

Оглавление

Введение	5
Глава 1	
Увольте кого-нибудь прямо сейчас	11
Глава 2	
Ваш бизнес создан исключительно благодаря вам	25
Глава 3	
Никто не любит вашего ребенка так, как вы	37
Глава 4	
Второй лишний: будьте готовы к уходу партнера	52
Глава 5	
Никогда не принимайте на работу без личного собеседования	64
Глава 6	
Деньги правят миром	79
Глава 7	
Качество, цена, сервис — расставьте приоритеты	89
Глава 8	
Бухгалтер не должен быть оптимистом	100
Глава 9	
Всегда можно найти 5 процентов	109
Глава 10	
Прибыль — главная задача бизнеса	124
Глава 11	
Если бизнес не растет, он сокращается	136

Глава 12	
Правильная система — надежная защита от идеальных сотрудников	148
Глава 13	
Выигрывает тот, кто составляет контракт	163
Глава 14	
Читайте	175
Глава 15	
Не летайте вслепую — сконструируйте приборную панель	188
Глава 16	
Не пренебрегайте личными встречами	196
Глава 17	
Пресса — ваша, если попросите... и если вам это нужно	207
Глава 18	
Покупатель остается в проигрыше	219
Глава 19	
Приглашение на обед	229
Глава 20	
Для победы достаточно 51 процента	241
Глава 21	
Люди — самый ценный актив	251
Глава 22	
Бизнес — это серьезная игра	262
Выражение признательности	267
Об авторе	269

Введение

Предпринимателей по праву можно назвать настоящими героями наших дней, незаслуженно обойденными вниманием и почетом. Практически каждое достижение в мире науки и искусства, направленное на удовлетворение потребностей той или иной отрасли промышленности, дошло до нас благодаря усилиям предприимчивых людей.

Предприниматели — это те люди, которые спонсируют работу художников и писателей, ищут новые, лучшие решения и делают результаты неожиданных открытий достоянием общественности.

Для фиксирования коммерческих операций была изобретена письменность. В поисках новых коммерческих возможностей исследовались моря и континенты. В погоне за прибылью предприниматели подарили миру паровой двигатель, электрический свет и срочную химчистку.

Прогресс марширует под барабаны бизнеса, и бьют в эти барабаны предприниматели.

Предпринимательство — это лучшая работа на свете.

Управление малым предприятием — задача не из легких

Предпринимательство — это лучшая работа, но вместе с тем и самая сложная. Те, кто создает свое дело и руководит им, в буквальном смысле управляют всем миром. А это требует полной самоотдачи.

Ход мировой истории определяют не Организация Объединенных Наций и не правительства, а те люди, под руководством которых строятся дороги, осуществляются торговля и грузоперевозки.

Огромную долю этой работы берут на себя крупные корпорации вроде «Wal-Mart» и «General Motors». Это огромные машины. В их распоряжении полностью укомплектованный штат сотрудников, четко отлаженная система работы с документацией, они знают, что и как нужно делать. Безусловно, это сложные структуры, тоже не застрахованные от ошибок, но в большинстве случаев люди, которые ими управляют, знают и понимают принципы устройства таких огромных машин и располагают необходимыми ресурсами для поддержания их бесперебойной работы.

Малым же предприятиям для выживания и достижения благополучия приходится прилагать значительно больше усилий. Их руководители создают новые механизмы предпринимательства, управлять которыми гораздо сложнее, чем огромными, но безупречно отлаженными корпоративными машинами. Малые предприятия отличаются от крупных:

- более быстрым ростом уровня доходов, количества сотрудников и т. п.;
- склонностью к нововведениям: большие компании тоже придумывают новые продукты и услу-

- ги, но им не нужно на ходу изобретать новые модели бизнеса и технологические процессы;
- более высокой степенью риска: малые предприятия финансируются кредитными карточками, личными гарантиями и займами у родственников и друзей, поэтому для предпринимателя это риск не только в карьере, но и в личной жизни.

В распоряжении мелкого предпринимателя нет ни руководящих указаний, ни четко установленного порядка осуществления операций, ни начальства, с которым можно проконсультироваться, ни обучающих программ для сотрудников управленческого звена, какие имеются в крупных корпорациях.

Руководителям малых предприятий приходится полагаться исключительно на самих себя и искать помощь. Лучшей помощи, чем чужой опыт, не найти. Именно это я и собираюсь вам предложить.

