



Джон Кортис

**НАЙДИ СВОЙ ПУТЬ
В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Джон Кортис

**НАЙДИ СВОЙ ПУТЬ
В МЕНЕДЖМЕНТЕ**



«А Й К Ъ Ю»

Авторские права принадлежат:

**Издательству RAVETTE BOOKS
и JOHN COURTIS**

Редактор *И. Б. Котляр*

ОГЛАВЛЕНИЕ

	<i>Стр.</i>		<i>Стр.</i>
ВСТУПЛЕНИЕ	4	Приобретения	26
Функции менеджмента	5	Ревизии в управленческой	
Принятие решений	5	деятельности	27
Коммуникация	6	Развитие	27
Отчетность	6	Служащие	28
Анализ расхождений	7	Хобби	28
Экспорт	8	Банкротство	28
Совещания (встречи)	9	Стили управленческой	
Финансовая деятельность	9	деятельности	30
Принятие на работу	10	Руководство	30
Цены	10	Гении	30
Инструктирование	10	Нововведение	31
Реклама	11	Утверждение	31
Управление временем	11	Мотивация	32
Производство	12	Исполнение роли	32
Приобретение	12	Оценка	33
Люди в системе управления	14	Управление целями	33
Бухгалтеры	14	Управленческая	
Исполнители	15	деятельность — хорошая	
Директора	15	и плохая	34
Люди маркетинга	16	Семь смертных грехов	34
Аналитики	16	Внешний мир	38
Продавцы (комиссионеры)	17	Профсоюзы	38
Р. А.	18	Актuariи (статисты	
Председатели	18	страхового общества)	39
Аспекты		Банкиры	39
управленческой деятельности	20	Правительство	39
Статистика	20	Агенты по найму на работу	
Прибыли	21	(«охотники	
Объем наличных денег	21	за головами»)	40
Страхование	21	Журналисты	41
Бюджеты	22	СВІ	42
Возмещение инвестиций	22	Выпускники бизнеса	42
Игры	23	Литература по	
Уменьшение налогов	23	управленческой	
Поглощения	23	деятельности	44
Нулевой бюджет	24	Идейные вдохновители	46
Потери (убытки)	24	Правило Питера	46
Оценочные анализы	25	Слоан	47
Преимственность		Дж. К. Голбрайт	47
в управленческой		«Как преуспеть в бизнесе,	
деятельности	25	не особенно стараясь»	48
Прибыль на акцию	26	Ивар Крюгер	48
Выкуп в управленческой		Жаргонные слова	49
деятельности	26	Автор	55

ВСТУПЛЕНИЕ

Управленческая деятельность (т. е. менеджмент) включает в себя много аспектов. Это и стиль, и техника исполнения, и теоретическая база, и функциональное назначение, орудия исполнения и руководство. Как же овладеть всем этим? К счастью, этого и не требуется.

Начинающий должен усвоить, что основное — это держать ситуацию под контролем, или, по крайней мере, точно уяснить свою роль в ней, не имея для этого ни достаточного количества фактов, ни каких-то личных ценных качеств, ни власти. Это и есть суть Менеджмента.

В определенном смысле управленческая деятельность не нуждается во вмешательстве. Большинство людей, кто заглянет в эту книгу, уже так или иначе испытали это. Даже если Вы не являетесь служащим, каждый шаг Вашей жизни — это результат управленческой деятельности кого-то чем-то. На это можно и не обратить внимания, т. к. то, что привлекает наше внимание, является результатом исключительно неправильного менеджмента. Опаздывают поезда? Неудача менеджмента. Потеряна посланная Вам почта? Искключительная несостоятельность менеджмента. Сфера производственной деятельности? Неуспех здесь возникает в конечном результате из-за плохого руководства сейчас, или гораздо раньше. Мы все подвержены этому воздействию.

Читатели могут составлять одну из категорий: могут быть наследственными менеджерами, настоящими менеджерами, новичками, жертвами и их производными. Некоторые — прирожденные менеджеры, другие приобретают управленческие навыки, третьи являют собой простую видимость менеджеров. Особое подозрение должны вызывать те, кто считают, что они уже родились менеджерами, за исключением тех, чьи отцы занимали подобные должности. Наследственных менеджеров легко распознать по абсолютному незнанию ими управленческой деятельности и вместе с тем обладанию безграничной самоуверенностью. Они, правда, несколько менее опасны, чем те, кто считает свои управленческие умения гениальными.

Как новичок может стать истинным менеджером? Очень просто. Очень немногие управляющие задумываются над своими действиями, целями и мотивами. Любой человек, посвятивший даже небольшую часть своего рабочего дня обдумыванию проблем управленческой деятельности, может уже стать незаурядным менеджером, особенно если он или она будет искренне стараться это делать. Здесь мы признательны мистеру Джорджу Бурнсу, который задолго до всех карифеев управленческого бизнеса сказал: «Искренность — это все. Если Вы не в ладах с ней, Вы конченный человек».

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджеры делятся на разные группы по функциональным обязанностям и в зависимости от этого меняются и сферы их ответственности. Также подразделяются и структуры, стоящие ниже главных менеджеров. Важно знать, что происходит в каждом функциональном звене для того, чтобы правильно определить их задачи, цели и специфические обязанности. Плохим менеджерам все это необходимо для одной цели — знать, на кого переложить вину. Хорошие менеджеры никогда никого не обвиняют — они только выясняют, что же произошло не так и действуют или планируют дальнейшие действия так, чтобы избежать подобных повторений.

В ключевые функции входят осуществление закупок, производственная сфера, продажа и финансовая сторона. В системе обслуживания или в торговых кампаниях, которые сами ничего не производят, тем не менее существует производительный центр, который приводит в действие весь бизнес, и люди, занятые в этой сфере, называют свою работу «продукт». Обычно это люди, занятые в рекламном деле и в маркетинге. Персонал, занятый в системе продажи, считает маркетинг частью системы продажи. Люди, занятые в маркетинге, знают, что продажа — это часть всего маркетинга.

Эти и другие функции менеджмента будут в дальнейшем изучаться по компонентам, их составляющим:

Принятие решений

Одна из трудностей состоит в том, что будучи управляющим, Вы обязаны время от времени принимать решения. Это может быть очень беспокойным делом. Однако, существует несколько весьма респектабельных путей избегать решений, сохраняя при этом видимость решительного человека. Первый — это просто пара философских изречений. «Если решение не обязательно, не обязательно принимать решение» и «Если ты можешь сохранять спокойствие, когда все вокруг потеряли головы и обвиняют во всем тебя, ты будешь менеджером, мой сын». Они, естественно, относятся к теории Кепнера — Трего анализа проблемы, которая советует не принимать ни одного решения без тщательного анализа проблемы. Большинство панических решений обязаны своим появлением на свет не той задаче, на решение которой они, якобы, направлены, а отдельно возникшим обстоятельствам, сиюминутным ситуациям, вызывающим их скоропалительное принятие.

Следующая линия обороны — это передача полномочий. Большая часть управленческих работ включает в себя высокий уровень делегирования полномочий своим подчиненным. Вы можете сэкономить львиную долю времени и выглядеть деловым человеком, если передадите своим подчиненным большие области ответственности, заявив при этом, что в исключительных случаях они могут проконсультироваться у Вас. Это хорошая управленческая практика.

Следующая проблема возникнет, когда появится этот исключительный случай. По плану А Вы спрашиваете: «Какой, с Вашей точки зрения, у нас есть выбор?» и затем: «А что бы Вы порекомендовали?» потому что в половине случаев, когда решается непреодолимая проблема, люди хотят, ради собственной безопасности или спокойствия, чтобы Вы просто приняли предлагаемое ими решение. Если у них нет готового решения, выхода из ситуации, по плану Б выясните, как долго Вы еще можете следовать их советам без неблагоприятных для дела последствий, внутренне надеясь на то, что по истечении какого-то времени ситуация сама по себе изменится в лучшую сторону.

Коммуникация

Это всеобъемлющее слово включило в себя все, начиная с транспорта и кончая передачей данных. Доставка простого сообщения без искажений через большой департамент — действительно очень трудная задача. Люди видят и читают то, что они хотят увидеть, слышат то, что хотят услышать и вообще ведут себя так, как крестьяне, которые не в полной мере овладели английским языком и не собираются это делать.

Хорошие менеджеры вправе настаивать на проведении всевозможных презентаций, как организованных заранее, так и спонтанных, на которых выступающие пользовались бы словами, состоящими только из нескольких слогов, понятных даже четырехгодовалому ребенку.

И если Вам удастся наладить систему успешной передачи информации от Вас к Вашим служащим, считайте, что Вы выиграли игру.

Отчетность

Отчетность — довольно простой процесс: большая часть его — арифметика, даже не математика. Исторически отчетность возникла как необходимая потребность, поэтому обычно она скучна.

Однако отчетность подвержена манипуляциям. Фраза «творческий отчет» является эвфемизмом выражения «выстраивать цифры в красивый праздничный пирог». «Консервативный отчет» представляет собой прямую противоположность, которая также подразумевает манипуляцию цифрами (естественно строго в рамках закона) с тем, чтобы они не выглядели слишком привлекательно.

Для пользования новичку предлагается хорошая формулировка для случая, когда перед ним на столе лежит отчет, представляющий собой сплошную массу непонятных цифр: «Вы действительно верите в конечный эффект?» и «Имеет смысл не принимать в расчет верхнюю часть отчета?». Подобный подход увеличивает вероятность узнать, действительно ли они планировали тот или другой вариант. Их ответы покажут, какой вариант они сами избрали. Но самая убийственная фраза — это: «Не могли бы Вы упростить Ваш отчет так, чтобы совету все стало ясно?»

Возможно, Вам придется столкнуться с: «административной отчетностью», которая, являясь порождением бухгалтеров, очень редко полностью или даже частично понятна дирекции; «калькуляцией стоимости», которая точно соответствует тому, что говорим; и «финансовой отчетностью», которая постепенно подводит Вас к «узаконенным» годовым отчетам.

Обычно при обсуждении этой отчетности споры вызывает степень интеграции, объединения всех разрозненных отчетов в одно целое. Теоретически, они должны взаимно проникать. Жизнь (практика) всегда выявляет пропасти и проливы, разделяющие их, и особенно хорошо осведомлены об этом бухгалтерские службы. Вы можете поинтересоваться: «Намного ли итоговые выкладки будут отличаться от имеющихся на сегодняшний день?». Единственный ответ, который Вы получите, будет звучать так: «Это итоговые выкладки». Ответ, который Вы можете парировать с низким поклоном: «Выкладки сегодняшнего дня не бывают итоговыми». И это правда, даже в том случае, когда компания растворяется и испаряется в воздухе.

Анализ расхождений

Это то, что делают аналитики с разницей между бюджетом и действительной стоимостью, по сути с годовым доходом. Идея состоит в том, чтобы проанализировать наиболее существенные расхождения (различия), и те, которые не являются результатом неправильных размещений (т.е. ассигнования были сделаны не в нужный момент) должны повлечь за собой соответствующие корректирующие действия.

Во многих кампаниях аналитики тратят так много времени на выявление расхождений, что у них его не остается на то, чтобы объяснить менеджерам, в чем же состоит суть этих различий. У Вас два выбора. Или Вы уподобите себя гуттаперчивому мальчику из Кролика Брера и, сохраняя глубокомысленное молчание, будете держаться в стороне от финансовых работников, или, если Вы жаждете знаний и хотите использовать возможность учиться на совершенных ошибках, пойдете к аналитикам и вместе с ними выявите главную суть расхождений.

Не принимайте на веру, что аналитики знают суть каждого различия. Точно также не позволяйте им делать вывод, что администрация должна знать это. Это очень похоже на то, как и врач-дантист, и пациент утверждают, что все знают о зубах пациента. Дантист знает то, что показывает рентгеновский снимок, и что он или она смогли увидеть в полости рта. И только пациент знает, какие пороки или вредные привычки, или неправильное питание привели к нынешнему плачевному состоянию дел и который зуб болит как сумасшедший. То же происходит и в отношении ежемесячной отчетности. Аналитики знают, в чем состоят расхождения, Вы же должны знать подлинную суть управления предприятием. У Вас появляется редкий шанс выявить проблемы и те сферы, которые требуют коррективных административных действий.

