СЕРГЕЙ АНТОНОВ

ВЕЛИКИЕ У РУЛЯ

46 УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УРОКОВ ОТ ЛЮДЕЙ, ИЗМЕНИВШИХ ПРАВИЛА ИГРЫ



Сергей Антонов

Великие у руля. 46 управленческих уроков от людей, изменивших правила игры

https://litres.ru/74719599
SelfPub; 2026

Аннотация

Если без вас всё встаёт, пора менять способ управления.

Вы можете и дальше решать за всех, тушить пожары и надеяться, что команда когда-нибудь станет самостоятельной. А можете посмотреть, как с этими задачами разбирались Делл, Уэлч, Друкер, Безос и другие люди, чьи решения меняли бизнес. Здесь 46 управленческих уроков: как передавать ответственность, удерживать клиентов, убирать лишние процессы и добиваться результата от команды. Основные идеи собраны в коротких главах, чтобы вам не пришлось продираться через десятки деловых книг. Откройте ту, которая отвечает вашей сегодняшней проблеме. Управленческие ошибки слишком дорого обходятся, чтобы учиться только на своих.

В редакционной работе над книгой использовались инструменты ChatGPT

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. Суть управленческой философии майкла Делла: стоять на плечах других	7
Глава 2. Суть управленческой философии Сэма Уолтона: вера в неизбежность, скрытую за случайностью	17
Глава 3. Суть управленческой философии Томаса Уотсона: я руководствуюсь своей философией в IBM	30
Глава 4. Суть управленческой философии Энди Грува: перфекционизм — необходимое условие успеха	39
Глава 5. Суть управленческой философии Маккензи: совместное использование ресурсов + командный дух = ключевое конкурентное преимущество	47
Глава 6. Суть управленческой философии Уолтера Диснея: «Использовать чужие ресурсы для достижения своих целей»	56
Глава 7. Суть управленческой философии Уолтера Крайслера: Только те, кто идет в ногу со временем, могут добиться стремительного прогресса	65

Глава 8. Суть управленческой философии Гроува: «Мой стиль управления — безумный и мудрый» 75
Глава 9. Суть управленческой философии Мерилин Эйш: управление через влияние на сердца 85
Глава 10. Суть управленческой философии Тома Питерса: компания — это машина для инноваций 96
Глава 11. Суть управленческой философии Джека Уэлча: от охотника до принца 105
Глава 12. Суть управленческой философии Деминга: качество — основа выживания 116
Конец ознакомительного фрагмента. 117

Сергей Антонов
Великие у руля. 46 управленческих уроков от людей, изменивших правила игры

Предисловие

Многие консультанты, учёные и журналисты рассуждают об управлении, лидерстве и устройстве организаций, но лишь небольшая группа людей действительно изменила то, как функционирует мир бизнеса. Эти люди влияют не только на руководителей, но и на тех, кем они руководят. Именно они и являются мастерами управления.

Эта книга поможет раскрыть ваш деловой потенциал, познакомиться с новыми идеями и сохранить ясность мышления. Давайте признаем: у вас не хватает времени, чтобы прочитать работы мастеров и применить их идеи в своей управленческой практике, но все мы знаем, что успех компаний основан на инновационных идеях. Как же идти с ними в ногу? Книга «Управление на высшем уровне» — вот ответ.

Мы постарались собрать воедино авторитетов со всего мира. Однако систематизировать идеи этих выдающихся мыслителей в области менеджмента — задача не из лёгких: мировая экономика быстро меняется, а управленческие подходы постоянно развиваются. Поэтому мы в лаконичной и доступной форме обобщили основные идеи каждого мастера, их влияние на современную теорию управления и непреходящую ценность. Это поможет вам идти в ногу со временем, опираясь на лучшие управленческие идеи со всего мира.

Из этой книги мы можем почерпнуть идеи и стратегии, помогающие предприятиям добиваться успеха и эффективно управлять бизнесом, а также противостоять глобальной конкуренции и стремительным изменениям в эпоху глобальной интеграции и растущей роли знаний в бизнесе. Идеи этих мастеров не теряют значения для управленческой практики ни в прошлом, ни в настоящем, ни в будущем.

Сила примера безгранична! Опыт и впечатляющие достижения выдающихся руководителей вдохновляют нас и дают силы двигаться к собственным целям. Трудности учат нас лучше понимать жизнь и помогают становиться самостоятельнее.

Книга «Управление на высшем уровне» поможет вам освоить опыт мастеров управления и оставаться на шаг впереди коллег и консультантов, какими бы убедительными ни были их слова.

Глава 1. Суть управленческой философии майкла Делла: стоять на плечах других

Биография

Майкл Делл (Michael Dell) создал вторую по величине в мире компанию-производителя компьютеров — Dell — на основе принципа простоты. Компания Dell обошла дистрибьюторов, которые когда-то доминировали в индустрии аппаратного обеспечения, и стала продавать продукцию напрямую потребителям. Делл заявляет, что не собирается легко отказываться от принципа простоты. Хотя конкуренты Dell предлагают компьютеры на базе различных микропроцессоров, г-н Делл настаивает на использовании процессоров Intel.

В работе я стремлюсь избавляться от лишних процессов. Этого принципа я придерживаюсь и в управлении предприятием, и в других сферах.

— Майкл Делл

Пусть сотрудники становятся руководителями

На самом деле я не люблю быть боссом: это очень утомительно, приходится много беспокоиться, а мои личные силы ограничены. Поэтому я решил больше доверять сотрудникам и вовлекать их в управление компанией. Я всегда при-

держивался убеждения, что сотрудники должны быть хозяевами компании. Я считаю, что это в значительной степени способствует повышению их мотивации. Когда сотрудники ставят себя на место руководства, они начинают относиться к делам компании как к собственным; таким образом, их цели становятся более чёткими, они действуют слаженно и знают, что именно должны делать. Благодаря тому, что я дал сотрудникам возможность стать руководителями, мне удалось завоевать их сердца — это был мой первый шаг к успеху.

Чтобы сотрудники могли успешно справляться с руководящими обязанностями и требовательнее относились к собственной работе, я уделил больше внимания их обучению: повышение знаний и навыков сотрудников равносильно укреплению потенциала самой компании. Кроме того, я всегда ищу способы дать сотрудникам возможность заниматься тем, в чём они сильнее всего. Обычно я даю своим сотрудникам следующие указания:

Во-первых, цените возможность учиться и относитесь к обучению как к важнейшей задаче. Затем четко определите, какие вопросы вам предстоит изучить в работе, и найдите наиболее подходящее решение. При этом не бойтесь неудач: даже если что-то не получится, вы всегда сможете создать новые возможности. Чаще задавайте новые вопросы. Я поощряю сотрудников задавать вопросы, даже когда кажется, что спрашивать уже не о чем. Наконец, я требую от сотрудников постоянно общаться с другими людьми.

Я даю сотрудникам возможность почувствовать себя руководителями, и такой подход приносит компании большую пользу. Когда сотрудники чувствуют себя хозяевами компании, у них появляется больше мотивации и желания работать вместе. Таким образом, я не только избегаю ненужной траты энергии, но и могу быстро получить полное представление о положении дел в компании, чтобы принять соответствующие меры для решения проблем. Именно мои сотрудники помогли мне наладить этот процесс.

Опережать клиентов, понимая их потребности

Создание широкой базы постоянных клиентов — залог выживания предприятия. Опережать клиентов и понимать их потребности — ещё один принцип моей управленческой философии. Ориентируясь на потребности клиентов, я завоёвываю свою долю рынка.

Понимать потребности клиентов на самом деле несложно. Главное — уметь анализировать и наблюдать. У меня есть сетевая система, в которой собрана вся техническая поддержка, необходимая для развития нашего предприятия. Клиенты могут размещать в ней свои запросы, а мы можем извлекать из системы эту информацию, включая данные о заказах и прочее. Благодаря этой информации мы можем корректировать внутреннее производство, сокращать время и ресурсы, необходимые для обслуживания клиентов, и узнавать об их потребностях раньше, чем они сами их осознают.

Умение предугадывать потребности клиентов помогает

быстрее завоевать рынок. Я благодарен своим клиентам: именно они дают мне возможность в кратчайшие сроки понять их потребности и желания. Я вовсе не эксперт по прогнозированию. Я просто беру идеи клиентов и использую их на практике. Это помогает мне первым выходить на новые рынки и прочно закрепляться на них.

«Играть» с конкурентами

В бизнесе очень важны деловые связи. Я руководствуюсь в своей деятельности принципами снижения затрат и ускорения вывода продукции на рынок. Чтобы выстроить прочные отношения с партнёрами, я стараюсь сотрудничать с ними открыто и искренне. Мы совместно инвестируем средства; хотя наша цель — успех, я сохраняю объективный подход. Благодаря такому подходу мне удалось заключить выгодные соглашения о сотрудничестве со многими партнерами, и мы стали друзьями. С помощью этих друзей конкуренция с соперниками на рынке превратилась для меня в настоящую игру.

Я анализирую, какой из конкурентов занимает наибольшую долю рынка. Затем я выясняю, в каком конкретном сегменте рынка они получают наибольшую прибыль. Я внимательно изучаю слабые стороны конкурентов и ищу в них возможности для своего бизнеса. Я называю это «игрой» с конкурентами. Эта игра очень увлекательна и чрезвычайно эффективна.

Чтобы соперничать с конкурентами на рынке, помимо их

анализа, необходимо также совершенствоваться самому. Я всегда тщательно планирую свои действия, уделяя первоочередное внимание самым важным задачам, использую виртуальные методы для интеграции своего бизнеса и одновременно активно развиваю свое присутствие в Интернете. Я всегда помню, что медлить нельзя, и учитываю возможные риски; это позволяет мне сохранять определенный темп и способность действовать по обстоятельствам, благодаря чему я с легкостью справляюсь с этой «игрой».

Оставаться вечным «учеником»

Независимо от того, на каком этапе развития находится моя компания и где бы я ни находился, я всегда говорю себе: «Ты — вечный ученик».

Мне нравится ставить себя на место ученика: с кем бы я ни общался, я всегда могу чему-то новому научиться у этого человека, перенять его сильные стороны и накопить ценный опыт. Мне нравится ставить себя на место клиента, и я всегда задумываюсь, к каким результатам приведет то или иное мое действие.

Сбор данных — это, на мой взгляд, самое важное. Особенно в эпоху информации: без качественных данных неизбежно упустишь благоприятные возможности. Поэтому я всегда придерживаюсь следующей мысли: лучше рискнуть и опередить других, пусть даже ошибившись, чем принять безупречное решение с опозданием на два года. Таким образом, я всегда продолжаю учиться работать с данными, и

только внимательно изучая их, я смогу оставаться непобедимым в условиях жесткой конкуренции.

Постоянная задача — поиск преемника

Я считаю, что успех любой компании зависит от того, ориентированы ли её высшие руководители на развитие всей организации в целом или на расширение личной власти. Чтобы предотвратить подобную ситуацию, я ввёл систему под названием «двойное руководство». Хотя есть поговорка «на одной горе не может быть двух тигров», на самом деле такой подход к управлению наполняет мою компанию жизненной силой и энергией, а все сотрудники объединяют усилия и сотрудничают.

При этом я слежу за тем, чтобы у каждого сотрудника были чёткие обязанности. Но независимо от того, чем занимается сотрудник, он должен подготовить себе подходящего преемника — это постоянная задача каждого. Поскольку у каждого довольно узкая специализация, в случае, если кого-то переведут с должности, на его место должен быстро прийти новый сотрудник.

Я считаю поиск преемника постоянной задачей сотрудников компании, что не только повышает их ответственность и побуждает к работе, но и обеспечивает непрерывную работу моей компании.

Превратить «невозможное» в «возможное»

В условиях высокоэффективной модели производства я был полон уверенности в себе. Мне казалось, что увеличить

годовой доход компании с 35 миллиардов до 60 миллиардов долларов — дело совсем несложное, и в итоге мне это действительно удалось. Это означало, что мне нужно было продолжать увеличивать долю рынка в сегментах персональных компьютеров и серверов. С другой стороны, необходимо было завоевывать позиции на новых рынках (рынках портативных устройств, принтеров, устройств хранения данных и сетевого оборудования). А на этих новых рынкахменя, несомненно, ждут серьёзные вызовы: рынок принтеров доминирует HP, рынок сетевого оборудования — Cisco, а рынки устройств хранения данных и портативных устройств также контролируются несколькими крупными производителями.

Чем я больше всего горжусь, так это тем, что из более чем 1000 патентов, принадлежащих моей компании, свыше 30 % касаются инноваций в производственных процессах. Например, патент № 6 567 714 касается технологии повышения эффективности производственных процессов в сфере компьютеров за счет использования информационных систем на базе беспроводных сетей. Мой директор по информационным технологиям прямо заявил, что мне, без сомнения, удалось достичь наиболее совершенного слияния ИТ-технологий и бизнес-производственных процессов. За долгие годы управления я постепенно совершенствовал свои продукты в соответствии с потребностями потребителей и использовал новую технологию для повседневного управления программным обеспечением компании по планированию работы заво-

дов. Эта программная система каждые час производит расчет оставшихся на заводе комплектующих, а также комплектующих, доступных у поставщиков, одновременно уравновешивая их с плановыми потребностями завода. Таким образом достигается оптимальная конфигурация.

Чтобы удовлетворить потребности пользователей, я также создал портал Symphony, который в режиме реального времени обновляет информацию о запросах пользователей. Более 3000 сотрудников отдела продаж нашей компании используют портал Symphony, чтобы помогать пользователям настраивать компьютерные системы в режиме реального времени. Система Symphony подключается к операторам связи по протоколу EDI, что позволяет в режиме реального времени отслеживать количество деталей на складе и оценивать сроки производства каждого компьютера с учётом доступности комплектующих. Благодаря этой системе сотрудники отдела продаж могут узнать, сколько времени потребуется на производство каждого компьютера, а также какую прибыль принесет каждая единица. Такая система значительно повысила объёмы продаж и прибыль.

Заметки читателя: чтобы управлять компанией, сначала нужно научиться быть человеком

«В 1983 году мне только что исполнилось 18 лет, и я учился на подготовительных курсах медицинского факультета Техасского университета в США. Не знаю, чем это было вызвано, но тогда я захотел иметь собственную компью-

терную компанию. Итак, я зарегистрировал компанию Dell Computers, вложив в нее 1000 долларов. Не мог и представить, что спустя 20 лет моя компания будет стремительно развиваться и составит конкуренцию таким гигантам, как IBM, HP и Compaq. Даже в период резкого падения цен на компьютеры моя компания продолжала приносить прибыль. В частности, в 2002 году моя прибыль достигла 2,3 миллиарда долларов. Я прекрасно понимаю, что смог добиться такого успеха благодаря помощи многих людей, и что я умело воспользовался тем фактом, что стою на плечах других, чтобы построить собственное дело — в этом и заключается суть моей философии управления», — сказал Делл.

Успех Делла очевиден для всех: будь то предоставление сотрудникам возможности стать руководителями или его собственное отношение к себе как к ученику, он на самом деле использует одну и ту же успешную корпоративную культуру, а именно: чтобы управлять компанией, сначала нужно научиться быть человеком. В этом заключается истина.

Делл говорит, что добился огромного успеха благодаря тому, что стоял на плечах других, но мы ясно видим, что те «плечи других», о которых он говорит, на самом деле являются его собственным стилем работы. Делл не является компанией, создающей продукты, он не создал ни одного продукта, но при этом он завоевал статус «гиганта» в компьютерной индустрии. Что говорит его успех?

Делл когда-то назвал свою корпоративную культуру

«стремлением к победе». С огромным энтузиазмом и уверенностью он наладил четкую организацию взаимодействия между клиентами и компанией, превратив все это в огромную производительность. Думаю, именно в этом и заключается причина его успеха.

Глава 2. Суть управленческой философии Сэма Уолтона: вера в неизбежность, скрытую за случайностью

Биография

Компания Walmart была основана Сэмом Уолтоном. Это единственная компания из розничной отрасли, вошедшая в список «500 крупнейших компаний мира». В 1945 году Сэм Уолтон открыл свой первый продуктовый магазин в небольшом американском городке Уолтон. В то время многие представители розничной торговли считали его «провинциалом», который по прихоти решил заняться бизнесом в маленьком городке. Однако Сэм Уолтон всегда верил, что, если его товары будут качественными и недорогими, а обслуживание — на высоком уровне, он сможет добиться успеха. Он всегда придерживался этих стандартов и, следуя им, добился значительных успехов: в 1985 году Сэм Уолтон был признан журналом «Forbes» самым богатым человеком США, а в рейтинге мировых компаний по обороту за 1996 год, опубликованном журналом «Fortune», «Walmart» не уступала таким гигантам, как «Ford» и «Mitsubishi». По данным экспертов, сегодня в США более 600 тысяч человек

работают в этой сети магазинов.

