



**СБЕРБАНК**

Всегда рядом

**БИБЛИОТЕКА СБЕРБАНКА**

*Ларри Боссиди  
Рэм Чаран*

# Искусство результативного управления



ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
ФОРУМ

Участникам  
Петербургского  
международного  
экономического  
форума

**2010**

*Larry Bossidy,  
Ram Charan*

# Execution

---

*The Discipline of Getting Things Done*



CROWN  
BUSINESS  

---

NEW YORK



*Ларри Боссиди,  
Рэм Чаран*

# Искусство результативного управления

---

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

Перевод с английского



Москва • 2010

УДК 658.5  
ББК 65.291.215  
Б85

Перевод с англ. Т. Таланова  
Редактор М. Драпкина

**Боссиди Л.**

Б85      Искусство результативного управления / Ларри Боссиди, Рэм Чаран;  
Пер. с англ. — М.: Альпина паблишерз, 2010. — 279 с. — (Библиотека  
Сбербанка).

ISBN 978-5-9614-1314-4

В современном деловом мире отсутствие дисциплины выполнения задач становится основным препятствием к достижению успеха и причиной большинства неудач. Авторы нашли недостающее звено в практике менеджмента, позволяющее добиться выполнения поставленных задач путем анализа, их правильной постановки и контроля исполнения. Результативное управление, или искусство выполнения планов, — это особый комплекс поведенческих стандартов и приемов, которые компания должна освоить, чтобы получить конкурентное преимущество. Это отдельная прикладная дисциплина, критически важная для достижения успеха и в больших, и в малых компаниях.

Книга будет интересна владельцам бизнеса, менеджерам высшего и среднего звена, студентам и преподавателям экономических вузов.

УДК 658.5  
ББК 65.291.215

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

ISBN ISBN 978-5-9614-1314-4  
ISBN 0-07-139231-9 (англ.)

© Larry Bossidy, Ram Charan, 2002  
© Перевод. ООО «Добрая книга», 2003  
© Издание на русском языке, оформление.  
ООО «Альпина Паблишерз», 2010

# Содержание

---

К читателям Библиотеки Сбербанка.....	7
Введение.....	9
<b>Часть I</b>	
<b>Почему важна культура результативного управления.....</b>	<b>19</b>
Глава 1    Внутренний конфликт, которого никто не осознает .....	21
Глава 2    Отличительные особенности результативного управления .....	45
<b>Часть II</b>	
<b>Базовые элементы результативного управления .....</b>	<b>65</b>
Глава 3    Базовый элемент № 1: семь навыков высокоэффективного руководителя .....	67
Глава 4    Базовый элемент № 2: разработка схемы культурных преобразований .....	95
Глава 5    Базовый элемент № 3: работа, которую руководитель не может делегировать, — подбор и расстановка нужных людей на нужные места .....	119



### **Часть III**

#### **Три ключевых бизнес-процесса**

**корпоративной культуры результативного управления ..... 147**

Глава 6 Управление персоналом:  
связь со стратегическим планированием  
и основной хозяйственной деятельностью ..... 149

Глава 7 Стратегическое планирование: связь с управлением  
персоналом и основной хозяйственной деятельностью ..... 187

Глава 8 Как организовать обсуждение  
и анализ стратегических планов ..... 215

Глава 9 Основная хозяйственная деятельность:  
устанавливаем связь со стратегическим  
планированием и управлением персоналом ..... 233

Заключение Письмо новому руководителю ..... 271

Об авторах ..... 277

# К читателям Библиотеки Сбербанка

---

Дорогие друзья!

С большим удовольствием представляю вам книги, авторов которых я причисляю не просто к единомышленникам, но к советникам и учителям. Все эти произведения объединены идеей помочь собеседнику настроить себя на нужную «программу» совершенствования, раскрытия внутреннего потенциала, стремления преобразовать мир, сдвигая парадигму привычного хода вещей.



Совершенствование — синоним успеха. Главное — правильно понять алгоритм этого процесса, научиться вычленять в воспринимаемой информации действительно необходимые знания. Я нашел ответы на многие важные вопросы в этих книгах. Они — квинт-эссенция простых правил и законов поведения, выстраивания характера, своего дела, взаимоотношений с близкими и коллегами по работе, которые заслуживают того, чтобы их применить и развить.

Дорога к себе начинается сегодня. Нам отпущено слишком мало времени, чтобы растрчивать его на повторение пути, пройденного другими. Эти книги открывают опыт успешных людей, и, значит, вам не придется тратить время на поиски нужных истин.

Познакомьтесь с ними и станьте таким же их поклонником, как и я.

Искренне ваш,  
Герман Греф

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'G' followed by the name 'Greff' in a cursive script, ending with a horizontal line.



# Введение

---

**Ларри**<sup>1</sup>. Моя работа в Honeywell International состоит в том, чтобы восстановить культуру оперативного управления и результативного выполнения бизнес-планов в компании, которая ее утратила. Многие считают заботу о практическом выполнении оперативных дел мелочью, недостойной руководителя предприятия, но это, напротив, важнейшая задача руководителя.

Это приключение началось в 1991 году, когда я вступил в должность исполнительного директора компании AlliedSignal. Проработав тридцать четыре года в General Electric, я привык, что принятые руководством решения доводятся до практического воплощения, а сотрудники выполняют свои обязанности: результативное выполнение планов было для них само собой разумеющимся. Поэтому знакомство с AlliedSignal повергло меня в состояние шока. Естественно, я знал, что там не все гладко, но не предполагал, что болезнь столь запущенна. В компании работало множество трудолюбивых и одаренных людей, но их деятельность оставалась неэффективной, и получение запланированных результатов не считалось обязательным.

---

<sup>1</sup> Каждый из авторов книги предлагает индивидуальные комментарии по обсуждаемой теме. Ларри делится опытом работы на руководящих должностях в компаниях General Electric, AlliedSignal и Honeywell International. Рэм приводит разнообразные примеры из своей тридцатипятилетней практики консультирования руководителей предприятий и членов советов директоров.

С первого взгляда ключевые управленческие процедуры и бизнес-процессы в AlliedSignal ничем не отличались от принятых в General Electric и в большинстве других компаний: управление персоналом, стратегическое планирование, ведение основной хозяйственной деятельности. Но в отличие от General Electric, в AlliedSignal эти бизнес-процессы не давали ожидаемых результатов. Если управление бизнес-процессами глубоко продумано, они приносят заметные результаты и вы получаете ответы на критически важные вопросы. Верно ли мы позиционируем нашу продукцию на рынке? Можем ли мы определить, каким образом наши планы обеспечат конкретные показатели роста продаж и производительности? Действительно ли наш персонал подходит для выполнения наших планов? Если это не так, что нам следует делать? Как добиться того, чтобы в производственном плане были прописаны конкретные механизмы получения именно тех результатов, к которым мы стремимся?

В AlliedSignal такие вопросы даже не ставились. Бизнес-процессы были пустыми ритуалами, почти абстракциями, оторванными от реальности. Следуя им, люди тратили массу сил, что далеко не всегда приносило практическую пользу. Стратегические планы, например, представляли собой толстые тома, заполненные информацией о производимой продукции, но эти сведения не имели никакого отношения к стратегии развития предприятия. Производственный план был похож на задачник по математике: в нем уделялось очень мало внимания планированию дальнейшего развития, рынкам, производительности или контролю качества. Люди слишком долго задерживались на одной должности, многими заводами руководили финансисты, а не производственники.

В AlliedSignal не было культуры оперативного управления. На заводах компании тщательно рассчитывались удельные затраты в человекочасах на единицу продукции, однако единого критерия реального роста производительности не было вообще. Людям не хватало знаний, их надо было обучать новым навыкам. Отдельным производственным подразделениям было позволено иметь свои собственные товарные знаки и логотипы, вместо того чтобы работать на рынке под единой маркой AlliedSignal. Мне говорили: «У нас есть химическое, автомобилестроительное и аэрокосмическое направления, и они



не очень-то ладят друг с другом». «Но у нас общие акции, которые покупают инвесторы, — отвечал я. — Нам необходим единый бренд».

Три ключевых бизнес-процесса были оторваны и от повседневных реальностей бизнеса, и друг от друга. Управление ими и есть руководство бизнесом: руководитель должен верить в успех отдельных подразделений и активно участвовать в их работе. Но бывший исполнительный директор не особенно глубоко в это вникал. Свою задачу он видел в управлении структурой холдинга, в покупке и продаже предприятий.

Наша новая команда подошла к управлению бизнес-процессами строго и бескомпромиссно. К моменту, когда я покинул свой пост (в 1999 году после слияния с Honeywell International), мы втрое повысили чистую прибыль от основной деятельности, доведя ее почти до 15% от оборота, подняли доходы по акциям с 10 до 28% на инвестированный капитал и почти в девять раз увеличили выплаты нашим акционерам. Как нам это удалось? Мы создали культуру execution, культуру результативного управления.

Создать атмосферу результативного управления сложно, а утратить ее — легко. Уже через два года картина снова изменилась. Компания не давала тех результатов, которых ждали инвесторы, и курс акций стал падать. После провала предполагаемого слияния с General Electric совет директоров Honeywell International попросил меня поработать в компании год и вновь привести ее «в хорошую форму».

Конечно, свою роль сыграли смятение и неопределенность, связанные с предполагаемым слиянием. Хорошие специалисты ушли или собирались вот-вот это сделать; культура результативного управления расшаталась. Интенсивность работы в ключевых подразделениях компании упала, планы и решения в Honeywell не доводились до реализации.

Например, еще до моего ухода, компания разработала турбогенератор, который я считал очень перспективным продуктом для рынка резервных источников питания. Он бы идеально подошел для небольших предприятий, таких как сеть магазинов «7-Eleven». Однако, вернувшись в компанию, я понял, что продукт был разработан неправильно — его мощность оказалась слишком мала для этого рынка, и он работал только на природном газе, хотя нужно было предусмотреть возможность работы как на газе, так и на нефтепродуктах.



На сбытовиков было жалко смотреть. Все ждали, что я найду способ спасти этот продукт — в конце концов, я так за него стоял. Но, разобравшись в ситуации, я понял, что проблема слишком серьезна, и нам было бы выгоднее потратить деньги на что-нибудь другое, поэтому этот проект мы просто прикрыли.

При хорошо поставленной культуре управления сотрудники компании не становятся жертвами подобных ошибок. Если бы в AlliedSignal существовала культура результативного управления, то турбогенератор сделали бы конкурентоспособным с самого начала или исправили бы ошибки в сжатые сроки и он смог бы успешно продаваться на рынке.

Кроме того, при налаженной во всей корпорации системе результативного управления изменение среды бизнеса не поставит компанию в тупик. После трагических событий 11 сентября нам пришлось порвать на клочки производственный план нашего аэрокосмического подразделения на 2001 год. Но через десять дней у нас уже был готов новый план. Мы со всей тщательностью определили те области, где снижение доходов неизбежно, и решили, что нужно будет сделать, чтобы компенсировать их путем снижения затрат. Кроме того, мы создали специальную группу для энергичного продвижения на рынок наших продуктов, предназначенных для обеспечения безопасности, а также усилили группу специалистов, занятых сбытом наших оборонных товаров.

**Рэм.** Найдется не так много компаний, где руководители сумеют за десять дней разработать новый производственный план для одного из основных направлений деятельности. Обычно в таких случаях начинаются бесконечные разговоры и неформальные совещания в кулуарах, но никаких действий не предпринимается. В этом состоит разница между компаниями, в которых налажена культура оперативного управления, нацеленного на результаты, и теми, где она отсутствует.

Слишком многие руководители обманывают себя, считая, что менеджмент в их компаниях поставлен хорошо. Они похожи на родителей из придуманного Гаррисоном Кейлором<sup>1</sup> городка Лейк-

---

<sup>1</sup> Речь идет о вымышленном американским писателем Гаррисоном Кейлором (Garrison Keillor) городке на озере Убегон, где «все женщины сильны, все мужчины красивы и все дети имеют способности выше среднего». — *Прим. ред.*

Убегон, убежденных, что их дети намного талантливее всех остальных. А когда лучшие ученики из средней школы Лейк-Убегона отправляются в Миннесотский университет, в Университет Колгейта или в Принстон, оказывается, что они ничуть не лучше или даже хуже окружающих. То же происходит и с руководителями компаний: начиная понимать, как поставлена система управления в корпорациях General Electric и Emerson Electric и насколько высока там культура результативного управления, они видят, как много еще предстоит сделать, прежде чем им удастся войти в ряды мировых лидеров по эффективности управления.

Раньше руководителям компаний с низкой эффективностью удавалось отделываться призывами к терпению: например, наиболее типичны отговорки «Сейчас в нашем бизнесе слишком сложная обстановка» или «Наша стратегия даст результаты через определенное время». Но среда бизнеса всегда сложна, а успех не принято измерять будущими достижениями. Компания может захватить или потерять существенную долю рынка, даже не успев понять, что произошло. Например, компания Johnson & Johnson первой предложила на рынке стент — сетчатую трубку, которая хирургическим путем вводится в поврежденную артерию и поддерживает ее форму. В 1997–1998 годах она потеряла 95% этого ею же созданного рынка объемом 700 млн долл., потому что конкуренты сумели предложить более совершенные технологии и доступные цены. Только в последние годы Johnson & Johnson начала отвоевывать утраченные позиции, предлагая новые модификации продукта, эксплуатационные характеристики которого заметно превосходят остальные стенты.

Эффективность управления в настоящее время проверяется ежеквартально — и не только численными показателями. Аналитики, работающие с ценными бумагами, оценивают, насколько последовательно и уверенно компания достигает своих плановых квартальных показателей. Если они не видят постоянного движения вперед, то снижают рейтинг ценных бумаг компании, и она может потерять миллиарды долларов рыночной капитализации.

Сейчас разница между компанией и ее конкурентами часто определяется состоянием их оперативного управления. Если культура результативного управления у ваших конкурентов лучше и они побеждают вас и там, и тут, то специалисты на финансовых рынках



немедленно замечают, что ваша изощренная стратегия не работает. Руководители, не умеющие эффективно добиваться исполнения принятых решений, больше не получают незаслуженных наград. В современном деловом мире эффективность выполнения поставленных задач и планов — основная проблема, важность которой еще не оценена по достоинству. Отсутствие execution, дисциплины выполнения поставленных задач, становится основным препятствием к достижению успеха и причиной большинства неудач, которые ошибочно объясняют другими факторами.

Консультируя руководителей больших корпораций и маленьких фирм, я зачастую работаю по десять и больше лет подряд с одними и теми же клиентами. У меня есть возможность наблюдать за развитием компаний на протяжении длительного времени и участвовать в этом развитии. Впервые я начал осознавать, что искусство добиваться выполнения поставленных задач и намеченных планов — отдельный вопрос, более трех десятилетий назад. Я начал замечать, что стратегические планы развития корпораций нередко остаются не реализованными на практике. Мне часто приходилось проводить встречи на уровне генеральных директоров и руководителей основных подразделений компаний, и, изучая деятельность руководства, я понял: многие придают слишком большое значение тому, что принято называть общей стратегией, концепциями развития и философией компании, но упускают из виду механизмы практического выполнения задуманного. Все сотрудники поддерживают проект или начинание, а затем он благополучно проваливается. По натуре я — человек дотошный, поэтому в таких случаях звонил руководителю этого проекта и спрашивал: «Что у вас случилось?» Постепенно мне удалось выявить определенную закономерность, и я понял, что основной причиной провала было отсутствие культуры результативного управления.

Фундаментальная проблема заключается в следующем: люди склонны относить процедуры выполнения поставленных задач к тактическим вопросам бизнеса, которые руководители делегируют нижестоящим менеджерам, а сами сосредоточиваются на более «важных» задачах. Такое представление совершенно ошибочно. Оперативное управление «по целям» — это не тактика, это целая культура, целая система. Она должна стать неотъемлемой частью



стратегии компании, одной из ее задач, частью ее корпоративной культуры, и носителем ее должен стать прежде всего руководитель компании. Он никому не может делегировать эту задачу, т. к. она составляет суть его деятельности. Многие руководители тратят массу времени на изучение и внедрение новейших управленческих методик, но неспособность наладить эффективное оперативное управление, цель которого — достижение предприятием плановых показателей, подрывает ценность практически всех остальных действий. Такие руководители строят дом без фундамента.

\* \* \*

Эффективное оперативное управление — это не просто важнейший вопрос современного бизнеса, это пока еще никем не изученный и четко не разъясненный предмет. По другим прикладным дисциплинам уже накоплены знания и написано множество книг. Стратегическое планирование? Оно настолько изучено, что уже не может считаться интеллектуальным вызовом для образованного руководителя. Обратитесь в консалтинговую компанию, и для вас разработают любую стратегию. Развитие лидерских качеств? На эту тему издано множество книг. Инновации? Точно так же. Нет недостатка в инструментах и методиках, призванных помочь руководителю добиться исполнения задуманного: создание эффективной организационной структуры и системы стимулирования сотрудников, проектирование бизнес-процессов, планирование карьеры сотрудников, преобразование организационной культуры.

Мы встречаем многих руководителей фирм, которые страдают из-за того, что данные ими обещания никак не подтверждаются результатами работы их компаний. Они часто жалуются, что проблема заключается в ответственности за порученное дело — люди не выполняют того, что должны сделать для реализации планов. Они отчаянно стремятся что-либо изменить, но что именно надо менять — они не знают.

Поэтому мы считаем, что потребность в такой книге, как эта, вполне созрела. Оперативное управление — это не просто что-либо сделанное или не сделанное. Искусство исполнения планов, или *execution*, — это особый комплекс поведенческих стандартов и приемов, которые компания должна освоить, чтобы получить

конкурентное преимущество. Это отдельная прикладная дисциплина. Сейчас эта дисциплина критически важна для достижения успеха и в больших, и в малых компаниях.

Если вы как руководитель владеете искусством добиваться выполнения поставленных задач, то выберите наиболее жизнеспособную стратегию. Вы не сможете построить эффективную стратегию, не будучи уверены в том, что ваша организация располагает или будет располагать всем необходимым для ее выполнения, в том числе нужными ресурсами и подходящими кадрами. В организациях, где развита культура результативного управления, стратегия, представленная руководителем, скорее напоминает маршрут, нанесенный на карту, чем незыблемые догматы, запечатленные в толстых томах планов. Такой подход позволяет более гибко и оперативно реагировать на непредвиденные события. Подобная стратегия создана для того, чтобы быть реализованной.

Культура результативного управления сказывается повсюду, позволяя вам видеть, что происходит в вашей отрасли. Это идеальный инструмент преобразований и перехода к новым формам работы — лучший, чем организационная культура, и более эффективный, чем корпоративная философия. Компании, ориентированные на эффективное выполнение поставленных задач, оказываются более гибкими и быстрее меняют свою деятельность, потому что лучше владеют ситуацией.

Если вашей компании предстоит пережить трудное время, если перемены на рынке требуют от нее новых методов работы или инновационных разработок — а в наши дни это случается со всеми компаниями, — она намного успешнее справится с задачей при хорошо поставленном оперативном управлении «по целям».

Методики, обеспечивающие результативное управление, — это вовсе не космические технологии, а очень простые вещи. Основное требование состоит в том, что вы как руководитель должны глубоко и искренне участвовать в жизни своей организации и честно оценивать — и наедине с собой, и перед окружающими — ее реальное состояние.

Это справедливо и для руководителя всей организации, и для молодого менеджера, которому впервые доверили одно из направлений. Любой руководитель, в любой компании и на любом уровне,



должен овладеть искусством *execution*, искусством достижения поставленных целей. Именно так вырабатывается доверие к руководителю. Прочитав нашу книгу, вы будете знать, как именно это сделать. Владение технологиями эффективного управления станет вашим главным конкурентным преимуществом. Если вы будете настойчиво внедрять их в практику бизнеса, мы уверены, что вам удастся получить наилучшие результаты.

\* \* \*

В главах 1–2 части I мы разъясняем суть *execution* как культуры эффективного управления, ее важность в сегодняшних условиях и роль в создании конкурентных преимуществ. В главах 3–5 части II мы покажем, что культура выполнения поставленных задач не возникает сама по себе. Для построения системы исполнения планов необходимы основные строительные элементы, главные из которых мы рассматриваем в этой книге: личные приоритеты руководителя, общественная программа культурных преобразований и — что является важнейшей задачей руководителя — отбор и оценка персонала.

В части III рассматриваются технологии эффективного управления. В главах 6–9 мы разбираем три ключевых бизнес-процесса, касающихся управления персоналом, стратегического планирования и ведения основной хозяйственной деятельности. Мы рассматриваем те отличительные характеристики, которые позволяют сделать их эффективными и связать все три процесса воедино, а также показываем, как каждый из бизнес-процессов связан с двумя другими и влияет на них.

Глава 6 посвящена управлению персоналом, важнейшему из трех бизнес-процессов. Если он поставлен успешно, в компании создается своего рода генофонд лидеров, способных распознать и выбрать выполнимые стратегии, а затем преобразовать их в конкретные производственные планы и системы распределения ответственности за отдельные задачи.

Главы 7 и 8 посвящены постановке стратегического планирования в компании. Мы показываем, как эффективное стратегическое планирование помогает опуститься с заоблачных высот общих концептуальных размышлений о стратегии вниз, к реальностям земной жизни: этот бизнес-процесс предназначен для выстраивания

стратегии из отдельных элементов и проверки возможностей ее исполнения. Стратегическое планирование тесно связано с постановкой работы с персоналом. Если предлагаемая стратегия и логика ее построения соответствуют реалиям рынка, экономики и конкурентной среды, значит, процедуры управления персоналом поставлены хорошо. Нужные люди работают в нужных местах. Проблема большинства стратегий состоит в том, что они слишком абстрактны и расплывчаты или, напротив, ничем не отличаются от производственных планов, не представляя никаких стратегических целей. Случается, что руководству недостает определенных профессиональных навыков: например, руководитель может великолепно разбираться в таких областях, как сбыт или финансы, но не силен в стратегическом планировании.

В главе 9 мы показываем, что никакая стратегия не гарантирует результатов сама по себе, не будучи конвертированной в конкретные действия. Производственный бизнес-процесс, или процесс ведения основной хозяйственной деятельности, представляет поэтапное построение производственного плана, который обеспечит реализацию стратегии. Этот бизнес-процесс также связан с управлением персоналом и позволяет на практике проверить, насколько организационные потребности соответствуют кадровым возможностям, необходимым для исполнения производственных планов.



---

Часть I

# **Почему важна культура результативного управления**

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

# Внутренний конфликт, которого никто не осознает

Поздно вечером, усталый и опустошенный, генеральный директор сидел в своем кабинете. Он пытался объяснить своему гостю, почему провалилась его великолепная стратегическая инициатива, но не мог точно сформулировать, что же именно пошло не так.

«Я в отчаянии, — говорил он. — Год назад я собрал группу из сотрудников разных отделов. После двух организационных совещаний мы провели бенчмаркинг — сравнительную оценку практики нашей работы с практикой работы наших конкурентов-лидеров рынка, разработали план действий и систему ключевых показателей для контроля результатов. Нам помогали консультанты из McKinsey. Все были согласны с планом. Это был хороший план, и рынок был хороший.

Команда состояла из лучших специалистов в нашей отрасли, в этом не может быть сомнений. Я ставил перед ними далеко идущие цели, требующие максимальной эффективности и мобилизации. Я предоставил им все полномочия — дал им свободу делать все, что они сочтут нужным. Наша система поощрений проста и понятна, поэтому они знали, какие вознаграждения и штрафные санкции могут их ждать. Мы работали вместе, вкладывая в проект столько сил и энергии... Почему у нас ничего не получилось?

Год подходит к концу, но мы не достигли поставленных целей. Они подвели меня, они не добились необходимых результатов. За последние девять месяцев я четыре раза снижал расчетные показатели прибыльности проекта. Компания потеряла доверие на Уолл-стрит, а я, вероятно, потерял доверие совета директоров. Я не знаю, что теперь делать и на что опереться. Я уверен, что совет директоров меня уволит».

Через несколько недель совет директоров действительно его уволил.

Эта реальная история — типичный рассказ о том внутреннем конфликте, которого никто не осознает. Налицо все симптомы серьезнейшей проблемы, с которой сталкиваются современные корпорации. Беседуя с руководителями предприятий, мы слышим множество подобных историй. Они почти ежедневно появляются в прессе, рассказывающей о корпорациях, которые должны бы работать успешно, а на самом деле буксуют: в их числе Aetna, AT&T, British Airways, Campbell Soup, Compaq, Gillette, Hewlett-Packard, Kodak, Lucent Technologies, Motorola, Xerox и многие другие.

Это хорошие компании. Там работают умные генеральные директора и талантливые специалисты, у них есть общее, вдохновляющее видение будущих целей, они привлекают к сотрудничеству лучших консультантов. Однако и они, и другие компании периодически оказываются не в состоянии добиться поставленных целей и достичь обещанных результатов. Когда они объявляют о том, что плановые показатели не достигнуты, инвесторы за бесценок сбрасывают их акции, и капитализация компании падает. Менеджеры и сотрудники деморализованы, а советы директоров все чаще и чаще вынуждены увольнять исполнительных директоров.

Руководители всех перечисленных выше компаний при назначении считались очень сильными фигурами — казалось, они обладали необходимой квалификацией. Но все они потеряли работу, потому что не смогли добиться обещанных результатов. Только за 2000 год со своими должностями расстались сорок генеральных директоров компаний, значащихся в первых двух сотнях списка пятисот крупнейших компаний по версии журнала *Fortune*, — они не отошли от дел, но были уволены или принуждены уволиться. Когда 20% наиболее влиятельных руководителей компаний США теряют работу,



становится очевидно: что-то делается неверно. Эта тенденция сохранилась в 2001 году и, несомненно, проявится в 2002-м.

В подобных случаях страдают не только исполнительные директора — страдают и наемные работники, и предприятия-партнеры, и акционеры, и даже клиенты. Дело не только в исполнительном директоре, чьи просчеты привели к проблемам, хотя ответственность, в конце концов, лежит именно на нем.

В чем же проблема? В неблагоприятной для бизнеса среде? Да. Независимо от того, подъем или спад переживает экономика, конкуренция становится все беспощаднее. Перемены происходят быстрее, чем когда-либо. Инвесторы, которые вели себя пассивно в те времена, когда нынешние руководители начинали свою карьеру, теперь ничего не прощают. Но одним лишь фактором внешней среды невозможно объяснить эпидемию провалов и хроническое невыполнение плановых показателей. Тем более что, невзирая на такую среду, существуют компании, которые из года в год выполняют свои обязательства перед акционерами, например, General Electric, Wal-Mart, Emerson и Colgate-Palmolive.

Когда компания оказывается не в состоянии выполнить свои обещания, она чаще всего объясняет это неверной стратегией генерального директора. Но стратегия сама по себе далеко не всегда оказывается настоящей причиной неудач: чаще всего стратегия проваливается из-за того, что не исполняется должным образом. То, что должно было бы произойти по плану, не происходит: у организации нет возможностей для достижения поставленных целей или руководители неправильно оценили задачи, стоящие перед их компаниями в конкретной бизнес-среде.

Бывший исполнительный директор Compaq Экхард Пфайффер разработал амбициозную стратегию и почти вытянул ее. Раньше остальных конкурентов он увидел возможности так называемой архитектуры Wintel — сочетание операционной системы Windows и постоянно обновляемой платформы Intel, — она может обслуживать любые потребности, от карманного компьютера до системы сетевых серверов, способна конкурировать с универсальными ЭВМ.

Пфайффер расширил присутствие компании на рынке, чтобы максимально удовлетворять все потребности корпоративных клиентов в области информационных технологий. Он купил компанию

Tandem, производящую сверхнадежные многопроцессорные компьютерные системы и серверы, и Digital Equipment Company (DEC), которая обеспечила Compaq выход на рынок сервисного обслуживания. Четкое стратегическое видение цели позволило ему всего за шесть лет с немыслимой скоростью превратить убыточную компанию, безуспешно пытающуюся развивать спрос в рыночном сегменте дорогих офисных персональных компьютеров, во второго по величине поставщика компьютеров и связанных с ними услуг (после IBM). В 1998 году Compaq была готова занять доминирующее положение в отрасли.

Но сегодня стратегия корпорации кажется бесплодной фантазией. Для интеграции приобретенных компаний и выполнения данных обещаний нужна более совершенная система оперативного управления, чем удалось создать Compaq. Более того, ни Пфайффер, ни сменивший его Майкл Капеллас не смогли создать той системы результативного управления, которая была необходима, чтобы успешно торговать компьютерами, ставшими к тому времени уже массовым товаром.

Какой должна быть эта система результативного управления, понял Майкл Делл. Его система прямых продаж и сборки на заказ была не просто тактическим ходом, рассчитанным на то, чтобы потеснить на рынке розничных торговцев, — это была суть его бизнес-стратегии. Именно эффективная, нацеленная на результат работа помогла Dell несколько лет назад превзойти Compaq по рыночной стоимости, несмотря на значительное превосходство Compaq в размерах и масштабах деятельности; именно поэтому в 2001 году Dell удалось стать крупнейшим в мире производителем персональных компьютеров, оттеснив Compaq на второе место. К ноябрю 2001 года компания Dell практически удвоила свою долю на рынке, увеличив ее приблизительно с 20 до 40%.

Любая компания, занимающаяся прямыми продажами, имеет ряд преимуществ: контроль за ценообразованием, отсутствие розничных торговых наценок, хорошо знающие «родную» продукцию сбытовики. Но не это было секретом Делла. Ведь и Gateway тоже продает свои компьютеры напрямую, но в последнее время дела у них идут не лучше, чем у других конкурентов Dell. Идея Делла состояла в том, что за счет хорошо поставленного и идеально отлаженного



механизма индивидуальной сборки на заказ, а также строгого контроля за ценами, можно добиться неоспоримого преимущества на компьютерном рынке.

При обычном серийном производстве компания планирует объем производства исходя из спроса, прогнозируемого на ближайшие месяцы. Если она получает комплектующие от сторонних поставщиков, а сама занимается только сборкой (как многие производители компьютеров), то сообщает поставщикам, какие объемы закупок ее интересуют, и договаривается с ними о ценах. Если продажи оказываются меньше предполагаемого объема, не реализованные запасы становятся для отдела сбыта головной болью. Если продажи превышают прогнозируемый объем, следуют лихорадочные и неэффективные попытки удовлетворить возросший спрос.

Сборка на заказ, напротив, означает производство продукта после поступления на завод заказа от клиента. Получив заказ от клиента, Dell информирует поставщиков комплектующих, которые тоже работают «под заказ». Они поставляют комплектующие Dell, где их немедленно пускают в сборочное производство, а отдел заказов вывозит компьютеры через несколько часов после того, как их упаковывают. Такая система позволяет максимально сократить производственный цикл от поступления заказа до доставки готовой продукции клиенту — Dell может доставить компьютер в течение недели и даже раньше с момента поступления заказа. Эта система позволяет минимизировать запасы на обоих концах сборочного конвейера — и комплектующие, и готовую продукцию — и позволяет клиентам Dell получать технические новинки быстрее, чем клиентам конкурирующих фирм.

Сборка на заказ позволяет увеличить скорость оборота запасов, что, в свою очередь, увеличивает оборачиваемость активов — фактор, который еще сильно недооценивается в коммерческой практике. Скорость оборачиваемости средств — это отношение доходов от сбыта к вложенным в бизнес чистым активам, которые, по наиболее распространенному определению, включают в себя здания, сооружения и оборудование, товарно-материальные запасы и дебиторскую задолженность за вычетом кредиторской задолженности. Повышение скорости оборачиваемости активов позволяет повысить



производительность и уменьшить оборотный капитал. Кроме того, оно положительно влияет на приток наличности, кровь любого бизнеса, и может способствовать увеличению прибыли, доходов и занимаемой предприятием доли рынка.

Оборачиваемость запасов особенно важна для производителей персональных компьютеров, потому что запасы составляют значительную часть их чистых активов. Если сбыт оказывается ниже прогнозируемого, компании, занятые традиционным серийным производством, например Compaq, сталкиваются с проблемой нерализованных запасов. Более того, комплектующие компьютеров (например, микропроцессоры) особенно быстро морально устаревают, потому что на рынке появляются новые модели с улучшенными характеристиками и часто по более низким ценам. Когда производителям компьютеров приходится распродавать избыточные запасы или устаревшие комплектующие, их прибыль может снизиться до минимума.

Dell удается оборачивать средства более пятидесяти раз за год, а их конкурентам — всего десять-двадцать раз. Поэтому Dell имеет огромный приток наличности. В четвертом квартале 2002 года, имея доход в размере 8,1 млрд долл. и операционную прибыль от основной деятельности 7,4%, Dell получила чистый приток денежных средств (cash flow — разность между суммами поступлений и выплат денежных средств компании за финансовый год) в сумме 1 млрд долл. Рентабельность на вложенный капитал в 2001 году достигла 355% — удивительный результат для компании с таким объемом продаж. Высокая скорость оборота средств также позволила ей предлагать клиентам последние новинки компьютерной техники быстрее остальных производителей и извлекать выгоду из падения цен на комплектующие — оставляя себе более высокую наценку или снижая цены.

Именно эти причины сделали стратегию Dell такой опасной для конкурентов, когда рост компьютерного рынка замедлился. Бедственное положение конкурентов было на руку Dell: снижая цены, компания захватывала все большую долю рынка, еще существеннее увеличивая свой отрыв от конкурентов по отрасли. Высокая оборачиваемость средств позволяла Dell получать высокую прибыль на вложенный капитал и огромный приток денежных средств даже

при снижении торговой наценки. Ее конкурентам такие успехи были недоступны.

Эта система успешно работает только благодаря высочайшей культуре результативного управления на каждом этапе производства. Электронные каналы связи между поставщиками и производителями позволяют объединить их в единое, не знающее помех в работе предприятие. Один из знакомых нам руководителей производства, довольно долго проработавший в Dell, называет эту систему «лучшим производственным процессом, какой мне приходилось видеть».

Сейчас, когда эта книга готовится к печати, вопрос о слиянии Compaq и Hewlett-Packard, о котором заговорили в середине 2001 года, все еще остается открытым. Но и Compaq, и Hewlett-Packard продолжают производить компьютеры своими старыми методами, и ничто из того, что они сейчас делают — по отдельности или вместе, — не поможет им конкурировать с Dell, пока они не запустят равную или лучшую производственную модель сборки на заказ.

Эти хронически отстающие компании не одиноки. Бесчисленные организации получают куда меньшие результаты, чем могли бы, потому что у них плохо поставлена дисциплина исполнения планов. Несоответствие обещаний и результатов бросается в глаза. Это скрытый конфликт — конфликт между желанием руководителей достичь определенных результатов и возможностями их компаний для достижения этих результатов.

Сейчас все говорят о переменах. В последние годы выросла целая отрасль консультантов по преобразованиям, которые разглазывают о революции в менеджменте, о реинжиниринге, стретч-методах<sup>1</sup>, инновационном мышлении, дерзких целях, обучающихся организациях и т. д. Мы совсем не стремимся развенчать эти идеи. Но если великие мысли не воплощаются в конкретные практические

---

<sup>1</sup> Стретч-метод (от англ. stretch — «растяжка») — метод обучения, заключающийся в том, что человеку дают задание, требующее более высокой квалификации, чем та, которой он обладает. В обстановке стресса, столкнувшись с необходимостью действовать на пределе своих возможностей, человек с устойчивой психикой значительно быстрее осваивает новые навыки и приемы работы. — Прим. ред.



действия, они бесполезны. Без эффективного выполнения принятых решений инновационное мышление никогда не приводит к инновациям, обучение не приносит никакой пользы, люди не достигают своих амбициозных целей, а революция погибает, едва начавшись. В итоге вы получаете лишь перемены к худшему, поскольку неудача лишает организацию сил и энергии. Повторные неудачи ее разрушают.

В наши дни речи руководителей компаний стали более прагматичными. Они говорят о переходе своих организаций на «новый уровень», возвращаясь от высокой риторики к делам земным. Например, генеральный директор General Electric Джефф Иммельт спрашивает своих сотрудников, как именно можно использовать современные технологии для выхода на принципиально новый уровень развития, чтобы иметь возможность предлагать клиентам наилучшие цены, обеспечивая компании более высокие прибыли, а ее акционерам — рост дивидендов.

Это конструктивный подход к переменам. Он основан на реальности — люди могут обсуждать конкретные действия, которые им необходимо предпринять. Такой подход признает, что значимые преобразования возможны только через результативное выполнение задуманного.

Никакой компании не удастся достичь обещанных результатов или успешно адаптироваться к переменам, если ее руководители на всех уровнях систематически не добиваются выполнения намеченных планов. Результативное управление должно стать неотъемлемой частью стратегии и целей компании — это и есть то самое недостающее звено между надеждами и результатами. Культура исполнения планов — это основная, да, основная задача лидеров бизнеса. Если вы не знаете, как эффективно довести планы до исполнения, суммарный результат ваших руководящих усилий всегда будет меньше, чем его слагаемые.

## Осознание проблемы результативного управления

Лидеры бизнеса начинают понимать связь между эффективным выполнением стратегии и ее конечными результатами. После увольнения Пфайффера председатель совета директоров и основатель



компании Compaq Бен Розен взял на себя труд заявить, что стратегия компании абсолютно правильна. Изменить, сказал он, следует «систему выполнения поставленных задач... Наш план состоит в том, чтобы ускорить процесс принятия решений и повысить эффективность компании». Когда в октябре 2000 года совет директоров Lucent Technologies уволил генерального директора Ричарда Макгинна, его преемник Генри Шахт сказал: «Сейчас наши задачи — эффективное оперативное управление и сосредоточение усилий на приоритетных задачах».

Клиенты рекрутинговых компаний и хедхантеров постоянно звонят с просьбами: «Найдите нам человека, который умеет успешно доводить планы до исполнения». В комментарии к годовому отчету компании IBM за 2000 год Луи В. Герстнер так отозвался о Самуэле Малмисано, своем предполагаемом преемнике: «Что он умеет делать по-настоящему, так это обеспечить выполнение поставленных задач». В начале 2001 года Национальная ассоциация руководителей корпораций внесла культуру выполнения поставленных задач в список факторов, которые менеджерам следует принимать во внимание при оценке эффективности собственной деятельности. Руководители, по мнению ассоциации, должны спрашивать себя, насколько эффективно компания выполняет поставленные задачи и чем можно объяснить имеющиеся расхождения между ожиданиями и результатами деятельности руководства. Представители ассоциации заметили, что сейчас советы директоров компаний редко задаются такими вопросами.

Но сколько бы разговоров ни велось об эффективном выполнении планов, мало кто знает, что это такое. Начиная обучать людей эффективному выполнению задуманного, мы прежде всего просим их дать определение этому предмету. Людям кажется, что ответ прост, поэтому они говорят довольно уверенно. «Это значит осуществить те или иные проекты, — отвечают они, — и относится к практическому ведению дел в компании, в противовес размышлениям и планированию. Речь идет о достижении целей». Затем мы задаем вопрос, как же следует осуществлять задуманное, и на этом разговор заканчивается. Студенты ли перед нами или старшие руководители, скоро и им, и нам становится ясно, что у них нет ни малейшего представления, из чего же

складывается культура *execution*<sup>1</sup>, культура результативного управления.

От них ничем не отличаются авторы, затрагивающие тему *execution* в книгах, газетах или журналах. При чтении создается впечатление, что речь идет о более эффективной работе, более тщательной, с большим вниманием к деталям. Но никто не говорит четко и ясно, что же конкретно имеется в виду.

Даже те, кто называет отсутствие навыков добиваться исполнения задач в качестве причины неудач, склонны считать *execution* своего рода синонимом внимания к частностям. Например, Бен Розен в своих комментариях употребил верное слово, но если он и понял, что значит *execution*, то руководство Compaq его так и не услышало.

Чтобы разобраться в сути *execution*, следует запомнить три важнейших положения:

- *execution* — самостоятельная прикладная дисциплина, неотъемлемая часть стратегии;
- *execution* — основное занятие и основная функция руководителя компании;
- *execution* — ключевой элемент корпоративной культуры.

---

<sup>1</sup> **Execution** [ˌeksɪˈkjuːʃn], сущ. 1. Недостающее звено в менеджменте. 2. Элемент корпоративной культуры, отсутствие которого приводит к невыполнению компанией своих обещаний и обязательств, а также к принципиальному противоречию между задачами, которые ставит руководство компании, и возможностями компании по их достижению. 3. Система выполнения поставленных задач и планов путем анализа, правильной постановки задач и контроля их исполнения. Культура систематического сопоставления выбранной стратегии с реальностью, подбора необходимых ресурсов под свои задачи и дисциплина достижения запланированных результатов. 4. Основа корпоративной стратегии и основная обязанность любого руководителя. 5. Прикладная дисциплина, требующая понимания природы бизнеса, занятых в нем людей и той среды, в которой работает компания. 6. Способ связать три ключевых для любого предприятия бизнес-процесса — стратегическое планирование, управление персоналом и основную хозяйственную деятельность — вместе для того, чтобы успевать делать все и вовремя.



Execution — самостоятельная прикладная дисциплина

Технологии выполнения поставленных задач обычно относят к тактике бизнеса. Это первая серьезная ошибка. Тактика — это ключ к достижению результатов, но технологии исполнения планов нельзя считать тактикой. Эффективное выполнение поставленных задач — основа стратегии, и на него следует ориентироваться еще на этапе разработки стратегии. Невозможно выработать стоящую стратегию без учета организационных возможностей ее выполнения. Если вы хотите вести разговор о деталях исполнения отдельных задач, назовите этот процесс делегированием, кропотливой работой с мелочами или как вам еще захочется. Но не путайте *execution* с тактикой.

Реализация планов — это систематический процесс подробного обсуждения многочисленных «как?» и «что?», постановки вопросов, систематической и тщательной проверки исполнения, делегирование ответственности за отдельные вопросы. Он включает создание формулировок и уточнение представлений о состоянии среды бизнеса, оценку возможностей организации, привязку стратегии к основной хозяйственной деятельности предприятия и к возможностям трудового коллектива, которому предстоит эту стратегию осуществлять, координацию работы многих сотрудников с разными специальностями и установление зависимости вознаграждения от результатов. Эта дисциплина также подразумевает наличие конкретных механизмов для корректировки отклонений от основного курса при изменениях внешней среды и такое развитие компании, чтобы она была способна решать самые амбициозные задачи, которые ставит перед ней стратегия.

По своей сути *execution* — это систематическая объективная оценка реальности и принятие мер по результатам этой оценки. Большинство компаний не слишком хорошо представляют себе реальность. Как мы убедимся далее, именно по этой причине они систематически не выполняют свои планы. О стиле управления Джека Уэлча написано много — особенно о его жесткости и прямоте, которые некоторые считают жестокостью. Мы постараемся доказать, что этот руководитель сумел приучить всех менеджеров General Electric к реализму в оценках, оставив им в наследство образцовую культуру оперативного управления.



Суть *execution* — три ключевых бизнес-процесса: управление персоналом, стратегическое планирование и ведение основной хозяйственной деятельности. В любой компании эти бизнес-процессы реализованы в той или иной форме. Но чаще всего они стоят порознь, отдельно друг от друга, как стога сена в чистом поле. Люди управляют этими процессами механически, стараясь тратить на них минимум времени, чтобы поскорее вернуться к тому, что они считают своей настоящей работой. Генеральный директор и команда топ-менеджеров обычно отводят на анализ и пересмотр планов по управлению персоналом, стратегическому планированию и хозяйственной деятельности несколько часов в год. Такой пересмотр редко бывает интерактивным. Люди сидят, смотрят подготовленные в программе PowerPoint презентации и молчат. Они не задают вопросов.

Они ничего не обсуждают и в результате почти не получают никакой пользы. Люди не чувствуют личной приверженности этим планам, в создание которых они якобы вносили вклад. Вот вам рецепт провала. Для понимания реальностей бизнеса необходим здоровый, активный диалог. Чтобы добиться выполнения задуманного и вознаградить лучших исполнителей, нужна система ответственности за результаты, причем ее надо обсуждать открыто и назначать ответственными только тех, кто на это согласен. Чтобы планы систематически выполнялись, необходима система последовательного контроля за их исполнением.

Как мы увидим далее, компании, в которых планы выполняются систематически и эффективно, занимаются основными бизнес-процессами постоянно и настойчиво. Какие сотрудники будут выполнять данную работу, как мы будем оценивать их успехи и спрашивать с них? Какие кадровые, технические, производственные и финансовые ресурсы необходимы для реализации нашей стратегии? Будут ли эти ресурсы в распоряжении организации через два года, когда перед нами откроются новые горизонты и будет разрабатываться новая стратегия? Дает ли эта стратегия достаточную для дальнейшего развития прибыль? Можно ли разделить ее на отдельные этапы или направления? Сотрудники обсуждают эти вопросы, выясняют реальное положение дел и приходят к конкретным, исполнимым решениям. Все согласны со своими обязательствами,

которые им предстоит выполнять для реализации стратегии, и каждый несет ответственность за их выполнение.

Три бизнес-процесса тесно связаны друг с другом, и выполняющие их группы сотрудников не изолированы, а активно взаимодействуют между собой. Стратегическое планирование учитывает особенности трудового коллектива и реалии основной хозяйственной деятельности предприятия. Сотрудники подбираются и выдвигаются на руководящие должности с учетом стратегии и производственных планов. Хозяйственная деятельность строится исходя из стратегических целей и с учетом кадрового состава.

И наконец, самое важное — руководитель компании и его управленческая команда активно участвуют во всех трех бизнес-процессах: именно они управляют этими процессами, а вовсе не специалисты по стратегическому планированию, кадровики или финансисты.

Добиваться выполнения поставленных задач —  
основная задача руководителя

Мы встречали многих руководителей, которые склонны думать, что у них нет необходимости вникать в детали фактического ведения дел. Очень удобный взгляд на руководство организацией: вы стоите на вершине горы, мыслите стратегически и пытаетесь вдохновить людей своим видением конечной цели, а менеджеры делают нудную повседневную работу. Естественно, что при таком понимании менеджмента все стремятся руководить. Кому не хочется получать удовольствие и славу, не пачкая при этом руки? И кто же захочет сказать за коктейлем: «Моя цель — стать менеджером», если в наше время это слово считается почти уничижительным?

Подобный образ мыслей — исключительно вредное заблуждение.

Организация может хорошо поставить операционный менеджмент, только если руководитель душой и сердцем предан общему делу. Речь идет не о том, чтобы руководитель непременно рассуждал в глобальном масштабе или тусовался с инвесторами и представителями властей, хотя это тоже составная часть его работы. Руководитель должен лично и глубоко вникать в дела своего предприятия. Операционный менеджмент требует комплексного представления



о работе предприятия, о работающих на нем специалистах и о среде деятельности. Только руководитель может составить полную картину деятельности предприятия и способен привить результативность в исполнении, лично участвуя в решении существенных и даже малых вопросов выполнения планов.

Руководитель организации отвечает за выполнение компанией бизнес-планов и добивается их выполнения, управляя тремя ключевыми бизнес-процессами — подбирая в свою команду других руководителей, ставя стратегические цели и организуя процесс основной хозяйственной деятельности предприятия.

Как бы выступала спортивная команда, если бы тренер все время проводил у себя в кабинете, заключая сделки по приобретению новых игроков, перепоручив собственно тренировочный процесс своему помощнику? Работа тренера только тогда станет эффективной, когда он будет постоянно отслеживать поведение каждого спортсмена в отдельности и команды в целом как на поле, так и в раздевалке. Только так он сможет по-настоящему узнать своих игроков и их возможности, найти к ним индивидуальный подход, чтобы дать каждому нужную ему частицу своего опыта, мудрости и профессиональных знаний.

Руководитель предприятия ничем не отличается от тренера. Только руководитель может ставить жесткие вопросы, на которые сотрудникам нужно ответить, управлять процессом обсуждения и поиском необходимых компромиссов. Только тот руководитель, который сам глубоко вовлечен в общее дело, способен увидеть истинную картину работы компании и поставить острые и наиболее болезненные вопросы.

Только руководитель может задать тон диалога в своей организации. Диалог — это ключ к корпоративной культуре и базовый элемент работы. Успех работы организации зависит исключительно от того, как люди разговаривают друг с другом. Диалог получается высокопарным, политизированным, поверхностным и осторожным? Или он идет откровенно, реалистично, с постановкой и обсуждением нужных вопросов и позволяет выработать реалистичные решения? В первом случае — к сожалению, так обстоят дела в большинстве компаний — реальное состояние дел останется не затронутым. Если же руководитель хочет добиться второго варианта



диалога, он должен стать «играющим тренером», регулярно «выходить на поле» вместе со своей управленческой командой и играть наравне со всеми.

**Ларри.** Назначая нового менеджера, я приглашаю его к себе в кабинет, чтобы обсудить три вопроса. Первый: своим поведением он должен подавать сотрудникам пример высочайшей и бескомпромиссной честности. В этом вопросе не может быть исключений или промашек: стоит ему лишь один раз нарушить установленное для всех сотрудников правило — и он вне игры. Второй: он должен знать, что интересы клиента превыше всего. И наконец, я говорю ему: «Вы должны понимать суть трех основных бизнес-процессов — управления персоналом, стратегического планирования и ведения основной хозяйственной деятельности — и управлять всеми тремя. Чем больше внимания и усилий вы будете отдавать им, тем лучше пойдут дела в фирме. Если вы этого не понимаете, здесь у вас нет шансов на успех».

Те компании, которые действительно управляют тремя бизнес-процессами, живут намного лучше, чем те, где лишь думают, что управляют. Если ваша фирма недостаточно хорошо управляет ими, вы не получаете от них того, что могли бы заслуженно получить. Вы тратите массу времени и сил, но не имеете заметного результата.

Например, многие руководители охотно говорят, что кадры — это важнейший фактор успеха. Но при этом они передают работу по подбору персонала и созданию системы стимулирования сотрудников кадровикам, а сами просто механически утверждают их рекомендации. Слишком многие руководители не любят обсуждать кадровые вопросы открыто, с привлечением соответствующих групп сотрудников. Подобная тактика приводит в тупик: лишь руководители линейных подразделений, которые знают своих сотрудников, могут выносить о них верные суждения. Правильные оценки можно сделать только по опыту практической работы.

Когда дела идут хорошо, на бизнес-процесс управления персоналом я отвожу 20% своего рабочего времени. При работе по реорганизации какой-либо компании кадровые вопросы занимают у меня 40% времени. Я говорю не о формальных собеседованиях

или отборе персонала, а имею в виду именно сближение с людьми, попытки понять, чего они стоят. Если я выезжаю на завод, первые полчаса я провожу в кабинете управляющего. Мы обсуждаем возможности его сотрудников, выделяем, кто работает эффективно, а кто нуждается в помощи. Затем начинается встреча со всеми сотрудниками, и я слушаю то, что они хотят рассказать мне. После встречи я снова иду в кабинет к управляющему, рассказываю о своих впечатлениях от встречи с сотрудниками предприятия и составляю документ с изложением тех договоренностей, которые были достигнуты на встрече. Эффективность работы сотрудников я оцениваю не только на наших формальных аттестациях, но и «на выездах» два или три раза в год.

Когда мы начали внедрять управление этими бизнес-процессами в AlliedSignal, один из сотрудников — очень способный парень — сказал мне на встрече: «Знаете, в этом году мне придется выполнять этот кадровый ритуал уже второй раз». Я ответил: «Это самое дурацкое заявление, которое я когда-либо слышал, потому что вы открыто признаетесь в том, как мало разбираетесь в своей работе. Если вы действительно так подходите к делу, вам лучше заняться чем-либо другим: невозможно достигнуть успеха, не научившись оценивать кадры». А про себя я подумал: «Вероятно, на эту должность мне надо поискать другого работника».

Впрочем, подобное больше не повторялось. Не думаю, что он полюбил управление персоналом, но сумел поставить этот бизнес-процесс и многому научиться. Он изучил своих сотрудников и стал заниматься их обучением.

\* \* \*

Когда мы говорим руководителям, что направлять и контролировать все три бизнес-процесса должны они сами, те часто сердятся. «Вы советуете мне спуститься на несколько уровней ниже и заниматься каждым сотрудником, но это не моя задача» — вот наиболее распространенный ответ. Или: «Это не мой стиль. Я демократичный руководитель и не вмешиваюсь в чужие дела. Я делегирую полномочия и поощряю самостоятельность своих сотрудников».

Мы согласны с ними, что переход на нижестоящий уровень управления — большая ошибка руководителя. Это снижает самооценку



сотрудников, душит их инициативу и мешает развитию самостоятельного мышления. Это способ завинтить гайки и создать нездоровое напряжение — руководители, плотно опекающие своих сотрудников, редко знают, что именно надо делать лучше тех работников, которым они надоедают и которые реально выполняют работу.

Но между руководством организацией и председательством в ней существует огромная разница. Руководитель, гордящийся своим демократизмом или излишне увлекающийся делегированием полномочий, часто упускает из виду актуальные проблемы. Он не спрашивает с сотрудников за плохую работу, не пытается найти проблему и обеспечить ее решение. Он — председательствует, а это лишь половина работы.

Управление «по целям» — вовсе не попытки вмешиваться в управление на всех уровнях, не авторитаризм и не лишение подчиненных их полномочий. Скорее, это активное участие — осуществление тех задач, которые руководитель должен выполнять в первую очередь. Далее вы узнаете, как руководители, обеспечивающие реализацию планов, глубоко вникают и в коренные вопросы их исполнения, и даже в некоторые, наиболее важные детали. Свое знание бизнеса они используют, чтобы ставить новые вопросы и проверять свои предположения. Они находят в организационной структуре слабые места и подвигают своих сотрудников к их исправлению.

Лидер, умеющий успешно выполнять поставленные задачи, выстраивает культуру *execution* по кирпичику. В его арсенале — корпоративная культура и технологии менеджмента, он выдвигает на руководящие должности сотрудников, которые лучше остальных умеют добиваться результатов, и поощряет их за это. Его личное участие в создании культуры оперативного управления состоит в том, чтобы ставить задачи, а затем руководить их выполнением. Для этого руководитель должен добиться, чтобы люди понимали приоритеты бизнеса, — а это напрямую зависит от того, насколько полно он сам понимает цели деятельности компании и умеет выделять ключевые проблемы, требующие решения. Руководителю, умеющему реализовывать планы, зачастую даже не приходится объяснять сотрудникам, что им следует делать; он задает вопросы, благодаря которым те сами понимают, что именно от них требуется. Таким образом, руководитель развивает их, передавая опыт и обучая



новому образу мышления, который раньше был им незнаком. Такой стиль руководства не назовешь опекающим, напротив, он способствует развитию руководящих способностей у всех сотрудников.

Такие руководители, как Джек Уэлч, Сэм Уолтон и Херб Келлер из Southwest Airlines были заметными фигурами в своих организациях. Все знали их, знали, за что они стоят и чего ждут от сотрудников. Думаете, так происходило только потому, что это были сильные личности? Да, но сильная личность ничего не значит сама по себе. Эл Данлап, по прозвищу Бензопила, знаменитый специалист по безжалостному сокращению затрат, в том числе и путем массовых увольнений, был сильной личностью, но загубил компании, которые взялся реорганизовать и поставить на ноги.

Умели ли такие руководители, как Джек, Сэм и Херб, эффективно общаться? И снова: да, но... Общаться можно просто для проформы, а можно наполнить общение глубоким смыслом. Важна суть общения и поведение человека — в том числе его умение не только говорить, но и слушать.

Возможно, эти люди стали хорошими руководителями потому, что практиковали «управление путем прогулок по офисам компании». Все мы читали рассказы о том, как Херб или Сэм появлялись на рабочих местах простых сотрудников и беседовали с курьерами или кладовщиками. Конечно, обходить все службы важно и полезно — если, конечно, руководитель знает, что сказать и к чему прислушаться.

Руководители такого склада являются сильными и влиятельными фигурами, потому что они и есть сам бизнес. Они глубоко и лично вовлечены в хозяйственную деятельность. Они становятся связующим звеном, потому что знают реальность и говорят о том, что существует на самом деле. Они знакомы с деталями. Им интересно то, чем они занимаются. Они страстно хотят добиться результата. Это не то «вдохновение», которое некоторые стремятся пробудить громкими призывами и речами. Такие лидеры зажигают всех вокруг своим примером.

В последний год своей работы на посту генерального директора General Electric Джек Уэлч посвятил неделю десятичасовых рабочих дней анализу производственных планов различных подразделений компании (как он делал и на протяжении всех предшествующих

двадцати лет). Он был глубоко вовлечен в дискуссии. Даже в конце карьеры Уэлч не председательствовал — он руководил, активно участвуя в жизни компании.

Культура результативного управления  
должна стать корпоративной культурой

Надо отдавать себе отчет в том, что *execution* — не программа, которую можно «привить» организации. Лидер, говорящий: «О'кей, сейчас мы для разнообразия займемся созданием культуры результативного управления», просто объявляет очередной месячник, про который забудут, как только он завершится. Не только лидер должен лично обеспечивать результативное управление — эту культуру должны понимать и практиковать все сотрудники организации.

Результативное управление должно отразиться и в системе вознаграждений, и в нормах поведения, обязательных для всех сотрудников. Внимание к *execution*, как мы покажем в главе 4, не просто важнейшая составляющая корпоративной культуры — это единственный способ добиться значимых культурных преобразований.

Единственный способ овладеть искусством результативного управления — воспринимать его с точки зрения концепции постоянного совершенствования качества, известной как Six Sigma<sup>1</sup>. Те, кто использует эту систему, измеряют отклонения от желаемых значений определенных показателей, характеризующих работу компании, а затем немедленно принимают меры по устранению отклонений. Они используют эту систему, чтобы постоянно поднимать планку требований, повышая качество и производительность. Они объединяют усилия нескольких подразделений чтобы использовать эти процедуры для контроля результатов тех видов деятельности, которые являются общими для этих подразделений и, следовательно, для совершенствования деятельности организации в целом.

---

<sup>1</sup> *Six Sigma* — подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на тех выходных параметрах, которые оказываются критически важными для потребителя. Сигма — статистическое понятие, определяющее, насколько тот или иной процесс отличается от совершенства. — Прим. ред.



Это неусыпное отслеживание реальной ситуации и применение процедур, обеспечивающих постоянное совершенствование, требующее огромных перемен в поведении — по сути, перемен в культуре.

Руководители, умеющие результативно выполнить задуманное, подобно сертифицированным специалистам по Six Sigma, ищут такие отклонения от желаемых результатов управленческой деятельности — конфликт между желаемыми и фактическими результатами во всем, от показателей прибыльности компании до отбора сотрудников для выдвижения на вышестоящие должности. Потом они предпринимают эффективные усилия, чтобы устранить несоответствие, а затем поднять планку требований еще выше в масштабах всей организации. Как и методика Six Sigma, оперативное управление «по целям» не работает, если сотрудники не обучены ему и не практикуют его ежедневно. Оно не работает, если его применяют лишь несколько человек в системе. Результативное управление должно стать неотъемлемой частью организационной культуры, фактором, определяющим поведение всех руководителей на всех уровнях.

Результативное управление начинается с высшего руководства, но вы можете практиковать его в своей организации, даже если и не относитесь к руководителям. Совершенствуйте и демонстрируйте свои собственные навыки. Результаты помогут вам в карьерном продвижении — и, возможно, побудят окружающих вас сотрудников последовать вашему примеру.