Экспорт

«Экспорт или смерть» — призыв, слишком переоценивающий себя. Начинающие должны рассматривать его как свободу выбора, причем выбор второго варианта очень привлекателен.

Экспорт — это постоянная ноющая боль в затылке. Но если у Вас уже нет возможности отделаться от нее, ставьте ее себе в заслугу, но не забудьте, когда речь пойдет о валовой прибыли, что Вы во власти колебаний международного валютного курса, политической нестабильности, юридических проблем, нежелания некоторых заморских территорий вовремя (или вообще) расплачиваться за товар или услуги, и очень высокого уровня накладных расходов и все эти факторы решающим образом влияют на прибыль.

И даже после того, как Вы сделали поправку на издержки распределения, страхование, ручательство, рекламации на товар, незастрахованные потери и расходы при продаже, даже после этого существует еще дополнительное бремя транспортных расходов, когда соответствующий директор едет «качать права» на территории покупателя и при этом сам не знает, какие преимущества при продаже он хочет выторговать. Прослеживается тенденция, что

подобные поездки обычно совпадают по времени с крупными международными спортивными мероприятиями, проводимыми в том регионе.

Совещания (встречи)

Говорят так: «Менеджеры проводят совещания только тогда, когда они не знают, что делать». Это не совсем так. Менеджеры проводят их и тогда, когда они знают, что делать, но не хотят это делать; или хотят, чтобы это сделал кто-то другой; или чтобы кто-то другой предложил эту идею.

Помимо этого надо знать, что совещания (встречи), на которых присутствуют более двух человек, крайне неэффективны. Начинаящие должны избегать их. Чтобы не усугублять отношения, можно завуалировать Ваше отсутствие, сославшись на то, что Вы не знали об этой встрече, или что у Вас в это же время была уже назначена другая чрезвычайно важная встреча, но жизнь показывает, что на практике это почти никогда не удается сделать.

Финансовая деятельность

Спектр корпоративных финансовых функций очень широк и целиком зависит от учреждения, в котором Вы работаете. Вероятнее всего, он наиболее объемлен в коммерческих банках, где он включает в себя и антрепренерское финансирование, и консультативные услуги корпоративным клиентам. Он немного уже в лучших международных банках, теряет большую часть спектра консультативных услуг во взаимных зачетах платежей по чекам, вновь приобретает их, но теряет в объеме, связанном с вложением средств в центральных конторах биржевых маклеров, и отголоски этих функциональных обязанностей можно найти в больших бухгалтерских и адвокатских фирмах, где они продают только совет, а не материальные средства.

Чтобы еще больше запутать дело, в некоторых компаниях существуют Корпоративные Финансовые отделы, которые представляют собой (а иногда и нет) вотчину казначейства. К счастью, такое положение дел позволяет любому на вполне законных основаниях поинтересоваться, насколько широк спектр услуг, оказываемых департаментом под этим названием. Сделайте это, и вы окажетесь в менее дурацком положении, чем те, которые делали предположения и оказались на сто процентов неправы.

Принятие на работу

Подобрав для работы нужных людей, Вы можете составить такой работоспособный коллектив (команду), которому Вы можете целиком и полностью с большим успехом давать любые задания. Большинство управляющих так плохо подбирают людей, что они считают человека уже за отличного специалиста, если он не допускает самых элементарных ошибок.

Два классических заблуждения:

а) предположение, что уход специалиста автоматически предполагает вакансию;

б) предположение, что Вы в одиночку можете подбирать подходящих людей.

Практика показывает, что возникшая вакансия дает шанс или совершенствовать выполнение данной работы, или вообще сократить эту должность. Если все-таки возникает необходимость взять кого-то на работу, в этом случае очень полезен «дополнительный фильтр». Этим фильтром может быть помощь, оказанная Вашей собственной командой, боссом, личным персоналом, либо источником, находящимся вне Вашего заведения. Это позволяет избежать ситуации, когда личные симпатии или антипатии становятся ключевыми критериями.

Некоторые очень плохие управляющие становились преуспевающими бизнесменами только благодаря тому, что с умом подбирали людей.

Цены

Когда-нибудь в Вашей карьере кто-нибудь, связанный с проблемами реализации товаров, попытается убедить Вас, что рынок очень чувствителен к ценам. Правда. Все рынки в определенной степени чутко реагируют на цены, но главная правда состоит в том, что все рынки гораздо более чутко реагируют на другие вещи, кроме случая, когда Вы находитесь на рынке наличных товаров.

Инструктирование

*«У меня есть шесть честно служащих мне человек,
Они научили меня всему, что я знаю:
Их зовут Что и Почему, и Когда,
и Как, и Где, и Кто»*

Это написал Киплинг. Эта цитата из «Слоненка» имеет самое прямое отношение к управленческой деятельности.

Она всегда должна быть под руками, когда Вы:

- а) готовите презентацию;
- б) объясняете что-то на занятиях в центре обучения;
- в) ведете защиту основного проекта или
- г) просто пишете самую обыкновенную памятку.

И если Вы всегда будете помнить эти шесть ключевых слов, это поможет Вам в объяснениях с другими людьми, а также поможет направить Ваше собственное понимание в нужное русло.

Реклама

Не играйте такими вещами, как корпоративные рекламные дела. Вместо этого красиво перепоручите их профессионалам. Затем, в качестве тактического хода, Вы можете сослаться на свое мнимое неведение, которое, если говорить честно, является далеко не мнимым — но со стороны смотрится очень профессионально, если не переигрывать. И Вам будет гораздо легче отделаться от внешних профессионалов, чем от собственных (внутренних) сотрудников, при этом Вы меньше испачкаетесь в грязи или прольете меньше крови.

Управление временем

Начинающие знают, что менеджмент — это управление людьми и ресурсами. Чтобы делать это, надо уметь управлять собой. А это подводит к вопросу об умении правильно использовать свое собственное время. У хороших управляющих это получается само собой, или они достигают этого самодисциплиной. Плохие управляющие никогда не постигают эту науку. Ленивые управляющие добиваются этого путем простого исключения этой проблемы из своей деятельности.

Чтобы представить себе, как действует хороший менеджер, попытайтесь:

- минимально прерывать говорящего;
- убрать время на размышление;
- оградить свой ежедневник от пустых встреч;
- постоянно контролировать, имеет ли предлагаемое решение отношение к Вашим целям и задачам.

Все это помогает. А управленческий принцип «Моя дверь всегда открыта» не помогает. Чтобы сбалансировать два положения: доступность хорошего управляющего в случае необходимости с одной стороны и необходимость работать не отвлекаясь с другой, необходимо прийти к единственно правильному решению: управляющий всегда доступен в *установленное время*.

Увидеть, как много другие тратят времени впустую очень просто — понаблюдайте эпидемии работы во внеурочные часы (после работы). Очень подозрительно выглядят управляющие, которые рассматривают переработку, как метод усиления ритма работы. Те, кто берут работу домой, просто ненормальные. Если Вы работаете в компании или в департаменте, где работа в сверхурочные часы является признаком лояльности и преданности, в этом случае нелегко найти какие-то контрдоводы. Примите во внимание, что работы, проводимые в 1960 г. Викарсом по изучению результатов работы в сверхурочные часы, убедительно показали, что производительность снижается до уровня обычной рабочей недели после менее четырехнедельной непрерывной сверхурочной работы. Если и это не убедит, тогда Вам остаются два пути. Первый: работать только в свое рабочее время, но постараться показать свои лучшие деловые качества — трудно для начинающего, но не невозможно. Второе — подать в отставку.

Производство

Иногда называется выпуск, совершенно незначительная функция, потому что производство вещей не означает их автоматическую реализацию. Почти все компании могут заключить передоверительный контракт на часть или на всю свою продукцию без потери прибыли.

Приобретение

Это достаточно новое слово, заменившее слово «закупка». Закупка, в свое время, было новым словом, заменившим слово «покупка». Новички чувствуют себя довольно важными персонами в этой сфере, особенно, если они связаны с маркетингом или с операциями розничной продажи. Это дает им шанс попробовать «убить двух зайцев». Обычно они теряют обоих зайцев и компания становится банкротом. Особенно опасен в этом смысле текстильный бизнес, о чем ярко свидетельствует старая шутка:

«— Хотите получить партию пострадавшего от огня материала на следующей неделе?

— А можно получить это завтра?

— Нет, пожара не будет до конца недели».

Огонь и вода — это решение проблем с товарами, слишком долго задерживающимися на складах.

Нет необходимости знать что-нибудь о покупке, за исключением одной вещи: если Ваш персонал ведет работу и удерживает свои позиции слишком долго без единого слова жалобы, это несомненно означает, что:

а) они благодушно настроены к новым поставщикам;

б) их недооценили;

в) они верховодят в деле

или все три сразу.

ЛЮДИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Бухгалтеры

Бухгалтеры часто изображаются скучными и надоедливymi. Но это не так. На деле, в проведенных в 1982 г. исследованиях, ученые показали, что люди, не связанные по работе с бухгалтерской службой, считают бухгалтеров гораздо менее надоедливymi и консервативными, чем утверждают сами бухгалтеры. Хорошо быть в курсе дел подобного исследования, но совсем не безопасно цитировать их жертвам.

Существуют различия между разными типами бухгалтеров. В США главный тип — получившие удостоверения общественные бухгалтеры CPA, не надо путать с другим CPA или техникой критического анализа, о котором речь пойдет ниже. В Великобритании существует несколько Чартерных расчетных органов (Шотландских, Ирландских и смешанных — для Англии и Уэльса), члены которых проходили практику в государственных учреждениях, прежде чем получили квалификацию. Она включает в себя проведение ревизии бухгалтерских книг. Это говорит о многом.

Другие важные организации включают в себя Чартерный институт управляющих бухгалтеров и CIPFA (слишком долго расшифровывать, поэтому все используют аббревиатуру). Все они сейчас имеют Ройл Чартер (королевский чартер — королевские привилегии), но они не называют себя присяжными бухгалтерами, ни в малейшей степени, потому что некоторые члены очень гордятся быть присяжными бухгалтерами, т. к. то, как они называются сегодня, напоминает людям, что они проходили обучение в реальном мире.

Подобно человеку, умеющему делать выводы из исследования, бухгалтеры всегда чувствуют, что их не любят. Они очень рады иметь друзей с другими управленческими функциями и могут доказать, что они хорошие ребята, с которыми приятно выпить. Не надейтесь, что секреты компании посыпятся из них после пятой пинты. В молодости многие из них проводили проверки пивных и винокуренных заводов и имеют очень крепкие головы. И им очень нужны крепкие головы, т. к. они часто (не всегда) знают, что на деле представляют из себя цифры итогов месяца компании.

Бухгалтеры — очень чувствительные натуры, и хотя они готовы съесть Вас живьем, когда нападают на их данные на собраниях, в то же время они с фанатической патетикой будут объяснять Вам эти цифры в частных беседах.

Кроме различий между ведущими организациями, существуют различия в школах (в направлениях). Грубо их три. Те, кто любят проводить ревизии отчетности, остаются и работают по своей специальности, и Вы иногда можете увидеть их, выполняющими свои обязанности. Те, кто не любят ревизии, перебираются в сферы промышленности и коммерции. Те, кто по складу характера — деятельные натуры, перестают работать бухгалтерами. Многие другие надеются, что им тоже удастся достичь этого и поэтому они уходят в организации, где их называют аналитиками, управляющими, контролерами и кассирами, т.е. как угодно, но не бухгалтерами. Если у Вас подобный работник, от него можно ожидать определенной степени активности и даже проявления некоторых управленческих способностей. Компании, где всех бухгалтеров называют «эти бухгалтеры», очевидно все еще придерживаются старых как мир традиций. Будьте любезными с бухгалтерами. У них больше власти, чем можно предположить, глядя на них. К тому же они еще и подписывают чеки.

