

О Г Л А В Л Е Н И Е



БЛАГОДАРНОСТИ	7
ОБ АВТОРАХ	8
ВВЕДЕНИЕ	11

Часть I

ПОЧЕМУ МЫ ГОВОРИМ ОБ УПРАВЛЕНИИ?

<i>Глава 1</i>	
Управление в профессиональной деятельности	22
<i>Глава 2</i>	
Принципы управления	47
<i>Глава 3</i>	
Вдохновляющая роль лидеров	78

Часть II

ЧТО СТИМУЛИРУЕТ УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ?

<i>Глава 4</i>	
Убеждения и ценности управленческой деятельности	98
<i>Глава 5</i>	
Индивидуальные черты и мировоззрение управленческих лидеров	120

Часть III

УПРАВЛЕНИЕ В ДЕЙСТВИИ

<i>Глава 6</i>	
Действия управления	138

6 О Г Л А В Л Е Н И Е

<i>Глава 7</i>	
Что берет на себя начинающий лидер управления	154
<i>Глава 8</i>	
Подводные камни управленческой деятельности	188

Часть IV
ОЖИДАНИЯ

<i>Глава 9</i>	
Содействие управлению	212
<i>Приложение</i>	
Исследования	220
ПРИМЕЧАНИЯ	239
УКАЗАТЕЛЬ	249

Б Л А Г О Д А Р Н О С Т И

МЫ ХОТЕЛИ БЫ ПОБЛАГОДАРИТЬ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ АЗИАТСКОГО центра управления Stewardship Asia Centre: господина Си Фу Хуа, госпожу Чан Вай Цин, господина Го Юн Шинга, господина Саймона Израэля, госпожу Лим Уи Хуа и госпожу Жаклин Вонг за их интеллектуальный вклад в создание книги.

Мы выражаем глубокую признательность многим другим специалистам по теории управленческой деятельности, вдохновившим нас на написание этой книги.

Спасибо Софи Кофлан, Мартину Кралику и Хонгце (Аврааму) Лу за помощь в проведении фундаментальных исследований.

Мы искренне благодарны Стюарту Крейнеру за помощь в редактировании, а также Манджиту Манохару из Global Board Centre, Трейси Ли из Temasek Management Services и Джоанне Сох из Stewardship Asia Centre за оказанную поддержку.

Большое спасибо Карине Динд из IMD и Иву Балибузу, которые сыграли важную роль в издании книги, а также Сьюзан Штели из IMD за проведение ее окончательной корректуры.

О Б А В Т О Р А Х

Дидьё Коссан,

ПРОФЕССОР И ДИРЕКТОР ГЛОБАЛЬНОГО ЦЕНТРА
УПРАВЛЕНИЯ **IMD** (МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУТА
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ, ЛОЗАННА, ШВЕЙЦАРИЯ),
ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ **STEWARDSHIP ASIA CENTRE**, СИНГАПУР,
WWW.IMD.ORG/BOARDCENTER

В ТЕЧЕНИЕ ПОСЛЕДНИХ 25 ЛЕТ ЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ касались лучших методов управления и роста успешных организаций, в том числе многонациональных корпораций, финансовых учреждений (как частных, так и государственных), суверенных фондов благосостояния, гуманитарных организаций и органов государственного управления. Он входит в состав совета директоров нескольких крупнейших корпоративных, финансовых и некоммерческих организаций в различных регионах (Европа, Азия, Африка, Ближний Восток, Америка). Профессор Коссан имеет ученую степень доктора философии Гарвардского университета (под руководством Роберта К. Мертона) и был в свое время ярким специалистом экономического факультета Массачусетского технологического института (США). Коссан окончил Высшую нормальную (педагогическую) школу ENS d'Ulm (Франция) и обладает степенями магистра Сорбонны и Высшей школы социальных наук EHESS (Франция).

До прихода в IMD Дидье Коссан работал в инвестиционном банке Goldman Sachs, преподавал в Гарвардском университете, был профессором факультета бизнеса и экономики Лозаннского университета, возглавлял факультет менеджмента при Институте

банковского дела и финансов Institute of Banking & Finance.

Профессор Коссан — автор и соавтор четырех книг, многих статей и монографий, которые по праву часто цитируются коллегами и специалистами. Кроме того, он возглавляет кафедру банковского дела и финансов в IMD, а также является председателем Бельгийской федерации финансового сектора Febelfin BFI и председателем международной сети «Делойт» (Deloitte Risk Management).