«Уолмарт» на сегодняшний день является крупнейшей розничной сетью в мире. Как предприятие, занимающееся розничной торговлей товарами, многие СМИ и эксперты считают, что Сэм Уолтон смог достичь такого успеха благодаря своей стратегии низких затрат. Сам же он верил, что его успех — это неизбежность, скрытая за случайностью.

Если вы любите свою работу, вы будете каждый день стремиться к совершенству в меру своих возможностей, и вскоре каждый вокруг вас заразится этим энтузиазмом.

— Сэм Уолтон

Удовлетворить «Бога»

Клиент — это Бог, и удовлетворение его потребностей — моя главная цель.

Я так говорю своим сотрудникам: если товар был куплен в «Уолмарт», даже если у покупателя нет никаких оснований и нет чека, но он просто недоволен, мы принимаем его обратно. Я уделяю большое внимание сбору отзывов клиентов и исправляю свои недостатки на основе этих отзывов. Я даже говорю своим сотрудникам: не тратьте ни цента впустую при производстве; если мы тратим один цент впустую, это равносильно тому, что мы забираем лишний цент из кармана клиента; а если мы забираем лишний цент из кармана клиента, это означает, что мы теряем часть рынка. А если мы сможем сэкономить этот один цент, то наша продукция станет на один пункт конкурентоспособнее на рынке.

Кроме того, я использую различные способы для защиты интересов потребителей. Например, при продаже продуктов питания мы начинаем снижать цены за день до истечения срока годности, как правило, на 30 %, а в 10 часов утра в день истечения срока годности снимаем всю продукцию с прилавков и уничтожаем её.

Кроме того, у меня есть ещё несколько принципов. Например: «принцип захода солнца», «принцип улыбки на расстоянии трёх метров» и т. д.

«До захода солнца» означает, что сотрудники должны ответить на каждый вопрос покупателя до захода солнца; «улыбка на расстоянии трех метров» означает, что когда покупатель находится на расстоянии трех метров от вас, вы должны смотреть ему в глаза с улыбкой и поощрять его задавать вопросы. Я требую от сотрудников, чтобы при улыбке всегда были видны восемь зубов.

Все вышеперечисленное — это самые базовые требования, которые я установил в самом начале своего предпринимательства. Такой подход к обслуживанию и продажам позволил мне завоевать множество постоянных клиентов. И именно благодаря этим постоянным клиентам я постепенно обрел неиссякаемое богатство.

Уважение — основа успеха

Сотрудники — это основа моего успеха. В вопросах управления персоналом я всегда руководствуюсь принципом уважения.

Я всегда уважаю каждого сотрудника в компании; мы называем сотрудников «коллегами». Мы, как друзья, создаем партнерские рабочие отношения, и я всегда считал, что между наемным работником и союзником есть принципиальная разница. Я всегда стремился создать такую компанию, в которой нет иерархии, а царит дружеская, приятная и гармоничная рабочая атмосфера.

В компании я говорю сотрудникам, что я — всего лишь наставник. Я требую, чтобы отношения между менеджерами и сотрудниками строились по принципу «перевернутой пирамиды». В этой системе на первом месте стоят клиенты, на втором — рабочее состояние и настроение сотрудников, а уже на третьем — руководитель. Поскольку именно сотрудники напрямую взаимодействуют с клиентами, я считаю, что доброжелательное отношение к сотрудникам — это доброжелательное отношение к клиентам.

Что касается управления сотрудниками, у меня есть ещё одна система — «открытые двери». Под «открытыми дверями» подразумевается, что сотрудники могут высказывать свои мнения и предложения в любой ситуации без каких-либо ограничений. В моральном плане я предоставляю сотрудникам отличные стимулы. Например, у нас каждый год некоторые старые сотрудники сталкиваются с угрозой увольнения. Я поручаю им надеть рабочую форму и встать у входа в магазин: с одной стороны, они служат визитной карточкой магазина, а с другой — выполняют функции охраны, со-

здавая у посетителей ощущение безопасности и тем самым предотвращая увольнение сотрудников.

Обучение также является одним из моих эффективных методов управления персоналом. У нас есть специализированный учебный центр и обширная система обучения, позволяющая обеспечить сотрудникам всестороннюю подготовку. Кроме того, в магазине предоставляется множество возможностей для практики, и когда практика сочетается с теоретическим обучением, становятся очевидными многочисленные преимущества моего подхода к обучению.

Кроме того, я установил правило: если сотрудник отработал более 1000 часов в год, независимо от занимаемой должности, он получает определенное поощрение. Также сотрудники могут ежемесячно отчислять 15 % от своей заработной платы на покупку акций, чтобы получать прибыль от их роста. Сотрудникам, проработавшим в «Уолмарт» более года, я предоставляю стипендии на обучение их детей. Кроме того, мои сотрудники получают 10-процентную скидку на покупки в нашем магазине.

Технологии без технологий

Помню, как-то кто-то подшутил, что я не разбираюсь в применении технологий. Но как только я сам понял, что разумное использование технологий может улучшить работу компании, я стал самым активным сторонником и продвигателем технологий. Помню, в 1976 году мы начали устанавливать в каждом магазине программируемые компьютеры и

подключать их к главному серверу в штаб-квартире в Пентвилле. Мы твердо верили в одну идею: максимально централизовать управление. Как ни странно, когда многие компании достигают таких масштабов, они начинают переходить к региональному децентрализованному управлению.

Спустя много лет мы по-прежнему придерживаемся модели централизованного управления, но я начал использовать технологии для обеспечения связи с каждым магазином. Моя первоначальная цель была долгосрочной: я хотел использовать собственные ресурсы для организации доставки и транспортировки, создать собственную маркетинговую сеть, и я стремился к тому, чтобы, чем бы я ни занимался, оставаться в тесном контакте с каждым сотрудником и головным офисом.

Мне нравится использовать технологии, потому что они позволяют нам достичь цели централизованного управления и привлекать в компанию самых талантливых специалистов. Все эти идеи реализуются именно таким образом. Я знаю, что в глазах многих то, о чём я говорю, на самом деле не считается технологией, но я считаю, что это именно технология; если никто не признаёт этого, то я назову это «технологией технологий».

Если говорить о «технологии, которая не является технологией», то тогда и моя система доставки и экспансии тоже является технологией. У меня есть собственная «карта розничной торговли», с помощью которой я могу определять,

где ещё нужно открыть магазины, и каким образом наиболее рационально организовать экспансию и доставку. Я тщательно анализирую эти данные, а затем обеспечиваю взаимосвязь между этими аспектами.

Как правило, в населённом пункте с населением 50 тысяч человек достаточно одного моего магазина, но я веду свой бизнес даже там, где проживает всего 8 тысяч человек.

Именно так я шаг за шагом пробивал себе дорогу.

Непревзойденная движущая сила прогресса

«Быть активным и целеустремленным, никогда не останавливаться на достигнутом» и «Каждый день стремиться к совершенству» — вот принципы, которым я всегда следую. Я считаю, что такие принципы позволяют моей компании оставаться в хорошей форме и поддерживать высокий дух коллектива. Я даже придумал несколько лозунгов, которые мои сотрудники произносят вслух каждый день при открытии магазина и на каждом собрании. При этом произнесение лозунгов сопровождается соответствующими жестами, что не только поднимает им настроение, но и поднимает боевой дух.

Я требую от своих менеджеров, чтобы они каждый день, независимо от загруженности, посещали свои магазины, проверяли, являются ли цены на наш товар самыми низкими по сравнению с конкурентами, анализировали, в чём преимущества нашей продукции, а в чём недостатки, и даже если это мельчайшие недостатки, искали способы их устра-

нить. Я требую от своих сотрудников профессионализма, внимания к событиям в компании и обеспечения того, чтобы потери розничной продукции были сведены к минимуму.

Инновации — это ещё одно требование, которое я предъявляю своим сотрудникам, а также тактика, позволяющая моей компании оставаться непобедимой. Инновации позволяют моим магазинам сохранять свежий и привлекательный облик, притягивая внимание покупателей и СМИ — это и есть высшая степень стремления к совершенству.

Делать простые вещи и оставаться последовательным

Я — коренной сельский житель, мой жизненный путь был весьма однообразным, и свою карьеру я начинал с самых простых и однообразных дел. После окончания университета я устроился на свою первую работу в одной из сетевых компаний, а через несколько лет у меня появился собственный магазин. Сразу после окончания университета я был полным новичком и усердно учился азам бизнеса: мыл полы, выписывал счета, вел бухгалтерию, оформлял витрины, взвешивал конфеты, управлял кассой, занимался оформлением интерьера, устанавливал оборудование, перевозил товары, ездил на дальние расстояния за рулем автомобиля и пилотировал самолет — и я не сдавался.

Возможно, у каждого есть свои уникальные ожидания от жизни? Я вложил в это все свои силы, посвятил делу лучшие годы своей жизни и на собственном опыте нашел много спо-

собов управления компанией. А именно: делать простые вещи и делать их последовательно.

На протяжении долгого времени я придерживался нескольких убеждений, например: Убеждение первое: преданность делу. Я верю: «Если ты любишь свою работу, ты каждый день будешь стремиться к совершенству в меру своих возможностей, и вскоре каждый вокруг тебя заразится этим энтузиазмом».

Принцип второй: все сотрудники — партнеры. Хотя партнеры и делят с вами прибыль, только когда сотрудники считают себя партнерами, они способны достигать результатов, превосходящих все ожидания.

Принцип третий: мотивируйте своих партнеров. Одних денег и долей в компании недостаточно. Регулярно придумывайте новые, интересные способы мотивации. Например, ставьте высокие цели, поощряйте конкуренцию и своевременно выделяйте лучших; пусть менеджеры меняются должностями, чтобы сохранять интерес к работе; пусть каждый гадает, каким будет ваш следующий ход, но не позволяйте им угадать сразу.

Принцип четвёртый: открытое общение. Общайтесь с партнёрами как можно чаще: чем больше они знают, тем глубже понимают и тем больше заботятся о делах компании. Информация — это сила, и выгода от того, что вы дадите эту силу своим коллегам, намного превысит риск утечки информации к конкурентам.

Принцип пятый: благодарите коллег за каждое дело, которое они делают для компании. Чеки и акции, возможно, могут купить определенную лояльность, но ничто не заменит нескольких тщательно сформулированных, своевременных и искренних слов благодарности. Они не стоят ни копейки, но бесценны.

Убеждение шестое: Успехи нужно громко праздновать, а неудачи не стоит переживать. Если вам не повезло, наденьте костюм из мюзикла и спойте песню — остальные подхватят вас. Придумывайте новые трюки в любое время и в любом месте. Все это будет важнее и интереснее, чем вы думаете. К тому же это сбивает с толку соперников.

Принцип седьмой: прислушивайтесь к мнению каждого сотрудника компании, поощряйте открытое обсуждение. Именно сотрудники на передовой лучше всего знают реальную ситуацию. Старайтесь как можно больше узнать о том, что им известно. Чтобы делегировать полномочия и стимулировать конструктивные предложения, вы должны прислушиваться ко всему, что говорят вам коллеги.

Принцип восьмой: делайте больше, чем ожидают клиенты. Если вы будете так поступать, они станут вашими постоянными клиентами. Правильно реагируйте на свои ошибки: искренне извиняйтесь, не ищите оправданий. Клиент всегда прав.

Принцип девятый: экономьте для клиентов каждую копейку — это создаст для вас новое конкурентное преиму-

щество. При эффективной работе вы можете позволить себе совершать самые разные ошибки.

Принцип десятый: идите против течения, прокладывайте новые пути, пренебрегайте традиционными представлениями. Если все идут по старым тропам, а вы выбираете другой путь, у вас появляется отличная возможность.

Все эти принципы очень просты, но требуют постоянной самоотдачи. Я всегда так и поступал.

Будьте практиком

Я всегда считал себя практиком и полагаю, что именно в этом заключается мой истинный путь в управлении. Мои близкие подшучивают над теми, кто восхваляет мою дальновидность, потому что, хотя они и испытывают ко мне благоговейное уважение, они не знают обо мне многого и им трудно понять по мелочам и деталям, каким именно практиком я являюсь.

Я довольно сильно не люблю теории и шаблоны; мне кажется, что для многих вещей не существует шаблонов, особенно в моей сфере деятельности, где никогда нет закономерностей, которым можно было бы следовать, и где невозможно найти какие-либо шаблоны. Я никогда не проходил профессионального обучения, но знаю, что управленческие идеи, основанные на практике, убеждают людей гораздо сильнее, чем теории, и приносят больше пользы.

Заметки о прочитанном: Источник счастья

Когда-то я слышал историю о компании «Уолмарт», в ко-

торой рассказывалось, что Сэм Уолтон однажды сказал своим сотрудникам: «Если мои показатели резко вырастут, а мои магазины станут для моих клиентов источником удовольствия, я надену парео и станцую танец в парео на улицах Уолл-стрит». В тот год его компания действительно добилась стремительного роста продаж, и дела шли лучше не бывает. И Сэм Уолтон действительно станцевал таитианский танец на улицах Уолл-стрит: он надел розовые колготки, золотистый парик и, верхом на белом коне, прокатился по Уолл-стрит. Множество людей собралось посмотреть на это зрелище, а СМИ широко освещали это событие.

Вспоминая эту историю, я вспоминаю, как Сэм Уолтон часто говорил одну фразу:

«Сделайте работу интереснее». Говорят, что для того, чтобы сделать работу более интересной, он даже разработал философию работы, основанную на свисте философию работы. Суть её заключалась в следующем:

Давайте «W»!

Давайте скажем «M»!

Мы — это Walmart!

Давайте «A»!

Давайте скажем «A»!

«Клиент прежде всего» — это Walmart!

Давайте «L»!

Давайте «R»!

«Walmart» — каждый день по доступным ценам!

Давайте топать ногами!

Давайте «Т»!

Walmart, Walmart!

Ху-ху-ху!

Эта песня, которую называют «Свисток», звучит действительно приятно для уха и наполняет наши сердца энергией и радостью. Думаю, именно в этом и заключается его успех.

Глава 3. Суть управленческой философии Томаса Уотсона: я руководствуюсь своей философией в IBM

Биография

IBM — символ бренда высшего уровня, а также сокращение от International Business Machines Corporation. Эта компания, основанная Томасом Уотсоном в 1911 году, сегодня стала мировой транснациональной корпорацией, а производимые ею компьютеры IBM люди называют «голубым гигантом». В настоящее время в компании Томаса Уотсона работает более 300 тысяч сотрудников, а её деятельность охватывает более 160 стран и регионов. Несмотря на более чем 90-летний период замедленного экономического роста, его компания продолжала развиваться и расти. Своими передовыми управленческими методами он удовлетворял растущие потребности людей в обработке информации. Американский журнал «Тайм» однажды так оценил его компанию: «Корпоративный дух IBM не имеет себе равных в истории человечества. Он подобен огромной и строго организованной армейской группе, которая стремительно движется вперед».

Такие блестящие результаты не были достигнуты за один-

два дня и не зависели от удачи или других факторов — в них воплощены его огромные усилия и энергия. Ведь для любого предприятия передовые управленческие идеи имеют огромное значение, и именно его управленческая философия идеально соответствовала потребностям его компании, что и привело его к успеху.

Я требую от своих сотрудников оптимизма, честности, открытости и стремления к прогрессу, а также твердой веры в победу.

— Томас Уотсон

Управление персоналом

Для любой компании, чтобы выжить и добиться успеха, необходимо иметь собственный набор разумных принципов, которым сотрудники внутри предприятия могут легко следовать, и которые вызывают у всех глубокое доверие.

Чтобы эффективно управлять сотрудниками, важно дать им почувствовать, что к ним относятся с уважением. С одной стороны, мы уважаем права сотрудников, с другой — защищаем их самоуважение и доверяем их способностям. Я требую, чтобы каждый менеджер был в курсе рабочих результатов своих подчиненных, постоянно поднимал их боевой дух, поощрял и хвалил за хорошие результаты; в то же время я предоставляю способным сотрудникам отличные возможности, позволяя им принимать вызовы.

