

Оглавление

Часть I. Мастерство управления.

Семь принципов деятельности

самых успешных менеджеров. 5

Предисловие. 6

Глава 1. Семь основных навыков успешного менеджмента 7

Глава 2. Некоторые решения ключевых проблем менеджмента 29

Глава 3. Рекомендовано к прочтению 55

Глава 4. Цитаты, которые пригодятся каждому менеджеру 89

Глава 5. Ключевые инструменты эффективного управления 101

Глава 6. Обещания, которые должен дать себе менеджер 136

Часть II. Мастерство исполнения.

Четыре принципа достижения цели. 139

Предисловие. 140

Глава 1. Что такое «пробел исполнения»? 142

Глава 2. «4 принципа исполнения»: главное. 150

Глава 3. Фундаментальные решения основных проблем исполнения	170
Глава 4. Литература, обязательная к прочтению.	203
Глава 5. Важные цитаты.	243
Глава 6. Основные инструменты	250

ЧАСТЬ I

**Мастерство управления.
Семь принципов деятельности
самых успешных менеджеров**

| Предисловие

В первой части книги вы познакомитесь с базовыми принципами эффективного управления на производстве и в жизни.

В наши дни менеджер участвует в многогранной деятельности и решает значительно более сложные задачи, чем в недалеком прошлом. Вследствие этого эффективность большого числа людей, занятых управлением, снижается. Перегруженные множеством разнообразных обязанностей, они теряют из виду главное.

Предлагаемые советы открывают возможность взглянуть на роль менеджера со стороны, посмотреть на картину в целом как бы с высоты птичьего полета.

Каждый человек должен уметь использовать в случае необходимости семь базовых навыков эффективного управления и жизни в целом и постоянно обращаться к ним. Также в книге предлагаются решения 25 самых сложных управленческих проблем. На ее страницах время от времени вы будете знакомиться с отрывками и цитатами из классических произведений по менеджменту, которые следует знать каждому, кто занимается управлением, ведь в них содержится вековая мудрость руководства людьми. Наконец, вы познакомитесь с набором полезнейших инструментов управления, с помощью которых можно добиться успеха и в руководящей роли, и в жизни.

Не расставайтесь с этой книгой и в зависимости от необходимости используйте все семь навыков успешного менеджмента. Запомните цитаты людей, известных своими достижениями. Каждый день применяйте в своей деятельности полученные знания, и вы принесете миру тот великий вклад, на который способны.

ГЛАВА 1

Семь основных навыков успешного менеджмента

Все люди, занятые в той или иной степени управлением, по-разному подходят к своей деятельности. Они используют свои сильные стороны, ищут свои способы справиться с огромным количеством задач, решения которых требуют от них профессия. Но выдающихся успехов достигают лишь некоторые. Те, кто не просто справляются со своими обязанностями, но превращают высокую эффективность своей деятельности в навык. Что позволяет отдельным профессионалам всегда и везде добиваться успеха? Они овладели семью навыками эффективного управления и постоянно их применяют на работе и в обычной жизни.

Навык 1: будьте проактивны. Успешные менеджеры руководствуются принципом «2И» — изобретательность + инициатива.

Навык 2: начинайте, представляя себе конечную цель. Это позволит вам воплотить в реальность свое уникальное видение будущего и наилучшим образом внести личный вклад в достижение цели.

Навык 3: сначала делайте то, что необходимо делать сначала. Успешные менеджеры вкладывают время и энергию только в то, что действительно очень важно.

Навык 4: думайте в духе «выигрыш-выигрыш». То есть договаривайтесь о таком способе взаимодействий, когда выигрывает каждый. Это мотивирует команду, а ее участники получают доступ к новому ресурсу.

