ВИКТОР КРОСС

НЕ ИЗОБРЕТАЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАНОВО

46 УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ ОТ ДРУКЕРА, УЭЛЧА И ДРУГИХ МАСТЕРОВ БИЗНЕСА



Виктор Кросс

Не изобретайте менеджмент заново. 46 управленческих принципов от Друкера, Уэлча и других мастеров бизнеса

https://litres.ru/74754682
SelfPub; 2026

Аннотация

Самый дорогой учебник по управлению пишется вашими собственными ошибками. Хватит оплачивать каждую главу.

Сотрудники заняты, а результата нет? Правила множатся, решения тормозят, хорошие идеи застревают между отделами? Возьмите за стол переговоров Друкера, Уэлча, Гроува и других мастеров бизнеса. В этих 46 управленческих принципах ищите подход к своей задаче: собрать сильную команду, убрать лишнюю бюрократию, удержать качество, выбрать направление роста.

Прежде чем снова переделывать работу всей компании, потратьте вечер на решения тех, кто уже сталкивался с похожими проблемами

Содержание

Введение	4
Глава 1. Майкл Делл: стоять на плечах других	7
Глава 2. Томас Уотсон: я руководствуюсь своей философией в IBM	29
Глава 3. Уолтер Дисней: "Использовать чужие ресурсы для достижения своих целей"	53
Глава 4. Уолтер Крайслер: Только тогда можно добиться стремительного прогресса	62
Глава 5. Мэрилин Эйш: управление через влияние на сердца	82
Конец ознакомительного фрагмента.	111

Виктор Кросс
Не изобретайте менеджмент заново. 46 управленческих принципов от Друкера, Уэлча и других мастеров бизнеса

Введение

Бесчисленные консультанты, учёные и журналисты без устали высказывают свои мудрые мысли, обсуждая управление, лидерство и организационную структуру, 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.

Знакомство с их идеями поможет раскрыть ваш деловой потенциал, освоить передовые идеи и сохранить ясность ума. Давайте признаем: у вас не хватает времени, чтобы прочитать работы мастеров и применить их идеи в своей управ-

ленческой практике, но мы все знаем, что успех компаний основан на инновационных идеях. Как же за ними угнаться? Книга «Управление на высшем уровне» — вот ответ.

Мы постарались собрать воедино авторитетов со всего мира. Однако классифицировать этих величайших мыслителей в области управления — задача не из лёгких: мировая экономика ежедневно преображается, а взгляды на управление постоянно меняются. Поэтому мы в лаконичной и доступной форме обобщили основные идеи каждого мастера, а также их влияние на современную теорию управления и долгосрочную ценность. Это позволит вам быстро идти в ногу со временем, руководствуясь лучшими идеями, предложенными мыслителями в области управления со всего мира.

Из книги вы узнаете, как в эпоху глобальной интеграции и всё большей роли знаний в бизнесе предприятиям добиваться успеха, как руководить и управлять, а также какие стратегии и мудрость необходимо применять для противостояния глобальной конкуренции и быстрым изменениям. Великие теории этих мастеров — будь то в прошлом, настоящем или будущем — остаются непреложными законами в управленческой практике.

Сила примера безгранична! Мудрость успеха и впечатляющие достижения ведущих мировых мастеров управления возводят перед нами памятник, вызывающий восхищение, и дают нам безграничную мудрость и силу для достижения наших собственных целей. Суровые испытания помогают луч-

ше понять жизнь и становятся важной вехой на пути к самостоятельности.

Книга «Управление на высшем уровне» поможет вам быстро освоить опыт признанных мастеров управления и позволит вам сохранять лидерство и превосходство над коллегами и консультантами по управлению, независимо от того, насколько красноречиво они бы ни говорили.

Глава 1. Майкл Делл: 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; будь то управление предприятием или другие сферы, я всегда придерживаюсь этой идеи и точки зрения.

— Майкл Делл

Пусть сотрудники становятся руководителями

На самом деле, я не люблю быть боссом — это очень утомительно, приходится о многом беспокоиться, а мои собственные силы ограничены. Поэтому я мобилизовал сотрудников компании. Я всегда придерживался убеждения, что сотрудники должны быть хозяевами компании. Я считаю,

что это в значительной степени способствует повышению мотивации сотрудников. Когда сотрудники ставят себя на место руководителя, они во всех ситуациях думают о компании как боссы; благодаря этому их цели становятся более чёткими, их усилия объединяются, и они понимают, что именно должны делать. Позволив сотрудникам стать руководителями, я успешно завоевал их лояльность — это был мой первый шаг к успеху.

Чтобы мои сотрудники могли хорошо справляться с ролью руководителей и строго требовать от себя, я одновременно усилил их обучение: повышение знаний и навыков сотрудников равносильно укреплению потенциала моего предприятия. 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, относитесь к обучению как к роскоши, считайте его крайне важным и необходимым делом. Затем четко определите, кто является объектом вашего исследования 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 свежие вопросы. Я поощряю сотрудников часто задавать вопросы, даже если им кажется, что вопросов нет, — всё равно нужно регулярно их задавать. Наконец, я требую от своих сотрудников постоянно общаться с другими людьми.

Я даю сотрудникам возможность почувствовать себя ру-

ководителями — это новый подход, который приносит мне значительную прибыль. В сознании сотрудников компания принадлежит им, что дает им огромную мотивацию и стимулирует взаимодействие. Таким образом, я не только избегаю ненужной траты энергии, но и могу в кратчайшие сроки получить полное представление о положении дел в компании, чтобы принять соответствующие меры для решения проблем. Именно мои сотрудники помогают мне успешно справляться с этой задачей.

Опережать клиентов, понимая их потребности

Формирование большой базы постоянных клиентов — залог выживания предприятия. Опережать клиентов и понимать их потребности — ещё один принцип моей управленческой философии. Именно используя эти потребности клиентов, я завоевываю свой рынок и занимаю на нём прочное место.

Понимать потребности клиентов на самом деле несложно. Главное — уметь делать выводы и наблюдать. У меня есть сетевая система, в которой собрана вся техническая поддержка, необходимая для развития нашего предприятия. Клиенты могут размещать в этой системе свои запросы, а мы можем извлекать из системы информацию о них, 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 осо-

знают.

Угадывание потребностей клиентов до того, как они сами их сформулируют, позволяет занять рынок в кратчайшие сроки. Я благодарен своим клиентам: именно они дают мне возможность в кратчайшие сроки понять их потребности и желания. Я не являюсь каким-то экспертом по прогнозированию. Я просто беру идеи клиентов и сразу же применяю их на практике. Это позволяет мне успешно использовать момент для захвата рынка и тем самым занять на нём непоколебимую позицию.

«Играть» с конкурентами

В бизнесе сеть контактов играет чрезвычайно важную роль. Я руководствуюсь принципами снижения затрат и ускорения вывода продукции на рынок. Чтобы создать прочный альянс с партнерами, я в первую очередь подхожу к сотрудничеству с ними просто и искренне. Мы совместно инвестируем, и хотя наша цель — успех, я сохраняю объективный подход. Благодаря такому подходу я заключил выгодные соглашения о сотрудничестве со многими партнерами, и мы стали друзьями. Благодаря помощи этих друзей конкуренция с соперниками на рынке превратилась для меня буквально в игру.