## Почему сотрудники вас не понимают

Если культура результативного управления так важна, почему же ей так мало занимаются? Далеко не все в бизнесе склонны о ней забывать, но единственное, что они знают об искусстве результативного управления, — это то, что в их компании оно отсутствует. Они, конечно, понимают, что если решения не реализуются, дела не доводятся до конца, а обязательства не выполняются, то что-то происходит не так. Они настойчиво ищут решений и анализируют работу компаний, которые известны исполнением взятых на себя обязательств, пытаясь найти ответы в особенностях организационной структуры, бизнес-процессов или корпоративной культуры. Но им



редко удастся выучить урок, потому что результативное управление пока еще не признано прикладной дисциплиной и не преподается, как отдельный предмет. Они в буквальном смысле слова не знают, чего ищут.

Проблема состоит в том, что выражение «результативное управление» звучит не слишком заманчиво и увлекательно: это то, что руководитель обычно перепоручает другим. Считается, что великие руководители и лауреаты Нобелевской премии прославились благодаря эффективному выполнению планов. С одной стороны, это действительно так, но в этом утверждении содержится и серьезное заблуждение.

Обычное понимание того, что принято называть «интеллектуальными победами», верно лишь наполовину. Большинство современников упускают из виду, что интеллектуальная победа подразумевает тщательную и кропотливую работу по развитию и проверке идей. Возможно, дело в том, что «воспитанное телевизором» поколение привыкло видеть, как идеи появляются мгновенно и сразу же приносят блестящие результаты.

Интеллектуальные победы бывают разными. Озарения большой идеей или осознание полной картины обычно приходят интуитивно. Чтобы преобразить общую картину в набор выполнимых действий, нужно владеть искусством анализа, и это огромная интеллектуальная, эмоциональная и творческая победа.

Лауреаты Нобелевской премии пришли к успеху потому, что добились некоторого результата: они удачно выполнили подробный процесс доказательства, который другие могут копировать, проверять и т. д. Нобелевские лауреаты проводят опыты и открывают новые взаимосвязи между предметами и явлениями, которых никто раньше не замечал. Альберту Эйнштейну понадобилось более десяти лет, чтобы разработать подробные доказательства теории относительности. Это было результативное выполнение математических вычислений, детально доказывающих теорию. Никакая теорема не имеет веса без доказательств. Эйнштейн не мог бы кому-нибудь перепоручить доказательство своей теории. Это была интеллектуальная победа, доступная ему одному.

Интеллектуальная победа применительно к результативному управлению — это проникновение в суть дела через неустанные

и конструктивные исследования. Допустим, менеджер подразделения X планирует на следующий год 8%-ное увеличение сбыта в условиях стагнирующего рынка. При формировании бюджета компании эта цифра принимается без возражений или обсуждений. Но при анализе хозяйственной деятельности с точки зрения результативного управления руководитель интересуется, реалистична ли эта цель. «Прекрасно, — говорит он менеджеру, — но откуда возьмется этот рост продаж? За счет каких новых продуктов образуется прирост? Кто будет их покупать и какую рекламную кампанию надо провести в расчете на этих покупателей? Чем ответят конкуренты? Какие промежуточные квартальные показатели продаж мы установим?» Если в начале первого квартала согласованный объем продаж не достигнут, это, словно желтый свет светофора, означает: «Внимание! Что-то идет не так, как мы планировали, что-то необходимо изменить».

Если у руководителя есть сомнения в возможностях организации выполнить производственный план, он может копнуть глубже. «Обладают ли сотрудники, отвечающие за выполнение этого показателя, необходимыми навыками? — спросит он. — Знают ли они, что несут за это ответственность и перед кем? С кем им нужно взаимодействовать и как их следует мотивировать к такому взаимодействию? Стимулирует ли установленная система вознаграждений достижение общей цели?» Другими словами, руководитель не просто подписывает план и возвращает его исполнителям. Ему нужны основания, и он будет их добиваться, пока не получит удовлетворяющие его ответы. Его методы руководства таковы, что присутствующие включаются в диалог, каждый открыто озвучивает свое мнение, и все вместе оценивают степень риска и сложившиеся обстоятельства. Это не просто возможность для менеджеров поучиться у более опытного руководителя, а для руководителя — у своих подчиненных: это способ передачи знаний всем участникам, вовлеченным в выполнение плана.

Предположим, задача состоит в необходимости повысить производительность. При этом могут быть заданы следующие вопросы: «У нас в бюджете заложено пять программ модернизации производства, и вы утверждаете, что при реализации каждой из них мы сможем сэкономить как минимум пару миллионов долларов. Что это



за программы? На чем мы будем экономить? Каков график работ? Каковы затраты? Кто будет за все это отвечать?»

\* \* \*

Результативное управление невозможно, если нет нужных людей, которые, по отдельности и все вместе, сосредоточат свое внимание на нужных деталях в нужное время. Вы как руководитель должны продвигаться от общей концепции к значимым частностям неторопливо и с оглядкой. Надо проанализировать широкий спектр фактов и идей, их бесконечные взаимозамещения и комбинации. Придется обсудить, на какие риски имеет смысл пойти и в чем. Вы должны проникнуть во все эти детали и выделить среди них значимые. Эти отдельные задачи следует поручить способным людям, и определить главных сотрудников, которые будут синхронизировать работу остальных.

Такой метод принятия решений требует знания бизнеса и его внешней среды. Он требует умения точно судить о людях: об их способностях, ответственности, слабостях и достоинствах. Он требует большой концентрации внимания и усилий, а также умения мыслить критически. Он требует умения организовать и вести открытый, реалистичный диалог. Подобная работа может стать самой большой интеллектуальной победой, о которой только можно мечтать.

Руководство организацией без постановки результативного управления лишено полноты и эффективности, а без умения эффективно выполнять задуманное остальные качества руководителя пропадают втуне. В главе 2 на примере недавнего опыта четырех известных компаний мы покажем, как присутствие культуры результативного управления может выделить компанию из числа конкурентов.



[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

# Отличительные особенности результативного управления

Все великие руководители инстинктивно стремились к результативному управлению. Например, они могли сказать: «Если я не сумею реализовать этот план, то какой же в нем смысл?» Однако нынешние методы отбора, подготовки и обучения руководителей не учитывают эту проблему. На основе своих наблюдений мы пришли к выводу, что большинство из тех, кто сумел подняться на вершины бизнеса, отличаются способностью мыслить масштабно — это стало их «фирменным стилем», особенностью их личного бренда. Люди этого типа увлеченно изучают потенциальные возможности каждой новой большой идеи и с радостью берут ее на вооружение. Они мастера осмысления и составления концепций, легко схватывают стратегические аспекты проблемы и умеют объяснить их. Они знают, что именно это необходимо для продвижения вперед. Их не интересует вопрос о том, как именно добиться осуществления задуманного; об этом пусть подумают другие.

Те, кто занимается наймом и продвижением кадров, легко оценивают интеллект и знания человека. Намного сложнее, изучая послужной список человека, просчитать его умение результативно выполнять задуманное, особенно в тех случаях, когда результаты работы достигаются коллективно. Но мастера концептуального мышления не всегда знают, как исполнить задуманное ими. Они

не понимают, что надо сделать, чтобы разложить видимую им цель на конкретные задачи, их мышление для этого слишком глобально и общо. Они не контролируют исполнение и не получают желаемых результатов — частности им скучны. Их мышление не способно к конкретизации концептуальных понятий, они не предвидят препятствий. Они не знают, как выбрать для своих организаций людей, которые сумеют осуществить их замыслы: оторванность от практики лишает их способности трезво судить о людях — способности, которая приобретается только в реальном деле.

## Чего не понимал Джо

Джо, исполнительный директор, падение которого было описано в главе 1, может служить типичным примером руководителя, который не умеет результативно выполнять свои планы. Давайте подробнее разберем его историю, а заодно и опыт двух других известных руководителей, чьи компании не смогли выполнить великие замыслы руководства.

Как вы помните, Джо не мог понять, почему его подчиненные не смогли добиться ожидаемых результатов. Для разработки новой стратегии он привлекал специалистов одной из ведущих консалтинговых фирм. Он приобрел несколько предприятий, и был на хорошем счету у аналитиков на Уолл-стрит. Благодаря его умению заключать сделки и приобретать предприятия, меньше чем за два года показатель отношения цены акций его компании к прибыли заметно поднялся. Сильной стороной Джо были не только маркетинг и контакты с клиентами, но и хорошие, тесные отношения с финансовым директором. Джо ставил цели, требующие максимальной эффективности работы, а финансовый директор спускал соответствующие показатели производственникам. Джо не был «микроуправленцем» и оставлял работу с деталями своим непосредственным подчиненным, в том числе исполнительному вице-президенту по Северной Америке и директору по производству. Но Джо отслеживал квартальные показатели: если они не дотягивали до плановых значений, он немедленно звонил ответственным за их достижение и самым нелестным образом требовал поправить положение дел. Обсуждение квартальных показателей было мало похоже на светскую беседу.



С точки зрения обычного анализа управленческой деятельности Джо делал все верно. Но с точки зрения *execution*, культуры результативного управления, он почти все делал неправильно. Разрыв между целями и результатами отражает конфликт между амбициями Джо и реальным состоянием дел в организации. Говоря откровенно, поставленные им цели не имели отношения к реальности с самого начала.

Основная проблема состояла в том, что производственные мощности компании не могли производить достаточно продукции, потому что менеджеры на 12 месяцев отставали от плана перехода на новые технологии. Джо об этом не знал. И хотя он безжалостно разносил своих управленцев, не обеспечивших нужных показателей, он ни разу не спросил их, почему цели не достигнуты. Владеющий искусством результативного управления руководитель немедленно задал бы этот вопрос, а затем сосредоточился бы на причине — в конце концов, нельзя устранить проблему, если рассматривать только ее следствия. Ему следовало бы поинтересоваться, идет ли внедрение технологических процессов по графику. Исполнительный вице-президент и директор производства знали причины происходящего, но не делали ничего, чтобы улучшить положение.

Джо (как многие его коллеги, исполнительные директора) считал, что задавать вопросы должен директор по производству, а проследить за тем, чтобы они были заданы, — вице-президент. Но (как опять же многие исполнительные директора) Джо не подобрал нужных людей на эти значимые должности: ни один из них не был знаком с культурой результативного управления. Исполнительный вице-президент работал «для галочки» и почти каждые три года менял место работы. Директор по производству был исключительно способным финансистом, он перешел в компанию из консалтинговой фирмы, и его рассматривали как потенциального кандидата на должность исполнительного директора на следующие пять лет. Но он абсолютно не разбирался в производстве и был груб в общении. Подчиненные ему менеджеры-производственники его не уважали.

Если бы высшие руководители компании пошли на открытый диалог с производственниками, они могли бы узнать, что тормозит производство, но это было не в их правилах. Они просто спускали

вниз показатели. Цели, требующие максимальной отдачи, хороши, если есть возможность заставить людей отойти от старых правил и усовершенствовать методы работы. Но они абсолютно бессмысленны, если не имеют отношения к реальности или если ответственные за их выполнение сотрудники лишены возможности заранее их обсудить, понять и принять.

Чем бы отличалось поведение Джо, если бы он был знаком с технологией результативного управления?

Во-первых, он привлек бы к составлению стратегического плана всех, кому предстояло отвечать за результаты его выполнения, в том числе и ключевых менеджеров по производству. Они установили бы плановые цели с учетом реальных организационных возможностей компании, под которыми подразумевается в том числе и наличие нужных специалистов на нужных должностях. Если исполнительный вице-президент не знал, как надо исполнять намеченные планы, Джо мог бы заблаговременно разъяснить ему, что следует делать, и помочь ему овладеть навыками *execution*. А если он и после этого не смог бы добиться прогресса, оставалось только его уволить (как это сделал исполнительный директор, пришедший на смену Джо).

Во-вторых, Джо следовало бы задать своим людям все вопросы, касающиеся результативного управления: как и за счет чего конкретно они собираются своевременно обеспечивать планируемый спрос, каковы целевые показатели оборачиваемости запасов, затрат и качества? Всех, кто не смог бы ответить на эти вопросы сразу, следовало бы обязать найти ответы до начала работы по новому плану.

В-третьих, Джо установил бы промежуточные контрольные показатели и назначил бы ответственных за исполнение каждого из них, чтобы отслеживать ход выполнения плана. Например, если сотрудник внедрял новый технологический процесс, направленный, скажем, на повышение выхода готовой продукции, Джо следовало бы договориться с ним, что к сроку Y проект будет выполнен на X% и Z% сотрудников будут обучены работе по новой технологии. Если бы менеджеры не справились с выполнением промежуточных контрольных показателей, они сообщили бы об этом и он помог бы им принять необходимые меры.



В-четвертых, Джо разработал бы план действий на случай непредвиденных обстоятельств — чтобы справиться с неожиданностями, например резкими переменами на рынке, дефицитом комплектующих или другими изменениями внешней среды бизнеса.

Джо был талантливым человеком, но не знал, как результативно выполнять планы. Те, кто его нанял, не увидели в его послужном списке ничего, что говорило бы о возможности неудачи: среди критериев отбора на эту должность не было умения результативно выполнять принятые планы. Он получил эту должность благодаря своему умению заключать сделки и выгодно приобретать предприятия.

Уволив его, совет директоров нанял команду управленцев, знакомых с культурой результативного управления. Новый исполнительный директор в прошлом был хорошим производственником. Он и его сотрудники рассмотрели и обсудили с менеджерами по производству все «как?», установили промежуточные контрольные показатели, а затем дисциплинированно и последовательно отслеживали их исполнение до достижения запланированных результатов.

Кейс: проблема систематического невыполнения планов в компании Хегох

Руководители компании Хегох, которые наняли Ричарда К. Томана, тоже не видели причин, которые могли бы помешать ему справиться с работой. Среди тех, кто в последние годы возглавлял крупнейшие американские компании, Томан считался одним из наиболее талантливых и уважаемых специалистов по стратегическому планированию. До 1997 года он занимал должность финансового директора IBM, будучи одним из протеже Луи В. Герстнера, а затем компания Хегох пригласила его на должность исполнительного директора с целью осуществления преобразований в компании. На этой должности он внедрил множество проектов сокращения затрат, включая временные увольнения и снижения премиальных, командировочных и дополнительных льгот. Кроме того, он заложил основы новой стратегии компании. После того как в апреле 1999 года совет директоров доверил ему пост исполнительного директора, он задался целью преобразовать Хегох из поставщика продуктов и услуг в поставщика готовых технологических решений. По его замыслу, Хегох, в партнерстве с компаниями Microsoft и Compaq, специализирующимися



на построении интегрированных систем, начала бы предлагать комплекс программного обеспечения, оборудования и услуг, при помощи которого организации-клиенты могли бы интегрировать свой бумажный документооборот и электронные потоки информации.

Это было вдохновляющее видение цели для компании, которая давно в нем нуждалась. На очередном ежегодном общем собрании акционеров Томан сказал, что компания стоит «на пороге нового периода великих успехов», и пообещал, что доходы за год вырастут на 14–19%. Его оптимизм разделяли и инвесторы, предлагая рекордные цены на покупку акций.

Но подобное видение цели было оторвано от реальности. Результативное выполнение планов являлось основной проблемой компании уже несколько десятилетий, и предложенный Томаном кусок оказался больше, чем гигант мог проглотить. Например, на одном из ранних этапов задуманной реорганизации компании Томан запустил два проекта, критически важные для достижения общей цели и подразумевающие коренную перестройку всей компании. Один из них предполагал консолидировать девятью с лишним административных центров компании, занятых бухгалтерским учетом, выставлением счетов и обслуживанием клиентов, в четыре. Другой был нацелен на реорганизацию сбытовых подразделений Херох, в которых работало около 30 000 человек, с тем, чтобы переориентировать работу половины из них с географического на отраслевой принцип.

Оба начинания были важны и нужны. Укрупнение административных служб обещало снижение затрат и повышение эффективности работы, а реорганизация сбыта должна была подготовить условия для торговли комплексными решениями, а не просто оборудованием — в чем и состояла суть новой стратегии. Но к концу года в компании Херох воцарился хаос.

В ходе административных перестановок счета выставались с опозданием, заказы терялись, телефонные звонки клиентов оставались без ответа. Торговые представители большую часть своего времени были вынуждены тратить на то, чтобы не утонуть в неразберихе, одновременно стараясь приспособиться к новой организационной системе и методам сбыта. А тем из них, кого в результате переориентации «перекинули» на новых клиентов, пришлось

спешно устанавливать отношения с незнакомыми людьми, что у последних вызвало вполне оправданное недовольство — зачем нарушать годами сложившиеся связи?

Моральный дух коллектива был подорван. Выручка от основной деятельности стала падать, и многие инвесторы начали беспокоиться о финансовой жизнеспособности Хегох. Цена акций упала с 64 до 7 долларов. Компании пришлось продать несколько дочерних предприятий, чтобы получить недостающие оборотные средства. В мае 2000 года председатель совета директоров Пол Аллайр вызвал Томана к себе в кабинет и объявил ему, что он уволен.

Что же произошло? Да, попытка одновременного осуществления двух проектов такого масштаба — каждый из которых в отдельности стал бы серьезным испытанием для организации — была ошибкой с точки зрения культуры результативного управления. Но проблема лежала глубже. Критики Томана утверждают, что он был слишком оторван от практики и не поддерживал должного контакта с теми людьми, которым предстояло реально осуществлять задуманные им преобразования. Но корпоративная культура Хегох, отличавшаяся клановой закрытостью, была неблагоприятна к человеку со стороны, и, как указал сам Томан, ему не дали полномочий самому подобрать руководящую команду. Но ведь именно на этапе решительных перемен на критически важных должностях должны находиться нужные люди, а ключевые бизнес-процессы должны быть тщательно продуманы и обязательны к исполнению, чтобы нейтрализовать сопротивление и обеспечить выполнение планов. Но этих базовых строительных элементов в структуре компании не было.

Кейс: (теле)коммуникационные проблемы компании Lucent Technologies

В 1996 году, когда исполнительным директором Lucent Technologies был назначен Ричард Макгинн, на него возлагали большие надежды. Макгинн хорошо знал рынок и умел привлекательно и авторитетно описать инвесторам блестящие перспективы компании. Он обещал ошеломляющий рост доходов и прибылей. С высоты заоблачных теорий и при благоприятном деловом климате его обещания показались убедительными и совету директоров, и инвесторам. В 1997 году компания Lucent Technologies, образовавшаяся путем



объединения Western Electric и Bell Labs (ранее входивших в состав концерна AT&T), сконцентрировала свое внимание на бурно развивающемся рынке телекоммуникационного оборудования, от бытовых телефонов до коммутационных устройств. Имея в своем составе лаборатории Bell Labs, компания могла похвастаться лучшим научно-исследовательским потенциалом в своей отрасли.

Но у Макгинна возникли трудности с осуществлением поставленных задач. «Мы поставили задачи, превосходящие наши возможности», — сказал Генри Шахт, вернувшийся с заслуженного отдыха на пост исполнительного директора, чтобы заменить уволенного в октябре 2000 года Макгинна. Крах искусственно раздутого телекоммуникационного рынка тяжело сказался на всех его участниках, но проблемы у Lucent Technologies начались задолго до этого. Вполне естественно, что кризис ударил по этой компании быстрее и больнее, чем по ее конкурентам, и привел к более печальным последствиям.

Действуя на рынке технологий, развивающемся со скоростью распространения информации в сети Интернет, Макгинн не сумел изменить старую корпоративную культуру Western Electric. Организационная структура Lucent Technologies была громоздкой, а система финансового контроля совершенно не соответствовала решаемым задачам. Например, должностные лица не могли получить информацию о прибыли по каждому клиенту, продукту или каналу сбыта в отдельности и поэтому были лишены возможности принимать точные решения о распределении имеющихся ресурсов. Сотрудники Макгинна напрасно просили его исправить такое положение. Он не решил вопрос с неэффективно работающими управленцами и не заменил их новыми кадрами, способными действовать так же решительно, как их коллеги в более успешных компаниях Cisco и Nortel.

В результате при разработке новых продуктов Lucent Technologies регулярно не дотягивала до передовых технических показателей и упускала появляющиеся рыночные возможности. Компания потратила огромные деньги на внедрение интегрированной системы управления SAP, позволяющей вести единый учет во всех подразделениях компании на стандартной программной платформе, но эти деньги были выброшены на ветер: Lucent Technologies не поменяла при этом действующие бизнес-процессы на новые, которые были



необходимы для того, чтобы эффективно воспользоваться преимуществами SAP.

В течение первых двух лет Lucent Technologies и в самом деле достигала плановых финансовых показателей за счет беспрецедентных капиталовложений, вкладывая в производство все свои доходы от продаж. Но в этот период прирост доходов приходился в основном на старые системы коммутации для телефонных сетей — долгосрочные перспективы роста здесь были неопределенными. Еще до прекращения этой волны поступлений компания едва справлялась с выполнением обязательств, данных Макгинном.

Руководитель, детально разбирающийся в делах организации, не стал бы устанавливать заведомо нереалистичные цели.

Наибольшим спросом на рынке пользовались как раз те продукты, которых у Lucent Technologies не было, в том числе маршрутизаторы для управления информационными потоками в компьютерных сетях и оборудование для оптоволоконных сетей с высокой пропускной способностью. Вошедшая в состав Lucent Technologies компания Bell Labs работала над обоими продуктами, но катастрофически отставала в их разработке и внедрении.

Упущенные возможности с маршрутизаторами и оптоволоконным оборудованием многие считают стратегическими ошибками: это наглядный пример того, как взаимосвязаны стратегия и ее результативное выполнение. В 1998 году Lucent Technologies вела переговоры о приобретении компании Juniper Networks, но потом решила разрабатывать маршрутизаторы собственными силами. Один из ключевых аспектов результативного управления — верная оценка собственных возможностей. У Lucent Technologies не было достаточных возможностей для быстрого вывода своих продуктов на рынок. Культура результативного управления по меньшей мере удержала бы руководство компании от столь безответственного планирования показателей роста, раз уж компания не была представлена в одном из наиболее быстрорастущих сегментов компьютерного рынка.

Стратегическая ошибка с оптоволоконным оборудованием стала результатом неумения результативно выполнять планы — в этом случае специалисты не уловили перемен во внешней среде. Еще в 1997 году инженеры Lucent Technologies обращались

к старшим менеджерам с просьбой санкционировать разработку волоконно-оптических устройств. Но руководство привыкло прислушиваться лишь к своим крупнейшим клиентам — бывшей материнской компании AT&T и семи вышедшим из ее состава региональным компаниям, известным как Baby Bells<sup>1</sup>, — а они не проявляли интереса к оптоволоконным технологиям. Это классический случай так называемой инновационной дилеммы — компании, лучше других владеющие традиционными устоявшимися технологиями, не слишком успешно осваивают новые. Но у инновационной дилеммы есть решение, которое заключается в результативном планировании и выполнении намеченных планов и которое пока не все признают: если вы действительно работаете результативно и владеете необходимыми ресурсами, вы можете прислушиваться как к сегодняшним, так и к завтрашним клиентам и планировать свое производство с учетом разных потребностей. Например, крупные клиенты Nortel тоже не нуждались в новом оборудовании, но компания сумела увидеть нарождающуюся потребность и организовать выпуск продукции для удовлетворения возникшего позже спроса.

Кроме того, в безумной погоне за ростом доходов Lucent Technologies устремилась в нескольких разных направлениях одновременно. Она увеличила ассортимент, выпустила множество неприбыльных продуктов и приобрела предприятия, которые не могла успешно интегрировать и которыми во многих случаях даже не могла управлять, потому что руководителям приобретенных предприятий не удавалось адаптироваться к бюрократической корпоративной культуре Western Electric и они увольнялись. Затраты росли как снежный ком. Приобретение трех десятков предприятий и почти 50%-ное увеличение штатов — до 160 000 человек — привели к дублированию должностей, излишним затратам и размыванию управленческой структуры.

Исход игры был предрешен задолго до спада на рынке. Подчиняясь необходимости выполнять нереалистичные планы роста и не получая никакой помощи от руководства, люди делали, что могли.

---

<sup>1</sup> Baby Bells или Bell System — система региональных телефонных компаний, в числе которых BellSouth, US West, NYNEX, Southwestern Bell и др. — Прим. ред.



Сбытовики предлагали оптовым покупателям немыслимые финансовые схемы, кредиты и скидки. Они обещали забрать назад оборудование, которое дилеры не смогут продать. Некоторые из них учитывали в качестве проданного то оборудование, которое было только отправлено дистрибьюторам. В результате финансовый план компании был безнадежно загублен. Например, в 1999 году при росте доходов на 20% дебиторская задолженность выросла на 40% и превысила 10 млрд долл. Компания также накопила огромные долги, в основном из-за бездумных приобретений, которые поставили ее на грань банкротства. Такое положение заставило Lucent Technologies продавать предприятия по бросовым ценам. Опасность оказалась настолько серьезна, что компания даже была готова рискнуть своей независимостью и слиться с французской телекоммуникационной компанией Alcatel.

Ни инвесторы, ни коллеги по отрасли не могли предположить, что в период технологического бума компания может так быстро растерять свой бизнес. Ведь руководитель, умеющий результативно выполнять планы, стал бы придирчиво изучать свою организацию, чтобы получить реалистичную оценку ее рыночных рисков. Согласно опубликованным материалам, Макгинн не делал этого и в течение последнего года на посту исполнительного директора просто не владел ситуацией: ему пришлось несколько раз пересматривать и снижать намеченные финансовые показатели. До самого заседания совета директоров, на котором он был уволен, Макгинн продолжал настаивать, что Lucent Technologies справляется с проблемами.

В качестве некролога газета *Wall Street Journal* написала:

*«Люди, близкие к компании, говорят, что некоторые руководители еще год назад убеждали Макгинна существенно снизить плановые финансовые показатели компании, потому что ее новейшие разработки еще не готовы, а сбыт старых идет на убыль.»*

*По словам одного из тех, кто был в курсе дел, “он ни за что не соглашался” следовать этим советам. “Макгинн говорил, что рынок растет и, следовательно, нет причин, которые помешали вырасти и нам. Он и слышать ни о чем не хотел”.*



*Действительно, в последнем интервью Макгинн сказал, что в первые два благословенные года после отделения Lucent Technologies от AT&T он даже и представить себе не мог, что компания может упустить успех».*

## Культура результативного управления в компании EDS

Теперь давайте рассмотрим пример одной ранее проблемной компании, в которой на пост исполнительного директора пришел руководитель, владеющий искусством результативного управления. Когда в январе 1999 года за управление компанией EDS взялся Дик Браун, ситуация во многом напоминала происходящее в Херох. EDS считалась создателем своей отрасли — предоставления услуг (аутсорсинг) в области компьютерных технологий и успешно работала в течение нескольких десятилетий. Затем рынок информационных технологий изменился, а компания осталась прежней. Появившийся дополнительный спрос достался IBM. Доход EDS оставался низким, прибыль снижалась, цены на акции падали.

Как и Томан, Браун пришел из другой отрасли, в данном случае — из телекоммуникационной. Ранее он работал в британской телекоммуникационной империи Cable & Wireless, которую сумел обновить и усовершенствовать. В EDS Браун столкнулся с устоявшейся корпоративной культурой, которая нуждалась в коренных преобразованиях, потому что отличалась отсутствием четкой системы распределения ответственности, не говоря уже об организационной структуре, которая не отвечала требованиям изменившегося рынка. Еще две параллели: вскоре после утверждения в должности исполнительного директора EDS Браун запланировал такие смелые показатели роста доходов и прибыли, что большинство сотрудников сочли их невыполнимыми. Кроме того, он начал крупномасштабную реорганизацию компании.

На этом сходство заканчивается. Браун — руководитель, ориентированный на результативное выполнение планов и не позволяющий никому усомниться в своих полномочиях. Он считает, что преобразования в EDS еще не завершены, но за два года сумел изменить фундаментальные устои компании. Браун придал ей энергию и целенаправленность, каких она не знала с самого

основания, и достиг запланированных им целевых показателей роста и прибыли.

Цель EDS Браун видел в том, чтобы компания росла и становилась прибыльнее за счет удовлетворения постоянно увеличивающихся новых потребностей в услугах в области информационных технологий. Эти услуги варьировались от построения корпоративных баз данных или компьютерных сетей до разработки и внедрения систем электронной розничной торговли и интеграции компьютерных систем нескольких компаний в единый комплекс, например, в случаях работы с подрядчиками, клиентами, а также с поставщиками услуг — партнерами по бизнесу. Быть в курсе последних технологических изменений — непростая задача даже для отделов информационных технологий лучших компаний и серьезная проблема для небольших фирм с ограниченными ресурсами.

Браун сумел увидеть, что у EDS имеются ключевые профессиональные ресурсы для обслуживания этих рынков. В компании работали как специалисты по оказанию большинства стандартных услуг с небольшими затратами, так и специалисты по стратегическому консультированию на высшем уровне, работавшие в приобретенной в 1995 году консалтинговой фирме А. Т. Kearney. Глубокие и всесторонние технические знания и опыт в решении возникающих у клиентов компьютерных проблем — огромный резерв интеллектуального капитала. Корпоративную культуру EDS выгодно отличал дух уверенности в своих силах. Эта, как сказал один из руководителей компании, «вера, что мы сможем сделать для клиента даже то, что кажется невозможным» была наследием основателя компании Росса Перро.

Но EDS оказалась в тисках своей устаревшей структуры и корпоративной культуры. Более сорока стратегических подразделений были созданы по отраслевому принципу, например, разрабатывали продукты для телекоммуникаций, потребительских товаров, государственной системы здравоохранения и т. д. Компания была как бы раздроблена на отдельные княжества, в каждом из которых были свои руководители, свои планы работы, кадровый состав и иногда даже своя политика. Эти княжества редко взаимодействовали между собой, и разобщенность не позволяла им воспользоваться возникающими рыночными возможностями: так крупные камни не могут



задержать сыплющийся между ними песок. Как должен был Браун использовать интеллектуальный капитал компании в новых условиях? EDS нуждалась в новой организационной структуре, но прежде всего Брауну следовало изменить корпоративную культуру, привнеся в нее систему строгого распределения ответственности и взаимодействия.

Браун решительно вступил в игру. Для начала ему было необходимо близко познакомиться с компанией, поэтому три месяца он путешествовал по всему миру, встречался с людьми в формальной и неформальной обстановке, говорил и слушал. В ежедневных обращениях к организации по электронной почте он не только излагал работникам свои мысли, но и просил их присылать ответы и предложения.

Его откровенные и легкодоступные послания оказались не только удачной формой общения — они стали инструментом для изменения отношения работников к переменам. Благодаря им цели компании, ее проблемы и новый стиль руководства стали понятны всем сотрудникам. Теперь уже сотрудники не стеснялись задавать вопросы менеджерам, и те должны были разъяснять приоритеты компании и вступать в диалог с подчиненными.

Браун использовал и другие способы повысить информированность работников и качество предоставляемой им информации. Например, показатели сбыта, которые ранее обобщались и учитывались ежеквартально, теперь поступали еженедельно. Около 150 старших руководителей впервые стали получать важнейшую финансовую информацию о состоянии дел в компании, от коэффициентов прибыльности до прибыли в расчете на акцию.

Браун ввел новые методы обеспечения ответственности и организации взаимодействия между сотрудниками. Он ввел в практику компании «звонки эффективности» — по понедельникам утром он сам, его заместитель и финансовый директор проводят телефонную конференцию с участием 150 высших руководителей компании. Эти конференции представляют собой непрерывный анализ текущей деятельности, в ходе которого результаты работы компании за предшествующий месяц и суммарно за год сравниваются с обязательствами, которые брали на себя руководители, и стали механизмом раннего оповещения о возникающих проблемах и незамедлительного



решения нужных вопросов. Те, кто недовыполнил план, должны объяснить, почему это произошло и что они собираются делать, чтобы исправить положение.

Сначала, когда Браун только создавал новую корпоративную культуру результативного управления, эти телефонные конференции служили для внедрения ранее не известных стандартов ответственности. «Я пытался дать всем понять, что, когда вы подписываетесь под цифрами, которые идут в бюджет, вы даете обязательство за всех своих сотрудников и друг за друга, — говорил Браун. — Все остальное зависит от вас. Это вызвало у каждого чувство собственной значимости и ответственности, которых им так не доставало».

Телефонные конференции помогли иначе организовать обсуждение хозяйственной деятельности EDS. Общение происходит открыто, иногда даже в резкой форме, чтобы обнажить правду и приучить людей к тому типу поведения, которого Браун ждет от своих менеджеров. Он сам называет это «предельной прямоотой, балансированием между оптимизмом и пожеланиями, с одной стороны, и реализмом — с другой. Мы вытаскиваем на свет как положительные факты, так и отрицательные». Конференции не особенно приятны для тех, у кого плохие результаты. Перед равными им по положению руководителями они вынуждены объяснять, почему так произошло и что они собираются делать для исправления положения. «А если недостатков слишком много, — добавляет Браун, — мы останемся и поговорим после уроков». В таком разговоре следует ряд вопросов или предложений о том, что руководителю следует внести в план, чтобы наверстать целевые показатели.

Но ни телефонные конференции, ни «разговоры после уроков» не превращаются в разносы. Как сказал один из высших руководителей EDS (работавший в компании с самого ее основания): «Разговор ведется в доброжелательном и конструктивном тоне, чтобы не создавать чувства неловкости. Но человеческая природа такова, что сам факт наличия этих разговоров заставляет вас стремиться попасть в ряды лучших».

Разговор ведется не только о цифрах. Во время одной из первых встреч, вспоминает Браун, «кто-то из руководителей заявил, что его тревожит нарастающее беспокойство и волнение в организации, слишком быстрые и глубокие перемены. Его сотрудники

спрашивали: «Не слишком ли быстро мы движемся, не окажемся ли мы у той грани, где начинается безрассудство? Может быть, нам следует притормозить, расслабиться, немного подумать?»

Браун переадресовал этот вопрос присутствующим — и не случайно, а чтобы преподать им урок лидерства. «Я был беспощаден и сказал им: «Это проверка для руководства. Я бы хотел, чтобы каждый, кого действительно беспокоит вопрос о том, куда мы движемся и не закончится ли это крахом, сказал мне об этом прямо сейчас. Не бойтесь сказать, что вы беспокоитесь. Если вы думаете, что мы совершаем большую ошибку и несемся прямо на скалы, скажите об этом».

Все промолчали. Тогда я продолжил: «Если вы не волновались, откуда же идет беспокойство? Я не беспокоюсь, и вы не беспокоитесь. К сожалению, у некоторых из вас слова совершенно расходятся с делом. Вы показываете мне организацию, в которой все заламывают руки, слушают сплетни и беспокоятся о будущем, а я покажу вам руководство, которое ведет себя точно так же. Люди во всем следуют за руководителями. Если ваши сотрудники беспокоятся, значит, проблемы есть у вас».

Я потребовал от них конкретных действий. «У вас есть возможность проверить себя как руководителей. Успокойте людей, дайте им информацию, обратитесь к причине их беспокойства. Я не верю, что они волнуются из-за каких-то конкретных фактов. Я убежден, что их беспокойство идет от незнания. И если дело в этом, то виноваты вы».

Кроме того, он организовал ряд двухдневных семинаров для 150 высших руководителей, впервые познакомив их с планами, проблемами и финансовым состоянием компании. «Я хочу, чтобы вы увидели бизнес с высоты моего положения, — сказал он на первом семинаре. — Это поможет вам действовать, исходя из понимания общей цели, и сконцентрировать внимание на самых важных вопросах, которые стоят перед нами». Эти семинары стали для многих руководителей практикой совместной работы, которая была необходима им не только при проведении совещаний, но и в течение всего года. «Познакомьтесь друг с другом, чтобы, когда нам придется работать вместе, строчки докладной записки, электронного письма или просто имя ассоциировалось с конкретным лицом, — говорил



он. — Мы — одна команда, и достичь задуманного можем только совместными усилиями».

Особое внимание уделялось подбору кадров. Браун уволил десятки неэффективных руководителей. При новом руководстве отдел кадров (который переименовали в отдел руководящих кадров и управления преобразованиями) разработал такую систему оплаты, в которой вознаграждение зависело от результатов работы, а также создал электронный комплекс аттестационных инструментов, чтобы руководители подразделений могли точнее оценивать своих сотрудников. Были проведены многочисленные тренинги для руководителей всех уровней, ориентированные на конкретные потребности организации. Тех руководителей, которые не справлялись с переменами, обучали или увольняли.

Браун запросил анализ результатов деятельности сбытового подразделения и обнаружил в числе всего прочего, что 20% сотрудников из числа менеджеров по сбыту за последние восемь месяцев ничего не продали. Он обратился к руководителям службы сбыта: «Что вы собираетесь делать с этими людьми — и с их непосредственными начальниками?» Эти 20% менеджеров были заменены другими.

По своему общему воздействию на компанию реорганизация, проведенная Брауном, была намного значительнее и сложнее, чем та, которая сгубила Хегох. Браун в прямом смысле слова перевернул компанию. Уже упоминавшиеся стратегические подразделения были реорганизованы в четыре направления экономической деятельности, ориентированные на макросегменты рынка. Направление электронных технологий (*E-solutions*) предлагает полный диапазон услуг — от электронных сетей, объединяющих всех участников единой цепочки снабжения, до защиты информации в сети Интернет — для предприятий, внедряющих компьютерные системы связи с поставщиками и клиентами. Направление управления бизнес-процессами предлагает частным предприятиям и государственным учреждениям системы управления обработкой административных и финансовых данных, а также системы управления отношениями с клиентами (*CRM*). Направление интегрированных информационных систем предлагает IT-обслуживание информационных сетей и систем связи, баз данных, обслуживание персональных компьютеров. А компания A. T. Kearney специализируется

на консалтинге, а также на услугах по подбору руководящих кадров (*executive search*). (С тех пор внутри EDS появилось еще одно направление — решения в области управления жизненным циклом товаров. Оно предлагает производственным компаниям программные комплексы для управления жизненными циклами продуктов на базе измеримых показателей, от разработки новых товаров до взаимодействия с поставщиками.)

Эта новая структура значила больше, чем просто способ структурировать бизнес по отдельным рынкам. Ее схема впервые позволила EDS полностью задействовать свой интеллектуальный капитал, привлекая сотрудников из разных направлений для выработки комплексных решений для клиентов. Взаимодействие между различными направлениями бизнеса позволило EDS предоставить каждому клиенту, в зависимости от его потребностей — от консультирования по стратегии бизнеса, реинжиниринга бизнес-процессов и управления ими до услуг по организации интернет-порталов, — экономически выгодное предложение, к исполнению которого привлекались все силы организации. Это было бы невозможно, если бы люди из прежних подразделений не научились не просто выполнять свои новые обязанности, но и взаимодействовать с коллегами по-новому. Одновременно они выполняли план, предусматривающий повышение производительности на 4–6% в год, что давало компании дополнительно около 1 млрд долл. Более того, они не могли снизить скорость вывода на рынок и доведения до потребителя новой продукции.

«Капитальный ремонт» предприятия удался, потому что Браун поручил выполнение своего проекта людям, которые чувствовали личную ответственность за него. Для разработки новой модели была сформирована команда из семи руководителей, представляющих как разные направления и отрасли знаний, так и разные регионы. Они регулярно встречались с Брауном, его заместителем и финансовым директором и смогли представить свою модель через десять недель (причем все семь дней в неделю у них были рабочими).

Если говорить о требованиях, предъявляемых к руководству EDS, новая организация разительно отличалась от прежней. В прошлом руководителей подразделений интересовал только успех подотчетного им подразделения. Однако новая структурная модель



была ориентирована прежде всего на успех компании в целом, поэтому требовала более тесного сотрудничества разных подразделений. Для большинства руководителей это стало первым опытом такого рода командной работы. Она не всегда давалась просто. Вот что признал один из участников работы:

*«Нас было семеро, все с разным опытом работы, разными взглядами и разными мнениями. Одни занимались сбытом, другие составляли отчетные документы и анализировали результаты работы, третьи планировали деятельность компании в мировом масштабе, четвертые были специалистами в отдельных отраслях производства. Нам заранее пришлось договориться, что та модель, которую нам предстояло разработать, должна стать плодом наших общих договоренностей и компромиссов.*

*Добиться такого результата было трудно. Могу сказать, что мы немало повоевали между собой. Иногда мы спешили покинуть офис, только бы больше не видеть друг друга. Мне сложно идти на компромиссы. Я человек упрямый и непреклонный. Много раз мне казалось, что мы зашли в тупик. Несколько раз я уходил с наших совещаний, думая, что мы развалим компанию. Я проработал в компании двадцать лет, это моя семья, я люблю ее. Мне была невыносима мысль, что мы ее погубим.*

*Думаю, надо потрудиться и умом, и сердцем, чтобы перевернуть такие радикальные перемены и понять: то, что мы делали раньше, не обязательно следует повторять в будущем. Надо просто быть открытым для нового подхода. В конце работы мы очень сблизились лично, потому что нам приходилось вместе пробиваться к сути каждого пункта. Поэтому скажу честно: мы все сильно выросли благодаря такому опыту».*

Одновременно Браун заставил компанию поставить в центр внимания качество обслуживания клиентов, которое явно «хромало». «Безупречное обслуживание» уже не звучало бессмысленной мантрой, а стало практической задачей, от решения которой зависело

вознаграждение всех руководителей клиентских служб и отдельных направлений компании. На сегодняшний день более 91% клиентов EDS оценивают услуги компании как «хорошие» или «отличные».

Результаты не замедлили сказаться на эффективности работы компании. К концу 2001 года EDS могла гордиться тем, что уже 11 кварталов подряд рост ее прибыли от основной деятельности и величина прибыли на акцию измеряется только двузначными цифрами, доход вырос до рекордного уровня, а доля рынка существенно увеличилась. С момента прихода Брауна стоимость акций компании выросла примерно на 65%. После очередного ежегодного заседания совета директоров EDS в декабре 2001 года каждый из его членов подходил к Брауну, и все, как один, говорили, что не считали возможным всего за три года провести такие успешные преобразования при одновременном достижении астрономических результатов как по показателям доходов, так и по размеру прибыли.

\* \* \*

Итак, мы разобрали деятельность трех разных компаний, каждую из которых можно считать своего рода символом отрасли. Xerox, Lucent Technologies (ранее Bell Labs и Western Electric) и EDS были среди основателей своих отраслей, в течение многих лет считались лидерами на своих рынках, а практика их работы — эталоном при сравнительном анализе с конкурентами. Две из них сейчас пытаются восстановить хотя бы воспоминания о былом величии, а третья уже обрела прежний блеск и готова вновь стать лидером своей отрасли. В чем разница между ними? В культуре результативного управления.

Результативное управление строится из нескольких базовых элементов, кирпичиков, которые каждый руководитель должен уметь использовать для проектирования, внедрения и твердого управления тремя ключевыми бизнес-процессами. В главах 3–5 мы подробнее изложим наши соображения по поводу этих базовых элементов: необходимые модели поведения руководителя, рабочее определение рамок культурных преобразований и подбор нужных людей на нужные должности.



---

Часть II

# **Базовые элементы результативного управления**

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)



# Базовый элемент № 1: семь навыков высокоэффективного руководителя

Что именно делает руководитель, ответственный за результативное выполнение планов предприятия? Как ему удастся воздержаться от «микроуправленческих» привычек, мелочного внимания к частным вопросам управления? Существует семь основных навыков, семь моделей поведения, овладев которыми, руководитель может считать, что первый базовый элемент культуры результативного управления уже заложен. Руководителю необходимо:

- *знать своих людей и свой бизнес;*
- *настаивать на реализме;*
- *четко определять цели и приоритеты;*
- *вести систематический контроль за исполнением;*
- *вознаграждать тех, кто успешно справляется с работой;*
- *развивать способности сотрудников;*
- *познавать самого себя.*

## Знание людей и бизнеса

Руководители должны жить своим бизнесом. В компаниях, где нет культуры результативного управления, руководители обычно оторваны от повседневных реалий. К ним поступает масса информации, но она тщательно отфильтрована — непосредственные подчиненные преподносят ее в соответствии со своими взглядами, широтой или узостью кругозора и целями, а административные работники подбирают те сведения, которые кажутся важными с их точки зрения. Руководитель далек от реальной работы. Он отстраняется от текущих дел и не видит целостной картины деятельности организации, а работники не знают его.

**Ларри.** Представьте себе, что некий высокопоставленный руководитель, директор компании, наносит визит на завод компании или приходит в штаб-квартиру и начинает беседовать с рядовыми сотрудниками. Он общителен и обходителен. Он старается продемонстрировать интерес к детям своих сотрудников: спрашивает, как у них дела в школе, как им нравится район, в котором они живут и т. д. Или, например, беседует о бейсбольных матчах между командами Высшей лиги, о Суперкубке по американскому футболу, о местной баскетбольной команде. Иногда он задает поверхностные вопросы о бизнесе, например: «Каков объем выручки у вашего подразделения в текущем квартале?» Такой руководитель не чувствует себя частью своего бизнеса.

Когда его визит заканчивается, некоторые менеджеры испытывают чувство облегчения, потому что все сошло тихо и гладко. Но хорошие менеджеры остаются в недоумении. Они не могут не задумываться, зачем вообще был нужен этот визит. Они готовились отвечать на серьезные и непростые вопросы — хорошие работники любят, чтобы руководители задавали им вопросы, потому что знают свое дело лучше своих начальников. Они не могут отделаться от чувства разочарования и опустошенности. Они лишились шанса произвести хорошее впечатление на руководителя, а руководитель отнюдь не произвел хорошего впечатления на них.

В результате этого визита руководитель не узнал ничего нового. Когда он в очередной раз озвучит свои прогнозы деятельности

компании, пресса и аналитики рынка ценных бумаг будут внимать ему с благоговением, но деловые люди будут знать истинную цену его словам. «Как он может с такой уверенностью рассуждать об этих вещах, когда он и представления не имеет, что у нас здесь происходит?» Примерно так же американские политики наносили визиты во Вьетнам во время войны. Они бегло осматривали окрестности, беседовали с армейским начальством, знакомились со статистикой, а затем заявляли, что война идет к победному концу и они уже видят свет в конце туннеля. Все идет прекрасно!

Если я приезжаю на завод, то потому, что слышал кое-что о его управляющем и хочу убедиться в правильности этих слов. Если говорят, что он работает эффективно, я пробую поддержать его и развить его способности. Я подробно беседую с ним. Зная, что он будет и дальше хорошо работать, я все же стараюсь заронить в его голову новые идеи, о которых он раньше не задумывался. Если этого управляющего считают неэффективным, я еду с целью увидеть, справляется ли он со своей работой, смотрю на его команду и прощупываю сотрудников вопросами, чтобы получить четкое и основанное на фактах впечатление.

Затем я стараюсь увидеть как можно больше сотрудников. В ходе докладов о деятельности компании я около получаса общаюсь с ними и присматриваюсь к ним. Затем около часа я отвечаю на их вопросы. По тому, как они задают вопросы и поддерживают диалог, я могу понять, как с ними обычно общается управляющий предприятием, их непосредственный начальник. Если вопросов мне не задают, значит, это закрытое сообщество. Если люди боятся задать мне откровенный вопрос, например: «А какую премию вы получите за этот год?» — значит свободного обмена мнениями не получится.

Профсоюзный лидер, конечно, оказывается рядом. Он выслушивает мое выступление и спрашивает, будут ли еще сокращения штатов и увольнения. Я отвечаю: «Мы пока не знаем. На решение о том, продолжит ли завод работать, влияют клиенты. В вашем случае для поддержания конкурентоспособности нам необходимо добиться снижения затрат — и сделать это немедленно. Это означает, что производительность на заводе нужно существенно поднять». Дело в том, что, когда вы зондируете ситуацию, все присутствующие узнают много нового — и вы, и ваши сотрудники. От диалога



выигрывают все. Позволяя руководству предприятия излагать вам свое видение бизнеса, вы подчеркиваете значимость этих людей и ваше уважение к ним.

Приведу типичный пример такой поездки. Через несколько месяцев после возвращения в Honeywell International я поехал на завод, производящий электронные датчики (сенсоры), в город Фрипорт, Иллинойс. Этот завод принадлежал Honeywell уже давно, в практике его работы применялись не самые современные методы. Однако руководство завода перешло на работу по методу Six Sigma и очень продуктивно его применяло. Кроме того, они славились успехами в применении системы сбалансированных показателей (*Balanced scorecard*)<sup>1</sup>. Никто не просил руководителей завода внедрять эти методы управления. Они просто решили, что это нужно сделать. Менеджер, руководивший заводом, оказался очень способным человеком.

«Ваша организация выглядит прекрасно, — сказал я ему, — но имеются и проблемы». Мы подробно обсудили его сотрудников. «Как долго эти люди проработали на заводе или на подобных должностях на других производствах?» — спросил я. Многие из них слишком долго сидели на одном месте. «Это хорошие работники, — сказал я, — но давайте их выдвигать, чтобы вы могли нанимать новых, у которых будут новые точки зрения. Необходимо иногда вливать в коллектив новые кадры, чтобы они приносили с собой свежие мысли, или вы постоянно будете вариться в собственном соку. Другими словами, все идеи здешних сотрудников вы уже слышали, и, пока к вам не начнут приходить новички, вам не удастся услышать ничего нового».

Затем я спросил, почему сотрудники, контролирующие качество продукции, подчиняются производственникам. «Это все равно что поручить лисе охранять курятник, — сказал я. — Я хочу, чтобы отдел контроля качества критически анализировал производство». Потом я спросил: «Почему не видно ответственного за развитие бизнеса? Вы собираетесь приобрести несколько мелких

---

<sup>1</sup> Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) — подход к стратегическому управлению и оценке его эффективности, который переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок. — Прим. ред.

предприятий, и он, я уверен, занят сегодня очень важными делами, но вообще-то ему следует быть здесь и говорить со мной». Ответ прозвучал неубедительно. Потом менеджер познакомил меня с образцами новой продукции, которую производил завод, и здесь оказался на высоте.

Но в предыдущий период этот руководитель не вышел на им же запланированные показатели. «Мы не заметили, как на рынке наступил спад», — объяснил он. На мой вопрос почему, он пояснил, что для прогнозирования рынка он использовал систему, в основе которой лежал индекс объема промышленного производства, динамика изменений которого коррелировала с объемом продаж его предприятия. Я продолжал докапываться и узнал, что это совпадение всегда определялось задним числом — иначе говоря, оно было непредсказуемо. Мы обсудили этот вопрос, и он согласился, что необходимо найти более надежный и прогнозируемый показатель. Но меня интересовал не столько этот индекс, сколько мнение менеджера относительно его применимости для прогнозирования доходов в его бизнесе.

Затем вместе с ним я поговорил с его сотрудниками. После этого мы снова остались вдвоем и я сказал: «При общем объеме доходов всего 600 000 долларов в состав вашего производственного холдинга входит девять заводов. Стоило бы сократить их количество». Он понимал это, но ему надо было решить, какие именно заводы закрыть. К тому же на этих предприятиях изготавливались абсолютно все детали и комплектующие, необходимые для производства конечных продуктов. «Вам следовало бы воспользоваться преимуществами аутсорсинга и закупать часть комплектующих у других компаний, которые производят их с большей экономической эффективностью», — сказал я ему. — Поймите, что вам лучше закупать на стороне, прежде чем решать, какие заводы закрывать, потому что нам необходимо знать, какая схема получится в итоге».

Во время нашей встречи сотрудники похвастались мне несколькими технологическими прорывами. Но в штате предприятия не было патентного поверенного, поэтому я поинтересовался, кто занимается охраной интеллектуальной собственности. Я спросил, существует ли в отделе закупок практика объявления тендеров на поставки сырья (так называемые «электронные торги», когда



на веб-сайте компании размещается объявление о потребностях предприятия, после чего из пришедших заявок выбирается поставщик, предложивший наилучшие условия), и посоветовал менеджеру делать некоторые закупки именно таким образом, потому что это может оказаться дешевле. Он признал, что здесь они отстают от общего уровня по отрасли. Затем я указал, что их внутренние системы управленческого учета, отчетности и контроля представляют собой беспорядочную мешанину (что весьма типично). Я сказал, что ему придется привести системы в соответствие друг с другом, не тратя на это больших денег. Он обещал мне придумать, как это сделать.

Я видел и много хорошего. Я стремился возродить программу использования методики Six Sigma, которую в мое отсутствие в компании многие забыли, а у этого менеджера Six Sigma действовала превосходно. Над ней надо было еще поработать, но в его команде было много так называемых черных поясов — сотрудников, обладающих высоким уровнем знаний в методике использования Six Sigma. Людей направляли на нужные проекты, и их данные точно соответствовали запросам клиентов. Введение системы сбалансированных показателей тоже шло успешно. Кроме того, он делал все это без каких бы то ни было указаний сверху, что, несомненно, впечатляло.

В ходе беседы мы договорились о том, что необходимо сделать, чтобы улучшить работу предприятия. Ему предстояло немного «разбавить» кадровый состав, чтобы коллектив предприятия не деградировал от пережевывания одних и тех же идей. Ему предстояло сократить количество заводов и начать закупать больше комплектующих на стороне, чтобы его продукция была более конкурентоспособной с точки зрения себестоимости. Необходимо организовать защиту интеллектуальной собственности, поскольку передовые технологии — наше конкурентное преимущество. Чтобы более избирательно делать закупки, следует прибегнуть к практике электронных торгов. И кроме того, ему придется подумать, как лучше интегрировать отдельные системы учета внутри организации.

Я поставил перед этим менеджером несколько сложных интеллектуальных задач, но он производил впечатление хорошего руководителя, которому выдался неудачный год. Он делал все правильно и знал, как исправить недочеты.



## Подводим итоги визита

**Рэм.** Прежде всего обе стороны по итогам встречи достигли конкретных и точных договоренностей о том, что следует сделать менеджеру, чтобы улучшить ситуацию. Во-вторых, для менеджера эта встреча стала серьезным уроком. Настойчивые вопросы Ларри помогли ему более четко увидеть реалии своего бизнеса и связать их с изменениями во внешней среде. Менеджер и его сотрудники узнали, в чем видит конкурентные преимущества предприятия руководитель уровня генерального директора. Состоявшийся диалог научил их более придирчиво анализировать бизнес. Именно такой согласованный образ действий и обеспечивает конкурентоспособность компании.

Ключевое слово здесь — «согласованный». Руководители, которые находятся в курсе дел своих компаний, перед посещением предприятия из всех стоящих перед ними задач выделяют не больше пяти-шести фундаментальных вопросов. Эти задачи меняются постепенно, оставаясь почти неизменными на небольших отрезках времени. Тот метод, благодаря которому руководители, подобные Ларри, способны охватить полную картину работы компании, и состоит в составлении короткого списка задач, которые актуальны для большинства подразделений.

Визиты позволяют руководителю установить личные связи с людьми и дают возможность интуитивного понимания сути бизнеса, а также характеров управленцев. Они помогают персонализировать ту миссию, которую вы поручаете людям. Личные связи Дика Брауна на всех уровнях EDS способствовали тому, что у сотрудников появилось чувство сопричастности и преданности общему делу, которых нельзя добиться другими способами. Мы не знаем ни одного заметного лидера в бизнесе ли, в политике, в армии, в церкви или в любой другой сфере, который не имел бы личных связей со своими последователями.

**Ларри.** Руководитель всегда обязан быть на виду. Вы должны вести совещания для обсуждения состояния дел. Вы не имеете права быть отстраненным, недоступным и отсутствующим. Когда вы выезжаете на предприятие и анализируете его деятельность, не все,

что вы скажете, понравится его работникам, но они подумают: «Во всяком случае ему есть дело до нашего предприятия, раз он приезжает сюда и обсуждает с нами наши дела. Он провел у нас четыре часа. Черт знает о чем он нас только не спрашивал». Хорошим работникам это нравится, потому что поднимает их самооценку.

Кроме того, это возможность наладить частный диалог, после которого те, кто воспринимает его чересчур лично, чувствуют себя оскорбленными. Но диалог не должен вестись с агрессивной целью. Предположим, у вас с кем-то разгорелся бурный спор. Вы не согласны с действиями своего оппонента, но тем не менее вам придется прийти к тому или иному соглашению. Вы можете написать ему записку: «Вчера у нас получилась хорошая дискуссия о плане развития для вашей группы. Ценю смелость ваших взглядов, прямооту и настойчивость, с которыми вы доказывали, что мы противоречим реальности». В таком случае, отправляясь домой, вы уже не чувствуете себя в ярости и не желаете оппоненту задохнуться от бешенства. Вы стараетесь закрепить возможность разумного обсуждения важных вопросов. Дело не в том, кто победит, а кто проиграет. Ценен тот факт, что обсуждение состоялось и решение нашлось.

В Honeywell, обсудив с менеджером состояние дел на его предприятии, я пишу ему официальное письмо, в котором резюмирую все, что он обязался сделать. Но я пишу ему еще и личную записку: «Гарри, мы хорошо поработали вчера. Производительность пока не на лучшем уровне, и вам придется над этим поработать. Но все остальное — прекрасно». Это очень простая записка, и чтобы написать ее, нужно всего несколько минут. Но такие послания затем ходят по компании — люди показывают их друг другу и хранят годами.

Если у руководителя есть трудности, ваша задача не в том, чтобы пригрозить ему увольнением, — нужно помочь ему решить возникшую проблему. Личный контакт существенно облегчает такую помощь, поэтому всеми способами устанавливайте и укрепляйте личные связи. В результате, когда сотрудник позвонит вам и скажет: «Меня снова приглашают перейти в другую компанию», — вы будете знать, о ком идет речь, и он будет знать, с кем говорит. Тогда вы сможете ему ответить: «Хорошо, Сэм, почему вам хочется уйти? Вы здесь на хорошем счету. У вас есть будущее...» и т. д. При таком ведении дел в большинстве случаев вам удастся удержать кадры.



Если бы вы не были знакомы лично, то являлись бы для него просто громким именем.

Установление личных связей не следует путать со стилем общения. Харизма или умение продавать подчиненным свои идеи во все не обязательны. Меня не волнуют особенности вашего характера. Но вы должны встречаться с людьми, демонстрируя открытость мышления и конструктивное поведение. Держитесь неформально, не забывайте о чувстве юмора. Анализ состояния дел не должен превращаться в допрос, проведите его в стиле сократовских диалогов. Все, что вам нужно доказать, — это то, что вы заботитесь о людях, которые у вас работают. Каким бы характером ни отличался ваш собеседник, именно так устанавливается личная связь.

\* \* \*

Личное участие руководителя особенно важно, если он берется за новое начинание. В мире бизнеса полно провалившихся инициатив. Под фанфары запускаются хорошие, важные проекты, а через полгода или год они тихо тонут и отвергаются как неработающие. Почему? Нижестоящим менеджерам организации меньше всего хочется тратить свое время на очередной громоздкий проект с сомнительными достоинствами и непредсказуемыми результатами, и они его просто «сплавляют». «Это пройдет, — говорят они, — как и предыдущая великая идея прошлого месяца». Результат: компания тратит время, деньги и силы, а ее руководитель теряет доверие, как правило, не осознавая, что причины провала кроются на личностном уровне.

Личное участие руководителя, его понимание и преданность интересам дела необходимы, чтобы преодолеть это пассивное (а зачастую и активное) сопротивление. Он должен не просто объявить об очередной инициативе, но дать ей четкое определение и разъяснить всей организации ее важность. Это невозможно сделать, отчетливо не представляя себе, как она должна работать и какие выгоды может дать. Затем лидер должен отслеживать исполнение проекта, заботясь, чтобы все воспринимали поставленные задачи всерьез. Это тоже невозможно, если руководитель не понимает, какие проблемы может принести нововведение, не обсуждает их с людьми, занятыми его реализацией, и не повторяет им — вновь и вновь — что, по его убеждению, они способны справиться со своей задачей.



