

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

**ПИТЕР ДРУКЕР**

Джозеф Макьярелло

# ДРУКЕР

на каждый день



**366 СОВЕТОВ УСПЕШНОМУ МЕНЕДЖЕРУ**

**Питер Друкер, Джозеф Макьярелло  
Друкер на каждый день. 366 советов  
успешному менеджеру**

**Эту книгу хорошо дополняют:**

[От хорошего к великому](#)

*Джим Коллинз*

[Уоррен Баффет. Лучший инвестор мира](#)

*Элис Шрёдер*

Основы. Лидерство

*Том Питерс*

## Предисловие

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

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

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

Согласно Друкеру, польза определяет все содержание работы и дает человеку огромные преимущества. Друкер обладает исключительной способностью улавливать суть событий, происходящих в обществе. Его выводы впоследствии подтверждаются практикой. Первая книга Друкера «The End of

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

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

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

Беседуя с Друкером в тот день, я спросил:

– Какую из ваших двадцати шести книг вы считаете лучшей?

– Следующую, – ответил Друкер.

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

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

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

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

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

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

– Как мне отблагодарить вас?

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

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

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

*Джим Коллинз*

*автор книг «От хорошего к великому».*

*Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет»,*

*«Построенные навечно»,*

*«Больше, чем бизнес».*

*Как преодолеть ограничения  
и построить великую компанию»*

# Введение

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

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

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

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

Несмотря на единство подхода, каждая книга или статья Друкера неповторима. Питер Друкер системно и глубоко проанализировал важнейшие вопросы общественной жизни и менеджмента. Собрал

все его завершённые работы за 65 лет, мы увидим тот самый «ковёр Друкера», посвящённый обществу и менеджменту.

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

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

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

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

*Джозеф Макьярелло*

## От автора

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

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

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

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

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

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

*Питер Друкер*

**Январь**

**1 января**

## **Моральные качества руководителя**

***Дух компании создает ее высшее руководство.***

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

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

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

**2 января**  
**Загляните в будущее**  
***Важно распознать «будущее, которое уже наступило».***

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

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

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

**3 января**

## **Необходимость менеджмента**

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

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

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

Совет дня. Приведите несколько примеров, подтверждающих, что компетенция, честность руководителя и

системность его действий имеют решающее значение для  
свободного мира.

**4 января**  
**Преодоление инерции**  
***Компании необходима дисциплина: она помогает ей выстоять.***

Необходимо помнить, что ни одна программа или стратегия не может длительное время осуществляться эффективно без изменений и преобразований. Чаще всего этот факт игнорируют государственные учреждения. Действительно, неспособность остановить запущенный когда-то механизм – главная болезнь государства и основная причина его слабости сегодня. Клиники и университеты освобождаются от оков прошлого не многим быстрее, чем правительство.

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

Все организации должны изменяться. Необходимы стимулы и показатели, которые смогут стать для некоммерческих организаций тем, чем для бизнеса являются рыночная дисциплина и прибыльность. Для некоммерческих структур эти стимулы и критерии могут быть совсем другими, чем для бизнеса.

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

**5 января**

**Не держитесь за прошлое**

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

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

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

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

**6 января**

**Не бойтесь избавляться от прошлого**  
***Надо ли заниматься тем, чего мы никогда не***  
***делали?***

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

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

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

**7 января**  
**Работники умственного труда: активы, а не**  
**пассивы**  
***Руководитель обязан беречь вверенные ему***  
***активы организации.***

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

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

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

**8 января**

**Автономность интеллектуального труда**  
***Интеллектуальный труд предполагает автономность и подотчетность.***

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

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

**9 января**  
**Имидж корпорации**  
***В корпорации нового общества высшее  
руководство будет олицетворять компанию.  
Остальное – второстепенно.***

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

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

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

**10 января**

**Менеджмент как альтернатива тоталитаризму**  
***Независимые институты, действующие***  
***самостоятельно, являются альтернативой***  
***тоталитаризму.***

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

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

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

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

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

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

**12 января**

**Движущая сила принятия решений**

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

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

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

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

**13 января**

**Менеджмент и гуманитарные науки**  
***Менеджмент принадлежит к гуманитарным наукам.***

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

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

**14 января**  
**Управленческий подход**  
***Требовать «управленческого подхода» от***  
***рядовых исполнителей – это инновационный***  
***подход.***

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

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

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

**15 января**  
**Дух организации**  
***Значение имеют достоинства, а не недостатки.***

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

Совет дня. Составьте список сильных сторон подчиненных или коллег и используйте их таланты на пользу компании.

**16 января**  
**Результативность менеджмента**  
***За результаты отвечает в первую очередь***  
***руководство.***

Руководство обязано продумывать цели и задачи организации, сосредотачивать ресурсы для достижения результатов. Фактически, менеджмент – это «предприниматель» Дж. Б. Сея, обязанный направить видение и ресурсы на достижение высочайших результатов.

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

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

**17 января**

**Менеджмент: социальная функция**  
***Некоммерческим организациям нужен критерий***  
***для оценки их деятельности, подобный***  
***прибыльности в бизнесе.***

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

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

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

**18 января**  
**Общество результативных организаций**  
***По их плодам узнаете их.***

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

Совет дня. Позволяют ли судить принятые вами критерии о достижении целей?

**19 января**

## **Цели общества**

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

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

Совет дня. Найдите возможность выделить время на «неприкаянного» человека, возможно безработного или пенсионера. Поддержите его или пригласите на обед.

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

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

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

**21 января**  
**Функция прибыли**  
***Прибыльный сегодня бизнес завтра станет***  
***«белым слоном».***

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

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

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

**22 января**

## **Экономика в социальном измерении**

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

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

Однако для меня экономическая сфера является *одной из* отраслей, а не *главной* сферой. Экономические концепции – это скорее ограничения, чем доминирующие, определяющие факторы. Экономические потребности и их удовлетворение важны, но не абсолютны. В основе экономической деятельности, экономических институтов, экономического рационализма часто лежат неэкономические (то есть человеческие или социальные) цели. Это значит, что я не вижу в экономике автономной «науки». В 1934 году, посетив семинар Джона Мейнарда Кейнса в Кембридже, я осознал, что Кейнса интересовало все, что происходит с товарами, в то время как меня – происходящее с людьми.

Совет дня. Прежде чем завершить разработку важного финансового документа или стратегического решения, сделайте перерыв, после этого еще раз проанализируйте, как принятое

вами решение повлияет на подчиненных, компанию и клиентов.

**23 января**

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

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

Совет дня. Назовите несколько новых товаров или услуг, которые не оправдали надежд, потому что вы или ваша компания проигнорировали общественные интересы.

**24 января**

**Обратная связь на основе непрерывного  
обучения**

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

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

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

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

**25 января**  
**Обновлять себя**  
***Работники умственного труда должны  
отвечать за использование своего интеллекта и  
его развитие.***

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

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

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

**26 января**  
**Социальный эколог**  
***Считаю, что противоречие между стремлением к стабильности и необходимостью изменений является основным для общества и цивилизации.***

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

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

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

**27 января**

## **Менеджмент как дисциплина**

***Если что-то невозможно воспроизвести,  
значит, это было не создано, а просто сделано.***

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

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

Совет дня. Вы изучаете менеджмент время от времени или систематически?

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

Историю подъема и падения компании Генри Форда, а также последующего ее возрождения его внуком, Генри Фордом II знают многие. Однако не все понимают, что эта драматическая история гораздо больше, чем история персонального успеха и поражения. Для меня это в первую очередь история о том, что можно назвать контролируемым опытом отрицания менеджмента.

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

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

**29 января**

**Проверка менеджмента: результаты**  
***Менеджмент проверяется достигнутыми***  
***результатами, а не знаниями управленцев.***

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

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

**30 января**

**Терроризм и основные тенденции развития общества**

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

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

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

Во времена, богатые неожиданностями, стратегия или политика, основанная даже на устойчивых тенденциях, не гарантирует успеха. Но игнорирование таких тенденций точно гарантирует провал.

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

**31 января**  
**Функционирующее общество**  
***Без легитимной власти невозможен***  
***общественный порядок.***

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

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

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

**Февраль**

**1 февраля**  
**Перейти водораздел**  
***Перейти водораздел на пути к новой***  
***реальности.***

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

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

СОВЕТ ДНЯ. Услышав, как коллеги ломают копья, отстаивая явно устаревшие позиции, найдите способ разбудить их.

## **2 февраля**

### **Смотреть в лицо реальности**

### ***Использовать возможности новой реальности.***

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Назовите три новые возможности, появившиеся в результате демографических процессов (изменений в структуре населения и рабочей силы) и перехода от национальных к региональным и транснациональным экономикам. Обдумайте, как использовать эти возможности.

## **3 февраля**

### **Революция в управлении**

#### ***Самое главное – производительность работников умственного труда.***

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** За какие результаты вам платят? Составьте список из трех заданий, отказавшись от выполнения которых, вы сможете работать более продуктивно.

**4 февраля**  
**Знания и технологии**  
***Новые технологии опираются на всю  
совокупность человеческих знаний.***

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

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

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

## **5 февраля**

### **Сокращение численности молодежи**

#### ***Следующее общество уже на пороге.***

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

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

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

**6 февраля**  
**Транснациональная компания**  
***Успешные транснациональные компании***  
***считают себя отдельными, вненациональными***  
***предприятиями.***

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

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

СОВЕТ ДНЯ. Задайте центру технической поддержки импортной компьютерной техники вопрос о приобретенном

вами оборудовании. Сравните качество услуг иностранной компании с качеством услуг местной кабельной компании.

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

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

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

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

**8 февраля**

**Баланс между непрерывностью и изменениями**  
***Именно потому что изменения происходят***  
***постоянно, основы должны быть особо***  
***прочными.***

Чем больше организация способна быть лидером перемен, тем сильнее она нуждается в непрерывности внутри и снаружи и в балансе между быстрым изменением и непрерывностью. Один из способов обеспечить такое равновесие – сделать временное партнерство основой продолжительного сотрудничества. Балансирование между изменениями и непрерывностью требует непрерывной работы с информацией. Ничто не разрушает непрерывность и не портит отношения больше, чем недостаточная и ненадежная информация. Вопрос: кто должен быть проинформирован об этом, должен стать обычным в компании при любых, даже самых незначительных изменениях. Особое значение это приобретает в условиях, когда делающие одно дело люди не видят друг друга, т. е. в условиях использования информационных технологий. Это необходимо для сохранения всего, что касается основ компании: ее миссии, ценностей, исполнения и оценки результатов.

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

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

## 9 февраля

### **Организации дестабилизируют общество** ***Организация всегда превосходит общество*** ***своей культурой.***

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

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

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

**10 февраля**  
**Современная организация должна быть**  
**двигателем прогресса**  
***Только общество, постоянно меняясь, способно***  
***поддерживать стабильность и целостность.***

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

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

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

## **11 февраля**

### **Человеческий фактор в менеджменте**

#### ***Менеджмент касается человеческого бытия.***

Задача менеджмента состоит в том, чтобы объединить людей для совместных действий, чтобы усилить их сильные стороны, а слабые преуменьшить. Поэтому менеджмент становится решающим, определяющим фактором для организации.

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

Менеджмент должен давать возможность компании и каждому из ее работников расти и развиваться по мере изменения потребностей и возможностей.

**СОВЕТ ДНЯ.** Вы великий актер в отвратительном спектакле?  
Что вы собираетесь делать?

**12 февраля**  
**Роль наблюдателя**  
***...наблюдатель видит то, чего не замечает ни актер, ни зритель.***

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

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

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

**13 февраля**  
**Сущность свободы**  
***Свобода – не избавление, а возможность.***

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

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

## **14 февраля**

### **Требования к политическому руководству**

### ***Остерегайтесь харизмы.***

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

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

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

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

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

СОВЕТ ДНЯ. Отдел по управлению персоналом не должен заботиться о вас, вы должны делать это сами. Узнайте свои сильные стороны, будьте уверены, что результаты соответствуют вашим ожиданиям, и управляйте собой. Постоянно спрашивайте себя, каким должен быть ВАШ вклад.

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

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

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

СОВЕТ ДНЯ. До начала 2004 года многие хорошо известные взаимные фонды позволяли отдельным клиентам торговать после закрытия торгов, что давало этим клиентам преимущества, недоступные для держателей простых акций. Пошлите электронное письмо председателю взаимного фонда, акциями которого вы владеете, и попросите подтвердить, что ваши интересы не были ущемлены этими действиями.

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

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

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

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

# 18 февраля

## Обновление правительства

### ***Правительству следует восстановить свои исполнительские возможности.***

Мы наблюдаем бессилие правительства перед натиском групп людей, объединенных общими интересами. Фактически правительство утратило способность управлять – принимать решения и приводить их в исполнение. Новые задачи – охрана окружающей среды, уничтожение банд-формирований и международного терроризма, эффективный контроль над вооружением – может решить лишь сильное правительство. Новые задачи требуют *другой формы* правительства.

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

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

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

СОВЕТ ДНЯ. Может ли ваш бизнес получить прибыль от некомпетентности правительства – подобно тому, как FedEx и United Parcel Service разбогатели на неповоротливости почтовой службы США? Если вы работаете на правительство,

повысьте свою эффективность, сосредоточившись на том, что приносит результат.

# 19 февраля

## Реприватизация

### *Сильнейший аргумент в защиту частной собственности – это возможные потери.*

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

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

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

**20 февраля**

**Менеджмент и экономическое развитие**  
***Не существует слаборазвитых стран, есть***  
***только плохо управляемые.***

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

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

СОВЕТ ДНЯ. Какую роль играет ваша компания в развивающемся мире? Способствует ли ваша деятельность поднятию стандартов управления в местных компаниях?

**21 февраля**

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

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

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

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

**22 февраля**  
**Правительство «казенного пирога»**  
***Правительство становится хозяином***  
***гражданского общества, способным***  
***формировать его.***

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

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

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

## **23 февраля**

### **Новые задачи правительства**

#### ***Новые задачи потребуют новых управленческих подходов.***

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

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

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

**24 февраля**

## **Легитимность корпорации**

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

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

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

**25 февраля**  
**Управление корпорацией**  
***Что означает капитализм, если знания имеют  
большой вес, чем деньги?***

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Какова доля работников вашей компании, обладающих современными знаниями в своей области? Скажите этим людям, что цените их, и попросите участвовать в принятии решений, где важна их экспертная оценка. Дайте им почувствовать себя хозяевами.

**26 февраля**  
**Равновесие трех аспектов деятельности**  
**корпорации**  
***Суверенитет акционера – камень преткновения.***  
***Это ненадежная модель.***

Важной задачей топ-менеджмента в новом обществе будет сохранение баланса между тремя аспектами деятельности компании: экономическим, гуманитарным и социальным. Существуют модели компаний с преобладанием одного из аспектов и подчиненностью двух других. Например, в немецких компаниях особое внимание уделяется социальному аспекту, в американских – экономическому, в японских – гуманитарному.

Ни один из трех подходов не привел к полному успеху. Немецкая модель достигла экономического успеха и социальной стабильности, но ценой высокого уровня безработицы и опасной неэластичности рынка труда. Японская модель была чрезвычайно успешной на протяжении многих лет, но споткнулась при первом серьезном вызове: она препятствовала быстрому восстановлению после экономического спада 1990-х годов. Камнем преткновения стала неприкосновенность акционера. Оказалось, что эта ненадежная модель эффективна только во времена процветания. Очевидно, предприятие может выполнять свои гуманитарные и социальные функции, только преуспевая как бизнес. Но в настоящее время, когда конкурентное преимущество компании определяют квалифицированные работники, стремящаяся к успеху компания должна быть желанным работодателем.

СОВЕТ ДНЯ. Обдумайте экономический, гуманитарный и социальный аспекты деятельности вашей компании. Составьте

список узких, по вашему мнению, мест. Подготовьте план, позволяющий исправить ситуацию.

## **27 февраля**

### **Цель и миссия бизнеса**

### ***Чем мы занимаемся?***

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

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

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

## 28 февраля

### Цель и миссия бизнеса. Потребитель

#### *Кто наш потребитель?*

Потребитель – это конечный пользователь продукта. Кто наш потребитель – вот решающий вопрос в определении целей и задач бизнеса.

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

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

## 29 февраля

### Что покупает потребитель

### *Что потребитель считает ценным?*

Последний вопрос, на который необходимо ответить, для того чтобы четко определить цель и миссию бизнеса: что потребитель считает ценным? Возможно, это наиболее важный вопрос. Тем не менее его задают нечасто. Одна из причин этого в том, что менеджеры совершенно уверены: они знают ответ. Как правило, они определяют ценность как качество. Но такое определение почти всегда ошибочно. Потребитель никогда не покупает продукт. По определению потребитель покупает удовлетворение желания. Он покупает то, что для него представляет ценность.

Например, для девушки-подростка ценностью является сверхмодная обувь. Девушка должна ее иметь. Цена имеет второстепенное значение, а прочность и долговечность не имеют значения вовсе. Через несколько лет предпочтения этой девушки, теперь уже молодой матери, изменятся. Она не будет покупать что-то немодное, но на первое место поставит долговечность, умеренную цену, удобство и т. д. Туфли, которые являются пределом мечтаний тинейджера, имеют очень небольшую ценность для ее старшей сестры. Таким образом, на вопрос о том, что потребители считают ценностью, ответить так сложно, что на него могут ответить только сами потребители. Менеджменту не сто́ит и пытаться угадать – надо систематически проводить исследования запросов потребителей.

**СОВЕТ ДНЯ.** Что ваши потребители считают наиболее ценным в продукте, который вы предоставляете? Если вы не знаете, выясните. Если думаете, что знаете, убедитесь, правильно ли вы определили – спросите у потребителей.

**Март**

**1 марта**  
**Лидер перемен**  
***Наиболее эффективное управление***  
***изменениями – их создание.***

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

СОВЕТ ДНЯ. Постарайтесь предвидеть будущее и быть лидером перемен.

**2 марта**

## **Критерий оценки инноваций**

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

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Определите, какие инновации в вашей компании представляют собой новшества, имеющие ценность, а какие – просто новинки. Вы вводили новинки только потому, что надоело заниматься одним и тем же? Если так, удостоверьтесь, что ваше следующее новое изделие или услуга удовлетворяют потребности клиентов.

**3 марта**

**Открытия, находящиеся вне сферы  
деятельности компании**

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

Большинство новинок, внедрение которых вызвало радикальные изменения во многих компаниях, были созданы вне области их профессиональной деятельности. Вот три ярких примера.

Застежка-молния была первоначально изобретена для упаковки тяжелых грузов (например, зерна) в морских портах. Никто не думал использовать молнию в легкой промышленности вместо пуговиц. Да и сам изобретатель никогда не мечтал об использовании молнии в производстве одежды.

Корпоративные векселя (т. е. краткосрочные расписки, введенные в обиход небанковскими финансовыми учреждениями) изобретены не банками, но оказали огромное отрицательное воздействие на них. По американскому законодательству, корпоративные векселя считаются ценными бумагами, а это означает, что коммерческие банки не могут с ними работать. Обнаружив это, финансовые компании (Goldman Sachs, Merrill Lynch, GE Capital и др.) потеснили коммерческие банки как ведущие финансовые учреждения.

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Назовите хотя бы одно новшество, появившееся вне сферы деятельности вашей компании, которое преобразовало ее

или может преобразовать. Ищите в других отраслях идеи, которые сделают успешной вашу компанию.

**4 марта**

**Главная идея новшества**

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Составьте список трех ваших лучших идей. Затем определите объем важнейшей информации, которую вы должны освоить, и основной работы, которую необходимо проделать, прежде чем эти идеи могут превратиться в новый бизнес. Теперь займитесь воплощением наилучшей идеи; если же ни одна не имеет практической ценности, начните сначала.

## 5 марта

### Управление будущим

### *Предсказывать будущее – напрасный труд.*

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

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

Наступившее будущее не находится в пределах существующего бизнеса, оно – снаружи: это изменения в обществе, знаниях, культуре, промышленности или экономике. Более того, это изменение тенденции скорее выход за рамки модели, чем вариации внутри нее. Осознание будущего, которое уже наступило, и предвидение его воздействий изменяет мировоззрение современников. Нужно ощутить себя участником этого процесса обновления. Не так уж трудно определить, что делать дальше. Но вначале следует распознать главные тенденции.

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Определите изменения в экономике или обществе, которые открывают новые возможности для вашей компании. Оцените, сколько времени потребуется для того,

чтобы эти изменения повлияли на ваш бизнес. Спланируйте действия и заработайте благодаря своей проницательности.

**6 марта**  
**Инновации и риск**  
***Успешные новаторы консервативны.***

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

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

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

**7 марта**  
**Создание целого**  
***Создавать целое, которое больше суммы***  
***составляющих.***

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

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

СОВЕТ ДНЯ. Вы уже создали свою симфонию? А ваш руководитель? Вы уже начали репетиции с музыкантами? Вы слышите второй гобой? Вы готовы выступить в Карнеги-Холле?

**8 марта**

**Перемены: опасность или возможность?**

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

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

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

**9 марта**

**Постоянная готовность к изменениям  
*Сегодняшние истины завтра кажутся  
абсурдными.***

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

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

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

**10 марта**

## **Поиск направления изменений**

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

Предприниматели считают изменения нормальным и здоровым явлением. Как правило, они сами не осуществляют изменений. Но – и это характеризует предпринимателей – *они всегда ищут возможность изменений, реагируют на них и развивают.*

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

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

**11 марта**

**Экспериментальная проверка**

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

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

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

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

**12 марта**

## **Цель бизнеса**

### ***Две основные функции коммерческой компании – маркетинг и инновации.***

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

Поскольку цель бизнеса – создать потребителя, любое коммерческое предприятие имеет две, всего лишь две, предпринимательские функции: маркетинг и инновации. Маркетинг – отличительная, уникальная функция бизнеса.

**СОВЕТ ДНЯ.** Определите потребности своих клиентов. Оцените, соответствуют ли ваши продукты их потребностям.

**13 марта**

**От стратегических планов к действию**  
***Самый лучший план – только хорошие намерения, если он не воплощается в действие.***

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Выработайте количественные критерии и краткосрочные цели для оценки результатов. Определите крайние сроки достижения этих результатов для себя лично и для компании.

**14 марта**

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

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

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

**15 марта**

**Управление ближайшим и отдаленным будущим  
Самое известное высказывание Джона Мейнарда  
Кейнса: «В долгосрочном периоде все мы умрем».**

***Ошибочно считать, что оптимизация  
ближайшего будущего обеспечивает правильное  
отдаленное будущее.***

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

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

**16 марта**

**Сопоставление цели и результатов**  
***Следует отказаться от традиционной теории***  
***максимизации прибыли.***

Управлять бизнесом – значит соизмерять многообразие текущих потребностей и целей. Ориентация менеджеров только на прибыль ошибочна и может привести к краху бизнеса. Такие менеджеры энергично проталкивают продукт, легко продаваемый сегодня, и мало занимаются тем, что может завоевать рынок завтра. Получая прибыль сегодня, они могут упустить будущие возможности. Такие управляющие склонны вкладывать деньги в малоэффективные исследования, продвижение «раскрученных» товаров и другие второстепенные проекты. Стремясь сохранить прибыль, они стараются не делать капиталовложений, увеличивающих объем основного капитала (по отношению к которому вычисляется прибыль). В результате имеет место опасная тенденция – устаревание оборудования. Такие менеджеры используют наихудшие методы управления.

*Необходимо определить цели в каждой области, где деятельность и ее результаты непосредственно затрагивают выживание и процветание бизнеса.* Определяя цели и способы их достижения, следует иметь в виду восемь ключевых факторов: формирование рынка, инновации, производительность, материальные и финансовые ресурсы, прибыльность, профессионализм менеджеров, исполнительская дисциплина, социальная ответственность. При таком подходе на разных этапах коммерческой деятельности отдается предпочтение определенным факторам. Но приведенный выше перечень ключевых факторов не зависит от экономических условий, вида бизнеса или его масштабов.

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

**17 марта**

## **Значение прибыли**

### ***Прибыль – критерий эффективности бизнеса.***

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Решитесь закрыть нерентабельный бизнес, если он не покрывает затраты на сохранение позиций в бизнесе или не обеспечивает достаточных средств для развития.

# 18 марта

## Мораль и прибыль

### *Достаточно ли полученной прибыли?*

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

Слабость морального обоснования жажды прибыли позволила Карлу Марксу осудить капиталиста как злого и безнравственного и утверждать «с научной точки зрения», что прибыль не выполняет никакой функции. Однако сто́ит отойти от аксиомы неизменной, автономной, закрытой экономики, прибыль перестает быть безнравственным понятием. Действительно, вопрос «как структурировать экономику, чтобы минимизировать груз нефункционального излишка, названного прибылью, которая должна быть передана капиталисту для поддержания развития экономики?» больше не поднимается. В экономике Шумпетера вопрос всегда звучит так: достаточно ли полученной прибыли? Есть ли прирост капитала, обеспечивающий затраты на развитие бизнеса и сохранение рыночных позиций?

СОВЕТ ДНЯ. Проверьте, достаточно ли полученной прибыли для покрытия стоимости привлеченных ресурсов и внедрения

инноваций. Если нет, что вы станете делать?

**19 марта**  
**Оценка деятельности корпорации**  
***Максимизируйте производительность***  
***компании.***

Ральф Кординер, CEO General Electric с 1958 по 1963 год, утверждал, что высшее руководство большой общенациональной корпорации было ее «опекуном»: руководители компании обеспечивали «наилучший баланс интересов акционеров, потребителей, наемных работников, поставщиков и местных сообществ» (всех, кого теперь называют заинтересованными сторонами). Высказывание Кординера требует четкого определения результатов деятельности и объяснения словосочетания «наилучший баланс». Мы можем больше не теоретизировать о том, как оценить финансовую и нефинансовую деятельность большой компании. У нас есть успешные примеры.

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

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

**20 марта**

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

Итоговая строка бухгалтерского баланса компании характеризует скорее состояние бизнеса, чем результаты менеджмента. И сегодняшнее состояние бизнеса в значительной степени результат работы менеджеров в прошлом. Поэтому главная задача менеджмента – подготовить бизнес к будущим испытаниям. Будущее бизнеса формируется работой менеджеров в четырех областях:

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Оцените свою управленческую деятельность и подчиненных непосредственно вам работников. Критерием должны быть ответы на вопросы: провели ли вы/они хорошие кадровые решения? были ли у вас/них инновационные идеи? осуществились ли ваши/их стратегические ожидания?

**21 марта**

**По ту сторону информационной революции  
*Ожидается появление новой услуги.***

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

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

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

**22 марта**

**Интернет-технологии и образование**  
***Среда определяет не только способ***  
***коммуникации, но и ее содержание.***

Информационные технологии оказали большое влияние на здравоохранение; в сфере образования оно будет еще больше. Однако попытки запустить в Интернет начальные курсы колледжа были ошибкой. Маршалл Мак-Луган был прав. Среда определяет не только способ коммуникации, но и ее содержание.

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Проанализируйте, какими интернет-услугами пользуются сотрудники вашей компании. Спросите, удовлетворены ли они этими услугами.

**23 марта**

**Большие возможности электронной торговли**  
***Сбыт сегодня относится не к производству, а к распределению.***

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

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

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

**24 марта**  
**Электронная торговля: вызов**  
***Электронная торговля может поглотить***  
***бизнес.***

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

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

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

**25 марта**  
**От юридической беллетристики к**  
**экономической реальности**  
***Где лучше выполнить операции?***

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

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

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

**26 марта**  
**Управление транснациональными**  
**корпорациями**  
***Транснациональные корпорации 2025 года будут***  
***руководствоваться стратегией.***

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

Для таких компаний необходимо высшее руководство нового типа. В будущем высшее руководство, вероятно, будет отдельным органом: оно будет олицетворять компанию.

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

**27 марта**  
**Команда или партнер**  
***Непреложное правило о том, что компании  
нужно стремиться к максимальной интеграции,  
устарело.***

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

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

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

**28 марта**

## **Стратегическая информация**

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

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

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

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

**29 марта**

**Несостоятельность науки управления**  
***Части существуют по отношению к целому.***

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

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

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

**30 марта**  
**Природа сложных систем**  
***Не существует никакой системы***  
***краткосрочных явлений. Есть только хаос.***

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

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

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

**31 марта**

**От анализа к восприятию**

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

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

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

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

**Апрель**

# 1 апреля

## Менеджмент на благо человека

### *Менеджмент имеет дело с людьми.*

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

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

СОВЕТ ДНЯ. Вы – инженер, экономист, психолог, математик, политолог, историк, философ? Как, по вашему мнению, образование влияет на понимание менеджмента.

## 2 апреля

### Ответственный работник

### ***Ответственный работник лично заинтересован в достижении результатов.***

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

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

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

**3 апреля**

## **Исполнительский дух**

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

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

1. Организация должна быть сосредоточена на *достижении результатов*. Главное требование: как группа людей, так и каждый человек в отдельности должны придерживаться высоких исполнительских стандартов.

2. Организация должна быть больше сосредоточена на *возможностях*, чем на проблемах.

3. Решения, касающиеся *людей* – оплата труда, повышение в должности, перевод на менее квалифицированную работу, увольнение, – должны выражать ценности и убеждения организации.

4. Работая с персоналом, менеджмент должен демонстрировать *честность* – абсолютно необходимое качество любого менеджера, – качество, которым он должен обладать, поскольку нельзя ожидать, что он приобретет его со временем.

**СОВЕТ ДНЯ.** Сфокусируйтесь на результатах, возможностях, управлении персоналом и честности.

**4 апреля**  
**Организация и личность**  
***С развитием организаций растут и ее***  
***сотрудники.***

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

СОВЕТ ДНЯ. Учитесь. Используйте предоставляемую организацией возможность повысить уровень своей квалификации.

**5 апреля**

## **Подбор руководителя**

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

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

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

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

**6 апреля**

**Качества руководителя**

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

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

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

**7 апреля**  
**Сила руководителя**  
***Расстояние между руководителем и рядовыми исполнителями постоянно.***

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

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

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

## 8 апреля

### Ответственность руководителя

#### *Генералов убито было мало.*

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

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

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

**9 апреля**

## **Отсутствие порядочности**

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

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

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

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

# 10 апреля

## Кризис и руководитель

### *Руководить – неблагоприятное занятие.*

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

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

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

**11 апреля**  
**Необходимые качества лидера**  
***Держите в поле зрения производственные***  
***проблемы, а не себя, и работайте для их***  
***решения.***

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

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

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

**12 апреля**

**Лидеры поддельные и истинные**

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

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Посмотрите в лицо окружающей вас реальности. Какие опасности вам угрожают? Составьте план решения этих проблем.

**13 апреля**  
**Черчилль как лидер**  
***Наследие Черчилля: сила духа, моральные ценности, глубокая вера в правильность рациональных поступков.***

Последняя реальность 1930-х годов, которая четко отражена в книге «Конец экономического человека», – это полное отсутствие руководителей. Политическая сцена была полна разных персонажей. Кажется, никогда не было так много активных политиков. Несколько из них были порядочными людьми, некоторые даже очень способными. Но, за исключением двух дьявольских личностей, Адольфа Гитлера и Иосифа Сталина, все были посредственностями. Появление Черчилля как лидера в борьбе Европы против сил тоталитаризма было решающим событием, «поворотом судьбы».

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Запишите ключевые ценности, принятые в вашей организации. Сравните их с ценностями, которые поддерживают руководители. Подумайте, как рационально согласовать ценности руководства и действующие ценности.