Я анализирую, у какого из конкурентов на рынке доля рынка выше. Затем я изучаю, в каком конкретном сегменте рынка они получают наибольшую прибыль. Когда я досконально изучаю слабые стороны этих конкурентов, я ана-

лизирую их и считаю, что именно в этих слабостях заключается мой источник прибыли. Я называю это «игрой» с конкурентами. Эта игра очень увлекательна и чрезвычайно эффективна.

Чтобы соперничать с конкурентами на рынке, недостаточно просто анализировать их — нужно также совершенствоваться самому. Я всегда тщательно планирую свои действия, уделяя первоочередное внимание самым важным задачам, использую виртуальные методы для интеграции своего бизнеса и активно развиваю интернет-направление. В моей душе всегда присутствует здоровое чувство срочности и осознание рисков; 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 почерпнуть у этого человека что-то новое, перенять его сильные стороны и лучшее, и, постепенно накапливая знания, я усваиваю много передового и ценного опыта. Мне нравится вживаться в роль клиента, и я всегда задумываюсь о том, к каким результатам приведет то или иное мое действие.

Сбор данных — это, на мой взгляд, самое важное. Осо-

бенно в эпоху информации: без качественных данных и информации неизбежно упустишь благоприятные возможности. Поэтому я всегда придерживаюсь следующей мысли: лучше добровольно рискнуть и ошибиться, но опередить других, чем принять на сто процентов правильное решение, но опоздать на два года. Таким образом, перед данными и информацией я всегда остаюсь учеником: только тщательно изучив всё, что должен изучить ученик, 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, и все сотрудники усилия и сотрудничают.

В то же время, что касается конкретных обязанностей, я делаю так, чтобы у каждого было чем заняться и у каждого были свои обязанности. Но независимо от того, чем занимается сотрудник, он должен найти себе подходящего преемника — это их постоянная задача. Поскольку разделение обязанностей у каждого довольно детальное, 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 придаёт им чувство ответственности и создаёт некоторое давление, 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 млрд до 60 млрд долларов — дело совсем несложное, и в итоге мне действительно удалось это сделать. 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 рынках, меня, несомненно, ждут серьёзные вызовы: HP доминирует на рынке принтеров, Cisco — на рынке сетевого оборудования, а рынки устройств хранения данных и портативных устройств также контролируются несколькими крупными производителями.

Я больше всего горжусь 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 с помощью информационных систем на базе беспроводных сетей. Мой директор по информационным технологи-

ям прямо заявил, что я, без сомнения, добился наиболее совершенного слияния ИТ-технологий и производственных процессов. За долгие годы управления я постепенно совершенствовал свою продукцию в соответствии с потребностями потребителей и использовал новую технологию для повседневного управления программным обеспечением компании по планированию производства. Эта программная система каждый час производит расчет оставшихся на заводе комплектующих и доступных у поставщиков, одновременно согласовывая их с плановыми потребностями завода. Обеспечивая оптимальную конфигурацию.

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 конфигурировать компьютерные системы в режиме реального времени. Система Symphony подключена к операторам связи по протоколу EDI, что позволяет в режиме реального времени отслеживать количество комплектующих на складе и оценивать сроки производства каждого компьютера с учетом доступности комплектующих. Благодаря этой системе сотрудники отдела продаж могут узнать, сколько времени потребуется на производство каждого компьютера, а также какую прибыль принесет каждый из них. Такая система значительно повысила объемы продаж и прибыль.

Заметки читателя: чтобы вести бизнес, сначала нужно 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 компьютерную 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 добился 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», — говорит Делл.

Успех Делла очевиден для всех: будь то предоставление сотрудникам возможности стать руководителями или его собственное стремление сохранять позицию ученика, он фактически использует одну и ту же успешную корпоративную культуру, а именно: чтобы управлять компанией, сначала нужно научиться быть человеком. В этом заключается суть.

Дэлл говорит, что добился огромного успеха благодаря то-

му, что стоит на плечах других, но мы ясно видим, что те «плечи других», о которых он говорит, на самом деле являются его собственным стилем работы. Дэлл не является компанией, создающей продукты, и он сам не создал ни одного продукта, но при этом он завоевал статус «гиганта» в компьютерной индустрии. О чём свидетельствует его успех?

Дэлл когда-то назвал свою корпоративную культуру «стремлением к победе». С огромным энтузиазмом и уверенностью он наладил четкую организацию взаимодействия между клиентами и компанией, превратив всё это в огромную производительность. Думаю, именно в этом и заключается причина его успеха.

2. Сэм Уолтон: вера в неизбежность, скрытую за случайностью

Биография

Компания «Уолмарт» была основана Сэмом Уолтоном. Это единственная компания, вошедшая в список «500 крупнейших компаний мира» как представитель розничной торговли. 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 завоевать рынок небольшого городка. 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 объему выручки 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 шаг конкурентоспособнее на рынке.

Кроме того, я применяю различные меры 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 все товары снимаем с прилавков и уничтожаем.

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

«Заход солнца» означает, что сотрудники должны ответить на каждый вопрос покупателя до захода солнца; «улыбка на расстоянии трех метров» — это когда покупатель находится в трех метрах 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 эти постоянные клиенты постепенно принесли мне неиссякаемое богатство.

Уважение — основа успеха

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

Я всегда уважаю каждого сотрудника в компании; мы называем сотрудников «коллегами». Мы, как друзья, создаем партнерские отношения на работе. 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 — просто 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 хорошо относиться к сотрудникам — значит хорошо относиться 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 использую эффектив-

ные методы мотивации сотрудников. Например, каждый год у нас некоторые старые сотрудники сталкиваются с угрозой увольнения. Я поручаю им надеть рабочую форму и стоять у входа в магазин: с одной стороны, они служат визитной карточкой магазина, а с другой — выполняют функции охраны, создавая у посетителей ощущение безопасности, что также позволяет избежать увольнений.

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. Кроме того, сотрудники могут ежемесячно отчислять 15 % от своей заработной платы на покупку акций, чтобы получать прибыль от этих акций. Сотрудникам, проработавшим в Walmart более одного года, я предоставляю стипендии на обучение детей. Также мои сотрудники получают 10-процентную скидку на товары, приобретаемые 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, подключенные к главному серверу в штаб-квартире в Пентсвилле. 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 наши собственные ресурсы для организации доставки и транспортировки, создать собственную маркетинговую сеть и, что бы я ни делал, поддерживать тесную связь между каждым продавцом и штаб-квартирой.

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 признает этого, то я скажу: разве это не «технология 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 сети, с помощью которой я могу определять, где ещё нужно открыть магазины, и каким образом наиболее рационально осуществлять 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. Я даже придумал несколько лозунгов, которые мои сотрудники выкрикивают каждый день при открытии магазина и на каждом собрании. При этом выкрикивание лозунгов сопровождается 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 низки-

ми по сравнению с конкурентами, анализировали, в чём преимущества нашей продукции, а в чём недостатки, и даже если это мельчайшие недостатки, искали способы их устранить. 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 вырос в деревне, мой жизненный путь был очень простым, и свою карьеру я начинал с самых простых и однообразных дел. После окончания университета я устроился на свою первую работу в одной из сетевых магазинов, 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 и пилотировал самолет — и я не сдавался.