**Рэм.** В середине 1990-х годов кто-то из друзей Джека Уэлча рассказал ему о новой методике, позволяющей фантастически увеличить оборачиваемость запасов в производственной деятельности. Мало кто из руководителей тогда понимал, каким важным инструментом освобождения оборотных средств и увеличения прибыли является высокая оборачиваемость запасов. По словам этого человека, General Electric смогла бы получить дополнительные средства, если бы по всей компании удалось увеличить оборачиваемость запасов. Он назвал Уэлчу имя одного из ведущих практиков этой методики — Эммануэля Кампуриса, главного исполнительного директора компании American Standard. К тому времени — к середине 1990-х годов — American Standard удавалось на некоторых своих предприятиях оборачивать запасы целых сорок раз за год, тогда как в большинстве компаний этот показатель составлял четыре раза.

Уэлч увлекся этой идеей, но ему было недостаточно общей концепции — он хотел лично разобраться, как она работает на практике. Уэлч не стал посылать сотрудника из числа своих производственников познакомиться с ней, а лично отправился к Кампурису и проговорил с ним несколько часов.

Затем он решил проверить свое понимание этой идеи на практике. Когда его пригласили выступить в компании American Standard, он согласился. За ужином, который последовал за выступлением, он сел между двумя управляющими заводами Кампуриса. Один из них работал в Бразилии, другой в США, и оборот запасов на этих заводах составлял соответственно 33 и 40 раз. Уэлч весь вечер дотошно расспрашивал их о деталях — инструменты, организационная структура, как им удалось преодолеть сопротивление работников при введении новой методологии.

Неужели председатель совета директоров General Electric не нашел лучшего применения своему времени? Конечно, нет! Лично углубившись в предмет, Уэлч узнал, что нужно для реализации этого начинания в General Electric. Он узнал, какими навыками и подходами должны обладать специалисты и какие понадобятся ресурсы. Таким образом, он смог быстро развернуть необходимые преобразования во всей своей огромной компании. Когда в 2001 году Уэлч отошел от дел, коэффициент оборачиваемости запасов в General Electric увеличился вдвое и достиг 8,5.

## Настаивать на реализме

Реализм — это суть результативного управления, но обычно находится немало людей, которые стараются уйти от реальности или скрыть ее от других. Почему? Она очень неудобна — никому не хочется открывать ящик Пандоры. Лучше скрыть ошибки или выторговать время на поиск решения, чем признать, что на данный момент его еще нет. Всегда можно попытаться избежать конфронтации. Никому не хочется становиться курьером, попадающим под обстрел, или возмутителем спокойствия, ставящим под сомнение авторитет вышестоящих начальников.

Иногда руководители просто уходят в огульное отрицание. Когда мы просим их описать сильные и слабые стороны организаций, они обычно убедительно описывают все имеющиеся преимущества, но не очень четко определяют недостатки. Когда же мы спрашиваем, что они собираются делать с этими недостатками, получить точный или связный ответ почти никогда не удастся. Они говорят: «Нужно улучшить основные финансовые показатели». Естественно, финансовые показатели работы компании следует постоянно улучшать; вопрос в том, как вы собираетесь это делать.

Реалистичным ли было решение AT&T приобрести и интегрировать в холдинг несколько компаний кабельного телевидения, не имея специалистов по управлению ими? Отчетность показывает, что нет. Реалистичным ли было решение Ричарда Томана одновременно начать две широкомасштабные программы реорганизации в компании Херох, не имея реальной оценки организационных возможностей? Конечно, нет.

Как сделать реализм приоритетом? Будьте реалистом сами, а затем позаботьтесь, чтобы выявление реальной картины работы стало целью всех совещаний в организации.

**Ларри.** Настаивать на реализме — значит всегда придерживаться реалистических взглядов на свою компанию и сравнивать ее с другими. Вы всегда принимаете во внимание, что происходит в других компаниях в разных частях света, вы измеряете свой прогресс не одному вам ведомыми мерками, но путем сравнения общепринятых показателей разных компаний. Вы не просто спрашиваете себя: «А продвинулись ли



мы вперед по сравнению с прошлым годом?» Вы ставите вопрос иначе: «Как мы выглядим по сравнению с другими компаниями? Заметен ли наш прогресс?» Это реалистичный взгляд на ситуацию.

Подумать страшно, сколько людей не желают видеть реальную картину. Сталкиваясь с реальностью, они испытывают дискомфорт. Когда я начал руководить AlliedSignal, например, мои сотрудники и наши клиенты рисовали две совершенно разные картины деятельности компании. Сотрудники утверждали, что доля доставленных в срок заказов у нас равна 98%, а клиенты считали, что она составляет около 60%. Смешно, но вместо того, чтобы разобраться, чем недовольны клиенты, мы видели свою задачу в том, чтобы доказать им, что мы правы, а они заблуждаются.

Когда я выезжаю на предприятия и провожу там встречи и совещания, то всегда задаю вопрос: «Что в нашем бизнесе мы делаем правильно, а что неправильно?» Затем я спрашиваю присутствующих: «Что вам нравится в Honeywell и что не нравится?» Кто-то просто ворчит, кто-то начинает обращаться лично ко мне. Но у большинства есть ценная информация и идеи. Я записываю их, а потом возвращаюсь к ним в разговоре с менеджером.

Посещая занятия для менеджеров в нашем учебном центре, я десять минут говорю сам, полчаса отвечаю на вопросы, а затем, пожимая руку каждому из присутствующих, задаю ему те вопросы, которые ставлю во время совещаний. Так у людей создается впечатление, что реализм действительно нужен. Они возвращаются на свои рабочие места и рассказывают своим начальникам: «Знаете, я видел Боссида. Я сказал ему, что у нас не так». Теперь эти начальники знают, что я знаю.

При этом учатся обе стороны. Я узнаю, например, что недостаточное взаимодействие между двумя производственными подразделениями мешает нам получить дополнительные доходы от продаж или что важные начинания не считаются достаточно приоритетными в некоторых подразделениях. А мои собеседники получают знания о компании в целом: в чем я вижу настоящий прогресс, а чем недоволен.

## Установление ясных целей и приоритетов

Руководители, умеющие результативно выполнять планы, сосредотачивают усилия на нескольких четко определенных приоритетных

задачах, которые понятны всем. Почему их может быть лишь несколько? Прежде всего любой, кто разбирается в логике бизнеса, поймет, что концентрация на трех-четырех основных приоритетных задачах оправдана с точки зрения имеющихся ресурсов. Во-вторых, в современных организациях у сотрудников должно быть лишь несколько четко сформулированных задач, чтобы они могли постоянно держать их в голове и хорошо выполнять. В старых, построенных по иерархическому принципу компаниях это не было столь важно: люди знали, что им делать, благодаря приказам, спускаемым сверху. Но если принятие решений децентрализовано и делегируется нижестоящим сотрудникам, как это имеет место в организациях с матричной структурой, сотрудники разных уровней постоянно должны принимать компромиссные решения, договариваясь об изменении одного показателя за счет другого. Идет борьба за ресурсы, и не всегда ясно, кому принадлежит право принятия окончательного решения и каковы рабочие взаимоотношения отдельных сотрудников. Без продуманных и четко сформулированных приоритетов сотрудники могут погрязнуть в борьбе за то, кому, что и почему достанется.

Если руководитель заявляет «У меня десять приоритетных задач», он просто сам не знает, что наиболее важно. Руководство — это умение выделить несколько задач, продумать и осуществить их до мельчайших деталей. Вам нужны лишь эти, немногочисленные и четко сформулированные реалистичные цели и приоритеты, достижение которых существенно повлияет на общие результаты деятельности компании.

Например, для компании Lucent Technologies в 2002 году центральная цель состоит в том, чтобы выжить и протянуть до того момента, когда спрос на ее продукцию восстановится и вернется к прежним показателям. Важнейший приоритет для достижения этой цели — поддержание существующего объема оборотных средств. У Lucent Technologies столько долгов, что кредитный рейтинг компании был снижен и она находилась на грани нарушения обязательств перед кредиторами об использовании заемных средств. Поэтому приоритетом стала «консервация» свободных денежных средств, что означает поддержание минимальных уровней дебиторской задолженности и товарно-материальных запасов, привлечение средств путем продажи активов, которые недостаточно эффективно



используются, отказ от собственного производства определенных видов продукции, закупка ее на стороне и снижение издержек. Другой приоритет состоит в том, чтобы сосредоточить внимание на потребностях клиентов и создать, таким образом, постоянные источники поступления денежных средств. Этот четкий приоритет держат в голове все сотрудники Lucent Technologies, и он определяет их повседневное поведение.

Наряду с постановкой четких задач следует вообще стремиться к простоте. Как правило, руководитель, умеющий выполнить принятый план, говорит просто и конкретно, прямо и откровенно высказывая то, что думает. Он знает, как упростить свои идеи и сделать их общедоступными, чтобы все смогли их понять, оценить и действовать в соответствии с ними.

Иногда, чтобы увидеть приоритеты, нужно привлечь к работе человека со стороны. В августе 2000 года крупнейшая в своем виде бизнеса сеть розничных магазинов получила нового исполнительного директора. Компания уступала рынок конкурентам. Увлечшись «революционными» амбициями, здесь стали уделять основное внимание прямым продажам и «электронной торговле», забыв о результативном выполнении планов в рамках основного бизнеса — классической розничной торговли «через прилавок магазина». Цена акций сети за прошедший год упала на две трети.

Команда топ-менеджеров настоятельно советовала новому исполнительному директору открывать новые и новые магазины, чтобы обеспечить рост бизнеса. Он, однако, пробился к руководству компанией благодаря своей бесповоротной ориентации на результативное выполнение планов и видел, что компания и так уже слишком расплывается на решение многих задач одновременно. Он понял, что приоритетной задачей должно стать повышение эффективности работы уже имеющихся магазинов, и сосредоточил внимание своих сотрудников на повышении двух показателей: валовой прибыли и сравнительного объема продаж (увеличение выручки одного и того же магазина в сравнении с соответствующими периодами прошлого года).

Чтобы перевести эти две цели в плоскость конкретных действий, он провел три мероприятия. Во-первых, пригласил к себе на совещание десять своих непосредственных подчиненных, разъяснил

им поставленные цели и обсудил с ними разнообразные подходы к их достижению: как можно добиться поставленных показателей, какие препятствия предстоит преодолеть и как надо изменить систему вознаграждения сотрудников.

Затем он провел двухдневную встречу-семинар, на который собрал 100 ведущих мерчандайзеров и директоров магазинов. Он изложил им анатомию бизнеса, объясняя прямо и доступно, что произошло с объемом продаж и почему он не растет; как такие факторы, как, например, скорость снабжения, влияют на структуру цен; почему наступил разлад между специалистами по снабжению и представителями магазинов и какие это имело последствия. Он установил точные цели на следующие четыре квартала и обсудил с руководителями, как их достичь. Прежде чем руководители разъехались, у каждого был четкий 90-дневный план действий и договоренность с исполнительным директором относительно того, по каким именно показателям будет вестись дальнейший контроль исполнения. Затем он провел похожее двухдневное совещание для нескольких сотен менеджеров среднего звена.

По состоянию на декабрь 2001 года валовая прибыль сети магазинов значительно увеличилась, а цена акций удвоилась.

## Систематический контроль за исполнением

Четко и ясно поставленные цели немного стоят, если никто не принимает их всерьез. Одной из наиболее распространенных причин провалов в бизнесе является недостаточный контроль за исполнением поставленных задач. Часто ли вы уходили с совещаний без четкого понимания того, кто, что и когда должен делать? Возможно, все согласны в том, что идея хороша, но, если не назначен ответственный за результаты, ничего не будет сделано. Подворачиваются другие дела, которые кажутся более важными, или появляются мысли, что идея, в общем-то, вовсе не так хороша, как показалась вначале. (Возможно, они были о ней невысокого мнения и на совещании, но промолчали об этом.)

Так, например, спад 2001 года тяжело ударил по одной компании, производящей высокотехнологичное оборудование, и ее доходы сократились на 20%. При анализе обновленного производственного



плана одного из подразделений исполнительный директор поздравил руководителя подразделения с успешным сокращением затрат, но заметил, что желаемый показатель прибыли на инвестированный капитал все равно не будет достигнут. Он предложил вариант решения. Не так давно он узнал о важности такого фактора, как оборачиваемость запасов, и сказал, что подразделение могло бы получить немало дополнительных средств, поработав с поставщиками над разработкой схемы логистики, ускоряющей оборачиваемость запасов. Он спросил менеджера по закупкам: «Что бы вы могли сделать?» Менеджер ответил, что подразделение могло бы существенно изменить положение дел, если бы им помогли инженеры. «Мне нужно двадцать инженеров», — добавил он.

Исполнительный директор спросил вице-президента по инженерно-техническим вопросам, сможет ли он откомандировать инженеров для решения этой задачи. Вице-президент полминуты мычал и откашливался, а потом ответил сквозь зубы: «Инженеры не хотят работать на снабженцев». Некоторое время исполнительный директор смотрел на вице-президента и наконец сказал: «Я уверен, вы выделите двадцать инженеров для работы с отделом закупок к понедельнику». Затем, направляясь к двери, обернулся к менеджеру по закупкам и сказал: «Организуйте проведение ежемесячных видеоконференций, в которых будете участвовать вы, представитель от инженерной службы, финансовый директор, я и менеджер по производству. На них мы будем рассматривать ход дел на этом важном проекте».

Что сделал исполнительный директор? Во-первых, он вскрыл конфликт, который мешал достижению результатов. Во-вторых, предложив контрольный механизм, он заставил каждого делать то, что ему положено. В том числе и президента отделения, который пассивно наблюдал за конфликтом, пока исполнительный директор не высказался в ультимативной форме. Кроме того, исполнительный директор дал понять всей компании, что систематический контроль за исполнением будет введен повсеместно.

## Вознаграждение успешных сотрудников

Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники достигали конкретных результатов, необходимо соответствующим образом их вознаграждать.

Эта мысль кажется совершенно очевидной. Однако во многих корпорациях система привязки вознаграждений к результатам работы поставлена настолько плохо, что, кажется, между ними вообще нет никакой связи. Между теми, кто добивается нужных результатов, и теми, кто не добивается, ни в премиальных или опционах на покупку акций, ни в окладах не делается никакого различия.

**Ларри.** Я совершенно уверен, что в компаниях, где существуют проблемы с выполнением планов, не измеряют результаты работы, не вознаграждают за них и не продвигают людей, которые умеют исполнить задуманное. Темпы роста заработной платы у самых эффективных работников и тех, кто не особенно результативен, примерно равны. Вы не заметите большой разницы ни в премиальных, ни в схемах покупки или бесплатного получения акций компании. Руководителю требуется немалая уверенность в себе, чтобы объяснить непосредственному подчиненному, почему его вознаграждение оказалось ниже, чем он ожидал.

Опытный руководитель непременно позаботится о том, чтобы организация разделяла хороших и плохих работников и чтобы этот принцип действовал во всех без исключения службах и подразделениях. Иначе люди начинают думать, что наступил социализм, а это совсем не то, что нужно для создания корпоративной культуры результативного управления. Все должны четко понять, что вознаграждение и признание руководства зависят непосредственно от эффективности работы.

В главе 4 мы рассмотрим, почему многие компании не вознаграждают лучших и наиболее эффективных работников и как их вознаграждают компании, где хорошо развита культура результативного управления.

## Развитие навыков и способностей сотрудников через обучение и наставничество

Поднимаясь по карьерной лестнице, вы приобрели большие знания, опыт и даже мудрость. Один из важнейших аспектов вашей работы — умение передать свое мастерство будущим поколениям руководителей. Именно так вы развиваете способности всех членов



вашей организации и по отдельности, и вместе. Именно так вы будете добиваться результатов в настоящем и оставите достойное наследство, перейдя на новую должность в будущем.

Наставничество — важнейший способ развития способностей сотрудников. Вы, конечно, слышали высказывание: «Дай человеку рыбу, и обеспечишь его пищей на сегодняшний день; научи его рыбачить, и он будет сыт всю жизнь». Это и есть наставничество. В этом заключается разница между раздачей приказов и обучением подчиненных их результативному выполнению. Хорошие руководители видят в каждом разговоре возможность развивать способности своих сотрудников.

**Рэм.** Наиболее эффективный способ наставничества — наблюдать, как человек работает, а затем давать ему обратную связь по конкретным аспектам работы. Обратная связь должна включать как удачные примеры его поведения и результатов, так и те, которые необходимо исправить.

Когда руководитель разбирает деловые и организационные вопросы в коллективе, все присутствующие учатся. Совместными усилиями найти решение самых актуальных задач, изучить все «за» и «против», рассмотреть возможные альтернативы и решить, какие из них приемлемы, — это и есть развитие профессиональных навыков как коллектива в целом, так и каждого отдельного сотрудника. Но только в том случае, если разговор идет честно и доверительно.

Сила наставника — в умении задавать вопросы. Точно поставленные вопросы заставляют людей думать, изобретать, искать. Я приведу пример, на который обратил внимание в ходе пересмотра планов в одной крупной американской транснациональной компании. Руководитель одного из крупнейших отделений разъяснял свою стратегию выхода с третьего на первое место на европейском рынке. Его амбициозный план зависел от быстрого и решительного захвата определенной доли рынка в Германии. «Ваша презентация вдохновляет», — сказал исполнительный директор. Затем он заметил, что немецкий рынок был внутренним для одного из крупнейших мировых конкурентов этого отделения, который к тому же был в четыре раза крупнее. «Как вы собираетесь увеличить долю

рынка? — спросил он. — Каких клиентов намереваетесь привлечь? Какие продукты и какие конкурентные преимущества понадобятся вам, чтобы победить немецкого конкурента и захватить, а потом удержать свою долю рынка?»

У руководителя отделения не было ответов на эти вопросы. Тогда исполнительный директор обратился к оценке организационных возможностей. «Сколько человек работают у вас на сбыте?» — спросил он. «Десять», — ответил руководитель. «А у вашего основного конкурента?» Тот ответил настолько тихо и сконфуженно, что я едва услышал его слова: «Двести человек». Последние вопросы исполнительного директора звучали почти риторически: «Кто у вас отвечает за работу на немецком рынке? Он пришел только несколько месяцев назад из другого подразделения? Сколько уровней управления между вами и вашим ответственным за немецкий рынок?»

Несколькими простыми, но острыми вопросами исполнительный директор сумел вскрыть слабые места этой стратегии, которые могли бы стать причиной ее провала, когда дело дошло бы до практического выполнения планов.

Многие исполнительные директора на этом бы и закончили разговор, оставив расстроенного руководителя наедине с проблемой. Действуя так, они упустили бы существенную возможность поделиться опытом со всеми присутствующими руководителями и способствовать как их профессиональному росту, так и росту всей компании. Но этот исполнительный директор стремился научить свою команду реалистичному планированию.

«Впрочем, я знаю, как заставить ваш план работать», — сказал он. — Почему бы вместо широкомасштабного наступления не попробовать разбить рынок на сегменты и поискать среди них те, в которых позиции ваших конкурентов слабы, а затем победить их за счет скорости практического заполнения этих сегментов? Какие пробелы вы знаете в их ассортименте? Вы можете быстро предложить новинки, которые заполнят эти пробелы? Вы можете выделить целевые группы покупателей, которые будут приобретать эти продукты, и сосредоточиться на них?»

В конце совещания руководитель отделения, вдохновленный такой постановкой задачи, согласился, что ему надо пересмотреть план, а затем в течение девяноста дней вернуться и представить



более реалистичный вариант. В итоге все присутствующие получили важный урок детализации стратегических замыслов.

\* \* \*

Индивидуальное наставничество строится на тех же принципах. Каким бы ни был ваш личный стиль общения — мягким или жестким, — ваша цель состоит в том, чтобы задать вопросы, позволяющие увидеть реальность, и по необходимости помочь людям скорректировать проблему.

**Ларри.** Предположим, один из ваших сотрудников выполняет все плановые показатели и взятые на себя обязательства, но при этом ужасно себя ведет. Чарли заставляет людей выходить на работу семь дней в неделю, кричит на них и отказывается принимать на службу женщин. Вы вызываете его и говорите: «Чарли, я вас очень ценю, но то, что вы делаете, может помешать вам в дальнейшем выполнять показатели. Люди больше не хотят терпеть это безобразие. Вам придется выбирать. Я хочу, чтобы вы научились вести себя иначе, или вы больше не будете расти по службе, и вам придется уйти».

Чарли может возразить, что его поведение не так уж дурно. Вы предлагаете ему факты: «Я говорил с десятью работниками, и все они считают ваше поведение дурным. По-вашему, все они не правы? Вы не заставляете их выходить на работу по выходным? Но у нас в журнале указаны конкретные даты, из которых следует, что ваши сотрудники были здесь по субботам и воскресеньям. Разве вы не помните, как я говорил всему офису, что не хочу, чтобы сотрудники появлялись тут каждое воскресенье. Разве все это неправда?» — «Правда». — «Но это значит, что ваше поведение следует считать дурным, не так ли?» — «Да». — «Теперь давайте подумаем, как его исправить. Ничего катастрофического не произошло, но вам надо исправляться».

Иногда люди, подобные Чарли, меняются, иногда — нет, но, если они не могут вести себя по-другому, вам придется расстаться с ними, потому что рано или поздно это начнет сказываться на результатах работы. Поэтому дело не только в цифрах, но и в поведении.

Образование — другой важнейший аспект развития способностей ваших сотрудников, и к нему следует подходить правильно.

В некоторых компаниях общие курсы по менеджменту или руководству предлагают без всякой системы, загружая ими даже тех сотрудников, которым они не нужны.

Я знаю компанию, в которой каждый менеджер, чтобы получить право на премии, должен пройти программу повышения квалификации руководящих работников. Для половины из них это было пустой тратой времени. Вначале следует оценить, кому из сотрудников учебный курс может оказаться полезным и для каких конкретно целей вы хотите дать им дополнительные знания, с тем чтобы обучение действительно служило расширению организационных возможностей.

В Honeywell стратегия обучения ориентирована на те организационные возможности, которые актуальны в определенный момент. Иногда для расширения этих возможностей достаточно обучить сотрудников пользоваться определенными инструментами — методикой Six Sigma, системой сбалансированных показателей или методиками самостоятельного управления движением товарно-материальных запасов на рабочем участке. Иногда требуются более масштабные возможности, для них необходимо повышение квалификации руководителей. Наилучшим образом определить потребности в обучении можно, работая над реальными проблемами бизнеса. Мы предлагаем сотрудникам присмотреться к трем-четырем задачам, стоящим перед компанией, а затем распределяем их по командам, которым предстоит работать над ними.

Помните, 80% знаний мы получаем вне учебного класса. Каждый руководитель или начальник должен стать наставником; а учебные классы нужны только для того, чтобы дать людям необходимый инструментарий.

## Познание самого себя

Все признают, что руководство организацией требует сильного характера — для результативного управления он критически необходим. Без того, что мы называем силой духа, невозможно быть честным с самим собой, адекватно трактовать реалии бизнеса и состояние организации, давать людям прямые оценки. Без нее не удастся быть терпимым к разным точкам зрения, складам ума и моральным



установкам, которые неизбежны в большой организации и необходимы ей, чтобы не превратиться в замкнутую, самодовлеющую систему. Если вы не справляетесь со всеми этими аспектами, вы не можете успешно руководить.

Сила духа нужна, чтобы оставаться открытым для любой необходимой информации, независимо от того, нравится она вам или нет. Сила духа дает смелость, чтобы принять точку зрения, противоречащую вашей собственной, и не допустить перерастания несогласия в конфликт, а также уверенность в себе, чтобы поощрять и принимать критику в коллективе. Сила духа позволит вам признать свои слабости и преодолеть их, проявить твердость в отношении тех, кто не справляется с работой, и сориентироваться в неоднозначных ситуациях, неминуемо возникающих в быстроразвивающихся, сложных организациях.

**Рэм.** Уверен, вы замечали, что лучшим руководителем зачастую становится не самый талантливый и не самый знающий дело сотрудник. Что придает этому человеку больше уверенности, чем другим работникам, которые, несомненно, превосходят его в тех или иных аспектах, что позволяет ему стать руководителем?

В этом и заключается секрет. Исполнительному директору крупной компании, с которым мне довелось работать, не хватало одного важного качества, чтобы стать сильным руководителем. Ему были подчинены два вице-президента. Один из них, отвечавший примерно за 60% бизнеса компании, был старым и проверенным коллегой, абсолютно лояльным к исполнительному директору. Но он не был способен к решительным действиям. В глубине души директор понимал это, но не мог принять тяжелого решения уволить его. (Он столкнулся с этой проблемой уже вторично и снова пытался не замечать ее; в прошлый раз порядок навел кто-то другой.) Наконец совет директоров приказал исполнительному директору убрать вице-президента. Таким образом, совет директоров оказался влиятельнее, и неотвратимым следствием этого стал скорый уход самого исполнительного директора.

Этот человек был талантлив, умел общаться с людьми, знал свое дело. Но ему не доставало силы духа: он оказался в состоянии эмоциональной блокады и не смог проявить прямоту и решительность

в отношении недостатков вице-президента. Психологи говорят, что эмоциональные блокады ограничивают и даже ущемляют возможности некоторых людей, не позволяя им делать то, что должен делать руководитель. Из-за таких блокад человек начинает избегать неприятных ситуаций, прячась от конфликтов, оттягивая принятие решений или перепоручая их кому-нибудь другому и не контролируя исполнения. В худшем случае руководитель начинает унижать подчиненных, уничтожая у них желание работать и сея недоверие.

\* \* \*

Сила духа приходит с самопознанием и умением владеть собой — это основа умения работать с людьми. Хорошие руководители анализируют свои слабости и достоинства, особенно те, которые касаются навыков общения с людьми, а затем начинают развивать достоинства и исправлять недостатки. Они зарабатывают себе право руководить, когда окружающие видят их внутреннюю силу, внутреннюю уверенность, способность помочь членам коллектива добиться нужных результатов, развивая одновременно и свои способности. У серьезного, перспективного руководителя выработана внутренняя система моральных ориентиров, которая дает ему силу и энергию для выполнения даже самых сложных задач. Он никогда не отклоняется от того, что считает правильным. Это больше, чем честность, целостность или умение уважительно обращаться с людьми, — это деловая этика руководителя.

Руководителям современных организаций недолго удастся скрывать свою духовную слабость — рано или поздно она непременно обнаруживается. Их сила духа постоянно подвергается все новым и новым испытаниям. Если руководитель не выдерживает этих испытаний, ему сложно достичь нужных результатов. Чтобы влиять на ход событий, необходимо практиковать определенные модели поведения. Без силы духа научиться этим моделям поведения или привить их другим сотрудникам нелегко. Как может организация отслеживать реальное положение дел, если работники избегают честно высказываться, если руководителям недостает уверенности, чтобы не скрывать конфликты, а разрешать их, критиковать и принимать честную критику? Как может коллектив исправить ошибки



и работать лучше, если его членам недостает силы духа, чтобы признать, что они чего-то не знают?

Сила духа нужна, чтобы назначить нужных людей на нужные должности. Непринятие мер к плохим работникам — очень распространенная проблема в корпорациях, и часто она объясняется эмоциональной блокадой руководителей. Более того, не проявляя силы духа, трудно будет убедить лучших специалистов перейти к вам: если удастся добиться их согласия, они будут работать лучше вас, принесут новые идеи и энергию в работу вашей организации. Духовно нестойкий менеджер будет избегать таких людей, видя в них угрозу своему положению. Он будет ориентироваться на защиту своего непрочного авторитета. Он постарается окружить себя теми, на чью лояльность он сможет рассчитывать, и избавиться от тех, чье новое мышление может ему повредить. В итоге такая духовная слабость погубит и руководителя, и организацию.

За годы работы в разных организациях и взаимодействия с разными руководителями нам удалось выделить четыре неотъемлемых качества лидера, наличие которых позволяет говорить о высоком уровне эмоционального интеллекта<sup>1</sup>.

**Аутентичность.** Значение принятого в психологии термина «аутентичность» понять несложно — человек проявляет себя таким, каков он есть в реальности, а не притворяется. Ваша внешняя личность идентична внутренней личности и не является маской, вы — именно то, что говорите и делаете. Доверие внушает только

---

<sup>1</sup> В последние годы многие ученые сделали предположение о существовании эмоционального интеллекта (emotional intelligence), который дополняет тот тип интеллекта, который обычно измеряется с помощью тестов для определения коэффициента умственного развития (IQ tests). Американские психологи Peter Salovey и John Mayer, предложившие эту концепцию в 1990 году, определили эмоциональный интеллект как способность воспринимать, понимать, выражать и контролировать свои эмоции. Люди, обладающие развитым эмоциональным интеллектом, могут использовать свои эмоции для управления сознанием и поведением и способны точно различать чувства других. Дэниэль Гоулмэн, американский писатель и журналист, открыл эту концепцию широкой публике в книге «Эмоциональный интеллект» (1995). Он расширил ее, включив в нее общие социальные навыки. — Прим. ред.

аутентичность, потому что притворство рано или поздно становится заметным.

О какой бы этике руководителя вы ни разглагольствовали, люди будут присматриваться к тому, что вы делаете. Если вы избегаете острых ситуаций, лучшие работники потеряют веру в вас, худшие станут подражать вам, а остальные будут вынуждены делать лишь то, что поможет им выжить в мутной воде. Это станет повсеместным препятствием для выполнения поставленных перед вами планов.

**Самопознание.** Совет «познай себя» стар как мир, это суть аутентичности. Зная себя, вы уверенно используете свои сильные стороны и не страдаете от собственных слабостей. Вы знаете свои поведенческие недостатки и эмоциональные блокады и умеете с ними справляться — это всегда притягивает людей. Благодаря самопознанию вы способны учиться на своих ошибках и на своих успехах: оно позволяет вам постоянно расти.

Самопознание нигде не является столь важным, как в корпоративной культуре результативного управления, где становятся очевидными все особенности вашего мышления и эмоционального склада. Мало кому из руководителей удастся развить в себе достаточный потенциал, чтобы точно разбираться в людях, видеть стратегию, хорошо управлять текущими делами, одновременно успешно общаться с клиентами и справляться с остальными неизбежными для такой должности обязанностями. Но если вы знаете свои недостатки, вы можете по меньшей мере дополнительно поработать над ними и привлечь помощников ради успеха своего предприятия или подразделения. Вы задействуете определенные механизмы, способствующие осуществлению стоящих перед вами задач. Человек, который не в состоянии даже признать, что ему чего-то недостает, никогда не сможет добиться задуманного.

**Умение владеть собой.** Познав себя, вы можете научиться владеть собой. Вы научитесь держать свое эго под контролем, отвечать за свое поведение, адаптировать его к происходящим переменам, овладевать новыми идеями и оставаться верным своим собственным представлениям о порядочности и честности в любых обстоятельствах.



Умение владеть собой — прямой путь к истинной уверенности в себе. К подлинной и продуктивной уверенности, а не к умению притворяться и подбирать маски, чтобы скрыть слабость или колебания — скрыть за заученными величественными выступлениями или демонстративным высокомерием.

Уверенные в себе люди вносят в диалог больший вклад, чем их собеседники. Внутреннее спокойствие становится своего рода инструментом, позволяющим воспринимать новые, неизвестные сведения и рассматривать их с точки зрения поиска решения для стоящих перед ними задач. Подобные люди знают, что не знают всего; поэтому они всегда проявляют любопытство и поощряют дискуссии, где всплывают противоречивые взгляды, создавая в коллективе настрой учиться друг у друга. Они идут на риск, стремятся нанимать людей, которые знают больше, чем они сами. Когда они встречаются с проблемой, им нет нужды рыдать, обвинять кого-либо или изображать жертву. Они знают, что справятся.

**Скромность.** Чем лучше вам удастся контролировать свое эго, тем более реалистично вы видите свои проблемы. Вы учитесь слушать и признавать, что не знаете ответов на все вопросы. Вы демонстрируете, что можете учиться у всех и в любое время. Ваша гордость не мешает вам приобретать новую информацию, необходимую для достижения оптимальных результатов. Она не мешает вам разделить лавры с теми, кто вместе с вами их заслужил. Скромность позволяет вам признавать свои ошибки: они неизбежны, но хорошие руководители признают их и учатся на них, поэтому с течением времени опытным путем вырабатывают особый процесс принятия решений.

**Ларри.** Ни одному руководителю не удастся избежать ошибок, поверьте мне. Вам придется делать ошибки и учиться на них. Джо Торре, менеджера бейсбольной команды New York Yankees, уволили трижды, а сейчас на него готовы молиться. Он многому научился благодаря таким поворотам.

В своей книге «Джек: прямо и от души» («Jack: Straight from the Gut») Джек Уэлч открыто заявляет, что в начале карьеры сделал много ошибок в подборе кадров. Но, ошибаясь, он признавал: «Это

моя вина». Он задавался вопросом, почему ошибся, слушал окружающих, искал дополнительную информацию и разбирался в ситуации. Уэлч совершенствовался и совершенствовался. Он понял, что не годится разносить своих сотрудников, когда они делают ошибки: это подходящий момент для наставнической помощи, поддержки, которые необходимы человеку, чтобы не разувериться в себе.

\* \* \*

Как развивать в себе эти качества? Конечно, на эту тему написано немало книг, и среди них есть стоящие внимания. Многие компании, например General Electric и Citicorp, включают в свои программы подготовки руководителей обучение методикам самооценки.

Но лучший учитель — практика жизни. Обдумывая собственный опыт или перенимая чужой, мы можем вырваться из наших эмоциональных блокад и развить свои духовные силы. Иногда мы можем воскликнуть «Эврика!», наблюдая за поведением других людей: аналитический настрой поможет подметить, что и у вас есть такая же эмоциональная проблема, от которой следует избавиться. И в том, и в другом случае мы получаем опыт самооценки, наши озарения перерабатываются в результаты, и мы расширяем собственные возможности.

Такую учебу нельзя считать чисто интеллектуальной задачей. Она требует целеустремленности, настойчивости и ежедневной практики, переосмысления и изменения собственного поведения. Но я знаю по собственному опыту, что стоит вам вступить на этот путь, как ваши возможности роста становятся неограниченными.

Поведение руководителя — это, по сути, установленные правила поведения организации: оно служит основой корпоративной культуры. В следующей главе мы рассмотрим схему культурных преобразований в организации.



[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

# Базовый элемент №2: разработка схемы культурных преобразований

Когда бизнес идет не очень успешно, руководители часто задумываются о том, как следует изменить корпоративную культуру. Они совершенно справедливо признают, что «тонкие материи» — убеждения и привычное поведение людей — не менее, если не более, значимы, чем «жесткие конструкции» организационной структуры. Даже обновленная стратегия или структура не дадут заметных результатов. Какую бы аппаратную базу вы ни выбрали для своей компьютерной сети, она мертва без нужного программного обеспечения. Так и в организации: базовая конструкция (стратегия и организационная структура) бесполезна без программного обеспечения (убеждения и поведение).

Большинство попыток преобразования корпоративной культуры не удалось как раз из-за того, что при планировании они не были ориентированы на улучшение результатов бизнеса. Идеи и инструменты культурных преобразований были неопределенны и оторваны от реалий стратегии и текущей хозяйственной деятельности. Чтобы преобразовать корпоративную культуру организации, необходим комплекс бизнес-процессов — общественных рабочих механизмов, — предназначенных для смены убеждений и поведения



работников на новые, способствующие достижению ожидаемых итоговых результатов.

В этой главе мы представляем новую, ориентированную на реальность схему культурных преобразований, которая послужит внедрению и укреплению культуры результативного управления. Такой подход практичен: мы выстраиваем преобразования, исходя из ожидаемых измеримых результатов бизнеса.

Исходная посылка очень проста: культурные преобразования становятся реальными, если нацелены на выполнение планов. Для использования предлагаемой схемы не требуется сложных теоретических построений или изучения кадров. Вам нужно изменить поведение людей так, чтобы оно принесло результаты. Прежде всего вам необходимо четко объяснить людям, каких результатов вы добиваетесь. Затем вы рассказываете, как достичь таких результатов, — в этом суть вашей наставнической роли. Потом вы вознаграждаете тех работников, которые добились нужных результатов. Если им что-то не удастся, вы дополнительно обучаете их, снижаете вознаграждения, переводите на другую работу или увольняете. Поступая таким образом, вы прививаете корпоративную культуру результативности.

**Рэм.** Недавно мне пришлось присутствовать на совещании в новообразованном отделении одной из компаний, входящих в двадцатку крупнейших по списку журнала *Fortune*. Это отделение со штатом около 20 000 человек образовалось в 2001 году в результате слияния двух компаний соответствующей отрасли. Была сформирована новая управленческая команда, которой предстояла лишь вторая встреча. Основной вопрос, стоящий перед руководителями, заключался в том, как создать корпоративную культуру, которая поможет улучшить неприемлемые результаты работы. Прибыль на капитал составляла менее 6%, и биржевая стоимость акций падала. Новый исполнительный директор и вся управленческая команда понимали, что сокращения затрат благодаря увеличению эффективности объединенной компании будет недостаточно, чтобы сделать подразделение высокорезультативным.

В обеих компаниях до слияния было принято не считать сотрудников ответственными за обязательства, которые они принимали индивидуально, поэтому под лозунгом так называемой командной

работы каждая отдельная организационная группа работала нерезультативно. Например, все команды потеряли определенную долю рынка и «добились» снижения прибыли на капиталовложение, потому что не спешили снизить затраты на материально-техническое обеспечение, пока их не опережали конкуренты. Такая задача относится как раз к менеджерской компетенции, но руководитель группы материально-технического снабжения получил то же вознаграждение, что и другие управленцы.

Новое руководство обратилось в престижную консалтинговую фирму, занимающуюся поведенческими аспектами бизнеса и специализирующуюся на диагностике состояния корпоративной культуры. Консультанты провели стандартный анализ на базе опросов сотрудников. Им предлагалось ответить на 50–60 вопросов о том, какова система ценностей в отделении (порядочность, честность и т. д.), насколько единолично или коллегиально принимаются решения, как распределяются полномочия. По результатам исследования была проведена солидная презентация, но никаких ответов на вопрос, как подразделение может изменить сложившиеся убеждения и модели поведения, чтобы достичь высоких результатов, на ней не предлагалось.

На описываемом совещании дискуссия зашла в тупик. Тогда в своем обычном стиле исполнительный директор отделения взял руководство дискуссией на себя и начал задавать точные вопросы: «Если мы хотим изменить корпоративную культуру, на какой вопрос мы должны ответить прежде всего?»

Один из руководителей сказал: «Как следует изменять корпоративную культуру?» Другой отозвался: «Так, чтобы она стала лучше». Огонек затеплился, и наконец кто-то предложил: «Давайте разберемся, что следует менять?»

Исполнительный директор разделил управленцев на шесть групп и предложил каждой группе сформулировать по десять пар параметров: от чего необходимо избавиться и чем это следует заменить. Группы начали предлагать пышные формулировки: «от нерезультативной культуры — к результативной культуре»; «от статики к непрерывным преобразованиям»; «от внутреннего рынка — к ориентации на глобальный рынок». Но в их формулировках полностью отсутствовала конкретность.



Исполнительный директор продолжал докапываться до сути, предложив группам сделать списки более конкретными и назвать одну переменную «от... к», которая в случае удачного осуществления привела бы к изменению поведения ключевых сотрудников, с которых брали пример остальные работники подразделения. Большинству такой уровень конкретности не давался, поэтому исполнительный директор сделал следующий шаг: он разделил руководителей на пары и попросил каждую дать одно определение, какова культура организации сейчас и какой она должна стать (все по тому же принципу «от... к»).

Пары пришли к согласию, что самым важным должно стать повышение ответственности за порученную работу. Руководитель поставил вопрос: «С кого начнем?» — и ему ответили: «С нашей команды». Далее руководитель спросил: «Вы хотите считать каждого из нас ответственным?» Ответом ему была напряженная тишина. «Но если наша команда не начнет практиковать нужное поведение, будут ли делать это все остальные?» — спросил он. Ответ был уже не нужен.

В конце совещания руководитель спросил: «Что нам следует сделать после того, как мы изменим свое поведение?» Глава кадровой службы сказал: «Необходимо довести все это до сведения 20 000 сотрудников». Исполнительный директор не отступал, спросив: «Как же мы заставим каждого измениться? Это не может произойти само по себе: результат принесет только практическое воплощение ответственности на примере нашей группы. Начав считать себя ответственными, мы сможем перейти к следующему этапу и требовать ответственности за результаты работы от трехсот менеджеров подразделений. Без этого 3000 начальников и 17 000 подчиненных никогда не смогут прочувствовать, что такое культура результативного управления». Затем они обсудили отдельные рабочие шаги, необходимые для внедрения ответственности за порученное дело в корпоративную культуру управленческой верхушки и тех трехсот менеджеров, которые непосредственно подчинялись высшим руководителям. Им придется привыкнуть к таким реалиям, как систематический контроль исполнения поставленных задач, обратная связь и вознаграждение в соответствии с результатами их собственной деятельности и поведения. Под поведением подразумевалось, что каждый

член руководящей группы будет также считать своих непосредственных подчиненных ответственными за порученные им дела.

## Введение новой корпоративной культуры в действие

Недавно нам довелось услышать одно интересное высказывание: «Не новое мышление порождает новый образ действий, а новый образ действий порождает новое мышление».

Чтобы при помощи новых действий перейти к новому мышлению, надо начать с прояснения смысла понятия «корпоративная культура». По своей сути корпоративная культура организации означает общие ценности, убеждения и нормы поведения сотрудников. Многие из тех, кто собирается менять культуру, стремятся прежде всего сменить систему ценностей. Это неверная установка. Ценности — основополагающие принципы и стандарты, например непредвзятость, уважение к клиенту или, как в компании General Electric, отсутствие границ между разными участками и подразделениями, — редко нуждаются в изменениях, чаще их достаточно просто подтвердить или привлечь к ним дополнительное внимание. Когда кто-то из сотрудников, особенно высокопоставленных, игнорирует одну из базовых ценностей компании, руководитель обязан публично отреагировать на нарушение, осудив виновного. Любое другое поведение руководителя будет расценено как недостаточная сила духа.

В изменении нуждаются, скорее всего, убеждения, руководящие нашими поступками. Эти убеждения формируются под влиянием обучения, опыта, мнений сотрудников и высказываний внешних экспертов о перспективах компании, а также наблюдения за поступками и словами лидеров. Люди меняют свои убеждения только тогда, когда понимают, что заблуждались. Например, если руководители организации уверены, что их предприятие работает в стабильной отрасли, где нет перспективы роста, работники не станут тратить много сил и энергии на неустанный поиск возможностей роста. Если люди убеждены, что работающие хуже них сотрудники получают столько же, сколько они, у них пропадает энергия.

Когда Дик Браун начал работать в EDS, одним из важнейших приоритетов для него было изменение корпоративной культуры через изменение убеждений и поведения. В январе 2000 года на совещании



высшего руководства EDS он предложил собравшимся выделить наиболее важные убеждения, под влиянием которых последние пять лет формировалась самооценка организации, а затем определить, какие из них понадобятся для дальнейшего продвижения вперед. Руководители разбились на группы и составили следующие списки.

### **Прежние убеждения EDS**

- *Мы действуем на рынке массовых товаров.* EDS действует в стабильной, медленно растущей отрасли — аутсорсинг (предоставление услуг) в области компьютерных технологий, в которой сильна конкуренция, незначительны различия между конкурентами и поэтому, естественно, невысоки коэффициенты прибыльности.
- *Мы не можем расти общими рыночными темпами.* Как крупнейшему участнику рынка массовых товаров EDS трудно найти пути рентабельного роста.
- *Прибыль зависит от дохода.* Если EDS сможет увеличить объем производства, она сможет на нем зарабатывать. (Это убеждение можно считать формулой нерационального использования ресурсов.)
- *Каждый руководитель держит под контролем все вверенные ему ресурсы.* Контроль — это главное. Каждое подразделение автономно и оберегает свою «территорию». (Это убеждение делает невозможным взаимодействие между подразделениями.)
- *Равный мне по положению сотрудник — мой конкурент.* (Как и в случае с единоличным контролем над ресурсами, это убеждение является серьезным препятствием к успеху. Конкурентное поведение внутри организации разрушительно. Наш конкурент находится вовне, на рынке, а не в соседнем подразделении. Командная работа, обмен знаниями и сотрудничество являются непереносимыми условиями успеха на рынке.)
- *Люди не несут личной ответственности.* («Это не моя вина».)
- *Мы знаем больше, чем наши клиенты.*
- *Наши сотрудники всегда объяснят клиенту, какие решения ему нужны.* (Это убеждение мешало сотрудникам EDS слушать своих клиентов, вникая в их проблемы и запросы.)

### Новые убеждения EDS

- Мы можем расти быстрее, чем рынок — рентабельно, за счет эффективного использования капитала.
- Мы можем наращивать производительность труда из года в год.
- Мы отвечаем за успех наших клиентов.
- Мы добьемся безупречного обслуживания.
- Сотрудничество и эффективное взаимодействие — ключ к нашему успеху.
- Мы отвечаем за результаты и всей душой верим в их достижение.
- Мы будем внимательнее слушать наших клиентов.

Второй список стал программой изменения взглядов на компанию, и не только среди высшего руководства, но и для всех руководящих работников EDS.

Поведение — это убеждение в действии. Именно поведение дает те или иные результаты (это похоже на сцепление покрышек с дорожным покрытием). Говоря о поведении, мы имеем в виду не столько индивидуальное поведение, сколько принятые поведенческие нормы: общепризнанные, ожидаемые модели группового поведения в корпоративной среде — «правила игры», как говорят некоторые. Эти нормы предписывают сотрудникам, как им работать вместе, и именно они определяют способность компании к созданию конкурентного преимущества.

### Зависимость вознаграждения от результатов

Чтобы создать базу для перемен в поведении, необходимо установить ясную и очевидную зависимость вознаграждения от результатов. Корпоративная культура определяет, что в организации ценится, пользуется уважением и в конечном итоге вознаграждается. Она подсказывает людям, что будет оценено и признано, на чем им следует сконцентрировать свои усилия, чтобы добиться карьерного роста. Если компания вознаграждает и выдвигает тех, кто результативно



выполняет поставленные перед ним задачи, корпоративная культура изменится.

Очень многим компаниям не удастся связать вознаграждения с результатами работы. В чем же здесь проблема?

**Рэм.** В то время как одним руководителям успешно удастся установить такую зависимость, другие обнаруживают крайнюю беспомощность. Мы не раз замечали, как люди любят раздавать награды: им нравится вызывать положительные эмоции. Но им не хватает силы духа, чтобы дать честную обратную связь, урезав вознаграждение или наложив штраф. Они ощущают дискомфорт, когда дело доходит до вознаграждения результатов работы или поведения. Они оттягивают этот момент, стараются подсластить пилюлю, придумывают оправдания. Даже руководители высокого уровня иногда специально создают новые должности для сотрудников, которые не справляются со своей работой. В результате все нижестоящие работники отказываются понимать, что происходит.

Одним из первых мероприятий Дика Брауна после прихода в EDS было обеспечение более высокого вознаграждения для успешных сотрудников по сравнению с теми, кто плохо справляется со своей работой. Как хорошо понимало руководство, недостаточная ответственность за свою работу была одной из основных проблем организации. «Плохим работникам ничто не грозило, — вспоминает один из руководителей. — Если вас считали своим парнем, по отношению к вам не следовало никаких санкций и вы не несли ответственности, даже причиняя своим поведением вред компании». Другой добавляет: «Это всегда считалось не вашей проблемой».

Внедрять новый подход к ответственности Браун начал с введения системы, в соответствии с которой все должностные лица делились на пять категорий в зависимости от результатов их работы по сравнению с равными им по должности сотрудниками и, соответственно, получали разные вознаграждения. Такая практика похожа на «кривую жизнеспособности», которую Джек Уэлч ввел в компании General Electric, разделив всех специалистов на категории А, В и С.

Такое ранжирование может стать спорным, если система задумана и внедряется непрофессионально, например, чтобы произвольно

выжить из организации определенный процент людей. Но если ранжирование сопровождается утверждением практики обучения и наставничества, позволяющей худшим сотрудникам подтянуться, оно может оказаться очень полезным при создании корпоративной культуры, ориентированной на результат. Необходимо обеспечить непредвзятость системы: собирать и использовать только ту информацию, которая касается результатов работы и поведения. Руководители должны давать подчиненным, особенно оказавшимся в низшей категории, честную обратную связь.

Именно так поступал Браун. Вот что он рассказал по этому поводу: «В первый год ко мне подошел один сотрудник и сказал: “Ваша система не работает. В прошлом году меня считали хорошим работником. В этом году я выполнял ту же работу и получил те же результаты, но мне присвоили низкий рейтинг”. Я ответил: “Случилось одно из двух, а может быть, и то, и другое вместе. Во-первых, есть вероятность, что в прошлом году вы работали далеко не так успешно, как думаете. Во-вторых, если вы действительно успешно справлялись в прошлом году и работали так же в этом, ваш рейтинг понизился потому, что вы не улучшили своих показателей, а остальные сотрудники улучшили. Вы должны понять: EDS совершенствуется и всем придется работать лучше. Если кто-то остается на прежнем уровне, он начинает отставать”».

В системе вознаграждений EDS учитывается и поведение сотрудников. Сотрудничество между работниками, например, считается важным для успеха новой модели бизнеса, но такое поведение почти не практиковалось в старой компании. Поэтому в качестве дополнительного поощрения в систему вознаграждения руководителей была введена надбавка за умелое взаимодействие с коллегами, которая выплачивается в зависимости от оценки этого показателя. Например, Боб, работающий по одному профилю услуг, находит клиента, работает с ним, а потом передает его Линде из группы, специализирующейся на услугах другого профиля, потому что именно ее группа сможет лучше обслужить этого клиента. При оценке работы Боба эта жертва будет учтена, и его руководитель примет ее во внимание при определении его премиальных. Сбытовики получают особые поощрительные надбавки за заказы, которые находят для других направлений обслуживания.



Какой бы подход вы ни применяли при определении вознаграждений, цель одна: система должна обеспечивать справедливую оплату в зависимости от результатов работы. Вознаграждать надо не только высокие показатели, но и желаемые модели поведения, которые человек фактически освоил и практикует. Следует стремиться, чтобы обладателей высоких рейтингов по результатам и поведению становилось все больше. Придется уволить отстающих? Со временем ваш кадровый состав станет сильнее и вы сможете получать лучшие финансовые результаты.

**Ларри.** Вы получаете то, чего добиваетесь, — это прямая зависимость. В начале года я разослал всем руководителям предприятий и функциональных служб Honeywell International письма, в которых напомнил: «Вот ваши цели, которые мы согласовали». Первая часть была посвящена финансовым целям: рост доходов, прибыль, приток наличности, производительность и другие переменные в зависимости от характера бизнеса и намерений на определенный период. Естественно, цели определяются в соответствии с характером бизнеса. Например, если предприятию необходимо разработать новые продукты, я снижаю целевые показатели роста объема сбыта и производительности, а также увеличиваю план запуска новых продуктов.

Вторая часть включает цели, ориентированные не только на текущий год, но и на долгосрочную перспективу. Они могут быть самыми разнообразными, от создания инфраструктуры для использования методики Six Sigma до прорыва на определенный рынок. Мы проводим официальную оценку эффективности работы и потенциала сотрудников дважды в год в ходе анализа управленческих ресурсов, а по результатам оценки пересматриваем вознаграждение.

Генеральный директор каждого из наших предприятий устанавливает конкретные цели для каждого из своих непосредственных подчиненных. Финансовые цели у всех могут быть одинаковыми, но иные из них, например укрепление организационной структуры, работа по диверсификации бизнеса, другие актуальные задачи, будут совершенно разными.

Необходимы разные варианты вознаграждения, разные премии и бонусы. Различия — это питательная среда для роста культуры

результативного управления. Для 250 высших руководителей я использую опционы (право покупки акций на льготных условиях). Базовые оклады у нас примерно одинаковые, а те, кому в Honeywell хочется получать больше, должны зарабатывать на дополнительных вариантах вознаграждений. Это не раз и навсегда установленные нормативы. Например, у меня работает испытанный профессионал, который великолепно выполняет свою работу, но не демонстрирует потенциала развития. Я буду платить ему приличную премию в денежном выражении, но дам ему меньший опцион и, возможно, совсем не дам субсидии (бесплатных акций). С другой стороны, вот сотрудник, который, похоже, имеет большой потенциал, но, если в текущем году его деятельность не оправдывает моих ожиданий, я дам ему меньше денег, но буду предлагать другие варианты поощрения, потому что считаю его будущим достоянием компании.

Мы делаем все возможное, чтобы вознаграждать работников, добивающихся высоких результатов. Именно так нам удалось создать корпоративную культуру результативного управления. Приведу пример: в 2002 году из-за общего состояния экономики большинство компаний будут выплачивать небольшие премии, если вообще будут. Наше аэрокосмическое направление больше остальных пострадало от последствий террористических актов 11 сентября, и немногим относящимся к нему предприятиям удастся сохранить показатели прошлого года. Но мы измеряем результаты сотрудников в сравнении с показателями наших конкурентов в той же самой среде бизнеса. Если их работа окажется лучше, они получают премии.

\* \* \*

Для создания корпоративной культуры результативного управления привязка вознаграждения к результатам работы необходима, но одной ее недостаточно. Слишком часто случается так, что требовательный новый руководитель, стремясь насадить корпоративную культуру результативного управления, устанавливает жесткие стандарты эффективности, а затем уходит в тень и просто наблюдает за дальнейшими действиями. Он как бы хочет сказать: «Тони или выплывай». Очень многие тонут, вместе с ними может утонуть и вся организация, как, например, компания Sunbeam под руководством Эла Данлапа.



Другие лидеры предусматривают вознаграждение за новые модели поведения, характерные для результативного управления, но внедряют их грубыми методами. Они упускают такой важный этап, как помощь работникам в освоении требуемых моделей поведения. Они не делятся своим опытом, не учат людей, как разбить большую концептуальную цель на мелкие задачи, которые выполняются в короткие сроки, а ведь самостоятельно освоить такой подход очень сложно. Они не ведут диалог, в ходе которого люди могут прояснить реальное состояние дел, освоить новый стиль мышления, научиться доводить дело до завершения.

\* \* \*

Недостающую часть этого уравнения мы бы назвали «общественным программным обеспечением» результативного управления.

### «Общественное программное обеспечение» результативного управления

**Рэм.** Сколько вы видели совещаний, где, казалось бы, все присутствующие согласны с предлагаемыми мероприятиями, но в результате так ничего и не происходит? На таких совещаниях не ведется здоровой дискуссии, поэтому никто не высказывает своих сомнений. Вместо этого люди тихо саботируют проект, который им не нравится, пока он не умрет.

За время работы советником руководителей крупных фирм мне довелось видеть немало случаев, когда молчаливая ложь и незавершенность разговора приводили к обманчивым решениям, даже на самом высоком уровне. Обманчивыми их можно назвать потому, что из-за невысказанного несогласия и бездействия они все равно не исполняются. Подобные случаи обладают своего рода фамильным сходством — это неспособность отдельных людей договориться между собой и начать совместную работу, которая, по идее, и должна привести к положительному результату. Люди, наделенные полномочиями для принятия решения и его исполнения, не могут установить друг с другом контакт и действовать сообща. Боясь нарушить групповые иерархические интересы и находясь в плену формализма и недоверия, они механически произносят «нужные» слова, в которые

сами не верят. Эмоционально эти люди, которым предстоит выполнять план, отчуждены от него, поэтому они не предпринимают решительных действий.

Такое нездоровое взаимодействие редко бывает случайным недоразумением. Чаще такой способ принятия или непринятия мелких и крупных решений свидетельствует об общей атмосфере в компании. Неспособность к решительным действиям, которая трансформируется в неспособность результативно выполнить поставленные задачи, коренится в корпоративной культуре и кажется сотрудникам неизменной.

Ключевое слово здесь — «кажется», потому что руководители, создавшие культуру нерешительности, могут ее и разрушить. Важнейший инструмент, всегда находящийся в их распоряжении, — это общественная программа организации.

Как и компьютер, любая организация состоит из аппаратного обеспечения, или «железа», и программного обеспечения, делающего возможным его использование. Общепринятые установки корпорации мы называем «общественным программным обеспечением», потому что любая организация, в которой больше двух человек, — это общественная система.

Под «аппаратным обеспечением» мы понимаем такие составляющие, как организационная структура, система вознаграждений, компенсационных пакетов и санкций, схема финансовой отчетности и оборот отчетов. Системы связи и оповещения — тоже элемент «аппаратного обеспечения». Сюда же относится распределение полномочий по иерархической лестнице, в том числе видимая, официально установленная система распределения заданий и одобрения решений, влияющих на бюджет. К «общественному программному обеспечению» относятся ценности, убеждения, нормы поведения, а также все остальные аспекты, которые нельзя отнести к «аппаратному обеспечению». Как и программное обеспечение компьютера, «общественное программное обеспечение» оживляет «железо» и заставляет его функционировать.

В соответствии с организационной структурой компания делится на отдельные подразделения, призванные выполнять разные виды работ. Организационная структура, несомненно, важна, но именно общественная программа позволяет объединить отдельные части



организации в единый, согласованно действующий организм. «Аппаратное обеспечение» и «общественное программное обеспечение» в комплексе дают общественные отношения, нормы поведения, систему субординации, потоки информации и процесс принятия решений.

Например, базовая система вознаграждений относится к «аппаратному обеспечению», потому что поддается количественному измерению. Вы добиваетесь определенных показателей, и система по определенной формуле вознаграждает вас: поздравляем, вот ваш чек. Но если вы хотите поощрять другие модели поведения помимо достижения плановых показателей — например, достижение определенных показателей качества по методике Six Sigma, формирование управленческой команды из специалистов разного профиля, умение взаимодействовать с коллегами, равными по должности, — здесь не обойтись без «общественного программного обеспечения», потому что именно оно определяет те нормы поведения, которые должны вознаграждаться. Руководители, вознаграждая работников, добивающихся высоких результатов и демонстрирующих высокий потенциал, успешно создают общественную программу, которая заставляет людей вести себя определенным образом: работать эффективнее, чтобы выделиться и отличиться.

\* \* \*

Ключевым элементом этого программного обеспечения мы бы назвали общественные рабочие механизмы. Это совещания или неофициальные встречи, презентации, даже памятные записки или обмен письмами по электронной почте — все, в чем присутствует диалог. Мы относим к общественным рабочим механизмам все эти виды служебных контактов, а не только совещания по двум причинам.

Во-первых, они служат делу объединения всей организации, потому что в них могут участвовать сотрудники, представляющие разные подразделения, функциональные службы, специализации, производственные процессы и уровни субординации (что устраняет барьеры между ними), а также партнеры из внешней среды. Общественные рабочие механизмы создают новые потоки информации и новые рабочие отношения. Они позволяют людям, не имеющим тесного контакта между собой, обмениваться мнениями, делиться

информацией и идеями, учиться воспринимать свою компанию как единое целое. Они обеспечивают прозрачность и синхронность действий.

Во-вторых, общественные рабочие механизмы — это возможность постоянной и неотступной практики моделей поведения и убеждений, составляющих общественную программу организации. Через них сотрудники знакомятся с убеждениями руководителей, их моделями поведения и ведения диалога, а затем распространяют их по всей организации. Нижестоящие руководители учатся переносить эти убеждения и модели поведения, в том числе наставничество и обратную связь, в свои официальные и неофициальные совещания и другие виды служебных контактов. Они уже считают их своими общественными рабочими механизмами. И так до самых простых сотрудников.

Общественные рабочие механизмы в совокупности друг с другом, а также с системами измерения эффективности и вознаграждений мы называем «общественной операционной системой» корпорации. Как таковые они обеспечивают новую корпоративную культуру. Например, если взять бизнес-процессы кадров, стратегии и основной хозяйственной деятельности, такими общественными рабочими механизмами являются объединенные совещания высшего руководства компании. Сам же комплекс бизнес-процессов можно представить как «общественную операционную систему».

