если бы Бекхэм приехал в Китай и три дня и три ночи подряд читал лекции китайской сборной, смог бы он решить проблему?» Эта короткая фраза раскрывает суть дела: основа менеджмента — в практике.

Управление — это практика мудрости. Американский мастер менеджмента Питер Друкер дал по этому поводу глубокое объяснение. Он сказал: «Меня удивляет, что программу МВА преподают трёхлетним детям; я считаю, что это в основном пустая трата времени. Им не хватает опыта. Можно научить их навыкам, таким как бухгалтерский учёт и другим вещам, но нельзя научить их управлению».

Друкер считал, что менеджмент — это ни искусство, ни наука, а практика, суть которой заключается не в «знании», а в «действии»; её подтверждением служит не логика, а результаты; её успех измеряется результатами управления, а не академическими наградами.

«Отец китайского менеджмента» Цзэн Шицян также отмечает: «Менеджмент — это практика, а не теория. Какую бы теорию ни изучил менеджер, если он не сможет применить её на практике, это не принесёт никакой пользы. В работе у менеджера может быть много идей, но решение, которое действительно будет реализовано, может быть только одно — это самая большая сложность для менеджера».

По мнению Цзэн Шицяна, ученые-менеджеры могут «заниматься наукой ради науки», проявляя неустанную целеустремленность для проведения глубоких академических исследований, но менеджеры не могут «заниматься наукой ради управления». Цель заключается в том, чтобы рассматривать теорию управления как инструмент и использовать науку для улучшения управления.

В конечном счёте, менеджмент — это практическая социальная наука: её теоретические объекты и материал берутся из практики, истоки формирования и развития теории зависят от практики, теоретические результаты должны применяться на практике, а корректировка теории должна опираться на управленческую практику. Исследования в области менеджмента, оторванные от практики, — это лишь строительство воздушных замков: они выглядят красиво, но крайне иллюзорны.

Поэтому любая философия управления нуждается в практике: только лично применив на практике ряд управленческих концепций, убедившись в их эффективности и обретя непоколебимую уверенность, руководитель сможет сформировать собственные управленческие убеждения. Для генерального директора попытка найти управленческую мудрость исключительно в теории обречена на провал; только полное сочетание управленческих знаний, теории и практики может обеспечить плавное ведение управленческой работы и достижение желаемых результатов.

[Размышления об управлении]

В управлении нет каких-либо фиксированных или оптимальных моделей: всё должно учитывать конкретные условия и культуру предприятия, и невозможно просто копировать чужой успешный опыт. Поэтому тщательное и объективное изучение реальной ситуации в компании, отрасли, а также экономической обстановки всего региона и даже страны, а также практичный и серьезный подход к решению проблем являются основными требованиями управленческой работы.

Управление — это культура

Управление предприятием — это не только наука, но и культура. По мере углубления понимания сущности управления предприятием корпоративная культура, как совершенно новая управленческая концепция, стала общепризнанным явлением.

В 1980-х годах некоторые американские учёные, исследуя практику управления японскими предприятиями, обнаружили, что прежние теории управления уделяли внимание лишь таким факторам, как персонал, капитал, техническое оборудование и организационная структура, но игнорировали фактор «культуры», в результате чего была сформулирована теория корпоративной культуры. Согласно этой теории, в предприятии существует культура, а в культуре — сила, что вызвало фундаментальную революцию в сфере управления.

Американский специалист по менеджменту Дэниел Рейн отмечает: «Менеджмент — это продукт культуры». С одной стороны, управленческие идеи и теории формируются на основе различных культурных и этических ценностей, а совершенствование системы управленческих знаний и управленческих механизмов также эволюционирует в соответствии с изменениями в культуре; с другой стороны, что касается управленческой практики, то способы распределения и использования ресурсов также меняются в зависимости от изменений в культуре. Таким образом, культура оказывает глубокое влияние и даже в определенной степени определяет теории и модели управления.

И наоборот, концепции управления предприятием также становятся частью культуры, влияя на поведение сотрудников внутри организации и оказывая уникальное влияние на социальную среду.

Президент группы «Хайер» Чжан Жуйминь считает: «Развитие компании, по сути, зависит от культуры; основная конкурентоспособность компании — это культурная конкурентоспособность; всё в компании проистекает из этого ядра — культуры».

Это объясняется тем, что научно-исследовательская деятельность, развитие бренда и т. д. в конечном счете зависят от людей. Только если компания в процессе развития постепенно сформирует свою уникальную корпоративную культуру, будет иметь четкую концепцию ведения бизнеса, включая цель, задачи и ценности компании, а также управленческие идеи и системы управления, соответствующие рыночной экономике и местной культуре, и будет соблюдать строгую дисциплину и нормы поведения, она сможет придерживаться правильного направления развития и осуществлять эффективное управление; только тогда у нее будет сильная сплоченность, позволяющая каждому сотруднику вносить свой вклад, что обеспечит устойчивое и стабильное развитие.

Поэтому генеральный директор должен развивать корпоративную культуру, обеспечивающую долгосрочный успех компании, интегрировать управленческие концепции в эту культуру и реализовывать цель вечного процветания бизнеса. В целом, культура долговечных компаний обладает следующими особенностями, и руководители должны изучать опыт построения такой управленческой культуры.

(1) Верность убеждениям и постоянное стремление к прогрессу. В процессе развития столетних компаний, сохраняющих свою жизнеспособность, единственное, что остается неизменным, — это их основные ценности. Практически все такие компании с преданностью хранят свои основные идеалы и не меняют их под влиянием изменений времени.

(2) Уделение особого внимания соответствию поступков и принципов. Использование различных способов чтобы принципы проникали во все уровни организации и выходили за рамки влияния отдельных руководителей.

(3) Исхождение из глубины коллектива. Ключ к утверждению идеи заключается не в том, «правильна» ли она или «нравится» ли она людям, а в том, исходит ли она из глубины коллектива. Неважно, что думают посторонние; идея подходит только тем, кто с ней солидарен.

(4) Постоянное развитие на практике, прохождение через испытания. Путем экспериментов, проб и ошибок сохраняются эффективные элементы, а неэффективные отбрасываются.

(5) Уделять внимание преодолению себя, постоянно задавая себе вопрос: «Как, совершенствуя себя, сделать завтра лучше, чем сегодня?».

(6) Стремится к достижению ряда целей, являясь прагматичным идеалистом. Прибыль — необходимое условие выживания, а также средство для достижения более важных целей. Прибыль не является целью, а лишь одной из целей, причём не главной.

[Размышления об управлении]

Корпоративная культура — это правила, это воплощение управленческих идей. Генеральный директор должен объединить идеологию всей компании и требовать от всех действовать в соответствии с ней; корпоративная культура позволяет точно донести идеологию компании до банков, дистрибьюторов, правительства, клиентов и т. д. Как только корпоративная культура сформирована, её необходимо неуклонно поддерживать; только после длительного развития и совершенствования она укоренится в сознании сотрудников и станет осознанным кодексом поведения и нормой. Даже если сменятся руководители и сотрудники, корпоративная культура может сохраняться и постоянно совершенствоваться — только такая компания способна существовать долго.

Управление — это порядок

[Пример 1] Весной 1996 года, во время пассажирского пика, на вокзале Хэнъян в провинции Хунань произошла серьезная авария: из-за большого пассажиропотока и неэффективной организации при переходе пассажиров по пешеходному мосту возникла суматоха, в результате чего люди начали давить друг друга, что привело к трагедии с многочисленными погибшими и ранеными.

[Пример 2] 27 ноября 2005 года в 21:40 на угольной шахте «Дунфэн», принадлежащей филиалу «Цитайхэ» группы «Лунмей» в провинции Хэйлунцзян, произошел взрыв под землей. Впоследствии при проверке и подсчете числа спустившихся в шахту было обнаружено, что разница между зарегистрированным числом и фактическим числом людей, находившихся под землей, составила 33 человека.

Из приведенных выше примеров нетрудно увидеть, что все эти аварии связаны с хаосом в управлении. Иными словами, при упорядоченном управлении можно было бы избежать трагедий или уменьшить соответствующие потери.

В 2005 году журнал «Управление в Китае и за рубежом» присудил ежегодную награду «За выдающиеся и особые достижения в управлении китайскими предприятиями». Лауреатами стали IBM China Ltd., Lenovo Group, China Ocean Shipping (Group) Company, Neusoft Group, Mengniu Group, Baisha Group, Yuanda Air Conditioning Co., Ltd., Haier Group и другие. Здоровое развитие этих предприятий невозможно представить без их управленческой базы, построенной на принципах упорядоченности.

В некоторых компаниях неточные финансовые отчеты, завышенные показатели выполнения производственных планов, широко распространенное использование служебных автомобилей в личных целях, а также нарушение трудовой дисциплины — все это является результатом хаоса и неэффективности управления, что приводит к низкой производительности и застою в развитии предприятия.

Из этого следует, что в управленческой деятельности «успех» зачастую тесно связан с «порядком», а «неудача» (авария) неразрывно связана с «хаосом». Поэтому в определенном смысле, управление — это стремление к порядку, предотвращение хаоса и, как следствие, достижение конкретных целей.

Без правил не бывает порядка. Чтобы достичь великих целей, абсолютно невозможно обойтись без хороших правил и порядка. Государство не может существовать без законов, а народ — без порядка. Этот принцип универсален и применим повсеместно.

В современном предприятии генеральному директору в одиночку трудно справиться со сложной коммерческой деятельностью, поэтому вполне естественно возникает необходимость

в найме сотрудников. Наем в основном направлен на восполнение определенных способностей работодателя, таких как физическая сила, навыки, время, внимание и т. д. Поскольку речь идет о дополнении, необходимо, чтобы все подчинялось одному «мозгу», а поведение сотрудников отражало волю работодателя. Однако у сотрудников есть собственное мышление, которое во многих вопросах не совпадает с мнением работодателя, в результате чего между сторонами возникают противоречия в представлениях и взглядах — именно поэтому и появилось «управление».

Можно сказать, что с самого момента своего появления «управление» направлено на достижение определенного порядка и конкретных целей. Если организация, предприятие или государство функционируют упорядоченно и управляются слаженно, то люди, естественно, живут в мире и благополучии, занимаясь своим делом, и тем самым создают больше общественного богатства.

Для генерального директора главная задача заключается в том, чтобы путем установления определенного порядка создавать ценность и прибыль; такая управленческая деятельность представляет собой процесс преобразования хаоса в порядок.

[Размышления об управлении]

Руководители многих предприятий любят представлять себя в роли «элиты продаж» или «технического авторитета» в организации, во всём участвуя лично и работая до изнеможения... Они полагают, что именно так и осуществляется управление, что именно так создаётся ценность для предприятия, но на самом деле они глубоко заблуждаются! Хороший руководитель должен сначала создать для сотрудников упорядоченную платформу, а затем сделать все возможное для поддержания общего порядка, чтобы сотрудники могли в полной мере раскрыть свой потенциал на этой платформе и, в конечном итоге, создавать ценность совместными усилиями всего коллектива. Понимание этого является предпосылкой для успешного управления.

Управление — это доверие

«В мире, где царит искренность, без доверия ничего не стоит» — с древних времён доверие является моральным фундаментом, обеспечивающим нормальное функционирование социальных организаций, и основой, на которой человек строит свою жизнь.

Чтобы укрепить свой авторитет и лидерскую позицию внутри организации, руководитель должен держать слово и быть надежным. Только так можно гарантировать эффективное и полное выполнение решений и бизнес-планов. В этом смысле управление само по себе является проявлением доверия, и оно должно быть убедительным.

Обычно авторитет лидера рассматривается как «невывказанный призыв, беззвучный приказ». Как же руководителю завоевать авторитет?

(1) Завоевывать доверие «добродетелью». «Добродетель» — это нравственность, поведение и стиль работы руководителя. Только если руководитель будет честен в мыслях, словах, поступках и поведении, излучая благородство, он сможет завоевать уважение и стать близким человеком для сотрудников.

(2) Завоевывать доверие с помощью «мудрости». «Мудрость» — это теоретический уровень руководителя. Будучи ключевым руководителем, обладая острым умом, проницательностью, умением точно определять проблемы и тщательно решать дела, он естественным образом легко завоевывает восхищение и поддержку подчиненных, обретет высокий авторитет, что будет способствовать плавному ведению повседневной управленческой работы.

(3) Завоевывать доверие «способностями». «Способности» — это лидерские качества руководителя, включающие в себя умение проводить идеологическую работу, агитировать и мотивировать, правильно подбирать кадры и решать вопросы, наблюдать и анализировать, поддерживать связь с рядовыми сотрудниками, а также проявлять инновационность и инициативу.

(4) Завоевывать доверие «делом». «Дело» означает, что руководитель должен подавать личный пример и добиваться реальных результатов. Руководитель должен смело говорить:

«Следуйте моему примеру», «Смотрите на меня», «Идите за мной», смело стоять во главе, и только тогда подчиненные будут следовать за вами. Добивайтесь реальных результатов, не занимайтесь «пустыми формальностями» и не проходите через процедуру ради процедуры, подавайте пример своими действиями — только так можно добиться того, чтобы подчиненные следовали вашему примеру, и реализовать принципы эффективного управления.

[Размышления об управлении]

Убедительность — это и отправная точка, и цель управления, ведь чтобы побудить других к действию, сначала нужно заставить их поверить в ваши слова. Если другие вообще не верят тому, что вы говорите, о управлении не может быть и речи.

Управление — это служение

Позиция и власть генерального директора легко вызывают у человека чувство превосходства и самоудовлетворения, что заставляет его невольно вступать в «соревнование» с подчинёнными. Например, при рабочей ошибке спорить о том, кто прав, а кто виноват, или ради сохранения авторитета ущемлять интересы подчинённых... Следует понимать, что это ошибочное и опасное представление о лидерстве.

Британский сэр Кардабори считает: «Настоящий лидер поощряет подчиненных раскрывать свои таланты и постоянно совершенствоваться. Неудачный руководитель не дает подчиненным права принимать решения, порабощает других и не дает им возможности проявить себя. Разница проста: хороший лидер помогает людям расти, а плохой — препятствует их росту; хороший лидер служит подчиненным, а плохой — порабощает их».

Исполнительный вице-президент группы TCL Юань Синьчэн однажды говорил об искусстве самосовершенствования, необходимом профессиональному менеджеру для достижения успеха, в которое входят такие принципы, как: не бороться с сотрудниками за прибыль, не бороться с подчиненными за власть, не бороться с коллегами за заслуги, не бороться с начальством за славу, быть верным команде и организации, помогать другим расти и т. д.

Из этого следует, что руководитель обязательно должен выполнять роль «служителя», всеми силами создавая условия для беспрепятственной работы сотрудников и решая проблемы, мешающие развитию предприятия.

В армии численностью 1000 человек, помимо 1000 человеческих тел, различных видов вооружения и других видимых вещей, обязательно есть многое, что трудно увидеть сразу. Эти вещи гораздо важнее: они определяют боеспособность армии и жизнь или смерть солдат. Это — «руководство» и «управление» командой.

Что касается лидера армии — того, кто обеспечивает эти «гораздо более важные вещи», — то его меткость в стрельбе не обязательно должна быть самой высокой, его физическая сила не обязательно должна быть самой выдающейся, а дальность броска гранаты не обязательно должна быть самой большой... Многие из его конкретных военных навыков могут быть «не столь выдающимися». Однако как руководитель он должен обладать способностью делать военные навыки этих 1000 военнослужащих «наилучшими». Более того, он должен уметь сплотить этих 1000 военнослужащих, сделать их отважными, наделить их духом терпения и самопожертвования...

В компании генеральный директор играет ту же роль: он создает условия, оказывает помощь, дает указания, чтобы другие могли достигать более ценных результатов в работе с меньшими затратами и с помощью более простых методов. «Управление» должно включать в себя содержание такого «обслуживания», и генеральный директор также должен обладать навыками, необходимыми для оказания такого «обслуживания».

[Размышления об управлении]

Компания Ericsson считает: руководитель = специалист по ведению бизнеса + операционный менеджер + специалист по развитию способностей. То есть руководитель в первую очередь должен уделять внимание и все силы деловой деятельности, одновременно активно формируя и

культивируя благоприятную атмосферу в коллективе. Еще более важно, что руководитель должен повышать уровень развития способностей сотрудников, а также свой собственный уровень управления. Ваша команда демонстрирует низкую производительность и страдает от разрозненности? Тогда начните прямо сейчас создавать для сотрудников площадку для самореализации: предоставляйте рядовым сотрудникам возможности для роста и помогайте им добиваться успеха, чтобы обеспечить благоприятное развитие организации.

Управление — это ответственность

Черчилль дал американскому президенту Рузвельту следующую оригинальную оценку: «Если бы не бурная, как океан, страсть Рузвельта к свободе и демократии, весь мир был бы другим».

Он имел в виду чувство ответственности Рузвельта в период Второй мировой войны, когда Германия и Япония действовали безжалостно. Именно благодаря такому чувству ответственности Рузвельту удалось всеми силами мобилизовать американский народ, который после Первой мировой войны был разочарован в мировых делах и погружен в атмосферу изоляционизма, на борьбу с фашизмом, что в конечном итоге привело к победе.

Для руководителя чувство ответственности не менее важно. Ведь, по сути, управление — это процесс, предполагающий ответственность: ответственность перед акционерами, перед клиентами, перед сотрудниками и, конечно же, перед самим собой.

В управлении ценности, навыки и умения, методы и средства, безусловно, важны, но как руководитель может добиться высоких результатов, если ему не хватает опоры и стимула в виде чувства ответственности? Поэтому первоклассные управленческие результаты обязательно опираются на чувство ответственности, боевой дух и силу воли руководителя.

Известный американский специалист по менеджменту Питер Друкер однажды дал электронное интервью тайваньскому изданию «Business Weekly». Один из вопросов звучал так: «Вы всю жизнь занимались исследованием и написанием работ по менеджменту, обладая необычайно глубоким пониманием этой области. Какие же принципы управления остались для вас неизменными на протяжении всех этих лет?»

На это Друкер ответил: «По этому поводу у меня есть только одна фраза: управление — это не иерархия, а ответственность. Хотя я всю жизнь изучаю управление и пишу об этом, и многие мои взгляды постоянно обновляются и совершенствуются, в этом вопросе я никогда не менял своего мнения».

Чтобы менеджер мог добиться успехов в управленческой деятельности и привести команду к успеху, он должен смело брать на себя ответственность. Ведь только человек, обладающий чувством ответственности, способен блестяще выполнять свои обязанности на занимаемой должности.

В частности, чувство ответственности руководителя проявляется в следующем:

(1) Ставить ответственность на первое место, не придавая большого значения власти.

(2) В работе следует по возможности создавать себе дополнительную нагрузку, чтобы не поддаваться самоуспокоенности.

(3) Применять гуманный подход к управлению, рассматривая сотрудников как людей, подобных себе.

(4) Создание совершенной системы правил и контроля, равное отношение ко всем сотрудникам.

(5) В соответствии с потребностями децентрализовать и сделать открытыми свои полномочия, а также строго соблюдать самодисциплину.

[Размышления об управлении]

В повседневной управленческой деятельности некоторые руководители, сталкиваясь с неудачами и трудностями, часто прибегают к «политике страуса» — не хотят смотреть в глаза реальности, закрывают глаза на опасность или перекладывают ответственность на подчинен-

ных. В результате таким образом часто упускается оптимальный момент для решения проблемы, а также теряется способность адаптироваться к окружающей среде. Генеральный директор должен четко понимать: за успехом любого управления, независимо от масштаба дела, стоит человеческий фактор; его суть — это умственные усилия людей, то есть их чувство ответственности, проявляющееся в упорных усилиях. В мире нет ничего невозможного для тех, кто действительно хочет этого. Чувство ответственности — это отправная точка всех эффективных управленческих действий и результатов, важнейший источник и движущая сила успеха.

Управление — это результат

Говоря об управлении, многие красноречиво рассуждают, перечисляя как свои пять пальцев такие понятия, как стратегическое управление, всеобщее управление качеством, управление целями, исполнительность, реинжиниринг процессов, а также принцип Питера, эффект Матфея, эффект симбиоза и т. д. Однако в конкретной управленческой работе результаты оставляют желать лучшего, а порой даже приводят к череде неудач.

На протяжении долгого времени современные управленческие идеи и модели, зародившиеся на Западе, становились объектом изучения и подражания для китайских предприятий. Волна за волной управленческих течений непрерывно воздействовала на наше сознание, однако после кратковременного расцвета одни из них оставляли за собой некоторый след, а другие быстро оказывались в забвении.

Такая ситуация возникает не потому, что в этих управленческих идеях и методах есть какие-то серьезные недостатки, а потому, что они применяются не там, где нужно, или используются неверно. Генеральный директор вправе руководствоваться принципом «заимствования», но гораздо важнее четко определить, в чем заключается конечная цель управления — только так можно не дать различным управленческим идеям затуманить разум.

В чём заключается сущность управления? Ответ прост: в эффективности. По сравнению с конечной целью предприятия — «эффективностью» — любое управление является лишь инструментом. Если инструмент не способен повысить «эффективность», то даже самые блестящие концепции и термины теряют всякий смысл.

Успешные руководители, как правило, уделяют больше внимания целям и результатам, стремясь к высокой эффективности управления. Как сказал Дэн Сяопин: «Черная кошка, белая кошка — если ловит мышей, то это хорошая кошка!» Поэтому в управлении нет жестких шаблонов, а результат — это единственный критерий.

(1) Управление, ориентированное на методы создания ценности

Основная цель предприятия — получение прибыли, и это является отправной точкой и конечной целью всей управленческой деятельности. То, как предприятие создает ценность и повышает эффективность, зависит от конкретных результатов работы и конкретных методов работы. Поэтому руководитель должен строить управление, ориентируясь на методы создания ценности. Это требует от руководителя, чтобы он, постоянно стремясь к более эффективным методам, одновременно задумывался: как привить подчиненным навыки проблемного мышления и как помочь им мыслить более эффективно. В этом заключается ключ к достижению результативности управления.

(2) Нельзя оценивать управление с точки зрения «правильно-неправильно»

Если управление требует оценки с точки зрения «правильно-неправильно», это приведет к тому, что люди будут уделять внимание самому управлению, упуская из виду цели, которые оно призвано достичь. Единственным критерием оценки управления являются результаты — нужно смотреть только на то, способствует ли управление решению проблем.

(3) В управлении необходимо учитывать культурные различия между Востоком и Западом

Управлению не нужны модные инструменты и термины — нужны только самые эффективные методы управления. Поэтому сталкиваясь с огромным разнообразием книг, лекций

и консультаций по управлению, генеральный директор должен в первую очередь определить, что нужно компании, а что нет, а также четко осознать различия и противоречия между восточными и западными культурными концепциями, чтобы найти подходящие и эффективные инструменты управления.

(4) Стремление к «эффективности» в управлении облегчает достижение успеха

Исследование одной организации показало: причина успеха немногих людей в мире заключается не в том, что они, как принято считать, «пережили невообразимые трудности» или «заплатили невообразимую цену». На самом деле успех в управлении не имеет обязательной связи с «страданиями». Ориентируясь на реальную ситуацию в компании, применяя более эффективные методы управления и стремясь к более эффективным результатам, генеральный директор сможет достичь успеха легче и быстрее.

[Размышления об управлении]

В Китае различные управленческие концепции, модели и методы быстро набирают популярность, а затем столь же быстро теряют актуальность, что явно свидетельствует о незрелости китайских предприятий и их руководителей, а также отражает тот факт, что эти концепции, модели и методы не играют той положительной роли, на которую люди рассчитывали. Руководители должны помнить одно: каким бы строгим, стандартизированным и передовым ни был тот или иной управленческий подход, если он не приносит результатов, он бесполезен и даже вреден.

Управление — это рациональный подход

В настоящее время «сокращение рабочего времени» стало одной из основных тенденций в управлении предприятиями. Многие предприятия используют «сокращение рабочего времени» для повышения производительности, поднятия морального духа и увеличения результативности. На самом деле этот подход был блестяще применен компанией «Тайнань Текстиль» еще в 1957 году.

В декабре 1956 года Тайнаньская текстильная компания официально начала работу. В то время на фабрике действовала двухсменная система, и от всех требовалось работать по 12 часов в смену. Во время ночной смены, около трёх-четырёх часов ночи, некоторые сотрудники начинали дремать. В связи с этим на фабрике было введено строгое правило: за дремоту налагался один серьёзный выговор, а за три — увольнение.

Несмотря на строгость правил, люди по-прежнему засыпали, причём даже сотрудники, обычно отличавшиеся хорошей работой, часто дремали. Генеральный директор того времени У Сюйци был в полном замешательстве. Позже У Сюйци провёл тщательное исследование и выяснил, что 12-часовую смену днём все ещё могли выдержать, но ночная смена действительно вызывала сильное истощение, особенно в три-четыре часа ночи, когда все испытывали физическое и психическое истощение и не могли заставить себя бодрствовать, даже зная, что за дремоту грозит суровое наказание.

Очевидно, что все засыпали из-за физического истощения. С этой точки зрения «двухсменная система» была несколько нерациональной. Чтобы решить эту проблему, У Сюйци придумал способ, выгодный как для работодателя, так и для работников:

(1) Перейти с двухсменной системы на трёхсменную, используя имеющийся персонал.

(2) Сократить продолжительность рабочей смены с 12 до 8 часов, сократив рабочее время на 4 часа.

(3) При сокращении рабочего времени ежемесячный доход сотрудников останется неизменным.

После введения новых правил, несмотря на сокращение рабочего времени, доходы сотрудников не уменьшились благодаря увеличению заработной платы за единицу времени, поэтому трехсменная система пользовалась большой популярностью. Что ещё более важно, после сокращения рабочего времени у всех значительно вырос энтузиазм, эффективность

труда заметно повысилась, а общий объём производства значительно увеличился, что непосредственно способствовало развитию предприятия.

По этому поводу У Сюйци с глубоким убеждением сказал: «Я никогда не изучал „научное управление“, но случай с дремотой помог мне понять, что так называемое „научное управление“ — это не что иное, как „разумное управление“. В работе, как и в жизни, необходимо стремиться к разумности, только тогда можно добиться максимального результата при минимальных усилиях».

Управление — это логика, стремящаяся к «разумности». Под «разумностью» подразумеваются научные законы управления. Среди законов управления особенно важны следующие моменты: во-первых, управление несет ответственность только за результаты; во-вторых, в системе управления люди не равны друг другу; в-третьих, управление не обсуждает, что правильно, а что нет, а лишь опирается на факты и решает проблемы; в-четвертых, управление должно соответствовать человеческим чувствам и способно добиваться всеобщего психологического признания.

[Размышления об управлении]

Управление — это наука, а это означает, что в нем существуют закономерности, которым можно следовать. Наша задача — найти и освоить законы управления, соответствующие человеческим чувствам и здравому смыслу. Действуя в соответствии с разумной логикой, можно добиться большего результата с меньшими затратами; нарушая объективные законы, можно затратить больше усилий, но добиться меньшего результата — это и есть основная причина различий в развитии предприятий.

Управление — это система

Если бы вы были руководителем предприятия по производству одежды, позволили бы вы грузовику, загруженному лишь наполовину, отправиться в путь и проехать через всю Европу? Полагаю, что любой, кто хоть немного разбирается в экономике масштаба и имеет представление об основах хранения и транспортировки, не поступил бы так. Однако известный производитель одежды Zara поступил именно так и не только получил значительную прибыль, но и закрепил за собой лидирующие позиции в отрасли.

Дело в том, что благодаря системе доставки небольшими партиями Zara позволяет своим магазинам постоянно предлагать ограниченное количество новинок, что вызывает у покупателей сильное «желание обладать эксклюзивным товаром». Это не только привлекает больше потребителей, которые часто посещают магазины, чтобы успеть купить товары, но и эффективно сокращает косвенные затраты, связанные с отсутствием товара на складе, что, в свою очередь, компенсирует недостатки экономии от масштаба.

Этот пример дает нам следующий урок: менеджеры должны стремиться к экономии за счёт масштаба всего процесса, а не отдельного его звена; необходимо рассматривать ситуацию с точки зрения всей системы, чтобы превратить ограничения в возможности, а слабые стороны — в преимущества. Иными словами, глобальный подход и системное мышление — вот путь к лидерству в отрасли.

Управление как самостоятельная научная дисциплина прошло более чем столетний путь развития, в ходе которого возникло множество его разновидностей: управление проектами, административное управление, управление человеческими ресурсами, управление клиентами, управление продуктами, стратегическое управление, управление знаниями, управление рисками, управление качеством, управление маркетингом... Разнообразие настолько велико, что глаз не успевает за всем уследить.

Какая же «управленческая наука» нужна менеджерам, работающим на передовой, и как из этого многообразного и сложного комплекса систем управления уловить «суть управления» и добиться успеха?