В повседневной работе я всегда четко распределяю задачи между сотрудниками и определяю, с кем им следует со-

трудничать. Если я замечаю, что какой-то сотрудник обладает особым талантом, я терпеливо готовлю его в качестве своего преемника, предоставляя ему возможности для качественного обучения и профессиональной подготовки.

Что касается управления сотрудниками, я всегда даю им четкое представление о том, что им предстоит сделать в течение года, а затем излагаю свои требования; их задача — выполнить эти задачи. Мне нравится, когда они тщательно планируют свою работу, что позволяет им активно взаимодействовать в процессе выполнения задач.

Мотивация сотрудников с помощью заработной платы

Заработная плата в нашей компании не самая высокая в отрасли. Но и точно не самая низкая. В отношении заработной платы сотрудников я всегда придерживаюсь одного принципа: за хорошую работу обязательно следует повышение зарплаты. Заработная плата сотрудников напрямую зависит от результатов работы, занимаемой должности и профессиональной деятельности, а не от их образования и других факторов. Такой подход к мотивации сотрудников придает им высокую активность и творческий потенциал, и они строят свою карьеру, руководствуясь собственными убеждениями.

Хотя размер заработной платы в нашей компании является конфиденциальной информацией, как правило, у неё нет верхнего или нижнего предела, а размер повышения не фик-

сирован, но случаев снижения заработной платы никогда не было, поскольку я считаю, что это снизит мотивацию сотрудников.

Мы всегда уделяем большое внимание лучшим сотрудникам, и когда кто-то из них собирается уволиться, я обязательно выясняю причину: связано ли это с желанием повышения зарплаты или с чем-то другим. Если сотрудник просит повышения зарплаты, мы обсуждаем его просьбу с учётом результатов работы.

Заработная плата — это хороший способ мотивации сотрудников, но я считаю, что моральное воодушевление также очень важно, и повышение зарплаты как раз может дать сотрудникам моральный стимул.

Проведение реформ «снизу вверх»

Компания, которая не проводит реформы, никогда не будет полна энергии.

Многие реформы в нашей компании инициированы самими сотрудниками. Мы уделяем большое внимание общению с сотрудниками: в ходе бесед мы получаем различную информацию, и после систематизации полезных сведений можем сформулировать конкретные планы реформ. В ходе бесед сотрудники могут выбирать темы, которые их интересуют, и обсуждать их с высшим руководством компании; они могут свободно выбирать темы, включая личные мнения и предпочтения, а мы гарантируем конфиденциальность содержания этих обсуждений.

Еще один способ — проведение опросов среди сотрудников. При этом мы стараемся задавать как можно больше вопросов. Например, каково их мнение о непосредственных руководителях, что они думают о своей заработной плате, какие у них предложения по улучшению рабочей среды и т. д.

Еще один способ — откровенность. В нашей компании есть мой общедоступный почтовый ящик. Сотрудники могут напрямую писать мне свои предложения и идеи, причем можно не указывать имя — главное, чтобы я знал об их мыслях. Это позволяет им меньше стесняться, а мне — глубже понять, о чем думают мои сотрудники.

И, наконец, сотрудники могут напрямую обратиться ко мне для личной беседы. Конечно, таких смелых сотрудников немного, но они все же есть. Иногда именно такие сотрудники демонстрируют большее чувство ответственности и широту взглядов.

Выслушав мнения сотрудников различными способами и убедившись в необходимости изменений, мы приступаем к корректировке и реформированию компании. На этом этапе начинается корректировка систем, совершенствование новых продуктов и т. д.

Считать клиента богом

Обслуживание — это очень важный аспект, и я требую от своих сотрудников соблюдения четких золотых правил при работе с клиентами: во-первых, в центре внимания должны

быть не технологии, а клиент, а ориентация — на рынок. Типичным примером может служить случай, когда в центре обработки данных компании Lanier в Атланте произошел сбой в работе компьютеров, и технические специалисты нашей компании в течение нескольких часов прибыли в центр со всех концов страны. Для устранения неисправности наша компания пригласила восемь экспертов, из которых по крайней мере четверо прибыли из Европы, один — из Канады, а ещё один — из Латинской Америки.

Одна сотрудница из Финиса отправилась на машине в другое место, чтобы доставить клиенту небольшую деталь и помочь ему восстановить работу системы хранения данных в вышедшем из строя центре обработки данных. Однако эта поездка, которая обычно должна была быть короткой и приятной, на этот раз оказалась крайне сложной. Проливной дождь превратил реку Солт в бурный поток, и из 16 мостов, ведущих к месту назначения, только два остались проходимыми. На шоссе выстроилась длинная колонна автомобилей, образовалась пробка, и поездка, которая обычно занимала 25 минут, превратилась в четырехчасовое ползание. Чтобы не задержать работу клиента, сотрудница вспомнила, что в машине у неё есть пара роликовых коньков. Тогда она оставила автомобиль, надела коньки и, скользя по дороге, принесла клиенту столь необходимую помощь!

Однажды в Нью-Йорке произошло крупное отключение электроэнергии. На Уолл-стрит отключилось электричество,

фондовая биржа закрылась. В банках и компаниях царил хаос. Нью-йоркский филиал нашей компании был срочно мобилизован, и каждый сотрудник усердно трудился, стремясь свести к минимуму потери времени клиентов. В течение 25 часов, пока длилось отключение, не работали ни кондиционеры, ни лифты, ни освещение, а температура на улице достигала примерно 52,8 градусов по Фаренгейту. Сотрудники нашей компании, не жалея сил, поднимались на вершины небоскребов, в том числе на более чем 100-этажное здание Всемирного торгового центра. Они доставляли различные срочно необходимые запчасти, чтобы отремонтировать оборудование клиентов.

Решая сложные задачи, поставленные клиентами, на протяжении десятилетий сотрудники компании неустанно трудились, ставя клиентов на первое место, начиная с мельчайших деталей. Так они заработали репутацию компании, сформировали её имидж и заложили основу для её процветания.

Дать возможность руководителям в полной мере проявить свои таланты

В нашей компании управление перешло от централизованного к децентрализованному, что требует большого числа лидеров, которые помогут мне рационально выстроить компанию, и в то же время предоставляет этим лидерам достаточно широкую площадку для проявления своих талантов.

В моей компании я требую от сотрудников любого уровня проявления инициативности. Я требую, чтобы эти люди обладали оптимизмом, честностью, открытостью и стремлением к прогрессу, а также верой в победу, чтобы сотрудники под их руководством имели широкие возможности для развития. Необходимо создать в организации атмосферу близости, дружелюбия, взаимопомощи и доверия.

Я требую от наших руководителей оперативного решения и урегулирования различных вопросов, в том числе и непредвиденных ситуаций. Они должны обладать постоянной энергией и лидерскими качествами. В отношении нашей отрасли они должны иметь глубокое понимание, уметь мыслить нестандартно, а также проявлять решимость и настойчивость в достижении поставленных целей.

Для проверки этих качеств я всегда использую регулярные экзамены. Это заставляет их постоянно напоминать себе: нужно совершенствоваться, заботиться о компании и уметь хорошо выполнять свою работу.

Передача дела сыну

Многие СМИ называют меня диктатором, и меня действительно легко принять за диктатора. Но мой младший сын знает меня лучше всех — он знает, как его отец смог встать на ноги после двух биржевых крахов.

Мне очень нравится общаться с влиятельными людьми; знакомство с ними способствует стремительному развитию моего дела. Мой младший сын в этом отношении похож на

меня, и в этом мы с ним составляем отличный тандем. Когда мне исполнилось 82 года, я передал дело своему младшему сыну — Томасу Уотсону. Я не из тех, кто любит диктаторский стиль управления; я хочу, чтобы мое дело получило достойное продолжение и развивалось дальше, и мой младший сын — как раз тот человек, который лучше всего подходит для этой роли.

Думаю, это, пожалуй, и стало воплощением моей последней управленческой идеи в компании.

Заметки читателя: Компания с яркой индивидуальностью

Я всегда хотел сказать, что IBM — очень динамичная компания, но почему-то использовал слово «характер». Возможно, на меня повлияло нестандартное мышление Томаса Уотсона.

Центростремительная сила, сплоченность, чувство ответственности и осознание миссии — всё это воплощение корпоративной культуры IBM. Многие говорят, что IBM — это прежде всего сервис, и IBM всегда с особой убедительностью доказывает всем, насколько важен сервис для компании.

Ради этой важнейшей задачи все внутренние реформы и усовершенствования в компании подчиняются ей. Будь то персонал

Глава 4. Суть управленческой философии Энди Грува: перфекционизм — необходимое условие успеха

Биография

Энди Гроув, еврей по национальности, родился в 1936 году в Будапеште, Венгрия, в 1956 году эмигрировал в США.

В 1968 году он участвовал в создании компании Intel, в 1979 году был назначен президентом компании, а в 1987 году стал генеральным директором. Под его руководством Intel стала крупнейшей в мире компанией по производству компьютерных микросхем и вошла в список 500 самых прибыльных компаний по версии американского журнала «Fortune», заняв седьмое место. Журнал «BusinessWeek» так отозвался о нём: «Энди Грув переосмыслил компанию Intel, превратив её из производителя в лидера отрасли».

В 1997 году он был признан «Человеком года» по версии американского журнала «Тайм»; в 1998 году Ассоциация менеджмента присвоила ему звание «Выдающийся менеджер года»; в 2001 году он получил «Премию за жизненные достижения» от Ассоциации стратегического менеджмента.

В мае 1998 года он ушел с поста генерального директора и

занял должность председателя совета директоров компании Intel.

Я считаю, что для хорошего руководителя предприятия самое главное — всегда быть начеку, чтобы не подвергнуться нападению со стороны других, и прививать эту настороженность своим подчинённым.

— Энди Гроув

Параноя — залог выживания

Я всегда твердо верил в изречение «Только параноики выживают». Когда я впервые столкнулся с этими словами — я уже не помню, но сегодня я могу сказать: когда речь заходит об управлении предприятием, я верю — да здравствует паранойя!

Под паранойей я понимаю необычайную приверженность своим убеждениям. В рамках этого определения, когда речь идет об управлении компанией, я верю, что паранойя — основа выживания. Как руководитель компании, я придерживаюсь мнения, что в процветании компании заложено семя её собственного разрушения. Мне кажется, что когда человек достигает успеха, появляется множество людей, готовых похитить плоды его победы, — они хотят по кусочкам разделить эти плоды. В этот момент необходимо проявлять настороженность по отношению к окружающим. Как владелец компании, я должен постоянно повышать свою бдительность, и каждый руководитель в компании также должен развивать в себе эту черту. В то же время я часто делаю своим

сотрудникам предупреждения, говоря им, что ни в коем случае нельзя терять эту бдительность. Я уверен, что моя работа по обеспечению конфиденциальности и моя настороженность приносят отличные результаты.

Кроме того, моя настороженность проистекает из того, о чём я беспокоюсь каждый день. Каждый день я о чем-то беспокоюсь: я думаю, не возникли ли где-нибудь проблемы с моей продукцией; я также размышляю, подходит ли данный период для продвижения моей продукции; я еще задумываюсь, насколько гибко работает моя компания; и о том, достаточно ли у меня заводов; я забочусь о своих сотрудниках, беспокоюсь, насколько у них высок боевой дух; я думаю о своих конкурентах и гадаю, не переманивают ли они моих клиентов.

Опыт — это богатство

Мой опыт подсказывает мне, что опыт — это большое богатство; если анализировать свой опыт с научной точки зрения, это станет лучшим способом самоанализа и окажет положительное влияние как на карьеру, так и на личную жизнь.

Помню, когда я впервые стал дедушкой, я наблюдал за рождением своей внучки, и в моей голове возникла мысль: когда она вырастет, я расскажу ей, как её дедушка боролся, чтобы добиться того, чего добился сегодня. Я хочу, чтобы она поняла: в этом мире многое требует упорства и огромного терпения. Я хочу сказать ей: если бы её дедушка не был настойчив, возможно, сегодня он не стоял бы перед ней. Я

хочу, чтобы она поняла: так устроено многое в жизни. Думаю, мой жизненный опыт окажет на мою внучку очень положительное влияние.

Это мои требования к следующему поколению, и я считаю, что многие мои переживания именно так и повлияли на мою жизнь. Я считаю, что каждый должен вовремя осознавать своё положение, должен пройти через некоторые испытания и расти благодаря этим переживаниям и трудностям. Помню, когда Германия вторглась в Венгрию, я был ещё ребёнком. Я видел, как всё изменилось за одну ночь; мне казалось, что у нас повсюду можно было увидеть немецких солдат, словно это было чем-то совершенно обычным. Позже я встретил на главной улице нашего города одного офицера: я шел в сторону дома, а он — в противоположном направлении. Я заметил его спокойную осанку, уверенную походку и некую непреодолимую ауру, исходящую от него; это чувство давления заставило меня отвести взгляд в сторону — я не хотел на него смотреть и боялся, что он меня заметит. Те дни были для меня очень страшными; мне казалось, что вот-вот должно что-то произойти, и я чувствовал, что все вокруг стало совсем не таким, как раньше.

Те переживания были для меня ужасными, но принесли мне огромную пользу; я чувствовал, что всё моё существо — и тело, и душа — было потрясено тем временем. Такой опыт помог мне впоследствии сохранять спокойствие в управлении и не бояться неудач.

Управление инвестициями

Я люблю инвестировать, для меня это доставляет огромное удовольствие. В моей компании часто появляются свободные средства, и я должен их вкладывать, используя эти деньги для поддержки других отраслей, а затем получать дополнительную прибыль. Я всегда так поступал.

Инвестирование — дело не из лёгких. Мне требуется не только значительный капитал, но и постоянное слежение за изменениями на рынке. Это позволяет мне прямо или косвенно понимать, в каких направлениях следует прилагать усилия, какую выгоду эти усилия принесут и в какие сферы целесообразно инвестировать. Выбрав подходящий рынок, я должен подобрать подходящих людей. Те, кого я выбираю на этом рынке, должны обладать значительным опытом, быть достойными партнёрами и предвидящими лидерами, способными принимать важные решения.

В связи с этим мне каждый день приходится обрабатывать огромный объем информации и анализировать её. Я получаю огромное удовольствие от своих инвестиций.

Вдохновление других и переломные моменты

Я считаю, что управление — это, по сути, организация эффективной работы команды. Исходя из этого понимания, я постоянно занимаюсь грамотной координацией работы своей команды, чтобы сотрудники с максимальным энтузиазмом выполняли свои задачи. Я требую от руководителей компании использовать свой «эффект рычага», чтобы рас-

крыть свой максимальный потенциал. В этом и заключается движущая сила команды. Я считаю, что роль лидера заключается в том, чтобы слегка подтолкнуть других, то есть слегка подтолкнуть моих сотрудников, чтобы они работали лучше.

Мне очень нравятся переломные моменты, я считаю, что они — это возможности, шанс для компании измениться. Если компания сумеет воспользоваться этой возможностью, она сможет добиться прогресса в своём деле. Как правило, когда компания сталкивается с переломным моментом, чем крупнее она, тем лучше она адаптируется к таким изменениям и тем легче находит своё место в условиях крупных перемен. Переломный момент для компании — это «долина смерти», через которую необходимо пройти; только обладая такой способностью, компания может добиться развития.

Не быть последователем

Я считаю, что выжить могут только «фанатики»; это имеет ещё одно значение: компания должна постоянно меняться, чтобы адаптироваться к развитию общества. Компания должна постоянно сталкиваться с угрозами, чтобы найти правильный путь, и этот путь — это изменение. Изменения происходят в условиях конкуренции; если не придавать значения конкуренции и не видеть своих потенциальных угроз, то компания не сможет измениться и не сможет прогрессировать.

Я когда-то говорил: если я хочу предсказать, что про-

изойдет через десять лет, мне нужно проанализировать, что происходило в течение последних десяти лет. Такой анализ позволяет моим успехам и неудачам происходить в десять раз быстрее. В таких условиях я использую свою «одержимость», чтобы адаптироваться к изменениям в конкурентной среде: я сам должен меняться, но ни в коем случае не слепо следовать чужим путям. Я считаю, что такой подход зачастую приносит отличные результаты.

На мой взгляд, быть слепым последователем — дело бесперспективное. Что касается компании, то только начав свои преобразования как можно раньше, она сможет опередить своё время и наполниться жизненной силой и энергией.

Заметки о прочитанном: «Управление — это жизнь»

Однажды в разговоре Энди Гроув сказал своему другу: «Управление — это жизнь».