Успех компании General Electric во многом объясняется ее развитой общественной операционной системой. Основными общественными рабочими механизмами являются: исполнительный совет корпорации (ИСК), заседающий раз в квартал; сессии С, ежегодные управленческие и организационные аналитические совещания; совещания по анализу стратегии и основной хозяйственной деятельности S-1 и S-2; ежегодные встречи в Бока-Ратон, во Флориде, где менеджеры производств планируют новые начинания на следующий год или пересматривают текущие программы.

На заседаниях ИСК, которые длятся по два с половиной дня, примерно 35 ведущих руководителей General Electric анализируют все аспекты своих производств, а также внешнюю бизнес-среду, выявляют основные возможности и проблемы компании и делятся примерами наилучшей практики. Генеральный директор использует этот



форум, чтобы понаблюдать за особенностями мышления и взаимодействия руководителей и научить их чему-либо новому.

Сессии С имеют очень напряженный 8–10-часовой график, в это время генеральный директор и начальник кадровой службы встречаются с руководителями и высокопоставленными кадровиками каждого подразделения. Они оценивают перспективные таланты и анализируют организационные приоритеты подразделения. Есть ли в подразделении нужные для исполнения стратегии General Electric люди на нужных должностях? Кого следует выдвинуть или вознаградить, кому необходима помощь в повышении квалификации, кто не справляется с работой? После каждой сессии генеральный директор контролирует по своим записям, что делается по договоренностям прошедшего диалога и как выполняются согласованные мероприятия. Благодаря этому механизму подбор и оценка кадров стали одним из ключевых преимуществ General Electric перед конкурентами.

Стратегические совещания S-1 проводятся ближе к концу второго квартала. Здесь генеральный директор, финансовый директор и члены административной службы при генеральном директоре встречаются с руководителем и управленческой командой каждого подразделения и обсуждают их стратегию на ближайшие три года, в том числе инициативы, одобренные ИСК, а также соответствие кадрового состава задуманным стратегическим целям. Как и после сессий С, генеральный директор контролирует ход выполнения договоренностей — он направляет каждому из присутствовавших руководителей письмо с перечнем задач, согласованных на совещании. Совещания S-2 проводятся в ноябре, они посвящены в основном производственным планам на ближайшие 12–15 месяцев. Здесь решается, как стратегия повлияет на производственные приоритеты и распределение ресурсов.

В промежутках между этими совещаниями действуют другие общественные рабочие механизмы. В апреле в General Electric в режиме онлайн проводится опрос около 11 000 сотрудников, которые дают обратную связь относительно того, как приживаются новые начинания в организации. В октябре 150 высших должностных лиц корпорации собираются в учебном центре в Кротонвилле и анализируют, насколько успешно реализуются инициативы, подробнее

детализируют планы на следующий год, проходят курс обучения для руководителей. А в декабре, на заседании ИСК, руководители в числе прочих вопросов обсуждают повестку дня январской встречи в Бока-Ратон.

Такая система взаимосвязанных общественных рабочих механизмов обеспечивает руководству General Electric возможность объединить в единую компанию все многочисленные и разнообразные производства, которые раньше нельзя было назвать иначе, как конгломератом. Социальная операционная система устанавливает очевидные связи между стратегией компании в целом и целевыми показателями каждого подразделения, включая повышение квалификации его руководителей и производственные планы. Диалог, ставший нормой поведения при прежнем главном исполнительном директоре Джеке Уэлче, ведется честно и строится на реальных фактах. Обратная связь дается открыто, а генеральный директор не просто присутствует на каждом совещании, а активно участвует в обсуждении всех вопросов. Это — операционная система результативного управления.

Современная корпорация отличается комплексной структурой, и каждая из ее многочисленных составляющих находится в постоянном развитии: изменение организационных схем, идей, решений и кадрового состава необходимо ввиду изменений среды бизнеса. Неизменной остается только общественная операционная система. Как ничто другое, она обеспечивает постоянную базу для выработки общего стиля, мышления, поведения и общих действий. С течением времени она побеждает даже глубоко укоренившиеся культурные традиции отдельных производств.

\* \* \*

**Ларри.** У нас в Honeywell общественная операционная система не так сложна, как в General Electric, но служит тем же целям. Все наши модели поведения становятся очевидными в ходе осуществления кадрового, стратегического и хозяйственного бизнес-процессов, а также на двух совещаниях руководящего состава, где собирается более сотни наших руководителей. Именно на этих совещаниях желательные модели поведения практикуются наиболее настойчиво и отсюда распространяются по всей организации. Один из наиболее



важных уроков, которые люди выносят с этих совещаний, — это навык успешного взаимодействия в конструктивном споре. Никто не знает всех идей или всех ответов. Если в каком-то месте у нас возникает проблема, люди реагируют конструктивно — они собираются и ищут решение, а не просто сидят и оплакивают его отсутствие и не кидаются немедленно к специалистам из консалтинговых фирм. Мы не ждем от наших сотрудников всезнания, но ожидаем от них поиска оптимального решения (из всех им доступных), а такой поиск возможен только во взаимодействии с коллегами. Постепенно такая практика конструктивных дебатов порождает в людях уверенность в своих силах, и они уже не боятся браться за возникающие незнакомые проблемы.

## Важность здорового диалога

Корпоративная культура результативного управления невозможна без здорового диалога, когда в ходе открытого, объективного и неформального обсуждения люди начинают видеть реальное положение вещей. Здоровый диалог обеспечивает организации эффективный сбор информации, ее верное понимание и переработку в интересах принятия решений. Он поощряет творчество — идеи большинства новшеств и изобретений рождаются в ходе здорового диалога. В конечном итоге он определяет конкурентное преимущество и биржевую стоимость акций.

Здоровый диалог начинается тогда, когда люди готовы выслушивать разные точки зрения. Они не ограничиваются заранее составленным мнением или участием в обсуждении только тех вопросов, которые нужно решить лично им. Они хотят узнавать новую информацию и выбирать наиболее перспективные альтернативы, поэтому выслушивают мнение всех участников спора и вносят свой вклад в обсуждение всех вопросов.

Когда люди дискутируют объективно, они высказывают свое истинное мнение, а не то, что должно понравиться начальству или «поддержать мир и согласие». Ведь на деле мир и согласие, к которым стремятся руководители, боящиеся кого-нибудь обидеть, могут лишь помешать выяснению истинного положения дел. Они могут обернуться подавлением критически мыслящих сотрудников

и привести к подковерному принятию решений. Там, где все демонстрируют полное согласие, решения иногда принимаются следующим образом: ключевые руководители во время обсуждения ничему не возражают, а после совещания тихо отменяют не понравившиеся им решения. Разумнее следовать девизу: «Правда превыше согласия». Объективность помогает искоренить молчаливую ложь и местечковые запреты, не дает душить инициативу и ходить по замкнутому кругу, высвобождая энергию сотрудников для созидательной деятельности.

Для обеспечения объективности необходимо неформальное ведение диалога. Это одно из любимых выражений Джека Уэлча. Бюрократизм подавляет диалог — неформальная обстановка ему способствует. На официальных беседах и презентациях трудно начать спор, поскольку там все заранее расписано и predetermined. Неформальный же диалог всегда остается открытым. Здесь приветствуются вопросы, спонтанные высказывания и критическое мышление. Если заседание организовано официально, в духе чиновничества, то влиятельному руководителю ничего не стоит задавить хорошую идею. В неформальной атмосфере люди не боятся выставить на обсуждение возникающие у них идеи, проверить разные подходы, испытать и себя, и коллег. Она позволяет идти на риск перед лицом равных по должности, боссов и подчиненных. В неформальном споре рождается истина и обсуждаются самые неожиданные идеи — даже те, которые на первый взгляд кажутся абсурдными, а потом позволяют сделать громадный шаг вперед.

И наконец, здоровый диалог имеет свое логическое завершение. В конце совещания все присутствующие договариваются о том, кто, что и когда должен сделать. Они дают обязательства перед лицом своих коллег и поэтому несут ответственность за результаты.

Именно неэффективный диалог становится причиной, мешающей руководителю увидеть реальное состояние дел. Вспомните совещания, на которых вам доводилось присутствовать: одни оказывались пустой тратой времени, а другие заряжали вас энергией и давали великолепные результаты. Чем же они отличались друг от друга? Дело не в повестке дня, не в своевременном начале или дисциплине и, конечно, не в официальных презентациях. Разница — в качестве диалога.



На типичном корпоративном совещании, например, посвященном анализу хозяйственной деятельности, диалог ограничен и политизирован. Одни стремятся уйти в тень и смягчить свои оценки, чтобы, как они говорят, избежать конфронтации. Другие стараются подчинить себе собеседников. Если на совещании присутствуют люди обоих типов (как оно обычно и бывает), диалог превращается в охотничью забаву для агрессивных и в унижение или скуку для пассивных. О реальном положении дел речь почти не идет, и совещание не дает возможности успешного поиска решений для поставленных вопросов.

Теперь вспомним совещание, которое принесло позитивные результаты: в его ходе удалось докопаться до реального положения дел и в итоге составить план действий, способный обеспечить результат. Как это произошло?

Диалог меняет психологию группы. Он может развивать возможности группы или ограничивать их. Он может дать заряд энергии, а может лишить людей желания действовать. Он может породить чувство уверенности в себе и оптимизм или привести к пессимизму. Он может объединить людей или вызвать горькие раздоры.

Здоровый диалог способствует выявлению реального положения дел и, даже если некоторые открытия вызывают у людей дискомфорт, дает возможность увидеть цель и смысл общей деятельности. Он ведется открыто, твердо, целенаправленно и неформально. Его цель — обнародовать разные точки зрения, выявить сильные и слабые стороны каждой из них, а затем честно и открыто выработать новые подходы. Такая динамика стимулирует появление новых вопросов, новых идей и новых догадок — иначе все силы уходят на защиту существующего порядка.

Как заставить людей практиковать здоровый диалог, если они привыкли к уловкам и играм классического бюрократического диалога? Все начинается сверху, с того, как ведет диалог руководитель организации. Если он практикует неформальный диалог, все остальные начинают следовать его примеру. У некоторых руководящих работников не хватает силы духа, чтобы поощрять выражение несогласия, не обижаясь и не начиная оправдываться. Другим стоит поучиться навыкам стимулирования критических вопросов и конструктивных дебатов. Такие люди должны знать, что им есть к кому обратиться за помощью.

Когда люди начинают действовать по-новому, перемена образа действий меняет мышление — люди начинают ориентироваться на результат. Если вы вознаграждаете результативную работу, интерес к результативности будет достаточно силен, чтобы повлиять на ход диалога. Все заинтересованы в том, чтобы найти наилучшее решение, следовательно, обмен мнениями следует вести открыто — ведь никто не может додуматься до всего самостоятельно. Если кто-нибудь высказывает мысль, с которой вы не согласны, и вы грубо обзываете его пустомелей, большинство других сотрудников в следующий раз не станут высказываться. Если же вы, напротив, говорите: «Итак, давайте это обсудим. Давайте выслушаем каждого, а потом сделаем выбор», то получаете возможность выработки всесторонне продуманных решений.

Сотрудники усваивают те модели поведения,  
которые демонстрируют и позволяют руководители

Разобравшись в том, что такое общественные программы, вы понимаете, что руководитель, не участвующий в повседневной жизни компании, не может изменить или сохранить ее корпоративную культуру. По мнению Дика Брауна, «корпоративная культура компании — это поведение ее руководителей. Сотрудники усваивают те модели поведения, которые демонстрируют и позволяют руководители. Корпоративную культуру компании можно изменить только через изменение поведения ее руководителей. Изменения корпоративной культуры измеряются переменами в личном поведении руководителей и результатами работы».

Чтобы создать результативно выполняющую планы организацию, руководитель должен участвовать во всех мероприятиях, чтобы своим примером желательного поведения и здорового диалога прививать и укреплять общественную программу. Ему надлежит организовывать практику нужного поведения и закреплять его в виде общественных рабочих механизмов. Например, некоторые руководители используют регулярные телефонные конференции как рабочий механизм для изменения корпоративной культуры — по ходу диалогов и при принятии решений они требуют от высокопоставленных сотрудников открытости и реализма. В ходе этих телефонных



переговоров руководитель приучает свою команду к пониманию ответственности и систематическому контролю исполнения. Собственное поведение руководителя, включая его общение с сотрудниками всех уровней, — это модель того поведения, которое необходимо освоить подчиненным, и подтверждение тех убеждений, которыми они должны руководствоваться.

В ходе телефонных конференций руководитель ведет диалог таким образом, что люди учатся видеть общую картину деятельности компании. Каждый приходит подготовленным, с предложениями о том, что можно сделать в следующем месяце для исправления тех показателей, которые отстают от плановых. Со знанием дела обсуждая положение бизнеса в целом и ориентируясь на внешнюю среду, все участники этих конференций еще больше узнают об основных тенденциях, конкуренции, актуальных вопросах и препятствиях. Если они справляются со своей работой и вносят вклад в создание корпоративной культуры результативного управления, то эта информация будет распространяться по компании до самых низовых работников.

\* \* \*

Можно ли создать корпоративную культуру результативного управления на отдельно взятом заводе или подразделении, если в остальной компании она еще не прижилась? Не станете ли вы изгоем, если попытаетесь? Есть шанс, что это получится, особенно когда вы начнете демонстрировать результаты в виде роста доходов и прибылей.

**Ларри.** Вы как руководитель не захотите превратить своих людей в белых ворон, но я убежден, что ввести корпоративную культуру открытого диалога в отдельном подразделении можно, даже если в целом по компании она не практикуется. Я всегда вел совещания так, чтобы основной задачей стало выявление истинного положения дел. Когда в конце 1960-х годов я стал разъездным аудитором General Electric, я посетил подразделения компании по всему миру и отметил, что у каждого менеджера свой стиль. Наблюдая за теми, кто добивался успеха, я только утвердился во мнении, что чем больше руководитель вникает в дела и добивается решения

вопросов открыто, за «круглым столом», тем более высоких результатов удастся достичь благодаря таким решениям. Эти уроки я помню до сих пор.

В 1978 году я стал менеджером входящей в состав General Electric компании Capital Corporation и начал внедрять эту практику диалога. В это время на должность ответственного за операции компании на потребительском рынке пришел Джек Уэлч, который внес новую динамику в этот процесс. Его стиль ведения диалога отличался большой глубиной и ориентацией на реальные действия. Он постоянно задавал вопрос: «Что вы собираетесь делать в связи с этим?» Он использовал знания, которые были и у меня, но повел дело более интенсивно. Он сумел придать кадровому бизнес-процессу такую глубину, энергию и интенсивность, каких я раньше не видел.

Чем больший опыт руководства я накапливал, тем больше использовал его в построении бизнес-процессов. Например, в том, что касается кадрового бизнес-процесса, в начале своей карьеры я стремился прежде всего увидеть, насколько руководитель подходит для занимаемой должности. В конце концов от этого зависит ход бизнеса. Теперь я тоже говорю об этом, но все чаще думаю: «А какой у него потенциал роста?» Я стал задавать больше вопросов и строить диалог таким образом, чтобы рассмотреть долгосрочный потенциал.

Я также стал привлекать к диалогу больше людей, потому что чем больше аудитория, тем больше можно узнать. Раньше мы слишком увлекались разговорами один на один, потому что боялись: если наши оценки станут известны, они могут повредить человеку. Но мы нашли решение этой проблемы. Мы признали, что все сказанное о человеке за закрытыми дверями все равно становится известным, и договорились продолжать диалог открыто, но более профессионально. Наши обсуждения остались все такими же откровенными, но уже не могли навредить людям. Мы выбирали выражения и старались говорить о людях только то, что могли бы сказать им в лицо.

Я — руководитель по призванию и всегда любил свое дело. Бизнес меня вдохновляет, интригует и увлекает. Именно от вашего отношения к делу зависит, сможете ли вы изменить свою организацию.



Если задача изменения привычных условий кажется вам чересчур обременительной и утомительной, перемен достичь не удастся. Вы должны увлечься этим процессом и браться за перемены с азартом, иначе ничего не получится.

\* \* \*

Успех культурных преобразований зависит прежде всего от наличия нужных людей. В следующей главе мы обратимся к самой важной задаче руководителя: отбору и оценке кадров.

# Базовый элемент № 3: работа, которую руководитель не может делегировать, — подбор и расстановка нужных людей на нужные места

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

**М**ы понимаем, что компании не могут контролировать все факторы, влияющие на их деятельность, — от неопределенной экономической ситуации до непредсказуемых действий конкурентов, — поэтому можно предположить, что они будут предельно внимательны к тем факторам, которые им подконтрольны, например к качеству кадров, особенно руководящих. Люди, работающие в организации, — это наиболее надежные ресурсы, способные приносить результаты из года в год. Именно их суждения, опыт и способности определяют, что ждет организацию — успех или провал.

Но даже те руководители, которые любят провозглашать «Люди — наше самое большое богатство», не уделяют достаточно времени и внимания выявлению и развитию нужных людей, чтобы



было кого поставить на нужные должности. При таких руководителях в организации нет четких представлений о том, какие знания и навыки потребуются для той или иной должности — и не только сегодня, но и завтра, — и какие люди нужны, чтобы выполнять все задачи, характерные для данной должности. В результате компания нанимает, выдвигает и обучает не лучших кандидатов на руководящие должности.

Мы часто замечаем, что такие руководители не уделяют должного внимания людям, потому что слишком заняты масштабными задачами — как увеличить свою компанию или ее зарубежные рынки в сравнении с конкурентами. Они упускают из виду, что решающее отличие в конкурентной борьбе — это люди. Возможно, результаты продуманной кадровой политики сказываются не так быстро, как приобретение крупного предприятия, но с течением времени именно правильно подобранные специалисты станут определять ваше столь непостижимое, но надежное конкурентное преимущество.

Компания Dell сумела одержать верх над Compaq, которая в десять раз больше нее, именно благодаря тому, что Майкл Делл приложил массу сил, чтобы посадить на нужные места нужных людей — людей, способных понять и безошибочно реализовать его хозяйственную модель. В середине 1990-х годов небольшая компания Nokia, занятая производством сотовых телефонов, сумела стать глобальным лидером благодаря кадрам. Под руководством главного исполнительного директора Жорма Оллила, который пришел к управлению этой проблемной диверсифицированной компанией из банковского бизнеса, ее специалисты смогли взять на вооружение цифровые технологии коммуникаций раньше, чем ведущий на тот момент производитель — компания Motorola. Специалисты Nokia также сумели догадаться, что сотовый телефон может стать не просто средством связи, но и модным аксессуаром. Они решили ежемесячно выбрасывать на рынок новые продукты, чтобы поддерживать интерес к своим товарам.

Взглянув на любую компанию, стабильно добивающуюся успеха, мы заметим, что ее руководители уделяют огромное и неотступное внимание отбору кадров. И не важно, возглавляете ли вы огромную корпорацию или первый в своей карьере отдел. Эту работу надо делать с любовью.

**Ларри.** Когда я пришел в AlliedSignal, меня больше всего беспокоила проблема слабости нашего исполнительного руководства, особенно в сравнении с уровнем конкурентов. Наша система не была приспособлена для воспитания будущих руководителей, потому что у нас не было сильной «скамейки запасных». Уходя из AlliedSignal в 1999 году, одним из основных преимуществ компании я считал высокое качество системы подготовки руководящего резерва. Доказательством тому служит факт, что многих талантливых руководителей из нашей компании пригласили на высокие руководящие должности в другие организации: среди них Пол Норрис (генеральный директор W. R. Grace), Дэн Бернхэм (генеральный директор Raytheon), Грегори Л. Сумм (генеральный директор PerkinElmer) и Фредерик М. Позес (генеральный директор American Standard).

Такой уровень не случаен. Я посвящал столько времени и душевных сил подбору руководителей, расстановке их на те участки, где они могли набраться опыта, и совершенствованию их руководящих навыков, что иногда мне говорили, что я разбазариваю свою энергию. В первые два года у меня уходило на это 30–40% рабочего времени, а потом — никак не меньше 20. Для исполнительного директора это огромные временные затраты на один лишь вид работы, но я убежден, что успех AlliedSignal во многом объясняется таким вниманием к руководящим кадрам.

Вступив в должность, я прежде всего отправился на заводы компании, встретился с менеджерами и постарался оценить способности каждого. Я разговаривал не только с ними, но и с их подчиненными, чтобы понять, как эти менеджеры относятся к своему коллективу и как они себя ведут — два показателя качества работы руководителя. Именно во время этих поездок я начал понимать, что компания недооценивает вопрос развития профессиональных и личностных качеств руководителей, и это серьезная проблема.

Шесть моих непосредственных подчиненных произвели на меня очень хорошее впечатление, но руководители производственных подразделений и подобранные ими команды меня не впечатлили. Кому-то из них просто не доставало опыта — им надо было бы поработать на различных проектах в других видах бизнеса. Но слишком многим не хватало понимания общей схемы работы компании, поэтому они выделяли приоритеты, исходя из интересов своего



функционального участка. Они не демонстрировали базовых навыков руководителя — таких, как понимание конкуренции и умение развивать своих подчиненных. Не хочу сказать, что у них не было способностей или что они работали спустя рукава. У них были хорошие идеи, они умели их преподносить, но не могли результативно их выполнить. Поэтому мы выплатили им хорошие выходные пособия и помогли устроиться в других местах.

Следующей задачей стал подбор талантливых людей — не тех, которые просто могли бы управлять бизнесом, но тех, чья работа стала бы гарантией того, что в будущем мы сможем сами воспитывать талантливых руководителей. Ключевым критерием, который определял отбор новых менеджеров, стало умение готовить себе смену. В General Electric 85% руководящих сотрудников сделали карьеру внутри компании — так General Electric воспитывает руководителей. Воспитание кадров поставлено в компании на таком высоком уровне, потому что Джек Уэлч, а вслед за ним и его преемник Джефф Иммельт считали подготовку будущих руководителей приоритетной задачей для себя и требовали того же от всей своей команды. А в AlliedSignal, наоборот, на первом этапе работы нам пришлось приглашать практически всех новых менеджеров со стороны, из компаний, подобных General Electric или Emerson Electric, где собственная система подготовки кадров была поставлена хорошо.

Я оценивал не только своих непосредственных подчиненных, но и тех, кто подчинялся им, а иногда спускался и ниже. За первые три года работы в AlliedSignal я лично провел собеседования с 300 приглашенными на работу обладателями степени MBA, потому что мы рассматривали их как потенциальных руководителей.

Конечно, я не мог бы переговорить со всеми, но был уверен, что заданный мной стандарт станет руководством к действию для других должностных лиц нашей организации: вы нанимаете талантливых людей, чтобы они тоже нанимали талантливых людей.

## Почему на нужных местах нет нужных людей

Здравый смысл подсказывает нам, что нужные люди должны быть на нужных местах. Но часто они оказываются совсем не там, где надо. В чем причина этих нестыковок, почему люди занимают

не свое место? Возможно, руководители, назначая очередного сотрудника, не слишком много о нем знают. Они ставят под угрозу свое предприятие, приглашая тех, с кем чувствуют себя комфортно, а не тех, кто лучше разбирается в работе. Возможно, им не хватает смелости, чтобы провести черту между сильными и слабыми специалистами и принять нужные меры. Все эти проявления — следствия одного недостатка: руководитель не считает себя ответственным за процесс подбора и расстановки кадров и не вовлечен в него лично.

### Недостаток знаний

Руководители часто полагаются на аттестации персонала, а они порой строятся на неверных критериях. Иногда непосредственные подчиненные рекомендуют симпатичного им человека, но их отзывы звучат расплывчато и невразумительно. «Боб — превосходный руководитель, — восклицает рекомендатель, — он прекрасно умеет мотивировать, прекрасно говорит. Он ладит с людьми и чертовски умен». Руководитель забывает поинтересоваться, какими из качеств, нужными именно для данной должности, обладает Боб. Нередко он даже не имеет четкого представления о том, какие требования нужно предъявлять к кандидату на должность. Он не определил для себя, какие три или четыре критерия должны стать обязательными для этой должности — именно ими должен обладать успешный кандидат.

**Рэм.** В ноябре 2001 года я обедал с исполнительным директором и заместителем председателя совета директоров одной компании, занятой производством потребительских товаров. В последнее время компания постоянно теряла долю рынка, поэтому за столом мы обсудили эту проблему и нашли ее источник: слабое руководство сбытовыми подразделениями на самом верху. Компании было явно необходим ответственный за сбыт — в 2002 году он мог стать или спасителем, или могильщиком. У исполнительного директора была на примете кандидатура. Ее порекомендовал Марк, присутствующий заместитель председателя совета директоров, и исполнительный директор начал петь дифирамбы: «Это классный человек,



просто фантастика». «Чем же именно он хорош?» — спросил я. Он продолжал рассыпаться в похвалах общего характера, я не отставал и снова спрашивал, по каким именно причинам он считает этого претендента подходящей кандидатурой. Ему самому стало очевидно, что он не может ответить конкретно, и он покраснел.

Я спросил исполнительного директора и заместителя председателя совета директоров, каковы три принципиальные критерия отбора на эту должность. Немного поспорив, они сформулировали следующие требования: умение очень точно выбрать необходимый комплекс мер, включающих стимулирование сбыта, рекламу и коммерческое планирование; проверенное чутье на эффективную рекламу и наилучшие способы ее размещения на телевидении, радио и в печати; способность выполнить сбытовую программу результативно, вовремя и в должном порядке, чтобы ее этапы были приурочены к выводу на рынок новых товаров, и умение выбрать нужных людей для перестройки системы сбыта.

Когда они перечислили эти критерии, я спросил, отвечает ли их кандидатура этим критериям. Последовала долгая пауза. Наконец исполнительный директор честно ответил: «Представьте себе, я сейчас понял, что совсем не знаю этого претендента».

Ни исполнительный директор, ни заместитель председателя совета директоров, ни все остальные руководители организации не задали нужных вопросов. Чтобы постоянно и неотступно улучшать руководящий генофонд компании, ее кадровый бизнес-процесс должен включать дисциплину открытого и честного диалога о соответствии специалистов занимаемым должностям, а также систематический контроль исполнения, который гарантирует, что ответственные лица предпримут необходимые действия.

### Недостаток смелости

Большинству из нас знакома ситуация, когда определенные сотрудники постоянно не справляются с работой, а менеджеры тем не менее продолжают годами сохранять за ними их должность. Как правило, причина в том, что начальнику такого сотрудника недостает силы духа, чтобы взяться за него и принять решительные меры. Такое бездействие может сильно повредить бизнесу. А если с работой

не справляется один из высших руководителей, он может и вовсе погубить организацию.

**Рэм.** Несколько лет назад промышленная компания, занятая изготовлением высокотехнологичных комплектующих, пришла к выводу, что «скамейка запасных» не отвечает плану преемственности руководства, поэтому было решено нанять извне двух потенциальных преемников исполнительного директора. В своей отрасли компания была мировым лидером, и на ее счету числилось немало достижений. Один из кандидатов, Стэн, занял должность руководителя североамериканского отделения компании, которое считалось самым крупным бриллиантом в короне, давая 80% общей прибыли компании. Раньше он работал в крупной корпорации в области высоких технологий, где возглавлял небольшое подразделение. Он умел преподнести себя, быстро сходился с людьми, отличался трудолюбием и умел делать великолепные презентации.

Но на посту руководителя североамериканского отделения Стэн ничем не отличился. Финансовые цели первого года не были достигнуты. Отделение потеряло долю рынка, а структура затрат делала продукцию неконкурентоспособной. В то время в отрасли наблюдался избыток производственных мощностей, но Стэн не спешил закрывать заводы, урезать затраты или уделять больше внимания выполнению планов. У компании снижались прибыль и приток наличности, цена акций упала, как никогда. Но исполнительный директор не принимал никаких мер, считая, что Стэну еще нужно освоиться, вникнуть в корпоративную культуру. Он собирался стать наставником Стэна, надеясь, что, передав ему свой опыт, он поможет ему выправить ситуацию.

На следующий год Стэн снова не справился с финансовыми целями. Приток наличности снова уменьшился, и цены на акции опускались все ниже. Совет директоров заволновался. После того как Стэн представил им свой очередной квартальный отчет, совет директоров провел отдельную встречу с исполнительным директором и фактически приказал ему уволить Стэна. Но было уже поздно. Цена акций уменьшилась вдвое. Компания стала лакомым кусочком для инвестиционных банков и нацеленных на поглощение конкурентов. Через шесть месяцев она вошла в состав другой компании.



Исполнительный директор был умным человеком, честным, всегда склонным толковать сомнения в пользу человека. Он искренне полюбил Стэна. Но ему не хватало смелости принимать меры в отношении плохих работников или настаивать на закрытии предприятий и массовых увольнениях. Он не сумел заставить руководителя своего крупнейшего подразделения реально взглянуть на ситуацию в отрасли и не смог спросить с него за плохие результаты.

### Фактор психологического комфорта

Нередко вакансии заполняются неподходящими сотрудниками потому, что руководители склонны выдвигать тех, с кем они комфортно себя чувствуют. Если должностные лица уже работали вместе и стали доверять суждениям друг друга, между ними могут сложиться отношения, которые можно назвать лояльностью или преданностью. Но если такая преданность строится на ложных послылках, она приводит к беде: например, если руководителю комфортно с кем-то из коллег, потому что он думает точно так же и не ставит под сомнение действия руководителя или научился ограждать шефа от конфликтов. Иногда руководитель благоволит людям, которые принадлежат к тому же социальному кругу, с годами сложившемуся в организации, что и он.

**Рэм.** Недавно назначенный исполнительный директор одной транснациональной компании с оборотом 25 млрд долл. — назовем его Говард — был человеком целеустремленным, амбициозным и пользовался любовью прессы. Ожидали, что за десять лет, которые ему предстояло проработать, Говард сумеет вывести компанию с третьего на первое место в отрасли, которая насчитывала десять компаний.

Говард попросил уйти раньше срока восьмерых из одиннадцати членов прежней руководящей команды и заменил их лояльными себе людьми. Результаты первых двух лет были великолепны — благодаря наследию прежнего руководства. Но на третий год бизнес начал разваливаться. Для успеха рынок требовал регулярно предлагать новые продукты, но команда Говарда отставала от всех плановых сроков на шесть месяцев и больше. Иностранные конкуренты

отбирали у компании долю рынка самых высокоприбыльных продуктов, успевая предложить их вовремя, а хроническое отставание компании подрывало престиж ее брендов.

Эти опоздания также привели к 15%-ному увеличению затрат на запуск новых продуктов в производство, что для капиталоемкого бизнеса с невысокими прибылями означает существенные финансовые потери. Кассовая позиция компании неуклонно шла вниз, ее кредитный рейтинг снижался дважды, дивиденды пришлось урезать. За снижение затрат отвечали двое из непосредственных подчиненных Говарда, лично им назначенных, и они постоянно не укладывались в сроки. Психологический комфорт и слепая преданность не позволили исполнительному директору расстаться с ними. Совету директоров пришлось заменить Говарда и его команду, не дожидаясь окончания года.

Прямой противоположностью такому поведению я считаю пример из практики компании General Electric: Реджинальд Джонс выбрал Джека Уэлча в качестве своего преемника на посту председателя совета директоров и главного исполнительного директора. Джонс (уроженец Великобритании) — человек интеллектуального склада, славился красноречием, был принят среди аристократов и считался одним из крупнейших деятелей бизнеса своего времени. Уэлч отличался небрежными манерами, был грубоват, в работе опирался на интуицию и любил поспорить. На первый взгляд он казался противоположностью Джонса. Но Джонс чувствовал необходимость перемен в General Electric и знал, что умный, неуступчивый и стремящийся к совершенству, как и он сам, Уэлч обладал нужным интеллектом и характером для такой работы. Его скандальная бесцеремонность скрывала дисциплинированный и проницательный ум и исключительную волю к победе.

Выводы: недостаточное личное участие в решении поставленных задач

Если способные люди занимают не свое место — это очевидно и узнаваемо. Руководители интуитивно чувствуют, что испытывают трудность, и нередко сами ее признают. Тем не менее множество руководителей ничего не делают для разрешения этой проблемы! Бесполезно надеяться, что бизнес-процесс будет успешно осуществлен,



лишь отдавая распоряжения найти самых лучших и талантливых. Как мы уже отмечали, руководитель должен посвящать не менее 40% своего времени и душевной энергии отбору, оценке и совершенствованию кадров. Для этого необходимо личное участие, которое требует не только времени, но и душевных сил на обратную связь, на ведение диалогов, на разъяснение своих суждений окружающим.

Отличительный признак хорошей компании — умение растить кадры. Людям нужно предоставить возможность набраться опыта, например поработать на разных должностях, поучиться у других руководителей, выслушать честную обратную связь, обратиться к наставнику, получить образование и пройти тренинг. Если на подготовку кадров вы тратите столько же времени, сколько на составление бюджета, стратегическое планирование и отслеживание финансовых показателей, это непременно окупится устойчивым конкурентным преимуществом.

## Какие люди вам нужны

Как мы уже заметили, в большинстве организаций хорошим считается руководитель, умеющий увидеть цель, разработать стратегию ее достижения и вдохновить окружающих на созидательный труд. Предполагается, что, если цель и стратегия лидера верны и он умеет убедить в этом людей, они последуют за ним. Поэтому советы директоров, исполнительные директора и высшие руководители во время собеседований с кандидатами на должности слишком часто увлекаются образовательным уровнем и интеллектом. У этого кандидата есть концепция развития бизнеса и определенная цель? Он умеет точно излагать свои мысли? Станет ли он агентом перемен? Умеет ли общаться с людьми, особенно вне компании, например на Уолл-стрит?

Они не задают самый важный вопрос: насколько он умеет добиваться результатов? Мы знаем по опыту, что все люди делятся на две категории: те, кто умеет говорить, и те, кто умеет настойчиво делать свое дело, что бы ни случилось. Слишком часто к людям второго склада не особенно прислушиваются. Но если вы хотите построить компанию с безупречной культурой результативного управления, выбирайте тех, у кого получается реальное дело.

**Ларри.** Если человек во главу угла ставит не концептуальные догмы, а безоговорочное стремление к успеху, ему обычно удастся найти нужных людей и объединить их для достижения поставленных целей. Я не собираюсь отрицать ценность образования или собирать тупиц. Но если приходится выбирать между плывущим по течению обладателем высочайшего коэффициента умственного развития или элитного диплома и человеком с менее высоким коэффициентом умственного развития, но неотступно стремящимся к успеху, я обязательно выберу второго.

Я не всегда так думал. Раньше я тоже считал, что чем лучше образование и происхождение, тем способнее человек. Но это не так. Вам нужно искать людей, которые всеми силами стремятся выиграть и преуспеть, добиться лучших показателей и результатов. Такие люди получают удовольствие, добиваясь задуманного. И чем чаще у них это получается, тем сильнее развивается их талант.

Людей, умеющих добиваться результатов, видно в работе. Именно они способны заряжать людей энергией, проявлять решимость в сложных ситуациях, добиваться успеха через коллективную работу, а также систематически контролировать исполнение.

\* \* \*

Особенно часто эта проблема возникает, когда способные и высокооплачиваемые представители маркетинговых и финансовых подразделений хотят попробовать себя на высоких руководящих должностях в производственных подразделениях. У них за плечами лучшие школы бизнеса, опыт работы в консалтинговых фирмах или во внутренних службах компании, например в бухгалтерии, в отделе финансов или стратегического планирования. Проблема в том, что у них никогда не было шанса опробовать свои способности мобилизовывать и вдохновлять группы подчиненных на выполнение поставленных задач. У них не было опыта работы, где могло бы развиваться их деловое чутье.

Например, Джоанна была финансовым директором быстро-растущего отделения компании, производящей изделия промышленного назначения. Она хотела перейти с административной работы, где у нее не было шансов стать исполнительным директором, на производство, где она могла стать кандидатом на замещение этой



должности. Она стала руководителем крупнейшего ассортиментного направления в своем отделении, и на нее была возложена полная ответственность за долю рынка, прибыли и убытки, статьи баланса, например дебиторскую задолженность и товарно-материальные запасы. Через год и исполнительному директору компании, и руководителю отделения стало ясно, что ей не хватает важнейших навыков работы с людьми, чтобы внести новую энергию, переориентировать своих непосредственных подчиненных и даже заменить некоторых из них. Ей также не хватило смелости держать цены на неизменном уровне, когда клиенты требовали больших скидок в условиях рецессии.

Мы не утверждаем, что аппаратчики никогда не смогут руководить производством. Например, еще в начале своей работы в качестве главного исполнительного директора General Electric Джек Уэлч понял, что компании необходимы дополнительные ресурсы талантливых руководителей. General Electric стала набирать в свои отделы стратегического планирования и рыночного консультирования выпускников лучших школ бизнеса или сотрудников престижных консалтинговых фирм. В компании действовало правило, в соответствии с которым те из них, кто хорошо себя зарекомендует, будут направлены на ответственные должности в производстве (ниже руководителя производственного подразделения). Там они должны пройти проверку, демонстрируя, что их навыки работы с людьми достаточны для перехода на должность руководителя подразделения. Именно так добрался до своего поста нынешний главный исполнительный директор General Electric Джефф Иммельт. Существует немало примеров тому, как и в других компаниях люди из административного аппарата или консалтинговых фирм выдвинулись на руководящие должности. В их числе Луи Герстнер, председатель совета директоров и до последнего времени главный исполнительный директор IBM; Джим Макнерни, главный исполнительный директор 3M; Арт Коллинс, главный исполнительный директор Medtronic. Каждый из них получил шанс продемонстрировать свои навыки руководства.

Руководители придают людям силы

**Ларри.** Одни руководители лишают людей энергии, а другие придают им силы. Предположим, вам предстоит собеседование с сотрудником,

у которого большой потенциал — элитарное образование, хороший опыт работы, высокие достижения, умение четко выражать свои мысли. Но он сдержан и скромен — просто сидит и ждет вашего слова. Иногда это значит всего лишь, что человек просто не очень хорошо умеет проходить собеседования. Поэтому, если у него очень успешный опыт работы, я посвящу больше времени рассмотрению его послужного списка, прежде чем принять такого кандидата на работу или отвергнуть. Но я не доверю ему важную руководящую должность: он начнет подбирать подобных себе людей, а мне потом придется звонить во все колокола, чтобы разбудить их сонное царство. Я хочу, чтобы мои руководители приходили по утрам с улыбкой на лице, бодрые, готовые взяться за главную задачу дня, месяца или года. Они должны излучать энергию, заряжая ею всех вокруг, и нанимать таких же людей.

\* \* \*

Мы не имеем в виду тех, кто вдохновляет красивыми речами. Слишком многие руководители убеждены, что придают людям энергию пафосными выступлениями или заманчивыми картинками будущего, которого компания достигнет, если все будут очень стараться. Те руководители, которым удается воплощать свои цели в реальность, умеют придавать людям силы и поддерживать их энтузиазм. Они приземляют и упрощают заоблачные цели, привлекают внимание окружающих к краткосрочным задачам — люди чувствуют вкус маленьких ежедневных достижений на пути к большой победе, и в крови у них играет адреналин.

Боб Нарделли, нынешний председатель совета директоров и главный исполнительный директор компании Home Depot — типичный «генератор энергии». Раньше он возглавлял компанию General Electric Power Systems, которую сумел спасти от близкой смерти и превратить в одно из лучших подразделений General Electric. В Power Systems он пришел после успешного руководства отделением транспортных систем (где Джек Уэлч проверял возможности руководителей, которые демонстрировали потенциал для выдвижения на высшие должности). Еще раньше Нарделли возглавлял подразделение General Electric, производящее потребительские товары. Компания Power Systems держала половину мирового рынка



оборудования для производства электроэнергии, но этот бизнес испытывал существенный спад — коммунальные предприятия сильно сократили капиталовложения, перебираясь в другие сегменты отрасли, и перспектив подъема не просматривалось. Но Нарделли удалось увидеть возможность роста — через увеличение охвата, т. е. расширение предложения, в том числе силовых установок малой мощности, через выход в новые сегменты отрасли, через предоставление клиентам не только оборудования, но и услуг. Сначала он столкнулся с неверием и сопротивлением бюрократизированной корпоративной культуры, где менеджеры были убеждены, что возродить рост, не прибегая к снижению цен, невозможно.

Отчасти Нарделли сумел привлечь их на свою сторону и вдохновить личным стилем руководства. Он глубоко вникает во все аспекты бизнеса, отличается любознательностью и не знает усталости — воплощенное участие. Он никогда не завершает разговор, не резюмировав те действия, которые собеседники договорились предпринять.

Нарделли умеет сделать поставленную им цель достигаемой, разбив ее на отдельные успешно выполнимые задачи. Он добился того, что ранее отстраненные менеджеры установили контакты с руководителями, принимающими решения на коммунальных и других предприятиях-клиентах, чтобы из первых рук узнавать о том, за счет чего Power Systems может извлекать больше денег из кошельков потребителей. Нарделли ориентировал менеджеров на разработку новых, выгодных для каждого отдельного клиента и для каждого потребителя предложений, и они увидели такие возможности, которые им раньше и не снились. Специалисты Power Systems, ранее опасавшиеся совещаний и разборов полетов, просто-таки ждали очередной встречи с ним, потому что эти встречи несли возможности активной деятельности и личностного роста.

Руководители проявляют решительность в сложных ситуациях

Решительность — это способность быстро принимать сложные решения и эффективно действовать в соответствии с ними. В любой организации полно людей, которые ходят вокруг да около решений, но так и не принимают их. Некоторым руководителям не хватает силы духа, чтобы справиться со сложными ситуациями. Если они

не принимают нужных мер, вся организация знает, что они увиливают от решения вопроса, оттягивают его и избегают реальности.

Например, в компании, которая в целом успешно действует, кто-то просит ассигнований на строительство нового завода. Но экономика идет на спад. Вы должны спросить, подходящее ли сейчас время для строительства завода или разумнее будет закупать нужные продукты на стороне. Сделав выбор в пользу закупок на стороне, вы расстроите хороших менеджеров и потеряете популярность — они предпочли бы иметь свой завод, и в долгосрочной перспективе их идея оправданна. Но вы знаете, что строительство в такое время будет ошибкой, и вам нужно принять тяжелое решение.

Или, например, симпатичный вам сотрудник «не тянет». Нет более тяжелых вопросов для нерешительных руководителей, чем необходимость принимать меры к собственным выдвиженцам, которые не справляются с работой.

**Рэм.** В январе 2002 года одна из компаний, с которыми я работал, мучительно боролась с проблемами, возникшими из-за нерешительности ее руководителей на двух разных уровнях. К моменту выхода этой книги исход ситуации еще не ясен.

В январе 2001 года на пост президента отделения компании был назначен Ральф, ветеран фирмы с двадцатилетним стажем, причем при принятии решения исполнительный директор компании и совет директоров исходили из того, что в 2003 году Ральфу предстоит занять место исполнительного директора. Эффективная работа отделения имеет решающее влияние на прибыль компании и на отношение цены к прибыли, а успех самого отделения зависит в основном от энергичной и целенаправленной работы его сбытовой службы. Но дела идут не очень хорошо. Важные зоны обслуживания остаются неохваченными, поскольку Джон, исполнительный вице-президент по сбыту, не спешит «заполнять пробелы». Джон получил эту должность после того, как два года проработал заместителем исполнительного директора. Он считается в компании специалистом с высоким потенциалом, и исполнительный директор пообещал ему ключевую управленческую должность в производственном подразделении.

Ральф с самого начала серьезно сомневался, что Джон справится с этой работой, чувствуя, что он нерешителен и не несет в себе



заряда энергии. Однако каждый раз, когда Ральф делился своими сомнениями с исполнительным директором, тот советовал ему проявить терпение и дать Джону время адаптироваться и раскачаться. Пока принятие решения в отношении Джона оттягивалось, эффективность работы отделения снижалась и ставила под угрозу перспективы компании в целом. Конкуренты отбирали у нее долю рынка, и отрасль консолидировалась. Если руководители будут медлить и дальше, то компанию могут поглотить.

Руководители добиваются успеха через коллективную работу

Умение добиваться успеха через коллективную работу — фундаментальное качество лидера. Не обладая способностью организовать коллективную работу, вы фактически не управляете. Нам всем доводилось видеть немало руководителей, которые не умели организовать коллективную работу. Некоторые из них связывают своих людей по рукам и ногам, душат инициативу и творчество. Это — «микроуправленцы», ненадежные руководители, которые не доверяют окружающим, потому что не умеют их правильно оценить, расставить по нужным местам и отслеживать результаты их работы. Они приходят к тому, что все важные решения, даже мелкие, принимают сами, и у них не остается времени для крупных вопросов, на которых им надо бы сосредоточить свое внимание, или для реагирования на всегда случающиеся неожиданные события. Другие бросают коллектив на произвол судьбы. Они всей душой верят в делегирование полномочий: позволим людям расти самостоятельно, действовать по принципу «пан или пропал», самим брать на себя ответственность... Они описывают стоящую перед коллективом цель (иногда настолько абстрактно, что их рассуждения кажутся поверхностными) и предоставляют коллективу действовать самостоятельно. Они не устанавливают промежуточных контрольных показателей, не контролируют исполнение. А потом, когда ситуация начинает развиваться не так, как они ожидали, эти люди впадают в отчаяние. Оба эти типа руководителей сужают возможности своих организаций.

Некоторые люди просто по складу характера и темпераменту не способны работать с коллективом.

**Ларри.** В целом я хорошо справлялся с подбором людей, но, конечно, делал ошибки. Например, мы наняли человека (назовем его Джим) на должность уровня вице-президента, которому фактически отводилась роль штатного консультанта. Он произвел на нас исключительно хорошее впечатление. Он был умен, умел четко выражать свои мысли и особенно обаятельно проявлялся в общении с начальством. Через год мы назначили его руководителем крупного подразделения. Но еще через год в этом подразделении начались проблемы. Новые продукты не запускались в производство вовремя, доля рынка доставалась конкурентам, производительность падала.

Когда мы начали аттестацию его деятельности, оказалось, что люди, которые работали под его руководством, терпеть его не могли. Он был резок — «капрал на плацу», как выразился один из его подчиненных. Он не привлекал никого к принятию решений. Через какое-то время между ним и его сотрудниками образовалась пропасть, и он уже не мог вести их за собой. Нам пришлось его убрать, а его преемнику понадобился еще один год, чтобы вновь навести в подразделении порядок.

Руководители, которые не умеют привлекать коллектив к выполнению поставленных задач, безвылазно сидят в офисе и требуют того же от всех сотрудников. Они похожи на Чарли, о котором я рассказывал в главе 3. Я всегда спрашиваю таких людей: «Что вам удалось сделать и участвовали ли в этом другие сотрудники?» Во время аттестаций я часто говорю таким любителям пожить в офисе, в целом способным людям, что им нужно изменить привычный стиль работы, потому что 80-часовая рабочая неделя — свидетельство слабости. Такие сотрудники обычно вынуждают своих подчиненных находиться в офисе или на производстве в выходные и праздники, постоянно отчитывая их и лишая желания действовать. Я говорю им: «Вам придется проводить здесь меньше времени, но результаты вашей работы должны оставаться на прежнем уровне — они не могут быть ниже. Научитесь полагаться на коллектив в осуществлении планов. Если вы не научитесь вовлекать в работу окружающих, вы или утоните, или сгорите». Если они выдвигают кого-то из своих сотрудников, тоже проводящих много времени на работе, — а они выдвигают именно таких, потому что именно это им импонирует, — то у их выдвиженцев начинаются те же проблемы.



Люди, не умеющие работать вместе с окружающими, сужают возможности своих организаций. Они не в полной мере используют таланты сотрудников и понапрасну расходуют и их, и свое время.

Руководители систематически контролируют исполнение планов

Умение систематически контролировать исполнение планов — краеугольный камень результативного управления, и любой умеющий эффективно выполнять поставленные задачи руководитель относится к контролю исполнения с религиозным почтением. Систематический контроль исполнения дает возможность удостовериться в том, что сотрудники выполняют именно те четко очерченные задачи, которые были им поручены, в соответствии с согласованным графиком. Хороший контроль исполнения незамедлительно выявляет любые проявления недисциплинированности или разрыв между словом и делом и помогает внести конкретность, необходимую для координации подразделений организации. Если работники не могут выполнить план из-за изменения обстоятельств, то умелый контроль со стороны руководителя поможет им быстро и творчески адаптировать свою деятельность к новым условиям. Например, высшие руководители General Electric после каждой сессии C в течение примерно 90 дней — до начала сессии S — отслеживают исполнение при помощи 45-минутных телефонных конференций с сотрудниками, вовлеченными в выполнение долгосрочных проектов.

Для контроля исполнения руководители применяют разные приемы. Это могут быть беседы наедине (например, беседы Дика Брауна «после уроков», о которых мы упоминали в главе 3) или групповые совещания по методу обратной связи — в группе каждый имеет шанс чему-либо научиться. Разнообразие точек зрения помогает людям яснее увидеть критерии для принятия решений, общепринятые суждения, найденные компромиссы. Открытость помогает оценить суждения разных сотрудников и сплачивает команду.

Никогда не заканчивайте совещания, не уточнив, по каким результатам вы будете контролировать работу, кто отвечает за их выполнение, как и когда они должны быть достигнуты, какие ресурсы

понадобится привлечь, когда состоится следующее совещание и кто должен в нем участвовать. Никогда не начинайте проект, если вы не готовы участвовать в нем лично и отслеживать его исполнение, пока он не войдет в плоть и кровь организации.

**Ларри.** Поддерживая какую-либо инициативу, я сразу принимаю меры, чтобы ее осуществить. Если через шесть месяцев, потратив деньги и рабочее время сотрудников, я позволю ей умереть, это повлияет на эффективность осуществления всех будущих начинаний. Люди будут знать: «Мы потратим три месяца, а потом старик Ларри переключится на что-нибудь другое». Они будут выражать скепсис всеми возможными способами. Поэтому в начале каждого проекта я особо подчеркиваю свою ответственность и обещаю, что проект будет выполнен. Он будет выполнен с поддержкой или без поддержки всех сотрудников, но он будет выполнен. Тогда люди сразу понимают, что это не эксперимент.

## Как поставить нужных людей на нужные места

Традиционные собеседования с кандидатами на должность не помогают выявить те качества руководителя, которые обеспечивают результативное управление. Слишком часто речь идет о хронологии карьерных передвижений и подробностях конкретных задач, которые им довелось решать. Те, кто проводит собеседования, обычно не копают настолько глубоко, чтобы выявить, как именно человек действовал на предыдущих должностях. Например, как он устанавливал приоритеты? Привлекал ли сотрудников к принятию решений? Достигнутые финансовые результаты — это действительно его заслуга или он каждый раз успевал вовремя уйти на новую работу, когда заводил в тупик прежнюю организацию? Есть немало примеров таких руководителей, которые составляют себе безупречный послужной список за счет цифр, достигнутых другими людьми или за их счет, оставляя после себя ослабленную организацию. Они успевают вовремя спрыгнуть с тонущего корабля, предоставляя своему преемнику исправлять их ошибки. Даже если тот, кто проводит собеседование, поинтересуется рекомендациями, ему далеко не всегда удастся добраться до сути дела.



Проводя собеседование, вам необходимо увидеть нового человека во всей полноте, на основе тех фактов и впечатлений, которые вы можете получить, подробно расспрашивая и проверяя его. Кроме того, необходимо узнать как можно больше о его прошлых и нынешних достижениях, понять его образ мыслей, разгадать, что движет его амбициями.

**Ларри.** Подготовка руководителей начинается с собеседования и оценки кандидатов. Я говорю не о наблюдении за работой отдела кадров и собеседовании с уже отобранными им финалистами. Я говорю об участии в наборе. Большинство собеседований проходят с огромными недостатками. Кто-то из кандидатов умеет проходить собеседования лучше, кто-то хуже. Тем не менее тот, кто не умеет проходить собеседования, может лучше всех подходить для имеющейся должности. Вот почему так важно критически докапываться до сути вещей, знать, к чему именно стоит прислушиваться, чтобы получить дополнительные данные. Чтобы добраться до сути, требуется много времени и сил, но результат стоит этих затрат.

В первую очередь я хочу видеть в кандидате энергию и желание результативно выполнять поставленные задачи. Кандидата увлекает возможность сделать дело или поговорить об этом? Свою энергию он привносил во все, что делал, начиная со школы? Не важно, учился он в Принстонском университете или в захолустном государственном колледже, как он там себя проявил? Его жизнь полна достижений и успехов?

О чем хочет поговорить этот человек? Это разговор о том, какое удовольствие ему доставляет осуществление задуманного, или он крутится вокруг некогда изученной стратегии или философии? Он подробно описывает те препятствия, которые ему пришлось преодолеть? Он разъясняет роли, которые были отведены его подчиненным? Способен ли он убеждать окружающих и вовлекать их в выполнение плана?

Когда я оцениваю кандидата, пришедшего извне, главное для меня — проверить его прошлое. Важно напрямую поговорить с людьми, которых он называет в своем рассказе. Когда я пришел в Allied Signal, я лично проверял рекомендации десятков кандидатов. Помню, как мои коллеги, исполнительные директора, удивлялись:

«А почему ты сам звонишь?» Я отвечал, что этот вопрос интересен лично мне. Если я собираюсь взять человека на работу, я не хочу, чтобы его проверяли только кадровики, я хочу проверить его сам. Я не просто говорил с одним из прежних начальников кандидата, оставляя проверку остальных рекомендаций на кадровиков. Я старался переговорить с двумя-тремя людьми, даже если на это уходило много времени. Мне никогда не жаль сил на то, чтобы собрать и подготовить лучших из лучших.

Многие из исполнительных директоров, которым я звонил, говорили, что мои звонки отличались от обычных, потому что я интересовался прежде всего энергией кандидата, его собственными наработками и достижениями. Я спрашивал: «Как он устанавливает приоритеты? Какими качествами он известен? Привлекает ли он людей к принятию решений? Что можно сказать о его профессиональной этике? Насколько он энергичен?» Именно такие вопросы помогают выявить истинный потенциал человека.

Если я звоню лично, у меня больше шансов получить откровенный ответ. Если я знаком с рекомендателем лично, я уверен, что он не станет отдуваться «приглаженным» ответом. Если мой знакомый не готов дать рекомендацию кандидату, я не буду его нанимать. Кстати, если в процессе оценки кандидата настойчиво поискать общих знакомых, работавших с ним, непременно кто-нибудь найдется.

Этот урок я заучил в начале своей работы в AlliedSignal, после одной дорого стоившей мне ошибки. Мне пришлось уволить одного из высокопоставленных руководителей маркетинговой службы, едва приняв его на работу. Это был убежденный болтун, который все время занимался многозначительными разглагольствованиями, но не добился никаких результатов. В порядке контроля после его увольнения я снова проверил его рекомендации. Один из его бывших коллег — которого я лично не знал — сказал: «Ну, у него всегда была эта проблема». Во время нашей первой беседы, до приема в компанию неудавшегося маркетолога, этот человек не стал ничего говорить об этой проблеме, считая, что не может брать на себя потенциальную ответственность.

Итак, следует проявлять настойчивость, тщательно проверяя рекомендации и стремясь увидеть истинную природу человека.



## Голая правда

В большинстве компаний в оценке внутренних кандидатов присутствуют те же проблемы, что и при подборе специалистов со стороны. Обычно процесс жестко структурирован — в некоторых случаях его даже можно назвать бюрократизированным и механистичным. Руководитель, которому предстоит оценить кандидата, руководствуется описаниями критериев для руководящих должностей, которые кадровики держат в специальных папках.

Знакомясь с карьерой человека, необходимо распознать те ключевые качества, благодаря которым он справлялся с той или иной работой. Какие за ним числятся достижения, насколько трудно ему было добиться этих успехов? Насколько эффективно удавалось ему вдохнуть силы в остальных сотрудников и стимулировать их к достижению цели?

Когда к оценке кандидата подходят механистически, упускают немало важных моментов, в том числе и то, как действовал кандидат при выполнении взятых на себя обязательств: способствовали ли его методы работы расширению возможностей организации в целом и ее отдельных сотрудников или сужали их? Как руководитель выполняет поставленную задачу — вопрос не менее, а иногда и более важный, чем выполняет ли он ее вообще. Если целей добиваются негодными средствами, то организация может очень сильно пострадать.

При механистичной оценке нетрудно определить, справлялся ли кандидат с поставленными перед ним задачами: вот целевые показатели, а вот цифры, достигнутые им в результате. Но какие обстоятельства влияли на достижение этих цифр? Он добился блестящих результатов в неблагоприятных условиях или рисковал благополучием бизнеса ради достижения краткосрочного успеха? Выполняя поставленные задачи, внес ли он вклад в укрепление организации в целом, распределяя сотрудников на участки, где они могли развивать свой руководящий потенциал, и предоставляя им возможности личного роста? Или он оставил после себя обессиленную и больше ни на что не способную команду? Если вы будете работать по стандартным вопросам, вы не найдете ответов на эти вопросы.

Если достижения даются за счет использования негодных методов, последствия могут быть разрушительными. Компания Lucent Technologies, как и другие поставщики телекоммуникационного оборудования, попала в ловушку, когда ее руководители, стремясь достичь амбициозных целевых показателей роста доходов, стали предоставлять слишком большой кредит определенной группе клиентов и соглашались забирать у них обратно продукцию, которую тем не удалось продать.

Вот более типичная ситуация. Положим, Дейв и Майк в прошлом году выполнили целевые показатели, а Сью — нет. При механистической — некоторые назовут ее «объективной» — оценке премировать следует Дейва и Майка, а Сью оставить без поощрения. Но, внимательнее изучив обстоятельства, вы придете к другим выводам.

Дейв пришел к успеху в условиях более сильного, чем ожидалось, рынка. Если бы он хорошо справлялся с работой, то мог бы перекрыть целевые показатели на 20%. А в подразделении Сью прибыль упала из-за того, что неожиданный дефицит сырья на рынке привел к 20%-ному увеличению затрат. Если бы Сью не сумела ускорить реализацию некоторых плановых мероприятий по повышению производительности, то результаты были бы существенно хуже. У ее конкурентов по отрасли отставание от плановых показателей оказалось намного заметнее.

Майк дал компании тот доход, который и обещал, хотя его бизнес подвергся столь же сложным испытаниям, что и Сью. Но он выполнил показатели, задержав разработку двух новых продуктов и слив большие объемы продукции в дистрибьюторские каналы, — в следующем квартале это повредит бизнесу, так как приведет к образованию чрезмерных запасов. Другими словами, он достиг сегодняшнего успеха за счет будущего.

Очевидно, что в данных обстоятельствах премия причитается Сью. Но отчетные периоды и людей оценивают строго по цифрам или по тем критериям, которые считаются объективными и соответственно вознаграждаются. Если вознаграждать не тех, кто этого заслужил, страдает вся организация. Проблемы не решаются, неспособные работники пробиваются вперед, а хорошие начинают искать работу в других местах, где их заслуги будут оценены по достоинству.



Если руководитель хочет верно оценить своих людей, он должен внимательно разобраться, как люди достигли своих результатов. Кто выдавал результаты надежно и постоянно? Кто сумел проявить изобретательность, предприимчивость и творчество в неблагоприятных условиях? Кому победы дались легко, а он и не пытался достичь большего? Кто добился нужных показателей, пожертвовав моральным духом организации и ее долгосрочными возможностями?

Нигде откровенный диалог не ценится так, как в кадровом бизнес-процессе. Если при оценке других сотрудников люди не могут высказываться честно, то оценка лишается смысла — и для организации, и для оцениваемого человека, который недополучает обратную связь.

