

100 лучших бизнес-книг всех времен

О чем они и почему их следует прочитать

JACK COVERT AND TODD SATTERSTEN

The 100 Best Business Books of All Time

**What They Say, Why They Matter
and How They Can Help You**

PORTFOLIO

ДЖЕК КОБЕРТ И ТОДД САТТЕРСТЕН

100 лучших бизнес-книг всех времен

**О чем они и почему
их следует прочитать**

Перевод с английского



Москва
2011

УДК 65.011
ББК 65.290
К12

Переводчики М. Кульнева, И. Окунькова
Редактор Н. Казакова

Коверт Д.

К12 100 лучших бизнес-книг всех времен: О чем они и почему их следует прочитать / Джек Коверт, Тодд Саттерстен ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 374 с.

ISBN 978-5-9614-1255-0

Каждый год в мире издается огромное количество новых бизнес-книг. Как сориентироваться среди них и найти ту, которая предлагает решение вашей текущей деловой проблемы?

Авторы взяли на себя функцию фильтра. Они отобрали 100 лучших, самых полезных бизнес-книг всех времен и «отжали» из них самую суть. Рецензии — не просто оценка полноты раскрытия вопроса, применимости методик и качества стиля, но и краткие (и самое главное — со знанием дела написанные) изложения идей и концепций, приведенных в книгах.

«100 лучших бизнес-книг всех времен», конечно, не заменит прочтения полных версий книг, но гарантированно поможет сэкономить время и выбрать именно то, что нужно. Удобная структура книги, ссылки на дополнительную литературу, в том числе на русском языке, делают ее полезной как для бизнесменов и руководителей, так и для студентов и преподавателей экономических вузов.

УДК 65.011
ББК 65.290

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1255-0 (рус.)
ISBN 978-1-59184-240-8 (англ.)

© Jack Covert and Todd Sattersten, 2009
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина», 2011

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ с. 9

ВВЕДЕНИЕ с. 11

РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ с. 15

Поток, 17 • Как привести дела в порядок, 19 • Эффективный руководитель, 23 • Как стать звездой на работе, 26 • Семь навыков высокоэффективных людей, 29 • Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей, 33 • Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо, 37 • Сила интуиции, 40 • Что мне делать со своей жизнью? 43 • Ах, где вы побываете! 46 • В погоне за ускользающим светом, 50

ЛИДЕРСТВО с. 53

Как стать лидером, 55 • Формула лидерства, 58 • Вызов лидерства, 62 • Лидерство — это искусство, 65 • Полный улет, 67 • Возьми свою судьбу в свои руки, пока это не сделал кто-нибудь другой, 69 • Впереди перемены, 73 • Вопросы к герою, 77 • Фактор рассказа, 80 • Никогда не сдавайтесь! 83

СТРАТЕГИЯ с. 87

В поисках совершенства, 89 • От хорошего к великому, 93 • Дилемма инноватора, 98 • Выживают только параноики, 103 • Кто сказал, что

слоны не умеют танцевать? 106 • *В поисках души сервиса*, 109 • *Искусство результативного управления*, 112 • *Конкурируя за будущее*, 115

ПРОДАЖИ И МАРКЕТИНГ с. 119

Психология влияния, 121 • *Позиционирование: битва за умы*, 125 • *Новый мир брендов*, 128 • *Продавая незримое*, 132 • *Заг*, 135 • *Преодоление пропасти*, 138 • *Секреты закрытия сделки по продаже*, 142 • *Как стать волшебником продаж*, 146 • *Почему мы покупаем, или Как заставить покупать*, 148 • *Экономика впечатлений*, 151 • *Фиолетовая корова*, 155 • *Переломный момент*, 158

ПРАВИЛА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ с. 163

Голая экономика, 165 • *Финансы для нефинансовых менеджеров*, 167 • *Сбалансированная система показателей*, 171

МЕНЕДЖМЕНТ с. 175

Энциклопедия менеджмента, 177 • *Выход из кризиса*, 185 • *Производственная система Тойоты*, 189 • *Реинжиниринг корпорации*, 192 • *Цель*, 196 • *Большая игра в бизнес*, 199 • *Сначала нарушьте все правила!* 202 • *Добейся максимума*, 207 • *От знаний к делу*, 211 • *Пять пороков команды*, 214 • *Шесть шляп мышления*, 218

БИОГРАФИИ с. 221

Титан, 223 • *Мои годы в General Motors*, 226 • *Путь HP*, 231 • *Личная история*, 234 • *Моменты истины*, 237 • *Сделано в Америке: как я создал Wal-Mart*, 240 • *Теряя невинность*, 243

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО с. 247

Стартап, 249 • *Малый бизнес: от иллюзий к успеху*, 252 • *Чайная республика*, 255 • *Партнерское соглашение*, 258 • *Я начинаю свой бизнес*, 261 • *Партизанский маркетинг*, 265 • *Монах и загадка*, 268

ИСТОРИИ с. 271

McDonald's, 273 • *Американская сталь*, 276 • *Сила*, 280 • *Самые
смышленные парни в комнате*, 285 • *Когда гений терпит поражение*,
289 • *Деньгобол*, 293

ИННОВАЦИИ И КРЕАТИВНОСТЬ с. 297

Вокруг гигантского клубка пыли, 299 • *Искусство инноваций*, 302 • *Под-
толкните свою деловую мысль*, 304 • *Дайте себе подзатыльник, или Как
стать более креативным*, 308 • *Привычка к творчеству*, 311 • *Искус-
ство возможности*, 314