Возможно, у каждого есть свои уникальные ожидания от

жизни? Я вложил в это все свои силы, посвятил дело всей своей молодости и на собственном опыте нашел много способов управлять компанией. Главный из них — 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 этой страстью».

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

Принцип третий: мотивируйте своих партнеров. Одних только денег и долей в компании недостаточно. Постоянно придумывайте новые, более интересные способы мотивировать своих партнеров. Например, ставьте высокие цели, поощряйте конкуренцию и всегда делайте различия; позволяйте менеджерам меняться должностями, чтобы сохранять интригу; пусть каждый гадает, каким будет ваш следующий ход, но не давайте им угадать с первого раза.

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 делитесь

этой силой с коллегами, 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.

Принцип шестой: Успехи нужно громко праздновать, а неудачи не стоит принимать близко к сердцу. Если вам не повезло, не стесняйтесь надеть костюм и спеть 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 децентрализовать полномочия в организации 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 вам новое конкурентное преимущество. 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.

Быть 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 искреннее уважение и почтение, они не понимают многих моих поступков и с трудом могут 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 нет никаких шаблонов, которые можно было бы найти. Я никогда не проходил профессионального обучения, но я знаю, что

управленческая философия, основанная на практике, убеждает людей гораздо сильнее, чем теории, и приносит больше пользы.

Заметки о прочитанном: «Источник счастья»

Когда-то я слышал историю о компании «Уолмарт», в которой рассказывалось, как Сэм Уолтон однажды сказал своим сотрудникам: «Если мои показатели резко взлетят, а в моих магазинах покупатели будут чувствовать себя так, будто они попали в сказочный мир, 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, сидя 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 «M»!

Мы — это Walmart!

Давайте «А»!
Скажите «А»!
«Клиент прежде всего» — это Walmart!
Давайте «L»!
Давайте «R»!
Волмарт — 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 2. Томас Уотсон: я руководствуюсь своей философией в IBM

Биография

IBM — символ бренда высшего уровня, а также сокращение от International Business Machines Corporation. Эта компания была основана Томасом Уотсоном в 1911 году и сегодня превратилась в мировую транснациональную корпорацию; 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. Используя свои передовые управленческие навыки, он удовлетворял растущие потребности людей в обработке информации. Американский журнал «Тайм» однажды так оценил его компанию: «Дух IBM не имеет себе равных в истории человечества. Он подобен огромной и строго организованной армии, которая стремительно движется вперёд».

Такие блестящие результаты не были достигнуты за один-два дня и не были делом случая или удачи — в них воплощены его огромные усилия и энергия. Ведь для любого пред-

приятия 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 компании могут легко следовать и в которые все будут твердо верить.

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 сотрудничать. Если я замечаю, что какой-то сотрудник обладает особым талантом, я терпеливо готовлю его в качестве

своего преемника, предоставляя ему возможности для качественного образования 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 разрабатывают различные планы, что позволяет им активно взаимодействовать в процессе работы.

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 имеет особого отношения к их образованию и другим факторам. Такой подход к мотивации сотрудников позволяет им проявить высокую активность и творческий подход; они строят свою карьеру, руководствуясь собственными убеждениями.

В нашей компании размер заработной платы не разглашается. При этом у нас, как правило, нет ни верхней, ни нижней границы оплаты труда, величина прибавки к зарплате не фиксирована, а случаев снижения зарплаты никогда не было, поскольку я считаю, что это снизит мотивацию сотрудников.

Мы всегда придаем большое значение выдающимся со-

трудникам. Когда кто-то из сотрудников собирается уволиться, я стремлюсь выяснить причину его ухода: связано ли это с желанием повышения зарплаты или с чем-то другим. Если речь идет о повышение зарплаты, мы ведём конкретные переговоры с учётом результатов работы этого сотрудника. Зарплата — это хороший способ мотивации сотрудников, но я считаю, что моральное воодушевление также очень важно, и повышение зарплаты как раз может дать сотрудникам моральный стимул.

Настойчивое 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 процессе общения сотрудники могут выбрать темы, которые их интересуют, и обсудить их с высшим руководством компании; они могут свободно выбирать темы, включая личные мнения и предпочтения, при этом мы гарантируем конфиденциальность содержания этих обсуждений.

Ещё 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, что они думают. 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 всё 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 работа по корректировке систем, усовершенствованию 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 на-

шей 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 одно из мест, 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 чрезвычайно 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 машину, надела коньки и, скользя по дороге, принесла клиенту столь необходимую помощь!

Однажды в Нью-Йорке произошло крупное отключение электроэнергии. На Уолл-стрит отключилось электричество, фондовые биржи закрылись. В банках и компаниях царил хаос. Нью-йоркский филиал нашей компании был срочно мобилизован, и каждый сотрудник усердно трудился, стремясь свести потери клиентов по времени к минимуму. 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 некоторые небоскрёбы, в том числе на более чем 100-этажное здание Всемирного торгового центра. Они доставляли различные срочно необходимые запчасти, чтобы отремонтировать оборудование клиентов.

Чтобы решать сложные задачи, поставленные клиентами, на протяжении десятилетий сотрудники компании неустанно работали, ставя интересы клиентов превыше всего, начиная с мельчайших деталей. Так они заработали репутацию компании, сформировали её имидж и заложили основу для её процветания.

Дать руководителям возможность в полной мере проявить свои таланты

В нашей компании управление перешло от централизованного к децентрализованному, что требует большого количества 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 настаиваю на проведении регулярных экзаменов. 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 воспринимают как 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 заводить знакомства с влиятельными людьми; общение с ними способствовало стремительному развитию моего бизнеса. Мой младший сын во многом похож на меня, и в этом отношении мы с ним составляем отличную команду. Когда мне исполнится 82 года, я передам свой бизнес младшему сыну — Джи, Томасу Уотсону. Я не из тех, кто любит диктаторский стиль управления; я хочу,

чтобы мой бизнес получил достойное наследие и продолжил развиваться, 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, не знаю почему, я использовал слово «характер». Возможно, на меня повлияло индивидуальное мышление Томаса Уотсона.

Центростремительная сила, сплочённость, чувство ответственности и осознание миссии — всё это воплощение корпоративной культуры IBM. Многие говорят, что IBM — это 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

4. Энди Грува: перфекционизм — необходимое условие успеха

Биография

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

В 1968 году он участвовал в создании компании «Интел», в 1979 году был назначен президентом компании, а в 1987 году стал генеральным директором. Под его руководством

«Интел» 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 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 Грув

Параноя — залог выживания

Я всегда твердо верил в изречение «Только параноики выживают». Когда я впервые встретил эти слова, 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 — ос-

нова выживания. Как руководитель компании, я придерживаюсь мнения, что в процветании компании заложено семя собственного уничтожения. Я считаю, что когда человек достигает успеха, появляется множество людей, желающих похитить плоды его победы, — они хотят по кусочкам разделить эти плоды. В этот момент необходимо быть настороже по отношению к другим. Как владелец компании, я должен постоянно повышать свою бдительность, и каждый руководитель в компании также должен развивать в себе эту осознанность. В то же время я часто «прививаю» своим сотрудникам такую настороженность, говоря им, что ни в коем случае нельзя терять бдительность. Я верю, что моя работа по обеспечению конфиденциальности и бдительность 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 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 зре-

ния, 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, что когда она вырастет, я расскажу ей, как её дедушка боролся, чтобы добиться того, чего достиг сегодня. Я хочу, чтобы она поняла: в этом мире есть много вещей, в которых нужно упорствовать и проявлять огромное терпение. Я хочу сказать ей: если бы её дедушка не проявил упорства в чём-то, возможно, сегодня он не стоял бы перед ней. Я хочу, чтобы она поняла, что так обстоит дело со многими вещами в жизни. Думаю, мой опыт окажет на мою внучку очень положительное влияние.