Подобные сомнения, пожалуй, возникали у каждого руководителя, и многие из них до сих пор мучаются этими вопросами. Успешный опыт управления компании Zaga показывает нам, что управление — это система, требующая системного мышления, эффективного объединения отдельных «1» для достижения синергетического эффекта «1+1>2».

Для этого руководители должны более всесторонне и глубоко изучать психологию клиентов, точно улавливать тенденции в бизнесе, освободиться от разрозненных и изолированных управленческих концепций и использовать системный подход для достижения совершенства в управлении.

[Размышления об управлении]

Руководитель Microsoft Стив Балмер сказал: «Раньше я считал, что управление — это лидерство в идеях, а некоторые полагают, что лидерство — это способность управлять персоналом. Но на самом деле великий лидер должен учитывать все эти аспекты в совокупности». По его мнению, чтобы стать великим лидером и менеджером, необходимо объединить интеллектуальное лидерство, деловое лидерство и управление талантами, а не сосредотачиваться только на одном из этих трех аспектов. Системное мышление — это основа управления.

Классическая школа менеджмента

Классическая школа менеджмента (Classical School of Management), также известная как «классическая школа управления», включает в себя две основные теории: научное управление и принципы организации.

Во второй половине XVIII века в сфере управления произошло множество изменений: в частности, появление множества крупных компаний, а также формирование двух групп — «руководства» и «рабочей силы» — способствовали дальнейшему развитию управленческой мысли. Эпохальным событием стало издание в 1911 году книги Тейлора «Принципы научного управления», в которой были сформулированы четыре принципа управления; впоследствии Тейлора стали называть «отцом научного управления».

Развитие исследований в области организационных принципов стало возможным благодаря постепенному увеличению числа людей, занимающих руководящие должности. Среди выдающихся представителей этой области можно назвать Х. Файоля, Дж. Муни, Дж. Ф. Эрвика и К. И. Барнарда.

В 1916 году Файоль опубликовал книгу «Промышленное и общее управление», в которой конкретно указал на виды деятельности, которыми должен заниматься руководитель, назвав их «функциями», а именно: планирование, организация, руководство, координация и контроль. Он считал, что менеджер, способный выполнять эти функции, может стать эффективным руководителем. Кроме того, он сформулировал «14 принципов управления».

В 1931 году Муни написал книгу «Прогрессивная промышленность», которая при переиздании была переименована в «Принципы организации» и дополнила систему управленческой теории Файоля. В 1943 году Эрвик написал книгу «Элементы управления», стремясь развить исследования Файоля, Муни и других авторов. Он не только провёл логический анализ вопросов организационной структуры, но и применил социологические концепции к управлению.

[Размышления об управлении]

Несмотря на то что в исследованиях представителей классической школы (за исключением Барнарда) редко учитывался «человеческий» фактор в управлении, предложенные ими концепции легли в основу развития современной теории управления. С тех пор «управление» по-настоящему стало наукой, и была сформирована система принципов, положений и методов теории управления.

Школа поведенческих наук

Поведенческая наука зародилась в 1930-х годах XX века и представляет собой науку, изучающую закономерности человеческого поведения. Её представителем является Элтон Мэйо,

чьи «Хоусонские эксперименты», проведённые на заводе компании «Вестерн Электрик» в Хоусоне (Чикаго), стали практической основой теории поведенческой науки.

По мнению представителей поведенческой науки, управление предприятием должно опираться на поведение человека как ключевой фактор; на производство влияют не только физические и физиологические факторы, но и социальные, а также психологические. Поэтому необходимо правильно работать с людьми, мотивировать их стремиться к удовлетворению собственных потребностей и согласовывать личные цели с целями предприятия, чтобы извлечь из поведения людей движущую силу и тем самым повысить эффективность.

Основные теории поведенческих наук включают:

(1) Теория иерархии потребностей

Согласно этой теории, потребности людей имеют иерархическую структуру: только после удовлетворения потребностей одного уровня люди получают стимул для достижения более высоких уровней. В этом отношении широкое влияние оказала теория иерархии потребностей Маслоу. Маслоу разделил потребности людей на пять уровней в порядке их приоритетности: физиологические потребности, потребности в безопасности, эмоциональные потребности, потребности в уважении и потребности в самореализации, которые реализуются постепенно, от низшего к высшему уровню.

(2) Теории X, Y и Z

В современной теории управления некоторые авторы, исходя из разных взглядов на поведение человека, выделяют три теории: X, Y и Z.

Теория X исходит из того, что человеку по природе свойственна лень, он испытывает врождённое отвращение к работе, и у обычного человека нет больших амбиций. Чтобы преодолеть эту негативную склонность людей, необходимо применять принудительный контроль и руководство, только так можно добиться высокой эффективности. Теория X выступает за строгий контроль и принудительное управление работниками.

Теория Y исходит из того, что человек не ленив, а его отношение к работе зависит от того, является ли эта работа для него источником удовлетворения или наказанием: в первом случае он работает активно, во втором — пассивно. Теория Y выступает за создание для работников свободной среды, в которой они могут в полной мере проявить свои способности, что способствует более эффективному достижению как организационных, так и личных целей.

Теория Z была сформулирована на основе обобщения опыта японского управления. Она исходит из того, что интересы руководства предприятия и сотрудников совпадают, а их инициативность может объединиться воедино. Её основные положения заключаются в следующем: трудовые отношения между предприятием и сотрудниками должны носить долгосрочный характер; следует поощрять участие сотрудников в принятии решений на предприятии; отношения между руководством и подчинёнными должны быть гармоничными; необходимо проводить всестороннее обучение сотрудников предприятия и т. д.

[Размышления об управлении]

Поведенческая наука ставит во главу угла управление людьми и их поведением. Таким образом, руководитель может осуществлять эффективный контроль над людьми посредством прогнозирования, стимулирования и направления их поведения, а через эффективный контроль над поведением людей — достигать эффективного контроля над делами и ресурсами, тем самым реализуя поставленные цели управления. Кроме того, поведенческая наука привела к трансформации методов управления: от прежнего надзорного управления к гуманному управлению, что является прогрессом.

Школа теории принятия решений

Школа теории принятия решений — это новая школа управления, сформировавшаяся после Второй мировой войны.

В то время высокая степень дифференциации и интеграции современного производства, науки и техники способствовала увеличению масштабов предприятий, а в частности — появлению транснациональных корпораций, что привело к усложнению управления. В этих условиях особенно важным стало единое управление деятельностью предприятия в целом.

Вопрос о том, как осуществлять единое управление деятельностью организации, рассматривался в основном с двух сторон: во-первых, использование математических, статистических и компьютерных методов для исследования проблемы оптимального сочетания различных ограничивающих факторов в таких областях, как инвестиционные решения, производство, запасы и транспортировка — это школа управленческих наук; во-вторых, теория принятия решений, представленная Саймоном.

Саймон унаследовал теорию социальных организаций Барнарда, разработал теорию принятия решений, основал школу теории принятия решений и сформировал достаточно полную теоретическую систему, посвященную процессам, критериям, типам и методам принятия решений. Среди его основных трудов — «Управленческое поведение», «Организация», «Новая наука об управленческих решениях» и др. Основные положения его теории включают:

(1) Принятие решений является ядром управления и пронизывает весь процесс управления.

(2) Процесс принятия решений включает четыре этапа: сбор информации, разработка плана, выбор плана, оценка плана.

(3) В отношении критериев принятия решений критерий «оптимальности» заменяется критерием «удовлетворительности».

(4) В рамках повседневной деятельности необходимо снижать затраты на процесс принятия решений и применять процедурный подход к принятию решений.

[Размышления об управлении]

Школа теории принятия решений выдвинула тезис о том, что «принятие решений является функцией управления», который в настоящее время получил широкое признание среди ученых-менеджеров. Кроме того, она впервые подчеркнула необходимость и важность анализа перед осуществлением управленческих действий, что соответствует правильному принципу «успех зависит от человека». Из этого следует, что делать «правильные вещи» важнее, чем «делать вещи правильно».

Школа социальных систем

Представителем школы социальных систем является Честер Барнард, чья работа «Функции менеджера» считается классическим трудом в области менеджмента.

Школа социальных систем исследует управление с социологической точки зрения и использует «системную теорию» в качестве своей теоретической основы. Её основную идею можно кратко сформулировать так: организация и отношения между её членами рассматриваются как социальная система, основанная на сотрудничестве.

Основные положения школы социальных систем включают:

(1) Сущность организации

Организация — это система, являющаяся частью и ядром целостной системы сотрудничества, сформированной поведением людей. Эта система сотрудничества состоит из системы людей, системы материальных ресурсов и социальной системы.

(2) Элементы организации

Организация должна обладать тремя элементами: стремлением к сотрудничеству, общими целями и обменом информацией между членами. Руководители являются центром взаимосвязи в совместной деятельности членов организации, и их основные задачи заключаются в следующем: создание информационной системы всей организации и обеспечение её бесперебойной работы; обеспечение полноценного сотрудничества между членами; определение целей организации.

(3) Принятие полномочий

Полномочия руководителя исходят от владельцев средств производства. Степень признания этих полномочий зависит не от того, насколько широко их предоставил вышестоящий руководитель, а от того, насколько их принимают подчиненные. Поэтому руководитель должен уделять внимание удовлетворению внутренних потребностей подчиненных.

[Размышления об управлении]

Социология и системная теория — два мощных инструмента, которые использует социально-системная школа для изучения управления. Общество само по себе является системой, а система, в свою очередь, находит свое воплощение в целостности и согласованности той или иной организации. Поэтому социально-системная школа делает акцент на балансе в организации. Эта идея помогает руководителям рассматривать управление предприятием с глобальной точки зрения, не допуская ситуации, когда «лист закрывает глаза и не видно горы Тайшань».

Школа системного управления

В 1960-е годы школа системного управления пережила период своего расцвета. В то время термины «системная наука», «системная теория», «системная инженерия», «системный анализ» и «системный подход» широко использовались в литературе по управлению.

Разумеется, развитие теории системного управления неотделимо от общей теории систем. Первым, кто в новейшей истории достаточно полно сформулировал понятие «система», был Хендерсон; впоследствии эта идея развилась в общую теорию систем Бетаранфи, классическим трудом которого является книга «Основы, развитие и применение общей теории систем», опубликованная в 1968 году.

После формирования общей теории систем некоторые западные учёные применили её к управлению промышленными и коммерческими предприятиями, что привело к появлению школы системного управления. Основными представителями этой школы были Джонсон, Кастер и Розенцвек. В 1963 году эти трое совместно издали книгу «Системная теория и управление», в которой, исходя из концепции системы, создали новую модель управления предприятием; эта работа стала классическим трудом в области системного управления.

Рассматривая промышленные и коммерческие предприятия и их управление через призму «системного» мышления, сформировалась следующая точка зрения: целое является главным, а его отдельные части — второстепенными; каждая часть выполняет свою роль, ориентируясь на достижение целей всей системы; свойства и функции отдельных частей системы определяются их положением в целом, а их поведение ограничивается целым и т. д.

В целом, системное управление имеет четыре особенности:

(1) Ориентация на цели, постоянный акцент на объективных достижениях и результатах системы.

(2) Ориентация на систему в целом, при этом акцент делается на оптимизации всей системы, а не отдельных подсистем.

(3) Ориентация на ответственность: каждому руководителю поручаются определённые задачи, причём его вклад и результаты должны поддаваться измерению.

(4) Ориентация на человека: каждому сотруднику поручаются сложные задачи, а вознаграждение выплачивается в зависимости от результатов его работы.

[Размышления об управлении]

Теория системного управления уделяет особое внимание концепциям открытости, целостности и иерархичности. Руководители не должны сосредотачиваться исключительно на специфических функциях отдельных областей, упуская из виду общие цели предприятия, а также не должны игнорировать положение и роль предприятия в более широкой системе. Системное управление предприятием заключается в объединении несвязанных между собой ресурсов — информации, энергии, материалов и персонала — в единую систему, направлен-

ную на достижение определённых целей, с целью интеграции ресурсов внутри организации и получения конкурентных преимуществ во внешней среде.

Эмпирическая школа

Эмпирическая школа, также известная как «школа менеджмента», в основном предоставляет менеджерам крупных предприятий опыт и научные методы современного управления. Её основными представителями являются:

(1) Питер Друкер, основные работы: «Практика управления», «Управление — задачи, обязанности, практика» и др.

(2) Эрнест Дейл, автор книги «Великий организатор».

(3) Альфред Слоун, один из создателей системы управления по бизнес-подразделениям.

(4) Генри Форт, сторонник технологий управления массовым конвейерным производством.

(5) Уильям Ньюман, профессор Колумбийского университета (США), автор книги «Экономическая управленческая деятельность: техники организации и управления».

С точки зрения эмпирической школы, менеджмент — это наука об управленческом опыте, которая, изучая успешный опыт и уроки неудач руководителей в конкретных ситуациях, помогает людям научиться гибко и свободно применять эффективные методы для решения проблем в аналогичных ситуациях в будущем.

В целом, эмпирическая школа затрагивает следующие аспекты управленческой деятельности:

(1) Управление должно быть ориентировано на практическое применение, а не на чисто теоретические исследования. Управленческая наука — это прикладная дисциплина, а не чисто теоретическая. В то же время практическое применение управления основано на знаниях и ответственности.

(2) Задача руководителя — понимать особые цели и миссию своей организации, придавать работе динамизм и давать сотрудникам возможность испытывать чувство удовлетворения от достигнутого.

(3) Применение метода целевого управления. Целевое управление сочетает в себе подходы, ориентированные как на работу, так и на человека, позволяя сотрудникам обнаружить интерес и ценность своей работы и удовлетворить потребность в самореализации через работу; в то же время цели предприятия достигаются благодаря самореализации сотрудников, что позволяет объединить работу и человеческую природу.

[Размышления об управлении]

Никто не отрицает огромную силу «опыта» в управлении. Превосходные предприниматели и менеджеры в значительной степени приобретают и обобщают свои выдающиеся управленческие навыки и стратегии именно из управленческой практики. Эмпирическая школа во главе с Друкером подчеркивает необходимость изучать управление предприятием, исходя из практического опыта, а не из общих принципов, и делает акцент на использовании сравнительного метода для исследования и обобщения управленческого опыта; её влияние остается неизменно сильным.

Школа управленческих наук

Во время Второй мировой войны для удовлетворения потребностей обороны возникла «теория операций», в рамках которой были разработаны новые методы математического анализа и вычислений, такие как: статистические выводы, линейное программирование, теория очередей, теория игр, метод комплексного планирования, метод моделирования, системный анализ и т. д. Применение этих достижений к управленческой деятельности привело к появлению «теории управленческой науки».

Школа управленческой науки, также известная как школа количественного управления или количественная школа, была основана в 1939 году по инициативе группы специалистов

по операционным исследованиям под руководством профессора Блэккета из Манчестерского университета (США).

Представители этой школы считают, что для решения задач принятия управленческих решений в сложных системах можно использовать электронные вычислительные машины в качестве инструмента для поиска оптимальных планов, позволяющих достичь целей предприятия. Управленческая наука на самом деле представляет собой метод количественного анализа в управлении, который в основном применяется для решения управленческих задач, поддающихся количественному выражению. Её роль заключается в том, чтобы с помощью методов управленческой науки снизить риски при принятии решений, повысить качество решений и обеспечить максимальную экономическую эффективность вложенных ресурсов.

Основные положения школы управленческой науки включают следующие моменты:

(1) Взгляд на «организацию». Они считают, что организация представляет собой систему, состоящую из «экономических агентов», стремящихся к экономической выгоде, и одновременно систему, состоящую из материально-технической базы и сети принятия решений.

(2) Цели и сфера применения управленческой науки. Их цель заключается в применении научных принципов, методов и инструментов к различным видам управленческой деятельности. Сфера применения сосредоточена на двух функциях управленческого процесса: планировании и контроле.

(3) Этапы решения проблем в рамках управленческой науки. В основном они включают: постановку проблемы, построение математической модели, выработку решения, проверку решения, установление контроля над решением и внедрение решения.

(4) Научные методы, применяемые в управленческой науке. К ним относятся, в частности, линейное программирование, дерево решений, метод анализа планов и метод критического пути, моделирование, теория игр, концептуальный анализ и теория очередей.

(5) Передовые инструменты, применяемые в управленческой науке. Здесь речь идет, прежде всего, о компьютерах, то есть об использовании электронных вычислительных технологий для получения сложных и точных результатов расчетов, которые затем используются для руководства управленческой деятельностью.

[Размышления об управлении]

Школа управленческой науки уменьшает долю индивидуального «искусства» в процессе принятия решений, использует экономическую эффективность в качестве основы для оценки различных вариантов и широко применяет электронные вычислительные машины. Её преимущества заключаются в следующем: она позволяет разбивать сложные и масштабные проблемы на более мелкие части, что облегчает их диагностику и решение; при построении и анализе моделей необходимо уделять внимание деталям и следовать логической последовательности, что повышает научность принятия решений; кроме того, она помогает руководителям оценивать различные возможные варианты, четко определять риски и возможности, связанные с каждым из них, и, таким образом, повышает вероятность принятия правильного решения.

Школа организационного поведения

Под организационным поведением понимается наука, изучающая закономерности психологической деятельности и поведенческих реакций людей, занимающихся трудовой деятельностью в организации, а также в процессе взаимодействия организации с окружающей средой.

Она использует методы системного анализа, комплексно применяя знания из психологии, социологии, антропологии, физиологии, биологии, экономики и политологии, для изучения закономерностей психологических процессов и поведения людей в конкретной организации, что позволяет повысить способность руководителей и менеджеров всех уровней прогнозировать и направлять поведение людей с целью более эффективного достижения поставленных организацией целей.

В исследованиях в области организационного поведения обычно используются следующие методы:

(1) Метод сравнения кейсов: на основе сравнения нескольких кейсов делаются общие выводы. Этот метод направлен на выявление и описание основных общих черт в различных организационных структурах.

(2) Метод полевых исследований: исследование, проводимое в рамках существующей организационной среды, как правило, в сотрудничестве с практикующими специалистами. Материалы, используемые в полевых исследованиях, включают записи наблюдателей о поведении членов организации, анкеты, заполненные членами организации, и т. д.

(3) Метод обобщения опыта: исследователь, опираясь на опыт практикующих специалистов и используя теории и знания в области организационного поведения, проводит индукцию и обобщение.

(4) Экспериментальный метод: метод, при котором исследователь целенаправленно вызывает у испытуемых определённые психологические явления или поведение в строго контролируемой среде или в среде, в которой созданы определённые условия, с целью изучения закономерностей психологической деятельности и поведения человека.

[Размышления об управлении]

Цзэн Шицян говорит: «Организационное поведение — это наука в области управленческих наук, которая наиболее непосредственно изучает человека, однако объектом их исследований являются западные люди. Всем известно, что между Западом и Востоком существуют значительные культурные различия, которые проявляются в способах мышления, поведении и моральных нормах, а порой даже противоположны». Изучая организационное поведение, нельзя уделять внимание только западной управленческой науке, игнорируя при этом китайскую философию управления. Иными словами, нужно не только читать западные книги, но и много размышлять о китайских реалиях, не отказываясь при этом от истоков китайской культуры.

Школа «Роли менеджера»

Школа «Роли менеджера» возникла в 1970-х годах; её представителем является Генри Минцберг (Henry Mintzberg). Эта школа сосредоточивает внимание на анализе ролей, которые выполняет менеджер, а затем рассматривает его должностные обязанности и работу с целью повышения эффективности управления.

Следует отметить, что под термином «менеджер» в рамках школы ролей менеджера понимается главный руководитель официальной организации или организационной единицы, обладающий официальными полномочиями и занимающий официальную должность, а не единственный руководитель предприятия — генеральный директор.

Исследования Минцберга включают: анализ дневников работы руководителей высшего и среднего звена в компаниях; постоянное наблюдение за лидерами уличных банд, административным персоналом больниц и менеджерами по производству; анализ протоколов работы президентов США; типичное исследование деятельности мастеров цехов; а также исследование структуры работы руководителей высшего звена. На основе обобщения собранных материалов выводятся закономерности.

В частности, роли, выполняемые менеджерами, подразделяются на 3 взаимосвязанные и неразделимые категории, включающие 10 типов, а именно:

(1) В сфере межличностных отношений: номинальный руководитель, лидер и связной.

(2) В сфере информации: «получатель информации», «передающий информацию» и «спикер».

(3) В сфере принятия решений: предприниматель, специалист по устранению неполадок, распределитель ресурсов и переговорщик — 4 типа.

Из вышеперечисленных десяти ролей Минцберг выделил шесть целей работы менеджера:

(1) Основная цель менеджера — обеспечить достижение его организацией основной цели: эффективное производство определённых товаров или оказание определённых услуг.

(2) Менеджер должен обеспечивать и поддерживать стабильность деятельности своей организации.

(3) Менеджер должен нести ответственность за систему стратегического принятия решений в своей организации и обеспечивать её адаптацию к изменяющейся среде контролируемым образом.

(4) Менеджер должен гарантировать, что организация служит целям тех, кто ею управляет.

(5) Менеджер должен налаживать ключевые информационные связи между своей организацией и окружающей средой.

(6) Как официальный представитель власти, менеджер отвечает за функционирование иерархической структуры своей организации.

[Размышления об управлении]

Огромный объем работы, неустанный ритм; краткость, разнообразие и мелочность рабочих задач; приоритет реальных действий; предпочтение устного общения; нахождение на стыке организации и сети связей... Все это — характерные черты роли «менеджера» и его работы. Поэтому для успешного выполнения управленческих функций руководителю необходимо иметь глубокое и трезвое представление о себе и стремиться достойно исполнять свою роль.

Школа социально-технических систем

Школа социально-технических систем была основана британцем Э. Л. Тристом (E. L. Trist) и его коллегами. Основываясь на результатах исследования методов добычи угля на угольных шахтах, они пришли к выводу, что для решения управленческих проблем недостаточно анализировать только системы социального взаимодействия; необходимо также анализировать и изучать влияние технических систем на общество, а также их психологическое воздействие на каждого человека.

По их мнению, эффективность управления и, в конечном счёте, эффективность организации зависят не только от поведения и отношения людей, а также от их взаимного влияния, но и от технической среды, в которой они работают. Одной из основных задач руководителя является обеспечение взаимной согласованности системы социального взаимодействия и технической системы.

Большая часть работ представителей школы социотехнических систем посвящена изучению влияния науки и техники на индивидуальное и групповое поведение, а также на формы организации и управления. Поэтому они уделяют особое внимание исследованиям в области промышленной инженерии, эргономики и т. д. К числу их наиболее известных работ относятся «Некоторые социологические и психологические аспекты метода добычи угля длинными лавами» и «Характеристики социотехнических систем».

[Размышления об управлении]

Теория школы социально-технических систем в полной мере учитывает глубокое влияние технической революции на производство и управление и по сей день остается весьма поучительной. В частности, с появлением экономики знаний и сетевой экономики техническая среда поставила перед корпоративным и коммерческим управлением новые вызовы.

Управленческая философия «И-цзин»

«И Цзин» возникла ещё до появления письменности на костях я-гоу и является отражением опыта наших предков в области астрономии, географии, истории и жизненной среды. Первоначально основные идеи «И Цзин» сводились к следующим принципам: «Небо и Земля занимают свои места», «Горы и озера обмениваются энергией», «Гром и ветер взаимодей-

ствуют», «Вода и огонь не сталкиваются». Ниже мы рассмотрим ценность философии «И Цзин» для управления предприятием с точки зрения этих принципов.

(1) Установление места Неба и Земли

Первое, что необходимо сделать между Небом и Землей, — это определить своё место. Что такое определение своего места? Это осознание того, что вы можете делать, а что — нет. То, что вы можете, смело и настойчиво делайте; а то, чего вы не можете, решительно не делайте и не поддавайтесь соблазнам.

В экономическом управлении сначала происходит стратегическое позиционирование, а затем — маркетинговое, определение обязанностей, ролей и коммуникаций; от корпоративной стратегии до индивидуальной роли — везде стоят ключевые вопросы позиционирования. Бывает, что генеральный директор компании целыми днями занимается делами начальника отдела или менеджера — это и есть несоответствие должности и превышение полномочий. Сам он изнуряется до предела, подчиненные недовольны, и в итоге все начинают смотреть друг на друга с неприязнью.

(2) «Горная и болотная гармония»

«Взаимодействие горы и болота» в экономическом управлении означает управление эффективностью. Гора — это высота, на которую люди смотрят с восхищением и уважают; болото — это низменность. Высокая гора не отвергает различную почву, камни, деревья и животных, находящихся на её склонах; только обладая большой вместимостью, она может стать высокой горой.

То же самое и в управлении компанией: человек, совершивший великие заслуги, должен занимать соответствующую высокую должность, получать высокий доход и высокую отдачу, чтобы все могли на него смотреть и учиться у него. А тот, кто работает плохо, должен понести наказание и быть отстранен в сторону. В этом и заключается суть управления эффективностью.

(3) Взаимодействие «Грома» и «Ветра»

Взаимодействие Грома и Ветра в основном касается ключевых моментов исполнения и реализации. «Гром» — это власть, мощь и сила. Поэтому чтобы внедрить какую-либо систему, в первую очередь необходима поддержка со стороны тех, кто обладает властью. «Ветер» — это управление деталями, проникающее во все щели; в процессе реальной реализации необходимо уделять внимание деталям и учитывать различия.

В процессе исполнения должны взаимодействовать две силы: одна — сильная и решительная, другая — гибкая, способная проводить идеологическую работу. Такая исполнительная способность будет безусловно высокой.

(4) Вода и огонь не противостоят друг другу

Суть принципа «вода и огонь не противоречат друг другу» заключается в том, что вода и огонь сами по себе представляют собой пару противоположностей, и, используя подходящие средства и методы для управления этой парой, можно добиться выдающихся результатов в управлении.

Например, применяя принцип «вода и огонь не противоречат друг другу», можно направить на место заместителя генерального директора, который находится в конфликте с генеральным директором и при этом не подчиняется ему напрямую. Затем нужно, чтобы и генеральный директор, и заместитель генерального директора отдельно отчитывались перед головным офисом: если информация совпадает, значит, все в порядке; если же она расходится, значит, есть проблема.

[Управленческие размышления]

Являясь источником китайской культуры, «И Цзин» оказал чрезвычайно глубокое влияние на все сферы жизни Китая на протяжении нескольких тысячелетий: политику, экономику, культуру, общество и т. д. Будь то учение Конфуция и Мэн-цзы, философия Лао-цзы и Чжуан-цзы, «Искусство войны Сунь-цзы» или «Внутренний канон Желтого императора» — все они

тесно связаны с «И Цзином». Идеи «И-цзин» позволяют осуществлять системный анализ, научную диагностику, комплексную оптимизацию и стратегическое планирование таких элементов современного менеджмента, как руководство, планирование, прогнозирование, принятие решений, организация, баланс, коммуникация, преобразования и контроль, а также управления ресурсами предприятия. Чтобы успешно вести и управлять предприятием, необходимо черпать из «И-цзин» мудрость выживания и философию богатства.

Конфуцианская управленческая философия

Конфуцианская культура является основой китайской цивилизации. За более чем две тысячи лет практики управления обществом в нашей стране конфуцианская философия сыграла важную роль и накопила богатый опыт.

В процессе современных социальных преобразований и экономического развития конфуцианская управленческая философия имеет огромную практическую ценность для корпоративного управления. В середине и конце XX века бурный рост японской экономики и подъем экономики Восточной Азии были тесно связаны с конфуцианской управленческой философией.

Конфуцианская управленческая философия отличается ярко выраженным гуманистическим характером; она создала системную модель управления, основанную на понимании человеческой природы, уделяет особое внимание моральному аспекту управления, рассматривает «управление с помощью добродетели» в качестве основного средства управления, сформировала целостную теоретическую систему управления талантами, предложила принцип «гармонии — высшая ценность» для обеспечения социально-экологического баланса, а также принципы «сочетания твердости и мягкости» и «сочетание мягкости и строгости» в руководстве; руководствуясь методологией «взаимодополнения инь и янь», она установила ориентированные на человека цели управления — «обогащение народа» и «обеспечение его благополучия».

Конфуцианская философия подчеркивает важность системы обрядов и нравов; в контексте современного корпоративного управления это требует от руководителей применения искусства гибкого управления в таких сферах, как лидерский дух, корпоративная культура, искусство коммуникации и методы мотивации.

Цзы Цзы сказал: «Каждый день я трижды анализирую себя: не был ли я нелоялен, помогая другим? Не был ли я нечестен в отношениях с друзьями? Не забыл ли я то, чему меня учили?»

— Ежедневный самоанализ, позволяющий своевременно выявлять упущения в работе, способствует постоянному повышению уровня управления и лидерства.

«Слова без верности — что с ними делать?»

— Только соблюдая данные обещания, руководитель может укрепить свой авторитет и успешно осуществлять все виды деятельности.