ГРАНДИОЗНЫЕ ИДЕИ с. 319

Время безрассудства, 321 • *Без контроля*, 324 • *Креативный класс.
Люди, которые меняют будущее*, 328 • *Эмоциональный интеллект*, 331
• *Что движет нами*, 334 • *Проектирование как человеческая деятель-
ность*, 337 • *Мудрость толпы*, 340 • *Рожденные, чтобы остаться*, 345

СОВЕТ ПО ДЕЛУ с. 349

Первые 90 дней, 351 • *Сломай систему!* 352 • *Помимо основного бизнеса*,
353 • *Маленькая красная книга о продажах*, 354 • *Чего хочет от вас
ваш генеральный директор*, 355 • *Правила для команды*, 356 • *Религия
бизнеса*, 357 • *Удача или ум?* 358 • *Lexis и олива*, 359 • *Игры для разума*,
360 • *Больше, чем вам известно*, 361

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ СЛОВО с. 363

БЛАГОДАРНОСТИ с. 365

ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ с. 367

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ с. 371

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Любой рынок, в том числе книжный, рано или поздно насыщается. Если в начале 1990-х гг. книги по менеджменту были в нашей стране в новинку и покупатели сметали практически все, что издавалось, теперь ситуация изменилась. По каждой теме вы найдете сотни довольно похожих друг на друга книг. Каждый автор утверждает, что именно его книга — самая лучшая, именно его метод работает, именно он — самый лучший эксперт. Сориентироваться в этой массе предложений достаточно сложно, да и времени у руководителей, как обычно, не хватает.

Авторы данного издания выполнили очень важную работу, которая поможет читателям сэкономить массу времени. Они составили реферативный дайджест ста самых важных деловых книг за всю историю, расположив их по разделам: развитие личности, лидерство, стратегия, продажи и маркетинг, оценка эффективности, менеджмент, предпринимательство, инновации и креативность. Отдельно описаны лучшие книги-биографии, книги по истории компаний, а также издания, посвященные самым грандиозным идеям в области бизнеса. В последний раздел вошли 11 книг, из которых вы можете почерпнуть свежие идеи по самым разным аспектам бизнеса.

Надеюсь, что данная книга поможет сориентироваться в деловой литературе в целом и найти именно ту книгу, которая вам больше всего нужна в данный момент.

*Сергей Турко,
заместитель главного редактора издательства
«Альпина Паблишерз»*

11000. Столько книг о бизнесе было опубликовано в США в 2007 году. Если уложить их друг на друга, получится стопка высотой с девятиэтажное здание. Чтобы прочитать 880 миллионов слов из этих книг, понадобится шесть с половиной лет. И где-то в этой груде бумаги кроется решение именно вашей проблемы из области бизнеса.

Один книгоиздатель недавно поделился с нами результатами исследования, согласно которому основная причина, по которой люди покупают книги о бизнесе, — это поиск решения своих проблем. Если у вас одновременно возникли две мысли: «Я в этом не разбираюсь» и «Давайте пригласим консультанта», — стоит потратить \$20 и два часа времени на хорошую книгу по бизнесу, которая подскажет вам несколько ценных идей.

Но это еще не все. Книги по бизнесу могут изменить вас, если вы позволите им это сделать. «Lexus и олива» научат вас мыслить масштабно. «Добейся максимума» проверит вас, а затем вдохновит на изучение своих талантов, а не слабых мест. А «Деньгобол» покажет, что любую отрасль можно обновить.

Однако отыскать эти жемчужины трудно. Бесконечный поток новых книг требует фильтра, который поможет различить хорошие, лучшие и самые лучшие. Решение *этой* проблемы находится в книге «Сто лучших бизнес-книг всех времен».

Советовать лучшие из книг о бизнесе — у нас в крови. Еще во времена 800-CEO-READ Джек вручную каждую неделю составлял список новых поступлений, чтобы держать покупателей в курсе новинок. Этот еженедельный список со временем превратился в ежемесячный обзор

под названием «Выбор Джека Коверта». Когда в 2004 году в компанию пришел Тодд, эти рекомендации расширили и в них стал входить ежедневный блог, обновляющийся два раза в неделю подкаст и ежемесячные публикации на сайте ChangeThis ([change this.com](http://change-this.com)). Недавно сюда добавилась награда 800-CEO-READ Business Book Awards и публикация In the Books, обе из которых освещают лучшее в деловой литературе за год. Посвятив четверть века изучению «всего нового и современного», мы решили, что пора собрать вместе книги, которые больше всего заслуживают вашего внимания.

ВСЕХ ВРЕМЕН?

Не все согласятся с нашим выбором ста лучших бизнес-книг всех времен. Поэтому сразу хотим прояснить наши критерии отбора этих книг. Во-первых, самым важным критерием было качество идеи. Мы признаем, что оценка качества — вещь субъективная, но мы нашли единственный способ выбора лучших: задать о каждой книге одни и те же вопросы. Приводит ли автор веские аргументы? Есть ли что-то новое в его идеях? Соответствует его идея или противоречит тому, что мы инстинктивно знаем о бизнесе? Можем ли мы использовать эту идею, чтобы улучшить свой бизнес? Задав эти вопросы в отношении тысяч книг, мы нашли достаточно кандидатов. Однако хорошая идея — не единственное основание для отбора 100 лучших.