Исполнители

В США, а сейчас и в ОК (Объединенном Королевстве) слово «исполнитель» означает чиновника высокого ранга. В Британской Государственной гражданской службе, которая существует гораздо дольше и должна знать подобные вещи, это понятие означает должность клерка низшего ранга. Это в определенной мере дает нам представление о Бизнесе и о том, как он управляется, а может быть и наоборот.

Директора

Директора несут установленную законом ответственность и наделены законной властью. Увы, они несут также и громадное бремя юридических обязанностей, которые преследуют их даже после того, как они покинули компанию, или компания покинула их. Короче говоря, переход менеджеров в директора должен сопровождаться большим повышением в заработной плате, так называемые деньги за опасность. В большинстве компаний должностные обязанности ощущаются гораздо сильнее, чем вознаграждение. Даже начинающий должен хорошо это знать.

Люди маркетинга

Штат служащих маркетинга хорошо знает, что маркетинг — это целая империя, имеющая дело с товаром, услугами, покупателями, PR, реализацией, распределением, рекламой и с созданием общего климата, в котором реализация становится более легкой или ненужной.

Маркетинг не нуждается в понимании до тех пор, пока не наступает момент и становится ясным, что он отсутствует. В этой ситуации Вы обнаруживаете, что организация сбыта осуществлялась не так, как это делается персоналом маркетинга. Ваши люди делали и так, и эдак, но они не знали, что эффективно, а что нет.

Если Вам нужна цитата на эту кризисную ситуацию, Вы можете привести высказывание сэра Томаса Липтона о рекламе: «Половина денег, которые мы тратим на рекламу, тратится впустую, но мы не знаем, которая половина», которое целиком и полностью относится к маркетингу, но это слово тогда еще не было изобретено. С другой стороны, давайте не делать остроумных замечаний. Мы отлично знаем несколько компаний, где штатный персонал маркетинга представляет из себя людей просто хорошо владеющих техникой своего дела и в своей работе пользующихся не лучшими приемами и методами, и поэтому истинный сбыв там осуществляют инженеры, менеджеры или даже штат сотрудников отдела закупок. Для новичка надо взять это себе на заметку с тем, чтобы в следующей кризисной ситуации быть на голову впереди.

Аналитики

Название этой должности многих приводит в замешательство. Для нервных ньюйоркцев (отличные парни) это должно означать психиатра. Для обычных людей (не бизнесменов) это должно означать техника-лаборанта, кто делает клинические анализы с жидкостями, иногда с твердыми веществами. В промышленности это примерно обозначает «твердый орешек» в бухгалтерской организации, а точнее, бухгалтеров, которые хотят переквалифицироваться и поменять профессию, а также это относится к выпускникам (МВА и другим), которые проходят через финансы на пути куда-то. В больших международных организациях каждый мнит себя аналитиком в той сфере, где они работают и чувствуют себя очень уверенно, но тем не менее не могут стать менеджерами. Не беспокойтесь о них, но заметьте, что они восприимчивы и тщеславны. Отсюда следует, что они скорее всего небезопасны.

И нигде это не становится столь очевидным, как у особенно ярких личностей, которые оправдывают свою настоящую работу на ведущих биржевых маклеров тем, что это ступень для достижения вершины в карьере, т. к. они гораздо умнее своих партнеров. Придет время, и они поймут, что одновременно есть место только для одного яркого партнера. И так как он пьет меньше, чем другие, пройдет еще много времени, прежде, чем его кто-то сместит. До этого времени аналитики останутся аналитиками, а не партнерами.

Можете воспользоваться этим. Финансовые аналитики главных фирм биржевых маклеров могут стать неподкупными, циничными, клиническими надзирателями Вашей компании. Однако, если Вы завяжете с ними непринужденную беседу об их проблемах и их будущем, их холодный и неприступный вид может смягчиться и даже промелькнет искра благодарности. «С миру по нитке — голому рубаха».

Продавцы (комиссионеры)

Функция реализации — главная в организациях, ориентирующихся на прибыль. Вы можете существовать без большинства других функций, но без реализации нет бизнеса. Увы, реализационные функции недооцениваются. И так как они недооцениваются, трудно найти ярких тщеславных людей, желающих сделать карьеру в сфере реализации. И так как в сфере реализации нет ярких личностей, эти функции недооцениваются.

Это не Ваша проблема. До тех пор, пока Вы не в Реализации и не зависите от нее, этот замкнутый круг не играет для Вас никакой роли. Оставайтесь в стороне от дебатов по поводу того, является ли Реализация частью маркетинга или наоборот. Кроме того, не давайте втянуть себя в переговоры с персоналом сферы реализации. Это чистое безумие. Они все исключительные люди до того момента, когда это надо доказать на деле, здесь они все вдруг становятся совершенно заурядными людьми.

Если рядом нет людей, работающих в сфере реализации, Вы можете без опаски часами дискутировать вопрос, действительно ли им удастся все удачно реализовать, потому что они тупые, или, что они удачно реализуют, несмотря на то, что они тупые. Правда же состоит в ином. Рамки операции по реализации, которые раньше считались непоколебимыми и раз и навсегда установленными, могут быть значительно расширены за счет найма на работу более ярких и умных личностей в том случае, естественно, когда товар

не настолько прозаический, что для его реализации хватит и простого приказчика, а не истинного комиссионера.

Помогает также принимать на работу людей, умеющих хорошо слушать. Продажа покупателям того, что они хотят — главный принцип реализации. Нельзя это сделать без того, чтобы выслушать их. Из людей, которые умеют слушать, получаются хорошие управляющие. И обманщики.

И последнее, ни одного истинного специалиста в сфере реализации не оскорбит сказанное выше, потому что он знает, что он — исключение, следовательно он должен быть ярким, а посему наше обсуждение не относится к ним.

Р. А.

Эта аббревиатура может обозначать общественную адресную службу, ассоциацию прессы, референта и администратора по кадрам или личного советника. Догадаться, который из двух последних является личным помощником менеджера и проводит массу безоблачных часов на работе. Все, что еще необходимо знать, это то, что должность личного референта относится к категории работ без определенного перечня, отнесенная Робертом Таусендом к категории должностей, относящихся целиком к Организации, хотя американский термин обозначает ее принадлежность конкретно кому-то: «референт у ...».

Все личные референты выполняют работу, не обозначенную конкретным кругом задач. Если бы у них были конкретно выполняемые задачи, то и этой должности нашли бы более конкретное название.

Председатели

Это один из нескольких установленных законом постов, годами трепетно охраняемых Актами Компаний, не в пример должности «управляющий директор», которая почти не признается законом. Он или она являются главой совета директоров, наделены большой властью и большим шансом быть заброшенными тухлыми яйцами, если для компании настают трудные времена.

Самое интересное в должности председателя (председателя-мужчины, а не председателя-женщины или председателя-лич-

ности) это Отчет Председателя, который является составной частью Годового Отчета компании перед акционерами. В установленные правила не входит ревизия этой части отчетности, а посему она, очевидно, может содержать явную ерунду. Даже поверхностная выборочная проверка подтверждает, что на деле так это и происходит.

Все, что начинающий должен помнить, это то, что председатель обладает решающим голосом, даже если он или она не являются акционерами. Поэтому время, потраченное на встречи и попытки повлиять на председателя, может оказаться очень полезным, если Вы хотите «дать зеленый свет» своим проектам.

АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Эти аспекты, как стало ясно из функций управленческой деятельности, — это целиком организационные аспекты, которые не могут быть целиком и полностью переложены на плечи только группы менеджеров и являться их личной заботой.

Все вещи, о которых ниже пойдет речь, имеют определенное воздействие на организацию в целом, и на конкретного новичка в частности.

Если здесь слишком большой акцент делается на получение прибыли, мы не приносим своих извинений. Не случайно в жаргоне США появилось высказывание, широко вошедшее в обиход, как влияет на положение дел «эффект последней (нижней) строки», оттеснив влияние таких значительных факторов, как война и секс. «Последняя строка» — конечно же конечный фактор, от которого зависит и получение прибыли и возможные потери (убытки) после того, как все остальные изменения были сделаны и были учтены и хорошие, и плохие новости. И хорошие менеджеры служат там перекидным мостиком для хорошей «последней строки», который позволяет воплотить в жизнь эту идею. Прибыль присутствует практически во всем, за исключением, пожалуй, мотивации личной карьеры.

Статистика

Все, что необходимо знать о статистике, это то, что она подвергается всяческим манипуляциям и грешит ошибками.

Уже не вызывает улыбки цитата: «Ложь, грязная ложь и статистика», все это так часто слышат, что шок от этого уже прошел. Менее известно, но является более сильным, следующее определение: «Он использует статистику, как пьяница фонарный столб: для поддержки, а не для освещения».

Необходимо помнить, что в определенном смысле все статистические выкладки неверны. Большинство данных тенденциозны. Там, где данные не внушают подозрения, его внушает контекст, в котором они даны. В тех редких случаях, когда и с тем, и с другим все в порядке, сами данные не имеют ни малейшего отношения к тому делу, которым Вы занимаетесь в данный момент. Книга Дарела Хафа «Как говорить неправду с помощью статистики» — очень яркий тому свидетель.

Прибыли

Это ключевые цели большинства компаний. Недостаточно только знать, что это главный принцип. В одно и то же время Вы находите путь получения прибыли и трезво оцениваете ценовую политику, существующую на данный момент; соединение этих двух факторов в одно и то же время говорит о том, что Вы должны получить сегодняшнюю прибыль — сегодня, прибыль этой недели — на этой неделе и т. д., потому что у Вас не будет второго шанса.

Не обязательно жить, придерживаясь этого правила, потому что многие информационные системы управления, слишком искусственные в житейских делах, не признают дневные или недельные прибыли.

Объем наличных денег

Это очень важно. Даже более важно, чем доходы. Получить деньги после того, как Вы их заработали, жизненно важно чтобы уцелеть, конечно за исключением тех случаев, когда Вы обладаете безграничными запасами, или можете использовать деньги других людей (читай «правительства»). Положительный объем наличных денег означает, что деньги поступают быстрее, чем они расходуются. Это, однако, не значит, что производство прибыльное. Деньги могут поступать и потому, что идет распродажа имущества Вашей фирмы, которая потерпела банкротство, или потому, что Вы уменьшаете запасы, чтобы компенсировать падение цен на рынке. Что бы это ни было, это хорошо.

Страхование

Концепция страхования хорошо известна. Если бизнес достаточно большой, Вы можете решить не страховаться от всех и частично от каких-то определенных рисков, наподобие автомобилиста, соглашающегося с «дополнительным» пунктом в обмен на уменьшение страховочных оплат. Процесс решения — какой риск выбрать, и сведения до минимума возможности возникновения других рисков, известен как «риск в управлении». Преднамеренный полный отказ от страхования известен как самострахование. Ситуация, когда случайно не застраховались от существенного риска, называется плохое управление и может привести к банкротству.

Бюджеты

Это орудие в руках управляющих, с помощью которого они осуществляют контроль над сферами своей ответственности. Они определяют на будущее стоимость, затраты, прогнозируют годовой доход и все это передается в «центр прибыли», который может представлять собой отдельный бизнес или скромную секцию, в которой работает один человек.

Для нового менеджера сложность состоит в том, что часто Вы не сталкиваетесь с бюджетами вначале, т. к. период времени, к которому они относятся, все еще в будущем. Вы входите в курс дела уже где-то в середине и поэтому вещи становятся еще менее понятными, чем они могли бы быть. Удобные фразы, чтобы выкроить себе время на обдумывание и на понимание сути дела, следующие:

«Действительно ли мой предшественник и разговаривать не хотел об итоговом бюджете в том виде, в котором он есть?»

«Какие размещения из имеющихся здесь мы не контролируем?»

«Мы планируем сокращение бюджета в связи с изменениями на рынке?»

«Я уверен, что мы не приняли в расчет все цены, заложенные в этом регионе. Кто их санкционирует?»

Даже в хорошо организованных и эффективно управляемых компаниях все эти трудности и сложности имеют место.

Возмещение инвестиций (Rol)

Удобное мерило для определения эффективности бизнеса (или центра прибыли), отличный инструмент, который необходимо накладывать на все, что Вам докладывается, но не доставит Вам удовольствия, когда будет применено к Вам.