В применении ритуалов главное — гармония.

— Установление гармоничных межличностных отношений с подчинёнными способствует укреплению коммуникации и достижению рабочих целей.

Благой человек — это тот, кто любит людей.

— Только проявляя заботу о подчинённых в духе «доброты», можно завоевать их сердца и удержать талантливых сотрудников.

Джентльмен проявляет всестороннюю заботу, но не примыкает к какой-либо группе; мелочный человек примыкает к группе, но не проявляет всесторонней заботы.

— К подчинённым нужно относиться одинаково, придерживаясь принципа справедливости и предоставляя каждому равные возможности.

Триста стихотворений можно резюмировать одним выражением: «Мысли без коварства».

— Управление предприятием можно выразить одной фразой: если мысли свободны от злых намерений, сосредоточенность приведет к победе.

Учиться и своевременно применять полученные знания — разве это не радость?

— Создавайте организацию, ориентированную на обучение, чтобы противостоять вызовам перемен.

Уважай своих стариков, как и чужих стариков; заботься о своих детях, как и о чужих детях.

— Создание корпоративной культуры, заботящейся о семьях сотрудников, повышает чувство принадлежности сотрудников к организации.

Не беспокойся о том, что другие не знают тебя, беспокойся о том, что ты не знаешь других.

— «Знай себя и знай противника, и в ста сражениях не потерпишь поражения»: только уделяя внимание конкуренции в сфере бизнес-разведки, лидер сможет победить противника.

Джентльмен — не просто инструмент.

— Лидер должен ясно осознавать свою роль, быть универсальным специалистом, понимать суть преобразований и с стратегической высоты определять направление развития организации.

Управляй народом с помощью законов, подчиняй его с помощью наказаний — и он будет избегать преступлений, но не будет чувствовать стыда; управляй народом с помощью добродетели, подчиняй его с помощью ритуалов — и он будет чувствовать стыд и исправляться.

— Если рассматривать сотрудников как партнеров по делу, они будут самостоятельно организовывать свою работу, а в случае нарушения корпоративных правил будут испытывать чувство стыда.

Смотри, чем он занимается, наблюдай, как он поступает, изучай, в чём он находит успокоение. Как же человек может оставаться невовлечённым? Как же человек может оставаться невовлечённым?

— Только начав с мелочей, поняв поступки собеседника, изучив его опыт и цели, можно эффективно распознать талант.

Не обсуждай уже свершившиеся дела, не давай советов по уже решенным вопросам, не вини за прошлое.

— Руководителю не следует постоянно жаловаться; если он будет постоянно винить подчинённых за прошлые события, это негативно повлияет на их рабочий настрой.

Повышая честных и отстраняя нечестных, можно завоевать доверие народа; повышая нечестных и отстраняя честных, народ не будет подчиняться.

— Поставив на руководящие должности честных и способных людей, а лишив власти тех, кто занимается интригами, можно завоевать послушание и лояльность сотрудников.

[Размышления об управлении]

Конфуцианские идеи управления, передаваемые на протяжении нескольких тысяч лет, собраны в таких классических текстах, как «Луньюй» и «Мэнцзы». Знаменитый канцлер Чжао Пу однажды сказал: «Половина книги «Луньюй» — это руководство по управлению миром». Он помогал править страной сначала Сун Тайцзу, а затем Сун Тайцзуну, опираясь на мудрость «Луньюй». Как руководитель предприятия, генеральный директор должен прочитать «Луньюй», черпать вдохновение из мудрости древних мудрецов и обеспечить долгосрочное и устойчивое развитие компании.

Даосская философия управления

Даосская философия является важной составляющей традиционной культуры Китая; наряду с конфуцианской философией она служила одним из духовных источников, на которых опирались правители всех династий при управлении государством.

Управленческая философия даосизма характеризуется гибким стилем управления, основанным на принципах «следовать естественному ходу вещей» и «не делать ничего, но при этом не оставляя ничего незавершенным». Так называемое гибкое управление заключается в том, чтобы управлять в соответствии с собственными законами вещей, не навязывая им и происхо-

дящим процессам субъективную волю человека — это и есть «не делать ничего, но при этом не оставляя ничего несделанным».

Даосизм подчеркивает, что «мягкое и слабое побеждает жёсткое и сильное», считая, что только мягкое и слабое обладает жизненной силой, тогда как жёсткое и сильное очень скоро приведёт к обратному результату. При анализе проблем люди не должны ограничиваться лишь текущей ситуацией, а должны учитывать её развитие и будущее. Управление должно быть подобно воде: вода приносит пользу всем существам, не стремясь к выгоде; хотя она мягкая и слабая, её сила безгранична.

«Не делая ничего, не оставляя ничего несделанным».

— Освоить принципы рационального делегирования полномочий, в полной мере раскрыть потенциал талантов.

Управлять большой страной — все равно что готовить маленькую рыбку.

— Чтобы правильно решать различные проблемы в управлении, нужно действовать в соответствии с законами и естественным ходом вещей, не прибегая к опрометчивым поступкам и необдуманным действиям.

Беда — опора счастья, а счастье — прибежище беды; кто знает их пределы, ведь в них нет постоянства.

— Лидер, правильно оценивающий сиюминутные успехи и неудачи и психологически готовый к поражениям, сможет идти дальше.

Реки и моря могут быть царями всех рек и ручьев, потому что они умеют быть ниже всего.

— Лидер должен быть великодушным в подборе кадров: только обладая широким кругозором и духом терпимости, он сможет руководить сотрудниками.

У мудреца нет постоянного мнения; он принимает за своё то, что думает народ.

— Только научившись смотреть на проблемы с точки зрения сотрудников, можно обеспечить эффективное общение и уменьшить количество недоразумений.

Управлять страной — с помощью прямых методов, вести войну — с помощью нестандартных приемов, завоевывать мир — без войн.

— Направляя сотрудников на преданное выполнение своих обязанностей и используя управленческую мудрость в рыночной конкуренции, можно обеспечить устойчивое развитие предприятия.

Путь, который можно описать словами, — не истинный Путь; имя, которое можно назвать, — не истинное имя.

— В управлении людьми нет неизменных законов и правил; лидер должен уметь выходить за рамки обычного в использовании и управлении талантами.

Когда вещь достигает расцвета, она начинает стареть; это и есть «не-Дао», а «не-Дао» ведет к раннему упадку.

— Когда предприятие находится в периоде благоприятного развития, руководитель должен, находясь в благополучии, думать об опасности, чтобы не допустить перехода предприятия от расцвета к упадку.

Родить, но не обладать им; творить, но не удерживать его; возвращать, но не управлять им — вот что называется «таинственной добродетелью».

— Важная обязанность лидера — помогать подчинённым добиваться успеха, а не соперничать с ними за заслуги.

Наивысший уровень — когда подчиненные знают о твоём существовании; следующий — когда они относятся к тебе с близостью и почитают тебя; следующий — когда они боятся тебя; следующий — когда они презирают тебя!

— Лучший лидер ведет себя непринуждённо и естественно; он не спешит отдавать приказы, чаще поощряет подчинённых, чем упрекает их.

Святой держит левый договор и не вменяет вину другим.

— Управление людьми должно осуществляться в рамках установленных правил; лидер не должен допускать влияния личных симпатий и антипатий.

Мудрый молчит, а тот, кто говорит, не мудр.

— Хорошая управленческая атмосфера не зависит от длинных речей и множества приказов; руководители предприятий должны научиться «учить делом, а не словом».

Война — это неблагоприятное средство. Это не средство для джентльмена; если его приходится использовать, то лучше всего сохранять спокойствие и сдержанность; победа не является поводом для гордости, а тот, кто ею гордится, находит удовольствие в убийстве.

— «Наказание» применяется только в случае крайней необходимости; в управлении предприятием следует сочетать поощрения и наказания.

Дао всегда безымянно; хотя «Пу» и мал, ничто под небом не может ему подчиниться.

— Руководители, управляющие предприятием, должны учитывать основные законы.

Изменения бесконечны, но всё имеет своё место: то инь, то янь; то мягкое, то жёсткое; то открытое, то закрытое; то расслабленное, то напряжённое.

— Только правильно улавливая деловые возможности, руководитель может обеспечить быстрое развитие организации.

[Размышления об управлении]

Лао-цзы — великий мыслитель древнего Китая. Он говорил: «Придерживаясь древних принципов, можно управлять современными делами». Это означает, что понимание древних истин помогает эффективно решать современные задачи. Современные руководители предприятий могут не только проникнуть в суть учения Лао-цзы, чтобы понять многие укоренившиеся представления, скрытые в глубине сознания современных китайцев, и четко определить траекторию развития управленческой мысли, но и извлечь из мудрых высказываний Лао-цзы множество конкретных управленческих приемов и методов. Управленческие идеи «Дао-де-цзин» имеют огромное положительное значение для правильного понимания руководителями предприятий принципов управления и ведения бизнеса.

Управленческая философия школы Фацзя

Изучение истории Китая показывает, что основными методами управления государством у древних монархов были «управление добродетелью» и «управление законом». Например, в период расцвета династии Тан одновременно проводилась в жизнь моральная система «реформирования обрядов в эпоху Чжэньгуан» и был разработан строгий и систематизированный феодальный свод законов — «Тан-лю». Принцип «снаружи — конфуцианство, внутри — закон» глубоко отражает концепцию управления в древнем китайском обществе.

Гуан Чжун, Цзы Цан, Ли Куй, Шан Ян, Шэнь Бухай, Шэнь Дао... все они являются представителями философии школы Фацзя, а Хань Фэйцзы, живший в конце периода Воюющих царств, стал величайшим обобщителем теории школы Фацзя до эпохи Цинь. Он обобщил опыт предшественников и выдвинул учение о «названиях, ответственности и наказаниях» (Xingming), «законе как основе» (Fǎ) и «умении управлять подданными» (Shù), а также теорию монархического правления, основанную на триединстве «закон» (Fǎ), «умения» (Shù) и «влияния» (Shì), которая стала теоретической основой для объединения страны первым императором Цинь.

Для того чтобы организация могла процветать и развиваться, необходимо уделять внимание человеческому фактору, но при условии разработки системы и организационной структуры, характеризующихся четким распределением полномочий и ответственности, отбором талантливых и способных людей, назначением на должности в соответствии с способностями, а также верным вознаграждением и неизбежным наказанием — и все это опирается на управленческую философию школы фацзи.

Книга «Хань Фэйцзы» в основном охватывает основные взгляды и методы аргументации современной политологии и менеджмента; к её представительным взглядам относятся:

Мудрый правитель управляет чиновниками, а не народом.

— Если лидер умеет правильно управлять руководителями среднего звена, это обеспечит стабильное и упорядоченное развитие предприятия.

Мудрый правитель — это тот, кто выслушивает мнения со всех сторон, но принимает решения самостоятельно, и у него много советников.

— Лидер может принимать правильные решения только после того, как выслушает мнения со всех сторон.

Никогда не слышал, чтобы какой-либо мудрый царь древности, прославившийся своим именем и широкой славой, совершивший великие дела и оставивший яркий след в истории, остался незамеченным для потомков, если бы он не умел правильно подбирать людей.

— Лидер должен научиться разбираться в людях и правильно распределять обязанности, чтобы добиться успеха в управлении.

Когда поощрения и похвалы следуют одним и тем же правилам, наказания становятся излишне суровыми, а репутация — ложной; если поощрения и похвалы несоразмерны, народ начинает сомневаться.

— Лидер, обеспечивающий единство политики и последовательность в оценке заслуг и недостатков, позволяет подчинённым чётко понимать направление действий.

Награды следует присуждать с учётом заслуг, поручать дела с учётом способностей, выявлять достоинства и отмечать недостатки; виновные должны нести наказание, а способные — получать вознаграждение, поэтому глупцы не могут занимать ответственные должности.

— Предприятие должно установить научные критерии подбора кадров, назначать людей в соответствии с задачами и принимать на работу с учётом способностей, чтобы способствовать развитию предприятия.

В любой системе управления высшие чины не могут полностью контролировать подчинённых.

— Ограничивать поведение подчинённых с помощью институциональных механизмов, не оставляя им возможности для злоупотреблений, — это важная цель корпоративного управления.

Если брать у народа в меру и использовать ресурсы с умеренностью, то даже маленькая страна будет в безопасности. Если же брать у народа без меры и использовать ресурсы без ограничений, то даже большая страна окажется в опасности.

— Руководители, устанавливая рабочие цели для подчинённых, должны соблюдать меру, иначе это приведёт к потере ими уверенности.

Если времена меняются, а управление остаётся прежним, наступает хаос.

— Управление постоянно меняется, и руководитель должен выбирать стратегию действий с учётом конкретных условий и придерживаться идеи преобразований.

Лучший способ победить — это победить с помощью стратегии; второй — с помощью дипломатии; третий — с помощью военной силы; самый низкий — штурмом города.

— В деловой конкуренции часто используются стратегические приёмы, поэтому лидер должен развивать в себе способность принимать продуманные и решительные решения.

Используя ситуацию и четко устанавливая правила, заставить весь мир смотреть на себя и слушать себя.

— Придерживайтесь принципа сочетания закона, искусства и ситуации, используя эффективные институты для создания благоприятной корпоративной культуры.

Если не высказывать недовольство, это означает неуважение к начальству; если не проявлять гнев, это означает сговор.

— В любой момент лидер должен четко выражать свою позицию, чтобы избежать расшатывания единства в организации.

Вознаграждайте по заслугам.

— В вопросах поощрения необходимо соблюдать слово, чтобы побудить талантливых людей присоединиться к своей команде.

Выражать сомнения и действовать скрытно.

— Лидер должен умело скрывать свои истинные намерения, сохраняя необходимую долю загадочности.

Шесть тонкостей: первая — передача полномочий подчиненным.

— Лидер должен предотвращать распыление власти и свою отстраненность от реальных дел, не передавая ключевые полномочия другим.

Использование внешних ресурсов.

— Внутри организации существуют различия в интересах членов, и руководство должно предотвращать сговор между внутренними и внешними силами, который может помешать развитию организации.

Прикрытие под видом сходства.

— Руководители должны предотвращать попытки подчиненных обманывать начальство, скрывать правду и извлекать личную выгоду.

Использование знаний для проверки.

— Намеренно задавая вопросы, зная ответ, можно проверить лояльность сотрудников и точно определить талантливых специалистов.

Когда наказание осуществляется по закону, а правитель при этом проливает слёзы, это проявление милосердия, а не средство управления.

— Установление чёткой и эффективной системы управления в компании позволяет достичь стабильности и устранить споры, благодаря чему каждый занимает своё место.

Правитель управляет чиновниками с помощью стратегий, а чиновники применяют стратегии по отношению к правителю.

— Лидер, овладевший искусством управления, способен эффективно руководить предприятием.

Поэтому отбор чиновников с целью поиска мудрых и способных, а также управление с целью удовлетворения нужд народа — всё это истоки беспорядка, и с таким подходом невозможно эффективно управлять.

— Руководитель не должен слепо потакать подчинённым; в решающие моменты он обязательно должен придерживаться принципов.

[Размышления об управлении]

Современная рыночная экономика и корпоративное управление основаны на правовых принципах, поэтому «верховенство закона» естественным образом становится важным аспектом, который руководители не могут игнорировать. Фактически управленческая философия школы Фацзя ориентирована на практическое управление и стремление к реальным результатам, что находится в прямой преемственности с принципами современного корпоративного управления. Управленческая философия школы Фацзя подчеркивает внешний контроль, принудительную силу закона, авторитет централизованной власти, применение управленческих методов и поощрение талантов. Она нацелена на достижение эффективности и пронизана тенденциями к силе, конкуренции и строгому контролю. Именно этого и стремятся достичь руководители.

Управленческая философия буддизма

Будучи важной составной частью китайской культуры и одной из трех мировых религий, буддийская философия отличается обширностью, глубиной и богатством внутреннего содержания. Изучение истории буддизма, осмысление его идей и овладение сутью буддийской мудрости приносят огромную пользу генеральному директору в повышении уровня управления. В целом, управленческая философия буддизма включает следующие аспекты:

(1) Модель управления, ориентированная на человека

Буддизм помогает людям «постичь суть жизни и смерти, обрести мудрость»; исходя из решения проблем земных страданий человека (четырёх великих страданий: рождение, старость, болезнь и смерть), он создает для людей идеальный мир на том берегу (то есть состояние нирваны), стремясь к «отсутствию рождения и смерти».

Благодаря тщательному анализу буддийской природы человека буддизм с самого начала ориентировался на «человекоцентричность», полностью возлагая ответственность за «возможность достижения просветления» и «путь к просветлению» на самого человека, на его собственные усилия и внутреннее самоочищение, четко определяя цель духовной практики как просветление ума.

Современное управление предприятием также делает акцент на «ориентированном на человека» подходе: во-первых, во внутреннем управлении подчеркивается важность работы с людьми, направленной на совместное развитие сотрудников и предприятия; во-вторых, в управлении внешними рыночными операциями необходимо умело работать с клиентами и потребителями.

(2) Идея гармоничной диалектики

Буддизм описывает людям структуру всех явлений, объективно анализирует их реальную жизнь, помогает глубоко осознать природную и социальную среду своего существования, а также учит методам и путям их трезвого понимания. Например, дзен-буддизм проповедует, что человек — это Будда, Будда — это человек, мирское — это трансцендентное, страдания — это просветление, заблуждение — это прозрение, жизнь и смерть — это нирвана и т. д. Это философия гармоничного и беспрепятственного единства.

В управлении предприятием гармоничность также чрезвычайно важна и незаменима. Например, после определения стратегии и политики компании ключом к реализации стратегии является исполнение: только творческое исполнение с использованием гармоничного и беспрепятственного диалектического мышления, без ригидности и упрямства, позволяет достичь хороших результатов. Ещё один пример: создание сплочённой и слаженной команды на основе гармоничного и беспрепятственного мышления, тесное взаимодействие и воспитание духа сотрудничества, позволяющего синтезировать различные идеи, — только так можно максимально эффективно раскрыть исполнительную способность команды.

(3) Концепция развития и изменения «все явления непостоянны»

Буддизм выдвинул концепцию «непостоянства всех явлений», означающую, что все вещи в каждый миг находятся в процессе возникновения, исчезновения и изменения, и ничто не существует вечно и неизменно. Иными словами, единственное, что остается неизменным в этом мире, — это изменение.

Руководителям также необходима концепция развития и изменения «все явления непостоянны». Ведь рыночная среда, в которой мы находимся, постоянно меняется: меняются рыночные потребности, меняются конкуренты, меняется экономическая обстановка, меняется макроэкономическая политика, меняется мировой ландшафт. Это требует от руководителей предприятий умения меняться в соответствии со временем и обстоятельствами, реагировать на изменения и управлять ими, не допускать ни малейшей халатности или расслабленности. Как сказал президент компании «Хайер» Чжан Жуйминь: «Каждый день я словно стою на краю пропасти и хожу по тонкому льду». Только так, выживая и развиваясь, можно постоянно адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды и построить дело, которое просуществует сто лет.

(4) Великая мудрость и высокий уровень осознания «отсутствия «я» во всех явлениях»

«Все явления лишены «я»» означает, что во внутренней сущности всех вещей в этом мире нет собственных характеристик; это отражает буддийскую концепцию «пустоты». Все явления в этом мире подчиняются своим законам, и, согласно буддизму, чтобы достичь «соот-

ветствия всем явлениям» — то есть следовать этим законам, — необходимо сначала войти в состояние «отсутствия «я»».

Как говорили древние: «Только благодаря отсутствию «я» можно управлять миром; только принося пользу живым существам, можно увидеть отсутствие «я»». Иными словами, только разрушив в сердце «образ «я»», можно управлять государственными и мирскими делами; чтобы понять, достигли ли вы состояния «отсутствия «я»», нужно посмотреть, приносят ли ваши поступки пользу живым существам и другим людям.

«Отсутствие «я»» — это высокое состояние и великая мудрость в жизни, и руководители предприятий также должны обладать этим состоянием. Например, при общении с клиентами и потребителями, а также внутри предприятия с начальством, коллегами и подчинёнными руководитель должен ставить собеседника в центр внимания, отбросить «я» и в общении проявлять равенство всех существ. Только относясь к каждому человеку с благодарностью и равенством, можно по-настоящему понять его мысли и точки зрения, а значит, получить ценную информацию.

(5) Анализ человеческой природы способствует самосовершенствованию руководителя

С точки зрения буддизма, человек есть человек, и человеческая природа по своей сути чиста, но из-за покрова невежества, загрязнения тремя ядами — жадностью, гневом и невежеством — а также под влиянием внешних факторов возникают различные физиологические и психологические желания. Буддизм проводит тщательный и правдивый анализ человеческой природы, делая человека конкретным и реальным.

На этой основе руководитель может лучше познать себя, повысить уровень личного самосовершенствования и эффективно вести команду к успеху. Например, в управленческой деятельности руководитель должен смело признавать наличие в себе «жадности, гнева и невежества», постоянно быть начеку, чтобы не поддаться им, и всегда придерживаться скромного, честного и доступного стиля управления — только так легче добиться успеха.

(6) Уникальное управление монашеским сообществом

Исследования показывают, что наиболее эффективной организацией является не армия, не школа и тем более не предприятие, а религия. Буддизм, унаследованный более двух тысяч лет назад, сохранил свою монашескую общину как организацию, которая не пришла в упадок на протяжении тысячелетий и не иссякла за несколько поколений; для руководителей в этом действительно есть многому чему можно поучиться.

Фактически, буддизм использует «монашеские правила и предписания» для управления последователями и создал хорошо организованную систему монастырей (то есть храмов). Это дает современным предприятиям и их руководителям важный урок: необходимо четко определить благородные цели предприятия, сформировать рациональную организационную структуру, разработать совершенные рабочие процедуры, должностные инструкции, кодексы поведения и другие нормативные документы для регулирования и руководства повседневной работой сотрудников; нужно управлять персоналом с помощью «правил», а к любому нарушителю норм и правил следует применять строгие дисциплинарные меры, не проявляя снисходительности.

[Размышления об управлении]

Буддизм делает акцент на совершенствовании «ума», и в управлении предприятием следует поступать точно так же: необходимо уделять внимание «сердцам людей» и умело ими управлять. В предисловии к книге «Внутренние тайны Mengniu» председатель Фонда глобальной конкурентоспособности китайцев Ши Цзыи написал следующее: «В конечном счете, успех Mengniu заключается в умении «управлять сердцами людей»: внутри предприятия уделяется внимание управлению сердцами подчиненных, чтобы привлекать таланты и стимулировать их рабочий энтузиазм; на рынке — умение управлять сердцами клиентов и потребителей, умение завоевывать их доверие и лояльность, формируя репутацию и лояльность к бренду компании.

Если бы все китайские предприятия, как и «Монню», уделяли такое внимание управлению «сердцами», то очень скоро появилось бы множество компаний мирового уровня». Это и есть наиболее ценное применение буддийской философии в современном управлении предприятием.

Военная философия управления

Как одна из форм насильственного противостояния между людьми, война включает в себя такие элементы, как стратегия, планирование, командование, организация, координация и контроль. В некотором смысле война является одной из самых изощрённых форм управленческой деятельности.

Учение древних китайских военных стратегов представляет собой обобщение рационального понимания военных стратегов всех эпох нашей страны в отношении принятия решений, командования, координации и закономерностей ведения войны, а также является важной составной частью блестящей древней культуры китайского народа.

Сфера применения военной философии управления в основном лежит в области военного дела, однако содержащиеся в ней стратегии, тактики и планы управления имеют не меньшую ценность и для ведения бизнеса. Военные мыслители пользуются большим вниманием в экономических и деловых кругах благодаря своему умению рассчитывать, прогнозировать и учитывать переменные. Некоторые иностранные компании, работающие на китайском рынке, уделяют важное место военной философии при изучении культурного контекста Китая.

Возьмём, к примеру, «Искусство войны Сунь-цзы»: оно не только высоко ценится многими военными и политическими деятелями, а также аналитическими центрами, но и считается настольной книгой элиты Уолл-стрит, которую западные специалисты держат на своих столах для изучения и исследования.

Древние китайские военные мыслители рассматривали различные объективные факторы — политику, экономику, военное дело, астрономию, географию, международные отношения и т. д. — как условия, определяющие исход сражения, и рассматривали их как взаимосвязанное целое в процессе принятия управленческих решений. В то же время они считали субъективное руководство войной, то есть такие качества военного управления, как принятие решений, командование, организация и стратегическое планирование, одним из основных факторов, на основе чего выводили ряд тактических приемов для достижения победы в войне.

В целом, управленческая философия военных стратегов в основном выражается в следующих пунктах:

(1) В плане управленческой стратегии военные мыслители уделяют особое внимание планированию и стратегическому мышлению, подчеркивая необходимость того, чтобы руководитель трезво оценивал ситуацию, имел ясное и правильное представление о внешней среде и внутреннем состоянии организации и на этом основании принимал решения.

(2) В области управленческой стратегии военные мыслители предлагают «добиваться победы, приспосабливаясь к изменениям», подчеркивают фактор «изменения» и требуют от руководителей своевременно реагировать на различные изменения, а также активно внедрять инновации и стремиться к переменам, чтобы всегда и везде занимать инициативу и не попадать в зависимость от других.

(3) В отношении управленческих тактик военные стратеги выдвигают принцип многоуровневого управления: чтобы управлять большим количеством людей так же легко, как и небольшим, необходимо опираться на роль организации и штатного расписания; чтобы сформировать эффективную организацию, необходимо осуществлять контроль на всех уровнях с помощью строгой дисциплины и правил, дополняя их идеологическим воспитанием, объясняя подчиненным разумные мотивы и апеллируя к их чувствам, формируя определенную иерархическую систему, чтобы обеспечить единство действий от верхушки до низов и неукоснительное выполнение приказов.

[Размышления об управлении]

Такие понятия, как «добродетель и выгода», «сила и стратегия», относятся не только к военной сфере, но и являются ключевыми факторами конкуренции в деловом мире. Деловой мир подобен полю битвы, и идеи лидерства и управления, которые военачальники применяют при ведении войны, представляют собой сокровищницу мудрости для руководителей предприятий. Такие изречения, как «Знай врага и знай себя — и в ста сотнях сражений не потерпишь поражения», «В благополучии думай об опасности», «Будь готов — и беда не наступит», «С соседями поддерживай дружеские отношения, а врагов атакуй», «Атакуй там, где противник не готов, и наноси удар неожиданно», «Избегай сильных позиций и наноси удар по слабым», «В войне важна победа, а не длительность», «В войне важна молниеносная скорость», «У войска можно отнять боевой дух, а у полководца — решимость» и другие широко известные афоризмы об управлении не утратили актуальности для генерального директора и по-прежнему находят широкое применение.

Управление собственным имиджем

Бывший генеральный директор компании НР Ли Фейорена сказала: «Великие лидеры, великие компании и великие организации велики не только благодаря своим способностям, но и благодаря своей индивидуальности...»

Как руководитель, формируя свой внешний имидж, необходимо уделять внимание защите своей частной жизни, не позволяя посторонним заглядывать в «кулуары» вашей личной или профессиональной жизни, чтобы не утратить статус руководителя — это очень важно.

Руководителю следует четко разграничивать служебные и личные дела: служебное — это служебное, а личное — это личное, и не следует чрезмерно смешивать эти две сферы. Некоторые личные контакты, не связанные с работой, или конфиденциальные беседы, которые нецелесообразно проводить при всех, лучше вести у себя дома, а не в офисе. Руководителю следует по возможности избегать втягивания личных отношений в рабочую среду.

Руководителю, естественно, приходится общаться с подчинёнными в офисе, а за его пределами он, конечно же, также поддерживает контакты с подчинёнными, коллегами или вышестоящим руководством. Хотя атмосфера таких встреч зачастую более непринуждённая и отличается от серьёзной и торжественной обстановки в офисе, в таких ситуациях руководитель должен проявлять ещё большую тактичность в межличностном общении: с одной стороны, ему нужно быть ближе к подчинённым и коллегам, находить с ними общий язык, а с другой — не вести себя слишком непринуждённо, чтобы не раскрывать себя «до конца», иначе о его авторитете не может быть и речи.

Руководителю следует уделять внимание поддержанию хороших отношений с людьми, с которыми он часто общается, и сознательно заботиться о своем имидже. Умение ладить с окружающими не означает чрезмерной близости с ними и не означает, что им можно без оглядки рассказывать обо всех личных делах. Сохранение умеренной дистанции с подчинёнными не только важно, но и необходимо.

[Размышления об управлении]

Как лидер команды, генеральный директор должен постоянно заботиться о поддержании стабильного образа лидера, чтобы стать ядром и духовным лидером всего коллектива. Это требует от генерального директора формирования трех «высоких» образов:

(1) Личностный образ. Личностный образ — это неосязаемая сила личности и способность вдохновлять, приобретаемые лидером посредством самосовершенствования и развития духовных и внутренних качеств. Личностный образ — это проявление и восприятие внутреннего духа и черт характера человека; без благородной личности невозможен хороший личностный образ.