Вторым фактором была возможность применить эту идею в современном бизнесе. Мы отбросили книги, где описаны устаревшие теории, на смену которым пришли новые, или те, которые рассказывают о компаниях, прекративших свое существование. Например, идею о том, что работники — всего лишь винтики организационной машины, подлежащие замене, высказанную Фредериком Тейлором на рубеже веков, заменило более гуманистическое мнение о том, что отдельные люди вносят личный вклад в работу. Наша подборка представляет более современный (и, таким образом, более применимый на практике) взгляд и именно этим отличается от других списков «лучших».

И наконец, книги должны быть понятными. Хорошую идею невозможно расшифровать, если она изложена непонятным языком и стоящие мысли теряются в окружении бессмысленной шелухи. При всей нашей любви к Адаму Смиту, мы не включили сюда его «Исследование о природе и причине богатства народов» объемом девятьсот с лишним страниц, просто из-за чрезвычайной утомительности подобного чтения. Мы предложили

«Преодоление пропасти» Джеффри Мура в качестве более доступной замены книги Эверетта Роджерса Diffusion of Innovations. В этом смысле мы боремся за потребность читателя в простом доступе к идее, которую продает автор.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ КНИГОЙ

В этой книге содержится двенадцать тематических разделов. Мы начали с самой важной темы: вашего развития. Затем идут лидерство, стратегия, продажи и маркетинг. Мы также включили короткий раздел, посвященный оценке эффективности работы, за которым следуют главы, посвященные менеджменту, биографиям, предпринимательству. Завершается книга историями компаний и разделом об инновациях, творческом подходе в бизнесе.

И на прощание раздел под названием «Совет по делу». Он построен не так, как предыдущие, и представляет собой беглый взгляд на мир бизнеса. Все эти книги служат доказательством того, что даже самый занятой человек может найти в книгах о бизнесе что-то ценное.

В самих обзорах мы старались выполнять обещание, данное в подзаголовке: «О чем они и почему их следует прочитать». Мы поставили перед собой амбициозную задачу, выделив на каждую книгу от 500 до 1000 слов, но в результате получили обзоры, в которых смешано содержание книги, наши собственные истории, контекст для идей, представленных авторами, и наш взгляд на то, как лучше использовать книгу. Поскольку мы поделили книги для написания рецензий, в начале каждой указан ее автор (Джек или Тодд).

К композиции книги мы отнеслись с таким же вниманием, как и к отбору включенных в нее изданий. Удобный для поиска стиль журналов вдохновил нас на выделенные цитаты, крупные заголовки и богатые иллюстрации. Мы симитировали серию детских книг-игр «Выбери себе приключение», дав читателям возможность выбирать собственный порядок чтения. И наконец, разбросанные по книге боковые колонки, независимые от рецензий, уведут читателя за рамки книг о бизнесе, предлагая фильмы, романы и даже детские книжки, содержащие сходные идеи.

Мы искренне надеемся, что вам понравится наша книга и вы найдете в ней решения ваших бизнес-проблем. Нам будет интересно узнать, согласны вы или нет с нашим выбором книг и каких результатов вы добились, прочитав одну из рекомендованных книг. Пишите Джеку на электронный адрес jack@800ceoread.com и Тодду на todd@800ceoread.com. Дополнительные материалы можно найти на сайте 100bestbiz.com.

РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ

Не пора ли вам потратить

немного времени на себя?

Вам многое нужно сделать.

Вам нужно отказаться от одних привычек и обзавестись другими.

Вы должны прожить жизнь так, как вы этого хотите.

Начните же все это, просто перелистнув страницу.

ПОТОК (Flow)

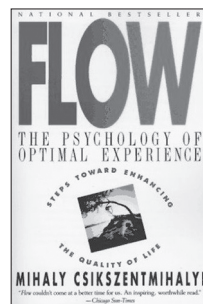
МИХАЙ ЧИКСЕНТМИХАЙИ (Mihaly Csikszentmihalyi)

Рецензия Джека Коверта

О том, что такое счастье, веками размышляли лучшие умы — от Аристотеля до Томаса Джефферсона и Виктора Франкла, и этот разговор продолжается и сегодня. Какого бы уровня физического комфорта или культуры ни достигло общество, счастье остается неуловимым. Мы говорим о нем, пишем книги и все-таки едва узнаем его.

Мы все испытывали его. Счастье наступает в моменты естественной концентрации, когда минуты и даже часы пролетают как одно мгновение. Это когда, например, писатель сидит за клавиатурой и история пишется сама по себе. В такие моменты мы испытываем то, что Михай Чиксентмихайи называет потоком — мы полностью сконцентрированы и наше самосознание отключено. В состоянии потока человек испытывает долгожданное ощущение счастья.

Эти моменты кажутся нам мимолетными и непредсказуемыми, хотя исследования Чиксентмихайи демонстрируют обратное. Определенные занятия и действия помогают достичь состояния потока. Чиксентмихайи описывает эти действия как «чувство, что у вас достаточно сил, чтобы справиться с задачей в рамках целенаправленной, ограниченной правилами системы действий, дающей ясное представление об успехе своей деятельности». Игры, в самом широком смысле слова, содержат эти элементы. Правила устанавливают границы. С практикой повышаются навыки. А система подсчета очков дает немедленное представление о вашем успехе.