К сожалению, опыт показывает, что большинство людей никогда не получали честной аттестации. Чтобы дать человеку откровенную оценку, требуется смелость и сила духа. Чаще менеджер думает: «Если я сейчас скажу ей, что ее поведение вызывает проблемы, она начнет спорить, возникнет конфронтация, а я совсем не хочу обострять с ней отношения». Более того, без надлежащего руководства, практики и поддержки многие менеджеры боятся критиковать сотрудников, потому что не вполне уверены в объективности своих суждений.

До слияния с Honeywell International Дон Редлингер руководил кадровой службой компании AlliedSignal, а в 2001 году занял ту же должность в Honeywell International. Он вспоминает, что до прихода в AlliedSignal Ларри Боссиди «аттестации эффективности были милым делом. Я садился с кем-нибудь из моих подчиненных и говорил: «Ну, ты же знаешь, Гарри, что вот эти шесть вещей ты делаешь великолепно». А затем как бы невзначай добавлял: «Просто подумай о том, как ты общаешься с людьми» или «Было бы неплохо еще улучшить этот прекрасный навык». Все было туманно и мягко, сплошная патока.

Оценивающему руководителю необходим следующий ход мыслей: «Я могу сделать эту сотрудницу еще лучше, если скажу ей, что у нее есть проблема, — тогда она сможет ее исправить». Если ваш босс вызвал вас к себе и ничего не сказал о ваших слабостях, не уходите из кабинета! Потому что иначе вы ничему не научитесь».

**Ларри.** Я говорю руководителям, что аттестацию надо давать обычным, простым языком — а не этим «профессиональным» кадровым канцеляритом. К кадровикам они могут обращаться за советом — я сам так делаю. Я говорю: «Вот, я написал аттестацию. Вы знаете этого человека. У вас другая точка зрения?» Мне интересны любые ценные идеи, которые могут быть у них, и я готов включить их в свою аттестацию. Но это моя обязанность. Аттестуемый должен чувствовать, что решение принял я, а не кто-либо еще, и что он мне небезразличен.

При хорошей, откровенной аттестации речь идет о том, что кандидат делает хорошо, и о том, что ему нужно улучшить. Все просто. Не надо употреблять слов, которые ничего не говорят. Нужна прямота, конкретность и точность. Тогда будет польза.

Например, в ходе аттестации можно сказать человеку: «Вы амбициозны, полны энтузиазма и хорошо взаимодействуете с людьми. У вас есть идеи и умение аналитически мыслить. Вы — командный игрок. Давайте подумаем теперь, что вы можете улучшить в себе? Во-первых, вы недостаточно напористы и активны. Вы нерешительны. Вы не задаете достаточно высоких стандартов. Вы не развиваете свою организацию так, как мы договаривались, — в прошлом году вы выдвинули недостаточно людей». Следует подтвердить эти утверждения накопившимися у вас конкретными фактами, которые вы наблюдали.

Аттестацию следует вести в контексте должностных обязанностей человека. Например, в Honeywell International руководители должны постоянно рассматривать деятельность человека в свете трех бизнес-процессов — кадрового, хозяйственного и стратегического, — чтобы видеть вклад человека в каждую из этих сфер. Если хороший производственник слаб в стратегии, это должно быть отмечено, чтобы он знал, над чем ему работать.

Кроме того, если руководитель оценивает человека, он должен подумать, как тому исправить свои недочеты, если одного указания на них в разговоре недостаточно: «Надо найти ему наставника» или «Надо дать ему еще одно задание, в котором он сможет поработать над этим недостатком». Таким образом, руководитель берет на себя ответственность за оказание помощи человеку.

Потом руководитель встречается с этим сотрудником, чтобы обсудить подготовленную аттестацию. Если я сам провожу аттестацию,



то в конце разговора говорю: «Вы выслушали, что я думаю. Что вы хотели бы добавить?» Человек отвечает, и потом я говорю: «Итак, мы договорились, что над этими вещами вам следует работать. Возможно, часть проблем в вашем характере, и это не всегда можно изменить. Но отдельные черты можно скорректировать или усовершенствовать». Наконец аттестуемый подписывает аттестацию со словами: «Спасибо, вы сказали мне несколько приятных слов, и я рад. Признаю, что мне есть чему поучиться, и теперь буду сам стараться отслеживать, как мне исправиться».

Такие аттестации проходят постоянно, с тысячами сотрудников, во всех организационных подразделениях компании Honeywell International. Если я выезжаю на места, я обязательно смотрю там аттестации всех высших руководителей и их непосредственных подчиненных — всего на 50–75 человек. Я прохожусь по всем специалистам с высоким потенциалом, которых перевели в это подразделение благодаря их успехам и результативности. Я выявляю тех, кто работает не в полную силу, и решаю, что с ними делать. Следуя необходимости систематического контроля, я направляю каждому из них индивидуальную памятную записку на пяти-шести страницах. А через шесть месяцев снова приезжаю и проверяю, выполнили ли они мои указания.

Если такой подход распространяется сверху вниз и его постепенно начинают практиковать нижестоящие руководители, ваш кадровый состав изменится.

\* \* \*

Те, кто не привык давать честные аттестации, на первых порах будут сопротивляться такому подходу. «Они все равно упрутся, — говорит Редлингер. — Как заставить их это понять? Когда мы начинали, возникал ропот и трудности. Иногда, чтобы принудить людей задуматься, приходилось идти на крайности. Например, если человек говорил «Старик Гарри сделал все классно», иногда приходилось отвечать: «Вы с ума сошли. Он же халтурщик. Он ни разу не выдал результатов. Он только треплется». Мы начинали спорить о таких людях, и в конце концов все узнавали о сотруднике больше.

Честные аттестации научили управляющих предприятиями рассматривать таланты работающих у них людей как основное

конкурентное преимущество. По мере совершенствования своих организаций они понимали, что бизнес работает лучше, конкурентоспособнее, если опирается на развитые таланты. Характер разговоров изменился. Вместо того чтобы бесконечно спорить о достоинствах и результативности отдельных сотрудников, они переориентировались на то, как помочь этим людям восполнить недостающие знания, опыт и способности или куда их следует перевести».

В процессе размещения нужных людей на нужных должностях нет ничего сверхсложного. Необходима система и постоянство в беседах и оценках, в воспитании людей посредством полезной обратной связи.

Три базовых элемента, описанных в части II, — основа для трех ключевых бизнес-процессов результативного управления. Если в вашей компании руководители умеют правильно себя вести, корпоративная культура ориентирована на вознаграждение результатов, а согласованная система размещения нужных людей на нужных должностях действует — у вас есть база для эффективного осуществления каждого из ключевых бизнес-процессов и управления ими.



[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

---

Часть III

# **Три ключевых бизнес-процесса корпоративной культуры результативного управления**

www.Studchina.com



[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

# Управление персоналом: связь со стратегическим планированием и основной хозяйственной деятельностью

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

**У**правление персоналом важнее, чем бизнес-процессы стратегического планирования или основной хозяйственной деятельности. Именно люди в организации выносят суждения о переменах на рынке, а затем на их основе задумывают стратегию и воплощают ее в жизнь через хозяйственную деятельность. Говоря проще и решительнее: если управление персоналом поставлено у вас неважно, вы никогда не сможете реализовать потенциальные возможности вашего бизнеса.

Здоровый бизнес-процесс управления кадрами обеспечивает три результата: точную и глубокую оценку квалификации и качеств специалистов; программу выявления и воспитания талантливых руководителей всех уровней и направлений, которые понадобятся организации для практического осуществления ее стратегических замыслов; сильный руководящий резерв, обеспечивающий преемственность традиций управления.



Очень немногие компании одинаково хорошо справляются с решением всех трех задач. Один из важнейших недостатков традиционного управления персоналом — его ориентация на оценку сегодняшней работы сотрудников. Однако намного важнее, справятся ли они с теми задачами, которые им предстоит решать *завтра*. Нам довелось видеть немало людей, способных хорошо, даже великолепно руководить подразделением в его сегодняшнем виде, но не способных поднять бизнес на новый уровень. Компании слишком часто ждут финансовых результатов, прежде чем пытаться сместить кого-либо из ключевых руководителей. Но к тому моменту ущерб уже становится очевиден, и результатом подобной работы являются показатели, отстающие от плана.

**Рэм.** Такие недоработки в управлении персоналом обходятся компаниям в миллиарды долларов. Приведем самый очевидный пример. Несколько лет назад исполнительный директор химической компании с годовым оборотом 4 млрд долл. инвестировал 250 млн долл. в строительство завода в Индонезии. Решение было принято в рамках его стратегии перевода производства с медленно растущего рынка США в развивающиеся страны и было вполне обоснованным. Он доверил руководство проектом менеджеру бразильского завода компании, который великолепно справлялся с работой. В начале 2001 года исполнительный директор позвонил мне и спросил: «Вы не хотите съездить в Индонезию? У меня там деньги — висят как камень на шее. Посмотрите, как там обстоят дела». Я поехал в Джакарту, где понял, что ситуация безнадежна. Запуск завода задерживался, строители отставали от графика. Менеджер не справлялся с подрядчиками, с получением лицензий, с профсоюзами, с набором нужных кадров. Когда завод наконец начал выпускать продукцию, он не мог продать произведенный товар.

Этому менеджеру не хватало широты взглядов для управления бизнесом в целом. Этот недостаток отличал его и в родной Бразилии, но особенно проявился в Индонезии — ведь он почти ничего не знал об этой стране и о местных особенностях ведения бизнеса. Да, он хорошо управлял бразильским заводом, но был лишь хорошим техническим специалистом, а не генеральным менеджером. Он не понимал всех хитросплетений отношений с клиентами,

особенностей рынка, ценообразования, всех тех взаимосвязей, которые необходимо устанавливать и поддерживать с различными государственными структурами в такой стране, как Индонезия. Он не умел «вращаться в политических кругах» — обязательная предпосылка для ведения бизнеса в этой стране. Он не видел общей картины и не имел полного представления о том, как предприятие делает деньги. Но все это является основой неотъемлемого качества руководителя, которое называется деловой хваткой. Как бизнесмен он был наивен и не умел выбирать нужных людей из местных служащих себе в сотрудники. Кроме того, между ним и штаб-квартирой компании не было нужного контакта — там тоже никто ничего не знал об Индонезии. Ни один из двадцати высших руководителей компании ни разу в этой стране не был, даже в отпуске. Сведения о местных условиях ведения бизнеса они получали из отчетов консалтинговой компании, тоже расположенной в США, которая ничего не сделала, чтобы подготовить их к встрече с реалиями индонезийского бизнеса.

Как могла компания вложить четверть миллиарда долларов в Индонезию, не убедившись, что ее специалисты знают, как следует вести там бизнес? Исполнительный директор выбрал менеджера, исходя из суждений о том, что им понадобится специалист с сильной технической подготовкой и что представитель одной развивающейся страны сможет справиться с бизнесом в другой развивающейся стране. Он никогда не вникал в особенности подбора и расстановки кадров и не был способен правильно поставить процесс управления персоналом, который дал бы ему реальную информацию о руководящих навыках этого менеджера или о его деловой хватке.

Такие решения — ошибочные назначения неподходящих людей на должности, связанные с практическим выполнением ключевых задач стратегического бизнес-плана, — встречаются часто. Не важно, идет ли речь о выходе на зарубежные рынки или о планах развития компании на внутреннем рынке, руководители не задают главных и очень простых вопросов: кто те люди, которые будут исполнять стратегию, и способны ли они на это?

Сама стратегия была вполне обоснованной, но у компании не было шансов успешно ее выполнить. Вернувшись в США, я сказал исполнительному директору, что сделанные инвестиции ему



придется считать убыточными. В результате он отказался от работы в Индонезии и решил перенести завод в другую страну.

Теперь сравним эту ситуацию с работой по подбору кадров в другой американской компании, которая тоже имеет подразделения и филиалы за рубежом. Эта компания, третья по величине в своей отрасли, приносила хороший доход акционерам: за последнее десятилетие ее акции ценились на 25% выше по сравнению с индексом 500 крупнейших компаний Standard and Poors. Не случайно, что в этой компании ведется особая глобальная база данных на талантливых сотрудников.

В 1997 году компании пришлось столкнуться с критической проблемой в подборе кадров. Эффективность работы компании на европейском рынке была неудовлетворительной. Каждая страна была обособленной вотчиной, а общеевропейская стратегия компании — неудачной компиляцией стратегий для отдельных стран. В тот момент директор европейского отделения собирался на пенсию, не сумев объединить разрозненные владения и добиться достижения корпоративной синергии — такого общего эффекта совместной работы подразделений и филиалов в масштабах Европы, который превышал бы суммарные результаты работы каждого подразделения в отдельности.

Для европейского направления компании был нужен руководитель, способный разработать единую панъевропейскую стратегию развития бизнеса и энергично провести ее в жизнь. Если он добьется успеха, то станет первым кандидатом на пост руководителя всей компании. Поэтому критерии для подбора нужного человека были жесткими: глубина и широта мышления, способность видеть перемены во внешней среде и предугадывать их влияние на деятельность компании, умение быстро создать новую систему управления на разных уровнях, разработать и активно реализовать новую стратегию развития.

Как правило, кандидатами на эту должность становились выходцы из США или — реже — из Европы. Но среди них не оказалось ни одного, отвечающего выдвинутым критериям. Однако по ходу дискуссий ценнейшим подспорьем стала созданная компанией международная база данных по кадрам, в которой нашелся неожиданный кандидат. Руководитель из одной развивающейся

страны — рожденный и воспитанный там — поднялся до уровня директора по операциям компании в своей стране и за последние три года добился таких успехов, каких никто не ожидал. В большинстве компаний такого человека не приняли бы в расчет и начали бы поиск кандидата на стороне. Но после детального рассмотрения кандидатуры этого человека его назначили на пост руководителя европейского направления. Там он тоже добился успехов и на начало 2002 года считался одним из наиболее вероятных кандидатов на пост исполнительного директора всей компании.

Решения о том, какой человек будет соответствовать той или иной должности, не всегда так очевидны, как в приведенном ниже примере. Иногда приходится заменять человека, добивающегося великолепных результатов сегодня, специалистом, который более подготовлен к тому, чтобы поднять бизнес на новый уровень завтра.

\* \* \*

**Рэм.** Например, за период с конца 1980-х до конца 1990-х годов менеджер ключевого отделения крупной транснациональной корпорации сумел вывести свое подразделение с третьего на первое место в мире в своей отрасли. Он сделал ставку на глобальные операции и международное разделение труда и вместо отдельных видов продукции предложил клиентам комплекс продуктов и услуг, добившись небывалого роста производительности. За всю историю компании мало кто так владел культурой результативного управления.

Однако на совещании по стратегическим вопросам высшие руководители компании пришли к выводу, что дальнейшего роста доходов можно ждать только в случае творческой и смелой переоценки рыночных потребностей и быстрее разработки новых продуктов на базе новых технологий, на которые можно устанавливать повышенные цены. В ходе кадровых изысканий с учетом стратегических задач исполнительный директор понял, что, несмотря на несравненные заслуги этого менеджера, для выхода на новый уровень его подразделению нужен новый руководитель и новая управленческая команда.

Для менеджера такое решение было сильным ударом. Однако компания спланировала переходный период до передачи дел новому руководителю на несколько месяцев, давая ему время для поиска



новой работы. Поэтому еще до увольнения ему удалось найти себе прекрасную работу, полностью отвечающую его способностям, в другой компании.

Через три года после этих событий правота исполнительного директора подтвердилась. Новая команда добилась ежегодного прироста доходов на 15%, а прибыли — на 18%.

Иногда проблема бросается в глаза, и ее даже можно было бы избежать, если бы руководство вовремя приняло меры. Как мы уже говорили, руководитель, стремящийся достичь плановых показателей путем нерационального использования ресурсов организации, может нанести ей серьезный вред. Нам известны случаи, когда руководящих работников приходилось увольнять из-за того, что их поведение мешало эффективной коллективной работе их подчиненных и лишало энергии всю организацию. Нетрудно выявить тех, кто по своей манере поведения не годится для определенной должности. Но лучше обеспечить такую систему выдвижения на руководящие посты, при которой неподходящий человек не сможет оказаться на критически важной должности. Ранняя обратная связь по проблемам поведения может стать значимым фактором повышения конкурентоспособности организации.

Во многих компаниях для внедрения культуры результативного управления необходимы перемены в стиле поведения даже самых высокопоставленных руководителей. Несколько лет назад я консультировал крупную железнодорожную компанию, на которую самым негативным образом влияло поведение ее исполнительного вице-президента. В обществе этот человек — назовем его Джонсом — был очень мил, но в своем офисе становился тираном, авторитарным деспотом. На селекторных совещаниях, соединявших офисы в разных городах нескольких штатов, он мог публично поносить сотрудников, не задумываясь о словах. Все знали, что он игнорирует одну из главных «утвержденных» недавно корпоративных ценностей — уважение к людям. Но он управлял 80% бюджета компании и ведал кадрами, его власть была практически неограниченной, и он мог устроить или разрушить карьеру любого из сотрудников.

Джонс грубил не только своим подчиненным и рядовым сотрудникам. Он злоупотреблял терпением равных ему по должности руководителей и даже исполнительного директора. Джонс считал,

что должность исполнительного директора должна бы принадлежать ему самому, поэтому отнюдь не старался проявить уважение к своему сопернику. Нынешний исполнительный директор раньше уже работал в этой компании, потом ненадолго ушел, вернулся и вскоре занял высший пост. Он, будучи человеком умным, порядочным и воспитанным, пытался со своей стороны мягко повлиять на Джонса, чтобы тот изменил свое поведение, но ему это не удавалось. Он просто терпел Джонса, уважая его прошлые заслуги.

Однажды я присутствовал на заседании совета директоров этой компании. Исполнительный директор в свойственной ему вежливой и мягкой манере объяснил, что перед исполнительным комитетом стоит несколько целей, достижение которых потребует существенной реструктуризации бюджета и затрат, в основном находившихся в сфере ответственности Джонса. К моему удивлению, Джонс ответил грубым хохотом и надменно, категорично заявил исполнительному директору, что сделать это совершенно невозможно. Джонс не боялся увольнения, потому что исполнительный директор был человеком порядочным и мягким и потому что считал, что совет директоров не поддержит исполнительного директора, даже если тот поднимет вопрос о его увольнении. Кроме того, Джонс был уверен, что в случае его ухода работа компании будет парализована. Но исполнительный директор собрался с силами и решил этот вопрос: он убедил совет директоров в необходимости этого увольнения, и через месяц Джонсу пришлось уйти. Вся компания вздохнула с облегчением. Пост Джонса занял его заместитель, и в результате перемен в поведении и реструктуризации бюджета за четыре года цена акций компании возросла в два раза.

Люди, подобные Джонсу, лишают коллектив энергии, поэтому руководители, которые оказываются не в состоянии их обуздать, просто непригодны для руководящей работы.

\* \* \*

Правильно поставленный бизнес-процесс управления персоналом дает нам эффективную схему для определения долгосрочных потребностей компании в кадрах и для планирования мер по удовлетворению этих потребностей. Он складывается из следующих базовых элементов:



- комплектование штатов предприятия в зависимости от особенностей стратегического плана, его кратко-, средне- и долгосрочных контрольных показателей, а также от целей производственного плана, в том числе конкретных финансовых показателей;
- построение системы подготовки руководящего резерва путем непрерывного совершенствования знаний и навыков включенных в него сотрудников, обеспечение эшелонированного плана преемственности руководства и снижения рисков кадровых потерь;
- принятие решений о судьбе менеджеров, не справляющихся со своими задачами;
- трансформация целей и системы деятельности кадровой службы.

## Базовый элемент № 1

Комплектование штатов предприятия в зависимости от особенностей стратегического плана и специфики хозяйственной деятельности

Первым базовым элементом управления персоналом является комплектование кадрового состава с ориентацией на стратегические контрольные показатели: краткосрочные (0–2 года), среднесрочные (2–5 лет) и долгосрочные, а также на целевые цифры производственного плана. Руководитель способствует такому комплектованию, постоянно проверяя, есть ли у него необходимое количество нужных специалистов для выполнения стратегии.

Рассмотрим компанию XYZ, занимающуюся изготовлением комплектующих для авиапроизводителей. Новая стратегия компании состоит в том, чтобы стать поставщиком не только товаров, а комплексных технологических решений, в том числе послепродажного обслуживания, — это позволит компании сохранить большинство клиентов и получать дополнительный ежегодный доход. В будущем предполагается расширение клиентской базы с привлечением всех заинтересованных потребителей подобного товара, не связанных с авиацией. Бизнес-процесс управления персоналом должен быть ориентирован на изменение кадрового

состава компании, которого требует новая стратегия предприятия, заключающаяся в ориентации на продажу «комплексных решений». В компании много сотрудников, успешно справляющихся с сегодняшними задачами. Но для выполнения новой стратегии компании нужно заново оценить руководящую команду и привлечь талантливых сбытовиков. Чьи знания и навыки окажутся ненужными? Сколько времени понадобится, чтобы обучить инженеров разработке комплексных решений, необходимых для новой стратегии, и кто будет за это отвечать?

Определить, кто из нынешних сотрудников не сможет справиться с новыми стратегическими задачами, — сложный социальный процесс. Кто захочет сказать хорошим специалистам, что они не способны подняться на следующий уровень? Но это необходимо сделать, и предлагаемый нами процесс управления персоналом требует, чтобы руководители ставили и решали эти вопросы.

## Стратегия

*Стать ведущим глобальным поставщиком систем XYZ разным категориям клиентов.*

### Стратегические контрольные показатели

Краткосрочные (0-2 года)	Среднесрочные (2-5 лет)	Долгосрочные (5 и более лет)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Расширение за рамки текущего ассортимента товаров с целью продажи комплексных решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дальнейшее проникновение в имеющиеся сегменты рынка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стать мировым лидером в разработке технологий дистанционной диагностики материалов</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Запуск нового проекта по расширению комплекса услуг для ранее установленного парка оборудования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка подходов к продаже комплексных технологических решений для клиентов из новых сегментов рынка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создание большего количества выгодных союзов и альянсов с партнерами и поставщиками</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Освоение новых технологий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка рынка и привлечение партнеров для создания производственно-сбытовых альянсов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка новых ресурсосберегающих технологий</li> </ul>



Установление связи между кадрами, стратегией и хозяйственной деятельностью также помогает уточнить задачи организации на грядущий год. Компании XYZ предстоит улучшить управление цепочкой поставок, что очень важно при продаже услуг для уже установленного парка оборудования. Помимо привлечения новых талантов эта задача потребует выделить операции на производных рынках в самостоятельный центр прибыли, подотчетный непосредственно президенту компании, чтобы у его сотрудников была четкая ориентация на результат и персональная ответственность.

## Базовый элемент № 2

Разработка системы подготовки руководящего резерва путем непрерывного совершенствования знаний и навыков включенных в него сотрудников, обеспечение эшелонированного плана преемственности управления и снижения риска кадровых потерь

Выполнение средне- и долгосрочных контрольных показателей во многом зависит от наличия системы подготовки перспективных и годных к выдвижению на ключевые должности руководителей. Их необходимо оценить уже сегодня и решить, что каждому из них конкретно нужно делать, чтобы подготовиться к выполнению более значимых обязанностей. Диалог по результатам оценки должен выявить, насколько адекватна (в смысле качества и количества) система подготовки руководящего резерва. Нет ничего важнее для обеспечения конкурентного преимущества организации.

**Схема оценки руководителей:** для оценки системы в целом удобен такой инструмент, как схема оценки руководителей (рис. 1). Это схема сравнительной оценки поведения и эффективности работы нескольких сотрудников. Она показывает, например, не только кто из должностных лиц службы сбыта XYZ заключает для компании большие контракты (эффективность), но и кто успешно взаимодействует со своими коллегами или ведет себя как волк-одиночка (поведение). Продажа комплексных технологических решений требует только коллективного подхода, поэтому тем сбытовикам, которые играют в героев-одиночек, придется освоить новые модели поведения, если они хотят добиться успеха в новых условиях.

Схема оценки руководителей позволяет выделить в группе тех, у кого высокий потенциал, и тех, кто в принципе годен к руководящей работе. Те, у кого оба показателя (эффективность и поведение) оцениваются высоко, попадают в верхний правый квадрат. Кроме того, схема выявляет тех, кому свойственны высокие стандарты эффективности, но не хватает умения себя вести, а также тех, кто не дотягивает до должного уровня по обоим параметрам. Схема оценки руководителей — это итоговый документ, результат анализа важнейших материалов, в том числе схемы непрерывного совершенствования.

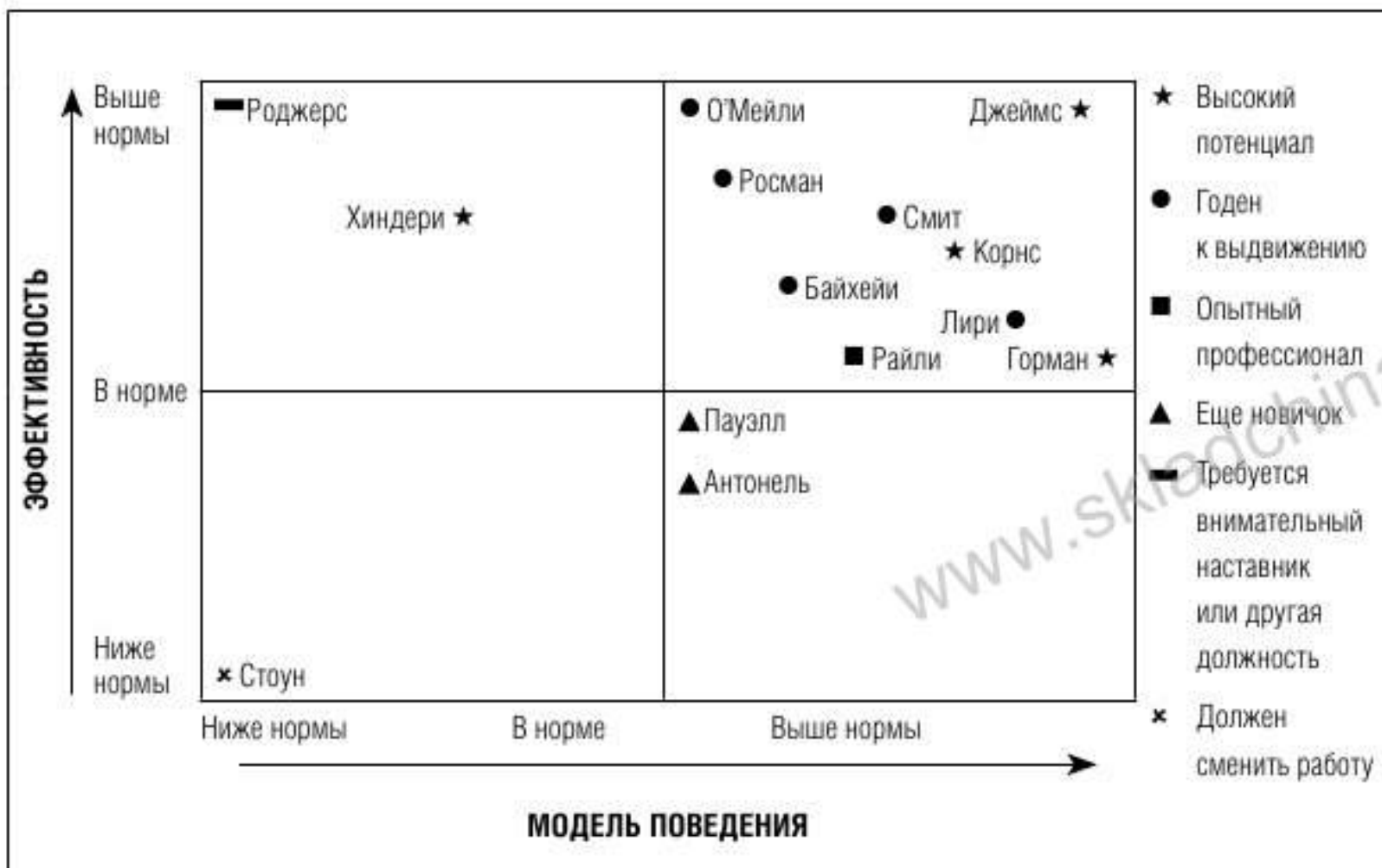


Рис. 1. Схема оценки руководителей

Схема непрерывного совершенствования (рис. 2) очень похожа на традиционную аттестацию. Однако она отличается тем, что отражает не только основные результаты деятельности сотрудника — как достижения, так и невыполненные задачи, — но и дает точную, конкретную и полезную информацию о его потребностях в развитии тех или иных навыков. Схема непрерывного совершенствования призвана помочь человеку действовать более результативно.



Например, возьмем Сюзан Джеймс, вице-президента по маркетингу, которую по схеме оценки руководителей отнесли к руководителям с высоким потенциалом. На 2001 год ее основными задачами были как разработка стратегии деятельности на новых рынках для новых условий (продажа решений), так и разработка стратегии сбыта и повышения прибыли для европейского рынка. На 2002 год ее задачи включают последовательное выполнение планов работы на новых рынках, особенно оптимизацию управления цепочками поставок. Сюзан ориентирована на интересы покупателя, хорошо знает отрасль и продукты, но некоторые качества ей еще надо развивать. Ей нужно поработать над умением создавать команду, работать с отстающими сотрудниками, особенно с теми, кто обслуживает европейский рынок. Кроме того, ожидается прием новых сотрудников для программы продажи решений, поэтому ей нужно суметь эффективно включить новичков в общую работу.

Схема непрерывного совершенствования обеспечивает базу для преемственности, выделяя талантливых сотрудников, способных подняться на более высокий уровень ответственности. Сюзан Джеймс будет работать в текущей должности еще не более двух лет, она «намечена на выдвижение» и в ближайшем будущем станет президентом отделения компании.

**Анализ плана преемственности руководства и рисков кадровых потерь** составляет суть планирования совершенствования профессиональных и личных качеств талантливых сотрудников и создания системы подготовки руководящего резерва из сотрудников с высоким потенциалом.

Именно такой комплексный подход наполняет смыслом лозунг «Люди — наша главная ценность» и служит основой для обсуждения потребностей каждого человека, а также перемещений и повышений по службе. Кроме того, эти процессы призваны выяснить, что следует предпринять, чтобы удержать критически важных сотрудников и заменить тех, кто неожиданно увольняется, переходит на более высокую должность или не справляется с работой.

**Имя:** Сюзан Джеймс, вице-президент по маркетингу

Навыки	Деловые качества и достижения		
	отлично	в норме	ниже нормы
Деловая хватка	●		
Внимание к интересам клиента	●		
Понимание стратегии компании	●		
Видение цели и целеустремленность	●		
Ценности и этика	●		
Личная активность	●		
Лояльность		●	
Навыки работы в команде		●	
Умение подбирать сотрудников		●	
Умение обучать персонал		●	
Эффективность работы	●		

**Рис. 2.** Схема непрерывного совершенствования

## Результаты анализа

### Основные результаты деятельности за 2001 год

- Разработана стратегия развития на новом рынке комплексных технологических решений.
- Разработана стратегия маркетинга и повышения прибыли для европейского рынка.

### Задачи, не решенные в 2001 году

- Потеряла двух крупных клиентов в Гонконге и Франции.
- Не подыскала ответственного за маркетинг из Китая для работы по расширению китайского рынка.

### Задачи на 2002 год

- Последовательное исполнение стратегии развития на новом рынке.



### **Сильные стороны**

- Великолепная проницательность и понимание бизнеса.
- Поощряет высокие стандарты в работе и подает личный пример.

### **Потребности в развитии**

- Нуждается в совершенствовании навыков подбора кадров.
- Должна вкладывать больше энергии в развитие способностей своих подчиненных.
- Следует научиться быстрее принимать решения и меры для повышения квалификации слабых работников.

### **План профессионального развития**

- Должна совершенствовать навыки общения с людьми под руководством наставника или преподавателя.

### **Потенциал дальнейшего карьерного роста (краткосрочный: 0–2 года)**

- Остается на нынешней должности.

### **Потенциал дальнейшего карьерного роста (долгосрочный: 2–5 лет)**

- При условии существенного усовершенствования навыков сможет занять должность руководителя подразделения.

Анализ риска кадровых потерь требует рассмотреть, насколько сотрудник может быть востребован рынком, какова вероятность его ухода в другие компании, чем рискует компания, потеряв этого человека. Если работник слишком долго задерживается на одной должности, он может счесть, что продвижение на более высокие должности в этой компании для него невозможно, и охотно пойдет на контакты с рекрутерами и кадровиками конкурентов. Например, Сюзан Джеймс считается критически важным сотрудником для будущего компании и успеха ее новой миссии — продажи решений и работы на новом рынке. Отдел кадров компании XYZ планирует определенные меры, чтобы удержать ее. Необходимо открытое признание ее заслуг и вознаграждение за них. Сюзан следует ознакомить с планами компании на будущее. Кроме того, надо подумать о том, чтобы открыть для нее перспективы роста, предложить более высокую должность, чтобы ее карьера не прерывалась.

Анализ глубины плана преемственности руководства нацелен на то, чтобы определить, достаточно ли у компании сотрудников с высоким потенциалом, способных занять ключевые должности. Он также призван выявить, есть ли люди с высоким потенциалом на неподходящих для них должностях и покинут ли ключевые сотрудники организацию, если не открыть для них пути роста к более высоким должностям.

Управление персоналом в таких компаниях, как General Electric, Colgate и Honeywell International, выстроено так, что всегда обеспечивает наличие сильных сотрудников на «скамейке запасных». В середине 1990-х, когда всем стало ясно, что General Electric имеет лучшую в мире систему подготовки сотрудников, руководители всех ее подразделений были «рискованными фигурами» с точки зрения возможности их потери в результате перехода в другие компании. Их фамилии значились в годовых отчетах, и ведущие хедхантеры постоянно вертелись вокруг них. Отдел управления персоналом в General Electric превратился в настоящий дискуссионный форум, где обсуждались способы их удержания — от жесткого контроля за входящими потоками информации до изощренных финансовых стимулов, например опционов акций, которые невозможно использовать до выхода на пенсию. И даже если кто-то из ключевых сотрудников уходил, в течение 24 часов ему была готова нужная замена. Например, когда весной 2001 года президент подразделения, занятого производством электроприборов, Ларри Джонсон объявил о своем уходе в компанию Albertson, владеющую сетью магазинов, на должность главного исполнительного директора, General Electric сообщила имя его преемника в тот же день. И в тот же самый день было обнародовано, кто займет все освобождаемые уходящими на повышение должности.

Заблаговременное выявление людей с высоким потенциалом и годных к руководящей работе помогает избежать двух опасностей. Во-первых, это организационная инерция — чересчур длительная задержка на одной должности (обычная практика в некоторых отраслях). Во-вторых, слишком быстрое продвижение (когда в высокотехнологичных компаниях высшие посты занимают молодые люди, еще не набравшиеся опыта работы на руководящих должностях).



**Рэм.** Поиск компромиссного назначения с учетом таких обязательных кадровых требований, как глубина плана преемственности руководства, удержание будущих руководителей и обеспечение эффективной работы предприятия в нынешних экономических условиях, может стать большой проблемой для компании, где нет сильной системы подготовки руководящего резерва, построенной на точной информации. Я хотел бы привести пример из недавней практики крупной диверсифицированной транснациональной корпорации.

Второе по объему валовой прибыли подразделение компании начало расширяться. Но условия ведения бизнеса этого отделения ухудшились — показатель роста отрасли стал отрицательным, причем ожидалось, что спад продлится не меньше двух лет. Президент отделения через год собирался на пенсию, и его преемнику предстояло решать нелегкие задачи выживания. В числе прочих мер по сокращению затрат ему предстояло реорганизовать структуру подразделения с тем, чтобы вместо отдельных центров прибыли и убытков по каждому ассортименту продукции (с собственными сбытовыми, юридическими, кадровыми, финансовыми и инженерно-техническими службами) образовалась единая организация с централизацией этих служб.

На должность претендовали два кандидата. Пол, сорока лет, очень успешный сбытовик, пользующийся уважением клиентов и коллег, пришел в подразделение из другой компании. Его считают руководителем с высоким потенциалом, способным через 7–8 лет занять пост исполнительного директора. Второму кандидату, Роджеру, было за пятьдесят, он был очень опытным менеджером, который с успехом справлялся с предыдущими должностями в двух других подразделениях компании. Его не считают возможным преемником исполнительного директора, так как до пенсии ему осталось всего шесть лет.

Исполнительный директор был настроен в пользу Пола. Однако, когда рыночные условия ужесточились, у президента отделения стали появляться сомнения относительно Пола. Он указывал, что Пол никогда не нес персональной ответственности за финансовые результаты, а из его личного дела и результатов аттестаций не ясно, сможет ли он проявить достаточно твердости в ситуации, когда необходимо сокращать затраты, сворачивать производство,

договариваться с поставщиками и даже переориентироваться на новые группы покупателей. Роджер, по его мнению, имел больше шансов справиться — у него был успешный опыт работы на нескольких должностях, предполагающих полную ответственность за прибыли и убытки, где он доказал свое умение принимать сложные решения.

Но исполнительный директор беспокоился из-за того, что в случае назначения Роджера должность руководителя отделения выпадет из системы подготовки руководящего резерва. Если Пол не станет руководителем отделения, он может уйти из компании, да и у других талантливых руководителей, стремящихся попасть в руководящий резерв, появятся сомнения относительно своих перспектив. Кроме того, добавлял он, подающие надежды руководители, включенные в систему подготовки руководящего резерва, в случае назначения Роджера могут счесть, что компания слишком избегает риска. «Давайте испытаем Пола, — предложил исполнительный директор, — он настолько хорош, что, думаю, наберет опыт по ходу работы». Президент отделения возразил: «Если он не потянет, это может стать катастрофой. Подразделение существенно влияет на результаты всей компании, а Уолл-стрит сейчас ничего не прощает. Честно говоря, я думаю, что его не надо даже включать в группу возможных преемников исполнительного директора».

Исполнительный директор и руководитель отделения решили, что надо выслушать другие мнения. Они обратились к финансовому директору и начальнику кадровой службы. Вчетвером они спорили — иногда очень напряженно — в течение нескольких часов. В конце концов они пришли к выводу, что Пол не подходит для этой должности. В ходе долгих дискуссий они обнаружили один изъян в безупречном послужном списке Пола. Он, конечно, отражал реальные заслуги. Но Полу никогда не доводилось работать в неблагоприятных условиях кризиса, и, проанализировав его личные качества, руководители пришли к выводу, что неблагоприятных условий он не выдержит. Более того, они поняли, что его не следует больше рассматривать как потенциального исполнительного директора.

Из этого опыта высшая управленческая команда извлекла важный урок. Они поняли, что переоценили способности потенциального



кандидата на должность исполнительного директора, — следовательно, им необходимо разработать новые строгие критерии для кандидатов, включаемых в руководящий резерв.

### Анализ способностей — программа поиска, выявления, поддержки и выдвижения талантливых сотрудников в компании Honeywell International

Анализ талантов — это основной социальный рабочий механизм кадрового бизнес-процесса. В компании Honeywell International он называется анализом управленческих ресурсов (АУР). На АУР отводится по два дня весной и осенью, между семинарами-совещаниями по стратегии и производству. Они проводятся по всей организации, на высшем уровне их ведет главный исполнительный директор, в подразделениях — главные менеджеры. На совещаниях идет обсуждение работы руководителей на их нынешних должностях, а также тех, кто может в перспективе занять эти должности. Определяется, у кого потенциал достаточен, чтобы в следующем году выдвинуть их на более высокую должность. В ходе анализа способностей руководители уделяют внимание и тем, чья работа неуспешна, обсуждая варианты их будущего: им необходима помощь наставника или они находятся не на своем месте? Каждый из участников совещания должен показать, какие кандидатуры у него готовы для замещения увольняющихся или переводимых на другое место сотрудников. Помимо обсуждения отдельных специалистов, анализ способностей касается также построения кадрового костяка организации в целом, системы развития талантов, а также проблемы недостатка специалистов определенных квалификаций, которых организация должна подыскать, чтобы быть готовой к выполнению стратегических задач.

Руководители Honeywell International отводят много времени на подготовку к совещаниям по АУР. Каждый руководитель несет ответственность не только за своих непосредственных подчиненных, но и за тех, кто подчиняется им. Необходимо не просто изложить свои взгляды, а быть готовым к их обсуждению и защите, если другие участники с ними не согласятся. Руководитель должен ответить, что он делает для развития своих сотрудников. Растут ли они, набираются ли опыта? В чем проблемы у отстающих и какие

меры принимает руководитель? Что сделал руководитель для каждого из тех, кому была обещана помощь в профессиональном развитии: у них появился наставник или им дали задание, при выполнении которого они смогут набраться недостающего опыта?

Участники АУР должны представить свои отзывы в письменной форме за неделю до совещания. Отзывы, которые не соответствуют установленным требованиям, возвращаются на доработку, так как руководитель должен заботиться об адекватности всего процесса.

**Ларри.** Почему отзыв отсылается обратно? Возможно, формулировки слишком отлакированы. Оценивающий пишет, что рассматриваемый сотрудник все делает «превосходно», а в разделе, где необходимо указать потребности в профессиональном развитии, ставит «нет». Кого он пытается обмануть? Даже Всевышнему было не чуждо стремление совершенствовать этот мир. Как может руководитель помочь своему подчиненному, если не видит, какие навыки тому надо развивать? Таким я говорю: «Идите и напишите отзыв так, как вас просили». А иногда руководитель пишет абсолютно честный отзыв, но не успевает обсудить его с тем специалистом, на которого он написан. Это тоже неприемлемо.

Иногда важные вопросы, не отраженные в отзыве, всплывают на совещании. Это мне не нравится. Предположим, описывая потребности в профессиональном развитии, руководитель пишет, что специалист «нерешителен, импульсивен, невнимателен». Затем, в ходе совещания, автор отзыва добавляет: «У него есть и другие проблемы с поведением в коллективе». Почему они не внесены в отзыв? Откуда руководителю о них известно? В таком случае я говорю: «Не говорите мне того, что вы не обсуждали с сотрудником. Если у него есть какая-то проблема с поведением, внесите ее в отзыв и добейтесь, чтобы он ее признал, — тогда вы сможете ее решить».

Одна из целей этих совещаний — выслушать разные мнения и суждения. Даже лучшие руководители не всегда могут полагаться лишь на свои впечатления. Люди искренне затрудняются дать оценки, опасаясь, что их точка зрения может оказаться в известной степени субъективной. Но динамика обсуждения в группе



сразу меняется. Когда несколько человек, наблюдавших специалиста в течение определенного периода времени, высказывают свои наблюдения в ходе здорового диалога, субъективные выводы становятся объективными.

**Рэм.** Когда начинается процесс анализа способностей, группа удивительно точно, тщательно и быстро нащупывает критические проблемы. В одной компании, которую я консультирую, старший менеджер встречался с несколькими подчиненными, чтобы обсудить кандидатуру Уолта, тридцатичетырехлетнего вице-президента по маркетингу, которого предполагалось перевести на руководящую должность в производстве. Уолт был умным, представительным, энергичным и честным, отличался красноречием. Он пользовался симпатией совета директоров и был включен в список кандидатов на пост преемника исполнительного директора. Сам исполнительный директор считал Уолта лучшим кандидатом в этом списке. Должность на производстве была для него важной ступенью в продвижении к высокому посту.

Некоторые из собравшихся наблюдали Уолта в течение определенного времени, и, кроме того, у них были отзывы нескольких нижестоящих сотрудников, которые работали с ним в тесном контакте. По ходу дискуссии всплыли три поведенческие особенности Уолта, не отраженные в отзывах и не замеченные ранее исполнительным директором. Во-первых, оказалось, что, будучи генератором идей, Уолт не особенно тщательно контролировал их исполнение, предоставляя кому-нибудь другому заниматься практическим выполнением своих планов. Во-вторых, он стремился получить большие заказы, постоянно забывая, что они могут повлечь за собой определенные капиталовложения, даже если ему напоминали об этом, — серьезная ошибка для капиталоемкого бизнеса с большими сроками оборачиваемости средств и низкой нормой прибыли. И в-третьих, он увлекался крупными, масштабными проектами, но избегал малых, которые могли стать более прибыльными и менее капиталоемкими.

Эти конкретные особенности поведения, замеченные руководителями производственных подразделений, которые работали в постоянном контакте с этим человеком, — не обтекаемые

формулировки или формализованные пункты опросников. Менее чем за двадцать минут все руководители, включая исполнительного директора, согласились, что Уолту нужно еще поучиться и он не подходит ни для замещения вакансии управляющего производственным подразделением, ни в качестве кандидата на должность исполнительного директора.

Соберите вместе пять человек, которые знают кандидата. Создайте атмосферу открытости, чтобы они могли поделиться своими наблюдениями, обсудить их и сделать вывод. Общий вывод родится там, где сблизятся разные точки зрения. Это стержень здорового процесса управления персоналом.

**Ларри.** Когда я готовлюсь оценивать кого-либо, я не всегда могу выразить свое мнение так точно, как мне хотелось бы. Если я поделюсь своими соображениями со своей командой, есть шанс, что они сформулируют мою мысль намного яснее.

Например, на одном из совещаний, посвященных анализу способностей, мы вчетвером оценивали Уилла, перспективного инженера, которого взяли в компанию три года назад. Он возглавлял производственное подразделение. Его руководитель подготовил определенные материалы, из которых мы узнали о его плюсах: техническая смекалка, ориентация на удовлетворение запросов клиентов, готовность рассмотреть разные предложения, умение создавать комфортную для окружающих среду и многое другое. Минусы: во-первых, он не слишком хорошо помнил цифры и часто не дотягивал до плановых результатов. Во-вторых, ему не хватало зрелости. Он был в целом зрелым человеком — как личность, но не как бизнесмен. В-третьих, ему был нужен хороший наставник. Итоговое заключение: у Уилла большой потенциал, но его необходимо развивать.

Итак, мы все, кроме одного, пришли к согласию. Он сказал: «Знаете, а ведь финансовые результаты у него лучше, чем вы полагаете. Если взглянуть на ситуацию в целом, ему пришлось разбираться не только с технической проблемой при выпуске продукта, но еще и с качеством работы торгово-сервисной сети». Несколько минут мы спорили. Потом я сказал: «Он не выполнил поставленных задач. Вы говорите, на это есть причины, и, возможно, вы правы. Но факт остается фактом — он их не выполнил. Давайте проработаем



это вместе с ним и посмотрим, можем ли мы ему чем-либо помочь». Трое из нас считали, что те обстоятельства, с которыми столкнулся Уилл, ничего не меняют: у всех бывают неожиданности и успеха добиваются те, кто справляется с ними.

Однако один из нас так и не согласился — это нормально, разные мнения допустимы. Не всегда можно прийти к единодушному согласию, но чем больше разных людей вы выслушаете, тем более полную картину получите. Такой исчерпывающей информации никогда не сможет дать один человек.

После совещания по оценке способностей я направляю каждому участнику письмо с изложением того, что он согласился сделать для совершенствования профессиональных и личных качеств своих сотрудников. Эти письма — способ обратной связи, необходимой для формирования руководящего резерва. Ниже приведены примеры моих заметок из таких писем. (Имена и должности изменены.) Я стараюсь писать как можно конкретнее, а затем в течение года контролирую выполнение задач.

- «У вас 10 000 инженеров, и только семерых из них вы считаете людьми с высоким потенциалом пятого уровня (руководящая должность). Этого недостаточно! Вы должны повысить качество ваших кадров — используйте учебный план или наймите для обучения специалистов со стороны».
- «Джон Х. — если он будет продолжать расти и учиться так, как вы описываете, к концу года, как только вы выпустите свой продукт «Бета», мы подумаем о шестом уровне (высокая руководящая должность) для него. Его сотрудники считают, что он слишком перестраховывается. Это не подходит руководителю. Помогите ему приобрести большую уверенность в себе и умение действовать открыто. Пожалуйста, присматривайте за ним. Работайте над вашими отношениями. Мы хотим, чтобы он добился успеха».
- «Брэд Х. — тонет в работе. Ему необходимо привести в порядок кадровый состав своего отдела: он недостаточно быстро заполнял критические вакансии в производстве и теперь отстает. Уменьшите сферу его ответственности. Найдите способ помочь ему сами и привлечите дополнительную помощь,

которая может понадобиться; одновременно позаботьтесь, чтобы у него не снижалась мотивация».

- «У вас в организации я не вижу вашего преемника. Подготовьте себе замену. Это сложный и интересный бизнес мирового масштаба, где нам нужны только лучшие люди. По мере роста бизнеса кого-то из ваших талантливых людей придется списать. Сейчас вы должны включить в свою систему подготовки руководящего резерва больше людей с высоким потенциалом и обеспечить им возможности роста. Трудитесь над теми задачами, которые мы согласовали для обеспечения эффективности работы вашей команды и среди прочих мер позаботьтесь, чтобы создание команды стало непрерывным процессом».
- «Пит Х. — реагирует на произошедшие события, вместо того чтобы действовать на опережение. Дайте ему честную обратную связь. Он не демонстрирует той страсти к работе, которую мы хотим видеть у человека, занимающего такую должность».
- «Джули Х. — близка к истощению сил. На этой должности ей было очень тяжело. Определите, кто станет ее преемником и как нам оптимально использовать ее многочисленные таланты на другой должности».
- «Грег Х. — ориентирован не столько на результат, сколько на процесс. Мы не увидели, что он способен предъявить конкретные результаты. Он знает больше остальных, но не показывает результативности. Его требования к сотрудникам недостаточно высоки, навыки руководителя развиты не в полной мере. Позаботьтесь, чтобы ему помогли это исправить».
- «Марк Х. — его результаты впечатляют, но он должен сдерживать свои амбиции. Предельно ясно объясните, что ему необходимо сделать, чтобы исправиться».
- «Тодд Х. — у него хорошие руководящие навыки. Переход в группу Z был нелегким. Меня беспокоит, что, как вы считаете, он может уйти из компании. Надо сообщить ему, что мы хотели бы скоро выдвинуть его на новую должность, где он будет нести всю ответственность за работу своей группы».



## Базовый элемент № 3

Что делать с теми, кто не справляется со своими задачами

Даже лучшая система работы с кадрами не гарантирует, что нужные люди всегда будут на нужных должностях или что любого работника удастся воспитать так, чтобы он превратился в толкового руководителя. Иногда порученная работа оказывается менеджеру не по силам и его приходится понижать в должности. Других необходимо просто увольнять. Решающий тест для отдела кадров: насколько четко удастся отделить первых от вторых и насколько руководители справляются с неприятной обязанностью принимать меры в отношении отстающих сотрудникам.

**Ларри.** Даже в случае хорошо поставленной работы с персоналом вы все равно просыпаетесь по ночам от смутного беспокойства. Вы подробно обсудили чью-то кандидатуру, выслушали все точки зрения и пришли к устраивающему всех решению. Но, как бы успешно человек ни действовал до определенного момента, каждое новое повышение — это новое решение. И нет никаких гарантий, что с новой должностью он справится так же хорошо, как и с предыдущей.

Не справляющимися с работой принято считать тех, кто не достигает установленных целей. Они постоянно не выполняют того, за что несут ответственность. Возможно, они не сумели в определенной ситуации сыграть ту руководящую или ответственную роль, которой от них ожидали. Например, у руководителя возникают проблемы в отношениях с рабочими, и они хотят создать профсоюз. Может быть, в том, что так случилось, нет вины руководителя, но он обязан принять решительные меры к тому, чтобы его компания осталась свободной от влияния профсоюзов. Если ему не удастся занять твердую позицию, решительно, настойчиво и убедительно отговорив рабочих, у него на заводе появляется профсоюз — и это будет означать, что он не справился со своей задачей.

Неудача не означает, что он плох. Это значит лишь то, что он не дотягивает до того уровня, который необходим для успеха компании. И вам как руководителю нужно немедленно и объективно принимать меры. Например, Роб был хорошим производственником, и его назначили менеджером завода. Но уже через год стало ясно, что он

тонет. Он не смог сократить чрезмерно раздутые издержки и не сумел быстро заполнить критические вакансии в производстве. Надо решать, что с ним делать.

Мы не хотим, чтобы Роб ушел, — у него прекрасная техническая подготовка, он умеет общаться с людьми. Поэтому мы договорились перевести его на другую должность, где Роб, по нашему мнению, может добиться успеха, и посмотреть, что он будет делать. Мы так и сделали, и он по-прежнему занимается этой работой.

Другой руководитель, Сид, прекрасно проявил себя в своем регионе. Мы знаем, что в будущем нам придется подбирать главного управляющего для этого региона, но это будет не Сид. Он великолепно организовал сбыт, но не может вести за собой людей. Поэтому мы пошли с ним на откровенный разговор, сказав, что его сильной стороной являются отношения с клиентами, но не стратегия, не кадры и не производство. Теперь он знает, что на управление бизнесом ему рассчитывать не приходится, но остался на своей должности и по-прежнему прекрасно с ней справляется.

Иногда не остается никаких вариантов, кроме увольнения, но даже в этой ситуации вести себя нужно конструктивно. Предположим, наняв Дага, я совершил ошибку — он оказался ни к чему не пригодным. Я мог бы подойти к нему и сказать: «Даг, ты уволен. Твои результаты нас не устраивают. Убирайся». Но если бы я так поступил, он ушел бы с чувством обиды. А ведь на новой работе ему, возможно, придется иметь дело с Honeywell International, или с нашими клиентами, или с нашими потенциальными клиентами. И если он будет отзываться о нас только отрицательно, это повредит нашим интересам.

Я мог бы позвонить ему и сказать: «Слушай, Даг, мы оба ошиблись. Я, видимо, недостаточно хорошо объяснил тебе суть будущей работы, и ты не смог сделать ее как следует. Нужна замена, и мы хотим провести ее так, чтобы ты не пострадал. Прежде всего я выплачиваю тебе годовой оклад, потому что это настолько же моя вина, насколько твоя. Во-вторых, я не хочу лгать, и если меня попросят дать тебе рекомендацию, я скажу им, что ты кое с чем не справлялся. Но я совершенно не собираюсь тебя топить и постараюсь найти способ не ущемить твою репутацию».

Вероятно, он сказал бы сам: «Ларри, я хочу уволиться и предпочел бы заняться чем-нибудь другим». Я бы ответил: «Мы



не предполагали, что ты будешь увольняться, но если ты думаешь, что так будет лучше, пожалуйста». Забота о самолюбии увольняемых — важнейший элемент формирования жизнеутверждающей корпоративной культуры результативного управления.

Иногда сотрудники раньше меня понимают, что не справляются. Когда я вернулся в Honeywell International, то стал, не теряя времени, наращивать темпы нашей деятельности. После 11 сентября скорость осуществления преобразований стала вопросом выживания в условиях спада. В октябре один из наших менеджеров обратился к своему начальнику. Ему было около шестидесяти, он был приятным человеком и хорошо выполнял свои обязанности, но интенсивностью работы не отличался. Он сказал: «Мне не нравится такой быстрый темп и то, что корпоративное руководство стало во все вмешиваться. В конце года я хочу уволиться». Когда мне сообщили об этом, я оценил его честность. Мне больше по душе такой человек, который скажет правду, чем тот, который будет сидеть и наблюдать за уменьшением своих показателей, пока ему не намекнут, что придется уйти. Я сказал: «Год нам предстоит тяжелый и непредсказуемый. Придется идти на жесткие меры. Вы приняли правильное решение, и мы по достоинству оценим ваши заслуги». Мы выполнили свое обещание.

## Базовый элемент № 4

Переориентация работы службы управления персоналом на достижение производственных результатов

Если вы начали думать, что для корпоративной культуры результативного управления отдел кадров — не самый важный элемент, давайте исправим это заблуждение. Он важнее, чем что бы то ни было еще, но его роль следует изменить. Кадровая служба должна стать неотъемлемой частью функционирования бизнеса. Она должна действовать в интересах стратегии и хозяйственной деятельности и исходить из оценок, которые руководители производств и служб дают своим сотрудникам. В этой роли кадровая служба начинает все больше ориентироваться на комплектование штатов нужными специалистами и может внести большой вклад в успех организации в целом, чем если она ограничивается привычными административными обязанностями.

Дон Редлингер, старший вице-президент службы управления персоналом Honeywell International, сказал: «Парадокс работы с людьми, подобными Боссиди, заключается в том, что он и финансовый директор, и главный кадровик, и ведущий стратег, но его взгляды на то, как заставить организацию результативно выполнять планы, настолько систематизированы, что кадровой службе очень хорошо работает в таких условиях. Он требует, чтобы организация задействовала все свои возможности зарабатывать деньги. Нам, кадровикам, он говорит то же, что мог бы сказать сбытовикам: «Я хочу добиться больших прибылей, чем у всех остальных. А чтобы достичь этого, нам нужно нанимать талантливых людей и готовить их лучше и быстрее, чем все остальные. Нам нужны тренинги, программы которых были бы посвящены ключевым вопросам нашей деятельности и реальным проблемам бизнеса. Роль кадровой службы состоит в том, чтобы помочь мне решить эти задачи».

Придя сюда, в числе первых вопросов он захотел выяснить, насколько талантливы сотрудники отдела кадров. Именно работу с персоналом мы начали совершенствовать в первую очередь. И это оправдало себя.

Когда я только начинал, все было по-другому. Менеджеры ставили перед кадровиками задачи найти нужного сотрудника или выполнить отдельные пункты плана. Например, когда они собирались закрыть завод, кадровики должны были вести переговоры с профсоюзом. Сегодня природа работы кадровой службы изменилась. От нас ждут, чтобы мы пришли на совещание со своим мнением о том, как нам достичь определенной хозяйственной цели или выполнить стратегический план, и наша роль сблизилась с ролью финансового директора и других участников управленческого процесса. Кадровик теперь должен не только иметь хорошую профессиональную подготовку — уметь обучать людей, развивать их, заинтересовывать работой в организации, знать, что важно для поддержания движущих сил и морального духа коллектива, владеть всеми тактическими навыками, — но и обладать теми управленческими качествами, которые обязательны для других руководителей бизнеса. Это деловая хватка, способность понять, за счет чего компания делает деньги, критическое мышление, стремление к результатам, умение увязать стратегию с повседневной хозяйственной деятельностью».



Компаний, где кадровая служба сильна и ориентирована на результат, мало, но их число неуклонно растет. Например, в компании Baxter International кадровая служба стала центром продуманного процесса оценки, профессионального развития и выдвижения специалистов и стратегического планирования.

Будучи транснациональной компанией, Baxter работает на рынке лекарственных средств и приборов для системы здравоохранения. Она планирует в ближайшее десятилетие вдвое увеличить нынешний семимиллиардный доход за счет более эффективного использования и расширения ассортимента предлагаемых биологических препаратов, фармацевтических средств, медицинских приборов, информации и услуг. Для такой стратегии критически важно разместить нужных людей на нужных должностях. Главный исполнительный директор Гарри М. Янсен Кремер-младший в конце 1990-х годов был финансовым директором компании и занимался ее реструктуризацией, продавая растущие медленными темпами производства и приводя в порядок финансы. В 1999 году он стал главным исполнительным директором и среди трех приоритетных целей назвал управление персоналом (наряду с переключением внимания на интересы клиентов и пациентов и обеспечением высокой прибыли для инвесторов). Кремер и его непосредственные подчиненные, входящие в высшую руководящую группу (ВРГ), заинтересованно участвуют в отборе нужных кадров и их развитии, поэтому стратегический, хозяйственный и кадровый бизнес-процессы компании протекают в тесной взаимосвязи друг с другом.