(2) Визуально-аудиальный образ. Визуально-аудиальный образ — это внешняя форма проявления личностного образа, то есть то, что обычно называют «репутацией». Способность создать хороший образ лидера является важным критерием оценки уровня лидерства.

(3) Образ мудрости. Генеральный директор должен обладать даром предвидения и творческим мышлением: он должен не только видеть текущее состояние дел, но и предвидеть изменения и тенденции развития, замечать риски там, где другие стремятся к успеху, и видеть выгоду там, где другие стараются держаться подальше. Только так он сможет вести команду на шаг впереди, опережая других.

Умение управлять своими эмоциями

По-настоящему великие люди, как правило, умеют владеть своим характером и управлять своей душой. Руководитель, обладающий лидерскими качествами, — это человек, умеющий управлять своими эмоциями, способный избавиться от беспокойства и избавиться от уныния, всегда относящийся ко всему с позитивным и оптимистичным настроем.

В мире нет врождённого спокойного характера, и ни у кого нет характера, не требующего внимания и контроля, но и ни у кого характер от природы не бывает крайне плохим. Пройдя соответствующую подготовку, вы сможете стать воспитанным человеком, который в управлении будет действовать хладнокровно, разумно и с преимуществом над другими. Конкретные методы подготовки следующие:

(1) Сохраняйте уверенность в себе. Мы теряем уверенность не потому, что некоторые вещи трудно выполнить, а потому, что, потеряв уверенность, мы начинаем считать некоторые вещи трудными.

(2) Обладайте высокой степенью терпения. Руководитель — это человек, решающий проблемы; ни в коем случае не следует вымещать злость, когда не знаете, как поступить, и тем более нельзя без причины выходить из себя в присутствии сотрудников.

(3) Сохраняйте хладнокровие и здравый смысл. Генеральный директор должен всегда оставаться спокойным, ведь только хладнокровие может гарантировать, что его решения и управленческие действия будут рациональными и осуществимыми.

(4) Объективно подходить к решению проблем. Например, когда генеральный директор находит какой-то способ решения проблемы, он приглашает как можно больше опытных экспертов для обсуждения, чтобы избежать ошибочных суждений. Если предложение обосновано, генеральный директор вносит изменения и доработки в первоначальный план или принимает совершенно новый, более эффективный вариант. Генеральный директор ни в коем случае не должен позволять личным мнениям мешать ему объективно смотреть на проблему.

[Управленческие размышления]

Киссинджер сказал: «Негативные эмоции оказывают значительное химическое воздействие на мышцы человеческого тела. Положительные эмоции оказывают всестороннее благотворное влияние на жизнь человека. Каждая мысль в нервных клетках мозга изменяет их структуру, и эти изменения носят необратимый характер.» Умелый руководитель знает, как с помощью радости избавиться от уныния и мрачных мыслей, как с помощью оптимизма избавиться от пессимизма, как с помощью гармоничных мыслей избавиться от крайних взглядов и как с помощью дружеских чувств избавиться от ненависти. Понимая различные методы управления своими эмоциями, он не испытывает душевных страданий, и его управленческая работа идет как по маслу.

Управление собственными желаниями

Для руководителя важно обладать знаниями и навыками, но есть одна вещь, которая важнее всего: руководитель никогда не найдет готовой, идеально обустроенной площадки; именно когда он стоит спиной к «обрыву» и сталкивается с различными помехами, ему приходится действовать в одиночку. В такой ситуации не поддастся ли руководитель влиянию собственного страха, жадности или стремления сохранить лицо? Умение управлять своими разнообраз-

разными желаниями является предпосылкой успешного управления со стороны генерального директора.

(1) Генеральному директору предстоит пройти «испытание красавицами»

В деловом мире при борьбе за контракты используются самые разнообразные приемы, и одним из самых распространенных является «уловка с красавицами». Мужчинам, занимающимся бизнесом, необходимо быть к этому психологически готовыми. Следует помнить, что многие «мимолетные знакомства» имеют скрытые мотивы, поэтому нужно осторожно с ними обращаться и всегда оставаться начеку.

Что касается внутреннего управления, то отсутствие романтических связей с подчинёнными или начальниками противоположного пола — это единственный способ для руководителя отлично выполнять свои задачи и завоевать доверие окружающих.

Даже герою трудно устоять перед красавицами, но в решающий момент необходимо уметь контролировать свои сексуальные желания. В противном случае это приведет лишь к тяжелым потерям.

(2) Генеральный директор должен преодолеть испытание азартными играми

Если генеральный директор участвует в азартных играх, это неизбежно окажет негативное влияние на все уровни компании, а именно: азартные игры серьезно влияют на работу, открывают новые каналы для дачи и получения взяток, способствуют распространению порочных тенденций, ухудшают отношения между начальством и подчиненными и наносят ущерб интересам компании.

Вред от азартных игр страшнее тигра: они пожирают не только деньги, но и стремление руководителей к успеху, приводя к тому, что многие перспективные генеральные директора теряют репутацию, многие семьи распадаются, а компании обанкрочиваются. Многие руководители начинают с азартных игр: от «незначительных ставок» до «невозможности остановиться», постепенно вступая на безвозвратный путь жадности и накопления богатства. В связи с этим генеральный директор должен помнить учение Конфуция: «Джентльмен не играет в азартные игры».

(3) Генеральному директору необходимо преодолеть испытание увлечениями

Как правило, любой, кто обладает определённой властью, становится объектом восхищения окружающих, а те, кто хочет воспользоваться его властью, часто начинают с его увлечений. Пойти навстречу его увлечениям — это часто приносит результат. Таким образом, даже если вы являетесь крепкой «крепостью», ваши увлечения могут легко пробить в ней «брешь».

Поэтому генеральный директор, обладающий властью, должен помнить наставление: «Если у начальника есть увлечения, подчиненные обязательно будут потакать ему», — в общении с людьми он должен проявлять сдержанность и самоконтроль, а лучше всего — скрывать свои личные увлечения.

[Уроки управления]

«Отец позиционирования» Рисс в интервью журналу «Управление в Китае и за рубежом» неоднократно отмечал, что одной из самых головных болей для него является то, что руководство многих компаний, стремясь увеличить объем продаж, постоянно пытается расширять ассортимент продукции и выходить на новые рынки. Однако такая ожесточенная борьба на множестве «полей сражений» зачастую приводит предприятие в опасное положение и противоречит законам маркетинга — а закон маркетинга заключается в том, чтобы делать «вычитание». Поэтому руководитель должен во всех делах, всегда и везде держать свои желания под контролем.

Управление собственным психологическим настроем

Что такое психологическое состояние? Проще говоря, это наши взгляды и мнения о себе, других людях, обществе, событиях и проблемах, а также наши взгляды и отношение к работе, карьере, семье, друзьям, коллегам и т. д.

Для генерального директора психологическое состояние приобретает ещё один смысл — это психологическое состояние, благоприятное для управленческой деятельности, которое конкретно включает:

(1) Настрой на обучение. Дег из нефтяной компании «Шелл» однажды сказал: «Способность учиться быстрее, чем конкуренты, — это, пожалуй, единственное устойчивое конкурентное преимущество». Формальное образование уступило место обучению на протяжении всей жизни, и одно только желание руководителя учиться не способно сформировать конкурентоспособность предприятия. Необходимо овладеть такими методами, как сознательное обучение, непрерывное обучение, обучение с удовольствием, обучение с целью самосовершенствования, международное обучение и самостоятельное обучение.

(2) Настрой на ответственность. Как руководитель, вы должны смело брать на себя ответственность и относиться к каждому делу как к своей прямой обязанности. Благодаря ответственному подходу вы не только накопите управленческий опыт, но и сможете эффективно сократить количество управленческих сбоев.

(3) Настрой «хозяина». Независимо от того, присутствует ли руководитель или нет, и какие бы трудности ни возникали у компании, менеджер должен прилагать все усилия, чтобы помочь компании создавать больше богатства — в этом и заключается настрой «хозяина».

(4) Настрой «работать на себя». Профессиональному менеджеру следует относиться к делам компании как к своим собственным и проявлять больше энтузиазма в работе, чем другие — только тогда проявятся управленческие таланты и накопится управленческий опыт.

(5) Умение поставить себя на место другого. Руководитель должен уметь рассматривать проблемы с точки зрения собеседника; понимая его мысли и потребности, он сможет принимать целенаправленные решения.

[Размышления об управлении]

Наличие правильного менталитета руководителя — это необходимое условие для успешной управленческой работы. У каждого человека есть как положительные, так и отрицательные стороны, главное — уметь ими управлять. Генеральный директор должен достойно выполнять свою роль, правильно относиться к трудностям в работе и уметь усваивать новые знания — и всё это зависит от менталитета. Станьте позитивным, оптимистичным, ответственным, смелым и целеустремлённым — и многие управленческие проблемы решатся сами собой.

Эффективное управление собственным временем

Управление временем помогает генеральному директору эффективно и рационально распределять время каждый день, каждую неделю и даже каждый месяц. Использование этих навыков управления временем для его координирования очень важно для каждого человека. Управление временем требует определенной тренировки, поэтому нам следует уделить больше внимания следующим аспектам:

- (1) Каждое утро составляйте список дел на день.
- (2) Записывайте в список также задачи, которые предстоит выполнить в дальнейшем.
- (3) Перепланируйте задачи, которые не удалось выполнить в течение дня.
- (4) Запомните о встречах, на которые нужно пойти.
- (5) Составьте таблицу, в которой запишите дела, требующие первоочередного внимания в текущем и следующем месяце.
- (6) Записывайте задачи, которые необходимо выполнить в будущем.
- (7) Поддерживайте порядок на рабочем столе.
- (8) Храните документы, необходимые для выполнения каждой задачи, в одном определённом месте.
- (9) Избавляйтесь от документов, которые вам не нужны.
- (10) Регулярно делайте резервные копии и очищайте компьютер.

Кроме того, генеральный директор должен иметь правильное представление о том, как вести дела, использовать правильные методы работы, эффективно использовать и развивать свои временные ресурсы, всецело стремиться к достижению целей и получать максимальное удовлетворение от своих достижений.

Во-первых, формирование правильного подхода к работе

(1) Чётко определите свои цели и, руководствуясь собственным суждением, четко расставьте приоритеты.

(2) Делать правильные вещи важнее, чем делать вещи правильно.

(3) Умейте эффективно взаимодействовать с другими, чтобы повысить результативность работы.

(4) Сосредоточьтесь на ключевых задачах, чтобы добиться максимального результата с минимальными усилиями.

(5) Смело отказывайтесь от постороннего вмешательства и сосредоточьтесь на своих задачах.

(6) Эффективно развивайте навыки коммуникации, устраняя недоразумения в общении.

Во-вторых, освоите правильные методы работы

(1) Уделять внимание тому, как используется время, и не допускать его растраты.

(2) Выделяйте время для важных задач в «золотой» период и уделяйте им все свое внимание.

(3) Решайте проблемы с помощью лаконичных и рациональных методов.

(4) В полной мере использовать свои сильные стороны.

(5) Умело делегировать полномочия.

[Управленческие размышления]

Для эффективного управления необходимо правильно распределять задачи, контролировать темп работы и грамотно распоряжаться временем. «Сегодняшнее дело — сегодня» и стремление к высокой эффективности — это базовые требования к менеджерам и руководителям. Очевидно, что тот, кто поглощен мелочами управления и не может управлять своим временем, обречен на бездействие.

Заботьтесь о своём здоровье

В эпоху, когда эффективность — это жизнь, менеджеры появляются в офисах, торговых центрах и за столами переговоров в образе «рабочих рабов». Ради показателей, ради прибыли, ради сохранения позиций компании в отрасли каждый руководитель работает не покладая рук.

Однако после всех этих усилий, наряду с богатством, статусом и славой, для руководителей загорается красный сигнал тревоги в виде истощения здоровья, субздорового состояния и даже смерти от переутомления.

4 мая 1999 года у председателя совета директоров группы «Чуньду», «китайского короля колбасных изделий» Гао Фэнляя внезапно остановилось сердце после того, как он обеспечил вывод акций «Чуньду» на биржу и привлек 400 миллионов юаней через фондовый рынок.

31 июля 2001 года внезапно скончался Пэн Цзуо, «безумный трудяга» и генеральный директор «Циндао Брю», известный своей жесткой рукой в пивоваренной отрасли.

2004 год стал настоящим «черным годом» для генеральных директоров: внезапная кончина Ян Мая, президента «Эрикссон (Китай)», и Джима Канталупо, глобального председателя совета директоров и генерального директора «Макдоналдс», вызвала настоящий резонанс в мировом деловом сообществе.

Джек Уэлч однажды сказал: «У генеральных директоров, постоянно балансирующих между общественной деятельностью, семьёй и карьерой, здоровье — это то, что они чаще всего «перерасходуют». Руководители должны быть полны энтузиазма, но при этом не забывать заботиться о себе: поддержание физического и душевного здоровья — обязательное условие успеха. Поэтому необходимо:

- (1) Умеренно участвовать в светских мероприятиях.
- (2) Даже при большой загруженности нужно заниматься спортом.
- (3) Регулярно проходить медицинские осмотры и внимательно относиться к признакам усталости.
- (4) Нанять личного консультанта по здоровью.
- (5) Делайте небольшие перерывы, чтобы восстановить силы.
- (6) Пусть семья станет для вас уютной гаванью.
- (7) Доверяйте подчинённым и давайте им возможность действовать самостоятельно.
- (8) Не будьте трудоголиком.
- (9) Не будьте рабом денег.
- (10) Избавьтесь от вредных пищевых привычек.
- (11) Жизнь — это жизнь, а работа — это работа.
- (12) По сравнению с жизнью всё остальное ничтожно.

[Мысли об управлении]

Здоровье — это «1», богатство — «0». Без «1» даже множество «0» в сумме даёт «0». Обладание здоровьем не означает обладание всем, но потеря здоровья равносильна потере всего. В этом мире нет ничего ценнее здоровья, поэтому забота о собственном здоровье является первоочередной задачей генерального директора.

Глава 2. Февраль Стратегический менеджмент

Только стратегия обеспечивает будущее

Когда предприниматели выходят за рамки модели ведения бизнеса типа «маленькой мастерской» или «семейного магазина» и переходят к ведению бизнеса определенного масштаба, у них возникают опасения, сомнения и даже растерянность относительно дальнейшего направления развития. Основные проявления этого следующие:

- (1) Отсутствие четкой цели и направления.
- (2) Недостаток уверенности в выбранной отрасли, сомнения в том, что выбрали не ту отрасль.
- (3) Стремление к тому, что кажется лучше, и начало слепой диверсификации.
- (4) Удовлетворение существующим положением дел и неспособность увидеть потенциальный кризис.
- (5) Удовлетворение небольшим богатством, плыть по течению и жить «как пойдет».

Когда предприятие достигает этой стадии, отсутствие четкого направления и целей становится очень опасным. Оно подобно маленькой лодке, плывущей по бескрайнему океану: из-за отсутствия направления и движущей силы она в конечном итоге будет поглощена морем. В этот момент от генерального директора требуется расширить кругозор и попробовать заняться стратегическим управлением.

(1) Стратегия — это глобальное, долгосрочное, перспективное и относительно стабильное планирование и тактика, основанные на будущем развитии частной компании и направленные на поиск и поддержание устойчивого конкурентного преимущества. Стратегия — это выбор позиционирования частной компании; решение стратегических вопросов означает решение вопросов о направлении развития: «Кто я?», «Где я сейчас?» и «Куда я иду?».

(2) Переход от операционного управления к стратегическому управлению не должен сводиться к тому, чтобы просто упорно тянуть телегу, не поднимая головы, чтобы посмотреть на дорогу. Необходимо перейти от мышления, ориентированного на отдельные возможности, к стратегическому мышлению: нельзя больше заикливаться на успехе или неудаче в конкретной ситуации, а следует сосредоточиться на успехе в долгосрочной перспективе.

(3) Необходимо заново проанализировать отраслевую среду и тенденции развития, в которой находится компания, чтобы определить: является ли это отраслью с растущим потенциалом или угасающей, ограниченной или неограниченной, характеризуется ли она полной конкуренцией, неполной конкуренцией, олигополией или монополией.

(4) Выявить свои сравнительные преимущества и недостатки по отношению к конкурентам, чтобы в условиях угроз и неопределенности, связанных с изменениями внешней среды, обнаружить и использовать возможности для успеха.

(5) После принятия решения нельзя менять его из дня в день, но необходимо уделять внимание адаптивности и гибкости стратегии, чтобы она не сковывала ваши действия и не подавляла инновационный потенциал компании.

(6) Слишком мелкие частные компании могут не разрабатывать стратегию, но, по крайней мере, должны составить бизнес-план на 3–5 лет.

[Мысли об управлении]

Основатель тайваньской компании TSMC Чжан Чжунмоу однажды сказал: «Самая важная задача лидера — думать о будущем и планировать его. Председатель совета директоров должен уделять этому 75 % своего времени, генеральный директор — 50 %, а заместитель генерального директора — 25 %. Руководители должны постоянно ставить перед менеджерами задачи, заставляя их думать о будущем компании». Стратегия определяет успех или провал предприятия. Без правильной корпоративной стратегии компания теряет направление движе-

ния. Поэтому с самого начала предпринимательской деятельности генеральный директор должен ставить стратегическое управление на первое место, а затем обеспечить его эффективное выполнение, уделяя внимание мельчайшим деталям.

Меньше — значит больше, малое — значит великое

Независимо от размера предприятия, ему необходима стратегия — это не вызывает сомнений. Поэтому суть стратегии можно выразить двумя фразами: «Меньше — значит больше» и «Малое — значит большое».

(1) «Меньше — это больше»: получение максимальной прибыли с минимальными ресурсами

Стратегия — это искусство победы, а для руководителя предприятия она заключается в том, чтобы с помощью минимальных ресурсов получить максимальную прибыль. Чтобы занять своё место на рынке, предприятие должно сформировать собственное конкурентное преимущество за счёт внутреннего развития. Если применить «закон 80/20», то это означает: если использовать меньшие 20 % ресурсов для достижения большего результата, вы фактически получите те самые 80 %. Умение добиться этого и является стратегической победой.

На первый взгляд стратегия — это вопрос направления, но на самом деле она по-прежнему решает проблему использования ресурсов предприятия. Просто стратегия учитывает, как занять выгодное положение в будущей рыночной структуре и как с помощью минимальных ресурсов добиться максимальной эффективности. Это ключевой момент в понимании стратегии.

(2) «Малое — это большое»: крупные предприятия должны обладать духом преданности делу, присущим малым предприятиям

Достигнув определённого уровня, предприятия обычно приступают к внешней экспансии. В чём же заключается секрет успеха? На самом деле всё очень просто: рост предприятия — это, по сути, второе предпринимательство, поэтому крупные предприятия должны культивировать дух малого бизнеса, чтобы каждый сотрудник стал предпринимателем.

Как известно, в процессе развития у крупных предприятий возникают некоторые фатальные слабости: во-первых, они неизбежно нуждаются в упорядоченной иерархической структуре и систематизированных нормативных принципах, которые, однако, могут подавить творческий потенциал предприятия; во-вторых, опираясь на многолетний успех, крупные предприятия очень легко поддаются высокомерию, считая себя «единственными и непобедимыми»; в-третьих, из-за своих огромных размеров крупные предприятия в случае возникновения трудностей и кризисов легко теряют работоспособность.

Столкнувшись с этими сложными проблемами, генеральный директор может разделить крупную компанию на отдельные независимые подразделения, возложив ответственность на конкретных сотрудников, и таким образом внедрить «плоское» управление, позволяющее каждому подразделению сосредоточиться на своих ключевых компетенциях, что обеспечит конкурентоспособность всей компании.

[Размышления об управлении]

Стратегия — это искусство мудрого управления, которое помогает генеральному директору руководить и управлять с помощью ума, а не механически заниматься повседневными управленческими делами.

Как избежать заблуждений в понимании стратегии

Существует множество определений стратегии, и у каждого из них свой угол зрения. Вместо того чтобы мучительно размышлять над тем, что же такое стратегия, лучше подумать наоборот: как нам выйти из заблуждений в понимании стратегии.

(1) Стратегия может устранить риски для предприятия

Некоторые руководители считают, что разработка стратегии позволит компании избежать рисков, но такое мнение ошибочно.

Приведем пример: если сравнить небольшую реку и океан с бизнес-средой предприятия, то волны и штормы будут соответствовать бизнес-рискам. Ловить мелкую рыбу и креветок в реке — это безрисково; но если выйти в океан за крупной рыбой, придется столкнуться с волнами и штормами. В этом случае, независимо от размера судна, независимо от того, есть ли у предприятия стратегия и насколько хорошо она спланирована, волны и штормы всегда объективно существуют и не исчезают из-за вашего стратегического планирования.

Одним словом, стратегия не может устранить риски, с которыми сталкивается предприятие; ценность стратегии заключается в том, что когда риск действительно наступит, вы и ваше предприятие уже будете к нему готовы. Поэтому успешное стратегическое планирование предназначено не для устранения рисков, а для повышения способности предприятия принимать на себя и противостоять более значительным рискам, что, в свою очередь, позволяет получать более высокую прибыль.

(2) Стратегия — это решения на завтра

Стратегия не говорит нам, что нужно делать завтра, а говорит, что мы должны сделать сегодня ради неопределенного завтра. Стратегия не предсказывает, что произойдет завтра, а указывает, какую ориентацию на будущее должны иметь наши нынешние мысли и действия.

Любое решение, принимаемое сегодня каждым человеком, объективно содержит в себе определенную ориентацию на будущее, которая впоследствии будет проверена на практике. Разница заключается в том, видели ли вы при принятии сегодняшнего решения перспективные тенденции будущих изменений, а также будущие возможности и угрозы — именно в этом и заключается прелесть стратегии.

На начальном этапе своего развития многие компании не всегда растут за счёт высокого качества обслуживания клиентов: они могут воспользоваться благоприятными политическими условиями, специфическими связями или даже лазейками в законодательстве. Однако эпоха клиентоориентированности уже давно наступила, и долгосрочное развитие компании зависит от того, способна ли она по-настоящему создавать ценность для клиентов. Поэтому те компании, которые с сегодняшнего дня начинают добросовестно обслуживать клиентов, обеспечивают себе устойчивое развитие и завоевывают будущее. Стратегия — это сегодняшние действия, завтрашняя победа.

(3) Стратегия поддается количественной оценке и имеет практическую применимость

Стратегия — это анализ и оценка; сама по себе она не поддается количественному измерению, но цели и планы должны быть количественно выражены. Иными словами, сама стратегия не является практической, но методы стратегического управления — практичны.

После разработки стратегии необходимо обеспечить её реализацию. С помощью ряда управленческих инструментов, таких как совещания по стратегии, совещания по плану и бюджету, система «балансированной системы показателей» (BSC), стратегия преобразуется в тактику бизнес-подразделений, в конкретные планы действий, в ряд финансовых показателей и в ряд оценочных индикаторов, что обеспечивает её практическую реализуемость. Эти практические элементы представляют собой ряд управленческих методов, средства реализации стратегии, а не саму стратегию и не имеют отношения к конкретной стратегии.

Поняв это, вы фактически уже овладели общими методами реализации стратегии.

[Управленческие размышления]

Стратегия — это нечто вполне реальное, а не что-то абстрактное и неосоздаемое; нельзя откладывать её на завтра под предлогом того, что сейчас слишком много дел, ведь всё, что вы делаете сегодня, практически определяет вашу будущую судьбу. Для руководителя предприятия умение ухватить момент, разработать реалистичную стратегию действий и обеспечить её эффективное выполнение является основой для реализации грандиозной стратегии.

Четыре основные характеристики стратегического управления

Стратегический менеджмент широко применяется в таких областях, как маркетинг, финансирование и финансы, производство и операционная деятельность, разработки и исследования, компьютерные информационные системы и т. д., с целью обеспечения достижения целей предприятия и его успеха. В целом стратегический менеджмент обладает следующими четырьмя характеристиками:

(1) Системность

Стратегическое управление включает три основных этапа: разработка стратегии, реализация стратегии и оценка стратегии. Эти три этапа взаимодополняют друг друга и составляют единое целое. При этом разработка стратегии является основой для её реализации, реализация стратегии — основой для её оценки, а оценка стратегии, в свою очередь, предоставляет опыт и уроки для разработки и реализации стратегии.

(2) Стабильность

Во временном плане стратегия имеет определенную перспективность. Однако в процессе фактического управления стратегия должна сохранять стабильность и не подвергаться постоянным изменениям, иначе это приведет к хаосу в деятельности и управлении предприятием, а также к ненужным убыткам. Разумеется, такая стабильность носит относительный характер, и руководители должны вносить необходимые корректировки в стратегию с учетом изменений в бизнес-среде.

(3) Искусство

Бывает, что стратегия разработана очень хорошо, однако из-за недостаточной координации эффективность её реализации значительно снижается, и в итоге дело заканчивается «сильным началом и слабым концом». Поэтому реализация стратегии требует от сотрудников строгой дисциплины и духа самопожертвования при выполнении обязанностей, а всё это зависит от того, насколько руководитель умеет соблюдать меру и удерживать людей на своей стороне; этот процесс наполнен искусством.

(4) Научность

Каким бы сильным ни было предприятие, его ресурсы ограничены, что требует от руководителей при разработке и реализации стратегии выдвигать планы действий с научной точностью и добиваться максимальной эффективности. Опыт показывает, что высокий процент успешных решений основан на научном подходе и является залогом успеха стратегического управления.

[Размышления об управлении]

С непрерывным развитием информационных технологий принятие решений в области стратегического управления всё в большей степени зависит от точности источников информации, что напрямую влияет на реализацию стратегии и её результаты. Руководители должны уделять особое внимание сбору и систематизации информации, чтобы повысить качество стратегического управления.

Разграничение уровней корпоративной стратегии

Профессор Фредерик Дэвид, автор книги «Идеи стратегического управления», дает следующее определение стратегическому управлению: это искусство и наука, ориентированные на разработку, реализацию и оценку управленческих решений и действий, которые позволяют организации достичь поставленных целей в течение относительно стабильного периода времени.

Однако в зависимости от этапа развития предприятия и его управленческих целей стратегическое управление демонстрирует ярко выраженную иерархичность. Иными словами, у каждого предприятия или у одного и того же предприятия на разных этапах развития акценты в стратегическом управлении и сфера его влияния различаются.

Иерархия стратегического управления в предприятии может быть разделена на корпоративную стратегию (corporate strategy), бизнес-стратегию или конкурентную стратегию (business strategy) и функциональную стратегию (functional strategy).

(1) Корпоративная стратегия

Корпоративная стратегия, также называемая общей стратегией, представляет собой стратегию самого высокого уровня в предприятии. Она предполагает выбор сфер деятельности, в которых предприятие может конкурировать, исходя из его целей, а также рациональное распределение ресурсов, необходимых для ведения бизнеса, с тем чтобы все направления деятельности взаимно поддерживали и координировали друг друга. Например, строительство заводов за рубежом и создание производственных предприятий в странах с низкой стоимостью труда относятся к уровню корпоративной стратегии.

(2) Бизнес-стратегия или конкурентная стратегия

Бизнес-стратегия или конкурентная стратегия представляет собой стратегию второго уровня компании, за которую в основном отвечают руководители отдельных бизнес-подразделений и их помощники. Основная задача этих менеджеров заключается в конкретизации целей, направлений развития и мер, предусмотренных корпоративной стратегией, с целью формирования конкретной конкурентной и операционной стратегии для своего бизнес-подразделения. Например, вопросы о том, как производственное подразделение будет выводить на рынок новые продукты или создавать научно-исследовательские и опытно-конструкторские центры, относятся к сфере бизнес-стратегии.

(3) Функциональная стратегия

Функциональная стратегия, также называемая стратегией функционального уровня, в основном касается различных функциональных подразделений предприятия, таких как маркетинг, финансы и производство. Ценность функциональной стратегии заключается в обслуживании функциональных задач; например, стратегия «автоматизация производственного процесса» служит реализации общей стратегии «повышения эффективности организации».

[Управленческие размышления]

Стратегия — это масштабное понятие, требующее от руководителей рассматривать проблемы с точки зрения общего развития предприятия и ориентироваться на будущее. Однако стратегическое управление носит конкретный характер: оно не может игнорировать ключевые звенья, играющие решающую роль в развитии предприятия в краткосрочной перспективе, поэтому необходимо также разрабатывать локальные и временные стратегические цели.

