

Предисловие Джима Коллинза, автора бестселлера  
«От хорошего к великому»

**ПИТЕР ДРУКЕР**

Джозеф Макгрелло

# ДРУКЕР

на каждый день



**366 СОВЕТОВ УСПЕШНОМУ МЕНЕДЖЕРУ**



**Эту книгу хорошо дополняют:**

**От хорошего к великому**

Джим Коллинз

**Уоррен Баффет.**

**Лучший инвестор мира**

Элис Шрёдер

**Менеджмент. Вызовы XXI века**

Питер Друкер

**Эффективный руководитель**

Питер Друкер

**Джек. Мои годы в GE**

Джек Уэлч, Джон Бирн

Peter Drucker  
with Joseph Maciariello

# **The Daily Drucker**

366 Days of Insight  
and Motivation for Getting  
the Right Things Done

HarperBusiness



Питер Друкер  
и Джозеф Макьярелло

# **Друкер на каждый день**

## **366 советов успешному менеджеру**

Перевод с английского Анастасии Рыбаченц

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Издательство «Эксмо»  
Москва, 2013

УДК 339.138  
ББК 88.5  
Д76

**Друкер, П., Макьярелло, Дж.**

Д76 Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру / Питер Друкер, Джозеф Макьярелло; пер. с англ. Анастасии Рыбьянец. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. — 432 с.

ISBN 978-5-91657-652-8

Вы держите в руках необычную книгу автора более чем тридцати пяти книг, выдающегося теоретика и практика менеджмента. Она имеет форму ежедневника, содержащего 366 вдохновляющих советов от гуря менеджмента. Выбранные из работ автора, названия, эпитафии и содержание заметок и советов охватывают широкий круг проблем: менеджмент, бизнес и мировая экономика; инновации и предпринимательство; принятие решений; общество знаний; интеллектуальный труд; менеджмент в некоммерческих организациях. На каждой странице размещен «Совет дня», призывающий еще раз поразмышлять над прочитанным и применить полученные знания на практике.

Книга будет интересна и теоретикам, и практикам менеджмента. Первые смогут воскресить в памяти основные идеи автора, еще раз задуматься о роли интеллектуального труда, перспективах общества знаний, социальной ответственности бизнеса. Вторые получат лаконичные ответы на многие вопросы.

УДК 339.138  
ББК 88.5

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».*

**VEGAS LEX**

© Peter F. Drucker, 2004

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер»,  
ООО «Издательство «Эксмо», 2013

ISBN 978-5-91657-652-8

# Оглавление

*Предисловие* 9

*Введение* 13

*От автора* 15

ЯНВАРЬ	17	✧	ИЮЛЬ	215
ФЕВРАЛЬ	51	✧	АВГУСТ	249
МАРТ	83	✧	СЕНТЯБРЬ	283
АПРЕЛЬ	117	✧	ОКТЯБРЬ	315
МАЙ	149	✧	НОЯБРЬ	349
ИЮНЬ	183	✧	ДЕКАБРЬ	381

*Список источников* 414



# Предисловие

В декабре 1994 года я остановил взятый напрокат автомобиль у дома Питера Друкера. Решил еще раз проверить адрес, потому что дом показался мне слишком маленьким. Небольшой симпатичный особняк, расположенный по соседству с Клермонтским колледжем, был плотно окружен похожими домиками. Наallee стояли две припаркованные Toyota. Этот скромный дом вполне мог принадлежать профессору местного колледжа. Но я искал не профессора, я приехал к Питеру Друкеру — выдающемуся деятелю XX столетия, первооткрывателю, создателю теории менеджмента, основателю Высшей школы менеджмента.

Однако адрес совпал, поэтому я поднялся на крыльцо и позвонил. Немного подождал. Тишина. Позвонил снова и услышал в ответ: «Иду, иду. Я хожу уже не так быстро». Казалось, что хозяин недоволен, и я подумал, что встреча будет сухой. Однако вопреки ожиданиям он встретил меня приветливой улыбкой, хотя мы не были знакомы. «Мистер Коллинз? Очень рад видеть вас», — сказал Друкер, пожимая руку, и пригласил войти.

Мы расположились в гостиной. Устроившись в плетеном кресле, Друкер стал задавать вопросы. Он спорил, удивлялся, размышлял вслух, не ожидая ответа. Он просто желал мне помочь. Это был важный момент в моей карьере; мне было 36 лет, и я пока не добился значительных успехов в жизни. Тогда я понял, насколько щедр и великодушен Друкер. Часто вспоминаю его книгу «Эффективный руководитель», где он предлагает считать главным не вопрос «как достичь?», а «что я могу сделать полезного?»

Согласно Друкеру, польза определяет все содержание работы и дает человеку огромные преимущества. Друкер обладает исключительной способностью улавливать суть событий, происходящих в обществе. Его выводы впоследствии подтверждаются

практикой. Первая книга Друкера *The End of Economic Man* («Конец экономического человека»), опубликованная в 1939 году, посвящена причинам возникновения тоталитаризма. После падения Франции в 1940 году Уинстон Черчилль сделал ее обязательной для изучения в Британской офицерской школе. В книге *The Concept of the Corporation* («Концепция корпорации»), изданной в 1946 году, Друкер анализирует технократическую корпорацию на примере General Motors (GM). Эта книга так испугала высшее руководство корпорации предсказанными событиями, что была строго запрещена в GM во время руководства Альфреда Слоуна. Книга, написанная Друкером в 1964 году, в которой он изложил принципы корпоративной стратегии, настолько опережала свое время, что издатель убедил автора изменить название *Business Strategies* («Стратегии бизнеса») на *Managing for Results* («Эффективное управление предприятием»), потому что сочетание понятий «стратегия» и «бизнес» было слишком непривычным.

Существует два способа изменить мир: с помощью пера (опираясь на идеи) или меча (используя силу). Друкер избрал перо и взвумил тысячи тех, кто привык орудовать мечом. Формулируя в 1956 году цели и задачи компании Hewlett-Packard, Дэвид Паккард использовал работы Друкера, в частности «Практику менеджмента», которая до сих пор остается наиболее значимой из когда-либо написанных книг по этой теме.

Во время работы над книгой «Построенные навечно» нам с Джерри Поррасом пришлось общаться со многими руководителями крупных компаний, таких как Merck, Procter & Gamble, Ford, General Electric и Motorola. Оказалось, все они опирались в работе на идеи Друкера. Влияние его книг распространяется на тысячи всевозможных организаций — от государственных учреждений и бизнес-корпораций до полицейских участков и симфонических оркестров. Это еще раз убеждает нас в том, что Друкер — одна из наиболее значительных фигур XX столетия.

Беседа с Друкером в тот день, я спросил:

— Какую из ваших двадцати шести книг вы считаете лучшей?

— Следующую, — ответил Друкер.

Ему было в то время 85 лет. Каждый год выходила его новая книга, издавались основополагающие статьи. На протяжении следующих девяти лет список его трудов пополнили восемь новых книг. До последних дней жизни Друкер продолжал писать, откликаясь на наиболее злободневные проблемы. Отвечая на вопрос, как ему удастся так много писать, Друкер сказал: «Я начинал как журналист. Приходилось писать быстро, чтобы уложиться в срок». Я не знаю точно, сколько страниц Друкер написал за свою жизнь, но его книги составляют больше 10 тысяч страниц. Уникальность Друкера состоит в том, что он написал очень много и при этом обладал глубокой проницательностью.

Гениальность Друкера ярче всего проявляется в коротких абзацах или отдельных утверждениях, которые, отодвигая на задний план суету сложного мира, показывают истину. Как буддийский поэт, проповедующий созерцание как основу прозрения, Друкер умеет выразить истину несколькими словами. Его книги можно перечитывать множество раз, с каждым прочтением все больше осознавая их глубину.

В этой книге собраны лучшие мысли Друкера — замечательные образцы проникновения в сущность вещей. Чтение ее в определенной степени заменит чтение 10 тысяч страниц произведений автора. Лучшие абзацы из книг Друкера выбрал профессор Макьярелло, которому мы глубоко признательны за огромный труд.

Друкер любит рассказывать историю о греческом скульпторе, жившем за 500 лет до нашей эры. Власти Афин поручили ему создать группу скульптур по периметру кровли здания (вы найдете эту историю на странице 1 октября). Скульптор трудился дольше, чем ожидалось, работая над тыльной стороной скульптур так же тщательно, как и над фронтальной. Раздосадованные

такой скрупулезностью заказчики спросили скульптора: «Зачем вы стараетесь сделать спинны статуй совершенными? Ведь никто не увидит их!» «Их увидят боги», — ответил скульптор. Красота и совершенство фронтальных частей достигается благодаря труду, потраченному на изготовление целой статуи, — без такой невидимой работы нет честного результата. Мы знаем, что чудесным жемчужинам мысли, собранным в этой книге, можно доверять, потому что за ними стоят все работы Питера Друкера — сотни тысяч часов творческого труда одного из наиболее проникательных умов современности.

Понимая бесценность проведенного с Друкером дня, в конце нашей беседы я спросил:

— Как мне отблагодарить вас?

— Вы уже отблагодарили меня, — ответил Друкер. — Из нашего сегодняшнего разговора я узнал много нового.

В этот момент мне открылся демократизм Питера Друкера: он не считал себя светилом, всегда оставаясь студентом, жадно поглощающим знания. Большинство гуру от менеджмента считают своим долгом изрекать истины; Друкер же стремится узнать что-то новое. Книги Друкера интересны, потому что он, говоря словами Джона Гарднера, «непрестанно интересуется».

«Идите и приносите пользу», — сказал Друкер на прощание и вернулся в свой скромный дом. Я думаю, он сел плить как видимые, так и скрытые от постороннего глаза стороны выдающихся идей.

*Джим Коллинз*  
автор книги «От хорошего к великому»



# Введение

Работая над этой книгой, я старался «соткать причудливый ковер» из мыслей Питера Друкера. Я сформировал 366 заметок, каждая из которых посвящена отдельной теме, — по одной на каждый день года, включая 29 февраля. Каждая заметка начинается с ключевой фразы и «поговорки Друкера», выражающей основную мысль заметки. Затем следует несколько абзацев, взятых непосредственно из его работ. Заключительный абзац начинается со слов «Совет дня». Читателя приглашают задуматься над прочитанным и применить полученные знания к себе и организации, в которой он работает.

В конце книги имеется список использованных источников. Большинство книг Друкера доступны, особенно те, на которые чаще всего ссылаются. Если вы захотите глубже изучить какую-либо тему, это нетрудно сделать.

Позволю себе дать один совет: ищите «будущее, которое уже наступило». Научившись распознавать возникающие тенденции и действовать в соответствии с ними, вы на практике воплотите заветные мысли Друкера.

Я много раз слышал, как Питер инструктировал менеджеров, но он не вел себя как обычный консультант. Меня поражают его последовательность и нетрадиционный подход к обучению слушателей. Во-первых, он всегда убеждается, что правильно обозначил проблему. Затем начинает «ткать ковер»: используя свои огромные знания, Друкер последовательно и плотно укладывает нити своих мыслей. Соткав «ковер», он намечает конкретные действия, которые следует предпринять, чтобы решить проблему. «Не благодарите меня за совет. Скажите, что вы сделаете в понедельник утром».

Несмотря на единство подхода, каждая книга или статья Друкера неповторима. Питер Друкер системно и глубоко

проанализировал важнейшие вопросы общественной жизни и менеджмента. Собрав все его завершённые работы за 65 лет, мы увидим тот самый «ковёр Друкера», посвящённый обществу и менеджменту.

С момента окончания колледжа в 1962 году я постоянно изучаю труды Друкера. Тем не менее, выбирая его мысли для этой книги и формулируя соответствующий «совет дня» по каждой теме, я открыл для себя много нового. Я бы очень хотел, чтобы эта книга помогла вам мыслить и действовать по-новому.

Я глубоко признателен Питеру за дружескую поддержку в течение многих лет и за возможность участвовать в создании этой книги. Стивен Хенсельман и Ли Спиро из HarperCollins помогли мне реализовать задуманное. Стиву принадлежит идея создания этой книги. Ли Спиро дал дельные советы и оказал существенную поддержку в ее подготовке. Особенно я признателен Ли за скрупулезное прочтение каждой заметки и помощь в формулировании «советов дня». Благодарен Сеси Хант, редактировавшей рукопись, за ее мастерство и трудолюбие. Кроме того, я глубоко признателен Дайане Аронсон и Ноксу Ньюстону из HarperCollins за помощь в подготовке этой книги.

Я также признателен господину де Кливеру из Высшей школы менеджмента Питера Друкера и Масатоши Ито и руководству университета в Клермонте за предоставленный творческий отпуск, что позволило мне почти год заниматься исключительно этим проектом. Антонина Антонова помогала мне в качестве научного сотрудника, а Бернадетта Лембет была ассистентом. Дайана Уоллес из архива Питера Друкера помогла подготовить раздел «Список источников». Я благодарен Антонине, Бернадетте и Дайане за помощь.

Наконец, моя жена Джуди, самая любящая жена на свете, освободила меня от всех обязанностей по дому на время этой работы и постоянно помогала мне.

*Джозеф Макьярелло*

# От автора

Какую из ваших книг мне пужно прочесть? В какой из ваших работ лучше всего описано, как управлять подчиненными?

Каждую неделю я получаю полдюжины подобных вопросов. Хотя я написал за 65 лет 34 книги, мне трудно ответить на них.

Эта книга является попыткой дать ответ. Все фразы, взятые непосредственно из моих произведений, представлены в организованном формате. На каждой странице вы найдете ключевое утверждение, а за ним — несколько абзацев комментариев. В книге рассмотрены темы моих многочисленных работ: менеджмент, бизнес, мировая экономика, новое общество, инновации и предпринимательство, принятие решений, новая рабочая сила и т. д.

Однако, на мой взгляд, наиболее важная часть книги — это мысли и решения, план действий и полученные результаты, которые читатель может записать. Считаю эту книгу руководством к действию.

Книга вышла благодаря моему давнему другу и коллеге, профессору Джозефу Макьярелло. Ему принадлежит идея собрать в одном томе выдержки из моих произведений. Он же выбрал из моих книг, рукописей и статей соответствующие цитаты и комментарии к этим выдержкам.

В результате появилось это руководство по эффективному менеджменту. Я и мои читатели глубоко признательны за это профессору Макьярелло.

*Питер Друкер*



# Январь

- |    |   |    |  |
|----|---|----|--|
| 1  | ✧ Моральные качества<br>руководителя                      | 16 | ✧ Результативность<br>менеджмента        |
| 2  | ✧ Загляните в будущее                                     | 17 | ✧ Менеджмент: социальная<br>функция      |
| 3  | ✧ Необходимость<br>менеджмента                            | 18 | ✧ Общество результативных<br>организаций |
| 4  | ✧ Преодоление инерции                                     | 19 | ✧ Цели общества                          |
| 5  | ✧ Не держитесь за прошлое                                 | 20 | ✧ Человек и общество                     |
| 6  | ✧ Не бойтесь избавляться<br>от прошлого                   | 21 | ✧ Функция прибыли                        |
| 7  | ✧ Работники умственного<br>труда: активы,<br>а не пассивы | 22 | ✧ Экономика в социальном<br>измерении    |
| 8  | ✧ Автономность<br>интеллектуального труда                 | 23 | ✧ Личное благосостояние<br>и общее благо |
| 9  | ✧ Имидж корпорации  | 24 | ✧ Непрерывное познание                   |
| 10 | ✧ Менеджмент как<br>альтернатива<br>тоталитаризму         | 25 | ✧ Обновлять себя                         |
| 11 | ✧ Управление и теология                                   | 26 | ✧ Социальный эколог                      |
| 12 | ✧ Движущая сила принятия<br>решений                       | 27 | ✧ Менеджмент как<br>дисциплина           |
| 13 | ✧ Менеджмент<br>и гуманитарные науки                      | 28 | ✧ Поражение Генри Форда                  |
| 14 | ✧ Управленческий подход                                   | 29 | ✧ Проверка менеджмента:<br>результаты    |
| 15 | ✧ Дух компании  | 30 | ✧ Терроризм и основные<br>тенденции      |
|    |   | 31 | ✧ Функционирующее<br>общество            |



# Моральные качества руководителя

*Дух компании создает ее высшее руководство.*

Несомненно, авторитетный руководитель должен быть честным и порядочным. В первую очередь эти черты отражаются на кадровых решениях. Здесь полностью проявляются моральные качества руководителя, а его поведение становится предметом для подражания. Подчиненных трудно ввести в заблуждение в том, что касается морального облика руководителя: они в течение нескольких недель оценят его честность и порядочность. Подчиненные могут простить многое: некомпетентность, беспечность или плохие манеры. Однако непорядочности люди не прощают. Они не простят также вышестоящему начальству назначения на руководящую должность непорядочного человека.

В наибольшей степени это касается лидеров компании. Дух организации создает ее высшее руководство. Если компания пользуется уважением, значит, ее высшее руководство — образец порядочности. Если предприятие в упадке, это говорит о том, что его верхушка разлагается. Известная пословица гласит: «Рыба гниет с головы». Топ-менеджмент не должен ставить на вышестоящую должность человека, не убедившись в том, что его моральные качества будут служить подчиненным примером для подражания.

## СОВЕТ ДНЯ

Рассматривая предложение о работе, оценивайте моральные качества президента компании и других руководителей. Работайте с честными и порядочными людьми.

# Загляните в будущее

*Важно распознать «будущее,  
которое уже наступило».*

**Ч**тобы оценить достоверность своих прогнозов, аналитики обычно подсчитывают, сколько из предсказанных событий осуществились. При этом они не подсчитывают количество важных событий, которых они не предсказывали. Все, что прогнозируется, может стать реальностью. Однако прогнозист может не заметить существенных изменений или тенденций или, что еще хуже, не придать им значения. Эти недостатки прогнозирования неизбежны, так как важные изменения — результат трансформации ценностей, восприятия и целей общества. Их можно предчувствовать, но прогнозировать — нельзя.

Важнейшая задача менеджера — распознавать признаки перемен. Основная задача общества, экономики, политики — оценить изменения, которые уже проявились, и использовать их как возможности. Важно идентифицировать «будущее, которое уже наступило», уметь замечать и анализировать происходящие изменения. Развитию этих способностей посвящена моя книга «Бизнес и инновации», которая учит рассматривать изменения в обществе, демографии, менталитете, науке и технологии как возможность для дальнейшего развития.

## СОВЕТ ДНЯ

Замечаете ли вы возникновение новых тенденций на рынке? Оцените их продолжительность и возможное влияние на вашу жизнь и компанию.



# Необходимость менеджмента

*Тот, кто сумел вырастить две былинки травы там, где росла одна, сделал для человечества больше, чем любой философ-спекулянт или создатель метафизических систем.*

**М**енеджмент будет оставаться основным и наиболее влиятельным институтом, но крайней мере пока будет существовать западная цивилизация. В основе менеджмента лежит современная индустриальная система и потребности бизнеса, который распоряжается всеми экономическими ресурсами — как человеческими, так и материальными. Кроме того, менеджмент выражает основные ценности современного западного общества и веру в то, что уровень жизни человека можно контролировать посредством организации экономических ресурсов и что экономические факторы являются мощнейшим двигателем развития человечества и достижения социальной справедливости. Эту веру выразил Джонатан Свифт, сказав 300 лет назад, что тот, кто сумел вырастить две травинки там, где росла одна, сделал для человечества больше, чем любой философ-спекулянт или создатель метафизических систем.

Следовательно, менеджмент как общественный институт, обеспечивающий эффективное использование всех видов ресурсов и ответственный за экономическое развитие, отражает дух современности. Необходимость менеджмента объясняется его столь стремительное развитие и слабое противодействие его наступлению.

## СОВЕТ ДНЯ

Приведите несколько примеров, подтверждающих, что компетенция, честность руководителя и системность его действий имеют решающее значение для свободного мира.

# Преодоление инерции

*Компании необходима дисциплина:  
она помогает ей выстоять.*

**Н**еобходимо помнить, что ни одна программа или стратегия не может длительное время осуществляться эффективно без изменений и преобразований. Чаще всего этот факт игнорируют государственные учреждения. Действительно, неспособность остановить запущенный когда-то механизм — главная болезнь государства и основная причина его слабости сегодня.

Бизнесмены относятся к прошлому так же сентиментально, как и бюрократы. В бесперспективный продукт или проект они могут с удвоенной энергией вкладывать деньги и силы. Но бизнесмены, к счастью, не волены в проявлении своих слабостей: они вынуждены подчиняться объективной дисциплине — дисциплине рынка. Для оценки их деятельности существует объективный показатель — прибыльность. Поэтому рано или поздно бизнесмены вынуждены избавляться от неуспешных и непродуктивных проектов. Деятельность других структур, таких как правительство, система здравоохранения, оборонное ведомство и т. п., ничем не ограничена, поэтому изменяется очень медленно.

Все организации должны изменяться. Необходимы стимулы и показатели, которые смогут стать для некоммерческих организаций тем, чем для бизнеса являются рыночная дисциплина и прибыльность.

## СОВЕТ ДНЯ

Убедитесь, что ваша некоммерческая организация тщательно контролируется и существуют критерии для оценки ее деятельности.

# Не держитесь за прошлое

*Нет ничего тяжелее, затратнее и бесполезнее,  
чем пытаться уберечь труп от разложения.*

Эффективные руководители знают, что должны обеспечить надлежащее выполнение множества задач, поэтому они сосредоточены и требовательны. Чтобы сконцентрировать силы в одном направлении, опытные управленцы в первую очередь избавляются от того, что перестало быть эффективным. Для того чтобы использовать благоприятные возможности и обеспечить будущий успех, они активизируют и заставляют работать все имеющиеся в наличии ресурсы, особенно человеческие. Если руководитель не может отказаться от прошлого, сбросить груз вчерашнего, он не создаст будущего.

Если компания не избавляется систематически и целенаправленно от прошлого, она не будет поспевать за событиями и будет тратить ресурсы на то, от чего давно следует отказаться. Результатом станет постоянная нехватка ресурсов, особенно талантливых, квалифицированных подчиненных, стремящихся использовать появляющиеся возможности. Немногие бизнесмены готовы отказаться от вчерашнего, чтобы получить ресурсы для завтрашнего.

## СОВЕТ ДНЯ

Прекратите тратить ресурсы на устаревший бизнес. Задействуйте квалифицированных сотрудников, чтобы извлечь выгоду из новых благоприятных возможностей.

# Не бойтесь избавляться от прошлого

*Надо ли заниматься тем, чего мы никогда не делали?*

**В**опрос, на который следует себе честно ответить: имеет ли смысл отказаться от налаженного дела, чтобы начать новое?

Правильный ответ: «Немедленно, полностью и бесповоротно избавляйтесь от прошлого». Это единственно правильное решение, если продукту или процессу «осталось несколько лет жизни». Именно умирающие продукты или процессы обычно требуют особой заботы и величайших усилий. Ими занимаются наиболее продуктивные и компетентные сотрудники. От продукта или процесса следует отказаться и в том случае, если единственный аргумент для их сохранения: «Это уже ничего не стоит». Для целей менеджмента не существует «ничего не стоящих активов». Существуют только «невозвратные издержки» (расходы, которые не могут быть восполнены). Отказываться необходимо и тогда, когда старый или переживающий упадок продукт или процесс поддерживается в ущерб развитию нового.

## СОВЕТ ДНЯ

Задайте себе приведенные выше вопросы. Сделайте твердый выбор. Не бойтесь отказаться от дела, которое холили и лелеяли много лет.

## Работники умственного труда: активы, а не пассивы

*Руководитель обязан беречь вверенные ему активы организации.*

**В**ысококвалифицированные специалисты владеют средствами производства и технологиями. Головы этих людей — кладовые знаний. Такие работники — бесценный актив. Работники, занимающиеся физическим трудом, как правило, нуждаются в работе больше, чем нуждаются в них. Чего нельзя сказать о работниках умственного труда. Конечно, не во всех квалифицированных специалистах компания нуждается больше, чем они в ней. Однако большинство создают полноценный альянс, в котором стороны одинаково нуждаются друг в друге.

Руководитель обязан беречь вверенные ему активы компании. Факты говорят о том, что знания высококвалифицированного специалиста — это актив, иногда — *главный* актив организации. Как это отражается на работе с персоналом? Что необходимо сделать, чтобы привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов? Как увеличить отдачу от них, повысив за счет этого эффективность компании?

### СОВЕТ ДНЯ

Привлекайте и удерживайте высококвалифицированных специалистов, помня о том, что их знания являются наиболее ценными активами компании.

# Автономность интеллектуального труда

*Интеллектуальный труд предполагает  
автономность и подотчетность.*

**И**нтеллектуальный труд предполагает автономность, поэтому высококвалифицированные специалисты должны иметь возможность самостоятельно определять свою задачу и ожидаемый результат. Поскольку разные люди, даже работающие в одной и той же сфере, имеют разные знания, каждый высококвалифицированный специалист — носитель единственной в своем роде совокупности знаний. Обладая этими уникальными знаниями, каждый специалист может знать в своей специфической области больше, чем кто-либо другой в организации. Настоящий профессионал *должен* знать больше всех в своей области знаний. Более того, таким специалистам хорошо платят за это. Поэтому специалист такого уровня может сам определять для себя задачу, работать самостоятельно и отвечать за результаты своего труда. Высококвалифицированному специалисту просто следует составлять рабочие планы и представлять их на утверждение: на чем он намерен сосредоточиться, ожидаемые результаты (за которые он будет отчитываться), конечный срок завершения работы. Интеллектуальный труд предполагает как автономность, так и подотчетность.

## СОВЕТ ДНЯ

Составьте рабочий план, в котором будут описаны ваши задачи, ожидаемые результаты и сроки окончания работы. Предложите его шефу.

# Имидж корпорации

*В корпорации нового общества высшее руководство будет олицетворять компанию. Остальное — второстепенно.*

**Т**оп-менеджмент корпорации несет полную ответственность за все аспекты ее деятельности: общее управление, планирование, стратегию, ценности и принципы. Руководству необходимо определять структуру компании и взаимосвязи между различными подразделениями, принимать решения о ее вхождении в альянсы, партнерские соглашения, совместные предприятия. Исследовательская и инновационная деятельность тоже должна быть компетенцией руководства.

Формирование нового образа корпорации предполагает изменение корпоративных ценностей. Возможно, это важнейшая задача высшего руководства. В середине XX века, после Второй мировой войны, корпорации блестяще проявили себя как экономические структуры, создающие национальное богатство и рабочие места. В последующем главным для большой организации (особенно мультинациональной) может стать социальный аспект — ее ценности, миссия, имидж. Остальное отойдет на второй план.

## СОВЕТ ДНЯ

Сосредоточьтесь на ценностях компании, обдумайте ее миссию, имидж.  
Остальное считайте второстепенным.

# Менеджмент как альтернатива тоталитаризму

*Пезависимые институты, действующие самостоятельно,  
являются альтернативой тоталитаризму.*

**Н**е обеспечив подотчетность институтов, независимость и плюрализм, мы лишим каждого отдельного человека шанса реализовать себя. Мы получим общество, в котором все будет регламентировано. Вместо представительской демократии мы получим сталинизм, лишив себя радости и удовольствия от реализации собственных замыслов. Единственной альтернативой сильным, самостоятельным институтам является тирания.

Многообразие конкурирующих институтов подменяется в тоталитарном государстве одним абсолютным властителем. Ответственность заменяет террор. Тоталитаризм расправляется с институтами общества, подчиняя их всеобъемлющему *бюрократическому аппарату*. Товары и услуги производятся в условиях тоталитаризма судорожно, неравномерно, расточительно, на низком уровне и ценой огромных страданий и усилий. Следовательно, для того чтобы наши институты функционировали ответственно и автономно, необходимо сохранить их свободу, которая возможна только в обществе плюрализма. Активный, самостоятельный, ответственный менеджмент — альтернатива тирании и единственная защита от нее.

## СОВЕТ ДНЯ

Что можно сделать, чтобы ваша организация лучше выполняла свою миссию?



# Управление и теология

*Управление всегда имеет дело с природой человека, то есть с Богом и дьяволом.*

**М**енеджмент всегда функционирует в сообществе людей, связанных работой и объединенных общей целью. Именно поэтому управление всегда имеет дело с природой человека, то есть (как знают все, у кого есть хоть какой-нибудь практический опыт) с Богом и дьяволом. Работая практикующим консультантом по менеджменту, я значительно глубже изучил теологию, чем когда преподавал религиоведение.

## СОВЕТ ДНЯ

Есть ли среди ваших коллег кто-нибудь, в ком сидит дьявол? Как вести себя с подобными людьми?

# Движущая сила принятия решений

*Движущей силой тех, кто принимает решения,  
должно быть будущее, которое уже наступило.*

**Д**вижущей силой лиц, принимающих в настоящее время решения (в правительстве, университетах, бизнесе, профсоюзах), должно быть *будущее, которое уже наступило*. Для этого они должны знать о событиях, выходящих за рамки сегодняшних ожиданий и, следовательно, создающих новую реальность.

Интеллектуалы и ученые склонны верить, что сначала появляются идеи, которые затем порождают новую политическую, социальную, экономическую, психологическую реальность. Так бывает, но только в исключительных случаях. Как правило, теория не опережает практику. Роль теории — преобразовать петицидное, исключительное в правило и систему, то есть в то, что можно изучать и преподавать, а самое главное — использовать.

## СОВЕТ ДНЯ

Не устарели ли предпосылки, на которых базируются ваши решения? Нуждаетесь ли вы в новых творческих идеях, чтобы выиграть на сегодняшнем рынке?

# Менеджмент и гуманитарные науки

*Менеджмент принадлежит к гуманитарным наукам.*

**М**енеджмент соответствует признакам гуманитарной науки в традиционном ее определении: гуманитарной — потому что включает в себя основы самопознания, мудрости и лидерства, науки — потому что используется на практике и подтверждается ею. Менеджеры черпают знания в гуманитарных и социальных науках: психологии, философии, экономике, истории, медицине и этике. Они должны применять эти знания, чтобы избавить пациента от болезни, обучить студента, построить мост, создать и продать дружественную к пользователю компьютерную программу.

## СОВЕТ ДНЯ

Как вы планируете повысить свой уровень знаний в гуманитарных и социальных науках? Составьте план.

## Управленческий подход

*Требовать «управленческого подхода» от рядовых исполнителей — это инновационный подход.*

Никакие другие экономические ресурсы не дают такой низкой отдачи, как человеческие. Те немногие компании, где научились эффективно использовать скрытые человеческие возможности, изменив отношение к труду, достигли впечатляющего роста производительности и эффективности. На большинстве предприятий можно увеличить производительность именно за счет оптимального использования человеческих ресурсов. Следовательно, управление людьми должно быть главной заботой действующих руководителей — более важной, чем управление продуктами и технологиями, на чем в настоящее время сосредоточено их внимание.

Известно, как повысить производительность и эффективность персонала. Здесь первостепенное значение имеет не уровень мастерства или оплата, наиглавнейшее — то, что называют «управленческим подходом». Подразумевается, что работник видит свою работу, как видит ее менеджер, то есть во взаимосвязи с деятельностью коллектива и по отношению к общему результату.

### СОВЕТ ДНЯ

Что вы можете сейчас предпринять, чтобы подчиненные проявили управленческий подход?

## Дух организации

*Значение имеют достоинства,  
а не недостатки.*

Чтобы объяснить, что такое «дух организации», процитирую следующее. Нашлись на надгробной плите Эндрю Карнеги: «Здесь покоится человек, который знал, как привлечь на службу людей, еще более достойных, чем он сам». И девиз, используемый при проведении кампании по созданию рабочих мест для людей с физическими недостатками: «Значение имеют достоинства, а не недостатки». Здесь уместно вспомнить Гарри Хокинса, советника президента Рузвельта во время Второй мировой войны. Каждый шаг доставлял неизлечимо больному Хокинсу невыносимые страдания, он мог работать лишь несколько часов в сутки, и то не каждый день. Это заставляло его жестко регламентировать свою работу и делать только самое важное. В результате он работал очень эффективно и стал, по меткому выражению Черчилля, «господином Но-Существу». Ему действительно удавалось сделать гораздо больше, чем многим его коллегам из аппарата президента. Рузвельт, нарушив все правила, дал возможность умирающему Хокинсу внести уникальный вклад в победу.

### СОВЕТ ДНЯ

Составьте список сильных сторон подчиненных или коллег и используйте их таланты на благо компании.

# Результативность менеджмента

*За результаты отвечает в первую очередь руководство.*

Руководство обязано продумывать цели и задачи организации, сосредотачивать ресурсы для их достижения. Фактически, быть руководителем — значит быть предпринимателем, который, по мнению Жана-Батиста Сея, обязан направить все ресурсы на достижение высочайших результатов.

При выполнении этих функций руководители сталкиваются с одинаковыми проблемами. Необходимо сделать работу производительной, думать о социальной направленности компании. Однако в первую очередь руководитель отвечает за результаты (экономическая эффективность, уровень знаний студентов или состояние здоровья пациентов), ради чего и существует эта структура.

## СОВЕТ ДНЯ

Приносит ли ваша компания ту пользу, которую должна приносить? Если нет, четко сформулируйте цели.

# Менеджмент: социальная функция

*Некоммерческим организациям нужен критерий для оценки их деятельности, подобный прибыльности в бизнесе.*

Некоммерческие организации все чаще обращаются к менеджерам бизнес-корпораций с просьбой научить их управлению. Клиникам, армии, церкви, государственным службам — всем необходимо учиться мастерству менеджмента.

Это не означает, что методы управления бизнесом можно непосредственно перенести на некоммерческие организации. Эти организации должны научиться у менеджеров корпораций главному: управление начинается с определения целей, следовательно, такие структуры, как университет или больница, требуют совсем другого управления, чем бизнес. Но руководство некоммерческих организаций правильно делает, пытаясь найти модель управления в бизнесе. Бизнес не является чем-то исключительным, просто в этой сфере управление отлажено лучше, чем в других. Некоммерческим организациям нужен критерий оценки их деятельности, подобный уровню прибыльности в бизнесе. Прибыльность является наиболее подходящим прототипом показателя результативности, необходимого каждой структуре, а не, например, «исключительность», «гуманность» или «служение обществу». Показатель результативности позволит найти общее в управлении некоммерческими организациями и бизнесом.

## СОВЕТ ДНЯ

Назовите некоммерческую организацию, с которой ведет дела ваша компания. Есть ли там специальный показатель для оценки результатов деятельности? Насколько она успешна?

# Общество результативных организаций

*По плодам узнаете их.*

**В** развитых странах большинство социальных задач выполняются *организациями*. Каждая организация предназначена для решения определенной социальной задачи. Цель таких организаций — приносить пользу человеку и обществу. Для того чтобы оценить результаты деятельности социального института, необходимо знать его цели и иметь критерии оценки. Поэтому цели организации должны быть сформулированы очень четко. Кроме того, ее деятельность будет тем эффективнее, чем больше выработано критериев и показателей, по которым можно оценить достигнутые результаты. Легитимность организации зависит от того, насколько ей удастся убедить общество и власти в том, что поставленные задачи успешно решаются. «По плодам узнаете их» — может стать фундаментальным принципом обновленного общества институтов.

## СОВЕТ ДНЯ

Позволяют ли судить принятые вами критерии о достижении целей?



## Цели общества

*Общество только тогда имеет смысл, когда его цели и идеалы соответствуют целям и идеалам отдельных людей.*

Между жизнью отдельных людей и общества должна существовать определенная взаимосвязь. Для личности, не имеющей функций и статуса, общество лишено смысла, непредсказуемо и бесформенно. Для не нашедшей себя личности, изгоя общества не существует — оно отвергает людей без социальной функции и статуса. Последние, в свою очередь, воспринимают его как некую демоническую силу, неподвластную человеческому разуму, совершенно непредсказуемым образом вмешивающуюся в их жизнь, полностью игнорирующую их истинные проблемы и потребности. Такие люди чувствуют себя, как человек с завязанными глазами в незнакомой комнате, играющий в игру, правила которой ему неизвестны.

### СОВЕТ ДНЯ

Постарайтесь выделить время на «неприкаянного» человека, возможно, безработного или пенсионера. Поддержите его или пригласите на обед.

## Человек и общество

*Организованное общество построено на концепции природы человека, его функции и места в социуме.*

**И**стинная концепция природы человека всегда даст правильную картину общества, принимающего эту концепцию и отождествляющего себя с ней. Такая концепция отражает фундаментальные доктрины и верования, определяет сферы человеческой деятельности, которые рассматриваются как решающие и важнейшие для данного общества. Концепция человека как «экономического животного» является символом буржуазного капитализма и марксистского социализма, которые видят в свободном проявлении человеческой активности возможности достижения целей человека и общества. Экономические факторы играют социально важную и релевантную роль. Экономические позиции, экономические привилегии и экономические права — вот для чего человек работает.

### СОВЕТ ДНЯ

Назовите важнейшую для общества сферу человеческой деятельности в вашей стране. Как это соотносится с вами?

# Функция прибыли

*Прибыльный сегодня бизнес завтра станет «белым слоном».*

Йозеф Шумпетер настаивал на том, что инновации — наиболее существенный элемент экономического развития, особенно в современных условиях. В *теории экономического развития* Шумпетера прибыль выполняет экономическую функцию. В экономике изменений и инноваций прибыль, в отличие от теории Карла Маркса, есть не «прибавочная стоимость», украденная у работников, наоборот, это единственный источник рабочих мест и трудовых доходов наемных работников. Теория экономического развития Шумпетера показывает, что никто, за исключением новатора, не создаст реальной прибыли, а инновационная прибыль всегда недолговечна.

Однако инновационная деятельность, согласно известной фразе Шумпетера, — тоже «творческое разрушение». Инновации делают ненужным устаревшее капитальное оборудование и капитальные инвестиции. В процессе развития экономике требуется все больший прирост основного капитала. Таким образом, то, что классический экономист считает «прибылью», есть подлинная стоимость, стоимость сохранения позиции в бизнесе, стоимость будущего, в котором ничего нельзя предвидеть, за исключением того, что прибыльный сегодня бизнес завтра станет «белым слоном», то есть собственностью, требующей разорительных вложений и не приносящей никакой пользы.

## СОВЕТ ДНЯ

Убедитесь, что достаточно вкладываете в инновации, чтобы достойно встретить день, когда ваш бизнес станет «белым слоном».

# Экономика в социальном измерении

*Кейнса интересовало все, что касается товаров,  
в то время как меня — происходящее с людьми.*

**Я** не принимаю допущения, лежащего в основе экономической науки, без которого эта дисциплина не может быть целостной. Я не согласен с тем, что экономика — независимая, более того, доминирующая сфера человеческой деятельности. Несомненно, экономика — важная сфера. Я настаиваю, что во всех политических и социальных решениях экономические издержки должны быть подсчитаны и приняты в расчет. Однако говорить только о «выгодах» — это безответственность и ограниченность, которые приводят к несчастью. И я верю в свободный рынок, зная множество альтернатив рыночной экономике.

Однако для меня экономическая сфера — *одна* из отраслей, а не *главная* сфера. Экономические потребности и их удовлетворение важны, но не абсолютны. В основе экономической деятельности, экономических институтов, экономического рационализма часто лежат неэкономические (то есть человеческие или социальные) цели. Это значит, что я не вижу в экономике автономной «науки». В 1934 году, посетив семинар Джона Кейнса, я осознал, что его интересовало все, что происходит с товарами, в то время как меня — происходящее с людьми.

## СОВЕТ ДНЯ

Прежде чем завершить разработку важного финансового документа или стратегического решения, сделайте перерыв, после этого еще раз проанализируйте, как принятое вами решение повлияет на подчиненных, компанию и клиентов.

## Личное благосостояние и общее благо

*В нравственном обществе общее благо должно  
опираться на личное благосостояние.*

Для того чтобы благо для страны было одновременно благом для компании и каждого работника, требуется напряженная работа, огромное мастерство менеджмента, высокие стандарты ответственности и широкое видение. Чтобы воплотить в жизнь это стремление к совершенству, наверное, понадобится философский камень, превращающий неблагородный металл в золото. Однако если менеджмент является лидирующей группой, это должно стать условием его работы. Менеджеры должны четко понимать свое предназначение и успешно решать эти задачи на практике. В нравственном, стабильном обществе всеобщее благо должно опираться на личное благополучие. Лидер компании должен иметь право заявить, что общественное благо совпадает с его личными интересами. Это единственное, что делает руководителя легитимным; подтвердить свои принципы на практике — его первейшая обязанность.

### СОВЕТ ДНЯ

Назовите несколько новых продуктов, которые не оправдали надежд, потому что вы или ваша компания проигнорировали общественные интересы.

## Обратная связь на основе непрерывного обучения

*Знать свои и чужие достоинства, находить им наилучшее применение — обязательное условие непрерывного обучения.*

Принимая какое-нибудь важное решение, мой знакомый кальвинистский пастор записывает ожидаемые результаты, а девять месяцев спустя сравнивает их с фактическими результатами. Это ясно показывает, что он сделал хорошо и в чем его сильные стороны. Кроме того, он видит, какие привычки следует изменить.

Сравнение ожидаемых и фактических результатов позволяет человеку выявить его сильные и слабые стороны, то есть узнать самое важное, что он должен о себе знать. Я следовал этому принципу в течение пятидесяти лет. Это показывает, что нужно улучшить и как именно. Наконец, даст возможность определить, что человек не может делать и за что, следовательно, ему не следует и браться. Знать чьи-то и свои достоинства, находить им наилучшее применение — обязательное условие непрерывного обучения.

### СОВЕТ ДНЯ

Опишите свои сильные стороны. В чем вы находите им применение? Кто, знающий вас достаточно хорошо, может помочь вам их определить?

## Обновлять себя

*Работники умственного труда должны отвечать за использование своего интеллекта и его развитие.*

**В** настоящее время от людей требуется все больше знаний (больше, чем мастерства и практических навыков). Знание и мастерство различны по фундаментальным характеристикам — практические навыки изменяются очень медленно. Знания же устаревают слишком быстро. Уровень квалификации работника умственного труда снижается, если он не повышает ее каждые три или четыре года.

Это означает не только то, что знания, мастерство и практические навыки, приобретенные когда-то человеком, не соответствуют требованиям современной жизни. С течением времени люди меняются, меняются их способности, перспективы, потребности, следовательно, приходится «заново открывать себя». Если речь идет о стаже длиной полвека (а это, думаю, скоро станет нормой), необходимо самосовершенствоваться, переходить на другой уровень.

### СОВЕТ ДНЯ

Спросите тех, кто старше вас, как они адаптировались к новым условиям работы? Какие шаги вам следует предпринять сейчас?

## Социальный эколог

*Считаю противоречие между стремлением к стабильности и необходимостью изменений основным для общества и цивилизации.*

Я считаю себя «социальным экологом». Я изучаю искусственную среду, созданную человеческими руками, пользуясь методами настоящих экологов, изучающих биологическую окружающую среду. Термин «социальная экология» придумал я, хотя сама дисциплина стара и имеет богатую историю. Ее основополагающий документ — *Democracy in America* («Демократия в Америке») Алексиса де Токвиля. Но никто так не близок мне по характеру, мировоззрению и подходу, как современник эпохи королевы Виктории (1837–1901), англичанин Уолтер Бэджет. Живший в эпоху великих социальных перемен, он первым увидел зарождение новых институтов функционирующей демократии и экономики.

Через сто лет после Бэджета я был первым, кто идентифицировал менеджмент как новый социальный институт, а немногим позднее отметил превращение знаний в важнейший ресурс, а их носителей — работников умственного труда — в новый правящий класс общества, которое становится не только постиндустриальным, но и посткапиталистическим. Как и для Бэджета, для меня противоречие между потребностью преемственности и необходимостью изменений казалось основным для общества и цивилизации.

### СОВЕТ ДНЯ

Изменяетесь ли вы и ваша компания? Каким образом можно сохранять равновесие между изменениями и стабильностью?



# Менеджмент как дисциплина

*Если что-то невозможно воспроизвести, значит, это был случайный результат, а не продукт целенаправленных усилий.*

Опубликованная мною несколько десятков лет назад книга «Практика менеджмента» дала людям возможность учиться искусству управления, которое до этого момента казалось доступным лишь немногим гениям.

Начав заниматься менеджментом, я обнаружил, что многое пришло в него из области инженерии, многое — из бухгалтерии, еще кое-что — из психологии и трудовых отношений. Каждая из этих сфер была независимой и сама по себе не давала должного эффекта. Все знают, что невозможно выполнить столярные работы, имея только пилу или только молоток, или только плоскогубцы. Когда вы собираете все эти инструменты в один комплект — вы уже мастер. Именно это я сделал в «Практике менеджмента». Я создал дисциплину менеджмента.

## СОВЕТ ДНЯ

Вы изучаете менеджмент время от времени или систематически?

# Поражение Генри Форда

*Историю подъема, падения и последующего возрождения компании Генри Форда можно назвать контролируемым опытом отрицания менеджмента.*

Историю подъема и падения компании Генри Форда, а также последующего ее возрождения его внуком, Генри Фордом II, знают многие. Однако не все понимают, что, по сути, это гораздо больше, чем история персонального успеха и поражения. Для меня это в первую очередь пример того, что я называю контролируемым опытом отрицания менеджмента.

Форд обанкротился из-за твердого убеждения, что бизнес не пуждается в менеджерах и менеджменте. Он верил, что компании требуется лишь владелец-предприниматель и его помощники. Он безжалостно увольнял или отстранял от должности любого помощника, независимо от его компетентности, если тот осмеливался действовать как «менеджер», то есть принимать решения самостоятельно, без указаний Форда. Историю Форда делает уникальной то, что он имел возможность основательно проверить собственную гипотезу: во-первых, потому, что жил долго; и, во-вторых, у него был миллиард долларов, чтобы оплатить свои убеждения. Причина поражения Форда кроется не в особенностях его личности или темперамента. Она в том, что он отказался признать необходимость менеджеров, которые выполняют определенные задачи и функции, а не указания босса.

## СОВЕТ ДНЯ

Как обеспечить рост прибыльности компании, если подчиненные не будут заинтересованы брать на себя больше ответственности?

# Проверка менеджмента: результаты

*Менеджмент проверяется достигнутыми результатами, а не знаниями управленцев.*

**Б**есспорной проверкой эффективности менеджмента являются достигнутые результаты. Другими словами, менеджмент — это скорее практика, чем наука или профессия, хотя он и включает элементы последних. Ничто не способно нанести большего ущерба экономике и обществу, чем попытки сделать управление профессией, например, лицензируя менеджеров или принимая на руководящие должности только людей с академическими степенями. Наоборот, хороший менеджер — тот, у кого успешные исполнители работают с полной отдачей. Любая попытка сделать управление «наукой» или «профессией» граничит с попыткой устранить непредсказуемость деловой жизни — ее риски, взлеты и падения, ее изматывающую конкуренцию, «неправильный» выбор потребителя, а вместе с ними — экономическую свободу и способность экономики развиваться.

## СОВЕТ ДНЯ

Какие методы, применяемые вами в менеджменте, дали хорошие результаты? От каких методов лучше отказаться?

# Терроризм и основные тенденции развития общества

*Управление компанией должно основываться на базовых принципах и предсказуемых тенденциях, независимо от текущих событий.*

Террористические атаки в сентябре 2001 года и реакция США на них коренным образом изменили мировую политику. Мы столкнулись с периодом хаоса на Ближнем и Среднем Востоке. Управление какой-либо структурой — компанией, университетом или клиникой — должно основываться на базовых принципах и предсказуемых тенденциях, не зависящих от заголовков сегодняшних газет. Менеджмент должен использовать эти тенденции как благоприятные возможности. Основные тенденции говорят о появлении нового общества, которое можно охарактеризовать так:

- глобальное уменьшение численности молодежи и появление «новой рабочей силы»;
- постоянное сокращение промышленного производства как источника богатства и рабочих мест;
- изменение формы, структуры и функций корпорации и ее высшего руководства.

В эпоху перемен стратегия или политика, основанная даже на устойчивых тенденциях, не гарантирует успеха. Но игнорирование таких тенденций точно гарантирует провал.

## СОВЕТ ДНЯ

Назовите три базовые тенденции развития общества, на которых основан ваш бизнес. Эти тенденции изменились за последнее время?

# Функционирующее общество

*Без легитимной власти невозможен  
общественный порядок.*

**Ф**ункционирующее общество должно обеспечивать реальное ощущение общественного порядка. Оно должно наполнять материальный мир значением и делать его понятным для индивидуума. Кроме того, функционирующее общество должно устанавливать легитимную гражданскую и политическую власть.

Общество не может существовать, не наделив отдельных членов социальным статусом и функциями, а преобладающие гражданские силы — легитимной властью. Благодаря этому устанавливаются цели и смысл существования общества, формируется социальное пространство, создаются общественные институты. Если отдельная личность не будет наделена социальным статусом и функциями, получится не общество, а множество социальных атомов, существующих без цели и назначения. Пелегитимность власти не позволяет установить тесные взаимосвязи в обществе — возможен лишь социальный вакуум, в котором люди вынужденно объединены тяжелым трудом или по инерции.

## СОВЕТ ДНЯ

Каким образом вновь созданное правительство Ирака может стать легитимным? Что должно делать легитимное правительство для того, чтобы определить статус и функции иракцев?



# Февраль

- |    |   |  |    |   |  |
|----|---|--|----|---|--|
| 1  | ✧ | Перейти водораздел                                       | 16 | ✧ | Гармонизация интересов                         |
| 2  | ✧ | Смотреть в лицо реальности                               | 17 | ✧ | Социальные цели общества                       |
| 3  | ✧ | Революция в управлении                                   | 18 | ✧ | Обновление правительства                       |
| 4  | ✧ | Знания и технологии                                      | 19 | ✧ | Реприватизация                                 |
| 5  | ✧ | Сокращение численности молодежи                          | 20 | ✧ | Менеджмент и экономическое развитие            |
| 6  | ✧ | Транснациональная компания                               | 21 | ✧ | Провал централизованного планирования          |
| 7  | ✧ | Образованный человек                                     | 22 | ✧ | Правительство «казенного пирога»               |
| 8  | ✧ | Баланс между непрерывностью и изменениями                | 23 | ✧ | Новые задачи правительства                     |
| 9  | ✧ | Организации дестабилизируют общество                     | 24 | ✧ | Легитимность корпорации                        |
| 10 | ✧ | Современная организация должна быть двигателем прогресса | 25 | ✧ | Управление корпорацией                         |
| 11 | ✧ | Человеческий фактор в менеджменте                        | 26 | ✧ | Равновесие трех аспектов деятельности компании |
| 12 | ✧ | Роль наблюдателя   | 27 | ✧ | Цель и миссия бизнеса                          |
| 13 | ✧ | Сущность свободы   | 28 | ✧ | Цель и миссия бизнеса. Потребитель             |
| 14 | ✧ | Требования к политическому руководству                   | 29 | ✧ | Что покупает потребитель                       |
| 15 | ✧ | Спасение обществом                                       |    |   |  |





# Перейти водораздел

*Перейти водораздел на пути к новой реальности.*

Каждые несколько сотен лет происходит трансформация общества. Мы переходим некий водораздел. В течение нескольких десятилетий изменяется все: мировоззрение, основные ценности, социальная и политическая структура общества, искусство, ключевые институты. Люди, родившиеся после трансформации, не могут представить себе мир, в котором жили их дедушки и бабушки и в котором родились их родители.

Сегодняшние радикальные изменения — это новая реальность, которая 30 лет назад забрезжила на горизонте, а сейчас становится видимой. Она лежит в основе происходящей в мировом масштабе реструктуризации компаний — слияния, изъятия капиталовложений, создания альянсов. Она же приводит к изменению структуры рабочей силы во всех странах (если в США это уже свершившийся факт, то в Японии и Европе изменения только начинаются). Новая реальность также обуславливает необходимость радикального обновления системы образования, особенно высшего. В этой реальности отсутствуют проблемы, о которых продолжают говорить политики, экономисты, ученые, бизнесмены и профсоюзные лидеры.

## СОВЕТ ДНЯ

Услышав, как коллеги ломают копыя, отстаивая явно устаревшие позиции, найдите способ разбудить их.

# Смотреть в лицо реальности

*Использовать возможности новой реальности.*

**Н**овая реальность не совпадает с ожиданиями ни левых, ни правых сил. Она очень отличается от представлений о ней каждого из нас, независимо от политических убеждений. Однако наибольшую опасность представляют сегодня иллюзии лиц, принимающих решения, — в правительстве, бизнесе или профсоюзах.

Но тот, кто понимает, принимает и использует новые реалии, получает огромные возможности. Из этого следует главное, незбываемое правило для того, кто принимает решения в организации: быть готовым к новой реальности и противостоять искушению опираться на знания, которые не подвели вчера, но могут стать ошибочными завтра. Таким образом, управлять во времена перемен — значит быть готовым использовать новые реалии, отказавшись от утверждений и предположений, актуальных несколько лет назад.

## СОВЕТ ДНЯ

Назовите три новые возможности, появившиеся в результате демографических процессов (изменений в структуре населения и рабочей силы) и перехода от национальных к региональным и транснациональным экономикам.

Обдумайте, как их использовать.

# Революция в управлении

*Самое главное — производительность работников умственного труда.*

**В** 1881 году американец Фредерик Тейлор (1856–1915) первым применил знания к изучению *труда*, его теоретическому и прикладному анализу. Это привело к *революции в производительности*, которая стала жертвой собственного успеха. Самое главное сегодня — производительность работников умственного труда, что предполагает *применение знаний к знаниям*.

Знания сейчас пужны также для того, чтобы определить, какие новые знания необходимы, можно ли их приобрести и как сделать эффективными. Другими словами, знания используются для *системных инноваций*. Это третье изменение в динамике знаний можно назвать *революцией в управлении*. Обеспечить применение существующих знаний наилучшим образом ради получения желаемого результата — это и есть, в сущности, то, что мы называем *менеджментом*.

## СОВЕТ ДНЯ

За какие результаты вам платят? Перечислите три задания, отказ от выполнения которых позволит вам работать более продуктивно.

## Знания и технологии

*Новые технологии опираются на всю совокупность человеческих знаний.*

Получение знаний и процесс обучения традиционно были отделены от практического применения. Факультеты и кафедры университетов, их специализация — фактически все высшее образование было предметно ориентированным. Идвоя языком специалистов, усилия ученых сконцентрировались скорее на «продукте», чем на «рынке» или «применении». Теперь стараются систематизировать существующие знания и найти им применение, а не проводить новые исследования. Расширились междисциплинарные контакты.

Это свидетельствует об изменении роли знаний: они перестают быть абстрактной ценностью и превращаются в ресурс, способный давать практическую отдачу. Знания как стержень современного общества неразрывно связаны с прикладными сферами, где они применяются. Однако конечные результаты всегда достигаются в точке пересечения многих дисциплин.

### СОВЕТ ДНЯ

Составьте список задач, за которые вы отвечаете. От каких специалистов вы зависите при их решении? Как скоординировать усилия этих специалистов?

# Сокращение численности молодежи

*Следующее общество уже на пороге.*

**В** развитых странах произойдут значительные демографические изменения, признаки которых наблюдаются уже сейчас: рост численности людей старшего возраста и сокращение количества молодежи. Наиболее угрожающей является тенденция к уменьшению числа молодых людей — такого не случалось со времен распада Римской империи. Не только в развитых странах, но также в Китае и Бразилии уровень рождаемости сейчас значительно ниже необходимого для воспроизводства населения — 2,2 ребенка на одну женщину репродуктивного возраста. В политическом плане это означает, что усилившаяся иммиграция станет проблемой всех богатых стран. Это будет противоречить всем традиционным политическим установкам.

С экономической точки зрения, сокращение численности молодежи основательно изменит рынки. Семейный уклад был движущей силой внутренних рынков в развитых странах, но сейчас очевидно, что количество создаваемых семей будет неуклонно уменьшаться, если его не поддержать за счет массовой иммиграции молодых людей.

## СОВЕТ ДНЯ

Определите, кого больше в вашей компании: молодых работников, людей старшего поколения или иммигрантов. Убедитесь, что она готова к постепенному сокращению предложения молодой рабочей силы и росту численности иммигрантов и пожилых людей.

# Транснациональная компания

*Успешные транснациональные компании считают себя отдельными, вненациональными структурами.*

**К**омпании, занимающиеся международным бизнесом, сегодня организованы как традиционные многонациональные. Но трансформация в транснациональные корпорации уже началась и происходит достаточно быстро. Ассортимент товаров может оставаться неизменным, но структура компании фундаментально меняется. Для транснациональной компании существует только одна экономическая единица — мир. Сбыт, обслуживание, связи с общественностью и юридические отношения остаются локальными, но требования к сырью, оборудованию, планированию, исследованиям, финансам, маркетингу, ценообразованию и управлению диктуются мировым рынком. Для такой компании национальные границы в значительной степени потеряли смысл.

Нельзя сказать, что транснациональные компании совсем не контролируются национальными правительствами. Но этот контроль рассматривается как исключение из политических и практических правил, принятых на мировых рынках. Успешные транснациональные компании считают себя отдельными, вненациональными структурами. Это подчеркнуто демонстрируют транснациональные топ-менеджеры — люди, о которых несколько десятилетий назад никто не имел понятия.

## СОВЕТ ДНЯ

Задайте центру технической поддержки импортной компьютерной техники вопрос о приобретенном вами оборудовании. Сравните качество услуг иностранной компании с качеством услуг местного провайдера кабельного телевидения.

## Образованный человек

*Образованный человек стремится применять знания к настоящему, не говоря уже о формировании будущего.*

В своем романе «Игра в бисер» Герман Гессе предвосхитил планы устройства мира, вынашиваемые гуманистами, и продемонстрировал их несостоятельность. В книге описано братство интеллектуалов, художников, гуманистов, посвятивших себя Великой Традиции, ее мудрости и красоте. Но герой, магистр игры, решает вернуться к развратной, вульгарной, грубой, непредсказуемой реальности, считая свои ценности бесполезными, если они не соответствуют миру.

Посткапиталистическое общество нуждается в образованных людях больше, чем предыдущие формации, при этом обязательным условием образования является изучение великого наследия прошлого. Но просвещенный человек должен понимать реальность и управлять ею.

### СОВЕТ ДНЯ

Прочтите книгу о политике, истории или о чем-нибудь другом, интересующем вас. Что вы узнали нового? Можете ли вы применить эти знания в работе?

## Баланс между непрерывностью и изменениями

*Именно потому что изменения происходят постоянно, основы должны быть особо прочными.*

Чем больше у организации шансов стать лидером перемен, тем сильнее она нуждается в балансе между быстрым изменением и непрерывностью. Один из способов обеспечить такое равновесие — превратить временное партнерство в продолжительное сотрудничество. Балансирование между изменениями и непрерывностью требует постоянной работы с информацией. Ничто так не разрушает непрерывность и не портит отношения, как недостаточная и ненадежная информация. Вопрос «Кого следует проинформировать об этом?» должен стать обычным в компании при любых, даже самых незначительных изменениях. Особое значение это приобретает в условиях, когда делающие одно дело люди не видят друг друга, то есть в условиях использования информационных технологий. Это необходимо для сохранения всего, что касается основ компании: ее миссии, ценностей, исполнения и оценки результатов.

