
КАК СТАТЬ

ПЕРВОКЛАССНЫМ
РУКОВОДИТЕЛЕМ

HOW TO BECOME A

GREAT BOSS

*The Rules
for Getting and
Keeping the Best
Employees*



 HYPERION

New York

Jeffrey J. Fox

КОРОТКО  И ПО ДЕЛУ

КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ

*Правила привлечения
и удержания
лучших специалистов*



Москва
2004

ДЖЕФФРИ ДЖ. ФОКС

Перевод с английского

УДК 331.108.34+658.3
ББК 65.240
Ф75

Руководитель проекта Н. Хонякова
Перевод с английского Д. Горшковой
Редактор А. Хоняков

Фокс Джеффри Дж.

Ф75 Как стать первоклассным руководителем: Правила привлечения и удержания лучших специалистов (Серия «Коротко и по делу»)/Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 172 с.

ISBN 5-9614-0003-4

В наше время компания будет прибыльной только тогда, когда в ней царит дух сотрудничества, когда руководитель четко ставит цели, а каждый сотрудник на своем рабочем месте заботится об успехе компании. Поэтому для руководителя как никогда важно окружить себя талантливыми сотрудниками. Книга Джеффри Фокса содержит выверенные и зачастую нестандартные рекомендации, как выполнить эту нелегкую задачу. Рекомендации основаны на реальном опыте автора и ряда топ-менеджеров ведущих американских компаний и являются в высшей мере практичными.

Книга адресована как действующим руководителям, так и тем, кто стремится сделать карьеру и стать высококлассным руководителем в будущем.

УДК 331.108.34+658.3
ББК 65.240

© Jeffrey J. Fox, 2002.
First published by Hyperion.
All rights reserved. The Russian translation rights published in agreement with Doris S. Michaels Literary Agency, Inc., New York, USA

ISBN 5-9614-0081-6 (рус.)
ISBN 0-7868-6823-6 (англ.)