Плановики, предварительно рассчитывающие показатели роста, руководители производственных подразделений и функциональных служб, а также кадровики Baxter работают вместе: в их задачу входит определить, люди какого склада и с какими конкретно талантами понадобятся компании в ближайшие несколько лет для реализации ее стратегии. Майк Такер, старший вице-президент, отвечающий за корпоративную службу управления персоналом, сказал: «В 2001 году в процессе стратегического планирования роста мы определили, что нам необходимо создать дополнительные организационные механизмы для соблюдения новых законодательных требований в фармацевтической промышленности, отладить систему работы с рекламациями и организовать стратегический сбыт

в лечебные учреждения. Затем мы создали рабочие группы, которым предстояло подробно и точно определить, в чем именно мы нуждаемся, какие кадры у нас уже есть и что нужно сделать, чтобы заполнить пробелы».

Команды, занимающиеся каждой из трех организационных возможностей, возглавляли руководители с соответствующей специализацией. Руководитель отдела контроля качества Вахтер возглавил работу по выстраиванию системы работы с рекламациями; руководитель службы взаимодействия с государственными организациями отвечал за контроль за соблюдением новых законодательных требований; вице-президент по сбыту занялся, естественно, сбытом. И не случайно компания предоставила этим руководителям шанс приобрести ценный опыт управления командами, состоящими из представителей разных направлений бизнеса из разных регионов.

Определение критически важных должностей и подбор работников для них — ключевой элемент стратегического планирования компании Вахтер. В ходе ежегодного анализа, на который выделяется полдня, руководители отдельных производств и функциональных служб, их вице-президенты, ответственные за кадры, Кремер и Такер определяют, какие должности являются критически важными для конкретных подразделений, регионов, функциональных служб, и выясняют, насколько справляются занимающие их специалисты. Но этот анализ — только часть процесса. Эти и другие вопросы Кремер и Такер часто обсуждают в неформальной обстановке между собой и с другими руководителями производств и функциональных служб, а также с их руководителями кадровых служб.

Критически важные должности не обязательно высокие. «Они могут быть на четыре уровня ниже, — говорит Такер. — Например, ответственный за клинические испытания препарата, официальное одобрение которого является критически важным для вашей стратегии на ближайшие три года. Мы говорим: исходя из того, в каком направлении будет развиваться производство урологических препаратов, нам следует выяснить, какие ключевые вопросы должна решить стратегия и какие должности являются критически важными для решения этих вопросов? Затем мы сравниваем знания и навыки специалистов, занимающих эти должности в настоящий момент, с теми, которые потребуются в свете новых задач. Наша логика такова: если



есть должности, от которых в течение трех-пяти лет будет зависеть результативное выполнение нашей стратегии, мы должны поставить на них самых лучших сотрудников. И выбрать их нужно сейчас, потому что эти должности слишком важны, чтобы ждать, пока мы подготовим для них людей.

Такой подход заставляет ответственных работников докапываться до сути, определяя, какие должности станут критически важными. Когда мы первый раз попросили менеджеров выделить критически важные должности, они назвали всех своих непосредственных подчиненных. Пришлось сказать: «Минуточку, да, ваш вице-президент по сбыту очень важен, но, может быть, не критически важен для результативного выполнения нашей новой стратегии».

Рассматривая соответствие специалистов занимаемой должности, мы делим их на три категории: вполне подходящие, условно подходящие и требующие принятия дополнительных мер. Если человек хорошо подходит для своей должности, мы просто наблюдаем за ним, отслеживая процесс его развития. Если человек подходит условно, это означает, что мы уверены в его способности дать нужный нам результат, но ему может понадобиться поддержка: возможно, он не очень силен в финансах, поэтому следует приставить к нему хорошего наставника и обеспечить необходимую организационную поддержку. Если же требуется принятие специальных мер, значит человек должен покинуть эту должность и затем уйти из компании или, оставшись в ней, перейти на другую работу, с которой сможет справиться. Ответственность за принятие надлежащих мер в течение шести месяцев несет руководитель соответствующего подразделения».

«Выдвижение лучших» — подбор кандидатов на примерно 325 должностей уровня вице-президента — стало фирменным знаком нового процесса управления персоналом компании Baxter. «Эта процедура настолько показательна, что сразу повлияла на нашу корпоративную культуру», — говорит Такер. По четвергам он направляет каждому из 150 высших руководителей компании сообщение по речевой почте, в котором информирует их, какие вакансии вице-президентского уровня открыты и кто занял ранее пустовавшие вакансии. Для открытых вакансий он перечисляет должностные

обязанности и критерии отбора, чтобы руководители предлагали своих кандидатов на эти высокие должности. (Если захотят, они могут выдвигать сами себя.)

В следующий понедельник высшие руководители кадровых служб обсуждают кандидатов по конференц-связи и составляют первичный список. «В нем может быть пятнадцать имен, — рассказывает Такер, — и их будут обсуждать и отсеивать, пока не оставят короткий список тех, кто, по их мнению, подходит больше всего. На таких совещаниях нам приходится отстаивать интересы компании. Например, кто-нибудь говорит: «Мы согласны с тем, что Стив — сильный кандидат, но менеджер его подразделения не хочет его отдавать, потому что он нужен на своем нынешнем месте». Приходится отвечать: «Я вас понимаю, но эта работа более важна для компании в целом, и его придется отпустить». С другой стороны, мы можем сказать: «Я знаю, что вы считаете его подходящим для этой должности, но мы не можем позволить ему уйти с нынешнего места».

Затем в течение двух-трех дней со списком работают вице-президенты, в чьем ведении находятся открытые вакансии. Они собирают информацию и обратную связь, чтобы оценить человека, прежде чем давать рекомендации. Затем окончательный список уходит к Такеру и на следующем еженедельном совещании высшей руководящей группы становится первым пунктом повестки дня.

«Такой процесс позволил действительно ускорить подбор кандидатов, — говорит Такер. — До 1999 года, когда мы ввели эту систему, для заполнения вакансии уровня вице-президента нам требовалось в среднем шестнадцать недель. А по данным на конец второго квартала этого года срок сократился до семи недель, потому что процесс стал более эффективным. В нем появилась серьезная дисциплина. Мы еженедельно возвращаемся к состоянию дел и вникаем в процесс отбора. Поэтому уровень кандидатов выше и круг их расширился. Раньше на каждую должность выдвигались одни и те же пять человек.

Эта процедура позитивно повлияла и на другие сферы. Высшая руководящая группа теперь лучше представляет себе 150–300 основных ответственных работников компании, потому что мы обсуждаем их в качестве кандидатов. Лично мне это помогло создать новые каналы общения. Те речевые сообщения, которые я отправляю,



рассылаются по всей организации. Когда я посещаю наши предприятия или офисы и при входе представляюсь, кто-нибудь обязательно говорит: «Да-да, это вы присылаете нам речевые сообщения». Так на практике утверждается открытый стиль общения, к которому мы стремимся».

## Откровенный диалог: «живой инструмент» кадровой работы

Невозможно выработать «всепогодную» схему создания и поддержания бизнес-процесса управления персоналом, но есть правила, которые работают всегда: объективность, честность, общий язык и систематичность работы. Превыше всего важен откровенный диалог. Крис Рольф, вице-президент компании Duke Energy по кадрам, называет его «живым инструментом» кадровой работы.

Компания Duke Energy занята производством, транспортировкой и управлением различными источниками энергии, ее рыночная стоимость на конец 2000 года составила 49 млрд долл. После отмены государственного регулирования энергетической отрасли в 1990-е годы прежняя модель работы компании оказалась нежизнеспособной, и ей, подобно компании Baxter, пришлось разработать новое стратегическое направление развития. Раньше Duke Energy занималась только выработкой и сбытом энергоресурсов, но постепенно перешла к стратегии, которая предусматривает комплексное развитие: приобретение таких активов, как электростанции и магистральное хозяйство, закупки и сбыт природного газа и электроэнергии на рынке, а также финансовые операции, например, по управлению рисками.

Переход к новой модели требует нового кадрового состава. По словам Рольфа, «когда в начале 1998 года председатель совета директоров Рик Прайори распорядился провести первую корпоративную аттестацию сотрудников, мы поняли, что у нас не хватает специалистов определенного профиля для выполнения стратегии — и даже для того, чтобы победить некоторых наиболее опасных конкурентов. Как правило, люди, способные работать в рамках новой модели, по складу характера и мышлению сильно отличаются от тех, кто привык управлять регулируемой монополией. Конечно, производственная составляющая остается, но прибавляются огромные

требования в таких областях, как финансы, коммерческое планирование производства, оценка рисков и сбыт товара на рынке».

В 1999 году компания Duke Energy начала создавать новую систему работы с персоналом. «Один из первых вопросов, на который мы должны были ответить, — это вопрос о том, какой именно бизнес-процесс нам нужен, — рассказал Рольф. — Мы детально определили, по каким критериям нам следует отбирать специалистов, и начали беседовать с узким кругом старших руководителей, чтобы задать рамки аттестации. Затем мы устроили пятистам ответственным работникам экзамен на право занимать предлагаемые должности и выяснили, насколько их знания и навыки соответствуют требуемым для этих должностей. Результаты были очень качественными; даже сторонние специалисты из консультирующей нас фирмы признали, что редко встречали такую основательность: мы получили точный прогноз того, насколько успешной будет наша работа в рамках новой модели ведения бизнеса. Эту схему повышения квалификации и оценки кадров мы назвали «Успешный руководитель Duke Energy».

Руководители Duke Energy выделили четыре основные группы навыков: специализированные навыки, деловые навыки, управленческие навыки и навыки руководства. Например, Рольф (который до перехода в кадры был инженером) говорит: «Допустим, Duke Energy собирается нанять меня на ответственную должность в кадровой службе. Я должен иметь профессиональную подготовку в области кадров: знать Закон о пенсионном обеспечении рабочих и служащих, разбираться в комплектовании штатов, компенсационных пакетах и т. д. Это специализированные навыки кадровика. Мне нужны и деловые навыки, например, понимание модели бизнеса Duke Energy и того, как компания зарабатывает деньги. В-третьих, мне необходимы управленческие навыки. Управленческие навыки — важный критерий отбора в Duke Energy, потому что практическая деятельность потребует управленческой работы, планирования, организации, инструктажа сотрудников и контроля их работы. Наконец, руководящие навыки: в Duke Energy непременно спросят, обладает ли кандидат необходимыми навыками руководства, чтобы стать одним из старших должностных лиц на этом предприятии.



Нам понадобилось около года, чтобы оценить наших людей на соответствие установленным квалификационным требованиям. В результате мы, помимо всего необходимого инструментария оценки, выработали то, что я бы назвал общим языком, общим стилем обсуждения сотрудников. Теперь мы уже не говорим: «Он хороший парень» или «Она действительно умна». Мы говорим: «В этом человеке мы не увидели умения вводить новую программу в эксплуатацию» или «Этот человек ориентирован на текущую повседневную работу, но он не видит стратегической перспективы».

Поскольку компания Duke Energy отличается децентрализованной организационной структурой, Рольф решил централизовать только три составляющих кадрового бизнес-процесса — оплату труда двухсот самых высокопоставленных работников компании, расчет внутрифирменных пособий и пенсий и глобальную систему баз данных компании по кадрам на основе всемирной электронной сети. «Мы постарались позаимствовать строгость, свойственную, например, сессиям С компании General Electric, но использовать менее системный, стандартизованный, единообразный подход, потому что у нас другая модель управления. В компаниях редко применяется одна и та же система для всех предприятий, особенно среди тех, которые образовались в результате череды слияний и приобретений. Но когда я говорил с людьми из компаний, подобных Duke Energy, они советовали мне: «Прежде всего разберись с этим, потому что вопрос о том, кто здесь работает, — главный, и ответить на него можно, только имея единый подход».

Польза такой системы проявляется при планировании преемственности. «Мы начали заполнять глобальную базу резюме наших руководящих работников. Это была общая система, привязанная к системам оплаты труда, распределения акций и социальной защиты. В результате мы смогли получить то, что я называю “картами игроков” на каждого высокопоставленного сотрудника — лист формата А4, с фотографией и информацией о компенсационном пакете, профессиональных качествах, должностных перемещениях, аттестациях. Теперь, обсуждая сотрудника, мы имеем перед глазами все нужные сведения, причем совершенно единообразные, — не просто имя, а образование, карьерные интересы, планы профессионального развития, членство в профессиональных

ассоциациях, оценки третьих лиц, нынешний и прежний компенсационный пакеты.

Менеджеры отдела кадров также заполняют форму, которую мы называем оценкой риска кадровых потерь, — это таблица, матрица три на три. По вертикали менеджер отражает важность специалиста для организации (низкая, средняя, высокая), а по горизонтали — вероятность, что специалист останется работать в компании в ближайшие пять лет (низкая, средняя, высокая). Если речь идет о сонном ответственном за кадры, который не собирается никуда уходить и вносит очень небольшой вклад в дела компании, ему присваивают низкий риск потери. Но если мы говорим о полном сил финансисте с дипломом MBA, способном управлять бизнесом и привлекательным для других компаний, ему присвоят высокий риск потери.

Таким образом, у нас по всему миру действует общий подход, общая компьютеризованная система, при помощи которой мы ведем общую базу данных. Я говорю о том, что мы избежали участи строителей Вавилонской башни. Каждый из нас — на отдельной странице».

Построение этой системы — только фундамент системы управления персоналом. Важнейший «живой инструмент» — это организационный диалог, процесс наблюдения сотрудников с точки зрения соответствия определенным критериям и в итоге открытая оценка каждого и обратная связь.

«Кадровая служба может выдумывать все эти изощренные системы, но только руководитель способен заставить их действовать — в нашем случае с учетом положения на рынке и дефицита квалифицированных кадров. Рик Прайори научил нашу компанию беспощадной честности, и у нас начало вырабатываться общее понимание того, говоря его словами, “что такое хорошо”. Предположим, мой босс составил на меня аттестацию и говорит: “Крис творит чудеса по всем группам навыков”. Председательствующий тут же ответит: “Я знаю Криса. Он вовсе не творит чудес. На деле он едва компетентен по этим двум критериям, имеет средний уровень по этим восьми и хорошо разбирается в этих четырех”».

Рик заставляет нас придерживаться самых действенных и понятных стандартов эффективности, какие мне только доводилось видеть. В сравнении с компаниями нашего уровня показатели Duke



Energy [Дак Энерджи] лучше — рентабельность акционерного капитала и активов, размеры прибыли и т. д. Но если взять наши цифры премиальных выплат, то они окажутся ниже средних. Почему так получается? Дело в том, что наша корпоративная культура строится на ответственности. Рик настолько требователен к выполнению плановых показателей — разумными средствами, конечно, — что все знают: вам не удастся их выполнить, не собрав нужных людей. Поэтому я снова возвращаюсь к «живому инструменту» рыночных отношений: люди прочувствовали, что ценится только результат, поэтому красивые пустые слова считаются роскошью, которую мы не можем себе позволить».

Главным общественным рабочим механизмом в компании Duke Energy [Дак Энерджи] стал введенный Прайори Комитет по политике развития компании, в которых входит он сам, руководители трех основных производственных направлений и четырех важнейших служб — юридической, финансовой, административной и службы управления рисками. Комитет заседает один раз в две недели в течение целого дня, а еще три-четыре раза в год официально обсуждает кадровые и квалификационные вопросы. Но основная работа проходит на регулярных заседаниях раз в две недели.

«Теперь нашу работу можно действительно назвать непрерывной и идущей в режиме реального времени, — сказал Ральф. — Наша организация настолько динамична, что мы обновляем наши планы каждый день. Кроме того, благодаря компьютеризации немедленно обновляется и резерв преемников, и база данных на сотрудников, которых готовят к дальнейшему продвижению.

Коллегиальный стиль руководства Рика заставляет членов комитета считать друг друга взаимно ответственными и подотчетными. Никакой политики, никакого баланса интересов, все мнения важны. Это не демократия, а необходимость обсудить вопрос со всех сторон. Всегда найдутся один-два человека, которые — какой бы ни стоял вопрос: новое приобретение, продажа активов, важное производственное решение, — назовут вещи своими именами. Это и есть корпоративная культура».

Эта общественная программа обеспечивает результативность кадровой работы Duke Energy. Рольф особо отмечает четыре составляющих: «Первое: культура ответственности за высокие результаты,

которая позволяет вам требовать в свое подразделение лучших специалистов организации. Второе: руководитель должен не просто хотеть, но и быть готовым поставить под вопрос ту или иную оценку или суждение. Третье: коллегиальная культура управления в высшем руководстве компании, где все считают друг друга взаимно ответственными за обоснованность и объективность принимаемых решений и проявляют требовательность друг к другу, а председательствующий проявляет требовательность ко всем. Четвертое: я как начальник кадровой службы тоже имею право голоса, потому что вижу все с совершенно иной точки зрения — ведь у меня другая работа. Я не последнее лицо в компании, хотя, конечно, и не ровня руководству. Но когда я сообщаю о своих наблюдениях, меня выслушивают, потому что дело не в чинах. Речь идет о надежности и перспективах обсуждаемого человека».

\* \* \*

Нужные люди оказываются на нужных должностях, когда сбор информации о специалистах идет непрерывно, и когда руководители знают людей: знают, как они взаимодействуют, выдают ли нужные результаты или не справляются с работой. Именно постоянная практика в оценке и подборе нужных людей позволяет нам совершенствоваться в этом вопросе. Управление персоналом начинается с отдельных, индивидуальных оценок, но когда они распространяются по всей организации и входят в повседневную практику, этот бизнес-процесс становится невероятно эффективным инструментом результативного управления.

Сейчас мы переходим к третьему бизнес-процессу, к стратегическому планированию. Он взаимосвязан с процессом управления персоналом, потому что стратегию создают люди. Если компания сумела собрать нужных людей, ее стратегия, скорее всего, будет соответствовать реалиям рынка, состоянию дел в экономике и уровню конкуренции в отрасли.



[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

# Стратегическое планирование: связь с управлением персоналом и основной хозяйственной деятельностью

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

Главная цель любой стратегии любого бизнеса довольно проста — добиться предпочтения со стороны клиентов и создать устойчивое конкурентное преимущество, одновременно выплачивая хорошие деньги акционерам. Стратегия определяет направление развития бизнеса и методы движения в выбранном направлении. Почему же так много стратегий остаются нереализованными?

Мало кто понимает, что хороший бизнес-процесс стратегического планирования требует особого внимания ко всем «как» результативного выполнения задуманной стратегии. Хорошая стратегия — это не набор цифр и не астрологический прогноз, который получается, когда компания год за годом автоматически экстраполирует основные показатели деятельности на десять лет вперед. Суть и детали стратегии должны рождаться в умах тех людей, которые



ближе других стоят к реальному делу и понимают свой рынок, свои ресурсы, свои сильные и слабые стороны.

Современный стратегический план должен быть планом конкретных действий, на который руководители предприятия будут опираться при достижении своих бизнес-целей. При его разработке вы как руководитель обязаны поинтересоваться, способна ли ваша организация сделать то, что необходимо для достижения этих целей, и как именно она это сделает. Разработка такого плана начинается с выделения критически важных для выполнения стратегии вопросов. Каково положение вашей организации в современной деловой среде, включая ее рыночные возможности и внешние угрозы, конкурентные преимущества и слабости? Завершив разработку плана, вы должны задать вопрос: насколько надежны те допущения, на которых он строится? Каковы плюсы и минусы альтернативных вариантов? Есть ли у вас организационные возможности для выполнения этого плана? Что вам нужно сделать в ближайшее время и в среднесрочной перспективе, чтобы общий план в конечном итоге был выполнен? Можете ли вы скорректировать этот план в случае быстрых изменений среды бизнеса?

Чтобы обеспечить реальность своей стратегии, вам необходимо увязать ее с бизнес-процессом управления персоналом: есть ли у вас нужные люди для эффективной реализации вашей стратегии? Если таких людей недостаточно, как вы собираетесь их привлечь или подготовить? Отдельные детали стратегического плана необходимо увязать с производственным планом, чтобы действия многочисленных подразделений и участков были согласованными и привели вас именно туда, куда вы хотели.

## Важность многочисленных «как»

Если стратегия не отвечает на разнообразные вопросы «как», вероятность ее провала велика. Именно эта ошибка стала роковой для компании AT&T. В 1997 году, когда в компанию пришел новый главный исполнительный директор Майкл Армстронг, основным источником прибыли AT&T были телекоммуникационные услуги — услуги по передаче на большие расстояния голосовых сообщений и данных, а также, в меньших, но растущих пропорциях, услуги

беспроводной связи. Балансовый отчет компании был без изъянов, кредиторская задолженность держалась на низком уровне, стоимость акций — около 44 долларов. Но внешние условия изменялись. Тарифы на междугородную связь падали, потому что на рынок выходили новые конкуренты. Уолл-стрит присваивала более высокие рейтинги акциям кабельных компаний и компаний, ведущих свою деятельность через Интернет, считая, что их позиции обещают большой рост.

Армстронг задался целью создать стратегию, которая выведет компанию на новые растущие рынки. Он считал, что у AT&T есть возможность выйти в лидеры, если она сумеет предложить клиентам весь комплекс услуг по передаче данных «в одном флаконе»: междугородная и местная связь, передача данных через сеть Интернет, а также услуги по передаче информации по широкополосным линиям связи. Однако, чтобы предлагать такие услуги, компании нужен прямой выход на клиентов. Но этот выход находится в руках региональных телефонных компаний, которые в 1984 году были отделены от ранее существовавшей монополии AT&T в рамках государственной политики демонополизации рынка. Компания взвесила несколько вариантов, от создания собственной местной инфраструктуры в крупнейших городах и мегаполисах до покупки кабельных компаний.

В итоге Армстронг сформулировал стратегию, состоящую из четырех базовых элементов: 1) покупка кабельных компаний для получения прямого выхода на конечных потребителей услуг; 2) предоставление клиентам пакетов услуг с тем, чтобы они отдавали большую часть своих расходов на связь именно AT&T, а не ее конкурентам; 3) быстрая реализация этих мер, чтобы обеспечить рост доходов, достаточный для компенсации снижающихся доходов от междугородной связи; 4) опора на обязательное исполнение Акта о телекоммуникациях 1996 года, в соответствии с которым предполагалось лишить местные телекоммуникационные компании возможности выходить на рынок междугородной связи до тех пор, пока они полностью не откроют свои сети для операторов междугородной связи.

Стратегия казалась исключительно привлекательной. Специалисты по ценным бумагам купились на эту идею, и первоначально фондовый рынок откликнулся на нее позитивно. Но стратегия полностью



провалилась. В декабре 2001 года компания AT&T продала приобретенные кабельные компании, которые обошлись ей в 100 млрд долл., корпорации Comcast — та выплатила AT&T всего 44 млрд долл. и приняла на себя 25 млрд ее долгов. После этого AT&T вернулась примерно на те же позиции, на которых находилась в начале выполнения стратегии, но ее акции продавались теперь лишь по 18 долл.

Что было не так? Чтобы стратегия оказалась успешной, все четыре ее базовых элемента должны быть надежными. Но оказалось, что все строилось на ложных допущениях. Компания AT&T Broadband (которая должна была обеспечить инфраструктуру для широкополосных каналов связи) была образована из двух очень успешных купленных кабельных компаний, TCI и Media One, и нескольких собственных предприятий AT&T. Приобретения кабельных компаний обошлись в немалые, мягко говоря, суммы. В это время цены на услуги междугородной связи падали быстрее, чем ожидалось, а вместе с ними и цены на акции AT&T. Это сделало затраты на приобретения еще более непосильными, добавив огромную сумму долга в балансовый отчет. Клиенты не так сильно заинтересовались пакетными услугами, как ожидали специалисты AT&T, поэтому их предложение не принесло на рынке ожидаемых быстрых и значительных доходов. На выполнение плана AT&T потребовалось намного больше времени, чем предполагалось. И наконец, регулирующие органы не так настойчиво вводили в действие Акт о телекоммуникациях, как рассчитывали в AT&T, что обернулось для нее двойным ударом: местные телефонные компании вышли на рынок междугородной связи, а междугородные операторы не получили такого широкого доступа к местным рынкам, как предполагалось по плану.

Кроме того, AT&T приняла несколько неверных решений по подбору критически важных кадров. В течение трех лет в компании сменилось три команды топ-менеджеров и ни одна из них не проявила особой эффективности. Цена акций снова оказалась под ударом, когда крупнейшие инвесторы типа CalPERS<sup>1</sup> и TIAA-CREF<sup>2</sup> выразили свое недовольство ходом дел в AT&T Broadband.

<sup>1</sup> CalPERS — система пенсионного страхования государственных служащих Калифорнии. — Прим. ред.

<sup>2</sup> TIAA-CREF — система пенсионного страхования учителей. — Прим. ред.

Стратегия AT&T была оторвана как от внутренних, так и от внешних реалий. Важнейшие допущения, положенные в основу стратегии компании, не проверялись, никто не убедился в их надежности. Кроме того, не было альтернативного плана на тот случай, если одно или несколько допущений окажутся неверными. Компания не учла, что по своим организационным возможностям не способна выдерживать борьбу с агрессивными конкурентами в условиях быстроменяющегося рынка. Ее корпоративная культура, не претерпевшая значительных изменений еще с тех пор, когда AT&T была монополией, не была приспособлена для быстрого или результативного выполнения задуманных преобразований.

## Базовые элементы стратегии

Суть любой стратегии отражается в ее базовых элементах: это около полудюжины ключевых концепций и мероприятий. При обсуждении стратегии руководители обязаны точно выделить ее базовые элементы, только тогда они смогут правильно оценить ее. Это и станет базой для поиска альтернативных решений, если таковые понадобятся.

Когда базовые элементы точно определены, суть любой, даже самой сложной, стратегии можно изложить на одной странице. Например, в 1991 году 500-миллионное подразделение промышленной компании, поставщик комплектующих для крупных автомобилестроительных корпораций, еле свело концы с концами. Его продукция была сочтена массовым товаром, поэтому клиенты постоянно требовали снизить цены. Подразделение разработало новую стратегию, включающую три базовых элемента. Во-первых, снизить цены путем перевода производств за пределы США и создания сети заводов за границей, расположенных так, чтобы удобно было обслуживать и глобальных потребителей, и местные рынки. Во-вторых, постоянно перепроектировать продукт, чтобы добиться таких конструктивных и технологических отличий, которые позволят придать товару дополнительную ценность в глазах потребителей и требовать более высоких цен. В-третьих, создать новую организационную структуру и укомплектовать ее тщательно подобранными управленческими командами. Сбыт остается локальным,



но разработка продукции, ее производство и финансы централизуются.

Подразделение сумело результативно реализовать все три базовых элемента одновременно и добилось великолепных показателей прибыли и доходов. На сегодняшний день оно является весьма уважаемым поставщиком десяти крупнейших автомобилестроительных компаний мира.

В течение всего проекта руководители подразделения отслеживали реальное положение дел. Например, первоначальный план предусматривал перенос производства из США в страны третьего мира. Но как только американские инженеры стали возражать против этого шага, от него отказались. Руководители постоянно обновляли стратегию, пересматривая план три раза в год и уточняя его по мере изменения условий.

\* \* \*

В данной главе мы говорим в основном о стратегии отдельных самостоятельных подразделений предприятия, поэтому очень важно понять разницу между стратегией на уровне подразделения и стратегией корпоративного уровня.

Стратегия корпоративного уровня — это инструмент для распределения ресурсов между подразделениями, но она не является суммой этих составляющих. В противном случае подразделения справятся и сами, превратившись в самостоятельные фирмы (что даже лучше, ведь им не придется платить свою долю общефирменных накладных расходов). Руководители корпорации должны вносить дополнительный ценный вклад в стратегические разработки подразделений. Например, в компании General Electric так называемая система отсутствия границ, введенная Джеком Уэлчем, обеспечивает постоянный обмен идеями и лучшими наработками между менеджерами разных подразделений, что служит накоплению интеллектуального капитала всей компании.

Корпоративная стратегия также определяет рамки развития компании — какими видами деятельности компания будет заниматься и на каком рынке работать. Например, Honeywell International — компания по производству изделий промышленного назначения, и потребительские товары у нее не особенно пойдут, сколь бы

привлекательными они ни казались. Стратегия корпоративного уровня включает анализ отраслевой структуры корпорации и решения о необходимости ее изменения в целях получения максимального дохода на капитал компании. Например, после ухода Рейгана с поста президента США специалисты компании General Electric высказали предположение, что грядет относительное уменьшение оборонных расходов и быстрая консолидация аэрокосмической отрасли, чем привели в трепет многих. Джек Уэлч решил, что имеющиеся финансовые и управленческие ресурсы будет выгоднее использовать в других отраслях. Ценность корпоративной стратегии заключается еще и в общефирменных инициативах по увеличению эффективности работы, например при введении методики контроля качества Six Sigma, метода сбалансированных показателей, в грамотной постановке управления персоналом. Начало знаменитым кадровым инициативам в General Electric положил Джек Уэлч, предложив кадровикам разработать единообразную систему оценки способностей сотрудников, которая послужит подготовке будущих руководителей. В последние годы General Electric официально ввела систему поиска «алмазов в породе» — людей умных и знающих, которым иногда не хватает внешнего блеска их коллег, и которых поэтому могут не разглядеть в других компаниях. Возможно, они с трудом справляются со своими нынешними обязанностями из-за обстоятельств, им неподконтрольных, например, плохого начальника. Эта инициатива призвана поместить таких людей в лучшие условия, где они смогут расти профессионально и готовиться к выполнению более серьезных задач в будущем.

## Разработка стратегического плана

Стратегия, которую разрабатывает самостоятельное подразделение компании, должна четко и конкретно описывать направление движения подразделения: на каких позициях оно находится сейчас, к чему должно прийти в будущем и как именно будет туда продвигаться. При разработке стратегии ценность желаемых стратегических результатов рассматривается с точки зрения необходимого для их достижения капитала, проводится анализ возможных рисков, предусматривается свобода маневра на случай появления



новых возможностей или невыполнения плана. Изложение стратегии проясняет позицию предприятия в его рыночном сегменте, включает анализ сильных и слабых сторон конкурентов.

Стратегия подразделения не должна занимать более пятидесяти страниц и должна быть изложена понятным языком. Ее суть, т. е. базовые элементы, должны уместиться на одной странице, как, например, приведенные выше стратегии AT&T и компании — производителя комплектующих для автомобилей. Если вы не можете изложить свою стратегию за двадцать минут простыми и доступными словами, значит, у вас нет стратегического плана. «Но у меня сложная стратегия, и ее нельзя свести к одной странице», — возразит кто-то. Ерунда! Это не сложная стратегия — это сложный подход к стратегии. Сама по себе стратегия не бывает сложной и всегда сводится к нескольким простым составляющим.

**Ларри.** Хороший стратегический план — это набор рекомендаций, которым вы собираетесь следовать. Это дорожная карта, на которую нанесены немногочисленные пометки, оставляющие вам свободу маневра. Более точная разметка появляется, когда вы начинаете разрабатывать те части плана, которые касаются конкретных действий, затрагивающих персонал и основную хозяйственную деятельность.

Кто создает план?

Чтобы стратегия была эффективной, ее планирование должно быть в руках тех, кому предстоит ее выполнять — руководителей производств и функциональных служб, — чтобы они воспринимали ее как свою. Аппаратчики могут оказывать помощь в сборе данных и подготовке аналитической информации, но ответственность за разработку и содержание стратегического плана должны нести руководители бизнеса.

Они знают среду бизнеса и организационные возможности, потому что в этом заключается их жизнь. Именно их положение наиболее выигрышное, чтобы выдвигать новые идеи; решать, какие проекты на их рынке сработают, а какие нет; понять, какие новые организационные возможности понадобятся; чтобы взвесить риски;

оценить альтернативы и разрешить критически важные вопросы, которые должны отражаться в плане, но слишком часто упускаются. Конечно, не каждый может научиться стратегическому мышлению. Но если команда находится под руководством начальника, который знает бизнес и его среду, и вовлечена в правильно организованный диалог, играющий важную роль в корпоративной культуре результативного управления, то все участники смогут внести свой вклад в разработку стратегического плана и научиться чему-то новому по ходу обсуждения.

Хорошо организованный бизнес-процесс стратегического планирования — один из лучших способов обучения работников культуре результативного управления. Именно в процессе такой работы наш мозг учится отслеживать перемены — по бумагам этому не научишься. Люди лучше познают свой бизнес и его среду — не просто цифры и факты, а методы их анализа, проверки своих суждений. Как собрать отдельные части плана воедино? Как их скоординировать? Люди учатся глубоко заглядывать в суть дела, развивают логику и интуицию. Они учатся на ошибках: «Когда мы формулировали исходные предпосылки и допущения, неужели мы не заметили, что перемены уже наступили?» Обсуждение подобных вещей увлекает и объединяет людей, а энергия, которая рождается в диалоге, придает этому процессу дополнительный импульс.

**Ларри.** Ответственность за разработку стратегии должен нести руководитель предприятия. Он не может поручить всю работу специалисту по стратегическому планированию, а потом прийти и ознакомиться с планом в день презентации. Руководитель берет на себя ответственность за его разработку и лишь прибегает к помощи тех или иных сотрудников. Затем, когда все достигнуто согласия относительно стратегии, он также берет на себя ответственность за разработку планов действий.

Когда я начинаю процесс планирования в Honeywell International, я обзваниваю всех руководителей подразделений. То же самое делает специалист по стратегическому планированию (в пределах своей компетенции), а иногда и кто-то из администраторов корпоративного уровня: мы согласовываем все критически важные вопросы, от которых зависит выполнение плана.



После того как план сверстан, но до того, как я одобрю его на общефирменном уровне, каждый из руководителей подразделений вместе со своими подчиненными рассматривает его на своем уровне и вносит дополнения. Ведь именно им предстоит выполнять этот план.

## Вопросы для разработки стратегического плана

**Ларри.** В стратегических планах предприятий компании Honeywell International уделяется особое внимание среде бизнеса, конкуренции и факторам, за счет которых отдельные компании, занятые определенным видом бизнеса, добиваются большего успеха, чем их конкуренты. Разработка плана начинается с изучения базы данных о состоянии среды бизнеса и ответа на вопрос: находимся ли мы в условиях растущего рынка или нет? Если рынок растет, скажем, на 2% в год, значит, предприятие вряд ли может рассчитывать на больший рост, если оно не предложит действительно уникальный продукт или стратегию. Автомобильное направление Honeywell International, например, действует в условиях медленно растущего рынка, поэтому мы не возлагаем на него больших надежд и очень осторожно выделяем ресурсы.

Кроме того, стратегический план отражает долю рынка нашего предприятия — ведущую или незначительную. Доля рынка — это тот неоспоримый «счет в игре на рынке», который необходимо учитывать при разработке стратегии. Если наша доля невелика, а рынок растет быстро, то в плане мы отразим, что можно сделать для ее увеличения. Также будет учтено, потеряло или приобрело предприятие долю рынка за последний год.

Стратегический план также включает краткий обзор сильных и слабых сторон каждого из основных конкурентов нашего предприятия. Сотрудники должны понимать, что остальные участники рынка не будут просто наблюдать за нашей работой — конкуренты тоже начнут действовать. Анализ конкуренции для производства авиационного электронного оборудования Honeywell International строится на основе изучения работы таких компаний, как Rockwell Collins и Thales (Франция).

Далее в плане рассматривается, какие компании добиваются успеха в бизнесе в сложившихся условиях и за счет чего. Низкие

затраты? Инновационные технологии? Широкая дилерская сеть, отлаженная дистрибуция во всех странах мира? Говоря иначе, чем успешные компании отличаются от других компаний своей отрасли?

Невозможно сначала составить план, а уже потом задуматься, подойдет ли он вам и сможете ли вы им воспользоваться. Решите, какие цели вы преследуете, в самом начале: «Каких результатов мы хотим добиться? В каких критически важных вопросах необходимо разобраться досконально? Чем эти решения будут нам полезны?» Если вы выстраиваете свой план вокруг этих целей, есть шанс добиться успеха.

\* \* \*

Сильный стратегический план содержит ответы на следующие вопросы:

- Как мы оцениваем состояние внешней среды бизнеса?
- Хорошо ли мы знаем наших клиентов и рынки?
- Каким путем можно наиболее прибыльно развивать и наращивать бизнес и каковы препятствия на этом пути?
- Кто составляет нам конкуренцию?
- Может ли наше предприятие реализовать задуманную стратегию?
- Сбалансированы ли краткосрочные и долгосрочные задачи?
- Каковы наши промежуточные контрольные точки — показатели, важные для успешного выполнения плана?
- Какие критически важные вопросы надо решить предприятию?
- Каким образом предприятие будет получать устойчивый доход?

Что такое оценка состояния внешней среды?

Любой бизнес действует в непостоянных политических, социальных и макроэкономических условиях, поэтому в стратегическом плане



следует однозначно указать все внешние допущения, из которых исходит руководство. Руководители подразделения должны тщательно изучить условия своей деятельности и понять их. Они должны проверить все, от экономических и демографических тенденций и изменений в законодательстве до новых технологий, союзов между конкурентами, факторов, влияющих на рост или падение спроса на производимый продукт и т.д. Руководство AT&T при оценке внешней среды не предусмотрело, что регулирующие органы могут повести себя не так, как оно рассчитывало, и что рыночный бум в электронной коммерции, телекоммуникациях и передаче данных не продержится долго.

В целом среда остается общей для всех участников рынка. Успешных игроков отличает проницательность, понимание, способность уловить тенденции и ветер перемен и соотнести их с общей картиной деятельности своей компании, ее отраслевыми интересами, конкурентами и хозяйственными операциями. Например, когда в 1997 году начались проблемы в Азии, большинство компаний не уловило перемен до марта 1998 года. Компании General Electric и AlliedSignal успели понять ситуацию еще до конца 1997 года и изменить свои производственные планы на 1998 год, благодаря чему смогли добиться обещанных результатов, несмотря на новые обстоятельства. Но адекватно отреагировать на кризис смогли очень немногие компании.

Хорошо ли мы знаем наших клиентов и рынки?

Возможно, не так хорошо, как вы думаете. Когда речь идет о клиентах-предприятиях, например, решение о закупке согласуется в несколько этапов — это делает не только менеджер по закупкам, который договаривается о цене. Недавно менеджер отделения одной промышленной компании предложил стратегию роста, на которую требовалось 300 млн долл. капиталовложений. Стратегия предусматривала адаптацию имеющейся технологии для производства нового продукта, который будет продаваться новому кругу покупателей. Этот план предлагал элегантные ответы на обычные стратегические вопросы, касающиеся конкурентов, отрасли и внешней среды. Исполнительный директор терпеливо слушал в течение двадцати

минут, что для него было необычно долго. Но все-таки он не выдержал и прервал говорящего, чтобы задать следующие вопросы. Во-первых, кто покупает этот продукт? Менеджер отделения ответил, что его покупают менеджеры по закупкам компаний-клиентов. Тогда исполнительный директор сказал: «Да? Давайте поставим вопрос по-другому. Кто определяет, что купить следует именно этот продукт?» Менеджер отделения ответил, что, вероятно, инженеры. Свой последний вопрос исполнительный директор задал очень жестким тоном: «И со сколькими инженерами вы переговарили?» Воцарившаяся тишина означала, что проект больше не рассматривается.

Люди склонны смотреть на свой бизнес «изнутри» — они настолько концентрируют внимание на изготовлении и продаже конкретного продукта, что забывают о потребностях своих клиентов и моделях их покупательского поведения.

Необходимо понимать тех людей, которые принимают решения о закупках, и их модель покупательского поведения. Например, в крупных промышленных компаниях закупками обычно занимаются инженеры и агенты по закупкам. В небольших фирмах в этом может участвовать финансовый директор и даже исполнительный директор, потому что им нужно строго контролировать движение денежных средств. Поэтому здесь необходим совсем другой подход к клиенту.

Каким путем можно наиболее эффективно развивать и наращивать бизнес и каковы препятствия на этом пути?

Нужно ли вашему предприятию разрабатывать новые виды продукции? Нужно ли искать новые каналы распространения уже имеющихся продуктов и новые группы покупателей? Нужно ли приобретать другие предприятия? Насколько затраты вашего предприятия сопоставимы с затратами конкурентов и какие программы повышения производительности вы подготовили, чтобы улучшить положение с издержками?

В начале 1990-х годов фирма GE Medical, подразделение компании General Electric, занятое производством медицинских систем, зашло в тупик на американском рынке. Оно не могло добиться роста, потому что сбытовая политика компании не устраивала больницы



и они не покупали новое оборудование. Руководитель этого подразделения Джон Трани и его управленческая команда разработали план роста, предусматривающий продвижение в смежные сегменты рынка и предложение услуг по техническому обслуживанию, ремонту и т. д. владельцам медицинского оборудования, купленного у GE Medical или у ее конкурентов. На их пути были препятствия: некоторые виды оборудования, произведенного другими компаниями, существенно отличались от высокотехнологичного диагностического оборудования GE Medical, и специалистам подразделения предстояло убедить потенциальных клиентов, что предложение GE Medical принесет им пользу. Первое препятствие подразделение сумело преодолеть, купив компанию, специализирующуюся на несложном оборудовании, которого не производила сама General Electric, и усовершенствовав ее производственные процессы с тем, чтобы повысить производительность труда. Второе препятствие подразделение преодолело, пустившись на риск и заключив контракт с небольшой больницей в Огайо: оно обязалось обслуживать все имевшееся в больнице оборудование, гарантировав ей при этом экономию средств. Этот проект был успешным — теперь у GE Medical имелся отличный послужной список и рекомендации и потенциальные клиенты могли убедиться в качестве ее услуг. Такой оригинальный план роста позволил компании получать все большую долю своих доходов за счет оказания высокоприбыльных услуг.

Эффективным инструментом выявления возможностей роста является составление карты рыночных сегментов. Этот инструмент довольно прост, поскольку любой бизнес можно сегментировать. Его с успехом используют многие компании, занятые производством потребительских товаров. Плановики часто говорят о сегментах рынка, но лишь 5% планов, которые нам довелось видеть, включали более или менее разумно составленные карты рыночных сегментов.

Чтобы понять, как работает этот инструмент, давайте обратимся к сегментации рынка дорогих авторучек, разработанной специалистами компании A. T. Cross. Простая карта сегментов Cross выделяет три разные группы потребителей. Во-первых, частное лицо, покупающее такую ручку для себя. Во-вторых, частное лицо, покупающее подарок другому частному лицу. В-третьих, корпорация, заказывающая сотни и даже тысячи ручек со своим логотипом, чтобы

использовать их в качестве представительских подарков. Для каждого из сегментов рынка нужен практически один и тот же товар, но в каждом сегменте разный спрос, и, следовательно, должна быть разная стратегия. В каждом сегменте у компании Cross разные конкуренты, дистрибьюторские каналы, экономические показатели и политика ценообразования.

Недавно в аэрокосмической промышленности появился новый сегмент, который немедленно повлиял на динамику поведения производителей и поставщиков. За последние 7–8 лет, по мере уменьшения популярности коммерческих авиаперевозок, сокращения количества рейсов и роста цен, начал развиваться бизнес по производству и предоставлению реактивных самолетов для корпоративных рейсов. В 1996 году компания Executive Jets обнародовала программу Netjet, первой предложив доленое владение самолетами, своего рода «таймшер в воздухе». Созданный таким образом новый сегмент рынка стал самым быстрорастущим в отрасли авиаперевозок. Среди производителей лучше остальных ситуацией воспользовалась канадская компания Bombardier, которая строила самолеты подходящего для этого рынка размера — крупнее, чем конкурирующие с ней Beech Aviation и Cessna, но меньше, чем Boeing, McDonnell Douglas и конкуренты из других стран.

Кто составляет нам конкуренцию?

Иногда предприятия пропускают появление новых конкурентов, способных предложить клиенту более ценные приобретения. Например, увлекшись конкуренцией между собой, фирмы Staples, Office Depot и OfficeMax не заметили, что на их рынке розничной торговли канцелярскими товарами появился новый игрок — Wal-Mart. Три первые фирмы с тех пор неуклонно теряют долю рынка, в результате чего снизилась стоимость их акций.

**Рэм.** Очень часто компании недооценивают ответную реакцию конкурентов на свои действия. Однажды в декабре мне позвонил исполнительный директор крупной компании с ежегодным оборотом 5 млрд долл. Он сказал: «Девять месяцев назад я пообещал в текущем году добиться, чтобы доход на одну акцию составил 5 долл.



Но при нынешнем положении дел не удастся добиться больше 3,5 долл. Рынок хороший, и спрос не падает. Мне очень не по себе».

Мы проработали вместе целый день, и вот что нам удалось выяснить. В том, что компания не достигала планового показателя доходов на акцию, было виновато одно из ее ключевых отделений. Его возглавлял высокообразованный и приятный в общении человек. Он с блеском окончил Гарвардскую школу бизнеса, а потом работал в одной из ведущих консалтинговых фирм. В настоящей компании он проработал уже пять лет. Считалось, хотя не сообщалось официально, что он должен стать преемником нынешнего исполнительного директора.

Его стратегия состояла в том, чтобы увеличить долю рынка за счет снижения цен. Последние три года он наращивал производственные мощности, что требовало больших средств, так как отрасль относится к капиталоемким, с небольшими коэффициентами прибыльности. Он рассчитывал, что увеличение объемов продаж за счет снижения цен позволит существенно снизить удельные затраты. Когда эту стратегию рассмотрел исполнительный директор, он счел ее вполне убедительной.

Мы прояснили всю ситуацию, и я спросил: «Итак, что вы упустили?» К тому времени исполнительный директор уже все понял. «Я не поинтересовался, какой будет реакция конкурентов», — ответил он. Крупнейший конкурент сумел почти сразу же снизить цены до уровня этой компании, а за ним последовали остальные. Цены пошли вниз во всей отрасли. Компании принадлежала наибольшая доля рынка, следовательно, в конечном итоге снижение цен больше всего ударило по ней.

Исполнительный директор сменил руководителя отделения, и новый руководитель постепенно вновь поднял цены на исходный уровень, ввел программы повышения производительности труда и снизил затраты. Конкуренты тоже подняли цены, и к концу следующего года исполнительный директор мог гордиться обещанным пятидолларовым доходом на акцию.

Иногда у людей возникает другая проблема — они *переоценивают* конкурентов, потому что не задаются нужными вопросами и упускают возможности, которые следовало бы использовать. Например, мне довелось работать с небольшой компанией, разрабатывающей

программное обеспечение. Сам продукт был замечательным — программная оболочка для связи многочисленных программных пакетов, позволяющая соединять приложения между собой и с Internet, но компания зашла в тупик. Беседуя с ее руководителями, я понял, что все они так боятся гиганта отрасли Microsoft, что чересчур осторожничают. У Microsoft конкурентоспособного продукта подобного типа не было, но каждый раз при анализе конкуренции руководители говорили: «Как только в Microsoft прознают, что мы делаем, они бросят против нас все свои ресурсы». Они не хотели видеть того, что именно в этой области у Microsoft никогда не получалось ничего серьезного, в то время как у них результативное управление было поставлено хорошо. Если первые образцы их продукта быстро попадут к ключевым клиентам, чьи рекомендации будут весомыми для остальных, они смогут взять этот рынок под контроль.

Компания двинулась вперед и сейчас имеет успех. Для улучшения результативности выполнения планов она меняет организационную структуру, ключевых сбытовиков и проектировщиков. Компания нацеливает сбытовиков на захват разных сегментов рынка и сокращение длительности цикла от разработки нового товара до его попадания к покупателю.

Может ли наше предприятие  
результативно реализовать разработанную стратегию?

Нам бесчисленное число раз доводилось наблюдать, что стратегия проваливалась из-за неспособности руководства реалистично оценить возможности предприятия по ее выполнению. Это было одной из причин неудач преобразований в таких компаниях, как Хегох, Lucent Technologies и AT&T. В том же ряду стоит Джо, исполнительный директор, о котором мы рассказывали в начале главы 1, — он не мог понять, почему его тщательно спланированная стратегия не удалась, и ему грозило увольнение. Он и его руководящая команда никогда бы не оказались перед такой перспективой, если бы заблаговременно оценили организационные возможности. Тогда они поняли бы, что компании многого не хватает, чтобы успешно реализовать стратегию. В двух верхних эшелонах руководства не доставало людей, которые умели бы работать на результат.



Производственники не знали, как изменить последовательность технологических операций у себя на заводах, что означало несоответствие готовой продукции современным требованиям. К тому же на производстве не действовали механизмы непрерывного совершенствования, поэтому не удавалось регулярно улучшать стоимостные и качественные характеристики продукта, чего ждали от них покупатели. И наконец, у них были очень незначительные возможности взаимодействия с поставщиками с целью снижения затрат на ранних этапах цепочки снабжения (что, кстати, не помешало бы многим производственным компаниям).

Как вы проводите оценку возможностей своего бизнеса? Этот вопрос в определенной степени лишен смысла. Если вы действительно руководите своим предприятием, лично участвуя во всех трех ключевых бизнес-процессах, поощряя и направляя здоровый диалог внутри коллектива, в ходе которого рождаются реалистичные оценки, вы не можете не знать своих организационных возможностей. Но не останавливайтесь на этом. Прислушайтесь к своим клиентам и поставщикам. Заставьте всех руководителей делать то же и потребуйте отчетов о том, что они услышали. Не забудьте о настроениях на фондовом рынке — аналитики рассматривают ваше предприятие с точки зрения стороннего покупателя. Чьи-то аналитические заключения лучше, чьи-то хуже, но постепенно вы поймете, к чьему мнению стоит прислушиваться.

**Ларри.** Можно оценить организационные возможности своего предприятия, целенаправленно задавая вопросы. Если ваша стратегия требует наладить производство и дистрибуцию в мировом масштабе, следует поинтересоваться: «А есть ли у нас люди с опытом руководства глобальными операциями? А люди, знающие, как находить зарубежных поставщиков и подрядчиков? А люди, которые смогут управлять поставками?» Если вы попытаетесь выразить ответ на каждый вопрос в баллах по десятибалльной шкале и получите шесть, значит, нужных организационных возможностей у вас нет.

Если ваше предприятие занято производством механических устройств, но собирается переходить к электронике (как многие подобные предприятия), следует задать вопрос, сколько сотрудников вашей компании имеют опыт производства электроники

и какой именно. У вас есть специалисты, разбирающиеся в микросхемах или информационных технологиях? Если продукт требует установки программного обеспечения, спросите, имеете ли вы специалистов по программному обеспечению? Если ваши ответы дают семь или восемь баллов, подумайте, что нужно сделать, чтобы дотянуть до десяти. Есть ли у вас люди, знакомые с методикой Six Sigma? Организации, занятые разработкой новой техники, часто отстают от ведущих стандартов своей отрасли. Если вы решите внедрить новый продукт, то можете ли рассчитывать, что ваши люди окажутся в состоянии преодолеть техническое отставание и достойно осуществить ваш замысел? Если нет, то вам необходимо искать новые таланты или принимать другие корректирующие меры, например, заключить договор подряда с другим предприятием, которое сможет произвести нужный продукт. Подумайте о финансах: нужен ли вам учет производственных затрат только на базовом уровне или вам нужны специалисты, способные обеспечить более изощренные методы контроля и учета ваших глобальных операций, управление рисками, хеджирование сделок?

Конечно, вы можете улучшить кадровый состав: ведь дело не только в том, какие специалисты работают у вас сегодня, — вы можете заглядывать на два года вперед. Процесс оценки нужен вам прежде всего для того, чтобы понять и уточнить, что следует делать в будущем.

Каковы промежуточные контрольные показатели, важные для результативного управления?

Промежуточные контрольные показатели помогают приблизить стратегический план к реальности. Если в процессе выполнения плана предприятие недотягивает до промежуточных контрольных показателей, руководители должны задуматься, правильно ли построена их стратегия. Если мы вновь обратимся к деятельности компании Honeywell International в автомобильной промышленности, то увидим, что в качестве кратко- и среднесрочных показателей здесь значилась разработка программ перемещения производства в страны третьего мира, обеспечивающие снижение издержек, а также создание и внедрение технологического плана унификации



продуктов и повышение тем самым рентабельности производства. Долгосрочной (более пяти лет) целью было такое позиционирование бизнеса, чтобы он мог выйти за рамки автомобильной промышленности и приспособить свои технологии для нужд клиентов на других рынках.

Хороший стратегический план легко адаптируется к различным переменам. Но если вы обращаетесь к планированию только раз в год, то рискуете, особенно если для вашего бизнеса характерны короткие циклы, — рынок не будет ждать вашего ежегодного пересмотра планов. Регулярный промежуточный анализ деятельности поможет вам понять, что происходит и в каком направлении следует двигаться. Это еще одна причина, по которой руководителям предприятия нужно с самого начала лично участвовать в планировании. Если они сами разрабатывают план, он становится их детищем и все время вертится у них в голове — в отличие от составляемого администраторами и аппаратчиками плана, который будет год пылиться на полке, прежде чем его вновь раскроют. Хорошо зная цели предприятия, руководители постоянно сверяют планы с реальностью, и, поскольку суть плана им предельно ясна, для внесения изменений не требуется много времени.

Сбалансированы ли краткосрочные и долгосрочные цели?

Стратегическое планирование ведется в режиме реального времени, с учетом изменений конкурентной среды и собственных сильных и слабых сторон, поэтому требуется определить не только долгосрочные цели, но также поставить кратко- и среднесрочные задачи. Разбить большую цель на отдельные задания — значит сделать план более реальным. Определив, за счет чего будем добиваться кратко- и среднесрочных результатов, мы получим фундамент для строительства будущего дома.

Все может измениться, от покупательских предпочтений до потока наличности, — и измениться мгновенно. Предприятия должны готовиться к адаптации в постоянно трансформирующихся экономических условиях. При разработке плана следует рассматривать все факторы, которые имеют хоть малейший шанс модифицироваться, прежде чем осуществится ваш план.

Если, например, вы принимаете решение переместить некоторые производства в страны третьего мира с низкой стоимостью труда, не стоит заблаговременно определять, какие именно заводы подлежат переводу. Перспектива открыть завод, скажем, в Китае выглядит привлекательно сегодня, но уже через год этот вариант, возможно, станет далеко не лучшим. В первую очередь необходимо донести до всех сам принцип — необходимость сокращения затрат путем переноса части производств в другое место, а по мере приближения назначенных сроков переноса можно принимать конкретные решения.

Таким образом, сбалансированность краткосрочных и долгосрочных перспектив — это критически важный элемент стратегического плана. В большинстве планов не прописано, что должна делать компания в период между составлением плана и тем сроком, когда план выйдет на пик результативности. Если в плане не рассматриваются краткосрочные перспективы изменения затрат, производительности труда и кадрового состава предприятия, то переход от действительного к желаемому становится очень рискованным — если не сказать невозможным.

**Ларри.** Недостаточно просто сказать: «завтра». Нужен план, в котором намечен и посев, и сбор урожая, который обеспечивает и выполнение краткосрочных финансовых целей, и долгосрочную жизнеспособность бизнеса.

Один менеджер, Джерри, предложил план, кривая динамики выполнения которого была похожа на хоккейную клюшку: сначала доходы падали, отражая убытки от основной деятельности, а потом резко шли вверх. Он говорил: «Наше подразделение будет работать с низким доходом в течение трех лет, пока мы будем запускать эту стратегию». Я ответил: «Джерри, я не могу допустить, чтобы компания в целом в течение трех лет оставалась без доходов, поэтому ответь: кто будет возмещать недостаток средств? Если ты хочешь принять меры, предполагающие убытки от основной деятельности, то обязан указать, за счет чего собираешься заполнять провал кривой доходов, который образуется между сегодняшним днем и тем моментом, когда твой проект начнет приносить прибыль. Если ты не сможешь с этим справиться, у меня не возникнет желания вкладывать деньги в твой проект».



Когда вы оказываете на людей такое давление, давая им понять, что не собираетесь предоставлять им «финансовые каникулы» на время осуществления проекта, они начинают проявлять чудеса изобретательности. Через некоторое время Джерри пришел ко мне и сказал: «В краткосрочной перспективе я могу выжать больше прибыли из этого товарного ассортимента, потому что не думаю, что у него вообще есть долгосрочный потенциал. Кроме того, я могу с прибылью продать одно небольшое предприятие, которое не приносит нам существенных доходов. На этот период я могу на 10% урезать издержки, чтобы доход получился больше. Существует еще несколько вариантов возместить те убытки, которых требует внедрение нового продукта».

Такой подход хорош еще и тем, что в результате весь коллектив чувствует заинтересованность в успехе нового проекта. Каждый вносит свой вклад в его выполнение, следовательно, каждый несет за него ответственность.

**Рэм.** Руководители компании Intel овладели искусством уравнивать кратко- и долгосрочные задачи еще в тот период, когда их компания стоила всего 200 млн долл. Они поняли: чтобы выиграть в конкурентной борьбе, следует вкладывать средства в совершенствование производственных процессов и в оборудование опережающими темпами, когда технологии каждого следующего поколения только формируются, чтобы успеть их опробовать. Таким образом, они всегда были готовы к переходу на технологию нового поколения, в то же время без помех выполняя краткосрочные планы и продвигаясь к выполнению долгосрочных.

Чтобы сбалансировать кратко- и долгосрочные цели, необходим творческий подход и новые идеи, а при необходимости и поиск ресурсов для долгосрочных программ вне корпорации. Такой подход сейчас стал обычным в фармацевтической промышленности. Для разработки препарата Lipitor, снижающего уровень холестерина в организме, компании Warner-Lambert понадобились средства и широкая сбытовая сеть во всем мире. Она провела переговоры с компанией Pfizer о совместном финансировании разработок и запуска в производство отдельных химических компонентов, входящих в состав Lipitor. Компания Warner-Lambert получила от Pfizer

250 млн долл., решив таким образом и вопрос привлечения финансирования, и задачу укрепления своих позиций на рынке за счет использования объединенной сбытовой сети.

Такие компании, как Colgate-Palmolive и Emerson Electrics, за счет программ повышения эффективности ежегодно зарабатывают дополнительные средства, которые составляют резерв для будущих планов. Colgate может служить образцом компании, которая квартал за кварталом выдает новые плановые краткосрочные результаты. Ежегодно она, с завидным постоянством, увеличивает прибыли и обгоняет конкурентов по показателям роста доходов, объемов продаж и притока наличности для новых инвестиций. Ее деятельность по производству зубных паст поставлена так, что не только позволяет ей удерживать первенство по сбыту и доле рынка, но и, благодаря ежегодной разработке и исполнению программ повышения производительности, обеспечивает средства для финансирования будущих проектов роста. Colgate стала единственной в своем роде компанией среди производителей потребительских товаров, которой удалось собрать международную группу специалистов для разработки новых идей и постоянного внедрения инноваций с целью дальнейшего роста бизнеса и повышения производительности.

Какие критически важные задачи необходимо решить предприятию?

У любого предприятия есть около полудюжины критически важных задач, игнорирование которых может сильно повредить предприятию, помешать заработать на новых возможностях или достичь стратегических целей. Для их решения необходим аналитический подход и активная работа мысли. Включение критически важных вопросов в стратегический план помогает определить, на чем следует сконцентрировать внимание при подготовке к анализу стратегии и при ведении диалога.

**Ларри.** Перед каждым совещанием по планированию в компании Honeywell International я обзваниваю менеджеров и спрашиваю их, какие вопросы они считают критически важными. Потом говорю, какие вопросы критически важны *по моему мнению* — не потому, что оно отличается, а чтобы достичь общего понимания в том,



на какие вопросы должен отвечать стратегический план. Позже мы созваниваемся снова и подтверждаем, какие четыре или пять вопросов для нас важны. Затем я говорю: «Пройдитесь по плану и позаботьтесь о том, чтобы во время анализа у нас были ответы на эти вопросы».

Когда мы собираемся вместе, чтобы вести анализ, я начинаю с тех самых вопросов, о которых мы договаривались. Менеджеры, конечно, представляют сведения: насколько велико предприятие, какая доля рынка ему принадлежит, быстро ли рынок растет, кто основные конкуренты. Затем мы обсуждаем, какие программы роста и повышения производительности мы планируем на ближайшие три года. Но в центре внимания мы держим проблемы, которые затрудняют ведение бизнеса, и возможности, на которые есть смысл потратить время, поскольку на них можно заработать.