В конечном счете баланс между изменением и непрерывностью должен строиться на компенсации, признании и вознаграждении. Организация должна награждать за постоянство — например, поощряя сотрудников, предлагающих непрерывные улучшения, вознаграждая их за истинное новаторство.

### СОВЕТ ДНЯ

Принимая решение или делая выбор, спросите себя, кого следует проинформировать об этом.



# Организации дестабилизируют общество

*Организация всегда превосходит общество своей культурой.*

Компании работают в обществе; результаты их деятельности принадлежат ему. Однако компания не может полностью подчиниться обществу или раствориться в нем. В культурном отношении она должна *превосходить* общество. Компании, от которых зависит занятость местного населения, закрывают предприятия или заменяют опытных специалистов молодыми, владеющими компьютерными технологиями. Каждый из подобных случаев воспринимается как «несправедливое решение», и каждый дестабилизирует общество.

Культура и система ценностей организации определяются ее целями. Каждая больница, каждая школа, каждая компания должна верить в то, что она вносит существенный вклад и от результатов ее деятельности зависит благополучие общества. Чтобы успешно выполнить свои задачи, организация должна быть хорошо структурированной и управляемой, а ее культура не должна расходиться с ценностями общества, иначе она не сможет внести социальный вклад.

## СОВЕТ ДНЯ

Если Wal-Mart (самая большая сеть супермаркетов США) желает построить магазин в микрорайоне, жители которого возражают против этого, какие действия следует предпринимать компании? В каком случае Wal-Mart имеет смысл отказаться от строительства?

# Современная организация должна быть двигателем прогресса

*Только общество, постоянно меняясь, способно поддерживать стабильность и целостность.*

Общество, сообщество и семья — стабилизирующие институты. Они поддерживают стабильность и предотвращают или хотя бы замедляют изменения. Кроме того, мы знаем, что теории, ценности и плоды человеческого разума стареют, ветшают и костенеют, превращаясь в непугный хлам.

«Революции» каждого поколения (как рекомендовал Томас Джефферсон) — не метод решения. Мы знаем, что революция происходит по причине угасания старого, несостоятельности идей и институтов, неспособности к самообновлению. Единственный способ для института (правительства, армии, профсоюза или университета) поддерживать целостность — это постоянный инновационный процесс, пронизывающий всю его структуру. Все институты рано или поздно устаревают. Следовательно, инновации и предпринимательство нужны как в обществе, экономике, так и в государственных учреждениях, бизнесе. Современная организация должна стать разрушителем спокойствия и двигателем прогресса и быть открытой для инноваций.

## СОВЕТ ДНЯ

Когда вы создали или помогли создать новый продукт? Вы просто копировали конкурента или действительно нашли свежую идею? Продолжайте пробовать.

## Человеческий фактор в менеджменте

*Менеджмент касается человеческого бытия.*

**З**адача менеджмента — объединить людей для совместных действий, чтобы усилить их сильные стороны и преуменьшить слабые. Поэтому менеджмент становится решающим, определяющим фактором для организации.

Менеджмент должен основаться на коммуникациях и персональной ответственности. Все служащие компании должны стремиться к поставленной цели и быть уверены, что их коллегам понятна эта цель. Все должны думать о том, что они могут дать другим, а другим, в свою очередь, нужно знать, что требуется от них.

Менеджмент должен предоставлять компании и каждому ее сотруднику возможность расти и развиваться по мере изменения потребностей и возможностей.

### СОВЕТ ДНЯ

Вы великий актер в отвратительном спектакле?  
Что вы собираетесь делать?

## Роль наблюдателя

*Наблюдатель видит то, чего не замечают ни актер, ни зритель.*

**Н**аблюдатели не имеют собственной роли. Они находятся на сцене, но не участвуют в спектакле. Они даже не зрители. Судьба спектакля и каждого занятого в нем актера зависит от зрителей, тогда как реакция наблюдателя ни на что не влияет. Однако, стоя за кулисами, как пожарный в театре, наблюдатель видит то, чего не замечают ни актер, ни зрители. Наблюдатель смотрит иначе, чем они; он отражает, но отражает не как зеркало, а как призма — преломляя.

Смотреть и думать — занятие, достойное всяческого одобрения. Но «шокировать людей, стоя на крыше и выкрикивая непривычные суждения, — плохо». Увы, я редко принимал во внимание это хорошо известное предостережение.

### СОВЕТ ДНЯ

Будьте наблюдателем, чтобы понять, что нужно сделать в вашей компании. Затем действуйте, но помните при этом, что рискуете шокировать людей.

## Сущность свободы

*Свобода — не избавление, а возможность.*

**С**вобода — не шутка. Не личное счастье, безопасность, мир или прогресс. Свобода — это возможность выбора. Свобода — не столько права, сколько обязанности. Реальная свобода — это не свобода от чего-либо и не избавление. Это право выбирать между тем, чтобы делать или не делать, действовать одним или другим путем, придерживаться той или иной веры. Это не «шутка», а тяжелейшее бремя, лежащее на человеке, который определяет линию своего поведения, как и поведение общества в целом, и несет ответственность за оба решения.

### СОВЕТ ДНЯ

Составьте для себя список конкретных задач. Подумайте о целях, которые будут соответствовать вашим потребностям и одновременно помогут руководителю решить его задачи. Регулярно информируйте начальство о своих находках.

# Требования к политическому руководству

*Остерегайтесь харизмы.*

**Х**аризма сегодня в моде. О ней очень много говорят, о харизматичности лидера написано огромное количество книг. Ни одно столетие не видело столько харизматических личностей, сколько XX век, и никогда политические лидеры не причиняли такого огромного вреда, как четыре великих вождя XX столетия: Сталин, Муссолини, Гитлер и Мао. Харизма не имеет значения. Все зависит от того, куда ведет лидер — в правильном направлении или по ложному пути. Неоспоримые достижения XX века стали результатом работы совершенно пехаризматичных людей. Двое военных, которые привели союзников к победе во Второй мировой войне, — Дуайт Эйзенхауэр и Джордж Маршалл, — были в высшей степени дисциплинированными, компетентными людьми и при этом ужасными запудами.

Возможно, наибольший повод для оптимизма даст то, что для высококвалифицированных специалистов харизма не имеет никакого значения (в отличие от компетентности).

## СОВЕТ ДНЯ

Ищите наиболее компетентных людей для своей компании, не обязательно с харизмой.

## Спасение обществом

*Конец веры в спасение обществом может даже стать причиной возврата к персональной ответственности.*

Несомненно, крах марксизма как мировоззрения символизирует конец веры в спасение обществом. Будущего знать нельзя; мы можем только надеяться и молиться. В чем наше спасение? Возможно, в стоическом смирении? Или в возрождении традиционной религии, обращенной к потребностям и проблемам личности? Предзнаменованием этого может быть стремительный рост «пасторальных» христианских церквей в Америке — протестантских, католических, неконфессиональных. Не исключено также возрождение фундаменталистского Ислама. Молодые люди в исламском мире, которые сейчас так горячо отстаивают исламский фундаментализм, 50 лет назад были бы такими же пламенными марксистами. Или нас ждет появление новых религий? До сих пор спасение, самообновление, духовный рост, благополучие и достоинство рассматривались скорее как экзистенциальные, чем социальные цели или политические предписания. Конец веры в спасение обществом непременно означает обращение внутрь себя. Становится возможным — по крайней мере, мы на это надеемся — даже возврат к персональной ответственности.

### СОВЕТ ДНЯ

Отдел по управлению персоналом не должен заботиться о вас, вы должны делать это сами. Определите свои сильные стороны, будьте уверены, что результаты соответствуют вашим ожиданиям, и управляйте собой.

Постоянно спрашивайте себя, каким должен быть *ваш* вклад.

## Гармонизация интересов

*Гармонизация не означает, что общество должно отказаться от своего права ограничить экономическую власть корпораций.*

Экономические цели не освобождают корпорацию от социальных обязательств. Наоборот, она должна быть организована таким образом, чтобы действия, направленные на получение выгоды, позволяли ей автоматически выполнять социальные обязательства. Общество, основанное на корпоративной собственности, может функционировать только в том случае, когда компании способствуют социальной стабильности и достижению социальных целей независимо от доброй воли или социальной грамотности их менеджеров.

В то же время гармонизация не означает, что обществу нужно отказаться от своих потребностей и права ограничить экономическую власть корпораций. Наоборот, жизненно необходимо установить рамки, в которых действуют общественные институты. Но общество следует организовать так, чтобы не было искушения предпринимать во имя социальной стабильности или социального доверия меры, угрожающие существованию и стабильности его представительских институтов.

### СОВЕТ ДНЯ

Выясните, не ущемляются ли в вашей компании права миноритарных акционеров.



## Социальные цели общества

*Наши проблемы проистекают из отсутствия главной социальной цели у индустриального общества.*

**М**ы уже не верим, что экономический прогресс — это всегда и непременно высшая цель. И как только мы перестали считать экономические достижения высочайшей ценностью и стали рассматривать их как одну из составляющих цели мы, в сущности, перестали верить в экономическую деятельность как основу социальной жизни. Западное общество уже не думает, что у человека основными являются экономические мотивы, и удовлетворение он получает от экономических успехов и вознаграждений.

Мы должны развивать свободное общество на основе новой концепции человеческой природы и социальных целей. Необходимо разработать нравственную концепцию социальной жизни. И она может быть найдена в философской или метафизической сфере.

### СОВЕТ ДНЯ

Сформулируйте цель компании, которая не заключалась бы в финансовых результатах и увеличении прибыли акционеров. Это должна быть цель, в которую служащие поверят и ради которой будут лучше работать.

# Обновление правительства

*Правительству следует восстановить свои исполнительские функции.*

**М**ы наблюдаем бессилие правительства перед натиском группы людей, объединенных общими интересами. Фактически оно утратило способность управлять — принимать решения и приводить их в исполнение. Новые задачи — охрана окружающей среды, уничтожение бандформирований и международного терроризма, эффективный контроль над вооружением — может решить лишь сильное правительство. И они требуют *другой его формы*.

Правительство должно восстановить свою результативность. Ему следует *коренным образом измениться*. Чтобы круто развернуть какой-нибудь институт, — будь то бизнес, профсоюз, университет, больница или правительство — необходимо выполнить следующие действия.

1. Отказаться от того, что не приносит пользы и не дает результата.
2. Сосредоточиться на том, что дает отдачу и повышает эффективность института.
3. Анализировать частично успешные проекты.

Коренное изменение предполагает отказ от всего, что бездействует, и наращивание того, что активно работает.

## СОВЕТ ДНЯ

Может ли ваш бизнес получить прибыль от некомпетентности правительства — подобно тому как FedEx и United Parcel Service разбогатели на неповоротливости почтовой службы США? Если вы работаете на правительство, повысьте свою эффективность, сосредоточившись на том, что приносит результат.

# Реприватизация

*Сильнейший аргумент в защиту частной собственности — это возможные потери.*

**Р**еприватизация — это политика использования неправительственных институций для реального выполнения операций, возложенных на государство, потому что первичный частный институт общества — семья — не может их оплатить. Бизнес — особенно привлекательный объект для реприватизации, потому что, в отличие от других социальных институтов, он является сферой инноваций. Все другие институты по своей природе консервативны и внедряют их только в силу обстоятельств и очень неохотно.

У бизнеса два преимущества по сравнению с правительством. Первое: он может прекратить свою деятельность. Более того, он вынужден делать это, работая на рынке. Второе: это единственный институт, эффективность которого можно определить. Потребитель всегда спрашивает: «А чем ваш продукт будет полезен мне завтра?» Услышав в ответ «Ничем», он без сожаления воспримет исчезновение его производителя. Точно так же поведет себя инвестор. Благодаря этому бизнес — наиболее приспособляемый и гибкий из всех существующих институтов.

## СОВЕТ ДНЯ

Составьте список секторов, которые будут приватизированы, и подумайте, как из этого извлечь прибыль.

# Менеджмент и экономическое развитие

*Не существует слаборазвитых стран, есть только плохо управляемые.*

Экономическое и социальное развитие — это результат управления. Можно сказать, что не существует слаборазвитых стран, есть только плохо управляемые. Япония 140 лет назад была слаборазвитой страной по всем параметрам. Но она очень быстро создала менеджмент, обладающий большой компетентностью и, более того, непревзойденными качествами.

Значит, управление — важнейший рычаг экономического развития, а развитие — результат управления. Весь опыт экономического развития доказывает это. С помощью одного только капитала нельзя достичь высокого уровня экономического развития. Стремительное развитие наблюдается лишь там, где правильно построена управленческая деятельность. Другими словами, развитие — результат человеческой активности, а не экономического богатства. А генерировать и направлять человеческие усилия — задача менеджмента.

## СОВЕТ ДНЯ

Какую роль играет ваша организация в развивающемся мире? Способствует ли ваша деятельность поднятию стандартов управления в местных компаниях?

# Провал централизованного планирования

*В эпоху новейших технологий общество будет владеть жалкое существование, пойдя по пути централизованного планирования экономики.*

Новые технологии существенно расширяют сферу менеджмента. Многим приходится осваивать управленческие навыки. И на всех уровнях спрос на ответственного, компетентного, экономически грамотного руководителя, способного видеть проблемы и выбирать менее рискованные альтернативы, умеющего управлять персоналом, значительно возрастает.

Новые технологии позволяют осуществлять децентрализацию. Общество, попытавшееся в эпоху новейших технологий прибегнуть к централизованному планированию, обречено на жалкое существование. Такая же участь ждет компанию, которая попытается переложить ответственность за принятие решений на верхи. Она погибнет, как динозавр, огромное тело которого управлялось маленькой центральной нервной системой и не смогло приспособиться к быстрым изменениям окружающей среды.

## СОВЕТ ДНЯ

Для того чтобы повысить отдачу подчиненных, убедите их в том, что они достаточно подготовлены для самостоятельной работы. После этого поручите выполнить работу. Предусмотрите возможность неудачи.

# Правительство «казенного пирога»

*Правительство становится хозяином гражданского общества, способным формировать его.*

До Первой мировой войны в истории не было случая, чтобы правительство получало от народа больше 5–6% национального дохода. Поэтому правительства — демократические или абсолютные монархии — были вынуждены действовать в условиях крайних ограничений, которые не позволяли им превращаться в социальный или экономический орган. Однако после Первой мировой войны бюджетный процесс стал говорить «да» всем. В отсутствие экономических ограничений правительство становится хозяином гражданского общества, способным формировать его. Посредством кошелька оно может создавать общество, соответствующее представлениям государственных деятелей. Хуже всего то, что фискальное правительство стало распоряжаться «казенным пирогом».

Следовательно, правительство все больше подрывает основы свободного общества. Депутаты обманывают избирателей, обогащая группы людей, объединенных общими интересами. Все это противоречит концепции гражданского общества.

## СОВЕТ ДНЯ

Составьте проект поправки к бюджету вашего города, предусматривающей ограничение налога на собственность, подобно 13-й поправке в штате Калифорния. Пойдите на заседание городского совета и оцените бюджетные расходы.

# Новые задачи правительства

*Новые задачи требуют новых  
управленческих подходов.*

Для решения новых задач требуются новые управленческие подходы (при этом понадобится иная форма правительства). Наибольшую опасность представляет разрушение человеком окружающей среды. На втором месте стоит терроризм, для борьбы с которым необходимы транснациональные действия и институты.

В современном мире большое государство может стать заложником небольшой группы людей. В один из почтовых ящиков любого крупного города террористы могут положить ядерную бомбу и взорвать ее с помощью дистанционного управления. То же самое можно сделать с бактериальной бомбой, содержащей, например, споры сибирской язвы. Для борьбы с терроризмом понадобятся ресурсы, превышающие возможности отдельного государства. Мы пока еще отстаем в создании необходимых структур. Кроме того, потребуются титанические усилия, чтобы заставить национальные правительства подчиняться таким институтам и их решениям.

## СОВЕТ ДНЯ

Станьте участником отраслевых инициатив, важных для вашей компании. Заключите партнерское соглашение с таким международным агентством по атомной энергии (например, International Atomic Energy Agency), которое борется с ядерным терроризмом.

# Легитимность корпорации

*Если власть в корпорации не организована по принципу легитимности, это приведет к краху.*

**Н**икакая социальная сила не может существовать долго, если она нелегитимна. И никакое общество не может функционировать, если оно не составляет единого целого. Если члены индустриальной системы не обретут социального статуса, наше общество распадется. Массы перестанут бунтовать и погрузятся в апатию. Людям не будет нужна свобода, которая без социального значения не представляет собой ничего, кроме опасности и бремени. Есть лишь два пути: строить функциональное индустриальное общество или стать свидетелями исчезновения свободы и наступления анархии и тирании.

## СОВЕТ ДНЯ

Решите: выгодно ли для вас и вашей компании работать в тех странах мира, где правит тирания или анархия, или это слишком опасно.



# Управление корпорацией

*Что означает капитализм, если знания  
имеют больший вес, чем деньги?*

Скоро мы снова столкнемся с проблемой управления корпорацией. Нам придется переосмыслить цель компании-работодателя и ее менеджмента, чтобы удовлетворить *обоих* законных владельцев: акционеров и владельцев человеческого капитала. Выживаемость организации будет зависеть от ее умения создавать условия для эффективной работы квалифицированного персонала. Следовательно, способность привлечь и удержать настоящих профессионалов — основная предпосылка успеха организации.

Что означает капитализм, если знания имеют больший вес, чем деньги? И что означает понятие «свободный рынок» в условиях, когда истинными активами становятся высококвалифицированные работники умственного труда? Такие специалисты не могут быть ни куплены, ни проданы. Они не достаются в результате слияния или поглощения. Несомненно, появление высокоинтеллектуального работника вызовет существенные изменения в структуре и самой природе экономической системы.

## СОВЕТ ДНЯ

Какова доля сотрудников вашей компании, обладающих современными знаниями в своей области? Скажите этим людям, что цените их, и попросите поучаствовать в принятии решений, где важна их экспертная оценка. Дайте им почувствовать себя совладельцами.

# Равновесие трех аспектов деятельности корпорации

*Суверенитет акционера — камень преткновения.  
Это ненадежная модель.*

**В**ажной задачей топ-менеджмента в новом обществе станет сохранение баланса между тремя аспектами деятельности компании: экономическим, гуманитарным и социальным. Существуют модели организаций с преобладанием одной из составляющих. Например, в немецких компаниях особое внимание уделяется социальному аспекту, в американских — экономическому, в японских — гуманитарному.

Ни один из трех подходов не привел к полному успеху. Немецкая модель обеспечивала экономическое процветание и социальную стабильность, но ценой высокого уровня безработицы и опасной неэластичности рынка труда. Японская модель была успешной на протяжении многих лет, но споткнулась при первом серьезном вызове: она препятствовала быстрому восстановлению после экономического спада 1990-х годов. Оказалось, что эта ненадежная модель эффективна только во времена процветания. Очевидно, компания может выполнять свои гуманитарные и социальные функции, только преуспевая. Но сегодня, когда конкурентное преимущество компании определяют квалифицированные работники, стремящаяся к успеху организация должна быть желанным работодателем.

## СОВЕТ ДНЯ

Обдумайте экономический, гуманитарный и социальный аспекты деятельности своей компании. Составьте список узких, по вашему мнению, мест. Подготовьте план, позволяющий исправить ситуацию.

## Цель и миссия бизнеса

*Чем мы занимаемся?*

Казалось бы, довольно просто определить, из чего состоит бизнес компании. Сталелитейный завод производит сталь; железная дорога перевозит грузы и пассажиров; страховая компания гарантирует возмещение ущерба; банк дает займы деньги. На самом деле ответ на вопрос, чем мы занимаемся, не так уж очевиден.

Бизнес не определяется названием компании, ее уставом или официальным актом регистрации акционерного общества. Он определяется желанием удовлетворить потребителя, покупающего продукт. Удовлетворить потребителя — цель каждого бизнеса. Следовательно, на вопрос, из чего состоит ваш бизнес, можно ответить, только оценивая бизнес со стороны, с точки зрения потребителя и рынка. Что клиент думает, во что верит и чего хочет в настоящее время, должно восприниматься менеджментом как объективный факт и так же серьезно, как отчеты продавца, результаты испытаний инженера или расчеты бухгалтера. Чтобы дать ответ с позиции потребителя, менеджмент должен сделать осознанное усилие, основываясь при этом на объективных данных, а не догадках.

### СОВЕТ ДНЯ

Посвятите все дни этой недели общению с клиентами. Спросите, какой они видят вашу компанию, что думают о ней, чего ждут от нее. Используйте эту обратную связь, чтобы точнее сформулировать миссию компании.

# Цель и миссия бизнеса. Потребитель

*Кто наш потребитель?*

**П**отребитель — это конечный пользователь продукта. Кто он — вот рещающий вопрос в определении целей и задач бизнеса.

Существуют различные типы потребителей. У производителей товаров широкого спроса всегда есть по меньшей мере два потребителя: домохозяйка и бакалейщик. Мало иметь домохозяйку, страстно желающую приобрести продукт, если у продавца он отсутствует. И мало хорошего в том, что в магазине лемятся полки от качественных товаров, если домохозяйки их не покупают. Пытаться удовлетворить только одного из этих потребителей, не удовлетворяя другого, — невыполнимая задача.

## СОВЕТ ДНЯ

Возьмите один из продуктов своей компании и определите, какие потребители заинтересованы в нем. Подумайте, удовлетворяете ли вы все категории потребителей или не учитываете потребности некоторых.

# Что покупает потребитель

*Что потребитель считает ценным?*

**П**оследний вопрос, на который необходимо ответить, для того чтобы четко определить цель и миссию бизнеса: что потребитель считает ценным? Как правило, менеджеры определяют ценность как качество. Но такой подход почти всегда ошибочен. Потребитель никогда не покупает продукт. По определению он покупает удовлетворение желания, то есть то, что для него представляет ценность.

Например, девушке-подростку ценностью кажется сверхмодная обувь. Она должна ее иметь. Цена имеет второстепенное значение, а прочность и долговечность ничего не значат вовсе. Через несколько лет предпочтения этой девушки, теперь уже молодой матери, изменятся. Она не будет покупать что-то немодное, но на первое место поставит долговечность, умеренную стоимость, удобство и т. д. Туфли, которые являются пределом мечтаний типейджера, представляют очень небольшую ценность для ее старшей сестры. Таким образом, на вопрос о том, что потребители считают ценностью, ответить сложно, точный ответ знают только сами потребители. Менеджменту не стоит и пытаться угадать — надо систематически проводить исследования.

## СОВЕТ ДНЯ

Что ваши потребители считают наиболее ценным в продукте, который вы выпускаете? Если вы не знаете, выясните. Если думаете, что знаете, убедитесь, правильно ли вы определили — спросите у них.



# Март

---

- |    |   |   |    |   |   |
|----|---|---|----|---|---|
| 1  | ✧ | Лидер перемен   | 18 | ✧ | Мораль и прибыль  |
| 2  | ✧ | Критерий оценки инноваций                             | 19 | ✧ | Оценка деятельности корпорации                          |
| 3  | ✧ | Открытия, находящиеся вне сферы деятельности компании | 20 | ✧ | Результаты деятельности менеджеров                      |
| 4  | ✧ | Главная идея инноваций                                | 21 | ✧ | По ту сторону информационной революции                  |
| 5  | ✧ | Управление будущим                                    | 22 | ✧ | Интернет-технологии и образование                       |
| 6  | ✧ | Инновации и риск                                      | 23 | ✧ | Большие возможности электронной торговли                |
| 7  | ✧ | Создание целого                                       | 24 | ✧ | Электронная торговля: вызов                             |
| 8  | ✧ | Перемены: опасность или возможность?                  | 25 | ✧ | От юридической беллетристики к экономической реальности |
| 9  | ✧ | Постоянная готовность к изменениям                    | 26 | ✧ | Управление транснациональными корпорациями              |
| 10 | ✧ | Поиск направления изменений                           | 27 | ✧ | Команда или партнер                                     |
| 11 | ✧ | Экспериментальная проверка                            | 28 | ✧ | Стратегическая информация                               |
| 12 | ✧ | Цель бизнеса  | 29 | ✧ | Несостоятельность науки управления                      |
| 13 | ✧ | От стратегических планов к действию                   | 30 | ✧ | Природа сложных систем                                  |
| 14 | ✧ | Универсальные предпринимательские правила             | 31 | ✧ | От анализа к восприятию                                 |
| 15 | ✧ | Управление ближайшим и отдаленным будущим             |    |   |   |
| 16 | ✧ | Сопоставление цели и результатов                      |    |   |   |
| 17 | ✧ | Значение прибыли                                      |    |   |   |





## Лидер перемен

*Наиболее эффективное управление изменениями — их внедрение.*

Изменениями нельзя управлять, их можно только «возглавить». В эпоху бурных перемен, например в наше время, они стали нормой. Они болезненны, рискованны и трудоемки. Но если организация не ставит перед собой задачу проводить изменения, у нее нет шансов на будущее. В период быстрых структурных изменений выживают лишь *лидеры перемен*. Лидер перемен видит в изменениях благоприятную возможность: он ищет новизну, умеет правильно определить перспективные тенденции и эффективно использовать их как внутри, так и вне организации. Создавать будущее очень рискованно, однако еще опаснее вообще не пытаться это сделать. Значительная часть попыток изменений не достигает цели, по другому пути нет.

### СОВЕТ ДНЯ

Постарайтесь предвидеть будущее и быть лидером перемен.

# Критерий оценки инноваций

*Критерием инноваций является их ценность  
для рынка и потребителя.*

Ценность инноваций проверяется тем, удовлетворяют ли они потребностям клиента на новом уровне. Сама по себе новинка — лишь развлечение. Новизна, как и качество нового продукта, оценивается вовсе не по тому, нравится ли он потребителю, а по тому, готов ли он за него платить. Однако руководители компаний часто ропщут на перемены только потому, что им надоело изо дня в день производить одно и то же.

Инновации должны оцениваться не по их научной или технической значимости, а по ценности, которую они представляют для рынка и потребителя. Социальные новшества часто бывают столь же важными, сколь и технологические. Возможно, продажа в рассрочку гораздо существеннее повлияла на экономику и рынок, чем большинство глобальных научных открытий этого столетия.

## СОВЕТ ДНЯ

Определите, какие инновации в вашей компании действительно имеют ценность, а какие просто разнообразят модельный ряд. Вы вводили новинки только потому, что надоело заниматься одним и тем же? Если так, удостоверьтесь, что ваш следующий продукт удовлетворяет потребности клиентов.

# Открытия, находящиеся вне сферы деятельности компании

*Как правило, технологии, оказывающие наибольшее влияние на компанию и отрасль, находятся вне сферы ее непосредственной деятельности.*

**Б**ольшинство новинок, внедрение которых вызвало радикальные изменения во многих компаниях, создавались вне области их профессиональной деятельности. Вот три ярких примера.

Застежка-молния изначально изобреталась для упаковки тяжелых грузов (например, зерна) в морских портах. Никто не думал использовать ее в легкой промышленности вместо пуговиц. Да и сам изобретатель никогда не мечтал ни о чем подобном.

Корпоративные векселя (то есть краткосрочные расписки, введенные в обиход небанковскими финансовыми учреждениями) изобретены не банками, но оказали огромное отрицательное воздействие на них.

Изобретение стекловолокна, которое произвело революцию в телефонии, не было результатом исследований крупных телефонных компаний США, Японии или Германии. Это находка компании Corning, занимавшейся производством стекла.

## СОВЕТ ДНЯ

Назовите хотя бы одно новшество, появившееся вне сферы деятельности вашей компании, которое преобразовало ее или может это сделать. Ищите в других отраслях идеи, которые приведут вашу компанию к успеху.

## Главная идея инноваций

*Инновационные идеи похожи на икру земноводных: из тысячи вылупившихся головастика только один или два доживают до зрелого возраста.*

**И**нновационная организация понимает, что повествование начинается с идеи. Идеи подобны младенцам: они рождаются маленькими, незрелыми и некрасивыми. Они — больше обещание, чем воплощение. Руководители инновационной организации не говорят: «Это глупая идея», а задают вопрос: «Что необходимо сделать для превращения этой эмбриональной, сырой идеи в перспективную возможность?» Но инновационная компания знает и то, что большинство идей окажутся бессмысленными. Поэтому их руководство требует, чтобы изобретатели продумали, как превратить идеи в продукт, процесс, бизнес или технологию. Они интересуются: «Какую работу нам придется проделать, что узнать и изучить, прежде чем удастся внедрить вашу идею?» Такие руководители знают, что преобразовать маленькую идею в успешную действительность так же трудно и рискованно, как и реализовать большой проект. Они не стремятся к усовершенствованиям или модификациям в продуктах или технологии. Их цель — инновация бизнеса.

### СОВЕТ ДНЯ

Запишите три ваши лучшие идеи. Затем определите объем важнейшей информации, которую вы должны освоить, и основной работы, которую необходимо проделать, прежде чем эти идеи могут превратиться в новый бизнес. Теперь займитесь воплощением наилучшей идеи; если же ни одна не имеет практической ценности, начните сначала.

# Управление будущим

*Предсказывать будущее — напрасный труд.*

Существует два различных, хотя и дополняющих друг друга подхода к оценке будущего:

- Обнаружение и использование временного лага между появлением в обществе мыслей о необходимости перемен и их полным проявлением (действием). Этот подход можно назвать *осознанием будущего, которое уже наступило*.
- Наложение на еще не наступившее будущее новой идеи, которая придаст форму и направление тому, что должно произойти. Можно назвать это *созданием будущего*.

Наступившее будущее не находится в пределах существующего бизнеса, оно — снаружи: это изменения в обществе, знаниях, культуре, промышленности или экономике. Более того, это изменение тенденции, скорее, выход за рамки модели, чем вариации внутри нее. Осознание будущего, которое уже наступило, и предвидение его воздействий изменяет мировоззрение современников.

Предсказание будущего — напрасный труд. Задача состоит в том, чтобы *управлять* тем, что есть, и работать над созданием того, что может и должно быть.

## СОВЕТ ДНЯ

Определите изменения в экономике или обществе, которые открывают новые возможности для вашей компании. Оцените, сколько времени потребуется на то, чтобы эти изменения повлияли на ваш бизнес. Спланируйте действия и заработайте благодаря своей проницательности.

## Инновации и риск

*Успешные новаторы консервативны.*

Как-то я посетил университетский симпозиум по предпринимательству, на который были приглашены психологи. Хотя их научные доклады во многом отличались, все они говорили о «предпринимательской хватке» и «склонности к риску». Тогда попросили выступить хорошо известного новатора и предпринимателя, который в течение 25 лет занимался внедрением инноваций. Он сказал: «Ваши научные доклады меня сильно озадачили. Я знаком со многими успешными новаторами и бизнесменами, но никогда не замечал в них «склонности к риску». Все успешные предприниматели (в том числе и я), едины в одном: они не рискуют. Мы заранее стараемся оценить возможные риски и максимально минимизировать их. Иначе ни один из нас не преуспел бы».

Это совпадает с моим собственным опытом. Я также знаю многих успешных предпринимателей. Ни один из них не имеет «склонности к риску». В реальной жизни самые успешные новаторы — незаметные личности, которые планируют денежные потоки, а не мечутся в поисках риска. Они сосредоточены на возможности, а не на риске.

### СОВЕТ ДНЯ

Определите, какая из ваших идей наименее рискованна и наиболее перспективна, и сосредоточьтесь на ней.

## Создание целого

*Создавать целое, которое больше суммы составляющих.*

**З**адача менеджера — создание целого, которое больше суммы его составляющих. По аналогии, задача дирижера симфонического оркестра — создать из отдельных инструментальных частей живое единство музыкального исполнения. Но у дирижера есть партитура композитора; он только интерпретатор. Менеджер же одновременно и композитор, и интерпретатор.

Задача создания целого требует от менеджера постоянной оценки результатов работы организации и концентрации внимания на отдельных видах деятельности, необходимых для слаженной работы. Возможно, именно здесь наиболее уместно сравнение с дирижером оркестра. Дирижер должен всегда слышать и оркестр в целом и, скажем, второй гобой. Точно так же менеджер должен всегда держать в поле зрения деятельность компании в целом и, к примеру, результаты исследования рынка. Для того чтобы улучшить результаты деятельности компании, он должен правильно определить направление исследований рынка. Благодаря эффективным исследованиям рынка становится возможным улучшение конечных результатов. Менеджер должен одновременно задавать себе два неразрывно связанных вопроса: с помощью чего можно добиться улучшения результатов и какие направления деятельности поддаются усовершенствованию? Насколько улучшатся результаты благодаря этому?

### СОВЕТ ДНЯ

Вы уже написали свою симфонию? А ваш руководитель? Вы уже начали репетиции с музыкантами? Вы слышите второй гобой? Вы готовы выступать в Карнеги-холле?

## Перемены: опасность или возможность?

*Когда падает манна небесная, кто-то раскрывает зонтик, а кто-то достает большую ложку.*

**М**енеджер должен исходя из стоящей перед ним задачи задаться вопросом: как подготовиться к опасностям, возможностям и переменам? Во-первых, удостовериться, что организация мобильна и может развиваться быстро. Следовательно, необходимо сократить или совсем отказаться от рутинной деятельности, сосредоточившись на решении важных задач. Во-вторых, нужно оптимизировать наиболее дорогой из ресурсов — время, особенно в сферах, где задействованы высокооплачиваемые специалисты. В-третьих, необходимо добиваться роста производительности труда. В-четвертых, повышать квалификацию работников, так как это репаяющий фактор успешной деятельности компании.

### СОВЕТ ДНЯ

Избавьтесь от рутины, задайтесь целью повысить производительность и квалификацию ваших сотрудников.



# Постоянная готовность к изменениям

*Сегодняшние истины завтра кажутся абсурдными.*

Общая для всех стран мира закономерность заключается в том, что в них в течение многих лет происходят глубокие изменения. Ваша компания должна быть подготовлена к ним. Ошибочно считать, что инновационная деятельность находится за пределами менеджмента или не относится к его первоочередным задачам. Она должна стать сердцевинной, ядром управления. Выполняя свою функцию, организация должна *вкладывать знания в работу* — в инструменты, изделия и процессы, планирование производства, непосредственно *в сами знания*.

Возможно, инновации необходимы больше всего там, где технологические изменения малоэффективны. В фармацевтической промышленности, например, существование компании зависит от ее способности каждые десять лет полностью менять три четверти ассортимента продуктов. А сколько людей в страховой индустрии понимают, что рост компании, возможно, даже ее выживание, зависят от развития новых форм страхования? Чем меньше масштаб и эффективность технологических изменений, происходящих в бизнесе, тем больше опасность, что организация в целом деградирует, и, следовательно, тем важнее сконцентрироваться на инновационной деятельности.

## СОВЕТ ДНЯ

Угрожает ли вам или вашей компании опасность деградации? Решите, как следует систематически обновляться, и внедрите этот способ в процесс ее управления.

# Поиск направления изменений

*Изменения — это то, что люди делают,  
фантазии — то, о чем говорят.*

**П**редприниматели считают изменения нормальным и закономерным явлением. Как правило, они сами не осуществляют их. Но *всегда ищут возможность перемен, реагируют на них и развивают.*

Всматривайтесь в каждое изменение, ловите шанс и задавайте вопрос: может, это и есть возможность? Действительно ли это новое явление, подлинное изменение или просто фантазия? Различить их очень просто: изменения — это то, что люди делают, а фантазии — то, о чем говорят. Много говорят — значит, фантазия. Вы должны также задать себе вопрос: представляют эти изменения и новшества для вас возможность или угрозу. Рассматривая изменение как угрозу, вы никогда не внедрите его. Не отказывайтесь от перемен только потому, что вы их не планировали. Экспромт — часто лучший источник инновации.

## СОВЕТ ДНЯ

Выделите полчаса и обсудите с коллегами изменения, произошедшие в деятельности вашей компании, идентифицируйте самые существенные. Не обращайте внимания на фантазии. Выясните, как извлечь прибыль из подлинных изменений.

# Экспериментальная проверка

*Ни научный анализ, ни изучение рынка, ни компьютерное моделирование не заменят практической проверки.*

**В**се новшества и улучшения сначала должны быть опробованы в небольшом масштабе. Для этого необходимо найти в компании человека, который хочет перемен. Все новое сопряжено с трудностями, вот почему этот человек должен быть борцом. Нужен тот, кто говорит: «Я рассчитываю на успех», и начинает действовать. Этот человек должен пользоваться уважением в компании независимо от занимаемой должности.

Часто хороший путь для практического испытания нового продукта — найти потребителя, который жаждет его и хочет сотрудничать с производителем при его создании. Если экспериментальное испытание прошло успешно, риск изменений, как правило, минимален; хотя в процессе испытания могут появиться проблемы, которых никто не ожидал, или выявиться неожиданные возможности в пределах проекта, рынка или сферы обслуживания.

## СОВЕТ ДНЯ

Удостоверьтесь, что лучшие идеи в вашей компании имеют надежных защитников, готовых опробовать их на практике.

## Цель бизнеса

*Две основные функции коммерческой компании — маркетинг и инновации.*

**П**режде всего необходимо определить цель бизнеса; при этом она должна находиться вне его самого. Фактически она должна находиться в обществе, так как коммерческая компания — общественный орган. Есть только одно верное определение цели бизнеса: *создание потребителя*. Потребитель — основа бизнеса, он поддерживает его существование. Он один обеспечивает занятость. И только для удовлетворения потребителя общество вверяет коммерческой компании ресурсы для производства материальных благ.

Поскольку цель бизнеса — создать потребителя, любая коммерческая организация имеет две, всего лишь две предпринимательские функции: маркетинг и инновации. Маркетинг — отличительная, уникальная функция бизнеса.

### СОВЕТ ДНЯ

Определите потребности своих клиентов. Оцените, соответствуют ли им ваши продукты.

# От стратегических планов к действию

*Самый лучший план — только хорошие намерения,  
если он не воплощается в действие.*

Отличительная особенность плана, ориентированного на воплощение в действие, — обязательства команды исполнителей работать над конкретными заданиями. Если таких обязательств нет, это не план, а всего лишь благие намерения. Наличие действенного плана можно проверить, задав менеджерам вопрос: «Кому из хороших работников вы поручаете выполнение этого задания?» Большинство менеджеров ответят: «Я не могу привлечь лучших специалистов сейчас, поскольку они должны закончить свою работу, и только после этого я смогу дать им новое задание». Таким ответом менеджер просто признается в отсутствии у него плана.

Работа подразумевает ответственность, срок исполнения и умение оценить результаты. От этой оценки зависит, что будет считаться существенным и, следовательно, что мы, и наши подчиненные делаем.

## СОВЕТ ДНЯ

Выработайте количественные критерии и краткосрочные цели для оценки результатов. Определите крайние сроки их достижения для себя лично и для компании.

# Универсальные предпринимательские правила

*Предпринимательские правила не только  
желательны, сегодня это условия выживания.*

**В** повседневном управлении любой компанией — не только коммерческой — должны выполняться четыре предпринимательских правила. Во-первых, следует отказаться от продуктов, услуг, процессов, рынков, каналов распространения, которые больше не являются оптимальным вложением ресурсов. Во-вторых, каждая компания должна непрерывно совершенствоваться. В-третьих, она должна извлекать пользу из изменений, особенно успешных. И в-четвертых, систематически заниматься инновационной деятельностью — создавать будущее, не дожидаясь, пока устареют даже самые успешные ее продукты. Подчеркиваю: выполнение этих правил не только желательно; сегодня это условие выживания.

## СОВЕТ ДНЯ

Откажитесь от всего устаревающего, извлекайте пользу из своих успехов и развивайте системный подход к инновациям.

## Управление ближайшим и отдаленным будущим

*Самое известное высказывание Джона Кейнса: «В долгосрочном периоде все мы умрем». Ошибочно считать, что оптимизация ближайшего будущего обеспечивает правильное отдаленное будущее.*

**В**ажный вопрос: бизнес должен работать на сиюминутный результат или на «отдаленное будущее»? Финансовые аналитики полагают, что бизнес может работать одновременно и на то и на другое. Успешные бизнесмены могут это подтвердить. Безусловно, каждому хотелось бы получить краткосрочные результаты. Но дилемму «краткосрочные результаты или долгосрочный рост компании» решают по-разному: одни — в пользу первого, другие — в пользу второго. Однако это не экономическое противоречие, а конфликт между функцией бизнеса и ответственностью менеджмента.

### СОВЕТ ДНЯ

Ваша организация жертвует долгосрочной перспективой ради краткосрочных результатов? Обсудите, как выскользнуть из этой ловушки и в то же время получать сиюминутную прибыль.

# Сопоставление цели и результатов

*Следует отказаться от традиционной теории максимизации прибыли.*

Управлять бизнесом — значит соизмерять многообразие текущих потребностей и целей. Ориентация менеджеров только на прибыль ошибочна и способна привести к краху бизнеса. Такие менеджеры энергично проталкивают продукт, легко продаваемый сегодня, и мало занимаются тем, что может завоевать рынок завтра. Получая прибыль сегодня, они рискуют упустить будущие возможности. Стремясь сохранить прибыль, они стараются не делать капиталовложений, увеличивающих объем основного капитала (по отношению к которому вычисляется прибыль). В результате имеет место опасная тенденция — устаревание оборудования. Такие менеджеры используют паихудшие методы управления.

Необходимо определить цели в каждой области, где деятельность и ее результаты непосредственно затрагивают выживание и процветание бизнеса. Определяя цели и способы их достижения, следует иметь в виду восемь ключевых факторов: формирование рынка, инновации, производительность, материальные и финансовые ресурсы, прибыльность, профессионализм менеджеров, исполнительская дисциплина, социальная ответственность. При таком подходе на разных этапах коммерческой деятельности отдается предпочтение определенным факторам.

## СОВЕТ ДНЯ

Кроме желаемой прибыли, определите перечисленные выше восемь целей для своего бизнеса.



# Значение прибыли

*Прибыль – критерий эффективности бизнеса.*

**П**о размеру прибыли, во-первых, можно оценить эффективность и прочность позиции бизнеса. Во-вторых, прибыль — это «премия за риск», которая перекрывает издержки, связанные с обновлением, устареванием, рыночным риском и нестабильностью. С этой точки зрения нет понятия «прибыль», есть только «затраты на ведение бизнеса» и «затраты на сохранение позиций в бизнесе». Задача бизнеса состоит в том, чтобы получить прибыль, адекватную затратам на сохранение позиций в бизнесе. И в-третьих, прибыль гарантирует вливание будущего капитала в обновление и расширение либо прямо, путем самофинансирования за счет нераспределенной прибыли, либо косвенно, через стимулирование притока внешнего капитала.

## СОВЕТ ДНЯ

Решитесь закрыть перентабельный бизнес, если он не покрывает затрат на сохранение позиций на рынке или не обеспечивает достаточных средств для развития.

# Мораль и прибыль

*Достаточно ли полученной прибыли?*

Существует единственное теоретическое объяснение того, что мы называем «прибылью». Теоретически прибыль обусловлена деятельностью «новатора» Йозефа Шумпетера, совершающего «творческое разрушение». Классики экономической теории очень хорошо знали, что она не дает разумного объяснения явлению прибыли. Действительно, в закрытой экономической системе, находящейся в состоянии равновесия, нет места прибыли, а также объяснения для нее. Если же прибыль представляет собой подлинную ценность, тем более если это единственный способ сохранения и создания новых рабочих мест, то капитализм снова становится этической системой.

Слабость морального обоснования жажды прибыли позволила Карлу Марксу утверждать «с научной точки зрения», что прибыль не выполняет никакой функции. Однако стоит отойти от аксиомы закрытой экономики, прибыль перестает быть безправственным понятием. Действительно, вопрос «как структурировать экономику, чтобы минимизировать груз нефункционального излишка, названного прибылью, которая должна быть передана капиталисту для поддержания развития экономики?» больше не поднимается. В экономике Шумпетера вопрос всегда звучит так: достаточно ли полученной прибыли?

## СОВЕТ ДНЯ

Проверьте, достаточно ли полученной прибыли для покрытия стоимости привлеченных ресурсов и внедрения инноваций. Если нет, что вы станете делать?

# Оценка деятельности корпорации

*Максимизируйте производительность компании.*

**Р**альф Кординер, CEO General Electric с 1958 по 1963 год, утверждал, что высшее руководство большой общенациональной корпорации было ее «опекуном»: руководители компании обеспечивали «наилучший баланс интересов акционеров, потребителей, наемных работников, поставщиков и местных сообществ» (всех, кого теперь называют заинтересованными сторонами). Высказывание Кординера требует четкого определения результатов деятельности и объяснения словосочетания «наилучший баланс».

Для Германии и Японии характерна высокая концентрация корпоративной собственности. Как же немецкие или японские промышленники определяют финансовые и нефинансовые результаты? В отличие от Кординера, они не «уравновешивают», а максимизируют; но не пытаются максимизировать стоимость акций или краткосрочный интерес любой из «заинтересованных сторон», а максимизируют способность компании производить материальные блага. Именно эта цель объединяет краткосрочные и долгосрочные результаты и увязывает практические показатели деятельности компании с финансовыми потребностями и финансовыми результатами. Достижение именно этой цели может удовлетворить запросы и пожелания всех заинтересованных сторон: акционеров, потребителей или сотрудников.

## СОВЕТ ДНЯ

Проанализируйте сделки компании с точки зрения соответствия долгосрочных результатов деятельности краткосрочной прибыльности. Выгодны ли эти сделки?

# Результаты деятельности менеджеров

*Оценивать менеджеров по «честности и креативности»  
больше свойственно романистам.*

**И**тоговая строка бухгалтерского баланса компании характеризует скорее состояние бизнеса, чем результаты менеджмента. И сегодняшнее состояние бизнеса в значительной степени следствие работы менеджеров в прошлом. Поэтому главная задача менеджмента — подготовить бизнес к предстоящим испытаниям. Будущее бизнеса формируется деятельностью менеджеров в четырех областях.

- *Инвестиции.* Следует оценить доходность инвестиций по сравнению с ожидаемой доходностью.
- *Персонал.* Нельзя считать «не поддающимся оценке» то, чего можно ожидать от нанимаемого сотрудника, то, как он справляется со своими обязанностями. И то и другое довольно легко оценивается.
- *Инновации.* Результаты исследований можно оценить, а затем сравнить с тем, что ожидалось в начале исследований.
- *Стратегия и развитие.* События, предусмотренные в стратегических решениях, произошли? Фактические события подтвердили правильность поставленных целей? Эти цели достигнуты?

## СОВЕТ ДНЯ

Оцените свою управленческую деятельность и подчиненных непосредственно вам работников. Критерием должны быть ответы на вопросы: провели ли вы (они) хорошие кадровые решения? Были ли у вас (у них) инновационные идеи? Осуществились ли ваши (их) стратегические ожидания?

# По ту сторону информационной революции

*Ожидается появление новых услуг.*

**В**лияние информационной революции только начинает проявляться, и оно базируется не на «информации» как таковой. В его основе лежит явление, которого никто не предвидел и о котором даже не говорили лет пятнадцать назад, — *электронная торговля*. С появлением интернета изменилось экономическое пространство, структура рынков и отраслей, потоков товаров и услуг; потребительские ценности; появились новые возможности привлечения рабочей силы.

Без сомнения, вскоре возникнут новые отрасли промышленности. Ожидается появление *новых услуг*.

## СОВЕТ ДНЯ

Можете ли вы назвать три новых вида бизнеса, которые появятся в вашей отрасли к 2015 году в результате технологического прогресса?

# Интернет-технологии и образование

*Среда определяет не только способ коммуникации, но и ее содержание.*

**И**нформационные технологии оказали огромное влияние на здравоохранение; в сфере образования оно будет еще больше. Однако попытки запустить в интернете начальные курсы колледжа были ошибкой. Маршалл Мак-Луган оказался прав. Среда определяет не только способ коммуникации, но и ее содержание.

В сети должны использоваться другие подходы. Во-первых, необходимо удерживать внимание студентов. У любого преподавателя есть приемы получения ответной реакции аудитории, но в интернете этого не предусмотрено. Во-вторых, студенты должны иметь возможность делать то же, что при изучении курса в колледже — возвращаться назад и заглядывать вперед. Следовательно, в интерактивном курсе необходимо объединить свойства книги с непрерывностью изложения курса. Прежде всего вы должны определить форму (контекст подачи материала). В традиционном курсе контекст обеспечивает колледж. Интерактивный курс, изучаемый дома, должен включать теоретические положения, контекст, ссылки.

## СОВЕТ ДНЯ

Проанализируйте, какими интернет-услугами пользуются сотрудники вашей компании. Спросите, удовлетворены ли они ими.

## Большие возможности электронной торговли

*Продажа сегодня относится не к производству, а к распределению.*

**К**огда-то железная дорога позволила сократить время, необходимое для преодоления расстояний, в электронной коммерции они исчезли совсем. Интернет дает компании возможность связать различные виды деятельности и обеспечивает широкий доступ к данным в режиме реального времени. Обмен информацией осуществляется как в пределах организации, так и с внешними поставщиками, внешними каналами распределения и клиентами, что усиливает тенденцию к дезинтеграции компании.

Преимущество электронной торговли заключается в том, что потребитель волен выбирать из множества продуктов, независимо от того, кто их производит. Примером могут служить Amazon.com и CarsDirect.com. Электронная коммерция позволила разделить производство и продажи. Продажа сегодня относится не к производству, а к распределению. Нет никакой причины считать, что электронная коммерция с ее богатейшими возможностями ограничится маркетингом и продажей продуктов одного производителя или отдельных брендов.

### СОВЕТ ДНЯ

Ваш бизнес напоминает Amazon.com или местный книжный магазин? В последнем случае подумайте, как использовать электронную коммерцию, чтобы выстоять.

# Электронная торговля: вызов

*Электронная торговля может поглотить бизнес.*

**П**ока неизвестно, какие продукты окажутся наиболее подходящими для электронной торговли. Но точно известно, что успех электронной коммерции между различными видами бизнеса или между бизнесом и потребителями будет рассматриваться как угроза традиционным каналам распределения, таким как магазины или местные офисы брокерских компаний. «Электронная торговля может ПОГЛОТИТЬ наш бизнес!» — воскликнут традиционные дистрибьюторы. На самом деле, если прошлый опыт нас чему-то учит, электронная коммерция способна во многих случаях УСИЛИТЬ традиционный бизнес, укрепить позицию компании на рынке и увеличить ее прибыль. Так часто бывает при появлении нового канала распределения.

Но мы не будем знать этого довольно долго. Нельзя наверняка предугадать какие продукты будут распределяться через электронную торговлю в ближайшем будущем. Нет смысла строить догадки и предположения. Таким образом, решение стимулировать электронную торговлю связано с риском. И все же компания не может НЕ продвигать ее, если есть хоть малейший признак того, что последняя станет важным каналом распределения для ее продуктов.

## СОВЕТ ДНЯ

Как изменились каналы распределения вашей компании с появлением электронной торговли? Выскажите свои предположения о том, как они изменятся в ближайшие годы.



# От юридической беллетристики к экономической реальности

*Где лучше выполнить операции?*

**В** экономическом развитии все большую роль играют альянсы, совместные предприятия и аутсорсинг. Их значение в глобальной экономике возрастает. Руководство этих партнерских структур должно разработать стратегию развития корпорации, рассматривая достижение стратегических целей, планирование номенклатуры изделий и калькуляцию себестоимости продуктов как единое экономическое целое.

Рассмотрим, например, компанию — глобального производителя потребительских товаров. Прежде ее руководители считали, что большую часть операций должны выполнять отечественные компании. Теперь к этому подходят не так однозначно. Принимается решение производить окончательную обработку в 180 странах, где находятся потребители. При этом компания выпускает основные составляющие своих изделий только в нескольких регионах мира. Например, большой завод в Ирландии обслуживает всю Европу и Африку. Компания сама производит основные компоненты, чтобы гарантировать качество, но окончательную отделку поручает другим. Руководство следит за всей цепочкой формирования стоимости и решает, где должны выполняться определенные операции.

## СОВЕТ ДНЯ

Подумайте о своей работе. Кто-то другой мог бы сделать это дешевле и лучше? В таком случае повышайте квалификацию, читайте литературу, консультируйтесь у специалистов.

# Управление транснациональными корпорациями

*Транснациональные корпорации 2025 года  
будут руководствоваться стратегией.*

По статистике, транснациональные корпорации играют в мировой экономике сегодня примерно такую же роль, как в 1913 году. Но функционируют они по-другому. В 1913 году они представляли собой компании с дочерними структурами за границей. Каждая из них была самостоятельной, отвечала за определенную территорию и работала автономно. Сегодня транснациональные корпорации стремятся быть организованными глобально вдоль цепочек производства и распределения продуктов. Но, как и их собратья 1913 года, они объединяются и управляются на основе собственности. Транснациональные корпорации 2025 года, напротив, вероятно, будут образовываться на основе стратегии. Конечно, сохранится право собственности, но строительными блоками конфедерации в большей степени будут альянсы, совместные предприятия, второстепенное участие в капитале, договор о конфиденциальности, лицензионные соглашения.

Для таких компаний необходимо высшее руководство нового типа. В будущем оно, вероятно, станет отдельным органом, олицетворяющим компанию.

## СОВЕТ ДНЯ

Сделайте две вещи для улучшения вашей привлекательности как стратегического партнера, например: читайте книги о других видах бизнеса, общайтесь с менеджером, имеющим опыт партнерства.

## Команда или партнер

*Непреодолимое правило о том, что компании нужно стремиться к максимальной интеграции, устарело.*

Традиционная аксиома «компаниям нужно стремиться к максимальной интеграции» становится устаревшей в новых условиях. Есть два объяснения такой «дезинтеграции». Во-первых, знания стали более специализированными, следовательно, повысились в цене. Кроме того, становится все труднее поддерживать критическую массу знаний для главных задач в пределах компании. Поскольку без постоянного применения квалификация быстро теряется, держать специалистов, знания которых используются лишь периодически, — гарантия некомпетентности.

К настоящему времени информационные технологии — интернет и электронная почта — чрезвычайно упрощают связь. Вывод напрашивается сам собой: часто компании выгоднее, разделившись, образовать партнерство. Это справедливо для многих видов деятельности. Например, аутсорсинг управления информационными технологиями, обработкой данных и компьютерной системой стали обычным делом.

### СОВЕТ ДНЯ

Обдумайте возможность дезинтеграции в результате аутсорсинга части ваших функций. Подготовьте соответствующий план.

# Стратегическая информация

*Единственный источник прибыли компании — клиент, чек которого принят банком.*

Стратегия должна базироваться на информации о рынках, клиентах, развитии технологий в собственной отрасли и других областях, всемирных финансах и изменениях в мировой экономике. Именно в окружающем мире находится прибыль, внутри компании — только затраты.

Главные изменения всегда начинаются вне компании. Розничный продавец знает очень много о своих покупателях. Но независимо от успешности бизнеса, его клиенты составляют лишь малую часть рынка; большинство не являются клиентами розничного торговца. Существенные изменения всегда начинаются не с потребителя. Например, половина важнейших технологий последнего пятидесятилетия были разработаны вне промышленности.

## СОВЕТ ДНЯ

Организируйте в своей компании сбор и систематизацию информации об экономическом пространстве, в том числе о рынках, клиентах, технологиях в вашей отрасли и за ее пределами.

# Несостоятельность науки управления

*Части существуют по отношению к целому.*

Существует фундаментальная точка зрения, лежащая в основе всей управленческой науки. Она сводится к тому, что коммерческая структура — система наивысшего порядка, часть которой — люди, вкладывающие добровольно свои знания, навыки и стремления в совместное предприятие. Общая черта всех систем (механических, биологических или социальных) — взаимозависимость. Ведь система в целом не обязательно улучшается, если одна специфическая функция или часть улучшена или более эффективна. На самом деле в результате такой оптимизации система может быть повреждена или даже разрушена. Иногда лучший способ усилить ее — ослабить одну из частей, сделав менее эффективной. Потому что главное в любой системе — это общий итог работы, результат роста и динамического равновесия, регулирования и интеграции, а не просто технической эффективности.

Поэтому в науке управления стремление к эффективности частей может нанести вред. Повышение точности одного из инструментов способно снизить успех работы в целом.

## СОВЕТ ДНЯ

Подумайте, какие части вашей компании, например финансы или исследования, можно ослабить, повысив общий результат.

# Природа сложных систем

*Не существует никакой системы краткосрочных явлений. Есть только хаос.*

Самая быстроразвивающаяся область современной математики — теория сложных систем. Со строгим математическим обоснованием она показывает, что сложные системы не поддаются предсказанию; они управляются факторами, которые статистически несущественны. Это известно как «эффект бабочки»: изысканная, но математически строгая (и экспериментально доказанная) теорема доказывает, что бабочка в лесах Амазонки взмахом своих крыльев способна изменить погоду в Чикаго. В сложных системах климат предсказуем и имеет высокую стабильность; «погода» непредсказуема и непостоянна. И никакая сложная система не может исключить какой-либо «внешний фактор». В случае погоды, то есть относительно краткосрочных явлений, не существует никакой системы. Есть только хаос.

Экономика и экономическая политика имеют дело с краткосрочными явлениями, экономическим спадом и изменениями уровня цен. Современная экономика и экономическая политика предполагают, что долгосрочная система зависит от краткосрочной политики, например: изменений в процентных ставках, государственных расходах, налоговых ставках и т. д. Современная математика доказала, что для сложной системы это неверно.

## СОВЕТ ДНЯ

Идентифицируйте долгосрочные явления, затрагивающие вашу компанию. Как они повлияют на нее в краткосрочном и долгосрочном периодах?

## От анализа к восприятию

*В экологии «целое» должно быть замечено и понято, «части» существуют только по отношению к нему.*

**В** мире математиков и философов восприятие было «интуитивным» и понималось как нечто мистическое и неуловимое. Механистическое мировоззрение утверждает, что восприятие относится к «тонким материям», то есть к вещам, без которых можно обойтись. Однако в мире биологии восприятие находится в центре. Триста лет назад Декарт сказал: «Я мыслю, значит, я существую». Теперь следует сказать и так: «Я вижу, значит, существую».

Действительно, новые факты, на которые мы ссылаемся в этой книге, представляют собой *конфигурации* и требуют как восприятия, так и анализа. В связи с этим можно упомянуть: динамическое неравновесие холдингов, многонациональную и транснациональную экономику, транснациональную экологию, новый тип «образованного человека».

### СОВЕТ ДНЯ

Какова роль восприятия и анализа в следующем утверждении: «Главное в любой системе — общий итог работы, результат роста и динамического равновесия, регулирования и интеграции, а не просто технической эффективности?»