О себе

Я предприниматель, руководитель компании «Logos Research Systems, Inc.», соучредителем которой стал более десяти лет назад. На данный момент у нас работает около девяноста сотрудников, товарооборот составляет 9 миллионов долларов, имеется филиал в Южной Африке и сотни тысяч клиентов более чем в ста сорока странах мира.

Я несколько раз покупал чужие компании и однажды вел переговоры о продаже собственной. Я вложил в дело те деньги, которые заработал сам, и те, которые занял у друзей и родственников. У меня есть партнер и мелкие акционеры. Я пытался провести первое публичное предложение акций, но неудачно. К счастью, нам удалось уладить проблемы и не обанкротиться.

Моя компания переживала годы головокружительного успеха и кризисный период. Мне приходилось увольнять сотрудников. Я знаю, что такое миллион на банковском счете и что такое миллионный долг.

Я не выступаю с лекциями и не пишу книг о бизнесе, чтобы заработать себе на хлеб. Я не финансирую чужие предприятия, не вкладываю деньги с риском, не даю консультаций по ведению бизнеса. Я не занимаюсь наукой и не испытываю на практике новых теорий предпринимательства. У меня нет ученой степени по экономике.

Я совершил *очень много* ошибок и благодаря им научился наконец обеспечивать успех и стабильность своей компании. Однако процесс еще не завершен: компания продолжает расти, а я все еще иногда ошибаюсь.

Я никогда не буду руководить многомиллиардной компанией. Наш рынок невелик, и меня это вполне устраивает. Я не собираюсь жертвовать всем ради успеха и никогда не поставлю амбиции выше принципов и семейных ценностей.

Я говорю это для того, чтобы сразу расставить все по своим местам: я не являюсь директором известной компании и не считаю себя гением предпринимательства. Я обычный трудолюбивый человек, управляющий довольно успешной компанией и усвоивший несколько важных уроков, которые могут оказаться полезными и для вас.

Цель книги

За те годы, что я занимаюсь предпринимательством, жизнь преподносила мне разные подарки: я получал полезные советы, находил хорошие книги, учил-

ся на чужом опыте и, что самое главное, сам совершал ошибки — достаточно серьезные, чтобы извлечь из них урок, но не настолько катастрофические, чтобы бизнес пошел ко дну (но, надо признаться, грань была *очень тонкой*).

Эту книгу я написал для того, чтобы поделиться своими уроками с вами, моими коллегами по предпринимательству и руководителями компаний. Ее задача — не вдохновить, а принести пользу. Здесь нет ни банальных советов, ни пошаговых стратегий бизнеса. Если вам хочется в очередной раз услышать о том, что можно добиться всего — стоит только очень сильно захотеть, то купите другую книгу. Не ищите тут ни советов по написанию бизнес-плана, ни «тринадцати неоспоримых законов успеха». Я расскажу вам о том, что нужно делать, а что — нет и почему.

Много лет назад, когда я только начинал свое дело, у меня был знакомый, работавший в службе по уходу за приусадебными участками и занятый в какой-то многоуровневой маркетинговой схеме. При каждой встрече он норовил завести со мной «деловой разговор», что в его случае сводилось к механическому повторению заученных фраз из мотивационных аудио-записей.

— Нет ничего лучше, чем, проснувшись утром, посмотреть в зеркало и сказать себе: «Привет, босс!» — говорил он.

— Да что ты можешь об этом знать, если торгуешь какими-то безделушками? Ты весь день стрижешь лужайки и пашешь на дядю. Вот я, глядя в зеркало, спрашиваю себя: «Сможем ли мы в этом месяце выдать зарплату своим сотрудникам?» — отвечал я.

Вернее, хотел ответить. На самом деле я говорил:

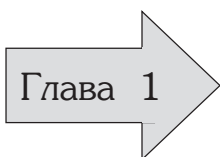
— Ты прав.

Быть самому себе начальником — это *действительно* замечательно. Предпринимательство на самом деле имеет ряд неоспоримых преимуществ. Но оно почти всегда сопряжено с огромной ответственностью, целиком лежащей на ваших плечах.