ОНГ БУН УИ,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЗИАТСКОГО ЦЕНТРА УПРАВЛЕНИЯ
STEWARDSHIP ASIA CENTRE (SAC), СИНГАПУР,
[HTTP://WWW.STEWARDSHIPASIA.COM.SG](http://www.stewardshipasia.com.sg)**

Господин Онг Бун Уи является генеральным директором Stewardship Asia Center, который олицетворяет собой центр изучения лидерства, ориентированный на развитие менеджмента в компаниях и организациях, расположенных по всей Азии. Он руководит деятельностью SAC, направленной на распространение более глубокого понимания сути процесса управления и концепций, которые защищают и повышают способность организации с течением времени создавать свою экономическую и социальную ценность.

До прихода в SAC господин Онг имел опыт работы как в корпоративном, так и в государственном секторах. Он начал свою деятельность в сингапурской компании Beyond Horizon Consulting, работа которой была связана с вопросами развития лидерства и стратегического планирования, а затем занял должность исполнительного директора в Singapore Power (SP), отвечающем за региональные операции в Сингапуре и выполняющем некоторые другие. Будучи управляющим директором инвестиционной компании Temasek Holdings, господин Онг нес ответственность за выстраивание стратегических отношений, а затем стал генеральным директо-

ром группы Temasek Management Services (TMS), управляющей дочерними компаниями различных предприятий, в том числе занимающихся IT-технологиями, тренингами и логистикой. На ранней стадии своей военной карьеры господин Онг имел звание бригадного генерала и занимал ключевые командно-штабные должности в Вооруженных силах Сингапура (SAF).

В настоящее время господин Онг является председателем совета директоров в ряде компаний и некоммерческих организаций. Он с отличием окончил Национальный университет Сингапура в области экономики и получил степень магистра Колледжа армейского командования и Генерального штаба США.

ВВЕДЕНИЕ

«Каким образом в долгосрочной перспективе бизнес может процветать и поддерживать свой рост, при этом одновременно увеличивать богатство заинтересованных лиц и служить благосостоянию общества, в рамках которого он работает?»

ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ НИКОГДА НЕ БЫЛО БОЛЕЕ АКТУАЛЬНЫМ, чем сегодня. В мире, где владение компаниями носит все более раздробленный характер, а инвестиционные структуры все более усложняются, видение временных горизонтов у инвесторов, руководителей и владельцев не всегда совпадают. Управление конкурирующими интересами с целью поиска правильного баланса между краткосрочными и долгосрочными перспективами вызывает недоумение многих лидеров.

Эффективное управление является вдохновляющим способом оживить эту дискуссию. Оно поощряет лидеров бизнеса к смещению приоритетов в сторону креативной работы как своих компаний, так и других общественных субъектов, ведущей к повышению общественного благосостояния.

Управление требует и умения отступать и учитывать всю степень влияния бизнеса на отношения между различными группами людей, и понимания самого контекста, в котором работает бизнес, и оценки временных перспектив, в рамках которых происходят бизнес-операции.

Мы определяем такое организационное управление как акт защиты и укрепления способности организации создавать экономические и социальные ценности с течением времени¹.

Давайте сразу внесем ясность. Экономическая отдача имеет фундаментальное значение — это цель любой компании. Но, кроме того, настоящие руководители активно и последовательно рассматривают и ценности, создаваемые на пользу общества, в этом заключается решающий элемент успеха в бизнесе. Таким образом, управление приобретает всеобъемлющий характер. Оно требует рассмотрения полного списка всех участников и факторов, в том числе:

- клиентов, поставщиков, сотрудников, инвесторов и других заинтересованных сторон;
- всех остальных лиц, от которых в конечном итоге зависит успех компании;
- местное сообщество, социум в целом и окружающую среду;
- людей и регионы, прямо или косвенно затронутых деятельностью фирмы;
- будущие поколения;
- долгосрочные перспективы развития, защищающие интересы тех, кто придет нам на смену.

Расширяя сферы, имеющие отношение к деятельности компании, и глядя на дальние горизонты, правильный менеджмент может помочь предприятиям повысить общественную и экономическую отдачу.

ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Нет сомнений в том, что в большинстве организаций лидеры-управленцы постоянно решают сложнейшие задачи, как интеллектуальные, так и практические. До недавнего времени доминирующей задачей было создание тех или иных ценностей для владельцев и акционеров компании. Но в связи с расширением глобального охвата решаемых проблем, сегодня компании вынуждены пересмотреть свою точку зрения на корпоративные достижения и успехи. По сути, стратегическая перспектива развития компаний строится на концепции, ориентированной на создание положительных долгосрочных воздействий в своем рыночном секторе, на общество и на экосистему в целом.

Несмотря на очевидные преимущества правильного управления, его понимание деловым сообществом в лучшем случае остается на интуитивном уровне. В частности, слова «управление» и «управленцы» используются довольно часто, несмотря на то что произносящие их не очень хорошо понимают, что имеется в виду. Тем не менее многие проблемы, связанные с концепцией управления, в последние годы были проанализированы в самых различных формах. Безусловно, и взгляды, и терминология могут различаться, но сами обсуждаемые темы так или иначе относятся к теории управления.



ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОТДАЧА
ИМЕЕТ ФУНДАМЕНТАЛЬНОЕ
ЗНАЧЕНИЕ — ЭТО ЦЕЛЬ
ЛЮБОЙ КОМПАНИИ.



Одно из самых известных исследований провели Джерри Поррас и Джим Коллинз. Их бестселлер 1994 года «Построенные навечно» был результатом шестилетнего исследовательского проекта, в ходе которого было опрошено 1000 руководителей компаний на тему их восприятия факторов, наделяющих компанию даром провидения. В этой книге рассказывается история 18 фирм.

В своей книге 2001 года «От хорошего к великому» Джим Коллинз развил некоторые идеи, полученные в том исследовании. Концепция «величия» была закреплена в финансовых показателях: 11 компаний, судя по всему, были настолько успешны, что сообщили об увеличении этих показателей в несколько раз по сравнению со средними значениями всего рыночного сектора за рассматриваемый период. Индивидуальные сравнения проводились между компаниями, которые раскрыли свой потенциал, и их конкурентами, не добившимися подобного успеха. Команда исследователей провела целых пять лет, изучая и систематизируя полученные данные.

Однако последующие годы оказались не столь успешными по отношению к 11 «великим». Так, Fannie Mae оказалась замешанной в крупных скандалах, связанных с ипотечным кредитованием; в 2008 году Wells Fargo была обвинена в нецелевом использовании заемных государственных средств в рамках программы TARP; через год после этого компания Circuit City Stores объявила себя банкротом*.

Каким бы величием ни обладали эти фирмы в 2001 году, похоже, оно простиралось лишь на ближайшее будущее. И в «Построенных навечно», и в «От хорошего до великого» авторы пришли к выводу, что все компании представляют собой очень тонкие организмы, функционирование которых не позволяет точно определить будущие перспективы, что подтвердил и Фил Розенцвейг в своей книге «Эффект ореола».

* Fannie Mae (Federal National Mortgage Association) — финансовый конгломерат, крупнейшее американское ипотечное агентство. (Зд. и далее прим. переводчика.)

Wells Fargo — банковская компания, предоставляющая финансовые и страховые услуги в США, Канаде и Пуэрто-Рико. Крупнейший по рыночной капитализации в мире и четвертый по величине банк в США, входит в так называемую большую четверку.

TARP (Troubled Asset Relief Program) — программа по спасению проблемных активов, составная часть правительственных мер в 2008 г. для преодоления ипотечного кризиса

Circuit City Stores — сеть магазинов бытовой электроники на всей территории США.

НАРРАТИВ КАК ИСТОЧНИК ИНФОРМАЦИИ

Наша собственная работа основана на убеждении, что язык управления имеет решающее значение. Свою огромную роль в этом играют рассказы лидеров компаний, повествующих всему миру и о своей продукции, и о принципах общения между собой. Термины, которые при этом используются — сознательно или бессознательно, — отражают их собственные взгляды на мир, основные ценности, принципы и культуру. Таким образом, язык руководителей раскрывает степень их ориентации на управленческую деятельность и дает представление о том, как само управление влияет на принятие решений. Более того, терминология и стиль речи характеризуются своей неизменностью, поскольку в большинстве случаев они укореняются на внутрикорпоративном уровне и прочно живут в рамках той или иной компании.

Давайте не будем наивными: слова легко сливаются в целые выражения, порой вводящие в заблуждения. Это обостряется различного рода диффамациями*, неправильными толкованиями, а иногда и просто ложью. Тем не менее слова служат важными индикаторами (в совокупности с нашими действиями) убеждений и культуры, царящих в организациях.

Учитывая эту логику, качественный анализ, приведенный в этой книге, подкрепляется количественными исследованиями, основанными на инновационном подходе к анализу контента. Количественные исследования проводились в два этапа, как описано в Приложении.

Первый шаг заключался в анализе содержания 1,5 миллиона слов, взятых из ежегодных отчетов компаний, разбитых на 2 группы. Первая группа состояла из компаний с потенциально правильным взглядом на теорию управления, вторая группа потенциально характеризовалась обратным образом. Полный список компаний можно найти в Приложении. Мы рассмотрели основные различия в количественном использовании повторяющихся слов между этими двумя группами. Слово считалось «замеченным», если оно встречалось в исследовательском образце одной из групп более 20 раз. Различие между частотой его использования в одной группе в отличие от другой группы должно было превышать 20 случаев. Наконец, это различие должно было составлять более 20% от общего количества слов (по обеим группам). Эти критерии можно охарактеризовать как некоторое «Правило 20/20/20». Такое дифференцирование позво-

* Д и ф ф а м а ц и я — распространение не соответствующих действительности порочащих сведений.