# Апрель

- |    |                                    |    |  |
|----|------------------------------------|----|--|
| 1  | ✧ Менеджмент на благо человека     | 17 | ✧ Пример подбора персонала                 |
| 2  | ✧ Ответственный работник           | 18 | ✧ Подбор персонала: этапы принятия решения |
| 3  | ✧ Исполнительский дух              | 19 | ✧ Неудачная расстановка людей              |
| 4  | ✧ Организация и личность           | 20 | ✧ Пресметственность                        |
| 5  | ✧ Подбор руководителя              | 21 | ✧ Кадровая политика Слоуна                 |
| 6  | ✧ Качества руководителя            | 22 | ✧ Знаток людей                             |
| 7  | ✧ Сила руководителя                | 23 | ✧ Решающее продвижение                     |
| 8  | ✧ Ответственность руководителя     | 24 | ✧ Социальная ответственность               |
| 9  | ✧ Отсутствие порядочности          | 25 | ✧ Слоун о социальной ответственности       |
| 10 | ✧ Кризис и руководитель            | 26 | ✧ Корпоративная жадность и коррупция       |
| 11 | ✧ Необходимые качества лидера      | 27 | ✧ Этика бизнеса                            |
| 12 | ✧ Лидеры поддельные и истинные     | 28 | ✧ Этика социальной ответственности         |
| 13 | ✧ Черчилль как лидер               | 29 | ✧ Деловая этика                            |
| 14 | ✧ Стиль управления Альфреда Слоуна | 30 | ✧ Психологическая неуверенность            |
| 15 | ✧ Управление персоналом            |    |  |
| 16 | ✧ Привлекайте талантливых          |    |  |



# Менеджмент на благо человека

*Менеджмент имеет дело с людьми.*

Современная компания — человеческая и социальная структура. Менеджмент как дисциплина и как практическая деятельность имеет дело с человеческими и социальными ценностями. Несомненно, цели компании выходят за пределы ее собственных интересов. Результатом деятельности коммерческой структуры можно считать *экономические* показатели, клиники — выздоровление пациента, университета — качество знаний и эффективность научных исследований. Для достижения этих целей нужен менеджмент, который создаст социальную организацию и организует людей для совместной деятельности. Но достичь желаемых внешних целей и результатов менеджмент может, только добившись высокой производительности внутри компании.

Менеджмент является наукой в такой же степени, как и медицина: в обеих используется множество практических подходов, тесно связанных с большим массивом научной информации. Если в медицине применяются достижения биологии, химии, физики и других естественных наук, то менеджмент опирается на экономику, психологию, математику, политическую теорию, историю и философию. Но, как и медицина, он представляет собой полноценную дисциплину со своими аксиомами, целями, инструментами и критериями для оценки результатов.

## СОВЕТ ДНЯ

Вы — инженер, экономист, психолог, математик, политолог, историк, философ? Как, по вашему мнению, образование влияет на понимание менеджмента?

## Ответственный работник

*Ответственный работник лично заинтересован  
в достижении результатов.*

**В** хорошо организованных компаниях каждый человек видит себя «менеджером», добровольно возлагая на себя обязанности, которые фактически являются *менеджерскими*: он отвечает за свою личную отдачу и вклад группы в деятельность и результаты компании в целом, а также за социальные задачи трудового коллектива.

Следовательно, такой сотрудник несет и внешнюю, и внутреннюю ответственность. Внешняя предполагает необходимость отчитываться *перед* неким лицом или органом за определенную деятельность. Внутренняя предполагает добровольные обязательства. Ответственный работник не только отчитывается за конкретные результаты, но делает все необходимое для их достижения, считая их личным успехом.

### СОВЕТ ДНЯ

Вы чувствуете персональную ответственность за достижение результатов в работе или просто плывете по течению? Вам не хватает полномочий, чтобы отвечать за них? Получите их или ищите другую работу.

# Исполнительский дух

*Цель любой компании — давать возможность  
обычным людям делать необычные вещи.*

Для того чтобы ответственность приобрела конкретные очертания, она должна быть не проповедью, церемонией или благими намерениями. Она должна быть практикой.

1. Организации следует сосредоточиться на *достижении результатов*. Главное требование: как группа людей, так и каждый человек в отдельности должны придерживаться высоких исполнительских стандартов.
2. Организации прежде всего нужно сфокусироваться на *возможностях*, а не на проблемах.
3. Решения, касающиеся *людей*, — оплата труда, повышение в должности, перевод на менее квалифицированную работу, увольнение, — должны выражать ценности и убеждения компании.
4. Работая с персоналом, менеджмент должен демонстрировать *честность* — абсолютно необходимое качество любого менеджера, — качество, которым он должен обладать, поскольку оно не приобретается со временем.

## СОВЕТ ДНЯ

Сфокусируйтесь на результатах, возможностях, управлении персоналом и честности.

## Организация и личность

*С развитием организаций растут и ее сотрудники.*

Когда каждый работник растет как личность, компания может достичь совершенства — этим объясняется внимание, уделяемое сегодня образованию менеджера и его развитию. Когда в организации культивируются честность и компетентность, ее сотрудники растут и развиваются как личности.

### СОВЕТ ДНЯ

Учитесь. Используйте предоставляемую организацией возможность повысить уровень своей квалификации.

## Подбор руководителя

*Я всегда спрашиваю себя: хочу ли я, чтобы один из моих сыновей работал на этого человека?*

**К**ак бы я подбирал руководителя организации? Во-первых, изучил бы достижения кандидатов, их сильные стороны. Во-вторых, спросил о ключевой задаче, стоящей перед компанией, и постарался привести в соответствие возможности и потребности.

Затем я бы искал честность. Руководитель подает пример, является образцом для подражания (особенно для молодых сотрудников). Много лет назад я учился у очень мудрого старого человека, который возглавлял компанию мирового масштаба. Ему было за семьдесят, и он славился умением подбирать сильных руководителей. Однажды я спросил: «Кого вы ищете?» Он ответил: «Я всегда спрашиваю себя: хочу ли я, чтобы один из моих сыновей работал на этого человека? Если он успешен, молодые люди будут подражать ему. Хотел бы я, чтобы мой сын был похож на него?» Это, думаю, основной аргумент.

### СОВЕТ ДНЯ

В следующий раз, нанимая кого-нибудь, спросите себя: хотите ли вы, чтобы ваш сын или дочь работали на этого человека?

# Качества руководителя

*Руководить — значит поднимать видение  
людей на более высокий уровень.*

**Р**уководитель, сосредоточенный преимущественно на себе, может вести по неправильному пути. Три наиболее харизматичных лидера XX столетия — Гитлер, Сталин и Мао — принесли человечеству больше страданий, чем кто-либо в истории. Нельзя полагаться на харизму руководителя — ведь он может оказаться обычным демагогом. Руководить — это не просто «приобретать друзей и влиять на людей» с помощью хитрости и лести. Руководить — значит поднимать видение людей на более высокий уровень, повышать стандарты их деятельности, развивать человеческую личность. Ничто не подготавливает почву для такого руководства лучше, чем менеджмент, демонстрирующий в повседневной практической деятельности компании твердые принципы управления и ответственности, высокие стандарты исполнения, уважение к человеку и его труду.

## СОВЕТ ДНЯ

Установите строгие принципы и высокие стандарты исполнения. Уважайте людей и их работу.



## Сила руководителя

*Расстояние между руководителем  
и рядовыми исполнителями постоянно.*

Если руководитель придерживается высоких стандартов управления, рядовые исполнители будут расти. Эффективный управляющий знает, что легче поднять уровень производительности одного руководителя, чем множества исполнителей. Поэтому он всегда поставит на руководящую должность (устанавливающую стандарты и уровень исполнения) личность, которой под силу выполнять неординарные задачи, определяющие последующее развитие. Кроме того, он примет во внимание сильную сторону личности и проигнорирует недостатки и слабости как несущественные, если они не препятствуют полноценному использованию потенциала лидера.

Задача высшего руководства состоит не в изменении человеческого бытия. Она, как говорится в библейской притче о талантах, заключается в том, чтобы улучшить деятельность компании, в полной мере используя сильные стороны и здоровое стремление к успеху отдельных личностей.

### СОВЕТ ДНЯ

Чтобы повысить эффективность работы целого подразделения, поставьте у руля сильного руководителя.

# Ответственность руководителя

*Генералов убито было мало.*

Опытные управленцы, с которыми мне приходилось встречаться или работать, придерживались четырех простых истин: 1) руководитель должен иметь *сторонников*; 2) не популярность, а *результаты* определяют авторитет лидера; 3) руководитель постоянно находится на виду и показывает *пример* для подражания; 4) руководящая должность — не чин, привилегия или деньги, а прежде всего *ответственность*.

Когда-то в школе замечательный учитель истории — тяжело раненный ветеран войны — предложил каждому из нас выбрать несколько исторических книг о Первой мировой войне и написать по ним короткое эссе. Когда мы обсуждали эти эссе на уроке, один из учеников сказал: «В каждой из книг говорится, что война продемонстрировала абсолютную некомпетентность военачальников. Чем это объяснить?» Учитель ответил: «Потому что мало генералов было убито; они держались подальше от линии фронта, посылая других воевать и погибать». Эффективные руководители делегируют часть своих полномочий, кроме главной функции, за которую *несут ответственность*.

## СОВЕТ ДНЯ

Не надейтесь сохранить уважение подчиненных, полностью делегировав главную функцию своей компании (выздоровление пациентов или продажу ценных бумаг).

# Отсутствие порядочности

*Руководителю следует быть реалистом; при этом нет меньшего реалиста, чем циник.*

Отсутствие порядочности — очень серьезный недостаток, который может стать основанием для дисквалификации руководителя. Человека нельзя назначать на руководящую должность, если он видит в людях недостатки, а не сильные стороны. Руководитель, который всегда точно знает, чего подчиненные не могут делать, не замечая при этом их способностей, будет подрывать дух компании. Руководителю следует быть реалистом; однако нет меньшего реалиста, чем циник.

Человек не может быть назначен на руководящую должность, если его интересует «кто прав», а не «что правильно». Политика «кто прав» делает подчиненных осторожными, учит хитрить, избегать рискованных действий или вести политическую игру. Такое руководство побуждает подчиненных скрывать обнаруженную ошибку вместо того, чтобы поскорее ее устранить. Не следует назначать на руководящую должность человека, который ставит интеллект выше порядочности. Нельзя также назначать на руководящую должность человека, который боится грамотных, умных подчиненных и не придерживается высоких стандартов в работе.

## СОВЕТ ДНЯ

Оцените порядочность человека. Присмотритесь, насколько порядочным проявляет себя новый работник в различных производственных ситуациях.

# Кризис и руководитель

*Руководить — неблагоприятное занятие.*

**Н**аиболее успешным лидером XX века был Уинстон Черчилль. Но в течение 12 лет, с 1928 по 1940 год, он был отстранен от власти, едва ли не дискредитирован — Великобритания в Черчилле тогда не нуждалась. Когда случилась катастрофа, он, слава Богу, оказался на месте. К счастью или к сожалению, единственная предсказуемая вещь в любой компании — кризис. Это то, что всегда происходит. В такой ситуации от лидера *зависит все*.

Важнейшая задача лидера организации — предчувствовать кризис. Возможно, не предотвратить, но предвидеть его. Ждать вплоть до того момента, когда он грянет, — это капитуляция. Лидер должен предвидеть шторм, подготовить компанию к нему, то есть, в сущности, опередить его. Невозможно предотвратить крупную катастрофу, но можно создать компанию, сотрудники которой находятся в боевой готовности, следуют высоким моральным принципам, верят в себя и своих коллег. Первое правило военной подготовки — солдатам нужно внушить доверие к офицерам: без этого они не смогут воевать.

## СОВЕТ ДНЯ

Смотрите в лицо острым проблемам, с которыми сталкивается ваша компания. Раскройте их сущность открыто и честно. Заручитесь поддержкой для осуществления необходимых шагов.

# Необходимые качества лидера

*Держите в поле зрения производственные проблемы,  
а не себя, и работайте ради их решения.*

Организациям обычно требуется лидер, способный преодолевать препятствия. Но для этого он должен обладать определенными качествами. Среди них я бы упомянул главные: знания, стремления, самодисциплина, умение *слушать*. Последнему научиться нетрудно. Все, что от вас требуется, — это молчать. Другая сторона этого качества — готовность *говорить*, чтобы объяснить свою точку зрения. Развитие данного навыка требует терпения. Еще одно важное качество — умение *не оправдываться*. Скажите: «Это устройство не работает так хорошо, как должно быть. Мы заберем его и переделаем». Важной чертой лидера является также способность подчинять себя *выполняемой задаче*.

Для эффективных руководителей работа всегда на первом плане. Они сохраняют свою индивидуальность, проявляют личные качества, но полностью преданы делу. Такие руководители отделяют свои житейские потребности от производственных задач. В противном случае они, пользуясь подходящим случаем, будут делать все ради личной карьеры. Такие руководители эгоцентричны и бесполезны. И еще хуже, они становятся завистливыми и ревнивыми. Одной из сильных сторон Уинстона Черчилля было стремление продвигать и поддерживать молодых политиков.

## СОВЕТ ДНЯ

Возьмите за правило каждую пятницу отчитываться перед собой за неделю: как вы слушали, общались, исправляли ошибки, удалось ли вам подчинить свое эго работе.

# Лидеры поддельные и истинные

*Все, что можно было сделать в 1939 году, —  
это молиться и надеяться.*

**Н**ебольшой экскурс в историю. Я с огромным уважением пишу об Уинстоне Черчилле в книге «Конец экономического человека». Перечитывая сейчас написанное, я вижу, что предвидел тогда его величие. Я никогда не симпатизировал эрзац-лидерам, в которых многие современники, например окружение Франклина Рузвельта, видели спасителей. В 1939 году Черчилль считался бесперспективным: немощный пожилой человек, два раза проигравший выборы (однако великолепный оппозиционер). Хотя сейчас в это трудно поверить, в 1940 году Черчилль не рассматривался как кандидат на пост премьер-министра, когда «мюнхенские соглашатели» были выметены из офиса после падения Франции и отступления при Дюнкерке.

Появление Черчилля в 1940 году, спустя год после опубликования моей книги «Конец экономического человека», подтвердило духовные и политические ценности, за которые я ратовал в ней. Но все, что можно было сделать в 1939 году, — это молиться и надеяться. Реальностью было отсутствие руководства, отсутствие поддержки, отсутствие людей, олицетворяющих ценности и принципы.

## СОВЕТ ДНЯ

Посмотрите в лицо окружающей вас реальности. Какие опасности вам угрожают? Составьте план избавления от них.

## Черчилль как лидер

*Наследие Черчилля: сила духа, моральные ценности, глубокая вера в правильность рациональных поступков.*

**П**оследняя реальность 1930-х годов, которая четко отражена в книге «Конец экономического человека», — это полное отсутствие лидеров. Политическая сцена изобиловала всевозможными персонажами. Кажется, никогда не было так много активных политиков. Несколько из них были порядочными людьми, некоторые даже очень способными. Но, за исключением двух одиозных личностей, Адольфа Гитлера и Иосифа Сталина, все оказались посредственностями. Появление Черчилля как лидера в борьбе Европы против сил тоталитаризма стало решающим событием, «поворотом судьбы».

Сегодняшний читатель может недооценивать исключительность Черчилля. До того как Черчилль взял на себя руководство, Гитлер казался непобедимым. На фоне Черчилля Гитлер потерял авторитет, навсегда утратил свое чутье и сверхъестественную способность предвидеть малейшее движение противника. Сегодня, 65 лет спустя, трудно поверить, что без Черчилля США могли смириться с правлением нацистов в Европе. Британец дал именно то, в чем нуждалась Европа: силу духа, моральные ценности и глубокую веру в правильность рациональных поступков.

### СОВЕТ ДНЯ

Запишите ключевые ценности, принятые в вашей организации. Сравните их с ценностями, которые поддерживают руководители. Подумайте, как рационально согласовать их.

# Стиль управления Альфреда Слоуна

*Президент компании, имеющий друзей внутри компании, ... не может оставаться объективным.*

Альфред Причард Слоун в течение многих лет возглавлял и олицетворял General Motors. Менеджеры GM питали к нему глубокое уважение и личную симпатию; они были признательны ему за спокойные, но решительные действия, доброту, помощь, совет или просто дружескую поддержку в трудную минуту. В то же время Слоун держал дистанцию с ними.

«Президент корпорации обязан быть объективным и беспристрастным, — говорил Слоун, объясняя свой стиль управления. — Он должен быть толерантным и оценивать лишь работу человека, независимо от того, правится ему этот человек или нет. Это несовместимо с дружбой и родственными отношениями. Президент компании, который имеет “друзей” внутри нее, “родственные отношения” с коллегами или обсуждает с ними что-нибудь, кроме работы, не может оставаться беспристрастным — по крайней мере, что не менее вредно, его не будут считать таковым. Возможно, отстраненность и формализованность противоречат его темпераменту (мне, например, они всегда претили), но такое поведение обязательно для руководителя».

## СОВЕТ ДНЯ

Сосредоточьтесь на результативности своих подчиненных и их деловых качествах независимо от того, правятся они вам или нет.



# Управление персоналом

*Организация не может быть успешнее своих сотрудников.*

**П**ерсонал определяет успешность организации и ее способность добиваться поставленных целей. Ни одна компания не может быть успешнее, чем ее работники. Деятельность организации зависит от отдачи сотрудников. А состав персонала компании определяется решениями руководства: кого мы нанимаем, кого увольняем, на какие должности назначаем и продвигаем по службе. Качество этих решений в значительной мере определяет, успешно ли функционирует организация, каковы ее ценности, реальны ли ее задачи и цели и служат ли они людям.

Управляющий, который думает, что может судить людей, рискует принять наихудшие решения. Право судить людей — не удел простых смертных. Руководители, принявшие сотни успешных решений, начинают с простого исходного допущения: они не судьи людям. Преподаватели медицинских университетов говорят, что большую проблему представляет собой способный молодой врач с хорошей интуицией, который «видит пациента насквозь». Такой врач должен научиться не зависеть от интуиции и терпеливо проходить процесс постановки диагноза; в противном случае он становится опасным. Точно так же лидер не должен зависеть от интуиции и знания людей, а лишь от рутинного и добросовестного познания каждого человека.

## СОВЕТ ДНЯ

Не нанимайте людей, основываясь на интуиции. Внедрите процедуру, позволяющую основательно изучить и проверить претендентов.

# Привлекайте талантливых

*Падение отрасли начинается с прекращения  
поиска талантливых людей.*

**В** сфере работы с людьми необходимо ставить маркетинговые цели и добиваться их достижения. «Какими должны быть наши рабочие места, чтобы можно было привлекать и удерживать людей, в которых мы нуждаемся? Что сейчас предлагается на рынке вакансий? И что нужно сделать, чтобы наши предложения выглядели более привлекательными?» Нужно поставить конкретные цели, касающиеся привлечения, повышения квалификации и отдачи менеджеров. Кроме того, должны быть сформулированы четкие задачи по формированию основных групп неуправленного персонала. При этом следует учитывать как отношение работников к компании, так и их квалификацию.

Падение отрасли начинается с прекращения поиска *квалифицированных, талантливых и амбициозных людей.*

## СОВЕТ ДНЯ

Для привлечения и удержания лучших сотрудников установите критерии, касающиеся как профессиональных навыков, так и отношения к работе.

# Пример подбора персонала

*Нанимая людей, не предлагайте им делать то,  
чего они не могут.*

Генерал Джордж Маршалл, начальник штаба Армии США в период Второй мировой войны, обладал выдающейся способностью ставить людей на пужное место в пужное время. Он назначил около шестисот военных на должности генералов, командиров дивизии и другие важные посты почти без промаха. Причем никто из этих людей не имел большого опыта командования войсками. Во время обсуждения помощник Маршалла мог сказать: «Полковник такой-то лучше всех мунгтрует подчиненных, но он никогда не ладил со своим начальником. Если ему придется выступать перед конгрессом, это будет катастрофа. Он так груб и невоспитан». Тогда Маршалл спрашивал: «В чем его задача? Обучить дивизию? Если он прекрасно с этим справляется, назначайте его на должность. Все остальное — моя работа». В результате он создал тринадцатимиллионную армию в кратчайшие сроки, с безошибочными кадровыми решениями. Урок: сосредоточьтесь на сильных сторонах людей.

## СОВЕТ ДНЯ

Определите сильные стороны каждого сотрудника.

## Подбор персонала: этапы принятия решения

*Важнее всего обеспечить соответствие задачи и личности.*

Принимая кадровые решения, генерал Джордж Маршалл выполнял пять простых шагов. Во-первых, Маршалл тщательно анализировал *задачу*. Должностная инструкция может не изменяться в течение продолжительного времени, но задачи меняются постоянно. Во-вторых, Маршалл всегда отбирал *специалистов широкого профиля*. Формальная квалификация, указанная в резюме, может служить не более чем отправной точкой. Важнее всего, обеспечить *соответствие задачи и личности*. Чтобы добиться такого соответствия, необходимо рассмотреть не менее трех-пяти кандидатур. В-третьих, Маршалл изучал *достижения всех* кандидатов, чтобы определить их сильные стороны. Не имеет значения, что человек не может делать. Следует сосредоточиться на его способностях и определить, подходят ли они для конкретной задачи. В-четвертых, Маршалл *обсуждал кандидатов с теми, кто с ними работал*. Наилучшая информация часто поступала в результате неформальных обсуждений с бывшими начальниками и коллегами кандидатов. И в-пятых, приняв решение, Маршалл должен был убедиться, что вновь назначенный *понимал задачу*.

### СОВЕТ ДНЯ

Принимая человека на работу, принимайте решение в пять этапов: обдумайте задачу, рассмотрите три-пять кандидатур; изучите достижения кандидатов, для того чтобы понять их сильные стороны; побеседуйте с их коллегами; после утверждения в должности объясните новому работнику его задачи.

# Неудачная расстановка людей

*Солдат имеет право  
на компетентное командование.*

Успешные руководители следуют пяти принципам. Во-первых, руководитель должен принимать на себя ответственность за любое неудачное назначение. Сваливать вину на рядового исполнителя — это трусливое бегство от действительности. Руководитель сам допустил ошибку, назначив этого человека.

Во-вторых, руководитель наделен полномочиями увольнять людей, не справляющихся с заданием. Некомпетентный или слабый исполнитель, который остается на своей должности, наказывает всех остальных и морально разлагает компанию.

В-третьих, если человек плохо работает на этой должности, это не значит, что он плохой специалист, от которого компании следует избавиться. Просто ему поручена неподходящая работа.

В-четвертых, руководитель должен принимать правильные решения относительно расстановки людей на определенные позиции. Компания может достичь желаемых целей только благодаря усилиям отдельных работников; следовательно, решения, касающиеся персонала, должны быть правильными.

И в-пятых, новичков лучше ставить на отлаженный участок, где известны ожидаемые результаты и можно рассчитывать на помощь. Новые важные задания лучше поручать людям, заслужившим доверие.

## СОВЕТ ДНЯ

Возьмите на себя ответственность за назначения, оказавшиеся неудачными.  
Освобождайте людей, не справляющихся с порученным делом.

# Преемственность

*Наиболее важное решение, касающееся людей, — назначение топ-менеджеров. Его очень трудно отменить.*

**П**ри назначении руководителей высшего звена очень важна преемственность, потому что каждое такое назначение — это игра. Однако вам не нужна точная копия предыдущего президента. Если предыдущий президент говорит: «Джо (или Мэри) напоминает меня 30 лет назад», значит, речь идет о копии, а копия всегда слабее оригинала. Остерегайтесь также верного помощника, который в течение многих лет угадывал желания начальника, никогда не принимая самостоятельных решений. Общеизвестно, что люди, готовые и способные принимать решения, не остаются в роли помощника надолго. Избегайте также «наследного принца». В девяти случаях из десяти этот человек откажется от должности, где предполагается выполнение важных задач, а результаты поддаются оценке и где он может допустить ошибку. Принцы предпочитают красоваться на видном месте, а не выполнять ответственную работу.

Как нужно действовать, чтобы обеспечить преемственность? Обдумайте задачу. Что будет главным для компании в течение ближайших лет? Затем оцените людей и их деятельность. Сопоставьте потребности с исполнителями. Приведите их в соответствие.

## СОВЕТ ДНЯ

Среди проблем, характерных для вашей компании, выделите одну, которая будет оставаться главной в течение следующих пяти лет. Выберите того, кто имеет опыт успешного преодоления таких проблем.

## Кадровая политика Слоуна

*Не выделив четыре часа на назначение соответствующего человека, позже мы потратим 400 часов на устранение последствий его ошибок.*

**В** послевоенные годы, когда я посещал заседания совета директоров General Motors, компания приняла базовые решения относительно инвестиций, расширения рынка, баланса между автомобилестроением и производством автомобильных аксессуаров, отношений с профсоюзами, финансовой структуры. По кадровым решениям посвящалось гораздо больше времени, чем остальным. Однажды совет потратил часы, обсуждая работу и задачи должностного лица не самого высокого уровня. Я спросил: «Мистер Слоун, вы позволяете себе тратить четыре часа на обсуждение второстепенных вопросов?» Слоун ответил: «Корпорация платит мне хорошую зарплату за принятие важных решений, причем правильных. Если главный механик в Дейтоне не справится с обязанностями, все наши решения окажутся под большим вопросом. Он приводит их в исполнение. Что же касается затрат времени... Если мы не пойдем четырех часов на назначение человека и не выберем нужную кандидатуру, то потратим 400 часов на устранение последствий его ошибок, и *такого* времени у меня не будет. Кадровые решения действительно являются ключевыми. Каждый из вас думает, что компания может привлечь “лучших” людей. Все, что она может сделать, — назначить соответствующих людей на нужное место. Это обеспечит ее эффективную работу».

### СОВЕТ ДНЯ

Кадровые решения — подбор, назначение и увольнение — должны быть для вас приоритетными.

## Знаток людей?

*Есть люди, правильно принимающие кадровые решения,  
...и те, кто делает это неправильно и затем раскаивается.*

**В**ы думаете, — продолжал Слоун, — что я глубоко разбираюсь в людях? Поверьте мне, просто есть люди, правильно принимающие кадровые решения, то есть не спеша, и те, кто делает это неправильно и затем раскаивается. Мы допускаем меньше ошибок не потому, что объективно судим о людях, а потому, что добросовестно и взвешенно принимаем решения».

Вопросы по подбору персонала обычно вызывают горячие дебаты на заседаниях совета директоров General Motors. Но однажды весь совет, кажется, был согласен поддержать одного кандидата: он великолепно преодолел кризис, прекрасно решил проблему, договорился с профсоюзами — и тут вдруг вмешался Слоун. «Достижения мистера Смита впечатляют, — сказал он, — но объясните мне, как он пошел во все эти кризисные ситуации, которые затем столь героически преодолел?» О Смите больше никто не слышал. Однако в другом случае Слоун мог сказать: «Вы знаете все, чего мистер Джордж не умеет делать, но как он достиг таких неплохих результатов? Что он *может* делать?» Получив ответ, Слоун произнес: «Действительно, он выглядит не блестящим, не отличается быстротой реакции и кажется хмурым. Но не он ли всегда *добивается результатов?*» И Джордж стал самым успешным директором большого подразделения в трудное время.

### СОВЕТ ДНЯ

Тратьте больше времени на кадровые решения, чтобы не «раскаиваться потом».



## Решающее продвижение

*Решающее продвижение происходит в группу, из которой завтра будут отбираться топ-менеджеры.*

**К**омпания должна вознаграждать тех, кто работает с полной отдачей, обеспечивая ее успешность. Решения, касающиеся людей и особенно их продвижения, демонстрируют идеалы организации, ее принципы и цели. Кадровые решения говорят выразительнее и убеждают больше любых слов.

Решающее продвижение происходит в группу, из которой завтра должны будут отбираться топ-менеджеры. Такое продвижение важно прежде всего не для работника, хотя может иметь большое значение для его карьеры. *Это точка, где кадровая пирамида резко сужается. Ниже этой точки в большой компании обычно находится 40–50 человек, из которых выбираются кандидатуры на вакантные должности. Выше этой точки выбор сужается до трех-четырех человек. Ниже этой точки люди обычно работают в одной сфере или выполняют одну функцию. Выше этой точки человек работает на всю компанию.*

### СОВЕТ ДНЯ

Используйте свое влияние, чтобы продвижение на должности высших руководителей подтверждало ценности вашей компании.

# Социальная ответственность

*Хорошие намерения не всегда подразумевают социальную ответственность.*

Компания, которая не приносит прибыли, по крайней мере равной изменению стоимости капитала, неплатежеспособна; она тратит общественные ресурсы впустую. Без получения экономической прибыли компания не может выполнять другие функции: быть хорошим работодателем, налогоплательщиком и многие другие. Но экономическая деятельность — не единственная ответственность компании, как обучение — не единственная ответственность школы.

Организация должна отвечать за персонал, окружающую среду, клиентов — то есть за все, что имеет к ней отношение. Это и есть социальная ответственность. Мы также знаем, что общество все больше рассчитывает на возможности больших *организаций* — как коммерческих, так и некоммерческих, — пытаясь решить важнейшие социальные проблемы. И здесь нужно быть очень осторожными, потому что хорошие намерения не всегда подразумевают социальную ответственность. Безответственно для *организации* действовать вне сферы своей компетенции или брать на себя ответственность за то, что может помешать выполнению основных задач.

## СОВЕТ ДНЯ

Прежде чем заниматься корпоративной благотворительностью, убедитесь, что это не мешает организации выполнять ее основные задачи.

# Слоун о социальной ответственности

*Власть без ответственности нелегитимна точно  
так же, как и ответственность без власти.*

**В**сеобщая» ответственность раздражала Альфреда Слоуна больше, чем непрофессионализм; ответственность без власти он считал нелегитимной. «Мы несем ответственность за высшее образование», — сказал однажды президент крупной американской корпорации на совещании, где присутствовали Слоун и я. «Имеет ли ваша компания власть над высшим образованием? — спросил Слоун. — И хотите ли вы ее иметь?» «Конечно нет», — был ответ. «Тогда давайте не говорить об ответственности, — сказал Слоун резко. — Как президент большой компании, вы знаете первое правило: власть и ответственность должны соответствовать друг другу и быть соизмеримы. Если вы не хотите власти, то не говорите об ответственности. Если же не хотите ответственности, то не рассуждайте и о власти».

Слоун исходил из принципов менеджмента. Конечно, этот подход можно рассматривать в рамках политической теории и политической истории. Власть без ответственности нелегитимна точно так же, как и ответственность без власти. То и другое приводит к тирании. Слоун требовал больших полномочий для себя как профессионального менеджера и был готов принять на себя всю полноту ответственности. По этой же причине он настаивал на ограничении власти сферой профессиональной компетенции и отказывался брать на себя ответственность за ее пределами.

## СОВЕТ ДНЯ

Соответствует ли сфера вашей ответственности вашей власти?  
Как, по-вашему, достичь соответствия между ними?

# Корпоративная жадность и коррупция

*Каждый экономический подъем  
выносит наверх мошенников.*

Всем известно, что подъем — это очень хорошо. Но известно также, что каждый период экономической активности (а я жил и работал при нескольких) дает возможность проявиться множеству мошенников. В январе 1930 года меня, молодого журналиста, послали освещать судебный процесс по делу руководителей большой страховой компании, которые систематически разворовывали ее средства. Такие факты повторяются *после* каждого экономического подъема. Отличие лишь в видах финансового мошенничества. Характерными чертами последних лет стали манипуляции с данными квартальных финансовых отчетов, чрезмерное внимание к котировкам акций, фондовые опционы (которые я всегда рассматривал как открытое поощрение плохого менеджмента) и т. д. Все остальное не изменилось.

## СОВЕТ ДНЯ

Будьте бдительны: на волне процветания наверх всплывают финансовые хищники.

## Этика бизнеса

*Считается, что по ряду причин обычные правила этики в бизнесе неприменимы.*

Фундаментальная аксиома западной этической традиции звучит так: для всех — принца и нищего, богатого и бедного, могущественного и слабого — один этический кодекс. Иудейская и христианская этика основаны на утверждении, что все мужчины и женщины — одинаковые создания, независимо от того, кем они были созданы — Богом, Природой или Обществом. В этике имеется только один набор правил морали, один кодекс поведения для каждого. Но в случае деловой этики эта фундаментальная аксиома отвергается. Другими словами, этика бизнеса не соответствует определению, которое широко используется западными философами и теологами. Предполагается, что по ряду причин обычные правила этики к бизнесу неприменимы. Что же в таком случае представляет собой этика бизнеса?

### СОВЕТ ДНЯ

Ваши личные убеждения о том, что хорошо и что плохо, должны применяться и в работе.

# Этика социальной ответственности

*Что такое деловая этика? Это игра слов.*

Что такое деловая этика? «Это игра слов, казуистика», — отвечает историк западной философии. Утверждение, что власть имущие должны балансировать между обычными требованиями этики, которые применимы к ним как к личностям, и социальной ответственностью за вверенную им сферу, представляется казуистическим. Предполагается, что этические правила для обычных людей применяются по-другому или вообще не действуют в отношении людей, отягощенных социальной ответственностью. Выходит, что власть имущие могут не подчиняться требованиям этики, аргументируя это тем, что работают на благо других.

В результате «раскрытия заговора производителей электрооборудования» в конце 1950-х несколько высокопоставленных руководителей General Electric были приговорены к тюремному заключению. Их обвинили в преступном сговоре и нарушении антимонопольных законов США, потому что заказы на тяжелое производственное оборудование, например турбины, поделили между собой три корпорации: General Electric, Westinghouse и Allis Chalmers. Целью сговора якобы была защита самой слабой и зависимой из компаний, Allis Chalmers. После вмешательства правительства Allis Chalmers пришлось выйти из турбинного бизнеса и уволить несколько тысяч человек.

## СОВЕТ ДНЯ

Вспомните два своих решения, принятых на основе казуистической этики. Какие решения *следовало* принять в этих случаях?

## Деловая этика

*Primum non nocere (Главное — не навредить).*

Первейший долг специалиста был четко сформулирован около двух с половиной тысяч лет назад в клятве греческого врача Гипократа: *primum non nocere* («главное — не навредить»). Ни один профессионал, будь то врач, юрист или менеджер, не может обещать, что действительно будет делать добро для своего клиента. Он может лишь пытаться. Но он может обещать, что не навредит сознательно. И клиент, в свою очередь, должен верить, что специалист не причинит ему вреда. В противном случае он не сможет доверять ему. Принцип «не навреди» стал основным правилом профессиональной этики, этики социальной ответственности.

СОВЕТ ДНЯ

Главное — не навредить.

# Психологическая неуверенность

*Неуверенность пронизывает весь процесс производства.*

Неуверенность — не экономическая, а психологическая — пронизывает весь процесс производства. Она порождает страх, поскольку боязнь неизвестного и непредсказуемого приводит к поиску козлов отпущения и виновных. Только восстановив веру человека в разумность и предсказуемость сил, руководящих его работой, мы добьемся эффективного функционирования промышленной компании. Ни в какой другой сфере нельзя достичь столь многого так быстро. Все основные силы — общество, компания, ее сотрудники — заинтересованы в эффективности производства.

## СОВЕТ ДНЯ

Составьте план, который позволит вам постоянно быть в курсе новейшей информации в своей области знаний. Если ваш работодатель не может обеспечить вам тренинги и семинары, чтобы поддерживать вашу квалификацию, ищите новую работу.



- |    |   |  |    |   |  |
|----|---|--|----|---|--|
| 1  | ✧ | Управление работниками умственного труда                               | 17 | ✧ | Конфедеративная корпорация                           |
| 2  | ✧ | Сетевое общество   | 18 | ✧ | Корпорация как синдикат                              |
| 3  | ✧ | Глобальная конкурентоспособность                                       | 19 | ✧ | Человеческий ресурс                                  |
| 4  | ✧ | Общество знаний  | 20 | ✧ | Производительность физического труда                 |
| 5  | ✧ | Новый плюрализм  | 21 | ✧ | Производительность труда обслуживающего персонала    |
| 6  | ✧ | Знания не заменяют навыков   | 22 | ✧ | Производительность сервисных служб                   |
| 7  | ✧ | Общество знаний и общество организаций                                 | 23 | ✧ | Производительность умственного труда                 |
| 8  | ✧ | Цена успеха в обществе знаний  | 24 | ✧ | Постановка задачи работникам умственного труда       |
| 9  | ✧ | Центр общества знаний  | 25 | ✧ | Оценка результатов умственного труда                 |
| 10 | ✧ | Слабость правительства   | 26 | ✧ | Оценка качества умственного труда                    |
| 11 | ✧ | Управление операциями с иностранной валютой                            | 27 | ✧ | Менеджмент: проверка практикой                       |
| 12 | ✧ | Парадокс производства  | 28 | ✧ | Непрерывное образование работников умственного труда |
| 13 | ✧ | Протекционизм  | 29 | ✧ | Увеличение отдачи от имеющихся знаний                |
| 14 | ✧ | Специализация высококвалифицированных работников                       | 30 | ✧ | Статус работников умственного труда                  |
| 15 | ✧ | Использование профессиональных объединений работодателей и аутсорсинга | 31 | ✧ | Постэкономическая теория                             |
| 16 | ✧ | Управление работниками с нестандартной формой занятости                |    |   |  |



# Управление работниками умственного труда

*Управление людьми — это «маркетинг».*

Для поддержания лидерства в экономике и новых технологиях ключевое значение имеет социальная позиция работников умственного труда и общественное признание их значимости. Однако сегодня мы пытаемся занимать нейтральную позицию, то есть придерживаться традиционного мнения, согласно которому ключевой ресурс — это финансы, а финансист — хозяин. В то же время работников умственного труда заставляют довольствоваться положением наемных служащих, предоставляя им бонусы и фондовые опционы. Однако это может продолжаться только до тех пор, пока возникающие компании переживают бум на фондовом рынке (как в свое время интернет-стартапы).

Управление высокообразованными специалистами — это своего рода маркетинг. А в маркетинге не начинают с вопроса «что мы хотим?», нужно интересоваться, чего хочет другая сторона, какие у нее ценности, каковы цели, как она оценивает результаты. Квалифицированные работники подобны волонтерам. Волонтеры должны получать *большие удовлетворения* от своей работы, чем наемный персонал, именно потому, что не получают заработной платы. Они должны чувствовать важность выполняемого дела.

## СОВЕТ ДНЯ

Поручите своим лучшим сотрудникам достойные их задания.

## Сетевое общество

*Развитые страны быстро движутся к сетевому обществу.*

В течение ста лет все развитые страны неуклонно двигались к обществу компаний с наемными работниками. Сейчас развитые страны во главе с Соединенными Штатами Америки быстро движутся к сетевому обществу с точки зрения отношений между организацией и работающими на нее людьми, а также отношений между компаниями.

Большинство тех, кто продает свой труд в США, работают на компанию. Однако все в меньшей степени они принадлежат к ее наемным служащим. Они являются подрядчиками, частично занятыми, временными работниками. И отношения между организациями изменяются так же быстро, как отношения между организациями и работающими на них людьми. Наиболее очевидным примером является аутсорсинг (заключение субдоговора на выполнение работ со сторонними исполнителями), когда компания, клиника или государственное учреждение полностью передаст работу независимой компании, специализирующейся в данном виде деятельности. Возможно, даже большее значение имеет тенденция к образованию альянсов. Отдельным специалистам и управляющим придется научиться отвечать за применение своих способностей. Значит, они должны знать свои сильные стороны и рассматривать себя как «товар», который должен продаваться.

### СОВЕТ ДНЯ

Составьте список десяти своих качеств, которые делают вас привлекательным партнером в альянсе.

# Глобальная конкурентоспособность

*Думай глобально, действуй локально.*

Стратегия компании должна строиться на новых принципах. Каждой организации (не только коммерческой) следует измерять свою деятельность со стандартами, установленными мировыми лидерами отрасли. Учитывая легкость и быстроту обмена информацией, каждая структура в обществе знаний должна быть конкурентоспособной в мировом масштабе, хотя большинство организаций по-прежнему будут работать на местных рынках. Это обусловлено тем, что клиенты могут почерпнуть из интернета информацию о наличии товаров и их цене в любой точке мира. Электронная коммерция создаст новые всемирные каналы торговли.

Рассмотрим пример. Президент успешной мексиканской компании инженерного дизайна жалуется на то, что ему приходится убеждать партнеров и коллег, что конкуренция больше не ограничивается пределами Мексики. Даже без физического присутствия конкурентов интернет позволяет потребителям быть в курсе мировых стандартов дизайна и требовать такого же качества услуг в Мексике. Этот руководитель вынужден убеждать партнеров в том, что конкуренция, с которой сталкивается компания, носит глобальный характер, поэтому следует быть конкурентоспособными в мировом масштабе.

## СОВЕТ ДНЯ

Ознакомьтесь с сайтами внутренних и зарубежных конкурентов и сравните их с сайтом вашей компании. Если сравнение не в вашу пользу, инвестируйте больше в электронную коммерцию.

## Общество знаний

*Каждый институт в обществе знаний должен быть конкурентоспособным в глобальном масштабе.*

**Н**а смену существующему приходит общество знаний. Назовем три его характеристики.

1. Отсутствие границ, потому что знания движутся легче и быстрее, чем деньги.
2. Возросшая мобильность благодаря доступности формального обучения.
3. Возможность как провала, так и успеха. Любой может приобретать «средства производства», то есть знания, необходимые для работы, но не всякий способен выиграть.

Информационные технологии уже дают чрезвычайно важный эффект: знания распространяются практически мгновенно, они доступны всем. Поэтому местные компании, школы, университеты, клиники, государственные учреждения должны стать глобально конкурентоспособными (даже если большинство из них будут продолжать работать на локальном рынке). Благодаря интернету клиенты информированы о том, что могут получить за свои деньги в любой точке мира, поэтому остановят свой выбор на более выгодном предложении.

### СОВЕТ ДНЯ

Выясните, сколько клиентов вы теряете из-за того, что интернет позволяет им ориентироваться в ценах. Не стоит ли снизить цены, чтобы стать конкурентоспособными?

## Новый плюрализм

*Каждая из новых структур воспринимает собственную цель как главную, высшую ценность, единственно имеющую значение.*

Новая плюралистическая организация общества не заинтересована в правительстве или управлении. В отличие от ранних плюралистических институций она не есть «единое целое». По существу, результаты деятельности находятся полностью вне ее. Цель бизнеса — удовлетворенный потребитель, цель больницы — излеченный пациент. Целью школьных заведений является ученик, которому будут полезны знания, полученные в школе.

Следовательно, новый плюрализм в некотором отношении более гибок, вызывает меньше разногласий, чем прежний. Новые институты не посягают на политическую власть, как старые плюралистические организации, будь то средневековая церковь, феодальная знать или вольный город. Однако новые институты, в отличие от прежних, не имеют одинаковых взглядов на мир. Каждый из них воспринимает собственную цель как основную, высшую ценность, единственно имеющую значение. Каждая структура говорит на своем языке, имеет собственные знания, карьерную лестницу и, самое главное, собственные ценности. Никто из них не отвечает за общество в целом. За это отвечает кто-то другой. Но кто?

### СОВЕТ ДНЯ

Подумайте о проявлениях недостатков старого плюрализма в нашем обществе.

# Знания не заменяют навыков

*Знания без навыков неэффективны.*

**В** настоящее время термином «работник умственного труда» обозначают людей, имеющих глубокие теоретические знания и образование высокого уровня: врачей, юристов, учителей, бухгалтеров, инженеров. Но более всего впечатляют «технологии знаний»: специалисты в области вычислительной техники, разработчики программного обеспечения, сотрудники медицинских лабораторий, технологи на производстве, помощники юристов. Эти люди являются работниками как физического, так и умственного труда; что-то делать руками им приходится не меньше, чем головой.

Таким образом, знания не заменяют навыков, а просто помогают быстрее их освоить. Благодаря знаниям люди быстро и успешно приобретают современные навыки. Только когда знания используются как основа для практики, они становятся производительными. Например, нейрохирург тратит часы на диагностику и только после этого приступает к операции, и это требует специализированных знаний наивысшего порядка. Однако хирургия является и физическим трудом, состоящим из повторяющихся ручных операций, в которых делается акцент на скорости, точности, единообразии. И эти продуманные и организованные действия основаны на знаниях и отточены практикой, как и любой физический труд.

## СОВЕТ ДНЯ

Составьте перечень навыков, необходимых в вашей работе. Совершенствуйте их для повышения качества и производительности.



# Общество знаний и общество организаций

*Специализированные знания сами по себе ничего не производят.*

**П**осткапиталистическое общество является как обществом знаний, так и обществом организаций. Оба аспекта взаимозависимы, хотя представители общества имеют разные концепции, убеждения и ценности. Специализированные знания сами по себе ничего не производят, только будучи интегрированными в задачу, они становятся продуктивными. Цель и функция каждой организации состоит в интеграции специализированных знаний в общую задачу. Только организация способна обеспечить базовую непрерывность, которая необходима для эффективной работы высококвалифицированных работников. Только организация может воплотить специализированные знания работников умственного труда в практическую деятельность.

Для работников умственного труда организация служит инструментом, с помощью которого они могут овесть свои специализированные знания. Для менеджеров знания служат средством достижения целей организации. Обе стороны правы. Они неразделимы, как полюса магнита. Там, где эти позиции уравновешены, имеют место творчество и порядок, выполняются задачи и достигаются цели.

## СОВЕТ ДНЯ

Напишите письмо своему руководителю и коллегами расскажите, каким вы видите свой вклад в общее дело. Продемонстрируйте, как ваши усилия интегрируются в деятельность коллег.

# Цена успеха в обществе знаний

*Страх провала уже проник в общество знаний.*

За возросшую мобильность обществу знаний приходится дорого платить. Победители бывают только там, где есть проигравшие, поэтому в погоне за успехом неизбежны психологические травмы.

Японские юноши недосыпают, почти напролет занимаясь с репетиторами, чтобы подготовиться к экзаменам. Иначе они не поступят в престижный университет и, следовательно, не получат хорошую работу. За последние 30–40 лет страх провала глубоко проник в общество знаний. Все больше успешных высококвалифицированных работников — менеджеров, преподавателей университетов, директоров музеев, врачей — достигают профессионального потолка в возрасте около сорока лет. Если у этих людей в жизни есть только работа, они оказываются в затруднительном положении. Следовательно, работникам умственного труда нужно иметь интересы помимо основной деятельности.

## СОВЕТ ДНЯ

Найдите для себя какое-нибудь интересное занятие, не связанное с работой.

## Центр общества знаний

*Образование станет центром общества знаний,  
а школа — его ключевым институтом.*

Когда-то после пяти или семи лет учебы, примерно к восемнадцати годам, ремесленник имел профессиональные навыки и знания, которые могли ему понадобиться на протяжении жизни. Сегодня новые профессии требуют солидного формального образования, а также умения приобретать и применять теоретические и аналитические знания. Нужны новый подход к работе и новый способ мышления. Но в первую очередь необходим навык непрерывного образования.

Какой набор знаний понадобится? Что такое качество обучения и преподавания? Все эти вопросы, несомненно, будут в центре внимания общества знаний. Вполне реально ожидать, что приобретение формальных знаний займет то место в его политике, которое ранее, в эпоху капитализма, занимали приобретение собственности и получение доходов.

### СОВЕТ ДНЯ

Сделайте обучение привычкой на всю жизнь.

# Слабость правительства

*Наш роман с государством закончился, хотя  
объект бывшей любви по-прежнему рядом.*

Трудно найти пример более горячей «политической любви», чем отношения между государством и поколением тех, кто достиг совершеннолетия в период с 1918 по 1960 годы. В то время каждый считал нужным доверить решение всех проблем государству; всем казалось, что это даст приемлемые результаты.

Но сейчас наши отношения с государством изменились. В нас поселились сомнения и недоверие к правительству. По привычке мы еще поручаем ему решение социальных задач. Однако снова и снова становимся свидетелями провала социальных программ и выслушиваем объяснения его причин, но уже не верим им и не ждем результатов. Кто, например, еще верит в то, что программа международной помощи Соединенных Штатов Америки ускорит мировое развитие? Продолжавшийся достаточно долго роман населения и государства стал напоминать затянувшуюся постыльную связь, которую сложно порвать и которая все больше надоедает.

## СОВЕТ ДНЯ

Предложите вашему представителю в высшем органе законодательной власти программу, которая основана на опыте вашей компании в решении социальной проблемы и не требует увеличения расходов государственного бюджета.

# Управление операциями с иностранной валютой

*Риски, связанные с валютными операциями, позволяют спекулянтам преуспевать при самом консервативном менеджменте.*

Старая и многократно проверенная мудрость гласит: если компания не занимается исключительно торговлей валютой или товарами, она неизбежно понесет большие убытки, участвуя в спекулятивных сделках. Риски, связанные с валютными операциями, позволяют спекулянтам преуспевать при самом консервативном менеджменте.

Руководители должны научиться защищать свои компании от нескольких видов риска, связанного с валютными операциями: убытков от купли-продажи иностранной валюты и потери объемов продаж и рыночных позиций как на внешнем, так и на внутреннем рынках. Эти риски нельзя исключить. Но их можно минимизировать или хотя бы ограничить. Прежде всего их надо преобразовать в понятные, предсказуемые и контролируемые затраты, сопровождающие бизнес, не слишком отличающиеся от других видов страхования, таких как хеджирование или опционы. «Интернационализация» финансов — это наилучший (и, возможно, единственный) способ, которым компания, работающая исключительно на внутреннем рынке, может в некоторой степени защитить себя от внешней конкуренции, основанной на валютных курсах.

## СОВЕТ ДНЯ

Защитите свой бизнес от рисков, связанных с валютными операциями, путем хеджирования.

# Парадокс производства

*Как вам удастся производить много продуктов  
при небольшом количестве сотрудников?*

**Н**аиболее достоверный прогноз на 2020 год содержит предположение, что выпуск промышленных продуктов в развитых странах по меньшей мере удвоится, а количество занятых в обрабатывающей промышленности сократится до 10–12% от общей численности рабочей силы. В основе резкого роста производительности труда в промышленности лежат новые концепции, например «бережливое производство». Информация и автоматизация имеют меньше значения, чем новые концепции промышленного производства, которые по значимости можно сравнить с появлением массового производства 80 лет назад.

Уменьшение значения промышленного производства как источника богатства и рабочих мест неизбежно вызовет новую волну протекционизма, как это уже произошло с аграрным сектором. Чем меньше становилось голосов представителей аграрного сектора, тем больший вес имел каждый «голос фермера». В результате сокращения количества «голосов фермеров» аграрии стали объединенной специальными интересами группой, имеющей непропорционально большое политическое влияние во всех развитых странах.

## СОВЕТ ДНЯ

Определите темп роста производства на одного работающего в вашем операционном подразделении. Демонстрирует ли ваша компания парадокс производства? Предложите программу для переквалификации лишних работников, занятых в производстве.

# Протекционизм

*Одно из самых больших препятствий на пути к повышению эффективности — вчерашние проблемы, которые сужают наше видение.*

Уменьшение роли промышленного производства как источника богатства и рабочих мест неизбежно приведет к возникновению нового протекционизма. Первая реакция в период бурных изменений — попытаться возвести стену, способную защитить собственный сад от холодного внешнего ветра. Но такие стены больше не смогут защитить структуру, если ее деятельность не соответствует мировым стандартам.

Самый яркий пример — Мексика, которая с 1929 года на протяжении 50 лет стремилась сделать свою внутреннюю экономику независимой от внешнего мира. Она осуществляла это не только путем построения высоких стен протекционизма. А и — уникальный мексиканский опыт! — путем запрета на экспорт продуктов отечественных компаний. Эта попытка создать современную, но чисто мексиканскую экономику печально провалилась. В конце концов Мексике пришлось открыть себя внешнему миру просто потому, что ей нечем было платить за импорт. Вскоре страна обнаружила, что значительная часть ее предприятий нежизнеспособна.

## СОВЕТ ДНЯ

Угрожает ли индустриальной базе вашей страны сокращение числа рабочих мест в обрабатывающей промышленности? Почему так трудно согласиться с тем, что уровень развития общества и экономики в развитых странах больше не определяется физическим трудом?

## Специализация высококвалифицированных работников

*В большинстве организаций труд, требующий высокой квалификации, четко дифференцирован.*

Умственный труд предполагает узкую специализацию, поэтому в большинстве организаций он выполняется различными группами, эффективное руководство которыми представляет собой большую проблему. Например, клиники могут прибегнуть к помощи профессиональных объединений работодателей или агентств, предоставляющих услуги временных сотрудников, для того чтобы обеспечить оптимальные условия работы для узкопрофильного специалиста. Это означает аутсорсинг части задач менеджмента. Разделение умственного труда создает современным клиникам определенные трудности, поэтому использование аутсорсинга и кадровых агентств, предоставляющих персонал для выполнения разовых работ, дает хорошие результаты.

Даже в небольшой клинике (от 275 до 300 коек) трудятся около 3 тысяч человек. Приблизительно половина из них — высококвалифицированные специалисты той или иной категории. Две категории, включающие медсестер и бизнес-специалистов, довольно велики. Но есть множество узких специалистов. Управление ими делает современную клинику самой сложной из существующих ныне организаций.

### СОВЕТ ДНЯ

Определите функции вашей организации, которые можно передать специализированной компании. Предложите план их аутсорсинга и проверьте качество выполнения.



# Использование профессиональных объединений работодателей и аутсорсинга

*Аутсорсинг управления персоналом дает до 30 % экономии, а также позволяет полнее удовлетворить запросы наемного работника.*

**П**рофессиональные объединения работодателей (ПОР) — одно из решений проблемы управления персоналом. Они возникли в результате чрезвычайной сложности законодательных требований, регулирующих управление персоналом, и отсутствия опыта работы в этой сфере в новых условиях. ПОР концентрируются преимущественно на малом и среднем бизнесе. Использование ПОР позволяет менеджменту сосредоточить усилия на ключевых задачах компании.

Компании, предоставляющие услуги по аутсорсингу бизнес-процессов, берут на себя управление персоналом больших компаний — численностью свыше 20 тысяч сотрудников. Они решают все вопросы управления персоналом, включая составление ведомостей, наем и назначение на должности, обучение, повышение квалификации, ведение личных дел, перемещение и увольнение. Согласно исследованию консалтинговой компании McKinsey, такой аутсорсинг менеджмента персонала дает до 30% экономии и позволяет полнее удовлетворить запросы наемного работника.

## СОВЕТ ДНЯ

Используете ли вы возможности аутсорсинга для управления персоналом?  
Почему да или почему нет?

# Управление работниками с нестандартной формой занятости

*Руководитель должен координировать усилия всех категорий работников.*

В новой корпорации наряду с наемными служащими, работающими на полную ставку, ИОР и временными работниками, могут быть также близко связанные, но отдельно управляемые структуры, включающие сотрудников с индивидуальным графиком работы. Все чаще, выходя на пенсию, люди продолжают трудиться, причем их вторая «карьера» часто имеет нестандартную форму. Они могут работать в свободном режиме, как частично занятые, временно, по контракту аутсорсинга или как подрядчики. Такие «работающие пенсионеры» особенно часто встречаются среди работников умственного труда.

Привлечение и удержание различных групп служащих станет основной задачей управляющих персоналом в новой корпорации. Эти люди не имеют постоянных связей с компанией. Возможно, ими не надо управлять, но их деятельность необходимо сделать эффективной. Следовательно, их нужно использовать там, где их специализированные знания дадут наибольшую отдачу. Менеджеры должны тесно сотрудничать с партнерскими аутсорсинговыми компаниями по профессиональному развитию, мотивации, вознаграждению и повышению продуктивности работников с нестандартной формой занятости.

## СОВЕТ ДНЯ

Привлекайте в компанию и эффективно интегрируйте работников с нестандартной формой занятости.

# Конфедеративная корпорация

*От корпорации к конфедерации.*

Есть два замечательных примера конфедеративного устройства корпорации. Восемьдесят лет назад General Motors разработала организационную концепцию и структуру, на которой сегодня базируются все большие корпорации. На протяжении всех этих лет ГМ опиралась на два базовых принципа: «мы владеем как можно большей долей акций компаний» и «мы владеем всеми продуктами». Сейчас ГМ экспериментирует в качестве миноритарного партнера в конкурирующих компаниях: шведской Saab, японских Suzuki и Isuzu, собираясь стать контролирующим миноритарным партнером Fiat. В то же время ГМ перестала владеть 70–80% производимых продуктов.

Второй пример демонстрирует противоположный путь. Это Toyota, которая в течение последних двадцати лет остается наиболее успешной автомобильной компанией. Она проводит реорганизацию бизнес-процессов, опираясь на свою ключевую компетенцию — производство. Она избавляется от множества поставщиков запасных частей и аксессуаров, оставляя всего одного-двух. В то же время она руководит этими поставщиками для реализации своей ключевой компетенции. Оставаясь независимыми компаниями, они являются частью Toyota в смысле менеджмента.

## СОВЕТ ДНЯ

Изучите структуру своей отрасли и проанализируйте, похожа ли ваша компания и ее конкуренты на ГМ или Toyota.

# Корпорация как синдикат

*Модель синдиката — фермерский кооператив XIX века.*

Несмотря на привлекательные особенности подходов GM и Toyota, отправной точкой все же является традиционная корпорация. Однако существуют новые подходы, в которых ее модель вообще отсутствует.

Один из примеров — модель «синдиката», апробируемая несколькими неконкурирующими производителями Европейского Союза. Компании-участники имеют средний размер, находятся в семейной собственности и управляются владельцем. Каждая из них является лидером в узкой, хорошо разработанной продуктовой линии и в большой степени зависит от экспорта. Компании планируют остаться независимыми и продолжают разрабатывать свои продукты самостоятельно. Они будут выпускать их на своих заводах для основных рынков. Но для других рынков, особенно это касается развивающихся стран, они образуют синдикат и производят продукты на заводах, являющихся собственностью синдиката, или на местных предприятиях по контракту. Синдикат распределяет продукты и обслуживает их на всех рынках. Каждый член владеет долей синдиката, а синдикат, в свою очередь, владеет небольшой долей капитала каждого из членов. Это вам ничего не напоминает? Модель синдиката — фермерский кооператив XIX века.

## СОВЕТ ДНЯ

Подумайте, выиграет ли ваша компания от вступления в существующий или новый синдикат.

# Человеческий ресурс

*Люди — ресурс, а не только затраты.*

**Я**понцы первыми поняли, что подчиненных следует рассматривать как коллег и как один из главных ресурсов. Только при таком отношении к ним достигается настоящая эффективность.

Люди — это ресурс, а не только затраты. Наиболее просвещенные менеджеры начали понимать, *что* способны сделать организованные люди, нацеленные на достижение нужного результата. Следовательно, управлять людьми — это не привилегия, а намного больше, чем просто «умение делать дело». Менеджмент влияет на людей и их жизнь как в бизнесе, так и других аспектах.