Ты сам должен придумывать новые идеи. Предприниматель одевает, кормит и развлекает весь мир, он делает деньги и создает рабочие места. Именно он, и никто иной, обеспечивает людей работой, которая дает им средства к существованию и возможность самореализоваться.

На этих страницах вы найдете советы по расширению и развитию своего бизнеса, по предупреждению наиболее опасных проблем и совершению самых трудных шагов. Надеюсь, что смогу дать вам тот главный совет, который окажется решающим для вашего бизнеса. Обязательно посетите наш интернет-сайт www.firesomeonetoday.com.

Вы выбрали для себя лучшую работу на свете, и я хочу помочь вам получить от нее максимальное удовольствие.



Увольте кого-нибудь прямо сейчас

Джону никак не давалась работа в отделе продаж, он не умел продавать ни напрямую клиентам, ни посредникам, с которыми нужно было выстраивать прочные продолжительные отношения. До этого он успел поработать в администрации и в отделе технической поддержки, но и там никак себя не проявил.

Джон был прекрасным человеком, и мне не хотелось увольнять его, поэтому, когда освободилось место руководителя транспортного отдела, я назначил его на эту должность.

Сначала стали расти затраты на транспортировку готовой продукции, потом Джону понадобились дополнительные сотрудники. Начали возникать межличностные конфликты, я стал регулярно проводить долгие совещания и решать какие-то проблемы — связанные то с расходами, то с качеством работы, то с внутренними разногласиями, — которых в этом отделе раньше никогда не было.

В компании не оставалось ни одного отдела, где бы Джон ни пробовал работать, и на этот раз у меня был только один выход — уволить его.

Я боялся этого момента. Меня беспокоило, что Джон будет делать дальше, где сможет найти работу в нашем небольшом городке, как будет кормить семью. В глубине души я воспринимал его проблемы как свои. Я тянул с этим решением сколько мог, пока не стало очевидно, что рост издержек и бесконечные конфликты ставят под угрозу благополучие всей компании.

Какое облегчение все испытали, когда я наконец уволил Джона! Работа в транспортном отделе снова вернулась в нормальное русло, и издержки начали сокращаться. Но у меня осталось легкое чувство вины и досады. Я надеялся, что справлюсь с этим, но однажды мама пришла домой и сказала, что встретила в магазине жену Джона. У меня внутри все сжалось от дурного предчувствия. «Оказывается, она очень рада, что ты в конце концов его уволил, — сказала мама. — Это заставило его задуматься над тем, чем он на самом деле хочет заниматься. Он решил стать священником».

Какое счастье! Я не разрушил его жизнь! Только гораздо позже я понял, сколько времени и сил было потрачено впустую. Если бы не мое глупое стремление взять на себя ответственность за Джона, он мог бы последовать своему призванию еще год назад, как только я понял, что он занимается не своим делом.

Кого сегодня уволить?

Если под вашим руководством работает более десятка сотрудников, вполне возможно, среди них найдется несколько таких, которых необходимо уволить. Причины могут быть разными, поскольку каждый человек уникален в своем роде, у каждого есть свои достоинства и недостатки. Для упрощения задачи под-

лежащих увольнению сотрудников можно разделить на несколько категорий.

- **Нытики.** Эти люди счастливы только тогда, когда несчастны. Они не предлагают конструктивных критических замечаний и не проявляют инициативы в решении проблем. Нытики постоянно чем-то недовольны. В лучшем случае они лишь раздражают окружающих своими глупыми, мелочными жалобами, но чаще всего, словно огромная недовольная пиявка, высасывают позитивный настрой из всего коллектива.
- **Бездельники.** Люди, относящиеся к этой категории, сразу бросаются в глаза: они собираются группками возле автоматов с кофе, вертятся около чужих рабочих столов, листают газеты в комнате отдыха. Время от времени они, правда, появляются на своем рабочем месте — чтобы скоротать время на просторах интернета.
- **Некомпетентные сотрудники.** Они неизменно вежливы, всегда готовы угодить, безусловно исполнительны и делают то, что им говорят, — только делают они это не очень хорошо.
- **Смутьяны.** В любом коллективе найдется человек, сеющий раздор и настраивающий «наших против ваших»: начальство против сотрудников, сотрудников или разные отделы друг против друга и даже всю компанию против клиентов. Они более опасны, чем поглощенные своими заботами нытики, поскольку разжигают конфликты даже в том случае, если сами в них не участвуют.
- **Неуместные.** Бывает, что человек занимается не своим делом. Возможно, он хорошо относится к работе, ответственно и качественно ее выполня-

ет. Но, чтобы стать настоящим членом команды, ему не хватает чего-то неуловимого, или еще хуже, он не старается проявить какое-то из имеющихся качеств. Возможно, такой человек считает, что достаточно просто качественно выполнять свою работу, но этого мало. Нужно вложить в нее душу.