Дело в том, что все недвижимое имущество и рабочий капитал, которые выглядят так убедительно, когда рассматриваются в отдельности, неожиданно рушат задуманный Вами спектакль, т. к. каждый лишний потраченный Вами фунт недовкладывает гораздо больше в Ваше эффективное возмещение. Все эти несобранные долги, все сырье, работы на будущее, закончившиеся необходимые вещи, запасы товара, находящиеся в пути, все это стоит денег и уменьшает возмещения. Какой отличный стимул попытаться уменьшить эти издержки частично или все разом.

Игры

Это ежегодные игры менеджеров, организуемые ICL, на которых команды бизнесменов соревнуются в почти реальной деловой ситуации, кто может заработать наибольшую прибыль, совершив несколько почтовых обходов. Все, что необходимо знать об этом, это то, что команда Ролс Ройса выиграла в тот год, когда обанкротилась компания Ролс Ройс Лимитед.

Уменьшение налогов

Существуют две формы уменьшить налоги. Одна — это уклониться от уплаты, она противозаконна. Вторая — избежать уплаты налогов, она легальна. В жизни это обычно происходит так: кто-то вырабатывает систему и ему говорят, что она противозаконна, тогда он тратит большие деньги на знаменитых адвокатов и бухгалтеров и делает свою систему законной.

Для любителя (не профессионала) лучший способ — это планировать свести до минимума налоговые обязательства в рамках закона и планировать отсрочку любых возникших налоговых платежей.

Вполне уместно задать вопрос: «Каков истинный результат после уплаты налогов?», т. к. на большинстве корпоративных презентаций о налогах даже не упоминается, или о них говорят как о неизбежной необходимости. Большинство корпоративных решений включают в себя налоги. Большинство незапланированных налоговых включений неблагоприятны. И лучше быть тем, кто предупреждает нас о возможности появления ловушки, чем тем, кто в деталях должен описывать, почему схема не сработала. И Вы получаете благодарность за то, что предотвратили беду, а тот бедняга, который перечисляет все варианты, о которых говорил Ревеню, по которым в подобных обстоятельствах можно брать деньги у компании, заканчивает так, что его голос напоминает голос жителя потустороннего мира.

Поглощения

Смотри — приобретения. Нет такого слова, как «поглощение».

Нулевой бюджет

Бюджеты имеют большое значение для менеджеров. Рано или поздно Вы встанете перед необходимостью рассмотрения практики действия нулевого бюджета. Это просто и эффективно. Вы разрабатываете бюджет на новый год безотносительно к прошлогоднему бюджету и настоящему. Учитывая натуру человека, его слабости, Вы должны быть готовы к тому, что кто-нибудь сунет свой любопытный нос в историю (в прошлое) и истерически закричит о несоответствиях. Это неизбежно и к Вашей же пользе. Несоответствия докажут одну из трех вещей:

1) прошлогодние затраты и годовой доход не имеют ничего общего с тем, что о них знает управляющий; сделано это, очевидно, по причинам, которыми стоит заинтересоваться;

2) в наличии грубейшие ошибки в анализе и в том, как представлены цифровые выкладки;

3) компания **может** работать в условиях нулевого бюджета, если дирекция ломает голову над решением этой задачи.

Так уж сложилось, мы принимаем как само собой разумеющееся, что новые цифры будут гораздо лучше старых. Традиционный обзор бюджетов настолько скучен, что не может вызвать позитивные мысли. Они очень заботятся о сохранении статуса кво. Плюс — минус 10%.

Потери

Понятие, противоположное по значению прибыли. Непопулярный результат Ваших действий. Когда говорите или планируете, как избежать потерь, придерживайтесь политики всегда помнить, что потери бывают разного свойства.

Валовые потери означают, что вы продаете товар дешевле, чем он стоит, а это крайне глупо. Потери при продаже означают, что нужные шишки проглотили валовой доход. Чисто бухгалтерские («последней строки») потери появляются тогда, когда летит в тартарары все, что должно было возникнуть по волшебной палочке начальства и бухгалтеров, и, хотя с точки зрения акционеров это все равно потери, начальство и бухгалтеры не рассматривают эти потери, как ошибки реализации.

Оценочные анализы

Они означают то, что написано. Вы анализируете стоимость компонентных частей продукта или всего продукта целиком. Вы обнаружите, можно ли, выполняя ту же функцию, использовать меньше материала, более дешевый материал, меньше конечных (готовых) материалов, использовать менее долговечные материалы. Компоненты, сохранившиеся после того, как исчез сам продукт, вызывают подозрение. Иногда оценочные анализы делают продукты лучше, чем они были. Последняя модель Форд Кортины — яркий тому пример. Она была спроектирована по спецификациям, где все было гораздо слабее по сравнению с ранними фордовскими машинами, которые строились как танки. И последняя модель оказалась более прочной, как это ни кажется странным, т. к. в ней не было ни одного уязвимого места, где бы твердые части конструкции упирались бы в менее твердые части.

Мы советуем Вам использовать оценочные анализы с другой целью. Та же оценочная техника, используемая для определения эффективности организации и работы в Вашей компании, может творить чудеса.

Преимственность в управленческой деятельности

Это не синоним развития управленческой деятельности. Есть много компаний, которые верят в развитие управленческой деятельности, и незаслуженно мало или совсем не уделяют внимания вопросу преимущественности. Это или потому, что они придерживаются Викторианских взглядов и считают, что человеку нужно всего несколько десятидневков и он будет обладать достаточным запасом знаний, чтобы быть произведенным в очередной ранг, или потому, что их главный руководитель бессмертен и не имеет ни малейшего желания подавать в отставку. Последний симптом включает в себя целую вереницу потенциальных преемников, которые приходят как просители к патриарху. Его уже успеют протестировать, прежде чем Вы успеете спросить его о планах на будущее и увидеть, удивился ли он подобному приему или обиделся.

Прибыль на акцию

Это более важно для акционеров, чем просто прибыль или объем наличных денег (но не дивиденды?) и в этом они видят истинное мерило процветания компании. Можно участвовать в игре «прибыль на акцию». Любой, пользующийся этой фразой, заявляет о стоящей цели и одновременно показывает, что она еще не достигнута. Те, кто достигли высокого положения и находятся где-то там, на двадцатых этажах вместе с Гансом Трастом, называют это «лига прибыли на акцию» и делают это с ужасом. Все мы, остальные, должны оставаться совершенно безразличными ко всему этому до тех пор, пока мы не приблизимся вплотную к этим вершинам. Ваше заявление во всеуслышанье, что Вы опять увеличили Вашу прибыль на акцию, имеет удивительный побочный эффект, это заставляет людей (особенно аналитиков и журналистов) сравнить Вашу корпоративную деятельность с другими.

Выкуп в управленческой деятельности

Очень необычная сделка, в которой управляющий бизнесом с или без помощи внешних финансистов покупает (приобретает) весь или часть бизнеса у владельца. Она обычно совершается, когда выдвигаются ложные причины, т. к. если бизнес прибыльный, управляющие не смогут купить его по причине дороговизны, а если это убыточный, у них должно хватить ума не покупать его. Это очень похоже на игру в покер, в котором обе стороны придерживаются разных точек зрения на бизнес и его будущее. Одна или обе стороны должны схитрить, иначе нельзя будет договориться о цене. И не думайте, что менеджеры будут работать на себя больше, лучше и полезнее, чем если бы они работали на компанию. Это в определенной степени характеризует их или владельцев, или обоих.

Приобретения

Корпоративные приобретения очень привлекательны. Они — проявление власти. Вот почему они очень нравятся мужчинам. Корпоративные женщины, похоже, их тоже любят.

Если Вы очень уверены в своей работе (собственник, наследник владельца, близкий друг главного акционера, глава единственного прибыльного отдела), можно позволить себе меньше энтузиазма

по отношению к этим приобретениям. Очень немногие люди отваживаются спросить, когда появляется новое приобретение, следующее:

- не могли бы мы начать с чего-нибудь более приличного, чем это?
- а наши покупатели не уйдут от нас, если мы приобретем это?
- почему они хотят продать?
- почему не дать им обанкротиться и купить оставшееся?
- что еще можно сделать с деньгами?

Последний вопрос лучше приберечь напоследок, но любой другой из вышеперечисленных позволит Вам выглядеть думающим и компетентным, в то время, как все вокруг по-сумасшедшему влюбляются в очень удобного партнера. Все последующие проверки большинства приобретений говорят о том, что они не смогли дать прибыль или другие преимущества, на которые рассчитывал покупатель. Поэтому хорошие управляющие придерживаются практики довольствоваться доходами с самой сделки. Правильный ответ тому, кто шепчет «Собака на сене» будет «Кто-то же должен стать адвокатом у дьявола».

Ревизии в управленческой деятельности

Это эвфемизм, чтобы убедить молодых бухгалтеров, что они делают больше, чем традиционные внутренние ревизии. Большую часть времени проверяющие совершенно безобидны и не поднимают головы от своих цифровых выкладок. А когда поднимают, то то, что они успевают заметить, настолько фрагментарно, что их любой находке может быть дан отпор, даже не называя ее, а затем, после того, как они уйдут, можно спокойно принять необходимые меры для исправления.

Развитие

Как и в развитии управленческой деятельности, в своем лучшем предназначении оно нацелено на то, чтобы продвигать в компании обещающих (перспективных) менеджеров с тем, чтобы расширять и совершенствовать их опыт работы. Это понятие стало также эвфемизмом для понятия «работодержатель», так что «движению разви-

тия» нечем хвалиться за исключением того, что это просто движение. Большинство компаний имеет даже специальную ступень для жертв, чтобы дать им возможность оставаться на уровне последней зарплаты, хотя они сейчас занимают должность, стоящую в таблице о рангах ниже, чем предыдущая. Некоторые движения развития на деле представляют конструктивные увольнения, но обычно они сопровождаются таинственным молчанием, чтобы не быть слишком очевидными.

Служащие

Служащие очень важны, но они не те люди, которые решают все в бизнесе, не решает дело и их имущество. По иронии судьбы законы о найме, кажется, подтверждают это и своими сегодняшними статьями активно препятствуют тому, чтобы люди имели служащих. Законодатели даже включили в последние законодательные акты несколько прогрессивных систем заработной платы, по которым обязательства, выполняемые по закону, уменьшаются по мере уменьшения сил у служащего.

Это важно дать на заметку лицам, ведущим переговоры от лица профсоюзов, когда ищут небольшое отхождение от сути именно потому, что большинство законов принимались, когда Лейбористская партия была у власти.

Хобби

У менеджеров нет хобби. У них есть сверхтрудное занятие, которое помогает им развлечься или заинтересовать покупателей, но никогда не хобби.

Банкротство

Положение, когда Вы не в состоянии в срок оплачивать Ваши долги. У людей это обычно ведет к банкротству. Для компании дорога лежит через судебного исполнителя к ликвидации. Существует ряд хорошо изученных симптомов приближающегося банкротства. Новички всегда должны держать ухо востро и уметь видеть:

- Ролс Ройс с личной номерной табличкой
- Фонтаны в приемной

- Полюсный флаг
- Королевская промышленная премия
- Чествование председателя за службу в промышленности — любой, только не его
- Продавец или инженер в должности главного администратора
- Недавний переезд в современный офис
- Неквалифицированные или стареющие бухгалтеры
- Продукты являются лидерами на рынке
- Недавно поменяли банкиров
- Ревизор, который «вырос с компанией»
- Председатель — политик или известен своими благотворительными акциями
- Всем довольный состав сотрудников, ни разу не выходивших на забастовку
- Недавний технологический скачок
- Младенец в роли вице-президента

Мы благодарны Биллу Макею, младшему партнеру компании «Эрнст и Вини» за перечень, который он составил и который, как он считает, более надежный гид, чем коэффициентный анализ. И мы верим ему. И добавим еще два пункта:

- Председатель становится президентом торговой ассоциации
- Издаётся история компании в твердой обложке.

СТИЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Предположим, Вы знаете разницу между типами теории X и теории Y, это значит, что вы знаете уже достаточно. Все теории и всякие слова описывают стили. На деле они не помогают Вам изменить Ваш стиль. Вы можете быть самодержцем, компанейским, любить совещания, не самоуверенным или просто быть гадким человеком и только то, какую роль Вы играете, поможет Вам менять Ваш облик. Вам редко удастся поменять чей-то другой облик.

К счастью, многих Ваших коллег научили управлять. И те, кто знает, как это делать чисто теоретически, в кризисных ситуациях пытаются изменить стиль, но часто забывают все, чему их учили, или считают, что к ним это не относится.

Отсюда следует, что Ваша компетентность здесь поможет Вам на голову опередить всех менеджеров, обученных и необученных. А это означает, что большую часть времени Вы можете играть выбранную Вами роль. Для большинства несовершенных смертных это и есть суть управленческой деятельности.

Руководство

О «руководстве» говорят тогда, когда его нет. Тот, кто много об этом думает, — не лидер. Настоящие лидеры не думают о том, что они руководители, но никогда не представляют себя в другой роли. Не обсуждайте руководство.

Гении

Очень подходящее для них место. Гениев можно выносить на работу при условии, что они не будут говорить Вам, что они члены Менсы. Лучшая позиция — ранее быть членом Менсы, потом выйти из организации, когда Вы узнали, что остальные члены состояли в этой организации только для того, чтобы поддерживать нестабильность, опасное положение в окружающем нас мире. То, что Вы гений, не делает Вас хорошим управляющим.

Нововведение

Если Вы прилагаете фантастические усилия сохранить за собой место, то добавившиеся заботы, связанные с задуманными Вами обновлением продукции, нововведениями в сферу услуг или во всю систему в целом, могут оказаться не таким уж простым делом.

Мы ничего не имеем против новаторства. Кто-то должен этим заниматься. Время от времени Вам захочется самому сделать это. Однако здесь кроется проблема «Лучшей мышеловки». Если у Вас есть «лучшая мышеловка», мир проторит тропу к Вашей двери.

С тактической точки зрения, лучше всего широко поддержать концепцию нововведения, но перепоручить кому-то проведение в жизнь этой задачи. Или подготовить доводы, почему Вы будете проводить это позже.

История породила много миллионеров и новаторов. Увы, многие новаторы умерли без греша за душой. Миллионеры же придерживаются политики вводить что-то новое во вторую или одиннадцатую очередь, но делают это очень основательно. Очень подходящий анекдот по этому поводу можно рассказать об Эндрю Карнеги, мультимиллионере. Его первый шанс пришел к нему, когда у него появилась возможность стать единоличным хозяином группы специалистов, которые изобрели железнодорожный спальный вагон. Естественно, вначале он не был очень хорошим, а посему в мире не очень хорошо знают спальный вагон фирмы «Вудраф», в то время, как Пульмановский вагон, который был создан позднее, получил международное признание. Карнеги пришлось делать свои миллионы позже на стали, делая это лучше, чем другие.

Утверждение

Утверждение, как стиль работы, следует изучить глубже, если Вы хотите в совершенстве владеть искусством влияния на людей. Быть уверенным в себе (как это описано в книге Кена и Кейт Бак «Самоуверенность на работе»), это значит:

- отстаивать свои собственные права, не узурпируя при этом прав других людей;

- выражать свои желания, мнения, чувства, требования и предложения с присущей Вам прямоотой и честностью.

Это противовес агрессии и противоположно неуверенности (хотите быть слишком хорошим; устаете, когда правы; не отстаиваете свое дело). Ни агрессивности, ни неуверенности не место ни в хорошей управленческой деятельности, ни в арсенале новичка.

Самое удобное для новичка — уметь узнавать агрессию и неуверенность и знать, что это сигналы для Вас, что Вы можете победить и то, и другое, если проявите твердость и благоразумие.

Мотивация

Большинство теорий управленческой деятельности связано с мотивацией. А на практике ей уделяют крайне мало внимания. Но новичку лучше знать, что есть что, даже не углубляясь в теорию, а затем применять здравый смысл на практике.

Хорошая практика включает в себя:

а) платить людям хорошую заработную плату и давать шанс заработать больше за лучшее выполнение своих обязанностей — так хорошо известная всем и справедливая формула;

б) объяснить им причину, дать обоснование существования их рабочих мест и пояснить позицию корпорации по отношению к каждому рабочему месту — сфокусироваться на нем;

в) общаться с сотрудниками, как с человеческими существами, хоть и плохо запрограммированными и информированными, которые хотят работать на компанию и полностью разделяют все точки зрения компании, т. е. полностью стоят на ее стороне;

г) громко хвалить выдающиеся успехи и усилия, но балансировать их тихим, но тактичным замечанием (нареканием), когда заметили, что человек не дорабатывает;

д) задавать стимулирующие вопросы, не важно, что они не серьезные.

Мотивация имеет много общего с руководством и сексом — занимайтесь этим, но не болтайте много об этом.

Исполнение роли

Новички, претендующие быть менеджерами, для нас не новость. Взрослые, играющие детей, — знакомая картина. Для бизнеса же не совсем подходит то, что в течение рабочего дня сознательно или нет взрослые люди воспроизводят бесчисленные варианты всевозможных «действий». Важно то, чтобы люди *выполняли* свои роли, и их умение избрать нужную и умение применить ее в создавшейся рабочей ситуации — еще более важный фактор. И быть уверенным, что так все и происходит, значит уже выиграть половину сражения.

Оценка

Оценка персонала становится все более популярной. Избегайте этого, как чумы. Риск введения подобного стиля, или даже работа с использованием существующего — ужасающе, если принять во внимание то, что Ваш стиль — это стиль открытости, демократичности и общительности. Хорошие люди принимают свои достоинства как что-то само собой разумеющееся и иногда не хотели бы знать о своих недостатках. Заурядные люди могут быть выбиты из колеи, если им дадут понять, как они заурядны. Люди еще более заурядные могут быть просто сокрушены, когда им скажут об ошибках, преодолеть которые у них не хватит ни ума, ни сил.

Управление целями

Великолепная вещь, если делается правильно. Она состоит в выявлении целей при совещании с каждым работодателем, для каждой работы. У Вас появляется великолепная мерка, по которой можно измерять каждого и помогать ему. Даже если у Вас нет официальной программы МВО (программы управления целями), Вы сможете делать это сами под свою собственную ответственность. Это поможет Вам понять работу Ваших подчиненных и помочь им понять их ответственность и то, ради чего они работают.

Если, по воле случая, Вы стали жертвой плохой программы МВО, положения, которые сделали ее плохой, помогут Вам дискредитировать ее. С полной уверенностью можно сказать, что они включают в себя:

- а) неудачи в выявлении целей людей;
- б) слишком поздняя постановка целей;
- в) постановка невыполнимых целей;
- г) путаница задач и целей.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ — хорошая и плохая

Секрет хорошего управления состоит в том, чтобы избегать плохого управления. Подобно этому, мерилom хороших менеджеров является то, что их не видят и не запоминают из-за тех отклонений и идиосинкразий, благодаря которым так долго помнят плохих менеджеров. Начинаящий, который старается быть незаметным, интуитивно проявляет этот симптом хорошего менеджера.

Хорошие управляющие НЕ:

- паникуют
- обвиняют людей
- оскорбляют персонал
- проявляют агрессивности
- боятся перемен
- путают действия с мыслями
- питают страсть к своему товару
- прекращают учиться
- говорят больше, чем слушают
- взывают к «необходимости» на все случаи жизни
- делают убогих заключений*
- волнуются

Быть хорошим менеджером не значит обязательно обладать чутьем и исключительностью. Очень часто бывает, что для того, чтобы хорошо шло дело, надо на это тратить больше 90% времени. Это должно особенно успокаивающе действовать на начинающего. Пожалуйста, пометьте для себя, что это не значит избегать риска. Рассчитанный риск является решающим в процветании бизнеса. Ошибки — нет.

Семь смертных грехов

То, что мы собираем воедино следующие пункты под «смертными грехами», совсем не означает, что существуют только семь грехов управляющего: очевидно, существует что-то около семидесяти его

* Если они не знают, о чем они говорят, они говорят то же самое в форме вопроса.

наиболее существенных грехов. Но здесь мы рассказываем только о тех нескольких вещах, которые управляющие делают, а не должны были бы.

1. Беспокойство

Никогда не беспокойтесь. Если произошло что-то не то, возможен один из двух вариантов. Либо Вы можете что-то сделать, чтобы исправить положение, либо Вы не можете. Если возможны какие-то действия, подумайте об этом, изучите возможность и примите меры. Если нет — сосредоточьте внимание на том, на что Вы можете влиять, и предмет беспокойства примет более управляемые формы. К тому времени, когда это опять возникнет, может претерпеть изменения сама проблема и ее окружение, если Вы подсознательно можете найти решение. Беспокойству нет места в управленческой деятельности.

2. MSU (болезнь «ложной безотлагательности»)

Болезнь «ложной безотлагательности» время от времени поражает почти всех менеджеров. В моменты кризисов или обычных простых напряжений появляется большой соблазн акцентировать излишне много внимания на вопросах (делах), которые в обычные моменты являются самыми заурядными, или которые не требуют такой срочности в решении. Это очень сходно с той спешкой, с которой все делается в кризисных ситуациях. И настоящий менеджер — это тот единственный человек, который даже в экстремальной ситуации не делает чего-то сразу. Настоящий менеджер думает, прежде чем предпринять что-то. Даже если он только новичок.

3. Слова-оборотни

В обычных организациях редко кто ведет политическую игру. Обычно это значит, что эти люди слишком слабые или слишком хитрые, чтобы добиваться результатов обычными методами. Здесь есть одно интересное обстоятельство: хотя они не произносят слов откровенной лжи, но своими «словами-оборотнями» они создают ее в большом количестве во внутренней документации. Служба «OED» определяет «слова-оборотни» как слова, которые используются для того, чтобы исказить суть сказанного (изъять из слова, выражения их истинное значение). В жизни считается идеальным такое «слово-оборотень», которое искажает смысл так, что слово (выражение) приобретает противоположное заложенному значению. Помогут разобраться в сути этого «смертного греха» несколько примеров вне политики. Например, все определяющие слова, которые стоят перед словом, обозначающим должность, заслуживают

того, чтобы к ним относились с большим подозрением, как в таких понятиях:

Ассоциативный директор
Директор — ассистент
Помощник директора
Административный директор
Штатный директор.

Все это говорит о том, что обладатель звания не является директором. Сами же слова, стоящие перед титулом, так же или полностью, или наполовину искажены в значении.

4. Правописание

Для тех, кто беспокоится, какое они производят впечатление и что люди о них подумают, если они закажут «Порфюмерию», есть еще более важная вещь: правописание. Те, кто Вас не любят, сознательно ухватятся за это, как показатель безграмотности; а те, кто любят Вас, могут чувствовать внутреннее раздражение от того, что Вы их подводите. (Всегда считается, что ошибки Ваши собственные, а не персонала секретариата).

Оправдать их (ошибки) нельзя и существует один вариант обороны — когда Вы с коллегами получили подозрительный текст, весело сказать: «Я думаю, что у Вас первый не проверенный экземпляр. Я не всегда исправляю неправильно написанное, т. к. я посещал эти курсы ускоренного чтения».

5. Предположение плохого

Существует относительно немного людей, которые одержимы идеей все разрушать, портить, и особенно они склонны делать это в собственной компании. Отсюда следует, что если Вы хотите понять действия Ваших сотрудников, для этого всегда есть веские причины. Если их деятельность, или ее результаты отрицательные, здесь могут иметь место две причины. Первая — данному индивиду не изложили общую направленность работы предприятия (это классическая причина, когда больше говорят о задачах, чем о целях). Вторая — не смогли создать что-то, что направило бы его деятельность в нужное русло.

Хорошие менеджеры, когда сталкиваются с подобной ситуацией, не полагаются на худшее, но проводят вместе с тем самый тщательный анализ, чтобы обнаружить истоки случившегося и не дать этому повториться. Плохие менеджеры поднимают шум,

предполагая самое страшное, перекладывают вину на других, демонстрируя большому кругу коллег свои самые худшие стороны.