**14 апреля**  
**Стиль управления Альфреда Слоуна**  
***Президент компании, имеющий друзей внутри***  
***компании, ...не может оставаться***  
***объективным.***

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

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

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

**15 апреля**  
**Управление персоналом**  
***Организация не может быть успешнее своих***  
***сотрудников.***

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

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

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

**16 апреля**  
**Привлекайте талантливых**  
***Падение отрасли начинается с прекращения***  
***поиска талантливых людей.***

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

*Падение отрасли начинается с прекращения поиска квалифицированных, талантливых и амбициозных людей. Например, падение Американских железных дорог началось не после Второй мировой войны – просто в этот период оно стало очевидным. Фактически падение началось еще во время Первой мировой войны. Перед войной выпускники американских инженерных школ находили рабочие места на железной дороге. В конце Первой мировой войны железные дороги по разным причинам больше не привлекали молодых выпускников-инженеров и других образованных молодых людей. В результате, когда для железных дорог спустя 20 лет настали тяжелые времена, среди менеджеров не оказалось компетентных специалистов, способных совладать с проблемами.*

СОВЕТ ДНЯ. Для привлечения и удержания лучших сотрудников установите критерии, касающиеся как

профессиональных навыков, так и отношения к работе.

**17 апреля**

**Пример подбора персонала**

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Определите сильные стороны каждого сотрудника.

**18 апреля**

**Подбор персонала: этапы принятия решения**  
***Важнее всего обеспечить соответствие задачи***  
***и личности.***

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

СОВЕТ ДНЯ. Нанимая человека на работу, принимайте решение в пять этапов: обдумайте задачу, рассмотрите три-пять кандидатур; изучите достижения кандидатов, для того чтобы понять их сильные стороны; побеседуйте с коллегами

кандидатов; после утверждения в должности объясните новому работнику его задачи.

## **19 апреля**

### **Неудачная расстановка людей**

### ***Солдат имеет право на компетентное командование.***

Успешные руководители следуют пяти принципам.

Во-первых, руководитель должен принимать на себя ответственность за любое неудачное назначение. Сваливать вину на рядового исполнителя – это трусливое бегство от действительности. Руководитель допустил ошибку, отобрав этого человека.

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

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

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Примите на себя ответственность за назначения, оказавшиеся неудачными. Освобождайте людей, не справляющихся с порученным делом.

**20 апреля**  
**Преемственность**  
***Наиболее важное решение, касающееся людей, –***  
***назначение топ-менеджеров. Его очень трудно***  
***отменить.***

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

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

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

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

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

СОВЕТ ДНЯ. Кадровые решения – подбор, назначение и увольнение – должны быть для вас приоритетными.

## 22 апреля Знаток людей?

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

Вы думаете, – продолжал Слоун, – что я глубоко разбираюсь в людях? Поверьте мне, есть только люди, правильно принимающие кадровые решения, т. е. не спеша, и те, кто делает это неправильно и затем раскаивается. Мы допускаем меньше ошибок не потому, что правильно судим о людях, а потому, что добросовестно и взвешенно принимаем решения».

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

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

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

Компания должна вознаграждать тех, кто работает с полной отдачей, обеспечивая ее успешность. Решения, касающиеся людей и особенно их продвижения, демонстрируют идеалы компании, ее принципы и цели. Кадровые решения говорят выразительнее и убеждают больше, чем слова.

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

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

**24 апреля**

**Социальная ответственность**

***Хорошие намерения не всегда подразумевают социальную ответственность.***

Компания, которая не приносит прибыли, по крайней мере равной изменению стоимости капитала, неплатежеспособна; она тратит общественные ресурсы впустую. Получение экономической прибыли – без этой основы предприятие не может выполнять другие функции: не может быть хорошим работодателем, налогоплательщиком и т. д. Но экономическая деятельность – не единственная ответственность организации, как обучение – не единственная ответственность школы.

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

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

**25 апреля**

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

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Соответствует ли сфера вашей ответственности вашей власти? Как, по-вашему, достичь соответствия между

ними?

**26 апреля**

**Корпоративная жадность и коррупция**  
***Каждый экономический подъем выносит наверх***  
***мошенников.***

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

СОВЕТ ДНЯ. Будьте бдительны: на волне процветания наверх всплывают финансовые хищники.

## 27 апреля Этика бизнеса

***Считается, что по некоторым причинам  
обычные правила этики в бизнесе неприменимы.***

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

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

**28 апреля**

## **Этика социальной ответственности**

### ***Что такое деловая этика? Это игра слов.***

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

Согласно казуистике, страшная история бизнеса – это пример добродетели, если не бескорыстного самопожертвования. В результате «раскрытия заговора производителей электрооборудования» в конце 1950-х несколько высокопоставленных руководителей General Electric были приговорены к тюремному заключению. Их обвинили в преступном сговоре и нарушении антимонопольных законов США, потому что заказы на тяжелое производственное оборудование, например турбины, были поделены между тремя производителями: General Electric, Westinghouse и Allis Chalmers. Целью сговора была защита самой слабой и зависимой из компаний, Allis Chalmers. После вмешательства правительства Allis Chalmers пришлось выйти из турбинного бизнеса и уволить несколько тысяч человек.

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

**29 апреля**  
**Деловая этика**  
***Primum non nocere (Главное – не навредить).***

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

СОВЕТ ДНЯ. Главное – не навредить.

**30 апреля**  
**Психологическая неуверенность**  
***Неуверенность пронизывает весь процесс***  
***производства.***

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

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

**Май**

**1 мая**

## **Управление работниками умственного труда** ***Управление людьми – это «маркетинг».***

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Поручите вашим лучшим сотрудникам достойные их задания.

**2 мая**  
**Сетевое общество**  
***Развитые страны быстро движутся к сетевому обществу.***

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

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

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

**3 мая**

## **Глобальная конкурентоспособность** ***Думай глобально, действуй локально.***

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

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

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

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

На смену существующему приходит общество знаний. Назовем три его характеристики.

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

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

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

**5 мая**

## **Новый плюрализм**

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

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Подумайте о проявлениях недостатков старого плюрализма в нашем обществе.

**6 мая**

**Знания не заменяют навыки**  
***Знания без навыков неэффективны.***

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

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

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

**7 мая**

**Общество знаний и общество организаций  
*Специализированные знания сами по себе ничего  
не производят.***

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Напишите письмо своему руководителю и коллегам, опишите в нем свой вклад в общее дело, каким вы его видите. Продемонстрируйте, как ваши усилия интегрируются в деятельность коллег.

**8 мая**

## **Цена успеха в обществе знаний**

### ***Страх провала уже проник в общество знаний.***

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

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

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

**9 мая**

**Центр общества знаний**

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

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Сделайте обучение привычкой на всю жизнь.

**10 мая**

## **Слабость правительства**

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

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

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

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

**11 мая**

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

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

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

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

**12 мая**

## **Парадокс производства**

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

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

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

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

**13 мая**

## **Протекционизм**

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

Уменьшение роли промышленного производства как источника богатства и рабочих мест неизбежно приведет к возникновению нового протекционизма. Первая реакция в период бурных изменений – попытаться возвести стену, способную защитить собственный сад от холодного внешнего ветра. Но такие стены больше не могут защитить структуру, если ее деятельность не соответствует мировым стандартам. В этом случае попытка возвести стену сделает компанию еще более уязвимой.

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

СОВЕТ ДНЯ. Угрожает ли промышленной базе вашей страны сокращение числа рабочих мест в обрабатывающей промышленности? Почему так трудно согласиться с тем, что

уровень развития общества и экономики в развитых странах  
больше не определяется физическим трудом?

**14 мая**

## **Специализация высококвалифицированных работников**

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

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

Даже в небольшой клинике – от 275 до 300 коек – работает около 3 тысяч человек. Приблизительно половина из них – высококвалифицированные специалисты той или иной категории. Две из этих категорий, включающие медсестер и бизнес-специалистов, довольно велики (несколько сотен человек в каждой). Но есть множество узких специалистов. Управление этими специалистами делает современную клинику самой сложной из современных организаций.

**СОВЕТ ДНЯ.** Определите функции вашей организации, которые могут быть переданы специализированной компании. Предложите план аутсорсинга этих функций и проверьте качество их выполнения.

**15 мая**

**Использование профессиональных объединений работодателей и аутсорсинга**  
***Аутсорсинг управления персоналом дает до 30 % экономии, а также позволяет полнее удовлетворить запросы наемного работника.***

Профессиональные объединения работодателей (ПОР) – одно из решений проблемы управления персоналом. ПОР возникли в результате чрезвычайной сложности законодательных требований, регулирующих управление персоналом, и отсутствия опыта работы в этой сфере в новых условиях. ПОР концентрируются преимущественно на малых и средних предприятиях. Использование ПОР позволяет менеджменту сосредоточить усилия на ключевых задачах компании, а не на отслеживании регуляторных актов и бумажной работе, связанной с персоналом. Этот вид деятельности, 20 лет назад еще не существовавший, сейчас растет приблизительно на 30 % в год.

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

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

**16 мая**

**Управление работниками с нестандартной  
формой занятости**  
*Управляющий должен координировать усилия  
всех категорий работников.*

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Привлекайте в свою компанию и эффективно интегрируйте работников с нестандартной формой занятости.

**17 мая**

## **Конфедеративная корпорация *От корпорации к конфедерации.***

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Изучите структуру своей отрасли и проанализируйте, похожа ли ваша компания и ее конкуренты на GM или Toyota.

**18 мая**  
**Корпорация как синдикат**  
***Модель синдиката – фермерский кооператив***  
***XIX века.***

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

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

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

**19 мая**  
**Человеческий ресурс**  
***Люди – ресурс, а не только затраты.***

Японцы первыми поняли, что подчиненных следует рассматривать как коллег и как один из главных ресурсов. Только при таком отношении к работникам достигается настоящая эффективность.

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

СОВЕТ ДНЯ. Рассматривайте людей как ресурс, который следует развивать. Изучите современные идеи в этой области и ознакомьте с ними подчиненных. Позаботьтесь, чтобы эти идеи применялись.

**20 мая**

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

Принципы Фредерика Уинслоу Тейлора подкупают своей простотой. Первый шаг к тому, чтобы сделать физический труд производительным, – изучить задачу и проанализировать составляющие ее движения. Следующий шаг – записать каждое движение, требуемые физические усилия и время, необходимое для выполнения движения. Затем следует исключить лишние движения. После этого каждое из движений, признанных необходимыми, отрабатывается так, чтобы выполнялось самым простым путем, при минимальном физическом и умственном напряжении оператора, с наименьшими затратами времени. Затем эти движения снова собираются в задание, в логическую последовательность. При необходимости переконструируются используемые инструменты.

Подход Тейлора остается организующим принципом в странах, где используется много физического труда. В развитых странах вопрос о том, как сделать физический труд производительным, уже не стоит. В центре внимания – повышение эффективности умственного труда. Однако имеется умственный труд, в том числе требующий самых современных и глубоких теоретических знаний, который включает *физические* операции. И для этих операций нужны инженерные навыки, подчиняющиеся принципам Тейлора.

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

**21 мая**

**Производительность труда обслуживающего персонала**

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

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Установите ежегодные показатели повышения производительности труда обслуживающего персонала в вашей компании. Вознаграждайте тех, кто достигает этих показателей.

**22 мая**

## **Производительность сервисных служб** ***Продайте вашу канцелярию.***

Повышение производительности труда обслуживающего персонала потребует фундаментальных изменений в структуре организации. Сервисные функции во многих случаях можно отделить и вынести за пределы организации. Это, в частности, применимо к техническому обслуживанию, а также к значительной части канцелярской работы. Аутсорсинг можно применить к архитектурному проектированию или обслуживанию библиотеки специальной или технической литературы. Американские юридические компании уже заключили контракты на использование внешней компьютеризированной базы данных, отказавшись от содержания собственной библиотеки.

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Поручите второстепенные сервисные функции другой организации.

**23 мая**

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

Проблема повышения производительности умственного труда возникла сравнительно недавно, но мы уже выработали рекомендации для ее решения. Однако существует много вопросов, ответы на которые еще не найдены.

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Оцените перспективы повышения производительности умственного труда в вашей компании.

**24 мая**

**Постановка задачи работникам умственного  
труда**

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

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

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

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

25 мая

**Оценка результатов умственного труда  
*Результаты труда ученых – получение  
и продвижение научных знаний – могут  
полностью противоречить интересам  
организации.***

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

Таким образом, следующий шаг к повышению производительности умственного труда – определить, какие *результаты* должны быть получены конкретным работником умственного труда. Принятие такого решения связано с определенным риском, поскольку необходимо найти точку, в которой задача работника умственного труда и цели организации пересекаются и гармонично соответствуют друг другу. Задача менеджмента универмага – решить, что является целью: максимальный объем продаж в расчете на одну транзакцию или максимальный объем продаж в расчете на одного покупателя. Менеджмент клиники должен решить, кто важнее – врач или пациент. Принятие таких решений становится постоянной задачей менеджеров и высших руководителей организаций, где используется умственный труд.

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

**26 мая**

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

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

Пример – американская школа. Бесплатные государственные школы в старых районах стали зонами бедствия. Но рядом с ними, в тех же районах и для таких же детей, работают частные школы, где ученики нормально себя ведут и хорошо учатся. Сделано множество попыток объяснить это чудовищное различие в качестве обучения. Но главная причина в том, что два типа школ по-разному формулируют свои задачи. Обычная государственная школа считает своей задачей «помощь неимущим»; для частной школы (особенно приходской католической) задачей является «дать возможность учиться тем, кто хочет учиться». Следовательно, одна нацелена на провалы в обучении, другая – на успехи.

СОВЕТ ДНЯ. Оцените качество своей работы.

**27 мая**

**Менеджмент: проверка практикой  
*Правильность решения в менеджменте  
проверяется тем, работает оно или нет.***

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Назовите три собственных правила, которые помогли оптимизировать вашу работу. Назовите «азбучную истину», не сработавшую в вашем случае.

**28 мая**  
**Непрерывное образование работников**  
**умственного труда**  
***Организация, где используется умственный***  
***труд, должна быть как обучаемой, так и***  
***обучающей.***

Для работников умственного труда обязанность непрерывного образования должна быть составной частью их работы. Организация, где используется умственный труд, должна быть как *обучаемой*, так и *обучающей*. Сегодня в любой отрасли научная база изменяется так быстро, что работники умственного труда очень скоро начинают отставать от современного уровня знаний, если не сделают *непрерывное образование неотъемлемой частью своей работы*. Это применимо не только к знаниям высокого уровня – инженера, химика, биолога или бухгалтера. Это применимо к медсестре кардиологического отделения, учетчику, который заполняет ведомость на получение зарплаты, мастеру по ремонту компьютеров. Организация, где используется умственный труд, зависит и от того, насколько сотрудники вникают в работу своих коллег. Работники умственного труда должны чувствовать ответственность за повышение образовательного уровня других членов коллектива, особенно когда изменяются базовые принципы в этой сфере.

Работникам умственного труда полезно подумать и ответить на два вопроса.

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

организации и их собственную работу?

СОВЕТ ДНЯ. Ответьте на приведенные выше вопросы.

**29 мая**

## **Увеличение отдачи от имеющихся знаний** ***Поиск взаимосвязи.***

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

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

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

**30 мая**

## **Статус работников умственного труда**

***По общепринятому мнению, философия – царица среди наук. Но чтобы избавиться от камня в почке, вам понадобится уролог, а не философ.***

Работники умственного труда могут работать при условии, что имеется организация, где они могут это делать. То есть они зависимы. Но в то же время владеют «средствами производства» – своими знаниями. Работник умственного труда может осознавать, что зависит от организации, которая обеспечивает его материальное благосостояние и открывает доступ к различным возможностям. Но он также вполне справедливо осознает, что организация в равной степени зависит от него.

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

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

**31 мая**

## **Постэкономическая теория**

### ***Разработан подход, связывающий экономику и человеческие ценности.***

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

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

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

**Июнь**

**1 июня**  
**Как руководить собой**  
***Работники умственного труда должны***  
***руководить собой.***

Вероятно, работники умственного труда переживут организацию, в которой работают: в среднем продолжительность их трудовой деятельности составляет около пятидесяти лет, а средняя продолжительность успешного бизнеса – только 30 лет. Поэтому работники умственного труда переживут не одного предпринимателя и должны быть готовы к выполнению более чем одной работы. Следовательно, большинство работников умственного труда должны будут РУКОВОДИТЬ СОБОЙ. Они должны занять нишу, где смогут реализовать себя наиболее эффективно, они должны научиться развивать себя. Знать, как и когда изменить то, что они делают.

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

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

**2 июня**

**Успех определяет информация**  
***Система работала, потому что каждый был***  
***обеспечен необходимой для работы***  
***информацией.***

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

Структура администрации была горизонтальной. Каждый районный чиновник докладывал непосредственно государственному секретарю провинции. А так как провинций было девять, каждому государственному секретарю подавала доклад сотня чиновников. Ежемесячно районные чиновники составляли полный отчет для государственного секретаря в столице провинции, где фиксировали выполнение своих основных функций. Если фактическая ситуация не соответствовала планируемой, пояснялись причины. Далее указывались предстоящие действия по каждой ключевой задаче в следующем месяце. Чиновники задавали вопросы, касающиеся политики, комментировали долгосрочные возможности, возможные опасности. Государственный секретарь отсылал ответ с полными комментариями.

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

**3 июня**  
**«Партитура» в организациях**  
***Все специалисты больницы совместно***  
***используют одну «партитуру» по лечению и***  
***уходу за больным.***

Несколько десятков музыкантов и дирижер могут играть вместе потому, что у всех имеется одна и та же партитура. «Партитура» специалистов клиники – это диагноз, предписывающий определенные действия для рентгенолога, терапевта, диетолога и остального медицинского персонала. Иными словами, в организации должны быть ясные общие цели, которые трансформируются в конкретные действия.

В организации «музыкантами» являются специалисты, которые сами знают, что нужно делать. Вероятно, найдется немного дирижеров, показывающих валторнисту, как следует играть. Однако дирижер, управляя оркестром, может сфокусировать внимание на виртуозности и таланте валторниста. Именно к такому фокусированию должны стремиться лидеры организации. Организация должна быть структурирована на основе целей, ясно заявляющих об ожиданиях менеджмента относительно работы каждого подразделения и каждого специалиста. Кроме того, очень важна обратная связь, которая позволяет сравнить результаты с ожиданиями и развивает навыки самоконтроля у работников.

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

**4 июня**

## **Ответственность за информацию**

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

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

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

**5 июня**

## **Оплата труда специалистов**

***Переход специалистов в разряд управленцев станет исключением по простой причине: в среднем управленческом звене количество свободных позиций станет намного меньше.***

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Как, по вашему мнению, можно изменить систему оплаты труда в организации, чтобы она соответствовала реальному положению вещей, когда

продвижение по службе возможно либо по горизонтали, либо за пределы организации?

**6 июня**

**Иерархия или ответственность**  
***Традиционные организации основываются на***  
***верховенстве авторитета, организации,***  
***основанные на информации, – на***  
***ответственности.***

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

Информационно-техническая организация требует самодисциплины и восходящей ответственности от всех, начиная с менеджера первого уровня до высшего руководства. Традиционные организации основываются на верховенстве авторитета, информационно-технические организации – на ответственности, которая циркулирует от основания вверх и затем снова вниз. Следовательно, система, основанная на информации, может функционировать при условии, что каждый работник и каждое подразделение несет ответственность за свои цели и приоритеты, за взаимосвязи и коммуникации. В свою очередь, это способствует быстрому принятию решений и получению ответной реакции. Такие преимущества возможны только при наличии взаимопонимания, общих ценностей и, прежде всего, взаимного уважения. Чтобы партитура была понятна каждому музыканту оркестра, должен использоваться общий язык. Если ИТ-организацию объединяет только финансовое руководство, ей грозит разрушение, как Вавилонской башне.

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

**7 июня**

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

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Не делайте на новом месте работы то, что сделало вас успешным на прежнем. Принимая назначение, спросите себя: что я должен делать сейчас по-новому, чтобы оставаться эффективным?

**8 июня**

## **Самосовершенствование**

### ***Какую память о себе вы хотите оставить?***

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

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

СОВЕТ ДНЯ. Какую память о себе *вы* хотите оставить?

**9 июня**

## **Развитие личности**

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

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Боритесь за совершенство.

**10 июня**

**Что делать в случае конфликта ценностей**  
***Не вижу смысла быть самым богатым***  
***человеком на кладбище.***

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Соответствует ли то, в чем вы преуспеваете, вашей системе ценностей?

## **11 июня**

### **Работайте в соответствующей организации**

#### ***Где мое место?***

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

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

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

**12 июня**  
**Обучение менеджеров**  
***Курсы менеджмента для людей без нескольких лет управленческого опыта – пустая трата времени.***

Чего я хочу добиться и чем занимаюсь в течение многих лет преподавательской деятельности:

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

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

**13 июня**

**Привлечение высокообразованных  
специалистов**

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

Привлечь и удержать работников умственного труда – вот две основные задачи управления людьми. Мы уже знаем, что подкуп здесь не работает. В последние 10–15 лет многие американские компании использовали для привлечения и удержания работников умственного труда премии или фондовые опционы. Этот вариант всегда проигрышный, так как снижение прибыли уничтожает премию, а падение цен акций делает опцион бессмысленным. Тогда работник чувствует себя обманутым. Конечно, работники умственного труда должны быть довольны оплатой, так как неудовлетворенность доходом и выгодами – большое препятствие в работе.

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

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

**14 июня**

## **Акционеры пенсионного фонда**

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

Новая корпорация должна уравнивать краткосрочные выгоды и долгосрочные интересы акционеров пенсионного фонда. Если внимание будет сосредоточено на краткосрочных результатах, это подвергнет опасности интересы акционеров пенсионного фонда.

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

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

**15 июня**

**Регулирование деятельности пенсионных фондов**

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

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

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

СОВЕТ ДНЯ. Назовите слабые стороны управления вашим пенсионным фондом.

**16 июня**

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

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

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

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

**17 июня**

**Пенсионный фонд – источник социальных  
выплат**

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

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

СОВЕТ ДНЯ. Как увеличить накопление капитала?

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

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

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

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

**19 июня**

**Инфляция страшнее безработицы**  
***Инфляция – наибольшая угроза для***  
***неработающих пенсионеров.***

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

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

**20 июня**

**Необходимость регулирования**  
***Влияние на регуляторную политику государства***  
***является обязанностью менеджмента.***

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

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

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

**21 июня**

**Работа**

***Дьявол находит работу для праздных рук.***

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

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

**22 июня**

## **Цель работы**

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

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

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

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

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

Но менеджмент отвергал идеи самоуправляющихся территориальных общин, считая это «посягательством» на свои преимущества. Враждебно были настроены и профсоюзы: они убеждены, что нужен видимый и осязаемый «босс», с которым можно бороться. Во время Второй мировой войны в сфере самоуправления было достигнуто гораздо больше того, о чем сегодня трубят как о крупном прорыве, например о широко разрекламированной попытке замены сборочной линии в некоторых шведских автомобильных компаниях. В действительности эта линия намного менее совершенна, чем стандартные сборочные линии в американской промышленности, не говоря уже об ответственности, которую приняли на себя команды работников

IBM – компании, которую едва ли можно назвать слишком «либеральной».

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

**24 июня**  
**Сообщества горожан**  
***Только социальный сектор может создать то, в  
чем мы сегодня нуждаемся, – сообщества  
горожан.***

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

Только некоммерческие организации могут обеспечить эффективность гражданских сообществ. В XX столетии мы стали свидетелями бурного роста государственного и частного секторов экономики, особенно в развитых странах. А в XXI столетии потребуются адекватно быстрое развитие некоммерческого социального сектора, создание сообществ в новой доминирующей социальной среде – городе.

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

**25 июня**

**Человеческое достоинство и общественное  
положение**

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

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

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

**26 июня**  
**Удовольствие от работы**  
***Творцы любят то, что создают.***

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

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

СОВЕТ ДНЯ. Упражняйтесь, пока живы ваши пальцы.

**27 июня**

## **Легитимность менеджмента**

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

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

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

**28 июня**

**Экономический прогресс и социальные цели**  
***Экономический рост и расширение рынка – не самоцель. Они имеют смысл только как средство достижения социальных целей.***

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

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

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

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

Ни государство, ни организация-работодатель не могут решить сложные социальные проблемы общества знаний. С этим справляется отдельный *социальный сектор*. Государство доказало свою несостоятельность в решении социальных проблем. Некоммерческие организации затрачивают для получения результатов гораздо меньше средств и усилий, чем правительство.

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

СОВЕТ ДНЯ. Поддержите энергичные усилия некоммерческих организаций в решении социальных проблем.

**30 июня**  
**Эффективное управление некоммерческими  
организациями**  
***Некоммерческие организации нуждаются в  
управлении даже больше, чем коммерческие  
компании.***

В штате Флорида в начале 1990-х лица, приговоренные к первому тюремному сроку, условно освобождались под опеку Армии спасения – приблизительно 25 тысяч человек в год. Окажись эти молодые парни и девушки в тюрьме, большинство из них стали бы закоренелыми преступниками. Армия спасения реабилитировала 80 процентов из них благодаря трудовой программе, которой руководили в основном волонтеры. На программу потребовалась лишь небольшая часть расходов, которые ушли бы на содержание преступников за решеткой.

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

СОВЕТ ДНЯ. Передайте свою некоммерческую организацию под эффективное управление. Выберите высокие стандарты

организованности, ответственности и результативности.

**Июль**

**1 июля**

## **Теоретические основы бизнеса**

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

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Компания, которая только вчера была самой успешной, оказывается в стагнации и катится к неуправляемому кризису. Опирается ли компания на четкие теоретические основы бизнеса?

**2 июля**

**Проверка теории на практике**  
***Наши представления о внешней среде, миссии и***  
***ключевых компетенциях должны***  
***соответствовать действительности.***

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Какие новые предположения по поводу внешней среды, миссии и ключевых компетенций сделали Маркс и Спенсер?

**3 июля**

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

Предположения относительно внешней среды, миссии и ключевых компетенций должны согласовываться между собой. Маркс и Спенсер признавали, что после Первой мировой войны возникла новая *внешняя среда* – множество покупателей качественных, стильных и недорогих товаров, таких как дамское белье, блузки и чулки. К середине 1920-х годов четыре родственника, которые превратили дешевые базарчики в мощную сеть различных магазинов, могли быть довольны существенным ростом своего благосостояния. Вместо этого они решили переосмыслить *миссию* своего бизнеса. Маркс и Спенсер решили, что их бизнес не сводится к розничной торговле. Это была социальная революция. Партнеры решили не ограничиваться успешной сетью магазинов, они решили создать специализированную сеть. Они посмотрели шире и включили в свой бизнес производителей, причем многим помогли встать на ноги. То есть Маркс и Спенсер сформировали *ключевые компетенции*, соответствующие новой *внешней среде* и *миссии*.

СОВЕТ ДНЯ. Согласуется ли миссия вашей организации с внешней средой? Соответствуют ли ключевые компетенции вашей организации ее миссии?

**4 июля**  
**Анализ и проверка теории**  
***Теоретические основы бизнеса нужно***  
***тщательно анализировать и проверять на***  
***практике.***

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

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

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

**5 июля**  
**Устаревание теории**  
***Прогрессирующую болезнь нужно лечить незамедлительно. Требуются решительные действия.***

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

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

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

**6 июля**

**Сосредоточьтесь на своем совершенстве**

***Что мы знаем лучше всего?***

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

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

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

**7 июля**

**Создание потребительской ценности**  
***Если исключить операции, не добавляющие***  
***ценности, клиент выиграет.***

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

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

СОВЕТ ДНЯ. Исключите операции, не добавляющие ценности.  
Проанализируйте процессы, которые лежат в основе операций,

создающих ценность. При необходимости, перепроектируйте процесс.

**8 июля**

**Определение ключевой компетенции**  
***Ключевая компетенция определяет уникальные способности производителя создавать потребительскую ценность.***

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Определите ключевую компетенцию вашей компании. Она укрепляется или ослабевает?

**9 июля**

**Компания должна вводить новшества**  
***Общее для всех компаний – инновации.***

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

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

**10 июля**

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

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

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

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

**11 июля**

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

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

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

СОВЕТ ДНЯ. Сделайте постоянное совершенствование приоритетом для себя.

**12 июля**

**Систематическое обновление**

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

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

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

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

**13 июля**  
**Неожиданный успех**  
***Чтобы воспринять неожиданный успех как  
возможность, требуется усилие.***

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

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

СОВЕТ ДНЯ. Не пренебрегайте неожиданным успехом и не отказывайтесь от него. Распознайте его и добейтесь с его помощью новых успехов.

**14 июля**

## **Неожиданный провал**

***Провал всегда следует рассматривать как признак инновационной возможности.***

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

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

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

# 15 июля

## Несоответствие

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

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

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

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

## 16 июля

### Необходимость процесса

### *Необходимость – мать изобретения.*

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Какой процесс в вашей компании содержит слабое звено? Опишите процесс, доказательства существования слабого звена, возможные решения.

**17 июля**

## **Структура отрасли или рынка**

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

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Не переставайте спрашивать себя, что представляет собой ваш бизнес.

**18 июля**  
**Демографическая ситуация**  
***Изменение демографической структуры***  
***общества открывает огромные возможности***  
***для инноваций.***

Изменение демографических показателей – численности населения, его структуры, состава, уровня занятости, образования и доходов – наиболее понятные из внешних факторов. Они однозначны и имеют наиболее предсказуемые последствия. По этим показателям можно прогнозировать, что будет покупаться, кем и в каких количествах.

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Назовите демографические факторы, которые влияют на рынок предлагаемого вами товара или услуги. Поинтересуйтесь прогнозом этих факторов на предстоящие 5–10 лет. Какие новые возможности они открывают?

**19 июля**

## **Изменение восприятия**

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

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

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

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

**20 июля**

## **Новые знания**

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

Новые знания – не самый надежный и не самый прогнозируемый источник успешной инновационной деятельности. Несмотря на наглядность, привлекательность и важность инноваций, имеющих научную базу, они, по сути, наименее надежны и практически непредсказуемы. Такие инновации предполагают длительные сроки внедрения, поскольку между появлением новых научных данных и превращением их в технологию проходит достаточно продолжительное время. Кроме того, требуется много времени для того, чтобы на рынке появились новые товары или услуги, созданные на основе новой технологии.

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Ваша компания принадлежит к изобретателям или имитаторам? Если к первым, помните о том, что успешное

изобретение вызовет конкуренцию, и планируйте ответные действия.

**21 июля**

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

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

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

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

**22 июля**

## **Задачи некоммерческой организации**

***Мы добились всего, чего хотели.***

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

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

**23 июля**

## **Оптимальная рыночная позиция**

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

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Определите оптимальную долю на рынке для вашей компании, тщательно проанализировав потребителей, конкурентов, продукты и услуги, рыночные сегменты, каналы распределения. Ваша рыночная стратегия должна быть

направлена на завоевание оптимальной доли рынка, а не на доминирование.

## 24 июля

### Культ высокой прибыльности

### ***Высокая норма прибыли держит зонтик над конкурентом.***

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

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

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

**25 июля**

## **Четыре урока маркетинга**

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

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

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

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

**26 июля**  
**От сбыта – к маркетингу**  
***Защита интересов потребителя – позор***  
***маркетинга.***

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

Можно предположить, что потребность сбывать продукцию будет всегда. Однако цель маркетинга – сделать сбыт ненужным. Цель маркетинга – знать и понимать клиента так хорошо, что продукт или услуга удовлетворяют его полностью и продаются сами. В идеале маркетинг должен создать потребителя, который готов купить. Возможно, мы находимся далеко от этого идеала. Но консьюмеризм четко показывает, что правильным лозунгом для бизнеса должен стать: «От сбыта – к маркетингу».

СОВЕТ ДНЯ. Удовлетворяют ли продукты и услуги вашей компании реальные потребности покупателей? Если нет, пора

задуматься о том, что у вас проблемы с маркетингом?

**27 июля**

## **Затратное ценообразование**

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

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Проанализируйте политику ценообразования вашей компании. Приведите цены в соответствие с реальными потребностями и возможностями потребителя, затем сформируйте группу, которая разработает структуру затрат,

позволяющих получить необходимую прибыль при установленной цене.