Это то, чего я жду от следующего поколения; я думаю, 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, а от него исходило нечто неотразимое; 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 что-то должно произойти, я чувствовал, что всё вокруг стало 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.

Об управлении инвестициями

Я люблю инвестировать, для меня это доставляет огромное удовольствие. В моей компании часто появляются свободные средства, и я должен вкладывать их, 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 принесут эти усилия и в какие сферы целесообразно инвестировать. После выбора подходящего рынка мне необходимо подобрать подходящих людей. Те, кого я выбираю на этом рынке, должны обладать значительным опытом, быть достойными партнерами и являться провидцами, способными лидировать на рынке и принимать ре-

шения.

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, обеспечение эффективной работы команды. Исходя из этого понимания, я постоянно занимаюсь правильной настройкой своей команды, чтобы сотрудники с максимальным энтузиазмом выполняли свою работу. Я требую от руководителей компании использовать свой влиятельный потенциал для раскрытия собственного максимального потенциала. 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, ведь 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 разви-

тия.

Не быть последователем

Я считаю, что выжить могут только «фанатики»; в этом есть ещё один смысл: компания должна постоянно меняться, чтобы адаптироваться к развитию общества. Компания должна постоянно сталкиваться с угрозами, чтобы найти правильный путь, и этот путь — это изменение. Изменение существует в 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 предвидеть, что произойдет через десять лет, мне нужно проанализировать, что произошло за последние десять 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 изменения как можно раньше, она сможет опередить своё время и наполниться жизненной силой и энергией.

Заметки о прочитанном: «Управление — это жизнь»

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

Да, по его определению, управление — это очень важное дело. В своей компании он применял индивидуальный подход к управлению, демонстрируя при этом жесткий, агрессивный и скептический настрой. К такому стилю управления он добавлял свою эмоциональность и тонкий язык. 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 представлениям, «Интел» нуждался в усовершенствовании, прогрессе и развитии. Он вывел «Интел» из кризиса и принёс компании огромное богатство и влияние.

5. Маккензи: совместное использование ресурсов + командный дух = ключевое конкурентное преимущество

Биография

Маккензи говорил: чтобы новый продукт легко запомнился людям при выходе на рынок, нужно дать ему название, которое будет всем знакомо. Придумывая название для своей сети ресторанов быстрого питания, он взял «Мак» из «Макдональдс», «Кен» и «Ки» из «Кендки» и создал известный сегодня бренд быстрого питания — «МакКенки».

Стиль работы Маккензи: 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 был отобран в ходе многоэтапного отбора. Я очень требователен к подбору персонала, и при найме задействую множество ресурсов для оценки кандидатов. В силу специфики отрасли мне необходимо оценить мышление, аналитические способности и навыки межличностного общения каждого сотрудника. 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 скрытый потенциал сотрудников и ценность разнообразия, применяя эту концепцию 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 стороны, я узнаю, какое образование получил мой сотрудник и какими у него академическими достижениями; с другой стороны, я могу оценить, насколько гибко этот человек реагирует на мои вопросы во время собеседования.

Я придаю огромное значение каждому процессу найма; я считаю, что это многогранный вопрос, и я должен отобрать свою собственную команду из 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 шага; в их глазах общение — это нечто расплывчатое и непримечательное. Как руководитель компании, я не обязан общаться с каждым сотрудником. Я могу понять точку зрения таких людей.

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 факты — главное, чтобы всё было ясно изложено. Ведь у сотрудников разное образование и жизненный опыт, и поставить себя на их место — 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 чаще 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 ввел правило, согласно которому каждый из моих сотрудников может один раз в месяц проводить беседу с руководством. В ходе такой беседы сотрудник проводит с руководством полдня; в основном речь идет о рабочих вопросах, а также он докладывает руководству о последних мероприятиях и идеях своей группы или подгруппы и делится хорошими 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.

Предоставление сотрудникам щедрого вознаграждения

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 вознаграждения с деньгами, потому что это выглядит вульгарно. Я предпочитаю вознаграждать своих сотрудников в других формах. Например, я могу организовывать для них регулярные рабочие ужины, давать им возможность работать в выходные дни, когда нет других сотрудников, или вручать премии и поощрительные призы. Я часто замечаю, что в большинстве случаев мои консультанты всегда полны энергии.

В моей компании очень важны две вещи: культура и ресурсы. У разных корпоративных культур свои подходы. Я считаю, что непринуждённые мероприятия и умеренный отдых позволяют мне и сотрудникам настроиться на работу в напряжённой обстановке 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 они могли вместе

. Я также организую регулярные походы на природу — я верю, что всё 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, прошу объяснить, какую пользу компании принесут мероприятия по

укреплению связей. Если предложения хорошие, их сразу же внедряют. Если же после анализа рынка оказываются неэффективными, мы тщательно их пересматриваем, выясняем причины и находим способы их устранения.

Я говорю сотрудникам, что работать нужно в меру; я не поддерживаю сверхурочную работу и использование чрезмерного труда 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 такие сотрудники имеют большие перспективы, ведь здоровье — залог успеха, а опыт требует длительного накопления.

Создавать мотивацию как для себя, так и для 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 в рамках своего руководства благоприятные условия для развития своих сотрудников. Именно это и должен делать руководитель.

Я часто устанавливаю довольно высокие стандарты — как для себя, так и для сотрудников — и требую, чтобы они вме-

сте со мной их соблюдали. Если задача не выполнена, нет необходимости никого винить, даже самого себя. 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 используем высокие стандарты, а такие высокие стандарты как для человека, так и для компании имеют как пространство 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. Когда я придумывал 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. Я требую, чтобы каждый руководитель вплетал 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 МакКенки. 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 сотрудникам не нужно беспокоиться о том, что их таланты останутся невостребованными. Многие из того, что делает МакКенки, недостижимы для большинства других компаний. Он уделяет много времени общению с сотрудниками и их обучению, используя работу в небольших 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 3. Уолтер Дисней: "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 такими же грациозными и красивыми, как у балерин. Став взрослым, он так и не забыл своих маленьких питомцев и творил, проникнутый ностальгией.

Оценивая потенциал компании, не стоит ставить способности отдельного человека на первое место. Потенциал компании — это потенциал компании в целом, и отталкиваться нужно от общего, а не от индивидуального.

— Уолтер Дисней

Мудрость управления в условиях непредвиденных обсто-

ятельств

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 «Братья Уолтер Дисней» на складе у своего дяди. Самым важным моим проектом в то время стала экранизация «Приключений Алисы». Я взял детскую звезду на роль Алисы, а затем вставил реальных людей в анимационный фильм, что вызвало тогда огромный резонанс. В октябре того же года я продал этот фильм по цене 1500 долларов за штуку, и люди заказали шесть фильмов об Алисе.