Процесс реализации стратегического управления

(1) Стратегический анализ — изучение внешней среды и относительного конкурентного положения организации

Основная цель стратегического анализа заключается в оценке ключевых факторов, влияющих на текущее и будущее развитие предприятия, а также в определении конкретных факторов, влияющих на этапы выбора стратегии. В целом он включает три основных момента:

Во-первых, определение миссии и целей предприятия. Они служат основой для разработки и оценки стратегии предприятия.

Во-вторых, анализ внешней среды. Необходимо понять, какие изменения происходят в среде, в которой находится предприятие.

В-третьих, анализ внутренних условий. Необходимо понять относительное положение самого предприятия, а также отношение заинтересованных сторон.

(2) Выбор стратегии — разработка, оценка и выбор стратегии

Оценив текущее состояние предприятия, необходимо ответить на вопрос «Куда движется предприятие?», и это и есть выбор стратегии. На этом этапе руководство должно выполнить три задачи:

Во-первых, разработать варианты стратегического выбора. В процессе разработки стратегии руководители должны объединить усилия и разработать как можно больше альтернативных вариантов.

Во-вторых, оценка альтернативных стратегических вариантов. Оценка альтернативных вариантов обычно проводится по двум критериям: во-первых, учитывается, позволяет ли выбранная стратегия в полной мере использовать преимущества предприятия, реализовать возможности и свести угрозы к минимуму; во-вторых, учитывается, будет ли выбранная стратегия принята заинтересованными сторонами предприятия.

В-третьих, выбор стратегии. То есть принятие окончательного стратегического решения и определение стратегии, которую планируется реализовать. На этом этапе стратегию можно выбрать в соответствии с целями предприятия, либо привлечь внешнюю организацию, либо представить на утверждение вышестоящему руководству, чтобы максимально гарантировать научную обоснованность и правильность выбора.

(3) Реализация стратегии — принятие мер для обеспечения эффективности стратегии

Реализация стратегии является этапом действий в рамках стратегического управления, который требует от руководителей формирования культуры, поддерживающей стратегию, создания эффективной организационной структуры, адаптации к рынку, подготовки бюджета, разработки и использования информационных систем поддержки, а также мобилизации инициативы каждого сотрудника для участия в реализации стратегии.

В частности, реализация стратегии в основном затрагивает следующие вопросы: как распределять и использовать имеющиеся ресурсы между подразделениями и на разных уровнях внутри предприятия; какие внешние ресурсы необходимо привлечь для достижения целей предприятия и как их использовать; какие изменения необходимо внести в организационную структуру для достижения поставленных стратегических целей; как решать проблемы, связанные с возможным перераспределением интересов и адаптацией корпоративной культуры; как осуществлять управление корпоративной культурой, чтобы обеспечить успешную реализацию стратегии предприятия и т. д.

(4) Оценка и корректировка стратегии — проверка эффективности стратегии

Оценка стратегии включает в себя анализ и оценку внешних и внутренних факторов, служащих основой для выбора стратегического курса, анализ результатов реализации стратегии, а также решение различных проблем, возникающих в процессе реализации. Ценность оценки заключается в том, что она предупреждает руководство: сегодняшний успех не гарантирует успеха завтра, а за успехом также могут скрываться самые разные проблемы.

Корректировка стратегии заключается в своевременной адаптации разработанной стратегии с учетом изменений в развитии компании, то есть с опорой на фактические данные о деятельности, изменяющуюся бизнес-среду, новые подходы и новые возможности, с целью обеспечения эффективности стратегии как руководства к действию в управлении компанией. Корректировка стратегии включает в себя корректировку стратегического видения компании, направлений ее долгосрочного развития, системы целей, стратегии компании, а также процессов ее реализации.

[Управленческие размышления]

Практика стратегического управления в компаниях показывает, что разработка стратегии, безусловно, важна, но не менее важно и её внедрение. Хорошая стратегия — это лишь предпосылка успеха, а эффективное внедрение корпоративной стратегии — залог успешного достижения стратегических целей компании. Поэтому в процессе стратегического управления руководители, помимо разработки планов, должны уделять особое внимание их реализации.

Подготовиться к ближайшим трём-пяти годам

По сравнению с повседневной управленческой работой стратегия, несомненно, носит грандиозный характер. Однако грандиозность не означает расплывчатости или пустоты. На

самом деле эффективная стратегия с высокой добавленной стоимостью является конкретной и разрабатывается на основе обобщения опыта развития.

Один профессор менеджмента дал следующий совет одному предпринимателю: «Если компания хочет стать крупной, ей нужно продумать стратегическое планирование как минимум на несколько десятилетий, а то и на сто лет». Такая амбициозность, с которой он диктует, как управлять страной, действительно впечатляет; однако такое руководство компанией в вопросах стратегического планирования явно представляет собой нелепую «пустую болтовню», не имеющую никакой практической ценности.

Джеймс Коллинз и Джерри Полас в своём великом труде «Вечные компании» приводят известный вывод исследования: выдающиеся компании не создавали «великие концепции» с самого начала.

Сегодня мы рекомендуем менеджерам разрабатывать стратегии развития для компаний, но выступаем против общих и неконкретных стратегических планов. Профессор Гарвардской школы бизнеса Джон Вентура после исследования 61 209 обанкротившихся компаний пришёл к следующим данным: около 50,7 % компаний способны просуществовать не более 5 лет, а просуществовать более 10 лет — лишь 24,7 %. При разработке стратегии достаточно нацелиться на ближайшие три-пять лет и постараться сделать всё как следует — это уже будет отличным результатом.

[Размышления об управлении]

Ведя бизнес, необходимо твердо стоять на земле и уверенно делать каждый шаг. Разработка стратегии развития также требует реалистичного подхода: нужно опираться на реальную ситуацию в компании, учитывать собственные законы роста и проводить научные прогнозы и анализы. Только опираясь на реальность и настоящее, можно сделать будущее компании осязаемым.

Умение отказаться от многих возможностей

Кто-то спросил Ма Юня: «Как компания «Алибаба» дошла до сегодняшнего дня? Как вы изначально разрабатывали стратегию развития?»

На это Ма Юнь ответил так: «Я редко говорю о каких-то корпоративных стратегиях. Суть стратегии заключается не в том, чтобы просто сказать, что вы хотите делать и что вы можете делать, а в том, что вы должны делать и чем вы будете это стимулировать. Стратегия — это умение сказать «нет» многим возможностям и заниматься тем, чем нужно. Вот и всё».

Это напоминает менеджерам, что одним из важных принципов разработки стратегии является понимание того, в чём вы сильны, а в чём нет, и на основе этого — принятие правильного решения. Например, небольшой интернет-компания не следует заниматься тем, чем занимаются крупные сайты, не следует подражать крупным сайтам, а следует делать то, что крупные сайты сделать не могут.

Для компании гораздо проще добиться успеха и укрепить уверенность в себе, занимаясь тем, что у неё получается лучше всего, что ей нравится и что она умеет делать лучше всего.

Некоторые генеральные директора, полные амбиций, ставят перед собой грандиозные цели и бросают вызов сильным конкурентам. В результате они терпят неудачу то тут, то там, в конце концов теряют уверенность в себе и не могут свободно действовать даже в других сферах.

Из этого следует, что при разработке стратегии необходимо уметь сказать «нет» сиюминутным возможностям, а самое главное — заниматься тем, чем нужно заниматься. Это требует от генерального директора дальновидности и умения найти своё место в общей рыночной среде:

(1) Чётко оценить рыночную среду, в которой находится компания

Общая рыночная среда определяет «малую среду» предприятия. Генеральный директор должен сначала понять, в чем компания сильна и на что она способна; затем ориентироваться

на общую рыночную среду, чтобы понять, что нужно рынку и насколько велики собственные возможности. Только четко оценив ситуацию, можно сделать более точный выбор.

(2) Необходимо понять направление текущих потребительских тенденций

Например, преимущество рынка одноразовых товаров, таких как напитки, заключается в том, что предыдущее потребление практически не влияет на последующее: рынок существует постоянно и постепенно расширяется по мере роста уровня доходов, поэтому предприятиям этой отрасли не грозит безработица. В то же время рынок товаров длительного пользования, таких как бытовая техника, находится в менее выгодном положении: в условиях относительной стагнации, когда население не растет значительно, объем рынка будет со временем сокращаться. Это также является важным фактором, влияющим на стратегические решения предприятия.

(3) Прогнозировать тенденции развития отрасли на ближайшие 5 лет

Что можно делать, а что нельзя; в чём компания сильна, а в чём слаба; что выгодно, а что невыгодно — определив эти направления, генеральный директор должен также спрогнозировать тенденции развития отрасли, как правило, на ближайшие 5 лет. Только на этой основе, сделав соответствующий выбор, компания сможет по-настоящему реализовать свои преимущества и сформировать конкурентоспособность.

[Управленческие размышления]

Многие люди действуют в толпе, и при разработке стратегии тоже любят присоединяться к общему ажиотажу, в результате чего слепо ведут предприятие в тупик. Столкнувшись с различными модными веяниями и соблазном сиюминутной прибыли, генеральный директор должен научиться отказываться от лишнего и заниматься тем, чем ему следует заниматься. Ма Юнь сказал: «Чем меньше людей обращают внимание на ту или иную отрасль, тем больше у нее перспектив развития. Если другие не обращают на нее внимания, а вы обращаете — значит, у вас есть дар предвидения». Лицо, принимающее решения, должно обладать таким умением.

Не слепо доверяйте группе экспертов-консультантов

В 1998 году компания «Лебайши» потратила 12 миллионов юаней на разработку стратегического плана, наняв для этого известную своим стратегическим консалтингом компанию «Маккинзи». Тогда «Маккинзи» направила шестерых экспертов, которые постоянно работали в «Лебайши», а их офис располагался прямо напротив кабинета владельца компании Хо Боцюаня. Через полгода эта группа представила 300-страничный отчет. Прочитав его, Хэ Боцюань с полной уверенностью заявил: «Эти 12 миллионов юаней были потрачены не зря». Однако год спустя компания «Лебайши», действовавшая в соответствии с планом, изложенным в отчете, терпела одно поражение за другим в конкуренции с «Вахаха» и в конце концов была вынуждена продать 97 % акций французской компании «Данон».

Когда предприятие сталкивается с препятствиями на пути развития, крайне важно привлечь консалтинговые компании и экспертов для получения интеллектуальной поддержки. Однако генеральный директор не должен слепо доверять им; он должен иметь собственное видение стратегии и четко определить своё место в стратегическом планировании, чтобы избежать общих и бесполезных рекомендаций.

Нам всем очень легко поверить словам авторитетов или экспертов, даже если они просто говорят что-то на ходу. Однако в настоящее время эксперты бывают самых разных видов: среди них есть настоящие специалисты, а есть и мнимые эксперты, стремящиеся к славе и признанию. Кроме того, по разным причинам эксперты часто высказывают мнения по вопросам, выходящим за рамки их компетенции.

Кроме того, будь то настоящие или мнимые эксперты, по субъективным и объективным причинам они иногда высказывают мнения, не отражающие их истинных взглядов. Лицам, принимающим решения, необходимо трезво оценивать и тщательно анализировать такие высказывания.

На самом деле успех любого предприятия всегда обусловлен его особенностями, и именно эти особенности являются его конкурентными преимуществами. Генеральному директору несложно разработать стратегический план: достаточно изучить и проанализировать историю компании, отсеять лишнее и выделить самое важное, выявить закономерности, а также оценить общую конъюнктуру рынка — и тогда можно четко определить направление будущего развития и, следовательно, сформулировать основные принципы, обеспечивающие конкурентное преимущество.

[Размышления об управлении]

Прежде чем верить словам экспертов, нужно сначала посмотреть, откуда они родом, а затем проверить, верны ли их слова. К экспертам нельзя относиться ни с полным доверием, ни с полным недоверием.

Развивайте стратегическое видение

Если взглянуть на мировых бизнес-гигантов, то их успех во многом обусловлен их дальновидным стратегическим видением:

Президент CNN Тед Тёрнер, благодаря своему уникальному стратегическому видению, первым начал круглосуточное вещание новостных программ без перерывов.

Билл Гейтс продемонстрировал высокий стратегический взгляд, реализовав совместные продажи программного обеспечения WINDOWS и компьютеров IBM.

Майкл Делл, воспользовавшись удобством Интернета, развернул прямые онлайн-продажи, что также свидетельствовало о его уникальном стратегическом видении.

Компания Sony, известная во всем мире благодаря «Walkman», унаследовала от своего основателя стратегию дифференциации — «не делать то же, что и другие». Руководствуясь этим духом инноваций, Sony довела качество каждого своего бытового прибора до совершенства.

Американский экономист, лауреат Нобелевской премии Бьюкенен сказал: «Для бизнесмена XXI века ум — это самый большой капитал, потому что делать правильные вещи гораздо важнее, чем просто делать вещи правильно». Выдающийся предприниматель — это не тот, кто действует опрометчиво, а тот, кто обладает острым взглядом, умеет использовать ситуацию в своих интересах и применяет разные стратегии в зависимости от обстоятельств и условий.

В частности, чтобы развить стратегическое видение, можно начать со следующих аспектов:

(1) Много учиться, расширять кругозор

Обладание обширными знаниями во всех областях является основным качеством генерального директора и фундаментальной гарантией успеха в управлении. Ведь богатый багаж знаний расширяет кругозор, а широкий кругозор позволяет генеральному директору формировать правильные суждения, что имеет огромное значение.

Известный американский футуролог Джон Нейсбит ещё в 1983 году смело предсказал: «Мы уже вошли в экономическое и социальное общество, основанное на создании и распределении информации». Компания — это клетка экономического и социального общества, живой организм, и единственный способ предотвратить «затупление центральной нервной системы» — это обучение.

(2) Развитие нестандартного мышления

Посредственный генеральный директор думает так: только усердная работа и самоотверженный труд могут принести прибыль. А выдающийся генеральный директор думает так: вести бизнес — значит выбрать жизнь, в которой каждый день не удастся хорошо выспаться; днём ты решаешь проблемы, задействуя переднюю часть мозга, а ночью — заднюю.

Известный эксперт по успеху Наполеон Хилл считает: «Если вы хотите разбогатеть, вам нужно думать — думать самостоятельно, а не слепо следовать за другими. Самый большой актив богатых людей — это их способ мышления, отличающийся от мышления других». Чтобы

разработать отличную стратегию развития, необходимо много думать: размышление — это единственный выход, постоянное самосовершенствование; в противном случае конкуренция вытеснит нас.

(3) Следить за развитием новейших технологий в мире

Чтобы компания могла сохранить устойчивый успех и обеспечить себе стратегическое преимущество, ей необходимо отслеживать развитие технологий и постоянно обновлять свои знания. Современное общество — это эпоха конкуренции знаний, и растущее конкурентное давление заставляет генеральных директоров осознавать, что недостаточно просто заниматься управлением — необходимо также следить за новейшими достижениями в области технологий. Какие технологии усовершенствовались, какие вышли на лидирующие позиции, какие новые продукты появились на рынке — все это должно находиться в центре внимания руководителей.

[Размышления об управлении]

Ян Юаньцин отмечает, что для растущей компании чрезвычайно важны три фактора: стратегическое видение, ключевые конкурентные преимущества и рациональное распределение ресурсов в глобальном масштабе. Он уделяет особое внимание стратегическому видению, считая, что растущая компания должна ставить перед собой амбициозные цели и одновременно постоянно корректировать свое стратегическое видение в соответствии с требованиями окружающей среды и развития.

Ошибка в принятии решений — самая большая ошибка

Одно из исследований показывает, что во многих отраслях Китая наблюдается «правило третьей», то есть 1/3 компаний получают прибыль, 1/3 остаются на плаву, а 1/3 терпят убытки. При этом в некоторых отраслях с чрезмерной конкуренцией доля убыточных предприятий значительно превышает пропорции «правила третьей».

Глубинные причины убыточности можно обобщить словами предупреждения компании «Рэнд», лидера американской консалтинговой индустрии: из 1000 крупных предприятий, обанкротившихся в мире, 85 % потерпели крах из-за неосторожных решений руководства.

Для частных компаний ошибки в принятии решений являются самой серьезной ошибкой. Поскольку это «голова» всего процесса: если «голова» пошла не в ту сторону, ситуацию трудно исправить, и всё идет наперекосяк. Как же генеральному директору избежать серьезных ошибок при принятии решений?

(1) При принятии решений должны быть четко сформулированы цели

Предпосылкой принятия решения является наличие четкой цели, ясности проблемы и четко сформулированной задачи. Только в таких условиях возможно принятие решения. Решение принимается либо для решения какой-либо проблемы, либо для достижения определенной цели. Сложность принятия решения заключается в неясности цели, которая зачастую приводит к нерешительности при выборе варианта. Если цель решения четко сформулирована, то, исходя из требований этой цели, лицо, принимающее решение, без колебаний выберет тот вариант, который лучше соответствует поставленной задаче.

(2) Выбор из нескольких вариантов — важный принцип научного принятия решений

При принятии решения должно быть несколько реалистичных альтернативных вариантов; если есть только один вариант, его невозможно сравнить с другими, и нет возможности выбора — его можно только принять. Поэтому выбор из нескольких вариантов является важным принципом научного принятия решений. Сравнение и выбор позволяют укрепить уверенность в процессе реализации решения: при возникновении проблем можно быть уверенным в правильности выбранного варианта, поскольку ранее он был проанализирован, сравнен и оценен; если же проблемы возникают только в процессе выполнения, можно продолжать прилагать усилия для преодоления трудностей и продолжать реализацию решения.

(3) При принятии решений необходимо проводить анализ и сравнение вариантов

При принятии решения следует проводить анализ и сравнение вариантов, осуществляя комплексный анализ и оценку каждого из них, сравнивая их преимущества и недостатки, чтобы иметь четкое представление о ситуации. Зачастую ошибки в принятии решений возникают из-за отсутствия четкого представления о ситуации и слепого принятия решений, что лишает процесс принятия решений рационального осмысления и взвешивания всех «за» и «против».

[Управленческие размышления]

Принятие решений — это процесс рационального, субъективного анализа и суждения, то есть на него влияют различные субъективные факторы. Поэтому вполне нормально, что разные люди приходят к разным решениям по одному и тому же вопросу. Руководитель должен уметь, основываясь на мнениях всех сторон, анализировать, оценивать и принимать правильные решения.

Ни в коем случае не пренебрегайте стратегической дифференциацией

«Отец конкуренции» Майкл Портер, обсуждая конкурентные стратегии, рассказал историю об одном индейском племени:

В районах проживания коренных народов Канады жили несколько индейских племен, которые жили за счёт охоты. После длительной борьбы за выживание в итоге осталось только одно индейское племя.

Причина, по которой именно это племя выжило, весьма «забавная»: другие племена перед охотой сначала анализировали прошлый успешный опыт, выбирали направление, где вероятность добычи была наибольшей, и только потом отправлялись на охоту; а это племя, напротив, увлекалось суевериями: они приглашали шамана, который сжигал кости оленя и по узорам на костях определял направление охоты.

Хотя этот подход и был ненаучным, племя «по счастливой случайности» избежало «стратегического сближения» с другими племенами, уклонилось от конкуренции, реализовало «стратегическую дифференциацию» и в конечном итоге выжило, завоевав более обширный «рынок».

Чтобы добиться успеха и совершить великие дела, необходима стратегия. Однако одной стратегии недостаточно: чтобы выделиться из общей массы, компания должна либо реализовать стратегическую дифференциацию, либо опередить конкурентов в стратегическом плане; в противном случае, слепо подражая другим и плывя по течению, она лишь потеряет себя в стаде и станет добычей стаи волков.

[Уроки управления]

Майкл Портер считает, что суть стратегии заключается в позиционировании, интеграции и создании конкурентных преимуществ, что в конечном итоге позволяет компании стать неповторимой и уникальной. Как предприниматели, так и компании определённого масштаба должны как можно скорее разработать собственную стратегию дифференциации, чтобы выжить в будущей рыночной конкуренции.

Четкое направление, сосредоточенность на цели

Стратегические проблемы стоят перед компаниями любого размера — будь то крупные, средние или малые. Если вчера компания могла постепенно превратиться из головастика в лягушку, опираясь на собственные поиски руководителя, то сегодня это уже невозможно: времени нет, а возможностей больше не осталось.

Для развития компании необходима четкая и целенаправленная стратегия; нельзя слепомчаться вперед. Многие компании, заработав деньги, теряют четкость стратегии, а это неизбежно приводит к сложностям и неопределенности на всех уровнях, в результате чего они теряют направление развития и выбывают из рыночной конкуренции.

Неоспоримым фактом является то, что из компаний, входивших в список «Fortune 500» более десяти лет назад, к сегодняшнему дню почти 40 % исчезли с рынка. Такие компании, как

DuPont, Shell, Siemens, Kodak и General Electric, смогли дожить до наших дней благодаря своим секретным «оружиям» успеха, но у них есть одна общая черта — это дух сосредоточенности.

Если кратко сформулировать законы развития предприятия и ведения бизнеса, можно сказать следующее: только специализируясь, можно достичь совершенства; только достигнув совершенства, можно добиться успеха; только добившись успеха, можно стать сильным; только став сильным, можно стать крупным; только став крупным, можно обеспечить долгосрочное существование. Только обладая духом сосредоточенности в стратегическом плане, предприятие может точно определить свои точки прибыли на сложном и многогранном рынке и всегда делать правильные вещи.

Поэтому ведя компанию вперёд, генеральный директор должен очень чётко формулировать стратегию: что нужно делать, чего не следует делать, в чём компания сейчас сильна — всё это необходимо ясно донести до сотрудников, чтобы каждый знал, как ему действовать.

[Управленческие размышления]

Деловая деятельность сложна и изменчива, поэтому от лиц, принимающих решения, требуется принцип сосредоточенности, чтобы гарантировать, что выдающийся бизнес-план будет действительно реализован. Стратегия — это направление; если направление неясно, можно сбиться с пути; если не сосредоточить усилия на одном направлении, ресурсы предприятия будут рассеяны, и сформировать конкурентное преимущество будет невозможно.

Стратегия должна соответствовать корпоративной культуре

Практика всех успешных компаний мира доказывает: для устойчивого развития и достижения максимального успеха компании необходимы как стратегия, так и корпоративная культура — ни одна из них не может быть упущена.

Компания «Нокия», преобразовавшаяся из предприятия по производству целлюлозы в современного производителя средств связи, пережила коренные изменения как в стратегическом направлении, так и в корпоративной культуре. Её успех объясняется идеальным согласованием стратегии и культуры.

Как же, собственно, следует согласовывать стратегию и культуру? Мы можем рассмотреть это с следующих аспектов:

(1) «Жесткая» стратегия и «мягкая» культура: одно неотделимо от другого

Стратегия без культурной поддержки лишена духа и души, и предприятию будет трудно развиваться в долгосрочной перспективе; культура без стратегического руководства становится «водой без источника», лишенной целей и стремлений, и ее движущая сила не может сохраняться долго. Иными словами, стратегия должна быть тесно согласована с культурой, чтобы обеспечить ее планомерную реализацию и эффективное продвижение; в противном случае возникнут серьезные проблемы.

(2) Стратегия — это дамба, а культура — вода

Стратегия носит жесткий характер — это выбор, основанный на стадии развития отрасли и состоянии собственных ресурсов предприятия. Стратегия подобна дамбе: при наличии прочной дамбы предприятие может, руководствуясь стратегией, собрать в себе мощную силу. Культура же представляет собой своего рода психологический договор, по своим свойствам напоминающий речную воду — мягкую и текучую. Иногда речная вода может бушевать, размывая дамбу и даже приводя к ее прорыву. Поэтому при разработке стратегического плана необходимо формировать благотворную корпоративную культуру, своевременно устраняя из неё негативные факторы, чтобы обеспечить прочное и устойчивое осуществление корпоративной стратегии.

(3) Корпоративная культура должна поддерживать стратегию в мельчайших деталях

Стратегические направления сводятся к трём: низкие затраты, дифференциация и фокусировка. Ключевым моментом является то, как корпоративная культура играет свою роль в процессе реализации стратегии. Поэтому корпоративная культура должна быть детализиро-

вана и пригодной для практического применения, чтобы поддерживать реализацию корпоративной стратегии. Только в этом случае стратегия сможет через культуру укорениться в управлении предприятием, принести реальные результаты и достичь успеха.

Однажды проект, над которым одна из исследовательско-разработческих групп компании «Гранс» работала в течение длительного времени, не был одобрен, и согласно правилам компания не могла выплатить ей вознаграждение. Однако руководитель пригласил членов этой группы на ужин в частном порядке, что не нарушило корпоративных правил, но при этом утешило и воодушевило всех. Такая корпоративная культура является одной из форм поддержки корпоративной стратегии.

[Управленческие размышления]

Стратегия без поддержки культуры лишена духа и души, и предприятию будет трудно развиваться в долгосрочной перспективе; культура без стратегического руководства становится «водой без источника», лишенной целей и стремлений, и ее движущая сила не может сохраняться долго. Поддержка стратегии со стороны корпоративной культуры в конечном итоге реализуется через личный пример руководства и сотрудников, поэтому, если каждый будет больше думать и вкладывать больше усилий, сформируется хорошая культура.

Всегда быть готовым к «невозможному»

У Уэлча была такая привычка: когда подчиненные докладывали ему о рабочих показателях на следующий год, он говорил им: «Умножьте ваши цели на 2, а потом приступайте к делу!»

Стремление к «невозможным» целям имеет огромное значение для компании: оно побуждает сотрудников работать усерднее и делает компанию по-настоящему выдающейся. Это ясно видно на примере компании «Форд».

В те времена Генри Форт, стремясь улучшить характеристики автомобилей, решил создать двигатель с восемью цилиндрами. В то время это казалось практически невозможным, но Генри Форт был твердо настроен заставить инженеров достичь этой «невозможной» цели.

Независимо от того, какие аргументы приводили конструкторы, Генри Форд настаивал: «Вы должны изготовить этот двигатель во что бы то ни стало. Работайте, пока не добьётесь успеха, сколько бы времени это ни заняло». Вдохновлённые этой казавшейся невозможной целью, все сотрудники были вынуждены направить весь свой ум и силы на разработку 8-цилиндрового двигателя.

Прошел год, и инженеры сообщили Форду: «Еще осталось много нерешенных ключевых проблем».

Форд по-прежнему настаивал: «Продолжайте работать, мы обязательно создадим этот двигатель — это наша цель».

В конце концов инженеры нашли секрет и успешно изготовили 8-цилиндровый двигатель. Более того, в процессе непрерывного стремления к высоким целям у сотрудников сформировался дух постоянного прогресса и преодоления трудностей.

Как сказал основатель «Моторола» Голувин: «Иногда мы должны действовать, опираясь на веру в то, что некоторые важные вещи, хотя и не поддаются доказательству, все же можно осуществить».

Потенциал человека безграничен, и порой люди сами не подозревают, насколько он велик и каких высоких целей они способны достичь. Поэтому только тогда, когда люди ставят перед собой «невозможные» цели, их потенциал раскрывается в полной мере, и эти «невозможные» цели, как правило, достигаются. Таким образом, лидеры должны ставить амбициозные цели, чтобы раскрыть максимальный потенциал сотрудников, что в конечном итоге приведет к стремительному росту показателей компании.

Конечно, некоторые «невозможные» цели действительно трудно достичь. Однако даже если цель не будет достигнута, лидер должен понимать, что результат всё равно будет намного лучше, чем при постановке более скромных целей. Кроме того, в процессе достижения этой

цели сотрудники приобретают много полезного опыта, значительно повышают свои способности, что имеет большую ценность для развития предприятия.

[Мысли об управлении]

Стратегия ориентирована на будущее и для современного человека представляет собой способ самопревосходства. Поскольку речь идет о превосходстве, в ней неизбежно присутствует множество «невозможных» целей. В таких случаях генеральный директор должен мотивировать всех двигаться вперед, а когда сотрудники сталкиваются с неудачами, следует поддерживать их позитивным отношением, а не наказывать за недостижение целей.

Стратегия лидерства и стратегия следования

(1) Стратегия лидерства: превосходство над конкурентами за счет уникальности

Как компании найти уникальную стратегию, которая позволит ей выделиться из общей массы? Мастер конкурентной стратегии Портер говорит об этом так: «На мой взгляд, для конкуренции необходима хорошая стратегия. На самом деле конкуренция заключается не в том, чтобы стать лучшим, а в том, чтобы обладать уникальностью».

С стратегической точки зрения конкуренция имеет много аспектов. Предприятию не нужно искать единственное «панацея», а следует найти подходящий для себя подход, чтобы выделиться в отрасли. Если компания будет мыслить таким образом, то конкуренция, с которой она столкнется, не будет разрушительной и не приведет к злонамеренному снижению цен. Не следует рассматривать конкуренцию как борьбу за первое место, а как возможность стать неповторимым и уникальным. В этом и заключается «стратегия лидерства».