**28 июля**

**Контроль затрат в стабильном бизнесе**  
***В контроле затрат унция предупреждения***  
***стоит фунта лечения.***

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

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

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

**29 июля**

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

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

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

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

**30 июля**

## **Ликвидация источников затрат**

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

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

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

**31 июля**

## **Непрерывный контроль затрат**

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

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

Такая организация работы обеспечивает в том числе и то, что весь персонал участвует в контроле над затратами. Работники должны видеть в этом процессе возможность, а не угрозу. Если контроль затрат выливается только в их сокращение, работники будут видеть в этом угрозу потерять работу и откажутся поддерживать эту инициативу. Но если целью будет предотвращение их неоправданного увеличения, работники поддержат такое начинание.

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

**Август**

# 1 августа

## Диверсификация

### *Сапожник, шей сапоги!*

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Проанализируйте деятельность своего предприятия. Она сосредоточена на узком круге вопросов или на многообразии? Во втором случае разработайте план достижения единства, опираясь на *общий рынок* или *технологию*.

**2 августа**

**Несоответствующий размер предприятия**  
***У предприятия несоответствующего размера нет нужной рыночной ниши, обеспечивающей его выживание и процветание.***

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

Наиболее разумная стратегия решения этой проблемы – *изменить характер предприятия*. У предприятия несоответствующего размера нет нужной рыночной ниши, обеспечивающей его выживание и процветание.

**СОВЕТ ДНЯ.** Проанализируйте деятельность своего предприятия. Оно слишком маленькое, чтобы конкурировать с другими предприятиями отрасли? Если так, найдите правильную рыночную нишу, в которой оно может проявить свои конкурентные преимущества.

**3 августа**

**Рост**

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

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

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

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

**4 августа**  
**Управление новым предприятием**  
***Новый проект – это ребенок, а детям  
необходима забота.***

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

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

СОВЕТ ДНЯ. Заботьтесь о новом предприятии.

**5 августа**  
**Намеренное устаревание**  
***Намеренно представить продукт, процесс или***  
***услугу устаревшими – единственная***  
***возможность пресечь действия конкурентов.***

Инновационные компании не расходуют время и ресурсы на защиту вчерашнего дня. Отказываясь от того, что устарело, они освобождают ресурсы, особенно ценнейший из них – способных людей, для работы на перспективу.

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

СОВЕТ ДНЯ. Намеренно представляйте свои продукты устаревшими – это ваш козырь в конкурентной борьбе.

**6 августа**

## **Направленность инновации**

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

Очень часто новое предприятие, добившись успеха, оказывается не на том рынке, который изначально намеревалось обслуживать, и предлагает совсем не те продукты и услуги, для производства которых создавалось. Эти продукты и услуги приобретаются потребителями, о которых предприятие не думало в начале своей деятельности, и применяются для множества других целей помимо тех, для которых были разработаны. Если предприятие не готово использовать неожиданные преимущества, если оно слабо ориентировано на рынок, то будет лишь «лить воду на мельницу» конкурента.

Следовательно, руководство предприятия должно предполагать, что продукты или услуги будут продаваться на рынках, о которых изначально не думали, будут приобретаться покупателями, о которых мало что известно, и использоваться в целях, не предусмотренных при разработке.

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

**7 августа**  
**Социальная инновация: исследовательская лаборатория**  
***Менеджмент все больше становится агентом общественно-полезных инноваций.***

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

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

**СОВЕТ ДНЯ.** Следуйте примеру Штейнмеца и руководствуйтесь потребностями рынка в новых исследованиях и разработках.

**8 августа**

**Социальная инновация: лаборатория без стен**  
***Подход Штейнмеца, который в научных исследованиях руководствовался технологическими потребностями, осуждается многими академическими учеными.***

Инновация Штейнмеца привела также к возникновению «лаборатории без стен», что стало важнейшим вкладом в большие научные и технологические программы. Первая из таких программ, которую задумал и возглавил в начале 1930-х годов бывший коллега президента США Франклина Рузвельта Базиль О'Коннор, – Национальный фонд борьбы против детского паралича. Эта программа просуществовала свыше 25 лет, объединяя четко спланированные, последовательные усилия множества ученых по всей стране. Каждый ученый работал над собственным проектом, подчиняясь единой стратегии и общему руководству.

По такому принципу впоследствии строились масштабные проекты времен Второй мировой войны: лаборатории RADAR, лаборатории Линкольна, а также Манхэттенский проект по созданию атомного оружия. Аналогично и NASA организовала «исследовательскую лабораторию без стен», когда в США решили отправить человека на Луну. Многие не согласны с подходом Штейнмеца, который в развитии науки руководствовался технологическими потребностями. Однако такой принцип незаменим при необходимости решить какую-либо новую проблему.

**СОВЕТ ДНЯ.** Терроризм – большая социальная проблема, угрожающая всему цивилизованному миру. Как решить эту проблему с помощью научно-исследовательского проекта, подобного Манхэттенскому?

**9 августа**

**Исследовательская лаборатория устарела?  
*Технологии используются параллельно  
в различных отраслях промышленности  
и распространяются с невероятной быстротой.***

Кто отвечает за уменьшение количества корпоративных исследовательских лабораторий? Они доказали свою успешность на протяжении XIX и XX веков. Сейчас многие представители сферы высоких технологий склонны считать, что такие лаборатории изжили себя. Почему? Технологии теряют уникальность параллельно во многих отраслях промышленности, однако распространяются с невероятной быстротой. И все чаще знания, совершенно неизвестные специалистам отрасли, приходят с новой уникальной технологией. В результате большие исследовательские лаборатории прошлого теряют свое значение.

Исследовательская лаборатория телефонных компаний, знаменитая Bell Laboratories, была в течение многих десятилетий источником всех крупнейших инноваций в отрасли телефонной связи. Но никто в этой отрасли не работал над созданием стекловолоконного кабеля и даже не слышал о нем. Такой кабель был разработан компанией по производству стекла Corning. Благодаря этому изобретению произошли революционные изменения в сфере коммуникаций.

**СОВЕТ ДНЯ.** Следите за разработанными в других отраслях технологиями, которые могут оказаться вам полезными.

**10 августа**  
**Первые шаги в новом бизнесе**  
***Предприятия зарабатывают, удовлетворяя***  
***потребности потребителей.***

Люди, открывающие новое предприятие, должны как можно больше общаться с потребителями и специалистами по сбыту, смотреть и слушать. Руководству вновь созданного предприятия необходимо постоянно помнить, что продукт или услуга оценивается пользователем, а не производителем. Огромная опасность для нового предприятия – «знать лучше потребителя», каким должен быть продукт или услуга, кому его следует купить и как использовать. Руководству нового предприятия необходимо принять к сведению простейшую аксиому маркетинга: целью является не перевоспитание потребителей, а удовлетворение их потребностей. Недостаточная сосредоточенность на рынке – типичная «детская болезнь» новых предприятий. Следует понимать, что это может погубить предприятие или, в лучшем случае, очень задержать его развитие.

СОВЕТ ДНЯ. Рассматривайте неожиданный успех предприятия как новые возможности.

**11 августа**

**Быстро растущее новое предприятие**  
***Чем быстрее развивается новое предприятие,***  
***тем опаснее отсутствие финансового***  
***предвидения.***

Отсутствие адекватного финансового анализа и правильной финансовой политики – самая большая опасность для нового предприятия на следующей стадии развития. Прежде всего это угрожает быстро растущему новому предприятию. Предположим, продукт или услуга нового предприятия пользуется успехом, и оно быстро развивается. Прибыль растет, и будущее видится в розовом свете. Затем новое предприятие открывает фондовый рынок, особенно если оно работает в области высоких технологий или в другой привлекательной сфере. Многие предсказывают, что объем продаж нового предприятия достигнет миллиарда долларов в течение пяти лет.

Однако через 18 месяцев новое предприятие терпит крах. Оно внезапно становится убыточным, увольняет 180 работников из 275, увольняет президента или покупается большим предприятием за ничтожную цену. Причины всегда одни и те же: отсутствие денежных средств, неспособность привлечь капитал, необходимый для расширения, потеря контроля над расходами, запасами и расчетами с клиентами. Каждый из этих финансовых недостатков угрожает здоровью, и даже жизни, нового предприятия. Но часто эти три фактора присутствуют одновременно. Финансовый кризис необходимо предотвращать. Когда он проявится, вылечить его удастся с большим трудом и значительными потерями.

**СОВЕТ ДНЯ.** Разработайте четкие финансовые планы для нового предприятия и контролируйте их выполнение.

**12 августа**

**Управление денежными потоками вновь  
созданного предприятия**

***Банкиры знают неписаное правило: по счетам  
придется платить на 60 дней раньше, чем  
ожидалось, а долг вернут на 60 дней позже.***

Предприниматели, начинающие новое дело, редко бывают расточительными. Наоборот, они стараются быть как можно более экономными. Следовательно, сосредотачиваются на прибыли. Но в случае нового предприятия это неправильно. Приоритетом должны быть денежные потоки, капитал и контроль. Без этого цифры прибыли – всего лишь фикция, после 12–18 месяцев они испаряются. Рост следует поддерживать. На языке финансов это означает, что развитие нового предприятия требует накопления финансовых ресурсов, а не их разбазаривания. Чем здоровее новое предприятие и чем быстрее оно растет, тем больше финансовой «подпитки» требует.

Новому предприятию необходим анализ и прогнозирование денежных потоков, а также управление ими. Управлять денежными потоками намного легче, если есть надежный прогноз денежных потоков, где «надежный» означает «основанный на худших, а не на лучших ожиданиях». Если прогноз слишком консервативен, то худшее, что может случиться, – это временный избыток денежных средств.

**СОВЕТ ДНЯ.** Разработайте «основанный на худших ожиданиях» прогноз денежных средств и денежных потоков для нового предприятия. Тщательно контролируйте уровни запасов и дебиторской задолженности.

**13 августа**

**Управление новым предприятием**  
***Ключевые виды деятельности не следует***  
***искать в книгах. Они возникают из анализа***  
***предприятия.***

Когда объективные экономические показатели нового предприятия демонстрируют, что бизнес может удвоиться в течение 3–5 лет, владелец обязан создать команду менеджеров, которая скоро потребуется предприятию. В первую очередь владелец вместе с ведущими сотрудниками фирмы должен подумать о ключевых видах деятельности предприятия. От чего конкретно зависит его выживание и успех? Каждый вид деятельности, который, по мнению членов группы, способен оказать на эти процессы существенное влияние, должен быть включен в список.

На следующем этапе каждый член группы, начиная с владельца, должен спросить себя: «Что я делаю хорошо? И что делает хорошо каждый из моих партнеров в этом бизнесе?» После этого все обдумывают вопрос: «Что каждый из нас должен считать своей основной обязанностью, учитывая соответствие индивидуальным возможностям? Кому, какой деятельностью следует заняться?» Затем можно начинать работу по созданию команды. Но ключевые задачи следует поручить тому, кто показал себя способным исполнителем.

**СОВЕТ ДНЯ.** Проанализируйте деятельность успешно работающего нового предприятия. Адекватно ли определены ключевые виды деятельности? Поручены ли они людям соответствующей компетенции?

**14 августа**

## **Поиск скрытого потенциала**

***Вы находите возможность, а не она вас.***

Удача и случайность влияют на бизнес так же, как на все, что делает человек. Однако ни один бизнес не построен на удаче. Процветание и рост приходят только к тем, кто ищет и использует потенциальные возможности. Как бы успешно ни был организован бизнес для решения проблем и реализации возможностей, результаты его работы всегда намного ниже оптимальных. Потенциал предприятия всегда выше реализованного на практике.

Нереализованный потенциал нужно искать там, где есть узкие места, которые вызывают опасения. Превращение проблем в возможности дает необычайно высокую отдачу. Иногда единственное, что требуется для превращения проблем в возможности, – изменить видение руководства. Можно выявить скрытый потенциал бизнеса, ответив на следующие вопросы:

1. Какие ограничения и помехи делают бизнес уязвимым?
2. Что мешает устойчивости бизнеса?
3. Чего мы опасаемся, в чем видим угрозу бизнесу и как превратить это в возможности?

**СОВЕТ ДНЯ.** Ответьте на приведенные вопросы с точки зрения вашего предприятия – это позволит приблизиться к оптимальным результатам.

**15 августа**

**Превращение слабых сторон в возможности**  
***Найти и реализовать потенциал бизнеса***  
***психологически трудно.***

Найти и реализовать потенциал бизнеса психологически трудно. Эти усилия всегда сопряжены с внутренним сопротивлением, потому что приходится отказываться от старого, устоявшегося, привычного. Часто необходимо отказаться от того, чем квалифицированные специалисты больше всего гордятся. Чтобы увидеть опасность, восстановить баланс и сделать процесс эффективным вопреки его внутренней слабости, требуются большие усилия.

Таким образом, поиск потенциальных возможностей в уязвимых местах и слабостях компании может быть воспринят наиболее авторитетными сотрудниками как прямая атака на их позицию, на предмет их гордости. По этой причине возможности часто реализуются не лидерами отрасли, а людьми из ближнего или дальнего окружения. Психологическая сложность этого процесса означает только то, что руководство предприятия должно трудиться над этой тяжелой задачей.

**СОВЕТ ДНЯ.** Превращайте слабые стороны своего предприятия в возможности.

**16 августа**

**Использование инновационных идей  
*Творчество заманчиво, но большой процент  
банкротства предприятий, предлагающих  
новые продукты или услуги, является реальной  
проблемой.***

Как правило, на любом предприятии есть множество хороших идей, которые можно использовать. Однако чрезвычайно высокий процент банкротства предприятий, предлагающих новые продукты или услуги, представляет реальную проблему. Как и детская смертность, гибель нового совершенно нежелательна. С этим можно справиться довольно быстро и без больших затрат. В большинстве случаев банкротство происходит в результате игнорирования *предпринимательских стратегий*. Правильная стратегия в бизнесе дает очень высокие шансы на успех.

Существует четыре стратегии завоевания *лидерства на рынке*: быть первым и «самым лучшим», ударить конкурентов в слабое место, найти и занять специфическую нишу, изменить характеристики продукта, рынок или отрасль. Эти четыре стратегии не взаимоисключающие. Один и тот же предприниматель часто сочетает элементы двух, иногда даже трех стратегий. Кроме того, каждая из четырех стратегий соответствует определенному виду инновации и не соответствует другому. Каждая требует специфических действий предпринимателя. Наконец, каждая имеет определенные ограничения и связана с определенным риском.

**СОВЕТ ДНЯ.** Будьте последовательны в использовании инновационных идей. Опирайтесь на четыре стратегии достижения успеха.

## **17 августа**

### **Быть первым и лучшим**

#### ***Первые и лучшие.***

Выражение «первые и лучшие» использовал один из генералов Конфедерации, описывая многочисленные победы своего кавалерийского подразделения в Гражданской войне. В бизнесе это выражение означает стратегию, с помощью которой предприниматель стремится завоевать лидерство или полностью доминировать на рынке. Эта стратегия предпринимательства дает хорошие результаты, однако связана с большим риском. Здесь не может быть ошибок, так как второго шанса не будет. Предприниматель должен действовать правильно сразу, иначе его ждет провал. На каждого предпринимателя, достигшего успеха с помощью этой стратегии, приходится десятки поражений. Однако когда эта стратегия приводит к успеху, предприниматель получает грандиозное вознаграждение. Эта стратегия лежит в основе успеха и лидерства на рынке таких гигантов, как 3M, Procter & Gamble, Intel и Microsoft.

Эта стратегия связана с еще одним, специфическим, риском: достигшее успеха предприятие может «обойти с фланга» другая компания, использующая стратегию «ударить в слабое место». Например, два молодых инженера, основавших в гараже компьютерную компанию Apple, не имея финансовой поддержки и опыта ведения бизнеса, с самого начала ставили перед собой цель создать отрасль и доминировать в ней. Однако вскоре их «обошла с фланга» IBM.

**СОВЕТ ДНЯ.** Разрабатывая новый продукт, процесс или услугу, защищайте фланги.

**18 августа**

**Ударить конкурентов в слабое место**  
***Стратегия «ударить конкурентов в слабое место» позволяет обойти лидера с помощью творческой имитации.***

Используя эту стратегию, предприниматель не создает новый продукт или услугу. Он просто берет изобретенное кем-то другим и улучшает его. Это имитация. Но имитация творческая, потому что предприниматель совершенствует новый продукт или услугу, чтобы полнее удовлетворить потребности потребителей. Создав именно то, чего хотят потребители, предприниматель становится лидером и контролирует рынок.

Замечательный пример такой стратегии продемонстрировала IBM, став ведущим производителем персональных компьютеров в 1970-х годах. Появление персонального компьютера Apple стало настоящей сенсацией. Разрабатывая стратегию, позволяющую обойти Apple, в IBM начали изучать слабые места конкурента. Через 18 месяцев IBM вывела на рынок персональный компьютер, который делал все необходимое пользователю, а также имел программное обеспечение – чего не хватало компьютеру Apple. В течение следующего года персональные компьютеры IBM стали первыми в мире. Компания IBM удерживает это первенство много лет, а Apple утратила значение. Она почти разорилась и смогла снова завоевать солидную позицию на рынке только через двадцать с лишним лет, в конце 1990-х годов.

**СОВЕТ ДНЯ.** Следите за успешными инновациями и старайтесь, улучшив их, обойти конкурентов.

**19 августа**  
**Предпринимательское дзюдо**  
***Предпринимательское дзюдо уничтожает***  
***лидеров рынка, превращая их сильные стороны в***  
***слабости.***

В японском дзюдо борец ищет у своего противника качества, которые тот считает своими достоинствами и которые являются для него предметом гордости. Борец предполагает, что противник строит стратегию боя на своих сильных сторонах. Затем, дождавшись момента, когда уставший от применения одних и тех же приемов противник окажется уязвимым и беззащитным, борец превращает его силу в слабость и побеждает.

Предприниматели, как и борцы дзюдо, стремятся к превосходству. В результате такого предпринимательского дзюдо конкурент превращает сильные стороны лидера рынка в слабости и побеждает. Например, японские компании последовательно завоевывают лидерство на американских рынках. Японские компании всегда использовали одну и ту же стратегию. Они превратили преимущество, которое американские компании считали своей сильной стороной, в их слабость и победили. Американцы считали высокую прибыльность своей сильной стороной, поэтому сосредоточили усилия на верхушке рынка, оставив без должного внимания массовый рынок. Японские компании появились на рынке с дешевыми предложениями, имеющими минимальный набор характеристик. Американцы этому не препятствовали. Однако деньги, заработанные японскими компаниями на массовом рынке, позволили им проникнуть и в верхний сегмент. Вскоре они стали доминировать как на массовом, так и на элитном рынках.

СОВЕТ ДНЯ. Признав сильные стороны конкурентов, проявите находчивость и ищите возможности в той части рынка, которую они проигнорировали.

**20 августа**

**Изменение характеристик продукта  
*Опытный предприниматель устанавливает  
такую цену, которую покупатель согласен  
заплатить.***

Если в других бизнес-стратегиях предприниматель выходит на рынок с новым продуктом или услугой, то в данном случае *сама стратегия* представляет собой инновацию. Такая стратегия превращает существующий продукт или услугу в нечто новое, изменяя его полезность, стоимость и его характеристики. То есть в данном случае появляются другие характеристики и, соответственно, другие потребители, но не новый продукт или услуга. Часто наиболее успешный способ изменения характеристик продукта или услуги состоит в том, чтобы изменить порядок ценообразования. В результате производитель получает не меньше, а часто, наоборот, намного больше денег. Однако способ ценообразования отображает скорее возможности потребителя, чем реалии производителя.

Приведем пример. Интернет был изобретен как *информационная сеть*. Провайдеры обеспечивали к ней доступ, например хостинг адреса электронной почты. Но Yahoo и другие компании не стали предоставлять доступ к ресурсам Интернета. Они стали зарабатывать на рекламе, которую видят пользователи при подключении. На вопрос «Кто потребитель ваших услуг?» в Yahoo ответили: «Производитель, который ищет потенциального потребителя». Это изменило характеристики отрасли и дало Интернету новые возможности.

**СОВЕТ ДНЯ.** Подумайте, что на самом деле покупают ваши потребители. Старайтесь как можно полнее удовлетворить их

потребности и улучшить экономические показатели вашей компании.

**21 августа**

**Безопасная ниша: стратегия «золотника»  
*Инноватор, добившийся успеха становится  
практически непотопляемым.***

Четвертая стратегия предпринимательства – занятие безопасной ниши – позволяет предпринимателю установить виртуальную монополию в маленькой нише рынка. Одна из стратегий занятия безопасной ниши – стратегия «золотника». В рамках этой стратегии предприниматель создает продукт или услугу, составляющие неотъемлемую часть большего процесса. Плата за использование этого продукта может стать непропорционально большой. В этом случае рынок должен быть достаточно узким, чтобы тот, кто занял нишу первым, мог эффективно противостоять попыткам желающих ее занять.

К примеру, компания Alcon начала свою деятельность в конце 1950-х годов в качестве агента большой фармацевтической компании. В Alcon всегда знали, что операция по удалению катаракты глаза связана с большим риском. В процессе операции хирург срезал кусочек мышечной ткани, при этом существовала опасность повреждения глаза. Предприниматель специально изучил все, что было известно об этой мышце, и выяснил, что ее можно растворить с помощью определенного фермента, то есть обойтись без надреза. Однако этот фермент очень быстро терял свои свойства, что затрудняло его применение. Изучив литературу, предприниматель узнал, что за последнее столетие разработано множество соединений, замедляющих распад фермента. Запатентовав применение одного из этих соединений вместе с ферментом, он в течение 18 месяцев завоевал мировой рынок этого препарата.

СОВЕТ ДНЯ. Применяйте стратегию «золотника», используя внутреннее несовершенство процесса.

**22 августа**

**Безопасная ниша: специальные навыки**  
***Если специальные навыки надлежащим образом поддерживаются, предприниматель, как правило, защищен от конкуренции.***

Еще одна стратегия удержания безопасной ниши – стратегия специальных навыков. В этом случае ниша, занимаемая предпринимателем, столь же уникальна, как и в стратегии «золотника», но несколько шире. Например, каждый может назвать крупнейших производителей автомобилей в США. Но кто назовет компании, производящие тормозные колодки, электрическое оборудование или фары для автомобилей? Эти неизвестные широкому кругу компании занимают безопасную нишу, уникальность которой основана на специальных навыках. С расширением рынка у предпринимателя появляются существенные преимущества перед потенциальными конкурентами, и он сразу становится стандартным поставщиком.

Удачным примером может служить деятельность известного американского изобретателя XX века Чарльза Кеттеринга. Он всегда старался создать бизнес, приносящий высокую прибыль благодаря занимаемой нише. Его первым и очень прибыльным изобретением был стартер. В период бурного роста автомобильной промышленности все производители автомобилей покупали стартер Кеттеринга. Его стоимость составляла ничтожно малую часть стоимости автомобиля – не более двух процентов. При этом прибыль Кеттеринга достигала почти 500 %.

**СОВЕТ ДНЯ.** Используйте быстрорастущие сегменты в своей отрасли, предлагая специальные операции, облегчающие какой-либо процесс.

**23 августа**

**Безопасная ниша: специальный рынок**  
***В рамках стратегии специального рынка предприниматель создает небольшой, но прибыльный новый рынок.***

Еще одна стратегия, связанная с безопасной нишей, – создание специального рынка, достаточного, чтобы приносить прибыль, но при этом небольшого, чтобы у потенциальных конкурентов не возникло желания его захватить. Например, наиболее прибыльным финансовым продуктом в течение тридцати лет были дорожные чеки American Express. Это пример создания специального рынка. Дорожные чеки были безопаснее наличных денег и использовались повсеместно – они принимались во всех европейских гостиницах. Банки продавали дорожные чеки, получая небольшое вознаграждение за каждую операцию. Поэтому у American Express не было необходимости самой продавать чеки, а у банков не возникало желания запустить конкурирующий проект. American Express заработала кучу денег, потому что владельцы чеков часто держали их годами, прежде чем обменять на наличные деньги. В течение этого времени American Express могла использовать деньги владельцев чеков, не выплачивая за это проценты. Все финансовые учреждения знали, какими прибыльными были дорожные чеки. Однако рынок был настолько узок, что ни один банк не попытался потеснить American Express на нем.

**СОВЕТ ДНЯ.** Приведите собственные примеры инновационных стратегий, основанных на создании безопасной ниши: «золотника», специальных навыков, специального рынка. Используйте одну или несколько из этих стратегий.

**24 августа**  
**Опасности, связанные со стратегиями**  
**безопасной ниши**  
***Стратегия безопасной ниши в момент ее***  
***актуальности является наиболее прибыльной***  
***для предпринимателя.***

Общим для всех стратегий, связанных с безопасной нишей, является то, что они не могут продолжаться бесконечно. Во-первых, нишу могут обойти с фланга, особенно путем технологических изменений. Это случилось с Alcon. После 15 лет царствования фирмы на мировом рынке в Чехословакии разработали новый способ удаления катаракты – вживление хрусталика, при этом глазную мышцу требовалось укреплять, а не растворять. После этого растворитель Alcon стал историей.

Вторая опасность – превращение ниши в большой сектор рынка. Это случилось с дорожными чеками American Express. До Второй мировой войны американцы ездили в Европу нечасто. Сейчас трансатлантические авиалайнеры в течение двух дней перевозят из США в Европу больше пассажиров, чем довоенные пароходы перевозили за год. И все эти пассажиры используют кредитные карты. Когда автомобильный рынок стал массовым (в США – в годы Первой мировой войны, в Европе и Японии – после Второй мировой войны), цены снизились, и ниша перестала быть прибыльной. Именно на компании, занимающие такие ниши, производители автомобилей оказывают сильнейшее давление, вынуждая снизить цены, и те вынуждены уступать под мощным натиском.

СОВЕТ ДНЯ. Оцените опасность устаревания любого из ваших продуктов, процессов или услуг. Систематически проводите обновление, чтобы противостоять этой угрозе.

**25 августа**

**Инновационная стратегия компании Able**  
***Компания Able стремится сразу завоевать лидерство в важной сфере, занять доминирующую позицию и удерживать ее.***

### **Три варианта инновационной стратегии**

Три фармацевтические компании – Able, Baker и Charlie – принадлежат к наиболее успешным фармацевтическим предприятиям мира. Able и Baker – крупные компании, а Charlie – компания среднего размера, но быстрорастущая. Все три компании расходуют примерно одинаковую часть своих доходов на научные исследования. На этом сходство заканчивается. Каждая из компаний имеет собственную инновационную стратегию.

Большая часть денег, выделенных в компании Able на исследования, направляется на глубокое изучение определенной проблемы. Получив сведения о том, что «чистые» исследования, проводимые университетскими учеными, показали первые признаки научного открытия, компания разворачивает свою деятельность. Задолго до того как коммерческий продукт появляется на рынке, Able нанимает самых знающих людей в этой области и организует их работу. Вне избранной проблемы компания не расходует денег и вообще не стремится действовать на других рынках. Она занимает сильную позицию на очень ранней стадии, чрезвычайно рискует, но очень много выигрывает.

СОВЕТ ДНЯ. Компания Able использует \_\_\_\_\_ стратегию предпринимательства (см. *16 августа*) и \_\_\_\_\_ источник инновационных возможностей (см. *12 июля*).

**26 августа**

**Инновационная стратегия компании Baker**  
***Компания Baker стремится представить небольшое количество лекарственных препаратов, обладающих уникальными свойствами и существенно улучшающих лечебную практику, в каждой области медицины.***

Стратегия компании Baker существенно отличается от стратегии Able. Прежде чем предложить рынку новый препарат, компания проводит научные исследования. Затем Baker переходит к практической программе. Из каждых десяти продуктов, разработанных в ее лабораториях, компания сама распространяет не более двух-трех. Когда становится ясно, что в результате серии исследований появилось эффективное лекарство, специалисты оценивают, обладает ли новый препарат такими лечебными свойствами, чтобы стать новым «стандартом». Окажет ли он влияние на всю лечебную практику или его применение будет ограничено одной областью медицины? И наконец, сможет ли новый препарат оставаться «стандартом» в течение многих лет?

Если на любой из трех вопросов получен ответ «нет», компания не производит препарат сама, а лицензирует или продает разработку. Это дает компании большие прибыли. Во-первых, она зарабатывает на лицензировании почти столько же, сколько получает за счет продажи лекарств, производимых самостоятельно. Во-вторых, поддерживает свой имидж: каждый ее препарат считается «лидером» в своей области медицины.

СОВЕТ ДНЯ. Сравните инновационную стратегию вашей компании со стратегией компании Baker.

**27 августа**

**Инновационная стратегия компании Charlie**  
***Компания Charlie не проводит собственных исследований. Она ищет проблемы, где несложные доработки могут обеспечить практически монопольную позицию в небольшой, но важной области.***

Компания Charlie не проводит собственных исследований. Она ищет области в лечебной и хирургической практике, где имеющиеся средства не решают существующих проблем и где небольшое изменение может коренным образом облегчить работу терапевта или хирурга. Кроме того, компания ищет настолько узкие области, что никому нет смысла конкурировать с ней, даже если это уникальный препарат.

Ее первым продуктом был фермент (известный на протяжении сорока лет), который помог сделать операцию по удалению катаракты практически бескровной и значительно облегчил труд хирурга. Потребовалось лишь найти способ продлить срок хранения фермента. Следующим продуктом стала мазь, которая наносилась на пуповину новорожденных, чтобы предохранить от инфекции и ускорить заживление. Эта мазь стала стандартом для всех родильных домов мира. Позже компания предложила препарат, заменивший бактерицидный раствор, которым обычно мыли новорожденных, – снова путем усовершенствования, а не открытия. В каждой сфере мировой рынок так ограничен, что производитель уникального препарата может занять практически монопольную позицию при минимальной конкуренции и полным отсутствием давления на цены.

СОВЕТ ДНЯ. Сравните инновационную стратегию вашей компании со стратегией Charlie.

**28 августа**

**Соответствие новым реалиям**

***Только сказки заканчиваются фразой: «Они жили долго и счастливо».***

Успех, создавая новую реальность, всегда приводит к устареванию того способа, которым он был достигнут. Менеджерам успешной компании нелегко спросить себя, в чем суть их бизнеса. Каждый в компании считает ответ настолько очевидным, что об этом не стоит говорить. Не принято возражать против успеха, «раскачивать лодку». Однако менеджмент успешной компании, который не задумывается об этом, фактически проявляет ограниченность, лень и высокомерие. Не стоит удивляться, что вскоре успех сменится провалом.

Двумя наиболее успешными отраслями американской промышленности в 1920-х годах были угольные шахты и железные дороги. Владельцы шахт и железных дорог верили в то, что Бог дал им непоколебимую монополию навсегда. Те и другие настолько верили в свой бизнес, что не видели необходимости ни думать о нем, ни, тем более, действовать. Они глубоко заблуждались: нельзя считать лидерство постоянным и непоколебимым. Сегодня угольная промышленность полностью забыта. Добившись успеха, нужно спросить себя, в чем суть вашего бизнеса. Это требует самодисциплины и ответственности. В противном случае провал неизбежен.

**СОВЕТ ДНЯ.** Оцените продукты или услуги своей компании. Как определяется ваша доля на рынке и сколько она составляет? Расширьте потенциальный рынок (например, с железной дороги до транспорта). Какова ваша доля на расширенном рынке?