После этого я решил развивать успех и в сотрудничестве с Минчи 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 мультипликационного персонажа в Микки Мауса. Именно Микки Маус вывел мою карьеру и жизнь на совершенно новый этап. Помню, что первым фильмом с Микки Маусом был «Приключе-

ния 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 реальной работе я никогда не обращаю внимания на размер инвестиций в новые технологии. Если они действительно полезны, я готов заплатить за них любую цену. Такие огромные расходы надолго поставили мою компанию в сложное финансовое положение. Однако я всегда твердо верил, что, если мой продукт хорош, я смогу привлечь деньги 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 персонажа, 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 «Шуточный 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 по-

стоянно росла, так что мои доходы фактически значительно превышали мои затраты.

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

Эффективность благодаря совместной работе

Создание мультфильма — это не дело одной компании или отдельного 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 общее количество участников окажется весьма внушительным.

Именно потому, что это совместная работа, нам часто приходится сотрудничать друг с другом, ведь только хорошее сотрудничество позволяет добиться высокой эффективности.

Думаю, все, кто читал сказку «Белоснежка и семь гно-

мов», 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, а этот дух 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 в данный момент совместно справиться с этой ситуацией?»

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 принадлежать 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 находилась на начальном этапе, я всегда любил прикреплять планы к стене с помощью кнопки — это позволяло моим проектам проходить гладко и в срок, а я сам всегда имел четкие цели.

Я всегда стремился к совершенству. Я никогда не довольствовался своими текущими достижениями, поскольку считал, что когда силы моих сотрудников объединяются, я об-

ретаю огромную мощь.

Поэтому я считаю развитие талантов самым важным делом. Я настаиваю на том, чтобы мои сотрудники проходили самое жесткое обучение, и даже создал для этого свой собственный университет. В этом университете количество обязательных курсов невелико, а их продолжительность коротка, но сотрудники проходят очень строгую подготовку, которая является весьма изнурительной. Как новички, так и мои высшие руководители должны пройти такую процедуру перед тем, как приступить к работе. Цель этого — дать им понять глубокий смысл традиций и культуры Диснея.

Что касается подготовки 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 познакомившись с компанией, они смогут рационально применять свои способности в реальной работе на благо компании. Я не могу позволить своим сотрудникам сосредоточиваться только 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 сотрудников действительно талантлив, 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 деление — 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 существующую иерархию нельзя делать слишком заметной: слишком явная иерархическая система может задушить нормальное функционирование компании и уничтожить демократию.

Как правило, я использую подход, заключающийся в размывании 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 существующие иерархические границы стираются, у сотрудников резко возрастает мотива-

ция. 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 размытия иерархии. Я хочу донести до своих менеджеров и сотрудников, что размытие иерархии — это часть корпоративной культуры. Я хочу создать в своей компании культуру высокого уровня, в которой культура и управление будут сосуществовать, так же как мое искусство и бизнес сосуществуют. 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 решение 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, подлежащая 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 обсуждении. Я считаю, что это лучший способ общения, а также площадка, где все могут обмениваться идеями. Учитывая различия в характерах людей и другие факторы, такое обсуждение способствует сплочению коллектива и благоприятно сказывается на дальнейшей работе.

Глава 4. Уолтер Крайслер: Только тогда можно добиться стремительного прогресса

Биография

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

У вас может быть много великолепных идей, но вы должны дать своим мыслям осесть, а затем медленно обдумать и проанализировать их, чтобы найти оптимальное решение.

— Уолтер Крайслер

Управление кризисами

Мое предприятие не всегда шло гладко; даже на начальном 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, когда цены на нефть стремительно взлетели, потребители начали выбирать более экономичные малолитражные легковые 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, объем продаж автомобилей компании резко упал, что привело к серьезным убыткам; к тому же смена двух руководителей на посту 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 целостной системы управления, ни устава, не было единого ответственного лица, а отношения между отделами напоминали полное отсутствие взаимодействия, и сотрудники практически не поддерживали связь 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 тратили энергию на создание клик и преследование личных интересов. У каждого из них, по сути, была своя группа людей; они не заботились об общем благе, думали только о себе и стремились защитить интересы 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 выбрать правильную цель и затем обеспечить контроль. В первую очередь я остановился на производственных линиях цеха и предписал всем производить только микроавтомобили, на которые был высокий спрос. Затем я распорядился, чтобы все крупные производственные линии и конвейеры компании начали выпускать микроавтомобили, а некоторые подразделения, приносившие значительные убытки, были проданы; все вырученные средства были направлены на финансирование автомобильного производства. Затем мы сосредоточились на производстве автомобилей только одной марки, уделяя особое внимание обеспечению качества и снижению затрат. После этого 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 реформу и внесли инновации в прежние модели автомобилей; их уникальные теории и взгляды, а также собственный опыт сыграли важную роль в развитии моего предприятия. В то время из 35 президентов моей компании были уволены 33, а из 28 генеральных директоров высшего звена — 24. Всем

оставшимся сотрудникам сократили зарплату; 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 социальные выплаты увеличатся до 2,7 миллиарда долларов; мы представили все эти документы на подпись президенту. Кроме того, президент, только что вступивший в должность, выступил с заявлением: если Chrysler действительно обанкротится в будущем, то внутренний автомобильный рынок будет захвачен иностранными автомобилями, что негативно повлияет на развитие национальной экономики.

В это время я также укрепил отношения с дилерами. Мы обменивались мнениями и делились знаниями в области автомобильных технологий. В то же время дилеры поднимали вопросы о качестве автомобилей, предлагая нам внести улучшения, и наши отношения с ними стали очень гармо-

ничными. К тому же эти дилеры, как правило, были очень состоятельными людьми; они везде проводили агитацию 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 ее проектирования. Качество проектирования является важнейшим звеном в цепочке обеспечения качества. С целью повышения качества проектирования я инвестировал 18 миллионов долларов США в создание центра технических вычислений и испытательного оборудования в штаб-квартире компании в Хайленд-Парке, штат Мичиган. Центр оснащен 8 мощными компьютерными комплексами, управляющими более чем 550 терминалами, и в основном занимается компьютерным проектированием. 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 производстве. На моем предприятии постепенно внедряется ис-

пользование роботов 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 конкретной работы даже кратковременное отвлечение внимания может повлиять на качество продукции. Чтобы устранить эту проблему, я принял решение заменить людей роботами. Такой подход также позволил мне значительно сэкономить средства: например, стоимость часа работы сварочного аппарата составляет 6 долларов, тогда как средняя почасовая заработная плата рабочего — 17 долларов.

Далее необходимо осуществлять 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 предпринимательского ума

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 собственных 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 проявила себя с наилучшей стороны. Я поочередно строил заводы или приобретал 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 привлек к управлению моей компанией ряд известных предпринимателей, таких как знаменитый Ли Якокка. После вступления в должность Якокка смело привлек к работе новых сотрудников и сократил 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 моему предприятию значительный рост, и теперь оно входит в пятерку крупнейших автомобильных компаний мира — это один из успехов, достигнутых мной благодаря использованию предпринимательской мудрости.