Да, по его определению, управление — это очень важное дело. В своей компании он применял индивидуальный подход к управлению, отличавшийся жесткостью, агрессивностью и настороженностью. К такому стилю управления он добавлял свою эмоциональность и тонкость выражений. Его жизнь, можно сказать, была полна испытаний, но его воля была крепка, и он всегда, стиснув зубы, упорно держался и преодолевал все трудности. Благодаря своей сильной воле он никогда не обращал внимания на неблагоприятные условия и недружелюбие окружающих. По его представлению, «Ин-

тел» нуждался в усовершенствовании, прогрессе и развитии. Он вывел «Интел» из кризиса и принес компании огромное богатство и влияние.

Глава 5. Суть управленческой философии Маккензи: совместное использование ресурсов + командный дух = ключевое конкурентное преимущество

Биография

МакКенки говорил: «Чтобы новый продукт легко запомнился людям, нужно дать ему название, которое будет всем знакомо». Придумывая название для своей сети ресторанов быстрого питания, он взял «Мак» из «Макдональдс» и «Кен» и «Ки» из «Кендки», создав таким образом известный сегодня бренд быстрого питания — «МакКенки».

Стиль работы Маккензи — это решительность и индивидуальность. Мой стиль работы всегда был строгим и напряжённым, потому что я твёрдо верю: без давления у человека не возникает мотивации.

— МакКенки

Подбор подходящих кадров для моей команды

Я всегда рассматриваю сотрудников своей компании как единую команду. В моей команде каждый играет важную роль, и каждый прошел многоэтапный отбор. Я очень требователен в отборе персонала, и при найме задействую мно-

жество ресурсов для оценки кандидатов. Ввиду специфики отрасли я изучаю мировоззрение каждого сотрудника, его аналитические способности и навыки межличностного общения. Наблюдая за ними, я начинаю анализировать, подходят ли они для предлагаемой мной должности и для какой именно. В моей компании очень высокая текучесть кадров, поскольку продолжительность одного проекта составляет примерно полгода.

Помимо этих поверхностных аспектов, я также обращаю внимание на потенциал сотрудников и ценность разнообразия, применяя этот подход в процессе найма. Я считаю, что потенциал сотрудника — это важное проявление его способностей, а также показатель того, насколько я смогу раскрыть его способности. Еще одним фактором является личный опыт: инновации зачастую достигают успеха именно на основе опыта. Если сотрудник обладает богатым опытом, он приносит значительную экономическую пользу в реальной работе. Это позволяет ему лучше раскрыть свою креативность и проявить инициативу. В то же время я очень ценю умных людей; мне очень нравится общаться с ними, и я считаю, что при условии правильного обучения они смогут проявить себя с наилучшей стороны.

Еще одним моим критерием является одновременное внимание к двум аспектам во время собеседования: к академическим достижениям, указанным в анкете, и к конкретному поведению кандидата на собеседовании. С одной сто-

роны, я узнаю, какое образование получил мой сотрудник и какие у него ученые степени; с другой — могу оценить, насколько он умеет импровизировать, отвечая на мои вопросы.

Я придаю огромное значение каждому процессу найма; я считаю, что это многогранный вопрос, и я должен отобрать свою собственную команду лучших специалистов. Люди, которых я выбираю, с одной стороны, являются элитой, а с другой — помощниками.

Чаще общайтесь с сотрудниками

Как только моя команда сформировалась в соответствии с определенными стандартами, я начал активно общаться с этими тщательно отобранными людьми. Я знаю, что многие не обращают внимания на важность этого этапа; в их глазах общение — это нечто расплывчатое и непримечательное. Как руководитель компании, я понимаю, что нет необходимости общаться с каждым сотрудником. Я могу понять их точку зрения.

Однако у меня есть своё мнение. Я рассматриваю общение как часть внутренней культуры моей компании. Я учу своих сотрудников внимательно слушать и обсуждать с коллегами то, что им стало понятно. Затем нужно научиться говорить — у каждого из нас есть рот. Нам необходимо делиться с другими тем, что мы услышали и поняли. Умение говорить — это важный навык, который оказывает положительное влияние на компанию. Мне неважно, каким образом они излагают свои мысли и объясняют ситуацию — главное,

чтобы всё было понятно. Ведь у сотрудников разное образование и жизненный опыт, и быть таким же, как они, очень сложно. Более того, именно их различия и разнообразие являются для компании отличным подходом: эти различия дополняют друг друга и способствуют развитию компании.

Некоторые придерживаются мнения, что сокращение общения позволит сэкономить время и даст сотрудникам больше времени на выполнение своей работы. Я всегда был против такой точки зрения. Я считаю, что лучше общаться больше, чем меньше. Ведь недостаток общения приводит к недостатку информации, а когда в компании не хватает информации, возникают ошибки. А исправление таких ошибок занимает очень много времени. Если на исправление таких ошибок уходит много времени, то на самом деле тратится ещё больше времени и сил. Поэтому лучше заранее общаться друг с другом: с одной стороны, это позволяет сократить количество ошибок, а с другой — способствует взаимодействию между сотрудниками, сближает их и позволяет им объединить усилия в реальной работе.

Уделяйте больше времени общению с сотрудниками

Я часто организую различные мероприятия, чтобы иметь возможность регулярно проводить время вместе с сотрудниками. При этом у меня есть свой принцип: я всегда помню, какова цель этих мероприятий. Она заключается в том, чтобы сделать отношения между сотрудниками, а также между

сотрудниками и руководством более гармоничными и дружескими, чтобы в дальнейшей работе они могли взаимно стимулировать друг друга и укреплять боевой дух команды. И действительно, как я и предполагал, во время таких мероприятий они действительно могут весело провести время вместе, а я получаю от этого огромную отдачу.

Кроме того, я ввёл правило, согласно которому каждый сотрудник может один раз в месяц проводить беседу с руководством. Такая беседа длится полдня и посвящена в основном рабочим вопросам: сотрудник отчитывается перед руководством о последних мероприятиях и идеях своей группы или подгруппы, а также делится полезными предложениями. Иногда мы проводим вместе целый день, обсуждая порой мелочи, которые могут показаться даже скучными, но которые играют огромную роль в развитии компании. Я также поощряю участие членов семей сотрудников в наших мероприятиях, что позволяет заручиться их поддержкой. На самом деле это помогает моим сотрудникам укрепить свою убежденность в том, что работать в такой компании — это большое счастье и удовольствие.

Щедрые вознаграждения для сотрудников

Щедрые вознаграждения для сотрудников — это тоже то, чему я уделяю большое внимание. Однако под щедрыми вознаграждениями я не имею в виду просто высокие премии. Мне никогда не нравилось связывать вознаграждение с деньгами, потому что это выглядит банально и вульгарно. Я пред-

почитаю вознаграждать своих сотрудников в других формах. Например, я могу организовывать для них регулярные рабочие ужины, давать им возможность работать в выходные дни, когда других сотрудников нет, выплачивать премии или вручать призы. Я часто замечаю, что в большинстве случаев мои консультанты всегда полны энергии.

Для моей компании особенно важны две вещи: корпоративная культура и ресурсы. У разных корпоративных культур свои особенности. Я считаю, что непринуждённые мероприятия и умеренный отдых позволяют мне и сотрудникам сбалансировать напряжённую рабочую жизнь и лучше работать на благо компании. Я организую для сотрудников множество увлекательных и захватывающих мероприятий, таких как боулинг, катание на лыжах и т. д., чтобы сотрудники могли вместе отдохнуть.

Я также организую регулярные походы на природу — я верю, что все это придает жизни особый колорит. Я всегда стараюсь, чтобы мои руководители получали премии, которые их полностью устраивают. Я поручаю им разрабатывать меры с учетом ситуации в компании; например, я прошу их объяснить, какую пользу для компании могут принести мероприятия по укреплению связей. Если предложения хороши, их сразу же внедряют. Если же после анализа рынка оказываются неэффективными, мы тщательно их пересматриваем, выясняем причины и находим способы решения.

Я говорю сотрудникам, что работать нужно в меру; я не

поддерживаю сверхурочную работу и использование чрезмерных трудовых нагрузок для достижения сверхчеловеческих результатов, потому что это не то, что я ценю. Я анализирую их достижения, реальные рабочие способности и интенсивность труда, нахожу их соотношение и поощряю тех сотрудников, которые, работая в меру, достигают хороших результатов. Я считаю, что у таких сотрудников большое будущее, ведь здоровье — залог успеха, а опыт требует длительного накопления.

Создание мотивации для себя и сотрудников

Концепция личностного развития глубоко проникла в суть моего подхода к управлению, став неотъемлемой частью моего мировоззрения и одной из моих важных черт. Я всегда считал, что для человека хорошая работа — это такая, которая предоставляет ему широкие возможности для развития. Таким образом, для хорошего руководителя самое важное — это создать для своих сотрудников широкие возможности в рамках своего руководства. Именно это и должен делать руководитель.

Я часто устанавливаю довольно высокие стандарты — как для себя, так и для сотрудников — и прошу их вместе со мной их соблюдать. Если задачи не выполнены, нет необходимости никого винить, даже себя самого. Я считаю, что достижение ожидаемого результата, конечно, хорошо, и это именно то, на что я рассчитываю. Конечно, лучше всего, если цель достигнута, но и невыполнение — это нормально.

Ведь при постановке задачи мы исходили из высоких стандартов, а такие высокие стандарты как для человека, так и для компании имеют как простор для маневра, так и свои ограничения. Более амбициозные планы создают давление как на меня, так и на сотрудников. Только так можно добиться хорошего развития.

Создание ауры таинственности вокруг продукта

Когда на рынок выходит новый продукт, и вы хотите, чтобы он легко запомнился людям, я считаю, что его название должно вызывать ощущение знакомости. Придумывая название для своей сети ресторанов быстрого питания, я взял «Май» из «Макдональдс» и «Кен» и «Ки» из «Кенджи», и так появилось название «МайКенДжи».

Управление собственным продуктом обязательно должно сопровождаться ощущением загадочности. Я открыл сеть заведений по всему миру и включил эту концепцию управления в устав компании, требуя от каждого менеджера вплетать эту загадочность в процесс управления. Такая загадочность не только усиливает любопытство клиентов, но и наполняет мою компанию жизненной силой и энергией.

Заметки по прочитанному: Формульное управление

Совместное использование ресурсов + командный дух: ключевое конкурентное преимущество — такова открытая управленческая философия Маккензи. Таким образом, в нашем сознании складывается впечатление, что он всегда управлял своей компанией по некой формуле. Это создает

ощущение, что работать в его компании должно быть очень комфортно, ведь там не нужно беспокоиться о том, что твои способности останутся невостребованными. Многие из того, что делает Маккензи, недостижимы для большинства других компаний. Он уделяет много времени общению с сотрудниками и их обучению, используя работу в группах для воплощения своих ценностей и идей. Он стремится к духу команды, используя потенциал коллектива для реализации сильных идей и укрепления позиций своей компании.

Такая формулированная схема управления Маккензи — это простой подход умного человека, поскольку она не только легка для понимания и удобна в применении, но, что еще важнее, позволяет легко достигать высокой эффективности.

Глава 6. Суть управленческой философии Уолтера Диснея: «Использовать чужие ресурсы для достижения своих целей»

Биография

Уолтер Дисней — председатель совета директоров компании «Дисней». Его детство прошло на прериях Запада США, где пейзажи были очень живописными, а в окрестностях обитало множество мелких животных, с которыми Дисней подружился. Кроме того, он сам держал несколько животных, и больше всего он любил своего поросенка по кличке «Пок». Поросенок был очень озорным, любил проказничать, и когда ему хотелось пошалить, он играл вместе с щенком Диснея — они были одинаково озорными и милыми. Уолтер Дисней всегда считал, что когда они играли вместе, их движения были гибкими и красивыми, словно у балерин. Взрослея, он так и не забыл своих маленьких питомцев и творил, проникнутый ностальгией.

Оценивая потенциал предприятия, не следует ставить способности отдельного человека на первое место. Потенциал предприятия — это его общий потенциал, и отталкиваться нужно от целостности, а не от отдельных личностей.

——Уолтер Дисней

Мудрость управления в условиях непредвиденных обстоятельств

В первую очередь я художник, а уже потом — предприниматель. Я люблю рисовать, и в своем творчестве всегда руководствуюсь духом первопроходца, который, как мне кажется, присущ и предпринимателям. Поэтому я выбрал путь, сочетающий в себе две роли: художника и предпринимателя.

Однако ни в качестве художника, ни в качестве предпринимателя мой путь не был гладким. В 1923 году, когда я только начинал свою творческую деятельность, мне помог один дистрибьютор, и я основал собственную киностудию «Уолтер Дисней и братья» на складе у своего дяди. Самым важным моим проектом в то время стала экранизация «Приключений Алисы». Я привлек детскую звезду для роли Алисы, а затем вставил реальных людей в анимацию, что вызвало огромный резонанс. В октябре того же года я продал этот фильм по цене 1500 долларов за каждую копию, и тогда люди заказали шесть фильмов об Алисе.

После этого я, пользуясь успехом, начал сотрудничать с Минчи и создал мультяшного кролика для Disney. Создание этого кролика также увенчалось успехом. К сожалению, через несколько лет этот партнер бросил меня — он предал меня, и этот удар оказался для меня очень тяжелым. Но я сразу же принял меры. Я преобразовал своего мультяшного персонажа в Микки Мауса. Именно Микки Маус вывел мою ка-

рьеру и жизнь на совершенно новый этап. Я помню, что первым фильмом с Микки Маусом был «Приключения в самолете», вторым — «Бегущий Гольф», третьим — «Уилли-паровоз». К этому моменту я уже переписал историю мультипликации. Именно с того момента я по-настоящему начал свою карьеру.

Управление технологиями — ключ к развитию

Независимо от того, каким видом управления и ведения бизнеса я занимаюсь, я считаю, что технологии играют чрезвычайно важную роль. Когда технологии и мультипликационные истории объединяются, мир мультфильмов претерпевает кардинальные изменения.

В практической работе я никогда не обращаю внимания на размер инвестиций в новые технологии. Если они действительно полезны, я готов заплатить за них большие деньги. Такие огромные расходы привели к тому, что моя компания долгое время находилась в сложной финансовой ситуации. Однако я всегда твердо верил, что, если мой продукт хорош, я смогу привлечь деньги широкой публики, и я упорно верил в себя.

Когда Микки Маус заговорил, это означало рождение новой технологии. Этот фурор оказался гораздо более значимым, чем при самом первом появлении мультфильма, и именно в этом я увидел, насколько велика для меня ценность внедрения новых технологий. Затем я продолжил своё творчество: именно в то время появились мультфильмы «Шуточ-

ный оркестр» и «Цветы и деревья». В тот период я также использовал технологию цветного кино, благодаря чему мои фильмы собирали высокие кассовые сборы, а стоимость проката постоянно росла, так что мои доходы фактически значительно превышали мои затраты.

Впоследствии я начал выводить свои анимационные фильмы на многоуровневый уровень. Наибольшие затраты у меня тогда потребовал фильм «Приключения Пиноккио»: я потратил 3 миллиона долларов на. Некоторые называли это «диснеевской глупостью». Дело в том, что использовавшаяся тогда технология представляла собой особый метод съемки, который приводил к стремительному росту инвестиций в фильм.

Эффективность благодаря совместной работе

Создание мультфильма — это не дело одной компании или одного человека, а результат совместной работы всей команды. В первую очередь это президент и вице-президент анимационной студии, затем менеджеры и председатель совета директоров — все вместе они определяют оптимальный план. После утверждения плана к работе подключаются и другие специалисты: режиссёр, художественный руководитель, постановщик и т. д. Если перечислять дальше, то список станет ещё длиннее, и их число, по оценкам, будет весьма значительным.

Именно потому, что это совместная работа, нам часто приходится сотрудничать друг с другом, и только хорошее

сотрудничество может привести к высокой эффективности.

Думаю, все, кто читал сказку «Белоснежка и семь гномов», знают, что она учит нас необходимости единства. Наша работа похожа на эту сказку: нам нужны силы друг друга, чтобы достичь результата.

Единство придаёт команде особый дух, который вдохновляет каждого члена команды и поднимает боевой дух. Я часто говорю своим сотрудникам: когда перед нами встаёт какая-то задача, мы должны задать себе вопрос: «Как нам вместе справиться с этим в данный момент?»