Например, мы определили, какие задачи являются критически важными для одного из продуктов нашего автомобилестроительного направления в 2002 году. В Японии наши дела шли не так хорошо, как ожидалось: как мы можем улучшить результаты? Каким будет следующий этап технологической эволюции нашей продукции? (Речь идет о высокотехнологичном рынке, где перемены происходят быстро.) Как мы можем быстро увеличить объем продаж на вторичном рынке?

Кроме того, надо знать, какие вопросы необходимо исключить из обсуждения. Предположим, возникает вопрос о том, не следует ли нам для производства нового продукта построить отдельный завод. Сам вопрос вполне приемлем для включения в план, но мы не можем решать его, не имея достаточно подробной информации — иначе наше решение не будет точным и оправданным. Возможно, возникнет два-три подобных вопроса. В таких случаях я предпочитаю проанализировать весь план, а потом собрать отдельное совещание для решения крупных отложенных вопросов.

Наличие «запретных» вопросов в потенциале ведет к проблемам, из-за которых стыдно смотреть людям в глаза: во многих случаях проблема возникает из-за просчетов руководства. Примером служит история компании Хегох, которую мы привели в главе 2. Компания, обремененная огромными долгами, расходовала большие средства и теряла долю рынка; в 2000 году ее постиг финансовый

кризис в результате неисполнения руководством своих планов реорганизации сбыта по отраслям и консолидации административных ресурсов. Критически важные вопросы такого рода должны стать предметом здорового диалога на этапе создания плана. Любые возникающие проблемы следует немедленно оглашать и обсуждать, включая их решение в план. «Почему мы в прошлом году потеряли в этой отрасли долю рынка ключевого продукта? Почему мы не можем добиться более высокой производительности? Почему мы не можем расти быстрее в Китае? Почему у нас продолжают проблемы с качеством? Как можно продолжать увеличивать наше присутствие на рынке?» Мы исследуем наши пять-шесть вопросов со всех сторон, получаем информацию, даем рекомендации, обсуждаем и в конце концов находим решение. Это неотъемлемая часть продуктивного стратегического планирования.

\* \* \*

Часто стратегические планы рушатся из-за того, что критически важные вопросы выделяются неправильно. Для компании AT&T критически важными были вопросы снижения доходов от междугородной связи и наличия организационных возможностей для осуществления стратегической переориентации. Перед консорциумом Iridium — совместным проектом компаний Motorola и TRW по разработке спутниковой телекоммуникационной системы для связи телефонов по всему миру — стояли две критически важные задачи. Во-первых, создание спроса, который позволил бы снизить цены настолько, чтобы иметь достаточно большой рынок. Во-вторых (и этот вопрос тесно связан с первым), необходимость разработать такие компактные спутниковые трубки, чтобы пользователи могли легко носить их с собой. Стратегия провалилась по обоим направлениям.

В 2001 году компания Dell Computer столкнулась с критически важной проблемой — долгосрочные перспективы рынка персональных компьютеров были довольно туманны. Какую бы долю рынка компания ни захватила, на рынке в целом не предвиделось бурного роста. Первым шагом в правильном направлении было образование альянса с компанией EMC с целью продажи оборудования для хранения информации. Более перспективным был вариант расширения в смежный сегмент рынка — производство серверов, где потенциал



роста намного выше, чем в сегменте персональных компьютеров. Но будет ли успешная в производстве персональных компьютеров хозяйственная модель Dell, отличающаяся низкой прибылью и высокой скоростью оборачиваемости, столь же эффективна в производстве серверов, которые с технологической точки зрения намного сложнее? На момент публикации этой книги ответа еще нет.

На уровне подразделений критически важные вопросы менее масштабны, но от этого не менее значимы для будущего организации. Например, для производства автомобильных комплектующих Honeywell International в план на 2001 год были включены следующие критически важные вопросы.

1. Можем ли мы удерживать затраты на сравнительно низком уровне, чтобы продолжать получать достаточную прибыль в условиях постоянного снижения цен в нашем сегменте автомобилестроения? Что нам нужно, чтобы снижение затрат опережало снижение цен?
2. Следует ли руководству рассмотреть вопрос о переносе производства в страну с низкими затратами, например в Китай? Каковы риски такого шага?
3. Какие изменения ожидаются в федеральном законодательстве? Известны ли нам здесь какие-либо негативные перспективы, и если да, то что мы собираемся предпринять, чтобы нейтрализовать их влияние? Принимаем ли мы меры, чтобы наша продукция соответствовала более строгим требованиям к чистоте автомобильных выхлопов, что может вызвать увеличение спроса на нее?

Каким образом предприятие будет получать устойчивый доход?

Любая стратегия должна предельно точно показывать, как предприятие будет делать деньги в ближайшем и отдаленном будущем. Это подразумевает разбор следующих основополагающих факторов, которые для каждого отдельного бизнеса складываются в неповторимый комплекс: размеры прибыли, скорости оборачиваемости активов, рост доходов, доли рынка и конкурентные преимущества. Например, ранее упомянутому менеджеру подразделения,

который предложил инвестировать 300 млн в новый продукт, придется представить следующую информацию для ответа на вопрос о том, как его новая стратегия разработки и сбыта этого продукта обеспечит нам приток наличности и достойный показатель прибыли на инвестиции:

- стратегия ценообразования на разных уровнях спроса — захочет ли покупатель платить дополнительные деньги за то, что вы считаете отличительным преимуществом вашего продукта по сравнению с товарами конкурентов;
- затраты и структура затрат сейчас и в будущем;
- необходимые оборотные средства;
- действия, необходимые для роста доходов;
- инвестиции в маркетинг и сбыт продукции;
- непрерывные инвестиции в технологические разработки для подготовки к выпуску нового поколения продукции;
- ответные действия конкурентов.

\* \* \*

Теперь, надеемся, вы уже поняли, что стратегический план должен включать конкретные и четкие идеи. В нем не должно быть записи цифр. Цифры, конечно, необходимы, но их механическая поштатейная экстраполяция на пять лет вперед имеет мало смысла. Вам нужны только те цифры, которые помогают убедиться в жизнеспособности идей стратегического плана.

Предложенные вопросы тоже нельзя применять механически. Важные вопросы будут различаться в разные периоды и в разных условиях. Различаться будут и ответы: что хорошо для одного бизнеса сегодня, может оказаться непригодным для другого бизнеса, и даже для того же самого бизнеса, завтра.

План, разработанный в соответствии с рекомендациями и вопросами, предложенными в этой главе, служит основой для здорового диалога внутри организации, который обеспечивает связь стратегии с управлением персоналом и основной хозяйственной деятельностью. Диалог незаменим в ходе анализа стратегии, о котором пойдет речь в следующей главе.



[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

# Как организовать обсуждение и анализ стратегических планов

Возможно, вам пришлось отсидеть немало часов на совещаниях по стратегическому планированию, которые всегда происходят по одной и той же схеме. Участники собираются. Плановики достают подготовленный ими огромный фолиант и постранично излагают его содержание, с объяснениями и графиками, не оставляя времени для обсуждения. Конечно, исполнительный директор все-таки задаст несколько вопросов. Часто они будут заранее согласованы с плановиками, чтобы дать ему возможность продемонстрировать, как точно он сумел схватить суть дела (а может быть, и «утереть нос» кому-то из сотрудников). Присутствующие прилагают массу усилий, чтобы не заснуть во время этого ритуала. За четыре часа ничего или почти ничего не обсуждается и никаких решений о мерах, которые могли бы двинуть бизнес вперед, не вырабатывается. Говоря по правде, почти никто и не понимает прослушанного — критически важные вопросы не выделяются в монотонном потоке усыпляющих деталей. Затем тома с планами унесут обратно в кабинеты, где они будут пылиться до конца года, как алтарные святыни.

И это обсуждение будущей стратегии целого подразделения! Именно так проводились совещания по анализу стратегии



в компании General Electric, пока двадцать лет назад туда не пришел Джек Уэлч. С тех пор его стиль анализа прижился — никаких амбарных книг, все обязаны думать и высказываться о реальном положении дел. Но за пределами его компании этот подход еще не распространился. Большинство совещаний, посвященных анализу планов, перегружены сухими перечислениями цифр, а их участники озабочены тем, как удачнее сманеврировать вокруг начальников и избежать неудобных вопросов.

Все вышеописанное не имеет никакого отношения к результативному выполнению стратегии. Анализ и обсуждение стратегии подразделения — это первоочередной рабочий механизм бизнес-процесса стратегического планирования, который служит предпоследним полигоном для испытаний и оценки стратегии. Это последний шанс привести план в порядок перед итоговым испытанием — реальной жизнью. Именно поэтому анализ должен быть всеобъемлющим и интерактивным: он должен представлять собой серьезную дискуссию, здоровый диалог, характерный для корпоративной культуры результативного управления, в котором участвуют и высказываются все ключевые должностные лица.

Анализ следует вести творчески, не превращая его в механическое пережевывание данных. Если элемент творчества отсутствует, то участники с тем же успехом могли остаться у себя в кабинетах. После таких совещаний руководители должны расходиться с ощущением законченности дискуссии и четким пониманием своей зоны ответственности в реализации плана. Руководитель должен в дальнейшем проконтролировать их выводы, чтобы обеспечить единое понимание результатов анализа.

**Ларри.** Мой сын Пол, вице-президент компании GE Capital, ответственный за лизинговые операции, однажды обратился ко мне за советом. Он занял эту должность недавно и готовился к первому совещанию по планированию. Он спросил: «Папа, как ты думаешь, чего они хотят?» Я ответил: «Им нужны новые идеи. Не ходи туда с перепевом прошлогоднего плана. Предложи самую интересную идею, какую только можешь выдумать, и не бойся, что кто-то сочтет ее плохой. Преврати анализ в творческий процесс, в котором рождаются новые идеи, которые не могут родиться в другой обстановке.

Это неотъемлемый признак хорошего планирования». И хотя обычное нежелание смотреть в зеркало заднего вида — концентрироваться на прошлогоднем стратегическом плане — вполне понятно, следует все-таки уделить ему время и обсудить, насколько результативно он был выполнен. Насколько вы приблизились к выполнению его целей? Я никогда не прошу людей называть много цифр, но те из них, которые отражают тенденции, все-таки нужны. Потом следует спросить, совпадают ли в целом эти цифры, иллюстрирующие тенденции нашего развития, с плановыми, выполнили ли люди то, что обещали выполнить, или все наши рассуждения оказались не для этой жизни. Ищите способы связать воедино как можно больше цифр и событий, и они станут базой для получения достоверной картины.

Анализ стратегии — это прекрасный шанс для руководителя лучше узнать своих сотрудников и научить их чему-то. Вы увидите, насколько они способны к стратегическому мышлению, как индивидуальному, так и коллективному. В конце совещания вы будете хорошо себе представлять перспективы его участников и оцените их потенциал в плане выдвижения на вышестоящие должности. У вас возникнут возможности поделиться с ними опытом.

### Какие вопросы следует рассматривать при анализе стратегических планов?

При анализе стратегии вы будете опираться на те же критически важные вопросы, которые использовали при разработке стратегического плана (глава 7), но расширенный состав участников даст вам разнообразные новые мнения. Представители финансового директора рассмотрят план с точки зрения финансового реализма. Кадровики заинтересуются, что потребуется сделать в плане подготовки руководящих кадров и т. д.

В конце дискуссии у вас должны быть ответы на ключевые вопросы. Насколько этот план правдоподобен и реалистичен? Нет ли в нем внутренних противоречий? Осознают ли сотрудники компании свою ответственность за него?

Вам также предстоит поднять новые вопросы или уточнить старые, например:



- Достаточно ли хорошо знает коллектив каждого подразделения ситуацию на рынке и своих конкурентов?
- Достаточно ли наши организационные возможности для выполнения стратегии?
- Насколько эффективно используются ресурсы в рамках данного плана: распыляются они или концентрируются на выполнении нескольких главных целей?
- Верные ли подходы мы выбираем?
- Четко ли прослеживается связь стратегического планирования с кадровой политикой и основной хозяйственной деятельностью?

Достаточно ли хорошо знает коллектив каждого подразделения ситуацию на рынке и своих конкурентов?

Излишне напоминать, что при анализе стратегии обязательно принимается во внимание конкуренция на рынке. Однако слишком часто анализ конкурентов сводится к показателям прошлых периодов: динамике развития отрасли, структуре затрат, доле рынка, отличительным особенностям брендов, дистрибьюторским каналам. Но вам нужны не данные о действиях ваших конкурентов в прошлом, а необходима информация в реальном времени о том, что они планируют и способны предпринять в будущем.

- Что планируют наши конкуренты, чтобы обслуживать свои сегменты рынка и не допустить нашего проникновения туда?
- Насколько хорошо действует их сбытовая сеть?
- Что делают наши конкуренты, чтобы увеличить свою долю рынка?
- Чем они ответят на предлагаемые нами новые продукты?
- Что мы знаем о прошлом опыте ключевых руководителей наших конкурентов? (Если в прошлом они были хорошими специалистами по маркетингу, вероятно, они ответят новыми маркетинговыми программами; если они пришли

с производства, то могут сосредоточиться на повышении качества продукции.)

- Что мы знаем о своем самом опасном конкуренте и о мотивах его руководства? Что это значит для нас? (Если у конкурента есть стимулы к увеличению доли рынка, он, вероятно, пойдет на то, чтобы не допустить нас в определенный рыночный сегмент, даже ценой снижения прибыльности. Возможно, длительного снижения прибыльности он не выдержит, но продержится достаточно долго, чтобы не допустить нас.)
- Какие из приобретений, которые могут сделать наши конкуренты, способны повредить нам?
- Могут ли некоторые из конкурентов заключить альянс и атаковать наш рыночный сегмент? (Например, компании Sun Microsystems сейчас приходится внимательно изучать недавний союз Dell и EMC, заключенный с целью скорейшего выхода на рынки серверов и оборудования для хранения данных.)
- Какие новые ключевые сотрудники, способные повлиять на исход конкурентной борьбы, появились у конкурентов? Например, компаниям Ford и Chrysler следует задуматься, что может означать назначение Боба Лутца заместителем председателя совета директоров General Motors. С момента назначения Рика Уэйгонера президентом, а затем исполнительным директором компании, General Motors последовательно снижала затраты. Теперь, подобрав лучшего в автомобильной промышленности разработчика новых продуктов, General Motors сделала важный шаг к возврату своей доли рынка. Лутц — не просто чувствующий потребности клиента «любитель машин с фантазией», он — командный игрок, хорошо понимающий, что такое экономия затрат. Его послужной список, в котором значится успешное проектирование и подготовка новых моделей автомобилей по сокращенному циклу для Ford и Chrysler, не имеет себе равных. Эффективный анализ конкуренции в любой автомобилестроительной компании потребует от управленческой команды умного и честного ответа на вопрос, что может новое назначение Лутца означать для каждой компании отдельно и для всей отрасли в целом.



## Достаточно ли наши организационные возможности для выполнения стратегии?

В этой области постоянная взаимосвязь между стратегическим планированием и кадровым бизнес-процессом становится критически важной. Например, одна компания, предоставляющая услуги в области разработки и внедрения программного обеспечения, в последние три года демонстрировала быстрый рост — сумма ее контрактов выросла с 4 млрд долл. в 1999 году до 12 млрд в 2001 году. Ее сотрудники в основном предоставляют услуги IT-менеджерам тех фирм, которые входят в список тысячи крупнейших компаний журнала *Fortune*. Контракты с отдельными из этих компаний достигают 500 млн долл. Чтобы удержать свои темпы роста, компании надо стать доминирующим поставщиком таких услуг для пятидесяти крупнейших компаний из списка журнала *Fortune* и довести среднюю стоимость контрактов с отдельными из них до 2 млрд долл. Чтобы выйти на этот новый уровень, нужно продавать услуги исполнительным и финансовым директорам, причем так, чтобы клиент чувствовал отдачу от каждого доллара и цента, вложенного в услуги. Для новой игры нужны многофункциональные команды из представителей разных специальностей, способные делать экономически выгодные предложения, то есть такие, при которых проданные услуги гарантируют клиенту достижение определенных финансовых результатов. При продаже таких услуг требуется год только на ведение переговоров, прежде чем заключается контракт. Новой команде теперь необходим новый ориентир вероятности заключения удачных сделок, превышающий 50%, а раньше удачным был один проект из трех. Для выполнения новой стратегии необходимы сбытовики, способные точно представить себе общие потребности клиента из списка крупнейших компаний журнала *Fortune*. В таких ситуациях следует ответить на следующие вопросы о своих организационных возможностях.

- Достаточно ли знаний и навыков наших продавцов и специалистов по организации сбыта, чтобы выиграть в новых сегментах рынка, или они люди со взглядами вчерашнего дня? Чтобы получить ответ, требуется обратиться к управлению персоналом и на этапе подготовки новой стратегии детально обсудить

с кадровиками новую организационную структуру, нужные квалификации руководителей и критерии их оценки.

- Хорошо ли мы знакомы с передовыми технологиями и знаем ли мы, в каком направлении они будут развиваться в ближайшем будущем?
- Обеспечивает ли наша структура затрат достаточную рентабельность бизнеса?

Насколько эффективно используются ресурсы в рамках данного плана: распыляются они или концентрируются на выполнении нескольких главных целей?

Когда предприятия пытаются добиться роста за счет расширения ассортимента, они зачастую кончают тем, что пытаются предлагать больше товаров и услуг, чем могут произвести в нормальном режиме работы. Жертвами своего стремления объять необъятное стали такие компании, как General Motors, Procter & Gamble и другие. Компания Unilever в течение двух десятилетий пыталась добиться роста, распыляясь на все и вся, и дошла до того, что вынуждена была поддерживать 1600 различных брендов. В 2001 году руководители компании трезво взглянули на ситуацию и решили сократить количество брендов примерно до 400. Результаты в виде роста прибылей и доходов не заставили себя ждать. Контрольные вопросы:

- Не слишком ли амбициозен наш план? Каковы наши приоритеты, выделение которых позволит избежать распыления ресурсов предприятия?
- Не слишком ли много сегментов рынка наше руководство хочет прибрать к рукам одновременно? Не ослабеет ли из-за этого внимание к нашим основным клиентам и не потеряем ли мы свою «золотую жилу», способную обеспечить нас средствами для дальнейшего развития и выхода на новые рынки?

Верные ли подходы мы выбираем?

Многие руководители при разработке стратегий планируют расширение в неподходящие отрасли или сферы деятельности. Как бы



хорошо у вас ни было поставлено результативное выполнение планов, вы сильно рискуете, если ваши идеи не соотносятся с имеющимися организационными возможностями или требуют приобретения этих возможностей по слишком высоким ценам.

Например, крупная промышленная компания с оборотом 6 млрд долл. для сбыта своей продукции и извлечения максимально высокой прибыли использовала широкую сеть мелких дилеров. Стремясь добиться роста, компания купила большинство этих дистрибьюторских фирм, чтобы создать из них сеть розничных магазинов. Для управления этой сетью компания перевела одного из своих руководителей из Европы, а предприниматели, основавшие дистрибьюторские фирмы, ушли из бизнеса. Идея заняться розничной торговлей была для этой компании ошибкой. У ее специалистов не было опыта организации розничной торговли, они не знали, как делать деньги в бизнесе с небольшими оборотами, где важно четко наладить снабжение. Компания была не готова тратить дополнительные деньги, необходимые для привлечения специалистов, способных управлять совершенно новым розничным бизнесом. В результате компания стала терять деньги и цены на ее акции упали на треть.

Как делается правильный выбор? Следует оценить, насколько предлагаемые подходы конкретны, понятны, обоснованы. Затем необходим интенсивный диалог, который позволит убедиться, что те идеи, которые кажутся привлекательными, и в самом деле имеют смысл. По каждой идее рассмотрение следует начинать с четырех базовых вопросов:

- Соответствует ли наш подход и наши планы реальности рынка?
- Соотносятся ли наши идеи с нашими организационными возможностями?
- Не стараемся ли мы осуществить больше идей, чем можем?
- Будет ли эта идея приносить деньги?

Ответы вы получите в ходе здорового диалога между руководителями вашего бизнеса, проходящего при участии плановиков. Тогда вы вместе сможете принять решение о том, какие идеи осуществлять.

**Ларри.** Предположим, что руководитель бизнеса хочет выйти в новый сегмент рынка, но нужного продукта у компании еще нет. Необходимо знать, кто действует в этом продуктовом сегменте и каковы темпы роста каждого подсегмента внутри него. Помимо оценки самой идеи необходимо представить себе, насколько она подходит вашей организации. Не следует браться за те виды деятельности, которые традиционно не удавались вашей компании. А это случается постоянно. При этом руководители думают примерно следующее: «Мы не работали в этом бизнесе, но занимались очень сходными вещами, и, похоже, мы сможем создать или приобрести необходимые для этого организационные ресурсы или возможности». Такой образ мышления ведет к риску.

Когда я работал в AlliedSignal, ко мне как-то пришел один из сотрудников и сказал: «В одной из лабораторий мы почти случайно разработали новую модель плоского экрана, поэтому решили попробовать выйти на рынок мониторов с плоскими экранами». Я просмотрел технологию, и она, казалось, действительно обещала тот продукт, о котором мне говорили. Я ответил: «Прекрасно. Но у нас нет основных технологий, необходимых для производства мониторов с плоскими экранами. Вы говорите, что мы сможем их делать, но у нас нет опыта подобного производства. Вероятно, и наша корпоративная культура не обеспечит должного подхода. У других больших игроков на рынке накоплен опыт и квалификация. Насколько вероятно, что через определенное время мы сможем выиграть у них в конкурентной борьбе?» В конце концов после неудачной попытки мы продали лицензию на эту технологию компании, имеющей опыт такого производства.

Другими словами, нужно оценивать не только саму идею, но и возможность ее реализации в конкретной компании. Хорошая идея относительно какого-либо продукта или услуги может оказаться не подходящей для AlliedSignal или Honeywell International, но приживется в другой компании, например, в той, которая купила нашу лицензию на нашу технологическую новинку. Хорошие идеи в разных условиях работают по-разному.

Остерегайтесь также одновременно разрабатывать слишком много проектов. Предположим, в ходе ежемесячного анализа стратегических планов по всей компании среди всех выдвинутых



предложений особенно выделяются четыре прекрасные, новые идеи. Чтобы довести их до ума, понадобится пять-семь лет. Многие были бы готовы немедленно взяться за все четыре и начать работу. Но соответствующие проекты означали бы большие убытки — такова уж природа перспективных разработок, — и постепенно люди стали бы все более скупой выделять на них средства, повинувшись необходимости снижать затраты, что увеличило бы время окончательной доработки проектов.

Когда вам предлагают четыре идеи, следует сказать: «Послушайте, наша компания не настолько велика, чтобы позволить себе все эти проекты. Следует выбрать две лучшие идеи и заняться ими; в этом случае мы выдержим соответствующие убытки. Но относительно двух других проектов надо что-то решать. Возможно, к тому времени, когда мы доберемся до них, они уже исчезнут; может быть, лучше продать их сейчас в виде лицензий. Но мы не можем начать разрабатывать все четыре идеи, а потом уморить все их голодом и в результате остаться ни с чем». Но раз за разом компании пытаются откусить больше, чем могут проглотить, и принимают неверные решения. Слишком много начинаний не приносят плодов.

Анализ стратегии каждый раз помогает вновь уточнить направление развития бизнеса. Он становится основой для выделения капитала на те начинания, которые имеют будущее, и сокращения вложений в менее перспективные идеи.

Четко ли прослеживается связь стратегического планирования с кадровой политикой и основной хозяйственной деятельностью?

Достижение всевозможных успехов, о которых мы рассуждали, возможно при условии умелого увязывания стратегического планирования с двумя другими бизнес-процессами — с кадровой политикой компании и основной хозяйственной деятельностью. Чем больше вы и ваши люди знаете об этих трех бизнес-процессах, тем более обоснованные суждения и компромиссы будут у вас при рассмотрении вопросов о том, насколько ваша стратегия соответствует вашим возможностям и насколько велики шансы, что она станет прибыльной.

Связь стратегии с хозяйственной деятельностью становится абсолютно прозрачной с первых же страниц производственного плана

(см. главу 9), где описано новое стратегическое направление развития, необходимые ресурсы и программы, которые предстоит поквартально исполнять в следующем году.

Компания — поставщик комплектующих для машиностроительной промышленности, о которой мы говорили в главе 7, сумела осуществить стратегию, позволившую ей из обычного безубыточного производителя массовой продукции превратиться в эксклюзивного поставщика десяти крупнейших промышленных клиентов в мире. Сейчас эта компания готовится к выходу на следующий уровень — обслуживание клиентов в смежных сегментах рынка. В ходе анализа стратегии следует поставить вопросы о ее взаимосвязи с кадрами и хозяйственной деятельностью.

Стратегия подразделения четко демонстрирует, как подразделение будет приобретать новую клиентуру и за счет чего продукт обретет твердое положение в новом сегменте.

- Если нужна новая организационная структура, какие новые знания и навыки понадобятся людям для управления сбытом?
- Предусмотрены ли в бюджете следующего года финансовые средства на те мероприятия, которые позволят продвинуть товар в новый сегмент рынка?
- Каковы наши программы на каждый квартал? Каким будет поквартальное финансирование программ? Может ли потребность в получении квартальной прибыли привести к недофинансированию этих программ? (Лучшие руководители умеют находить разумный компромисс между кратко- и долгосрочными целями.)

Или, предположим, вы хотите выйти на следующий уровень, проникнув в смежный сегмент рынка. С чем вы придете к потенциальным клиентам? Как вы заставите их специалистов признать новый продукт, т. е. как вы обеспечите его соответствие их спецификациям и потребностям? Все эти вопросы касаются и кадров, и хозяйственной деятельности и, в свою очередь, порождают дальнейшие вопросы:

- Достаточно ли у вас специалистов нужной квалификации, чтобы осуществить все эти меры?



- Достаточно ли времени вы отвели для реализации всех необходимых подготовительных мероприятий?

**Ларри.** Хороший стратегический план легко преобразуется в производственный план. Конечно, не весь стратегический план сразу преобразуется в производственный план на один год, а лишь определенная часть предусмотренных в нем мероприятий. Иногда бизнес-процессы стратегического планирования и основной хозяйственной деятельности так далеки друг от друга, что складывается впечатление, будто они принадлежат разным компаниям. Вы смотрите стратегический план, а потом не находите и его следов в производственном плане — и наоборот.

Приступая к анализу производственных планов, я всегда заглядываю в стратегический план, чтобы знать, какие связи нужно отслеживать. Мне нравится, когда на первых трех страницах производственного плана кратко излагается суть стратегического плана. Согласованные компоненты стратегического плана должны плавно трансформироваться в задачи производственного плана. Предположим, в стратегическом плане определено, что нам нужно потратить деньги на запуск нового продукта, который дополнит уже имеющийся ассортимент. Мы определили, каковы будут затраты на него, какого успеха мы ожидаем и как будем проверять реакцию клиентов на наш продукт. В производственном плане нужно предусмотреть график научно-исследовательских работ и его финансирование на уровне, обеспечивающем выполнение стратегической задачи.

Соответствуют ли ваши стратегические выкладки вашим внутренним установкам? Определитесь, во что вы в принципе хотите и не хотите инвестировать, и выстраивайте стратегические планы в строгом соответствии с этими установками. В качестве внутренних установок могут служить те виды деятельности, которыми вы намерены заниматься, которыми не хотите заниматься, в которые вы готовы инвестировать и с которых хотите получать прибыль.

Предположим, некто приносит вам план, по которому рост доходов от его бизнеса должен составить 15% в год. Это хороший руководитель, всегда выполнявший свои обязательства. Но тот сегмент рынка, в котором он работает, растет только на 3% в год. Как он собирается добиться 15%-ного роста и какой ценой? Стоит ли увеличение

вашей доли на этом медленнорастущем рынке тех средств, которые придется инвестировать — в разработку продукта, в сбытовые мероприятия, приобретения, во все мыслимые факторы, за счет которых мы надеемся добиться роста? Возможно, этот капитал можно использовать более рационально.

Предположим, некто приходит к вам и говорит, что бизнес должен двигаться вперед и воплощать упомянутые выше четыре хорошие идеи. Я смотрю на показатели других подразделений предприятия, и у меня появляются основания спросить: «Какие денежные средства вы собираетесь вложить в эти четыре хорошие идеи и каковы будут из-за них убытки от основной деятельности?» Если я не получаю обоснованных ответов, мне приходится говорить: «Послушайте, мы не можем позволить себе сразу четыре проекта. Выбирайте два, на них мы найдем средства, а потом посмотрим по обстоятельствам, сможем ли взяться за две другие идеи». Мне не хочется попасть в ситуацию, когда при составлении стратегического плана я одобрю разработку четырех идей, а потом при подготовке производственного плана пойду на попятный: «О, Боже, ну посмотрите же... Мы не потянем все четыре проекта». В этом случае мне непременно возразят: «Но ведь все четыре идеи включены в стратегический план, и вы сказали, что они вам нравятся. Мы перенесли их в производственный план, а теперь вы их выбрасываете».

При принятии решения о новой стратегии необходимо обсудить качество и пригодность задействованных для ее выполнения кадров. В компании Honeywell International было принято решение о выходе на рынок электронных комплектующих, т. е. о проектировании и разработке микросхем для материнских плат. Но у нас не было специалистов с нужным техническим образованием и производственным опытом. Мы влезли в этот бизнес и потеряли деньги, но так и не сумели продемонстрировать, что у нас есть нужные кадры. Перед принятием этого решения мы, как и положено, провели эффективный диалог и признали дефицит кадров, однако потом решили, что справимся с ним. Не справились. Тот руководитель, который предложил эту программу, говорил очень убедительно, и нам не хватило смелости сказать «нет». Мы сделали ставку на способности этого человека и организации в целом, но ни тех, ни других не хватило, чтобы порадовать акционеров.



\* \* \*

В ходе всех описанных выше процессов следует постоянно держать в голове критически важные вопросы и постоянно задавать их: есть ли у нас нужные руководители на нужных должностях? Насколько успешно они взаимодействуют между собой? Хватает ли нам сотрудников именно той квалификации, которая необходима? Есть ли у нас производственные, финансовые и технологические ресурсы для реализации стратегии?

## Систематический контроль над исполнением

По окончании процесса анализа стратегии напишите письмо каждому из руководителей вашего предприятия, чтобы закрепить и подтвердить достигнутые договоренности и использовать их в дальнейшем в качестве ориентиров для оценки хода выполнения плана. В письме речь должна идти о росте и новых продуктах, оно должно также содержать указание на связи стратегии с кадровой политикой и хозяйственной деятельностью. Ниже я привожу типичное письмо из тех, которые писал руководителям подразделений в AlliedSignal и продолжаю писать сейчас в Honeywell International.

Дата: 22 июня XXXX года

Кому: Джейн Смит

От: Ларри Боссиди

Тема: Анализ стратегического плана «X Systems»

В ваших руках прекрасное дело и хороший план. Хотел бы сделать несколько отдельных замечаний.

- Следует помнить, что мы — живая мишень для наших конкурентов. Подумайте, как бы вы атаковали нашу компанию на месте конкурентов. Они отличаются компетентностью, поэтому нам нельзя почитать на лаврах. Помните, большинство компаний, которые теряют сильные рыночные позиции, проигрывают или по затратам, или по уровню развития технологий. Мы должны быть готовы к конкуренции по обоим аспектам.
- Нам следует защитить свои нынешние позиции в Европе. Этот регион остается перспективным в плане потенциального

роста, поэтому не следует давать конкурентам возможность легко там закрепиться.

- Мы должны понять, какие у наших клиентов цели и виды на будущее. Это облегчит нам планирование будущего развития и поможет лучше предугадывать и выполнять запросы клиентов.
- Лицензирование использования наших брендов может стать хорошей программой. Но надо тщательно продумать, как и где это делать, чтобы избежать негативных последствий для нашего бизнеса.
- Взаимоотношения с клиентом А и восстановление отношений с клиентом Б заслуживают наивысших похвал. Ситуация с Б в Южной Европе заставила нас всех проснуться, и ваша реакция на нее была великолепной. Сейчас надо добиваться большего соответствия наших услуг потребностям клиентов, особенно если мы хотим поддерживать на свои услуги высокие цены.
- Очевидно, что финансировать все проекты этого плана мы не можем. Вы должны выбрать среди имеющихся у вас возможностей приоритетные, а для тех, которые менее важны, творчески поискать другие источники финансирования, например, государственные программы.
- Круговая диаграмма, показывающая портфель затрат наших крупнейших клиентов, — хороший способ иллюстрации наших позиций. Используйте ее, чтобы отслеживать наше продвижение вперед.
- Для вывода на рынок продукта Y нужна очень хорошо подготовленная клиентская база. Клиентам D, E и F нужно найти способы повышения эффективности в своем сегменте рынка, и наш продукт очень может им в этом помочь.
- Внедряя нашу стратегию развития на смежных рынках, мы должны строго следить за тем, чтобы наши действия по-прежнему отвечали запросам покупателей. Ваши ремонтные мастерские должны обеспечить как минимум тот же уровень сервиса, который мы предлагаем сейчас.



- Группа К хорошо поработала, хотя не вполне понятно, сможем ли мы сохранить здесь свое преимущество.
- Предприятие Z в опасности. Следует ждать появления новых конкурентов и следить за затратами.
- Нам нужны новые партнеры-дистрибьюторы, которые сделали бы предложение ZZ еще более экономически выгодным в глазах клиентов. Для этого продукта не нужны продавцы, здесь необходимы эксперты-консультанты.
- Следует продолжать работать с нашим лобби в правительстве, чтобы показать верхушке конгресса преимущества нашей продукции и устранить нынешние неправильные представления о нем.
- Прежде чем мы сможем предложить новые продукты, надо усовершенствовать нашу производственную базу. Хотя некоторые улучшения уже есть, сроки поставки запчастей у нас неприемлемые.
- Наращивая мощности, следует позаботиться о том, чтобы они оставались достаточно гибкими. Мы должны быть готовы к возможному спаду на этом рынке. В качестве вероятной площадки для переноса производства имеет смысл рассмотреть Таиланд, а вот насчет Среднего Запада я сомневаюсь.
- Прежде чем искать источники снабжения и начинать производство в Азии, необходимо понять динамику изменения курсов местных валют. Нужно решить, будет ли это по-прежнему иметь смысл, если азиатские валюты пойдут вверх. Следует также определить, какие комплектующие можно закупать на местном рынке, а какие нет. Мы должны быть уверены, что наши главные поставщики будут удовлетворять наши потребности и по качеству, и по количеству. Это особенно важно при принятии решения относительно месторасположения завода X.
- Нужно очень серьезно подходить к патентованию и защите нашей интеллектуальной собственности. Присмотритесь, не нарушает ли компания-конкурент X наши патентные права.
- При переходе к технологии DDD следует максимально ее упростить. Мы можем по максимуму использовать ее выгоды,

не обременяя свое производство всеми осложняющими элементами этой технологии.

- Оставьте проведение тренингов для персонала одной из приоритетных задач. Вводите новые программы обучения, насколько позволяют ваши возможности в рамках бюджета.
- Нам нужно подготовить руководящую группу из специалистов в разных областях, что соответствовало бы глобальным потребностям этого бизнеса.
- У вас получился хороший план, который потребует большой работы руководителя. В ваших руках прекрасный бизнес, у которого много возможностей. Выделите приоритеты среди проектов роста, чтобы мы получали максимальные прибыли на сделанные инвестиции. И наконец, не забывайте держать всех сотрудников организации в курсе ваших стратегических идей и программ. Понимание и сопричастность работников станет фактором вашего успеха.

В этих главах, посвященных стратегии, и ранее, при рассмотрении бизнес-процесса управления персоналом, мы изложили, каким образом можно точно определить, куда руководство хочет привести свою организацию и кто ее будет туда продвигать. Теперь обратимся к специфике краткосрочных задач, выполнение которых укладывается в четыре квартала. От исхода этого бизнес-процесса, который мы называем основной хозяйственной деятельностью, зависит очень многое. Именно в этом бизнес-процессе отдельные части организации объединяются в единое целое.



[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

# Основная хозяйственная деятельность: устанавливаем связь со стратегическим планированием и управлением персоналом

[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

**П**редставьте себе, что ваш начальник попросил вас приехать из Чикаго в г. Оскалуза в штате Айова. Он спланировал для вас бюджет и точно задал все параметры этого путешествия длиной 510 километров. На бензин вы можете потратить не более 16 долл., время вашей поездки не должно превышать 5 часов 37 минут, при этом вы не можете двигаться со скоростью выше 100 километров в час. Но ни у кого нет карты, на которой был бы обозначен маршрут до Оскалузы, как нет и уверенности, что по дороге вас не застигнет буран.

Абсурд? Но ведь именно так многие компании трансформируют свои стратегические планы в планы производственные. Они путают составление производственного плана с финансовым



планированием, прописывая результаты, которых вы должны достичь — доходы, расходы, прибыль, — и ресурсы, которыми вы располагаете для их достижения. Но в этом процессе упущен вопрос о том, как именно вы будете достигать этих результатов, и не учтена вероятность того, что вы вообще можете их не достичь, — подобный план оторван от реальности. Следует обратиться к опыту компаний, обладающих культурой результативного управления: вам нужен производственный процесс на базе производственного плана, который увязывает стратегию и кадровые ресурсы предприятия.

Бизнес-процесс стратегического планирования призван определить, к чему стремится организация; бизнес-процесс управления персоналом указывает, кто именно приведет ее к цели. Производственный план призван указать вашим сотрудникам маршрут движения. Долгосрочные цели в нем разбиваются на краткосрочные задачи. Для выполнения этих каждодневных задач необходимо, чтобы решения, принимаемые в организации, согласовывались бы как в начале выполнения плана, так и в ответ на изменения условий бизнеса. Так из-за фасада цифр выступает реальность. Производственный план — это не смета под девизом «заработать завтра больше, чем вчера». Если к производственному плану подходить только с точки зрения финансово-бюджетных показателей, мы будем определять перспективные цели нашего движения, глядя в зеркало заднего вида; хороший производственный план — это прежде всего взгляд вперед, это ответы на вопросы «как».

Производственный план включает программы, которые ваше предприятие должно выполнить в течение года, чтобы достичь желаемых значений таких целевых показателей, как доходы, объем продаж, прибыль. Эти программы обычно включают запуск в производство новых продуктов, план маркетинговых и сбытовых мероприятий с учетом возможностей рынка, план выпуска продукции с указанием объемов производства и план повышения производительности труда, нацеленный на повышение эффективности предприятия. Допущения, на которых строится производственный план, связаны с реальным положением дел и обговорены как с финансистами, так и с представителями производства и функциональных служб, которым предстоит его осуществлять. Например, как скажется рост или снижение валового национального продукта, уровня

процентных ставок и инфляции на отдельных видах бизнеса, включенных в план? Что случится, если крупный клиент радикально изменит свои планы? Производственный план указывает, как должны взаимодействовать между собой отдельные подразделения организации, чтобы достичь определенных целей, рассматривает компромиссы, на которые необходимо пойти, предусматривает ресурсы на случай непредвиденных обстоятельств, когда что-либо не получится или возникнут новые возможности.

Мы не раз повторяли, что руководитель должен лично участвовать во всех трех ключевых бизнес-процессах и знать свой бизнес, а такое знание в значительной степени определяется личным участием. При составлении производственного плана руководитель несет личную ответственность за то, чтобы стратегия логично трансформировалась в хозяйственную деятельность. Именно руководитель устанавливает цели, увязывает детали хозяйственной деятельности с кадровой политикой и стратегическим планированием, ведет совещания по анализу хозяйственной деятельности, в ходе которых люди спланируются вокруг производственного плана. Он должен задавать тон здорового диалога, который обнажает правду. Кроме того, он непрерывно обязан обучать всему этому своих людей. Одновременно руководитель должен учиться сам — лучше понимать своих людей, изучать их поведение в реальном деле, предугадывать ловушки, которыми изобилует любая элегантная стратегия.

Естественно, присутствовать и участвовать необходимо не только руководителю. Все специалисты, ответственные за выполнение плана, должны вносить свой вклад в его создание.

**Ларри.** Производственный план — не просто набор цифр, который станет вам защитой от всего на свете. Это ответственность за общий результат. Он связывает воедино кадры, стратегию и хозяйственную деятельность, реализуется через цели и задачи, поставленные перед конкретными людьми в грядущем году.

Необходимо, чтобы каждый сотрудник чувствовал свою ответственность за производственный план. Чем больше сотрудников вы вовлечете в выполнение плана — через планы действий в непредвиденных обстоятельствах или проекты, которые предстоит



осуществить в новом году, — тем больше людей будут знать, чего от них ждут, и тем большего вы достигните.

\* \* \*

Такое ведение хозяйственной деятельности значительно отличается от обычной борьбы за достижение плановых показателей. В большинстве компаний в процессе бюджетного планирования или хозяйственной деятельности допускаются три основные ошибки. Во-первых, процесс планирования зачастую не предусматривает коллективного обсуждения тех предположений и допущений, на которых построен план. Во-вторых, бюджет строится вокруг результатов, которых хотят добиться высшие руководители, но в нем не описывается и не уточняется программа действий, выполнение которой сделает их желания реальностью. В-третьих, процесс не предусматривает возможности обучения и передачи опыта, чтобы исполнители научились понимать бизнес во всей его полноте и выработать некую социальную архитектуру совместной работы.

Такие производственные планы обычно строятся исходя из заранее составленного бюджета. Это нарушение естественного хода дел: бюджет должен быть следствием, финансовым выражением производственного плана и составляющих его планов всех подразделений компании, а не наоборот.

Часто бюджеты не имеют ничего общего с реальным управлением, потому что отражают лишь игры с цифрами, которые на протяжении нескольких месяцев ведут отдельные люди, стремящиеся прежде всего защитить свои интересы, а не решить критически важные вопросы бизнеса. Финансовые цели у них одни — это просто надбавки к показателям прошлых лет, которые, как считают высшие руководители, должны удовлетворить ожидания инвесторов и аналитиков фондового рынка. Сотрудники на нижних ступеньках иерархической лестницы проявляют минимум инициативы, чтобы превзойти эти результаты. Часто, чтобы обезопасить себя, они предлагают цифры ниже, чем могут реально достичь. Потом они торгуются с боссом: возможно, они немного добавят или босс снизит свои требования. Иногда босс говорит: «Нет, это наши цели, и вы должны их выполнить». Никто точно не знает, как и почему надо достичь

именно этих показателей, но тем не менее они становятся руководством к действию на ближайший финансовый год.

Этот процесс изматывает людей, вся их энергия уходит на бесполезные игры, а полученный таким способом жесткий бюджет не позволяет компании использовать новые возможности, которые появляются в течение года. Предположим, во втором квартале вы предлагаете вполне осуществимый план, который позволит до конца года увеличить долю рынка вашей компании на 2%. Для выполнения плана нужны небольшие капиталовложения, а вероятность успеха так высока, что вы можете захватить большую долю рынка, причем вложения окупятся меньше чем за год. Вы кладете план на стол боссу и молча ждете, пока он его прочтет. Наконец он поднимает глаза и печально говорит: «Это великолепное предложение, Боб, но у нас в бюджете нет на него денег».

Такой бюджет может даже подтолкнуть людей, отчаянно стремящихся достичь заданных показателей, к неверным решениям. Чтобы поднять показатели, обычной практикой в конце квартала стал ввод в производство резервов и даже организация сверхурочных работ. Но предприятию предстоит заплатить за это в следующем квартале, когда менеджерам придется продавать продукцию с большими скидками или жертвовать эффективностью производства, снижая объемы выпуска продукции.

**Рэм.** В большинстве компаний система составления бюджетов и производственных планов создается финансистами и бухгалтерами. Руководители ставят цели, похожие на нравоучительные лозунги — «пятнадцать на пять», т. е. 15% ежегодного роста в течение следующих пяти лет. Все повторяют их, как попугаи. Руководители говорят, что отчасти этот рост произойдет «естественным образом», т. е. за счет тех предприятий, которые уже есть, а отчасти — за счет новых приобретений.

Такие прогнозы, по мнению руководителей, должны показать, что они умеют смотреть в будущее. Финансовый директор рассчитывает, как поднимутся прибыли, как снизится дебиторская задолженность, как вчетверо увеличится цена акций. Но спросите этих руководителей, каким образом они собираются достигать этих целей и на каких допущениях основаны эти цели, и они ничего не смогут



ответить. «Мы работаем над этим», — скажут они. Каждое подразделение отталкивается от достигнутых в прошлом году показателей, вне связи с общей картиной деятельности организации, не имея общего понимания целей, без взаимодействия друг с другом, без постоянного диалога.

При таком процессе бюджетирования теряется весь смысл планирования. С начала подготовки бюджета до его окончательного одобрения проходит месяца четыре, и среда бизнеса за это время может измениться. Но допущения, сделанные при подготовке бюджета, остаются неизменными. Статичный документ в развивающемся мире лишает организацию возможности гибкого реагирования на перемены и ничуть не помогает скоординировать действия многочисленных подразделений компании.

Сейчас один наш знакомый, исполнительный директор, борется с этой проблемой. В его компании пять предприятий, цена акций холдинга последние пять лет остается неизменной. Он пришел на свою должность два года назад из другой компании, и ему уже удалось увеличить производительность труда, но рост получился меньше, чем он рассчитывал. Если эффективность работы компании не увеличится и фондовый рынок не отреагирует повышением цены ее акций, компания столкнется с трудностями, планируя приобретение других предприятий отрасли.

Исполнительный директор обнародовал многообещающую пятилетнюю программу развития, чтобы сотрудники компании увидели, какие перспективы им открываются. Чтобы начать проводить эту программу в жизнь, он собрал вместе сто ведущих руководителей компании и в течение двух дней разъяснял им свои планы, стараясь заинтересовать и увлечь коллег. Сейчас он добился того, чтобы каждое подразделение самостоятельно искало способы увеличения темпов роста: рассматривало новые экономически выгодные предложения для клиентов, развивало новые дистрибьюторские каналы, искало новых клиентов. Он меняет убеждения, модели поведения, кадровый состав подразделений и привычные схемы распределения ресурсов. Он проводит горизонтальную интеграцию, чтобы продукция всех подразделений продавалась централизованно, по одним и тем же каналам. Сейчас он разрабатывает производственный план, в котором предусмотрены действия на каждый квартал.

## Как составить бюджет за три дня

В крупных компаниях на подготовку бюджета уходят недели и даже месяцы. Такие затраты времени совсем не обязательны. Возможно, вы понимаете, что сделать это можно и нужно быстрее. Но поверьте ли вы, что сможете составить свой бюджет за три дня? Нам известно немало компаний, где это умеют.

Началом всему должен стать диалог между всеми задействованными руководителями. Они должны собраться вместе и рассмотреть общую картину деятельности компании, в том числе все связи и отношения между ее отдельными подразделениями. Мы называем это «принципом одновременности».

Как правило, все работы по составлению планов или бюджетов ведутся последовательно, снизу вверх и сверху вниз: цели и общие допущения спускаются сверху, а внизу дорабатываются детали. Но при последовательном составлении бюджета невозможно воспользоваться преимуществами одновременного диалога, который позволяет более точно увидеть бизнес в целом и увязать все его движущиеся части в единый механизм.

Общение обычно происходит в течение специальной трехдневной сессии, на которую собираются все непосредственные подчиненные руководителя подразделения, возглавляющие как производственные участки, так и функциональные и административные службы. Они уже в курсе тех предположений, которые касаются состояния внешней среды бизнеса, комплексного анализа работы конкурентов, финансовых и других целей на год и на каждый квартал.

Основное внимание собравшиеся уделяют примерно двадцати показателям, которые в любом бюджете на 80% определяют результаты работы. В их числе, например, доходы от каждой линии товарного ассортимента, прибыль от основной деятельности, расходы на маркетинг, производственные затраты, расходы на проектирование и разработку новых товаров и т.д. Для начала руководитель предлагает ответственным за каждое направление представить свои планы работы по достижению предлагаемых бюджетных показателей. Он задает вопросы относительно предположений, которые закладываются в планы, чтобы проверить их надежность,



интересуется, как каждый план повлияет на выполнение других функций компании. Например, если менеджер хочет сократить цену на свою продукцию, чтобы добиться увеличения объемов продаж, это должно стать предупредительным сигналом для производителей: какие понадобятся дополнительные затраты на производство? Придется ли работать сверхурочно?

После того как все высказались, руководители расходятся и в течение часа обсуждают полученную информацию со своими командами. Производственники, например, подсчитывают, насколько они могут снизить затраты при увеличении объемов и, следовательно, в каком диапазоне можно снижать цену. Они обсудят альтернативные варианты организации работ: ввести ли третью смену или заказать часть нужной продукции на стороне, где приобрести дополнительные комплектующие.

Затем участники совещания снова собираются вместе. С помощью элементарной программы составления электронных таблиц через несколько мгновений можно ясно понять, как приблизительно будет выглядеть бюджет. В режиме реального времени они могут прикинуть, что имеет смысл, а что нет и насколько скоординированы предполагаемые действия отдельных служб и подразделений. Потом они снова повторяют этот процесс, вновь задавая вопросы, видоизменяя и уточняя детали. Как правило, для завершения работы бывает достаточно четырех таких повторных циклов. Наконец базовый бюджет и связанные с ним производственные планы готовы. Они заполняют оставшиеся строки бюджета и конкретизируют планы, уже вернувшись в свои кабинеты.

Не пытайтесь следовать этому примеру, если не можете управлять корпоративным диалогом, в ходе которого делаются очевидными внутренние конфликты или неудачные компромиссы, а также в том случае, если вы не склонны доверять своим коллегам и чувствуете себя сильным, если только удастся скрыть от сотрудников какую-нибудь информацию. Но если вы готовы опробовать этот процесс, он даст вам реалистичный бюджет, который вы сможете уверенно исполнять и адаптировать к переменам во внешней среде бизнеса. Каждый будет понимать, каким образом его деятельность повлияет на бизнес в целом. Вы увидите, что люди начнут быстрее двигаться, охотнее экспериментировать с хорошими идеями, потому

что не будут связаны по рукам и ногам путами жесткого, а нередко и устаревшего бюджета.

Вы увидите, как такой процесс сплачивает ваших руководителей в единую команду.

## Важность координации

Координация необходима, чтобы добиться качественного и результативного выполнения поставленных задач и придать сотрудникам компании дополнительную энергию. Координация предполагает, что все подразделения организации на текущий год исходят из одинаковых допущений о состоянии внешней среды бизнеса и имеют общее понимание своих целей и задач — то есть левая рука знает, что делает правая. Координация означает соответствие целей взаимозависимых участков и увязывание их приоритетов с работой других частей организации. При изменении внешних условий координация действий предполагает пересмотр приоритетов и перераспределение ресурсов.

Например, автомобилестроительная компания имеет более сотни заводов по всему миру, сотни поставщиков, тысячи дилеров и около десятка рекламных агентств, предлагая клиентам под десятком брендами продукцию 3 млн комбинаций цветов и вариантов комплектации. Каждое входящее в состав этой компании предприятие ежедневно принимает решения, продвигаясь вперед и изменяясь. Когда снижаются процентные ставки на рынке потребительских кредитов, не все сегменты рынка растут одинаковыми темпами, не все бренды нужно выпускать с одинаковым увеличением объемов и не все дилеры одинаково увеличат продажи. Все эти составляющие нужно скоординировать, чтобы воспользоваться преимуществами, которые возникают в отдельных сегментах рынка, в отдельных регионах, у отдельных дилеров и т. д.

Для большой компании это сложная задача. Например, если кто-то планирует заняться продвижением на рынок нового изделия, нужно заказать его за шесть месяцев. «Переменными» в этом случае будут реклама, мероприятия по продвижению товара, создание определенных складских запасов и логистика (которая часто осуществляется с привлечением аутсорсинговых фирм). Если



что-то меняется во внешней среде, взаимоотношения отдельных составляющих, отдельных подразделений компании должны измениться. Например, если спрос падает, следует изменить соотношение между мероприятиями по рекламе и продвижению товара, планированием производства, уровнем запасов. Но как изменить? Что становится более важным и менее важным? Производственные системы таких результативно выполняющих свои планы компаний, как General Electric, Wal-Mart, Dell и Colgate-Palmolive, способны скоординировать такие действия быстрее и качественнее других.

События 11 сентября заставили Детройт всерьез опасаться падения спроса на легковые автомобили. На несколько дней он и вправду совсем пропал. Рон Зарелла, вице-президент компании General Motors по Северной Америке, первым догадался о возможностях беспроцентного финансирования, практическое осуществление которого подняло спрос на должный уровень. Лучшего времени для этого нельзя было и придумать. В ноябре Федеральная резервная система последовательно снижала процентные ставки, пока они не опустились до самого низкого за последние 50 лет уровня — 1,75%. Потребители стали получать ссуды на более выгодных условиях, и у них появились средства на погашение кредитов на автомобили. Годовой спрос на автомобили возрос с 16 до 21 с лишним миллиона штук.

Такой ход событий требовал пересмотра производственных планов и перераспределения ресурсов, чтобы скоординировать отдельные подразделения General Motors. Сколько автомобилей каждого типа нужно производить компании? На каких заводах? Какой ассортимент продукции необходимо поставлять в регионы? Сколько денег нужно компании потратить на рекламу, каких именно продуктов и где? Если производственная и рекламная деятельность не будут согласованы, результат станет вдвойне негативным: при снижении прибыли вследствие предоставления покупателям беспроцентных займов недостаточная скоординированность производства и рекламы приведет к потере клиентов и повышению затрат.

Эта программа давала General Motors большие возможности. Конечно, другие производители автомобилей тут же последовали примеру General Motors, но быстрое осуществление программы позволило этой компании немедленно увеличить свою долю рынка. Все

сотрудники General Motors отдавали этой программе очень много сил, потому что понимали: это не разовое мероприятие, а шанс вернуть себе долю рынка, которую компания постепенно теряла последние три десятилетия. Снижение затрат положительно повлияло на производительность. Заместитель председателя совета директоров Боб Лутц, знаменитый тем, что сумел резко поднять сбыт продукции во время своей работы в компании Chrysler, принимал решения, которые в том же году воплощались и в рекламе, и в особенностях автомобилей General Motors. Компания была убеждена, что рыночный импульс и высокий моральный дух коллектива, который поверил в программу, позволят не просто удержать новопробретенные рыночные позиции, но даже укрепить их.

### Обоснованные предположения — ключ к постановке реалистичных целей

Производственный план позволяет решить критически важные вопросы практического осуществления стратегии, если финансовое планирование проведено реалистично. Чего ожидает от вас фондовый рынок и каковы ваши допущения относительно состояния среды бизнеса? Если небо безоблачно, как вы переиграете ваших конкурентов в умении воспользоваться представляющимися возможностями? Если близится гроза, как вы сумеете надежнее других укрыться от нее?

Насколько хорошо руководители вашей компании это понимают и насколько изобретательно они умеют обратить перемены себе на пользу?

\* \* \*

Обсуждение допущений, которые легли в основу плана, — одна из важнейших составляющих анализа планов хозяйственной деятельности. Важны не только прогнозы развития глобальных рынков, но и те, которые могут непосредственно сказаться на бизнесе, которые касаются каждого сегмента рынка, каждой статьи бюджета. Именно это бизнесмены так часто упускают при обычном анализе бюджета. Невозможно установить реалистичные цели, не обсудив допущения, на которых они строятся.



При обсуждении бюджета и производственного плана всегда присутствует внутренний конфликт интересов. Люди приходят со своими взглядами и предположениями, которые отражают интересы их функции или должности. Например, производственник хочет максимально снизить затраты, поэтому ему выгодно производить как можно большие партии продукции и поддерживать постоянные объемы производства. Руководителю отдела сбыта идея максимальных объемов производства тоже нравится: чем больше запасов на складе, тем легче подобрать нужный для покупателя товар и продать его. На совещании они, естественно, отстаивают свои позиции. Их мотивы отражают особенности функционирования их подразделений.

Но ответственный за финансы предприятия со своей стороны говорит: «Подождите минуточку, я не наблюдаю в нашей экономике такого роста, который соответствовал бы запланированным объемам производства. В результате мы будем иметь тонны мертвых запасов, что приведет к нехватке оборотных средств. Затем мы начнем давать клиентам скидки на это залежавшееся барахло и тратить деньги на стимулирование сбыта, чтобы быстрее избавиться от скопившегося товара».

Обычно при анализе бюджета каждый отстаивает свои исходные позиции, и в результате рождается компромисс. Но прежде всего нужно открыто обсудить все исходные предположения и допущения в присутствии представителей всех заинтересованных сторон и руководителя компании, который выступает модератором диалога, задавая острые, целенаправленные вопросы. Затем необходимо проверить все исходные допущения через диалог с клиентами или, взяв информацию из других источников, убедиться в ее реалистичности. Только имея такую информацию, группа может найти разумные компромиссы, основанные на реальности.

Открытое коллективное обсуждение исходных посылок и поиск компромиссов — важнейшая часть коллективного диалога в коллективе компании. Оно способствует повышению квалификации всех участвующих руководителей. Выработывая общий взгляд на внешние и внутренние условия деятельности предприятия, они совершенствуют свое умение координировать усилия ради достижения общей цели. И они открыто берут на себя обязательство достичь поставленной задачи.

**Ларри.** Обсуждать исходные допущения надо задолго до того, как стоящие перед вами задачи будут выражены в цифрах и конкретных финансовых показателях. Как руководитель, вы проверяете, насколько ваши подчиненные, на всех ступеньках иерархической лестницы, продумали все составляющие плана. Нужно уметь выявлять те исходные допущения, которые, в случае неосуществления, могут привести к большим проблемам. Ваша цель не в том, чтобы тайком думать «Эти ребята все равно ничего не смогут», а потом ехидно усмехаться: «Я же вам говорил». Вы должны сделать все от вас зависящее, чтобы помочь им выполнить запланированное.

Например, если в чьем-то плане я вижу большой прирост объемов продаж в четвертом квартале, я спрашиваю: «За счет чего это случится? Что произойдет в четвертом квартале, в результате чего увеличится сбыт? Я не хочу, чтобы вы брались за план, в котором стоит нереальная задача. Мне нравятся амбициозные цели. Мне нравится, когда ради их достижения приходится напрячься. Но цель должна быть реально достижимой».

Исходные предположения и допущения должны быть разными — несколько негативных, несколько позитивных. Например, на вашем предприятии близится срок пересмотра трудовых договоров. Если переговоры с трудовым коллективом пойдут тяжело, вам, возможно, придется ввести в действие план накопления запасов на случай забастовки. А что вы будете делать, если ваш бюджет на исследования и опытно-конструкторские разработки будет превышен на 5 млн долл. по причинам, которых вы сейчас и представить себе не можете? Или, напротив, что случится, если объем сбыта у вас вырастет вдвое? Как вы сумеете реорганизовать работу производственных подразделений и перегруппировать производственные мощности, чтобы выпустить запланированное количество товара? Что вы будете делать, если из-за перебоев в поставках возникнет дефицит комплектующих, из-за которого увеличатся сроки выполнения заказов?

Кстати, не следует спешить с этими дискуссиями. Важно подготовить производственный план в нужное время. Некоторые склонны сверстать все цифры плана заранее. Я считаю, что обдумывать производственные планы на следующий год следует начинать в августе, но в общих чертах, без деталей. Сначала обдумайте, каким может быть объем сбыта и доходы каждого подразделения и производства



(все вместе, во взаимосвязи с другими подразделениями), но помните, что это всего лишь прикидка. Не следует детализировать план, пока вы не обдумаете перспективы и связи всех его составляющих. Окончательные варианты планов мы формируем в ноябре.