## СОВЕТ ДНЯ

Рассматривайте людей как ресурс, который следует развивать. Изучите современные идеи в этой области и ознакомьте с ними подчиненных. Позаботьтесь об их применении.

# Производительность физического труда

*Умственный труд иногда связан с физическим,  
требующим инженерных навыков.*

**П**ринципы Фредерика Тейлора подкупают своей простотой. Первый шаг к тому, чтобы сделать физический труд производительным, — изучить задачу и проанализировать составляющие ее движения. Следующий шаг — записать каждое движение, требуемые физические усилия и время, затрачиваемое на его выполнение. Затем нужно исключить лишние движения. После этого выполнение каждого из движений, признанных необходимыми, отрабатывается самым простым путем, при минимальном физическом и умственном напряжении оператора, с наименьшими затратами времени. При необходимости переконструируются используемые инструменты.

Подход Тейлора остается организующим принципом в странах, где используется много физического труда. В развитых странах вопрос о том, как сделать физический труд производительным, уже не стоит. В центре внимания — повышение эффективности умственного труда. Однако определенные виды умственного труда требуют самых современных и глубоких теоретических знаний и включают физические операции. И для них нужны инженерные навыки, подчиняющиеся принципам Тейлора.

## СОВЕТ ДНЯ

Изобразите графически соотношение умственного и физического труда в своей работе. Примените к физической составляющей принципы Тейлора.

# Производительность труда обслуживающего персонала

*Поднять производительность труда обслуживающего персонала – первейшая социальная обязанность менеджмента.*

Повышению производительности труда обслуживающего персонала в развитых странах придается огромное значение. Если она не повысится, то социальное и экономическое положение большой группы людей будет постоянно ухудшаться. Работники сферы услуг могут, используя численное преимущество, добиться больших зарплат, чем их реальный экономический вклад. Но когда реальные доходы снижаются, а безработица увеличивается, общество становится беднее. Другой вариант — доходы работников умственного труда растут быстрее, чем у неквалифицированных работников, то есть пропасть между этими двумя группами постоянно увеличивается, как и поляризация общества. В обоих случаях интересы людей, занятых в сфере услуг, ущемляются, у них растет чувство горечи и ощущение себя *отвергнутым классом*.

Как поднять производительность в сервисном секторе — известно, поскольку все, что придумано для ее повышения, применимо к нему с минимальными поправками. Задача понятна, но выполнить ее надо срочно. По сути, это первейшая *социальная обязанность менеджмента* в обществе знаний.

## СОВЕТ ДНЯ

Установите ежегодные показатели повышения производительности труда обслуживающего персонала в вашей компании. Вознаграждайте тех, кто достигает их.

# Производительность сервисных служб

*Продайте вашу канцелярию.*

**П**овышение производительности труда обслуживающего персонала потребует фундаментальных изменений в структуре организации. Сервисные функции во многих случаях можно отделить и вынести за ее пределы. Это, в частности, касается технического обслуживания, а также значительной части канцелярской работы. Аутсорсинг можно применить к архитектурному проектированию или обслуживанию библиотеки специальной или технической литературы.

Для повышения производительности сервисных служб необходимо сокращать те направления деятельности, в которых невозможен карьерный рост. Но создается впечатление, что менеджеры высшего звена не осознают важности этой работы — ей не находится места в системе ценностей компании. Например, в клинике система ценностей касается врачей и медсестер, поскольку они заботятся о пациентах. Но никто не уделяет внимания поддерживающим функциям — техническому обслуживанию, канцелярской работе. Следовательно, в ближайшее время нужно ожидать, что эти второстепенные функции будут поручены независимым конкурирующим организациям и оплачены в соответствии с эффективностью их выполнения.

## СОВЕТ ДНЯ

Делегируйте второстепенные сервисные функции другой организации.



# Производительность умственного труда

*Чтобы повысить производительность умственного труда,  
необходимо рассматривать высококвалифицированных  
работников как актив, а не как затраты.*

**П**роблема повышения производительности умственного труда возникла сравнительно недавно, но мы уже выработали рекомендации для ее решения. Однако на многие вопросы ответы еще не найдены.

1. Прежде всего необходимо сформулировать задачу.
2. Занятый умственным трудом сотрудник должен работать самостоятельно и отвечать за свою производительность.
3. Задачей и ответственностью таких работников должно стать непрерывное совершенствование.
4. Умственный труд требует не только постоянного образования, но и передачи знаний.
5. Производительность умственного труда не определяется количеством продуктов. В не меньшей мере важно качество.
6. Для повышения производительности умственного труда квалифицированного специалиста надо рассматривать не как затраты, а как актив, и укреплять в нем стремление работать на свою организацию.

## СОВЕТ ДНЯ

Оцените перспективы повышения производительности умственного труда  
в вашей компании.

# Постановка задачи работникам умственного труда

*В умственном труде вопрос «как делать?» всегда второстепенен, первостепенным является вопрос «что делать?».*

**В** физическом труде задача всегда четко определена. Домовладелец поясняет прислуге, в чем заключаются ее обязанности. Машина или сборочный конвейер диктует рабочему, что он должен делать. Но в случае работника умственного труда ответ на вопрос «что делать?» не так прост и очевиден. Это объясняется тем, что умственный труд не диктуется машиной. Работники умственного труда управляют им сами. Так и должно быть, потому что только они владеют самым дорогостоящим средством производства — своими знаниями. Конечно, они используют такие инструменты, как компьютер, но лишь их знания определяют, как он применяется и для чего. Квалифицированные специалисты знают, какие методы следует использовать для выполнения задачи, *какие рутинные операции можно исключить.*

Следовательно, повышение производительности умственного труда начинается с того, что работник спрашивает себя: *в чем состоит задача? Что необходимо получить в результате? Что может помешать выполнению задачи и должно быть устранено?* В умственном труде вопрос «как делать?» всегда идет после того, как получен ответ на вопрос «что делать?».

## СОВЕТ ДНЯ

Как работник умственного труда определите свою задачу. Спросите себя: «За что мне платят?» и «За что мне должны платить?»

## Оценка результатов умственного труда

*Результаты труда ученых — получение и продвижение научных знаний — могут полностью противоречить интересам организации.*

Сформулировав задачу умственного труда, можно оценить ее результаты. Однако в ряде случаев однозначно сказать, какими они должны быть, невозможно. Торговцы правы, оценивая их по объему продаж в расчете на одного покупателя. Но правы они и в том случае, когда оценивают результаты по лояльности покупателей.

Таким образом, следующий шаг к повышению производительности умственного труда — определить, какие *результаты* должны быть получены конкретным специалистом. Принятие такого решения связано с определенным риском, поскольку необходимо найти точку, в которой задача работника умственного труда и цели организации пересекаются и гармонируют друг с другом. Задача менеджмента торгового центра — решить, что является целью: максимальный объем продаж в расчете на одну транзакцию или максимальный объем продаж в расчете на одного покупателя. Менеджмент клиники должен решить, кто важнее — врач или пациент.

### СОВЕТ ДНЯ

Оцените результаты своей интеллектуальной деятельности. Найдите противоречия между своей оценкой и тем, как оценивает результаты вашей работы организация.

# Оценка качества умственного труда

*Оценка качества умственного труда кажется неразрешимой задачей. На практике качество оценить легче, чем поставить задачу и определить результаты умственного труда.*

**В** некоторых видах умственного труда, особенно тех, где требуется высокий уровень знаний, качество легко оценить. Например, качество работы хирургов оценивают по доле успешных операций в общем количестве сложных и опасных хирургических вмешательств. Но для большинства видов интеллектуальной деятельности возможны скорее *оценочные суждения*, чем *показатели качества*. Однако главная проблема состоит не в том, что качество трудно оценить. Наибольшая трудность — поставить задачу и определить результаты умственного труда.

Пример — американская школа. Бесплатные государственные школы в старых районах стали зонами бедствия. Между тем, рядом с ними, в тех же районах и для таких же детей, работают частные школы, где ученики нормально себя ведут и хорошо учатся. Спрашивается, откуда берется такое чудовищное различие в качестве обучения? Главная причина в том, что два типа школ по-разному формулируют свои задачи. Обычная государственная школа оказывает «помощь неимущим», а частная (особенно приходская католическая) старается «дать возможность учиться тем, кто хочет учиться». Следовательно, одна нацелена на провалы в обучении, другая — на успехи.

## СОВЕТ ДНЯ

Оцените качество своей работы.

# Менеджмент: проверка практикой

*Правильность решения в менеджменте  
проверяется тем, работает оно или нет.*

Руководители ГМ верили, что открыли абсолютные, как законы природы, принципы. Я же, наоборот, всегда считал, что принципы такого рода, сформулированные человеком, представляют собой в лучшем случае догадки. Мой подход к менеджменту всегда отличался от позиций авторов публикаций или теоретиков по этой теме (возможно, поэтому я никогда не был признанным авторитетом в глазах академических ученых). Я верю в существование базовых ценностей, особенно человеческих, но не верю в наличие «одного правильного ответа». Есть ответы, которые с большой вероятностью могут оказаться ошибочными. Решение в менеджменте или другой общественной дисциплине проверяется не тем, правильно оно или нет, а тем, работает ли оно. Я всегда считал, что менеджмент — не раздел теологии, а скорее раздел медицины. Менеджмент, как и медицинская практика, проверяется не тем, насколько «научным» было лечение, а тем, выздоровел ли пациент.

## СОВЕТ ДНЯ

Назовите три собственных правила, которые помогли вам оптимизировать работу. Назовите «азбучную истину», не сработавшую в вашем случае.

# Непрерывное образование работников умственного труда

*Организация, где используется интеллектуальный труд, должна быть как обучаемой, так и обучающей.*

**Д**ля работников умственного труда обязанность непрерывного самообразования должна стать составной частью работы. Организация, где используется интеллектуальный труд, должна быть как *обучаемой*, так и *обучающей*. Сегодня в любой отрасли научная база изменяется так быстро, что работники умственного труда не успевают осваивать ее и начинают отставать от современного уровня знаний, если не сделают *непрерывное образование неотъемлемой частью своей работы*. Организация, где используется умственный труд, зависит и от того, насколько сотрудники вникают в работу своих коллег. Работники умственного труда должны чувствовать ответственность за повышение образовательного уровня других членов коллектива, особенно когда изменяются базовые принципы в этой сфере.

Работникам умственного труда полезно подумать и ответить на два вопроса.

1. Что я должен изучить, чтобы повысить уровень знаний, за которые мне платят?
2. Что мои сотрудники должны знать о моем разделе знаний и том, как эти знания повлияют на результаты деятельности организации и их собственную работу?

## СОВЕТ ДНЯ

Ответьте на приведенные выше вопросы.

# Увеличение отдачи от имеющихся знаний

*Поиск взаимосвязи.*

**В** обучении и преподавании следует сосредотачиваться на инструменте, в процессе исполнения — на задаче. «Непреренно находить взаимосвязи», — паставлял великий английский писатель-романист Эдвард Форстер. Это всегда было отличительной чертой художников, но справедливо и для больших ученых. У этих людей врожденная способность понимать взаимосвязи, и часть этой тайны мы называем гениальностью. Однако способности находить взаимосвязи, увеличивая таким образом отдачу от имеющихся знаний, можно и паучиться. В первую очередь здесь требуется методика определения проблемы — пожалуй, в большей степени, чем методика ее решения. Понадобится системный анализ информации по данной проблеме, а также методика решения проблемы, лежащая в основе того, что мы называем «системными исследованиями». Требуется «систематизация незнания» — ведь всегда вокруг любой проблемы гораздо больше незнания, чем знаний.

Специализация знаний стала огромным потенциалом деятельности в каждой сфере. Но, чтобы реализовать этот потенциал, необходимы методика, дисциплина, процесс. В противном случае имеющиеся знания не станут производительными, а останутся не более чем информацией. Чтобы сделать их производительными, необходимо учиться находить взаимосвязи.

## СОВЕТ ДНЯ

Прежде чем принимать решение, потратьте достаточно времени на определение проблемы.

# Статус работников умственного труда

*По общепринятому мнению, философия — царица наук.*

*По чтобы избавиться от камня в почке,  
вам понадобится уролог, а не философ.*

**Р**аботники умственного труда могут работать при условии наличия организации, где они могут это делать. То есть они зависимы. Но в то же время владеют «средствами производства» — своими знаниями. Работник интеллектуального труда может осознавать, что зависит от компании, которая обеспечивает его материальное благосостояние и открывает доступ к различным возможностям. Но он также вполне справедливо считает, что она в равной степени зависит от него.

Никакие знания не обладают более высоким «статусом», чем другие. Позиция каждого в организации обусловлена вкладом в общую задачу.

## СОВЕТ ДНЯ

Подумайте, как использовать свои знания, чтобы принести максимальную пользу организации. Согласуйте с начальником и коллегами свои идеи.



# Постэкономическая теория

*Разработан подход, связывающий экономику  
и человеческие ценности.*

Завтрашняя экономическая теория должна ответить на вопросы: как связать способ ведения бизнеса с результатами и что такое результаты? Традиционный совет — брать цифру «итого» (последняя строка баланса прибыли и убытков) — ненадежен, поскольку при таком подходе отсутствует возможность согласовать краткосрочные результаты с долгосрочными, а это согласование — решающая проверка успешности менеджмента.

Обязательными ориентирами должны стать производительность и обновление. Получая прибыль ценой потери производительности или отсутствия инноваций, компания разрушает капитал. Однако, постоянно повышая производительность ключевых ресурсов и обновляясь, она будет прибыльной. Не только сегодня, но и завтра. Рассматривать знания, применяемые человеком в работе, как источник богатства — тоже функция экономической организации. Такой подход связывает экономику с гуманистическими ценностями, позволяя человеку, занятому в бизнесе, определить, движется ли он в правильном направлении, реальны ли результаты его работы. Мы являемся свидетелями зарождения постэкономической теории, основанной на наших знаниях о создании богатства.

## СОВЕТ ДНЯ

Оцените деятельность своей организации, используя два экономических критерия: производительность и обновление.



# Июнь

---

- |    |   |  |    |   |  |
|----|---|--|----|---|--|
| 1  | ✧ | Как руководить собой                         | 16 | ✧ | Пенсионный фонд                                      |
| 2  | ✧ | Успех определяет информация                  |    |   | в качестве инвестора                                 |
| 3  | ✧ | «Партитура» в организациях                   | 17 | ✧ | Пенсионный фонд — источник социальных выплат         |
| 4  | ✧ | Ответственность за информацию                | 18 | ✧ | Аудит бизнеса  |
| 5  | ✧ | Оплата труда специалистов                    | 19 | ✧ | Инфляция страшнее безработицы                        |
| 6  | ✧ | Иерархия или ответственность                 | 20 | ✧ | Необходимость регулирования                          |
| 7  | ✧ | Непредвиденная некомпетентность              | 21 | ✧ | Работа   |
| 8  | ✧ | Самосовершенствование                        | 22 | ✧ | Цель работы  |
| 9  | ✧ | Развитие личности                            | 23 | ✧ | Самоуправляющиеся сообщества                         |
| 10 | ✧ | Что делать в случае конфликта ценностей      | 24 | ✧ | Сообщества горожан                                   |
| 11 | ✧ | Работайте в соответствующей организации      | 25 | ✧ | Человеческое достоинство и общественное положение    |
| 12 | ✧ | Обучение менеджеров                          | 26 | ✧ | Удовольствие от работы                               |
| 13 | ✧ | Привлечение высокообразованных специалистов  | 27 | ✧ | Легитимность менеджмента                             |
| 14 | ✧ | Акционеры пенсионного фонда                  | 28 | ✧ | Экономический прогресс и социальные цели             |
| 15 | ✧ | Регулирование деятельности пенсионных фондов | 29 | ✧ | Социальный сектор                                    |
|    |   |  | 30 | ✧ | Эффективное управление некоммерческими организациями |



# Как руководить собой

*Работники умственного труда  
должны руководить собой.*

**В**ероятно, работники умственного труда переживут организацию, в которой работают: в среднем продолжительность их трудовой деятельности составляет около пятидесяти лет, а средний период существования успешного бизнеса — только 30 лет. Поэтому они переживут не одного предпринимателя и должны быть готовы к выполнению более чем одной работы. Следовательно, большинство из них должны будут РУКОВОДИТЬ СОБОЙ. Им следует занять нишу, где удастся реализовать себя наиболее эффективно, они должны научиться развивать себя. Знать, как и когда изменить то, что они делают.

Ответив на вопросы: «Кто я? Каковы мои сильные стороны? Что я делаю для достижения результатов? Каковы мои ценности? В чем я могу реализовать себя, а в чем нет?», вы получите ключ к тому, чтобы правильно руководить собой. Однако решающим шагом в этом направлении является АНАЛИЗ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ. Запишите, какие результаты вы ожидаете получить от каждого своего действия или решения, и через полгода или год сравните их с ФАКТИЧЕСКИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ.

## СОВЕТ ДНЯ

Для того чтобы руководить собой, вы должны знать свои сильные стороны, ценности и то, где наиболее полно можете реализовать себя. Запишите ожидаемые результаты своих действий или решений, а спустя год сравните их с фактическими результатами.

# Успех определяет информация

*Система работала, потому что каждый был обеспечен необходимой информацией.*

**Н**аилучший пример большой и успешной организации, основанной на информации и не имеющей среднего уровня управления, — Британская государственная администрация в Индии. Британцы владели Индией в течение двухсот лет — с середины XVIII столетия до середины XX. Для управления обширным и плотно населенным регионом Британская государственная администрация никогда не задействовала больше тысячи человек. Колонизаторы жили обособленно: ближайшее поместье соотечественника могло находиться на расстоянии одного-двух дней пути. В течение первой сотни лет правления не было ни телеграфа, ни железной дороги.

Структура администрации была горизонтальной. Каждый районный чиновник докладывал непосредственно государственному секретарю провинции. Если фактическая ситуация не соответствовала планируемой, пояснялись причины. Далее указывались предстоящие действия по каждой ключевой задаче в следующем месяце. Чиновники задавали вопросы, касающиеся политики, комментировали долгосрочные возможности, потенциальные опасности. Государственный секретарь отсылал ответ с полными комментариями.

## СОВЕТ ДНЯ

Найдите что-нибудь общее между работой вашей организации и Британской государственной администрацией в Индии.

## «Партитура» в организациях

*Все специалисты больницы совместно используют одну «партитуру» по лечению и уходу за больным.*

Несколько десятков музыкантов и дирижер слаженно играют потому, что у всех имеется одна и та же партитура. «Партитура» работников клиники — это диагноз, предписывающий определенные действия для рентгенолога, терапевта, диетолога и остального медицинского персонала. Иными словами, в организации должны быть ясные общие цели, трансформирующиеся в конкретные действия.

В компании «музыканты» — это специалисты, которые сами знают, что нужно делать. Вероятно, найдется немного дирижеров, показывающих валторнисту, как следует играть. Однако дирижер, управляя оркестром, может сфокусировать внимание на виртуозности и таланте валторниста. Именно к такой концентрации внимания должны стремиться лидеры организации. Ее следует структурировать на основе целей, ясно заявляющих об ожиданиях менеджмента относительно работы каждого подразделения и каждого специалиста. Кроме того, очень важна обратная связь, которая позволяет сравнить результаты с ожиданиями и развивает навыки самоконтроля у персонала.

### СОВЕТ ДНЯ

Имейте общую для вашей организации «партитуру», ясно декларирующую ожидания менеджмента относительно деятельности компании, каждой ее структуры и каждого специалиста и позволяющую сравнить ожидания с результатами.

# Ответственность за информацию

*Создатели инструмента могут рассказать,  
как им заколачивать обивочные гвозди в мебель.  
Нам же решать, стоит ли вообще обивать ее.*

**В** организации каждый несет ответственность за предоставляемую информацию. Фаготист в оркестре *отвечает* за каждую ноту. Врачи и медсестры имеют дело со сложной системой отчетов, информационным центром и постом приемного покоя. Районный чиновник в Индии сталкивался с подобной ответственностью при каждом составлении отчета. Главное в такой системе заключается в том, что каждый сотрудник знает, кто в организации зависит от его информации и от чьей, в свою очередь, зависит он. У каждого исполнителя есть список начальников и подчиненных. Однако наибольшее значение имеет перечень коллег, с которыми исполнитель координирует свою работу. Один из примеров — работа терапевта, хирурга и анестезиолога. Но такому же принципу строятся и отношения между биохимиком, фармакологом, врачом, отвечающим за клиническую проверку, и специалистом по маркетингу фармацевтической компании. Тут тоже необходимо, чтобы каждая из сторон несла полную ответственность за информацию.

## СОВЕТ ДНЯ

Несите ответственность за информацию, предоставляя ее в положенное время тем, кому она нужна. Составьте список, от чьей информации зависите вы и кто, в свою очередь, зависит от вашей.



## Оплата труда специалистов

*Переход специалистов в разряд руководителей станет исключением по простой причине: в среднем управленческом звене количество свободных позиций значительно уменьшится.*

У специалистов коммерческой организации возможностей больше, чем у музыкантов оркестра или врачей клиники, не говоря уже о чиновниках Британской государственной администрации в Индии. Однако эти возможности ограничены рамками профессии. Переход специалистов в разряд руководителей станет исключением по простой причине: в среднем управленческом звене количество свободных позиций значительно уменьшится.

Однако для профессионалов (в том числе профессиональных управленцев) особое значение имеет возможность перехода на позиции топ-менеджмента. В существующей системе оплаты труда явное предпочтение отдается руководящим должностям. Некоторую ясность вносит пример юридических и консалтинговых компаний, где даже самые старшие партнеры продолжают выполнять функции специалистов, а сотрудники, не ставшие партнерами, достаточно быстро покидают компанию. Но независимо от того, какая используется схема, она будет работать только при условии радикальных изменений ценностей и системы оплаты труда в бизнесе.

### СОВЕТ ДНЯ

Как, по вашему мнению, можно изменить систему оплаты труда в организации, чтобы она соответствовала реальному положению вещей, когда продвижение по службе возможно либо по горизонтали, либо за пределы компании?

# Иерархия или ответственность

*Традиционные организации основываются на верховенстве авторитета, а те, что построены на информации, — на ответственности.*

Организации, основанные на современных информационных технологиях, должны задумываться над тем, кому пужна информация, какая, когда и где? Управленческие позиции и уровни, в чьи обязанности входит лишь *информирование*, а не *исполнение*, могут быть упразднены.

Информационно-техническая компания требует самодисциплины и восходящей ответственности от всех, начиная с менеджера первого уровня до высшего руководства. Традиционные организации построены на верховенстве авторитета, информационно-технические — на ответственности, которая циркулирует от основания вверх и затем снова вниз. Следовательно, система, базирующаяся на информации, может функционировать при условии, что каждый работник и каждое подразделение несут ответственность за свои цели и приоритеты, взаимосвязи и коммуникации. В свою очередь, это способствует быстрому принятию решений и получению ответной реакции. Такие преимущества возможны лишь при наличии взаимопонимания, общих ценностей и, прежде всего, взаимного уважения.

## СОВЕТ ДНЯ

Вашу организацию объединяет финансовое руководство или взаимопонимание, общие ценности и взаимное уважение? Несите ответственность за цели, взаимосвязи и коммуникации как лично свои, так и вашего подразделения.

# Непредвиденная некомпетентность

*Самая большая трата ресурсов организации,  
с которой мне приходилось сталкиваться, —  
неудачное продвижение работника по службе.*

**П**очему люди, проявлявшие себя прекрасными специалистами в течение десяти или пятнадцати лет, внезапно оказываются некомпетентными? Обычно это происходит, когда на новой должности человек продолжает делать то, что сделало его успешным на прежнем месте работы и способствовало его служебному продвижению. То есть он не справляется с новыми обязанностями не потому, что *утратил* квалификацию, а потому, что работает по-старому.

Новое назначение требует вовсе не широких знаний или большого таланта, а умения сосредоточиться на аспектах, которые являются решающими в новой среде, работе, задаче.

## СОВЕТ ДНЯ

Не делайте на новом месте работы то, что сделало вас успешным на прежнем. Принимая назначение, спросите себя: что я должен выполнять по-другому, чтобы оставаться эффективным?

# Самосовершенствование

*Какую память о себе вы хотите оставить?*

Когда мне было тринадцать, у меня был замечательный учитель богословия. Однажды он стал спрашивать по очереди у всех учеников класса: «Какую память о себе ты хочешь оставить?» Конечно, ни один из нас не смог ответить. Он улыбнулся и сказал: «Я знал, что так будет. Но если вы не сможете ответить на этот вопрос к тому времени, когда вам исполнится пятьдесят, вы прожили жизнь зря».

Я всегда спрашиваю: «Какую память о себе вы хотите оставить?» Этот вопрос стимулирует к самосовершенствованию, заставляя по-другому посмотреть на себя — увидеть человека, которым можно *стать*. И хорошо, если некто, имеющий моральное право, задаст вам этот вопрос достаточно рано, чтобы на протяжении жизни вы продолжали задавать его себе сами.

СОВЕТ ДНЯ

Какую память о себе *вы* хотите оставить?

## Развитие личности

*Важно не ваше служебное положение, а ваша ответственность.*

**З**а развитие личности отвечает сам человек, а не его начальник. Толчком к такому развитию является *стремление к совершенству*. Профессионализм и мастерство важны не только потому, что определяют качество работы, но и потому, что влияют на человека, который ее делает. Работа станет приносить удовлетворение и стимулировать развитие только в том случае, если вы будете совершенствоваться и меняться, если сможете сделать старую работу по-новому интересной и обогащающей. Самый эффективный путь к самообновлению — разглядеть *неожиданный успех* и использовать его как возможность.

Решающий фактор успеха — ответственность. Будьте ответственны, а все остальное приложится. Важно не служебное положение, а ответственность. Необходимо серьезно относиться к своей работе и осознавать: «Я должен вырасти, чтобы соответствовать своей должности». Концентрируясь на ответственности, люди начинают глубже понимать себя.

СОВЕТ ДНЯ

Стремитесь к совершенству.

## Что делать в случае конфликта ценностей

*Не вижу смысла быть самым богатым человеком на кладбище.*

**К**онфликт между способностями человека и его практической деятельностью существует редко: обычно они дополняют друг друга. Но иногда происходит конфликт между ценностями человека и его способностями. То, что человек делает хорошо, даже очень хорошо и успешно, не соответствует его системе ценностей. Он не считает, что этому стоит посвящать жизнь (или существенную ее часть).

Мне самому много лет назад пришлось сделать выбор между тем, что я делал хорошо, и своими ценностями. В середине 1930-х годов я чрезвычайно успешно работал в Лондоне инвестиционным банкиром, это полностью соответствовало моим способностям. Тем не менее я не считал, что делаю важный вклад как менеджер активов. Я понял, что главная ценность для меня — люди. Мне не хотелось быть самым богатым человеком на кладбище. В период Великой депрессии у меня не было ни денег, ни другой работы, ни перспектив. Но я уволился — и это было правильно. Другими словами, ценности есть и должны оставаться окончательным критерием выбора.

### СОВЕТ ДНЯ

Соответствует ли то, в чем вы преуспеваете, вашей системе ценностей?

# Работайте в соответствующей организации

*Где мое место?*

**Ч**тобы развить себя, вы должны заниматься пужной работой в соответствующей организации. Основной вопрос здесь: где мое место? Чтобы ответить на него, необходимо понять, какое окружение вам нужно, чтобы работать с наибольшей отдачей: большая или маленькая компания? Вы хотите работать в составе группы или самостоятельно? Стимулирует ли вас ситуация неопределенности? Не смущают ли жесткие сроки выполнения?

Если после обдумывания вопроса «где мое место?» окажется, что это вовсе не место вашей нынешней работы, следующим вопросом будет: «почему?» Происходит ли это оттого, что вы не можете принять ценностей организации? Она коррумпирована? Если ценности организации несовместимы с вашими, вы станете циником и будете презирать себя. Или, возможно, вы работаете под началом коррумпированного руководителя, который занимается политикой или заботится только о своей карьере. Или — наиболее щекотливая ситуация — начальник, которым вы восхищались, не справляется со своими обязанностями поддерживать, воспитывать и повышать способных подчиненных. Правильное решение — уйти, если это не ваше место, если это коррумпированная организация или если ваш вклад не признают.

## СОВЕТ ДНЯ

Вы работаете в соответствующей организации? Почему да или почему нет?  
Если нет, следует ли вам уйти?

# Обучение менеджеров

*Курсы менеджмента для людей без нескольких лет управленческого опыта — пустая трата времени.*

**Ч**его я хочу добиться и чем занимаюсь в течение многих лет преподавательской деятельности:

- Управленческое образование — *только* для уже успешных людей. Я полагаю, что курсы по управлению для людей без нескольких лет соответствующего опыта — пустая трата времени.
- *Совместное* управленческое образование для представителей частного, государственного и некоммерческого секторов.
- Плановая, систематическая работа студентов в реальных организациях, на *реальных* должностях.
- Упор на изучение государства, общества, истории и политических процессов.
- Реальный управленческий опыт и достаточная практика работы консультантами преподавателей.
- Основной акцент на *неподдающихся количественной оценке* факторах, в том числе и *вне* бизнеса. Наряду с этим развитие навыков работы с цифрами (понимание существующих численных показателей и умение работать с ними).

## СОВЕТ ДНЯ

Учитесь только на таких курсах, которые соответствуют вашему сегодняшнему статусу и тому положению, к которому вы стремитесь. Используйте новые знания непосредственно в своей работе.



# Привлечение высокообразованных специалистов

*Мы уже знаем, с помощью чего нельзя привлечь и удержать работников умственного труда, — с помощью подкупа.*

**П**ривлечь и удержать работников умственного труда — вот две основные задачи управления людьми. Мы уже знаем, что подкуп здесь не работает. В последние 10–15 лет многие американские компании использовали для привлечения и удержания таких работников премии или фондовые опционы. Но этот вариант всегда проигрышный, так как снижение прибыли уничтожает премию, а падение цен акций делает опцион бессмысленным. Тогда человек чувствует себя обманутым.

Настоящие профессионалы своего дела знают себе цену. У них есть и мобильность, и уверенность в себе. Это означает, что обращаться с ними нужно как с волонтерами, работающими в некоммерческих организациях. Первое, что такие люди хотят знать, — чем компания занимается и какие у нее цели. Затем их интересуют персональные обязанности и ответственность. Стало быть, им должна быть предоставлена соответствующая работа. Умственный труд предполагает непрерывное обучение и практику. Кроме того, работники умственного труда хотят уважительного отношения (не столько к себе, сколько к своим знаниям). Такие люди надеются сами принимать решения в сфере своей компетенции.

## СОВЕТ ДНЯ

Управляйте профессионалами, как добровольцами. Уважайте их и их знания. Позвольте им самим принимать решения в сфере их компетенции.

# Акционеры пенсионного фонда

*Краткосрочные и долгосрочные результаты не противоречат друг другу, но они различны и должны быть сбалансированы.*

**Н**овая корпорация должна уравнивать краткосрочные выгоды и долгосрочные интересы акционеров пенсионного фонда. Поскольку, если внимание будет сосредоточено на краткосрочных результатах, это подвергнет опасности их интересы.

Существенно, что требование абсолютного превосходства коммерческих доходов сделало возможным суверенитет акционера. При этом на первый план выдвинулась социальная функция корпорации. Новые акционеры, появившиеся в 1960-х, не являются капиталистами в традиционном смысле. Они наемные работники, которые после ухода на пенсию имеют благодаря пенсионному фонду долю в бизнесе. В 2000 году пенсионные и взаимные фонды США приобрели большие пакеты акций крупных американских компаний. Это позволило акционерам рассчитывать на текущие вознаграждения, однако потребность сохранить стабильный доход после ухода на пенсию заставляет людей думать о стоимости инвестиции в будущем. Таким образом, корпорации как источник средств пенсионных фондов должны обратить внимание как на краткосрочные, так и на долгосрочные коммерческие результаты. Эти два явления не противоречат друг другу, но должны быть сбалансированы.

## СОВЕТ ДНЯ

Управляйте компанией так, чтобы одновременно получить и краткосрочные, и долгосрочные результаты для удовлетворения интересов акционеров пенсионного фонда.

# Регулирование деятельности пенсионных фондов

*Регулирование деятельности пенсионных фондов и их защита от нецелевого использования — достаточно сложная проблема.*

**В** развитых странах один из главных активов большинства людей старше 45 лет — их доля в пенсионном фонде. В XIX столетии насущной финансовой потребностью простого человека было страхование жизни, позволяющее защитить семейство в случае ранней смерти кормильца. Сейчас продолжительность жизни по сравнению с XIX веком почти удвоилась, и сегодня главнейшая потребность простых людей — обеспечить себе достойную старость. В XIX веке страхование жизни на самом деле было страхованием в случае смерти, а нынешний пенсионный фонд — это страхование старости. В обществе, где люди живут гораздо дольше, чем длится их трудовая биография, такой институт необходим.

Регулирование деятельности пенсионных фондов и их защита от нецелевого использования останется серьезной проблемой для политических деятелей и законодателей в течение последующих лет. Но всей вероятности, она будет решена только после того, как мы столкнемся с несколькими громкими скандалами.

## СОВЕТ ДНЯ

Назовите слабые стороны управления вашим пенсионным фондом.

## Пенсионный фонд в качестве инвестора

*Рынок капиталов смещается от предпринимателей, инвестирующих в будущее, к тем, кто ведет себя «разумно».*

**М**ало желающих инвестировать в будущее, основная масса людей ведет себя «разумно», что фактически означает вложение капитала в старые компании. Здесь кроется опасность истощения нового, небольшого, развивающегося бизнеса; это происходит либо тогда, когда потребность в нем особенно острая, либо когда он основан на новой технологии или связан с преобразованием социальных и экономических потребностей в коммерческие возможности.

Вложение капитала в существующую компанию и в новую отличается коренным образом. Человек, вкладывающий деньги в надежный бизнес, стремится к минимизации риска. Он вкладывает капитал в уже созданные направления и рынки, в испытанные технологию и менеджмент. Инвестор-новатор должен быть готов к тому, что из десяти инвестиций семь пропадут. Нет никакого способа определить заранее, какая из десяти инвестиций в новое обернется неудачей, а какая — успехом. Предпринимательская хватка не в том, чтобы «набрать инвестиций», а в том, чтобы знать, от чего отказаться как от неперспективного, а что продвигать и поддерживать в полную силу, потому что это «правильно», несмотря на первоначальные потери.

### СОВЕТ ДНЯ

Подумайте о том, чтобы направлять часть активов пенсионного фонда посредникам, полномочным инвестировать капитал в новые компании и имеющим успешный опыт.

## Пенсионный фонд — источник социальных выплат

*Помехи на пути накопления капитала — роскошь, которую общество с солидарной пенсионной системой едва ли может себе позволить.*

До сих пор мы почти не думали о накоплении капитала для компенсации фактического «проедания сбережений» вследствие повышения объема пенсионных выплат, обусловленного ростом числа пенсионеров, финансируемых из «псевдосбережений» работающих людей. Одно можно сказать с уверенностью: общество с солидарной пенсионной системой, которому приходится содержать огромное количество пожилых людей после выхода на пенсию, должно устранить все помехи на пути накопления капитала. Можно сказать, что именно формирование капитала, а не потребление, на годы вперед станет центральной проблемой внутренней экономической политики, и пробным камнем экономической жизнеспособности американской солидарной пенсионной системы.

### СОВЕТ ДНЯ

Как увеличить накопление капитала?

# Аудит бизнеса

*Рост пенсионных фондов как доминирующих собственников представляет собой одно из наиболее потрясающих изменений в истории экономики.*

Даже самый большой американский пенсионный фонд владеет слишком маленькой долей капитала какой-либо компании, чтобы ее контролировать. Не являясь коммерческими, фонды не имеют доступа к детальной коммерческой или деловой информации. Они не сосредоточены на бизнесе, да это и невозможно, они — менеджеры актива. Однако фондам необходим глубокий экономический анализ деятельности компаний, которыми они коллективно владеют, а также институциональная структура, контролирующая работу менеджмента.

Подозреваю, что в конце концов мы разовьем формальную практику аудита бизнеса, аналогичную финансовому аудиту независимых профессиональных бухгалтерских фирм. Поскольку нет необходимости проводить аудит бизнеса каждый год (в большинстве случаев достаточно делать это раз в три года), нужно, чтобы он базировался на определенных стандартах и включал систематическую оценку деятельности компании: цели и стратегии, маркетинг, инновационную деятельность, производительность, рост прибыльности.

## СОВЕТ ДНЯ

Вы знаете, какие пенсионные фонды являются акционерами вашей компании? Какая у них система получения информации о ее деятельности?

# Инфляция страшнее безработицы

*Инфляция — наибольшая угроза  
для неработающих пенсионеров.*

Со времен Великой депрессии безработица считалась одновременно и болезнью местного значения, и наиболее опасным заболеванием современного общества и экономики. Можно предположить, что в условиях солидарной пенсионной системы ее место заняла инфляция. Инфляция — наибольшая угроза для неработающих пенсионеров и работников старше 50 лет, не заинтересованных в падении покупательной способности пенсий. Эти две группы составляют большинство взрослого населения. При солидарной пенсионной системе оно заинтересовано в предотвращении инфляции. Эти реальные избиратели, выражающие беспокойство по поводу роста инфляции, — основная «группа интересов» американской политической системы и мощная политическая сила. Для «избирателей» из пенсионных фондов, то есть пенсионеров и пожилых служащих, безработица — гораздо меньшее зло.

## СОВЕТ ДНЯ

Вы согласны с тем, что инфляция является более серьезной проблемой, чем безработица?

# Необходимость регулирования

*Влияние на регуляторную политику государства  
является обязанностью менеджмента.*

**Н**еобходимо предотвращать вредное воздействие производства на окружающую среду. Во многих случаях сделать это невозможно, поскольку понадобится увеличение затрат. Это также уменьшает конкурентоспособность компании, пока все в отрасли не будут играть по тем же правилам. Добиться этого можно только путем регулирования, что предполагает некоторую степень государственного вмешательства.

Если избежать ущерба, наносимого окружающей среде, без увеличения затрат нельзя, менеджмент обязан прибегнуть к регулированию, чтобы решить проблему с минимальными затратами и с наибольшей выгодой для общества и бизнеса. Хотя менеджмент обязан участвовать в осуществлении регуляторной политики, пока он избегает брать на себя такую ответственность.

## СОВЕТ ДНЯ

Какое вредное воздействие производства в вашей отрасли вы можете превратить в деловую возможность или эффективное регулирование?



## Работа

*Дьявол находит работу для праздных рук.*

**М**ы знаем, что работа — это и бремя, и потребность, проклятие и благословение. Безработица ведет к серьезным психологическим нарушениям не из-за экономических лишений, а прежде всего потому, что подрывает чувство собственного достоинства. Работа — это развитие личности, достижение, возможность ощутить свою ценность и состоятельность.

### СОВЕТ ДНЯ

Оказавшись безработным, не допускайте, чтобы ваше чувство собственного достоинства было унижено. Напомните себе, что помимо работы есть другие способы самоутверждения.

## Цель работы

*Как музыкант я всю жизнь стремился к совершенству. Оно же постоянно ускользало от меня. Конечно, я пытался снова и снова.*

Всегда помню эти слова: они произвели на меня неизгладимое впечатление. Верди в 18 лет был уже состоявшимся музыкантом. Я же в эти годы понятия не имел, кем хочу стать (твердо уверен я был лишь в том, что не преуспею в экспорте хлопкового текстиля). В 18 лет я был столь же незрелым, неопытным и наивным, как все восемнадцатилетние молодые люди. Лишь через 15 лет, в тридцать с небольшим, я понял, где мое место. И тогда решил, что, независимо от того, кем стану в этой жизни, слова Верди останутся моей путеводной звездой, и, даже достигнув преклонного возраста, я не сдамся. Я решил, что буду бороться за совершенство, точно зная, что оно будет всегда ускользать от меня.

### СОВЕТ ДНЯ

Боритесь за совершенство в своей работе, зная, что оно всегда будет ускользать от вас.

# Самоуправляющиеся сообщества

*Менеджмент отвергал идею самоуправляющихся территориальных сообществ, считая это «посягательством» на свои преимущества.*

С высоты своего опыта управленческой работы и знания «анатомии индустриального порядка» я считаю идеи самоуправления территориальных сообществ наиболее важными и оригинальными. Самоуправляющееся территориальное сообщество предполагает управленческий подход каждого наемного работника, рабочей группы и команды наемных служащих, ответственность за свою работу и выполнение главных задач, а также управление социальными аспектами, касающимися всех членов сообщества, такими как график отпусков, сверхурочные задания, техника безопасности и вознаграждение работников.

Но менеджмент отвергал идеи самоуправляющихся территориальных общин, считая это «посягательством» на свои преимущества. Враждебность проявляли и профсоюзы: они убеждены, что нужен видимый и осязаемый «босс», с которым можно бороться. Во время Второй мировой войны в сфере самоуправления было достигнуто гораздо больше того, о чем сегодня трубят как о крупном прорыве, например о широко разрекламированной попытке замены сборочной линии в некоторых шведских автомобильных компаниях. В действительности она куда менее совершенна, чем стандартные сборочные линии в американской промышленности.

## СОВЕТ ДНЯ

Передавайте ответственность служащим, как только уверитесь, что они готовы принять ее.

## Сообщества горожан

*Только социальный сектор может создать то, в чем мы сегодня нуждаемся, — сообщества горожан.*

**В** развитых странах, таких как Соединенные Штаты Америки, Великобритания и Япония, назрела необходимость формирования сообществ горожан. Однако ни государственный сектор, ни бизнес не могут создать новые сообщества, в которых так нуждаются крупные города. Это задача негосударственных, неприбыльных, некоммерческих организаций. Только социальный сектор способен создавать то, в чем мы сейчас нуждаемся, — сообщества горожан, особенно высокообразованных работников, которые все больше доминируют в развитом обществе. Только некоммерческие организации в состоянии обеспечить огромное разнообразие необходимых сообществ — от религиозных общин до профессиональных ассоциаций, от организаций, заботящихся о бездомных, до клубов здоровья.

Только некоммерческая сфера может гарантировать эффективность гражданских сообществ. В XX столетии мы стали свидетелями бурного роста государственного и частного секторов экономики, особенно в развитых странах. А в XXI столетии потребуется адекватно быстрое развитие некоммерческого социального сектора, создание сообществ в новой доминирующей социальной среде — городе.

### СОВЕТ ДНЯ

Подумайте над тем, как близкие вам некоммерческие организации могут способствовать созданию сообществ жителей городов.

## Человеческое достоинство и общественное положение

*Возможно, самая важная задача современной корпорации — устранить противоречия между правосудием и достоинством, между равенством возможностей и социальным статусом.*

Современная корпорация — порождение либеральной экономики и рыночного общества. Рыночное общество, не желающее уделять внимание неуспешному большинству, стало последователем кальвинизма, которого не интересовало большинство, не избранное быть спасенным. По мнению английского философа Герберта Спенсера, эта позиция сейчас обычно выражается на языке Дарвина («выживают наиболее приспособленные»), а не в теологических терминах. Но это не меняет того факта, что философия рыночного общества рассматривает неудачника как «отвергнутого Богом», жалеть которого так же грешно, как подвергать сомнению решения Господа. Однако отказывать неудачнику в социальном статусе мы можем только в том случае, если убеждены, что экономические неудачи — это, во-первых, всегда собственная ошибка человека и, во-вторых, достоверный признак его несостоятельности как человеческой личности и гражданина.

### СОВЕТ ДНЯ

Уважайте достоинство всех, с кем работаете, просто потому, что они люди.

## Удовольствие от работы

*Творцы любят свои творения.*

Творческие личности любят свою работу. Я не говорю, что они любят все, что делают. Всем приходится выполнять много рутинных операций, и такой рутины — огромное количество. Даже известному пианисту приходится по три часа в день играть гаммы, и это совсем не означает, что ему это нравится. Просто он должен это делать. У пианистов есть замечательное выражение, услышанное мною много лет назад: «Я упражняюсь, пока живы мои пальцы». Конечно, это унылая обыденность, но вы получаете от этого удовольствие.

Это справедливо и в случае людей бизнеса: они получают удовольствие от работы. К рутинным обязанностям они относятся так: «Это должно быть сделано, и я буду делать это с удовольствием». И я уверен, что это различие не между заурядным исполнением и эффективной работой, а между организацией, называемой обучающейся, и той, которая, возможно, демонстрирует высокую эффективность, но по которой никто не скушает после пяти часов вечера.

### СОВЕТ ДНЯ

Упражняйтесь, пока живы ваши пальцы.

# Легитимность менеджмента

*Цель организации и ее менеджеров — сделать работу персонала производительной.*

Задача менеджмента — добиться того, чтобы компания работала как для общества и экономики в целом, так и для группы людей и индивидуумов. Для этого менеджеры должны знать свои задачи. Первоочередная среди которых — эффективно управлять организацией для достижения намеченных экономических показателей. Однако при этом менеджер сталкивается с такими задачами, как создание условий для производительного труда работников и повышения их отдачи, обеспечение качества жизни общества и отдельных людей. При этом группа лидеров должна иметь легитимность, быть принята сообществом как «законная». Власть лидеров должна основываться на моральных обязательствах, которые выражают цель и характер компании. Существует только один такой моральный принцип. Цель организации и ее менеджеров — *сделать работу персонала производительной*. Организация — средство, благодаря которому человек как индивидуум и член сообщества реализует себя и вносит вклад в общий результат.

## СОВЕТ ДНЯ

Используя свое руководящее положение, выявляйте сильные стороны людей, за которых несете ответственность.

## Экономический прогресс и социальные цели

*Экономический рост и расширение рынка — не самоцель.*

*Они имеют смысл только как средство достижения социальных целей.*

Когда речь идет об экономическом будущем капиталиста, Генри Форд — этот великий старец современного капитализма — оказывается прав, а профессиональные могильщики этой формации — нет. Но Форд, как и его критики, забыл, что экономический рост и расширение рынка — не самоцель. Они имеют смысл только как средство достижения социальных целей; кроме того, они показывают перспективу и возможности их достижения. Но если перспектива иллюзорна, ценность этих средств оказывается сомнительной.

Капитализм как социальный порядок и мировоззрение подразумевает веру в экономический прогресс, ведущий к свободе и равенству людей в обществе свободы и равных возможностей. Некоторые теоретики оценивали частную прибыль как социально деструктивный фактор. Государства, в основу социального устройства которых были положены эти теории, преднамеренно сужали экономическую деятельность индивидуума, чтобы минимизировать ее «вредное» влияние.

### СОВЕТ ДНЯ

Удостоверьтесь, что, стремясь улучшить экономические результаты, вы приносите благо людям.



## Социальный сектор

*Бюрократия не может допустить, чтобы некоммерческие организации преуспевали там, где правительство терпит неудачу.*

**Н**и государство, ни компания-работодатель не могут решить сложные социальные проблемы общества знаний. С этим справляется отдельный *социальный сектор*. Государство доказало свою несостоятельность в этом вопросе. Некоммерческие организации затрачивают на получение результатов гораздо меньше средств и усилий, чем правительство.

В США для поддержки некоммерческих организаций используется не федеральная налоговая система, а IRS (внутренняя налоговая служба), неуклонно сокращающая их поступления. Это представляется как «закрытие налоговой лазейки». Реальный мотив такого действия — враждебное отношение бюрократии к некоммерческим организациям, успех которых подрывает ее власть и демонстрирует несостоятельность ее идеологии. Хуже того, бюрократия не может признать, что такие организации преуспевают там, где правительство потерпело неудачу. Таким образом, необходима государственная политика, которая бы поставила некоммерческие организации в авангарде атаки на социальные проблемы страны.

### СОВЕТ ДНЯ

Поддержите энергичные усилия некоммерческих организаций в решении социальных проблем.

# Эффективное управление некоммерческими организациями

*Некоммерческие организации нуждаются в управлении даже больше, чем коммерческие.*

В штате Флорида в начале 1990-х лица, приговоренные к первому тюремному сроку, условно освобождались под опеку Армии спасения — приблизительно 25 тысяч человек в год. Окажись эти молодые парни и девушки за решеткой, большинство из них стали бы закоренелыми преступниками. Армия спасения реабилитировала 80% из них благодаря трудовой программе, которой руководили в основном волонтеры.

В основе этой и многих других эффективных некоммерческих программ лежит продуманный *менеджмент*. Сорок лет назад слово «менеджмент» звучало для работников некоммерческих организаций как бранное. Оно ассоциировалось со словом «бизнес», а некоммерческие организации гордились тем, что свободны от меркантилизма и выше таких корыстных понятий, как «чистая прибыль». Теперь же большинство из них соглашаются с тем, что нуждаются в управлении даже больше, чем коммерческие компании. Конечно, некоммерческие организации призваны «творить добро». Но при этом они понимают, что добрые намерения не заменяют организованности, ответственности и результативности.

## СОВЕТ ДНЯ

Передайте свою некоммерческую организацию под эффективное управление. Выберите высокие стандарты организованности, ответственности и результативности.

# Июль

---

- |    |   |    |   |
|----|---|----|---|
| 1  | ✧ Теоретические основы бизнеса          | 17 | ✧ Структура отрасли или рынка             |
| 2  | ✧ Проверка теории на практике           | 18 | ✧ Демографическая ситуация                |
| 3  | ✧ Согласованность предположений         | 19 | ✧ Изменение восприятия                    |
| 4  | ✧ Анализ и проверка теории              | 20 | ✧ Новые знания                            |
| 5  | ✧ Устаревание теории                    | 21 | ✧ Инновации в некоммерческих структурах   |
| 6  | ✧ Сосредоточьтесь на своем совершенстве | 22 | ✧ Задачи некоммерческой организации       |
| 7  | ✧ Создание потребительской ценности     | 23 | ✧ Оптимальная рыночная позиция            |
| 8  | ✧ Определение ключевой компетенции      | 24 | ✧ Культ высокой прибыльности              |
| 9  | ✧ Компания должна вводить новшества     | 25 | ✧ Четыре урока маркетинга                 |
| 10 | ✧ Используйте достигнутые результаты    | 26 | ✧ От сбыта — к маркетингу                 |
| 11 | ✧ Постоянное совершенствование          | 27 | ✧ Затратное ценообразование               |
| 12 | ✧ Систематическое обновление            | 28 | ✧ Контроль затрат в стабильном бизнесе    |
| 13 | ✧ Неожиданный успех                     | 29 | ✧ Контроль затрат в развивающемся бизнесе |
| 14 | ✧ Неожиданный провал                    | 30 | ✧ Ликвидация источников затрат            |
| 15 | ✧ Несоответствие                        | 31 | ✧ Непрерывный контроль затрат             |
| 16 | ✧ Необходимость процесса                |    |   |



# Теоретические основы бизнеса

*По-настоящему успешный предприниматель руководствуется не интуицией, а простой, понятной и изящной теорией основ своего бизнеса.*

Теоретические основы бизнеса состоят из трех частей. Первая — это предположения относительно его *внешней среды*: структуры общества, рынка, потребителей и технологий. Эти предположения определяют ценность компании. Вторая — возможные варианты формулировки *миссии* организации, отражающие значимые для нее результаты и ее видение своей роли в экономике и обществе. Третья — предположения о *ключевых компетенциях*, необходимых для выполнения компанией своей миссии. Ключевые компетенции позволяют выявить, в каких сферах организация должна постоянно совершенствоваться, чтобы удержать первенство.

Все предприниматели — от Медичи и основателей Банка Англии до Томаса Уотсона из IBM — опирались на ясно выраженную идею, четкое *теоретическое обоснование своего бизнеса*. По-настоящему успешный предприниматель, который способен создать компанию и обеспечить ее успешное развитие в течение многих лет, руководствуется не интуицией, а четким пониманием основ своего бизнеса.

## СОВЕТ ДНЯ

Компания, которая еще вчера была самой успешной, оказывается в стагнации и катится к неуправляемому кризису. Опирается ли она на четкие теоретические основы бизнеса?

# Проверка теории на практике

*Наши представления о внешней среде, миссии и ключевых компетенциях должны соответствовать действительности.*

**Н**аши представления о внешней среде, миссии и ключевых компетенциях должны соответствовать действительности. Когда четверо бедных молодых англичан из Манчестера — Саймон Маркс и трое его родственников — в начале 1920-х годов пришли к выводу о том, что рынок простых дешевых товаров должен стать двигателем социальных преобразований, Первая мировая война уже потрясла до основания классовую структуру их страны. В результате появилось много покупателей качественных, стильных и недорогих товаров, таких как дамское белье, блузки, чулки — первые принесшие успех Марксу и Спенсеру товарные группы. После этого партнеры сосредоточились на развитии совершенно новых ключевых компетенций. До этого времени ключевой компетенцией продавца считалось умение выгодно купить. Маркс и Спенсер решили, что продавец, знающий клиента лучше, чем производитель, должен сам создавать необходимые продукты и находить того, кто способен выпустить товары нужного качества и стоимости. Потребовалось еще 5–8 лет, чтобы это новое видение роли продавца осознали и приняли традиционные поставщики, которые всегда считали себя «производителями», а не «субподрядчиками».

## СОВЕТ ДНЯ

Какие новые предположения относительно внешней среды, миссии и ключевых компетенций сделали Маркс и Спенсер?

# Согласованность предположений

*Предположения, на которых построена теоретическая основа вашего бизнеса, должны соответствовать друг другу.*

Предположения относительно внешней среды, миссии и ключевых компетенций должны согласовываться между собой. Маркс и Спенсер признавали, что после Первой мировой войны возникла новая *внешняя среда* — категория покупателей качественных, стильных и недорогих товаров, таких как дамское белье, блузки и чулки. К середине 1920-х годов четыре родственника, которые превратили дешевые базарчики в мощную сеть розничных магазинов, казалось бы, могли уже удовлетвориться достигнутым. Вместо этого они занялись переосмыслением *миссии* своего бизнеса. Маркс и Спенсер пришли к выводу, что он не сводится к розничной торговле. Это была социальная революция. Партнеры решили не ограничиваться успешной сетью магазинов, а создать специализированную сеть. Они посмотрели шире и включили в свой бизнес производителей, причем многим помогали встать на ноги. То есть Маркс и Спенсер сформировали *ключевые компетенции*, соответствующие новой *внешней среде* и *миссии*.

## СОВЕТ ДНЯ

Согласуется ли миссия вашей организации с внешней средой? Соответствуют ли ключевые компетенции вашей компании ее миссии?

# Анализ и проверка теории

*Теоретические основы бизнеса нужно тщательно анализировать и проверять на практике.*

Все в организации должны знать и понимать теоретические основы построения бизнеса. Этого легко добиться в период их становления. Но, став успешной, компания все больше склонна считать свою теорию единственно верной, не требующей переосмысления. Затем она начинает работать недобросовестно, то есть действовать в корыстных целях, а не по правилам. Она перестает мыслить, задавать вопросы. Она помнит ответы, но забыла вопросы. Теория бизнеса становится «культурой». Но культура — не основа бизнеса, ему нужны теоретические предпосылки.

Теорию бизнеса необходимо постоянно проверять на практике. Она не высечена на гранитной доске, а основана на представлениях о факторах, которые постоянно изменяются: общество, рынки, потребители, технологии. Следовательно, должна быть предусмотрена возможность изменений. Некоторые концепции могут существовать много лет. Но со временем все теории устаревают, затем отвергаются. Так случилось с компаниями GM и AT&T. Коснулось и IBM. Это происходит и с быстро растущими японскими кейрецу.

## СОВЕТ ДНЯ

Установите в вашей организации процедуру обсуждения, систематического мониторинга, проверки теоретических основ вашего бизнеса на практике.



## Устаревание теории

*Прогрессирующую болезнь нужно лечить незамедлительно.  
Необходимы решительные действия.*

Можно назвать несколько президентов компаний, которые сумели успешно изменить теоретические основы своего бизнеса. CEO Merck, сосредоточив усилия на исследованиях и разработке патентованных лекарств, превратил ее в успешную фармацевтическую компанию. После этого он радикально изменил теоретическое обоснование своего бизнеса, превратив Merck в дистрибьютора непатентованных и отпускаемых без рецепта лекарств. Он сделал это, не дожидаясь кризиса, потому что дела у Merck в тот период шли хорошо.

Когда у «волшебников», способных трансформировать устаревшую теорию бизнеса, спрашивают, как им это удалось, они категорически отрицают предположение о даре предвидения. Они начинают с диагностики и анализа. «Волшебники», осознав, что для достижения поставленных целей и быстрого развития необходимо коренным образом изменить теоретические предпосылки построения бизнеса, начинают с диагностики и анализа. Они верят в успех, но не сбрасывают со счетов возможность неожиданного провала в результате некомпетентности подчиненных или несчастного случая. «Волшебники» понимают, что устаревание теории — это прогрессирующая болезнь, которая грозит смертельным исходом, и принимают решение о хирургическом вмешательстве. Прогрессирующую болезнь нужно лечить незамедлительно и самыми радикальными методами.

### СОВЕТ ДНЯ

Ваша теоретическая основа бизнеса устарела? Если так, не медлите. Проанализируйте и переосмыслите свои предположения и скорректируйте теорию.

# Сосредоточьтесь на своем совершенстве

*Что мы знаем лучше всего?*

**К**ачественный анализ знаний требует практики и регулярности. Для начала нужно определить, к какой сфере относится бизнес — коммуникации, транспорт или энергетика? Хотя общие понятия не имеют практического значения, уяснить их все равно необходимо.

Вопрос «Каковы наши конкретные знания о том, чем мы занимаемся?» заставляет менеджмент творчески и продуктивно работать. Ни одна компания не может быть успешной во множестве областей знаний, однако преуспевание в нескольких вполне реально. Успешный бизнесмен должен быть компетентным в нескольких областях знаний, кроме сферы собственного бизнеса. Но, чтобы получить максимальную выгоду на рынке, необходимо сосредоточиться на том, где знания позволяют работать наиболее эффективно.

## СОВЕТ ДНЯ

Назовите несколько вещей, которые ваша компания делает особенно хорошо. Сосредоточьтесь на них.

# Создание потребительской ценности

*Если исключить операции, не добавляющие ценности, клиент только выигрывает.*

Учет затрат по видам деятельности позволяет объединить несколько процедур, участвующих в создании потребительской ценности. Используя стоимость операции в качестве отправной точки, компания может отделить операции, создающие потребительскую ценность, от тех, которые ее не создают, и исключить последние. Цепочка операций, создающих потребительскую ценность, позволяет проанализировать процесс создания стоимости.