Команда — это прекрасный коллектив, способный объединить наши силы. Мы объединились ради успеха и должны совместно выполнить эту задачу. Тем, кто внес вклад в работу команды, мы должны поощрять; а когда вся команда неожиданно добивается успеха, награда должна достаться всем, и все сотрудники должны разделить её между собой. Оценивая потенциал предприятия, не следует ставить личные способности на первое место. Потенциал предприятия — это его общий потенциал. Исходить нужно всегда из общего, а не из индивидуального.

Управление собой

Когда моя карьера только начиналась, я всегда любил прикреплять планы к стене с помощью кнопки — это позволяло моим проектам проходить гладко и в срок, а я сам всегда четко ориентировался на поставленные цели.

Я всегда стремился к совершенству. Я никогда не доволь-

ствовался своими текущими достижениями, поскольку считал, что когда силы моих сотрудников объединяются, я обретаю огромную мощь.

Поэтому я считаю развитие талантов самым важным делом. Я настаиваю на том, чтобы мои сотрудники проходили самое интенсивное обучение, и даже создал для этого свой собственный университет. В этом университете количество обязательных курсов невелико, а их продолжительность коротка, но обучение проходит в очень строгом режиме и является весьма интенсивным. Как новички, так и мои высшие руководители перед вступлением в должность должны пройти такую программу. Цель этого — дать им понять глубокий смысл традиций и культуры Диснея.

Говоря о подготовке кадров, я объясняю своим сотрудникам, какое огромное значение имеет их приход для моего дела. Мне нужно не только, чтобы они просто понимали свои навыки, но и чтобы они имели общее представление о компании. Я хочу, чтобы они поняли: только всесторонне познав компанию, можно рационально применять свои способности в реальной работе на благо компании. Я не могу позволить своим сотрудникам сосредоточиваться исключительно на одной отрасли или специальности — это недопустимо. С одной стороны, это не способствует развитию компании, а с другой — приводит к возникновению барьеров между сотрудниками и руководством.

Привлечение талантов — это мой первый шаг, и я должен

знать, кто из людей является настоящим талантом, а кто — нет. Поэтому после прохождения обучения я провожу с сотрудниками экзамены. По результатам экзаменов у меня в голове уже складывается общее представление, и на этой основе я приступаю к управлению кадрами.

Неявное иерархическое устройство — это часть корпоративной культуры

На самом деле иерархия существует в любой компании. Независимо от того, насколько велика или мала эта компания, иерархия — это объективно существующее явление. Однако я также осознаю, что существующая иерархия не должна быть слишком заметной: слишком явная иерархическая система может задушить нормальное функционирование компании и уничтожить демократию.

Обычно я использую метод размывания иерархии. У меня всегда была своя система сбора предложений от сотрудников, и я постоянно стремлюсь выслушивать мнения других. Я собираю все мнения воедино и провожу их комплексный анализ. Я говорю своим сотрудникам, что, сталкиваясь с любой важной задачей или необходимостью решить какое-либо серьезное дело, они должны решать это самостоятельно.

Я делегирую полномочия своим сотрудникам. Я также говорю своим менеджерам, что они должны регулярно прислушиваться к мнению сотрудников, проявлять к ним большое доверие и доверять им выполнение важных задач.

На самом деле, как только существующая иерархия стано-

вится размытой, у сотрудников резко возрастает мотивация. Цена этого заключается лишь в том, что лидеру приходится вести себя сдержанно при решении конкретных рабочих задач. Сдержанность позволяет сотрудникам в более свободной обстановке раскрыть свой потенциал в полной мере, а лидеру — не беспокоиться.

В моих правилах я уже закрепил принцип размывания иерархии в уставе. Я хочу донести до своих менеджеров и сотрудников, что размывание иерархии — это часть корпоративной культуры. Я хочу создать в своей компании культуру высокого уровня, в которой культура и управление будут сосуществовать, так же как в моей жизни сосуществуют искусство и бизнес. Это один и тот же принцип.

Заметки о прочитанном: Духовная сила предприятия

Уолтер Дисней однажды рассказал, что принял предложение одного из сотрудников, записал его на карточке, прикрепил к небольшой табличке или повесил на стене, чтобы все могли его увидеть. Карточка с предложением была оформлена в виде очень милого и яркого изображения, на ней была отмечена стрелкой, и затем все вместе искали способ решения проблемы.

Из этого мы видим, что ещё одной особенностью команды является наличие процесса: при рассмотрении любой проблемы должен быть определённый процесс. В ходе этого процесса необходимо понять, в чём заключается проблема, под-

лежащая решению, затем обсудить её друг с другом и, в конечном итоге, найти решение. В такой команде все должны открыто высказывать свои мысли и участвовать в коллективном открытом обсуждении. Я считаю, что это лучший способ общения, а также место, где люди могут обмениваться идеями. Учитывая различия в характерах людей и другие факторы, такое обсуждение позволяет людям хорошо сплотиться, что способствует дальнейшей работе.

Глава 7. Суть управленческой философии Уолтера Крайслера: Только те, кто идет в ногу со временем, могут добиться стремительного прогресса

Биография

Уолтер Крайслер был очень трудолюбивым человеком. Он всегда усердно трудился и вел очень скромный образ жизни; все его друзья отзывались о нём с большой похвалой. Однако однажды он совершил совершенно необычный поступок, заставивший многих усомниться в мудрости его решения. Он снял с банковского счёта более 4000 долларов, купил новый автомобиль на автосалоне в Нью-Йорке, а затем разобрал его на части — лишь для того, чтобы изучить детали. Многие посчитали его поступок глупостью. Однако именно с этого и началась его великая карьера…

У вас много великолепных идей, но вы должны дать им время отлечься, а затем медленно обдумать и проанализировать их, чтобы найти оптимальное решение.

— Уолтер Крайслер

Управление кризисами

Дела в моей компании не всегда шли гладко, и даже на на-

чальном этапе происходило много событий. Например, сначала я разрабатывал танки, яхты и другие модели, и когда появились легковые автомобили, мои продукты практически не продавались. Позже, в связи с Второй мировой войной, цены на нефть стремительно взлетели, и потребители начали выбирать более экономичные малолитражные автомобили. Но в то время из-за отсутствия у меня способности правильно оценивать ситуацию и объективно анализировать обстановку, а также из-за халатности в управлении и крайне слабой дисциплины в компании, продажи автомобилей резко упали, и мы понесли серьезные убытки; к тому же смена двух руководителей привела к еще большим потерям.

Я тщательно проанализировал причины, и ситуация в компании в то время в основном выглядела следующим образом: с одной стороны, управление было довольно хаотичным — внутри компании не существовало ни полноценной системы управления, ни устава, не было единого руководителя, а отношения между отделами напоминали полное отсутствие взаимодействия, и сотрудники практически не поддерживали связей друг с другом. С другой стороны, кадровый состав был нерациональным: я заметил, что только вице-президентов в моей компании было 35. У этих людей обычно не было работы, поэтому они направляли свои усилия на создание клик и преследование личных интересов. У каждого из них, по сути, была своя группа людей; они не заботились об общих интересах, думали только о себе и о защите интере-

сов своих отделов. Дисциплина была крайне слабой, царило анархическое состояние.

Именно такие управленческие просчёты привели к моему стремительному падению. Когда я проанализировал причины неудачи, следующим шагом для меня стало правильное определение целей и введение строгого контроля. В первую очередь я остановился на производственных линиях цеха и распорядился, чтобы все производили только микроавтомобили, на которые был высокий спрос. Затем я приказал перевести все крупные производственные линии и конвейеры компании на выпуск микроавтомобилей, а отделы, приносившие значительные убытки, продать, а вырученные средства направить на развитие автомобильного производства. Затем я принял решение производить автомобили только одной марки, обеспечивая высокое качество и снижая себестоимость. В дальнейшем мы перешли к производству автомобилей более высокого класса, которые продавались по высоким ценам, что позволило получить столь необходимые средства.

В поисках развития через реформы

Честно говоря, то, что моему предприятию удалось выбраться из кризиса, в значительной степени связано с технологиями. Мои технические специалисты провели реформирование и внесли инновации в прежние модели автомобилей; их уникальные теории и взгляды, а также собственный опыт сыграли важную роль в развитии моего предприя-

тия. В то время из 35 президентов моей компании были уволены 33, а из 28 генеральных директоров высшего звена — 24. Всем оставшимся сотрудникам была снижена заработная плата; моя собственная годовая зарплата в то время составляла всего 1 доллар — это была символическая сумма.

Затем я отобрал группу первоклассных экспертов по управлению и руководство по финансам. После этого мы начали всецело концентрировать все человеческие, материальные и финансовые ресурсы компании на том, чтобы как можно скорее выпустить на рынок востребованную продукцию.

Как только всё это было сделано, я обратился к правительству с просьбой о предоставлении разумной экономической помощи. Мы развернули гибкую рекламную кампанию, расклеивая повсюду наши объявления, в которых говорилось, что уровень безработицы в США вырастет на 5 %, а расходы на различные виды страхования и социальных выплат увеличатся до 2,7 миллиарда долларов; все эти документы мы передали президенту на подпись. Кроме того, президент, только что вступивший в должность, выступил с заявлением: если Chrysler действительно обанкротится, то внутренний автомобильный рынок будет захвачен иностранными автомобилями, что негативно скажется на развитии национальной экономики.

В это время я также укрепил отношения с дилерами. Мы обменивались мнениями и делились знаниями в области автомобильной техники. В то же время дилеры поднимали во-

просы о качестве автомобилей, предлагая нам внести улучшения, и наши отношения с ними стали очень гармоничными. К тому же эти дилеры, как правило, были состоятельными людьми: они везде агитировали и помогали мне привлекать финансирование, благодаря чему моя компания наконец-то смогла раскрыть свой потенциал. Именно в этот момент мне наконец удалось вернуть мою компанию к жизни.

Управление качеством продукции

Качество продукции в первую очередь зависит от качества её проектирования. Качество проектирования является важнейшим звеном в цепочке обеспечения качества. С целью повышения качества проектирования я инвестировал 18 миллионов долларов в создание центра технических вычислений и испытательного оборудования в штаб-квартире компании в Хайленд-Парке, штат Мичиган. Центр оснащён 8 мощными компьютерными комплексами, управляющими более чем 550 терминалами, которые в основном используются для автоматизированного проектирования. Компания прилагает все усилия, чтобы перейти на уровень производства, при котором весь процесс проектирования полностью осуществляется с помощью компьютеров. Это позволяет значительно сэкономить время и проводить испытания продукции. Такой подход оказывает положительное влияние на повышение качества продукции.

Стремясь к высокому качеству, я также уделяю внимание широкому применению современных технологий в произ-

водстве. На моем предприятии постепенно внедряются роботы для выполнения определенных операций. Дело в том, что у человека есть свои ограничения. Особенно когда человек находится в плохом настроении или чувствует сильную усталость, это негативно сказывается на работе. В процессе работы даже кратковременное отвлечение внимания может негативно сказаться на качестве продукции. Чтобы устранить эту проблему, я принял решение заменить людей роботами. Такой подход также позволяет мне значительно экономить средства: например, стоимость часа работы сварочного аппарата составляет 6 долларов, тогда как средняя почасовая заработная плата рабочего — 17 долларов.

Далее необходимо обеспечить контроль, проверку и управление качеством продукции. Этот подход применяется до сих пор и никогда не менялся. После нескольких лет таких корректировок и управления бренд «Крайслер» можно считать сформированным. Более того, внутри компании появились группы, специализирующиеся на определённых видах деятельности, например, группы по контролю качества. Это позволило сделать мою продукцию более профессиональной и лучше отвечающей потребностям рынка.

Использование мудрости предпринимателей

Конкуренция между предприятиями — это, по сути, конкуренция между предпринимателями. В результате долгосрочной конкуренции на рынке у предпринимателей сформировалась способность хорошо ориентироваться в рынке и

понимать его, при этом у них в распоряжении остается значительная часть свободных средств. Использовать мудрость предпринимателей означает постоянно отслеживать их идеи и задействовать их средства для достижения своих целей.

Как производитель автомобилей, я вынужден задействовать множество ресурсов, сотрудничать и конкурировать со многими компаниями. По отношению к тем, с кем необходимо сотрудничать, я всегда придерживаюсь дружеского подхода, а в случае необходимости готов пойти на уступки и пожертвовать частью своих интересов, чтобы учесть предложения других. Таким образом, обе стороны получают выгоду. Что касается конкурентов, нужно сохранять уверенность в победе, но при этом тщательно охранять конфиденциальность своей информации.

Когда мой бизнес начал расширяться, я приступил к планированию экспансии за рубеж. Именно в этот момент мудрость предпринимателя продемонстрировала свои огромные преимущества. Я поочередно построил заводы или приобрел доли в местных автомобильных компаниях в Австралии, Франции, Великобритании и Бразилии, а также купил итальянские компании «Мазерати» и «Ламборгини», благодаря чему моя компания превратилась в транснациональный автомобильный концерн. Я пригласил нескольких известных предпринимателей, таких как знаменитый Ли Якокка, для управления моей компанией. После вступления в должность Якокка смело привлек к работе новых сотрудников и сокра-

тил штат. Он добился государственной поддержки и сосредоточил основные усилия на маркетинговых исследованиях и разработке продукции. Кроме того, он применил нестандартный подход к рекламе продукции. Его методы и мудрость обеспечили моей компании значительный рост, и теперь она входит в пятерку крупнейших автомобильных компаний мира — это один из примеров успеха, достигнутого мной благодаря использованию предпринимательской мудрости.

Придерживаться своих идей

У каждого человека в начале есть свои собственные идеи, и я не исключение. Помню, раньше я был очень трудолюбивым человеком: много работал и жил очень скромно. Все мои друзья хвалили меня за это, но однажды я внезапно купил автомобиль за все свои сбережения — чуть более 4000 юаней. Придя домой, я сразу же разобрал машину, тщательно осмотрел каждую деталь, а затем снова собрал её. Потом я снова разобрал её и снова собрал. Многие не понимали моего поведения и насмехались надо мной. Мне было всё равно.

Но однажды, когда я начал изготавливать автомобили, все были просто ошеломлены.

На самом деле, ещё очень давно у меня были свои взгляды и идеи, и я твёрдо верил в них. Поэтому я всё время копил деньги на покупку автомобиля. Затем я разбирал и собирал его, чтобы понять принципы работы и конструкцию автомобиля. Я знал, что все смеются надо мной, но я не мог поз-

волить своим идеям исчезнуть под их насмешками. Я хотел сделать что-то для себя, я хотел направить все свои силы на то, что считал осуществимым. Разобрав и собрав несколько автомобилей, я понял их основную конструкцию, после чего взялся за множество проектов в этой сфере, включая усовершенствование и инновации в автомобилестроении. Я знаю, что в конце концов мне удалось добиться успеха, но я добился его именно потому, что не отказался от своих идей. Я не обращал внимания на мнения других, а просто упорно продолжал идти вперед, не сдаваясь.

До сих пор я считаю, что все истории успеха берут начало в одной идее. Именно такая идея укрепляет веру человека, и именно эта вера выводит его на вершину успеха, позволяя его собственным новым концепциям определять направление развития всей отрасли. Моя идея — это всего лишь цель и метод, и ничего больше.

Заметки о прочитанном: Начинать с подмастерья

Еще когда Уолтер Крайслер работал подмастерьем в ремонтной мастерской, он увлекся машиностроением. В то время он только что закончил среднюю школу, а машиностроение было тяжелым ремеслом, которым никто не хотел заниматься. Благодаря усердному изучению он за очень короткий срок построил модель парового локомотива и вскоре стал самостоятельным мастером.

В управлении у него тоже был свой уникальный подход: он не верил в инструменты, считая, что, если он сможет глу-

боко усвоить знания, это станет для него отличной практикой. С 33 лет, когда он купил свой первый автомобиль, он начал изучать его конструкцию, а заодно научился водить. В 1912 году Крайслер стал производственным директором компании «Буик», входившей в состав «Дженерал Моторс». За время его пребывания на этой должности суточный объем производства «Буика» увеличился с 20 до 550 автомобилей. В 1917 году Крайслер стал председателем совета директоров и генеральным директором «Буика», и под его руководством «Буик» превратился в крупнейшего «доходного источника» «Дженерал Моторс». В 1920 году 45-летний Крайслер уволился из-за разногласий с президентом «Дженерал Моторс». Через несколько месяцев Крайслер получил финансовую поддержку от банков-кредиторов, что дало ему больше возможностей для создания собственной компании. В 1925 году компания «Крайслер» была переименована из «Максвелл» в «Крайслер, акционерное общество». К этому моменту его статус ученика кардинально изменился — он добился успеха. Из его истории можно сделать вывод, что ключ к успеху заключался в его умелом использовании собственных удачных идей.