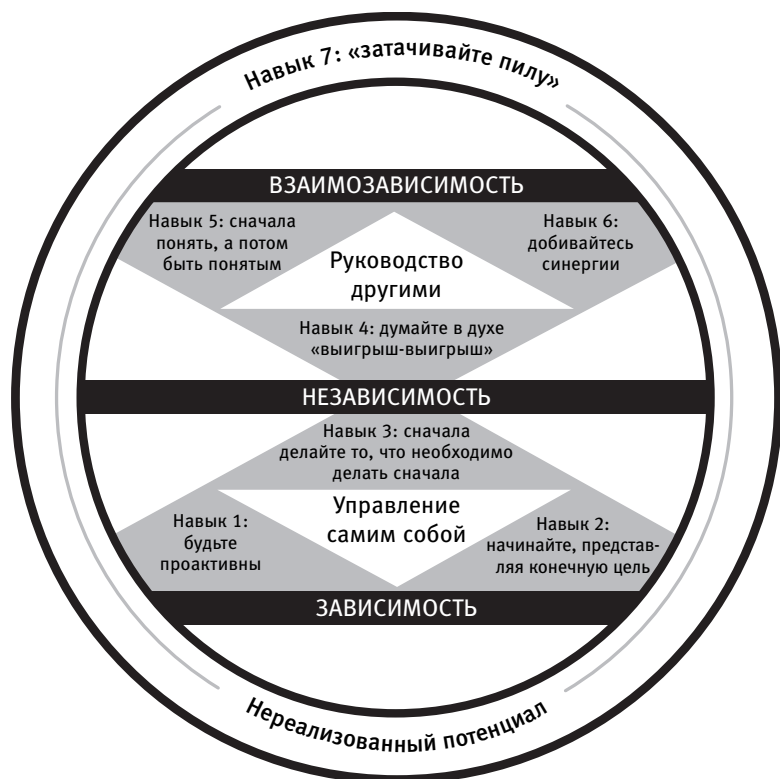
Навык 5: сначала стремитесь понять, а потом быть понятым. Эффективные управленцы слушают других с сочувствием и сопереживанием, предлагая искреннюю и конкретную обратную связь.

Навык 6: добивайтесь синергии. Постоянно ищите новые способы сделать что-то лучше.

Навык 7: «затачивайте пилу». Помогайте каждому члену команды достичь успеха в решении поставленных задач и раскрыть свой потенциал.

Континуум зрелости®

Перечисленные выше семь навыков образуют «континуум зрелости», который и является залогом эффективной деятельности в любой должности. Чтобы с успехом вести за собой других, научитесь управлять собой. Только тогда вы сможете подчиненным обнаружить скрытые в них таланты и проявить себя с лучшей стороны.



Навык 1: будьте проактивны

Чтобы действовать как проактивный руководитель, следуйте трем принципам.

Не останавливайтесь при встрече с препятствиями, а ищите альтернативные пути

Там, где среднестатистический управленец видит препятствие, успешный менеджер проявляет «2И» (изобретательность и инициативу), чтобы найти выход.

Сосредоточьтесь на том, на что вы можете повлиять

Эффективные менеджеры сосредотачивают свои усилия на задачах, которые они действительно могут решить («круг влияния») и оставляют в стороне вещи, с которыми ничего нельзя сделать («круг тревоги»).



Расширяйте, а не ограничивайте свои ресурсы

В процессе поиска новых способов решения проблем и достижения результата вам поможет такой инструмент, как «Поиск скрытых ресурсов» (см. главу 5).

Выдающийся пример «2И»

— *Киран Мазумдар-Шоу*

В 1975 г. Киран вернулась из Австралии домой, в Индию, имея при себе диплом о присвоении степени магистра в области биотехнологии и 200 долларов США. В патриархальном мире женщине очень трудно найти работу. Тогда Киран открыла свою компанию — *Biocon India*.

Вскоре она столкнулась с новыми препятствиями. Ей отказывали в аренде. На свои последние 200 долларов она купила маленький

гараж, где поначалу и обрела пристанище Biocon India. Местные жители не хотели работать на женщину. Документацией согласилась заниматься подруга, а лабораторные исследования Киран проводила сама.

Поиски инвесторов терпели неудачу за неудачей: никто не желал финансировать затею женщины без средств. Однажды Киран пригласили на свадьбу, и она узнала, что среди гостей присутствует банкир. Девушка приложила все усилия, чтобы уговорить этого человека предоставить ей кредит в 10 000 долларов США. На эти деньги она смогла расширить бизнес и открыть фабрику.

Не успела Киран закупить оборудование, как последовали проблемы с профсоюзами. В 1985 г. несколько месяцев подряд ей приходилось пробираться к проходной фабрики через озлобленную толпу...

Сегодня Киран Мазумдар-Шоу — самая успешная женщина-предприниматель в Индии. Компания Biocon обеспечивает рабочими местами тысячи людей. Она оценивается в миллиарды долларов и производит важнейшие препараты для лечения диабета и других заболеваний. Предпринимательская карьера Киран — поразительный пример использования принципа «2И».

Навык 2: начинайте, представляя себе конечную цель

Чтобы добиться целеустремленности, обязательной для исполнения управленческой роли, необходимо сделать два шага.

Определите свой уникальный личный вклад

Обычный менеджер проживает день за днем, не имея никакой особенной цели, кроме того, «чтобы работа была

сделана». Но в чем состоит эта «работа»? Эффективный управленец имеет четкое представление о том, что должно быть сделано; он точно знает, к какому результату стремится. Это и есть личный вклад, который не сделает никто другой.