**29 августа**  
**Работайте с удовольствием**  
***В успешных компаниях работают с***  
***удовольствием.***

Компании имеют центр тяжести, который постоянно сдвигается в сторону проблем и неудач; и этой тенденции нужно упорно противостоять. Не так уж много компаний справляется с тем, что я назвал «использованием успеха». Рассмотрим самую крупную на сегодня компанию по производству бытовой электроники – Sony. Собственно говоря, Sony всего лишь разработала магнитофон и построила на нем свой успех. Но если вы руководите компанией и хотите, чтобы каждый ее работник чувствовал себя успешным, то должны сосредоточиться не на проблемах, а на возможностях. Прежде всего вы даете людям возможность получить удовольствие. Я знаю, что говорю не совсем академические вещи, но работники успешных компаний получают удовольствие от своего труда. Меня всегда спрашивают, как я нахожу клиентов среди компаний. Приходя в новую компанию, я уже через несколько минут знаю, нравится ли принимающей стороне мое предложение. И если оно им не нравится, я отказываюсь с ними работать. Но если они работают с удовольствием и чувствуют, что завтра будет лучше, создается совершенно иной климат.

СОВЕТ ДНЯ. Занимайтесь тем, что доставляет вам удовольствие.

**30 августа**  
**Поиск возможностей в непредвиденных**  
**событиях**  
***Проблемы можно победить, сделав их***  
***несущественными на фоне успеха.***

Непредвиденные события следует воспринимать всерьез. Кажется, вся система отчетности направлена на то, чтобы игнорировать возможности и непредвиденные события, однако это легко изменить. Пятьдесят лет назад мой друг и наставник изобрел для крупной компании систему, которая сделала ее очень успешной. Все менеджеры, начиная с самого нижнего уровня, делают записи, посвященные одному предмету – неожиданностям. Не тому, что хорошо, а что плохо, а непредвиденным событиям. Каждый месяц они встречаются и обсуждают: «О чем говорят эти неожиданные события?» В большинстве случаев это ничего не значащие эпизоды, но всегда находится три или четыре существенных неожиданности, которые можно использовать как возможности. Используя этот подход, фармацевтическая компания выросла из мало мощного производителя второстепенных товаров в одного из мировых лидеров. А начиналось с непредвиденного события в клинической практике, когда доктор, применив лекарство не по прямому назначению, получил удивительный результат. Предпринимателям следует сосредоточить внимание на непредвиденных событиях, превращая их в успех.

**СОВЕТ ДНЯ.** Каждый месяц сообщайте своему руководителю о непредвиденных событиях. Отмечайте неожиданные успехи и развивайте их.

**31 августа**

**Поддержание динамического равновесия  
*Менеджмент должен поддерживать  
динамическое равновесие между изменениями и  
стабильностью.***

Японское издательство Diamond недавно опубликовало мои избранные высказывания, написанные в течение последних 50 лет, под названием «The Future Which Already Happened» («Будущее, которое уже наступило»). Для этой книги я написал нечто вроде автобиографии, которая составила последнюю ее главу. В ней я описал, как более 60 лет назад начинал свою работу. Тогда главной проблемой я считал нахождение баланса между изменениями и стабильностью. Именно эта проблема привела меня спустя 10 лет к изучению менеджмента, потому что в нем я видел особый общественный институт, который должен поддерживать динамическое равновесие между изменениями и преемственностью. Без этого равновесия общество, компании и люди не жизнеспособны.

**СОВЕТ ДНЯ.** Продумайте систематический процесс инновации и руководите изменениями.

**Сентябрь**

**1 сентября**  
**Контроль времени**  
***Эффективное руководство начинается с***  
***управления своим временем.***

Древнее мудрое пожелание «познай себя» почти неисполнимо для смертных. Тем не менее тот, кто хочет добиться успеха, должен стараться «познать» свое время.

Большинство рекомендаций руководителям начинаются с совета планировать свою работу. Звучит вполне убедительно, однако редко выполняется в действительности. Планы всегда остаются на бумаге благими намерениями, они нечасто превращаются в достижения. По моим наблюдениям, хорошие руководители начинают не с обдумывания своих задач, а с размышлений о своем времени. Прежде чем планировать свое время, они выясняют, на что фактически оно тратится. Потом они пытаются управлять своим временем, отсекая его непродуктивное использование. И в завершение объединяют отдельные интервалы времени в более продолжительные отрезки. Такой трехступенчатый процесс – *учет времени, управление временем, уплотнение времени* – основа эффективности руководителя.

**СОВЕТ ДНЯ.** Подумайте, как тратится ваше время. Ведите учет времени, управляйте им и объединяйте в как можно более продолжительные периоды.

**2 сентября**

**Ведем учет времени, избегаем потерь**  
***Необходимо научиться говорить «нет», если действия не дают желаемых результатов.***

Первый шаг к эффективному руководству – фиксирование фактически использованного времени. Некоторые руководители сами составляют свой рабочий график, другие перекладывают это на секретарей. Важно, чтобы график был составлен, причем в «реальном» времени. Многие руководители постоянно уточняют составленный график, заново продумывают и переделывают его. Эффективный руководитель старается определить, какие дела безболезненно можно вычеркнуть из графика. Чтобы выявить потери времени, надо обдумать каждый пункт рабочего графика – что случится, если не делать этого вообще? И если вы посчитаете, что «ничего не случится», то решение очевидно – этим делом не следует заниматься.

СОВЕТ ДНЯ. Составьте для себя рабочий график. Вычеркните то, что является пустой тратой времени.

**3 сентября**  
**Уплотнение времени**  
***Опытные руководители знают: редко кому  
удается достаточно уплотнить свой график.***

Заключительный этап в управлении временем – его уплотнение. Эффективный руководитель планирует на работу с людьми (что, безусловно, представляет собой его основную задачу) достаточно много времени. Менеджер, который думает, что может обсудить с подчиненным планы, директивы и текущую деятельность за пятнадцать минут, просто обманывает себя.

Есть много способов уплотнения графика. Некоторые предпочитают один-два дня в неделю работать дома. Другие руководители планируют всю оперативную работу – встречи, совещания, интервью – на вторую половину дня, оставляя утреннее время для работы над главными задачами. Здесь важен не метод, а подход. Необходимо оценить, сколько времени, имеющегося в распоряжении руководителя, он может реально назвать своим. И если позже выяснится, что в этот резерв вторгаются другие дела, он должен снова тщательно изучить свой рабочий график и избавиться от непродуктивных потерь времени.

СОВЕТ ДНЯ. Уплотните свой график, выделив при этом больше времени на выполнение главных задач.

**4 сентября**

**Правила эффективных руководителей**  
***Общее качество эффективных руководителей – способность добиваться нужного результата.***

Знакомые мне успешные руководители обладают различными характерами и способностями, знаниями, интересами и стилем работы. Их объединяет лишь одно: они делают только нужную работу, а не очень нужную исключают из своего графика.

Эффективные руководители соблюдают пять правил. Они знают, куда уходит их *время*, и *четко его регламентируют*. Эффективные руководители *нацелены на результат*. Они *стараются использовать сильные стороны* – свои и чужие. Эффективные руководители добиваются *четкого исполнения* ради получения хороших результатов. Они занимаются только тем, что считают приоритетным, и *принимают эффективные решения*. Эффективные руководители действуют системно, соблюдая последовательность шагов. Им известно, что быстро принимаемые решения, как правило, оказываются ошибочными. Мне неоднократно приходилось убеждаться в неэффективности руководителя, который не придерживался этих правил, каким бы он ни был интеллектуалом или знающим производственником.

**СОВЕТ ДНЯ.** Запомните следующие правила и придерживайтесь их. Контролируйте свое время, будьте нацелены на результат, требуйте четкости исполнения, рассчитывайте на сильные стороны, принимайте эффективные решения.

**5 сентября**  
**Нацеленность на результат**  
***Нацеленность на результат дает свободу,  
потому что предполагает ответственность.***

Часто руководители сосредоточены на текущих проблемах, они больше озабочены усилиями, чем результатами. Их волнует лишь то, что компания и вышестоящее начальство обязано для них делать. В первую очередь их заботит собственная власть, а не результативность действий. А эффективный руководитель сосредоточен на результате. Он смотрит вперед, за пределы своей работы в направлении целей. Он размышляет о том, как повлиять на результаты деятельности компании. Эффективный руководитель придает большое значение ответственности.

Нацеленность на результат – ключ к эффективности своей работы (ее содержания, используемых стандартов), взаимоотношений с людьми (начальством, коллегами, подчиненными), используемых им как руководителем инструментов. Нацеленность на результат переключает внимание руководителя с собственных задач и задач подчиненного подразделения на деятельность компании в целом.

СОВЕТ ДНЯ. Всегда будьте сосредоточены *на результате*, который вы можете обеспечить вашей компании.

**6 сентября**  
**Оценка исполнителя**  
***Философия, на которой базируется оценка***  
***исполнителя, теснейшим образом связана с его***  
***возможностями.***

Эффективные руководители обычно разрабатывают собственную форму оценки исполнителя, которая включает описание обязанностей служащего на его предыдущей и настоящей должности, решаемых им задач и результатов его работы. Можно также отразить следующие аспекты.

1. В чем он преуспел?
2. В чем он, вероятно, сможет преуспеть?
3. Как получить полную отдачу от его сильных сторон?
4. Хотел бы я, чтобы мой сын или дочь работали под началом этого человека?
  - почему да?
  - почему нет?

Такая оценка предполагает намного более критический подход к человеку, чем обычная процедура. Но она дает представление о его сильных сторонах. Лишь последний вопрос касается не деловых характеристик сотрудника, а его моральных качеств, очень важных для руководителя. Подчиненные, особенно молодые и честолюбивые, формируют себя по образу и подобию авторитетного начальника. Поэтому нет ничего более развращающего и разрушительного в компании, чем влиятельный, но, например, коррумпированный руководитель. Именно из-за нравственного несовершенства такого человека нельзя назначать на руководящую должность, несмотря на его деловые способности.

СОВЕТ ДНЯ. Оценивая исполнителя, придерживайтесь схемы, описанной в этой главе.

**7 сентября**  
**Развитие подчиненных**  
***Организация формирует людей: она либо***  
***развивает их, либо портит.***

Организация либо помогает работникам расти, либо тормозит их развитие. Что мы знаем о развитии людей? Немного. Мы, конечно, знаем, чего делать *не нужно*, но не знаем ответа на вопрос «что делать?». Во-первых, не стоит сосредотачиваться на человеческих недостатках. Но при этом нужно исходить из того, что придется использовать имеющийся человеческий материал, а не тот, какой бы мы хотели иметь. Во-вторых, нельзя рассматривать развитие людей в узком смысле. Конечно, человек должен получить определенные знания и навыки, но развитие означает больше: оно необходимо и для карьеры, и для жизни. Текущая работа должна вписаться в эту долговременную цель.

Особое внимание следует обратить на подающих надежды молодых сотрудников. Для них руководитель может установить высокие требования, исходя из потенциальных возможностей. Планку всегда можно опустить, а вот поднять – труднее. Необходимо научиться открывать и использовать сильные стороны человека. Чтобы добиться успеха в развитии подчиненных, установите жесткие требования, а затем уделите достаточно времени и сил оценке исполнения. Обсудите с сотрудником, что год назад планировалось сделать и в чем он преуспел.

СОВЕТ ДНЯ. Развивайте подчиненных. Оцените их сильные стороны и установите соответственно высокие требования. Периодически проверяйте исполнение.

**8 сентября**  
**Работник умственного труда в качестве**  
**руководителя**  
***Руководитель, использующий сильные***  
***стороны – свои и подчиненных, – способствует***  
***достижению персональных целей и целей***  
***организации.***

Саморазвитие руководителя – единственно доступное решение, позволяющее удовлетворить одновременно и потребности общества, и его собственные стремления. Это единственный путь, на котором цели организации и личные потребности идут рядом. Руководители, стремящиеся сделать общие усилия продуктивными, достигают коллективных результатов, совместимых с персональными достижениями.

Работники умственного труда нуждаются в поощрениях – отсутствие последних является сдерживающим фактором. Но лишь материального вознаграждения им недостаточно. Работникам умственного труда необходим успех, они хотят реализовать себя, достичь весомых результатов. Только став успешным руководителем, работник умственного труда может удовлетворить свои притязания. Работа эффективного руководителя удовлетворяет две общественные потребности: организация получает от него отдачу, а он использует организацию как инструмент для достижения своих целей.

СОВЕТ ДНЯ. Определите свои сильные стороны. Примените их в тех сферах деятельности вашей организации, где они внесут весомый вклад. Удостоверьтесь в совместимости ваших ценностей и ценностей организации.

**9 сентября**

**Ответственность за свою карьеру**

***Перед нами – не стремянка, и даже не шаткая веревочная лестница. Скорее перед нами – виноградная лоза, и каждый из нас должен за ней ухаживать.***

В течение многих лет символом корпорации был молодой человек в сером фланелевом костюме. Каков этот образ сегодня? Сегодня он является воплощением личной ответственности и независимости от конкретной компании. Весьма важно управлять собственной карьерой. Вы не знаете, что будете делать завтра – работать в частной конторе или в государственной организации, в этом или в другом городе. Вы должны познать себя, для того чтобы найти соответствующую работу, потому что вы развиваетесь и потому, что ваша семья становится определяющим фактором выбора.

Удивительно, как мало американцев подготовлено к выбору работы. Им либо трудно ответить на вопросы: «Знаете ли вы свои способности? Как оцениваете пределы своих возможностей?», либо они отвечают в пределах своих должностных обязанностей, что неправильно. Составляя резюме, люди стремятся перечислить свои должности, как ступеньки лестницы, ведущей вверх. Пришло время отказаться от привычного восприятия должностей или карьерных ступеней. Необходимо переступить через объективный критерий и опираться на субъективный, то есть оценивать наличие того, что я называю *компетентностью*.

**СОВЕТ ДНЯ.** Будьте ответственны за свою карьеру. Составьте список ваших сильных сторон и качеств, которые могут препятствовать работе. Каких новых назначений вы достойны?

Будьте готовы принять эти назначения как внутри, так и вне  
вашей компании.

**10 сентября**

**Оценка результатов деятельности**  
***Попадание в «яблочко» с каждым выстрелом***  
***можно наблюдать разве что в цирке.***

Необходимым условием успеха организации являются высокие требования к результатам. Управление должно быть направлено на достижение целей и сфокусировано на объективных условиях задачи. Основная причина этого – необходимость установить высокие стандарты исполнения для менеджеров. А для этого требуется глубокое понимание целей. Результативность не означает попадания в «яблочко» с каждым выстрелом. Скорее это способность показывать устойчивые результаты в течение длительного времени и на различных должностях. В отчете о результатах должны отражаться ошибки и неудачи. Он должен показывать как сильные стороны человека, так и ограничения его возможности.

Я бы не доверял тому, кто никогда не совершает ошибок, промахов, не терпит неудач в том, что пытается делать. Или он говорит неправду, или же слишком осторожен и тривиален. Чем ярче человек, тем больше ошибок он совершает в стремлении к новому.

**СОВЕТ ДНЯ.** Создайте атмосферу, где работникам позволено ошибаться. Оценивайте результативность как способность показывать устойчивые результаты в течение достаточно длительного времени.

# 11 сентября

## Значимые результаты

### *Какие результаты можно считать значимыми?*

Отвечая на вопрос: «Где и как я могу получить значимые результаты?» – нужно учитывать множество вещей. Значимые результаты не должны даваться легко, а требовать напряжения всех сил, но при этом они должны быть достижимыми. Стремление к недостижимой цели или к той, которая может быть достигнута лишь при маловероятном стечении обстоятельств, не означает честолюбия, а свидетельствует о глупости. В то же время результаты должны быть значимыми, реальными и, если возможно, поддаваться оценке.

Решить, каким должен быть вклад конкретного сотрудника, можно ответив на три вопроса: чего требует ситуация? где и как я могу внести наибольший вклад, используя свои сильные стороны, свой метод работы, свои ценности? какие результаты можно считать значимыми? Отсюда следуют практические выводы: что делать, с чего начинать, как начинать, какие поставить цели и установить сроки.

**СОВЕТ ДНЯ.** Подумайте, какие результаты вашей работы можно считать значимыми. Как вы можете принести наибольшую пользу, опираясь на свои сильные стороны? Поставьте цели и установите крайние сроки исполнения.

## **12 сентября**

### **Управление собой: определите свои сильные стороны**

***Для того чтобы продвинуться от первоклассного к превосходному, требуется гораздо меньше сил, чем при движении от плохого к посредственному.***

Вы можете научиться распознавать свои сильные стороны с помощью *анализа обратной связи*. Это очень просто: вы записываете важные для себя решения, планируемые действия и ожидаемые результаты. Через 12 месяцев сравниваете фактические результаты с ожидаемыми. Отслеживая те решения и действия, где фактические результаты оказались на уровне ожидаемых или превысили их, вы узнаете свои сильные стороны. Оценив себя с помощью такого анализа, вы сможете повысить результативность своей работы. Но для этого, во-первых, сосредоточьтесь на своих сильных сторонах. Во-вторых, работайте над их усовершенствованием. Возможно, есть необходимость получить новые знания или обновить старые. В-третьих, признайте плохие черты характера. Наихудшая и наиболее часто встречающаяся черта – самомнение. Часто плохие результаты обусловлены нежеланием получать новые знания, искать их вне собственной узкой сферы деятельности. В-четвертых, избавляйтесь от плохих привычек и манер. Плохие привычки, например откладывание исполнения со дня на день, и плохие манеры делают сотрудничество и командную работу почти невозможными. И в-пятых, точно определите, что вы делать не должны.

СОВЕТ ДНЯ. С помощью анализа обратной связи определите свои сильные стороны. Затем постоянно их оттачивайте. Выявите плохие привычки, которые не дают развернуться вам в полную силу, и избавьтесь от них. Наметьте план действий и выполняйте его. Наконец, четко постановите, чего вы делать не должны.

**13 сентября**  
**Управление собой: стиль работы**  
***Поступки, которые противоречат вашим***  
***ценностям, развращают; они в конце концов***  
***обесселят и разрушат вас.***

Люди по-разному работают и действуют. Например, некоторые лучше запоминают читая, другие – слушая. И немногие «читатели» могут стать успешными «слушателями», и наоборот. Способ запоминания – лишь один из множества факторов, определяющих деятельность человека. Есть и другие аспекты. Например, вам ближе командный стиль работы или вы привыкли добиваться результатов в одиночку? Если вам лучше работается в команде, то в каком качестве – партнера, подчиненного или контролера? Вам нужна предсказуемая, структурированная рабочая среда? Чувствуете ли вы себя комфортно под давлением?

Необходимо также учитывать свои личные ценности: совместимы ли они с вашей работой? Если они конфликтуют, всегда выбирайте ценности. Поступки, противоречащие вашим ценностям, развращают; в конце концов они обесселят и разрушат вас.

Это только часть вопросов, на которые нужно ответить. Главное – определить свой собственный стиль работы.

**СОВЕТ ДНЯ.** Подумайте, какой стиль работы вам ближе, отвечая на приведенные в этой главе вопросы. Не совершайте поступков, которые могут разрушить ваши ценности. Найдите позицию, совместимую с вашими ценностями.

**14 сентября**

**Управление собой: ищите возможности  
*Успешные карьеры делаются не благодаря удаче  
или планированию; их делают те, кто  
использует удачные возможности и соизмеряет  
силы.***

Теперь, когда вы определили свои сильные стороны и наиболее подходящий для вас стиль работы, можете приступать к поиску возможностей, которые позволят вам использовать свой потенциал, соответствуют вашему стилю работы и системе ценностей.

Найдя соответствующие возможности, вы сможете двигаться от знания к действию. Где, по-вашему, вы можете приложить силы и что существенное сделать в пределах вашей организации? Проанализируйте все возможности и выберите подходящие. Иногда возможность появляется неожиданно. Если она соответствует вашим требованиям и стилю работы, постарайтесь не прозевать ее. Только таким образом строятся успешные карьеры. Они не являются результатом удачи или планирования, а создаются людьми, готовыми воспользоваться теми возможностями, которые соответствуют их силам, стилю работы и ценностям.

**СОВЕТ ДНЯ.** Ищите возможности, позволяющие вам использовать свои сильные стороны и соответствующие вашему стилю работы и ценностям.

**15 сентября**  
**Управление собой: производственные**  
**отношения**  
***Организации построены на доверии, а доверие***  
***основано на общении и взаимопонимании.***

Очень важно знать не только собственные сильные стороны, стиль работы и ценности, но и иметь подход к работающим с вами людям. Каждый человек уникален, поэтому между вами и вашими коллегами возможны огромные различия. Однако эти различия не имеют большого значения. Значение имеет то, как человек работает. Командная работа возможна при условии, что каждый член группы действует результативно. Поэтому вы должны рассчитывать на сильные стороны, стиль работы и ценности коллег.

Определив свои возможности, стиль работы и ценности, вы должны обдумать, для кого еще это важно. Каждому, кто зависит от вас, от кого зависите вы, необходимо сообщить эту информацию о себе. Поскольку общение – двусторонний процесс, нужно попросить коллег обдумать и определить их сильные стороны, стиль работы и ценности.

**СОВЕТ ДНЯ.** Составьте список людей, с которыми вы находитесь в производственных отношениях, и перечень качеств, необходимых каждому человеку из вашего списка. Проинформируйте каждого и убедитесь, что все, в том числе и вы, работают должным образом.

**16 сентября**

**Взаимоотношения с начальством**

***Ничто так не способствует успеху, как успешный и быстро продвигающийся по службе начальник.***

Почти у каждого из нас есть хотя бы один начальник. И общая тенденция для работников умственного труда – «постоянно возрастающее количество руководителей, от чьего одобрения и оценки они зависят, в чьей поддержке нуждаются.

Возьмите лист бумаги и составьте список своих начальников – всех, кому вы подотчетны, кто оценивает вас и вашу работу, от кого зависит эффективность вашей работы и работы ваших подчиненных. Заходите хотя бы раз в году к каждому начальнику из списка с вопросом: «Что из того, что делаю я и мои люди, *помогает вам* выполнять ваши задачи? И не делаем ли мы чего-нибудь такого, что *мешает вам* и осложняет жизнь?» Ваша задача – дать возможность *каждому из начальников проявить себя уникальной личностью* соответственно своему стилю работы. Ваши начальники должны чувствовать себя спокойно, благодаря тому, что вы способствуете *демонстрации их сильных сторон и бережете их от проявления их ограничений и слабостей.*

СОВЕТ ДНЯ. Составьте список начальников, задайте вопросы, приведенные в этой главе, каждому из вашего списка.

**17 сентября**

## **Управление собой: вторая половина жизни**

### ***Что делать со второй половиной жизни?***

Работники умственного труда физически способны трудиться в преклонном возрасте, намного превышающем возраст традиционного выхода на пенсию. Но они рискуют выдохнуться интеллектуально. Такое явление как истощение (общее несчастье работников умственного труда после сорока) очень редко является результатом напряженного труда. Обычная причина интеллектуального истощения – скука.

Руководитель большой и очень успешной компании обратился ко мне с просьбой: «Мы получаем все меньше отдачи от наших инженеров. Вы не могли бы выяснить, почему?» Я пообщался с дюжиной очень успешных, хорошо оплачиваемых, квалифицированных инженеров. И все они сказали: «Моя работа важна для компании. Мне она нравится. Я занимаюсь этой работой около десяти лет и с гордостью могу сказать, что очень преуспел. Сейчас я могу делать все с закрытыми глазами, и мне скучно. Я больше не ощущаю нетерпения, идя утром на работу». Очевидное решение – поменять людей – было бы неправильным. Эти сотрудники – первоклассные специалисты. Единственное, что им было нужно, – снова обрести подлинный интерес. И как только они его получили (один из них, например, стал давать частные уроки математики ученикам средней школы), работа снова стала приносить им удовлетворение.

**СОВЕТ ДНЯ.** Найдите себе какое-нибудь занятие, не связанное с вашей нынешней работой.

**18 сентября**

**Управление собой: революция в обществе**  
***Работники умственного труда очень мобильны***  
***и скорее всего переживут компанию, в которой***  
***работают.***

Возможность *управлять собой* я рассматриваю как революцию в сфере человеческой деятельности. Управление собой требует беспрецедентных действий от человека, особенно от работника умственного труда. В сущности, каждый работник умственного труда должен думать и вести себя, как руководитель высокого ранга. Управление собой требует коренных изменений образа мыслей и действий.

Перемещение центра тяжести с работников физического труда, которые делают лишь то, что им предписано, на работников умственного труда, которые должны управлять собой, является серьезным вызовом социальной структуре. Даже в самом индивидуалистическом обществе считается само собой разумеющимся, что компании гораздо долговечнее работников. Управление самим собой основано на противоположном. Хотя в Соединенных Штатах Америки персонал очень мобилен, но даже там работники, пережившие свои компании, не всегда подготовлены ко *второй, новой половине жизни*. Не готовы к этому и общественные институты, например пенсионная система.

СОВЕТ ДНЯ. Начните думать о подходящей для вас работе во второй половине жизни.

**19 сентября**  
**Жизнь вне конкуренции**  
***Никому не удастся прожить, не испытав неудач  
в жизни или в работе.***

В условиях конкуренции множество преуспевающих работников умственного труда (менеджеры предприятий, университетские преподаватели, директора музеев, врачи) в 40 лет достигли «творческого плато» – той стадии интеллектуальной деятельности, когда нет видимого улучшения результатов. Они знают, что добились всего, чего хотели. Если работа – все, что у них есть, то они в беде. Поэтому работникам умственного труда необходимо подготовить себя (лучше всего начинать в молодом возрасте) к жизни вне конкуренции – обзавестись собственным окружением и каким-нибудь серьезным увлечением вне работы. Это занятие позволит достичь успеха за пределами своей организации.

Никому не удастся прожить, не испытав серьезных неудач в жизни или в работе. Бывает, что квалифицированного сорокадвухлетнего инженера молодые коллеги обгоняют в продвижении по службе. Инженер понимает, что оказался недостаточно успешным в своей работе. Но в качестве, например, казначея местной церкви он достиг успеха и получает от этой работы большое удовлетворение. У кого-то может распасться семья, но благодаря неосновной деятельности он будет чувствовать свою принадлежность к сообществу.

**СОВЕТ ДНЯ.** Найдите для себя что-нибудь интересное в области, где вы избавлены от конкурентного давления на вашей основной работе. Попытайтесь окружить себя единомышленниками, разделяющими ваши интересы.

## 20 сентября Кадровые решения

***Где есть горные вершины, там есть и долины.***

Кадровые перестановки – достаточно азартная игра, и от руководства зависит, будет ли она рациональной. Эффективные руководители делают сильные стороны своих подчиненных производительными. В кадровых решениях они опираются на то, что человек может сделать, – не уменьшая недостатки, а усиливая достоинства. У ярких людей и недостатки значительные. Где есть горные вершины, там есть и долины. Нет такого понятия, как «хороший человек». Хороший для чего – вот в чем вопрос. Достичь превосходства и стать выдающимся можно только в одной главной области. Эффективный руководитель умеет определить, в чем может преуспеть его подчиненный, и требует, чтобы он этим занимался.

Но один аспект руководитель должен учитывать особо. Хотя *моральные качества* сами по себе ничего не решают, их отсутствие делает неприемлемым любой результат.

СОВЕТ ДНЯ. Принимая кадровые решения, тщательно обдумайте задачу, которая будет стоять перед тем, кто займет эту должность. Затем выберите кандидатов, обладающих знаниями и профессионализмом, необходимыми на этой должности.

**21 сентября**  
**Должность-«убийца»**  
***Должность-«убийца» – работа, которая***  
***приносит поражение сразу двоим***  
***компетентным людям.***

Вдоводел – так называли в XIX столетии английские судостроители надежное новое судно, с которым, однако, случилось два фатальных случая подряд.

Причины катастроф, произошедших с судном, не искали – его просто уничтожали, чтобы предотвратить очередной несчастный случай. В компаниях таким «убийцей» является должность, на которой подряд потерпели поражение два квалифицированных работника. С такой работой скорее всего не справится и третий, независимо от его компетенции. Единственное, что можно сделать, – упразднить эту должность и распределить обязанности. Как правило, должности-«убийцы» появляются, когда в компании происходят быстрые изменения и стремительный рост.

Если пребывание на должности-«убийце» для кого-нибудь проходит безболезненно, то это, как правило, случайность. Сотрудник, наделенный качествами и талантами, которыми обычно не обладает один человек, успешно справился с работой и показал себя с хорошей стороны. Однако это было скорее проявлением индивидуальных способностей, чем свойством должности.

СОВЕТ ДНЯ. Есть ли в вашей компании должность-«убийца»? Либо проведите реструктуризацию, либо упраздните эту должность.

**22 сентября**

**Степень ответственности**

***Не принимайте решения, если не уверены в его отдаленных последствиях для компании.***

Работодатель должен предусмотреть специальные управленческие и профессиональные должности для тех, кто достиг пенсионного возраста. Безоговорочно должно выполняться правило: люди, которым «немного за шестьдесят», не должны принимать ответственные решения. Это разумное правило для каждого, а не только для руководителя – не принимать ответственных решений, не будучи уверенным, что сможешь оградить организацию от их непредсказуемых последствий через несколько лет. В этом заинтересованы и пожилые руководители, они согласны помогать молодому коллеге, не взваливая на себя груз ответственности. Опытный человек советует, преподает, устанавливает стандарты и разрешает конфликты лучше, чем молодой управленец. У японцев есть «советники», работающие очень эффективно даже в восемьдесят лет.

**СОВЕТ ДНЯ.** Разработайте политику занятости пожилых руководителей. Удостоверьтесь, что они не принимают единолично ответственных решений, результаты которых станут очевидными после окончания срока пребывания этих руководителей на должности.

**23 сентября**  
**Контрольные показатели, контроль и менеджмент**  
***Иногда последствия явления намного важнее самого явления.***

В результате усовершенствования технических средств для обработки и анализа больших массивов информации появилась возможность разработать контрольные показатели деятельности бизнеса и других социальных институтов. Какие возможности это открывает для «контролеров»? В частности, каким образом эти показатели позволят менеджменту улучшить контроль? (С учетом того, что для менеджера контрольные показатели – это исключительно средства достижения цели.) В случае индивидуума, действующего в рамках социального института, контрольные показатели должны стать стимулом к самоконтролю. Прежде чем информация, полученная в результате контрольных оценок, станет основанием для действия, необходимо преобразование одного вида информации в другой, то есть то, что мы называем *восприятием*. В социальных институтах имеется и другая сложность, так называемый «принцип неопределенности»: практически невозможно предусмотреть адекватные ответные действия на конкретное событие.

На контрольный показатель, свидетельствующий о падении прибыли, необязательно реагировать поднятием цены; контрольный показатель, свидетельствующий о падении объема продаж, не означает ответной реакции в виде снижения цены и т. д. Событие само по себе может быть незначительным. Но и в этом случае важно знать о его возможных последствиях.

СОВЕТ ДНЯ. Рассмотрите все показатели, используемые в вашей компании в целях контроля и управления. Исключите показатели, несущественные для оценки результатов деятельности компании.

**24 сентября**  
**Контрольные показатели: ни объективны, ни**  
**нейтральны**  
***Проведение оценки изменяет и явление, и***  
***эксперта.***

В любой социальной структуре (например, на предприятии) процесс оценки не является ни объективным, ни нейтральным. Он субъективен и неизбежно содержит погрешности. В процессе оценки изменяется и оцениваемое явление, и эксперт. В социальной структуре события приобретают значимость в результате того, что они, будучи оценены, принимаются во внимание. Поскольку тот или иной набор явлений выделен для «контроля», это сигнализирует об их важности. *Контрольные показатели в социальном институте зависят от поставленной цели и ценностей организации.* Они не являются «объективными». Они подчиняются моральным критериям. Контрольные показатели формируют видение. Они изменяют и оцениваемое явление, и эксперта. Они делают события значимыми. Поэтому основной вопрос звучит так: «что мы оцениваем с помощью нашей системы контроля», а не «как мы контролируем?».

СОВЕТ ДНЯ. Помните: что вы оцениваете, то и имеете. Удостоверьтесь, что каждый показатель позволяет оценить продвижение к цели или приверженность ценностям вашей компании. Иначе вы рискуете направить свою компанию по ложному пути.