© Альпина Паблишер, 2003
© Альпина Бизнес Букс, 2004

Содержание

{ I }

Мистер Харт – 21

{ II }

Хороший руководитель:
простая формула успеха – 23

{ III }

Компании работают так,
как работают их руководители – 25

{ IV }

Нет начальника выше клиента – 27

{ V }

Научить или выгнать – 30

{ VI }

Новая метла не обязательно
должна чисто мести – 32

{ VII }

Посредственность есть зло – 36

{ VIII }

Нанимайте не спеша,
увольняйте быстро
(часть 1) – 38

{ IX }

Нанимайте не спеша,
увольняйте быстро
(часть 2) – 41

{ X }

Вы не должны играть жестко – 44

{ XI }

Принцип подчинения и право вето – 48

{ XII }

Имейте дело только с людьми категории А – 52

{ XIII }

Десять бед – 54

{ XIV }

«Ресторатор», а не «ресторантор» – 57

{ XV }

Превратите лень в желание работать – 61

{ XVI }

Сын швеи – 65

{ XVII }

Щедрый хозяин – 68

{ XVIII }

Передавайте полномочия вниз
по служебной лестнице – 72

{ XIX }

Осторожно: набравшие семь баллов приведут
в компанию тех, кто набрал пять – 74

{ XX }

Спросите: «Что бы вы делали,
если бы я умер?» – 76

{ XXI }

Не стоит заводить собаку,
чтобы лаять самому – 79

{ XXII }

Вы получите то,
что контролируете, а не то,
на что рассчитываете – 82

{ XXIII }

Будьте внимательны – 84

{ XXIV }

Выслушайте каждого – 86

{ XXV }

Дал слово — держи – 90

{ XXVI }

«Никогда не позволяйте мне
делать ошибки» – 93

{ XXVII }

Семь простых слов – 96

{ XXVIII }

Позвольте им съесть свой торт – 99

{ XXIX }

Не говорите наугад – 101

{ XXX }

Заключите соглашение о критике – 103

{ XXXI }

Пусть сверкнет молния – 106

{ XXXII }

Не унижайте себя, унижая других – 109

{ XXXIII }

Прислушивайтесь к мнению обманщиков, глупцов
и мошенников – 112

{ XXXIV }

Не проверяйте счета
своих подчиненных – 114

{ XXXV }

Тренировка в автобусе – 117

{ XXXVI }

Будьте удачливы – 121

{ XXXVII }

Строгость, справедливость
и дружелюбие,
но не фамильярность – 124

{ XXXVIII }

«Уйти» — оставьте это слово
для игры в скрэббл – 128

{ XXXIX }

Ваши сотрудники — это ваш «гелий» – 132

{ XL }

Отдавайте 90% своего времени
лучшим работникам – 134

{ XLI }

Волшебное зеркало – 137

{ XLII }

Десять минут обучения ежедневно – 140

{ XLIII }

Предоставьте своим
подчиненным свободу
(часть 1) – 142

{ XLIV }

Предоставьте своим
подчиненным свободу
(часть 2) – 147

{ XLV }

Орел не полезет в нору за крысой – 150

{ XLVI }

Подставьте себя под пулю, предназначенную вашим
подчиненным – 152

{ XLVII }

Большие надежды – 155

{ XLVIII }

Не бойтесь прослыть чудаком – 158

{ XLIX }

Не уставайте – 161

{ L }

Подарите свой выигрыш
подчиненным – 163

Эпилог

Хороших руководителей
воспитывают хорошие
руководители – 165

Посвящается

Всем великим руководителям в любой сфере деятельности – на больших и малых предприятиях, в семье, школе, на спортивной площадке, в армии, на кухне, у алтаря, на линии огня на фронте. Хорошим матерям, которые учат своих дочерей всему тому, что должна знать женщина. Постовому на перекрестке, который безукоризненно выполняет свои обязанности, следя за тем, как пешеходы переходят улицу. Бизнесмену, который не интересуется у добросовестной подчиненной, зачем ей вдруг понадобилось взять отгул на один или два дня. Учительнице, которая ставит своему ученику двойку за правописание и пятерку за фантазию, а на полях пишет: «Отлично!», — на всю жизнь прививая ему стремление добиваться успеха. Тренеру, который в конце сезона всегда вручает каждому игроку своей команды честно заработанную награду, приз или ленту. Опытному командиру, который делает все возможное, чтобы его бойцы вернулись с за-

дания целыми и невредимыми. Литературному агенту, который прямо говорит: «Не имея на руках рукописи, мы не можем продать права на книгу китайцам». Издателю, который, определяя сроки сдачи книги, мягко *говорит*: «Я убью тебя, если ты опять не закончишь это во время». Жене, которая говорит своему мужу: «Прекрати ныть и просто напиши эту чертову книгу!» Всем подчиненным, которые тоже должны умело руководить своими начальниками, чтобы работа была сделана хорошо.

Особая благодарность

*Руководителям, поделившимся со мной своим
опытом, который они тоже когда-то переняли
от других руководителей, учителей,
инструкторов и наставников.*

*Благодарю всех, кто принимал участие в работе
над этой книгой, и позвольте поблагодарить от
вашего имени ваших учителей.*

Я бесконечно благодарен:

*Майклу Эберли — вице-президенту по маркетингу
Sandvik Coromant Company*

Джеймсу Бейкеру — президенту Sandvik Inc.

*Теду Карлу — региональному вице-президенту Applied
Industrial Technologies*

*Джону Чикоски — вице-президенту Bioprocessing Sales,
Kendro*

*Ларри Калту — генеральному директору Danaher
Corporation*

*Уильяму Дэвису — президенту и генеральному дирек-
тору Congress Financial Corporation*

*Джозефу К. Дэю — председателю и генеральному ди-
ректору Freudenberg-NOK General Partnership*

Дэвиду Д'Эрамо — президенту и генеральному директору Saint Francis Hospital

Дональду Фентону — владельцу и управляющему Fenton Associates

Уильяму Ферри — экс-президенту Eastern Mountain Sports

Рэнди Фицхью — вице-президенту по продажам Danaher Controls

Джеймсу Т. Флорти — партнеру O'Connell, Flaherty & Attmore

Ли Флорти — основателю и председателю Flair Communications Agency

Джозефу Грю — президенту Films, Foam & Fabrics Division, Saint-Gobain

Джеймсу Хартнету — президенту и генеральному директору Longwood Industries, Inc.

Роду Хоингу — вице-президенту по маркетингу Millar Elevator Company

Кристоферу А. Джонсу — председателю и генеральному директору The Jones Companies

Кевину Кэлэхеру — президенту Finlay Printing Company

Ричарду Кимбэлу — вице-председателю Rock of Ages Corporation

С.Т. «Гэсу» Контоникасу — вице-президенту и генеральному менеджеру Loctite Industrial Americas

Эйн ЛаПлант — директору по операциям Beekley Corporation

Эри Мартину — президенту Niebaum-Coppola Winery

Стивену Т. Меркелу — президенту Loctite Corporation

Джозефу Михалику — вице-президенту Longwood Industries, Inc.