Процесс создания стоимости в автомобильной компании включает проектирование и перепроектирование компонентов и вспомогательных функций, а не только разработку основных. И все это должно выполняться в рамках заданных издержек. Например, базовая функция автомобиля — перевозка, а вспомогательные функции — комфортность, эффективность использования топлива и безопасность. Каждая из основных и вспомогательных функций создает потребительскую ценность и определяет качество автомобиля и его стоимость. Для проведения анализа формируется группа людей, участвующих в создании потребительской ценности. В нее, как правило, входят поставщики и потребители. Их задача — определить функции продукта и проанализировать компоненты, включенные в каждую функцию, чтобы обеспечить необходимые ценность и качество при заданных издержках.

## СОВЕТ ДНЯ

Исключите операции, не добавляющие ценности. Проанализируйте процессы, которые лежат в основе операций, создающих ценность. При необходимости, перепроектируйте процесс.

## Определение ключевой компетенции

*Ключевая компетенция определяет уникальные способности производителя создавать потребительскую ценность.*

В основе лидерства лежит умение делать что-то такое, чего остальные не могут совсем или частично. Лидерство опирается на ключевые знания и возможности, которые определяют уникальную способность производителя или поставщика создавать рыночную или потребительскую ценность. В качестве примера можно привести способность японцев производить миниатюрные электронные схемы, основанную на трехсотлетнем опыте рисования пейзажей на крошечных лакированных икатулках, или уникальный талант GM на протяжении 80 лет проводить успешные слияния.

Как же определить, достаточно ли имеющихся знаний для того, чтобы завоевать и удержать лидерство? Как выяснить, укрепляется или ослабевает ключевая компетенция и не требуются ли изменения? Во-первых, нужно тщательно проанализировать свою деятельность и деятельность конкурента, обращая особое внимание на неожиданные успехи или неудачи там, где все должно быть в порядке. Успехи демонстрируют, что ценится на рынке и будет покупаться. Они показывают, где бизнес пользуется преимуществами лидера. Неудачи следует рассматривать как первые признаки изменения рынка или ослабления ключевых компетенций компании.

### СОВЕТ ДНЯ

Определите ключевую компетенцию вашей компании. Она укрепляется или ослабевает?

# Компания должна вводить новшества

*Общее для всех компаний — инновации.*

Каждая компания обладает ключевой компетенцией, которая составляет ее индивидуальность. Однако все организации (не только коммерческие) должны иметь общую черту — инновации. При этом необходимо фиксировать и оценивать инновационную деятельность. Например, наиболее успешные фармацевтические компании тщательно анализировали инновации в отрасли на протяжении определенного периода. Какие были по-настоящему успешными? Сколько из них внедрила наша компания? Сходятся ли полученные результаты с намеченными целями, тенденцией развития рынка, нашей рыночной позицией? Окупаются ли расходы на научные исследования? Открывают ли наши инновации новые возможности для роста? Сколько важных инновационных возможностей мы упустили? Почему? Мы их не заметили или увидели, но проигнорировали? Как превратить инновацию в коммерческий продукт? Ответы на эти вопросы предполагают в большинстве случаев оценки, а не точные показатели, по их следует искать.

## СОВЕТ ДНЯ

Тщательно анализируйте инновации в сфере вашего бизнеса и периодически оценивайте инновационную деятельность своей компании.

# Используйте достигнутые результаты

*Лидеры перемен должны сосредоточиться не на проблемах, а на возможностях.*

Основная рекомендация для успешного проведения изменений — опираться на собственные успехи и стимулировать их. Но и проблемы нельзя игнорировать, особое внимание следует уделять самым серьезным. Кроме того, лидеры перемен должны сосредоточиться на возможностях.

Для этого потребуется фундаментальное организационное изменение — дополнительная «первая страница» в месячном отчете, которая должна предшествовать странице, где описаны проблемы. Здесь следует перечислить результаты, которые превзошли ожидания в том, что касается сбыта, выручки, прибыли или объемов производства. Компании, успешно проводящие изменения, превращают возможности в действенный фактор будущих достижений. Как они это делают? Составляют перечень возможностей на одной странице, а на другой — список людей, внесших наибольший вклад в деятельность компании. Затем поручают самым одаренным и активным сотрудникам реализацию наиболее важных возможностей.

## СОВЕТ ДНЯ

Каждый месяц готовьте отчет, содержащий перечень результатов, превзошедших ожидания показателей сбыта, выручки, прибыли или объемов производства. Составьте список людей, обеспечивших их. Поручите самым одаренным и активным сотрудникам реализацию наиболее важных возможностей.

# Постоянное совершенствование

*Постоянное совершенствование в любой области в конце концов целиком изменяет деятельность компании.*

Следующая задача лидера перемен — постоянное совершенствование. Все, что делается внутри компании или за ее пределами, следует улучшать постоянно и непрерывно: процесс производства продуктов, маркетинг, услуги, технологии, обучение и повышение квалификации персонала, информационное обслуживание. Постоянное совершенствование в любой сфере в конце концов целиком изменяет деятельность компании.

Однако непрерывные изменения требуют принятия важного решения. Что именно можно считать «результатами» в данной сфере? Если мы хотим их улучшить, сначала нужно определить, что это понятие включает в себя. Например, крупный коммерческий банк, чтобы повысить показатели своих филиалов, решил предложить новые, более прогрессивные финансовые продукты. Но после их введения в филиалах банк быстро потерял клиентов. Только тогда руководство выяснило, что с точки зрения клиентов улучшение работы отделения банка означает сокращение времени текущих операций. Банк адресовал новые финансовые продукты различным группам людей, направив каждую группу к отдельному операционному окну, где крупными буквами была указана специализация. Как только это было сделано, бизнес резко пошел вверх как по традиционным, так и по новым услугам.

## СОВЕТ ДНЯ

Сделайте постоянное совершенствование приоритетом для себя.

# Систематическое обновление

*Успешные предприниматели не ждут, пока «муза посетит их» и подарит блестящую идею; они работают.*

**С**истематическое обновление предполагает мониторинг семи источников инновационных возможностей. Первые четыре лежат внутри организации. *Неожиданность* — неожиданный успех, неожиданный провал, неожиданное внешнее событие; *несоответствие* — между фактической реальностью и предполагаемым положением дел; *назревшая потребность* — третий внутренний источник инновации; *изменения структуры отрасли или структуры рынка*, которые всегда застают врасплох. Вне компании или отрасли существуют такие источники инновационных возможностей: *демографические изменения, смена настроений и ценностей, новые знания*.

Перечисленные источники имеют весьма неопределенные очертания; кроме того, они в значительной степени пересекаются друг с другом. Их можно представить в виде семи окон на разных стенах здания. Из каждого окна можно видеть то, что не видно из других окон.

## СОВЕТ ДНЯ

Отслеживайте источники инновационных возможностей: неожиданность, несоответствие, потребность, изменения структуры отрасли или структуры рынка, демографические изменения, смена настроений и ценностей, новые знания.



# Неожиданный успех

*Чтобы воспринять неожиданный успех как  
возможность, требуется усилие.*

**Н**еожиданность позволяет выйти за рамки устоявшихся суждений, предвзятости и предубеждения. Именно поэтому неожиданный успех создает благодатную почву для инновации. Причем такие инновационные возможности связаны с наименьшим риском, а их реализация требует меньше усилий. Тем не менее неожиданный успех почти всегда игнорируется; более того, менеджмент активно стремится не допустить его.

Одна из причин неприятия менеджерами неожиданного успеха — свойственная каждому из нас вера в то, что «нормальным» является запрограммированный результат, которого приходится добиваться, прикладывая усилия. Вот почему в 1970 году одна из ведущих сталелитейных компаний США отвергла идею строительства небольших металлургических комбинатов. Руководство знало, что металлургические комбинаты компании быстро устаревают и на их модернизацию потребуются миллиардные вложения. Небольшой новый металлургический комбинат стал решением проблемы. Приобретенный почти случайно завод вскоре начал приносить прибыль. Представители молодого поколения менеджеров сталелитейной компании предложили направить средства, которые она должна была выделить на модернизацию, на приобретение и строительство новых мини-заводов. Однако топ-менеджмент с негодованием отверг это предложение. ...Через 30 лет самыми преуспевающими в металлургии оказались мини-заводы.

## СОВЕТ ДНЯ

Не пренебрегайте неожиданным успехом и не отказывайтесь от него.  
Распознайте его и достигните с его помощью новых высот.

## Неожиданный провал

*Провал всегда следует рассматривать как признак инновационной возможности.*

**В** случае неожиданного провала вы должны остановиться, оглядеться, прислушаться и взглянуть на ситуацию со стороны. Неожиданный успех или провал конкурента одинаково важны. Провал всегда следует рассматривать как признак инновационной возможности. Его нужно не просто «анализировать», а всесторонне исследовать. Конечно, многие неудачи — это результат ошибки, скупости, бездумного следования моде или некомпетентности на этапах проектирования или исполнения. Но если рухнет то, что было тщательно спланировано и выполнено, — это часто сигнал необходимости проведения изменений и связанных с этим возможностей.

Неожиданный провал часто демонстрирует, что вкусы и ценности клиентов изменились. Предположения, на которых основывались продукт, его дизайн или рыночная стратегия, быстро устаревают. Возможно, приоритеты потребителей стали иными — они могут покупать те же товары, но фактически приобретать совсем другие ценности. Например, в компании Ford после провала модели Edsel решили, что в автомобильной промышленности не нужно больше применять сегментацию по доходам. Для покупателей скорее важна сегментация по стилю жизни.

### СОВЕТ ДНЯ

Распознайте значение неожиданного провала, своего или конкурента. Определите его наиболее вероятные причины. Извлеките уроки для вашего бизнеса.

# Несоответствие

*Несоответствие обнаруживает лежащий в его основе «промах».*

Часто между действительностью и представлениями о ней руководства существует разрыв. Это несоответствие может быть явным для людей, действующих внутри отрасли, рынка или процесса (либо тесно связанных с ними). Извне его тоже могут заметить, но не придать значения, потому что «так было всегда». Лидеры перемен превращают такие несоответствия в преимущества для своей компании.

Например, рассмотрим несоответствие информации продавцов и покупателей на рынке автомобилей. Покупатели не любят нескольких вещей: торговаться по поводу цены, быть жертвой недобросовестной рекламы, терять время в дилерской конторе, наблюдая, как продавец ходит от менеджера по продаже к покупателю. Все это обусловило появление работающих в режиме онлайн компаний, которые предлагают подержанные и новые автомобили от одного поставщика, в сопровождении полной и точной информации о транспортных средствах всех типов, включая гарантии, финансирование и страхование. Эти компании уравнили возможности продавцов и покупателей.

## СОВЕТ ДНЯ

Существуют ли несоответствия внутри вашего производства или рынка, которые можно использовать как преимущества для вашей компании?

# Необходимость процесса

*Необходимость — мать изобретения.*

В описанных ранее ситуациях в качестве источников инноваций использовались благоприятные возможности, успехи и провалы. Еще один как нельзя лучше поясняет старая поговорка: «Необходимость — мать изобретения». Здесь источником инновации служит *назревшая потребность*. Обычно все сотрудники знают о ее существовании, но никто ничего не делает. Внедренная инновация принимается как очевидное и немедленно становится стандартом.

Инновация такого типа требует глубокого понимания необходимости обновления и происходит в такой последовательности: изучение процесса, определение слабого или отсутствующего звена, четкая постановка целей, разработка задания и спецификаций. Например, O.M. Scott & Co., компания, производящая технику для ухода за газонами, стала лидером американского рынка благодаря простому приспособлению — распределителю, который позволял равномерно разбрызгивать нужное количество химикатов при поливке газона. Сегодня на рынке представлено много разновидностей таких распределителей.

## СОВЕТ ДНЯ

Какой процесс в вашей компании содержит слабое звено? Опишите доказательства существования слабого звена и возможные решения.

# Структура отрасли и рынка

*Структура отрасли и рынка очень неустойчива.  
Небольшое потрясение — и она распадается.*

Структура отрасли и рынка некоторым кажется такой прочной, что ее, похоже, считают частью естественного положения вещей, существовавшей всегда. В случае ее изменения появляется возможность для инноваций. Когда изменения касаются структуры отрасли, каждый предприниматель должен спросить себя: «Что такое мой бизнес?» И постараться ответить на этот вопрос с учетом новых реалий. Крупные производители и поставщики, успешные и непоколебимые в течение многих лет, склонны к самонадеянности. Сначала они игнорируют новичков, не усматривая в них конкурентов. И даже когда те завоевывают все большую территорию их бизнеса, им тяжело мобилизоваться для противодействия.

Например, когда резко вырос спрос на своевременную доставку срочных документов и пакетов, U.S. Post Office не смогла ничего противопоставить UPS и FedEx, которые постепенно вытеснили ее из бизнеса.

## СОВЕТ ДНЯ

Не переставайте спрашивать себя, что представляет собой ваш бизнес.

# Демографическая ситуация

*Изменение демографической структуры общества открывает огромные возможности для инноваций.*

**И**зменение демографических показателей — численности населения, его структуры, состава, уровня занятости, образования и доходов — самые понятные из внешних факторов. Они однозначны и имеют наиболее предсказуемые последствия. По ним можно прогнозировать, что будет покупаться, кем и в каких количествах.

Изменение демографических показателей проявляется через значительный промежуток времени, который можно предсказать. Особенно важно знать структуру населения по возрастам. Важнейшее значение для оценки будущего имеют изменения в той возрастной группе, которая в данный момент составляет собой наиболее многочисленную и быстрорастущую. Однако статистика — лишь отправная точка. Для тех, кто вникает в суть, умеет внимательно смотреть и слушать, изменение демографических показателей — благоприятная возможность провести инновации.

## СОВЕТ ДНЯ

Назовите демографические факторы, которые влияют на рынок предлагаемого вами продукта. Поинтересуйтесь их прогнозом на предстоящие 5–10 лет. Какие новые возможности они открывают?

## Изменение восприятия

*Если «наполовину пустой» стакан начинает восприниматься обществом как «наполовину полный», перед вами открываются благоприятные инновационные возможности.*

Фактически между «наполовину полным стаканом» и «наполовину пустым» нет никакой разницы. Но эти два утверждения имеют совершенно разное значение и приводят к различным выводам. Если «наполовину пустой» стакан начинает восприниматься обществом как «наполовину полный», перед вами открываются благоприятные инновационные возможности.

Неожиданный успех или провал часто являются результатом изменения потребительского восприятия. Когда оно изменяется, факты остаются прежними — изменяется их смысл. Например, озабоченность американцев своим здоровьем отражает скорее переоценку ценностей общества, таких как культ молодости, чем статистику заболеваний. Сорок лет назад малейшее улучшение здоровья нации рассматривались как грандиозный шаг вперед, сегодня огромные сдвиги остаются практически незамеченными. Это изменение восприятия создало обширный рынок для массовых изданий о здоровом образе жизни, обусловило расцвет нетрадиционной медицины, появление множества фитнес-центров и других продуктов подобного назначения.

### СОВЕТ ДНЯ

Подумайте, изменилось ли как-нибудь восприятие того, что касается вашей отрасли. Используйте это изменение.

## Новые знания

*Инновация, основанная на новейших знаниях, должна быть дополнена теорией и практикой предпринимательства.*

**Н**овые знания — не самый убедительный и не самый прогнозируемый источник успешной инновационной деятельности. Несмотря на наглядность, привлекательность и важность инноваций, имеющих научную базу, они, по сути, наименее надежны и практически непредсказуемы. Такие инновации предполагают длительные сроки внедрения, поскольку между появлением новых научных данных и превращением их в технологию проходит достаточно продолжительное время. Кроме того, требуется много времени на то, чтобы вывести на рынок продукты, созданные на основе новой технологии.

Внедрение инновации вызывает интерес конкурентов, следовательно, тот, кто ее внедрил, должен очень правильно себя вести. Второго шанса у него, скорее всего, не будет. Предприниматели, успешно реализовавшие инновационные проекты, мгновенно обрастают множеством завистников и должны быть готовы к предстоящим трудностям.

Инновация, основанная на новейших знаниях, должна дополняться теорией и практикой предпринимательства. Но ее следует ценить и воздавать должное, поскольку она развивает качества, столь необходимые обществу: инициативу, стремление к цели, изобретательность и мастерство.

### СОВЕТ ДНЯ

Ваша компания принадлежит к изобретателям или имитаторам? Если к первым, помните о том, что успешное изобретение вызовет конкуренцию, и планируйте ответные действия.



# Инновации в некоммерческих структурах

*Инновации в общественном секторе обусловлены, как правило, внешними силами или катастрофами.*

Такие институты, как государственные органы исполнительной власти, профсоюзы, церкви, школы, высшие учебные заведения, больницы, общественные и благотворительные организации, профессиональные и торговые ассоциации и другие учреждения, тоже должны участвовать в инновационном процессе.

Быстрые изменения, происходящие в обществе, технологиях и экономике, коснулись и их. Однако государственные учреждения решаются на инновации еще труднее, чем наиболее забюрократизированные коммерческие компании. Все государственные институты склонны к разрастанию. В отсутствие такого показателя, как прибыль, размер — единственный критерий их успеха, и рост становится самоцелью. Но перестать делать то, что «делалось всегда», и делать что-то новое государственным учреждениям крайне трудно. Инновации в них, как правило, обусловлены или внешними силами, или катастрофами.

## СОВЕТ ДНЯ

Сражайтесь с бюрократами, которые делают только то, что привычно, внутри своей некоммерческой организации. Вводите новшества в ответ на быстрые социальные, технологические или экономические изменения, касающиеся вашего учреждения.

# Задачи некоммерческой организации

*Мы добились всего, чего хотели.*

**В**о-первых, некоммерческая организация пугается в *четком* определении своих *целей*. Что она пытается делать? В чем ее назначение? Она должна сосредоточиться скорее на *целях*, а не на программах и проектах. Последние служат достижению *целей*. Их всегда следует рассматривать как временные и, по сути, *недолговечные*. Кроме того, некоммерческая организация должна ставить *реалистичные цели*. Правильнее сказать: «Наша задача — уменьшить голод», чем «Наша задача — искоренить голод». Цель должна быть *достижимой* и *реалистичной*, чтобы можно было в конце концов сказать: «Наша задача выполнена. Мы добились всего, чего хотели». Если после неоднократных попыток цель не достигнута, следует признать, что она *ошибочна* или *определена неправильно*. Невозможность достичь цели — очевидная причина усомниться в ее правильности (именно с этим труднее всего согласиться большинству государственных учреждений).

## СОВЕТ ДНЯ

Сформулируйте цель своей некоммерческой организации. Она состоит из достижимых задач или абстрактных идей без конкретных сроков реализации? В последнем случае сформулируйте реалистичную и достижимую цель.

# Оптимальная рыночная позиция

*Доминирование на рынке является мощным препятствием для каких-либо инноваций.*

**В**се маркетинговые решения определяются стремлением сохранить рыночную позицию. Один из общих подходов формулируется так: «Мы хотим быть лидерами». Другой звучит так: «Нас не интересует занимаемая доля рынка, пока растет объем продаж». Оба утверждения кажутся убедительными, но оба ошибочны. Для компании не так уж хорошо, если растет объем продаж, но при этом она теряет позицию на рынке, то есть она расширяется быстрее, чем растет ее объем продаж. Компания, имеющая небольшую долю на рынке, в конце концов будет выброшена на обочину. Но и владеть максимальной долей рынка не имеет смысла, даже при отсутствии антимонопольного законодательства. Доминирование на рынке «убаюкивает» лидера и служит мощным тормозом для любой инновации, препятствуя адаптации к изменениям. Рынок сопротивляется зависимости от одного доминирующего поставщика. Никто не хочет быть во власти монополиста.

Целью должно стать завоевание и сохранение не максимальной, а *оптимальной* позиции на рынке. Для этого нужен тщательный анализ потребителей, продуктов, рыночных сегментов, каналов распределения. Это требует рыночной стратегии и принятия решений, связанных с большим риском.

## СОВЕТ ДНЯ

Определите оптимальную долю на рынке для своей компании, тщательно проанализировав потребителей, конкурентов, продукты, рыночные сегменты, каналы распределения. Ваша рыночная стратегия должна быть направлена на завоевание оптимальной доли рынка, а не на доминирование.

# Культ высокой прибыльности

*Высокая норма прибыли держит зонтик над конкурентом.*

**Б**изнесмены знают, что *прибыль* — не то же самое, что *норма прибыли*. Прибыль равна норме прибыли, умноженной на оборот капитала. Следовательно, максимальная прибыльность и максимальный объем прибыли получаются при норме прибыли, которая соответствует *оптимальной доле на рынке и оптимальному обороту капитала*.

Почему культ высокой нормы прибыли может разрушить бизнес? Он не только держит зонтик над конкурентом, но практически лишает конкуренцию риска и гарантирует конкуренту доминирование на рынке. За всю историю бизнеса найдется мало продуктов, столь успешных, как копировальная машина, изобретенная в компании Херох. Но после этого компания начала гонку за нормой прибыли. В машину добавлялись хитроумные приспособления, каждое из которых было предназначено в первую очередь для увеличения нормы прибыли. Но каждое при этом увеличивало цену устройства и, что хуже, усложняло его обслуживание. К тому же большинству пользователей эти дополнительные возможности не требовались. Поэтому японская компания Canon разработала свою копировальную машину. Модель Canon оказалась простой и дешевой и завоевала рынок США менее чем за год.

## СОВЕТ ДНЯ

Можно ли вашу компанию обвинить в погоне за высокой нормой прибыли?

## Четыре урока маркетинга

*Генри Форду приписывают слова: «Мы можем продавать эту модель по такой низкой цене только потому, что она приносит хорошую прибыль».*

**В**ажнейшим из четырех уроков маркетинга для XXI столетия является следующий: «Не пытайтесь подкупить клиента». История Hyundai Excel — яркий пример рыночного провала. Автомобиль был хорош, но компания оценила его слишком низко. В результате у нее не хватило прибыли для рекламы, услуг, развития дилерской сети и улучшения самой модели.

Второй урок учит определять рынок. С ним связан как рыночный успех, так и крупный провал: завоевание американского рынка японскими аппаратами факсимильной связи. Японские производители не искали рынок для этого *аппарата*. Они спросили себя: «Где рынок для услуг, предоставляемых устройством?» Ответ они немедленно нашли: рост объема курьерских услуг Federal Express показал, что рынок для таких аппаратов уже сформирован. И третий урок: маркетинг начинается со *всех клиентов* на рынке, а не с *наших* клиентов. Четвертый, последний урок следует извлечь из успеха многих новых церквей: *используйте демографические изменения как маркетинговую возможность*.

### СОВЕТ ДНЯ

Примените эти четыре урока маркетинга в своей компании. Не пытайтесь подкупить клиента. Подумайте: «Существует ли рынок для того, что предлагает наш продукт?» Рассматривайте всех клиентов на рынке. Используйте демографические изменения как маркетинговую возможность.

# От продажи — к маркетингу

*Защита интересов потребителя — позор маркетинга.*

Несмотря на все разговоры о маркетинговом подходе, маркетинг во многих сферах бизнеса остается скорее риторикой, чем реальностью. «Защита интересов покупателя» (консюмеризм) это подтверждает, потому что требования, предъявляемые консюмеризмом бизнесу, — это всего лишь рыночные требования. Защитники интересов покупателей ратуют за то, чтобы бизнес исходил из потребностей, реалий, ценностей потребителя. Они требуют, чтобы целью бизнеса было удовлетворение нужд клиентов. И хотят, чтобы доходы бизнеса зависели от того, насколько он их удовлетворяет. После многих лет маркетинговой политики консюмеризм может стать мощным движением, следовательно, маркетинг развивается не слишком успешно. Консюмеризм — позор маркетинга. На самом деле продажи и маркетинг — скорее антонимы, чем синонимы, или даже дополняющие друг друга понятия.

Можно предположить, что потребность сбывать продукцию будет всегда. Однако цель маркетинга — сделать сбыт ненужным. Цель маркетинга — знать и понимать клиента так хорошо, что продукт удовлетворял его полностью и продавался сам. В идеале маркетинг должен создать потребителя, который готов купить. Возможно, мы находимся далеко от этого идеала. Но консюмеризм четко показывает, что правильным для бизнеса должен стать лозунг: «От продажи — к маркетингу».

## СОВЕТ ДНЯ

Удовлетворяют ли продукты вашей компании реальные потребности покупателей? Если нет, пора задуматься о том, что у вас проблемы с маркетингом.

# Затратное ценообразование

*Потребители не стремятся к тому,  
чтобы производители получили прибыль.*

**А**мериканские и европейские компании обычно устанавливают цены, суммируя затраты, добавляя норму прибыли. Но после вывода нового продукта на рынок им приходится снижать цену, улучшать дизайн продукта, то есть нести убытки. В результате компания часто отказывается от хорошего продукта только потому, что цена на него первоначально была установлена неправильно. Ее аргумент: «Мы должны покрыть расходы и получить прибыль». Но единственно верный путь установить цену — это начать с той, по которой рынок готов купить, разработав для нее спецификацию. Последующее снижение затрат предполагает много усилий на начальном этапе, но это гораздо лучше, чем начать с несоответствующей цены и годами получать убытки, увеличивая затраты.

Американскому изобретению стартовать с цены, по которой рынок готов купить, уже более ста лет. Именно так General Electric стала лидером в производстве оборудования для электростанций еще в начале XX века. GE продавала турбины и трансформаторы по той цене, по которой энергогенерирующие компании могли их купить. Производитель исходил из цены, которую покупатель мог и был готов платить. Поэтому покупатель мог купить и покупал.

## СОВЕТ ДНЯ

Проанализируйте политику ценообразования вашей компании. Приведите цены в соответствие с реальными потребностями и возможностями покупателя, затем сформируйте группу, которая разработает структуру затрат, позволяющих получить необходимую прибыль при установленной цене.

## Контроль затрат в стабильном бизнесе

*В контроле затрат унция предупреждения  
стоит фунта лечения.*

Каждый знает, что намного тяжелее избавиться от нескольких лишних килограммов, чем не набрать их изначально. В сфере контроля затрат, как нигде, справедливо утверждение, что унция предупреждения стоит фунта лечения. Необходимо зорко следить за тем, чтобы в период роста затраты не увеличивались с той же быстротой, что и доходы, и, наоборот, чтобы в период рецессии они падали по меньшей мере с такой же скоростью, как доходы.

В качестве примера можно привести одну из крупнейших в мире фармацевтических компаний, доходы которой выросли в период с 1965 по 1995 год почти в восемь раз с учетом инфляции. На протяжении этих 30 лет соотношение темпа роста затрат и темпа роста ее доходов оставалось неизменным: максимум 6% роста затрат на каждые 10% роста доходов. После пяти или шести лет попыток в компании научились также в период спада снижать затраты пропорционально снижению доходов. Приобретенные навыки стали неотъемлемой характеристикой компании.

### СОВЕТ ДНЯ

Старайтесь соблюдать постоянное соотношение темпов роста текущих затрат и темпов роста текущих доходов. Убедитесь, что в период спада затраты снижаются пропорционально снижению доходов.



# Контроль затрат в развивающемся бизнесе

*Какую отдачу можно получить от новой компании в случае успеха? И сколько инвестиций можно оправдать?*

Для обеспечения развития бизнеса нужны инвестиции. Эти деньги вкладываются в расчете на получение прибыли в будущем, следовательно, затраты оправдаются не скоро. Как управлять объемом инвестиций, контролируя затраты? Во-первых, вести *бюджет* этих расходов отдельно. Я называю это *бюджетом возможностей*. Отсюда следует второе правило: надо думать над тем, *какие результаты мы рассчитываем получить* от этих инвестиций в будущем и *когда*.

Наилучший из известных мне примеров — Citibank, ставший в 1970-х годах наиболее успешным транснациональным банком в мире. В первую очередь его руководство думало о том, сколько инвестиций в новое предприятие может оправдаться, и о том, какие минимальные результаты на новой территории могут и должны быть получены. В Citibank размышляли над тем, какое поле деятельности ожидается в новой стране, если они будут успешными и станут лидерами рынка. Сколько инвестиций можно будет оправдать исходя из того, что их объем не должен превышать определенного процента потенциального результата? Кроме того, в Citibank знали по собственному опыту, когда новое предприятие станет безубыточным, начнет приносить прибыль.

## СОВЕТ ДНЯ

Составляйте бюджеты инвестиций и затрат отдельно. Постарайтесь точнее оценить наиболее вероятные результаты. Отслеживайте результаты и соответственно корректируйте ожидания.

# Ликвидация источников затрат

*Провалится ли небо, если не выполнить эту работу?*

Независимо от того, насколько хорошо компания сдерживает инфляцию затрат, она должна их *сокращать*. Компании похожи на людей, а люди часто дают слабину, хотя регулярно тренируются, соблюдают диету и избегают употребления вредных продуктов. Следовательно, всегда есть необходимость сокращать затраты. Начиная этот процесс, руководство обычно думает, не полетит ли все в тартарары, если не выполнить эту работу. В случае отрицательного ответа от операции можно отказаться. Даже удивительно, как много работы выполняется в неизменном виде на протяжении долгих лет. Но компании, достигшие успеха в сокращении затрат, не ждали, пока им придется это делать «в пожарном порядке». Они сокращали затраты постоянно. В текущей работе был предусмотрен *организованный отказ от лишнего*. В противном случае ликвидация процессов и операций может вызвать противостояние между персоналом и руководителями.

## СОВЕТ ДНЯ

Составьте план, благодаря которому будете постоянно в курсе последних научных достижений в своей области. Если работодатель не может обеспечить вам тренинги и семинары для поддержания квалификации на должном уровне, подумайте о смене работы.

# Непрерывный контроль затрат

*Сущность контроля затрат не в их сокращении,  
а в предотвращении.*

**Н**еобходимо понимать, что экономическая эффективность компании зависит от ее структурирования. Всегда нужно помнить, что *сущность контроля затрат не в их сокращении, а в предотвращении*. Затраты возникают постоянно, поэтому их предотвращение — бесконечный процесс. Независимо от того, насколько хорошо структурирована компания, ее экономическую эффективность следует пересматривать вновь и вновь. Даже при строгом контроле затрат все процессы и операции должны тщательно анализироваться с точки зрения их необходимости каждые несколько лет.

Такая организация работы обеспечивает в том числе и участие всего персонала в контроле над затратами. Сотрудники должны видеть в этом процессе возможность, а не угрозу. Если контроль затрат выливается только в их сокращение, люди усмотрят в этом угрозу потерять работу и откажутся поддерживать инициативу. Но если целью будет предотвращение их неоправданного увеличения, персонал поддержит такое начинание.

## СОВЕТ ДНЯ

Каждые 2–3 года пересматривайте все процессы и операции технологического цикла вашей компании.



# Август

- |    |   |  |    |   |   |
|----|---|--|----|---|---|
| 1  | ✧ | Диверсификация   | 17 | ✧ | Быть первым и лучшим                                      |
| 2  | ✧ | Несоответствующий<br>размер организации                        | 18 | ✧ | Ударить конкурентов<br>в слабое место                     |
| 3  | ✧ | Рост   | 19 | ✧ | Предпринимательское<br>дзюдо                              |
| 4  | ✧ | Управление новым<br>начинающим                                 | 20 | ✧ | Изменение характери-<br>стик продукта                     |
| 5  | ✧ | Намеренное устаревание   | 21 | ✧ | Безопасная ниша:<br>стратегия «золотника»                 |
| 6  | ✧ | Направленность<br>инновации                                    | 22 | ✧ | Безопасная ниша:<br>специальные навыки                    |
| 7  | ✧ | Социальная инновация:<br>исследовательская<br>лаборатория      | 23 | ✧ | Безопасная ниша:<br>специальный рынок                     |
| 8  | ✧ | Социальная инновация:<br>лаборатория без стен                  | 24 | ✧ | Опасности, связанные со<br>стратегиями безопасной<br>ниши |
| 9  | ✧ | Исследовательская<br>лаборатория устарела?                     | 25 | ✧ | Инновационная страте-<br>гия компании Able                |
| 10 | ✧ | Первые шаги в новом<br>бизнесе                                 | 26 | ✧ | Инновационная страте-<br>гия компании Baker               |
| 11 | ✧ | Быстро растущий новый<br>бизнес                                | 27 | ✧ | Инновационная страте-<br>гия компании Charlie             |
| 12 | ✧ | Управление денежными<br>потоками недавно<br>созданного бизнеса | 28 | ✧ | Соответствие новым<br>реалиям                             |
| 13 | ✧ | Управление новой<br>компанией                                  | 29 | ✧ | Работайте<br>с удовольствием                              |
| 14 | ✧ | Поиск скрытого<br>потенциала                                   | 30 | ✧ | Поиск возможностей<br>в непредвиденных<br>событиях        |
| 15 | ✧ | Превращение слабых<br>сторон в возможности                     | 31 | ✧ | Поддержание динамиче-<br>ского равновесия                 |
| 16 | ✧ | Использование<br>инновационных идей                            |    |   |   |



# Диверсификация

*Сапожник, шей сапоги!*

Старая поговорка содержит дельный совет. Чем меньше у компании видов деятельности, тем легче ею управлять. Простота способствует четкости и ясности. Люди ясно понимают задачу и могут оценить свой вклад в результаты деятельности организации в целом, что позволяет концентрировать усилия. Ожидания приобретают определенность, а результаты легко оценить. Чем проще бизнес, тем меньше вероятность допустить ошибку. И наоборот, чем он сложнее, тем труднее отыскать слабое звено в цепи и принять пужные меры. Кроме того, чем сложнее бизнес, тем больше уровней менеджмента, организационных формальностей и процедур, совещаний и проволочек с исполнением принятых решений.

Избежать описанных недостатков можно двумя способами. Высокодиверсифицированная организация может сохранять фундаментальное единство видов деятельности и технологий, продуктов и продуктовых линий, если их объединяет *общий рынок*. Она также может сохранять фундаментальное единство видов деятельности и технологий, продуктов и продуктовых линий, если их объединяет *общая технология*.

## СОВЕТ ДНЯ

Проанализируйте деятельность своей компании. Она сосредоточена на узком круге вопросов или на многообразии? Во втором случае разработайте план достижения единства, опираясь на *общий рынок* или *технология*.

# Несоответствующий размер организации

*У компании несоответствующего размера нет нужной рыночной ниши, обеспечивающей ее выживание и процветание.*

**Н**есоответствующий размер компании — очень распространенная изнурительная болезнь в бизнесе. В большинстве случаев она излечима. Однако лечение нельзя назвать ни легким, ни приятным. Симптомы легко распознаваемы. У такой организации всегда есть одна гипертрофированная сфера деятельности или функция (или несколько), в которую вкладывается непропорционально много сил. Эта область деятельности обычно велика, требует слишком много усилий и затрат, и эффективная работа в таких условиях невозможна.

Наиболее разумная стратегия решения проблемы — *изменить характер организации*. У компании несоответствующего размера нет нужной рыночной ниши, обеспечивающей ее выживание и процветание.

## СОВЕТ ДНЯ

Проанализируйте деятельность своей компании. Она слишком мала, чтобы конкурировать с другими представителями отрасли? Если так, найдите правильную рыночную нишу, в которой она может проявить свои конкурентные преимущества.



## Рост

*Рост объемов производства без повышения общей эффективности – это избыточная полнота, от которой нужно избавиться.*

Руководство обязано думать о минимальном росте, необходимом компании. Каков минимальный темп роста, без которого бизнес может потерять силу, способность развиваться или хотя бы выжить? Компании необходимо занимать перспективную позицию на рынке. Без этого она очень быстро окажется на обочине. Ее размер будет не соответствовать требованиям рынка. Если внутренний или мировой рынок расширяется, компания должна расти вместе с рынком, чтобы сохранить свою жизнеспособность. Следовательно, иногда ей нужен очень высокий минимальный темп роста.

Бизнес должен развиваться правильно, то есть наращивать мышцы, а не накачивать жир. Всякий рост, который в короткое время приводит к общему увеличению эффективности ресурсов компании, — это здоровый рост. Но если рост сводится к наращиванию объемов производства и не приводит в достаточно короткий период времени к повышению общей эффективности — это накопление избыточного жира. А такая ситуация ведет к необходимости избавляться от избыточной полноты. Любое увеличение объемов производства, которое ведет к уменьшению эффективности, должно быть как можно быстрее устранено радикальным методом — путем хирургического вмешательства.

### СОВЕТ ДНЯ

Определите минимальный темп роста, необходимый для того, чтобы ваша компания сохранила свою рыночную позицию.

# Управление новым начинанием

*Новый проект — это ребенок,  
а детям необходима забота.*

**И**нновационные действия, особенно направленные на развитие бизнеса, продуктов или услуг, должны контролироваться непосредственно отдельным проектным менеджером, ответственным за внедрение инноваций, а не линейными менеджерами, ответственными за текущие операции. К сожалению, последнее — очень распространенная ошибка.

Новый проект — это ребенок, и он будет оставаться им в течение определенного времени, а детям необходима забота. У менеджеров по вопросам текущей деятельности или продуктов нет ни времени, ни знаний, требуемых для развития нового проекта. Наиболее известные примеры правильного подхода — это три американские компании: Procter & Gamble (производитель мыла, моющих средств и продуктов питания), Johnson & Johnson (производитель гигиенических и медицинских средств), 3М (крупнейший производитель промышленных и потребительских товаров). Их деятельность отличается в деталях, но по существу все они проводят одинаковую политику. Они с самого начала создают новый проект как отдельный бизнес и назначают ответственного менеджера.

## СОВЕТ ДНЯ

Забойтесь о новом начинании.

# Намеренное устаревание

*Намеренно представить продукт, процесс или услугу устаревшими — единственная возможность пресечь действия конкурентов.*

**И**новационные компании не расходуют время и ресурсы на защиту вчерашнего дня. Отказываясь от того, что устарело, они высвобождают ресурсы, среди которых особенно ценнейший — способные люди для работы на перспективу.

Намеренно представить свой продукт, процесс или услугу устаревшими — единственная возможность пресечь действия конкурента. В качестве примера можно привести крупнейшую американскую компанию DuPont, следующую этому принципу. Когда в 1938 году нейлон вышел из моды, DuPont немедленно поручила ученым-химикам создавать новые синтетические волокна, способные конкурировать с нейлоном. Кроме того, она начала снижать цены на нейлон, чтобы у конкурентов было меньше соблазнов нарушать патентные права DuPont. Вот почему эта компания до сих пор остается ведущим производителем синтетического волокна в мире, а ее нейлон по-прежнему пользуется спросом и приносит прибыль.

## СОВЕТ ДНЯ

Намеренно представляйте свои продукты устаревшими — это ваш козырь в конкурентной борьбе.

# Направленность инновации

*Часто лекарство, изобретенное для лечения одного заболевания, получает известность, оказавшись эффективным в случае другого заболевания.*

Очень часто компания, добившись успеха, оказывается не на том рынке, который изначально намеревалась обслуживать, и предлагает совсем не те продукты, для производства которых создавалась. Они приобретаются потребителями, на которых изначально никто не делал ставку, и применяются для множества других целей помимо тех, для которых разрабатывались. Если компания не готова использовать неожиданные преимущества, слабо ориентирована на рынок, то она будет лишь «лить воду на мельницу» конкурента.

Следовательно, ее руководство должно предполагать, что продукты будут продаваться на рынках, о которых изначально речь не шла, приобретаться покупателями, о которых мало что известно, и использоваться в целях, не предусмотренных при разработке.

## СОВЕТ ДНЯ

Внедряя инновацию, руководствуйтесь реакцией рынка, а не своими убеждениями. Не привязывайтесь к собственным представлениям о новом продукте.

# Социальная инновация: исследовательская лаборатория

*Менеджмент все больше становится агентом  
общественно-полезных инноваций.*

Исследовательскую лабораторию задумал и основал в Нью-Йорке в 1905 году для компании General Electric один из самых первых «менеджеров по науке», американский физик немецкого происхождения Чарльз Штейнмец. Ученый поставил две четкие цели: организация научной деятельности для целенаправленных технологических изобретений и создание нового социального феномена — большой корпорации — путем непрерывного самообновления.

В исследованиях лаборатории Штейнмеца была радикально изменена взаимосвязь между наукой и технологиями. В качестве цели своего проекта ученый указал накопление теоретической научной базы, необходимой для получения нужных технологических результатов. Первоначально Штейнмец был физиком-теоретиком. Но все свои исследования планировал как часть проекта по изобретению и разработке новой техники, например фракционных двигателей. Традиционно считалось (и считается до сих пор), что технологии есть «результат приложения науки». В лаборатории Штейнмеца наука, включая чистые исследования, подчиняется необходимости разработки новой технологии, то есть рассматривается как средство получения необходимого технологического результата.

## СОВЕТ ДНЯ

Следуйте примеру Штейнмеца и руководствуйтесь потребностями рынка в новых исследованиях и разработках.

## Социальная инновация: лаборатория без стен

*Подход Штейнмеца, который в научных исследованиях руководствовался технологическими потребностями, осуждается многими академическими учеными.*

И нновация Штейнмеца привела также к возникновению «лаборатории без стен», что стало важнейшим вкладом в большие научные и технологические программы. Первая из таких программ, которую задумал и возглавил в начале 1930-х годов бывший коллега президента США Франклина Рузвельта Базиль О'Коннор, — Национальный фонд борьбы против детского паралича. Она просуществовала свыше 25 лет, объединяя четко спланированные, последовательные усилия множества ученых по всей стране. Каждый специалист работал над собственным проектом, подчиняясь единой стратегии и общему руководству.

По такому принципу впоследствии строились масштабные проекты времен Второй мировой войны: лаборатории RADAR, лаборатории Линкольна, а также Манхэттенский проект по созданию атомного оружия. Аналогично и NASA организовала «исследовательскую лабораторию без стен», когда в США решили отправить человека на Луну. Многие не согласны с подходом Штейнмеца, который в развитии науки руководствовался технологическими потребностями. Однако такой принцип незаменим при необходимости решить какую-либо новую проблему.

### СОВЕТ ДНЯ

Терроризм — большая социальная проблема, угрожающая всему цивилизованному миру. Как ее решить с помощью научно-исследовательского проекта, подобного Манхэттенскому?

## Исследовательская лаборатория устарела?

*Технологии используются параллельно в различных отраслях промышленности и распространяются с невероятной быстротой.*

Кто отвечает за уменьшение количества корпоративных исследовательских лабораторий? Они доказали свою успешность на протяжении XIX и XX веков. Сейчас многие представители сферы высоких технологий склонны считать, что такие лаборатории изжили себя. Почему? Технологии теряют уникальность параллельно во многих отраслях промышленности, однако распространяются с невероятной быстротой. И все чаще знания, совершенно неизвестные специалистам отрасли, приходят с новой уникальной технологией. В результате большие исследовательские лаборатории прошлого теряют свое значение.

Исследовательская лаборатория телефонных компаний, знаменитая Bell Laboratories, была в течение многих десятилетий источником всех крупнейших инноваций в отрасли телефонной связи. Но никто в этой отрасли не работал над созданием стекловолоконного кабеля и даже не слышал о нем. Такой кабель разработала компания по производству стекла Corning. Это изобретение обусловило революционные изменения в сфере коммуникаций.

### СОВЕТ ДНЯ

Следите за разработанными в других отраслях технологиями, которые могут оказаться вам полезными.

# Первые шаги в новом бизнесе

*Компании зарабатывают,  
удовлетворяя потребности клиентов.*

**Л**юди, создающие компанию, должны как можно больше общаться с клиентами и продавцами, смотреть и слушать. Руководству молодого бизнеса необходимо постоянно помнить, что продукт оценивается пользователем, а не производителем. Огромная опасность для новой компании — «знать лучше потребителя», каким должен быть продукт, кому его следует купить и как использовать. Руководству следует принять к сведению простейшую аксиому маркетинга: целью является не перевоспитание покупателей, а удовлетворение их потребностей. Недостаточная сосредоточенность на рынке — типичная «детская болезнь» молодых компаний. Следует понимать, что это может погубить бизнес или, в лучшем случае, очень задержать его развитие.

## СОВЕТ ДНЯ

Рассматривайте неожиданный успех своего бизнеса как новые возможности.



# Быстро растущий новый бизнес

*Чем быстрее развивается молодая компания,  
тем опаснее отсутствие финансового предвидения.*

Отсутствие адекватного финансового анализа и правильной финансовой политики — самая большая опасность для молодого бизнеса на следующей стадии развития. Предположим, его продукт пользуется спросом, и он быстро развивается. Прибыль растет, и будущее видится в розовом свете. Затем компания открывает фондовый рынок, особенно если работает в области высоких технологий или другой привлекательной сфере. Многие предсказывают, что объем продаж такого бизнеса достигнет миллиарда долларов в течение пяти лет.

Однако через 18 месяцев компания терпит крах. Она внезапно становится убыточной, увольняет 180 работников из 275, включая президента, или поглощается крупной корпорацией за ничтожную цену. Причины всегда одни и те же: отсутствие денежных средств, неспособность привлечь капитал, необходимый для расширения, потеря контроля над расходами, запасами и расчетами с клиентами. Каждый из этих финансовых недостатков угрожает здоровью, и даже жизни, молодого бизнеса. Но часто эти три фактора присутствуют одновременно. Финансовый кризис необходимо предотвращать. Когда он проявится, вылечить его удастся с большим трудом и значительными потерями.

## СОВЕТ ДНЯ

Разработайте четкие финансовые планы для нового проекта и контролируйте их выполнение.

# Управление денежными потоками нового бизнеса

*Банкиры знают неписаное правило: по счетам придется платить на 60 дней раньше, чем ожидалось, а долг вернут на 60 дней позже.*

**П**редприниматели, начинающие новое дело, редко бывают расточительными. Наоборот, они стараются проявить чудеса экономии. Следовательно, сосредотачиваются на прибыли. Но в случае молодого бизнеса это неправильно. Приоритетом должны быть денежные потоки, капитал и контроль. Без этого цифры прибыли — всего лишь фикция, после 12–18 месяцев они испаряются. Рост следует поддерживать. На языке финансов это означает, что развитие нового бизнеса требует накопления финансовых ресурсов, а не их разбазаривания. Чем здоровее и быстрее он растет, тем больше финансовой «подпитки» требует.

Молодой компании необходимы анализ и прогнозирование денежных потоков, а также управление ими. Управлять денежными потоками намного легче, когда есть их надежный прогноз, где «надежный» означает «основанный на худших, а не лучших ожиданиях». Если прогноз слишком консервативен, то худшее, что может случиться, — это временный избыток денежных средств.

## СОВЕТ ДНЯ

Разработайте «основанный на худших ожиданиях» прогноз денежных средств и денежных потоков для нового бизнеса. Тщательно контролируйте уровни запасов и дебиторской задолженности.

# Управление новой компанией

*Ключевые виды деятельности не следует искать в книгах.  
Они возникают из анализа организации.*

**К**огда объективные экономические показатели нового бизнеса демонстрируют, что он может удвоиться в течение 3–5 лет, владелец обязан создать команду менеджеров, которая скоро потребуется компании. В первую очередь он вместе с ее ведущими сотрудниками должен подумать о ключевых видах деятельности. От чего конкретно зависит выживание и успех бизнеса? Каждый вид деятельности, который, по мнению членов группы, способен оказать на эти процессы существенное влияние, необходимо включить в список.

На следующем этапе каждый член группы, начиная с владельца, должен спросить себя: «Что я делаю хорошо? И что делает хорошо каждый из моих партнеров в этом бизнесе?» После этого все обдумывают вопрос: «Что каждому из нас следует считать своей основной обязанностью, учитывая соответствие индивидуальным возможностям? Кому, какой деятельностью следует заняться?» Затем можно приступить к созданию команды. Но ключевые задачи необходимо поручить тому, кто показал себя способным исполнителем.

## СОВЕТ ДНЯ

Проанализируйте деятельность успешно работающего нового бизнеса. Адекватно ли определены ключевые виды деятельности? Поручены ли они людям соответствующей компетенции?

# Поиск скрытого потенциала

*Вы находите возможность, а не она вас.*

Удача и случайность влияют на бизнес так же, как на все, что делает человек. Однако ни одно начинание не построено исключительно на удаче. Процветание и рост приходят только к тем, кто ищет и использует потенциальные возможности. Как бы успешно ни был организован бизнес для решения проблем и реализации возможностей, результаты его работы всегда намного ниже оптимальных, а потенциал всегда выше реализованного на практике.

Нереализованный потенциал нужно искать там, где есть узкие места, которые вызывают опасения. Превращение проблем в возможности даст необычайно высокую отдачу. Иногда единственное, что для этого требуется, — изменить видение руководства. Можно выявить скрытый потенциал бизнеса, ответив на следующие вопросы:

1. Какие ограничения и помехи делают бизнес уязвимым?
2. Что мешает устойчивости бизнеса?
3. Чего мы опасаемся, в чем видим угрозу бизнесу и как превратить это в возможности?

## СОВЕТ ДНЯ

Ответьте на приведенные вопросы с точки зрения вашего предприятия — это позволит приблизиться к оптимальным результатам.

## Превращение слабых сторон в возможности

*Найти и реализовать потенциал бизнеса психологически трудно.*

**Н**айти и реализовать потенциал бизнеса психологически трудно. Эти усилия всегда сопряжены с внутренним сопротивлением, потому что приходится отказываться от старого, устоявшегося, привычного. Часто необходимо жертвовать тем, чем квалифицированные специалисты больше всего гордятся. Чтобы увидеть опасность, восстановить баланс и сделать процесс эффективным вопреки его внутренней слабости, требуются большие усилия.

Таким образом, поиск потенциальных возможностей в уязвимых местах и слабостях компании может быть воспринят наиболее авторитетными сотрудниками как прямая атака на их позицию, на предмет их гордости. По этой причине возможности часто реализуются не лидерами отрасли, а людьми из ближнего или дальнего окружения. Психологическая сложность этого процесса означает только то, что руководство компании должно трудиться над этой тяжелой задачей.

### СОВЕТ ДНЯ

Превращайте слабые стороны своего бизнеса в возможности.

# Использование инновационных идей

*Творчество заманчиво, но большой процент банкротства компаний, предлагающих новые продукты, остается реальной проблемой.*

Как правило, в любой организации есть множество хороших идей, которые можно использовать. Однако чрезвычайно высокий процент банкротства компаний, предлагающих новые продукты, представляет собой реальную проблему. Как и детская смертность, гибель нового совершенно нежелательна. С этим можно справиться довольно быстро и без особых затрат. В большинстве случаев к банкротству приводит игнорирование *предпринимательских стратегий*. Правильная стратегия в бизнесе дает очень высокие шансы на успех.

Существует четыре стратегии завоевания *лидерства на рынке*: быть первым и самым лучшим, ударить конкурентов в слабое место, найти и занять специфическую нишу, изменить характеристики продукта, рынок или отрасль. Эти четыре стратегии не взаимоисключающие. Один и тот же предприниматель часто сочетает элементы двух, иногда даже трех стратегий. Кроме того, каждая из них соответствует одному виду инновации и не соответствует другому. Каждая требует специфических действий предпринимателя. Наконец, каждая имеет ограничения и связана с определенным риском.

## СОВЕТ ДНЯ

Будьте последовательны в использовании инновационных идей. Опирайтесь на четыре стратегии достижения успеха.

# Быть первым и лучшим

*Первые и лучшие.*

Выражение «первые и лучшие» использовал один из генералов Конфедерации, описывая многочисленные победы своего кавалерийского подразделения в Гражданской войне. В бизнесе оно означает стратегию, с помощью которой предприниматель стремится завоевать лидерство или полностью доминировать на рынке. Эта стратегия даст хорошие результаты, однако связана с большим риском. Здесь не может быть ошибок, так как второго шанса не будет. Предприниматель должен действовать правильно сразу, иначе его ждет провал. На каждого бизнесмена, достигшего успеха с помощью этой стратегии, приходится десятки поражений. Однако когда стратегия приводит к успеху, предприниматель получает грандиозное вознаграждение. Она лежит в основе успеха и лидерства на рынке таких гигантов, как 3M, Procter & Gamble, Intel и Microsoft.

Эта стратегия связана с еще одним, специфическим, риском: достигшую успеха компанию может «обойти с фланга» другая компания, использующая стратегию «ударить в слабое место». Например, два молодых инженера, основавших в гараже легендарную Apple, не имея финансовой поддержки и опыта ведения бизнеса, с самого начала ставили перед собой цель создать отрасль и доминировать в ней. Однако вскоре их «обойшла с фланга» IBM.

## СОВЕТ ДНЯ

Разрабатывая новый продукт, процесс или услугу, защищайте фланги.

# Ударить конкурентов в слабое место

*Стратегия «ударить конкурентов в слабое место» позволяет обойти лидера с помощью творческой имитации.*

Используя эту стратегию, предприниматель не создает новый продукт. Он просто берет изобретенное кем-то другим и улучшает его. Это имитация. Но имитация творческая, потому что предприниматель совершенствует новый продукт, чтобы полнее удовлетворить потребности покупателей. Создав именно то, чего они хотят, предприниматель становится лидером и контролирует рынок.

Замечательный пример такой стратегии продемонстрировала IBM, став ведущим производителем персональных компьютеров в 1970-х годах. Появление персонального компьютера Apple произвело настоящую сенсацию. Разрабатывая стратегию, позволяющую обойти Apple, в IBM начали изучать слабые места конкурента. Через 18 месяцев IBM вывела на рынок персональный компьютер, который имел огромное количество функций и программное обеспечение — чего не хватало детищу Apple. В течение следующего года персональные компьютеры IBM стали первыми в мире. Компания IBM удерживала это первенство много лет, а Apple утратила значение. Она почти разорилась и смогла снова завоевать солидную позицию на рынке только через двадцать с лишним лет, в конце 1990-х годов.

## СОВЕТ ДНЯ

Следите за успешными инновациями и старайтесь, улучшив их, обойти конкурентов.



# Предпринимательское дзюдо

*Предпринимательское дзюдо уничтожает лидеров рынка, превращая их сильные стороны в слабости.*

**В** японском дзюдо борец ищет у противника качества, которые тот считает своими достоинствами и предметом гордости. Борец предполагает, что противник строит стратегию боя на своих сильных сторонах. Поэтому, дождавшись момента, когда уставший от применения одних и тех же приемов противник окажется уязвимым и беззащитным, борец превращает его силу в слабость и побеждает.

Предприниматели, как и борцы дзюдо, стремятся к превосходству. В результате такого предпринимательского дзюдо конкурент превращает сильные стороны лидера рынка в слабости и побеждает. Например, японские компании последовательно завоевывают лидерство на американских рынках, всегда используя одну и ту же стратегию. Они превратили преимущество, которое американские компании считали своей сильной стороной, в их слабость и победили. Американцы считали высокую прибыльность своей сильной стороной, поэтому сосредоточили усилия на верхушке рынка, оставив без должного внимания массовый рынок. Японские компании вышли на рынок с дешевыми предложениями, имеющими минимальный набор характеристик. Американцы этому не препятствовали. Однако деньги, заработанные японскими компаниями на массовом рынке, позволили им проникнуть и в верхний сегмент. Вскоре они стали доминировать как на массовом, так и на элитном рынке.

## СОВЕТ ДНЯ

Признав сильные стороны конкурентов, проявите находчивость и ищите возможности в той части рынка, которую они проигнорировали.

# Изменение характеристик продукта

*Опытный предприниматель устанавливает такую цену, которую покупатель согласен заплатить.*

Если в других бизнес-стратегиях предприниматель выходит на рынок с новым продуктом, то в данном случае *сама стратегия* представляет собой инновацию. Такая стратегия превращает существующий продукт в нечто новое, изменяя его полезность, стоимость и характеристики. То есть в данном случае появляются другие характеристики и, соответственно, другие потребители, но не новый продукт. Часто наиболее успешный способ изменения характеристик продукта состоит в том, чтобы изменить порядок ценообразования. В результате производитель получает не меньше, а часто, наоборот, намного больше денег. Однако способ ценообразования отображает скорее возможности потребителя, чем реалии производителя.

Приведем пример. Интернет был изобретен как *информационная сеть*. Провайдеры обеспечивали к ней доступ, например хостинг адреса электронной почты. Но Yahoo! и другие компании не стали предоставлять доступ к ресурсам интернета. Они начали зарабатывать на рекламе, которую видят пользователи при подключении. На вопрос «Кто потребитель ваших услуг?» в Yahoo! ответили: «Производитель, который ищет потенциального потребителя». Это изменило характеристики отрасли и дало интернету новые возможности.

## СОВЕТ ДНЯ

Подумайте, что на самом деле покупают ваши потребители. Старайтесь как можно полнее удовлетворить их потребности и улучшить экономические показатели вашей компании.

## Безопасная ниша: стратегия «золотника»

*Инноватор, добившийся успеха,  
становится практически непотопляемым.*

**Ч**етвертая стратегия предпринимательства — занятие безопасной ниши — позволяет установить виртуальную монополию в маленькой нише рынка. Одна из стратегий занятия безопасной ниши — стратегия «золотника». Она предполагает создание продукта, составляющего неотъемлемую часть большего процесса. Плата за использование продукта может стать непропорционально большой. В этом случае рынок должен быть достаточно узким, чтобы тот, кто занял нишу первым, мог эффективно противостоять попыткам желающих его вытеснить.

К примеру, компания Alcon начала свою деятельность в конце 1950-х годов в качестве агента большой фармацевтической корпорации. В Alcon всегда знали, что операция по удалению катаракты связана с большим риском. В ее ходе хирург срезал кусочек мышечной ткани, при этом существовала опасность повреждения глаза. В Alcon специально изучили все, что было известно об этой мышце, и выяснили, что ее можно растворить с помощью определенного энзима, то есть обойтись без разреза. Изучив литературу, предприниматель узнал, что за последнее столетие разработано множество соединений, замедляющих распад энзима. Запатентовав применение одного из них, он в течение 18 месяцев завоевал мировой рынок этого препарата.

### СОВЕТ ДНЯ

Применяйте стратегию «золотника», используя внутреннее несовершенство процесса.

## Безопасная ниша: специальные навыки

*Если специальные навыки надлежащим образом поддерживаются, предприниматель, как правило, защищен от конкуренции.*

Еще одна стратегия удержания безопасной ниши — стратегия специальных навыков. В этом случае ниша, занимаемая предпринимателем, столь же уникальна, как и в стратегии «золотника», но несколько шире. Например, каждый может назвать крупнейших производителей автомобилей в США. Но кто назовет компании, выпускающие тормозные колодки, электрическое оборудование или фары для автомобилей? Эти неизвестные широкому кругу компании занимают безопасную нишу, уникальность которой основана на специальных навыках. С расширением рынка у предпринимателя появляются существенные преимущества перед потенциальными конкурентами, и он сразу становится стандартным поставщиком.

Удачным примером может служить деятельность известного американского изобретателя XX века Чарльза Кеттеринга. Он всегда старался создать бизнес, приносящий высокую прибыль благодаря занимаемой нише. Его первым и очень доходным изобретением был стартер. В период бурного роста автомобилестроения все игроки отрасли покупали стартер Кеттеринга. Его стоимость составляла ничтожно малую часть стоимости транспортного средства — не более двух процентов. При этом прибыль Кеттеринга достигала почти 500%.