**25 сентября**  
**Контрольные показатели: сосредоточьтесь на результатах**  
***Современной организации необходимо научиться ориентироваться в окружающей среде.***

Организации должны приносить пользу обществу, экономике и отдельным людям. Следовательно, *результаты* существуют только вне организации – в экономике, обществе – и связаны только с клиентом. Только клиент создает прибыль. Все подразделения внутри бизнеса формируют только затраты, являются лишь «центрами затрат». А вот формирование внешних результатов требует предпринимательских навыков. У нас еще нет адекватной, надежной, информации о «внешней среде». Можно определить количественный показатель эффективности, т. е. усилий. Но какой смысл в эффективной работе технического отдела, проектирующего ненужные изделия?

Внешний мир, область проявления результатов, гораздо меньше изучен, чем ситуация внутри учреждения. Главная проблема руководителей большой организации – их изолированность. Поэтому необходимы особые методы ориентации во внешнем мире. Именно здесь принесут наибольшую пользу современные системы контрольных показателей.

**СОВЕТ ДНЯ.** Разработайте системный метод сбора критически важной информации, отражающей удовлетворенность потребителя, успехи в привлечении потребителя, сведения о новейших технологических разработках, о деятельности конкурентов, а также соответствующие государственные решения.

**26 сентября**

**Контрольные показатели: результаты, не поддающиеся измерению**

***Баланс между измеримыми и не поддающимися измерению результатами – основная и постоянная проблема менеджмента.***

У коммерческой, как и у любой другой организации, есть важные результаты, которые невозможно измерить. Множество компаний и промышленных предприятий находятся на грани исчезновения, потому что они не способны привлекать и удерживать способных людей. Хотя неспособность удерживать профессионалов трудно выразить количественно, нельзя сказать, что это явление неосвязаемо, оно очень даже материально. Просто оно не поддается измерению, но результаты скажутся спустя годы. Поэтому согласованность между измеримыми и не поддающимися измерению результатами – основная и постоянная проблема менеджмента, требующая неустанного поиска решений. Несогласованность количественных показателей и оценок того, что, не поддается измерению, дезинформирует и приводит к неправильным действиям. Однако не поддавайтесь искушению опираться лишь на количественно измеримые показатели, это фактически будет означать снижение контроля над бизнесом, если не полную его бесконтрольность.

**СОВЕТ ДНЯ.** Составьте список измеримых и не поддающихся измерению показателей, которые важны для вашей компании. Разработайте количественные оценки для показателей, которые могут быть измерены и качественные оценки для тех, которые не поддаются измерению.

## **27 сентября**

### **Решающие факторы управления компанией**

#### ***Люди работают благодаря системе поощрений и наказаний.***

Существует фундаментальное ограничение для контрольных показателей любой организации. Все организации сформированы из людей, и у каждого есть собственная цель, амбиции, идеи, потребности. Неважно, насколько авторитарно управляется учреждение, оно должно удовлетворять амбиции и потребности сотрудников с помощью системы *установленных* поощрений и наказаний, стимулов и сдерживающих факторов. Это воздействие можно оценить (например, повышение жалованья), но сама система не поддается количественной оценке.

Однако имеется реальная возможность управлять деятельностью организации. Люди работают благодаря системе поощрений и наказаний, поскольку именно это, по сути, выражает для них истинные ценности учреждения. Система показателей, не соответствующая этому принципу, будет в лучшем случае неэффективной. В худшем случае станет причиной бесконечных конфликтов и бесконтрольности. Планируя рычаги управления организацией, необходимо понимать и анализировать фактические инструменты контроля решений, касающихся персонала.

**СОВЕТ ДНЯ.** Обдумайте систему поощрений и наказаний в своей компании, включая процедуру, используемую для принятия решений о продвижении по службе. Проанализируйте, как критерии оценки исполнителей влияют на поощрения, продвижение по службе и наказания.

**28 сентября**

**Согласуйте ближайшее и отдаленное будущее  
Менеджер должен работать, не поднимая  
головы, но при этом все время смотреть вперед  
и видеть перспективу.**

У менеджера есть две важные задачи. Первая – создание целого, которое больше его составляющих, то есть создание продуктивной организации, которая стоит больше, чем сумма вложенных в нее ресурсов. Вторая задача менеджера состоит в том, чтобы каждое его решение и действие были согласованы с точки зрения ближайшего и отдаленного будущего. Менеджер не может жертвовать ни тем, ни другим, не подвергая опасности организацию.

Если менеджер не заглядывает на сто дней вперед, не будет и следующих ста лет. Действия менеджера должны быть осмысленными и рациональными и соответствовать долгосрочной цели и главным принципам. Там, где долгосрочные цели и краткосрочные интересы невозможно гармонизировать, они должны быть хотя бы сбалансированы. Менеджер должен подсчитать убытки, которые он связывает с долгосрочной перспективой организации, чтобы защитить текущие интересы, или убытки, которые он несет сегодня во имя будущего. Задача менеджера – минимизировать любые убытки и восстановить как можно скорее баланс. Менеджер думает и действует в двух временных измерениях; при этом он несет ответственность как за результаты деятельности всей организации, так и за собственный вклад.

**СОВЕТ ДНЯ.** Разработайте систему показателей, позволяющих максимально увеличить производственный и финансовый потенциал вашей организации. Определите

количественные и качественные показатели как на текущий, так и на долгосрочный период.

## 29 сентября

### Правильно оценивайте свой вклад *«Я строю собор».*

Старое предание повествует о трех камнетесах, которые на вопрос о том, что они делают, дали разные ответы. Первый сказал: «Я зарабатываю себе на жизнь». Второй, продолжая работать, ответил: «Я делаю лучшую резьбу по камню в целом государстве». Третий посмотрел просветленным взором и сказал: «Я строю собор». Третий человек, несомненно, настоящий менеджер. Первый камнетес знает, что он хочет получить от работы и справляется с этим. Он, конечно, обеспечит «дневную выработку» и получит «справедливую оплату». Но он – не менеджер и никогда им не станет. Со вторым человеком сложнее. Мастерство необходимо: компания морально разлагается, не требуя от работников высокого мастерства. И всегда существует опасность, что профессионал присвоит себе чрезмерно большую роль, хотя в действительности только полирует камни или упорядочивает примечания. Мастерство необходимо поощрять, но персональный вклад всегда должен соотноситься с общими результатами деятельности компании.

**СОВЕТ ДНЯ.** Помогите каждому человеку в компании правильно оценивать свой вклад в конечные результаты.

**30 сентября**  
**Система оплаты труда**  
***В системе оплаты труда должен сохраняться  
баланс между признанием роли каждого и  
стабильностью группы.***

Труд людей должен оплачиваться, но в каждой системе оплаты, к сожалению, имеются недостатки. Размер оплаты отражает статус человека в пределах предприятия и в обществе, позволяя судить как о его значимости, так и о результатах труда. Система оплаты отражает наши представления о справедливости и объективности. Несомненно, деньги служат количественной оценкой труда, но в любой системе оплаты они выражают также нечто нематериальное – ценности и качества. Поэтому попытки написать «научную формулу» оплаты труда вряд ли увенчаются полным успехом.

Наилучшая из возможных систем оплаты труда предполагает компромисс между различными функциями и значением компенсации как для индивидуума, так и для подразделения. Даже лучшая система оплаты одновременно организует и дезорганизует, имеет как точную, так и неточную адресацию, поощряет как правильное, так и неправильное поведение. Предпочтение должно отдаваться простым системам оплаты труда, которые позволяют оплатить соответствующим образом индивидуальную работу, а не применять одну формулу для всех. Необходимо следить, чтобы система оплаты учитывала результаты труда и не поощряла неправильное поведение и действия, направленные не на общее благо.

СОВЕТ ДНЯ. Разработайте систему оплаты труда, которая поощряет каждого сотрудника и в которой индивидуальное

вознаграждение согласуется с выгодами, полученными организацией.

**Октябрь**

**1 октября**  
**Поиск совершенства**  
***Их увидят боги.***

Величайший скульптор древней Греции Фидий приблизительно в 440 году до нашей эры создал статуи, которые венчают Парфенон в Афинах. Когда Фидий выставил счет, правители города отказались платить. «Эти статуи можно видеть лишь с одной стороны. Однако вы требуете деньги за изваяния целиком, то есть и за ту сторону, которая никому не видна. Зачем вы стараетесь сделать спины статуй совершенными? Ведь никто не увидит их!» «Вы ошибаетесь, – ответил Фидий, – их увидят боги».

На вопрос, какую из своих книг я считаю лучшей, я с улыбкой отвечаю: «Следующую». Это не шутка. Я согласен с восьмидесятилетним Верди, который мечтал написать оперу по следам ускользающего совершенства. Хотя я теперь старше, чем Верди, когда он писал оперу «Фальстаф», однако работаю над двумя книгами, каждая из которых, надеюсь, будет лучше предыдущих.

СОВЕТ ДНЯ. Добивайтесь в работе совершенства, несмотря на его неуловимость.

**2 октября**  
**Граничные условия**  
***Эффективное решение должно удовлетворять***  
***граничным условиям.***

Процесс принятия решения требует ясного понимания того, какие цели должны быть достигнуты и каким образом. В науке это именуется граничными условиями. Эффективное решение должно быть адекватно цели. Чем лаконичнее и четче сформулированы граничные условия, тем выше вероятность того, что решение будет выполнено. И наоборот, неточное определение этих условий сделает решение неэффективным, независимо от его кажущейся привлекательности.

«Что крайне необходимо для решения этой проблемы?» – так обычно ставят вопрос для определения граничных условий. «Сможем ли мы работать, – возможно, спрашивал себя Альфред Слоун, принимая в 1922 году управление General Motors, – если лишим автономности руководителей подразделений?» Его мнение на этот счет было резко отрицательным. Граничные условия этой проблемы требовали усилий и ответственности руководства производственных подразделений. В соответствии с ними можно было скорее пойти на изменение структуры компании, и это сделало решение Альфреда Слоуна окончательным.

СОВЕТ ДНЯ. Примите решение, касающееся проблемы, с которой вы столкнулись. Принимая это решение, четко определите цель, которой хотите достичь.

**3 октября**  
**Принятие решения**  
***Начните с того, что является правильным, а не приемлемым.***

Принимая решение, следует отдать предпочтение тому, что является правильным, а не приемлемым, поскольку в конечном счете всегда приходится идти на компромисс. Но если руководитель не знает правильного решения, он не сможет сделать выбор между более и менее приемлемым компромиссом. Меня научили этому, когда в 1944 году я, молодой консультант, начал изучать управленческую структуру и политику управления в General Motors. Альфред Слоун-младший, в те годы президент и генеральный директор компании, вызвал меня и сказал: «Я не буду говорить вам, что изучать, что писать и какие сделать заключения. Единственное наставление: запишите то, что на ваш взгляд правильно. Не думайте о нашей реакции и о компромиссах, на которые придется пойти, чтобы ваши рекомендации стали приемлемыми. В этой компании нет ни одного руководителя, которого необходимо учить искусству компромисса. Но он не сможет выбрать правильный компромисс, если вы не покажете ему, что правильно.

Руководитель, обдумывающий решение, мог бы повесить это высказывание перед собой на самом видном месте.

СОВЕТ ДНЯ. Исходя из прочитанного сформулируйте решение, которое полностью удовлетворяло бы ваши требования.

**4 октября**

## **Разумный компромисс**

***Половина буханки лучше, чем совсем без хлеба.***

Как уже было сказано, начинать надо с того, что является правильным, а не приемлемым, именно потому, что всегда приходится идти на компромисс. Однако, не зная, что правильно и что соответствует граничным условиям, невозможно выбрать приемлемый компромисс.

Имеются два типа компромисса. Один выражен в старой английской пословице: половина буханки лучше, чем совсем без хлеба. Второй компромисс описан в истории о суде царя Соломона. Вы помните: матери лучше совсем отказаться от младенца, чем получить его половину. В первом случае граничные условия все же удовлетворяются. Назначение хлеба состоит в том, чтобы утолить голод, и половина хлеба – все же еда. Половинка младенца, однако, не соответствует граничным условиям, так как разделенный пополам ребенок мертв.

**СОВЕТ ДНЯ.** Обдумайте проблему в свете прочитанного. Примите компромиссное решение («половина хлеба»), но ведущее в правильном направлении. Затем подумайте о выборе «никакого хлеба вообще».

**5 октября**

**Решение, построенное на действии**

***Решение является лишь намерением до тех пор, пока его выполнение не поручено кому-то с указанием срока исполнения.***

Решение – это обязательство к действию. Пока решение не начнет выполняться, оно эфемерно. Само собой разумеется, что принимают решение и выполняют его чаще всего разные люди. Поэтому решение начнет выполняться, когда это поручат кому-нибудь и укажут конкретные сроки. До этой минуты оно остается лишь намерением.

Решение окажется неэффективным, если при его принятии не учитывались необходимые действия. Прежде чем решение начнет воплощаться в действия, необходимо ответить на несколько вопросов.

- Кого следует поставить в известность об этом решении?
- Какие действия должны быть осуществлены?
- Кто должен их осуществить?
- Какими должны быть эти действия, чтобы исполнители справились?

Действия должны быть по плечу исполнителям. Это особенно важно в том случае, если исполнителям придется изменить поведение, привычки или свое отношение к соответствующему решению.

**СОВЕТ ДНЯ.** Обдумайте принятое решение. Кого, по вашему мнению, следует поставить о нем в известность? Какие действия и кем должны быть выполнены? Удостоверьтесь, что исполнители справятся с задачей.

**6 октября**  
**Выслушайте все мнения**  
***Принимая решение, эффективный руководитель***  
***интересуется мнением многих людей.***

Принимаемые решения вряд ли окажутся эффективными, если не были учтены все суждения и точки зрения. Первое правило: решение не следует принимать, пока существуют разногласия.

Говорят, что Альфред Слоун-младший на одной из встреч совета директоров General Motors сказал: «Господа, я полагаю, что все здесь поддерживают решение». Все за столом согласно кивнули. «В таком случае, – продолжил Слоун, – предлагаю отложить дальнейшее обсуждение этого вопроса до следующей встречи, чтобы у всех было время подумать, с чем они не согласны, и, возможно, найти некоторое взаимопонимание». Плюрализм мнений необходим, во-первых, потому, что дает возможность человеку, принявшему решение, не стать его заложником. Каждый участник обсуждения отстаивает свой вариант решения (часто из очень честных побуждений). Во-вторых, только в условиях плюрализма можно услышать альтернативные суждения. Безальтернативное решение чрезвычайно рискованно, как бы тщательно оно не обдумывалось. Кроме того, разногласия стимулируют воображение.

СОВЕТ ДНЯ. Принимая решение, вовлекайте в процесс обсуждения людей с различными точками зрения.

**7 октября**

## **Процесс принятия решения**

***Проигнорируйте какой-нибудь элемент процесса, и решение рухнет подобно плохо сложенной стене при землетрясении.***

Опытные управленцы знают, что принятие решения – это специфический процесс с четко определенными элементами и действиями. Любое решение рискованно: это вложение имеющихся ресурсов в сомнительное и неизвестное будущее. Но если процесс прозрачен и проделаны необходимые шаги, риск будет минимален, а вероятность успеха высока. Опытные управленцы знают:

- когда назрела необходимость принимать решение;
- самое важное при принятии решения – быть уверенным в том, что решение касается насущной проблемы;
- как определить проблему;
- что придется идти на компромиссы;
- не найдя правильного решения, не следует размышлять о приемлемых компромиссах;
- не следует принимать решение, не продумав возможности его выполнения.

**СОВЕТ ДНЯ.** Вы попали в затруднительное положение? В чем суть проблемы? Не принимайте никакого решения, не удостоверившись, что диагностировали проблему правильно.

**8 октября**

## **Оправданно ли решение?**

***Как хороший хирург не сделает ненужной операции, так и хороший управленец не примет неоправданного решения.***

Принятие неоправданных решений – не только трата времени и ресурсов, но и большая вероятность того, что они окажутся неэффективными. Поэтому очень важно отличать необходимые решения от неоправданных. Лучший пример эффективного принятия решений демонстрируют хирурги, в течение тысяч лет ежедневно принимающие рискованные решения. Так как все хирургические операции в той или иной степени связаны с риском, не следует делать те, без которых можно обойтись. Вот какими правилами руководствуются хирурги.

- Правило первое. Когда есть вероятность того, что болезнь пройдет сама или состояние больного стабилизируется без риска для жизни больного, его помещают под наблюдение и постоянный контроль, но не оперируют. Решение оперировать при таком состоянии неоправданно.

- Правило второе. Если состояние ухудшается или появляется угроза жизни и есть возможность помочь больному, нужно оперировать быстро и радикально. Несмотря на риск, это необходимое решение.

- Правило третье. Это промежуточная и, вероятно, наиболее распространенная ситуация: состояние больного стабильно и угрозы жизни нет, но все же оно довольно серьезное и не улучшится само по себе. Именно в этом случае хирург должен взвесить возможности и риск, и именно это решение отличает первоклассного хирурга от посредственного.

СОВЕТ ДНЯ. Опишите три имеющиеся у вас проблемы. Классифицируйте эти проблемы согласно правилам 1, 2 или 3. Не принимайте необоснованных решений.

**9 октября**  
**Классификация проблем**  
***Наиболее распространенная ошибка –  
рассматривать типичную ситуацию как  
уникальное событие.***

Руководители обычно сталкиваются с такими проблемами:

1. Стандартные (рядовые) события, обычные для компании и отрасли.
2. События, уникальные для компании, но обычные для отрасли.
3. Уникальные события.
4. События, которые кажутся уникальными, но в действительности являются первым проявлением новой обычной проблемы.

Все события, кроме уникальных случаев, требуют стандартных решений. Типичные проблемы решаются стандартными методами. Однажды разработав правильный принцип, его применяют во всех подобных ситуациях. От руководителя требуется лишь адаптировать этот принцип к конкретным обстоятельствам определенной проблемы. Уникальные события требуют нестандартных решений и должны быть рассмотрены индивидуально. Действительно уникальные события встречаются очень редко – всегда кто-то уже решал проблему, с которой столкнулась организация. Применяя стандартные правила или принципы, можно решить большинство проблем.

**СОВЕТ ДНЯ.** Приведите пример проблемы, имеющей стандартное решение, с которой вам приходилось сталкиваться. Что это за решение? Приведите пример проблемы, требующей нестандартного решения. Разработайте уникальное решение, следуя правилам эффективного принятия решения.

**10 октября**  
**Определение проблемы**  
***Невозможно найти правильное решение***  
***неправильно определенной проблемы.***

Определение проблемы – наиболее важный элемент принятия эффективных решений, но руководители, к сожалению, обращают на это мало внимания. Неправильное решение, касающееся обнаруженной проблемы, можно исправить, но невозможно принять правильное решение, если сама проблема определена неверно.

Руководство большой американской промышленной компании гордилось состоянием техники безопасности на производстве. У компании было меньше всего несчастных случаев на тысячу работников по сравнению с другими предприятиями отрасли и один из самых низких показателей в мире. И все же профсоюз компании и Служба охраны труда постоянно предъявляли руководству обвинения в большом количестве несчастных случаев. Полагая, что это проблема связей с общественностью, компания потратила много денег, чтобы продемонстрировать прекрасное состояние техники безопасности на своем производстве. Однако нападки профсоюза продолжались. Суммируя все несчастные случаи и показывая их количество на тысячу работников, в компании не замечали, что на некоторых рабочих местах действительно происходит много аварий. Когда несчастные случаи разделили по категориям, сразу обнаружилось, что приблизительно на трех процентах рабочих мест происходили почти все несчастные случаи. Именно о них трубил профсоюз, а информация попадала на страницы газет и в отчеты Службы охраны труда.

СОВЕТ ДНЯ. В компании, описанной выше, решили, что проблема несчастных случаев кроется в плохо налаженных

связях с общественностью. Это повлекло за собой ряд  
неправильных решений.

**11 октября**

## **Принципы определения проблемы**

***Не рассмотрев все заслуживающие внимания факты, нельзя считать, что проблема определена правильно.***

Как правильно и точно определить проблему? Необходимо обдумать:

- Что это все означает (в чем проблема)?
- Какие действия здесь уместны?
- В чем ключ к решению проблемы?

Подобные вопросы не новы, однако имеют решающее значение для определения проблемы. Для того чтобы была уверенность в том, что проблема, для которой вырабатывается решение, определена правильно, ее необходимо рассмотреть со всех сторон и сопоставить все факты. Пока не рассмотрены и не объяснены все заслуживающие внимания факты, проблема определена либо не полностью, либо, что более вероятно, неправильно. Когда проблема определена правильно, решить ее оказывается достаточно легко.

**СОВЕТ ДНЯ.** Случалось ли, что вы или кто-нибудь из вашей компании дали правильный ответ на неправильно поставленную проблему. Каким образом можно было правильно определить проблему?

**12 октября**

## **Поиск сторонников решения**

***Если вы начинаете рассказывать персоналу о решении после его принятия, маловероятно, что оно окажется эффективным.***

Пока организация не приняла решение, оно будет оставаться лишь хорошей идеей. Для того чтобы решение стало эффективным, с самого начала следует позаботиться о его восприятии сотрудниками. Этот опыт стоит перенять у японских менеджеров: задолго до принятия окончательного решения они начинают знакомить с ним персонал.

Всех работников, которых это может коснуться (скажем, речь идет о создании совместного предприятия с западной компанией или участии в капитале американского дистрибьютора), просят написать, как принятие такого решения затронет их работу или работу подразделения. Сотруднику не дают возможности иметь собственное мнение, рекомендовать или возражать – предполагается, что он только обдумывает последствия, а высшее руководство, принимая решение, знает точку зрения каждого из подчиненных. В японских компаниях не практикуется «совместное управление», но каждый, кого затронет решение, знает, что оно будет для него означать (нравится это ему или нет), и подготовлен к будущему. Нет необходимости рассказывать о принятом решении – все уже поставлено о нем в известность.

**СОВЕТ ДНЯ.** Приобщите всех, кому придется выполнять решение, к процессу его принятия. Затем, изучив позицию каждого, решите, кто с наибольшей вероятностью окажется самыми эффективным исполнителем.

**13 октября**  
**Результативность решения**  
***Бедный Айк! ...Сейчас он отдаст приказ, и –  
ничего не произойдет.***

В решение должна быть включена обратная связь – только так можно обеспечить непрерывный мониторинг результатов и сравнение их с предполагаемыми. Решения принимаются людьми, а люди склонны ошибаться. Кроме того, их трудовая деятельность не очень продолжительна. Даже лучшее решение может оказаться неправильным, даже наиболее эффективное может устареть.

Когда генерал Дуайт Эйзенхауэр был избран президентом, его предшественник, Гарри Трумен, сказал: «Бедный Айк! Когда он был генералом, его приказы исполняли. Сейчас он собирается занять этот большой кабинет, он отдаст приказ, и – ничего не произойдет». Причина того, что «ничего не произойдет», не в том, что у генералов больше власти, чем у президентов, а в том, что военные давно уяснили важность контроля и организовали обратную связь для проверки выполнения приказа. Военным давно известно, что единственно надежная обратная связь – самому все проверить. От отчетов – а это все, что президент обычно способен потребовать, – обычно немного толку.

СОВЕТ ДНЯ. Помните: когда, выйдя из себя, вы боксируете грушу, то ощущаете ответную реакцию. Выясните, достигнуты ли запланированные результаты решения.

**14 октября**

**Обучение в процессе выполнения решений**  
***Сравнивая фактические результаты***  
***с ожидаемыми, даже средней руки руководители***  
***становятся ассами в разработке решений.***

Руководителю очень важно учиться в процессе выполнения решения. И сделать это можно одним способом – сравнивая фактические результаты решения с ожидаемыми. Принимая важное решение, руководитель записывает, какие и когда ожидаются результаты. Спустя год руководитель сравнивает фактические результаты с ожидаемыми и продолжает это делать, пока решение находится в силе.

Удивительно, как быстро мы учимся в процессе такого анализа. Со времен Гиппократ, жившего в Греции 2 400 лет назад, врачей учили записывать, каких изменений они ожидают в состоянии пациента благодаря своему лечению, то есть в результате решения врача. И, как подтвердит любой опытный врач, такая практика превращает даже врачей средней руки в опытных специалистов.

**СОВЕТ ДНЯ.** Принимая важное решение, обязательно запишите ожидаемые результаты. По прошествии определенного времени оцените результаты. Сравните их с вашим прогнозом. Используйте то, чему вы научились, при последующих принятиях решений.

**15 октября**

**Ответственность за решение  
Руководитель должен быть достаточно  
высокого ранга, чтобы иметь полномочия  
принимать решения, и обладать глубокими  
знаниями для их подготовки.**

Характер бизнес-решения зависит от четырех особенностей. Во-первых, надо знать, как долго в будущем решение будет влиять на компанию. Вторая особенность – *воздействие*, которое решение окажет на другие сферы деятельности или на бизнес в целом. В-третьих, решение характеризуется *качественными факторами*: принципами поведения, этическими ценностями, социальными и политическими убеждениями и т. п. Наконец, решения могут быть *повторяющимися* или *уникальными*.

С одной стороны, решение должно приниматься на самом низком уровне и настолько близко к месту его реализации, насколько это возможно. С другой – решение должно приниматься на уровне, гарантирующем, что цели и пути их достижения хорошо продуманы. Кроме того, необходимо определить сроки действия и назначить менеджеров, участвующих в принятии решения, а также проинформировать остальных участников.

**СОВЕТ ДНЯ.** Продвиньте процесс принятия решения настолько близко к месту его реализации, насколько это возможно. Но помните: чем дольше решение будет влиять на компанию, чем шире его воздействие на другие сферы ее деятельности, чем больше число вовлеченных качественных факторов и, наконец, чем более уникальным является, тем на более высоком уровне руководства оно должно приниматься.

**16 октября**

## **Законная власть в обществе**

***Общество не может функционировать, если действующая власть не признана легитимной.***

Законная власть основывается на тех же базовых представлениях общества о природе человека и его деятельности, что и социальный статус и функция индивидуума. Законная власть может быть определена как руководящая сила, опирающаяся на принципы общества. Однако в свободном обществе всегда есть множество «несвободных» институтов: много неравенства в обществе равных возможностей и много грешников среди праведников. Если законная власть основана на принципах свободы и равенства, а ее исполнительные структуры работают для воплощения этих идеальных целей, общество будет свободным, равноправным и нравственным.

СОВЕТ ДНЯ. Обдумайте проблему создания законной власти в Ираке после падения режима Саддама Хусейна. Какие «несвободные» учреждения, возможно, останутся? Какие неравенства, возможно, сохранятся после установления законной власти?

## **17 октября**

### **Совесть общества**

***Религия не сможет признать никакое общество, не отказавшись от истинного Царства Божья.***

В книге «Конец экономического человека» сделан вывод о том, что церковь не могла служить фундаментом для европейского общества и европейской политики. Она неминуемо должна была потерпеть фиаско, хотя и не по тем причинам, по которым современники склонны были ее игнорировать. Религия действительно могла дать ответ отчаявшейся и экзистенциально агонизирующей личности, но у нее не было ответа на отчаяние масс. Боюсь, это актуально и сегодня. Западный человек (европеец) – человек в общем понимании – по-прежнему ищет вечного спасения. Поэтому церкви, особенно христианские, могут (и должны) провозглашать «социальную проповедь». Но они не могут (и не должны) использовать политику вместо милосердия и социальные науки вместо искупления. Религия не может признать общество или даже социальную программу, не отказавшись от истинного Царства Божья, то есть от самой Души вместе с Богом. В этом заключается и сила церкви как совести общества и ее извечная слабость как его политической и социальной силы.

**СОВЕТ ДНЯ.** Религия должна быть критиком общества, а не политической силой. Как в настоящее время соотносится этот принцип с ролью религии в вашей стране?

**18 октября**

## **Справедливый капитализм**

***Капитализм как социальная система и кредо – это выражение веры в экономический прогресс, ведущий к свободе и равенству в обществе равных возможностей.***

Капитализм предполагает, что погоня за прибылью как высший приоритет социального поведения приводит к свободному и равноправному обществу. Конечно, стремление к получению прибыли возникло не при капитализме. Получение прибыли всегда было и будет одной из главных движущих сил независимо от социальной системы, в которой живет человек. Но капиталистическое кредо было первым и единственно социальным кредо, в котором стремление к получению прибыли оценивалось как средство претворения в жизнь мечты об идеальном свободном и равноправном обществе. Во всех предыдущих кредо стимул к получению прибыли оценивался как социально разрушительный.

Капитализм должен, таким образом, обеспечить независимость и автономию экономической сфере. Следовательно, экономическая деятельность не должна регулироваться неэкономическими соображениями. Всю социальную энергию нужно направить на развитие экономических результатов, потому что экономический прогресс является обещанием социального золотого века. Это и есть капитализм: без этого социального результата он не имеет ни смысла, ни значения.

**СОВЕТ ДНЯ.** Обдумайте, в какой степени ваша экономическая активность или деятельность вашей организации вносит вклад в социальные результаты.

**19 октября**  
**Изменения вне капитализма**  
***Считаю социально и нравственно***  
***непростительным поведением менеджеров,***  
***получающих огромную прибыль, но увольняющих***  
***рабочих.***

Я – за свободный рынок, даже если он не слишком хорошо работает; все другое не работает вовсе. Но у меня есть серьезные замечания по поводу капитализма как системы, потому что он обожествляет экономику, отводя ей главное место в жизни. Капиталистическая система одномерна. Например, я часто убеждал менеджеров, что соотношение жалованья 20 к 1 между высшими руководителями и рядовыми «белыми воротничками» – предел, который они не должны переступать, если не хотят, чтобы возмущение и падение морали больно задело их организации.

Полагаю, сегодня абсолютно непозволительно с социальной и моральной точки зрения для менеджеров получать огромную прибыль, увольняя при этом рабочих. Такие факты порождают недовольство среди менеджеров среднего звена и рабочих, и общество заплатит за это высокую цену. Доминирование такого близорукого подхода неприемлемо.

СОВЕТ ДНЯ. Руководители вашей организации получают огромную прибыль для себя и при этом увольняют рабочих? Как вы считаете: почему эта политика ведет к падению морали и неуважительному отношению к руководству?

**20 октября**

**Эффективность стремления к получению  
прибыли**

***Стремление к получению прибыли продиктовано  
желанием властвовать посредством владения  
материальными благами.***

Мы не можем убедительно ответить на важный вопрос, является ли стремление к получению прибыли социально наиболее эффективным из всех возможных путей продвижения к власти. Очевидно, из всех доступных и известных нам путей стремление к получению прибыли имеет очень высокую социальную эффективность. Все другие известные формы выражения жажды власти удовлетворяют честолюбие человека, предоставляя ему *прямую власть над людьми*. Стремление же к получению прибыли позволяет приобретать власть посредством владения материальными благами.

**СОВЕТ ДНЯ.** Как вы считаете, власть, предоставляемая владением материальными благами социально менее опасна, чем прямая власть над людьми?

**21 октября**

## **Мегагосударство**

***Государство перестало устанавливать правила, быть посредником, страховщиком, агентом по выплатам. Оно превратилось в исполнителя и менеджера.***

Хотя национальное государство было единственной политической реальностью в течение тысячелетий существования империй и сверхдержав, за последнюю сотню лет оно коренным образом видоизменилось, превратившись в мегагосударство. Превращение национального государства в мегагосударство началось в конце XIX столетия. Первым маленьким шагом к такому превращению было изобретение немецким канцлером Бисмарком в 80-х годах XIX века «государства всеобщего благоденствия». Другой значительной социальной программой периода после Второй мировой войны была Британская национальная служба здравоохранения: впервые правительство (не считая стран с тоталитарными режимами) выступало не в роли страховщика или посредника. Клиники и медицинские учреждения были национализированы. Люди, работающие в сфере здравоохранения, стали государственными служащими; правительство фактически управляет медицинскими учреждениями.