Если бы работа была построена как игры, утверждает Чиксент-михайи, во время нее состояние потока достигалось бы чаще. В качестве примера работы, в которой постоянно достигается состояние потока, он приводит работу хирургов. Задача хирурга ясна — исправить нарушение. Обратная связь поступает незамедлительно и постоянно: сердцебиение показывается на мониторе. Каждый раз перед врачом стоит сложная задача, и ни одна операция в точности не повторяет другую. Сама операционная устроена так, чтобы ничто не отвлекало внимание хирурга. И поскольку риск высок, хирург находится в состоянии «такой концентрации, что ни грамма внимания не остается на посторонние мысли или беспокойства. Самосознание исчезает, а восприятие времени искажается». Все эти условия создают для хирурга эмоциональный подъем. Единственный момент, когда хирург теряет такой уровень концентрации, это когда он переходит к механическим действиям, и игра становится предсказуемой.

Поток — это «состояние, в котором люди настолько поглощены деятельностью, что все остальное становится неважным. Деятельность доставляет такое удовольствие, что люди стремятся к ней изо всех сил, просто ради самого процесса».

Посыл этой книги основывается на опыте, который был у каждого из нас: когда время летит и мы видим, что многого добились. Я поставил «Поток» в начало раздела, чтобы открыть этой книгой широкую дискуссию об интеллектуальных методах решения задач. Но значение описанного здесь опыта выходит за рамки производительности и заключается в возможности дарить нам счастье. Мне *знакомо* состояние потока, чувство подъема, которое оно вызывает, и все хорошее, что оно дает. Я хочу научиться испытывать это состояние чаще. Не знаю более стоящего стремления.

Mihaly Csikszentmihalyi. Flow: The Psychology of Optimal Experience, Harper Perennial. Paperback 1991.
Чиксентмихайи М. Поток. — М.: Альпина нон-фикшн, 2011.

Ссылки по теме ► с.314 к искусству возможности ► с.65 к искусству лидерства ► с.331 к искусству самоосмысления | Больше: Франкл В. Сказать жизни «Да!». — М.: Альпина нон-фикшн, 2009 (*Man's Search for Meaning* by Viktor E. Frankl); Майерс Д. В поисках счастья (*The Pursuit of Happiness* by David G. Myers); Сойер К. Коллективный гений (*Group Genius* by Keith Sawyer).

Как привести дела в порядок (Getting Things Done)

ДЭВИД АЛЛЕН (David Allen)

Рецензия Тодда Саттерстена

Большинство попыток привести все в порядок обычно оканчиваются крахом. Даже если постоянно пользоваться программой планирования FranklinCovey или электронным помощником, первоочередные задания постоянно меняются под влиянием рабочего окружения. В календарях и ежедневниках можно отразить лишь часть общего груза обязанностей, и простые списки дел, как формулирует автор Дэвид Аллен, «не способны справиться с объемом и изменчивой природой среднестатистической профессиональной нагрузки».

В книге «Как привести дела в порядок» Аллен утверждает, что продуктивная работа базируется в первую очередь на спокойствии разума. Наши мысли очень часто прерываются какими-либо отвлекающими факторами. Если мы плохо формулируем очередность задач, мозг бывает вынужден путаться в западne бесконечных альтернатив. Книга Аллена помещает в фокус не стандартные проблемы со временем, информацией и приоритетами, а Действие с большой буквы «Д». Если вы четко определите и расставите по местам свои действия, смутно понимаемые задачи превращаются в ясный список последовательных шагов. И если поместить эти действия в надежную систему, мыслительный «шум» затихнет, освободив место более важным решениям.

Аллен знакомит читателя с методом «рабочего потока» («work-flow»), состоящим из пяти отдельных стадий. Все, что требует внимания — непрочитанные электронные письма, громоздящиеся стопки журналов, бесконечный список дел по дому, — нужно со-



ПЯТЬ СТАДИЙ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РАБОЧЕГО ПОТОКА

Мы...

1. *Собираем* все, что требует нашего внимания.
2. *Обрабатываем* задания, определяя, что они из себя представляют и что с ними требуется сделать.
3. *Организуем* результаты обработки.
4. *Рассматриваем* их как варианты того, что нужно сделать.
5. *Делаем*.

брать и обработать, приняв четкие решения о том, что с этим делать. Результаты необходимо организовать в виде списков, календарей или проектов. Каждую неделю необходимо устраивать ревизию, чтобы объективно взглянуть на то, что уже достигнуто. Последняя стадия — конкретное действие: написать письмо, перезвонить, купить макароны. Как говорит Аллен, хотя многие люди утверждают, что им

в сутках не хватает часов, дело не во времени, а нужно просто четко распределить свои действия.

Преимущество системы Аллена — в ее модульном строении. Если вы с полной отдачей будете выполнять все пять связанных между собой ступеней, вы достигнете максимального успеха; однако даже отдельные техники и составные части этой программы способны оказать вам заметную помощь. Так, например, Аллен советует завести специальную папку или книжку для записок, куда вы можете заносить дела, которые можно отложить на более поздний срок. Я сам недавно решил последовать этому совету и завел подобную папку, только электронную (хотя сам Аллен рекомендует применение обычных папок), и с радостью могу сообщить вам, что самая простая система организации предстоящих телефонных звонков и напоминаний о датах выхода новых книг по бизнесу освободила для меня вполне ощутимую часть времени.

«Самая большая проблема в том, что мозг продолжает напоминать вам об одном и том же, когда вы ничего не можете с этим сделать».