\* \* \*

О каких допущениях мы говорим? Они касаются всего — нужно допускать все, что может тем или иным образом повлиять на наш бизнес.

Первый и главный вопрос: кто наш клиент? Как он покупает нашу продукцию и почему? Каковы его потребности? Как долго они будут существовать? Что делают наши конкуренты? Достаточно ли привлекательно наше предложение для клиента по соотношению цены и качества?

Если мы производим комплектующие и изделия промышленного назначения: кто клиент наших клиентов? Или даже клиент клиентов наших клиентов? Его запросы или проблемы влияют на нашего клиента. Многие руководители не видят дальше своего непосредственного клиента и упускают из виду последующих, которые в конечном итоге и определяют спрос на нашу продукцию.

**Рэм.** Когда закончился ажиотаж на рынке телекоммуникаций, компания Cisco Systems не сразу признала новую реальность. Когда она наконец изменила курс, большинство ее поставщиков не знали, как избавиться от огромных запасов, которые они накопили, поддавшись необоснованным оптимистическим настроениям Cisco Systems. Но руководители одной небольшой компании-поставщика из Портленда в штате Орегон думали иначе. Ее исполнительный директор поинтересовался у своих членов совета директоров, что они знали о планах новых капиталовложений клиентов Cisco Systems — компаний Verizon, AT&T и British Telecom задолго до того, как Cisco Systems объявила о сокращении производства. Он также наблюдал за поведением крупнейших корпоративных клиентов этих компаний, например, General Motors и American Express. Проанализировав полученную информацию, он пришел к заключению, что оптимизм Cisco Systems относительно ближайших перспектив рынка телекоммуникаций совершенно неоправдан. Он заблаговременно

приостановил производство на одном из заводов компании и сумел избежать проблем с затовариванием.

\* \* \*

Как ваши конкуренты отреагируют на ваши действия? Изменят ли они свою ценовую политику? Что вам известно о готовящихся у них к выпуску новых продуктах? Не собирается ли кто-нибудь из них начать маркетинговую компанию с целью вытеснить вас с занимаемых позиций?

А ваши поставщики? Смогут ли они поставить достаточно Комплектующих, вовремя и по нужным ценам? Если они располагаются за границей, повлияют ли колебания валютных курсов на ваши затраты?

Ваши дистрибьюторы: обеспечивают ли они своевременную доставку заказов и быстрое прохождение платежей? Их финансовое положение достаточно прочно или вам придется предоставлять им товарные кредиты? Вы используете самые лучшие каналы сбыта из имеющихся на сегодняшний день или уже появились более эффективные — работа через Интернет, например? Что вы будете делать, если ваш конкурент тоже начнет сотрудничать с одним из ваших дистрибьюторов и добьется большего объема продаж своего товара, поставив вас в невыгодное положение?

Экономика: каковы прогнозы, касающиеся не рынка в целом, а отдельных сегментов и регионов, которые вы обслуживаете?

После 11 сентября 2002 года компании в срочном порядке бросились пересматривать бюджеты и стратегические планы. Руководство компании Honeywell International решило переделать производственный план — далее Ларри расскажет, как именно. Конечно, определенные виды мер вполне предсказуемы, но обратите внимание на те детали, которые могли быть упущены при использовании традиционных для нерезультативно управляемых компаний процессов составления бюджета и планирования.

**Ларри.** Предварительный производственный план на 2002 год был еще на стадии подготовки и обсуждения базовых исходных допущений. Мы заметили некоторое снижение деловой активности в аэрокосмической промышленности еще до событий 11 сентября и учитывали его, готовясь к проведению сокращений персонала.



После 11 сентября большая часть нашей работы пошла на-смарку. Индустрия авиаперевозок неожиданно оказалась в кризисе, убытки только за четвертый квартал прогнозировались на уровне 4 млрд долл. Множество людей отказывались от полетов и требовали возврата денег за билеты, поэтому остро встал вопрос о финансовой устойчивости авиакомпаний. С другой стороны, государство проявило понимание и объявило о выделении для отрасли субсидий, точная сумма и время предоставления которых, впрочем, были пока не известны. Тем временем авиакомпании заявляли, что в 2002 году они выполнят около 80% регулярных рейсов. Компании, производящие запчасти, которые раньше считались самыми прибыльными в аэрокосмической промышленности, прекратили работу сразу, потому что авиаперевозчики, несколько дней не выполнявшие полетов, перестали делать заказы.

Перед нами стоял вопрос о том, как реалистично оценить перспективы на четвертый квартал и на 2002 год. Мы собрали массу информации, сделали множество телефонных звонков и наконец пришли к выводу, что нам предстоит потерять доходы от продаж в объеме около 1,2 млрд долл. — и в основном в высокоприбыльных сегментах рынка, таких как запасные части и комплектующие. Поставки продукции по военным заказам, вероятно, не возобновятся до конца 2002 года, потому что между мобилизацией сил и фактическими поставками всегда проходит определенное время.

Мы подумали, что сегмент бизнес-авиации — небольшие реактивные самолеты для корпоративных клиентов — будет в грядущем году развиваться лучше благодаря снятию ограничений для этих полетов. Неудобства полетов на обычных пассажирских лайнерах останутся и даже возрастут, поэтому, предположили мы, все больше бизнесменов и корпораций будут покупать небольшие сверхзвуковые самолеты в собственность или для совместного долевого использования — что-то вроде таймшера на рынке недвижимости. Поэтому сокращение рынка авиационных запчастей будет для нас компенсировано за счет роста сегмента бизнес-авиации.

Исходя из этих соображений, мы решили, что прибыль в результате снижения нормы прибыли от основной деятельности упадет примерно на 500 млн долл. Теперь нам предстояло задаться вопросом, на чем мы сможем сэкономить 500 млн долл. Надеяться на рост

в таких условиях было бы нереалистично, поэтому мы поставили себе цель сохранить прибыль компании на уровне 2000 года.

От всех подразделений я получил подробные схемы снижения затрат, за счет чего можно было компенсировать падение объемов сбыта и, следовательно, прибыли от основной деятельности. Договорившись об этих мероприятиях, мы расписали их на четыре квартала. Тогда многие утверждали, что из-за событий 11 сентября четвертый квартал 2001 года, а также первый и, может быть, и второй квартал 2002 года будут очень тяжелыми. Вторая же половина 2002 года должна быть легче — после более глубокого, чем мы полагали, экономического спада может наступить подъем. Но мы не стали учитывать это допущение при составлении прогнозов. Если так случится, мы ускоренными темпами мобилизуем наши производственные ресурсы. Мы рискуем упустить какие-то возможные продажи, но такой риск все-таки лучше, чем готовиться к подъему, который может задержаться.

В то же время авиакомпаниям умоляли отсрочить выполнение ими своих финансовых обязательств, и нам приходилось проявлять понимание. В результате мы просили наших поставщиков отсрочить платежи по поставкам в наш адрес — нам не хотелось финансировать других за счет последних средств.

В других отраслях, где работает наша компания, тоже намечались некоторые потери из-за общего экономического спада, поэтому нам пришлось пересмотреть наши планы по каждому направлению деятельности. Какими будут наиболее вероятные объемы продаж? Насколько уменьшится прибыль? У некоторых наших предприятий были планы увеличения прибыли, следовательно, необходимо решить, от каких расходов им теперь придется отказаться. Какие программы стимулирования сбыта мы задействуем во время спада?

С другой стороны, даже на фоне общего спада кое-где просматривались многообещающие перспективы. Об одной из них я расскажу подробнее ниже. Это был продукт нашего подразделения автомобильных агрегатов и комплектующих, который можно было успешно продавать на зарубежном рынке.

Обдумывая перспективы этого продукта, мы учитывали четыре основных аспекта. Во-первых, нас интересовали перспективы развития законодательства и государственного регулирования в отрасли,



так как наш продукт предназначался для контроля за выбросами вредных веществ. На каком из национальных рынков законодательные ограничения будут ужесточены? Во-вторых, мы рассмотрели макроэкономические условия или рост валового национального продукта в различных странах мира. В-третьих, мы изучили особенности автомобильной промышленности в каждом географическом регионе отдельно.

В-четвертых, мы проанализировали каждый крупный автомобильный рынок в мире — Европа, Южная и Северная Америка, Азия, потому что на каждом есть свои особенности потребления. Наш продукт также повышал экономичность двигателей, поэтому нужно было узнать требования к нормам по расходу топлива в каждой отдельной стране крупнейших рынков. Я не буду распространяться о прочих бесчисленных подробностях этих допущений, но в целом они имели большое значение для оценки потенциала продукта.

Например, такие факторы, как быстрый экономический рост в Китае, ужесточение норм вредных выбросов и увеличивающийся спрос на небольшие экономичные автомобили на азиатском рынке, сделали его высокоперспективным. На европейском рынке перспективы тоже неплохие, но на нашем, американском, сегменте рынка роста не предвидится.

В Северной Америке существует сегмент рынка, который должен уменьшиться на 14%, но в нем мы представлены мало, и, кроме того, в некоторых его подсегментах наблюдается все более широкое применение нашего продукта, что благоприятно для нас. Мы также предполагали рентабельный рост после внедрения новой технологии.

## Формирование производственного плана

Определившись с предположениями и допущениями, перейдем к следующему этапу — собственно созданию производственного плана. Этот этап можно разделить на три стадии, первая из которых — постановка целей. На второй стадии вы разрабатываете план действий, включая необходимые компромиссы между краткосрочными задачами и долгосрочными целями. Также нужно определить,

для каких областей имеет смысл подготовить планы действий на случай непредвиденных обстоятельств. И наконец, вы добиваетесь согласия и окончательного прекращения прений всех участников, определяетесь с мерами систематического контроля исполнения, чтобы быть уверенными в том, что люди выполнят свои обязательства, или выработать корректирующие меры, если они не справятся.

Итак, производственный план начинается с основных целевых показателей: доходы, прибыль от основной деятельности, приток наличности, производительность труда, планируемая доля рынка и т.д. (см. рис. 3). Для разных видов бизнеса возможны варианты, но важно, чтобы на одной странице были представлены все факторы, которые определяют положительную динамику результатов. Они устанавливаются исходя из внешних условий и сверху вниз. Приоритет внешних условий означает, что цифры должны отражать экономические условия и конкурентную среду, а также ожидания инвесторов, которые должны быть уверены, что наши акции выгоднее, чем акции наших конкурентов. Сверху вниз означает, что цели определяются от целого к частному, т.е. сначала фиксируется общая цель для всей организации, а затем ее слагаемые — для отдельных

Доходы	2002	2003	2004
Выручка			
Коммерческие расходы (в % от объема продаж)			
Исследовательские, конструкторские, доводочные и технологические работы, испытания и оценка технических характеристик изделия (в % от объема продаж)			
Прибыль от основной деятельности			
Приток наличности (cash flow)			
Производительность труда			
Капитальные затраты			
Коэффициент окупаемости инвестиций (ROI, return of investment)			
Персонал			
Зарботная плата — оклады			
Зарботная плата — почасовая и сдельная			

**Рис. 3.** Основные финансовые показатели



подразделений и участков. К сожалению, во многих компаниях все делается наоборот — процесс финансового планирования заключается в том, чтобы собрать по каждому направлению бизнеса планы подразделений разного уровня, а затем объединить их в единое целое. При этом много сил тратится впустую, потому что приходится вновь и вновь согласовывать и менять показатели.

Этот обзор финансовых показателей включает некоторые данные, обычно не рассматривающиеся в ходе анализа хозяйственной деятельности: производительность труда, количество сотрудников, инвестиции этого года, которые дадут результаты в будущие годы.

Как правило, итоговым финансовым показателем считается доход в расчете на акцию. Он зависит в значительной мере от такого показателя, как доходы компании, на котором и строятся все планы работы. Те, кто при разработке планов просто увеличивает показатели доходов прошлого года без обсуждения тех задач, которые надо решить для его увеличения и разработки творческих идей, делают большую ошибку. Обсуждение таких вопросов, как ценовая политика, отношения с клиентами, ассортимент продукции и структура каналов сбыта, реклама и продвижение на рынок, качество продукции, состояние экономики, конкуренция и возможные ходы конкурентов, — необходимо.

Что еще более важно, в ходе обсуждения следует уделить пристальное внимание показателю валовой прибыли. Слишком часто руководители добиваются увеличения доходов, не предусматривая при этом никаких мер по увеличению или сохранению валовой прибыли. Но валовая прибыль — это источник чистой прибыли после налогообложения, ведь все корпоративные расходы вычитаются из валовой прибыли, а не из дохода. Если ваше ценообразование не позволяет получить нужную валовую прибыль, вам необходимо снижать затраты.

**Рэм.** Промышленная компания с оборотом 10 млрд долл., одна из ведущих в своей отрасли в мире, еще до событий 11 сентября сильно пострадала от экономического спада, а также от появления на рынке сильного конкурента из Азии. Руководители компании ожидали, что доход в 2002 году упадет на 1 млрд долл., и исполнительный директор составил план, исходя из этого допущения. Но он

не подумал про валовую прибыль. Один из его доверенных советников взглянул на его плановые показатели и заметил, что показатели прибылей ухудшатся значительно больше показателей доходов, с 25 до 20%, из-за спада в отрасли. Друг посоветовал ему пересмотреть план, с тем чтобы он соответствовал ожидаемому падению: еще больше увеличить эффективность переменных затрат, наполовину сократить количество работников центрального административного аппарата и убрать один управленческий уровень. Исполнительный директор понял, в чем дело, и за неделю выработал новый план, который был ориентирован на желаемый базовый показатель валовой прибыли и прибыли от основной деятельности.

В производственном плане отражаются все основные программы на грядущий год — маркетинг и сбыт, производство, деятельность различных служб, капиталовложения и т. д. В корпорациях, состоящих из множества подразделений, эти планы разрабатываются в подразделениях с учетом тех целевых показателей, которые были определены корпорацией. Мы уже обращались к переработке планов в компании Honeywell International после кризиса 11 сентября. Сейчас рассмотрим, как дорабатывались планы в расчете на конкретный продукт в автомобилестроительном направлении этой компании.

**Ларри.** Для плана, который готовил менеджер подразделения, где производился этот продукт, мы согласовали следующие допущения: рост доходов на уровне 15–19% на азиатском и южно-американском рынке. В плане предполагаемые показатели доходов и прибылей от основной деятельности были детализированы затем для каждого отдельного региона. В нем также были отражены ключевые нововведения, выполнение которых позволило бы добиться такого роста. Например, на азиатском рынке мы планировали оказывать клиентам поддержку в вопросах, которые могли возникнуть в связи с ужесточением экологических требований. Мы также разработали программу привлечения новых клиентов в Китае и программу стимулирования сбыта высокотехнологичной продукции во всем мире с использованием Китая в качестве базы для производства дешевых комплектующих. Отдельная программа касалась независимого производного рынка — производства и поставок узлов и оборудования для ремонта, — который мы оценили как прибыльный сегмент



с большими возможностями роста. Наш проект строился на следующих ключевых положениях:

- совершенствование схем доставки и обеспечение постоянного наличия товаров на складе;
- введение еженедельного анализа хозяйственной деятельности с целью планирования оперативных тактических действий;
- приведение графика выполнения заказов в соответствие со стратегиями создания запасов наших клиентов и дистрибьюторов.

Мы рассчитали доходы путем анализа ассортимента продукции и состава клиентов отдельно для каждого сегмента и региона. Для расчета целевых показателей доходов и прибыли от основной деятельности в каждом сегменте мы определили те факторы, которые могли бы стать причиной повышения или понижения спроса. Одновременно мы хотели понять, удастся ли нам поднять цены или же при ценообразовании придется учитывать тенденции к снижению цен. В каждом регионе и сегменте ответы на этот вопрос были разными, в зависимости от различной динамики конкуренции и состояния тех отраслей, в которых работали наши клиенты.

На доходы могут повлиять еще несколько факторов. Например, при определении целей одного из подразделений Honeywell International на 2001 год нам пришлось учесть новое применение одного продукта в его сегменте рынка и приобретение предприятия в другом.

Итоговый рост в этом регионе должен был компенсировать слабый спрос в другом, а именно в Северной Америке. Но в целом рыночные условия позволяли нам надеяться на приличный рост по глобальному рынку в целом. На окончательный показатель повлияли также соображения, связанные с обменными курсами валют и ценообразованием.

При установлении целевых показателей прибыли от основной деятельности мы уделили особое внимание важным инициативам, например разнообразным новым схемам продвижения продукции, благодаря которым могли рассчитывать на более высокие цены и прибыли.

## Искусство компромиссов

Поскольку при составлении производственных планов происходит трансформация положений стратегического плана в конкретные действия, неизбежно возникает необходимость поиска компромиссов, о которых мы уже говорили в главах 7 и 8. Иногда стратегия включает очень конкретные и четкие идеи, которые могут способствовать прибыльному росту бизнеса в будущем при условии инвестиций в текущем периоде. В таких случаях руководителям приходится искать компромиссы.

Решение о том, куда именно предприятие будет инвестировать имеющиеся средства (в технологии, в новые продукты, в развитие клиентской базы или в отдельные географические регионы), рождается в ходе обсуждения стратегического плана. Затем по ходу дела руководитель осуществляет систематический контроль затем, чтобы избранное направление стратегического развития оставалось столь же определенным, понятным и актуальным; чтобы его трансформация в конкретные действия была подкреплена необходимыми ресурсами и чтобы источники этих ресурсов были четко оговорены. Он также должен обеспечить распределение ответственности и систематический контроль за исполнением порученных дел при последующем анализе хозяйственной деятельности.

Если в определенный период вашему предприятию приходится сокращать затраты, менеджер не может единолично принять решение об их уменьшении. Решение должно приниматься в диалоге с участием исполнительного директора, который обязан увязать такие действия с общим стратегическим планом. Какие товарные линии мы продолжаем финансировать, а какие нет? Или, может быть, вы проявите изобретательность в поиске источников финансирования, которые позволят вам наращивать бизнес в будущем? Возможно, в ваш ассортимент можно включить больше продуктов, обеспечивающих большую прибыль, или запустить программу стимулирования сбыта, которая обеспечит рост объемов продаж. Возможно, вы планируете в текущем году закрыть один из заводов и перевести производство в страну, где уровень затрат значительно ниже. Или стоит отложить этот шаг на год, чтобы сэкономить связанные с ним краткосрочные затраты, в том числе на выходные пособия?



Там, где стремятся к повышению производительности и заинтересованы в нем, обнаруживаются бесчисленные источники новых ресурсов. Такие компании, как General Electric, Emerson Electric и Colgate-Palmolive, которые на протяжении пятнадцати и более лет обеспечивают последовательный рост доходов акционеров, научились делать краткосрочные инвестиции в расчете на будущий рост, потому что ежегодный рост производительности труда доказал им оправданность таких трат. В течение года одно из подразделений Honeywell International стоимостью 1 млрд долл. сумело сэкономить 30 млн благодаря сокращению общих управленческих расходов. Эту сумму, а также 57 млн долл., полученных в результате оптимизации ассортимента продукции, предприятие вложило в разработку новых товаров. Сейчас такое внимание к эффективности капиталовложений начинает давать отделению нарастающее конкурентное преимущество.

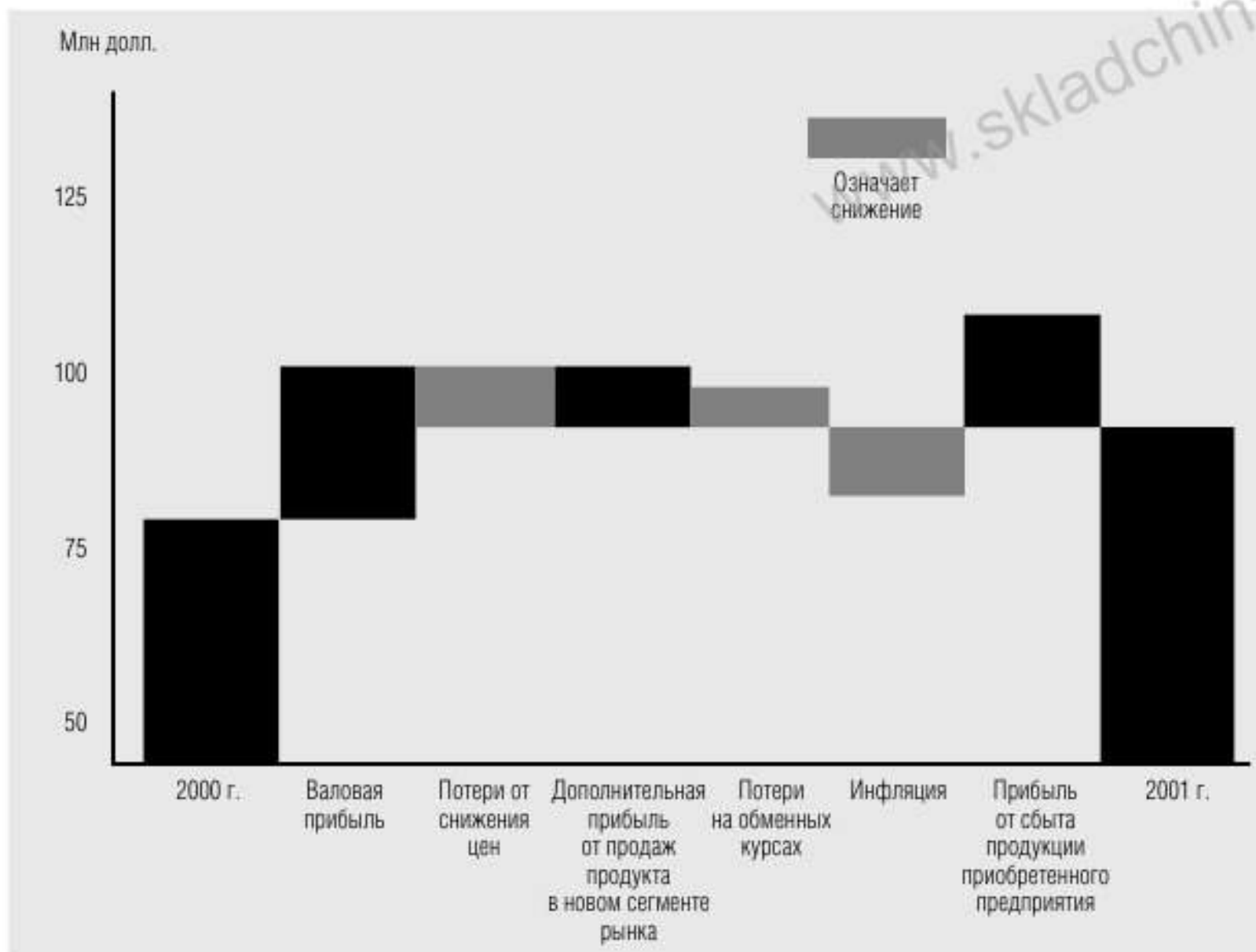
Иногда приходится искать компромисс между интересами разных подразделений, и этот выбор бывает очень трудным. Необходимо понять все факторы, которые определяют относительную ценность каждого подразделения для компании в целом. Например, если экономика на спаде, какие подразделения должны сократить затраты больше, а какие меньше? Иногда ответ кажется очевидным — надо щадить те предприятия, которые дают больше доходов, — но он может оказаться ошибочным. Если на рынке капитала определенное подразделение оценивают ниже (по устойчивости показателя отношения цены акций к прибыли компании) — например, потому что оно действует в застойной отрасли и получает свою прибыль сейчас только потому, что сумело быстрее других урезать затраты, — то вам разумнее сохранить другое подразделение, которое может оказаться ценнее в долгосрочной перспективе.

## Результаты планирования основной хозяйственной деятельности

Результатом планирования основной хозяйственной деятельности являются точно поставленные цели, целевые показатели, которые отражают не то, чего компания надеется достичь, а то, чего она *реально может* достичь: эти цели строятся на самых реалистичных прогнозах и допущениях, и мы знаем, как их достичь.

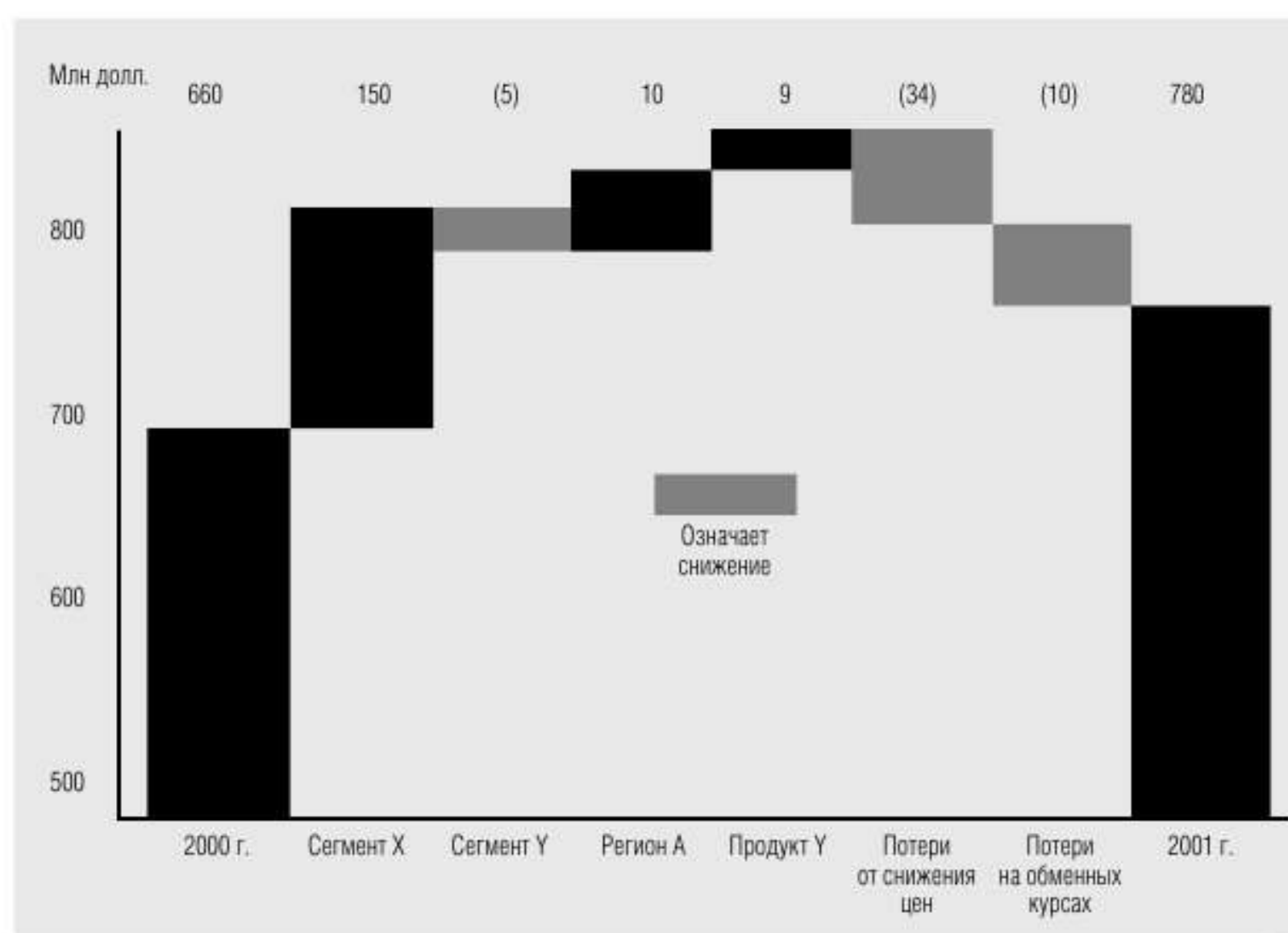
На рисунках 4 и 5 представлены результаты работы того подразделения, которое мы обсуждали ранее. Они отличаются четкостью, конкретностью и отражают изменения доходов и прибыли от основной деятельности в последующие 12 месяцев и их соотношение. (Точно так же при осуществлении стратегического перехода от производства комплектующих к продаже технологических решений, который был описан в главе 6, выгодное для клиента решение можно было создать только в тесном взаимодействии менеджера, ответственного за работу с клиентами, и инженеров.)

Помимо четких целей бизнес-процесс основной хозяйственной деятельности предоставляет прекрасные возможности для обучения. Руководители, которые участвуют в анализе хозяйственной деятельности, обдумывают и обсуждают самую суть бизнеса. Они учатся видеть компанию в целом и роль отдельных подразделений. Они учатся распределять и перераспределять ресурсы с учетом изменений среды бизнеса.



**Рис. 4.** Прибыль от основной деятельности





**Рис. 5.** Доходы за 2001 год

Анализ хозяйственной деятельности — отличный случай поделиться опытом. Хозяйственная деятельность может быть отражена в бюджете 500 операциями. Какие из них более значимы? Как они зависят друг от друга? Для ответов на эти вопросы нет и никогда не будет готовой формулы. В процессе проработки этих вопросов с руководителем люди на практике учатся поиску компромиссов, умению сбалансировать кратко- и долгосрочные цели.

В такой социальной среде люди быстро учатся ставить острые вопросы, а руководители используют эти навыки, чтобы докопаться до сути дела, поощряя сотрудников высказывать любые точки зрения. Постоянные диалоги способствуют установлению рабочих отношений между руководителями разных подразделений компании. Эти руководители начинают практиковать полученные навыки во время совещаний у себя в подразделениях, заряжая людей энергией и развивая их способности. Так складывается общественная программа организации.

И наконец, анализ основной хозяйственной деятельности способствует установлению доверия и уверенности в своих силах. Коллектив знает, что сможет справиться с поставленными задачами. У него достаточно свободы, чтобы адаптироваться к переменам, поскольку проанализированы все ведущие к успеху варианты действий в самых разных обстоятельствах (кроме совершенно непредсказуемых). Можно сказать, что сотрудники предприятия прошли тренировку на пилотажном тренажере.

## После совещаний

Систематический контроль и действия в непредвиденных обстоятельствах

Любое хорошее совещание завершается распределением обязанностей и установкой систематического контроля за их исполнением. Без этого любое совещание превращается в бессмысленное шоу, где собравшиеся кивают в знак согласия, а через несколько дней начинают открепчиваться от достигнутых договоренностей. Руководитель должен убедиться, что каждый участник покидает совещание с нужной информацией и сознанием ответственности за то, что согласился сделать.

Сильный метод контроля исполнения — направление каждому участнику письма с перечнем достигнутых договоренностей. Ниже приведены выдержки из такого письма, которое Ларри отправил руководителю одного из подразделений компании AlliedSignal после обсуждения производственного плана на 1999 год. Объем продаж продукции данного подразделения был высоким и продолжал расти, поэтому основное внимание было уделено увеличению прибыльности подразделения.

25 ноября 1998 года

Кому: руководителям рабочей группы X

От: Ларри Боссиди

Благодарю вас за серьезное обсуждение годового производственного плана на 1999 год. Хотел бы предложить несколько замечаний, которые вам следует довести до сведения руководителей отделов.

- На 1999 год следует готовить план, который позволит вам реагировать на разные сценарии развития рынка, потому



что уровень неопределенности в экономике сейчас весьма высок.

- Разработайте предложения по сокращению вашей структуры затрат. Я хочу знать, что вы собираетесь предпринять, сколько это будет стоить, как скажется на кадровом составе подразделения и на финансовых показателях производственного плана на 1999 год.
- Меня беспокоят ваши проблемы с качеством. Продолжайте работу по его повышению. В связи с этим особенно внушают тревогу ваши проблемы в отношениях с клиентом Х. Разработайте для него программу, которая убедила бы его, что мы решаем наиболее важные вопросы. Ключевой элемент решения — дальнейшая работа с нашими поставщиками комплектующих.
- Вы хорошо поработали над сокращением процента просроченных поставок. Однако ваш уровень просрочек все еще остается одним из самых высоких в компании, поэтому вам есть над чем работать.
- Среди наших бизнес-процессов четкая организация поставок остается важнейшим приоритетом. Не пытайтесь устранять каждую возникающую заминку отдельно — отрегулируйте процесс в целом. Пожалуйста, позаботьтесь, чтобы в четвертом квартале у нас была готова схема сокращений затрат в ходе этого процесса.
- Снижение цен на рынке, в результате которого компания потеряла около 36 млн долл., — это проблема, требующая постоянного внимания и поиска творческих решений, которые позволили бы смягчить негативные последствия этого снижения.
- Я возлагаю большие надежды на сокращение затрат в вашем подразделении. Сокращение затрат даже на 1% позволит вам из стесненного состояния перейти к устойчивому росту.

#### Предприятие А

- Здесь вам необходимо немедленно заняться проблемами качества. Тридцать процентов возвратов продукции от покупа-

телей — это слишком много. Направьте больше ресурсов на проектно-конструкторские работы, чтобы решить вопросы качества.

- Не похоже, что мы сумеем воспользоваться тем преимуществом, которое нам предоставляет повышение цен на местном рынке. Давайте разберемся, почему этого не происходит, и, если дело в растущих затратах, разработайте планы по их снижению.
- Позаботьтесь, чтобы у нас был план повышения рентабельности ремонтных и профилактических работ, особенно это касается технического обслуживания энергетических установок для коммерческого использования.
- Нужно добиться больших результатов от продуктовой линии, выходящей под маркой Z.
- Учитывая, что все описанные вами риски в наступающем году выглядят вероятными, нам нужен хорошо продуманный план действий на случай непредвиденных обстоятельств, в котором особое внимание было бы уделено контролю затрат.

#### Производственные операции

- В условиях стабильной экономики ваш план снабжения материалами был бы хорош, но сейчас нам нужно нечто большее. Поработайте вместе с менеджером А над уточнением этих планов. Здесь еще есть масса возможностей.
- Ваш план сокращения товарно-материальных запасов недостаточно радикален. Поработайте над ним с должностными лицами А и В. Помните, что невозможно сократить запасы без сокращения времени выполнения заказов. В четвертом квартале необходимо произвести серьезные сокращения запасов, чтобы выйти на запланированные финансовые показатели.

Хотел бы, чтобы вы обращали больше внимания на использование методики Six Sigma. Давайте позаботимся о том, чтобы извлекать должную пользу из квалифицированных сотрудников, сертифицированных по Six Sigma как «черные» и «зеленые пояса».



Мы успешно повысили эффективность сбыта линии продуктов В, но за счет уменьшения оборотного капитала. Просчитайте, как можно поддерживать высокие продажи, не привлекая дополнительных средств.

В целом представленный вами на прошлой неделе производственный план на следующий год очень хорош. Видно, что руководители производственного подразделения А прекрасно разбираются в своем бизнесе. Хотел бы поблагодарить вас и ваш коллектив за напряженную работу. Давайте вновь встретимся 9 декабря и подробно обсудим, как именно мы собираемся достичь поставленных целей и какие альтернативы возможны для развития наших подразделений D, E и F.

\* \* \*

Важными элементами системы результативного управления являются планы действий на случай непредвиденных обстоятельств и ежеквартальные обзоры результатов хозяйственной деятельности.

#### План действий при непредвиденных обстоятельствах

Компании, где существует культура результативного управления, могут перейти к работе по плану действий при непредвиденных обстоятельствах в любое время и немедленно — вспомните, как компания Honeywell International отреагировала на кризис 11 сентября. В 1997 году, когда азиатский кризис ударил по мировой экономике, и AlliedSignal, и General Electric разработали планы действий в непредвиденных обстоятельствах и переделали свои бюджеты за шесть недель. Таких результатов они добились, потому что заранее позаботились об обучении своих руководителей навыкам результативного управления и отрабатывали составление планов действий при непредвиденных обстоятельствах.

**Ларри.** Итак, производственный план составлен. Теперь руководители рассматривают те предположения и допущения, которые могут оказаться наиболее уязвимыми, и составляют планы на случай непредвиденных обстоятельств, при которых будет трудно добиваться задуманных результатов. Например, мы подсчитали, что, если

предприятие не сумеет достичь планового показателя роста объемов производства в размере 10%, это будет стоить нам X млн долл. доходов и Y млн долл. чистой прибыли. Поэтому нам нужно осознавать, какие затраты придется сократить и на сколько увеличить производительность труда, чтобы возместить недоработку. Мы не можем предусмотреть мельчайшие неожиданности, но в целом наш персонал легко адаптируется к переменам. Сотрудники знают, что им следует делать, чтобы скорректировать недостатки, знают, когда и как именно необходимо действовать.

#### Ежеквартальный анализ результатов хозяйственной деятельности

Ежеквартальный анализ результатов хозяйственной деятельности нужен, чтобы обновлять планы и обеспечивать координацию действий отдельных подразделений и участков. В ходе таких совещаний руководитель также может определить, кто из менеджеров хорошо разбирается в своем деле, а кто не очень и как помочь последним.

**Ларри.** Выезжая на предприятие, особенно не очень мне знакомое, я прежде всего встречаюсь с управляющим и его помощником по кадрам. Мы обсуждаем планы развития организации и персонала, и только потом я перехожу к бизнес-плану. Кроме того, я стараюсь убедиться, что стратегия деятельности предприятия адекватна и правильно трансформируется в план работы. Затем мы анализируем производственный план за последний квартал: объем продаж, динамику рынка, внешние факторы, прибыль, уровень расходов. Я считаю разумным обсуждать эти вопросы в группе, где можно выслушать много разных мнений. Я заметил, что чем лучше руководители, тем охотнее они участвуют в таких совещаниях. Затем я выступаю перед коллективом — в зале для совещаний, в цехе, на погрузочной платформе, где угодно, — рассказываю, к чему стремится компания, и отвечаю на вопросы. На обратном пути, в самолете, я составляю краткий отчет о встрече: о чем мы договорились в ходе ежеквартального анализа результатов деятельности.

Анализ — это сопоставление достижений управляющего с плановыми показателями первого квартала. Иногда я понимаю, что нужно скорректировать план. Например, он говорит: «В первом квартале



я не справился с планом по сбыту, потому что сезон отличался низким спросом». Я отвечаю: «Постойте, первый квартал прошлого года тоже отличался низким спросом. Ну и что?» Возможно, он возразит: «Но я уверен, что наверстаю во втором квартале. Я войду в график к концу второго квартала или в начале третьего». Тогда мне приходится спрашивать: «А если не войдете? Вы предлагаете, чтобы я начал исправлять ситуацию только в четвертом квартале, если вы не справитесь в третьем, а до того момента ничего не предпринимал. Лучше не будем так делать. Давайте сейчас начнем действовать так, как будто вам не суждено выполнить план по продажам. Если вы с ним справитесь — прекрасно, вы опередите наш новый план, и все будет хорошо, но если не справитесь, то будете защищены». То же самое с объемами производства. Если кто-нибудь говорит «Первый квартал был неудачным, но во втором я все успею», я отвечаю: «А если нет? Что вы собираетесь предпринять прямо сейчас, чтобы добиться успеха во втором квартале?»

Моя цель состоит в том, чтобы вместе с управляющим разработать механизм, который позволит выполнить этот план к концу года. Я подробно изучаю ход дел в первом квартале, чтобы понять, насколько они разбираются в ситуации и что собираются предпринимать. Я стремлюсь принимать меры как можно раньше.

Я говорю примерно следующее: «Ребята, мы обсуждаем производственные планы. Надежды и мечты здесь ни при чем. Здесь важна реальность. Не говорите мне, что надеетесь поправить положение и мечтаете добиться успеха. Реальная ситуация показывает, что первый квартал был неудачным, исходя из этого факта, мы и будем действовать дальше».

Теперь, если выяснится, что в конце второго квартала предусмотрены некоторые расходы, я могу немного сократить бюджет. Я скажу: «О'кей, у вас в производственном плане утверждена цифра 50 млн капитальных затрат, но я сокращаю ее до 45 млн, чтобы поддержать на нужном уровне плановый размер чистого притока наличности. Теперь вам предстоит выбрать те объекты капиталовложений, которые наиболее выгодны для вашего бизнеса. Если к концу квартала вы наверстаете плановые показатели, мы снова вернемся к этому вопросу и, возможно, возвратимся к первоначальной цифре капитальных затрат».

Такой процесс вовсе не гарантирует вам, что все планы в компании будут выполнены. Тем не менее очень многие люди вплотную приближаются к плановым показателям в условиях, сильно отличающихся от тех, в которых составлялись планы.

## Цели, которыми стоит жить

Как мы уже говорили раньше, беда обычных процедур финансового планирования в том, что цели, оторванные от реальности, становятся бессмысленными для тех, кому предстоит их осуществлять. Бизнес-процесс основной хозяйственной деятельности, построенный на корпоративной культуре результативного управления, устраняет эту проблему, потому что исполнители сами помогают руководству ставить реалистичные задачи. А поскольку их вознаграждение зависит от достижения этих целей, при составлении и выполнении производственного плана они берут на себя ответственность за его успех.

**Ларри.** Предположим, мы утвердили производственный план и обнаружили, что корпорация отстает от тех показателей, которые удовлетворили бы наши ожидания. Тогда я говорю: «Мы как компания считаем эту цель реальной. Мы убедили в этом людей и просили вас добиться достижения ранее согласованных показателей. Но разрыв между тем, что вы, по вашему мнению, можете сделать на своих десяти действующих предприятиях, и тем, что мы, по нашему мнению, должны сделать, остается».

Я не могу просто назначить им плановые показатели, которых они не смогут достичь, — это никому не принесет пользы. Необходим диалог о том, как преодолеть разрыв. Я спрашиваю: «Какие у нас есть возможности, чтобы начать сокращать разрыв между планом и реальностью? Мы оставим затраты на медицинское страхование по всей компании на уровне прошлого года — вот вам по два цента экономии на единицу продукции. У меня есть и другие идеи, которые должны вам помочь, но моих резервов все равно недостаточно».

Так строится диалог о том, как сократить разрыв. Дискуссии нужны, чтобы избежать самого худшего — когда кто-либо заявляет, что справится, а потом не справляется. Мне не раз доводилось



беседовать с ответственными за те или иные виды хозяйственной деятельности, которые говорили: «Знаете, я с самого начала знал, что у нас нет шансов выполнить этот план». Я всегда отвечаю: «Но почему вы не взяли слово и не заявили об этом раньше? Я не стал бы убегать с совещания, а критически проанализировал бы ваш план. Мне нравятся интенсивные планы, требующие максимальной мобилизации всех сил и средств, но если они невыполнимы, в них нет ничего хорошего».

Один из возможных подходов — заранее предложить руководителю какой-либо показатель и пригласить его на совещание по бюджету. Он скажет: «Знаете, я совершенно уверен, что смогу обеспечить 90% от этой суммы вот таким-то способом, но я не вижу никаких возможностей получить еще 10%. Впрочем, у меня есть несколько идей, поэтому я готов принять ваш вызов. В конце первого квартала я доложу вам, складывается у меня или нет, потому что если я не определяюсь к тому времени, значит, ничего не получится».

Я в таких случаях говорю: «У меня есть несколько предложений прямо сейчас. Я посмотрел ваш план. Если вы поднимите производительность на 1%, вы сократите разрыв. Повышения отпускных цен на полпроцента тоже будет достаточно. Но я не хочу, чтобы вы обещали мне 1% роста производительности или 0,5% роста цены, пока вы все не обдумаете и не убедитесь, что сможете этого добиться. Возможно, вы найдете лучшие способы сократить разрыв, но подумайте и об этих двух».

Например, в прошлом году один менеджер организовал специальную маркетинговую программу для вывода товара на новый рынок, добавил пару ответственных должностей, чтобы управлять ей, и мы получили доход, на который иначе и не надеялись бы. В другом сегменте мы пошли на риск и повысили цены на 0,5%. Мы обучили еще пятерых сотрудников до уровня «черных поясов» по методике Six Sigma, что позволило нам запустить новые проекты сокращения затрат. Все эти идеи родились в диалогах — не я их предложил.

С другой стороны, иногда следует надавить. Положим, кто-либо явно без уважительной причины не пытается выполнить целевые показатели. Я могу сказать ему: «Что же нам делать? В конце каждого квартала я обязан представлять отчет на Уолл-стрит и не могу

просто не соблюсти наших обязательств. Может быть, взять вас с собой на встречу с журналистами и сказать: “Пусть он ответит”? Нет? Хорошо, тогда как насчет опционов: у вас акций на 15 000 долл. (я всегда знаю, сколько опционов у сотрудников), кроме того, компания выплачивает за вас взносы в пенсионный инвестиционный фонд. Члены вашей управленческой команды тоже имеют опционы и пользуются программой пенсионного страхования. Если мы не выполним плановых показателей и наши акции упадут на 10 или 15%, это немедленно скажется на вас и ваших коллегах».

Таким образом, я ставлю под угрозу личные интересы: если вы не достигните своих целей и не сделаете того, что обещали, вы повредите и себе, и своим коллегам. В таких случаях человек готов в лепешку расшибиться, лишь бы выйти на запланированные показатели.

\* \* \*

Подобный анализ позволяет вам устанавливать значимые цели, требующие максимальной мобилизации сил и средств. Такие сверхзадачи — популярный управленческий метод (во всяком случае среди менеджеров), который позволяет добиться от людей максимальной эффективности. К сожалению, многие руководители слишком небрежно его применяют.

**Рэм.** О целях, требующих максимальной концентрации сил и средств, можно говорить много и с пафосом. Они полезны только в том случае, если хорошо просчитаны, а не являются капризом руководителя, который своими требованиями работать все больше и больше доводит людей до срыва. Цели, требующие максимальной концентрации сил и средств, нужны по двум причинам. Во-первых, они заставляют вас думать по-новому и искать совершенно неожиданные пути к успеху; во-вторых, они поднимают результативность выполнения планов на исключительно высокий уровень.

Например, Сэм Уолтон<sup>1</sup> своим известным заявлением «Я буду продолжать снижать цены, пока жив» поставил максималистскую цель. И он достиг ее. Амбициозные цели реализовывал Генри Форд

---

<sup>1</sup> Основатель и совладелец крупнейшей в мире сети супермаркетов Wal-Mart. — Прим. ред



в начале 1920-х годов. В Японии этого добивались в компании Matsushita. В Швеции это долгое время удавалось Ингвару Кампраду (IKEA).

Ради выполнения своей сверхзадачи Уолтону пришлось разработать совершенно новые подходы к бизнесу, неизвестные Sears и Kmart: оперативное и бесперебойное снабжение, передача информации о продажах поставщикам в режиме реального времени, оптимизация операций. Эти меры и превратились в те цены, которые всегда остаются низкими<sup>1</sup>.

Суть этого подхода в том, чтобы оценить реалистичность сверхзадачи и создать методику ее достижения. Как правило, существует меньше пяти-шести допущений или факторов, которые необходимо предусмотреть, и некоторые из них можно отчасти ассоциировать с везением. Выявите их на этапе обсуждения. Расскажите о них, а затем подытожьте: «Если звезды повернутся к нам лицом, мы не упустим свою цель. Если не повернутся — есть шанс, что упустим».

**Ларри.** Планы в разумной мере и должны быть максималистскими. Но следует точно знать, какая именно концентрация сил и средств понадобится. Нельзя просто так сказать: «Слушайте, я назначаю вам такой-то показатель». Мой подход состоит в том, что я должен знать, каким образом вы собираетесь добиться достижения этого показателя. Прежде всего я должен убедиться, что вы способны управлять его достижением. Во-вторых, вы должны знать, что я уверен в вашей способности его достичь и поэтому имеете возможность получить дополнительные ресурсы, если они потребуются. В-третьих, я узнаю много нового, потому что в некоторых случаях сам не знаю ответа на вопрос о способе достижения этого показателя.

Обычно такой подход срабатывает. Да, цифры кажутся несколько большими, чем люди первоначально считали возможными, но все согласны на окончательный вариант плана и считают его реалистичным. Может случиться, что руководитель не добьется нужных результатов из-за изменений рынка или наших ошибочных допущений. Но если он сумел добиться, чтобы его предприятие работало

---

<sup>1</sup> «Всегда низкие цены» — миссия и основной лозунг компании Wal-Mart. — Прим. ред.

по максимуму, он заслужил премию. И напротив, мне доводилось видеть руководителей, которые в условиях хорошего рынка не выполняли или едва выполняли плановые показатели, когда можно было превзойти их на 10%. В таких случаях я не проявлял щедрости в вопросе о премиальных.

\* \* \*

Сердце работающего бизнеса — это три взаимосвязанных бизнес-процесса: управление персоналом, стратегическое планирование и основная хозяйственная деятельность. Руководитель обязан овладеть управлением каждым бизнес-процессом в отдельности и увязывать их в единое целое. Они — основа результативного управления, ключ к созданию и результативному выполнению стратегии. Именно они помогут вашей компании выгодно отличаться от ваших конкурентов.

Культура результативного управления, основанная на трех ключевых бизнес-процессах, — это новая парадигма управления организацией, рожденная из практики и отражающая самую суть бизнеса. Надеемся, она будет вам полезна, если вы захотите изменить работу своего предприятия в лучшую сторону.



[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

# Заключение

---

## Письмо новому руководителю

Дорогая Джейн!

Поздравляем с повышением! Мы очень рады за тебя. Мы знаем, как тебе хочется применить свои руководящие способности на более высоком уровне. Нам же хотелось бы поделиться с тобой некоторыми соображениями, которые, надеемся, помогут тебе справиться с новыми задачами.

Начни с того, что подумай, каких навыков требует новая должность и насколько они совпадают с теми, которые ты уже приобрела. Убеждены, что ты достаточно уверена в себе, чтобы провести такую самооценку честно и откровенно. Если тебе не хватает опыта в какой-либо сфере (на определенном этапе с этим сталкиваются большинство руководителей), помни: рядом всегда найдется кто-то, разбирающийся в ней досконально. Тебе нужно собрать сбалансированную команду из специалистов разных профилей — это увеличит ваши шансы на успех.

Хорошо ли ты знаешь свою организацию? Позаботься о том, чтобы быть ближе к реальному делу, говори с работниками всех уровней, задавай им вопросы, слушай ответы. Ты узнаешь много ценного о реальностях бизнеса и установишь личный контакт с людьми, что всегда отличало истинных лидеров.

С самого начала разберись в убеждениях и моделях поведения людей, которыми тебе предстоит руководить. Твое собственное поведение в значительной мере будет определять ваш успех, Джейн. Ты всегда умела выходить за рамки привычного мышления и была



открыта для мнений, отличающихся от твоего; ты практикуешь и поощряешь в организации честный и содержательный диалог, который помогает увидеть реальное положение дел. Кроме того, ты всегда умела работать на результат, добиваться задуманного, выигрывать и привлекать самых талантливых и неординарных людей.

Какие люди окружают тебя на твоей новой должности, какой у них склад мышления? Существует ли в твоей компании корпоративная культура результативного управления, при которой люди добиваются поставленных целей, потому что результативная работа ценится и вознаграждается? Понимают ли сотрудники реальное положение дел и ведут ли конструктивные дискуссии? Или они играют в политику, наносят удары исподтишка, избегают ответственности? Если так, начинай разрабатывать новую программу, которая тебе потребуется, чтобы изменить корпоративную культуру. Именно так ты сможешь повести за собой всю организацию и внести новую важную победу в свой и без того успешный послужной список.

Нет ничего важнее для достижения результата, чем личное руководство тремя ключевыми бизнес-процессами. Это — суть бизнеса, рычаги влияния, при помощи которых ты сможешь изменить и усовершенствовать корпоративную культуру. Одно из важнейших отличий результативно осуществляющих свои планы компаний от пробуксовывающих состоит в том, насколько твердо и настойчиво руководитель направляет эти бизнес-процессы. Тебя будут разрывать на части, зазывать на встречи с местными и государственными чиновниками, поставщиками, требовать твоего присутствия на всех мыслимых презентациях. Но руководство ключевыми бизнес-процессами должно оставаться для тебя приоритетным.

Мы знаем, ты убеждена, что люди — самое большое богатство твоей организации, но только через личное управление кадровой политикой тебе удастся воплотить это убеждение в реальность. Сделай управление персоналом образцовым. Твой успех зависит от того, сколько первоклассных специалистов ты сумеешь привлечь и насколько гармонично сможешь организовать их взаимодействие. Тебе необходимо лично узнать всех ответственных работников своего подразделения (хотя бы треть от общего числа работающих),

оценить эффективность их работы и потенциал роста. Убедись, что аттестации проводятся честно и оценки даются прямо, что люди получают обратную связь, рекомендации и проходят обучение, необходимое для дальнейшего профессионального роста. Поскольку в конечном итоге результативность работы определяется вознаграждением, позаботься, чтобы система оплаты поощряла успехи.

Мы рекомендуем тебе сравнить своих специалистов с теми, кто работает у конкурентов, задаться вопросом о том, достаточно ли высока планка требований и дисциплинированны люди, чтобы добиваться успеха не от случая к случаю, а постоянно.

Правильная постановка стратегического управления критически важна для твоего долговременного успеха и успеха твоей организации. Есть ли в твоём плане нужные данные для того, чтобы точно оценить позицию твоей организации в сравнении с конкурентами? Достаточно ли детализирован план, чтобы твои специалисты смогли понять, как именно они смогут увеличить темпы роста и производительность? Нельзя подменять эту критически важную конкретику туманными декларациями — в плане должны быть специальные программы. Определены ли возможные помехи для бизнеса? Есть ли в послужном списке вашей команды опыт успешного преодоления препятствий? Как тебе хорошо известно, без выявления, обсуждения и разрешения этих критически важных вопросов работа стоит на месте. Распределяются ли ресурсы организации в соответствии со значимостью имеющихся возможностей или каждое перспективное направление получает понемногу, а в результате ни одно не получает достаточно? Написан ли план простым языком, кратко и понятно? Помни, необходимо, чтобы все работники твоего подразделения разобрались в нём.

У тебя есть бюджет, но существует ли план действий, посредством которых ты выполнишь этот бюджет? Сколько раз нам приходилось видеть, как скрупулезно и умело подбираются и представляются цифры, а потом оказывается, что они не имеют ничего общего с реальным управлением бизнесом. Годичный производственный план — залог успеха. Он координирует деятельность отдельных частей организации, отражая их взаимосвязи с кадровой политикой и стратегическим планированием. Он закрепляет обязательства вашей команды, открыто увязывая эффективность работы с теми



или иными формами стимулирования, чтобы руководители приложили все свои творческие и организационные способности к разрешению неизбежно возникающих вопросов, порой самых неожиданных.

Джейн, невозможно переоценить важность твоего личного участия в трех ключевых бизнес-процессах. Ты должна взять на себя ответственность за них с самого начала каждого цикла — от идей до мер систематического контроля над исполнением, — чтобы быть уверенной, что желаемые результаты действительно достигаются. Именно так ты приобретешь знания и авторитет, необходимые для управления предприятием как единым, реальным бизнесом. Именно так ты сможешь обеспечить взаимосвязь всех трех бизнес-процессов.

Из бесконечного списка того, что необходимо руководителю, хотелось бы выделить особо три пункта. Во-первых, позаботься о том, чтобы и ты, и твои специалисты хорошо знали и понимали своих клиентов: их потребности, психологию, привычные схемы потребительского поведения. Определитесь, за счет чего они должны выделять ваш продукт в ряду конкурирующих. Понимание клиентов — основа успеха в бизнесе. Во-вторых, всегда стремись к улучшению результатов, внедряя такие передовые методики, как Six Sigma или система сбалансированных показателей. Они не только способствуют повышению эффективности работы, но и помогают объединить людей и направить их усилия на решение общей задачи. В-третьих, поддерживай и оттачивай присущую тебе способность мыслить честно, т. е. видеть реальность такой, какова она на самом деле, а не такой, какой тебе хотелось бы.

Временами будет непросто понять истинное положение вещей. Надеемся, что специалисты твоей организации будут давать тебе обратную связь и делиться с тобой опытом, как и ты с ними. Но мы заметили, что даже при таком взаимодействии руководителю нужен доверенный советник вне организации, который поможет посмотреть на вещи непредвзято. Это должен быть умудренный опытом человек, который будет говорить с тобой откровенно и побуждать тебя задаваться вопросами о том, растешь ли ты, учишься ли, правильный ли выбор делаешь в непростых ситуациях. Кроме того, не забывай заботиться о себе. Твоя новая работа полна стрессов, поэтому

постарайся не терять равновесия. Не позволяй себе ни возноситься слишком высоко, ни опускаться слишком низко. Ровное предсказуемое поведение — это признак устойчивой личности, что внушает окружающим доверие к тебе.

Джейн, помни, что свое право руководить ты заслужила личным участием в тех достижениях, которые у тебя уже есть. Будь также преданна своей работе. Одни руководители растут на своих должностях, другие — раздуваются от важности. Те, кто растет, искренне любят свой бизнес. Они никогда не считают себя слишком большими боссами, чтобы обращать внимание на важные детали или поговорить с людьми. Они не настолько недоступны и могущественны, чтобы перестать слушать, учиться и проявлять ту же любознательность, какая была им свойственна в начале карьеры.

Возможно, два твоих старых друга наговорили тебе слишком много слов. Но мы искренне радуемся твоему росту и знаем, что твои таланты позволят тебе достичь еще больших успехов.

*Искренне твои, Ларри и Рэм*



[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)

# Об авторах

---

**ЛАРРИ БОССИДИ** — председатель совета директоров и исполнительный директор компании Honeywell International. Диверсифицированная компания Honeywell International является одним из технологических и производственных лидеров своего рынка, ее рыночная стоимость оценивается в 25 млрд долл. С 1991 по 1999 год Ларри Боссиди был председателем совета директоров и главным исполнительным директором компании AlliedSignal, а в декабре 1999 года после ее слияния с Honeywell International стал председателем совета директоров объединенной компании Honeywell International. В апреле 2000 года он уволился из компании, но в июле 2001 года вновь вернулся на должность председателя совета директоров и главного исполнительного директора.

Преобразование AlliedSignal в одну из наиболее уважаемых компаний в мире, успех которой определяется в том числе и постоянным вниманием к повышению эффективности производства и качества, считается заслугой Боссиди. Под его руководством компания добилась постоянного роста прибыли и устойчивых доходов, в течение 31 квартала подряд демонстрируя 13%-ный и более рост доходов в расчете на акцию.

До перехода в AlliedSignal Боссиди работал на различных управленческих и финансовых должностях в компании General Electric, в которую впервые пришел в 1957 году в качестве стажера. В 1979–1981 годах он занимал должность исполнительного директора General Electric Credit Corporation (ныне — General Electric Capital



Corporation), в 1981–1984-м — исполнительного вице-президента и президента сектора услуг и материального обеспечения General Electric, а с 1984 года по июль 1991-го — заместителя председателя совета директоров и управляющего делами General Electric.

**РЭМ ЧАРАН** — советник исполнительных директоров и топ-менеджеров различных компаний, от начинающих до внесенных журналом *Fortune* в список пятисот крупнейших, в том числе General Electric, Ford, DuPont, EDS, Universal Studios и Verison. Он является автором нескольких книг и множества статей для журналов *Harvard Business Review* и *Fortune*. Имеет степень доктора философии и диплом MBA Гарвардской школы бизнеса, преподавал в Гарвардском и Северо-Западном университетах.

Библиотека Сбербанка

Боссиди Ларри  
Чаран Рэм

## **ИСКУССТВО РЕЗУЛЬТАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Технический редактор *Н. Лисицына*  
Корректор *Е. Аксенова*  
Компьютерная верстка *М. Поташкин*  
Художник обложки *С. Прокофьева*

Подписано в печать 23.04.2010.  
Формат 60 × 90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 17,5 печ. л. Тираж 7500 экз. Заказ №

Альпина Пабlishерз  
123060 Москва, а/я 28  
Тел. (495) 980-53-54  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)  
e-mail: [info@alpinabook.ru](mailto:info@alpinabook.ru)





[www.skladchina.com](http://www.skladchina.com)