Компания Microsoft, без сомнения, является лидером в области инноваций в сфере ИТ-технологий. С 1995 года уровень инновационности продуктов Microsoft стабильно держится на уровне выше 71 %. Microsoft демонстрирует широкий взгляд на вещи: одновременно с удержанием и расширением доли рынка программного обеспечения для персональных компьютеров компания вкладывает значительные финансовые и человеческие ресурсы в разработку и продвижение критически важных корпоративных приложений, что позволило ей в условиях жесткой конкуренции сформировать ситуацию естественной монополии в сфере операционных систем для персональных компьютеров.

(2) Стратегия подражания: проверенная философия «второго места»

Компании с относительно слабыми позициями, стремясь как можно быстрее догнать лидеров, часто применяют «стратегию подражания»: выбирают объект для подражания, а затем копируют лидера в таких аспектах, как продукция, ценообразование и даже упаковка. Это хорошая стратегия для слабых компаний, позволяющая им не отставать от лидеров.

В 1999 году, когда была основана компания «Монню», её мощный конкурент «Или» уже занимал доминирующее положение. Как легко ли было слабому новичку создать известный бренд? Более того, конкуренты — это враги: если компания будет становиться всё сильнее и вызовет настороженность соперника, она непременно столкнется с резким противодействием на рынке. Столкнувшись с такой ситуацией, лидер «Монню» Ню Гэньшэн выдвинул лозунг «Создать второй бренд молочной промышленности Внутренней Монголии», взяв за образец для подражания лидера молочной отрасли — компанию «Или» — и развиваясь, следуя за ней.

У этой стратегии было ещё одно преимущество: она в определённой степени снижала «враждебность» со стороны «Или», что было чрезвычайно важно для только что появившейся на рынке компании «Монню». На первый взгляд, уклонение «Монню» от сильного соперника «Или» могло показаться проявлением слабости, однако на самом деле это стало эффективным средством для быстрого завоевания успеха на рынке. Дело в том, что в то время «Или» как первый бренд молочной промышленности Внутренней Монголии был известен всем, тогда как «кто является вторым брендом» — никто не знал; выдвинув лозунг «создать второй бренд», «Монню» фактически, «внешне» уклоняясь от сильного соперника, в то же время встала на плечи гиганта и оставила других конкурентов далеко позади.

Следует отметить, что стратегия следования за лидером требует точного понимания тенденций, а тенденция — это не то же самое, что мода. Мода подобна волнам в океане: она впечатляет, но быстро проходит, сопровождаясь множеством пузырьков; а тенденция — как прилив: она действует незаметно, но реально и обладает поразительной силой. Некоторые генеральные директора часто путают моду с тенденцией, что приводит к серьезным провалам.

[Управленческие размышления]

Будь то лидерство или следование за лидером — это всего лишь средства, стратегии, основная цель которых заключается в достижении целей развития предприятия. Поэтому при определении стратегического позиционирования генеральный директор должен гибко реагировать на реальную ситуацию в компании, не заикливаясь на формальностях.

Стратегия фокусирования и стратегия ступенчатого развития

(1) Стратегия фокусирования: внимание — это богатство

Если удастся глубоко укоренить в сознании людей одно слово, символизирующее компанию, то эта компания может добиться огромного успеха. Например: BMW — вождение; Volvo — безопасность. Компания концентрирует суть своей деятельности или особенности в одном слове, и это слово становится фокусом. Как только какое-то слово укоренится в сознании людей, изменить его будет чрезвычайно сложно. В этом и заключается уникальность закона фокуса.

В 1996 году бывший президент Intel Гроув так описал общество будущего: «Во всем мире развернется битва за внимание: тот, кто сможет привлечь больше внимания, станет господствующей силой столетия». Сегодня внимание формирует фокус, внимание формирует экономику, а борьба за внимание формирует конкуренцию — это уже общепризнанная теория и факт.

Необходимо стремиться создавать возможности для привлечения внимания потребителей, однако для компаний, предоставляющих продукты и услуги, первое, по-видимому, всегда можно достичь с помощью денег; для них гораздо важнее создать ценность собственного бренда и превратить себя в центр внимания. Поэтому руководители компаний, помимо щедрых вложений в рекламу, должны уделять больше внимания построению бренда, чтобы их бренд стал центром внимания в отрасли.

(2) Стратегия «лестницы»: видеть не только первое, но и второе, и третье

Невозможность занять первое место на рынке не означает окончательного провала. Ведь когда люди принимают решение о покупке, в их голове всегда существует некий порядок продуктов. Если продукты X, Y и Z соответственно занимают первое, второе и третье места на рынке одного и того же типа, то доли рынка, приходящиеся на X, Y и Z, обычно составляют примерно 4:2:1. Прежде чем приступить к реализации маркетингового плана, компания должна сначала задать себе вопрос: на какой ступени мы находимся в сознании потребителей, или, возможно, нас вообще нет на этой рыночной ступени? Только после этого следует утвердить маркетинговый план, чтобы он соответствовал тому месту, которое компания занимает на данном рынке.

В маркетинге существует понятие «рыночного позиционирования», которое заключается в определении того, на каких «рынках» и в каких «условиях» продавать продукцию компании, а также в выборе целевых групп потребителей: на южных или северных рынках? На прибрежных или внутренних рынках? В городах или в сельской местности? В крупных торговых центрах или в малых и средних магазинах...? Точное рыночное позиционирование позволяет компании занять выгодную ступень, тем самым сохраняя своё конкурентное преимущество.

То же самое касается развития предприятия: точно определить своё место и найти подходящий путь развития гораздо выгоднее, чем стремиться стать так называемым лидером отрасли. Что ещё более важно, применение стратегии «ступенчатого развития» позволяет предприятию уверенно делать каждый шаг, тем самым закладывая прочный фундамент для

расширения и укрепления позиций, что является ещё одним проявлением управленческой мудрости.

[Управленческие размышления]

Сегодняшняя рыночная конкуренция вступила в эпоху борьбы за внимание, и в результате появилась «экономика внимания». Руководители предприятий должны научиться привлекать внимание потребителей и клиентов, превращая это внимание в богатство. Если не удастся стать центром внимания под прожекторами, то следует применять стратегию «лестницы» и стать победителем на нишевом рынке.

Однонаправленная стратегия и многонаправленная стратегия

(1) Однонаправленная стратегия: специализация, углубление и совершенствование

Однонаправленная стратегия, то есть одностороннее развитие, позволяет компании сосредоточить усилия на специализации, углублении и совершенствовании собственного бизнеса. Концентрируя все финансовые ресурсы, энергию и интеллект на одной области, компания может легко закрепиться на рынке, накопить опыт и сформировать сильную конкурентоспособность.

Несмотря на многочисленные преимущества однонаправленного развития, многие компании сталкиваются с обострением конкуренции в своей основной сфере деятельности, снижением цен и резким сокращением прибыли. Если же придерживаться однонаправленного подхода, это ограничивает масштабы и темпы развития компании, и зачастую возникает ощущение, что развиваться становится всё труднее. Как только потребительские предпочтения на рынке меняются, компании приходится перестраиваться, и по сравнению с компаниями, практикующими диверсификацию, таким компаниям гораздо сложнее пройти процесс трансформации.

(2) Стратегия диверсификации: расти, укрепляться и совершенствоваться

Стратегия диверсификации, то есть ведение разнообразной деятельности, позволяет компании снизить риски. Чем шире сфера деятельности компании, тем выше её способность противостоять рыночным потрясениям. Ещё одним преимуществом диверсификации является возможность массовой подготовки специалистов в различных областях, что способствует росту компании.

Недостатки такого способа расширения заключаются главным образом в следующем: он требует значительных финансовых вложений, а при широком охвате деятельности неизбежно возникает нехватка средств; как только оборотные средства иссякают, компания попадает в затруднительное положение. В то же время, чем дальше компания простирает свои «щупальца», тем больше неизвестных областей она сталкивается, и тем выше вероятность того, что она окажется в «слепой зоне». Именно в связи с этим многие крупные корпоративные группы повсеместно применяют подход, при котором одна отрасль является основной, а деятельность ведется по нескольким направлениям.

Следует помнить, что многие компании терпят неудачу из-за слепой диверсификации. Для выхода в новую отрасль компания должна обладать рядом условий. Однако каждая компания сталкивается с целым рядом ограничений: знания, опыт и доступная информация основных лиц, принимающих решения, и руководителей ограничены; ограничены также финансовые ресурсы, кадровый потенциал и сеть социальных связей компании, что приводит к острому противоречию между этими двумя факторами. Многие компании выходят на новые рынки, не разрешив эту серию противоречий: принимают решения вслепую, не обладая необходимыми знаниями и информацией; начинают проекты вслепую, не имея достаточных финансовых резервов; назначают руководителей вслепую, не имея подходящих кандидатов; и вслепую расширяют свою деятельность за пределы своих возможностей по надзору и контролю. Это очень опасно.

[Управленческие размышления]

Для предпринимателей, стремящихся добиться успеха в нескольких сферах бизнеса, ключевым моментом является правильное управление темпами диверсификации. Однако любые рискованные действия, не учитывающие собственные ресурсы и возможности, чрезвычайно опасны, особенно для китайских предприятий, которые, как правило, обладают слабой устойчивостью к рискам. Поэтому стремясь расширить портфель инвестиций, необходимо убедиться, что имеющиеся активы достаточно прочные; более активный и осторожный подход, предполагающий поэтапное продвижение, является более разумным и надежным.

Приверженность стратегии и корректировка стратегии

С точки зрения долгосрочного развития предприятия приверженность стратегии имеет огромное значение. Зачастую именно упорство приводит к достижению выдающихся результатов. Для компаний, занимающихся одним видом деятельности, следование намеченной стратегии имеет огромное значение.

Не существует «хороших» и «плохих» отраслей: в каждой отрасли есть как высокодоходные, так и убыточные предприятия. Если компания будет придерживаться своего позиционирования и активно продвигать инновации, она всегда сможет найти источники своей конкурентоспособности и преимущества.

Однако для диверсифицированных предприятий, помимо приверженности стратегии, еще более важным является ее корректировка. Дело в том, что если диверсифицированное предприятие не сможет посредством стратегической корректировки отсечь убыточные направления бизнеса, то они, подобно раковым клеткам, будут быстро распространяться и в конечном итоге охватить все сферы деятельности.

Группа «Чунлань» когда-то произвела фурор благодаря производству кондиционеров, но впоследствии пришла в упадок в ходе попытки выхода на автомобильный рынок. Глубокий урок заключается в следующем: президент «Чунлань» Тао Цзяньсин увидел в примере GE будущее диверсификации для предприятий по производству бытовой техники, но не заметил, что GE обеспечивала это будущее за счет постоянных стратегических корректировок. На самом деле GE всегда проводит регулярную оценку состояния и перспектив развития каждого направления бизнеса, а затем, исходя из результатов этой оценки, вносит соответствующие корректировки. Те направления, которые не соответствуют стратегии GE «быть первыми или вторыми», неизбежно подвергаются безжалостному отсеву.

Стратегические корректировки GE всегда руководствуются одним главным принципом: обеспечение здорового функционирования предприятия и стремление к высокому уровню прибыльности. В некотором смысле это неизменная общая стратегия GE, это пример стратегической последовательности.

[Управленческие размышления]

Стратегическая последовательность и стратегическая корректировка являются относительными понятиями, но при этом дополняют друг друга. Генеральный директор должен регулярно оценивать состояние своего бизнеса, постоянно корректировать свои прогнозы в соответствии с развитием отрасли и принимать решительные меры в отношении новых направлений, которые, возможно, не оправдают ожиданий, чтобы таким образом обеспечить долгосрочное процветание компании.

Стратегия скачкообразного развития и стратегия постепенного развития

Скачкообразное развитие — это то, о чём мечтают многие компании, и многие из них включают его в качестве стратегической концепции в свои планы. Скачкообразное развитие имеет множество преимуществ, и его основное значение заключается в том, что с его помощью можно выйти из сложной ситуации и занять выгодное конкурентное положение в процессе «перераспределения сил».

Поэтому при появлении новых технологических, отраслевых и рыночных возможностей компания должна стремиться воспользоваться ими и осуществить скачкообразный рост.

Однако следует также учитывать, что такой рост имеет свои условия. Он не только предъявляет высокие требования к техническим возможностям компании и её способности контролировать новые рынки, но и зачастую требует поддержки со стороны широкого спектра сопутствующих условий.

Компании необходимо трезво оценивать ситуацию: с одной стороны, внимательно следить за изменениями и своевременно совершать скачкообразный прорыв, чтобы не отстать; с другой стороны, начинать с текущих задач, действовать постепенно, совершенствовать существующую продукцию, накапливать технологический потенциал и готовиться к скачкообразному развитию.

[Размышления об управлении]

Основатель Alibaba Ма Юнь сказал: «Многие наши ресурсы объединились совершенно случайно, как в романах Цзинь Юна: когда мастерство человека в боевых искусствах достигает определенного уровня, появляется множество возможностей для их объединения». Стратегия «перехода» является усовершенствованием стратегии «постепенного развития», а стратегия «постепенного развития» создает основу для «перехода» предприятия; обе стратегии взаимодополняют друг друга.

Краткосрочная и долгосрочная стратегии

Сложность стратегического позиционирования заключается в том, что всегда приходится выбирать между противоречиями. Например, трудно определиться между стратегией, ориентированной на краткосрочную выгоду, и стратегией, нацеленной на долгосрочное развитие.

Основатель группы «Чжэнтай» Нань Цуньхуэй сказал: «На этапе быстрого развития предприятия перед вами открывается огромный выбор отраслей, а партнеры из самых разных отраслей буквально ломают порог, стремясь наладить сотрудничество. Это легко приводит к произволу в принятии решений». Ведение бизнеса похоже на кипячение воды: вы нагреваете чайник до 99 градусов — остался всего один градус до закипания, — но вдруг вам приходит в голову, что другая вода лучше, и вы бросаете этот чайник, чтобы поставить новый на другую плиту; пока новый чайник не закипит, прежний уже остынет».

При выборе проектов в области технологических инноваций компании часто подвержены таким недостаткам, как стремление к быстрой выгоде, поверхностность и поспешность; они всегда надеются найти проект, дающий «мгновенный результат», чтобы как можно скорее запустить его в производство и получить прибыль. Конечно, такое мышление не является ошибочным, однако на практике, слепо преследуя эту цель, компании часто упускают из виду долгосрочное развитие.

В идеале выбранные проекты должны одновременно закладывать основу для долгосрочного развития и приносить результаты в ближайшей перспективе, и компании действительно следует искать такие возможности.

Однако когда в рамках одного проекта сложно совместить обе эти цели (а это случается часто), компании необходимо правильно выстраивать соотношение между ними. Можно рассмотреть возможность выбора части проектов, дающих быстрый и легкий результат, но при этом необходимо также запланировать определенное количество проектов, закладывающих фундамент для долгосрочного развития. Ключ к правильному соотношению краткосрочных и долгосрочных целей заключается в том, чтобы компания тщательно разрабатывала стратегическое планирование, заранее готовилась к будущим вызовам и, делая один шаг, предвидела два или даже три следующих.

[Размышления об управлении]

Конкуренция на коммерческом рынке чаще всего проявляется в виде долгосрочных стратегических отношений, а не в виде краткосрочной прибыли. Например, снижение цен в краткосрочной перспективе может повысить объем продаж, но все больше фактов свидетельствует о том, что в долгосрочной перспективе снижение цен приводит к сокращению объема продаж

продукции компании и ее доли на рынке, поскольку это дает людям понять, что выгодны только сделки, заключенные при сниженных ценах. Когда цены перестают снижаться, люди начинают избегать компании. Рынок — это не игра для дилетантов. Когда вы воодушевлены краткосрочным эффектом, тень долгосрочных последствий постепенно растёт.

Придерживаться стратегии или отказаться от неё

Рынок всегда благосклонен к тем, кто выдерживает до конца. Победителями в конечном итоге часто становятся не те, кто обладает сильнейшими конкурентными навыками, а те, кто лучше умеет удерживать свои позиции; поэтому, когда один за другим исчезают соперники, именно они становятся настоящими победителями.

Придерживаться стратегии — значит, что на пути развития компания не должна отказываться от своего основного направления и не должна сдаваться, а может развивать рынок и ждать наступления сезона сбора урожая. Без такого духа стойкости компания не сможет достичь цели обеспечения вечного процветания.

Однако, помимо стратегии удержания позиций, своевременный отказ также является стратегическим выбором и, более того, проявлением мудрости, необходимой для выживания. В некоторых случаях отказ — это залог выживания.

Стратегия отказа — это стратегический подход, заключающийся в как можно более ранней ликвидации инвестиций и выходе из рынка в период спада. Реализация такой стратегии включает два ключевых момента:

(1) Проведение на ранней стадии спада в отрасли

Эта стратегия основана на том предположении, что компания продает свои бизнес-подразделения на ранней стадии спада, что позволяет максимально вернуть чистую сумму инвестиций, а не применять стратегию «сбора урожая», при которой продажа подразделений происходит на поздней стадии.

В некоторых случаях отказ от ведения бизнеса может оказаться целесообразным ещё до наступления спада или на этапе зрелости отрасли. Как только спад станет очевидным, покупатели активов как внутри, так и вне отрасли окажутся в более выгодной позиции при ведении переговоров.

(2) Рассмотреть возможность перепродажи активов компании конкурентам

Стратегия быстрого ухода заставляет компанию сталкиваться с такими препятствиями для выхода, как имидж и взаимоотношения, тогда как ранний выход, как правило, в определенной степени смягчает эти факторы. Компания может использовать стратегию «частной торговой марки» или продавать продукцию конкурентам, чтобы смягчить некоторые из этих проблем.

[Управленческие размышления]

Швейцарский военный теоретик Фимони говорил: «Удачное отступление должно вознаграждаться так же, как великая победа». Для развития компании нельзя ничего не делать, но и нельзя заниматься всем подряд. Даже автомобиль способен выдержать лишь ограниченную нагрузку. Когда невозможно получить и рыбу, и медвежью лапу, мы должны помнить о необходимости отказаться; когда нет достаточно времени, чтобы собрать и кунжут, и арбуз, мы должны быть готовы отказаться от одного. Выбор — это мудрость и дальновидность, основанные на оценке своих сил, а отказ — это решительность и смелость, направленные на сохранение общего блага.

Стратегия на внутреннем рынке и международная стратегия

В ноябре 2003 года группа TCL и французская компания Thomson подписали соглашение о слиянии и реорганизации. Впоследствии TCL и Thomson совместно вложили 470 млн евро в создание новой компании «TCL-Thomson». Позже факты доказали, что этот путь интернационализации был далеко не гладким. К 2005 году, несмотря на то что в Китае TCL активно рекламировала свою прибыльность, фактический убыток TTE превысил 70 миллионов евро.

В марте 2007 года план TCL Group по интенсивной реорганизации европейского бизнеса по производству цветных телевизоров в конечном итоге завершился принятием жестких мер по увольнению сотрудников — вопросу, вызывающему особую чувствительность.

На фоне того, что китайские менеджеры устремились на зарубежные рынки, мы видим тревогу китайских руководителей бизнеса: все они боятся отстать и поэтому устремляются в погоню за тенденцией интернационализации. Однако мы хотим сказать, что только шагая твердо и уверенно, можно сделать уверенные шаги — это и есть основа для укрепления и расширения компании. Говоря конкретнее, сначала нужно завоевать внутренний рынок, а уже потом заниматься интернационализацией — только так появится надежда на успех.

В последние годы конкуренция за капитал играет всё более важную роль в мире бизнеса. Некоторые высокотехнологичные компании, а также предприятия из перспективных отраслей пользуются благосклонностью отечественного и зарубежного капитала и активно развиваются за счёт привлечения венчурных инвестиций. Под влиянием этой лихорадочной гонки многие руководители компаний начинают терять самообладание: они испытывают необъяснимое преклонение перед капиталом, отказываются от прежнего терпения и упорства в работе и даже надеются однажды выйти на биржу, чтобы привлечь ещё больше средств.

В связи с этим мы хотим напомнить менеджерам: только тщательно выполняя свою работу, можно естественным образом добиться успеха. Если ваши продукты и услуги еще не соответствуют требованиям и не обладают достаточной конкурентоспособностью, не стоит бросаться в мутные воды интернационализации — лучше сосредоточиться на том, чтобы качественно выполнять свои задачи.

Что касается пути интернационализации «Алибабы», Ма Юнь подытожил это так: «Интернационализация проверяет, насколько устойчиво движется само предприятие и достаточно ли у него сил. Я всегда считал, что интернационализация — это, прежде всего, локализация. Сложность локализации заключается в отсутствии четкой цели. Я заметил, что сегодня интернационализация большинства предприятий происходит ради самой интернационализации, из-за требований собственной стратегии». Локализация — это не узкий регионализм и национализм, а создание уникальной ценности там, где находится ваша компания... Сегодня для Alibaba, как и для многих других компаний, китайский рынок достаточно велик, но его потенциал еще далеко не раскрыт. Если вы еще не добились успеха на внутреннем рынке Китая, трудно сказать, что вы обязательно победите в конкуренции на зарубежных рынках. Поэтому нужно действовать постепенно: чтобы стать глобальной компанией, необходимо сначала добиться успеха в Китае, иначе все останется пустыми словами».

На самом деле даже если вы уже завоевали внутренний рынок, в процессе интернационализации необходимо соблюдать определенные стратегии и применять определенные приемы, чтобы добиться успеха. В частности, руководители, стремящиеся к интернационализации, должны обратить внимание на следующие три момента:

(1) Начинать следует со стран, имеющих схожий культурный контекст, а затем постепенно расширять присутствие в регионах с иными культурными и институциональными особенностями. Применение пошаговой стратегии не только позволит двигаться более уверенно, но и, что более важно, даст возможность накопить опыт, необходимый для дальнейшего развития. Стремление сразу занять лидирующие позиции нереалистично, если только у вас нет действительно солидного опыта.

(2) Необходимо создать собственный бренд с культурными особенностями и четко определить свои преимущества в развитии. Использование сильных сторон и устранение слабых всегда было одним из основных законов деловой конкуренции. Компания, идущая по пути интернационализации, должна избегать конфликтов с самыми передовыми западными технологиями, а вместо этого использовать свои собственные специализированные знания и создавать конкурентоспособную продукцию.

(3) Интернационализация — это не только выход за пределы страны; порой международный рынок находится прямо здесь, в Китае. На самом деле после многих лет развития Китай сам по себе превратился в один из самых интернациональных рынков, обладающий сильной конкурентоспособностью в некоторых отраслях и сферах, где за место под солнцем борются крупнейшие компании со всего мира. Поэтому выходя на международный рынок, компаниям не следует забывать о врождённых преимуществах внутреннего рынка.

[Управленческие размышления]

Говоря об интернационализации китайских компаний, известный гонконгский экономист Ланг Сяньпин отметил: «На сегодняшний день доля государственных предприятий, успешно реализовавших стратегию диверсификации, не превышает 5%». Из этого нетрудно понять, что риски интернационализации нельзя назвать незначительными. Генеральный директор должен осознавать: завоевать местный рынок — значит успешно выйти на международный рынок, поскольку Китай уже стал важной частью мирового рынка.

Сосредоточимся на роли генерального директора

В Китае термин «стратегия» имеет давнюю историю: «цзянь» означает «война», а «люэ» — «уловка». «Искусство войны Сунь-цзы», написанное в период Весны и Осени, считается самым ранним китайским трудом, дающим всестороннее толкование стратегии. Сегодня термин «стратегия» распространился на политику, экономику, культуру и другие сферы и обозначает руководящие, глобальные планы, уловки и меры, влияющие на исход дела.

Современное стратегическое управление в предприятиях берет свое начало в Западе. Впервые оно было сформулировано американским ученым-менеджером Ансоффом (Ansoff) в 1965 году в работе «Теория корпоративной стратегии». Под этим понимается общее планирование целей, направлений деятельности, основных принципов ведения бизнеса и этапов реализации, осуществляемое предприятием в целях обеспечения долгосрочного выживания и развития на основе анализа и исследования внешней среды и внутренних ресурсов.

Отдел промышленной политики и стратегии Американской академии управленческих наук считает, что стратегическое управление в основном сосредоточено на роли генерального директора и связанных с ней управленческих задачах и включает в себя восемь аспектов:

- (1) Разработка и реализация стратегии.
- (2) Стратегическое планирование и процесс принятия решений.
- (3) Стратегический контроль и мотивация.
- (4) Распределение ресурсов.
- (5) Стратегии диверсификации и формирования портфеля бизнеса.
- (6) Конкурентная стратегия.
- (7) Подбор генерального директора и его деятельность.
- (8) Процесс формирования и состав высшего руководства.

[Размышления об управлении]

Мастер стратегического управления Майкл Портер считает, что эффективное стратегическое управление должно включать пять ключевых элементов: уникальную ценностную ориентацию, тщательно разработанную для клиентов цепочку создания стоимости, четкие приоритеты, взаимодействие и устойчивость.

Уделять должное внимание деталям

Для генерального директора даже приветствие сотрудника вполне может стать важным событием. Конечный результат многих мельчайших действий предсказать невозможно, поэтому с самого начала следует уделять внимание каждому событию.

Подобно тому, как хорошие родители способны увидеть в мелких поступках или незначительных высказываниях ребенка то, что имеет к нему непосредственное отношение. Если эти поступки будут проигнорированы, то будет упущена важная возможность для развития способностей ребенка.

Если вы считаете, что только грандиозные планы и стратегии являются по-настоящему важными, а те «не имеющие отношения к стратегии вещи» вообще не заслуживают внимания, то, скорее всего, целая куча «мелочей» доставит вам череду неприятностей, что приведет к тому, что ваши значительные возможности будут разрушены и в конечном итоге превратятся в пустую мечту.

В период Весны и Осени между государствами Сун и Чжэн разразился военный конфликт. В то время главнокомандующий войсками Суна Хуа Юань забил крупный рогатый скот и овец, чтобы наградить всё войско, но при распределении мяса забыл о Ян Чжине, который управлял его боевой колесницей. Увидев это, Ян Чжин очень рассердился и затаил обиду на Хуа Юаня, а тот этого даже не заметил. Позже, когда две армии вступили в сражение, Ян Чжи направил колесницу Хуа Юаня прямо в ряды армии Чжэн, в результате чего Хуа Юань попал в плен.

Хуа Юань из-за минутного невнимания лишился жизни и привел к гибели всей команды — это глубокий урок. Он напоминает нам, что порой даже незначительная мелочь может повлиять на реализацию стратегии: как гласит пословица, «тысячечильная дамба рушится из-за муравьиной норы», и при реализации стратегии нельзя упускать из виду ключевые детали.

Основатель тайваньской компании «Integrated Circuit» Чжан Чжунмоу верно заметил: «Разделение дел на важные и незначительные делается чтобы хорошо выполнять работу, но порой бывает трудно четко определить, что является важным, а что — незначительным. В определенных ситуациях нельзя даже сказать, что поздороваться с сотрудником — это мелочь, а проведение совещания по стратегическому планированию, презентации по продажам или финансового анализа — это важное дело».

[Управленческие размышления]

В частных компаниях некоторые считают, что генеральный директор стоит на ступеньку выше, а охранник — на ступеньку ниже. Это очень серьезная ошибка, поскольку она неизбежно приводит к тому, что эти люди навязывают другим определённые характеристики «выше» или «ниже». Умный лидер знает: когда перестаёшь оценивать вещи по их величине или значимости, а все должности рассматриваешь на равных, то истинную важность определяют именно твои стратегические цели.

Среднее звено руководства определяет успех или провал

Способность выполнить обязанности, эффективность принятых мер и решение актуальных проблем в конечном счёте зависят от руководителей среднего звена. Занимая позицию исполнителей решений высшего руководства и организаторов-управляющих на низовом уровне, они играют чрезвычайно важную роль. В некотором смысле именно руководители среднего звена определяют успех или провал реализации стратегии.

(1) Они занимают связующее звено между вышестоящим и нижестоящим уровнями. Над руководством среднего звена находятся высшие руководители, а ниже — рядовые сотрудники; в организации они занимают точку соприкосновения между «верхом» и «низом», между макро- и микроуровнями, и должны не только выполнять работу под руководством вышестоящих, но и направлять работу сотрудников своего подразделения; можно сказать, что они являются одновременно и бойцами, и командирами.

(2) Они находятся на уровне исполнения. Решения, принятые руководящим составом организации, в первую очередь должны продвигаться, реализовываться и воплощаться в жизнь именно через руководителей среднего звена. В частности, то, сможет ли реализация правильного стратегического решения в конечном итоге принести ожидаемый результат, в значительной степени зависит от того, как руководители среднего звена будут его выполнять и внедрять.

(3) Занимают позицию опоры организации. Руководители среднего звена в целом обладают высоким уровнем компетенции и всесторонними качествами; они являются профессио-

нальным ядром и опорой организации, отражая общий уровень квалификации руководящего состава и внешний имидж организации.