- **Лишние.** Это самые невинные из кандидатов на увольнение. Они появляются там, где двое делают работу, с которой может справиться один. Хорошо, если лишнего можно переместить на другую должность, но если такой возможности нет, то главное — понять, что это непродуктивно. Ведь не только вы напрасно расходуете свои деньги, но и этот человек зря тратит свое время, которое мог бы потратить на другую, более перспективную для него деятельность.

Когда нужно увольнять?

Если на примете есть кандидат на увольнение, не тяните с решением. Сделайте это прямо сегодня.

Если встал вопрос об увольнении, значит, вы уже наверняка пытались какими-то способами решить проблему неэффективности его труда. Чтобы удостовериться в том, что другого выхода нет, еще раз проверьте другие возможные альтернативы.

- Объяснили ли вы этому сотруднику суть его обязанностей и предъявляемые к нему требования?
- Обучили ли вы его обращению с оборудованием и основам производственного процесса?
- Обсудили ли вы с ним в неформальной обстановке результаты его труда и требующие доработки моменты?

- Если причина увольнения — конфликты с коллегами, пробовали ли вы обсудить эту проблему и пытались ли ее решить?
- Узнали ли вы мнение кандидата на увольнение о собственной работе и выслушали ли его предложения по поводу ее улучшения?
- Провели ли вы официальный анализ результатов его работы и составили ли письменный отчет?

Эти меры, безусловно, помогают сотруднику добиться бóльших успехов в компании, но к тому моменту, как назревает решение об увольнении, все они, как правило, уже испробованы. В глубине души вы уже убеждены в том, что этому человеку не место в компании. Прислушайтесь к своему внутреннему голосу.

Почему мы так не любим увольнять сотрудников?

Назовем самые нелепые причины, побуждающие нас отдалить момент увольнения.

- **Мы хотим быть добрыми.** Многие из нас полагают, что, увольняя человека, мы поступаем плохо или жестоко.
- **Мы волнуемся за своих сотрудников.** Мы берем на себя слишком большую ответственность за их судьбу и думаем, будто защищаем их от финансовых затруднений, душевных страданий, стыда, неловкости и т. д.
- **Мы не хотим признаваться себе в том, что совершили ошибку, приняв этого человека на работу.** После того как столько времени и средств было потрачено на поиск претендентов и собеседования, оказавшийся неудачным выбор кажется нам

собственной ошибкой — особенно если мы убедили остальных руководителей принять именно этого кандидата или сами расхваливали должность человеку, которого сейчас хотим уволить.

- **Мы много денег потратили на обучение**, поэтому вместо того, чтобы просто «списать» неудачное капиталовложение, предпочитаем и дальше бросать их на ветер.
- **Мы не знаем, кем заменить уволенного сотрудника**. Кто-то должен делать эту работу, и если уволить человека сегодня, кто встанет на его место завтра? У нас нет ни подходящей кандидатуры на замену, ни времени на ее поиск.

Это не только самые нелепые отговорки, но и эгоизм чистой воды. Заботиться о других — это сострадание, но, удерживая человека, которого нужно уволить, мы заботимся только о себе. На самом деле судьба сотрудника нас не волнует. Мы пытаемся защитить свои капиталовложения, свое самонадеянное чувство ответственности, свое время, силы и даже свою репутацию «доброго начальника».

Если бы сотрудник уволился сам или если бы его сбил пресловутый автобус, мы нашли бы способ решить проблемы, вызванные его внезапным отсутствием; нам пришлось бы это сделать, поскольку дата его ухода от нас бы не зависела.

Прошлое тоже от нас не зависит: мы не можем вернуться назад и не принять его на работу, не потратить деньги на его обучение и т. д. Но, уволив его сегодня, мы хотя бы можем начать вкладывать время и деньги в будущее, вместо того чтобы впустую тратить драгоценные ресурсы и оттягивать неизбежное.