Сформулируйте и запишите, каким будет ваш личный вклад. Поделитесь своими намерениями с начальником и подчиненными, спросите, что они думают об этом. Дайте коллегам знать, чего вы намереваетесь достичь в своей роли, и начинайте действовать.

Определите желаемые практические результаты — везде и всегда

Личный вклад должен быть ориентиром для всего, что вы делаете, — для каждого проекта, каждого мероприятия, каждой встречи или презентации.

Чтобы сформулировать желаемые практические результаты своих действий, воспользуйтесь предлагаемыми инструментами «пятиминутного планирования» (см. главу 5).

Из худших в лучшие

— капитан Майкл Абрашофф

В 1997 г. офицер военно-морских сил США Майкл Абрашофф был назначен на должность капитана эсминца *Benfold* — на тот момент худшего корабля Тихоокеанского флота. Известие об этом повергло 36-летнего морского офицера в состояние близкое к ужасу.

На церемонии «передачи командования» предыдущий командир эсминца, спускаясь по трапу, отдал честь команде, но в ответ раздались громкие насмешки и свист. От такого унижения офицер покраснел, как закатное небо.

Новый командир корабля был поражен этой сценой. В своем воображении Абрашофф немедленно нарисовал картину собственного ухода: когда он будет спускаться по корабельному трапу, его будут провожать восторженными криками, а не свистом. Члены экипажа будут счастливы, что им довелось служить под началом Абрашоффа. С той самой минуты Майкл держал в голове эту личную цель. Он понятия не имел, как именно ее достигнет, но у него было понимание конечной цели

Капитан Абрашофф в самом деле добился желаемого результата. За два года эсминец *Benfold* из худшего стал лучшим кораблем Тихоокеанского флота ВМС США. Если в среднем во флоте примерно половина команды оставалась служить на новый срок, на корабле Майкла при новом наборе контракт подписали абсолютно все прежние члены экипажа. На прощальной церемонии люди приветствовали любимого командира оглушительными криками.

Майкл Абрашофф добился такого успеха благодаря цели, которую он поставил перед собой в самом начале назначения на должность командира корабля.

Навык 3: сначала делайте то, что необходимо делать сначала

Чтобы стать менеджером, который правильно расставляет приоритеты, следуйте трем принципам.

Фокусируйтесь на важном, а не только на срочном

Если взглянуть на «матрицу времени», то эффективные менеджеры работают в квадранте II, уделяя основное внимание планированию, подготовке и предотвращению нежелательных результатов. Это позволяет им минимизировать

квадрант I (область антикризисного управления), а также квадранты III и IV — области неважных дел.

	Срочные	Несрочные
Важные	I	II
Неважные	III	IV

Поставьте несколько самых важных целей

Эффективные руководители выбирают 2–3 задачи, решение которых способно оказать самое сильное влияние итоговый результат, и сосредотачивают на них свои усилия. Это «самые важные цели» (СВЦ) — если достичь их не удастся, все остальное, что бы мы ни сделали, не будет иметь большого значения.

Планируйте на неделю, действуйте ежедневно

Для достижения самых важных целей используйте такой инструмент менеджера, как «Рабочий компас». Он поможет вам не отвлекаться и не сбиться с пути (см. главу 5).

Профессионал квадранта II

— *Майкл Делл*

Майкл Делл, генеральный директор компании *Dell*, руководит своим предприятием из квадранта II «матрицы времени». Это область планирования, подготовки и предотвращения нежелательных результатов.

Делл начинал свое дело в комнате университетского общежития, а сегодня он руководит международной компанией, которая оценивается в 50 млрд долларов США. Очевидно, что Майкл является невероятно эффективным руководителем. Важнее всего для него скорость. Отличительно чертой компании является особое внимание, которое уделяется скорости обслуживания покупателей, что позволило ей добиться выдающихся производственных результатов. Это действительно «первоочередная» задача для каждого сотрудника компьютерной компании *Dell*.

В 2002 г. порты западного побережья США были парализованы забастовкой. Американские производители высокотехнологичного оборудования не могли работать без комплектующих, импортируемых из Азии, а необходимые им детали оставались на кораблях, которые никто не разгружал. Технологическая промышленность в США остановилась, компании теряли миллиарды долларов.

Только не *Dell*. В компании Майкла предвидели забастовку и заранее арендовали грузовые самолеты, чтобы обеспечить бесперебойную поставку комплектующих. В аэропортах Азии сотрудники *Dell* лично наблюдали за погрузкой, чтобы не допустить ни малейших задержек. В морских портах менеджеры компании следили за тем, чтобы контейнеры *Dell* загружались последними и были первыми готовы к выгрузке по окончании забастовки.

Таким образом, кризис не повлиял на производство, и бизнес Майкла не пострадал.