Глава 8. Суть управленческой философии Гроува: «Мой стиль управления — безумный и мудрый»

Биография

Гроув был упрямым и гордым человеком, никогда не дававшим соперникам передышки. Под руководством Гроува компания Intel более десяти лет доминировала в мировой индустрии персональных компьютеров; Гроув сумел провести компанию через несколько стратегических поворотов.

Гроув проработал в «Интел» тридцать лет. На протяжении этих тридцати лет он руководил компанией, руководствуясь своей уникальной философией управления, и благодаря своему опыту и дальновидности вывел «Интел» на лидирующие позиции в мировой технологической отрасли. Он всегда твердо верил, что его подход является здоровым и представляет собой вызов, вырывающий человека из зоны комфорта.

Боль — это хорошо, она предупреждает вас, что с вашим телом что-то не так. В этот момент вам нужно выйти из зоны комфорта и смело принять вызов.

— Гроув

Управление «свободное снаружи, строгое внутри»

Моя строгость известна во всей Америке, и многие бо-

ятся моего строгого стиля управления. Помню, в 1984 году американский журнал «Fortune» включил меня в список «самых строгих боссов Америки». Хотя я и осознаю, что порой бываю слишком строг, я также понимаю, что именно такой строгий стиль управления помог «Интел» преодолеть одно за другим множество трудностей.

В 1994 году я планировал распространить миллионы микросхем по всем уголкам мира, но мои технические специалисты обнаружили проблему с их хранением, заявив, что это может привести к помехам в работе компьютеров из-за кратковременных импульсных волн. Тогда я ещё надеялся на удачу и не придавал этому делу большого значения. Но позже я понял, что это не так. После того как я несколько раз дал себе пощечину, я воспользовался отпуском и приехал в штаб-квартиру. После ночных обсуждений в понедельник утром я объявил о немедленном выделении 475 миллионов долларов на замену всех чипов «Пентиум»; мы даже организовали выездную службу, чтобы заменить чипы у моих клиентов. В итоге я сумел превратить эту неприятную ситуацию в благоприятную, и мой подход получил одобрение многих клиентов, которые высоко оценили мою серьёзность и строгость в ведении дел.

Кроме того, у меня есть три принципа усиленного управления, которые я использую для укрепления основы существования компании. Во-первых, я уделяю большое внимание разработке продукции. Я знаю, что в таких компани-

ях, как производители компьютеров, высокие технологии и технический прогресс имеют огромное значение: только постоянные инновации и продвижение новых технологий и продуктов позволяют нашей продукции удержаться на рынке. Во-вторых, я уделяю большое внимание качеству. Качество — это основа удержания клиентов. У меня даже есть собственная система аудита качества, которую я использую для контроля и управления компанией. И, наконец, вопрос корпоративной культуры. Я высоко ценю корпоративную культуру и уделяю ей большое внимание, поскольку это отличный способ продвижения компании за пределы компании. Хорошая корпоративная культура способна создать центростремительную силу, которая дает каждому сотруднику огромный импульс и позволяет ему раскрыть свой максимальный потенциал.

Разработка быстрее моделирования

Разработка и копирование — ключевые факторы для предприятия. В этих двух вопросах я всегда придерживаюсь принципа, что скорость разработки должна непременно превышать скорость копирования. Я нацелен на то, чтобы в будущем стать производителем микропроцессоров, и мое преимущество перед другими производителями заключается именно в качестве чипов: мои чипы должны быть намного лучше, чем у других компаний. В течение 12 месяцев после выхода нового продукта на рынок другие компании могут начать производить копии чипов. Чтобы наши продукты

всегда оставались впереди, я должен постоянно разрабатывать новые продукты.

Разработка — важный этап, это самый важный фактор, определяющий жизнеспособность и динамичность нашего предприятия. Быстрая разработка новых микросхем, с одной стороны, позволяет быстро завоевать рынок и приносить предприятию высокую прибыль; с другой стороны, я никогда не удовлетворяюсь скоростью разработки своих продуктов. Я хочу, чтобы это происходило быстро — чем быстрее, тем лучше. Для меня разработка новых продуктов и обеспечение их лидерства также позволяют сохранять гибкость в ценообразовании.

Благодаря такому подходу многие конкуренты были мной вытеснены с рынка. Однако я по-прежнему нахожусь на вершине и остаюсь бдительным, ищу следующий проект для компании и следующую проблему, которую необходимо решить. Для меня проблемы никогда не заканчиваются: я должен завоевать свой рынок и всегда оставаться лидером.

В ближайшем будущем я хочу превратить свою компанию в интернет-компанию — все предприятия должны стать интернет-предприятиями. Однако я не считаю, что интернет-экономика является панацеей. Стремление к перепроизводству и прибавочной стоимости — это бесконечный процесс, в котором всегда присутствуют периоды процветания и упадка; я всегда четко осознавал этот закон. Как руководитель компании, я должен дать своей компании возможность

закалиться в этом процессе и выдержать испытания.

Об управлении рисками

Любое дело сопряжено с риском, и при привлечении венчурного капитала я готов передать венчурным инвесторам часть акций моей компании в качестве вознаграждения. Однако на каком бы этапе ни находилась компания, привлечение инвестиций всегда сопряжено с риском. В этом нет никаких сомнений.

Чтобы свести такие риски к минимуму, я обычно действую следующим образом: во-первых, когда новый продукт ещё находится на стадии прототипа, получить инвестиции довольно сложно, но не невозможно. Поскольку на этом этапе инвесторам очевидно, что вложение средств в ваш проект сопряжено с большим риском, в этот момент нужно вести себя сдержанно и пожертвовать значительной частью прибыли, чтобы получить хорошее венчурное финансирование. Во-вторых, когда продукт прошел проверку и анализ со стороны экспертов, которые признали его жизнеспособным, мы должны эффективно использовать эту возможность для привлечения венчурного капитала; на этом этапе это, как правило, происходит относительно легко.

Затем наступает этап расширения: когда продукт доказал свою жизнеспособность на рынке, мы должны выводить его на более широкий рынок. На этом этапе инвесторы готовы вкладывать в вас средства даже без значительной уступки доли в компании.

Далее следует этап развития продукта. К этому моменту инвесторы, вложившие в нас средства, уже получили часть прибыли и, убедившись в жизнеспособности инвестиций, продолжают увеличивать вложения, даже отказываясь от части своих интересов, чтобы поддержать ваше развитие.

Есть ещё один способ — покупка с использованием заёмных средств. В этом случае предприниматель берёт кредит у инвестиционной компании для приобретения предприятия, одновременно отказываясь от части доли в нём.

Последний этап — переломный момент, когда компания сталкивается с трудностями и даже стоит на грани банкротства. В этот момент требуются значительные объемы венчурного капитала, но предприниматель должен гарантировать, что его компания обязательно сможет возродиться и, используя эти средства, как можно скорее выйти на прибыль.

О будущем управлении

Многие не понимают, каким образом мое предприятие смогло возродиться за всего лишь несколько десятков лет. Всем известно, что при наличии мощного научно-исследовательского и технического потенциала, а также высокой производительности, именно производительность является лучшим фундаментом успеха. Однако хорошим продуктом не достаточно просто заявить, чтобы завоевать рынок. Что же такое хороший продукт? Здесь требуется предварительное понимание будущего и умелое управление.

В моей голове всегда присутствует осознание риска, и бла-

годаря этому я позволяю себе проявлять достаточную смелость и даю себе пространство для риска. Поэтому я никогда не смотрю свысока на тех, кто потерпел неудачу, потому что считаю: если они правильно определят свой курс и найдут свои ошибки, то встать на ноги не составит большого труда. Я требую от себя и от сотрудников учиться на ошибках и извлекать уроки из неудач. Именно такое мое мировоззрение привело мою компанию к последующему процветанию.

Далее — осознание опасности. Я постоянно напоминаю себе: у каждой успешной компании есть потенциальный максимальный кризис, а именно — увлечение существующим положением дел и стагнация. Я хочу, чтобы это осознание опасности пронизывало всю мою компанию, ведь только так можно внедрять инновации и расширять знания в новые области.

«Создатель стандартов продукции» — это основа, на которой я строю свой имидж лидера отрасли. Ради этой цели я постоянно укрепляю свой потенциал и предъявляю к себе и своим сотрудникам самые высокие требования к качеству. Когда мы все обладаем таким потенциалом, «прогнозирующее принятие решений» и «передовая разработка» становятся ещё одним принципом, которого мы придерживаемся.

Именно благодаря такому пониманию будущего и умелому управлению мое предприятие добилось блестящих результатов, но я по-прежнему считаю, что развитие компью-

терной индустрии не имеет пределов. Мы должны с полной уверенностью использовать свои ресурсы и потенциал, опираясь на прочную основу, чтобы достичь ещё более выдающихся успехов.

Эффективное управление стандартизированным предприятием

Стандартизировать предприятие, а затем еще больше его стандартизировать — вот цель, к которой я всегда стремился. И я постоянно развиваюсь в этом направлении. Помню, когда я был маленьким, и учителя, и одноклассники жаловались моей матери, что я слишком оживленный. Но мать знала, что я человек с принципами.

Я использую строгий научно-технический подход для реализации своей концепции стандартизации, чтобы обеспечить низкие затраты на функционирование предприятия и повысить эффективность при еще меньших затратах. Я воплотил эту концепцию в практический план действий под названием «Гамбургер Intel». Я поощрял сотрудников составлять рабочие руководства, в которых подробно описывались все сырье, заводское оборудование и этапы производственного процесса. Так же, как в ресторанах «Макдоналдс» по всему миру можно купить гамбургеры с одинаковым вкусом, я хотел, чтобы продукция всех заводов «Интел» была одинаковой.

Я требую от своих сотрудников работать в условиях постоянного давления и тщательно контролирую каждого из

них. Однако я всегда подаю пример собственным поведением. К себе я отношусь еще строже, чем к другим.

Вот один пример: вскоре после того, как я занял должность операционного директора, я сменил немало секретарей. Я всегда предъявлял к секретарям очень строгие и четкие требования, и, конечно, я сам был человеком, с которым нелегко работать. Однако Сью Макфарланд в конце концов завоевала мое доверие, и я называл её «королевой операционных секретарей». Помню, когда она впервые пришла на собеседование на должность секретаря, на стенах моего кабинета висело более десятка диаграмм, заполненных цифрами и кривыми, нарисованными разноцветными ручками — все выглядело сложным, но упорядоченным; несмотря на то что в кабинете было темно и тесно, рабочий стол и пол были необычайно чистыми, а все документы и архивы аккуратно рассортированы по категориям. Это первое впечатление не отпугнуло Сью, и она сразу же сказала мне, что по этому она поняла: я очень строгий человек, который к себе относится строже, чем к другим.

Заметки о прочитанном: Гроув моими глазами

В 1944 году Гроуву исполнилось ровно 8 лет, и в то время он был оживлённым и непоседливым ребёнком, любящим порезвиться. Однако в тот период он оказался в ужасающих условиях: нацистская Германия под руководством Гитлера оккупировала Венгрию и приступила к массовому сосредоточению евреев в лагерях. Такая обстановка наполнила дет-

ство Гроува печалью.

Тяжёлое детство привило Грову постоянное чувство неуверенности. Например, его стиль управления сотрудниками был почти жестоким: утро начиналось в восемь часов, и если кто-то приходил в компанию позже восьми, даже с опозданием на одну минуту, его имя записывали в доску объявлений для публичного осуждения. В то же время он придавал большое значение международному сотрудничеству и культуре открытости и свободы, позволяя сотрудникам открыто обсуждать любые трудности и достижения, не критикуя и не обвиняя тех, кто задавал вопросы.

Гроув был высшим руководителем, у него был собственный кабинет, но он, как и его коллеги, работал в кабине площадью семь квадратных метров и каждый день искал место для парковки на стоянке. Похоже, он не ставил себя в особое положение, а относился к сотрудникам как к равным.

Наибольшее внимание всего мира привлекло то, что в мае 2000 года Гроув решительно ушел в отставку, сложив с себя полномочия генерального директора Intel, что, напротив, подняло его славу и авторитет до вершины. В моих глазах это легендарная личность.

Глава 9. Суть управленческой философии Мерилин Эйш: управление через влияние на сердца

Биография

В 1963 году 45-летняя Мэрилин Кей Эйш, прежде чем основать собственную компанию, занимала должность руководителя отдела обучения в одной из крупнейших американских компаний прямых продаж — «World Gifts». В то время в американском обществе царила дискриминация в отношении женщин, и Мэрилин Кей не имела никаких возможностей для карьерного роста в компании, а её зарплата составляла лишь половину от зарплаты её коллег-мужчин того же уровня. Тогда Мэри Кей Эйш решительно уволилась, ушла на пенсию и вернулась домой. Она была полна решимости создать «компанию мечты», которая предоставила бы всем женщинам безграничные карьерные возможности и помогла бы большему числу женщин осуществить свои мечты. Итак, она вложила свои многолетние сбережения — 5000 долларов — в создание компании, а её сын также отказался от своей высокооплачиваемой работы, присоединился к её компании и помог ей воплотить идеал в жизнь.13 сентября 1963 года

«Компания косметики Мэрилин Кей» увидела свет в Далласе в небольшом помещении площадью всего 500 квадратных футов (около 46 квадратных метров).

Относись к другим так, как хочешь, чтобы относились к тебе. Пропагандируй «приоритеты в жизни»: сначала убеждения, потом семья, потом карьера.

— Мэрилин Эйш

Умейте управлять своим горячим сердцем

Моя карьера началась тогда, когда, по мнению большинства, она должна была закончиться. Я когда-то была руководителем отдела обучения в одной из крупнейших американских компаний «World Gift Company». В то время в американском обществе царила дискриминация в отношении женщин: мы выполняли ту же работу, что и мужчины, но получали лишь половину их зарплаты. Я с большим возмущением обнаружила, что, как бы я ни старалась, как бы ни отлично ни работала, меня всегда держали на расстоянии в мире, где доминировали мужчины. Особенно когда я однажды вернулась из командировки и обнаружила, что один из моих подчиненных был повышен на должность, превосходящую мою, я пришла в ярость и тут же уволилась.

После выхода на пенсию я описала свои переживания, основанные на 25-летнем опыте работы. Я хотела бы помочь некоторым своим подругам и сказать им, что в мире, где доминируют мужчины, нам очень трудно добиться того, чего мы хотим. Нам очень трудно добиться успеха. В течение сле-

дующего месяца, сидя за кухонным столом, я составила для себя два списка: в одном я записывала вещи, которые доставляли мне радость на работе; в другом — свои горькие переживания и случаи неравноправного обращения. Завершив эту работу, я вдруг поняла, что создала для себя мир своей мечты — мир, в котором я смогу раскрыть свой потенциал и соперничать с мужским миром. Опираясь лишь на скромные сбережения в размере 5000 долларов, накопленные за первую половину жизни, и на поддержку моего сына Ричарда Роджерса, которому тогда было чуть за двадцать, 13 сентября 1963 года — в «чёрную пятницу» — я официально основала свою компанию «Mary Kay Cosmetics» в Далласе, в помещении площадью всего 500 квадратных футов (около 46 квадратных метров).

С момента основания компании я начала свой путь к успеху. Я считаю, что за каждым успехом стоит горячее сердце. Я уделяю большое внимание общественной деятельности, проявляю огромный энтузиазм и создала собственный благотворительный фонд; помимо успехов в карьере, я также пишу книги, делясь с другими своими методами управления и опытом.

Искреннее сердце — это, по сути, предпосылка для самоизменения и прогресса. Я управляю своим сердцем и хочу, чтобы все женщины в мире могли в полной мере раскрыть свой потенциал и реализовать свои жизненные мечты.

Честность в отношениях с людьми

Еще в самом начале своей карьеры я поклялась себе: если когда-нибудь у меня будет собственная компания, я ни в коем случае не допущу, чтобы мои сотрудники подвергались какому-либо неравному обращению или были ограничены какими-либо несправедливыми правилами.13 сентября 1963 года, когда была основана моя компания по производству косметики «Мэри Кей», я спросила себя: «Если бы я была сотрудницей, как бы я хотела, чтобы ко мне относились?» С тех пор я считаю защиту интересов сотрудников делом первостепенной важности, даже более важным, чем интересы самой компании.

