

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	13
ГЛАВА 1. Управленческая система для предпринимателей, EOS®: усиление шести ключевых модулей	19
ГЛАВА 2. ОТПУСТИТЬ ЛОЗУ	33
ГЛАВА 3. Модуль «Видение»: люди понимают, о чем вы говорите?	49
Ответы на вопросы	53
Информирование	106
ГЛАВА 4. Модуль «Люди»: окружайте себя хорошими людьми	111
Правильные люди	118
Правильное место	123
ГЛАВА 5. Модуль «Данные»: безопасность в цифрах	153
Система учета	156
Измеримые показатели	164

ГЛАВА 6. Модуль «Проблемы»: решайте!	171
Список проблем	175
Путь решения проблемы	178
ГЛАВА 7. Модуль «Процессы»: обретение своего пути	191
Документирование ключевых процессов	196
Всеобщее соблюдение	204
ГЛАВА 8. Модуль «Активность»: от мечтаний к действиям!	209
Ключевые задачи	216
Ритм встречи	224
ГЛАВА 9. Собираем все воедино: грандиозное путешествие	251
Находки, выбоины и проволочки на главном пути	259
ГЛАВА 10. Начало работы	277
ОБ АВТОРЕ, международный опыт внедрения EOS	288
БЛАГОДАРНОСТИ	290
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	294
ТОВАРНЫЕ ЗНАКИ ТЕРМИНОВ EOS WORLDWIDE	300

ВВЕДЕНИЕ

Сделайте мне одолжение и отвлекитесь от своих повседневных забот. Забудьте все, что вы знали об управлении организацией. Теперь попробуйте посмотреть на свой бизнес с высоты птичьего полета. Что вы видите?

Вы читаете эту книгу, поскольку хотите, чтобы ваша организация занимала крепкие позиции на рынке, а ее управление было максимально эффективным. Вы достигли определенного успеха и теперь готовы перейти на следующий уровень. Однако решение этой задачи сопряжено с новыми препятствиями. Одних лишь воли и грубой силы, необходимых для выживания, уже недостаточно. Перед вами встает другой вопрос: как стать настоящим лидером?

Что если я скажу, что прочтение этой книги и реализация изложенных в ней принципов поможет справиться со всеми проблемами бизнеса? Что на всех уровнях организации будут прекрасные сотрудники, которые разделяют ваше видение, коммуницируют, самостоятельно решают проблемы и несут за это ответственность? Что ваша организация способна не только безупречно функционировать, но и обладает потенциалом для масштабирования, которое уже необходимо?

Уверяю, дела обстоят именно так. Вы можете лично в этом убедиться. Верите или нет, но у вас уже есть все, что нужно, чтобы начать необходимые изменения. Внедрите предложенную мной систему в работу, и достигнете всего вышеперечисленного, как это удавалось компаниям из самых разных отраслей на протяжении многих лет.

Перед вами не очередная книга с быстрыми управленческими решениями или модными стратегиями. В ней нет никаких теорий. Она основана на практических знаниях, житейской мудрости и вечных истинах. Что особенно важно, описанные советы действительно работают. Опираясь на собственный опыт, я разработал практичный и фундаментальный метод, который поможет усилить и оживить ваш бизнес.

Как и большинство предпринимателей, вы наверняка сталкиваетесь с пятью самыми распространенными проблемами:

1. Отсутствие контроля. Вы не контролируете должным образом свое время, рынок или компанию. Не вы управляете бизнесом, а бизнес управляет вами.
2. Люди. Вы разочарованы в своих сотрудниках, клиентах, поставщиках или партнерах. Кажется, что они не слушают, не понимают вас и не выполняют ваши указания. Вы с ними находитесь по разные стороны баррикад.
3. Прибыль. Проще говоря, ее не хватает.
4. Стеклопанный потолок. Рост остановился. Несмотря на все усилия, вы не можете перейти на новый уровень. Вы перегружены и не знаете, что делать дальше.
5. Ничто не помогает. Вы испробовали различные стратегии и решения. Все это работало, но недолго. В результате ваши сотрудники стали проявлять безразличие к новым инициативам. Вы прокручиваете колеса, но вам необходимо сцепление, чтобы снова двигаться вперед.

Разумеется, есть отдельные предприниматели и владельцы бизнеса, которые не сталкиваются с подобными препятствиями. Они управляют, руководствуясь ключевыми правилами, которые позволяют объединить множество составных частей организации в хорошо отлаженный механизм. Некоторые из таких людей — самородки, которые даже не подозревают, что делают нечто особенное. Большинству из нас, однако, повезло меньше.

Я обучаю руководителей компаний простым, но не упрощенным вещам. Помогаю преодолеть пять самых распространенных препятствий при помощи внедрения базовых инструментов, аналогичных тем, которые используют успешные организации. В результате владельцы бизнеса эффективнее контролируют свое предприятие, чаще радуются и реже испытывают стресс. Их компании становятся более прибыльными, а сотрудники более сосредоточенными, они начинают успешнее справляться с задачами.

Вы — это не ваш бизнес. Ваш бизнес — это отдельная сущность. Вы создали его, но, чтобы добиться успеха, необходимо превратить его в самостоятельный организм. Для перехода на следующий уровень требуется нечто большее, чем просто продукт или услуга, или одно лишь стремление к успеху. Вам нужны навыки, инструменты и система для оптимизации работы сотрудников, производства, управления и коммуникации. Вам нужны твердые принципы, которыми вы будете руководствоваться изо дня в день.

Эта книга содержит все инструменты и компоненты, входящие в управленческую систему для предпринимателей (EOS¹). EOS охватывает шесть аспектов бизнеса. Освоив отдельные ее элементы, вы сможете интегрировать их в мощную структуру, которая поможет набрать обороты и реализовать самый оптимистичный сценарий развития компании.

Идея управленческой системы для предпринимателей не была внезапным озарением. Я совершенствовал ее более 20 лет и неоднократно проверял на практике, каждый раз извлекая что-то новое. На протяжении всего пути пытался понять, за счет чего выдающиеся предприниматели и их компании добиваются невероятных успехов. Благодаря крутому повороту в моей жизни и последующей продаже семейного бизнеса, участию в Entrepreneurs Organization, а также обучению у многих замечательных наставников, я приобрел огромный опыт, преодолел немало сложностей и извлек множество уроков.

¹ В оригинале EOS (Entrepreneurial Operating System) — предпринимательская операционная система. Во избежание путаницы с компьютерными операционными системами, программами, в русскоязычном издании используется «управленческая система для предпринимателей» (прим. ред.)