(4) Играть роль советников и помощников. Руководители среднего звена должны не только доводить указания руководства до подчинённых, но и изучать и анализировать различные аспекты работы на низовом уровне и положение дел в коллективе, предлагать руководству стратегические решения и предоставлять исчерпывающие материалы из первых рук для принятия решений на высшем уровне. О любых проблемах, возникающих в ходе реализации стратегии, можно сообщать руководству через руководителей среднего звена.

[Выводы по управлению]

В предприятии качество, уровень компетентности и стиль работы руководства среднего звена в значительной степени определяют общий облик работы всей команды. В процессе реализации стратегии генеральный директор должен проводить идеологическую работу с руководством среднего звена и опираться на них для прорыва в сложившейся ситуации.

Успешное выполнение двух ролей

Процесс реализации стратегии сложен и изменчив, что может повлиять на настроение членов команды. Это требует от генерального директора особых навыков мотивации и лидерства, чтобы в решающий момент преодолеть трудности. Для этого необходимо выполнить следующие два пункта:

(1) Успешно выполнять роль лидера

Реализация стратегии затрагивает практически всех сотрудников и все подразделения организации. Для координации деятельности этих объектов управления необходимо проявить лидерское мастерство руководителя, например, искусство управления персоналом, включая умение использовать сильные стороны сотрудников, мотивировать их и рационально распределять задачи для достижения максимального общего эффекта; а также искусство межличностного общения, включая навыки взаимодействия с людьми и разрешения межличностных конфликтов; и искусство связей с общественностью и т. д.

Лидер, ответственный за реализацию стратегии, должен установить дисциплину, мотивировать всех руководителей и сотрудников к усердной работе и заручиться их поддержкой. Особенно когда в процессе реализации возникают серьезные препятствия — это часто становится моментом, проверяющим лидерские качества генерального директора. Необходимо сохранять уверенность, находить выход из сложной ситуации и заражать всех своим энтузиазмом до самого момента победы.

(2) Успешно выполнять роль «пожарного»

В процессе претворения стратегии в жизнь руководители, отвечающие за реализацию, сталкиваются с самыми разными управленческими проблемами: приведение организационной структуры предприятия в соответствие со стратегией, увязывание результатов работы с вознаграждением, создание благоприятной для преобразований корпоративной среды, управление внутрикорпоративными отношениями, формирование корпоративной культуры, поддерживающей бизнес-стратегию, корректировка производственных процессов и управление человеческими ресурсами.

При возникновении этих проблем генеральный директор должен лично выйти на передовую, сблизиться с сотрудниками, найти способы решения проблем и обеспечить беспрепятственную реализацию стратегии. В этой ситуации генеральный директор должен достойно выполнять роль «командира пожарной команды», умело решать сложные задачи и стать лидером, заслуживающим доверия всех сотрудников.

[Управленческие размышления]

Реализация стратегии — это работа, более сложная и творческая, чем её разработка; она в большей степени требует от руководителя наличия хороших навыков мотивации и лидерства. Поэтому чрезвычайно важно оттачивать искусство лидерства и умение разрешать конфликты.

Тактика слияний и поглощений «змея, поглощающая слона»

По мере ускорения реализации Китаем стратегии «выхода на международный рынок» большое количество сильных предприятий начало пробовать свои силы в зарубежных инвестициях посредством слияний и поглощений, что привело к появлению множества историй типа «змея, поглощающая слона». Например, Lenovo приобрела подразделение IBM по производству персональных компьютеров, группа TCL купила немецкую компанию Schneider, производящую телевизоры, а Китайская группа электронных технологий (CETC) переняла глобальный бизнес Philips по производству мобильных телефонов и т. д.

Что касается таких моделей слияний и поглощений по принципу «змея, пожирающая слона», генеральный директор должен четко понимать, что ему нужно и в чем заключаются его сильные стороны. В противном случае результатом реализации стратегии слияний и поглощений станет не поиск новых путей развития, а крах. Чтобы превратить «змея, пожирающую слона» в путь к успеху, а не к краху, необходимо минимизировать операционные риски и провести интеграцию после слияния.

(1) Интеграция после слияния и поглощения

Интеграция является одной из «сложных задач», с которой сталкивается компания после «поглощения слона змеей». В международной практике слияний и поглощений существует «закон семи семерок», согласно которому 70 % сделок не приносят ожидаемой коммерческой выгоды, причем 70 % из них терпят неудачу именно из-за проблем с культурной интеграцией после слияния. В реальности между различными компаниями существует множество различий в культурных концепциях и механизмах управления, что оказывает прямое влияние на процесс слияния. Особенно в случае транснациональных слияний культурные и правовые различия создают труднопреодолимые проблемы.

(2) Необходимость правильного руководства и планирования

Слияние и поглощение не являются самоцелью; ключевую роль играет стратегия развития предприятия после слияния. Поэтому после слияния генеральный директор должен разработать комплексный план действий и выбрать правильное направление развития. В случае зарубежных слияний и поглощений необходимо избавиться от низкокачественного имиджа китайских товаров, характеризующегося тем, что «что покупаешь — то дорого, что продаешь — то дешево», а также проводить эффективную работу по связям с общественностью, чтобы добиться удовлетворительных результатов слияния.

(3) Формирование ключевых конкурентных преимуществ

Будь то преимущества в масштабах, технологиях или низких затратах, они должны проявиться после интеграции, чтобы сформировать ключевые конкурентные преимущества объединенной компании. В то же время, для эффективного снижения рисков необходимо проводить локализацию, чтобы пройти период интеграции и добиться быстрого развития за счет ведения бизнеса с учетом местных условий. Конечно, чтобы повысить вероятность успеха стратегии «змея, поглощающая слона», необходимо выбирать подходящие объекты слияний и поглощений, а также подходящие способы и сроки. Следует искать возможности для координации и взаимодополняемости, а также избегать приобретения компаний после того, как их акции «раздуты» на рынке, что приводит к необходимости платить дополнительную «премию».

[Управленческие выводы]

Для предприятия поглощение по принципу «змея, поглощающая слона» — это быстрый путь к получению ключевых технологий, бренда и влияния на рынке. Однако из-за отсутствия у китайских предприятий опыта международного управления у них нет наработок в области управления международными компаниями, размер которых в несколько раз превышает их собственный, и особенно мало знаний об управлении обширными и сложными системами продаж и логистики международных компаний, а связанные с этим риски могут оказаться фаталь-

ными. Поэтому генеральному директору необходимо тщательно изучить стратегию слияний и поглощений и освоить ключевые моменты её реализации.

Глава 3. Март Управление персоналом

Формирование лояльности и преданных последователей

Среди подчиненных, пользующихся доверием, есть как те, кто занимает высокие посты и ключевые должности, так и те, кто остается за кулисами, незаметно управляя ситуацией. Все, что они имеют сегодня, — результат их выдающихся способностей и непоколебимой лояльности к руководству. Руководителю необходимо постоянно укреплять их лояльность, чтобы избежать утечки власти.

(1) Доверие преданным последователям

Доверие, которое руководитель оказывает какому-либо подчиненному, среди множества кадровых решений часто является шагом стратегического значения. В отличие от «использования» и «применения», доверие имеет следующие отличительные черты: максимальный уровень доверия, доминирующая роль эмоциональных факторов и поддержание глубокого взаимопонимания.

(2) Проверка лояльности подчиненных

Самый простой способ проверить лояльность сотрудников — обратить внимание на то, как они описывают компанию. Если сотрудники мысленно ощущают себя партнерами компании, то, говоря о ней, они часто используют такие выражения, как «мой», «наш» или «мы»: они говорят «наша компания», «наша продукция» и «это результат наших совместных усилий». И наоборот, если они чувствуют себя наемными работниками, то будут говорить «это», «они», «их» и т. п., и вы услышите от них такие выражения, как «эта компания», «компания» или «это их проблема».

(3) Завоевать сердца сотрудников

Президент одной известной американской туристической компании Хал Розенброс однажды сказал: «Сервис высочайшего уровня может исходить только из глубины души сотрудников, поэтому компания может предоставлять лучший сервис только в том случае, если завоевала сердца своих сотрудников». Способность сотрудников полностью посвятить себя работе является одним из ключевых факторов успеха компании. Компания, завоевавшая сердца сотрудников, завоевывает и шанс на успех; в противном случае даже самая лучшая компания может потерпеть неудачу. Завоевать сердца сотрудников можно двумя способами: во-первых, обеспечивая баланс между работой и семьей; во-вторых, создавая для сотрудников приятную атмосферу.

(4) Начинать с эмоциональных вложений

Человек — существо эмоциональное, и завоевать лояльность подчиненных можно только через прямое общение между руководством и подчиненными, однако в условиях высокого развития современных технологий добиться этого чрезвычайно сложно. Без эмоционального общения о какой лояльности можно говорить? Прислушивание к мнениям сотрудников позволяет установить прямую связь между рядовыми сотрудниками и компанией. Когда сотрудники, непосредственно взаимодействующие с клиентами, понимают, что их мнение ценится не меньше, чем мнение клиентов, их мотивация повышается.

(5) Рассматривайте подчиненных как «своих»

Сотрудники стремятся к тесной связи с компанией; они хотят, чтобы их отношения с компанией не сводились лишь к зарплате и льготам. Им нужно чувствовать себя «своими», они хотят проникнуть вглубь компании и иметь представление о ситуации во всех её подразделениях. Более того, они не хотят быть просто нанятыми «рабочими руками» или деталью в механизме, которую можно в любой момент заменить. Чтобы завоевать лояльность сотрудников, нужно сделать их частью «круга», а путь к этому лежит через активное общение с ними.

[Управленческие размышления]

У многих руководителей есть свои противники — это неизбежный факт. Зрелые руководители умеют управлять оппозиционерами, превращая их в сторонников, преобразуя негативные факторы в благоприятные и заставляя противников преданно служить себе. Помните: если вы проявляете искренность, вы обязательно получите ответную благодарность, и они из противников станут сторонниками. Тогда в подразделении, которым вы руководите, обязательно сложится атмосфера сплочённости и совместного продвижения вперёд.

«Подозревай тех, кого нанимаешь, и нанимай тех, кого подозреваешь»

«Не доверяй тому, кого нанял, и не нанимай того, кому не доверяешь» — на протяжении тысячелетий этот принцип считался золотым правилом управления персоналом. Однако сегодня этот принцип подвергается серьёзному испытанию. Дело в том, что он лишен диалектического подхода и представляет собой представление о подборе кадров, оторванное от реальности и современности.

Если взглянуть на историю успеха разных стран и крупных компаний, можно заметить следующую картину: некоторые руководители компаний широко используют людей, в которых они уверены, а некоторые даже назначают на должности своих родственников и доверенных лиц, не вмешиваясь в их работу и полагая, что таким образом они «не сомневаются» в них. В результате, когда компания оказывается в полном хаосе или даже стоит на грани банкротства, руководители испытывают глубокое сожаление. Это — пагубные последствия принципа «не сомневайся в тех, кого нанимаешь».

Есть также руководители, которые предвзято относятся к кадрам компании, как будто среди них нет ни одного человека, достойного доверия и найма, и поэтому ошибочно применяют принцип «не нанимать», что в итоге задерживает развитие предприятия. Такое «не доверять и не нанимать» является проявлением незрелости в подходе к подбору кадров.

Из этого следует, что в вопросах подбора персонала, если нанимать сотрудников, не высказывая сомнений, то рано или поздно в компании возникнет управленческий хаос; если же сомневаться и не нанимать, то количество талантливых сотрудников в компании будет неуклонно сокращаться, и она утратит стимул к развитию. Поэтому правильное отношение руководителя к подбору персонала должно заключаться в следующем: нанимать, сомневаясь, и сомневаться, но при этом нанимать.

(1) «Сомневаться, но нанимать» — залог безопасности при подборе персонала

В отношении человека, которого не очень хорошо знаешь или который ещё не достаточно зрел, при его назначении, руководствуясь чувством ответственности перед предприятием и перед самим человеком, руководитель должен задавать вопросы, тщательно обдумывать, можно ли его нанять и как свести риски, связанные с его наймом, к минимуму. В этом и заключается принцип «с недоверием относиться к людям при найме».

Конечно, под этим «сомнением» в первую очередь подразумевается проверка кандидата перед приемом на работу, а также необходимые механизмы контроля и надзора после его приема. Особенно важно последнее: ни один сотрудник, каким бы талантливым он ни был, не может поступать по своему усмотрению, он обязан действовать в рамках установленных правил, подчиняться контролю и проходить оценку.

(2) «Сомневайся, но нанимай» — гарантия всестороннего подбора кадров

Как следует из названия, принцип «сомневайся, но нанимай» означает, что в подходящих обстоятельствах следует смело нанимать даже тех, в отношении кого есть сомнения или опасения, давать им возможность проявить свои способности и проверять и выявлять таланты на практике.

На самом деле в вопросе использования талантов практика является самым убедительным аргументом. До этого могут возникать сомнения по разным поводам, и это вполне нормально. Однако руководитель может предоставить таланту площадку, где тот сможет проявить себя, что позволит составить о нём точное суждение, при этом у самого человека не возникнет

ни малейших претензий или недовольства. Такой подход позволяет избежать предвзятости при подборе кадров и гарантирует всестороннее использование талантов.

[Размышления об управлении]

Для лидера принцип «не доверяешь — не нанимай, а если нанял — доверяй» — это лишь начальный этап. Смелость и умение использовать людей, в которых есть сомнения, — это уже более высокий уровень мастерства и мудрости. Только так можно гарантировать, что у предприятия будет неиссякаемый запас талантов.

Полное раскрытие талантов, каждый на своём месте

Ли Шуфу, владелец Geely Automobile, говорит: «Предприятие должно по-настоящему ценить и использовать роль человека; сколько бы денег ни потребовалось, столько и нужно дать — и тогда предприятие будет процветать. В компании каждый — талант, но необходимо, чтобы каждый мог в полной мере проявить свои способности».

Умение руководителя распознавать и использовать различные типы талантов — это уникальное мастерство. Конкретные детали в отношении оценки и использования людей включают:

(1) Амбициозные сотрудники помогут вам достичь больших успехов. Человек с высокими устремлениями будет ответственно, добросовестно и с энтузиазмом подходить к работе, а также проявит творческий подход; такие таланты являются ценным достоянием для компании.

(2) Важные задачи можно поручать сотрудникам, склонным к размышлениям. Такие сотрудники, как правило, отличаются тщательностью мышления. Руководитель может с уверенностью поручать им ответственные задачи.

(3) Ни в коем случае нельзя доверять важные должности сотрудникам с крайними взглядами. Слишком радикальные люди часто лишены здравого смысла, подвержены импульсивности и, как следствие, легко могут все испортить.

(4) Не стоит легко доверять сотрудникам, которые слишком легко дают обещания. Сотрудники, легко дающие обещания, когда не могут выполнить поставленную задачу, склонны придумывать различные оправдания, чтобы свалить ответственность на других.

(5) Старайтесь как можно реже поручать важные задачи сотрудникам, придирающимся к мелочам. Если человек постоянно придирается к мелочам, ему будет трудно добиться больших успехов.

(6) Важные задачи можно поручать молчаливым сотрудникам. Руководителю следует обращать внимание на молчаливых людей, поскольку их мнение зачастую имеет наибольшую ценность.

[Уроки управления]

Самое большое умение человека — это умение правильно использовать людей, а для этого сначала нужно уметь их разбираться. Руководитель, прежде всего, должен обладать определенными навыками и принципами оценки людей, а также твердо придерживаться принципа «использования талантов каждого», только так можно добиться прорыва.

Использовать сильные стороны людей, избегая их слабостей

Известный международный эксперт в области менеджмента Питер Друкер сказал: «Если у человека, которого вы нанимаете, нет слабых сторон, то в лучшем случае он будет просто средним исполнителем; тот, кто, как говорят, «все умеет», на самом деле скорее всего, ничего не умеет».

Где высокие горы, там и глубокие долины: никто не может быть универсалом, и чем выше способности человека, тем заметнее, как правило, его недостатки. Самое главное при использовании талантов — раскрыть сильные стороны сотрудника, только так компания сможет получить реальную выгоду.

Лю Цзунюань из династии Тан рассказывал такую историю: один человек, по профессии плотник, не мог даже починить свою собственную кровать и был вынужден обращаться за

помощью к другим, что ясно показывало, насколько плохи были его навыки в работе с топором, долотом, пилой и рубанком. Однако он утверждал, что способен строить дома, и Лю Цзунъюань относился к этому с недоверием. Позже Лю Цзунъюань снова увидел этого плотника на большой строительной площадке. Он наблюдал, как тот отдавал приказы и руководил работой с уверенностью; под его руководством многочисленные мастера усердно трудились, действуя слаженно и организованно, что вызвало у Лю Цзунъюаня глубокое восхищение.

Как следует относиться к этому плотнику? Если, судя по его прежним проявлениям, сказать, что он не является хорошим плотником, и принизить его до нуля, то это, без сомнения, означает загубить талант выдающегося руководителя строительных работ. Из этой истории можно извлечь следующий урок: если сначала обратить внимание на сильные стороны человека, то это позволит ему в полной мере проявить свои способности и реализовать свою ценность; если же сначала обратить внимание на его недостатки, то сильные стороны и преимущества легко останутся незамеченными и будут игнорированы.

Поскольку человек представляет собой единство сильных и слабых сторон, при подборе кадров следует руководствоваться следующим принципом: выбирать людей по их сильным сторонам и прощать их слабости, избегая их. Сильные стороны любого человека, как правило, обусловлены определёнными условиями и имеют свою сферу применения. Сильная сторона — это «сильная сторона» только в конкретной области. Если не учитывать условия и сферу применения и произвольно распределять задачи, сильные стороны могут превратиться в слабые.

[Мысли об управлении]

Дейл Карнеги однажды сказал: «Знаете ли вы, что является самым важным фактором успеха человека? Это не управленческие способности, не выдающийся интеллект, не энтузиазм, мужество или чувство юмора. Хотя все эти качества, безусловно, необходимы. На мой взгляд, это умение заводить друзей. Говоря кратко, это способность видеть в людях их лучшие стороны». Генеральный директор, безусловно, имеет свою точку зрения и свой подход к делу, но при использовании талантов необходимо четко понимать: миссия лидера заключается в том, чтобы вести членов команды вперед, а не заменять объективную и правдивую оценку подчиненных своими субъективными предубеждениями. Только так можно в максимальной степени преодолеть собственные предубеждения и достичь цели «использования сильных сторон людей».

Равное отношение ко всем, справедливость и беспристрастность

Согласно историческим записям, после взятия города Хо-чэн император Таи Гаоцзу Ли Юань приготовился наградить воинов за боевые заслуги. Высшие военачальники считали, что слуги не могут получать такие же награды, как регулярные войска, но Ли Юань сказал: «В бою, когда идут в атаку, не бывает различия между высоким и низким, знатным и простолюдином, поэтому и при награждении за заслуги не должно быть никаких различий».

Одинаковые правила вознаграждения и наказания, установленные императором Тана Гаоцзу, сами по себе являлись проявлением «верности и доверия» и «равноправного отношения ко всем». Такой подход позволил эффективно предотвратить появление в армии тенденций к созданию клик и корыстным интригам, что создало благоприятные условия для последующего завоевания власти.

В вопросах использования талантов идеальным состоянием является полное раскрытие способностей каждого и максимальное использование индивидуального потенциала. Ключом к успеху является соблюдение принципов открытости и справедливости в управлении, а также создание прозрачных процессов функционирования и управления организацией.

За всего лишь десяток с лишним лет южнокорейская компания «Самсунг» превратилась из никому не известной небольшой лавки в технологически передовую мировую транснациональную корпорацию. Это чудо нельзя не приписать её кадровой стратегии, основанной на принципе «джентльмен общается со всеми, но не вступает в клики».

«Самсунг» с самого начала и до сих пор применяет строгую систему отбора кадров, при этом критерием выбора сотрудников являются «умные, честные и здоровые люди»; при найме выпускников вузов «Самсунг» первым предложил практику, при которой не учитывается учебное заведение, а внимание уделяется исключительно реальным способностям. Такие равные возможности для продвижения по службе и справедливая организационная культура значительно повышают мотивацию сотрудников, формируют сильную сплоченность и позволяют «Самсунг» постоянно достигать высоких результатов в работе.

Кроме того, в руководстве Samsung Group сложилось следующее мнение: «Недобросовестные практики — это рак, это инфекционная болезнь, которая подвергает организацию опасности краха». Чтобы не допустить, чтобы «нарушители» подрывали здоровое развитие команды, Samsung регулярно проводит аудит всех подразделений, и как только факты нарушений или противоправных действий подтверждаются, об увольнении объявляется на месте. Поэтому при ведении деловых переговоров со Samsung многие клиенты не осмеливаются дарить подарки или приглашать на обеды. Такое строгое управление обеспечивает эффективную гарантию здорового развития организации.

Один специалист по менеджменту однажды отметил: «Ключ к успеху организации заключается в справедливом отношении к подчинённым и оказании им помощи, а также в последовательности при подборе кадров; только в этом случае они пойдут за вами». Иными словами, лидеры и руководители при подборе кадров должны руководствоваться принципом «не спрашивай о происхождении героя».

[Размышления об управлении]

Исторически в нашей стране сформировалась традиционная культура, основанная на этических нормах. Под влиянием этого в управлении организациями люди склонны привносить личные эмоции, деля сотрудников на близких и дальних в зависимости от отношений с однокурсниками, земляками или друзьями, что подрывает принцип подбора кадров исключительно по способностям и ослабляет боеспособность команды. Поэтому лидеру необходимо сохранять ясность ума, быть «общительным, но не пристрастным» и предоставлять подчинённым равные возможности для конкуренции. В конце концов, управленческая работа — это не приглашение на ужин: для достижения собственных целей развития необходимо отказаться от влияния кумовства, чтобы проложить путь к успеху.

Подбор кадров в соответствии с задачами, соответствие способностей и должностей

Стратегия определяет организационную структуру, а через неё — принципы подбора кадров в компании. Иными словами, при подборе персонала необходимо строго придерживаться принципа «подбор кадров в соответствии с задачами», нанимая и используя специалистов исходя из потребностей бизнеса и должностных обязанностей, а также обеспечивая «соответствие способностей и должности».

(1) При подборе кадров необходимо стремиться к правильному распределению по должностям

Каждая задача уникальна, а у каждого человека есть свои сильные стороны; только приспособив сильные стороны человека к потребностям задачи, можно обеспечить успех дела.

(2) «Для изготовления инструмента нужен мастер»

Чтобы сотрудник мог достойно выполнять свои обязанности, необходимо привлекать людей, обладающих «высоким мастерством». Понятие «компетентность» имеет два значения: с одной стороны, это «выполнение задачи», а с другой — «высокая эффективность», включающая в себя «оригинальные идеи». Люди, конечно же, стремятся к второму значению, и для достижения этой цели необходим «мастер», то есть человек, глубоко разбирающийся в своем деле и обладающий высоким уровнем квалификации.

Чтобы обеспечить выполнение обоих вышеупомянутых аспектов, руководитель должен выполнить две задачи: анализ профессии и подбор персонала с учетом должностных требований.

Под анализом профессии понимается определение и четкое формулирование видов и уровня способностей, а также личностных характеристик, необходимых для каждой профессии. Это является важным ориентиром при подборе и назначении персонала.

Под подбором персонала с учётом требований должности понимается разработка на основе анализа профессии или должности критериев отбора и найма сотрудников на каждую должность, а также подбор подходящих кандидатов с их учетом. Это конкретный процесс реализации кадровой политики.

[Управленческие размышления]

В управлении человеческими ресурсами также необходимо учитывать концепцию затрат: с минимальными затратами найти подходящих людей и эффективно решать поставленные задачи. Подбор персонала с учетом конкретных задач и соответствие способностей должностным обязанностям позволяют генеральному директору избежать растраты талантов или назначения на должности неподходящих людей.

Разный возраст — разные требования

Разный возраст сотрудников приводит к разным проблемам. Узнав возраст сотрудников, генеральный директор должен, исходя из возрастных особенностей, всесторонне учитывать принцип индивидуального подхода, чтобы они могли проявить свои сильные стороны на своих рабочих местах.

Как правило, сотрудников можно разделить на три возрастные группы: пожилые (50–60 лет), среднего возраста (40–50 лет) и молодые (18–39 лет).

(1) Сотрудники старшего возраста

В силу своего возраста физические силы сотрудников старшего возраста заметно снижаются по сравнению с молодыми людьми, зрение и память также заметно ухудшаются, кроме того, у большинства сотрудников старшего возраста появляется стремление к стабильности, и им трудно проявить в работе тот же энтузиазм, что и в молодости. Однако у сотрудников старшего возраста есть преимущество, которого нет у молодых сотрудников, — это опыт.

Руководители должны использовать различные возможности и случаи, чтобы публично похвалить этих сотрудников со стажем. Кроме того, необходимо в частном порядке доводить до их сведения требования компании и поощрять их продолжать применять свои таланты и способности.

(2) Сотрудники среднего возраста

Сотрудники среднего возраста являются опорой компании; к тому же период их беззаботной молодости уже позади, и они начинают стремиться к более высокому уровню жизни, поэтому они надеются повысить свой материальный уровень и статус на работе благодаря собственным усилиям. Сотрудники среднего возраста избавились от молодостной импульсивности и стали опытными и уравновешенными. Кроме того, с возрастом они все больше ценят свою нынешнюю должность.

Генеральный директор должен рассматривать сотрудников среднего возраста как приоритетную группу для развития талантов, выявляя среди них тех, кого можно подготовить и кому можно поручить ответственную работу. При внимательном и тщательном подходе легко обнаружить таланты, которые можно использовать в интересах компании.

(3) Молодые сотрудники

Преимуществами молодых сотрудников являются высокий уровень энергии, быстрота мышления, смелость в идеях и действиях — это очень ценные качества. В настоящее время большинство руководителей уделяют молодым сотрудникам достаточное внимание, однако их лояльность относительно низка.

Что касается молодых сотрудников, необходимо использовать их энергичность, чтобы привнести в организацию свежую кровь. В то же время следует разработать долгосрочные планы внутреннего развития кадров и инвестировать в подготовку специалистов — только тогда компания сможет в решающий момент получить необходимых для развития сотрудников.

[Управленческие размышления]

Кадры формируются и воспитываются в процессе работы. Руководитель должен уметь выращивать таланты среди молодых сотрудников, отбирать их из числа сотрудников среднего возраста и эффективно использовать опыт сотрудников старшего поколения, чтобы достичь цели полного раскрытия потенциала каждого. Одним словом, генеральный директор должен помнить следующий принцип: в зависимости от возрастных особенностей сотрудников следует применять различные методы, чтобы в полной мере раскрыть их творческий потенциал и энтузиазм.

Удерживать сотрудников и завоевывать их сердца — залог изобилия талантов

Потеря талантов равносильна уничтожению жизни компании. Как и в случае с любыми инвестициями, не стоит ожидать, что инвестиции в удержание талантов принесут прибыль сразу: чем дольше они работают в вашей компании, тем выше будет прибыль.

(1) Остерегайтесь, чтобы вас не «уволители» подчиненные

В глазах многих компания не похожа на семью: в ней нет тепла и близости; она больше напоминает гостиницу, где руководители приходят и уходят, сотрудники приходят и уходят, нет общения, а есть только разочарование. Неизбежным результатом этого станет уход сотрудников и распад компании. Поэтому в процессе управления необходимо уделять внимание развитию талантов, способствовать их интеграции в коллектив, удовлетворять потребность всех в любви и создавать атмосферу, в которой компания воспринимается как пространство для проявления личного таланта и самореализации. В таком случае руководителю не придётся беспокоиться о том, что его «уволят».

(2) Насильно выжатая дыня не сладка

Руководители часто сталкиваются с такой ситуацией: технический специалист, крайне необходимый компании, или сотрудник, занимающий важную должность, внезапно заявляет о желании уйти. В такой ситуации руководитель должен сделать всё возможное, чтобы удержать сотрудника, но если тот настаивает на уходе и, несмотря на все усилия, всё равно уходит, разумным и реалистичным решением будет дать ему «зелёный свет». Ведь что на силовом давлении не получается, то и не получается: удержав человека, вы не удержите его сердце, а его потенциал не сможет раскрыться, что приведёт только к негативным последствиям: во-первых, он не будет работать с полной отдачей; во-вторых, это вызовет беспокойство среди сотрудников и повлияет на других.

(3) Создание благоприятной среды

Конкуренция в бизнесе всё чаще проявляется в борьбе за таланты. Руководители должны смело смотреть в лицо этой реальности и привлекать таланты со всех сторон. Необходимо регулярно выходить на передовую, прислушиваться к мнению сотрудников; нужно понимать текущие тенденции развития талантов и анализировать, в чём у вас есть недостатки. Одним словом, создание благоприятной среды, уважение к талантам и их активное использование — вот ключ к удержанию талантов.