Сказать, что у этой книги уже есть последствия и последователи, — ничего не сказать. Первыми ее приняли программисты и поборники новых технологий, привлеченные простым, но четким методическим подходом к разгребанию мыслительного мусора. Те же самые люди занимались проверкой и созданием новых программ, которые в наибольшей степени подходили бы для их особых нужд. Было создано несколько десятков компьютерных приложений, уже выпущенных

на рынок независимо, а также специальные дополнения к уже существующим продуктам вроде Microsoft Outlook. Адепты системы Аллена могут найти в Интернете форумы, блоги и фирмы, предоставляющие программные продукты, помогающие произвести необходимые организационные метаморфозы.

Спортсмены-профессионалы долгие годы тренируются, чтобы довести до совершенства каждый момент своих выступлений. То же самое предлагается в книге «Как привести дела в порядок». Бесплодная рефлексия и нагромождение несделанных дел мешают нам функционировать в оптимальном режиме. С помощью правильной обработки материала и сконцентрировавшись на действии бизнесмен, точно так же, как спортсмен, может получить максимум преимуществ от ясности мысли и правильного направления воздействия на среду.

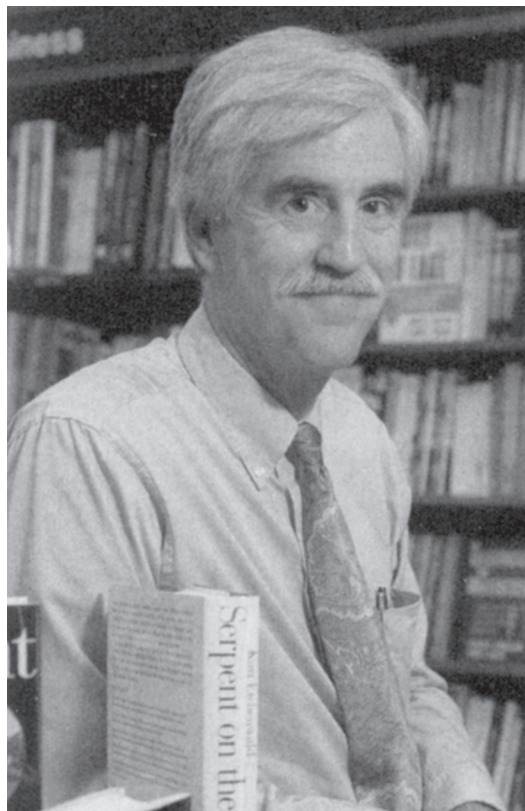
David Allen. *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*, Penguin Books, 2001

Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

Ссылки по теме* ► с. 29 о личной эффективности ► с. 351 об эффективности на раннем этапе ► с. 112 об эффективности организации | Больше: Аллен Д. Готовность ко всему. — 2003 (*Ready for Anything* by David Allen); Стэффорд Т., Вэбб М. Следите за работниками (*Mind Hacks* by Tom Stafford and Matt Webb); Трапани Д. Лайфхакер (*Lifehacker* by Gina Trapani).

* Дополнительно на русском языке: Архангельский Г. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010; Архангельский Г. Ежедневник. Метод Глеба Архангельского. — М.: Альпина Пабlishерз, 2010; Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений. — М.: Альпина Пабlishерз, 2009. — *Здесь и далее прим. ред.*

Выбор Джека Коверта



«Выбор Джека Коверта» (Jack Covert Selects) — это книжное обозрение, родившееся из памятки, которую я составлял каждую неделю в начале восьмидесятых, под названием «Новые поступления». По субботам я печатал (на печатной машинке!) названия новинок прошедшей недели и сопровождал каждое 25–50 словами, скопированными с отворота суперобложки. Потом я рассылал список своим клиентам, среди которых в основном были библиотекари или (реже) просто любители книг о бизнесе. До появления в 1995 году Amazon, сделавшего обзоры книг специальных жанров более общедоступными, я старался как-то заполнить информационную пустоту. Время идет, мои клиенты изменились; благодаря появлению легкодоступной информации в Интернете корпоративные заказы на книги постепенно становятся историей.

С началом нового тысячелетия Дэвид Шварц, мой наставник и владелец сети магазинов Harry W. Schwartz Bookshops, с которого, собственно, и начался проект 800-CEO-READ, предложил превратить «Новые поступления» в ежемесячное обозрение рекомендуемых к прочтению книг, которое уже должен был писать я сам. Этими обзорами мы продолжали разговор с нашими подписчиками, при этом наши предложения отличались от того набора заголовков, которыми пестрел Интернет. «Выбор Джека Коверта» был первым шагом к превращению нашей компании в советчика по выбору действительно стоящих бизнес-книг. Мои обзоры стали краеугольным камнем широкого спектра информационных продуктов, которые мы предлагаем всем настоящим любителям бизнес-литературы.

За прошедшие годы мы рассмотрели в наших обзорах более 350 книг. Восемнадцать книг, впервые появившихся именно в «Выборе Джека Коверта», вошли в «золотую сотню» этого сборника.