С 1960-х годов во всех развитых западных странах стало привычной практикой решение государством всех социальных проблем и задач. Так продолжалось до 1990-х.

СОВЕТ ДНЯ. Используя Интернет, проверьте уровень обслуживания, обеспечиваемый Британской национальной службой здравоохранения. Основываясь на этом и других известных вам примерах, сформируйте мнение относительно

эффективности государства как поставщика медицинских услуг в сравнении с некоммерческими и коммерческими организациями.

**22 октября**  
**Задачи правительства**  
***Каждое государство – «правительство***  
***установленных порядков».***

Государство – слабый менеджер. По необходимости оно сосредоточено на процедурных вопросах и также по необходимости огромно и обременительно. В то же время государство вполне осознает тот факт, что управляет общественными средствами и должно считать каждую копейку. У него нет иного выбора, кроме как быть «бюрократическим». Является ли государство «правительством законов» или «правительством людей» – спорный вопрос. Но каждое государство по определению – «правительство установленных порядков», а это неизбежно означает высокие затраты.

Цель государства состоит в том, чтобы принимать фундаментальные решения, обеспечивать их эффективность и концентрировать политические усилия общества для выполнения принятых решений. Это означает заострять внимание на главных проблемах и делать решающий выбор. Цель государства, другими словами, состоит в том, чтобы управлять. Как мы знаем на примере других организаций, это несовместимо с исполнением. Любая попытка объединить «управление» с «исполнением» в крупном масштабе парализует способность принимать решения. Бизнес уже столкнулся (правда, в намного меньших масштабах) с проблемой, перед которой теперь стоит государство – несовместимостью функций управления и исполнения. Менеджмент коммерческих организаций осознал, что эти две функции должны быть разделены, и высший орган, разработчик решения должен быть отделен от исполнительских функций.

СОВЕТ ДНЯ. Назовите примеры некоммерческих организаций, которые лучше чем государственные решают социальные проблемы.

**23 октября**  
**Децентрализация власти**  
***Реприватизация восстановит силу и***  
***дееспособность больного и немощного***  
***государства.***

Децентрализация власти будет не просто новой формой федерализма, где местное самоуправление, а не центральное правительство является исполнителем. Это скорее будет системная политика использования других, неправительственных общественных организаций для фактического исполнения, то есть для деятельности, активных преобразований, выполнения решений.

Государству следовало бы подумать, как эти организации работают и что они могут сделать. Затем последовал бы вопрос: как сформулировать политические и социальные цели, достижимые для этих организаций? После этого: какие возможности достижения политических целей, основанные на компетенции и производительности этих организаций, существуют? Реприватизация не ослабит государство. Наоборот, она восстановит силу и дееспособность больного и немощного государства. Мы не можем далее идти тем путем, по которому двигалось государство. Такой путь может увенчаться только ростом бюрократии, а не достижением целей.

СОВЕТ ДНЯ. Составьте проект предложения для превращения социальной программы в возможность для вашей организации.

**24 октября**  
**Сильное государство**  
***Государство должно быть «композитором», у***  
***которого каждый инструмент звучит***  
***наилучшим образом.***

Мы не стоим перед фактом «отмирания государства», как обещал нам Карл Маркс. Напротив, мы нуждаемся в энергичном, сильном и очень активном государстве. Но мы стоим перед выбором между большим и немощным государством и сильным правительством, которое ограничивается принятием решения и руководством, оставляя «исполнение» другим. Мы не ратуем за возвращение «политики невмешательства», при которой экономика предоставлена самой себе. Во всех главных отраслях нужно дать возможность организациям делать то, для чего они лучше всего предназначены.

Государству необходимо так структурировать политическую цель, чтобы она стала привлекательной для одной из самостоятельных организаций. Как мы хвалим композитора за его способность сочинять музыку, где наилучшим образом звучит валторна, скрипка или флейта, так же мы должны похвалить законодателя, который систематизирует специфическую задачу, приводя ее в соответствие возможностям автономных, самоуправляющихся общественных организаций.

СОВЕТ ДНЯ. Согласны ли вы, что законодатель должен структурировать государственные программы таким образом, чтобы их выполняли неправительственные учреждения, решающие при этом социальные проблемы.

**25 октября**

**Международные задачи государства**  
***Защита окружающей среды – важнейшая задача***  
***в международной деятельности.***

Для того чтобы получить работающие наднациональные институты мировой экологии и мировой экономики, можно пожертвовать частью суверенитета.

Защита окружающей среды сегодня требует международных экологических законов. Мы могли бы запретить на международном уровне производства, загрязняющие или разрушающие среду обитания человека. Например, такие, которые загрязняют океаны, поднимают температуру атмосферы или резко разрушают озоновый слой. Развитым богатым странам необходимо компенсировать бедным затраты по защите окружающей среды. Фактически, защита окружающей среды является важнейшей задачей в международной деятельности – гораздо более важной, чем «помощь в развитии».

**СОВЕТ ДНЯ.** Поддержите идею использования иностранной помощи для защиты окружающей среды.

**26 октября**  
**Роль профсоюзов**  
***Чтобы снова стать динамичными,***  
***эффективными, легитимными, профсоюзы***  
***должны измениться.***

Сила рабочего движения в развитых странах определяется его предназначением: профсоюзы объявляют себя политической совестью современного гражданского общества.

Менеджмент – независимо от формы собственности и типа организации (коммерческая фирма, государственное учреждение или клиника) – должен обладать силой и властью. А власть, как было известно еще разработчикам американской Конституции, должна быть ограничена противодействующей силой. Поэтому в современном обществе с организациями, где требуется сильный менеджмент, необходимы профсоюзы. События последних лет в достаточной мере доказали это. Но чтобы снова стать динамичными, эффективными, легитимными профсоюзы должны трансформироваться, иначе они не смогут выполнять свою роль.

СОВЕТ ДНЯ. Подумайте, каким образом профсоюзы могут повысить эффективность коммерческих структур, государственных учреждений и клиник.

**27 октября**  
**Социально-классовая интеграция работников**  
**умственного труда**  
***Работники умственного труда являются***  
***униклассом.***

Новому большинству, работникам умственного труда, не подходит никакое определение группы лиц, объединенных общими интересами. Работники умственного труда не являются ни фермерами, ни рабочими, ни бизнесменами – они наемные работники. Но они не «пролетарии» и не чувствуют себя «эксплуатируемым» классом. Благодаря своим пенсионным фондам они совокупно представляют собой «капиталиста». Многие из них сами начальники и имеют подчиненных. Но над ними также есть начальник. Не являются они и средним классом. Создавая неологизм, назовем их уникалассом, хотя некоторые зарабатывают больше других. Поэтому, независимо от того, работают они в коммерческой фирме, клинике или университете, в их социальном положении нет никакого различия. Бухгалтер, переходя из коммерческой структуры в клинику, не изменяет своего социального или экономического положения – он меняет место работы.

Этот статус не подразумевает определенной экономической или социальной культуры. До сих пор нет никакой социально-классовой концепции, которая бы подходила им.

СОВЕТ ДНЯ. Работники умственного труда – капиталисты как в старом, так и в новом значении слова. Видите ли вы какую-нибудь классовую структуру, выражающую интересы этих новых капиталистов?

**28 октября**

**Корпорация как политическая структура**  
***Имея дело с акционерами, менеджеры должны думать как политики.***

Основная задача любой структуры, независимо от сферы деятельности (производство товаров и услуг в бизнесе, медицинские услуги в клинике или передача научных знаний в университете), – достичь наибольшей эффективности. То есть решения менеджеров основаны на том, что правильно, а не на том, что приемлемо. Однако при этом менеджеры должны думать политически (хотя бы на минимальном уровне), чтобы удовлетворить акционеров, которые могут использовать свое право вето. Менеджеры не могут быть политическими деятелями. Они не могут «продавливать» решения. Но они также не могут быть сосредоточены исключительно на оптимизации основной сферы деятельности своей компании. В непрерывном процессе принятия решений оба подхода должны быть сбалансированы. Корпорация – не только экономическая, но и политическая структура.

Менеджеры должны четко понимать, какие группы акционеров могут эффективно накладывать вето и блокировать решения и каковы их минимальные ожидания и потребности.

**СОВЕТ ДНЯ.** Составьте список акционеров своей компании. Подумайте над тем, как оптимизировать потребности клиентов и выполнить хотя бы в минимальном объеме ожидания каждого из акционеров.

**29 октября**

**Преобразование хороших идей в результаты**  
***Намного легче продать Бруклинский мост, чем подарить его.***

Некоммерческая организация не только предоставляет услугу, но и хочет, чтобы конечный потребитель был *соисполнителем*. Организация с помощью услуги пытается изменить людей, стать не просто поставщиком, а частью потребителя.

Раньше считали, что некоммерческим организациям не нужен маркетинг. Но, по словам искусного мошенника, жившего в XIX веке, «намного легче продать Бруклинский мост, чем подарить его». Если вы предлагаете что-то даром, это вызывает подозрения. Даже для прибыльной услуги нужен рынок сбыта. Но маркетинг, проводимый в некоммерческом секторе, весьма отличается от коммерческого маркетинга. В некоммерческом секторе ценность «подарка» должна рассматриваться с точки зрения получателя. Нужно знать, что, кому и когда «подарить».

**СОВЕТ ДНЯ.** Армия спасения пытается превратить отверженных членов общества в сознательных граждан. Как эта услуга выглядит с точки зрения «получателя»? Как Армия спасения должна проводить маркетинг этой услуги?

**30 октября**

## **Финансирование некоммерческой организации** ***Финансирование некоммерческой организации – хождение по кругу с шапкой.***

Некоммерческой организации нужна стратегия финансирования. Вероятно, самое большое различие между некоммерческим сектором, бизнесом и правительством состоит в способе финансирования. Коммерческие структуры получают деньги путем продажи своим клиентам товаров или услуг, правительство – путем сбора налогов. Некоммерческая организация должна собрать деньги от дарителей (спонсоров). Она получает деньги или по крайней мере значительную их часть от людей, которые хотят быть участниками благотворительной деятельности, но не являются бенефициарами.

Некоммерческую организацию, ставшую заложницей сбора денег, ожидает глубокий кризис идентичности. Цель стратегии финансирования – дать возможность некоммерческой организации выполнить свою миссию, не подчиняя ее сбору средств. Вот почему работники некоммерческих организаций сейчас заменили понятие сбора средств на развитие фондов. Развитие фондов – это создание группы учредителей, которая поддерживает организацию потому, что она этого *заслуживает*. Такой процесс означает, что стать членом организации и принимать участие в ее работе можно путем денежных взносов.

**СОВЕТ ДНЯ.** Некоммерческая организация, становясь заложницей сбора средств, попадает в глубокий кризис идентичности. Можете ли вы найти подтверждение этому, пользуясь опытом работы с некоммерческими организациями?

**31 октября**

**Совет директоров некоммерческой организации  
*Членство в таком правлении – не власть, это  
ответственность.***

Чтобы быть эффективной, некоммерческая организация нуждается в *сильном правлении*. Правление не только помогает сформулировать ее задачи, оно гарантирует, что организация будет действовать в соответствии с ними. Правление несет ответственность за то, чтобы некоммерческая организация имела компетентный и *правильный* менеджмент. Роль правления – оценить деятельность организации. Правление является также главным органом некоммерческой организации по сбору средств.

На двери зала, где проводятся заседания совета директоров, должно быть написано большими буквами: ЧЛЕНСТВО В ТАКОМ ПРАВЛЕНИИ – НЕ ВЛАСТЬ, ЭТО ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Членство в правлении некоммерческой организации означает принятие ответственности не только за нее, но и за само правление, за штат и миссию организации. Распространенной проблемой является разобщенность правления. Всякий раз при возникновении разногласий члены правления стараются устранить расхождения в своих установках. Такое явление чаще наблюдается именно в некоммерческих организациях, для которых так важна миссия. Роль правления в этом случае становится очень важной, а взаимопонимание и слаженность работы председателя правления и исполнительного директора – жизненно необходимыми.

СОВЕТ ДНЯ. Приходилось ли вам быть членом правления некоммерческой организации? Помогло или помешало это правление выполнить организации ее миссию?

**Ноябрь**

**1 ноября**

## **Гибкость организации**

***Блохи могут прыгать во много раз выше своего роста, а слоны – нет.***

крупные организации не могут заниматься разносторонней деятельностью. Крупная организация эффективна скорее благодаря своему размеру, чем гибкости. Массивность позволяет ей использовать большие объемы ресурсов, в том числе знаний и навыков, небольшой организации это недоступно. Но размер является в то же время и ограничением. Организация, независимо от вида деятельности, не может выполнять множество задач одновременно. Это ограничение нельзя устранить ни улучшением структуры организации, ни внедрением «эффективных коммуникаций». Непреложным законом для организации служит концентрация усилий.

При этом современная организация должна изменяться. Более того, она должна сама стремиться к изменениям, обновляться изнутри. Руководству организации следует вовремя перебрасывать дефицитные и дорогие интеллектуальные ресурсы на те участки, где от них будет больше отдачи. Необходимо умение и мужество закрыть направления с низкой эффективностью.

**СОВЕТ ДНЯ.** Сколько задач выполняет ваша организация? Правильно ли распределены ресурсы? Откажитесь от деятельности, если ресурсы тратятся неэффективно, и сосредоточьтесь на другом виде.

**2 ноября**

## **Коммерческие информационные системы** ***Ошибочные допущения губительны.***

Коммерческая информационная система предполагает организацию информации о бизнес-среде системным образом. За сбором и систематизацией информации следует ее интеграция в решения компании. Систематизированная информация должна включать сведения о реальных и потенциальных конкурентах по всему миру. К сожалению, не вся информация доступна. Но многие коммерческие структуры не умеют воспользоваться информацией, даже если она доступна. Часто революционные технологии, преобразующие промышленность, разрабатываются не в той отрасли, где потом находят применение. Поэтому необходимо быть в курсе всех новейших разработок.

**СОВЕТ ДНЯ.** Вспомните три технологии не из сферы деятельности вашей компании, которые видоизменили ваш бизнес. Создайте информационную систему для сбора сведений о перспективных технологиях и заработайте на этом капитал раньше, чем это сделают конкуренты.

**3 ноября**

**Сбор и использование информации**  
***Информация должна быть систематизирована***  
***таким образом, чтобы с ее помощью компания***  
***могла убедиться в правильности своей***  
***концепции бизнеса.***

Чтобы критически проанализировать стратегию и концепцию бизнеса компании, информация должна быть систематизирована, т. е. включать сведения о бизнес-окружении компании – обществе и его структуре, рынке, клиентах и технологиях. Такая информация чрезвычайно важна. С ее помощью, помимо всего прочего, можно проверить правильность определения ключевых задач компании.

Компания сама может генерировать часть необходимой ей информации, например клиентскую базу. Но даже большие компании часто вынуждены привлекать специалистов со стороны, для того чтобы получить и систематизировать нужную информацию – слишком неоднородны источники. Большая часть того, что необходимо знать компании о бизнес-окружении, доступно из всевозможных банков данных и информационных услуг, из журналов на разных языках, отчетов Всемирного банка и торговых ассоциаций, из правительственных публикаций, научных статей и специализированных научных работ.

**СОВЕТ ДНЯ.** У вас есть информация, необходимая для того, чтобы критически проанализировать стратегию вашей компании?

**4 ноября**  
**Качество информации**  
***Достоверная информация позволяет избежать неожиданностей.***

Надлежащим образом собранная информация позволяет предвидеть события. Прежде чем события станут угрожающими, к ним можно подготовиться, т. е. проанализировать и предпринять соответствующие шаги. Как известно, падение азиатской экономики в конце 1990-х стало неожиданностью для большинства американских финансовых учреждений. Анализируя эту ситуацию, финансисты поняли, что не располагают достоверной информацией об экономике азиатских стран и их валюте. Поэтому они стали накапливать и систематизировать такие показатели, как соотношение объема краткосрочных кредитов и платежного баланса страны, сведения о финансовых средствах, доступных для обслуживания внешнего краткосрочного долга и т. п. А руководители, располагавшие этими данными, знали о приближении паники на азиатском континенте задолго до ее возникновения. Другими словами, они вовремя систематизировали, проанализировали и интерпретировали экономические данные, значимые для развивающихся стран, и разработали план действий задолго до того, как в них возникла необходимость.

**СОВЕТ ДНЯ.** Идентифицируйте ключевые переменные своей бизнес-среды. Убедитесь, что у вас есть достоверная информация о каждой из этих переменных, чтобы избежать неожиданностей.

## **5 ноября**

### **Бюджет будущего**

#### ***Бюджет будущего остается неизменным и в хорошие, и в плохие времена.***

Большинство компаний имеют только один бюджет, согласованный с экономическим циклом. В хорошие времена расходы увеличиваются, в плохие – сокращаются. Однако фактически это гарантирует потери в будущем. У опытного руководителя *один* бюджет служит операционной сметой, показывающей текущие и капитальные затраты для поддержки существующего бизнеса. При таком бюджете всегда следует обдумывать, какой минимум нужно потратить для поддержания деятельности? В тяжелые времена бюджет действительно нужно откорректировать в сторону уменьшения расходов.

Однако у опытного руководителя есть *второй*, отдельный, бюджет будущего. При подготовке такого бюджета нужно определить, сколько следует вложить в новые виды деятельности, чтобы получить оптимальные результаты? Эта сумма должна сохраняться неизменной и в хорошие, и в плохие времена – если не произойдут катастрофические события, когда поддержание расходов будет угрожать выживанию предприятия.

**СОВЕТ ДНЯ.** Подготовьте «бюджет развития», содержащий средства для реализации возможностей. Удостоверьтесь, что бюджет обеспечивает стабильность финансирования в хорошие и тяжелые времена.

**6 ноября**  
**Выигрышные стратегии**  
***«Каждый молится за свершение чуда, но трудится ради конкретной цели», – сказал Блаженный Августин.***

Старая поговорка гласит: благими намерениями горы не сдвинуть. Действительно, для этого нужен бульдозер. В некоммерческом менеджменте задачи и план являются благими намерениями, а стратегии – бульдозерами. Стратегии преобразуют желания в достижения и особенно важны в некоммерческих организациях. Они также позволяют эффективно планировать и использовать ресурсы.

Когда-то я был противником термина «стратегия», полагая, что он звучит слишком по-армейски. Со временем я изменил мнение, потому что во многих коммерческих структурах и некоммерческих организациях планирование является интеллектуальным занятием. Вы кладете план в красивую папку и чувствуете удовлетворение: мы осуществили планирование. Но пока оно не превратится в работу, вы ничего не сделали. Поскольку стратегия подразумевает действие, после некоторых колебаний я принял это слово, потому что очевидно: стратегия – это не то, на что вы *надеетесь*; стратегия – это то, что вы *делаете*.

СОВЕТ ДНЯ. У вас должна быть стратегия.

**7 ноября**  
**Проигрышная стратегия**  
***Храбрые покорители пустыни часто не оставляют после себя ничего, кроме белых костей.***

Если, действуя в соответствии с разработанной стратегией, вы не добиваетесь успеха, придерживайтесь такого правила: не добившись результатов с первого раза, попытайтесь еще раз; после этого займитесь чем-то другим. В первый раз новая стратегия очень часто не работает. В таком случае нужно сесть и подумать, что следует изменить. Внесите улучшения и сделайте еще одну попытку. В крайнем случае, хотя я не поощряю это, можете сделать попытку в третий раз. Но если и она окажется неудачной, откажитесь от своих замыслов и начните делать то, что приносит результаты. У вас много времени, ресурсов и много работы, которую нужно сделать.

Разумеется, бывают исключения. Можно назвать великие открытия, ради которых изобретатель или ученый трудились десятки лет, оставаясь непризнанными. Но такие примеры очень редки. Большинство людей, покоряющих пустыню, не оставляют после себя ничего, кроме белых костей. Однако мы нуждаемся в подвижниках, для которых успех и неудача второстепенны. Они наша совесть, но очень немногие из них успешны. Возможно, их ждет награда на Небесах. Но и в этом также нет уверенности. «Нет радости Небесам от пустых церквей», – писал Блаженный Августин 16 столетий назад одному из монахов, энергично строившему церкви в пустыне. Итак, нет результатов – попробуйте снова. Затем проанализируйте причины и переходите к чему-нибудь другому.

СОВЕТ ДНЯ. Не добившись успеха с первого раза, поразмыслите, почему. Усовершенствуйте подход и

попытайтесь еще раз. Возможно, сделайте третье усилие. После этого займитесь чем-нибудь другим.

**8 ноября**

## **Стратегическое планирование**

***Последствиями стратегического планирования в будущем будут нынешние решения.***

При традиционном планировании обычно размышляют: что с наибольшей вероятностью произойдет? При планировании в условиях неопределенности спрашивают: что уже произошло для создания будущего?

Стратегическое планирование – *не набор трюков, не пакет методов*, а аналитическое мышление и передача ресурсов в работу, непрерывный процесс принятия текущих *решений* (точное знание их последствий), систематическая организация *сил* для их выполнения, оценка результатов через *системную обратную связь*. Разработчик стратегических решений не спрашивает себя, что компания должна делать завтра. Он думает: «Что надо сделать сегодня, чтобы подготовиться к будущему в условиях неопределенности?» Вопрос вовсе не в том, что случится в будущем, а в том, какое будущее необходимо предусмотреть в сегодняшней деятельности, какие промежутки времени рассматривать и где получить информацию, чтобы сейчас принять рациональное решение.

**СОВЕТ ДНЯ.** Разработайте стратегический план. Назначьте ответственных за выполнение стратегических решений. Оцените результаты каждого стратегического решения: это поможет вам совершенствоваться в создании эффективных решений.

**9 ноября**

## **Долгосрочное планирование**

***Будущие успехи не придут сами собой, если не желать их достаточно сильно.***

Будущие успехи требуют решений, действий, распределения ресурсов, они подразумевают риск – и все это сейчас, в настоящий момент.

Концепция долгосрочного планирования содержит некоторые разногласия. Долгосрочное планирование в значительной степени состоит из краткосрочных решений. Даже очень тщательно продуманный долгосрочный план, если он не встроен в разрабатываемые и реализуемые краткосрочные планы и решения, будет всего лишь бесплодной попыткой. И наоборот, краткосрочные планы и решения, не объединенные в общий унифицированный план действий, нецелесообразны и гипотетичны. «Короткий» и «длинный» диапазон планирования не ограничиваются определенным промежутком времени. Краткосрочные решения являются таковыми не потому, что для их выполнения требуется несколько месяцев. Значение имеет лишь промежуток времени, в течение которого эти решения эффективны. При долгосрочном планировании не следует экстраполировать тенденции настоящего на будущее. Ошибочно предполагать, что сегодняшние продукты, услуги, рынки и технологии останутся актуальными завтра. Недопустимо тратить ресурсы и усилия на вчерашний день. И помните: все запланированное должно немедленно воплощаться в действия.

**СОВЕТ ДНЯ.** Составляя долгосрочные планы, особое внимание уделите таким вопросам: от каких видов

деятельности следует отказаться, в какие, напротив, вложить больше ресурсов?

**10 ноября**  
**Пересмотр направлений деятельности**  
***Пересмотр направлений деятельности должен происходить систематически.***

От чего отказаться и как сделать этот процесс безболезненным? Об этом нужно думать всегда и действовать при этом решительно, не откладывая непопулярные решения.

В одной крупной компании, предлагающей услуги аутсорсинга в развитых странах мира, в первый понедельник каждого месяца обсуждают, от чего необходимо отказаться. Причем такие обсуждения проходят в каждом регионе на всех уровнях управления. На каждом совещании рассматривается какая-либо часть бизнеса: например, одно из подразделений или один из регионов, где компания ведет коммерческую деятельность, организация какой-либо службы и т. п. Таким образом, на протяжении года компания полностью проверяет свою работу, в том числе и кадровую политику. В течение года принимается от трех до четырех важных решений, касающихся необходимых изменений в услугах компании; но вдвое больше решений касаются способов изменения. Кроме того, в результате таких совещаний появляются новые идеи.

Все решения совещаний доводятся до сведения каждого менеджера компании. Два раза в год менеджеры всех уровней отчитываются в том, что сделано и каковы результаты.

**СОВЕТ ДНЯ.** Обеспечьте процесс систематического пересмотра направлений деятельности компании, посвятив первый понедельник каждого месяца совещаниям по этому вопросу.

**11 ноября**

## **Продажа предприятия**

***Как гласит старая пословица, в поисках мужа для дочери не спрашивайте, кто будет ей лучшим мужем; лучше спросите, для какого мужчины она станет хорошей женой.***

Продажа предприятия – проблема скорее маркетинга, чем сбыта. Вопрос не в том, что мы хотим продать и за какую сумму, а в том, для кого это предприятие представляет ценность и на каких условиях. Очень важно найти потенциального покупателя, которому полностью подходит то, что не подходит продавцу, и который благодаря покупке предприятия получает перспективные возможности. Важно и то, кто из покупателей, предложит лучшую цену.

Крупная издательская компания решила продать журнал, несколько выпадавший из круга ее интересов. Владельцы задумались: что важно для потенциального покупателя? Развивающееся издание нуждается в денежных средствах. Для формирования тиража журнала требуются крупные денежные вливания в течение нескольких лет. Как удовлетворить эту потребность потенциального покупателя и соблюсти собственную выгоду? На этот вопрос был найден ответ: предоставляя покупателю 90 дней отсрочки, а не общепринятые тридцать, на оплату счетов за печать и бумагу нашим типографиям. После этого компания быстро нашла издательскую группу, которая соответствовала их требованиям.

**СОВЕТ ДНЯ.** Подумайте, есть ли у вас «частично пригодный» бизнес. Для кого он окажется выгодным?

**12 ноября**  
**Работа менеджера**  
***Менеджер может повышать  
результативность, улучшая главные  
составляющие своей работы.***

Деятельность менеджера можно разделить на пять составляющих.

1. Менеджеры устанавливают стратегические цели, решают, какими они должны быть. Определяют оперативные задачи в каждой области. Решают, что необходимо сделать для выполнения этих задач, и подбирают для этого людей.

2. Менеджеры систематизируют процесс. Они анализируют необходимые действия, решения и связи, классифицируют работу. Затем разделяют эту работу на задачи и распределяют их между исполнителями. Менеджеры группируют исполнителей в подразделения и подбирают людей для управления этими подразделениями.

3. Менеджеры находят соответствующую мотивацию и общаются с коллективом. Они создают команды сотрудников, ответственных за различные виды работ.

4. Менеджеры устанавливают критерии для оценки результатов деятельности организации в целом и каждого сотрудника в ней.

5. Менеджеры отвечают за повышение квалификации работников, в том числе и своей.

СОВЕТ ДНЯ. Руководите, определяя цели, организуя, мотивируя, общаясь, оценивая и развивая работников.

**13 ноября**  
**Разновидности управления**  
***Контроль – неоднозначное понятие.***

Подчиненными можно управлять посредством целей или самоконтроля. Самоконтроль предполагает более сильную мотивацию – желание достичь наилучших результатов, а не просто выполнить работу. Для этого требуются высокие цели и широкое видение.

Преимущество управления с помощью целей состоит в том, что появляется возможность заменить управление посредством доминирования на управление путем самоконтроля. Необходимо четко определить, какие методы управления организация исключает как неэтичные, непрофессиональные или непригодные. Но в пределах этих ограничений каждый менеджер вправе решать сам, какой метод управления ему ближе.

СОВЕТ ДНЯ. Управление посредством целей распространено гораздо шире, чем с помощью самоконтроля. Почему?

**14 ноября**

## **Как относиться к целям**

***Цели – не догма, а руководство к действию.***

Если цели – только благие намерения, они бесполезны. Цели должны воплощаться в действия – в конкретную работу, всегда имеющую однозначные, измеримые результаты, сроки исполнения и распределение ответственности. Цели же, которые становятся смиренной рубашкой, причиняют вред. Цели всегда основаны на ожиданиях, которые представляют собой обоснованные предположения. Мир не стоит на месте.

Рациональный способ использования целей можно рассмотреть на примере полетных планов и расписания авиакомпаний. Согласно расписанию, самолет, вылетающий из Лос-Анджелеса в 9 утра, прибывает в Бостон в 17 часов. Но если в этот день в Бостоне снегопад, самолет приземлится в Питсбурге и будет пережидать непогоду. Полетный план предусматривает полет на высоте 9 тысяч метров над Денвером и Чикаго. Но если пилот сталкивается с турбулентностью или сильным встречным ветром, он запрашивает у диспетчера разрешение подняться еще на 1,5 тысячи метров и взять курс на Миннеаполис. Ни один полет не осуществляется без расписания и полетного плана. Любое изменение немедленно вводит в действие новое расписание и полетный план. Цели нельзя считать неприкосновенными, они представляют собой руководство к действию. Они не определяют будущее, а служат средством мобилизации ресурсов и усилий.

**СОВЕТ ДНЯ.** Сформулируйте цели и относитесь к ним так, как авиакомпании относятся к полетным планам и расписанию.

**15 ноября**

## **Служебная записка**

***Руководитель должен не только определить общее направление, но и устранить помехи.***

Один мой знакомый руководитель заставляет подчиненных дважды в год писать ему «служебную записку менеджера». В ней каждый менеджер описывает свое видение задач – как своих, так и руководителя. Затем он указывает, что нужно сделать для выполнения этих задач и что ему может помешать. Он приводит два списка – действий своего начальника и компании, – которые помогают ему, и тех, которые препятствуют эффективной работе. В заключение он вносит предложения о необходимых, по его мнению, действиях на следующий год. Если начальник одобряет его предложения, служебная записка становится программой работы менеджера.

Взаимное понимание не может быть достигнуто с помощью обмена информацией сверху вниз, никогда не создается разговорами. Оно достигается в результате обмена информацией снизу вверх. Требуется также готовность начальника слушать и специально разработанный механизм, заставляющий подчиненных слышать.

**СОВЕТ ДНЯ.** Дважды в год пишите своему начальнику служебную записку.

**16 ноября**

## **Правильная структура**

***Сами по себе в компании развиваются лишь беспорядок, разногласия и бездеятельность.***

Основатели менеджмента столетие назад были правы: *организационная структура* крайне необходима современной компании. Но они ошибались, предполагая существование единственно правильной структуры. Глубоко убежден, что менеджмент должен искать, проверять и развивать *структуру, соответствующую задачам компании.*

Структура должна быть прозрачной. Работникам компании необходимо ее понимать. Кто-то обязан иметь полномочия для окончательного утверждения структуры компании. Твердым принципом должна быть соизмеримость власти и ответственности. Любой работник компании обязан подчиняться только одному начальнику. На таких принципах, например, построена работа архитектора. Ему не указывают, какое строить здание, а выдвигают требования. Об этом следует помнить, создавая структуру компании.

СОВЕТ ДНЯ. Задумайтесь, прозрачна ли структура вашей компании. Есть ли четкие полномочия у менеджеров, принимающих решения? Соразмерна ли власть с ответственностью? Один ли начальник у каждого сотрудника?

**17 ноября**

**Невозможность количественной оценки  
*Количественные оценки большинства  
социальных явлений вводят в заблуждение, в  
лучшем случае они бесполезны.***

События, происходящие в социальной жизни, нельзя оценить количественно. Например, поскольку Генри Форд не знал об экономической хитрости получения максимальной прибыли (об установлении высоких цен при низком объеме производства), когда стал монополистом, это привело к тому, что он стал зарабатывать, удерживая цены низкими, а объем производства – высоким. Изобретение массового производства коренным образом изменило индустриальную экономику. Однако невозможно было определить это влияние количественно даже после того, как успех Форда сделал его самым богатым производителем Соединенных Штатов. Реконструировав индустриальное производство, автомобильную промышленность и экономику в целом, он полностью изменил наше восприятие промышленности.