6. Опоздания

Грех, совершаемый в равной степени как начальством, так и коллегами и подчиненными. Не отпускается никому, но подрывает практически все устои. Больше того, он заразный.

7. Косвенные контакты

Не доверяйте всем второстепенным контактам. Хорошее владение формами и способами общения — одно из наиболее эффективных орудий в сфере межличностных отношений в управленческой деятельности. Если Вы хотите добиться максимального счета в этой области, Вы должны быть активным проповедником личностных контактов и взять их за правило в своей ежедневной работе, а не просто «выходить в массы (в люди)», встречаться с людьми (с персоналом).

Подобно этому, можно с гарантией сказать, что любой человек, передающий поручение, без всякой задней мысли, совершенно непреднамеренно искажает его. Хорошие поручения усугубляют дело, т. к. они увеличивают риск вызвать у Вас подозрения. Плохие поручения обладают добродетелью становиться еще хуже.

Классический пример тому, когда все хорошие намерения совершаются ради благой цели. Представьте, что Вы хотите заказать (возможно долго не хранящийся) подарок, чтобы его доставили в день чьего-то рождения или накануне и Вы знаете, что этот кто-то приедет в лучшем случае послезавтра. Если инициатор просит свою секретаршу «сделать доставку» на 30-е, зная, что день рождения 31-го, секретарша проявит инициативу и, очевидно, добавит запас времени на всякий случай, зная причуды системы. А посему поставщик, тоже знакомый с недостатками системы доставки, получит заявку на доставку не 29-го. Гордясь своей репутацией, они обозначат 28-е как наиболее приемлемый срок доставки, а 27-е и 29-е зарезервируют на всякий экстремальный случай. А это означает отправку товара 26-го по почтовому разряду первого класса. И, в конечном итоге, эта вещь будет стоять не вскрытой и портиться с 26-го по 30-е включительно, но в то время, как без всех этих благих намерений, подарок мог быть отослан 29-го и получен 30-го или 31-го.

Другие недостатки представляются более простыми, но остается принцип — общайтесь напрямую (лично) или проверяйте лично, в зависимости от того, когда вы вошли в ситуацию.

ВНЕШНИЙ МИР

Есть тенденция, по которой организации (коллективы людей) большие и маленькие игнорируют вещи, происходящие и случающиеся за воротами их компании. В худших случаях, это может привести в конце концов к гигантомании, но даже менее серьезные случаи могут оканчиваться шоком и путаницей, когда падают переговоры.

Не нужно энциклопедическое перечисление всех внешних сил и организаций: в список включены только те, которые скорее всего могут нарушить Ваше равновесие и жизненное пространство.

Мы попытались избежать необходимости говорить и писать о таких прозаических объективных реалиях, как Полиция, Внутренний Годовой Доход, Таможенные пошлины и Акциз, Местные Власти, Школы, Медицина, Закон и Служба в Армии, так как большинство людей системы управления, не работающих в этих организациях и службах, могут быть изолированы от них; те же, кто занят там, не захотят больше читать эти дешевые остроты, от которых они и так страдают, находясь в той среде. Достаточно сказать, что управленческая деятельность на этих островках потустороннего мира претерпевает определенные мутации и нельзя смеяться над страдальцами.

Такие учреждения только произносят пустые слова в адрес хороших управленческих органов и истово верят, что они пытаются достичь этого, но всегда возникает какое-то препятствие: или архаичное правило, или жизнь, которые мешают им достичь этого, и в результате они не получают ничего, кроме посредственности в некоторых жизненно важных сферах.

Профсоюзы

Главное положение, которое никогда не надо забывать, заключается в том, что организация существует за счет денег и людей. Управляющие существуют для того, чтобы управлять и тем, и другим. Профсоюзы существуют только благодаря ошибкам и решениям, принятым ранее администрацией. А посему, разумной целью является — сделать не нужным вмешательство профсоюзов, т. к. их достижения вносят только сумятицу в отношения между сотрудниками.

Актуарии (статисты страхового общества)

Актуарии — это люди, которые хотели бы стать бухгалтерами, но не могут переносить волнения. Они, обычно, блестящие математики и статистики, поэтому не перечьте им в делах, связанных с математическими вычислениями.

Однако, Вам вряд ли удастся встретить их в большом количестве. Большинство из них сидят в заточении в страховых компаниях и пенсионных организациях.

К счастью, они почти не связаны с миром коммерции и производства, а возможно и вообще с реальным миром, но если Вы все-таки заняты в мире страхования, то здесь налицо один успокаивающий фактор. Маклерские фирмы и, в меньшей мере, страховые компании не очень большие специалисты в управленческой деятельности, потому что обычно ими руководят люди, которые являются великими знатоками страхового дела, а делать хорошо и то, и другое одновременно они не могут.

Банкиры

Обращайтесь с ними осторожно. К счастью, Вам не приходится иметь много дел с ними. Есть только два золотых правила.

Первое: когда дела идут хорошо и они говорят Вам об этом, попросите у них что-нибудь. Даже больше, чем Вам нужно.

Второе: когда дела идут плохо, не забывайте их: рассказывайте им, как обстоят дела, и когда они могут пойти лучше. Если есть возможность, представьте дело так, что улучшения произойдут раньше, или будут лучше, чем предсказывалось. Это поможет им чувствовать себя уверенно в своей епархии региональных директоров.

Банкиры представляют собой простейшие организмы и их реакции целиком соответствуют тем, о которых писал великий Павлов. Если у Вас будет выбор, Вы обязательно найдите оптимиста. В будущем его, возможно, уволят или понизят в должности, но пока он сможет обеспечить Вам «легкую прогулку» (спокойную жизнь).

Правительство

Деловой мир относится двойственно к правительству. С одной стороны, как принято говорить, существующее правительство представляет выборную власть в стране и верховный демократический

орган. С другой стороны, возникает тайное подозрение, что люди, которые их выбрали, представляют собой группу ненормальных упырей, недостойных быть акционерами, не говоря уже о служащих, в большинстве своем состоящих из шарлатанов и тех, кто уклоняется от уплаты налогов, т. к. у них нет собственности или не хватает денег.

Это приводит, естественно, к большим сомнениям по поводу того, стоит ли сохранять места за членами парламента, занимающими последние ряды, учитывая то, что они из себя представляют. Складывается впечатление, что большинство из них не имеют ни малейшего представления о бизнесе и не обладают личными качествами, необходимыми для получения высоких постов в бизнесе. Вспомните старую поговорку: «Те, кто могут — делают. Те, кто не могут — учат». И возникло недавнее дополнение к ней: «Те, кто не могут учить, становятся членами парламента». Проверьте экс-учителей и «консультантов» Вестминстера, чтобы оценить по достоинству силу сказанного.

Нет необходимости придерживаться официального взгляда на правительство. Относитесь к нему, как это делают американцы — лучше всего не замечать до тех пор, пока не возникнет необходимость иметь дело с отдельными членами. Члены парламента и гражданские служащие могут быть неплохими людьми сами по себе. Но Вы, очевидно, не хотели бы, чтобы Ваша дочь вышла замуж за одного из них.

Агенты по найму на работу («Охотники за головами»)

Широкоплечие молодые люди с людоедскими наклонностями. Еще одно название — «ищущие консультанты». Многие — не джентельмены. Некоторые из тех, кто не джентельмены — женщины. Тем не менее, они набирают людей.

Для агента по найму любой управляющий — потенциальный кандидат, клиент или источник. Иногда даже трудно сказать, каким образом они собираются использовать Вас, потому что законы Объединенного Королевства делают допустимым соблазнять людей сбежать от выполнения ими своих контрактных обязанностей.

Агенты в своей практической деятельности пользуются искаженным способом подхода — они относятся и к источникам, и к кандидатам тождественно, как к источникам совета о текущей вакансии. Условие заключается в том, что если Вы заинтересуетесь,

Вы проявите инициативу и предложите себя. Увы, многие не понимают условия и предлагают других людей.

Некоторые агенты по найму подозреваются в промышленном шпионаже. Другие подозреваются в том, что они действуют по указке нанимателей и проверяют лояльность работников (или разрушают ее). В противовес, даже если бы Вы предположили, что их нравственность была бы равна нулю, они не могли бы оставаться в бизнесе, если бы часто это делали, поэтому лучше допустить, что подходы оправданы.

Очень часто кандидаты обманывают свое начальство. Фраза: «Меня наняли» может обозначать одно из:

а) «Я увидел объявление о работе, ответил на объявление и мне еще не отказали»;

б) «Меня используют как источник, а я слишком наивен, чтобы понять, что им нужен не я, а мои контакты»;

в) «Я написал всем агентам по найму в городе, и один из них мне ответил»;

г) «Никто не пытался меня нанять, но я пытаюсь поднять свою зарплату».

Пресса представляет агентов по найму в ложном свете, но это другая история.

Журналисты

Журналисты, как правило, не сотрудничают часто с администрацией, но необходимо следить за прессой, чтобы знать, как поведет себя общественное мнение.

В вопросах бизнеса Флит Стрит скорее формирует общественное мнение, чем отражает его. Основные правила общения с журналистами включают в себя:

1. Выделить одного человека в организации, отвечающего на запросы прессы; если дела идут хорошо, может быть, назначить себя? Если нет — не надо.

2. Рассказывать только о конструктивной стороне бизнеса; не позволять втянуть себя в обсуждение темных сторон, за исключением тех случаев, когда Вы можете представить особо веские возражения.

3. Говорить правду.

4. Если не можете ответить, почему вы не можете ответить и когда Вы сможете ответить, остановитесь на этой черте, которую нельзя переходить.

5. Когда нет спешки, встретьтесь с относящимися к делу журналистами и поведайте им подоплеку о компании, чтобы у них не возникла позже необходимость выискивать своими путями данные о компании.

Помните, что можно пересчитать по пальцам тех журналистов, освещающих вопросы финансов, кто стал миллионерами.

СВІ

Это лоббистская машина для делового сообщества. Раньше она называлась FBI, но ей не понравилось, что ее путают со знаменитой фирмой, расположенной через Атлантический океан. Это «хорошая вещь» или «пережила свою бесполезность», исходя из того, что сказал оратор на прошлой неделе. Лучшая позиция — это знать, что они сказали, а самому для себя решить, что же подразумевалось под этим.

Если СВІ требует немедленных действий, Вы можете быть уверены, что правительство и его члены ничего не предпримут или сделают что-то противоположное по значению. Правительство охотнее принимает советы СВІ, когда советы и действия не соответствуют друг другу.

Выпускники бизнеса

Почти все называются MBAs, хотя многочисленные учебные заведения выпускают их с разными степенями, и не все выпускаются Магистрами.

Больше всего известен Гарвард, но в Объединенном Королевстве существует несколько равнозначных заведений, таких как Гранфилд.

Видавшие виды студенты MBAs, или эквивалента, ее заменяющего, не заслуживают большого уважения. Многие шли на жертвы, чтобы получить эти степени. Их вооружили разнообразной техникой управленческой деятельности, у них хорошая теоретическая база. Компании тенденциозно нанимают их за навыки и умения, а не как потенциальных генеральных управляющих и, очевидно, это правильно — из них получаются хорошие действующие управляющие, учитывая широту их знаний. Но поступление в и выпуск из школы бизнеса автоматически не дарует личных качеств и управленческой хватки, необходимых для работы прибыльного предприятия.

Начинающему следует обратить пристальное внимание на MBAs, которые являются продуктом (выпускниками) ускоренных вечерних курсов. Эти преданные существа до потери сознания учились по вечерам и в выходные дни и были выпущены через малое количество лет с гораздо большим потенциалом, чем когда Вы их впервые встретили.

Если Вы достаточно успешно ведете свои дела, то никто не гарантирует Вам, что Ваши дела пойдут еще лучше, когда Вы окончите MBA. Некоторые идут туда только потому, что они или временно безработные, или они без работы, потому что их просто нельзя нанимать на работу, и вряд ли положение дел улучшится после того, как Вас выпустят.

Можно принять решение продолжать учебу и учиться еще год, возможно в Гарварде. Если Вас опять нельзя брать на работу, когда закончите и Гарвард, надо искать и заводить дружбу с агентами по найму.