Джек Коверт

Стартап
(The Art of the Start) —
с. 249

Помимо основного бизнеса
(Beyond the Core) — с. 353

В погоне за ускольза-
ющим светом (Chasing
Daylight) — с. 50

Энциклопедия менед-
жмента (The Essential
Drucker) — с. 177

Искусство результа-
тивного управления
(Execution) — с. 112

Пять пороков команды
(The Five Dysfunction of
a Team) — с. 214

От хорошего к великому
(Good to Great) — с. 93

Как стать волшебником
продаж (How to Become
a Rainmaker) — с. 146

Добейся максимума
(Now, Discover Your
Strengths) — с. 207

Вокруг гигантского
клубка пыли (Orbiting the
Giant Hairball) — с. 299

Партнерское соглаше-
ние (The Partnership
Charter) — с. 258

Сила интуиции (The
Power of Intuition) — с. 40

Фиолетовая корова
(Purple Cow) — с. 155

Переломный момент
(The Tipping Point) — с. 158

Что мне делать со своей
жизнью? (What Should I
Do with My Life?) — с. 43

Чего хочет от вас ваш
генеральный директор
(What the CEO Wants
You to Know) — с. 355

Кто сказал, что слоны
не умеют танцевать?
(Who Says Elephants
Can't Dance?) — с. 106

Эффективный руководитель (The Effective Executive)

ПИТЕР ДРУКЕР (Peter F. Drucker)

Рецензия Тодда Саттерстена

Теории и размышления Питера Друкера всегда начинаются на самом общем уровне; автор рассчитывает на то, что кто-то из его читателей может быть практически не знаком с предметом. Эта книга — не исключение. Друкер начинает с вопроса: если мерой ручного труда следует считать его производительность, то каким может быть соответствующий критерий для работников труда умственного? Автор считает, что в этом случае эффективность определяется не *деланием правильных вещей*, а *деланием вещей правильно*. Эту книгу мы поместили в подборку ста лучших из-за глубокого проникновения в проблему того, как должен работать каждый.

«Вероятно, в первую очередь эффективного руководителя отличает от всех остальных его внимательное и трепетное отношение ко времени», — пишет Друкер. В своей классической манере добираться до самой сути предмета он цитирует исследования, в которых показывается, насколько плохо человек воспринимает время и еще хуже способен помнить, как он его проводил. Среднестатистический управляющий в очень большой степени зависит от своих работодателей, вопрос времени стоит перед ним еще более остро. Друкер советует вести строгий учет, и если оказывается, что более половины времени уходит на то, что продиктовано другими, значит, пришла пора бороться за утраченный контроль. Время «съедается» тремя основными действиями: выполнением того, что делать не нужно; выполнением того, что лучше сделали бы другие; выполнением того, что требует от окружающих выполнения необязательных вещей.



Успешный руководитель использует сильные стороны своих подчиненных. Друкер в своей книге обсуждает этот вопрос почти за тридцать пять лет до того, как Гэллуп сформулировал свою популярную теорию в «Добейся максимума» (Now, Discover Your Strengths). Однако, привлекая на свою сторону силу, вы неизбежно будете сталкиваться и со слабостью. Друкер не сомневается в том, что нужно нанимать на работу примадонн и гениев, и говорит, что определенный управленческий дискомфорт в подобных случаях является лишь неотъемлемой частью сделки. Но внимание стоит обращать лишь на то, что реально вкладывает каждый сотрудник в успех организации.

Друкер посвящает вопросу индивидуального вклада в общее дело целую главу, говоря о том, что успешный управляющий должен внимательно следить именно за этим фактором. На уровне организации необходимо оценивать вклад каждого, направляя внимание как вниз и внутрь, так и вверх и вовне — на потребителей, клиентов, вкладчиков. «Спрашивая “Каким может быть мой вклад?”, мы смотрим на неиспользованный в работе потенциал». Друкер считает, что связи между работниками, командный дух, самосовершенствование и развитие окружающих являются естественными последствиями стремления внести свой вклад.

«Эффективность — это не “концепция”, а внутренняя дисциплина».

Вклад же невозможен без сосредоточенности. По мнению Друкера, именно в этом состоит главный секрет эффективности, и его фраза «Эффективные управляющие в первую очередь занимаются первоочередными делами и делают по одному делу за раз» звучит предвестником философии, выраженной Дэвидом Алленом в книге «Как привести дела в порядок». Концентрируясь на отдельных задачах, руководитель задает важные вопросы по поводу прекращения осуществления проектов и программ, которые, пусть и были выдвинуты с благими намерениями, не показали своей необходимости. Для прогресса главное — оставить прошлое позади. Суть работы управляющего — в принятии решений о предоставлении ресурсов для осуществления завтрашних перспектив.

Финальный практический итог эффективности по Друкеру — принятие решений. Эффективный руководитель решает любую проблему лишь однажды. В первую очередь он видит в ней типичный случай,

стараясь решить ее, одновременно выработав такие правила, которые будет просто и легко исполнять каждому, а не только тем, кто имел отношение к конкретному случаю. Человек, ответственный за принятие решений, должен понимать, что бездействие — один из вариантов действия. Эффективный управляющий понимает, что решение не является окончательным, пока оно не воплощено в действие. А коллектив подчинится этому решению тем быстрее, чем более оно будет понятно для каждого. В том, как Друкер подчеркивает то, что, если решение не является частью обязанностей человека, оно остается не более чем намерением, нам слышится отголосок идей «Искусство результативного управления» (Execution) Боссиди и Чарана*.