Придерживаться своих идей

Каждый человек в начале имеет свои собственные идеи, и я не исключение. Помню, раньше я был очень трудолюбивым человеком, усердно работал и жил очень скромно. Все мои друзья хвалили меня за эту добродетель, но однажды я внезапно потратил все свои сбережения — чуть более 4000 юаней — на покупку автомобиля. Более того, вернувшись домой, я разобрал машину на части, тщательно осмотрел каждую деталь, а затем собрал её заново. Потом я снова разобрал его 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 машину, чтобы понять принципы её работы и конструкцию. Я знал, что все смеются надо мной, но не мог позволить

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 занялся многими вещами в этой области, включая усовершенствование и инновации в автомобилестроении. Я знаю, что в конце концов я добился успеха, но это произошло именно потому, что я 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: Начало с ученичества

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 мастером.

В вопросах управления у него также был свой уникальный подход: он не верил в инструменты, считая, что, ес-

ли он сможет глубоко усвоить знания, это станет для него отличной практикой. С 33 лет, после того как он купил свой первый автомобиль, он начал изучать его конструкцию, а заодно научился водить. В 1912 году Крайслер стал производственным директором компании «Бьюик», входившей в состав «Дженерал Моторс». За время его пребывания на этой должности суточный объем производства «Бьюика» постепенно вырос с 20 до 550 автомобилей. В 1917 году Крайслер стал председателем совета директоров и генеральным директором «Бьюика», и под его руководством «Бьюик» превратился в крупнейшего «доходного источника» «Дженерал Моторс». В 1920 году 45-летний Крайслер уволился из-за разногласий с президентом «Дженерал Моторс». Спустя несколько месяцев Крайслер получил финансовую поддержку от банков-кредиторов, что дало ему больше свободы для создания собственной компании. В 1925 году компания «Максвелл» была переименована в «Крайслер А. О.». В этот момент статус ученика кардинально изменился: он добился успеха. Из его успеха мы можем увидеть, что ключ к успеху заключался в его умелом использовании собственных хороших идей.

8. Гроува: «Мой стиль управления — безумный и мудрый»

Биография

Гроув был упрямым, гордым и никогда не давал соперникам передохнуть. Под руководством Гроува компания Intel

руководством более десяти лет доминировала в мировой индустрии персональных компьютеров; Гроув успешно прошел стратегических поворотов.

Гроув проработал в «Интел» тридцать лет. На протяжении этих тридцати лет он руководил компанией, руководствуясь своей уникальной философией управления, и благодаря своему характеру и мудрости 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 о том, что с вашим телом что-то не так. В этот момент вам нужно выйти из зоны комфорта и смело принять вызов.

— Гроув

Управление: «свобода снаружи, строгость внутри»

Моя строгость известна во всей Америке, и многие боятся 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 Intel 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 хранением этих микросхем, за-

явив, что это может привести к кратковременным импульсным помехам в работе компьютеров. В то время я все еще 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 превратил эту неприятную ситуацию в благоприятную, и мой подход получил одобрение многих клиентов, которые высоко оценили мой серьезный и строгий подход к делу.

Кроме того, у меня есть три принципа усиленного управления, которые я использую для укрепления основ существования компании. Во-первых, я уделяю большое внимание разработке продукции. Я знаю, что в такой отрасли, как производство 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 своим предприятием. И, наконец, вопрос корпоративной культуры. Я высоко ценю корпора-

тивную культуру и уделяю ей большое внимание, поскольку это отличный способ продвижения компании на внешний рынок. Хорошая корпоративная культура способна создать центростремительную силу, которая дает каждому сотруднику огромный импульс и позволяет 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 превышать скорость копирования. Я нацелен на то, чтобы в будущем стать производителем микропроцессоров, и в этом случае мое преимущество перед другими производителями будет заключаться в качестве чипов: мои чипы должны быть намного лучше, чем у других компаний. В течение 12 месяцев после выхода нового продукта другие компании могут начать производство аналоговых чипов. Чтобы наши продукты всегда оставались впереди, я должен постоянно разрабатывать новые продукты.

Разработка — важный этап, это ключевой фактор, определяющий жизнеспособность и динамичность нашей компании. Быстрая разработка новых чипов, с одной стороны, позволяет оперативно завоевать рынок и приносить компании высокую прибыль; с другой стороны, я никогда не удовлетворяюсь скоростью разработки своих продуктов. Я хочу, чтобы это происходило быстро — чем быстрее, тем лучше. Для ме-

ня 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 следующую концепцию для компании и следующую проблему, которую необходимо решить. Для меня проблем никогда не будет достаточно — я должен завоевать свой рынок и всегда оставаться лидером.

В ближайшем будущем я хочу превратить свою компанию в интернет-компанию — все компании должны стать интернет-компаниями. Однако я не считаю, что интернет-экономика — это панацея. 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.

Далее следует 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 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 заемных 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 вложения рискового капитала, но предприниматель должен гарантировать, что его компания обязательно сможет восстановиться и, используя эти средства, как можно скорее выйти на прибыль.

О будущем управлении

Многие не понимают, каким образом моему предприятию удалось 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 хороший продукт не может завоевать рынок одними лишь словами. Что же такое хороший продукт? Здесь необходимы предварительное понимание будущего и соответствующее управление.

В моей голове всегда присутствует осознание риска, и благодаря этому я позволяю себе проявлять достаточную смелость и оставлять 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 эта моя философия привела мою компанию к последующему процветанию.

Далее следует осознание опасности: я постоянно напоми-

наю себе, что у каждой успешной компании есть потенциальный максимальный кризис — это 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 ядро имиджа лидера отрасли, который я стремлюсь создать. Ради этого 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 управлению им моя компания добилась блестящих результатов, но я по-прежнему считаю, что развитие компьютерной 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 — это цель, к которой я всегда стремился. И я всегда развивался 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 принципиальный.

Я использую строгий научный подход для реализации своей концепции стандартизации, чтобы обеспечить низкие затраты на функционирование предприятия и повысить эффективность при ещё меньших затратах. Эту концепцию я воплотил в практическом плане под названием «Intel-бургер». Я поощрял сотрудников составлять рабочие руководства, в которых подробно описывались все ингредиенты, заводское оборудование и этапы производства. 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 требовал от своих сотрудников работать в условиях постоянного давления и пристально следил за каждым из них. Однако я всегда подавал личный пример. К себе я относился 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 — человек, 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 циф-

рами и кривыми, нарисованными разноцветными ручками; несмотря на сложность, всё было упорядочено; хотя в кабинете было тускло и тесно, рабочий стол и пол были необычайно чистыми, а все документы и папки были аккуратно рассортированы. 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.

Записки читателя: Гроув моими глазами

В 1944 году Гроуву исполнилось ровно 8 лет, и в то время он был веселым, оживленным и непоседливым ребенком. Однако в тот период он оказался в ужасающих условиях: нацистская Германия под руководством Гитлера оккупировала Венгрию и начала массовую концентрацию евреев. Такая обстановка наполнила детство Гроува печалью.

Тяжёлое детство привило Грову постоянное чувство незащищённости. Например, его почти жестокий стиль управления сотрудниками: 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. Он также 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 поднимал вопросы.

Гроув был высшим руководителем, у него был собствен-

ный 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, покинув пост генерального директора Intel, что, напротив, подняло его славу и авторитет до вершины. В моих глазах это легендарная личность.

Глава 5. Мэрилин 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 Мэрилин 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 оставил свою высокооплачиваемую работу, присоединился к её компании и помог ей воплотить идею в жизнь.13 сентября 1963 года в Далласе, в помещении площадью всего 500 квадратных футов (около 46 квадратных метров), появилась на свет «Компания косметики Mary Kay».