ЛИТЕРАТУРА ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Слишком много и слишком серьезно написано об управленческой деятельности. Даже наиболее занудным академикам будет трудно освоить всю имеющуюся литературу. Эта перенасыщенность сулит Вам преимущество, в этом случае есть смысл не читать большую часть имеющегося мусора. И то, что вы читаете выборочно, делает вам честь.

Хуже того, вся управленческая литература приводит к биодеградации. Это убедительное и заслуживающее цитирования положение позволяет нам еще раз сэкономить наши усилия. Например, вы можете пожалеть свои труды в обзоре литературы по новым теориям управления, точно так же, как и не стоит утруждать себя обзором других областей литературы по управлению. Нет необходимости быть близко знакомым с каждой новой идеей. Надо только знать ее суть. И, если новая точка зрения не бог весть что, вступайте во вторую фазу — забудьте о ней, т. к. «она объявлена не вступившей в силу».

Если и когда она находит всеобщее признание, тут же старайтесь найти как можно больше примеров, доказывающих ее ценность, из Вашей практической деятельности за «истекший период». «Истекший период», если вам приходится оправдываться — составляет годы, а не месяцы и недели.

Четвертая фаза практически никогда не достигается по одной простой и весомай причине — появляется очень мало примеров в теории управления, которые зарекомендовали бы себя достаточно действенными для эффективного использования их настоящими управляющими в прибыльных организациях. А это значит, что вы можете закрыть книгу, дойдя до большинства из них на третьей фазе, подкрепив свои знания тем, что ваша репутация поднялась, когда вы придерживались противоположного мнения по отношению дискредитировавшей себя концепции. (Четвертая фаза состоит в том, чтобы вновь вернуться к изучению данной теории в связи с тем, что совершенно неожиданно она доказала свою состоятельность).

Фамилии, которыми можно всегда спокойно пользоваться это Друкер, Паркинсон, Таунсенд и Мид. Данная книга представляет собой великолепный труд, написанный управляющим, являющимся духовным наставником, чье имя вам позволительно было

забыть до тех пор, пока оно не появилось позднее, в связи с выходом книги «Одноминутный менеджер». Она очень маленькая, в ней нет жаргонных слов и очень мало идей. Но имеющиеся в ней идеи повторяются несколько раз. Джобельз и Сэм Голдвин исповедали ту же философию: «То, что произнесено трижды, — правда».

Друкер — имя, которое вы чаще всего будете встречать. К счастью, Ритер Друкер писал так много в течение такого длинного периода времени, что не стоит помнить всех тех, кто «был выбит из седла». Лучшая позиция — вобрать в себя все и забыть источник. Этот прием нам облегчен тем, что Друкер живет в современном мире и для того, чтобы его помнили, ему не надо придумывать и вешать яркие ярлыки на свои любимые теории.

Блейк и Моутон — именно на эти имена надо сослаться, когда речь пойдет о «директорской сетке». Они оба доктора. И если, по воле случая, кто-то оказывается припертым в угол и от него требуют объединить значение очков (баллов), набранных по этой сетке, достаточно знать только унижительные баллы, т. е.:

1,9 = «Кантри Клуб Менеджмент» и недостает результатов ориентирования;

1,1 = «Жалкий»;

9,2 = «Научный менеджмент» с проигнорированным или устаревшим человеческим фактором».

Профессор С. Носкоут Паркинсон издал объемистый свод кодекса законов, который легко читается и усваивается, но больше всего он известен своим Законом Паркинсона. Начинаящий, когда разговор зайдет на эту тему, сможет легко обойти любого собеседника, спросив его: «Который закон?» И если тот давно не заглядывал в литературу, то он не знает, что первая книга вышеуказанного автора содержит несколько правил, а вторая, являясь продолжением первой, дополнит ее. Существует даже Закон миссис Паркинсон, который рассматривается всеми, за исключением неистовых феминистов, как чистой воды халтура.

Конечно, вы узнаете, что первый Закон (положение) Паркинсона звучит так: «Работа продолжается столько, сколько на нее отведено времени». Но если вы хотите произвести впечатление большого знатока Паркинсона, то вам необходимо знать Второй Закон: «Расход растет в соответствии с доходом». Это положение можно сравнивать и противопоставлять постулатам по расходу и доходу мистера Микавбера. Попытки цитировать здесь Шекспира, Вудхауза, Уайлда и Во не найдут понимания. Лучше получится, если вы приведете цитаты из Турбера, Дороти Паркер или Шоу.

Идейные вдохновители

Идейные вдохновители менеджмента приходят и уходят. Те, кто остается, достигают этого, добиваются этого, делая свои работы более развлекательными для восприятия, а не за счет того, что они вносят существенный вклад в менеджмент. Здесь есть несколько выдающихся исключений, но в результате выясняется, что их процветание происходит от того, что они разоблачают других, а не создают что-то сами. Несмотря на это, они стоящие люди, потому что популяризируют хорошую практику до таких размеров, что делает открыто плохую практику законной мишенью для высмеивания. Много дебатов на заседаниях советов удавалось усмирить и привести в норму, когда кто-нибудь (вспомните Паркинсона) тихонько произносил «опять закрутили велосипед», имея в виду пустую болтовню.

Херцберг и **Маслов** — оба работают в области мотиваций. Большинство людей их фамилии приводят в замешательство, т. к. звучат тяжело и очень на европейский манер. Нужно просто запомнить, что фамилия **Херцберг** связана с факторами гигиены*, а **Маслов** произносится как «любовь Маза» и ассоциируется с созданной им Иерархией потребности.

Другие стоящие имена:

«**Нау MSL**» — название процветающей и уважаемой консультационной фирмы, которая, когда ее просят проконсультировать вопрос о проявившихся недочетах и провалах в работе управленческих кругов, тут же наводит справки об анализе работ, проводимых фирмой, и соответствующей им градационной системе заработной платы. Вместо того, чтобы вывлять все это, встаньте в позу защищающегося и спросите: «Но кто осуществлял (осуществляет) основную аналитическую работу?» и/или: «Вы уверены, что к этому прибегают в прямом назначении?»

Правило Питера

Центральная работа Лоренса Питера посвящена детям с нарушениями эмоций, потому не должен казаться удивительным тот факт, что основную чувствительность автор приобрел в области теории управленческой деятельности. Начинающие должны знать, что хотя теоретические положения и принадлежат Питеру, человек, который изложил все это в книге, это Реймонд Хал.

* Подразумевается английский вариант написания слов (Перев.).

Правило Питера заключается в следующем: «В любой иерархии каждый служащий пытается возвыситься над уровнем своей некомпетентности». Естественное следствие этого — со временем происходит так, что каждое место занято служащим, некомпетентным выполнить свои обязанности.

Книга «Правило Питера» может послужить хорошим подтверждением этого положения, так как книга, над которой работают, имеет тенденцию так увеличиваться в объеме, что теряет свой основной фактор — фактор воздействия, а с ним и ряд, а порой и все свои достоинства. Например, яркое, сильное положение имеет тенденцию разрастаться до размеров статьи или диссертации. Хорошая статья зачастую является базисом для книги, которая фактически не несет в себе ни одной новой идеи. И это ужасно для литературы по управленческой деятельности. Хорошие идеи должны быть сокращены до формы лозунгов.

Слоан

Великолепную книгу Альфреда П. Слоана «Мои годы с Дженерал Моторс» стоит почитать, но главная причина того, что мы о нем говорим здесь, заключается в том, что он единственный пишущий менеджер, который с успехом осуществляет свое главное дело. Книга была написана из опыта работы. Были бы еще такие, они бы тоже так делали. Фонд Слоана сейчас управляет деньгами, пожертвованными ему Слоаном. Программа, которую составил и разработал Слоан для «Лондонской школы бизнеса», напоминает о его вкладе в менеджмент.

Дж. К. Голбрайт

Очень немногие экономисты пишут толково о менеджменте. Еще меньше могут писать и управлять. Есть даже целая организация, которая поддерживает положение: то, что Вы являетесь экономистом, лишает Вас способности управлять чем-либо. Голбрайт — приятное исключение, достойное уважения. Он приложил много усилий, чтобы сделать экономику понятной непрофессионалу, а иногда даже и бизнесмену.

Возможно основная причина того, что он выглядит более здравомыслящим, помимо того фактора, что он пишет, употребляя слова, а не жаргонизмы, заключается в его исключительной вере в то, что капитализм (представленный американской действительностью) изменил свою суть в течение этого столетия и больше

не применимы традиционные экономические теории. Это, конечно, заставило полюбить его всех тех, кто ненавидит экономику и теории. Очень полезная позиция.

Недостаточно знать, что Голбрайт существует. Его следует читать. Промежуточный шаг — Вы должны хотя бы уметь рассказать о нем, как об Алистер Куке управленческой литературы, хотя это не совсем справедливо по отношению к обоим, но сойдет на вечеринке. Книга, которую стоит почитать, потому что она изобилует предостерегающими рассказами о движимом имуществе, денежных запасах, требованиях уплаты долгов и гибелями компаний, называется «Великое крушение». И является очень типичным для Голбрайта. Во вступительной статье последнего издания он, обращаясь к потенциальным читателям, замечает, что, хотя эту книгу в мягкой обложке можно купить во многих книжных магазинах и киосках, на книжных полках в аэропортах она отсутствует.

«Как преуспеть в бизнесе, не особенно стараясь»

Книга Стефарда Мида, которая позволила «приоткрыть дверь» в американский менеджмент, а позже была положена в основу великолепного мюзикла. Мид разрешает менеджерам иметь хобби, когда они совпадают с хобби президента компании. Иметь любимые песни, включая «Мой путь — это путь моей компании» и «Я верю тебе» — волнующая любовная песня, исполняемая героем самому себе, когда он смотрится в зеркало, а ему в это время дают ключ от туалетной комнаты руководителя фирмы.

Ивар Крюгер

Крюгер был человеком, который представлял большой конгломерат шведских мошенников. Этот человек был известен по нескольким причинам. Во-первых, в сущности, до того дня, когда он совершил самоубийство, он был любимцем прессы, публики и финансовых кругов. Во-вторых, он владел великолепной техникой избегать интервью: он молчал и играл своей трубкой. Немногие интервьюеры могли устоять против искушения заполнить паузу. Очень полезный прием, но не срабатывает, когда интервью берут японские коллеги, отличающиеся долготерпением. В-третьих, он заслужил репутацию всеведущего тем, что очень фундаментально готовился к обсуждению только какого-то одного вопроса на важных заседаниях и затем неизменно направлял дискуссию к нужному вопросу. Значительная фигура. Мы советуем пользоваться его приемами, но не становиться такими мошенниками.

ЖАРГОННЫЕ СЛОВА

Жаргонизмы, являясь главным барьером, мешают пониманию любых коммерческих или промышленных действий и пониманию большинства функций менеджмента. Было бы несправедливо утверждать, что сотрудники преднамеренно стараются сделать неясным свои намерения преднамеренным сбиванием с толку, но результат всегда настолько плачевен, что создается ощущение, будто это делается действительно преднамеренно. На самом деле, использование возросшего числа жаргонных слов преследовало достижение прямо противоположной цели — сделать ясным и точным общение в тех областях, где общепринятые слова и фразы являются не адекватными в своих значениях. Тем не менее, задуманная вначале цель не может оправдать полученные на сегодня результаты.

Когда Вы сталкиваетесь с жаргонными словами, совсем не обязательно признаваться в своем неведении, очень важно в этом случае перейти в нападение. Это можно сделать без особого труда, попросив упростить оскорбивший Вас текст так, чтобы он стал понятен «для простого менеджмента», удобная фраза на все случаи жизни, которая может, в зависимости от обстоятельств, касаться председателя, новобранца, посетивших вас пожарников, бухгалтеров.

Вот ключевые примеры.

Бихевиорал

«Что бихевиорал?» — можете Вы резонно спросить. «Все бихевиорал», — последует ответ. Все, что последует за этим словом, будет представлять собой сложную фразу, обозначающую что-то, что оказывается довольно простым, если это назвать простым словом, или что уже какое-то время вообще не существует.