Время. Сильные стороны. Вклад в общее дело. Концентрация. Принятие решений. С тех пор как Друкер впервые затронул все эти вопросы в «Эффективном управляющем», вышло огромное количество подобных книг, но эта остается незаменимой для любого руководителя, так как в ней любой вопрос раскрыт на наиболее удобном и необходимом уровне детальности и с наиболее правильной для практического применения стороны. Она в равной степени может стать и отправным пунктом для начинающего, и полезной памяткой для опытного управляющего, со своим утверждением о том, что в нашей работе главное — делать не что-то, а то, что нужно.

Peter F. Drucker. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done, HarperCollins, 2006.

Друкер П. Эффективный руководитель. — М.: Вильямс, 2007.

Ссылки по теме ► с. 207 обукреплении сильных сторон ► с. 19 о концентрации ► с. 112 о превращении решений в действие | Больше: Друкер П. Эффективное управление предприятием. — М.: Вильямс, 2008 (*Managing for Results* by Peter F. Drucker); Друкер П. «Как стать эффективным руководителем», июнь 2004 (*What Makes an Effective Executive* by Peter F. Drucker, Harvard Business Review, June 2004); Друкер П. Классические работы по менеджменту. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009 (*Classic Drucker* by Peter F. Drucker).

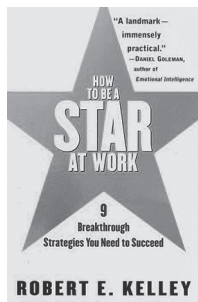
* Боссиди Л., Чаран Р. Искусство результативного управления. — М.: Добрая книга, 2005.

Как стать звездой на работе*

(How to Be a Star at Work)

РОБЕРТ КЕЛЛИ (Robert E. Kelley)

Рецензия Джека Коверта



Чтобы стать лучшим на работе, вам нужно подняться над своими коллегами и правильным образом выделиться. «Как быть звездой на работе» — книга, которая покажет вам, как достичь этой цели, не превратившись в заносчивого сноба.

Основная концепция выстроена вокруг исследований, проводившихся в компании Bell Labs в середине 1980-х годов и после разделения конгломерата Bell System, называвшегося в обиходе «Ma Bell». В течение года Роберт Келли и его команда консультировали руководство Bell Labs с целью выяснить, чем отличается лучший работник от всех остальных.

Они беседовали с менеджерами высшего и среднего звена в поисках ответа на вопрос, в чем разница между лучшими и обыкновенными работниками. Ответы были предсказуемыми: «звезды» умнее, лучше решают проблемы, более энергичные, общительные и готовы рисковать. Затем компания предложила «звездам» и обычным работникам несколько тестов. Результаты оказались поразительными. Исследователи не обнаружили практически никакой разницы. Для Bell это стало и хорошей, и плохой новостью одновременно. Плохая заключалась в том, что не было обнаружено специфической черты, которая облегчила бы руководству поиск «звезд». Хорошая же состояла в том, что всем сотрудникам можно было показать, какие элементы нужны, чтобы стать «звездой», и знающие менеджеры затем могли вести их по этому пути.

* По состоянию на осень 2010 года книга на русском языке не выходила. Рекомендуем выбрать книгу из списка по теме на с. 28.

Келли предлагает девять стратегий, которые нужно усвоить, чтобы стать «звездой». Одна из них — «Понимание организации».

Среднестатистический работник думает, что это талант к соглашательству и сплетням, благодаря которому меня заметят нужные люди. «Продюсеры звезд» считают, что это стратегия, помогающая мне разбираться в конкурирующих интересах внутри организации, способствовать сотрудничеству, решать конфликты и выполнять свою работу.

Келли предлагает несложный метод, состоящий из шести шагов: найдите себе наставника; поймите настоящую организационную схему, а не ее официальную версию, представленную в годовом отчете; оттачивайте мастерство построения отношений; учитесь управлять конфликтами; создайте себе нишу; доверяйте себе.

«Звездами не рождаются, звездами становятся».

Рассказывая о стратегии «Инициатива» или «прокладывании дороги по пробелам организации», Келли говорит о людях, проявивших инициативу и получивших поразительные результаты. Одна дама боялась потерять работу во время сокращения их отдела. Пытаясь продемонстрировать начальству свою незаменимость, она изучила различные справочники по медицинскому страхованию и федеральному финансированию и обнаружила расхождение в системе расчетов затрат и доходов больницы в бухгалтерском учете на уровне штата и федеральном уровне. В результате штат получал от федерального правительства гораздо меньше, чем рассчитывал. Таким образом государство получило чек на оплату в размере \$489 млн, а наша героиня сохранила свое место. Келли уверен, что звезды проявляют инициативу, когда «берут на себя ответственность, выходящую за рамки служебных обязанностей», когда «предпринимают дополнительные усилия в пользу своих коллег или большой группы», «упорно следуют идее или проекту до самого его успешного выполнения» и «с готовностью рискуют, беря на себя новые обязанности». По данным исследования автора, от 60 до 80% среднестатистических работников не свойственно проявлять инициативу и они сопротивляются дополнительным нагрузкам, потому что считают их чужой работой.

Исследование Келли помогло многим, о результатах этой помощи он пишет новую главу в переработанное издание. Например, он обна-

ДЕВЯТЬ СТРАТЕГИЙ ДЛЯ РАБОТЫ

1. **Инициатива:** прокладывайте дорогу по пробелам организации.
2. **Налаживание контактов:** узнайте, кто что знает, подключившись к сети знаний.
3. **Самоуправление:** полностью управляйте своей жизнью на работе.
4. **Перспектива:** попробуйте увидеть всю картину целиком.
5. **Подчиненность:** проверьте свое эго у двери, ведущей к помощи.
6. **Работа в команде:** относитесь к командам реально.
7. **Лидерство:** маленькие шаги в мире больших лидеров.
8. **Понимание организации:** законы улицы в корпоративной силовой зоне.
9. **Покажи и расскажи:** убедите свою аудиторию, используя правильную мысль.