Я говорю руководителям внутри компании: если вы будете злоупотреблять служебным положением по отношению к сотрудникам, вы никогда не сможете раскрыть их рабочий потенциал и инициативу. А только когда вы относитесь к людям искренне, становится возможным проявить высокую эффективность работы, и прибыль придет сама собой. Я ненавижу тот факт, что убытки компании возникают из-за потери мотивации сотрудников.

Я требую от своих сотрудников искреннего отношения к клиентам. Я твердо убежден: если качество продукции низкое, а обслуживание неудовлетворительное, клиенты не будут у нас покупать. Напротив, если качество продукции компании безупречно, а цены приемлемы, у нее появится большое количество постоянных клиентов, которые, в свою очередь, привлекут еще больше клиентов.

Поэтому, занимаясь бизнесом, ни в коем случае не думайте о том, сколько вы сможете заработать! В противном случае клиенты легко прозрят ваши намерения и начнут испытывать внутреннее неприятие. С этой целью я разработал множество стратегий. Поскольку наши клиенты — женщины, в своей работе мы ставим целью оказание услуг именно для них, например, предоставляя возможности лучше понять косметику, а также давая им мотивацию и смелость для достижения успеха.

Первоклассное отношение к сотрудникам

Любой, кто заходит в мою компанию, может увидеть, как я привлекаю клиентов с помощью высококачественной продукции и первоклассного управления. Такое высокое качество обслуживания обеспечивают мои сотрудники, поэтому я предоставляю им первоклассные вознаграждения и льготы.

Ежегодно я устраиваю гала-ужин с разбивкой по уровням. Чтобы мои сотрудники раз в год могли насладиться лучшим отдыхом, я обычно выбираю для проведения ужина первоклассный отель: изысканные закуски, удобные столы и стулья, танцпол, а также радушное гостеприимство хозяйки. Что касается льгот для сотрудников, я установил следующие правила: ежегодно сотрудники получают продукцию на сумму 200 долларов. Сотрудники, проработавшие 5 лет, получают 20 акций; 10 лет — 80 акций; 15 лет — 120 акций. К концу 1983 года 100 акций уже стоили 1600 долларов.

Кроме того, я оформил для сотрудников все виды страхо-

вок, благодаря чему им не приходилось беспокоиться ни о дорогостоящем ежегодном медицинском обслуживании, ни о проблемах после выхода на пенсию. Пенсионерам мы по-прежнему выплачиваем пенсию, а в конце года — премии.

В моей компании, как только объем продаж достигает определенного уровня, я вручаю сотрудникам призы. Призом является розовый автомобиль. Те, кто получает такой приз, чтобы похвастаться, никогда не ставят машину в гараж, а оставляют ее на обочине дороги. Кроме того, я разработал для сотрудников программу повышения квалификации: если сотрудник выбирает соответствующий курс и получает оценку «А» или «В», я полностью возмещаю ему стоимость обучения.

В моей компании я могу обеспечить женщинам возможность зарабатывать на 50 000 долларов в год больше, чем сотрудницы других компаний по всему миру.

Наполнить компанию энергией

Я всегда считал, что моя компания достигнет успеха, когда каждый сотрудник сможет реализовать 90 % своего потенциала. А в обычных условиях, если сотрудника не используют по полной мере, он может реализовать лишь 10 % своего потенциала. Исходя из этого, я должен наполнить компанию энергией, чтобы мои сотрудники, находясь в этой энергичной атмосфере, были вдохновлены и, таким образом, смогли раскрыть свой максимальный потенциал.

Я придаю большое значение личному общению с сотруд-

никами. Когда у кого-то из сотрудников нашей компании день рождения, он обычно получает поздравительную открытку и два ваучера на бесплатный обед. Во время «Недели секретарей» все секретари получают цветы и кофейную чашку. Когда в нашу компанию приходит новый сотрудник, я лично встречаю его.

Работники на производственных линиях нашей компании обычно имеют три комплекта рабочей одежды. Мужчины носят синие брюки, рубашки и кепки; женщины — красные свободные блузки и брюки. На заводе установлены кондиционеры. Им нужно работать только 4 дня в неделю. Достаточно 10 часов в день. Каждую весну мы все собираемся вместе на ежегодном собрании, где царит оживленная и воодушевленная атмосфера. И сотрудники, и я ведем себя искренне, без малейшей напускности. Эту атмосферу можно явно почувствовать, как только вы войдете в мой цех.

Сближение сотрудников и компании

Мне не нравятся руководители, которые держатся на высоком пьедестале; я просто хочу, чтобы в моей компании царила такая атмосфера, когда предприниматель и сотрудники находятся на одной волне. Я считаю, что именно это является важным фактором, закладывающим основу моего успеха. Я всегда тщательно забочусь о талантах, поскольку считаю их самым ценным достоянием моей компании. Поэтому я требую от каждого менеджера в моей компании быть максимально справедливым по отношению к людям и вознаграж-

дать их в соответствии с заслугами.

Если же ситуация не оставляет иного выбора и приходится увольнять сотрудника, необходимо проявить сожаление и сочувствие, дать ему время на адаптацию. Если же после приложенных усилий ситуация не изменилась, тогда нужно подумать о наилучшем решении проблемы.

Чтобы стать единым целым с сотрудниками, нужно найти с ними общий язык. Такое взаимопонимание достигается через общение: у каждого человека есть свой творческий и уникальный стиль общения, и беседа с таким человеком, как правило, приносит огромную пользу. Общение между сотрудниками и менеджерами дает обеим сторонам дополнительный стимул, помогает сотрудникам лучше понимать свои обязанности, а менеджерам — больше ценить своих подчиненных. Это позволяет сотрудникам раскрыть свой потенциал в полной мере.

Я говорю своим сотрудникам: что бы ни случилось, не зацикливайтесь на личных интересах или власти, а обязательно сосредоточьтесь на расширении бизнеса. Если у кого-то есть идеи, обязательно высказывайте их, чтобы мы все вместе могли их проанализировать и усовершенствовать, а в итоге — с энтузиазмом поддержать. Ни в коем случае не бойтесь, что ваши идеи «украдут» люди, умнее вас.

Качество персонала определяет успех компании. Талантливые сотрудники и компания — это неразделимое целое. Если талантливых сотрудников уволят, это поставит под

угрозу способность компании эффективно функционировать. Чтобы удержать талантливых сотрудников, я, с одной стороны, предлагаю щедрые зарплаты, а с другой — организую для них бесплатное обучение. Я говорю своим менеджерам, что каждый способен добиться значительных успехов, потому что у каждого есть своя специализация. Руководитель обязательно должен внимательно прислушиваться к мнению сотрудников, уважать их взгляды и поощрять удачные решения. Чтобы поощрять таких людей, я специально издаю ежемесячный журнал под названием «Поощрение», в котором публикуются отзывы о тех, кто внес значительный вклад. Конечно, предусмотрены и материальные вознаграждения.

Заметки о прочитанном: Успех женщины-предпринимателя

Благодаря выдающимся достижениям в мире управления, традиционно доминируемом мужчинами, она считается одной из самых успешных женщин-предпринимателей современности. Американский журнал «Forbes» составил список 20 самых легендарных и успешных деятелей мирового бизнеса за последние 200 лет, и Мэрилин Кей Эйш была единственной женщиной в этом списке. В конечном счёте, её успех сводится к трём ключевым факторам.

I. Радушное и внимательное обслуживание. Один известный американский предприниматель однажды сказал: «Победа в современной коммерческой войне зависит не от того,

сколько торговых площадей вы занимаете, а от того, сколько сердец потребителей вы завоевали. Только завоевав сердца потребителей, вы обретете всё». А завоевать сердца потребителей можно только благодаря обслуживанию, которое обеспечивает их удовлетворённость. В системе управления человеческими ресурсами компании «Мэй Линкай» прослеживается тщательное и внимательное обслуживание, которое и является основой устойчивого и стабильного развития компании на протяжении нескольких десятилетий.

2. Эффективная система мотивации персонала. Британский экономист Хабисон однажды сказал: «Человеческие ресурсы являются конечной основой национального богатства. Капитал и ресурсы — это факторы производства, а человек — ведущая сила, которая накапливает капитал, осваивает природные ресурсы, создает жизненные, экономические и политические организации и продвигает жизнь вперёд». В компании «Мэрилин Кей» Эйш эффективная система мотивации стала целью, к которой стремятся сотрудники, и одновременно способствует развитию компании.

3. Что ещё более важно, Мэрилин Кей Эйш своей корпоративной структурой вдохновила миллионы женщин, которые стали владелицами малых предприятий. Один из журналов с восхищением отмечал: «Мэрилин Кей Эйш освободила больше женщин, чем лидер американского феминистского движения Глория Стейнем». Благодаря своему уникальному стилю управления, она повышала самоуважение и уверен-

ность женщин посредством постоянного поощрения и материального вознаграждения.

В этот момент я поняла, что успех бывает разным.

Глава 10. Суть управленческой философии Тома Питерса: компания — это машина для инноваций

Биография

Том Питерс — один из самых выдающихся и творческих мастеров управления. Хотя он всегда занимался управлением и разрабатывал свои управленческие теории в условиях постоянной нестабильности и хаоса, в его представлении лучшим способом управления — будь то человеком или компанией — является инновация. В своих управленческих идеях Том Питерс всегда стремился превратить компанию в «машину инноваций». За последние несколько лет он много путешествовал, посетив 47 штатов и 22 страны, и выступил с более чем 400 лекциями. В ходе своих выступлений Питерс переосмыслил и объяснил значение термина «инновация».

Рынок стал таким же неуловимым, как мода и модные цвета, а обновление продукции должно идти в ногу с этой эпохой «микросекунд».

— Том Питерс

У успеха нет новых орудий

Я выступаю за ориентацию на рынок и на клиента.

Несмотря на то, что у каждой компании есть свои особенности, в вопросе успеха нет никаких новых секретов. Любая компания должна строить свою деятельность вокруг клиента — это должен понимать каждый предприниматель. Только рассматривая клиента как живого человека, любя его и удовлетворяя его конкретные потребности, можно сделать свой продукт соответствующим требованиям рынка. В частности, умение адаптироваться к изменениям предпочтений клиентов и учитывать их ощущения — вот что является настоящим проявлением силы.

Сегодня идея обслуживания клиентов уже получила должное внимание во всех компаниях и стала ведущей идеей, определяющей производство и продажи. Разнообразие потребностей клиентов требует от компаний при ведении любой хозяйственной деятельности исходить из точки зрения клиента, принимать решения, руководствуясь принципом «клиент превыше всего», максимально удовлетворять потребности клиентов и обеспечивать рост компании. В условиях все более ожесточающейся конкуренции различия между продуктами перестанут быть главным фактором конкуренции. Качество обслуживания клиентов станет ключевым фактором конкуренции: чем лучше компания обслуживает клиентов, тем больше у неё шансов одержать верх в жесткой конкурентной борьбе.

«Землетрясение», вызванное инновациями

Что может потрясти людей? Это инновации. Инновации

— то, чему я всегда оставался верен, и то, в чём я силен больше всего. Я твёрдо верю, что рассвет уже не за горами, и считаю, что самое главное для предпринимателя — с энтузиазмом и остротой показать читателям, как выйти за рамки традиционных концепций управления и коммерческих ценностей. Смело примите более позитивное будущее бизнеса, но в этом процессе не забывайте внимательно наблюдать за постоянно меняющейся бизнес-средой.

Концепция «Вечной управленческой революции» также является результатом моих неустанных усилий. Я считаю, что ключевыми словами, характеризующими наше время, являются такие понятия, как «хаос», «безумие» и «бурные перемены». Наша эпоха предъявляет к бизнес-элите более высокие требования: необходимо постоянно учиться, исследовать и экспериментировать.

Журнал «Fortune» заявил: «Мы живём в эпоху Тома Питерса». Это потому, что у меня не только есть собственные управленческие идеи, но я также преобразовал их в личный интеллектуальный капитал и издал немало книг, в которых излагаю свои взгляды. Некоторые авторитетные специалисты по менеджменту говорят, что каждый мой новый труд вызывает «землетрясение» в промышленном секторе Европы и Америки — возможно, это из-за моего довольно едкого и острого стиля изложения? Я знаю только то, что, когда я озвучиваю свои взгляды публично, мои слова часто вызывают сенсацию. Уже более 20 лет мои книги постоянно ис-

пользуются во многих университетах мира в качестве обязательной литературы для студентов программ MBA. Журнал «BusinessWeek» так отзывается обо мне: «Независимо от того, нравятся вам высказывания Тома Питерса или нет, он по праву считается самым выдающимся и влиятельным гением в области менеджмента после Питера Друкера».

Я всегда твердо верил, что дух инноваций — это лучший способ самовыражения. В 1982 году я написал книгу под названием «В погоне за совершенством», и многие считают, что её выход стал переломным моментом в истории современной деловой литературы. Мне кажется, что предшественники в области менеджмента по-прежнему считают науку чем-то, чем занимаются за закрытыми дверями, а я всегда настаивал на том, что искусству лидерства нужно учиться и осваивать на практике.

«Безумие» идти в ногу со временем

Я выступаю за то, чтобы управленческие идеи шли в ногу со временем, и именно поэтому я выпустил такие книги, как «Продолжение „Стремления к совершенству“», «Победа в хаосе» и «Революция в управлении», которые получили поддержку со стороны многих руководителей по всему миру. Все они отмечают, что в моих книгах есть нечто, сочетающее в себе страсть и мудрость, но при этом никто из них никогда не критиковал меня за отсутствие инновационного мышления.

В то же время я также считаю, что руководители должны

противостоять сумасшедшему миру с помощью сумасшедших методов; мне кажется, что нам всем не хватает сумасшествия в управлении. Я имею в виду, что современные методы управления слишком «нормальны» и непригодны для применения. Мир уже сошел с ума, поэтому нужно противостоять ему ещё более «безумными» методами. Многие говорят, что я сам — сумасшедший. Я не спорю с этим. Я очень ценю ощущение «безумия» — это наслаждение, источник энергии, наполненный страстью. Я часто говорю: «В эпоху безумия нужны безумные организации».

Я также пропагандирую «принцип пяти человек»: на каждый миллиард долларов выручки число штатных сотрудников не должно превышать пяти; кроме того, я проповедую «четыре вида недолговечности»: недолговечность рынка, недолговечность организации, недолговечность команды и недолговечность продукта.

Многие когда-то обвиняли меня, называя «утешителем в сфере управления». Мне это всегда было безразлично. Я считаю, что успешные люди движутся в ногу со временем; если я всегда стою на гребне волны эпохи, то я — тот руководитель, который стоит на этом месте и кричит во весь голос. Своим безумным стилем управления я поддерживаю свои идеалы и достигаю успеха в своей карьере.

Общие черты успешных предприятий

Я считаю, что успех предприятия зависит от многих факторов, но в конечном итоге большую роль играет стиль

управления лидера. Некоторые предприятия, казалось бы, имеют мало опыта и не располагают какими-то новыми инструментами. Они ориентируются на рынок и на клиентов, уделяя основное внимание подходу, при котором все вращается вокруг клиента. Клиент — это живой человек, и когда появляется компания, которая его ценит и способна удовлетворить его потребности, он естественным образом тянется к этой компании, а вместе с тем и к её продуктам. Такие компании способны быстро адаптироваться к изменениям в предпочтениях клиентов, давая им постоянное ощущение надежной опоры.

Рынок, подобно моде и модным цветам, непредсказуем, и обновление продукции должно идти в ногу с этой эпохой «микросекунд».

Рынок больше не является чем-то однородным. Наступила эра совершенно новых подходов к продажам. Традиционные стратегии продаж в большей степени подчеркивали: «Наша продукция отличается от продукции конкурентов», тогда как будущее продаж станет эпохой сотрудничества с клиентами. Чтобы сотрудничать, нужно стоять плечом к плечу с клиентами, продавать в их интересах, достигать единых целей, следовать единой стратегии и совместно делить прибыль.

Чтобы стать выдающимся руководителем предприятия, в первую очередь необходимо иметь собственную систему управленческих идей. С одной стороны, нужно создать ат-

мосферу, в которой сотрудники будут гордиться предприятием, относиться к работе с полной самоотдачей и своим энтузиазмом вдохновлять коллег, побуждая их применять все свои таланты и увлеченность для выполнения поставленных задач. С другой стороны, необходимо уметь предвидеть будущее и обладать определенной способностью прогнозировать перспективы предприятия. Прежде всего, нужно занимать стратегическое преимущество, одновременно уделяя внимание практической стороне дела. В работе следует действовать решительно и оперативно, но при этом все тщательно обдумывать, прежде чем приступать к делу, и не заниматься бессмысленными делами. В то же время, приняв решение, нужно немедленно приступать к действиям. В некотором смысле без реальных действий не будет выдающихся результатов. Действие — это золото.