Рейндолду Парсонсу — менеджеру по логистике Ingersoll-Rand

Полу Педемонти — вице-президенту по продажам The Torrington Company

Стиву Пельцману — экс-президенту OSI Pharmaceuticals

Уильяму Риту — старшему вице-президенту/генеральному менеджеру United Advertising Media

Алу Шоломики — менеджеру по мерчандайзингу Family Meds, Inc.

Джеймсу Шугарману — президенту Eastern Bag & Paper Company

Дэвиду Сильвестру — вице-президенту по продажам Ingersoll-Rand, Security & Sector Safety

Патрику Томашевичу — партнеру Fazzano Tomasiewicz & Paulding

Сесилу Арспрунгу — генеральному директору Reflexite Company

Ричарду Зарену — вице-президенту Automotive Coatings, PPG Industries, Inc.

Сотрудникам Fox & Company и членам семьи Фокс.

Огромная благодарность Мэри Эллен О'Нил — старшему редактору Hyperion Books и

Дорис Мишелс из литературного агентства The Doris S. Michaels Literary Agency.

А также четырём руководителям, пожелавшим сохранить анонимность.

* * *

Особая благодарность великим боссам, наставникам, учителям, тренерам и родителям:

Дж. Кемлеру Энтелю — генеральному директору (в отставке) Arrow Corporation

*Мейсону Бикли** — генеральному директору Beekley Corporation

Кеннету Баттаворту — генеральному директору (в отставке) Loctite Corporation

Фрэнсису Форду Контоле — председателю Neibaum-Coppola Winery

*Фелиции Д'Эрамо** — лектору

Э. Расселу Эгерсу — директору по операциям (в отставке) Loctite Corporation

* Ныне покойному.

Мэрил Фэй — президенту и владелице Fay's Boat Yard Inc.

*Джозефу Е. Фаццано** — основателю Fazzano, Tomaszewicz & Dewey

Беру Фернесу — независимому директору Sandvik Inc.

*Ральфу Харту** — председателю правления Heublein, Inc.

Класу Эйку Хедстрому — генеральному директору Sandvik AB

Уильяму Хеделю — Heidel and Associates

*Дональду Ф. Хоингу** — лектору

Джен Дженнингс — почетному профессору University of Michigan

*Роберту М. Джонсу** — президенту R. M. Jones & Company

Леху Ф. Ноулсу, мл.* — председателю Beaulieu Vineyard

Кристи Ламбриндес — генеральному директору Skyline Chile Corporation

*Гертруде Лоэрти** — учительнице Towpath Elementary School

Полу МакКанну — управляющему партнеру Merchant Banking Venture Partners

Джону Мелвину — президенту (в отставке) Cone Drive Textron

* Ныне покойному.

Терри Нунэну — директору по операциям (в отставке)
Furon Corp.

Гаррису Паркинсону — генеральному директору
(в отставке) MPS Sales

Скотту Пилжертону — бригадному генералу
(в отставке) U.S. Air Force

*Фрэнсису Прайсу** — лектору

Хью Роланду — основателю и генеральному директору
(в отставке) Reflexite Company

Гарри Шеллу — генеральному директору (в отставке)
Cablec Corporation

Дж. Уильяму Сеорайту — генеральному директору
(в отставке) Stanhome Corporation

Джорджу Шерману — Председателю Campell Soup
Corporation

Гарри Шилдсу — подполковнику (в отставке) U.S. Army

Джею Шумейкеру — генеральному директору Corprola
Companies

Брюсу Сперандио — исполнительному вице-президенту
по продажам (в отставке) Sandvik Coromant USA

Артуру Шугарману — президенту (в отставке)
Sugarman Brothers, Division of Statler Industries

А также двоим, не пожелавшим упоминать свои имена.

* Ныне покойному.

КАК СТАТЬ

ПЕРВОКЛАССНЫМ
РУКОВОДИТЕЛЕМ

*Как может судьба человека
оказаться в руках дурака?*

Боб Дилан

Не перечь ему и не указывай.

Вилли Нельсон