### СОВЕТ ДНЯ

Используйте быстрорастущие сегменты в своей отрасли, предлагая специальные операции, облегчающие какой-либо процесс.

## Безопасная ниша: специальный рынок

*В рамках стратегии специального рынка  
предприниматель создает небольшой, но прибыльный новый рынок.*

Еще одна стратегия, связанная с безопасной нишей, — создание специального рынка, достаточного, чтобы приносить прибыль, но при этом небольшого, чтобы у потенциальных конкурентов не возникло желания его захватить. Например, самым прибыльным финансовым продуктом в течение тридцати лет были дорожные чеки American Express. Это пример создания специального рынка. Дорожные чеки гораздо безопаснее наличных денег и использовались повсеместно — они принимались во всех европейских гостиницах. Банки продавали их, получая небольшое вознаграждение за каждую операцию. Поэтому у American Express не было необходимости самой продавать чеки, а у банков не возникало желания запустить конкурирующий проект. American Express заработала кучу денег, потому что владельцы чеков часто держали их годами, прежде чем обменять на наличные деньги. В течение этого времени American Express могла использовать деньги владельцев чеков, не выплачивая проценты. Все финансовые учреждения знали, насколько прибыльны дорожные чеки. Однако рынок был настолько узким, что ни один банк не попытался потеснить American Express на нем.

### СОВЕТ ДНЯ

Приведите собственные примеры инновационных стратегий, основанных на создании безопасной ниши: «золотника», специальных навыков, специального рынка. Используйте одну или несколько из этих стратегий.

# Опасности, связанные со стратегиями безопасной ниши

*Стратегия безопасной ниши в момент ее актуальности является наиболее прибыльной для предпринимателя.*

Общим для всех стратегий, связанных с безопасной нишей, является то, что им нельзя следовать бесконечно. Во-первых, нишу могут обойти с фланга, особенно путем технологических изменений. Как случилось с Alcon. После 15 лет царствования компании на мировом рынке в Чехословакии разработали новый способ удаления катаракты — вживление хрусталика, при этом глазную мышцу требовалось укреплять, а не растворять. После этого растворитель Alcon стал историей.

Вторая опасность — превращение ниши в большой сектор рынка. Так произошло с дорожными чеками American Express. До Второй мировой войны американцы ездили в Европу нечасто. Сейчас трансатлантические авиалайнеры в течение двух дней перевозят из США в Европу больше пассажиров, чем довоенные пароходы перевозили за год. И все эти пассажиры используют кредитные карты. Когда автомобильный рынок стал массовым (в США — в годы Первой мировой войны, в Европе и Японии — после Второй мировой войны), цены снизились, и ниша перестала быть прибыльной. Именно на компании, занимающие такие ниши, производители автомобилей оказывают сильнейшее давление, вынуждая снизить цены, и тем приходится уступать под мощным натиском.

## СОВЕТ ДНЯ

Оцените опасность устаревания любого из ваших продуктов, процессов или услуг. Систематически проводите обновление, чтобы противостоять этой угрозе.

### Три варианта инновационной стратегии

Три фармацевтические компании — Able, Baker и Charlie — принадлежат к наиболее успешным представителям отрасли в мире. Able и Baker — крупные компании, а Charlie — компания среднего размера, но быстрорастущая. Все три расходуют примерно одинаковую часть своих доходов на научные исследования. На этом сходство заканчивается. Каждая имеет собственную инновационную стратегию.

## Инновационная стратегия компании Able

*Компания Able стремится сразу завоевать лидерство в важной сфере, занять доминирующую позицию и удерживать ее.*

Большая часть денег, выделяемых в компании Able на исследования, направляется на глубокое изучение определенной проблемы. Получив сведения о том, что «чистые» исследования, проводимые университетскими учеными, показали первые признаки научного открытия, она разворачивает свою деятельность. Задолго до того как коммерческий продукт появляется на рынке, Able нанимает самых знающих людей в этой области и организует их работу. Вне избранной проблемы компания не расходует денег и вообще не стремится действовать на других рынках. Она занимает сильную позицию на очень ранней стадии, чрезвычайно рискует, но много выигрывает.

#### СОВЕТ ДНЯ

Компания Able использует \_\_\_\_\_ стратегию предпринимательства (см. 16 августа) и \_\_\_\_\_ источник инновационных возможностей (см. 12 июля).

# Инновационная стратегия компании Baker

*Компания Baker стремится представить небольшое количество лекарственных препаратов, обладающих уникальными свойствами и существенно улучшающих лечебную практику, в каждой области медицины.*

Стратегия компании Baker существенно отличается от стратегии Able. Прежде чем предложить рынку новый препарат, Baker проводит научные исследования, а затем переходит к практической программе. Из каждых десяти продуктов, разработанных в ее лабораториях, компания сама распространяет не более двух-трех. Когда становится ясно, что в результате серии исследований появилось эффективное лекарство, специалисты оценивают, обладает ли оно такими лечебными свойствами, чтобы стать новым «стандартом». Окажет ли влияние на всю лечебную практику или его применение будет ограничено одной областью медицины? И наконец, сможет ли новый препарат оставаться «стандартом» в течение многих лет?

Если на любой из трех вопросов получен ответ «нет», компания не производит препарат сама, а лицензирует или продает разработку. Это даст ей большие прибыли. Во-первых, она зарабатывает на лицензировании почти столько же, сколько получает за счет продажи лекарств, производимых самостоятельно. Во-вторых, поддерживает свой имидж: каждый ее препарат считается лидером в своей области медицины.

## СОВЕТ ДНЯ

Сравните инновационную стратегию вашей компании со стратегией компании Baker.



## Инновационная стратегия компании Charlie

*Компания Charlie не проводит собственных исследований. Она ищет проблемы, где несложные доработки могут обеспечить практически монопольную позицию в небольшой, но важной области.*

Компания Charlie не занимается собственными исследованиями. Она ищет области в лечебной и хирургической практике, где имеющиеся средства не решают существующих проблем и где небольшое изменение может коренным образом облегчить работу терапевта или хирурга. Кроме того, она ищет настолько узкие области, что никому нет смысла конкурировать с ней, даже если это уникальный препарат.

Ее первым продуктом был фермент (известный на протяжении срока лет), который помог сделать операцию по удалению катаракты практически бескровной и значительно облегчил труд хирурга. Потребовалось лишь найти способ продлить срок хранения фермента. Следующим продуктом стала мазь, которая наносится на пуповину новорожденных, чтобы предохранить от инфекции и ускорить заживление. Эта мазь стала стандартом для всех родильных домов мира. Позже компания предложила препарат, заменивший бактерицидный раствор, которым обычно мыли новорожденных, — снова путем усовершенствования, а не открытия. В каждой сфере мировой рынок так ограничен, что производитель уникального препарата может занять практически монопольную позицию при минимальной конкуренции и полном отсутствии давления на цены.

### СОВЕТ ДНЯ

Сравните инновационную стратегию вашей компании со стратегией Charlie.

## Соответствие новым реалиям

*Только сказки заканчиваются фразой: «Они жили долго и счастливо».*

Успех, создавая новую реальность, всегда приводит к устареванию того способа, которым он был достигнут. Менеджерам процветающей компании нелегко спросить себя, в чем суть их бизнеса. Каждый из них считает ответ настолько очевидным, что об этом не стоит говорить. Не принято возражать против успеха, «раскачивать лодку». Однако менеджмент успешной компании, который не задумывается об этом, фактически проявляет ограниченность, лень и высокомерие. Не стоит удивляться, что вскоре успех сменится провалом.

Двумя наиболее успешными отраслями американской промышленности в 1920-х годах были угольные шахты и железные дороги. Их владельцы уверовали в то, что Бог дал им непоколебимую монополию навсегда. Те и другие настолько верили в свой бизнес, что не видели необходимости ни думать о нем, ни, тем более, действовать. Они глубоко заблуждались: нельзя считать лидерство постоянным и непоколебимым. Сегодня угольная промышленность полностью забыта. Добившись успеха, нужно спросить себя, в чем суть вашего бизнеса. Это требует самодисциплины и ответственности. В противном случае провал неизбежен.

### СОВЕТ ДНЯ

Оцените продукты своей компании. Как определяется ваша доля на рынке и сколько она составляет? Расширьте потенциальный рынок (например, с железной дороги до транспорта). Какова ваша доля на расширенном рынке?

# Работайте с удовольствием

*В успешных компаниях работают  
с удовольствием.*

**К**омпании имеют центр тяжести, который постоянно сдвигается в сторону проблем и неудач; и этой тенденции нужно упорно противостоять. Не так уж много организаций справляется с тем, что я называл «использованием успеха». Рассмотрим самого крупного на сегодня производителя бытовой электроники — Sony. Собственно говоря, Sony всего лишь разработала магнитофон и построила на нем свой успех. Но если вы руководите компанией и хотите, чтобы каждый ее работник чувствовал себя успешным, то должны сосредоточиться не на проблемах, а на возможностях. Прежде всего вы даёте людям возможность получить удовольствие. Я знаю, что говорю не совсем академические вещи, но работники процветающих компаний получают удовольствие от своего труда. Меня всегда спрашивают, как я нахожу клиентов среди компаний. Приходя в новую компанию, я уже через несколько минут знаю, правится ли принимающей стороне мое предложение. И если оно ей не правится, я отказываюсь от сотрудничества. Но если она работает с удовольствием и чувствует, что завтра будет лучше, создается совершенно иной климат.

## СОВЕТ ДНЯ

Занимайтесь тем, что доставляет вам удовольствие.

## Поиск возможностей в непредвиденных событиях

*Проблемы можно победить, сделав их несущественными на фоне успеха.*

**Н**епредвиденные события следует воспринимать всерьез. Кажется, вся система отчетности направлена на то, чтобы игнорировать их, однако это легко изменить. Пятьдесят лет назад мой друг и наставник изобрел для крупной компании систему, которая сделала ее очень успешной. Все менеджеры, начиная с самого нижнего уровня, ведут записи, посвященные одному предмету — неожиданностям. Не тому, что хорошо или плохо, а непредвиденным событиям. Каждый месяц они встречаются и обсуждают: «О чем говорят эти неожиданные события?» В большинстве случаев это ничего не значащие эпизоды, но всегда находится три или четыре существенные неожиданности, которые можно использовать как возможности. Применяв этот подход, фармацевтическая компания выросла из маломощного производителя второстепенных товаров в одного из мировых лидеров. А начиналось все с непредвиденного события в клинической практике, когда доктор, используя лекарство не по прямому назначению, получил удивительный результат. Предпринимателям следует сосредоточить внимание на непредвиденных событиях, превращая их в успех.

### СОВЕТ ДНЯ

Каждый месяц сообщайте своему руководителю о непредвиденных событиях. Отмечайте неожиданные успехи и развивайте их.

# Поддержание динамического равновесия

*Менеджмент должен поддерживать динамическое равновесие между изменениями и стабильностью.*

**Я**понское издательство Diamond недавно опубликовало мои избранные высказывания, написанные в течение последних 50 лет, под названием *The Future Which Already Happened* («Будущее, которое уже наступило»). Для этой книги я написал нечто вроде автобиографии, которая составила последнюю ее главу. В ней я рассказал, как более 60 лет назад начинал свою деятельность. Тогда главной проблемой я считал поиск баланса между изменениями и стабильностью. Именно эта проблема привела меня спустя 10 лет к изучению менеджмента, потому что в нем я видел особый общественный институт, призванный поддерживать динамическое равновесие между изменениями и преемственностью. Без этого равновесия общество, компании и люди нежизнеспособны.

## СОВЕТ ДНЯ

Продумайте систематический процесс инновации и руководите изменениями.



# Сентябрь

- |    |   |  |    |   |  |
|----|---|--|----|---|--|
| 1  | ✧ | Контроль времени                                   | 16 | ✧ | Взаимоотношения с начальством                                |
| 2  | ✧ | Ведем учет времени, избегаем потерь                | 17 | ✧ | Управление собой: вторая половина жизни                      |
| 3  | ✧ | Уплотнение времени                                 | 18 | ✧ | Управление собой: революция в обществе                       |
| 4  | ✧ | Правила эффективных руководителей                  | 19 | ✧ | Жизнь вне конкуренции  |
| 5  | ✧ | Нацеленность на результат                          | 20 | ✧ | Управление персоналом  |
| 6  | ✧ | Оценка исполнителя                                 | 21 | ✧ | «Должность-убийца»   |
| 7  | ✧ | Развитие подчиненных                               | 22 | ✧ | Степень ответственности                                      |
| 8  | ✧ | Работник умственного труда в качестве руководителя | 23 | ✧ | Контрольные показатели, контроль и менеджмент                |
| 9  | ✧ | Ответственность за свою карьеру                    | 24 | ✧ | Контрольные показатели ни объективны, ни нейтральны          |
| 10 | ✧ | Оценка результатов деятельности                    | 25 | ✧ | Контрольные показатели: сосредоточьтесь на результатах       |
| 11 | ✧ | Значимые результаты                                | 26 | ✧ | Контрольные показатели: результаты, не поддающиеся измерению |
| 12 | ✧ | Управление собой: определите свои сильные стороны  | 27 | ✧ | Решающие факторы управления компанией                        |
| 13 | ✧ | Управление собой: стиль работы                     | 28 | ✧ | Согласуйте ближайшее и отдаленное будущее                    |
| 14 | ✧ | Управление собой: ищите возможности                | 29 | ✧ | Правильно оценивайте свой вклад                              |
| 15 | ✧ | Управление собой: производственные отношения       | 30 | ✧ | Система оплаты труда   |





# Контроль времени

*Эффективное руководство начинается с управления своим временем.*

Древнее мудрое пожелание «познай себя» почти неисполнимо для смертных. Тем не менее тот, кто хочет добиться успеха, должен стараться «познать» свое время.

Большинство рекомендаций руководителям начинаются с совета планировать свою работу. Звучит вполне убедительно, однако редко выполняется в действительности. Планы всегда остаются на бумаге благими намерениями и нечасто превращаются в достижения. По моим наблюдениям, хорошие руководители начинают не с обдумывания задач, а с размышлений о своем времени. Прежде чем планировать его, они выясняют, на что фактически оно тратится. Потом пытаются управлять временем, отсекая его непродуктивное использование. И в завершение объединяют отдельные интервалы времени в более продолжительные отрезки. Такой трехступенчатый процесс — *учет времени, управление временем, уплотнение времени* — основа эффективности руководителя.

## СОВЕТ ДНЯ

Подумайте, как тратится ваше время. Ведите учет времени, управляйте им и объединяйте в как можно более продолжительные периоды.

## Ведем учет времени, избегаем потерь

*Необходимо научиться говорить «нет»,  
если действия не дают желаемых результатов.*

**П**ервый шаг к эффективному руководству — фиксирование фактически использованного времени. Некоторые руководители сами составляют свой рабочий график, другие перекладывают это на секретарей. Важно, чтобы график был составлен, причем в «реальном» времени. Многие руководители постоянно уточняют свой график, запово продумывают и переделывают его. Эффективный руководитель старается определить, какие дела безболезненно можно вычеркнуть из графика. Чтобы выявить потери времени, надо обдумать каждый пункт рабочего графика — что случится, если не делать этого вообще? И если вы посчитаете, что «ничего не случится», то решение очевидно: этим делом не следует заниматься.

### СОВЕТ ДНЯ

Составьте для себя рабочий график. Вычеркните то, что вам кажется пустой тратой времени.

## Уплотнение времени

*Опытные руководители знают: редко кому удается достаточно уплотнить свой график.*

**З**аключительный этап в управлении временем — его уплотнение. Эффективный руководитель выделяет на работу с людьми (что, безусловно, представляет собой его основную задачу) достаточно много времени. Менеджер, который думает, что может обсудить с подчиненным планы, директивы и текущую деятельность за пятнадцать минут, просто обманывает себя.

Есть много способов уплотнения графика. Некоторые предпочитают один-два дня в неделю работать дома. Другие планируют всю оперативную работу — встречи, совещания, интервью — на вторую половину дня, оставляя утреннее время для занятий главными задачами. Здесь важен не метод, а подход. Необходимо оценить, сколько времени, имеющегося в распоряжении руководителя, он может реально назвать своим. И если позже выяснится, что в этот резерв вторгаются другие дела, он должен снова тщательно изучить свой рабочий график и избавиться от непродуктивных потерь времени.

### СОВЕТ ДНЯ

Уплотните свой график, выделив при этом больше времени на выполнение ключевых задач.

# Правила эффективных руководителей

*Общее качество эффективных руководителей — способность добиваться нужного результата.*

**З**накомые мне успешные руководители обладают различными характерами и способностями, знаниями, интересами и стилем работы. Их объединяет лишь одно: они делают только нужную работу, а не очень нужную исключают из своего графика.

Эффективные руководители соблюдают пять правил. Они знают, куда уходит их время, и четко его регламентируют. Они нацелены на результат и стараются использовать сильные стороны — свои и чужие. Эффективные руководители добиваются четкого исполнения ради получения хороших результатов. Они занимаются только тем, что считают приоритетным, и принимают эффективные решения. Эффективные руководители действуют системно, соблюдая последовательность шагов. Им известно, что быстро принимаемые решения, как правило, оказываются ошибочными. Мне неоднократно приходилось убеждаться в неэффективности руководителя, который не придерживался этих правил, каким бы он ни был интеллектуалом или знающим производственником.

## СОВЕТ ДНЯ

Запомните следующие правила и придерживайтесь их. Контролируйте свое время, будьте нацелены на результат, требуйте четкости исполнения, рассчитывайте на сильные стороны, принимайте эффективные решения.

# Нацеленность на результат

*Нацеленность на результат дает свободу,  
потому что предполагает ответственность.*

Часто руководители сосредоточены на текущих проблемах и больше озабочены усилиями, чем результатами. Их волнует лишь то, что компания и вышестоящее начальство обязано для них делать. В первую очередь их заботит собственная власть, а не результативность действий. А эффективный руководитель сосредоточен на результате. Он смотрит вперед, за пределы своих обязанностей в направлении целей. Он размышляет о том, как повлиять на результаты деятельности компании. Эффективный руководитель придаст большое значение ответственности.

Нацеленность на результат — ключ к эффективности своей работы (ее содержания, используемых стандартов), взаимоотношений с людьми (начальством, коллегами, подчиненными), используемых инструментов. Нацеленность на результат переключает внимание руководителя с собственных задач и задач вверенного подразделения на деятельность компании в целом.

## СОВЕТ ДНЯ

Всегда сосредотачивайтесь на *результате*, который вы можете обеспечить вашей компанией.

## Оценка исполнителя

*Философия, на которой базируется оценка исполнителя, теснейшим образом связана с его возможностями.*

Эффективные руководители обычно разрабатывают собственную форму оценки исполнителя, которая включает описание его обязанностей на предыдущей и настоящей должностях, решаемых им задач и результатов его работы. Можно также выделить следующие аспекты.

1. В чем он преуспел?
2. В чем он, вероятно, сможет преуспеть?
3. Как получить полную отдачу от его сильных сторон?
4. Хотел бы я, чтобы мой сын или дочь работали под началом этого человека?
  - почему да?
  - почему нет?

Такая оценка предполагает намного более критический подход к человеку, чем обычная процедура. Но она дает представление о его сильных сторонах. Лишь последний вопрос касается не деловых характеристик сотрудника, а его моральных качеств, очень важных для руководителя. Подчиненные, особенно молодые и честолюбивые, формируют себя по образу и подобию авторитетного начальника. Поэтому нет ничего более развращающего и разрушительного в компании, чем влиятельный, но, например, коррумпированный руководитель. Именно из-за нравственного несовершенства такого человека нельзя назначать на руководящую должность, несмотря на его деловые способности.

### СОВЕТ ДНЯ

Оценивая исполнителя, придерживайтесь схемы, описанной в этой главе.

## Развитие подчиненных

*Организация формирует людей:  
она либо развивает их, либо портит.*

Организация либо помогает персоналу расти, либо тормозит его развитие. Что мы знаем о развитии людей? Немного. Мы, конечно, знаем, чего делать *не нужно*, но не знаем ответа на вопрос «что делать?». Во-первых, не стоит сосредотачиваться на человеческих недостатках. Но при этом нужно исходить из того, что придется использовать имеющийся человеческий материал, а не такой, какой бы нам хотелось иметь. Во-вторых, нельзя рассматривать развитие людей в узком смысле. Конечно, человек должен получить определенные знания и навыки, но развитие означает больше: оно необходимо и для карьеры, и для жизни. Текущая работа должна вписаться в эту долговременную цель.

Особое внимание следует обратить на подающих надежды молодых сотрудников. Для них руководитель может установить высокие требования, исходя из потенциальных возможностей. Планку всегда можно опустить, а вот поднять — труднее. Необходимо научиться открывать и использовать сильные стороны человека. Чтобы добиться успеха в развитии подчиненных, установите жесткие требования, а затем уделите достаточно времени и сил оценке исполнения. Обсудите с сотрудником, что год назад планировалось сделать и в чем он преуспел.

### СОВЕТ ДНЯ

Развивайте подчиненных. Оцените их сильные стороны и установите соответственно высокие требования. Периодически проверяйте исполнение.

## Работник умственного труда в качестве руководителя

*Руководитель, использующий сильные стороны — свои и подчиненных, — способствует достижению персональных целей и целей организации.*

Саморазвитие руководителя — единственно доступное решение, позволяющее удовлетворить одновременно и потребности общества, и его собственные здоровые амбиции. Это единственный путь, на котором цели организации и личные цели сочетаются друг с другом. Руководители, стремящиеся сделать общие усилия продуктивными, достигают коллективных результатов, совместимых с персональными достижениями.

Работники умственного труда пугаются в поощрениях — отсутствие последних является сдерживающим фактором. Но лишь материального вознаграждения им недостаточно. Им необходим успех, они хотят реализовать себя, достичь весомых результатов. Только став успешным руководителем, работник умственного труда может удовлетворить свои притязания. Работа эффективного руководителя удовлетворяет две общественные потребности: организация получает от него отдачу, а он использует организацию как инструмент для достижения своих целей.

### СОВЕТ ДНЯ

Определите свои сильные стороны. Примените их в тех сферах деятельности организации, где они внесут весомый вклад. Удостоверьтесь в совместности ваших ценностей и ценностей компании.



# Ответственность за свою карьеру

*Перед нами — не стремянка, и даже не шаткая веревочная лестница. Скорее перед нами — виноградная лоза, и каждый из нас должен за ней ухаживать.*

В течение многих лет символом корпорации был молодой человек в сером фланелевом костюме. Каков этот образ сегодня? Сегодня это воплощение личной ответственности и независимости от конкретной компании. Весьма важно управлять собственной карьерой. Вы не знаете, что будете делать завтра — работать в частной конторе или в государственном учреждении, в этом или в другом городе. Вы должны познать себя, для того чтобы найти соответствующую должность, потому что вы развиваетесь и потому, что ваша семья становится определяющим фактором выбора.

Удивительно, как мало американцев подготовлены к выбору работы. Им либо трудно ответить на вопросы: «Знаете ли вы свои способности? Как оцениваете пределы своих возможностей?», либо они отвечают в рамках своих должностных обязанностей, что неправильно. Составляя резюме, люди стремятся перечислить свои должности, как ступеньки лестницы, ведущей вверх. Пришло время отказаться от привычного восприятия должностей или карьерных ступеней. Необходимо переступить через объективный критерий и опираться на субъективный, то есть оценивать наличие того, что я называю *компетентностью*.

## СОВЕТ ДНЯ

Будьте ответственны за свою карьеру. Составьте список своих сильных сторон и качеств, которые могут препятствовать работе. Каких новых назначений вы достойны? Будьте готовы принять их как внутри, так и вне вашей компании.

# Оценка результатов деятельности

*Попадание в «яблочко» с каждым выстрелом  
можно наблюдать разве что в цифре.*

Обязательное условие успеха организации — высокие требования к результатам. Управление должно быть направлено на достижение целей и сфокусировано на объективных условиях задачи. Основная причина — необходимость установить высокие стандарты исполнения для менеджеров. А для этого требуется глубокое понимание целей. Результативность не означает попадания в «яблочко» с каждым выстрелом. Скорее это способность демонстрировать устойчивые результаты в течение длительного времени и на различных должностях. В отчете о результатах должны отражаться ошибки и неудачи. Он должен показывать как сильные стороны человека, так и ограничения его возможностей.

Я бы не доверял тому, кто никогда не совершает ошибок, промахов, не терпит неудач. Или он говорит неправду, или же слишком осторожен и тривиален. Чем ярче человек, тем больше ошибок он делает в стремлении к новому.

## СОВЕТ ДНЯ

Создайте атмосферу, где работникам позволено ошибаться. Оценивайте результативность как способность демонстрировать устойчивые показатели в течение достаточно длительного времени.

## Значимые результаты

*Какие результаты можно считать значимыми?*

Отвечая на вопрос: «Где и как я могу получить значимые результаты?» — нужно учитывать множество вещей. Значимые результаты не должны даваться легко, но при этом они должны быть достижимыми. Стремление к недостижимой цели или той, которая может быть достигнута лишь при маловероятном стечении обстоятельств, не означает честолюбия, а свидетельствует о глупости. В то же время результаты должны быть значимыми, реальными и по возможности поддаваться оценке.

Решить, каким должен быть вклад конкретного сотрудника, можно, ответив на три вопроса: 1) чего требует ситуация? 2) где и как я могу внести наибольший вклад, используя свои сильные стороны, свой метод работы, свои ценности? 3) какие результаты можно считать значимыми? Отсюда следуют практические выводы: что делать, с чего начинать, как начинать, какие поставить цели и установить сроки.

### СОВЕТ ДНЯ

Подумайте, какие результаты вашей работы можно считать значимыми. Как вы можете принести наибольшую пользу, опираясь на свои сильные стороны? Поставьте цели и установите крайние сроки исполнения.

## Управление собой: определите свои сильные стороны

*Для того чтобы продвинуться от первоклассного к превосходному, требуется гораздо меньше сил, чем при движении от плохого к посредственному.*

**В**ы можете научиться распознавать свои сильные стороны с помощью *анализа обратной связи*. Это очень просто: вы записываете важные для себя решения, планируемые действия и ожидаемые результаты. Через 12 месяцев сравниваете фактические достижения с ожидаемыми. Те сферы вашей деятельности, где они совпали или превысили их, и будут вашими сильными сторонами. Оценив себя с помощью такого анализа, вы сможете повысить результативность своей работы. Но для этого, во-первых, сосредоточьтесь на своих сильных сторонах. Во-вторых, занимайтесь их совершенствованием. Возможно, есть необходимость получить новые знания или обновить старые. В-третьих, признайте негативные черты характера. Наихудшая и наиболее часто встречающаяся черта — самомнение. Часто неудовлетворительные результаты обусловлены нежеланием получать новые знания, искать их вне собственной узкой сферы деятельности. В-четвертых, избавляйтесь от плохих привычек и манер. Плохие привычки, например откладывание дел на потом, и плохие манеры делают сотрудничество и командную работу почти невозможными. И в-пятых, точно решите для себя, чего вы делать не должны.

### СОВЕТ ДНЯ

С помощью анализа обратной связи определите свои сильные стороны. Затем постоянно их оттачивайте. Выявите плохие привычки, которые не дают развернуться вам в полную силу, и избавьтесь от них. Наметьте план действий и выполняйте его. Наконец, четко постановите, чего вы делать не должны.

## Управление собой: стиль работы

*Поступки, которые противоречат вашим ценностям, развращают; они в конце концов обессилият и разрушат вас.*

Люди по-разному работают и действуют. Например, некоторые лучше запоминают читая, другие — слушая. И немногие «читатели» могут стать успешными «слушателями», и наоборот. Способ запоминания — лишь один из множества факторов, определяющих деятельность человека. Есть и другие аспекты. Например, вам ближе командный стиль работы или вы привыкли добиваться результатов в одиночку? Если вам лучше работается в команде, то в каком качестве — партнера, подчиненного или контролера? Вам нужна предсказуемая, структурированная рабочая среда? Чувствуете ли вы себя комфортно под давлением?

Необходимо также учитывать свои личные ценности: совместимы ли они с вашей работой? Если они конфликтуют, всегда выбирайте ценности. Поступки, противоречащие вашим ценностям, развращают; в конце концов они обессилият и разрушат вас.

Это только часть вопросов, на которые нужно ответить. Главное — определить свой собственный стиль работы.

### СОВЕТ ДНЯ

Подумайте, какой стиль работы вам ближе, отвечая на приведенные выше вопросы. Не совершайте поступков, которые могут разрушить ваши ценности. Найдите позицию, совместимую с вашими ценностями.

## Управление собой: ищите возможности

*Успешные карьеры делаются не благодаря удаче или планированию; их делают те, кто использует удачные возможности и соизмеряет силы.*

Теперь, когда вы определили свои сильные стороны и наиболее подходящий для себя стиль работы, можете приступать к поиску возможностей, которые позволят вам использовать свой потенциал и соответствуют вашему стилю работы и системе ценностей.

Найдя их, вы сможете двигаться от знания к действию. Где, по вашему, вы можете приложить силы и что существенное сделать в пределах вашей организации? Проанализируйте все возможности и выберите подходящие. Иногда возможность появляется неожиданно. Если она соответствует вашим требованиям и стилю работы, постарайтесь не прозевать ее. Только таким образом строятся успешные карьеры. Они не являются результатом удачи или планирования, а делаются людьми, готовыми воспользоваться теми возможностями, которые соответствуют их силам, стилю работы и ценностям.

### СОВЕТ ДНЯ

Ищите возможности, позволяющие вам использовать свои сильные стороны и соответствующие вашему стилю работы и ценностям.

# Управление собой: производственные отношения

*Организации построены на доверии,  
а доверие основано на общении и взаимопонимании.*

**О**чень важно знать не только собственные сильные стороны, стиль работы и ценности, но и наладить контакт с коллективом. Каждый человек уникален, поэтому между вами и коллегами возможны огромные различия. Однако они не имеют большого значения. Важно то, как человек работает. Работа в команде возможна при условии, что каждый ее член действует результативно. Поэтому вы должны рассчитывать на сильные стороны, стиль работы и ценности коллег.

Определив свои возможности, стиль работы и ценности, вы должны обдумать, для кого еще это важно. Каждому, кто зависит от вас и от кого зависите вы, необходимо сообщить эту информацию о себе. Поскольку общение — двусторонний процесс, нужно попросить коллег обдумать и определить их сильные стороны, стиль работы и ценности.

## СОВЕТ ДНЯ

Составьте список людей, с которыми вы находитесь в производственных отношениях, и перечень качеств, необходимых каждому человеку из вашего списка. Проинформируйте каждого и убедитесь, что все, в том числе и вы, работают должным образом.

## Взаимоотношения с начальством

*Ничто так не способствует успеху, как перспективный  
и быстро продвигающийся по службе начальник.*

**П**очти у каждого из нас есть хотя бы один начальник. И обшая тенденция для работников умственного труда — постоянно возрастающее количество руководителей, от чьего одобрения и оценки они зависят, в чьей поддержке нуждаются.

Возьмите лист бумаги и составьте список своих начальников — всех, кому вы подотчетны, кто оценивает вас, от кого зависит эффективность вашей работы и работы ваших подчиненных. Заходите хотя бы раз в году к каждому начальнику из списка с вопросом: «Что из того, что делаю я и мои люди, *помогает вам* выполнять ваши задачи? И не делаем ли мы чего-нибудь такого, что *мешает вам* и усложняет жизнь?» Ваша задача — дать возможность каждому из начальников проявить себя уникальной личностью соответственно своему стилю руководства. Ваши начальники должны чувствовать себя спокойно благодаря тому, что вы способствуете демонстрации их сильных сторон и бережете их от проявления их ограничений и слабостей.

### СОВЕТ ДНЯ

Составьте список начальников, задайте вопросы, приведенные в этой главе, каждому из вошедших в него людей.



## Управление собой: вторая половина жизни

*Что делать со второй половиной жизни?*

**Р**аботники умственного труда физически способны трудиться в преклонном возрасте, намного превышающем возраст выхода на пенсию. Но они рискуют выдохнуться интеллектуально. Такое явление, как истощение (общее несчастье работников умственного труда после сорока), очень редко является результатом напряженного труда. Главная причина интеллектуального истощения — скука.

Руководитель большой и очень успешной компании обратился ко мне с просьбой: «Мы получаем все меньше отдачи от наших инженеров. Вы не могли бы выяснить, почему?» Я пообщался с дюжиной очень успешных, хорошо оплачиваемых, квалифицированных инженеров. И все они сказали: «Моя работа важна для компании. Мне она нравится. Я занимаюсь ею около десяти лет и с гордостью могу заявить, что очень преуспел. Сейчас я могу делать все с закрытыми глазами, и мне скучно. Я больше не ощущаю нетерпения, идя утром на работу». Очевидное решение — поменять людей — было бы неправильным. Эти сотрудники — первоклассные специалисты. Единственное, что им было нужно, — снова обрести подлинный интерес. И как только они его получили (один из них, например, стал давать частные уроки математики ученикам средней школы), работа снова стала приносить им удовлетворение.

### СОВЕТ ДНЯ

Найдите себе какое-нибудь занятие, не связанное с вашей нынешней работой.

## Управление собой: революция в обществе

*Работники умственного труда очень мобильны и, скорее всего, переживут компанию, в которой работают.*

**В**озможность *управлять собой* я рассматриваю как революцию в сфере человеческой деятельности. Самоуправление требует беспрецедентных действий от человека, особенно от работника умственного труда. В сущности, каждый такой работник должен думать и вести себя как руководитель высокого ранга. Управление собой требует коренных изменений образа мыслей и действий.

Перемещение центра тяжести с работников физического труда, которые делают лишь то, что им предписано, на работников умственного труда, которые должны управлять собой, стало серьезным вызовом социальной структуре. Даже в самом индивидуалистическом обществе считается само собой разумеющимся, что компании гораздо долговечнее своих сотрудников. Управление собой основано на противоположном. Хотя в Соединенных Штатах Америки персонал очень мобилен, но даже там работники, пережившие свои компании, не всегда подготовлены ко *второй, новой половине жизни*. Не готовы к этому и общественные институты, например пенсионная система.

### СОВЕТ ДНЯ

Начните думать о подходящей для вас работе во второй половине жизни.

## Жизнь вне конкуренции

*Никому не удастся избежать неудач в жизни или в работе.*

**В** условиях конкуренции множество преуспевающих работников умственного труда (менеджеры предприятий, университетские преподаватели, директора музеев, врачи) в 40 лет достигают «творческого плато» — той стадии интеллектуальной деятельности, когда нет видимого улучшения результатов. Они знают, что добились всего, чего хотели. Если работа — все, что у них есть, то они в беде. Поэтому таким людям необходимо подготовить себя (лучше всего начинать в молодом возрасте) к жизни вне конкуренции — обзавестись собственным окружением и каким-нибудь серьезным увлечением вне работы. Это занятие позволит достичь успеха за пределами организации.

Никому не удастся избежать серьезных неудач в жизни или в работе. Бывает, что квалифицированного сорокадвухлетнего инженера молодые коллеги обгоняют в продвижении по службе. И этот человек понимает, что оказался недостаточно успешным в своей работе. Но в качестве, например, казначея местной церкви он достиг успеха и получает от этого занятия большое удовлетворение. У кого-то может распасться семья, но благодаря неосновной деятельности он будет чувствовать свою принадлежность к сообществу.

### СОВЕТ ДНЯ

Найдите для себя что-нибудь интересное в области, где вы избавлены от конкурентного давления на вашей основной работе. Попробуйте окружить себя единомышленниками, разделяющими ваши интересы.

# Управление персоналом

*Где есть горные вершины, там есть и долины.*

Управление персоналом — достаточно азартная игра, и от руководства зависит, будет ли она рациональной. Эффективные руководители делают сильные стороны своих подчиненных производительными. Принимая решение о назначении сотрудника на ту или иную должность, они опираются на то, что человек умеет — не уменьшая недостатков, а усиливая достоинства. У ярких людей и недостатки значительные. Где есть горные вершины, там есть и долины. Нет такого понятия, как «хороший человек». Хороший для чего — вот в чем вопрос. Достичь превосходства и стать выдающимся можно только в одной главной области. Эффективный руководитель умеет определить, в чем может преуспеть его подчиненный, и требует, чтобы он этим занимался.

Но один аспект руководитель должен учитывать особо. Хотя *моральные качества* сами по себе ничего не решают, их отсутствие делает неприемлемым любой результат.

## СОВЕТ ДНЯ

Принимая решения по персоналу, тщательно обдумайте задачу, которая будет стоять перед тем, кого вы назначите на эту должность. Затем выберите кандидатов, обладающих знаниями и профессионализмом, необходимыми для этой должности.

## Должность-«убийца»

*Должность-«убийца» — работа, которая приносит поражение сразу двум компетентным сотрудникам.*

**В** доводел — так называли в XIX столетии английские судостроители надежное новое судно, с которым, однако, произошли два фатальных случая подряд.

Причины катастроф не искали — судно просто уничтожили, чтобы предотвратить очередной несчастный случай. В компаниях таким «убийцей» является должность, на которой подряд потерпели поражение два квалифицированных специалиста. С такой работой, скорее всего, не справится и третий, независимо от его компетенции. Единственное, что можно сделать, — упразднить эту должность и распределить обязанности. Как правило, должности-«убийцы» появляются, когда в компании происходят быстрые изменения и стремительный рост.

Если пребывание на должности-«убийце» для кого-нибудь проходит безболезненно, то это, как правило, случайность. Сотрудник, наделенный качествами и талантами, которыми обычно не обладает один человек, успешно справился с работой и показал себя с хорошей стороны. Однако это скорее проявлением индивидуальных способностей, чем свойство должности.

### СОВЕТ ДНЯ

Есть ли в вашей компании должность-«убийца»? Либо проведите реструктуризацию, либо упраздните эту должность.

## Степень ответственности

*Не принимайте решения, если не уверены в его  
отдаленных последствиях для компании.*

**Р**аботодатель должен предусмотреть специальные управленческие и профессиональные должности для тех, кто достиг пенсионного возраста. Безоговорочно должно выполняться правило: люди, которым «немного за шестьдесят», не следует принимать ответственных решений. Это разумное правило для каждого, а не только для руководителя — не принимать ответственных решений, не будучи уверенным, что сможешь оградить организацию от их непредсказуемых последствий через несколько лет. В этом заинтересованы и пожилые руководители, они согласны помогать молодому коллеге, не взваливая на себя груз ответственности. Опытный человек советует, преподает, устанавливает стандарты и разрешает конфликты лучше, чем молодой управленец. У японцев есть «советники», работающие очень эффективно даже в восемьдесят лет.

### СОВЕТ ДНЯ

Разработайте политику занятости пожилых руководителей. Удостоверьтесь, что они не принимают единолично ответственных решений, результаты которых станут очевидны после окончания срока пребывания этих руководителей на должности.

# Контрольные показатели, контроль и менеджмент

*Иногда последствия явления намного важнее его самого.*

**В** результате усовершенствования технических средств для обработки и анализа больших массивов данных появилась возможность разработать контрольные показатели деятельности бизнеса и других социальных институтов. Какие возможности это открывает для «контролеров»? В частности, каким образом эти показатели позволят менеджменту улучшить контроль? (С учетом того, что для менеджера контрольные показатели — это исключительно средства достижения цели.) В случае индивидуума, действующего в рамках социального института, контрольные показатели должны стать стимулом к самоконтролю. Прежде чем информация, полученная в результате контрольных оценок, послужит основанием для действия, необходимо ее тщательно проанализировать. В социальных институтах имеется и другая сложность, так называемый «принцип неопределенности»: практически невозможно предусмотреть адекватные ответные действия на конкретное событие.

На контрольный показатель, свидетельствующий о падении прибыли, необязательно реагировать поднятием цены; контрольный показатель, говорящий о падении объема продаж, не означает ответной реакции в виде снижения цены и т. д. Событие само по себе может быть незначительным. Но и в этом случае важно знать о его возможных последствиях.

## СОВЕТ ДНЯ

Рассмотрите все показатели, используемые в вашей компании в целях контроля и управления. Исключите несущественные для оценки результатов деятельности компании.

## Контрольные показатели: ни объективны, ни нейтральны

*Проведение оценки изменяет и явление, и эксперта.*

**В** любой социальной структуре (например, в компании) процесс оценки не является ни объективным, ни нейтральным. Он субъективен и неизбежно содержит погрешности. В ходе оценки изменяются и оцениваемое явление, и эксперт. В социальной структуре события приобретают значимость, так как они, будучи оценены, принимаются во внимание. Поскольку тот или иной набор явлений выделен для «контроля», это сигнализирует об их важности. *Контрольные показатели в социальном институте зависят от поставленной цели и ценностей организации.* Они не являются «объективными». Они подчиняются моральным критериям, формируют видение, изменяют и оцениваемое явление, и эксперта, делают события значимыми. Поэтому основной вопрос звучит так: «что мы оцениваем с помощью нашей системы контроля», а не «как мы контролируем?»

### СОВЕТ ДНЯ

Помните: что вы оцениваете, то и имеете. Удостоверьтесь, что каждый показатель позволяет оценить продвижение к цели или приверженность ценностям компании. Иначе вы рискуете направить ее по ложному пути.



# Контрольные показатели: сосредоточьтесь на результатах

*Современной организации необходимо научиться ориентироваться в окружающей среде.*

Организации должны приносить пользу обществу, экономике и отдельным людям. Следовательно, *результаты* существуют только вне организации — в экономике, обществе — и связаны исключительно с клиентом. Только клиент создаст прибыль. Все подразделения внутри бизнеса формируют только затраты, являются лишь «центрами затрат». А вот формирование внешних результатов требует предпринимательских навыков. У нас еще нет адекватной, надежной, информации о «внешней среде». Можно определить количественный показатель эффективности, то есть усилий. Но какой смысл в эффективной работе технического отдела, проектирующего ненужные изделия?

Внешний мир, область проявления результатов, гораздо меньше изучен, чем ситуация внутри учреждения. Главная проблема руководителей большой организации — их изолированность. Поэтому необходимы особые методы ориентации во внешнем мире. Именно здесь принесут наибольшую пользу современные системы контрольных показателей.

## СОВЕТ ДНЯ

Разработайте системный метод сбора критически важной информации, отражающей удовлетворенность потребителя, успехи в его привлечении, сведения о новейших технологических разработках, деятельности конкурентов, а также соответствующие государственные решения.

# Контрольные показатели: результаты, не поддающиеся измерению

*Баланс между измеримыми и не поддающимися измерению результатами — основная и постоянная проблема менеджмента.*

У коммерческой, как и у любой другой организации, есть важные результаты, которые невозможно измерить. Множество компаний и промышленных объектов находятся на грани исчезновения, потому что не умеют привлекать и удерживать талантливых людей. Хотя неспособность удерживать профессионалов трудно выразить количественно, нельзя сказать, что это явление неосознано, оно очень даже материально. Просто оно не поддается измерению, но результаты скажутся спустя годы. Поэтому согласованность между измеримыми и не поддающимися измерению результатами — основная и постоянная проблема менеджмента, требующая постоянного поиска решений. Несогласованность количественных показателей и оценок того, что, не поддается измерению, дезинформирует и приводит к неправильным действиям. Однако не поддавайтесь искушению опираться лишь на количественно измеримые показатели, это фактически будет означать снижение контроля над бизнесом, если не полную его бесконтрольность.

## СОВЕТ ДНЯ

Составьте список измеримых и не поддающихся измерению показателей, которые важны для вашей компании. Разработайте количественные оценки для тех, которые могут быть измерены, и качественные для неподдающихся измерению.

# Решающие факторы управления компанией

*Люди работают благодаря системе поощрений и наказаний.*

Существует фундаментальное ограничение для контрольных показателей любой организации. Все организации сформированы из людей, и у каждого есть собственная цель, амбиции, идеи, потребности. Независимо, насколько авторитарно управляется компания, она должна удовлетворять амбиции и потребности сотрудников с помощью системы установленных поощрений и наказаний, стимулов и сдерживающих факторов. Это воздействие можно оценить (например, путем повышения жалования), но сама система не поддается количественной оценке.

Однако имеется реальная возможность управлять деятельностью организации. Люди работают благодаря системе поощрений и наказаний, поскольку именно это, по сути, выражает для них истинные ценности компании. Система показателей, не соответствующая этому принципу, будет в лучшем случае неэффективной. В худшем — станет причиной бесконечных конфликтов и бесконтрольности. Планируя рычаги управления организацией, необходимо понимать и анализировать фактические инструменты контроля решений, касающихся персонала.

## СОВЕТ ДНЯ

Обдумайте систему поощрений и наказаний в своей компании, включая процедуру, используемую для принятия решений о продвижении по службе. Проанализируйте, как критерии оценки исполнителей влияют на поощрения, карьерный рост и наказания.

## Согласуйте ближайшее и отдаленное будущее

*Менеджер должен работать, не поднимая головы, но при этом все время смотреть вперед и видеть перспективу.*

У менеджера есть две важные задачи. Первая — создание целого, которое больше его составляющих, то есть формирование продуктивной организации, которая стоит больше, чем сумма вложенных в нее ресурсов. Вторая задача менеджера — сделать так, чтобы каждое его решение и действие были согласованы с точки зрения ближайшего и отдаленного будущего. Менеджер не может жертвовать ни тем, ни другим, не подвергая опасности компанию.

Если менеджер не заглядывает на сто дней вперед, не будет и следующих ста лет. Его действия должны быть осмысленными и рациональными и соответствовать долгосрочной цели и главным принципам. Там, где долгосрочные цели и краткосрочные интересы невозможно гармонизировать, их следует сбалансировать. Менеджер должен подсчитать убытки, которые он связывает с долгосрочной перспективой организации, чтобы защитить текущие интересы, или убытки, которые он несет сегодня во имя будущего. Задача менеджера — минимизировать любые убытки и в кратчайшие сроки восстановить баланс. Менеджер думает и действует в двух временных измерениях; при этом он несет ответственность как за результаты деятельности всей организации, так и за собственный вклад.

### СОВЕТ ДНЯ

Разработайте систему оценивания, позволяющую максимально увеличить производственный и финансовый потенциал организации. Определите количественные и качественные показатели как на текущий, так и на долгосрочный период.

# Правильно оценивайте свой вклад

*«Я строю собор».*

Старое предание повествует о трех камнетесах, которые на вопрос о том, что они делают, дали разные ответы. Первый сказал: «Я зарабатываю себе на жизнь». Второй, продолжая работать, ответил: «Я делаю лучшую резьбу по камню во всем государстве». Третий посмотрел просветленным взором и произнес: «Я строю собор». Третий человек, несомненно, настоящий менеджер. Первый камнетес знает, что он хочет получить от работы, и справляется с этим. Он, конечно, обеспечит «дневную выработку» и получит «справедливую оплату». Но он — не менеджер и никогда им не станет. Со вторым человеком сложнее. Мастерство необходимо: компания морально разлагается, не требуя от сотрудников высокого мастерства. И всегда существует опасность, что профессионал присвоит себе чрезмерно большую роль, хотя в действительности только полирует камни или упорядочивает примечания. Профессиональные навыки необходимо поощрять, но персональный вклад всегда должен соотноситься с общими результатами деятельности компании.

## СОВЕТ ДНЯ

Помогите каждому человеку в компании правильно оценивать свой вклад в конечные результаты.

# Система оплаты труда

*В системе оплаты труда должен сохраняться баланс между признанием роли каждого и стабильностью группы.*

Труд людей должен оплачиваться, но в каждой системе оплаты, к сожалению, имеются недостатки. Размер оплаты отражает статус человека в пределах организации и в обществе, позволяя судить как о его значимости, так и о результатах труда. Система оплаты воплощает наши представления о справедливости и объективности. Несомненно, деньги служат количественной оценкой труда, но в любой системе оплаты они выражают также нечто нематериальное — ценности и качества. Поэтому попытки написать «научную формулу» оплаты труда вряд ли увенчаются полным успехом.

Наилучшая из возможных систем оплаты труда предполагает компромисс между различными функциями и значением компенсации как для индивидуума, так и для подразделения. Даже лучшая система оплаты одновременно организует и дезорганизует, имеет как точную, так и неточную адресацию, поощряет как правильное, так и неправильное поведение. Предпочтение должно отдаваться простым системам оплаты труда, которые позволяют отметить соответствующим образом индивидуальную работу, а не применять одну формулу для всех. Необходимо следить, чтобы система оплаты учитывала результаты труда и не поощряла неправильного поведения и действий, направленных не на общее благо.

## СОВЕТ ДНЯ

Разработайте систему оплаты труда, которая поощряет каждого сотрудника и в которой индивидуальное вознаграждение согласуется с выгодами, полученными организацией.

# Октябрь

- |    |   |  |    |   |   |
|----|---|--|----|---|---|
| 1  | ✧ | Поиск совершенства                     | 19 | ✧ | Изменения вне капитализма                                   |
| 2  | ✧ | Граничные условия                      | 20 | ✧ | Эффективность стремления к получению прибыли                |
| 3  | ✧ | Принятие решения                       | 21 | ✧ | Мегагосударство   |
| 4  | ✧ | Разумный компромисс                    | 22 | ✧ | Задачи правительства  |
| 5  | ✧ | Решение, построенное на действии       | 23 | ✧ | Децентрализация власти                                      |
| 6  | ✧ | Выслушайте все мнения                  | 24 | ✧ | Сильное государство   |
| 7  | ✧ | Процесс принятия решения               | 25 | ✧ | Международные задачи государства                            |
| 8  | ✧ | Оправдано ли решение?                  | 26 | ✧ | Роль профсоюзов   |
| 9  | ✧ | Классификация проблем                  | 27 | ✧ | Социально-классовая интеграция работников умственного труда |
| 10 | ✧ | Определение проблемы                   | 28 | ✧ | Корпорация как политическая структура                       |
| 11 | ✧ | Принципы определения проблемы          | 29 | ✧ | Преобразование хороших идей в результаты                    |
| 12 | ✧ | Поиск сторонников решения              | 30 | ✧ | Финансирование некоммерческой организации                   |
| 13 | ✧ | Результативность решения               | 31 | ✧ | Совет директоров некоммерческой организации                 |
| 14 | ✧ | Обучение в процессе выполнения решений |    |   |   |
| 15 | ✧ | Ответственность за решение             |    |   |   |
| 16 | ✧ | Законная власть в обществе             |    |   |   |
| 17 | ✧ | Совесть общества                       |    |   |   |
| 18 | ✧ | Справедливый капитализм                |    |   |   |





# Поиск совершенства

*Их увидят боги.*

**В**еличайший скульптор древней Греции Фидий приблизительно по в 440 году до нашей эры создал статуи, которые венчают Парфенон в Афинах. Когда Фидий выставил счет, правители города отказались платить. «Эти статуи видны лишь с одной стороны. Однако вы требуете деньги за изваяния целиком, то есть и за ту сторону, которая никому не видна. Зачем вы стараетесь сделать спины статуй совершенными? Ведь никто не увидит их!» «Вы ошибаетесь, — ответил Фидий, — их увидят боги».

На вопрос, какую из своих книг я считаю лучшей, я с улыбкой отвечаю: «Следующую». Это не шутка. Я согласен с восьмидесятилетним Верди, который мечтал написать оперу по следам ускользающего совершенства. Хотя я теперь старше, чем Верди, когда он писал оперу «Фальстаф», однако работаю над двумя книгами, каждая из которых, надеюсь, будет лучше предыдущих.

## СОВЕТ ДНЯ

Добивайтесь в работе совершенства, несмотря на его неуловимость.

## Граничные условия

*Эффективное решение должно удовлетворять граничным условиям.*

**П**роцесс принятия решения требует ясного понимания того, каких целей следует достичь и каким образом. В науке это именуется граничными условиями. Эффективное решение должно быть адекватно цели. Чем лаконичнее и четче сформулированы граничные условия, тем выше вероятность того, что решение будет выполнено. И наоборот, неточное определение условий сделает решение неэффективным, независимо от его кажущейся привлекательности.

«Что крайне необходимо для решения этой проблемы?» — так обычно ставят вопрос для определения граничных условий. «Сможем ли мы работать, — возможно, спрашивал себя Альфред Слоун, возглавив в 1922 году General Motors, — если лишим автономности руководителей подразделений?» Его мнение на этот счет было резко негативным. Граничные условия этой проблемы требовали усилий и ответственности руководства производственных подразделений. В соответствии с ними можно было скорее пойти на изменение структуры компании, и это сделало решение Альфреда Слоуна окончательным.

### СОВЕТ ДНЯ

Примите решение, касающееся проблемы, с которой вы столкнулись. При этом четко определите цель, которую хотите достичь.

## Принятие решения

*Начните с того, что является правильным, а не приемлемым.*

При принятии решения следует отдать предпочтение тому, что является правильным, а не приемлемым, поскольку в конечном счете всегда приходится идти на компромисс. Но, если руководитель не знает правильного решения, он не сможет сделать выбор между более и менее приемлемым компромиссом. Меня научили этому, когда в 1944 году я, молодой консультант, начал изучать управленческую структуру и политику управления в General Motors. Альфред Слоун-младший, в те годы президент и CEO компании, вызвал меня и сказал: «Я не буду говорить вам, что изучать, что писать и какие сделать заключения. Единственное наставление: запишите то, что, на ваш взгляд, правильно. Не думайте о нашей реакции и компромиссах, на которые придется пойти, чтобы ваши рекомендации стали приемлемыми. В этой компании нет ни одного руководителя, которого необходимо учить искусству компромисса. Но он не сможет выбрать правильный вариант, если вы не покажете ему, что правильно».

Руководитель, обдумывающий решение, мог бы повесить это высказывание перед собой на самом видном месте.

### СОВЕТ ДНЯ

Исходя из прочитанного сформулируйте решение, которое полностью удовлетворяло бы ваши требования.

## Разумный компромисс

*Половина буханки лучше, чем совсем без хлеба.*

Как уже было сказано, начинать надо с того, что является правильным, а не приемлемым, именно потому, что всегда приходится идти на компромисс. Однако, не зная, что правильно и что соответствует граничным условиям, невозможно выбрать приемлемый компромисс.

Имеются два типа компромисса. Один выражен в старой английской поговорке: половина буханки лучше, чем совсем без хлеба. Второй описан в истории о суде царя Соломона. Вы помните: матери лучше совсем отказаться от младенца, чем получить его половину. В первом случае граничные условия все же удовлетворяются. Назначение хлеба состоит в том, чтобы утолить голод, и половина хлеба — все же еда. Половинка младенца, однако, не соответствует граничным условиям, так как ребенок будет мертв.

### СОВЕТ ДНЯ

Обдумайте проблему в свете прочитанного. Примите компромиссное решение («половина хлеба»), но ведущее в правильном направлении. Затем подумайте о выборе «никакого хлеба вообще».

# Решение, построенное на действии

*Решение является лишь намерением до тех пор, пока его выполнение не поручено кому-то с указанием срока исполнения.*

**Р**ешение — это обязательство к действию. Пока оно не начнет выполняться, оно эфемерно. Само собой разумеется, что принимают решение и реализуют его чаще всего разные люди. Поэтому оно начнет выполняться, когда это поручат кому-нибудь и укажут конкретные сроки. До этой минуты оно остается лишь намерением.

Решение окажется неэффективным, если при его принятии не учитывались необходимые действия. Прежде чем оно начнет воплощаться в действия, необходимо ответить на несколько вопросов.

- Кого следует поставить в известность о принятом решении?
- Какие действия должны быть осуществлены?
- Кто должен их выполнить?
- Какими должны быть эти действия, чтобы исполнители справились?

Действия должны быть по плечу исполнителям. Это особенно важно в случае, если исполнителям придется изменить поведение, привычки или свое отношение к соответствующему решению.

## СОВЕТ ДНЯ

Обдумайте принятое решение. Кого, по вашему мнению, следует поставить о нем в известность? Какие действия и кем должны быть выполнены? Удостоверьтесь, что исполнители справятся с задачей.

## Выслушайте все мнения

*Принимая решение, эффективный руководитель интересуется мнением многих людей.*

Решения вряд ли окажутся эффективными, если при их принятии не были учтены все суждения и точки зрения. Первое правило: решение не следует принимать, пока существуют разногласия.

Говорят, что Альфред Слоун-младший на одной из встреч совета директоров General Motors сказал: «Господа, я полагаю, что все здесь поддерживают решение». Все за столом согласно кивнули. «В таком случае, — продолжил Слоун, — предлагаю отложить дальнейшее обсуждение этого вопроса до следующей встречи, чтобы у всех было время подумать, с чем они не согласны, и, возможно, найти некоторое взаимопонимание». Плюрализм мнений необходим, во-первых, потому, что даст возможность человеку, принявшему решение, не стать его заложником. Каждый участник обсуждения отстаивает свой вариант решения (часто из самых благих побуждений). Во-вторых, только в условиях плюрализма можно услышать альтернативные суждения. Безальтернативное решение чрезвычайно рискованно, как бы тщательно оно не обдумывалось. Кроме того, разногласия стимулируют воображение.

### СОВЕТ ДНЯ

Принимая решение, вовлекайте в процесс обсуждения людей с различными точками зрения.

# Процесс принятия решения

*Пропишите какой-нибудь элемент процесса, и решение рухнет подобно плохо возведенной стене при землетрясении.*

Опытные управленцы знают, что принятие решения — специфический процесс с четко определенными элементами и действиями. Любое решение рискованно: это вложение имеющихся ресурсов в сомнительное и неизвестное будущее. Но, если процесс прозрачен и проделаны необходимые шаги, риск будет минимален, а вероятность успеха высока. Опытные руководители знают:

- когда назрела необходимость принимать решение;
- самое важное при принятии решения — быть уверенным в том, что оно касается насущной проблемы;
- как определить проблему;
- что придется идти на компромиссы;
- не найдя правильного решения, не следует размышлять о приемлемых компромиссах;
- не следует принимать решение, не продумав возможности его выполнения.

## СОВЕТ ДНЯ

Вы попали в затруднительное положение? В чем суть проблемы? Не принимайте никакого решения, не удостоверившись, что диагностировали проблему правильно.

## Оправданно ли решение?

*Как хороший хирург не сделает ненужной операции, так и хороший управленец не примет неоправданного решения.*

**П**риятие неоправданных решений — не только трата времени и ресурсов, но и большая вероятность того, что они окажутся неэффективными. Поэтому очень важно отличать необходимые решения от нецелесообразных. Лучший пример эффективного принятия решений демонстрируют хирурги, в течение тысяч лет ежедневно принимающие рискованные решения. Вот какими правилами они руководствуются.

- *Правило первое.* Когда есть вероятность того, что болезнь отступит или состояние больного стабилизируется без риска для его жизни, его помещают под наблюдение и постоянный контроль, но не оперируют. Решение оперировать при таком положении вещей неоправданно.
- *Правило второе.* Если состояние ухудшается или появляется угроза жизни и есть возможность помочь больному, нужно радикальное вмешательство, то есть срочная операция. Несмотря на риск, это необходимое решение.
- *Правило третье.* Это промежуточная и, вероятно, наиболее распространенная ситуация: состояние больного стабильно и угрозы жизни нет, но все же оно довольно серьезное и не улучшится само по себе. Именно в этом случае хирург должен взвесить шансы и риск, и именно это решение отличает первоклассного специалиста от посредственного.