дательной работе можно научить даже в крупных организациях. Это хорошо доказывает эффективность стратегий. «Как быть звездой на работе» — книга-практикум, необходимый как работникам, так и работодателям для того, чтобы выйти на следующий уровень.

Robert E. Kelley. How to Be a Star at Work: 9 Breakthrough Strategies You Need to Succeed. Three Rivers Press, 1999.

ружил, что женщинам и представителям меньшинств труднее даются три из предложенных им стратегий: инициатива, налаживание контактов и работа в команде — виной тому застарелая дискриминация на работе. Когда все сотрудники начинают следовать стратегии звезды, производительность компании возрастает в среднем на 100%, а когда эту стратегию берут на вооружение женщины и представители меньшинств, производительность компании возрастает до 400%.

В дискуссии «за» и «против» обучения Келли явно на стороне тех, кто «за», считая, что произво-

Ссылки по теме ► с. 355 **чего ожидает босс** ► с. 146 **как ладить с людьми** ► с. 226 **на что запрограммированы люди** | Больше: Синделл М., Синделл Т. Утонуть или выплыть (*Sink or Swim* by Milo Sindell and Thuy Sindell); Нефф Т., Ситрин Дж. Ты генеральный — что теперь? — М.: АСТ, АСТ Москва, Хранитель, 2007 (*You're in Charge, Now What?* by Thomas J. Neff and James M. Citrin); Чаран Р. Ноу-хау. Восемь навыков, которыми вам необходимо обладать, чтобы добиваться успехов в бизнесе. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 (*Know-How* by Ram Charan).

Семь навыков высокоэффективных людей (The 7 Habits of Highly Effective People)

СТИВЕН КОВИ (Stephen R. Covey)

Рецензия Тодда Саттерстена

«Семь навыков высокоэффективных людей» — книга, написанная Стивеном Кови по следам его диссертационного исследования литературы по самосовершенствованию. Он изучил двухсотлетний багаж литературы направления «помоги себе сам», популярной психологии и трудов по самосовершенствованию и сделал вывод, что в этой области можно выделить две основные философии. Первая сформулирована еще такими историческими личностями, как, например, Бенджамин Франклин, и основана на принципах добросовестности, усидчивости, скромности и простоты.

Кови называет это ответвление «этикой характера»: именно она доминировала в американской литературе, посвященной успеху, вплоть до начала XX века. Однако, как обнаружил Кови, после Первой мировой войны литература заметно изменилась, с перенесением основного акцента с личностных качеств на работу над самовыражением, поведением и отношением: это уже «этика личности». Не упоминая конкретных названий, Кови все же однозначно избирает своей мишенью книги вроде «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» (How to Win Friends and Influence People)*, «Думай и богатей» (Think and Grow Rich)** или «Сила позитивного мышления» (The Power of Positive Thinking)***,



* Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. — М.: Попурри, 2009.

** Хилл Н. Думай и богатей. — М.: Попурри, 2009.

*** Пил Н. Сила позитивного мышления. — М.: Попурри, 2007.

замечая, что все эти труды в лучшем случае уделяют внимание лишь вторичным чертам, а в худшем — предлагают лжеучение на основе стремления к скорым результатам.

Первые шесть навыков Кови делит поровну на навыки личной победы и навыки публичной победы. Первый личный навык — «Будьте проактивны», он относится к свободе выбора, которая есть у каждого на отрезке между стимулом и реакцией, между потерей работы и потерей самоуважения. Побуждением к овладению новым навыком становится простое воплощение варианта «Давайте рассмотрим альтернативы» вместо «Здесь я ничего не могу поделать».

«Менеджмент — это степень эффективности преодоления лестницы к успеху; лидерство — понимание, к той ли стене эта лестница приставлена».

Следующий навык — «Начинайте, представляя конечную цель» — призывает к привлечению воображения для рассмотрения креативных вариантов дальнейших действий; это движущие силы любого лидерства. Кови отстаивает необходимость установления принципов личной миссии каждого, с помощью которых кодируются разнообразные роли личности в сферах дома, работы и общества. «Сначала делайте то, что необходимо сделать сначала» переносит заново определившую себя через принципы личной миссии индивидуальность к процессу расстановки задач и приоритетов. Кови спрашивал у читателей, какой из навыков труднее всего развить, и выяснил, что первый по сложности — именно этот процесс построения системы приоритетов; поэтому он написал еще одну книгу — «Главное внимание главным вещам» (First Things First)*, где подробно рассматривает именно эту проблему.

«Самообладание и самодисциплина — основание добрых взаимоотношений с людьми», — пишет Кови, переходя к трем «публичным» навыкам: «Думайте в духе “Выиграл/Выиграл”», «Сначала стремитесь понять, потом — быть понятым» и «Достигайте синергии». Все они основаны на межличностных отношениях. «Думайте в духе “Выиграл/Выиграл”» — межперсональное лидерство, создающее вза-

* Кови С., Меррилл Р., Меррилл Р. Главное внимание главным вещам. Жить, любить, учить и оставить наследие. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.