Уникальный случай, который изменяет вселенную, находится «на стыке времен». Когда он становится статистически значимым, это уже не будущее и даже не настоящее. Это – прошлое.

**СОВЕТ ДНЯ.** Вспомните уникальный случай, воздействие которого сейчас не поддается количественному измерению, но который, возможно, станет причиной преобразования вашей компании в следующем десятилетии. Воспользуйтесь своим преимуществом и будьте в авангарде.

**18 ноября**  
**Иерархия и равенство**  
***Сегодня много говорят о «конце иерархии».***  
***Это полная чепуха.***

Резкие обвинения борцов за равноправие индустриального общества в том, что оно основано на подчинении, а не на равенстве, – свидетельство неправильного понимания сути производства и общества. Подобно любому учреждению, координирующему человеческие усилия, корпорация должна быть организована иерархически. При этом каждый работник, от руководителя до уборщицы, должен рассматриваться как одинаково необходимый для успеха предприятия в целом. В то же время корпорация должна предложить равные возможности для продвижения. Это требование справедливости и человеческого достоинства.

Равенство возможностей вовсе не означает, как часто ошибочно думают, абсолютное равенство вознаграждений. Напротив, равенство возможностей автоматически предполагает неравенство вознаграждений, так как концепция справедливости подразумевает распределение вознаграждения согласно вложенным усилиям и ответственности.

СОВЕТ ДНЯ. В вашей компании оценивается вклад руководителя и уборщицы или только руководителя?

**19 ноября**

## **Результативность организации**

***Организация – это инструмент, и чем лучше она адаптирована для выполнения конкретной задачи, тем лучше ее исполнительские качества.***

Организация представляет собой институт специального назначения. Она эффективна, потому что концентрируется на одной задаче. Если бы вы пришли в Американскую ассоциацию по борьбе с легочными заболеваниями и сказали: «Девяносто процентов взрослых американцев страдают вращением ногтя. Необходима ваша помощь в исследованиях, просвещении и профилактике, чтобы справиться с этой болезнью». Ответ был бы таким: «Мы занимаемся только тем, что находится между бедрами и плечами». Это объясняет, почему Американская ассоциация по борьбе с легочными заболеваниями, Американская ассоциация по борьбе с сердечными заболеваниями и любая другая организация в области здравоохранения так результативны.

Общество и семья должны решать любые возникающие проблемы. В случае организации это называется диверсификацией. Для любой структуры – промышленного предприятия, профсоюза, школы, больницы, коммунальной службы – диверсификация означает раздробление, уничтожающее способность выполнять главное предназначение. Поскольку организация сформирована из специалистов, каждый из которых владеет узкой областью знаний, ее цель должна быть предельно ясной. В противном случае работники окажутся в тупике. Каждый из них будет определять «результаты» в показателях своей специальности, исповедуя

собственные ценности. Только ясная, сконцентрированная и общая цель может сплотить персонал для достижения результатов.

СОВЕТ ДНЯ. Удостоверьтесь, что ваша организация имеет предельно ясную цель и фокусируется на достижении результатов.

**20 ноября**  
**Принцип федерализма**  
***Федерализм освобождает высший менеджмент  
от оперативной работы, позволяя ему  
посвятить себя решению перспективных задач.***

На предприятии должен действовать принцип *федерализма*, предоставляющий как центру, так и подразделениям управленческие функции и полномочия. В соответствии с этим принципом предприятие состоит из автономных единиц. Будущее федерального предприятия и всех его подразделений определяют одни и те же экономические факторы, принятые решения обязательны для всех, везде используется один стиль руководства.

В то же время каждое подразделение – это отдельное производство, работающее на определенный рынок. Поэтому каждая единица должна иметь широкую автономию в пределах границ, установленных общими решениями единого менеджмента. Каждое подразделение должно управляться собственным менеджментом. Местному управлению нужно быть оперативным и заниматься настоящим и ближайшим будущим, а не перспективной политикой. Однако в пределах ограниченных возможностей ему придется также выполнять реальные функции высшего менеджмента.

СОВЕТ ДНЯ. Пользуйтесь по максимуму принципом федерализма.

**21 ноября**  
**Сильные стороны федеральной  
децентрализации**  
***Сила федерального принципа в том, что на  
ранней стадии готовятся и испытываются  
люди для исполнения обязанностей высшего  
менеджмента.***

При федеральной децентрализации организация сформирована из множества автономных коммерческих подразделений. Каждое подразделение отвечает за собственную деятельность, результаты и вклад в компанию. Каждая единица имеет свой менеджмент, который, в сущности, руководит автономным бизнесом.

В структуре, организованной по федеральному принципу, каждый менеджер находится достаточно близко к коммерческой деятельности и результатам и может сосредоточиться на них. Федеральный принцип, таким образом, позволяет разделить большие и сложные компании на множество мелких и достаточно простых коммерческих структур, менеджеры которых знают свое дело и четко представляют роль своего подразделения для компании. Поскольку *управление посредством целей* и *самоконтроль* становится более эффективным, число людей или подразделений, управляемых одним менеджером, не ограничено предельным объемом ответственности (нормой управляемости) – оно ограничено только нормой административной ответственности. Но самая сильная сторона федерального принципа касается *развития менеджера*. Уже одно это делает данный принцип наиболее предпочтительным.

СОВЕТ ДНЯ. Сформируйте организацию по федеральному принципу и возложите на людей максимум ответственности. Станьте организацией, дающей множеству людей возможность развиваться.

**22 ноября**

**Требования федеральной децентрализации  
*Подразделение должно приносить прибыль  
компании, а не просто вносить вклад в ее  
прибыль.***

Для федеральной децентрализации требуются определенные условия: она применима только там, где компания может быть объединением некоторого числа реальных коммерческих предприятий. Подразделение должно приносить прибыль компании. Федеральная децентрализация будет работать только в том случае, если четко продуманы функции высшего менеджмента. Правильно применив принцип федерализации, высший менеджмент сможет выполнять свою работу, сконцентрировавшись на руководстве, стратегии, целях и ключевых решениях, касающихся будущего. Федеральный принцип требует большой ответственности от подразделений – автономных коммерческих предприятий. Им предоставлен максимум автономии, что подразумевает максимальную ответственность. Федеральная децентрализация требует централизованных средств управления и общей оценки. И менеджеры самостоятельных фирм, и высший менеджмент должны знать, чего можно ожидать от каждого направления бизнеса, что имеется в виду под исполнением и какие события следует считать важными. Для работы в условиях автономии необходимо доверие и средства управления, делающие излишним оценивание.

СОВЕТ ДНЯ. Удостоверьтесь, что руководители ваших автономных подразделений наделены максимальной самостоятельностью и ответственностью. Внедрите системные средства управления, которые делают недостатки исполнения очевидными.

**23 ноября**  
**Сохранение полномочий**  
***За высшим руководством должно сохраняться***  
***право принятия решений, которые***  
***затрагивают бизнес в целом и его долгосрочные***  
***перспективы.***

Высшее руководство децентрализованной компании должно тщательно продумать, принятие каких решений оно сохранит за собой – так как от некоторых решений зависит будущее компании, ее целостность. Они могут приниматься только теми, кто видит целое и отвечает за него.

Имеются *три приоритетные области*, где решения могут приниматься только высшим руководством. Во-первых, только оно может решать, какие технологии, рынки и производство развивать, какую коммерческую деятельность начинать, а от какой – отказаться, и определять основные ценности и принципы компании. Во-вторых, топ-менеджмент обязан сохранить за собой контроль распределения капитала. Решения, касающиеся притока капитала, его инвестирования, принимает высшее руководство; автономные подразделения федеральной организации не имеют права их принимать. В-третьих, высший менеджмент компании должен принимать кадровые решения. Служащие, особенно менеджеры и ведущие специалисты, являются важнейшим ресурсом всей компании, а не одного подразделения. Кадровая политика компании и решения по ключевым назначениям в децентрализованных автономных предприятиях – компетенция высшего менеджмента, хотя и при активном участии менеджеров автономных подразделений.

СОВЕТ ДНЯ. Сохраните для высшего менеджмента ключевые решения, особенно касающиеся целей компании, ее ценностей, распределения капитала и подбора кадров.

**24 ноября**  
**Условная децентрализация**  
***Рассматривайте условную децентрализацию***  
***только как последнее средство.***

Ни один из принципов построения предприятия не может сравниться с федеральной децентрализацией. Однако многие крупные компании нельзя разделить на отдельные коммерческие фирмы, хотя они явно переросли оптимальные размеры и функциональную структуру. Такие компании часто решают свою организационную проблему с помощью условной децентрализации. В таком случае формируются структурные подразделения, которые не являются отдельными коммерческими фирмами, но все же имеют максимально возможную автономию, собственный менеджмент и условную ответственность за прибыль и убытки. Они продают друг другу товары и услуги, используя внутренние, а не рыночные, отпускные цены. Их прибыль часто получена в результате особенностей внутрикорпоративного распределения затрат и прибавки стандартного 20-процентного вознаграждения.

СОВЕТ ДНЯ. Определите, если возможно, прибыльные структурные подразделения. Охарактеризуйте доход каждого подразделения и сравните его с затратами.

## 25 ноября

### Структурные элементы компании

#### *Вклад определяет позицию в иерархии.*

Какие виды деятельности можно совмещать, а какие нет? Необходим тщательный анализ, чтобы сгруппировать все виды работы по *вносимому вкладу*. С этой точки зрения деятельность можно разделить на четыре вида. Первый вид – *результативная деятельность*, т. е. деятельность, дающая измеримые результаты, которые могут быть связаны, непосредственно или косвенно, с результатами предприятия в целом. Второй вид – *вспомогательная деятельность*, которая сама по себе не дает результатов, хотя необходима для работы других структурных единиц. Третий вид – *производственная гигиена и содержание помещений*. И четвертый – *деятельность высшего менеджмента*. Среди результативных видов деятельности имеются некоторые, непосредственно приносящие доход. Сюда относится инновационная деятельность и организация систематического и организованного сбыта. Сюда же относятся бухгалтерские функции, т. е. управление денежными потоками предприятия.

Основная деятельность не должна зависеть от второстепенной. Доходная деятельность никогда не должна зависеть от той, которая не приносит дохода. А вспомогательную деятельность не следует совмещать с доходной и результативной.

СОВЕТ ДНЯ. Придайте результативной деятельности в своей компании значительность и вес. Удостоверьтесь, что вспомогательная деятельность подчинена результативной.

**26 ноября**

## **Основы коммуникации**

***Если хотите быть услышанным и понятым, ориентируйтесь на получателя информации.***

Реципиент – тот, кто воспринимает информацию. До тех пор пока нет слушателя, нет и коммуникации, есть только звуки. Каждый может *осознать* только то, что способен воспринять. Поэтому общаться нужно на языке или терминами, понятными реципиенту. Мы воспринимаем, как правило, *ожидаемую* информацию: видим в основном то, что предполагаем увидеть, и слышим то, что ожидаем услышать. Непредвиденное чаще всего не воспринимается. Коммуникация всегда предполагает некоторые *условия* – например, чтобы реципиент имел определенный опыт, верил во что-то. Если информация противоречит стремлениям, ценностям, побуждениям реципиента, она скорее всего не будет воспринята или вызовет сопротивление.

Информация всегда закодирована. Чтобы реципиент мог ее получить, тем более использовать, ему должен быть известен код. Это требует предварительной подготовки.

**СОВЕТ ДНЯ.** Формулируя вопросы, ориентируйтесь на реципиента. Например, какие задачи, на ваш взгляд, соответствуют вашей сфере ответственности?

**27 ноября**

**Правила административной работы**  
***Назначение административного персонала –  
усовершенствование работы производственных  
подразделений и компании в целом.***

Административный персонал должен *концентрироваться на задачах высокой важности*, сохраняющих актуальность на протяжении многих лет. К значимой, но кратковременной работе, такой как реорганизация управленческого звена компании, лучше относиться как к разовому заданию. Административная работа должна быть *ограничена несколькими высокоприоритетными задачами*. Увеличение численности административного персонала снижает его эффективность. И это плохо сказывается на эффективности производственного персонала. Пока число административных задач не будет тщательно контролироваться, канцелярская рутина будет поглощать наиболее дефицитный ресурс производственного персонала – время.

Эффективная административная работа требует *правильно обозначенных целей и задач, четких критериев и сроков исполнения*. Например: «В течение трех лет мы планируем сократить прогулы вдвое» или «Через два года мы надеемся уменьшить число продуктовых линеек на треть». Цели, подобные этим, делают административную работу более продуктивной. Неопределенные задачи типа «управление поведением работника» или «изучение мотивации клиента» вряд ли могут быть выполнены.

**СОВЕТ ДНЯ.** Содержите немногочисленный административный аппарат. Установите четкие цели и сроки исполнения для всех административных работников.

Удостоверьтесь, что цели и задачи администрации связаны непосредственно с целями организации.

**28 ноября**

**Правила административного персонала  
*Администратор, не имеющий опыта  
производственной работы, не будет  
пользоваться авторитетом; его будут  
называть теоретиком.***

Никогда не назначайте кого-либо на административную работу, если он не проявил себя на нескольких производственных должностях. Если у административного работника нет исполнительского опыта, он будет слишком самонадеян в отношении производства, которое плановику всегда кажется очень простым. Часто молодых людей, только вчера выпорхнувших из коммерческих или юридических колледжей, назначают на довольно высокие административные должности в правительстве. Самоуверенность этих молодых людей и неприятие их рядовыми сотрудниками фактически гарантируют им полную непродуктивность.

*Административная работа не должна быть карьерой, а только частью карьеры. После пяти-семи лет административной работы чиновники должны возвращаться на производственные должности и продолжительное время не принимать административных назначений. В противном случае они станут кулуарными лоббистами, «серыми кардиналами», «влиятельными лицами», «блестящими интриганами».*

СОВЕТ ДНЯ. Проводите ротацию административного штата, меняя местами исполнителей и администраторов.

**29 ноября**  
**Роль связей с общественностью**  
***Понятие «связи с общественностью» приобрело***  
***скрытый смысл рекламы, лоббирования и***  
***отбеливания кого-либо.***

Для широкой публики «связи с общественностью» означают, по существу, переход от рекламы продукта к рекламированию его производителя. Но акцент нужно делать скорее на ознакомлении широкой общественности с проблемами предприятия, чем на убеждении ее в достоинствах и достижениях компании.

Любая корпорация существует в обществе. Каждое масштабное решение крупной корпорации так или иначе влияет на общество, следовательно, публика, осознанно или нет, реагирует на любое действие компании. Руководство компании должно анализировать эту реакцию. Принимая решение, руководителю нужно учитывать не только проблемы своего бизнеса, но и отношение общественности к этим проблемам. Таким образом, благодаря программе связей с общественностью топ-менеджмент и руководители филиалов должны получить информацию о настроениях в обществе и научиться понимать их причины.

СОВЕТ ДНЯ. Осмыслите общественную реакцию на решения компании, отношение общественности к фирме. Как вы оцениваете это отношение?

**30 ноября**

**Управление средним звеном менеджмента**  
***Регулируйте численность менеджеров среднего звена.***

Сейчас самое подходящее время для регулирования численности менеджеров среднего звена. Один из методов такого регулирования – *сокращение за счет сокращения вакансий*. Когда в результате увольнения, смерти или ухода на пенсию сотрудников появляются вакантные рабочие места, не заполняйте их в течение шести или восьми месяцев и понаблюдайте за ситуацией. Если чрезвычайной потребности в вакансиях не возникло, сократите их. В некоторых компаниях, опробовавших этот метод, через шесть месяцев исчезла приблизительно половина «вакансий». Второй способ сократить численность менеджеров среднего звена состоит в том, чтобы заменить продвижение по службе на увеличение объема работ. Единственный способ удовлетворить честолюбие молодых менеджеров и руководителей – сделать должность более важной, более ответственной и независимой, требующей большего напряжения. Наряду с этим нужно чаще использовать горизонтальные переводы на различные должности, повышая сотрудников по службе лишь в качестве награды за выдающиеся успехи.

Сорок лет назад я включил в анкету по оценке деловых качеств административно-управленческого персонала вопрос: готовы ли вы к продвижению по службе? Теперь я бы спросил: готовы ли вы к выполнению более важной, более ответственной задачи и к новым дополнительным обязанностям?

**СОВЕТ ДНЯ.** Проанализируйте структуру компании, чтобы удостовериться в ее гибкости и эффективности. Используйте

горизонтальные перемещения.

**Декабрь**

**1 декабря**  
**Работа социального эколога**  
***Если изменение уместно и значительно, какие возможности оно предлагает?***

В чем заключается работа социального эколога? Прежде всего социальный эколог заботится об интересах общества, стремясь найти ответы на такие вопросы: информация о каких изменениях еще не стала доступна широкой общественности? Какие парадигмы изменились? Существуют ли какие-либо свидетельства, что это реальное изменение, а не плод человеческого воображения? И наконец, если это изменение уместно и значительно, какие возможности оно предлагает?

Простой пример – превращение знаний в ключевой ресурс. Событие, поставившее меня перед фактом происходящих перемен, – вступление в силу после Второй мировой войны в Соединенных Штатах Закона о правах военнослужащих. Этот закон дал право каждому вернувшемуся ветерану войны посещать колледж, оплату обучения осуществляло государство. Это было целиком беспрецедентное событие. Я размышлял: «Как это влияет на ожидания, ценности, социальную структуру, занятость и другие явления?» Мы были явно на пороге больших изменений. Десятью годами позже, в середине 1950-х годов, можно было уверенно говорить об «обществе знаний» и «интеллектуальном труде», как о новом центре экономики, и об интеллектуальном работнике, как о новой господствующей рабочей силе.

СОВЕТ ДНЯ. Выявите изменения, которые уже произошли, но еще не стали достоянием общественности. Превратите в капитал предоставленные ими возможности.

**2 декабря**

**Подготовка к периоду нестабильности**  
***Во время нестабильности первоочередная***  
***задача руководителя – помочь организации его***  
***пережить.***

Во время нестабильности первоочередная задача руководителя – помочь организации выдержать удар, выжить, приспособиться к внезапным переменам и воспользоваться новыми возможностями. Нестабильность, по определению, явление нерегулярное, нелинейное, беспорядочное, но она может быть спрогнозирована и управляема, а ее основные причины проанализированы.

Менеджмент должен быть готов к новой действительности. В наше время к новой действительности привели изменения в структуре и динамике численности населения. Особенно значительны эти изменения в Японии и развитых странах Запада. Они уже повлияли на способы экономической интеграции в мире и, вероятно, приведут к новой «транснациональной конфедерации», основанной на разделении производства и рыночном контроле, заменив во многих сферах старую «многонациональную корпорацию», основанную на финансовом контроле. В результате демографических изменений создаются новые потребительские рынки и перестраиваются существующие. Перемены решительно изменяют рабочую силу, приближая достижение такого уровня развития, при котором будут существовать разные «рабочие силы», каждая со своими ожиданиями и характеристиками.

**СОВЕТ ДНЯ.** Испытывает ли ваша организация влияние нестабильности? Какие меры необходимо принять, чтобы защитить компанию и добиться ее процветания в смутные времена?

**3 декабря**  
**Новый предприниматель**  
***Развитие происходит по спирали: мы***  
***возвращаемся к предшествующей позиции, но на***  
***более высоком уровне.***

Мы снова входим в эру предпринимательства. Однако это не предпринимательство прошлого столетия, когда отдельный человек мог организовать бизнес, сам им управлять, поддерживать. Нам нужны люди, способные создать новую структуру предпринимательства, основанную на управленческих принципах последних восьмидесяти лет. Развитие, как известно, происходит по спирали: мы возвращаемся к предшествующей позиции или проблеме, но на более высоком уровне. Точно так же мы вернемся к предпринимательству, хотя и на другом уровне. Бизнесмену придется приобрести множество новых предпринимательских качеств, основанных на принципах менеджмента.

СОВЕТ ДНЯ. Укрепляйте культуру предпринимательства в своей компании.

**4 декабря**  
**Данные об издержках и стоимости**  
***Невозможно достичь хороших результатов без***  
***достоверной информации об издержках и***  
***стоимости.***

Основная информация сосредоточена в стоимости, созданной для клиентов, и в использованных ресурсах. Концепции и методы бухгалтерского учета переживают сейчас период фундаментальных изменений. Новые инструменты бухгалтерского учета не только отличаются стилем ведения записей учета, но и основаны на иных концепциях бизнеса и определения результатов. Поэтому даже руководителю, далекому от бухгалтерской работы, например заведующему научно-исследовательской лабораторией, необходимо знать теорию и основные концепции измененного бухгалтерского учета. В число этих новых концепций и инструментов входят: учет затрат по видам деятельности, себестоимость на основе цены, затраты по цепочке ценностей, экономическая добавленная стоимость, бенчмаркинг.

При учете затрат по видам экономической деятельности учитываются все расходы на производство продукта или услуги до того момента, когда продажа продукта уже не позволяет объединить затраты и стоимость в одном методе учета (анализа).

**СОВЕТ ДНЯ.** Приобретите книгу об учете затрат по видам деятельности и станьте знатоком стратегических, концептуальных и процедурных проблем такого метода бухгалтерского учета.

**5 декабря**  
**Себестоимость, управляемая ценой**  
***Проблема заключается не в технологии, а в менталитете.***

Западные компании традиционно начинали процесс ценообразования с расчета затрат, прибавляли к ним желаемый размер прибыли и устанавливали цену – это ценообразование по принципу «затраты плюс издержки». При расчете себестоимости «от цены» допустимые затраты – от проектных до эксплуатационных – определяются ценой, которую клиент согласен платить. Последнюю же определяют маркетологи.

Межфункциональное подразделение начинает анализ затрат, принимая эту цену как заданную. Затем вычитается прибыль, необходимая как компенсация предприятию за капитальные инвестиции и риск, и получаются допустимые затраты на производство изделия или услуги. Затем сравнивается потребительская ценность изделия и допустимые затраты. При таком подходе к расчету себестоимости компания старается создать ценность для клиента, не выйти за допустимые пределы себестоимости и в то же время получить необходимую норму прибыли на вложенный капитал.

**СОВЕТ ДНЯ.** Изучите принципы расчета цены и себестоимости, используемые в вашей компании. Цена рассчитывается «от затрат» или затраты «от цены»? Поставьте во главу угла создание ценности для потребителя и внедрите расчет себестоимости «от цены».

**6 декабря**

**Расчет себестоимости по бизнес-процессам**  
*Расчет себестоимости по бизнес-процессам  
требует нового способа мышления.*

Сейчас все шире используется способ расчета себестоимости по бизнес-процессам. Традиционно себестоимость рассчитывается последовательно от производства к обращению – от прямых трудовых и материальных затрат до накладных расходов. Наибольшую роль здесь играют затраты, связанные с производством, или материально-производственные затраты. Себестоимость по бизнес-процессам включает полную стоимостную цепочку, связанную с объектом расчета. Здесь также учитываются затраты на качество изделия и сервисные услуги.

Если определенный уровень качества и сервисные услуги предусматриваются на стадии разработки изделия, то затраты на конструирование и дизайн могут увеличиться, но гарантийные и эксплуатационные затраты, вероятно, снизятся, нивелируя увеличенные затраты в начале цепочки. И в отличие от традиционного расчета себестоимости такой способ включает все затраты на производство и продажу изделия или услуги.

**СОВЕТ ДНЯ.** Расчет себестоимости по бизнес-процессам предполагает иной способ мышления, к которому нелегко привыкнуть бухгалтерам, работающим по-старому. Займитесь этой проблемой вместе со своими бухгалтерами.

**7 декабря**

## **Затраты в цепочке ценностей**

***Расчет затрат в цепочке ценностей требует унификации системы бухгалтерского учета в ее звеньях.***

Полная себестоимость продукта – это стоимость всего процесса его производства и поставки конечному потребителю, где даже самая крупная компания представляет собой одно звено. Поэтому компании пытаются перейти от расчета затрат лишь по собственным бизнес-процессам к расчету затрат по всей цепочке ценностей. При этом возникают определенные трудности, и для многих коммерческих структур такой переход будет нелегким. Он требует унификации или хотя бы совместимости систем бухгалтерского учета всех участников цепочки. Однако каждый ведет бухгалтерский учет по-своему и убежден, что его система – единственно правильная. Кроме того, расчет затрат по цепочке ценностей требует обмена информацией между компаниями; однако даже в пределах одной компании работники не склонны ее разглашать. Но, несмотря на трудности, переход к расчету затрат по цепочке ценностей неизбежен. В противном случае даже эффективная компания неизбежно столкнется с увеличением затрат.

**СОВЕТ ДНЯ.** Какие препятствия существуют в вашей компании для того, чтобы рассчитывать затраты по цепочке ценностей? Найдите возможность преодолеть их и внедрите этот метод в своей компании.

**8 декабря**

**Добавленная стоимость как критерий  
производительности**

***Пока бизнес не приносит прибыли,  
превышающей стоимость его капитала, он не  
создает ценность, а уничтожает ее.***

Расчет общего показателя производительности – одна из главных проблем, с которой сталкивается руководитель компании, где используется преимущественно умственный труд. В случае ручного труда, как правило, достаточно количественного измерения его результатов и продолжительности. Но если труд носит интеллектуальный характер или связан с обслуживанием населения, то следует оценивать не только его количество, но и качество. Но мы все еще не знаем, как это сделать. Показатель экономической добавленной стоимости (EVA) отражает превышение созданной компанией добавленной стоимости над всеми понесенными затратами, включая стоимость капитала, и тем самым измеряет совокупную производительность компании с учетом всех использованных ресурсов.

Предприятие может платить налоги с прибыли, однако оно не покрывает своих полных затрат, пока сумма объявленной прибыли не превысит стоимости его капитала. Пока предприятие не приносит прибыли, превышающей стоимость капитала, оно не создает ценность, а разрушает ее. Именно поэтому растет популярность анализа EVA. Он показывает, в производстве каких изделий или в каких видах деятельности достигнута высокая производительность и создается высокая ценность. После этого мы должны спросить себя, какую пользу можно извлечь из этих успехов.

СОВЕТ ДНЯ. Вычислите EVA для производимого вашей компанией изделия или предоставляемой услуги.

**9 декабря**

**Бенчмаркинг и конкурентоспособность**  
***В соответствии с концепцией бенчмаркинга, для того чтобы быть конкурентоспособным, необходимо быть не менее успешным, чем лидер.***

Благодаря анализу экономической добавленной стоимости можно оценить конкурентоспособность предприятия на мировом рынке, но к этому следует добавить бенчмаркинг. Этот инструмент поможет фирме узнать, конкурентоспособна ли она в мировом масштабе. Лучшие производители часто находятся в конкурирующих компаниях в пределах отрасли, но иногда и в другой отрасли. Анализ добавленной стоимости и бенчмаркинг позволяют оценить общие показатели производительности и дают возможность управлять ими. Это пример новых средств и методов управления, которыми должны пользоваться руководители для того, чтобы ориентироваться в ситуации и контролировать ее. Используемые совместно, они представляют собой наилучшее из доступных средств.

**СОВЕТ ДНЯ.** Используя бенчмаркинг, собирайте данные об изделии, услуге или процессе компании, сопоставимой с вашей, даже если она относится к другой отрасли. Сравните полученные данные с показателями вашей компании, для того чтобы быть уверенным в ее конкурентоспособности.

**10 декабря**  
**Размещение ресурсов**  
***Правильное распределение капитала и***  
***человеческих ресурсов определяет успех***  
***компании.***

Распределение капитала и исполнителей демонстрирует квалификацию менеджмента и определяет успех компании. К распределению человеческих ресурсов следует подходить не менее продуманно, чем к размещению капитала. Чтобы правильно инвестировать капитал, компания должна рассмотреть четыре показателя: прибыль на инвестированный капитал, период окупаемости, денежные потоки и текущую стоимость. Эти четыре критерия позволяют руководителю рассмотреть предполагаемую инвестицию с разных точек зрения. Принимая решение, следует выбрать инвестиционный пакет, который показывает лучшее соотношение возможностей и риска. Результаты инвестирования необходимо оценить посредством аудита и сравнить с ожидаемыми результатами. Информация, собранная в процессе аудита, поможет принимать правильные решения при последующих инвестициях.

Решения о приеме на работу, увольнении и продвижении по службе – прерогатива руководителя. Принять их труднее, чем решения о размещении капитала. В компании нужно использовать системный подход к кадровым вопросам, который должен быть отработан очень скрупулезно: оценивать работников следует по ожидаемым результатам.

**СОВЕТ ДНЯ.** Проведите критический анализ своих инвестиционных решений за прошлый год. Результаты соответствуют вашим ожиданиям? Просмотрите прошлогодние кадровые решения. Работники не разочаровали вас? Измените

процедуру распределения ресурсов, введя анализ обратной связи.

**11 декабря**

**Шесть правил успешного поглощения**  
***Приходится признать, что лишь малую часть***  
***слияний и поглощений можно назвать***  
***успешными.***

Причиной неудачных слияний и поглощений является игнорирование хорошо известных и проверенных правил. Существует шесть таких правил.

1. Успешное слияние или поглощение основано на стратегии бизнеса, а не на финансовой стратегии.

2. Успешность покупки определяется вкладом, который покупатель делает в приобретенную компанию.

3. Основной и приобретаемый бизнес должны иметь общее начало – рынки, маркетинг, технологии или ключевые компетенции.

4. Покупатель должен уважать бизнес, продукт и клиентов приобретенной компании, а также ее ценности.

5. Покупатель должен быть готов за короткий период обеспечить приобретенному бизнесу управление.

6. Успешное приобретение должно дать возможность быстрого продвижения по службе работникам как основного, так и приобретенного бизнеса.

**СОВЕТ ДНЯ.** Оцените три потенциальных объекта поглощения с точки зрения этих правил.

**12 декабря**  
**Стратегия бизнеса, а не финансовая стратегия**  
***Не существует товаров по сниженным ценам.***  
***Покупатель обычно получает то, за что***  
***платит.***

Удачные слияния и поглощения базируются на бизнес-планах, а не на финансовых расчетах. Цели приобретения должны соответствовать стратегическим планам компании-покупателя; иначе приобретение, скорее всего, не оправдает ожиданий. Наиболее неудачным из известных мне приобретений XX столетия можно считать приобретение Питера Грейса, CEO W. R. Grace. Собрав группу способных финансовых аналитиков, Питер поручил им добывать информацию по всему миру о компаниях с низким соотношением цены акции и дохода. Потом он скупил эти компании, как полагал, по сниженным ценам. Финансовый анализ каждой покупки был безупречен, однако стратегия бизнеса полностью отсутствовала.

В качестве иного примера можно назвать приобретения компании General Electric в период пребывания Джека Уэлча на посту CEO. Расширение, основанное на приобретениях, стало причиной роста продаж и доходов компании, а затем повышения ее рыночной стоимости. Конечно, не все они были успешными, была одна крупная неудача – покупка брокерской фирмы. Но во всем остальном приобретения General Electric Capital были прекрасно подготовлены. В основе каждого из них лежит качественная стратегия бизнеса.

СОВЕТ ДНЯ. Вспомните приобретение, сделанное вашей компанией. Что лежало в основе приобретения – стратегия или финансы? Каков был результат?

**13 декабря**  
**Вклад покупателя**  
***Успех приобретения определяется вкладом,  
который вносит компания-покупатель.***

Приобретение будет удачным только в том случае, если компания-покупатель думает о том, что может сделать для приобретаемого бизнеса, а не о том, что получить от приобретенной компании, независимо от степени привлекательности ожидаемой «синергии». Для того чтобы считать покупку удачной, финансовых аспектов недостаточно, должна быть еще какая-то польза. Польза от покупаемой компании может быть различной – например, опытные менеджеры, передовые технологии или сильные позиции в распределении.