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 энтузиазмом

Моя карьера началась тогда, когда, по мнению большинства людей, она должна была закончиться. Я когда-то была руководителем отдела обучения в одной из крупнейших американских компаний «World Gifts». 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 вернулась из одной 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 этим рассказом и сказать им, что нам очень трудно добиться желаемого в мире, где доминируют мужчины. Нам очень трудно добиться успеха. В течение следующего 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

горестные переживания и случаи неравного обращения. Завершив эту работу, я вдруг поняла, что создала для себя мир своей мечты, 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 20, 13 сентября 1963 года — в «черную 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 с момента основания компании я начала свой путь к успеху. Я считаю, что за каждым успехом стоит горячее сердце. Я уделяю большое внимание общественным мероприятиям, проявляю огромный энтузиазм и создала собственный благотворительный фонд; помимо успехов в карьере, я также пишу книги, в которых делюсь 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 осуществить свои жизненные мечты.

Относиться к людям искренне

Еще в самом раннем возрасте 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 «Мэрин 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 говорила 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 снижения мотивации сотрудников.

Я требую от своих сотрудников искреннего отношения к клиентам и твердо убежден: если качество продукции низкое, а обслуживание неудовлетворительное, клиенты не будут покупать. Напротив, если у предприятия высокое качество продукции и приемлемые цены, у него появится большое количество постоянных клиентов, которые, в свою очередь, привлекут ещё больше клиентов.

Поэтому, занимаясь бизнесом, ни в коем случае не думайте о том, сколько денег 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. Такой высокий уровень обслуживания обеспечивают мои сотрудники, поэтому я предоставляю им первоклассные вознаграждения и льготы.

Ежегодно я устраиваю гала-ужин, и чтобы мои сотрудники раз в год могли насладиться лучшим отдыхом, обычно выбираю для его проведения первоклассный отель: тщательно приготовленные 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 каждая сотня акций уже стоила 1600 долларов.

Кроме того, я оформил для сотрудников все виды стра-

ховок, благодаря чему им не приходится 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 сотрудники достигают определённого объёма продаж, я вручаю им призы. Призом является розовый автомобиль. Те, кто получает такой приз, чтобы похвастаться, никогда не ставят машину в гараж, а оставляют её 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, чтобы больше женщин зарабатывали на 50 000 долларов в год больше, чем сотрудники 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 моей 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 компанию приходит новый сотрудник, я лично встречаю его.

Работники производственной линии в моей компании обычно имеют три комплекта рабочей одежды. Мужчины носят синие брюки, рубашки и кепки; женщины — красные свободные блузки и брюки. На фабрике установлены кондиционеры. Им нужно работать только 4 дня в неделю. По 10 часов в день. Каждую весну мы все собираемся вместе на ежегодном собрании, где царит оживленная и воодушевленная атмосфера. Сотрудники и я относимся друг к другу искренне, без малейшей напускности. Эту атмосферу можно явно почувствовать, как только вы войдете в мой цех.

Сделать так, чтобы сотрудники и компания стали единым целым

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 макси-

мально справедливым по отношению к людям и вознаграждать 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.

Чтобы стать единым целым с сотрудниками, нужно найти с ними общий язык. Такое взаимопонимание достигается в процессе общения: у каждого человека, кем бы он ни был, есть свой собственный, творческий и уникальный язык, и общение с таким человеком, как правило, приносит огромную пользу. Общение между сотрудниками и менеджерами дает обеим сторонам дополнительный импульс, помогает сотрудникам лучше понимать свои обязанности, а менеджерам — с большей любовью относиться к своим подчиненным. 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. Талант-

ливые 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 важных достижений, 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 истории 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 «Форбс» составил список 20 самых легендарных и успешных деятелей мирового бизнеса за последние 200 лет, и Мэрин Кей Эйш была единственной женщиной в этом списке. По сути, ее успех сводится к трем ключевым факторам.

Во-первых, энтузиазм 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 удовлетворяет их потребности. В системе управления человеческими ресурсами компании «Мэрин Кей» прослеживается ее внимание к мельчайшим деталям в обслуживании, и именно это 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 движет жизнь вперёд». В компании «Мэри Кэйн Эйш» эффективная система мотивации стала целью, к которой стремятся сотрудники, и одновременно способствует развитию компании.

3. Что ещё более важно, Мерилин Кей Эйш своей корпоративной структурой вдохновила миллионы женщин, которые стали владелицами малых предприятий. Один из журналов с восхищением отмечал: «Мерилин Эйш освободила больше женщин, чем лидер американского феминистского

движения Глория Стейнен». Благодаря своему уникальному стилю управления, основанному на постоянном поощрении и материальном вознаграждении, она укрепила самоуважение и уверенность в себе у женщин.

В этот момент я поняла, что успех бывает разным.

Глава 6.

Том Питерс: компания — это машина инноваций

Биография

Том Питерс — один из самых выдающихся и творческих мастеров управления. Хотя он всегда развивал свои управленческие теории в условиях нестабильности и хаоса, в его представлении лучшим подходом к управлению — будь то человеком или компанией — является инновация. В своих управленческих идеях Том Питерс всегда стремился превратить компанию в «машину инноваций». В последние годы 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 особенно-

сти, 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 проявлением настоящей силы.

Сегодня идея обслуживания клиентов уже получила признание 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 отличительные особенности продукции 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 способно потрясти людей? Это инновации. Инновации — это 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 ценностей бизнеса. Смело примите более позитивное будущее бизнеса, при этом внимательно наблюдая 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». Наше время предъявляет к бизнес-элите более высокие требования: необходимо постоянно учиться, исследовать и экспериментировать.

Журнал «Fortune» утверждает: «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 авторитеты в области менеджмента говорят, что каждый мой новый труд вызывает «землетрясение» в промышленном секторе Европы и Америки — возможно, это из-за моего довольно резкого и острого стиля изложения? Я знаю только то, что, когда я озвучиваю свои взгляды публично, мои слова часто вызывают сенсацию. На протяжении более 20 лет мои книги постоянно используются во многих университетах мира в качестве обяза-

тельной литературы для студентов программ MBA. Журнал «BusinessWeek» так отзывается обо мне: «Независимо от того, нравятся ли вам высказывания Тома Питерса или вы их не приемлете, 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 во многих кругах её выход считается переломным моментом в истории современной деловой литературы. Мне кажется, что предшественники в области менеджмента по-прежнему считают научную работу за закрытыми дверями единственной формой познания, тогда как я всегда настаивал на том, что искусству лидерства нужно учиться и овладевать им на практике.

«Безумие», идущее 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 менеджеры должны

использовать «безумные» методы для борьбы с «безумным» миром; мне кажется, что в управлении нам всем не хватает именно этого «безумия». Я имею в виду, что современные методы управления слишком «нормальны» и непригодны для применения. Мир уже сошёл с ума, поэтому для борьбы с ним нужны ещё более «безумные» методы. Многие говорят, что я сам — сумасшедший. Я не возражаю. 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 дохода 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 упрекали меня, называя «утешителем в сфере управления». Мне это никогда не было важно. 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, в центре которого находится клиент. 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 продукции. Такие компании способны быстро адаптироваться к изменениям в мнениях клиентов, благодаря чему у клиентов всегда сохраняется ощущение надежной опоры.