### СОВЕТ ДНЯ

Опишите три имеющиеся у вас проблемы. Классифицируйте их согласно правилам 1, 2 или 3. Не принимайте неоправданных решений.



# Классификация проблем

*Наиболее распространенная ошибка — рассматривать типичную ситуацию как уникальное событие.*

- Р**уководители чаще всего сталкиваются с такими проблемами:
1. Стандартные (рядовые) события, обычные для компании и отрасли.
  2. События, уникальные для компании, но типичные для отрасли.
  3. Уникальные события.
  4. События, которые кажутся уникальными, но в действительности являются первым проявлением новой обычной проблемы.

Все события, кроме уникальных случаев, требуют стандартных решений. Типичные проблемы устраняются проверенными методами. Однажды разработав правильный принцип, его применяют во всех подобных ситуациях. От руководителя требуется лишь адаптировать его к конкретным обстоятельствам определенной проблемы. Уникальные события требуют нестандартных решений и должны рассматриваться индивидуально. Действительно уникальные события встречаются очень редко — всегда кто-то уже решал проблему, с которой столкнулась организация. Применение стандартных правил или принципов позволит решить большинство проблем.

## СОВЕТ ДНЯ

Приведите пример проблемы, имеющей стандартное решение, с которой вам приходится сталкиваться. Что это за решение? Приведите пример проблемы, требующей нестандартного решения. Разработайте уникальное решение, следуя правилам эффективного принятия решения.

# Определение проблемы

*Невозможно найти правильное решение неправильно диагностированной проблемы.*

**О**пределение проблемы — наиболее важный элемент принятия эффективных решений, но руководители, к сожалению, обращают на это мало внимания. Неправильное решение, касающееся обнаруженной проблемы, можно исправить, но нельзя принять правильное решение, если сама проблема идентифицирована неверно.

Руководство большой американской промышленной корпорации гордилось состоянием техники безопасности на производстве. В компании было меньше всего несчастных случаев на тысячу работников по сравнению с другими представителями отрасли и один из самых низких показателей в мире. И все же ее профсоюз и Служба охраны труда постоянно указывали руководству на большое количество несчастных случаев. Компания потратила много средств, чтобы продемонстрировать прекрасное состояние техники безопасности на своем производстве. Однако нападки профсоюза продолжались. Опираясь на усредненные показатели, компания не замечала, что на некоторых рабочих местах действительно происходит много аварий. Когда их разделили по категориям, сразу обнаружилось, что приблизительно на трех процентах рабочих мест происходили почти все несчастные случаи. Именно о них трубил профсоюз, а информация попадала на страницы газет и в отчеты Службы охраны труда.

## СОВЕТ ДНЯ

В компании, описанной выше, решили, что проблема несчастных случаев кроется в плохо налаженных связях с общественностью. Это повлекло за собой ряд неправильных решений.

# Принципы определения проблемы

*Не рассмотрев все заслуживающие внимания факты, нельзя считать, что проблема определена правильно.*

**К**ак правильно и точно идентифицировать проблему? Необходимо обдумать:

- Что это все означает (в чем проблема)?
- Какие действия здесь уместны?
- В чем ключ к решению проблемы?

Подобные вопросы не новы, однако имеют решающее значение для обнаружения проблемы. Для того чтобы иметь уверенность в том, что проблема, для которой вырабатывается решение, установлена правильно, ее необходимо рассмотреть со всех сторон и сопоставить все факты. Пока не рассмотрены и не объяснены все заслуживающие внимания факты, проблема определена либо не полностью, либо, что более вероятно, неправильно. Когда проблема определена правильно, решить ее достаточно легко.

## СОВЕТ ДНЯ

Стучалось ли, что вы или кто-нибудь из вашей компании дали правильный ответ на неправильно поставленную проблему. Каким образом можно было правильно определить проблему?

## Поиск сторонников решения

*Если вы начинаете рассказывать персоналу о решении после его принятия, маловероятно, что оно окажется эффективным.*

**П**ока организация не приняла решение, оно будет оставаться лишь хорошей идеей. Для того чтобы решение стало эффективным, с самого начала следует позаботиться о его восприятии сотрудниками. Этот опыт стоит перенять у японских менеджеров: задолго до принятия окончательного решения они начинают знакомить с ним персонал.

Всех сотрудников, которых это может коснуться (скажем, речь идет о создании совместного проекта с западной компанией или участии в капитале американского дистрибьютора), просят написать, как принятие такого решения затронет их работу или работу подразделения. Сотруднику не дают возможности иметь собственное мнение, рекомендовать или возражать — предполагается, что он только обдумывает последствия, а высшее руководство, принимая решение, знает точку зрения каждого из подчиненных. В японских компаниях не практикуется «совместное управление», но каждый, кого затронет решение, знает, что оно будет для него означать (правится это ему или нет), и подготовлен к этому. Нет необходимости рассказывать о принятом решении — все уже поставлено о нем в известность.

### СОВЕТ ДНЯ

Приобщите всех, кому придется выполнять решение, к процессу его принятия. Затем, изучив позицию каждого, определите, кто с наибольшей вероятностью окажется самым эффективным исполнителем.

# Результативность решения

*Бедный Айк! ... Сейчас он отдаст приказ, и — ничего не произойдет.*

**В** решение должна быть включена обратная связь — только так можно обеспечить непрерывный мониторинг результатов и сравнение их с предполагаемыми. Решения принимаются людьми, а люди склонны ошибаться. Кроме того, их трудовая деятельность не очень продолжительна. Даже лучшее решение может оказаться неправильным, даже наиболее эффективное может устареть.

Когда генерала Дуайта Эйзенхауэра избрали президентом, его предшественник, Гарри Трумен, сказал: «Бедный Айк! Когда он был генералом, его приказы исполняли. Сейчас он собирается занять этот большой кабинет, отдаст приказ, и — ничего не произойдет». Причина того, что «ничего не произойдет», не в том, что у генералов больше власти, чем у президентов, а в том, что военные давно уяснили важность контроля и организовали обратную связь для проверки выполнения приказа. Военным давно известно, что единственно надежная обратная связь — самому все проверить. От отчетов — а это все, что президент обычно способен потребовать, — как правило, мало толку.

## СОВЕТ ДНЯ

Вспомните: когда, выйдя из себя, вы боксируете грушу, то опускаете ответную реакцию. Выясните, достигнуты ли запланированные результаты решения.

## Обучение в процессе выполнения решений

*Сравнивая фактические результаты с ожидаемыми, даже средней руки руководители становятся асами в разработке решений.*

Руководителю очень важно учиться в процессе выполнения решения. И сделать это можно одним способом — сравнивая фактические результаты решения с ожидаемыми. Принимая важное решение, руководитель записывает, что и когда он ожидает от него получить. Спустя год он сравнивает фактические результаты с ожидаемыми и продолжает это делать, пока решение находится в силе.

Удивительно, как быстро мы учимся в ходе такого анализа. Со времен Гиппократов, жившего в Греции 2 400 лет назад, врачей учили записывать, каких изменений они ожидают в состоянии пациента благодаря своему лечению, то есть в результате назначений врача. И, как подтвердит любой опытный врач, такая практика превращает даже врачей средней руки в опытных специалистов.

### СОВЕТ ДНЯ

Принимая важное решение, обязательно запишите ожидаемые результаты. По прошествии определенного времени оцените их. Сравните их с вашим прогнозом. Используйте полученный опыт при последующих решениях.

## Ответственность за решение

*Руководитель должен быть достаточно высокого ранга, чтобы иметь полномочия принимать решения, и обладать глубокими знаниями для их подготовки.*

**Х**арактер бизнес-решения зависит от четырех особенностей. Во-первых, надо знать, как долго впоследствии решение будет влиять на компанию. Во-вторых, какое *воздействие* оно окажет на другие сферы деятельности или на бизнес в целом. В-третьих, решение характеризуется *качественными факторами*: принципами поведения, этическими ценностями, социальными и политическими убеждениями и т. п. Наконец, решения могут быть *повторяющимися* или *уникальными*.

С одной стороны, решение должно приниматься на самом низком уровне и максимально близко к месту его реализации. С другой — его следует принимать на уровне, гарантирующем, что цели и пути его достижения хорошо продуманы. Кроме того, необходимо определить сроки действия и назначить менеджеров, участвующих в принятии решения, а также проинформировать остальных участников.

### СОВЕТ ДНЯ

Придвиньте процесс принятия решения настолько близко к месту его реализации, насколько это возможно. Но помните: чем дольше решение будет влиять на компанию, тем шире его воздействие на другие сферы ее деятельности, тем больше число вовлеченных качественных факторов, и наконец, чем более уникальным оно является, тем на более высоком уровне руководства должно приниматься.

# Законная власть в обществе

*Общество не может функционировать, если действующая власть не признана легитимной.*

**З**аконная власть основывается на тех же базовых представлениях общества о природе человека и его деятельности, что и социальный статус и функция индивидуума. Законная власть может быть определена как руководящая сила, опирающаяся на принципы общества. Однако в свободном обществе всегда есть множество «несвободных» институтов: много неравенства в обществе равных возможностей и много грешников среди праведников. Если законная власть основана на принципах свободы и равенства, а ее исполнительные структуры работают для воплощения этих идеальных целей, общество будет свободным, равноправным и нравственным.

## СОВЕТ ДНЯ

Обдумайте проблему создания законной власти в Ираке после падения режима Саддама Хусейна. Какие «несвободные» учреждения, возможно, останутся? Какие неравенства, скорее всего, сохранятся после установления законной власти?



## Совесть общества

*Религия не сможет признать никакого общество,  
не отказавшись от истинного Царства Божия.*

**В** книге «Конец экономического человека» сделан вывод о том, что церковь не могла служить фундаментом для европейского общества и европейской политики. Она неминуемо должна была потерпеть фиаско, хотя и не по тем причинам, по которым современники склонны были ее игнорировать. Религия действительно могла дать ответ отчаявшейся и экзистенциально агонизирующей личности, но у нее не было ответа на отчаяние масс. Боюсь, это актуально и сегодня. Западный человек (европеец) — человек в общем понимании — по-прежнему ищет вечного спасения. Поэтому церкви, особенно христианские, могут (и должны) провозглашать «социальную проповедь». Но они не могут (и не должны) использовать политику вместо милосердия и социальные пауки вместо искушения. Религия не может признать общество или даже социальную программу, не отказавшись от истинного Царства Божия, то есть от самой души вместе с Богом. В этом заключается и сила церкви как совести общества, и ее извечная слабость как его политической и социальной силы.

### СОВЕТ ДНЯ

Религия должна быть критиком общества, а не политической силой. Как в настоящее время соотносится этот принцип с ролью религии в вашей стране?

# Справедливый капитализм

*Капитализм как социальная система и кредо — это выражение веры в экономический прогресс, ведущий к свободе и равенству в обществе равных возможностей.*

Капитализм предполагает, что погоня за прибылью как высший приоритет социального поведения приводит к свободному и равноправному обществу. Конечно, стремление к получению прибыли возникло не при капитализме. И оно всегда было и будет одной из главных движущих сил независимо от социальной системы, в которой живет человек. Но капиталистическое кредо было первым и единственно социальным, в котором стремление к получению прибыли оценивалось как средство претворения в жизнь мечты об идеальном свободном и равноправном обществе. Во всех предыдущих кредо стимул к получению прибыли оценивался как социально разрушительный.

Капитализм должен, таким образом, обеспечить независимость и автономию экономической сфере. Следовательно, экономическая деятельность не должна регулироваться неэкономическими соображениями. Всю социальную энергию нужно направить на развитие экономических результатов, потому что экономический прогресс является обещанием социального золотого века. Это и есть капитализм: без этого социального результата он не имеет ни смысла, ни значения.

## СОВЕТ ДНЯ

Обдумайте, в какой степени ваша экономическая активность или деятельность вашей организации вносит вклад в социальные результаты.

# Изменения вне капитализма

*Считаю социально и нравственно непростительным поведение менеджеров, получающих огромную прибыль, но увольняющих рабочих.*

**Я** — за свободный рынок, даже если он не слишком хорошо работает; все остальное не работает вовсе. Но у меня есть серьезные замечания по поводу капитализма как системы, потому что он обожествляет экономику, отводя ей главное место в жизни. Капиталистическая система одномерна. Например, я часто убеждал менеджеров, что соотношение жалования 20 к 1 между высшими руководителями и рядовыми «белыми воротничками» — предел, который они не должны переступать, если не хотят, чтобы возмущение и падение морали сильно задело их организации.

Полагаю, сегодня абсолютно непростительно для менеджеров с социальной и моральной точек зрения получать огромную прибыль, увольняя при этом рабочих. Такие факты порождают недовольство среди руководителей среднего звена и рабочих, и общество заплатит за это высокую цену. Доминирование столь близорукого подхода неприемлемо.

## СОВЕТ ДНЯ

Руководители вашей организации получают огромную прибыль для себя и при этом увольняют рабочих? Как вы считаете: почему эта политика ведет к падению морали и неуважительному отношению к руководству?

## Эффективность стремления к получению прибыли

*Стремление к получению прибыли продиктовано желанием властвовать посредством владения материальными благами.*

**М**ы не можем убедительно ответить на важный вопрос, является ли стремление к получению прибыли социально наиболее эффективным из всех возможных путей продвижения к власти. Очевидно, из всех доступных и известных нам путей у него очень высокая социальная эффективность. Все другие известные формы выражения жажды власти удовлетворяют честолюбие человека, предоставляя ему *прямую власть над людьми*. Стремление же к получению прибыли позволяет приобретать власть посредством владения материальными благами.

### СОВЕТ ДНЯ

Как вы считаете, власть, предоставляемая владением материальными благами, социально менее опасна, чем прямая власть над людьми?

# Мегагосударство

*Государство перестало устанавливать правила, быть посредником, страховщиком, агентом по выплатам. Оно превратилось в исполнителя и менеджера.*

**Х**отя национальное государство было единственной политической реальностью в течение тысячелетий существования империй и сверхдержав, за последнюю сотню лет оно коренным образом видоизменилось, превратившись в мегагосударство. Процесс такой трансформации начался в конце XIX столетия. Первым маленьким шагом на этом пути было изобретение немецким канцлером Бисмарком в 80-х годах XIX века «государства всеобщего благоденствия». Другой значительной социальной программой после Второй мировой войны стала Британская национальная служба здравоохранения: впервые правительство (не считая стран с тоталитарными режимами) выступило не в роли страховщика или посредника. Клиники и медицинские учреждения были национализированы. Люди, работающие в сфере здравоохранения, стали государственными служащими; правительство фактически управляет медицинскими учреждениями.

С 1960-х годов во всех развитых западных странах стало привычной практикой решение государством всех социальных проблем и задач. Так продолжалось до 1990-х.

## СОВЕТ ДНЯ

Используя интернет, проверьте уровень обслуживания, обеспечиваемый Британской национальной службой здравоохранения. Основываясь на этом и других известных вам примерах, сформируйте мнение относительно эффективности государства как поставщика медицинских услуг в сравнении с некоммерческими и коммерческими организациями.

## Задачи правительства

*Каждое государство — «правительство установленных порядков».*

Государство — слабый менеджер. По необходимости оно сосредоточено на процедурных вопросах и также по необходимости огромно и обременительно. В то же время государство вполне осознает тот факт, что управляет общественными средствами и должно считать каждую копейку. У него нет иного выбора, кроме как быть «бюрократическим». Является государство «правительством законов» или «правительством людей» — спорный вопрос. Но каждое по определению — «правительство установленных порядков», а это неизбежно означает высокие затраты.

Цель государства состоит в том, чтобы принимать фундаментальные решения, обеспечивать их эффективность и концентрировать политические усилия общества для их выполнения. То есть заострять внимание на главных проблемах и делать решающий выбор. Другими словами, цель государства — управлять. Как мы знаем на примере других организаций, это несовместимо с исполнением. Любая попытка объединить «управление» и «исполнение» в крупном масштабе парализует способность принимать решения. Бизнес уже столкнулся (правда, в намного меньших масштабах) с проблемой, перед которой теперь стоит государство, — несовместимостью функций управления и исполнения. Менеджмент коммерческих организаций осознал, что эти две функции следует разделять, и высший орган, разработчик решения, должен быть отделен от исполнительских функций.

### СОВЕТ ДНЯ.

Назовите примеры некоммерческих организаций, которые лучше чем государственные решают социальные проблемы.

# Децентрализация власти

*Реприватизация восстановит силу и дееспособность  
больного и немогущего государства.*

Децентрализация власти станет не просто новой формой федерализма, где местное самоуправление, а не центральное правительство является исполнителем. Это скорее будет системная политика использования других, неправительственных общественных организаций для фактического исполнения, то есть для деятельности, активных преобразований, выполнения решений.

Государству не мешало бы подумать, как эти организации работают и что они могут сделать. Затем последовал бы вопрос: как сформулировать их политические и социальные цели? После этого, какие возможности достижения политических целей, основанные на компетенции и производительности этих организаций, существуют? Реприватизация не ослабит государство. Наоборот, она восстановит силу и дееспособность больного и немогущего государства. Мы не можем далее идти тем путем, по которому двигалось государство. Такой путь может увенчаться только ростом бюрократии, а не достижением целей.

## СОВЕТ ДНЯ

Составьте проект предложения для превращения социальной программы в возможность для вашей организации.

## Сильное государство

*Государство должно быть «композитором»,  
у которого каждый инструмент  
звучит наилучшим образом.*

**М**ы не стоим перед угрозой «отмирания государства», как обещал нам Карл Маркс. Напротив, мы нуждаемся в энергичном, сильном и очень активном государстве. Но мы стоим перед выбором между большим и немощным государством и сильным правительством, которое ограничивается принятием решения и руководством, оставляя «исполнение» другим. Мы не ратуем за возвращение «политики невмешательства», при которой экономика предоставлена самой себе. Во всех главных отраслях нужно дать возможность организациям делать то, для чего они непосредственно предназначены.

Государству необходимо так структурировать политическую цель, чтобы она стала привлекательной для одной из самостоятельных организаций. Как мы хвалим композитора за способность сочинять музыку, где наилучшим образом звучит валторна, скрипка или флейта, так же мы должны похвалить законодателя, который систематизирует специфическую задачу, приводя ее в соответствие с возможностями автономных, самоуправляющихся общественных организаций.

### СОВЕТ ДНЯ

Согласны ли вы, что законодатель должен структурировать государственные программы таким образом, чтобы их выполняли неправительственные учреждения, решающие при этом социальные проблемы.



# Международные задачи государства

*Защита окружающей среды — важнейшая  
задача в международной деятельности.*

Для того чтобы получить работающие транснациональные институты мировой экологии и экономики, можно пожертвовать частью суверенитета.

Защита окружающей среды сегодня требует международных экологических законов. Мы могли бы запретить на мировом уровне производства, загрязняющие или разрушающие среду обитания человека, — например, такие, которые загрязняют океаны, поднимают температуру атмосферы или резко разрушают озоновый слой. Развитым богатым странам необходимо компенсировать бедным затраты на защиту окружающей среды. Фактически защита окружающей среды является важнейшей задачей международной деятельности государств — гораздо более важной, чем «помощь в развитии».

## СОВЕТ ДНЯ

Поддержите идею использования иностранной помощи для защиты окружающей среды.

## Роль профсоюзов

*Чтобы снова стать динамичными, эффективными, легитимными, профсоюзы должны измениться.*

**С**ила рабочего движения в развитых странах определяется его предназначением: профсоюзы объявляют себя политической совестью современного гражданского общества.

Менеджмент — независимо от формы собственности и типа организации (коммерческая компания, государственное учреждение или клиника) — должен обладать силой и властью. А власть, как было известно еще создателям американской Конституции, должна быть ограничена противодействующей силой. Поэтому в современном обществе с организациями, где требуется сильный менеджмент, необходимы профсоюзы. События последних лет в достаточной мере доказали это. Но чтобы снова стать динамичными, эффективными, легитимными, профсоюзы должны трансформироваться, иначе они не смогут выполнять свою роль.

### СОВЕТ ДНЯ

Подумайте, каким образом профсоюзы могут повысить эффективность коммерческих структур, государственных учреждений и клиник.

# Социально-классовая интеграция работников умственного труда

*Работники умственного труда являются уникласом.*

Новому большинству, работникам умственного труда, не подходит никакое определение группы лиц, объединенных общими интересами. Эта категория специалистов не является ни фермерами, ни рабочими, ни бизнесменами, они — наемные служащие. Но они не «пролетарии» и не чувствуют себя «эксплуатируемым» классом. Благодаря своим пенсионным фондам они совокупно представляют собой «капиталиста». Многие из них сами начальники и имеют подчиненных. Но над ними также есть начальник. Не относятся они и к среднему классу. Создавая неологизм, назовем их уникласом, хотя некоторые зарабатывают больше других. Поэтому, независимо от того, работают они в коммерческой компании, клинике или университете, в их социальном статусе нет никакого различия. Бухгалтер, переходя из коммерческой структуры в клинику, не изменяет своего социального или экономического положения — он меняет место работы.

Этот статус не подразумевает определенной экономической или социальной культуры. До сих пор нет никакой социально-классовой концепции, которая бы подходила им.

## СОВЕТ ДНЯ

Работники умственного труда — капиталисты как в старом, так и в новом значении слова. Видите ли вы какую-нибудь классовую структуру, выражающую их интересы?

# Корпорация как политическая структура

*Имея дело с акционерами,  
менеджеры должны думать как политики.*

Основная задача любой структуры, независимо от сферы деятельности (производство продуктов в бизнесе, медицинские услуги в клинике или передача научных знаний в университете), — достичь наибольшей эффективности. То есть решения менеджеров основаны на том, что правильно, а не на том, что приемлемо. Однако при этом менеджеры должны думать политически (хотя бы на минимальном уровне), чтобы удовлетворить акционеров, которые могут использовать свое право вето. Менеджеры не могут быть политическими деятелями. Они не могут «продавливать» решения. Но они также не должны сосредотачиваться исключительно на оптимизации основной сферы деятельности компании. В непрерывном процессе принятия решений оба подхода должны быть сбалансированы. Корпорация — не только экономическая, но и политическая структура.

Менеджерам следует четко понимать, какие группы акционеров могут эффективно накладывать вето и блокировать решения и каковы их минимальные ожидания и потребности.

## СОВЕТ ДНЯ

Составьте список акционеров компании. Подумайте над тем, как оптимизировать потребности клиентов и выполнить хотя бы в минимальном объеме ожидания каждого акционера.

# Преобразование хороших идей в результаты

*Намного легче продать Бруклинский мост,  
чем подарить его.*

**Н**екоммерческая организация не только предоставляет услугу, но и хочет, чтобы конечный потребитель был *соисполнителем*. С помощью услуги она пытается изменить людей, стать не просто поставщиком, а частью потребителя.

Раньше считалось, что некоммерческим организациям не нужен маркетинг. Но, по словам искусного мошенника, жившего в XIX веке, «намного легче продать Бруклинский мост, чем подарить его». Если вы предлагаете что-то даром, это вызывает подозрения. Даже для прибыльного предложения нужен рынок сбыта. Но маркетинг, проводимый в некоммерческом секторе, весьма отличается от коммерческого. В некоммерческой сфере ценность «подарка» должна рассматриваться с точки зрения получателя. Нужно знать, что, кому и когда «подарить».

## СОВЕТ ДНЯ

Армия спасения пытается превратить отверженных членов общества в сознательных граждан. Как эта услуга выглядит с точки зрения «получателя»? Как Армия спасения должна проводить ее маркетинг?

# Финансирование некоммерческой организации

*Финансирование некоммерческой организации —  
хождение по кругу с шапкой.*

Некоммерческой организации нужна стратегия финансирования. Вероятно, самое большое различие между некоммерческим сектором, бизнесом и правительством состоит в способе финансирования. Коммерческие структуры получают деньги путем продажи потребителям своих продуктов, правительство — посредством сбора налогов. Некоммерческая организация должна собрать деньги от дарителей (спонсоров). Она получает их (или по крайней мере значительную их часть) от людей, которые хотят быть участниками благотворительной деятельности, но не являются бенефициарами.

Некоммерческую организацию, ставшую заложницей сбора денег, ожидает глубокий кризис идентичности. Цель стратегии финансирования — дать возможность некоммерческой структуре выполнить свою миссию, не подчиняя ее сбору средств. Вот почему работники некоммерческих организаций сейчас заменили понятие сбора средств на развитие фондов. Развитие фондов — это создание группы учредителей, которая поддерживает организацию потому, что она этого *заслуживает*. Такой процесс означает, что стать ее членом и принимать участие в ее работе можно путем денежных взносов.

## СОВЕТ ДНЯ

Некоммерческая организация, становясь заложницей сбора средств, попадает в глубокий кризис идентичности. Можете ли вы найти подтверждение этому, пользуясь опытом работы с такими структурами?

# Совет директоров некоммерческой организации

*Членство в таком правлении — не власть,  
а ответственность.*

**Ч**тобы быть эффективной, некоммерческая организация нуждается в *сильном правлении*. Оно не только помогает сформулировать ее задачи, но и гарантирует, что организация будет действовать в соответствии с ними. Правление несет ответственность за наличие компетентного и *правильного* менеджмента. Роль правления — оценить деятельность организации. Оно является также ее главным органом по сбору средств.

На двери зала, где проводятся заседания совета директоров, должно быть написано большими буквами: ЧЛЕНСТВО В ТАКОМ ПРАВЛЕНИИ — НЕ ВЛАСТЬ, А ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Оно означает принятие ответственности не только за организацию, ее штат и миссию, но и за само правление. Распространенной проблемой является разобщенность правления. Всякий раз при возникновении разногласий его члены стараются устранить расхождения в своих установках. Такое явление чаще наблюдается именно в некоммерческих структурах, для которых так важна миссия. Роль правления в этом случае становится особенно важной, а взаимопонимание и слаженность работы председателя правления и исполнительного директора — жизненно необходимыми.

## СОВЕТ ДНЯ

Приходилось ли вам быть членом правления некоммерческой организации?  
Помогло или помешало правление выполнить ей свою миссию?





# Ноябрь

- |    |   |                                     |    |   |   |
|----|---|-------------------------------------|----|---|---|
| 1  | ✧ | Гибкость организации                | 18 | ✧ | Иерархия и равенство                        |
| 2  | ✧ | Коммерческие информационные системы | 19 | ✧ | Результативность организации                |
| 3  | ✧ | Сбор и использование информации     | 20 | ✧ | Принцип федерализма                         |
| 4  | ✧ | Качество информации                 | 21 | ✧ | Сильные стороны федеральной децентрализации |
| 5  | ✧ | Бюджет будущего                     | 22 | ✧ | Требования федеральной децентрализации      |
| 6  | ✧ | Выигрышные стратегии                | 23 | ✧ | Сохранение полномочий                       |
| 7  | ✧ | Проигрышная стратегия               | 24 | ✧ | Условная децентрализация                    |
| 8  | ✧ | Стратегическое планирование         | 25 | ✧ | Структурные элементы компании               |
| 9  | ✧ | Долгосрочное планирование           | 26 | ✧ | Основы коммуникации                         |
| 10 | ✧ | Пересмотр направлений деятельности  | 27 | ✧ | Правила административной работы             |
| 11 | ✧ | Продажа бизнеса                     | 28 | ✧ | Правила административного персонала         |
| 12 | ✧ | Работа менеджера                    | 29 | ✧ | Роль связей с общественностью               |
| 13 | ✧ | Разновидности управления            | 30 | ✧ | Управление средним звеном менеджмента       |
| 14 | ✧ | Как относиться к целям              |    |   |   |
| 15 | ✧ | Служебная записка                   |    |   |   |
| 16 | ✧ | Правильная структура                |    |   |   |
| 17 | ✧ | Невозможность количественной оценки |    |   |   |



# Гибкость организации

*Блохи могут прыгать во много раз выше своего роста,  
а слоны — нет.*

**К**рупные организации не могут заниматься разносторонней деятельностью. Они эффективны скорее благодаря своему размеру, чем гибкости. Масштабность позволяет им использовать большие объемы ресурсов, в том числе знаний и навыков, малому бизнесу это недоступно. Но размер является в то же время и ограничением. Организация, независимо от вида деятельности, не может выполнять множество задач одновременно. Это ограничение нельзя устранить ни путем улучшения структуры, ни за счет внедрения «эффективных коммуникаций». Непреложным законом для организации служит концентрация усилий.

При этом современная организация должна изменяться. Более того, она должна сама стремиться к переменам, обновляться изнутри. Ее руководству следует вовремя перебрасывать дефицитные и дорогие интеллектуальные ресурсы на те участки, где от них будет больше отдачи, и иметь мужество закрыть направления с низкой эффективностью.

## СОВЕТ ДНЯ

Сколько задач выполняет ваша организация? Правильно ли распределены ресурсы? Откажитесь от деятельности, если они тратятся неэффективно, и сосредоточьтесь на другом направлении.

# Коммерческие информационные системы

*Ошибочные допущения губительны.*

**К**ommerческая информационная система предполагает организацию информации о бизнес-среде системным образом. За сбором и систематизацией данных следует их интеграция в решения компании. Систематизированная информация должна включать сведения о реальных и потенциальных конкурентах по всему миру. К сожалению, не ко всем данным можно получить доступ. Но многие коммерческие структуры не умеют воспользоваться ими даже при его наличии. Часто революционные технологии, преобразующие промышленность, разрабатываются не в той отрасли, где потом находят применение. Поэтому необходимо быть в курсе всех новейших разработок.

## СОВЕТ ДНЯ

Вспомните три технологии не из сферы деятельности вашей компании, которые видоизменили ваш бизнес. Создайте информационную систему для сбора сведений о перспективных технологиях и заработайте на этом капитал раньше, чем это сделают конкуренты.

# Сбор и использование информации

*Информацию следует систематизировать таким образом, чтобы с ее помощью компания могла убедиться в правильности своей концепции бизнеса.*

**Ч**тобы критически проанализировать стратегию и концепцию бизнеса компании, информация должна включать сведения о ее бизнес-окружении — обществе и его структуре, рынке, клиентах и технологиях. Такие данные чрезвычайно важны. С их помощью, помимо всего прочего, можно проверить правильность определения ключевых задач организации.

Компания сама может генерировать часть необходимой ей информации, например клиентскую базу. Но даже крупные корпорации часто вынуждены привлекать специалистов со стороны, для того чтобы получить и систематизировать имеющиеся данные — слишком неоднородны источники. Большая часть того, что необходимо знать компании о бизнес-окружении, доступно из всевозможных банков данных и информационных услуг, из журналов на разных языках, отчетов Всемирного банка и торговых ассоциаций, правительственных публикаций, научных статей и специализированных научных работ.

## СОВЕТ ДНЯ

У вас есть информация, которая позволит критически проанализировать стратегию вашей компании?

# Качество информации

*Достоверная информация позволяет  
избежать неожиданностей.*

Надлежащим образом собранная информация позволяет предвидеть события и, прежде чем они станут угрожающими, подготовиться к ним, то есть проанализировать и предпринять соответствующие шаги. Как известно, падение азиатской экономики в конце 1990-х стало неожиданностью для большинства американских финансовых учреждений. Анализируя эту ситуацию, финансисты поняли, что не располагают достоверной информацией об экономике азиатских стран и их валюте. Поэтому они стали накапливать и систематизировать такие показатели, как соотношение объема краткосрочных кредитов и платежного баланса страны, сведения о финансовых средствах, доступных для обслуживания внешнего краткосрочного долга, и др. А руководители, располагавшие этими данными, знали о приближении паники на азиатском континенте задолго до ее возникновения. Другими словами, они вовремя систематизировали, проанализировали и интерпретировали экономические данные, значимые для развивающихся стран, и разработали план действий задолго до того, как в них возникла необходимость.

## СОВЕТ ДНЯ

Идентифицируйте ключевые переменные своей бизнес-среды. Убедитесь, что у вас есть достоверная информация о каждой из этих переменных, чтобы избежать неожиданностей.

## Бюджет будущего

*Бюджет будущего остается неизменным  
и в хорошие, и в плохие времена.*

**Б**ольшинство компаний имеют только один бюджет, согласованный с экономическим циклом. В хорошие времена расходы увеличиваются, в плохие — сокращаются. Однако фактически это гарантирует потери в будущем. У опытного руководителя *один* бюджет служит операционной сметой, показывающей текущие и капитальные затраты для поддержки существующего бизнеса. При таком бюджете всегда следует обдумывать, какой минимум нужно потратить для этих целей. В тяжелые времена бюджет действительно нужно откорректировать в сторону уменьшения расходов.

Однако у опытного руководителя есть и *второй*, отдельный, бюджет будущего. При его подготовке нужно определить, сколько следует вложить в новые виды деятельности, чтобы получить оптимальные результаты. Эта сумма должна сохраняться неизменной и в хорошие, и в плохие времена — если не произойдут катастрофические события, когда поддержание расходов будет угрожать выживанию компании.

### СОВЕТ ДНЯ

Подготовьте «бюджет развития», содержащий средства для реализации возможностей. Удостоверьтесь, что он обеспечивает стабильность финансирования в хорошие и тяжелые времена.

## Выигрышные стратегии

*«Каждый молится за свершение чуда, но тфудится ради конкретной цели», — сказал Блаженный Августин.*

Старая поговорка гласит: благими намерениями горы не сдвинуть. Действительно, для этого нужен бульдозер. В некоммерческом менеджменте задачи и план являются благими намерениями, а стратегии — бульдозерами. Стратегии преобразуют желания в достижения и особенно важны в некоммерческих организациях. Они также позволяют эффективно планировать и использовать ресурсы.

Когда-то я был противником термина «стратегия», полагая, что он звучит слишком по-армейски. Со временем я изменил мнение, потому что во многих коммерческих и некоммерческих организациях планирование является интеллектуальным занятием. Вы кладете план в красивую папку и чувствуете удовлетворение: мы осуществили планирование. Но пока оно не превратится в работу, вы ничего не сделали. Поскольку стратегия подразумевает действие, после некоторых колебаний я принял это слово, потому что очевидно: стратегия — это не то, на что вы *надеетесь*, а то, что вы *делаете*.

СОВЕТ ДНЯ

У вас должна быть стратегия.



# Проигрышная стратегия

*Храбрые покорители пустыни часто не оставляют после себя ничего, кроме белых костей.*

**Е**сли, действуя в соответствии с разработанной стратегией, вы не добиваетесь успеха, придерживайтесь такого правила: если не получилось с первого раза, попытайтесь еще раз; после этого займитесь чем-то другим. В первый раз новая стратегия очень часто не работает. В таком случае нужно сесть и подумать, что следует изменить. Внесите улучшения и сделайте еще одну попытку. В крайнем случае, хотя я не поощряю этого, можете рискнуть в третий раз. Но если и это ничего не даст, откажитесь от своих замыслов и начните делать то, что приносит результаты. У вас много времени, ресурсов и работы, которую нужно выполнить.

Разумеется, бывают исключения. Можно назвать великие открытия, ради которых изобретатель или ученый трудились десятки лет, оставаясь непризнанными. Но такие примеры очень редки. Большинство людей, покоряющих пустыню, не оставляют после себя ничего, кроме белых костей. Однако мы нуждаемся в подвижниках, для которых успех и неудача второстепенны. Они наша совесть, но очень немногие из них успешны. Возможно, их ждет награда на Небесах. Но и в этом нет уверенности. «Нет радости Небесам от пустых церквей», — писал Блаженный Августин 16 столетий назад одному из монахов, энергично строившему церкви в пустыне. Итак, нет результатов — попробуйте снова. Затем проанализируйте причины и переходите к чему-нибудь другому.

## СОВЕТ ДНЯ

Не добившись успеха с первого раза, поразмыслите, почему. Усовершенствуйте подход и попытайтесь еще раз. Возможно, сделайте третье усилие. После этого займитесь чем-нибудь другим.

# Стратегическое планирование

*Последствиями стратегического планирования  
в будущем станут нынешние решения.*

При традиционном планировании обычно размышляют: что с наибольшей долей вероятности произойдет? При планировании в условиях неопределенности спрашивают: что уже произошло для создания будущего?

Стратегическое планирование — не набор трюков, не пакет методов, а аналитическое мышление и передача ресурсов в работу, непрерывный процесс принятия текущих решений (точное знание их последствий), систематическая организация сил для их выполнения, оценка результатов через системную обратную связь. Разработчик стратегических решений не спрашивает себя, что компания должна делать завтра. Он думает: «Что надо сделать сегодня, чтобы подготовиться к будущему в условиях неопределенности?» Вопрос вовсе не в том, что случится в будущем, а в том, какое будущее необходимо предусмотреть в сегодняшней деятельности, какие промежутки времени рассматривать и где получить информацию, чтобы сейчас принять рациональное решение.

## СОВЕТ ДНЯ

Разработайте стратегический план. Назначьте ответственных за его выполнение. Оцените результаты каждого стратегического решения: это поможет вам совершенствоваться в создании эффективных решений.

# Долгосрочное планирование

*Будущие успехи не придут сами собой,  
если не желать их достаточно сильно.*

**Б**удущие успехи требуют решений, действий, распределения ресурсов, они подразумевают риск — и все это сейчас, в настоящий момент.

Концепция долгосрочного планирования содержит некоторые разногласия. Долгосрочное планирование в значительной степени состоит из краткосрочных решений. Даже очень тщательно продуманный долгосрочный план, если он не встроен в разрабатываемые и реализуемые краткосрочные планы и решения, будет всего лишь бесплодной попыткой. И наоборот, краткосрочные планы и решения, не объединенные в общий унифицированный план действий, нецелесообразны и гипотетичны. Короткий и длинный диапазон планирования не ограничиваются определенным промежутком времени. Краткосрочные решения являются таковыми не потому, что для их выполнения требуется несколько месяцев. Значение имеет лишь промежуток времени, в течение которого они эффективны. При долгосрочном планировании не следует экстраполировать тенденции настоящего на будущее. Ошибочно предполагать, что сегодняшние продукты, рынки и технологии останутся актуальными завтра. Недопустимо тратить ресурсы и усилия на вчерашний день. И помните: все запланированное должно немедленно воплощаться в действия.

## СОВЕТ ДНЯ

Составляя долгосрочные планы, особое внимание уделите таким вопросам: от каких видов деятельности следует отказаться, в какие, напротив, вложить больше ресурсов?

# Пересмотр направлений деятельности

*Пересмотр направлений деятельности должен происходить систематически.*

**О**т чего отказаться и как сделать этот процесс безболезненным? Об этом нужно думать всегда и действовать при этом решительно, не откладывая непопулярные решения.

В одной крупной компании, предлагающей услуги аутсорсинга в развитых странах мира, принято в первый понедельник каждого месяца обсуждать, от чего необходимо отказаться. Причем такие совещания проходят в каждом регионе на всех уровнях управления. На каждом рассматривается какая-либо составляющая бизнеса — например, одно из подразделений или один из регионов, где компания ведет коммерческую деятельность, организация какой-либо службы и т. п. Таким образом, на протяжении года компания полностью проверяет свою работу, в том числе и решения по управлению персоналом. В течение года принимается от трех до четырех важных решений, касающихся необходимых изменений в услугах компании; но вдвое больше касаются способов изменения. Кроме того, в ходе таких совещаний появляются новые идеи.

Все решения доводятся до сведения каждого менеджера компании. Два раза в год менеджеры всех уровней отчитываются в том, что сделано и каковы результаты.

## СОВЕТ ДНЯ

Обеспечьте процесс систематического пересмотра направлений деятельности компании, посвятив первый понедельник каждого месяца совещаниям по этому вопросу.

## Продажа бизнеса

*Как гласит старая пословица, в поисках мужа для дочери не спрашивайте, кто будет ей лучшим мужем; лучше спросите, для какого мужчины она станет хорошей женой.*

**П**родажа бизнеса — проблема скорее маркетинга, чем сбыта. Вопрос не в том, что мы хотим продать и за какую сумму, а в том, для кого это представляет ценность и на каких условиях. Очень важно найти потенциального покупателя, которому полностью подходит то, что не подходит продавцу, и который благодаря покупке получит перспективные возможности. Важно и то, кто из покупателей предложит лучшую цену.

Крупная издательская компания решила продать журнал, несколько выпадавший из круга ее интересов. Владельцы задумались: что важно для потенциального покупателя? Развивающееся издание нуждается в денежных средствах. Для формирования тиража журнала требуются крупные денежные вливания в течение нескольких лет. Как удовлетворить эту потребность потенциального покупателя и соблюсти собственную выгоду? На этот вопрос был найден ответ: предоставить покупателю 90 дней отсрочки, а не общепринятые тридцать, на оплату счетов за печать и бумагу типографиям. После этого компания быстро нашла издательскую группу, которая соответствовала их требованиям.

### СОВЕТ ДНЯ

Подумайте, есть ли у вас «частично пригодный» бизнес. Для кого он окажется выгодным?

# Работа менеджера

*Менеджер может повышать результативность, улучшая главные составляющие своей работы.*

Деятельность менеджера можно разделить на пять составляющих.

1. Менеджеры устанавливают стратегические цели, решают, какими они должны быть. Определяют оперативные задачи в каждой области. Решают, что необходимо сделать для их выполнения, и подбирают исполнителей.
2. Менеджеры систематизируют процесс. Они анализируют необходимые действия, решения и связи, классифицируют работу. Затем разделяют ее на задачи и распределяют их между исполнителями. Менеджеры группируют исполнителей в подразделения и подбирают людей для управления этими подразделениями.
3. Менеджеры находят соответствующую мотивацию и общаются с коллективом. Они создают команды сотрудников, ответственных за различные виды работ.
4. Менеджеры устанавливают критерии для оценки результатов деятельности организации в целом и каждого сотрудника в частности.
5. Менеджеры отвечают за повышение квалификации работников, в том числе и своей.

## СОВЕТ ДНЯ

Руководите, определяя цели, организуя, мотивируя, общаясь, оценивая и развивая персонал.

# Разновидности управления

*Контроль — неоднозначное понятие.*

**П**одчиненными можно управлять посредством целей или самоконтроля. Последний предполагает более сильную мотивацию — желание достичь наилучших результатов, а не просто выполнить работу. Для этого требуются высокие цели и широкое видение.

Преимущество управления с помощью целей состоит в том, что появляется возможность заменить управление посредством доминирования на управление путем самоконтроля. Необходимо четко определить, какие методы управления организация исключает как неэтичные, непрофессиональные или непригодные. Но в пределах этих ограничений каждый менеджер вправе решать сам, какой метод руководства ему ближе.

## СОВЕТ ДНЯ

Управление посредством целей распространено гораздо шире, чем с помощью самоконтроля. Почему?

## Как относиться к целям

*Цели — не догма, а руководство к действию.*

Если цели — только благие намерения, они бесполезны. Цели должны воплощаться в действия — в конкретную работу, всегда имеющую однозначные, измеримые результаты, сроки исполнения и распределение ответственности. Цели же, которые становятся смирительной рубашкой, причиняют вред. Цели всегда базируются на ожиданиях, которые представляют собой обоснованные предположения. Мир не стоит на месте.

Рациональный способ использования целей можно рассмотреть на примере полетных планов и расписания авиакомпаний. Согласно расписанию, самолет, вылетающий из Лос-Анджелеса в 9 утра, прибудет в Бостон в 17 часов. Но если в этот день в Бостоне снегопад, то самолет приземлится в Питтсбурге и будет пережидать непогоду. Полетный план предусматривает полет на высоте 9 тысяч метров над Денвером и Чикаго. Но если пилот сталкивается с турбулентностью или сильным встречным ветром, он запрашивает у диспетчера разрешение подняться еще на 1,5 тысячи метров и взять курс на Миннеаполис. Ни один полет не осуществляется без расписания и полетного плана. Любое изменение немедленно вводит в действие новое расписание и полетный план. Цели нельзя считать неприкосновенными, они представляют собой руководство к действию. Они не определяют будущее, а служат средством мобилизации ресурсов и усилий.

### СОВЕТ ДНЯ

Сформулируйте цели и относитесь к ним так, как авиакомпании относятся к полетным планам и расписанию.



## Служебная записка

*Руководитель должен не только определить общее направление, но и устранить помехи.*

Один мой знакомый руководитель заставляет подчиненных дважды в год писать ему «служебную записку менеджера». В ней каждый менеджер описывает свое видение задач — как собственных, так и руководителя. Затем указывает, что нужно сделать для их выполнения и что ему может помешать. Он приводит два списка — действий своего начальника и компании, которые помогают ему, и тех, которые препятствуют эффективной работе. В заключение он вносит предложения о необходимых, по его мнению, действиях на следующий год. Если начальник одобряет его предложения, служебная записка становится программой работы менеджера.

Взаимопонимания нельзя достичь с помощью обмена информацией сверху вниз, оно никогда не создается разговорами, а достигается в результате обмена информацией снизу вверх. Требуется также готовность начальника слушать и специально разработанный механизм, заставляющий подчиненных слышать.

### СОВЕТ ДНЯ

Дважды в год пишите своему начальнику служебную записку.

# Правильная структура

*Сами по себе в компании развиваются лишь беспорядок, разногласия и бездеятельность.*

Основатели менеджмента столетие назад были правы: *организационная структура* крайне необходима современной компании. Но они ошибались, предполагая существование единственно правильного варианта. Глубоко убежден, что менеджмент должен искать, проверять и развивать *структуру, соответствующую задачам компании.*

Структура должна быть прозрачной. Работникам компании необходимо ее понимать. Кто-то обязан иметь полномочия для ее окончательного утверждения. Твердым принципом должна быть соизмеримость власти и ответственности. Любой сотрудник компании обязан подчиняться только одному начальнику. На таких принципах, например, построена работа архитектора. Ему не указывают, какое строить здание, а выдвигают требования. Об этом следует помнить, создавая структуру компании.

## СОВЕТ ДНЯ

Задумайтесь, прозрачна ли структура вашей компании. Есть ли четкие полномочия у менеджеров, принимающих решения? Соразмерна ли власть с ответственностью? Один ли начальник у каждого сотрудника?

## Невозможность количественной оценки

*Количественные оценки большинства социальных явлений  
вводят в заблуждение, в лучшем случае они бесполезны.*

События, происходящие в социальной жизни, нельзя оценить количественно. Например, поскольку Генри Форд не знал об экономической хитрости получения максимальной прибыли (об установлении высоких цен при низком объеме производства), когда стал монополистом, это привело к тому, что он начал зарабатывать, удерживая цены низкими, а объем производства — высоким. Изобретение массового производства коренным образом изменило индустриальную экономику. Однако невозможно было определить это влияние количественно даже после того, как успех Форда сделал его самым богатым предпринимателем Соединенных Штатов. Реконструировав индустриальное производство, автомобильную промышленность и экономику в целом, он полностью изменил наше восприятие промышленности.

Уникальный случай, который изменяет вселенную, находится «на стыке времен». Когда он становится статистически значимым, это уже не будущее и даже не настоящее. Это — прошлое.

### СОВЕТ ДНЯ

Вспомните уникальный случай, воздействие которого сейчас не поддается количественному измерению, но который, возможно, станет причиной реорганизации вашей компании в следующем десятилетии. Воспользуйтесь своим преимуществом и будьте в авангарде.

# Иерархия и равенство

*Сегодня много говорят о «конце иерархии».*

*Это полная чепуха.*

**Р**езкие обвинения борцов за равноправие индустриального общества в том, что оно основано на подчинении, а не на равенстве, — свидетельство неправильного понимания сути производства и общества. Подобно любой структуре, координирующей человеческие усилия, корпорация должна быть организована иерархически. При этом каждый работник, от руководителя до технического персонала, должен рассматриваться как одинаково необходимый для ее успеха в целом. В то же время корпорация должна предложить равные возможности для продвижения. Это требование справедливости и человеческого достоинства.

Равенство возможностей вовсе не означает, как часто ошибочно думают, абсолютное равенство вознаграждений. Напротив, оно автоматически предполагает неравенство вознаграждений, так как концепция справедливости подразумевает распределение вознаграждения согласно вложенным усилиям и ответственности.

## СОВЕТ ДНЯ

В вашей компании оценивается вклад руководителя и уборщицы или только руководителя?

# Результативность организации

*Организация — это инструмент, и чем больше она адаптирована для выполнения конкретной задачи, тем лучше ее исполнительские качества.*

Организация представляет собой институт специального назначения. Она эффективна, потому что концентрируется на одной задаче. Если бы вы пришли в Американскую ассоциацию по борьбе с легочными заболеваниями и сказали: «90% взрослых американцев страдают вращением ногтя. Необходима ваша помощь в исследованиях, просвещении и профилактике, чтобы справиться с этой болезнью». Ответ был бы таким: «Мы занимаемся только тем, что находится между бедрами и плечами». Это объясняет, почему эта и многие другие организации в области здравоохранения так результативны.

Общество и семья должны решать любые возникающие проблемы. В случае организации это называется диверсификацией. Для любой структуры диверсификация означает раздробление, уничтожающее способность выполнять главное предназначение. Поскольку организация сформирована из узкопрофильных специалистов, ее цель должна быть предельно ясной. В противном случае работники окажутся в тушике. Каждый из них будет определять «результаты» в показателях своей специальности, исповедуя собственные ценности. Только ясная, сконцентрированная и общая цель может сплотить персонал для достижения результатов.

## СОВЕТ ДНЯ

Удостоверьтесь, что ваша организация имеет предельно ясную цель и фокусируется на достижении результатов.

# Принцип федерализма

*Федерализм освобождает высший менеджмент от оперативной работы, позволяя ему посвятить себя решению перспективных задач.*

**В** компании должен действовать принцип *федерализма*, представляющий как центру, так и подразделениям управленческие функции и полномочия. В соответствии с этим принципом она состоит из автономных единиц, причем ее будущее и будущее всех ее подразделений определяют одни и те же экономические факторы, принятые решения обязательны для всех, везде используется один стиль руководства.

В то же время каждое подразделение — это отдельное производство, работающее на определенный рынок. Поэтому каждая единица должна иметь широкую автономию в пределах границ, установленных общими решениями единого менеджмента. Каждое подразделение должно управляться собственным менеджментом. Местному управлению нужно быть оперативным и заниматься настоящим и ближайшим будущим, а не перспективной политикой. Однако в пределах ограниченных возможностей ему придется также выполнять реальные функции высшего менеджмента.

## СОВЕТ ДНЯ

Пользуйтесь по максимуму принципом федерализма.

# Сильные стороны федеральной децентрализации

*Сила федерального принципа в том, что на ранней стадии готовятся и испытываются люди для исполнения обязанностей высшего менеджмента.*

**П**ри федеральной децентрализации организация формируется из множества автономных коммерческих подразделений. Каждое отвечает за собственную деятельность, результаты и вклад в компанию и имеет свой менеджмент, который, в сущности, руководит автономным бизнесом.

В структуре, построенной по федеральному принципу, каждый менеджер находится достаточно близко к коммерческой деятельности и результатам и может сосредоточиться на них. Федеральный принцип, таким образом, позволяет разделить большие компании на множество мелких и достаточно простых коммерческих структур, менеджеры которых знают свое дело и четко представляют их роль в компании. Поскольку *управление посредством целей и самоконтроль* становится более эффективным, число людей или подразделений, управляемых одним менеджером, не ограничено предельным объемом ответственности (нормой управляемости) — оно ограничено только нормой административной ответственности. Но самая сильная сторона федерального принципа касается *развития менеджера*. Уже одно это делает данный принцип наиболее предпочтительным.

## СОВЕТ ДНЯ

Сформируйте организацию по федеральному принципу и возложите на людей максимум ответственности. Предоставьте им возможность развиваться.

## Требования федеральной децентрализации

*Подразделение должно приносить компании прибыль,  
а не просто вносить вклад в ее прибыль.*

Для федеральной децентрализации необходимы определенные условия: она применима только там, где компания может быть объединением некоторого числа реальных коммерческих подразделений. Подразделение должно приносить прибыль компании. Федеральная децентрализация будет работать только в том случае, если четко продуманы функции высшего менеджмента. Правильно применив принцип федерализации, высший менеджмент сможет выполнять свою работу, сконцентрировавшись на руководстве, стратегии, целях и ключевых решениях, касающихся будущего. Федеральный принцип требует большой ответственности от подразделений — автономных коммерческих единиц. Им предоставлен максимум автономии, что подразумевает максимальную ответственность. Федеральная децентрализация требует централизованных средств управления и общей оценки. И менеджеры самостоятельных компаний, и высший менеджмент должны знать, чего ожидать от каждого направления бизнеса, что имеется в виду под исполнением и какие события следует считать важными. Для работы в условиях автономии необходимы доверие и средства управления, делающие излишним оценивание.

### СОВЕТ ДНЯ

Удостоверьтесь, что руководители ваших автономных подразделений наделены максимальной самостоятельностью и ответственностью. Внедрите системные средства управления, которые делают недостатки исполнения очевидными.



## Сохранение полномочий

*За высшим руководством должно сохраняться право принятия решений, которые затрагивают бизнес в целом и его долгосрочные перспективы.*

**В**ысшее руководство децентрализованной компании должно тщательно продумать, право принятия каких решений оно сохранит за собой — так как от некоторых решений зависит будущее компании, ее целостность. Они могут приниматься только теми, кто видит целое и отвечает за него.

Имеются *три приоритетные области*, где решения могут приниматься исключительно высшим руководством. Во-первых, только оно вправе решать, какие технологии, рынки и производство развивать, какую коммерческую деятельность начинать, а от какой отказаться, и определять основные ценности и принципы компании. Во-вторых, топ-менеджмент обязан сохранить за собой контроль распределения капитала. Решения, касающиеся его притока и инвестирования, принимает высшее руководство; автономные подразделения федеральной организации не уполномочены это делать. В-третьих, высший менеджмент компании должен принимать решения по управлению персоналом. Служащие, особенно менеджеры и ведущие специалисты, являются важнейшим ресурсом всей компании, а не одного подразделения. Кадровая политика компании и решения по ключевым назначениям в децентрализованных автономных подразделениях — компетенция высшего менеджмента, хотя и при активном участии менеджеров автономных подразделений.

### СОВЕТ ДНЯ

Сохраните за высшим менеджментом право на принятие ключевых решений, особенно касающихся целей компании, ее ценностей, распределения капитала и подбора персонала.

# Условная децентрализация

*Рассматривайте условную децентрализацию  
только как последнее средство.*

**Н**и один из принципов построения организации не может сравниться с федеральной децентрализацией. Однако многие крупные компании нельзя разделить на отдельные коммерческие подразделения, хотя они явно переросли оптимальные размеры и функциональную структуру. Такие компании часто решают организационную проблему с помощью условной децентрализации. В этом случае формируются структурные подразделения, которые не являются отдельными коммерческими единицами, но все же имеют максимально возможную автономию, собственный менеджмент и условную ответственность за прибыль и убытки. Они продают друг другу продукты, используя внутренние, а не рыночные отпускные цены. Их прибыль часто получена в результате особенностей внутрикорпоративного распределения затрат и прибавки стандартного 20-процентного вознаграждения.

## СОВЕТ ДНЯ

Определите, если возможно, прибыльные структурные подразделения.  
Охарактеризуйте доход каждого из них и сравните его с затратами.

# Структурные элементы компании

*Вклад определяет позицию в иерархии.*

Какие виды деятельности можно совмещать, а какие нет? Необходимо тщательный анализ, чтобы сгруппировать их по вносимому вкладу. С этой точки зрения деятельность можно разделить на четыре вида. Первый — *результативная деятельность*, то есть дающая измеримые результаты, которые могут быть связаны, непосредственно или косвенно, с общими показателями компании. Второй — *вспомогательная деятельность*, которая сама по себе не дает результатов, но необходима для работы других структурных единиц. Третий — *производственная гигиена и содержание помещений*. И четвертый — *деятельность высшего менеджмента*. Среди результативных видов деятельности некоторые непосредственно приносят доход. Сюда относятся инновационная деятельность и организация систематического и организованного сбыта. Сюда же относятся бухгалтерские функции, то есть управление денежными потоками компании.

Основная деятельность не должна зависеть от второстепенной. Доходная деятельность никогда не должна зависеть от той, которая не приносит дохода. А вспомогательную не следует совмещать с доходной и результативной.

## СОВЕТ ДНЯ

Придайте результативной деятельности в своей компании значительность и вес. Удостоверьтесь, что вспомогательная деятельность подчинена результативной.

## ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИИ

*Если хотите быть услышанным и понятым, ориентируйтесь на получателя информации.*

**Р**еципиент — тот, кто воспринимает информацию. До тех пор пока нет слушателя, нет и коммуникации, есть только звуки. Каждый может *осознать* лишь то, что способен воспринять. Поэтому общаться нужно на языке или терминами, понятными реципиенту. Мы воспринимаем, как правило, *ожидаемую* информацию: видим в основном то, что предполагаем увидеть, и слышим то, что ожидаем услышать. Непредвиденное чаще всего игнорируется. Коммуникация всегда предполагает некоторые *условия* — например, чтобы реципиент имел определенный опыт, верил во что-то. Если информация противоречит его стремлениям, ценностям, побуждениям, она, скорее всего, не будет воспринята или вызовет сопротивление.

Информация всегда закодирована. Чтобы реципиент мог ее получить, тем более использовать, ему должен быть известен код. Это требует предварительной подготовки.

### СОВЕТ ДНЯ

Формулируя вопросы, ориентируйтесь на реципиента. Например, какие задачи, на ваш взгляд, соответствуют вашей сфере ответственности?

# Правила административной работы

*Назначение административного персонала — усовершенствование работы производственных подразделений и компании в целом.*

**А**дминистративный персонал должен *концентрироваться на задачах высокой важности*, сохраняющих актуальность на протяжении многих лет. К значимой, но кратковременной работе, такой как реорганизация управленческого звена компании, лучше относиться как к разовому заданию. Административная работа должна *ограничиваться несколькими высокоприоритетными задачами*. Увеличение численности административного аппарата снижает его эффективность. И это плохо сказывается на эффективности производственного процесса. Пока число административных задач не будет тщательно контролироваться, канцелярская рутина будет поглощать наиболее дефицитный ресурс производственного персонала — время.

Эффективная административная работа требует *правильно обозначенных целей и задач, четких критериев и сроков исполнения*. Например: «В течение трех лет мы планируем сократить прогулы вдвое» или «Через два года мы надеемся уменьшить число продуктовых линеек на треть». Цели, подобные этим, делают административную работу более продуктивной. Неопределенные задачи типа «управление поведением работника» или «изучение мотивации клиента» вряд ли могут быть выполнены.

## СОВЕТ ДНЯ

Содержите немногочисленный административный аппарат. Установите четкие цели и сроки исполнения для всех его работников. Удостоверьтесь, что они непосредственно связаны с целями организации.