Нижняя строка

Самая последняя линия, где подсчитываются прибыли и потери после принятия всех внесенных изменений, хороших и плохих новостей и творческих расчетов. Здесь прибыли имеют превосходство над всеми другими факторами. Когда сомневаетесь, не уставайте спрашивать: «Мы можем быть уверены, что это будет работать на «нижнюю строку»?»

Капиталист

Игнорируйте определение, которое дается этому слову в словаре и которое так нравится менеджерам правого уклона. Сейчас это прерогатива левых, которые любят осуждать этот термин так сильно, что лучше им вообще не пользоваться. Используйте «творцы богатств» и им подобные. «Капитан промышленности» — слишком сильное. Очень подходящее слово «индустриалист», которое имеет в своем значении нужную направленность.

СПА (Анализ критического пути)

Анализ критического пути — это процесс, где нужно решить, какие элементы проекта, процесса или простой конторской задачи — являются решающими для быстрого завершения. Домохозяйки делают это автоматически, готовя сложное блюдо. Менеджерам приходится учиться делать это. Когда в чем-то происходит задержка, вы можете спросить: «Это на критической линии?» Если нет, у вас есть время перевести дыхание.

Вклад

Очень точное слово, когда применяется к бухгалтерам, которые пытаются представить цифровую выкладку доходов, полностью соотнесенную с накладными расходами, включая тихую переброску больших кусков из других отделов организации, осуществляемую по принципу трех карет. «Вклад» это тот объем годового дохода после того, как в расчет были приняты постоянно колеблющиеся цены и расходы, но до того, как была произведена подтасовка накладных расходов. Если ваша любимая схема на грани падения и появилась другая, которая начинает пользоваться признанием, и они обе хорошо аргументированы, воскликните: «Почему не смотрим (не принимает в расчет) на имеющиеся вклады?» Если и здесь ваша схема проигрывает, замолкните. Но если ваши расчеты привели к большим вкладам, вы можете устроить настоящую битву за то, чтобы объем накладных расходов был пересмотрен или не принимался в расчет не в меньшей степени потому, что Вы можете сомневаться, так ли уж реальны имеющиеся накладные расходы или эти цифры завышены.

Посвящение

В давние давние времена люди были действительно «посвятившими себя». Сегодня таковыми являются машины. Когда бы вы не услышали, что какая-то вещь предназначена для ..., это означает, что она очень ограничена в использовании. Ограничения определяют предназначения.

Нижний бьэф (по течению)

Слово, которое должно было бы остаться в нефтяной промышленности, но получившее такое широкое распространение вне ее, что вам необходимо знать, что оно обозначает конец вертикально интегрированной операции, находящийся ближе всего к потребителям. Против течения означает — назад к нефтяному фонтану, или другому источнику.

Этика

Вышедший из употребления термин, когда-то использовавшийся в бизнесе. Иногда выполняет роль предупредительного сигнала. Любой человек, придерживающийся высоких или вообще любых устоев деловой этики, должен стать объектом глубокого недоверия. Те, кто действительно этичен, никогда не говорят об этом и, хотя это несколько грубо напоминать им об этом, но они такие только потому, что это в их собственных интересах не быть пойманными «держателями нос по ветру».

Тот, кто говорит: «Мое слово — закон» также относится к этой категории. Включайте магнитофон, когда он говорит, или просто записывайте все, что он говорит.

Стойкие изделия

Грубо это означает мягкие изделия, которые были безвозвратно растворены в металлических изделиях, делая штат или продукт сотрудников* еще более преданным, чем он когда-либо мог быть. Компания «Very IBM» философски замечает, что это не позволяет потребителям играть с этим продуктом, хотя даже фирма IBM сейчас потребитель друг.

Фискальный

«Имеющий отношение к общественному годовому доходу» — другими словами налоги. Используется людьми, которые не хотят употреблять слово «налог». Поинтересуйтесь, почему не хотят.

Гауссовский

Еще одна «красная тряпка». Ничего не имеет общего с Гауссом, который, как все хорошо знают, является единицей для измерения интенсивности магнитного поля. Это, конечно, еще одно название для «обычного» распределения убытка от аварии между владельцами. (Произносите в том же ритме, как Штраус). Известен также

* Игра слов в английском языке (Перев.)

под названием «кривая звонка», потому что напоминает звонок. Используется с эффектом, поэтому терпеливо сносит его.

Сокращения

Литература по менеджменту и деловое обращение испещрено сокращениями. Они восходят ко временам королевы Виктории. С ними не так просто. Совсем небезопасно постараться запомнить их все, не менее опасно делать вид, что не замечаешь даже главные. Вместо этого мы предлагаем прививать нелюбовь к сокращениям, потому что «они могут быть превратно истолкованы в кризисных ситуациях. Пристрастная проверка покажет, что у каждого важного сокращения есть подобное ему, которое обозначает что-то совершенно противоположное. Например: (в приводимых примерах сокращения одинаковые, что не совпадает в русском переводе, учитывая разницу в написании слов в двух языках — примечание переводчика).

- DP у одного это распорядок дня, у другого — уволенный человек.
- EDP — электронное производство может быть принято за «Истерн Дейли Пресс».
- QA — качество страхования становится быстрой ассамблеей.
- PR — здравоохранение превращается в пропорциональное представительство.
- Dr означает для кого-то доктора, для кого-то должника.
- MD для кого-то доктор, а для нас исполняющий директор.

И процесс продолжается. Очень уважительная причина для воспроизводства бесконечных жаргонов — сокращений и создания себе имени в одно и то же время.

Здесь следует назвать одну выдающуюся фамилию — это Эрнест Говерз, чья книга «Чистые слова» содержит убедительные аргументы против использования плохого английского в общественных службах и других местах.

Сведите воедино примеры из своего собственного окружения или разработайте свою собственную систему, которая позволит вам легко обходить эту проблему.

Лидер

Как в термине «лидер маркета». Лидерство в маркетинге может быть хорошим и плохим. Если это результат нововведения, это считается хорошим и Вам нужно назначить соответствующую

цену, пока есть возможность. Позднее, когда расцвет прошел, это становится злоупотреблением монополии и это плохо. Быть слишком крупным в маркетинге, где все копируется и где сбиваются цены, плохо, если только Вы не решились быть жестоким в соревновании (Прочитайте «Подумай», рассказ IBM, не получивший признания). Вы можете устроить соревнование и с самим собой, так что в ваших руках могут оказаться два высших тавро, а не одно. Как это бывает на рынках хлебных злаков и кондитерских изделий.

Существуют определенные рынки, где возможно быть маркетинговым лидером по прибылям без необходимости кидаться из одной противоположности в другую. Это имеет большие преимущества, не в меньшей мере потому, что не приводит к жестокой реакции противоборствующей стороны и к войне цен.

Техника расчета тылов ...

Еще одно из тех слов, где определение значения слова в словаре не совпало с деловым использованием. В словаре сказано: «Техника расчета тылов, перевозок и снабжения войск», но подразумевается включение сюда всех аспектов маркетинга и распределения, включая осведомленность покупателя. Похоже, что в основном это слово применимо к операции «нижний бьеф», а не противоположной.

Управленческая информация

Это общее описание относится к любой информации, подготовленной не менеджерами, т. е. бухгалтерами, о которых никто никогда не скажет, что они предназначены для менеджмента, если на них нет специальной этикетки. Настоящие менеджеры никак не называют свою информацию.

Мешанина

Мы проповедуем везде, что путаное несоответствие напоминает котел с необъяснимыми расхождениями. Мешанина, сама по себе, отличный предлог для необъяснимых доходов и потерь. Литературно это означает стабилизацию товаров, которые вы продаете, а на деле подразумевает комбинацию разных валовых несоответствий между себестоимостью и продажной ценой, представленных этими товарами. Доход, который не предсказан для оборота, хотя все остальные положения строго контролировались, всегда может быть объяснен изменениями в мешанине.

PERT

Еще одно сокращение, которое примерно обозначает то же, что и СР (Анализ критической линии), но менее известен, если вообще известен.

Проактивный

Противоположное слову реактивный. Реактивный, это то, какими должны быть начинающие до тех пор, пока они не узнают, что же в конце концов происходит, иначе они тут же становятся членами шайки — «цель-без-знания». Проактивный — это такой, каким вы должны стать, когда вы действуете. Вы почувствуете в себе наличие этих сверхспособностей в тот момент, когда вы впервые увидите в докладе, сообщении или извинении то, о чем вам не сказали.

Проект

Ваше первое знакомство со словом, как например, «изучение проекта» не имеет смысла для менеджмента. Это слово имеет несколько понятий, некоторые из них зловещие.

Во-первых, это может быть капитальный проект потратить громадные суммы денег на развитие новых зафиксированных статей. В других компаниях это может быть системный проект с вложениями денежных сумм на новую систему, базирующуюся на компьютерах. В-третьих, еще другие компании используют этот термин для описания программы расходов главного годового дохода. Хитрость в том, что каждое из трех облечет формальное описание одним словом «Проект», что так осложняет жизнь для новичков.

И в заключении, существуют еще такие понятия, как «специальный проект», как эвфемизм для «не работа».

Любая позиция, называемая «менеджер», «специальный проект», говорит вам о том, что нет соответствующего ей названия работы, которая должна соответствовать названной позиции, а поэтому не ясны и цели, за исключением тех случаев, когда ясно, что нужно найти временную должность для нежелательного служащего. Некоторые из них понимают намек, других приходится выпихивать. Небольшая услуга, если не забыты их прежние заслуги.

Многословие

Эвфемизм для слова «увольнение». Слово, ставшее респектабельным и подлинным в начале 1980-х. Сейчас оно опять кажется подозрительным, т.к. служащие поняли преимущества чистого увольнения по собственному желанию и идут на это, чтобы не быть уволенными против своего желания и не в меньшей степени потому, что начальство платит за свое свинцовое рукопожатие.

Потребитель — друг

Термин, который был отчеканен в мире компьютеров для описания любого прямого контакта компьютера — люди прямого контакта, который сейчас менее сложен для любителя — потребителя, чем был бы год назад.

Вертикальная интеграция

Положение, в котором вы контролируете весь, или большую часть производственного процесса, начиная от производства или добычи сырья, до продажи конечного продукта.

АВТОР

Джон Кортис находится в идеальном положении, чтобы писать о новичках в менеджменте. Он делает это уже долгие годы.

Он получил квалификацию чартерного бухгалтера в 1959 г. (которая не включает в себя никаких навыков менеджмента) и был призван служить в Королевский воздушный флот и провел три следующих года в должности офицера-бухгалтера в действующем соединении на очень отдаленном острове. Он выжил, пройдя хорошую школу у двух великолепных сержантов и хитрого капрала.

С 1962 по 1967 г. он был штатным сотрудником компании «Форд Британии», где были заложены основы его управленческого мастерства, большей частью путем наблюдения, как другие совершают ошибки. С тех пор ему были предложены (и приняты им) директорские должности в: «Рид Икзекьютив лимитед» (отдел управления), «Атительюд Севез ЛТД» (служебные связи), «Икзекьютив Эпоинтментс ЛТД» (отдел по найму), «Дико плк» (переработка бумаги).

Во всем этом был один общий фактор: в тот момент, когда он каждый раз принимал дела, он абсолютно ничего не знал о каждом новом бизнесе. Он заверил нас, что с тех пор он кое-чему научился.

Он продолжает оставаться председателем компаний «Дико плк» и «Джон Кортис и партнеры ЛТД» (о которой он кое-что знает).

Джон Кортис

**НАЙДИ СВОЙ ПУТЬ
В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Технический редактор *Е. М. Коновалова*
Корректор *М. А. Родионова*

Сдано в набор 02.03.92	Н/К	
Бум. офсетная	Подп. в печать 20.03.92	Формат 60 × 84 ¹ /16
Объем 3,5 п. л.	Гарнитура Таймс	Офсетная печать
	Тираж 100 000 экз.	Зак. тип. № 65

Типография ИПО «Полигран»
125438, Москва, Пакгаузное шоссе, 1

Издание подготовлено к печати на ЭВМ в ИПО «Полигран»