Рынок, как и мода на одежду и цвета, неуловим, и обновление продукции должно идти в ногу с этой эпохой «микросекунд».

Рынок больше не является чем-то единым. Наступила эра совершенно новых подходов к продажам. Традиционные стратегии продаж в большей степени подчеркивали: «Наш продукт отличается от продуктов конкурентов», тогда как будущее продаж станет эпохой сотрудничества с клиентами. Чтобы сотрудничать, нужно стоять на одной стороне 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 атмосферу, в которой сотрудники будут гордиться предпри-

ятием, 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. Работать следует решительно и энергично, но при этом все тщательно обдумывать, прежде чем приступать к делу, и не заниматься бессмысленными вещами. 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 свои 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 контроль.

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»

Управленческие идеи Тома Питерса позволяют нам понять, что методы управления имеют огромное значение, а рабочая атмосфера и настроение сотрудников также являются важными факторами. Выдающийся 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 деловой деятельности и посвящать себя ей, активно участвовать в управленческом цикле — от планирования, выполнения и анализа до совершенствования

— и постоянно развивать способности как своих подчиненных, так и свои собственные. В то же время руководитель должен уделять особое внимание формированию и поддержанию благоприятной атмосферы в коллективе для повышения эффективности 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».

11. 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 ока-

жут 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. Существует 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 протезы. Затем он тщательно промыл их и подверг строгой дезинфекции. Вернувшись за стол, Соичиро Хонда сначала сам примерил протезы. Он был так счастлив, 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 свою жизнь.

Как видно, пример для подражания играет огромную

роль: он оказывает заметное стимулирующее воздействие и способствует продвижению 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 большая ошибка 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 подвергается презрению — это само собой разумеется.

Управленческая концепция «доверия»

В сфере управления также существует множество примеров неудач: некоторые руководители отдают приказы непосредственно рядовым сотрудникам. Практика показывает, что такой подход серьезно подрывает инициативу руководи-

телей на низовом уровне. В ходе своих исследований я пришел к выводу, что если у вас есть какое-либо дело, его следует передавать через ответственных лиц всех уровней, а не давать указания, превышая свои полномочия. Если вы поручаете кому-то ответственность за какую-то работу, ни в коем случае не принимайте решения до того, как обсудите это с ним, и не отдавайте приказы напрямую его подчиненным. Если вам приходится отклонить его мнение, сначала необходимо выслушать его точку зрения. В противном случае вы лишите его реальных полномочий и возьмете всю работу, которая по праву принадлежит ему, на свои плечи.

По сути, речь идет о том, чтобы конкретизировать задачи и выполнять то, что по сути должно делать само руководство. Передача работы ему — это проявление доверия к нему, а в остальном не стоит вмешиваться. Я считаю, что руководители предприятий должны «заниматься» более значимой работой. Кто-то рассказал мне, что он 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 тщательно 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 «доходность».«Трудолюбие» необходи-

мо для успеха, но оно имеет положительное значение только в тех случаях, когда «делается правильное дело» и «необходимо действовать лично». Прежде чем говорить о «трудолюбии», давайте сначала спросим себя: нужно ли это делать? Должен ли я это делать лично? В этом вопросе я твердо убежден, что человек с собственными идеями — это герой.

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

Идея управления, основанная на «поведении»

Я считаю, что слова и поступки руководителя, а также его отношение к делу часто оказывают влияние на рядовых сотрудников. Руководитель, прежде всего, должен испытывать энтузиазм и лояльность по отношению к компании и демонстрировать выдающиеся результаты. Я научился понимать, что имеют в виду сотрудники, — улавливать ситуацию по их взгляду или жесту. Поскольку компания очень большая, я не могу уделять всю свою энергию общению 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 утомительна, но действительно важна.

Многие говорят, что я гений управления. Я никогда так не считал. Мои управленческие идеи во многом схожи с широко распространенными взглядами. Например, я выступаю за линию работы с массами; я 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. Для этого я принимаю пять основных мер: (1) еженедельные встречи с непосредственными подчиненными; (2) ежемесячное проведение «Форума по копировальной продукции», где я напрямую общаюсь с представителями каждого отдела; (3) еженедельные встречи с ключевыми руководителями и крупнейшими поставщиками для обсуждения важных изменений и вопросов, волнующих поставщиков;(4) ежемесячно сотрудники получают «Информационный бюллетень по копировальной продукции» объемом от 4 до 8 страниц, который предоставляет им возможность напрямую общаться с высшим руководством; любой сотрудник, высказавший вопрос или предложение — будь то под своим именем или анонимно — получает внимательный

ное внимание; (5) размещение лаконичных и наглядных диаграмм на стенах столовой и в коридорах для своевременного информирования о ходе организационных изменений и ответов на вопросы сотрудников.

Управленческая философия «критики»

Каждый человек совершает ошибки. Когда мои сотрудники допускают ошибки, я всегда стараюсь найти наилучший способ их устранения. 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. Моя критика не лишает их уверенности в себе и не угнетает их. Критика должна касаться дела, а не человека. Перед тем как высказать критику, постарайтесь сначала похвалить; после критики — снова похвалить. В общем, следует стремиться начинать и заканчивать разговор в дружеской атмосфере. Если вы будете решать проблемы таким образом, вам не придется ругать собеседника и вызывать у него раздражение. Я видел таких 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. После выплеска эмоций разговор следует завершить фразой, содержащей слова поддержки. Теоретически, кажется, что всё вернётся на круги своя. Несмотря на то что некоторые консультанты по мето-

дам управления рекламируют преимущества такого подхода, я не могу с этим согласиться. Если вы будете жестоко ругать человека, он наверняка задрожит от страха и ни за что не услышит ту фразу с ноткой ободрения, которую вы, очевидно, добавите 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, чтобы нас хвалили, а не критиковали. Если руководитель предприятия 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 может возникнуть множество негативных последствий. Поэтому важно руководствоваться желанием воодушевить собеседника и побудить его исправиться. Если же вы всё же решили прибегнуть к упреку, то при этом 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 очень 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 работе придают большое значение правильности, но такие люди, скорее всего, будут слепо придерживаться усталенных правил и будут нерешительными. Такие люди предпочитают действовать самостоятельно 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 чрезмерно активны и часто, действуя поспешно, сбиваются с пути. Будь то выражение мнения или выдвижение требований, инициаторы всегда прямолинейны.

Люди «мягкого» типа — это коммуникабельные личности; они любят работать в команде, 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 обычно игнорируются. Однако они лег-

ко 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 любят быть в центре внимания, привлекать к себе взгляды и являются прирожденными лидерами. Они полны энергии и всегда находятся в постоянной суете. Иногда они могут проявлять признаки усталости, что, как правило, связано с отсутствием стимулов 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, работая с людьми, необходимо в первую очередь понять их индивидуальность. Нужно научиться общаться с людьми разных типов. У каждого типа есть свои сильные и слабые стороны, и руководитель должен помочь им развивать сильные стороны и исправлять слабые, чтобы повысить эффективность работы.

Заметки по прочитанному: концепции и ценности

Американский журнал «Fortune» специально исследовал личностные черты и управленческие принципы Джека Уэлча и сформулировал шесть основных положений: 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 обретено 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 неугасаемую энергию и целеустремленность, 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.

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.