# Правила административного персонала

*Администратор, не имеющий опыта производственной работы, не будет пользоваться авторитетом; его станут называть теоретиком.*

**Н**икогда не назначайте кого-либо на административную работу, если он не проявил себя на нескольких производственных должностях. Если у административного работника нет исполнительского опыта, он будет слишком самонадеян в отношении производства, которое плановику всегда кажется очень простым. Часто молодых людей, только вчера выпорхнувших из коммерческих или юридических колледжей, назначают на довольно высокие административные посты в правительстве. Самоуверенность этих молодых людей и неприятие их рядовыми сотрудниками фактически гарантируют им полную непродуктивность.

Административная работа не должна быть основной карьерой, а только ее частью. После пяти-семи лет пребывания на административных должностях чиновникам следует возвращаться на производство и продолжительное время не принимать административных назначений. В противном случае они станут кулуарными лоббистами, «серыми кардиналами», «влиятельными лицами», «блестящими интриганами».

## СОВЕТ ДНЯ

Проводите ротацию административного штата, меняя местами исполнителей и администраторов.

## Роль связей с общественностью

*Понятие «связи с общественностью»  
приобрело скрытый смысл рекламы,  
лоббирования и отбеливания кого-либо.*

Для широкой публики связи с общественностью означают, по сути, переход от рекламы продукта к рекламированию его производителя. Но акцент нужно делать скорее на ознакомлении широкой общественности с проблемами компании, чем на убеждении в ее достоинствах и достижениях.

Любая корпорация существует в социуме, и каждое ее масштабное решение так или иначе влияет на него, следовательно, публика, осознанно или нет, реагирует на любое действие компании. Руководство корпорации должно анализировать эту реакцию. Принимая решение, ему нужно учитывать не только проблемы своего бизнеса, но и отношение общественности к этим проблемам. Таким образом, благодаря программе связей с общественностью топ-менеджмент и руководители филиалов должны получить информацию о настроениях в обществе и научиться понимать их причины.

### СОВЕТ ДНЯ

Осмыслите общественную реакцию на решения компании, отношение к ней общественности. Как вы оцениваете это отношение?

## Управление средним звеном менеджмента

*Регулируйте численность менеджеров среднего звена.*

Сейчас самое подходящее время для регулирования численности менеджеров среднего звена. Один из методов такого регулирования — *сокращение за счет упразднения вакансий*. Когда в результате увольнения, смерти или ухода на пенсию сотрудников появляются вакантные рабочие места, не заполняйте их в течение шести или восьми месяцев и наблюдайте за ситуацией. Если чрезвычайной потребности в вакансиях не возникло, упраздните их. В некоторых компаниях, опробовавших этот метод, через шесть месяцев исчезла приблизительно половина «вакансий». Второй способ сократить численность менеджеров среднего звена состоит в том, чтобы заменить продвижение по службе на увеличение объема работ. Единственный способ удовлетворить честолюбие молодых менеджеров и руководителей — сделать должность более важной, более ответственной и независимой, требующей большего напряжения. Наряду с этим пужно чаще использовать горизонтальные переводы на различные должности, повышая сотрудников по службе лишь в качестве награды за выдающиеся успехи.

Сорок лет назад я включил в анкету по оценке деловых качеств административно-управленческого персонала вопрос: готовы ли вы к продвижению по службе? Теперь я бы спросил: готовы ли вы к выполнению более важной, более ответственной задачи и к новым дополнительным обязанностям?

### СОВЕТ ДНЯ

Проанализируйте структуру компании, чтобы удостовериться в ее гибкости и эффективности. Используйте горизонтальные перемещения.



# Декабрь

- |    |   |   |    |   |   |
|----|---|---|----|---|---|
| 1  | ✧ | Работа социального эколога                            | 16 | ✧ | Обеспечение нового топ-менеджмента                |
| 2  | ✧ | Подготовка к периоду нестабильности                   | 17 | ✧ | Продвижение, разрушающее границы                  |
| 3  | ✧ | Новый предприниматель                                 | 18 | ✧ | Альянсы для прогресса                             |
| 4  | ✧ | Данные об издержках и стоимости                       | 19 | ✧ | Условия успешных альянсов                         |
| 5  | ✧ | Себестоимость, управляемая ценой                      | 20 | ✧ | Благие намерения                                  |
| 6  | ✧ | Расчет себестоимости по бизнес-процессам              | 21 | ✧ | Разглашение информации                            |
| 7  | ✧ | Затраты по цепочке ценностей                          | 22 | ✧ | Границы социальной ответственности                |
| 8  | ✧ | Добавленная стоимость как критерий производительности | 23 | ✧ | Духовные ценности                                 |
| 9  | ✧ | Бенчмаркинг и конкурентоспособность                   | 24 | ✧ | Жизнь в напряженном состоянии                     |
| 10 | ✧ | Размещение ресурсов                                   | 25 | ✧ | Песочный Кьеркегор                                |
| 11 | ✧ | Шесть правил успешного поглощения                     | 26 | ✧ | Возвращение демоса                                |
| 12 | ✧ | Стратегия бизнеса, а не финансовая стратегия          | 27 | ✧ | Уравнивание экономического и социального аспектов |
| 13 | ✧ | Вклад покупателя                                      | 28 | ✧ | Семейный бизнес                                   |
| 14 | ✧ | Объединяющее начало                                   | 29 | ✧ | Правила семейного бизнеса                         |
| 15 | ✧ | Уважение к приобретаемому бизнесу и его ценностям     | 30 | ✧ | Инновации для расширения возможностей             |
|    |   |   | 31 | ✧ | От осведомленности к информационной грамотности   |



# Работа социального эколога

*Если изменение уместно и значительно, какие возможности оно предлагает?*

**В** чем заключается работа социального эколога? Прежде всего, социальный эколог заботится об интересах общества, стремясь найти ответы на такие вопросы: информация о каких изменениях еще не стала доступна широкой общественности? Какие парадигмы изменились? Существуют ли какие-либо свидетельства, что это реальное изменение, а не плод человеческого воображения? И наконец, если это изменение уместно и значительно, какие возможности оно предлагает?

Простой пример — превращение знаний в ключевой ресурс. Событие, поставившее меня перед фактом происходящих перемен, — вступление в силу после Второй мировой войны в Соединенных Штатах Закона о правах военнослужащих. Этот закон дал право каждому вернувшемуся ветерану войны посещать колледж; обучение оплачивало государство. Это было целиком беспрецедентное событие. Я размышлял: «Как это влияет на ожидания, ценности, социальную структуру, занятость и другие явления?» Мы стояли явно на пороге больших перемен. Десятью годами позже, в середине 1950-х, можно было уверенно говорить об «обществе знаний» и «интеллектуальном труде», как о новом центре экономики, и об интеллектуальном работнике, как о новой господствующей рабочей силе.

## СОВЕТ ДНЯ

Выявите изменения, которые уже произошли, но еще не стали достоянием общности. Превратите в капитал предоставленные ими возможности.

## Подготовка к периоду нестабильности

*Во времена нестабильности первоочередная задача  
руководителя — помочь организации их пережить.*

**В**о время нестабильности первоочередная задача руководителя — помочь организации выдержать удар, выжить, приспособиться к внезапным переменам и воспользоваться новыми возможностями. Нестабильность, по определению, явление нерегулярное, нелинейное, беспорядочное, но она может быть спрогнозирована и управляема, а ее основные причины проанализированы.

Менеджмент должен быть готов к новой действительности. В наше время к ней привели изменения в структуре и динамике численности населения. Особенно значительны они в Японии и развитых странах Запада. Они уже повлияли на способы экономической интеграции в мире и, вероятно, приведут к новой «транснациональной конфедерации», основанной на разделении производства и рыночном контроле, заменив во многих сферах старую «многонациональную корпорацию», построенную на финансовом контроле. В результате демографических изменений создаются новые потребительские рынки и перестраиваются существующие. Перемены решительно изменяют рабочую силу, приближая достижение такого уровня развития, при котором будут существовать разные «рабочие силы», каждая со своими ожиданиями и характеристиками.

### СОВЕТ ДНЯ

Испытывает ли ваша организация влияние нестабильности? Какие меры необходимо принять, чтобы защитить компанию и добиться ее процветания в смутные времена?

# Новый предприниматель

*Развитие происходит по спирали:  
мы возвращаемся к предшествующей позиции,  
но на более высоком уровне.*

**М**ы снова вступаем в эру предпринимательства. Однако это не предпринимательство прошлого столетия, когда отдельный человек мог организовать бизнес, сам им управлять, поддерживать. Нам нужны люди, способные создать новую структуру предпринимательства, основанную на управленческих принципах последних восьмидесяти лет. Развитие, как известно, происходит по спирали: мы возвращаемся к предшествующей позиции или проблеме, но на более высоком уровне. Точно так же мы вернемся к предпринимательству, хотя и на другом уровне. Бизнесмену придется приобрести множество новых деловых качеств, основанных на принципах менеджмента.

## СОВЕТ ДНЯ

Укрепляйте культуру предпринимательства в своей компании.

# Данные об издержках и стоимости

*Невозможно достичь хороших результатов без достоверной информации об издержках и стоимости.*

Основная информация сосредоточена в стоимости, созданной для клиентов, и в использованных ресурсах. Концепции и методы бухгалтерского учета переживают сейчас период фундаментальных изменений. Новые инструменты бухгалтерского учета не только отличаются стилем ведения записей, но и основаны на иных концепциях бизнеса и определения результатов. Поэтому даже руководителю, далекому от бухгалтерской работы, например заведующему научно-исследовательской лабораторией, необходимо знать теорию и основные концепции измененного бухгалтерского учета. В число этих новых концепций и инструментов входят: учет затрат по видам деятельности, себестоимость на основе цены, затраты по цепочке ценностей, экономическая добавленная стоимость, бенчмаркинг.

При учете затрат по видам экономической деятельности учитываются все расходы на производство продукта до того момента, когда продажа продукта уже не позволяет объединить затраты и стоимость в одном методе учета (анализа).

## СОВЕТ ДНЯ

Приобретите книгу об учете затрат по видам деятельности и станьте знатком стратегических, концептуальных и процедурных проблем такого метода бухгалтерского учета.

# Себестоимость, управляемая ценой

*Проблема заключается не в технологии,  
а в менталитете.*

Западные компании традиционно начинали процесс ценообразования с расчета затрат, прибавляли к ним желаемый размер прибыли и устанавливали цену — это ценообразование по принципу «затраты плюс издержки». При расчете себестоимости «от цены» допустимые затраты — от проектных до эксплуатационных — обуславливаются ценой, которую клиент согласен платить. Последнюю же определяют маркетологи.

Межфункциональное подразделение начинает анализ затрат, принимая эту цену как заданную. Потом вычитается прибыль, необходимая как компенсация компании за капитальные инвестиции и риск, и получаются допустимые затраты на производство продукта. Затем сравнивается его потребительская ценность и допустимые затраты. При таком подходе к расчету себестоимости компания старается создать ценность для клиента, не выйти за допустимые пределы себестоимости и в то же время получить необходимую норму прибыли на вложенный капитал.

## СОВЕТ ДНЯ

Изучите принципы расчета цены и себестоимости, используемые в вашей компании. Цена рассчитывается «от затрат» или затраты «от цены»? Поставьте во главу угла создание ценности для потребителя и внедрите расчет себестоимости «от цены».

# Расчет себестоимости по бизнес-процессам

*Расчет себестоимости по бизнес-процессам  
требует нового способа мышления.*

Сейчас все шире используется способ расчета себестоимости по бизнес-процессам. Традиционно она рассчитывается последовательно от производства к обращению — от прямых трудовых и материальных затрат до накладных расходов. Наибольшую роль здесь играют затраты, связанные с производством, или материально-производственные затраты. Себестоимость по бизнес-процессам включает полную стоимостную цепочку, связанную с объектом расчета. Здесь также учитываются затраты на качество изделия и сервисные услуги.

Если определенный уровень качества и сервисные услуги предусматриваются на стадии разработки продукта, то расходы на конструирование и дизайн могут увеличиться, но гарантийные и эксплуатационные затраты, вероятно, снизятся, нивелируя увеличенные затраты в начале цепочки. И в отличие от традиционного расчета себестоимости такой способ включает все расходы на производство и продажу продукта.

## СОВЕТ ДНЯ

Расчет себестоимости по бизнес-процессам предполагает иной способ мышления, к которому нелегко привыкнуть бухгалтерам, работающим по-старому. Займитесь этой проблемой вместе со своими бухгалтерами.



# Затраты в цепочке ценностей

*Расчет затрат в цепочке ценностей требует унификации системы бухгалтерского учета в ее звеньях.*

**П**олная себестоимость продукта — это стоимость всего процесса его производства и поставки конечному потребителю, где даже самая крупная корпорация представляет собой одно звено. Поэтому компании пытаются перейти от расчета затрат лишь по собственным бизнес-процессам к расчету затрат по всей цепочке ценностей. При этом возникают определенные трудности, и для многих коммерческих структур такой переход будет нелегким. Он требует унификации или хотя бы совместимости систем бухгалтерского учета всех участников цепочки. Тем не менее каждый ведет бухгалтерский учет по-своему и убежден, что его система — единственно правильная. Кроме того, расчет затрат по цепочке ценностей требует обмена информацией между компаниями; однако даже в пределах одной компании работники не склонны ее разглашать. Но, несмотря на трудности, переход к расчету затрат по цепочке ценностей неизбежен. В противном случае даже эффективное производство неизбежно столкнется с увеличением затрат.

## СОВЕТ ДНЯ

Какие препятствия существуют в вашей компании для расчета затрат по цепочке ценностей? Найдите возможность преодолеть их и внедрите этот метод.

# Добавленная стоимость как критерий производительности

*Пока бизнес не приносит прибыли,  
превышающей стоимость его капитала,  
он не создает ценность, а уничтожает ее.*

**Р**асчет общего показателя производительности — одна из главных проблем, с которой сталкивается руководитель компании, где используется преимущественно умственный труд. В случае ручного труда, как правило, достаточно количественного измерения его результатов и продолжительности. Но если труд носит интеллектуальный характер или связан с обслуживанием населения, то следует оценивать не только его количество, но и качество. Но мы все еще не знаем, как это сделать. Показатель экономической добавленной стоимости (EVA) отражает превышение созданной компанией добавленной стоимости над всеми понесенными затратами, включая стоимость капитала, и тем самым измеряет совокупную производительность компании с учетом всех использованных ресурсов.

Пока бизнес не приносит прибыли, превышающей стоимость капитала, он не создает ценность, а разрушает ее. Именно поэтому растет популярность анализа EVA. Он показывает, в производстве каких продуктов или в каких видах деятельности достигнута высокая производительность и создается высокая ценность. После этого следует спросить себя, какую пользу можно извлечь из этих успехов.

## СОВЕТ ДНЯ

Вычислите EVA для производимого вашей компанией изделия или предоставляемой услуги.

# Бенчмаркинг и конкурентоспособность

*В соответствии с концепцией бенчмаркинга,  
для того чтобы быть конкурентоспособным,  
необходимо быть не менее успешным, чем лидер.*

**Б**лагодаря анализу экономической добавленной стоимости можно оценить конкурентоспособность бизнеса на мировом рынке, но к этому следует добавить бенчмаркинг. Этот инструмент поможет компании узнать, конкурентоспособна ли она в мировом масштабе. Лучшие производители часто находятся в конкурирующих компаниях в пределах отрасли, но иногда и в другой отрасли. Анализ добавленной стоимости и бенчмаркинг позволяют оценить общие показатели производительности и дают возможность управлять ими. Это пример новых средств и методов управления, которые должны применять руководители для того, чтобы ориентироваться в ситуации и контролировать ее. Используемые совместно, они представляют собой наилучшее из доступных средств.

## СОВЕТ ДНЯ

Используя бенчмаркинг, собирайте данные об изделии, услуге или процессе компании, сопоставимой с вашей, даже если она относится к другой отрасли. Сравните полученные данные с показателями своей компании, для того чтобы быть уверенным в ее конкурентоспособности.

# Размещение ресурсов

*Правильное распределение капитала  
и человеческих ресурсов определяет успех компании.*

**Р**аспределение капитала и исполнителей демонстрирует квалификацию менеджмента и определяет успех компании. К распределению человеческих ресурсов следует подходить не менее продуманно, чем к размещению капитала. Чтобы правильно инвестировать капитал, компания должна рассмотреть четыре показателя: прибыль на инвестированный капитал, период окупаемости, денежные потоки и текущую стоимость. Эти четыре критерия позволяют руководителю проанализировать предполагаемую инвестицию с разных точек зрения. Принимая решение, следует выбрать инвестиционный пакет, который демонстрирует лучшее соотношение возможностей и риска. Результаты инвестирования необходимо оценить посредством аудита и сравнить с ожидаемыми. Информация, собранная в ходе аудита, поможет принимать правильные решения при последующих инвестициях.

Решения о приеме на работу, увольнении и продвижении по службе — прерогатива руководителя. Принять их труднее, чем решения о размещении капитала. В компании нужно использовать системный подход к кадровым вопросам, который должен быть отработан очень скрупулезно: оценивать работников следует по ожидаемым результатам.

## СОВЕТ ДНЯ

Проведите критический анализ своих инвестиционных решений за прошлый год. Результаты соответствуют вашим ожиданиям? Просмотрите прошлогодние кадровые решения. Работники не разочаровали вас? Измените процедуру распределения ресурсов, введя анализ обратной связи.

## Шесть правил успешного поглощения

*Приходится признать, что лишь малую часть слияний и поглощений можно назвать успешными.*

**П**ричиной неудачных слияний и поглощений является игнорирование хорошо известных и проверенных правил. Существует шесть таких правил.

1. Успешное слияние или поглощение основано на стратегии бизнеса, а не на финансовой стратегии.
2. Успешность покупки определяется вкладом, который покупатель делает в приобретенную компанию.
3. Основной и приобретаемый бизнес должны иметь общее начало — рынки, маркетинг, технологии или ключевые компетенции.
4. Покупатель должен уважать бизнес, продукт и клиентов приобретенной компании, а также ее ценности.
5. Покупатель должен быть готов за короткий период обеспечить приобретенному бизнесу управление.
6. Успешное поглощение должно дать возможность быстрого продвижения по службе работникам как основного, так и приобретенного бизнеса.

### СОВЕТ ДНЯ

Оцените три потенциальных объекта поглощения с точки зрения этих правил.

# Стратегия бизнеса, а не финансовая стратегия

*Не существует продуктов по сниженным ценам.  
Покупатель обычно получает то, за что платит.*

Удачные слияния и поглощения базируются на бизнес-планах, а не на финансовых расчетах. Цели приобретения должны соответствовать стратегическим планам компании-покупателя, иначе оно, скорее всего, не оправдает ожиданий. Наиболее неудачной из известных мне сделок XX столетия можно считать приобретение Питера Грейса, CEO W. R. Grace. Собрав группу способных финансовых аналитиков, Питер поручил им добывать информацию по всему миру о компаниях с низким соотношением цены акции и дохода. Потом он скупил эти компании, как полагал, по сниженным ценам. Финансовый анализ каждой покупки был безупречен, однако стратегия бизнеса полностью отсутствовала.

В качестве иного примера можно назвать приобретение General Electric в период пребывания Джека Уэлча на посту CEO. Распирение, основанное на них, стало причиной роста продаж и доходов компании и последующего повышения ее рыночной стоимости. Конечно, не все они были успешными, имелась и одна крупная неудача — покупка брокерской компании. Но во всем остальном приобретения General Electric Capital были прекрасно подготовлены. В основе каждого лежит качественная стратегия бизнеса.

## СОВЕТ ДНЯ

Вспомните приобретение, сделанное вашей компанией. Что лежало в его основе — стратегия или финансы? Каков был результат?

## Вклад покупателя

*Успех приобретения определяется вкладом,  
который вносит компания-покупатель.*

**П**риобретение будет удачным только в том случае, если компания-покупатель думает о том, что может сделать для приобретаемого бизнеса, а не о том, что получить от него, независимо от степени привлекательности ожидаемой «синергии». Для того чтобы считать покупку удачной, финансовых аспектов недостаточно, должна быть еще какая-то польза. Она может быть различной — например, опытные менеджеры, передовые технологии или сильные позиции в распределении.

Покупка Citibank компанией Travelers была успешной, потому что покупатель тщательно продумал и спланировал, что он может сделать для повышения эффективности Citibank. Банк утвердился почти во всех странах мира и построил транснациональный менеджмент. Но его продукты были традиционными, в его деятельности преобладали дистрибутивные и управленческие функции. В то же время Travelers предоставляла множество продуктов, присущих коммерческому банку. Заслуга Travelers состоит в том, что она существенно увеличила объем операций превосходной всемирной системы распределения и управления Citibank, причем с помощью незначительных затрат.

### СОВЕТ ДНЯ

Прежде чем купить компанию, сосредоточьтесь на том, что вы можете сделать для нее, а не на ее внешней привлекательности.

## Объединяющее начало

*Необходима общность культуры —  
или хотя бы определенная близость.*

Успешная диверсификация посредством поглощения требует объединяющего стержня. Оба бизнеса должны иметь общие рынки или технологии, частично сопоставимый процесс производства тоже обеспечивает достаточное единство опыта и компетентности для объединения компаний. Без общего стержня в случае поглощения диверсификация не работает; одних финансовых связей недостаточно.

Один из примеров — большая французская компания, образованная путем слияния производителей предметов роскоши: шампанского и модной одежды, дорогих часов, духов и обуви ручной работы. Казалось бы, такой конгломерат нельзя считать удачным. Продукты не имеют ничего общего. Но все они приобретаются клиентами по причине, не связанной с полезностью или ценой: их покупают для статуса. Объединяющим началом участников такого альянса стала потребительская ценность товаров. Шампанское продается совсем иначе, чем одежда прет-а-порте, но покупается по той же причине.

### СОВЕТ ДНЯ

Планируя поглощение, удостоверьтесь в наличии общей культуры или близости культур у поглощающей и поглощаемой компаний.



## Уважение к приобретаемому бизнесу и его ценностям

*Приобретение должно иметь соответствующие характеристики.*

**П**риобретение не принесет пользы, если у служащих компании-покупателя нет уважения к продукту, рынкам и клиентам приобретаемого бизнеса. Многие крупные фармацевтические концерны покупали косметические компании, но при этом ни одна не добилась больших успехов. Фармацевты и биохимики — «серьезные» люди, от них зависит здоровье людей. Помада и ее покупатели не входят в круг их интересов. Однако книжные издательства, купленные крупными телевизионными компаниями, процветают, хотя книги не являются средством массовой информации, а их авторы и мечтать не могут о рейтингах телеведущих.

Рано или поздно приходится принимать решение. Люди, чувствующие себя некомфортно в бизнесе или не уважающие его продукт и пользователей, неизменно примут неправильное решение.

### СОВЕТ ДНЯ

Приобретайте только знакомый бизнес. Имеются ли сходные характеристики у двух компаний? Понимаете ли вы, что нужно уважать дело другой компании?

## Обеспечение нового топ-менеджмента

*Продавец воспринимает свой бизнес как ребенка.*

**В** течение года компания-покупатель должна обеспечить топ-менеджмент приобретенной компании. Покупателю нужно быть готовым к тому, что придется заменить ее руководящий состав. Люди, стоявшие во главе поглощенной компании, были начальниками, и они не захотят становиться менеджерами подразделений. Если они владельцы или совладельцы, слияние сделало их настолько богатыми, что они могут и покинуть компанию. Профессиональные управленцы тоже с легкостью находят другую работу.

Наем новых топ-менеджеров связан с риском — но эта игра не всегда приносит выигрыш. В частности, это относится к исполнительному директору — обычно именно он создал купленную вами компанию. Очень часто он даже инициирует приобретение. Как правило, он ожидает покупателя, способного сделать то, на что сам не может решиться — например, избавиться от старого работника — близкого друга, служившего компании верой и правдой, но отставшего от новых требований. Тем не менее бизнес, который эти люди продают, является их «ребенком». И когда им начинает распоряжаться кто-то другой, они считают своим долгом защищать «ребенка» от одного из бесчувственных «чужаков», которые сейчас им владеют.

### СОВЕТ ДНЯ

Проанализируйте последнее приобретение своей компании. Что произошло с его топ-менеджментом?

## Продвижение, разрушающее границы

*Сотрудники приобретенной компании стремятся  
защитить свой бизнес от «них».*

Даже если все правила честно соблюдены, многие поглощения приносят разочарование, и требуется длительное время для изменения настроения людей. Юридически приобретенный бизнес становится частью компании, которая его купила. Но политически его сотрудники превращаются в защитников своего бизнеса от «них» — работников компании-покупателя. А люди последней думают и поступают аналогичным образом. Иногда может смениться целое поколение, прежде чем эти невидимые барьеры разрушатся. Поэтому крайне важно, чтобы в течение первых месяцев после поглощения несколько работников с обеих сторон получили повышение по службе, разрушая границы между «нами» и «ими». Так обе стороны увидят в поглощении благоприятную возможность для себя.

Необходимо убедить менеджеров обеих компаний, что поглощение обещает им личные выгоды. Речь идет не только о высшем руководстве, но и о молодых руководителях и специалистах, то есть о людях, от преданности и усилий которых зависит любой бизнес. Опутив себя в результате поглощения загнанными в угол, они «проголосуют ногами» и, несомненно, найдут работу быстрее, чем высшее руководство.

### СОВЕТ ДНЯ

Продвигайте людей, разрушая границы между двумя компаниями.

## Альянсы для прогресса

*Бизнес должен не ограничиваться юридическими рамками, а охватывать весь спектр экономических возможностей.*

**Р**ост и расширение бизнеса в разных частях мира все меньше основывается на слияниях и поглощениях или создании новых компаний, а все больше — на альянсах, партнерстве, совместных проектах и всех видах отношений с компаниями других стран. Теперь бизнес расширяется за счет экономических, а не юридических структур.

Предпочтение, отдаваемое партнерству всех видов, а не полной собственности и контролю, объясняется тем, что приходится действовать как в глобальной экономике, так и в национальной. Партнерство эту проблему окончательно не решает, но значительно ослабляет конфликт между экономической и юридической составляющими.

### СОВЕТ ДНЯ

Очень успешная американская компания построила много заводов в Южной Америке. Менее известная сформировала альянсы с южноамериканскими компаниями. Первая потерпела сокрушительную неудачу, тогда как вторая добилась успеха. Объясните это, опираясь на приведенные выше рассуждения.

## Условия успешных альянсов

*Альянсы часто испытывают трудности, став уже успешными.*

**Х**отя в первые годы деятельности альянсы рунутся не менее часто, чем молодой, неокрепший бизнес, они с завидным постоянством попадают в сложную ситуацию, став успешными. Когда все наконец стабилизируется, становится очевидным, что цели и задачи партнеров несовместимы.

Проблемы можно предвидеть и предотвратить, придерживаясь следующих правил.

1. До того как заключить альянс, все стороны должны обдумать свои цели и цели их совместного «детипа».
2. Очень важно предварительно оговорить условия управления совместным бизнесом.
3. Каждый партнер должен предусмотреть в своей структуре должность ответственного за отношения с общим бизнесом и членами альянса. Лучше поручить все эти «связи» руководителю высшего звена.
4. Нужно заключить предварительную договоренность о разрешении возможных конфликтов. В оптимальном варианте стороны согласятся прибегнуть к услугам уважаемого арбитра, чей вердикт будет принят всеми как окончательный.

### СОВЕТ ДНЯ

Альянсы часто представляются опасными. Какие риски подстерегают при вступлении в альянс?

# Благие намерения

*Государственные учреждения всеми силами стремятся к максимизации, а не к оптимизации.*

Самым большим препятствием на пути инновационного процесса является то, что государственные учреждения считают смыслом своего существования «благодетельствование». Значит, они оценивают свои задачи с точки зрения морали, а не экономики. Экономическое мышление направлено на поиск такого размещения ограниченных ресурсов, которое позволяет получить большую выгоду. Если же кто-то «делает добро», то никто не оценивает то, как можно сделать «лучше». В таком случае неспособность достичь цели трансформируется в удвоение усилий.

Лидер инициативы «Пищевая индустрия в борьбе с голодом» заявил: «Нашу миссию нельзя считать выполненной, пока хотя бы один ребенок на земле ложится спать голодным». Если бы он сказал: «Наша миссия будет выполнена, если мы через существующие каналы распределения обеспечим как можно больше детей необходимым количеством пищи», его бы попросту уволили. Однако если цель — максимизация, то она никогда не может быть достигнута. Это объясняется тем, что после достижения оптимального результата дополнительные затраты увеличиваются экспоненциально, в то время как дополнительные выгоды уменьшаются в той же пропорции. Чем ближе государственное учреждение к достижению своих целей, тем больше разочарований его ожидает и тем тяжелее ему придется работать.

## СОВЕТ ДНЯ

Общественная организация Prison Fellowship стремится уменьшить количество повторных преступлений. Почему было бы недальновидно с ее стороны поставить цель полностью искоренить рецидивизм?

# Разглашение информации

*Разглашение информации этически неоднозначно.*

В дебатах по поводу корпоративной этики большое внимание уделяется проблеме информирования общественности, в частности защите тех, кто разглашает служебную информацию, от мести со стороны компании. Это звучит пафосно. Конечно, подчиненный имеет право, и даже обязанность, привлекать внимание общественности и критиковать своего работодателя, не говоря уже о случаях нарушения закона руководством компании. Но в контексте этики подобное поведение воспринимается довольно неоднозначно.

Несомненно, встречаются такие грубые нарушения норм поведения и законов со стороны руководства компании, что подчиненный не может молчать. Молчание в данном случае будет уголовным преступлением. Но в других случаях? Разглашение информации разрушает узы доверия, связывающие начальника с подчиненным, и приводит к тому, что работники теряют веру в готовность и способность руководителя защищать их.

## СОВЕТ ДНЯ

Закон Сарбейнса — Оксли поощряет разглашение информации в случае корпоративной коррупции. Как он влияет на связь между руководителем и подчиненными?

## Границы социальной ответственности

*Бизнесу недостаточно быть успешным — он должен еще делать добро. Но чтобы делать добро, бизнес должен быть успешным.*

Выйдя за пределы экономической деятельности и приняв на себя непоносимую социальную ответственность, компания вскоре начинает испытывать трудности.

Корпорация Union Carbide не была социально ответственной, когда открыла завод в Вене в Западной Вирджинии с целью снижения уровня безработицы. Это было безответственно. Производство с устаревшим оборудованием, убыточное почти с самого начала, в лучшем случае едва держалось на плаву. Следовательно, компания не могла брать на себя социальную ответственность как изначально неприбыльный бизнес. Вот почему Union Carbide так долго сопротивлялась требованиям модернизировать производство. Эти требования руководство не могло предвидеть в конце 1940-х годов, когда проблема занятости вытесняла на задний план заботу об окружающей среде. Но за близорукость всегда приходится расплачиваться. Забыв о социальной ответственности, вы только увеличиваете ущерб.

### СОВЕТ ДНЯ

Почему, чтобы «делать добро», организация должна хорошо работать?



## Духовные ценности

*Спассти может только сострадание — невыразимое  
чувство моей ответственности за все, что происходит  
с остальными детьми Всевышнего.*

Обществу нужно вернуться к духовным ценностям. К сожалению, стремление к материальному изобилию отдаляет большинство людей от духовности. Однако для выживания человечество должно глубоко ощутить, что *вы и я* — одно целое; об этом твердят все религии. В эпоху террора, массовых убийств, как, например, сейчас, человеку, возможно, приходится окружать себя непробиваемой броней бессердечия и грубости. Без такой брони многие впадут в отчаяние и безысходность. Однако бесчувственность — страшное заболевание разума и души. Оно очень опасно, так как содействует, хотя бы косвенно, жестокости и преследованиям. Мы знаем, что этический гуманизм XIX века не смог помешать превращению человека в зверя.

Человек сможет выжить в сегодняшнем мире, только если подтвердит, что он не только биологическое, но и духовное существо, созданное Богом, живущее по воле Создателя и подвластное ему. Только духовный человек способен понять, что прямая угроза физического уничтожения не лишает смысла его существование, не уменьшает его значимости и ответственности.

### СОВЕТ ДНЯ

Можем ли мы сохранить свою значимость и ответственность в случае непосредственной угрозы для жизни, не обладая духовными ценностями?

# Жизнь в напряженном состоянии

*Согласно Кьеркегору, человек всегда живет в напряженном состоянии, потому что ему приходится проявлять одновременно и духовную сущность, и общественное начало.*

**Р**азрушение рационального характера общества и рациональной взаимосвязи между личностью и обществом — наиболее насущное требование современности.

Общество должно дать человеку возможность умереть без отчаяния, и оно может сделать это единственным путем: если ты всего лишь листочек на дереве человечества, клетка тела общества, то твоя смерть — просто элемент коллективной регенерации. Но тогда и жизнь твоя — только некий функциональный процесс внутри жизни целого, лишенный всякого самостоятельного значения. Следовательно, бездумное провозглашение индивидуальной значимости человеческого существования, приводит к отчаянию. А отчаяние ведет только к тоталитаризму. Человек *может* жить без отчаяния; такую жизнь он обретает в вере. Вера — это убежденность в том, что в Боге невозможное возможно, время есть вечность, а жизнь и смерть имеют смысл.

## СОВЕТ ДНЯ

Подумайте над следующим утверждением: «Человек всегда живет в напряженном состоянии, потому что ему приходится проявлять одновременно и духовную сущность, и общественное начало».

# Немодный Кьеркегор

*Вера дает человеку силы умереть, но она же дает ему силы жить.*

**М**оя работа протекает в обществе. Однако еще в далекие дни юности я знал, что моя жизнь имеет еще и экзистенциальное измерение, которое выходит за пределы общественной жизни.

Хотя вера, по Кьеркегору, не может преодолеть одиночество и негармоничность человеческого существования, она может сделать его приемлемым, придавая ему значимость. Философия тоталитаризма дает человеку возможность умереть (оправдывает смерть). Опасно недооценивать силу этой философии, потому что во времена горя и страданий, катастроф и ужаса очень важно умение принять смерть. Однако этого недостаточно. Согласно Кьеркегору, вера тоже учит человека принимать смерть, но она же придает значимость его жизни, оправдывает ее. Вера — это убежденность в том, что в Боге невозможное возможно, время есть вечность, а жизнь и смерть имеют смысл. Вера убеждает, что человек есть творение Бога — не автономное, не господствующее, не совершенное, не центральное, но наделенное ответственностью и свободой. Признавая это, человек преодолевает одиночество. Он уверен, что Бог всегда с ним, даже в час смерти.

## СОВЕТ ДНЯ

Фетишизация общества рано или поздно подводит. Найдите цель, которая поддерживает ваше существование как члена социума, так и как личности.

## Возвращение демоса

*Если свобода несовместима с безопасностью,  
массы проголосуют за безопасность.*

**М**ассы готовы отвергнуть свободу, если это обещает восстановить рациональное устройство мира. Если свобода несовместима с равенством, они откажутся от нее. Если свобода несовместима с безопасностью, они предпочтут безопасность. Вопрос, быть или не быть свободным, окажется второстепенным, потому что свобода не помогает поддержанию порядка. Поскольку народ противостоит «свободному» обществу, появляется соблазн заклеить свободу и спастись от безысходности, отказавшись от свободы.

### СОВЕТ ДНЯ

Приведенная выше цитата — из тех, что оправдывают захват нацистами Европы, для того чтобы избавить народ от войны и депрессии. Почему при отсутствии жесткого управления общество соглашается на строгую регламентацию и тоталитаризм?

# Уравнивание экономического и социального аспектов

*В основе кризиса нашего времени лежит отсутствие функционирующего индустриального общества.*

Для благополучного социального и политического существования человеку необходимо функционирующее общество точно так же, как воздух, чтобы выжить как биологический вид. Однако потребность в функционирующем обществе вовсе не означает, что человек имеет его. Нельзя назвать «обществом» неорганизованную толпу людей, охваченных паникой во время катастрофы. Это не общество, хотя и группа людей. Паника фактически разрушает общество. Единственная возможность преодолеть ее — восстановить общество с гражданскими ценностями, дисциплиной, общественной властью и взаимосвязями.

Социальная жизнь невозможна без общества; однако бывают периоды, когда она практически замирает. Опыт западной цивилизации на протяжении последних двадцати пяти лет позволяет сказать, что социальная жизнь не служит неопровержимым доказательством существования функционирующего общества.

## СОВЕТ ДНЯ

Приведенный выше отрывок был написан в годы Второй мировой войны. В нем констатируется, что столетия индустриального прогресса не сопровождались столь же интенсивным прогрессом в других областях жизни. Должна ли экономическая составляющая общества превалировать над духовной, социальной и политической?

# Семейный бизнес

*Множество компаний управляются семьями.*

Повсюду в мире, включая США и другие развитые страны, бизнес контролируется и управляется семьями. Причем семейный бизнес не ограничивается малыми и средними компаниями — семьи управляют крупнейшими в мире корпорациями. Компания DuPont, управляемая членами одной семьи на протяжении 170 лет (от основания в 1802 году до передачи профессиональному менеджменту в середине 1970-х), выросла в крупнейшего транснационального гиганта. Спустя два столетия после того, как никому не известный мелкий дилер послал сыновей открыть банки в Европе, финансовые учреждения мировой величины, носящие имя Ротшильда, по-прежнему управляются Ротшильдами.

В то же время учебники по менеджменту и учебные курсы обычно ссылаются на находящиеся в акционерной собственности и профессионально управляемые компании, очень редко упоминая о семейном бизнесе. Конечно, между профессионально управляемым и семейным бизнесом нет различий в том, что касается исследований, маркетинга или бухгалтерского учета. Но в сфере менеджмента семейный бизнес требует собственных и очень специфических правил, которые должны жестко соблюдаться. В противном случае он не сможет выжить, не говоря о процветании.

## СОВЕТ ДНЯ

Менее 30% компаний, находящихся в семейной собственности, выживают во втором поколении; только 10% — в третьем и всего 4% — в четвертом (Family Magazine, июнь 2004 года). Подумайте, почему семейный бизнес чахнет от поколения к поколению.

# Правила семейного бизнеса

*Ключевым в словосочетании «семейный бизнес» должно быть не слово «семья», а «бизнес».*

**П**ервое правило семейного бизнеса: члены семьи не работают в нем, если не обладают такими же способностями и старательностью, как любой, кто не является членом семьи. *Второе правило:* независимо от того, сколько членов семьи являются топ-менеджерами компании и насколько они эффективны, руководящую должность на самом верху всегда занимает человек, не принадлежащий к семье. Как правило, это или финансовый директор, или директор по исследованиям — именно эти две должности требуют высокой квалификации. *Третье правило:* ключевые позиции в семейных предприятиях (возможно, за исключением очень небольших) занимают профессионалы, не являющиеся членами семьи.

Даже семейный бизнес, который ведется с тщательным соблюдением трех правил, часто попадает в сложное положение и разрушается из-за *преемственности менеджмента*. В результате потребности бизнеса и желания семьи вступают в противоречие. В этом случае единственное решение — доверить высшую должность аутсайдеру, который не представляет собой ни часть семьи, ни часть бизнеса.

## СОВЕТ ДНЯ

Поинтересуйтесь топ-менеджментом семейного бизнеса. Спросите членов семьи, кому они планируют передать управление «в следующем поколении». Оцените, на чем основан план — на интересах семьи, бизнеса или на сочетании этих интересов.

# Инновации для расширения возможностей

*Что мешает постоянному повышению  
эффективности?*

**Х**арактерная черта новатора — способность видеть системность в том, что для остальных представляет собой набор разрозненных, не связанных между собой элементов. Это позволяет отыскать и восполнить малейшую упущенную деталь, которая преобразует существующие элементы и представит их в новом свете. Чтобы найти сферы, где необходимо новаторство, следует ответить на вопросы: что мешает эффективной работе? Как повлиять на экономические результаты? Как увеличить отдачу от ресурсов?

Сформулировать потребность — не значит удовлетворить ее. Но формулирование потребности дает возможность описать желаемые результаты и оценить вероятность их достижения. Инновационная деятельность позволяет задействовать потенциал бизнеса для создания будущего.

## СОВЕТ ДНЯ

Задайте себе три приведенных выше вопроса.



# От осведомленности к информационной грамотности

*Руководитель и работник умственного труда располагают  
только одним инструментом — информацией.*

**И**менно информация делает организацию целостной. Кроме того, она делает труд работников умственного труда эффективным. Организации и отдельные исполнители должны знать, какие им нужны сведения и как их получить. Для того чтобы эффективно использовать информацию, ее нужно уметь организовать.

Двигаясь от понимания данных к информационной грамотности, предприниматель должен ответить на два принципиальных вопроса: какая информация соответствует потребностям его организации? какая информация нужна ему? Чтобы ответить на них, необходимо рассмотреть такие аспекты своей деятельности:

- какова ваша работа и что вы хотите в ней улучшить;
- какую пользу вы приносите организации;
- каковы принципы работы вашей организации.

Вам потребуется три различных вида информации: внешняя, внутренняя и перекрестная. Ваш успех и успех вашей организации зависят от правильности ответов на эти вопросы.

## СОВЕТ ДНЯ

Ответьте на следующие вопросы: какова суть моей работы? каким должен быть мой вклад? каковы принципы работы моей организации? Затем ответьте на вопросы: какая информация нужна моей организации? какая информация нужна мне?

# Список источников

## КНИГИ

Adventures of a Bystander («Похождения наблюдателя»)

12 февраля, 21 апреля, 22 апреля, 25 апреля, 23 июня

The Age of Discontinuity («Эпоха разрыва. Ориентиры для нашего меняющегося общества»)

2 января, 4 января, 18 января, 1 февраля, 4 февраля, 19 февраля, 6 мая, 10 мая, 30 октября, 22 октября, 24 октября, 25 октября, 1 ноября, 3 декабря

Concept of the Corporation («Концепция корпорации»)

16 февраля, 27 мая, 25 июня, 20 октября, 18 ноября, 29 ноября

Drucker on Asia («Друкер об Азии»)

24 января, 25 января, 7 июня, 22 июня, 31 августа, 1 октября

The Ecological Vision («Экологический подход»)

2 января, 17 января, 21 января, 22 января, 26 января, 10 февраля, 20 февраля, 9 марта, 15 марта, 18 марта, 27 апреля, 28 апреля, 21 мая, 31 мая, 2 июня, 3 июня, 4 июня, 5 июня, 7 августа, 8 августа, 17 ноября, 1 декабря, 21 декабря, 24 декабря, 25 декабря

The End of Economic Man («Конец экономического человека»)

20 января, 28 июня, 17 октября, 18 октября, 24 декабря, 26 декабря

The Essential Drucker («Энциклопедия менеджмента»)

8 апреля, 18 апреля

The Effective Executive («Эффективный руководитель»)

5 января, 15 января, 7 апреля, 1 сентября, 2 сентября, 3 сентября, 4 сентября, 5 сентября, 6 сентября, 8 сентября, 16 сентября, 20 сентября, 2 октября, 3 октября, 4 октября, 5 октября, 7 октября, 8 октября, 9 октября, 10 октября, 11 октября, 13 октября, 14 октября

The Frontiers of Management («Границы менеджмента»)

27 января, 2 марта, 4 марта, 1 апреля, 11 мая, 6 июня, 22 сентября, 26 октября, 27 ноября, 28 ноября, 11 декабря, 13 декабря, 14 декабря, 15 декабря, 16 декабря, 17 декабря

## A Functioning Society («Функционирующее общество»)

31 января, 19 марта, 12 апреля, 13 апреля, 18 апреля, 28 октября,  
18 ноября

## The Future of Industrial Man («Будущее промышленного человека»)

19 января, 31 января, 13 февраля, 17 февраля, 24 февраля, 16 октября,  
27 декабря

## Innovation and Entrepreneurship («Бизнес и инновации»)

10 февраля, 6 марта, 13 июля, 14 июля, 15 июля, 16 июля, 17 июля,  
18 июля, 19 июля, 20 июля, 21 июля, 22 июля, 4 августа, 6 августа,  
10 августа, 11 августа, 12 августа, 13 августа, 16 августа, 17 августа,  
18 августа, 19 августа, 20 августа, 21 августа, 22 августа, 23 августа,  
24 августа, 20 декабря

## Landmarks of Tomorrow («Ориентиры будущего»)

29 марта, 4 апреля, 23 декабря

## Management: Tasks, Responsibilities, Practices («Менеджмент: задачи, обязанности, практика»)

1 января, 10 января, 16 января, 28 января, 27 февраля, 28 февраля,  
29 февраля, 7 марта, 13 марта, 29 марта, 2 апреля, 3 апреля, 6 апреля,  
9 апреля, 16 апреля, 29 апреля, 20 июня, 21 июня, 27 июня, 1 июля,  
3 июля, 23 июля, 26 июля, 1 августа, 2 августа, 3 августа, 28 августа,  
10 сентября, 21 сентября, 23 сентября, 24 сентября, 25 сентября,  
26 сентября, 27 сентября, 28 сентября, 29 сентября, 30 сентября,  
6 октября, 12 октября, 8 ноября, 9 ноября, 11 ноября, 12 ноября,  
14 ноября, 15 ноября, 16 ноября, 21 ноября, 22 ноября, 23 ноября,  
24 ноября, 25 ноября, 26 ноября, 22 декабря

## Management Challenges for the 21st Century («Менеджмент. Вызовы XXI века»)

5 января, 6 января, 7 января, 8 января, 8 февраля, 25 февраля, 1 марта,  
2 марта, 3 марта, 9 марта, 11 марта, 14 марта, 15 марта, 25 марта,  
28 марта, 1 мая, 3 мая, 6 мая, 13 мая, 20 мая, 23 мая, 24 мая, 25 мая,  
26 мая, 28 мая, 1 июня, 10 июня, 7 июля, 8 июля, 9 июля, 10 июля,  
11 июля, 5 сентября, 11 сентября, 12 сентября, 13 сентября, 14 сентября,  
15 сентября, 17 сентября, 18 сентября, 19 сентября, 2 ноября,  
3 ноября, 4 ноября, 5 ноября, 10 ноября, 16 ноября, 18 ноября,  
4 декабря, 5 декабря, 6 декабря, 7 декабря, 8 декабря, 9 декабря,  
10 декабря, 18 декабря, 31 декабря

## Managing for the Future («Управление ради будущего»)

22 мая, 18 июня, 30 июня, 25 июля, 5 августа, 19 декабря

Managing for Results («Эффективное управление предприятием»)

5 марта, 23 апреля, 6 июля, 28 июля, 14 августа, 15 августа, 30 декабря

Managing in a Time of Great Change («Управление в период больших перемен»)

5 января, 10 февраля, 9 марта, 24 марта, 24 апреля, 2 мая, 7 мая, 9 мая, 19 мая, 29 июня, 1 июля, 2 июля, 3 июля, 4 июля, 5 июля, 24 июля, 27 июля, 9 сентября, 8 ноября, 28 декабря, 29 декабря

Managing in the Next Society («Управление в обществе будущего»)

9 января, 30 января, 5 февраля, 26 февраля, 1 марта, 10 марта, 21 марта, 22 марта, 23 марта, 26 марта, 27 марта, 1 мая, 4 мая, 6 мая, 8 мая, 12 мая, 13 мая, 14 мая, 15 мая, 16 мая, 17 мая, 18 мая, 13 июня, 14 июня, 24 июня, 9 августа, 19 октября

Managing in Turbulent Times («Управление в смутные времена»)

5 января, 2 февраля, 8 марта, 20 марта, 3 августа, 2 декабря

Managing the Non-Profit Organization («Менеджмент некоммерческой организации. Принципы и практика»)

5 апреля, 6 апреля, 8 апреля, 10 апреля, 11 апреля, 15 апреля, 17 апреля, 19 апреля, 20 апреля, 8 июня, 9 июня, 11 июня, 7 сентября, 29 октября, 30 октября, 31 октября, 6 ноября, 7 ноября

The New Realities («Новая действительность»)

12 января, 13 января, 11 февраля, 14 февраля, 30 марта, 31 марта, 5 мая, 11 мая, 13 мая, 25 октября, 27 октября

The New Society («Новое общество»)

14 января, 30 апреля, 20 ноября

The Pension Fund Revolution («Революционные преобразования в пенсионном фонде»)

16 июня, 17 июня, 19 июня

Post-Capitalist Society («Посткапиталистическое общество»)

18 января, 1 февраля, 3 февраля, 7 февраля, 9 февраля, 15 февраля, 18 февраля, 22 февраля, 23 февраля, 7 мая, 22 мая, 29 мая, 30 мая, 15 июня, 21 октября, 19 ноября

The Practice of Management («Практика менеджмента»)

3 января, 15 января, 23 января, 29 января, 21 февраля, 9 марта, 12 марта, 16 марта, 17 марта, 13 ноября, 15 ноября

Driving Change («Проведение изменений» — модуль 8116)

14 июля, 15 июля, 16 июля, 17 июля, 19 июля, 20 июля

The Elements of Decision Making («Элементы принятия решений» — модуль 8104)

5 октября, 7 октября, 8 октября, 9 октября, 10 октября, 11 октября, 12 октября, 14 октября

Entrepreneurial Strategies («Стратегии предпринимательства» — модуль 8110)

16 августа, 17 августа, 18 августа, 19 августа, 20 августа, 21 августа, 22 августа, 23 августа, 24 августа

The Five Deadly Business Sins («Пять смертных грехов бизнеса» — модуль 8108)

24 марта, 24 июля, 27 июля

From Data to Information Literacy («От данных к информационной грамотности» — модуль 8115)

3 марта, 25 марта, 7 июля, 2 ноября, 3 ноября, 4 декабря, 5 декабря, 6 декабря, 8 декабря, 9 декабря, 10 декабря, 31 декабря

Knowledge Worker Productivity («Производительность работников умственного труда» — модуль 8105)

8 января, 24 мая, 25 мая, 28 мая

Managing Oneself («Управление собой» — модуль 8101)

1 июня, 12 сентября, 13 сентября, 14 сентября, 15 сентября, 17 сентября

Managing the Boss («Управление боссом» — модуль 8103)

16 сентября

The Next Society («Новое общество» — модуль 8114)

9 января, 14 марта, 23 марта, 27 марта, 3 мая, 14 мая, 15 мая, 16 мая, 17 мая, 14 июня, 9 августа, 19 сентября

People decisions («Решения, касающиеся людей» — модуль 8102)

18 апреля, 19 апреля, 21 сентября

Permanent Cost Control («Непрерывный контроль затрат» — модуль 8109)

28 июля, 29 июля, 30 июля, 31 июля

The Successful Acquisition («Успешное поглощение» — модуль 8106)

11 декабря, 12 декабря, 13 декабря, 14 декабря, 15 декабря, 16 декабря, 17 декабря



# Об авторах

**П**итер Друкер родился в семье ведущего венского адвоката и известного либерала Адольфа Друкера в 1909 году в Вене. В 1931 году во Франкфурте Друкер получил ученую степень доктора юриспруденции. Это была первая из девятнадцати докторских степеней, которые впоследствии были ему присвоены в различных университетах США, Бельгии, Великобритании, Испании, Японии и Швейцарии. В 1937 году после насильственного присоединения Австрии к фашистской Германии вместе с семьей он эмигрировал в США. В Америке Друкер преподавал в ведущих университетах: более двадцати лет — в Нью-Йоркском университете, затем с 1971 года читал курс социологии и менеджмента в аспирантуре при Университете Клермонта. В 1984 году его именем была названа Высшая школа менеджмента этого университета. Последний курс Друкер выпустил весной 2002 года.

Как консультант Питер Друкер работал со многими крупнейшими корпорациями, включая General Electric, Coca-Cola, Citicorp, IBM и Intel. Он консультировал таких известных руководителей, как Джек Уэлч из GE, Алан Лафли из Procter & Gamble, Энди Гроув из Intel и Соичиро Тойода из Toyota. Даже в 95 лет он продолжал консультировать.

Питер Друкер также консультировал различные правительственные ведомства США, Канады и Японии. Кроме того, он бесплатно работал с множеством некоммерческих организаций, помогая им добиться успеха.

Питер Друкер — автор 39 книг и множества статей по проблемам управления. В своих работах он предсказал основные направления развития второй половины XX века, включая приватизацию и децентрализацию, рост экономики Японии, решающее значение маркетинга и возникновение информационного общества, предполагающего пожизненное обучение. В последние годы жизни Друкер трезво и критически оценивал плоды своего труда — структуры современных корпораций — и предлагал способы их переустройства.

Скончался Друкер 11 ноября 2005 года в возрасте 95 лет.

Джозеф Макьярелло — долгое время поддерживал дружеские и профессиональные отношения с Питером Друкером. Обладатель докторской степени по экономике Нью-Йоркского университета, преподает менеджмент в школе менеджмента Питера Друкера и Масатоши Ито.



**Максимально полезные  
книги от издательства  
«Манн, Иванов и Фербер»**

# Об издательстве

## Как все начиналось

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй — «Маркетинг на 100%: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с большими и сильными конкурентами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы — начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

## Как мы работаем

- Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.
- Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы можете прочитать на сайте нашего издательства [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru) в разделе «Как мы издаем книги»).
- Дизайн для наших первых книг мы заказывали у Артемия Лебедева. Это дорого, но красиво и очень профессионально. Сейчас мы делаем обложки с другими дизайнерами, но планка, поднятая Лебедевым, как нам кажется, не опускается.

Мы знаем: наши книги помогают делать вашу карьеру быстрее, а бизнес — лучше.

Для этого мы и работаем.

С уважением,

Игорь Манн,

Михаил Иванов,

Михаил Фербер

# Предложите нам книгу!

Когда я не умел читать на английском бегло, я часто думал: «Как много я пропускаю! Какое количество книг выходит на английском языке и как ничтожно мало издается на русском!»

Потом я научился читать на английском, но проблемы мои не закончились. Я не умел читать на немецком, японском, китайском, итальянском, французском языках... И мимо меня проходило (и проходит) огромное количество хороших деловых книг, изданных на этих и других языках. И точно так же они проходят мимо вас — я не думаю, что среди нас много полиглотов.

Потом вышла моя книга «Маркетинг на 100%», где в одном из приложений были опубликованы рецензии на более чем 60 лучших, на мой взгляд, книг из тех 300, которые я прочитал на английском. Издательства деловой литературы начали издавать их одну за другой — и ни слова благодарности, ни устно, ни письменно.

Теперь я сам немного издатель. Поэтому хочу обратиться к таким же активным читателям, как я. Предложите нам хорошую книгу для издания или переиздания!

## Мы вам твердо обещаем три вещи

- Во-первых, если книга стоящая — деловая и максимально полезная, то мы обязательно издадим или переиздадим ее (если права на нее свободны).
- Во-вторых, мы обязательно укажем в самой книге и на ее странице на нашем сайте, кем она была рекомендована. Читатели должны знать, кому они обязаны тем, что у них в руках отличная книга.
- В-третьих, мы подарим вам три экземпляра этой книги, и один будет с нашими словами благодарности.

Мы внимательно читаем все письма. Если предложенная вами книга заинтересует нас, мы обязательно свяжемся с вами.

И если вы хотите проверить твердость наших обещаний, то заполните, пожалуйста, специальную форму на нашем сайте [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

Мы ждем!

*Игорь Манн*

# Где купить наши книги

## Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например, для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: (495) 792-43-72, [b2b@mann-ivanov-ferber.ru](mailto:b2b@mann-ivanov-ferber.ru)

## Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — Торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное, Белокаменное ш., д. 1,  
(495) 411-50-74, [reception@eksmo-sale.ru](mailto:reception@eksmo-sale.ru)

### *Санкт-Петербург*

ООО «СЗКО», 193029, г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской обороны,  
д. 84, лит. «Е»; +7 (812) 365-46-03 / 04, [server@szko.ru](mailto:server@szko.ru)

### *Нижний Новгород*

Филиал ТД «Эксмо» в Нижнем Новгороде  
603074, г. Нижний Новгород, ул. Маршала Воронова, д. 3;  
+7 (831) 272-36-70, 243-00-20, 275-30-02, [reception@eksmonn.ru](mailto:reception@eksmonn.ru)

### *Ростов-на-Дону*

ООО «РДЦ Ростов-на-Дону», 344091, г. Ростов-на-Дону, пр-т Стачки,  
д. 243а; +7 (863) 220-19-34, 218-48-21, 218-48-22, [info@rnd.eksmo.ru](mailto:info@rnd.eksmo.ru)

### *Самара*

ООО «РДЦ Самара», 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;  
+7 (846) 269-66-70 (71...79), [RDC@samara.eksmo.ru](mailto:RDC@samara.eksmo.ru)

### *Екатеринбург*

ООО «РДЦ Екатеринбург», 620007, г. Екатеринбург, ул. Прибалтийская, д. 24а; +7 (343) 378-49-45 (46...49)

### *Новосибирск*

ООО «РДЦ Новосибирск», 630105, г. Новосибирск, ул. Липовая, д. 114; +7 (383) 289-91-42; [eksmo-nsk@yandex.ru](mailto:eksmo-nsk@yandex.ru)

### *Хабаровск*

Филиал «РДЦ Новосибирск» в Хабаровске, 680000, г. Хабаровск, пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1; +7 (4212) 21-83-81, [eksmo-khv@mail.ru](mailto:eksmo-khv@mail.ru)

### *Казахстан*

«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, д. 3а, +7 (727) 251-58-12, 251-59-90 (91, 92, 99), [RDC-Almaty@mail.ru](mailto:RDC-Almaty@mail.ru)

# Мы в Facebook!

Присоединяйтесь к нам в Facebook! Все самое интересное из первых рук: <http://www.facebook.com/mifbooks>

**facebook**  
Ищите друзей, места и интересы

Миф Воробей Найм д

Авдеевство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**









**Манн, Иванов и Фербер**  
Страница "Миф Воробей" 24 065 и 2 417 подтверждает это

✓ Нравится | Сообщение

Авдеевство  
Мы издаем книги, которые помогут вам сделать и сделать что-то на работе.

Подтверждено

 **24 065**

фотографии

Отметки Миф Воробей

Twitter

Email Sign up













Питер Друкер  
и Джозеф Макьярелло

**Друкер на каждый день**  
366 советов успешному менеджеру

Ответственный редактор *Наталья Шульпина*

Литературный редактор *Жанна Прусакова*

Дизайн обложки *Ирина Середа*

Макет и верстка *Лариса Чернокозинская*

Корректоры *Вита Шевченко, Татьяна Сквородникова*

Подписано в печать 15.01.2013. Формат 60×90/16.

Гарнитура GaramondBookC. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 27. Тираж 3000 экз. Заказ №

ООО «Мани, Иванов и Фербер»,

[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

[facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)

ООО «Издательство «Эксмо»

[www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru)

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами  
в ЗАО «ИПК Парето-Принт», г. Тверь, [www.pareto-print.ru](http://www.pareto-print.ru)