Покупка Citibank компанией Travelers была успешной, потому что покупатель тщательно продумал и спланировал, что он может сделать для повышения эффективности Citibank. Банк успешно утвердился почти во всех странах мира и построил транснациональный менеджмент. Но продукты и услуги Citibank были традиционными, в его деятельности преобладали дистрибутивные и управленческие функции. В то же время у Travelers было множество продуктов и услуг, присущих коммерческому банку. Заслуга Travelers состоит в том, что она намного увеличила объем операций превосходной всемирной системы распределения и управления Citibank, причем с помощью незначительных затрат.

**СОВЕТ ДНЯ.** Прежде чем купить компанию, сосредоточьтесь на том, что вы можете сделать для нее, а не на внешней привлекательности приобретения.

**14 декабря**  
**Объединяющее начало**  
***Необходима общность культуры – или хотя бы***  
***определенная близость.***

Успешная диверсификация посредством поглощения требует общего объединяющего стержня. Оба бизнеса должны иметь общие рынки или технологии, хотя иногда сопоставимый процесс производства тоже обеспечивает достаточное единство опыта и компетентности для объединения компаний. Без общего стержня в случае поглощения диверсификация не работает; одних финансовых связей недостаточно.

Один из примеров – большая французская компания, образованная слиянием производителей предметов роскоши: шампанского и модной одежды, дорогих часов, духов и обуви ручной работы. Казалось бы, такой конгломерат нельзя считать удачным. Изделия не имеют ничего общего. Но все эти товары приобретаются клиентами по причине, не связанной с полезностью или ценой: эти товары покупают для статуса. Объединяющим началом участников конгломерата стала потребительская ценность товаров. Шампанское продается совсем иначе, чем одежда прет-а-порте, но покупается по той же причине.

СОВЕТ ДНЯ. Планируя поглощение, удостоверьтесь, что существует общая культура или близость культур у поглощающей и поглощаемой компаний.

**15 декабря**  
**Уважение к приобретаемому бизнесу и его**  
**ценностям**  
***Приобретение должно иметь***  
***соответствующие характеристики.***

Приобретение не принесет пользы, если у служащих компании-покупателя нет уважения к продукту, рынкам и клиентам приобретаемой компании. Многие крупные фармацевтические компании покупали косметические фирмы, но при этом ни одна не добилась больших успехов. Фармацевты и биохимики – «серьезные» люди, от них зависит здоровье людей. Помада и ее покупатели не входят в круг их интересов. Однако книжные издательства, купленные крупными телевизионными компаниями, процветают, хотя книги не являются средством массовой информации, а их авторы и мечтать не могут о рейтингах телевизионных ведущих.

Рано или поздно приходится принимать решение. Люди, чувствующие себя некомфортно в бизнесе или не уважающие его продукт и пользователей, неизменно примут неправильное решение.

**СОВЕТ ДНЯ.** Приобретайте только знакомый бизнес. Имеются ли сходные характеристики у двух компаний? Понимаете ли вы необходимость уважать дело другой компании?

**16 декабря**

**Обеспечение нового топ-менеджмента**  
***Продавец воспринимает свой бизнес как ребенка.***

В течение года компания-покупатель должна обеспечить топ-менеджмент приобретенной компании. Покупателю нужно быть готовым к тому, что придется заменить руководящий состав в приобретаемой компании. Люди, стоявшие во главе поглощенной компании, были начальниками, и они не захотят быть менеджерами подразделений. Если они владельцы или совладельцы, слияние сделало их настолько богатыми, что они могут и покинуть компанию. Профессиональные управленцы тоже с легкостью находят другую работу.

Наем новых топ-менеджеров связан с риском – но эта игра не всегда приносит выигрыш. В частности, это относится к исполнительному директору – обычно именно он создал купленную вами компанию. Очень часто этот исполнительный директор даже инициирует приобретение. Как правило, он ожидает покупателя, способного сделать то, на что он сам не может решиться – например, избавиться от старого работника – близкого друга, служившего компании верой и правдой, но отставшего от новых требований. Тем не менее бизнес, который эти люди продают, является их «ребенком». И когда им начинает распоряжаться кто-то другой, они считают своим долгом защищать «ребенка» от одного из бесчувственных «чужаков», которые сейчас им владеют.

**СОВЕТ ДНЯ.** Проанализируйте последнюю покупку своей компании. Что произошло с топ-менеджментом приобретенной компании?

**17 декабря**  
**Продвижение, разрушающее границы**  
***Сотрудники приобретенной компании***  
***стремятся защитить свой бизнес от «них».***

Даже если все правила были честно соблюдены, многие поглощения приносят разочарование, и требуется длительное время для изменения настроения людей. Юридически приобретенный бизнес становится частью компании, которая его купила. Но политически сотрудники приобретенной компании становятся защитниками своего бизнеса от «них» – работников компании-покупателя. А люди последней думают и поступают подобным образом. Иногда может смениться целое поколение, прежде чем эти невидимые барьеры разрушатся. Поэтому крайне важно, чтобы в течение первых месяцев после поглощения несколько работников с обеих сторон получили повышение по службе, разрушая границы между «нами» и «ими». Так обе стороны увидят в поглощении благоприятную возможность для себя.

Необходимо убедить менеджеров обеих компаний, что поглощение обещает им личные возможности. Речь идет не только о высшем руководстве, но и о молодых руководителях и специалистах, то есть о людях, от преданности и усилий которых зависит любой бизнес. Ощувив себя в результате поглощения загнанными в угол, они «проголосуют ногами» и, несомненно, найдут работу быстрее, чем высшее руководство.

СОВЕТ ДНЯ. Продвигайте людей, разрушая границы между двумя компаниями.

**18 декабря**  
**Альянсы для прогресса**  
***Бизнес должен не ограничиваться юридическими***  
***рамками, а охватывать весь спектр***  
***экономических возможностей.***

Рост и расширение бизнеса в разных частях мира все меньше основывается на слияниях и поглощениях или на создании новых предприятий, а все больше – на альянсах, партнерстве, совместных предприятиях и всех видах отношений с компаниями других стран. Теперь бизнес расширяется за счет экономических, а не юридических структур.

Предпочтение, отдаваемое партнерству всех видов, а не полной собственности и контролю, объясняется тем, что приходится действовать как в глобальной экономике, так и в национальной. Партнерство эту проблему окончательно не решает, но значительно ослабляет конфликт между экономической и юридической составляющими.

СОВЕТ ДНЯ. Очень успешная американская компания построила много заводов в Южной Америке. Менее известная американская компания сформировала альянсы с южноамериканскими компаниями. Первая потерпела сокрушительную неудачу, тогда как вторая добилась успеха. Объясните это, опираясь на приведенные выше рассуждения.

**19 декабря**  
**Условия успешных альянсов**  
***Альянсы часто испытывают трудности, став  
уже успешными.***

Хотя в первые годы деятельности альянсы рушатся не менее часто, чем новые предприятия, они часто попадают в сложную ситуацию, став успешными. Когда альянс действует нормально, становится очевидным, что цели и задачи партнеров несовместимы.

Проблемы можно предвидеть и предотвратить, придерживаясь следующих правил.

1. До того как альянс заключен, все стороны должны обдумать свои цели и цели их совместного «детища».

2. Очень важно предварительно оговорить условия управления совместным предприятием.

3. Каждый партнер должен предусмотреть в своей структуре должность ответственного за отношения с общим предприятием и членами альянса. Лучше поручить все эти «связи» руководителю высшего звена.

4. Нужно заключить предварительную договоренность о разрешении возможных конфликтов. В оптимальном варианте стороны согласятся прибегнуть к услугам уважаемого арбитра, чей вердикт будет принят всеми как окончательный.

СОВЕТ ДНЯ. Альянсы часто представляются опасными. Какие опасности подстерегают при вступлении в альянс?

**20 декабря**  
**Благие намерения**  
***Государственные учреждения всеми силами  
стремятся к максимизации, а не к оптимизации.***

Самым большим препятствием на пути инновационного процесса является то, что государственные учреждения считают смыслом своего существования «благодетельствование». Значит, они оценивают свои задачи с точки зрения морали, а не экономики. Экономическое мышление направлено на поиск такого размещения ограниченных ресурсов, которое позволяет получить бóльшую выгоду. Если же кто-то «делает добро», то никто не оценивает его, как можно сделать «лучше». В таком случае неспособность достичь цели трансформируется в удвоение усилий.

Лидер инициативы «Пищевая индустрия в борьбе с голодом» заявил: «Нашу миссию нельзя считать выполненной, пока хотя бы один ребенок на земле ложится спать голодным». Если бы он сказал: «Наша миссия будет выполнена, если мы через существующие каналы распределения обеспечим как можно большее количество детей необходимым количеством пищи», его бы попросту уволили. Однако если цель – максимизация, то она никогда не может быть достигнута. Это объясняется тем, что после достижения оптимального результата дополнительные затраты увеличиваются экспоненциально, в то время как дополнительные выгоды уменьшаются в той же пропорции. Чем ближе государственное учреждение к достижению своих целей, тем больше разочарований его ожидает и тем тяжелее ему придется работать.

СОВЕТ ДНЯ. Общественная организация Prison Fellowship стремится уменьшить количество повторных преступлений. Почему было бы недальновидно со стороны этой общественной

организации поставит цель полностью искоренить рецидивизм?

**21 декабря**  
**Разглашение информации**  
***Разглашение информации этически***  
***неоднозначно.***

В дебатах по поводу корпоративной этики большое внимание уделяется проблеме информирования общественности, в частности защите тех, кто разглашает служебную информацию, от мести со стороны компании. Это звучит пафосно. Конечно, подчиненный имеет право, и даже обязанность, привлекать внимание общественности и критиковать своего работодателя, не говоря уже о случаях нарушения закона руководством компании. Но в контексте этики такое поведение воспринимается довольно неоднозначно.

Несомненно, встречаются такие грубые нарушения норм поведения и законов со стороны руководства компании, что подчиненный не может молчать. Молчание в данном случае будет уголовным преступлением. Но в других случаях? Разглашение информации разрушает узы доверия, связывающие начальника с подчиненным, и приводит к тому, что работники теряют веру в готовность и способность руководителя защищать их.

СОВЕТ ДНЯ. Закон Сарбейнса – Оксли поощряет разглашение информации в случае корпоративной коррупции. Как этот закон влияет на связь между руководителем и подчиненными?

**22 декабря**

**Границы социальной ответственности  
*Бизнесу недостаточно быть успешным – он  
должен еще делать добро. Но чтобы делать  
добро, бизнес должен быть успешным.***

Выйдя за пределы экономической деятельности и приняв на себя непосильную социальную ответственность, предприятие вскоре начинает испытывать трудности.

Корпорация Union Carbide не была социальноответственной, когда открыла свой завод в Вене, штат Западная Вирджиния, с целью снижения уровня безработицы. Это было безответственно. Завод с устаревшим оборудованием, убыточный почти с самого начала, в лучшем случае едва держался на плаву. Следовательно, компания не могла брать на себя социальную ответственность как изначально неприбыльное предприятие. Вот почему Union Carbide так долго сопротивлялась требованиям модернизировать производство. Эти требования руководство не могло предвидеть в конце 1940-х годов, когда проблема занятости вытесняла на задний план заботу об окружающей среде. Но за близорукость всегда приходится расплачиваться. Забыв о социальной ответственности, вы только увеличиваете ущерб.

**СОВЕТ ДНЯ.** Почему, чтобы «делать добро», предприятие должно «хорошо работать»?

**23 декабря**  
**Духовные ценности**  
***Спасти может только сострадание –***  
***невыразимое чувство моей ответственности за***  
***все, что происходит с остальными детьми***  
***Всевышнего.***

Общество должно вернуться к духовным ценностям. К сожалению, стремление к материальному изобилию отдаляет большинство людей от духовности. Однако для выживания человечество должно глубоко ощутить, что *Вы* и *Я* – это одно целое; об этом говорят все религии. В эпоху террора, массовых убийств, как, например, сейчас, человеку, возможно, приходится окружать себя непробиваемой броней бессердечия и грубости. Без такой брони многие впадут в отчаяние и безысходность. Однако бесчувственность – страшное заболевание разума и души. Оно очень опасно, так как содействует, хотя бы косвенно, жестокости и преследованиям. Мы знаем, что этический гуманизм XIX века не смог помешать превращению человека в зверя.

Человек сможет выжить в сегодняшнем мире, только если подтвердит, что он не только биологическое, но и духовное существо, созданное Богом, существующее по воле Создателя и подвластное ему. Только духовный человек способен понять, что прямая угроза физического уничтожения не лишает смысла его существование, не уменьшает его значимость и ответственность.

СОВЕТ ДНЯ. Можем ли мы сохранить свою значимость и ответственность в случае непосредственной угрозы для жизни, не обладая духовными ценностями?

**24 декабря**

**Жизнь в напряженном состоянии**

***Согласно Кьеркегору, человек всегда живет в напряженном состоянии, потому что ему приходится проявлять одновременно и духовную сущность, и общественное начало.***

Разрушение рационального характера общества и рациональной взаимосвязи между личностью и обществом – наиболее насущное требование современности.

Общество должно дать человеку возможность умереть без отчаяния, и оно может сделать это единственным путем: если ты всего лишь листочек на дереве человечества, клетка тела общества, то твоя смерть – просто элемент коллективной регенерации. Но тогда и жизнь твоя – только некий функциональный процесс внутри жизни целого, лишенный всякого самостоятельного значения. Следовательно, бездумное провозглашение индивидуальной значимости человеческого существования, приводит к отчаянию. А отчаяние может вести только к тоталитаризму. Человек *может* жить без отчаяния; такую жизнь он обретает в вере. Вера – это убежденность в том, что в Боге невозможное возможно, время есть вечность, а жизнь и смерть имеют смысл.

СОВЕТ ДНЯ. Подумайте над следующим утверждением: «Человек всегда живет в напряженном состоянии, потому что ему приходится проявлять одновременно и духовную сущность, и общественное начало».

**25 декабря**  
**Немодный Кьеркегор**  
***Вера дает человеку силы умереть, но она же***  
***дает ему силы жить.***

Моя *работа* протекает в обществе. Однако еще в далекие дни юности я знал, что моя *жизнь* имеет еще и экзистенциальное измерение, которое выходит за пределы общественной жизни.

Хотя вера, по Кьеркегору, не может преодолеть одиночество и негармоничность человеческого существования, она может сделать его приемлемым, придавая ему значимость. Философия тоталитаризма дает человеку возможность умереть (оправдывает смерть). Опасно недооценивать силу этой философии, потому что во времена горя и страданий, катастроф и ужаса очень важно умение принять смерть. Однако этого недостаточно. Согласно Кьеркегору, вера тоже учит человека принимать смерть, но она же придает значимость его жизни, оправдывает ее. Вера – это убежденность в том, что в Боге невозможное возможно, время есть вечность, а жизнь и смерть имеют смысл. Вера убеждает, что человек есть творение Бога – не автономное, не господствующее, не совершенное, не центральное, но наделенное ответственностью и свободой. Признавая это, человек преодолевает свое одиночество. Он уверен, что Бог всегда с ним, даже в час смерти.

СОВЕТ ДНЯ. Фетишизация общества рано или поздно подводит. Найдите цель, которая поддерживает ваше существование как гражданина общества, так и личности.

**26 декабря**  
**Возвращение Демоса**  
***Если свобода несовместима с безопасностью,***  
***массы проголосуют за безопасность.***

Массы готовы отвергнуть свободу, если это обещает восстановить рациональное устройство мира. Если свобода несовместима с равенством, они откажутся от свободы. Если свобода несовместима с безопасностью, они предпочтут безопасность. Вопрос, быть или не быть свободным, окажется второстепенным, потому что свобода не помогает поддержанию порядка. Поскольку народ противостоит «свободному» обществу, появляется соблазн заклеить свободу и спастись от безысходности, отказавшись от свободы.

СОВЕТ ДНЯ. Приведенная выше цитата – из тех, что оправдывают захват нацистами Европы, для того чтобы избавить народ от войны и депрессии. Почему при отсутствии жесткого управления общество соглашается на строгую регламентацию и тоталитаризм?

**27 декабря**  
**Уравнивание экономического и социального**  
**аспектов**

***В основе кризиса нашего времени лежит  
отсутствие функционирующего  
индустриального общества.***

Для благополучного социального и политического существования человеку необходимо функционирующее общество точно так же, как воздух, чтобы дышать в биологической ипостаси. Однако необходимость функционирующего общества вовсе не означает, что человек имеет его. Нельзя назвать «обществом» неорганизованную толпу людей, охваченных паникой во время катастрофы. Это не общество, хотя и группа людей. Паника фактически разрушает общество. Единственная возможность преодолеть ее – восстановить общество с гражданскими ценностями, дисциплиной, общественной властью и взаимосвязями.

Социальная жизнь невозможна без общества; однако бывают периоды, когда она практически замирает. Опыт западной цивилизации на протяжении последних двадцати пяти лет позволяет сказать, что социальная жизнь не служит неопровержимым доказательством существования функционирующего общества.

СОВЕТ ДНЯ. Приведенный выше отрывок был написан в годы Второй мировой войны. В нем констатируется, что столетия индустриального прогресса не сопровождались столь же интенсивным прогрессом в других областях жизни. Должна ли экономическая составляющая общества превалировать над человеческой, социальной и политической?

## 28 декабря Семейный бизнес

### ***Множество предприятий управляется семьями.***

Повсюду в мире, включая США и другие развитые страны, предприятия контролируются и управляются семьями. Причем семейный бизнес не ограничивается малыми и средними предприятиями – семьи управляют крупнейшими в мире компаниями. Компания DuPont, управляемая членами одной семьи на протяжении 170 лет (от основания в 1802 году до передачи профессиональному менеджменту в середине 1970-х), выросла в крупнейшую в мире компанию. Спустя два столетия, после того как никому не известный мелкий дилер послал сыновей открыть банки в Европе, финансовые фирмы мировой величины, носящие имя Ротшильда, по-прежнему управляются Ротшильдами.

В то же время учебники по менеджменту и учебные курсы обычно ссылаются на находящиеся в акционерной собственности и профессионально управляемые компании, очень редко упоминают о семейном бизнесе. Конечно, между профессионально управляемым и семейным предприятием нет различий в том, что касается исследований, маркетинга или бухгалтерского учета. Но в сфере менеджмента семейный бизнес требует собственных и очень специфических правил. Эти правила должны жестко соблюдаться. В противном случае семейный бизнес не сможет выжить, не говоря о процветании.

**СОВЕТ ДНЯ.** Менее 30 % компаний, находящихся в семейной собственности, выживают во втором поколении; только 10 % – в третьем и всего 4 % – в четвертом (Family Magazine, июнь 2004 года). Подумайте, почему семейный бизнес хиреет от поколения к поколению.

**29 декабря**  
**Правила семейного бизнеса**  
***Ключевым словом в словосочетании «семейный бизнес» должно быть не слово «семья», а «бизнес».***

*Первое правило* семейного бизнеса: члены семьи не работают в бизнесе, если не обладают такими же способностями и старательностью, как любой, кто не является членом семьи. *Второе правило:* независимо от того, сколько членов семьи являются топ-менеджерами компании, и независимо от их эффективности, руководящую должность на самом верху всегда занимает человек, не принадлежащий к семье. Как правило, это или финансовый директор, или директор по исследованиям – именно эти две должности требуют высокой квалификации. *Третье правило:* ключевые позиции в семейных предприятиях (возможно, за исключением очень небольших), занимают профессионалы, не являющиеся членами семьи.

Даже семейный бизнес, который ведется с тщательным соблюдением трех правил, часто попадает в сложное положение и разрушается в результате *преемственности менеджмента*. В результате потребности бизнеса и желания семьи вступают в противоречие. В этом случае единственное решение – доверить высшую должность аутсайдеру, который не представляет собой ни часть семьи, ни часть бизнеса.

**СОВЕТ ДНЯ.** Поинтересуйтесь топ-менеджментом семейного бизнеса. Спросите членов семьи, кому они планируют передать управление бизнесом «в следующем поколении». Оцените, на чем основан план – на интересах семьи, бизнеса или на сочетании этих интересов.

**30 декабря**  
**Инновации для расширения возможностей**  
***Что мешает постоянному повышению***  
***эффективности?***

Характерная черта новатора – способность видеть системность в том, что для остальных представляет собой набор разрозненных, не связанных между собой элементов. Это позволяет найти и восполнить малейшую упущенную деталь, которая преобразует существующие элементы, представит их в новом свете. Чтобы найти сферы, где необходимо новаторство, следует ответить на вопросы: что мешает эффективной работе? как повлиять на экономические результаты? как увеличить отдачу от ресурсов?

Сформулировать потребность – не значит удовлетворить ее. Но формулирование потребности позволяет описать желаемые результаты и оценить вероятность их достижения. Инновационная деятельность позволяет задействовать потенциал бизнеса для создания будущего.

СОВЕТ ДНЯ. Задайте себе три приведенных выше вопроса.

**31 декабря**  
**От осведомленности к информационной**  
**грамотности**  
***Руководитель и работник умственного труда***  
***располагают только одним инструментом –***  
***информацией.***

Именно информация делает организацию целостной. Кроме того, информация делает труд работников умственного труда эффективным. Организации и отдельные исполнители должны знать, какие им нужны сведения и как их получить. Для того чтобы эффективно использовать информацию, ее нужно уметь организовать.

Двигаясь от понимания данных к информационной грамотности, предприниматель должен ответить на два принципиальных вопроса: какая информация соответствует потребностям его организации? какая информация нужна ему? Чтобы ответить на них, необходимо рассмотреть такие аспекты своей деятельности:

- какова ваша работа и что вы хотите в ней улучшить;
- какую пользу вы приносите организации;
- каковы принципы работы вашей организации.

Вам потребуется три различных вида информации: внешняя, внутренняя и перекрестная. Ваш успех и успех вашей организации зависит от правильности ответов на эти вопросы.

СОВЕТ ДНЯ. Ответьте на следующие вопросы: какова суть моей работы? каким должен быть мой вклад? каковы принципы работы моей организации? Затем ответьте на вопросы: какая информация нужна моей организации? какая информация нужна мне?

# **Список источников**

## Книги

«Adventures of a Bystander» («Похождения наблюдателя»)

12 февраля, 21 апреля, 22 апреля, 25 апреля, 23 июня

«The Age of Discontinuity» («Эпоха разрыва. Ориентиры для нашего меняющегося общества»)

2 января, 4 января, 18 января, 1 февраля, 4 февраля, 19 февраля, 6 мая, 10 мая, 30 октября, 22 октября, 24 октября, 25 октября, 1 ноября, 3 декабря

«Concept of the Corporation» («Концепция корпорации»)

16 февраля, 27 мая, 25 июня, 20 октября, 18 ноября, 29 ноября

«Drucker on Asia» («Друкер об Азии»)

24 января, 25 января, 7 июня, 22 июня, 31 августа, 1 октября

«The Ecological Vision» («Экологический подход»)

2 января, 17 января, 21 января, 22 января, 26 января, 10 февраля, 20 февраля, 9 марта, 15 марта, 18 марта, 27 апреля, 28 апреля, 21 мая, 31 мая, 2 июня, 3 июня, 4 июня, 5 июня, 7 августа, 8 августа, 17 ноября, 1 декабря, 21 декабря, 24 декабря, 25 декабря

«The End of Economic Man» («Конец экономического человека»)

20 января, 28 июня, 17 октября, 18 октября, 24 декабря, 26 декабря

«The Essential Drucker» («Энциклопедия менеджмента»)

8 апреля, 18 апреля

«The Effective Executive» («Эффективный руководитель»)

5 января, 15 января, 7 апреля, 1 сентября, 2 сентября, 3 сентября, 4 сентября, 5 сентября, 6 сентября, 8 сентября, 16 сентября, 20 сентября, 2 октября, 3 октября, 4 октября, 5 октября, 7 октября, 8 октября, 9 октября, 10 октября, 11 октября, 13 октября, 14 октября

«The Frontiers of Management» («Границы менеджмента»)

27 января, 2 марта, 4 марта, 1 апреля, 11 мая, 6 июня, 22 сентября, 26 октября, 27 ноября, 28 ноября, 11 декабря, 13 декабря, 14 декабря, 15 декабря, 16 декабря, 17 декабря

«A Functioning Society» («Функционирующее общество»)

31 января, 19 марта, 12 апреля, 13 апреля, 18 апреля, 28 октября, 18 ноября

«The Future of Industrial Man» («Будущее промышленного человека»)

19 января, 31 января, 13 февраля, 17 февраля, 24 февраля, 16 октября, 27 декабря

«Innovation and Entrepreneurship» («Бизнес и инновации»)

10 февраля, 6 марта, 13 июля, 14 июля, 15 июля, 16 июля, 17 июля, 18 июля, 19 июля, 20 июля, 21 июля, 22 июля, 4 августа, 6 августа, 10 августа, 11 августа, 12 августа, 13 августа, 16 августа, 17 августа, 18 августа, 19 августа, 20 августа, 21 августа, 22 августа, 23 августа, 24 августа, 20 декабря

«Landmarks of Tomorrow» («Ориентиры будущего»)

29 марта, 4 апреля, 23 декабря

«Management: Tasks, Responsibilities, Practices» («Менеджмент: задачи, обязанности, практика»)

1 января, 10 января, 16 января, 28 января, 27 февраля, 28 февраля, 29 февраля, 7 марта, 13 марта, 29 марта, 2 апреля,

3 апреля, 6 апреля, 9 апреля, 16 апреля, 29 апреля, 20 июня, 21 июня, 27 июня, 1 июля, 3 июля, 23 июля, 26 июля, 1 августа, 2 августа, 3 августа, 28 августа, 10 сентября, 21 сентября, 23 сентября, 24 сентября, 25 сентября, 26 сентября, 27 сентября, 28 сентября, 29 сентября, 30 сентября, 6 октября, 12 октября, 8 ноября, 9 ноября, 11 ноября, 12 ноября, 14 ноября, 15 ноября, 16 ноября, 21 ноября, 22 ноября, 23 ноября, 24 ноября, 25 ноября, 26 ноября, 22 декабря

«Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century» («Менеджмент. Вызовы XXI века»)

5 января, 6 января, 7 января, 8 января, 8 февраля, 25 февраля, 1 марта, 2 марта, 3 марта, 9 марта, 11 марта, 14 марта, 15 марта, 25 марта, 28 марта, 1 мая, 3 мая, 6 мая, 13 мая, 20 мая, 23 мая, 24 мая, 25 мая, 26 мая, 28 мая, 1 июня, 10 июня, 7 июля, 8 июля, 9 июля, 10 июля, 11 июля, 5 сентября, 11 сентября, 12 сентября, 13 сентября, 14 сентября, 15 сентября, 17 сентября, 18 сентября, 19 сентября, 2 ноября, 3 ноября, 4 ноября, 5 ноября, 10 ноября, 16 ноября, 18 ноября, 4 декабря, 5 декабря, 6 декабря, 7 декабря, 8 декабря, 9 декабря, 10 декабря, 18 декабря, 31 декабря

«Managing for the Future» («Управление ради будущего»)

22 мая, 18 июня, 30 июня, 25 июля, 5 августа, 19 декабря

«Managing for Results» («Эффективное управление предприятием»)

5 марта, 23 апреля, 6 июля, 28 июля, 14 августа, 15 августа, 30 декабря

«Managing in a Time of Great Change» («Управление в период больших перемен»)

5 января, 10 февраля, 9 марта, 24 марта, 24 апреля, 2 мая, 7 мая, 9 мая, 19 мая, 29 июня, 1 июля, 2 июля, 3 июля, 4 июля, 5 июля,

24 июля, 27 июля, 9 сентября, 8 ноября, 28 декабря, 29 декабря

«Managing in the Next Society» («Управление в обществе будущего»)

9 января, 30 января, 5 февраля, 26 февраля, 1 марта, 10 марта, 21 марта, 22 марта, 23 марта, 26 марта, 27 марта, 1 мая, 4 мая, 6 мая, 8 мая, 12 мая, 13 мая, 14 мая, 15 мая, 16 мая, 17 мая, 18 мая, 13 июня, 14 июня, 24 июня, 9 августа, 19 октября

«Managing in Turbulent Times» («Управление в смутные времена»)

5 января, 2 февраля, 8 марта, 20 марта, 3 августа, 2 декабря

«Managing the Non-Profit Organization» («Менеджмент некоммерческой организации. Принципы и практика»)

5 апреля, 6 апреля, 8 апреля, 10 апреля, 11 апреля, 15 апреля, 17 апреля, 19 апреля, 20 апреля, 8 июня, 9 июня, 11 июня, 7 сентября, 29 октября, 30 октября, 31 октября, 6 ноября, 7 ноября

«The New Realities» («Новая действительность»)

12 января, 13 января, 11 февраля, 14 февраля, 30 марта, 31 марта, 5 мая, 11 мая, 13 мая, 25 октября, 27 октября

«The New Society» («Новое общество»)

14 января, 30 апреля, 20 ноября

«The Pension Fund Revolution» («Революционные преобразования в пенсионном фонде»)

16 июня, 17 июня, 19 июня

«Post-Capitalist Society» («Посткапиталистическое общество»)

18 января, 1 февраля, 3 февраля, 7 февраля, 9 февраля, 15 февраля, 18 февраля, 22 февраля, 23 февраля, 7 мая, 22 мая, 29

мая, 30 мая, 15 июня, 21 октября, 19 ноября

«The Practice of Management» («Практика менеджмента»)

3 января, 15 января, 23 января, 29 января, 21 февраля, 9 марта,  
12 марта, 16 марта, 17 марта, 13 ноября, 15 ноября

## Учебные интернет-программы<sup>[1]</sup>

«Driving Change» («Проведение изменений» – модуль 8116)

14 июля, 15 июля, 16 июля, 17 июля, 19 июля, 20 июля

«The Elements of Decision Making» («Элементы принятия решений» – модуль 8104)

5 октября, 7 октября, 8 октября, 9 октября, 10 октября, 11 октября, 12 октября, 14 октября

«Entrepreneurial Strategies» («Стратегии предпринимательства» – модуль 8110)

16 августа, 17 августа, 18 августа, 19 августа, 20 августа, 21 августа, 22 августа, 23 августа, 24 августа

The Five Deadly Business Sins («Пять смертных грехов бизнеса» – модуль 8108)

24 марта, 24 июля, 27 июля

«From Data to Information Literacy» («От данных к информационной грамотности» – модуль 8115)

3 марта, 25 марта, 7 июля, 2 ноября, 3 ноября, 4 декабря, 5 декабря, 6 декабря, 8 декабря, 9 декабря, 10 декабря, 31 декабря

«Knowledge Worker Productivity» («Производительность работников умственного труда» – модуль 8105)

8 января, 24 мая, 25 мая, 28 мая

«Managing Oneself» («Управление собой» – модуль 8101)

1 июня, 12 сентября, 13 сентября, 14 сентября, 15 сентября, 17 сентября

«Managing the Boss» («Управление боссом» – модуль 8103)  
16 сентября

«The Next Society» («Новое общество» – модуль 8114)  
9 января, 14 марта, 23 марта, 27 марта, 3 мая, 14 мая, 15 мая,  
16 мая, 17 мая, 14 июня, 9 августа, 19 сентября

«People decisions» («Решения, касающиеся людей» – модуль 8102)  
18 апреля, 19 апреля, 21 сентября

«Permanent Cost Control» («Непрерывный контроль затрат» –  
модуль 8109)  
28 июля, 29 июля, 30 июля, 31 июля

«The Successful Acquisition» («Успешное поглощение» – модуль  
8106)  
11 декабря, 12 декабря, 13 декабря, 14 декабря, 15 декабря, 16  
декабря, 17 декабря

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

**ПИТЕР ДРУКЕР**  
Джозеф Макьярелло

# ДРУКЕР

на каждый день



**366 СОВЕТОВ УСПЕШНОМУ МЕНЕДЖЕРУ**

# Примечания

## 1

Совместно с Corpedia Inc. <http://leadertoleader.org/leader-books/drucker/corpedia.html>.

[Вернуться](#)