Стремление к совершенству также имеет огромное значение: в деле нужно стремиться к максимальному совершенству и стараться достичь стопроцентного результата. Необходимо постоянно совершенствоваться, развивать компанию, обновлять взгляды и повышать квалификацию подчиненных. План, который «не является лучшим», даже не стоит читать. В то же время хороший руководитель должен нести ответственность за свои слова и поступки: будь то совершенное действие или сказанная фраза, он должен отвечать за них до конца. Сотрудников нужно правильно настраивать, терпеливо обучая их методам мышления и работы. В

вопросах контроля над сотрудниками сначала следует проявлять жесткость, а затем немного ослаблять давление.

На самом деле управление сотрудниками — это целая наука: с одной стороны, нужно уметь принимать критику со стороны сотрудников, а с другой — прислушиваться к их мнению. Крупные ошибки часто вытекают из мелких, поэтому к мелким ошибкам нельзя относиться небрежно. В управлении нельзя быть деспотичным и ставить свои интересы выше интересов организации. Деспотизм возникает очень легко и приводит к самым серьезным последствиям. Нужно делиться заслугами со всеми, чтобы все были довольны и счастливы, а не приписывать все достижения только себе.

Заметки по прочитанному: роль «лидера стада»

Управленческие идеи Тома Питерса позволяют нам понять, что методы управления имеют огромное значение, а рабочая атмосфера и настроение сотрудников также являются важными факторами. Превосходный руководитель фактически играет роль «лидера» в развитии предприятия: он постоянно формирует и внедряет четкие цели внутри организации, создавая вдохновляющую рабочую атмосферу. Очевидно, что успешный руководитель является основой успешного развития предприятия.

Руководитель должен играть ключевую роль в управлении человеческими ресурсами. Прежде всего, он должен уделять пристальное внимание операционной деятельности и вкладывать в неё всю душу, активно участвовать в управленче-

ском цикле — от планирования и выполнения до анализа и совершенствования — а также постоянно развивать способности как своих подчинённых, так и свои собственные. В то же время руководитель должен уделять особое внимание формированию и поддержанию благоприятной атмосферы в коллективе, чтобы повысить эффективность организации.

Чаще всего лидеры вдохновляют своих подчиненных; у них есть свой подход к подбору персонала и управлению, они умеют разрабатывать планы и стратегии и воплощать их в жизнь. Только будучи самостоятельными и независимыми, можно действовать самостоятельно. Для лидера самая важная задача — развивать у подчиненных способность к самостоятельности, чтобы каждый мог работать независимо, а не был марионеткой, слепо выполняющей приказы; такой лидер сможет стать выдающимся «лидером стада».

Глава 11. Суть управленческой философии Джека Уэлча: от охотника до принца

Биография

Джек Уэлч — председатель совета директоров и генеральный директор американской компании General Electric (GE) — является вечным кумиром для многих предпринимателей по всему миру. За 20 лет его руководства GE мировая экономика пережила множество взлетов и падений, но Уэлч уверенно преобразовал GE — столетнюю компанию, специализирующуюся на традиционных отраслях, — в короля современного бизнеса, полного жизненной силы и энергии. Никто не может отрицать, что его дух преобразований, лидерские качества, методы управления и стратегии непременно окажут глубокое влияние на будущую элиту делового мира.

За 21 год своей карьеры я успел превратиться из свиньи в принца, потом снова в свинью, а затем снова в принца… Я даже на время стал «Джеком-нейтронной бомбой».

— Джек Уэлч

Управленческая философия «личности»

Что касается управленческой философии, я считаю, что личный пример важнее слов. В Японии есть очень известная компания под названием Honda Motor Co., Ltd. Существу-

ет одна история, связанная с её основателем Соичиро Хондой: однажды в 1950 году, чтобы обсудить сделку по экспорту, Соичиро Хонда и его коллега Такео Фудзисава устроили приём для иностранного бизнесмена в одном из японских ресторанов в Хамамацу. Когда иностранный бизнесмен пошёл в туалет, он случайно уронил зубные протезы. Соичиро Хонда, не говоря ни слова, побежал в туалет, снял всю одежду, прыгнул в канализационную яму и осторожно, медленно, с помощью деревянной палки выловил зубные протезы. Затем он тщательно промыл их и подверг строгой дезинфекции. Вернувшись за стол, Соичиро Хонда сначала сам их примерил. Он был так рад, что затанцевал от радости. Этот поступок глубоко тронул иностранного бизнесмена, и дело, естественно, увенчалось полным успехом. Такео Фудзисава, став свидетелем всего этого, был глубоко впечатлён. Он решил, что сможет сотрудничать с Соичиро Хондой всю оставшуюся жизнь.

Как видно, роль личного примера огромна: он оказывает заметное стимулирующее воздействие, способствуя развитию всех видов деятельности.

В этом и заключается «личность». Очарование личности на самом деле не ограничивается этим: лидер должен прилагать все усилия, чтобы управлять своей личностью.

В первую очередь, руководитель не должен ставить себя выше правил. Если руководитель сознательно соблюдает правила, сотрудники не будут легко их нарушать. Если же

руководитель сам не соблюдает правила, подчинённые будут следовать его примеру. Несоответствие слов и поступков — также один из главных табу в управлении. Как руководитель, вы заслужите больше уважения и доверия со стороны сотрудников, если ваши слова и поступки будут совпадать, а вы будете говорить прямо и откровенно. Зачастую несоответствие слов и поступков серьезно сказывается на эффективности вашего управления. Если человек совершил ошибку, а вы, уходя от прямого ответа, говорите что-то не по существу или даже без всяких принципов хвалите его, это сбивает с толку того, кто допустил ошибку. Человек, чьи слова и поступки не совпадают, в любой ситуации будет подвергаться презрению — это само собой разумеется.

Управленческая концепция «доверия»

В сфере управления бизнесом также существует множество примеров неудач: некоторые руководители отдают приказы непосредственно рядовым сотрудникам. Практика показывает, что такой подход серьезно подрывает инициативу руководителей на низовом уровне. В ходе своих исследований я пришёл к выводу: если у вас есть какое-то дело, его следует передавать через руководителей всех уровней, а не давать поручения, превышая свои полномочия. Если вы поручаете кому-то выполнить определённую работу, ни в коем случае не принимайте решение до того, как обсудите это с ним, и не отдавайте приказы напрямую его подчинённым. Если вам приходится отклонить его мнение, сначала необ-

ходимо выслушать его точку зрения. В противном случае вы лишите его реальных полномочий и возьмёте на свои плечи всю работу, которая по праву должна входить в его обязанности.

По сути, это означает, что нужно конкретизировать задачи и заниматься тем, что по сути должно делать сам. Передать ему эту работу — значит проявить к нему доверие, а обо всем остальном не стоит беспокоиться. Я считаю, что руководители предприятий должны «заниматься» более значимой работой. Кто-то рассказал мне, что работает более 90 часов в неделю. Я ответил ему: «Вы совершенно неправы! Пожалуйста, перечислите 20 дел, которые занимают у вас 90 часов в неделю, и внимательно их проанализируйте. Вы обнаружите, что по крайней мере 10 из них бессмысленны или их можно поручить кому-то другому». Откровенно говоря, я испытываю особую неприязнь к формализму. Некоторые руководители компаний восхваляют «трудолюбие», но игнорируют «эффективность», гонятся за «количеством», не обращая внимания на «выгоду». «Трудолюбие» необходимо для успеха, но оно имеет положительное значение только в тех случаях, когда речь идет о «правильных делах» и о том, что «необходимо делать лично». Прежде чем говорить о «трудолюбии», давайте сначала спросим себя: нужно ли это делать? И действительно ли это должен делать именно я? В этом вопросе я твердо убеждён, что человек с собственными идеями — настоящий герой.

С другой стороны, я вовсе не говорю, что лидер должен быть ленивым и действовать по-простому. Я считаю, что лидеру не обязательно во все вмешиваться лично: пусть каждый выполняет свою работу, каждый занимается своим делом. Предоставьте подчиненным определенную самостоятельность. Если руководитель слишком усерден, подчиненные начинают полагаться на него. Поэтому очень важно правильно балансировать эти два аспекта.

Концепция управления, основанная на «поведении»

Я считаю, что поведение и отношение руководителя часто влияют на рядовых сотрудников. Руководитель, прежде всего, должен быть полон энтузиазма и лояльности по отношению к компании, а также демонстрировать выдающиеся результаты. Я научился понимать намерения сотрудников — улавливать их по взгляду или жесту. Поскольку компания большая, я не могу тратить всю свою энергию на разговоры с каждым сотрудником, но я всё же поддерживаю с ними постоянный контакт. Я считаю, что величие предприятия или организации заключается в том, что оно способно распространить правильные идеи руководителя на весь руководящий состав; когда руководство понимает эти идеи и воплощает их в своих действиях, это оказывает влияние на остальных сотрудников.

Я также выступаю за то, чтобы регулярно давать своим подчинённым конструктивные напоминания. Моя команда — настоящие «напоминатели»; эта работа очень утомитель-

на, но действительно важна.

Многие говорят, что я гений управления. Я никогда так не считал. Мои управленческие взгляды во многом схожи с общепринятыми представлениями. Например, я выступаю за линию работы с массами и верю, что только уважая сотрудников, можно добиться их уважения к себе. Как только у меня появляется собственная цель, я нахожу общий язык со своими сотрудниками и принимаю пять основных мер: (1) еженедельные встречи с непосредственными подчиненными; (2) ежемесячное проведение «Форума по копировальной продукции» для прямого общения с представителями каждого отдела; (3) еженедельные встречи с ключевыми руководителями и крупнейшими поставщиками; Обсуждаем важные изменения и вопросы, волнующие поставщиков; (4) каждый месяц сотрудники получают «Бюллетень по копировальной продукции» объемом от 4 до 8 страниц, а также возможность напрямую общаться с высшим руководством; любой сотрудник, задавший вопрос или высказавший мнение — будь то под своим именем или анонимно — получает внимательный ответ; (5) размещаем лаконичные и наглядные диаграммы на стенах столовой и в коридорах, своевременно сообщая о ходе организационных изменений и отвечая на вопросы сотрудников.

Управленческая философия «критики»

Каждый человек может совершать ошибки. Когда мои сотрудники допускают ошибки, я всегда стараюсь найти опти-

мальный способ решения проблемы. Обычно я сначала хвалю, затем критикую, а в конце снова хвалю.

Такой подход легко воспринимается сотрудниками. Я также считаю, что это не влияет на мои отношения с ними. Они не теряют уверенности в себе и не впадают в уныние из-за моей критики. Критика должна касаться дела, а не личности. Перед тем как высказать критику, сначала постарайтесь похвалить; после критики — снова похвалите. В общем, следует стремиться начинать и заканчивать разговор в дружеской атмосфере. Если вы будете решать проблемы таким образом, то не будете ругать собеседника и не вызовете у него раздражения. Я видел менеджеров, которые, сильно разозлившись по какому-то поводу, обязательно отчитывали виновного. Сторонники такого подхода считают, что менеджер должен выплеснуть свой гнев, дать собеседнику по заслугам и ни в коем случае не проявлять мягкости. А после того, как гнев выплеснут, завершить разговор фразой, содержащей слова поддержки. Теоретически кажется, что после этого всё вернётся на круги своя. Хотя некоторые консультанты по управлению и проповедуют преимущества такого подхода, я с этим не согласен. Если вы жестоко отругаете человека, он наверняка задрожит от страха и ни за что не услышит те слова поддержки, которые вы, очевидно, добавляете только после того, как нагоните на него всю свою злость. Это разрушительная критика, а не конструктивная.

У всех нас хрупкое самолюбие, и все мы хотим получать

похвалу, а не критику. Если руководитель считает, что выговор подчиненному заставит его смиренно проанализировать свои действия, то такой подход сопряжён с определённым риском. Если подвергшийся критике сотрудник сможет понять ваши слова, возможно, он изменится. Но если он не сможет принять такой подход, то желаемого эффекта не будет, а негативных последствий может быть много. Поэтому важно руководствоваться желанием воодушевить собеседника и побудить его исправиться. Если же вы все же решили прибегнуть к упреку, то необходимо соблюдать меру. После упрека также необходимо провести необходимое обсуждение. Кроме того, следует помнить: слишком частые выговоры могут привести к тому, что подчиненные станут безразличными и равнодушными. В таком случае добиться хорошего результата будет сложно. Умело сделанный выговор не только не поставит человека в неловкое положение, но и побудит его немедленно исправить свои недостатки.

Управленческая концепция «сотрудничества»

На самом деле, при сотрудничестве с другими важно проанализировать, к какому типу людей относится тот, с кем предстоит работать.

Есть люди, которые очень хорошо умеют анализировать; они — перфекционисты, в своих делах придают большое значение правильности, но такие люди, скорее всего, будут слепо придерживаться усталенных правил и будут нерешительными. Такие люди предпочитают действовать самосто-

ятельно и не желают сотрудничать с другими. Несмотря на их высокомерный характер, в беде их лояльность проявляется ярче всего. Поэтому в общении с такими людьми следует уделять особое внимание искренности.

Есть еще тип «инициаторов» — это люди действия, которые ценят результат и отличаются прагматизмом; они любят разрабатывать долгосрочные планы, а затем воплощать их в жизнь. Такие люди также довольно независимы, порой бывают очень активны и часто, действуя поспешно, уходят в сторону от намеченного курса. Будь то выражение мнения или выдвижение требований, инициаторы всегда прямолинейны.

Люди «мягкого типа» — это коммуникабельные личности, которые любят работать с другими, относительно равнодушны к власти, с удовольствием поощряют других к расширению кругозора, ценят вклад других и надеются на искренность в отношениях. Такие люди любят выявлять в команде мнения, которые были отвергнуты. Однако они легко впадают в крайности. Люди «мягкого» типа часто демонстрируют отличные результаты в стабильно развивающихся компаниях с чёткой структурой. Как только их роль определена и направление деятельности ясно обозначено, они неуклонно выполняют свои обязанности.

И, наконец, есть люди «экспрессивного» типа. Они очень любят быть в центре внимания, привлекать к себе взгляды и являются прирождёнными лидерами. Они полны энергии и всегда любят быть в движении. Иногда они могут проявлять

признаки усталости, что часто связано с потерей стимула со стороны окружающих. Люди «экспрессивного» типа склонны к импульсивным поступкам и часто создают проблемы себе или окружающим на рабочем месте. Они предпочитают действовать спонтанно, не имеют привычки составлять планы и не умеют управлять своим временем. Они хорошо видят общую картину и предпочитают оставлять детали на усмотрение других.

Поняв особенности людей, становится гораздо проще совершенствовать и корректировать свои методы взаимодействия с партнерами. Руководителю, работающему с людьми, необходимо в первую очередь понять их индивидуальность. Нужно научиться общаться с людьми разных стилей. У каждого типа людей есть свои сильные и слабые стороны, и руководитель должен направлять их так, чтобы они использовали свои сильные стороны и скрывали слабости, повышая эффективность работы.

Заметки по прочитанному: концепции и ценности

Американский журнал «Fortune» специально исследовал личностные черты и управленческие принципы Джека Уэлча и сформулировал их в шести пунктах: во-первых, брать свою судьбу в свои руки; во-вторых, решать текущие проблемы; в-третьих, научиться уважать, а не просто относиться серьезно; в-четвертых, научиться лидировать, а не просто управлять; в-пятых, проводить реформы до того, как их навяжут; в-шестых, вступать в конкуренцию только после того,

как обретешь конкурентное преимущество.

Джек Уэлч — человек, который ненавидит бюрократию, пропагандирует демократический стиль работы и придает большое значение эффективности труда. В работе он демонстрирует полную уверенность в себе и способность предвидеть будущие тенденции. Он всегда сохраняет высокий уровень энергии и целеустремленности, а также умеет использовать возможности для развития.

Все эти ценности являются основными элементами системы подготовки кадров в компании «Дженерал Моторс», а также важнейшими критериями оценки при продвижении сотрудников по службе. Компания «Дженерал Моторс» добилась всемирного успеха именно благодаря тому, что сформировала научно обоснованную систему ценностей с ярко выраженными индивидуальными чертами.

Глава 12. Суть управленческой философии Деминга: качество — основа выживания

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.