(4) Дать каждому перспективу

В некоторой степени компания похожа на футбольную команду, а сотрудники — на футболистов. Высокая зарплата может помочь команде привлечь звездного игрока, но если этот игрок в течение года не выйдет на поле, он обязательно покинет команду. То же самое и с компаниями: некоторые компании хвастаются тем, сколько у них докторов наук и магистров, но если этим людям нечего делать, то вскоре они уйдут. Чтобы у каждого сотрудника была работа,

руководство должно детализировать свои цели, чтобы у каждого сотрудника была своя четкая цель, и использовать это в качестве критерия оценки, тем самым давая каждому стремление к достижению цели.

(5) Развивайте умение удерживать таланты

Умный руководитель поощряет радостное отношение к работе, считая, что самые ценные и прекрасные моменты в жизни человека приходятся на время работы, и побуждает сотрудников находить удовольствие в работе, превращая её в увлекательное занятие. Хорошая рабочая атмосфера укрепляет сплочённость компании, позволяет удержать большое количество талантов и усиливает потенциал компании. Руководитель должен овладеть искусством удержания талантов, учитывая при этом несколько аспектов: во-первых, удерживать таланты с помощью карьерного роста; во-вторых, удерживать таланты с помощью эмоциональной привязанности; в-третьих, удерживать таланты с помощью материального вознаграждения.

[Мысли об управлении]

Удержать талантливых сотрудников не так уж и сложно. Достаточно, чтобы руководитель создавал в коллективе справедливую, равноправную и гармоничную атмосферу, позволяющую им под вашим руководством ощущать собственную значимость и достигать успехов. Тогда сотрудники будут преданно и усердно работать под вашим руководством, отдавая вам все свои силы. Конечно, вам необходимо понимать их потребности: например, возложение большей ответственности, повышение вознаграждения, удовлетворение интересов и увлечений, своевременное и обоснованное продвижение по службе, внимание к перспективным молодым сотрудникам — все это является эффективными стратегиями удержания кадров.

Сочетание поощрений и наказаний, баланс между добротой и строгостью

(1) Всем нравится получать похвалу

Каждый человек хочет получить признание! Если вы будете внимательны, то заметите достоинства сотрудников, которые заслуживают похвалы. При похвале следует помнить, что ее нужно выражать открыто и в адрес конкретного человека. Кроме того, похвала должна быть искренней и объективной. Также важно соблюдать «меру» в похвале, чтобы не переборщить.

(2) Поощрения должны быть правильными

Для компании важна мотивация каждого сотрудника, но степень её важности различна. Наибольшее значение имеет мотивация лиц, принимающих решения, и ключевых руководителей. При разработке принципов поощрения следует учитывать следующие аспекты:

Во-первых, поощряйте тех, кто делает реальную работу, а не тех, кто только болтает.

Во-вторых, поощряйте тех, кто внедряет инновации, а не тех, кто придерживается старых традиций.

В-третьих, поощряйте тех, кто действует решительно и смело берёт на себя ответственность, а не тех, кто труслив, боится проблем и действует вяло.

В-четвертых, поощряйте тех, кто упрощает работу и повышает её эффективность, а не тех, кто неоправданно усложняет её и снижает эффективность.

В-пятых, поощряйте тех, кто работает незаметно, но добивается реальных результатов, а не тех, кто создает проблемы из ничего.

(3) Больше внимания уделять поощрению, чем наказанию

Для того чтобы стимулировать инициативу людей и регулировать их поведение, необходимо одновременно разработать правила поощрения и наказания. В практике применения поощрений и наказаний следует различать главное и второстепенное, более важное и менее важное; нельзя относиться к ним одинаково. Как правило, поощрения должны быть частыми, а наказания — редкими; атмосфера поощрений должна быть насыщенной, а атмосфера наказаний — сдержанной; церемонии поощрений должны быть торжественными, а церемонии наказаний — скромными; поощрения следует проводить публично, а наказания — индивидуально; и т. д.

[Размышления об управлении]

Поощрение и наказание, как два разных средства мотивации, преследуют одну и ту же цель — стимулировать инициативу подчинённых и повышать профессиональный уровень сотрудников. Однако роль, которую играют поощрение и наказание, различна. Руководитель должен уметь обнаруживать сильные стороны и достоинства сотрудников, превращая негативные факторы в позитивные.

Разные этапы — разные подходы

Развитие компании обычно можно разделить на четыре этапа: начальный, этап роста, этап зрелости и этап упадка. Стратегия генерального директора в области управления персоналом должна определяться с учетом ресурсов и стратегии компании на каждом из этих этапов.

(1) Начальный этап: стратегия «мастер-ученик»

На этом этапе рост компании в основном зависит от ее основателя, а роль рядовых сотрудников не столь заметна, поэтому от генерального директора требуется уделять этому вопросу значительное количество времени и сил.

(2) Этап роста: стратегия «утоления жажды» талантов

В период быстрого роста компании рынок и продукция уже не являются сдерживающими факторами развития; в это время компания сталкивается с проблемами нехватки талантов и неустойчивости организационной структуры. Компания может рассмотреть возможность привлечения профессиональной консалтинговой компании для разработки организационной структуры и создания системы управления человеческими ресурсами, чтобы плавно преодолеть трудности периода роста.

(3) Стадия зрелости: стратегия интеграции ресурсов

После вхождения в стадию зрелости системы планирования, организации, управления, развития и контроля в компании уже достаточно отлажены, однако огромные масштабы компании и снижение темпов роста часто приводят к таким проблемам, как недостаточная мотивация руководства, неэффективная внутренняя коммуникация, сокращение возможностей для развития персонала, а также культурные конфликты между сотрудниками после слияний и поглощений.

(4) Фаза спада: стратегия трансформации кадрового состава

В период спада наиболее актуальными задачами становятся освоение новых рынков, сокращение затрат и как можно более быстрое преодоление кризиса. Сокращение персонала зачастую является вынужденной мерой для компаний, переживающих спад. Параллельно с этим компании необходимо осваивать новые сферы деятельности, нанимать и готовить специалистов в этих областях, чтобы обеспечить кадровую готовность к восстановлению позиций.

[Управленческие выводы]

Управление кадрами с помощью жестких, неизменных подходов, не учитывающих изменения, уже далеко отстает от развития времени. Только подбирая подходящих специалистов в соответствии с различными этапами роста предприятия, можно воплотить в жизнь великую стратегию развития.

Научиться быть наставником, раскрывать потенциал

Времена, когда генеральный директор целыми днями был занят планированием, организацией, руководством и контролем, безвозвратно ушли в прошлое; современные генеральные директора стоят перед лицом новой эры. Они должны использовать надлежащие навыки межличностного общения для мотивации сотрудников и выстраивать такие отношения, при которых сила целостной интеграции превосходит простую сумму отдельных частей.

Станьте наставником для сотрудников, чтобы повысить их чувство ответственности и производительность — этот переход называется «коучинг по результативности». Применение коучинга по результативности включает четыре этапа: обучение, профессиональное консультирование, прямое обсуждение проблем и наставничество.

(1) Обучение. Эта роль требует от вас выступать в качестве индивидуального наставника. Ваша задача — решать проблемы, препятствующие росту сотрудников, и делиться с ними информацией. Все результаты достигаются благодаря людям, поэтому вы должны нести ответственность за развитие сотрудников. Не поручайте проведение корпоративных тренингов посторонним лицам, поскольку они не несут ответственности за результаты работы сотрудников.

(2) Профессиональное консультирование. В качестве профессионального наставника вам необходимо помогать сотрудникам и направлять их в достаточно глубоком изучении их интересов и способностей в контексте их нынешнего и будущего карьерного роста. Вы помогаете сотрудникам рассматривать альтернативные варианты и решать вопросы, связанные с карьерным ростом. Вам также необходимо донести до руководства компании представления сотрудников о карьерном росте, чтобы компания могла разработать соответствующие планы и меры.

(3) Прямой подход к проблемам. Чтобы повысить результативность, необходимо прямо сталкиваться с проблемами. Во-первых, вы должны требовать от сотрудников улучшения результатов. Другими словами, вам нужно побуждать сотрудников добиваться ещё больших успехов, опираясь на уже достигнутые. Во-вторых, вам нужно помочь сотрудникам поднять уровень результативности с неудовлетворительного до удовлетворительного. Прямое указание на неудовлетворительные результаты сотрудников равносильно выговору, поэтому вы должны научиться без критики объяснять сотрудникам, в чём необходимо улучшить результаты.

(4) Станьте наставником. Основная цель наставничества — способствовать дальнейшему профессиональному успеху сотрудников. Как наставник, вы должны помогать сотрудникам разгадывать сложные «загадки» корпоративной структуры. Вы должны помогать сотрудникам преодолевать различные кризисы в организации и развивать их навыки взаимодействия с окружающими. Наставник должен постоянно делиться с сотрудниками информацией и знаниями о целях и деятельности организации, а также обучать их тому, как играть свою роль в организации. Кроме того, когда сотрудники сталкиваются с личными кризисами, наставник должен выступать в роли их доверенного человека.

[Мысли об управлении]

Американский мастер менеджмента Питер Друкер сказал: «Управление людьми заключается не в том, как уменьшить их слабые стороны, а в том, как раскрыть их сильные стороны». Вы, возможно, хороший менеджер, но это не значит, что вы хороший наставник. Сегодняшний генеральный директор должен научиться выстраивать позитивные рабочие отношения, чтобы укрепить самоуважение сотрудников и повысить их рабочие показатели, и все это зависит от лидера-наставника.

«Поощрение и мотивация» — наиболее распространённый подход

Мэри Кей Эш (председатель совета директоров американской компании по производству косметики «Мэри Кей») сказала: «Я считаю, что чтобы быть хорошим менеджером, необходимо понимать ценность поощрения людей к достижению успеха».

Поощрение — это позитивное подтверждение какого-либо положительного поведения человека, цель которого — побудить его и в дальнейшем демонстрировать такое поведение. При правильном использовании «мотивация через поощрение» способна ещё больше повысить активность людей и стимулировать их стремление к самосовершенствованию. Поощрения бывают материальными, моральными, а иногда сочетают в себе и то, и другое.

(1) Материальное вознаграждение — это вознаграждение, способное удовлетворить физиологические потребности человека, включая премии, призы и т. п. Физиологические потребности являются базовыми потребностями человека, и улучшение условий в таких сферах, как одежда, питание, жилье и транспорт, имеет важное значение для мобилизации инициативы людей. Таким образом, умелое использование материального вознаграждения может

укрепить принцип распределения по труду и продемонстрировать силу личного примера в процессе поощрения передовых работников.

(2) Духовное поощрение — это поощрение, способное удовлетворить психологические потребности человека, включая медали, грамоты, приказы о поощрении и т. п. Когда материальные потребности удовлетворены, духовные потребности часто становятся доминирующими для некоторых людей. Духовное поощрение способно пробудить в человеке чувство чести, стремление к достижениям, чувство ответственности и целеустремленность.

При проведении «поощрительных мер» необходимо учитывать некоторые основные психологические принципы и соблюдать меру, чтобы добиться максимального эффекта при минимальных затратах.

- (1) Сочетание материального и морального поощрения.
- (2) Создание благоприятной психологической атмосферы для поощрения.
- (3) Степень поощрения должна соответствовать степени вклада.
- (4) При поощрении следует учитывать индивидуальные различия в потребностях.

[Управленческие размышления]

Одно и то же вознаграждение, представленное в разных формах, оказывает разное психологическое воздействие. Или же одно и то же вознаграждение по содержанию или форме может иметь разный мотивационный эффект для разных людей или для одного и того же человека в разные периоды времени. Руководитель должен, исходя из иерархии потребностей, применять разные формы и содержание вознаграждения к разным людям, чтобы добиться ожидаемого результата.

«Мотивация через пример» — бесконечный источник вдохновения

Мотивация через пример заключается в том, что руководитель, создавая яркий, живой, конкретный и наглядный образец для подражания, пробуждает у сотрудников стремление к самосовершенствованию и чувство чести, а также эмоционально вовлекает их в совместную работу. Сила примера безгранична.

- (1) Руководитель должен идти в авангарде

Если наверху не все в порядке, то и внизу будет беспорядок; у сильного полководца не бывает слабых солдат. В компании, если руководитель способен показать пример, усердно работая и подавая пример собственным поведением, то такой энтузиазм и дух повлияют на его подчиненных, сформировав у всех позитивное и нацеленное на успех отношение и создав атмосферу увлеченной работы. Можно сказать, что пример руководителя обладает огромной силой воздействия и влияния, является своего рода «безмолвным приказом» и лучшим образцом для подражания, а также служит мощным стимулом для действий его подчиненных.

- (2) Научиться выдвигать передовые образцы

Передовые образцы должны выбираться из рядовых сотрудников и быть достойными подражания, чтобы другие сотрудники могли и хотели брать с них пример. Только передовые образцы, выросшие в реальной жизни и имеющие прочную и глубокую массовую основу, являются живыми примерами, обладают огромной силой воздействия и призывной силой, способны оказать сильное влияние на других рядовых сотрудников, и их роль неизбежно будет заключаться в том, чтобы «зажечь одну лампу, освещающую целую округу».

- (3) Выдвигать образцы для подражания в каждом отделе

Чтобы у всех сотрудников компании были цели для подражания, генеральный директор может выделить по одному образцу для подражания в каждой сфере деятельности. Например, это может быть самый трудолюбивый сотрудник, тот, кто лучше всех использует науку и технику, самый вдумчивый, самый послушный, самый добросовестный и т. д. Можно также выделить и другие образцы для подражания.

[Управленческие размышления]

Установление образцов для подражания может стимулировать передовых сотрудников работать еще лучше, а отстающим сотрудникам — помочь обнаружить свои недостатки и целенаправленно совершенствовать свою работу.

«Мотивация через соперничество» — самый изящный подход

Вопрос о том, как пробудить в сотрудниках энергию, является предметом пристального внимания руководителей. Генеральный директор японской компании «Мисава» Чиё Мисава, применив «эффект сома», успешно решила эту сложную задачу. По её мнению, если персонал компании остается неизменным в течение длительного времени, в ней теряется свежесть и энергия, легко возникает инертность; привлечение в компанию «сомов» извне, создающих атмосферу напряжённости, естественным образом придаёт компании жизненную силу.

Поэтому компания «Мисава» ежегодно «нанимает на полную ставку» извне нескольких энергичных, ловких и быстро соображающих сотрудников в возрасте от 20 до 30 лет, а иногда даже приглашает «крупных сомов» уровня исполнительных директоров, чтобы все «сардины» в компании почувствовали «электрический разряд». Благодаря этой мере внутри компании постоянно поддерживается атмосфера стремления к успеху и энергии.

Вышеупомянутый «эффект сома» на самом деле является разновидностью «мотивации через соперничество». Применение метода мотивации через соперничество требует большого мастерства. Чтобы грамотно использовать этот метод, можно прибегнуть к следующим приемам:

(1) Метод сравнения. Он заключается в использовании контраста с третьим лицом для пробуждения у человека чувства собственного достоинства, духа соперничества и стремления к успеху.

(2) Метод мотивации «безвыходной ситуации». Как гласит пословица: «Поставь человека в безвыходное положение, и он найдет выход». Если руководитель предприятия хочет «оживить» умирающую компанию, ему нужно найти способ донести до сотрудников, что их предприятие находится в «безвыходной ситуации».

(3) Метод эмоционального воздействия. Этот метод требует использования конкретных, впечатляющих описаний и вдохновляющих слов, чтобы пробудить в людях страсть и энтузиазм. В качестве примера можно использовать как суровую реальность, так и обнадеживающие перспективы — выбор полностью зависит от вас.

(4) Искусный метод стимулирования. Он может основываться на стремлении молодых людей к соревнованию и превосходству, а также на сильном чувстве собственного достоинства пожилых людей: чем больше вы говорите, что он неспособен, тем больше он не соглашается с этим и тем больше проявляет энтузиазма.

[Управленческие размышления]

В Китае есть пословица: «Лучше подстегнуть, чем просить». Умелое применение метода «подстегивания» может усилить чувство ответственности у подчиненных, пробудить в них дух героизма и затронуть их самоуважение. Одним словом, это мощный инструмент управления людьми.

«Мотивация по потребностям» — наиболее эффективный подход

Отправной точкой мотивации является удовлетворение потребностей подчиненных, однако эти потребности отличаются индивидуальностью и динамичностью. Только удовлетворение самых насущных потребностей (доминирующих потребностей) дает наилучший эффект и обеспечивает максимальную силу мотивации.

Некоторым сотрудникам, испытывающим финансовые затруднения в семье, в качестве поощрения можно выплатить премию. А для тех, у кого доход семьи очень высок, премия не будет иметь большого стимулирующего эффекта. Если у отстающего сотрудника произошла перемена в мышлении и он надеется, что окружающие по-новому его оценят, он особенно

хочет получить почетное вознаграждение, и в этом случае его пожелание также следует по возможности удовлетворить.

Поэтому генеральный директор, осуществляя мотивацию, ни в коем случае не должен допускать ошибки эмпиризма и применять так называемый подход «раз и навсегда». При реализации мер мотивации необходимо проводить углубленные исследования, постоянно отслеживать тенденции изменения уровней и структуры потребностей подчиненных, стремиться повысить степень мотивации каждого из них и целенаправленно принимать меры поощрения — только так можно добиться максимального эффекта при минимальных затратах.

Современные исследования в области психологии труда показывают, что потребности сотрудников демонстрируют следующие тенденции изменения:

- (1) Значительно усилилось стремление участвовать в принятии решений.
- (2) Потребность в разнообразии работы и возможности получать удовольствие от работы.
- (3) Требование большего количества возможностей для роста и развития, а также преодоления существующего положения дел в плане должности и вознаграждения.
- (4) Требование четкого понимания целей организации и реального финансового положения компании.
- (5) Стремление к уважению, заботе, пониманию и тому, чтобы к ним прислушивались.
- (6) Стремление к возможностям для общения.
- (7) Требуют всесторонней самореализации и чувства достижения.

[Мысли об управлении]

Известный эксперт в области управления Митчелл Лаберфоу сказал: «Способности людей различаются. Необходимо признавать эти различия, по-разному вознаграждать людей за их вклад, чтобы каждый завидовал тем, кто вносит вклад, подражал им и постоянно стремился приблизиться к уровню выдающихся специалистов». Времена меняются, потребности меняются, и управление тоже должно меняться!

«Мотивация целями» — самый практичный подход

Только имея цель, можно обрести чувство направления. «Мотивация целями» — это стимулирование потребностей людей с помощью определённых целей в качестве стимула, пробуждение в них желания достичь этих целей и поощрение подчинённых к тому, чтобы они прилагали усилия для достижения целей компании; это один из способов реализации целей компании.

При внедрении «мотивации целями» необходимо придерживаться следующих принципов:

- (1) Мотивация целями должна играть положительную роль

Оценивая эффективность мотивации, следует руководствоваться тем, способствует ли она выполнению задач компании и достижению её целей. Если меры несоответствующие или направлены не в ту сторону, это может привести к противоположному поведению подчинённых, в результате чего благие намерения обернутся плохими последствиями, что пойдёт вразрез с целями компании и нанесёт ущерб её интересам.

Например, при разработке системы поощрений и взысканий для телефонных продаж: «За продажи на сумму 10 000 юаней — комиссия 2 %, за каждые дополнительные 10 000 юаней — 1 %, далее вводится верхний предел» или «За продажи на сумму 10 000 юаней вознаграждение не выплачивается, при превышении этой суммы — комиссия 1 %» и т. п. Цель компании — увеличить прибыль, однако приведенные выше схемы фактически сдерживают инициативу сотрудников. Чем больше продажи, тем меньше процент комиссии или она вовсе не выплачивается, что фактически не стимулирует сотрудников к увеличению объема продаж. Постановка целей должна быть научно обоснованной.

- (2) Совмещение целей компании с целями подчиненных

Постановка мотивационных целей должна удовлетворять потребности подчиненных, иначе невозможно повысить эффективность их работы и достичь цели стимулирования их к эффективным действиям. Только при грамотном сочетании целей компании и личных целей, когда цели компании в значительной степени включают в себя личные цели, а достижение личных целей неотделимо от усилий, направленных на достижение целей компании, можно добиться удовлетворительного мотивационного эффекта.

Например, большинство предприятий устанавливают для сотрудников цели профессионального развития, предполагающие постепенный переход от низших к высшим должностям. Цели профессионального развития подробно определяют требования к образованию, навыкам, знаниям, опыту работы и уровню вознаграждения для каждой должности, а также предусматривают разработку индивидуальных планов обучения и развития с учётом особенностей каждого сотрудника, указывая, какое образование и подготовку необходимо пройти для достижения того или иного промежуточного этапа профессионального роста. Такой подход, при котором потребности компании интегрируются в личные планы профессионального развития сотрудников, является эффективным средством мотивации через постановку целей.

[Управленческие размышления]

Известный эксперт в области управления Митчелл Лаберфоу говорит: «Мы заявляем, что ценим реальные результаты и практическую эффективность, но зачастую вознаграждаем тех, кто умеет только создавать видимость и ищет легких путей». Внедрение «мотивации через постановку целей» позволяет действительно заставить всех стремиться к выполнению задач, а не крутиться весь день вокруг руководства. Мотивация через постановку целей — это эффективный метод повышения эффективности управления.

«Мотивация честью» — самый мудрый подход

В американской компании IBM существует «Клуб 100%»: после выполнения годовых задач сотрудник становится членом этого клуба, а он и его семья приглашаются на торжественное собрание. В результате все сотрудники компании ставят получение членства в «Клубе 100%» своей главной целью, чтобы обрести эту честь.

Японская компания NEC внедрила на некоторых управленческих должностях «систему свободных званий», то есть возможность свободно присваивать звания, отменив вспомогательные титулы, широко распространенные в управленческих должностях, такие как «и. о. министра», «заместитель» и «помощник», и заменив их званиями, связанными с содержанием работы и присваиваемыми по усмотрению, например «специалист по проекту» или «менеджер по продукту». Такой подход завоевал признание сотрудников и стимулировал их рабочий энтузиазм.

С точки зрения менеджмента, стремление к хорошей репутации является необходимостью для достижения успеха и развития руководителя или относится к потребностям в уважении и самореализации по Маслоу. Если мы признаем, что потребность в самореализации по Маслоу является высшей потребностью человека, то репутация становится высшим средством мотивации.

Мотивация честью в основном заключается в увязывании рабочих достижений с повышением в должности, продвижением по службе, выбором образцовых работников и награждением передовых сотрудников, что фиксируется в определённой форме или под определённым названием; основными методами являются похвала, вознаграждение, обмен опытом и т. д. Честь может стать силой, постоянно побуждающей её обладателя сохранять и развивать свои достижения, а также оказывать вдохновляющее воздействие на других, стимулируя их к сравнению, обучению, стремлению догнать и превзойти, что в итоге даёт хороший мотивационный эффект.

Итак, как осуществлять мотивацию честью? В целом можно выделить следующие требования:

- (1) Удовлетворение потребности сотрудников в самоуважении.
- (2) Публично признавать вклад сотрудников.
- (3) Не скупиться на звания и титулы.

В процессе реализации можно использовать множество мер поощрения честью, и руководители должны разрабатывать их с учётом особенностей предприятия и психологии сотрудников. Среди них часто используются следующие методы:

- (1) Проведение конкурсов на звание «Лучший сотрудник».
- (2) Присуждение сотрудникам почетных званий, не связанных с результатами работы.
- (3) Вручение внутренних сертификатов или грамот.
- (4) Использование «стены почета» и корпоративного ежегодника для мотивации сотрудников.
- (5) Присвоение имени сотрудника какому-либо объекту.
- (6) Организовывать поощрительные поездки.
- (7) Мотивировать отстающих сотрудников с помощью поощрений.

[Мысли об управлении]

Известный американский педагог в области образования взрослых Карнеги написал такие всемирно известные книги, как «Слабости человеческой натуры», «Достоинства человеческой натуры» и «Величие человеческой натуры», которые стали вторыми по популярности книгами в истории издательского дела после «Библии». Он отмечал, что первым правилом в искусстве межличностного общения является «не критиковать, не обвинять и не жаловаться чрезмерно»; вторым — «выражать искреннюю похвалу и признательность». Руководителям стоит сформировать в организации атмосферу героизма, чтобы мотивировать каждого к постоянной борьбе и стремлению к успеху.

«Мотивация развитием» — наиболее эффективный подход

С развитием технологий в компаниях растет число сотрудников, работающих в сфере знаний. Новое поколение сотрудников уделяет большое внимание свободному проявлению индивидуальности и придаёт большое значение реализации собственной жизненной ценности, поэтому простое материальное поощрение не всегда оказывает на них желаемое воздействие. В глазах этих людей гораздо важнее то, может ли компания предоставить возможности для развития.

Поэтому руководители должны предоставлять сотрудникам пространство для личностного развития. Помимо повышения по службе, крайне важно организовывать для сотрудников обучение, необходимое для их развития, поскольку это является возможностью для роста.

Обучение требует вложений средств, трудовых ресурсов и времени, и необходимо учитывать все эти факторы. Поэтому руководители должны организовывать обучение сотрудников в соответствии с определенными стандартами, порядком и нормами, чтобы добиться хороших результатов.

[Мысли об управлении]

Один исследователь проанализировал историю развития 15 ведущих компаний мира и обнаружил, что одной из важнейших причин их непрерывного роста и долгосрочного процветания является то, что все они уделяют большое внимание программам подготовки сотрудников. Из этого нетрудно сделать вывод, что обучение сотрудников — это стратегическая инвестиция с минимальным риском и максимальной отдачей для предприятия. Сочетание мотивации и инвестиций — это еще одна выгодная сделка.

«Забота и мотивация» — самое трогательное

Американская компания «Уолтон» насчитывает более 10 000 сотрудников и занимает четвертое место в розничной торговле США. Генеральный директор компании Уолтон уделяет большое внимание заботе о сотрудниках: на протяжении десятилетий он неизменно считает сотрудников опорой компании, разделяя их заботы и думая о том же, о чем думают они. Под

его руководством почти все руководители стали носить значки с надписью «Мы заботимся о наших сотрудниках», чтобы мотивировать себя быть близкими к сотрудникам.

В компании «Уолтон» сотрудников называют «партнерами», а не наемными работниками. Уолтон уделяет большое внимание тому, чтобы выслушивать мнения сотрудников. Он говорит: «Главное — это побывать в магазинах и выслушать, что хотят сказать наши партнеры. Самые гениальные идеи придумывают именно продавцы и работники».

В результате вся компания сплотилась и объединилась, объем продаж вырос с 20 тысяч долларов до 200 миллионов долларов, а количество магазинов увеличилось с одного до нынешних 200.

Мотивирующее воздействие заботы основано на силе эмоций; оно отражает хорошие межличностные отношения, основанные на взаимном уважении и заботе.

(1) Искренняя забота о подчинённых

Руководитель должен относиться к своим сотрудникам с искренним уважением и доброжелательностью, чтобы забота обрела силу. Например, руководитель должен понимать характер сотрудников, знать об их семьях, трудностях и надеждах, уважать и ценить их, проявлять заботу о них — только так он сможет помочь им расти и развиваться. Кроме того, лидер должен часто общаться с коллегами, узнавать об их трудностях и потребностях и оказывать помощь в меру своих возможностей.

(2) Не допускать, чтобы забота превратилась в «бесполезную вещь»

Многие руководители уделяют внимание заботе о сотрудниках, но их «несправедливые» действия часто приводят к тому, что их благие намерения приносят обратный результат, и забота превращается в «бесполезную вещь». Например, компания организовала медицинское обследование: те, кто проходил его в течение последних шести месяцев, не участвуют в этом. Однако перечень обследований для них шире, чем для новых сотрудников. Новые сотрудники начинают возмущаться: «Почему старым сотрудникам приходится проходить больше обследований, чем мне?» Старые сотрудники отвечают: «Я работаю здесь уже два года, и это единственное полное обследование за все это время». Руководство компании окажется в затруднительном положении, ведь расходы тоже нужно контролировать. Это типичный пример того, как забота превращается в «бесполезную вещь».

[Управленческие размышления]

Забота начинается с идеологической работы: с помощью разъяснений, основанных на здравом смысле и человеческих чувствах, достигается уважение и доверие; через эмоциональное общение достигается взаимопонимание и консенсус по проблемам, что, в свою очередь, духовно мотивирует и вдохновляет людей преодолевать трудности, решать проблемы и сознательно хорошо выполнять свою работу.

«Мотивация через давление» — самое необходимое

Президент тайваньского журнала «Business Weekly» Цзинь Вэйчунь сказал: «Высшее достижение генерального директора заключается в том, что компания продолжает расти даже в его отсутствие». Достичь этой цели можно только с помощью «управления давлением».

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.